الجمهـــوريـــة الجزائـريـة الديمقراطيـــة الشعبيـــة
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليـم العـالي والبحـث العلـــمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعـــة بـــاجي مختـــار، عنابـــة
Badji Mokhtar-Annaba University
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences
قسم علوم التسيير

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية في مادة

إدارة الإبـــــــداع والابتكـــــــــار

المقياس: إدارة الإبداع والابتكار

التخصص: إدارة استراتيجية

الشعبة: علوم التسيير

المستوى: السنة الأولى ماستر

د/سلامة سارة، أستاذة محاضرة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعـــة بـــاجي مختـــار، عنابـــة

السنة الجامعية: 2025-2026

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
فهرس المحتويات	3-1
قائمة الجداول	4
قائمة الأشكال	5
مقدمة	6
المحور الأول: مدخل لإدارة الإبداع والابتكار	**24-8**
أولا: الإبداع: المفهوم والتطور التاريخي	8
ثانيا: أبعاد الإبداع ومستوياته	12
ثالثا: مكونات الإبداع وتصنيفاته	17
رابعا: الابتكار: المفهوم والأنواع	19
خامسا: العلاقة بين الإبداع والابتكار	22
سادسا: أهمية الإبداع والابتكار	23
المحور الثاني: مفاهيم حديثة لإدارة الإبداع والابتكار	**37-26**
أولا: الابتكار المفتوح	26
ثانيا: الابتكار في ظل عولمة الأسواق والتكنولوجيا	30
ثالثا: الابتكار الرشيق	32
رابعا: الابتكار المستدام	34
المحور الثالث: محددات ومصادر الإبداع والابتكار	**46-39**
أولا: محددات الإبداع والابتكار على مستوى البيئة الكلية	39
ثانيا: محددات الإبداع والابتكار على مستوى البيئة الجزئية	41
ثالثا: مصادر الإبداع والابتكار	41
رابعا: تصنيف Peter Drucker لمصادر الإبداع والابتكار	43
خامسا: صعوبات/ معوقات الإبداع والابتكار	44
المحور الرابع: نماذج الإبداع في المنظمة	**56-48**
أولا: نماذج الإبداع الخطية والهرمية	48
ثانيا: الإبداع وفق النموذج التفاعلي	51
ثالثا: الإبداع وفق النموذج الشبكي	53

رابعا: نموذج الإبداع عن طريق الصدفة	54
المحور الخامس: طرق اكتشاف الأفكار الجديدة	**70-58**
أولا: تطور الدراسات والأبحاث عن تنمية الابداع والابتكار	58
ثانيا: مصادر الحصول على الأفكار الجديدة	59
ثالثا: أهم طرق/أساليب الكشف عن الأفكار	60
المحور السادس: الإبداع التنظيمي	**83-72**
أولا: الابداع/الابتكار من منظور تنظيمي	72
ثانيا: أهمية وأهداف الابداع التنظيمي	79
ثالثا: مداخل ومستويات الابداع التنظيمي	81
رابعا: مصادر الابداع التنظيمي	82
خامسا: تحديات تبني المؤسسات للإبداع التنظيمي	83
المحور السابع: الإبداع التكنولوجي	**97-85**
أولا: تعريف الابداع التكنولوجي	85
ثانيا: أهمية الإبداع التكنولوجي	87
ثالثا: دوافع تبني الإبداع التكنولوجي	88
رابعا: خصائص الإبداع التكنولوجي	89
خامسا: مصادر الإبداع التكنولوجي	90
سادسا: أصناف الإبداع التكنولوجي	91
سابعا: التفاعل بين الابتكارات التنظيمية والتكنولوجية	94
ثامنا: الحماية القانونية للإبداعات التكنولوجية	96
المحور الثامن: الإبداع التسويقي	**110-99**
أولا: مفهوم الإبداع التسويقي	100
ثانيا: أهمية الابتكار التسويقي	105
ثالثا: عناصر الابتكار التسويقي	106
رابعا: أنواع الابتكار التسويقي	107
خامسا: مجالات الإبداع التسويقي	108
المحور التاسع: الهيكل التنظيمي والابتكار	**121-112**
أولا: مفهوم الهيكل التنظيمي	112
ثانيا: أبعاد الهيكل التنظيمي	115

ثالثا: الهياكل التنظيمية وتأثيرها على الابتكار	**116**
المحور العاشر: الإبداع والابتكار والميزة التنافسية	**135-123**
أولا: مفهوم الميزة التنافسية	**123**
ثانيا: خصائص الميزة التنافسية	**126**
ثالثا: مصادر الميزة التنافسية	**127**
رابعا: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	**129**
خامسا: دور الابداع التنظيمي في دعم الميزة التنافسية	**131**
سادسا: دور الابداع التكنولوجي في دعم الميزة التنافسية	**132**
سابعا: دور الابداع التسويقي في دعم الميزة التنافسية	**133**
قائمة المراجع	**142-136**

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	نماذج العملية الإبداعية	14
2-1	مستويات الإبداع	16
3-1	أنواع الابتكار (4Ps)	20
1-3	محددات الإبداع والابتكار على مستوى البيئة الكلية	39
2-3	مصادر الإبداع والابتكار حسب تصنيف Peter Drucker	43
3-3	خمس تفسيرات لصعوبة الابتكار	45
1-4	مقارنة بين نموذجي Schumpeter وSchmookler	49
1-5	القبعات الستة ودلالاتها	67
2-5	تقنية SCAMPER	69
1-6	الابتكار التنظيمي وفق التصنيف المتكامل لـ Edquist et al (2001) وMeeus & Edquist (2006)	74
1-7	تصنيفات الإبداع التكنولوجي	92
2-7	الابتكار التنظيمي مقابل الابتكار التكنولوجي (تمييز من خلال الخصائص)	95
1-8	وصف الابتكار التسويقي	102
2-8	أهمية الابتكار التسويقي	105
1-10	أوجه دعم الإبداع/الابتكار التكنولوجي للميزة التنافسية	133

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	مصادر الإبداع والابتكار	42
1-4	النموذج الخطي/الهرمي للإبداع	48
2-4	النموذج التفاعلي لعملية الابتكار	52
1-8	أنواع الابتكار التسويقي	107

مقدمـــــــــــــــــــــــة

في إطار تطوير التكوين البيداغوجي الموجه لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص الإدارة الاستراتيجية، تأتي هذه المطبوعة كمورد علمي داعم لمادة الإبداع والابتكار، وذلك وفقا لمضون البرنامج الوزاري المعتمد، وبما ينسجم مع التحولات العميقة والمتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال المعاصرة، والتي أصبحت تتسم بالاعتماد المتزايد على المعرفة، وتنامي أهمية رأس المال الفكري، واشتداد حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي.

وفي هذا السياق، لم يعد الإبداع والابتكار خيارا ثانويا بالنسبة للمؤسسات، بل أصبحا ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية والتكيف مع التغيرات المستمرة في الأسواق والتكنولوجيا وسلوك المستهلكين. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه المطبوعة إلى الإسهام في تأطير المعارف الأساسية حول هذا المجال الحيوي، وتوفير أرضية علمية ومنهجية تساعد الطالب على فهم الإشكاليات المرتبطة بإدارة الإبداع والابتكار داخل المنظمات المعاصرة.

كما تسعى هذه المطبوعة إلى تقديم معالجة علمية ومنهجية شاملة لمختلف الجوانب النظرية المرتبطة بالإبداع والابتكار داخل المنظمات، وذلك من خلال تقسيم المحتوى إلى عشرة محاور مترابطة ومتكاملة، تسمح ببناء تصور تدريجي ومنظم للمفاهيم الأساسية، بما يضمن تحقيق انسجام معرفي وتراكمي في فهم الموضوع.

تضمن المحور الأول مدخلا مفاهيميا لإدارة الإبداع والابتكار، أما المحور الثاني فخصص لاستعراض المفاهيم الحديثة ذات العلاقة بالإبداع والابتكار. ومن خلال المحور الثالث تم ضبط أهم محددات ومصادر الإبداع، ثم تم التطرق إلى النماذج المنظمة لعملية الإبداع، وطرائق اكتشاف الأفكار الجديدة وتوليدها في المحورين الرابع والخامس.

كما تناولت المطبوعة الأبعاد التنظيمية والتطبيقية للإبداع من خلال تحليل الإبداع التنظيمي، الإبداع التكنولوجي، والإبداع التسويقي في المحاور السادس، السابع، والثامن على التوالي. إضافة إلى إبراز دور الهيكل التنظيمي في دعم العمليات الابتكارية داخل المؤسسة من خلال المحور التاسع. واختتمت هذه المحاور ببيان العلاقة التكاملية بين الإبداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية، باعتبارها الغاية الاستراتيجية التي تسعى إليها مختلف المؤسسات في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

المحور الأول: مدخل لإدارة الإبداع والابتكار

المحور الأول: مدخل لإدارة الإبداع والابتكار

يعد الإبداع والابتكار من القوى الدافعة الأساسية للتنمية الفردية، والنمو الاقتصادي، والتقدم المجتمعي. ولا سيما في الألفية الجديدة، حيث يواجه الأفراد تسارعا كبيرا في تطور التقنيات الحديثة، وتسارعا في وتيرة التغيرات في أنماط الحياة والعمل، إلى جانب تكرار الكوارث الطبيعية والبشرية، الأمر الذي يجعل من أهمية الإبداع والابتكار أمرا لا يمكن التقليل من شأنه.

وعلى الصعيد العالمي، يشهد المجتمع المعاصر تحولا تدريجيا من "عصر المعلومات" إلى "عصر الإبداع". ومن أبرز سمات هذا العصر أن الاقتصادات والمجتمعات لم تعد ترتكز فقط على المعرفة، بل أصبحت تعتمد على الإبداع بوصفه السمة الجوهرية لها، حيث بات النشاط الاقتصادي يتركز بشكل متزايد على إنتاج الأفكار بدلا من إنتاج السلع المادية[1].

يهدف هذا المحور إلى عرض الجانب المفاهيمي لكل من الإبداع والابتكار، وتوضيح العلاقة بين هذين المفهومين لإزالة اللبس الذي قد يواجه الباحث عند الاطلاع على الأدبيات المختلفة ذات الصلة، لا سيما في ظل استخدام المفهومين أحيانا بشكل متداخل أو متبادل في بعض الدراسات.

أولا: الإبداع: المفهوم والتطور التاريخي

مفهوم الإبداع / الابتكار واحد من المفاهيم متعددة الأبعاد، إذ تختلف دلالاته باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها وطبيعة الموضوع محل التحليل، فهو ليس مفهوما أحاديا يسهل الإحاطة به.

وانطلاقا من التعاريف المقدمة، يتضح أن الابتكار يشير في آن واحد إلى ناتج العملية، كمنتج جديد أو طريقة تصنيع مستحدثة، وإلى العملية ذاتها، أي مجموع المراحل التي تقود إلى تحقيق الجدة. وعلى المدى البعيد، يتيح الابتكار للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها، وهو ما يعكس البعد الاقتصادي والإداري لهذا المفهوم.

غير أن الابتكار لا يقتصر على هذين البعدين (اللذين يستعملان في الوقت ذاته لتعريف الإبداع)، إذ يمتد ليشمل مجالات أخرى، حيث تهتم السوسيولوجيا بدراسة عمليات الابتكار داخل الجماعات الاجتماعية، من حيث توزيع السلطة والتغيرات التنظيمية. أما من منظور تسويقي، فيرتبط الابتكار بدراسة

[1]: Min Tang, **Creativity and Innovation: Basic Concepts and Approaches, in Handbook of the Management of Creativity and Innovation: Theory and Practice**, World Scientific Publishing, Singapore, 2017, p 1.

سلوكيات المستهلكين وإدراكاتهم، بهدف تطوير أساليب جديدة لتسويق المنتجات. ومن ثم، فإن تعريف الابتكار يظل رهين السياق الذي يتم تناوله فيه. وفي إطار إدارة المشاريع، ينظر إلى الابتكار باعتباره عملية تطوير حلول جديدة، ترتبط بالجوانب التكنولوجية والمعرفية[1].

1- تعريف الإبداع:

أصبح موضوع إدارة الإبداع وتطويره من القضايا الأساسية التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، حيث لم يعد ينظر إليه بوصفه خيارا ثانويا، بل كعامل حاسم في تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمات. فالكثير من المديرين يعتبرون إدارة الإبداع عنصرا حيويا يساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

- التعريف اللغوي:

في اللغة العربية، يحيل التعريف اللغوي لمصطلح الإبداع إلى معنى الإحداث والإنشاء على غير مثال سابق، إذ يقصد به إيجاد شيء جديد لم يكن له وجود من قبل. ويقال: أبدع الشيء وابتدعه، أي أنشأه وابتدأه من غير تقليد أو محاكاة، وهو ما يعكس البعد الأصلي للإبداع بوصفه عملية خلق وإنتاج لما هو جديد ومتميز[2].

أما في اللاتينية، إشتق مصطلح الإبداع من اسم الفاعل اللاتيني creare الذي يعني "يصنع" أو "ينتج"، كما يرتبط أيضا بالفعل crescere الذي يعني "ينشأ" أو "ينمو". ووفقا لما أورده Stephen Weiner (2000)، فقد ظهر لفظ "الإبداع" لأول مرة في نص يعود إلى عام 1875 للكاتب Adolfus William Ward، حيث استخدم للدلالة على وجود عنصر مشترك بين مختلف التخصصات.

ورغم ظهوره المبكر، لم يدرج هذا المصطلح في القواميس الإنجليزية المعيارية إلا بعد الحرب العالمية الثانية، وتحديدا في الإصدار الثالث من القاموس الدولي الجديد لعام 1961. أما الفعل "يخلق" (create)، فيمتد استخدامه إلى تاريخ أقدم نسبيا؛ إذ يشير Weiner (2000)، إلى أن أول استعمال له

---

[1]: Geoffroy Labrouche, **La gestion de projets innovants, Collection «Gestion»**, Ellipses, Paris, 2021, p 13.

[2]: قدة حياة، نعرورة بوبكر، **دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة ، المجلد 5، العدد 1، 2020، ص 121.

في اللغة الإنجليزية كان على يد George Puttenham سنة 1589، حيث استخدم للمقارنة بين الإبداع الشعري والخلق الإلهي، وللتمييز بين الفنانين والحرفيين.

وترتبط جذور هذا التصور بالأساطير اليونانية، ولا سيما أسطورة Muses التي تعد مصدرا للإلهام والإبداع. ومن هذا المنظور، تعد العمليات اللاواعية أو شبه الواعية، مثل الحدس والبصيرة والخيال، من المكونات الأساسية للعملية الإبداعية[1].

- التعريف الاصطلاحي:

يعرف الإبداع حسب حاوي (2011)، بأنه تطبيق فكرة جديدة يتم تطويرها داخل المنظمة أو تبنيها من خارجها، سواء تعلقت بالمنتج أو العملية أو النظام أو الخدمة أو السياسات أو البرامج، بحيث تكون هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة عند تطبيقها. كما ينظر إلى الإبداع باعتباره إحدى العمليات الإنسانية المرتبطة بحل المشكلات، حيث يمثل استعدادا كامنا لدى الأفراد، يمكن تنميته أو إضعافه تبعا للبيئة المحيطة. كذلك يعرف الإبداع بأنه قدرة الفرد على إنتاج أفكار أو حلول تتسم بالأصالة، وتستند إلى مرونة فكرية وقدرة على الربط بين المعطيات المختلفة والاستجابة الفعالة للمواقف المثيرة أو المشكلات المطروحة[2].

وحسب Min Tang (2017)، يعد الإبداع عملية ذهنية ومعرفية تتمثل في إنتاج أفكار أو حلول جديدة وأصيلة وذات قيمة، يتم الحكم عليها من قبل المحيط الاجتماعي بأنها ملائمة ومفيدة في سياق معين[3].

انطلاقا من هذه التعاريف، يمكن اعتبار الإبداع عملية مركبة تقوم على إعادة النظر في الظواهر والمشكلات من زوايا غير تقليدية، من خلال التفاعل بين الفرد وبيئة العمل والبيئة العامة، بما يؤدي إلى إنتاج أفكار أو حلول جديدة وأصيلة ذات قيمة للمجتمع. وفي هذا الإطار، ينبغي التمييز بين الإبداع وبعض المفاهيم المرتبطة به:[4]

- الإختراع: يشير إلى إيجاد شيء جديد كليا.

---

[1]: Min Tang, Op Cit, p 2.

[2]: أيمان عسكر حاوي، **الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية في مستشفى إبن ماجد العامة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 4، العدد 8، 2011، ص 53.

[3]: Min Tang, Op Cit, p 5-6.

[4]: أيمان عسكر حاوي، مرجع سابق، ص 53-54.

– الاكتشاف: يعني الوصول إلى شيء موجود مسبقا لكنه لم يكن معروفا.

– الابتكار: هو تحويل الأفكار أو الاختراعات إلى تطبيقات متميزة قابلة للاستخدام العملي.

– التجديد: يقصد به القدرة على توليد الأفكار الجديدة.

2– التطور التاريخي للإبداع وفقا لأهم المقاربات:

ينظر إلى الإبداع على أنه أحد أكثر أبعاد الإمكانات الإنسانية تعقيدا وإثارة للاهتمام، وربما بسبب طبيعته المعقدة، لم يتم التوصل حتى الآن إلى تعريف موحد للإبداع، رغم المحاولات المستمرة لوضع تعريف معياري له.

وباستعراض تطور الدراسات المتعلقة بالإبداع، يبين R. Keith Sawyer (2012) وجود ثلاث موجات رئيسية في البحث العلمي في هذا المجال؛ حيث تمثلت الموجة الأولى خلال خمسينيات وستينيات القرن العشرين، وركزت على دراسة سمات الشخصيات المبدعة الاستثنائية. أما الموجة الثانية، التي امتدت خلال السبعينيات والثمانينيات، فقد تحول فيها الاهتمام إلى الجوانب المعرفية، أي العمليات الذهنية الداخلية المرتبطة بالسلوك الإبداعي. في حين شهدت الموجة الثالثة، خلال الثمانينيات والتسعينيات، توسيع هذا المنظور المعرفي ليشمل النظام الاجتماعي للإبداع، مع التركيز على التفاعل بين الفرد وبيئته الاجتماعية في إنتاج الإبداع[1].

بهدف توضيح الفهم النظري لهذه الظاهرة (الإبداع)، يمكن تلخيص التطور التاريخي للإبداع داخل المنظمات من خلال عرض مختلف المقاربات اعتمادا على دراسة Lalaoui et Chgadna (2019)، كما يلي:[2]

– **المقاربة الغامضة (الميتافيزيقية):** ترى أن الإبداع يرتبط بقوى فوق طبيعية، وينتج لدى الفرد حالة من الإلهام، وغالبا ما يلاحظ ذلك لدى الفنانين.

– **المقاربة البراغماتية:** تركز على تقديم أدوات وتقنيات عملية تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد وتطويرها.

[1]: Min Tang, Op Cit, p 4.

[2]: CHGADNA J.&LALAOUIS., **Créativité et innovation au sein des organisations à travers l'histoire**, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro 4, Volume 2 : numéro 3, 2019, p 230-231.

– **المقاربة السيكوديناميكية:** تفترض أن الإبداع هو نتيجة توتر أو تفاعل بين الوعي واللاوعي، ويظهر من خلال مظاهر مثل الأحلام والتخيلات.

– **المقاربة السيكومترية:** تؤكد أن الإبداع لا يقتصر على نخبة متميزة (مثل أينشتاين أو بوانكاريه)، بل يمكن دراسته لدى الأفراد العاديين باستخدام اختبارات قياس مناسبة، مثل اختبارات تورانس وجيلفورد.

– **مقاربة العملية:** تنظر إلى الإبداع بوصفه عملية تتكون من مراحل متعددة، حيث يقتضي فهمه تحليل هذه المراحل ودراستها (كما في نموذج والاس 1926).

– **المقاربة الإنسانية في علم النفس:** تهتم بدراسة سمات الشخصية وطبيعة الدوافع المرتبطة بالإبداع، (كما عند ماسلو وروجرز 1954).

– **مقاربة التلاقي:** تفترض أن الإبداع لا يتحقق إلا بتوافر مجموعة من العوامل المتكاملة، حيث تؤثر المتغيرات النزوعية (مثل التفضيلات، السمات الشخصية، الانفعالات، والعادات السلوكية) في القدرة الإبداعية للفرد.

– **المقاربة المعرفية:** تركز على المتغيرات المعرفية للفرد، مثل الذكاء، والمعرفة، والأساليب الإدراكية، باعتبارها عوامل مؤثرة في الإبداع.

– **المقاربة متعددة المتغيرات:** ترى أن الإبداع هو نتيجة تفاعل وتكامل بين الأبعاد المعرفية والنزوعية والبيئية، أي أنه ظاهرة مركبة تنشأ عن تداخل عدة عوامل في آن واحد.

هذه المقاربات تعرض عادة في إطار تحليلي لفهم أبعاد الإبداع وتعدد زوايا تفسيره، مما يسمح للمنظمات بتنميته وتوجيهه بما يحقق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية.

ثانيا: أبعاد الإبداع ومستوياته

تعد أبعاد الإبداع ومستوياته من المفاهيم الأساسية في دراسة الظاهرة الإبداعية، حيث يهدف إلى تحليلها من زوايا متعددة تبرز خصائصها الفردية والجماعية والتنظيمية، بما يسمح بفهم أعمق لطبيعة الإبداع وآليات تطوره داخل مختلف السياقات.

1- أبعاد الإبداع الأربعة:

تعد أبعاد الإبداع الأربعة من أشهر النماذج الكلاسيكية التفسيرية في أدبيات الإبداع، ولا يزال معتمدا في الدراسات الحديثة لفهم الإبداع. وقد صاغها Mel Rhodes سنة 1961، المعروف بـ 4Ps (Person, Process, Product, Press)، حيث قام بتصنيف الإبداع إلى أربعة أبعاد مترابطة ليقدم إطارا تكامليا لفهم الإبداع، حيث يربط بين الفرد، والعملية الذهنية، والنتائج المتحققة، والبيئة المحيطة، مما يؤكد أن الإبداع ظاهرة معقدة لا يمكن تفسيرها من خلال بعد واحد فقط، بل من خلال تفاعل هذه الأبعاد مجتمعة:[1]

- **الإنسان المبدع (Person):** يركز هذا البعد في الإبداع على الخصائص الفردية التي تميز المبدع وتؤثر في قدرته على إنتاج أفكار جديدة وأصيلة، حيث ينظر إلى الإبداع بوصفه نتاجا لتفاعل مجموعة من القدرات العقلية والسمات الشخصية والخبرات المتراكمة. فمن الناحية المعرفية، يتطلب الإبداع مستوى مناسبا من الذكاء إلى جانب مهارات التفكير الإبداعي التي تتجلى في الطلاقة والمرونة والأصالة، فضلا عن القدرة على تحليل المعطيات والربط بينها بطرق غير تقليدية. كما تلعب السمات الشخصية دورا محوريا، مثل الحساسية للمشكلات التي تمكن الفرد من إدراك جوانب القصور أو الفرص غير المستغلة، والاستقلالية في التفكير، والاستعداد لتحمل المخاطرة، والانفتاح على التجارب الجديدة.

إلى جانب ذلك، تسهم الخبرات السابقة والمعارف المتراكمة في تشكيل قاعدة معرفية يستند إليها الفرد في توليد الأفكار وتطويرها، إذ يتيح التنوع المعرفي توسيع آفاق التفكير وتعزيز القدرة على الابتكار. وبناء عليه، فإن هذا البعد يبرز أن الإبداع لا يعد سمة فطرية فقط، بل هو حصيلة تفاعل ديناميكي بين القدرات الذهنية والخصائص الشخصية والتجارب الحياتية، مما يجعل تنميته ممكنة من خلال التعليم والتدريب وتهيئة بيئات محفزة تدعم إمكانات الأفراد الإبداعية[2].

- **العملية الإبداعية (Process):** الإبداع يجب أن يفهم باعتباره عملية أو سلسلة من العمليات الضرورية لنجاح وبقاء المؤسسة، حيث أن بدء العملية الإبداعية هو نتيجة لشعور العاملين بأن هناك فجوة في الأداء تمثل الفرق بين ما هو موجود فعلا وما هو متوقع بالنسبة للأداء، مما يدفعهم إلى محاولة الوصول إلى

---

[1]: Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J, **The Cambridge Handbook of Creativity**, Cambridge University Press, 2nd ed, UK, 2019, p 20-22.

[2]: خلوف زهرة، خلوف زهرة، **دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 17، 2017، ص 17-18، بتصرف.

حلول إبداعية. وأدبيات الإدارة تزخر بالعديد من النماذج بشأن خطوات عملية الإبداع بصفة عامة، والتي تختلف بعضها عن بعض بدرجات متفاوتة، ومن أهم هذه النماذج ما يلي:[1]

جدول رقم 1-1: نماذج العملية الإبداعية

نموذج Graham Wallas		نموذج Michael A. West	
مرحلة الاهتمام	تبدأ العملية الإبداعية بالشعور بالمشكلة أو الحاجة، مما يثير اهتمام الفرد ويحفزه للتفكير.	**إدراك الحاجة إلى الإبداع**	إدراك وجود فجوة بين الأداء الحالي والمأمول، مما يستدعي البحث عن حلول إبداعية.
مرحلة الإعداد	جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة موضوع الدراسة.	**طرح الأفكار الإبداعية**	تقديم وتبادل الأفكار داخل جماعة العمل بهدف حل المشكلة أو تحسين الوضع.
مرحلة الاحتضان	تفاعل غير واع بين أفكار الفرد وخبراته، حيث يتم توليد حلول ممكنة بشكل تدريجي.	**مرحلة التطبيق**	تبني الأفكار الإبداعية وتوظيفها عمليا مع إمكانية تعديلها لتناسب الواقع.
مرحلة البزوغ	لحظة الإلهام أو ظهور الفكرة الإبداعية بشكل مفاجئ وواضح.	**مرحلة الثبات**	ترسيخ الفكرة الإبداعية لتصبح جزءا من ثقافة المنظمة وإجراءاتها.
مرحلة التحقق	اختبار الفكرة وتقييمها عمليا باستخدام أدوات البحث والتأكد من قابليتها للتطبيق.		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: عائشة سمسوم، **تنمية الابداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة**، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 1، عدد 14، 2016، ص 55. و Sawyer, R. K, **Explaining Creativity: The Science of Human Innovation**, Oxford University Press, 2nd ed, UK, 2012, p 88-90.

يوضح النموذجان المعروضان في الجدول أعلاه أن الإبداع يمكن تناوله من زوايا تحليلية متعددة، إذ ينظر إليه تارة كعملية فردية معرفية كما عند Wallas، وتارة أخرى كعملية جماعية تنظيمية كما عند West، وهو ما يعكس الطبيعة المركبة لهذه الظاهرة. ففي إطار النموذج الأول، يفهم الإبداع بوصفه مسارا ذهنيا يمر به الفرد عبر مراحل متتابعة تبدأ بالإعداد وتنتهي بالتحقق، مع التركيز على العمليات المعرفية

[1]: عائشة سمسوم، **تنمية الابداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة**، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 1، عدد 14، 2016، ص 55.

الداخلية مثل التفكير، والحدس، والتخيل. أما النموذج الثاني فينقل التحليل إلى مستوى أوسع، حيث يبرز دور التفاعل داخل فرق العمل، ويؤكد أن الإبداع لا يتحقق فقط بقدرات الفرد، بل يتطلب بيئة تنظيمية داعمة تقوم على التعاون، وتبادل المعرفة، وتبني الأفكار وتطبيقها.

- **الإنتاج الإبداعي:** يركز بعد الناتج (Product) في الإبداع على المخرجات النهائية للعملية الإبداعية، والتي تتمثل في الأفكار الجديدة، والمنتجات أو الخدمات المبتكرة، وكذلك الحلول الإبداعية للمشكلات. ويعنى هذا البعد بتقييم ما ينتجه الفرد أو الجماعة من حيث درجة الجدة والأصالة والقيمة، إذ يعد الناتج الإبداعي المؤشر الملموس على تحقق الإبداع في الواقع العملي. وبذلك، يجيب هذا البعد عن التساؤل الجوهري: ما هو ناتج الإبداع؟[1].

- **بيئة الأبداع:** يشير هذا البعد (Press/Environment) في الإبداع إلى مجموعة العوامل المحيطة التي تؤثر في تنمية السلوك الإبداعي أو إعاقته، حيث لا يتحقق الإبداع في فراغ، بل يتأثر بالسياق الذي يحدث فيه. وتشمل هذه العوامل المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة، ومدى دعم الثقافة التنظيمية للأفكار الجديدة، إضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية، وتوفر الموارد والإمكانات اللازمة لتجسيد الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي. كما يتأثر الإبداع بدرجة الانفتاح على التجريب، وتقبل المخاطرة، وتشجيع المبادرة الفردية والجماعية. ومن هذا المنطلق، يركز هذا البعد على الإجابة عن السؤال: أين يحدث الإبداع وتحت أي ظروف؟، مؤكدا أن البيئة الداعمة تمثل عنصرا حاسما في تحفيز الطاقات الإبداعية وتوجيهها نحو تحقيق نتائج ذات قيمة[2].

2- مستويات الإبداع:

يتخذ الإبداع أشكالا وأنواعا متعددة تعكس تنوع مجالاته ومستوياته داخل المنظمة. فقد قام كل من Damanpour و Evan بتصنيف الإبداع وفق المستوى التنظيمي الذي يحدث فيه، حيث ميزا بين الإبداع التقني، الذي يتمثل في تطوير منتج أو عملية أو تكنولوجيا جديدة، والإبداع الإداري، الذي يظهر من خلال تبني ممارسات تنظيمية وأنشطة إدارية حديثة.

[1]: Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J, Op Cit, p 21.
[2]:Ibid, p 22.

علاوة على ذلك، لا يرتبط الإبداع بمستوى تنظيمي محدد، بل يمكن أن ينشأ في مختلف المستويات داخل المؤسسة، بدءا من العاملين في المستويات التنفيذية الدنيا وصولا إلى المستويات الإدارية العليا، وهو ما يؤكد شموليته وامتداده عبر مختلف هياكل التنظيم[1].

من هذا المنطلق يتضح بأن الإبداع يتدرج من مستوى فردي يعتمد على القدرات الشخصية، إلى مستوى جماعي قائم على التفاعل، وصولا إلى مستوى تنظيمي يعكس بيئة مؤسسية داعمة، وهو ما يؤكد أن الإبداع ظاهرة متعددة المستويات تتطلب تكاملا بين الفرد والجماعة والمنظم، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم 1-2: مستويات الإبداع

المستوى	الإبداع على مستوى الفرد	الإبداع على مستوى الجماعة	الإبداع على مستوى المنظمات
الخصائص	يرتبط بقدرات الشخص الذهنية والمعرفية، ويعكس مهاراته في التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة.	ينتج عن التفاعل بين أفراد الفريق، حيث يتم تبادل الأفكار وتطويرها بشكل جماعي.	يعكس قدرة المنظمة على تبني الإبداع وتوظيفه في تطوير منتجاتها وعملياتها واستراتيجياتها.
الأبعاد الرئيسية	– الطلاقة الفكرية. – المرونة. – الأصالة. – الحساسية للمشكلات.	– التعاون وتبادل المعرفة. – التفاعل الجماعي. – التكامل بين المهارات. – ديناميكية الفريق.	– الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع. – القيادة الابتكارية. – نظم التحفيز. – إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: عائشة سمسوم، **تنمية الابداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة**، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 1، عدد 14، 2016، ص 53-54.

من خلال مضمون الجدول أعلاه تتجلى أهمية هذا التصنيف، والتي تكمن في كونه يبرز الطبيعة الديناميكية للإبداع ويسهم في فهمه بشكل شمولي، إذ يوضح أنه ليس ظاهرة فردية معزولة، بل عملية تراكمية تبدأ من الفرد، وتتطور عبر التفاعل الجماعي، لتستقر في شكل أداء تنظيمي شامل. كما يساعد

[1]: مسعي سمير، **الإبداع من الخطية إلى التأسيس**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 2، 2022، ص 153.

هذا التقسيم على توجيه الجهود الإدارية نحو كل مستوى على حدة، بما يضمن تنمية الإبداع وتعزيزه داخل المنظمة بشكل أكثر فعالية وتكاملا.

ثالثا: مكونات الإبداع وتصنيفاته

تحديد مكونات الإبداع وتصنيفاته يعتبر مدخلا أساسيا لفهم طبيعته وآلياته، إذ يتيح تحليل العناصر التي يتشكل منها، إلى جانب مختلف أشكاله وأنواعه، بما يسهم في إدراك أبعاده النظرية وتطبيقاته العملية داخل المنظمات.

1- مكونات الإبداع:

وفقا لسيد محمد جاد الرب (2013)، يتكون الإبداع من مجموعة من العناصر الأساسية المتداخلة التي تشكل في مجموعها العملية الإبداعية، وأهمها: الفكرة، والتفكير التخيلي، والدافع:[1]

- **الفكرة:** تعد اللبنة الأولى في العملية الإبداعية، إذ تمثل الشرارة التي تنطلق منها عملية الإبداع، وتكون في صورتها الأولية مجرد تصور ذهني قابل للتطوير والتحويل إلى حلول أو منتجات أو أساليب جديدة. وتتفاوت قيمة الفكرة الإبداعية حسب درجة أصالتها وقابليتها للتطبيق وإسهامها في حل المشكلات أو تحسين الأداء.

- **التفكير التخيلي:** يمثل القدرة العقلية التي تسمح للفرد بتجاوز الواقع المألوف واستحضار صور واحتمالات غير موجودة فعليا، وهو ما يتيح ربط عناصر غير مترابطة ظاهريا وتوليد أفكار جديدة غير تقليدية. ويعد هذا النوع من التفكير أحد المحركات الأساسية للإبداع، لأنه يفتح المجال أمام الاحتمالات والبدائل المختلفة.

- **الدافع:** يعد عنصرا حاسما في تحريك العملية الإبداعية، إذ يعكس الرغبة الداخلية لدى الفرد في الإنجاز والاكتشاف والتجديد. فكلما ارتفع مستوى الدافعية، زادت قدرة الفرد على المثابرة في مواجهة المشكلات وتجاوز العوائق، مما يعزز فرص الوصول إلى حلول إبداعية فعالة.

وبناء على ذلك، فإن هذه المكونات الثلاثة تتكامل فيما بينها لتشكل الإبداع كعملية ديناميكية تبدأ بالفكرة، وتتغذى بالتفكير التخيلي، وتستمر بفضل الدافع الداخلي الذي يدفع الفرد نحو الابتكار والتجديد.

[1]: سيد محمد جاد الرب، **إدارة الأبداع والتميز التنافسي**، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2013، ص 94-95، بتصرف.

2- تصنيفات الإبداع:

يصنف الإبداع في الأدبيات الحديثة وفقا لعدة معايير، من أبرزها التصنيف القائم على النتائج والتصنيف القائم على أساليب التعلم أو التوجه الإبداعي، حيث يعكس كل منهما زاوية مختلفة لفهم الظاهرة الإبداعية. وفي ما يلي سيتم عرض أهم أنواع الإبداعات:[1]

- **الإبداع حسب النتائج (Product-Based Creativity):** يشير هذا النوع إلى مخرجات العملية الإبداعية، حيث يركز على ما ينتجه الفرد أو المنظمة من أفكار أو تطبيقات جديدة. ويعد هذا التصنيف مهما لأنه يربط الإبداع بالنتائج الملموسة القابلة للتقييم من حيث الجودة والأصالة والقيمة الاقتصادية وينقسم عادة إلى:

- **إبداع متعلق بالمنتج:** ويعني تطوير سلع أو خدمات جديدة أو تحسين المنتجات القائمة بما يحقق قيمة مضافة للمستخدمين والسوق.
- **إبداع متعلق بطرق التصنيع أو العمليات:** ويشمل إدخال تحسينات أو ابتكارات على أساليب الإنتاج، أو تطوير طرق العمل والتقنيات المستخدمة داخل المؤسسة.

- **الإبداع حسب أساليب التعلم /التوجه الإبداعي:** يرتبط هذا البعد بكيفية اكتساب المعرفة وتوظيفها في توليد الأفكار. ويعكس هذا التصنيف التوازن بين الابتكار الجذري من جهة، والتحسين التدريجي من جهة أخرى، وهو ما يعد أساسا في استراتيجيات الابتكار الحديثة داخل المؤسسات. ويميز بين:

- **الإبداع الاستكشافي (Exploratory Creativity):** يقوم على البحث عن أفكار جديدة كليا، واستكشاف مجالات غير مألوفة، والانفتاح على الاحتمالات غير التقليدية، مما يؤدي إلى ابتكارات جذرية.
- **الإبداع الاستغلالي (Exploitative Creativity):** يركز على تحسين وتطوير الأفكار والمعارف الموجودة مسبقا، من خلال إعادة توظيفها أو تعديلها لرفع الكفاءة وتحسين الأداء.

ملاحظة: لا يمكن حصر أنواع الإبداع في التصنيفات التي تم عرضها ضمن هذا العنصر فقط، إذ تتجاوز الأدبيات العلمية ذلك لتشمل تصنيفات أخرى متعددة، من بينها تصنيف الإبداع وفق طبيعته

[1]: Li, Y., Zhang, X., & Chen, M, **Exploring creativity and innovation in organizational contexts: A systematic review and bibliometric analysis of key models and emerging opportunities**, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, volume 11, issus 2, 2025, p 3-5.

(تنظيمي، تكنولوجي، تسويقي) أو درجته (جذري وتدريجي). وسيتم التطرق إلى هذه التصنيفات بمزيد من التفصيل من خلال هذا المحور، والمحاور السادس والسابع والثامن، بما يسمح بتقديم معالجة أكثر شمولا وعمقا لمختلف أبعاد الإبداع.

رابعا: الابتكار: المفهوم والأنواع

الابتكار هو جيل جديد من الأفكار، تطوير وتنفيذ شيء جديد، كذلك هو تنفيذ منتجات، عمليات، تسويق أو اعتماد طريقة تنظيمية تكون جديدة وتتغير بشكل كبير عن الحالة السابقة. وينشئ الابتكار عندما تضيف المؤسسة قيمة إلى السلع والخدمات والعمليات والتسويق ونظام التسليم والسياسة، لها ولصالح جميع أصحاب المصلحة. حيث يهدف الابتكار إلى تحسين الهيكل الداخلي وعملية المؤسسة وإنشاء السلع والخدمات التي يطلبها السوق[1].

1- تعريف الابتكار:

من أشهر التعاريف الخاصة بالابتكار نجد:

- وفقا لـ Peter Drucker، يتمثل الابتكار في البحث المنهجي والمنظم عن التغيرات، وفي التحليل المنظم للفرص التي يمكن أن تتيحها هذه التغيرات.

- ووفقا لـ Joseph Schumpeter، يتمثل الابتكار في تركيب جديد لعوامل الإنتاج. كما يتجسد من خلال عملية تنقل الفكرة أو الاختراع إلى السوق[2].

- كما يعرف الابتكار حسب Anderson et al (2014) بأنه عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات عملية، من خلال تطوير منتجات أو خدمات أو أساليب جديدة أو محسنة، بما يحقق قيمة مضافة ويحسن الأداء[3].

---

[1]: موساوي نصيرة وتباني رزيقة، **الدور الوسيط للأداء الابتكاري في علاقة التأثير بين القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على المؤسسات الناشطة في الصناعة الصيدلانية بولاية الطارف**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 3، الجزائر، 2022، ص 394-395.

[2]: Jean-Yves PRAX et al, **Objectif: Innovation**, Dunod, France, 2005, p 44-45.

[3]: **Anderson, N.,** et al**, Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework**, Journal of Management, Vol 40, No 5, 2014, p 1298.

من خلال التعريفات أعلاه، يتبين بأن الابتكار مصطلح اجتماعي واقتصادي أكثر منه تقني. وتجدر الإشارة هنا إلى أن بعض الابتكارات تشكل في حد ذاتها تغييرا جوهريا، كما هو الحال بالنسبة للاختراعات والابتكارات التقنية مثل الطائرة التي ابتكرها الأخوان رايت أو الكهرباء. غير أن الغالبية العظمى من الابتكارات تتسم بطابع أكثر بساطة، إذ تقوم على استغلال التغيرات القائمة. وبذلك، ينظر إلى الابتكار باعتباره عملية تشخيصية، تقوم على الفحص المنهجي لمجالات التغيير التي يمكن أن تتيح فرصا جديدة[1].

أما الأداء الابتكاري فيشير إلى قدرة المنظمة على توليد وتطوير وتنفيذ أفكار أو منتجات أو عمليات جديدة تسهم في تحسين نتائجها التنظيمية الإجمالية. ويشمل ذلك فاعلية وكفاءة أنشطة الابتكار، بما في ذلك القدرة على إدارة مشاريع الابتكار، وتقليل وقت التطوير، وتعزيز رضا العملاء من خلال التحسين المستمر. وباختصار، يعكس الأداء المبتكر قدرة المنظمة على تحويل مواردها التكنولوجية والبشرية والثقافية إلى ابتكار مستدام وميزة تنافسية[2].

2- أنواع الابتكار:

قبل الحديث عن أنواع الابتكار، يقتضي الأمر أولا تحديد منطلقه المفاهيمي، إذ يرتبط الابتكار ارتباطا وثيقا بمفهوم التغيير باعتباره جوهره الأساسي. وهذا التغيير لا يتخذ شكلا واحدا، بل يظهر في صور متعددة تجسد في نموذج "4Ps للابتكار"، والذي يشمل: ابتكار المنتج (Produit)، وابتكار العمليات (Procédés)، وابتكار الموقع أو التموضع (Position)، وابتكار النموذج الذهني أو الإطار الفكري (Paradigme).

جدول رقم 1-3: أنواع الابتكار (4Ps)

ابتكار المنتج	ابتكار الاجراءات	ابتكار التموضع	ابتكار النموذج
تغيير على مستوى المنتجات (سلعة/خدمة) التي تستطيع المنظمة تقديمها.	تغيير في الطرق التي من خلالها تخلق وتوزع المنتجات.	التغيير في البيئة التي يوضع فيها المنتج (مرتبط بالسوق).	تغيير النماذج الذهنية بما يتماشى مع ما تقوم به المنظمة.

[1]: Jean-Yves PRAX et al, Op Cit, p 45.

[2]: عبد العظيم إسراء سامي عبد الرحمن وآخرون، **تأثير الجاهزية الرقمية التنظيمية على الأداء الابتكاري في البنوك المصرية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الرقمية**، المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، الأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام، المجلد الرابع، العدد 1، 2026، ص 10.

مثال	مثال	مثال	مثال
تطوير شركة Apple لهاتف iPhone، الذي مثل نقلة نوعية من خلال دمج الهاتف مع الحاسوب والكاميرا في جهاز واحد، مما غيّر تجربة المستخدم بشكل جذري.	اعتماد شركة Toyota Motor Corporation لنظام الإنتاج الرشيق (Lean Production)، الذي ساهم في تقليل الهدر وتحسين الكفاءة التشغيلية.	تحويل مشروب الطاقة من منتج موجه للرياضيين إلى منتج مرتبط بأسلوب الحياة الشبابي من قبل Red Bull، من خلال استراتيجيات تسويق مبتكرة.	انتقال شركة Netflix, من نموذج تأجير أقراص DVD إلى منصة بث رقمي قائمة على الاشتراك، مما غير جذريا نموذج الأعمال في صناعة الترفيه.

Source: Élaboré par l'auteure à partir de: Joe Tidd et al, **Management de l'innovation**, De Boeck, Bruxelles, 2006, p 10-11.

يعكس الجدول تصورا متكاملا لأنماط الابتكار وفق نموذج 4Ps، حيث يبرز أن الابتكار لا يقتصر على تطوير المنتجات فحسب، بل يمتد ليشمل العمليات والتموضع في السوق، وصولا إلى النماذج الذهنية التي تستند إليها أنشطة المنظمة.

ونظرا لتعدد تعريفات الابتكار، تعددت كذلك تصنيفاته في الأدبيات العلمية؛ إذ يعد التصنيف المعروض في الجدول أحد أبرز هذه التصنيفات. وفي المقابل، تعتمد العديد من الدراسات تصنيفا آخر قائما على درجة جدة الابتكار (الأصالة)، والذي يميز بين الابتكار الجذري والابتكار التحسيني، وفيما يلي عرض لذلك:[1]

– **الابتكار الجذري:** يشير إلى إحداث تغييرات عميقة وأساسية في المنتجات أو الخدمات أو العمليات، بما يؤدي إلى خلق تقنيات أو أسواق جديدة كليا، وقد يجعل النماذج القائمة متجاوزة أو غير ذات جدوى. ويتميز هذا النوع بدرجة عالية من الجدة والتأثير، حيث يمكنه إعادة تشكيل هيكل الصناعة وتحقيق قفزات نوعية في الأداء والتنافسية. كما ينظر إليه في الأدبيات باعتباره ابتكارا ثوريا يحدث تحولا جذريا في الأنظمة القائمة، سواء على المستوى التقني أو الاقتصادي.

– **الابتكار التحسيني:** يتمثل في إدخال تحسينات تدريجية ومستمرة على المنتجات أو الخدمات أو العمليات القائمة، دون إحداث تغييرات جذرية في بنيتها الأساسية. ويركز هذا النوع على تعزيز الكفاءة، وتحسين

[1]: Chen, X., Xie, H., & Zhou, H, **Incremental versus Radical Innovation and Sustainable Competitive Advantage**, Sustainability, volume 16, issue 11, 2024, p 2-3.

الجودة، وزيادة رضا العملاء من خلال تعديلات صغيرة ولكن متراكمة. وعلى الرغم من محدودية درجة الجدة مقارنة بالابتكار الجذري، إلا أنه يعد أكثر شيوعا داخل المنظمات، ويسهم بشكل كبير في الحفاظ على القدرة التنافسية والاستمرارية في السوق.

خامسا: العلاقة بين الإبداع والابتكار

في حين أن الأدبيات المتعلقة بالعوامل التي تعزز الإبداع والابتكار قد عرفت نموا كبيرا من حيث الحجم والتعقيد، فإن عددا متزايدا من الباحثين أصبحوا يطرحون تساؤلات حول الاستخدام الغامض وغير المحدد لمفاهيم الإبداع والابتكار، سواء في الأدبيات العلمية أو داخل المنظمات، خاصة فيما يتعلق بطبيعتها الإجرائية (العملياتية) ونتائجها.

وتقوم الفرضية الضمنية على أن العوامل نفسها تؤثر بالطريقة ذاتها في مختلف أنواع الإبداع والابتكار، بغض النظر عن السياقات والأنشطة التي تمارس فيها.

ومن منظور البحث العلمي، وعلى الرغم من التقارب والتداخل بين المجالين، يبدو أن حقلي البحث حول الإبداع والابتكار لا يزالان منفصلين، حيث يتميز كل واحد منهما بوجهات نظر مسيطرة وأدبيات علمية خاصة به[1].

بناء على ما سبق، يمكن تحديد ملامح العلاقة بين الطرفين من خلال النقاط التالية:

– يعد الإبداع في بعض الأدبيات مجرد مكون فرعي من الابتكار، أو مرحلة ضمن عمليته، في حين ينظر إلى الابتكار باعتباره التطبيق العملي للأفكار الإبداعية. ورغم الترابط الوثيق بين المفهومين، إلا أنه لا ينبغي الخلط بينهما؛ فالإبداع يتمثل في اقتراح أفكار جديدة وأصيلة وذات قيمة، بينما يتمثل الابتكار في تنفيذ هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي، بما يفضي إلى تحقيق التطوير وتحسين ظروف العمل[2].

– بالنظر أيضا إلى أدبيات الإبداع والابتكار الممتدة لأكثر من ستين سنة، تم تعريف الإبداع استنادا إلى معيارين أساسيين هما: الحداثة والمنفعة. وقد استخدم هذان المعياران أيضا في السياق ذاته لتعريف الابتكار، مما يعكس تقاطعا واضحا بين المفهومين من حيث أسس التقييم.

[1]: Toustou, Béatrice, **La créativité sous le prisme de l'innovation-Une enquête par entretiens semi-directifs auprès de 40 chercheurs**, RIMHE, volume 8, n°37, 2019, p 3.
[2]: CHGADNA J.&LALAOUI.S, Op Cit, p 233.

– الابتكار لا يقتصر على إنتاج الأفكار، بل يتطلب تحويل هذه الأفكار إلى منتجات أو خدمات أو عمليات قابلة للتطبيق داخل المؤسسة أو السوق. أي أن الابتكار هو "تجسيد عملي" لما تم توليده في مرحلة الإبداع. إذا السيرورة الإبداعية هي المرحلة القبلية للسيرورة الابتكارية.

– العلاقة بينهما هي علاقة تكامل، إذ لا يمكن للابتكار أن يحدث دون وجود أفكار إبداعية مسبقة (لن يكون للابتكار محتوى)، وبدون ابتكار، لن يكون هناك استخدام (توظيف) للأفكار الإبداعية[1].

سادسا: أهمية الإبداع والابتكار

أصبح العالم المعاصر يتميز بسيرورة ديناميكية معقدة تحكمها درجة من عدم اليقين، فهو معقد لكون فهمه وتفسيره يتطلبان كما كبيرا من المعلومات والمعارف، وديناميكي بسبب التسارع المستمر في تغير الهياكل والوظائف، كما يتسم بطابع غير قابل للتنبؤ الدقيق، حتى في حال الإحاطة بالقواعد التي تحكمه.

وفي ظل هذه البيئة المتغيرة، لم يعد التفكير التحليلي العقلاني المستند إلى الخبرات السابقة كافيا لمعالجة المشكلات المتجددة، بل أصبح من الضروري توظيف قدرات أعلى تتمثل في تحفيز الخيال، وتعزيز مهارات التوقع والحدس، والاعتماد على الإبداع كمدخل أساسي للتكيف مع التحولات وضمان الاستمرارية والنجاح[2].

يحقق الإبداع/الابتكار في المنظمات مجموعة من الفوائد الاستراتيجية والتشغيلية التي تنعكس إيجابا على أدائها العام، ويمكن توضيحها في العناصر التالية:[3]

– **تحسين خدمة الزبائن:** يسهم الإبداع/الابتكار في رفع مستوى الاستجابة لاحتياجات الزبائن من خلال تعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع متطلباتهم المتغيرة، بما يسمح بتقديم خدمات وحلول مخصصة (Customization) تزيد من رضا العملاء وولائهم.

[1]: Toustou, Béatrice, Op Cit, p 6.
[2]: Gottlieb Guntern, **Les 7 règles d'or de la créativité, : L'imagination au cœur de l'entreprise**, Village Mondial, France, 2001, p 9.
[3]: اللامي غسان قاسم داود، **الإبداع والتغيير التكنولوجي–منهج معرفي وتطبيقي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 6–7، بتصرف.

– **رفع الإنتاجية والكفاءة التنظيمية:** يؤدي الإبداع/الابتكار إلى تحسين أداء المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتقليل الهدر، مما يحقق كفاءة أعلى وفاعلية أكبر في العمليات التشغيلية مع الحفاظ على جودة متميزة.

– **تعزيز الميزة التنافسية:** يساعد الإبداع/الابتكار على تسريع تطوير المنتجات والخدمات الجديدة وتحديث العمليات الإنتاجية، وهو ما يرفع من قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق، ويمنحها موقعا أقوى مقارنة بالمنافسين.

– **تحسين الصورة الذهنية والمكانة السوقية:** يسهم الإبداع/الابتكار في بناء صورة إيجابية عن المنظمة، ويجعلها أكثر جاذبية في نظر الزبائن والشركاء، مما يعزز مكانتها وقدرتها على التأثير في السوق وقيادته.

– **خلق فرص نمو جديدة:** يفتح آفاقا جديدة أمام المنظمة لتوسيع أنشطتها، من خلال تطوير منتجات أو خدمات مبتكرة، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وتحقيق نمو في الأرباح.

– **تحسين الجودة وتقليل الهدر**: يعمل الإبداع/الابتكار على رفع جودة المنتجات والخدمات من خلال تقليل التالف والعوادم والمرفوضات، وهو ما ينعكس إيجابا على خفض التكاليف وتحسين كفاءة العمليات الإنتاجية.

المحور الثاني: مفاهيم حديثة لإدارة الإبداع والابتكار

المحور الثاني: مفاهيم حديثة لإدارة الإبداع والابتكار

تشهد البيئة المعاصرة تحولات عميقة تمثلت في ثورات معرفية متسارعة، وقفزات تكنولوجية وإنتاجية متلاحقة، إلى جانب اضطرابات مستمرة في الأبعاد الاجتماعية، وهو ما أفرز جملة من التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات ومسيريها. وتعمل هذه المؤسسات في سياق ديناميكي يتسم بالتغير المستمر، بحيث يصبح التغيير هو السمة الثابتة الوحيدة. وفي هذا الإطار، يقود الحديث عن التغيير بالضرورة إلى إبراز دور الابتكار بوصفه أحد أهم الآليات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة هذه التحولات والتكيف مع متطلباتها، من خلال تعزيز قدرتها على خلق القيمة وحماية ميزتها التنافسية في بيئة تتسم بحدة المنافسة وعدم الاستقرار.

أولا: الابتكار المفتوح

يرتبط هذا المفهوم أساسا بأعمال Henry Chesbrough (2003)، الذي أعاد تعريف عملية الابتكار داخل المؤسسات، حيث قدم نموذجا جديدا يقوم على الانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتفعيل تدفقات المعرفة الداخلية والخارجية، وربط الابتكار بنماذج الأعمال المناسبة. كما أبرز أهمية التعاون والشبكات في تعزيز القدرة الابتكارية. وبذلك، يمثل الابتكار المفتوح تحولا جوهريا من النماذج التقليدية المغلقة نحو نماذج أكثر ديناميكية وتكاملا مع البيئة المحيطة.

1- تعريف الابتكار المفتوح:

يعرف الابتكار المفتوح على أنه: "نموذج يقوم على استغلال الأفكار الداخلية والخارجية على حد سواء، إلى جانب استخدام قنوات متعددة، داخلية وخارجية، لتسويق الابتكارات، بما يعكس تحولا من النماذج التقليدية المغلقة إلى نماذج أكثر انفتاحا وتكاملا مع البيئة المحيطة"[1]. ويكون ذلك عادة من خلال:

- فتح حدود المؤسسة أمام الأفكار الخارجية.
- التعاون مع الجامعات والشركات الناشئة.
- استغلال المعرفة الداخلية والخارجية معا.

[1]: Chesbrough, Henry, **Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**, Harvard Business School Press, USA, 2003, p 43.

حيث يقصد بالابتكار المغلق تلك العملية التي تستخدم الموارد الداخلية فقط وتوليد الأفكار والاختراعات والتحقيقات والتطورات اللازمة لوضع منتج في السوق داخل الشركة[1].

وفي هذا السياق، تبين أن الاعتماد الحصري على الموارد والأفكار الداخلية لم يعد كافيا في ظل تعقد بيئة الأعمال وتزايد انتشار المعرفة. ويعكس هذا الطرح تحولا جوهريا في الفكر الإداري، حيث لم يعد ينظر للمؤسسة كوحدة مغلقة تحتكر المعرفة، بل ككيان منفتح يتفاعل مع محيطه ويستفيد من الخبرات الخارجية. وعليه، فإن تجاوز حدود الابتكار الداخلي نحو تبني مقاربة منفتحة يتيح للمؤسسات توسيع قاعدة المعرفة المتاحة لها، وتعزيز قدرتها على الابتكار من خلال التكامل مع مختلف الفاعلين في بيئة الأعمال[2].

2- مبادئ الابتكار المفتوح:

لقد تم تحديد خمسة مبادئ للابتكار المفتوح، وهي كالتالي:[3]

- لا يقتصر توليد المعرفة والأفكار على داخل المؤسسة فقط، إذ لا يعمل جميع الأفراد ذوي الكفاءة العالية داخل الشركة، مما يستدعي ضرورة الانفتاح على الخبرات والمعارف المتوفرة خارجها واستثمارها.

- يمكن لأنشطة البحث والتطوير الخارجية أن تسهم بشكل كبير في خلق قيمة مضافة للمؤسسة وتعزيز قدرتها الابتكارية.

- لا يشترط أن تقوم المؤسسة بتطوير الابتكار داخليا بالكامل للاستفادة منه، إذ يمكن توظيف الابتكارات المتاحة خارج حدودها.

- إن تحقيق التكامل الأمثل بين الأفكار الداخلية والخارجية يتيح للمؤسسة تحقيق أفضل النتائج وتعزيز فرص النجاح التنافسي.

- ينبغي استثمار الملكية الفكرية الخاصة بالمؤسسة عبر ترخيصها أو تسويقها للغير، وفي المقابل يمكن اقتناء الملكية الفكرية من المؤسسات الأخرى كلما كان ذلك داعما لنموذج الأعمال وتطوره.

---

[1]: بوحديد ليلى، **أساليب ونماذج الابتكار المفتوح وعوامل نجاحه في ظل التغيير التكنولوجي**، مجلة المعيار، المجلد 16، العدد 2، 2025، ص 608.

[2]: Ibid, p 24.

[3]: بوحديد ليلى، مرجع سابق، ص 609-610.

3- مزايا الابتكار المفتوح وعيوبه:

يطرح الابتكار المفتوح أمام المؤسسات مجموعة من المزايا الاستراتيجية التي تسهم في تعزيز قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، ويمكن إجمال أهمها فيما يلي:[1]

- يتيح الابتكار المفتوح للمؤسسات الابتكارية إمكانية الاستفادة من المشاركة المبكرة في استكشاف التقنيات الجديدة أو الفرص التجارية الناشئة، حيث يسمح لها برصد التطورات داخل نطاق واسع من الابتكارات المطورة خارجيا. ويتحقق ذلك من خلال أساليب متعددة مثل شراء حصص أقلية في الشركات الناشئة ذات التكنولوجيا العالية، أو المشاركة في صناديق رأس المال الاستثماري، أو تقديم استثمارات موجهة نحو المشاريع البحثية في الجامعات والمخابر. وتتمثل أهمية هذه الاستراتيجية في تمكين المؤسسات من التعلم المبكر حول التقنيات الحديثة، كما يوسع الابتكار المفتوح من نطاق التقنيات والفرص السوقية التي يمكن دراستها مقارنة بالاعتماد على المشاريع الداخلية فقط.

- يتيح الابتكار المفتوح القدرة على الوصول إلى نطاق أوسع من التقنيات وفرص السوق ذات القيمة المالية المرتفعة، إذ قد تتضمن هذه الفرص مجالات متنوعة لا تتوافق بالضرورة مع التصورات الداخلية للمؤسسة. وينتج عن ذلك تحقيق عوائد أعلى وتقليل التكاليف، إضافة إلى تمكين المؤسسة من بناء محفظة مشاريع أكثر تنوعا وقدرة على مقاومة المخاطر المرتبطة بتقلبات بيئة الأعمال.

- كما توفر ممارسات الابتكار المفتوح مرونة أكبر فيما يتعلق بتوقيت بدء عمليات الابتكار الداخلي، حيث يمكن للمؤسسة في مرحلة أولى استكشاف الإمكانيات التجارية للتكنولوجيا خارج حدودها التنظيمية من خلال التعاون مع الجامعات والشركات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من مصادر الابتكار. كما أن إمكانية تأجيل الاستثمار في الأنشطة الابتكارية الداخلية تمكن المؤسسة من دراسة مجموعة أوسع من خيارات الدخول في السوق، وتدعم تطوير فرص النمو التكنولوجي بشكل أكثر كفاءة. وتسمح هذه المرونة أيضا بالتمييز بين استراتيجيات الابتكار، حيث تعتمد بعض المؤسسات على المسح المبكر والواسع للتكنولوجيات والأفكار، في حين تفضل مؤسسات أخرى الاستثمار في مراحل لاحقة عندما يكون مستوى عدم اليقين أقل وإمكانية التنبؤ أعلى.

---

[1]: مديحة بخوش، عبد القادر بن سعدة، **الابتكار المفتوح بين الحاجة وخطوات تبنيه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 4، 2018، ص 65-66.

على الرغم من المزايا التي يوفرها نموذج الابتكار المفتوح، إلا أنه يطرح مجموعة من التحديات والقيود التنظيمية، من أبرزها:[1]

– **ارتفاع معدل فشل المشاريع الابتكارية:** تشير النتائج إلى أن تبني الابتكار المفتوح قد يرتبط بزيادة احتمالية فشل المشاريع الابتكارية أو توقفها قبل استكمالها، وذلك نتيجة تعقيد عمليات التنسيق بين الشركاء وتعدد الفاعلين في دورة الابتكار. هذا التعقيد قد يؤدي إلى بطء في التنفيذ أو عدم استقرار في مسار المشاريع الابتكارية.

– **ضعف معدلات إتمام المشاريع الابتكارية:** من أبرز التحديات أيضا انخفاض نسبة إتمام المشاريع مقارنة بالنماذج المغلقة، حيث قد تتعرض المشاريع للتعطيل أو الإلغاء نتيجة اختلاف الأهداف بين الشركاء أو ضعف التكامل بين الموارد الداخلية والخارجية، مما يؤثر سلبا على استمرارية الابتكار.

– **ارتفاع التكاليف التنظيمية والتنسيقية:** يتطلب الابتكار المفتوح إدارة شبكة واسعة من العلاقات مع فاعلين خارجيين مثل الجامعات، الشركات الناشئة، والموردين، وهو ما يؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية، تعقيد عمليات التنسيق، والحاجة إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة.

– **مخاطر ضياع الفرص الابتكارية:** قد يؤدي توقف بعض المشاريع أو تأخرها إلى فقدان فرص سوقية مهمة، خاصة في البيئات التنافسية السريعة، حيث يصبح التوقيت عنصرا حاسما في نجاح الابتكار.

– **ضعف التحكم في مسار الابتكار:** فتح حدود المؤسسة أمام أطراف متعددة قد يحد من قدرة الإدارة على التحكم الكامل في توجيه المشاريع الابتكارية، ضبط أولويات البحث والتطوير، وضمان انسجام الابتكار مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

– **التأثير السلبي على الأداء المؤسسي:** تشير الدراسة إلى أن هذه التحديات مجتمعة قد تنعكس سلبا على الأداء الكلي للمؤسسة على المدى الطويل، خاصة عندما لا يتم إدارة الابتكار المفتوح ضمن إطار استراتيجي واضح وفعال.

بناءا على ما سبق، يعد الابتكار المفتوح أحد الآليات الحديثة في إدارة الإبداع والابتكار، إذ يتيح للمؤسسات استقطاب الأفكار والمعارف الجديدة من مصادر داخلية وخارجية على حد سواء، بما يسهم في تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات القائمة، إضافة إلى تحسين العمليات التنظيمية والإنتاجية. كما

[1]: Kristof van Criekingen et al, **Open innovation deficiency: evidence on project abandonment and delay**, The Journal of Technology Transfer, volume 50, issue 5, 2025, p 1-3, adapted.

يمكن هذا التوجه المؤسسات من مواكبة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات، بما قد يفضي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة والتفوق على المنافسين[1].

ثانيا: الابتكار في ظل عولمة الأسواق والتكنولوجيا

في ظل التغيرات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، لم يعد الابتكار نشاطا محليا محدودا، بل أصبح ظاهرة عالمية تتأثر بعولمة الأسواق وتسارع التطور التكنولوجي. فقد أدت هذه التحولات إلى تكثيف حدة المنافسة وتوسيع نطاقها، مما فرض على المؤسسات تبني استراتيجيات ابتكارية أكثر انفتاحا ومرونة لمواكبة المتغيرات المتسارعة. كما أتاح التقدم التكنولوجي، خاصة في مجالات الاتصال والمعرفة، فرصا غير مسبوقة لتبادل الأفكار والخبرات عبر الحدود، وهو ما أسهم في تسريع وتيرة الابتكار وتعزيز قدرته على خلق قيمة مضافة. وعليه، أصبح الابتكار في سياق العولمة عنصرا حاسما لضمان البقاء والنمو وتحقيق التميز التنافسي في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتعقيد.

1- الابتكار والعولمة:

أضحى الابتكار في ظل التحولات الراهنة شرطا أساسيا لا غنى عنه في بيئة الأعمال المعاصرة، نظرا لاتساع نطاق ممارسته وتزايد أهميته عبر مختلف القطاعات. فمنذ مطلع القرن العشرين، لم يعد التطور التكنولوجي حكرا على عدد محدود من الدول، بل شهد انتشارا واسعا شمل معظم اقتصادات العالم، مما أسهم في تعميم ممارسات الابتكار وتكريسها كعنصر محوري في تحقيق التنافسية. كما لم تعد الاستراتيجيات الابتكارية مقتصرة على المؤسسات متعددة الجنسيات، بل أصبحت ضرورة ملحة حتى بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي باتت مطالبة بتبني مقاربات مبتكرة لضمان بقائها ونموها. وفي هذا الإطار، لم تعد المؤسسات المحلية بمعزل عن هذا التوجه، خاصة في ظل اندماجها المتزايد ضمن سلاسل القيمة العالمية، وما تفرضه المؤسسات الكبرى من متطلبات تتعلق بالمكونات، والإجراءات الإدارية، وأنماط التوزيع. وعليه، فإن البيئة التنافسية المعاصرة ترتكز بشكل متزايد على القدرة على خلق قيمة فريدة قائمة على الابتكار والتجديد المستمر.

كما أخذ إنتاج المعرفة هو الآخر طابعا عالميا، إذ إن نشاط البحث والتطوير، بعد أن كان مجال استثمار يقتصر على أهم الدول الصناعية، أصبح اليوم محل اهتمام وسعي من قبل جميع الدول المتجهة

[1]: مديحة بخوش، عبد القادر بن سعدة، مرجع سابق، ص 66-67.

نحو التصنيع. وينطبق الأمر ذاته على عدد العلماء والمهندسين، الذي عرف ارتفاعا متسارعا في معظم دول العالم، الأمر الذي من شأنه أن يغذي نموا اقتصاديا قائما على الابتكار[1].

وبالنتيجة، يكمن التحدي الأكبر لإدارة الابتكار في القدرة على تسيير المبادئ الأساسية نفسها، ولكن ضمن نطاق أوسع وأكثر تعقيدا، في ظل بيئة تتسم بالانفتاح والتسارع. فقد رافق تحرير المبادلات وفتح الأسواق توسع ملحوظ في حجم الأنشطة الاقتصادية وارتفاع في عدد الفاعلين، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، الأمر الذي أدى إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات. هذه المنافسة المتزايدة دفعت بالمؤسسات إلى البحث المستمر عن سبل التميز، من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين السيرورات الإنتاجية والتنظيمية، واعتماد أساليب مبتكرة في الإدارة والتسويق. وعليه، أصبح الابتكار عنصرا استراتيجيا لا غنى عنه لضمان البقاء، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق النمو المستدام في الأسواق المفتوحة.

2- الابتكار، التكنولوجيا، والرقمنة:

يشير الأدب الأكاديمي الحديث إلى أن التحول الرقمي أصبح أحد المحركات الأساسية للابتكار داخل المؤسسات، حيث أدى الانتشار الواسع للتقنيات الرقمية إلى إعادة تشكيل عمليات الابتكار بشكل جذري. وفي هذا السياق، يبرز دور التكنولوجيا الرقمية، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، في تعزيز قدرات المؤسسات على توليد المعرفة وتحليلها واستثمارها في تطوير منتجات وخدمات جديدة. كما يسهم هذا التحول في تسريع عمليات الابتكار من خلال تحسين اتخاذ القرار القائم على البيانات، ودعم التفاعل بين مختلف الفاعلين داخل منظومات الابتكار الرقمية. ووفقا لما يورده Nambisan وآخرون (2017)، التحول الرقمي لا يمثل مجرد تطور تقني، بل يعيد تشكيل الإطار العام للابتكار من حيث الفاعلين والعمليات والنتائج، حيث تصبح الرقمنة عنصرا بنيويا يعيد تعريف الابتكار داخل المؤسسات[2].

حيث تتحول العمليات الابتكارية إلى عمليات أكثر انفتاحا وتشاركية وتكاملا عبر التقنيات الرقمية مثل المنصات والبيانات الضخمة التي تساهم في تحويل الابتكار إلى عملية شبكية وتفاعلية، تتجاوز حدود المؤسسة التقليدية لتشمل أطرافا متعددة ضمن نظام ابتكار مفتوح ومترابط[3].

---

[1]: Joe Tidd et al, Op Cit, p 44-46.
[2]: Satish Nambisan et al, **Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World** , MIS Quarterly, Digital Innovation Issue, 2017, p 223-224.
[3]: Ibid, p 228-230.

كما بينت الدراسات أن التطورات التكنولوجية الحديثة، وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، قد أسهمت في إعادة تشكيل أساليب العمل داخل المؤسسات، من خلال تمكين ما يعرف بالعمل الافتراضي (Virtual Work). ويشير هذا التحول إلى إمكانية إنجاز الأنشطة التنظيمية والتعاونية عبر بيئات رقمية دون الحاجة إلى التواجد الجغرافي في مكان واحد، مما عزز من قدرة المؤسسات على التنسيق بين الأفراد والفرق الموزعة جغرافيا.

إن هذه التكنولوجيا لا تقتصر فقط على تسهيل الاتصال، بل تعد عنصرا داعما لعمليات الابتكار، حيث تتيح تبادل المعرفة بشكل أسرع وأكثر مرونة، وتدعم التعاون بين مختلف الفاعلين داخل الشبكات الابتكارية. ونتيجة لذلك، أصبحت المؤسسات قادرة على تسريع عمليات التطوير والابتكار وتقليل القيود الزمنية والمكانية التي كانت تحد من الإبداع التنظيمي في النماذج التقليدية[1].

ثالثا: الابتكار الرشيق (Lean Innovation)

في ظل تزايد عدم اليقين وتسارع التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة، برزت الحاجة إلى تبني مقاربات ابتكارية أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة. وفي هذا السياق، ظهر الابتكار الرشيق كمدخل حديث يهدف إلى إعادة صياغة عمليات الابتكار التقليدية. ويعكس هذا التوجه تحولا من النماذج الخطية الجامدة إلى نماذج ديناميكية قائمة على التكرار والتحسين التدريجي، بما يتيح للمؤسسات تطوير منتجات وخدمات أكثر توافقا مع احتياجات السوق، وتقليل المخاطر المرتبطة بعمليات الابتكار.

1- التفكير الرشيق (Lean Thinking):

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة على المستويات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، برز التفكير الرشيق بوصفه أحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي طورت لتتلاءم مع هذه التغيرات وتستجيب لمتطلباتها المتجددة. ويقوم هذا التوجه على تبني أساليب عمل مرنة تهدف إلى تقليص مختلف أشكال الهدر والفاقد داخل المؤسسات، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمعلوماتية. كما يسعى إلى تهيئة بيئة عمل محفزة تسهل العمليات الاتصالية وتعتمد على أحدث الوسائل في نقل المعلومات، إضافة إلى تعزيز مبدأ المشاركة من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والمساهمة

[1]: Joe Tidd et al, Op Cit, p 48-49.

في حل المشكلات التنظيمية. وهو ما من شأنه أن يسهم في تنمية القدرات الإبداعية داخل المؤسسة ورفع مستوى الأداء العام، الأمر الذي يجعل التفكير الرشيق مدخلا أساسيا لفهم مفهوم الابتكار الرشيق وأبعاده.

يعرف التفكير الرشيق بأنه نموذج للسلوك والتنظيم يسمح بتقديم أفضل، أسرع، وأرخص منتج أو خدمة وبشكل مستدام من خلال القضاء على الهدر في جميع العمليات من خلال أساليب تحسين تتكيف مع كل مجال، يطبقها موظفون مدربون ومشجعون يعملون في شراكة لخدمة أهداف المنظمة[1].

يعد التفكير الرشيق الإطار الفكري الذي يقوم عليه الابتكار الرشيق، إذ يوفر المبادئ والأسس التي تقوم على المرونة، وتقليل الهدر، وتحسين كفاءة استخدام الموارد داخل المؤسسة. وفي هذا السياق، ينتقل الابتكار الرشيق من كونه مجرد تطبيق لهذه الفلسفة إلى كونه امتدادا عمليا لها، يهدف إلى توظيف هذه المبادئ في تطوير المنتجات والعمليات والخدمات بشكل أسرع وأكثر استجابة لتغيرات السوق. وبالتالي، فإن العلاقة بينهما علاقة تكاملية، حيث يشكل التفكير الرشيق الأساس النظري، بينما يجسد الابتكار الرشيق التطبيق العملي الذي يترجم تلك المبادئ إلى قيمة مضافة وأداء تنافسي أفضل.

2- مفهوم الابتكار الرشيق:

يعد الابتكار الرشيق مقاربة حديثة في إدارة الابتكار ترتكز على تطوير المنتجات والخدمات بطريقة تدريجية وتكرارية، من خلال الاعتماد على التجريب السريع والتعلم المستمر من ردود فعل السوق. ويهدف هذا النهج إلى تقليل الهدر في الموارد والوقت، وتحقيق أعلى درجات الكفاءة في تلبية حاجات الزبائن، بما يسمح بتقليل المخاطر المرتبطة بعمليات الابتكار وزيادة فرص النجاح. وبذلك، يمثل الابتكار الرشيق آلية مرنة لإدارة الابتكار في البيئات الديناميكية عالية التغير[2].

3- الفرق بين الابتكار التقليدي والابتكار الرشيق:

بناء على دراسة Ghezzi, A. (2015) تم تحديد أوجه الاختلاف الرئيسية بين الابتكار التقليدي والابتكار الرشيق من خلال النقاط التالية:

---

[1]: مدروس نادية، حلايلي نريمان، **أثر تبني التفكير الرشيق في تحقيق الابداع الإداري –دراسة حالة المركز الجامعي مغنية**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، 2023، ص 362.

[2]: Eric Ries, **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**, Crown Business, New York, 2011, p 27-30 .

– النموذج التقليدي يعتمد على التخطيط طويل المدى وقرارات مسبقة غير قابلة للتغيير، بالإضافة إلى تنفيذ خطي (Linear process) وتركيز على الخطة أكثر من التجريب، مما يجعله ضعيف المرونة أمام تغيرات السوق.[1] أما النموذج الحديث فيقوم على التجريب السريع (Rapid experimentation) والتعلم من السوق (Validated learning) إضافة إلى تطوير تدريجي للمنتج، تعديل المسار باستمرار (Pivoting) وتقليل الهدر والمخاطر[2].

– يوظف الابتكار الرشيق كما بين Eric Ries (2011) عدة أدوات كالنموذج الأولي السريع (Prototype)، الاختبار السريع (Rapid Testing) ، حلقات التغذية الراجعة (Feedback Loops)، والتحسين التدريجي[3](Incremental Improvement) بهدف تحقيق جملة من الغايات الاستراتيجية التي تعزز فعالية عمليات الابتكار داخل المؤسسة، حيث يسعى في المقام الأول إلى تقليل المخاطر المرتبطة بالأنشطة الابتكارية من خلال اعتماد أسلوب التجريب التدريجي واختبار الفرضيات قبل التوسع في التنفيذ. كما يركز هذا النهج على تسريع الوصول إلى السوق عبر تقليص المراحل التقليدية الطويلة لتطوير المنتجات والخدمات، بما يسمح للمؤسسة بالاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة التنافسية. إضافة إلى ذلك، يساهم الابتكار الرشيق في خفض تكلفة الفشل من خلال الحد من الاستثمارات الكبيرة في مشاريع غير مضمونة النتائج، واعتماد مبدأ التعلم المستمر من التجربة. وفي السياق ذاته، يعمل هذا النهج على تحسين ملاءمة المنتجات والخدمات لاحتياجات الزبائن من خلال الاعتماد على التغذية الراجعة المستمرة، بما يضمن تطوير عروض ذات قيمة أعلى وأكثر توافقًا مع توقعات السوق.

رابعا: الابتكار المستدام

تشمل الاستدامة تبني مقاربات طويلة الأمد قائمة على مبدأ الأبعاد الثلاثية (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية)، بما يضمن تحقيق أهداف الاستمرارية والتجدد، مع التركيز على تلبية احتياجات الحاضر والمستقبل دون تجاوز الحدود البيئية للكوكب. وعلى الصعيد العالمي، قامت United Nations (2015) بوضع أهداف التنمية المستدامة القابلة للتنفيذ بهدف الحد من الأزمات البيئية مثل التغير المناخي، وفقدان التنوع البيولوجي، والتلوث. وعلى المستوى الوطني، تقدم تقارير مثل تقرير Partha Dasgupta (2021)

[1]: Ghezzi, A, **A Comparative Study on the Impact of Business Model Design & Lean Startup Approach versus Traditional Business Plan on Mobile Startups Performance**, Article in Conference Proceedings (IFIP/ICIS), 2015, p 2-4.
[2]: Ibid, p 4-7.
[3]: Eric Ries, Op Cit, p 75-110.

في المملكة المتحدة تحليلات مفصلة حول الأزمة العالمية المتعلقة بتدهور التنوع البيولوجي والنظم البيئية. كما تؤكد مؤسسات دولية مثل OECD (2016)، و World Bank (2022)، و European Commission (2019) على ضرورة تبني إجراءات مستدامة لتفادي أزمات غير قابلة للعكس من شأنها التأثير سلبا على الأبعاد الاجتماعية والبيئية.

كما تشير الأدبيات إلى تنامي اهتمام الباحثين والممارسين بإدماج الاستدامة في الممارسات الابتكارية ونماذج الأعمال، بما يعكس توجها نحو إعادة تشكيل طرق خلق القيمة داخل المؤسسات[1]. خاصة وأنه على الرغم من الآثار الإيجابية التي حققتها الابتكارات في مختلف المجالات العلمية، سواء في القطاعين السلعي والخدمي، والتي أسهمت في تحسين مستوى معيشة الأفراد وتعزيز رفاهيتهم، إلا أنها لم تخل من بعض الآثار السلبية التي برزت بشكل واضح على المستويين البيئي والاجتماعي. فقد أدى التوسع غير المنضبط في بعض الأنشطة الابتكارية إلى ظهور تحديات تتعلق بالتلوث، واستنزاف الموارد، وعدم التوازن الاجتماعي، مما دفع إلى تنامي الدعوات نحو ضرورة توجيه الابتكار بما ينسجم مع متطلبات التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، برز مفهوم الابتكار المستدام بوصفه مدخلا حديثا يجمع بين توظيف الابتكار لتحقيق القيمة الاقتصادية، مع مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية[2].

1- تعريف الابتكار المستدام:

حسب Dorin Maier et al (2020) يمكن تعريف الابتكار المستدام بأنه: "تطوير منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة تسهم في تلبية حاجات الإنسان مع مراعاة استدامة الموارد الطبيعية وقدرتها على التجدد"[3].

من خلال التعريف أعلاه يتبين بأن الابتكار يرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق التنمية المستدامة، حيث لم يعد ينظر إليه باعتباره مجرد وسيلة لتعزيز النمو الاقتصادي، بل كأداة متكاملة لتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وفي هذا الإطار، يشمل الابتكار تطوير المنتجات والعمليات والخدمات

[1]: Hanna Lehtimäki et al, **Sustainable Innovation Framework: A Review of Organization, Strategic Management, and Entrepreneurship Literature**, Sustainable Development revue, volume 34, issue 1, 2025, p 34-35.

[2]: زوقارت نادية، حميود عمار، **واقع تطبيق الابتكار المستدام في الشركات الجزائرية: دراسة ميدانية**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 1، 2021، ص 626، بتصرف.

[3]: Dorin Maier et al , **The Relationship between Innovation and Sustainability**: A Bibliometric Review of the Literature , Sustainability , volume 12, issue 10, 2020, p 4083-4084.

بشكل يحقق قيمة مضافة للمجتمع، مع مراعاة متطلبات الاستدامة. ويستدعي ذلك ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأثر البيئي للأنشطة الابتكارية، والعمل على ضمان استدامة الموارد الطبيعية وعدم استنزافها، إضافة إلى مراعاة الأبعاد الاجتماعية من خلال تحسين جودة الحياة وتعزيز الرفاه الاجتماعي. ومن ثم، فإن الابتكار المستدام يمثل توجها حديثا يسعى إلى توظيف الإبداع والابتكار بما يخدم أهداف التنمية الشاملة ويحقق التوازن بين مختلف أبعادها.

2- أهمية الابتكار المستدام:

وفق المنظور الشمولي للابتكار يعتبر هذا الأخير نشاطا يتجسد في تطوير منتجات جديدة أو تقنيات أو حلول خدمية، أو تطبيق عمليات حديثة، أو تبني أساليب تنظيمية جديدة، أو فتح أسواق جديدة، أو استحداث مصادر جديدة للمواد الأولية، أو إعادة تشكيل هياكل الصناعات (كما أشار إليه شومبيتر)، فضلا عن كونه رؤية استشرافية تقنية ذات طابع نظامي، أو عنصرا متجددا وأصيلا داخل المنظمات وشبكاتها. ومن ثم، فقد برز توجه حديث في الأدبيات يدعو إلى دمج مفهومي الابتكار والاستدامة ضمن إطار واحد يعرف بالابتكار المستدام (Sustainable Innovation)، بما يعكس التكامل بين خلق القيمة الاقتصادية وتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية[1].

شهد هذا المجال تطورا ملحوظا، حيث انتقل من مفاهيم الابتكار البيئي (Eco-innovation) والابتكار الأخضر (Green Innovation) إلى تبني مقاربة أوسع تشمل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع التركيز على استراتيجيات موجهة نحو المستقبل، وهو ما سيسمح بـ:

- تعزيز الاستدامة البيئية من خلال تطوير منتجات وعمليات صديقة للبيئة، تقلل من استهلاك الموارد الطبيعية وتحد من التلوث والانبعاثات، بما يدعم الحفاظ على التوازن البيئي على المدى الطويل.

- تحقيق الكفاءة الاقتصادية عن طريق تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

- تعزيز الميزة التنافسية إذ يمكن المؤسسات من تطوير منتجات وخدمات مبتكرة ذات قيمة مضافة عالية، مما يميزها عن المنافسين ويعزز موقعها في السوق على المدى الطويل.

[1]: Hanna Lehtimäki et al, Op Cit, p 35.

– دعم الامتثال التنظيمي أي مساعدة المؤسسات على التكيف مع القوانين والتشريعات البيئية والاجتماعية المتزايدة، مما يقلل من المخاطر القانونية والتنظيمية.

3– تحديات تطبيق الابتكار المستدام:

لتحقيق الابتكار المستدام، ينبغي مواجهة ثلاثة تحديات رئيسية، يمكن عرضها على النحو التالي:[1]

– يجب أن يكون الابتكار المستدام منسجمًا مع احتياجات المجتمع وتوقعاته، من خلال توفير خيارات تلبي رغباته وتعكس تطلعاته. ويستدعي ذلك مواجهة حالة المقاومة التي قد تظهر في المراحل الأولى عند إدخال ابتكار جديد نتيجة نقص المعرفة به أو الخوف من آثاره المحتملة، مما يفرض ضرورة الانطلاق من الاحتياجات الفعلية للمجتمع، وتعزيز الحوار معه باعتباره عنصرا أساسيا في عملية الابتكار. كما أن تقييم الابتكار في السياق المعاصر لم يعد يقتصر على مدى مساهمته في التقدم فحسب، بل أصبح يرتبط بمدى قدرته على دعم استدامة الحياة.

– ينبغي أن يساهم الابتكار المستدام في خلق قيمة عادلة لكل من العملاء وأصحاب المصلحة عبر مختلف مراحل سلسلة القيمة. ونظرا لأن الأولوية الاقتصادية المتمثلة في النمو وخلق الثروة قد أدت في كثير من الحالات إلى إهمال قضايا العدالة الاجتماعية، فإن هذا يشكل أحد أبرز التحديات أمام تحقيق الاستدامة. ومن ثم يتمثل التحدي في كيفية ضمان توزيع عادل للقيمة الناتجة عن المنتجات والخدمات الجديدة بما يحقق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية.

– كما يجب أن يكون الابتكار المستدام متوافقا مع القدرة الاستيعابية للأنظمة الإيكولوجية الداعمة له، من خلال الحد من الآثار السلبية للأنشطة البشرية على البيئة، بما في ذلك استهلاك الموارد الطبيعية، والأنشطة الصناعية، والتلوث بمختلف أنواعه (السمعي والبصري والهوائي)، إضافة إلى النفايات والانبعاثات. ويكمن التحدي هنا في تقليص ما يعرف بالبصمة البيئية البشرية تدريجيا، حيث يصعب القضاء عليها بشكل كامل، وإنما يتم العمل على تقليلها وتحويلها من تأثير سلبي مرتفع إلى تأثير مستدام منخفض، بما يتطلب تبني حلول خضراء وابتكارات تكنولوجية صديقة للبيئة.

[1]: زوقارت نادية، حميود عمار، مرجع سابق، ص 631–632.

المحور الثالث: محددات ومصادر الإبداع والابتكار

المحور الثالث: محددات ومصادر الإبداع والابتكار

يمثل محور "محددات ومصادر الإبداع والابتكار" أحد المرتكزات الأساسية لفهم ديناميكية التجديد داخل المنظمات، إذ لا ينشأ الإبداع بصورة عفوية أو معزولة، بل يتأثر بجملة من العوامل الداخلية والخارجية التي تهيئ له بيئة داعمة أو مقيدة. ومن ثم، فإن تحليل هذه المحددات والمصادر يتيح فهما أعمق لكيفية توليد الأفكار الجديدة وتبنيها وتحويلها إلى قيمة مضافة تسهم في تعزيز الأداء التنافسي وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

أولا: محددات الإبداع والابتكار على مستوى البيئة الكلية

يعد الابتكار نتاجا لتفاعل مجموعة من العوامل البيئية المتكاملة التي تتجاوز الإطار التنظيمي الضيق، لتشمل أبعادا ثقافية وسياسية واجتماعية واقتصادية. وانطلاقا من ذلك، يوضح الجدول الآتي أهم مكونات بيئة الإبداع والابتكار، مع إبراز خصائص كل بيئة ودورها في تحفيز السلوك الابتكاري ودعم المبادرات الإبداعية على مستوى الأفراد والمنظمات.

جدول رقم 3-1: محددات الإبداع والابتكار على مستوى البيئة الكلية

بيئة الإبداع والابتكار	**البيئة التنظيمية**	هي البيئة التي تحتضن الابتكار وتهيئ له الشروط المناسبة، إذ تسهم خصائصها في تشجيع الإبداع وتعزيزه من خلال تبني قيم ومبادئ تنظيمية تدعم السلوك الابتكاري وتنميه. كما تقوم هذه البيئة على قبول التغيير بدل مقاومته، وتشجع على تجريب الأفكار الجديدة وإتاحة المجال لتطبيقها وتطويرها. وتبدي البيئة التنظيمية المحفزة على الإبداع استعدادا لتوفير المقومات اللازمة لنجاح المبادرات الابتكارية، إلى جانب تحمل تبعات الإخفاق. وعليه، تتميز البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع باللامركزية الإدارية، تكريس مبدأ المشاركة، وقنوات اتصال مفتوحة.
	البيئة الثقافية	تعد البيئة الثقافية من أكثر البيئات تأثيرا في تحفيز الأفراد ودفعهم نحو الابتكار والإبداع، وذلك من خلال اعتماد منظومات تعليمية وبرامج مدروسة تهدف إلى اكتشاف المواهب الفردية والجماعية وتنميتها، فضلا عن الدور المحوري لوسائل الإعلام في توجيه الوعي المجتمعي، وترسيخ ثقافة الإبداع، وتعزيز الحوافز الداعمة للسلوك الخلاق.

	البيئة السياسية	لا بد أن تتميز بالاستقرار وتوفير الدعم اللازم لأنشطة الابتكار والإبداع، من خلال تشجيع الطاقات على مستوى الأفراد والمنظمات، وإدراج الابتكار ضمن الأهداف الاستراتيجية لخطط التنمية الوطنية. ويتحقق ذلك عبر إنشاء مؤسسات البحث العلمي والتطوير، وتزويدها بالموارد المادية والبشرية، وتوفير الحوافز المعنوية الملائمة، إلى جانب ضمان الشروط الموضوعية التي تكفل حرية الرأي والتعبير، وتثمين المواهب والكفاءات، وتعزيز الانفتاح والتفاعل مع المحيط الخارجي.
	البيئة الاجتماعية والاقتصادية	تتمثل في تهيئة الشروط الملائمة لتربية الفرد وتنشئته تنشئة واعية، بما يضمن تنمية قدراته وإمكاناته الذاتية، وتشجيع المواهب ورعايتها في مختلف المراحل. كما تقوم هذه البيئة على توفير دخل ملائم ومستوى معيشي مستقر يخفف من الأعباء والمشكلات اليومية، الأمر الذي يتيح للفرد التركيز على الإبداع والإنتاج. ويضاف إلى ذلك أهمية تقدير العلماء والمفكرين والمبدعين واحترام جهودهم، لما لذلك من دور أساسي في تعزيز مكانتهم الاجتماعية وتحفيزهم على الابتكار والمساهمة الفاعلة في التنمية. كما تعمل هذه البيئة على منع هجرة الكفاءات.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: طارق نبيل محمد الدسوقي، **إدارة الابتكار والتطوير**، طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2019، ص 11-12.

يبين الجدول أن بيئة الإبداع والابتكار هي منظومة متكاملة تتشكل من تفاعل عدة بيئات مترابطة، حيث تمثل البيئة التنظيمية الكلية الإطار المباشر الذي يحتضن الابتكار من خلال توفر المرونة الإدارية، وقنوات الاتصال المفتوحة. في حين تسهم البيئة الثقافية في ترسيخ قيم الإبداع عبر التعليم والإعلام، ودعم تنمية المواهب الفردية والجماعية. أما البيئة السياسية، فتضطلع بدور محوري في توفير الاستقرار والدعم المؤسسي والتشريعي لأنشطة الابتكار، من خلال إدماجه ضمن السياسات العامة وخطط التنمية، وإنشاء مؤسسات البحث والتطوير. وتكمل ذلك البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تهيئ الظروف المعيشية والاجتماعية الملائمة لتنمية القدرات البشرية، وتحفيز الإبداع، والحد من هجرة الكفاءات. وعليه، فإن فعالية الإبداع والابتكار لا تتحقق إلا من خلال تكامل هذه البيئات وتفاعلها الإيجابي، بما يضمن استدامة الإبداع وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والمجتمعات.

ثانيا: محددات الإبداع والابتكار على مستوى البيئة الجزئية

تعد محددات الإبداع والابتكار على مستوى البيئة الجزئية من العوامل الأساسية التي تسهم في تشكيل السلوك الابتكاري داخل المؤسسات، حيث يوضح Simon (2016)، أن الإبداع يتأثر بتفاعل مجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية، حيث تلعب الدافعية الذاتية والقدرات المعرفية من جهة، والمناخ التنظيمي الداعم والقيادة المحفزة من جهة أخرى، دورا حاسما في تشكيل السلوك الابتكاري داخل المؤسسات. بحيث يجب أن تتيح ممارسات الإدارة الاستقلالية والحرية للأفراد، وأن تعزز التواصل بين القائد وأعضاء الفريق. كما يعد من المهم ترسيخ مناخ تعاوني وتقبل الفشل[1].

إذا يمكن تقسيم هذه البيئة إلى مستويين متكاملين؛ يتمثل الأول في مستوى المؤسسة الذي يحدد الإطار التنظيمي العام المحفز أو المقيد للابتكار، بينما يتمثل الثاني في مستوى الفرد الذي يعكس الخصائص والسمات الشخصية المرتبطة بالقدرة على الإبداع والابتكار:

– **أهم المحددات المؤسسية:** تتمثل في إدارة المعرفة بوصفها آلية لتوليد الأفكار وتبادلها واستثمارها، والقيادة وأسلوب الإدارة لما لهما من دور في تشجيع المبادرة وتحفيز العاملين، إضافة إلى أنشطة البحث والتطوير التي تمثل مصدرا رئيسيا للتجديد. كما يشمل ذلك حجم المؤسسة وتأثيره في مرونة الهياكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية الداعمة للسلوك الابتكاري، والروح المقاولاتية التي تعزز الجرأة والمخاطرة المحسوبة، فضلا عن العمل الجماعي وفعالية نظم الاتصال التي تسهم في تبادل المعرفة وتنسيق الجهود.

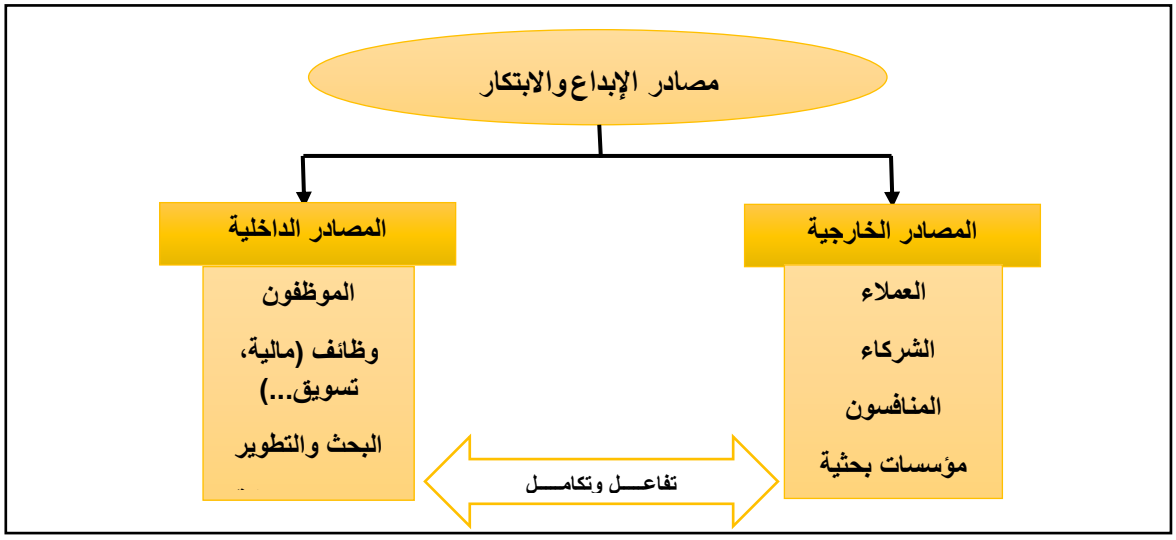
– **أهم المحددات الخاصة بالفرد:** تتمثل في مجموعة من الخصائص الشخصية والمعرفية والنفسية، من أبرزها الحدس، القدرات الفكرية، الدافعية الذاتية، والاستقلالية في التفكير، والاستعداد لتحمل المخاطرة، والانفتاح على التجديد، إضافة إلى المهارات والخبرات المتراكمة، والتي مجتمعة تشكل الأساس للسلوك الابتكاري الفردي.

ثالثا: مصادر الإبداع والابتكار

لتحديد مصادر الإبداع والابتكار داخل المؤسسات، يتعين أولا الإجابة على السؤال الجوهري: من أين تأتي الأفكار الجديدة ؟ ويؤدي هذا التحليل إلى تمييز مصدرين أساسيين لتوليد الأفكار الابتكارية كما يوضح الشكل الموالي:

[1]: Fanny Simon, Teresa Amabile, **L'influence de l'environnement social sur la créativité- Dans Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité**, Edition EMS, 2016, p 539–556.

شكل رقم 3-1: مصادر الإبداع والابتكار



المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى: Baldwin, J. R., & Hanel, P, **Sources of Innovations; In Innovation and Knowledge Creation in an Open Economy**, Cambridge University Press, 2003, p 63–95.

بناءا على ما جاء في الشكل أعلاه يمكن تصنيف مصادر الإبداع والابتكار كما يلي:

- الأول: داخلي، ويشمل الموارد البشرية بالمؤسسة، أي الموظفين على اختلاف وظائفهم، بالإضافة إلى الوحدات التنظيمية المختلفة مثل الوظائف المالية، ووظائف التسويق، ووظائف البحث والتطوير، حيث تلعب هذه العناصر دورا محوريا في توليد الأفكار الجديدة ومعالجتها داخليا.

- المصدر الثاني: خارجي، ويشمل كل العوامل والموارد المحيطة بالمؤسسة من شركاء، عملاء، منافسين، موزعين، موردين، وسائل إعلام أو مؤسسات بحثية، والتي تعد مصادر قيمة لإثراء الابتكار وتنويع الحلول المقترحة.

حيث يبين كل من Baldwin و Hanel (2003) أن الإبداع والابتكار لا يقتصر على الهياكل والموارد الداخلية للمؤسسة فحسب، بل يتأثر أيضا بالروابط والعلاقات الخارجية، بما في ذلك الشبكات المهنية والتعاون مع الموردين والعملاء والمؤسسات البحثية. كما يؤكد الباحثان أن القدرة على توليد المعرفة داخليا ودمجها مع المعارف الخارجية تشكل عملية مركزية وأساسية لتعزيز نشاط الابتكار داخل المؤسسة، بما يتيح تطوير حلول جديدة وزيادة فاعلية الأداء الابتكاري[1].

[1]: Baldwin, J. R., & Hanel, P, **Sources of Innovations; In Innovation and Knowledge Creation in an Open Economy**, Cambridge University Press, 2003, p 63–95.

رابعا: تصنيف Peter Drucker لمصادر الإبداع والابتكار

يتناول Peter Drucker مسألة مصادر الابتكار بشكل منهجي في كتابه الشهير Innovation and Entrepreneurship (1985)، حيث يقسم مصادر الابتكار إلى مصادر مرتبطة بالبيئة الخاصة للمؤسسة، والتي تنشأ من داخلها أو داخل قطاعها الصناعي، ومصادر ابتكار مرتبطة بالبيئة العامة، الناتجة عن التحولات الديموغرافية والاجتماعية والمعرفية. ويؤكد أن الابتكار الفعال هو نتاج عملية منظمة تقوم على المراقبة المنهجية لهذه التغيرات واستثمارها استراتيجيا. والجدول الموالي يلخص ما عرض:

جدول رقم 3-2: مصادر الإبداع والابتكار حسب تصنيف Peter Drucker

مصـــــادر الإبـــداع والابتكـــــار		
البيئـــــة الخاصة	غير المتوقع L'inattendu	نجاح غير متوقع، أو فشل غير متوقع، أو حدث غير متوقع.
	عدم الكفاية L'incongruité	الفرق بين الحقيقة أو الواقع، وما يجب أن يكون. الفرق بين ما هو منتظر/ ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن فعليا.
	الحاجة للعملية Besoin de processus	العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود/أي من خلال الاستجابة لمشكل حقيقي يتطلب الحل.
	الصناعة وهيكل السوق Industrie et marché	التغيرات الحاصلة في هيكل الصناعة أو السوق (دخول منافسين جدد، اندماج الشركات، تغير تفضيلات المستهلكين...) تسهم في خلق فرص جديدة أمام المؤسسات.
البيئـــــة العامة	التغيرات السكانية La démographie	التغيرات الحاصلة في حجم وتركيبة السكان، الفئات العمرية، مستويات الدخل والتعليم...كلها تؤدي إلى تغير في الحاجات والعادات الاستهلاكية.
	الثقافة والإدراك Culture et perception	تغيرات في: الإدراك، الأنماط، المعاني، المتداولة في المجتمع. مثال: التغير في حجم العائلة وعدد الأطفال وما يصاحبه من إعادة توزيع للدخل+ تغير في عادات التسوق، العادات الغذائية أدى إلى ابتكار في مجال الوجبات الجاهزة.

	المعرفة الجديدة **Le savoir**	التقدم في المعارف العلمية وغير العلمية أدى إلى خلق منتجات وخدمات جديدة وأسواق جديدة. مثال: معارف جديدة في مجال الحاسوب ومجال الاتصالات.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Jean-Yves PRAX et al**, Objectif: Innovation**, Dunod, Paris, 2005, p 45. وإسماعيل محمود علي الشرقاوي، **إدارة الأعمال من منظور اقتصادي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 171-174.

من الجدول أعلاه يتضح أن الابتكار في المؤسسات الحديثة لا يقوم على الإبداع الفردي وحده، رغم أهميته، وإنما يرتكز أساسا على الرصد المنهجي والمستمر للتغيرات التي تطرأ في كل من البيئة الخاصة للمؤسسة والبيئة العامة المحيطة بها. فابتكار الحلول والمنتجات والأساليب الجديدة يتطلب قدرة تنظيمية على تحليل التحولات الداخلية، مثل الأداء والعمليات واحتياجات السوق، إلى جانب استيعاب المتغيرات الخارجية المرتبطة بالتطورات التكنولوجية والديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية.

وفي هذا السياق، تعد المؤسسات الناجحة هي تلك التي تحول الابتكار إلى عملية منظمة ومؤطرة، تقوم على البحث المنهجي عن الفرص الابتكارية داخل حدودها التنظيمية، من خلال مواردها البشرية وأنشطتها ووظائفها المختلفة، وكذلك خارجها عبر التفاعل مع الزبائن والموردين والشركاء والبيئة المؤسسية الأوسع. كما يبرز التمييز بين مصادر الابتكار المرتبطة بالبيئة الخاصة، التي غالبا ما تتسم بانخفاض درجة المخاطرة وإمكانية التحكم فيها بحكم خضوعها لإدارة المؤسسة، ومصادر البيئة العامة التي تمتاز باتساع أثرها الاستراتيجي، غير أنها أكثر تعقيدا وتتطلب قدرات أعلى على التنبؤ والتكيف والاستجابة للتغيرات المتسارعة.

خامسا: صعوبات/ معوقات الإبداع والابتكار

يعد الإبداع والابتكار من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتغير المستمر. غير أن تفعيل هذه العملية لا يتم بشكل تلقائي أو سلس، إذ يواجه العديد من الصعوبات والمعوقات التي قد تحد من قدرة المؤسسة على توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها بشكل فعال. وتتراوح هذه المعوقات بين عوامل تنظيمية داخلية مثل ضعف الهياكل الإدارية ومقاومة التغيير ونقص الموارد، وعوامل خارجية مرتبطة بالبيئة الاقتصادية والتكنولوجية وشدة المنافسة. ومن ثم، فإن دراسة هذه الصعوبات تعد خطوة أساسية لفهم محددات الإبداع والابتكار داخل المؤسسات، وتحديد السبل الكفيلة بتجاوزها بما يضمن دعم الاستمرارية وتعزيز القدرة التنافسية.

وفي هذا السياق، يؤكد Jean-Yves Prax (2005) وآخرون أن صعوبات الابتكار لا يمكن اختزالها في عامل واحد، بل هي نتيجة تداخل مجموعة من التفسيرات المتعددة التي تعكس تعقيد العملية الابتكارية داخل المؤسسات. حيث يقدم المرجع تصنيفا يوضح أن هذه الصعوبات قد ترتبط بعوائق تنظيمية، أو ثقافية، أو معرفية، أو مرتبطة بالموارد، أو حتى بعوامل بيئية خارجية، وهو ما يفسر تعدد مستويات التعطيل التي قد تواجه المشاريع الابتكارية. ويبرز هذا الطرح أن فهم معوقات الابتكار يتطلب مقاربة شمولية تأخذ بعين الاعتبار تفاعل هذه الأبعاد المختلفة بدل التعامل معها بشكل منفصل[1].

جدول رقم 3-3: خمس تفسيرات لصعوبة الابتكار

صعوبة الابتكار	
التفسير التنظيمي	عندما تكون المؤسسة محسنة لتلائم بيئتها الحالية، فإنها تفقد مرونتها. فهي لا تعد نفسها للمستقبل، وتجد نفسها غير قادرة على التكيف عند حدوث قطيعة أو تحول مفاجئ.
التفسير المعرفي والاجتماعي	تكون المؤسسة عمياء تجاه التحولات في بيئتها، وتنكر التغيرات بدافع الامتثال الفكري والاجتماعي، ولا تشجع على المخاطرة، وتنغلق أمام الأفكار الجديدة.
التفسير الجزئي-الاقتصادي	تكون المؤسسة أقل تحفيزا من المؤسسات الناشئة الجريئة في الأسواق الناشئة، فتترك لها المجال. وعندما تصبح تلك الأسواق مهمة، يكون الوقت قد فات.
التفسير الاستراتيجي	إن النزعة العقلانية لدى المؤسسات المدارة جيدا تدفعها إلى تفضيل الابتكار التدريجي بصورة منهجية على حساب الابتكار الجذري.
التفسير التسويقي	تتجاهل المؤسسة أن التسويق "الجذري" يخضع لقواعد مختلفة تماما عن التسويق التقليدي. فتحاول إطلاق منتج قائم على ابتكار جذري كما لو كان منتجا عاديا، مما يؤدي إلى فشل عملية الإطلاق.

Source: Jean-Yves PRAX et al, **Objectif: Innovation**, Dunod, France, 2005, p 83.

يتضمن الجدول أعلاه مقاربة تحليلية متعددة الأبعاد لصعوبة الابتكار داخل المؤسسات، حيث يبين أن تعثر الابتكار لا يرجع إلى عامل واحد معزول، بل إلى تفاعل مجموعة من المحددات التنظيمية والمعرفية والاقتصادية والاستراتيجية والتسويقية. فمن الناحية التنظيمية، يبرز الجدول مفارقة جوهرية تتمثل في أن المؤسسة التي تنجح في تكييف هياكلها وإجراءاتها مع بيئتها الحالية قد تقع في فخ الجمود الهيكلي، إذ

[1]: Jean-Yves PRAX et al, **Op Cit**, p 83 (adapté).

يؤدي الإفراط في التحسين والكفاءة التشغيلية إلى تقليص المرونة والقدرة على الاستجابة للتحولات المفاجئة. وهذا ما يجعل الاستقرار ذاته مصدرا محتملا للضعف عند حدوث تغيرات جذرية في البيئة.

أما على المستوى المعرفي والاجتماعي، فيشير الجدول إلى دور الثقافة التنظيمية وأنماط التفكير السائدة في إعاقة الابتكار، حيث يؤدي الامتثال الفكري والاجتماعي إلى إنكار الإشارات الدالة على التغير، وتقليص تقبل المخاطرة، والحد من تدفق الأفكار الجديدة. وعلى الصعيد الجزئي–الاقتصادي، يبرز ضعف الحافز الاستثماري لدى المؤسسات القائمة مقارنة بالمؤسسات الناشئة الأكثر جرأة، خاصة في الأسواق الناشئة أو غير المستقرة. فالمؤسسات الكبيرة تميل إلى تجنب المخاطرة في المجالات غير المضمونة، مما يسمح لفاعلين جدد بالاستحواذ على فرص النمو المستقبلية، لتجد نفسها متأخرة عندما تتضح أهمية تلك الأسواق.

ومن منظور استراتيجي، يتضح بأن العقلانية الإدارية قد تدفع المؤسسات إلى التركيز على الابتكار التدريجي الذي يضمن عوائد قصيرة ومتوسطة الأجل، على حساب الابتكار الجذري الذي ينطوي على مخاطر أعلى لكنه قد يكون أكثر تأثيرا على المدى البعيد.

وأخيرا، يكشف التفسير التسويقي عن خلل في مواءمة آليات التسويق مع طبيعة الابتكار الجذري، إذ لا يمكن التعامل مع منتج ثوري بالأدوات نفسها المخصصة للمنتجات التقليدية. فاختلاف الجمهور المستهدف، وديناميكيات التبني، ومنطق خلق القيمة، يتطلب استراتيجيات تسويق مغايرة، وإلا فإن احتمالات الفشل تزداد[1]. وعليه، فإن الجدول يقدم إطارا تفسيريا متكاملا يؤكد أن صعوبة الابتكار ترتبط بعوامل هيكلية وثقافية واستراتيجية وسوقية، الأمر الذي يفرض تبني مقاربة متكاملة تتجاوز الحلول الجزئية أو التقنية البحتة.

[1]: Ibid, p 81-84 (adapté).

المحور الرابع: نماذج الإبداع في المنظمة

المحور الرابع: نماذج الإبداع في المنظمة

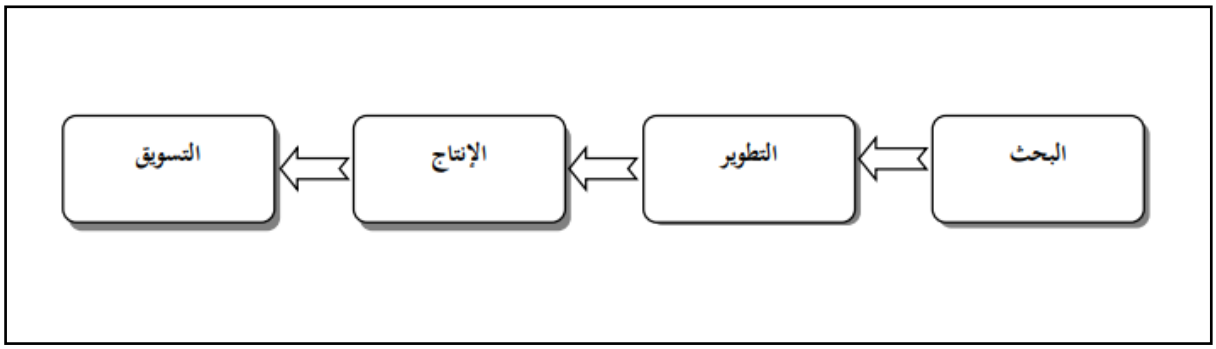
إذا كان كل ابتكار يولد في مرحلة أولى، فإنه يعتمد لاحقا إما من طرف المنظمة التي أنشأته أو من طرف منظمة أخرى. فالتوليد هو عملية إنشاء منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو ممارسة جديدة بالنسبة إلى مجموعة من المؤسسات، في حين يحدث التبني عندما تقرر إحدى هذه المؤسسات اقتناء هذا المنتج الجديد أو هذه الممارسة الجديدة واستخدامها. وعليه، فإن توليد الابتكار وتبنّيه يمثلان عمليتين متميزتين، يقودهما فاعلون مختلفون، وعلى مستويات تحليل متباينة.

وقد اقترحت مجموعة كبيرة من النماذج لتفسير عملية التبني دون تمييز دقيق بين أنواع الابتكار. وفي معظمها، تصور عملية تبني الابتكار على أنها تسلسل خطي ومتتابع من عدة مراحل، تمثل كل منها خطوة ضرورية لإتمام العملية. وبموازاة هذه النماذج الخطية، ظهرت نماذج تعرف بـ "التفاعلية"، ترفض المنظور الخطي وتبرز أهمية آليات التغذية الراجعة والتفاعلات المتبادلة[1]. وفيما يلي سيتم عرض أهم نماذج توليد وتبني الإبداع/الابتكار:

أولا: نماذج الإبداع الخطية والهرمية

منذ بداية خمسينيات القرن العشرين، تم إدماج نشاط البحث والتطوير (R&D) ضمن نموذج يفسّر عملية الابتكار، وهو ما يعرف بالنموذج الخطي والهرمي.

شكل رقم 4-1: النموذج الخطي/الهرمي للإبداع



Source: Joëlle Forest, **Petite histoire des modèles d'innovation,** In S. Boutillier, D. Gallaud, J. Forest, B. Laperche, C. Tanguy, & L. Temri (Eds.), Principes d'économie de l'innovation, Peter Lang, 2014, p 45-57.

[1]: Dubouloz, Sandra, **L'adoption d'une innovation organisationnelle et managériale : un processus revisité**, XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Marrakech, Maroc, 26–29 mai 2014, p 5.

يوصف هذا النموذج بأنه خطي لأن عملية الابتكار تقدم فيه كسلسلة من المراحل المتتابعة التي تمثل نقاط عبور إلزامية. حيث تنطلق عملية الابتكار من نشاط البحث، يليه التطوير، ثم الإنتاج، وصولا إلى تسويق منتج جديد. كما يعتبر هذا النموذج هرميا، إذ يفترض أن مخرجات كل مرحلة تشكل مدخلات للمرحلة التي تليها، مما يعني ضرورة انتهاء كل مرحلة بالكامل قبل الانتقال إلى المرحلة اللاحقة. وبناء على ذلك، يتم تنفيذ المهام بشكل تسلسلي دون إمكانية تنفيذها بشكل متوازي (شرط الأسبقية). ويتماشى هذا النمط من التنظيم مع هياكل تنظيمية مغلقة تقوم على التخصص الدقيق للأفراد والأنشطة.

وبوصفه نموذجا خطيا وهرميا، يظهر مسار الابتكار كعملية تسلسلية ذات ترابط واضح وقابل للتنبؤ بدرجة عالية[1]. في هذا السياق يتم التفريق بين نوعين من النماذج الخطية/الهرمية في الإبداع موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 4-1: مقارنة بين نموذجي Schumpeter وSchmookler

نمـــــــاذج الإبداع الخطيـــــــــة والهرميـــــــــة	
النموذج الخطي والهرمي الموجه بالتكنولوجيا Technology Push Model	**النموذج الخطي والهرمي الموجه بالسوق Market Pull / Demand Pull Model**
• ينسب لـ Joseph Schumpeter • يسمى أيضا: نموذج الدفع التكنولوجي • المحرك الأساسي: البحث والتطوير والتجديد التكنولوجي • السوق: يلعب دورا ثانويا لأنه يستقبل الابتكارات • الاتجاه: من العرض نحو السوق • دور المؤسسة: مبادرة ومبدعة تقود التغيير	• ينسب لـ Jacob Schmookler • يسمى أيضا: نموذج السحب من قبل السوق • المحرك الأساسي: الطلب الاستهلاكي وحاجات المستخدمين • السوق: يلعب دورا أساسيا لأنه يوجه الابتكار • الاتجاه: من السوق نحو العرض • دور المؤسسة: مستجيبة لإشارات السوق

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: Stefano. Bianchi et al, **Technology push and demand pull perspectives in innovation studies: Current findings and future research directions**, Research Policy, volume 41, issue 8, 2012, p 1283–1295.

[1]: Joëlle Forest, **Petite histoire des modèles d'innovation**, In S. Boutillier, D. Gallaud, J. Forest, B. Laperche, C. Tanguy, & L. Temri (Eds.), Principes d'économie de l'innovation, Peter Lang, 2014, p 45-57.

يعكس الجدول المقارن بين نموذجي Schumpeter وSchmookler اختلافا جوهريا في تفسير مصدر الابتكار، حيث:

1- النموذج الخطي والهرمي الموجه بالتكنولوجيا (Technology Push Model): يقوم هذا النموذج على فكرة أن الابتكار ينطلق أساسا من التقدم العلمي والتكنولوجي، حيث تبدأ العملية بأنشطة البحث العلمي (R&D)، ثم تنتقل إلى مرحلة التطوير، فالإنتاج، وأخيرا التسويق. ويفترض في هذا النموذج أن التكنولوجيا هي المحرك الرئيسي للابتكار، وأن السوق يأتي في مرحلة لاحقة لتصريف المنتجات الناتجة عن البحث. كما يتميز بتسلسل مراحله بشكل هرمي ومنظم، بحيث لا يمكن الانتقال إلى مرحلة إلا بعد استكمال المرحلة السابقة. وقد تعرض هذا النموذج لانتقادات لكونه يهمل دور حاجات السوق والتغذية العكسية بين المراحل.

2- النموذج الخطي والهرمي الموجه بالسوق (Market Pull / Demand Pull Model): يرتكز هذا النموذج على أن الابتكار يبدأ من احتياجات السوق ورغبات المستهلكين، حيث تقوم المؤسسة بتحديد الطلب أولا، ثم توجه أنشطة البحث والتطوير لتلبية هذه الاحتياجات. وبذلك يكون السوق هو المحرك الأساسي لعملية الابتكار، على عكس النموذج السابق. ورغم احتفاظه بالطابع الخطي والهرمي (تسلسل المراحل)، إلا أنه يختلف من حيث نقطة الانطلاق التي تكون خارج المؤسسة (السوق). وقد ساهم هذا النموذج في إبراز أهمية المستهلك ودوره في توجيه الابتكار.

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن نموذج الدفع التكنولوجي (Technology Push) المرتبط بأفكار Schumpeter، ونموذج الجذب بالطلب (Demand Pull) المرتبط بأعمال Schmookler، لا يعتبران متعارضين بشكل صارم، بل ينظر إليهما كنموذجين متكاملين لفهم ديناميكية الابتكار، حيث يتفاعل التقدم التكنولوجي مع إشارات السوق في تشكيل مسار الابتكار.

3- نقد النموذج الخطي والهرمي للابتكار:

يعد النموذج الخطي والهرمي للابتكار خطوة مهمة، غير أنه تعرض لعدة انتقادات جوهرية:[1]

- تتمثل أولى هذه الانتقادات في المبالغة في دور البحث والتطوير، حيث يفترض هذا النموذج ضمنيا أن الابتكار نتيجة مباشرة للاستثمار في الموارد المالية والبشرية، وهو ما أثبتت الدراسات عدم دقته، لغياب علاقة سببية واضحة بين حجم الإنفاق على البحث والتطوير ومستوى الابتكار أو التنافسية. كما أظهرت

[1]: Joëlle Forest, Op Cit, p 45-57.

التجارب الأوروبية أن العديد من المعارف المنتجة لا تستغل اقتصاديا محليا بل في دول أخرى، مما يكشف محدودية فعالية سياسات البحث والتطوير.

– أما النقد الثاني فيتعلق بالطابع الخطي للنموذج، إذ يهمل التفاعلات الراجعة (التغذية العكسية) التي تميز مسار الابتكار في الواقع، كما يتجاهل دور الطلب والسوق والمستخدمين، مما أدى إلى ظهور نماذج بديلة مثل "الدفع العلمي" و"سحب السوق".

– ويتمثل النقد الثالث في حصر الابتكار ضمن البعد التكنولوجي فقط، في حين أن الابتكار مفهوم متعدد الأبعاد يشمل أيضا الجوانب التنظيمية والتسويقية، ولا يتطلب دائما البحث العلمي.

– وأخيرا، ينتقد النموذج لاعتباره مراحل الابتكار بمثابة "صناديق سوداء"، دون تفسير فعلي لكيفية الانتقال من الاختراع إلى الابتكار، مما يحد من فهم ديناميكية توليد الابتكار داخل المؤسسات.

ثانيا: الإبداع وفق النموذج التفاعلي

على الرغم من أن المدخل التقليدي للإبداع لا يخلو من أهمية، إلا أن قدرته على قياس القابلية الابتكارية (Innovativeness) للاقتصاد تبقى محدودة، خاصة عندما تقتصر المؤشرات على مدخلات البحث والتطوير أو المخرجات التكنولوجية فقط. كما أن هذه المؤشرات لا تعكس بشكل كاف الأبعاد المتعددة للابتكار، الذي يتجاوز الإنتاج التكنولوجي ليشمل مجموعة واسعة من الأنشطة، مثل تبادل المعرفة بفعاليـــة (Effective knowledge sharing) والتفاعلات البينيـــة بين القطاعات (Inter-sectoral interactivity) والتي تعتمد أساسا على كفاءة قنوات الاتصال ونقل المعرفة.

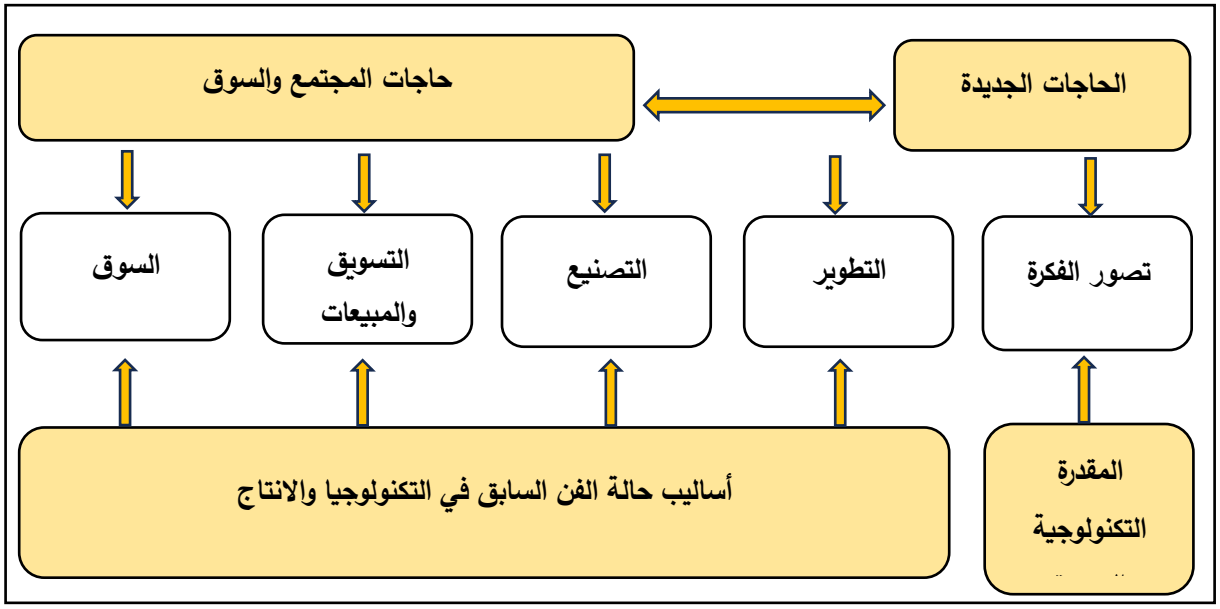
ولهذا السبب، أصبح العديد من الاقتصاديين يدعون إلى ضرورة اعتماد مقاربة أعمق لفهم الابتكار، باعتباره نتاجا لشبكة معقدة من العلاقات والروابط (Linkages) بين الفاعلين الاقتصاديين والمؤسسات. وفي هذا السياق، يفهم الابتكار بوصفه عملية تفاعلية تعتمد على فعالية نشر المعرفة والتعليم داخل شبكات العمل، مما يبرز أهمية تحليل البيئة المؤسساتية والاقتصادية المحيطة في تفسير ديناميكية الابتكار[1].

[1]: مسعي سمير، **الإبداع من الخطية إلى التأسيس: إشارة إلى المنظومة الجزائرية للابتكار**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 2، 2022، ص 154-155، بتصرف.

ويعد النموذج التفاعلي في الإبداع من المقاربات الحديثة التي جاءت لتجاوز محدودية النماذج الخطية التقليدية، حيث ينظر إلى الابتكار بوصفه عملية ديناميكية تقوم على شبكة من التفاعلات المستمرة بين مختلف الفاعلين داخل المنظمة وخارجها.

يوضح الشكل الموالي طبيعة عملية الابتكار في النموذج التفاعلي:

شكل رقم 4-2: النموذج التفاعلي لعملية الابتكار



المصدر: نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015، ص 161.

بناء على ما تضمنه الشكل أعلاه يمكن الجزم بأن عملية الابتكار لا تتم وفق تسلسل مرحلي ثابت، بل عبر مسارات اتصال متداخلة تشمل البحث والتطوير، والتصنيع، والتسويق، إضافة إلى التفاعل مع السوق والمجتمع العلمي والتكنولوجي.

كذلك، يتميز هذا النموذج بوجود تغذية راجعة مستمرة بين جميع المراحل، بما يسمح بتعديل وتطوير الأفكار والمنتجات بشكل متواصل، ويزيد من فرص نجاح الابتكار وفعاليته. ويرتكز أيضا على العمل الجماعي متعدد التخصصات الذي يتم بصورة متزامنة بدلا من التعاقب الخطي، الأمر الذي يساهم في تقليص دورة حياة المنتجات وتحقيق تكامل أكبر بين الأنشطة الابتكارية والنتائج الاقتصادية. وعليه، فإن

القوة الأساسية لهذا النموذج تكمن في كثافة التفاعلات والتنسيق بين مختلف الأطراف، مما يجعله أكثر قدرة على تفسير الواقع المعقد لعمليات الابتكار في بيئة تنافسية متغيرة[1].

ثالثا: الإبداع وفق النموذج الشبكي

يستند نموذج الشبكة في الإبداع إلى اعتبار المنظمة كيانا اجتماعيا مفتوحا يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات في بيئتيه الداخلية والخارجية، حيث يتم الربط بين هاتين البيئتين من خلال شبكة من العلاقات والاتصالات التفاعلية التي تتيح تدفق المعرفة وتبادل المعلومات بصورة مستمرة، وهو ما يهيئ الظروف الملائمة لحدوث الإبداع داخل المنظمة. وفي إطار هذا النموذج، لا يقتصر الابتكار على الجهود الداخلية للمؤسسة، بل يمتد ليشمل بناء شراكات استراتيجية مع مختلف الفاعلين، كالموردين والمستهلكين، إضافة إلى تبني استراتيجيات تسويقية تعاونية، والانخراط في تنظيمات بحثية مشتركة مع مؤسسات أخرى، ضمن شبكة تفاعلية متكاملة تسهم في تعزيز القدرات الابتكارية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة[2].

يمكن عرض أهم خصائص النموذج الشبكي للإبداع من خلال النقاط الأساسية التالية:

1- تعدد الفاعلين: يشمل الابتكار شبكة من الشركات، الجامعات ومراكز البحث، الموردين، العملاء، الحكومات.

2- تبادل المعرفة: يعتمد الابتكار على تدفق المعرفة داخل الشبكة، سواء كانت معرفة تقنية، أو خبرات عملية، أو معلومات سوقية.

3- الابتكار المفتوح: يقوم على مبدأ الانفتاح بدل الانغلاق، حيث تستفيد المؤسسة من أفكار خارجية، وشراكات استراتيجية.

4- العلاقات التعاونية: العلاقات ليست تنافسية فقط، بل تعاونية وتكاملية، مثل: التحالفات، الشراكات، العناقيد الصناعية (Clusters).

5- المرونة والديناميكية: الشبكة تتغير باستمرار: دخول فاعلين جدد، خروج آخرين، مما يجعل الابتكار مرنا ومتجددا.

---

[1]: نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015، ص 160-161.

[2]: غفال إلياس وآخرون، **أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 1، العدد 1، 2017، ص 313-314.

يتميز النموذج الشبكي في الإبداع بجملة من المزايا التي تعزز فعالية العملية الابتكارية داخل المؤسسات، حيث يساهم في تسريع وتيرة الابتكار من خلال تكثيف التفاعلات وتبادل المعرفة بين مختلف الفاعلين، كما يعمل على تقليل التكاليف والمخاطر عبر تقاسم الموارد والخبرات بين الشركاء ضمن الشبكة. إضافة إلى ذلك، يؤدي هذا النموذج إلى تحسين جودة الابتكارات نتيجة تنوع مصادر المعرفة وتكاملها، فضلا عن تمكين المؤسسات من الوصول إلى موارد وخبرات متنوعة قد لا تكون متاحة داخليا[1].

وفي هذا السياق، يختلف النموذج الشبكي عن النموذج التفاعلي، إذ يركز هذا الأخير على التفاعل داخل المؤسسة ومع محيطها المباشر بشكل محدود نسبيا، في حين يتجاوز النموذج الشبكي هذا الإطار ليشمل شبكة واسعة ومعقدة من العلاقات متعددة الأطراف، ما يجعله أكثر شمولا وقدرة على مواكبة متطلبات البيئة التنافسية الحديثة.

رابعا: نموذج الإبداع عن طريق الصدفة

يرتكز هذا النموذج على وجود فرد أو مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة يسعون إلى الابتكار في مجال معين أو إلى تطوير فكرة أو منتج جديد. غير أن النتيجة الابتكارية في هذا السياق قد تظهر بشكل غير متوقع ودون تخطيط مسبق، حيث يتم اكتشاف منتج أو حل جديد لم يكن مخططا له سلفا. ومع ذلك، يعتبر هذا النوع من الإبداع نادر الحدوث مقارنة بالنماذج الأخرى المنظمة للإبداع[2].

وعلى الرغم من أن هذا النموذج يمتاز بالصدفة إلا أن العلم والمعرفة والكفاءات والمهارات التي يمتلكها الأفراد أو المنظمة المبدعة تلعب دورا هاما في حدوث هذا الإبداع، أي يجب توفر قاعدة معرفة وعلم وتكنولوجيا تهيئ المناخ المناسب لذلك[3].

في هذا السياق، يشير مصطلح "sérendipité" بناء على ما قدمه كل من Catellin و Loty (2013) إلى نمط من الاكتشاف يقوم على التقاء الصدفة مع الفطنة، حيث يتم التوصل إلى نتائج غير متوقعة أثناء البحث عن شيء آخر. وقد ظهر هذا المفهوم في الأدب ثم انتقل إلى العلوم، ليستخدم في تفسير بعض أشكال الابتكار غير المخطط له. ويعتمد الإبداع عن طريق الصدفة على تفاعل بين التفكير

[1]: Pittaway et al, **Networking and Innovation: A Systematic Review of the Evidence**, International Journal of Management Review, volume 5, issue 3-4, 2004, p 145–160.

[2]: بوفولة نبيلة، **الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته**، مجلة دراسات، العدد 9، 2018، ص 294.

[3]: غفال إلياس وآخرون، مرجع سابق، ص 312.

العقلاني والخيال، وبين الملاحظة الواعية والحدس، مما يسمح بتحويل الأحداث غير المقصودة إلى اكتشافات ذات قيمة علمية أو ابتكارية.

حيث ينحدر هذا المصطلح "sérendipité السيرنديبية" من حكاية فارسية ذات أصول ضاربة في القدم، وقد ظهر في الأدب قبل أن يستعمل في السياق العلمي، مما يجعله يبدو بعيدا ظاهريا عن الممارسة العلمية. غير أن تتبع التطور التاريخي الطويل لهذا المفهوم وانتشاره يتيح فهم مدى وجاهته، واستيعاب أسباب نجاحه في الوقت الراهن داخل العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية والإنسانية، وكذلك في مجالات الإبداع الفني والابتكار[1].

وقد انتقل هذا المفهوم إلى المجال العلمي خلال ثلاثينيات وأربعينيات القرن العشرين، حيث تم التركيز على دور خبرة الباحث الذاتية، كما تمت الإشارة إلى أن الاكتشافات غير المتوقعة تستدعي معارف واعية وغير واعية لدى الباحث. في المقابل، تم ربط "السيرنديبية" بالوقائع العرضية أو "الانحرافات" التي تتعارض مع المعارف السائدة وتفتح المجال لاكتشافات جديدة.

كما انتشر استخدام هاذا المفهوم في البحث التطبيقي، خاصة داخل مختبرات شركة General Electric، حيث تم التأكيد على أن الاكتشافات الكبرى تنتج غالبا عن تتابع ملاحظات وروابط غير متوقعة[2].

يبين هذا الطرح أن الإبداع عن طريق الصدفة لا يعتمد فقط على الحظ، بل يرتبط بقدرة الباحث على تفسير الأحداث غير المتوقعة واستثمارها علميا، مما يجعل الصدفة عنصرا محفزا للاكتشاف وليس سببا عشوائيا فقط.

يمكن القول أن البحث في أدبيات الإبداع والابتكار بين انتقالا من النماذج الخطية البسيطة إلى نماذج تفاعلية، شبكية، ومفتوحة، تعكس تعقيد عملية الابتكار وتداخل أبعادها التنظيمية والتكنولوجية والسوقية.

فبعد التطرق بالتفصيل إلى مختلف هذه النماذج، يمكن تقديم تصور عام لعملية الابتكار حيث يمكن تمثيل هذه العملية على شكل قمع (مخروط) يتكون من عدة مراحل، يختلف عددها باختلاف النماذج،

---

[1]: Sylvie Catellin, Laurent Loty, **Sérendipité et indisciplinarité**, Hermès, Revue Cognition, communication, politique, Numéro spécial "Interdisciplinarité: entre disciplines et indiscipline", numéro 67, 2013, p 33.

[2]: Idem.

غير أن المبدأ العام يظل ثابتا. إذ تنطلق العملية من مجموعة من الأفكار التي تنبع من مصادر متعددة، مثل البحث العلمي، والمستهلك، والبيئة المحيطة. ومع مرور الوقت، يتم تحويل الأفكار الواعدة إلى مفاهيم تخضع للاختبار بهدف تحديد تلك التي تمتلك فرصا أكبر للتحول إلى ابتكار فعلي. وخلال هذه المراحل، يتم استبعاد المشاريع غير القابلة للتنفيذ أو التي تفتقر إلى فرص تسويقية، في حين يتم تطوير المشاريع الأخرى تدريجيا إلى أن تصل إلى ابتكار نهائي قابل للتسويق[1].

وتسعى النمذجة الحديثة للابتكار إلى الجمع بين عدة وجهات نظر كانت تعرض سابقا على أنها مختلفة، رغم أنها ضرورية معا لفهم عملية الابتكار بشكل شامل. وتعد النمذجة عملية هادفة تقوم على تقديم صورة مبسطة لواقع معقد، بهدف تسهيل فهمه. وبهذا المعنى، تعتبر نماذج الابتكار أدوات معرفية وعملية في الوقت نفسه، إذ لا تقتصر على تفسير الظاهرة، بل تساعد أيضا في توجيه السياسات والتطبيقات. وقد ساهمت هذه النماذج في التحول من التركيز على سياسات البحث العلمي فقط إلى تبني سياسات تهتم بالابتكار بشكل أوسع[2].

[1]: Geoffroy Labrouche, Op Cit, p 27.
[2]: Joëlle Forest, Op Cit, p 45-57.

المحور الخامس: طرق اكتشاف الأفكار الجديدة

المحور الخامس: طرق اكتشاف الأفكار الجديدة

وفقا للأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة الابتكار، لا يعد اكتشاف الأفكار الجديدة عملية عفوية أو عشوائية، بل هو نتاج لجهود منهجية تستند إلى مجموعة من الأساليب والأدوات المنظمة التي تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية داخل المؤسسات. إذ تؤكد الدراسات أن توليد الأفكار يتطلب بيئة تنظيمية محفزة، تقوم على تشجيع التفكير الابتكاري، وتيسير تبادل المعرفة، والانفتاح على مصادر داخلية وخارجية متنوعة. كما يعتمد هذا المسار على توظيف تقنيات وأساليب علمية تسهم في استكشاف الفرص الكامنة وتحويلها إلى أفكار قابلة للتطوير والتطبيق. وفي هذا الإطار، يمكن عرض أهم مصادر الحصول على الأفكار الجديدة، وأبرز الطرق المعتمدة في اكتشافها، والتي تشكل أساسا لعملية الابتكار وتعزيز الأداء التنافسي.

أولا: تطور الدراسات والأبحاث عن تنمية الابداع والابتكار

شهد الاهتمام العلمي بالإبداع تطورا ملحوظا منذ منتصف القرن العشرين، حيث ارتبط بشكل وثيق بالتحولات الكبرى التي عرفها العالم، خاصة في سياق الحرب الباردة وما رافقه من سباق علمي وتكنولوجي، لا سيما في مجالات البحث العلمي وغزو الفضاء. وقد أسهمت هذه المرحلة في توجيه الجهود البحثية نحو فهم آليات الإبداع بوصفه عاملا حاسما في تحقيق التفوق العلمي والتكنولوجي، وهو ما تعزز لاحقا مع اتساع نطاق العولمة، حيث أصبحت القدرة على الابتكار معيارا أساسيا للهيمنة الاقتصادية والتنافسية.

وفي هذا الإطار، انصب اهتمام الباحثين على دراسة عدد من القضايا الجوهرية المرتبطة بالإبداع، من بينها طبيعة العملية الإبداعية، والسلوك الابتكاري، ومراحله ومكوناته الأساسية، فضلا عن تطوير أدوات قياس الإبداع والابتكار، وتحليل السمات والخصائص المميزة للأفراد المبدعين. كما امتد هذا الاهتمام ليشمل سبل تنمية القدرات الإبداعية داخل المنظمات وتمكين بيئات العمل الداعمة للابتكار، وهو ما جعل الإبداع مجالا متعدد التخصصات تتقاطع فيه معارف علم النفس، والإدارة، والصناعة، والإعلام.

وتعود بعض المحاولات المبكرة لدراسة الإبداع إلى نهاية القرن التاسع عشر، حيث قدّم Josiah Royce (1898) إسهامات أولية ركزت على تنمية الأصالة وتنشيط القدرة على إنتاج أفكار جديدة، تلتها دراسات لاحقة مثل أعمال Solomon Asch (1992) و June Etta Downey التي تناولت تنمية الطلاقة الفكرية في مجالات إبداعية متعددة، خاصة الأدبية منها. ومع تزايد الاهتمام الأكاديمي، توالت الدراسات

التي سعت إلى بناء أطر نظرية ومنهجية لفهم الإبداع، مما أسهم في ترسيخ مكانته كأحد المحركات الأساسية للابتكار والتطور في مختلف المجالات[1].

ثانيا: مصادر الحصول على الأفكار الجديدة

في إطار ادارتها للإبداع والابتكار، تسعى المؤسسات جاهدة للحصول على أفكار جديدة تغذي العملية الابتكارية داخلها، ومن خلال العناصر التالية سيتم عرض أبرز مصادر (بين داخلية وخارجية) الحصول على هذه الأفكار:

1- نشاط البحث والتطوير (R&D): يعد المصدر الداخلي الأكثر تنظيما لتوليد الأفكار، حيث تعتمد المؤسسات على التجارب العلمية، التطوير التكنولوجي، والمعرفة التراكمية في إنتاج أفكار جديدة قابلة للتحويل إلى ابتكارات[2].

2- العملاء: يمثل عملاء المؤسسة أبرز المصادر الأساسية لتوليد الأفكار الجديدة في إطار إدارة الإبداع والابتكار، إذ يسهمون بشكل فعال في الكشف عن الاحتياجات غير المشبعة التي لم تتمكن المنتجات أو الخدمات الحالية من تلبيتها بشكل كامل. كما يساعد تفاعلهم المستمر مع المنتجات على إبراز المشكلات المرتبطة بالاستخدام الفعلي، وهو ما يتيح للمؤسسات فرصا حقيقية لتحسين وتطوير عروضها. ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من الآليات، من بينها التفاعل المباشر مع العملاء، وإجراء الاستبيانات، وتحليل سلوك المستهلك، بما يمكن المؤسسات من استثمار هذه المعطيات في توليد أفكار مبتكرة تعزز قدرتها التنافسية وتزيد من مستوى رضا العملاء[3].

3- المنافسون والموردون: تمثل مراقبة المنافسين وتحليل استراتيجياتهم مصدرا مهما لتوليد الأفكار الجديدة، إذ تمكن المؤسسات من الاستفادة من التجارب الناجحة في السوق من خلال اعتماد أساليب مثل المقارنة المرجعية (Benchmarking)، وتحليل المنتجات المنافسة، واستلهام أفضل الممارسات المعتمدة في الصناعة، بما يسهم في تحسين الأداء وتطوير العروض المقدمة. وفي السياق ذاته، يشكل الموردون والشركاء مصدرا حيويا للأفكار الابتكارية، لما يتيحونه من معارف وخبرات مرتبطة بالمواد الأولية، والتقنيات

---

[1]: تسامدة حسان، **أساليب وطرق تنمية الابداع والابتكار في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية لعينة من مكتبات جامعات الوسط الجزائري**، مجلة علم المكتبات، المجلد 17، العدد 1، 2025، ص 151.

[2]: Joe Tidd et al, Op Cit, p 249-252 (adapté de l'auteur).

[3]: Kotler, P., & Keller, K., **Marketing Management**, Pearson, 15th ed, United Kingdom, 2016, p 153-156.

الحديثة، وأساليب الإنتاج المتقدمة. كما تسهم الشراكات الاستراتيجية في تعزيز تبادل المعرفة ونقل التكنولوجيا، الأمر الذي يدعم قدرة المؤسسة على الابتكار ويعزز من تنافسيتها في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر[1].

– **الجامعات ومراكز البحث:** تسهم المؤسسات الأكاديمية بدور محوري في توليد الأفكار الجديدة ضمن إطار إدارة الإبداع والابتكار، إذ توفر قاعدة متقدمة من المعرفة العلمية، وتنتج نتائج بحوث تطبيقية قابلة للاستثمار، فضلا عن تطوير ابتكارات تكنولوجية تدعم مختلف القطاعات. ويتجسد هذا الدور من خلال آليات متعددة، من أبرزها التعاون البحثي بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية، ونقل التكنولوجيا، وتبادل الخبرات، بما يعزز من قدرة المؤسسات على استثمار المعرفة وتحويلها إلى تطبيقات عملية تسهم في دعم الابتكار وتحقيق التنمية[2].

– **التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية:** تعد البيئة الخارجية (External Environment) أحد المصادر الأساسية لتوليد الأفكار الجديدة في إطار إدارة الإبداع والابتكار، إذ تشمل مجموعة من العوامل الديناميكية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات واستراتيجياتها. وتتمثل هذه العوامل في التطورات التكنولوجية المتسارعة التي تفتح آفاقا جديدة لتطوير المنتجات والخدمات، إضافة إلى التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تعيد تشكيل أنماط الطلب وسلوك المستهلكين، فضلا عن التحولات في التشريعات والسياسات العامة التي تفرض أحيانا قيودا أو تتيح فرصا جديدة للنمو. ومن هذا المنطلق، تعتبر هذه التحولات البيئية محفزا رئيسيا لاكتشاف فرص ابتكارية جديدة، حيث تدفع المؤسسات إلى التكيف المستمر، واستباق التغيرات، وتطوير حلول مبتكرة تعزز من قدرتها التنافسية وتضمن استمراريتها في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر[3].

ثالثا: أهم طرق/أساليب الكشف عن الأفكار

تتعدد وسائل الإبداع والابتكار التي تسهم في تنمية وتطوير القدرات الابتكارية لدى الأفراد والعاملين داخل المؤسسات، حيث تعتمد المنظمات الحديثة على مجموعة من الأساليب والأدوات المنهجية التي تهدف إلى تحفيز التفكير الإبداعي وتوليد أفكار جديدة قابلة للتطبيق. وتكمن أهمية هذه الوسائل في كونها توفر

[1]: Joe Tidd et al, Op Cit, p 97-105.
[2]: Chesbrough, Henry. William, **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**, Harvard Business School Press, 1st edition, 2003, p 44-50.
[3]: Joe Tidd et al, Op Cit, p 67-72.

بيئة عمل محفزة على الابتكار، وتعزز من قدرة الأفراد على تحليل المشكلات من زوايا متعددة، واقتراح حلول غير تقليدية. ومن بين أكثر هذه الأساليب شيوعا واعتمادا في الأدبيات الإدارية، يمكن الإشارة إلى تقنيات العصف الذهني، والتفكير التصميمي، أسلوب القبعات الستة، وغيرها من الأدوات التي أثبتت فعاليتها في دعم العمليات الابتكارية داخل المؤسسات.

1- العصف الذهني (Brainstorming):

يعرف العصف الذهني (Brainstorming) بأنه أسلوب إبداعي جماعي منظم يهدف إلى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية محددة، من خلال تشجيع المشاركين على طرح أفكارهم بحرية دون نقد أو تقييم فوري، بما يعزز التفكير التباعدي ويدعم ظهور حلول مبتكرة للمشكلات المطروحة. ويقوم هذا الأسلوب على التفاعل بين أفراد المجموعة، حيث تسهم عملية تبادل الأفكار والبناء عليها في تطويرها وتحسين جودتها، مما يزيد من فعالية العملية الابتكارية داخل الفرق. كما يعد العصف الذهني أداة أساسية في تنمية الإبداع الجماعي وتحسين جودة اتخاذ القرار في البيئات التنظيمية[1].

من خلال التعريف أعلاه يمكن تحديد جملة من الخصائص لأسلوب العصف الذهني:[2]

- يعد توليد الأفكار الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أسلوب العصف الذهني، حيث يهدف إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية محدودة.

- يمثل العصف الذهني وسيلة فعالة لتنمية مهارات التفكير، خاصة التفكير الإبداعي والتباعدي.

- يستخدم العصف الذهني كأداة منهجية لحل المشكلات، من خلال البحث عن بدائل متعددة للحلول الممكنة.

- يمكن تطبيق العصف الذهني في إطار جماعي أو فردي، وفقا لطبيعة المشكلة والبيئة التنظيمية.

- يعد العصف الذهني وسيلة لتحفيز الابتكار، حيث يشجع الأفراد على طرح أفكار جديدة وغير تقليدية.

- يمثل أسلوبا إبداعيا يسهم في تنمية القدرات العقلية وتعزيز التفكير الابتكاري لدى الأفراد.

---

[1]: Paulus, P. B., & Kenworthy, J. B, **Effective Brainstorming, The Oxford Handbook of Group Creativity and Innovation**, Oxford University Press, UK, 2019, p 286-305.

[2]: بادي سوهام، **العصف الذهني وتنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثامن، 2013، ص 13.

– يعد مصدرا غنيا لإنتاج عدد كبير من الأفكار والحلول في وقت قصير، في بيئة خالية من النقد أو التقييم الفوري، مما يشجع على حرية التعبير.

– يعتبر العصف الذهني عملية تدريبية فعالة، تسهم في تنمية الخيال والمرونة الذهنية، وتدريب الأفراد على ممارسات التفكير الإبداعي بشكل مستمر.

وفقا لما عرضه Paul B. Paulus (2019) و Jared B. Kenworthy، يمكن التمييز بين عدة أنماط رئيسية للعصف الذهني، تختلف باختلاف وسيلة التفاعل بين المشاركين، ومن أبرزها:[1]

– **العصف الذهني التقليدي (Traditional Brainstorming):** يعد الشكل الكلاسيكي للعصف الذهني، حيث يجتمع الأفراد وجها لوجه في مجموعة، ويتم تبادل الأفكار شفهيا في جو خال من النقد، مع التركيز على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار. ويعتمد هذا النمط على التفاعل المباشر بين المشاركين، مما يعزز البناء التراكمي للأفكار، لكنه قد يتأثر ببعض القيود مثل هيمنة بعض الأفراد أو التردد في المشاركة.

– **العصف الذهني الإلكتروني (Electronic Brainstorming):** يتم هذا النوع باستخدام الوسائط الرقمية (مثل الحواسيب أو المنصات الإلكترونية)، حيث يقوم المشاركون بطرح أفكارهم بشكل متزامن أو غير متزامن. ويتميز هذا النمط بإمكانية إخفاء هوية المشاركين (Anonymity)، مما يقلل من الخوف من التقييم ويزيد من حرية التعبير، كما يسمح بمشاركة عدد أكبر من الأفراد دون قيود زمنية أو مكانية.

– **العصف الذهني الكتابي (Brainwriting):** في هذا الأسلوب، يتم تدوين الأفكار كتابيا بدلا من طرحها شفهيا، حيث يكتب كل مشارك أفكاره ثم يتم تبادلها بين أعضاء المجموعة لتطويرها والبناء عليها. ويسهم هذا النمط في تقليل المقاطعة، وزيادة تركيز الأفراد، وإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة بشكل متساو، مما يعزز جودة المخرجات الإبداعية.

حيث تظهر هذه الأنواع أن العصف الذهني ليس أسلوبا واحدا جامدا، بل هو مجموعة من المقاربات التي يمكن تكييفها وفق طبيعة المشكلة وبيئة العمل، بما يسمح بتحقيق أقصى قدر من الفعالية في توليد الأفكار الإبداعية.

[1]: Paulus, P. B., & Kenworthy, J. B, Op Cit, p 286-305, adapted.

تتعدد الأهداف التي يسعى إليها أسلوب العصف الذهني، ويمكن عرضها فيما يلي:[1]

- تعزيز احترام الذات وتنمية تقدير الفرد لذاته، إلى جانب ترسيخ ثقافة احترام آراء الآخرين وقبول الاختلاف.
- تنمية القدرات العقلية والمعالجات الفكرية المرتبطة بالمهارات الحسية والمجردة.
- تدريب الأفراد على مواجهة مواقف معقدة أو صعبة قد تتكرر في الواقع العملي.
- تطوير القدرات الذهنية والإمكانات الفكرية لدى المتعلمين أو العاملين.
- تنمية القدرة على الإبداع الفكري وتوليد الأفكار الجديدة.
- تشجيع العمل التعاوني من خلال البحث الجماعي عن حلول للمشكلات المطروحة.
- تدريب الأفراد على تحديد المشكلات بدقة ووضع الخطط المناسبة لمعالجتها.
- تحقيق مستويات عليا من الإدراك العقلي للمشكلات وتحليل عناصرها المختلفة.
- تعزيز الثقة بالنفس وتنمية الاستقلالية في اتخاذ القرار.
- التدريب على استخدام الأسلوب العلمي في المناقشة وتبادل الأفكار.
- التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات من خلال التفكير الحر والمنظم في آن واحد.

أما بخصوص المبادئ، فإن العصف الذهني يؤسس على:[2]

- **توليد الأفكار الإبداعية:** حيث يركز هذا الأسلوب على تحفيز الأفراد لاقتراح أكبر عدد ممكن من الحلول والبدائل غير التقليدية، بما يسهم في توسيع قاعدة الخيارات المتاحة أمام عملية اتخاذ القرار.

- **تشجيع التدفق الحر للأفكار:** إذ يسمح للمشاركين بطرح أفكارهم دون قيود أو تقييد ذهني، مما يعزز الإبداع ويقلل من الرقابة الذاتية التي قد تحد من إنتاج الأفكار الجديدة.

- **تأجيل النقد أثناء توليد الأفكار:** وهو من أهم ركائز العصف الذهني، حيث يتم إرجاء عملية التقييم أو الحكم على الأفكار إلى مرحلة لاحقة، بهدف خلق بيئة آمنة تشجع على حرية التعبير وتقلل من الخوف من الرفض أو الانتقاد.

---

[1]: بادي سوهام، مرجع سابق، ص 15-16.

[2]: سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 100-102، بتصرف.

– **زيادة كمية الأفكار للوصول إلى حلول أفضل:** إذ يفترض هذا الأسلوب أن ارتفاع عدد الأفكار المطروحة يزيد من احتمالية الوصول إلى حلول مبتكرة وفعالة، حتى وإن كانت بعض الأفكار في البداية غير قابلة للتطبيق.

– **فصل مرحلة الإنتاج عن التقييم:** حيث يتم تقسيم عملية التفكير إلى مرحلتين منفصلتين: الأولى مخصصة لتوليد الأفكار بحرية تامة، والثانية مخصصة لتحليلها وتقييمها بشكل نقدي، مما يضمن تحقيق توازن بين الإبداع والموضوعية في معالجة المشكلات.

– **البناء على أفكار الآخرين:** تتيح جلسات العصف الذهني إمكانية تطوير أفكار وآراء المشاركين الآخرين والبناء عليها، بما يسمح بتوليد أفكار جديدة ومبتكرة تنبثق من التفاعل الجماعي. فالأفكار المطروحة لا تعد ملكا حصريا لأصحابها، وإنما تعامل بوصفها مادة قابلة للتطوير والإضافة وإعادة التشكيل. ومن خلال هذا التفاعل التراكمي، يمكن دمج عدة أفكار أو تحسينها أو إعادة تركيبها مع أفكار سابقة، بما يؤدي إلى إنتاج توليفات جديدة أكثر إبداعا وفاعلية. وبذلك، فإن كل فكرة تطرح داخل جلسة العصف الذهني لا تنظر إليها كحل نهائي، بل كنقطة انطلاق قابلة للتطوير والتحسين ضمن مسار جماعي لإنتاج حلول أكثر ابتكارا[1].

2- تقنية دلفي (Delphi Method):

تعود نشأة تقنية دلفي إلى سلسلة من الدراسات التي أجرتها RAND Corporation (هيئة بحثية في الولايات المتحدة الأمريكية تهدف إلى تقديم بحوث موضوعية وتحليلات استراتيجية تساعد الحكومات والمؤسسات على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة العلمية) خلال خمسينيات القرن العشرين، حيث كان الهدف منها تطوير أسلوب منهجي يمكن من التوصل إلى أكثر درجات التوافق موثوقية بين مجموعة من الخبراء[2].

تعد هذه التقنية من الأساليب الحديثة في الدراسات المستقبلية، وقد سميت بهذا الاسم نسبة إلى معبد دلفي في اليونان القديمة، الذي كان يمارس فيه نوع من استشراف المستقبل. وقد لاقت هذه التقنية انتشارا واسعا لدى المدرسة الأمريكية في مجال الدراسات الاستشرافية. حيث تعتمد هذه التقنية على استخدام الاستبيانات الموجهة إلى مجموعة من الخبراء، حيث تجمع آراؤهم بشكل متكرر عبر عدة جولات، مع تقديم تغذية راجعة منظمة بين كل جولة وأخرى، بما يسمح بتعديل الآراء وتقاربها تدريجيا وصولا إلى نوع من

[1]: بادي سوهام، مرجع سابق، ص 17.

[2]: Chitu Okoli, Suzanne D. Pawlowski, **The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications**, Information & Management, volume 42, issue 1, 2004, p 16.

الإجماع. وتنطلق تقنية دلفي من افتراض مفاده أن نتائج التفكير الجماعي المنظم تكون أكثر دقة وموثوقية مقارنة بنتائج التفكير الفردي. ولذلك، تستخدم على نطاق واسع في الدراسات المستقبلية بوصفها عملية مستمرة تهدف إلى استكشاف البدائل المستقبلية الممكنة، وترشيد عملية الاختيار بينها في ضوء معطيات علمية ومنهجية دقيقة[1].

على الرغم من تعدد التطويرات التي طرأت على هذه التقنية منذ ظهورها، فقد قام كل من Harold A. Linstone وMurray Turoff بتحديد الخصائص المشتركة لها، من خلال وصفها بأنها أسلوب يهدف إلى تنظيم عملية الاتصال الجماعي بطريقة تجعلها أكثر فعالية في تمكين مجموعة من الأفراد، بوصفهم كيانا متكاملا، من التعامل مع المشكلات المعقدة.

ولتحقيق هذا "الاتصال المنظم"، تقوم تقنية دلفي على مجموعة من العناصر الأساسية، تتمثل في:[2]

- توفير تغذية راجعة حول مساهمات الأفراد من معلومات ومعارف.
- إتاحة تقييم جماعي للآراء والأحكام المطروحة.
- منح المشاركين فرصة مراجعة آرائهم وتعديلها في ضوء النتائج المرحلية.
- ضمان قدر من السرية أو إخفاء الهوية فيما يتعلق بالاستجابات الفردية، بما يعزز موضوعية النتائج ويحد من تأثير الضغوط الاجتماعية.

تتكون تقنية دلفي بوصفها عملية منهجية من مجموعة من الخطوات التي ينبغي تنفيذها بالتسلسل من أجل التوصل إلى توافق في آراء الخبراء، وذلك كما يلي:[3]

- تحديد المشكلة موضوع الدراسة.
- تحديد نوع الخبرة المطلوبة.
- اختيار حجم العينة من الخبراء.
- إعداد الاستبيان (أو الاستبيانات).

---

[1] : عقابي خميسة، **تقنية دلفي وأهميتها في الدراسات المستقبلية**، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 11، 2017، ص 97، بتصرف.

[2]: Chitu Okoli, Suzanne D. Pawlowski, Op Cit, p 16.

[3]: Rafa E. Al-Qutaish, **Delphi Method: A Comprehensive Literature Review**, International Journal of Software Engineering, Volume 12, Issue 1, 2025, p 3.

- توزيع الاستبيان (أو الاستبيانات).

- تحليل استجابات الاستبيان.

- تجميع النتائج النهائية ونشرها في تقرير ختامي.

بناء على ما سبق يتبين أن تقنية دلفي تتميز بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أقرب إلى المنهج العلمي المنظم، حيث تقوم أساسا على:[1]

- الاعتماد على آراء مجموعة محدودة من الخبراء يتم استطلاعها عبر جولات متكررة من الاستبيانات، بما يعزز دقة النتائج وموضوعيتها. كما تتسم هذه التقنية بقدر كبير من الحرية والحياد، نظرا لاعتمادها مبدأ إخفاء هوية المشاركين، وهو ما يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم دون تأثيرات اجتماعية أو ضغوط مباشرة.

- تستخدم تقنية دلفي كأداة استكشافية واستشرافية لدراسة الظواهر المستقبلية، مع إمكانية تجاوز القيود الجغرافية من خلال إشراك خبراء من مناطق مختلفة. كما تعد عملية تفاعلية وتكاملية تقوم على تبادل الآراء وتطويرها بشكل تدريجي، دون أن تكون تنافسية، بل تهدف إلى تحليل المشكلات ودعم رسم السياسات.

- ومن جهة أخرى، تعد تقنية دلفي أسلوبا نظاميا يعتمد على مدخلات (الاستبيانات)، ومخرجات (النتائج)، وتغذية راجعة مستمرة تسمح بإعادة تقييم الآراء في ضوء آراء الآخرين. كما تسهم في تقليل التحيزات الشخصية والمشكلات الناتجة عن التفاعل المباشر، نظرا لاعتمادها التواصل غير المباشر. وأخيرا، فهي تقنية تجريبية تعتمد على تكرار تطبيق الاستبيانات على نفس مجموعة الخبراء بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموثوقية.

3- أسلوب القبعات الستة (Six Thinking Hats):

من أبرز الأساليب الشائعة في تنمية الإبداع وتطوير مهارات التفكير أسلوب القبعات الست، الذي وضعه الطبيب والفيلسوف البريطاني Edward de Bono في أوائل الثمانينيات (نشرت رسميا في 1985)، والذي يقوم على تقسيم أنماط التفكير إلى ستة أساليب مختلفة، يرمز لكل منها بقبعة ذات لون مميز، بحيث يعكس كل لون نمطا معينا من أنماط التفكير[2].

[1]: عقابي خميسة، مرجع سابق، ص 99-100، بتصرف.

[2]: تسامدة حسان، مرجع سابق، ص 152، بتصرف.

يعتمد Edward de Bono في نموذجه للقبعات الست على استعارة ارتداء قبعات بألوان مختلفة، حيث صمم نموذجا بسيطا في بنيته، لكنه فعال بدرجة كبيرة في تعزيز التفكير النقدي وفتح آفاق أوسع لحل المشكلات. ويعكس هذا النموذج قناعته بأن الأساليب البسيطة إذا استخدمت بفعالية تكون أكثر قيمة من الأساليب المعقدة التي يصعب فهمها وتطبيقها.

وفي توضيحه للأسس الفلسفية للنموذج، يشير De Bono إلى وجود ثلاث صعوبات رئيسية تعترض التفكير العملي، تتمثل أولا في هيمنة العواطف، حيث يميل الأفراد أحيانا إلى اتخاذ القرارات بناء على الحدس والانطباعات الفورية بدلا من التفكير المنهجي. وثانيا الشعور بالعجز، الذي يظهر عندما يفتقر الفرد إلى خطة واضحة للتفكير أو لا يعرف كيف يتعامل مع المشكلة. أما ثالثا فهي حالة الارتباك، الناتجة عن محاولة معالجة عدة جوانب في وقت واحد، مما يؤدي إلى تشويش التفكير.

ويتيح نموذج القبعات الست تجاوز هذه الصعوبات من خلال تمكين الفرد من الانتقال المنظم بين أنماط التفكير المختلفة، بحيث يمكنه خلع قبعة معينة وارتداء أخرى، وهو ما يسمح بتبني زوايا نظر متعددة عند تحليل المشكلة. فتنظيم استخدام العواطف في موضعها المناسب يحد من تأثيرها السلبي، كما أن وجود إطار منهجي للتفكير يوفر خطوات واضحة للعمل، ويقلل من الشعور بالعجز، في حين يساعد التركيز على نمط تفكير واحد في كل مرة على تجنب الارتباك[1].

يؤكد De Bono أن هذا الأسلوب يمكن الأفراد من التفكير بصورة أكثر شمولا وعمقا، كما يساهم في تنظيم عملية التفكير داخل الفرق، وتحسين جودة القرارات المتخذة. والجدول الموالي يوضح أنواع القبعات ودلالة كل لون:

جدول رقم 5-1: القبعات الستة ودلالاتها

القبعة	اللون	التفسير
الأولى	**السوداء**	هو تفكير نقدي حذر يقوم على فحص وتحليل مدى واقعية وجدوى البدائل المختلفة لحل المشكلات. يركز هذا النمط على طرح الأسئلة، والتحقق من صحة الحلول المقترحة، وتقييم المواقف المطروحة بهدف تحديد نقاط الضعف ومعالجتها. كما يهتم

[1] : Charles Kivunja, **Using De Bono's Six Thinking Hats Model to Teach Critical Thinking and Problem Solving Skills Essential for Success in the 21st Century Economy**, Creative Education, Vol 6, No 3, 2015, p 382.

		بالكشف عن الجوانب السلبية في المقترحات وتقديم أحكام نقدية حولها، مما يساعد على تفادي المخاطر والأخطاء المحتملة.
الثانية	**الزرقاء**	يمثل هذا النمط التفكير التنظيمي والتأملي (ما وراء المعرفة)، حيث يركز على إدارة عملية التفكير نفسها وتوجيهها نحو حل المشكلات بطريقة منظمة. يتضمن تحليل الأداء السابق، وتقييم الوضع الحالي: أين كنا؟ أين نحن الآن؟ أين نريد أن نصل؟ وكيف نحقق ذلك؟ وبالتالي فهو مسؤول عن ضبط مسار التفكير وضمان انسجامه مع الأهداف.
الثالثة	**الخضراء**	هو تفكير إبداعي ناقد يركز على توليد الأفكار الجديدة وحل المشكلات بطرق مبتكرة. يقوم على تطوير تصورات جديدة، واقتراح بدائل غير تقليدية، والبحث عن حلول لم تُطرح سابقًا. كما يشجع على تجربة أساليب جديدة في معالجة المشكلات، مما يعزز الابتكار والتفكير خارج الإطار التقليدي.
الرابعة	**الحمراء**	يمثل هذا النمط التفكير العاطفي الحدسي، حيث يتيح التعبير عن المشاعر والانطباعات الشخصية دون الحاجة إلى تبرير منطقي. يعتمد على الحدس والإحساس الداخلي عند التعامل مع المشكلات، ويعطي مساحة لتقبل الاختلاف في وجهات النظر الشعورية، مما يساعد على فهم الجوانب الإنسانية في اتخاذ القرار.
الخامسة	**البيضاء**	يركز هذا النمط على جمع المعلومات والبيانات الموضوعية التي تسهم في فهم المشكلة وحلّها بصورة دقيقة. ويعتمد على تحليل المعطيات المتاحة، وطرح التساؤلات المرتبطة بالأدلة والحقائق، مع السعي إلى تحديد ما هو متوفر من معلومات وما الذي ينبغي استكماله للوصول إلى صورة شاملة للمشكلة. ويتضمن ذلك التساؤل حول: ما هي المعلومات المتاحة حاليًا؟ ماذا تكشف لنا عن طبيعة المشكلة؟ وما هي البيانات الإضافية التي نحتاجها للوصول إلى حل فعّال؟
السادسة	**الصفراء**	يمثل هذا النمط التفكير الإيجابي المتفائل الذي يركز على إبراز الجوانب المشرقة والحلول الممكنة للمشكلة. حيث يتم من خلاله تحديد نقاط القوة والفرص المتاحة التي يمكن استثمارها، مع تقديم مبررات منطقية تدعم إمكانية نجاح الحلول المقترحة. كما يسعى إلى توضيح مزايا البدائل المختلفة، وبيان أسباب فعاليتها، بما يعزز الثقة في القدرة على مواجهة المشكلة وتحقيق نتائج إيجابية.

Source: Charles Kivunja, **Using De Bono's Six Thinking Hats Model to Teach Critical Thinking and Problem Solving Skills Essential for Success in the 21st Century Economy**, Creative Education, Vol. 6, No. 3, 2015, p 383.

تقنية القبعات الست للتفكير من الأساليب الحديثة في تنمية الإبداع، وقد أثبتت الدراسات الأكاديمية الحديثة فعاليتها في دعم الإبداع الجماعي داخل المؤسسات، من خلال توزيع أدوار التفكير بين أعضاء الفريق وفق كل قبعة (نمط تفكير)، الأمر الذي يخلق بيئة تفاعلية منظمة تشجع على تبادل الأفكار دون تعارض أو فوضى فكرية. كما يساعد هذا الأسلوب على تقليل الصراعات داخل فرق العمل، وتعزيز التركيز على الحلول بدلا من الجدل، مما ينعكس إيجابا على فعالية الأداء الجماعي وجودة المخرجات الابتكارية. وبذلك، تعتبر القبعات الست إطارا عمليا لإدارة التفكير الإبداعي بشكل منهجي يدعم الابتكار ويعزز قدرات الأفراد والمؤسسات على التكيف مع المشكلات المعقدة واتخاذ قرارات أكثر فعالية.

4- تقنية الأسئلة الذكية (SCAMPER):

تعرف هذه التقنية أيضا بمبادئ التفكير الإبداعي السبعة، وقد طورها الباحث Alex Osborn، ثم تم تطويرها لاحقا بشكل منهجي على يد Bob Eberle خلال بداية سبعينيات القرن العشرين (حوالي 1971) في إطار ما يعرف بأسلوب SCAMPER، وهو أحد أهم الأدوات المستخدمة لتوليد الأفكار الإبداعية والابتكارية.

يقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الأسئلة الموجهة التي تستهدف إعادة التفكير في المنتج أو الفكرة أو العملية من زوايا مختلفة، حيث يرمز اختصار SCAMPER إلى سلسلة من العمليات الذهنية[1] الموضحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 5-2: تقنية SCAMPER

الحرف	الكلمة	السؤال	الدلالة
S	Substitute الاستبدال	What can be substituted ?	ما الذي يمكن تغييره أو استبداله في المنتج أو العملية؟
C	Combine الدمج	What can be combined ?	هل يمكن دمج فكرتين أو منتجين أو عمليتين؟
A	Adapt التكييف	What can be adapted ?	كيف يمكن تعديل الفكرة لتناسب سياقا جديدا؟

[1]: تسامدة حسان، مرجع سابق، ص 153، بتصرف.

M	Modify التعديل	What can be modified or magnified ?	ماذا يمكن تغييره في الشكل أو الحجم أو الخصائص؟
P	Put to other uses الاستخدام في سياقات أخرى	What else can it be used for ?	هل يمكن استخدام المنتج أو الفكرة بطريقة مختلفة؟
E	Eliminate الحذف	What can be eliminated ?	ما الذي يمكن إزالته لتبسيط المنتج أو العملية؟
R	Rearrange إعادة الترتيب	What can be reversed or rearranged ?	ماذا يحدث إذا تم عكس الخطوات أو تغيير ترتيبها؟

Source: Élaboré par l'auteure à partir de: Tayeb Louafa, & Francis-luc Perret, **Créativité et innovation : L'intelligence collective au service du management de projet**, Presses polytechniques et universitaires romandes, première édition, Suisse, 2008, p 60.

تستخدم هذه التقنية من خلال العمليات الذهنية (الاستبدال، الدمج، التكييف، التعديل، الاستخدام في سياقات أخرى، الحذف، وإعادة الترتيب أو العكس) لتحفيز التفكير المرن، وتشجيع الأفراد على تجاوز الأنماط التقليدية في التفكير، بما يسمح بتوليد حلول وأفكار مبتكرة قابلة للتطبيق في مختلف المجالات التنظيمية والإدارية. حيث تتميز تقنية SCAMPER بعدة خصائص تجعلها أكثر تنظيما وفعالية مقارنة ببعض الأساليب التقليدية مثل العصف الذهني أو التفكير الحر، ويمكن إبراز أهم هذه المميزات من خلال اعتمادها على منهجية منظمة لتوليد الأفكار، وسهولة التطبيق في مختلف السياقات، وهي مناسبة للعمل الفردي والجماعي.

المحور السادس: الإبداع التنظيمي

المحور السادس: الإبداع التنظيمي

تتعدد تصنيفات الإبداع داخل المنظمات، ومن أهمها إبداع المنتج الذي يرتبط بتطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين القائم منها، وإبداع العملية الذي يركز على ابتكار أساليب وتقنيات جديدة في طرق الإنتاج أو تقديم الخدمات بما يسهم في رفع الكفاءة وتقليل التكاليف، إضافة إلى الإبداع التنظيمي الذي يعد من أبرز وأهم أنواع الإبداع. ويركز هذا الأخير على سلوك المنظمة وقدرتها على تبني أنماط جديدة في التنظيم والإدارة، من خلال اعتماد هياكل تنظيمية مرنة، وأساليب عمل حديثة، وعمليات إدارية مبتكرة، بما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، وتحسين الأداء المؤسسي، ودعم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أولا: الابداع / الابتكار من منظور تنظيمي

يندرج الابتكار التنظيمي والإداري ضمن التصنيف التأسيسي للابتكار الذي وضعه شومبيتر (1934)، حيث يمثل النوع الخامس من الابتكار، أي "طريقة جديدة في التنظيم". واستنادا إلى الأعمال الرائدة في هذا الميدان، يعرف الابتكار التنظيمي والإداري أساسا في مقابل الابتكارات التكنولوجية، إذ ينظر إليه على أنه الابتكار الذي لا يتضمن عناصر تكنولوجية[1].

1- التعريف:

يعرف الإبداع التنظيمي على أنه مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تهدف إلى تحسين المناخ العام داخل المؤسسة، من خلال إحداث تغييرات في الهياكل والأنظمة أو في العمليات، وتفعيل الأداء الإبداعي عبر تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأساليب مبتكرة وغير مألوفة في التفكير[2].

كما يعرف الإبداع التنظيمي على أنه ممارسة أو عملية ديناميكية يترتب عنها استحداث أفكار أو سلوكيات أو منتجات أو خدمات أو تكنولوجيات أو ممارسات إدارية جديدة، من شأنها إحداث نوع من التغيير في بيئة المنظمة أو عملياتها أو مخرجاتها.

ويقوم الإبداع التنظيمي على تفاعل مختلف مستويات المنظمة، من الفرد إلى الجماعة وصولا إلى التنظيم ككل، من خلال توظيف مجموعة من القدرات والمهارات التي تتمحور حول الأصالة والمرونة

[1]: Dubouloz, Sandra, **L'adoption d'une innovation organisationnelle et managériale: un processus revisité**, Op Cit, p 3.

[2]: عائشة سمسوم، مرجع سابق، ص 55.

والطلاقة والتركيز والمخاطرة، بالاعتماد على الخبرات السابقة والمعارف الجماعية المتراكمة. وينشأ هذا الإبداع نتيجة حساسية المنظمة تجاه المشكلات أو المواقف التي تواجهها وسعيها لإيجاد حلول مبتكرة للتغلب عليها، وغالبا ما يتحقق في ظل محيط تنظيمي داعم، يتسم بثقافة تنظيمية مشجعة، ونظم حوافز فعالة، ومستوى عال من المشاركة والتعاون[1].

ابداع المنتج/ الخدمة ←	موجه لطلبات الزبائن
الابداع التنظيمي ←	يركز على الاحتياجات الداخلية للمؤسسة

2- النشأة:

تميل أعمال اقتصاديات الابتكار إلى التركيز أساسا على مسألة التغير التكنولوجي، سواء تعلق الأمر بإطلاق منتجات جديدة أو بإدخال تعديلات على عمليات وأساليب الإنتاج. غير أن الاهتمام بأهمية الابتكار التنظيمي يعود إلى وقت مبكر، وتحديدا إلى أعمال شومبيتر، الذي أشار ضمن مصادر الابتكار الخمسة إلى التغيرات في أساليب التنظيم. ويشير الابتكار التنظيمي إلى طيف واسع من الظواهر، مثل ظهور الأساليب التايلورية، وتنظيم العمل العلمي، واعتماد الهيكل متعدد الأقسام داخل المؤسسة، و إدخال المحاسبة الحديثة...

وتتمثل الابتكارات التنظيمية في التغيرات التي تطرأ على القواعد المنظمة للعلاقات داخل التنظيم، سواء بين أفراده أو في علاقاته مع التنظيمات الأخرى. ومن ثم، فهي ترتبط بتعديل قواعد التنسيق الداخلي، وكذلك قواعد التنسيق في علاقات المؤسسة مع محيطها الخارجي. ويستلزم تحليل الابتكار التنظيمي تبني مقاربتين متكاملتين:

- الأولى مقاربة مؤسساتية تركز على عملية التغيير في حد ذاتها، وما يصاحبها من تحولات في علاقات الفاعلين، وما يفضي إليه ذلك من ظهور تسويات جديدة واستقرار قواعد تنسيق مبتكرة، فضلا عن التفاعلات ذات الطابع المعرفي الناتجة عن اختلاف تمثلات الفاعلين.

[1]: شداد الناصر ومزريق عاشور، **أثر الابداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستديمة للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية بتيسمسيلت TEXALGE**، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 2، عدد 17، 2017، ص 92-93، بتصرف.

– أما المقاربة الثانية فهي مقاربة تطورية تنصب على بناء الابتكار التنظيمي وانتشاره، من خلال تطوير التعلم الفردي والجماعي، والتعلم التنظيمي، بما يسمح بتعديل الروتينات التشغيلية للمؤسسة.

ويعتمد الباحثون في دراسة عمليات الابتكار التنظيمي على مفاهيم من قبيل القدرات الديناميكية، والتي تفيد بأن الابتكار داخل المنظمة يقتضي قدرتها على تجديد إمكاناتها في بناء وإعادة تهيئة ودمج الموارد والكفاءات الداخلية والخارجية، بما يمكنها من تحقيق الفعالية ومواجهة التحولات البيئية. كما تؤكد المقاربة القائمة على الموارد والكفاءات أن الابتكار التنظيمي يمثل عملية تراكمية وتفاعلية داخل المؤسسة، حيث تستمد الأداءات المتفوقة من الاستخدام التآزري للموارد الداخلية، بما في ذلك الموارد التكنولوجية ونظم إدارة المعرفة، الأمر الذي يسهل تبني الابتكار التنظيمي. ووفقا لهيلمان (Hellman, 2007)، فإن عملية الابتكار تتسم بطابع تعلمي يجري في بيئة عالية عدم اليقين، تقوم على استغلال واستكشاف الكفاءات في آن واحد[1].

إذا فالإبداع التنظيمي هو ابتكار الطرق غير التكنولوجية، ويشمل ذلك التطبيقات الإدارية الحديثة، والاستراتيجيات، والإجراءات، والسياسات، والهياكل التنظيمية المعاصرة. والجدول الموالي يوضح مفهوم الإبداع/الابتكار التنظيمي وفقا لأشهر الأبحاث:

جدول رقم 6–1: الابتكار التنظيمي وفق التصنيف المتكامل لـ Edquist et al (2001) و Meeus (2006) & Edquist

الابتكـــــــارات		تصنيف Evan (1966)	
		تكنولوجي	تنظيمي
تصنيف Abernathy & Utterback (1978)	المنتج	ابتكار المنتج	ابتكار الخدمة
	العملية	الابتكار التكنولوجي في العمليات	الابتكار التنظيمي في العمليات

Source: Sandra Dubouloz, **L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité une approche intégrative appliquée au Lean Management**, Thèse de doctorat, Université de Grenoble, 2013, p 39.

[1]: Hamitouche, Fairouz, **L'innovation organisationnelle comme solution facilitatrice au passage à l'innovation technologique**, Revue NAMAA pour l'économie et le commerce, № 3, l'Algérie, 2018, p 5.

قام Edquist et al (2001) وMeeus et Edquist (2006) باقتراح تصنيف متكامل يميز بين نوعين من ابتكارات المنتج – المنتج والخدمة – ونوعين من ابتكارات العمليات – التكنولوجية والتنظيمية. حيث يعرفون الابتكار التنظيمي في العمليات بأنه الأساليب الجديدة لتنظيم العمل أو الكيفية التي يتم بها إدخال أشكال تنظيمية جديدة. فالابتكار التنظيمي في العمليات لا يتضمن عناصر تكنولوجية ولا يعتمد على أنشطة البحث والتطوير (R&D)، بل يرتبط بدرجة أكبر بتنسيق الموارد البشرية. وإذا تم إدخال عناصر تكنولوجية جديدة، فإن الأمر لا يعود يتعلق بابتكار تنظيمي، وإنما يصبح ابتكارا تكنولوجيا في العمليات.

وعليه، فإن السمة المميزة للابتكار التنظيمي في العمليات مقارنة بالابتكار التكنولوجي في العمليات تكمن في وجود مكونات تكنولوجية في هذا الأخير، وهي مكونات لا نجدها في الأول.

ووفقا لهذه التصنيفات، يعد الابتكار التنظيمي ضمن فئة الابتكارات غير التكنولوجية في العمليات، كما يوضحه الجدول أعلاه.

3- الإبداع التنظيمي والتغيير التنظيمي:

يرتبط مفهوم الابتكار التنظيمي ارتباطا وثيقا بمفهوم التغيير التنظيمي، مع احتفاظه بخصائص مميزة خاصة به. وعلى الرغم من هذا التقارب، فإن الدراسات في كلا المجالين تطورت بشكل منفصل عن بعضها، دون أن يستند كل منهما إلى الآخر أو يشير إليه بشكل متبادل.

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه "اختلاف في الشكل أو الجودة أو الحالة عبر الزمن داخل كيان تنظيمي"[1]. تحديد التغيير من خلال مقارنة وضع المنظمة في فترتين زمنيتين أو أكثر عبر مجموعة من الأبعاد، ثم مقارنة الفروق المسجلة في تلك الأبعاد. ويمكن أن يتخذ التغيير أشكالا متعددة، فقد يكون مخططا أو غير مخطط، تدريجيا أو جذريا، متكررا أو غير مسبوق.

تتمثل الخصائص الأربع الأساسية للابتكار التنظيمي في: غياب العناصر ذات الطبيعة التكنولوجية، والجدة، والطابع متعدد الأشكال، والقصدية. وتتميز الابتكارات التنظيمية عن التغيير التنظيمي في ثلاثة من هذه العناصر: إذ تمثل الجدة أو الطابع "غير المسبوق" السمة الفارقة الرئيسية للابتكار التنظيمي مقارنة بالتغيير التنظيمي، الذي يستند أساسا إلى الاختلاف الملحوظ بين حالتين. أما الاختلاف

[1]: Sandra Dubouloz, **L'innovation organisationnelle: antécédents et complémentarité une approche intégrative appliquée au Lean Management**, Thèse de doctorat, Université de Grenoble, 2013, p 53.

الثاني الجوهري فيتعلق بالطابع القصدي الواضح للابتكار التنظيمي، وهي خاصية لا يشترط أن تتوافر في مفهوم التغيير التنظيمي، الذي قد يكون مخططا أو غير مخطط، مقصودا أو غير مقصود. فالتغيير التنظيمي ليس بالضرورة ناتجا عن قرار بشري متعمد، إذ يمكن أن تتغير المنظمة عبر مجموعة من الأبعاد في اتجاهات مرغوبة أو غير مرغوبة، مقررة أو غير مقررة، خاضعة للسيطرة أو غير خاضعة لها. كما قد تكون العوامل الخارجية، على سبيل المثال، محفزات قوية للتغيير التنظيمي تضعف دور الفاعلين والإرادة البشرية المتعمدة.

وأخيرا، فإن بعدا محوريا في الابتكار التنظيمي يميزه أيضا عن التغيير التنظيمي، يتمثل في كونه لا يتضمن عنصرا تكنولوجيا في حد ذاته. وهذا بخلاف التغيير التنظيمي الذي قد يدمج بعدا تكنولوجيا، مثل تقنيات المعلومات والاتصال. وفي عالم الابتكارات، تصنف هذه الأخيرة ضمن الابتكارات التكنولوجية في العمليات[1].

ومن أبرز مظاهر الإبداع التنظيمي اعتماد ممارسات مثل إدارة الجودة الشاملة (TQM)، نظم الإنتاج في الوقت المناسب أو التدفقات المشدودة، التسيير بالمشاريع، إعادة هندسة العمليات (Reengineering)، الإنتاج المعياري، تسيير المعارف، وترسيخ ثقافة المؤسسة المقاولاتية، وغيرها من الممارسات التنظيمية.

4- خصائص الابداع/الابتكار التنظيمي

تشترك التعريفات المختلفة المعروضة أعلاه في أربع خصائص رئيسية للإبداع / الابتكار التنظيمي أولها التمييز عن الابتكارات التكنولوجية؛ ثانيا، سمة الجدة؛ ثالثا، الطابع متعدد الأبعاد (إذ يشمل الابتكار التنظيمي والإداري أشكالا متنوعة من الابتكارات، من بينها الابتكارات في الهياكل والممارسات والإجراءات التنظيمية والإدارية)؛ ورابعا، القصدية، حيث يهدف الابتكار التنظيمي والإداري بوضوح إلى تحقيق هدف استراتيجي يتمثل في تحسين فعالية وكفاءة العمليات التنظيمية الداخلية[2].

كما يمكن تلخيص باقي خصائص الإبداع التنظيمي في مجموعة من العناصر التي تحدد طبيعته ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، كما يلي:

---

[1]: Ibid, p 54-55.

[2]: Dubouloz, Sandra, **L'adoption d'une innovation organisationnelle et managériale : un processus revisité**, Op Cit, p 4.

- **عملية تغيير إيجابية:** يركز الإبداع التنظيمي على إدخال تغييرات ذات أثر مفيد على بيئة العمل والعمليات التنظيمية، بحيث تسهم هذه التغييرات في تحسين الأداء العام، وزيادة الكفاءة، ورفع جودة المنتجات والخدمات، بما يحقق أهداف المنظمة.

- **عملية تغيير مخططة:** لا يقتصر الإبداع على المبادرات العشوائية، بل يتم وفق خطط واستراتيجيات محددة مسبقا، تحدد الأهداف، والموارد، والخطوات، مما يضمن وصول التغييرات إلى نتائج ملموسة ومستدامة.

- **الاهتمام بالمشاركة الجماعية:** يتطلب الإبداع التنظيمي مشاركة جميع مستويات العاملين، إذ يعد تبادل الأفكار والخبرات بين الأفراد والجماعات من العناصر الأساسية لولادة حلول مبتكرة، ويعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية الجماعية تجاه نجاح المؤسسة.

- **الاهتمام بالمنظمة ككل:** ينظر الإبداع التنظيمي إلى المنظمة كوحدة متكاملة، حيث يتم تصميم برامج ومبادرات شاملة تضمن تفاعل جميع الأقسام والوحدات، مع التركيز على التنسيق بين الموارد البشرية والعمليات والهيكل التنظيمي لضمان انسجام الأداء وتحقيق أهداف المنظمة[1].

- **التأكيد على فريق العمل:** يعتمد الإبداع التنظيمي على فرق العمل والتعاون بين الأفراد، مع تعزيز روح الفريق والثقة المتبادلة، إذ إن القدرة على العمل الجماعي وتبادل الأفكار تساهم في إنتاج حلول أكثر فعالية وإبداعًا مقارنة بالجهود الفردية.

- **التغيير عملية مستمرة:** ينظر إلى الإبداع التنظيمي على أنه ديناميكي ومتطور، لا يقتصر على مبادرة أو مشروع واحد، بل يشكل عملية مستمرة تتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، وتستجيب لمستجدات السوق واحتياجات المنظمة، بما يضمن استمرار التجديد والتحسين على المدى الطويل.

بناء على ما سبق، يمكن القول بأن تبني خصائص الإبداع التنظيمي يؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة المنظمة، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، وزيادة مستوى الابتكار لدى الأفراد والجماعات، مما ينعكس إيجابا على جودة المنتجات والخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أما نيوس تروم وديفز (Neystrom et Davis) فيشيران إلى الخصائص التالية للتطوير التنظيمي:

---

[1]: بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 28-29.

– الاهتمام بالمنظمات أو النظام ككل وتفاعل أجزائها .

– **القيم الإنسانية:** يقوم الابتكار التنظيمي على مجموعة من القيم الإنسانية التي تعكس الإيمان بقدرة الأفراد ورغبتهم في النمو والتطوير، مع التأكيد على ضرورة توفير الفرص الملائمة لذلك. كما يعد المناخ التنظيمي القائم على التعاون، والاتصال المفتوح، والثقة المتبادلة، ومشاركة السلطة، ومواجهة المشكلات بشفافية من أفضل البيئات الداعمة لنجاح جهود الابتكار التنظيمي.

– **استخدام وسط تغيير:** يعتمد التطوير التنظيمي على توظيف وسطاء أو أدوات للتغيير، مثل الخبراء أو فرق العمل أو البرامج التدريبية، بهدف تسهيل عملية التغيير وتوجيهها بشكل منظم يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.

– **التأكيد على عملية حل المشكلات:** يركز التطوير التنظيمي على تنمية مهارات الأفراد في تشخيص المشكلات وتحليل أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها، بدل الاكتفاء بمناقشتها أو التنظير حولها، بما يعزز القدرة العملية على مواجهة التحديات التنظيمية.

– **التغذية الراجعة:** يهتم الابتكار المنظمي بالتغذية الراجعة التي يقدمها الأفراد، لما توفره من معلومات مفيدة تساعدهم على تقييم أدائهم وبناء قراراتهم المستقبلية، كما تسهم في تحسين عملية التغيير وتعزيز التعلم التنظيمي.

– **الاتجاه الموقفي / الشرطي:** يتسم الابتكار المنظمي بالمرونة، حيث يتم تكييف استراتيجياته ووسائل التغيير وفقا للظروف والحاجات المحددة لكل منظمة، دون الاعتماد على أسلوب واحد ثابت، مما يزيد من فعالية عملية التطوير.

– **سابعا التعلم على طريقة الخبرة/ التجربة:** ويعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل.

– **التدخل / التغيير على مستويات عديدة:** إن الهدف من جهود الابتكار المنظمي هو بناء منظمة أكثر فاعلية وأن المنظمة ستستمر في التعلم والتكيف والتحسن وأن تطوير المنظمة يمكن أن يحدث من خلال الاعتراف بأن المشكلات يمكن أن تحدث[1].

[1]: نفس المرجع السابق، ص 29، بتصرف.

ثانيا: أهمية وأهداف الابداع التنظيمي

يعد الإبداع التنظيمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في تعزيز قدرتها التنافسية وضمان استمراريتها في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد. فلم يعد نجاح التنظيم مرتبطا فقط بتوفر الموارد، بل بمدى قدرته على توظيفها بطرق مبتكرة وتطوير أساليبه الإدارية والتنظيمية بما يتلاءم مع المستجدات. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية الإبداع التنظيمي باعتباره آلية استراتيجية تسهم في تحسين الأداء، ورفع الكفاءة، وتحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانات المتاحة، فضلا عن تنمية الطاقات البشرية وتعزيز قدرتها على التجديد والتطوير المستمر.

يمكن إبراز أهمية الإبداع الإداري من خلال جملة من الآثار الإيجابية التي يحققها داخل التنظيم كالآتي:[1]

– يعزز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة، مما يساعدها على الحفاظ على قدر من الاستقرار والتوازن، ويجعلها أكثر استعدادا لمواجهة التحولات المختلفة دون أن يؤثر ذلك سلبا على سير العمليات التنظيمية.

– يسهم الإبداع الإداري في تحسين مستوى الخدمات والأداء، بما ينعكس إيجابا على كل من التنظيم والأفراد العاملين فيه.

– يساهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين، من خلال إتاحة الفرصة لهم لتوظيف مهاراتهم واختبار إمكاناتهم في طرح الأفكار الجديدة والمشاركة في تطوير أساليب العمل.

– تتجلى أهمية الإبداع الإداري في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المالية من خلال اعتماد أساليب علمية حديثة تواكب التطورات المتسارعة، بما يضمن رفع كفاءة الأداء وترشيد النفقات. ويسهم أيضا في إحداث توازن فعال بين البرامج التنموية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، بما يحقق الانسجام بين الأهداف والموارد.

– يعزز الإبداع الإداري حسن استثمار الموارد البشرية والاستفادة من قدرات العاملين، عبر إتاحة الفرص لهم للبحث عن أساليب جديدة في العمل، وتطوير النظم والإجراءات بشكل مستمر بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية المحيطة.

[1]: خلوف زهرة، **مرجع سابق**، ص 14-15.

– إن الإبداع التنظيمي يمثل عاملا حاسما في تعزيز كفاءة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، من خلال تحسين استغلال الموارد، وتحقيق التوازن بين الإمكانات والأهداف، والارتقاء بمستوى الخدمات والأداء. كما يسهم في تنمية القدرات البشرية وإطلاق الطاقات الإبداعية للعاملين، بما يضمن استمرارية التطوير والتجديد داخل التنظيم. وعليه، فإن تبني الإبداع التنظيمي لم يعد خيارا تكميليا، بل ضرورة استراتيجية لتمكين المؤسسات من تحقيق التميز والاستدامة في بيئة تنافسية متسارعة.

يعد الإبداع التنظيمي من المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى إحداث تغييرات مخططة وشاملة داخل المؤسسات، بغرض تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. فهو لا يقتصر على معالجة المشكلات الآنية، بل يتبنى منظورا استراتيجيا طويل المدى يسعى إلى تطوير الهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية، بما ينسجم مع تطلعات المؤسسة وأفرادها. ومن هذا المنطلق، تتحدد أهداف التطوير التنظيمي في مجموعة من الغايات المتكاملة التي تسعى إلى الارتقاء بالكفاءة المؤسسية وتنمية الموارد البشرية وتحقيق الانسجام بين مختلف مكونات التنظيم كما يلي:[1]

– يهدف الإبداع التنظيمي إلى دعم كفاءة المؤسسة وفعاليتها، باعتبار أن الإنتاجية تمثل محصلة التفاعل بين الكفاءة والفعالية، ومن ثم يسعى إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

– يركز الإبداع التنظيمي على تنمية القوى البشرية بوصفها الركيزة الأساسية لنجاح أي جهد تطويري، من خلال تحسين مهارات الأفراد وتعزيز قدراتهم على التكيف والإنجاز.

– يعد التطوير التنظيمي جهدا طويل المدى يهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التغيرات الخارجية والتعامل مع المشكلات الداخلية بفعالية.

– كذلك يسعى الإبداع التنظيمي إلى تحقيق نوع من التكامل بين أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين فيها، بما يضمن تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.

– من بين أهدافه أيضا إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يسمح للأفراد بالمشاركة والتعبير عن آرائهم والتأثير في وظائفهم وبيئة عملهم.

[1]: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 27، بتصرف.

– يعمل الإبداع التنظيمي على إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية السائدة، من خلال ترسيخ قيم التعاون وتقاسم السلطة بدلا من المنافسة غير البناءة وهيمنة طرف على آخر.

– يقوم الإبداع التنظيمي على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية والإنسانية أكثر من انسجامها مع القيم البيروقراطية التقليدية، مع تركيز خاص على مجموعات العمل باعتبارها وحدات مرجعية يستمد منها الأفراد القيم والمعايير التنظيمية.

– إن التطوير التنظيمي يمثل جهدا استراتيجيا طويل الأمد يسعى إلى تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، بما يضمن استدامة الأداء وتجديد الموارد بصورة مستمرة، ويجعل التنظيم أكثر قدرة على التكيف والابتكار في بيئة متغيرة.

ثالثا: مداخل ومستويات الابداع التنظيمي

يعتبر مفهوم الإبداع من أكثر المفاهيم تداولا في أدبيات الإدارة، وقد ارتبط عند اقترانه بالمنظمة أو الإدارة بعدة تسميات، مثل الإبداع الإداري، والإبداع المؤسسي، وأخيرا الإبداع التنظيمي، وهو مفهوم متعدد الأبعاد ويحمل تفسيرات متنوعة. وتتنوع مداخل دراسة الإبداع؛ فبعضها يركز على توليد الأفكار، وبعضها الآخر يهتم بـ السلوك الإبداعي، أو العملية الإبداعية، أو أساليب حل المشكلات. كما تتناول مداخل أخرى خصائص الأفراد المبدعين، أو ابتكار ممارسات إدارية جديدة، أو تحليل الناتج النهائي للعملية الإبداعية.

وقد تعددت تصنيفات الإبداع وفقا لطبيعته ودرجته، فهناك الإبداع التراكمي، والضمني، والجذري، والإبداع الإداري، إضافة إلى الإبداع التعبيري، والاختراعي، والتقني، والابتكاري، وإبداع الانبثاق، وكذلك الإبداع التجديدي والتخيلي. ويعكس هذا التنوع اتساع مفهوم الإبداع وتداخله مع مجالات وتخصصات متعددة.

أما من حيث مستويات حدوثه داخل المنظمة، فحسب Andriopoulos & Dawson (2009) يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات رئيسية:[1]

– **الإبداع الفردي:** ويعتمد على الإمكانات الخلاقة للفرد وسلوكه الإبداعي، حيث يشكل الأساس الأول لأي نشاط ابتكاري داخل التنظيم.

[1]: طبيشات نواف نهار سليم، **دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية**، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، العدد 03، 2020، ص 84.

– **الإبداع الجماعي:** ويتمثل في الجهود المشتركة لمجموعة من الأفراد داخل المنظمة لتطبيق أفكارهم بهدف تحسين الأداء، أو حل مشكلة معينة، أو تقديم أسلوب جديد للعمل أو منتج أو خدمة.

– **الإبداع التنظيمي:** ويعني قدرة المنظمة على استثمار وتبني الإبداعات الفردية والجماعية، وتنظيمها وتطويرها بما يخدم أهدافها الاستراتيجية.

رابعا: مصادر الابداع التنظيمي

حسب Mohanty (1999) ينشأ الإبداع التنظيمي من مصادر رئيسية داخلية وخارجية. أما المصادر الداخلية فتتولد من الأفكار والمبادرات التي يقدمها العاملون داخل المنظمة، إضافة إلى المعرفة التراكمية والخبرات المتراكمة التي تشكل رصيدا استراتيجيا يغذي النشاط الإبداعي ويعزز قدرته على التطور المستمر. وأما المصادر الخارجية، فتنبع من البيئة المحيطة بالمنظمة، وتشمل الاقتراحات الواردة من خارجها، والبحوث والدراسات العلمية، والتقدم التكنولوجي، وشدة المنافسة، ودور الموردين والزبائن، فضلا عن الأحداث غير المتوقعة، وحالات التعارض وعدم الانسجام، والرغبة في التغلب على الصعوبات، والتغيرات في هيكل الصناعة والسوق، والتحولات الديموغرافية، والتغير في القيم والإدراك والمعارف، وهي جميعها مصادر أشار إليها Peter Drucker (2006) ضمن تحليله لمصادر الابتكار. كما تعد المؤسسات الصغيرة من أبرز البيئات المولدة للأفكار الجديدة نظرا لما تتمتع به من مرونة وقدرة على المخاطرة.

ومن جهة أخرى، تمر العملية الإبداعية بعدة مراحل حتى تكتمل الفكرة وتتحول إلى واقع عملي ملموس. وقد قدمت الأدبيات نماذج متعددة لتحديد هذه المراحل، ومن أبرزها النموذج الذي يقسم العملية إلى أربع مراحل أساسية، وهي: مرحلة الإعداد والتحضير، مرحلة البزوغ، مرحلة الاستبصار أو الإشراق، مرحلة التحقيق أو التحقق[1].

وبالرغم من هذا التقسيم المرحلي، فإن العملية الإبداعية بطبيعتها معقدة وديناميكية، إذ لا تسير وفق خطوات جامدة أو خطية، بل تتسم بالتداخل والتفاعل المستمر بين مراحلها، مما يسمح بالانتقال من مرحلة إلى أخرى أو العودة إلى مراحل سابقة وفقا لطبيعة المشكلة والظروف المحيطة.

[1]: نفس المرجع السابق، ص 85.

خامسا: تحديات تبني المؤسسات للإبداع التنظيمي

خلال السنوات الأخيرة، اضطرت المؤسسات إلى التكيف مع بيئة شديدة التنافسية ومعولمة، مما دفعها إلى السعي نحو تحسين نظم الإنتاج وهياكلها التنظيمية. وقد لجأت في هذا الإطار إلى اعتماد مقاربات مثل إعادة هندسة العمليات (Reengineering) وإدارة الجودة الشاملة، بهدف خفض التكاليف، والحد من الهدر، وتقليص المخاطر، وتوحيد الممارسات. غير أن هذا التحسين، الذي اتسم أحيانا بطابع جذري– مثل الاستعانة بمصادر خارجية، ومركزية الخدمات، وتحقيق وفورات الحجم، وتقليص عدد العاملين– أفرز تحديات جديدة. إذ أدركت المؤسسات أنها غالبا ما أعادت تنظيم الجزء الظاهر فقط من نظام إنتاج القيمة، وذلك أحيانا على حساب الجزء غير المرئي المتمثل في رأس المال اللامادي. وعليه، أصبحت إدارة المعرفة الفردية والتنظيمية، والابتكار تمثل مصادر جديدة للميزة التنافسية التي يتعين على المؤسسات بناؤها وحمايتها.

وتعد الابتكارات التنظيمية نتيجة تركيبات جديدة للمعارف والكفاءات والتعلم. فمنذ تسعينيات القرن الماضي، برزت مشاريع الابتكار بوصفها فضاءات متميزة لبناء الكفاءات والتعلم من خلال الممارسة. كما أن البيئة الاقتصادية الجديدة، المعروفة باقتصاد المعرفة، تفرض إعادة النظر في أسس المؤسسة باعتبارها معالجا للمعرفة وليس مجرد معالج للمعلومات.

كما يتعين على المؤسسات المبتكرة أن تتجاوز المعضلة القائمة بين الاستمرارية التي يفرضها التنظيم، والتغيير الذي تفرضه عملية الابتكار. وتنسجم هذه المقاربة مع الطروحات التي تؤكد على البعد العابر للوظائف (التنسيق الأفقي) والسعي إلى اعتماد أنماط تنظيمية أكثر قدرة على الاستجابة لبيئة مضطربة، وفي الوقت ذاته أكثر إبداعا وابتكارا. وفي هذا السياق، يدعو جيجيه Giget (1997) إلى الابتكار والنمو وإعادة انتشار المؤسسة انطلاقا من شجرة الكفاءات، التي تمكن المؤسسة من الربط بين عالم المعارف وعالم الابتكار[1].

[1]: Hamitouche, Fairouz, Op Cit, p 6.

المحور السابع: الإبداع التكنولوجي

المحور السابع: الإبداع التكنولوجي

يعتبر الإبداع التكنولوجي من أبرز العوامل الدافعة للنمو وتعزيز التنافسية في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والتطور المستمر. ويتمثل في تطوير تقنيات جديدة أو توظيف معارف علمية حديثة بما يؤدي إلى تحسين المنتجات والعمليات. ولا يقتصر هذا النوع من الإبداع على الجوانب التقنية فقط، بل يرتبط أيضا بقدرة المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير، وحسن استغلال الموارد، وتهيئة بيئة تنظيمية تشجع على التعلم والتجريب، بما يسمح بتحويل الأفكار التقنية إلى نتائج عملية ذات قيمة اقتصادية واجتماعية.

أولا: تعريف الابداع التكنولوجي

يشكل الإبداع التكنولوجي أحد المفاهيم المحورية في الدراسات الحديثة المرتبطة بالتنمية والتطور التنظيمي، إذ يرتبط ارتباطا وثيقا بكل من التكنولوجيا والتغيير التكنولوجي بوصفهما الإطارين المفاهيميين اللذين ينطلق منهما هذا النوع من الإبداع. وعليه، يهدف هذا العنصر إلى توضيح هذه المفاهيم وبيان العلاقة التكاملية بينها تمهيدًا لتحديد تعريف دقيق للإبداع التكنولوجي.

1- التكنولوجيا:

تعد التكنولوجيا ومكوناتها سمة جوهرية لمختلف ميادين الحياة، وإحدى الموارد الاستراتيجية التي تسهم في إرساء المزايا التنافسية للمنظمات متجسدا بالأداء المتميز وانعكاسه في تعظيم عوائد منظمات الأعمال، إذ تتضمن التكنولوجيا وسائل وأدوات تشمل المعدات والأجهزة والموارد والمعلومات التي بواسطتها يمكن توسيع آفاق العمل المادية والعقلية التي توجه لاكتشاف معرفة جديدة وتطبيقها، أو تكنولوجيا تتعلق بالمنتج والخدمة، أو تكنولوجيا العمليات.

لذا تعرف التكنولوجيا بمعرفة الكيف أو الوسيلة (know- how) والمعدات والإجراءات المستخدمة لإنتاج منتجات أو تقديم خدمات، لذا فهي عبارة عن المعرفة والتحكم بكيفية ومتى، وأين تستخدم المعدات والإجراءات في المنظمة. ويمكن التعبير عن التكنولوجيا بتظافر مجموعتين أساسيتين هما:[1]

- **عناصر المعالجة (Processing Elements):** ويقصد بها الأدوات والوسائل المستعملة في تحويل عناصر المدخلات إلى سلع تامة الصنع، وتشمل هذه المجموعة الآلات والمعدات ووسائل النقل ومناولة المواد وغيرها من الأدوات المستعملة في إتمام عملية التحويل وعادة يشار إليها بتكنولوجيا الأجهزة الصلبة.

[1]: اللامي غسان قاسم داود، مرجع سابق، ص 127-130.

- **عناصر التشغيل (Operating Elements):** تضم الأساليب العلمية والخبرات العملية والفنية اللازمة لإدارة نظام الإنتاج، وتشير إلى تطبيق برمجيات الحاسوب والتقنيات الأخرى التي تدعم منظمات التصنيع والخدمات[1].

2- التغيير التكنولوجي:

التغيير التكنولوجي هو تهيئة معارف أو تجهيزات فنية جديدة تستخدم في عمليات إنتاجية، بما يساهم في تحسين جودة الإنتاج والتسويق، تخفيض التكاليف، وزيادة الإنتاجية. يعد التغيير التكنولوجي استجابة لمتغيرات اجتماعية، فنية، سوقية تنافسية، أو مجتمعية. وقد يكون التغيير التكنولوجي مرتبطا بتغيير الرسالة وطبيعة النشاط أو بتغيير الأهداف مثل أهداف فنية أو تسويقية، وأهداف متعلقة بالتكاليف. كذلك قد يرتبط التغيير التكنولوجي بتغيير في الطاقة المحركة لترشيد استهلاكها أو تكلفتها أو للتقليل من تلوث البيئة مع ما يتطلبه ذلك من تغيير في خصائص التجهيزات الآلية[2].

تتضمن التغييرات التكنولوجية واحدا أو أكثر من المستويات الآتية:

- تحسينات ثانوية أو طفيفة في تكنولوجيا المنتوج أو العملية.
- تحسينات رئيسية في تكنولوجيا المنتوج الموجود حاليا.
- ادخال تكنولوجيا جديدة تتكامل مع التكنولوجيا القائمة في المنظمة.
- اكتشاف تكنولوجيات جديدة، وهذا يمثل أعلى مستوى في تغيير وتطوير تكنولوجيا المنظمة.

3- الإبداع التكنولوجي:

حسب Bouaissa (2018) يعد جوزيف شومبيتر أول من أدخل مفهوم الإبداع التكنولوجي الى النظرية الاقتصادية سنة 1939، ووفقا له فالإبداع التكنولوجي هو اكتشاف التحسين التقني أو المصادر الجديدة.

---

[1]: اللامي غسان قاسم داود، مرجع سابق، ص 127-130.

[2]: محمد قريشي، **التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل – بسكرة**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع والعشرون، 2018، ص 209.

كما عرف William (2007) الإبداع التكنولوجي بأنه عملية اكتشاف وتطوير المنتجات الجديدة، سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات أو العمليات، حيث يعد ذلك مدخلا أساسيا لتطوير المعرفة الجديدة وتحويلها إلى تطبيقات تجارية قابلة للاستغلال الاقتصادي[1].

إذا الإبداع التكنولوجي هو عملية إدخال وتوظيف الابتكارات الرقمية (مثل البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، والمنصات الرقمية) بهدف إحداث تحولات عميقة في المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال وطرق خلق القيمة داخل المؤسسة[2].

استنادا إلى التعريفات السابقة، يمكن استخلاص جملة من الخصائص التي تميز الإبداع التكنولوجي، فهو لا يقتصر على ابتكار منتجات جديدة كليا أو تبني أساليب غير مسبوقة فقط، بل يشمل أيضا تحسين وتطوير المنتجات والخدمات القائمة، إلى جانب إدخال تقنيات وطرق إنتاج أكثر كفاءة وفعالية. كما قد ينبثق الإبداع التكنولوجي من جهود فردية تعتمد على القدرات الإبداعية داخل المنظمة، أو يتجسد في إطار جماعي قائم على التعاون وتكامل الخبرات بين الأفراد والفرق. ويوجه هذا النوع من الإبداع أساسا نحو رفع الإنتاجية وتحسين الجودة، مع العمل على تقليل التكاليف واختصار الوقت اللازم لعمليات التطوير والإنتاج، وهو ما سيتم التفصيل فيه من خلال العناصر اللاحقة.

ثانيا: أهمية الإبداع التكنولوجي

يعد الإبداع التكنولوجي أحد المحركات الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في العصر الحديث، لما له من دور محوري في تحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة في مختلف القطاعات. كما يساهم في إيجاد حلول مبتكرة للتحديات المعاصرة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والدول. ويؤدي تبني الإبداع التكنولوجي إلى تسريع وتيرة التحول الرقمي ودعم اقتصاد المعرفة. ومن ثم، تبرز أهميته كعامل استراتيجي لتحقيق النمو المستدام ومواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة العالمية.

وللابتكار التكنولوجي أهمية كبيرة تبرز من خلال الآتي:[3]

---

[1]: لحسن يوسف، سراج وهيبة، **أثر الابداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة موبيليس**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 19، العدد 33، الجزائر، 2023، ص 373–374، بتصرف.

[2]: Madeleine Besson (dir.), **Entreprise du futur : les enjeux de la transformation numérique**, Livre blanc, Institut Mines-Télécom, France, 2016, p 5.

[3]: محمد قريشي، مرجع سابق، ص 211.

– وجود تحولات وتغييرات عالمية اتجاه الاقتصاد الحر القائم على توقعات الزبائن.

– خلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تقديم وتطوير منتجات وعمليات جديدة إشباع حاجات ورغبات الزبائن في السوق.

– تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسة في التميز والبقاء والنمو.

– زيادة فعالية الاتصالات داخل المؤسسة.

– زيادة سلامة بيئة العمل وتقليل المخاطر.

– تعزيز وتنشيط أداء المؤسسة بشكل عام.

– تحسين إنتاجية المؤسسة وذلك لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء واستخدام الموارد بشكل اقتصادي.

– تقليل تكاليف التصنيع من خلال الابتكار في العمليات.

ثالثا: دوافع تبني الإبداع التكنولوجي

تسعى المؤسسات إلى تبني التكنولوجيات الحديثة بدافع أساسي يتمثل في تعظيم ربحيتها وتعزيز فرصها في توسيع حصتها السوقية. ولا يقتصر هذا التوجه على تحقيق المكاسب الآنية، بل يرتبط أيضا بضرورة مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. وفي هذا السياق، تبرز مجموعة من العوامل والدوافع التي تحفز المؤسسات على الانخراط في مسارات الإبداع والتغيير التكنولوجي بشكل مستمر، من أبرزها:[1]

– رغبة المؤسسات في المحافظة على مركزها السوقي الحالي ومحاولة تحسينه من خلال تلبية حاجات ورغبات المستهلكين بأحسن كيفية ممكنة.

– الاستثمار في الإبداعات التكنولوجية الخاصة بأساليب الإنتاج يمكنها من إدخال منتجات جديدة إلى السوق لها مزايا تنافسية مختلفة، وبالتالي يمكن القول بأن الاستثمار في مثل هذه التكنولوجيات يمكن المؤسسة من تطوير منتجات جديدة تشبع حاجات المستهلكين وتعزز من قدرة المؤسسة التنافسية.

[1]: جميلة الجوزي، عبد القادر لحسين، **واقع البنى التحتية المؤسسة للنهوض بالإبداع التكنولوجي في الوطن العربي (حالة الجزائر)**، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 2، العدد 1، 2011، ص 53-54.

– المؤسسة لا تستطيع أن تعزل نفسها عن العالم الخارجي في المدى الطويل، خصوصا أنه يتميز بإبداعات تكنولوجية جديدة بشكل مستمر، وبالتالي يمكن القول بأن المؤسسة التي تتجاهل الإبداع التكنولوجي وعدم تحديث تكنولوجياتها قد يسبب لها مشكلا كبيرا ويكون وضعها التنافسي سيئ بالمقارنة مع المنافسين.

– الانفتاح الاقتصادي وتصاعد المنافسة الدولية: في ظل توجه الاقتصاديات المعاصرة نحو تبني اقتصاد السوق وتعزيز مبدأ الميزة النسبية، أصبحت المؤسسات تعمل في بيئة منفتحة تتسم بتزايد حدة المنافسة على المستويين الإقليمي والدولي. إذ تسعى كل دولة إلى استغلال مقوماتها الاقتصادية لإنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وتكلفة أقل، مما يدفع المؤسسات إلى تبني الإبداع التكنولوجي كوسيلة لمواجهة المنافسة المتنامية وتجاوز مختلف أشكال الحماية المباشرة وغير المباشرة.

– التحولات في سوق التكنولوجيا العالمية: تشهد بيئة التكنولوجيا العالمية تغيرات متسارعة تفرض على المؤسسات ضرورة التكيف المستمر، ويتجلى ذلك من خلال:

- الانتقال نحو اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت التكنولوجيا تمثل أحد أهم مكونات المعرفة الاستراتيجية، مع تزايد مساهمة صادرات المعرفة في هيكل التجارة الدولية، وارتفاع القيمة المعرفية المضافة في السلع والخدمات مقارنة بعناصر الإنتاج التقليدية.
- تركز إنتاج التكنولوجيا، إذ يلاحظ تركز عمليات تطوير وإنتاج التكنولوجيا في عدد محدود من الدول والشركات الكبرى، الأمر الذي يعزز الفجوة التكنولوجية ويدفع المؤسسات إلى تبني الإبداع التكنولوجي من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي وتقليص تبعيتها التكنولوجية.

رابعا: خصائص الإبداع التكنولوجي

يمكن من خلال ما سبق عرضه من تعاريف للإبداع التكنولوجي الخروج بمجموعة من المميزات والخصائص الأساسية المتعلقة به:[1]

– إن الإبداع التكنولوجي مرتبط بالإنتاج وكذلك بالأساليب والطرق التي تتم بها عملية الإنتاج، حيث أن كل إبداع لا يؤدي إلى تطوير منتجات جديدة أو تحسين منتجات موجودة، أو عملية الإنتاج أو طرق استخدام عناصر الإنتاج لا يعد إبداعا تكنولوجيا بالمعنى الصحيح.

[1]: غفال إلياس وآخرون، مرجع سابق، ص 309-310.

– مصادر تحقق الإبداع التكنولوجي: يتحقق الإبداع التكنولوجي إما من خلال جهود فردية قائمة على المبادرات الشخصية الفعالة، أو عبر عمل جماعي منظم يشارك فيه مختصون في مجالات البحث والتطوير والإنتاج والتقنيات، إضافة إلى المجال الإداري.

– ترشيد استخدام عوامل الإنتاج: يهدف الإبداع التكنولوجي إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج من خلال التحكم في التكاليف وتقليلها، بما يسهم في رفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.

– تحسين الأداء الإنتاجي: يعمل الإبداع التكنولوجي على تطوير الأساليب الإنتاجية من الناحيتين التقنية والاقتصادية، مما يؤدي إلى زيادة المردودية، ورفع حجم المخرجات، وخفض تكلفة الوحدة المنتجة.

– تعزيز القدرة التنافسية: يساهم الإبداع التكنولوجي في دعم تنافسية المؤسسة، خاصة من خلال تمكينها من تحقيق ميزة المنافسة السعرية في الأسواق.

– طبيعة التغيير التكنولوجي: يتجلى الإبداع التكنولوجي في إحداث تغييرات وتحسينات قد تكون تدريجية (طفيفة) أو جذرية، وفقا لمستوى التطوير الحاصل.

– أهمية الانتشار في السوق: تظل فعالية الإبداع التكنولوجي محدودة ما لم يتم نشره وتبنيه في الأسواق، حيث يرتبط نجاحه بدوره في تعزيز ديناميكية المنافسة وفق المنظور الاقتصادي.

– الأساس المعرفي للإبداع التكنولوجي: يقوم الإبداع التكنولوجي على تطبيق معارف وتقنيات علمية دقيقة وموثوقة، ولا يمكن اعتبار أي فكرة جديدة غير قائمة على أسس معرفية سليمة إبداعا تكنولوجيا حقيقيا.

خامسا: مصادر الإبداع التكنولوجي

يعد الإبداع التكنولوجي هدفا استراتيجيا تسعى إليه المؤسسات بهدف تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز في بيئة الأعمال. وفي هذا السياق، تتجه معظم المؤسسات إلى البحث عن مصادر متعددة للإبداع، سواء كانت داخلية محلية أو خارجية. وتظهر التجارب أن المؤسسات في الدول المتقدمة غالبا ما تستمد إبداعها التكنولوجي من بيئتها المحلية، مستفيدة من بنية تحتية معرفية متطورة، في حين تعتمد المؤسسات في الدول النامية بدرجة أكبر على المصادر الخارجية لتطوير قدراتها التكنولوجية. وفيما يلي سيتم توضيح هذه المصادر بشكل أكثر تفصيلا.

1- المصادر المحلية للإبداع التكنولوجي: تنحصر هذه الموارد في:[1]

- جهاز البحث والتطوير داخل المؤسسة.
- مراكز البحوث المتخصصة على المستوى المحلي.
- الجامعات والمعاهد وما تتضمنه من معامل ومراكز أبحاث.
- الشركات والهيئات الكبرى ذات الإمكانيات البحثية الضخمة.
- المكاتب الاستشارية والجمعيات المتخصصة.
- الخبراء ومراكز التدريب.

2- المصادر الخارجية للإبداع التكنولوجي: وتذكر منها:[2]

- نقل التكنولوجيا: الشركات الصناعية الكبرى متعددة الجنسيات وما تنقله من تكنولوجيات حديثة وذلك من خلال ما تجلبه معها من تجهيزات تكنولوجية متطورة ومنتجات وخبراء من الخارج.
- حصول المؤسسات على براءات الاختراع، والتراخيص والعلامات والخدمات التكنولوجية المتطورة.
- الشركات الصناعية الكبرى المتخصصة في تصنيع التكنولوجيا حيث تعمل هذه الشركات على فتح أسواق جديدة لها بالدول النامية الترويج منتجاتها.
- المنظمات الدولية، حيث تقوم هذه الأخيرة بتقديم معونات فنية في شكل خبرات ومنح لإعداد الإطارات الفنية المتخصصة في مجال معين.
- الخبراء الأجانب ومراكز التدريب التي تستقبل المبعوثين.

سادسا: أصناف الإبداع التكنولوجي

هناك عدة معايير يصنف وفقا لها الإبداع التكنولوجي وفي كل معيار يأخذ عدة أنواع كما يوضحه الجدول الموالي:

---

[1]: جميلة الجوزي، عبد القادر لحسين، مرجع سابق، ص 54-55.

[2]: نفس المرجع السابق، ص 54-55، بتصرف.

جدول رقم 7-1: تصنيفات الإبداع التكنولوجي

الإبـــــــــــــداع التكنولوجـــــــــــي				
حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي	الإبداع التكنولوجي في المنتج		الإبداع في أساليب وطرق الإنتاج	
حسب درجة الإبداع التكنولوجي	الإبداع التكنولوجي الطفيف (التدريجي)		الإبداع التكنولوجي الجذري (الثوري)	
حسب الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة	تحسين كفاءة المنتجات الحالية	تطوير منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة	ابتكار منتجات جديدة كليًا للمؤسسة والسوق	ترشيد استخدام عوامل الإنتاج
حسب نموذج تسيير الإبداع التكنولوجي	إبداعات مبرمجة		إبداعات غير مبرمجة	
حسب استراتيجية المؤسسة	إبداعات دفاعية		إبداعات هجومية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: غفال إلياس وآخرون، **أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 1، العدد 1، 2017، ص 310-311.

من خلال الجدول أعلاه يمكن تقديم المعلومات التالية لتوضيح تصنيفات الابداع التكنولوجي:

- **حسب طبيعة الإبداع التكنولوجي:** يصنف إلى:[1]

- الإبداع التكنولوجي في المنتج :يتمثل في إدخال تغييرات على خصائص أو مواصفات المنتج بهدف تحسين قدرته على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين بصورة أكثر كفاءة.
- الإبداع في أساليب وطرق الإنتاج :يشير إلى إدخال تحسينات أو تغييرات في العمليات الإنتاجية بما يسهم في تبسيطها ورفع كفاءتها، مع تحقيق تخفيض في تكاليف الإنتاج وتحسين المردودية من حيث الكمية والجودة والسرعة.

[1]: OECD, **Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**, OECD Publishing, 4th Edition, 2018, p 20-23.

- **حسب درجة الإبداع التكنولوجي:** يصنف إلى:

- الإبداع التكنولوجي الطفيف (التدريجي): يتمثل في إدخال تعديلات جزئية أو تحسينات محدودة على المنتجات أو العمليات الإنتاجية، كتحسين الشكل أو المواد المستخدمة، ويعد هذا النوع الأكثر شيوعا نظرا لانخفاض تكلفته واعتماده على جهود محدودة.
- الإبداع التكنولوجي الجذري (الثوري): يتضمن إحداث تغييرات جوهرية قائمة على اختراعات أو اكتشافات علمية جديدة، تؤدي إلى تحولات عميقة في المنتجات أو العمليات، وقد تحدث تغييرات جذرية في هيكل السوق وشروط المنافسة.

- **حسب الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة:** يصنف إلى:[1]

- إبداع يهدف إلى تحسين كفاءة المنتجات الحالية وإطالة دورة حياتها، ويعد من أكثر الأنواع انتشارا.
- إبداع يهدف إلى تطوير منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة لكنها معروفة في القطاع، ويتم غالبا من خلال التراخيص أو الشراكات أو الاستحواذ.
- إبداع يهدف إلى ابتكار منتجات جديدة كليا للمؤسسة والسوق، في إطار السعي نحو الريادة والسبق التكنولوجي.
- إبداع موجه نحو ترشيد استخدام عوامل الإنتاج وحل المشكلات الصناعية وتحسين ظروف العمل.

- **حسب نموذج تسيير الإبداع التكنولوجي:** يصنف إلى:

- إبداعات مبرمجة: تتم وفق تخطيط مسبق وبرمجة دقيقة تشمل تحديد الموارد والميزانيات، وغالبا ما تكون في إطار تعاون مع مراكز البحث والجامعات.
- إبداعات غير مبرمجة: تنشأ بصورة عفوية نتيجة مبادرات فردية، وتعتمد على الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة دون تخطيط مسبق.

- **حسب استراتيجية المؤسسة:** يصنف إلى:[2]

- إبداعات دفاعية: تعتمدها المؤسسة لمواجهة تهديدات المنافسة والتكيف مع التغيرات البيئية، بهدف الحفاظ على موقعها في السوق.

[1]: Ibid, p 71-73.
[2]: Joe Tidd et al, Op Cit, p 328-336, adapté.

- إبداعات هجومية: تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق الريادة والسبق التنافسي، رغم ما ينطوي عليه هذا التوجه من مخاطر مرتفعة، ويتطلب مستوى عال من اليقظة التكنولوجية.

تظهر هذه التصنيفات تنوع أبعاد الإبداع التكنولوجي وتعدد مداخله، مما يعكس أهميته كأداة استراتيجية تمكّن المؤسسات من التكيف مع بيئة الأعمال وتعزيز قدرتها التنافسية.

سابعا: التفاعل بين الابتكارات التنظيمية والتكنولوجية

حسب Corbel (2009)، يمكن أن تتخذ التفاعلات بين مختلف أنواع الابتكار شكلين على الأقل؛ إذ قد يتحول الابتكار من شكل إلى آخر نتيجة آثاره، التي قد تكون جزئيا غير متوقعة، كما يمكن أن يؤدي إلى نشوء ابتكار واحد أو عدة ابتكارات أخرى.

كما توجد بعض الابتكارات عند حدود التداخل بين عدة أنواع. ويحدث في كثير من الأحيان أن ابتكارا ما، تم تطويره لغرض معين، ينتهي به الأمر إلى استخدامات جديدة تجعله، إلى حد ما، يغير تصنيفه.

ويورد Djellal (2002) مثالا على ذلك في قطاع التنظيف، حيث شهد هذا القطاع خلال السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا تمثل في تزايد الاعتماد على التكنولوجيا (مثل المكانس الشافطة وآلات الغسل الآلي). وقد قامت بعض المؤسسات بإدماج الروبوتات والأنظمة الآلية (ابتكار تكنولوجي)، والتي صممت بهدف تحسين الإنتاجية بشكل كبير، والاستجابة لمنطق التكلفة إلى جانب منطق جديد قائم على الجودة (ابتكارات في العمليات). وقد ترتب عن ذلك آثار على طبيعة المهام ومتطلبات التأهيل والكفاءة.

من خلال سلسلة من دراسات الحالة، توصل كل من Ayerbe (2005) وFonrouge إلى الكشف عن وجود تفاعلات بين ابتكارات ذات طبيعة مختلفة، وخلصا إلى إمكانية إقامة علاقة ترابط بين الابتكارات التكنولوجية وقدرة المؤسسة على إحداث تغييرات تنظيمية. إذ تعد التحولات التنظيمية الجوهرية محفزا أساسيا لتطوير منتجات جديدة. ومع ذلك، فإن التمييز بين أنواع الابتكار المختلفة يظل في بعض الأحيان غير واضح، سواء منذ البداية أو نتيجة لتطور الوظيفة الأساسية للابتكار ذاته بمرور الوقت[1].

[1]: Hamitouche, Fairouz, Op Cit, p 6 -7.

يقدم الجدول الموالي عرضا موجزا لأهم الخصائص المميزة للابتكارات التنظيمية مقارنة بالابتكارات التكنولوجية:

جدول رقم 7-2: الابتكار التنظيمي مقابل الابتكار التكنولوجي (تمييز من خلال الخصائص)

الخصائص		الابتكار التنظيمي	الابتكار التكنولوجي
الميزة النسبية	الاقتصادية	- يتطلب موارد محدودة نسبيا. - تأثيراته على الأداء يصعب قياسها وغالبا ما تعد أقل وضوحا. - يصعب حمايته قانونيا.	- يتطلب موارد كبيرة. - يحقق تأثيرات ملموسة على الأداء. - يمكن حمايته (مثل براءات الاختراع).
	الاجتماعية	ذو طابع نسقي، حيث يحدث تحديا اجتماعيا كبيرا يمس المنظمة ككل.	ذو طابع مستقل نسبيا، بنطاق محدد وتحد اجتماعي أقل.
التوافق		يعتمد بدرجة كبيرة على المسار السابق (Path dependent).	يعتمد بدرجة أقل على المسار السابق.
سهولة التطبيق/الاختبار		يصعب اختباره مسبقا.	يمكن اختباره وتقييمه.
قابلية الملاحظة		- ضمني (غير ظاهر بوضوح). - يركز على الداخل: تحسين العمليات الداخلية.	- ذو قابلية ملاحظة عالية. - يركز على الخارج: الاستجابة لاحتياجات السوق.
التعقيد		معقد من حيث التنفيذ والتطبيق.	معقد من الناحية المعرفية والتقنية.

Source: Sandra Dubouloz, **l'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité: une approche intégrative appliquée au Lean Management**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Savoie, France, 2013, p 52.

يبرز هذا الجدول، استنادا إلى الطرح التحليلي الوارد في الأدبيات المرتبطة بتمييز أنواع الابتكار، مجموعة من الفروق الجوهرية بين الابتكار التنظيمي والابتكار التكنولوجي من حيث الخصائص والآثار. فوفقا لما تشير إليه أعمال Ayerbe وFonrouge، فإن الابتكار التنظيمي يتميز بطابعه النسقي وارتباطه العميق ببنية المنظمة وثقافتها، ما يجعله أكثر تعقيدا من حيث التطبيق وأقل قابلية للملاحظة والقياس، كما أن تأثيراته على الأداء غالبا ما تكون غير مباشرة ويصعب عزلها. في المقابل، يتسم الابتكار التكنولوجي بوضوح مخرجاته وقابليته للتجريب والقياس، إضافة إلى إمكانية حمايته قانونيا من خلال براءات الاختراع، وهو ما يعزز أثره المباشر على الأداء التنافسي للمؤسسة.

كما يظهر الجدول أن الابتكار التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على المسار التاريخي للمؤسسة (Path dependency)، مما يقيد مرونته ويجعل تغييره أكثر صعوبة، في حين يتمتع الابتكار التكنولوجي بمرونة نسبية تسمح بتبنيه واختباره في نطاقات محددة. ومن ناحية أخرى، يتجلى الفرق في البعد الاجتماعي، حيث يفرض الابتكار التنظيمي تحديات أكبر نظرا لتأثيره الشامل على الأفراد والهياكل، بخلاف الابتكار التكنولوجي الذي يظل في الغالب محصورا ضمن نطاق تقني محدد. وعليه، يؤكد هذا التحليل أن التمييز بين النوعين ليس مطلقا، بل يعكس تداخلا وتكاملا يساهمان معا في دعم ديناميكية الابتكار داخل المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف والتنافس.

ثامنا: الحماية القانونية للإبداعات التكنولوجية

لكي تدعم المؤسسة تحكمها في إبداعاتها التكنولوجية وإنتاجاتها المعرفية، بات من الضروري عليها التحكم فيها وحمايتها من الناحية القانونية، فبالنظر إلى ما تتطلبه هذه الأنشطة من تعبئة موارد بشرية مؤهلة واستثمارات مالية معتبرة بهدف تطوير منتجات جديدة أو تحسين أساليب الإنتاج، تبرز الحاجة إلى حماية هذه الابتكارات من مخاطر التقليد والاستنساخ، والتي غالبا ما تتم بتكاليف أقل بكثير من تكاليف تطويرها الأولي. ومن ثم، أصبح من الضروري اعتماد آليات قانونية فعالة تضمن حماية الإبداع التكنولوجي والحفاظ على سرية المعلومات، مثل براءات الاختراع، والعلامات التجارية والصناعية، وحماية الأسرار المهنية، إلى جانب الرسوم والنماذج الصناعية[1].

وعلاوة على ذلك، يتطلب تعزيز الإبداع التكنولوجي داخل المؤسسات تبني مجموعة من الاستراتيجيات الداعمة للقدرات الابتكارية للعاملين، حيث تتوفر أمام المؤسسات بدائل متعددة وأساليب متنوعة يمكن توظيفها لتحقيق هذا الهدف. ولا يمكن الجزم بأفضلية استراتيجية على أخرى بشكل مطلق، إذ يتوقف اختيار النهج الملائم على طبيعة المؤسسة ومواردها وبيئتها التنظيمية. وفيما يلي سيتم عرض أهم الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لدعم الإبداع التكنولوجي:[2]

[1]: غفال إلياس وآخرون، مرجع سابق، ص 318-319.

[2]: Tidd, J. & Bessant, J, **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**, Wiley, 6th ed, Hoboken, USA, 2018, p 98-135;139-180.

– **الاستراتيجية الأولى:** الانتقاء والتوظيف الموجه للإبداع تتمثل في اعتماد عمليات دقيقة لاختيار وتقييم الموارد البشرية عند التوظيف، مع التركيز على استقطاب الأفراد ذوي القدرات الإبداعية، والعمل على توزيعهم على المناصب التي تتناسب مع كفاءاتهم الابتكارية بما يعزز فعالية الأداء الإبداعي داخل المؤسسة.

– **الاستراتيجية الثانية:** تحفيز توليد الأفكار وتطوير القدرات الإبداعية وتقوم على تبني آليات وأساليب تنظيمية من شأنها تشجيع إنتاج الأفكار الجديدة، مثل العصف الذهني وبرامج التدريب على التفكير الإبداعي، بما يساهم في تعزيز القدرات الابتكارية للأفراد.

– **الاستراتيجية الثالثة:** تهيئة البيئة التنظيمية للإبداع وتتمثل في إعادة تكييف خصائص المؤسسة الداخلية، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، وثقافة العمل، والمناخ التنظيمي، بهدف خلق بيئة مرنة ومحفزة تسهل عمليات الإبداع والتجديد.

– **الاستراتيجية الرابعة:** الانفتاح والتعاون مع البيئة الخارجية وتعتمد على إقامة شراكات وتفاعلات وتبادلات مع مؤسسات أخرى، مثل الجامعات ومراكز البحث والشركات، بما يتيح تبادل المعرفة ودعم التطوير التكنولوجي المشترك.

– **الاستراتيجية الخامسة:** نظام الحوافز والدعم وتشمل توفير حوافز مادية ومعنوية متنوعة تشجع العاملين على الاستمرار في إنتاج الأفكار الإبداعية وتطويرها وتحويلها إلى مخرجات قابلة للتطبيق.

المحور الثامن: الإبداع التسويقي

المحور الثامن: الإبداع التسويقي

يعد الابتكار وسيلة أساسية تمكن المؤسسات من خلق ميزة تنافسية أو تعزيزها، كما يتيح لها التكيف مع مختلف التغيرات التي تطرأ على بيئتها التنظيمية، بل وقد يسهم أحيانا في إحداث تحولات جذرية في التوازنات القائمة. ويفترض في مدير المشروع، الذي يتولى بطبيعته قيادة مهام تتسم بدرجة عالية من الجدة، أن يمتلك فهما عميقا لمفهوم الابتكار وأن يكون على دراية بمراحل تطويره، بما يسمح له بالاستفادة القصوى منه.

ولا يعد الابتكار مفهوما متجانسا، بل يشمل أشكالا متعددة لكل منها خصوصياتها، مثل تطوير عروض جديدة، أو تحسين العمليات، أو اعتماد أساليب تسويقية مبتكرة، أو استحداث طرق تنظيمية حديثة. ورغم ذلك، فإن عملية تطوير الابتكار تتبع غالبا مسارا تسلسليا يبدأ بمرحلة الإبداع، تليها مرحلة انتقاء أدق للأفكار الأكثر قابلية للتحول إلى تطبيق عملي. وتحتل التفاعلات بمختلف أشكالها موقعا محوريا في هذه العملية، سواء بين الأفراد المشاركين فيها، أو بين وظائف المؤسسة المختلفة، أو حتى مع الفاعلين في البيئة الخارجية، بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات المتاحة وتقديم حلول جديدة قابلة للتبني المجتمعي.

ومن جهة أخرى، فإن الابتكار لا يفرض نفسه تلقائيا، بل يتطلب أن يستجيب لحاجة فعلية وأن يحظى بتقدير وقبول من طرف الأفراد حتى يتم انتشاره. وعليه، فإن فهم آليات انتشار الابتكار وأنماط تبنيه من قبل مختلف الفئات يعد عنصرا حاسما في تحقيق نجاحه. وفي هذا الإطار، يبرز الدور الحيوي للتسويق، الذي غالبا ما يتم إغفاله في نماذج الابتكار وإدارة المشاريع، رغم ضرورة إدماجه منذ المراحل الأولى لضمان النجاح التجاري وتحقيق الانتشار الفعلي للابتكار[1].

في هذا السياق، يعتبر الإبداع التسويقي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في أدبيات التسويق المعاصر، نظرا لدوره المحوري في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال وتلبية احتياجات العملاء المتجددة. ويعكس هذا المفهوم مدى قدرة المنظمة على توليد أفكار وأساليب جديدة في مختلف أنشطتها التسويقية، بما يضمن تحقيق التميز التنافسي واستدامة الأداء.

[1]: Geoffroy Labrouche, Op Cit, p 49.

أولا: مفهوم الإبداع التسويقي

تعد القدرة على الابتكار من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات والمعوقات البيئية، إذ ترتبط هذه القدرة بما تمتلكه المنظمة من موارد داخلية وكفاءات تنظيمية ومهارات بشرية تتيح لها إحداث تغييرات ملائمة على مستوى الأفكار والممارسات والهياكل التنظيمية، وتحويلها إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة. وقد حظي ابتكار المنتجات باهتمام متزايد من قبل الباحثين، كونه يشكل محورا أساسيا في تحقيق التنافسية داخل الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث تمثل عملية تطوير المنتجات تجسيدا فعليا لقدرات المنظمة ومواردها، كما تعد مصدرا مستداما للميزة التنافسية.

وفي السياق ذاته، يقصد بالابتكار التسويقي تطبيق أفكار جديدة وغير تقليدية في الممارسات التسويقية، بما يسهم في تعزيز الطلب وزيادة معدلات الشراء. ويشمل ذلك توظيف وسائل وأساليب تسويقية حديثة ومتنوعة تهدف إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز التفاعل مع الزبائن. ويركز الابتكار التسويقي بشكل خاص على تطوير الأنشطة التسويقية وأساليب تنفيذها، لا سيما فيما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي، بما يعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات السوق وتحقيق التميز[1].

1- التسويق:

يعرف Kotler & Armstrong التسويق بأنه عملية اجتماعية وإدارية يحصل من خلالها الأفراد والجماعات على ما يحتاجون إليه ويرغبون فيه من خلال إنشاء وتبادل المنتجات والقيم مع الآخرين[2]. ويؤكد كوتلر في كتابه أن التسويق يقوم على فهم حاجات ورغبات المستهلكين وتلبيتها من خلال خلق القيمة وتبادلها بشكل يحقق المنفعة للطرفين.

وقد شهد الفكر التسويقي انتقالا تدريجيا من منطق يركز على المنتج إلى منطق يقوم على التفاعل وخلق القيمة. ففي مرحلة تسويق العرض، تنطلق المؤسسة من قدراتها الإنتاجية، حيث تركز على تحسين الإنتاج ورفع الكفاءة التقنية وتصريف المنتجات، مع اعتبار السوق مجرد منفذ للعرض، مما يجعل دور المستهلك ثانويا. ثم ظهر تسويق الطلب كمرحلة أكثر تطورا، حيث يصبح السوق نقطة الانطلاق، وتعتمد المؤسسة على دراسات السوق وتحليل سلوك المستهلك لتصميم عروض تلبي حاجاته، فيتحول التسويق إلى

---

[1]: محمد عبد الرحمان عمر، **عناصر الابتكار التسويقي واثرها على الاداء التسويقي/ دراسة استطلاعية على عينة من الافراد العاملين لعدد من الشركات التجارية في مدينة زاخو**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 6، العدد 3، 2018، ص 873، بتصرف.

[2]: Kotler, P., & Armstrong, G, **Principles of Marketing**, Pearson Education, 13th ed, USA , 2010, p 5.

وظيفة تهدف إلى إشباع الطلب وتحقيق رضا الزبون. أما في مرحلة تسويق التبادل، فينظر إلى التسويق كعملية تفاعلية تتجاوز مجرد الاستجابة للطلب، لتشمل بناء علاقات طويلة الأمد وخلق قيمة مشتركة من خلال التفاعل والتشارك، مما يجعل التسويق عملية ديناميكية قائمة على تبادل المنافع بين مختلف الأطراف[1].

2- الإبداع التسويقي:

يعد الإبداع التسويقي مفهوما واسعا يشمل مختلف جوانب النشاط التسويقي، وقد حظي باهتمام متزايد من قبل المؤسسات نظرا لدوره في تحسين جودة الخدمات من خلال تبني أفكار متجددة تسهم في تحقيق رضا العملاء. ولا يقتصر هذا النوع من الإبداع على مجال محدد كإبداع المنتج أو التسعير، بل يمتد ليشمل جميع عناصر وممارسات التسويق الأخرى.

ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، يلاحظ أن معظم الباحثين ركزوا على تقديم تعريفات للابتكار التسويقي، في حين لم يول مفهوم الإبداع الاهتمام الكافي من حيث التوظيف المفاهيمي الصريح، رغم كونه يمثل المرحلة القبلية التي تسبق الابتكار. ويفهم هذا التداخل غالبا بصورة ضمنية، حيث ينظر إلى الإبداع كأساس تنبثق منه الأفكار الجديدة التي يجري تحويلها لاحقا إلى تطبيقات عملية ضمن إطار الابتكار. ومن ثم، فإن هذا الترابط بين المفهومين لا يستدعي تفصيلا إضافيا في هذا السياق (أنظر المحور الأول، العنصر الخاص بالعلاقة بين الإبداع والابتكار).

يعرف الابتكار التسويقي حسب Purchase& Volery (2020) بأنه تنفيذ ممارسات تسويقية جديدة تنطوي على تغييرات كبيرة في تصميم المنتج، أو الخدمة، أو تعبئتها، أو توزيعها، أو الترويج لها أو تسعيرها[2].

وأشار كوتلر Kotler & Dubois (2003) بأنه التسويق الذي يتخيل ويعمل على إيجاد حلول لم يفكر فيها المستهلك أو يحلم بها[3].

---

[1]: Sébastien Soulez, **l'essentiel du marketing**, gualino, 9 éditions, France, 2021, p 15 -16.

[2]: مها محمد العتيبي وليلى عابد اليوبي، **أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي على الابتكار التسويقي: دراسة تطبيقية على شركة موبايلي بالمملكة العربية السعودية**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 11، 2024، ص 13.

[3]: طلعت محمود دسوقى العطاوي، أمل عصفور، **أثر التسويق الإبتكاري علي تحقيق الميزة التنافسية لخدمات محطات الوقود**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 14، العدد 4، 2023، ص 1741.

جدول رقم 8-1: وصف الابتكار التسويقي

الوصف (Description)	المراجع (References)
تطوير خدمات جديدة، واستراتيجيات جديدة لتحديد الأسعار، وأساليب ترويج إعلاني جديدة، وقنوات توزيع مبتكرة، بالإضافة إلى نظم معلومات تسويقية.	Gupta et al. (2016)
اعتماد أساليب جديدة للتسعير، وطرق توزيع جديدة، ومقاربات حديثة للبيع، وترتيبات التأجير، ودخول أسواق جديدة.	Weerawardena (2003)
قدرة المؤسسة على تطوير حلول جديدة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن.	Ngo & O'Cass (2012); O'Dwyer et al. (2009)
تعديل عناصر المزيج التسويقي (4Ps)، بما يشمل تحسين تصميم المنتج، وتوزيعه، وترويجه أو تسعيره.	Kafetzopoulos & Psomas (2016); Naidoo (2010); Shergill & Nargundkar (2005); Tsourvakas et al. (2016)
تطبيق أسلوب تسويقي جديد يتضمن تغييرات جوهرية في تصميم المنتج أو تغليفه، أو في تموضعه، أو ترويجه، أو تسعيره (وفق دليل أوسلو).	Bartoloni & Baussola (2016); Bortoluzzi et al. (2018); Camisón & Villar-López (2011)؛ Cruz-Ros et al. (2017); Geldes et al. (2017); OECD (2005, p. 45); Medrano & Olarte-Pascual (2016); Ramirez et al. (2018); Wong (2013)
قدرة المؤسسة على التعامل مع السوق بفعالية، واستخدام قنوات الاتصال، وتقديم المنتجات والخدمات بما يمكنها من استقطاب الزبائن المحتملين والحاليين.	Lee et al. (2019)

Source: Sharon Purchase & Thierry Volery, **Marketing Innovation: A Systematic Review**, Journal of Marketing Management, volume 36, numéro 5, 2020, p 765, adapted.

يعكس هذا الجدول تعدد مقاربات تعريف الابتكار التسويقي في الأدبيات، فقد تم تناول مفهوم الابتكار التسويقي من زوايا متعددة في كل من الأدبيات السياسية (Policy) والأكاديمية. إذ تدرج الجهات وصناع السياسات، مثل المنظمات الدولية والهيئات الحكومية، الابتكار التسويقي ضمن تقاريرها المختلفة، على غرار تقرير "European Innovation Scoreboard" الصادر عن الاتحاد الأوروبي، و" Global Innovation Index" الصادر عن جامعة كورنيل وINSEAD والمنظمة العالمية للملكية الفكرية،

بالإضافة إلى "Community Innovation Survey" الذي تجريه المفوضية الأوروبية. وتستند هذه التقارير في مجملها إلى التعاريف الواردة في دليل أوسلو (Oslo Manual) الصادر عن OECD/Eurostat، حيث ينظر إلى الابتكار التسويقي إما كعنصر مستقل أو ضمن إطار أشمل لمفهوم الابتكار.

غير أن الأدبيات الأكاديمية تظهر نوعا من التباين في تأطير مفهوم الابتكار التسويقي، كما يتضح من الجدول (8-1)، إذ تم اعتماد اقتباسات مباشرة من الدراسات، إلى جانب إدراج مراجع أخرى تتبنى نفس التعاريف أو تعاريف متقاربة. وقد تعددت التعاريف المقترحة، بحيث شملت ممارسات تسويقية محددة (مثل إدارة العلاقات مع الزبائن) أو ممارسات أوسع نطاقا. ومع ذلك، فإن أغلب الباحثين يميلون إلى تعريف الابتكار التسويقي على أنه اعتماد أساليب تسويقية جديدة ترتبط بعناصر المزيج التسويقي (4Ps) أو ببعضها. فعلى سبيل المثال، يضيف Gupta وآخرون (2016) نظم المعلومات التسويقية إلى هذه العناصر، بينما يشمل Weerawardena (2003) أيضا دخول أسواق جديدة. ومع ذلك، يظل التعريف الأكثر شيوعا هو ذلك الوارد في دليل أوسلو (2005)، والذي يعرف الابتكار التسويقي بأنه تطبيق ممارسات تسويقية جديدة تتضمن تغييرات جوهرية في تصميم المنتج أو تغليفه أو توزيعه أو ترويجه أو تسعيره[1].

بناء على التعاريف السابقة تتضح أهداف الابتكار التسويقي التي تتمثل أساسا في تمكين المؤسسات من تحقيق رضا العملاء بدرجة تفوق المنافسين، من خلال الدقة في تحديد احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها بفعالية. كما يعتمد الابتكار التسويقي على السعي المستمر لاكتشاف الحاجات الكامنة لدى العملاء، بما يسمح بتقديم عروض أكثر توافقا مع تطلعاتهم. ويتجلى ذلك أيضا في تطوير أساليب حديثة ومبتكرة لتقديم المنتجات والخدمات، بما يعزز من جاذبيتها في السوق. ومن ناحية أخرى، يساهم الابتكار في تحسين الكفاءة الإنتاجية عبر خفض تكاليف الإنتاج، ومواكبة التطورات التكنولوجية والعمليات الإنتاجية الحديثة التي تمنح المؤسسة مزايا تنافسية. وفي هذا الإطار، تعمل المؤسسة على صياغة استراتيجيات تسويقية فعالة تهدف إلى جذب الجمهور المستهدف وتعزيز ارتباطه بالمنتجات أو الخدمات المقدمة.

[1]: Sharon Purchase & Thierry Volery, **Marketing Innovation: A Systematic Review**, Journal of Marketing Management, volume 36, numéro 5, 2020, p 764.

3- خصائص الابتكار التسويقي:

يتميز الإبداع التسويقي بمجموعة من الخصائص الجوهرية، من أبرزها:[1]

- سعيه إلى تطبيق أفكار حديثة ومتطورة بشكل عملي، دون أن يتقيد بحدود ثابتة، بما يسمح بتجديد مستمر في الممارسات التسويقية.

- يعتمد على استغلال الأفكار الجديدة التي تمكن المنظمة من تحقيق النجاح وتعزيز قدرتها التنافسية.

- لا يقتصر الإبداع التسويقي على مجال محدد، بل يمتد ليشمل مختلف الأنشطة والممارسات التسويقية، مع إمكانية تطبيقه في سياقات متعددة وفقا لطبيعة السوق.

وبناء عليه، يمكن اعتبار أن ديناميكية الإبداع التسويقي تقوم أساسا على محددين رئيسيين: الاستجابة لتزايد حدة المنافسة، والتكيف مع السلوكيات والتوقعات الجديدة للمستهلكين:[2]

- **الاستجابة لتزايد حدة المنافسة:** تشهد الأسواق في مختلف القطاعات تصاعدا ملحوظا في حدة المنافسة، خاصة في ظل ميل العديد من الأنشطة إلى الاستقرار أو النمو البطيء خلال السنوات الأخيرة. وفي هذا السياق، لم تعد المؤسسات تحقق نفس معدلات التوسع التي كانت تسجلها سابقا، كما أصبح اكتساب حصص سوقية جديدة أكثر صعوبة، في مقابل تزايد الطابع التنافسي الحاد. وتتجلى هذه المنافسة أساسا في شكلين رئيسيين: أولهما التقليد، الذي يكون غالبا مصحوبا بتحسينات، وثانيهما الابتكار، الذي يتيح للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية وإن كانت مؤقتة.

غير أن من أبرز خصائص البيئة التنافسية المعاصرة محدودية قدرة المؤسسات على حماية ابتكاراتها، خاصة في المجالات التي يصعب فيها تأمين حماية قانونية فعالة. فبمجرد ظهور فكرة مبتكرة وتحقيقها للنجاح في السوق، تنتشر بسرعة وتصبح محل متابعة من قبل المنافسين، الذين يسارعون إلى تقليدها أو تطويرها، نظرًا لسهولة انتقال المعرفة وصعوبة احتكارها. وبالتالي، يصبح الابتكار عملية مستمرة وليست حدثًا عرضيًا، تفرض على المؤسسات السعي الدائم إلى التجديد للحفاظ على قدرتها التنافسية.

---

[1]: محمد عبد الرحمان عمر، مرجع سابق، ص 874.

[2]: Dembo, A., Hebel, P., & Vittori, A, **L'innovation commerciale face aux attentes des consommateurs : quelles évolutions depuis 2011?**, Cahier de recherche, No. 328, CREDOC, 2015, p 7-8.

– **التكيف مع السلوكيات والتوقعات الجديدة للمستهلكين:** تتسم سلوكيات وتوقعات المستهلكين في الوقت الراهن بدرجة عالية من الديناميكية، حيث يخضعون لتغيرات متكررة تدفعهم إلى إعادة النظر باستمرار في اختياراتهم وتفضيلاتهم. وفي هذا السياق، تجد المؤسسات نفسها في مواجهة مباشرة مع هذه التحولات، مما يفرض عليها اليقظة المستمرة لمتابعة تطور احتياجات الزبائن والاستجابة لها من خلال حلول ملموسة وواضحة. وبناء على ذلك، لم تعد دورات تجديد العروض أو المفاهيم كما كانت في السابق تمتد لعدة سنوات، بل أصبحت أقصر بكثير، إذ يتم تجديدها أو تكييفها بوتيرة متسارعة، بل وفي بعض الحالات بشكل مستمر، بما يعكس ضرورة التكيف الدائم مع التغيرات المتلاحقة في سلوك المستهلك.

ثانيا: أهمية الابتكار التسويقي

يمكن إبراز أهم جوانب أهمية الابتكار التسويقي التي يحققها لكلٍّ من الزبون والمؤسسة فيما يلي:

جدول رقم 8–2: أهمية الابتكار التسويقي

بالنسبة للزبون	بالنسبة للمؤسسة
– تطوير عناصر المزيج التسويقي بما يحقق قيمة مضافة للزبون. – إشباع احتياجات غير ملباة سابقا. – تقديم منتجات جديدة ومبتكرة. – تحسين قنوات وطرق التوزيع لتسهيل الوصول إلى المنتجات. – اعتماد سياسات تسعير تنافسية. – توفير أساليب دفع حديثة ومتنوعة. – تقليل الوقت والجهد المبذول في عملية الشراء. – تعزيز الشعور بالأمان والراحة لدى الزبون أثناء الشراء.	– تحقيق التميز في الأداء التسويقي للمؤسسة. – تقديم منتجات وخدمات متجددة ومطورة. – استقطاب عملاء جدد وزيادة قاعدة الزبائن. – زيادة حجم المبيعات وتحسين النتائج التجارية – الحفاظ على الحصة السوقية في بيئة تنافسية شديدة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: مسلتي سفيان، بونويرة موسى، **اليقظة التسويقية ودورها في تعزيز الابتكار التسويقي – دراسة حالة مؤسسة ORSIM**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 308.

تتمكن المنظمات التي تتبنى الابتكار التسويقي بناء على ما تضمنه الجدول أعلاه، من فهم احتياجات العملاء بصورة أدق والاستجابة لها بفعالية، كما يعزز ذلك قدرتها على تقديم منتجات وخدمات

جديدة ومتميزة تحقق رضاهم. ويساعد هذا التوجه أيضا في مواجهة التحديات المستقبلية من خلال تطوير عروض متجددة ومواكبة للتغيرات. وتكمن أهمية الابتكار في كونه محفزا لتطوير القدرات التنظيمية وتعزيز كفاءة الأداء، فضلا عن دوره في خلق فرص جديدة أو تحسين عناصر قائمة، بما يفضي إلى إنتاج منتجات مبتكرة وعمليات إنتاجية أكثر تطورا.

كما أن هناك عوامل جعلت الابتكار التسويقي ذو أهمية مميزة:[1]

- زيادة المنافسة بين المنظمات.
- ارتفاع توقعات العملاء تجاه المنتجات.
- تكاثر حجم منظمات الأعمال.

ثالثا: عناصر الابتكار التسويقي

يعد الابتكار التسويقي من الركائز الأساسية لدعم الأنشطة التسويقية داخل المؤسسات، حيث يعتمد بشكل كبير على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية ومواكبة تحركات المنافسين. كما يرتبط نجاح المؤسسة بقدرتها على تطوير منتجات متنوعة وحديثة، واعتماد أساليب مبتكرة في الاتصال والتوزيع. وفي هذا الإطار، اتفق عدد من الباحثين على مجموعة من العناصر المؤثرة في الابتكار التسويقي، من أبرزها:[2]

1- القدرات التكنولوجية:

تتمثل القدرات التكنولوجية في المعارف والمهارات والإمكانات التي تمتلكها المنظمة، والتي تمكنها من التكيف مع متغيرات البيئة وتطوير أدائها. وتشمل هذه القدرات الاستثمار الفعال في الوسائل والتقنيات الحديثة التي توفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات التسويقية وتحقيق التميز. كما يتجلى الابتكار في هذا المجال من خلال تصميم منتجات جديدة، وتطوير المعرفة التنظيمية، واستغلال براءات الاختراع لحماية الابتكارات من التقليد.

[1]: مها محمد العتيبي وليلى عابد اليوبي، ص 14.

[2]: محمد عبد الرحمان عمر، مرجع سابق، ص 874-875.

2- أنشطة البحث والتطوير:

تؤدي أنشطة البحث والتطوير، بما في ذلك أبحاث السوق، دورا حيويا في دعم الابتكار التسويقي، إذ تسهم في الكشف عن احتياجات العملاء المتجددة ورصد تحركات المنافسين. كما تساعد هذه الأنشطة في تطوير قدرات المنظمة وتعزيز كفاءتها من خلال تحسين المهارات والمعرفة لدى العاملين، مما ينعكس إيجابا على أدائهم الوظيفي والسلوكي.

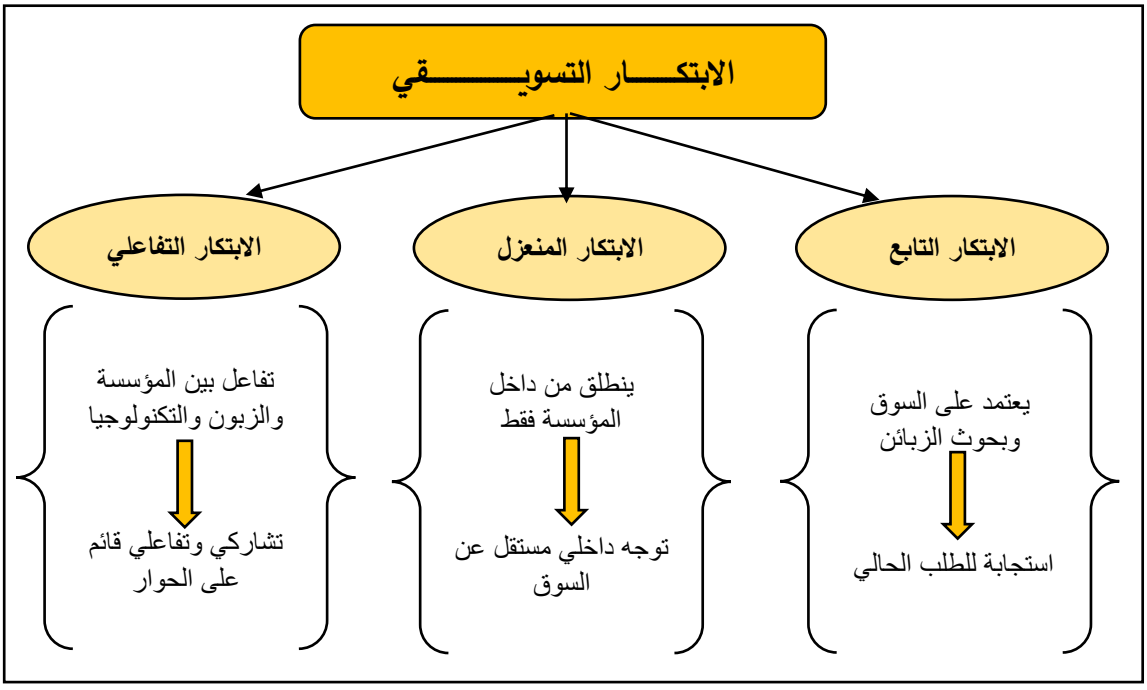
3- الأنشطة التسويقية:

تشمل الأنشطة التسويقية مختلف العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، والتي تهدف إلى تحقيق التبادل مع العملاء بكفاءة وفعالية. وتلعب هذه الأنشطة دورا محوريا في دعم الابتكار التسويقي من خلال تطوير المنتجات، وتحسين طرق الترويج والتوزيع، والاستجابة لمتطلبات السوق.

رابعا: أنواع الابتكار التسويقي

يمكن تصنيف الابتكار التسويقي إلى ثلاثة أنواع رئيسية، موضحة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 8-1: أنواع الابتكار التسويقي



Source: Élaboré par l'auteure à partir de: Sharon Purchase & Thierry Volery, **Marketing Innovation: A Systematic Review**, Journal of Marketing Management, volume 36, numéro 5, 2020, p 763-793.

يستند هذا التصنيف إلى أدبيات الابتكار التسويقي الحديثة التي تميز بين الابتكار المدفوع بالسوق، والابتكار الداخلي للمؤسسة، والابتكار التفاعلي القائم على التشارك مع الزبون حسب ما قدمه Purchase & Volery (2020). وفيما يلي شرح لمضمون الشكل أعلاه من خلال التفصيل في كل نوع من أنواع الابتكار التسويقي:[1]

1- الابتكار التسويقي التابع (Market-driven/Customer-driven innovation): هو ذلك النوع من الابتكار الذي يستجيب للاحتياجات الحالية في السوق، حيث تعتمد المؤسسة فيه على دراسات وبحوث السوق لتحديد متطلبات الزبائن. ويتسم هذا النوع بالطابع التدريجي، مع تركيز واضح على توجيه النشاط التسويقي نحو العميل، من خلال اعتماد استراتيجية استجابية تهدف إلى تلبية الطلب القائم.

2- الابتكار التسويقي المنعزل (Firm-driven/Internal innovation): هو الابتكار الذي ينشأ داخل المؤسسة بمعزل عن متطلبات السوق أو احتياجات الزبائن، حيث يركز على القدرات الداخلية للمؤسسة وإمكاناتها الابتكارية. ويتميز هذا النوع بتوجه داخلي يعتمد على استراتيجية محافظة تهدف إلى الحفاظ على الابتكارات الحالية وتطويرها ضمن حدود المؤسسة.

3- الابتكار التسويقي التفاعلي (Co-creation/Interactive innovation): يمثل هذا النوع من الابتكار نتيجة التفاعل المستمر بين التكنولوجيا والزبائن، حيث يعتمد على الحوار والتواصل المباشر مع السوق. وتعد المعرفة بالسوق عنصرا أساسيا في هذا النمط، إذ تبنى عليه استراتيجيات تشاركية تسعى إلى دمج الزبون في عملية الابتكار، بما يعزز استجابة المؤسسة لمتطلبات البيئة الخارجية.

خامسا: مجالات الإبداع التسويقي

غالبا ما ينظر إلى الابتكار والتسويق على أنهما وجهان لعملة واحدة. فمنذ أكثر من نصف قرن، أشار Peter Drucker إلى أن: "بما أن الغاية من أي نشاط تجاري هي خلق زبون، فإن للمؤسسة وظيفتين أساسيتين فقط، هما التسويق والابتكار؛ فهذان المجالان وحدهما يحققان النتائج، أما باقي الأنشطة فتمثل تكاليف"، ومن هذا المنطلق، ليس من المستغرب أن يحتل الابتكار مكانة محورية في أدبيات التسويق.

ويعود الترابط الوثيق بين التسويق والابتكار إلى طبيعة كل منهما والتداخل القائم بينهما، إذ ينظر إلى الابتكار على أنه عملية تكرارية تنطلق من إدراك مشكلة أو حاجة غير ملباة لدى الزبائن، لتقود إلى

[1] : كباب منال، **الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017، ص 431، بتصرف.

تطوير وإنتاج وتسويق عرض يستجيب لهذه الفرصة. وبناء على ذلك، لا يقتصر الابتكار على بحوث السوق فحسب، بل يشمل أيضا الاختراع، وتطوير الإنتاج، وتسويق المنتجات، ثم تكييفها وتحسينها لاحقا[1].

إذا تتنوع مجالات الإبداع التسويقي لتشمل عدة جوانب أساسية داخل المزيج التسويقي، مثل تطوير المنتجات، وأساليب التسعير، وطرق التوزيع، واستراتيجيات الترويج، إضافة إلى الابتكار في أساليب التواصل مع الزبائن وإدارة العلاقة معهم، وهو ما سيتم عرضه فيما يلي:[2]

1- الإبداع في المنتج (Product Innovation): يشمل تطوير خصائص جديدة للمنتج، تحسين التصميم والتغليف، إدخال خدمات مرافقة مبتكرة، ويهدف إلى خلق قيمة مضافة للزبون وتمييز العرض.

2- الإبداع في التسعير (Pricing Innovation): يشمل استراتيجيات تسعير جديدة (ديناميكي، اشتراك، freemium...)، نماذج تسعير مرنة حسب القيمة المدركة، ويركز على تحسين إدراك القيمة وتعظيم الإيرادات.

3- الإبداع في التوزيع (Place/Distribution Innovation): يشمل قنوات توزيع جديدة (رقمية، مباشرة...)، تحسين تجربة الوصول إلى المنتج، ويهدف إلى تسهيل وصول المنتج وزيادة التغطية السوقية.

4- الإبداع في الترويج (Promotion Innovation): يشمل أدوات اتصال جديدة (التسويق الرقمي، المؤثرين...)، حملات تفاعلية ومخصصة، حيث يركز على تحسين التواصل مع الزبون وتعزيز التفاعل.

5- الإبداع في إدارة العلاقة مع الزبائن (Customer Relationship Innovation): يرتبط هذا المجال بتطوير أساليب جديدة لإدارة علاقات المؤسسة مع زبائنها، من خلال استخدام نظم إدارة علاقات العملاء (CRM) والتقنيات الرقمية لتحليل البيانات وفهم سلوك المستهلك بشكل أعمق. ويهدف إلى الانتقال من منطق البيع قصير الأجل إلى بناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة والقيمة المشتركة. كما يشمل هذا النوع من الإبداع تخصيص العروض والخدمات وفقا لاحتياجات كل زبون، وتحسين تجربة العميل عبر مختلف نقاط الاتصال، مما يعزز من رضاه وولائه[3].

---

[1]: Sharon Purchase & Thierry Volery, Op Cit, p 763.
[2]: Kotler, P., & Keller, K. L, **Marketing Management**, Pearson, 15th ed , 2016, p 589-592, adapted.
[3]: Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I, **Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital**, Wiley, USA, 2017, p 64-70.

يضاف إلى عناصر المزيج التسويقي العامة مجالات ابداع تسويقي خاصة بالخدمات مبينة في النقاط التالية:[1]

1- الابتكار في الأفراد People: يعد الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر المزيج التسويقي، إذ يمثلون حلقة الوصل بين المؤسسة وعملائها. فهم المسؤولون عن تقديم الخدمة ولديهم اتصال مباشر مع الزبائن، مما يمنحهم قدرة تأثيرية مهمة في تشكيل انطباعاتهم وتجربتهم. ويشمل هذا العنصر جميع العاملين الذين يؤدون دورا محوريا في عملية إنتاج وتقديم الخدمة، حيث يرتبطون بشكل مباشر بالعملاء بهدف تلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم. وبذلك، يعتبر الأفراد جزءا لا يتجزأ من الخدمة نفسها، وعنصرا حاسما في جودة تقديمها.

ينطلق الابتكار في الأفراد من "التفكير الابتكاري" الذي يتمثل في المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير ومهما زادت هذه القدرات ومستوى المعرفة أو المهارة لدى الموظفين فلا يمكن الاستفادة منها ما لم تعمل في بيئة مشجعة للابتكار. والابتكار في مجال الافراد يكون من خلال التحسين والتطوير في طريقة تعامل الموظفين بالمؤسسة مع العملاء.

2- الابتكار في الدليل المادي (Physical Evidence): يتمثل الابتكار في مجال الدليل المادي في استخدام مختلف العناصر المادية للمؤسسة بما يميزها عن منافسيها، مع العمل على تحسين وتطوير البيئة المادية الداخلية، مثل الأثاث، والألوان، والديكور، وكافة العناصر الملموسة الأخرى، إضافة إلى تعزيز وسائل الأمان والاحتياطات الأمنية. ويؤدي الدليل المادي دورا مهما في عملية التبادل داخل السوق، حيث تؤثر مكوناته بشكل مباشر على توجهات العملاء وسلوكهم.

كما يتطلب من المؤسسة الاهتمام بتهيئة محيط مادي جذاب ومريح، ومجهز بأحدث التقنيات التي تساهم في تسريع تقديم الخدمة وتحسين جودتها. ويساهم الابتكار، حتى وإن كان بسيطا، في تحقيق نتائج إيجابية سواء على مستوى العاملين أو الزبائن، مع ضرورة أن يتم تصميم هذا المحيط من طرف أفراد مبدعين قادرين على المزج بين العناصر البصرية والسمعية والتقنية بشكل يحقق الأهداف المسطرة ويعزز تجربة العميل.

[1]: طلعت محمود دسوقى العطاوي، أمل عصفور، مرجع سابق، ص 1747-1749.

المحور التاسع: الهيكل التنظيمي والابتكار

المحور التاسع: الهيكل التنظيمي والابتكار

تعد المفاهيم التنظيمية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها مختلف المنظمات، لما لها من دور محوري في توجيه الجهود وتنسيق الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية. فنجاح أي منظمة لا يتوقف فقط على توفر الإمكانات، بل يرتبط بدرجة كبيرة بمدى حسن تنظيم العمل وتحديد العلاقات والمسؤوليات بين مختلف الأطراف الفاعلة داخلها. ومن هذا المنطلق، يبرز مفهوما التنظيم والهيكل التنظيمي كإطارين أساسيين لفهم كيفية سير العمل داخل المنظمة وضمان انسجام وظائفها وتحقيق التكامل بين مختلف وحداتها.

أولا: مفهوم الهيكل التنظيمي

للتحكم في هذا المصطلح المركب بشكل جيد، لابد أولا من تحديد تعريف دقيق للتنظيم، ثم صياغة تعريف للهيكل التنظيمي.

1- التنظيم: يعد التنظيم نظاما متكاملا تتفاعل في إطاره مجموعة من الأطراف ذات العلاقة، حيث تهدف عملية التنسيق بين جهودهم إلى تحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية[1]. ويقوم هذا النظام على توزيع الأدوار وتكامل المهام بما يضمن حسن استغلال الموارد وتوجيهها نحو تحقيق غايات المنظمة.

فهذه الأخيرة لا تعد مجرد تجمع لأفراد يعملون معا، وإنما هي كيان منظم يقوم على هيكل محدد ويسعى إلى تحقيق هدف معين. ويفترض أن يظل الهدف الأساسي للمؤسسة ثابتا نسبيا طوال فترة نشاطها، في حين قد تتغير الأهداف الفرعية تبعا لمتغيرات البيئة المحيطة وطبيعة الهيكل المعتمد، باعتبارها وسائل تسهم في بلوغ الهدف الجوهري.

2- الهيكل التنظيمي: يعد Henri Fayol أحد رواد الفكر الإداري الكلاسيكي، حيث أسهم بشكل كبير في وضع أسس الإدارة الحديثة من خلال تحديده لوظائف الإدارة الأساسية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة، والتي تعد ركائز جوهرية لفعالية الأداء التنظيمي. وقد أكد فايول أن التنظيم يمثل عملية بناء الهيكل العام للمؤسسة بما يتلاءم مع أهدافها ووسائل عملها، مع تحديد العلاقات بين مكوناته وتوزيع المهام بشكل يضمن تحقيق الانسجام والتكامل داخلها[2].

---

[1]: عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 160.

[2]: Stephen P. Robbins & Mary Coulter, **Management**, 14th Edition, Pearson, 2018, p 32-35.

ويظهر هذا الطرح أن التنظيم ليس مجرد ترتيب للعناصر، بل هو آلية لتوحيد الهيكل وإضفاء الانسجام بين مختلف مكوناته بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية واستدامة.

مما سبق، يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار المؤسسي الذي يوضح تكوين المنظمة من أقسام ووحدات وفروع، ويبين المستويات الإدارية المتدرجة فيها، فضلا عن القنوات الرسمية للاتصال التي تستخدم لتبادل المعلومات واتخاذ القرارات. كما يحدد الهيكل طبيعة الأنشطة والمهام الموكلة لكل وحدة، ويوزع الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن وضوح الأدوار وتناسق العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة.

3- مراحل تحديد الهيكل التنظيمي: يتم تحديد الهيكل التنظيمي عبر مرحلتين رئيسيتين:[1]

تتمثل المرحلة الأولى في تفويض المسؤوليات، بما يسمح بتحديد مراكز المسؤولية اعتمادا على المخطط التنظيمي. ويقصد بتفويض المسؤولية إسناد مهمة محددة إلى فرد معين، وجعله مسؤولا عن تحقيق هدف فرعي واضح. ولا تتعلق مسؤولية الفرد بالوسائل المادية في حد ذاتها، بل بالنتائج المرتبطة بها، كتحقيق جودة الإنتاج أو ضمان سلامة التشغيل ضمن شروط استعمال محددة.

وبعد استكمال عملية تفويض المسؤوليات، يتم إعداد المخطط التنظيمي الذي يوضح العلاقات الرئاسية ومسؤوليات الإشراف، إذ تكون المسؤولية دائما تجاه طرف معين داخل المؤسسة. فعلى سبيل المثال، يكون المسؤول عن سلامة تشغيل آلة ما خاضعا لإشراف رئيس مصلحة الصيانة، في حين يعد المدير العام مسؤولا عن تحقيق الأهداف السنوية أمام رئيس مجلس الإدارة، ويكون هذا الأخير بدوره مسؤولا عن تحقيق الأهداف متوسطة أو طويلة المدى أمام مجلس الإدارة.

في جوهره، يقوم الهيكل التنظيمي على عنصرين أساسيين: تقسيم العمل والتنسيق. إذ يتطلب تقسيم العمل أن تقسم جميع أنشطة المنظمة إلى مهام فرعية تسند إلى أفراد مختلفين، ويسهم هذا التقسيم في زيادة إنتاجية كل فرد عن طريق تقليل عدد الأنشطة التي يتوجب على كل شخص القيام بها، مما يعزز مهارته وكفاءته في أداء مهمته الموكلة إليه.

ومع أن تقسيم العمل يؤدي إلى رفع إنتاجية الأفراد، إلا أنه يتطلب بالضرورة جهدا منسقا لضمان اتساق العمل وتوجيه جهود الجميع نحو تحقيق هدف مشترك.

[1]: Ibid, p 336-342, adapté.

ويمكن ملاحظة هذين العنصرين الأساسيين في تعريف Mintzberg للهيكل، حيث يعتبره مجموع الوسائل المستخدمة لتقسيم العمل إلى مهام متميزة، ومن ثم ضمان التنسيق اللازم بين هذه المهام[1].

بناء على ما سبق، يتبين بأن التنظيم هو العملية الإدارية المستمرة التي تهدف إلى تنسيق جهود الأفراد وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والعلاقات بينهم، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وهو مفهوم ديناميكي يعكس كيفية تفاعل الموارد البشرية والمادية وأساليب العمل داخل المنظمة. أما الهيكل التنظيمي، فيعد الإطار الرسمي الذي يجسد عملية التنظيم، حيث يوضح الشكل العام للمنظمة من خلال تحديد الأقسام والوحدات والمستويات الإدارية، وقنوات الاتصال، وتسلسل السلطة، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات. ويتميز الهيكل التنظيمي بكونه أكثر ثباتا نسبيا مقارنة بالتنظيم، الذي يتسم بالمرونة وقابلية التعديل المستمر.

4- الهيكل التنظيمي والمخطط التنظيمي: لا يمكن اختزال هيكل المؤسسة الفعالة في المخطط التنظيمي فقط، إذ إن هذا الأخير لا يعدو كونه تمثيلا شكليا على الورق للتنظيم المفترض للعاملين داخل المؤسسة. وعليه، فإن المخطط التنظيمي يعكس الصورة المثالية للتنظيم التي تعتمدها المؤسسة خلال مرحلة زمنية محددة. غير أن هذا التمثيل يثير ملاحظتين أساسيتين؛ الأولى أن المخطط التنظيمي لا يشكل بالضرورة النموذج الأمثل في جميع الظروف، سواء من حيث أهداف المؤسسة أو بيئتها. أما الملاحظة الثانية فتتمثل في أن هذا المخطط لا يُطبّق دائما بدقة في الواقع العملي، وذلك لأسباب متعددة، من بينها العلاقات الشخصية أو الظروف الفعلية التي تفرضها متطلبات العمل داخل المؤسسة. وبناء عليه، فإن المخطط التنظيمي يبقى قابلا للتعديل، دون أن ينفي ذلك ضرورة الالتزام به.

ويعد المخطط التنظيمي أحد مكونات الهيكل التنظيمي، إذ يساهم في تحديد مسؤوليات مختلف أعضاء المؤسسة. كما تعد حرية التصرف ضمن نطاق هذه المسؤوليات عنصرا أساسيا آخر، إذ تعبر عن السلطة المخولة لكل فرد لأداء مهامه. ولا يمكن تصور قيام المسؤولية دون وجود سلطة مرافقة لها، حيث إن تحقيق التوازن بين المسؤولية والصلاحيات يعد أساسا لبناء هيكل تنظيمي فعال.

[1]: Ibid, p 5.

ثانيا: أبعاد الهيكل التنظيمي

يتحدد الهيكل التنظيمي للمنظمة من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في كفاءة الأداء ومستوى المرونة والإبداع داخلها، ومن أبرز هذه الأبعاد:

1- الرسمية: تعني الرسمية أو النمطية تأدية العمل في شكل محدد ومعروف مسبقا، وفي شكل أنظمة مكتوبة ومتعارف عليها، ومن خلال وضع الأعمال في شكل سياسات وقواعد[1]. إذا فهي تشير إلى درجة تقنين القواعد والإجراءات المنظمة للعمل داخل المنظمة، حيث تحدد اللوائح والتعليمات أساليب الأداء والسلوك الوظيفي. وكلما ارتفعت درجة الرسمية، تقل مساحة الاجتهاد الفردي، الأمر الذي قد يحد من مرونة الموظفين ويؤثر سلبا على مستوى الإبداع والابتكار، في حين أن انخفاضها نسبيا يسمح بقدر أكبر من المبادرة والتجديد.

2- المركزية واللامركزية: تعني المركزية درجة تركز السلطة واتخاذ القرارات في يد جهة أو وحدة أو شخص معين[2]، غالبا في قمة الهرم التنظيمي. وتختلف درجة المركزية من منظمة إلى أخرى، حيث تميل التنظيمات المعاصرة، خاصة الكبيرة والمعقدة، إلى تقليل مستوى المركزية والاتجاه نحو اللامركزية، بما يسمح بتفويض الصلاحيات وتسريع اتخاذ القرارات وتحسين الاستجابة للمتغيرات.

3- درجة التعقيد: يرتبط هذا البعد بمبدأ تقسيم العمل والتخصص، الذي يعد أساسا مهما في عملية التنظيم، حيث تقوم المنظمة بتقسيم أنشطتها إلى وحدات تنظيمية مرتبة عموديا وفق مستويات إدارية متعددة، تشرف كل وحدة منها على أقسام وفروع تابعة لها، وذلك بهدف ضمان دقة الإشراف وتعزيز المساءلة. غير أن هذا التقسيم يؤدي إلى توسع التنظيم وزيادة درجة تعقيده وضخامته، مما يستدعي تبني آليات فعالة للتنسيق والرقابة لضمان انسجام الجهود وتفادي الازدواجية والتداخل في الصلاحيات.

بناء على ما سبق، فإن أبعاد الهيكل التنظيمي من تعقيد وضخامة ورسمية ومركزية تشكل عناصر مترابطة تؤثر في طريقة عمل المنظمة ودرجة مرونتها، حيث إن تحقيق التوازن بينها يعد عاملا أساسيا في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة على الإبداع والتكيف مع التغيرات البيئية.

---

[1]: منصوري الهام ومنصوري كمال، **المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، بسكرة، 2014، ص 317.

[2]: نفس المرجع السابق، ص 318.

ثالثا: الهياكل التنظيمية وتأثيرها على الابتكار

يعد الهيكل التنظيمي أحد المحددات الأساسية للأداء المؤسسي، لما له من تأثير مباشر على فعالية التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية وحسن توجيه الموارد. فمن خلال الوضوح في توزيع الاختصاصات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز التمكين الوظيفي وتحفيز العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجابا على مستوى الأداء الفردي والجماعي. كما يسهم التنظيم المحكم في دعم عملية اتخاذ القرار عبر تبسيط الإجراءات وضمان التدفق السلس للمعلومات داخل القنوات الرسمية. وإضافة إلى ذلك، يتيح اعتماد هياكل تنظيمية مرنة للمؤسسات قدرة أكبر على التكيف مع المتغيرات البيئية والاستراتيجية، سواء تعلق الأمر بتقلبات السوق أو بتغير متطلبات العملاء، فضلا عن دوره في تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية والحد من مظاهر الهدر التنظيمي.

وعلى الرغم من هذه الإسهامات الإيجابية، تواجه المؤسسات مجموعة من التحديات عند تصميم أو إعادة هيكلة هياكلها التنظيمية. إذ تعد مقاومة التغيير التنظيمي من أبرز هذه التحديات، لا سيما في المؤسسات ذات الهياكل التقليدية الراسخة. كما قد تنشأ صعوبات مرتبطة بعدم انسجام الهيكل التنظيمي مع التوجهات الاستراتيجية الجديدة، مما يضعف فعالية التنفيذ الاستراتيجي. إلى جانب ذلك، قد يؤدي ارتفاع درجة التعقيد التنظيمي، إلى غموض في الصلاحيات وتداخل في المسؤوليات، وهو ما قد يؤثر سلبا على التنسيق الداخلي وعلى مستوى الأداء المؤسسي بوجه عام.

1- مقاربات الهيكل التنظيمي:

سعى الكثير من الباحثين والمنظرين إلى تفسير كيفية تصميم الهيكل التنظيمي وتطويره بما يحقق الفعالية التنظيمية. ونظرا لتعدد السياقات البيئية والمؤسسية واختلاف طبيعة الأنشطة، ظهرت عدة مقاربات نظرية حاولت تحليل الهيكل التنظيمي من زوايا مختلفة، كل منها يركز على عوامل محددة تؤثر في شكله ووظيفته. وفي هذا الإطار، سيتم التطرق إلى أبرز مقاربات الهيكل التنظيمي التي أسهمت في إثراء الفكر التنظيمي، والمتمثلة في مقاربة الطوارئ، ومقاربة الهيكل الميكانيكي والعضوي، إضافة إلى مقاربة الموارد ونظرية التبعية، لما لها من أهمية في تفسير العلاقة بين الهيكل التنظيمي والبيئة المحيطة بالمؤسسة:

- **مقاربة الطوارئ (Contingency Approach):** ترتكز مقاربة الطوارئ، كما طورها كل من فيدلر وهاندلر، على فكرة مفادها أن الهيكل التنظيمي الأمثل يتحدد تبعا للسياق البيئي والمؤسسي الذي تعمل فيه المؤسسة. وتؤكد هذه المقاربة أنه لا يوجد نموذج تنظيمي واحد يصلح لجميع المؤسسات، بل يجب أن يكون

الهيكل التنظيمي مرنا وقابلا للتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، بما يضمن تحقيق الفعالية التنظيمية.

- **مقاربة الهيكل الميكانيكي والعضوي:** تعد هذه المقاربة من المقاربات الكلاسيكية في دراسة الهياكل التنظيمية، حيث قام Burns وStalker بالتمييز بين نوعين رئيسيين من الهياكل: الهياكل الميكانيكية والهياكل العضوية. وتوصل الباحثان، استنادا إلى دراسات ميدانية متعددة، إلى أن الهياكل الميكانيكية تتلاءم مع البيئات المستقرة التي تتسم بقلة التغير، في حين تعد الهياكل العضوية أكثر ملاءمة للبيئات الديناميكية والمتغيرة، لما توفره من مرونة وسرعة في التكيف.

- **مقاربة الموارد ونظرية التبعية (Resource Dependence Theory):** تنطلق نظرية التبعية للموارد، كما صاغها Pfeffer وSalancik، من فرضية مفادها أن المؤسسات لا تعمل بمعزل عن محيطها، بل تعتمد بدرجة كبيرة على الموارد الخارجية التي يوفرها لها هذا المحيط. وعليه، فإن المؤسسة تحتاج إلى هيكل تنظيمي فعال يضمن تنسيق تدفق الموارد وإدارتها بكفاءة، مع مراعاة علاقات التبعية المتبادلة بينها وبين البيئة الخارجية، بما يؤثر في قراراتها التنظيمية والاستراتيجية[1].

2- أنواع الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالابتكار:

تتعدد أنواع الهياكل التنظيمي وتختلف حسب درجة الرسمية والمركزية، وكيفية تقسيم المهام، وهذه أبرزها:

- **الهيكل التنظيمي الميكانيكي:** يعد الهيكل التنظيمي الميكانيكي أحد الأشكال الكلاسيكية للهياكل التنظيمية، ويتميز بدرجة عالية من الرسمية في تقسيم العمل وإدارة الموارد المتاحة. ويناسب هذا النوع من الهياكل المؤسسات التي تعمل في بيئات مستقرة تتسم بقلة التغير، إذ يركز على الانضباط والضبط التنظيمي أكثر من تركيزه على المرونة أو التكيف مع المتغيرات البيئية. ويقوم الهيكل الميكانيكي على مجموعة من الخصائص الأساسية التي تحدد طبيعته ووظيفته داخل المؤسسة، من أبرزها ما يلي:

- **التقسيم الواضح للمهام (Clear Division of Labor):** يعتمد هذا الهيكل على تحديد دقيق للمسؤوليات والأدوار الوظيفية، بما يسمح لكل فرد بمعرفة المهام والصلاحيات الموكلة إليه وفقا لتخصصه وخبراته، وهو ما يسهم في وضوح الأدوار وتقليل التداخل الوظيفي.

[1]: دلول صفاء، حدادو نبيلة، **الهيكل التنظيمي: من ميكانيكي إلى عضوي**، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد7، العدد 2، الجزائر، 2024، ص 387.

- **الروتين والإجراءات الرسمية (Routine and Formal Procedures):** يرتكز الهيكل التنظيمي الميكانيكي على مجموعة من القوانين والإجراءات الرسمية المفصلة التي تنظم سير العمل وتضمن تنفيذ المهام بشكل موحد ومتكرر، مما يعزز الاستقرار التنظيمي ويحد من التباين في الأداء.
- **المركزية في اتخاذ القرار (Centralized Decision-Making):** تتسم عملية اتخاذ القرار في هذا النوع من الهياكل بارتفاع درجة المركزية، حيث تتركز السلطة في المستويات الإدارية العليا، وتمارس بشكل عمودي من القمة إلى القاعدة، بما يعزز الرقابة والتحكم الإداري.
- **الاتصال الرسمي (Formal Communication):** يتم التواصل داخل الهيكل الميكانيكي عبر قنوات رسمية ومنظمة، سواء بين الأفراد أو بين فرق العمل، حيث يسود الانسجام والوضوح في نقل المعلومات، مع التقيد بالتسلسل الإداري المعتمد.
- **التسلسل الهرمي الصارم (Strict Hierarchy):** يعتمد الهيكل التنظيمي الميكانيكي على تسلسل هرمي واضح وصارم، يتضمن مستويات إدارية متعددة تضمن الإشراف المستمر والرقابة الفعالة على الأداء، وهو ما يعزز الانضباط التنظيمي داخل المؤسسة[1].

بناء على ما سبق تعد المنظمة الميكانيكية أكثر فاعلية في البيئات البسيطة والمستقرة التي تتسم بانخفاض درجة التغير، حيث يسود الاستقرار التنظيمي ووضوح العلاقات الوظيفية. وتتميز هذه الهياكل بكبر حجمها التنظيمي ووضوح التسلسل الهرمي للمهام، إذ يتم تنظيم العمل وتنفيذه وفق إجراءات معيارية ورسمية محددة مسبقا من قبل الخبراء والمتخصصين. كما تكتسي وظائف الدعم والهيكلين التقني والإداري أهمية كبيرة لضمان الانضباط والسيطرة على العمليات التنظيمية. وغالبا ما تلاحظ هذه الخصائص في المؤسسات ذات الإنتاج الكمي الواسع والإدارات العمومية التي تعتمد على قواعد وإجراءات صارمة لضمان استقرار الأداء وفعالية التنفيذ[2].

– **الهيكل التنظيمي العضوي:** يعد أحد أنماط الهياكل التنظيمية الحديثة التي برزت استجابة للتغيرات المتسارعة في البيئة التنظيمية، إذ يتميز بدرجة عالية من المرونة والتكيف مع المتغيرات البيئية، إلى جانب اعتماده على اللامركزية في توزيع السلطة واتخاذ القرار. ويتيح هذا النوع من الهياكل للأفراد التفاعل والتواصل بطرق غير رسمية، مما يسهم في تعزيز الابتكار، وتحسين القدرة على مواجهة التحديات التنظيمية.

---

[1]: نفس المرجع السابق، ص 388.

[2]: Daft, R. L**, Organization theory and design,** Cengage Learning, 13th ed, USA, 2021, p 102-105.

كما يعرف الهيكل العضوي بكونه إطارا تنظيميا مرنا يعتمد على شبكات اتصال غير رسمية، وتوزيع واسع للصلاحيات، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، الأمر الذي يعزز الإبداع التنظيمي ويزيد من فاعلية الأداء في البيئات الديناميكية.

ويتسم الهيكل التنظيمي العضوي بمجموعة من الخصائص التي تميّزه عن الهياكل التقليدية، ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:

- **المرونة في تقسيم المهام (Flexible Division of Labor):** تتسم المهام والمسؤوليات في الهيكل العضوي بعدم الجمود، حيث لا تحدد الأدوار الوظيفية بشكل صارم، مما يسمح للأفراد بتولي مهام متنوعة وفقا لمتطلبات العمل وحاجات المؤسسة، وبما يحقق درجة أعلى من التكيف الوظيفي.
- **التواصل الأفقي (Horizontal Communication):** يعتمد الهيكل العضوي على نمط من التواصل الأفقي غير الرسمي بين الأفراد وفرق العمل، الأمر الذي يعزز التفاعل، ويسهل تبادل المعلومات، ويدعم التعاون المستمر داخل المؤسسة.
- **اللامركزية في اتخاذ القرار (Decentralized Decision-Making):** يتميز هذا الهيكل بتوزيع السلطة على مختلف المستويات التنظيمية، حيث يمنح الأفراد والأقسام قدرا كبيرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات، مما يساهم في سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية والظروف الطارئة.
- **القدرة على التكيف (Adaptability):** يعزز الهيكل التنظيمي العضوي قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتحديات التنظيمية، فضلا عن مواكبة التطورات المتسارعة في محيط العمل، وذلك بفضل مرونته وانفتاحه التنظيمي.
- **التعاون والابتكار (Collaboration and Innovation):** يدعم الهيكل العضوي بيئة عمل تشاركية قائمة على التعاون وتبادل الأفكار، مما يشجع على الابتكار التنظيمي ويحفز الإبداع الجماعي بين الموظفين[1].

في هذا الإطار يتبين بأن المنظمة الابتكارية تعمل في بيئات معقدة وديناميكية تتسم بسرعة التغير وارتفاع درجة عدم اليقين. ويسهم الهيكل التنظيمي لهذا النوع من المؤسسات في تعزيز الابتكار من خلال الاعتماد على خبراء الهيكل التقني والإداري ووظائف الدعم المتخصصة، مع منح الموظفين مستوى عال من الاستقلالية وصلاحيات اتخاذ القرار. كما تتميز هذه البيئة التنظيمية بارتفاع كفاءة وتأهيل الأفراد، مما

[1]: دلول صفاء، حدادو نبيلة، مرجع سابق، ص 389.

يعزز قدرتهم على تطوير حلول إبداعية ومواجهة التحديات المتجددة. ومن أبرز الأمثلة على هذا النوع من التنظيم المؤسسات الأكاديمية مثل الجامعات، والمخابر البحثية التي تتطلب بيئات عمل مرنة وداعمة للابتكار[1].

يعتمد بقاء المؤسسة واستمرارها بدرجة كبيرة على التوافق الحاصل بين هيكلها التنظيمي والبيئة المحيطة ومتطلباتها والمواءمة بينهما.

ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم الأبعاد التنظيمية الفاعلة في إبداع الموارد البشرية بالمنظمة، من خلال استيعابه لاحتياجات المنظمة من الوظائف والتخصصات بالإضافة إلى توضيح طرق العمل وتبسيط إجراءاته وتفعيل القرارات والتوجيهات والأوامر وضمان انسيابها عموديا بين مستويات الإدارة، وتأثيره على علاقات الأدوار بين الأفراد، وأيضا تعريف نظم العمل ومعايير الأداء ومعدلاته، وتحديد مدى تركيز السلطة ودرجة حرية العاملين عند اتخاذ القرارات. وكلما ساهمت تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمنظمة بشكل مرن، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر في فاعلية الإبداع الاداري بها.

وتؤثر خصائص الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه في قدرتهم على المشاركة والإبداع؛ فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل ورفع الأداء، فهو يفقدهم الشعور بالمبادأة والمسؤولية. وعلى العكس من ذلك، فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة، والذي يعتبر بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين الأداء وتطويره، مما يساهم في تحقيق الأهداف، ولا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي، ويمكن القول أن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالجمود وضعف المرونة ولا تتغير لتواكب المتغيرات، ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، فمن شأن هذه الهياكل التنظيمية إفساد بيئة العمل حيث يشعر العامل أن هناك قيودا مفروضة عليه لا مبرر لها.

[1]: Larbi Tamnine, Op Cit, p 11.

إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالتوازن المرونة والاستمرارية، والتي تسمح للعاملين تحقيق سبل الابتكار والإبداع في إطار بيئة داخلية تشجع وتحفز الأفراد وترفع روحهم المعنوية، تساهم بشكل فاعل في الاستفادة من طاقات الأفراد وولائهم الذي يصب في مصلحة الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين.

وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين. وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، كما تقلل من حماس العاملين والدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين. وبذلك تتأثر قدرة المؤسسة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها؛ فالهيكل التنظيمي ومدى مرونته من عدمها يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع الإداري إذا اتسم تنظيم المؤسسة بسياسات وقواعد وإجراءات متشددة غير مرنة، فإن هذا يخلق مناخا تنظيميا بيروقراطيا، وهو مناخ سيدركه العاملون على أنه رسمي جامد وغير محفز للأداء الوظيفي المثمر وزيادة الإنتاجية[1].

يتضح من العرض السابق أن نوع الهيكل التنظيمي وخصائصه يلعبان دورا محوريا في تعزيز أو تقييد الإبداع والابتكار داخل المؤسسة. فالهيكل المرن والقابل للتكيف مع المتغيرات البيئية، والذي يمنح الموظفين مستوى مناسبا من الاستقلالية والتفويض، يخلق بيئة تشجع على المبادرة والتجريب وتبادل الأفكار، مما يرفع من فعالية الأداء المؤسسي. في المقابل، فإن الهياكل الجامدة والمركزية، التي تعتمد على قواعد وإجراءات صارمة وتحد من العلاقات غير الرسمية، قد تعيق القدرات الإبداعية وتحد من حماس العاملين، مما يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف ورفع الإنتاجية. وبالتالي، يمثل تكييف الهيكل التنظيمي وفق متطلبات البيئة الداخلية والخارجية عاملا أساسيا لدعم ثقافة الابتكار داخل المؤسسات.

[1]: قتال عبد العزيز، راهم فريد، **الهيكل التنظيمي وأثره في الابداع الإداري–دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 24، الجزائر، 2020، ص 361–362.

المحور العاشر: الإبداع والابتكار والميزة التنافسية

المحور العاشر: الإبداع والابتكار والميزة التنافسية

يتفق باحثو الإدارة الاستراتيجية على أن المؤسسات تكتسب وتحافظ على ميزتها التنافسية من خلال قدرتها على تجديد ودمج كفاءاتها وتطوير كفاءات جديدة. ويعكس نموذج الموارد والكفاءات سعي بعض الباحثين إلى إعادة الاعتبار للبعد الداخلي لما يعرف بـ "الصندوق الأسود" للمؤسسة، من خلال تعريف المؤسسة انطلاقا مما تستطيع القيام به فعليا. فإذا كانت الميزة التنافسية تقوم على استغلال موارد وكفاءات ذات قيمة، ونادرة، وصعبة التقليد، وغير قابلة للاستبدال، ومستدامة، فإن استراتيجية المؤسسة – ضمنيا أو صراحة – ينبغي أن تتجه نحو تعظيم استثمار هذه الموارد والكفاءات[1].

أولا: مفهوم الميزة التنافسية

في مجال الإدارة الاستراتيجية، شكل منتصف ثمانينيات القرن العشرين نقطة انطلاق لظهور مقاربة نظرية جديدة للميزة التنافسية[2]، حيث تشير "الميزة التنافسية" إلى قدرة المؤسسة على خلق قيمة متميزة لعملائها مقارنة بمنافسيها، وذلك من خلال استراتيجيات تمكنها من تحقيق أداء متفوق في السوق، سواء عبر تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة أقل أو بمنافع فريدة يصعب على المنافسين تقليدها[3]. وفيما يلي سيتم عرض أهم التعاريف المقدمة للميزة التنافسية بناء على اسهامات أهم الباحثين الأكاديميين:

1- تعريف الميزة التنافسية:

حسب Garibaldi (2008)، من المهم إدراك ما المقصود بالميزة التنافسية، وهو ما يعني في الواقع طرح السؤال التالي: "ما هي الاستراتيجيات الممكن تنفيذها من أجل تموقع المؤسسة في مواجهة المنافسة؟"

يقترح مايكل بورتر (Michael Porter) أربعة أنواع ممكنة من الاستراتيجيات في مواجهة المنافسة، وهي جميعها تقوم على فكرة أساسية مفادها أنه لضمان استمرارية المؤسسة في نظام المنافسة الحرة، فإنه من الضروري أن تمتلك ميزة تجعلها من جهة، تجذب الزبائن أو المستهلكين أو المستخدمين الذين يجدون

[1]: Hamitouche, Fairouz, Op Cit, p 5.
[2]: Boukhalfa Benamar, **L'avantage concurrentiel dans un marché faiblement compétitif**, Revue française de gestion, volume 7, n° 206, 2010, p 16.
[3]: Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A., **Strategic Management: Creating Competitive Advantages**, McGraw-Hill, USA, 2014, p 4-6.

مصلحة حقيقية ومستدامة في تفضيل هذه المؤسسة، ومن جهة أخرى، تضمن استمرارية وبقاء المؤسسة نفسها. ويطلق على هذه الميزة اسم:" الميزة التنافسية".

ولا توجد إلا ميزتان تنافسيتان أساسيتان يمكن للمؤسسة أن تبني عليهما تفوقها:

– إما أن تمتلك المؤسسة هيكلا لتكاليفها يسمح لها بتحقيق هوامش ربح أعلى، وبالتالي أداء أفضل (ما يمكنها من تقديم قيمة أكبر بنفس السعر أو عرض نفس الخدمة بسعر أقل، لكن في الحالتين يتطلب ذلك أن تكون المؤسسة أكثر كفاءة في التحكم في تكاليفها مقارنة بالمنافسين)، وهو ما يسميه مايكل بورتر استراتيجية الهيمنة الشاملة عبر التكاليف.

– أو أن تكون قادرة على تصميم عرض يتميز بميزة فريدة مقارنة بعروض المنافسين، تكون هذه الميزة الفريدة مدركة ومعترفا بها من قبل السوق، وهو ما يسميه مايكل بورتر استراتيجية التمايز[1].

وفي هذا السياق، يتم التفريق بين تعريف التنافسية من جهة، والميزة التنافسية من جهة أخرى، حيث:[2]

– عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تنافسية الدولة بأنها: "الدرجة التي تستطيع من خلالها الدولة، في ظل ظروف السوق الحرة والعادلة، المنافسة في الأسواق الدولية، مع تحقيق زيادة مستمرة في دخل مواطنيها".

– أما على مستوى المؤسسة، فقد عرفت التنافسية بأنها: "القدرة على الصمود في مواجهة المنافسين بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف، مثل الربحية، والنمو، والاستقرار، والتوسع، والابتكار والتجديد، حيث تسعى المؤسسات باستمرار إلى تحسين مراكزها التنافسية في ظل التغيرات البيئية المستمرة".

– أما فيما يتعلق بالميزة التنافسية، فقد أكد Michael Porter بأنها تنشأ عندما تتمكن المؤسسة من اكتشاف وتطبيق طرق وأساليب جديدة أكثر فعالية من تلك التي يعتمدها المنافسون، بما يسمح لها بتحقيق تفوق فعلي من خلال الابتكار بمعناه الواسع.

[1]: Garibaldi, Gérard, **Analyse stratégique**, Eyrolles, Éditions d'Organisation, 3e édition, France, 2008, p 53-54.

[2]: يوسف لحسن، وهيبة سراج، مرجع سابق، ص 375.

وحسب كل من Barney & Hesterly، تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية عندما تكون قادرة على خلق قيمة اقتصادية أكبر من تلك التي يحققها منافسوها[1].

عموما تتعدد مداخل تعريف الميزة التنافسية تبعا لاختلاف الزوايا التحليلية التي اعتمدها كل باحث، ومن أبرزها نجد المدخل التنافسي الذي يعد المدخل الكلاسيكي الأشهر في تفسير الميزة التنافسية، ويرتبط أساسا بإسهامات Michael Porter كما تم عرضه سابقا، والذي يركز على تحليل البيئة الخارجية، خاصة بنية الصناعة وديناميكيات السوق، مع اهتمام مباشر بكيفية تحقيق التفوق التنافسي في مواجهة المنافسين داخل نفس القطاع. في حين اهتم آخرون بالموارد والكفاءات الداخلية للمؤسسة كما لدى Jay Barney، حيث أن الميزة التنافسية تنبع من داخل المؤسسة، وتحديدا من امتلاكها موارد وكفاءات ذات قيمة، نادرة، وصعبة التقليد. وتتحقق هذه الميزة عندما تمكن هذه الموارد المؤسسة من تحقيق تفوق لا يستطيع المنافسون مجاراته أو نسخه، وهو ما يجعلها أساسا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، نظرا لاعتمادها على عناصر داخلية يصعب تقليدها أو تعويضها. بينما تبنى اتجاه ثالث منظور خلق القيمة الاقتصادية كما يظهر في أعمال William Hesterly، ويتميز هذا المدخل بربطه بين عنصري التكاليف والمنافع، بحيث تقاس الميزة بقدرة المؤسسة على تعظيم الفارق بين القيمة المدركة من طرف الزبون والتكلفة المتحملة، وهو ما جعله من أكثر المداخل استخداما في الدراسات الحديثة لبساطته ووضوحه التحليلي.

2- أهمية الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية عنصرا محوريا في نجاح المؤسسات واستمراريتها، حيث ترتبط ارتباطا وثيقا بقدرتها على تحقيق التفوق في السوق وضمان البقاء في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر. وقد أوضحت دراسة Rozana Veselica Celić (2025) أن التنافسية تمثل عاملا أساسيا في تحقيق الأداء المتفوق، من خلال تمكين المؤسسة من تقديم قيمة مضافة للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون، وهو ما يعزز موقعها السوقي ويضمن استدامة نشاطها. كما أبرزت الدراسة أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بشكل وثيق بتبني استراتيجيات الابتكار، خاصة الابتكار التنظيمي، لما له من دور في تحسين الإنتاجية وتعزيز المرونة وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية[2].

[1]: Barney, J. B., & Hesterly, W. S, **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**, Pearson Education, 6th ed, USA, 2021, p 10.

[2] : Veselica Celić, R., **Innovation Strategies and Organizational Competitiveness**, Dubrovnik International Economic Meeting (DIEM), Vol. 10 No. 1, 2025, p 109, adapted.

ومن جهة أخرى، فإن الميزة التنافسية ليست حالة ثابتة أو مكتسبة بشكل نهائي، بل هي عملية مستمرة تتطلب من المؤسسة العمل الدائم على تحسين أدائها وتطوير أساليب عملها. ويتجلى ذلك من خلال إعادة هيكلة العمليات التنظيمية بما يضمن الكفاءة والانسيابية، وتحديث الأنظمة الإدارية، وتطوير نماذج الأعمال بما يتلاءم مع متطلبات السوق المتغيرة. وعليه، فإن الحفاظ على الميزة التنافسية يستدعي تبني منظور استراتيجي قائم على الابتكار المستمر والتعلم التنظيمي، بما يمكن المؤسسة من تحقيق تفوق مستدام في بيئة تنافسية تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

تتسم الميزة التنافسية بعدد من الخصائص الجوهرية التي تحدد قوتها وفعاليتها في تحقيق التفوق في السوق، ومن أبرزها:[1]

1- الاستدامة: تعني قدرة الميزة التنافسية على الاستمرار عبر الزمن وعدم زوالها بسرعة، بحيث تتيح للمؤسسة الحفاظ على موقعها التنافسي لفترة طويلة. وتتحقق هذه الاستدامة عندما تكون الميزة مبنية على موارد أو قدرات يصعب استبدالها أو تقليدها، مما يمنح المؤسسة تفوقا مستمرا في مواجهة المنافسين.

2- صعوبة التقليد: تعد من أهم خصائص الميزة التنافسية، إذ كلما كانت الميزة أكثر تعقيدا وارتباطا بقدرات داخلية أو معارف ضمنية، زادت صعوبة قيام المنافسين بتقليدها أو محاكاتها. وتسهم هذه الخاصية في حماية المؤسسة من فقدان تفوقها بسرعة، خاصة في البيئات التي تتسم بشدة المنافسة.

3- القيمة: ترتبط الميزة التنافسية بقدرتها على خلق قيمة حقيقية لكل من المؤسسة والعملاء على حد سواء، سواء من خلال تحسين جودة المنتجات أو تخفيض التكاليف أو تقديم منافع متميزة تلبي احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين. فكلما كانت القيمة المدركة أعلى، زادت فعالية الميزة التنافسية.

4- المرونة: تشير إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والسوقية، من خلال تطوير أو تعديل ميزتها التنافسية بما يتلاءم مع المستجدات. وتعد هذه الخاصية ضرورية في ظل بيئة الأعمال الديناميكية التي تتطلب استجابة سريعة ومستمرة للتغيرات.

---

[1]: باسمة محمد غيث، **الابتكار التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة على شركة النخبة للسلع الاستهلاكية في طرابلس**، المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 1، 2026، ص 371، بتصرف.

وتعد هذه الخصائص مؤشرات رئيسية على قوة الميزة التنافسية وفعاليتها، إذ إن توافرها مجتمعة يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق والحفاظ على موقعها في السوق في مواجهة التحديات التنافسية المتزايدة.

ثالثا: مصادر الميزة التنافسية

تستند الميزة التنافسية إلى مجموعة من المصادر الأساسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في السوق والمحافظة عليه، ومن أبرزها:

1- الموارد المادية والبشرية: تعد الموارد المادية والبشرية من أهم المصادر التقليدية للميزة التنافسية، حيث تشمل الموارد المادية الأصول الملموسة مثل المعدات، والتكنولوجيا، والبنية التحتية، في حين تتمثل الموارد البشرية في الكفاءات والخبرات والمهارات التي يمتلكها العاملون داخل المؤسسة. وتكمن أهمية هذه الموارد في قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي عندما يتم استغلالها بكفاءة وفعالية، خاصة من خلال تنمية العنصر البشري المبدع والقادر على الابتكار واتخاذ القرار. فالمؤسسات التي تمتلك موارد متميزة وتحسن توظيفها تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء متفوق مقارنة بمنافسيها[1].

2- المعرفة والتكنولوجيا: أصبحت المعرفة والتكنولوجيا في العصر الحديث من أبرز مصادر الميزة التنافسية، حيث تمكن المؤسسة من تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، وتحسين كفاءة عملياتها الداخلية، وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المتغيرة. كما تساهم المعرفة التنظيمية -سواء كانت صريحة أو ضمنية- في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعزيز التعلم المستمر داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس إيجابا على أدائها التنافسي.

3- الابتكار: يعد الابتكار بمختلف أشكاله من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية، نظرا لدوره المحوري في خلق حلول جديدة وتقديم منتجات وخدمات متميزة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين. كما يسهم الابتكار في تحسين صورة المؤسسة وبناء سمعة إيجابية في أذهان الزبائن، إضافة إلى تمكينها من التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. ولا يقتصر الابتكار على الجانب التقني فقط، بل يشمل أيضا الابتكار التسويقي والتنظيمي، مما يجعله عاملا حاسما في تحقيق التفوق والاستدامة التنافسية[2].

[1]: Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A., Op Cit, p 87.

[2]: باسمة محمد غيث، مرجع سابق، ص 371.

وفي إطار تحليل مصادر الميزة التنافسية، تبرز مجموعة من الأدوات التحليلية التي تساعد على فهم كيفية تحقيق التفوق في التكاليف أو التميز في القيمة، ومن أبرزها منحنى الخبرة وسلسلة القيمة. فبينما يركز منحنى الخبرة على تفسير كيفية انخفاض التكاليف نتيجة تراكم التعلم والخبرة وتحقيق وفورات الحجم، يقدم تحليل سلسلة القيمة منظورا أكثر شمولا من خلال تفكيك أنشطة المؤسسة إلى مكونات أساسية وداعمة لفهم مصادر خلق القيمة. وبذلك، يشكل هذان المفهومان إطارا متكاملا لتحليل الأداء التنافسي، حيث يوضح الأول ديناميكية تطور الكفاءة بمرور الوقت، في حين يتيح الثاني تحديد مواضع القوة والضعف داخل أنشطة المؤسسة، بما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة لتعزيز الميزة التنافسية، وفيما يلي توضيح لذلك:[1]

- **منحنى الخبرة (Experience curve):** يشير إلى نمط انخفاض التكلفة نتيجة الخبرة التراكمية لتنفيذ نشاط أو وظيفة. حيث يوضح كيف يمكن دمج تأثيرات التعلم، التكرار، والمعرفة المتراكمة مع تأثيرات الحجم (اقتصاد الحجم) للحصول على الفوائد المثلى. فمع ازدياد الخبرة، يجب على المنظمة إنتاج منتجات أفضل وأقل تكلفة. إن الأثر الرئيسي للخبرة هو الترويج لفلسفة الحجم الكبير/ منخفض التكلفة، مما يهدف إلى تقليل تكلفة الوحدة. إذا من الضروري إدراك أهمية تأثيرات التعلم على عوامل مثل جودة المنتج ومستويات الخدمة. هذه العوامل هي مفتاح النجاح في المستقبل وتؤثر بشكل كبير على القدرة على إضافة قيمة إلى عروض المنتجات، حيث قد يمثل ظهور التقنيات الجديدة تحولا في التجربة ويطرح تحديات جديدة.

- **تأثير سلسلة القيمة (Value Chain):** طوره Porter (1980) ، ويصنف المنظمة على أنها سلسلة من العمليات التي تولد قيمة للعملاء ولأصحاب المصلحة الآخرين. من الممكن تحديد مصادر التكلفة المحتملة للقيادة والتميز من خلال فحص كل نشاط لخلق القيمة، حيث تقسم سلسلة القيمة الأنشطة إلى الأنشطة الأساسية من خدمات لوجستية داخلية وعمليات وخدمات لوجستية خارجية وتسويق مبيعات وخدمة، والأنشطة الثانوية من البنية التحتية وإدارة الموارد البشرية وتطوير التكنولوجيا والمشتريات. تتم الأنشطة الثانوية من أجل دعم الأنشطة الأولية. فعلى سبيل المثال، تعمل البنية التحتية للشركة (مثل الإدارة والتمويل والمباني) على دعم الوظائف الأساسية الخمس. بينما يولد كل نشاط قيمة، فإن الروابط بين الأنشطة مهمة.

وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن Porter قد حدد نوعين أساسيين للميزة التنافسية هما:[2]

---

[1]: محمد الخضر، **التسويق الاستراتيجي**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021، ص 178-179، بتصرف.

[2]: قدة حياة، نعرورة بوبكر، مرجع سابق، ص 124، بتصرف.

– **ميزة التميز:** تتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو خدمة ذات خصائص فريدة ومتميزة، تمنحها قيمة مرتفعة من منظور الزبون، سواء من حيث الجودة أو التصميم أو الابتكار أو الخدمة المصاحبة. وتتحقق هذه الميزة عندما تنجح المؤسسة في امتلاك أو تطوير خصائص غير متوفرة لدى المنافسين أو يصعب تقليدها، مما يخلق حالة من التفرد في السوق. ويسمح هذا التفرد بتعزيز القيمة المدركة لدى المستهلك، بحيث يكون مستعدا لدفع سعر أعلى مقابل الحصول على هذه المنافع الإضافية، وهو ما يعرف بفرض "علاوة سعرية" داخل شريحة سوقية محددة تقدر هذه القيمة المضافة وتفضلها على البدائل المنافسة.

– **ميزة التكلفة الأقل:** تشير إلى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم منتجات أو خدمات بتكاليف إجمالية أقل مقارنة بالمنافسين، مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة. ويترتب عن ذلك تحسين القدرة التنافسية من خلال زيادة هامش الربح أو تمكين المؤسسة من تقديم أسعار أقل لجذب قاعدة أوسع من العملاء. ويتطلب تحقيق هذه الميزة تحليلا دقيقا لسلسلة القيمة داخل المؤسسة، من أجل تحديد الأنشطة الأساسية التي تمثل مصادر رئيسية للتكلفة، والعمل على تحسينها أو إعادة هيكلتها بما يسمح بتقليص النفقات دون التأثير على جودة المنتج النهائي. وفي هذا السياق، تعد الكفاءة التشغيلية وإدارة الموارد والتحكم في العمليات الإنتاجية من العوامل الحاسمة في دعم ميزة التكلفة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

رابعا: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

في إطار الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، تشير الأعمال الأكاديمية التي تتناول استراتيجية المؤسسة غالبا إلى مفهوم الأداء وشروط اكتساب الميزة التنافسية من قبل المؤسسات، حيث تركز هذه الدراسات بدرجة أقل على أهداف المؤسسات وبدرجة أكبر على الوسائل الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف. ومن هذا المنطلق، تتعدد المقاربات النظرية المفسرة لبناء الميزة التنافسية، إذ تمثل المقاربة الصناعية، التي طورها Michael Porter في مجال الإدارة الاستراتيجية، توجها ينطلق من العوامل الخارجية (البيئة التنافسية وبنية الصناعة) لتفسير أداء المؤسسات، في حين تعتمد مقاربات أخرى منطقا معاكسا يرتكز على العوامل الداخلية للمؤسسة كأساس لتوليد وتطوير الميزة التنافسية[1].

وفي هذا السياق، صنف كل من Charles W. L. Hill (1995) وGareth R. Jones في مؤلف بعنوان ExpStrategic Management: An Integrated Approach هذه العوامل إلى ما يلي:

[1]: Boukhalfa Benamar, Op Cit, p 16-17.

1- الكفاءة (Efficiency): تشير إلى قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بأقل تكلفة ممكنة، من خلال تقليل مستويات الهدر في مختلف العمليات الإنتاجية والإدارية، والعمل على تحسين الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة. ويعكس هذا البعد مدى نجاح المؤسسة في استغلال مواردها بشكل عقلاني ومنظم لتحقيق أعلى عائد ممكن بأقل مدخلات. وكلما ارتفع مستوى الكفاءة داخل المؤسسة، انعكس ذلك بشكل مباشر على تخفيض التكاليف التشغيلية، مما يؤدي إلى تعزيز قدرتها التنافسية السعرية في السوق وزيادة قدرتها على مواجهة المنافسين.

2- الجودة (Quality): تعد أحد الأبعاد الأساسية للميزة التنافسية، وتتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات خالية من العيوب، بما يعكس مستوى مرتفعا من الإتقان والالتزام بالمعايير المطلوبة. كما تشمل الجودة تحسين مستوى الأداء والموثوقية في الاستخدام، بما يضمن استمرارية تقديم قيمة مستقرة للمستهلكين. ويسهم هذا التوجه في رفع مستوى رضا الزبائن وتعزيز ثقتهم في المؤسسة. وبالتالي، فإن تحقيق جودة عالية يؤدي إلى دعم استراتيجية التمايز، ويعزز في الوقت نفسه ولاء العملاء للعلامة التجارية، مما يمنح المؤسسة موقعا تنافسيا أكثر قوة واستدامة في السوق.

3- الابتكار (Innovation): يعتبر أحد الركائز الجوهرية للميزة التنافسية، ويشمل قدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتجددة، إلى جانب تحسين العمليات الإنتاجية بما يرفع من كفاءتها وفعاليتها. كما يتضمن إدخال تقنيات وأساليب عمل حديثة تسهم في تجديد طرق الإنتاج والتسيير داخل المؤسسة. وينظر إلى الابتكار باعتباره مصدرا أساسيا لبناء ميزة تنافسية مستدامة، نظرا لصعوبة تقليده من قبل المنافسين، مما يمنح المؤسسة تفوقا نوعيا وقدرة أكبر على التكيف والاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة.

4- الاستجابة لاحتياجات الزبائن (Responsiveness to Customers): تشير إلى قدرة المؤسسة على فهم توقعات العملاء وتلبيتها بسرعة وفعالية، بما يضمن تكييف منتجاتها وخدماتها مع متطلبات السوق المتغيرة. كما تشمل هذه الاستجابة تقديم خدمات مرنة ومخصصة تراعي اختلاف احتياجات الشرائح الاستهلاكية، إضافة إلى العمل المستمر على تحسين تجربة الزبون وتعزيز مستوى رضاه. ويسهم هذا البعد في رفع القيمة المدركة لدى العملاء، كما يعزز من قوة العلاقة بين المؤسسة وسوقها المستهدف، مما ينعكس إيجابا على تعزيز موقعها التنافسي وبناء ولاء طويل الأمد للعلامة التجارية[1].

[1]: طلعت محمد دسوقي العطاوي، أمل عصفور، مرجع سابق، ص 1753-1754.

يعتبر تصنيف Charles W. L. Hill وGareth R. Jones من الأطر التحليلية المهمة في تفسير مصادر الميزة التنافسية، إذ يتميز بشموليته وبساطته في آن واحد، من خلال تركيزه على أربعة أبعاد رئيسية تمثل جوهر الأداء التنافسي للمؤسسات. ويكمن أهم ما يميز هذا التصنيف في كونه يجمع بين الجوانب الداخلية للمؤسسة (الكفاءة والابتكار) والجوانب المرتبطة بالسوق والزبون (الجودة والاستجابة)، مما يتيح رؤية متكاملة لكيفية تحقيق التفوق التنافسي.

خامسا: دور الابداع التنظيمي في دعم الميزة التنافسية

يمكن تفسير دور الإبداع التنظيمي في دعم الميزة التنافسية بالاعتماد على الأدبيات الأكاديمية الحديثة التي تؤكد أن هذا النوع من الإبداع / الابتكار لا يقل أهمية عن الابتكار التكنولوجي والتسويقي، بل يعد أساسا لتعزيز الكفاءة والمرونة داخل المؤسسة.

ويعتبر الإبداع التنظيمي أداة أساسية لمواكبة التطورات الدولية الحديثة، وعنصرا محوريا في بناء الميزة التنافسية، حيث تشكل هذه الأخيرة الأساس الذي يرتكز عليه أداء المؤسسات الاقتصادية. ونظرا لندرة امتلاك المؤسسة تفوقا تنافسيا شاملا في جميع المجالات وبمختلف الأبعاد مقارنة بالمنافسين، وذلك بسبب محدودية الموارد المتاحة، فإن ذلك يفرض عليها السعي المستمر لاكتساب مزايا تنافسية إضافية وتعزيز موقعها التنافسي. كما تعمل المؤسسة على تحقيق هذه الأفضلية والمحافظة عليها بشكل دائم، خاصة في ظل تصاعد حدة المنافسة وتزايد التحديات البيئية[1].

حسب دراسة Veselica Celić (2025)، فإن الابتكار التنظيمي يعزز القدرة التنافسية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية عبر رفع مستوى تنسيق الموارد وتقليل الهدر في العمليات الداخلية، كما يدعم مرونة المؤسسة من خلال تمكينها من التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتقلبات السوقية. إضافة إلى ذلك، يسهم هذا النوع من الابتكار في تحقيق النجاح على المدى الطويل، من خلال بناء قدرات تنظيمية مستدامة تسمح للمؤسسة بالحفاظ على موقعها التنافسي وتعزيزه في بيئة تتسم بحدة المنافسة والتغير المستمر[2].

كما يبرز الابتكار التنظيمي أيضا من خلال دوره في إعادة هيكلة العمليات داخل المؤسسة، بما يسمح بتحسين تدفق العمل وتقليص التعقيدات الإدارية ورفع مستوى التنسيق بين مختلف الوظائف. إضافة

[1]: قدة حياة، نعرورة بوبكر، مرجع سابق، ص 119.

[2]: Veselica Celić, R., Op Cit, p 109-110.

إلى ذلك، يسهم في تطوير نماذج الأعمال من خلال إعادة صياغة طرق خلق القيمة وتقديمها للزبائن، سواء عبر إدخال أساليب جديدة في الإنتاج أو التسويق أو تقديم الخدمة. ويؤدي هذا التحول التنظيمي المتكامل إلى تعزيز قدرة المؤسسة على بناء ميزة تنافسية مستدامة، تقوم على التكيف المستمر مع التغيرات البيئية وضمان التفوق على المنافسين على المدى الطويل[1].

سادسا: دور الابداع التكنولوجي في دعم الميزة التنافسية

يسعى الباحثون والممارسون في مجال الإدارة الاستراتيجية بشكل مستمر إلى تحديد العوامل الأكثر تأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية. وفي هذا السياق، تتنافس المؤسسات فيما بينها على أساس قدرتها على الابتكار من خلال توظيف الموارد القائمة على المعرفة. كما أن تزايد الديناميكية وشدة المنافسة في البيئة المحيطة يفرضان على قادة الأعمال امتلاك القدرة على إدارة الموارد المتاحة لديهم، خاصة الأصول المعرفية، بشكل استراتيجي واستباقي، بما يمكنهم من تحقيق القدرة على الابتكار الاستراتيجي والوصول إلى ميزة تنافسية.

وفي ظل البيئة المعاصرة، التي تتسم بتنامي العولمة وتسارع التغيرات التكنولوجية وظهور أنماط حياتية جديدة، يصبح الابتكار ضرورة حتمية لاستمرار القدرة التنافسية للمؤسسات. ولا يقتصر الابتكار التكنولوجي على تطوير تقنيات جديدة لإنتاج سلع وخدمات جديدة فحسب، بل يشمل في كثير من الحالات البحث عن نماذج أعمال جديدة تتلاءم مع متطلبات البيئة الحديثة والديناميكية والمتغيرة.

إذ ينظر اليوم إلى الابتكار التكنولوجي باعتباره عملية تقوم على التفاعل الاجتماعي أكثر من كونه إنجازا فرديا، حيث يدمج بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين المؤسسات والمنظمات من جهة، ويشمل من جهة أخرى تفاعل مختلف الفاعلين ضمن شبكات مترابطة. ونتيجة لذلك، تتكامل أشكال متعددة من رأس المال غير المادي والعلاقات الاجتماعية لتوليد الابتكار.

بناء على ما سبق، يتبين بأن الابتكار التكنولوجي مصدر رئيسي للميزة التنافسية المعاصرة، مدعوما بقدرات تقليدية مثل المرونة والكفاءة والجودة والسرعة. فالمؤسسات الأكثر ابتكارا تمتلك القدرة على التوفيق بين هذه القدرات بشكل متوازن، بما يمكنها من تقديم منتجات عالية الجودة بتكلفة أقل وبوتيرة أسرع مقارنة

[1]: Ibid, p 112-113.

بالمنافسين[1]. ويمكن تفسير دور الإبداع (الابتكار) التكنولوجي في دعم الميزة التنافسية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 10-1: أوجه دعم الإبداع/الابتكار التكنولوجي للميزة التنافسية

دور الإبداع/الابتكار التكنولوجي في دعم الميزة التنافسية			
تحسين جودة المنتجات والخدمات	**خفض التكاليف وزيادة الكفاءة**	**خلق أسواق وفرص جديدة**	**بناء قدرات تنافسية مستدامة**
يساهم الابتكار التكنولوجي في: تطوير منتجات جديدة، وتحسين الخصائص التقنية.	التقنيات الحديثة تؤدي إلى: تحسين العمليات الإنتاجية، وتقليل الهدر.	الابتكار التكنولوجي يمكن أن: يفتح أسواقا جديدة، ويخلق طلبا جديدا.	يساهم الابتكار في: تطوير المعرفة التنظيمية، وتعزيز القدرات الديناميكية.
⟸ مما يزيد من القيمة المدركة لدى الزبون ويعزز التمايز.	⟸ وهو ما يدعم استراتيجية القيادة في التكلفة.	⟸ مما يمنح المؤسسة تفوقا استراتيجيا طويل المدى.	⟸ يسمح بالحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل.

Source: Prepared by the researcher based on: Wang, H, & al, **Breakthrough technological innovation, market competition, and corporate competitive advantage**, Finance Research Letters Journal, volume 76, 2025, p 3-4.

انطلاقا من استقراء معطيات الجدول أعلاه، يتضح أن الإبداع التكنولوجي يعد من أهم المحركات الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية وضمان استدامتها، إذ يتيح للمؤسسة تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وخفض تكاليفها التشغيلية، وتطوير عروض مبتكرة تلبي متطلبات السوق المتجددة. ويسهم ذلك في تعزيز قدرتها على التميز وتحقيق أداء متفوق على المدى الطويل. وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة هذه النتائج، حيث أبرزت الدور المحوري للابتكار التكنولوجي باعتباره أحد أبرز محددات التفوق التنافسي، من خلال إظهار العلاقة الإيجابية المباشرة بين تبنّي الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية.

سابعا: دور الابداع التسويقي في دعم الميزة التنافسية

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية، حيث تتجلى أهمية ودور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يلي:[2]

[1]: Wanaswa et al, **Technological Innovation and Competitive Advantage**, International Journal of Business and Management, Vol. 16, No. 10, 2021, p 21-22.

[2]: كباب منال، مرجع سابق، ص 434-435، بتصرف.

1- تحسين التموقع التنافسي للمؤسسة: يرتبط التموقع التنافسي بمدى توافق صورة العلامة التجارية في أذهان المستهلكين مع خصائص العرض الذي تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات، بما يعكس موقعها في السوق مقارنة بالمنافسين. وفي هذا السياق، تسعى المؤسسة إلى تعزيز تموقعها من خلال تمييز عروضها وتعظيم القيمة المدركة لدى المستهلك، مع البحث عن فرص سوقية غير مستغلة ومحاولة إعادة تشكيل مواقع المنافسين. ويبرز دور الابتكار التسويقي هنا في تمكين المؤسسة من تقديم خصائص فريدة ومتميزة تلبي احتياجات الزبائن بشكل أفضل، مما يسهم في خلق قيمة أعلى وتعزيز مكانة العلامة التجارية وتحسين التموقع التنافسي ورفع الأداء المؤسسي.

2- تحسين أداء المؤسسة: يتجلى أثر الابتكار التسويقي في تحسين أداء المؤسسة من خلال جانبين رئيسيين:

- **جانب متعلق بزيادة الأرباح:** يسهم الابتكار التسويقي في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين المتجددة بشكل يفوق المنافسين، الأمر الذي يدعم نجاح المنتجات والخدمات ويؤدي إلى زيادة الربحية. كما أن تقديم عروض مبتكرة ومتكيفة مع أذواق المستهلكين والتغيرات البيئية يساعد في جذب عملاء جدد، وتوسيع الحصة السوقية، وتحقيق عوائد مالية أكبر.

- **جانب متعلق بالتكلفة:** يمكن أن يؤدي الابتكار التسويقي إلى إعادة تشكيل هيكل التكاليف، من خلال تحسين كفاءة العمليات وتقليص التكاليف عبر مختلف مراحل دورة حياة المنتج. ويسهم ذلك في تمكين المؤسسة من تخفيض الأسعار وزيادة المبيعات، إضافة إلى خلق حواجز أمام دخول منافسين جدد، بما يعزز موقعها في السوق.

3- مواكبة التطور التكنولوجي: يساعد الابتكار التسويقي المؤسسة على التكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، من خلال دعم أنشطة البحث والتطوير وتبني أساليب وتقنيات حديثة في الإنتاج والتسويق. كما يساهم في تحسين جودة المنتجات وزيادة مرونة العمليات وتسريعها، مما يتيح فرصا أوسع لتطوير المنتجات وتنويعها، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية والتوسع في الحصة السوقية.

4- خلق موارد جديدة للدخل: يمثل الابتكار التسويقي أداة فعالة لتنويع مصادر الدخل، حيث يمكن للمؤسسة من خلاله تطوير منتجات وخدمات جديدة، أو استهداف أسواق جديدة، أو توسيع نطاق نشاطها. كما يمكن استغلال الابتكارات السابقة تجاريا من خلال بيعها أو ترخيصها، بما يتيح للمؤسسة تحقيق موارد مالية إضافية تدعم استثماراتها المستقبلية.

5- زيادة رضا وولاء المستهلكين: يسهم الابتكار التسويقي في تعزيز رضا العملاء وولائهم من خلال الفهم العميق لاحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها بطرق مبتكرة، سواء على مستوى المنتج أو طريقة تقديمه أو وسائل توزيعه والترويج له. ويؤدي ذلك إلى خلق قيمة متميزة وتجربة إيجابية للعميل، مما يقلل من احتمالية انتقاله إلى المنافسين ويعزز علاقته بالمؤسسة.

6- تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة: يعزز الابتكار التسويقي من كفاءة التنظيم الداخلي من خلال تشجيع العمل الجماعي وتنمية روح الفريق، إضافة إلى دعم ثقافة المشاركة واتخاذ المبادرات. كما يسهم في تحفيز القدرات الإبداعية لدى العاملين، مما ينعكس إيجابا على الأداء التنظيمي والقدرة على الابتكار المستمر.

7- تدعيم تنافسية المؤسسة: يؤدي الابتكار التسويقي دورا محوريا في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقليص التكاليف، وتسريع طرح المنتجات الجديدة في السوق، إلى جانب الاستجابة الفعالة لمتطلبات المستهلكين. ويساهم ذلك في تحسين صورة المؤسسة، وزيادة مبيعاتها، ورفع حصتها السوقية، بما يدعم استدامة ميزتها التنافسية.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

✓ **الكتب:**

1. إسماعيل محمود علي الشرقاوي، **إدارة الأعمال من منظور اقتصادي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
2. بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، دار المسيرة، الأردن، 2009.
3. سيد محمد جاد الرب، **إدارة الأبداع والتميز التنافسي**، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2013.
4. طارق نبيل محمد الدسوقي، **إدارة الابتكار والتطوير**، طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2019.
5. عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
6. اللامي غسان قاسم داود، **الإبداع والتغيير التكنولوجي–منهج معرفي وتطبيقي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
7. محمد الخضر، **التسويق الاستراتيجي**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.
8. نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2015.

✓ **المجلات:**

1. أيمان عسكر حاوي، **الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي– دراسة تطبيقية في مستشفى إبن ماجد العامة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 4، العدد 8، 2011.
2. بادي سوهام، **العصف الذهني وتنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثامن، 2013.
3. باسمة محمد غيث، **الابتكار التسويقي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية– دراسة حالة على شركة النخبة للسلع الاستهلاكية في طرابلس**، المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 1، 2026، ص 371.

4. بوحديد ليلى، **أساليب ونماذج الابتكار المفتوح وعوامل نجاحه في ظل التغيير التكنولوجي**، مجلة المعيار، المجلد 16، العدد 2، 2025.

5. بوفولة نبيلة، **الإبداع في مجال الخدمات مميزاته ومستوياته**، مجلة دراسات، العدد 9، 2018.

6. تسامدة حسان، **أساليب وطرق تنمية الابداع والابتكار في المكتبات الجامعية: دراسة ميدانية لعينة من مكتبات جامعات الوسط الجزائري**، مجلة علم المكتبات، المجلد 17، العدد 1، 2025.

7. جميلة الجوزي، عبد القادر لحسين، **واقع البنى التحتية المؤسسة للنهوض بالإبداع التكنولوجي في الوطن العربي (حالة الجزائر)**، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 2، العدد 1، 2011.

8. خلوف زهرة، خلوف زهرة، **دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 17، 2017.

9. دلول صفاء، حدادو نبيلة، **الهيكل التنظيمي: من ميكانيكي إلى عضوي**، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد7، العدد 2، الجزائر، 2024.

10. زوقارت نادية، حميود عمار، **واقع تطبيق الابتكار المستدام في الشركات الجزائرية: دراسة ميدانية**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 1، 2021.

11. شداد الناصر، مزريق عاشور، **أثر الابداع التنظيمي في تنمية الميزة التنافسية المستديمة للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المركب الصناعي للأغطية النسيجية بتيسمسيلت TEXALGE**، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 2، عدد 17، 2017.

12. طبيشات نواف نهار سليم، **دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية**، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، العدد 03، 2020.

13. طلعت محمود دسوقى العطاوي، أمل عصفور، **أثر التسويق الإبتكاري علي تحقيق الميزة التنافسية لخدمات محطات الوقود**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 14، العدد 4، 2023.

14. عائشة سمسوم، **تنمية الابداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة**، مجلة الاقتصاد الجديد، مجلد 1، عدد 14، 2016.

15. عبد العظيم إسراء سامي عبد الرحمن وأخرون، **تأثير الجاهزية الرقمية التنظيمية على الأداء الابتكاري في البنوك المصرية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الرقمية**، المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، الأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام، المجلد الرابع، العدد 1، 2026.

16. عقابي خميسة، **تقنية دلفي وأهميتها في الدراسات المستقبلية**، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 11، 2017.

17. غفال إلياس وآخرون، **أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 1، العدد 1، 2017.

18. قتال عبد العزيز، راهم فريد، **الهيكل التنظيمي وأثره في الابداع الإداري–دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 24، الجزائر، 2020.

19. قدة حياة، نعرورة بوبكر، **دور الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 5، العدد 1، 2020.

20. كباب منال، **الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017.

21. لحسن يوسف، سراج وهيبة، **أثر الابداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة موبيليس**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 19، العدد 33، الجزائر، 2023.

22. محمد عبد الرحمان عمر، **عناصر الابتكار التسويقي واثرها على الاداء التسويقي/ دراسة استطلاعية على عينة من الافراد العاملين لعدد من الشركات التجارية في مدينة زاخو**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 6، العدد 3، 2018.

23. محمد قريشي، **التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل – بسكرة**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع والعشرون، 2018.

24. مدروس نادية، حلايلي نريمان، **أثر تبني التفكير الرشيق في تحقيق الابداع الإداري –دراسة حالة المركز الجامعي مغنية**، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، 2023.

25. مديحة بخوش، عبد القادر بن سعدة، **الابتكار المفتوح بين الحاجة وخطوات تبنيه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 4، 2018.

26. مسعي سمير، **الإبداع من الخطية إلى التأسيس**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 2، 2022.

27. مسلتي سفيان، بونويرة موسى، **اليقظة التسويقية ودورها في تعزيز الابتكار التسويقي – دراسة حالة مؤسسة ORSIM**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2022.

28. منصوري الهام، منصوري كمال، **المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، بسكرة، 2014.

29. مها محمد العتيبي، ليلى عابد اليوبي، **أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي على الابتكار التسويقي: دراسة تطبيقية على شركة موبايلي بالمملكة العربية السعودية**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 11، 2024.

30. موساوي نصيرة، تباني رزيقة، **الدور الوسيط للأداء الابتكاري في علاقة التأثير بين القدرات الديناميكية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على المؤسسات الناشطة في الصناعة الصيدلانية بولاية الطارف**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 3، الجزائر، 2022.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

✓ **الكتب:**

1. Baldwin, J. R., & Hanel, P, **Sources of Innovations; In Innovation and Knowledge Creation in an Open Economy**, Cambridge University Press, 2003.
2. Barney, J. B., & Hesterly, W. S, **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**, Pearson Education, 6th ed, USA, 2021.
3. Chesbrough, Henry, **Open Innovation The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**, Harvard Business School Press, USA, 2003.
4. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A., **Strategic Management: Creating Competitive Advantages**, McGraw-Hill, USA, 2014.
5. Eric Ries, **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**, Crown Business, New York, 2011.
6. Fanny Simon, Teresa Amabile, **L'influence de l'environnement social sur la créativité- Dans Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité**, Edition EMS, 2016.
7. Gallaud, J. Forest, B. Laperche, C. Tanguy, & L. Temri (Eds.), Principes d'économie de l'innovation, Peter Lang, 2014.
8. Garibaldi, Gérard, **Analyse stratégique**, Eyrolles, Éditions d'Organisation, 3e édition, France, 2008.

9. Geoffroy Labrouche, **La gestion de projets innovants, Collection «Gestion»**, Ellipses, Paris, 2021.
10. Gottlieb Guntern, **Les 7 règles d'or de la créativité, : L'imagination au cœur de l'entreprise**, Village Mondial, France, 2001.
11. Jean-Yves PRAX et al, **Objectif: Innovation**, Dunod, France, 2005.
12. Joe Tidd et al, **Management de l'innovation**, De Boeck, Bruxelles, 2006.
13. Joëlle Forest, **Petite histoire des modèles d'innovation,** In S. Boutillier, D. Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J, **The Cambridge Handbook of Creativity**, Cambridge University Press, 2nd ed, UK, 2019.
14. Kotler, P., & Armstrong, G, **Principles of Marketing**, Pearson Education, 13th ed, USA , 2010.
15. Kotler, P., & Keller, K., **Marketing Management**, Pearson, 15th ed, United Kingdom, 2016.
16. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I, **Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital**, Wiley, USA, 2017.
17. Madeleine Besson (dir.), **Entreprise du futur : les enjeux de la transformation numérique**, Livre blanc, Institut Mines-Télécom, France, 2016.
18. Paulus, P. B., & Kenworthy, J. B, **Effective Brainstorming, The Oxford Handbook of Group Creativity and Innovation**, Oxford University Press, UK, 2019.
19. Sandra Dubouloz, **L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité une approche intégrative appliquée au Lean Management**, Thèse de doctorat, Université de Grenoble, 2013.
20. Satish Nambisan et al, **Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World**, MIS Quarterly, Digital Innovation Issue, 2017.
21. Sawyer, R. K, **Explaining Creativity: The Science of Human Innovation**, Oxford University Press, 2nd ed, UK, 2012.
22. Sébastien Soulez, **l'essentiel du marketing**, gualino, 9 éditions, France, 2021.
23. Stephen P. Robbins & Mary Coulter, **Management**, 14th Edition, Pearson, 2018.
24. Tayeb Louafa, & Francis-luc Perret, **Créativité et innovation : L'intelligence collective au service du management de projet**, Presses polytechniques et universitaires romandes, première édition, Suisse, 2008.
25. Tidd, J. & Bessant, J, **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**, Wiley, 6th ed, Hoboken, USA, 2018.

✓ **المجلات**

1. Anderson**, N.,** et al**, Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework**, Journal of Management, Vol 40, No 5, 2014.
2. Boukhalfa Benamar, **L'avantage concurrentiel dans un marché faiblement compétitif**, Revue française de gestion, volume 7, n° 206, 2010.

3. Charles Kivunja, **Using De Bono's Six Thinking Hats Model to Teach Critical Thinking and Problem Solving Skills Essential for Success in the 21st Century Economy**, Creative Education, Vol. 6, No. 3, 2015.
4. Chen, X., Xie, H., & Zhou, H, **Incremental versus Radical Innovation and Sustainable Competitive Advantage**, Sustainability, volume 16, issue 11, 2024.
5. CHGADNA J.&LALAOUIS., **Créativité et innovation au sein des organisations à travers l'histoire**, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro 4, Volume 2 : numéro 3, 2019.
6. Chitu Okoli, Suzanne D. Pawlowski, **The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications**, Information & Management, volume 42, issue 1, 2004.
7. Dembo, A., Hebel, P., & Vittori, A, **L'innovation commerciale face aux attentes des consommateurs : quelles évolutions depuis 2011?**, Cahier de recherche, No. 328, CREDOC, 2015.
8. Dorin Maier et al , **The Relationship between Innovation and Sustainability**: A Bibliometric Review of the Literature , Sustainability , volume 12, issue 10, 2020.
9. Hamitouche, Fairouz, **L'innovation organisationnelle comme solution facilitatrice au passage à l'innovation technologique**, Revue NAMAA pour l'économie et le commerce, № 3, l'Algérie, 2018.
10. Hanna Lehtimäki et al, **Sustainable Innovation Framework: A Review of Organization, Strategic Management, and Entrepreneurship Literature**, Sustainable Development revue, volume 34, issue 1, 2025.
11. Kristof van Criekingen et al, **Open innovation deficiency: evidence on project abandonment and delay**, The Journal of Technology Transfer, volume 50, issue 5, 2025.
12. Li, Y., Zhang, X., & Chen, M, **Exploring creativity and innovation in organizational contexts: A systematic review and bibliometric analysis of key models and emerging opportunities**, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, volume 11, issus 2, 2025.
13. Pittaway et al, **Networking and Innovation: A Systematic Review of the Evidence**, International Journal of Management Review, volume 5, issue 3-4, 2004.
14. Rafa E. Al-Qutaish, **Delphi Method: A Comprehensive Literature Review**, International Journal of Software Engineering, Volume 12, Issue 1, 2025.
15. Sharon Purchase & Thierry Volery, **Marketing Innovation: A Systematic Review**, Journal of Marketing Management, volume 36, numéro 5, 2020.
16. Stefano Bianchi et al, **Technology push and demand pull perspectives in innovation studies: Current findings and future research directions**, Research Policy, volume 41, issue 8, 2012.

17. Sylvie Catellin, Laurent Loty, **Sérendipité et indisciplinarité**, Hermès, Revue Cognition, communication, politique, Numéro spécial "Interdisciplinarité: entre disciplines et indiscipline", numéro 67, 2013.
18. Toustou, Béatrice, **La créativité sous le prisme de l'innovation-Une enquête par entretiens semi-directifs auprès de 40 chercheurs**, RIMHE, volume 8, n°37, 2019.
19. Veselica Celić, R., **Innovation Strategies and Organizational Competitiveness**, Dubrovnik International Economic Meeting (DIEM), Vol. 10 No. 1, 2025.
20. Wanaswa et al, **Technological Innovation and Competitive Advantage**, International Journal of Business and Management, Vol. 16, No. 10, 2021.

✓ **ملتقيات دولية (Proceedings)**

1. Dubouloz, Sandra, **L'adoption d'une innovation organisationnelle et managériale : un processus revisité**, XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Marrakech, Maroc, 26–29 mai 2014, p 5.
2. Ghezzi, A, **A Comparative Study on the Impact of Business Model Design & Lean Startup Approach versus Traditional Business Plan on Mobile Startups Performance**, Article in Conference Proceedings (IFIP/ICIS), 2015, p 2-4.

✓ **تقارير**

1. OECD, **Oslo Manual: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**, OECD Publishing, 4th Edition, 2018.