



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID-El-Taref-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

قسم: علوم التسيير

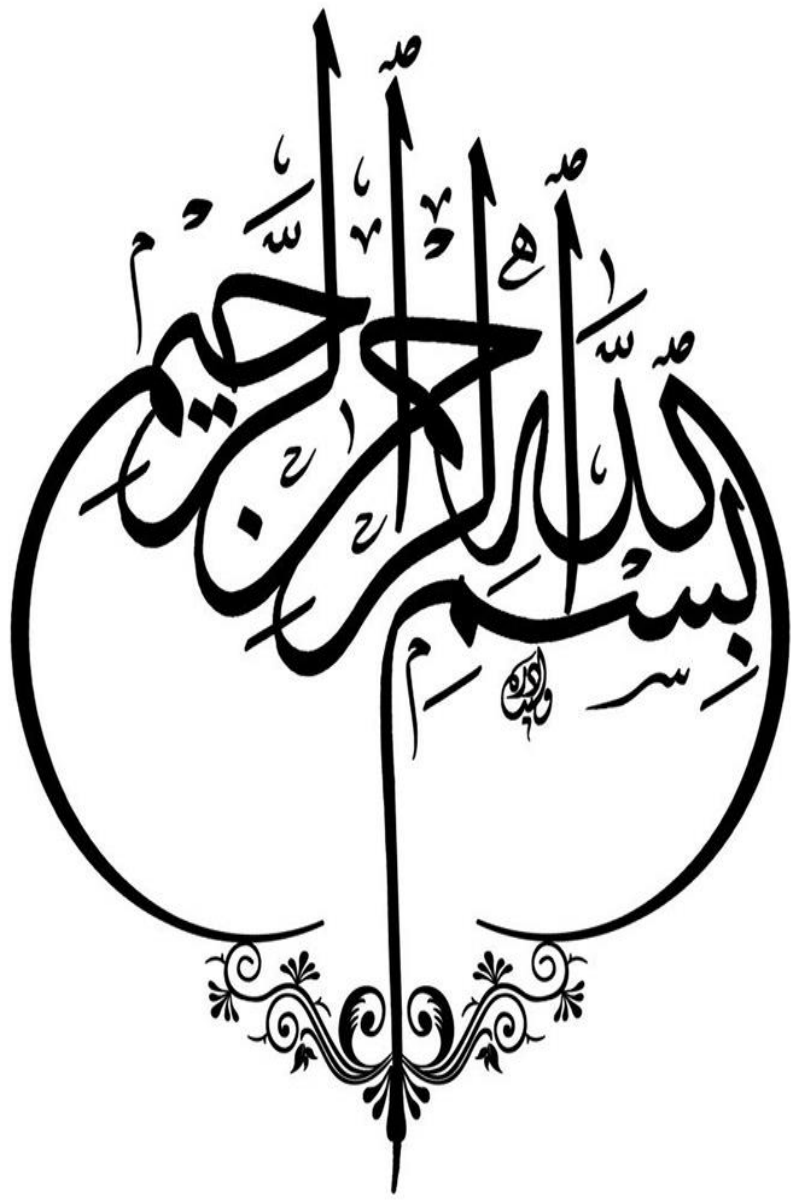
مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان :

# إدارة الابتكار

محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم التسيير وفق البرنامج الرسمي

الدكتورة وهيبة خولوفي

السنة الجامعية : 2020-2021



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	يبيّن الفرق بين الإبداع والابتكار	1.1
66	يوضح خصائص الهيكل الميكانيكي والعضوي	1.3

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	يبين من الإبداع إلى الابتكار	1.1
33	يوضح الأنواع الأربعة للابتكار حسب <b>Dominique Millet</b>	2.1
73	يبين مصادر الصراع	1.3
77	يوضح نافذة جوهاري	2.3
84	يبين مراحل الصراع	3.3
110	يوضح استراتيجيات ابتكار المنتجات	1.4

الصفحة	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
III - III	فهرس المحتويات
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول : الاطار النظري للابداع والابتكار</b>	
02	تمهيد
03	أولا : ماهية الابداع
03	1- التطور التاريخي لمفهوم الابداع وخصائصه
05	2- مفهوم الإبداع
07	3- أهمية الإبداع
08	ثانيا : النظريات المفسرة للإبداع وأنواعه ومراحله
08	1- النظريات المفسرة للإبداع
10	2- أنواع الإبداع
15	3- مستويات ومراحل الإبداع
19	ثالثا : مدخل إلى إدارة الابتكار
19	1- مفهوم الابتكار
21	2- تمييز الابتكار عن الابداع ، الاختراع ، التجديد، التغيير و البحث و التطوير
26	3- نظريات و نماذج أساسية للابتكار
30	4- أنواع الابتكار
34	5- أهمية الابتكار
35	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني : أدوات ووسائل إدارة الابتكار</b>	
37	تمهيد
38	أولا: أدوات إدارة الابتكار
38	1- لوحة الرؤية المستقبلية

38	2- لعبة الذكاء
38	3- واحد + واحد = واحد
38	4- الشماعة
39	5- المبادرة في الكلمات
39	6- الإعلان الدعائي
39	ثانيا : وسائل (أساليب ) إدارة الابتكار
39	1- أسلوب العصف الذهني
40	2- أسلوب الجماعات الصورية
41	3- أسلوب بناء السيناريوهات
46	4- نظرية ادوارد دي بونو القبعات الستة
47	5- أسلوب دلفي
49	6- طريقة TRIZ
50	7- أسلوب التحليل الوظيفي و التصميم ذو التكلفة الموضوعية Coo
53	8- أسلوب خريطة الطريق Roadmap
56	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث : إدارة الابتكار و الصراع التنظيمي</b>	
58	تمهيد
59	أولا : مفهوم التنظيم
59	1 تعريف التنظيم
59	2- مبادئ التنظيم
61	ثانيا: الأبعاد و الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي
61	1- الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي
62	2- خصائص الهيكل التنظيمي الجيد
62	ثالثا : العلاقة بين الهيكل التنظيمي و إدارة الابتكار
63	1 - نظرية الطوارئ للمنظمات
64	2- ادخال الهيكل العضوي في الهيكل الميكانيكي

66	3 - دراسة برنز وستولكر
66	4- دراسة امري وترست
67	رابعا : مفهوم ، أسباب و خصائص الصراع التنظيمي
67	1- مفهوم الصراع التنظيمي
68	2- أسباب الصراع التنظيمي
71	خامسا: مصادر الصراع التنظيمي
71	1 - تعارض الاهداف
72	2- متطلبات اتخاذ القرار
73	3- توقعات الاداء
74	سادسا : أنواع الصراع التنظيمي
74	1 - الصراع على مستوى الفرد
75	2- الصراع على مستوى الأفراد
76	3- الصراع على مستوى الجماعات
78	4 - الصراع على مستوى المنظمات
79	سابعا : آثار الصراع التنظيمي
79	1- الآثار الإيجابية
80	2- الآثار السلبية
81	ثامنا: إدارة الصراع التنظيمي
81	1- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي
82	2- أهمية إدارة الصراع التنظيمي
83	3- مراحل الصراع التنظيمي
85	4-أساليب إدارة الصراع
89	خلاصة الفصل الثالث
<b>الفصل الرابع: إدارة الابتكار من الإستراتيجية إلى التطبيق</b>	
91	تمهيد
92	أولا: ماهية إدارة الابتكار و العملية الإبتكارية و العوامل المؤثرة فيها

92	1- ماهية إدارة الابتكار
92	2- ماهية العملية الإبتكارية و العوامل المؤثرة فيها
97	3- أشكال و أساليب العملية الإبتكارية
100	ثانيا : عناصر إدارة الابتكار
100	1- التخطيط الاستراتيجي
101	2- التفكير الاستراتيجي
102	3- بناء الثقافة التنظيمية
102	ثالثا: إستراتيجية الابتكار
103	1- مفهوم الإستراتيجية الإبتكارية
105	2- أنواع استراتيجيات الابتكار
110	3- معوقات العملية الإبتكارية
111	رابعا: مراحل العملية الإبتكارية من الاستراتيجية إلى التطبيق
111	1- مرحلة توليد الأفكار
111	2- مرحلة تصفية الأفكار
111	3- مرحلة تقييم الأفكار
111	4- اختيار الابتكار
111	5- تطبيق الابتكار
111	6- تقييم نتائج التطبيق
113	خلاصة الفصل الرابع
115	قائمة المراجع



تؤكد الخبرة التاريخية أن أي مؤسسة مهما كانت إمكانيتها أو قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق إذا اعتمدت الأساليب و الإستراتيجيات التقليدية في عصر الثورة التكنولوجية و العولمة الاقتصادية ، إذ لابد للمؤسسات -لكي تبقى- في ساحة التنافس أن تعتمد الابتكار الذي يعتبر أحد أهم الركائز لبناء و تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات ، حيث يمكن المؤسسات من تقديم تيارات مستمرة و متدفقة من المنتجات الجديدة و إنتاج منتجات عالية الجودة و بتكاليف غير مسبقة في تنوع الإنتاج و تطوير خطوط المنتجات و إدخال التنوعات اللاحائية في مواصفات المنتج التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية و بالتالي يمكن القول بأن الابتكار يمنح للمؤسسات ميزة تنافسية طويلة المدى ، خاصة في ظل محيط شديد التغيير .

لأن المؤسسة التي لا تقوم بتطوير منتجاتها سوف تقوم المؤسسة المنافسة بذلك، مما يهدد حصتها في السوق ، فالمؤسسة الناجحة اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة إسرار من المؤسسات المنافسة أو تكون أكثر قدرة منها على الاستجابة لحاجات الزبائن ، وفي هذه الحالات أصبح الابتكار أحد مقاييس الأداء التنافسي للمؤسسة من أجل البقاء و النمو في السوق .

إنطلاقا مما سبق و من أهمية الابتكار على المستوى الجزئي للمنظمة و المستوى الكلي العالمي بين دول الشمال أو الدول الصناعية و الدول الناشئة قد جاءت هذه المطبوعة في أربعة فصول مرتبطة بطريقة منطقية و حسب البرنامج البيداغوجي للإمام بجميع المفاهيم المرتبطة بإدارة الابتكار .

حيث خصص الفصل الأول للإطار النظري للإبداع والابتكار من خلال الإمام بماهية الإبداع و النظريات المفسرة للإبداع وأنواعه ومراحل و مدخل إلى إدارة الابتكار و محاولة التمييز الابتكار عن الإبداع ، الاختراع، التجديد، التغيير و البحث و التطوير و أخيرا نظريات و نماذج أساسية للابتكار.

أما الفصل الثاني فقد خصص للتعرف على أدوات ووسائل إدارة الابتكار من خلال أدوات إدارة الابتكار مثل لوحة الرؤية المستقبلية، لعبة الذكاء، الشماعة، لعبة الذكاء، الإعلان الدعائي....، كذلك تستعمل في إدارة الابتكار مجموعة من المصادر و الأفكار و لاستغلالها استغلال أمثلا لابد من استخدام الأسلوب

الأمثل و هو ماجاء في وسائل (أساليب ) إدارة الابتكار مثل أسلوب العصف الذهني، أسلوب الجماعات  
الصورية ، أسلوب بناء السيناريوهات و أسلوب دلفي ، و أساليب كثيرة تم تناولها بشيء من التحليل  
و التعمق .

أما الفصل الثالث تطرق لأحد أهم الصعوبات في المنظمات مهما كان نوعها أو حجمها ألا و هو الصراع  
التنظيمي من خلال تناول إدارة الابتكار و الصراع التنظيمي بالتطرق لمفهوم التنظيم ، الأبعاد  
و الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي ، العلاقة بين الهيكل التنظيمي و إدارة الابتكار، مفهوم ، أسباب  
و خصائص الصراع التنظيمي ، إدارة الصراع التنظيمي .

و نظرا لأهمية سيرورة إدارة الابتكار فلا بد التطرق لكيفية تطبيق إدارة الابتكار و جاء في الفصل الرابع  
للإلمام بهذا من خلال توضيح ماهية إدارة الابتكار و العملية الابتكارية و العوامل المؤثرة فيها و ذكر  
عناصر إدارة الابتكار و عرض مختلف إستراتيجية الابتكار و أخيرا التطرق بالتفصيل لمراحل العملية  
الابتكارية من الإستراتيجية إلى التطبيق .

و في الأخير ارجوا أن أكون قد وفقت في تقديم الأفضل و أن تكون هذه المطبوعة مرجعا مفيدا للأساتذة  
و الطلبة.

**الدكتورة: وهيبه خولوفي**

**الفصل الأول :**

**الإطار النظري للإبداع والابتكار**

## تمهيد:

تتميز بيئة الأعمال اليوم بديناميكية كبيرة من حيث التطورات التكنولوجية و المعرفية ، مما أدى إلى زوال حواجز الدخول في العديد من الصناعات و أصبح الابتكار لزاما على كل مؤسسة تبحث عن زيادة حصتها السوقية و الحفاظ على بقائها و استمراريتها ، حيث مما لاشك فيه كل الأنشطة و الوظائف أصبحت تعتمد على و بشكل كبير على المعرفة و المنتجات الفكرية ، و عليه لابد من طرق مبتكرة للوصول إلى الهدف و التميز فيه .

و عليه سنتناول في هذا الفصل الابتكار و الذي يخلطه العديد مع الإبداع ، و التطوير و الاختراع ...الخ ، لذلك سنسلط الضوء على النقاط التالية في هذا الفصل :

أولا - ماهية الإبداع؛

ثانيا- النظريات المفسرة للإبداع وأنواعه ومراحله؛

ثالثا -مدخل إلى إدارة الابتكار.

## أولاً: ماهية الإبداع

تعدد مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية .

## 1- التطور التاريخي لمفهوم الإبداع وخصائصه :

هناك ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

**1.1- المرحلة الأولى:** تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا آثارها المكتوبة أو المنقولة بدءاً من العصر الإغريقي ثم الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين. ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يلي<sup>1</sup>:

- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر؛
- الاعتقاد أن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارجة عن حدود سيطرة الإنسان؛
- التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد؛
- اقتصار استخدام كلمتي "مبدع" و "عبقري" على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة؛
- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت الانجازات الإبداعية فيها بالاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت بدرجة أقل في ميدان العلوم.

**2.1- المرحلة الثانية :** بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من

<sup>1</sup> برافين جوبتا، ترجمة: أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 13.

القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة. ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي<sup>1</sup>:

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية التحليل النفسي والقياس النفسي؛
- المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء؛
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والحوارق؛
- انحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئية؛
- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية؛
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

**3.1- المرحلة الثالثة :** يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية العصبية، واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي<sup>2</sup>:

- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة؛
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع؛
- تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الإبداع؛
- تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريب لتعليم الإبداع ؛

<sup>1</sup> فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع - مفهومه، تدريبه-، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 18.

<sup>2</sup> فتحي عبد الرحمان جروان ، مرجع سبق ذكره، ص 19.

- الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء وأنه يتوزع وفق منحى التوزيع السوي للقدرات العقلية؛
- اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.
- وبوجه عام فإن الإنسان هو حجر الأساس في عملية الإبداع بغض النظر عن تحقيق الإبداع بناء على المشاركة التي تضم أفراداً مبدعين أو من خلال جماعات مبدعة متفرقة في جميع أنحاء العالم. وبمعنى آخر فإن الإبداع المستقبلي يمكن أن ينتج عن اكتشافات تشاركية أو فردية بمعدل سريع للغاية. ويمثل القرن الثامن عشر قرن النهضة للإبداع حيث تم حدوث عدد هائل من الاكتشافات والإبداعات كما كينة الحياطة، البطارية الالكترونية، ومنظومة براءة الاختراع. أما القرن التاسع عشر فقد ظهرت فيه المبردات، التلفون والفاكس، الديناميت، الآلة الكاتبة، التلغراف اللاسلكي، المصباح والطاقة الكهربائية، المحرك والسيارة والطائرة، وأسس إدارة الأعمال وغيرها. وأعظم اكتشافات القرن العشرين على الإطلاق هي تلك التي قام بها كل من اينشتاين وأديسون فقد توصل أينشتاين إلى نظرية النسبية واكتشف أديسون قانون "أثر إديسون" وقد ساعدت نظرية أينشتاين على فهم الأبعاد الأساسية للكون والزمن والفضاء. أما قانون أثر أديسون فقد أدى إلى تطوير صناعة الالكترونيات والتي بدأت باختراع أجهزة تحويل التيار الكهربائي، وأدت تلك الأجهزة إلى ابتكار الصمامات والدوائر المتكاملة والحاسوب الذي ساهم كثيراً في زيادة معدل معالجة المعلومات وتحليلها الدافع الأول للوصول إلى عصر المعلومات<sup>1</sup>.

## 2- مفهوم الإبداع :

لقد نال مفهوم الإبداع اهتمام العديد من الباحثين، وأصبح هذا المفهوم متداولاً لدى الجميع سواء أهل الاختصاص أو غيرهم، إلا أننا نجد أن استخدام هذا المفهوم هو استخدام سطحي، حيث أن معظم الذين يتداولون هذه الكلمة لا يعرفون مضمونها ولا يملكون تفسيراً لمعناها. حيث أن مفهوم الإبداع لا يزال دائماً موضوع البحث والمناقشات العلمية<sup>2</sup>، مع أنه قد حظي بالعديد من التعاريف حسب وجهات نظر مختلفة، وفيما يلي سنتطرق لبعضها:

<sup>1</sup> برفين جوبتا، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> Pierre SAULAIS, Application de la gestion des connaissances à la créativité des experts et à la planification de la R & T en milieu industriel de haute technologie, thèse de doctorat en sciences de gestion des connaissances, université d'Evry-Val d'Essonne, Paris, France, 2013, p83.

فقد عرفه (جمال خير الله) على أنه: "التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة، أو ابتكار وإنجاز أساليب وطرق تُوصّل إلى نتائج متفوقة ومتميزة"<sup>1</sup>. وينظر إليه (عاكف خصاونة) على أنه: "نتائج العقل الفريدة التي تصدر على شكل أفكار وأساليب أو طرق أو سلوكيات وغيرها من المستجدات التي لم يسبق لها وجود أو تداول في السوق أو المؤسسة أو المجتمع"<sup>2</sup>.

ومما سبق؛ نستنتج النقاط التالية حول الإبداع فهو:

- تقديم الجديد الذي لم يسبق له وجود؛
  - ظاهرة معقدة لها أبعاد متعددة؛
  - نزعة فكرية ملهمة تحدث في عقل الفرد المبدع؛
  - مهارة فطرية ومكتسبة، أي أن الإبداع يُنمى كذلك من خلال التدريب والتعليم المستمر؛
  - ينطوي على بعض السمات الشخصية وطبيعة الدافع<sup>3</sup>.
- كما اثبتت عدة تعاريف واستعمالات لمفهوم الإبداع، فهناك من يستعمله بمفهومه العام وهناك من يستعمله بمفهومه الدقيق، ومن هذه التعاريف:
- إن المفهوم العام للإبداع: "هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها، سواء كان ذلك في ميدان الاقتصاد والصناعة، في الأمور العامة أو الخاصة وغيرها، وهو كل خروج عن العادي أو الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة عامة"<sup>4</sup>.
- أما المفهوم الدقيق للإبداع فهو: "كل ما يخضع إلى قواعد وأسس، منها القواعد العلمية كالدقة والضبط، وأسس عامة كالأولوية في الوصول إلى نتائج تخدم الصالح العام"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص7.

<sup>2</sup> عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص186.

<sup>3</sup> Thi Van Patillon, Créativité adaptabilité et compétences à s'orienter tout au long de la vie, Thèse de doctorat en psychologie, université Cnam, Paris, France, 2014, p58.

<sup>4</sup> محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 110.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 111.



**3- أهمية الإبداع :**

يعتبر الإبداع إحدى الركائز الأساسية في إدارة الأعمال، لذلك فإن المؤسسات الناجحة تعمل على الاحتفاظ بقوتها وإنجازاتها وتأثيرها ولا تقنع بما حققت من نجاحات بل تجعل من أفكارها وأحلامها مشاريع ملموسة لأنها ترمي بطموحاتها إلى المستقبل الأفضل حتى تكون مؤسسة متميزة بأدائها الخلاق، من ابتكار وتحديد وإبداع.

فالإبداع مورد قيم مهم ينبغي تعزيزه وتطويره وعدم السماح بحدوده، في ضوء التكاليف العالية المرتبطة بالموهب المبدعة، والبنية التحتية لمساندة العمل الإبداعي، وبقدر ما تولي المؤسسات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع، بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها، فالمؤسسات ستواجه تحديات جديدة وكبيرة مثل ظاهرة العولمة، والمنافسة الشديدة، والاتفاقات الدولية بشأن حرية التجارة والثورة المعلوماتية، والتعامل مع قوى بشرية متعددة الجنسيات، وبناء ثقافة تساند النشاط الإبداعي، وتحقيق العدالة.

لذلك بات من المؤكد على الجميع التعامل مع هذه الحقيقة ومواكبتها وتشجيعها لأنها تشكل في جوهرها قيمة تنافسية تنعكس بالإيجاب على عدد كبير من العمال داخل المؤسسة لأنها تغرس فيهم روح الريادة والإبداع، وتنمي قدراتهم ومهاراتهم وأساليب عملهم الإداري.

ولإنجاح عملية الإبداع لا نكتفي باقتراح الأفكار الخلاقة رغم أهميتها بل يجب متابعة جميع مراحلها حتى تصبح ممارسة اعتيادية تحاط برعاية القيادة التي تعمل على بذل كل الإمكانيات والموارد المتاحة. فالمؤسسة المبدعة ليست هي التي تستخدم الوسائل الحديثة بدل الوسائل التقليدية، أو تنشئ نظم اتصالات جديدة كاستخدام الانترنت والبريد الإلكتروني بل هي التي لها القدرة على تحسس مشكلات المؤسسة وإنجاز الأعمال بطرق خلاقة وغير مألوفة لدى الآخرين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بماء الدين المنجي العسكري، انعام الخيالي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص 115-116.

## ثانيا: النظريات المفسرة للإبداع وأنواعه ومراحله

يتجلى دور الإبداع في مدى إدراك التغيير والتطوير في فعالية المؤسسات وأهدافها وعملياتها. وقد فسر الإبداع من قبل مجموعة من العلماء مما ساعد على توضيح مظاهر الإبداع والمراحل التي يمر بها.

## 1- النظريات المفسرة للإبداع :

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المؤسسات والعوامل المؤثرة وتمثلت هذه النظريات في<sup>1</sup>:

**1.1- نظرية (March and Simon 1958):** فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، وتتم عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي: فجوة الأداء، عدم الرخاء، البحث، الوعي، البدائل ثم الإبداع حيث تعزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغييرات في البيئة الخارجية) أو إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية).

**2.1- نظرية (Burns and Stalker 1961):** قام "برنز" و "ستولكر" بدراسة 20 شركة صناعية انكليزية واسكتلندية لتحديد أثر تغير الظروف البيئية على هيكل المؤسسة. كما قاما بدراسة أثر التغير البيئي على الممارسات الإدارية مستخدمان المقابلات مع المدراء وملاحظاتهم الشخصية. وقد وجدوا اختلافا كبيرا في نمط الهيكل التنظيمي تبعا لنوع البيئة : بيئة مستقرة، وبيئة ديناميكية، ودونا ذلك تحت نمطين من الهياكل هما<sup>2</sup>:

- **الهيكل الميكانيكي:** يمتاز الهيكل الميكانيكي أو الآلي بالتعقيد والرسمية والمركزية، واعتماد الرتابة في أداء الأعمال، وكذلك السلوك المبرمج وقلة الاستجابة للتغيرات أو الأحداث الفجائية أو غير الاعتيادية.

<sup>1</sup> نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث والثلاثون، 2012، ص ص 47-48.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم -، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 112 - 117.

- **الهيكل العضوي:** يمتاز الهيكل العضوي بالمرونة وقابليته للتكيف ويعتمد الاتصالات الجانبية والعمودية، وتعتمد التأثيرات على الخبرة والمعلومات أكثر من سلطة الموقع الوظيفي، كما تكون اللامركزية في اتخاذ القرارات واضحة في هذا النوع من التنظيم، فالتأكيد على تبادل المعلومات أكثر من إعطاء التوجيهات.

ويعتقد "برنز" و "ستولكر" أن الهيكل الفاعل هو الذي يتكيف مع متطلبات البيئة. وهذا يعني استعمال الهيكل الميكانيكي عندما تكون البيئة مستقرة، واستعمال الهيكل العضوي في البيئات المضطربة. كما يدرك هذان العالمان أن نموذجهما يمثل قطبين أو نهايتين، وأنه لا توجد مؤسسة ميكانيكية تماما أو عضوية بالكامل، إلا أنه ينبغي على المؤسسات أن تختار موقعا بين هذين القطبين وفقا للبيئة التي تتعامل معها، علما أنه لا يوجد نموذج هيكلية أفضل من الآخر.

وهكذا أكد كل منهما على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

**3.1- نظرية (Wilson 1966):** بين هذا المفكر عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المؤسسة وهي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزويد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة.

**4.1- نظرية (Harvey and Mill 1970):** لقد استفاد هذان الباحثان مما قدمه كلا من March and (Simon) و (Burns and Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة، فالمؤسسة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا، وأيضا تسعى لاختصار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة

المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المؤسسة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً لمواجهةها.

**5.1- نظرية (Hang and Aiken 1970):** تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المؤسسة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي:

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March and Simon)
- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع، فهي مختلفة ومعقدة كزيادة التخصصات وتنوعها، المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة، والرضا الوظيفي.

**6.1- نظرية (Zaltman and Others 1973):** تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang and Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

## 2- أنواع الإبداع:

عند الحديث عن الإبداع في المؤسسات لابد من الإشارة إلى أنواعه لكي تصبح هناك صورة أوضح عن ما هو المقصود بالإبداع في المؤسسات، وقد ميّز مجموعة من الباحثين بين أكثر من نوع للإبداع ولكن الأغلب ميّزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المؤسسة هما الإبداع الإداري والإبداع الفني.

## 1.2- الإبداع الإداري:

وهو إبداع يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي، ومختلف العمليات والسياسات واستراتيجيات جديدة ونظم رقابة جديدة وكذا طبيعة العلاقات مع العاملين، فهو إبداع لتحقيق تنظيم جديد<sup>1</sup>. يضم الإبداع الإداري إبداعا هيكليا أي يتم فيه إحداث تغيير في نظم الاتصال أو في علاقات السلطة، كما قد يضم إبداعا في المورد البشري باعتماد تقنيات جديدة لتعديل سلوكهم أو يتم تعيين أفراد جدد لتولي مناصب معينة، كما أن الإبداع الذي يكون بداخل المؤسسة يطلق عليه إبداع داخلي والإبداع الذي يكون من خارج المؤسسة أو أن يتم نقل أفكار وتطبيقها من خارج المؤسسة إلى داخلها يسمى إبداع خارجي<sup>2</sup>.

## 2.2- الإبداع الفني (التقني):

ويشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغييرات في أساليب الإنتاج ويطلق عليه بالإبداع التكنولوجي ويتضمن:

- إبداع في إنتاج منتج جديد: أي ذلك الإبداع الذي ينتج عنه منتج جديد سواء كانت سلعة أو خدمة<sup>3</sup>. ويعبر عنه بأنه إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لإشباع الحاجات بطريقة أفضل<sup>4</sup>.
- إبداع في طريقة الإنتاج: وهو تحسين أو إدخال طريقة جديدة في الإنتاج أو في تقديم الخدمات أو في المنتجات، والتي ينتج عنها تخفيض في تكاليف الإنتاج وزيادة المبيعات من جهة أخرى، كما يعبر عنه بأنه تبني طرق إنتاج إما جديدة أو الطرق المعمول بها من قبل المؤسسة مع إحداث تحسينات عليها، وبجد ضمن هذا النوع ما يسمى بالإبداع في التسويق، أي طرق جديدة في تسويق المنتجات وتوزيعها باعتماد المؤسسة على منافذ توزيع خاصة لتخفيض التكاليف أو تقديم تسهيلات للدفع لكسب الزبون وغير ذلك<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عكروش مأمون ندم، عكروش سهير ندم، تطور المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 75.

<sup>2</sup> حسين حرم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، ط4، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 354.

<sup>3</sup> John Bessant, Management de l'innovation, éd.Boeck, France, 2006, P.10.

<sup>4</sup> محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>5</sup> عكروش مأمون ندم، عكروش سهير ندم، مرجع سبق ذكره، ص 76.

وجدير بالذكر إلى أنه توجد العديد من الدراسات التي اهتمت بعوامل أو محددات الإبداع التقني (التكنولوجي) على مستوى المؤسسة. ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

● **المحددات الخارجية :** قدمت معظم الدراسات ثلاث عوامل أساسية على هذا المستوى<sup>1</sup>:

- المحيط الاقتصادي والمؤسسي: يرى Griffith بأن الدولة يمكن أن تكون محدد للإبداع من خلال التدخلات المختلفة للدولة التي تشكل قوة تأثير على الدوافع الخاصة بالإبداع خاصة من خلال القرارات المتعلقة بأنشطة البحث والتطوير في المؤسسات لكن الهدف الأول يكون مرتبطا باستقرار الاقتصاد الكلي والتدخل من خلال معدلات الفائدة المرتبطة بشروط تمويل أنشطة الإبداع السياسية المرتبطة بتعديل المنافسة بين مختلف القطاعات الاقتصادية.

- الانفتاح على الخارج: من شأن انفتاح السوق المحلية على المنافسة الخارجية أن يولد ضغطا على المؤسسات المحلية الناشطة من أجل ضرورة الإبداع. كما أن توجيه المؤسسات نحو الالتزام بالمعايير الدولية (نظام الإدارة البيئية، الأمن والسلامة المهنية... إلخ) كلها تشكل ضغطا آخر نحو توجه المؤسسات المحلية للإبداع.

- الطلب: يرتبط الإبداع التكنولوجي بصورة عامة بالسوق الذي تكون فيه المؤسسة قادرة فنيا على التأقلم والمستهلك يعتبر من خلال طلبه مصدرا للإبداع، وبالتالي فإن تأقلم المنتج مع الطلب مهم في تحفيز المؤسسة على الإبداع ويمكن ذكر العلاقة بين الطلب والإبداع التكنولوجي فيما يلي :

➤ توجد علاقة بين توجيه الأرباح الحالية للأنشطة الإبداعية للمؤسسات وبين تطور الطلب في السوق.

➤ المؤسسات التي تكون في استماع أو في تواصل مع زبائنهم قادرة بشكل أحسن على توفير المنتجات المطلوبة، وهكذا تكون قناة مهمة في توجيه الإبداع حسب الطلب.

● **المحددات الداخلية:** اختلفت الدراسات في تحديد العوامل الداخلية التي يمكن أن تكون محددًا، ومن أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بروج بوعريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014 - 2015، ص 30.

- إستراتيجية المؤسسة: يمكن اعتبار الإبداع أحد أبعاد الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. وبالتالي تجعله مصدرا للميزة في السوق، كما يمكن أن تكون إستراتيجية المؤسسة موجهة نحو التركيز على الحالة الفاعلة، أي التكنولوجيا والمنتجات من سلع وخدمات حالية.

- القيادة: يمكن أن تكون محددًا هامًا للإبداع التكنولوجي من خلال مدى فعالية تحفيزه أو إعاقته، فالقيادات في المؤسسة قد توفر أجواء الابتكار والحوافز المناسبة من أجل التغيير في مجال الهياكل والمنتجات. من جانب آخر نجد أصحاب القيادة المحافظة التي ترى بأن التغيير هو الذي يهدد نظام المؤسسة. على عكس نمط القيادة الديمقراطي الذي من أبرز سماته: المرونة، التفويض، الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة والأكثر تشجيعًا للابتكار والإبداع.

- ثقافة المؤسسة: بشكل عام فإن المؤسسات التي تقدم إبداعات تكنولوجية تتميز بثقافة إبداعية تدخل تغيرات مهمة على الهيكل والمفاهيم، في حين أن المؤسسات التي تتميز بثقافة تميل إلى المحافظة على الخصائص الحالية؛ مما يجعلها لا تتوافق مع الإبداع وما ينجر عنه من مفاهيم ومعتقدات جديدة.

- إدارة المعرفة: يرى Habib بأن الإبداع يعود قبل كل شيء إلى آليات تعلم معقدة وإنتاج المعرفة فبدون الإبداع والتعلم ومعارف جديدة لا يمكن رؤية عمليات الإبداع. وحسب Ropertol فإنه من خصائص الزاوية المركزة على المعرفة فإن هناك ثلاث أنشطة هي:

➤ مرحلة الحصول على المعرفة؛

➤ مرحلة تحويل المعرفة إلى إبداعات تظهر في منتج أو عملية جديدة؛

➤ استغلال الإبداع من أجل توليد قيمة عالية.

أي أنه ينبغي على المؤسسة إيجاد الآليات المناسبة للحصول على المعرفة التي تحتاجها من أجل تحويلها إلى إبداعات ملموسة سواء كان ذلك في المنتج أو العملية ثم استغلال هذه الإبداعات من أجل توليد قيمة عالية. كما تجدر الإشارة إلى أنه حسب هذه النظرة فإن عملية الإبداع تسمح بمنح المعلومة من السوق قبل إنشاء القيمة في كل مرحلة من المراحل الثلاث السابقة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة -، ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 135 - 138.

- أنشطة البحث والتطوير: يساهم هذا النوع من الأنشطة في إنشاء وتوليد الإبداعات من جهة، وتطوير قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعرفة التي أنشأتها أو التي قامت بتوليدها من جهة أخرى. ولا شك بأن أنشطة البحث والتطوير تعتبر من أهم محددات الإبداع التكنولوجي في المؤسسة؛ وذلك كونها المدخل الأساسي في العملية الإبداعية، ولكنها ليست الوظيفة الوحيدة للإبداع لأن هناك متغيرات أخرى في المؤسسة كمحددات للعملية الإبداعية كوظيفة تسيير الموارد البشرية، نظام المعلومات، الوظيفة التسويقية وغيرها.

### 3.2- الإبداع الإضافي (المساعد) :

يعرف الإبداع الإضافي على أنه<sup>1</sup>:

- "الإبداع الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية"، كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة.

- ويعرفه (Damanpour) على أنه: "الإبداع الذي يشكل حدود البيئة التنظيمية، والذي يذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة".

- وأضاف (Dangayach et autres) أنه: "يهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية، لتلبية حاجات السوق والاستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث والتطوير والتدريب".

وهكذا يمكن القول أن الإبداع الإضافي لا يقف عند حدود ما وقف عنده الإبداع الإداري في إدخال الجديد على الإدارة، وإلى الإبداع التقني الذي ركز على التقنية والجديد فيها، بل إلى أبعد من ذلك كله، وهو يعد مواصلة لذلك من خلال المحافظة على الزبون وضمان تقديم السلع والخدمات بالطريقة الجيدة التي تجعل الزبون راضيا ومتفاعلا مع المؤسسة، وتعتمد عليه المؤسسة في الاستفادة من حيث الآراء، والعمل على تقديمها من خلال تجاوز الوظائف التقليدية للإدارة، فكل الخدمات الإضافية هي التي تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة وتضمن زيادة رأس مالها من الزبون.

والملاحظ هو أن المؤسسات قد ركزت على الإبداع التقني أكثر بكثير من الإبداع الإداري، الأمر الذي أدى إلى فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المؤسسة ومكانتها، ووجدت الدراسات أن المؤسسات

<sup>1</sup> تيقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية - دراسة ميدانية تحليلية - ، ندوة علمية، فبراير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016، ص 12.



التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الفني والإبداع الإداري يكون مستوى أدائها أفضل، كما كشفت أن الإبداع التقني يميل إلى التشجيع نحو الإبداع الإداري فيما بعد.

### 3- مستويات ومراحل الإبداع :

إن للإبداع مستويات ومراحل لا بد من تحقيقها حتى تتمتع المؤسسة بالتميز الذي يمكنها من التفوق على منافسيها. ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

#### 1.3- مستويات الإبداع :

لقد تم تصنيف مستويات الإبداع في ثلاث مجموعات هي:

##### 1.1.3- الإبداع على مستوى الفرد:

وهو ذلك الإبداع الذي تم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، الذي يتميز بقدرات وخصائص إبداعية تميزه عن الجماعة مثل<sup>1</sup>:

- حب الاطلاع: فهو دائم البحث عن كل ما هو جديد وغير مألوف ؛
- المثابرة: المبدع هو إنسان مصر على تحقيق النتيجة ؛
- الثقة بالنفس: أي لدى المبدع ثقة كاملة بنفسه وقدراته ويؤمن بما يفكر فيه ؛
- الاستقلالية في الحكم: أي أن المبدع لا يتشبهت بأراء الآخرين وإنما يسعى إلى خلق أفكار جديدة، كما قد يعتمد على أفكار الغير ويطوّر فيها ؛
- الشخصية: فالفرد هنا يتمتع بدافعية ومتفتح على الآراء الجديدة ؛
- المرونة في التفكير: ويقصد بها طرح أفكار جديدة وتفادي التفكير الروتيني في حل المشاكل ؛
- حب المخاطرة والطموح لدى الفرد: فالمبدع يأتي بأفكار جديدة ويسعى إلى تنفيذها وتجريبها حتى وإن كان هناك احتمال في الفشل وعدم تحقيق نتيجة فهو شخص مغامر وطموح ولا ييأس بطبعه ؛
- الذكاء: والذي يعبر عنه بأنه القدرة على حل مشكلة صعبة الحل، وهو القدرة على التكيف مع البيئة، وهنا ليس بالضرورة أن يكون الفرد عالي الذكاء ولكن يجب أن تكون لديه قدرات تفكيرية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 393-394.

<sup>2</sup> طارق كمال، الابتكار من منظور سيكولوجي، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، مصر، 2008، ص 39.

**2.1.3- الإبداع على مستوى الجماعة:**

وهو ذلك الإبداع الذي تم التوصل إليه من قبل المجموعة، وناتج إبداع المجموعة يمكن أن يكون أكثر من الناتج عن الإبداع الفردي وذلك بسبب طبيعة تكوين الجماعة وإمكانية تبادل الآراء والمعارف بين الجماعة<sup>1</sup>. ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل الآتية<sup>2</sup>:

- الأهداف: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشارك أفرادها مجموعة من القيم والأفكار المشتركة تتعلق بأهداف الجماعة ؛
- المشاركة الآمنة: إن البيئة التي تشجع الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعزز من الإبداع الناجح ؛
- الالتزام بالتميز في الأداء: إن الالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراء العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر؛
- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ؛
- عمر الجماعة: لما تكون الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

**3.1.3- الإبداع على مستوى المؤسسة:**

وهو الإنتاج الإبداعي الذي تتوصل إليه أكثر من جماعة داخل المؤسسة، ويظهر جليا في المؤسسات الصغيرة حيث تكون الجماعة قريبة بعضها من بعض، ما يسهل الاتصال وتبادل المعلومات واشتراك الخبرات المتعددة للوصول إلى حلول إبداعية، وذلك يحتاج إلى خبرة بالميدان ومعرفة احتياجات العملاء وتشجيع الإدارة على الإبداع وبساطة في الهيكل التنظيمي<sup>3</sup>.

أصبح الإبداع بالمؤسسات ضرورة إذا ما أرادت البقاء، فيجب عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال<sup>4</sup>:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ولهم رغبة الاستطلاع، ولتوسيع ذلك لا بد أن تعمل المؤسسة على تدريب أفرادها؛

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 313.

<sup>2</sup> حسين حرم، مرجع سبق ذكره، ص 359.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 313.

<sup>4</sup> حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 364.

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، أي العمل على تشجيع التفكير والتعامل مع المشكلات بطرق مختلفة والخروج بدائل جديدة غير مألوفة؛

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد حلول للمشكلات وهنا يجب تنمية هاته المهارات لاكتشاف المشكلات للتعود على التفكير الشامل، والتشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي للمؤسسة في كل جوانبها؛

لقد تم تقديم عدة دراسات حول الخصائص التي تتميز بها المؤسسات المبدعة ومن تلك الخصائص نجد<sup>1</sup>:

- الاتجاه والميل نحو العمل والإنجاز والتجربة المستمرة ؛
- الصلة الوثيقة والقرب من المستهلكين لكي تستطيع المؤسسة تفهم الحاجات والاستجابة لمقترحاتهم حول تطوير السلع والخدمات ؛
- تمتع العاملين بدرجة كبيرة من الاستقلالية وتعزيز روح الريادة والإبداع ؛
- السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين ؛
- توضيح القيم والمعتقدات الخاصة بالعمل للجميع للتمسك بها واحترامها والعمل على تطبيقها ؛
- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية ؛
- استمرار تركيز الاهتمام بمجال العمل الذي تعرفه المؤسسة وتجنب الانتقال إلى مجالات أخرى لا تملك المؤسسة مهارة عنها وإنما تركز إمكاناتها على مجال عملها فقط ؛
- الجمع بين الحزم واللين في آن واحد، فهناك رقابة مركزية مشددة لحماية قيم وأهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت هنالك استقلالية وتفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.

### 2.3- مراحل العملية الإبداعية:

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني، وتتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار وموضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع، وحتى يكون الإبداع قائما على الحقيقة فإنه لا بد وأن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع خاصة إذا ما استند إلى أدلة تثبت حقيقته وواقعيته وصحته.

<sup>1</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 360-361.

- وحسب دوبراين A.J.Dubrin فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية<sup>1</sup>:
- إيجاد المشكلة: حيث يكتشف الفرد أن شيئاً ما له قيمة يمكن أن يعمل عليه أو أن يسبب اضطراباً أو إزعاجاً لا بد من معالجته.
  - الانغمار: في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغموراً فيها، فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويكوّن الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم.
  - الحضانة: بعد تجميع المعلومات، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاواعي في نشاط وتدوير حتى عند عدم القيام بأي نشاط وهذا في العادة مبرر ليذهب بالتمشي أو بالسرحان خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة. وبينما المشكلة تنضج بحدوء مع جمع المزيد من المعلومات فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والواقع، في نمط له دلالة أو معنى.
  - التبصر: وهو ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضاً قد يكون أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده.
- وفي ذات السياق يرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفوي وهو نتيجة لأربعة مراحل هي<sup>2</sup>:
- مرحلة التشبع: وهي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها.
  - التفكير العميق: وهو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.
  - التأمل: ويمثل احتمال المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.
  - التحقيق: وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام وتفحص ملائمتها لخصائص المشكلة وتكيفها بصورة تلائم تلك الخصائص وعرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ رأيهم فيها قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 44.

وتجدر الإشارة إلى أن العملية الإبداعية في كثير من الحالات لا تتم وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل ذاته الذي أشار إليه الباحثون، حيث عرض الباحث موريس شتاين مراحل العملية الإبداعية في ثلاث مراحل<sup>1</sup>:

- وضع الفرضيات: وتبدأ بالإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار.
- فحص الفرضيات: وذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها.
- عرض النتائج: ونقلها للآخرين لتقديم الناتج الإبداعي.

كما أشار إلى مرحلة أخرى سماها الإعداد والتحضير، واعتبر هذه المرحلة بمثابة حجر الزاوية بالنسبة للعملية الإبداعية، لأنها تمثل بداية مبكرة لها وتشمل جميع المدخلات من المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال سنوات الطفولة والدراسة والتي قد تؤثر على اتجاهاته نحو عملية الإبداع كما تجدر الإشارة إلى أن المراحل والخطوات المختلفة في العملية الإبداعية هي متداخلة ومتشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائما بالعملية العقلانية التي توجهها أهداف المؤسسة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.

### ثالثا : مدخل إلى إدارة الابتكار

#### 1- مفهوم الابتكار:

يحمل الابتكار معاني متعددة و يختلف مفهومه باختلاف وجهات النظر و حسب السياق الذي يستخدم فيه ، لهذا سوف يتم عرض أهم المفاهيم و التعاريف لكبار التخصصين في مجال الابتكار :

اشتقت كلمة ابتكار " innovation " من الكلمة اللاتينية " Innovare " التي تعني التجديد renouveler و التي بدورها تتكون من الفعل novare ، أصل الفعل novus و الذي يعني جديد ، In التي تشير إلى التحرك نحو الداخل ، و عليه نستنتج أن الابتكار لغويا يعني شيء يدل على الحركية أي انه عبارة عن سيرورة<sup>2</sup> processus .

<sup>1</sup> فتحي عبد الرحمان جروان، مرجع سبق ذكره، ص 142.

Groff Arnaud ,100 questions ,amanager l'innovation pour comprendre et agir , Afnor ,paris , France , p<sup>2</sup>

حتى القرن الثاني عشر ، كانت كلمة ابتكار تشير إلى كل ما هو حديث الظهور jeune، و في القرن السادس عشر توجهه مفهوم الابتكار نحو كل ما هو فردي و غير منتظر ، و في نفس الفترة أصبح معنى الابتكار يشير إلى الإختراعية و خلق ما هو جديد و هو المعنى المتداول في الوقت الراهن .

الابتكار يعني وفق تعريف شائع و متداول بأنه التوصل إلى ما هو جديد ، إلا أن هذا التعريف عام و شامل مما يفقده القدرة على تحديد ما هو مطلوب للفهم و التطبيق .

و مقابل هذا التوسع في مفهوم الابتكار هناك محاولات مهمة من أجل تضيق مفهوم الابتكار و هذا ما يمثله المفهوم الاقتصادي و بشكل خاص الشومبيتر نسبة إلى الاقتصادي جوزيف شومبيتر .

إذ يعرفه **J.A.Schumpeter 1940** "الابتكار هو أول استخدام تجاري للمنتج أو العملية و التي لم يسبق استخدامها من قبل"<sup>1</sup>.

و عليه فإن الابتكار هو " التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم و التطبيق العملي لفكرة جديدة"<sup>2</sup>.

في حين يعرف بيتر دراكر **P.F.Drucker** الابتكار بأنه " التخلي عن المنظ القديم " مؤكدا ما قاله **Schumpeter J.A** من أن الابتكار هو هدم خلاق Creative Destruction و الواقع أن **P.F.Drucker** يعني عندما يتحدث عن التخلي المنظم عن القديم -الماضي في مقابل إدخال المنظم الجديد -المستقبل<sup>3</sup>.

في حين يعرفه Neily and Hii سنة 1998 "أن الابتكار هو استغلال الاختراع أو فكرة جديدة استغلالا تجاريا ، و يحدث عند أول تداول تجاري.

و كذلك تشير ميرهون **J. R.Schermrehon** و زملاؤه فيعرفون الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعتها في الممارسة<sup>4</sup>، مؤكدا على أن أفضل الشركات هي التي تتوصل إلى الأفكار الخلاقة و من ثم تضعها في الممارسة .

<sup>1</sup> Idem, p 11 .

Raymond R Burke, virtual Shopping ; Breakthrough in Marketing Research,HBR , vo 74 ,No 2 ,march-<sup>2</sup> .april 1996 , p120

<sup>3</sup> Andre Ovans ,can you patent your business Model ,HBR ,Vol,87 ,N4 ,jul-aug 2000 ,P16 .

<sup>4</sup> M .E porter and C .V. D Linde linde .Green and Cometitive , Ending the Stalemate ,HBR , vol 73 ,No5, Sep-Oct , 1995,pp120-131 .

و هذا توسيع آخر في جعل الابتكار عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج (الممارسة) و من ثم إلى السوق (الميزة) و تأكيدا على رؤيته فإن Schermrehon في كتابه الأحدث أكد على ذلك في معادلته عن الابتكار :

الابتكار = الميزة التنافسية<sup>1</sup>

2- تمييز الابتكار عن الإبداع ، الاختراع ، التجديد، التغيير ، التحسين ، البحث و التطوير :

هناك خلط و تداخل بين مفهوم الابتكار و بين المصطلحات كالإبداع ، الاختراع التجديد ، التغيير ، التحسين فرغم التداخل بين الابتكار و هذه المصطلحات إلا أن هذا لا يعني أنها تعبر عن نفس المعنى .

2.1 تمييز الابتكار عن الإبداع :

لدراسة العلاقة بين مفهوم الإبداع و الابتكار يوجد تيارين ، يستخدم أصحاب التيار الأول الابتكار بشكل مرادف للإبداع ، بينما أصحاب التيار الثاني يحاولون التمييز بينهما من زوايا مختلفة و اعتبروها فروقا على الرغم من علاقتهما التكاملية ، و سيتم فيما يلي توضيح وجهتي نظر كلا التيارين: من أهم رواد التيار الأول نجد الصيرفي الذي يرى أن الإبداع و الابتكار و الخلق هي مصطلحات مترادفة و تؤدي إلى نفس المعنى ، و يعبر عنها بالمعادلة التالية<sup>2</sup>:

الإبداع = الابتكار = الخلق نجاح يتحقق في ظل قيود معينة

و هذا المفهوم لا يختلف عن ما جاء به Mealiea and Latham إذ يؤكد بوضوح إلى أن الابتكار و الإبداع يمكن أن يستخدموا بشكل متبادل<sup>3</sup> . و من جهة أخرى أكد "رعد الصرن" في كتابه ( إدارة الابتكار والإبداع ، الأسس التكنولوجية و طرائق التطبيق ) ، على أن الجمع بين مصطلحي الابتكار أو الإبداع فردي المنشأ واجتماعي النتائج ، و أنه لا يقتصر على الإنتاج المادي بل يتضمن الإدارة بكل ما تشمله من متغيرات<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> R.Florida, op cit , p93.

<sup>2</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح ، الادارة الرائدة ، دار صفاء للنشر ، عمان ، الأردن ، ص 12.

<sup>3</sup> نجم عبود ، إدارة الابتكار، المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، الاردن ، ص 17

<sup>4</sup> رعد الصرن ، إدارة الابتكار و و الإبداع ، الاسس التكنولوجية و طرائق التطبيق ، سلسلة رضا للمعلومات ، دمشق ، ص 31، 2000، ص 17.

إن الكثير من الباحثين أحدثوا خلط في اعتبار الإبداع مرادف للابتكار ، و يرجع هذا الخلط إلى تشعب الباحثين ، ديناميكية مفهوم الابتكار و عدم تخصص الباحثين في مجال الابتكار ، إضافة إلى عدم التحكم في تطبيق الترجمة ، حيث يترجم بعض الكتاب كلمة innovation في اللغة الانجليزية إلى كلمة الإبداع في اللغة العربية ، و كلمة creativity في اللغة الانجليزية إلى كلمة ابتكار في اللغة العربية ، و هو ما جاء في كتاب ( إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال ) إذ لا توجد فوارق كبيرة تشوه جوهر المعنى لمصطلحي الإبداع و الابتكار طالما أن معظم الدراسات أجمعت على أنهما يشتركان في نفس العناصر الرئيسية كالطلاقة و البراعة والمرونة و الأصالة ، و أن كلا منهما يأتي بمخرجات جديدة أو إضافات تهدف أولاً و أخيراً إلى تحسين أداء المنظمة<sup>1</sup>. ونفس الخلط في الترجمة يوجد في يوجد كتاب (الإبداع الإداري) حيث أن الكاتب تارة يفرق بين الإبداع و يترجمه إلى كلمة innovation في الإنجليزية و الابتكار و يترجمه إلى كلمة creativity في الإنجليزية ، من خلال عرضه لوجهات نظر مختلف الباحثين و تارة أخرى يستخدم المصطلحين كمرادفين .

التيار الثاني حاول التمييز بين ال'بداع و الابتكار من زوايا مختلفة ، و اعتبر أن العلاقة تكاملية بينهما ، و أن الإبداع هو مرحلة من مراحل العملية الإبتكارية في منظمات الأعمال :

يرى **Amabile,1988**"<sup>2</sup> أن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة و غير مألوقة من قبل الفرد أو المجموعة التي تعمل سويًا ، بينما الابتكار هو ناشئ و مبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الأساس في العملية الإبتكارية ، أما " **Rosenberg, 1978**" فقد بين أن الإبداع عبارة عن أفعال الإنسان التي ينتج عنها أفكار أصيلة جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريدة ، في حين اعتبر الابتكار على أنه النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق الأفكار الإبداعية إلى إنجاز عملي و يؤكد ذلك كل من " **Souder and Zeigler**"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خضاونة عاكف لطفي ، إدارة الابداع و الابتكار في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ص 37

<sup>2</sup> Amabile tersa M ,model of creativity and innovation in organizatinal, Behavior , vol10,pp123-167

Parker ,wayne and kent ltd , The management of creativity in the public relations proces<sup>3</sup>

على الموقع

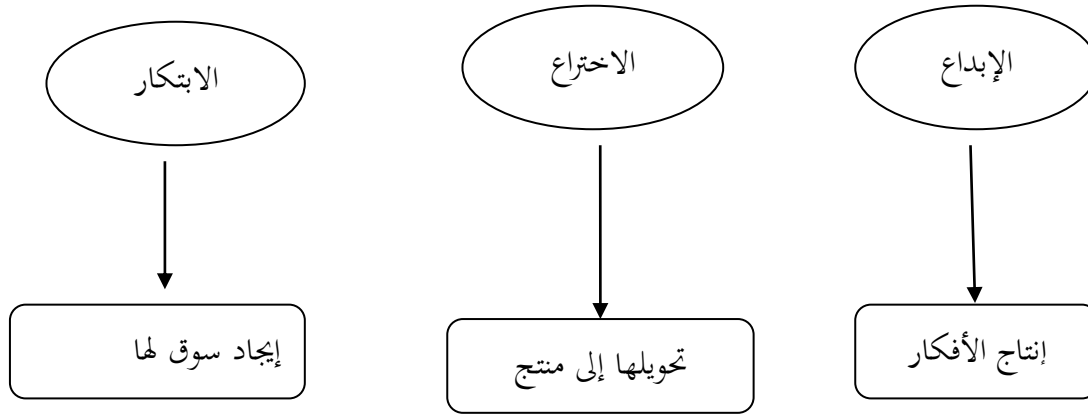
[https://www.academia.edu/30071529/Creativity\\_in\\_PR\\_Exploring\\_the\\_value\\_of\\_Creativity\\_in\\_Public\\_Relations\\_and\\_PR\\_Industry\\_Awards](https://www.academia.edu/30071529/Creativity_in_PR_Exploring_the_value_of_Creativity_in_Public_Relations_and_PR_Industry_Awards) consulter le 17-09-2020



كما توصل علاء سيد فنديل في كتابه "القيادة الإدارية و إدارة الابتكار " من خلال عرضه لوجهات نظر مختلفة للكتاب في مجال الإدارة ، حيث أن الإبداع هو جزء من عملية الابتكار ، على أساس أن الإبداع هو صناعة الفكرة و الابتكار هو ترويج و تنفيذ للفكرة و يعتبر المصطلحين وجهان لعملة واحدة مكملان لبعضهما البعض، حيث صاحب الفكرة يدعمها و يروجها و ينميها و ينفذها و يطورها بشكل مستمر حتى تتحول الفكرة إلى ابتكار<sup>1</sup>.

و يرى **Amaud Groff** أن الإبداع هو المرحلة الأولى للابتكار و يوضحها في الشكل التالي:

### الشكل رقم 1.1 : يبين من الإبداع إلى الابتكار



Source : Groff Arnaud ,op,cit ,p 13

من الشكل أعلاه يتضح أن الإبداع هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة، أما الاختراع هو تحويل هذه الأفكار إلى منتج و تجسيدها ، و يصبح ابتكارا بمجرد وصول هذا المنتج إلى السوق . ويمكن تلخيص الاختلاف بين الإبداع والابتكار وأهم ما يميزه في الجدول التالي:

<sup>1</sup> سيد علاء الدين محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 126.

## الجدول رقم 1.1 : يوضح الفرق بين الإبداع والابتكار

البيان	الإبداع	الابتكار
المحاولة	فردية	جماعية
العملية	متقطعة، لحظية	مستمرة، طويلة
الأثر	غير قابل للقياس، محتمل	قابل للقياس، مؤكد
التكوين	استعمال وتعلم طرق التفكير	استعمال الأدوات الإستراتيجية
نوع الاجتماعات	عصف الأفكار	تسيير المشاريع
نوع التفكير	تضارب الأفكار وتشعبها	تقارب الأفكار والإجماع حولها
دور المسؤول	التوجه نحو التفكير	التوجه نحو التطبيق
أهميتها في المؤسسة	مصدر	كفاءة

المصدر: محمد عجيبة، متطلبات الإبداع المحاسبي في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 05، غرداية، الجزائر، 2009، ص 56.

ويمكن القول، كتلخيص لما جاء في الجدول السابق، أن الإبداع تصرف فردي أو شخصي مصدره عقل الفرد نفسه، أما الابتكار هو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من المتعاملين وهذا على اعتبار أن الأولى هي عملية إدراكية وعقلية، والثانية عملية تفاعلية. وهكذا يصبح الابتكار من التطبيقات الناجحة للأفكار الإبداعية في أي مؤسسة، ومن هنا يكون الإبداع أو الأفكار الإبداعية انطلاقة للابتكار، فهو ضروري للابتكار ولكنه غير كافٍ في حد ذاته حيث ينبغي أن يتم فحص الأفكار وتجريبها على أرض الواقع للتعرف على فعاليتها والعمليات المرتبطة بها وطرق إدارة هذه العمليات بأقل تكلفة وجهد.

## 2.2 تمييز الابتكار عن الاختراع، التجديد، التغيير و البحث و التطوير

## 1.2.2 تمييز الابتكار عن الاختراع و التجديد :

حيث أن الابتكار يشتمل على الجدة ، و الفعل اختراع تأتي من خلق أو اكتشاف شيء جديد ، إذن بين الاختراع و الابتكار نجد عبارة مشتركة و هي الجدة *nouveauté*، في حين ميز كل من Robbins and coutler<sup>1</sup> بين الابتكار و الاختراع ، حيث أن هذا الأخير يشير إلى التوصل إلى

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار - المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة ، مرجع سبق ذكره، ص 17

التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا و تؤثر على المؤسسات المجتمعية ، في حين أن الابتكار يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد .

أما **Alberti** فيعرف الابتكار على أنه " نتيجة عليّة تسمح لما بتحويل فكرة إلى منتج أو خدمة قابلة للتداول التجاري ، فهو التجسيد الملموس للاختراع أو فكرة جديدة ، عكس الاختراع ، فالابتكار يتضمن القبول الاجتماعي من قبل مستعمليه<sup>1</sup> و لهذا فإن الاختراع لا يكون بالضرورة مفيداً ، بينما الابتكار يجب أن يتميز بالاستعمال .

و هذا ما يؤكد كل من **Stiegler** بقوله " أن الابتكار هو قدرة المؤسسة على إيجاد معرفة اختراعية ذات نفعة اجتماعية"<sup>2</sup> ، **Utterback** الذي يعتبر أن الابتكار هو الاختراع الذي تم تقديمه إلى السوق في حالة وجود منتج جديد أو الاستخدام الأول في عملية الإنتاج و ذلك في حالة الابتكار العملية ، كما يقدم **F.M.Sherer**<sup>3</sup> تمييزاً اقتصادياً بين الاختراع و الابتكار ، مشيراً إلى أن الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة ، حيث الموارد غير الملموسة ( الوقت ، ومضة العبقرية و التقدم الكلي في العلم ) تكون أكثر أهمية في ضمان تحقيقه ، أما الابتكار فإنه يحقق التأثيرات الاقتصادية و تكون الموارد المادية و البشرية و تخصيصها لحل المشكلات الفنية و التجربة و الخطأ هي العناصر الأساسية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد .

## 2.2.2 تمييز الابتكار عن التجديد :

يترجم البعض كلمة **innovation** بالتجديد كما في كتاب بيتر دراكر **Innovation and Entrepreneurship** و الذي يترجم (التجديد و المقابلة ) ، فالتجديد يعني إعادة القيمة الجمالية و الإستخدامية للشيء إلى ما كانت عليه ، و قد يصاحب التجديد تطوير و تحديث بإدخال إضافات على الشيء تعيد له القيمة الجمالية أو الإستخدامية و تجعله يساير الوقت الحالي أما الابتكار فهو أشمل من ذلك<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Groff Amaud ,op cit ,p 09

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار ، المفاهيم ، الخصائص و التجارب الحديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص18

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق ، ص 18

**3.2.2 تمييز الابتكار عن التغيير :**

من الضروري التمييز بين الابتكار و التغيير ، فهذا الأخير هو أي بديل للوضع الراهن ، أما الابتكار هو النوع الأكثر تخصصا للتغيير ، و عليه فجميع الابتكارات تشير للتغيير ، و لكن ليس جميع التغييرات ابتكارات ، باعتبار أن التغييرات يمكن أن لا تتطلب أفكارا جديدة أ تقود إلى تحسينات هامة<sup>1</sup>.

**4.2.2 تمييز الابتكار عن البحث و التطوير :**

يعتبر التمييز بين الابتكار و نشاط البحث و التطوير أمرا ضروريا ، حيث أن هذا الأخير يمثل مرحلة واحدة من الابتكار ، و هذا تم توضيحه من قبل منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية للابتكار على أنه " مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة ، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية و ليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات"<sup>2</sup>.

**3- نظريات و نماذج أساسية للابتكار :****3.1 1 نظريات الابتكار :**

لاشك في أن الابتكار قد أصبح مجالا واسعا و تنوعا جراء هذه التراكمات الواسعة و المتنوعة من الابتكارات ، كما أن الجديد الذي يأتي به الابتكار ليس له شكل واحد و لا مدى واحد للتشكل و التطور . لهذا فإن تفسير الابتكار و توصيفه عادة ما يكون من خلال نماذج أو نظريات متعددة يمكن أن تشمل حالاته المختلفة .

و عليه هناك ثلاث نظريات حول الابتكار هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> الصرن رعد ، إدارة الإبداع و الابتكار ، الأسس التكنولوجية و طرائق التطبيق ، مرجع سبق ذكره، ص 91 .

<sup>2</sup> جواد نبيل ، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، المؤسسة الجامعية للدراسات مجد ، 2006 ، بيروت لبنان ، ص 81

<sup>3</sup> Ralph E. Gomory ,From the Ladder of Science to the product Deveopment Cycle ,HBR ,vol 67 ,n6, ,nov –dec 1989,pp99-105

### 3. 1. 1 نظرية الفائق أو ما وراء النطاق المادي Transcendental Model

و هي النظرية التي تقوم على أساس أن الابتكار يعتمد على نمط خاص من الأفراد هم المبتكرون العباقرة Genius ، وبالتالي فإن على الشركات أن تبحث عن الأفراد من هذا النمط العبقري الذين هم القادرون على التوصل إلى الابتكارات الجديدة أسرع و أفضل من غيرهم من غير المبتكرين العباقرة حتى توفرت لهذه الفئة الأخيرة ظروف و موارد أفضل . و حسب هذا النموذج إن هناك عدد قليلا من الأفراد في الشركة هم المبتكرون الذين يبحثون و يقدمون النسبة الأكبر من الأفكار الجديدة و الابتكارية .

### 3. 1. 2 نظرية الآلي Mechanistic Model

و تقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجة هي أم الابتكار . فلا ابتكار يمكن أن يظهر بيسر أكبر عندما تكون هناك مشكلة تواجه الشركة أو الأفراد و تلح عليهم من أجل حلها . و لاشك في أن هذه النظرية تقوم على أساس وجود المشكلة أو الحادثة القادحة التي تدفع الأفراد إلى توجيه جهودهم الخاصة تلقائيا إلى إبتكار ما يعالجون به هذه المشكلة .

و هذا النموذج يمكن أن يفسر الكثير من الإبتكارات مما يؤكد إفتراضه في أن هذه الإبتكارات أنتجت لمواجهة المشكلات التي تواجه الأفراد و الشركات . فالجسور منذ القد لم تبتكر إلا لمواجهة مشكلة الانتقال من ضفة النهر إلى الأخرى ، و ناطحات السحاب لم تبتكر إلا لمواجهة نقص الأراضي في مراكز المدن و ارتفاع أثمانها ، و المصاعد لم تبتكر إلا لمواجهة الحاجة إلى صعود الطوابق المتعددة في البنايات العالية أولا و من ثم في ناطحات السحاب .

### 3. 1. 3 نظرية التركيب التراكمي Cumulative Synthesis Model

هذه النظرية تقوم على جهود التفكير ، التحليل ، الترابط ، و التحقق من اجل التوصل إلى الأفكار و من ثم إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة . و هذه تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال التوليفة الجديدة أو إضافة مكون جديد أو سمة جديدة و غير ذلك مما يكشف عن إستنارة و تبصر يوصل إلى توليفة جديدة .

## 3. 2 نماذج أساسية للإبتكار:

قام العديد من المفكرين و العلماء و الكتاب بطرح مجموعة من الأفكار التي أصبحت فيما بعد تسمى بنماذج تعرف بأسماء مؤلفيها ، وقد قدمت النماذج آراء و معالجات مختلفة حول الابتكار ، ويمكن تلخيص النماذج فيما يلي :<sup>1</sup>

## 3. 2. 1 نموذج ( Burnes and Stalker ;1961 ):

يعتقد رواد هذا النموذج بأن هذا التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة و لها علاقة قوية في تطبيق الإبداع في المنظمات ، و أن الهياكل التنظيمية التي توفر قدرا أكبر من المشاركة للموظفين و العاملين في صنع القرار هي التي يعزز فيها الابتكار و ينمو أكثر من غيرها ، لان ذلك يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات و معالجتها .

## 3. 2. 2 نموذج ( Wilson ;1966 ):

يركز هذا النموذج بأن العملية الإبتكارية تمر من خلال التغيير في المنظمة من خلال ثلاث مراحل و هي : إدراك التغيير ، اقتراح التغيير و تطبيقه ، ويفترض هذا النموذج بأن نسب الإبداع متفاوتة و ذلك بسبب التعقيد في المهام و نمط الإدارة المتبع ، و يرى Wilson ضرورة حل الصراعات التي ن الممكن أن تعيق الابتكار ، كما يرى أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الأفكار و الاقتراحات ، و حفز الآخرين في المنظمة على الإسهامات الإبداعية .

## 3. 2. 3 نموذج ( Harveey and Mill ;1970 ):

انصب الاهتمام و التركيز على وصف أنواع المشاكل التي تواجهها المنظمات ، و أنواع الحلول التي قد تطبقها ن خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من رد فعل لمواجهة المشاكل و المخاطر المحتمل حدوثها مسبقا أو لتفادي وقوع أي مشكلة قد تحدث في المستقبل ، أي تسعى المنظمة لاستحضار حلول ابداعية لم يتم استخدامها من قبل بهدف معالجة المشاكل التي قد تحدث بشكل استثنائي و غير إعتيادي

<sup>1</sup> خصاونة عاكف لطفي ،إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، ص ص 50-53.

من خلال تبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية ، كما تناول هذا النموذج العوامل التي يمكن أن تؤثر في الحلول الإبداعية مثل : عمر و حجم المنظمة ، مستوى المنافسة ، مدى استخدام التكنولوجيا ، نمط الاتصال المستخدم داخل المنظمة حيث يعتقدون أنه كلما زادت مثل تلك الضغوطات قد ذلك المنظمة إلى إعطاء الأمر أكثر اهتمام بالجوانب الإبداعية من أجل الحد منها و مواجهتها .

### 3. 2. 4 نموذج (Hage and Aiken ;1970):

يتميز هذا النموذج بشموليته و تناوله المراحل المختلفة للعملية الابتكارية ، فضلا عن العوامل المؤثرة فيه و فسرت العملية الابتكارية على أنها تغيير حاصل في برامج المنظمة و ذلك عن طريق اضافة خدمات جديدة، و قد حدد هذا النموذج مراحل الابتكار كآآتي :

- **مرحلة التقييم** :هي المرحلة التي تقيم النظام و مدى تحقيقه لإهدافه؛  
 - **مرحلة الاعداد** : هي المرحلة التي يتم من خلالها الحصول على المهارات الوظيفية اللازمة و كذلك توفير الدعم المالي؛

- **مرحلة التطبيق** : و هي مرحلة البدء بإتمام الإبداع؛

- **الروتينية** : أي سلوكيات و معتقدات تنظيمية .

أما العوامل المؤثرة في الابتكار التي تناولها هذا النموذج يتمثل في زيادة التخصصات المهنية و تنوعها ، المركزية ، الرسمية ، الانتاج ، الكفاءة و الرضا عن العمل .

### 3. 2. 5 نموذج (Zaltman et Al ; 1973):

اعتبر رواد هذا النموذج أن العملية الابتكارية هي عملية جماعية و ليس فريدة كما أنها تتكون من مرحلتين هما:

-مرحلة البدء : و تشمل مرحلة ثانوية لوعي المعرفة ، مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع ، و مرحلو ثانوية للإبداع.

-مرحلة التطبيق : و تشمل تطبيق تجريبي و تطبيق متواصل .

## 4-أنواع الابتكار:

الابتكار ظاهرة ذات تاريخ طويل في مسيرة التطور الإنساني ، و هو ظاهرة معقدة و عميقة ، و هذا ما يجعل تجربة الأفراد و كذلك الشركات و خاصة في عصرنا الحديث ، ثرية في مجال و دلالاته ، لهذا تتنوع دلالات الابتكار و انواعه و لازال يحمل الكثير من الأبعاد في تطور دلالاته و الآفاق الجديدة التي يرد لها في المستقبل وخبرتنا الحالية فأن الابتكار يمكن أن يأخذ في الشركات الدلالات الآتية<sup>1</sup>:

## 4. 1 الابتكار يمثل التميّز Differentiation :

و هذا فإن الابتكار هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين . فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار .

## 4. 2 الإبتكار يمثل الجودة (Novelty):

و في هذا فإن الابتكار هو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة (العملية الحالية أو المنتج الحالي ) التي تمثل القديم أو ما هو سابق على الابتكار بهذا يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية و تطويرها و هذه الدلالة هي التي تجعل ( الابتكار = الميزة التنافسية المستدامة Sustainable )

## 4. 3 الابتكار هو التوليفة الجديدة ( New Combination ) :

و في هذا فإن الابتكار يمكن أن يكون وضع أشياء معروفة و قديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء ) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل ( توليفة الشيء -المجال الجديد ) . وإن بعض الشركات أخذت تعمل في هذا المجال من أجل إيجاد توليفات جديدة من الأفكار الحالية أو في نقل مجموعة الأفكار إلى مجالات أخرى في توليفات جديدة .

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 103-108.



#### 4.4 الابتكار هو ان تكون القائم الاول في الحركة ( To Be First Move ) :

و في هذا تمييز لصاحب الابتكار الاول في التوصل إلى الفكرة و المنتج و السوق عن هذا الآخرين و هم المقلدون و التابعين . و حتى في حالة التحسين (الابتكار الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول في ما أدخل على المنتج من تعديلات . و هذه هي سمة السبق في الابتكار أي أن يكون صاحب الابتكار أسرع من منافسيه ، في التوصل و الإدخال إلى ما هو جديد أو محسن .

#### 4.5 الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص :

إن الابتكار في إنتهاز الفرص (و أفضل تسمية إكتشاف الفرص بدلا من إنتهازها ) يمثل نمطا من أنماط الإبتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات و التوقعات و رؤية خلاقة لإكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال و لإكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن و لا دلائل على حجمه و خصائصه .

لهذا يراه المبتكر في اكتشاف الفرص و لا يراه الآخرون – المنافسون . و لا بد أن نشير إلى اكتشاف الفرص قد تعاضمت أهمية الانترنت من أجل إيجاد نماذج الأعمال الجديدة في شركات الدوت (Dot-coms) التي أخذت تتوالد بطريقة مذهلة معبرة عن موجة واسعة جديدة من إكتشاف الفرص على الانترنت .

لقد قدمت أيضا تصنيفات عديدة للابتكار حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد . و لعل التصنيف الأكثر شيوعا هو الذي يقسم الابتكار إلى نوعين : الابتكار الجذري (الإختراق ) و الإبتكار التحسين التدريجي . و في إطار هذا التصنيف فإن Solomon and Stuart يصنفان الابتكار في ثلاث أنواع :<sup>1</sup>

أ – الإبتكارات المستمرة : و هي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغييرات مركز المنتج ، توسعات الخط ، تنويعات لتخفيف ضجر الزبون كما في الحليب المطعم بالعسل أو الموز .

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، نفس المرجع السابق ، ص 109-110 .

ب- الابتكارات المستمرة الديناميكية : و هي تغييرات أكبر في المنتج الحالي و تكون ذات تأثير معقول على طريقة الناس في عمل الأشياء و تحقيق تغيرات سلوكية معينة كما في هواتف اللمسة - النبرة T Touch-Tune آلات التصوير آلية التركيز .....

ج- الابتكارات المتقطعة : و هي التي تنشئ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات و في بعض الحالات تغير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكارات السيارة ، الطائرة ، الهاتف ، التلفزيون و الحاسوب .

و هناك من يصنف الابتكارات إلى ابتكارات متجسدة **Embodied** و هي التي تتجسد في الآلات ومنتجات جديدة ، و غير المتجسدة التي تظهر في النظريات و المفاهيم الجديدة .

إذ يصنف بيرثون و آخرون **Berthon and all** الابتكارات العلاقة مع التوجه إلى الزبون إلى أربعة أنواع :

أ- ابتكارات العزلة ( **Isolating** ) : و هي التي تكور في الشركة بدون علاقة مع السوق أو الزبون . و بالتالي فهي محدودة الجهود في التطويرات اللاحقة و إستراتيجيتها و تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية داخلية التوجه .

ب- ابتكارات الإلتباع ( **Following** ) : و هي التي الإحتياجات الحالية في السوق بالإعتماد على بحوث السوق الرسمية أو غير الرسمية ( التمشي بأحذية الزبون ) . فهي تتبع السوق و لا تنشؤه . كما في تطوير شركة مازدا لسيارة ( **Miata** ) بإعتماد بحوث السوق غير الرسمية حيث المهندسين لعبوا دور أصوات المحركات لزبائن محتملين من أجل تطوير محركات لسيارات رياضية . و يتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الابتكارات بأنه تدريجي و إستراتيجية الشركة إستجابية كما تكون ذات ثقافة موجهة للزبون .

ج- ابتكارات التشكيل **Shaping** : و هذه الابتكارات تقوم بإنشاء و تشكيل السوق ، و الزبائن لا يكونوا واعين لحاجتهم أو رغباتهم و بالمنافع التي يقوم بإيجادها هذا النوع من الابتكارات . و تطوير المنتج يتسم بالوثبات ، و إستراتيجية الشركة حازمة في خيار التطوير كما تكون الشركة موجهة للتكنولوجيا .

د- ابتكارات التفاعل **Infracting** : وهي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل و العلاقة بين التكنولوجيا – السوق أو الزبون بالإعتماد على المحاورة و التفاوض . و تكون المعرفة بالسوق هي الأصل الإستراتيجي الرئيسي في الشركة و إستراتيجية الشركة تشاركية ، كما يكون توجه الشركة و ثقافتها تفاعلية و مرنة .<sup>1</sup> و حسب **Dominique Millet** يمكن تقسيم الابتكارات إلى 4 أنواع :

- الابتكارات التراكمية ؛

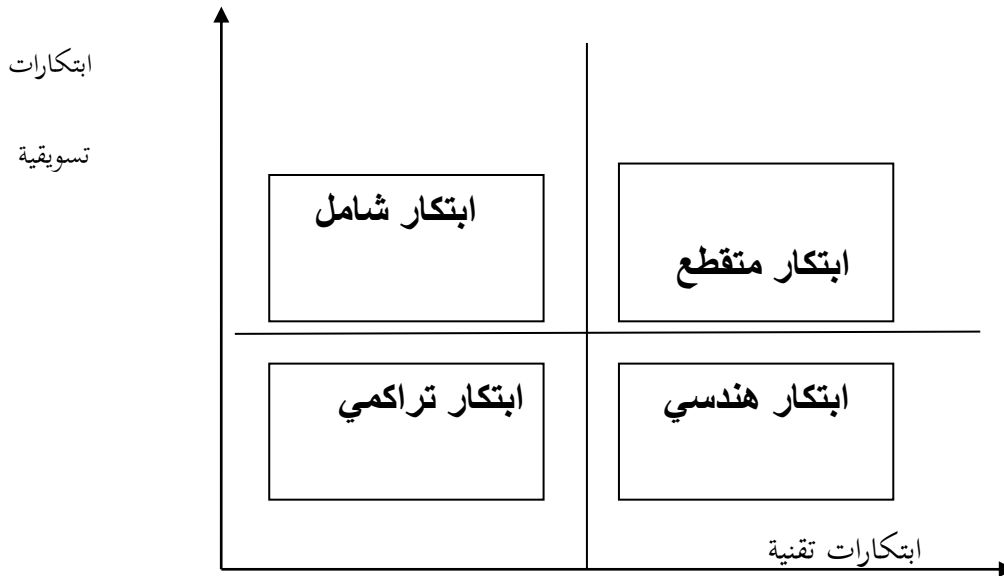
- الابتكارات الهندسية ؛

- الابتكارات الشاملة ؛

- الابتكارات المتقطعة .

هذه الابتكارات تتميز بطابعها الإبتكاري من وجهة نظر تسويقية من جهة ، و من وجهة نظر تكنولوجية من جهة أخرى و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم 2.1: الأنواع الأربعة للابتكار حسب **Dominique Millet**



Source :Groff Arnaud ,op ,cit,p 15 .

<sup>1</sup> Peter F .Drucker ,The Theory of the business ,HBR , vol 72 ,N 5,sep-oct1994,PP95-104.

أ- **الابتكار التراكمي** : يسمى أيضا بالإبتكار التحسيني ، و يتمثل في إجراء تعديلات مستمرة على المنتج أو الخدمة الموجودة ، و بما أن هذا النوع من الإبتكار لا يتطلب تغييرات أساسية على مستوى المؤسسة و بالتالي فهو لا يخلق تغييرات عميقة في السوق و من ناحية استراتيجية فالمؤسسات تلجأ لهذا النوع من الابتكار للمحافظة على تقدمها التكنولوجي على منافسيها .

ب - **الابتكار الهندسي** : يتكون المنتج من مجموعة أجزاء تطبيقية و التي تتكون بدورها من وحدات تقنية تسمى الأنظمة الجزئية ، هاته الاخيرة مرتبطة ببعضها البعض حيث أن منتجات نظام جزئي معينة هي مخرجات نظام جزئي آخر و تعمل في إطار النظام الكلي ، يتضمن القيام بالابتكار الهندسي تعديل ترتيب قواعد جمع الأنظمة الجزئية التقنية ، تعديل الروابط و تعديل التداخل بين الأجزاء التقنية .

ج - **الابتكار الشامل** : هو الجمع بين عدة منتجات تؤدي وظائف مختلفة في منتج واحد

مثال: هاتف ثابت + فاكس = هاتف ثابت فاكس .

د- **الابتكار المتقطع** : يتطلب كفاءة تكنولوجية عالية و معرفة كاملة بالسوق ، يتميز بدرجة خطورة أكبر لأنه يعتمد على قفزات تكنولوجية و بالتالي فهو يعدل المعالم التكنولوجية و معالم السوق معا .

## 5- أهمية الابتكار:

تزايد أهمية وجود الابتكار نتيجة لعدة عوامل أهمها :

- تغير رغبات الزبائن و طلبهم المستمر لخصائص جديدة تتعلق بالمنتج أو الخدمة المقدمة ؛
- تزايد ظاهرة التقليد ؛
- خلق فرص جديدة بفضل التكنولوجيا المتطورة ؛
- العلاقة القياسية بين الابتكار و مردودية المنظمة ؛
- تقليل الفترة بين تقديم منتج أو خدمة جديدة و أخرى ، مما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية ؛
- تحسين جودة المنتجات و الخدمات ؛
- تنمية المهارات الشخصية في التفكير و التفاعل الجماعي ؛
- تحسين الجودة في القرارات ؛
- تنمية المهارات الشخصية في التفكير و التفاعل الجماعي .

## خلاصة الفصل الأول :

الابتكار يساهم بدور محوري و أساسي في بناء اقتصاد المعرفة و خلق التقنية و التكنولوجيا و تطوير المؤسسات و زيادة قدرتها التنافسية و الإنتاجية ، و دعم الاقتصاد من خلال القدرة على انتاج السلع و الخدمات و تطوير العمليات و الأفكار الجديدة التي تحقق الاستجابة لمتطلبات تحقيق التنمية و تحسين المستوى المعيشي للأفراد ، إلا أن السبب الاساسي في ضعف القدرة على الابتكار يرجع جوهره إلى عدم وجود البيئة الخاصة للمعارف التي تهتم بتفعيل البحث العلمي و تحفيزه و رعايته و توفير كافة البنى الأساسية لنجاحه .

## الفصل الثاني

### أدوات ووسائل إدارة الابتكار

## تمهيد :

إدارة الابتكار تشمل مجموعة العمليات الإدارية في الابتكار ، فبدون وجود عمليات ملائمة لا يمكن أن يكون البحث و التطوير بالكفاءة اللازمة ، لذا تتضمن إدارة الابتكار مجموعة من الأدوات التي تسمح بتعاون المديرين و المهندسين من أجل الوصول إلى فهم مشترك للأهداف و عليه سيتناول هذا الفصل أهم أدوات و وسائل أي أساليب إدارة الابتكار كالآتي :

أولاً- أدوات إدارة الابتكار؛

ثانياً - وسائل (أساليب ) إدارة الابتكار.

**أولاً : أدوات إدارة الابتكار**

تتطلب إدارة الابتكار مجموعة من الأدوات الخاصة لإتمام أنشطة الابتكار المرتبطة بكل مرحلة من مراحل الابتكار وتتمثل هذه الأدوات في<sup>1</sup>:

**1- لوحة الرؤية المستقبلية :**

تعتبر هذه الأداة مفيدة العملية التحفيز و يتم تطبيقها من خلال قيام منسقي الورشة بطرح التحدي أو المبادرة ثم تقسيم الحضور إلى فرق عمل تساعد هذه الأداة العاملين في التعبير عن العوائق التي تواجههم في تحقيق أهدافهم .

**2- لعبة الذكاء :**

يتم استخدام هذه الأداة لشحن الطاقات التفكيرية لدى المشاركين و تهنئتهم لتمارين العصف الذهني ، على سبيل المثال : عرض جملة باللغة الإنجليزية على المشاركين و الطلب منهم البحث عن حرف معين (حرف D) و تحديد عدد المرات فيها ، بالاستناد إلى تجارب سابقة ، لا يستطيع معظم الناس التوصل إلى الحل الصحيح أو العدد الصحيح ، و بالتالي هذه الأداة تساعد على تحديد مستوى ذكاء المشاركين .

**3- واحد + واحد = واحد :**

تقوم هذه الأداة على التفكير باسم جماد يبدأ بالحرف نفسه الذي يبدأ به اسم المشارك ، يتم بعد ذلك كتابة أسماء الجماد على ورق لاصق حيث يبحث كل مشارك عن مشارك آخر لوضع ورقتين لاصقتين معا و التفكير في مشروع قد يكون قابلاً للتطبيق .

**4- الشماعة :**

يتم استخدام هذه الأداة للتوصل إلى أفكار مبتكرة و عرضها على الآخرين من خلال الطلب من المشاركين التفكير بطريقة جديدة لاستخدام أداة معينة .

<sup>1</sup> بلعور سعيدة ، أهمية القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع و الابتكار من أجل رفع قيمة المؤسسة ، ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى الدولي الثالث بعنوان "أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار" ، جامعة غرداية ، يومي 14 و 15 فيفري 2017 ، ص 73.



**5- المبادرة في الكلمات :**

تهدف هذه الأداة إلى تلخيص التحدي أو المبادرة في كلمة ، عبارة أو صورة واحدة من أجل تبسيط المشكلة على الأقل ، و تسهيلها خلال الجزء النظري من علية التفكير الابتكاري .

**6-الإعلان الدعائي :**

تساهم هذه الأداة في تحفيز المشاركين و مساعدتهم على تصور شكل المبادرة و كيفية ظهورها في الصحف عند إطلاقها ، حيث يطلب نسق الورشة من الحضور توفير بعض المجالات أو الصحف التي تحتوي على عدد من الإعلانات ثم يحصل الجميع على خمس دقائق لإعادة تصميم الإعلان و صياغته .

ثانيا : وسائل (أساليب ) إدارة الابتكار :

**1- أسلوب العصف الذهني:**

يعد أليكس أوسبورن **Alex Osborne ;1953** الأب الشرعي لأسلوب العصف الذهني في تنمية الفكر الإبداعي، حيث جاءت هذه الطريقة كرد فعل لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد آنذاك وهو "أسلوب المؤتمر" والذي يعقده عدد من الخبراء يدلي كل منهم بدلوه بشكل متعاقب أو متناوب، مع إتاحة الفرصة للمناقشة في نهاية الجلسة، وذلك لما كشف عنه هذا الأسلوب التقليدي من قصور في التوصل إلى حل الكثير من المشكلات الصعبة أو المعقدة ذات الطابع المجرد.

**1.1 مفهوم العصف الذهني**

واحدة من أساليب تحفيز التفكير والإبداع من خلال المناقشة الجماعية التي يشجع بمقتضاها أفراد مجموعة (5-12 فرد) بإشراف رئيس لهم على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار المتنوعة المبتكرة بشكل عفوي تلقائي حر وفي مناخ مفتوح غير نقدي لا يحد من إطلاق هذه الأفكار التي تخص حلول لمشكلة معينة مختارة سلفا ومن ثم غربلة الأفكار واختيار الحل المناسب منها ويتم ذلك عدة جلسات تستغرق الواحدة منها (15-60) دقيقة وبمتوسط 30 دقيقة وذلك بقصد زيادة القدرات والعمليات الذهنية.

## 1. 2 مبادئ أسلوب العصف الذهني :

- ضرورة تجنب النقد: فكل صور النقد أو التقييم لابد من تجنبها خلال مرحلة توليد الأفكار وذلك في صالح تلقائية الأفكار وبنائها، فإحساس الفرد بأن أفكاره ستكون موضعاً للنقد والرقابة منذ ظهورها قد يكون عاملاً كافياً لعدم إصدار أفكار أخرى .
- إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار: يجب إطلاق الحرية للتفكير والترحيب بكافة الأفكار المتولدة مهما يكون نوعها أو مستواها مادامت متصلة بالمشكلة موضع الاهتمام، فالأفكار حتى لو كانت قليلة الجودة أفضل من لا شيء لأنه من السهل أن نصقل فكرة وجدت عن أن نجد لها من العدم. والغرض من هذا المبدأ هو مساعدة الفرد أو الجماعة على أن يكون أكثر استرخاءً وأقل تحفظاً وبالتالي أعلى كفاءة على توظيف قدراته على التخيل وتوليد الأفكار في ظل ظروف التخفيف الكامل من ضغوط النقد والتقييم.
- الكم يولد الكيف: أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها. وينطوي هذا المبدأ على أنه كلما زاد عدد الأفكار المقترحة زاد احتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكار الأصلية، كما أن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالة.

- البناء على آراء الآخرين وتطويرها: أي جواز تطوير آراء الآخرين والخروج منها بآراء أخرى جديدة، فالأفكار المطروحة ليست حكراً على أصحابها. ويجب عمل توليفات ن خلال دمج أفكار الآخرين، بأن يقدموا ما يمثل تحسيناً أو تطويراً لها أو تشكل مع غيرها من الأفكار التي سبق طرحها في الجلسة تكوينات جديدة.<sup>1</sup>

## 2- أسلوب الجماعات الصورية:

حسب هذا الأسلوب لا يوجد نقاش فعلي و شفوي بين أفراد الجماعة بل يتم العمل على الورق وفقاً للخطوات التالية :<sup>2</sup>

أ- تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أما أعضاء الاجتماع؛

<sup>1</sup> كنج نيجل ، أندرسون نيكل ، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير ، دار المريخ ، الرياض ، السعودية ، ص 55.

<sup>2</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره، ص 59 .

- ب- يقوم كل فرد بوضع أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه؛
- ج- يتم تجميع الحلول بواسطة القائد و كتابتها واحدة تلو الأخرى على السبورة بدون أسماء الأعضاء؛
- د- تتم المناقشة الجماعية و التحليل حتى يتم التوصل لعدة بدائل؛
- ذ- الاقتراح حيث يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعاً إياهم في ترتيب؛
- هـ- يقوم القائد بتجميع الرتب لأفراد الجماعة و البديل الذي يأخذ أكبر مجموع يكون هو أحسن بديل.

### 3- أسلوب بناء السيناريوهات:

برزت الحاجة إلى بناء السيناريوهات كأحد الأساليب النوعية في التفكير الاستراتيجي بسبب التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال و خاصة المتأتية منها البيئة الخارجية ، أن أول استعمال لهذا الأسلوب كان في سنة 1967 .

إن اعتماد السيناريو سيسمح بوضع التصورات عن عدة مواقف بديلة للمشكلة التي لا يمكن معالجتها باستخدام أساليب التنبؤ الأخرى ، و قد أكد Aries de Gevs عام 1988 على أهمية استخدام أسلوب السيناريوهات لكونه يصور لمتخذ القرار بدائل مختلفة لما سيكون عليه الحال في المستقبل و بما يمكنهم من تقويم الموقف الحالي ، و هذا التقويم سيعمل على تنشيط تفكيرهم الذهني<sup>1</sup>:

### 4- نظرية ادوارد دي بونو Edward de Bono القبعات الستة:

يذكر إدوارد دي بونو Edward de Bono في كتابه **Serious Creativity, 1992** أن التفكير له أنماط ستة نعبر عنها بقبعات ست، وكل قبة لها نوع يميز هذا النمط، وعندما نتحدث أو تناقش أو تفكر فأننا تستعمل نمطاً من هذه الأنماط أي تلبس قبة من لون معين، وعندما يغير المتحدث أو المناقش نمطه فهو يبدل قبعته، وهذه المهارة يمكن تعلمها والتدرب عليها. إن متعة وفاعلية التفكير لا يتحققان إلا بخلو التفكير من التداخلات التي قد تسبب في التشويش الفكري الذي يعيق الوصول إلى قرار أفضل، ويعتبر

<sup>1</sup> الفضل مؤيد عبد الحسن ، الابداع في إتخاذ القرارات الإدارية ، ط 1 ، أثراء للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2009.

التفكير البناء وسيلة لتحقيق فكر غير مشوش أو متداخل، حيث نقوم بالتركيز على نوع واحد من التفكير فقط في الوقت الواحد والتأكد من إعطاء الانتباه الكافي لكل الأمور.

يفيد استخدام قبعات التفكير يحقق عدة أغراض هامة منها: الابتعاد عن التحيز وتحقيق الموضوعية والمصداقية والعدالة، وتوضيح الأفكار والوعي بها أكثر، وتحقيق التنوع والالتزان بالتفكير، وتوجيه التفكير نحو أفكار جديدة ومبدعة.

و يقسمها إلى مايلي<sup>1</sup>:

#### ■ القبة البيضاء:

وترمز إلى التفكير الحيادي، هذا التفكير قائم على أساس التساؤل من أجل الحصول على حقائق أو أرقام، إن الأسئلة الموضوعية تنتظر إجابات لسد الثغرات في المعلومات ولكن الحقائق أو الأرقام قد تكون مؤكدة أو غير مؤكدة، ما هو مؤكد يعطي اتجاهاً لفكرة، ويضع خطاً على خريطة التفكير، ويرسي أساساً للاتفاق مع الآخرين، أما غير المؤكد من تلك الحقائق أو الأرقام فيثار حوله النقاش وتكون المواجهة.

#### ■ القبة الحمراء

وترمز إلى التفكير العاطفي: إنه عكس التفكير الحيادي الذي يتميز بالموضوعية، فهو قائم على ما يكمن في العمق من عواطف ومشاعر، كذلك يقوم على الحدس من حيث هو رؤية مفاجئة أو فهم خاطف لموقف معين. وإن تأثير كل ذلك على التفكير يتم بطريقة خفية ويعتبر جزءاً من خريطة التفكير، وليست هناك حاجة لتبرير أو تحليل تلك التأثيرات حيث لم يتم التوصل إلى نتيجة، وغالباً ما يتعدى الفكرة إلى السلوك. إن هذا التفكير قائم على الإحساس والشعور والذي قد لا تكون هناك كلمات للتعبير عنه، ولكن كلما حقق هذا النوع من التفكير نجاحاً، كلما ازداد الاعتماد عليه والثقة فيه. قوة تأثير المشاعر في التفكير تتوقف على مدى قوة خلفية العواطف، واستثارة العواطف بإدراك معين، واحتواء العواطف على مقدار كبير من المصلحة الذاتية. هذه القبة ترمز إلى التفكير العاطفي وعندما ترتديها فأنت تمارس بعض الأمور التالية:

<sup>1</sup> ادوارد دي بونو ، قبعات التفكير الست ، ترجمة خليل الجيوسي ، المجمع الثقافي ، أبو ظبي ، الإمارات العربية المتحدة ، ص ص 49-50 .

- إظهار المشاعر والأحاسيس و ليس بالضرورة بوجود مبرر لهذه المشاعر، ومن أبرز هذه المشاعر (السرور، الثقة، الاستقرار، الغضب، الشك، القلق، الأمان، الحب، الغيرة، الخوف، الكره) .

- الاهتمام بالمشاعر فقط بدون حقائق أو معلومات.

### ■ القبة السوداء

وترمز إلى التفكير السلبي (أو النقدي): إن أساس هذا التفكير: المنطق والناقد والتشاؤم، أنه دائماً في خط سلبي واحد، سواء في تصويره للأوضاع المستقبلية، أو تقييمه لأوضاع ماضيه، ورغم أنه يبدو منطقياً فإنه ليس عادلاً باستمرار، إنه غالباً ما يقدم منطقاً يصعب كسره وغالباً ما يركز على أشياء فرعية أو صغيرة. إن كيميائية المخ التي تشكل هذا النوع من التفكير قد تكون هي كيميائية الخوف أو عدم الرضا، إنه سهل الاستعمال ويعطي قناعة لدى البعض بأنهم في دائرة الضوء، ويعطيهم الإحساس بالتميز عن مقدمي أي فكرة أو اقتراح. إن المنطق الإيجابي مطلوب لإيجاد البدائل والردود على هذا النوع من التفكير ولهذا لا بد من التأكد من أساسيات المنطق وتبريراته، وأن تكون القواعد المستنبطة مباشرة وسليمة، وأن تكون هناك محاولة لاستنباط قواعد أخرى. إن لهذا النوع من التفكير له جوانبه الإيجابية، فهو يحدد المخاطر التي يمكن أن تحدث عند الأخذ بأي اقتراح. هناك أمور تميز هذه القبة ذات التفكير السلبي أو التشاؤمي أو المنطق الراض وعندما ترتديها فأنت تفعل بعض ما يلي:

- نقد الآراء ورفضها باستعمال المنطق.

- التشاؤم وعدم التفاؤل باحتمالات النجاح.

- استعمال المنطق وتوضيح الأسباب التي قد تؤدي لعدم النجاح.

- إيضاح نقاط الضعف في أي فكرة والتركيز على الجوانب السلبية لها.

- التركيز على احتمالات الفشل وتقليل احتمالات النجاح.

- التركيز على العوائق والمشاكل والتجارب الفاشلة.

- التركيز على الجوانب السلبية كارتفاع التكاليف أو قوة الخصوم أو شدة المنافسة.

- توقع الفشل والتردد في الإقدام.

- عدم استعمال الانفعالات والمشاعر بوضوح بل استعمال المنطق وإظهار الرأي بصورة سلبية.

### ■ القبة الصفراء:

وترمز إلى التفكير الإيجابي: إن هذا التفكير معاكس تماماً للتفكير السلبي، ويعتمد على التقييم الإيجابي، إنه خليط من التفاؤل والرغبة في رؤية الأشياء تتحقق والحصول على المنافع، وقليل من الناس يتبعون هذا التفكير، ويتزايد عددهم إذا كانت الأفكار المطروحة تتماشى مع أفكارهم. وهناك نوع من الناس المتفائلين لدرجة التهور أحياناً ويتخذون بعض القرارات على أساس نظرة تفاؤلية مبالغ فيها. وهذا النوع من التفكير يحتاج إلى حجج قوية حتى لا ينقلب إلى نوع من التخمين، ورغم أهميته في طريقة التفكير، إلا أنه ليس كافياً ويحتاج إلى النقد السلبي ليحصل التوازن. ومجالاته الأساسية هي حل المشكلات واقتراح التحسينات واستغلال الفرص وعمل التصميمات اللازمة للتغيرات الإيجابية. إنه لا يتطلب التخصص الدقيق أو المهارة العالية بقدر ما يتطلب القدرة على الجمع بين العوامل والمكونات للمشكلات والقدرة أيضاً على فصلها بعضها عن البعض لكي يقدم حلاً أو تصور أو تصميمًا. وتعتبر هذه القبة عن التفكير الإيجابي ومن يرتديها يهتم بالتالي:

- التفاؤل والإقدام والاستعداد للتجريب؛

- التركيز على إبراز احتمالات النجاح وتقليل احتمالات الفشل؛

- تدعيم الآراء وقبولها باستعمال المنطق وإظهار الأسباب المؤدية للنجاح؛

- إيضاح نقاط القوة في الفكرة والتركيز على جوانبها الإيجابية؛

- تهوين المشاكل والخاطر وتبيين الفروق عن التجارب الفاشلة السابقة؛

- التركيز على الجوانب الإيجابية كالريح العالي والقوة الذاتية ونقاط الضعف في الخصوم والمنافسي؛

- الاهتمام بالفرص المتاحة والحرص على استغلالها؛

- عدم استعمال المشاعر والانفعالات بوضوح بل استعمال المنطق وإظهار الرأي بصورة إيجابية ومحاولة تحسينه؛

- يسيطر على صاحبها حب الإنتاج والإنجاز وليس بالضرورة الإبداع.

### ■ القبعة الخضراء:

وترمز إلى التفكير الإبداعي: لقد اختار **دي بونو** اللون الأخضر ليكون مركزاً للإبداع والابتكار إنه مثل نمو النبات الكبير من الغرسة الصغيرة، إنه النمو، إنه التغيير، والخروج من الأفكار القديمة. هناك أوقات لا بد أن ندخل في التفكير المبدع عن قصد، ، وقد تكون أهمية التفكير الإبداعي أكثر من غيره من التفكير. إن تفكير القبعة الخضراء يمضي بعيداً خلف التقويم الإيجابي ويتغاضى عن إصدار الأحكام العقلية حتى لا تكبله تلك الأحكام عن إيجاد الشيء الجديد، إنها تعني بالحركة وتمتد أفقها إلى ما يمكن أن يؤدي إلى الشيء المطلوب بلا قيود. إن التفكير الإبداعي أو الإحاطي نعبر عنه بالقبعة الخضراء ومرتديها يتميز بالتالي:

- الحرص على الجديد من الأفكار والآراء والمفاهيم والتجارب والوسائل.

- البحث عن البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد منها.

- لا يمانع في استغراق بعض الوقت والجهد للبحث عن الأفكار والبدائل الجديدة.

- استعمال طرق الإبداع ووسائله مثل (ماذا لو...؟) أو (التفكير الجانبي) وغيرها للبحث عن الأفكار الجديدة.

- الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد.

### ■ القبة الزرقاء

وترمز إلى التفكير الموجه (الشمولي): إنه تفكير النظرة العامة، والسبب في اختيار اللون الأزرق هو أن السماء زرقاء وهي تغطي كل شيء وتشمل تحتها كل شيء، وثانياً لأن اللون الأزرق يوحي بالإحاطة والقوة كالبحر إننا حين نلبس القبة الزرقاء فنحن لا نفكر بالموضوع المطروح للبحث، وإنما نفكر بالتفكير، نفكر كيف نوجه التفكير اللازم للوصول إلى أحسن نتيجة.. يقوم صاحب القبة الزرقاء بتقرير أي القبعات يجب أن تنشط ومتى يكون عملها. إنه يضع الخطة لتفكير القبعات المختلفة ويتابع إعطاء التعليمات في نسق معين. إن هذه النظرة تختلف اختلافاً شديداً عن النظرة التقليدية التي تجعل التفكير عملية تلقائية تناسب انسياقاً بلا تحكم. إن دي بونو يفرق بين المفكر الجيد والمفكر غير الجيد، والفرق عنده هو في القدرة على التركيز فهناك التفكير بالمعنى الواسع العام، وليس هذا هو التفكير الجيد، وإنما التفكير الجيد هو القدرة على توجيه التفكير بشكل محدد نحو المسألة المطروحة للبحث والوصول إلى أحسن الأجوبة. ومهمة تفكير القبة الزرقاء - سواء أكان الفرد يفكر وحده أو ضمن مجموعة - أن ينتبه إلى أي انزلاق أو ابتعاد عن الموضوع الذي يدور حوله البحث والتفكير. إذاً القبة الزرقاء توحى بالتفكير المنظم أو الموجه وصاحبها يتميز بالاهتمام بما يلي:

- البرمجة والترتيب وخطوات التنفيذ والإنجاز.
- توجيه الحوار والفكر والنقاش للخروج بأمور عملية.
- التركيز على محور الموضوع وتجنب الإطناب أو الخروج عن الموضوع.
- تنظيم عملية التفكير وتوجيهها.
- يميل صاحبه لإدارة الاجتماع حتى ولو لم يكن رئيس الجلسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ادوارد دي بونو ، قبعات التفكير الست ، نفس المرجع السابق ، ص ص 49-50 .



## 5- أسلوب دلفي :

طريقة دلفي (Delphi) تعتبر من أهم الطرق التي تستخدم في استشراف المستقبل ورسم السياسات والبدائل، وتستفيد من أحكام الخبراء وخبرة الحكماء وهي من أفضل الأساليب وأقصرها وقتاً للوصول إلى رسم التصورات والاتجاهات المستقبلية، وقد بدأ استخدامها في خمسينات القرن الماضي في المجالات العسكرية عن طريق مركز راند (RAND Corporation)، ثم انتشرت في مجال التعليم والاقتصاد والتطوير التكنولوجي والعلمي والاجتماعي والسياسي والصناعي والتخطيط الإستراتيجي في الشركات والمنظمات الكبرى<sup>1</sup>.

ويستخدم في هذه الطريقة برنامج يصمم بعناية ويشتمل على عدة استبيانات يتم طرحها على الخبراء مع استمرار دراستها وإرجاعها حتى ينضج الموضوع المراد دراسته والوصول إلى صورة أكثر وضوحاً للمستقبل الممكن أو المرغوب فيه بعد الحصول على أكبر قدر ممكن من آراء الخبراء، وتقوم هذه الطريقة على اعتبارات فلسفية أساسها أن رأي الاثنين أفضل من رأي احدهما، وأن آراء الخبراء وأحكامهم موضوعية ويقل فيها التخمين، هذا الأسلوب لا يجمع بين الخبراء في لقاء أو اجتماع وبالتالي تنعدم فيه الخلافات الشخصية، ويسمح للمشاركين بعدم الإفصاح عن أسمائهم في الاستبيانات، ويعتبر هذه الطريقة تطوراً حديثاً لأسلوب عمل اللجان إلا انه يتجنب سيطرة بعض الأفراد الأقوياء على الآخرين الأقل جرأة ويستفيد من خبرة الذين يتصفون بالخشلة أو الذين يفضلون الصمت مع ما يتمتعون به من الخبرة والقدرة العلمية<sup>2</sup>.

## - خطوات أسلوب دلفي

تبدأ بتكوين فريق صغير ومتجانس قادر على الجمع بين الآراء وتلخيصها والقدرة على إدراك الفروقات وتوجيه الأفكار للمستقبل، ثم تحديد الموضوع المراد دراسته واستقصاء مستقبله، فتحضير الأسئلة

<sup>1</sup> أحمد بدر، أسلوب دلفي كمنهج حديث في بحوث المكتبات والمعلومات، الرياض، مكتبة الادارة، 2004، ص 23

<sup>2</sup> أبو زينه، تيسير، استخدام أسلوب دلفي في تقدير الحاجات للتدريب المهني والتقني، المعهد العربي للبحوث والدراسات الاستراتيجية، 2006، ص 19 .

المبدئية التي توجه للخبراء، فاختيار الخبراء الذين يمكن أن يساهموا بأفكارهم وتصوراتهم، بعد ذلك يتم جمع المعلومات والأفكار حسب ما يراه الخبراء، ثم تنظم وترتب هذه الأفكار والبيانات وتستبعد الآراء الشاذة ليتم عرضها مرة أخرى على الخبراء للطلب منهم إعادة الإجابة عن الأسئلة السابقة في ضوء إجابات زملائهم، وأحياناً يقوم الفريق المكلف بوضع أسئلة جديدة لاستقصاء توجه جديد، ويستمر طرح الأسئلة بشكل متكرر حتى يكون الموضوع المراد استشرافه أكثر نضجاً وانسجاماً واتفاقاً بين الخبراء.

كذلك يقوم أسلوب دلفي على إستراتيجية استقلالية آراء الخبراء وإخفاء هوياتهم عن بعضهم حرصاً على رفع درجة الحيادية ويكون الخبراء غالباً لا يتعدى (30) خبيراً بحيث يتعامل معهم في جولات متعددة من مسح للرأي، فيتم ذلك عبر الخطوات التالية:

- 1 : تحديد المشكلة تحديداً واضحاً؛
- 2: تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء و ذوي الرأي؛
- 3: تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل و سلوك المشكلة و تأثير بدائل الحل عليه وإرسال القائمة إلى الخبراء كل على حده طلباً لرأيهم؛
- 4: تحليل الإجابات و إختصارها و تجميعها في مجموعات متشابهة و كتابة ذلك في شكل تقرير مختصر؛
- 5: إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول و المشكلة؛
- 6: تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى و أيضاً الخطوة الخامسة .
- 7: يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة .

## - مميزات أسلوب دلفي :

من أهم مميزات أسلوب دلفي الوصول إلى اتفاق آراء أكبر عدد ممكن من الخبراء، وقلة تكاليفه مقارنة بالأساليب الأخرى، وقدرته على تجميع التحيزات والمجاملات والخلافات الشخصية، وسهولة تصنيف وترتيب الأفكار والآراء، وسعة مجالات تطبيقه في جوانب الحياة المختلفة، وإمكانية استبعاد الآراء الشاذة دون مشاكل تذكر، وقد جرب كثيرا في الدراسات المستقبلية في المجالات التكنولوجية والاجتماعية وأثبتت جدواه<sup>1</sup>.

## 6-طريقة TRIZ

ظهرت نظرية تريز في الاتحاد السوفياتي على يد العالم الروسي **Henry Altchuller** ، و أطلق عليها نظرية الحل الابتكاري للمشكلات ، حسب نظرية **TRIZ** الابتكار هو عملية تقود نظام تقني إلى المثالية من خلال تحقيق ثلاث معايير : الدقة ، البساطة ، الفعالية ، هذه المعايير هي التي تعطي معنى لوظائف المصمم<sup>2</sup>.

تهدف نظرية تريز إلى حل المشكلات بطريقة إبداعية كما تستند إلى قاعدة معرفية و إلى وجود إجراءات محددة لحل المشكلات ، وأدوات يتم بناؤها لتوفير الاستخدام الفاعل في حل المشكلات الجديدة .

6. 1- المفاهيم الأساسية في نظرية TRIZ :<sup>3</sup>

- الاستراتيجيات الإبداعية : أدرك هنري من خلال تحليله و دراسته أن هناك عددا صغيرا من المبادئ التي تتكرر عبر العديد من المجالات المختلفة ، و بعد الدراسة العميقة لها تبين أن هناك 40 مبدءا إبداعيا استخدمت بشكل متكرر للوصول لحل المشكلة ، فاستخدمت هذه المبادئ في القدرة على حل المشاكل .

<sup>1</sup> ميشال ألد، إيرو زيغليو (محررون) ، التحديق في أوراكل: أسلوب دلفي وتطبيقه على السياسة الاجتماعية والصحة العامة، دار النشر كينغسلي، لندن: ، 1996 ، ص 28.

<sup>2</sup> Boly Vincent ,Ingenierie de l'innovation organisation et methodologies des entreprises innovantes ,2éme édition ,Lavoisier ; Paris ,France ,p 232.

<sup>3</sup> مصطفى محمد الشيخ عبد الرؤوف ، اثر استخدام بعض مبادئ نظرية تريز TRIZ في تدريس العلوم على تنمية المهارات التفكير التأملية و الذكاء العاطفي ، المجلة التربوية ، العدد 49 ، جوان 2017 على الموقع:

<https://platform.almanhal.com/Files/2/112348> بتاريخ 2020-09-01

**- التناقضات :**

تستند النظرية إلى شيئين أساسيين هما التناقض و المثالية ، حيث تم الإثبات في الواقع أن الابتكار يشتمل على بلورة مشكل في شكل تناقض ، و أن الحلول الأكثر ابتكارية هي حلول لتناقضات تقنية ، و يتطلب حل المشكلة بطريقة إبداعية تحسين إحدى خصائص النظام دون أن تتأثر الخصائص الأخرى ، و إذا كان هناك تناقض فيجب إزالته و إزالة الأشياء التي تسببت في وجوده ، فمن هنا نستطيع أن نقول عدد من التناقضات المختلفة التي تتطلب حلول مناسبة لها للتخلص منها .

**- الناتج المثالي النهائي :**

تعتبر المثالية ركن مهم و أساسي في نظرية تريز ، فيجب أن يكون الناتج النهائي خال من الجوانب السلبية و يحتل درجة كبيرة من المثالية ، فيعتبر الحل المثالي من أقوى مفاهيم النظرية .

**- مصفوفة التناقضات :**

تعتبر مصفوفة التناقضات من أكثر أدوات النظرية أهمية و فاعلية و قد بدأت تطويرها عن طريق تحليل عنري لبراءات الاختراع في مجالات الهندسة و التقنية ، و من خلال هذه المصفوفة فتحت قاعدة براءات الاختراع في العالم لتحديد المبادئ التي يمكن أن تقدم حلولاً ممكنة .

**7- أسلوب التحليل الوظيفي و التصميم ذو التكلفة الموضوعية Coo :****1.7 ماهية التحليل الوظيفي**

المعروف أيضا باسم تحليل العمل هو عملية جمع وتحليل المعلومات الخاصة لكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال. خطوات عمل التحليل الوظيفي تُفحص الشركة ويتم تحديد أنواع الوظائف ومعرفة مدى ملائمة كل وظيفة في الشركة أو المؤسسة. التحليل الوظيفي يعتبر من أهم عمليات التخطيط بالموارد البشرية.

يعتبر التحليل الوظيفي حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية حيث يتم الرجوع للتحليل الوظيفي في جميع برامج الموارد البشرية ومن أهم تلك الاستخدامات ما يلي:- تخطيط الموارد البشرية التخطيط الوظيفي التوظيف والاختيار التطوير والتدريب التعويض والمكافأة تقييم الأداء والمتابعة الدورية لذلك. طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي عن طريق المقابلة والاستبيانات عن طريق الملاحظة بواسطة سجلات الأداء يكون ذلك بتحليل وظائف بعض الشركات الأخرى لوظائف مماثلة، أبعاد تحليل الوظائف توفر لدينا بعد عملية التحليل بعدان أساسيان وهما الوصف الوظيفي و المواصفات .

### 2.7 مبادئ أسلوب التحليل الوظيفي و التصميم ذو التكلفة الموضوعية :

- التحليل الوظيفي يعتبر كل منتج كمجموعة خدمات ( أو وظائف )، أكثر منه كمجموع العناصر الفيزيائية أو الكيميائية داخل نظام معين، أي أن المنتج يتم وصفه من خلال علاقاته بالمحيط ، و عليه فالتحليل الوظيفي يركز على النظرة الموضوعية ،

- تطوير المنتج إذن يكون موجه عن طريق تصميم أنشطة لهذا الأخير ، وكذلك أهدافه بدلا من البحث عن حلول جديدة. تصميم المنتج يعني كشف الأهداف عند مرحلة الخلق أي طبيعته الحقيقية؛

- إضافة إلى ما سبق ، فإن هدف COO يتمثل في تحديد تكلفة المنتج المستقبلي و ذلك ابتداء من أول مرحلة من مراحل التطور فالفريق يجب عليه إعداد موضوع ذو قيمة معينة ، فهذا يبدو سهل و لكن هذه الطريقة ينجم عنها تغيير في التفكير فعادة نقوم بالقيام بالتصميم التقني ثن نقوم بإنجاز الدراسة الخاصة بقابلية التطبيق المالي للحلول.

### 3.7 سيرورة أسلوب التحليل الوظيفي و التصميم ذو التكلفة الموضوعية :

يشتمل أسلوب التحليل الوظيفي و التصميم ذو التكلفة الموضوعية على المراحل التالية :

**المرحلة الأولى :**

خاصة بالبحث على المعلومات الخاصة بالمنتج و التكنولوجيا المناسبة و السوق و كل العناصر المتعلقة بدورة الحياة ( ن الخلق الى التدهور ) . كل مرحلة من دورة الحياة يتم تحليلها خلال التحليل الوظيفي و يكمن العائق الرئيسي لهذه المرحلة في التحديد و بدقة و بدقة لحدود النظام الذي يتم تصميمه .

**المرحلة الثانية :**

الفريق يقوم بتقسيم وظيفي للمنتج المستقبلي عن طريق إعداد قائمة لجميع علاقات المنتج بمحيطه ، التمثيل البياني على شكل أخطبوط يعتبر أداة هامة من أجل الحصول على قائمة مكتملة لكل وظائف المنتج المحتملة ، و كل وظيفة يتم كتابتها على شكل هدف حيث نتحصل في النهاية على مجموعة من :

- وظائف الاستعمال ( مفيدة للمستعمل)؛

- وظائف تقنية ( ضرورية للتصنيع ، توزيع و تشغيل المنتج)؛

- وظائف التقدير ( صورة المنتج)؛

- وظائف التقدير (صورة المنتج).

**المرحلة الثالثة :**

الوظائف يتم ترتيبها حسب أهميتها داخل المنحنى البياني على شكل شجرة ، هذا الشكل يمثل الأولويات الاستراتيجية للمشروع .

**المرحلة الرابعة : كل وظيفة تتميز بالعناصر التالية :**

- المؤشرات : يوضح التوافق بين الوظيفة و الحاجيات التي يجب تبنيتها ؛

- الوحدات : كل مؤشر مرتبط بواحد أو عدة وحدات قياس ؛

- مستويات القبول : هي عبارة عن الأهداف التي يحددها المتصور لكل مؤشر ؛

- المرونة : هي درجة الحرية التي يمنحها المصمم لكل مستوى من مستويات القبول .

### المرحلة الخامسة :

بعد تحديد هذه الوظائف يتم ترتيبها بالنسبة المئوية حسب تأثيرها في النجاح المحتمل في السوق ، وبالتالي حسب منطق COO يمكن تحديد التكلفة بدقة لكل وظيفة عن طريق توزيع التكلفة الكلية بين الوظائف حسب أهمية النسب .

### المرحلة السادسة :

النشاط الأخير يتمثل في وضع قائمة لكل المبادئ العلمية أو المفاهيم التقنية التي تسمح بتجسيد كل وظيفة ، فمن الأحسن مضاعفة المتغيرات المحتملة ، يحتفظ في الأخير بالمفهوم الذي له أفضل إجابة لجدول الخصوصيات للمرحلة الرابعة و المعوقات التكاليف .

## 8- أسلوب خريطة الطريق Roadmap<sup>1</sup>:

هي نشاط يهدف التعريف الجيد لنتائج التطورات التكنولوجية التي يعرفها محيط المؤسسة ، فهو مختلط يوضح إمكانيات التغيير في المنتجات و الأسواق بسبب ظهور تكنولوجيات جديدة .

## 8.1 مبادئ خريطة الطريق Roadmap:

يتمثل هدفه الأساسي في الحصول على فوائد من الفرص التي يمكن أن تتاح بسبب ظهور تكنولوجيات جديدة ، حيث تم تقييم و تمييز الوظائف و الخدمات التي تقدمها التكنولوجيات الجديدة و مقارنتها بالوظائف الحالية في المؤسسة فتظهر عدة حالات :

❖ التكنولوجيا الجديدة : تقدم نفس الخدمات التي توجد في المؤسسة و بالتالي يمكن أن تكون

المؤسسة في مواجهة منافسين جدد أو من جهة أخرى في مواجهة فرصة الابتكار .

<sup>1</sup> Boly Vincent , Ingénierie de l'innovation organisation et méthodologies des entreprises innovantes , 2ème édition ,Lavoisier ,paris ,France,2008 , pp 226-229

❖ التكنولوجيا الجديدة يمكن أن تقدم نفس الخدمات التي تقدمها وظائف المؤسسة إضافة إلى وظائف إضافية لا توجد لدى المؤسسة و بالتالي فهناك في نفس الوقت تهديد بالإختفاء و كذلك فرصة تطور .

❖ التكنولوجيا الجديدة تسمح بخلق وظائف جديدة لما تقدمه المؤسسة و بالتالي فهي فرصة و مصدر نمو داخلي أو بالتعاون مع أصحاب هذه التكنولوجيا.

ثم يتم التفكير من اجل تخيل المنتج أو الخدمة الممكنة و التي تتوافق مع التكنولوجيا الجديدة ( تجسيد الوظائف ) و من ثم دراسة و تحليل الأسواق و طريقة تطبيق المنتجات .

و عليه فخرطة الطريق هي وسيلة مساعدة على الكشف ، تلعب دور في تعريف الإستراتيجية التكنولوجية للمؤسسة ، بفضل هذه الطريقة يمكن للمسير أخذ القرارات المتعلقة بالميادين الجديدة التي يجب الاستثمار فيها و الحصول على كفاءات ، كما أنه يمكن أن يكون مفيد في مرحلة الإبداع لأننا نصمم المنتج انطلاقا من التكنولوجيا الجديدة .

## 8. 2 خطوات أسلوب خريطة الطريق Roadmap:

تشتمل على الخطوات التالية :

**المرحلة الأولى:** تشتمل على يقظة علمية جد عالية ، الاهتمام بالبحث والإنتاج العلمي للمنافسين الحاليين و كذلك مراكز البحث القريبة من الاختصاص ، مع توسيع منطقة البحث إلى قطاعات أخرى بهدف التحويل .

**المرحلة الثانية:** يتم القيام بتحديد تواريخ ظهور التكنولوجيات ( بالنظر إلى تقادمها ) من خلال طريقتين:

سواء باستشارة مختصين أو باستخدام أساليب حسابية كنموذج فيشر و الذي من خلاله نقوم بتحديد مدة صلاحية التكنولوجيا بحساب المعدل السنوي لوضع براءات الاختراع و طباعة المنشورات العلمية .

**المرحلة الثالثة:** القيام بالتحليل الوظيفي للتكنولوجيات التي تم إحصاؤها.



المرحلة الرابعة: القيام بالمقارنة بين الوظائف (طبيعة و أداء) للخدمات المقدمة من طرف التكنولوجيا الموجودة و التكنولوجيا المقترحة .

المرحلة الخامسة: وهي مرحلة الإبداع، تقوم بتوقع المنتجات المحتملة التي تسمح بها التكنولوجيا الجديدة، ثم نقوم بدراسة مفاهيم انقطاع أو تطوير المنتجات الحالية

المرحلة السادسة : يتم القيام بإحصاء الأسواق المحتملة لمنتجات المرحلة السابقة .

المرحلة السابعة: المؤسسة تتموضع على خريطة الطريق و تقرر ما يلي: التكنولوجيا، الوظائف، المنتج و السوق الذي تريد الاستثمار فيهم على المدى الطويل.

## خلاصة الفصل الثاني :

مما خلال ما جاء في الفصل نلخص أن أساليب و أدوات إدارة الإبداع و الابتكار تتكون من أسلوب عمل و منهجية لجمع و معالجة المعلومة المناسبة لعدم الشك ، تجمع هذه الأدوات بين مجموعة من المراحل و مبادئ للتفكير العقلاني حيث تقدم سيرورات جماعية قابلة للاستعمال بما فيه التكوينات التقنية الفردية ، كما أنها تسهل طريقة عمل المؤسسة في شكل فريق مشترك و موحد ، حيث توجد العديد من الأدوات و الأساليب التي تستخدمها المنظمات لخلق الأفكار و دعم الابتكار في المنظمة و على متخذي القرار الاختيار بمال يتلاءم مع المنظمة أو المشروع .

## الفصل الثالث

### إدارة الابتكار والصراع التنظيمي

## تمهيد :

لا يمكن في أي مجتمع بشري و بأي مؤسسة كانت تجنب الوقوع في خلافات و نزاعات بين الأفراد حيث ذلك أحد مظاهر و أشكال التفاعل الاجتماعي و من المظاهر البيئية التنظيمية الحتمية و التي لا يمكن تفاديها على جميع المستويات الإدارية بين العاملين بعضهم البعض و حتى في الجهات الإشرافية و الرقابية ووصولاً إلى مجلس الإدارة في المنظمة ، حيث لا يمكن أن تظل الأنظمة البشرية في حالة ثبات مادامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها ، هذه البيئة التي من سماتها النمو والتوسع و أهم معالمها التغيير التقني السريع و التطوير المستمر في الأفكار و المفاهيم ، فالتفاعل بين العاملين لا يؤدي دائماً إلى الانسجام أو الاتفاق و التعاون بل قد تظهر بعض الاختلافات بين الأفراد في بعض الأمور الشخصية أو التنظيمية مما يولد ظاهرة الصراع ، و يحدث هذا الأخير عندما يكون هناك عدم اتفاق حول الموضوع أو قضية أو حينما تولد انفعالات العدائية احتكاكاً بين الأفراد و الجماعات خاصة التنظيم ، مما ينشأ عنه الصراع التنظيمي ، و هذا ما سنتناوله من خلال هذا الفصل في النقاط التالية :

أولاً- ماهية التنظيم

ثانياً- الأبعاد و الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي

ثالثاً- العلاقة بين الهيكل التنظيمي و إدارة الابتكار

رابعاً- مفهوم ، أسباب و خصائص الصراع التنظيمي

خامساً- مصادر الصراع التنظيمي

سادساً- أنواع الصراع التنظيمي

سابعاً- آثار الصراع التنظيمي

ثامناً- إدارة الصراع التنظيمي

## أولاً - ماهية التنظيم :

## 1- تعريف التنظيم :

التنظيم: هو وظيفة إدارية لها طابعان: إنساني يركز على التعاون بين الأفراد، ويقاوم الثغرات الطائفية والصراعات الطبيعية المتوقعة بينهم . وفني يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامها ثم تقسيمها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه، مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة. كما يعمل على استغلال الإمكانيات المتاحة الأمثل على وفق أحكام وأنظمة مصدرها الشريعة الإسلامية من أجل تحقيق أهداف مشروعة محددة مسبقاً<sup>1</sup>.

أيضاً التنظيم: هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة، وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

و أخيراً التنظيم: هو عمل إداري مستمر يتم عن وعي وأدراك ، لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف معين متفق عليه، من خلال توزيع الأعمال، وفقاً لقدرات كل منهم، مع تجميعهم في شكل أجهزة إدارية يشرف بعضها على البعض الآخر بشكل واضح ومحدد ، لتحقيق الهدف بأقل تكلفة ، وأقصر وقت<sup>3</sup>.

## 2- مبادئ التنظيم :

يقوم التنظيم الناجح السليم على مجموعة من المبادئ العلمية الأساسية ، والتي من أهمها :

## ❖ مبدأ المرونة :

سمى بعض الكتاب المحدثين مبدأ المرونة بـ (ديناميكية التنظيم). بمعنى أن يكون التنظيم مرناً ، أي يسمح بقبول التعامل مع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو خارجها دون الحاجة إلى إجراء تعديلات جوهرية في الهيكل التنظيمي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المزجاجي، أحمد بن داود الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، جدة، ط1، 2000، ص174.

<sup>2</sup> الذهبي، جاسم محمد، والزاوي، نجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة، بغداد، 2005، ص128، و توفيق، جميل أحمد، إدارة الأعمال، دار النهضة . بيروت، 1986م، ص184 .

<sup>3</sup> شهاب، إبراهيم بدر، معجم مصطلحات الإدارة العامة، مؤسسة الرسالة . بيروت، ط1، 1998م، ص117 .

<sup>4</sup> توفيق، جميل أحمد، إدارة الأعمال، دار النهضة . بيروت، 1986، ص96 .

## ❖ مبدأ نطاق الإشراف:

يوجد في كل مركز إداري حدٌ لعدد الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم وإدارتهم بفاعلية، ويختلف هذا العدد من حالة إلى أخرى طبقاً للظروف المحيطة، على أن لا يزيد عدد الأشخاص الذين يخضعون مباشرة لإشراف رئيس واحد على العدد المناسب حتى يستطيع أن ينسّق بين جهودهم ويوجههم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة<sup>1</sup>.

## ❖ مبدأ ضرورة التنظيم :

حينما يزيد عدد الأشخاص في أي عمل عن شخص واحد وجب تقسيم الواجبات بينهم، وجعل كل شخص مسؤولاً عن جزء من هذه الواجبات، وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بعمله<sup>2</sup>.

## ❖ مبدأ تقسيم العمل :

ويعني تقسيم العمل المعين في أي مجموعة بين الأشخاص العاملين. وبمعنى آخر، تقسيم أنشطة المنشأة ووضعها في مجموعات لكي تسهم بأكبر فاعلية نحو تحقيق الأهداف. فتقسيم العمل يؤدي إلى سرعة تنفيذه وتحسين جودته. وكذلك يساعد على الاستخدام الكامل لقدرات الأفراد المتميزة وخصوصاً أن لكل شخص نقاط قوة ونقاط ضعف، ومن ثم تخصيص العمل طبقاً لهذه القدرات المختلفة يضمن تحقيق الكفاءة المرتفعة، هذا بالإضافة إلى أن تركيز الاهتمام على نوع واحد محدد من العمل يمكن الفرد من تنمية المهارات التي تؤدي بدورها إلى زيادة أخرى في الإنتاج.

## ❖ مبدأ الكفاءة والتدرج الوظيفي:

إن المبدأ المتبع في الاختيار والتعيين في الوظائف هو مبدأ (التوظيف حسب الجدارة)، ويهدف المبدأ إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب<sup>3</sup>.

## ❖ مبدأ زيادة العلاقات التنظيمية:

يترتب على إضافة المزيد من الأشخاص أو الوحدات إلى هيكل أي تنظيم إداري، زيادة عدد العلاقات التنظيمية بمعدل أكبر من عدد الأشخاص أو الوحدات التنظيمية المضافة.

<sup>1</sup> توفيق جميل أ، مبادئ احمد ، مرجع سابق ، ص 98 .

<sup>2</sup> الذهبي وآخرون، مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق ، ص 132

<sup>3</sup> قاسم، محمد فتحي السيد، نظريات التحفيز بين الفكر الإداري والفكر الإسلامي، جامعة الأزهر. مصر، 1990، ص 251 .

## ❖ مبدأ مراجعة التنظيم الإداري وتقويمه:

إن التنظيم الإداري يكون دائماً في حركة مستمرة لمواجهة آثار القوى المحدثه للتغيير، وفي ذات الوقت كنتيجة لتقييم الهيكل التنظيمي، ومدى قدرته على الثبات في مواجهة التحديات، أو صلاحيته لتحقيق الهدف، ومتى ما وجدت الإدارة العليا بأن هيكلها التنظيمي غير فعال، وأنه يقيد من أداء عملها فإنها تلجأ إلى مراجعة وإعادة التنظيم .

## ثانياً- الأبعاد و الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي :

## 1- الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي:

يتفق الباحثون الإداريون على ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل التنظيمي :<sup>1</sup>

- **التعقيد و الضخامة** : يعتبر مبدأ تقسيم العمل و التخصص أساسا مهما في عملية التنظيم و يتضمن تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات وفق أسس معينة ، ويتم ترتيب هذه الوحدات عموديا ، يشرف كل منها على عدد من الأقسام و الفروع، مما يتضمن الإشراف الدقيق و المساءلة ، و التعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الإدارية أفقيا، عموديا و جغرافيا، حيث أن توسع التنظيم حسب هذه الأشكال الأخيرة يؤدي إلى زيادة درجة تعقيد و زيادة المشاكل ، مما يتوجب حلها بإيجاد وسائل و آليات خاصة بالتنسيق و الرقابة و هو ما يشكل عبئا إضافيا على المديرين . إن قرار التوسع بالحجم في التنظيم يجب أن يكون محسوبا بحيث لا تكون تكلفته أكبر من العائد المتوقع .

- **الرسمية** : يشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين قواعد و إجراءات العمل، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد و منمط . و كلما زاد التقنين و الرسمية كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلا وبالتالي عدم تشجيع الموظفين على المبادرة والإبداع. وتتبع التنظيمات الإدارية عدة وسائل تضمن من خلالها قدرا كبيرا من الرسمية في السلوك ، و من الوسائل المتبعة : انتقاء الموظفين الذين يتوافقون مع قيمتها و أهدافها، توضيح متطلبات الدور من خلال إعداد الوصف الوظيفي ، العمل على إيجاد ثقافات تنظيمية خاصة بها، إصدار التعليمات .

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر ، ط 3 ، عمان ، الاردن ، ص 143 .

- **المركزية** : و هي قصر حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة أو مستوى إداري واحد أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي، و يعتمد الحكم على وجود المركزية أو اللامركزية على أسلوب اتخاذ القرارات، فمن المعروف أن أحد معايير المركزية هو درجة التحكم في اتخاذ القرار ، فإذا تجمعت مراحل اتخاذ القرار بيد جهة واحدة فإن هذا يعني مركزية مطلقة ، أما إذا توزعت هذه المراحل بين عدة جهات ، فإن ذلك يعني أن هناك توزيعاً للسلطة بدرجة ما ، حيث يوجد في كل تنظيم درجات مختلفة من المركزية، إذ يصعب وجود المركزية المطلقة في المنظمات المعاصرة التي تتميز بالتعقيد و ضخامة الحجم .

## 2- خصائص الهيكل التنظيمي الجيد :

لكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية و الإسهام بمتطلبات العمل الإداري، فإنه لابد من اتسامه بالخصائص الآتية:

-**التوازن**: يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة

-**المرونة**: يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

-**الاستمرارية**: تشير الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

## ثالثا : العلاقة بين الهيكل التنظيمي و إدارة الابتكار :

تم دراسة الروابط بين الهيكل التنظيمي و قدرة المؤسسة على الابتكار بصورة مستمرة منذ الستينات ، إلا أنه لم يتم التوصل إلى جميع هذه الروابط لذلك سيتم توضيح أهم الدراسات المتوصل إليها ، حيث أن



الأوائل الذين قاموا بدراسة العلاقات بين الهياكل التنظيمية و خصائص المحيط هم أصحاب منهج الطوارئ « laproche contingente » و الذين نلخص أهم إسهاماتهم في مايلي<sup>1</sup>:

### 1 - نظرية الطوارئ للمنظمات :

هي تيار اشتهر في سنوات الستينات من القرن الماضي ، حيث يعتبر أن هناك طريقة وحيدة و فقط لفعل الأشياء تعطي نتائج عالية **one best way** ، حيث اعتمد رواده على دراسة منظمات تواجه بيئات مختلفة، أي حاجات ابتكارية مختلفة من أجل دعم مبرراتها. فحسب دراسة في المؤسسات البريطانية في قطاع الإلكترونيك، والتي أجريت في سنوات الخمسينات من القرن الماضي، توصلنا **Tom Buns et G M** stalker إلى أن الهياكل التنظيمية الموجهة لمواجهة محيط ثابت و متوقع كانت أساسا مختلفة مقارنة بهياكل تتناسب مع معدل سريع من التغيرات التقنية.

إن الهيكل الميكانيكي أو البيروقراطي تكون فيه الأدوار معرفة بوضوح و المهام متخصصة و العلاقات فيه أساسا تكون عمودية، أما الهيكل العضوي فانه يساعد على التغيير حيث تكون الأدوار فيه معرفة بشكل غير دقيق مما يؤدي إلى تصور أوسع للمجال الممكن، كما أن العلاقات الأفقية كذلك لها أهمية مثلها مثل العلاقات العمودية مما يسمح بوضع لغة مشتركة.

Tom Burns et G .M.Stalker أوضحا أيضا أنه في حالة تغير المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة فان التوجه من هيكل نحو نوع آخر من الهياكل يكون جد صعب بسبب الفاعلين و الأفراد الذين ينظرون إلى هذا التغيير كتهديد لهم .فوضع مختبر للبحث والتطوير كان ينظر إليه على أنه تهديد من طرف بعض مسؤولي الوظائف التجارية أو الإنتاجية، فهم ينظرون الى الباحثين على أنهم نخبة يمكن لها أن تهدد السلطة التي يتمتعون بها وهذا من شأنه أن يجعل الحوار بين أي قسم وباقي المؤسسة أكثر صعوبة.

Paul lawrence et jay lorsch قاموا بتوضيح إمكانية تعايش أقسام مهيكلة بطرق مختلفة في مؤسسة واحدة، حيث يفضل وضع ما يسمى " بإجراءات تصفية النزاعات " وهذا يعني أيضا وضع أقسام التنسيق (حيث تكون الهيكلة وسيطة بين الأقسام الوظيفية ) وتكون لها سلطة عالية، كما تجدر الإشارة إلى انه من المهم بان يكون مسيري كل قسم من الأقسام يشعرون بأنه يصغى إليهم في كل قرار يتخذ.

<sup>1</sup> Corbel Pascal, Technologie, Innovation, Stratégie, de l'innovation technologique à l'innovation Stratégique, Gualino Lextenson: France, , 2009, pp 210-214

2- ادخال الهيكل العضوي في الهيكل الميكانيكي<sup>1</sup>:

انطلاقاً من مميزات الهيكل العضوي وميكانيزمات الاندماج مع أقسام لها منطق ميكانيكي أكثر من عضوي، فإن من المفيد الاهتمام بالطريقة التي استطاع هيكل أن يحقق ابتكار كبير " Swatch " رغم أنه تم تصميم هذا الهيكل من أجل مواجهة محيط يعتبر نسبياً ثابت يرتبط بصناعة الساعات قبل ظهور الساعات الإلكترونية، فعندما وجدت مؤسسة الساعات السويسرية ETA نفسها في مواجهة المنافسة الشرسة للمؤسسات الآسيوية التي أدخلت الإلكترونيك على الساعات، كان لها رد فعل بفضل مديرها العام الجديد القادم من الصناعة الصيدلانية، حيث أصدرت هذه المؤسسة الساعة الأصلية Swatch ولكن هذه العملية عرفت عدة مراحل، فأحد أهم المراحل الأساسية لمشروع Swatch قبل وضع الأساس للمنتج في حد ذاته، هو تغيير المنظمة بعمق بحيث تم تعزيز الإبداع وهذا ما تم ترجمته بتقليص الخطوط المشككة لهرم السلطة، ومحاربة التجاوزات البيروقراطية وكذلك اتخاذ إجراءات تشجع على الاتصال بين الخطوط المشككة لهرم السلطة وكذلك الأقسام، إضافة إلى تشجيع العمال على طرح أفكارهم. هذا المثال يعكس أهمية إشراك المدراء في الإستراتيجية التكنولوجية للمؤسسة. وبصورة سريعة قام " Thomke " بتطوير مشروع يهدف إلى إنشاء الساعة الأرق في العالم معبراً عن رادته بأن يخرج مؤسسة " ETA " من الروتين بفضل الابتكار التكنولوجي. وأيضاً يوضح " GEST " بأن المكانة الهامة للتكنولوجيا في المؤسسة تتمثل في وجود كفاءات من المستوى العالي في أعلى هرم السلطة أو مجالس الإدارة.

**Gerard koening** يلخص معضلة المنظمة الكبيرة فمن جهة الاستثمارات في الجانب البشري والتنظيمي هدفها تحقيق الاستمرارية و من جهة أخرى التغيرات في المحيط وتطور الطلب والمنافسة تفرض التغيير مما يطرح مسألة إدماج ما هو جديد في إطار هياكل مفروض عليها المحافظة على درجة الاستمرارية. حالة المؤسسات المتعددة الأنشطة و المقسمة إلى أجزاء أو أقسام مستقلة توضح جيداً هذه الإشكالية في كل مرة تكون هناك فرصة ( مثلاً نوع جديد من منتج جديد) تطرح إشكالية القسم الذي تمنح له تطوير هذا السوق الجديد حيث :

<sup>1</sup> أحلام سوداني ، دروس في إدارة الإبداع و الابتكار لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال ، جامعة 8 ماي 1945 قالمة ، 2017،

\_\_ عندما يتطلب السوق تطوير الكفاءات التي لا تتمتع بها المؤسسة ا وان السوق كبير مقارنة بحجم المؤسسة فان خلق قسم جديد يجب أن يكون مبرمج .

\_\_ عندما تكون الكفاءات قريبة من قسم موجود، فإن النشاط الجديد يمنح له ولكن في أفواج أين تكون الأنشطة عادة مرتبطة ببعضها و تتوافق من حيث الكفاءات .

يؤثر الهيكل بشكله و التركيب التنظيمي فيه على الإبداع من خلال الهيكل العضوي الذي تكون فيه السلطة اللامركزية مع القليل من الإجراءات و القواعد ، كما أن الأفراد فيه يستطيعون التحرك بحرية كعامل أول .

العامل الثاني يتمثل في وفرة الموارد التي من شأنها تسهيل بناء الإبداع ، و بها يستطيع المدراء أن يؤمنوا كل البنى التحتية التي تشجع عمل المبدعين و تسهل شراء ملكياتهم الفكرية مع تجسيدها كمنتجات كما أن العامل الثالث ممثل في توافر الاتصالات بمختلف أنواعها يؤثر على عمليات الجمع و المبادلة ايجابية و يقضي على بعض مصاعب الابتكار و توفر اتصالات الانترنت مثلا يمكن الحصول من خلاله على تفاعل أقسام و فروع المؤسسة فيما بينها و يمكن أن يقضي كذلك على صعوبة تقاطع الثقافات<sup>1</sup> .

ينطوي اعتماد إستراتيجية جديدة و إدخال تكنولوجيا جديدة في كثير من الأحيان في إحداث تغييرات كثيرة في الهيكل التنظيمي للشركة كما هي الحال شركة بيلا دونا حيث نفذت الشركة عملية إعادة هيكلة تنظيمية كبيرة في تطبيق إستراتيجيتها التسويقية الجديدة التي استهدفت المستهلك الأوروبي الرفيع الذوق في مجال الموضة الراقية . واستلزمت هذه العملية فصل الإنتاج عن التسويق و تحويلهما إلى كيانات مستقلين والاستعاضة عن الآلات القديمة بالآلات حديثة و تخفيض عدد الموظفين و اعتماد طرق دولية في تحديد التكلفة، و اختيار شريك أجنبي له اسم تجاري و الاعتماد على حق الامتياز كطريقة لتوزيع المبيعات، ويفرض تشجيع ظهور أفكار جديدة و الابتعاد عن الإدارة واعتماد منهج التشاور و المشاركة في اتخاذ القرار لزيادة المرونة ومنح هامش من الاستقلالية حسب ما تقتضيه الحاجة وبدرجات متفاوتة للدوائر الإدارية المتعددة .

<sup>1</sup> سمسوم عائشة ، تنمية الابداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 14 ، المجلد 01، ص 56 .

**3 - دراسة برنز وستولكر : وحاول تسليط الضوء على الهيكل الميكانيكي و العضوي كآلاتي :**

الهيكل الميكانيكي : بيئة مستقرة (تعقيد ورسمية ومركزية)

الهيكل العضوي : بيئة مضطربة ( مرونة وتكيف واتصالات)

و هو ما سنتطرق له بالتفصيل في الجدول الموالي :

**جدول رقم 1.3 : يوضح خصائص الهيكل الميكانيكي و العضوي**

الخصائص الهيكلية	الميكانيكي	العضوي
تحديد المهام	محددة بدقة	مرنة
الاتصالات	عمودية	جانبية وعمودية
الرسمية	السهم للأعلى	السهم للأسفل
التأثير	السلطة	الخبرة
السيطرة	مركزية	متنوعة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المعطيات من الموقع :

[https://bohotti.blogspot.com/2014/12/blog-post\\_779.html](https://bohotti.blogspot.com/2014/12/blog-post_779.html) شوهد يوم 25-09-2020

**4- دراسة امري وترست : و الذي يوضح فيه علاقة الهيكل التنظيمي وإدارة الابتكار في مايلي :**

- البيئة الهادئة العشوائية: هيكل ميكانيكي - عدم التأكد واطئ - مستقر وثابت؛
- البيئة الهادئة التجمعية: هيكل ميكانيكي - عدم التأكد واطئ نسبيا - تغير بطيء ولكن هناك تهديدات؛
- البيئة القلقة: هيكل عضوي - عدم التأكد عالي - عدة منافسية (الحديد / العلب / النقل)؛
- البيئة الهائجة: هيكل عضوي - عدم التأكد عالي جدا- أكثر تغير (الحاسبات الشخصية).

إن الهيكل التنظيمي المتوازن يجب أن يتسم بالخصائص التالية :

- وجود هيكل مناسب لتقدم فكرة الابتكار، إذ أن التسلسلات الهرمية الصارمة قد تعوق الأفكار الجديدة مثل الموظفين ذوي الرتبة الأدنى قد لا يستطيعون توصيل مقترحاتهم إلى الإدارة؛
- التعاون بين الفريق الأساسي كإسهامات من مجموعات ذات مهارات مختلفة في غاية الأهمية لتطبيق فكرة جديدة ، وهذا لن يحدث لو أن كل قسم يعمل منفردا؛

- التواصل الجيد عبر المنظمة وأيضا التواصل على مستويات التسلسل الهرمي المختلفة ، وبذلك يتم تبادل الأفكار كما أنه لا يشعر أي فرد بالإهمال عند تقديم الابتكار؛
- وجود الهيكل الفردي للفريق، حيث يتم مناقشة الفكرة و تطويرها من خلال الفريق و يتم تشجيع كل أعضاء الفريق على المساهمة؛
- التأكيد على كل الفرق أن مساهماتهم في موضع ترحيب، بدلا من التعامل مع الابتكار على انه وظيفة الخبراء فقط.

رابعا- مفهوم ، أسباب و خصائص الصراع التنظيمي :

### 1- مفهوم الصراع التنظيمي<sup>1</sup>:

**الصراع لغة:** إن التجديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة هو النزاع و الخصام أو الخلاف و الشقاق، أما كلمة ( **conflict** ) فتعني العراك أو الخصام و الصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح و آراء أو الخلاف.

**الصراع اصطلاحا:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، ومن هذه التعريفات:

يعرف " **Fred Luthans** " الصراع التنظيمي بأنه " العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى " .

يعرف " **Boulding** " الصراع التنظيمي بأنه " العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى " .

يعرف " **March and Simon** " الصراع التنظيمي بأنه : " اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرار ، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل " .

يعرف **Coser** الصراع التنظيمي بأنه " كفاح حول القيم و السعي من اجل المكانة و القوة و الموارد النادرة ، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم " .

<sup>1</sup> بن جيمة عمر ، دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الرابع ، العدد 4 ، الجزائر ، جوان 2018 ، ص ص 20- 22 .

يعرف **Thomas and kilmaan** "الصراع بأنه العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك الطرف أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته".

تبين التعريفات السابقة اختلاف النظرة للصراع التنظيمي ، إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظمين أهدافها متعارضة ، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر و الصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناء أو مدمرا و يمكن أن يكون ذا هدف وظيفي ، وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي.

## 2- أسباب الصراع التنظيمي :

إن ظاهرة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد و الجماعات و المنظمات تؤدي بطبيعتها إلى خلق ظواهر مختلفة كالتعاون والمنافسة والصراع ... و لذلك حاول العديد من الباحثين تحديد أسباب الصراع التنظيمي بأبعاد مختلفة مثل الأسباب العقلانية المتمثلة في الاختلاف الحاصل في الأهداف أو الغايات المراد إنجازها، وبعضها غير عقلانية كالصراعات الناشئة من السلوك العدائي أو تحريف المعلومات .... و عليه سنلخص أهم الأسباب في مايلي<sup>1</sup>:

### 2.1 العلاقات الاعتمادية :

و هي العلاقات القائمة على اعتماد الأفراد أو الجماعات في المنظمة بعضهم على البعض الآخر في تحقيق أهدافهم و نشاطاتهم الإنتاجية أو التسويقية ... فمثلا أن قسم التسويق يعتمد على قسم الإنتاج في تصنيع السلع ذات الجودة المرموقة و المواصفات القادرة على جذب المستهلكين مما يجعل صور الاعتمادية في أداء الواجبات و النشاطات المختلفة .

### 2.2 اختلاف الأهداف و تباينها :

إن كافة الأقسام و الشعب و الوحدات التشغيلية في إطار المنظمة الواحدة يعملون سوية لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة المعنية إلا أنه يحصل أحيانا تعارض و عدم انسجام في تحقيق الأهداف داخل

<sup>1</sup> بن حيمة عمر ، دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

القسم الواحد أو على صعيد الأقسام المختلفة مثلا: قسم إدارة الإنتاج و العمليات يسعى للحصول على الموارد التشغيلية من مكينات و معدات و مادة أولية بجودة عالية إلا أن الإدارة المالية قد لا تتوفر لديها الاعتماد المالي القادر على توفير تلك المستلزمات بالموصفات المالية بالجودة التي يطلبها مدير الإنتاج ، كذلك أن مدير الإنتاج يسعى لتقديم كميات كبيرة من السلع المنتجة ، لكن مدير السيطرة على الجودة يسعى للحصول على سلع بجودة عالية دون الاهتمام بالكمية وهكذا نجد بالرغم من سعي كافة الوحدات و الشعب و الأقسام نحو تحقيق هدف المنظمة العام إلا أن التعارض بين سبل إنجاز كل قسم أو شعبة للأهداف المراد إنجازها يدعوه أحيانا للتعارض أو عدم الانسجام مع الآخر و هكذا يحصل الصراع بينهما .

### 2. 3 التنافس على الموارد المتاحة :

إن المنظمة تسعى دوما في ظل قدراتها الاستثمارية و المالية على توفير المتطلبات المادية، البشرية و المعلوماتية... ، وفق حاجة المنظمة إلى ذلك . و نظرا لطبيعة ما تتسم به الموارد المتاحة بالندرة النسبية فإن الصراع بين الأقسام و الوحدات التنظيمية يحصل عادة من خلال سعي كل منهما للحصول على الموارد قبل نفاذها لتغطية احتياجاته التشغيلية أو الإنتاجية و لو كان ذلك على حساب الوحدات العاملة الأخرى بالمنظمة و هكذا يحصل الصراع غالبا بينهما نتيجة لذلك .

2. 4 صراع الأدوار : إن الدور يمثل الشخصية التي يتقمصها الفرد للقيام بأداء نشاط إنتاجي أو تسويقي أو مالي ....، بغية تحقيق هدف معين ، فالفرد عند قيامه بالدور المطلوب قد يقع في صراع أو خلاف مع فرد آخر يقوم بأداء دور معين ، فالفرد عند قيامه بالدور المطلوب قد يقع في صراع أو خلاف مع فرد آخر يقوم بأداء دور معين مثل مدير الإنتاج و مدير الجودة أو مدير الحسابات و مدير التدقيق .... فإن التعرض بالأدوار المراد إنجازها من قبل الأفراد قد تخلق بذاتها من التعارض في أداء الأنشطة و المسؤوليات المناطة لكل منهم .

**2. 5 تفاوت السمات الشخصية للأفراد :**

إن التفاوت بالسمات أو المواصفات الشخصية للأفراد العاملين في المنظمة غالبا ما يكون مصدرا للصراع بينهم كالسن و الجنس و الاتجاهات و المدركات و العقائد الدينية و المستويات الثقافية... من السمات أو المواصفات التي غالبا ما تقود الأفراد في إطار المنظمة الصراعات أو الخلاف.

**2. 6 التركيب النفسي (السيكولوجي) للفرد :**

يتباين الأفراد فيما بينهم من ناحية التركيب النفسي و السيكولوجي ، فمنهم من يميل بسلوكه للتعاون و التعاطف و المودة للآخرين و منهم من يميل بطبيعته العدوانية ، و منهم من يتسم بحدة المزاج و الحساسية المفرطة مع الآخرين مما يجعله صعبا في التعامل مع الأفراد الآخرين في حقل العمل المنظمي مما يجعل حدة و عمق الصراع تزداد يمكن أن تزداد غالبا نتيجة اختلاف البناء النفسي و السيكولوجي للفرد.

**2. 7 اختلاف الإدراك :**

و تتمثل المدركات في المعاني التي يطلقها الفرد على الظواهر المختلفة، و نظرا لاختلاف و تباين سبل الإدراك بين الأفراد بسبب العديد من المتغيرات المقترنة بالقيم و الاتجاهات و العقائد .... فإن المعاني التي يعطيها كل منهم تتسم غالبا بالاختلاف مما يقود أحيانا للصراع بينهم<sup>1</sup>.

**2. 8 الرضا الوظيفي :**

إن ظاهرة عدم الرضا الوظيفي من شأنها أن تعمق شدة الصراع في ميدان العمل، إذ أن عدم الرضا الوظيفي للفرد عن وظيفته أو التعليمات السائدة في حقل العمل المعين تجعل ظاهرة عدم التعاون والإلتفاف هي الظاهرة السائدة لعلاقات الأفراد في العمل ما يزيد بشكل أو بآخر ظواهر الخلاف أو الصراعات سواء بين الأفراد أو الجماعات..... الخ

و من هنا يتضح أن الأسباب الكامنة وراء الصراع لا تنشأ من فراغ مطلقا و إنما تترعرع ظاهرة الصراع في المنظمة باستمرار في ظل ظروف مشجعة نلخصها في الآتي :

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 1 ، الاردن ، دار وائل للنشر و التوزيع . 2005



- التعارض أو تغيير في الأدوار و يحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط التي يعاني منها الفرد في وقت واحد ، وبلاستجابة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى؛
- التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن أن يسبب صراعا للفرد أو الجماعة ؛
- التغيير في المركز أو الوضع : قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد أو للجماعة .

### خامسا- مصادر الصراع التنظيمي : <sup>1</sup>

هناك العديد من مصادر الصراع في المنظمات و من هذه المصادر هناك ثلاث مصادر شائعة هي :

#### 1 - تعارض الأهداف :

يتضمن تعارض الأهداف ، الذي يعرف بالاختلاف حول اتجاه نشاط الجماعة و المعيار الذي يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الإنجاز ، انه من كثر مصادر الصراع حدوثا هناك عاملان يساعدان على ظهور تعارض الهدف هما : هما الوقت و الهدف و العوائق التي تقف دون انجاز الهدف ، و ينشأ عن الاختلاف الفترة الزمنية ( طويلة الأمد مقابل قصيرة الأمد) ، و الهدف ( تكنولوجي ، اقتصادي و المرتبط بالسوق و أخيرا العلمي ) حالة من التمايز بين جماعتين متفاعلتين أو أكثر . و عندما تتفاعل جماعتان متميزتان مثل التصنيع ( التوجه التكنولوجي ، اقتصادي قصير المدى) ، و البحث ( توجه علمي طويل المدى) فمن الممكن أن تكون حالة التمايز في توجه الوقت و الهدف تلك مصدرا للصراع.

إذا اعتبر انجاز إحدى الجماعات لأهدافها حائلا دون انجاز جماعات أخرى لأهدافها ينشأ عن ذلك عوائق انجاز الأهداف لنفرض أن إحدى شركات صناعة السيارات الكبرى مثلا تفكر في تطوير محرك جديد لسياراتها الصغيرة الحجم ، و حيث أن هذا المشروع الجديد يتطلب استثمارا رأسماليا كبيرا ، فقد قررت الإدارة العليا إدخال المحرك الجديد في واحد من أقسامه العديدة مثل شيفروليه ، الدزموبييل ،

<sup>1</sup> حرتم حسين ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهوان للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997

او كاديلاك ، و بما أن المحرك الجديد سيحقق ميزة تنافسية في السوق فقد يتطلع كل قسم من أقسام الشركة إلى محرك جديد ، غير أن قسما واحدا من بينها هو الذي سيستلم المحرك في المدى القريب و بذلك تواجه الأقسام الأخرى عوائق كبيرة في سبيل تحقيق أهدافها .

## 2 - متطلبات اتخاذ القرار :

يتعلق المصدر الثاني المحتمل للصراع بين الجماعات بمتطلبات معينة لاتخاذ القرارات التي تستفيد منها كل من الجماعات المتفاعلة .

و هناك عاملان يرتبطان بمتطلبات اتخاذ القرارات وهما:

\_\_ درجة الغموض في المهام ؛

\_\_ توفر الموارد .

تشير درجة الغموض في المهام إلى إحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات و هو ما يؤدي إلى حاجة كل جماعة من الجماعات المتفاعلة قدرا كافيا من تدفق المعلومات قبل أن تتخذ القرارات فكلما زادت درجة الغموض في كل مهمة زادت الحاجة إلى معلومات إضافية ، و على هذا يمكن أن ينشأ صراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحدهما إلى معلومات إضافية قبل الوصول قرار ، و يحدث الصراع كذلك عندما تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة التي تحتاجها كل منها إلى انجاز أهدافها، و يتعين أن تقوم أي منظمة بتوزيع الموارد المالية و المعدات و الموارد البشرية المحدودة بين الجماعات المختلفة بالصورة التي ترى أنها كافية و عادلة ، إلا أن ما تراه إحدى الجماعات انه عادل و كاف لا يكون كذلك بالنسبة للجماعات الأخرى و غالبا ما تصاب الجماعة التي ترى أنها لا تتلقى قسطا عادلا من موارد المنظمة بالإحباط ، و تصبح نظرتها عدائية تجاه المنظمة و الجماعات الأخرى و قد يؤدي موقف كهذا إلى آثار سلبية مثل : حجم المعلومات ، السلوك المضطرب و نشاطات أخرى غير صحية<sup>1</sup>.

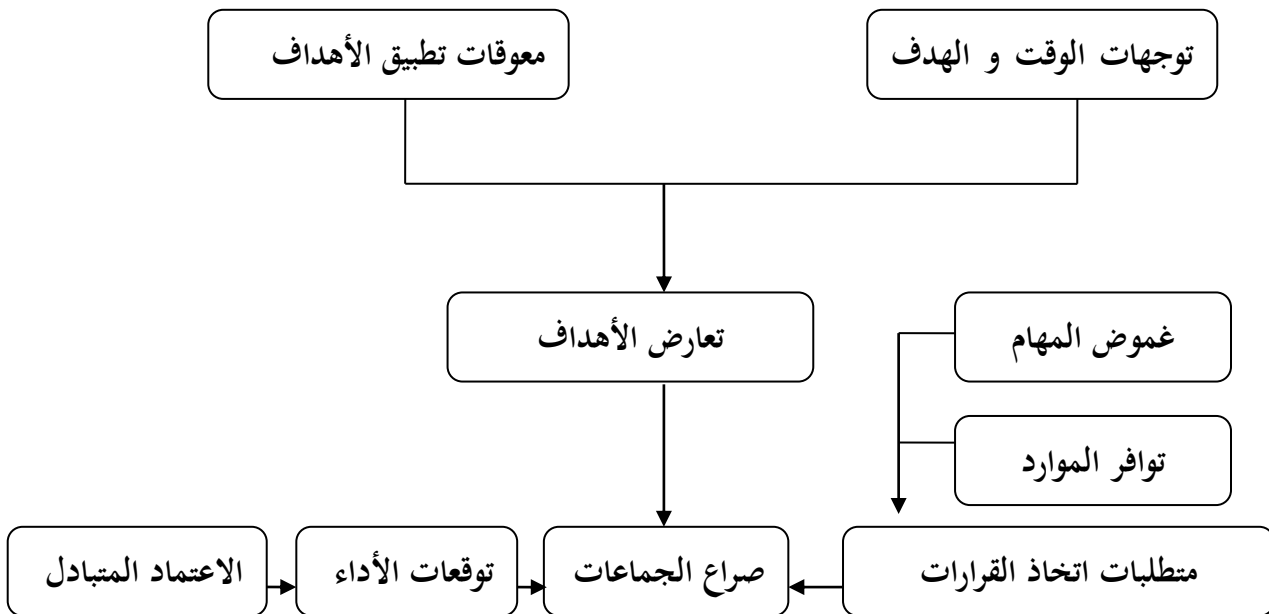
<sup>1</sup> Peter Hyde and Bill Williamson , Focus on change management , England ,Issue 66,2000 .

## 3- توقعات الأداء :

يتعلق المصادر الثالث للصراع بالموقف الذي في نشاطات أو أداء إحدى الجماعات الأخرى. فمثلا يقوم الجراحون ، فمثلا يقوم الجراحون في المستشفيات بأداء عملهم بعد أن يكونوا أخصائيو التخدير قد أنجزوا مهمتهم بنجاح ، و لا يتم تركيب الإطارات في السيارات في خط الإنتاج إلا بعد قيام العمال بتركيب الكوابح ، كما يقوم النجارون بتشبيد هيكل المنزل بعد أن يتم بناء الأساسات .

ترتبط توقعات الأداء في سلوك الجماعات بنوع الاعتماد المتبادل القائم بين هذه الجماعات ، و ينتج عن طبيعة أنواع الاعتماد المتبادل .... تزايد احتمال الصراع بين الجماعات المتفاعلة ، أي كلما تقدمت العلاقات بين الجماعات من الاعتماد المتبادل المشترك إلى الاعتماد المتبادل المشترك ، زادت درجة اعتماد إحدى الجماعات على الأخرى في أداء مهامها ، فحين تعجز جماعة عن أداء مهامها بالصورة المطلوبة ، أو تفشل في مقابلة توقعات الأداء بالنسبة للجماعة الأخرى ، فمن الممكن أن ينشأ صاع بينهما . و يتعاظم احتمال نشوء الصراع مع الاعتماد التبادلي الذي نشأ بسبب كثافة التفاعلات بين الجماعات .

## شكل رقم 1.3: يبين مصادر الصراع



المصدر : أندرو سيزلاقي و مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة ، 1991، ص 273 .

**سادسا : أنواع الصراع التنظيمي:**

معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي:

**1 - الصراع على مستوى الفرد :**

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد و ذاته و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل و تحقيقه لأهداف المنظمة الطي هو عضو فيها ، و غالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحث لا يمكن تحقيقها معا ، و يتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف و صراع الدور ، نوجزها على النحو التالي :

**1.1 صراع الهدف :**

يحدث عندما للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية و إيجابية في نفس الوقت ، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر و عليه اختيار واحد من هما ، و يأخذ إحدى الصور التالية :

**- الصراع بين هدفين إيجابيين :** و هذا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا ، ويزداد الموقف تعقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد . مثال ذلك عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر ، و الخياران بالنسبة له هدفان مرغوبان و إيجابيان ، فهو قد يرى في القسم الآخر فرصا جديدة للترقية و التطور ، بيد انه سيفقد زملاء عمله القدامى و الجو الاجتماعي الذي اعتاد عليه .

**- الصراع بين هدف ايجابي و لآخر سلبي :** ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الايجابية و العناصر السلبية في نفس العمل . و على سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري " عنصر إيجابي " بيد أنها تقرر له ساعات عمل إضافية " عنصر سلبي " .

**- الصراع بين هدفين سلبيين :** هنا يوجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما ، فكلا الهدفين بالنسبة له هدفان سلبيان ، و هنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرارا . فمثلا يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة . فهو قد يرى أن نقله لوظيفة

أقل في تقليل من شأنه و تجميد لتطلعاته و تحويله لفرع ريفي فيه ابتعاد عن الأسرة ، بالإضافة لافتقاد المميزات الاجتماعية و الاقتصادية الموجودة في المدينة .

## 1. 2- صراع الدور :

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة ، و الأسرة و المجتمع فمجموعة الأدوار داخل المنظمة تتكون من الإدارة و الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و العملاء و الأسرة تتكون من أفراد الأسرة ، الأهل و الأقارب ، أصدقاء الأسرة و الجيران .

و في المجتمع تتكون مجموعة الأدوار من التنظيمات الدينية و الثقافية و الرياضية و الاجتماعية كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد و غالبا ما تتضارب هذه التوقعات ، و هذا ينشأ ما يسمى " بصراع الدور " .

و يرى هربرت **Herbert** أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين : وحدة الأوامر ، تسلسل الأوامر و ينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي و انخفاض في فعالية المنظمة ، و يرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد واضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها و تحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة. و خير مثال على ذلك لصراع الدور داخل المنظمة هو ملاحظ أو رئيس العمال فورمان Foreman فالغدارة تنظر إليه كأحد كوادرها و عين لها على العمال ، بينما ينظر إليه العمال على انه فرد منهم و سيعتني بأمورهم مثل الأجر ، الترقية و الحماية من ضغوط الإدارة .

و يمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور :

- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين؛
- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر؛
- القيام بدورين في آن واحد؛
- إرغام الفرد على ممارسة قيم و أخلاقيات تتعارض مع قيمه و أخلاقياته؛
- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة ادوار لا يعرف أيا منها يجب أن يكون له الأولوية .

و صراع الدور في المنظمة له أسباب عدة منها :

❖ **الهيكل التنظيمي :** و الذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور خلال المنظمة، فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف و سياسات و قرارات و أوامر قد تكون متقاربة أحيانا، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة و عدم تسلسلها.

❖ **المركز:** يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له ، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره و توقعات مرؤوسيه .

❖ **أسلوب الإشراف :** يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور . فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه أو لا يقوم بتوصيل هذه بالصورة المطلوبة ، فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته ، و كذلك قد يعتمد المشرف على تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم و إمكانياتهم . مما يؤدي لحدوث نوع من القلق و التوتر لديهم .

و في المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت ، فقد يقوم بدور الزوج، الولد، الابن، طالب دراسات عليا، عضو في ناد اجتماعي، و عضو في لجنة حكومية ... ، بالإضافة إلى دوره في منظمة العمل. وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد و هو يحاول جاهدا أن يوفق بين هذه الأدوار، إلا انه غالبا ما يفشل في ذلك و يعيش في صراع ضار بينه و بين ذاته.

و يعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة إلى المنظمة ، فالفرد العامل هو أهم عناصر الإنتاج ، و هذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدراته و إمكانياته العقلية والجسدية و يؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلبا على تحقيقه لأهداف المنظمة .

## 2- الصراع على مستوى الأفراد :

و هو الصراع الذي يقع بين الفرد و رؤسائه و زملائه و مرؤوسيه داخل المنظمة و تلعب المتغيرات المعرفية و الإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع .

و من النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد ، نموذج يعرف باسم ( نافذة جوهاري )

The Johari Window نسبة الى Harry Ingham و Joseph Lauft و يوضح الشكل التالي هذا

النموذج :

شكل رقم 3. 2 : يبين نافذة جوهاري

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف نفسه	
2	1	الفرد يعرف نفسه
4	3	الفرد لا يعرف نفسه

Source : <https://morning-it.web.app/%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B0%D8%A9-%D8%AC%D9%88%D9%87%D8%A7%D8%B1%D9%8A-pdf.html> censulé le 24-09-2020

من الشكل يلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه و بالآخرين يمكن استعراضها كما يلي :

-**الحالة الأولى:** الفرد يعرف نفسه و الآخرين ، و هذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بيئة بمشاعره و إدراكاته و دوافعه و أيضا بمشاعر و إدراكات و دوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما قلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات .

-**الحالة الثانية :** الفرد يعرف نفسه فقط . و تكمن المشكلة هذا في عدم معرفة الفرد بمشاعر و إدراكات و دوافع الآخرين الذين يتفاعل و يتعامل معهم . و هذا يعاني الفرد من الخوف و الصراع الناجم عن عدم قدرت على التفسير و التنبؤ و التحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا و حذرا في التعامل معهم .

-**الحالة الثالثة:** الفرد يعرف الآخرين فقط قد تتوافر معلومات هذا عن الآخرين و لا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين و يميل إلى الانطواء و الانزواء بعيدا عن زملائه في العمل .

-**الحالة الرابعة :** الفرد لا يعرف نفسه و لا الآخرين . و هذه أسوأ الحالات ، حيث يرتفع عدم الفهم ، و سوء الاتصال ، ينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة .

و بصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل ، أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة و العدوانية .

### 3- الصراع على مستوى الجماعات :

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة و يأخذ هذا المستوى شكلين رئيسين هما :

3.1 الصراع الأفقي : يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد . و من الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج و التسويق في نفس المنظمة .

3.2 الصراع الرأسي : يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا و الإدارة الدنيا على سبيل المثال .

### 4 - الصراع على مستوى المنظمات :<sup>1</sup>

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط و إنما تحدث بين المنظمة و بيئتها الخارجية ، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية و مالكون و عاملون و مستهلكون و موردون ، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع ، التي قد تتعاون أو تتنافس معها ، فيحصل الصراع بين المديرين و بين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم ، و المستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم ، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتها .

إن عملية بروز الصراع و التنافس بين المنظمة و المنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب **Games Theory** و هي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع التنافسية و المتصارعة بين المنظمة و المنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة ، فيحدث اتصال و تفاهم بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعاً . و يكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين .

<sup>1</sup> حسن الحكاك ، نظرية المنظمة ، بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1975، ص 374-376 .



إن الصراع بين المنظمة و المنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتثابر و تنشط و تتطور و تحسن حالها حتى تثبت وجودها و تحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة .

إن عملية تعرض المنظمة إلى شتى أنواع الصراعات يؤدي إلى حلول الارتباك و القلق في جوانب هيكلها التنظيمي ، مما يؤدي إلى حدوث الأضرار لكل الأطراف . و بالطبع لا يوجد نموذج مثالي أو قاعدة على هذه الصراعات لاستحالة ذلك عمليا ، لكن يمكن التخفيف من حدة الصراع و يكون ذلك من خلال القضاء على هذه الصراعات لاستحالة ذلك عمليا ، و لكن يمكن التخفيف من حدة الصراع و يكون ذلك من خلال القضاء على الأسباب التي تؤدي إلى ظهوره ، سواء كانت أسباب نفسية و بيروقراطية ، و مثل هذا العمل يتطلب إعادة بناء تركيبها بشكل عملي ووفق أسس واقعية و تحسين العلاقات الصناعية و العمل على التخلو من الاختلافات السياسية و الاقتصادية و تخفيف الفوارق الثقافية و الاجتماعية و السياسية و الدينية و القومية ، و يكون ذلك عن طريق زيادة الثقافة و إحلال مبادئ التعاون و الإخاء بين جميع الأطراف .

#### سابعاً- آثار الصراع التنظيمي :

للصراع التنظيمي آثار إيجابية و أخرى سلبية<sup>1</sup>:

#### 1- الآثار الإيجابية :

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقومون أن الصراع لا يمكن تجنبه و هو وليد ظروف و أوضاع في المنظمة و يعتبر عنصراً فعالاً في التغيير ، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم و الإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة و تطوير الأفكار الجديدة و التي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة و متكيفة مع المتغيرات من حولها ، و من الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي مايلي:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات و الاستعدادات الكاملة التي لا تبرز في ظل الظروف المنظمة ؛

- يتضمن الصراع نوع من الاتصال ، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة جديدة و دائمة الاتصال ؛

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 3 ، الأردن ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ص ص 370-373

- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوي الميول العدوانية؛
  - قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق و معلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة ؛
  - يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين؛
  - يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة؛
  - يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.
  - يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع و الابتكار و التحفيز في المنظمة .
- إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة و أثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي ، و الهدف هذا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة و الأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد و نتائج جيدة للمنظمة و أفرادها ، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الايجابي و العصف الفكري ، كما أن الصراع الخارجي يزيد من التلاحم في المنظمة .

## 2- الآثار السلبية :

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع ، و يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد ، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة و يخلق استقطابا في الإدراك و المشاعر و السلوك داخل المنظمة ، إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي و يمثل احتلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي و القلق ، و فقدان احترام الذات و ضعف المقدرة على اتخاذ القرار و التي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع .

و نذكر في مايلي الآثار السلبية للصراع التنظيمي :

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة ؛
- يحول الطاقة (الأفكار) و الجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة؛
- يهدم المعنويات و يهدر الوقت و الجهد و المال مما يضعف من مستوى الكفاية و الفعالية؛

- يستقطب الأفراد والجماعات و ينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة و العاملين ، و لجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات و عدم التعاون مع الغدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة ؛

- يعوق العمل التعاوني ؛

- انخفاض الإنتاجية و يعاني الأداء من الجمود،

- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط و عدم التأكد و فقدان القدرة على الحزم و ضعف في الثقة .

### ثامنا- إدارة الصراع التنظيمي

#### 1 - مفهوم إدارة الصراع:

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتموم و يتعذر اجتنابه و أن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة بسبب الركود و يؤدي مع الزمن إلى انهيارها ، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بضرر كبير أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمات و هو المطلوب .  
فان إدارة الصراع لا يتعين حله و حل الصراع يتطلب التقليل من الصراع و إزالته بينما إدارة الصراع تتطلب أولاً تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده ، إن كان منعدماً و زيادته إن كان اقل من الحجم المناسب و تقليله إن كان أكثر من اللازم .  
و يعرف **Robbins 2001** إدارة الصراع " بأنها العملية التي يتم فيها استخدام الحلول و المميزات لتحقيق مستوى المرغوب فيه .

كما يعرفها **Roberts** بأنها " التدخل الهادف لحقن الصراع المدمر و حله".

و كتعريف شامل يمكن تعريف إدارة الصراع بأنها " مجموعة الإجراءات و الآليات و القرارات التي يتخذها المدبرون للتعامل مع النزاعات التي تنشأ داخل منظماتهم بأساليب متعددة وفقاً لنوعية وحدة الصراع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي ، استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي و اثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، جامعة الزهر ، فلسطين 2017 ص 20.

## 2- أهمية إدارة الصراع التنظيمي :

تظهر أهمية إدارة الصراع التنظيمي من خلال المزايا التالية<sup>1</sup> :

- تحفيز المديرين و العاملين على التنافس الايجابي المثمر؛

- إيجاد فرص للتغيير و التحسن ؛

- اكتشاف مسببات الصراع التنظيمي بحيث يسهل معالجتها كما لو كانت مجهولة ؛

- إعادة تأليف مشاعر العاملين و تنسيق جهودهم ؛

- إشاعة الايجابيات و التنافس بين الأفراد و فرص العمل ؛

- ظهور و اكتشاف مواهب للابتكار و الإبداع ؛

إن المنظمات الخالية من الصراع تتصف من السكون و الركود و من هنا تكمن أهمية إدارة الصراع للخروج من السلبية القاتلة و هناك بعض الوسائل ممكن إتباعها لاستثارة الصراعات الايجابية للخروج من دوامة السكون و هو ما يؤدي إلى :

-زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية ؛

-خلق تنافس بينهم عن طريق مكافئة الانجاز ؛

-تمرير المدير الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الأقسام و الدوائر و بالتالي الاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء لاستشارة الموظفين للعمل بجدية و الخروج من جو الصراعات الجانبية و الشخصية غير الفعالة ؛

-إن المدير الكفاء هو الذي لديه القدرة على مواجهة الصراع التنظيمي و بذلك يصبح الصراع التنظيمي جزء من الثقافة التنظيمية داخل المنظمة .

<sup>1</sup> مقرب صارة ، أنماط ادارة الصراع التنظيمي و اثرها في تحقيق الرضا الوظيفي ، مجلة الاقتصاد الجديد ، مجلد رقم 10 عدد 2 ، جامعة الجليلي بونعامه خميس مليانة ، 2019 ، ص 31 .

**3- مراحل الصراع التنظيمي :**

يمر الصراع بعدة مراحل كالسلسلة من الأحداث المتعاقبة نسلط الضوء عليها في الأتي<sup>1</sup> :

**1.3 مرحلة الصراع لضماني ( الخفي):**

يكن هنالك مصدر أو سبب للصراع و يحتمل أن يتطور منه الصراع و لكنه لم يحدث بعد، إنما لا يزال مدفونا حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام و بنائه ، أو في متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين.

و في هذه المرحلة لا يدرك الفرد فيها وجود صراع ، و ذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن ، و تختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل الاعتماد المتبادل في العمل و السياسات التنظيمية الغير محددة و تعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد ، و الاختلاف حول الأهداف و صعوبات الاتصال و والقيم لأفراد التنظيم

**3. 2 مرحلة إدراك الصراع :**

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع بحيث يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بان هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود الى الصراع و تلعب المعلومات خلال عملية الاتصال دورا مهما في تغذية صور و مدركات هذا الصراع و ذلك بسبب الخلل في الاتصالات بين الأفراد و والجماعات حول موقف ما.

**3.3 مرحلة الشعور بالصراع :**

في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفاعلية التنظيمية سلبا و تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة و السابقة و غالبا ما يصعب الفصل بينهما و تتولد فيها أشكال القلق المشجعة على الصراع. و هكذا يتبلور الصراع بشكل واضح و أكثر تعبيراً عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه و في ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من أثار الناجمة عنه.

<sup>1</sup> بن جيمة عمر ، دور ادارة الصراع في تحسين مستوى الاداء الوظيفي للعاملين ، المرجع سبق ذكره، ص ص 20-22

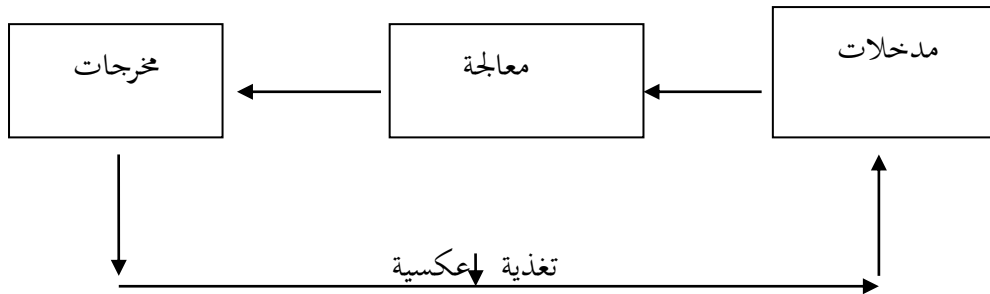
## 4.3 مرحلة الصراع العلني :

يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوبا علنيا في الصراع أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد و بسبل مختلفة مثل العداوات و الملامنات العلنية و قد يأخذ الصراع صورا أخرى من اللامبالاة أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان .

## 5.3 مرحلة ما بعد الصراع العلني :

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع و على إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة محاولة التعرف على جذور المشكل وحلها وإذا تم ذلك فانه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد والجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكنمه أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة فان هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع الذي قد يحتفي عن السطح مؤقتا و لكن ما يلبث أن يعود مجددا إلى مرحلته الأولى و الشكل الموالي يوضح ذلك :

## الشكل رقم 3.3 : يوضح مراحل الصراع



المصدر: بن جيمة عمر ، دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الرابع ، العدد 4 ، الجزائر ، جوان 2018

تتمثل مدخلات الصراع في الظروف المسببة لخلق الصراع بشكل ضمني غير معلن مثل التنافس على الموارد أو التباين في الأهداف حيث يدرك الأفراد هذه الظروف و يقومون بمعالجتها و تحليلها ليدخلوا بذلك مرحلة الصراع العلني و الذي يتم بطرق مختلفة كالإضراب عن العمل ، و إذا لم تعمل المنظمة على

إدارة الصراع بصورة فعالة فان ذلك يساعد على اختفاء الصراع بصورة مؤقتة و لكنها تكون قد مهدت لنشوء الصراع من خلال خلق مدخلات جديدة لنشوئه و تطوره<sup>1</sup>.

#### 4-أساليب إدارة الصراع التنظيمي :

يتفق كتاب الإدارة على وجود الأساليب الشخصية في إدارة الصراع بين الأفراد و إن كان هناك خلاف بينهم حول مدى فاعلية كل أسلوب و قد قام **Blik and Mouthon** بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع أوضحها على شكل شبكة إدارية لها بعدان هما :

- الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة ؛

- الاهتمام بالإنتاج .

و جعللا لكل من هذين البعدين إحداثيات يمتد من صفر إلى 9 و قد ركزا الباحثان على النقاط الواقعة في زاوية الشبكة و كذلك النقطة الواقعة في الوسط و بالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع :

#### 1.4 أسلوب التجنب :

و يقصد به عملية الانسحاب من إدارة الصراع فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة ، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين رغم أن هذا الموقف يؤدي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف مع ذلك يمكن اللجوء إليه مثال ذلك : أن يكون هناك آخرون يمكنهم إدارة الصراع أفضل من المدير مثل أحد المرؤوسين .

#### 2.4 أسلوب المجاملة :

و فيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت و يدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر و هذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم ، لذلك فعاليته قليلة في

<sup>1</sup> بن جيمة عمر ، مرجع سبق ذكره ، ص 23

التعامل مع الكثير من المشاكل و يتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الشخصية لأطراف الصراع

#### 3.4 أسلوب الحل الوسط :

يتصف بقدر معتدل من الحزم و التعاون و يتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات .

#### 4.4 أسلوب المنافسة :

يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة و المركز و الحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح احد الأطراف فقط عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر، و الاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل ، يتم استخدامه إذا كانت القضية طارئة و اتخاذ تصرف سريع يعد عملية ضرورية .

#### 5.4 أسلوب التعاون :

عن طريق العمل على نقاط الوفاق و تجنب الخلاف ، يتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم و التعاون و اللجوء إلى القوة بين العلاقات الإنسانية حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة و طرح بدائل الحل و مناقشتها مع الأطراف حتى يتم علاج الأمر علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع . و هذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحياناً إلا انه أفضل الأساليب و يتم اللجوء إليه إذا كان موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على انجاز الأهداف التربوية كان لا يقوم المعلم للتخطيط لعمله .

اما **lourance and lors féria** ان هناك ثلاث اتجاهات فكرية لإدارة الصراع بين مجموعات

و هي :

- الاتجاه التفاوضي : يركز على إدارة الصراع بين المجموعات التي تتنافس على الموارد المحدودة .



- الاتجاه البيروقراطي : يركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن علاقات السلطة الرأسية في التنظيم و إستراتيجية إدارة الصراع بأسلوب العلاقات الإنسانية .

-اتجاه النظم : يركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن مشاكل التنسيق بين النظم .

و قد اورد **Lon genikal** و **Frangell** مجموعة من الأساليب لحل الصراع منها :

- السيطرة على الجماعة الأقوى : و هذا يتم إذا لم يوقف الصراع فان الأقوى هو الذي سيفوز و إذا كانت الهزيمة قاسية فانه يمكن للمدير أن يأمر بالنقل و في بعض الحالات يتقبل المدراء الهزيمة و ينتظر فرصة أخرى للصراع و إذا تصارعا فريقان فان السيطرة تتم بقرار الأكثرية .
- المساومة بين المتنافسين: إن المساومة هي الوسيلة للحل بين المتنافسين و هذا ما ينطبق على أنواع أخرى من الصراع كرؤساء الأقسام.
- تعديل العلاقات التنظيمية : في بعض الأحيان فان هذه العلاقات تؤدي إلى صراع و إن مثل هذه التغيرات تحدث صراعا بين الطبقات المختلفة و يستخدم عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية كالآتي :

أ- أسلوب استخدام القوة : لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام .

ب - أسلوب التكيف : عن طريق التنازل عن المطالب و قبول مطالب الطرف الآخر .

ج- أسلوب التوفيق و التهدئة : لمحاولة التقليل من نقاط الخلاف و التركيز على وجود مصالح مشتركة عن طريق التنازل لبعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضا .

د- المواجهة : محاولة التعرف عن المصالح المشتركة بين الأطراف و التركيز عليها و من ثم التركيز على الأهداف العليا في المنظمة .

و لاختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يكمن في تحليل الصراع للتعرف على أسبابه و آثاره و تحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم و غاياتهم و مدى تأثيرهم و من ثم دراسة البدائل المتاحة

لاختيار الأنسب منها في حل الصراع وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف و الأطراف بالدرجة الأولى .

## خلاصة الفصل الثالث :

يتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم ، و لكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا ، بل له أحيانا قيمته الإيجابية للنظام ، و هذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعما لأهداف فيعتبر الصراع التنظيمي إيجابيا و محسنا لمستوى الأداء ، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر صراع سلبي مخلا بوظائف المنظمة .

كذلك الصراع التنظيمي يمكن أن يحفز على الابتكار و اتخاذ القرارات الأفضل نتيجة تقديم وجهات نظر عديدة و متباينة،وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم و الإبداع و تشجيعه للمبادرة الخلاقة و تطويره للأفكار الجد

## الفصل الرابع

الفصل الرابع: إدارة الابتكار من الإستراتيجية إلى التطبيق

## تمهيد :

إن ما يلاحظ في بيئة الأعمال الحالية هو عدم التأكد، في حين نجد المبدأ الثابت هو التغير ، أما القاعدة الوحيدة للنمو و التطور في المنافسة و تنوع استراتيجياتها و أساليبها و في هذه البيئة التي تزداد فيها المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل ، نجد الأسواق تتحول ، التكنولوجيا تتطور ، المنتجات تتقدم ، والعمليات تتغير بسرعة ، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تقوم على الابتكار و على هذا الاساس سيتطرق الفصل الرابع لكيفية تطبيق إدارة الابتكار من الإستراتيجية إلى الشروع أو التطبيق في للنقاط التالية :

أولاً- ماهية ادارة الابتكار و العملية الابتكارية و العوامل المؤثرة فيها

ثانيا - عناصر إدارة الابتكار

ثالثاً- إستراتيجية الابتكار

رابعاً: مراحل العملية الابتكارية من الاستراتيجية إلى التطبيق

أولاً- ماهية إدارة الابتكار و العملية الابتكارية و العوامل المؤثرة فيها :

### 1- مفهوم إدارة الابتكار :

يشير مصطلح إدارة الابتكار إلى العمليات الإدارية في الابتكار ، فبدون وجود عمليات ملائمة لا يمكن أن يكون البحث و التطور بالكفاءة اللازمة ، لذا تتضمن إدارة الابتكار مجموعة من الأدوات التي تسمح بتعاون المديرين و الموظفين من أجل الوصول الى فهم مشترك للأهداف و العمليات .

كما يمكن تعريفها على أنها النظر إلى الظواهر و المشكلات الإدارية و الفنية بمنظور جديد و علاقات غير مألوفة لتفاعلات الفرد و العمل و المؤسسة و المجتمع لتحقيق التقدم و التطور و عليه فإن إدارة الإبداع الموجه و المدفوع بشكل مخطط و مدروس من أجل تصميم أسلوب عمل جديد : ينتج عنه عمليات أو منتجات أو أعمال جديدة و تشجيع الموظفين و حثهم على الإبداع و الابتكار

في أي مجال من مجالات نشاط المؤسسة و توجيهها بما يحقق أهداف المؤسسة لذلك كان لابد على المؤسسة توفير العوامل المساعدة على تنمية و إبراز قدرات الإبداع و الابتكار لدى موظفيها<sup>1</sup> .

### 2- ماهية العملية الابتكارية و العوامل المؤثرة فيها

#### 2.1 العملية الابتكارية:

إن المعاملة الابتكارية فريدة في آلياتها وومضة الإلهام أو الابتكار فيها. و رغم التطور الكبير الذي حصل في دراسة الابتكار و عملياته ، إلا أن هذه العملية لازالت تتسم بعدم التأكد العالي الذي يعني أنها لازالت في جوانب منها غير مفهومة . و إن أكثر الدراسات المتفائلة و المنادية بإمكانات الفهم و الترتيب على إبتكار و خبراته و مهاراته ،و التي ترى أن القوانين الأساسية التي تهيمن على توليد الأفكار الجديدة قد اكتشفت الآن ، لا تتردد في القول أن علمية الابتكار تتسم بالغموض.

أما الطرف الآخر ( و لنقل المتشائمين ) فإنهم يرون أن الابتكار علمية متحيرة و ملغزة (Masterious)

<sup>1</sup> بلعور سعيدة أهمية القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع و الابتكار من أجل رفع قيمة المؤسسة ،مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار ، جامعة غرداية يومي 14 و 15 فيفري 2017 ص 73.

و تتسم بقدر عال من عدم التأكد . فإذا كانت الخبرة جيدة في جميع المعلومات عن المشكلة و الطرق المنهجية لدراستها ، فإن الخبرة تتضاءل إلى مستوى عبارات عامة من الخبرات الشخصية للمبتكرين فيما يتعلق بجوهر عملية الابتكار أي في ومضة الإلهام أو الابتكار التي تنقل كل ما سبقها من سياق إلى سياق جديد آخر ، و من التفكير المنظم في جمع و تحليل و معالجة المعلومات الى الحدس و إنشاء المعلومات بطريقة غير واضحة تماما.<sup>1</sup>

و الابتكار كما أشرنا في الفقرة السابقة يمكن أن يكون حلا جديدا لمشكلة قائمة أو يكون بمثابة التوصل إلى الجديد أصلا . و الأول هو ابتكار ضمن المجال الحالي ، في حين أن الثاني هو خارج لمجال بل إنه عند نجاحه يمكن أن يلغي المجال السابق أو غيره جديدا.

فالسيارة ألغت استخدام العربات في النقل و السفر ، و الطائرة غيرت جدريا النقل بالبواخر و حتى بالسكك الحديدية ، و الفاكس ( Fax ) ألغى استخدام (Telex) و هكذا. و مع أن الابتكار الذي يتميز بمجالاته الطبيعية و الإنسانية فإن العملية الابتكارية في كل هذه المجالات واحدة في مراحلها و آلياتها و عملية توليدها للحلول أو الأفكار الجديدة .

- فهذه العملية لدى شاني و لاو ( shani and lau ) تتكون من خمسة مراحل هي :

دراسة مجال المشكلة في جوانبها المتعلقة ، إشباع الذهن بالمعلومات المتاحة ، فترة الإحتضان التي خلالها العملية المعرفية عند مستوى الاوعي تصحح و تعدل و تعيد تشكيل المعلومات ، توقع الإلتماع بالفكرة الجديدة أو الحل الجديد ، إختبار الفرضية أو تقييم الحل.

و حسب دوبراين (A.J.0 DuBrin) فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية :

أ - إيجاد المشكلة (problem finding) : حيث يكتشف الفرد أن شيئا ما له قيمة يمكن أن يعمل عليه أو أنه ينتسب إضرابا أو إزعاجا لا بد من معالجته .

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

ب - الإنغمار ( **Immersion** ) : في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها . فهو يطلب و يجمع المعلومات ذات العلاقة و يكون الخيارات بدون أي تقييح أو تقييم.

ج - الحضانة ( **Incubation** ) : بعد تجميع المعلومات ، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه و يقوم عقله اللاوعي في نشاط و تدوير حتى عندما عدم القيام بأي نشاط ، و هذا في العادة مبرر ليذهب الفرد بالتمشي أو السرحان خلال ساعات العمل ليتهم بالحل الخلاق للمشكلة . و بينما المشكلة تنضح بحدوء مع جمع المزيد من المعلومات ، فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات و الوقائع في نمط له دلالة أو معني .

د - التبصر ( **Insight** ) : و هذا هو الحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضا قد يكون أثناء التمشي أو قبل النوم أو بعده أو عند الغسل

## 2.2 العوامل المؤثرة في العملية الابتكارية :

و يمكن نضع وصفا ملائما لمراحل العملية الإبتكارية المتكاملة كما حددناها من الفكرة إلى السوق ، من خلال ثلاثة مجموعات من العوامل حيث كل مجموعة مرحلة من مراحل .

- عوامل التحسس ( **Sensation Factors** ) : و تضم هذه المرحلة عوامل الإدراك و التمييز لعمل شبيئ م في مجال ما ، و جمع المعلومات و الحقائق ، و من ثم إيجاد المشكلة . و يمكن أن نلاحظ أن الشركات الإبتكارية تكون ذات إدراك مسبق بضرورة و أهمية الإبتكار و بالتالي فأن باحثيها يبحثون عن المجال أو المجالات التي تكون قابلة للبحث ، و من ثم جمع المعلومات و إيجاد الموضوع للإبتكار أو المشكلة للحل الخلاق ، أما في الشركات التقليدية فإن المشكلات تستمر و تتفاقم و من ثم يأتي الإدراك اللاحق لأهمية البحث عن الحل.

- عوامل الإلتماع ( **Illumination factors** ) : و هذه المرحلة تتضمن عوامل إحتضان المشكلة وإيجاد الفكرة الجديدة أو الحل الجديد بطريقة مفاجئة و غير متوقعة في الغالب فيما يسمى بعملية و جدتها ( **Eureka Process** ) و في عبارة أرخميدس الشهيرة أو عملية الاندهاش ( **Aha Process** ).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 39



و الواقع أن ومضة الإلهام أو الابتكار (**Innovation Flash**) هذه لا تمثل نشاطا واعيا كليا وإنما هي ترتبط ما دون الوعي بالأنشطة الذهنية التي لا يمكن السيطرة عليها و إدارتها بشكل واعى من قبل الفرد - المبتكرة، و هي المكون الحرج في عملية الابتكار .

و كلما كانت المعلومات و الخبرات دى الفرد حول الموضوع أو المشكلة أكبر زاد إنغماره في الموضوع أو المشكلة ، كلما زادت فرصة ظهور ومضة الابتكار أو الإلتماع . و يمكن وصفها بأنها الإتيان بالجديد الذي يمثل نوعا من التجاوز على الحالة القائمة و الحرق لها و القفز عليها، بل انها تكون عادة بمثابة الإتيان الفوضى إلى النظام من منظور الحالة القائمة . و قد تطل أو تقتصر فترة الإنتظار لومضة الابتكار أو الإتيان بالجديد لأنها كما أشرنا لا تخضع للعمل المنظم المنهجي . و من أجل زيادة فرصة ظهور ومضة الابتكار ، هناك توصيات مفيدة لهذا الغرض و هي :

أ - التفكير المستمر بالمشكلة بما يسمح بنضوجها على المستوى المعرفي.

ب - إعادة تحديد المشكلة بطرق جديدة قدر الإمكان و بما يسمح بالنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة.

ج - القيام بعصف الأفكار لقائمة من البدائل بدون إستبعاد أية إمكانات .

د - السماح بالتعبير الحر و بالحل البسيط او الأصعب أي من الأقل تغييرا إلى الاكثر تغييرا .

هـ - الشروع و التقدم بالتجربة و الخطأ .

و - التمييز بين العقبات الواقعية و المتصورة حيث أن الكثير من هذه العقبات تكبح الابتكار.

ز - ضرورة مراعاة الوقت المنفق في هذه العملية.

كما أن مما يحد من تقبل الأفكار الجديدة التي تأتي بها ومضة الابتكار و النشاط الابتكاري عموما وجود العقبات الذاتية التي ترتبط بالروتينيات المعتادة و التخوف من محاولة جديدة و ما يمكن أن ينجم عنها فشل . و من أجل مواجهة هذه العقبات فأن من الممكن الإستفادة مما يأتي :

أ - إسماع للجانب الأحمق (Foolish Side) فيك أن يخرج .

ب - كن صيادا (Be a Hunter) للأفكار .

ج - إستخدم مسار التوقف على الصخور ( Use Stepping Stones ) : أن المخبونة غير العلمية و غير المألوفة التي لا تستطيع تنفيذها ، يمكن أن تستخدمها أحيانا كصخور توقف للقفز الى الافكار العلمية ، الخلاقة ، و الجديدة .

د - كن ثوريا ( Be a Revolutionary ) : أغلب الأفكار و التطورات الجذرية الجديدة في التكنولوجيا ، العلم ، و الأعمال ، تأتي عندما يقوم أحدهم بكسر القواعد .

هـ - لا تكن خائفا من المحاولة و الفشل ( Dont Be Afraid To Try and fail ) .

- **عوامل الجني ( Harvest Factors )** : و تتضمن هذه المرحلة عوامل قبول الفكر الجديد أو الحل الجديد و التطبيق ( حصاد المنتج الجديد في الشركة ) و التسويق التجاري ( حصاد العوائد من المنتج الجديد في السوق ) ، و كذلك التحسينات اللاحقة على المنتج الجديد حتى يصل إلى مرحلة النضوج . و قد يكون مجديا للشركة الإبتكارية أن تنظر نظرة طويلة الأمد للأفكار الجديدة حيث أن بعض الأفكار الجديدة لا تقبل لطموحها و لكن بعد فترة الظهور كأفكار ملائمة ، و بعض الأفكار تكون مقبولة إلا أنها تفشل في التحول إلى منتج جديد ، أو تتحول إلى منتج جديد و لكنها لا تنجح في السوق . و مثل هذا الفشل يكون ذكيا لأن ما سيأتي بعده سيكون أكثر نجاحا في ضوء خبرة الشركة و تعلمها من هذا الفشل . في حين أن بعض الافكار لا تنجح فقط في التحول إلى منتج جديد و إلى منتج ناجح في السوق ، و إنما أيضا تكون ذات إمكانات كبيرة لتطوير منتجات لاحقة .

و رغم هذا التصنيف للعوامل إلا أن العملية الإبتكارية هي عملية متكاملة و متداخلة ما بين هذه المراحل و عواملها . دون أن يعني هذا الدعم مراعاة هذه المراحل التي غالبا ما تكون مرشدا أو جيدا و منهجيا في التقدم في إيجاد الحلول الخلافة و توليد الأفكار الجديدة.

## 3- أشكال و أساليب العملية الابتكارية :

## 3. 1 أشكال العلمية الإبتكارية :

بصفة عامة قد تأخذ الإبتكارات ثلاثة أشكال هي كالآتي :

## ○ الإبتكار الإداري :

إن الإبتكار الإداري هو مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار ، تهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام و أهداف العمل و تلك القواعد و الإجراءات التي تعمل بالاتصال و التبادل بين العاملين و البيئة المحيطة بالمؤسسة فقد عرفها - كنيث - بأنها تبني عملية التغيير في المؤسسة و البيئة المحيطة بها حيث أضاف إلى أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي تجري داخل المؤسسة بل إلى أبعد من ذلك.

## ○ الإبتكار التقني

يعرف الإبتكار التقني أو التكنولوجيا وفقا لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم و التكنولوجيا في الولايات المتحدة بطرائق متعددة ،ولكن الإبتكار أحد في هذا التقرير معنى عام مشيرا إلى الخطوات التجارية و الصناعية و التقنية التي تقود الى تسويق السلع الجديدة و المصنعة.

## ○ الإبتكار الإضافي :

يعرف الإبتكار الإضافي على أنه الإبتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن و يعرف (Damanpour) الإبتكار الإضافي أو المساعدة بأنه : الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية و التي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة ، و في نفس السياق (Als.el al) عرفوا، الابتكار الإضافي هو : ابتكارات مساعدة و أنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية و تتجاوز وظائف العمل الأساسية بالمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 32.

## 3. 2 أساليب العلمية الإبتكارية :

توجد العديد من الأساليب حيث تم تصنيفها حسب عدة معايير<sup>1</sup>:

## ♦ الأساليب الإبتكارية حسب معيار السوق .

تعتمد هذه الأساليب بصورة أساسية على المعلومات المستقاة من السوق الذي تنشط فيه المؤسسة واختلاف نوع و نمط الصناعة التي تحمل فيه من بين هذه الأساليب نذكر منها :

## - تحليل رغبات الزبائن و تفضيلاتهم :

قد ارتفعت كل النماذج على أن عنصر الإدراك لدى الزبون هو عنصر محوري في عملية الشراء و عليه ، تعمل العديد من المؤسسات على تحديد و تحليل الصورة المدركة من طرف الزبائن إتجاه منتجاتهم و بناء على هذه التحاليل تستطيع تطوير منتجات مبتكرة تستجيب لرغبات و تفضيلات زبائنها .

## -تحليل إنتقادات واقتراحات الزبائن:

يعتبر ثاني أهم أسلوب بعد تحليل الإدراك ، و يمثل معرفة و تحليل انتقادات المقدمة من طرف الزبائن و التي تعبر عن عدم رضاهم على المنتوجات المقدمة و عليه فإن الانتقادات و الاقتراحات تسمح للمؤسسة بالتوصل الى أفكار تساعد في تصوير منتوجات مبتكرة حسب رغبة الزبائن .

## -الاستجابات :

يقوم كل من رجال البيع و ممثلي المؤسسة في الأسواق بجمع المعلومات حول مدى رضا الزبائن عن منتوجات المؤسسة ، و ما هي تطلعاتهم و إنتظاراتهم منها مستقبلا ، و هذا من خلال إستبيان معد لهذا الغرض أو من خلال الاستجواب المباشر لزبائن و التعرف على رد فعلهم إتجاه المنتوجات المقدمة.

<sup>1</sup> خلوط زهرة ، التسويق الإبتكاري و آثاره على بناء ولاء الزبائن دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر رسالة الماجستير منشورة ، كلية

العلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير ،جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر 2014 ، ص 83

**-فرق الحوار:**

من خلال هذا الأسلوب يتم دعوة مجموعة من المستعملين الحاليين و المعتملين للمنتجات التي تقدمها المؤسسة ، و جمعهم في فريق يقوده منشط من المؤسسة و هذا بهدف معرفة إحتياجاتهم و تطلعاتهم و توقعاتهم اتجاه فئة من المنتجات المعروضة ، حيث ينتج من هذه الفرق قاعدة بيانات تساعد المؤسسة في تكوين تصور عام حول إحتياجات الزبائن و خلق أفكار جديدة بهدف تطوير منتجات مبتكرة.<sup>1</sup>

**◆ الأساليب الإبتكارية حسب معيار الخبراء :**

تصنف حسب هذا المعيار إلى ما يلي :

**- أسلوب العصف الذهني أو عاصفة الأفكار :**

هو أسلوب صمم أساسا للإجابة على التساؤلات التسويقية و مشاكل البحث و التطوير، غير أنه أصبح يستخدم في جميع المشكلات التي تواجه المؤسسات و يعتمد هذا الأسلوب على تكوين فريق من 10 أفراد في المتوسط ذوي تخصصات مختلفة و مستويات سلمية مختلفة في المؤسسة ، حيث يقوم الفريق بطرح أفكار حول المشكلة المطروحة.

تبرز قوة و ميزة هذا الأسلوب في كونه يقوم بالكشف عن الطاقات الإبتكارية للأفراد من خلال إستخراجه للأفكار الجديدة

نجاح هذا الأسلوب يتطلب ما يلي :

- تقديم وصف مبسط ، واضح و دقيق للمشكلة المراد معالجتها ؛
- إنتاج أكبر قدر من الأفكار العم مطلوب في هذا الأسلوب ؛
- خلق بيئة تسمح للأفراد بالأداء بأفكارهم و تساهم في تفعيل العصف الذهني؛
- الإنتقادات الغير مسموح بها بل يجب الإستماع لأفكار الآخرين و العمل على تحسينها.

<sup>1</sup> مأمون الدراوكة ، طارق الشلي : الجودة في المنهظات الحديثة دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط1، عمان الأردن 2004 ص 160

**- أسلوب المحاكاة:**

هو أسلوب مقترح من طرف (Williamj gordon) يعتمد على محاكاة المشكلات السابقة المشابهة محل الدراسة ، حيث يقوم الفريق المتكون من 5 إلى 8 أفراد ذوي تخصصات مختلفة بدراسة المشكلة المطروحة و مقارنتها بوضعيات متشابهة ثم حلها مسبقا من خلال إسقاط و تكييف الحلول المعروفة على المشكلة .

**- المجموعة الإسمية :**

يقوم هذا الأسلوب على إختيار حوالي 15 فردا على الأكثر ، يفضل أن يكون من نفس التخصص و لها علاقة مباشرة على المشكلة المراد معالجتها ، يعتبر هذا الأسلوب بسيطا سهلا للتطبيق و يقدم نتائج إيجابية كما يعتمد و بصورة كبيرة في خلق فروع جديدة للمؤسسات الكبيرة .

**- حلقات الجودة :**

ظهر هذا الأسلوب في اليابان وهو عبارة عن تشكيل فريق يتكون من 6 إلى 12 فرد يجتمعون بصفة دورية و على فترات متقاربة و هذا بهدف التحسين المستمر للمنتجات المقدمة من خلال اقتراح تعديلات و تحسينات و تطوير منتجات مبتكرة<sup>1</sup>.

**ثانيا - عناصر إدارة الابتكار:****1- التخطيط الاستراتيجي :**

في ظل عالم يتغير باستمرار ، تصبح وظيفة التخطيط أمرا أكثر صعوبة ، و تواجه المنظمات السؤال " ماذا ستكون صورة الغد؟ " و تكون الإجابة أن صورة الغد سوف تختلف عن صورة اليوم ، سوف تتغير و لكن بأي صورة و إلى أي درجة ، لا يتم تأكيد ذلك في عالم معقد التركيز و يتغير بسرعة .

و تحتاج المنظمات إلى التخطيط الاستراتيجي في سبيل تقديم خدماتها و تعزيز وضعها التنافسي ، اي أنها بحاجة إلى خطة أعمال إستراتيجية و في هذا الإطار تطرح الأسئلة التالية : أين توجد المنظمة اليوم؟ ،

مأمون الدراوكة ، طارق الشلي ، نفس المرجع السابق ، ص 161<sup>1</sup>

و أين هي متجهة ؟ و كيف يمكن للمنظمة ان تصل إلى أهدافها المرغوبة ؟ تكمن الإجابة على هذه الأسئلة من خلال التعرف على مدلول عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة و التي تتمثل في كونها منهجا للتفكير في مستقبل المنظمة ، و كيف يمكن ان تحقق قيمة إضافية لها .

يعرف التخطيط الاستراتيجي على انه : العملية التي تتم بواسطتها تصور و تخيل مستقبل المنظمة عملية تطوير الإجراءات و العمليات الضرورية لتحقيق الهدف .

تصاغ الإستراتيجية على ثلاث مستويات :

- المستوى الكلي , تتخذ قرارات لتحديد التوجه العام

- المستوى الاداري ( وحدات )

- المستوى التشغيلي .

ان هذه المستويات السابقة تلعب دورا هاما في عملية الابتكار ، و بذلك يمثل التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر الهامة في عملية الابتكار ، و القدرة على وضع الخطط المستقبلية و التنبؤ بهدف التطور و التغيير .

## 2-التفكير الاستراتيجي :

تتطلب عملية الابتكار ضرورة أن تنظر الإدارة العليا للمستقبل طويل الأجل و أن تضع له الخطط المبنية على التفكير السليم البناء ، و هي تنظر إلى أن الوقت الذي تستغرقه الإدارة في التفكير هو نوع من الاستثمار و ليس ضياعا للجهد و الوقت .

و يعبر عن التفكير الاستراتيجي بأنه الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه قادة المنظمات من توجيه منظماتهم بدءا من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية و مواجهة الأزمات وصولا إلى رؤية مختلفة العوامل الديناميكية الداخلية و الخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهها فعلا بصورة أفضل لمنظماتهم ، بحيث يكون هذا المنظور الجديد متوجها أساسا الى المستقبل مع عدم إهمال الماضي .

يتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور و التغيير و سائل التعامل معها .

يعد التفكير الاستراتيجي احد التحديات الهامة التي تواجه الإدارة العليا في اي منظمة ، بل يمتد الامر ليشمل جميع مستوياتها ، و تتجسد فوائد التفكير الاستراتيجي بانه أداة تعزز الاقتدار و التميز في المنافسة.

### 3- بناء الثقافة التنظيمية :

و تعني إيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم و النظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم و تدريبهم و العمل على ترسيخ معايير أداء متميزة ، و توفير قدر من الاحترام للعاملين و إتاحة المجال لهم للمشاركة .

### ثالثا- إستراتيجية الابتكار :

يرى Rothiueil أن المؤسسات تستطيع الاستفادة من العديد من المزايا التنافسية الناتجة عن وجود إستراتيجية ابتكار ، حيث تستطيع مواجهة المنافسة المحلية و حتى العالمية و تضمن تخصيصا لجهود البحث و التطوير لديها ، إضافة إلى مواكبة مستمرة للتطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئتها ، وقد أصبحت المؤسسات تدرك جيدا أهمية الإبتكار كمصدر قوي للميزة التنافسية المستدامة ، و هذا بالنسبة للمؤسسات الرائدة في القطاع و التي تبني مدخل الإبتكار الجدري أو تلك الأخرى التي تعتمد مدخل الإبتكار التحسيني ، وهنا سوف نفرض الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات اعتمادها إذا ما تبين الإبتكار ضمن أولوياتها الإستراتيجية و هذا سواء كانت مؤسسة كبيرة و ذات قدرات تمويلية ضخمة أو مؤسسة متوسطة الحجم .



**1- مفهوم الإستراتيجية الإبتكارية :<sup>1</sup>**

بالنسبة لكلمة الإستراتيجية فهي كلمة ذات أصل يوناني و تعني فن قيادة الجيش استعمل هذا المصطلح في الجانب العسكري و قد عرفت من قبل العديد من الباحثين حيث :

- عرف (Druker) الإستراتيجية هي : " تحليل الموقف الحاضر و تغييره إذا تطلب الأمر و يدخل في ذلك تحديد ما هية و مقدار الموارد " .

- أما (chardlu) عرف الإستراتيجية بأنها : "تحديد الأهداف طويلة المدى ، و تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف"

و منه تتفق الآراء على أن الإستراتيجية هي خطة للتعامل مع المستقبل ، يتم صيغتها على ضوء الأهداف المراد تحقيقها من قبل المنظمة ، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانات و موارد المنظمة ، و البيئة الموجودة ضمنها .

تمثل الإستراتيجية الاتجاه العام و المرشد الأساسي الذي تتخذه المؤسسة على المدى الطويل لتحقيق كافة المزايا الناتجة عن تداخل و تكامل الموارد في المؤسسة مع البيئة المتغيرة لتحقيق توقعات المالكين و المستثمرين و الموردين و الزبائن و كل من له الصلة بالمؤسسة حتى تساعد في تحقيق الإبتكار و يجعل منه ظاهرة متجددة و متأصلة .

و يقصد بالإستراتيجية الإبتكارية : تلك السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج لعمالية الإبتكار و إيجاد المناخ الإبتكاري داخل المؤسسة .

فإذا اعتبرنا أن الإستراتيجية تتمثل في كيفية خلق التمييز و الأفضلية عن الآخرين ، فإن مفهوم الإستراتيجية الإبتكارية يقوم على خلق سبق الجديد و السبق إلى الأفضل.

<sup>1</sup> إيد عبد الفتاح السور ، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي و نظري ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2012 ، ص 08

و عليه يمكن وصف الإستراتيجية الإبتكارية بأنها إستراتيجية إستباقية إلى الفكرة الجديدة و المنتج الجديد و السوق الجديد ، أي الاستباق إلى هذه العناصر الثلاثة في آن واحد أو مجتمعة معا ، رغم أن العديد من الباحثين و على رأسهم **Rothweil** يؤكدون على استحالة الجمع بين هذه العناصر في كل الحالات لأن ذلك يتوقف على مدى سرعة و قابلية الإنتاج لتحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات و سرعة قابلية التسويق لإقتحام أسواق جديدة .

و على هذا الأساس يجمع الباحثون على كون المؤسسة إما سابقة في كل هذه العناصر أو في بعضها أو إحداها ، و ذلك حسب السياسة التي تتبعها و التي تنقسم إلى :<sup>1</sup>

أ - **سياسة التقويم الذاتي** : تعتمد هذه السياسة على استغلال الموارد الذاتية.

المؤسسة من خلال الاعتماد على على العنصر البشري و جهوده في مجال البحث و التطوير ، و تمنح هذه السياسة للمؤسسة موقع المحتكر للابتكارات المتوصل إليها حيث يكون لها الحق في استغلال العوائد المالية و احتكارها ، كما أن لها الحرية في بيع التراخيص للمنافسين .

ب - **سياسة التقليد** : تعتمد المؤسسة هذه السياسة في حالة عدم توفرها على وظيفة البحث و التطوير و عدم قدرتها على امتلاك الموارد اللازمة للتوصل إلى الابتكارات الجديدة ، أو لعدم رغبتها في تحمل المخاطر المرتبطة بالابتكار ، و إتباع هذه السياسة فإن المؤسسة تتواجد ضمن حالتين هما :

➤ **حالة التابع** : تقوم المؤسسة بإضافة تحسينات و تعديلات على الابتكارات التي توصل إليها المنافسون من خلال العمل على اكتشاف المكونات و الخصائص المميزة لهذا الابتكار ، ثم تقوم بطرحه في السوق في شكل منتج جديد .

➤ **حالة المقلد** : تقوم المؤسسة باقتناء تراخيص الاستغلال و عقود الإنتاج من المؤسسات الرائدة في السوق ، و هذا حتى تتفادى مخاطر البحث او تطوير المنتجات الموجودة و تحسينها خوف من

<sup>1</sup> إياد عبد الفتاح السور : إستراتيجيات التسويق مدخل كمي و نظري ، نفس المرجع السابق ، ص 9 .

عدم قبولها في السوق و في هذه الحالة تجنب عليها أن تتحرى المنتجات الجديدة حتى تتسنى لها فرصة استغلال التراخيص و عقود الإنتاج قبل تقادم المنتج أو ظهور بدائل متكررة .

## 2- أنواع استراتيجيات الابتكار:

أدى اختلاف العوامل المؤثرة على المؤسسات وإختلاف الغرض و التهديدات في محيط نشاطها إضافة إلى اختلاف إمكانياتها و مواردها إلى اختلاف الإستراتيجيات المعتمدة .

حسب **Bertrand Bellon** فإن المؤسسات المبتكرة تتبع إحدى الإستراتيجيات الإحتكارية أو بعض منها حسب طبيعة السوق الذي تنشط فيه و حسب المنتج المراد تسويقه

### 2.1 الإستراتيجية الإستباقية أو الهجومية :

هي إستراتيجية تتبعها المؤسسات الرائدة و التي تعمل دائما على أن تكون الأولى في مجالها من خلال البحث الدائم على التواصل إلى الفكرة الجديدة و المنتج الجديد بهدف التأثير في الأسواق العالمية و خلق أخرى جديدة . و يتطلب بناء هذه الإستراتيجية قدرات تكنولوجية عالية و جهودا مكثفة في مجال البحث و التطوير و قدرة كبيرة على التوقع بالتطورات المستقبلية و تحديد الغرض الكامنة في الأسواق .

تستفيد المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجيات ميزتين أساسيتين :

◆ تتمثل **الميزة الأولى** في تحقيق التقدم و السبق التكنولوجي و التحكم أكثر في التكنولوجيا المتطورة إضافة إلى القدرة على إضافة التحسينات و التعديلات و تطوير المنتجات بسهولة كما تسمح هذه الميزة للمؤسسة بالاستفادة من وضعية الرائد لفترة معتبرة ، ذلك أن تقليد المنتجات الجديدة من طرف المنافسين يأخذ وقتا طويلا .

◆ أما **الميزة الثانية** فتكمن في كون المنتجات المبتكرة موردا هاما بالنسبة للموزعين الذين يبحثون عن تعظيم أرباحهم ، و عليه يعمل هؤلاء على عرض المنتجات الجديدة في أحسن الأماكن و الأسواق يعملون على جذب اهتمام الزبائن لها ، خاصة إذا كانت هوامش الربح غير مقيدة من طرف المؤسسة المنتجة ، فتكسب بذلك علامة المؤسسة المبتكرة شهرة أكبر مقارنة بمنافسيها .

إضافة الى ذلك و في كثير من الأحيان تعمل المنتجات المبتكرة على التأثير في سلوك الزبائن و تغيير عداثهم و إحياء حاجات جديدة لديهم ، فيصبح المنتج المبتكر هو المفضل لديهم في إشباع حاجاتهم ، مما يفرض على المنافسين التقليد المؤسسة الرائدة بهدف إشباع الحاجات الجديدة للزبائن وعليه فإن المؤسسة الرائدة تفرض قواعد جديدة في السوق و تسيطر على حاجات و رغبات الزبائن إضافة إلى المزايا السابقة التي توفرها الإستراتيجية الهجومية يحدد كل من **urban et Hausser** عدة عوامل تدفع بالمؤسسات إلى تبني هذه الإستراتيجية نذكر ما يلي :

- ◆ معدلات النمو المرتفعة
- ◆ ترقية الإبتكار إلى براءة إختراع
- ◆ هوامش الربح المرتفعة
- ◆ عدم قرّة المنافسين على المواكبة
- ◆ التحكم الجيد في قنوات التوزيع
- ◆ الرغبة في إقتحام الأسواق الناشئة
- ◆ توسيع الحصة السوقية

## 2.2 الإستراتيجية الدفاعية أو رد الفعل :

باعتبارها لهذه الإستراتيجية لا تبحث المؤسسات عن مركز الرائد في السوق ، وإنما تعمل على تقليل المخاطر و تفادي الأخطاء التي سبق ووقعت فيها المؤسسات الرائدة في القطاع ، إضافة إلى الاستفادة من سوق مهياً مسبقاً. و عليه فالمؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية تهدف أساساً إلى التكيف و التأقلم و المحافظة على مكانتها و حصتها السوقية ، و ذلك من خلال نقل الأفكار المبتكرة للمؤسسات الرائدة إلى قطاعات أخرى لم تغطيها المؤسسات الرائدة خاصة في حالة الانتشار البطيء و المحدود للابتكار ، كما يمكنها المحافظة أو إضافة تحسينات و تعديلات و تكيف المنتج .

حسب فئات أخرى من الزبائن و الأسواق، أو محاكاة المنتج المبتكر بخصائص و وظائف استعماله أكثر فاعلية، فتصبح بذلك المؤسسة و كأنها من قامت بهذا الابتكار و كانت السبابة إليه.

تعمل المؤسسات المتبعة لهذه الإستراتيجية المتبعة لهذه الإستراتيجية على الاستفادة من تجربة استعمال المنتج من طرف الزبائن لأول مرة، و محاولة تصليح و تعديل الأخطاء و العيوب الموجودة فيه سواء على مستوى التصميم أو على مستوى الوظائف، و يتطلب ذلك وجود كفاءات و مهارات و قدرات تسويقية كبيرة، و توفر نظام معلومات فعال إضافة إلى إمكانيات كبيرة على التحكم في التكنولوجيا و قدرة حظوظ الإنتاج في المؤسسة على محاكاة المنتجات المبتكرة، فهي بذلك تعتمد على ما يسمى بالابتكار التحسيني أي إدخال التحسينات فقط على المنتجات المبتكرة.

### 2. 3 الإستراتيجية المقلدة (التقليد):

تتبعها المؤسسات التي تهدف إلى تدارك التأخير الكبير المسجل على مستوى التكنولوجي، و هذا من خلال الحصول على التراخيص في المدى القصير و هو ما يمثل حلا سريعا و غير مكلف بالنسبة للمؤسسة مقارنة بالابتكار، حيث تقوم المؤسسات ببعث منتج جديد و للطيران حيث تعتبر طائراتها **Boeing** تطويره انطلاقا من منتج قديم، و هذا ما تفعله تعتبر ابتكاره **aubus** نتاجا لنماذج قديمة و موجودة سابقا، في حين أن نماذج شركة تستجيب أفضل لحاجيات السوق.

### 2. 4 - الإستراتيجية الفرصية :

تتطلب هذه الإستراتيجية أن تكون المؤسسة متخصصة في منتج معين، و تحاول استهداف سوق محدد من خلال مراقبة حاجات زبائنها و البحث عن الفرص التسويقية المناسبة عادة ما تنتهج هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسات الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج، حيث تقوم بإدخال تحسينات و تعديلات حسب متطلبات و رغبات زبائنها وهو ما يتطلب جهودا على مستوى هندسة الإنتاج.

### 2. 5 الإستراتيجية التابعة

تتجسد من خلال التعاقدات الفرعية التي تبرمها كبرى الشركات مع مؤسسات صغيرة و متوسطة فيما يخص أجزاء و مكونات معينة للمنتج، حيث لا يكون هناك توجه نحو الابتكار إلا إذا أراد الزبائن ذلك، و تكون الشركات الكبرى إما لا تملك الموارد لذلك أو ليس لها نشاط للبحث و التطوير الذي يمكنها من تطوير تلك الأجزاء أو المكونات من المنتج، و تتجلى هذه الإستراتيجية بصورة خاصة في مجال صناعة

السيارات حيث تقوم أغلبية العلامات الرائدة بتحويل أجزاء من منتجاتها كنظام الفرملة مثلا أو نظام التوجيه لتعاقد مع مؤسسات صغيرة و متوسطة متخصصة في صناعة هذه الأجزاء، و تقوم بابتكارات تعطي قيمة مضافة أكبر للمنتج الرئيسي، و تطلب العلامات الرائدة دائما من هذه المؤسسات ابتكار أجزاء خاصة تمنح الريادة الدائمة لهذه العلامات.

من خلال تحديد الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة يمكن تحديد سلوكها ضمن قطاع نشاطها وكذلك يمكن التنبؤ بتوجهاتها المستقبلية، و يعتبر **wright s.c while** أن الاستراتيجيات السابقة هي استراتيجيات تتبعها المؤسسات الكبيرة في مجالات الابتكار.

ويحدد استراتيجيات فرعية يمكن أن تتبعها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تسمى باستراتيجيات وحدات الأعمال، وهي مرتبطة بالابتكارات في المنتجات يحددها في **04** استراتيجيات هي:

#### أ- إستراتيجية الابتكار الجذري:

تهدف إلى أن تكون المؤسسة الأول في قطاع نشاطها في بعث و إطلاق المنتجات الجديدة ثم الأولى كذلك في تطوير الجيل الأول من المنتجات المبتكرة، حيث تعمل المؤسسة بمبدأ الأول إلى الفكرة، الأول إلى المنتج، الأول إلى السوق، و هذا بالاعتماد على مواردها الخاصة و قدراتها التكنولوجية، كما أنها تتطلب جهودا كبيرة في مجال البحث و التطوير.<sup>1</sup> وتسخير الموارد الضخمة و توفر خبرات فنية و تقنية و تسويقية و عليه فان المؤسسات الكبرى كذلك تعتمد هذه الإستراتيجية بعرض ضمان مركزها التنافسي و حماية حصتها السوقية.

#### ب- إستراتيجية التحسين الجوهرية:

تقوم المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية بتطوير منتجات رائدة و إضافة تحسينات فنية و هندسية جوهرية، ثم بيعها بأسعار مرتفعة مقارنة مع المنتج المبتكر الأصلي، مما يوحى للمستهلكين أن المنتج المحسن هو الأفضل من حيث الخصائص من المنتج الأولي، و تم تبرير ارتفاع السعر بالتحسينات الجوهرية للمنتج هذه الإستراتيجية لا تتطلب تفوقا كبيرا في مجال البحث و التطوير، كما تسمح بالاستجابة السريعة لأي

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص33، 34

تحرك جديد في الأسواق، و تصنف هذه الإستراتيجية كإستراتيجية دفاعية تتبعها الشركات الأوروبية في مجال الصناعات الالكترونية لمواجهة غزو المنتجات الأمريكية لأسواقها.

#### ج- إستراتيجية التحسين الموجهة نحو التميز:

تنتجها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي لا تمتلك موارد كافية لتحمل تكاليف نشاط البحث و التطوير، غير أنها لها إمكانيات كبيرة في هندسة الإنتاج، و عادة ما نجد هذه الإستراتيجية في مجال صنع الحواسيب والهواتف الذكية حيث تستهدف المؤسسات التطبيقات الجديدة التي تجعل من المنتج الموجود في السوق حاملا لصفات جديدة و خصائص نوعية تحفز الزبائن على شراءه، و تقوم المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية بإختيار منتج في مرحلة النضوج وإدخال تحسينات عليه، غير أنه ينبغي الإشارة الى أن الإختيار هذه الإستراتيجية، على مدى التمييز في إنتاج، أي استهداف معينة من المستهلكين أو جزء معين من السوق و ليس خدمة السوق كاملة

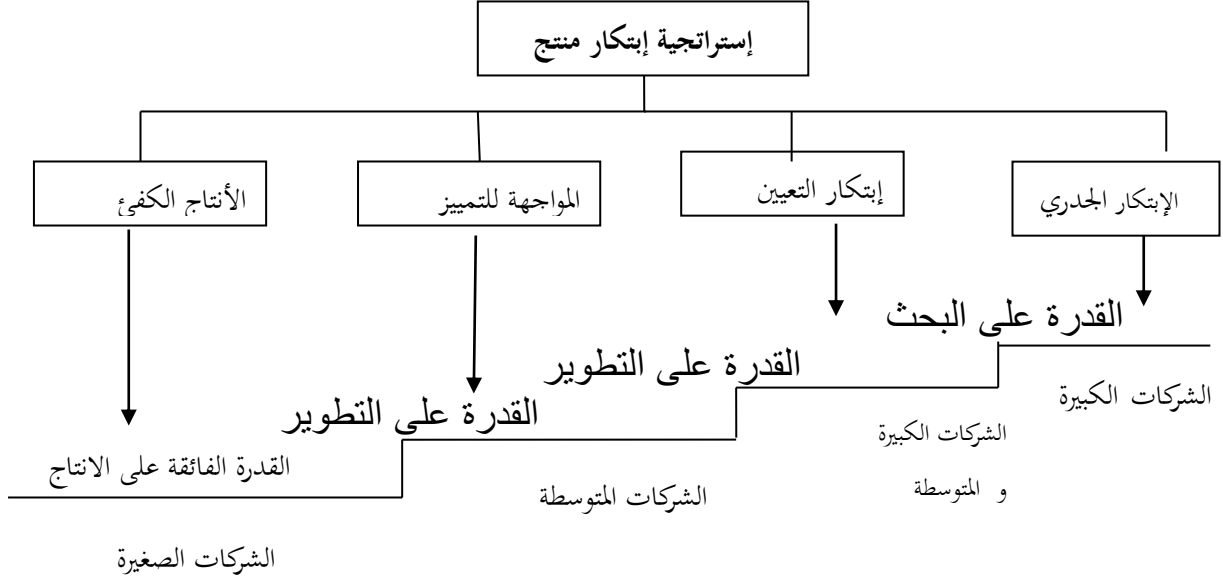
#### د- إستراتيجية الإنتاج الكفاء:

تعتمد على مدى قدرة المؤسسة على التحكم في تكاليفها و خاصة تكاليف التصنيع ولها نفس خصائص الإستراتيجية السابقة، من حيث اعتمادها على نشاط البحث و التطوير كما أنها لا تعتمد على هندسة الإنتاج بل تتطلب كفاءة عالية و فعاليته كبيرة في الإنتاج، و يظهر جانب الابتكار في هذه الإستراتيجية من خلال اثر الخبرة و التعلم الذي يعمل على تخفيض التكاليف تدريجيا و بصورة مستمرة، إضافة إلى إمكانية الاستفادة من المزايا الايجابية للكفاءة الإنتاجية.<sup>1</sup>

و الشكل الموالي يوضح ذلك :

<sup>1</sup> نجم علي عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص35 .

شكل رقم 4.1 : يوضح استراتيجيات ابتكار المنتجات



المصدر : نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2007، ص 34

### 3- معوقات العملية الابتكارية:

توجد مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى عدم تجسيد و تطبيق الأفكار و تحويلها إلى منتجات جديدة ومن أهمها:

- القدرة العقلية المحدودة و عدم تعودها على التفكير و الابتكار.
- عدم توفر البيئة المناسبة للخلق و الابتكار.
- السلبية و غياب الحماس.
- غياب تشجيع على العمل الجماعي و تنمية القدرات الابتكارية.
- التحيز لأفكار معينة على حساب أخرى أو الحكم المسبق على الأمور .
- السطحية دون التعمق على التحليل و عدم الوقوف على الأسباب الحقيقية للمشكلة .



- عدم وجود معايير الابتكار و التجديد كأحد المعايير الموضوعية العادلة لتقييم الأداء، و عدم تحفيز المبدعين و المبتكرين.
- التزام المؤسسات باللوائح و الأساليب التقليدية و غياب ثقافة التغيير وبالرغم من أهمية ابتكار المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة في تحقيق الاستقرار و النمو في مبيعاتها، فحسب دراسة محمد سليمان فان هذه العملية تكشفها درجة عالية من المخاطرة و التي تعتبر من أهم العوائق التي تواجه المؤسسة في المضي قدما نحو الابتكار:
- ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة- ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات.
- قصر دورة حياة المنتج و مقاومة المستهلك .
- ازدياد حدة المنافسة في حالة النجاح.
- القيود و التشريعات الحكومية.

#### رابعا: مراحل العملية الابتكارية من الإستراتيجية إلى التطبيق

تبدأ عملية الابتكار من مرحلة توليد الافكار الابتكارية الى مرحلة تقييم نتائج التطبيق :

1- مرحلة توليد الافكار : لقد حدد Walas Graham اربع خطوات أساسية كالتالي :

1.1 مرحلة الاعداد (**préparation**) : و يتم في هذه المرحلة تحديد المشكلة و معرفة جميع جوانبها و مقارنتها بالمشكلات السابقة التي تشبهها ، و ذلك لاستخدامها في ابتكار حلول المشكلات التي من الممكن مصادفتها .

1.2 مرحلة الاحتضان (**incubation**): يتم فيها ترك المشكلة او الموقف أو الانصراف الى موقف آخر لترك مجال لكي تنضج في ذهنه .

1.3 مرحلة الإشراق (**illumination**): و تتمثل في هبوط الفكرة على الذهن على نحو مفاجئ .

1.4 مرحلة التحقق (**vérification**): و تتمثل في التأكد من صحة الحلول التي تم التوصل إليها في

ضوء نتائج التجارب .

**2- مرحلة تصفية الأفكار :**

تتم في هذه المرحلة الاستبعاد المبدئي لبعض المبادئ و الأفكار و ذلك استنادا الى عدد من الأسس و المعايير .

**3- مرحلة تقييم الأفكار :** يتم في هذه المرحلة تحديد إيجابيات و سلبيات الفكرة ، حيث يتم تحديد ما إذا كانت الأفكار ذات جدوى أم لا .

**4- اختبار الابتكار :** يتم اختبار الابتكار ما اذا كان يمكن تطبيق الأفكار المختارة أم لا ، و يتم استبعاد الابتكار الذي لا يمكن تطبيقه .

**5- تطبيق الابتكار :** يوضع الابتكار في هذه المرحلة موضع التطبيق .

**6- تقييم نتائج التطبيق :** يتم تقييم نتائج التطبيق التي قد تكون ايجابية او سلبية و يتم الحكم على مدى نجاح الابتكار .

## خلاصة الفصل الرابع :

من خلال ما تعرضنا له في الفصل الرابع من إستراتيجية الابتكار من أول الفكرة إلى التطبيق ، فهذا الجزء له انعكاس واقعي الآن تعيشه المنظمات و المؤسسات بشتى القطاعات حيث هذه الأخيرة حيث تدرك أن الابتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، فالتطور الحاصل في التكنولوجيا من جهة و في ظروف السوق من جهة أخرى أديا خلال العقود الماضية و سيؤديان بقدر متصاعد في المستقبل إلى أن يصبح الابتكار بعدا أساسيا من أبعاد الأداء الاستراتيجي شأنه شأن : التكلفة، الجودة ، المرونة و الاعتمادية .

## المصادر و المراجع

## قائمة المراجع :

أولا - الكتب :

1- باللغة العربية :

1. أبو زينه، تيسير، استخدام أسلوب دلفي في تقدير الحاجات للتدريب المهني والتقني، المعهد العربي للبحوث والدراسات الإستراتيجية، 2006،
2. أحمد بدر، أسلوب دلفي كمنهج حديث في بحوث المكتبات والمعلومات، الرياض، مكتبة الإدارة، 2004 .
3. أندرو سيزلاقي و مارك جي والاس ، السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة ، 1991
4. برفاين جوبتا، ترجمة: أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
5. بهاء الدين المنجي العسكري، انعام الحيالي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.
6. توفيق، جميل أحمد، إدارة الأعمال، دار النهضة . بيروت ، 1986.
7. جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. حريم حسين ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهوان للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997.
9. حسن الحكاك ، نظرية المنظمة ، بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، 1975
10. حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، ط4، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2013.
11. خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان الاردن، 2006 .
12. الذهبي، جاسم محمد، والعزاوي، نجم عبد الله، مبادئ الإدارة العامة، بغداد، 2005 .
13. رعد الصرن ، إدارة الابتكار و الإبداع ، الأسس التكنولوجية و طرائق التطبيق ، دمشق ، 2000.
14. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
15. شهاب، إبراهيم بدر، معجم مصطلحات الإدارة العامة، مؤسسة الرسالة . بيروت، ط1، 1998.

16. الصيرفي محمد عبد الفتاح ، الادارة الرائدة ، دار صفاء للنشر 2017، عمان ، الأردن .
17. طارق كمال، الابتكار من منظور سيكولوجي، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، مصر، 2008
18. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص186.
19. عكروش مأمون نديم، عكروش سهير نديم، تطور المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
20. العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 1 ، الأردن ، دار وائل للنشر و التوزيع 2005.
21. فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع - مفهومه، تدريبه-، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
22. قاسم، محمد فتحي السيد، نظريات التحفيز بين الفكر الإداري والفكر الإسلامي، جامعة الأزهر. مصر، 1990.
23. كنج نيجل ، أندرسون نيكل ، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير ، دار المريخ ، 2003 ، الرياض ، السعودية .
24. مأمون الدراوكة ، طارق الشلي ، الجودة في المنظمات الحديثة دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط2006، عمان الأردن.
25. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010،
26. محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994،
27. محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
28. محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر ، ط 3 ، 2005 ، الأردن .
29. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
30. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم -، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
31. ميشال ألد، إيريو زيغليو (محررون) ، التحديق في أوراكل: أسلوب دلفي وتطبيقه على السياسة الاجتماعية والصحة العامة، دار النشر كينغسلي، لندن، 1996.
32. نجم عبود ، إدارة الابتكار ، المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2003 ،
33. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة -، ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007

## 2- باللغة الأجنبية :

1. Boly Vincent , Ingénierie de l'innovation organisation et méthodologies des entreprises innovantes , 2éme édition ,Lavoisier ,paris ,France,2008 ,
2. Corbel Pascal,Technologie, Innovation, Stratégie, de l'innovation technologique à l'innovation Stratégique, Gualino Lextenson: France, , 2009,
3. Groff Arnaud ,100 questions ,amanger l'innovation pour comprendre et agir , 2004 , France
4. John Bessant, Management de l'innovation, éd.Boeck, France ,2000
5. Parker ,wayne and kent ltd , The management of creativity in the public relations proces  
على الموقع:

[https://www.academia.edu/30071529/Creativity\\_in\\_PR\\_Exploring\\_the\\_value\\_of\\_Creativity\\_in\\_Public\\_Relations\\_and\\_PR\\_Industry\\_Awards](https://www.academia.edu/30071529/Creativity_in_PR_Exploring_the_value_of_Creativity_in_Public_Relations_and_PR_Industry_Awards)

## ثانيا - المجلات :

### 1-باللغة العربية :

1. بن جيمة عمر ، دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الرابع ، العدد 4 ، الجزائر ، جوان 2018
2. جواد نبيل ، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، المؤسسة الجامعية للدراسات مجلد ، بيروت لبنان ، 2006
3. سمسوم عائشة ، تنمية الابداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 14 ، المجلد 01 ، 2006 .
4. متطلبات الإبداع المحاسبي في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد05، غرداية، الجزائر،2009.
5. مصطفى محمد الشيخ عبد الرؤوف ، اثر استخدام بعض مبادئ نظرية تريز TRIZ في تدريس العلوم على تنمية المهارات التفكير التأملي و الذكاء العاطفي ، المجلة التربوية ، العدد 49 ، جوان 2017 على الموقع:

<https://platform.almanhal.com/Files/2/112348>

6. مقرب صارة ، أنماط ادارة الصراع التنظيمي و اثرها في تحقيق الرضا الوظيفي ، مجلة الاقتصاد الجديد ، مجلد رقم 10 عدد 2 ، جامعة الجيلايلي بونعامه خميس مليانة ، 2019

2- باللغة الأجنبية :

1. Amabile tersa M ,model of creativity and innovation in organizatinal, Behavior , vol10
2. Andre Ovans ,can you patent your business Model ,HBR ,Vol,87 ,N4 ,jul-aug 2000 .
3. M .E porter and C .V. D Linde linde .Green and Cometitive , Ending the Stalemate ,HBR , vol 73 ,No 5 , sep-oct , 1995.
4. Peter Hyde and Bill Williamson , Focus on change management , England ,Issue 66,2000 .
5. Ralph E .Gomory ,From the Ladder of Science to the product Deveopment Cycle ,HBR ,vol 67 ,n6 , ,nov –dec 1989
6. Raymond R Burke, virtual Shopping ; Breakthrough in Marketing Research,HBR , vol 74 ,No 2 ,march-april 1996 , p120.

ثالثا : رسائل و اطروحات

1-باللغة العربية :

1. عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوغريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014 - 2015

2. ميسون اسماعيل محمود الفقعاوي ، استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي و اثرها على الاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة



ماجستير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، جامعة الازهر ، فلسطين

2017

2. باللغة الفرنسية :

1. Pierre SAULAIS, Application de la gestion des connaissances à la créativité des experts et à la planification de la R & T en milieu industriel de haute technologie, thèse de doctorat en sciences de gestion des connaissances, université d'Evry-Val d'Essonne, Paris, France, 2013
2. Thi Van Patillon, Créativité adaptabilité et compétences à s'orienter tout au long de la vie, Thèse de doctorat en psychologie, université Cnam, Paris, France, 2014

رابعا - تقارير و ندوات :

تقاوي العربي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية - دراسة ميدانية تحليلية - ، ندوة علمية، فبراير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016.

خامسا: ملتقيات

1. بلعور سعيدة ، أهمية القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع و الابتكار من أجل رفع قيمة المؤسسة ، ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى الدولي الثالث بعنوان "أساليب تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار" ، جامعة غرداية ، يومي 14 و 15 فيفري 2017

سادسا - مواقع أنترنات :

1. [https://bohotti.blogspot.com/2014/12/blog-post\\_779.html](https://bohotti.blogspot.com/2014/12/blog-post_779.html)