

1. الإبداع التكنولوجي:

يعتبر 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؟

1.1.2.1. 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 بأخرى³.

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 المنتج⁴.

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

¹ - بن عاتق حنان، جملوي توفيق، واقع الإبداع التكنولوجي و تأثيره على أداء المنظمة في الجزائر، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير 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.
³ - نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 111.
⁴ - Joël Broustail et Frédéric Fréry, le management stratégique de l'innovation, Dalloz, paris, 1993, pp 7, 8.

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؛
- 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 أنّ 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 ما هو "التجديد"؟². إنّ التجديد هو مصطلح جد نسبي³. حيث قد يعتبر أحد مصنعي الغراء مثلاً أنّ تعديلاً بسيطاً يقلل زمن التجهيز بـ 05% هو منتج جديد. وقد تعتبر مؤسسة أخرى في نفس المجال هذا التغيير بأنّه 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:
 - مكونات قاعدية جديدة، مثل: البنسيلين، البلاستيك... الخ؛
 - مفهوم لنظام فرعي جديد، مثل: المعالج (micro-processeur)، بطاقة الذاكرة (carte à mémoire)؛
 - إنشاء نظام معقد، مثل: المركبة الفضائية، الإنترنت، القطار السريع TGV.
- الجدة ذات الميزة التجارية: وتشتمل هي كذلك على الجوانب التالية:

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.

- تحسين توضيب السلع وتغليفها، مثل: معجون الأسنان، الغاسول؛
- تعديل، أو إنشاء خط جديد، مثل: السيارة؛
- قناة توزيع، مثل: البيع عن بعد (الهاتف، الانترنت).

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

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 وأنّ درجة الحداثة أو تقرير إذا كان المنتج جديداً أم لا هو مصطلح نسبي. إضافة إلى ذلك أنّ الغالبية العظمى من المنتجات التي يتم تطويرها هي تحسينات وعمليات تطوير على منتجات حالية من نواحي متعددة. وتشير دراسة أجريت في هذا المجال أنّ 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 أنّ 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 أنّ 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 أو عدم الرضا. لذلك فكلما زادت درجة الرضا التي يحصل عليها المستهلكون المستهدفون من المنتج الجديد زادت احتمالية تصنيفه كمنتج جديد وبدرجة حداثة عالية. وبناءً عليه، فإنّ فهم فكرة الحداثة بهذا الشكل قد يؤدي إلى تصنيف منتجات ذات حداثة مصنعة وأخرى ذات حداثة جديده أصلية. والحداثة الأصلية هي تلك الحداثة التي يمكن وصفها بأنّها لها خصائص أو مواصفات المنتج الجديد التي تشبع حاجات ورغبات المستهلكين بطريقة مختلفة تماماً عما تقوم به المنتجات القديمة.
- **المدخل السوقي:** ووفقاً لهذا المدخل تتحدد درجة الحداثة بالسلعة بمقدار معرفة المستهلكين المستهدفين له. وبناءً عليه، فإنّه يتم اعتبار سلعة ما جديدة إذا تم شراؤها بواسطة نسبة مئوية محددة من المستهلكين

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.

(المجددون غالباً) مع مضي وقت قصير ومحدد على وجودها في الأسواق المستهدفة؛ أي أنّ إطلاق أسماء جديدة يتم بناء على معيار وجوده لأول مرة في هذا السوق؛

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

وبناء 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 جديداً على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معاً، 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 أنّها كانت غير كافية تماماً ولم تحصر كل الأصناف. بالإضافة إلى أنّها لم تنظر إلى المسألة من وجهة نظر المبتكر نفسه. ما يجعلها ذات فائدة محدودة خصوصاً على المسيرين²، وسنحاول هنا عرض لبعض التصنيفات بالإضافة إلى الأساليب المتبعة لتطوير المنتجات من طرف المؤسسات، كما يلي:

تعتبر مساهمة Booz، Allen و Hamilton سنة 1982 أهم مساهمة في هذا المجال. فالتقسيم الذي جاؤ 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)³ إلى ستة أصناف كما يلي⁴:

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

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 أنّ هذا التقسيم لا يعطينا أي فكرة حول نظرة متخذي القرارات. وهو بالتالي لا يعد تقسيماً مثالياً لأنّه يعتبر المنتج الجديد على المؤسسة كمسألة أحادية الأبعاد⁵.

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.

³ - Ibid, p 43.

⁴ - P. Amerein et al., **Marketing Stratégies et Pratiques**, Nathan, Paris, 1996, p 198.

⁵ - Erwin D.Danneels, Op Cit, p 43.

نبدأ بالتصنيف المقترح من قبل Dorey و Choffray ، حيث قدما ثلاثة أصناف من المنتجات الجديدة، علماً أنّ الصنّفين الأولين مرتبطان بنوع من الإبداعات الثانوية، أما الصنّف الثالث فيتعلق بإبداع رئيسي، وسنوضح ذلك فيما يلي¹:

- **المنتجات المعاد إحلالها:** وفقاً لهذا الصنّف، فإنّ المكونات الجوهرية للمنتج لم تتغير عدا المظهر الخارجي أو الغلاف²، وهذا يعنّي بأنّ الأمر يتعلق في بعض الأحيان بتغيّرات طفيفة في المظهر الخارجي دون تدخلها في تحويلات بارزة التي توسع مجال التطبيق³؛
- **المنتجات المعدّلة:** وينطوي هذا الصنّف على منتجات ذات خصائص تقنية متأثرة، لكن أبعادها القاعدية لم تتغير⁴. ويتعلق هذا الصنّف غالباً بالتغيّرات التي توسع حقل استخدام المنتج، تخفيض تكاليف إنتاجه أو تطوير إمكانية اشتغاله⁵. وكمثال على هذا الصنّف من الإبداع نجد: حاسب جديد محسن الأداء، سيارة أكثر راحة وأمان، مصباح كهربائي اقتصادي؛
- **منتجات أصلية:** تتعلق هذه المنتجات بالإبداعات الجذرية. حيث أنّ خصائص هذه المنتجات الإدراكية والفيزيائية جديدة، كما أنّ هذه المنتجات لا توجد بناتا 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 بناءً على ما إذا كانت تحتوي على منتجات جديدة أو منتجات قديمة (موجودة في السوق)، أو بناءً على ما إذا كانت تحتوي على مهام جديدة أو مهام قديمة. والمقصود هنا بالمهام هي تلك الحاجة لدى المستهلك، التي تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها. بناءً على هذين البعدين، حاول Ansoff تقسيم فرص النمو إلى: الولوج إلى السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج والتنويع. والنوعين الآخرين من النمو يتضمنان تطوير المنتج. كما أنّ Ansoff يحدد بدقة إن كان تطوير المنتج هذا موجهاً إلى الزبائن الحاليين أو إلى الزبائن الجدد. تجدر الإشارة إلى أنّ تقسيم Ansoff يهمل البعد التكنولوجي للمنتج الجديد⁶.

3.2.1.2.1. الأهداف الأساسية لعملية تطوير المنتجات الجديدة وأساليب التطوير:

تكمن الأهداف الأساسية لعملية تطوير المنتجات الجديدة، في⁷: 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 التالية⁸:

- **التملك:** يعني أنّها يجب أن تتبع واحداً 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 وإنّما تقوم بامتلاك حقوق منتجات قائمة.
- **تطوير منتج جديد:** إنّ عملية تطوير منتج جديد يمكن أن تأخذ مسارين رئيسيين:
 - قيام المؤسسة بتطوير منتجات جديدة في مختبراتها؛

¹ - Éric Venette, Op Cit, pp 228, 229.

² - Ibid, p 228.

³ - Jean -Marie Choffray et Françoise Dorey, **Développement et gestion des produits nouveaux concepts, méthodes et applications**, McGraw-hill, Paris, 1983, p 9.

⁴ - Éric Venette, Op Cit, pp 229.

⁵ - Jean -Marie Choffray et Françoise Dorey, Op Cit, p 9.

⁶ - Erwin D.Danneels, Op Cit, pp 43, 44.

⁷ - 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.

⁸ - محمود الشيخ، التسويق الدولي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 72.

• 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 العملي):

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 للنشاطات 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 مدخلا معيناً إلى مخرج، ليتم تسليمه إلى الزبون الذي يعتبر المستقبل.

تعود أصول "الإبداع العملي" 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 العملي" 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 العملي. من هنا، تم تحديد ثلاث مقاربات على الأقل: الإبداع العملي 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 العملي

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

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 العملي إلى تبسيط وتخفيض التكاليف. وهو يشتمل على الجوانب التالية:
1. إبداع الإنتاج: ويمس عمليات الإنتاج وتسلسلها، كالتألية الجزئية أو الكلية لنظام تصنيع معين.
 2. إبداع الأسلوب: ويتعلق بصفة خاصة بطبيعة الأسلوب التكنولوجي للإنتاج².

إن الإبداع العملي لا يعد فقط كجزء من استراتيجية المؤسسة، ذلك لأن فوائده على كل أصعدة المؤسسة قابلة للقياس. وتشير الدراسات الميدانية بهذا الخصوص إلى أن³: الموارد المستخدمة، تصبح قابلة

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.

² - Joël Broustail et Frédéric Fréry, Op Cit, p p 8, 9.

³ - Manuel Francisco Suárez- Barraza, Op Cit, p 207.

للتقييم بشكل أفضل، ما يسمح بتقليصها إلى أدنى درجة، عملية تدنية التكاليف التشغيلية تصبح أسهل، الإبداع العملياتي يسهل فهم العمل (أي كيفية تحويل المدخلات إلى مخرجات)، الإبداع العملياتي 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 العملياتي يسمح بتوجيه المؤسسة نحو خدمة الزبون، الإبداع العملياتي يسمح ببناء نظرة شاملة عن المؤسسة، الإبداع العملياتي يقوي ويحفز العمل الجماعي داخل المؤسسة.

3.2.1. 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 Reiss و Levin سنة 1988، نموذج مثالي عن حجم الإبداع المتعلق بالمنتج وحجم الإبداع المتعلق بالعمليات داخل المؤسسة العادية. فقد بين أن 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 أن Kraft سنة 1990 قام باختبار كل من نوعي الإبداع باستخدام معطيات حول 56 مؤسسة صناعية ألمانية في مجال الصناعات الحديدية. ليجد أن الإبداع المتعلق بالمنتج يؤثر إيجاباً على الإبداع المتعلق بالعمليات، وأنه لا يوجد أثر عكسي لهذين النوعين من الإبداع. فقد أكد الباحث بأن تطوير منتج جديد قد يتسبب في إبداعات تتعلق بالعمليات، ولكن العكس غير صحيح. بالإضافة إلى ما سبق، فإن Rouvinen سنة 2002، يؤكد بأن الإبداعات المتعلقة بالمنتج والعمليات، مرتبطة ببعضها البعض. أما عن العوامل التي تؤثر على هذين النوعين من الإبداع، فإن الباحث يؤكد بأن الفائض في الإنتاج هو العامل الوحيد الذي يؤثر على كل من النوعين من الإبداع.

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 أكد 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 نموذجها 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 أنّ 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 أنّه لا يوجد هناك تعريف محدد أو متفق عليه بين الباحثين، وذلك لأنّ مفهوم الإبداع التنظيمي هو مصطلح متعدد الأبعاد، وبهذا تعددت أنواعه.

1.2 مفهوم الإبداع التنظيمي: إنّ مفهوم الإبداع التنظيمي هو مفهوم واسع، نظرا لشموليته على الجوانب الإستراتيجية، الهيكلية والسلوكية². كما يعد الإبداع التنظيمي مصطلحا غامضا وذلك نتيجة لغياب إجماع 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 حفل الدراسة على نماذج خاصة بكيفية حدوث التغيرات التنظيمية بطريقة جيّدة 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 تغيّرات المحيط والتكنولوجيا.

أما الأبحاث الثالثة فركزت حول كيفية ظهور، تطوّر 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 أنّه من الضروري تكييف الإبداع التنظيمي مع إدخال أو تبني التكنولوجيات الجديدة، وأنّ الإبداع التنظيمي شرط لنجاح المنتج أو الإبداع في العمليات التقنية. كما حاولت فهم كيف وتحت أي ظروف تتغير فيها التنظيمات³.

الإبداع التنظيمي هو إبداع الطرق غير التكنولوجية ويشمل التطبيقات الحديثة الإدارية، الاستراتيجية، الإجراءات، السياسات والهياكل التنظيمية الحديثة⁴. 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 المحدد⁵. ويمس الإبداع التنظيمي أيضا: تسيير المعارف، ثقافة المؤسسة، المقاولاتية¹.

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.

² - 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.

³ - 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.

⁴ - Sandra Dubouloz, **Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH- une combinaison gagnante**, Varia, Revue française de gestion, N°238, Lavoisier, 2014, p 61.

⁵ - Sandra Dubouloz et Rachel Bocquet, **Innovation organisationnelle- s'ouvrir pour innover plus ?-**, Varia, Revue française de gestion, N°235, Lavoisier, 2013, p 131.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الإبداع التنظيمي وفقا 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 جديدة².

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

الاستعداد: إنَّ 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. وأنَّ كل مؤسسة أو نظام اجتماعي لديه هذا الاستعداد للإبداع.

النظام: المقصود هنا النظام الإبداعي، أي ليس الأفراد وحدهم هم القادرون على الإبداع، وتحديدهم كمبدعين، ولكن أيضا النظم الاجتماعية، كالمؤسسات، الشركات، والجماعات... كل هؤلاء لديهم الاستعداد للإبداع ويحتاجون للقدرة الإبداعية ويطالبون 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 أيضا، مثل: إدارة الإبداع، السياق الإبداعي، والظروف التي يجري فيها الإبداع.

ويضيف فريق جامعة يودن أنَّ سياق الإبداع التنظيمي هو نتيجة الظروف الكلية التي تعيشها المؤسسة، مع ملاحظة أنَّ الإبداع التنظيمي لا يتحدد بإبداعات الفرد، ولا بمجموع إبداعات الأفراد، ولا بمجموع إبداعات الجماعات. بل يتحدد أيضا بتضافر رفيع المستوى بمجموع المؤثرات السياقية الداخلية والخارجية³.

غير أنَّ للإبداع التنظيمي شروطه تتمثل في⁴: 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.

إنَّ 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 تبنّي الإبداعات بمختلف أنواعها (التكنولوجية وغير التكنولوجية، المنتجات، الخدمات وطرق التصنيع) من طرف التنظيمات. ومنه فالإبداع يعرّف في معناه الواسع جدا كـ "تبنّي أفكار جديدة أو تصرفات جديدة ارتبطت بنظام، طريقة تصنيع، سياسة، برنامج، منتج أو خدمة التي هي جديدة بالنسبة للمؤسسة المتبنية". في هذه المقاربة وحدة

¹ - 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.

² - 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 الابتداء 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 تعتمدها المنظمة. (سليم إبراهيم الحسنية: مرجع سابق، ص 336).

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

4 - إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، **الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية**، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، 2008، ص 39.

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 "Organizational 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 يميز 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 المفهوم¹.

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

المؤلفين	المصطلحات	التعريفات
Schumpeter (1934)	IO*	طريقة جديدة للتنظيم.
Evan (1966)	IA**	نتيجة النظام الاجتماعي للمؤسسة. الاستفادة من فكرة جديدة متعلقة بتوظيف الفرد.
Williamson (1975)	IO	يرجع إلى التغيرات في الهياكل والإجراءات التنظيمية.
Kimberly (1981)	IM***	كل برنامج، منتج أو تقنية التي تمثل انحراف بليغ نسبة إلى جوانب فن الإدارة والتي تؤثر على طبيعة مكان، جودة أو كمية المعلومات المتاحة من أجل اتخاذ القرارات.
Damanpour, Evan (1984)	IA	أفكار إدارية جديدة متحدرة من النظام الاجتماعي للمؤسسة المنتظرة كالعلاقات بين الأفراد التي تتفاعل لإنجاز مهمة أو هدف خاص.
Ménard (1995)	IO	تغيير الهيكلية بدرجة كبير أو تغيير يؤثر فقط على القواعد، الروتين والمهام.
Gosselin (1997)	IA	إجراءات جديدة، سياسات إدارية وهياكل تنظيمية.
Alange, al (1998)	IO	تطبيقات إدارية جديدة، أساليب إدارية جديدة وهياكل تنظيمية جديدة.
Edquist, al (2001)	IO	طريقة جديدة لتنظيم النشاطات مثل الإنتاج أو البحث والتطوير التي لها حقا علاقة مع الموارد البشرية والتي هي مع هدف تحسين فعالية وفاعلية المؤسسة.
OECD (2005)	IO	الاستفادة من طرق تنظيمية جديدة في تطبيقات الأعمال، تنظيم العمل والعلاقات الخارجية.
Sanidas (2005)	IO	تكنولوجيا جديدة لا مادية تشمل هياكل جديدة، أشكال جديدة أو أساليب إنتاج جديدة.
Hamel (2006)	IMa****	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.
Armbruster, al	IO	استعمال تطبيقات جديدة ومفاهيم إدارية وتنظيمية جديدة.

¹-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.

* IO : Innovation Organisationnelle.

** IA : Innovation Administrative.

*** IM : Innovation Managériale.

**** IMa : Innovation Management.

		(2008)
الاستفادة من تطبيقات، طرق، هياكل وتقنيات جديدة نسبة إلى حالة فن الإدارة وموجهة للسماح لبلوغ 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 تغييرات في الاستراتيجية، الهيكلة، 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.

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 تكييف عدد عمالها مع دوراتها التجارية وإتجاهاتها التي تمس الطلب.
- د. **المقولة 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 كفو 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 المكافأة بالمردودية: كأنظمة الحوافز الفردية، تقسيم الأرباح وحوافز أخرى جماعية، المشاركة في الفوائد ومكافأة الاستحقاق، مكافأة مهارات الوظيفة.

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

- ب. المفهوم المرن للمهام ومشاركة العمال: ويعد واحدا من الأهداف المفتاحية لسياسات تسيير الموارد البشرية، ويشمل: برامج إيجابية 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 (رؤساء- 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 رؤساء- نقابيين: تحسين الشراكة رؤساء- 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 العلي. 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 ومعمم 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 تُغيّر 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 Inter- و Intra- organisationnel. حيث أنّ الصنّف الأول يكون ضمن التنظيم أو المؤسسة فحسب، في حين يتعدى الصنّف الثاني حدود المؤسسات. يشتمل الصنّف 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 بأمتلئة¹.

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

الشكل رقم (02): أنواع الإبداع التنظيمي وفقا للهيكـل التنظيمي

		تركيز الإبداع	
		Intra- organisationnel	Inter- organisationnel
صنف الإبداع	هيكلة الإبداع	<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.

3.2. العلاقة بين الإبداع التنظيمي والإبداع التكنولوجي:

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

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

أما من وجهة نظر كل من Evan و Damanpour سنة 1984، فإنّ الإبداع التنظيمي هو ما يولد الإبداع التكنولوجي وليس العكس. كما يؤكد Nelson سنة 1991 بأنّ الإبداع التكنولوجي لوحده غير ممكن، لأنّه 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. وأنّ 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، فإنّ النوعين يأتيان الواحد تلو الآخر، بناءً على علاقة سببية. أما بالنسبة لوجهة النظر الثالثة فإنّ نوعي الإبداع يأتيان في نفس الوقت. حتى إن سبق أحدهما الآخر بفارق زمني بسيط نسبياً، فإنّ رد فعل الثاني يجب أن يكون فورياً. ومن دونه ستتوقف العملية الإبداعية في المهد¹.

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

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

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 (التسويقي):

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

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:

إنّ تقسيمات وتصنيفات الإبداع المكثفة خصوصاً 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 وتحديثاً عن الإبداع "الحالي" أو "الثوري"، إبداع "niche" أو الإبداع "الهندسي" (والتي سجلت نسقين مختلفين تعلقاً بالعلاقات التجارية والتكنولوجية). في حين وضع Cova و Badot سنة 1992 تصنيفاً آخراً للإبداع تمثل في: الإبداع (الجذري، الارتقائي، الاجتماعي، والتقني). أما Dawson سنة 2000 فميز بين إبداع الشكل، الإبداع التكنولوجي، الإبداع العمليّ وإبداع المنتج. ومن جهته عيّن Gallouj

1 - 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.

(2004، 2007) الأصناف الأربعة لمنطق الإبداع في النشاط التجاري (الموسع، المحدد، المكثف والتوافقي)¹. ولن نفضل أكثر فيما يخص أصناف الإبداع التجاري لأننا سنتحدث عنها بشيء من التفصيل.

2.1.3. النظريات المُفسرة للإبداع التجاري:

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

أ. **المتغيرات المُفسرة:** 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 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 أنّ الإبداع خاص أكثر بالمؤسسات الكبيرة من الصغيرة. وأنّ الانتساب إلى مجموعة أو إلى شبكة علامات يؤثر على الإبداع.

ومن جهة أخرى، أكد كل من Berry و Dupuis أنّ 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 المُفسرة 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 تميزت بصيغة إبداعية تمثلت في: نقاط بيع مجمعة، أسعار زهيدة، خدمات محدودة، تجانس محدود، تكاليف الاستغلال قليلة وخاصة هوامش ضعيفة، وعليه فإنّ 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 أنّ 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 أنّ 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 أنّ هذا الصنف من النشاط التجاري أظهر نفس الانحرافات التنظيمية في مرحلة النمو بالمحلات الكبيرة، وهكذا تركوا إمكانية إعطاء مفهوم جديد للمحلات في الأسواق الكبرى.

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

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 الحصص 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 قطاعاً 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 أنّ الأسواق الكبرى حالياً هي في مرحلة النضج ولم تستفد من إبداعات المفهوم لكنها تركز على إبداعات التنظيم¹.

2.3. أصناف الإبداع التجاري:

إنّ 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 لإقترح صنف خاص بالنشاطات التجارية، حيث اعتمدنا بالخصوص على أعمال كل من²:

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 بالهياكل 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) معولمة³.

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.

³ - Marc Dupuis, *Innovation dans la distribution- les paradoxes de la prospective*-, p 4. Sur le site : <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2002/Materiali/Paper/Fr/DUPUIS.pdf>

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

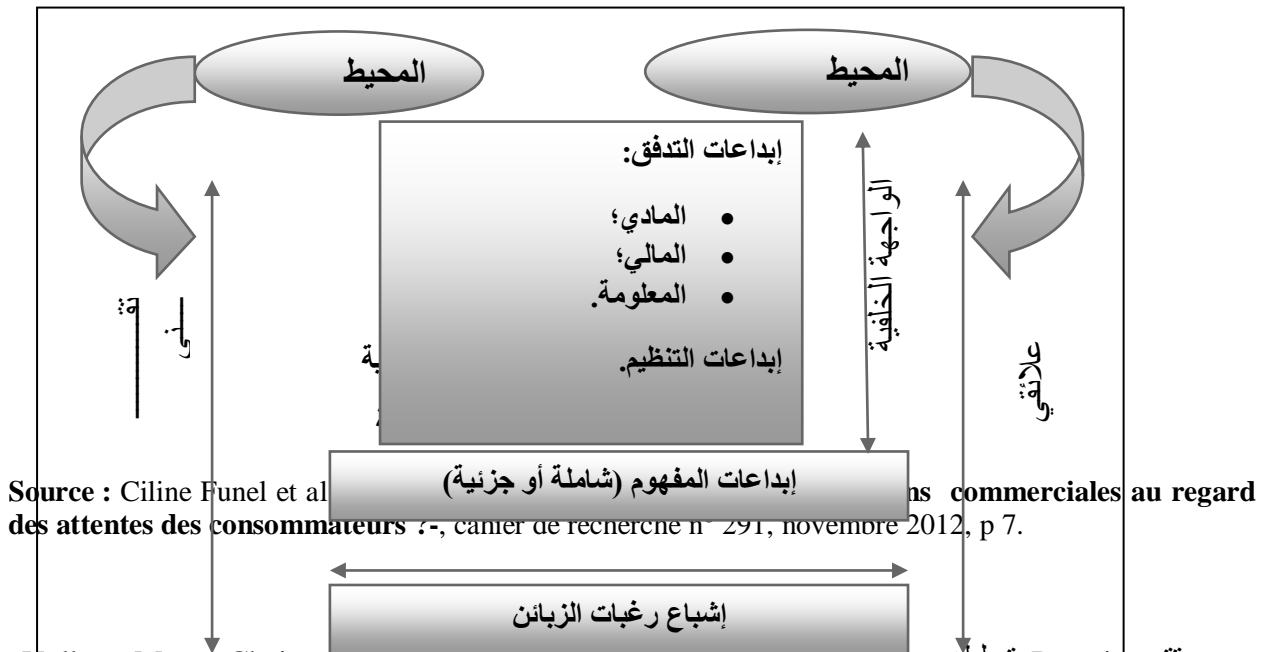
الجدول رقم (05): أمثلة عن الإبداع التجاري

أمثلة	نمط الإبداع
التجارة عبر الإنترنت	قناة بيعية جديدة
علامة جديدة	علامة جديدة
عروض جديدة (نصائح، مساحات للراحة) تتويج تشكيلة المنتجات المباع (إنشاء أماكن متخصصة) تخصيص شكل جديد للمحل بالنسبة للمؤسسة.	عالم جديد في صلب العلامة
تسيير التدفقات عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر (طلبات آلية حسب المخزونات).	معلومات
إبداع متمركز للمجموعة أو للشبكة	المادي
مفهوم معمم للتكاليف المعباء، تتشكل لتعبئة المنتجات المتحدرة من الشكل.	المالي
برامج جديدة لتسيير التبادلات المنتجة (محاسبة تمركرة) دفع مؤمن	داخلي
وضع شبكة inter-entreprise	اتحاد/ اندماج
اتحاد/ اندماج/ تملك	الرأس المال البشري
تكوين، توظيف العمال	حوكمة الشبكة/ المجموعة
إدخال عقود جديدة للترخيص.	أعلى
شراكات إنتاجية	أسفل
وفاء الزبون/ المرافقة في البيع (متابعة الطلبات).	

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 ميّز Dupuis فضلا عن ذلك بعد الواجهة الخلفية عن بعد الواجهة الأمامية أخذا بعين الاعتبار أمثلة Wall- Mart و carrefour، حيث يعطل الأول الهندسة الإبداعية المهيمنة من طرف الواجهة الخلفية (إبداع التدفق والتنظيم) في حين يظهر المثال الثاني أكثر إبداعا على مستوى الواجهة الأمامية (إبداع المفهوم)¹. وهذا ما يوضحه الشكل أدناه.

الشكل رقم (03): هندسة الإبداع التجاري

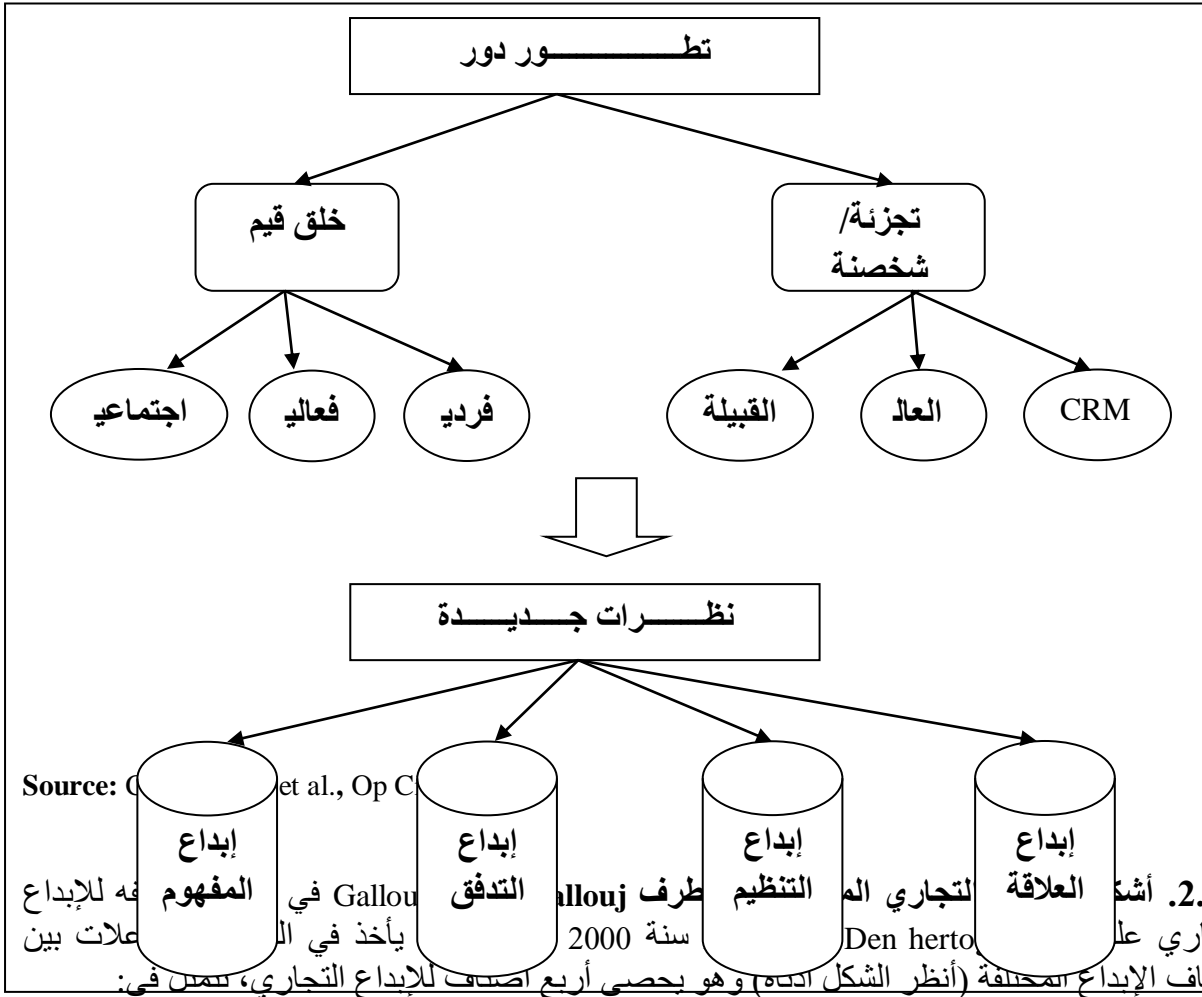


تتبع Dupuis تحليله معتمدا في ذلك على أعمال كل من Moat، Chain، Cova، Badot، Volle، وتوصل إلى استخلاص محاور مختلفة للإبداع التجاري التي تتربط حول قطبين هما: خلق القيمة والتجربة/

¹ - Ciline Funel et al., Op Cit, p 7.

الشخصنة (أنظر الشكل أدناه). كما أكد أيضا على تطور دور التوزيع، هذا الأخير الذي في الواقع لا يقتصر دوره فقط كوسيط: "نحن لا نبيع المنتجات وإنما نبيع المفاهيم المتعلقة بالبيع"¹.

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

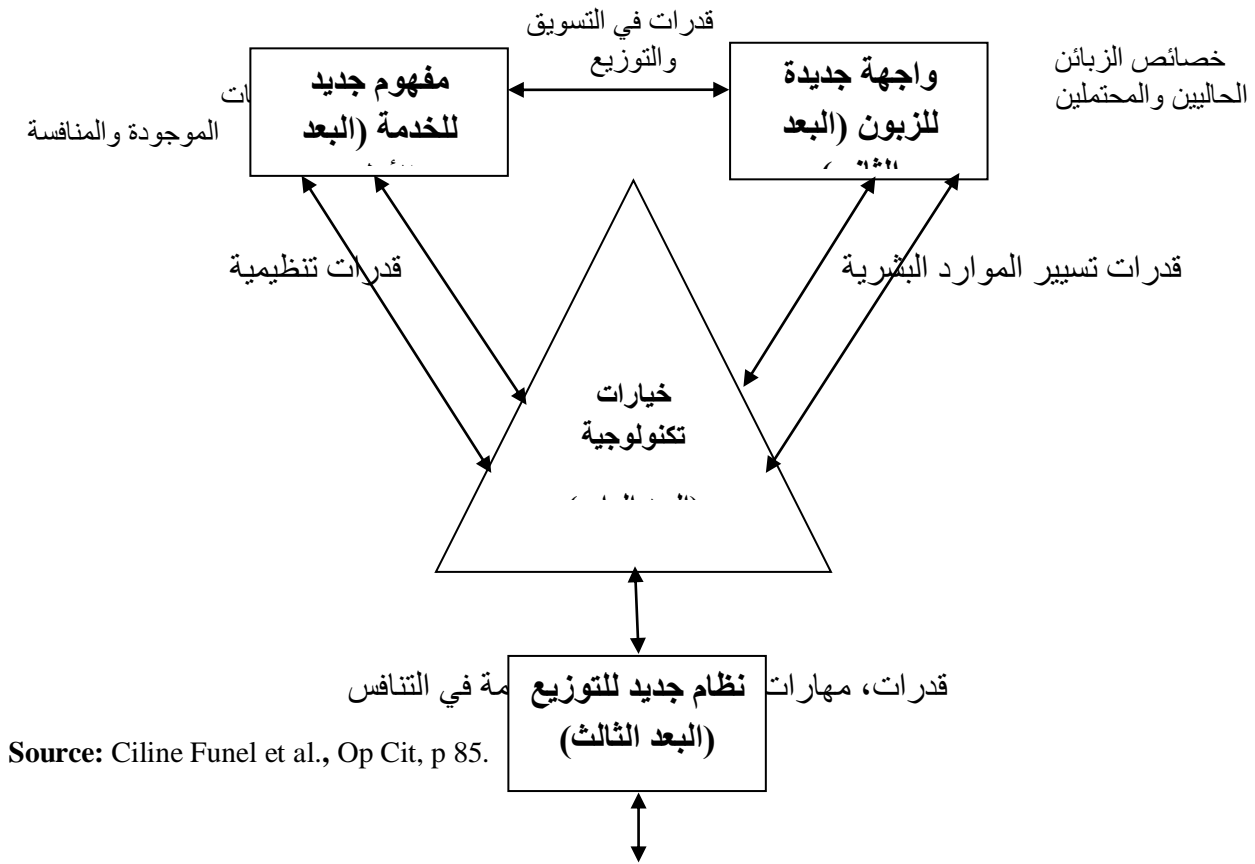


1. مفهوم جديد (متعلق بفكرة جديدة أو طريقة جديدة لتنظيم الجواب على مشكلة)؛
2. واجهة جديدة للزبون؛
3. نظام جديد للتوزيع (أو نظام صناعة الخدمات)؛
4. خيار (بديل) تكنولوجي².

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

¹- Ibid, p 8.

²- Ciline Funel et al., Op Cit, p 8.



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.

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، إطفام وتجارة، متحف وتجارة، ...)؛ خبرات في المحل (دروس في الطبخ معروضة من قبل supermarket، مبادرات رياضية من طرف محلات رياضية، ... الخ)؛ منتجات خضراء، ومنتجات حيوية؛ e-commerce/ M-commerce.
واجهة جديدة للزبون	التجارة الالكترونية؛

¹ - Ciline Funel et al., Op Cit, p 8.

<p>واجهات إلكترونية تفاعلية ومعيشية؛ عرض منتجات مشخصة على قاعدة برامج الوفاء؛ خدمات التوصيل إلى المنزل وتطوير مراكز التوزيع (« Pick up centers »).</p>	
<p>الإبداعات في السلسلة اللوجيستية (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).</p>	<p>نظام جديد للتوزيع</p>
<p>مراقبة وتسيير المخزونات؛ الحفظ الذكي، رسم علامة على المنتج لتمييزه (رمز تمييزي)؛ Caisse à scanner تكنولوجيات الوصول والتوثيق؛ أنظمة الدفع الإلكترونية؛ تجنب الزبون (يسمح بالتسويق الشخصي و data mining)؛ واجهات إلكترونية؛ تعدد الاتصال لـ M-commerce/ E-commerce؛ (تطبيقات خاصة الدمى الافتراضية)؛ التجارة الإلكترونية، البريد الإلكتروني، الأرضية الإلكترونية خاصة بالتفويض الإلكتروني.</p>	<p>اختيار تكنولوجي</p>

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

ركز Gallouz على هذا التحليل وأيضا 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 أيضا، 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 أيضا 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 التّصنيفّ 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 وفاء 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:** إنّ اختيار الهياكل والطريقة التي تجعلها تتطور تغطي ميادين الإبداع المستمر في التوزيع من خلال، هياكل مدمجة متمركزة أو غير متمركزة، هياكل الترخيص وفرق 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:** إنّ قوة العلاقة بين المصنّع والموزع، يجب أن تكون أبعد من التفاوض.

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

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