



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

محاضرات في مقياس إدارة الإبداع والابتكار

تخصص: إدارة أعمال
المستوى: السنة الثانية ماستر

من إعداد الأستاذة:
بوكبوس سلمى

السنة الجامعية: 2018 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

الفهارس

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	بسملة
II -I	فهرس المحتويات
VI-VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
أ- ب	مقدمة
19 -02	الفصل الأول: الإبداع في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
03	1. تعريف الإبداع
04	1.1. الإبداع في اللغة
05	2.1. الإبداع في الاصطلاح
05	3.1. الإبداع في علم الاقتصاد
07	2. الإبداع وعلاقته ببعض المفاهيم ذات الصلة
07	1.2. مصطلحات الإبداع
09	2.2. العلاقة بين البحث والتطوير والإبداع
09	3.2. العلاقة بين الاختراع والإبداع
10	4.2. العلاقة بين الابتكار والإبداع
11	5.2. العلاقة بين التكنولوجيا والإبداع
11	3. أبعاد الإبداع
11	1.3. الإنسان المبدع
12	2.3. العملية الإبداعية
12	3.3. الإنتاج الإبداعي
13	4.3. خصائص المناخ (الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة)
13	4. أصناف الإبداع
14	1.4. من حيث نتائج الإبداع
15	2.4. من حيث أساليب التعلم
15	3.4. من حيث درجة الإبداع
16	4.4. العلاقة مع المحيط الخارجي للإبداع
17	5.4. من حيث طبيعة الإبداع

17	6.4. من حيث مستويات الإبداع
18	5. خصائص الإبداع
49 -21	الفصل الثاني: الإبداع التكنولوجي، التنظيمي والتجاري في المؤسسة
22	1. الإبداع التكنولوجي
22	1.1. تعريف الإبداع التكنولوجي
22	2.1. أنواع الإبداع التكنولوجي
30	3.1. العلاقة بين إبداع المنتج وإبداع أسلوب التصنيع
31	2. الإبداع التنظيمي
31	1.2. مفهوم الإبداع التنظيمي
36	2.2. أنواع الإبداع التنظيمي
39	3.2. العلاقة بين الإبداع التنظيمي والإبداع التكنولوجي
40	3. الإبداع التجاري
40	1.3. المقاربات النظرية للإبداع التجاري
42	2.3. أصناف الإبداع التجاري
59 -51	الفصل الثالث: المؤسسة المبدعة
52	1. العلاقة بين خصائص المؤسسة والإبداع
52	1.1. العلاقة بين حجم المؤسسة والإبداع
54	2.1. العلاقة بين حجم المؤسسة والإبداع المتعلق بالمنتج وبأسلوب التصنيع
55	3.1. علاقة الخصائص الأخرى للمؤسسة بالإبداع المتعلق بالمنتج وبأسلوب التصنيع
59	2. خصائص المؤسسة المبدعة
70 -61	الفصل الرابع: نماذج الإبداع في المؤسسة
62	1. نموذج الإبداع عن طريق الصدفة
62	2. النماذج الخطية في الإبداع
64	1.2. النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا
65	2.2. النموذج الموجه من خلال السوق
67	3. نموذج التجميع المتزامن في الإبداع
68	4. النموذج التفاعلي في الإبداع
69	5. نموذج الشبكة في الإبداع
71	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
08	مصطلحات الإبداع	01
28	أبعاد الإبداع العملياتي	02
34	تعريفات الإبداع التنظيمي وفقا للتغيرات في المصطلحات	03
38	وجهات النظر الثلاث حول العلاقة بين الإبداع التنظيمي والإبداع التكنولوجي	04
42	أمثلة عن الإبداع التجاري	05
46	الإبداع في التجارة حسب النموذج الرباعي الأبعاد لـ (Den Hertog et Brouwer,) (2000)	06

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	العلاقة بين البحث والتطوير، الاختراع والإبداع	01
37	أنواع الإبداع التنظيمي	02
43	هندسة الإبداع التجاري	03
44	محاور الإبداع التجاري حسب (Dupuis, 2001)	04
45	الإبداع التجاري حسب النموذج الرباعي الأبعاد لـ (Den Hertog et Brouwer, 2000)	05
58	النموذج الخطي للإبداع	06
61	النماذج الخطية في الإبداع	07
63	النموذج المتزامن في الإبداع	08
64	النموذج التفاعلي في الإبداع	09

مقدمة

تزايد الاهتمام بدراسة الإبداع في الثلاثينات والأربعينيات من القرن السابق، ولكن سنة 1950 يعد نقطة التحول في هذه الدراسة، وذلك لاعتبارات عديدة منها الحرب العالمية الثانية، وما استدعته من بذل جهود عظيمة للاختراع والتجديد والتحسين في ميادين الحياة المختلفة، وتبع ذلك الدخول في عصر الفضاء. وتساعد السباق بين العملاقين- في حينه - أمريكا والاتحاد السوفياتي، وكان من جراء ذلك التزايد في الطلب على الأدمغة المبدعة، وبالتالي الإلحاح على دراسة الإبداع.

إن دراسة الإبداع لم تأخذ الصفة المنهجية، ولم يؤله الباحثون اهتمامهم إلا بعد سنة 1950 عندما أشار العالم النفسي Guilford إلى قلة الاهتمام بهذا النوع من الدراسات مشيراً إلى أن فهرس الملخصات السيكولوجية احتوى على 121000 موضوعاً لم يكن من بينها سوى 186 موضوعاً عن الإبداع، مما يدل على أن الاهتمام العلمي المنظم بالإبداع هو اهتمام حديث نسبياً. حيث أظهرت الدراسات أن الإبداع يتأسس دائماً على الماضي بمعنى آخر، أن جميع الحلول الإبداعية قائمة على المعرفة السابقة، والتجريب المتواصل ثم امتداد تلك المعرفة السابقة والتجريب، وهذا ما يدل أيضاً على أن عملية الإبداع هي عملية تطويرية.

إن مفهوم الإبداع يعد مفهوماً واسعاً نظراً لكونه يمس جميع المجالات، لذا تعددت تعاريفه وأصبح من الصعب وضع تعريف واحد ووحيد له. وبتعدد تعاريفه تعددت معه معايير تصنيفه أحد هذه المعايير يتمثل في نتائج الإبداع، أما الثاني فيتمثل في أساليب التعلم من خلال العملية الإبداعية، بالنسبة للمعيار الثالث فيتمثل في درجة النشاطات الإبداعية، فيما يتعلق بالمعيار الرابع نجد العلاقة مع المحيط الخارجي للإبداع، والمعيار الخامس يتمثل في طبيعة الإبداع، سادساً نجد معيار مستوى الإبداع. إلا أننا ركزنا على أنواع الإبداع من حيث معيار طبيعته والمتمثلة في الإبداع التكنولوجي، التنظيمي والتجاري، وذلك لأنه التقسيم الأكثر تداولاً ودراسة في أدبيات الإبداع، أين وجدنا من خلال الدراسة بأن الإبداع التكنولوجي صنفان وهما إبداع المنتج وإبداع أسلوب التصنيع، ونفس الشيء بالنسبة للإبداع التنظيمي الذي يشتمل على ثلاثة أصناف تتلخص في كل من التطبيقات المتعلقة بالإنتاج والفاعلية، التطبيقات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية والتطبيقات المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات، أما الإبداع التجاري فله عدة تصنيفات وفق لعدة مؤلفين، حيث صنّفه Dupuis إلى أربعة أصناف تمثلت في مفهوم جديد، واجهة جديدة للزبون، نظام جديد للتوزيع، خيار تكنولوجي. أما Gallouj فنصّفه إلى طرق جديدة للبيع، مفاهيم جديدة أو أحجام جديدة للمحلات، منتجات وخدمات جديدة موزعة في وعن طريق المحلات، منتجات وخدمات جديدة، طرق تصنيع جديدة في الداخل وخارجية، بالإضافة إلى تطبيقات واستعمالات التكنولوجية الحديثة. في حين توصل Choukroun إلى المجالات المفتاحية السبع للإبداع التجاري والمتمثلة في المنتج، المفهوم، التنشيط، رابط الزبون، نموذج التنظيم، عجلة الإنتاجية، والعلاقة.

وعن خصوصيات المؤسسات في النشاط الإبداعي، وجدنا هناك تباين كبير في الدراسات حول قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإبداع من عدمها، السبب الذي لا يعطينا الحق في المقارنة بين نتائج هذه الدراسات، ولاتعميمها على كل المؤسسات.

ووجدنا أيضا، بأنه هناك مدرستين أساسيتين للإبداع وهما مدرسة المحددات الاجتماعية ومدرسة المحددات الفردية، والتي إن اختلفتا في مرتكزاتهما إلا أنّهما مرتبطتان بشكل كبير مع بعضهما البعض لحدوث عملية الإبداع، وبناءا على هذه المدارس الفكرية في حقل الإبداع فإن هناك عددا من النماذج التي تم الإشارة إليها من قبل كتاب وباحثين في مجال الإبداع وهذه النماذج هي نموذج الإبداع عن طريق الصدفة، النماذج الخطية، نموذج التجميع المتزامن، النموذج التفاعلي، ونموذج الشبكة.

لذلك قسمنا سلسلة المحاضرات إلى أربع فصول لتوسيع الفهم وتعميق التصورات الصحيحة حول مفاهيم الإبداع في المؤسسة، من خلال التطرق إلى مدخل إلى الإبداع في المؤسسة، وأنواع الإبداع المتمثلة في الإبداع التكنولوجي، التنظيمي والتجاري، وكذا صفات المؤسسة المبدعة، وصولا إلى نماذج إبداع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الأول

يعد الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ خلق الله البشرية، حيث كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد، وبهذا فالإبداع ليس حكراً على أحد. إلا أن الاهتمام العلمي المنظم بموضوع الإبداع بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية في القرن الماضي، إذ أصبح موضوعاً رئيسياً في علم النفس، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة.

يؤدي الإبداع دوراً مهماً في جوانب ومجالات الحياة كافة وفي مختلف دول العالم دون استثناء، وازدادت حاجة المؤسسة له اليوم في ظل تيار العولمة، التكنولوجيا الحديثة، ثورة المعلومات والاتصالات، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية مما دفع بالمؤسسة إلى تنمية الإبداع ليتمكنها من التعايش والتكيف مع متطلبات المستقبل والمتغيرات البيئية.

تقوم اقتصاديات المعرفة على الاستغلال الأمثل والفاعل لرأس المال الفكري البشري في الابتكار والإبداع. هذا الاستغلال الذي حقق زيادات متصاعدة في القيمة المضافة. تلك القيمة المتولدة عن استغلال المدخلات من أفكار وغيرها وتحويلها إلى سلع وخدمات مبتكرة.

يتولد عن اندماج المعرفة مع المهارات الإنسانية قدرات الابتكار والإبداع، وهي القدرات التي تستخدم أساساً في تصميم وتطوير منتجات قادرة على التنافس وكذا طرق إنتاج فاعلة لهذه المنتجات وغيرها باعتبارها من مقومات بقاء واستمرار المؤسسات. لذا فإن أحد الأركان الهامة لبقاء واستمرار المؤسسة هو وجود الإبداع بشكل مستمر في ممارسة أنشطتها وأعمالها وعلى كافة المستويات.

خصص هذا الفصل لتوسيع الفهم وتعميق التصورات الصحيحة حول مفاهيم الإبداع في المؤسسة، من خلال التطرق إلى تعريف الإبداع، علاقة الإبداع ببعض المفاهيم ذات الصلة، أبعاد الإبداع، وكذا أصنافه، وصولاً إلى خصائصه.

1. تعريف الإبداع:

من المهم أن نعرض تعريف الإبداع واستخدامه في اللغة، الاصطلاح وعلم الاقتصاد، ولكن قبل ذلك يمكن تلخيص ثلاث مراحل أساسية تعكس التطور الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور، وهي¹:

المرحلة الأولى:

تعود جذور هذه المرحلة إلى أقدم العصور، بدءاً من العصر الإغريقي ثم الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين. ومن أبرز السمات التي تميّز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يأتي: الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر، الاعتقاد بأن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان، التركيز على دور الوراثة والقطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد، اقتصار استخدام كلمتي "مبدع" و"عبقري" على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة، التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يختص ميادين العمل الإنساني التي حظيت بإنجازات الإبداعية فيها بالاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت.

المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة مع نهايات القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني؛ واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك، السمات والقدرات العقلية المختلفة. وكان من الواضح أنّ المدرسة الأوربية في علم النفس أكثر حماساً لإبراز دور الوراثة مقابل المدرسة الأمريكية التي عكست طبيعة المجتمع الأمريكي الذي يشكل المهاجرون أغلبته الساحقة، وبالتالي كانت أكثر حماساً لإبراز دور العوامل الاجتماعية والبيئية. ومن أبرز خصائص هذه المرحلة نورد ما يأتي: ظهور عدة دراسات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء، حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسارها بين الإبداع والغيبيات والخوارق، انحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئية، اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية، تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع، ولاسيما في مجال الأعمال الصناعية والتجارية.

1- فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع (مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبيه، مراحل العملية الإبداعية)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002، ص 17، 19.

المرحلة الثالثة:

يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر. وفيها أصبح يُنظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة. ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية- ولا تزال- بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي أُخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية العصبية، واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها. وتميّزت هذه المرحلة بما يأتي: التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع؛ بمعنى أن الذكاء غير الإبداع، والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة، ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع، تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختبارية لقياس الإبداع، تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريبية لتعليم الإبداع، الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء، تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع، وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو النتائج الإبداعية، اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها عن الأسس الهامة التي على أساسها قبول أو رفض إبداعية الإنتاج المقدم¹.

1.1. الإبداع في اللغة:

الإبداع كلمة مشتقة من اللاتينية "inovare" المقصود بها "العودة إلى" أو "التجديد". والكلمة "inovare" بدورها مشتقة من الفعل "novare" من الجذر "novus" التي تعني "تغيير" أو "تجديد"، والسابقة "in" التي تدل على حركة إلى الداخل. من هنا نستخلص أن الإبداع هو قبل كل شيء حركة ومنه عملية. يقصد بالإبداع في علم المصطلحات القانونية في القرون الوسطى "إدخال شيء جديد في شيء قائم" وإلى غاية القرن 12 كان مصطلح الإبداع يمثل كل ما هو حديث، وذهب المعنى في القرن 16 إلى ما هو فريد غير متوقع وفي نفس الحقبة أخذ الإبداع أيضا معنى خلق أشياء جديدة وهو معناه الحالي².

إن مصطلح الإبداع "innovation" شأنه شأن مجموعة من المصطلحات التي تنتهي بـ "ation" والتي تدل في نفس الوقت على العملية ونتيجته (شيء جديد)³.

1- سناء محمد نصر حجازي، سيكولوجية الإبداع (تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال)، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص 16.

2- Arnaud Groff, *Manager l'innovation*, Afnor éditions, France, 2009, p 11.

3- Sandrine Fernez- Walch, François Romon, *Management de l'innovation- de la stratégie aux projets-*, Vuibert, Paris, 2010, p 10.

ورد عن الإبداع في لسان العرب من بدع وبدع الشيء: أو ابتداعه تعني النشأة وبدأه أولاً. والإبداع كما جاء في المعجم الوسيط هو بدعه بدعا أي النشأة على غير مثال، وبدع صار غاية في صفته خيراً كان أو شراً¹. وعرفه القاموس العصري الحديث بأنه الإيجاد أو التكوين أو الإبتكار². وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة إبداع: إحداث أو إيجاد شيء جديد. أما قاموس أكسفورد فيعرفه، بأنه تقديم أفكار أو أساليب جديدة³.

2.1. الإبداع في الاصطلاح:

وله في الاصطلاح عدة معانٍ؛ الأول: أي تأليف شيء جديد من عناصر موجودة سابقاً كالإبداع الفني، والإبداع العلمي. والثاني: إيجاد الشيء من لا شيء كإبداع الباربي سبحانه وتعالى، فهو ليس بتركيب ولا تأليف، وإنما هو إخراج من العدم إلى الوجود. وفرقوا بين الإبداع والخلق، فقالوا الإبداع لإيجاد شيء من لا شيء، والخلق إيجاد شيء من شيء لذلك قال الله تعالى: ﴿بَدِيعَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾ (البقرة: 117) ولم يقل بديع الإنسان، بل قال خلق الإنسان، فالإبداع بهذا المعنى أعم من الخلق، والثالث: إيجاد شيء غير مسبوق بالعدم، ويقابله الصنع، وهو إيجاد شيء مسبوق بالعدم⁴.

3.1. الإبداع في علم الاقتصاد:

تبين لنا من خلال استعراضنا للدراسات والبحوث السابقة في هذا المجال، أن هناك عدداً كبيراً من التعريفات لمفهوم الإبداع، يكاد يصل عددها إلى مئات التعريفات المختلفة، كما وجد أن هذه التعريفات تتمحور في معظمها حول أربعة أسس، هي⁵:

الأساس الأول: تعريفات محورها المناخ الذي يقع فيه الإبداع، ويتبناها علماء الاجتماع وعلماء الإنسان؛

الأساس الثاني: تعريفات محورها الإنسان المبدع بخصائصه الشخصية والتطويرية والمعرفية، وأصحاب النوع يعرفون الإبداع في ضوء ما يتسم به المبدعون من خصال تميزهم عن الأشخاص العاديين، مثل الاستقلال، المثابرة، الانفتاح على الخبرة، والمخاطرة... الخ؛

الأساس الثالث: تعريفات محورها العملية الإبداعية ومراحلها وارتباطها بحل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات، ومن هذه التعريفات تعريف Wallace للإبداع من خلال المراحل الأساسية التي يمر بها

1- محمد محمد خندقجي، العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، 2005، ص 67.

2- عجيبة محمد وبن نوي مصطفى، دور الإبداع في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة استطلاعية)، الندوة الدولية حول المقالة والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي خميس مليانة، أيام 13-14/11/2007، ص 144.

3- حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص 353.

4- سناء محمد نصر حجازي، مرجع سابق، ص 15.

5- فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 21.

المبدع منذ بداية العمل الإبداعي وحتى انتهائه والتي تتمثل في أربع مراحل هي: الإعداد، الإختمار، الإشراف، والتحقيق، والمبدع بين الإحساس بالمشكلة وحلها يمر بما أشار إليه Wallace من مراحل، حيث تجميع معلومات عن المشكلة، والتبين من خلالها لما يمكن أن يكون منفاذا لحلها (الإعداد)، وإمكانية التوقف عن التفكير الدؤوب في المشكلة (الإختمار) والظهور لما يبدو فجائيا من حل (الإشراف) ثم تنقيح واختبار ما ظهر فجأة (التحقيق)؛

الأساس الرابع: تعريفات محورها النواتج الإبداعية والحكم عليها على أساس الأصالة والملاءمة، وهذه التعريفات هي الأكثر شيوعا لأنها تعكس الجانب المادي والملموس لعملية الإبداع، وهذا هو جوهر مفهوم الإبداع الكلاسيكي، ومن أبرز ممثلي هذا الاتجاه هو Mackinnon الذي يرى أن الإنتاج الإبداعي الجيد إنما يفي بثلاثة متطلبات أساسية هي: الجدة، الملاءمة، وإمكانية التطوير.

وبالنظر إلى كون أن الإبداع هو مصطلح متعدد المعاني والأشكال وتعريفه متنوعة حسب وجهات نظر المؤلفين¹. فإنه يمكن وضع تصنيف آخر لتعاريف الإبداع والمتكونة من خمسة أصناف كما يلي²:

الصنف الأول: ويشمل التعريفات العامة الشكل والتي أقل ما يقال عنها أنها تقريبا محددة لمصطلح الإبداع، ومفادها على سبيل المثال، بالإبداع ننتظر عموما شيء حقيقة جديد. وبالنظر إلى هذا التعريف، نرى بأنه سطحي، أو يمكن القول عنه بأنه موجه إلى أناس يعرفون حقيقة مفهوم الإبداع؛

الصنف الثاني: وهناك من يرى الإبداع بأنه عبارة عن عملية، ويقصد بالعملية مجموعة العوامل (فكرة جديدة، ابتكار آلة جديدة وفتح سوق جديد) المتوافقة والتي تساهم في تحقيق هدف موحد. حيث يشير الإبداع وفقا لهذا الرأي إلى العملية التي بواسطتها أصبح الاختراع ملموسا، وهذا يدل على أن الإبداع ليس فعل وحيد لكن هو عبارة عن عملية تشتمل عدة عمليات تحتية مترابطة فيما بينها؛

الصنف الثالث: أكد على أن كل إبداع يحصل عن طريق توليفة أجهزة موجودة من قبل، أي أن الإبداع لم يجد أصله إلا في المعرفة السابقة؛ وهي واحدة أو أكثر من التفسيرات الجديدة التي تسمح بتوسع المعرفة، وبالنظر من هذه الزاوية فالإبداع الجذري هو مستحيل؛

الصنف الرابع: هو نتيجة دراسة اشتقاق المصطلح، فالإبداع يأتي من الكلمة اللاتينية Novus التي تعني جديد، حيث ظهر المصطلح سنة 1927 ويقصد به الولوح في شيء ينشيء شيء جديد وأيضا غير معروف، وهذا يفيد بأن الفكرة الأساسية لهذا التعريف هو إدراج غير المعروف في المعروف؛

1- Thomas Loilier, Alberic Tellier, *Gestion de l'innovation*, édition Management, Paris, 1999, p 12.

2- Florence Durieux, *Management de l'innovation- une approche évolutionniste-*, Vuibert, Paris, 2000, p 5, 7.

الصنف الخامس: ماثل الفكرة بالتجديد، ووفقا لهذا الصنف فالإبداعات هي عبارة عن أفكار، نماذج وبرامج مدركة كجديدة من قبل الأفراد. وبشكل آخر، الإبداع هو "تغيير في حالة المعارف والنشاطات الإنسانية، ينطلق من التجديد المحلي، يحضر من قبل فريق صغير موجه من طرف شخص واحد". وبالتالي فنحن نقرب من التعريف الموحد المقبول من طرف الاقتصاديين ومفاده: أن الإبداع يتطابق مع خلق الجدة، ومعرفة لها قيمة اقتصادية، أي أن الإبداعات يمكنها أن تكون مدركة كارتقاء مخزون المعارف للمؤسسة.

وأخيرا، اتفق المؤلفون على أن الرائد في وضع تعريف تطبيقي للإبداع في مجال التسيير / الاقتصاد هو Schumpeter. أما بالنسبة لباقي التعريفات فقد حددت حسب الهدف المرغوب من طرف كل مؤلف.

2. الإبداع وعلاقته ببعض المفاهيم ذات الصلة:

بالرغم من وجود عدد معتبر من الدراسات حول موضوع الإبداع، إلا أنه لازال هنالك عدم ضبط للمصطلحات المستخدمة فيه. مثلا، نجد أن الكثير من الدراسات استخدمت مصطلح "الاختراع" Invention للتعبير عن "الإبداع" Innovation. وقد كان هنالك مجموعة من الأمثلة الأخرى. ولذا نرى بضرورة التطرق أولا لمصطلحات الإبداع ثم دراسة العلاقة بين هذه الأخيرة وبين الإبداع نفسه.

1.2. مصطلحات الإبداع:

حدد Schumpeter سنة 1934 ثلاثة نشاطات مختلفة في العملية الإبداعية: الاختراع، الإبداع والتقليد. فقد أكد الباحث على أن الإختراع هو عملية تطوير منتج أو طريقة تصنيع جديدة، أما الإبداع فهو عملية تطوير منتج تجاري بناء على اختراع معين، أما فيما يخص التقليد فهو يمثل عملية تبني إبداع جاءت به مؤسسات أخرى. وقيام Schumpeter بإستخدام مصطلح الإبداع للتمييز بين ثلاثة أنواع من النشاطات الإبداعية ساهم في إرباك العديد من الباحثين في البداية. من أجل إعادة ضبط المصطلحات المستخدمة من طرف هؤلاء الباحثين مع ما جاء به Schumpeter¹، تم وضع الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): مصطلحات الإبداع

نشاطات الإبداع			المصطلحات الأصلية للإبداع
تقليد	إبداع	اختراع	(Schumpeter, 1934)
	استغلال	استكشاف	(March, 1991)
تبني الإبداع	/	/	(Davis, 1991 ; Leblebici et al, 1991)
	نشر الإبداع	إبداع وتكنولوجيا	(Rogers, 1995)

1 - Thongchai Srivardhana, **The multiple dimensions on the interfirm network: the critical sources of product innovation**, doctoral thesis of philosophy, Louisiana state university, August 2006, pp 41, 42.

أثر خاص	أثر عام	إبداع	(Wejnert, 2002)
/	تسويق	إبداع	(Kelm, Narayanan, Pinshes, 1995)
/	إطلاق، إبداع	تطوير، إبداع	(Greve, 2003)
تبني	تسويق	اختراع	المصطلحات المقترحة للإبداع

Source: Thongchai Srivardhana, **The multiple dimensions on the interfirm network: the critical sources of product innovation**, doctoral thesis of philosophy, Louisiana state university, August 2006, p 43.

حسب الجدول، فإن مصطلح الاختراع لـ Schumpeter، يقابله مصطلح الاستكشاف لدى March ومجموع مصطلحي الإبداع والتقليد يقابلهما مصطلح الاستغلال لدى نفس الباحث، حسب March، فإن نشاط الاستكشاف يتضمن البحث، التغيير، المخاطرة، الاختبار، المرونة، الاكتشاف والاختراع. أما نشاط الاستغلال فهو يتضمن الانتاج، الكفاءة، الاختيار والتنفيذ. خلال مرحلة الاستكشاف، تكون المؤسسة في عملية إنشاء منتج أو طريقة تصنيع جديدة. ثم تقوم نفس هذه المؤسسة بتسويق هذا المنتج خلال مرحلة الاستغلال إذا ما تم النجاح في المرحلة الأولى.

من خلال الجدول، نلاحظ بأن Rogers يعتبر بأن "الإبداع هو فكرة، ممارسة أو شيء معين ينظر إليه على أنه جديد من طرف شخص أو أي وحدة أخرى". في كتابه المعنون "انتشار الإبداع" Diffusion of innovation، قام Rogers بتحليل الإبداع التكنولوجي مستخدماً مصطلحي "الإبداع" و "التكنولوجيا" على أنهما متكافئين. ف Rogers كان ينظر إلى الإبداع على أنه تحسين تكنولوجي في المنتج القائم أو في طريقة التصنيع القائمة. كما أنه ينظر إلى عملية انتشار الإبداع على أنها "العملية التي يتم من خلالها تناقل الإبداع عن طريق قنوات معينة، خلال مدة زمنية معينة وذلك بين أعضاء المنظومة الاجتماعية".

بالرغم من استخدام Rogers لمصطلحي انتشار الإبداع وتبني الإبداع بنفس الطريقة، للتعبير عن انتشار وتبني المعارف الجديدة، إلا أن هذين المصطلحين غير متكافئين. فتبني الإبداع يحدث على مستوى المؤسسة عند محاولة هذه الأخيرة تقليد المؤسسات الأخرى. أما انتشار الإبداع فهو يعتبر مصطلحاً أوسع يحدث على مستوى كل أنواع المستقبلين، سواء كانوا مؤسسات أو أفراد.

بالنسبة لـ Wejnert، فقد تطرق إلى أثري الإبداع. فالأثر الأول يكون عاماً (تغيير في القوانين المدنية، القوانين المتعلقة ببراءات الاختراع، القوانين الدولية والقوانين التي تحمي المحيط والطبيعة). أما الأثر الثاني فهو يكون خاصاً (تغيير في مستوى راحة الطرف المتبني للإبداع سواء كان فرداً أو مؤسسة).

بالنسبة لـ Kelm, Narayanan, Pinches، فإن عملية الإبداع تنقسم إلى مرحلة الإبداع ومرحلة التسويق، حيث قام الباحثون في دراستهم بمتابعة سلوك ملاك المؤسسات نحو الإبداع في مجال البيوتكنولوجيا، والعلوم والتكنولوجيا عن طريق دراسة أسعار أسهم هذه المؤسسات وردت فعل حاملها عند

سماعهم بقيام المؤسسة بإطلاق مشاريع بحث وتطوير جديدة، أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 1977 إلى 1989 وقد غطت مجموعة من المؤسسات الأمريكية، حيث أشارت النتائج إلى أن سلوك ملاك المؤسسات كان مختلف خلال كل من مرحلة الإبداع ومرحلة التسويق.

بالرجوع إلى الجدول، نجد بأن Greve قد أكد على أن الإبداع يتضمن عمليتين أساسيتين هما: مرحلة تطوير المنتج ومرحلة إطلاق المنتج.

مما سبق، نجد بأن مصطلح "الإبداع" هنا يستخدم للإشارة إلى كل نشاطات الاختراع، التسويق والتبني. أما مصطلح "الاختراع" فهو يستخدم للإشارة إلى المرحلة الأولى من الإبداع (أين يقوم المخترعون بتحويل الفكرة إلى شيء ملموس). بالنسبة لمصطلح "التسويق" فهو يستخدم عندما يحاول المخترعون أو المؤسسات إدخال هذا الاختراع إلى السوق. أخيراً، بالنسبة إلى مصطلح "التبني"، فهو يستخدم للإشارة إلى نشاط تقليد أو تبني الاختراع من طرف مؤسسات أخرى¹.

وتدعيماً لما سبق، فإنه ينبغي التمييز وإيضاح العلاقة بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم الأخرى الشائعة التي تستخدم مترادفات للإبداع، وهي:

2.2. العلاقة بين البحث والتطوير والإبداع:

يستخدم في كثير من الأحيان البحث والتطوير للتعبير عن الإبداع، والحقيقة أن هذا الأخير هو ثمرة الأول، فالبحث والتطوير يؤدي إلى إيجاد معرفة جديدة تشكل إبداعاً، لذلك فإن الدراسات التي يقوم بها الباحثون في المؤسسات تعتمد على البحث والتطوير الذي يعتبر أحد المعايير المعبرة عن الإبداع سواء باعتماد مؤشر النّفقات على مجالات البحث والتطوير أو مؤشر الموارد البشرية الذي يمثل عدد الباحثين المكلفين بالبحث والتطوير في المخابر الخاصة بالمؤسسة أو خارجها².

3.2. العلاقة بين الاختراع والإبداع:

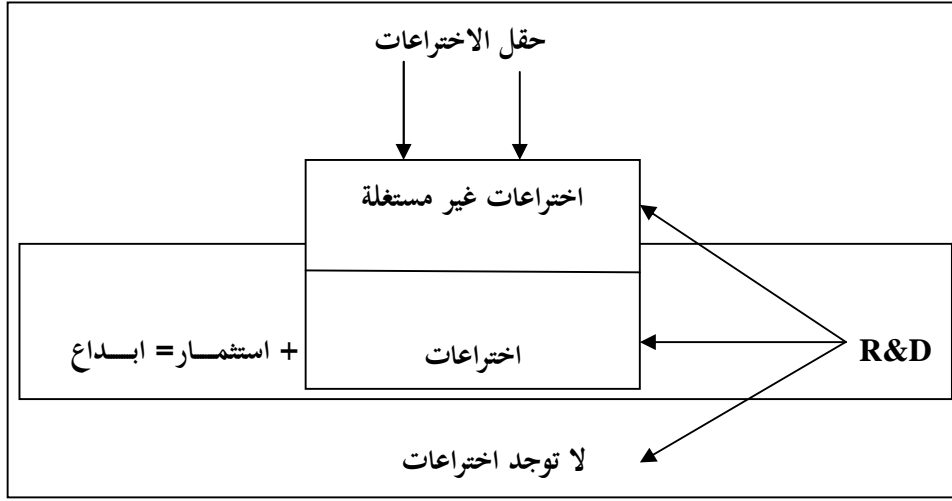
الاختراع هو عبارة عن أبحاث منجزة قد تكون من قبل مصالح البحث والتطوير هذا من جهة ومن جهة أخرى من حقل الاختراعات في المحيط. علماً أنه يستغل جزء فقط من مخزون الاختراعات للوصول إلى الإبداع. وجزء من جهود البحث تبقى غير مثمرة ولا تأتي بالاختراعات³. والشكل رقم (01) يوضح العلاقة بين البحث والتطوير، الاختراع والإبداع.

1- Thongchai Srivardhana, Op Cit, p 43, 46.

2- لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة-2، السنة الجامعية 2012-2013، ص 133.

3 - Dorota Leszczynska, Management de l'innovation dans des l'industrie aromatique – Cas des PME de la région de grasse-, L'harmattan, Paris, 2007, p 30.

الشكل رقم (01): العلاقة بين البحث والتطوير، الاختراع والإبداع



Source: Dorota Leszczynska, *Management de l'innovation dans des l'industrie aromatique – Cas des PME de la région de grasse-*, L'harmattan, Paris, 2007, p 30.

يميل بعض الباحثين إلى التمييز بين الاختراع والإبداع، حيث يعد الإبداع اختراعاً في مرحلة التطبيق. أي أن الاختراع يسبق الإبداع، ويتوقف عند مستوى الفكرة. أما الإبداع، فيشمل تطبيق الفكرة. في حين يرى آخرون أن الاختراع درجة من درجات الإبداع¹.

4.2. العلاقة بين الابتكار والإبداع:

الابتكار هو تدريب عقلي إذا تمت ممارسته فإنه يؤدي إلى نتائج مفيدة كما يدعم عمليات التفكير. بالإضافة إلى أنه ليس فناً فقط، وإنما هو علم أيضاً². وبالرجوع إلى شومبرتر سنة 1934 الابتكار هو إيجاد مصدر جديد للمؤسسة وبالتالي فالإبداع هو ادماج هذا المصدر الجديد في موضع جيد في السوق³.

وبشكل آخر، الإبداع هو ناتج عملية الابتكار، ومع ذلك فإنهما يقومان على علاقة متبادلة للغاية. فالإبتكار هو العامل الأساسي للإبداع والتحول المؤسسي إذ أنه بدون الإبتكار فلن يكون للإبداع محتوى، ولن تستمر عمليات التحول، وبدون الإبداع لن يكون هناك استخدام للأفكار الإبتكارية. فالإبتكار يوفر حلاً للمشكلة، أما الإبداع فيشمل الإنجاز. ويمكن تمييز الإبتكار والإبداع خلال مرحلتين؛ مرحلة الإبتكار تمثل التفكير غير المحدود، وهي مرحلة تخرج على جميع الافتراضات والبديهييات لتحقيق هدف جديد. ويتحرك الإبداع في اتجاه ذلك الهدف مستخدماً التفكير التحليلي⁴.

1- محمد محمد خندقجي، مرجع سابق، ص 68.

2- برفاين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص 125.

3- Florence Durieux, Op cit, p 5.

4- برفاين جويتا، مرجع سابق، ص 58.

5.2. العلاقة بين التكنولوجيا والإبداع:

نعني بها علم التقنية، ترتبط كثيرا بالإبداع أو الاختراع، حتى إنه كثيرا ما يجمع بين الإبداع والتكنولوجيا في مفهوم واحد وهو الإبداع التكنولوجي، وترتبط التكنولوجيا بالإبداع، عن طريق نقل استخدام تكنولوجيا من مجال لآخر، فالتكنولوجيا غلبت على كل ما هو جديد وهي ثمرة الاختراعات والبحث والتطوير، التي يعمل الإبداع على جعلها ملموسة لكل من له صلة بموضوع البحث والتطوير.

وعندما نتحدث عن التكنولوجيا فإننا لا نقصد بها الآلات والوسائل المعقدة فقط كسيارة أو طائرة أو كما يُعتقد أن التكنولوجيا ترتبط بمجال الاتصالات والإعلام من حواسيب أو هواتف محمولة، بل يمكن أن تكون أبسط ما يكون كالتقنية التي تفتح بها قطعة جبن أو علبة مصبرات. فكل ما يستخدم فيه تقنية هو تكنولوجيا، ويميز غالبا بين نوعين من التكنولوجيا حسب درجة حدائتها، هي التكنولوجيا البارزة والتكنولوجيا القاعدية، والأولى مصيرها إلى الثانية سواء طالقت الفترة أو قصرت، وهذا يتوقف على سرعة اكتشاف أو تطوير منتج جديد أو طريقة تصنيع جديدة¹.

ومن ناحية أخرى، تعد المفاهيم السابقة مصطلحات مترادفة، لتعني إثبات شيء جديد غير مألوف وهذا يعني النظر إلى الأشياء المعرفية المألوفة في ضوء قرينه جديدة، فالإبداع يعني تجريد ارتباطات وعلاقات جديدة غير مألوفة.

3. أبعاد الإبداع:

جمع Rhodes سنة 1961 ما يقارب 56 تعريفا استخلص منها أربعة محاور أساسية تتفاعل لتعطي المعنى الوظيفي للإبداع². يشار إليها بصيغة مختصرة فيما يسمى بـ (4 p's) التي ترمز إلى الشخص Person والعملية الإبداعية Process والنتائج الإبداعية Product وخصائص المناخ³ Perss.

1.3. الإنسان المبدع:

عرّف ماسلو الإنسان المبدع بأنه من يصل إلى مرحلة تحقيق الذات، وأن المبدعين الذين يحققون ذواتهم هم الأصحاء عقليا والمنتكفون بصورة حسنة من جميع الجوانب في الحياة بصورة إبداعية، إلا أنهم قد يمتلكون أو لا يمتلكون الموهبة الإبداعية. وعلى الرغم من اختلاف المبدعين في أنواع إبداعاتهم واختلاف الظروف البيئية لشخصياتهم إلا أن هناك جوانب مشتركة بين المبدعين، فهناك خصائص متممة بالدافعية،

1- لزهر العابد، مرجع سابق، ص 133، 134.

2- سناء محمد نصر حجازي، مرجع سابق، ص 25.

3- فتحي عبد الله جروان، مرجع سابق، ص 22.

حيث إنها تساعد في معرفة الأفراد المبدعين، ومن ثم يجب العمل على تمهيتها. وهناك خصائص شخصية سلوكية وخصائص معرفية وردت في دراسات كل من (Barron, Mackinnon, Rank Torrance) مثل الاستقلالية، حب المغامرة، المخاطرة، الطاقة العالية، حب الاستطلاع، العمل المنفرد، واستخدام جميع الحواس في الملاحظة¹.

2.3. العملية الإبداعية:

لقد كثرت الأبحاث والتحليلات للعملية الإبداعية، رغم غموضها كمحدثات عقلية. حيث وصف Torrance العملية الإبداعية بأنها الشعور بالوحدة والأقلية والشعور بعدم الارتياح، وهذا يتطلب الشجاعة في العمل. وتشير Amabile إلى مقومات العملية الإبداعية، حيث تتطلب البعد المعرفي والتدريب والخبرة والخصائص الشخصية والدافعية والمثابرة، ومن ثم فهي قدرة الفرد على الحضور في البيئة الاجتماعية بمستوى من الدافعية يوجهه نحو المهمة وبناء التصورات لأداء المهمة. وكأن Amabile تشير إلى قدرة الفرد على حل المشكلات ابتداءً من تحديد المشكلة والإعداد للحل وغزارة الاستجابات وتثبيت النواتج. وهناك خمس استراتيجيات في إدارة العملية الإبداعية في أي مؤسسة هي: اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية في المؤسسة التي يجب أن تديرها الإدارة، الاعتقاد بأن العمل الإبداعي لا يقتصر على فرد دون آخر وإنما للجميع القدرة على العمل الإبداعي، جعل الإبداع عملية واضحة وسهلة للأفراد مع ضرورة إقناعهم بقدرتهم على العمل الإبداعي وتدريبهم عليه، توجيه العملية الإبداعية لتصبح إحدى الحاجات الرئيسية والاستراتيجية للعمل، صناعة بيئة ثقافية ترفع من قيمة ومكانة العمل الإبداعي في المؤسسة واعتبار العمل الإبداعي أحد معايير جودة وكفاءة الموظف مع ضرورة توفير الحافز للعمل الإبداعي².

3.3. الإنتاج الإبداعي:

اتفق كثير من العلماء والباحثين على أن العمل الإبداعي يعني الإنتاج، قد يكون هذا الإنتاج مادياً محسوساً كما قد يكون شيئاً غير مادي³، وعندما يطلق على إنتاج ما بأنه إبداعي، فلا بد وأن يتسم بخصائص خاصة مميزة عن بقية أشكال ومستويات الإنتاج الأخرى، وهذه السمات حددت في أهمية تميز الإنتاج الإبداعي بالواقعية وعدم التقليد، وروح الاستمرارية في الزمن بشكل مقبول، وأن يحظى بالرضى الاجتماعي، وقوامه الأصالة، حيث وصف كل من (Fox, Wallace, Morray, Barron) كما ورد عن Davis أن الإنتاج الإبداعي هو الإتيان بالشيء الجديد، أو تركيب وتطوير الجديد ذي القيمة، أو الأفكار ذات

1- محمد جاسم ولي العبيدي وآخرون، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 57، 58.

2- محمد جاسم ولي العبيدي وآخرون، مرجع سابق، ص 58.

3- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 234.

القيمة، أو قد يكون الحل الناجح للمشكلة بطريقة مفيدة وأصيلة، وركز Renzulli على أهمية الإنتاج الإبداعي في تقييم الإبداعية على أساس نتائج أدوات تقييم الإنتاج الإبداعي، وذكر Renzulli أن التاريخ يسجل الأشخاص المبدعين والمنتجين في العالم ولا يسجل أولئك الذين يحققون درجات عالية على اختبارات الذكاء، أو الذين يحفظون دروسهم جيدا. ووضح Sternberg أن الإنتاجية الإبداعية عند الأفراد المبدعين تعتمد على ستة أسس رئيسية هي: الذكاء أو العمليات الفكرية، المعرفة، أساليب التفكير، الشخصية، الدافعية، البيئة (محتوى البيئة)¹.

والنتائج الإبداعية هو محصلة لعدد من العوامل هي²: عوامل تؤدي إلى السيطرة الأكاديمية، وتشمل تلك العوامل التي تعمل على إعداد الفرد أكاديميا بما يتيح له قدرا مناسباً من القدرة الأكاديمية. وتتنوع هذه العوامل ما بين عوامل معرفية وعوامل غير معرفية وهي تعتبر الأرضية والخلفية التي لا يستطيع الباحث أن يقدم ناتجا علميا له قيمته دون توافرها، عوامل تؤدي إلى الناتج الجديد، وهي تلك العوامل العقلية التي تساعد على وضع العديد من الفروض والاحتمالات للتغلب على مواطن الضعف التي يدركها وتشمل عوامل الحساسية للمشكلات والمرونة، عوامل تساعد في التعبير عن الناتج الجديد، وهي عوامل الدافعية التي تساعد على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للباحث نحو مباشرة ما يقوم به من عمل، واكتشاف الجديد والتفكير فيه والتعبير عنه وتشمل هذه العوامل أيضا عوامل بيئية كالاتجاهات الوالدية وأساليب تنشئة الطفل وظروف العمل والعوامل الثقافية.

4.3. خصائص المناخ (الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة):

يقصد بالبيئة المبدعة، المناخ بما يتضمنه من ظروف ومواقف تيسر الإبداع العلمي أو (الأعمال الإبداعية)، لتنمو وتترعرع في المجتمعات التي تتميز بأنها تبني الفرصة المناسبة لأبنائها للتجريب على العمل الإبداعي دون خوف وتردد، وتسمح بمزيد من الاحتكاك الثقافي والأخذ والعطاء بين الثقافات المختلفة، وبالتالي التشجيع على نقد وتطوير الأفكار العلمية وتكافؤ الإبداع والمبدعين والأعمال الإبداعية³.

4. أصناف الإبداع:

يؤكد العديد من الباحثين ومنهم Downs و Mohr سنة 1976 على ضرورة وضع تقسيم جيد للإبداع. فهذا التقسيم من شأنه المساعدة على فهم كل من المشاكل النظرية وكذا التطبيقية التي تحيط بالموضوع. أما

1- فتحي عبد الله جروان، مرجع سابق، ص 59.

2- حسن أحمد عيسى، سيكولوجيا الإبداع بين النظرية والتطبيق، المركز الثقافي في الشرق الأوسط، الطبعة الأولى، مصر، 1993، ص ص 22،

23.

3- فتحي عبد الله جروان، مرجع سابق، ص ص 59، 60.

Kimberly و Evanisco سنة 1981 يؤكدان على أن التقسيم الجيد للإبداع من الناحية النظرية سيساعد على تعميم نتائج البحث المتوصل إليها.

لقد اقترح Fritz سنة 1951 تقسيما خاصا بالإبداع يبنى على أساس الإبداع الأصلي، المشتق وغير الموضوعي. أما Draft سنة 1978 فقد اقترح تقسيم الإبداع إلى صنفين هما الإبداعات التي تأتي من أسفل إلى أعلى والإبداعات التي تأتي من أعلى إلى أسفل. بالنسبة لـ Kimberly و Evanisco سنة 1981، فهما يقترحان تقسيم الإبداع إلى إبداع تكنولوجي وإبداع إداري، فالنوع الأول يهتم بالتكنولوجيا نفسها، أما الثاني فهو يهتم بكيفية معالجة المعلومات. بالاضافة إلى ما سبق، فإن Wolfe سنة 2007 يؤكد على وجود ثلاثة تيارات بحثية في هذا الصدد، يتمثل التيار الأول في الإبداعات المتعلقة بالمنتج والإبداعات المتعلقة بطرق التصنيع، أما التيار الثاني فيتمثل في الإبداعات التدريجية والإبداعات الجذرية، وبالنسبة للتيار الثالث فهو يتمثل في الإبداعات التقنية والإبداعات الإدارية.

يؤكد الباحثون هنا كذلك على ضرورة تصنيف المعايير التي يتم على أساسها تصنيف الإبداعات نفسها. أحد هذه المعايير يتمثل في نتائج الإبداع، أما المعيار الثاني فهو يتمثل في أساليب التعلم خلال العملية الإبداعية، بالنسبة للمعيار الثالث فهو يتمثل في درجة النشاطات الإبداعية، فيما يتعلق بالمعيار الرابع نجد العلاقة مع المحيط الخارجي للإبداع،¹ أما المعيار الخامس يتمثل في طبيعة الإبداع، وسادسا نجد معيار مستوى الإبداع.

وفيما يلي تفصيلا لأصناف الإبداع وفقا للمعايير المذكورة أعلاه.

1.4. من حيث نتائج الإبداع: حسب هذا المعيار، فإنه يمكن التمييز بين كل من:

1.1.4. الإبداع المتعلق بالمنتج: هو ذلك الإبداع الذي يولد منتجا جديدا، سواء كان ماديا، تكنولوجيا، خدماتيا، أو معرفيا.

2.1.4. الإبداع المتعلق بطرق التصنيع: هو ذلك الإبداع غير المرئي لمن هو خارج المؤسسة، وهو يعنى بالتغيرات في الإجراءات التي يتم من خلالها صناعة المنتج أو تقديم الخدمة.

إن العديد من المؤسسات في مختلف القطاعات تمارس الإبداع المتعلق بالمنتج، سواء كان ذلك في الدول المتطورة أو في الدول السائرة في طريق النمو. أما الإبداع المتعلق بطرق التصنيع فهو كذلك يمس عدة قطاعات وبأشكال مختلفة نذكر منها الإندماج التنظيمي، التعلم عن طريق الممارسة، إستراتيجيات المنافسة وتسيير المعرفة.

1 -Seung Hoon Jang, **Ownership structure, absorptive capacity, and innovation: planting VS harvesting innovation**, doctoral thesis of philosophy, university of Nebraska, august 2012, p 9, 11.

يعتبر هذا التقسيم من أشهر التقسيمات لكونه سهل التطبيق. إلا أنه لا يغطي كامل جوانب الإبداع، كما أن التحليل باستخدام هذا المعيار قد يجعلنا لا نرى أصناف مختلفة للإبداع داخل المؤسسة الواحدة.

2.4. من حيث أساليب التعلم: اقترح العديد من الباحثين، تصنيف الإبداع بناء على هذا المعيار إلى:

1.2.4. الإبداع الاستكشافي: هي النشاطات التي تهدف إلى استحداث منتج جديد، وتشمل هذه النشاطات البحث، التغيير، المخاطرة، التجربة، المرونة، والاكتشاف.

2.2.4. الإبداع الاستغلالي: هي تلك النشاطات التي تهدف لتحسين منتج موجود أصلا، وتمثل هذه النشاطات في التحسين، الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، والتنفيذ.

لقد تم الاعتماد على هذا التقسيم من أجل محاولة فهم وحل العديد من المشاكل المتعلقة بالتسيير الإستراتيجي، البراعة، الأداء، التصميم التنظيمي. وبالرغم من أهميته وشيوعه، إلا أنه يمتلك عدة عيوب.

3.4. من حيث درجة الإبداع: يمكن تصنيف الإبداع بناء على درجة التغيير الذي يحدثه. فهناك:

1.3.4. الإبداع الجذري: هو الإبداع الذي يحدث تغييرات أساسية ثورية في التكنولوجيا¹، ويتأسس على نماذج جديدة (أي على أسس هندسية وعلمية جديدة) ولذلك فهو يؤدي إلى اكتشاف أسواق جديدة. مثل ذلك الإبداع يمكن أن يمثل مشكلة إزاء المؤسسات الرائدة في مجال الصناعة إذ أنه يقضي على قدرتها المتاحة. وغالبا ما يمثل الإبداع الجذري أساسا لدخول مؤسسات جديدة إلى الأسواق أو لإعادة تعريف الصناعة. إن تطوير التكييف المركزي يمثل إبداعا جذريا لأنه يتطلب عناصر جديدة، وتقديم تقنيات مختلفة بالإضافة إلى أنظمة وعلاقات جديدة².

2.3.4. الإبداع التدريجي: الذي يحدث تحسينات أو تعديلات جزئية في التكنولوجيا الحالية. واحتمال الفشل في القيام بإبداعات جذرية يكون أعلى من احتمال الفشل في القيام بإبداعات تدريجية³.

3.3.4. الإبداع البنائي: إن الإبداع البنائي هو ليس بإبداع جذري بأي حال من الأحوال، ولكنه إبداع يتميز بأنه يخلق العديد من فرص العمل الجديدة والأسواق الجديدة والقدرات التنافسية. كما أنه لا يجعل التقنيات المتاحة داخل المؤسسة قليلة الفائدة أو بائدة، بل إنه قادر على توسيع إمكانيات وقدرات تلك التقنيات. لقد تم تحقيق ذلك الإبداع -كمثال- في السبعينات من القرن الماضي عندما واجهت شركة Xerox -التي كانت رائدة في مجال صناعة ماكينات التصوير على الورق الأبيض- منافسة قوية من قبل اليابان (التي استخدمت نفس التقنية ولكن باستخدام ماكينات أصغر حجما بكثير مع إضافة المزيد من الإمكانيات). ونتيجة لذلك

1 - Seung Hoon Jang, Op cit, p 12, 14.

2- برافين جوبتا، مرجع سابق، ص 11.

3 - Seung Hoon Jang, Op Cit, p 15.

خسرت شركة Xerox 50% من حصتها في ماكينات التصوير في السوق، واستغرقت الشركة ثماني سنوات لتتمكن من عرض سلعة مناسبة. الإبداع هنا ليس جذريا لأن التكنولوجيا الأساسية بالشركة لم تتغير. ولكن حدثت تغييرات في بعض العلاقات الداخلية بين العناصر¹.

4.3.4. الإبداع الارتقائي: يؤدي الإبداع الارتقائي إلى تغييرات طفيفة نسبيا في المنتج أو الخدمة الموجودة بالفعل، ويقوم على استغلال المعلومات المتاحة والاستفادة من مكانة رواد الصناعة المهنية. لقد ظلت مروحة السقف مثلا هي التصميم السائد لتبريد الحجرة لمدة سنوات. والتغييرات التي تمت على تصميم الريش بها وتزويدها بما يجعلها تكثف كمية الهواء وتزويدها بمحرك ذي صوت منخفض وإنتاجها بألوان مختلفة تساير ديكورات الحجرة، كل ذلك يعطي أمثلة على الإبداع الارتقائي².

لقد اعتمد الباحثون على هذا التقسيم لأنه يوضح نتائج العملية الإبداعية بشكل واضح، حيث قام Ali سنة 1994 بمراجعة أهم الاختراعات التي قام بها الإنسان، محاولا تقسيمها على هذا الأساس. أما Ettlle، Bridges و O'Keefe سنة 1984 فقد درسوا العلاقة الموجودة بين مختلف الهياكل التنظيمية وبين مختلف أنواع الإبداع، وتوصلوا بذلك إلى أن الإبداعات الجذرية تتطلب هياكل تنظيمية خاصة، في حين أن الإبداعات التدريجية تتماشى مع الهياكل التنظيمية التقليدية. على الرغم من كون الإبداع الجذري من الإبداعات الجيدة على المدى الطويل إلا أنه يتضمن مخاطر عالية، حيث وحسب Dewar و Dutton سنة 1986، فإن المؤسسات الكبيرة تميل أكثر لتبنيها.

4.4. من حيث العلاقة مع المحيط الخارجي للإبداع: في هذا الإطار، عادة ما يتم التفريق بين كل من:

1.4.4. الإبداع المبني على معارف سابقة: هو الإبداع الذي يتم فيه الجمع بين مجموعة من الأفكار، المقاربات والمصادر الداخلية والخارجية في منتج جديد.

2.4.4. الإبداع المفتوح: هي تلك النشاطات التي تستخدم كل من القدرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ويعود أصل الإبداع المفتوح إلى Chesbrough سنة 2003، والذي تستخدم فيه المؤسسة موارد بحث وتطوير خارجة عن حدود المؤسسة نفسها. وهذا النوع من الإبداع عادة ما يعطي نتائج جيدة كونه يعتمد على معارف أوسع من تلك التي تتضمنها المؤسسة. والعديد من الشركات الكبرى مثل IBM تعتمد هذا النوع من الإبداع.

1- برفين جويتا، مرجع سابق، ص 112.

2- المرجع السابق، ص 11.

بناءً على مفهوم الإبداع المفتوح، ظهر مفهوم جديد يعرف بالإبداع المشترك وهو الإبداع الذي تشترك فيه مجموعة المؤسسات التي لها مصالح مشتركة من أجل الوصول إلى نتائج تخدم كلا الطرفين، وذلك بتكاليف جد منخفضة مقارنة بما إذا قامت المؤسسة بالعمل لوحدها¹.

3.4.4. الإبداع المغلق: هي تلك النشاطات التي تستخدم القدرات الداخلية للمؤسسة.

5.4. من حيث طبيعة الإبداع: يمكن التمييز على أساس طبيعة الإبداع بين:

1.5.4. الإبداع التكنولوجي: ويشتمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة (إبداع المنتج) أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة، تغييرات في أساليب الإنتاج (إبداع أسلوب التصنيع)، وغيرها.

2.5.4. الإبداع التنظيمي: أما الإبداع التنظيمي فيشمل تغييرات في الهيكل التنظيمي، تصميم الأعمال، عمليات المؤسسة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها.

لقد ركزت المؤسسات على الإبداع التكنولوجي أكثر بكثير من الإبداع التنظيمي، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المؤسسة، ووجدت الدراسات أن المؤسسات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع التنظيمي والإبداع التكنولوجي كان مستوى أدائها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع التنظيمي يميل إلى تشجيع إبداعات تكنولوجية لاحقة أكثر من العكس (أي أن الإبداع التكنولوجي لا يميل إلى تشجيع إبداعات تنظيمية لاحقا).

3.5.4. الإبداع التجاري: بينما يضم الإبداع التجاري مختلف التغييرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والإشهار وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية، ويهدف إلى الزيادة في المبيعات والتعريف بالعلامة التجارية للمؤسسات قصد كسب ثقة الزبون، وتحقيق ولاءه للمؤسسة².

إنّ هذا التصنيف يعد من أكثر التصنيفات تداولاً في الأدبيات³، ولهذا تم تبنيه في دراستنا الحالية.

6.4. من حيث مستويات الإبداع: ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع:

1 - Seung Hoon Jang, Op Cit, p 15, 17.

2- بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - دراسة ميدانية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص 151.

3- Sébastien Galland, *Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique – aide à l'innovation et à la prise de décision*, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, université du sud Toulon- var, 2005, p91.

1.6.4. الإبداع على مستوى العامل: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد العاملين، ومن الخصائص التي يتميز بها الشخص المبدع حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، والمقدرة على التحليل¹.

2.6.4. الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة وهو أكثر من المجموع الفردي لأعضائها وهذا لا يعني أن الجماعة دوماً هي أكثر إبداعية من الأفراد وحتى يمكن تحقيق فعالية الإبداع الجماعي يجب أن يتفاعل الإبداع الفردي لكل من أعضاء الجماعة مع الإبداع الفردي للآخرين².

3.6.4. الإبداع على مستوى المؤسسة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة³.

5. خصائص الإبداع:

يسعى الباحثون إلى التعرف على خصائص الإبداع الجيد من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع، والتحقق من ملاءمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد. وعلى الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري الإنساني وقاعدة حركته وارتقائه منذ خلق الله الانسان على هذه الأرض إلا أن بحث ظاهرة الإبداع والتبصر فيها للوقوف على ماهيتها الحقيقية جاء متأخراً إلى حد كبير مما أبقاها غير محددة بالشكل الكافي، وما يساعدنا على توضيح هذه الظاهرة وإبرازها بالشكل المناسب هو سرد خصائصها فيما يلي:

حدد Drucker خمس خصائص للإبداع هي⁴:

1. الإبداع يبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية؛
2. الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصيغة الجديدة، لذلك يستوجب قدرات مميزة في الملاحظة وفي الاستماع وفي البحث؛
3. لكي تكون الإبداعات ذات نتيجة فعالة لا بد أن تكون موجهة لإشباع احتياجات أو رغبات معينة؛
4. الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التجريب والتقييم؛

1- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، 2008، ص 54.

2- محمد محمد خندقجي، مرجع سابق، ص ص 74، 75.

3- سليم بطرس جلدة، زيد منير عيوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 50، 51.

4- العريفي 2006 ص 30. سمير أحمد مجادلة.

5. أن المحصلة الإبداعية الفعّالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة.

إضافة إلى الخصائص التي حددها Drucker، هناك مجموعة أخرى من الخصائص التي يمكن الاحتكام إليها للتعرف على الإبداع وتمييزه من دونه، وهي كما يلي¹:

1. الإبداع عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو..... داخل المنظمة؛
 2. لا بد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمال، إدارة معينة أو منظمة ككل) حتى ولم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بانجازه؛
 3. يجب على الإبداع أن يكون مقصوداً وليس عارضاً؛
 4. من صفات الإبداع أن لا يكون روتيني؛
 5. يهدف الإبداع حتماً إلى تحقيق فائدة للمنظمة، أو بعض فروعها أو حتى للمجتمع ككل؛
 6. لا بد للإبداع أن يتسم بعمومية آثاره وفوائده. فإذا قام أحد الأشخاص بعمل تغيير في طريقة أداء عمله، ولم يكن له أثراً ملحوظاً على باقي الأفراد في المنظمة، فلا يعتبر ذلك من قبيل الإبداع.
- كما يمكن إضافة خصائص أخرى للإبداع والتي نلخصها في النقاط الثلاث الموالية²:

1. أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية ومنظمية، ويوجد اختلاف عميق حول حقيقة الظاهرة الإبداعية وهل هي ظاهرة فردية (أي أنها نتاج جهود الأفراد كأفراد أم هي ظاهرة جماعية) أيضاً بمعنى أنها قد تكون نتائج جهود جماعية، وهذا ما أكدته أبرز المساهمات الفكرية والبحثية وهو ليس عملية فردية فقط وإنما قد يمارس عن طريق الجماعات والمؤسسات؛
2. أن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد. أي أن الإبداع ليس حكراً على خبراء أو علماء أو أخصائيين فهو لا يحتاج إلى معدات وأجهزة إلكترونية فالإنسان العاقل السوي هو إنسان مبدع إذ اتصف بعناصر إبداعية بغض النظر عما سبقه من أشخاص آخرين الذين لم تسمح لهم ظروف الحياة أن يكون عناصر إبداعية أوسنحت لهم ظروف مناسبة، على الرغم من أن الإبداع قد يأتي في لحظة معينة؛

إن الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره أي أن الشخصية المبدعة مرتبطة بالعوامل الوراثية ولكن إذا كانت غير مبدعة يمكن تطويرها وتنميتها من خلال التعلم والممارسة.

1- نيجل كينج، نيل أندرسن: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 22.

2- العساف، 1995، ص 33. خالد محمد أحمد الغرايبة. مذكرة ماجستير.

الفصل الثاني

لكن هناك تعاريف كثيرة للإبداع التكنولوجي والاختراع فتارة يذكر الأول ويراد به الثاني وبالعكس، وتارة أخرى يستعمل المصطلحان لنفس الغرض، وفي الحقيقة يوجد فرق كبير بينهما، فالاختراع هو إيجاد شيء جديد أما الإبداع التكنولوجي فهو الاختراع الذي يعود بالنفع، أي هو خطوة أكثر من الاختراع؛ فقد تبتكر ولكن تبقى هذه الفكرة دفيئة ولا يستفيد منها أحد، ولكن بعد أن تطوره إلى ما يستفيد منه الآخرون فأنت بذلك أصبحت مبدعاً.

ولا ينبغي أن يذهب بنا التفكير إلى أن الإبداع التكنولوجي يكون فقط في اختراع جهاز جديد أو شيء جديد، بل إن الإبداع التكنولوجي قد يكون بفكرة إدارية أو بطريقة أداء أعمال مألوفة بطريقة غير مألوفة.

يرتبط الاختراع بتقدم المعلومات وتجسيده بمصطلحات علمية وتقنية، وفي هذا المعنى يكفي أن التجربة تعمل أو النظام الجديد يشتغل لكي يكون هناك نجاح، إضافة إلى بقاء أسم المبتكر مرتبط بالتطور إلى الأبد بعكس الإبداع التكنولوجي "الذي هو ذات طابع علاقتي، وتمس نجاح إدخال الاختراع إلى التطبيق الاجتماعي، هذا النجاح ليس تقني فقط، بل اقتصادي، صناعي، تجاري، تفاعلي وتكراري، والذي يستوجب تدخل عدة فاعلين، ومعلمة بعدة تطبيقات قبل النجاح"، و المرور من الاختراع إلى الإبداع التكنولوجي الذي يشرح كيفية المرور من الاختراع (كفكرة أولية) والوسائل التي نستعملها في تطبيقه وإلى غاية الوصول إلى الإبداع التكنولوجي.

لا تشترط ظاهرة الإبداع التكنولوجي بالضرورة الاختراع، فيمكن أن تعتمد على نقل التكنولوجيا، بحيث تطبق تكنولوجيا موجودة على مجال جديد، ويمكن تلخيص العلاقة بين الاختراع و الإبداع التكنولوجي في والذي يبين كذلك مكونات الإبداع التكنولوجي.

عرف الاقتصادي Morin J. سنة 1986 الإبداع التكنولوجي على أنه "وضع حيز التنفيذ أو الاستغلال تكنولوجيا موجودة، التي تتم في شروط جديدة وتترجم بنتيجة صناعية"، وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأن: "الإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)، إذا الإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية التنظيمية، المالية والتجارية".

1. الإبداع التكنولوجي:

يُعتبر الإبداع التكنولوجي من أكثر الإبداعات التي تركز عليه المؤسسات اليوم في نشاطاتها الإبداعية، وذلك لاعتماده على التكنولوجيا التي أصبحت مرتبطة بجميع المجالات الآن، بالإضافة إلى أنه يتم عرضه في السوق وهو الشيء الذي يهتم المؤسسة أكثر.

1.1. تعريف الإبداع التكنولوجي:

أُستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي Josef Schumpeter سنة 1939، بقوله أن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري، وقد ورد هذا التعريف في القاموس الإنكليزي لأكسفورد، وعُرف في قاموس Petit Robert طبعة سنة 1992 على أن "الإبداع التكنولوجي هو إدخال شيء مُعد من شيء جديد، وغير معروف"¹.

يعرف الإبداع التكنولوجي على أنه: "كل جديد على الإطلاق، أو كل تحسين صغيرا كان أم كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج، والذي يحصل نتيجة القيام بمجهودات فردية أو جماعية، والذي يثبت نجاحه من الجانب الفني والتكنولوجي (تحسين الأداء)، وكذلك يثبت نجاحه من الجانب الاقتصادي (تحسين الانتاجية وتقليل التكاليف)"².

2.1. أنواع الإبداع التكنولوجي:

اتفق المؤلفون على وضع تصنيف للإبداع التكنولوجي، شمل هذا الأخير على نوعين هما: إبداع المنتج وإبداع أسلوب التصنيع.

1.2.1. إبداع المنتج: المنتج هو عبارة عن أي شيء يمكن عرضه في السوق لأغراض جذب الانتباه، التملك، الاستخدام أو الاستهلاك ويكون قادرا على إشباع حاجة أو رغبة. إلا أن هذا المنتج قد تطرأ عليه بعض التحسينات والتغيرات وناتج هذه الأخيرة في بعض الأحيان هي منتجات جديدة. فما هي المنتجات الجديدة؟

¹ - بن عاتق حنان، حجاوي توفيق، واقع الإبداع التكنولوجي و تأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، ملتقى دولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، أيام: 13/12 ماي 2010، ص 4.
² - أوكيل محمد السعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1991، ص 111.

1.1.2.1. تعريف وأنواع إبداع المنتج: يقصد بإبداع المنتج، الوصول إلى منتج جديد بالمعنى الحرفي للمصطلح، أي جديد تماما بالنسبة للسوق، أو في إدخال تعديلات أو إضافات سواء جذرية أو محدودة على المنتج الحالي، أو تحسينه بحيث يختلف عن المنتج الحالي بدرجة أو بأخرى¹.

وبصفة عامة، يهتم إبداع المنتج بكل خصائص المنتج، كما يسعى على العموم إلى تحسين الخدمات المقدمة للزبون. ويمكن أن نميز ثلاث أنواع رئيسية لإبداعات المنتج:

- **إبداع المفهوم:** يكمن في إبداع مفهوم جديد أو التغيير العميق للمفهوم الوظيفي للمنتج؛
- **الإبداع التكنولوجي:** ويتعلق بالخصائص التقنية للمنتج؛
- **إبداع التقديم:** هذه الإبداعات تخص خصائص تقديم المنتج².

إنّ هذه الأنواع المختلفة لإبداع المنتج ليست منفصلة عن بعضها البعض، وإنما قد يحتاج إبداع المفهوم إلى إبداع تكنولوجي وهكذا.

ووجدنا تصنيفاً آخرًا للإبداع التكنولوجي للمنتج، حيث صنّف المؤلفان Henderson و Clark أنواع الإبداع التكنولوجي للمنتج إلى 4 مستويات متباينة واعتمدوا في ذلك على محورين أساسيين هما: المفهوم القاعدي وهندسة المنتج.

المحور الأول: المفهوم القاعدي

يرتبط بالفكرة العامة التي أوحى بخلق منتج وبالطريقة التي بواسطتها نُظمت الأحاسيس والمعارف من أجل الخلق الفعلي لهذا المنتج. ويرتكز المفهوم القاعدي على تكنولوجيا أو عدة تكنولوجيات التي إذا توافقت تؤدي إلى نتيجة إيجابية.

المحور الثاني: هندسة المنتج

يمثل طريقة جمع مكونات المنتج فيما بينها للحصول على تركيبة متناسقة وعملية.

أما عن المستويات الأربعة للإبداع التكنولوجي للمنتج هي:

- **الإبداع التكنولوجي الجذري للمنتج:** والذي يتميز بقلب المفهوم الوظيفي للمنتج وهدم هندسته؛
- **الإبداع التكنولوجي الهندسي (البنائي) للمنتج:** الذي يستلزم تعزيز المفهوم القاعدي للمنتج وتغيير هندسته؛

1- نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 111.

2 - Joël Broustail et Frédéric Fréry, *le management stratégique de l'innovation*, Dalloz, paris, 1993, pp 7, 8.

- الإبداع التكنولوجي المعياري للمنتج: على عكس النوع السابق الذي يتسبب في قلب المفهوم القاعدي للمنتج بدون تغيير هندسته؛

- الإبداع التكنولوجي الهامشي للمنتج: الذي يتميز بتعزيز المفهوم القاعدي للمنتج بدون المساس بهندسته¹.

2.1.2.1. المنتج الجديد (تعريفه وأصنافه):

هناك اختلافات كثيرة حول تحديد ما هو المنتج الجديد، خاصة وأنّ الجدة مصطلح نسبي، بالإضافة إلى أن غالبية المنتجات الجديدة هي نتيجة تحسينات وتطويرات على منتجات حالية.

1.2.1.2.1. تعريف المنتج الجديد:

إنّ معادلة تعريف المنتج "الجديد" ترتبط بتعريف ماهو "التجديد"². إنّ التجديد هو مصطلح جد نسبي³. حيث قد يعتبر أحد مصنعي الغراء مثلاً أن تعديلاً بسيطاً يقلل زمن التجهيز بـ 05% هو منتج جديد. وقد تعتبر مؤسسة أخرى في نفس المجال هذا التغيير بأنه مجرد تطوير، ولا تطلق كلمة "جديد" إلا على منتج مختلف كلياً يدخل نوعيات أخرى من المواد⁴.

ويمكن تصنيف الجدة المتعلقة بالمنتج إلى صنفين رئيسيين وهما⁵: الجدة ذات الميزة التقنية، والجدة ذات الميزة التجارية.

- الجدة ذات الميزة التقنية: وتشتمل على الجوانب التالية:
 نآ مكونات قاعدية جديدة، مثل: البنسيلين، البلاستيك... الخ؛
 نآ مفهوم لنظام فرعي جديد، مثل: المعالج (micro-processeur)، بطاقة الذاكرة (carte à mémoire)؛
 نآ إنشاء نظام معقد، مثل: المركبة الفضائية، الانترنت، القطار السريع TGV.
- الجدة ذات الميزة التجارية: وتشتمل هي كذلك على الجوانب التالية:
 - تحسين توضيب السلع وتغليفها، مثل: معجون الأسنان، الغاسول؛
 - تعديل، أو إنشاء خط جديد، مثل: السيارة؛
 - قناة توزيع، مثل: البيع عن بعد (الهاتف، الانترنت).

ولتقادي هذا التناقض سنعتبر في دراستنا كل تجديد في المنتج صغير كان أم كبير هو منتج جديد.

¹ -Philippe Lê et Philippe Rivet, **Piloter et réussir l'innovation en entreprise**, Maxima, Paris, 2007, pp 215, 216.

² - لان شاستون، التميز التسويقي، نقله إلى العربية بيت الأفكار الدولية، أمريكا، 1998، ص 115.

³ - Éric Venette, **l'essentiel du marketing**, édition d'organisation, paris, 2001, p 228.

⁴ - لان شاستون، مرجع سابق، ص 115.

⁵ - Éric Venette, Op Cit, p 228.

أما فيما يتعلق بتعريف المنتج الجديد فتشير أدبيات دراسة تطوير المنتجات إلى أنه لا يوجد هناك تعريف محدد أو متفق عليه بين الباحثين في هذا المجال لتعريف ما هو المنتج الجديد، وذلك لأن مفهوم المنتج الجديد هو مصطلح متعدد الأبعاد وأن درجة الحداثة أو تقرير إذا كان المنتج جديداً أم لا هو مصطلح نسبي. إضافة إلى ذلك أن الغالبية العظمى من المنتجات التي يتم تطويرها هي تحسينات وعمليات تطوير على منتجات حالية من نواحي متعددة. وتشير دراسة أجريت في هذا المجال أن 10% فقط من المنتجات التي يتم تطويرها تعد جديدة بالنسبة إلى السوق والمؤسسة معاً¹.

لكن ما قام به الباحثون السلوكيون في التسويق كان من خلال اتباع أساليب متنوعة لتعريف المنتج الجديد والتي يمكن تصنيفها على النحو التالي²:

- **المدخل المؤسسي:** وبناءً عليه يعتبر المنتج الجديد كل شيء تقوم المؤسسات المعنية بإنتاجه أو تسويقه لأول مرة. لكن هذه النظرة تهمل فيما إذا كان المنتج الجديد موجود في الأسواق المحلية أو الدولية؟ أو أنه جديد من وجهة نظر المنافسين الرئيسيين أو المستهلكين المحتملين. وانسجاماً مع هذه النظرة يعتبر أي تقليد أو تعديل لمنتج المنافسين من قبل مؤسسة ما وكأنه منتج جديد؛
- **المدخل السلعي:** يركز هذا المدخل على الخصائص الموروثة بالمنتج الجديد نفسه وتأثيراتها المحتملة على الأنماط الاستهلاكية المألوفة للمستهلكين المستهدفين. كما يتضمن الإطار العام لهذا المدخل السلعي بالتحديد مقدار التأثير المطلوب إحداثه في أذواق المستهلكين المستهدفين نتيجة استهلاكهم أو استخدامهم للمنتج الجديد. وبناءً عليه فإنه يمكن تحديد ثلاثة أنواع من الإبداعات في المنتجات الجديدة كما يلي:
- **الإبداع المستمر:** يتصف هذا النوع من الإبداعات بأنه يحدث أقل التغييرات في الأنماط السلوكية للمستهلكين المستهدفين. ذلك أن الإبداع المستمر يتضمن باستمرار تقديم علامات معدلة من فئة السلعة وليس فئة سلعية جديدة (على سبيل المثال: تقديم نماذج جديدة من السيارات، أجهزة التلفزيون،...).
- **الإبداع الديناميكي المستمر:** يتصف هذا النوع من الإبداعات بأنه يحدث تغييرات ملموسة في الأنماط السلوكية والاستهلاكية للمستهلكين المستهدفين. لكنه قد لا يعمل -أي هذا النوع من الإبداعات- على إحداث تغييرات جذرية في النمط السلوكي للمستهلكين. ومما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن هذا النوع من الإبداعات يتضمن تقديم علامات جديدة أو تعديل العلامات الحالية كأجهزة الحاسوب، عبوات الحبر، الأقلام... الخ؛
- **الإبداع غير المستمر:** ويتصف هذا النوع من الإبداعات بتبني أنماط سلوكية جديدة -أجهزة حاسوب منزلية، أدوات الفحص الطبية الشخصية،... الخ، يضاف إلى ذلك، أنه يمكن قياس درجة الحداثة في سلعة جديدة من خلال مقدار ما تحدثه خصائصها المادية على المستهلكين المستهدفين من مشاعر طابعها الرضا

¹ - مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 93.

² - محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 47، 49.

أو عدم الرضا. لذلك فكلما زادت درجة الرضا التي يحصل عليها المستهلكون المستهدفون من المنتج الجديد زادت احتمالية تصنيفه كمنتج جديد وبدرجة حدائة عالية. وبناءا عليه، فإن فهم فكرة الحدائة بهذا الشكل قد يؤدي إلى تصنيف منتجات ذات حدائة مصطنعة وأخرى ذات حدائة جدية أصلية. والحدائة الأصلية هي تلك الحدائة التي يمكن وصفها بأن لها خصائص أو مواصفات المنتج الجديد التي تشبع حاجات ورغبات المستهلكين بطريقة مختلفة تماما عما تقوم به المنتجات القديمة.

- **المدخل السوقي:** ووفقا لهذا المدخل تتحدد درجة الحدائة بالسلعة بمقدار معرفة المستهلكين المستهدفين له. وبناءا عليه، فإنه يتم اعتبار سلعة ما جديدة إذا تم شراؤها بواسطة نسبة مئوية محددة من المستهلكين (المجددون غالبا) مع مضي وقت قصير ومحدد على وجودها في الأسواق المستهدفة؛ أي أن إطلاق أسماء جديدة يتم بناءا على معيار وجوده لأول مرة في هذا السوق؛

- **المدخل الإدراكي:** بناءا على هذا المدخل يعد منتج ما جديد إذا تم إدراكه كذلك من قبل المستهلكين المستهدفين منه، وليس بناءا على خصائصه المادية الملموسة، أو كونه جديد في الأسواق. يضاف إلى ذلك، أن هذا المدخل يعد ذا أهمية كبيرة للممارسين للتسويقيين والعاملين في مجالات الإعلان، بالإضافة إلى أهميته الكبيرة للباحثين في مجال سلوك المستهلك.

وبناءا على ما سبق، يمكن وضع التعريف التالي للمنتج الجديد، لكن من وجهة نظر تسويقية: "المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو اضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة. يكون هذا المنتج جديدا على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، بغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير المنتج الجديد. وهذا يشمل مواصفات المنتج، علامته التجارية، خدمات العملاء، سعره، ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد البيع، التغليف والعبوات، الضمانات المقدمة وطرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة"¹.

2.2.1.2.1. أصناف المنتجات الجديدة:

لقد تطرقت الدراسات السابقة إلى مسألة تحديد مختلف أصناف الإبداعات المتعلقة بالمنتج. إلا أنها كانت غير كافية تماما ولم تحصر كل الأصناف. بالإضافة إلى أنها لم تنظر إلى المسألة من وجهة نظر المبتكر نفسه. ما يجعلها ذات فائدة محدودة خصوصا على المسيرين²، وسنحاول هنا عرض لبعض التصنيفات بالإضافة إلى الأساليب المتبعة لتطوير المنتجات من طرف المؤسسات، كما يلي:

¹ - مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 94.

² - Erwin D.Danneels, **The dynamic relationship between affirm and its customers and technologies and their impact on product innovation**, thesis doctoral of philosophy, the Pennsylvania state university, December 1998, p 43.

تعتبر مساهمة Allen Booz و Hamilton سنة 1982 أهم مساهمة في هذا المجال. فالتقسيم الذي جاؤوا به يعتبر الأفضل إلى حد الآن. فهو يصنّف المنتجات الجديدة بناء على بعدين: (أولاً: كون المنتج جديداً على المؤسسة، ثانياً: كون المنتج جديداً على السوق)¹ إلى ستة أصناف كما يلي²:

- منتجات جديدة تماماً؛
- علامات جديدة؛
- تحسينات على منتجات قائمة؛
- توسعات في التوليفات؛
- المنتجات القديمة أصبحت سهلة الوصول إلى مجموعة جيدة من العملاء لأنها رخيصة الثمن؛
- المنتجات الإحالية.

تعتبر المنتجات الجديدة على السوق جديدة على المؤسسة كذلك. والتغييرات التي تطرأ على المنتج الموجود حالياً لا تعد جديدة لا على المؤسسة ولا على السوق. بين هذين الطرفين، توجد منتجات جديدة على المؤسسة ولكنها ليست جديدة على السوق. إلا أن هذا التقسيم لا يعطينا أي فكرة حول نظرة متخذي القرارات. وهو بالتالي لا يعد تقسيماً مثالياً لأنه يعتبر المنتج الجديد على المؤسسة كمسألة أحادية الأبعاد³.

نبدأ بالتصنيف المقترح من قبل Choffray و Dorey، حيث قدما ثلاثة أصناف من المنتجات الجديدة، علماً أن الصنفين الأولين مرتبطان بنوع من الإبداعات الثانوية، أما الصنف الثالث فيتعلق بإبداع رئيسي، وسنوضح ذلك فيما يلي⁴:

- **المنتجات المعاد إحلالها:** وفقاً لهذا الصنف، فإن المكونات الجوهرية للمنتج لم تتغير عدا المظهر الخارجي أو الغلاف⁵، وهذا يعني بأن الأمر يتعلق في بعض الأحيان بتغييرات طفيفة في المظهر الخارجي دون تدخلها في تحويلات بارزة التي توسع مجال التطبيق⁶؛
- **المنتجات المعدلة:** وينطوي هذا الصنف على منتجات ذات خصائص تقنية متأثرة، لكن أبعادها القاعدية لم تتغير⁷. ويتعلق هذا الصنف غالباً بالتغييرات التي توسع حقل استخدام المنتج، تخفيض تكاليف إنتاجه أو تطوير إمكانية اشتغاله⁸. وكمثال على هذا الصنف من الإبداع نجد: حاسب جديد محسن الأداء، سيارة أكثر راحة وأمان، مصباح كهربائي اقتصادي؛

¹ - Ibid, p 43.

² - P. Amerein et al., **Marketing Stratégies et Pratiques**, Nathan, Paris, 1996, p 198.

³ - Erwin D.Danneels, Op Cit, p 43.

⁴ - Éric Venette, Op Cit, pp 228, 229.

⁵ - Ibid, p 228.

⁶ - Jean -Marie Choffray et Françoise Dorey, **Développement et gestion des produits nouveaux concepts, méthodes et applications**, McGraw-hill, Paris, 1983, p 9.

⁷ - Éric Venette, Op Cit, pp 229.

⁸ - Jean -Marie Choffray et Françoise Dorey, Op Cit, p 9.

- منتجات أصلية: تتعلق هذه المنتجات بالإبداعات الجذرية. حيث أن خصائص هذه المنتجات الإدراكية والفيزيائية جديدة، كما أن هذه المنتجات لا توجد بتاتا ضمن قائمة المنتجات الموجودة. مثل: الهاتف النقال، الأقراص المضغوطة...الخ.

هنالك تصنيف آخر جاء به Ansoff سنة 1965، وهو يعرف "بمكونات شعاع النمو". لقد صنّف Ansoff فرص النمو بناء على ما إذا كانت تحتوي على منتجات جديدة أو منتجات قديمة (موجودة في السوق)، أو بناء على ما إذا كانت تحتوي على مهام جديدة أو مهام قديمة. والمقصود هنا بالمهام هي تلك الحاجة لدى المستهلك، التي تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها. بناء على هذين البعدين، حاول Ansoff تقسيم فرص النمو إلى: الولوج إلى السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج والتنوع. والنوعين الآخرين من النمو يتضمنان تطوير المنتج. كما أن Ansoff يحدد بدقة إن كان تطوير المنتج هذا موجها إلى الزبائن الحاليين أو إلى الزبائن الجدد. تجدر الإشارة إلى أن تقسيم Ansoff يهمل البعد التكنولوجي للمنتج الجديد¹.

3.2.1.2.1. الأهداف الأساسية لعملية تطوير المنتجات الجديدة وأساليب التطوير:

تكمن الأهداف الأساسية لعملية تطوير المنتجات الجديدة، في²: جذب المزيد من العملاء الجدد، زيادة تعامل العملاء الحاليين، تخفيض تكلفة تقديم المنتجات المماثلة التي تقدمها المؤسسات المنافسة.

أما عن أساليب تطوير المنتجات الجديدة، فيمكن أن تلجأ المؤسسة إلى الطرق التالية³:

- التملك: يعني أنها يجب أن تتبع واحدا أو أكثر من الأساليب التالية:
- قيام المؤسسة بشراء حقوق اختراعات وابتكارات من مؤسسات أخرى؛
- قيام المؤسسة بشراء حقوق امتياز لإنتاج منتجات مؤسسات أخرى.

في هذه الأساليب المؤسسة لا تطوّر منتجات جديدة وإنما تقوم بامتلاك حقوق منتجات قائمة.

- تطوير منتج جديد: إن عملية تطوير منتج جديد يمكن أن تأخذ مسارين رئيسيين:
- قيام المؤسسة بتطوير منتجات جديدة في مختبراتها؛
- قيام المؤسسة بتكليف عدد من الباحثين المستقلين أو وكالات متخصصة في مجال تطوير المنتجات وتكليفها بالبحث عن أنجح الوسائل لتطوير منتجات جديدة تحمل اسم المؤسسة.

2.2.1. إبداع أسلوب التصنيع (إبداع العمليات أو الإبداع العملياتي):

1 - Erwin D.Danneels, Op Cit, pp 43, 44.

² - محسن أحمد الخضيرى، التسويق في ظل عدم وجود نظام معلومات (منهج اقتصادي إداري متكامل للتعامل مع المجهول في الأسواق المحلية والدولية للسلع والخدمات والأفكار)، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1996، ص 144.

³ - محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 72.

في بداية العشرية الثانية من القرن الواحد والعشرين، أصبح مصطلح "العمليات" جزءاً لا يتجزأ من اللغة اليومية للمؤسسة، وتطبيقها يهدف إلى الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة العملية داخل المؤسسة.

هنالك عدة تعريفات لهذا المصطلح، فبالنسبة لـ Harrington سنة 1991، فإنه يعرفها على أنها "أي نشاط أو مجموعة من النشاطات التي تملك مدخلات، قيمة مضافة ومخرجات لزبائن داخليين أو خارجيين، والعمليات تستخدم موارد المؤسسة من أجل تقديم نتيجة نهائية". أما Davenport سنة 1993، فهو يعرفها على أنها: "ترتيب معين لنشاطات العمل من الناحية المكانية والزمانية، هذه النشاطات لها بداية ونهاية محددة، كما أن لها مدخلات ومخرجات واضحة". بناءً على هذين التعريفين، نفهم بأن العملية هي مجموعة النشاطات المنطقية التي تحول مدخلاً معيناً إلى مخرج، ليتم تسليمه إلى الزبون الذي يعتبر المستقبل.

تعود أصول "الإبداع العملياتي" إلى أيام فريدريك تايلور، إلا أن الاستخدام الفعلي لمصطلح "العمليات" كان خلال سنوات التسعينات من القرن الماضي، وعلى هذا الأساس، فإن Harrington سنة 1991، يعرف "الإبداع العملياتي" على أنه: "المنهجية التلقائية التي تهدف إلى مساعدة المؤسسة على تطوير طريقة سير عملياتها". في هذه المرحلة الزمنية، شهد هذا المجال مساهمات أكاديمية معتبرة، نذكر منها مساهمة Kaizen بخصوص "التطوير المستمر"، بالإضافة إلى "إعادة التصميم" و "إعادة الهندسة" الخاصة بالإبداع العملياتي. من هنا، تم تحديد ثلاث مقاربات على الأقل: الإبداع العملياتي التدريجي، إعادة تصميم العمليات وإعادة هندسة العمليات. كل من هذه المقاربات تتميز بدرجة ونوع الإبداع المطبق على العمليات (تدريجي أو جذري)، كما أن لكل منها تكلفة ومدة زمنية لازمة من أجل تطبيقها، بالإضافة إلى مخاطر مرتبطة بالنتائج المحصلة. والجدول التالي يوضح ذلك جيداً¹.

الجدول رقم (02): أبعاد الإبداع العملياتي

إعادة هندسة العمليات	إعادة تصميم العمليات	إبداع عملياتي تدريجي	درجة التغيير
تغييرات جذرية	تغييرات متوسطة	تغييرات تدريجية بسيطة وصغيرة	الإمتداد
كل أنواع العمليات	العمليات ما بين الأقسام	المستوى الوظيفي والتشغيلي	تكلفة الإعداد والتطبيق
عالية	متوسطة	ضئيلة	النتائج المتوقعة
عالية	متوسطة	ضئيلة	

Source: Manuel Francisco Suárez- Barraza, **Process Innovation in local governments an empirical study of its continuous improvement efforts**, Review of business management, n°47, São Paulo, April/ Jun 2013, p 207.

ويهدف الإبداع العملياتي إلى تبسيط وتخفيض التكاليف. وهو يشتمل على الجوانب التالية:

¹ - Manuel Francisco Suárez - Barraza, **Process Innovation in local governments an empirical study of its continuous improvement efforts**, Review of business management, April/ Jun 2013, n°47, São Paulo, p 206.

1. إبداع الإنتاج: ويمس عمليات الإنتاج وتسلسلها، كالتألية الجزئية أو الكلية لنظام تصنيع معين.
2. إبداع الأسلوب: ويتعلق بصفة خاصة بطبيعة الأسلوب التكنولوجي للإنتاج¹.

إنَّ الإبداع العمليّ لا يعد فقط كجزء من استراتيجية المؤسسة، ذلك لأنَّ فوائده على كل أصعدة المؤسسة قابلة للقياس. وتشير الدراسات الميدانية بهذا الخصوص إلى أنَّ²: الموارد المستخدمة، تصبح قابلة للتقييم بشكل أفضل، ما يسمح بتقليصها إلى أدنى درجة، عملية تدنية التكاليف التشغيلية تصبح أسهل، الإبداع العمليّ يسهل فهم العمل (أي كيفية تحويل المدخلات إلى مخرجات)، الإبداع العمليّ يقدم الميكانيزمات اللازمة لإيجاد، حل وتفاذي المشاكل والأخطاء المتعلقة بالعمل، تقليص الوقت المستغرق في كل عملية يصبح ممكناً، قياس العمل بطريقة فعالة وتلقائية يصبح ممكناً، الإبداع العمليّ يسمح بتوجيه المؤسسة نحو خدمة الزبون، الإبداع العمليّ يسمح ببناء نظرة شاملة عن المؤسسة، الإبداع العمليّ يقوي ويحفز العمل الجماعي داخل المؤسسة.

1.2.3. العلاقة بين إبداع المنتج وإبداع أسلوب التصنيع:

لقد اهتمت العديد من الدراسات بمعرفة العوامل التي تؤثر على كل من الإبداع المتعلق بالمنتج والإبداع المتعلق بالعمليات. بالإضافة إلى العلاقة التي تربط بين كل من نوعي هذا الإبداع. هذه العلاقة عادة ما تفسر بوجود أو غياب المنافسة، التوقيت أو وجود فائض.

في هذا الإطار، قدم كل من Levin و Reiss سنة 1988، نموذج مثالي عن حجم الإبداع المتعلق بالمنتج وحجم الإبداع المتعلق بالعمليات داخل المؤسسة العادية. فقد بين أنَّ كل من نوعي الإبداع قد يكونان بديلين لبعضهما البعض في بعض الحالات وقد يكونان مكملين لبعضهما البعض في حالات أخرى وذلك بحسب حجم المنافسة السائدة وحجم الفائض من الإنتاج.

كما أنَّ Kraft سنة 1990 قام باختبار كل من نوعي الإبداع باستخدام معطيات حول 56 مؤسسة صناعية ألمانية في مجال الصناعات الحديدية. ليجد أنَّ الإبداع المتعلق بالمنتج يؤثر إيجاباً على الإبداع المتعلق بالعمليات، وأنه لا يوجد أثر عكسي لهذين النوعين من الإبداع. فقد أكد الباحث بأنَّ تطوير منتج جديد قد يتسبب في إبداعات تتعلق بالعمليات، ولكن العكس غير صحيح. بالإضافة إلى ما سبق، فإنَّ Rouvinen سنة 2002، يؤكد بأنَّ الإبداعات المتعلقة بالمنتج وبالعمليات، مرتبطة ببعضها البعض. أما عن العوامل التي تؤثر على هذين النوعين من الإبداع، فإنَّ الباحث يؤكد بأنَّ الفائض في الإنتاج هو العامل الوحيد الذي يؤثر على كل من النوعين من الإبداع.

¹ - Joël Broustail et Frédéric Fréry, Op Cit, p p 8, 9.

² - Manuel Francisco Suárez- Barraza, Op Cit, p 207.

قام كل من Athey و Schmutzler سنة 1995 بتحليل استثمارات المؤسسات في تعزيز مرونتها، للتأكيد إن كانت هذه الأخيرة تزيد أو تنقص بمرور الزمن. تبين أن الاستثمار في أحد نوعي الإبداع يؤدي مباشرة إلى زيادة في حجم الإبداع الآخر. ما يعني أن الإبداع المتعلق بالمنتج والإبداع المتعلق بالعمليات متكاملين. هذه النتائج تم تأكيدها كذلك من طرف Bayus من نفس السنة (1995).

لقد بين كل من Eswaran و Gallini سنة 1996 أنه وبعد ظهور سوق جديد، فإن كل من نوعي الإبداع يحدثان. كما أن الباحثان قاما بدراسة العلاقة بين كل من نوعي الإبداع، ليتوصلا إلى أن الزيادة في الإبداع المتعلق بالمنتج يؤدي إلى نقصان الإبداع المتعلق بالعمليات.

أما Bonanno و Haworth سنة 1998، فقد أكدوا أن الاختيار بين الإبداع المتعلق بالمنتج وبين الإبداع المتعلق بالعمليات يعتمد بشكل كبير على حالة المنافسة في السوق. أكد Martinez-Ros سنة 1999 بأن الإبداع المتعلق بالمنتج والإبداع المتعلق بالعمليات هما مكملان لبعضهما البعض. يؤكد Boone سنة 2000، بأن المنافسة في المجال الصناعي لا تؤثر على الإبداعات المتعلقة بالمنتج ولا على الإبداعات المتعلقة بالعمليات في نفس الوقت. يبين Boone كذلك أن تقليص مؤسسة ما لإبداعاتها المتعلقة بالمنتج قد يدفع المؤسسات الأخرى إلى تقليص إبداعاتها هي كذلك.

في دراسة أخرى، قام كل من Lin و Saggi سنة 2002 بدراسة العلاقة بين الإبداع المتعلق بالمنتج والإبداع المتعلق بالعمليات، وذلك في وضعيات تنافسية مختلفة. في نموذجهما يبين كل من الباحثين بأن تأثير كل نوع من الإبداع على الآخر يرجع إلى هيكل السوق في تلك اللحظة، ولا يمكن تعميم النتائج هنا على أسواق ذات هياكل مختلفة.

نخلص إلى أن العلاقة بين كل من الإبداعين تعتمد على ظروف السوق السائدة سواء من حيث المنافسة أو السياسات التنظيمية السائدة¹.

2. الإبداع التنظيمي:

تشير أدبيات دراسة الإبداع التنظيمي إلى أنه لا يوجد هناك تعريف محدد أو متفق عليه بين الباحثين، وذلك لأن مفهوم الإبداع التنظيمي هو مصطلح متعدد الأبعاد، وبهذا تعددت أنواعه.

1.2. مفهوم الإبداع التنظيمي: إن مفهوم الإبداع التنظيمي هو مفهوم واسع، نظرا لشموليته على الجوانب الإستراتيجية، الهيكلية والسلوكية¹. كما يعد الإبداع التنظيمي مصطلحا غامضا وذلك نتيجة لغياب إجماع

¹ - Ying Cheng, **Firm size, R&D, product and process innovation**, Doctoral thesis of philosophy, the University at Buffalo, State university of New York, Department of Economics, February 2009, p 12, 14.

على تعريفه، لكن هناك مجموعة من الأبحاث التي قامت بتطوير مقارباتها بغية محاولة فهم الظاهرة المعقدة للإبداع التنظيمي.

ركز جزء من الدراسات على تعريف خصائص هيكل التنظيم المبدع وتأثيراتها على المنتج وعلى المراحل التقنية للإبداع.

وركز الجزء الآخر من الدراسات على تحليل وفهم كيف تتغير المؤسسات. أين تضمن حقل الدراسة على نماذج خاصة بكيفية حدوث التغيرات التنظيمية بطريقة جيدة حسب ترتيب الأنماط المختلفة للتغيرات التنظيمية من التطورية إلى غاية المعاد تطورها. كما هدفت أيضا إلى فهم مقاومة التغير التنظيمي وكيفية تجاوز هذه المشكلة وتعزيز قدرة التنظيمات على التغيير والتأقلم مع تغيرات المحيط والتكنولوجيا.

أما الأبحاث الثالثة فركزت حول كيفية ظهور، تطور ونمو الإبداع التنظيمي على المستوى الجزئي داخل المؤسسة. وركزت أيضا على نظريات الإدراك والتعلم وكذلك على نظريات الإبداع الخلاق.

توصلت في النهاية، جميع هذه المقاربات إلى فهم أنه من الضروري تكييف الإبداع التنظيمي مع إدخال أو تبني التكنولوجيات الجديدة، وأن الإبداع التنظيمي شرط لنجاح المنتج أو الإبداع في العمليات التقنية. كما حاولت فهم كيف وتحت أي ظروف تتغير فيها التنظيمات.²

الإبداع التنظيمي هو إبداع الطرق غير التكنولوجية ويشمل التطبيقات الحديثة الإدارية، الاستراتيجية، الإجراءات، السياسات والهياكل التنظيمية الحديثة.³ حيث أخذ الإبداع التنظيمي مكانا داخل الأنظمة التنظيمية والاجتماعية للمؤسسة. وعلى خلاف إبداع المنتج أو الخدمة الذي هو موجه لطلبات الزبائن فالإبداع التنظيمي ركز على الاحتياجات الداخلية للمؤسسة مع هدف تحسين فاعلية وفعالية الطرق التنظيمية. ومن بين الإبداعات التنظيمية الأكثر شهرة في الأدبيات هي تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، والانتاج في الوقت المحدد.⁴ ويمس الإبداع التنظيمي أيضا: تسيير المعارف، ثقافة المؤسسة، المقاولاتية.⁵

¹ - Wulong Gu et Surendra Gera, **Effet des innovations organisationnelles et des technologies de l'information sur le rendement des entreprises**, Document de recherche, Série sur l'économie canadienne en transition, Ministre de l'Industrie, Novembre 2004, Canada, p 18.

² - Heidi Armbruster et al., **Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys**, p 645. Sur le site: www.elsevier.com/locate/technovation.

³ - Sandra Dubouloz, **Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH- une combinaison gagnante**, Varia, Revue française de gestion, N°238, Lavoisier, 2014, p 61.

⁴ - Sandra Dubouloz et Rachel Bocquet, **Innovation organisationnelle- s'ouvrir pour innover plus ?-**, Varia, Revue française de gestion, N°235, Lavoisier, 2013, p 131.

⁵ - Denis Remon, **Innovation ouverte, capacités et innovation organisationnelles**, Examen de la documentation 2003- 2010, cahier de recherche n° 2011- 02, Mars 2011, Hec Montréal, p 6.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الإبداع التنظيمي وفقاً لثلاث طرق مختلفة، الأولى هو عبارة عن عملية لتطور الجيل والاستفادة من الأفكار الجديدة، الثانية هو تطوير والاستفادة من الأفكار الجديدة في حدود الطلب المؤسسي، وتكمن الثالثة والأخيرة في الاستفادة من أسلوب تصنيع جديد ومنتجات جديدة¹.

يشير الإبداع التنظيمي بالتحديد إلى النظم أو المؤسسات القادرة على تطوير نفسها بدون تدخل خارجي، إذ يمكن أن نقول إن النظام نظام مبدع في حالة قدرته على التطوير في مجالات مجهولة، غير معروفة أو محددة سابقاً. هذا التعريف للإبداع التنظيمي حسب المشروع الأوربي، الذي قادتته جامعة يودن الإيطالية يتضمن ثلاثة مفاهيم أساسية:

الاستعداد: إن الإبداع التنظيمي أو الإبداع في المؤسسات ليس فقط توفير الشروط وتوفير الكفاءات بل هو: القدرة على التعديل، القدرة على التغيير، القدرة على الإبداع* والقدرة على الإبداع. وأن كل مؤسسة أو نظام اجتماعي لديه هذا الاستعداد للإبداع.

النظام: المقصود هنا النظام الإبداعي، أي ليس الأفراد وحدهم هم القادرون على الإبداع، وتحديدكمبدعين، ولكن أيضاً النظم الاجتماعية، كالمؤسسات، الشركات، والجماعات.... كل هؤلاء لديهم الاستعداد للإبداع ويحتاجون للقدرات الإبداعية وبالبون بها.

التطوير: التطوير والتغيير ضروري ولكنه لا يغطي الشروط اللازمة لتحديد الإبداع. بكلام آخر: الإبداع لا يتحدد بمدخلات النظام فحسب (الأفراد والجماعات)، بل يتحدد بالعمليات الإبداعية أيضاً، مثل: إدارة الإبداع، السياق الإبداعي، والظروف التي يجري فيها الإبداع.

ويضيف فريق جامعة يودن أن سياق الإبداع التنظيمي هو نتيجة الظروف الكلية التي تعيشها المؤسسة، مع ملاحظة أن الإبداع التنظيمي لا يتحدد بإبداعات الفرد، ولا بمجموع إبداعات الأفراد، ولا بمجموع إبداعات الجماعات. بل يتحدد أيضاً بتضافر رفيع المستوى بمجموع المؤثرات السياقية الداخلية والخارجية².

¹ - Peter Yamakawa Tsuja and Jhony Ostos Marino, **The Influence of the environment on organizational innovation in service companies in Peru**, Review of business management, vol 15, n° 49, oct/ dec 2013, p 583.

***الإبداع:** يمكن تعريف الابتداع على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل ما يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة. (سليم إبراهيم الحسنية: مرجع سابق، ص 336).

2- سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع - نحو بناء منهج نظمي-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص ص 265، 266.

غير أن للإبداع التنظيمي شروطه تتمثل في¹: الانتماء للمؤسسة مما يدفع العاملين للمحافظة على ممتلكاتها وسمعتها، الحس الاقتصادي والاجتماعي لدى العاملين مما يدفعهم إلى خفض النفقات وتحسين مستوى الجودة، العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات، احترام الرأي والرأي الآخر، البعد الإنساني في التعامل والاتصالات، الإيمان بمواهب الآخرين.

إن توافر هذه الشروط يمكن أن تسهم إلى حد كبير في إيجاد التنظيم المبدع، والذي عادة ما يقوم على أساس المرونة، التكيف، والاستجابة للمتغيرات الخارجية.

أظهرت أعمال كل من Wolf سنة 1994 و Lam سنة 2005 وجود مقاربتان رئيسيتين في موضوع الإبداع التنظيمي. استعملت **المقاربة الأولى** مصطلح "الإبداع التنظيمي" للدلالة على تبني الإبداعات بمختلف أنواعها (التكنولوجية وغير التكنولوجية، المنتجات، الخدمات وطرق التصنيع) من طرف التنظيمات. ومنه فالإبداع يعرف في معناه الواسع جدا كـ "تبني أفكار جديدة أو تصرفات جديدة ارتبطت بنظام، طريقة تصنيع، سياسة، برنامج، منتج أو خدمة التي هي جديدة بالنسبة للمؤسسة المتبينة". في هذه المقاربة وحدة التحليل هي التنظيم، وخواصها خاصة الهيكلية (الحجم، العمر، نمط الهيكل...) هي التي اختبرت لمعرفة أثرها على قدرة المؤسسات على الإبداع. سمي Wolf هذا البحث النظري بـ "Organizational Innovativeness". إذ كانت هذه المقاربة في الأصل ذات أدبيات غنية إلا أنها تعرضت إلى انتقادات عديدة. عاتب المؤلفين النتائج الغامضة والمتناقضة حقا خاصة بسبب عدم وضوح المتغير المدروس الذي يمكنه أو لايمكنه جمع مختلف أنواع الإبداعات. بالإضافة، فإن هذه المقاربة التي غالبا ما تسهل استخدام مصطلح "Organisational Innovation" أو "Innovation Organisationnelle" مكان "Organizational Innovation" أو "Capacité Organisationnelle d'innovation"، الأمر الذي أشاع الغموض حول مفهوم الإبداع التنظيمي. هذا قاد مختلف المؤلفين إلى تغيير اسم المصطلح إلى "Innovation Management" أو "Innovation Managérial".

في **المقاربة الثانية**، استعمل المؤلفون مصطلح "Innovation Organisationnelle" بطريقة محددة أكثر من أجل اسناد نمط خاص للإبداع، المقدم في تصنيفات الإبداع، حيث أصبحت هذه الأخيرة كوحدة تحليل لهذه المقاربة. فيما يتعلق بأعمال Schumpeter سنة 1934 التي قدمت التركيبة الأساسية للأفكار حول الإبداع والذي ميز بين خمسة أنواع للإبداع، التي منها الإبداع التنظيمي، حيث نجد هذا الأخير دوما مدرج تحت هذه التسمية. بالرجوع إلى هذه التصنيفات يمكننا تقديم الوسيلة لتحديد حدود هذا المفهوم².

1- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، 2008، ص

39.

2-Sandra Dubouloz, *L'innovation organisationnelle –antécédents et complémentarité- une approche intégrative appliquée au lean management*, thèse de doctorat, Université de Grenoble, 26 novembre 2013, pp 37, 38.

مما سبق نلاحظ أنه تم استخدام عدة مصطلحات بطريقة قابلة للتبادل في أدبيات الإبداع لمفهوم الإبداع غير التكنولوجي: الإبداع التنظيمي، الإبداع الإداري، إدارة الإبداع، ...والخ. والتي قد تحير الباحث في هذا الحقل ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تعريفات الإبداع التنظيمي وفقا للتغيرات في المصطلحات

التعريفات	المصطلحات	المؤلفين
طريقة جديدة للتنظيم.	IO*	Schumpeter (1934)
نتيجة النظام الاجتماعي للمؤسسة. الاستفادة من فكرة جديدة متعلقة بتوظيف الفرد.	IA**	Evan (1966)
يرجع إلى التغيرات في الهياكل والإجراءات التنظيمية.	IO	Williamson (1975)
كل برنامج، منتج أو تقنية التي تمثل إنحراف ببلغ نسبة إلى جوانب فن الإدارة والتي تؤثر على طبيعة مكان، جودة أو كمية المعلومات المتاحة من أجل اتخاذ القرارات.	IM***	Kimberly (1981)
أفكار إدارية جديدة متحدرة من النظام الاجتماعي للمؤسسة المنتزعة كالعلاقات بين الأفراد التي تتفاعل لإنجاز مهمة أو هدف خاص.	IA	Damanpour, Evan (1984)
تغيير الهيكل بدرجة كبير أو تغيير يؤثر فقط على القواعد، الروتين والمهام.	IO	Ménard (1995)
إجراءات جديدة، سياسات إدارية وهياكل تنظيمية.	IA	Gosselin (1997)
تطبيقات إدارية جديدة، أساليب إدارية جديدة وهياكل تنظيمية جديدة.	IO	Alange, al (1998)
طريقة جديدة لتنظيم النشاطات مثل الانتاج أو البحث والتطوير التي لها حقا علاقة مع الموارد البشرية والتي هي مع هدف تحسين فعالية وفاعلية المؤسسة.	IO	Edquist, al (2001)
الاستفادة من طرق تنظيمية جديدة في تطبيقات الأعمال، تنظيم العمل والعلاقات الخارجية.	IO	OECD (2005)
تكنولوجيا جديدة لا مادية تشمل هياكل جديدة، أشكال جديدة أو أساليب إنتاج جديدة.	IO	Sanidas (2005)
انحراف مسجل نسبة إلى المبادئ التقليدية للإدارة، الطرق و التطبيقات أو نسبة إلى أشكال التنظيم العادي والذي يعدل كثيرا الطريقة التي منها العمل المنجز في الإدارة.	IMa****	Hamel (2006)
استعمال تطبيقات جديدة ومفاهيم إدارية وتنظيمية جديدة.	IO	Armbruster, al (2008)
الاستفادة من تطبيقات، طرق، هياكل وتقنيات جديدة نسبة إلى حالة فن الإدارة وموجهة للسماح بلوغ الأهداف التنظيمية.	IMa	Birkinshan, al (2008)
يستلزم مكونات إدارية ويؤثر على النظام الاجتماعي للمؤسسة.	AI	Tanniner , Jantunen, Saks (2008)
مقاربات جديدة في شأن المعارف من أجل إنجاز عمل الإدارة وإيجاد طرق جديدة التي تنتج تغيرات في الاستراتيجية، الهيكل، الطرق الإدارية والأنظمة.	IM	Damanpour, Aravind 2012
تقديم تطبيقات، هياكل، تقنيات، وطرق جديدة لتحسين فعالية وفاعلية الطرق التنظيمية الداخلية.	IMa	Volberda, al (2013)

Source : Sandra Dubouloz, **L'innovation organisationnelle –antécédents et complémentarité- une approche intégrative appliquée au lean management**, thèse de doctorat, Université de Grenoble, 26 novembre 2013, p 41, 43.

* IO : Innovation Organisationnelle.

** IA : Innovation Administrative.

*** IM : Innovation Managériale.

**** IMa : Innovation Management.

2.2. أنواع الإبداع التنظيمي:

قدمت L'OCDE تقسيماً للإبداع التنظيمي اشتمل على ثلاثة أنماط كما يلي¹:

1.2.2. التطبيقات المتعلقة بالإنتاج والفاعلية:

إنّ هذه التطبيقات تسمح للمؤسسة بإدراك، إنتاج ووضع في السوق منتجاتها بفاعلية أكثر من منافسيها، كما تسمح بتقليل تكاليف النشاطات، آجال التسليم قصيرة جداً، تحسين مرونة التنظيم وتكون اقتصاديات السلم الخصائص الأساسية للتطبيقات المتعلقة بالإنتاج والفاعلية. هذه النشاطات تؤدي معاً إلى تحسين الإنتاجية، تقليل تكاليف الإنتاج، تطوير النوعية وعرض أحسن خدمة للزبائن. وتشتمل ما يلي:

- أ. **تغيير بنية المؤسسة:** يشمل تغيير بنية المؤسسة جميع نشاطات المؤسسة وكذا تنسيق الإنتاج والتوزيع، تخفيض مدة وضع المنتجات في السوق، تحسين الإنتاج وفق Just-à temps، تحسين تسيير الجرد، تقليل تكاليف التموين، تقليل أخطاء المعالجة، وتحسين خدمات الزبائن. إنّ اللجوء الكبير لاستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال يمكنه مساعدة المؤسسات على الإنتفاع من مكاسب ممكنة مرتبطة بالتغيير.
- ب. **عقلنة طرق الإنتاج:** تعتبر عقلنة الإنتاج من أكبر ردود الأفعال الناجمة عن التغييرات التي تمس السوق.
- ج. **طرق عمل مرنة:** إنّ طرق العمل المرنة تسمح بزيادة عرض المؤسسات، بمعنى زيادة قدرتهم على تنويع وسطاء العمل. كما يمكن للمؤسسات تكيف عدد عمالها مع دوراتها التجارية وإتجاهاتها التي تمس الطلب.
- د. **المقاولة من الباطن:** يمكنها أن تشكل عامل مفتاحي للتطبيقات المتعلقة بالإنتاج والفاعلية، من خلال سماحها للمؤسسة من الإنتفاع بمواهب الأفراد وبالموارد المتاحة والإيجابيات المرتبطة بالمهارات.
- هـ. **إدماج مختلف القطاعات الوظيفية.**
- و. **تخفيض درجة اللامركزية:** وتشمل لامركزية تسيير وتأهيل العاملين لتحسين المردودية.

2.2.2. التطبيقات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية:

تستعمل المؤسسات تطبيقات تسيير الموارد البشرية كأداة استراتيجية من أجل الوصول إلى أهدافها كتقليل التكاليف وتطوير المنتجات، حيث تسمح تطبيقات تسيير الموارد البشرية بتجهيز عدد كفوّ ومحفز من العمال، والذي يمكن تكيفه مع التكنولوجيات الجديدة وتطور الأسواق، وذلك من خلال ما يلي:

- أ. **مكافأة مردودية الوظيفة:** إنّ مكافأة مردودية الوظيفة تسمح بإنشاء رابط بين مكافأة العمال، مردودياتهم الفردية ومردودية المؤسسة. وتهدف إلى رفع دوافع العمال، وكذا ثقتهم والتزامهم. حيث توجد عدة أوجه لربط

¹ - Wulong Gu et Surendra Gera, Op Cit, p 18, 24.

المكافأة بالمروددية: كأنظمة الحوافز الفردية، تقسيم الأرباح وحوافز أخرى جماعية، المشاركة في الفوائد ومكافأة الاستحقاق، مكافأة مهارات الوظيفة.

ب. **المفهوم المرن للمهام ومشاركة العمال:** ويعد واحدا من الأهداف المفتاحية لسياسات تسيير الموارد البشرية، ويشمل: برامج إichائية للعمال، المفهوم المرن للمهام وتداول المناصب، إثراء وتوسيع المهام، إعادة تعريف المهام، تقاسم المعلومة مع العمال، حلقات الجودة ومعالجة المشاكل عن طريق فريق، فرق عمل مسيرة ذاتيا ولجان مختلطة (رؤوساء- نقابيين).

ج. **تحسين مهارات العمال:** وذلك من خلال تكوين مهيكّل مرتبط بالعمل، تكوين جاري (حالي) للعمل، المشاركة في برنامج مساعد على التكوين، المشاركة في برامج أخرى للتكوين.

د. **الشراكة رؤوساء- نقابيين:** تحسين الشراكة رؤوساء- نقابيين.

3.2.2. التطبيقات المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات:

والتي اشتملت على:

أ. **تسيير الجودة الشاملة:** ساهم تسيير الجودة الشاملة في إنشاء استراتيجية أساسية فيما يتعلق بالمنافسة وبهذا أصبح مصدر اهتمام جميع مستويات التسيير بما فيها الإطار العليا. ويتأسس تسيير الجودة الشاملة على العوامل التالية: التأكيد على الزبون؛ ويحتوي بدوره على عوامل كمتطلبات الزبائن، رضا الزبائن والتغيرات التي تمس الطرق، تحسين نظامي؛ والمقصود به تأكيد تنظيمي نظامي ومععم على تحسين النوعية، تخفيض مدة الدورات، تخفيض النفايات، وتبني اتجاه محور حول الوقاية، مردودية الموردين وتقارير مع الموردين؛ يعني اختيار الموردين حسب نوعية المنتج بدلا من السعر فقط، مشاركة وإتقان العمال؛ يعني إنشاء فرق للحد من مشاكل الجودة وحلها، أدوات احصائية، مثل Organigrammes لتأكيد المتابعة واستمرارية المراقبة.

ب. **تحسين التنسيق مع الزبائن/ موردين.**

ج. **تحسين رضا الزبائن:** حتى تستطيع المؤسسة المحافظة على رضا زبائنها وجب عليها إدراك، صنع وتسليم منتجات وخدمات وفقا لاحتياجات الزبائن المحددة وغير المحددة أحسن من منافسيها، وتجهيز منتجات ذات قيمة عالية، وإظهار الأمانة لهم.

كما ساهمت بعض المحاولات في ترتيب الأنواع المختلفة لمفاهيم التنظيم إلى عدة أصناف. بالاعتماد على هذه المقاربة، يمكن تصنيف الإبداع التنظيمي إلى: هيكل الإبداع التنظيمي وطريقة الإبداع التنظيمي.

أ. **هيكل الإبداع التنظيمي:** تؤثر هيكل الإبداع التنظيمي، تُغيّر وتُحسن المسؤوليات، قيادة الخطوط والمعلومات المتدفقة، كما تقسم هيكل الوظائف (البحث والتطوير، الإنتاج، موارد بشرية، المالية،... الخ). كما تحتوي مثلا على التغيير في الهيكل التنظيمية للوظائف (تطوير المنتجات، الإنتاج، موارد بشرية).

ب. طريقة الإبداع التنظيمي: أثرت طريقة الإبداع التنظيمي في الروتينات، طرق وعمليات المؤسسة، وبذلك، فإنّ هذه الإبداعات تغيّر أو تطوّر طرق جديدة وعمليات ضمن المؤسسة، كقواعد الخطأ الصفري. كما تؤثر على سرعة ومرونة الإنتاج (فرق العمل، مفاهيم Juste- à temps) أو على نوعية الإنتاج (طرق التحسين المستمر، حلقات الجودة).

يمكن تقسيم الإبداع التنظيمي أيضا من حيث البعد إلى Intra- organisationnel و Inter- organisationnel. حيث أنّ الصنف الأول يكون ضمن التنظيم أو المؤسسة فحسب، في حين يتعدى الصنف الثاني حدود المؤسسات. يشتمل الصنف الأول على هياكل تنظيمية جديدة في المؤسسات المحيطة، أما الصنف الثاني فيعني خاصة بأقسام أو وظائف المؤسسة، أو التأثير الكلي على هيكل واستراتيجية المؤسسة ككل. والشكل أدناه يوضح أصناف الإبداع التنظيمي بأمثلة¹.

الشكل رقم (02): أنواع الإبداع التنظيمي

		تركيز الإبداع التنظيمي	
		Intra- organisationnel	Inter- organisationnel
صنّف الإبداع التنظيمي	هيكل الإبداع التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> • فريق تنفيذي؛ • لامركزية التخطيط، العمليات ومراقبة الوظائف؛ • تصنيع خلية أو شرائح؛ • تخفيض المستويات التسلسلية؛ • الخ... 	<ul style="list-style-type: none"> • شراكة/ شبكات العمل/ تحالفات (البحث والتطوير، الإنتاج، خدمة، بيع، الخ...؛ • صنع أو بيع/ خارج المصدر؛ • الخ...
	طريقة الإبداع التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> • فريق العمل في الإنتاج؛ • إثراء العمل/ توسيع العمل؛ • الهندسة المتزامنة/ الهندسة المنافسة؛ • طرق التحسين المستمر/ Kaizen؛ • حلقات الجودة؛ • مراقبة الجودة/ شهادة (ISO)؛ • مراقبة المحيط (ISO)؛ • مبدأ الخطأ الصفري (KANBAN)؛ • الصيانة الوقائية؛ • الخ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Juste – à temps (للمستهلكين من طرف العارضين)؛ • وحيد/ ثنائي المصدر؛ • إدارة سلسلة العرض؛ • مراقبة نوعية المستهلك؛ • الخ...

¹ - Heidi Armbruster et al., Op Cit, pp 646, 647.

Source: Heidi Armbruster et al., **Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys**, p 647. Sur le site: www.elsevier.com/locate/technovation.

إن الاختلاف بين هيكله الإبداع التنظيمي وطريقة الإبداع التنظيمي هو بالأحرى غير أكيد في بعض الحالات المتعلقة بالمفاهيم التنظيمية. في العادة، أغلب مفاهيم الإبداع التنظيمي تتصل بالجوانب المختلفة لاستراتيجيات التجارة في نفس الوقت¹.

3.2. العلاقة بين الإبداع التنظيمي والإبداع التكنولوجي:

لقد أكدت الدراسات العلمية الأهمية البالغة للإبداع التنظيمي والتكنولوجي في تحقيق أهداف المؤسسة. إلا أن العلاقة بين هذين الإبداعين لا زالت محل جدل. من جهة أخرى، أكد العديد من الباحثين أن الإبداع التنظيمي ما هو إلا تأقلم حتمي مع الإبداع التكنولوجي.

أما من وجهة نظر كل من Evan و Damanpour سنة 1984، فإن الإبداع التنظيمي هو ما يولد الإبداع التكنولوجي وليس العكس. كما يؤكد Nelson سنة 1991 بأن الإبداع التكنولوجي لوحده غير ممكن، لأنه يحتاج إلى وجود إبداع تنظيمي يسمح باستيعاب وباستغلال ما تم التوصل إليه من نتائج البحث والتطوير.

هنالك كذلك فئة من الباحثين يؤكدون على أهمية سير كل من الإبداع التنظيمي والإبداع التكنولوجي جنباً إلى جنب. وأن تفضيل ودعم نوع على حساب الآخر سيؤدي إلى نتائج عقيمة. فحسب الجدول أدناه، هناك ثلاثة وجهات نظر حول العلاقة بين الإبداع التنظيمي والإبداع التكنولوجي. بالنسبة لكل من وجهتي النظر الأولى والثانية، فإن النوعين يأتيان الواحد تلو الآخر، بناءً على علاقة سببية. أما بالنسبة لوجهة النظر الثالثة فإن نوعي الإبداع يأتيان في نفس الوقت. حتى إن سبق أحدهما الآخر بفارق زمني بسيط نسبياً، فإن رد فعل الثاني يجب أن يكون فورياً. ومن دونه سنتوقف العملية الإبداعية في المهد².

الجدول رقم (04): وجهات النظر الثلاثة حول العلاقة بين الإبداع التنظيمي والإبداع التكنولوجي

المراجع	وجهة النظر
Damanpour and Evan (1984) ; Lam (2005) ; Camison and Villar-Lopéz (2012).	إن إتمام مرحلة الإبداع التنظيمي عادة ما تسبق مرحلة الإبداع التكنولوجي.
Evan (1966) ; Passmore et Al (1982) ; Goldhar and Jelinek (1983)	إن إتمام مرحلة الإبداع التكنولوجي عادة ما تسبق مرحلة الإبداع التنظيمي.
Ettlie (1988) ; Damanpour et Al (2009) ; Damanpour and Aravind (2012)	إن الإبداع التنظيمي والإبداع التكنولوجي يتمان في نفس الوقت وبالتسويق بينهما.

¹ - Heidi Armbruster et al., Op Cit, p 647.

² - Rick M.A. Hollen and al., **The role of management innovation in enabling technological process innovation: An inter-organizational perspective**, European management review, vol 10, USA, 2013, p 44.

Source: Rick M.A. Hollen and al., **The role of management innovation in enabling technological process innovation: An inter-organizational perspective**, European management review, vol 10, USA, 2013, p 44.

3. الإبداع التجاري:

الإبداع التجاري شأنه شأن الإبداع التكنولوجي والتنظيمي، هو الآخر اختلفت تعاريفه باختلاف اتجاهات المؤلفين، وبهذا تعددت أصنافه أيضا.

1.3. المقاربات النظرية للإبداع التجاري:

هناك اتجاهين حاليين للإبداع التجاري. الاتجاه الأول حاول وصف الأنواع المختلفة للإبداع والآخر فيه سعي إلى توضيح العوامل المفسرة للإبداع في توزيع المنتجات ذات الاستهلاك الواسع.

1.1.3. المقاربات الوصفية للإبداع التجاري:

إن تقسيمات وتصنيفات الإبداع المكيفة خصوصا مع النشاط التجاري أنجزت منذ عشرين سنة. حيث عانت عدة أعمال نظرية من نقص التقييم التجريبي في حين استندت أخرى إلى مقاربات تجريبية أظهرت انحرافات بغياب التفكير المؤسس المتعلق بطبيعة الإبداع. تبنى كل من Abertnathy و Clarks سنة 1985 وضعية استراتيجية وتحدثا عن الإبداع "الحالي" أو "الثوري"، إبداع "niche" أو الإبداع "الهندسي" (والتي سجلت نسقين مختلفين تعلقا بالعلاقات التجارية والتكنولوجية). في حين وضع Badot و Cova سنة 1992 تصنيفا آخر للإبداع تمثل في: الإبداع (الجزري، الارتقائي، الاجتماعي، والتقني). أما Dawson سنة 2000 فميز بين إبداع الشكل، الإبداع التكنولوجي، الإبداع العملياتي وإبداع المنتج. ومن جهته عين Gallouj (2004، 2007) الأصناف الأربعة لمنطق الإبداع في النشاط التجاري (الموسع، المحدد، المكثف والتوافقي)¹. ولن نفصل أكثر فيما يخص أصناف الإبداع التجاري لأننا سنتحدث عنها بشيء من التفصيل.

2.1.3. النظريات المفسرة للإبداع التجاري:

حاولت هذه النظريات تحديد العوامل المؤثرة على الإبداع التجاري، حيث اقترحت أدبياتها نموذجين نظريين، استعمل الأول متغيرات بيئية مفسرة في حين أدرج الثاني الإبداع كظواهر دائرية.

أ. المتغيرات المفسرة: أغلبية المؤلفين أكدوا على تأثير المحيط الاجتماعي-الاقتصادي أو التكنولوجي على الإبداعات التجارية وبالرجوع إلى نماذجهم النظرية نجد هناك مجموعة من المتغيرات المؤثرة على الإبداع

¹ - Alain Bloch, Sophie Morin Delerm, **Innovation et création d'entreprise- de l'idée à l'organisation-**, Edition ESKA, Paris, 2011, p 266.

التجاري نذكر منها على سبيل المثال: التكنولوجيا، التقنين، الطبقات الاجتماعية وتفضيلات المستهلكين. هذه النماذج تستند إلى إبداعات المفهوم وبالخصوص إبداعات الشكل، لكن لا تهتم بالأصناف الأخرى للإبداع. حاول Berry و Dupuis سنة 2005 شرح الأصناف المختلفة للإبداع التجاري (المفهوم، التدفق، التنظيم والعلاقة) إنطلاقاً من معطيات استقصاء منجز من طرف INSEE سنة 2001 بالاعتماد على خصائص المؤسسة (حجم المؤسسة، الانتساب إلى مجموعة، إلى شبكة، السوق المحلي، الوطني أو الدولي للمؤسسة).

هؤلاء المؤلفين توصلوا إلى أن الإبداع خاص أكثر بالمؤسسات الكبيرة من الصغيرة. وأن الانتساب إلى مجموعة أو إلى شبكة علامات يؤثر على الإبداع.

ومن جهة أخرى، أكد كل من Berry و Dupuis أن التوقع الدولي يفضل خاصة الإبداع المتعلق بالمفهوم (إنشاء علامة) والإبداع المتعلق بالعلاقة (الشراكة مع مؤسسات أجنبية). المؤسسات الحاضرة وطنياً هي بالمقابل كمجال لتفضيل إبداعات التدفق وإبداعات التنظيم (بقصد عقلنة التكاليف).

إذا هؤلاء المؤلفين حاولوا تحديد العوامل المفسرة للأصناف المختلفة للإبداع، بالمقابل حاولت اتجاهات أخرى تحليل إبداع المفهوم عن طريق التنظيم.

ب. **النماذج الدائرية:** توجد أربع أنماط للنماذج الدائرية، لكن نموذجين فقط من وجدوا العلاقة بين الإبداع والتنظيم، وهما:

– عجلة التوزيع: من الفكرة الأولية إلى التنظيم المعقد والمكلف

في الخمسينيات، اقترح Mc. Nair نموذج دائري بثلاث مراحل (الانطلاق، الصعود بالتشكيلة والانحدار) معتمداً على تاريخ التوزيع. حسب هذا المؤلف، مرحلة إطلاق العلامة تميّزت بصيغة إبداعية تمثلت في: نقاط بيع مجمعة، أسعار زهيدة، خدمات محدودة، تجانس محدود، تكاليف الاستغلال قليلة وخاصة هوامش ضعيفة، وعليه فإن أي شكل للتوزيع يبدو على نحو هذا الشكل "تخفيض" مع تنظيم تجمعي. بعدها تأتي مرحلة التطوير لنقاط البيع مع انسجام أكثر اتساعاً، أو التركيز أكثر على التنظيم، حيث أن زيادة التكاليف المسببة لزيادة معدل الهامش أضعفت نشاط المؤسسة وسمحت أيضاً بوصول منافسين جدد بأسعار منخفضة مع مفهوم جديد وضح كل من Charrière و Gallo سنة 2001 هذه العملية بالمحلات الكبرى، التي تتموقع باقتراح منتجات أقل غلاء، إلا أن تنظيماتها أصبحت شيئاً فشيئاً معقدة وأكثر تكلفة، بالإضافة إلى تزايد أسعار منتجاتها، ما أحدث انحداراً لهذا النوع من العلامة الذي أدى بدوره إلى ظهور شكل جديد للمحلات، وهي المحلات الشعبية التي تكون تكاليف استغلالها قليلة، وأسعارها مغرية أكثر بالنسبة للمستهلك، غير أن هذا الصنف من النشاط التجاري أظهر نفس الانحرافات التنظيمية في مرحلة النمو بالمحلات الكبيرة، وهكذا تركوا إمكانية إعطاء مفهوم جديد للمحلات في الأسواق الكبرى.

هذه النظرية بالرغم من أنها صحيحة أو معمول بها في أغلبية الدول المتطورة إلا أنها منتقدة، كما أنها لا تسمح بشرح مختلف أنواع الإبداع التجاري: فهي لا تعالج سوى إبداع المفهوم.

- دورة الحياة المطبقة على نماذج التوزيع:

انتقد كل من Davidson، Bates و Bass سنة 1976 نظرية التوزيع من أجل تركيزها المفرط على التكاليف. بالنسبة لهؤلاء الكتاب تتبنى جميع نماذج التوزيع مراحل دورة حياة المنتج. مرحلة الانطلاق ظهر في أثنائها مفهوم جديد يقترح إما تكاليف منخفضة، وإما كفاءات جديدة (بالنسبة لجذب المستهلكين مثلاً)، ميزات خاصة بالمستهلكين (إنسجام، سعر، تمركز، خدمات، ...). أما مرحلة النمو فتتطور خلالها الحصة السوقية، وفي نفس الوقت التكاليف المرتبطة بالنمو الحقيقي لعدد العمال بدعوى الحاجة إلى مراقبة وتنظيم الكل بصفة موسعة "اقتصاديات الوحدات الكبيرة". وصولاً إلى مرحلة النضج والتي من خلالها الحصص السوقية تبقى ثابتة مع صعوبة مراقبة التنظيم. وفي الأخير مرحلة الانحدار مع انخفاض الحصص السوقية. هذه النظرية تخص أكثر المحلات الشعبية أكثر من الأسواق الكبرى حسب Berry سنة 2006.

يوجد فعلاً نماذج تضع أولاً الظواهر التفاعلية، الصراعات والتقليد لشرح تطور أنواع التوزيع. ومن جهة أخرى، هذه النماذج تبقى مركزة على إبداع الشكل ولا تذكر قطعاً التنظيم ولا إبداعه.

انتقد Gallouj سنة 2007 الأعمال المفسرة والدائرية بأنها ضرورية على المستوى الكلي لإبداع المفهوم وأنها أقل أهمية على المستوى الجزئي (تحليل الوضعيات الفردية على مستوى مؤسسة واحدة، عوامل نجاح المفهوم الجديد...).

كما اقترح Berry و Dupuis سنة 2005 عدة طرق للبحث المستقبلي من خلال توضيح أنواع الإبداع الموجودة حسب المراحل المختلفة لدورة الحياة. مثلما أشاد Berry على أن الأسواق الكبرى حالياً هي في مرحلة النضج ولم تستفد من إبداعات المفهوم لكنها تركز على إبداعات التنظيم¹.

2.3. أصناف الإبداع التجاري:

إن دراسة الإبداع وأصنافه في التجارة لم تستغل إلا مؤخراً في المقارنة مع قطاعات أخرى. قادت التغيرات الملاحظة على مستوى التجارة في السنوات الأخيرة مختلف المحللين لإقتراح صنف خاص بالنشاطات التجارية، حيث اعتمدنا بالخصوص على أعمال كل من²:

¹ - Alain Bloch et Sophie Morin Delerm, Op Cit, p 271, 275.

² - Ciline Funel et al., *P'innovation commerciale- quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs ?*-, cahier de recherche n° 291, novembre 2012, p 6.

1.2.3. تصنيف Dupuis (2001): اعتمد Dupuis في تصنيفه على معطيات استقصاء وكذلك على مجموعة أعمال خبراء (اقتصاديين ومختصين في التسويق...)، حيث يضع تصنيف Dupuis أربع أصناف للإبداع التجاري هي:

1. **إبداع المفهوم:** يمنح إبداع المفهوم المؤسسة المبدعة ميزة تنافسية على مستوى واجهة المستهلك؛
2. **إبداع التدفق:** يمس إبداع التدفق العلاقات العمودية في الفرع (تدفق مادي، تدفق تمويلي وتدفق المعلومة) ويسعى إلى خفض التكاليف أو خلق قيمة مضافة كبيرة بواسطة وسائل متساوية أو أقل؛
3. **الإبداع التنظيمي:** يتعلق الإبداع التنظيمي على وجه الخصوص بالهيكل الوظيفية للمؤسسات؛
4. **إبداع العلاقة:** يعدل إبداع العلاقة طبيعة الروابط بين ممثلي التخصص. كما هو الحال بالنسبة للتسويق في المكان الذي مع الوقت سيجعل الشبكات (موردين/ موزعين) معولمة¹.

الجدول أدناه يلخص ويوضح كل أنماط الإبداع المتحدرة من التصنيف المؤسس من قبل Dupuis.

الجدول رقم (05): أمثلة عن الإبداع التجاري

نمط الإبداع	أمثلة
مفهوم البيع	قناة بيعية جديدة
	علامة جديدة
	عروض جديدة (نصائح، مساحات للراحة) تنوع تشكيلة المنتجات المباعة (إنشاء أماكن متخصصة) تخصيص شكل جديد للمحل بالنسبة للمؤسسة.
طريقة تسير التدفق	معلومات
	المادي
	المالي
التنظيمي	وضع شبكة inter- entreprise
	اتحاد/ اندماج
	الرأس المال البشري
	حوكمة الشبكة/ المجموعة
العلائقي	أعلى
	أسفل

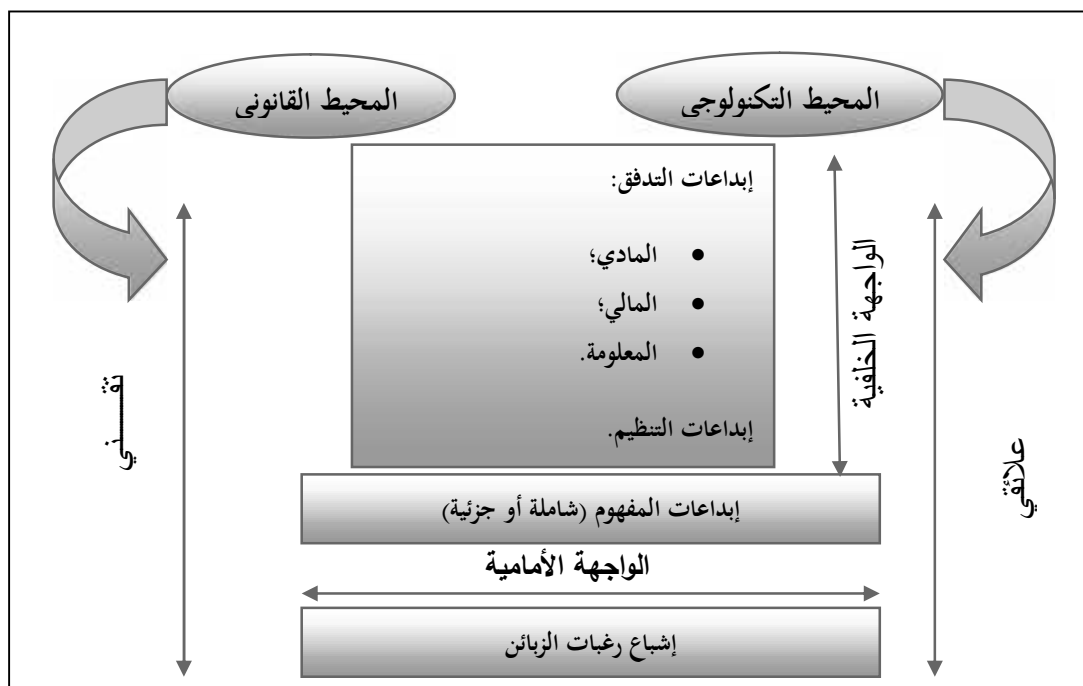
Source: Jean Baptiste Berry et Marc Dupuis, *l’Innovation Commerciale, concepts et mesures*, p 5. Sur le site : <http://leg2.u-bourgogne.fr/CERMAB/z-outils/documents/actesJRMB/JRMB10-2005/BERRY.pdf>

إن هاته الإبداعات مشروطة بتطور المحيط (التكنولوجي أكثر من القانوني)، حيث تسمى أيضا التوفيق (أو المزيج) للإبداعات الأربعة بالإبداع الهندسي، كما ميز Dupuis فضلا عن ذلك بعد الواجهة

¹ - Marc Dupuis, *Innovation dans la distribution- les paradox de la prospective-*, p 4. Sur le site : <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2002/Materiali/Paper/Fr/DUPUIS.pdf>

الخلفية عن بعد الواجهة الأمامية آخذا بعين الاعتبار أمثلة Wall- Mart و Carrefour، حيث يعطى الأول الهندسة الإبداعية المهيمنة من طرف الواجهة الخلفية (إبداع التدفق والتنظيم) في حين يظهر المثال الثاني أكثر إبداعاً على مستوى الواجهة الأمامية (إبداع المفهوم)¹. وهذا ما يوضحه الشكل أدناه.

الشكل رقم (03): هندسة الإبداع التجاري



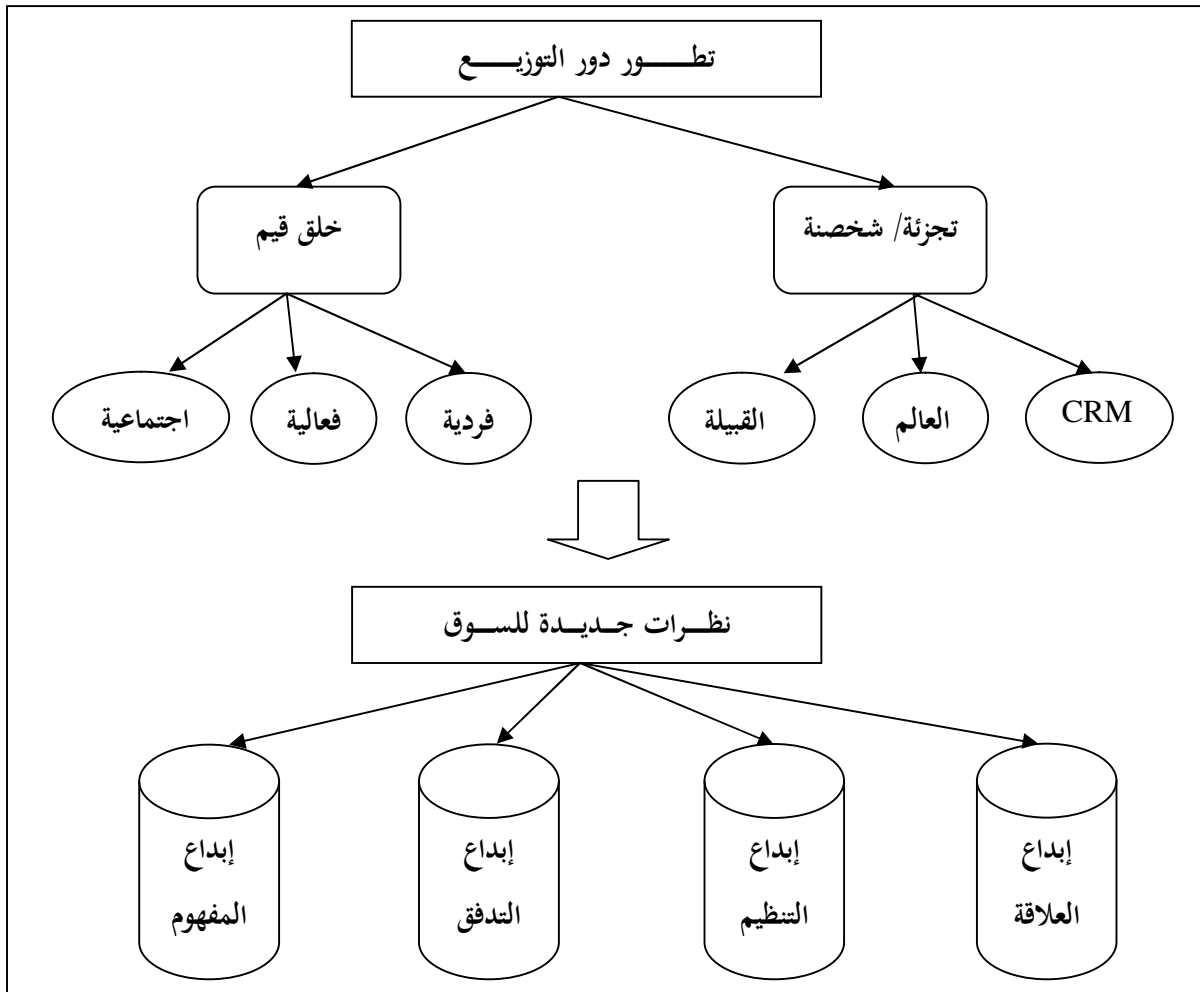
Source : Ciline Funel et al., *l'innovation commerciale- quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs ?*, cahier de recherche n° 291, novembre 2012, p 7.

تتبع Dupuis تحليله معتمداً في ذلك على أعمال كل من Moat، Chain، Cova، Badot، Volle، وتوصل إلى استخلاص محاور مختلفة للإبداع التجاري التي تتربط حول قطبين هما: خلق القيمة والتجزئة/الشخصنة (أنظر الشكل أدناه). كما أكد أيضاً على تطور دور التوزيع، هذا الأخير الذي في الواقع لا يقتصر دوره فقط كوسيط: "نحن لا نبيع المنتجات وإنما نبيع المفاهيم المتعلقة بالبيع"².

¹ - Ciline Funel et al., Op Cit, p 7.

² - Ibid, p 8.

الشكل رقم (04): محاور الإبداع التجاري حسب (Dupuis, 2001)



Source: Ciline Funel et al., Op Cit, p 84.

2.2.3 أشكال الإبداع التجاري المقترحة من طرف Gallouj: اعتمد Gallouj في وضع تصنيفه للإبداع

التجاري على نموذج Den hertog و Brower سنة 2000 خاصة وأنه يأخذ في الحسبان التفاعلات بين

أصناف الإبداع المختلفة (أنظر الشكل أدناه) وهو يحصي أربع أصناف للإبداع التجاري، تتمثل في:

1. مفهوم جديد (متعلق بفكرة جديدة أو طريقة جديدة لتنظيم الجواب على مشكلة)؛

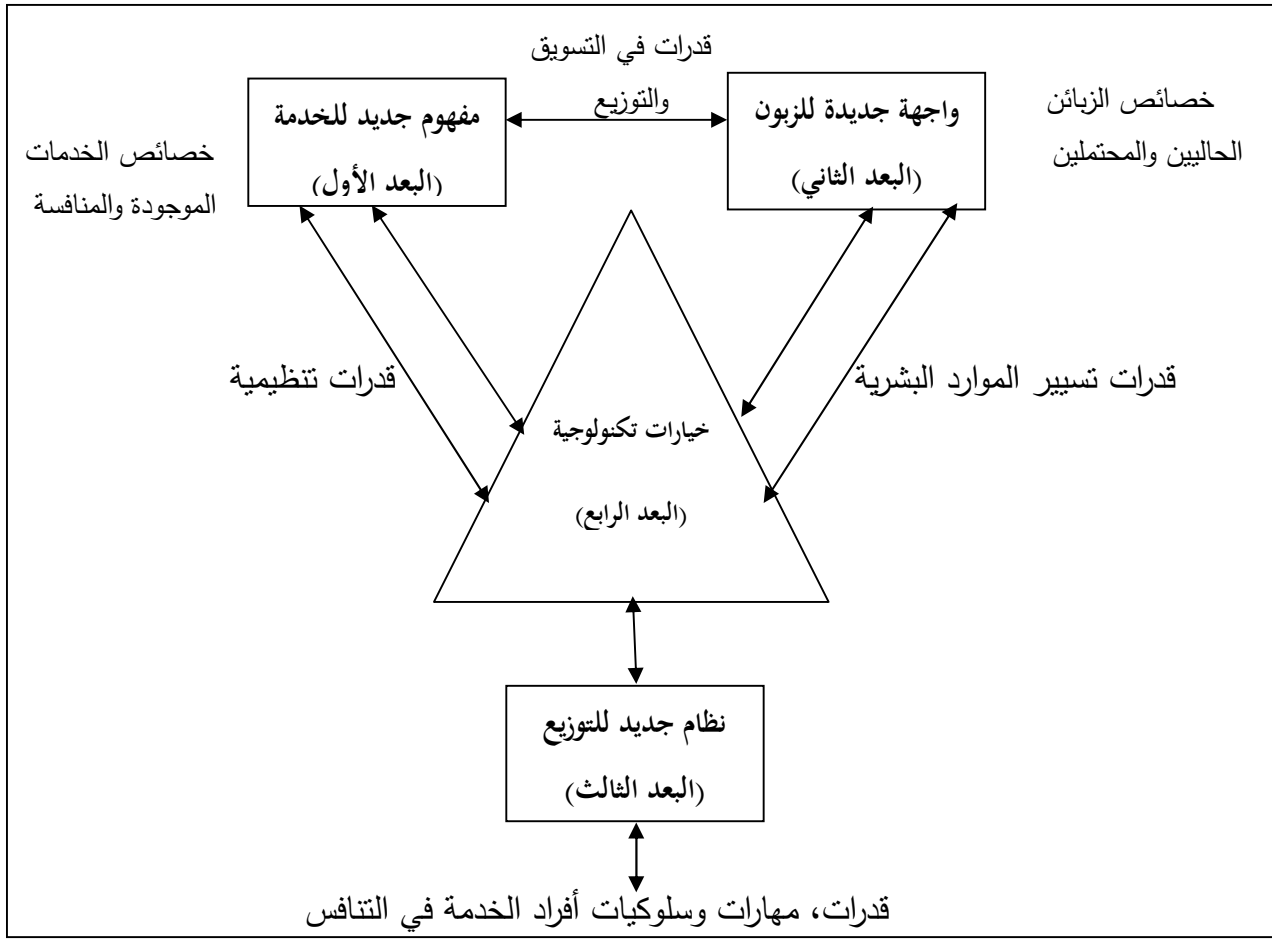
2. واجهة جديدة للزبون؛

3. نظام جديد للتوزيع (أو نظام صناعة الخدمات)؛

4. خيار (بديل) تكنولوجي¹.

¹ - Ciline Funel et al., Op Cit, p 8.

الشكل رقم (05): الإبداع التجاري حسب النموذج الرباعي الأبعاد لـ (den Hertog et Brouwer, 2000)



Source: Ciline Funel et al., Op Cit, p 85.

ولتوضيح هاته الأبعاد المختلفة، حاول المؤلفان اقتراح بذلك عدة أمثلة نلخصها في الجدول أدناه. كما أكدوا أنه في الحقيقة أغلبية الإبداعات التجارية هي عبارة عن توفيقات المفهوم، التكنولوجيا والتنظيم. وشهدوا في النهاية على دور المستهلك النهائي في وضع هاته الإبداعات¹.

¹ - Ciline Funel et al., Op Cit, p 8.

الجدول رقم (06): الإبداع في التجارة حسب النموذج الرباعي الأبعاد لـ (den Hertog et Brouwer, 2000)

البعد	أمثلة عن هذه الإبداعات
مفهوم جديد	محلات العلامة الجديدة (MEXX, Vanille, GAP, Nikeworld)؛ محلات المصنع؛ التجارة الافتراضية (e-commerce)؛ أشكال جديدة للبيع (التجارة الوسيطة، المحلات السريعة،...) المحلات المشتركة (تجارة وراحة، إطعام وتجارة، متحف وتجارة،...) خبرات في المحل (دروس في الطبخ معروضة من قبل supermarché، مبادرات رياضية من طرف محلات رياضية،... الخ)؛ منتجات خضراء، ومنتجات حيوية؛ .e-commerce/ M-commerce
واجهة جديدة للزبون	التجارة الالكترونية؛ واجهات الكترونية تفاعلية ومعيشية؛ عرض منتجات مشخصة على قاعدة برامج الوفاء؛ خدمات التوصيل إلى المنزل وتطوير مراكز التوزيع (« Pick up centers »).
نظام جديد للتوزيع	الإبداعات في السلسلة اللوجيستكية (JAT)؛ التشفير الذاتي؛ استراتيجيات Click and Mortar (توفيقات التجارة الافتراضية والتجارة المادية)؛ الأشكال المختلفة للخدمات الذاتية؛ تطوير النصائح حول المنتجات؛ خدمات إلى المنزل، التوصيل إلى المنزل؛ خدمات مكملة (نقل، تنصيب، تكوين،... الخ).
اختيار تكنولوجي	مراقبة وتسبير المخزونات؛ الحفظ الذكي، رسم علامة على المنتج لتمييزه (رمز تمييزي)؛ Caisse à scanner تكنولوجيات الوصول والتوثيق؛ أنظمة الدفع الالكترونية؛ تجنيد الزبون (يسمح بالتسويق الشخصي و data maining)؛ واجهات الكترونية؛ تعدد الاتصال لـ M-commerce/ E-commerce؛ (تطبيقات خاصة الدمى الافتراضية)؛ التجارة الالكترونية، البريد الالكتروني، الأرضية الالكترونية خاصة بالتفويض الالكتروني.

Source : Ciline Funel et al., Op Cit, p 86.

ركز Gallouj على هذا التحليل وأيضاً على عدة دراسات ومعطيات خاصة باستقصاءات من أجل عرض تصنيفه للإبداع التجاري، والمتمثل في:

أ. طرق جديدة للبيع: ومن أمثلتها التوزيع أو البيع الأوتوماتيكي، les magasins robots، البيع عبر التلفزيون والشراء أيضاً، le supermarché à domicile؛

ب. مفاهيم جديدة أو أحجام جديدة للمحلات: نذكر على سبيل المثال grand magasin، magasin populaire، supérette، supermarché، grande surface spécialisée، hard discounter، spécialiste alimentaire، boutique spécialisée non alimentaire؛

ج. منتجات وخدمات جديدة موزعة في وعن طريق المحلات (إبداع السوق): ومنها منتجات جديدة، فروع جديدة (هاتفية، بيطرية، بستنة، موزع آلي للأوراق النقدية....)، محطة توزيع البنزين، خدمات مالية (بطاقات القرض)، وكالات سفر؛

د. منتجات وخدمات جديدة (بالتركيز على الموزعين أو على مبادراتهم): ونورد كأمثلة العلامات الخاصة، المنتجات الجنيصة، علامة الموزع؛

هـ. طرق تصنيع جديدة (أو أشكال جديدة للتنظيم والوظائف) في الداخل: مثل just à temps، حلقات الجودة، معايير الـ ISO؛

و. طرق تصنيع جديدة (أو أشكال جديدة للتنظيم والوظائف) خارجية: ونذكر منها تكوين مراكز الشراء الكبيرة، تطبيقات تدويل أو أخرجة السلسلة اللوجيستية أو أيضاً وظائف أخرى (إعلام آلي، موارد بشرية، تكوين...؛

ز. تطبيقات واستعمالات التكنولوجيا الحديثة (في داخل نفس حجم المحل أو في محيط الزبون، الموردين ومحلات أخرى بحجم معتبر): machines- outils، technologie améliorant la chaîne du froid، bornes interactives، self- scanning.

3.2.3. المجالات المفتاحية السبعة للإبداع من وجهة نظر خبير في إشكالية التوزيع (M. Choukroun)

إنّ التصنيف المقدم من قبل Choukroun هو عبارة عن تصنيف مفيد من ناحية النظرة التطبيقية والعملية لقطاع التوزيع. كما أضاف Choukroun أنّ المؤسسات الصغيرة المستقلة شأنها شأن المؤسسات الكبيرة يمكنها الإبداع دون انقطاع إذا اعتمدت المجالات السبع المقترحة من طرفه، والمتمثلة في:

أ. المنتج: تضع المساحات الكبرى باستمرار تحت تصرف الزبائن منتجات يمكنها أن تدهشه من ناحية أصالته، استعماله، ومستوى سعره؛

ب. المفهوم: حتى تكون المراكز التجارية والمحلات أو موقعها على الانترنت متماشية مع العصرنة، لا بد من تنقيحها؛

- ج. **التنشيط:** يعمل الموزعون باستمرار للحفاظ على ولاء زبائنهم من خلال: السعر، تقديم الهدايا، الأقساط، التخفيضات، الترويج، التذوق، تقديم العروض؛
- د. **رابط الزبون:** أصبحت الانترنت الأداة الأساسية للموزعين من أجل خلق علاقات فردية مع ملايين الزبائن، عن طريق بطاقة الوفاء، والمخاطبة، إذ تطورت التجارة الاجتماعية على حسب وتيرة تطور الويب؛
- هـ. **نموذج التنظيم:** إن اختيار الهياكل والطريقة التي تجعلها تتطور تغطي ميادين الإبداع المستمر في التوزيع من خلال، هياكل مدمجة متمركزة أو غير متمركزة، هياكل الترخيص و فرق التجارة المجمع، رؤوس الأموال العائلية، رأس المال المخاطر وتعبئة السوق؛
- و. **عجلة الانتاجية:** هناك مجموعة من الأدوات التي تطور التوزيع للعمل على خمس محاور أساسية والتي تركز على خفض توقعات الزبائن (تميع ممرات إلى الصناديق)، تطوير خدمة الزبون (الوفاء)، الوصول إلى الانقطاع الصفري (السلسلة اللوجيستكية)، قياس مردوديات عائلة المنتجات (مراقبة التسيير) وضمان نتائج وإنجازات على أطوار مع الميزانيات (مردودية وتقديرات).
- ز. **العلاقة:** إن قوة العلاقة بين المصنّع والموزع، يجب أن تكون أبعد من التفاوض.

تطورت هذه الأصناف في السنوات الأخيرة، نتيجة إرادة وحاجة ممثلي التوزيع إلى هيكلة جيدة لاستراتيجيتها للإبداع. هذا التطور الذي وجد في النهاية عبر الأعمال المختلفة لخبراء تحليل التسويق ترجمة لارتفاع الدور الاستراتيجي للإبداع¹.

¹ - Ciline Funel et al., Op Cit, p 8, 10.

الفصل الثالث

عرّف كل من Osborn و Hunt و Scherhorn الإبداع التنظيمي بأنه: القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.

كما يُعرف الإبداع التنظيمي بأنه: فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة. ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهياكل التنظيمية، والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، والأنظمة الإدارية.

ويُعرف أيضا على أنه: الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.

وهناك تعريف آخر للإبداع التنظيمي بأنه: عملية التبني التي تتم لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو سوق المنظمة أو البيئة العامة لها.

وقد يُعرف الإبداع التنظيمي أيضا بأنه: العملية الناتجة عن مجموعة من العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة والتي تشمل على مدى وجود بيئة عمل ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة.

الإبداع التنظيمي، هو نواتج الإبداع لنظام اقتصادي اجتماعي تقني معقد، يعمل بدلالة الإبداع (الفردية والجماعية) والمؤشرات السياقية بما فيها التي تأتي من البيئة الخارجية.

1. العلاقة بين خصائص المؤسسة والإبداع:

أظهرت بعض نتائج الدراسات دور حجم المؤسسة في النشاط الإبداعي ككل، كما حاولت بعض الدراسات الأخرى إبراز دوره (الحجم) أيضا على الإبداع التكنولوجي للمؤسسة فقط، في حين ركزت دراسات أخرى على الخصائص الأخرى للمؤسسة عدا الحجم والتي منها تركيز رأس المال، التنوع، عمر المؤسسة، والفائض المعرفي.

1.1. العلاقة بين حجم المؤسسة والإبداع:

هناك العديد من الدراسات التي عالجت العلاقة بين حجم المؤسسة والنشاط الإبداعي:

فالدراسات الكلاسيكية التي تناولت المنافسة بالإبداع، تتفق في مجملها على أن النجاح مرتبط بالإمكانيات المستخدمة. والمؤسسات الكبيرة تستفيد من هذه النقطة كميزة بحيازتها على امكانيات عالية تمكنها من حماية إبداعاتها من التقليد، وتحمل الأخطار المتعلقة بالإبداع¹.

وهذا ما أكده Schumpeter سنة 1950 على أن عملية الإبداع تأتي في الأساس على يد المؤسسات الكبيرة². وقدم عدة حجج لدعم هذه الأطروحة، وهي كما يلي³:

الحجة الأولى: أنه في حالة فشل مشروع إبداعي على مستوى المؤسسة الكبيرة فهذا لا يؤثر عليها على خلاف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وذلك لكونها قادرة على تحمل الأعباء، بالإضافة إلى أن السمعة الواسعة للمؤسسة الكبيرة تختلف عن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

الحجة الثانية: أنه في اقتصاديات السلم يوجد مخبر أكبر حجم وأكثر إنتاج لأنه يجمع مجموعة متنوعة من المواهب التي تحظى بتبادل المعلومات والخبرات مع بعضها البعض.

الحجة الثالثة: أن المؤسسات الكبيرة أكثر تنوعا وتحظى بتسهيلات أكبر لإيجاد تطبيقات واختراعات جديدة.

الحجة الرابعة: تحظى المؤسسات الكبيرة بأولوية نظرا لاتساع أسواقها (شبكات توزيع، زبائن أوفياء).

والسبب الرئيسي الذي ساهم في المزايا السابقة الذكر (الحجم الكبير) قد يرجع على المؤسسة في حد ذاتها بالسلب وذلك لكون أن المؤسسة الكبيرة تتسم بالبيروقراطية وسوء تسيير مخبرها، بالإضافة إلى أن

1 - Christine Dirvy et Philippe Trouvé, **Se fermer, se renouveler et innover en PME**, la documentation Française, Paris, p 12.

2 - Ying Cheng, Op Cit, p 9.

3 - Dominique Guellec, **économie de l'innovation**, édition la découverte, Paris, 2009, pp 37, 38.

تحفيز الباحث لا يكون بشكل لائق على عكس المؤسسة الصغيرة والتي تهتم بتحفيز باحثيها لأنها تعتبر هذا الأخير هو أساس دوام المؤسسة واستمراريتها¹.

بعد ذلك، حاول العديد من الباحثين إختبار صحة هذه الفرضية، ليجدوا أن النشاطات الإبداعية تنمو جنباً إلى جنب مع حجم المؤسسة. نذكر على سبيل المثال²:

قيام Link سنة 1980 بدراسة مشابهة على مجموعة من المؤسسات في مجال الصناعات الكيماوية ليجد أن المؤسسات الكبيرة تحصل على معدلات عائد أكبر من ما تحصل عليه المؤسسات الصغيرة عندما يتعلق الأمر بالبحث والتطوير.

وتوصل Scherer سنة 1965 إلى أن الحجم الكبير للمؤسسة يعتبر أمراً ضرورياً من أجل نجاح النشاطات الإبداعية.

كذلك توصل Smolny سنة 2003 إلى أن المؤسسات الصناعية في غرب ألمانيا تؤكد المبدأ القائل بوجود علاقة إيجابية بين حجم المؤسسة والإبداعات، أي أن المؤسسات الكبيرة أكثر إبداعاً من المؤسسات الصغيرة، ويعود السبب في ذلك إلى حصول المؤسسات الكبيرة على ميزات تنافسية على مستوى الأسواق المالية، الموارد البشرية، التفاوض والحصول على المعلومات.

أما الدراسات الحديثة أثبتت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة هي الأخرى تعتمد على استراتيجية في نشاطها الإبداعي بالإضافة إلى تنظيمها الداخلي المحكم القائم على المرونة والميل إلى الجانب الإبداعي³. ومن أمثلتها، نذكر⁴:

تأكيد Mansfield سنة 1963 بأن الاقتصاد السلمي لا يؤدي بالضرورة إلى إبداعات أكبر، وأن المؤسسات الكبيرة لا تملك أي ميزات تنافسية مقارنة بغيرها من المؤسسات عندما يتعلق الأمر بالإبداع، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بالصناعات الحديدية والفلوذازية.

وبالنسبة لـ Gort و Klepper سنة 1982، فإن الإبداع يأتي عند ميلاد المؤسسة ويتراجع مع نموها.

أما Rosen فقد أضاف مزيداً من الشكوك سنة 1991 حول الفكرة السائدة بأن المؤسسات الكبيرة لها ميزات تنافسية أكبر من المؤسسات الصغيرة، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بالإبداع. فقد قدم هذا الباحث نموذجاً نظرياً يبين فيه أن للمؤسسات الصغيرة حصة كبيرة من الإبداعات بالرغم من أن المؤسسات الكبيرة

1 - Dominique Guellec, Op Cit, pp 37, 38.

2 - Ying Cheng, Op Cit, p 9.

3 - Christine Dirvy et Philippe Trouvé, Op Cit, pp 12, 13.

4 - Ying Cheng, Op Cit, p 10.

هي من تتفق مبالغ أكبر على مشاريع البحث والتطوير، ويعود السبب في ذلك لكون المؤسسات الصغيرة تمتلك مرونة داخلية عالية، بيروقراطية أقل وحسا عاليا بالمقاولاتية.

خلص مجموعة من المؤلفين إلى أن الجهد الإبداعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون نسبيا أكثر إنتاجا من المؤسسات الكبيرة. وذلك بفضل خصائصها المتعلقة أساسا بالميزة التي يوفرها تنظيمها الداخلي، مرونتها نحو الإبداع، بالإضافة إلى اندماجها في العديد من الشبكات ذات العلاقات المتبادلة والمتجددة¹.

إن الدراسات المبيّنة سابقا اعتمدت على معطيات وعلى مقاييس مختلفة. ما يجعل من الصعب المقارنة بين نتائجها. وتعميمها يصبح في هذه الحالة خطأ لا ينبغي الوقوع فيه².

2.1. العلاقة بين حجم المؤسسة والإبداع المتعلق بالمنتج وبأسلوب التصنيع:

هنا كذلك، كانت نتائج الدراسات متناقضة. وسنحاول التطرق إلى أهم ما تم التوصل إليه.

بعض الباحثين يؤكدون بأن المؤسسات الصغيرة تستثمر في إبداع المنتج أكثر مما تستثمر في إبداع أسلوب التصنيع. لقد قام كل من Utterback و Abernathy سنة 1975، باقتراح نموذج متكون من ثلاثة مراحل يهدف إلى شرح عملية تطور الإبداع داخل المؤسسات الصناعية (غير متناسقة، جزئية، شاملة أو نظامية). يؤكد هذا النموذج كذلك بأن إبداع المنتج يكون عادة في بداية حياة المؤسسة. ومع نمو المؤسسة، فإن هذه الأخيرة ستبحث عن تقليص التكاليف والحفاظ على مكانتها، ما سيدفعها للاهتمام أكثر بإبداع أسلوب التصنيع. لقد تم اختبار مدى صحة هذا النموذج بالاعتماد على معطيات Myers و Marquis سنة 1969 والتي تغطي 567 إبداع من 120 مؤسسة في 5 قطاعات صناعية. وأكدت النتائج ما ورد في هذا النموذج من اقتراحات. بالإضافة إلى ما سبق، فإن Cohen و Klepper، أكدا سنة 1966 بأن مشاريع البحث والتطوير المتعلقة بأسلوب التصنيع لا تزيد بزيادة حجم المؤسسات. فمقارنة بإبداع المنتج، نجد أن إبداع أسلوب التصنيع غير قابل للتداول أو للنقل عبر الأسواق. ما يجعل تأثيره على نمو المؤسسة أضعف من تأثير إبداع المنتج. وأبحاث Klepper سنة 1996 تتفق مع ذلك، إذ قام هذا الأخير بتبيان أن الإبداع ينخفض مع انخفاض عدد المؤسسات الجديدة التي تدخل السوق، ذلك لأن المؤسسات التي كانت متواجدة في السوق منذ فترة، تحولت اهتمامها من إبداع المنتج إلى إبداع أسلوب التصنيع. كما أن Zuscovitch Yin ، أكدا سنة 1998 بأن المؤسسات الكبيرة تستثمر أكثر في إبداع أسلوب التصنيع، أما المؤسسات الصغيرة فهي توجه مواردها نحو إبداع المنتج. هذا ما تؤكدته أبحاث كل من Huergo و Jaumandreu سنة 2002، التي تمت فيها دراسة 2300 شركة صناعية خلال الفترة 1991-1998.

1 - Christine Dirvy et Philippe Trouvé, Op Cit, p 13.

2 - Ying Cheng, Op Cit, p 10.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن Plehn- Dujowich قد طوّرت سنة 2005 نموذج توازن عام بخصوص مكونات مشاريع البحث والتطوير، والذي يؤكد فيه أنّ المؤسسات الصغيرة متخصصة في إبداع المنتج بينما المؤسسات الكبيرة متخصصة في إبداع أسلوب التصنيع.

إلا أنّ هناك العديد من الأبحاث التي تتفق مع ما ورد في الفقرة السابقة. بالفعل، قام كل من Pavitt, Robson و Townsend سنة 1987 بتحليل معطيات تخص 4378 إبداع في مختلف المجالات. وتوصل هؤلاء الباحثين إلى أنّه: "في معظم مجالات الإنتاج، ليس هناك أي دليل على وجود علاقة بين الحجم الكبير للمؤسسة واهتمامها بإبداع أسلوب التصنيع". كما أنّ Adner و Levinthal قدما سنة 2001 نمودجا خاصا بتطور المؤسسات من الناحية التكنولوجية، والتي تكون فيه هذه المؤسسات مجبرة على الاستثمار في إبداع المنتج مع اقتراب نهاية دورة حياتها. أما Mcgaham و Silverman فإنّهما قاما بدراسة حول المؤسسات في كندا وذلك في سنة 2001، ليتوصلا إلى أنّه: "لا يوجد أي دليل على وجود قليل من إبداع المنتج، أو على وجود مزيد من إبداع أسلوب التصنيع في المؤسسات الكبيرة. وهنا نستخلص أنّ العلاقة بين حجم المؤسسة وإبداع المنتج أو أسلوب التصنيع غير مؤكدة بصفة رسمية بعد¹.

3.1. علاقة الخصائص الأخرى للمؤسسة بالإبداع المتعلق بالمنتج وبأسلوب التصنيع:

لقد ركزت دراسات أخرى على معرفة العلاقة بين الخصائص المختلفة للمؤسسة (تركيز رأس المال، التنوع، عمر المؤسسة والفائض المعرفي) والإبداع المتعلق بالمنتج والإبداع المتعلق بأسلوب التصنيع.

1.3.1. تركيز رأس المال:

تشير الدراسات إلى أنّ المؤسسات التي تتمتع بتركيز رأس مال عالي، تميل أكثر نحو الإبداع. كما أنّ Schmalensee أكد سنة 1989 بأنّ تركيز رأس المال قد يكون مؤشرا على وجود عوائق تحول دون دخول مؤسسات جديدة إلى سوق معين. لقد بيّن Kraft في دراسة أجراها سنة 1990 على 56 مؤسسة ألمانية تنشط في الصناعة الفولاذية، أنّ تركيز رأس المال يعتبر عائقا لزيادة إبداع المنتج. إلا أنّ Ryan Amato و Wilder أكدوا سنة 1981 بأنّ تركيز رأس المال يعتبر أحد المحددات الأساسية لإبداع أسلوب التصنيع. لقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معطيات تخص فترة 1958-1972، ليجدو بذلك علاقة إيجابية بين تركيز رأس المال وإبداع أسلوب التصنيع. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ Lunn قد بيّن سنة 1987 بأنّه يمكن استخدام تركيز رأس المال من أجل قياس الأثر التراكمي للتكنولوجيا داخل المؤسسة، وأثره على نشاطات البحث داخل هذه الأخيرة. إلا أنّ هذا الكلام ينطبق أكثر على إبداع أسلوب التصنيع وليس على إبداع المنتج. كما أنّ هذا الباحث قام بإعادة دراسة واختبار لمعطيات Scherer (1984/1982) وتوصل إلى وجود ميكانيكية كبيرة على

1 -Ying Cheng, Op Cit, p 10, 12.

مستوى إبداع أسلوب التصنيع. أشار Audretsch سنة 1991 إلى أن طبيعة الاستثمارات الرأسمالية عادة ما تكون مادية وملموسة. وأن استخدام الآلات الكبيرة يعمل على تقليص تكلفة الوحدة الواحدة من المخرجات. بالإضافة إلى ما سبق، فإن Rovinen بين سنة 2002 بأن تركيز رأس المال له تأثير إيجابي ومباشر على إبداع أسلوب التصنيع. وأن هذا التأثير غير موجود على إبداع المنتج. تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الدراسة تمت على مجموعة من المؤسسات الانتاجية خلال فترة 1994-1996، والمؤسسات التي تدعم إبداع أسلوب التصنيع عادة ما تميل نحو اختيار تركيز عالي لرأس المال، ذلك لأن إبداع أسلوب التصنيع يساعد على تقليص حجم اليد العاملة¹.

2.3.1. التنوع:

إن أغلب المؤسسات اليوم تنتج أكثر من منتج واحد. تظهر مزايا التنوع عندما تكون تكلفة القيام بنشاطين إبداعيين معا أقل من تكلفة القيام بنشاطين إبداعيين منفصلين، هذا يحدث عندما تكون هذه النشاطات قادرة على تقاسم مدخلات جديدة بدون أي تكاليف إضافية. من بين مزايا التنوع نجد كذلك استخدام المعارف المكتسبة من منتج معين في تطوير منتج أو منتجات أخرى، ما يوفر تكاليف ونفقات كبيرة. إلا أنه ليس واضحا بعد إذا كان التنوع يساهم في زيادة إبداع المنتج أو إبداع أسلوب التصنيع. فالنماذج النظرية في هذا المجال لا تزال محدودة بفرضياتها حول ظروف السوق وبالمعطيات التي تستندها. في الدراسة التي أجراها Gort سنة 1966، تبين أن المؤسسات التي تعتمد التنوع في منتجاتها عادة ما توظف عمالا يتميزون بمهارات تقنية عالية. ما يعني أنهم قادرون على تقديم المزيد من الإبداع. كما أن (1983) Scherer, (1993) Jovanovic, (1996) Klette يؤكدون بأن المؤسسات التي تعتمد على مبدأ تنوع المنتجات تمتلك براءات اختراع أكثر من غيرها من المؤسسات. وبالنسبة لـ Nesta و Saviotti سنة 2005، فإن "أهم المؤسسات الصيدلانية الأمريكية تعد من أكبر المؤسسات حصولا على براءات الإختراع". وأن "تنوع نشاطات البحث يقوي الاقتصاديات السلمية للمؤسسات التي تتقاسم تلك المعارف". يؤكد الباحثان كذلك على أن "التنوع يزيد من القدرة الإبداعية للمؤسسة". أما بخصوص إبداع المنتج وإبداع أسلوب التصنيع، فإن Lunn سنة 1987 قد أعاد تحليل معطيات Scherer (1982/1984)، وأكد وجود أثر إيجابي للتنوع على كل من نوعي الإبداع، هذا الأثر يكون أعلى بالنسبة لإبداع المنتج مقارنة بإبداع أسلوب التصنيع، لأن التنوع يعتبر أداة لتوزيع الخطر على مشاريع مختلفة؛ بمعنى آخر، تقوم المؤسسات التي تعتمد التنوع بتطوير برامج ونشاطات إبداعية جديدة وأكثر خطورة. وبالاعتماد على معطيات حول مؤسسات فرنسية، توصل Cabagnols و Le bas سنة 2002 إلى أن إبداع المنتج عادة ما يأتي بسبب تنوع النشاط الاقتصادي للمؤسسة وأن التنوع يخدم إبداع المنتج أكثر من إبداع أسلوب التصنيع. بالإضافة إلى ما سبق،

1 - Ying Cheng, Op Cit, pp 15, 16.

فإنّ Fritsch و Mesched توصلا سنة 2001 إلى أنّ كون الشركة جزءا من مجمع شركات يعتبر أمرا إيجابيا وهو بذلك يؤثر إيجابيا على كل من إبداع المنتج وإبداع أسلوب التصنيع. وهذه النتائج صحيحة على الأقل بالنسبة للشركات الصناعية الألمانية. أين يتأكد مرة أخرى بأنّ التنوع يؤثر إيجابيا على إبداع أسلوب التصنيع. يؤكد الباحثان كذلك أنّ الإنتماء إلى مجمع أكبر يساعد على تجاوز المشاكل المرتبطة بالسيولة ما يزيد من النشاطات الإبداعية. وعلى عكس النتائج السابقة، يؤكد Rouvinen في دراسته المقدمة سنة 2002 حول مؤسسات فنلندية صناعية سنة 1998، أنّ مزايا التنوع تظهر أساسا في إبداع أسلوب التصنيع. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ الأعمال النظرية ل Palmer سنة 1991 تؤكد بأنّ المؤسسات المتنوعة تستثمر أكثر من المؤسسات غير المتنوعة في مجال البحث والتطوير المتعلق بأسلوب التصنيع¹.

3.3.1. عمر المؤسسة:

يعتبر عمر المؤسسة عاملا مهما للغاية عندما يتعلق الأمر بالقرارات والخيارات الإبداعية. فعمر المؤسسة يعني خبرتها ومعارفها المتعلقة بممارسة النشاطات الإبداعية. والنظرة التقليدية هنا تؤكد بأنّ المؤسسات القديمة في مجالها تحظى بفرص وبميزات تنافسية كبيرة في ما يتعلق بمشاريع البحث والتطوير. إلا أنّ Shefer و Frenkel سنة 2005، في دراستهما حول مجموعة من المؤسسات الصناعية في فلسطين، يؤكدان بأنّ عمر المؤسسة له أثر سلبي على القدرة الإبداعية للمؤسسة. هذه النتائج جاءت بهذا الشكل لأنّ العينة المدروسة تمثلت في نسبة كبيرة من المؤسسات الصغيرة والحديثة النشأة. بالنسبة ل Koberg، Detienne و Heppard سنة 2003، فإنّ المؤسسات القديمة الوجود تفتقد للمرونة والقدرة على التغيير، لأنّه أصبحت مبنية على علاقات رسمية مقننة وروتينية. وهذا التصلب الهيكلي يسبب عائقا أمام أي إبداعات مستقبلية. كما أنّ الربيع الناتج عن الإبداعات السابقة يكون أكبر على مستوى المؤسسات القديمة، بينما الربيع الناتج عن الإبداعات القديمة لدى المؤسسات الحديثة النشأة يعتبر ضئيلا. لذلك فإنّ المؤسسات القديمة تفضل القيام بالإبداعات التي تأتي بتغييرات تدريجية بدل القيام بإبداعات تأتي بتغييرات جذرية. وفي الدراسات الميدانية، تشير النتائج إلى أنّ المؤسسات الفنية لديها احتمال كبير للقيام بنشاطات إبداعية متعلقة بالمنتج، خصوصا في بداية دورة حياة المنتج نفسه. أما المؤسسات القديمة، فهي تقوم بالنشاطات الإبداعية المتعلقة بأسلوب التصنيع.

وفي هذا الإطار، يؤكد كل من Agrwal و Gort سنة 1996 بأنّ المؤسسات الفنية تقدم على الإبداع المتعلق بالمنتج في بداية حياتها، ثم ومع تطورها، تصبح تبحث عن تقليص تكاليفها، ومن أجل ذلك تقدم على الإبداع المتعلق بأسلوب التصنيع، والمؤسسات التي تنشط في قطاع التكنولوجيا هي خير دليل على ذلك. يؤكد Pernias هذا الاقتراح بعد دراسته للمؤسسات الإسبانية في مجال الصناعة الخزفية سنة 2006،

1 - Ying Cheng, Op Cit, p 16, 18.

أين توصل إلى خلاصة مفادها أنّ المؤسسات القديمة تستثمر أكثر في الإبداعات المتعلقة بتقليل التكاليف. تجدر الإشارة إلى أنّ هنالك عدة أشكال من الإبداعات سواء كانت إبداعات متعلقة بالمنتج أو إبداعات متعلقة بأسلوب التصنيع. إذ أنّ Hall و Ziedonis بينا سنة 2001 بأنّ عمر المؤسسة لا يؤثر على ميل المؤسسة للقيام بإبداعات جديدة، وهذا الأمر صحيح خصوصا بالنسبة للمؤسسات الصناعية الأمريكية المتخصصة في صناعة شبه الموصلات. كما أنّ Jaumandreu Huergo وجد سنة 2004 بأنّ تأثير العمر على الإبداع يكون غير خطي، وهذا الأمر يعتبر صحيحا بالنسبة للمؤسسات الإسبانية خلال فترة 1991-1998. إنّ احتمال ورود إبداعات من كلا النوعين يكون عادة أعلى في المراحل الأولى من حياة المؤسسة، ليبدأ بعد مرور حوالي 20 سنة من الوجود بالزيادة مرة أخرى. تشير نفس الدراسة إلى أنّ براءات الاختراع تختلف من مجال إلى آخر. بالإضافة إلى ما سبق، فإنّ الدراسة التي أجراها Nystrom على المؤسسات الصناعية السويدية سنة 2005 خلال فترة 1997-1999، تؤكد بأنّ المؤسسات القديمة تمتلك احتمالا أكبر بممارسة كل من نوعي الإبداع في آن واحد، ذلك لأنّ المؤسسة ومع نضجها، تقوم بممارسة نشاطات إبداعية متعلقة بأسلوب التصنيع دون التخلي عن ممارسة النشاطات الإبداعية المتعلقة بالمنتج. تعتبر عملية نمو المؤسسة مجرد عملية تراكم للخبرات، وهذه الخبرة تتكون من خبرة إنتاجية وخبرة تنظيمية. فمن جهة أولى، نجد بأنّ البيروقراطية عادة ما تكون مرتبطة بالمؤسسات القديمة، ما يقلل من احتمالية قيام هذه الأخيرة بخطوة جذرية فيما يخص الإبداع المتعلق بالمنتج، أما من جهة أخرى، فإنّ المؤسسات القديمة ونظرا لخبرتها، فهي تستطيع القيام بخطوات إبداعية تساعدها على تقليل تكاليفها¹.

4.3.1. الفائض المعرفي:

يقصد بالفائض هنا ذلك الكم من المعرفة التكنولوجية التي تحصل عليها مؤسسة ما من باقي المؤسسات التي تنشط في نفس المجال. لقد بينت العديد من الدراسات أنّ الفائض يلعب دورا أساسيا في نشاطات البحث والتطوير، كما أنّ هؤلاء الباحثين يؤكدون عدم وجود علاقة بين خصائص المؤسسة وبين أنواع الإبداعات، سواء كانت إبداعات خاصة بالمنتج أو خاصة بأسلوب التصنيع. إلا أنّ القدرة على حماية الاختراعات والإبداعات التي تنتجها المؤسسة، سيؤدي بها إلى التوقف عن الاستثمار في مشاريع البحث والتطوير. بالنسبة لـ Levin و Reiss سنة 1988، فإنّ الزيادة في الفائض قد تتسبب في زيادة مصاريف ونفقات المؤسسة على مشاريع البحث والتطوير. بالنسبة كذلك لـ Cohen و Levinthal سنة 1989، فإنّ المؤسسات تحتاج للاستثمار أكثر في مشاريع البحث والتطوير حتى يتسنى لها امتصاص الفائض المعرفي المتوفر. أما Jaffe فأكد سنة 1986 على وجود علاقة إيجابية بين نفقات البحث والتطوير والفائض.

1- Ying Cheng, Op Cit, p 18, 20.

المزيد من الأدلة حول هذا الأثر الإيجابي للفائض المعرفي جاءت في دراسة قام بها Klette سنة 1996. لقد بين Lim سنة 2004 بأن الفائض المعرفي يعتبر جد مهم في الصناعات المتعلقة بشبه الموصلات، فالمؤسسات الناشطة في هذا المجال تعتمد على آخر التكنولوجيات التي تحملها المنتجات المنافسة عوض الاستثمار في مشاريع البحث والتطوير. كما أن Nesta و Saviotti سنة 2005 وجدا بأن الفائض المعرفي معنوي وإيجابي. ما يعني أن المؤسسات تتعلم من محيطها التكنولوجي بدل التعلم من تجاربها الخاصة في المختبرات. إلا أن Martinez- Ros سنة 2000 لازال يشكك في أثر الفائض المعرفي على الإبداع، مؤكداً بأن الكثير من المؤسسات تستطيع تقليد الإبداعات التي تأتي بها المؤسسات الرائدة.

بالنسبة لـ Le bas Cabagnols فإنهما توصلا سنة 2002 إلى أن الفائض المعرفي يعتبر مصدرا مهما للمعارف التكنولوجية ولإبداع المنتج، إلا أنه لا يؤثر كثيرا على إبداع أسلوب التصنيع وذلك لصعوبة تناقل هذا النوع من الإبداع. الشيء الذي سيجعل الكثير من المؤسسات تعيد النظر في قرار الاستثمار في إبداع المنتج. ولتأكيد ذلك، قام Ornagih بدراسة سنة 2006 حول مجموعة من المؤسسات الصناعية في اسبانيا خلال الفترة 1990-1994، ليتوصل إلى أن الفائض المعرفي المتعلق بالمنتج عادة ما يكون أكبر من الفائض المعرفي المتعلق بأسلوب التصنيع، لأن تقليد المنتج عادة ما يكون أسهل من تقليد أسلوب التصنيع¹.

2. خصائص المؤسسات المبدعة:

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تعتمد على الأصالة في تطبيقاتها التنظيمية داخل المؤسسة نفسها وبين المؤسسات لأن الإبداع يحمل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى إعادة الاعتبار لحدودها ومعالجة علاقاتها التجارية من زاوية جديدة مع زبائنهم ومموليها وغير التجارية مع شركائها المتعددين المهنيين أو العموميين.

وفي هذا السياق، الإندماج العالي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في محيط المؤسسات الكبيرة لا يعني أن الأولى تتبنى نفس مفاهيم الإبداع كالأخيرة. فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي تحت تأثير المجموعة، ضبط النوعية، التعاقد من الباطن، الفروع وتعدد التبعية المالية، الاستراتيجية أو التنظيمية ونقل الدراية الإدارية التي أدلى بها المستشارين والمدراء الجدد للمؤسسة الكبيرة. ولهذا السبب فإن قرارات الإبداع ليست ميكانيكية بحيث يرتبط هذا الإبداع في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع عدد وافر من الترتيبات التنظيمية ذات أبعاد متغيرة وتوليفة من مواقف الاستقلالية، والتبعية وكذلك التبعية المتبادلة².

1 - Ying Cheng, Op Cit, p 20, 22.

2 - Christine Dirvy et Philippe Trouvé, Op Cit, p 12.

الفصل الرابع

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

مذهب مدرسة المحددات الاجتماعية: وفقا لهذه المدرسة فإنّ الإبداعات تحدث كنتيجة لاتحاد أو توليفة لمجموعة من العوامل الخارجية ومؤثراتها عليها مثل التغيرات الديموغرافية والمؤثرات الاقتصادية والتغيرات الثقافية. إنّ هذه المدرسة تركز على الاعتقاد بأهمية العوامل والمؤثرات الاجتماعية الخارجية إذا ما توفرت وفقا لظروف وشروط محددة فإنّ 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 بأنّ المبدعين يولدون ولا يتم اكتسابهم من البيئة الخارجية. وعليه فإنّ هذه المدرسة تركز على المهارات الفردية المميزة بشكل كبير كونها هي المحرك الأساسي لحدوث الإبداع في المؤسسة.

إنّ كل مدرسة تركز على جانب معين في الإبداع لكن في نهاية الأمر إنّ 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 صحيح¹.

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

¹ - مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 16، 17.

1. نموذج الإبداع عن طريق الصدفة:

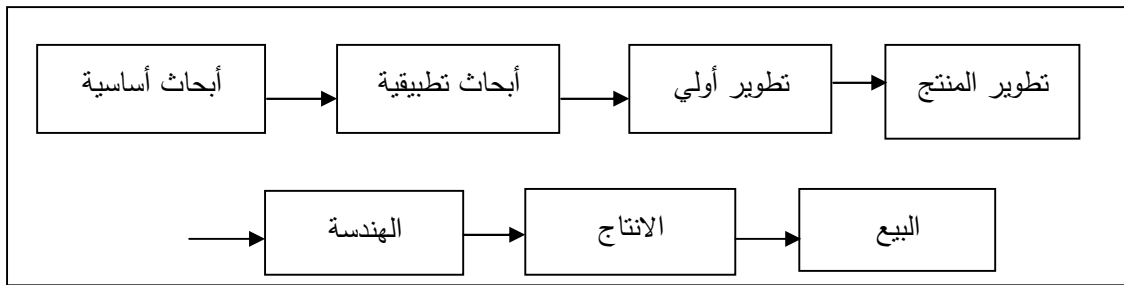
تشير دراسات عديدة في مجال الإبداع إلى أن هناك أهمية قصوى لحدوث اكتشافات غير متوقعة في مختلف مجالات الحياة لذلك أطلق على هذا النموذج اسم الاكتشاف عن طريق الصدفة. إن نموذج الإبداع عن طريق الصدفة يأتي من خلال كون أن هناك فرداً أو أفراد معينين أو مؤسسة معينة تعمل على محاولة الإبداع في مجال معين أو تطوير شيء جديد يتم اكتشافه ابتكاراً جديداً أو إبداعاً جديداً أو منتجاً جديداً أو نظرية جديدة لم يكن متوقع أبداً أو لم يكن مخططاً له. إن هذا الإبداع غير المتوقع يقود إلى تحقيق نجاحات مميزة وشهرة واسعة وإنجاز فريد للمؤسسة أو الفرد الذي قام به. وأقرب مثال على ذلك الاكتشافات التي تحدث أثناء عمل مؤسسات صناعة الأدوية، حيث يقوم العلماء بإجراء تجارب وأبحاث علمية لاكتشاف أدوية جديدة لعلاج أمراض مزمنة مثل اكتشاف الأنسولين لمرض السكري واكتشاف البنسلين.

وتشير أدبيات الإبداع إلى أن الإبداع عن طريق الصدفة هو نادر جداً لكنه يحدث أو احتمالات حدوثه الآن أو في المستقبل قائمة وفي كافة مجالات الحياة. وتجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من أن الإبداع وفقاً لهذا النموذج يحدث عن طريق الصدفة إلا أن هناك دوراً هاماً يلعبه بكفاءة ومهارة وعلم ومعرفة الفرد أو الأفراد المبدعين أو المؤسسة المبدعة لعملية الإبداع، وكذلك دورهم الحاسم في وضع تصورات وتوقعات علمية طموحة لغايات تحقيق اكتشاف طموح أو غير متوقع. أي على الرغم من وجود طابع الصدفة في الإبداع إلا أنه يحدث نتيجة وجود قاعدة معرفة وعلم وتكنولوجيا تهيء البيئة المناسبة لذلك¹.

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 التجارية². الشكل رقم (07) يوضح أهم المراحل الخاصة بالنموذج الخطي.

الشكل رقم (07): النموذج الخطي للإبداع



¹ - مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص ص 17، 18.

² - Rhys 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, pp 34, 35.

Source: Rhys 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.

يعود هذا النموذج في الأصل إلى خلاصة تجارب ميدانية من طرف مسيري المؤسسات، وليس فقط إلى الباحثين الأكاديميين، من أهم المؤسسات التي تبنت هذا النموذج في بادئ الأمر، نجد General Motors و Ford. وعندما نجحت هذه المؤسسات في تطبيق هذا النموذج، ساد الاعتقاد بأنه أفضل نموذج لتحقيق أو لإنتاج أي منتج جديد. والأبحاث الأكاديمية في هذا المجال، كذلك التي قام بها فريديريك تايلور، جاءت لتأكيد ذلك¹.

لقد تم اقتراح العديد من السيناريوهات الخاصة بالنموذج الخطي. وكلها تتقاسم خصائص النموذج الأصلي. أحد هذه النماذج المشتقة هو ذلك الذي تم اقتراحه من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE. جاء هذا النموذج بناء على ما قدمه NSF في سنوات 1950. هذا النموذج تم وضعه سنة 1963 وتبنيه سنة 1970. وهو يعرف بنموذج زهرة الزنبق. بالإضافة إلى نموذج OCDE، كان هناك نموذج آخر تم اقتراحه من طرف الحكومة الاسترالية سنة 1981. وذلك بهدف تكييف نموذج OCDE لحاجيات استراليا. هذا النموذج يحاول تفسير الطبيعة الديناميكية للبحث².

إن النموذج الأكثر شهرة هو النموذج الخطي المتسلسل والمعروف تحت اسم نظام³ Stage- Gate. 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 وتفندها في أحيان أخرى⁴. وطوّرت 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 استقهام معينة وجادة حول طبيعة النماذج الخطية القائمة على تسلسل الأنشطة والعمليات لحدوث عملية الإبداع في المؤسسة⁵. علما أن ظروف انطلاق مرحلة عملية جديدة ما هي إلا نهاية لمرحلة عملية سابقة بالإضافة إلى أن المخاطر المالية المرتبطة بها تعد محدودة. أما فيما يخص عملية متابعة ومراقبة العملية الإبداعية، فإن الإجراءات مبسطة

¹ - Rhys M. Williams, Op Cit, p 35.

² - Ibid, p 39.

³ - Cooper RG, **Stage- gate system: A new Tool for managing new products**, Business horizon, May- June, 1990, p 44, 54.

⁴ -Frédéric Tomala et al., **Modèle de processus d'innovation**, 3^e conférence francophone de Modélisation et Simulation « Conception, Analyse et Gestion des systèmes Industriels », du 23 au 27 Avril 2001, Troyes (France), p 2.

⁵ - مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص ص 18، 19.

نسبياً. إلا أن النموذج الخطي لا يسمح بالتجسيد السريع للإبداعات، ذلك لأنه يأخذ وقتاً معتبراً. فطول العملية يساوي مجموع المدة التي تستغرقها كل مرحلة، بالإضافة إلى الوقت المستغرق من أجل اتخاذ القرار¹.

إنّ الفكرة الأساسية لعملية الإبداع وفقاً للنماذج الخطية هو أنّ الإبداع يحدث نتيجة التفاعل بين قاعدة العلم والمعرفة (للجامعات والمعاهد العلمية وصناعة المؤسسة) والتطور التكنولوجي (التطورات التكنولوجية في صناعة معينة) والحاجات والرغبات الموجودة في سوق معين.

إنّ توضيح وتفسير عمليات التفاعل بين مختلف الأنشطة في الشكل يعتبر الأساس الذي تستند عليه نماذج الإبداع في المؤسسات. وهناك جدل كبير وعدم توافق بين باحثين وكتاب في مجال الإبداع حول معرفة الأنشطة التي تؤثر على الإبداع، وكذلك حول معرفة ما هي العمليات الداخلية في المؤسسة التي تؤثر في قدرتها على الإبداع. أي لا يوجد اتفاق على كيفية حدوث الإبداع في المؤسسة، وهناك عدم اتفاق حول ما هي العمليات الداخلية والأنشطة التي تؤثر في قدرة المؤسسة على الإبداع، وفي النهاية على تطوير منتجات جديدة لتحقيق أهدافها.

وبشكل عام هناك اتفاق بين كتاب وباحثين الإبداع على أنّ الترابط أو الاتباطات بين العناصر الرئيسية الثلاثة وهي قاعدة العلم والتكنولوجيا، التطورات التكنولوجية وحاجات ورغبات السوق يعتبر أمراً هاماً وحيوياً جداً لغايات حدوث إبداع ناجح في المؤسسة.

ويوجد هناك نموذجين من النماذج الخطية لغايات إبداع المنتج وهذه النماذج هي²:

1.2. النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا:

ويسمى عادة هذا النموذج بنموذج الدفع التكنولوجي Technology Push، فإنّ 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 أيضاً. وفي هذا النوع من النماذج، فإنّ السوق يلعب دوراً سلبياً، 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 حتماً إلى زيادة النمو. هذا النوع من الإبداع يعتبر عاملاً مدمراً للهياكل القائمة حالياً. 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 أنّه عامل خارجي أجنبي عن النظام الاقتصادي،

¹ - Frédéric Tomala et al., Op Cit, p2.

² - مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 19.

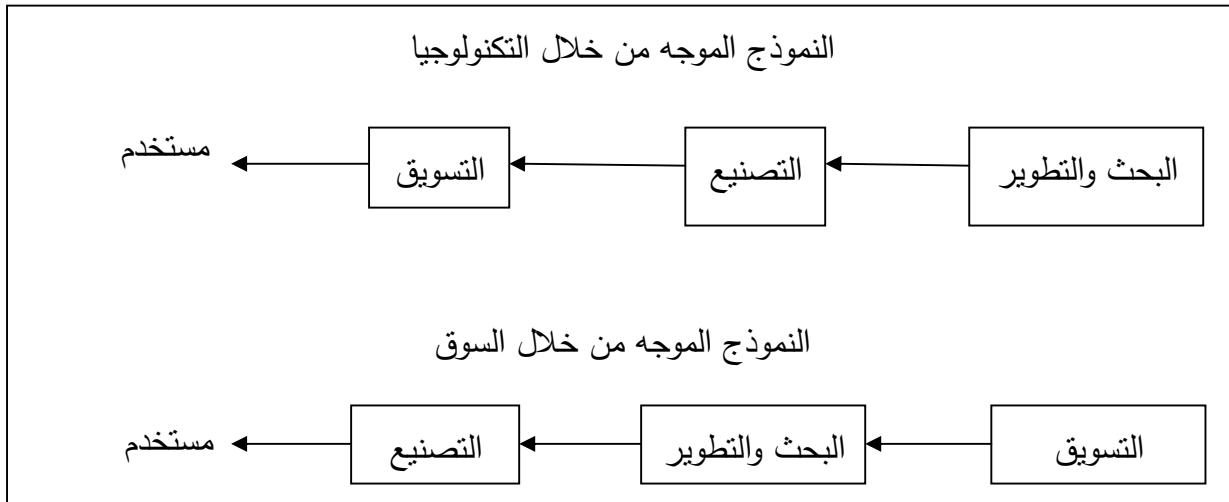
يتميز بالعشوائية. وفيما بعد قام هذا الباحث بإدماج منبع الإبداعات في النظام الاقتصادي ذلك لأن الأبحاث ونظرا لارتفاع تكلفتها، أصبحت تتم داخل المؤسسات نفسها، وذلك في إطار أنظمة البحث المؤسساتية.

خلال وبعد الحرب العالمية الثانية، ساهمت العلوم في التطور التكنولوجي كما لم تفعل سابقا. الشيء الذي أدى إلى رفع ميزانيات البحث في مرحلة ما بعد الحرب، وذلك بناء على الاعتقاد السائد بأن البحث العلمي النظري سيؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي.

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 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 السوق¹.

والشكل رقم (08) يوضح نموذج الدفع التكنولوجي كأحد النماذج الخطية في الإبداع.

الشكل رقم (08): النماذج الخطية في الإبداع



المصدر: مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل استراتيجي متكامل وعصري)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص 21.

2.2. النموذج الموجه من خلال السوق:

¹- 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, économie et sciences sociales, 04 Mai 1993, p 41, 43.

ترجع أولى المساهمات حول هذا النموذج إلى Schmookler الذي بين بأن زيادة الاستثمارات لا يعد نتيجة للاكتشافات العلمية، وأنّ أمواج الإبداعات تتدفق بناءً على الطلب وليس العكس. إنّ الفكرة الأساسية لنماذج 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.

لقد 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 مكونة من مجموعة من المراحل من جهة أخرى، هذه المراحل تبدأ إما من مرحلة البحث والتطوير أو من مرحلة إكتشاف 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^{*} فإنّ المقارنة بين كل من الإبداعات التي نجحت وتلك التي لم تنجح، سمحت بعزل عوامل النجاح. إلا أنّ هذا النوع من الدراسات قد تلقى عدة إنتقادات تتعلق أساس بالمنهجية المتعلقة في التحليل. غير أنّ هذه الدراسات تشترك في عامل أساسي ألا وهو تمييزها لدور جانب الطلب في العملية الإبداعية¹.

يقوم جوهر هذا النموذج على أساس أنّ السوق له الدور المؤثر والحاسم في عملية الإبداع، وهذا هو السبب الرئيسي في تطوير النموذج الموجه من خلال السوق. ويستند هذا النموذج على أساس أنّ 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 أنّ هذا النموذج هو عكس النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا، فأساس النموذج الموجه من خلال

^{*} مشروع Sappho: تم هنا المقارنة بين مجموعتين من المشاريع الإبداعية. المجموعة الأولى كانت ناجحة أما الثانية فقد كانت فاشلة. بمجموع 23 زوج من المشاريع الإبداعية في مجال الكيمياء. تكونت العينة من تجارب على المستوى الدولي. وقد استخرجت الدراسة معايير النجاح والفشل بناءً على معايير تجارية (Rothwell et Al, 1974).

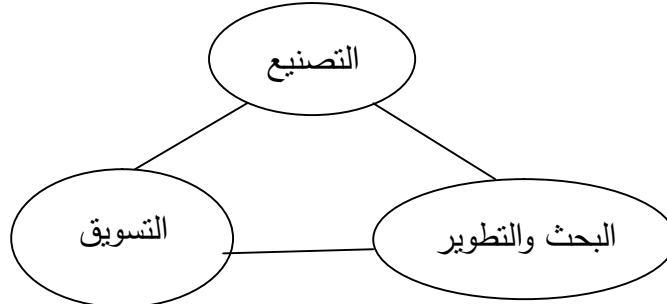
¹ - Annie Canel, Op Cit, pp 43, 44.

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 العملاء¹.

3. نموذج التجميع المتزامن في الإبداع:

ترتكز الإبداعات في النماذج السابقة وبغض النظر عن مصدرها سواء التكنولوجيا أو حاجات العملاء أو التصنيع أو المنافسة أو مجموعة أخرى من العوامل جميعها على فكرة واحدة وهي أين تحدث جهود الإبداع أكثر من التركيز على كيفية حدوث عملية الإبداع في المؤسسة. والنماذج السابقة في الإبداع تركز على معرفة وتفسير أين تبدأ أو أين تتم استثارة عملية الإبداع. إن جوهر عملية الإبداع يجب أن تركز على كيفية حدوث الإبداع في المؤسسة، وخاصة الإبداع الذي يتعلق بتطوير منتجات جديدة سواء سلع أو خدمات. وبناء على الانتقادات الموجهة إلى النماذج السابقة في الإبداع، فقد تم تطوير النموذج المتزامن في الإبداع. والشكل الموالي يوضح هذا النموذج في الإبداع².

الشكل رقم (09): النموذج المتزامن في الإبداع



المصدر: مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 23.

إن جوهر النموذج المتزامن في الإبداع يقوم على أساس أن الإبداع يحدث كنتيجة لعملية التجميع والتكامل المتزامن للمعرفة والمهارات والقدرات في ثلاث وظائف رئيسية، وهي التسويق، التصنيع والبحث والتطوير من أجل حدوث الإبداع، ومن ثم تطوير منتجات جديدة. إن هذا النموذج كغيره من النماذج السابقة في الإبداع يركز بشكل كبير على الأنشطة والوظائف التنظيمية التي تؤدي إلى حدوث عملية الإبداع أو أين تبدأ عملية الإبداع ولا يركز هذا النموذج على كيفية حدوث عملية الإبداع³.

¹ - مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 22.

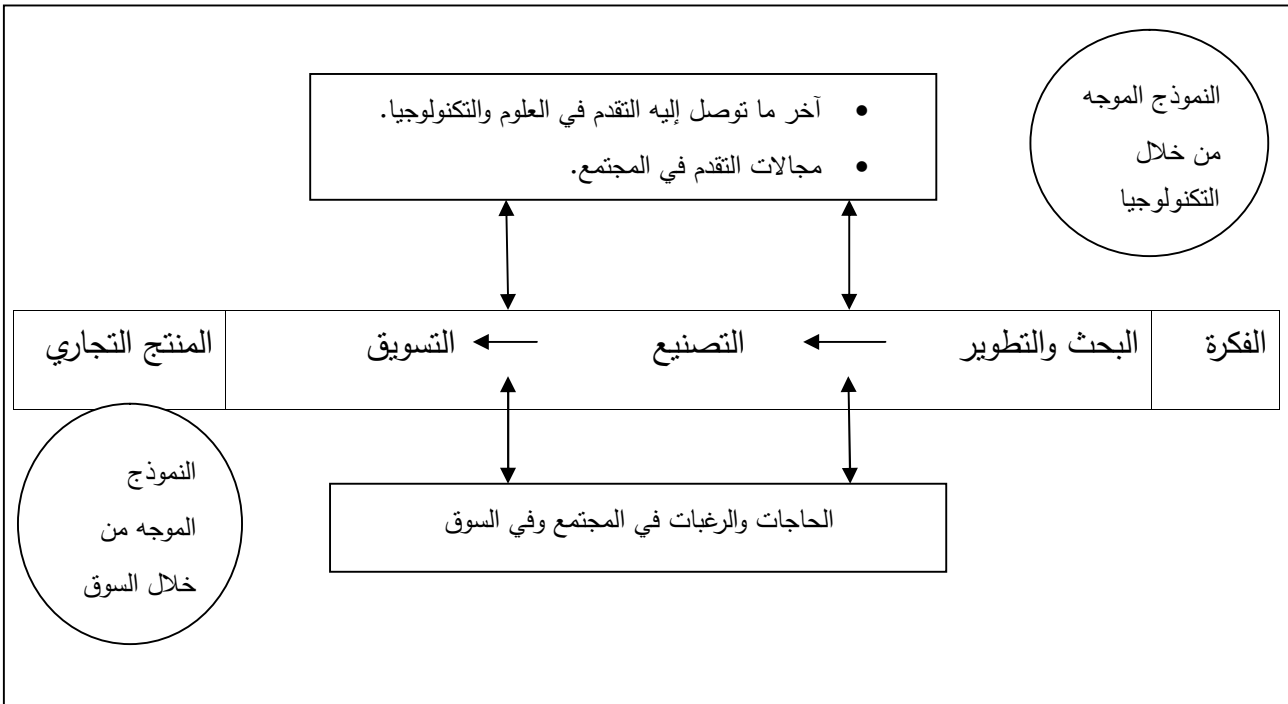
² - مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 22، 23.

³ - المرجع السابق، ص 23.

4. النموذج التفاعلي في الإبداع:

يقوم هذا النموذج على أساس ربط أو إيجاد حلقة وصل بين النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا مع النموذج الموجه من خلال السوق في نموذج واحد من أجل حدوث عملية التفاعل في الإبداع في المؤسسة. وهنا يتم التركيز على أن الإبداعات تحدث كنتيجة لتفاعل السوق بكافة عوامله مع قاعدة العلم والمعرفة مع القدرات والامكانيات الموجودة في المؤسسة من أجل الإبداع. ولكن كالنماذج السابقة لا توجد نقطة بداية واضحة المعالم من حيث أين تبدأ عملية الإبداع وكيف تتم. ووفقا لهذا النموذج تحدث عملية الإبداع في المؤسسة عن طريق انسياب المعلومات من عدة أنشطة ووظائف ومصادر. والشكل رقم (10) يوضح النموذج التفاعلي في الإبداع¹.

الشكل رقم (10): النموذج التفاعلي في الإبداع



المصدر: مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 24.

وعلى الرغم من أن النموذج التفاعلي هو نموذج مبسط إلا أنه يوجد به نوع من الشمولية لعملية الإبداع في المؤسسة. ووفقا للنموذج التفاعلي فإن الإبداع عملية تتكون من مجموعة من الأنشطة والعمليات المنطقية والمتسلسلة التي يتم بموجبها تقسيم العملية إلى سلسلة من الوظائف المميزة والفريدة ولكنها في نفس الوقت تكون على شكل خطوات متفاعلة ومتداخلة مع بعضها البعض، وأيضا معتمدة على بعضها البعض

¹ - مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 23، 14.

في معظم مراحلها. وعليه فإنّ عملية الإبداع الشمولية هذه يمكن النّظر إليها على أساس أنّها مجموعة معقدة ومتراصة من المسارات المتصلة مع بعضها التي من خلالها يمكن تحويل المعرفة في المؤسسة ومن مختلف وظائفها وأفرادها إلى إبداع وبالتالي القدرة على تطوير منتجات جديدة.

وهذه المسارات تشمل مجموعة من العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية للمؤسسة وأنّ عملية الإبداع تحدث كنتيجة لعمليات الربط والتفاعل بين هذه العوامل داخل وخارج المؤسسة، الشكل السابق يمثل عملية التفاعل الشمولية هذه. حيث يمثل الشكل قدرات وإمكانات المؤسسة الفريدة والمميزة وكيفية ربطها وإيصالها مع السوق وحاجات ورغبات المجتمع ومع القاعدة العلمية والتكنولوجية والمعرفية بذلك الشكل الذي يمكن من تطوير منتجات جديدة. فالمؤسسات التي لديها القدرة والكفاءة على إدارة عملية الإبداع سوف تحصل على عملية إبداع ناجحة.

كما نلاحظ من الشكل السابق فإنّ وظائف المؤسسة وتحديد البحث والتطوير والهندسة والتصميم والتصنيع والتسويق والمبيعات تأتي في منتصف الشكل لتأخذ موقع القلب في عملية الإبداع. وتجدر الإشارة إلى أنّ العلاقات بين هذه الوظائف تبدو وكأنّها علاقات خطية، ولكن في واقع الحال إنّ هذا ليس شرط كون عملية الإبداع معقدة وتحدث نتيجة تفاعل عدة مسارات معقدة داخل وخارج المؤسسة وخاصة بين وظائفها ووحداتها التنظيمية المختلفة. وكذلك فإنّ عملية التفاعل والاتصالات تحدث بين جميع وظائف المؤسسة ووحداتها التنظيمية وبين قواعد المعرفة والعلم والتكنولوجيا وبين السوق وحاجات ورغبات المجتمع والتي هي الهدف النهائي لعملية الإبداع. فمثلاً قد تقوم وظيفة الإنتاج بالمبادرة بتحسين تصميم عملياتها الانتاجية بذلك الشكل الذي يقود إلى تطوير منتجات جديدة أو أنّ هذا التطوير قد يحدث في نهاية الأمر عن طريق البحث والتطوير ويؤدي إلى تطوير منتجات. فحسيلة عمليات التفاعل في الشكل هي التي تؤدي إلى الإبداع، وبالتالي تطوير منتجات جديدة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ عمليات خلق وتوليد أفكار ومفاهيم لتطوير منتجات جديدة تعتمد على تفاعل مدخلات رئيسية وهي قدرات وإمكانات المؤسسة، حاجات ورغبات السوق، العملاء وقواعد العلم والمعرفة والتكنولوجيا الموجودة¹.

5. نموذج الشبكة في الإبداع:

يمثل هذا النموذج أحدث ما توصلت إليه المعرفة في حقل الإبداع الإداري، حيث يركز هذا النموذج وبشكل جوهري على أنّ المؤسسة هي كيان اجتماعي يخضع لمجموعة من الظروف والعوامل والمؤثرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة. وأنّ الربط أو الاتصال بين بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية يكون على شكل شبكة من الاتصال والتفاعل بذلك الشكل الذي يساعد على حدوث الإبداع في المؤسسة، وبالتالي

¹ - مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 24، 26.

قدرتها على تطوير منتجات جديدة. ويركز نموذج الشبكة على أهمية العوامل والمؤثرات التي تحدث في البيئة الخارجية في المؤسسة لحدوث عملية الإبداع. وأكثر ما يستخدم هذا النموذج في المؤسسات اليابانية والأمريكية فمثلا يرى معظم الباحثين في مجال الإبداع أن البيئة الخارجية لعمل المؤسسات اليابانية توفر نظاما اجتماعيا ذا قيم وثقافة وتقاليد تشجع وتوفر البيئة المناسبة لحدوث الإبداع على المستوى الجماعي والفردى من خلال الربط والاتصال المباشر مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية على شكل شبكات من الاتصال وتبادل وتفاعل المعرفة والمهارات والقدرة المتوفرة¹.

إن الهدف الأساسي من كل هذه النماذج هو أنها تعطي مقاربات مختلفة لعملية اتخاذ القرار داخل العملية الإبداعية ككل. وقد رأينا بأن النموذج الخطي يفرض قيود زمنية على عملية اتخاذ القرار ولكنها تسمح بالمقابل بتخفيض المخاطر. أما النموذج الموازي، فهو يسمح بربح وقت معتبر فيما يتعلق باتخاذ القرارات، ولكنه يزيد من المخاطر.

إن الإشكالية الأساسية في قيادة العملية الإبداعية تتمثل في ضمان التناسق بين النظام التكنولوجي، نظام المعلومات وكذا نظام اتخاذ القرارات. فالهدف هنا هو توفير المعلومات الضرورية والكاملة لمتخذي القرارات حول نتائج قراراتهم السابقة حتى يتم تقييمها.

ونركز هنا على الأهمية القصوى للمعلومة الاقتصادية التقنية فيما يخص تقييم المشاريع الإبداعية. كما سنركز على دور الخبراء الاقتصاديين الذين لم يعد يتمثل دورهم في الذهاب نحو الخبراء التقنيين من أجل الحصول على المعلومة. بل بالعكس، فقد أصبح من واجب الخبراء الاقتصاديين أن يوفر المنهج الضرورية من أجل الاعتبارات الاقتصادية في النقاشات التقنية. والمثال على ذلك ضرورة الأخذ بالاعتبارات الاقتصادية كالتكاليف والقيمة المضافة للمنتج وذلك على مدار دورة حياته.

إن النماذج التي عرضناها تساهم في زيادة فعالية عملية القيادة. أي أنها تساعدنا في الحصول على نتائج متناسقة في ظل الأهداف المحددة. فبالفعل، إنه لمن المستحيل أن نقوم ببناء استراتيجية قيادة ناجحة دون تحديد النموذج الذي سنعتمد عليه. أما بالنسبة لمعايير التقييم فإنه ينبغي لها أن تبنى على أساس القيمة وكذا المعلومات الاقتصادية التقنية².

1- مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص 26.

2 - Frédéric Tomala et al., Op Cit, p3.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أوكيل محمد السعيد، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1991.
2. برفين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
3. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
4. حسن أحمد عيسى، سيكولوجيا الإبداع بين النظرية والتطبيق، المركز الثقافي في الشرق الأوسط، الطبعة الأولى، مصر، 1993.
5. حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد، الطبعة الثانية، الأردن، 2009.
6. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع - نحو بناء منهج نظمي-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
7. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
8. سناء محمد نصر حجازي، سيكولوجية الإبداع (تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال)، دار الفكر العربي، مصر، 2006.
9. فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع (مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبيه، مراحل العملية الإبداعية)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
10. مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.

11. محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
12. محمد جاسم ولي العبيدي وآخرون، الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم والإبداع، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
13. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

المذكرات والأطروحات:

30. إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، 2008.
31. رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الالكترونية بولاية برج بوعرييج-، أطروحة دكتوراه علوم، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2015، 2016.
32. محمد محمد خندقجي، العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الإدارية والإبداع الإداري من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، 2005.

المجلات:

33. بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر-دراسة ميدانية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008.

الملتقيات:

34. بن عاتق حنان، حماوي توفيق، واقع الإبداع التكنولوجي و تأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، ملتقى دولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، أيام: 13/12 ماي 2010.
35. عجيلة محمد وبن نوي مصطفى، دور الإبداع في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة استطلاعية)، الندوة الدولية حول المقالة والإبداع في الدول النامية، المركز الجامعي خميس مليانة، أيام 13- 11/14 2007/.

المراجع باللغة الفرنسية:

الكتب:

36. Ahmed Silem et Alain Martin , **Lexique de gestion et de management**, Dunod, Paris, 2009.
37. Alain Bloch, Sophie Morin Delerm, **Innovation et création d'entreprise- de l'idée à l'organisation-**, Edition ESKA, Paris, 2011.
38. Arnaud Groff, **Manager l'innovation**, Afnor éditions, France, 2009.
39. Célistin Mayoukou et Claude Ratsimbazafy , **Entrepreneuriat et Innovation**, L'harmattan, Paris, 2007.
40. Dominique Guellec, **économie de l'innovation**, édition la découverte, Paris, 2009.
41. Dorota Leszczynska, **Management de l'innovation dans des l'industrie aromatique – Cas des PME de la région de grasse-**, L'harmattan, Paris, 2007.
42. Florence Durieux, **Management de l'innovation- une approche évolutionniste-**, Vuibert, Paris, 2000.
43. Jean –Marie Choffray et Françoise Dorey, **Développement et gestion des produits nouveaux concepts, méthodes et applications**, McGraw-hill, Paris.
44. Joël Broustail et Frédéric Fréry, **le management stratégique de l'innovation**, Dalloz, paris, 1993.
45. Philippe Lê et Philippe Rivet, **Piloter et réussir l'innovation en entreprise**, Maxima, Paris, 2007.
46. Sandrine Fernez- Walch, François Romon, **Management de l'innovation- de la stratégie aux projets-**, Vuibert, Paris, 2010.
47. Thomas Loilier, Alberic Tellier, **Gestion de l'innovation**, édition Management, Paris, 1999.

المذكرات والأطروحات:

48. 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 Chaussés, économie et sciences sociales, 04 Mai 1993.

49. Sandra Dubouloz, **L'innovation organisationnelle –antécédents et complémentarité- une approche intégrative appliquée au lean management**, thèse de doctorat, 26 novembre 2013, Université de Grenoble.

50. Sébastien Galland, **Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique – aide à l'innovation et à la prise de décision**, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, université du sud Toulon- var, 2005.

المجلات والدوريات:

60. Christine Dirvy et Philippe Trouvé, **Se fermer, se renouveler et innover en PME**, la documentation Française, Paris.

61. Ciline Funel et al., **l'innovation commerciale- quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs ?-**, cahier de recherche n° 291, novembre 2012.

62. Denis Remon, **Innovation ouverte, capacités et innovation organisationnelles**, Examen de la documentation 2003- 2010, cahier de recherche n° 2011- 02, Mars 2011, Hec Montréal.

63. Sandra Dubouloz et Rachel Bocquet, **Innovation organisationnelle- s'ouvrir pour innover plus ?-**, Varia, Revue française de gestion, N°235, Lavoisier, 2013.

64. Sandra Dubouloz, **Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH- une combinaison gagnante**, Varia, Revue française de gestion, N°238, Lavoisier, 2014.

65. Wulong Gu et Surendra Gera, **Effet des innovations organisationnelles et des technologies de l'information sur le rendement des entreprises**, Document de recherche, Série sur l'économie canadienne en transition, Ministre de l'Industrie, Novembre 2004, Canada.

الملتقيات

66. Frédéric Tomala et al., **Modèle de processus d'innovation**, 3^e conférence francophone de Modélisation et Simulisation « Conception, Analyse et Gestion des systèmes Industriels », Troyes (France), du 23 au 27 Avril 2001.

الدراسات والأبحاث:

67. Heidi Armbruster et al., **Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys**, Sur le site: www.elsevier.com/locate/technovation.

68. Jean Baptiste Berry et Marc Dupuis, **l'Innovation Commerciale, concepts et mesures**, Sur le site :[http://leg2.u-bourgogne.fr/CERMAB/z-outils/documents/actesJRMB/JRMB10-2005/BERRY .pdf](http://leg2.u-bourgogne.fr/CERMAB/z-outils/documents/actesJRMB/JRMB10-2005/BERRY.pdf).

69. Marc Dupuis, **Innovation dans la distribution- les paradox de la prospective**, Sur le site :<http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2002/Materiali/Paper/Fr/DUPUIS.pdf>

المراجع باللغة الانجليزية:

المذكرات والأطروحات:

70. Erwin D.Danneels, **The dynamicrelationship between affirm and its customers and technologies and their impact on product innovation**, thesis doctoral of philosophy, the Pennsylvania state university, December 1998.

71. Rhys 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.

72. Seung Hoon Jang, **Ownership structure, absorptive capacity, and innovation: planting VS harvesting innovation**, doctoral thesis of philosophy, university of Nebraska, august 2012.

73. Thongchai Srivardhana, **The multiple dimensions on the interfirm network: the critical sources of product innovation**, doctoral thesis of philosophy, Louisiana state university, August 2006.

74. Ying Cheng, **Firm size, R&D, product and process innovation**, Doctoral thesis of philosophy, the University at Buffalo, State university of New York, Department of Economics, February 2009.

المجلات والجرائد:

75. Ana Lúa Seoane Blanco, **The relationship between internationalization and innovation: a micro view**, Double degree in business administration and law, Universidade Da CO-RUÑA, 2015.

76. Barrios Salvador., and al., **Explaining firms' export behaviour: R&D, spillovers and the destination market**, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Volume 65, Issue 4, 2003.

77. Chritian Rammer, Anja Schmiele , **Drivers and effects of internationalizing innovation by SMEs**, The IUP Journal of Knowledge Management, Vol. VII, No. 2, 2009.

78. Cooper RG, **Stage- gate system: A new Tool for managing new products**, Business horizon, May- June, 1990.

79. Diana A. Filipscu and al. **Technological innovation and export: Unpacking their reciprocal causality**, Journal of international marketing, Vol. 21, No. 1, 2013.

80. élisabeth Lefebvre and al., **R&D- Related capabilities as determinants of export performance**, Small Business Economics, Vol. 10, No. 4, June 1998.

81. Golovko Elena and Valentini Giovanni, **Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth**, Journal of International Business Studies, Volume 42, Issue 3, 2011.
82. Halilem Norrin and al., **Exploring the relationships between innovation and internationalization of small and medium-sized enterprises: A non recursive structural equation model**. Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences De l'Administration, Volume 31, Issue 1, 2014.
83. Manuel Francisco Suárez- Barraza, **Process Innovation in local governments an empirical study of its continuous improvement efforts**, Review of business management, n°47, São Paulo, April/ Jun 2013.
84. Maria Ripolles Meliá and al., **The influence of innovation orientation on the internationalization**, The service Industries Journal, Vol. 30, No. May 2010.
85. Marjorie- Annick Lecerf , **Internationalization and Innovation: The effects of a strategy mix on the economic performance of French SMEs**, International Business Research, Vol. 5, No. 6, June 2012.
86. Mónica Edwards- Schachter and al., **International co- operation between firms on innovation and R&D: Empirical Evidence from Argentina and Spain**, Journal of technology management and innovation, Vol. 6, No. 3, October 2011.
87. Natalia Vila and Ines Kuster, **The importance of innovation in international textile firms**, European journal of marketing, vol 41, n° 1/ 2, 2007, Emerald group publishing limited.
88. Peter Yamakawa Tsuja and Jhony Ostos Marino, **The Influence of the environment on organizational innovation in service companies in Peru**, Review of business management, vol 15, n° 49, oct/ dec 2013.
89. Pierre Louart and Audie Martin , **Small and medium- sized enterprises and their attitudes towards internationalization and innovation**, International Business Research, Vol. 5, No. 6, June 2012.
90. Rick M.A. Hollen and al., **The role of management innovation in enabling technological process innovation: An inter- organizational perspective**, European management review, vol 10, USA, 2013.
91. Rosanna Pittiglio and al., **Innovation and internationalization: the case of Italy**, Journal of technol transf, 2009.
92. Sascha O. Becker and Peter H. Egger: **Endogenous product versus process innovation and a firm's propensity to export**, Empirical Economics, 2013.
93. Yi Jingtao and al., **The effects of innovative capabilities on exporting: Do institutional forces matter?**, International Business Review, Volume 22, Issue 2, 2013.

94. Chiva Gómez and al., **Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model**, 2013.

95. Diana-Andreea Filipescu, **Innovation and internationalization. A focus on the Spanish exporting firms**, research work, Universtitat Autònoma, Bellaterra (Cerdanyola del Valles), March 2007.