VI- الاستراتيجيات المقاولاتية:

يسعى المقاول من خلال تأسيس مشروع مقاولاتي إلى تحقيق جملة من الأهداف على عدة مستويات، وهو أمر يتطلب منه اختيار استراتيجيات محددة حتى يتم اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء الإمكانيات والجهود المتوفرة.و ترتبط استراتيجيات المقاولاتية بعدة مفاهيم كما يلي:[1]

- استغلال توسع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزبائن والأسواق؛
- بتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المؤسسة؛
- القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكلة السوق وحاجات الزبائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية؛
- الالتزام بالتطوير والتوسع في الميزة التنافسية في الأسواق؛
- القدرة على تحقيق النجاحات المالية والنمو واستمرارية البقاء على المدى الطويل.

ومن الواضح أن هذه المفاهيم تتعلق بالوضع العام للأسواق التي تعمل فيها المقاولات والذي يتميز بالمنافسة الشديدة، وعليه سيتم التركيز على أهم الاستراتيجيات التي تساعدها على مواجهة هذه التحديات، وتتمثل في: الإبداع، الابتكار، التميز، أخذ المخاطرة والمبدأة.

[1] بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص ص 88-89.

1- الإبداع: يعتبر الابداع مزيجا من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي ترقى بالعمليات العقلية إلى الحصول على نتائج أصيلة ومفيدة للفرد والمؤسسة والمجتمع، وذلك أخذا بعين الاعتبار وجود البيئة المناسبة التي تحفز هذا الإبداع، وينتج عن ذلك:[1]

- توليد شيء جديد غير مسبوق على الإطلاق، وفي حالات الإبداع العالي يمكن الحصول على منتج نادر الحدوث؛
- توحيد أو ربط ودمج مجموعة أفكار متباعدة أوغير متباعدة بطريقة جديدة غير مألوفة؛
- إيجاد أو إظهار استخدامات جديدة غير متعارف عليها للأفكار المتداولة أو لمنتج ما؛
- نقل الأفكار الموجودة أصلا والمتداولة إلى مستفيدين آخرين أو أشخاص جدد.

وقد عرفه Smith على أنه: "عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها مسبقا"[2]. كما تم تعريف الإبداع على أنه: "القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو أخرى"[3].

ويعتبر الإبداع من أهم ركائز المقاولاتية لأنه يمنحها القدرة على التميز من خلال خلق أفكار أصيلة مختلفة عن أفكار بقية الأعوان الاقتصاديين، وهو ما يؤكد عليه هذا التعريف للمقاولاتية والذي ينص على أنها: "عبارة عن السيرورة التي تبدأ بفكرة وتنتهي بعرض منتوج جديد ذو قيمة في السوق، وبين إثنين المغامرة بالجمع والتنسيق بين مختلف الموارد المتوفرة وخوض كافة المخاطر المترتبة عن هذه العملية وبما أن السيرورة هو التجديد على مستوى المنتوج المادي أو الفكري (الطرق والمناهج...) أو إكتشاف موارد جديدة، فتنطوي المقاولة على مبدأ الإبداع"[4].

---

[1] نيفين حسين محمد، دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول "دراسة حالة دولة الإمارات"، وزارة الاقتصاد- الإمارات العربية المتحدة، أوت 2016، ص ص 03-04، متاح بتاريخ 2018/02/08 على الموقع الالكتروني: http://www.economy.gov.ae/EconomicalReports/

[2] بلال خلف السكارنة، الإبداع الريادي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2011، ص 17.

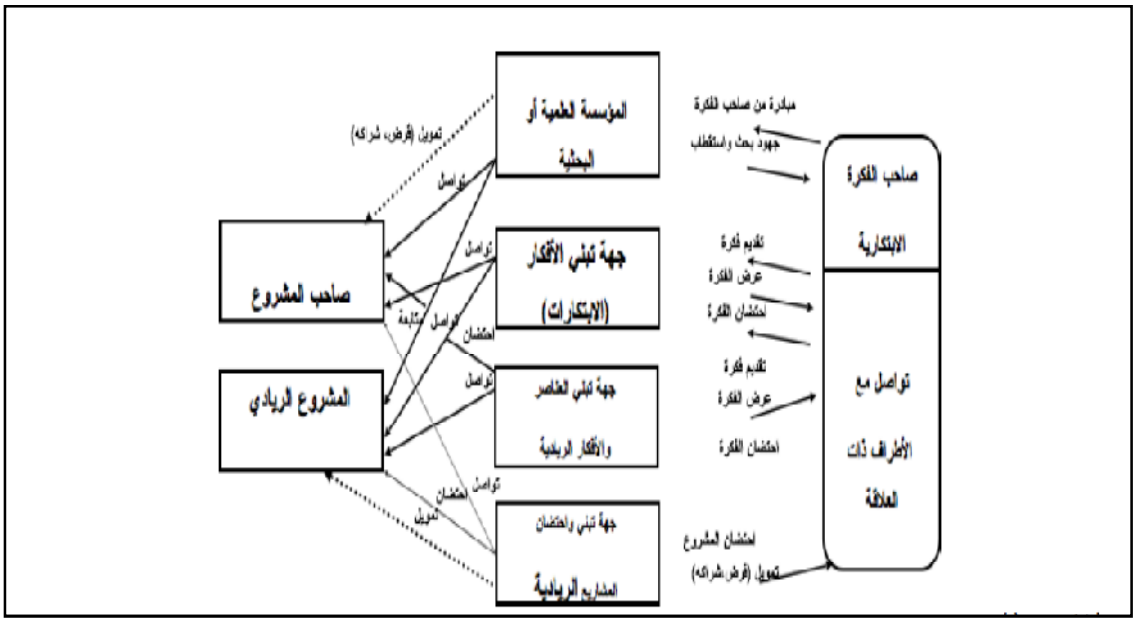
[3] محمد طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، دار النشر مهندسو الحياة، 2004، ص 18.

[4] جبار بوكثير، سعيدة حركات، المقاولة في الجزائر- الأجهزة الداعمة لها ومراحل إنشائها، الملتقى الدولي حول المقاولاتية المستدامة بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف- ميلة، 18-19 أفريل 2017، ص 06.

2- الابتكار: عرفه Schumpeter على أنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتوج أو كيفية تصميمه"[1]. وقد أشار Weaver سنة 2002 إلى أن المؤسسة الابتكارية هي تلك التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين في ظل إطارها الاجتماعي[2].

ويعد الابتكار عنصرا مهما من عناصر نجاح المقاولاتية لا يقل أهمية عن سمات وخصائص المقاول، وهو ما يدعو إلى الاهتمام به ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل 6: المقاولاتية من الفكرة الابتكارية إلى المشروع المقاولاتي:



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، منظومة ريادة الأعمال والبيئة المحفزة لها، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، السعودية، 2014، ص 62.

وهكذا يتضح الارتباط بين كل من الإبداع والابتكار على مستوى المقاولة، فالإبداع تحفز الفرد المقاول على البحث عن أفكار مبدعة جديدة خارجة عن المألوف، وبفعل الابتكار تحال هذه الأفكار إلى التطبيق والتنفيذ وينتج عن ذلك منتجات وخدمات متميزة ومختلفة.

3- التفرد (التميز): وهي من الاستراتيجيات المهمة بالنسبة للمقاولات لأنها تعني أن تمتلك المقاولة شيئا يميزها عن بقية المنافسين من خلال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها من جهة، وتستجيب لحاجات الزبائن من جهة أخرى، وهو ما يكسبها ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق الاستمرارية وتقديم المنتجات والخدمات الأفضل المعتمدة أساسا على الموارد النادرة والمميزة.

---

[1] شريف غياط، محمد بوقمقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2009، ص 55.

[2] بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 89.

وتعمل المقاولات على اكتساب مختلف الموارد التي تمنحها هذا التميز سواء كانت مادية أو بشرية، وعموما هناك أربعة موارد تعد تحديات تواجه المقاولات لتحقيق التفرد الذي تنشده وهي:[1]

- **تجميع الموارد:** وتشمل إلى جانب الموارد المادية المهمة الموارد البشرية التي تقوم ببناء العمليات وإنجاز الأعمال المتعلقة بالمعرفة في الصناعة والسمعة التجارية ويتأتى ذلك من خلال أفراد يتمتعون بتعليم وخبرة تسمح لهم بإنجاز هذه المهام كما تسمح لهم بالتحكم في الموارد التكنولوجية التي تأمل المقاولة في الحصول عليها بأقل تكلفة سواء بامتلاكها أو تصنيعها مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن.
- **اختيار الموارد الجاذبة:** يجب على المقاولة أن تقوم باختيار الموارد الأكثر جذبا من بين كل الموارد المتاحة أمامها وفقا لطبيعتها أو تكلفتها والعمل على إيجاد التناغم والانسجام بينها بما يضمن نجاحها معا في منح المقاولة ميزة تنافسية تختص بها، وقد تكون هذه الموارد مهارات في البيع أو التسويق أو إيجاد الزبائن مثلا.
- **تجميع الموارد المختارة:** بعد اختيار أهم الموارد الجاذبة من قبل المقاولة والتي تتميز بتنوعها وتفردها تعمل على تجميعها معا بالشكل الذي يتناسب مع أهدافها، وينتج عن هذا التجميع خلق موارد جديدة نتيجة لبذل الجهود من قبل العاملين الذين يتميزون بالخبرة والخلفية التعليمية والنواحي الاجتماعية التي تتفاعل مع رأسمال المقاولة لتتبلور أفكار جديدة تستفيد منها في كسب ميزة تنافسية.
- **الموارد الفردية التحويلية:** إن ضمان تفرد الموارد التي تم اختيارها وتجميعها يتطلب مرحلة مهمة وهي تحويل أو ربط قوى الأفراد بقوة المقاولة مما يضمن استمرارية هذا التميز.

وهكذا فإن التميز الذي تنشده المقاولة لا يعتمد فقط على الموارد المادية والتكنولوجية وإنما للموارد البشرية المتميزة دور كبير في تشغيل تلك الموارد بكل كفاءة وتفرد بما يؤدي إلى تقديمها بطريقة مختلفة عن المنافسين.

4- أخذ المخاطرة: تم تعريف أخذ المخاطرة بأنه ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة، وهو أمر يأخذه المقاول بعين الاعتبار على أساس أن المقاولة ترتكز على الإتيان بفكرة جديدة أو تطوير فكرة قديمة وهما أمران ترتبط بهما المخاطرة، إلا أن المقاول يمتلك مقارنة بقية رجال الأعمال مهارات أخذ المخاطرة والتي تنص على احتساب المخاطر المرتبطة بتلك الأعمال تجنبا للفشل أو الفشل في حالات الغموض وعدم التأكد، أي أن المقاول يهتم بالتنبؤ بالأعمال الأكثر إيجابية. ومن أكثر ما يدعم تشكيل مهارات أخذ المخاطرة لدى المقاول ما يلي:[2]

---

[1] بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 70-71.

[2] نفس المرجع، ص 72.

- الرؤية الإيجابية للأشياء والمكتسبة من التميز الذي تنفرد به المقاولة مما يجعلها تمتلك رؤية مستقبلية إيجابية؛
- الرؤية الإيجابية للمستقبل تمنح المقاول القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تعزيز نظرته الثاقبة واكتشاف الأعمال الأكثر ربحية وتماشيا مع أهدافه؛
- التقييم الدوري للأهداف المنشودة من خلال تقييم الأعمال المنجزة وغير المنجزة مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن؛
- قبول المخاطرة المصاحبة لحالة عدم التأكد من خلال التحضير لأسوء الاحتمالات بعدم تحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المحدد؛
- التعرف على مزايا الأفراد العاملين بالمقاولة لأنهم القدرات الحقيقية والعنصر الأكثر قدرة على المضي بها قدما.

وقد أشار Robert Meier سنة 2001 إلى أن أخذ المخاطرة هو الاحتمالية في الحصول على المكافأة أو تحقيق عوائد في حال نجاح خطة المشروع المقترحة أكثر من أنه لو فشل في ذلك.

كما أشار Bostjan سنة 2003 إلى أنه لا توجد حدود معينة لسلوك أخذ المخاطرة، فكلما كانت المخاطرة أقل كان الفرد مجرد عامل وليس مقاولا والعكس صحيح، وهو أمر مرتبط بطبيعة الأشخاص ومدى الفائدة المتوقعة من مقدار هذا الخطر.

5- المبدأة: هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من الظروف البيئية المحيطة، وهي تتضمن ثلاث عناصر:[1]

- قرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع؛
- المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير؛
- محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم؛

ويرتبط سلوك المبدأة بالمفاهيم التالية:

- اغتنام الفرص في السوق التي لا تكون على علاقة مع العمليات الحالية؛
- تقديم منتجات جديدة ونادرة مختلفة عن بقية المنافسين؛
- التخطيط الاستراتيجي للعمليات التي تكون في مرحلة الانحدار خلال مدة حياة المنتج.

كما تشير المبدأة أيضا إلى الاستعداد المقدم للتعامل مع صعوبة محتملة من خلال المشاركة في التغيرات والانتباه للبيئة، كما ينظر إلى المبدأة على أنها القدرة على إيجاد الفرص أو تمييز الفرص عن القيام بطرح

[1] بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 75-76.

منتجات في السوق، وتكون الاستجابة للتغيرات وليس كرد فعل للأحداث ويكون ذلك من خلال الحصول على المعلومات عن الوضع الحالي والسابق وفي المستقبل. وتتميز المبدأة بكونها عملية مكلفة تنطوي على الرقابة على الزبائن والمنافسين ومسح للسوق على المدى الطويل والبحث عن الموارد النادرة.

إذن فالإستباقية أو المبادأة تمثل مختلف جهود المؤسسة و لتحديد حجم الفرص المستقبلية، وتولي زمام المبادرة بملاحقتها اقتناصها من خلال المشاركة الفعالة في مشاكل المستقبل والتغييرات و الحاجات إضافة إلى توقع الاحتياجات المستقبلية للسوق بغية تقديم الجديد والمناسب وطرحه في السوق سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو الخدمات أو طرق الإنتاج أو أساليب الإدارة[1].

وهكذا فإن اختيار المقاول لأي استراتيجية من الاستراتيجيات السابقة تعني حيازته على الأدوات الأساسية التي تسمح له ببدء العمل واتخاذ القرارات المناسبة، وتوضيح الخطوط والمعالم الرئيسية لأهدافه وفقا لمعطيات البيئة التي يعمل بها.

X- الابتكار والإبداع المقاولاتي

لطالما كان مفهوم الإبداع يتماشى مع مفهوم الابتكار، حتى أن الكثيرين لا يفرقون بينهما نظرا لصفة التلازم التي ترافقهما معا، وهنا يشير Amabile إلى أن: "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق، والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي"[1]. وهكذا يمكن الاستدلال على أهمية الإبداع كخطوة لتجسيد الابتكار من خلال الإتيان بأفكار جديدة ووضعها موضع التطبيق.

1- الإبداع المقاولاتي:

1-1- تعريف الإبداع: يعتبر الإبداع واحدا من المفاهيم التي أثير حولها الكثير من الجدل والدراسات فيما يتعلق بتحديد تعريف واحد جامع وشامل، ويعود ذلك إلى تعدد وجهات النظر والمدارس ومداخل التعريف، إذ يعرف على أنه: "القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها"[2].

كما يعرف على أنه: "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات"[3].

ويتميز الإبداع بكونه مفهوما قادرا على استيعاب الاجتهادات والآراء المختلفة عبر الزمن وحسب التطور الذي تمر به كل مرحلة، والجدول الموالي يوضح بعض تعاريف الإبداع وفقا لعدة كتاب عايشوا فترات مختلفة:

جدول 12: تعاريف مختلفة للإبداع:

أسماء الباحثين	تعريف الإبداع
(1922) Simpson	المبادأة التي يبديها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير و إتباع نمط جديد من التفكير
(1954) Rogers	قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد و أصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.
(1960) Stein	هو إنتاج جديد مقبول و نافع يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن
(1972)Torrance	عملية إدراك الثغرات و الاختلال في المعلومات و العناصر المفقودة و عدم الاتساق الذي لا

[1] عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة، 2011-2012، ص 29.

[2] بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص 19.

[3] طارق عبد الفتاح الجعبري، دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين، مذكرة ماجستير، جامعة القدس- فلسطين، 2008، ص 11.

	يوجد له حل معلوم، ثم البحث عن الثغرات و اختيار الفروض و الربط بين النتائج و إجراء التعديلات و إعادة الاختبار لهذه الفروض، ثم نشر النتائج و تبادلها.
Alexandro Roshka Taylor	هو النشاط الفردي أو الجماعي الذي يقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة والقيمة، والجدة و الفائدة من أجل المجتمع. سياق ذكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة و في نفس الوقت ملائمة

المصدر: فهيمة بديسي، وسام شيلي، حنان رزق الله، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب- البليدة، 18-19 ماي 2011، ص 05.

غير أن هذا المفهوم يتقارب بل ويختلط مع مفاهيم أخرى يمكن التمييز بينها كما يلي:[1]

- **التحديث:** هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية؛
- **الإبتكار:** في الوقت الذي يمثل فيه الإبداع الجزء المرتبط بالفكرة الجديدةيعتبر الابتكار الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج؛
- **التحسين:** إدخال تعديلات وتغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو مواءمة في الاستخدام.

2-1- أهمية الإبداع: يمس الإبداع مختلف المجالات ويسهم في تطورها، وهكذا تتجلى أهميته بالنسبة للأفراد والمؤسسات والمجتمع بشكل عام، ويمكن إيجاز ذلك فيما يلي:[2]

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة والوصول إلى حلول لمشكلاته ومشكلات الآخرين بطريقة أصيلة وفريدة؛
- يعتبر مهارة حياتية أو نمط حياة وطريقة لإدراك العالم كما يقول Divz، يمكن تطوير هذه المهارات والمواهب الفردية من خلال التعلم والتدريب وتوظيفها في البيئة المناسبة؛
- يعد طريقة للاستمتاع واكتشاف حلول للمشكلات بنظرة إيجابية؛
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة واستيعاب الفرص المتاحة ومسؤوليات إدارة المخاطر المرتبطة بها؛
- يساهم في تفعيل التعاون الجماعي بين الإراد وتحفيزهم على اكتشاف الأفكار الجديدة والأصيلة، الأمر الذي ينمي مواهبهم وميولاتهم.

[1] بلال خلف السكارنة، الإبداع الاداري، مرجع سابق، ص 19.

[2] أسامة خيري، إدارة الإبداع والإبتكارات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012، ص ص 45-46.

3-1- مستويات الإبداع: يمكن للإبداع أن يتواجد على عدة مستويات وهو ما يدل على أهميته كما يلي:[1]

- **على مستوى الفرد:** وهو الابداع الذي ينشأ عن طريق أحد الأفراد الذي يتميز بعدة صفات كحب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، القدرة على التحليل.
- **على مستوى الجماعة:** يتميز الإبداع على مستوى الجماعة بما يلي:

- الجماعة المختلفة من حيث الجنس أو التي تضم ذكر وأنثى تنتج حلولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس؛
- الجماعة شديدة التنوع التي تتكون من شخصيات مختلفة تنتج حلولا أفضل؛
- الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا ؛
- أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة التي يفتقر أفرادها للانسجام؛
- الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

- **على مستوى المؤسسة:** إن اعتماد المؤسسة على الإبداع يمنحها خصائص متعددة منها:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل في بعض الأحيان؛
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين؛
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم؛
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل؛
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترمها وتطبيقها؛
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة أصالة متأصلة فيها؛
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

مما سبق يمكن الاستدلال على أهمية الإبداع وانسجامه مع خصائص المقاولاتية سواء على مستوى الفرد المبدع الذي لا تختلف سماته عن سمات المقاول، أو على مستوى الجماعة التي قد ينتمي إليها هذا المقاول إذا ما اختار العمل ضمن فريق من أجل إنشاء مؤسسة مقاولاتية مبدعة تتناسب ورؤيته وطموحاته.

[1] نيفين حسين محمد، مرجع سابق، ص ص 06-07.

4-1- أنواع الإبداع: نتج عن كون الإبداع ظاهرة متعددة الأبعاد وواسعة المجالات ظهوره بعدة أنواع اختلف في وصفها وتحليلها الكثير من الكتاب والمفكرين، فكل من Solomon & Stwart صنفاه إلى ثلاثة أنواع هي :[1]

- **الإبداعات المستمرة:** وهي تلك التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كتقديم إضافات وتنويعات في المنتج لتخفيف ضجر الزبائن.
- **الإبداعات المستمرة الديناميكية:** وهي تغيرات أكبر في المنتج الحالي وتكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في عمل الأشياء وتحقيق تغييرات سلوكية معينة.
- **الإبداعات المتقطعة:** وهي تنشئ تغييرات رئيسية في منتجات أو تكنولوجيا سابقة قد تؤثر على أسلوب حياة الأفراد.

أما Berthone فصنف الإبداع إلى :[2]

- **إبداعات العزلة:** وهي الإبداعات التي تحدث على مستوى المؤسسة بشكل منفصل عن الزبائن والسوق، تكون محدودة الجهود والتطورات اللاحقة، ذات توجه داخلي.
- **إبداعات الاتباع:** وهي الإبداعات التي تتبع احتياجات الزبائن التي يتم التعرف عليها من خلال بحوث التسويق، وبناء عليها يتم تطوير المنتجات بشكل تدريجي بما يتماشى مع ميولات هؤلاء الزبائن.
- **إبداعات التشكيل:** يسعى هذا النوع من الإبداعات إلى إنشاء وتشكيل سوق مكون من زبائن غير واعين لاحتياجاتهم من جهة ومنافع الإبداعات من جهة أخرى، ولهذا فتطوير المنتجات القائم أساسا على التكنولوجيا يتميز بالوثبات والانقطاع.
- **إبداعات التفاعل:** وهي تقوم على تحقيق التفاعل والتشارك على مختلف محاور المؤسسة من خلال إيجاد العلاقة بين التكنولوجيا والسوق أو الزبائن، وهذا يتأتى من خلال المعرفة الجيدة للسوق وتحديد استراتيجية تطوير المنتجات فيها.

أما Taylor فقد ميز بين خمسة أنواع من الإبداع كما يلي:[3]

- **الإبداع التعبيري:** وهو إبداع تكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- **الإبداع الإنتاجي:** وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة، ويمس التركيبة .
- **الإبداع الاختراعي:** وهو يتعلق بتقديم أساليب جديدة.

---

[1] الأخضر خراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية- دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، 2011، ص 49.

[2] نفس المرجع، ص ص 49-50.

[3] طارق عبد الفتاح الجعبري، مرجع سابق، ص ص 15-16.

- **الإبداع الابتكاري:** ويشير هذا الإبداع إلى التطوير المستمر للأفكار وينتج عنه اكتساب مهارات جديدة.
- **إبداع الانبثاق:** وهو إبداع نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و إفتراضات جديدة كليا.

2- الابتكار المقاولاتي:

2-1- مفهوم الابتكار: إن منح صفة أو تصرف الابتكار على عمل ما يتطلب اتصافه بعدة صفات أو خصائص كما يلي:[1]

- أن يمثل شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه بمعنى جماعة العمل أو إدارة معينة أو المؤسسة ككل حتى لو لم يكن جديدا بالضرورة للفرد أو الذين يقومون بتقديمه؛
- أن يكون شيئا مقصودا وليس أمرا عارضا، فقيام أحد المصانع بتخفيض إنتاجه بسبب حدوث موجة حر أثرت على العاملين لا يعتبر ابتكارا، ومن ناحية أخرى إذا قام المصنع بنفس الفعل (تخفيض الإنتاج) بهدف تحسين جودة السلع التي ينتجها، أو لتقليل حالات المرض بين العاملين، عندئذ يمكن وصف هذا الفعل بأنه ابتكاري؛
- ينبغي أن لا يكون مجرد تغيير روتيني، فقيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد ليحل محل شخص آخر قدم استقالته أو بلغ سن التقاعد، لا يمكن اعتبارهتغيير ا ابتكاريا بخلاف ذلك فإن إنشاء وظيفة جديدة تماما يمكن أن تعتبر من قبيل الابتكار؛
- يجب أن يهدف إلى تحقيق فائدة للمؤسسة، أو بعض أقسامها الفرعية أو المجتمع الأوسع؛
- ينبغي أن يتسم بعمومية آثاره، فإذا قام أحد العاملين بإحداث تغيير في عمله ولم يؤثر ذلك على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر هذا ابتكارا.

وكغيره من المفاهيم فقد وضعت للابتكار عدة تعاريف تختلف باختلاف مناحي الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية؛ فبناء على السمات الشخصية يعرفه Simpson على أنه: "المبدأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد من التفكير"[2]. أما على أساس الإنتاج فتعرفه Piers على أنه: "قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير، مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه"[3].

أما Torrance والذي اعتمد مقاربة مختلفة تركز على الجانب العملي فيرى أن الابتكار: "عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات، والبحث عن حلول

---

[1] عبد الوهاب بوبعة، مرجع سابق، ص 33.

[2] أسامة خيري، مرجع سابق، ص 67.

[3] نفس المرجع، ص 68.

والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين"[1].

وقد ركزت كل مقاربة على أفكار معينة؛ فالمقاربة المعتمدة على السمات الشخصية اختارت التركيز على الفرد المبتكر الذي ينبغي أن يتمتع بعدة صفات تمكنه من التميز عن الآخرين من ذوي التفكير العادي، وهذه السمات تتنوع بين الاستقلالية في التفكير وحب الاطلاع وتحمل المخاطرة والتصميم والثقة بالنفس وحب السيطرة والإندفاع وعدم الإذعان للقوانين والمعايير المألوفة وغيرها من الصفات التي تجعل الفرد مختلفا عن غيره، وهي صفات تتناسب كثيرا مع عقلية المقاول الذي تميزه صفاته العقلية والوجدانية.

أما المقاربة الثانية القائمة على أساس الإنتاج فترى أن غاية الابتكار ودواعي الاعتماد عليه هو الوصول إلى إنتاج جديد وأصيل غير قابل للتحقق يشبع حاجات معينة، غير متواجد في السوق يحقق للمؤسسة أرباحا وحصة سوقية تمكنها من البقاء، وهنا أيضا يبرز التوافق بين عملية الابتكار والمقاولاتية من زاوية الرغبة والبحث عن سبل التميز والاستمرار.

وأخيرا المقاربة التي تركز على عملية الابتكار كدالة في الزمن تتميز بالأصالة والتميز والقابلية للتحقق من خلال البحث عن النقائص والاختلالات الموجودة ومحاولة إيجاد الحلول لها بطريقة مبتكرة ثم نشر هذه النتائج في شكل منتجات أو خدمات، ففي النهاية الابتكار هو تحويل فكرة إلى منتج أو عملية أو خدمة جديدة.

2-2- أهمية الابتكار: يكتسي الابتكار أهميته من مختلف الإسهامات التي يقدمها للمؤسسة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:[2]

- **إيجاد منتجات جديدة وتطويرها باستمرار:** في بيئة الأعمال المعاصرة يتم ابتكار المنتجات والخدمات بشكل أسرع من أي وقت مضى، وتسعى جل المؤسسات إلى الحصول على برامج للتحسين المستمر لهذه المنتجات وابتكار الجديد منها.
- **خفض النفقات وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة:** إن الاعتماد على الابتكار يساهم في خفض تكاليف الإنتاج سواء بالتوصل إلى استهلاك مواد أقل أو تقديم خدمات أسرع أو عمليات أكثر دقة، وهو ما يقود أيضا إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وهو ما يساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة.
- **إيجاد أسواق جديدة:** إن ابتكار منتجات وخدمات جديدة ذات جودة وقدرة تنافسية عالية يقود المؤسسة إلى البحث عن أسواق جديدة لتصريف مخرجاتها من منتجات وخدمات، كما أن تقديمها لابتكارات لم يسبقها إليها أحد يسمح لها باحتكار جزء من هذه السوق ولو مؤقتا.

---

[1] فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه، معاييره، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل العملية الإبداعية، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان-الأردن، 2009، ص 21.

[2] أسامة خيري، مرجع سابق، ص 74.

- **تحسين أداء المؤسسة:** يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية ويزيد من جودة القرارات المتخذة لحل المشكلات التي تواجهها في مختلف المجالات الفنية والمالية والتسويقية، فالتسويق الإلكتروني مثلا ساهم في تحسين إدارة علاقات الزبائن من خلال الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجاتهم، مما يساعد خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عنها لديهم، وبما أن هذه الوظائف مرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسة، فالابتكار ينمي القدرات والمهارات الشخصية للأفراد وتفاعلهم الجماعي على مستوى المؤسسة ما يدفعهم لتقديم الأفضل.
- **خلق فرص عمل جديدة ومختلفة:** إن التأثير الإيجابي للابتكار على القدرات الشخصية للأفراد يمنحهم فرصة لخلق مؤسسات جديدة وفتح خطوط إنتاج وخدمات جديدة تتطلب يد عاملة ذات مستوى وتأهيل معينين لإدارتها وصيانتها والعمل على تطويرها باستمرار.

3-2- أشكال الابتكار: يتخذ الابتكار عدة أشكال وفقا لعدة معايير للتصنيف كونه يمس عدة مجالات في المؤسسة، غير أن أشهر أشكاله تتمثل في:

- **الابتكار الإداري:** يعرف الابتكار الإداري على أنه: "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور أداء المؤسسة"[1]. ويتعلق الابتكار الإداري بالنظام الاجتماعي في المؤسسة، أي كل ما يرتبط بالعلاقات بين الأفراد الذين يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق هدف معين، وهو يشمل القواعد والأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال والتبادل بين الأفراد والبيئة[2]. هذه الأخيرة قد تكون داخلية وهنا يشمل الابتكار الإداري التغيرات في الهيكل التنظيمي والرقابة والسياسات المطبقة، وخارجية تشمل مختلف عمليات المؤسسة مع الأعوان الاقتصاديين الخارجين، وكل هذا بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

وبدوره يتخذ الابتكار الإداري عدة مستويات متداخلة ومتكاملة فيما بينها هي:[3]

- الابتكار الفردي الذي يركز على قدرة الفرد على تقديم الجديد في أساليبه الإدارية على مستوى مؤسسته؛
- الابتكار الجماعي الذي يقوم على وجود فرق عمل مبتكرة وثقافة ابتكارية تسود كافة نشاطات المؤسسة؛

---

[1] عبد الوهاب بوبعة، مرجع سابق، ص 38.

[2] ممدوح عبد العزيز رفاعي، استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الأول حول دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، جامعة عين شمس- القاهرة، 11-12 مارس 2012، ص 03.

[3] جيمس أترباك، ديناميكية الابتكار: اقتناص الفرص لمواجهة التغير التكنولوجي، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة الثالثة، العدد 15، القاهرة- مصر، أوت 1995، ص 01.

- الابتكار المنظم ويتطلب وجود نظم وأساليب عملية مقننة مبنية على إدارة علمية مخططة للابتكار.

- **الابتكار التقني:** وهو يمثل كل المعارف الأساسية الجديدة التي تهدف إلى تحويل فكرة ما إلى منتج جديد أو تطوير المنتج الحالي أو أسلوب إنتاجي معين، وهو ما أكد عليه Smeds حينما اعتبر الابتكار التقني ابتكارا يشمل فكرة جديدة تطبيقها يظهر من خلال منتج جديد أو عملية أو خدمة تؤدي إلى النمو الديناميكي للاقتصادويرتبط الابتكار التقني ار تباطا وثيقا بنظرة الزبون الذي يحكم على مدى فعالية الابتكار في السلعة المعروضة في السوق[1].

- **الابتكار الإضافي:** هو الابتكار الذي يتجاوز حدود البيئة التنظيمية ووظائف العمل التقليدية للمؤسسة، وتلجا إليه المؤسسة لتلبية احتياجات السوق من خلال تقديم تحسينات في المنتجات وهو ما يؤدي إلى تدعيم قدراتها في مجال البحث والتطوير، أي أن الابتكار الإضافي مواصلة لكل من الابتكار الإداري والتقني من خلال المحافظة على الزبون وضمان تقديم السلع والخدمات بالطريقة الجيدة التي تجعل الزبون راضيا ً ومتفاعلا ً مع المؤسسة[2].

3- أهمية الابداع والابتكار في المقاولات: أصبح الابداع والابتكار مطلبا جوهريا ً من أجل البقاء في بيئة الأعمال اليوم، ولأن بقاء المؤسسة الاقتصادية هدف رئيسي، فعدم امتلاكها القدرة على الابداع والابتكار في مجال عملها يجعلها تواجه صعوبات وتحديات تهدد بقاءها، خاصة في ظل المنافسة الحادة من قبل بقية المؤسسات التي تقوم بالابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها. لهذا فإن الابداع والابتكار من أولويات اهتمام المؤسسات في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق.

وقد أشار Conant سنة 1964 إلى أنها واحدا ً من المرتبة الأولى أي من المبدعين لا يعوضه عشرة رجال من الدرجة الثانية في العلوم، فمن غير الجدوى أن يسند إلى رجل من الفئة الثانية مهمة حل مشكلة من المستوى الأول. ولذلك فإن الموهوبين والمبدعين هم الأمل الأكبر في حل المشكلات التي تهدد البشرية كما ونوعا، فالموهوبون في أي مجتمع هم الثروة القومية والطاقة الدافعة نحو الحضارة والرقي؛ إذ تمثل الثروة البشرية عاملا أساسيا من عوامل التغيير والتطور والرقي، فعن طريق هؤلاء تم التوصل للمخترعات الحديثة في شتى الميادين والمجالات، وعن طريقهم ازدهرت الحضارات وتقدمت الإنسانية خطوات واسعة للأمام[3].

---

[1] عبد الوهاب بوبعة، مرجع سابق، ص 39.

[2] العربي تيقاوي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائري - دراسة ميدانية تحليلية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب- البليدة، 18-19 ماي 2011، ص 15.

[3] نيفين حسين محمد، مرجع سابق، ص 10.

غير أن الاستفادة من الإبداع والابتكار ودفع الأفراد والمؤسسات إلى اللجوء إليه واعتماده يتطلب وجود حوافز على عدة مستويات، تعمل على تشجيعهم على شحذ أفكارهم وتقديم الجديد حفاظا على وجودهم، بدءا بتهيئة البيئة المناسبة للعاملين من خلال تدعيم وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتنمية روح الإطلاع لديهم ومنحهم الحرية الكافية للتعبير عن أفكارهم نظرا لأهمية السمات والخصائص الشخصية في تفعيل كل من الإبداع والابتكار، وإدماجهم ضمن ثقافة التغيير والإبداع في المقاولة مع الأخذ بعين الاعتبار تناسب نظم الأجور والحوافز الجهد المبذول. أما على المستوى الكلي فيمكن تحفيز هذه المبادرات الفردية من خلال وضع إطار قانوني وتشريعي يشجع ويكافئ الفرد المبدع والمبتكر وتمكينه من دخول البنى التحتية المختصة بالبحث والتطوير كالمراكز العلمية. كما لا يمكن إغفال دور المدرسة والمؤسسات التعليمية في نشر ثقافة ووعي الإبداع والابتكار بين التلاميذ والطلبة الذين سيكونون مستقبلا مقاولين وأصحاب مؤسسات وأعمال.