



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، علو التسيير و العلوم المالية

قسم علوم التسيير

مطبوعة محاضرات في مقياس

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة الموارد البشرية

إعداد الدكتور:

فتان الطيب

السنة الجامعية 2022 - 2023

فهرس المحاضرات

2	تقديم
3	المحاضرة الأولى: مفهوم الإدارة الإستراتيجية و أهميتها
5	المحاضرة الثانية: نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية
9	المحاضرة الثالثة: صياغة الإستراتيجية
16	المحاضرة الرابعة: مدخل الى الابداع و الابتكار
19	المحاضرة الخامسة: الابداع و الابتكار التنظيمي
21	المحاضرة السادسة: تطور دراسات الابداع و الابتكار
27	المحاضرة السابعة: خطوات الإبداع في المؤسسة
29	المحاضرة الثامنة: نظريات الابداع و الابتكار
35	المحاضرة التاسعة: مفهوم الابداع و الابتكار
38	المحاضرة العاشرة: انواع الابداع و الابتكار
44	المحاضرة 11: مصادر الابداع و الابتكار
52	المحاضرة 12: العوامل المؤثرة في الابداع و الابتكار
61	المحاضرة 13: اثر العوامل الإدارية على الابداع و الابتكار
68	المحاضرة 14: دور القادة في تهيئة البيئة المشجعة على الابداع و الابتكار
75	المحاضرة 15: النظم الداعمة للإبداع
83	المحاضرة 16: تقنيات تنمية الابداع و الابتكار لدى الموارد البشرية
92	المحاضرة 17: قياس الابداع و الابتكار
100	خاتمة
101	مراجع

تقديم:

يتفق علماء الإدارة على أن المورد البشري هو أساس التنمية في مختلف المجالات، وبالنسبة للإدارة الاستراتيجية يعتبر حجر الأساس في كل العمليات المرتبطة بصياغة استراتيجيات قوية وفعالة، هذه المطبوعة سوف تركز على كيفية مرافقة هذا العنصر الهام عبر التكوين و التدريب و تطبيق الآليات الكفيلة للحصول على مورد بشري كفؤ يتمتع بالقدرة على الابداع و الابتكار ليكون مزايا تنافسية قاعدية لمختلف النشاطات و العمليات الاستراتيجية في المؤسسة.

يشهد العالم تحولات عميقة و سريعة ازدادت حدتها خاصة مع مطلع التسعينيات في جميع المجالات عموما و على المحيط الاقتصادي للمؤسسات خصوصا، فبروز ظاهرة العولمة وكذا التطورات الهائلة في مجال المعلوماتية والاتصال و دور التقنيات الحديثة للإعلام و الاتصال (N.T.I.C)، و التحول التدريجي إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة، مما أدى إلى المنافسة الحادة على الصعيد الدولي في إطار التنافسية (*la compétitivité*) بين المؤسسات، مما جعل هذه الأخيرة لا تكتفي بالتأقلم مع تغيرات المحيط بل تعدته إلى توقع التغيرات قبل حدوثها و هذا ما يتطلب ليونة تقوم أساسا على الاستقلالية و السرعة في رد الفعل في وقت البقاء فيه للأسرع، لذا اعتبر الابداع و الابتكار على أنه عامل أساسي في نجاح المنظمات لتحقيق هدفها الأصلي و هو البقاء و الاستمرارية والنمو باستخدام أساليب و طرق أكثر إبداعا و ابتكارا في التسيير و الإنتاج و التسويق تتماشى مع المتطلبات الجديدة.

إن موضوع الابداع و الابتكار وادارته اليوم يحظى باهتمام واسع، لاسيما و أن المجتمعات الحديثة تسير في خطى حثيثة من أجل تقدمها في عالم شديد السرعة و التغير، و أمام كثرة الإشكالات الاقتصادية والاجتماعية و العلمية أصبحت الحاجة إليه ملحة في مختلف مجالات النشاط الإنساني...

سنقوم في البداية بضبط بعض المفاهيم الخاصة بالإدارة الاستراتيجية ثم نتطرق بالتفصيل لإدارة الابداع و الابتكار باعتبارها البعد الأساسي في تنمية و تطوير قدرات الافراد و تأهيلهم لصياغة استراتيجية مبتكرة و تنافسية.

المحاضرة الأولى: مفهوم الإدارة الاستراتيجية و أهميتها

تمهيد:

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

وقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها.

هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها.

صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة للإدارة الإستراتيجية ولكن في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المنظمات التي تمارسها ممارسة جادة.

وانطلاقاً من هنا باتت ممارسة منظماتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

1-1/ مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

يصعب الاتفاق على مفهوم موحد للإدارة الاستراتيجية، كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة، حيث تعرف بأنها عبارة عن "منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة 4. إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة"¹، وهي العملية التي تتضمن الخطوات التالية:

1. صياغة رسالة المنظمة وتحديد أهدافها.
- 2- التحليل الاستراتيجي.
3. صياغة الإستراتيجية.
- 4- الاختيار الاستراتيجي.
4. تنفيذ الإستراتيجية.
- 6- تقويم الإستراتيجية.

¹ شير علاق، فحطان العبدلي، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص11.

اغلب التعاريف تشترك الى حد ما في انها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

والجدير بالذكر أنه قد انتشر في الأعمال الأدبية لعدد من الكتاب أن الإستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار إلا أن Mintzberg قام بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجوهر الحقيقي للاستراتيجية إذ يرى أنه لا يتحتم أن تكون كل استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي إذ عادة ما تنبعث الاستراتيجيات من أعماق المنظمة دون سابق تخطيط وبهذا فإن الاستراتيجيات المحققة للشركة هي نتاج إما لاستراتيجيات مخططة (مقصودة) أو استراتيجيات غير مخططة (طارئة) والتي هي استجابة غير مخططة للظروف غير المتوقعة وفي الحياة العملية نجد أن الاستراتيجيات في معظم المنظمات من المحتمل أن تكون مزيج من الاستراتيجيات المقصودة والاستراتيجيات الطارئة.

وهنا نقدم تعريف الاستراتيجية *strategie*: هي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتتخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المنظمة ووحدة الأعمال والوظائف.

1-2 / أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال:

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية، ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

1. تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
2. يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
3. يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- 1- يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً .
- 2- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.
- 3- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.

المحاضرة الثانية: نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية

لا يوجد نموذج واحد مقبول للإدارة الاستراتيجية يتفق عليه جميع الكتاب والممارسين إلا أن جوانب الاتفاق بين النماذج المطروحة عن عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من جوانب الاختلاف. ومن هنا استعرضت الباحثة النموذج الذي يأخذ بالحسبان آخر التطورات العالمية الحديثة في هذا المجال والذي يتضمن أيضاً المكونات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية والتي لا يخلو منها أي نموذج من نماذج الإدارة الاستراتيجية وهذه المكونات أو المهام الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية هي:

1. تحديد رسالة المنظمة.
2. تحديد الأهداف الاستراتيجية.
3. التحليل الاستراتيجي للبيئة.
4. الاختيار الاستراتيجي.
5. تنفيذ الاستراتيجية.
6. الرقابة الاستراتيجية.

وبالرغم من أن مكونات أو مهام الإدارة الاستراتيجية ذكرت متسلسلة وذلك لسهولة التوضيح إلا أن هذه المهام متداخلة تؤثر في بعضها البعض، وأن المكونات المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة سواء من منظور الاستراتيجيات المقصودة أم من منظور الاستراتيجيات الطارئة. فعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الطارئة تنشأ في المنظمة دون تخطيط مسبق إلا أنه يتعين على الاستراتيجيين في المنظمة تقييم الاستراتيجيات الطارئة ويستلزم هذا التقييم مقارنة كل إستراتيجية طارئة برسالة وأهداف المنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة وكذلك بنقاط القوة والضعف في المنظمة، ويتجسد الهدف هنا في تقييم مدى ملائمة الإستراتيجية الطارئة لاحتياجات المنظمة وقدراتها، ويتعين على المدراء أن يكونوا على علم بالعمليات المرتبطة بالأمر الطارئة وأن يكونوا قادرين على التفكير الاستراتيجي.

والجدير بالذكر أن التغذية العكسية في عملية الإدارة الاستراتيجية لا تبدأ من حيث ينتهي آخر نشاط إنما هي عملية تدفق متواصل للمعلومات خلال المراحل المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية لأن أي تغيير في مكون رئيسي من مكونات الإدارة الاستراتيجية سيستتبع بالضرورة تغييراً في كل أو بعض النموذج، وفيما يلي شرح مختصر جداً لهذه المكونات.

أولاً- تحديد رسالة المنظمة **Mission of the Organization**: وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميّزها عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات لكن يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر رئيسية هي¹:

1- بيان الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

2- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة.

3- بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة.

ثانياً- تحديد الأهداف الاستراتيجية **Strategic Objectives**: عقب الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة تأتي الخطوة التالية وهي وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.

ثالثاً- التحليل الاستراتيجي للبيئة **Strategic Analysis**: يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية، وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى:

المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية.

المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

أ-عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

وتتضمن الخطوات الرئيسية التالية:

1-اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية. 2-اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.

3-التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية. 4-تقييم الفرص والتهديدات المتاحة

ب-عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يتطلب تحقيق فعالية تصميم الإستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة ويمر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما:

أولاً- تحديد جوانب القوة والضعف .

ثانياً - تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة.

¹ مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الأردن، 2005 ،ص25

رابعاً-الاختيار الاستراتيجي **Strategic Choice**: يقصد بعملية الاختيار الاستراتيجي العملية التي تتضمن المرحلتين الآتي ذكرهما:

1- تكوين البدائل الإستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة:
يمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الإستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بعين الاعتبار أن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر¹.

و عليه يقع على الإدارة الإستراتيجية مهمة تحديد الموقف او البديل الإستراتيجي للمنظمة وذلك لمعرفة ماهي الإستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها إنسجاماً مع إمكانات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص والتهديدات) .

ويحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT.

نموذج تحليل مصفوفة SWOT

تقييم البيئة الداخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
تقييم البيئة الخارجية		
الفرص	(1) إستعمال نقاط القوة وإستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)	(2) معالجة نقاط الضعف وإستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات علاجية)
التهديدات	(3) إستعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجيات دفاعية)	(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجيات الكماشة)

تحليل مصفوفة SWOT :

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الإدارة الداخلية (القوة والضعف) ، وفي ضوء النتائج يتبن لنا الإستراتيجيات التي يتوجب العمل بها .

¹ يصل بن محمد مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا 8 لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، 2010 ،ص22

ويمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات طبقاً للآتي :

- أ - إستراتيجيات هجومية : وتهدف لإستغلال الفرص ، وتستخدم عند وجود فرص متاحة بالإضافة إلى نقاط قوة كبيرة.
- ب - إستراتيجيات علاجية : وتهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في المنظمة عند وجود فرص كبيرة لا يمكن إستغلالها بسبب نقاط الضعف الموجودة .
- ج - إستراتيجيات دفاعية : وتهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة ، وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات محيطة .
- د - إستراتيجيات إنكماشية : وتهدف للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية

خامساً-التنفيذ الاستراتيجي Strategic Implementation

تعرف مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بأنها "مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات"¹، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي:

- 1- وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي
- 2- أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية
- 3- أن تكون السياسات جيدة وداعمة للاستراتيجية
- 4- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية.
- 5- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية.

سادساً-الرقابة الإستراتيجية : Strategic Control

هناك وجهات نظر تنادي بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الإستراتيجية إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الإستراتيجية (وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً).

وقد تحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة وعلى هذا فلا بد من إحلال الرقابة الإستراتيجية محل الرقابة التقليدية ، وفي ضوء ما سبق نعرف الرقابة الإستراتيجية على أنها:

¹ Alain Fernandez Nodeway, Balanced Scorecard et Tableaux de bord de pilotage, une mise au point s'impose, 2014, diponible sur www.piloter.org. P05.

"عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المنظمة، تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية (الجارية واللاحقة) وذلك لجعل أداء المنظمة في أفضل الحالات".

المحاضرة الثالثة: صياغة الإستراتيجية

تعريف الإستراتيجية :

الإستراتيجية مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضا للعملاء ، وتدعيم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية ، وتحقيق أهدافها التنظيمية، و هي أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع بيئتها ، ومن ثم تأكيد بقاء التنظيم ونموه وإستقراره في الأجل الطويل .

1- إستراتيجية المنظمة :

وتتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الإتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات ، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة إستثماراتها أو منتجاتها، وتعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المنظمة ، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام ، العلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح ، المداخل التي يمكن للمنظمة إستخدامها لزيادة العائد على الإستثمار . وتأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة وهي¹ :

أ – **إستراتيجية الإستقرار** : أو ما يسمى أحياناً إستراتيجية النمو المحدود ، وهي أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة ، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة ووفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة للإستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين بيئتها التنافسية .

ب – **إستراتيجية النمو** : وهي الإستراتيجية التي تتبنى النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المنظمة .

ج – **إستراتيجية التقصص أو الإنكماش** : وهي الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً ، ولابد من إتباع إستراتيجية إنكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني .

¹ طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية :منظور منهجي متكامل، دار وائل 9 للنشر، عمان، 2007 ،ص296

2 - إستراتيجية الأعمال :

إن وحدة الأعمال هو نظام فرعي للمنظمة ، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً ومجموعة من المتنافسين ورسالة ، وإن المنظمات ذات النشاط المنفرد ، التي تعمل في صناعة واحدة تعتبر وحدة أعمال بسبب كينونتها وأهدافها ، وتتبنى إستراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها لتحقيق أقصى الأرباح . وخلافاً لإستراتيجية المنظمة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام ، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها ، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم، وتأخذ إستراتيجية الأعمال ، أو ماقد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال ابرزها:

□ إستراتيجية القيادة في التكلفة

□ وإستراتيجية التميز

□ وإستراتيجية التركيز.

أ - إستراتيجية القيادة في التكلفة : تتبع المنظمات أو وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق ، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل ، أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح¹ .

وأهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة :

- (1) - وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة .
- (2) - نمطية المنتج .
- (3) - خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي .
- (4) - إستخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين .
- (5) - ضعف الإمكانات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري .
- (6) - تقديم منتج اساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.
- (7) - إستخدام مواد أولية زهيدة الثمن لاتؤثر على جودة المنتج .
- (8) - بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء .
- (9) - الإستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية .
- (10) - إستخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2004 ، ص99

وأهم المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة التكلفة هي :

- (1) - قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل .
- (2) - إتباع المنافسون لسياسة الوفورات في كلفة العمالة .
- (3) - سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة .
- (4) - تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة .

ب - إستراتيجية التميز: وتعني هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية ، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات مابعد البيع، وهذا التميز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة، وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها¹.

أهم المزايا التنافسية لإستراتيجية التميز:

- (1) -خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج ، مما يحمي المنظمة من المنافسين .
- (2) - سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي .
- (3) - التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول .
- (4) - زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين .
- (5) - إشباع لرغبات وحاجات المستهلك .

أبرز المشاكل التي قد تنتج عن تطبيق إستراتيجية التميز :

- (1) -صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل .
- (2) - إرتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة.
- (3) - القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة .
- (4) - التبدلات التي تطرأ على أذواق المستهلكين.

ج - إستراتيجية التركيز : وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف ، أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم ، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل

¹ Rodolphe Durand , Guide du management stratégique, 99concept clé, Dunod, Paris, 2000, P35 .

، وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة ، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات ، أو خدمة العملاء إلخ بسبب التركيز على التمايز ، لذلك فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز ، وهما إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة ، وإستراتيجية التركيز مع التمايز :

(1) **التركيز مع خفض الكلفة :** وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج ، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق ، أو على مجموعة من المشترين ، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل ، وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة .

(2) **التركيز مع التمايز:** وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المستهلكين دون غيرهم. وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها.

المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز :

- تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز .
- التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين ، وفي التكنولوجيا .
- البحوث المستمرة للمنافسين لخرق اسواق المنظمة بمنتجات تشيع طلبات المستهلكين .

3 – الإستراتيجيات الوظيفية :

يقصد بإستراتيجية الوظائف بالمدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المنظمة حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة ووحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة ، مع الإنتباه إلى أن المجالات الوظيفية متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض ، وهذا يعني أنه لا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف.

ويمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواعا سبعة هي إستراتيجيات: الشراء ، الإنتاج والعمليات الإنتاجية ، التمويل ، البحث والتطوير ، الموارد البشرية ، التسويق، وأخيراً إستراتيجية نظم المعلومات.¹

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر 1 والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013 ،ص34

أ - إستراتيجية الشراء وإدارة المواد : تتعامل إستراتيجية الشراء بصفة أساسية مع المواد الخام والأجزاء ، والتسهيلات وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المنظمة ، ولغرض تبني إستراتيجية شراء ناجحة لابد من أن تتضمن مايلي :

(1) معلومات تتعلق بالأسواق ، الموردين ، المنافسين ، التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على وظيفة الشراء .

(2) علاقات جيدة مع الموردين الذين لديهم مواد بجودة عالية واسعار تنافسية وإستمرارية في التوريد.

(3) مؤشرات دوران المخزون ، الكلفة ، أداء الجودة والخدمة .

(4) تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى ، كالتنظيم ، التصنيع ، التسويق ، ... إلخ .

ب - إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات : إن الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الإستراتيجيات تساهم في إختيار إحداها أو أكثر بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة ، وأهم هذه الإستراتيجيات مايلي :

(1) إستراتيجية تتعلق بالمنتج مثل : إستراتيجيات التميز أو النمو البطيء ، التكامل الأفقي والعمودي، إستراتيجية التمرکز ، إستراتيجيات الإستقرار أو الإنكماش.

(2) إستراتيجيات التشغيل : مثل إستراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية ، أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية.

(3) إستراتيجيات التخطيط والرقابة: الإستراتيجيات الكلية أو الجزئية، أو إستراتيجيات مرحلية مؤقتة.

(4) - إستراتيجيات الصيانة والإحلال والتجديد .

ج - إستراتيجية التمويل : تسعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن إتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المنظمة أو وحدة الأعمال على تنفيذ إستراتيجيتها¹ .

كما يمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة ، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال . كما أن إستراتيجية التمويل تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمنظمة ، والإستراتيجية المالية الناجحة هي التي

¹ جمال الدين محمد مرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية :منهج تطبيقي، الدار 10 الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص234

تحاول تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم أو الإلتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمنظمة أو وحدة الأعمال .

د - إستراتيجية البحث والتطوير : ينبغي على جميع المنظمات إعتتماد إستراتيجية البحث والتطوير لأهميتها في إحداث تغييرات تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

وتعتمد إستراتيجية البحث والتطوير لكل من المنتج والخدمة ، وتهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر .

هـ - إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية : تعتبر إستراتيجيات الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط الاحتياجات من العمالة ، الاختيار ، والتعيين ، والتدريب ، والنقل ، والترقية ، والحوافز ، وتقييم الأداء وغيرها . وتساهم هذه الإستراتيجيات في دعم الميزة التنافسية للشركة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة . كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة . وبغرض خفض التكلفة ومساعدة الشركة على تحقيق أهدافها قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إتباع إستراتيجية خفض في التكلفة عن طريق إستخدام العمالة المؤقتة ، كما أنها تهتم أيضاً بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية وذلك لدعم المركز التنافسي للمنظمة .

و - إستراتيجية التسويق : يقصد بإستراتيجية التسويق بالإستراتيجية التي تتعامل مع تطوير المنتج ، التسعير ، البيع والتوزيع لهذا المنتج ، وتتضمن هذه الإستراتيجية العديد من الإستراتيجيات الفرعية مثل إستراتيجية تنمية السوق ، إستراتيجية تنمية المنتج ، إستراتيجية الترويج ، إستراتيجية التسعير .

(1) إستراتيجية تنمية السوق : تساعد المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر، وتنمية اسواق جديدة للمنتجات الحالية .

(2) إستراتيجية تنمية المنتج : يساعد المنظمة على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة .

(3) إستراتيجية التسعير: تساعد المنظمة على زيادة حصتها من السوق، كما تساعد على مواجهة المنافسين ، وأيضاً على تحديد كمية الإنتاج ، وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الإستثمار ، وخلق حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وبين جماعة المستهلكين.

(4) إستراتيجية التوزيع: وتهتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها إستراتيجية تساعد على تصريف وبيع منتجات المنظمة من خلال تأمين قنوات ومنافذ توزيع تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكلفة الأقل / التميز.

(5) إستراتيجية الترويج: وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المنظمة، وتتكون هذه الإستراتيجية من عناصر اساسية أهمها الإعلان ، الدعاية والنشر ، البيع الشخصي ، تفعيل نشاط المبيعات.

ز - إستراتيجية البحث والتطوير: وتتعامل إستراتيجية البحث والتطوير مع التحسين والتطوير والإبتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية، وتتعامل مع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة ، سواء عن طريق العمل الذاتي أو عن طريق التحالف مع شركات أخرى لديها الإمكانيات المتاحة في البحوث والتطوير.

المحاضرة الرابعة: مدخل الى الابداع و الابتكار

تناولت الكثير من الدراسات موضوع الابداع و الابتكار من جوانب مختلفة، وكان أغلبها يتناول الابداع و الابتكار في المنتج وعناصر المزيج التسويقي، ودراسات متفرقة لها صلة بتحديد السعر و طرق التوزيع و الترويج و الاتصال بالزبون، ولقد ارتأينا في بحثنا أن نركز على أثر الابداع و الابتكار على تنافسية المؤسسات و الدول، وسنذكر فيما يلي بعض المداخل الأساسية في دراسة الابداع و الابتكار ، أهم الدراسات السابقة، و بعض النظريات الشهيرة.

أولاً: المداخل الأساسية في دراسة الابداع و الابتكار

يعتبر موضوع الابداع و الابتكار من المواضيع المعقدة، لهذا فضلنا أن نتطرق إلى المداخل الأساسية في دراسته حتى يسهل علينا فهم العملية الابداع و الابتكارية، كما أنها توجد عدة مداخل للتعريف به أثناء دراسته، و توجد استراتيجيات كثيرة يمكن للمنظمات أن تتبناها لتحقيق الفعل الابداع و الابتكاري، ويمكن أن نجمل هذه المداخل في النقاط الثلاثة التالية¹:

1* التركيز على العملية الابداع و الابتكارية أو آلية الابداع و الابتكار: حيث تبدأ العملية الابداع و الابتكارية بإحساس الفرد أو المنظمة بمشكلة ما تسبب نوعاً من عدم التوازن، و هذا ما يؤدي إلى البحث عن حل يعيد للمنظمة توازنها، و هذه العملية تمر بأربعة مراحل هي: الإعداد، الحضنة، الإضاءة، الحل.

2* التركيز على نتيجة العملية الابداع و الابتكارية: حيث تكمن قيمة الابداع و الابتكار في الفائدة المترتبة عليه، و قد تكون الفائدة: زيادة في الإنتاجية، براعة في الأداء... الخ، وهكذا يتم الحكم على المحصلة أكثر من الآلية أو العملية التي يسير بها العمل.

3* التركيز على الصفات الشخصية للمبدعين: وتضم الصفات و الخصائص النفسية المتمثلة في المخاطرة، و المرونة، و المثابرة، و الانفتاح على الخبرة الداخلية و الخارجية، وقوة الاتصال، وبشكل أكثر تحديداً فإن من بين الصفات الابداع و الابتكارية نذكر ما يلي:

➤ يميل الفرد المبدع إلى الفضول و البحث و عدم الرضا بالوضع الراهن.

➤ الالتزام بهدف سامي و التفاني في العمل و القدرة على تقديم الأفكار.

➤ المرونة و التلقائية.

➤ الأصالة أي التحرر من النزعة التقليدية فالمبدعون يخرجون عن المألوف في التفكير والتعبير.

➤ المشاركة و تقبل الرأي الآخر، و النقد الذاتي.

➤ القدرة على فهم جذور المشكلة.

¹ عبوي، زيد منير، " إدارة ادارة الابداع و الابتكار و الابتكار"، عمان: دار كنوز المعرفة، ط1، 2006، ص53

➤ وضوح الرؤية.

➤ توفر الإمكانيات الابداع و الابتكارية عند الفرد أو المنظمة.

➤ التحلي بالقيم الابداع و الابتكارية وتتمثل فيما يلي¹:

* **الإصلاح REFORM**: وترجم هذه القيمة إلى الإحساس المرهف لدى الفرد المبدع بحجم المشكلة كما لو أنه المسؤول عنها، و التحلي بقوة واثقة والتزام عميق نحو حل المشكلة.

* **الاستقلال INDEPENDENCE**: حيث أن الفرد المبدع لا يمكن أن يكون منقاداً، فهو إنسان يكره القيود وقد لا يكون نظامياً، و يؤدي به هذا مثلاً إلى طرح التساؤلات باستمرار عن الواقع و إمكانية تغييره.

* **الاجتهاد في البحث عن الحقائق** و الواقعية في طرحها.

* **الحاجة للإنجاز**: لا يستطيع أن يعيش الفرد المبدع دون انجازات، فالعمل الجاد بالنسبة إليه يعتبر متعة، و ذلك نظراً لقوة الشعور لديهم و قدرتهم على التنبؤ بالتغيرات.

* **الرؤية و الحكمة**: حيث أن الشخصيات المبدعة تنظر للزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره، كما أنها تنظر دائماً إلى الأمام و إلى ما يجب فعله حتى تواجه المستقبل و متغيراته باستراتيجيات و بدائل معدة مسبقاً.

و في الأخير كل هذه الصفات تنطبق على المنظمة المبدعة، لأنها نتاج أفرادها المبدعين، وفي العصر الحديث نتكلم عن المنظمات المتعلمة، وما دامت قادرة على التعلم مثل الأفراد فهي قادرة أيضاً أن تكون مبدعة.

ومن جهة أخرى هناك منهج آخر يعتبر كمدخل مهم في دراسة الابداع و الابتكار و يتمثل في دراسة عنصريه الأساسيين و هما: "القدرة على التخطيط الإستراتيجي" و "القدرة على بناء ثقافة في المنظمة" سنحاول فيما يلي شرحهما.

1/ التفكير الإستراتيجي STRATEGIE THINKING :

يرتبط أساساً بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير و التغيير و التأقلم، وترتكز في ذلك على برامج التنبؤ التي تعتمد على تقنيات متطورة و كذا الإحصاء...

إن التفكير الإستراتيجي ينبع من الرؤية الواضحة و المشتركة، وكذا وعي الأفراد برسالة المنظمة و دورها و أهدافها الرئيسية، بالإضافة إلى ذلك فهو يهتم بإيجاد قيم و أهداف مشتركة بين العاملين، وهو أمر ليس بالسهل، و قليلاً ما يوجد مثله في الدول النامية و منظماتها، حيث يلاحظ أن جهود العاملين مبعثرة نتيجة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي، كما توجد فكرة لدى بعض المنظمات العربية تعتبر أن استمرار المدير في منصبه مرهون بوجود النزاع و التنافس غير النزيه، وكل هذا بسبب نقص الوعي التنظيمي و عدم وجود التوافق و الانسجام و التعاون بين أعضائها.

¹ مرجع سابق، ص 67

و يرى "محمد القريوتي"¹ أن هذا أحد أسباب عجز المنظمات في الدول النامية عموما والعربية خصوصا، ويرى أن مشكلة التخلف الإداري لا تكمن فقط في تقادم التشريعات و الهياكل التنظيمية، بل تكمن في تشتت الجهود و غياب الانتماء للمؤسسة، وكل هذا سببه ضعف التفكير الاستراتيجي الذي يجعل العاملين يعطون اهتماما بتحقيق أهداف المنظمة و استراتيجياتها.

و من هذا المنطلق كان الاهتمام بالجوانب السلوكية أمرا لا بد منه من أجل خلق و تكوين ثقافة تنظيمية مشتركة لتحقيق الاستقرار و النمو، و بالتالي تحضير قاعدة صلبة للتفكير الإستراتيجي المحترف.

2/ بناء ثقافة المنظمة :

تهتم أساسا بإيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم، واعتبارهم شركاء حقيقيين يجب الاهتمام بهم و احترامهم و تدريبهم، و إتاحة المجال لهم لصناعة مستقبل المنظمة، و العمل على ترسيخ معايير أداء متميزة.

إن هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح قوة اقتصادية عالمية، حيث أنها تعتبر المنظمة كأ أسرة واحدة متكاملة و يمكن للمسؤول مثلا أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي من دون الحصول على أجر، و هذا بسبب روح الانتماء، ولهذا تعتبر أقل الدول من ناحية الإضرابات العمالية.

¹ القريوتي، محمد، "السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة". عمان: الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2000، ط3، ص 99.

المحاضرة الخامسة: الابداع و الابتكار التنظيمي

إن التنظيم في المؤسسة يمكن أن يشمل إتباع نظام الإدارة بالأهداف، أو أساليب التطوير التنظيمية، و العمل على إدارة المشاريع بطريقة مرنة، بالإضافة إلى توفر دائرة لمراقبة النوعية و الجودة، و هذا يقودنا للحديث عن إستراتيجية الابداع و الابتكار التنظيمي لكي نفهم أكثر آليات تطبيق و نشر الثقافة التنظيمية.

إستراتيجية الابداع و الابتكار التنظيمي: هناك العديد من استراتيجيات الابداع و الابتكار التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمة، حتى تحقق الفعل الابداع و الابتكاري و تجعل منه ظاهرة دائمة و متأصلة، و يقصد بإستراتيجيات الابداع و الابتكار السياسات التنظيمية التي تخطط العملية الابداع و الابتكارية و توجد لها المناخ المناسب داخل المنظمة، و من هذه الإستراتيجيات:

أ- نموذج الإدارة بالأهداف: تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الالتزام لدى العاملين و مشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها و نشاطاتها¹.

يركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء و المرؤوسين، حيث يزود النظام المديرين بالمعلومات عن الموظفين، و طريقة أدائهم بشكل دوري و مستمر، كما يساعد المرؤوسين على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات صحيحة، و من خلال تركيز النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، و يتم قياسه عن طريق ربطه بالنتائج، و هكذا تتوفر الفرصة للإبداع و الابتكار.

ب- التطوير التنظيمي: التطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق طويلة المدى، المستوحاة أساساً من العلوم السلوكية و التي تهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على تقبل التغيير و زيادة فعاليتها.

و التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد و العلاقات و التغيير، يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الابداع و الابتكار التنظيمي، إذ أنه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الابداع و الابتكار كمعيار تنظيمي أساسي².

ج- التخصص الوظيفي: و هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بنشاطات متخصصة، من أجل ترويج الابداع و الابتكار التنظيمي كتصميم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الابداع و الابتكارية مثل إنشاء وحدات البحث و التطوير أو جماعات التخطيط.

د- الدورية: و هي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة و متغيرة، كمثال على ذلك " نموذج المصفوفة" الذي يتم من خلاله تجميع مجموعة من المتخصصين و العاملين لتنفيذ مشروع معين،

¹ اللوزي، موسى، " التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة". عمان: الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ط2، ص49.

² اللوزي، موسى، مرجع سابق، ص74.

أي إنشاء بناء تنظيمي مؤقت يتم حله عند الانتهاء من المشروع، و من ثم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى¹.

¹ نفس المرجع، ص 75

المحاضرة السادسة: تطور دراسات الابداع و الابتكار

يعد الابداع و الابتكار ظاهرة تعتمد على قوة الملاحظة من طرف الفرد أو المنظمة لإمكانية تطبيق المعارف المختلفة في السياق الذي يخدم مصالحها الإستراتيجية و يحقق لها ميزة تنافسية معتبرة، و كذلك الموقف الذي تتخذه من المخاطرة و على البراعة في ترتيب الأولويات بطريقة جيدة، كما أنه لا يمكن التنبؤ بالابداع و الابتكار و يصعب تحديد ماهية من يقوم به بصورة مسبقة، لكنه و بالرغم من ذلك يمكن استنتاج إمكانية مجتمع ما في التنمية الاقتصادية من خلال تحليل الحرية المتوفرة في الحصول على الموارد و الحوافز بهدف تأمين مناخ ملائم للإبداع.

و لا يتوقف اعتماد التنمية الاقتصادية على العلاقة بين المدخرات و الاستثمارات فقط، ولا على توافر الموارد أو على مسار التوازن، بل يعتمد أيضا و بصورة أساسية على الترتيبات التي تتخذها المنظمة لتوفير مناخ مناسب للإبداع، و من بين المشكلات الأساسية في التنمية الاقتصادية غياب الحرية و الحوافز و الضمانات و الحقوق للعملية الابداع و الابتكارية خاصة في الدول النامية، و هكذا فإن و ضع نظرية للتغيير الاقتصادي تربط بين الحرية في المنظمات و بيئة الابداع و الابتكار فيها من شأنها أن تملأ فراغا مهما في التحليل الاقتصادي.

إن الابداع و الابتكار و الابتكار شكل راق للنشاط الإنساني، وقد أصبح منذ الخمسينات من القرن العشرين مشكلة هامة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول، فبعد أن حلت الآلة في إطار الثورة التقنية العلمية المعاصرة، و تكونت ظاهرة النشاط العقلي الذي يعيد العمل آليا و روتينيا، ازداد الطلب أكثر على النشاط الابداع و الابتكاري الخلاق، و بات من الضرورة تطوير القدرات الابداع و الابتكارية لدى الإنسان.

و لقد ركزت أغلب الأبحاث و الدراسات في النصف الثاني من القرن التاسع عشر والنصف الأول من القرن العشرين على دراسة الإنسان الذي يتصف بالعبقريّة، و رأت أن أي اكتشاف أو إيجاد أي نظرية ما هو إلا نوع من الابداع و الابتكار، و حصرت دور المجتمع في الحفاظ على تقاليده و أهملت دور الجماعة في العملية الابداع و الابتكارية.

إلا أن الأبحاث و الدراسات في مجال الابداع و الابتكار بدأت تعالج مختلف أنواع النشاط الابداع و الابتكاري ومستوياته و درجاته، فمنذ الثلاثينات بدأ الاهتمام يزداد، حيث تم التعامل و البحث في موضوعات جديدة مثل خصائص التفكير الابداع و الابتكاري، الابداع و الابتكار الفردي و الجماعي...، و نجد بعض العلماء والباحثين ينظرون إلى الابداع و الابتكار بمثابة الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية و الموضوعية، الفردية و الجماعية، التي تهدف إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل ذو قيمة.

أصبح الابداع و الابتكار اليوم أحد مقاييس الأداء التنافسي للمنظمات من أجل البقاء و النمو في السوق، كما أن الشركات اليوم بدأت تهتم بشكل منظم و مكثف به، و ذلك بإعطاء الأولوية لبرامج التدريب، و حسب كل من L. Melia et G. Latham¹ فإن حوالي 25% من الشركات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريباً في مجال الابداع و الابتكار و الابتكار لعاملها.

و من جهة أخرى فإن الأدبيات المتخصصة في دراسة الابداع و الابتكار قد أثارت جملة من الموضوعات التي تعد أبعاداً و وجوهاً أخرى في دراسته، أهمها: عملية الابتكار المبدعة، الشخصية المبدعة، الوسط الاجتماعي الابداع و الابتكاري، الابداع و الابتكار الجماعي... الخ.

كل هذه المعطيات تعطينا لمحة موجزة عن التطور اللافت في دراسة الابداع و الابتكار و الاهتمام المتزايد به، و فيما يلي سنذكر أشهر الدراسات التي تناولت موضوع الابداع و الابتكار و الابتكار.

بعض الدراسات السابقة:

في دراسة أجراها (Haiyang, 2001)² عن "إستراتيجية الابداع و الابتكار للمنتج وأداء التكنولوجيا الجديدة في الصين" فقد وجد أن هناك صلة بين مستوى الأداء وكل من العوامل البيئية والدعم التنظيمي من جهة، واستراتيجيات العلاقة للمشروع، مقترحاً الحاجة للمتابعة المستمرة للعوامل البيئية وعلاقات المنظمة بعوامل وسيطة لإستراتيجية الابداع و الابتكار السلعية.

أما (Hadjimanolis and dicson ; 2000)³ فقد وجد في دراسة أجريها عن "استراتيجيات الابداع و الابتكار في المشروعات الصغيرة في قبرص"، أن الخصائص الديموغرافية كحجم وعمر المنظمة ليست هي العناصر الرئيسية المحددة للإستراتيجية الابداع و الابتكارية، بينما وجدت المواقف والدوافع و الممارسة و الإمكانيات هي الأكثر تأثيراً على الابداع و الابتكار، و هذا يؤكد النتائج التي توصل إليها (Miller Friesen 1984)⁴ والتي أشارت إلى أن مستويات الابداع و الابتكار هي نتيجة لعوامل تنظيمية وإستراتيجية وإجرائية.

وقد أكد (Song and morgan ; 2002)⁵ في دراستهما عن "المشاركة الإنتاجية والتسويقية في مراحل تطوير المنتج و أثرها في نجاح الابداع و الابتكار" على أنه في كل مرحلة من مراحل مشروع التطوير الابداع و الابتكاري للمنتج فإن الحاجة تتزايد للمشاركة الإنتاجية و التسويقية لضمان النجاح مع مراعاة الفرق بين المشاريع الابداع و الابتكارية المتطرفة، والمشاريع المعتدلة.

¹ Reters, Toms ; and Waterman, Robert ; " search of excellence , lesson from America's best – run companies", Strategic Management Journal ; p 67

² محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع. عمان: الأردن، 2003، ص 12

³ سيد، هوارى، التنظيم والهيكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس، 1992، ص 222

⁴ محمد، عبد الغني حسن، مهارات التفكير الابتكاري، مركز تطوير الأداء والتنمية، ص 68-70

⁵ محمد، قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ب ن، عمان: الأردن. 1989، ص 195

و في مجال الابداع و الابتكار ضمن محددات نقص المعرفة وعدم التأكد التكنولوجي فقد وجد (Ravichandran, 2001)¹ أن التقييم يقع على كاهل التعلم التنظيمي وأن منظمات التزويد يمكن أن تستخدم تقليص عبء عوائق نقص المعرفة، كما أن استخدام النموذج الكلاسيكي يمكن أن يساعد في التمييز بين التعليم وفوائد الابداع و الابتكار.

وفي دراسة (manu,1992)² فقد قارن موضوع التوجه الابداع و الابتكاري من حيث البيئة والأداء في السوقين الأمريكية والخارجية، حيث وجد أن هناك تشابها في أشكال التوجه الابداع و الابتكاري في كلا السوقين، مع اختلاف الظروف البيئية، وكذلك أشارت الدراسة إلى أن الدرجة العالية من الابداع و الابتكار في مجال الابتكار السلعي تؤدي إلى أثر سلبي على الإمكانات المالية في كلا السوقين، ولكن بمعدلات نمو متزايدة في الحصة السوقية كما أن الريادة السوقية تؤدي إلى أداء فاعل، أما المتغيرات البيئية فقد كان تأثيرها متفاوتاً في كلا السوقين.

دراسة (Baer and Michael 2003)³ حيث اقترحا أن إجراءات الابداع و الابتكار والمعرفة كمحاولات تنظيمية مقصودة وجديدة لتغيير عمليات الإنتاج والخدمة بحاجة إلى أن يرافقها مناخ عمل يساعد على تبني العملية الابداع و الابتكارية.

وقد وجد (Kim and Mauborgne 1997)⁴ أن المدراء و في محاولة لبناء ميزة تنافسية يعتمدون لتقييم ما يفعله المنافسون ويحاولون عمله بطريقة أفضل، وبعد إنفاق مبالغ وجهود كبيرة فإنهم يجدون أن أداءهم قد تحسن بنسبة بسيطة وذلك كونهم يقلدون ولا يبدعون، وفي مقال آخر لنفس الكاتبين وجد أن الإستراتيجية المتأثرة بالمنافسة تؤثر بطريقة غير مباشرة على المنظمة من ثلاث نواحي هي:

- التقليد وليس الابداع و الابتكار.
- ردة فعل عن طريق إضاعة الوقت والموهبة في الاستجابة لتحركات المنافسين اليومية بدلاً من خلق فرص للنمو.
- تساعد الشركة على فهم بروز أسواق كبيرة والتغير في طلبات المستهلكين.
- إن ملاحظة بسيطة للشركات التي حافظت على معدلات نمو و أرباح عالية، مقارنة بالمنافسين الذين لم يحققوا مثل هذه المستويات، و بغض النظر عن الحجم و العمر الزمني

¹ فيليب، اتكسون، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص 104

² كامل، المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر. عمان: الأردن، 1993، ص 206

³ Li, Haiyang, Atuahene-Gima, Kwaku (2001), " product innovation strategy and the performance of new technology ventures in china", academy of management journal, Dec2001, p1123.

⁴ Hadjimanolis, and dicson (2000), " innovation strategies of SME in Cyprus", international small business journal, july-spt.2000. P265.

وظروف الصناعة و البلد الذي تعمل به هذه الشركات، تشير إلى أن استراتيجياتها كانت تتمحور حول الابداع و الابتكار القيمي (value innovation)¹.

فالشركات المتفوقة في الأداء كانت موحدة في إتباعها لإستراتيجية الابداع و الابتكار خارج الإطار التقليدي، فهم يركزون على الابداع و الابتكار ليس كونه شيئاً تكنولوجيا بل شيئاً قيمياً، ولذا فإن اهتمام هذه الشركات بالقيمة يعوق اهتمامها بالتكنولوجيا ولذا فإنها تدعى شركات إبداعية القيمة، فبدلاً من تركيز هذه الشركات على ظروف الصناعة ووقوعها ضحية لهذه الظروف فإنها (الشركات إبداعية القيمة) تركز على خلق الفرص في مجال عملها وتحاول الإجابة على التساؤل حول كيف يمكن لنا تقديم قيمة أكبر للمستهلك تؤدي إلى زيادة في الأرباح، وبغض النظر عن الظروف التنافسية، مما يؤدي إلى اختبارات إستراتيجية مختلفة عن المنافسين.

إن التركيز على القيمة يضع المشتري في مركز التفكير الاستراتيجي بدلاً من المنافسة، فالتركيز على الابداع و الابتكار يدفع المدراء إلى ما وراء التطور النسبي إلى أساليب جديدة كلياً لأداء العمل، إن مستوى الابداع و الابتكار للشركات التي تتبنى إبداع القيمة هو أفضل بكثير من تلك التي تعمل على تقليد المنافسة، مما يساعد الشركات الصغيرة التي تتبنى هذا المفهوم على النمو وزيادة الأرباح دون الدخول في منافسة مباشرة مع الشركات الكبيرة.

وقد أشار (nelson1991)² إلى أنه وتحت تأثير الاقتصاديات القديمة وخاصة في مجال التنظيم الصناعي فإن الاهتمام قد تركز على المنافسة وبالتالي بنيت الاستراتيجيات على هذا الأساس أي الإستراتيجيات التنافسية حيث تم التعامل مع الابداع و الابتكار كصندوق أسود، و إن ما يمكن أن تفعله المنشآت هو رهن بالظروف السوقية كون هذه الظروف خارجة عن مدى تأثير الشركة وحدها، و الابداع و الابتكار هو شيء عشوائي و غير منتظم، ولتحقيق الثروة فإن المعرفة تأخذ الأولوية الأولى مقارنة بالعوامل التقليدية الإنتاجية المادية والمالية، وعلى خلاف الأرض والعمل ورأس المال التي أبرزها الاقتصاديون التقليديون كعوامل نهائية للإنتاج فإن المعرفة والأفكار هي سلع غير نهائية وتساعد على الحصول على فوائد متزايدة، فالاقتصاديون الجدد يفترضون نظرية النمو المتفوقة مرتبطة بالابداع و الابتكار المنبثق من خلال النظام.

ويرى (Hill, 1988)³ أن المنظمة ليست ملزمة بالمنافسة على الطلب الموجود ولكنها تستطيع خلق طلب جديد، فالتكلفة المنخفضة والتمايز ليسا الخيار الوحيد، حيث أن الابداع و الابتكار يمكن أن يكون إستراتيجية دائمة، فالشركات المبدعة في المعرفة الاقتصادية يمكن أن تستخدم إستراتيجية انخفاض التكلفة والتمايز بشكل متعاقب أو متزامن، و يجب إعطاء أهمية متساوية للقيمة

¹ Song, Michael, swink, Morgan (2002); "marketing manufacturing joint involvement across stages of new product development", Academy of management proceedings, P22.

² W.C. kim et R. Mauborgne, "when competitive advantage is neither," wall street journal, 21 April 1997, P122.

³ Ibid. P145.

والإبداع و الابتكار في نظرية الإبداع و الابتكار القيمي مع مراعاة أن إبداع القيمة ليس هو خلق القيمة.

لقد ركزت معظم دراسات الإبداع و الابتكار والابتكار على تطوير حلول لمشاكل التكنولوجيا فقد حاول الباحثون بيان كيف يمكن للمنظمة تطوير حلول تكنولوجية لمشاكل الزبائن حيث ينظر للتكنولوجيا كحلول للمشاكل (Hardgon & sulton 1997)¹.

وعلى خلاف الإبداع و الابتكار التكنولوجي فإن إبداع القيمة يركز على إعادة تعريف المشاكل ذاتها وهذا هو الذي يقلل من أهمية المنافسة، ومن خلال تقليل مشاكل الصناعة فإن إبداع القيمة ينقل معايير الأداء والتي تقيم الزبائن مما يؤدي إلى خلق فضاء سوقي جديد.

ولكي نعيد تعريف مشاكل الزبائن فإن النظرة الداخلية للسوق تكون أكثر إلحاحا لاكتشاف الفرص الموجودة وغير الظاهرة، أو لخلق طلب جديد، ولهذا فإن إبداع القيمة هو تابع للنظرة الداخلية للسوق والنتيجة عن التفكير الإبداع و الابتكاري الاستراتيجي (Kim & Mauborgne, 1999)².

وبخلاف ما يراه قدامى الاقتصاديين الذين يروا أن القوة الاحتكارية هي عدو التقدم الاقتصادي فإن (Romer 1998)³ يرى أهمية المبدعين الاحتكاريين وما يحققونه من أرباح لزيادة النمو الاقتصادي، وبالتالي فإنه يجب تحمل الحالة الاحتكارية إلى حد معين، مع مراعاة أن احتكار القيمة في اقتصاديات المعرفة هو مختلف عن الاحتكار التقليدي المعروف من قبل الاقتصاديين.

إن الانتقال من اقتصاد المنتج إلى اقتصاد المعرفة له بعض التبعات ومنها إتاحة الفرصة لزيادة العوائد، ومثاله ما حدث في قطاع صناعة البرمجيات software industris، وكذلك فإنه يؤدي إلى خلق الفرصة للاستفادة المجانية free riding، عن طريق الاستفادة من مخرجات المعرفة (Romer 1998)⁴.

ومن خلال دراسات إبداع القيمة فقد وجد أن هناك اختلافاً متميزاً لمنظور السوق مغايراً للمنظور التقليدي (Mauborgne & sloan 1998)⁵ ويتكون هذا المنظور من عنصرين هما:

العنصر الأول: التسعير الاستراتيجي لخلق الطلب حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الكمية المطلوبة وبناء سمعة جيدة للعلاقة وبوقت سريع.

¹ R.R Nelson, "Why Do Firms Differ, and How Dose It Matter?" Strategic Management Journal, Winter 1991, p74.

² W.C. Kim and Mauborgne, "Value Knowledge or Pay the Price," Wall Street Journal Europe, 29 January 1998, P 6.

³ G.M. Grossman and E. Helpman, "Innovation and Growth". (Cambridge, Massachusets: MIT Press, 1995). P68.

⁴ C.W.L. Hill, "Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost," Academy of Management Review, July 1988, P 401

⁵ Rogers, "Diffusion of Innovations", (New York: Free press, 1995). P54.

أما العنصر الآخر فيتمثل في التكلفة المستخدمة لخلق الربح حيث يؤدي ذلك إلى زيادة هامش الربح و تغيير في هيكله التكلفة مما يؤدي إلى صعوبة تقليده من قبل المنافسين.

في اقتصاديات الإنتاج فإن المصانع ذات السيطرة السوقية نتيجة براءات الاختراع عادة ما تؤدي لخسارة ناحيتين مؤثرتين في الرفاه الاجتماعي، أولهما حرمان فئة كبيرة من المستهلكين من إمكانية شراء بعض المنتجات التي يحتاجونها نتيجة وضع أسعار عالية لها، وثانيهما الوضع الاحتكاري الذي تتمتع به هذه الشركات وضعف المنافسة يؤدي إلى عدم التركيز على الكفاءة وبالتالي هدر المصادر الاجتماعية المتاحة (Thurow 1997)¹.

من استعراض الدراسات السابقة والتي تم الإشارة إليها فإننا نجد أن جميع هذه الدراسات قد تمت في بيئة اجتماعية واقتصادية مختلفة عن بيئتنا العربية مما يحد من إمكانية الاستفادة من هذه النتائج لمنظمات الأعمال العربية، كما أننا نجد أن هذه الدراسات قد ركزت على النواحي التكنولوجية والإنتاجية والقيمية، كما أن بعض هذه الدراسات قد تناولت المدخل الاستراتيجي الخاص بالمنتج وأغفلت الجوانب الأخرى ذات الصلة بالابداع و الابتكار، كالبحت والتطوير والتمويل والمخاطرة ومدى توفر قاعدة معلومات مساعدة على الابداع و الابتكار.

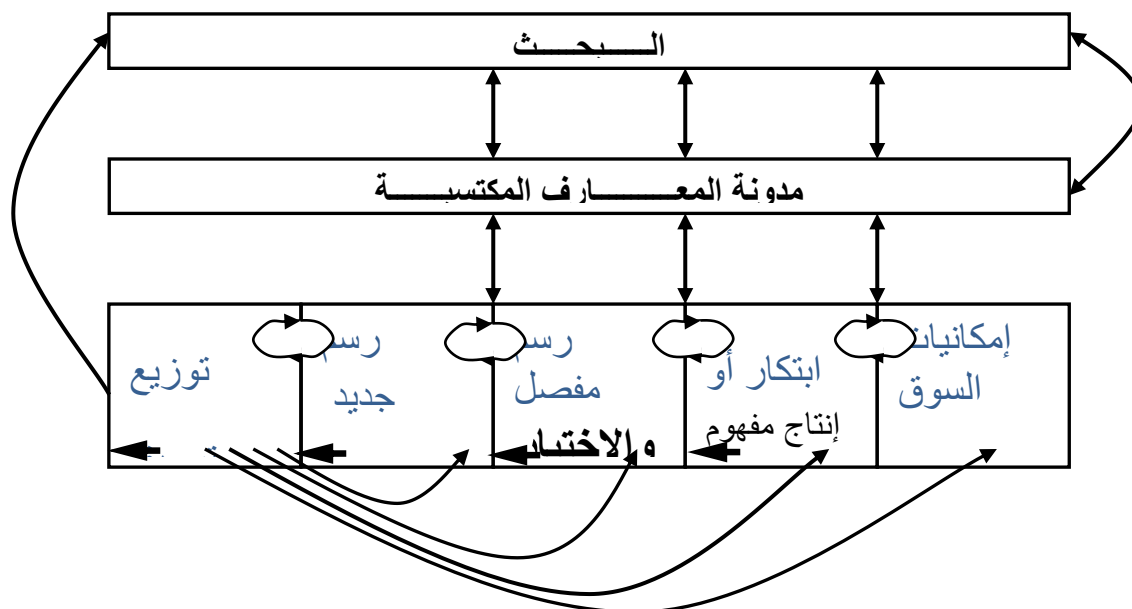
¹ Kim et Mauborgne (1999). Ibid. P56.

المحاضرة السابعة: خطوات الإبداع في المؤسسة

باعتبار أن الإبداع هو العنصر المحرك لقوم مؤسسة جديدة، والتي تأتي بأكثر من ما هو موجود، فإن المؤسسات المبدعة يجب أن تمتلك خطوات إبداعية لتنفيذ أفكارها في صورة منتجات أو خدمات تنافسية لكي تستمر في العمل.

و على العموم توجد خطوات إستراتيجية على شكل نظام متكامل لتنفيذ الإبداع فنقطة بدايته تكون في البحوث ثم تمر عبر مرحلة تطوير المنتج، وتؤدي إلى الإنتاج والتسويق في الأخير، حيث يبين الكيفية التي يتم فيه وضع تكنولوجيات جديدة حسب حلقات زمنية معرفة بدقة، كما يشير بوضوح إلى أهمية المكتسبات المعرفية في عملية البحث وتطوير المنتجات، وهذا ما تؤكد كل الدراسات الاقتصادية الحديثة التي ركزت على اقتصاد المعرفة و اعتبرته دافعا ضروريا و قاعدة أساسية تنطلق منها جميع المشاريع التنموية وتشترك فيه جميع النماذج الاقتصادية، ويمكن تلخيص الخطوات التي يمر بها الإبداع في نموذج كما هو مبين في الشكل رقم 3 ويسمى النموذج الخطي للإبداع.

الشكل رقم 1 : نموذج سلسلة الإبداع



www.seg.etsmtl.ca/tin501/mario/9_contexte_processus_innovation.pdf

Source : Monette Mario "Environnement, technologie et société", P11

إن هذا الانسحاق نحو الاهتمام بالإبداع و تطوير آلياته تؤكد دراسة قامت بها شركة البحوث العالمية تضم 9 ملايين مؤسسة صغيرة وجديدة ، و بعد التدقيق في مبيعاتها و تحليل المعطيات الضرورية خلصت الدراسة إلى أن هذه المؤسسات ساهمت ب 55% من الإبداعات في 362 صناعة مختلفة و 90 من الإبداعات الجذرية.

و حسب بيتر دريكر فإنه في الربع الأخير من القرن العشرين يلاحظ أن غالبية المؤسسات الإبداعية كانت صغيرة و قامت بأعمال أنجح بكثير من الشركات الكبيرة، هذا يدل على ضرورة تشجيع الإبداع و البحث و التطوير في المؤسسات لتحقيق تحسينات و إبداعات في مخرجاتها، إذ تهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات و زيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر.

المحاضرة الثامنة: نظريات الابداع و الابتكار – الجزء الاول-

لقد تعددت نظريات الابداع و الابتكار و الابتكار، وذلك نظرا لاختلاف المدارس و الاتجاهات، حيث أن أغلب البحوث قد احتلت مكانها في مجالات علم النفس، و القليل منها فقط تناولت تأثيرها على الهياكل والمستويات التنظيمية و عمليات الإنتاج و المزيج التسويقي للسلع و الخدمات و.....الخ.

و هناك أيضا عدد من النظريات التي حددت العمليات المبدئية التي تسهل عملية الابتكار والابداع و الابتكار، و قد ساعدت هذه الأخيرة على إيجاد معظم العوامل التي يمكن أن تساعد المؤسسات على الابداع و الابتكار و الابتكار التنظيمي و هي تتعلق بالتحفيز.

و يجدر بنا أن نشير إلى أن هذه النظريات إنما تفسر كل منها جانبا واحدا للإبداع، و من ثم يستفاد من كل هذه النظريات (وفق نظرة توفيقية) لتتكامل مع بعضها البعض "رعد الصرف"¹.

لقد قام عدد من علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بنظريات تحمل أسماءهم، كما أنها استعرضت موضوع المنظمات و العوامل المؤثرة، و من أهم هذه النظريات التي عالجت موضوع الابداع و الابتكار نذكر ما يلي:

➤ نظرية وترمان و بيترز²:

حيث يلخص الكاتبان في كتابهما " البحث عن التفوق " بعد دراسة تحليلية لنحو 40 من المنظمات الأمريكية المتفوقة، حيث وجدوا أن القيم و المبادئ المشتركة للمنظمات و الشركات المتفوقة التي تنسم بدرجة عالية من الابداع و الابتكار و الابتكار هي:

- ✓ الرغبة و التحفيز للإنجاز و إعطاء الأسبقية دائما للفعل و الشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل، و في الاجتماعات و التقارير التفصيلية للجان.
- ✓ تنمية العلاقات و الصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة، وذلك بهدف التعرف عليهم و الاستفادة من مقترحاتهم.
- ✓ إعطاء استقلالية للوحدات و الأقسام و بما يشجعها على التفكير المستقل والابداع و الابتكار، و بما يحفزها على منافسة الوحدات و الأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- ✓ تعزيز مفهوم الإنتاجية و تحقيقها و ذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المنظمة و تعميق المبادئ التي تجعل كل فرد فيها يقدم أفضل قدراته وجهوده، علما بأنه مشارك في كل

¹ الصرف، رعد حسن، " إدارة ادارة الابداع و الابتكار و الابتكار – المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة -، دار الرضا للنشر و التوزيع. دمشق: سوريا، 2000، ط1، ص 47.

² نفس المرجع، ص 55.

- النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة، أي بمعنى معاملة العاملين في المنظمة بكرامة و إنسانية و تشجيع روح المغامرة و الابداع و الابتكار لديهم.
- ✓ تبسيط الإجراءات و المستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها.
- ✓ خلق و تطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمنظمة و تحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة.
- ✓ استمرار المنظمة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القرة على التميز، و الحد من التوسع في مجالات ليس للمنظمة خبرة فيها.
- ✓ العمل على أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة و متصلة بالنشاطات الرئيسية و ذلك بهدف التعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.

➤ نظرية كليفورد و كافيني¹:

توصل الكاتبان في دراستهما حول " الأداء الفائق " THE WINNING PERFORMANCE إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة و ذات القدرات الابداع و الابتكارية والإبتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بينتها التنظيمية و هي:

- ❖ وضع و تطوير رسالة MISSION محددة للمنظمة، و من الضروري أن تكون بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
- ❖ من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات و المكونات الجوهرية للعمل.
- ❖ أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه يعيق العمل السليم و المرن للمنظمة.
- ❖ تحفيز جميع العاملين للتدريب و التجريب.
- ❖ تطوير و تعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو مع الراغبين في السلطة، و ذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير و الابتكار والابداع و الابتكار جهودا موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
- ❖ إعطاء أسبقية متميزة لتنمية و تطوير قدرات العاملين و حفزهم على الأداء المتميز و الابداع و الابتكار فيه.

ومن خلال تحليل النظريتين التي توصل إليها كل من بيترز و وترمان و الثانية التي وضعها كليفورد و كافيني يظهر لنا بوضوح تام أنهما متماثلتين في المفاهيم و المبادئ، و هذا التماثل يدعم نتائج الدارسين، و بالتالي فهي تؤكد على أهمية المفاهيم و المبادئ و يبقى الهدف الأساسي هو وضعها حيز التنفيذ الفعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمنظمة.

➤ نظرية إدوارد دي بونو²:

¹ نفس المرجع، ص 59.

² جوزيف، أو كونور- آيان، ماكدموت، " فن تفكير الأنظمة"-مترجم-، مكتبة جريب للنشر و الوزيع، 2005، ط1، ص 78.

يعد اسم دي بونو اسما مشهورا في دنيا الإدارة و الصناعة، و هو كذلك مرجع لشركات ومنظمات عملاقة مثل شركة IBM و غيرها من الأسماء الشهيرة في عالم الأعمال، ولقد ركزت نظريته على التفكير الابداع و الابتكاري و أساليبه، و يسمى أسلوبه أو طريقته المبتكرة للتفكير باسم " القبعات الست" و قد استخف بها الكثيرون في البداية، و لكن بعد فترة حازت إعجاب الكثير من المنظمات والشركات العالمية بعد استخدامها .

هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد و ذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة.

و هذه الطريقة تستعمل في الاجتماعات والابتكارية إذ تساعد على التفكير الجمعي المتوازي والذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير.

قسم دي بونو ألون القبعات الست إلى الألوان التالية¹:

✓ **القبعة البيضاء:** و هي مسؤولة عن جمع المعلومات و معرفة الوضع الحالي، و ما يحيط به من مشاكل و ملابسات، أي النظرة الموضوعية للأمور.

✓ **القبعة الحمراء:** و هي خاصة بالمشاعر، أي أن الشخص يلبسها يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال و الحدس و التفكير الفطري.

✓ **القبعة الخضراء:** تزودنا بالأفكار الابداع و الابتكارية و البدائل و الخيارات و الاحتمالات، وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الاقتراحات إذ أنها قبعة الأفكار الجديدة و التفكير الخلاق.

✓ **القبعة الزرقاء:** مهمتها الأساسية هي مساعدتنا في التحكم و في الوصول إلى القرارات و توقع النتائج، أي بمعنى آخر توجيه و ضبط عملية التفكير.

✓ **القبعة الصفراء:** مسؤولة عن المنطق و الفوائد المترتبة إظهار قيمة الأشياء، إنها قبعة الممكن و المنطق الإيجابي.

✓ **القبعة السوداء:** و هي قبعة التشاؤم و الحذر، و يتم التفكير بها بفرض معرفة مشاكل ونقط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي إذن قبعة التفكير السلبي.

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا و ذلك نظرا لسهولة تطبيقه، و من ميزات هذه الطريقة ما يلي:

- سهولة التعلم و الاستخدام و التأثير الفوري.
- توفير الوقت للجهد الابتكاري المنظم.
- تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل.
- تسمح بالتفكير الحر غير المقيد.

¹ نفس المرجع، ص 81.

- توفر أسلوبا للانتقال من نمط في التفكير إلى آخر دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم.
- استعمل أنماط تفكير مختلفة دون الانصياع إلى نمط واحد.
- توفر أسلوبا عمليا في استخدام أنماط تفكير مختلفة و في أفضل تتابع ممكن.
- تتباعد عن أسلوب الجدل في الحوار، و تسمح للجميع بالتعاون على الكشف والابداع و الابتكار.
- تؤدي إلى فعالية و إنتاجية الاجتماعات.

لقد دأعت نظرية دي بونو في العالم لدرجة أنه تم إنشاء مجمع للتفكير الابداع و الابتكاري برأس مال يقدر ب 250 مليار دولار تشارك فيه أكبر الشركات و المنظمات في العالم.

المحاضرة الثامنة: نظريات الابداع و الابتكار – الجزء الثاني-

➤ نظرية مارش و سايمون (MARCH et SIMON ; 1958)¹:

فسرت هذه النظرية الابداع و الابتكار من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به و بين ما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق البدائل، حيث أن عملية الابداع و الابتكار وفق هذه النظرية تمر بعدة مراحل هي: فجوة الأداء، عدم الرضاء، بحث و وعي، و بدائل، ومن ثم إبداع، حيث عزى كل من مارش و سايمون الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية كال تغيير في الطلب أو التغييرات في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى العوامل الداخلية.

➤ نظرية بيرنز و ستولكر (BURNS et STALKER ; 1961)²:

كانا أول من أكد على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الابداع و الابتكار في المنظمات من خلال النمط أو التنظيم الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة، و التنظيم العضوي الحيوي الذي يلائم البيئة سريعة التغير، و هذا الأخير، يقوم على مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات إذ أنه يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات و معالجتها.

➤ نظرية ولسون (wilson³ ; 1966):

لقد بين ولسون عملية الابداع و الابتكار من خلال ثلاثة مراحل أساسية هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة و هي: إدراك التغير، اقتراح التغير، تبني التغير و تطبيقه، و يكون

¹ عبوي، زيد منير، مرجع سابق، ص38

² نفس المرجع، ص38.

³ محمد عبد الشفيق عيسى، "التأهيل التكنولوجي الابتكاري للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في الإطار الاقتصادي الدولي"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 2002/01، ص78.

بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات و تطبيقها، وذكر عوائق الابداع و الابتكار منها: التعقيد في المهام بسبب البيروقراطية، تنوع نظام الحفظ، و كلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية، مما يسهل إدراك عملية الابداع و الابتكار بصورة جماعية و عدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وهي تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

➤ نظرية هارفي و ميل (Harvey et Mill¹):

لقد استفادوا مما قدمه كل من "مارش و سيمون"، و "بيرنز و ستولكر"، فركزوا على فهم الابداع و الابتكار من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات و أنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها أي "كيفية استجابة المنظمة" أو البحث بهدف تقدير الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل، أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأمثل، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها مسبقا – أي الخبرات السابقة -، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الآلية و العضوية.

فضلا عن ذلك فإن ميل و هارفي تناولوا أيضا العوامل التي تؤثر في الحلول الابداع و الابتكارية و الروتينية مثل حجم المنظمة و عمرها، و درجة المنافسة، و التغير التكنولوجي، و درجة الرسمية في الاتصالات، حيث كلما زادت مثل هذه الضغوطات فإن الأمر يتطلب أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها.

➤ نظرية هيغ و إيكين² (Hage et Aiken ; 1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الابداع و الابتكار فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، كما فسرت الابداع و الابتكار على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة، و لقد حددت مراحل الابداع و الابتكار كالتالي:

- ✓ **مرحلة الإعداد:** أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي.
- ✓ **مرحلة التطبيق:** البدء بإتمام الابداع و الابتكار و احتمالية ظهور المقاومة.
- ✓ **مرحلة التقييم:** أي تقييم النظام و مدى تحقيقه لأهدافه.
- ✓ **الروتينية:** سلوكيات و معتقدات تنظيمية.

¹ بقعة الشريف، "التكنولوجيا وإشكالية تطور أنماط تسييرها"، في المؤتمر العلمي السادس للجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، بيروت، (19-30) جوان 2002، ص.06.

² عبوي، زيد منير، مرجع سابق، ص40.

أما العوامل المؤثرة في الابداع و الابتكار فهي مختلفة و معقدة جدا و منها:

✓ زيادة التخصصات المهنية و تنوعها.

✓ المركزية.

✓ الرسمية.

✓ الإنتاج.

✓ الكفاءة و الرضا عن العمل.

➤ نظرية زالتمان¹ (Zaltman ; 1973):

حيث تنظر هذه النظرية إلى الابداع و الابتكار كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء و مرحلة التطبيق، و لهما مراحل جزئية، و يعتبر على انه فكرة أو ممارسة جديدة، و وصفوا الابداع و الابتكار على انه عملية جماعية و ليست فردية، كما اعتمدوا على نظرية هيچ و إيكن إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية و أضافوا متغيرات أخرى و هي: العلاقات الشخصية و أسلوب التعامل مع الصراع.

ولقد حددوا أيضا مراحل تفصيلية للإبداع و هي:

- مرحلة البدء: وتشمل * مرحلة ثانوية لوعي المعرفة * مرحلة ثانوية حول مراحل الابداع و الابتكار * مرحلة ثانوية للقرار.
- مرحلة التطبيق.
- تطبيق تجريبي.
- تطبيق متواصل.

¹ عبوي، زيد منير، مرجع سابق، ص41.

المحاضرة التاسعة: مفهوم الابداع و الابتكار و أهميته

سوف نتطرق إلى التعاريف و المفاهيم التي تناولت مصطلح الابداع و الابتكار و سنحاول حصر أنواعه و نبين أشكاله و مستوياته ثم نتحدث عن أهميته و الحاجة إليه في المؤسسات الحديثة.

أولاً: إشكالية المفهوم

الابداع و الابتكار لغة من "بدع" و بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه على غير مثال سابق، و حسب قاموس بنجوين السيكلوجي يعرف الابداع و الابتكار على أنه: " عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار و مفاهيم و أشكال فنية و نظريات و منتجات تتصف بالتفرد و الحداثة"¹.

إن مفاهيم الابداع و الابتكار التي تعتبر أساسية للبدء في أي برنامج جديد في المنظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة، و بالتالي فإن وضع تعريف واحد للإبداع أمر صعب جداً، فقد يكون الابداع و الابتكار هو تبني فكرة جديدة موجودة، و بالتالي من الممكن وجود مبتكر أو مبدع دون خلق فكرة جديدة و يصبح بذلك تبني أو تجسيد الفكرة الجديدة في صورة منتج أو مشروع هو في حد ذاته إبداعاً.

في البداية نود أن نبين أن الابداع و الابتكار هو مرادف لـ "l'innovation" و هناك من يسميها بالتجديد أو الابتكار و هي تختلف عن الاكتشاف أو الاختراع "l'invention" التي تعني الاكتشاف الجديد.

لقد وجدنا في المراجع العربية خلطاً في المفاهيم بين الابداع و الابتكار و الابتكار و التحسين و التجديد و غيرها من المصطلحات المتداولة، في حين وجدنا في المراجع باللغة الفرنسية و الإنجليزية شيوع استعمال مصطلح "innovation" للدلالة على الابداع و الابتكار و الابتكار، وهذا ما سنعتمده في باقي الفصول.

الابداع و الابتكار هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذلك أساليب الإنتاج²، فالابداع و الابتكار حسب هذا التعريف تشترط فيه الإيجابية أي نعني بها تعديل نهدف من ورائه إلى إيجاد تحسينات تعلقت بالمنتجات أو العمليات بهدف تحسين الأداء أي الكفاءة و الفعالية في استخدام الموارد.

¹ عماري عمار، "إدارة الابداع و الابتكار التكنولوجي في الجزائر- واقع و آفاق"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 2004/03 ص 56.

² سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير إدارة الابداع و الابتكار التكنولوجي، د م ج الجزائر، 1994، ص 54.

كما يعرف بأنه إيجاد تطوير جديد أو تعديل على مادة أو عملية إنتاجية أو خدمة للحصول على عائد اقتصادي.

و في هذا الصدد نجد مصطلح الابداع و الابتكار التكنولوجي الذي يعني تطوير و تعديل مستمر وتحسين لمخرجات الاختراع و الاكتشافات بهدف الوصول إلى أداء أحسن سواء كانت في العمليات أو المنتج.

يرى (علي ماضي 1991)¹ أن الابداع و الابتكار هو كل عمل يتفقق عن طريقة جديدة ويتكشف عن رؤية شيء ما أو علاقة معينة و جعل الطريقة و الشيء ذات معان تأتلف مع الفكر والروح و القلب، أي أن المقدرة على الابداع و الابتكار تأتي من خلال إدراك العلاقات بين الأشياء والأفكار و الأحداث و الربط بينهما و إنشاء علاقات منطقية جديدة بين الملاحظات المختلفة، وعليه فإن الابداع و الابتكار هو الرغبة العارمة في استخدام ما يدرك العقل في تطبيقات عملية تحقق نتائج جديدة ومتميزة.

و يرى (الصيرفي 2003)² أن المقصود به هو أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها، وبالتالي فإن التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار المستقرة ولكن التركيز على تبنيها.

و يرى (سيد هواري 1992)³ أن الابداع و الابتكار هو تبني فكرة جديدة موجودة و بالتالي من الممكن وجود فرد مبتكر دون خلق فكرة جديدة.

- المفاهيم الأساسية

طور الاقتصادي Joseph A. Schumpeter نظرية عن الكيفية التي تخلق بها الابداع و الابتكارات تنمية حلقة، أو دورة cycle للأعمال من نمو وازدهار ثم تداعي.

ومن خلال ما يؤدي إليه الابداع و الابتكار من تدمير لبعض البنى والمعطيات، فإن الاقتصاد الرأسمالي يتقدم ويتطور وفق حلقات النمو، فعملية التجديد تتحرك كذبذبات متتابعة عبر الاقتصاد، وطبقا لهذه النظرية فإن المستثمر يلعب دورا مركزيا في هذه العملية، فهو قادر على إيجاد منتجات جديدة، ومصانع جديدة من خلال تجميع و تطوير معلومات موجودة في معظمها.

وقد ميز Schumpeter بين الابداع و الابتكار Innovation والاختراع invention، وعلى الرغم من أن ذوي الخبرة مبتكرون، إلا أن المستثمرين نادرا ما يكونوا مخترعين⁴.

¹ علي ماضي، النفس البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص 197.

² محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 12.

³ سيد هواري، التنظيم والهياكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس 1992 ص 222

⁴ ج. أفوليو، بروس، تنمية القيادة و بناء القوى الحيوية، ترجمة " عبد الحكم أحمد الخزامي"، دار الفجر للنشر و التوزيع. القاهرة، 2003، ط1، ص 232.

و أطلقت تسمية الابداع و الابتكارات التقنية على العمليات التي تمتد بين الاختراع و المنتجات النهائية للتسويق، وما يعرف بالابداع و الابتكار المنتج قد يكون منتجا جديدا بالكامل، أو تنويع لمنتج موجود أصلا، وتؤدي عملية الابداع و الابتكار إلى زيادة في الإنتاجية من خلال السماح بإنتاج سلع بوقت و جهد و تكلفة أقل، وبأماكن و طرق جديدة لتنظيم الإنتاج.

ولا ينحصر مفهوم الابداع و الابتكار الاقتصادي في إنتاج السلع، فقد طبق على أنواع الخدمات الجديدة، و إجراءات التوزيع والإدارة ضمن القطاعين الخاص العام.

في السنوات الراهنة يرد سؤال عن الكيفية التي تؤثر بها علاقات المؤسسة على عمليات الابداع و الابتكار و الابتكار، فالمصانع المعزولة مكانيا، وغيرها من المنظمات نادرا ما تبتكر، فمعظم المعامل تجدد طرق إنتاجها وتطور منتجات و خدمات جديدة من خلال التفاعل مع المصانع الأخرى والمؤسسات و الزبائن و المنافسين و موزعي المواد والخدمات، و تشكل القوانين والتعليمات والتغيرات في الأنماط الحضرية هيكل شبكة للتفاعل.

و ضمن هذه الشبكة فإن دورات الابداع و الابتكار تتطلب العلاقات وهذه تأخذ وقتا، وقد تكون صعبة التفاصيل، وحالما تظهر نتائج البحث والتقصي فإن الابداع و الابتكارات تتطور إلى منتجات تجارية ناجحة.

طور **هيكس ستراند**¹ في جامعة لوند النظرية الجغرافية عن الابتكارات و انتشارها مستخدما مفهوم عملية الانتشار، كعملية مكانية تعرض الكيفية التي تنتشر بها الابتكارات بشكل ناجح بين الأفراد و المستوطنات و المعامل ضمن إقليم جغرافي محدد، وقد تكون هذه الابتكارات منتجات جديدة، أو تكنولوجيا، أو أزياء و غيرها.

باعتقاد هذا المدخل نكون قد تركنا خلفنا مفهوم الابتكار، و ركزنا الانتباه على الابداع و الابتكار والتجديد، كما أن عمليات الابداع و الابتكار هي التي قد تحدث قبل أو في أوائل عملية الابتكار أو عملية الانتشار، وطبقا لرأي Schumpeter فإن الاختراع الأصلي أو الاكتشاف و الحالات المحيطة به هي التي يجب أن تدرس².

¹ ج. أفوليو، بروس، مرجع سابق، ص 234.

² ج. أفوليو، بروس، مرجع سابق، ص 235.

المحاضرة العاشرة: أنواع الابداع و الابتكار

كان الابداع و الابتكار يعتبر حتى عهد قريب وسيلة لتحويل نتائج البحث إلى منتجات ناجحة تجاريا، ولكن لا يؤدي كل البحث إلى إبداع وابتكار، وليس كل إبداع يعتمد على البحث بالضرورة، و لا شك أن البحوث تسهم مساهمة كبيرة في الابداع و الابتكار وتولد تدفقا من الأفكار الفنية، و تجدد بصفة مستمرة مجموعة المهارات الفنية، ويعتبر هذا عنصرا حيويا في إستراتيجية المنظمة ، خاصة على المدى الطويل، إذا أرادت أن تحافظ على تدفق المنتجات التنافسية في السوق.

وعلى الرغم من أهمية البحوث كمصدر من مصادر الاختراع ، إلا أن الابداع و الابتكار يشمل أكثر من التطبيق الناجح لنتائج البحوث، فمن الممكن أن يأتي الابداع و الابتكار من استخدام تقنيات أو عمليات جديدة من ميادين أخرى، أو من طرق جديدة لممارسة العمل أو طرق جديدة لتسويق المنتجات والخدمات.

أ/ أنواعه: يصنف الابداع و الابتكار إلى أنواع عديدة منها¹:

- الابداع و الابتكار المتعلق بالاختراع و التصميم: ويشمل:

❖ الابداع و الابتكار العلمي: يكون فيه الإنتاج عبارة عن وسيط بين الحاجيات و الأهداف المحددة خارجيا، و في هذا النوع يعالج المبدع مظاهر متعلقة بالمحيط الذي يوجد فيه بهدف تحقيق نتائج أفضل، أو اقتراح حلول نظرية، و كمثال على ذلك إبداع الباحثين في مجالات الفيزياء و الهندسة و الطب وغيرها....الخ.

❖ الابداع و الابتكار الفني: حيث يخرج المبدع ما في داخله في شكل رسومات أو نحت أو موسيقى.

❖ الابداع و الابتكار المتعلق بالتأليف: مثل كتابة الشعر و الرواية و القصة و غيرها.....الخ.

- الابداع و الابتكار المتعلق بالتخطيط: و يهتم بالشؤون الإدارية و وضع الخطط و البرامج والاستراتيجيات و يتمثل في :

- الابداع و الابتكار و التخطيط في إنتاج السلع و الخدمات.
- الابداع و الابتكار في عملية الإنتاج.
- الابداع و الابتكار في الاتصال و هندسة العلاقات بين الناس.

¹ عبوي، زيد منير، مرجع سابق، ص 53.

- الابداع و الابتكار العام و الخاص: يقصد بالعام الابداع و الابتكار الجماعي مثل الفرق البحثية الطبية و العلمية، والخاص هو الابداع و الابتكار الفردي.

- الابداع و الابتكار متعدد الجوانب: حيث يكون إبداع الشخص في أكثر من مجال فيكون مثلاً: رساما ومهندسا و رياضيا و شاعرا في آن واحد.

وتتعدد أوجه الابداع و الابتكار وتختلف أشكاله وهو يتضمن عادة أحد الأمور التالية:

- إبداع منتجات أو مواد جديدة وتصريفها في الأسواق بعد أن تتم حمايتها بالعلامات المميزة وبراءات الاختراع أو بمنح الامتيازات، وتظهر هذه الابداع و الابتكارات نتيجة الاستجابة لتغيرات طبيعة الطلب ونوعيته في الأسواق وليس لكميته، كما تؤدي المنافسة إلى إبداع مواد ومنتجات جديدة.

- إبداع التقنيات التي تساعد على تطوير الأجهزة والآلات والأدوات وما يرافقها من إبداع في طرائق النقل والتوزيع والتجميع والتصنيع المؤدية إلى زيادة الإنتاجية.

- الابداع و الابتكار التنظيمي وهو القدرة على إعادة الهياكل التنظيمية والإدارية والإجرائية والعمل بها، بحيث تستطيع هذه الهياكل الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة ولاسيما الابداع و الابتكارات التقنية منها.

- الابداع و الابتكار في الأداء والسلوك الإداري كما في إبداع تقنيات جديدة، وطرائق تدريب حديثة، وإبداع الحلول الفريدة لبعض المشكلات الإنسانية والمادية التي تعاني منها المؤسسة وتطبيق هذه الحلول.

و بالنسبة للمنظمات هناك نوعان أساسيان هما:

- ✓ الابداع و الابتكار الفني: يهتم بالمنتج سواء السلعة أو الخدمة و التكنولوجيا المستعملة.
- ✓ الابداع و الابتكار الإداري: يهتم بالهيكل التنظيمي و العملية الإدارية في المنظمة ونشاطاتها الأساسية.

أما تايلور فقد قسم الابداع و الابتكار إلى خمسة أنواع¹:

- ✓ الابداع و الابتكار التعبيري: و يعني القدرة على الاتصال و طريقة التفاعل مع العمل.
- ✓ الابداع و الابتكار الإنتاجي: يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
- ✓ الابداع و الابتكار الاختراعي: يهتم بتقديم أساليب وطرق جديدة.

¹ محمد، الصيرفي، مرجع سابق ص 64.

✓الابداع و الابتكار الابتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار، و تنجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

✓إبداع الانبثاق: و هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و افتراضات جديدة.

بصفة عامة يمكن القول أن الابداع و الابتكار هو استحداث شيء جديد أو أسلوب غير مألوف لإدارة نشاطات المنظمة، و رغم أنوعه الكثيرة إلا أنها تبقى بنفس المنطلقات وتختلف في بعض التفاصيل التي تحددها الوظيفة التي وجد من أجلها الابداع و الابتكار.

و هناك أنواع أخرى من الابداع و الابتكار نذكرها باختصار¹:

➤ إبداع الأعمال:

يشمل هذا الابداع و الابتكار نطاقا واسعا من المفاهيم الأصلية بما فيها تطوير نماذج عمل جديدة وإبداع تنظيمي، تطبيق التكنولوجيا والاتصالات في الأعمال، أساليب جديدة للإدارة وكفاءة بيئية، وأشكال جديدة من مشاركة أصحاب المصلحة والنقل والمالية.

➤ إبداع الإستراتيجية:

يتناول هذا الابداع و الابتكار تحدي أساليب الصناعة القائمة الخاصة بخلق قيمة للعميل لتلبية حاجاته التي ظهرت حديثا، وإضافة قيمة إضافية، وإيجاد أسواق جديدة ومجموعات عملاء جدد للشركة الراعية، ويهدف أيضا إلى مساعدة الشركة في تطوير خدمات قيمة مضافة جديدة ودخول أسواق جديدة، وخلق قطاعات/ فئات أسواق جديدة، وأساليب جديدة للتوزيع، وأشكال جديدة لخدمة العملاء وشراكة العملاء.

➤ إبداع المنتج/الخدمة:

إبداع المنتج/الخدمة نتيجة إحياء طريقة جديدة لحل مشكلة العملاء – من خلال تطوير منتج جديد أو خدمة جديدة- تفيد العميل والشركة الراعية معا.

➤ إبداع العملية:

تعمل إبداعات العملية على زيادة الربحية الأساسية وخفض التكلفة، وهي ترفع الكفاءة والإنتاجية وتزيد من ارتياح الموظف في العمل، وهي تقدم للعميل قيمة معززة للمنتج أو الخدمة، وبالنسبة لشركات الصناعات التحويلية، يتضمن إبداع العملية أشياء مثل تطبيق أساليب وتقنيات إنتاج جديدة ترفع الكفاءة والجودة أو وقت – الوصول- إلى السوق، والخدمات التي تباع مع هذه المنتجات،

¹ ج.أفوليو، بروس، تنمية القيادة و بناء القوى الحيوية، مرجع سابق، ص 289.

وبالنسبة لشركات الخدمات فإن إبداعات العملية تساعد على إدخال تحسينات في " المكتب الأممي " خدمة العملاء وإضافة خدمات جديدة.

➤ الإبداع و الابتكار التكنولوجي:

يشمل هذا الإبداع و الابتكار الابتكار الناجم عن تطورات البحوث والتكنولوجيا التي لا تتصل بمبادرة المنتج والخدمة، وتوجد لدى أفضل الشركات خرائط طريق تحدد التقنيات التالية التي سوف تتبعها والتوقيت اللازم لكل منها، وتتطابق خرائط طريق التكنولوجيا هذه مع خرائط طريق المنتج لهذه الشركات من أجل التأكد من التزامن فيما بينها، ونظرا لأن التطورات الأساسية للتكنولوجيا تستغرق وقتا أطول مقارنة مع مبادرات المنتج والخدمة، بالفصل بين البحوث والاختراع الخاصة بتطورات المنتج والخدمة، تستطيع الشركات أن تحقق تقدما (امتدادا) دون أن تتحمل الكثير من المخاطر.

➤ إبداع تنظيمي:

يعكس هذا الإبداع و الابتكار الاعتراف بأن الطرق الجديدة لتنظيم العمل في مجالات مثل إدارة قوة العمل كتفويض – منح سلطة- للموظف، شراكة مع أشخاص جدد، أو عمل إيجابي لإشراك جميع العاملين بحيث تصبح منظمة العمل موردا جماعيا للإبداع) بحيث يمكن لإدارة المعرفة، وإدارة سلسلة القيمة، و شراكة العملاء، والتوزيع، والمالية، والصنع، وغيرها أن تحسن من القدرة على المنافسة، ويتضمن الإبداع و الابتكار التنظيمي أيضا ابتكار نموذج العمل.

في سياق اخر يمكن تحديد أنواعه من حيث درجة الإبداع، ونستطيع تجزئته إلى فئتين¹ :

1- الإبداع الجذري أو النافذ:

الإبداع الجذري هو الذي يغير حرفيا المراجع المعتادة المرتبطة بالمنتج، ويحتاج إلى مهارات جديدة، وهو أيضاً يمثل قطيعة في تقويم الأساليب الفنية للإنتاج أو في المنتجات وتقتضي تحويل لطرائق الإنتاج أو التسويق، وكذلك تقويم للتأهيل المهني و يبقى بصفة مستمرة عبر الزمن، ويتطلب إدخال مهارات جديدة خاصة في حالة تطبيق تكنولوجيا جديدة، ومن آثاره يمكن ذكر:

✓ ظهور انقطاعات تكنولوجية يمكن أن يكون لها آثار مذهلة على السوق.

✓ الحصة النسبية من السوق يمكن أن تضطرب.

✓ دخول منتجين جدد يمكن أن يحتلوا مكاناً في السوق.

✓ وضعية الرائد في السوق يمكن أن تززع.

¹ Gorbel Pascal, "Innovation et propriété industrielle", cours de LPI2, université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, 2003, P3.

✓ يمكن أن تختفي مؤسسات.

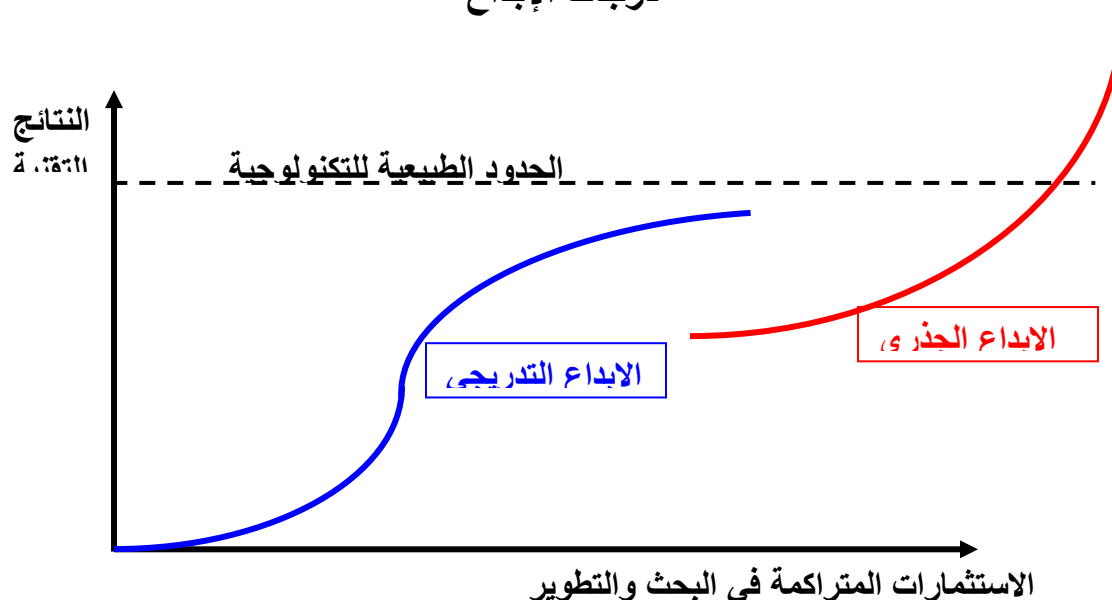
2- الإبداع التدريجي أو الجزئي:

يعرف على أنه " يجذب تحسينات متوالية في السلع أو الخدمات ولا يتطلب معارف علمية جديدة"¹، إذن فهو يحدث تحسين تدريجي للمراجع (خدمات، تكلفة) ولا يشترط أفكار جديدة، أي أن الإبداع التكنولوجي التدريجي هو إبداع بالتحسين ولا يحتاج إلى مهارات جديدة، وهو عملية إتقان للمنتجات أو الأساليب الفنية للإنتاج، بطريقة تحسن النوعية، الإنتاجية والتنوع، ويكون بقاءه مستمر طوال تاريخ التقنية، وهذا النوع يتمثل عادة في تحسين جانب محدد للمنتج أو لنقطة من الأسلوب الفني للإنتاج.

هذه التحسينات لا يكون تأثيرها كبيراً في مستوى المؤسسة ككل بل تمثل تحسناً للأداء الناجع، كتخفيض التكاليف أو تغيير الأنظمة الجزئية للمكونات ، كما تنتج هذه التحسينات من تطورات متزايدة مرتبطة بمجموعة من العوامل، فيمكن أن تنتج من تحسينات آتية من بعض الميادين التكنولوجية أو تجارب أخرى.

ويمكن التمييز بين درجات الإبداع من جانبين أولهما هو النتائج التقنية المحققة وثانيهما هو حجم الاستثمارات المتراكمة في مجال البحث والتطوير، والشكل رقم 3 يبين الفرق الواضح بين الإبداع الجذري والإبداع التدريجي، فالأول يحتاج استثمارات في البحث والتطوير أكبر بكثير من الثاني، وفي نفس الوقت يحقق نتائج تقنية عالية.

درجات الإبداع



Source : Monette Mario (Balachandra R. F) "Environnement, technologie et société" , P7

¹ JOEL Broustail et FREDERIC Fréry. « Le Management stratégique de l'innovation ».édition Dalloz.1993 ;p : 12.

وقد لخص الاقتصادي ¹ Balachandra R. F عوامل نجاح مشاريع البحث والتطوير والإنتاج الجديد للإبداع ، من خلال مدى أهمية عوامل السوق والعوامل التكنولوجية والعوامل التنظيمية بالنسبة للإبداع، حيث انه مقسم حسب درجاته (جذري، تدريجي) وهذا اعتمادا على عاملي التكنولوجيا والسوق في جدول (رقم 1) بحيث تشير علامة +++ إلى أن هذا العامل مهم جداً أما العلامة ++ فإنها تشير إلى أهمية متوسطة، أما العلامة + فمعناها أن هذا العامل ليس له أهمية في تحديد مصير الإبداع.

عوامل نجاح مشاريع البحث والتطوير والإنتاج الجديد للإبداع

	متغيرات نصوصية			عوامل السوق	العوامل التكنولوجية	العوامل التنظيمية
	الإبداع	التكنولوجيا	السوق			
1	تدريجي	ضعيفة	موجود	+++	+	+++
2	تدريجي	ضعيفة	جديد	+++	+	+++
3	تدريجي	عالية	موجود	+++	+++	++
4	تدريجي	عالية	جديد	++	+++	++
5	جذري	ضعيفة	موجود	++	++	++
6	جذري	ضعيفة	جديد	+	++	++
7	جذري	عالية	موجود	++	+++	++
8	جذري	عالية	جديد	+	+++	+++

Source : Monette Mario (Balachandra R. F) "Environnement, technologie et société" , P12

¹ Monette Mario, "Environnement, technologie et société". (01/08/2004). P11.

www.seg.etsmtl.ca/tin501/mario/9_contexte_processus_innovation.pdf

المحاضرة 11: مصادر الابداع و الابتكار

يعتبر النشاط الابداعي و الابتكاري ظاهرة معقدة بالنظر إلى العوامل العديدة التي تتداخل في تكوينه وتطوره، و مما يزيد في تعقيد هذا النشاط أن هذه العوامل تكون فعالة في تكوين وتحفيز النشاط الابداع و الابتكاري في ظروف معينة بينما لا تكون كذلك في ظروف أخرى، و للوقوف على جوهر الموضوع سنحاول أن نتطرق في ما يلي إلى مصادره المختلفة، حسب بيتر دريكر حيث لخصها في سبعة مصادر.

يشير دريكر¹ (Drucker) إلى وجود عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمنظمة فرصة لإبداع وابتكار ما هو جديد منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (بيئة الصناعة) ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة، وهو بهذا يحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص للإبداع ومدى قدرة المنظمة في الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أو العامة، والبعض منها يمثل تحدياً للمنظمة يدفعها إلى التشخيص ومن ثم الانطلاق نحو التجديد والابداع و الابتكار.

أ- مصادر الابداع و الابتكار في البيئة الخاصة (الصناعة):

يؤكد الكاتب دريكر (Drucker) على أن سوق الصناعة وما يحيط بالمنظمة من ظروف و أحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصة للمنظمة لأن تكون إبداعية ومتجددة، ويقترح عدد من مصادر الابداع و الابتكار بهذا الخصوص:

1- مصادر الابداع و الابتكار غير المتوقعة: The Unexpected Innovation

هذا المصدر يمثل حالة احتمالية أو غير محسوبة مسبقاً حيث تجد المنظمة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد و الابداع و الابتكار ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، وكذلك أنها لم تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فردية، فقد تجد المنظمة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في إبداع طريقة جديدة لتسويق منتجاتها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية لديها.

2- **عدم الكفاية:** وهذا المصدر من مصادر الابداع و الابتكار يشير إلى التناقض بين الواقع وما يجب أن يكون، أي ما بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وما بين هذه وتلك يمكن خلق فرصة الابداع و الابتكار، مثال شركة (Seal-Land) التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء مما دفعها إلى استخدام حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضاعة والمحافظة عليها، مما قلل من التكاليف وتحسين مركز الربحية لديها.

¹ ج. أفوليو، بروس، مرجع سابق، ص 197.

3- الابداع و الابتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها¹: Innovation Based on Process Need

هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشئ ما مفقود وأن الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شئ إزاءها فإن الفرصة قد تبدو لشخص ما أو شركة ترغب بعرض لهذه الحلقة المفقودة حيث تكتشف بعض الشركات هذه الفرصة و إيجاد الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين، مثل تطوير نوع من الأنزيم يقاوم التلف والذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه والذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الأنزيم كان موجوداً ولكنه يتلف بسرعة مما دفع إلى تطوير مكونات المنتج وتجاوز مشكلة التلف.

4- التغيرات في الصناعة وهيكل السوق²: Change in Industry Market Structure

المنظمة تكون مستعدة لإبداع السلعة أو الخدمة، أو المدخل للأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الابداع و الابتكار متاحة كما حصل لدى شركة جونسون عندما شخصت بوجود حاجة في السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في أمريكا حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلائم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن.

ب- مصادر الابداع و الابتكار في البيئة العاملة:

التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصادر تدفع المنظمة إلى الابداع و الابتكار والتجديد ومن بينها:

1- التغيرات السكانية Demographies

إن التغيرات الحاصلة في حجم وتركيبية السكان تشجع المنظمة على التفكير الابداع و الابتكاري، فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن أن تخلق فرصا للإبداع ، حيث التغير سوف يحصل في حاجات وعادات السكانية الشرائية مما يجعل ما كان سائد من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغيرات لا بد من الاستجابة لها.

2- التغيرات في الإدراك، الأنماط، والمعاني المتداولة في المجتمع³:

إن فرص الابداع و الابتكار يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف، المعتقدات، وغيرها يمكن أن تكون مصدر يشد همة المنظمة نحو الابداع و الابتكار، فعلى سبيل المثال الشعور إزاء الأكل الذي تحول من التغذية البحتة والبساطة وطلب ما هو ضروري

¹ نفس المرجع، ص 197.

² نفس المرجع، ص 198.

³ نفس المرجع، ص 198.

وبأيسر الطرق وأرخصها تحول إلى وجبات جاهزة في بعض المجتمعات وخاصة الغربية حيث يتم الحصول عليه من محلات السوبر ماركت والاستعانة بكتب الطهي ، وهذه العادات أصبحت أكثر شيوعاً من ذي قبل ، إضافة إلى التغيير في حجم العائلة وعدد الأطفال وما يصاحبه من إعادة توزيع لدخل العائلة.

هذه التغيرات وغيرها من الأنماط الجديدة وعادات التسوق دفعت إلى الابداع و الابتكار في طرق تقديم الخدمات والمنتجات الغذائية الجاهزة لأن الفرد أخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل.

3-المعرفة الجديدة New Knowledge: التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلقت منتجات وأسواق جديدة، فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحياناً إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتج جديد، مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب ومجال الاتصالات، كذلك الحال فيما يخص المنشآت العاملة في ميدان البرمجيات الجديدة حيث تسعى لإنتاج برامج جديدة أسبوعياً أحياناً. هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب.

- مستويات الابداع و الابتكار:

يظهر الابداع و الابتكار في في العديد من المستويات و يمكن التمييز – عموماً – بين ثلاثة مستويات " على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة، على مستوى المنظمة".

1/ الابداع و الابتكار على مستوى الفرد:

حيث يكون الفرد الذي يمتلك قدرات و سمات إبداعية هو صاحب هذا الابداع و الابتكار، و لقد اشتغل الكثير من الباحثين حول هذه السمات، و نشرت العديد من الأبحاث و المقالات التي حاولت التعرف على قدرات و استعدادات و ميول الفرد المبدع، و خصائص و سمات شخصيته التي يتميز بها دون سواه.

و من بين الخصائص المنطقية و الأساسية في المبدع:

✓ المعرفة: يجب عليه أن يمتلك قدراً معتبراً و الماماً مقبولا بعمله، بالإضافة إلى كونه مثقفاً و صاحب روح علمية.

✓ التعليم: كثيراً ما يعيق المنطق المتواجد الابداع و الابتكار في حد ذاته، خاصة إن كان يحمل ثورة و تغييراً للواقع.

✓ الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية القادرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

✓ الشخصية: يتمتع بروح المخاطرة و المثابرة و حب الاستقلال، و هو عالي الدافعية، دائم التشكك، منفتح على الآراء الجديدة...

✓ الوضع الاجتماعي: هو ليس منطوي على نفسه، بل يميل إلى التفاعل و تبادل الآراء مع الآخرين.

و يشير الكاتب "روبي" (Robey)¹ إلى السمات التالية في الإنسان المبدع و هي:

- ✓ الفضول و حب الاستطلاع، و عدم الرضا بالوضع الراهن.
- ✓ الالتزام بهدف سام و التفاني في العمل و القدرة على تقديم الأفكار.
- ✓ التلقائية و المرونة.
- ✓ تشجيع تبادل الرأي و النقد الذاتي.
- ✓ الأصالة: و تعني التحرر من النزعة التقليدية و التصورات الشائعة، والخروج عن المألوف في التفكير و التعبير.
- ✓ الموضوعية و الشفافية في التعامل مع المشكلات.

كما أن هناك الكثير من الكتابات و البحوث حول هذه السمات لا يتسع المجال لذكرها، إلا أن هناك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات مثل: حب الاستطلاع و المثابرة و الثقة بالنفس و الاستقلالية، تأكيد الذات، التلقائية، التنافس، المخاطرة، المرونة و غيرها.

و من جهة أخرى فقد بينت عدة دراسات أن المنظمة تستطيع تدريب أفرادها لتغرس فيهم - إلى حد ما- هذه السمات و بالتالي الوصول إلى الحالة الابداع و الابتكارية الجماعية.

2/ الابداع و الابتكار على مستوى الجماعة:

و ذلك بالاعتماد على خاصية التداوب (La synergie) بين الأفراد و تبادل الخبرات و المهارات المختلفة و تحويل الكفاءات الضمنية إلى كفاءات قابلة للتحويل و التعلم، بالإضافة إلى التكوين و التدريب.

إن إبداع الجماعة يفوق إبداع الفرد، و التحدي الكبير الذي تواجهه المنظمات اليوم يتطلب تكوين و تطوير جماعات العمل المبدعة.

¹ عارف، حسين ناجي، السلوك التنظيمي. عمان: الأردن، دار يا فا العلمية، ط1، 2003، ص97.

3/ الابداع و الابتكار على مستوى المنظمة:

إن الابداع و الابتكار في المنظمات المعاصرة يعتبر ضرورة ملحة لمسايرة ركب التطور التكنولوجي و سوق المنافسة شديد التغير، و هو أساسي لبقائها و ازدهارها، و عليه يجب أن تجعل أسلوب عملها و ممارستها اليومية بعيدا عن الروتين و الرتابة، و يمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التي اقترحها هارولد لافيت¹:

- إدراك المنظمة أن الابداع و الابتكار يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، أي أنهم يقدرّون القيمة العلمية للنظريات و لديهم الرغبة في الاستطلاع و التطور المستمر.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بطرق إبداعية، و هذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة، و الخروج من الأساليب التقليدية في التعامل مع المشكلات.
- ضرورة تنمية المهارات و القدرات الابداع و الابتكارية في إيجاد حل للمشكلات والتنبؤ بها، و ذلك يساعد على تنمية المهارات الابداع و الابتكارية و التعود على التفكير المطلق والشامل.
- تنمية المهارات الابداع و الابتكارية في وضع مشكلات من العدم و العمل على حلها، وهذا سيقود المنظمة إلى خلق صمام أمان ضد المفاجآت غير المتوقعة.
- و لقد أشارت الدراسات و الأبحاث حول الابداع و الابتكار على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:
- الاتجاه نحو الفعل و الانجاز و التجربة المستمرة.
- الاتصال القوي مع حاجات و رغبات المستهلكين.
- وجود أنصار و مؤيدون للإبداع يقومون بتشجيع العملية الابداع و الابتكارية داخل المنظمة.
- مشاركة العاملين في تقديم مقترحات و بدائل العمل.
- تطوير مبادئ و قيم و أخلاقيات للعمل يدركها الجميع و يتمسكون باحترامها و تطبيقها.
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة و عدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة و عدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات و الوحدات الإدارية.

¹ العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان : الأردن، دار وائل، ط2، 2004، ص104.

➤ الجمع بين الشدة و اللين معاً، فهناك رقابة مركزية مشددة لحماية قيم و أهداف المنظمة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية و تفويض للسلطة بهدف تشجيع روح المبادرة و الابداع و الابتكار.

-أهمية الابداع و الابتكار:

في ظل اقتصاد المعرفة و تزايد الاهتمام أكثر بالمعارف و العلم و التكنولوجيا على وجه الخصوص و تماشياً مع التغيرات التي يشهدها العالم، زادت ملامح التنافسية أكثر -في جميع المجالات- على المؤسسات و الدول، فتسابقت كل واحدة منها نحو إيجاد أفضل الاستراتيجيات التي تساعد على تعزيز و تحسين قدرتها التنافسية، فزاد الاهتمام بالموارد البشري الذي يملك القدرة على الابداع و الابتكار و الابتكار، الاكتشاف، البحث و التطوير، حيث أثبتت دراسات أجريت في البلدان الصناعية المتطورة أنه من (60-80)% من التحسين في المستوى المعيشي يرجع إلى التقدم التكنولوجي و أن 20% يعود إلى تراكم رأس المال¹.

إن الأهمية الجلية للإبداع في منظمات العصر الحديث يفرضها منطق المنافسة الشديدة و كذا التغير المتسارع لهيكل الأسواق...كل هذه المعطيات و غيرها تجعل الابداع و الابتكار عنصراً أساسياً في نشاط المنظمات حيث أن المنظمة التي لا تبدع سيكون دورها هامشياً و تكون مهددة دائماً بالإفلاس.

و لهذا يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و كفاءة عالية، و هذا يتطلب قدرات إبداعية متميزة تستطيع من خلالها أن تطور حلولاً و أفكاراً جديدة تمكنها من الاستمرار و النمو.

و يتزايد الاهتمام بالابداع و الابتكار و بأهميته البالغة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة و التغيرات التقنية المتسارعة و المنافسة الشديدة و ثورة المعلومات والاتفاقيات العالمية للتجارة و قيود نقل التكنولوجيا.....الخ.

لقد أكد الكثير من الباحثين على حاجة المنظمات إلى الابداع و الابتكار من خلال تأكيدهم على أن الابداع و الابتكار أصبح وظيفة رئيسية و أمراً ضرورياً و حيويًا في المنظمة، و لقد استجابت المنظمات للحاجة إلى الابداع و الابتكار بطرق مختلفة و بدرجات اهتمام متفاوتة، فقد تتبنى بعضها سياسات شاملة لتشجيع الابداع و الابتكار على المستوى الفردي و الجماعي و المنظمة ككل.

¹ محمد، علي حوات، "العرب و العولمة"، القاهرة: مكتبة مدبولي، 2002 ، ص54.

كما أنشأت بعض الشركات وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الابداع و الابتكار و تنميته مثل وحدات التطوير الإداري و التنظيمي، و البحوث و التطوير و غيرها، و قامت منظمات أخرى بتدريب الأفراد و الجماعات على السلوك و التفكير الابداع و الابتكاري.

و أخذت المنظمات تتنافس فيما بينها في مجال الابداع و الابتكار و تعتبره ميزة تنافسية، و من الملاحظ أن حدة المنافسة تؤدي بدورها إلى ظهور إبداعات كثيرة و متنوعة، مما لا يسمح بالاستفادة من الابداع و الابتكار لفترة طويلة، لأن الابداع و الابتكارات الجديدة تقضي نسبيا على الابداع و الابتكارات القديمة، وبالتالي ينخفض مردود استثماره و تتزايد تكاليفه مع مرور الزمن.

أما في الوطن العربي فهناك حاجة ماسة إلى الابداع و الابتكار على مستوى الأفراد و الجماعات و المنظمات بهدف تحقيق التنمية الشاملة بجميع أبعادها للصمود في وجه التحديات الكبيرة الداخلية منها و الخارجية.

و حسب برنارد بور¹ (B.H.Boar) فيقول أن البشرية تطورت عبر خمسة عصور وكان سبب هذا التطور هو التفكير المبدع الذي أنتج العديد من الاكتشافات و الاختراعات التي خطت بالبشرية خطوات عظيمة نحو التطور و الازدهار و التغير و هذه العصور هي:

- العصر البدائي: حيث كانت البشرية تعتمد على الصيد.
- العصر الزراعي: كان اكتشاف الزراعة سببا في انتقال البشرية من مجتمع بدائي إلى مجتمع زراعي.
- العصر التجاري: حيث أبدع الإنسان طريقة المبادلة أو المقايضة، بدأت على مستوى الأفراد ثم نظمت في شكل شركات صغيرة ثم اكبر منه و هكذا...
- العصر الصناعي: حيث تكون هذا العصر باندماج ثلاث عوامل رئيسية هي: الأرض + العمل + رأس المال، وكانت أبرز إبداعاتها المحرك البخاري.
- عصر المعلومات: حيث أصبح مصدر القوة هو مدى التحكم في المعلومة و المعرفة و القدرة على تكوينها و تراكمها و استخدامها بكفاءة عالية، و من أبرز إبداعات هذا العصر: الحاسوب الآلي، الانترنت، NTIC، النزول على سطح القمر.... الخ.

و هناك أيضا الباحث ستيفن كوفي² حيث يعطي تقسيما قريبا من هذا يشمل: العصر البدائي، العصر الزراعي، العصر الصناعي، عصر المعرفة، عصر الحكمة، و يقول أن الإنتاجية قد

¹ Bernard Boar ; < strategic thinking of information technology > ; john wiley and sons ; 1997 ; p04.

² ستيفن، كوفي، " العادة الثامنة " : من الفعالية إلى العظمة"، ترجمة د. ياسر العيني. دمشق: دار الفكر، 2006، ط1، ص40.

زادت بين كل عصر وآخر بحوالي 50 ضعفا، و هذا يؤكد على أهمية الابداع و الابتكارات في رقي الحضارات و تطورها.

و يعلق على عصر الحكمة بأنه عصر يصل فيه الوعي الإنساني المكون من :

" المعرفة + القيم + الآلة " إلى حالة اندماج فعال يؤهل البشرية و المنظمات إلى اتخاذ القرارات الحكيمة و العقلانية ، لأنه يرى أن التحدي الكبير يكمن في اتخاذ القرار المناسب باستعمال و حشد كل ما لدينا من معارف و قيم و أخلاق.

المحاضرة الثانية عشر: العوامل المؤثرة في الابداع و الابتكار

إن النشاط الابداع و الابتكاري ظاهرة معقدة، و ذلك يعني أن هناك عوامل عديدة تتداخل في تكوينه و تطوره، و مما يزيد من درجة التعقيد في النشاط الابداع و الابتكاري هو أن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين و تحفيز هذا النشاط في ظروف معينة، بينما لا تكون كذلك في ظروف أخرى، و قد تكون فعالة أيضا في حل المشكلات التي تواجه الأفراد أو الشركات، و لا تكون كذلك في التوصل إلى الجديد غير المؤلف الذي يعطي للمنظمة ميزة تنافسية، و خلال هذا المبحث سنحاول أن نرصد أهم العوامل المؤثرة في العملية الابداع و الابتكارية، و التي ارتأينا أنها تضم ثلاث محاور كبرى هي: العوامل المتعلقة بالمحيط العام، العوامل التنظيمية، العوامل الشخصية أو الفردية.

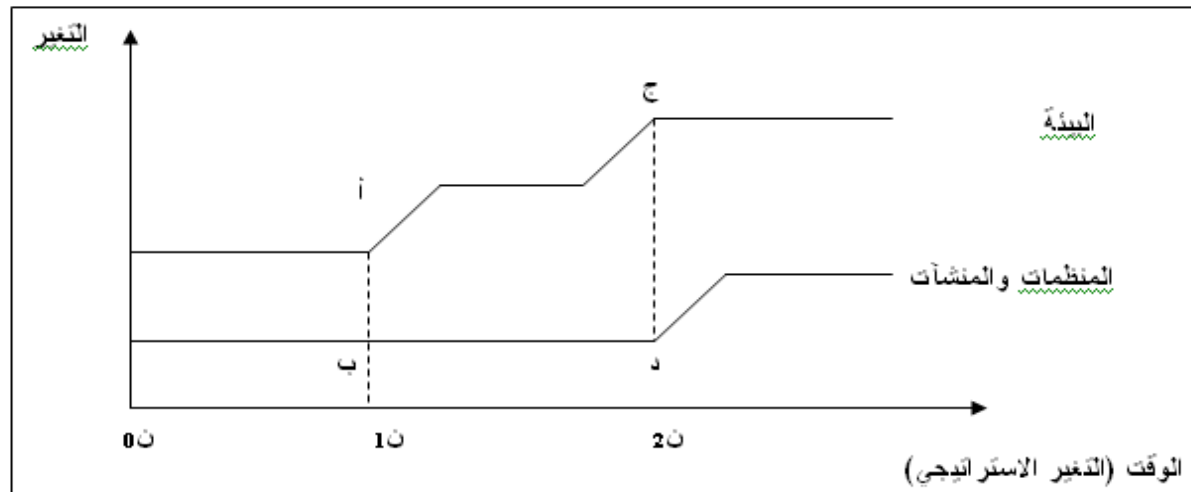
أولاً: العوامل المتعلقة بالمحيط العام

إن العلاقة الموجودة بين الفعل الابداع و الابتكاري و المحيط أو البيئة، لا تقتصر فقط على السمة المتعلقة بقبول الأفكار الجديدة، و المنتجات الفريدة، و إنما تتمثل في أسبقية معينة في النزعات الوطنية، و الاستعدادات المجتمعية و المؤسساتية، من أجل توفير الأجواء و الموارد المناسبة، للقيام بالتغيير الذي يأتي به الابداع و الابتكار، إذ أن الأفراد المبتكرون، و المؤسسات المبدعة، تنشأ في وسط له تقاليده و معتقداته و تعاليمه و تطلعاته و ثقافته الخاصة التي تميزه عن باقي المجتمعات، و بالتالي فإنهم يعملون في إطار اجتماعي- ثقافي، اقتصادي – سياسي، كما يتأثرون بطريقة التفكير السائدة و نوع الاستجابة للتغييرات و المواقف المختلفة، و فيما يلي أهم عوامل المحيط العام التي يمكن أن تؤثر في إبداع الأفراد و المؤسسات.

❖ البيئة التكنولوجية:

تؤثر البيئة الخارجية باعتبارها أحد أهم العوامل الأساسية في الواقع العملي لأي نشاط اقتصادي، حيث تجعله مختلفا عن النماذج المبسطة والمعتادة، وتتميز بيئة منظمات الأعمال في الوقت الراهن بتحديات شرسة تفرضها عدة عوامل أهمها المنافسة الحادة، التنوع، سرعة الحركة والتطور التكنولوجي، مما يجبر هذه المنظمات إلى تبني اليقظة والاستعداد الدائم بهدف الاستمرار والنجاح، ولهذا بات من الضروري الإهتمام أكثر بتحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة بحثا عن الفرص الممكنة وتجنباً للتهديدات المحتملة (في ظل بيئة متذبذبة)، لذلك فإن تحليل البيئة الخارجية يلعب دورا كبيرا يساهم في تكوين الإستراتيجية الابداع و الابتكارية لأي منظمة كانت. وأول ما يتضح من خلال دراسة وتحليل البيئة الخارجية والتي تحمل هذه الصفات أنها بيئة دائمة التغير، متجددة المصاعب والأخطار بها غير محدد وحركيتها في حد ذاتها تغيير مستمر إلى الأمام، والتنوع بها يعني عدم وجود حدود ساكنة، ومن ثم فإن المنظمات أو المنشآت التي تبقى ساكنة في ظل مثل هذه البيئة الديناميكية سوف تفشل لا محالة، و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (01): التحول الإستراتيجي في بيئة أعمال المنظمات



المصدر: د. محمد البنا: اقتصاديات السياحة والفندقة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 98.

يلاحظ أنه ما بين الفترة (0ن - 1ن) كانت البيئة العملية في حالة سكون ومن ثم فإن المنظمات لم تغير شيئاً من سياستها، وترتب عن ذلك بنهاية الفترة الأولى (1ن) وجود اتساق ما بين سياسة المنظمات والبيئة المحيطة عند النقطة - أ - وعند النقطة - ب -، أما الفترة (1ن - 2ن) فقد شهدت تغيرات ديناميكية في البيئة العملية المحيطة، ولكن المنظمات لم تجري سوى تغيرات طفيفة في سياساتها، وبالتالي فإنه بنهاية (2ن) ظهرت فجوة كبيرة بين ما حدث من تطورات في البيئة المحيطة، وبين التغير البطيء في السياسات التي تتبعها المنشآت مقاسة بالمسافة (ج د) وتعرف بالفجوة الإستراتيجية¹.

ولهذا يعتبر تحليل البيئة التكنولوجية بالنسبة لقضايا الإنتاج والإنتاجية من العناصر الهامة جداً لفهم ديناميكية نظم الإنتاج، ومدى تفاعلها مع العوامل الأخرى المؤثرة...، وإن كان الاختلاف عملياً في درجة التأثير بالبيئة، إلا أنه لا يجب إهمال البيئة التكنولوجية المحيطة بنظام الإنتاج أو نظام التشغيل (المنتج أو الخدمة)، إذ يفيد تحليل البيئة التكنولوجية لأي وحدة إنتاج في التعرف على:

- حدود الوحدة الإنتاجية.
- قياس مدى تأثير البيئة على هذه الوحدة وتأثير هذه الأخيرة في البيئة.
- معرفة مصادر الإنتاج.
- معرفة الطلب على منتجاته وخدمات نظام الإنتاج.
- معرفة المنافسين والعملاء والسوق المحيطة بالشركة.

¹ د. محمد البنا: "اقتصاديات السياحة والفندقة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 99.

- معرفة مصادر التخلص من مخلفات الإنتاج وكيفية التحكم في ملوثات البيئة.
- قياس أثر التشريعات الصناعية والقوانين الاقتصادية والمالية على النظام الإنتاجي.
- معرفة التغيرات السلوكية (الاجتماعية والثقافية) وأثرها على نظام الإنتاج.
- معرفة إمكانيات التوسع أو ضروريات الانكماش¹.

لقد أصبحت التطورات التكنولوجية حالياً عاملاً حاسماً وفعالاً لا يقل أهمية عن باقي عوامل البيئة المضطربة والمتغيرة، غير أنه محفوف بكثير من المخاطر التي يصعب تصورها أو الإحاطة بها بسبب السرعة المذهلة للمبتكرات التكنولوجية الحديثة، وحجم التأثيرات التي تترتب عنها على المجتمعات عموماً وعلى المنظمات الاقتصادية خصوصاً، حيث شكلت التكنولوجيا دعامة قوية للنمو الاقتصادي ويرى JOSEPH SCHUMPTER أن التكنولوجيا هي العامل الحاسم لنمو الاقتصاد وتطور الصناعات، وأن العبء الأكبر من هذه الابتكارات والابداع و الابتكارات تحملته وتحمله المنظمات والمنظمون LES ENTREPRENEURS، بل يرى أن كل الابتكارات والابداع و الابتكارات تقريبا من انجاز المنظمين².

وبذلك صارت البيئة العلمية والتكنولوجية تعد من العناصر الهامة التي تؤثر على المنظمات والابداع و الابتكار، وتتكون هذه البيئة من البنية الأساسية للعلم والتكنولوجيا (المؤسسات، الأفراد، الإمكانيات)، ومستوى التقدم العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمع، والقدرة الوطنية على الابداع و الابتكار والابتكار، وكذلك مدى القدرة على نقل التكنولوجيا الأجنبية وتطويرها وتطويرها وتحقيق الاستفادة منها، ويدخل في نطاق البيئة العلمية والتكنولوجية أيضاً مدى توفر وسائل الربط والاتصال بين المؤسسات العلمية والتكنولوجية المختلفة، وبينها وبين قطاعات المستفيدين³.

وفي ظل هذا الوضع الذي تنامي معه الاهتمام بالموارد المعرفية، أصبحت قوة الدول والمنظمات تقاس بدرجات تكيفها مع التطورات التكنولوجية ومن ثم مقدراتها ومؤهلاتها الخلاقة على الابداع و الابتكار، لا بممتلكاتها وثرواتها المالية.

وعليه أضحت الدعامة الأساسية للمنافسة بين المنظمات، وحتى بين الدول، هي القدرة على التعلم والابداع و الابتكار بصفة مستمرة، لذلك خصصت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

¹ فريد راغب النجار: إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص 107.

² Christian le Bas: "Economie de l'innovation", Economica, Paris, 1995, P 11, 12.

³ إيمان بلبولة: "المؤثرات البيئية على ادارة الابداع و الابتكار التكنولوجي"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبلدية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006، قسم العلوم التجارية ص90.

ONUDI تقريرها للعام 2003/2002 لطرح إشكالية " المنافسة بواسطة الابداع و الابتكار والتعلم¹ ".

وعموما فإن التطور التكنولوجي سواء في مجال الاتصالات أو الإنتاج أو الترويج أو غيرها من النشاط الاقتصادي، يتيح فرصا أفضل لكسر الاحتكار الطبيعي أو الاحتكار الفني في بعض المجالات، ومنح فرصا في نفس الوقت للتميز في جودة الخدمات، لتدعيم القدرة والمركز التنافسي للمنظمة.

❖ الخصائص و النزعات العامة في المجتمع أو ثقافة المجتمع:

حيث أن الثقافة السائدة في المجتمع هي البرمجة الجماعية للذهن و التراث الاجتماعي الذي يتكون من جيل إلى جيل، فالمجتمعات تختلف فيما بينها في تراثها و قيمها و في العوامل المؤثرة في خياراتها و مواقفها المختلفة خاصة ما يتعلق بالنشاط الابداع و الابتكاري، و فيما يلي سنذكر أربعة عوامل تؤثر على الابداع و الابتكار في هذا السياق.

أ/ مسافة السلطة أو القوة:

و هي التي تقيس علاقة الأفراد في الحياة و العمل، حيث انه في بعض المجتمعات تكون المسافة أو تباعد السلطة واسعا (هرمية طويلة)، بينما في مجتمعات أخرى تكون محدودة، و نجد أن الهرمية الاجتماعية تميل إلى احترام التسلسل و السن و الأقدمية و المحافظة على الحالة القائمة، مما يعيق النشاط الابداع و الابتكاري في المؤسسات، في حين أن الابداع و الابتكار ضمن السلطة الضيقة و المحدودة يخضع لاعتبارات فنية و مهنية متخصصة مما يساعد على تقبل الابداع و الابتكار و تبنيه².

ب/ الذكورة و الأنوثة:

إن المجتمعات الأكثر أنوثة تميل إلى التأكيد على العلاقات و التشارك و تأكيد الأبعاد الاجتماعية ، وهي أقرب إلى إعطاء الأولوية للأفراد على حساب العمل و إلى التعاون بينهم، و هذا ما يجعلها أكثر ميلا إلى الابداع و الابتكار التحسيني دون الجذري، الذي يراعي الظروف الاجتماعية للأفراد و يحتاط من التغيير الذي قد يسببه الابداع و الابتكار³.

¹ ONUDI, "rapport sur le développement industriel, 2002/2003, La competitive sur l'innovation et l'apprentissage, Vienne", 2002. P73.

² الصرف، رعد حسن، ادارة الابتكار، مرجع سابق، ص123.

³ نفس المرجع، ص124

وفي المقابل فإن المجتمعات الأكثر ذكورة تميل إلى تأكيد الذات و التنافس ، و إلى أولوية العمل على الأفراد في الغالب، و هي بذلك تكون أقرب إلى المغامرة، و تكون أكثر ميلا إلى الابداع و الابتكار الجذري التغييري لإثبات الذات.

ج/ الجماعية و الفردية:

إن العمل الجماعي يؤكد على العلاقات و أهمية الانسجام و مراعاة الفريق و التوافق في الأداء بين أعضائه، مما يشجع على الابداع و الابتكار التحسيني أو التدريجي الذي يكون أكثر قبولا من قبل الجماعة (المجتمع، العائلة، المؤسسة)، و ذلك من أجل الحصول على التقدير الاجتماعي والإحساس العالي بالانتماء¹.

و في المقابل فإن المجتمعات الأكثر فردية تميل إلى التأكيد على الانجاز الفردي الذاتي والتفرد في العمل و المغامرة من أجل الحصول على التقدير المهني ، و لذلك فإن الابداع و الابتكار الجذري التغييري يكون هو الأقرب إلى تأكيد الفردية و إشباع طموحها اللامحدود.

د/تجنب عدم التأكد:

حيث أن المجتمعات الأكثر تجنباً لعدم التأكد - التي تخاف من التغيير تكون أكثر ميلا إلى المحافظة على الحالة القائمة، و هي لا تميل إلى التغيير إلا في الحدود التي تحمل معها قدرا من اليقين، و لهذا تكون أكثر تشجيعاً للإبداع التدريجي الذي يستند على تجارب سابقة.

و خلافا لذلك فإن المجتمعات الأكثر قبولا للتغيير تسعى إلى التحكم في المستقبل بإقبالها على الابداع و الابتكارات الجذرية، و لكن في إطار واضح من التخطيط كأسلوب للتحكم في المستقبل².

¹ نفس المرجع، ص124

² نفس المرجع، ص126

❖ القاعدة المؤسسية للبحث و التطوير:

إن المجتمعات المتوجهة نحو الابداع و الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل تعزيز الابداع و الابتكار، و يمكن في هذا المجال الإشارة إلى بعض العوامل المؤثرة في هذه القاعدة¹:

أ/ مراكز البحث و التطوير و الجامعات:

و هي التي توجد تقاليد و ثقافة البحث العلمي في إطاره المؤسسي المنظم ، مما يشجع المساهمات العلمية القيمة في التراث المعرفي الإنساني و البحث التطبيقي، و إثراء رصيد المجتمع من الابداع و الابتكارات العلمية و العملية، إن مراكز البحث و التطوير و الجامعات تساعد على خلق و تعزيز الهيئة العلمية و الفنية، التي تسهم في إيجاد الكفاءات و تنميتها، كما توجد حوافزها و جوائزها، و مصادر تعزيز المكانة للباحثين المتميزين و المبدعين.

ب/ نظام البراءة:

حيث أن نظام حماية الملكية الفكرية يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبدعين و الشركات الابداع و الابتكارية، و على الرغم من أن هذا النظام يحد من انتشار الابداع و الابتكارات، لأن البراءة هي الاحتكار المحمي بالقانون، أو هي تخويل بالاحتكار القانوني المصمم لحماية المبدعين من المقلدين، و من جهة أخرى تدفع هذه الشركات إلى الاعتماد على هذه الحماية كضمانة لاستمرار التفوق في السوق، إن هذا النظام يعد ضروريا لحماية الابداع و الابتكارات الموجودة من جهة، و لتشجيع الأفراد و المؤسسات على الابداع و الابتكار ضمن شروط الحماية القانونية و الميزة التنافسية التي تمنحها هذه الابداع و الابتكارات والتي تعتبر في حد ذاتها حافزا مهما لنشر ثقافة الابداع و الابتكار و تطويرها.

ج/ قنوات التقاسم و التشارك في المعلومات و المعارف والحلول:

لقد أصبح العالم اليوم أشبه ما يكون بمجتمع منتظم من أجل نشر و توزيع المعلومات و تقاسمها بكفاءة عالية، و تمثل قنوات التقاسم و التشارك التسهيلات و المكتبات الحديثة، التي تقوم بجمع و معالجة و توزيع المعلومات و استخدامها في الوقت المناسب و بالطريقة الصحيحة التي تزيد من فعاليتها، بالإضافة إلى الخدمات المختلفة للنشر العلمي بكل أنواعها: الكتب، الدوريات، الرسوم، البيانات، المكتبات الالكترونية... الخ، إن الثورة الرقمية التي شهدتها العالم الحديث، و مع تطور الإنترنت الذي كان بالأصل لأغراض البحث العلمي، أصبح القناة الأكثر أهمية و فعالية، ليس في الحصول على المعلومات فحسب، بل أيضا في تبادلها و تقاسمها وإنشائها و التحاور حولها على

¹ ابراهيم، عبد الستار، ادارة الابداع و الابتكار؛ قضاياها و تطبيقاته. القاهرة، مكتبة الانجلو، 2002، ط3، ص42.

صعيد البلد و الإقليم و العالم، مما جعل العالم قرية كونية تتجاوز الحدود، و تتميز بسرعة فائقة في انتقال المعلومات و الاستفادة منها، في إطار برامج أخرى معدة لذلك.

و في الواقع فإن الانترنت لا تمثل مجرد آليات و برمجيات، بل تمثل فعليا ملايين الأفراد و آلاف المؤسسات و الهيئات، يستخدمونها بكل ما لديهم من اهتمامات و معلومات و معارف و أفكار جديدة، و مشروعات و بحوث تتجاوز العشرين ألف بحث في الثانية، بالإضافة إلى أنها متاحة للجميع، و في كل الأوقات بكل مزايا الانترنت و خدماتها، مما يزيد من سرعة تقاسم المعلومات و مع الآخرين.

- الحرية:

تعتبر الحرية في التفكير، و طرح الأفكار و المفاهيم العلمية و الفنية الجديدة بحرية، أحد العناصر المهمة في تكوين مجتمع التفتح العلمي، كما تساعد على إثراء النشاط العلمي، و تمنح المبدع - فردا كان أو مؤسسة - الإحساس بالقوة و التفاؤل و الثقة و الانتماء، و تزوده بالقدرة على القيام بالكثير من أجل خدمة التطور الإنساني عموما و مجتمعه بصفة خاصة.

-العوامل التنظيمية المؤثرة في الابداع و الابتكار

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمثل عاملا بالغ التأثير على فعالية النشاط الابداع و الابتكاري، فإذا كان يتسم بكثرة الروتين و القواعد التي تحدد كل شيء دون مرونة أو مراعاة للظروف المحيطة، فهذا يحد من التفكير الابداع و الابتكاري و يعيق الأفراد المبدعين بل و يهمشهم في أغلب الأحيان، و لقد كشفت دراسات عديدة على أن الشركات ذات الطابع البيروقراطي تكون غير ملائمة و غير فعالة في البيئة الديناميكية التي تتنافس على أساس الابداع و الابتكار، حيث أن الهرمية و القواعد المقيدة و الإجراءات المطولة، تعيق تدفق الجهد الابداع و الابتكاري في المؤسسات، و تعمل على إبقاء الحالة القائمة و استمرارها و محاربة التغيير¹.

باعتبار أن الابداع و الابتكار يمثل - إلى حد ما - تفكيرا خارج الهيكل التنظيمي، و تغييرا للحالة القائمة، فلا بد أن يوجه مختلف أشكال الإعاقة التنظيمية في المؤسسات ذات الطابع البيروقراطي أو النمط الميكانيكي، الذي لا يكون ملائما إلى في حدود ضيقة حين تكون البيئة الداخلية (الإنتاج الواسع و النمطي، حيث لا تتغير العمليات الإنتاجية و لا المنتج، إلا في فترات طويلة) مستقرة، و البيئة الخارجية (الطلب في السوق ثابت، و المنافسة قليلة) مستقرة كذلك.

إلا أن واقع المؤسسات اليوم لا تنطبق عليه هذه القاعدة، حيث أن البيئة الداخلية سريعة التغير (الإنتاج حسب الطلب، ضرورة إتباع إستراتيجية التمييز في المنتجات)، و كذلك تكون البيئة

¹ عبوي، زيد منير، مرجع سابق، ص 89.

الخارجية سريعة التغير أيضا (المنافسة الشديدة، و صعوبة التنبؤ بالمستقبل)، و لهذا فمن الضروري مراعاة العوامل التنظيمية و أثرها على تعزيز أو إعاقة الجهد الابداع و الابتكاري في المنظمة، وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية التي يمكن أن تؤثر في العملية الابداع و الابتكارية:¹

أ/ إستراتيجية الشركة:

عندما تكون إستراتيجية الشركة قائمة على أساس الابداع و الابتكار كمصدر للميزة التنافسية في السوق، و أحد أبعاد أدائها الاستراتيجي، في هذه الحالة تتوجه الشركة نحو استقطاب المبدعين و البحث عنهم، و كذا إيجاد مجالات و فرص للقيام بالأعمال و البحوث الخاصة بتكوين و تطوير قاعدة الشركة في ما يخص الابداع و الابتكار بمختلف أنواعه.

أما عندما تكون إستراتيجية الشركة موجهة نحو الحالة القائمة فيما يخص المنتجات و الخدمات و التكنولوجيا الحالية، فغن الشركة في هذه الحالة ستتوجه نحو استخدام الابداع و الابتكار من أجل استمرارية النظام الحالي و تمديد منافع الميزة التنافسية الحالية عن طريق عمليات التحسين، و هذا قد يؤثر على فعالية أداء المنظمة لأنه كما سبق فالبيئة الخارجية شديدة التغير، و من الصعوبة التنبؤ بالمستقبل و بإبداعات المنظمات الأخرى.²

ب/ القيادة و أسلوب الإدارة:

إن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الفعل الابداع و الابتكاري، حيث أن القيادة أو أسلوب الإدارة المتبع في الشركة التي تضع في أولوياتها تكوين الجو الملائم للإبداع توجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل و السياسات، و المنتجات، و أساليب العمل في السوق الخ.

و في المقابل، فإن القيادة البيروقراطية يكون التغيير فيها خطرا، إذ يعتبرونه نشرا للفوضى و تهديدا للنظام، و استقرار المؤسسة، و نجد أن القيادة ذات النمط الابتكاري تتسم بأسلوب ديمقراطي، تفويضي، مرن، متحرر من الهرمية و جمود الهياكل و القواعد، و هو يميل إلى تشكيل فرق العمل و تكوين الوحدات المستقلة التي تعتبر أكثر ملائمة للإبداع، كما يهتم بالاتصال في الاتجاهات بعيدا عن المركزية و القواعد الروتينية.

و على هذا الأساس أكدت البحوث و الدراسات أن أسلوب الإدارة الذي يعتمد على المشاركة و الحرية و المرونة هو أكثر الأساليب التي أثبتت فعاليتها، و أكدت على نجاعتها في تكوين جو الابتكار و الابداع و الابتكار.³

¹ إبراهيم، عبد الستار، مرجع سابق، ص 45.

² حسين رحيم، نظم حاضنات، الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 2003/02، ص 46.

³ جمال الدين محمد المرسي- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2003، ص 65.

ج- الفريق:

لقد أصبحت الشركات الحديثة تلجأ إلى استخدام الفرق، و خاصة الفرق المدارة ذاتيا، وذلك بهدف معالجة خطرين أساسيين :

* خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة داخل الشركة، و منعزلة، مما يفقد الشركة وحدة الحركة و تكامل الجهود.

* تحرر هذه الفرق من القواعد و الإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل و ضمان تدفق الموارد داخل الشركة .

إن الابداع و الابتكارات في الشركة الحديثة قد أصبحت أكثر تعقيدا مما يتطلب تداخل النظم والاختصاصات و الوظائف، و يمثل عمل الفرق داخل الشركة مناخا ملائما لتعزيز و دعم الابداع و الابتكار وزيادة فعالية العمل الفكري و المهني¹ .

د- ثقافة الشركة:

إن العمل الابداع و الابتكاري يؤدي إلى تغيير في القيم و المفاهيم لدى الشركة ، ذلك أن الصروف والأشياء تتغير فتتغير ثقافة الشركة تبعاً لها .

و بشكل عام ، فإن الشركات القائمة على أساس الابداع و الابتكار، يفترض أن تكون ذات قدرة عالية على ابتكار العملية و المنتج، و أن تتسم أيضا بقدرة عالية على الابتكار الثقافي، الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل و السياسات و المفاهيم و التقاليد الحالية، لصالح التغيير الثقافي الذي يأتي به الابداع و الابتكار، و على هذا الأساس تعتبر ثقافة الشركة القابلة للتطور و التغيير أساسا مهما في نجاح العملية الابداع و الابتكارية، و شرطا من شروط استمرارها².

¹ إبراهيم، عبد الستار، مرجع سابق، ص47.

² جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق، ص77.

المحاضرة 13: أثر العوامل الإدارية على الابداع و الابتكار

إن أهمية الإدارة لا تقتصر فقط على إدارة الابداع و الابتكار فحسب، بل من واقع دورها في إدارة الشؤون السياسية و الاقتصادية والاجتماعية التي تسهم في توفير المناخ الملائم للعملية الابداع و الابتكارية، وذلك لاعتبارات عدة منها: مركزية الحكم، و مسؤولية الإدارة العامة في وضع الخطط الإنمائية الوطنية و تنفيذها، و مرحلة التنفيذ هي النقطة الأكثر أهمية في معادلة التحديث الاقتصادي، وبالتالي فإن الابداع و الابتكار هو أحد العناصر الهامة التي تؤثر في عملية التنمية.

إن السياسات و الأنظمة و الإجراءات التنفيذية و الرقابية هي عوامل أساسية ليس فقط في مجال الإدارة اليومية للشؤون العامة و الخاصة، بل هي أكثر أهمية في مجال الابداع و الابتكار، فإما إن تكون الإدارة إبداعية المنهج و التفكير و الأساليب، و إما أن تكون عناصرها أداة إعاقه في وجه أية محاولات أو مبادرات لإحداث التغيير.

و عندما يصبح الابداع و الابتكار هدفا سياسيا فان تحقيقه هو عمل إداري، و هو بالتالي إما إن يضيع في خضم البيروقراطية و العقلية المعارضة للتغيير، لأنها تخافه أو تجهله أو تكون غير قادرة على التعامل معه، و إما أن يتحول إلى نهج بنيوي في العقل الإداري و الممارسات الإدارية.

و يتمثل دور الإدارة في الابداع و الابتكار في مرحلتين أساسيتين¹:

* إدخال التقنية الإدارية الحديثة في مختلف المستويات، و تكييفها تمهيدا لتهيئة الإدارة تنظيميا وسلوكيا.

* إدارة الابداع و الابتكار في المجالات الوطنية المختلفة، و ذلك انطلاقا من دورها الأكثر أهمية في إدارة

وتوجيه و تنفيذ السياسات و البرامج الوطنية.

إن قدرة الأجهزة الإدارية على تحقيق درجة عالية من التوازن بين السياسات و البرامج الإنمائية من جهة، و بين الوسائل المادية و البشرية المتاحة من جهة أخرى، هو عبارة عن إبداع مرحلي مطلوب، و يترتب عن هذا إحداث تغيير في البنيات التنظيمية الإدارية و الإجرائية، و أيضا في الأنماط السلوكية، التي تشكلت في ظل ظروف و وظائف تقليدية، و هذا يعني ضرورة تكوين الإطارات و القيادات، و تحضير عمليات إعادة التنظيم و إدخال التقنية الإدارية الحديثة من أجل التحكم في التغيير المنتظر و ضمان فعاليته.

ومن بين الممارسات الإدارية التي تؤثر في إبداع الأفراد نذكر مايلي¹:

¹ عبوي، زيد منير، مرجع سابق، ص 99.

1. **الحرية :** وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار، أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف، وآخرين يمنحون الحرية بالإسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.
2. **الموارد:** أهم موردين يؤثران على الابداع و الابتكار هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الابداع و الابتكار عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلي تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.
3. **ملامح فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الابداع و الابتكاري وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:
 - الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.
 - مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.
 - ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.
5. **تشجيع المشرفين:** حيث أن معظم المديرين دائما مشغولون، وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها، والمؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الابداع و الابتكار وبين مكافآت مالية محددة فقط، بل من المفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الابداع و الابتكارية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الابداع و الابتكار.
6. **دعم المنظمة:** إن تشجيع المشرفين يبرز الابداع و الابتكار، ولكن الابداع و الابتكار حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة، الذين عليهم أن يضعوا نظاما لتقدير المجهودات الابداع و الابتكارية، واعتبار العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الابداع و الابتكار.
7. **التحديد:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الابداع و الابتكار لديه².

إن الانتقال إلى الإدارة الابداع و الابتكارية يعتمد على توفر العديد من العوامل بدءا بالقرار السياسي و انتهاء بتطوير السلوك الفردي بما يلاءم هذا التوجه، و التركيز على البحوث و الدراسات و الجهد العلمي، مروراً بإعادة التنظيم و التدريب، و إدخال التقنية الإدارية الحديثة، و الدعم المالي و

¹ الزهري، رندة ، "إدارة الابداع و الابتكار الإداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر ، العدد 3، 2002، ص64.

² الزهري، رندة، مرجع سابق، ص64.

خلق مناخ اجتماعي يساعد على تحقيق الاستجابة اللازمة من المجتمع أفراداً و منظمات، و يعتبر دور القيادة الإدارية مركزياً في هذه العملية، حيث يعتمد التحول النوعي للإدارة على مدى مرونتهم و التزامهم للتغيير و القيام به.

إن الابداع و الابتكار الإداري له علاقة وطيدة بالتغير التنظيمي، حيث يحدد من خلال الارتباط المستقبلي بين القدرة التنظيمية و التغيير التكنولوجي، و يكمن التحدي في كون التسارع التكنولوجي يفوق قدرة المنظمة من حيث تكوين الأفراد و استقطاب الكفاءات، و كذا الوصول إلى النموذج الإداري الذي يواكب أو يتحكم نسبياً في التكنولوجيا الحديثة، و هذا ما يجعل الباحثين و مكاتب الدراسات الإستراتيجية يركزون على إدارة التغيير، و وضع خطط و برامج لتهيئة المنظمة للوضع الجديد.

و هكذا نجد مما تقدم أن الابداع و الابتكار الإداري يتأثر بعدة عوامل: فردية، بيئية، تنظيمية، تكنولوجية، اجتماعية، سياسية، موضوعية، و يبقى التحدي قائماً حول كيفية تأهيل المؤسسات لتبني فكرة الابداع و الابتكار و نشر ثقافة التغيير.

- مساهمة القيادة الإدارية في تنمية ودعم الابداع و الابتكار في المؤسسة

لا توجد استراتيجيات عامة لبناء مؤسسات إبداعية، ولكن من الممكن أن يتم تحديد مستلزمات الابداع و الابتكار المؤسسي بصورة تجعلها قابلة للتحقيق، وقد قام عدد كبير من الكتاب بوصف نماذج من المؤسسات التي يكون فيها الابداع و الابتكار هو مقياساً للكفاءة. والكثير من الباحثين الذين دعوا إلى ضرورة استبدال المهارات المؤسسية التقليدية بكفاءات أسهل من حيث التطبيق مثل الابداع و الابتكار الذي يعلن نفسه من خلال توليد الأفكار التي من شأنها أن تحدث تغييراً في المؤسسة، وأكد " تويس " أن الإمكانيات متاحة أمام المؤسسات والقادة الإداريين من أجل تحسين الأوضاع للإبداع وتشمل هذه الإمكانيات ما يلي:

- تبني النمط القيادي المشجع على الابداع و الابتكار.
- تهيئة البيئة العملية التي تساعد على تشجيع الابداع و الابتكار.
- الاستعانة بالمبدعين داخل المؤسسة والتمسك بهم.
- استخدام الأساليب التي من شأنها تنمية القدرات الابداع و الابتكارية داخل المؤسسة¹.

أولاً : تأثير النمط القيادي على تنمية القدرات الابداع و الابتكارية لدى المرووسين

يرتبط موضوع الابداع و الابتكار في المؤسسة ارتباطاً دلالياً مع موضوع القيادة الإدارية ودورها في إحداث الحث الفكري وتجاوزها للأساليب المألوفة في قيادة المؤسسات، فعدم تعامل

¹ بيتر كوك، "إدارة إدارة الابداع و الابتكار"، تر: خالد العامري، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 88 – 89.

القيادات مع الفترات الانتقالية التي تمر بها بفكر إبداعي قادر على تشخيص وفحص الواقع ومتغيراته ستكون هذه القيادات أمام أزمة مفاجئة. فالقائد الإداري هو العنصر الأساسي والأكثر تماسا مع مفردات العمل التنظيمي والسلوك الإنساني داخل أية مؤسسة، فضلا عن كونه حلقة الوصل بين الميدان والمواقع المشروعة للقرارات والممارسات المختلفة¹.

وقد أكد علماء النفس الاجتماعي أهمية القيادة الإدارية والدور الكبير الذي تلعبه في بناء الجماعات المختلفة، كما يؤكدون ما للقائد من أهمية بالغة في تماسك تركيب الجماعة وجوها وأهدافها ونشاطاتها، وطالما أن السلوك البشري يسعى دائما لتحقيق أهداف حيوية متجددة، وتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على الابداع و الابتكار، فإن القائد يعمل على بلورة الهدف حتى يكون محددا واضح المعالم، وتحديد الوسائل المناسبة. والإستراتيجية الملائمة لتحقيق الهدف².

1 - دور القائد في تنمية وتحسين القدرات الابداع و الابتكارية لدى مرؤوسيه

يقع دور كبير على القائد في توليد الأفكار الابداع و الابتكارية، وفي جعل مرؤوسيه يحاولون معالجة المشكلات بطرق مختلفة، والمبدعين يتميزون - عادة - بالاستقلالية والاستبداد بالرأي، وغير مهتمين بالمال، مثاليين، ثائرين وغير مطيعين، وفي ظل هذا الميول فإن قيادة المبدعين تصبح صعبة حيث يميلون إلى عدم إعطاء الأفكار للآخرين، ومن ثم فإن قادة المبدعين يجب أن يتصفوا بسمات معينة منها الذكاء، الاستقرار والاتزان، الهدوء، البساطة، والود وغيرها.

ويمكن القول بأن ميول المبدعين وخصائص القادة قد تكون سببا في صراع قوي مدمر للمؤسسة، ولأن المؤسسات الحديثة تعتمد على الابداع و الابتكار، فإن نجاح القائد في بناء علاقات ودية ومحترمة مع المبدعين، يكون أمرا ضروريا لنجاح المؤسسة ولضمان الاستفادة من نتائج الأفكار الابداع و الابتكارية³.

لذلك فإن كل من هوجان و مورسو (MORRISON & HOGAN; 1993) قدما الخطوات

التي يجب إتباعها من طرف القادة لقيادة المبدعين وهي⁴:

✓ تحديد الأهداف من خلال إتاحة مستويات عالية لمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف وتحديد الوقت المناسب للعمل.

✓ تقديم الموارد الكافية لأداء المهام وإنجاز الأعمال.

✓ تخفيض وقت الضغوط من خلال التحديد الواضح للأهداف والموارد والمكافآت والتنظيم.

✓ أخذ المكافآت غير المالية في الحسبان بما يدعم مشاعر المرؤوسين بأن لهم قيمة.

¹ محمد الطعمنة، طارق شريف يونس، " إدارة الابداع و الابتكار : مقوماته ومعوقاته، دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي"، مجلة

التحديات المعاصرة ادارة الابداع و الابتكارية (القيادة ادارة الابداع و الابتكارية)، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006 ، ص 83

² صالح حسن الداهري، مرجع سابق، ص45

³ سيد جاد الرب إدريس، " إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية"، دن ، 2006 ، ص257.

⁴ نفس المرجع السابق ، ص: 258.

✓تشجيع الابداع و الابتكار على أساس أنه تطوير وليس ثروة، حيث أن الأساس في الابداع و الابتكار هو استمرار تحسين المنتجات والجودة وتخفيض وقت وتكاليف الإنتاج والتوصل إلى استخدامات جديدة ومنتجات جديدة على الخطوط الإنتاجية الحالية.

ويقترح العالمان كنكي وريتتر (REITNER & KINICKI) مجموعة من الوسائل التي على القادة استخدامها لتنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المؤسسة¹ :

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الابداع و الابتكاري للعاملين.
- تشجيع بيئة عمل منفتحة وخالية من السلوك الدفاعي.
- تشجيع المبدعين على الاتصال فيما بينهم.
- مشاركة القائد مروضيه في التدريب الابداع و الابتكاري.
- مكافأة سلوك الابداع و الابتكار.
- تشجيع العاملين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
- توفير عمل مثير لاهتمام العاملين يساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي.

2-أثر النمط القيادي على الابداع و الابتكار

اختلفت الدراسات المتعددة في تبيان تأثير القيادة الإدارية في الابداع و الابتكار داخل المؤسسة، وقد ركزت الدراسات المبكرة بشكل متكرر على الخصائص الشخصية للقائد، سمات الشخصية، القيم والمعتقدات، الخبرة والمعرفة وغيرها².

وفي هذا السياق يرى عبد الحميد المغربي أن خصائص القائد الذي يحفز مروضيه على الابداع و الابتكار، تتمثل فيما يلي³:

- الاستعداد لتبني الأفكار غير المدروسة جيدا وتقبل المخاطر الناتجة عنها.
- الاستعداد لتجاهل سياسات المؤسسة.
- القدرة على إصدار قرارات سريعة.
- ارتفاع مهارات الإنصات الفعال.
- تفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة.

كما وجد في دراسة هايج وديوار (HAGE & DEWAR ; 1973) أن القيم الرفيعة بين قادة المؤسسة كانت تنبئ بوجود مستويات مرتفعة من الابداع و الابتكار لكن المشكلة التي واجهت هذا النوع من الدراسة هي صعوبة تحديد خصائص للقائد متفق عليها تنبئ بوجود الابداع و الابتكار في المؤسسة.

وفي مواجهة هذه الصعوبات، نجد أن الدراسات المتعلقة بالابداع و الابتكار والقيادة اتجهت اتجاهها مغايرا، فبدلا من السؤال عن خصائص القادة، يطرح السؤال عن ماذا يفعلون، بصيغة أخرى،

¹ عبد الحليم رفعت الفاعوري، مرجع سابق، ص 93.

² نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص: 198.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، د ن، 2007 ، ص 115.

دراسة نمطهم القيادي، إذن ما هو أثر النمط القيادي على إبداع الموارد البشرية؟ أو ما هو النمط القيادي المناسب لإخراج الطاقات الإبداع و الابتكارية لدى الموارد البشرية ؟

يعتبر النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في إبداع الموارد البشرية في المؤسسة، وينبع ذلك أساسا من أثر سلوك القائد على القدرات الإبداع و الابتكارية لمروؤوسيه من خلال تأثيره في سلوكياتهم، باعتباره السلطة العليا التي تكافئ وتعاقب. فالقائد يمكنه المساهمة في تنمية القدرات الإبداع و الابتكارية لمروؤوسيه بتشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وسلوكه الذي يعظم الدافعية على الإبداع و الابتكار من خلال إشراكهم في وضع الأهداف وصنع القرارات.

ومن الأفضل أن يكون القائد قدوة في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، ويشجع التنافس بين المروؤوسين في توليد الأفكار الإبداع و الابتكارية ومناقشتهم فيها، والتطبيق الجيد منها بتوفير الإمكانيات المادية والتحفيزات المعنوية.

ويبرز أثر النمط القيادي على إبداع الموارد البشرية من خلال العناصر التالية¹ :

أ - العلاقات الإنسانية : إن النظرة الايجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل، وإشعاره بأهمية دوره في المؤسسة وبناء علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والأفراد، هي عوامل محفزة تدفع الموارد البشرية إلى مزيد من البذل والعطاء والإبداع و الابتكار.

ب - صنع واتخاذ القرارات : إن لأسلوب القائد في صنع القرارات أثرا كبيرا على دعم إبداع الموارد البشرية، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة مشاركة المروؤوسين في صنعه، ودرجة الرضا الذي يحققه هذا القرار للعاملين، جميعها عوامل تساعد في خلق بيئة إبداعية تفسح المجال لهم لاستخدام قدراتهم الفكرية وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداع و الابتكاري لديهم من جهة، وتدعيم فاعلية القرار من جهة أخرى.

وكذلك البعد الموضوعي والإنساني في عملية صنع القرار عاملين رئيسيين في خلق بيئة إبداعية تنمي في المروؤوسين روح التفكير والمهارات الفردية. أما الانفرادية بالقرار فإنها تفقده الشروط الأساسية لموضوعيته مما يشكل عائقا للتفكير الإبداع و الابتكاري لدى العاملين في المؤسسة

ج - قنوات الاتصال : تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات ونوعيتها وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع و الابتكار. إضافة إلى أن الاتصال المباشر بين القائد والمروؤوسين في مناقشة أمور العمل والاقتراحات والأفكار يحفز العاملين على الإبداع و الابتكار.

وتتراوح أنماط القيادة الإدارية بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الحر (الفوضوي، وتوضح الدراسات

¹ عادل بن صالح الشقحاء، "علاقة الأنماط القيادية بإدارة الإبداع و الابتكار الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض"،

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1423- 1424، ص: 48 - 46

المتخصصة في مجال الابداع و الابتكار، أن النمط الديمقراطي المهتم بالعمل والعاملين معا هو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والابداع و الابتكار¹.

وقد ركز الكتاب في أوروبا وأمريكا الشمالية على الحاجة لوجود نمط قيادي يعتمد على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وقد توصلت دراسات عديدة إلى صلة موجبة بين النمط الديمقراطي وقدرة الموارد باستخدام فرق البحث المعملية، ودراسة واست ووالكس البشرية على الابداع و الابتكار، كدراسة فarris للذان أكدا (FARRIS & WEST) على استخدام فرق الرعاية الأولية².

وكذلك دراسة³ (WALLSCE & WEST) وصلت إلى نتيجة مفادها أن النمط القيادي الديمقراطي والذي يتسم بالمرونة والتحرر من الهرمية يشجع الموارد البشرية على الابداع و الابتكار

وقد دعمت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الابداع و الابتكاري العالي لها درجة عالية من الدعم القيادي والتركيز على الأهداف وبناء الفريق وتسهيلات العمل.

وكشفت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات النمط القيادي الأوتوقراطي غير فعالة في البيئة الديناميكية، وتعيق تدفق الجهد الابداع و الابتكاري لأنها تعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها⁴. فالقيادة الأوتوقراطية المحافظة تجد أن التغيير هو الخطر الذي يشيع الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، فهي تتسم بالمركزية والهرمية وتعتمد على القهر وإجبار المرؤوسين على الأداء بغض النظر على مقترحاتهم وأفكارهم وردود أفعالهم، حيث أن الروتين الشديد والممل يجعل المرؤوسين أكثر إحساسا بالضعف، وهذا ما يقتل فيهم الروح الابداع و الابتكارية الخلاقة⁵.

ولكن هذا لا يعني أن الفرق الأكثر إبداعا هي الفرق الأكثر حرية، كما هو الحال في حالة المؤسسات ذات النمط القيادي الحر، ويكون هذا الأمر ذا مغزى عندما يتم الاعتراف بأن الابداع و الابتكار ليس مجرد عملية توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار الابداع و الابتكارية، ولكن التحويل الناجح للأفكار إلى حقيقة، فإذا لم يفرض القائد درجة من التحكم والتوجيه، عندئذ يكون من السهل لهذه الحرية التي شجعت المبادرة والابداع و الابتكار أن تؤدي إلى صعوبة صياغة إستراتيجية واضحة للتنفيذ⁶.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن الموارد البشرية المبدعة تميل لأن تملك قادة يؤمنون بالمشاركة، ومرونة الاتصال، والاهتمام بالأفكار الابداع و الابتكارية، إلا أن هذه التوليفة لا تضمن

1 نفس المرجع السابق، ص 49.

2 نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 163: 164.

3 عبد الحليم رفعت القاعوري، مرجع سابق، ص 225.

4 نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 135.

5 ادريس جاد الرب، مرجع سابق، ص 255.

6 نيجل كنج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص 165.

بأية طريقة وجود القدرة الابداع و الابتكارية، فبعض خصائص الجماعة والسمات التنظيمية يمكن أن تحتاج إلى نمط قيادي يعتمد على المركزية والتوجيه بشكل أكبر

المحاضرة 14 : دور القادة في تهيئة البيئة المشجعة على الابداع و الابتكار

تعد البيئة بمثابة التصريح والتشجيع للإبداع داخل المؤسسة، فقادة المؤسسات الابداع و الابتكارية يقومون بتهيئة المناخ المناسب لنمو روح الابداع و الابتكار وذلك من خلال:

- تغيير الثقافة التنظيمية.

- مرونة الهياكل والنظم.

1- تغيير الثقافة التنظيمية

يعرف كوفايرون (F. KOVAIRON) في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، الثقافة " بأنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع، في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي"¹.

أما الثقافة التنظيمية فهي الاتجاه الغالب أو السائد في المؤسسة، وهي الطريقة الخاصة لتصور وعمل الأشياء التي تميز المؤسسة عن غيرها، وتعطي طابعاً ذا دلالة عن ماضيها وأحداثها الأساسية وتطورها المحتمل، وإذا كانت المؤسسات تطور ثقافتها من أجل إكساب العاملين هوية متميزة وتحقيق الفهم المشترك لأهدافها ومبادئها وطريقة المعالجة لأعمالها، فإن ذلك يتم من خلال مجموعة العناصر الصلبة والعناصر الناعمة المؤثرة في الثقافة، وتتمثل العناصر الصلبة في الهيكل التنظيمي، الأنظمة، والقواعد والإجراءات الروتينية المحددة، أما العناصر الناعمة فتتمثل في الأسلوب والمهارات، القيم والمبادئ وأخيراً الشعائر الخاصة بالمؤسسة².

ولتوضيح هذا التمييز للعناصر المكونة للثقافة التنظيمية، نشير إلى أن المؤسسات عموماً يمكن أن تصنف إلى مؤسسات محافظة ومؤسسات قائمة على الابداع و الابتكار؛ المؤسسات المحافظة وهي المؤسسات التي تعمل عادة في بيئة مستقرة، فتكون العناصر الصلبة لثقافتها تنشأ وتتطور عبر تطور المؤسسة لتكسيبها أبعادها الرسمية والهرمية والوظيفية المتخصصة، لتأتي العناصر الناعمة كملحقات لتدعيمها؛ أما المؤسسات القائمة على الابداع و الابتكار، والتي تعمل في بيئة متغيرة، فإن العناصر الصلبة تضعف وتقلص ليتم التعويل بدرجة كبيرة على العناصر الناعمة من أجل تعزيز هوية المؤسسة وتميزها، ومما لا شك فيه أن المؤسسات القائمة على الابداع و الابتكار تكون أكثر قدرة على الاستجابة للأهداف والمطالب والتغيرات الجديدة في السوق فالابداع و الابتكار يتطلب ثقافة مختلفة بشكل جذري عن تلك الثقافات التي تشجع التماسك، الولاء، والمعايير المحددة للاتجاهات والسلوكيات الملائمة، و يمكن أن يظهر الابداع و الابتكار كمهدد للنظام والهدوء والتماسك، لهذا فإنه قد يصطدم بثقافة المؤسسة التي تدعم في توجيهها العام ماضي المؤسسة وحالتها

¹ ناصر دادى عدون، " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي " ، مرجع سابق، ص107

² نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار الخصائص والمفاهيم والتجارب الحديثة ، مرجع سابق ، ص ص 77،78.

القائمة في الحاضر، ولتفادي هذا الاصطدام " ينبغي أن يتحول الابداع و الابتكار ذاته إلى قيمة مؤسسية " .

بصفة عامة، إن اعتبار الابداع و الابتكار ميزة تنافسية تتجدد من خلاله قدرات المؤسسة ومركزها التنافسي في السوق أخذ يفرض على المؤسسات أن تتحرك بثقافتها نحو المزيد من المرونة وقبول التغيير والأفكار الجديدة والقيم التي تعزز النشاط الابداع و الابتكاري في المؤسسة، ومع أن تغيير ثقافة المؤسسة مسألة صعبة جدا إلا أن هذا لا يعني بقاء ثقافة المؤسسة في معزل عن الظروف السائدة حول المؤسسة والقوى المؤثرة فيها، فعلى صعيد التغيرات الداخلية أشار "روجر بينيت¹ إلى أربعة عوامل لتغيير ثقافة المؤسسة:

○ إدخال مساهمين جدد.

○ تبني برامج الحوافز المشجعة لطرق العمل الجديدة.

○ تبني الأفكار الجديدة.

○ ترقية الأفراد ذوي الاتجاهات الثقافية المرنة والملائمة.

أما على الصعيد الخارجي، فإن الظروف الجديدة التي تحيط بالمؤسسة لابد أن تفرض عليها اتجاهات جديدة في التفكير والعمل والتي تستدعي تغييرا جديا في ثقافة العمل، فانتشار الانترنت وظهور مؤسسات بأساليب جديدة ونماذج أعمال إبداعية، لابد أن يفرض على المؤسسات الاستجابة لهذه التغيرات في ظروف أصبحت أكثر إبداعية في نماذج الأعمال ومفاهيمها، ومرونة في أساليبها، ودولية في عولمة الرؤية والأنشطة ولا بد من التأكيد على العقبات الأساسية التي تواجه المؤسسة في تكيف وتغيير ثقافتها من أجل الاستجابة للإبداع الذي يتزايد دوره وتأثيره في تكوين قدرات المؤسسة المادية والمعنوية وميزتها التنافسية، وهذه العقبات هي:

- عقبة تغيير الثقافة : إن الحالة المثالية لثقافة المؤسسة هو أن تكون قوية حيث تتم من خلالها مشاركة القواعد والقيم والمعتقدات مع الميل إلى الثبات وعدم التغيير بمرور الوقت، والابداع و الابتكار لابد أن يهز هذه

القيم والمعتقدات بإدخال أفكار جديدة وغير مألوفة مما يخلق مقاومة التغيير، ويوجد قدرا من الإرباك وعدم الاستقرار في طرق التفكير والعمل لدى العاملين، ولا يمكن مواجهة هذه العقبة إلا من خلال وضع الإدارة بالأهداف والقيم الجوهرية الجديدة بشكل واضح وصريح والتدريب على ذلك لإيجاد تعابير وطقوس تدعم ثقافة المؤسسة الموجهة نحو الابداع و الابتكار.

- عقبة الملائمة بين متطلبات الابداع و الابتكار في التغيير ومتطلبات الثقافة في إيجاد الانسجام والنظامية والانضباط، ولتجاوز هذه العقبة يجب زرع ثقافة فعالة يستطيع فيها كل فرد من أفراد المؤسسة أن يلبس قبعتين : (القبة الوظيفية) الانضباط، و(القبة الموجهة) للمعالجة الجديدة الابداع و الابتكار.

¹ ناصر دادني عدون، " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي " ، مرجع سابق، ص 109.

- عقبة رهاب الابداع و الابتكار :إن بعض إدارات المؤسسات التقليدية تعاني خوفا غير الطبيعي من الابداع و الابتكار لأسباب تتعلق بالمناخ التنظيمي والتقاليد المحافظة في المؤسسة، والتي تعتقد أن الابداع و الابتكار يساهم في نشر الفوضى والتخلي عن القيم والمعتقدات والعرف السائد بالإضافة إلى أنه مخاطرة يجب تجنبها.

- عقبة تقاسم المعرفة والابداع و الابتكار : إن المؤسسات القائمة على المعرفة والابداع و الابتكار سرعان ما تواجه مشكلة تقاسم المعرفة، لأن الابداع و الابتكار يقوم به البعض إلا أنه لا يحقق منفعة القصوى إلا بعد أن يتحول من معلومات ومعرفة لدى البعض إلى معرفة ومعلومات لدى الجميع في المؤسسة، ولذلك لابد من إيجاد آليات وأشكال التنظيم وحوافز من أجل التقاسم والتشارك في المعلومات والمعرفة الجديدة¹.

2- مرونة الهياكل والنظم

إن هيكل المؤسسة يعطي صورة واضحة على الطريقة التي قسمت بها المهام، ووزعت بها الوحدات، وكذلك العلاقات وطبيعتها بين مختلف الوحدات والمستويات، كما ينبئ بمختلف مراكز القرار، وتشتمل النظم على أساليب المكافآت والتقدير الوظيفي والتدرج في المناصب، وبالرغم من عدم وجود دلائل واضحة تشير إلى أن الهياكل والنظم الجيدة تساعد على ظهور الابداع و الابتكار، فإنه قد ثبت في كثير من الدراسات أن الهياكل والنظم السيئة تؤدي إلى إعاقة الابداع و الابتكار بصورة خطيرة².

2-1 الهيكل التنظيمي

يشمل الهيكل المؤسسي حجم المؤسسة ونمط السلطة واتخاذ القرارات، ويحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، وينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات، ويشير المفهوم التقليدي للهيكل المؤسسي إلى أنه يجعل من الممكن تطبيق الإجراءات الإدارية إلى جانب وضع إطار عمل لقنوات الاتصال يمكن من خلاله تخطيط أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتوجيهها والتحكم فيها³.

وتؤثر طبيعة الهيكل المؤسسي على قدرة العاملين في المشاركة والابداع و الابتكار بحيث أن جمود التنظيم وعدم مرونته وعدم مواكبته للمستجدات وعدم إتاحة الفرص للتعامل خارج إطاره يجعل العاملين متخوفين من إقامة اتصالات وعلاقات خارجية مما يجعلهم غير متحمسين للإبداع. كما أن المركزية تحد من إبداع العاملين لمعرفتهم أن مصدر القرارات هو السلطة العليا، أما إذا كان هناك

¹ نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار الخصائص والمفاهيم والتجارب الحديثة ، مرجع سابق ، ص ص83 : 85

² عبد الكريم بن أعراب ، مرجع سابق ، ص 47.

³ بيتر كوك ، مرجع سابق ، ص ص207 : 208

لا مركزية في اتخاذ القرارات، وهناك تفويض للسلطة للعاملين فذلك يتيح لهم اقتراح الحلول ويشجعهم على تقديم الأفكار من أجل تحسين العمل وتطوير أساليبه¹

ولقد ظهرت العديد من المحاولات التي تقول بعدم حاجة المؤسسات إلى بناء هيكل مؤسسي، ويتطلب ذلك أن يتوجه الموظفون تلقائياً نحو تحقيق أهداف المؤسسة مع تخليهم عن رغبتهم في تعزيز مستقبلهم المهني، وما إلى غير ذلك، ولكن هذا الجدل غير مقنع لكثير من الأفراد لأن الهيكل يوفر أرضاً ثابتة يقف عليها الموظفون، هذا فضلاً عن أن غيابه في المؤسسات التقليدية قد يفسر عن حدوث فوضى إبداعية حيث يسير كل فرد وفقاً لأهوائه الشخصية، فقد أصبح التحدي الآن هو كيفية قيادة المبدعين داخل إطار بيئة هيكلية².

وقد أثبتت الكثير من الدراسات أهمية هياكل معينة في تعزيز الابداع و الابتكار في المؤسسات هي:

2-1-1- أهمية الهياكل غير الرسمية في ظهور الابداع و الابتكار

تعتبر الهياكل غير الرسمية، بوجه عام، أكثر إفادة في توليد الابداع و الابتكار المؤسسي والحفاظ عليه، ومن أجل تسهيل عملية إنشاء الهياكل غير رسمية، تضم المؤسسات الابداع و الابتكارية بعض العناصر الهيكلية الرسمية التالية:

- الحد الأدنى من التسلسل الهرمي الوظيفي.
- اعتماد المؤسسة على شبكات العمل الأقل رسمية بدءاً من الهياكل الثابتة ثنائية الأبعاد.
- تنقل الموظفين خارج نطاق الدور الوظيفي الأساسي الذي وكل إليهم مثل نقل موظفي قسم الإنتاج إلى قسم التسويق أو العكس.
- الاستعانة بفرق المشروعات الطارئة والهياكل المصغرة الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية³

2-1-2- فرق المشروعات الطارئة

من بين أهم الهياكل الحديثة المساعدة على تنمية ودعم الابداع و الابتكار فرق المشروعات الطارئة التي تتم الاستعانة بها لتعزيز أداء تنظيم المشروعات التي تنطوي على قدر من المجازفة داخل المؤسسات، بشكل ما، يمكن اعتبار هذه الفرق شكل مختلف لفرق المشروعات المستقلة، وفي ما يلي عرض للسمات الرئيسية التي تميز فرق المشروعات الطارئة⁴:

- صغيرة نسبياً.
- ذات عضوية دائمة.
- منفصلة عن المؤسسة الرسمية.
- مهياة لخوض المخاطر.

¹ ضيف الله عبد الله النفيعي ، مرجع سابق ، ص 12

² بيتر كوك ، مرجع سابق ، ص 214

³ نفس المرجع السابق ، ص 219 : 220

⁴ نفس المرجع السابق، ص 221 : 222

○ تبدأ بهدف غير محدد نسبيا في بداية الأمر.

○ حرية أكثر وقواعد أقل.

○ مسؤولية عن تطوير استغلال الأفكار بشكل ناجح.

بصفة عامة، يمكن الاستعانة بفرق المشروعات الطارئة في كل الابداع و الابتكارات الخاصة بمنتج/خدمة، وخير دليل على ذلك الحاسوب الشخصي الذي أنتجته شركة (IBM) كان من إنتاج أحد هذه الفرق، ومن الأمثلة العملية على المستوى الأقل إنشاء قسم للخدمات الاجتماعية بحيث يكون موجهًا أكثر إلى تلبية حاجات العملاء، ولقد تم تكوين فريق من هذا النوع من أجل استكشاف المشكلة في هذا المضمار، قام هذا الفريق بوضع جدول الأعمال الخاص به وتنظيم عدد من الزيارات لمجموعة من المؤسسات الخارجية على مدار فترة زمنية محددة، و في أثناء هذه الزيارات كان أفراد الفريق يتعلمون أشياء جديدة في كل مرة، ويطبقون ما تعلموه على مشكلتهم الخاصة، ولم يكتف الفريق بذلك، بل قام أيضا بزيارة بعض الفنادق، حيث أنه من المعروف أن هذه الفنادق تهتم اهتماما بالغا بتقديم أفضل الخدمات للعملاء، ومن الممكن أن تعتبر هذه الخطوة الجذرية ثقافة عمل مضادة للعديد من الهياكل الرسمية التقليدية.

2-1-3 المؤسسات الافتراضية

تتمثل أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات حاليا في كيفية تصميم المؤسسات في ظل قلة العناصر الأساسية أو انعدامها، وتكمن فائدة هذه الهياكل في قدرتها على إتاحة الفرصة لمختلف أجزاء المؤسسة بالعمل من خلال وسائل مختلفة تماما في ما يتعلق بهيكل وثقافة العمل، فالأمر يتعلق إذن بالمؤسسات الافتراضية التي ظهرت كنمط جديد من التنظيمات بسبب الضغوط الشديدة الناتجة عن التعقيد والسرعة والتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة، فقد اعتبرها البعض شكلا تنظيميا جديدا يركز على التعاون والتنسيق أكثر من مجرد مزيج متواجد بين السلمية والسوق¹.

والمؤسسة الافتراضية تركز على بعض النشاطات التي تتحكم بها، إذ تخلق شراكات مع الزبائن والموردين بطريقة تسمح بتسهيل تصميم وتطوير المنتجات أو تحسينها من خلال تفضيلاتهم واقتراحاتهم، كما يمكن اعتبار المؤسسة الافتراضية خلاصة ذكاء جماعي وديناميكي لأعوان تجمعوا حول غايات مقسمة، أصبحت ممكنة بواسطة التطور الثقافي والتحكم في التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، إذ يترك الهرم أكثر فأكثر الخطوة للمؤسسة الافتراضية كنموذج تنظيمي يتمثل أثره في تعبئة ثابتة لمحيط المؤسسة وتفكيك أغلفته التنظيمية والقانونية، كما تؤدي لعبة الارتباط المتبادل في العمل داخل هذا النوع من التنظيمات إلى اعتماد السلطة اللامركزية وتحول التنسيق إلى عنصر ضروري لسير أعمالها².

¹ بيتر كوك، مرجع سابق، ص 222: 223

² سلسلة إصدارات الفكر الإداري المعاصر، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية للأداء، اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون العاملين، مصر الجديدة، 2004، ص 59

- وتعتبر المؤسسة الافتراضية نقطة البداية فقط، فالقيمة لا تخلق من مجرد تكوين تلك المؤسسة ولكن من خلال انجازات فرق العمل الافتراضية وهذه الفرق تتفق على تنفيذ الأنشطة التالية¹:
- خلق القيمة من خلال قيامهم بتجميع عدد من الكفاءات لظهور منتج أو خدمة جديدة.
 - إنتاج منتجات أو خدمات قائمة على المشاركة الفعلية والتعاون من خلال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وشبكات العمل وقواعد البيانات.
- وفي سياق الحديث عن الابداع و الابتكار، فإن خصائص المؤسسات الافتراضية كالمرونة والابتعاد عن الرسمية، والهيكل الهرمي، واعتماد السلطة اللامركزية هي خصائص محفزة للإبداع ولكن يبقى عائق الاتصال وتبادل المعلومات، والعمل كفريق وجها لوجه، فقد يؤدي ذلك لضياع العديد من الفرص المهم، وفيما يلي عرض لعدد من الحلول الممكنة لهذه المشكلة²:
- يحدد الشركاء الأساسيين المعلومات الواجب إعلام الجميع بها ويعملون على ضمان وصول المعلومات عن طريق قناة المعلومات المناسبة.
 - يتولى الشركاء الأساسيين مسؤولية ضمان اجتماع أفراد المؤسسة بشكل منتظم مع تقديم جدول أعمال واضح ينطوي على عملية تعلم يستفيد منها كل المشاركين.
 - تقوم المؤسسة الافتراضية بتشكيل ترتيبات داخلية خاصة بها تتلاءم مع احتياجاتها الفردية من المعلومات وتبادل البيانات.
- يمكن القول بأن عالم الأعمال بدأ يدرك أهمية المؤسسة الافتراضية كنموذج يصلح لتحديات هذا القرن المعقدة، والتي تتضمن توقعات العملاء غير المسبوقة والبدائل غير المؤكدة للمنافسة العالمية وضغوط الوقت وغيرها، وقد أعطيت لها شرعية قانونية من خلال قيادتها للمبدعين.

¹ جمال سالم، مستقبل المؤسسات الشبكية في الجزائر قراءة نقدية/روية استشرافية -دراسة حالة الفرع الجزائري للمؤسسة الشبكية الهندية، مجلة العربية، النادي العربي للمعلومات، ص 19.

² نفس المرجع السابق، ص 60

المحاضرة 15: النظم الداعمة للإبداع

يجب أن تكون النظم في المؤسسة داعمة للإبداع أو على الأقل لا تعوقه، فقد يؤدي سوء تصميم النظم إلى عرقلة الإبداع و الابتكار، وعلى الرغم من ذلك، ليس بالضرورة أن تؤدي جودة التصميم إلى دفع عجلة الإبداع و الابتكار إلى الأمام. وتتميز المؤسسات المبدعة بتركيزها على الأداء وباهتمامها بالعاملين وإشعارهم بأهميتهم، ويتم ذلك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية عندما يبذلون جهودا غير عادية ويتصفون بأداء متميز وإنتاجية عالية. ويشير العديد من الباحثين إلى أن نمط المكافأة يعتبر بعدا مهما آخر فكلما كان الثواب هو لمجرد التقيد بالحرفيات والتعليمات والقوانين وإتباع الشكليات بغض النظر عن النتائج، كلما كان ذلك معيقا للإبداع، أما إذا كان تقديم المكافأة للأفكار الجيدة التي تساهم في تطوير العمل وليس لمجرد الدوام والانضباطية لذاتها، كلما كان ذلك ايجابيا ومشجعا للإبداع.

كما يؤكد القريوتي أنه "إذا كانت المعايير الشخصية وغير الموضوعية هي سبيل التقدم والترقي في الوظائف فإن ذلك سيكون مبعث إحباط وملل للعاملين مما يثبط الإبداع و الابتكار ويحد من استغلال الطاقات الكامنة فيهم"¹.

وقد أورد "بيتر كوك" بعض النظم والتي ثبتت فائدتها بالنسبة للتشجيع على الإبداع و الابتكار وهي²:

➤ إضفاء الصبغة الفردية على مواصفات الوظيفة.

➤ هياكل التدرج الوظيفي المبسطة.

➤ نظم التوظيف المعتمدة على الاختيار الفردي.

➤ انتقال من نظم المكافآت المالية إلى التقدير الشخصي.

➤ مشاركة العملاء في تصميم المنتجات والخدمات الجديدة.

➤ وضع الأهداف الذاتية.

➤ سياسة التعلم المستمر.

➤ خطط المنح التي تحصل عليها المشروعات.

➤ مشاركة القادة للموظفين الصغار في عملية اتخاذ القرار.

إن تشكيل نظم المكافآت يتطلب مراعاة أنماط السلوك المتوقعة، ولذلك تسعى الكثير من المؤسسات لتجربة بعض استراتيجيات التقدير الإبداع و الابتكار، والتي تقدم قائمة مكافآت أكثر مرونة والتي تعتمد على المحفزات الفردية، ومن بين الاستراتيجيات الحديثة في نظم المكافآت ما يلي³:

¹ ضيف الله بن عبد الله النفيعي، مرجع سابق، ص 13

² بيتر كوك، مرجع سابق، ص 228: 229

³ بيتر كوك، مرجع سابق، ص 229: 233

- نظم مكافآت " المسارات المزدوجة " : والتي تقوم على تقدير المسارات الوظيفية المختلفة للأشخاص كمتخصصين وكمديرين، فيجب تفعيل مثل هذه النظم بعناية فائقة، وذلك في حالة ما إذا كان ينظر إلى المسارات المزدوجة على أنها ذات قيم متساوية.

- نظم المكافآت للأهداف (وفقا للنتائج): تمنح المكافآت على أساس الأهداف المنجزة، وتكمن الفائدة من وراء ذلك في السماح بمساحة كافية من حرية العمل في إطار منهج محدد.

ولتقدم نظم المكافآت غير التقليدية نتائج أفضل يجب أن تتوافق طبيعة المكافآت مع نوع الإستراتيجية التحفيزية التي يفضلها متلقوها، وذلك لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، مثلا منح إيصالات خاصة للموظفين الأكفاء تتيح لهم الاستفادة بالعديد من الأشياء مثل تلقي الخصومات أو استخدام الوسائل الترفيهية مجانا إلى غير ذلك.

ومن أهم الطرق المفيدة في التفكير إزاء مكافآت التقدير النموذج الذي قدمه ماسلو، والذي واجه بعض الانتقادات بسبب تأكيده على أن إشباع الحاجات الواردة في التسلسل الهرمي الذي وضعه يجب أن يحدث بشكل متعاقب، ويعني ذلك أنه لا بد للمرء من أن يشبع حاجاته ذات الترتيب الأدنى قبل أن يتمكن من إشباع الحاجات الأعلى منها، من حيث الترتيب في التسلسل الهرمي، وفي هذا المضمار اتخذت إحدى المؤسسات نموذج ماسلو كقاعدة إبداعية لتقديم المكافآت والتقدير لموظفيها الذين حققوا بعض الإنجازات الخاصة، وتغيير المكافآت بشكل منظم حتى لا تكون سببا في الشعور بالملل.

ومن ناحية أخرى، هناك بعض النظم الأخرى التي تسعى إلى تعزيز ثقافة العمل، من بين هذه النظم تفعيل الثقة والتحديد الذاتي للمسؤولية، حيث يتصرف الموظفون بحرية فيها، ويتعلق بصياغة المسؤولية الشخصية في العمل ومن بين هذه النظم إتاحة الفرصة لحضور ندوات اختصاصية محددة أو تقديم أبحاث أو منح إجازات خاصة لتعزيز الخبرة.

بصفة عامة، تهتم بعض المؤسسات بتمييز المكافآت المادية عن المكافآت المعنوية مثل إشعار الفرد بقيمة إنجازاته وزيادة المسؤولية وتطوير المهارات والمعرفة.

على ضوء ما تقدم، يتضح لنا دور القائد في تهيئة المناخ المشجع على الإبداع و الابتكار من خلال تكييف ثقافة المؤسسة من أجل الاستجابة للإبداع، وبناء هياكل أكثر مرونة واعتماد نظم مكافآت لتقدير السلوك الإبداع و الابتكاري.

-توفير القادة للمهارات والموارد لتعزيز الابداع و الابتكار في المؤسسة

لتحقيق القيمة القصوى من الابداع و الابتكار، يجب توفير المناخ المناسب وتدعيمه بواسطة الهياكل والنظم الملائمة، كما يرتبط مستوى النشاط الابداع و الابتكار بشكل كبير بدرجة توظيف القائد المهارات والموارد في المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية، دعم دور فرق العمل في عملية الابداع و الابتكار، وإدارة الموارد المالية والمعلومات.

1- دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الابداع و الابتكار

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال توظيف فاعل للموارد البشرية عالية الكفاءة والمهارة في بيئة ديناميكية تتميز بالتغيير السريع، ويشترك القائد على مستوى المؤسسة مع إدارة الموارد البشرية في إدارة هذه الموارد، التي تتوقف فاعليتها لحد كبير على مدى فاعلية كل من نمط القيادة والسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.

وتشمل إدارة الموارد البشرية عملية تصميم وتطبيق مجموعة من السياسات والممارسات المنسقة داخليا والتي تضمن أن يساهم رأس المال البشري في تحقيق أهداف المؤسسة؛ فهي تسعى إلى التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية بتبني مداخل وممارسات جديدة ضمن قيامها بوظائفها الاعتيادية تؤدي إلى نشر ثقافة تعزز الابداع و الابتكار داخل المؤسسة من خلال عملية التوظيف والتدريب وتحفيز الموارد البشرية على الابداع و الابتكار¹.

1-1 عملية التوظيف والابداع و الابتكار

تتبنى العديد من المؤسسات المفهوم الذي ينطوي على أن الطريقة الوحيدة المتاحة لبناء مؤسسة إبداعية هي الحصول على المواد الخام ذات أعلى مستوى من الجودة، ومن ثم تقوم بتنظيم عمليات الاختيار لتحديد الأشخاص الذين تتوفر فيهم هذه الصفة، ولا شك في أهمية ذلك إذا تسنى تطبيقه، ولكن في بعض الأحيان تعتمد إجراءات الاختيار هذه على افتراضات غير جديرة بالثقة، مثلا من الأخطاء الشائعة أن نتصور الشخص الأكثر ذكاء هو الشخص الأكثر إبداعا، كنتيجة لذلك تقوم المؤسسات التي تتبنى هذا التصور بالبحث عن موظفين جدد داخل أسوار الجامعات، مركزة اهتمامها فقط على الانجازات الدراسية التي يحققها هؤلاء الأفراد باعتبارها مقياسا للمقدرة الابداع و الابتكارية المحتملة، ومن ثم يجب أن تعتمد عمليات اختيار الموظفين على التخطيط الأمثل للصفات والمزايا المرجوة.

لذلك تسعى إدارة الموارد البشرية إلى توفير الكفاءات التي تحتاجها باللجوء إلى استقطاب الموارد البشرية، ثم اختيار المناسب منها، وتعيين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف؛ وقد أشار كل من جاكوب و اريكسون وهنتر JACOBY & ERICKSON & HUNTER إلى أهمية توظيف أفضل الأفراد ممن يتميزون بالمهارات المتنوعة ويمتلكون القدرة على الابداع و الابتكار، ومن أجل اكتشاف هذه القدرة يرى شيلي (SHELEY) ضرورة تركيز مقابلات التوظيف في المؤسسة على جوانب السلوك

¹ عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص204

الابداع و الابتكارية للمترشح للعمل، وضرورة توجيه لجان متخصصة لفحص المهارات وانتقاء الموظفين¹.

ومن خلال هذه الممارسات في عملية التوظيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تعزز الابداع و الابتكار في المؤسسة من خلال توظيف أفراد ذوي قدرات إبداعية.

1-2 تدريب الموارد البشرية على الابداع و الابتكار

يعرف التدريب على أنه " إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، كذلك اكتسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية"².

ويتفق عدد كبير من المنظرين والتطبيقيين في مجال الابداع و الابتكار على أنه من الممكن تعليمه والتدريب عليه بحسب استعداد الفرد فقد أشار توماس³ (THOMAS P.HOUCK) بأن الابداع و الابتكار ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم، ولكن من الممكن تلقينه للفرد من خلال الأساليب المتنوعة التي اقترحها الباحثون لتنمية التفكير الابداع و الابتكاري واقتراح الأفكار وتوليد الحلول للمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة.

كما أنه هناك العديد من مراكز التدريب في العالم التي تقدم الدورات التدريبية التي تتضمن الموارد العلمية والأنشطة التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الابداع و الابتكاري لدى الأفراد الملحقين بهذه الدورات⁴.

1-3 عملية التحفيز والابداع و الابتكار

الحوافز هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وتحديد سلوكه، وتعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز⁵.

وقد أثبتت الدراسات في مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمية والبحثية في العديد من البلدان المتقدمة أن التحفيز من بين أهم العوامل التي تعزز الابداع و الابتكار وتشجعه؛ فقلة الحوافز المادية تجعل الفرد ينشغل بتدبير مصادر رزقه دون الاهتمام بالعمل الابداع و الابتكاري، أما قلة الحوافز المعنوية تحبطه وتثبط استعداداته النفسية⁶.

كما أكدت البحوث الإدارية أهمية الحوافز المعنوية بالنسبة للإبداع، ومن بين أهم الأساليب الحديثة في التحفيز المعنوي:

-المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وذلك يعود لأسباب عديدة منها اندفاع الفرد نحو القرارات التي يشارك في صنعها.

¹ نفس المرجع السابق، ص 208

² عبد الحليم رفعت الفاعوري ، مرجع سابق ، ص 210

³ نفس المرجع السابق، ص 211.

⁴ عبد الحليم رفعت الفاعوري ، مرجع سابق ، ص 211

⁵ خليل حسن الشماخ ، خضير كاظم محمود ، مرجع سابق ، ص 274

⁶ خليل حسن الشماخ ، خضير كاظم محمود، مرجع سابق ، ص 289.

-إغناء الوظيفة وتوسيعها : ونعني بتوسيع الوظيفة جعلها أكثر تنوعا، أما إغناء الوظيفة فيعني محاولة شمول محتوى الوظيفة لمستويات أعلى من عناصر التحدي والانجاز، مما يشكل دافعا لإخراج الطاقات الابداع و الابتكارية لدى الأفراد¹.

يعتبر العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية السائدة بين أفراد فرق العمل في المؤسسة من أهم الوسائل المحفزة على تنمية وتطوير القدرات الابداع و الابتكارية من أجل الارتقاء بأداء المؤسسة، وبالتالي تأكيد الصفة الجماعية في الحوافز.

2- دور فرق العمل في عملية الابداع و الابتكار

مثلما هناك طرقا لجذب الأشخاص المبدعين، هناك أيضا بعض الحالات التي يتم فيها إعداد أفرادا مميزين داخل المؤسسة، والمقصود بذلك أن يعمل القائد على تنمية وصقل مواهب مرؤوسيه حتى تبلغ ذروتها وتحقق أعلى معدلات الابداع و الابتكار، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الجمع بين الأفراد في شكل فرق عمل، الذين لديهم جوانب ذكاء طبيعية مختلفة، وذلك حتى يتم تعزيز الجوانب الأقل تطورا لديهم من خلال تعاملهم مع بعضهم البعض، أو عن طريق توفير الدعم اللازم.

وتلعب فرق العمل دورا هاما في عملية الابداع و الابتكار، لما تتوفر عليه من عنصري المشاركة والتعاون اللذان يعتبران الوسيلة الرئيسية للتعلم ولاكتساب الخبرات والمهارات والمعارف وممارسة النشاطات الابداع و الابتكارية.

ومن هذا المنطلق يجب التأكيد على ضرورة استخدام فرق عمل للقيام بالعمليات والنشاطات الابداع و الابتكارية على اعتبار أنها الأقرب لعملية الإنتاج والتصنيع، وهي القادرة على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة، باعتبار أنه يقع على عاتقها القيام بعملية التنفيذ، وهم بذلك يدركون ويعلمون الكثير من المشاكل والتغيرات في عملية الإنتاج وما هي أسبابها، بحيث تعمل الفرق على اكتشافها وتقديم الحلول لها، ومن هنا اتجه القادة لتنظيم مرؤوسيه في فرق عمل سواء كان ذلك في دوائر الجودة أو في الفرق المتميزة أو في فرق مدارة ذاتيا².

2-1 الفرق المتميزة³

وتعرف على أنها مجموعات صغيرة من العمال تدار ذاتيا وتقوم بتطوير المفاهيم والأفكار الجديدة أو تتعامل مع المشاكل الموجودة ويتضح من التعريف النتائج التي يمكن أن تحققها الفرق المتميزة في المؤسسات ومن بينها:

- التحسين المستمر للإنتاجية.
- تعمل على إدخال تحسينات على السلعة وعلى تصميمها
- القدرة على الإدارة الذاتية المتميزة.

¹ خليل حسن الشماخ ، خضير كاظم محمود، مرجع سابق ، ص 290 : 291

² رعد حسن الصرن ، كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات ، مرجع سابق ، ص 169

³ نفس المرجع السابق ، ص 178 : 179

- القدرة على ترتيب جداول العمل ووضع الأهداف الخاصة بالربح، وتأمين الطلبات للمواد والتجهيزات.

- تعتبر ذات أهمية خاصة عندما تكون الأعمال معقدة ومستقلة بشكل كبير

2-2 حلقات الجودة¹

تعد أسلوباً من أساليب الإدارة بالمشاركة، ظهرت في اليابان عقب الحرب العالمية الثانية، إذ تركز اهتمام اليابانيين على مراقبة الجودة وذلك بغرض إكساب صادراتهم سمعة جيدة في الأسواق العالمية ويعود الفضل في ذلك إلى جوران JURAN الذي طور الرقابة الإحصائية للجودة إلى ما عرف فيما بعد بحلقات الجودة، وينسب الكثير من خبراء الجودة والصناعة إليها ذلك التفوق الياباني المبهر، فالحلقات ما هي إلا منهج متميز يمزج مفاهيم الرقابة الإحصائية على الجودة مع منهج وأساليب حل المشكلات بواسطة الفرق، وقد عرف روبرت كول دوائر الجودة بأنها "وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من أربع (4) إلى عشرة (10) عمال، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء الدائرة على الطرائق الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية، وأسلوب العمل الجماعي كفريق. وتتمثل الأهداف الأساسية لنشاطات حلقات الجودة التي يتم تنفيذها كجزء من نشاطات رقابة الجودة في المؤسسة فيما يلي:

- المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتطوير المؤسسة.
- مراعاة الجانب الإنساني وإقامة فرق عمل كفأه وذات فاعلية في حل المشكلات.
- الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية، وبالتالي إظهار عدد لا متناه من الإمكانيات. بهدف الوصول إلى مستوى الإبداع والابتكار.

2-3 الفرق المدارة ذاتياً²

تعرف الفرق المدارة ذاتياً على أنها "مجموعات صغيرة من الأفراد تعزز وتدعم إدارة نفسها بنفسها، وتقوم بالأعمال يوماً بيوم، فهي تخطط وتنفذ وتراقب أعمالها لتحقيق إنتاج متميز"، ومن أهم الفوائد التي تحققها الفرق المدارة ذاتياً ما يلي:

- تحسين الإنتاجية وتحقيق رضا الزبائن.
- تحسين جودة الإنتاج وتخفيض التكاليف.
- مرونة أكبر للإنتاج.
- استجابة سريعة للتغير التكنولوجي.
- توصيف أقل للعمل، ومعدل دوران أقل للعمال.
- مستويات إدارية أقل.
- تحسين اتجاهات العمل.

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 182 : 183

² نفس المرجع السابق ، ص ص 185 -186.

بالرغم من الفوائد التي تحققها فرق العمل المدارة ذاتيا إلا أنها ليست دائما ناجحة، فبالنسبة لبعض القادة والمشرفين والعمال فإن هذا المفهوم يتطلب أكثر من الاستعداد والقبول، ولكن يمكن أن تكون فرق العمل المدارة ذاتيا فعالة أكثر إذا تناسبت بشكل أكبر مع التكنولوجيا، وإذا طبقت بعناية، وقد يشعر الأفراد بالراحة التامة مع هذا المفهوم الجديد.

4-2 الفرق الابتكارية¹

هناك العديد من العوامل التي تجعل بعض المجموعات ناجحة وإبداعية أكثر من مجموعات أخرى، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- إن الفرق الناجحة تتمتع بحرية كاملة واستقلالية وسلطة كافية، ويكون الأعضاء فيها مسؤولين عن نتائج قراراتهم، لذلك يجب أن يخضعوا للعقاب أو اعتماد ما يقومون به.
- إن التدفق غير المقيد للمعلومات يشكل العمود الفقري للفرق الناجح.
- إن المجموعات الناجحة تبنى على أساس التعاون، على العكس من التوسع في الطاقة على أساس المنافسة والمناقشات أو النزاعات غير المنتجة، فالفرق يجب أن يركز على حل المشاكل.
- لا تعتبر النهايات وسائل تبرير في الفرق الجيدة، فالمجموعات الابداع و الابتكارية يجب أن تكون مهنية، وذات روح معنوية عالية، بحيث تقيم الأعمال الجيدة، وتطبق الطرائق الأساسية للأعمال.
- تحدد الاتصالات واتخاذ القرارات وحل النزاعات على أساس نوع من الوعي والإدراك وليس على أساس الانتخاب والاقتراع، فالوعي والإدراك يشجعان المناقشات المتنوعة وتوضيح البدائل المناسبة.

إن المجموعات الجيدة تحدد كل شيء فهي تميز بين السيئ والجيد وبين الأعلى والأدنى، وبين النجاح والفشل، وبين الثواب والعقاب، وإن مثل هذا العامل يساعد في وقاية وحماية الفرق من الفشل، وتشجيع ودعم سلوك العمل.

ومن هذا المنطلق، يجب أن يختار القائد الفرق الابداع و الابتكارية بعناية، ويجب أن تُعطى الإرشادات لجميع نشاطات العمل، ويجب أن تكون هذه الفرق مسؤولة عن النتائج، ويجب أن تكون لدى قائد الفريق الابداع و الابتكاري حرية كاملة في العمل، أي يجب ألا تكون أهدافه تابعة وإلا فإن ذلك سيؤدي لإحباط فاعلية التحليل وفي الهياكل الإدارية المتعددة هناك دائما مقاومة للخطر، لذلك يجب استخدام الفرق الابداع و الابتكارية أو المجموعات المغامرة.

وخلاصة القول، يجب على القائد أن يسعى لتعزيز وتطوير الابداع و الابتكار في المؤسسة بشكل دائم ومستمر من خلال وضع مروضيه في فرق عمل سواء في دوائر للجودة، أو في فرق متميزة، أو في فرق مدارة ذاتيا، بحيث تحقق هذه الفرق دائما النجاح والتفوق، والوصول إلى ما تبتغيه المؤسسة.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 177-178.

3- دور الموارد المالية وإدارة المعلومات

هل تؤدي زيادة الاستثمار إلى زيادة الابداع و الابتكار؟ هناك أمثلة كثيرة تؤكد على أن نقص الموارد المالية لا يمنع بالضرورة تحقيق الابداع و الابتكار، ولكن في الوقت نفسه، هناك أهمية لاستمرار هذه الموارد لضمان الحفاظ على الابداع و الابتكار.

على الرغم من قلة تكاليف توليد الأفكار، إلا أن الابداع و الابتكارات الناجحة تحتاج عادة إلى تكاليف باهظة، كما يحتاج أصحاب المشروعات التي تعتمد على المجازفات إلى توفير التمويل الكافي في الوقت المناسب، لذلك يجب على القادة أن تكون لديهم المقدرة على فهم العمليات الابداع و الابتكارية بصورة أعمق، حتى يتمكنوا من صنع أفضل القرارات المتاحة في هذا المجال. كما يمكن للقادة تدعيم الابداع و الابتكار من خلال تهيئة المناخ المناسب للإبداع أو الأماكن المخصصة لإجراء التجارب وتوفير الوقت للتعلم والتعمق في الموارد الفكرية مثل إنشاء مكتبة تحفل بالموارد البحثية وبرامج إدارة المعرفة أو مختبر لإجراء التجارب أو مكان مميز للتفكير العميق، وربما يتطلب الأمر موارد إضافية لاكتساب معرفة جديدة ذات علاقة بالعمل أو يتطلب وسائل لتوسيع قدرة المؤسسة في مجالات جديدة¹.

ويعد اكتساب المعرفة ونشرها وتجسيدها، سواء كانت ضمنية أو علنية، من أهم الموارد الإستراتيجية التي تساعد المؤسسة على اكتساب القدرة على التعلم أسرع من منافسيها²، وتمثل إدارة المعلومات مجموعة من الأساليب المتعلقة بالجانب التقني الإجرائي للتعامل مع المعلومات وفي إطار البحث عن المعلومات من أجل تطوير صنع القرارات أو توليد أفكار جديدة، وحيث أن حجم المعلومات المتاحة يفوق معدل الاستخدام المنطقي لها، يتجسد الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة المعلومات في القدرة على انتقاء الحقائق التي من شأنها تدعيم عملية صنع القرار وعملية توليد الأفكار الجديدة³.

ويمكن اللجوء إلى استخدام التكنولوجيا لفحص وترتيب مصادر المعلومات المتاحة على شبكة الإنترنت وشبكة الإنترنت الداخلية الخاصة بالمؤسسات، بحيث يدلى الأفراد بأفكارهم فيحدث الابداع و الابتكار التلقائي غير المتوقع .

بناء على ما سبق، يمكن القول أنه بالإضافة إلى تهيئة البيئة المشجعة على الابداع و الابتكار، يجب على القائد البحث عن الموارد البشرية ذات القدرات الابداع و الابتكارية وتدريبها وتحفيزها بغرض تنمية مهارات التفكير الابداع و الابتكاري لديها، كما يمكنه بناء فرق عمل مميزة لإحداث الابداع و الابتكار في المؤسسة ودعمها بتوفير الموارد المالية ومصادر المعلومات في الوقت المناسب.

¹ بيتر كوك ، مرجع سابق ، ص ص 252 : 253

² عبد الحليم رفعت الفاعوري ، مرجع سابق ، ص 55

³ بيتر كوك ، مرجع سابق ، ص 254

المحاضرة 16: تقنيات تنمية الابداع و الابتكار لدى الموارد البشرية

تقنيات الابداع و الابتكار هي طرائق استكشافية لتسهيل عملية الابداع و الابتكار عند الفرد أو جماعة من الأفراد أو في المؤسسة، وتعتمد أكثر تقنيات الابداع و الابتكار على عملية توليد الأفكار والحلول من خلال الجمع بين المشكلة و الهدف التي يعبر عنها بالواقع الحالي غير المرغوب، والتقنية المستخدمة لتوليد الحلول.

ولقد درس فريق المشروع الأوروبي لتطوير الابداع و الابتكار Create Project بقيادة جامعة أودين الإيطالية UDINE ست عشرة منهجية للإبداع وثمانين تقنية أو أداة، وبعض المحفزات على الابداع و الابتكار، وبعد الدراسة والفحص والمقارنة وفق معايير عملية دقيقة اقترحوا على المؤسسات الأوروبية منهجية مؤلفة من خمس مراحل، وست تقنيات مختارة للإبداع، وهي على الشكل التالي 1:

- 1- التأهب والاستعداد ولها إحدى عشر (11) تقنية إبداع.
 - 2- التخطيط الخارجي، أو التحليل الخارجي مثل إيجاد الفرص ولها (12) اثنا عشرة تقنية إبداع واختاروا منها تقنية خصائص سلسلة القيم.
 - 3- التخطيط الداخلي: أو التحليل الداخلي مثل المناخ التنظيمي ولها عشرة تقنيات إبداع واختاروا تقنية التحليل الاستراتيجي الرباعي (Swot).
 - 4- توليد الأفكار: وهي التي تتضمن جلسات الابداع و الابتكار، ولها تسع وثلاثين (39) تقنية إبداع واختاروا منها ثلاث تقنيات هي: قوالب الابداع و الابتكار، والتحليل المورفولوجي، والإثارة بالتحريك.
 - 5- التقييم: يركز على جمع الأفكار المتولدة من جلسات الابداع و الابتكار وتقييمها لاختيار أفضلها ولها اثني عشرة تقنية إبداع واختاروا منها تقنية القبعات الست الشهيرة لدى بونو.
- وهذا يعطي انطباعاً أنه لا توجد طريقة أو عدد من الطرق بعينها يمكن أن تقود إلى الابداع و الابتكار، مما يؤكد خاصيته المعقدة، وعلى الرغم من هذا الكم الهائل من طرائق الابداع و الابتكار، إلا أنه هناك طرق أكثر استخداماً نعرضها في هذا الجزء من البحث.

1- طريقة المناهج الرئيسية² (TRIZ)

صاحب هذه الطريقة هو الروسي ألتشولر و هي امتداد لتقنية قديمة تسمى بطريقة تريز تعتمد على إيجاد خوارزمية للحل الابداع و الابتكاري للمشكلات.

¹ سليم إبراهيم الحسينية ، مرجع سابق، ص345

² David Gotteland , Christoph Haon, « Développer Un Nouveau Produit :Méthodes Et Outils, Paris », 2004, pp. 23-25

وطريقة المناهج الرئيسية هي مصدر لاكتشاف الأفكار الجديدة والأصلية وتقييمها، وتعرض أسلوبا جديدا للإبداع، تعتمد هذه الطريقة على مسلمة أساسية مفادها أنه يمكن أن تكون المشكلة المدروسة قريبة من مشكلة مشابهة حلت في مقام مختلف، وتتحقق هذه المسلمة في مرحلتين:

- المرحلة الأولى: تحديد المشكلة بخصائصها العامة.
- المرحلة الثانية: تحديد الحلول من أجل المشاكل المماثلة أو المتجانسة انطلاقا من تحليل براءات الاختراع، الأدوات المتاحة والأدبيات العلمية التي تطبق على المشكلة المدروسة.

وتكون طريقة المناهج الرئيسية أكثر فعالية إذا امتازت بخاصيتين أساسيتين:

- يمكن تغييرها واستعمالها في حالات مماثلة.
 - تسمح من خلالها باكتشاف أفكار جديدة في حقول ومجالات تطبيقية متعددة ومختلفة.
- ويمكن إتباع خمسة مناهج أساسية:

- 1- منهج مراقبة الخصائص: مبدأ هذا المنهج هو إيجاد علاقة جديدة بين خاصيتين للمنتج تكون بالأصل مستقلتان عن بعضهما البعض، مثال في تطوير الفأرة يمكن اكتشاف فكرة جديدة تتعلق بربط (سرعتها) خاصية داخلية (بسرعة تحرك اليد) خاصية خارجية.
- 2- منهج مراقبة المكونات: ويعنى هذا المنهج بإيجاد علاقة بين مكونات المنتج من خلال إيجاد رابطة جديدة بين مكون داخلي ومكون آخر سواء كان داخلي أو خارجي.
- 3- منهج الاستبدال: مبدأ هذا المنهج هو التخلي عن مكون داخلي أساسي وتعويضه بمكون آخر يختلف عنه.
- 4- منهج التجزئة: ويعنى بالفصل بين العديد من مكونات المنتج، تساعد المكونات الجديدة إذن فرديا على إتمام عمله الخاص.
- 5- منهج الانتقال: ويعنى بحذف مكون داخلي أساسي واستبداله بفكرة جديدة، تجعل من المكونات الداخلية الأخرى تقوم بنفس عمله.

2- مصفوفة الاكتشاف¹

إن طريقة المناهج الرئيسية خاصة منهج مراقبة الخصائص ليست بعيدة عن المصفوفة التي اكتشفها مول MOLE والتي تمكن من اكتشاف أفكار جديدة من خلال التقاطعات بين المنتج وخصائصه، وتعتمد ، مصفوفة الاكتشاف على العلاقة بين الخصائص والعلاقات الجديدة بينها ولتطبيقها تعتمد مرحلتين أساسيتين:

- 1- تحديد خصائص المنتج الداخلية والخارجية ووضع الخصائص الداخلية على المحور العمودي، والخصائص الداخلية والخارجية على المحور الأفقي.
- 2- محاولة اكتشاف الارتباطات الجديدة بين الخصائص التي تظهر على المحورين، ونأخذ كمثال على ذلك لون كأس الزجاج والحرارة يمكن أن يجمعهما السائل الموجود في الكأس، وكفكرة جديدة هو

¹ Ibid , P : 26

تغير لون الكأس بتغير حرارة السائل.

3- طرق الفكر القياسي

وهي طرق مهمة للإبداع في المؤسسة المهمة بإنتاج الأفكار الجديدة، ويعتمد الفكر القياسي على الحقائق أو المعلومات الموجودة في مجال مألوف من الممكن استخدامه من أجل إنتاج أفكار إبداعية في مجال مماثل، ومن أهم طرق التفكير القياسي طريقة العصف الذهني، طريقة التراكيب، وطريقة التفكير الجانبي.

3-1 أسلوب العصف الذهني

اخترع اليكس اوزبورن ALEX OSBORNE أسلوب العصف الذهني عام 1953، ومنذ ذلك الحين وهو شائع الاستخدام في تنمية التفكير الإبداع و الابتكاري كأسلوب لتوليد الأفكار والحصول على أكبر عدد منها في وقت قصير 1.

ويشجع أسلوب العصف الذهني التفكير الإبداع و الابتكاري الجماعي من خلال عرض المشكلة على أفراد الجماعة من طرف قائد الجماعة قبل بدء الجلسة، ومطالبتهم بإدلاء أكبر عدد ممكن من الأفكار من أجل حل المشكلة وأفضل طريقة لاستخدام العصف الذهني بين جماعة من الأفراد هي إتباع الخطوات التالية2:

- تناول مشكلة واضحة ومحددة تماما بغرض التفكير في أفضل طريقة لحلها.
- تخصيص أحد أفراد الجماعة ليتولي كتابة الأفكار التي يدلي بها باقي أفراد الجماعة كما هي دون تعديل أو اختصار أو إعادة صياغة ودون أن يشارك برأيه.
- مناقشة الأفكار المكتوبة وتوضيحها لتحديد مدى جدواها أو قابليتها للتنفيذ.
- تقييم الأفكار على أساس قائمة بمعايير مثل : النفقة، المهارات المطلوبة للتنفيذ، الزمن اللازم للإنجاز وإذا لم يتم اتفاق جماعي على الفكرة المختارة يتم تطبيق مبدأ الأغلبية بين أعضاء جماعة التقييم.

وتجدر الإشارة إلى أن عدد أفراد المجموعة النمطية كما اقترح أوزبورن تتكون من اثني عشرة فردا بما فيهم قائد المجموعة، أما جماعة التقييم فيكون عددها في حدود الخمسة؛ وبالنسبة للزمن المثالي للجلسة، فقد اختلفت رؤى الخبراء، ولكن الرأي الراجح أن تكون مدة الجلسة في حدود النصف ساعة3.

ويعتمد نجاح أسلوب العصف الذهني على أربعة شروط رئيسية هي4 :

¹ نيجل كينج ، نيل أندرسون ، مرجع سابق ، ص55

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق ، ص134 : 135

³ نيجل كينج ، نيل أندرسون ، مرجع سابق ، ص57

⁴ سليم بطرس جلدة ، منير عبوي ، مرجع سابق ، ص129 : 130

- أ - استبعاد النقد: في مرحلة توليد الأفكار لا يسمح لأعضاء الجماعة بتوجيه الانتقادات لأفكار الآخرين مهما كانت درجة سخافة الأفكار.
- ب - الترحيب بالانطلاق : ينبغي تشجيع الأفراد على إطلاق العنان لتخيلاتهم بحرية تامة، ولا يجب اعتبار فكرة معينة غير هامة أو غير علمية.
- ج -النوعية في الكمية :يجب تشجيع أفراد المجموعة بشكل واضح بأن يطرحوا أكبر قدر ممكن من الأفكار.
- د - الترحيب بعمل توليفات أو تحسينات :ينبغي تشجيع الأفراد على البناء على الأفكار المقترحة من طرف الآخرين.

إن أسلوب العصف الذهني من أقدم الأساليب وأوسعها شهرة، خاصة فيما يتعلق بحل المشكلات وطرح الأفكار الابداع و الابتكارية، وقد شاع استخدامه في أنواع عديدة من المؤسسات، وتم اختباره بكثافة من خلال التجارب والدراسات، والتي وجهت إليه العديد من الانتقادات، من أهمها ما تعلق بمبدأ تأجيل تقييم الأفكار، فقد أوضحت البحوث أن تأجيل تقييم الأفكار ليس مهما بحد ذاته، لكن الأهم هو أن تكون عملية توليد الأفكار منفصلة عن عملية تقييمها، أي تجنب التقييم المبكر للخيارات وهو مبدأ يعتبر المهارة الأساسية للتفكير الابداع و الابتكاري.

3-2 أسلوب التراكيب¹

إن طريقة التراكيب تعتبر تطويرا لطريقة العصف الذهني، واصطلاح التراكيب مشتق من اللغة اللاتينية، ويعني جمع عناصر غير مترابطة وغير ملائمة، وجوهر أسلوب التراكيب في جعل الشيء الغريب مألوفاً وجعل الشيء المألوف غريباً، والنظر إلى المشكلة من عدة اتجاهات مختلفة، بما فيها ما يبدو شاذاً من أجل التوصل إلى وجهة نظر تتسم بالأصالة والملائمة، بحيث يبنى عليها حل المشكلة، وفي داخل مجموعات التراكيب، يقوم القائد بتشجيع المشاركين على استخدام أنواع مختلفة من المناظرة للتعرف على المفاهيم المتعلقة بالمشكلة ولتحديد الاتجاهات المختلفة، وهناك عدة أنواع من التراكيب لعل من أهمها:

- أ - المضاهاة المباشرة : يقوم هذا النوع من القياس على أساس المقارنة بين منتج وشيء محسوس ذو ملامح مشتركة، ويعتبر مجال علم الأحياء مجالاً خصباً للمضاهاة والقياس بالنسبة لعامل التقنية، فمثلاً الدراسة حول شبكية العين يمكن أن تسمح بتطوير العملية البصرية لآلة فوتوغرافية، كما يمكن تطبيق هذه الطريقة أيضاً بمقارنة شينين في نفس مجال الاستخدام مثلاً آلة الطبخ وآلة الغسيل، أو مقارنة شيء بآخر مثلاً الطائر والعصفور، أو ببساطة، التعبير عن وظائف المنتج مثلاً أجهزة السيارة وأعضاء جسم الإنسان، هذه المحاكاة لا يمكن الاستهانة بها لأنها يمكن أن تقود لإنتاج أفكار إبداعية مختلفة جداً.
- ب - المضاهاة الذاتية : وتتمثل في تصور الشخص نفسه وكأنه الشيء الذي سوف يقوم بتطويره، كأن يكون مكلفاً بتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو تطوير دوايب لحفظ الملفات واسترجاعها بسهولة

¹ نفس المرجع السابق ، ص 59: 67

أو تطوير آلة كتابة، كأن يتصور نفسه على أنه الهيكل التنظيمي أو الدولاب أو الآلة الكاتبة حيث يجب عليه هنا أن يتصور طبيعة المشكلات التي يمكن مواجهتها بعد تنفيذ الفكرة الجديدة، فعلى سبيل المثال تم استخدام المحاكاة الذاتية عند تصور العاملين في الشركة أنفسهم على أنهم شعر رأس الإنسان وتصوروا كيف أن هذا الشعر يعبر عن نفسه من حيث حبه أو كرهه للجفاف أو الاسترسال، وقد ترتب على هذا التصور اختراع شامبو سيلكينس الذي يلاءم الأنواع المختلفة من الشعر.

بناء على ما سبق عرضه من أساليب أو تقنيات لتنمية الابداع و الابتكار لدى الموارد البشرية، يمكن القول أن هذه الأساليب يمكن استخدامها أو تعديلها لتحقيق مستويات أعلى من الفكر والعمل الابداع و الابتكاري داخل المؤسسة على فرض توفير المناخ المناسب لاستخدامها.

ووفقا لما ورد في هذا المبحث، فقد تناولنا الإمكانيات المتاحة أمام القادة الإداريين لتنمية الابداع و الابتكار لدى مرؤوسيه، ويتسنى لهم ذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية التي تساعد على الابداع و الابتكار وتوفير المعلومات والموارد المالية، واستخدام تقنيات لتوليد الأفكار الجديدة كما يمكن تشجيع الابداع و الابتكار بالتخلي عن الأساليب القيادية التقليدية وإتباع أساليب أكثر مرونة.

- حوافز الإبداع و معوقاته

يعتمد الاقتصاد العالمي الحديث اعتمادا كبيرا على المعرفة، حيث تقوم نشاطاته المختلفة على المخزون المعرفي، و أصبحت القوة التنافسية للمؤسسات تقاس بما تملكه من معارف ومهارات، و هذا يعني في المحصلة أن أنشطة الإبداع تكتسب أهمية خاصة في ظل هذه الديناميكية الجديدة للمنافسة، و من أجل إنجاز مشاريع الإبداع يجب توفير المحيط الملائم، وهذه ليست مهمة سهلة لأن نجاح الإبداع تتداخل فيه عوامل كثيرة منها ما يتعلق بالمنظمة وثقافتها ومنها ما يكون ذاتيًا شخصيًا بالأفراد العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية والفنية، وبالطبع فإن تحديد العوامل المساعدة في تحفيز الإبداع ونجاحه أو المعوقات التي تحول دون ذلك لا يمكن تشخيصها نظريًا دون دراسات معمقة لمشاريع الإبداع الناجحة وتلك التي لم تحقق نجاحًا، وهذا يقودنا إلى ضرورة تحديد المعايير المعتمدة في قياس مدى النجاح أو مدى الإخفاق حيث يختلف هذا الأمر من صناعة إلى أخرى، وكذلك يختلف باختلاف درجة تعقد المشروع الإبداعي وضخامة رأس المال المستثمر فيه، ولكن يفترض أن تكون هناك مردودات واضحة من الإبداع ينعكس أثرها على المنظمة بشكل تحسن في الأرباح وزيادة حصتها السوقية وتحسين لجودة المنتجات وكميتها فضلًا عن آثاره في الأفراد والتي تتجلى في انخفاض دوران العمل وتشجيع روح عمل الفريق وغيرها من الأمور.

إن التركيز على هذا الموضوع خصوصًا في الدول المتقدمة، اكتسب أهمية خاصة بسبب ارتفاع عدد مشاريع الإبداع التي لم تحقق نجاحًا ولو نسبيًا.

ولا يمكن معرفة العوامل المساعدة أو المحفزة للإبداع بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة فقط، فالنجاح لا يعتمد على توفير المستلزمات والمعدات اللازمة والتي لا ينكر أحد أهميتها، وإنما يعتمد على عوامل اجتماعية خارجية فالثقافة السائدة في المجتمع إذا كانت مشجعة على الاستقلالية والاعتماد على الذات وموجهة لحرية التفكير والانفتاح فإن هذا السياق الاجتماعي سيوفر بيئة عامة صالحة لنجاح الإبداع واستمراره والعكس صحيح.

أي بعبارة أخرى لا مكانة للمؤسسة التي لا تستطيع أن تكون مبدعة في عالم اليوم، وعلى هذا الأساس يجب على إدارة المؤسسة و الدولة أيضا توفير المناخ الملائم لنجاح مشاريع الإبداع، و دراسة العوائق التي تحول دون نجاحه.

1- عوامل تحفيز الإبداع :

وإجمالاً فإنه يمكن أن نميز بين نوعين من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح الإبداع وتحقيقه للأهداف المتوقعة منها : عوامل فنية وعوامل تنظيمية¹.

1-1 العوامل الفنية أو التكنولوجية: تتركز بالدرجة الأساسية حول :

- وفرة الأجهزة والمعدات الحديثة اللازمة لتطوير الإبداع: فأجهزة الحاسوب وبرامج التصميم الحديثة تعد عاملاً مهماً في إمكانية تقديم منتجات أو عمليات جديدة أو تطوير ما هو موجود فعلاً.
- عدد العاملين في حقل البحث والتطوير وتنوع اختصاصاتهم: حيث يؤثر كثيراً في دفع عملية الإبداع للأمام.
- الإطلاع المستمر على التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة: هو أمر حيوي لاكتساب أفكار جديدة ومعرفة أساليب عمل أكثر تطوراً.
- التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث فيها والشركات الاستشارية: يمكن أن يقدم الكثير من العون للمنشآت في مجال تطوير إبداع جديد.

إن جميع ما ذكر سابقاً لا يمكن أن يتحقق دون وجود دعم مالي كافٍ لفرق العمل التي تخصص جهودها للإبداع وزيادة عن التنسيق الذي يجب أن يحصل بين أقسام الإنتاج والتسويق والموارد البشرية والمالية من أجل خلق نوع من التكامل في العمل الذي يؤدي في النهاية إلى نتائج إيجابية.

¹ مرجع سابق، ص 157.

1-2 العوامل التنظيمية:

فيأتي في مقدمتها دعم الإدارة العليا واقتناعها بجدوى الإبداع واعتباره عنصر منافسة في السوق، كذلك فإن حجم المنظمة ودرجة الرسمية والتعقيد هي من العوامل البارزة التي يمكن أن تتسبب في نجاح الإبداع أو إخفاقه، كذلك لا ننسى دور الثقافة التنظيمية السائدة في المنشأة فهي المحرك لكثير من الحالات الإيجابية أو السلبية التي تتعرض لها المنشأة فالمناخ الإيجابي المتعاون يمكن أن يدفع الإبداع إلى الأمام وبالعكس إذا كان المناخ سلبياً¹.

إضافة إلى ما سبق فإن الحوافز بنوعها المادي والمعنوي لا يمكن انعكاس أثرها في حث العاملين على بذل مزيد من الجهود لتطوير منتجات جديدة أو عمليات إنتاجية أكثر فاعلية.

وهناك أمر أثبتت الدراسات أن له أثراً في عملية الإبداع ألا وهو رد فعل الإدارة في حالة إخفاق بعض المشاريع الإبداعية، فالنجاح ليس مضموناً دائماً وعليه إذا كانت الإدارة تبحث عن نتائج إيجابية فإن فرق العمل تتخوف من العقوبات في حال عدم التوصل إلى نتائج ذات مردود مادي سريع للمنشأة، لذلك فافتناع الإدارة بنسبة معينة من المخاطرة في كل مشروع هو أمر ضروري لنجاحه.

2- معوقات الإبداع:

يمكن تقسيم عوائق الإبداع إلى ثلاث فئات: اقتصادية، اجتماعية و تقنية.

1-2- على المستوى الاقتصادي :

يمثل عائق قلة الموارد المالية أهم العوائق الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع سواء على مستوى المؤسسات، الهيئات الحكومية أو الهيئات العلمية، فضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث متقدمة بغية تحقيق إبداعات تكنولوجية، إضافة إلى ذلك ما تكون هذه الإبداعات ذات مردودية غير كافية، خاصة إذا تمت الإبداعات على مستوى الهيئات العلمية (جامعات، مراكز البحث) بحيث لا تجد من يجسدها في الواقع الاقتصادي، ويعتبر نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي تمثلها إدخال إبداع جديد إلى السوق، أو المخاطرة في الفرع الاقتصادي من أهم العوائق التي تقف في وجه الإبداع ، يمكن إضافة عامل التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الإنتاج أو البحث، والتي تحول أو تحد من الإبداع.

2-2- على المستوى الاجتماعي :

تتمثل أهم العوائق التي تحد أو تقف في وجه الإبداع على المستوى الاجتماعي، هو الاتصال السيئ بين أقطاب المؤسسة (الإدارة، مساهمين، عمال، نقابة)، بحيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد مساعد على الإبداع ، بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الإنتاج لأنهم

¹ مرجع سابق، ص 157.

يرون فيها تهديداً لمناصبهم أو تخفيض في الأجور، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الإبداع لضمان مستقبل المؤسسة ولهم أيضاً.

ويمثل مستوى الاستعداد لدى إطارات المؤسسة للقيام بهذه المهمة واحتضانها، عامل حاسم لنجاح الإبداع في المؤسسة، وتترجم مخاوف المستخدمين بصفة عامة في نوعية عقود العمل التي تطبقها المؤسسات الاقتصادية والتي لا تضمن مستقبلهم في حالة وقوع أزمات للمؤسسة أو في حالة تحقيقها الأرباح كبيرة، ويمثل إصلاح هذه العقود أحد أهم الحوافز التي تشجع المستخدمين والإطارات خاصة على القيام بالاختراعات والإبداع.

2-3- على المستوى التقني :

يمثل القيام بإبداع تكنولوجي مجازفة كبيرة تنطوي على عدة مخاطر سواء على المستوى التجاري، المالي أو التقني، لذلك فهذه المخاطر خاصة التقنية تعتبر أحد العوائق، التي تقف في وجه الإبداع التكنولوجي، إضافة إلى أن القيام بها يحتاج إلى يد عاملة تقنية مؤهلة، بحيث تعتبر أحد العوامل التي يتوقف نجاح الإبداع عليها إضافة لتوفر تكوين ملائم، وتعتبر تركيبة التجهيزات الجديدة عائق يحد من عملية الإبداع نظراً لنقص الخبرة.

وعلى العموم فإن هناك دراسات أشارت إلى أن معوقات الإبداع يمكن أن تكون¹:

- قلة الوقت المخصص لمشاريع الإبداع.
- صعوبات مالية.
- صعوبة تكييف النظام الإنتاجي الحالي.
- التشريعات والقواعد والضوابط الخارجية.
- الظروف الاقتصادية العامة التي يمر بها القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.
- المردود المنخفض المتوقع من الإبداع.
- عدم اكتراث المستهلكين للمنتجات الجديدة.
- نقص المعلومات المتاحة عن التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.
- قلة التنسيق بين الأقسام المختلفة.
- قلة الدعم المقدم من الإدارة العليا لمشاريع الإبداع والمبدعين.
- عدم تحفيز العاملين بشكل كاف ورفع مهاراتهم الفنية.

أما عوامل النجاح فقد كانت كالآتي :

- كفاية الموارد.

¹ Subramarjan A. and Nilakanta, S., "Organizational Innovativeness : Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations and Measures of Organizational performance", Omega, vol.24, No 6, 1996.p 636.

- دعم الإدارة العليا.
- وجود عدد كبير من الباحثين والفنيين.
- المردود المالي العالي المتوقع من الإبداع.
- السمعة الجيدة للمنشأة في السوق.
- علاقات وثيقة مع الجامعات ومراكز البحث العلمي.
- تسهيلات ضريبية وتشريعية من الحكومة.
- وفرة الآلات والتجهيزات والحواسيب.
- الإطلاع المستمر على التطور التكنولوجي في مجال الصناعة التي تعمل فيها المنشأة.

المحاضرة 17: قياس الإبداع و الابتكار

خلال هذا المطلب نحاول الإجابة عن السؤال التالي: "كيف يتسنى لنا قياس الإبداع"، ففي الأعمال التجريبية حول الإبداع يستعمل دائما ثلاث أنواع من القياسات الكمية للنشاط الإبداعي، تؤدي في مجموعها إلى نفس النتائج تقريبا، وتتمثل هذه القياسات في :

- البحث و التطوير.
- براءات الاختراع.
- تعداد الإبداعات التكنولوجية.

أولا: البحث والتطوير

1- مفهوم البحث و التطوير:

يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداع خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة، وينطوي البحث على جانبين:

أ- **البحث الأساسي** : "و يتمثل في الأعمال التجريبية أو النظرية، الموجهة أساسا إلى الحياة على معارف جديدة، تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمالا خاصا"¹

ب- **البحث التطبيقي** : "يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تتيح الوصول إلى هدف محدد سلفا، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها"².

ومن نتائج البحث التطبيقي نجد أساسا التطبيقات الجديدة في المجالات التالية³:

- منتجات جديدة.

¹ بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير بجامعة الجزائر، 5005، ص 75

² نفس المرجع السابق، ص 75

³ R. BETTAHAR, « *L'analyse des forces et faiblesses de innovation technologique* », Revue de EX L'ENSAG, n° 2, 1^{er} trimestre, 1996, p 79.

- طرائق إنتاج جديدة.

- التحسين الملموس لكليهما.

أما التطوير فيتعلق بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرق الإنتاج أو في المنتج) بالاستناد إلى الأعمال التالية¹:

- التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين.

- فحص الفرضيات وجمع المعلومات والمعطيات التقنية لإعادة صياغة الفرضيات.

- الصيغ، مواصفات المنتجات، التجهيزات، الهياكل وطرق التصنيع.

ويعد التطوير نتاجا لأعمال البحث، حيث تكون المنتجات محمية ومبرأة في شكل إبداعات مهما كانت أهميتها.

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

2- الإنفاق على البحث و التطوير:

تستعمل بشكل واسع قيمة البحث والتطوير كمقياس للاستثمارات في الإبداع، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تجبر المؤسسات التي لها ميزانيات معتبرة في البحث والتطوير على إظهار هذه القيمة في الميزانيات السنوية، بحيث تتوفر على فترات طويلة ولآلاف المؤسسات على معطيات مهمة تبين مدى اهتمام المؤسسات بالإبداع والإنفاق عليه وهل هو من الأولويات الإستراتيجية أم لا؛ وعند أنفاق المؤسسات مبالغ كبيرة في البحث والتطوير بصورة غير منتظرة فسوف يؤدي ذلك إلى زيادة أسعار أسهمها بالبورصة.

¹ بوشناف عمار ، مرجع سبق ذكره، ص 77

أما في دول أخرى، فإن إظهار هذه القيم في الميزانية السنوية ليس إجباري، وهذا ما يسمح لبعض المؤسسات بإخفاء نفقات مهمة للبحث والتطوير على منافسيها، ونفس الشيء بالنسبة لبعض المؤسسات التي لا تتفق في مجال البحث والتطوير فتخفي ذلك عن نظر المستثمرين.

ويشير ¹Gu et Whewell سنة 1999 إلى أن القطاع الصناعي بكندا لم يخصص سوى 0.99% من الناتج القومي الصافي للبحث والتطوير، بينما تخصص الولايات المتحدة الأمريكية 1.96% واليابان 2.01%.

ويلاحظ أن معظم البحوث والتطوير تقوم بها المؤسسات، خاصة المؤسسات الكبيرة (تعداد مستخدميها أكثر من 1000 عامل) والتي تستحوذ على 80% من البحوث، وعند مقارنة إنفاق المؤسسات على البحث والتطوير نجد مفاجئات كبيرة، فشركة جنرال موتورز وفورد تنفقان معاً أكثر مما تنفق فرنسا، ومن بين المؤسسات العشر الأولى في العالم التي تنفق على البحث والتطوير نجد أربع شركات أمريكية وثلاثة يابانية وشركتين ألمانييتين²، أما القطاعات الأكثر استثماراً في البحث والتطوير فهي قطاع الطيران، الفضاء، الكمبيوتر، الصيدلة، الاتصالات والسيارات.

3- تمويل البحث والتطوير في الوطن العربي:

يعتمد تمويل البحث والتطوير في الدول العربية خلافاً للدول الصناعية على مصدر واحد وهو التمويل الحكومي، حيث بلغ حوالي 97% من التمويل المتوفر للبحث العلمي في المنطقة، و مقارنة مع دول أخرى فنجد أنه في كندا لا يتجاوز 40%، وفي الولايات المتحدة لا يتعدى 30% و 20% بالنسبة لليابان³.

كما يلاحظ غياب شبه تام لجهود البحث والتطوير في المؤسسات الصناعية بالنسبة للدول العربية، في حين يستأثر القطاع الخاص في الدول الصناعية بمعظم عمليات البحث والتطوير وذلك

¹ Valenduc Gérard et warrant Françoise, "L'innovation technologique au service du développement durable", Namur: fondation travail – université, février 2001, P4.

² عبوي، زيد منير، "إدارة الإبداع والابتكار"، عمان: دار كنوز المعرفة، 2006، ط1، ص121.

³ معهد اليونسكو الإحصائي، <http://stats.uis.unesco.org/unesco/TableViewer/tableView.aspx> بتاريخ: 2009/06/10.

من خلال المختبرات الصناعية الموجودة في أغلب المؤسسات والشركات الكبرى التي غالبا ما تكون شركات متعددة الجنسيات.

و يشير تقرير المعرفة العربي¹ لسنة 2009 إلى أن معدل الإنفاق على البحث العلمي في معظم الدول العربية لا يتعدى 0.3% من ناتجها المحلي الإجمالي، باستثناء تونس و المغرب وليبيا التي يصل فيها هذا الإنفاق إلى معدلات أعلى من 0.7 %، فيما يصل إلى 3.8% في السويد، و 2.68% بالولايات المتحدة، وفنلندا 3.51% واليابان 3.18%، ولا يتجاوز نصيب المواطن العربي من مجمل ما ينفق على البحث العلمي مبلغ 10 دولارات في السنة، في حين يتعدى 33 دولار في ماليزيا، ويبلغ مستويات قياسية في الدول الأوروبية حيث يتراوح ما بين 575 و 1304 دولار، وهذا ما أدى إلى تخلف علمي و تكنولوجي في الدول العربية بسبب عدم اهتمامها الكافي بالإنفاق على البحث العلمي.

4- قياس البحث و التطوير

يمكن قياس مدخلات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال مدى إعداد العاملين في إنتاج المعرفة وعددهم.

أ- إعداد العاملين في إنتاج المعرفة: تعد الموارد البشرية عالية التأهيل والكفاءة والخبرة من أهم مدخلات ومقومات العمل في الأنشطة البحثية والتطويرية، وبالنسبة للدول العربية نلاحظ ما يلي:

يشير تقرير المعرفة العربي² لسنة 2009 إلى أن إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس في العالم العربي في سنة 2006 بلغ حوالي 180 ألف أستاذ جامعي من حملة شهادة الدكتوراه، وإذا

¹ نفس المرجع.

² تقرير المعرفة العربي، 2009. ص 182.

أضفنا لهم حوالي 30 ألف باحث يعملون كمتفرغين للبحث لدى مراكز متخصصة يمكن القول أن 210 ألف باحث عربي ينتجون حوالي 5000 ورقة بحثية، أي ما يعادل 24 ورقة بحثية لكل ألف أستاذ جامعي وباحث متفرغ.

وبلغ مجموع الناتج الإجمالي لسبعة عشر دولة عربية حوالي 1042 مليار دولار أمريكي سنة 2006، فيما لم يتجاوز إجمالي الإنفاق على البحث العلمي ملياري دولار في نفس السنة، مما يعني حوالي 0.2 % من الناتج المحلي الإجمالي، نتج عنه حوالي 38 براءة اختراع و 5000 ورقة بحثية، وبالتالي يتبين أن كلفة الورقة البحثية الواحدة بلغت 400 ألف دولار، ومن الواضح أنها كلفة عالية جدا من شأنها أن تضعف ثقة المجتمع وقطاعاته بالبرامج البحثية العربية¹.

ب- عدد العاملين في البحث والتطوير :

وفقا للتقرير الذي أصدرته منظمة العمل العربية سنة 2002 بعنوان " البحث العلمي بين العرب وإسرائيل وهجرة الكفاءات العربية"، يملك العالم العربي 136 باحثاً لكل مليون مواطن مقابل 1395 عالماً في إسرائيل لكل مليون من سكانها، بينما يصل عدد الباحثين في تركيا إلى 300 عالم وفي جنوب إفريقيا إلى 192 ، وفي المكسيك إلى 217 ، وفي البرازيل إلى 315 باحثاً، وتزيد نسبة عدد الباحثين لكل مليون شخص حيث وصلت في روسيا إلى 3415 باحث، وفي الاتحاد الأوروبي إلى 2439 ، وفي أمريكا إلى 4374 وفي اليابان إلى 5000 باحث².

ج- البحوث العلمية المنشورة: بالرغم من زيادة عدد البحوث العربية المنشورة إلا أن النشاط البحثي العربي مازال بعيدا عن عالم الابتكار، حيث نلاحظ أن³:

- إجمالي ما نشر في 61 دولة عربية بلغ 4859 مقالا علميا عام 2005.

- بلغ عدد المنشورات العلمية المحكمة خلال السنوات العشر السابقة 1998-2007 ، في 47

تخصصا علميا وتقنيا 14000 ، بينما بلغت في تركيا لوحدها 9800.

¹ نفس المرجع، ص 182.

² عامر حسين، " البحث العلمي مدخل الصهاينة للتفوق على العرب"، 2007/05/10، على الموقع: <http://www.difaf.net/modules.php?name=News&file=article&sid=344>

³ تقرير المعرفة العربية 2009 ، ص ص 167 - 182.

- يشكل نصيب المواطن العربي من إصدارات الكتب 4 % من نصيب المواطن الانجليزي-
- و 5 % من نصيب المواطن الاسباني.
- عند التدقيق في محتوى البحث العلمي العربي وتصنيفه وفق الاختصاص نجد أن علوم الطاقة تستحوذ على حصة الأسد ب 47 % والعلوم الزراعية والبيئة ب 24. % أما العلوم الأساسية في مجالات الفلك والكيمياء والفيزياء والرياضيات فلا تتجاوز 15 % من مجموع الأبحاث.

ثانيا: براءات الاختراع

تعتبر قاعدة المعلومات المتعلقة بعدد طلبات براءات الاختراع وعددها الممنوح مصدر مهم جدا للمعلومات عن الإبداع ، ويمكن أن يمثل عدد براءات الاختراع مؤشر جيد له باعتباره منتج البحث والتطوير.

يمكن لمعلومات براءات الاختراع أن تعطي معلومات مضللة في الجانب الاقتصادي، فأولا الإبداع التكنولوجي يخص تطبيق الأفكار والتكنولوجيات الجديدة بهدف تحسين الحياة البشرية وليس فقط إنتاج الأفكار، فعدد كبير من براءات الاختراع لا تعني بالضرورة مستوى عال من الإبداع التكنولوجي، وثانيا المؤسسات التي تمتلك تكنولوجيا جديدة، وتخشى من منافسيها تقوم بتطبيق ما يسمى بتشويش براءات الاختراع.

يشير تقرير المعرفة العربي 2009 إلى أن مصر والمغرب تأتيا في طليعة الدول العربية في مجال براءات الاختراع حيث بلغ عدد هذه الأخيرة التي سجلت لديها 500 براءة في السنة، في حين لم يتعدى عدد البراءات المسجلة لدى 6 دول أخرى شملت الدراسة 50 براءة¹.

ويعاني أغلب الباحثين العرب من ارتفاع تكاليف تسجيل ابتكاراتهم في المؤسسات الأمريكية والأوروبية، مما يدفعهم للبحث عن شراكات وهمية مع مؤسسات أجنبية علمية لتسجيل الاختراع وحمايته تمهيدا لتسويقه.

¹ نفس المرجع، ص 180.

ثالثاً: تعداد الإبداعات التكنولوجية:

تعداد الإبداعات التكنولوجية عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب أن يمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج ويستطيع القائمون على التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، الصناعات و الدول.

وفي الواقع يوجه انتقاد لهذا التعداد لعشوائية الطابع الذي يتميز به، فيجب على القائمين بالتحقيق أن يحددوا ماذا يمثل الإبداع التكنولوجي، وعادة ما يفصلون بين الإبداعات التكنولوجية المهمة وغير المهمة، ونشير في الأخير أن تعداد الإبداعات التكنولوجية معلومة غير متوفرة في معظم الدول.

من جهة أخرى حدد كل من Joyce et woods¹ مجموعة من مقاييس الإبداع كالاتي:

1-إبداع منتج : و يتكون من العناصر التالية:

- عدد الأفكار الجديدة التي تخص تصميم المنتج
- نسبة المبيعات والربح عن المنتجات الجديدة
- المشاركة في السوق العالمية
- تخطيط المنتج

2- تطوير المنتج : يتكون من:

- وقت التسويق
- الكلفة
- جودة المبيعات

¹ Joyce & woods, "Essential Strategic Management From Modernism to Pragmatisme", first published , Brill, Clayslty , Stlvesple Oxford, 1996 ,p156.

- الأداء الفني
- القدرة على الاختبار
- المشاركة في السوق

3-إبداع العملية : يتكون من:

- مراحل العملية الإنتاجية
- الكلفة وجودة العملية الإنتاجية
- العمليات الجديدة والمطورة
- دعم المنتج

خاتمة

حاولنا خلال هذه المطبوعة الاهتمام بمحور إدارة الابداع و الابتكار باعتباره محورا أساسيا في تطبيق الإدارة الاستراتيجية فيما يتعلق بالموارد البشرية، كما تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية للإبداع و إلى أهم نظرياته، و تحدثنا عن أهميته، و خلصنا إلى أن الابداع و الابتكار مرتبطان ارتباطا أساسيا بجملة من العوامل الداخلية و الخارجية، وأنه نتاج استراتيجيات و سياسات جديّة تعمل جنبا إلى جنب من أجل تهيئة أرضية سليمة تتلاءم مع النشاط الابداع و الابتكاري.

و لابد أن نصل إلى نتيجة منطقية، مفادها أن المؤسسة التي لا تفكر بطرق إبداعية سيكون دورها هامشيا، و لن يكون لها مكان في سوق المنافسة العالمية، و إدارة الابداع و الابتكار في حقيقة الأمر ما هي إلا خطوة أولى نحو التكيف مع المحيط العام، و حتى يتحقق معطى الابداع و الابتكار في مؤسساتنا لا بد أن ننظر إليه كأولوية ملحة، و أن يكون ضمن برنامج وطني مدروس، وذلك بتوفير المستلزمات و السياسات و البنية التحتية، و كذا الإطار القانوني، و تشجيع بحوث التنمية، و مراكز الدراسات، و الاحتكاك بالتجارب التي أثبتت نجاحها و تفوقها.

إن الهدف الاستراتيجي من وراء الابداع و الابتكار هو تأهيل المؤسسة إلى مستوى تنافسي مقبول، يضمن لها - إلى حد ما- استجابة ذكية للمتغيرات الاقتصادية و خاصة التكنولوجية، و هذا يؤدي بها إلى التفكير المستمر في تغيير استراتيجياتها و تجديد منتجاتها وتكثيف الدراسات و البحوث حول السوق وسلوك المستهلك و... الخ، وهذا يعني أن الابداع و الابتكار لا بد أن ترافقه عملية تغيير ذكي مبني على أسس علمية، و هذا هو جوهر إدارة الابداع و الابتكار و بالتالي الوصول الى مورد بشري مؤهل لصياغة استراتيجيات فعالة تتميز بالتفرد و الفعالية.

مراجع عربية:

- عبوي، زيد منير، " إدارة ادارة الابداع و الابتكار و الابتكار"، عمان: دار كنوز المعرفة، ط1، 2006
- القريوتي، محمد، "السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة". عمان: الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2000، ط3.
- اللوزي، موسى، " التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة". عمان: الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ط2 .
- محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع. عمان: الأردن، 2003،
- سيد، هوارى، التنظيم والهيكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس، 1992،
- فيليب، اتكسون، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996.
- كامل، المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر. عمان: الأردن، 1993.
- الصرف، رعد حسن، " إدارة ادارة الابداع و الابتكار و الابتكار – المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة -، دار الرضا للنشر و التوزيع. دمشق: سوريا، 2000، ط1.
- جوزيف، أو كونور- أيان، مكدرموت، " فن تفكير الأنظمة"-مترجم-، مكتبة جرير للنشر و الوزيع، 2005، ط1.
- محمد عبد الشفيق عيسى، "التأهيل التكنولوجي الابتكاري للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في الإطار الاقتصادي الدولي"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 2002/01.
- عماري عمار، "ادارة الابداع و الابتكار التكنولوجي في الجزائر- واقع و آفاق"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 2004/03.
- سعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير ادارة الابداع و الابتكار التكنولوجي، د م ج الجزائر، 1994.
- محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- سيد هوارى، التنظيم والهيكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس 1992 .
- ج.أفوليو، بروس، تنمية القيادة و بناء القوى الحيوية، ترجمة " عبد الحكم أحمد الخزامي"، دار الفجر للنشر و التوزيع. القاهرة، 2003، ط1.
- عارف، حسين ناجي، السلوك التنظيمي. عمان: الأردن، دار يا فا العلمية، ط1، 2003.
- العميان، محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان : الأردن، دار وائل، ط2، 2004 .
- ستيفن، كوفي، " العادة الثامنة ": من الفعالية إلى العظمة"، ترجمة د. ياسر العيتي. دمشق: دار الفكر، 2006، ط1.
- د.محمد البنا: "اقتصاديات السياحة والفندقة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 .
- فريد راغب النجار: إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1994.
- إيمان بلبولة: "المؤثرات البيئية على ادارة الابداع و الابتكار التكنولوجي"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبلدية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006، قسم العلوم التجارية.
- ابراهيم، عبد الستار، ادارة الابداع و الابتكار؛ قضايا و تطبيقاته. القاهرة، مكتبة الانجلو، 2002، ط3.
- حسين رحيم، نظم حاضنات، الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 2003/02.
- جمال الدين محمد المرسي- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الابراهيمية، مصر، 2003.
- الزهري، رنده، "ادارة الابداع و الابتكار الإداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر، العدد 3، 2002.
- بيتر كوك، " إدارة ادارة الابداع و الابتكار"، تر : خالد العامري، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007.

- محمد الطعمنة، طارق شريف يونس، "إدارة الابتكار و الابتكار : مقوماته ومعوقاته، دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي"، مجلة التحديات المعاصرة إدارة الابتكار و الابتكارية (القيادة إدارة الابتكار و الابتكارية)، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006 .
- سيد جاد الرب إدريس، "إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية"، د ن ، 2006.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، د ن، 2007.
- عادل بن صالح الشقحاء، "علاقة الأنماط القيادية بإدارة الابتكار و الابتكار الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1423- 1424 .
- بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير بجامعة الجزائر، 2005

مراجع أجنبية:

- Gorbel Pascal, "Innovation et propriété industrielle", cours de LPI2, université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, 2003.
- JOEL Broustail et FREDERIC Fréry. « Le Management stratégique de l'innovation ».édition Dalloz.1993 .
- Monette Mario, "Environnement, technologie et société".(01/08/2004).
www.seg.etsmtl.ca/tin501/mario/9_contexte_processus_innovation.pdf
- Christian le Bas: "Economie de l'innovation", Economica, Paris, 1995.
- ONUDI, "rapport sur le développement industriel, 2002/2003, La compétitive sur l'innovation et l'apprentissage, Vienne", 2002.
- Subramarjan A. and Nilakanta, S., "Organizational Innovativeness : Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations and Measures of Organizational performance", Omega, vol.24, No 6, 1996.
- R. BETTAHAR, « L'analyse des forces et faiblesses de innovation technologique », Revue de EX L'ENSAG, n° 2, 1er trimestre, 1996.
- Valenduc Gérard et warrant Françoise, "L'innovation technologique au service du développement durable ", Namur :fondation travail –université, février 2001
- Joyce & woods, "Essential Strategic Management From Modernism to Pragmatisme", first published , Brill, Clayslty , Stlvesple Oxford, 1996.
- Reters, Toms ; and Waterman, Robert ; " search of excellence , lesson from America's best – run companies", Strategic Management Journal .
- Li, Haiyang, Atuahene-Gima, Kwaku (2001), " product innovation strategy and the performance of new technology ventures in china," academy of management journal, Dec2001.
- Hadjimanolis, and dicson (2000), " innovation strategies of SME in Cyprus", international small business journal, july- spt.2000. P265.
- Song, Michael, swink, Morgan (2002); "marketing manufacturing joint involvement across stages of new product development", Academy of management proceedings.
- W.C. kim et R. Mauborgne, "when competitive advantage is neither," wall street journal, 21 April 1997.
- R.R Nelson, "Why Do Firms Differ, and How Dose It Matter?" Strategic Management Journal, Winter 1991.
- W.C. Kim and Mauborgne, "Value Knowledge or Pay the Price," Wall Street Journal Europe, 29 January 1998.
- C.W.L. Hill, "Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost," Academy of Management Review, July 1988.