

جامعة الجيلالي بونعامة – خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير  
سنة ثانية ماستر- إدارة أعمال  
الأفواج: 06-05-04

ملخص البحوث لمقياس إدارة الإبداع والإبتكار

الأستاذة: رندة سعدي

Email : [r.saadi@univ-dbk.m.dz](mailto:r.saadi@univ-dbk.m.dz)

السنة الجامعية: 2023/2022

## ملخص البحث 01: ماهية الإبداع والابتكار

### 1- تعريف الابتكار:

لقد تعددت وتنوعت وجهات نظر الباحثين في تعريف الابتكار نظرا لتداخله مع مجموعة من المصطلحات الأخرى وفيما يلي مجموعة من التعريفات:

- الابتكار هو عملية تمتد عبر الزمن وتتميز بالأصالة والقابلية للتحقيق<sup>1</sup>؛  
- الابتكار هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد، يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق<sup>2</sup>؛

- الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد عن طريق التطبيق العملي لفكرة جديدة مما يعني أن الابتكار لا يقف على عتبة الفكرة الجديدة وإنما يتجاوزها إلى التطبيق الفعلي الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في السوق<sup>3</sup>.

ومنه يمكن تعريف الابتكار على أنه: "سلسلة من المراحل تبدأ بتقديم أفكار إبداعية وتنتهي إلى القدرة على التوصل إلى تجسيدها لتقديم كل ما هو جديد ومختلف عما كانت تقدمه المؤسسة من قبل من جهة ومختلف عما يقدمه منافسوها حاليا."

### 2- أهمية الابتكار:

تكمن أهميته في تحقيق مايلي<sup>4</sup>:

- زيادة الإنتاجية: عن طريق ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في زمن محدد، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل؛

- تحسين الأداء: يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبائن وبناء قواعد بيانات لتقديم الخدمة بشكل أفضل؛

- إيجاد المنتجات الجديدة: إن ابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى لذا فإن معظم المؤسسات لديها برامج تعمل على التحسين المستمر لمنتجاتها وابتكار الجديد منها لزيائتها؛

- إيجاد فرص العمل الجديدة: تسهم الابتكارات الجديدة في إنشاء المؤسسات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها.

<sup>1</sup> أسامة محمد خيرى، "إدارة الإبداع والابتكارات"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص:68.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص:22.

<sup>3</sup> بشير العلاق، "قضايا تسويقية معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص:172.

<sup>4</sup> أسامة محمد خيرى، مرجع سبق ذكره، ص:74.

### 3- أهداف الابتكار:

هنالك عدة أقطاب يحقق فيها الابتكار أهداف للمؤسسة منها:<sup>5</sup>

1- بالنسبة للمنتج: يهدف الابتكار إلى إستبدال المنتجات وتوسيع شكيلة المنتجات، ضف إلى تحسين جودتها؛

2- بالنسبة للإنتاج: يحقق الابتكار مستويات أعلى من المرونة في الإنتاج مما ينعكس على تحسين ظروف العمل و/أو تخفيض التكاليف؛

3- بالنسبة للسوق: يهدف الابتكار إلى إستهداف أسواق جديدة، كما يساعد على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة والمحافظة عليها؛

4- بالنسبة للبيئة: يهدف الابتكار إلى تقديم منتجات صديقة للبيئة، وهذا ماسيقلل من الأضرار التي قد تلحق بها.

### 4- أنواع الابتكار:

لقد قدمت تصنيفات عديدة للإبتكار نتيجة لتنوع الأسس التي يعتمد عليها الباحثين ومنها نجد التصنيف الذي يعتمد على المعايير التالية:<sup>6</sup>

1- معيار الدافع للإبتكار: والذي يقسم الإبتكارات إلى:

أ- الإبتكار الناتج عن الحاجة: يقوم هذا النوع على أساس وجود مشكلة والتي تدفع الأفراد إلى توجيه جهودهم الخاصة لإبتكار مايعالجون به المشكلة؛

ب- الإبتكار الناتج عن الرغبة في زيادة الكفاءة: هذا النوع يقوم على جهود التفكير والتحليل والترابط من أجل التوصل إلى الأفكار ومن ثم إلى منتجات أو تقنيات إنتاج جديدة وذات كفاءة.

2- معيار حجم ودرجة التغيير

والذي يصنف الإبتكارات إلى:

أ- الإبتكار التراكمي "التدريجي": هو ذلك الإبتكار الذي يعتمد على إستغلال التكنولوجيا الحالية ويتسم بدرجة أقل من عدم التأكد، نظرا لسعيه لتحسين فعالية الأسواق والصناعات الحالية من خلال التركيز على تحسين المنتجات والعمليات والنظم الإدارية الحالية؛

ب- الإبتكار الجذري: وهو ذلك الإبتكار القائم على إستغلال تكنولوجيا جديدة وأفكار جديدة لم تستخدم من قبل، وإعتماده على خلق تغيير وتحويل جذري للأسواق والصناعات الحالية أو حتى خلق أسواق جديدة من خلال التركيز على تطوير المنتجات أو عمليات أو حتى أنظمة إدارية جديدة لم يسبق التعامل بها.

3- معيار مصدر واتجاه الإبتكار

يصنف الإبتكار إلى:

<sup>5</sup> François JAKOBAIK, « **de l'Idée au Produit** », edition d'Organisation, Paris, France, 2005, P : 13.

<sup>6</sup> منير نوري، فاتح المجاهدي، "دور الإبتكار في اكتساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والحفاظ عليها بالإشارة إلى حالة الجزائر"، الملتقى العلمي الدولي حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية والإبتكار في الألفية الثالثة، جامعة قلمة، الجزائر، يومي 16-17 نوفمبر 2008، ص-ص: 227-228.

أ- الإبتكار من الأعلى إلى الأسفل: ويعبر عن الإبتكار الناجم عن أفكار صادرة من المستويات العليا للمؤسسة وما يميز هذا النوع من الإبتكار أنه يعتمد على قسم البحوث والتطوير لإبتكار منتجات أو تقنيات حديثة في الإنتاج فضلا عن دراسة نظم إدارية أكثر كفاءة في التعامل مع العاملين داخل المؤسسة وما يعاب على هذا النوع أنه يقمع روح المبادرة لدى العاملين في المؤسسة ويتجاهل أفكارهم؛

ب- الإبتكار من الأسفل إلى الأعلى: يعبر عن الإبتكار الناجم عن الأفكار الصادرة من المستويات الدنيا ويغلب على هذا النوع مستوى المنتج والعمليات لأن العاملين بالمؤسسة هم الأكثر إحتكاكا بالمستهلكين، مما يتيح لهم فرصة الحصول على أفكار جديدة ومبتكرة لمنتجات تناسب وأذواق وتفضيلات المستهلكين، وتعتبر المؤسسات التي تعتمد على هذا النوع من الإبتكار مؤسسات أكثر فعالية لأنها تدعم روح المبادرة لدى جميع العاملين فيها.

ولعل التصنيف الأكثر شيوعا هو التصنيف حسب المعيار الثاني الذي يصنف الإبتكار إلى نوعين هما الإبتكار الجذري و الإبتكار التحسين الجوهرى، وفي هذا الإطار فإن "سلمون وستيوارت" يصنفان الإبتكار إلى ثلاثة أنواع:<sup>7</sup>

- ✓ الإبتكارات المستمرة: هي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في التنوعات لتخفيض ضجر المستهلك كما هو الحال في المنتجات واسعة الإستهلاك؛
  - ✓ الإبتكارات المستمرة الديناميكية: هي تغيرات أكبر في المنتج الحالي وتكون ذات تأثير على طريقة الناس في عمل الأشياء وتحقيق تغيرات سلوكية معينة مثل: هواتف اللمسة- النبرة؛
  - ✓ الإبتكارات المتقطعة: وهي التي تنشئ تغيرات رئيسية فيما قبلها من التكنولوجيا أو المنتجات وفي بعض الحالات تغير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل: إبتكار الطائرة، الحاسوب.
- 5- تعريف الإبداع:

يعرف الإبداع على أنه: "أحد أنواع الذكاء الإنساني ويقوم على نوع مميز من التفكير وهو التفكير الإبداعي."<sup>8</sup>

- كما يعرف الإبداع على أنه: "المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الإنشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى المخالفة لكل ما هو مألوف."<sup>9</sup>
- ويمكن اعتبار الشخص مبدعا إذا:<sup>10</sup>
- وضع خطة غير مسبوقه لعمل شيء ما؛
  - إذا أعاد النظر بطريقة جديدة في شيء ما أو أفكار معينة وترتب عن ذلك ناتج فكري جديد؛
  - إذا أمكنه تغيير الطريقة التي ينظر بها شخص آخر أو أشخاص آخرين لإتجاه فكري ما.

<sup>7</sup> نجم عبود نجم، "إدارة الإبتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

<sup>8</sup> سيكولوجية الإبداع- أسس نظرية وتطبيقات مؤسسة، كتاب جماعي، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017، ص: 14.

<sup>9</sup> طارق موسى السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، بدون ذكر دار وبلد النشر، 2004، ط3، ص: 18.

<sup>10</sup> سيكولوجية الإبداع- أسس نظرية وتطبيقات مؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

## 6- مراحل عملية التفكير الإبداعي:

- يمكن تحديد أربعة مراحل أساسية تمر بها عملية التفكير الإبداعي وتكون في مجملها دائرة متكاملة الدوران، بمعنى أن كل مرحلة تعتمد على نتائج المرحلة السابقة ويمكن تحديدها كالاتي:<sup>11</sup>
- مرحلة الإعداد: يسعى العقل إلى التعرف على كل المتغيرات المتعلقة بالمشكلة؛
  - مرحلة الحضنة للفكرة: الظاهر للعين أنه لا يوجد نشاط يؤدي في هذه المرحلة ولكن العقل الباطن يقوم بربط بين المعلومات المخزنة فيه حول المشكلة القائمة؛
  - مرحلة تبلور الفكرة: عند إنتهاء المرحلة السابقة عادة ماتكون عنالك أفكار جديدة ملهمة؛
  - مرحلة التحقق من صحة الفكرة: عن طريق سلوبين:
    - ✓ أسلوب داخلي: في عقل الشخص المبدع؛
    - ✓ أسلوب خارجي: بين الشخص المبدع و أفراد آخرين من أهل الخبرة والرأي.

## 7- المصطلحات التي تتداخل مع الابتكار

من أهم المصطلحات التي إرتبطت بمفهوم الابتكار وحتى تداخلت معه في المعنى يوجد:

- 1- التجديد: هو إستبدال عنصر قديم بأخر جديد في نفس المكان ليؤدي نفس الوظيفة؛<sup>12</sup>
- 2- الإختراع: يعرف على أنه كل جديد في المعلومات العلمية ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة، أو قانون علمي أو أن يكون تطبيقا في شكل حل أو معالجة مشكل معين؛<sup>13</sup>
- 3- التفكير الإبتكاري: يعكس التفكير الإبتكاري قدرة الفرد على إنشاء شيء جديد، إنطلاقا من المزج بين عناصر موجودة بطريقة تفضي في الأخير إلى قيمة فكرية جديدة، ويتميز التفكير الإبتكاري بعدة خصائص منها: الطلاقة الفكرية، المرونة التلقائية، ومن الملاحظ أن التفكير الإبتكاري يرتبط إرتباطا وثيقا بالعنصر البشري لدى ينبغي التركيز على القدرات الفردية القادرة على تقديم الجديد والمتميز.<sup>14</sup>
- 4- عملية التفكير الإبداعي: تقوم على العناصر التالية
  - العملية الإبداعية متعددة الخطوات والمراحل؛
  - الشخص المبدع: قدراته وخصائصه؛
  - الناتج الإبداعي؛
  - المناخ المسير و المشجع على الإبداع أو مايعرف بالبيئة المساندة للإبداع.<sup>15</sup>

<sup>11</sup> مدحت أبو نصر، التفكير الإبتكاري والإبداعي- طريقك إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص-ص: 30-31.

<sup>12</sup> جيمس أم- هيجنز، "تجدد أو تبتد- مقارنة بين أسرار الإبتكار في الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر، العدد21، نوفمبر 1996، ص:02.

<sup>13</sup> زهوة خلوط، "التسويق الإبتكاري و أثره على بناء ولاء الزبائن- دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تسويق، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013-2014، ص:05.

<sup>14</sup> سارة بن زايد، "دور التسويق الإبتكاري في تحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس"، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة مؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2016-2017، ص:32.

<sup>15</sup> سيكولوجية الإبداع- أسس نظرية وتطبيقات مؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص:21.

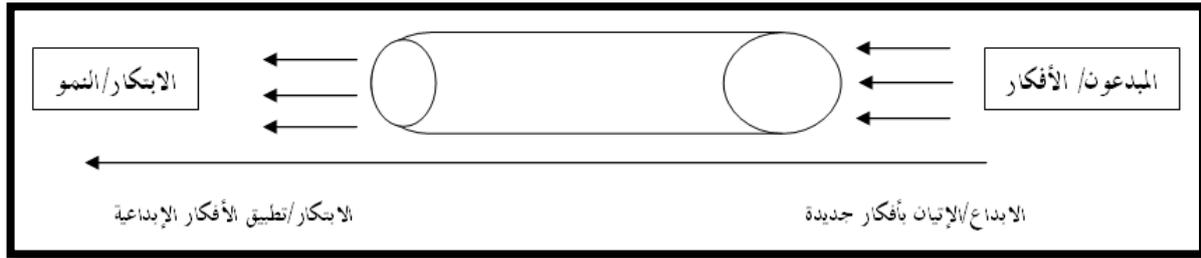
## 8- أهم الفروقات بين الإبتكار والإبداع

يرى بعض الباحثين أن هناك تمييز بين الإبتكار والإبداع من زوايا معينة، وتم إعتبارها فروقا على الرغم من علاقتهما التكاملية ومنها:<sup>16</sup>

- الإبداع عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار جديدة، غير مألوفة بينما الإبتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الركيزة والأساس في العملية الإبتكارية؛
- الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الإبتكار هو الذي يعمل على قبوله أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة؛

لذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبتكار والإبداع بأن هذا الأخير هو القاعدة، حيث لن يكون هناك إبتكار دون وجود أفكار إبداعية والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم 1: العلاقة التكاملية بين الإبداع والإبتكار



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، "إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن ط1، 2011، ص:36.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول إن العلاقة بين الإبداع والإبتكار تتمثل في كون الأفكار الإبداعية عبارة عن مدخلات وعند معالجتها نتحصل على مخرجات تؤدي إلى عملية الإبتكار الذي بدوره يؤدي إلى تحقيق النمو والإستمرار للمؤسسة.

<sup>16</sup> عاكف لطفي خصاونة، "إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص:36.

## ملخص البحث02: مقومات ومعوقات الإبداع والابتكار في المؤسسات

### 1-معوقات الإبداع

تتلخص في الآتي:<sup>17</sup>

- الإلتصاق بفكرة وجود إجابة واحدة صحيحة للمشكلة فقط؛
- السماح للآخرين أن يقرروا ماهو الصواب والخطأ؛
- النظرة السطحية؛
- عادات التفكير النمطية؛
- النظرة الجزئية غير الشمولية للأمور؛
- القيود وقلة الحرية الفكرية.

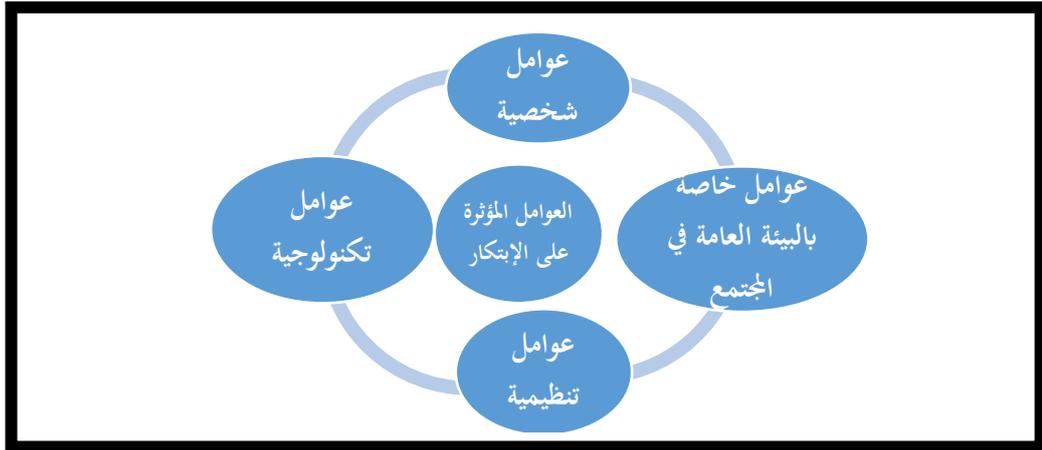
### 2-عوائق الثقافة الإبداعية بالمؤسسة

- تعددت معوقات تكوين ثقافة إبداعية لدى المؤسسات، وكلما كان لديها القدرة على تحديد هذه المعوقات بدقة كلما كانت هنالك فرصة أكبر لخلق الإبداع والتفكير الإبداعي، ويمكن تحديدها في الآتي:<sup>18</sup>
- 1- القيادة: إن النمط القيادي المتبع يشكل عقبة أمام الثقافة الإبداعية، فالقيادة الإستبدادية لاتسمح بظهور الإبداع، نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة للمشاركة؛
  - 2- الضغوط التي تمارسها الجماعات غير الرسمية: حيث تشكل هذه الضغوطات حاجزا أمام الإبداع والثقافة الإبداعية، إذ تحول دون إعطاء أي فرصة لتقديم الحلول والآراء؛
  - 3- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية: ضف إلى عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب نتيجة لإفتقاده العناصر التنظيمية الجيدة، مثل: عدم توافر أنظمة حوافز ذات تأثير على الأفراد أو عدم توافر معايير عادلة بين الأفراد؛
  - 4- عدم توافر الإستقرار الوظيفي: مما يمنع الأفراد من التفكير أو الإبداع؛
  - 5- عدم وضوح الأهداف التنظيمية: ويترتب عنها تدني الروح المعنوية وروح الإبداع، وتعتبر عائقا يمنع قيام الأفراد بممارسة نشاطاتهم بشكل ممرن.
- ### 3-العوامل المؤثرة في الابتكار
- إن النشاط الإبتكاري عملية مركبة نتيجة لوجود عوامل عدة تدخل في تكوينها، وقد تناولت العديد من الدراسات العوامل التي تؤثر فيها وهي موضحة في الشكل التالي:

<sup>17</sup>طارق موسى السويدان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

<sup>18</sup>جمال عبد الله محمد، "إدارة التغيير والتطوير التنظيمي"، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص: 197.

## الشكل رقم 01: العوامل المؤثرة في الابتكار



المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص: 130 بتصرف.  
من خلال الشكل أعلاه يتضح أن هناك أربعة مجموعات من العوامل المرتبطة وذات التأثير المباشر على الابتكار وهي:

1- مجموعة العوامل الشخصية: يعتبر الفرد المبتكر جوهر عملية الابتكار داخل المؤسسة ويتميز بجملة من الخصائص منها:<sup>19</sup>

- الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية والقدرة على سيولتها وسهولة توليدها؛  
- المرونة: القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف وتقديم أفكار حول عناصر قد لا تنتمي لفئة واحدة؛

- الحساسية للمشكلات: القدرة على الإحساس ورؤية الكثير من المشكلات في آن واحد؛

- الأصالة: أي التفكير الأصيل والمستجد الذي لا يكرر أفكار المحيطين به ويقدمهم.

2- مجموعة العوامل التكنولوجية:

وتشمل:<sup>20</sup>

- كفاءة العاملين في البحث والتطوير: وهو عامل محدد للابتكار ودرجة التجديد والتحسين؛  
- المخصصات المالية للبحث والتطوير: إذا كانت الدراسات تؤكد أن الإستثمار في البحث والتطوير هو المؤشر الحقيقي للقدرة على الابتكار في المؤسسات، فإن حيازة المؤسسة على موارد مالية معتبرة لا يعتبر شرطاً كافياً للابتكار بل لابد من تخصيص ميزانية له؛

- استخدام التكنولوجيا الحديثة: تعد وفرة الأجهزة والتجهيزات والبرامج الحديثة اللازمة لتطوير الابتكار كبرامج التصميم الحديثة من بين أهم العوامل اللازمة لتحقيق إمكانية تقديم منتجات أو عمليات جديدة أو تطوير ما هو موجود فعلاً؛

<sup>19</sup>مدحت أبو النصر، "تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، بدون ذكر سنة النشر، ص:75.

<sup>20</sup>مدلس نجاة، "العوامل التكنولوجية والتنظيمية للابتكار في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، الجزائر، العدد 09، 2016، ص: 136.

- وفرة المعلومات وقواعد البيانات: حيث لاتعتبر المعلومات الداخلية الناجمة عن البحث والتطوير كافية لمواجهة التطور التكنولوجي، بل على المؤسسة توسيع حلقة البحث نحو الخارج للحصول على معلومات جديدة؛

- التعاون مع الجهات الأكاديمية: إن التعاون مع الجامعات ومراكز البحث فيها يعد عاملاً أساسياً في تحقيق الابتكارات، بل أن المؤسسة تدعم برامج الدراسات العليا في الجامعات من خلال جلب الطلاب وإنجاز بحوثهم عن مشاكل تواجهها لمواصلة البحث من أجل إبتكار منتج جديد أو إحداث قفزة نوعية في تحسين العمليات الإنتاجية.

### 3- مجموعة العوامل التنظيمية

وتتمثل فيمايلي:

- إستراتيجية المؤسسة: يمكن لإستراتيجية المؤسسة أن تكون قائمة على الإبتكار أي تجعل منه مصدراً لميزتها التنافسية، حيث تعمل على جذب المبتكرين والبحث عنهم؛

- القيادة وأسلوب الإدارة: حيث تعمل القيادة دوراً فعالاً في تحفيز أو إعاقه الإبتكار، حيث أن القيادات الإبتكارية في المؤسسة تشجع أجواء الإبتكار وتخلق الخوافز؛

- الفريق: أصبحت المؤسسات تشجع على إستخدام الفرق المدارة ذاتياً، بهدف معالجة خطر التخصص الذي يمكن أن يخلق وظائف متخصصة تكون معزولة مما يفقد المؤسسة روح الوحدة وتكامل الجهود، لذا يجب تحرير هذه الفرق من صرامة القواعد والإجراءات من أجل إستمرار العمل وضمان تدفق الموارد داخل المؤسسة؛

- ثقافة المؤسسة: هي القيم والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية والتي تعطي المؤسسة تميزاً معيناً في عمل الأشياء، وبما أن الظروف تتغير فإن ثقافة المؤسسة لابد أن تتغير كذلك وبشكل عام فإن المؤسسات القائمة على الإبتكار يفترض أن تكون لديها قدرة عالية على إدخال تغيرات مهمة وخلق جو مرن يساعد على الإبتكار؛

- الإتصالات: تعمل المؤسسات القائمة على الإبتكار على تسهيل عملية تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل الإدارات وأقسام المؤسسة وذلك لتسريع عملية إتخاذ القرارات.<sup>21</sup>

### 4- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

تتأثر عملية الإبتكار بمتغيرات البيئة السائدة في المجتمع كون أن الأفراد المبتكرين أو المؤسسات هم جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي ينشطون فيه ومن هذه المؤثرات:<sup>22</sup>

- العوامل الإجتماعية والثقافية: يبدأ تفاعل الفرد والمجتمع مع العوامل التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه على مستوى الأسرة وتشكل البيئة الإجتماعية الأولى له، ثم يأتي دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الإهتمام بالإبتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والخوافز؛

<sup>21</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، "إدارة الإبداع والإبتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص-ص:90-93.  
<sup>22</sup> سعيد يس عامر، "الإدارة وتحديات التطوير الإداري"، مركز ولي سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، ط1، 2001، ص:600.

- العوامل السياسية: يؤدي دعم القيادات السياسية المستمر للإبتكار من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية في مختلف المجالات وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية إلى تفجير الطاقات الإبتكارية للأفراد.

## ملخص البحث04: دور الإبداع والابتكار في خلق الميزة التنافسية للمنظمات

يعتبر "مايكل بورتر" أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها، ويقدم هذا المطلب جملة من التعاريف والخصائص التي تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة.

### 1- تعريف الميزة التنافسية للمؤسسة

- عرفها "مايكل بورتر" على أنها: "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائتها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة."<sup>23</sup>

هذا التعريف يوضح أن الميزة التنافسية للمؤسسة هي التفوق الذي تحصده هذه الأخيرة، والذي يكون إما بشكل أسعار منخفضة عن المنافسين، أو في شكل منتج متميز مقارنة بهم؛

- تعرف أيضاً على أنها: "مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في إستغلال الفرص الخارجية والحد من أثر التهديدات، وتنتج من قدرة المؤسسة على إستغلال مواردها المالية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكاليف أو الكفاءة التسويقية أو الإبداع والتطوير المستمر أو التميز في التفكير الإداري أو وفرة للموارد المالية أو إمتلاك موارد بشرية مؤهلة."<sup>24</sup>

وهذا التعريف يدل على أن معنى إكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة يتجلى في مدى قدرة تكييفها مع البيئة المحيطة بها، وقدرتها على خلق التميز من خلال الموارد المتاحة لديها سواء المالية، المادية والبشرية؛ - ويشير أيضاً مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال القيمة المدركة لدى الزبائن وقدرتها على تحقيق التميز.<sup>25</sup>

ومنه يمكن القول أن جوهر الميزة التنافسية للمؤسسة هو خلق فجوة بينها وبين منافسيها من خلال التركيز على المتغيرات البيئية، والإستغلال الأمثل لمواردها وتحقيق التميز والتفرد في نظر الزبون.

### 2- تأثير الإبتكار على قوى المنافسة وإستراتيجيات التنافس

يمكن تصنيف تأثير الإبتكار إلى تأثير على القوى التنافسية الخمس وتأثير على إستراتيجيات التنافس بحد ذاتها.

<sup>23</sup> عبد الرؤوف حجاج، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها- دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة الجزائر، 2006-2007، ص: 04.

<sup>24</sup> حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، "مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية- حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 01، ديسمبر 2014، ص: 182.

<sup>25</sup> مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 13.

## أولاً- تأثير الابتكار على قوى المنافسة

لا يمكن اعتبار الابتكار ابتكاراً حقيقياً ما لم يفض إلى نتائج إيجابية، حيث تعود هذه الأخيرة على الزبون وعلى المؤسسة بالربح حتى تؤمن إستمراريتها.<sup>26</sup>

### 1- أثر الابتكار على الداخلين الجدد للسوق

يكون الأثر أساساً على حواجز الدخول، التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفاً من الداخلين الجدد، فبإمكان الابتكار أن يساهم في زيادة حجم حواجز الدخول كالحيازة على براءة اختراع، ففي هذه حالة تحمي المؤسسات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال إنفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج أو قدرتها على وضع تصميم مبتكر لمنتج ما فهي تحتمي وراء تحكمها في التكنولوجيا، فالقدرة المستمرة على الابتكار هي التي تشكل حواجز الدخول، وتميز بين المؤسسات التي بإمكانها إحتلال مكان في السوق؛

### 2- أثر الابتكار على حدة المنافسة

يمكن للابتكار أن يعدل من حدة المنافسة، من خلال التقليل أو الرفع من قدرات المؤسسة وخاصة التأثير على نموها في السوق، و من ثم فإنه:

- إذا كانت تنشط في سوق مزدهر، وكانت الابتكارات جذرية قليلة أو تحسينية كثيرة، فإن عدد المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذا سوق يكون كبيراً؛

- إذا أدى الابتكار إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة؛

ومنه فإن الابتكار قد يؤثر على حدة المنافسة، من خلال تعديل حواجز الدخول أو الخروج، ومن ثم التأثير على عدد المؤسسات الموجودة في السوق؛

### 3- أثر الابتكار على المنتجات البديلة

المنتجات البديلة هي عموماً نتاج الابتكار جذري في المنتج، ونادراً ما يحدث ألا يؤدي الابتكار الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، ويكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الدولة، حيث يقف هؤلاء كلهم أمام هذا الإحلال؛ وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات يؤدي الابتكار إلى إحلالات داخلية، بمعنى إحلال جزء بآخر ينتميان إلى نفس النشاط؛

### 4- أثر الابتكار على الموردين

يمكن أن يؤدي الابتكار في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية، أو في منتج تام الصنع إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج، مما يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية، وبالمقابل فإن الابتكار يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو حتى يعمل على تطوير قدرات الموردين الحاليين؛

<sup>26</sup>نصر الدين بن نذير، الزين منصور، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال- التحديات العالمية العاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، أيام 27-29 أبريل 2009، ص:24.

## 5- أثر الابتكار على الزبائن

أما بالنسبة للزبون فإن التأثير يكون من خلال قدرة الابتكار على الإستجابة لرغباته، من خلال تحسين المنتجات الحالية، أو من خلال التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة تماما لكسر سياسة التنميط، وبالتالي فالأصل أن الزبون يشكل ضغط على المؤسسات المنتجة المبتكرة في جميع الحالات؛

### ثانيا- تأثير الابتكار على إستراتيجيات المنافسة

يعتبر الابتكار حد أهم العناصر الأساسية التي تؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة، فإذا أرادت هذه الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتوجب عليها إتخاذ القرارات الضرورية لتقديم إبتكارات؛ وبالتالي يعد بعد الابتكار خيار إستراتيجي يضمن مواجهة التقلبات المحتملة، وفيمايلي سيتم التطرق إلى تأثير الابتكار على إستراتيجيات التنافس الثلاث:

#### 1- تأثير الابتكار على خفض التكاليف

يعد تخفيض التكلفة من أهم الأهداف التي تسعى أي مؤسسة إليها، وهذا ينعكس بالتحديد على أدائها حيث أن التكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين تعني بيع بأقل من سعرهم، وهذا ما يعطيها ميزة تنافسية تمكنها من الصمود في المنافسة؛

ويعد كذلك تقديم نفس المنتج ولكن بسعر أقل بسبب تخفيض التكلفة النهائية له من وجهة النظر التسويقية منتجا جديدا من خلال عملية التحسين التي تدخل ضمن المفهوم الواسع للإبتكار وهذا من خلال إزالة كل أنواع الهدر في الموارد؛

فإذا تمكنت المؤسسة من إبتكار طريقة جديدة تسمح لها بعرض المنتج ولكن بتكلفة أقل سواء على العملية التسويقية أو وسطاء التوزيع فهذا يؤثر على المنافسة الموجودة في السوق ويخلق عائقا أما دخول مؤسسات جديدة في مجال المنافسة وبالتالي يكسبها ميزة تنافسية قد تستمر إلى وقت طويل؛<sup>27</sup>

#### 2- تأثير الابتكار على إستراتيجية التمايز عن المنافسين

إن التمايز الذي تحققه المؤسسة في المنتجات جراء قيامها بعملية الإبتكار يمكن أن يحميها من منافسيها بدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن، ومنه تتمكن المؤسسة من فرض زيادات في الأسعار وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم إستعداد لدفع أسعار عالية، وبالتالي يشكل التمايز عن المنافسين في نوع المنتجات المقدمة وما يصاحبه من رضا وولاء من قبل الزبائن ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى في نفس المجال؛<sup>28</sup>

#### 3- تأثير الابتكار على إستراتيجية التركيز

يفيد الإبتكار إستراتيجية التركيز عن طريق إحدى السبل التالية:

<sup>27</sup>أحمد أمجدل، "الإبتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المؤسسة الإقتصادية- دراسة حالة منشأة سيدي الكبير بالبلدية"، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد10، ديسمبر 2011، ص: 350.

<sup>28</sup>رزيقة يحيوي، "الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال- دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة منظمات، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013، ص: 69.

- إعطاء صورة أحسن وسمعة أفضل للجزء السوقي المستهدف؛

- تقليل التكاليف جراء خدمة جزء سوقي محدد؛

- زيادة عدد المنتجات المقدمة للجزء السوقي المستهدف؛

والمؤسسة عندما تلجأ إلى تبني إستراتيجية التركيز نظراً لأن مواردها وإمكانياتها لا تسمح بخدمة القطاع ككل أو عدم قدرتها على مواجهة منافسين أقوى في بعض الأجزاء الأخرى من السوق، فهذا يساعدها بالمقابل على إدخال تحسينات مستمرة على منتجاتها ومزيجها التسويقي بالشكل الذي يلبي حاجات الجزء السوقي المستهدف وبذلك يصبح الابتكار مدعماً لإستراتيجية التركيز ودافع قوي لنجاحها.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> رزيقة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

## ملخص البحث 09: الابتكار البيئي

### 1-تعريف الابتكار البيئي:

- "يشير إلى طبيعة تطور النظام الإنتاجي نتيجة للإبتكار التدريجي أو الجذري الذي يهدف إلى تطبيق عمليات جديدة ومنتجات أقل تلويثا، ثم تحسين العمليات الحالية، وأخيرا تطوير التقنيات لمعالجة التلوث الناتج عن الأخطاء السابقة."<sup>30</sup>

- الإبتكار الأخضر هو: "إنتاج منتج أو عملية إنتاج أو خدمة أو أداة إدارية تعد جديدة بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بتطويرها أو تكييفها، والتي تؤدي طوال دورة حياتها إلى الحد من المخاطر البيئية والتلوث والآثار السلبية الأخرى لإستخدام الموارد بما في ذلك الطاقة مقارنة بالبدائل الأخرى."<sup>31</sup>

- الإبتكارات الخضراء تكون بطريقتين أولا من خلال تأثيرات الإبتكار على البيئة، وثانيا عن طريق نوايا المبتكر لتقليل التأثير البيئي للعمليات والمنتجات."<sup>32</sup>

تحقق الإعادات الخمس 5R's: إعادة التدوير RECYCLING، إعادة التصنيع REMANUFACTURING، إعادة الإستعمال REUSE، التصليح REPAIR، إعادة التكييف RECONDITIONING.

### 2-أنشطة الإبتكار البيئي:

تكمُن في الأبعاد التالية:<sup>33</sup>

- الأهداف: أي تحديد المجالات المستهدفة لهذا النوع من الإبتكار كالمنتجات، العمليات، أساليب التسويق والمؤسسات؛

- الآليات: تشمل التعديل، إعادة التصميم، الإستبدال والتجديد؛

- الآثار: أي مدى تأثير الإبتكار الأخضر على البيئة.

### 3- أهمية الإبتكار البيئي:

إن تقديم وتطوير الإبتكار البيئي يحقق للمؤسسة:<sup>34</sup>

- الإبتكار البيئي الإيكولوجي يهدف إلى تحسين الكفاءة البيئية للمنتج؛

<sup>30</sup> S. Faucheux, Ch Hue, Isabelle Nicolai, « **Eco-innovations et compétitivité internationale : enjeux et limites** », Liaison Energie Francophonie (IEPF), 2008, p : 03.

<sup>31</sup> Sylvie FAUCHEUX, « **Les différents types d'Eco-innovations** », sciences économiques MIP & LIRSA, Cnam , France, p :03. Available: [https://www.fun-mooc.fr/c4x/CNAM/01020/asset/SFaucheux\\_01\\_S3-4.pdf](https://www.fun-mooc.fr/c4x/CNAM/01020/asset/SFaucheux_01_S3-4.pdf).p :03.

<sup>32</sup> Wided BOUBAKER, « **Eco-innovation, Performance environnementale et impact économique sur les entreprises : étude de cas des groupes Papetiers présents en France** », Thèse en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences-Économiques, Université Nice Sophia Antipolis, France, 2015, p : 16.

<sup>33</sup> **L'ÉCO-INNOVATION DANS L'INDUSTRIE : FAVORISER LA CROISSANCE VERTE**, OCDE, 2010,p :01.

<sup>34</sup> بصير خلف جزعل، عامر رجب دياب، الإبتكار الأخضر و أثره في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات الكروني في كركوك. Journal of Economics and Administrative sciences. المجلد25، العدد 112، جوان 2019، ص:137.

- الابتكار في العمليات الإيكولوجية أو الخضراء يهدف إلى الاستفادة من مفهوم الإدارة البيئية ويساعد على الحد من التلوث البيئي؛

- هو الحل الحيوي للتغلب على ضغوط المستهلك وأصحاب المصلحة والمنافسين والهيئات التنظيمية؛  
- يوفر جو من التغيير والتطوير المستمر مما يساعد على خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة.

#### 4- هرم الابتكارات البيئية:

تتميز الابتكارات البيئية ( الخضراء ) كونها تراعي المعايير البيئية، والشكل 01 يوضح كيفية تطور النظرة للابتكارات الخضراء، إذ أن الإهتمام البيئي خلق ابتكار من الجانب التسويقي عرف بالابتكار الأخضر إذ أصبح التوجه البيئي للمؤسسة لانهصر فقط على الحد من الآثار السلبية على البيئة، أو إعادة تدوير بعض أجزاء من المنتج، بل إمتد إلى عمليات التصنيع والتصميم مما يساعد المؤسسة على إيجاد فرص سوقية جديدة، وإضافة قيمة لمنتجاتها.

#### شكل رقم 1: هرم الابتكارات البيئية



المصدر: ياسمين دروازي، نبيلة سمار، "تصميم المنتجات الخضراء كاتجاه حديث في القران الواحد والعشرين- عرض تجارب شركات عالمية"، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، 2019، ص: 148.

#### 5- البدائل الإستراتيجية للابتكار البيئي:

لا توجد إستراتيجية وحيدة تتوافق مع كل المؤسسات، ولهذا تسعى أغليبتها لتبني أحد البدائل التالية:<sup>35</sup>

- الأخضر الهزيل: هنا لا يجب التركيز على الإعلانات أو المبادرات الخضراء في المزيج التسويقي وإنما محاولة تقليص التكاليف لكي تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال بعد التكلفة الأقل، وليس ميزة خضراء؛  
- الأخضر الدفاعي: تستعمل هذه الإستراتيجية التسويقية من باب الإحتياط أو كحل لأزمة معينة أو كرد على المنافسين إذ تستخدم المؤسسة الأخضر الدفاعي لإبراز قيمة العلامة والتقليل من الخسائر من خلال رعاية الفعاليات البرامج البيئية ذات الحجم الصغير؛

<sup>35</sup> جميلة مديوني، حبيبة كشيدة، "التسويق الأخضر كمدخل لتجسيد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد 03، العدد 05، 2017، ص-ص: 88-89.

-الأخضر المتباين: المؤسسة التي تستعمل هذه الإستراتيجية تهتم بامتلاك عمليات صديقة للبيئة على نطاق واسع، وعلى المدى البعيد، ترى هذه المؤسسة أن الأنشطة الخضراء فرصة لخلق القدرة على التمايز من الجانب البيئي؛

-الأخضر المدقع: المؤسسات التي تعمل هذه الإستراتيجية تتصف بفلسفات وقيم شمولية، إذ أن القضايا البيئية لدى هذه المؤسسات يتم إدماجها في نشاط البحث والتطوير، الإنتاج ودورة حياة المنتجات، وتستخدم هذا البديل في حالة خدمة الأسواق المتخصصة وفق قنوات توزيع متخصصة.