

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية

مطبوعة بعنوان :

إدارة الإبداع والابتكار

موجه لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص ادارة الاعمال

من اعداد الدكتور: سيساني ميدون*

لسنة الجامعية: 1443/1442هـ - 2021-2022م



المقرر الدراسي في مقياس : إدارة الإبداع والابتكار ماستر 02 تخصص ادارة الاعمال

محتوى المقرر

- ✓ مفهوم الإبداع و الابتكار
 - ✓ المقاربات والنظريات الأساسية للإبداع و الابتكار
 - ✓ الرهانات الإستراتيجية للإبداع و الابتكار
 - ✓ مصادر الإبداع و الابتكار
 - ✓ اكتشاف و انتقاء الأفكار الجديدة
 - ✓ -أدوات إدارة الإبداع و الابتكار
 - ✓ إدارة الموارد التكنولوجية
 - ✓ الأشكال التنظيمية و الإبداع
 - ✓ إستراتيجية و تسويق الإبداع و الابتكار
 - ✓ الإبداع و الابتكار و الميزة التنافسية
- المراجع: (كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ) (4 مراجع أساسية في المتوسط)

قائمة المحتويات

I.....	فهرس المحتويات
II.....	قائمة الجداول
III.....	قائمة الأشكال
أ.....	مقدمة

الفصل الأول: الاطار النظري لمفهوم الابداع و الابتكار

02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفهوم الإبداع و الابتكار.....
03	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الابداع و الابتكار.....
19	المطلب الثاني: الابداع و المزيج الابداعي
23	المطلب الثالث: الابتكار.....
25	المبحث الثاني: المقاربات والنظريات الأساسية للإبداع و الابتكار.....
25	المطلب الأول: المقاربات والنظريات الكلاسيكية.....
25	المطلب الثاني: نظريات التحليل النفسي
30	المطلب الثالث: النظريات البيولوجية الحديثة
38	المبحث الثالث: الرهانات الإستراتيجية للإبداع والابتكار.....
38	المطلب الأول: أهم رهانات الابداع و الابتكار.....
38	المطلب الثاني: مصادر الابداع و الابتكار في المؤسسة
41	المطلب الثالث: اكتشاف و انتقاء الأفكار الجديدة
46	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: أدوات إدارة و تسويق الإبداع و الابتكار و الميزة التنافسية

48	تمهيد
48	المبحث الأول : إدارة الموارد التكنولوجية
48	المطلب الأول : مفهوم التكنولوجيا.....
54	المطلب الثاني : علاقة الابداع بالتكنولوجيا.....
58	المطلب الثالث : التقنيات الحديثة في التعليم الابداعي

61	المبحث الثاني : ادارة الموارد التكنولوجيا.....
61	المطلب الأول : مفهوم ادارة الموارد التكنولوجية.....
63	المطلب الثاني : استراتيجيات المؤسسات في ادارة الموارد التكنولوجيا.....
65	المطلب الثالث : الاشكال التنظيمية و الابداع.....
74	المبحث الثالث: تسويق الإبداع و الابتكار و أهم استراتيجياته.....
74	المطلب الأول : مفهوم التكنولوجيا و إدارة الموارد التكنولوجية.....
75	المطلب الثاني : أشكال حصول المؤسسات على التكنولوجيا.....
77	المطلب الثالث : استراتيجيات تسويق الإبداع و الابتكار.....
80	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث : الإبداع و الابتكار و الميزة التنافسية	
82	تمهيد.....
82	المبحث الأول :مفهوم التنافسية و أهم أنواعها.....
82	المطلب الأول : مفهوم التنافسية.....
85	المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية.....
86	المطلب الثالث : الميزة التنافسية المستدامة.....
89	المبحث الثاني : ادارة الموارد التكنولوجيا.....
89	المطلب الأول : خصائص الميزة التنافسية.....
91	المطلب الثاني : قياس الميزة التنافسية.....
94	المطلب الثالث : نموذج بورتر Porters Five Forces
100	المبحث الثالث: أهم أساليب تحسين الميزة التنافسية.....
100	المطلب الأول : آليات وأسس تحسين الميزة التنافسية.....
102	المطلب الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسات.....
104	المطلب الثالث : آثار الإبداع على تنافسية المؤسسة.....
107	خلاصة الفصل.....
108	الخاتمة.....
110	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول و الاشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
06	أنواع الذكاء حسب العالم هاورد غاردنر Howard Gardner	(1-1)
41	طرق توليد الأفكار الابداعية	(2-1)
56	مراحل التحكم التكنولوجي و السيطرة على السوق	(1-2)
72	تصميم الهياكل التنظيمية	(2-2)
79	مفهوم الابتكار الأول إلى الفكرة وإلى المنتج ثم إلى السوق	(3-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	استراتيجية التفكير القبعات الستة	(1-1)
17	متطلبات و صور الابداع	(2-1)
21	نماذج الابداع	(3-1)
28	قواعد أوسبورن العامة لتحقيق العصف الذهني	(4-1)
32	بنية العقل و مكوناته حسب جيلفورد	(5-1)
35	سيطرة الجزء الأيمن أو الأيسر من المخ	(6-1)
37	أقسام المخ حسب نظرية سيطرة المخ	(7-1)

43	الحل الإبداعي للمشكلات	(8-1)
الفصل الثاني		
49	أنواع التكنولوجيا الحديثة	(1-2)
53	مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة	(2-2)
57	منحنى هايب للتكنولوجيا	(3-2)
63	ادارة الموارد التكنولوجية في المؤسسات	(4-2)
76	أشكال حصول المؤسسات على التكنولوجيا	(5-2)
الفصل الثالث		
84	بناء الميزة التنافسية	(1-3)
87	دورة حياة الميزة التنافسية	(2-3)
89	أبعاد الميزة التنافسية	(3-3)
95	القوى التنافسية الخمس لبورتر	(4-3)
103	مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة	(5-3)

مقدمة

مقدمة :

في ظل الازمات الراهنة من كرونة و ازمات اقتصادية المختلفة التي تعرفها الكثير من الدول في العالم نجد الكثير من المؤسسات قدمت تحديات من خلال تجميع الطاقات و الامكانيات لمواجهة المشاكل و الحاجيات بخلق منتجات و خدمات قادرة على تحويل الخيال الى واقع. فالانسان مبدع بطريقة ما و كل موظف له امكانيات ابداعية و التشجيع المادي و المعنوي له تأثيره الايجابي يغذي الدوافع الداخلية لتقديم الجديد.

فالكثير من المؤسسات صارت تتبع أساليب حديثة في تقييم الموظفين من حيث قدراته الابداعية و ليس فقط الشهادات. فالاشخاص الناجحين في حياتهم و خبراتهم تلعب دور مهم بدل الاعتماد على الشهادات الاكاديمية. فالتنافسية في المؤسسات تقوم على مستويات الابداعية العالية و المهارات الكافية للدفع بنجاح المؤسسة. فالانتاج بجودة عالية و الاستدامة و القدرة على توزيع و نشر و زرع الابداع في نفوس الموظفين من أهل العوامل الاساسية اذا توفرت في بعض او اكثرية العمال فبالتاكيد سيكون هنالك ابتكار و ابداع و نجاح. فالكثير من المقاربات و النظريات ركزت على الدوافع النفسية و البيئة الابداعية و لكن لبد من تغذية هذه الدوافع من خلال المرونة و القابلية على الخيل و نوعية التقييم.

الفصل الأول

الاطار النظري لمفهوم الابداع و الابتكار

المبحث الأول : مفهوم الإبداع و الابتكار

المطلب الأول : التطور التاريخي لمفهوم الابداع و الابتكار

المطلب الثاني : الابداع و المزيج الابداعي

المطلب الثالث : الابتكار

المبحث الثاني : المقاربات والنظريات الأساسية للإبداع و الابتكار

المطلب الاول : المقاربات والنظريات الكلاسيكية

المطلب الثاني : نظريات التحليل النفسي

المطلب الثالث : النظريات البيولوجية الحديثة

المبحث الثالث : الرهانات الإستراتيجية للإبداع و الابتكار

المطلب الاول : أهم رهانات الابداع و الابتكار

المطلب الثاني : مصادر الابداع و الابتكار في المؤسسة

المطلب الثالث : اكتشاف و انتقاء الأفكار الجديدة

تمهيد:

نحن اليوم نعيش في عالم كثير التغير و التحولات السريعة و لا شك أن للابداع و الابتكار دور كبير في تغير مسار الحياة عبر التاريخ الانساني. فالعالم اليوم مملوء بالابتكارات الجديدة التي غيرت و تغير وجه الحياة. فمن الضروري التساءل كيف كانت حياة البشر فوق الارض في العصور القديمة حيث كان يعيش في خوف مع الطبيعة القاسية و كيف استمر في صنع ادوات بسيطة للتعايش مع تلك الطبيعة حيث صنع ادوات من الحجارة و من عظام الحيوانات و من الاشجار و عمل باستمرار على تطوير ادوات جديدة تسهل له حياته فوق الارض . لبد من الاعتراف أن الانسان مر بصعوبات و مراحل زمنية لنقل معارفه و الفضل يعود للابداع و الابتكار. فمن صناعة السهم البسيط و السكنينة المصنوعة من الحجارة الى صنع السيارات و الطائرات و الاسلحة ، و من غصن لحرث الارض الى الات و محركات و طائرات تستعمل في الزراعة الدقيقة... الخ كل ذلك كان نتيجة تراكم مستمر للبحث و الابداع البشري وصولا لعصر التكنولوجيا و لا تزال قدرات البشر غير محدودة و لا ندري الى أين سياخذنا الابداع و الابتكار في المستقبل⁽¹⁾.

و على العموم فالابداع مكمل للابتكار و عملة بوجهين لا أكثر. و لبد على الدول النامية الاهتمام بالعلم و تطوير و استغلال الموارد البشرية لانها مفتاح التقدم و في حالة العكس سوف تبقى الدول العربية تأكل الفتات من على موائد الابداع و الابتكار للدول المتقدمة.

(1) Godin, B. (2008). Innovation: the History of a Category, pp07-10.

المبحث الأول: مفهوم الإبداع و الابتكار

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع و الابتكار

ظهر الاهتمام بدراسة الإبداع منذ القدم حيث كان ينظر اليه على أنه قوة خارقة لا يمكن السيطرة عليها و يملكها بعض الناس كتفضيل طبيعي، و كان يتم الخلط بين الإبداع و العبقرية و الموهبة. و عبر الحضارات القديمة كالحضارة البابلية و المصرية و كذا الحضارة اليونانية و الرومانية و صولا الى العصور الوسطى كان يعتقد أن الوراثة هي العامل الرئيسي في تميز بعض الافراد عن غيرهم بصفات خارقة في بعض العلوم الفلسفية و الهندسة و في الاداب و الفن المعماري...الخ. و مع نهاية القرن التاسع عشر قام كل من بينيه وهنري (1896م)¹ بدراسة الإبداع بصفته أحد مكونات الذكاء و ظهرت نظريات سيكولوجية و نفسية مختلفة حول المكونات السلوكية و السمات العقلية.

و ظهر النقاش بين أنصار أن الإبداع من صنع البيئة و بين من يرى أن الإبداع اصله وراثي. و مع التطور العلمي ظهرت بعض أدوات قياس الإبداع في ميادين التعليم و الصناعة حيث نجد محاولات عمل الصورة المبدئية لمقياس بينيه-سيمون للذكاء (1905م) ضمن المقياس ثلاثة من الاختبارات ذات النهايات المفتوحة للكشف عن مستوى الإبداع و الذي طوره بعد ذلك جيلفورد Guilford سنة 1967 بهدف قياس التفكير الإبداعي².

وكان للتطور التكنولوجي والعلمي دور كبير في التفريق بين الإبداع و الابتكار و في فهم الدوافع من وراء ظهور العباقرة من خلال أبحاث و نظريات علم النفس و من خلال قياس الذكاء حيث بدأ ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة من العمليات العقلية و المعرفية له علاقة متينة بالتفكير والشخصية والدافعية و البيئة³.

1. مصطلحات و مفاهيم اساسية

¹ Binet, A., & Henri, V. (1896). La psychologie individuelle, Revue générale. Année psychologique, 2, 411-65.

² رعد الصرن، الإبداع و الابتكار، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 02

³ ممدوح عبدالمنعم الكنانى، سيكولوجيا الإبداع و أساليب تنميته، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، صص 20-22.

الإبداع : يستهدف إيجاد أفكار غير مألوفة.

الابتكار : و هو تطوير الاختراع و اضافة أشياء تجعله يواكب الحضارة.مثل تطوير الهاتف السلكي الى هاتف غير سلكي و يستهدف تنفيذ الأفكار بأسلوب جديد. الابتكار يشير إلى استخدام فكرة أو أسلوب متداولين بطريقة أفضل مما هو معتاد¹.

الاختراع : خلق فكرة أو أسلوب جديدين لم يكونا معروفين من قبل كالتلفاز و الهاتف... و هو صياغة فكرة بناء على افكار سابقة. المثال : اختراع المصباح الكهربائي في عام 1879 على يد الأمريكي توماس إديسون

الذكاء : قدرة عقلية يمتلكها الإنسان تمكنه من القيام بالعديد من الأمور العقلية مثل تحليل المواقف ، والاستنتاج والتفكير المنطقي ، والقدرة على التفكير المجرد ، وإمكانية حل المشكلات ، والتصرف السليم في المواقف المختلفة “ . مثال من كلمة - بحر - استخرج لنا اكثر من 5 كلمات جديدة من نفس الحروف².

العبقريّة : و هي ميزة في الشخص الذي يتمتع بقدرات استثنائية من حيث الإبداع والقدرات الفكرية. و حتى الأصالة كما يتفوق على الآخرين. في حدود مجال معين ويستكشف معرفة جديدة. فالعالم البرت انشتين عبقرى بما جاء به من نظريات في الفيزياء و تشارلز داروين عبقرى لمسأتمته في العلم بأفكار الانتقاء الطبيعي حسب مؤيده فقط.

الموهبة : هي قدرات خاصة ذات أصل تكويني لا ترتبط بذكاء الفرد بل إن بعضها قد يوجد بين المتخلفين عقلياً و هي قدرات في نشاطات معينة مثل المواهب الرقمية و التحكم في الجسد... الخ.

الحاسة السادسة -الحدس : هو القدرة على استشعار الأحداث قبل وقوعها، و هو ذكاء من نوع آخر. فالحدس عملية غريزيةً وبديهيةً، تجعلك تتخبر بالأشياء من حولك بدون وعيٍ، أي ليس لها علاقةٌ بالتعلم والتفكير.

¹ عاكف لطفى خصاونة ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2011، ص 25.
² أيمن عامر & وآخرون، سيكولوجيا الإبداع اسس نظرية و تطبيقات مؤسسية ،كلية التجارة، الجزائر، سنة 2020، ص 13 .

الفراسة: يعرّف علم الفراسة أنه فن دراسة واكتشاف شخصية الفرد وطباعه من خلال ملامح الوجه أو بنية الجسم،

سرعة البديهة: سرعة في التفكير، و قدرة على التعبير و ثقة عالية بالنفس والربط بين الموقف وما يجب قوله مثال على سرعة البديهة -أراد رجل إحراج المتنبي..فقال له : رأيتك من بعيد فظننتك امرأة!! فقال المتنبي : وأنا رأيتك من بعيد فظننتك رجلاً!

الدهاء: كل داهية ذكي، وليس كل ذكي داهية . و هو البصير بالأمر والحيل و اعلى درجة من الذكاء. من أهم مقومات الدهاء هي القدرة على الاقتناع والتخطيط فهو كالممثل البارع يستطيع أن يخدع أي شخص بسهولة.

الجنون: و عدم القدرة على السيطرة على العقل - قال احد المفكرين 'الفرق الوحيد بين وبين المجنون هو أنني لست مجنوناً' يحتفظ التاريخ بسجل وافر من العباقرة المجانين،¹ أحد هؤلاء العباقرة المجانين **جون فوربن ناش*** ، عالم الرياضيات الشهير، الحائز على جائزة "نوبل" في الاقتصاد سنة 1966، والذي خلّد قصته في فيلم "A Beautiful Mind"

تمرين و نقاش 1- كل المبدعين مجانين - البرت انشتين - بتهوفين - نيوتن وليس كل المجانين مبدعين. اعطي رايتك في هذه المقولة. فغالبا ما تجد المبدعين يتميزون بمائلي : الانطواء وغير واقعيين، حاملين، وأحياناً تافهين وكسولين جداً. غالباً المجتهدين ينظرون للكسالى على أنهم فاشلين، وبالفعل نسبة كبيرة من الكسالى غير ناجحين وغير مبدعين. المبدعين وحيدين و لا يتقبلهم المجتمع و اغلب المبدعين لم يتم تشجيعهم.

تمرين و نقاش: انظ لهذه الصور رقم 1 أو رقم 2 . جيدا لمدة دقيقة ثم قل لنا ماذا ترى بالضبط.

¹ Heilman, K. M. (2016). Possible brain mechanisms of creativity. *Archives of Clinical Neuropsychology*, 31(4), 285-296.

* جون ناش منذ بداية شبابه من انفصام الشخصية الارتبائي أو فصام الاضطهاد وجنون العظمة، وبسبب ذلك دخل مرات عدة المصححة



الجواب : خداع بصري حيث أن العقل قد يعجز في تفسير بعض المعطيات او يفسرها تفسير خاطا.

تمرين و نقاش3- هنالك مقول مقولة “ بين الإبداع والجنون شعرة” لاشك بأن معظم العباقرة كانوا غربي الأطوار لدرجة الاعتقاد بوجود علاقة بين الجنون والعبقرية. عرف كل من المصطلحين وبين كيف يكون ذلك و دعم افكارك بأمثلة.

2. تعريف الذكاء و أهم سماته

1.2. تعريف الذكاء : يمكن تعريفه بانه سرعة في الفهم والبديهة، ونشاط فكري ومعرفي يقوم به

العقل و ليس بالضرورة ان يرتبط بالتحصيل الاكاديمي . فمنهم من عدّه مكتسبًا ومنه من عدّه وراثيًا، ومنهم من جعله بين الوراثة والاكتساب. و نسبة الذكاء متباينة بين البشر.و الذكاء كمصطلح يعني القدرة على التمكن من المعلومات و المهارات المطلوبة للنجاح ضمن ثقافة معينة, أنه يدل في إطار النموذج المعرفي المعلوماتي على الاستراتيجيات التي تستخدم في عملية التفكير و التي تتحول إلى مهارات تكتسب بالتعلم ثم تحتزن في الذاكرة¹.

– كما يعرف بانه – " استعداد تام لإدراك العلم و المعارف مع سرعة الفطنة.

¹ Wheaton, K. J., & Beerbower, M. T. (2006). Towards a new definition of intelligence. *Stan. L. & Pol'y Rev.*, 17, 319.

الجدول رقم 01 - أنواع الذكاء حسب العالم هاورد غاردنر Howard Gardner :

الذكاء اللغوي	الذكاء المنطقي	الذكاء البصري المكاني
الذكاء الموسيقي	الذكاء الطبيعي	الذكاء الوجودي
الذكاء الشخصي	الذكاء الاجتماعي الداخلي	الذكاء الجسدي

Source : Smith, M. K. (2002). Howard Gardner and multiple intelligences. *The encyclopedia of informal education*, 2, 96-132.

أ- الذكاء اللغوي: Linguistic Intelligence الذكاء الشفهي هو القدرة على استعمال اللغة و احيانا يوجدون لغتين أو ثلاثة. والأشخاص الأذكياء لغوياً هم الشعراء والخطباء والمذيعون.

مميزات اصحاب الذكاء اللغوي
يملك المقدرة على تعلم اللغات بسرعة.
التعبير بسهولة عما في نفسه و سرعة البديهة والجواب بحكمة.
يتذوق الأدب من قراءة و الغاز و كتب و تستهويه قراءة الشعر.
طرق تنمية هذا النوع من الذكاء
المطالعة و التشجيع على قراءة القصص
تعليم الطفل للقرآن لما في القرآن من البلاغة والفصاحة والدقة في التعبير.
حل الألغاز اللغوية أو المسابقات و حفص الكثير من المفردات و القوافي.

ب- الذكاء المنطقي Logical-Intelligence :¹ يمثل قدرة الفرد على التفكير والتعلم باستخدام الأرقام، وتحليل العلاقات بين الأسباب والنتائج، ويتميز الأشخاص الذين يملكون هذا الذكاء بأنهم منهجين ويفكرون بطريقة منطقية. والأشخاص الأذكياء رياضياً هم علماء الرياضيات والمهندسون والفيزيائيون والباحثون.

¹ Halil, N. I. (2017). The actualization of literary learning model based on verbal-linguistic intelligence. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 5(4), 42-48.

سمات صاحب الذكاء المنطقي
حب كل من مادة الرياضيات والعلوم والكيمياء والإحصاء و الاستمتاع بدراساتها.
لقدرة على التفكير المجرد و الخيالي.
القدرة على الربط بين الاشياء و حل المسائل الرياضية ذهنياً.
محببة حل الألغاز الرياضية، ويميل للألعاب الاستراتيجية.
طرق تنمية هذا النوع من الذكاء
العمل على تحويل المعلومات إلى أرقام.
الاكثار من حل التمارين و الالغاز الرياضية*.

ت- الذكاء البصري المكاني Spatial Intelligence : أصحاب هذا النوع لديهم قدرة عقلية كبيرة على الخيال والتصور. فلهم قدرات في خلق امثلة و اشكال وتكيفها ذهنياً. وجد هذا النوع من الذكاء عند الرسامين و المهندسين و المتخصصين في فنون الخط و تصميم الخرائط .

سمات أصحاب هذا النوع من الذكاء
حب الرسم أو النحت أو التصميم و حتى القدرة على التعبير على أفكارهم ومشاعرهم من خلال الرسم
القدرة على التخيل و تذكر الاماكن و الاحداث.
خيال جد واسع و امكانية كبيرة في تقديم الرسومات التوضيحية.

* مثال : اختصام ثلاثة إخوة حول تقسيم (17) رأس من الإبل فيما بينهم، حيث تبين أن للأخ الأول نصفها، وللثاني ثلثها، وللثالث تسعها. و لكن $17/2 = 8,5$ ، $17/3 = 5.6$ ، $17/9 = 1.8$ أي . فذهب الإخوة الثلاثة لسيدنا علي كرم الله وجهه كي يحكم بينهم، فاستأذن منهم بأن يضيف إحدى نوقه قبل تقسيمها. فكان الحل كالآتي $18/2 = 9$ ، $18/3 = 6$ ، $18/9 = 2$ والباقي (1)، وهي ناقة سيدنا علي كرم الله وجهه.

طرق تنمية هذا النوع من الذكاء
رسم كل ما يخطر في المخيلة
كتابة القصص الخيالية و تصور الاحداث
تجميع الصور، والألعاب ثلاثية الأبعاد

ث- الذكاء الموسيقي Musical Intelligence :¹ يعتبر هاوارد غاردنر (Howard Gardner) الذكاء الموسيقي بأنه قدرة بعض البشر على تأليف المقاطع الموسيقية و دمجها و إتقان العزف على عدة أنواع من الآلات الموسيقية و كل ما هو موسيقي و الحان لهم فيه مقام و ذكائهم فيه مرتفع . و يعتبر هذا النوع من الذكاء من الأنواع السامية.

سمات أصحاب الذكاء الموسيقي
ميل في تعلم كل انواع الموسيقى و الشغف بتأليف المقاطع الموسيقية
القدرة على العزف على عدة آلات و إتقان النوتات الموسيقية و حب الاستماع للأصوات المختلفة
قدرة على التعلم و حفص المقاطع و الاغاني بسهولة .
طرق تنمية هذا النوع من الذكاء
دراسة الموسيقى و العزف على الآلات الموسيقية
كتابة بعض المقاطع الموسيقية والعمل في تقديم برامج موسيقية
تعلم و إتقان بعض البرامج الخاص بالأصوات و طبقات الاصوات و كيفية دمجها

ج- الذكاء الطبيعي : الذكاء الطبيعي هو اكتشاف للعالم بالحواس و تسجيل الملاحظات و هذا النوع من الذكاء مرتبط بالمكونات الطبيعية و حب عميق للطبيعة والبيئة. يركز على التعرف مخلوقات الله من مختلف الضواهر الطبيعية من نباتات و بحار و حشرات و حيوانات و محاولة دراستها و دراسة خصائصها . و علماء النباتات و علماء الطبيعة خير مثال على ذلك².

¹ تلمساني فاطمة وخطيب زولبخة، أشكال الذكاء المتعدد لدى الطلبة الجامعيين..،مجلة الاداب و العلوم الاجتماعية ، المجلد 12 ، العدد 02،2020،
² <https://www.almrsal.com/post/1040762.seen> on 02 july 2021.

سمات اصحاب الذكاء الطبيعي
حب الانغماس في النقاش الطبيعي
التعرف على البيئة الطبيعية بشكل جيد ، أوضح
الاتصال بالبيئة و جمع المعلومات عن مكوناتها و تحليلها
طرق تنمية الذكاء الطبيعي
الخروج في رحلات و الاستمتاع بجمال الطبيعة و مخلقات الله.
تطوير المعارف حول الطبيعة و ربط العلاقة بين السبب والنتيجة.

ح- الذكاء الوجودي: الذكاء الوجودي أو ما يسمى بالذكاء الوجداني وهو قدرة الشخص على فهم نفسه وأفكاره وفهم الآخرين، وطرح الأسئلة الهامة و احيانا غريبة حول وجوده والهدف من حياته... الخ ، وبحثه عن الغاية والرسالة التي يجب أن يوصلها خلال رحلته في الحياة.

سمات تنمية الذكاء الوجودي
الشغف بطرح مجموعة من الاسئلة الوجودية و الفضولية حول أصل الاشياء و لماذا و كيف و متى
التمتع بعلم الفلسفة و علم النفس، أو اللاهوت.
كيفية تنمية هذه القدرة
التعمق في طرح الاسئلة الوجودية
البحث المستمر على النقاشات الوجودية و الفلسفية

د- الذكاء الشخصي العاطفي Intrapersonal Intelligence: أصحاب هذا النوع من الذكاء يتميزون بمستوى راقى في الاحساس بالغير و بمشاعرهم و دوافعهم كما يملكون مهارات تواصل مع الاشخاص بكل سهولة¹.

سمات الذكاء الشخص العاطفي
القدرة على تقبل كل الشخصيات و التعامل مع مختلف العقليات و الفروقات بين

¹ <https://www.mentalup.co/blog/what-is-intrapersonal-intelligence-examples-and-activities>. Seen on :9 july 2020.

الأشخاص.
احساس عالي بالآخرين و تقبل افكارهم و جلب انتباههم بكل سهولة
اصحاب الذكاء العاطفي يصلحوا كأطباء علم النفس و رعاية الاطفال.
طرق تنمية الذكاء العاطفي
قراءة الكتب و القصص الدرامية
ممارسة مهن كمهنة التدريس و التقرب من الاطفال.

ذ- الذكاء الداخلي : اذا كنت تحترم نفسك و تحترم من هم حولك و يحترمون شخصك لأنك شخص مميز و لديك مستوى وعي و احساس عالي فذلك خير دليل بانك من بين الذين يملكون ذكاء داخلي.

سمات الذكاء الداخلي
القدرة العالية في الوعي بالذات و تملك إرادة قوية والتمتع بالاستقلالية
ملكية شخصية نوع ما انطوائية مع القدرة على الاتصال بالآخرين و بعيدة عن النرجسية.
طرق تنمية الذكاء الداخلي
العمل على تقوية شخصيتهم مع مراجعة سلوكياتهم .
العمل كطبيب نفس او مرشد

ر- الذكاء الجسدي: Bodily – Kinesthetic Intelligence هذا النوع من الذكاء يظهر جليا في حركات الجسم و القدرة العجيبة في التحكم بعضلات الجسم و يتميز بهذا النوع من الذكاء الرياضيون من خلال المهارات العالية في اداء الحركات و القدرة على القيام بحركات متناسقة¹.

سمات اصحاب الذكاء الجسدي
اتقان الحركات و استعمال اليدين او الارجل بخفة و اتقان

¹ Seitz, J. A. (1992). The development of bodily-kinesthetic intelligence in children: Implications for education and artistry. *Holistic Education Review*, 5(2), 35-39.

القدرة على تؤديه الاعمال اليدوية و بسرعة
الشغف بالرقص و الحركات الرياضية عموما.
طرق تنمية الذكاء الجسدي
القيام بحركات جسدية و التدرب عليها بشكل دوري.
تنمية القدرات الجسدية من خلال ممارسة التمارين او العاب مساعدة.

3. العوامل المؤثرة في الذكاء :

- البيئة والظروف المحيطة: فظروف العيش تؤثر على نسبة الذكاء ما بين ابن المدينة و ابن البادية.
- خلق الله للبشر بمستويات ذكاء مختلفة: فمن سسن الله في خلق اختلاف السنتمهم و الوانهم و اختلاف مستويات الذكاء بين الافراد لنفس الاسرة.
- التراكم المعرفي والخبرات و الميول: التعلم يقود الانسان للنجاح و الميولات و الخبرات السابقة تسأهم في درجة ذكاء الافراد.
- الظروف النفسية والاجتماعية: تأثر الظروف و الاحداث النفسية و الاجتماعية ايجابيا أو سلبيا في مستوى ذكاء الافراد.

3. الفرق بين الذكاء و التفكير: حتى نفرق بينهم نعرف كل من هكاه المصطلحات لفهم

مدلول كل منها و الفرق بينهما حيث نجد أن:

أ- التفكير: هو ما يؤديه العقل الواعي من عمليات حسابية، وذهنية، وإدراكية مع استرجاع الذكريات من الماضي وتحليلها وتخيّل المستقبل.

ب- الذكاء: هو فن إيجاد الروابط الجديدة وابتكار الحلول المتنوعة عبر فن الدمج بين التجارب .

4. استراتيجيات التفكير : استراتيجية التفكير القبعات الستة Dr. Edward de Bono من أهم أساليب وطرق من الكاتب إدوارد دي بونو لتنمية الإبداع في تحسين التفكير الإبداعي وتساعد قبعات التفكير الست على منح عملية التفكير قدرها من الوقت والجهد وترتكز العملية الإبداعية¹.

أ- **القبة البيضاء** القبة البيضاء تشير إلى النمط المحايد، والمقصود به هنا عملية جمع معلومات حول موضوع التفكير. مكان إقامة المشروع أو الفكرة، الأسعار والكميات والتكاليف، معلومات حول البيئة المحيطة والظروف المحيطة، معلومات حول مشروعات مشابهة إن وجدت. لاحظ أن مثل هذه المعلومات معلومات محايدة لا إيجابية ولا سلبية ولذلك اخترنا اللون الأبيض.

ب- **القبة الصفراء** القبة الصفراء تشير إلى التفكير الإيجابي وهي مأخوذة من لون الشمس رمز النماء ومصدر الطاقة. عند ارتداء القبة الصفراء نفكر في الجوانب الإيجابية للفكرة، كيف تزيد هذه الفكرة من دخلنا على سبيل المثال أو كيف تحسن من ظروف العمل والحياة

ت- **القبة السوداء** القبة السوداء تشير إلى التفكير التشاؤمي وعند ارتدائها، وكثيرا ما نرتديها دون أن نشعر، نفكر في الجوانب السلبية للمشروع، الخسائر التي يمكن أن نتكبدها والصعوبات التي سنواجهها.

ث- **القبة الحمراء** القبة الحمراء تشير إلى التفكير العاطفي وعند ارتدائها نفكر في المشروع بشكل عاطفي صرف دون النظر إلى العوامل المنطقية والايجابيات والسلبيات، ما هي العواطف التي تدفعك لخوض غمار هذا المشروع ماهي المتع التي ستجنيها نتيجة لذلك هل تشعر بمشاعر فخر أو اعتزاز أو غيرها عند دخولك أو تبنيك لمثل هذا الأمر...

ج- **القبة الخضراء** القبة الخضراء ترمز إلى التفكير الإبداعي وهي مأخوذة من لون الأشجار وما فيها من معاني الإبداع والتجديد، عند ارتداء القبة الخضراء نبحث عن أفكار جديدة لم يسبق أن طرقت. فمثلا نفكر في أصل الموضوع ، المشروع، لماذا لا نبحث عن مشروع يمثل فكرة جديدة

¹ De Bono, Edward (1990) Six Thinking Hats UK: Penguin. Raybould, E. and Minter, A. (1971) Problem Solving for Management. UK: Management Publication Ltd.

ورائدة؟ ثم يمكن أن نفكر في السلبيات كيف يمكن أن نتجاوز هذه السلبيات بشكل إبداعي ونحوها إلى إيجابيات؟ كما يمكن أن نفكر في مزيد من الإيجابيات التي يمكن أن يضيفها المشروع؟ ثم نفكر بشكل إبداعي عن دور العواطف والمشاعر في إنجاح هذا المشروع؟ وهكذا تفتح لنا آفاق جديدة للتفكير يمكن أن توصلنا إلى أفكار لم يسبق لها مثيل.

د- القبعة الزرقاء القبعة الزرقاء ترمز إلى التفكير الشمولي ويأتي دورها للتحقق من استعمال جميع أنماط التفكير الداخلة في تعريف التقنية. فقبل انهاء عملية التفكير يطرح السؤال هل استخدمنا جميع الأنماط؟ هل هناك نمط يحتاج إلى مزيد بحث وتفكير فيه؟ وبناء على إجابة السؤال يتم إما إيقاف عملية التفكير أو استكمالها.

وقد تم إعداد هذه الطريقة التدريبية بناء على معايير علمية في مجال التدريب على مهارات استخدام القبعات الست للتفكير، و التي تهدف إلى إكساب المشاركين مهارات عالية في مجال إدارة التفكير وحل المشكلات واتخاذ القرارات والقدرة على إدارة فرق العمل والمشاكل التدريبية والمسأمة في تشكيل الشخصية القيادية القادرة على التوازن الفكري وإدارة حالات التفكير المنهجي بما يؤدي إلى إدارة السلوك وتحقيق النجاح .

الشكل رقم 01.: استراتيجيات التفكير القبعات الستة



المصدر: <https://eyoon.net/view.aspx?id=28611>

5. الفرق بين الابداع و الابتكار

1- مفهوم الإبداع Creativity و الابتكار Innovation :

-أ- مفهوم الإبداع (Concept Of Creativity) : من المصطلحات الحديثة و التي جلب انتباه الكثير من المفكرين و تستحوذ على افكار الوسط العلمي ، و مصطلح الابداع متشعب في معانيه و تقاطع مفهومه مع مفهوم الكثير من المصطلحات الاخرى. كما نجد مصطلح الإبداع ذكر في القرآن الكريم في قوله تعالى (بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ) (البقرة: 117) أي خالقها عن غير مثال سابق. والبديع هو اسم من أسماء الله الحسنى، أي لا مثيل له. ويعرف الإبداع بأنه مجموعة الأفكار الجديدة، ومفيدة، تهدف لحل مشكلات تواجه الانسان في حياته ، أو تجميع، وإعادة تركيب لأنماط المعرفة في أشكال فريدة. كما يشمل مدلول مصطلح الإبداع تطوير السلع و الآلات والمعدات، وطرائق التصنيع، و ادخال التحسينات في التنظيم، و التكوين لرفع الإنتاجية (1). فقد سئل أحد النحاتين كيف يُبدع في نحت نماذج مميزة و متقنة ؟ فقال: إنني لا أخلق من العدم ولكني اكتشف ما هو موجود أصلا.

و في اللغة: أبدعت الشيء: اخترعته على غير مثال سبق.

-تعريف الإبداع : لا شك أن الابداع حالة عقلية يتميز بها البشر و هبة إلهية تجعل من الانسان جوهر الحياة. و هو القدرة على رؤية ما لا يراه الآخرون بطريقة غير مألوفة، و بشكل اعمق مما يراه الآخرون و يحوله المبدع من عالم الخيال الى العالم الملموس و الواقعي. فالإبداع عموما هو عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو تحسين منتج في طريق التصنيع، أو التسويق. يعتقد العالم (Albert Einstein، 14 مارس 1879 - 18 أبريل 1955)* أن العالم بحاجة الى علماء مبدعين يقدمون الاضافات الى المعرفة الانسانية من خلال بصيرتهم الغير عادية و تطويع

(1) رعد حسين الصرن ، " كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟ إدارة الإبداع والابتكار."، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2001.

*ألبرت أينشتاين ، عالم فيزياء ألماني المولد، سويسري وأمريكي الجنسية، يشتهر بأب النسبية كونه واضع النسبية الخاصة والنسبية العامة الشهيرتين اللتين كانتا اللبنة الأولى للفيزياء النظرية الحديثة.

المعارف للتطبيق . ام المفكر ارلوند توني فيرى ان المبدعين هم الثروة الحقيقية لأي مجتمع. و من الابداع نجد الابداع الادبي و هو تخيل لشخصيات لحل صراعات اجتماعية مثلاً. يعرف الابداع بأنه مجموعة الافكار الجديدة و المفيدة التي تهدف لحل مشكلات معينة أو لتطوير افكار تهدف لتطوير اساليب جديدة. أو إعادة تركيب في السلوكيات الادارية تغير و تعمق و تقدم اشكال جديدة و مميزة تخدم الفرد و المجتمع ككل. و اذا بقيت الافكار حبيسة الذهن فهذا ليس بالابداع بل الابداع الحقيقي هو تجسيد الافكار .اي الفكر اولاً ثم نقل الافكار الابداعية من العالم الذهني المبتدئ الى الواقع من خلال العمل. فهو تلك ميزة الذهنية التي تسمح لشخص ما من التفكير بطرق جديدة خارج المربع أو الصندوق.

- تعريف الابداع لـ Joseph Schumpeter يرى هذا المفكر ان الابداع هو طريق لا رجعة فيه في انتاج السلع و الخدمات بأساليب حديثة .

- تعريف سعاد محمد السيد: الإبداع يبدأ منذ التفكير. كما أن بعض الأشخاص يولدون بالفطرة مبدعين. ولكن في الحقيقة 80% من البشر يكتسبوا أي مهارة في الدنيا من خلال الورش والدورات التدريبية وقراءة الكتب.و حسب نفس الخبرة فان العلاقة بين السنّ والإبداع علاقة عكسية، فكلما زاد السن قلّ الإبداع، وهناك نظرية تقول: إن 98% من الأطفال في عمر خمس سنوات مبدعون، وفي عمر العشر السنوات تقل النسبة من 98% حتى 30%، وفي عمر الـ15 عامًا تصير النسبة 12% فقط، ومن عمر الـ15 عامًا فما فوق قلّت نسبة الإبداع إلى 2% فقط، ومعنى ذلك أن الاختراعات التي يتمتع بها كل العالم 2% فقط من البشر هم من يقومون بها.

- تعريف الابداع حسب (Daft) هو « تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعتها وسوقها وبيئتها العامة»

الشكل رقم 02- متطلبات و صور الابداع :



المصدر : من اعداد الباحث بناء على موقع <https://ar.wikipedia.org/wiki>

و لذلك سوف نحاول أن نقدم لكم بعض هذه التعاريف لتقريب المعنى الحقيقي لهذا المصطلح . من خلال مجموعة من التعاريف نلخصها لكم في الجدول التالي:

- يقصد بالإبداع تحويل الأفكار الجديدة والأفكار الخيالية إلى أرض واقع و ذلك عبر عمليتين أساسيتين هما: التفكير Thinking والإنتاج Producing.
- الإبداع هو هبة من عند الله للوصول الي حلول مبتكرة لبعض المشاكل بطريقة غير تقليدية في ظل ظروف و في وقت محدد.
- الابداع مفهوم مركب و مزيج من القدرات، والاستعدادات، والخصائص، والسمات الشخصية التي إذا ما وتوفرت لها بيئة مناسبة؛ فيمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لخلق نتاجات أصيلة تعود بالنفع على الفرد و المؤسسات و المجتمع ككل.
- الإبداع Creativity: عبارة عن خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية خارج الصندوق او ما يسمى "Thinking outside the box or the square".
- هو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة مع استعمال الخيال .
- الابداع هو إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد فروع العلوم المختلفة،

*Thinking out of the box is a metaphor that means to think differently, unconventionally, or from a new perspective. This phrase often refers to novel or creative thinking.

أما الموسوعة البريطانية الجديدة فتعرف الإبداع على أنه القدرة على إيجاد شيء جديد كحل لمشكلة ما.
- الإبداع هو قدرة الفرد على أن يرى في الشيء ما لا يستطيع آخرون رؤيته، فهو ينظر للشيء بطريقة ما لا ينظر بها غيره، فينظر بأسلوب مميز وجديد وذلك لما يوجد به من صفة إبداعية بداخله.
- الإبداع هو القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينهما علاقات"
- الإبداع هو تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد أو يمكن أن يأخذ شكل ربط بين واقعين منفصلين و الخروج او استنتاج لفكرة جديدة من خلال وضع الواقعين المنفصلين معا.

6. سمات الشخصية المبدعة : و تتمثل في مايلي :

- ✓ الذكاء.
- ✓ الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
- ✓ أن تكون لديه درجة من التأهيل و الثقافة.
- ✓ القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
- ✓ القدرة على إستنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاقتها بل يقوم بتحليلها و يثير التساؤلات و التشكيك بشكل مستمر.
- ✓ لديه علاقات إجتماعية واسعة و يتعامل مع الآخرين فيستفيد من آراءهم.
- ✓ يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته و قابلياته ، فهناك درجة من الأنانية.
- ✓ غالبا ما يمر بمرحلة طفولة غير مستقرة مما يعزز الإندفاع على إثبات الوجود و إثبات الذات ، فقد يكون من أسرة مفككة أو أسرة فقيرة أو من أحياء شعبية.
- ✓ الثبات على الرأي و الجرأة و الإقدام و المجازفة و المخاطرة ، فمرحلة الإختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل.
- ✓ يفضل العمل بدون وجود قوانين و أنظمة.
- ✓ يميل المبدعون إلى الفضول و البحث و عدم الرضا عن الوضع الراهن.

7. طرق تنمية التفكير الابداعي : من بين أهم هذه الطرق ¹

✓ ان تفكر بطريقة عكسية : مثلا الطلبة يذهبون الى الجامعة . هل يمكن أن نجعل الجامعة تذهب للطلبة و كيف ؟

✓ طريقة دمج الافكار : اي دمج فكرتين او شيئين مع مثل هل يمكن ان نصنع سيارة على شكل قارب؟

✓ طريقة الحذف : اي دراسة امكانية تجنب مرحلة او حذف الة لربح الوقت .

✓ طريقة الابداع بالأحلام : تصور انك رئيس للجزائر ماذا يمكن أن تفعل بالاقتصاد الجزائري...؟

✓ طريقة النظر من زاوية أخرى.

المطلب الثاني : الابداع و المزيج الابداعي .

1. المزيج الابداعي : يشمل الابداع بالضرورة اربعة ابعاد تسمى بالمزيج الابداعي و حسب Ross Mooney هي كالآتي : ²

• البيئة الإبداعية.

• الشخص المبدع person

• العملية الإبداعية Process

• المنتج الإبداعي. product

2. أنواع الابداع : يمكن للابداع ان ياخذ عدة اشكال نذكر منها :

✓ الإبداع التعبيري : يتمثل في قدرة الفرد على الإلقاء بين الناس، وأصحاب هذا النوع يتميزون في بعض المجالات الأدبية مثل، الفن والثقافة والشعر ¹.

¹ Borodina, T., Sibgatullina, A., & Gizatullina, A. (2019). Developing creative thinking in future teachers as a topical issue of higher education. *Journal of Social Studies Education Research*, 10(4), 226-245.

² Carnevale, P. J. (2006). Creativity in the outcomes of conflict. *Handbook of conflict resolution: theory and practice*, 414-435.

✓ الإبداع الفني: يتمثل في قدرة الفرد على الغناء، أو التميز في مجال الموسيقى كالعزف على الأدوات الموسيقية المختلفة.

✓ الإبداع الإنتاجي: يتمثل في القدرة على إبتكار حلول غير تقليدية، ومبدعو هذا المجال يتميزون عادةً في الأنشطة الإدارية.

✓ الإبداع الخلاق: يتمثل في القدرة على إيجاد حلول للمشاكل بطريقة تثير تعجب الآخرين.

✓ الإبداع المتجدد: يتمثل في قدرة الفرد على إبتكار حل مثالي وجزري لمختلف المشاكل.

✓ الإبداع المفاجئ: يتمثل في قدرة الفرد على إيجاد حلول فورية لبعض المشاكل الطارئة، أو التي تحدث فجأة.

❖ 3. نماذج الابداع : هناك عدة نماذج للإبداع أهمها :

✓ نموذج الإبداع عن طريق الصدفة: اختراع نظرية أو منتج جديد، و بالصدفة يكتشف منتج آخر غير مخطط له مثل اكتشاف البنسلين بالصدفة.

✓ النماذج الخطية في الإبداع: و يكون نتيجة التفاعل بين كل من التكنولوجيا و العلم والمعرفة الى جانب تبادل المعلومات و الخبرات بين الجامعات والمعاهد العلمية بهدف انتاج او تطوير صناعة معينة.

❖ النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا: و هو الابداع في تطوير بعض المنتجات بادخال تصاميم و أفكار جديدة لعلماء التكنولوجيا .

¹ محمد هلسة، مبادئ و تصنيفات الابداع و الابتكار و أهميتها ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة ام البواقي ، العدد 2016، 06.

الشكل رقم 03 نماذج الابداع



المصدر ; من اعداد الباحث

❖ -النموذج الموجه من خلال السوق: يقوم على أساس أن السوق له الدور المؤثر والحاسم في عملية الإبداع ، وهو السبب الرئيسي في تطوير المنتج ، يركز هذا النموذج على أن الحاجات ورغبات العملاء هي التي يجب أن تكون محور تركيز .

❖ نموذج التجميع المتزامن : يجمع هذا النموذج بين النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا مع النموذج الموجه من خلال السوق.

-النموذج التفاعلي

- نموذج الشبكة

3. مستويات الإبداع :- من أهم مستويات الابداع ما يلي :

✓ الإبداع على مستوى الفرد : ويتم من قبل الأفراد ذوى القدرات و يتميزون بالذكاء و الميل نحو الفضول وحب الإطلاع و حبه للتطور ...الخ.

✓ الإبداع على مستوى الجماعة : و هذا النوع من الابداع افضل عموما من مجموع الإبداعات الفردي ويعود ذلك نتيجة تبادل الخبرات و الخبرة و التشاور بين جماعة داخل منظمة معينة.

✓ الإبداع على مستوى المنظمة: للدخول في القرن 21 لبد من اعتماد منهجية لتطوير الاقتصاد على مستوى كل المؤسسات الدولية الاقتصادية و مؤسسات الدولة لخلق تنمية اقتصادية و هذه المنهجية تم وضعها من طرف المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس منهجية من ثلاث أسس ، يمكن اعتمادها لتطوير الإبداع و يطلق على هذه المنهجية Three T وتشمل : التكنولوجيا ، المهارة ، التسامح.

أشارت الدراسات والأبحاث ان الابداع في المنظمات ضرورة ملحة لبقائها و رفع تنافسيتها من خلال تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها من خلال أشخاص ذوي تفكير علمي. وتلعب المجموعات دوراً كبيراً في دفع المبدعين وتشجيع غيرهم على الإنجازات من خلال تكريمهم، ومن دون الاعتراف بابتكار الشخص وتكريمه لن يتعرف المجتمع إلى إبداعاته، فالرسام الهولندي الشهير فينسنت فان جوخ كان من الصعب عليه إيجاد الأشخاص في زمانه ليبيعهم لوحاته الفنية العظيمة، ولم تنل أعماله الشهرة إلا بعد وفاته .

4. أهمية الابداع .

أهمية الابداع : تكمن أهمية الابداع في مجموعة من العناصر نذكر منها :

- ✓ يسمح الابداع بدفع عجلة التنمية و يزيد من دخل الفرد و يطور المؤسسات الاقتصادية للمجتمع لكسب أكبر سوق و التموقع في اسواق المنافسة الكبير.
- ✓ يساعد الإبداع على تنمية الاقتصاد و يسأهم في توفير فرص عمل للشباب.
- ✓ إستغلال القدرات المهنية للموظفين والاستفادة منها في تحقيق الأهداف الإبداعية.
- ✓ يعمل على خفض التكاليف النفقات الخاصة بإنتاج أي سلعة، كما يستطيع أن يوفر البدائل التي تجعل السلعة منخفضة التكاليف وفي نفس الوقت ذات جودة.
- ✓ إنتاج أفكار مهنية جديدة و وضع البدائل عند صنع القرارات عند حدوث أي طارئ .
- ✓ يساعد المبدع عندما يشارك في أي إنتاج لسلعة ما، في رفع مستواها الخاص بالجودة والتميز.

5. مراحل الإبداع:

- مرحلة التصور: تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنولوجية و الاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية و الاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع، و مقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

- **مرحلة تكوين الفكرة:** مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع و التكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم. و هذه الخطوة هي عمل مبدع و خلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أنها تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل¹.

- **مرحلة معالجة المشكلة:** ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر، حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات و الحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع. فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى.

- **مرحلة الحل:** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد أن المشروع قد تحقق و نجح. فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة، سمي هذا النوع الإبداع بالتبني . أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ، فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل تطوير الإبداع، و هي مرحلة التطوير.

- **مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق، و العقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. و لا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع و الخدمات فعلاً للسوق.

- **مرحلة الاستعمال و الانتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية و الأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع و النتائج المتحققة منها. و غالباً ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استشارية و تشغيلية، و احتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.

¹ عاطف مام & حضرة حلاب، الإبداع الإداري معوقاته و استراتيجيات التعامل معه ، مجلة الجامع، العدد 01، سنة 2016.

المطلب الثالث : الابتكار

1. تعريف الابتكار : يعود اصل هذه الكلمة الى كلمة Krainein اللاتينية و التي تعني لا يوجد تعريف شامل و متفق عليه للابتكار بل تعددت التعاريف بين المختصين و الخبراء في ميادين العلم المختلفة و لكن لشك أن الابداع و الابتكار وجهان لعملة واحدة يكملان بعضهما البعض فالابتكار .فالابتكار هو الاستخدام الأول و المبكر لإحدى الأفكار من قبل فرد او مؤسسة و هو التطبيق العملي للأفكار المبدعة. وينتج الابتكار من خلال بذل بعض الوقت وبعض الجهد في البحث (R) Researching في فكرة ما. الابتكار هو الاستعداد الذهني لتغير الواقع و البيئة المحيطة بنا.التفكير الابتكاري فهو قدرة الفرد على انتاج الجديد ¹.

2. الفرق بين الابداع و الابتكار :

قدم المفكر (Garand و Carrier) الفرق بين الابتكار (Innovation) والإبداع (Creativity) حيث بين أن « الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جديدة و مميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة لربائنها، إذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي» كما نجد أن الإبداع يسبق الابتكار بالضرورة يعتقد براهيم الديب في كتابه⁽¹⁾ أسس ومهارات الإبداع والابتكار وتطبيقاتها في منظومة التربية والتعليم، ان « طريق الابتكار يمر غالباً عبر محطة الإبداع». **مناقشة 1 :** الابتكار غالباً ما يأتي من خلال المؤسسات والمنظمات المحتضنة لتلك الأفكار الإبداعية.

¹ حسين عبد العزيز الدريني. (1982). الابتكار: تعريفه وتنميته، ص 164.

⁽¹⁾ إبراهيم الديب ، أسس ومهارات الإبداع والابتكار وتطبيقاتها في منظومة التربية والتعليم، مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

المبحث الثاني: أهم النظريات و المقاربات حول الابداع و الابتكار.

المطلب الاول : المقاربات والنظريات الكلاسيكية الطبيعية

- ❖ نظرية افلاطون نظرية افلاطون يعتقد افلاطون ان الابداع حالة من الالهام الالهي و هو يأتي في لحظة معينة وينتهي في لحظة معينة و الابداع قوة سماوية تسيطر على بعض البصر فقط.
- ❖ نظرية ارسطو يربط الفيلسوف ارسطو الابداع بالطبيعة و الحظ . حيث يمتلك بعض الافراد مهارات و افكار بتلقائية تسمح لهم بتقديم الجديد .و الابداع في رايه يخضع لقوانين الطبيعة.
- ❖ نظرية قالتون : اما فرانسيس جالتون فيرى أن العبقرية (الابداعية) موروثه. كان أول من استخدم الأساليب الإحصائية في دراسة الاختلافات البشرية ونظرية وراثه الذكاء وغيرها، واستخدم الاستبيانات والدراسات الإحصائية من أجل جمع البيانات الخاصة بالمجتمعات البشرية والتي احتاجها من أجل أعمال الأنساب

كما اقترح غالتون من خلال أبحاثه وجود صلة بين العبقرية والجنون حسب تجربته الخاصة إذ قال: «غالبًا ما يكون الرجال الذين يتكون بصمتهم في هذا العالم هم أولئك المليئون بالموهبة والقوة العصبية، ويكونون في نفس الوقت مطاردين ومسيطر عليهم من قبل أفكار معينة وبالتالي هم على بعد مسافة ليست بكبيرة عن الجنون»¹.

المطلب الثاني نظريات التحليل النفسي الفسيولوجي

نظريات التحليل النفسي : مصدر الإبداع في هذه النظرية هو اللاشعور الشخصي كما ذهب الى ذلك فرويد وتتم هذه النظرية بالمقام الأول بدراسة الدوافع النفسية أي العوامل التي تدفع المبدعين الى إنجاز أعمالهم الإبداعية² حيث يرى فرويد أن الفن في المقام الأول نشاط هروبي يقوم على خيال غير واقعي. لكن التطور العلمي و احدث الدراسات اثبتت أن الأبداع وعمليات الخلق والأنتاج الفني

¹<https://ar.wikipedia.org/wiki/>

² Lemire, D. (1998). Individual psychology and innovation: The de-Freuding of creativity. *Individual Psychology*, 54(1), 108.

والعلمي الذي قاموا به قد تم وهم في أحسن حالاتهم وأن المرض العقلي النفسي والمرض البدني كلاًهما يقلل من فرص الأبداع والخلق على عكس ما أدعته هذه النظرية. ومن أهم هذه المقاربات نجد :

1. نظرية فرويد (Freud):

حيث نجده يفسر الإبداع على أساس نفسي، يحدث في فترة تكون بين اليقظة و الحلم، ويُسمى الحالة التي يتهياً فيها الفرد باسم اللاشعور، فهو يعتقد أن الصراع بين الانا و الانا الاعلي و هو المجتمع يؤدي الى البحث في عالم من الخيال على حلولفي فترة من الإلهام النفسي. فيحدث ما يسمى الانتاج الابداعي.

2. نظرية العصف الذهني لأسبورن Osborn : قدم أليكس أوزبورن مفهوم العصف الذهني في كتابه " الخيال التطبيقي: مبادئ وممارسات التفكير الإبداعي ; (1953) "هو أحد أساليب الابداع الجماعي واعتقد أسبورن Alex Osborn أن أفضل طريقة للتوصل إلى حلول ناجحة وهو توليد أكبر عدد من البدائل المحتملة وتقييمها واحدة بعد الأخرى.ومن الجدير ذكره أن المشكلة التي نتحدث عنها هي الأسلوب المتبع لحل يكمن بتراتب هذه الخطوات.⁽¹⁾

1.2. مبادئ العصف الذهني : حدد هذا المفكر مبادئ أساسيين يسهمان في "الفعالية لهذه العملية الابداعية هما:

➤ تأجيل الحكم، أي عدم الحكم على القضية أو المشكلة مباشرة.

➤ الوصول للكمية، أي الحصول على عدد كبير من الأفكار.

2.2. قواعد أوسبورن العامة لتحقيق العصف الذهني : العصف الذهني هو وسيلة لإستلهاام

الحلول الإبداعية للمشكلة من خلال تشجيع أعضاء المجموعة لإطلاق الأفكار في حين يجب النقد أو الحكم.

⁽¹⁾ Osborn, A. F. (1958). Creative thinking. American Association of Industrial Nurses Journal, 6(9), 23-25.

- (1) التركيز على الكمية (Go for Quantity) ، تهدف هذه القاعدة للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار و التشجيع المشاركين على طرح الاسئلة .
- (2) حجب الانتقادات (Withhold Criticism) ، في العصف الذهني؛ يجب التوقف عن انتقاد الأفكار المتولدة، بدلاً من ذلك، ينبغي على المشاركين التركيز على توسيع أو إضافة الأفكار، ويتم الاحتفاظ بالنقد من أجل "مرحلة حاسمة" لاحقة من العملية (أي مرحلة اتخاذ القرار).
- (3) الترحيب بالأفكار الجريئة (Welcome Wild Ideas) ، أي كلما زاد عدد الأفكار ، زادت احتمالية ظهور الأفكار المفيدة و يتم تشجيع الأفكار الجريئة من أجل الحصول على عدد جيد من الاقتراحات، ويمكن توليد هذه الأفكار من خلال النظر للموضوع من زوايا جديدة
- (4) الجمع بين الأفكار وتحسينها (Combine and improve ideas) ، كما اقترح شعار "3 = 1 + 1" (المقصود بهذا الشعار بأنه إذا تناقش اثنان يكون لكل واحد منهما رأي، ونتيجة النقاش يظهر رأي ثالث من هذين الرأيين المختلفين.. يتم السعي إلى الجمع والتحسين.¹ "بالإضافة إلى المساهمة بالأفكار الخاصة بهم ، ينبغي على المشاركين أن يقترحوا كيف يمكن تحويل أفكار الآخرين إلى أفكار أفضل ؛ أو كيف يمكن دمج فكرتين أو أكثر في فكرة أخرى.

¹إيادي سوهام، العصف الذهني و تنمية التفكير الابداعي لدى العاملين، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، العدد 08 ، سنة 2018.

الشكل رقم 04 : قواعد أوسبورن العامة لتحقيق العصف الذهني



المصدر : من اعداد الباحث و بالاستعانة بـ موقع:

<https://www.mindtools.com/pages/article/creative-problem-solving.htm>

ج - المراحل الخاصة باستراتيجية العصف الذهني العصف الذهني يمر بمراحل كثيرة تتمثل فيما يأتي:

- **مرحلة أولى - توضيح المشكلة** تُعد هذه المرحلة من المراحل الهامة جداً في استراتيجية العصف الذهني حيث يتم فيها تحديد المشكلة، والقيام بتحليلها إلى عناصر، ثم القيام بعرضها على عدة أفراد، وهنا لا بد من إختيار أحد المسؤولين ليدير هؤلاء الأفراد وينظم طريقة الحوار بينهم¹.
- **مرحلة ثانية - تجميع الأفكار** في تلك المرحلة يقوم المسئول عن مجموعة الأفراد بتجميع أفكارهم والقيام بإعادة بناء تلك الأفكار، من خلال المناقشة مع صاحب الفكرة في البداية، ثم يقوم

¹ أماني امين عيد ، رسالة ماجستير ، العصف الذهني و اثاره في تنمية التفكير الابداعي دراسة حالة وزارة التعليم العالي،الاردن ، ص 30. نقشت بتاريخ 2015/03/10.

بعد ذلك بمناقشة الفكرة مع باقي الأفراد حتى يصل إلى مجموعة كبيرة من الأفكار، وهذا ما يسمى بالعصف الذهني.¹

➤ **مرحلة الثالثة - تحديد الفكرة المبدعة** بعد أن يقوم المسئول عن الأفراد بمناقشة كل فكرة من فرد مع بقية المجموعة، يتم هنا إختيار الفكرة الأفضل بينهم والتي تحمل إبداع من أجل وضع حل مثالي للمشكلة التي يُراد حلها.

• **3. تطورت هذه الاستراتيجية و تحولت الى استراتيجية العصف الذهني الحديثة.**

❖ **نظرية العصف الذهني الالكترونية:** يطلق عليها أيضاً اسم استراتيجية عصف ذهني إلكتروني، وهي التي تتبعها الآن كل الدول الكبرى والشركات متعددة الجنسيات، وتتم تلك الاستراتيجية من خلال الخطوات التالية:

➤ **مرحلة تجتمع كل مدراء الفرعين للشركة الام بغرفة واحدة.**

➤ **مرحلة الاعداد لعملية العصف الذهني الالكتروني** بضع كمبيوتر صغيرة أمام كل مدير لمشاركة في عملية العصف.

➤ **مرحلة بداية العصف الذهني الالكتروني من خلال طرح المشاكل او المشكلة التي يوجهونها وذلك من خلال كتابة كل عضو اقتراحه بكل سرية.**

➤ **مرحلة التحليل لكل المقترحات، ويتم الاختيار لحل المشكلة من خلال تصويت يتم في داخل الغرفة.**

➤ **مرحلة اتخاذ القرار و الحل الامثل و استشارة جميع المتخصصين في هذا الاختيار.**

النظرية البيولوجية قال احد المفكرين انه من غير المقبول أن يكون هناك كتاب في الإبداع دون أن يتضمن وصفاً لوظائف المخ وعلاقتها بالإبداع”

¹ Clapham, M. M. (2003). The development of innovative ideas through creativity training. *The international handbook on innovation*, 366-376.

المطلب الثالث: النظريات البيولوجية الحديثة :و تركز أغلب هذه النظريات على التركيبة العقلية للمخ و أهم تقسيماته ومن أهم هذه النظريات نذكر :

1. نظرية البناء العقلي : Joy Paul Guilford يعتبر هذا المفكر مبتكرا نموذج (بنية العقل) و الذي قسمه الى ثلاثة أبعاد هي¹ :

أ.العمليات

ب. المحتوى

ج.النواتج.

أ- العمليات الذهنية (الإدراك): يقصد بها الأنشطة العقلية التي تمكن الإنسان من اكتشاف وفهم واستيعاب المعلومات بحيث يصبح بعد ذلك واعياً. و تعتمد العمليات على :

(1) المعرفة و تشمل الاحاطة المسبقة بمجموعة من المعارف و كسب معلومات و خبرات.

(2) ذاكرة الترميز : اي طرق تسجيل المعلومات وترميزها و نقلها للذاكرة.

(3) ذاكرة الحفظ : و فيها يتم حفظ المعلومات و استرجاعها وقت الحاجة.

(4) التفكير الانتاجي التقاربي : و فيه يتم حل مسألة ذهنية محددة و يكون لها حل واحد فقط

صحيح.

(5) التفكير الإنتاجي التباعدي : هو تفكير له علاقة بالقدرة الإبداعية و يكون فيه البحث على

الحلول المتعددة.

(6) التفكير التقييمي : و ينم فيه مقارنة شيء جديد بشيء معلوم في ضوء معايير منطقية.

ب- المحتويات(و هو المضمون الذي يعمل فيه العقل) و تتمثل في مجموع المثيرات التي تؤدي إلى

استحثاث العمليات الذهنية . وهي خمسة أنواع:

¹ Srivastava, S. (2019). Evolution Of Concept Of Intelligence. The International Journal Research Publications. Research Journal of Social Science and Management, 9, 56-69

- (1) المحتوى البصري ما تقع عليه العين من محسوسات مثل الحجم والشكل واللون .
- (2) المحتوى السمعي و يتمثل في كل ما يدركه السمع مثل الكلمات والأصوات والإيقاعات.
- (3) المحتوى الرمزي و يتعلق بالمعلومات المجردة ، مثل الأرقام والرموز والحروف.
- (4) المحتوى الدلالي و هو إدراك معاني ودلالات محتوى المعلومات من كلمات و افكار .
- (5) المحتوى السلوكي و يتعلق بفهم السلوكيات الذاتية و سلوكيات الغير .

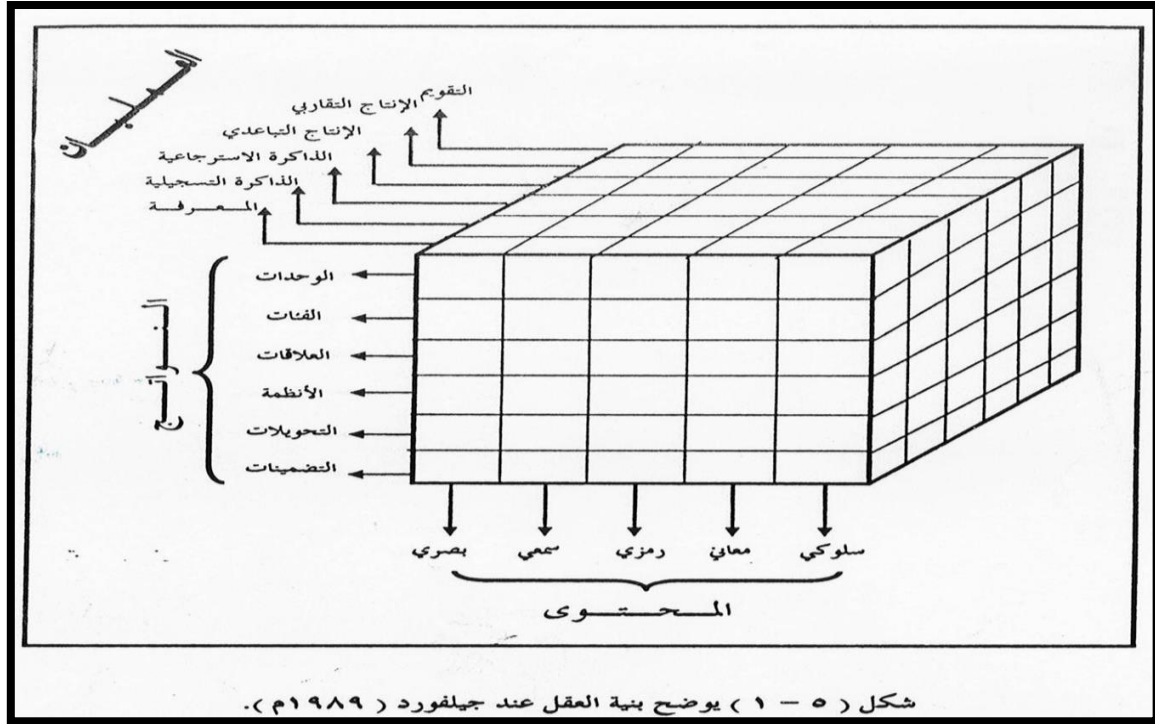
ج- النواتج (ما ينتج عن النشاط العقلي) ويقسمها جيلفورد إلى ستة أنواع:

- (2) الوحدات: هي الجزئية الناتجة عن أي نوع من أنواع المحتويات مثلا فكرة معينة.
- (3) الفئات: هي الوحدات التي تشترك في خاصية أو خواص عامة مثل: الأرقام الزوجية - حروف العلة
- (4) العلاقات: هي الروابط التي بين مختلف الوحدات سواء كانت متعارضة أو مترابطة أو متتالية، مثل: حرف أ يسبق ب و 100 أكبر من تسعة و تسعون.
- (5) الانساق: هي مجموعة من الروابط المتداخلة بين الاجزاء مثلا تناسق الحروف لتكوين كلمة.
- (6) التحولات: هي التغيرات التي تحدث في المعلومات الموجودة أو المدركة.
- (7) التضمينات (الاستنتاجات): ما يتوقعه الفرد أو يتنبأ به من خلال المعلومات المعطاة.

من ما سبق يصبح لدينا 180 قدرة

(6 عمليات × 5 محتويات × 6 نواتج)

الشكل رقم 05 بنية العقل و مكوناته حسب جيلفورد



2. نظرية الحل الابتكاري للمشكلات TRIZ : تعتبر نظرية الحل الابتكاري للمشكلات و المؤخوذة من الاسم الروسي Teoria Resheiqy Izobreatatelskikh Zadatch¹ و التي تعود للمهندس الروسي هنري التشلر (Henry Altshuller) و هذه النظرية من احدث النظريات في تنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات تم اكتشافها سنة 1946 و في التسعينات انتشرت في الولايات المتحدة الامريكية. بين هذا المفكر أن الإبداع والابتكار عملية منتظمة و ليست عملية عشوائية و منه يمكن التدرج على التفكير الابداعي بسهولة اذا تعلمنا أهم الاسس الى يقوم عليها . و بعد دراسة معمقة اكتشف ان هنالك على الاقل اربعون مبدأ للتفكير الابداعي² .

✓ خصائص نظرية تريزل: و يمكن حصرها في مايلي

أ. هي نظرية في التكنولوجيا

ب. نظرية قائمة على استخدام فنية للتخلص من القصور العقلي

¹ سعاد رابحي، أهمية نظرية تريزل و تطبيقاتها في تنمية التفكير الابداعي ، مجلة الرواق ، العدد 05 ، سنة 2017.

² فاطمة مخلوفي، أثر برنامج تريزل الحل الابداعي للمشكلات على التفكير الابداعي للتلاميذ، رسالة دكتوراه ، جامعة ورقلة، نشرت سنة 2017-

- ج. قائمة على فنية تساعد على تحليل صياغة المشكلة والحل الإبداعي للمشكلات
- د. مؤشر لخرائط النظم بين الوظائف النفسية وتصميم حل معين في مجال التكنولوجيا والعديد من العلوم

✓ مكونات نظرية تريز TRIZ

- أ. 40 مبدأ في الإبداعية : ومن أهم هذه المبادئ
- ب. التناقضات : Contradiction في اي عملية ابداعية نواجه بعض المشاكل و التناقضات و الى يجب ازالتها من خلال تحسين كفاءة و فعالية الحلول المقترحة. و هذا شئ عادي. وإذا ظهر تناقض فمن الضروري إزالة العناصر التي تسبب في اي مشكلة.
- ج. الناتج النهائي المثالي: يعتبر الحل المثالي النهائي من أقوى المفاهيم التي تتضمنها هذه النظرية ، فالمبدع يجب ان يبحث على افضل حل و الخروج بمنتج مثالي من كل النواحي و هو ملتزم بالسير في أفضل مسارات حل هذه المشكلة.
- د- مصفوفة التناقضات (Contradictions Matrix) من خلال مصفوفة التناقضات يستطيع المبدع تحديد أهم المراحل التي يتبعها في حل المشاكل و أهم نقاط الصعوبات و نقاط القوة . و هذه المصفوفة تفتح منهجية تريز قاعدة براءات الاختراعات في العالم لتحديد المبادئ التي يمكن أن تقدم حلولاً ممكنة.

و من بين المبادئ الاربعون التي قدمها Henry Altshuller في نظرية TRIZ نذكر منها¹:

- أ. 40 مبدأ في الإبداعية : ومن أهم هذه المبادئ
- أ- مبدأ التقسيم Segmentation اي تقسيم (المشكلة) إلى عدة أجزاء مستقلة و تقسيم ما كان مقسم مثل تقسيم الدولة إلى مدن و المدن الى بلديات و احياء... وهكذا .

¹ صالح محمد أبو جادو & محمد بكر نوفل، تعليم التفكير النظرية و التطبيق ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2007.

ب- . مبدأ الفصل / الاستخلاص : Separation اي حل اي مشكل يمكننا فصل المعوقات و لكن نقوم اولاً بتحديد المكونات الضارة (الغير مفيدة) في النظام أو تلك التي لا تعمل على نحو جيد وفصلها عن النظام. و على سبيل المثال اذا كان هنالك طلبة يشوشون على زملائهم في الدرس فيجب فصلهم لتحسين العملية التربوية في المدرج الجامعي. و في الرياضيات مثلاً :

$$1 = 2(1) , 121 = 2(11) , 12321 = 2(111)$$

ت . مبدأ الربط / الدمج Combining / Merging و هنا نقصد انه يمكن حل اي مشكلة من خلال الربط المكاني أو الزماني بين الأنظمة التي تؤدي عمليات متشابهة أو متجاورة. مثلاً دمج بين سيارة و برشوت لتخفيض السرعة في السيارة. او دمج البعض من المواد الدراسية مع بعضها وإحداث ترابط بينها .

ث . مبدأ الإجراءات التمهيديّة (القبليّة) Preliminary Action هذا يعني ترتيب الأشياء مسبقاً بحيث يمكن استخدامها بطريقة توفر الوقت. مثلاً تقديم دروس تمهيدية و تقديم دروس قبل الدخول في المادة الجديدة.

ج . مبدأ القلب أو العكس Inversion : عن طريق استخدام إجراءات و اجزاء معاكسة و يجعل بعض الاجزاء المتحرك ثابتة و الثابتة متحرك. يمكن فتح ملحقات جامعية في التجمعات السكنية و منه تقريب الجامعة و جعلها تذهب إلى الطالب وليس العكس . في الرياضيات مثلاً المستقيم العمودي على أحد مستقيمين متوازيين في المستوى يكون عمودي على الآخر والعكس صحيح.

ح . مبدأ استمرار العمل المفيد Continuity Of Useful Action و المقصود هنا جعل أجزاء النظام تعمل بشكل متواصل ودون توقف مثل جعل الجامعات و المدارس تعمل ليلاً و نهار بكل طاقتها و دون توقف.

خ- مبدأ التغذية الراجعة Feedback : الاستفادة من الأخطاء و معرفة نقاط القوة و الضعف من خلال استعمال فيديو لفهم الأخطاء التي ارتكبتها مثلاً.

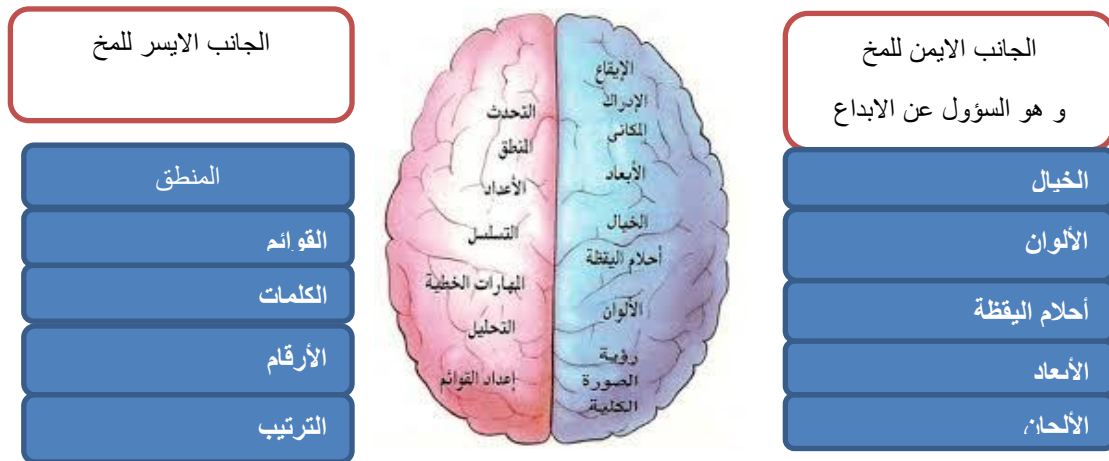
د. النسخ Copying : يمكن تحسين منتج من خلال استخدام نسخة بسيطة ورخيصة بدلاً من استخدام أشياء ثمينة. مثلاً استعمال نماذج من البلاستيك بدلاً من الحديد أو الزجاج. أو تبسيط اي مشكلة من خلال تحويلها الى رسومات و أشكال .

ذ. مبدأ استخدام البدائل المتاحة Use Cheap Replacement Events اي استخدام الأشياء رخيصة الثمن التي تستخدم لفترات زمنية قصيرة بدلاً عن اشياء ثمينة. مثلاً استعمال مواد رخيصة و موجودة بكثرة بدلاً عن استرادها.

ر. مبدأ تغيير اللون Color Changes يمكن حل بعض المشاكل من خلال تغيير استعمال الالوان فقط.

3. نظرية روجر سبيري : اكتشفت عام 1960 من طرف روجر سبيري ، حيث بين أن لكل من نصفي الدماغ الأيمن والأيسر عمل خاص به ونال سبيري جائزة نوبل على اكتشافه يبدو نفاكرة المخ متماثلان في الوظائف الحيوية. صفات أصحاب نصف الدماغ الأيسر: يتميز أصحاب نصف الدماغ الأيسر بشكل رئيسي بأن لديهم مهارات الكلمات الشفهية والتفكير المنطقي. بينما أصحاب الدماغ الأيمن الذين يميلوا إلى معالجة الأمور عن طريق عرض الوضع من خلال الغرائز والصور البصرية¹.

الشكل رقم 06 سيطرة الجزء الأيمن أو الأيسر من المخ



¹ بن علو الجلاي & لزررق نوال ، تشخيص أنماط التعلم لدى طلبة الجامعة ، مجلة دراسات في العلوم الانسانية و الاجتماعية العدد 1 ، السنة 2018،ص25.

المصدر : من اعداد الباحث بناء على مجموعة من المقالات.

- من يفعل جانبه الايمن من العقل يكون شمولي ، عاطفي ، روحاني ، مرح و يحب الالوان.

- من يفعل عقله الايسر يكون فاقد للإبداع ، متصلب في رائه و يهتم بالفاصيل

4. نظرية الهيمنة الدماغية ل Hermann : اعتمد هذا الفزيائي على نظرية سيبري و تجاوزها بتقسيم

المخ الى اربعة اقسام و تسمى هذه النظرية Dominance Brain Hermann اي نظرية سيطرة المخ . قام بتجزئة المخ الى اربعة اجزاء و هي كالآتي ¹ :

أ- القسم العلوي الايسر A ، يقوم بالوظائف التالية.تحليل، حقائق، بيانات، ارقام، تركيز، جدوى، تقييم نتائج.

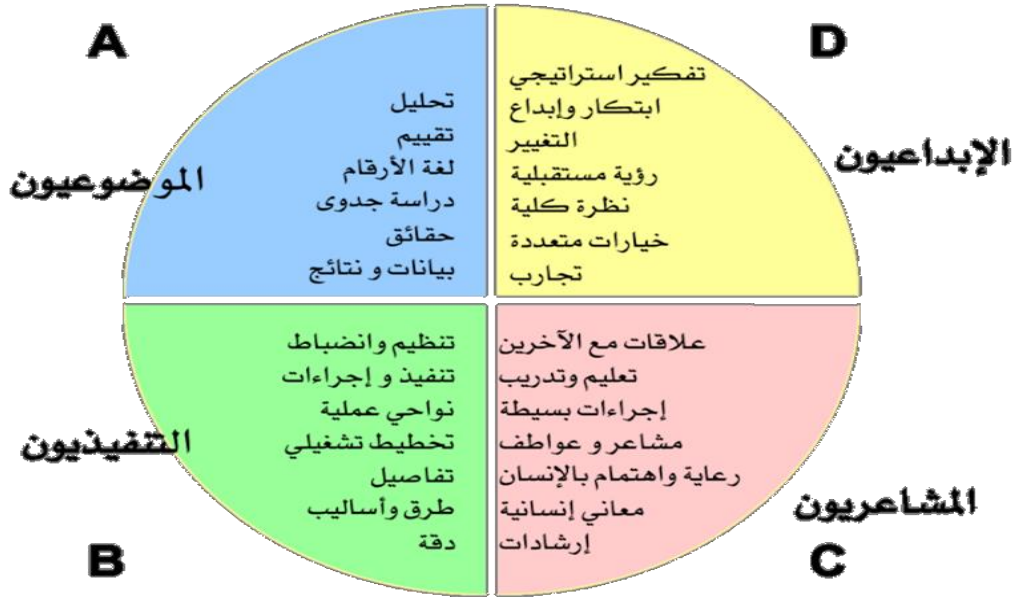
ب- القسم العلوي الايمن : D يقوم بالوظائف التالية.تفكير استراتيجي، تفكير ابداعي، نظرة شاملة، تصورات استكشاف خيارات متعددة، تجارب، ابداع، ابتكار، بديهة.

ت- القسم السفلي الايسر : B يقوم بالوظائف التالية.تخطيط تشغيلي، تنفيذ، اجراءات، تفاصيل، صيانة، ترتيب، طرق واساليب، نظام، ادارة الوقت، انضباط، الامن والسلامة.

ث- القسم السفلي الايمن : C يقوم بالوظائف التالية. علاقات مع الآخرين، مشاعر، عواطف، التعامل مع الآخرين، معاني انسانية، رعاية، اهتمام بالوالدين، البديهة الحسية².

¹ صابر قشوش&سماعلي يامنة، فاعلية برمجة نيد هرمان للسيطرة الدماغية ، مجلة الدراسات الاجتماعية و الانسانية ،العدد 21، سنة 2019.
² لزرقي نوال ، تشخيص أنماط التعلم لدى الطالب الجامعي ، مجلة دراسات في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 01 السنة 2018.

الشكل رقم : 07 أقسام المخ حسب نظرية سيطرة المخ



Source : <https://www.herrmann-europe.com/fr/nos-outils-2/le-hbdi>

مثال : تطبيقات النظرية في الحياة الزوجية

مع أطفالهم	العلاقة بين الزوجين	علاقتهم مع الآخرين	الزوجان موضوعيان AA
			الزوجان تنفيذيان BB
			الزوجان مشاعريان CC
			الزوجان إبداعيان DD

المبحث الثالث: الرهانات الإستراتيجية للإبداع والابتكار

المطلب الاول : أهم رهانات الابداع و الابتكار :

تعدد الرهانات الاستراتيجية حيث تشمل عدة ابعاد و يمكن حصرها في العناصر الاساسية التالية :

- رهانات البيئة الخارجية: تعمل المؤسسات على تحقيق البقاء و الربحية من خلال التوازن بين البيئة الداخلية و البيئة الخارجية. ولا شك أن الإبداع والابتكار يسهم في تحسين الظروف البيئية للمؤسسات الاقتصادية و مواجهة الرهانات و التحديات الداخلية من خلال تطوير مكونات الادارة و خطوط الانتاج و تطويع اساليب الانتاج و التوزيع بهدف مواجهة البيئة التنافسية.

- رهانات المنافسة الحادة: الابداع و الابتكار يدفع المؤسسة الى تحقيق القدرة التنافسية، و ذلك من خلال اشراك العمال و البحث العلمي . و تقديم المنتجات التنافسية بالسعار تنافسية و جودة عالية.

- تطور وتنمية المؤسسة الاقتصادية : و يتم ذلك عبر استعمال التكنولوجيات الحديث و اساليب التسيير الجديدة و عبر إدخال التقنيات الحديثة التي اثبتت النجاح في الدول المتطورة. و يتم تحقيق هذه الرهانات من خلال بعض الاستراتيجيات :

ت- استراتيجية التميز :

ث- استراتيجية تخفيض التكاليف

ج- استراتيجية التركيز

المطلب الثاني:مصادر الإبداع والابتكار في المؤسسة .

1. الفرد المبدع

يمكن أن تصدر الأفكار الإبداعية من الفرد العامل في المؤسسة، والذي يملك صفات وقدرات ومهارات .

تؤهله للإبداع (مثل الذكاء والموهبة، والإدراك، ومهارة التفكير، والمعرفة، والخبرة والمواصفات الشخصية...). وطبقا لنموذج النمو الداخلي (نموذج ROMER) فإن خلق أفكار جديدة يعتبر دالة طردية في رأس المال البشري. فالاستثمار فيه يؤدي إلى زيادة رأس المال المادي، مما يؤدي إلى تحقيق زيادة في النمو الاقتصادي.

ويؤكد "شومبيتر" أن المسير هو مفتاح الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، كما يعتبر "Boutillier" أن المسير اذا كان هو الذي أنشأ المؤسسة فهو يعتبر مبتكرا تلقائيا، حيث يطبق ما هو جديد على مؤسسته.

2. المؤسسة المبدعة:

غالبا ما يأتي الابتكار من خلال المؤسسة الاقتصادية المحتضنة للأفكار الإبداعية، فمهما كانت القدرات الابتكارية والمعرفة والمهارة المكتسبة من الفرد، لن يتمكن من الاستفادة منها ما لم يعمل في بيئة مشجعة للإبداع والابتكار، حيث تعتبر الإمكانيات شرط ضروري لكي تتم عملية الإبداع. وقد أثبتت الدراسات العملية، من ناحية أخرى، أن الإبداع ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة. وهناك العديد من العوامل الداخلية التي تؤثر على العملية الإبداعية الناتجة عن التفاعل بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى، وهذا ما يسمى الابداع التنظيمي. وتتميز المؤسسات المبدعة بعدة مميزات أهمها ما يلي:

- الميل نحو الممارسة والتجريب.
- مشاركة العمال في تقديم اقتراحات للعمل.
- احترام القيم وتطبيقها،
- تفعيل نظام حوافز مشجع وعادل.
- تشجيع روح المبادرة لدى العاملين.

- خلق بيئة تنظيمية لديها المرونة الكافية لتشجيع الأفراد على التغيير والإبداع والابتكار.

3. السوق:

تم اعتبار السوق كمصدر للإبداع والابتكار منذ الثمانينات، حيث يكون الإبداع كنتيجة لطلبات الزبائن التي تتغير باستمرار او المنافسة الشديدة في السوق، مما يجعل المؤسسة تتبنى إبداع وابتكار جديد حتى تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية والتوسع في أسواق جديدة. وهذا النموذج يمتاز بكونه يقترب من واقع عملية الإبداع في المؤسسة، حيث تستعمل هذه الأخيرة خبرتها ومعرفتها لتحويل الفكرة الإبداعية إلى منتج أو خدمة جديدة.

4. البحث والتطوير:

يعتبر من الوظائف الهامة التي لها تأثير كبير على العمليات الإبداعية، حيث تلجأ المؤسسات الاقتصادية الكبيرة في العالم إلى البحث والتطوير كمصدر للإبداع والابتكار نظرا لإمكاناتها المادية والبشرية الكبيرة. ويعتبر البحث والتطوير المغذي الأساسي للإبداعات التكنولوجية، حيث يتم اكتشاف المصدر العلمي والتكنولوجي للإبداع. ومن أهم الشركات العالمية التي تنفق مبالغ طائلة على البحث والتطوير: مؤسسة أمازون، ألفا بت (الشركة الأم لقوقل)، شركة سامسونق، وشركة هونر للهواتف المحمولة الصينية التي لديها 14 مركز للبحث والتطوير في العالم.

ويمكن تعريف البحث العلمي على أنه طريق للاستقصاء لكشف المعلومات والحقائق وتحليلها وتعديلها وتطويرها باستعمال الأسلوب العلمي. فهو وسيلة للدراسة يمكن من خلالها الوصول لحل المشكلات المختلفة عن طريق الاستقصاء الشامل والدقيق عن الظاهرة محل الدراسة. وتصنف البحوث إلى:

- البحوث الأساسية: وهي البحوث العلمية التي تهدف إلى الحيازة على المعارف، وتتم في المؤسسات الجامعية ومخابر البحث.
- البحوث التطبيقية: تهدف إلى الإنتاج، وتحسين المنتج أو الطريقة (البحث التكنولوجي أو

أو التطور الصناعي) التي تتواجد على مستوى المؤسسات العمومية.

أما التطوير فهو المرحلة التي تلي البحث وهو الاستخدام المنظم للمعرفة العلمية لتحسين وخلق

منتجات جديدة أو طرق جديدة. فهو يختص بالجانب التطبيقي للأفكار والمعارف.

5. التكنولوجيا:

تؤثر التكنولوجيا على المؤسسات وتجعلها مبتكرة وذلك للمحافظة على حصتها السوقية وعلى قدرتها التنافسية في السوق. وتعتبر التكنولوجيا أحد المحركات الأساسية للإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية حيث تدفعها الى تغيير طرق عملها، وتنظيمها، ومهامها، والى تغيير منتجاتها وخدماتها تبعاً لتغيير متطلبات الزبائن في السوق.

المطلب الثالث : اكتشاف و انتقاء الأفكار الجديدة

القدرة على توليد أفكار جديدة هي مهارة و هنالك من يعتبرها قدرة يملكها كل شخص و يجب التمرن عليها لتطويرها . كما يمكنك الحصول على هذه المهارة من خلال ربط علاقات جديدة و التفكير خارج الصندوق، وكسر أنماط التفكير القديمة¹.

و تشمل هذه العملية استخدام احد الادوات أو الطرق المعروفة في هذا المجال ومن بينها :

أ- طريقة توليد الافكار .

الجدول رقم 02 طرق توليد الأفكار الابداعية

الفكرة الجديدة	الفكرة القديمة		
		أي قلب شكل المنتج او السلعة المراد نمذجتها	طريقة القلب
		من خلال دمج منتوجين أو نماذج معا	طريقة الدمج
		اضافة خصائص جديدة للنموذج	طريقة التوسيع

¹ .الشيخ،رمضان ، الإستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع ، القاهرة،مصر، بوك سيتي للنشر، 2009.

		أي تقسيم المنتج الى اجزاء و منتجات صغيرة و أكثر كفاءة	طريقة التجزئة
		بإضافة افكارو استخدامات غير مستعملة من قبل	طريقة الاضافة
		يمكن حذف بعض الأشياء الغير مفيدة	طريقة الحذف
		أي تحويل منتج الى منتج جديد	طريقة التحويل
		دفع بمنتج جديد بافكار غير مسبوقة.	طريقة الدفع

Source : <https://www.ruoaa.com/development/fast-idea-generator-create-new-ideas/538>

2. طريقة SCAMPER : كل حرف يرمز إلى استراتيجيات سكامبر و المكونة من عشر استراتيجيات هي¹:

Magnifying . Modify التعديل minify	التكيف Adapt	الجمع Combine	الاستبدال Substitute
	Reverse-Rearrange القلب	الإلغاء Eliminate	Put to Other Purpose استخدام في أغراض أخرى

3. نموذج الحل الإبداعي للمشكلات :

- أ- ويتكون النموذج من أربع مكونات وثمانية عناصر:
- ب- المكون الأول : فهم التحديات ، ويتم في بدايته تحليل المهمة الحالية لتحديد المشكلة ويشمل التحليل : النواتج ، الأفراد ، السياق ، والبدايل المنهجية، ويمر هذا المكون بالمراحل التالية :
- ت- مرحلة صياغة (فهم) المشكلة : وهي مصممة لمساعدة من يحل المشكلة على إعداد تقارير للمشكلة وهي مرحلة (وضع إطار للمشكلات) حيث تسمح بالتعبير عن التحديات بطرق تشير لاكتشاف وتكوين أفكار ابداعية.

¹ Ozyaprak, M. (2016). The effectiveness of SCAMPER technique on creative thinking skills. *Journal for the Education of Gifted young scientists*, 4(1), 31-40.

ث- مرحلة تشكيل (تكوين)الفرص: وهي تسمح بتركيز الجهد على الاتجاهات الإيجابية والتقدم للأمام بثقة وحماس.

ج- مرحلة اكتشاف البيانات : وهذه المرحلة تسمح لمن يحل المشكلة بجمع المعلومات ،التصورات ،والمشاعر في محاولة لاكتساب فهم أفضل للمشكلة.

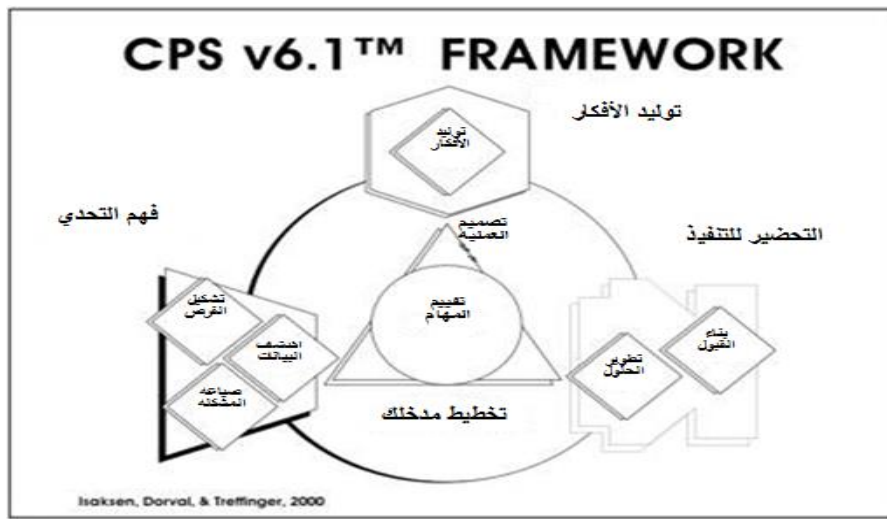
ح- المكون الثاني : توليد الأفكار ، وتستخدم هذه المرحلة في توليد الكثير من الأفكار المختلفة ، الجديدة أو غير المألوفة لتحديد حل لمشكلة أو موقف محدد مسبقا ، فيستخدم هذا المكون في تكوين احتمالات محددة بوضوح وتحديد احتمالات مأمولة.

خ- المكون الثالث : التحضير للتنفيذ ، ويتضح أن المنتج النهائي لهذا المكون هو خطة عمل لتنفيذ الحل المبتكر، ويمر المكون بمرحلتين هما : 1/ تطوير الحلول 2/ بناء القبول

د- والمرحلتين تمثلان جزء لا يتجزأ من هذا المكون لنموذج الحل الإبداعي للمشكلات.

ذ- المكون الرابع :التخطيط لمدخلك ، ومن خلال هذا المكون يستطيع من يحل المشكلة تتبع تفكيره أثناء حدوثه لتجنب الانحراف عن نقطة التركيز الخاصة بالموقف ، ويتكون من مرحلتين هما : 1/ تقييم المهام . 2/ تصميم العملية .

الشكل رقم 08 الحل الإبداعي للمشكلات



Source: http://vm-webgd.led.ufsc.br/moodledata/webgd_community/954911716_CREATIVE

المحاكاة (Imitation) هو تأسيس الشيء عن الشيء ، أي تكوين شيء من عناصر موجودة من قبل بالتخيل ، فهناك الإبداع الفني، والعلمي .

5. قبعات التفكير الستة

6. العصف الذهني (Brainstorming)

7. التفكير المتشعب الجانبي (المتباعد): وهو يمثل القدرة الذهنية والعقلية على توليد عدد كبير من الأفكار المبدعة المتنوعة.

8. التفكير المركز (المتقارب): وهو يمثل القدرة العقلية للتقييم، والنقد المنطقي، واختيار أفضل فكرة من مجموع الأفكار المولدة.

9. القوى التنافسية الخمس لبورتر

1. قوة الموردين : تؤدي قوة الموردين و مدى تحكمهم في اسعار السلع و الموارد الاولية الى خلق حالة من القلق تدفع مسيري المؤسسات الى خفض اسعار سلعهم و هذا يؤدي بدوره الى خفض ربحية الشركة. و يؤدي كثرة عدد الموردين الى تخفيض الاخطار في التمويل أما قلتهم فتمنحهم قوة وسيطرة على السوق¹.

2. حدة المنافسة : تلجأ بعض المؤسسات الى تقديم سلعها بجودة عالية و اسعار خيالية و جد منخفضة تدفع بالكثير من المؤسسات المنتجة لنفس السلعة من الانسحاب من السوق أو الافلاس المبكر. ففعلا هناك حروب إعلانات وأسعار بين الشركات المنافسة، مما قد يضر بمصالح بعض المؤسسات الناشئة.

3. قوة العملاء : كلما كان عدد العملاء قليل كلما اصبحت لديهم قوة تحدد وجود المؤسسة المنتجة، خاصة في وجود عدد كبير من المؤسسات البائعة لنفس السلعة في السوق. كما تزداد قوة العملاء عندما يكون من السهل تحولهم من شركة إلى أخرى .

¹ Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic change*, 15(5), 213-229

4. تهديد المنتجات البديلة - : لاشك أن العملاء يبحثون على منتجات بأسعار تنافسية و جودة عالية و قد تمنح بعض المؤسسات الفرصة للمستهلكين من التحول من مؤسسة الى اخرى بكل سهولة مما يسبب خسارة لبلمؤسسات المنتجة الاولى في حالة عدم تداركها لزيائنها و قد تخسر نصيبها من السوق بسبب منتجات بديلة.

5. تهديد دخول منافسين جدد : تقيس هذه القوة مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد للسوق، فكلما زادت سهولة دخول المنافسين إلى السوق زاد خطر انخفاض الحصة السوقية للشركات الموجودة وتقليل أرباحها. وهناك عدة عوائق تحول دون دخول منافسين جدد مثل متطلبات رأس المال، اقتصادات الحجم، السياسات الحكومية، والميزة المطلقة.

خلاصة الفصل

من الواضح أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية تهم الفرد و المجتمع و الابداع هو الحجر الاساس في تطوير و ترقية و تنافسية المؤسسات الاقتصادية و التي من الضروري أن تكون مبنية على أفكار العاملين و التمويل التي تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة ، ومخرجات تشمل على الإبداع و النمو والعائد من الاستثمار التي تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج والخدمات، وتحقيق المكاسب المادية.

فمن المعلوم أن الإبداع يأتي بأشياء جديدة من عالم غير مالوف و لم تكن موجودة من قبل، بينما الإبتكار هو تجسيد و القدرة على تحويل الافكار و اعادة بلورتها على شكل سلع وخدمات . و من خلال ما سبق تطرقنا الى أهم النظريات التي حاولت تفسير مفهوم الابداع و الابتكار الى جانب بعض المقاربات و الاساليب لتطوير الذكاء الجماعي لدى الافراد و المؤسسات حتى يكون لها تموقع في الاسواق .

الفصل الثاني

أدوات إدارة و تسويق الإبداع و الابتكار و علاقتها بالميزة التنافسية

المبحث الاول: إدارة الموارد التكنولوجية

المطلب الاول: مفهوم التكنولوجيا

المطلب الثاني علاقة الابداع بالتكنولوجيا

المطلب الثالث: التقنيات الحديثة في التعليم الابداعي

المبحث الثاني ادارة الموارد التكنولوجية

المطلب الاول : مفهوم ادارة الموارد التكنولوجية

المطلب الثاني : استراتيجيات المؤسسات في ادارة الموارد التكنولوجية

المطلب الثالث : الاشكال التنظيمية و الابداع

المبحث الثالث : إستراتيجية و تسويق الإبداع و الابتكار

المطلب الاول مفهوم التكنولوجيا و إدارة الموارد التكنولوجية

المطلب الثاني : أشكال حصول المؤسسات على التكنولوجيا

المطلب الثالث : استراتيجيات تسويق الإبداع و الابتكار.

تمهيد

إنّ حاجة المؤسسات إلى تحقيق التنافسية و التأقلم مع الاستمرار في تحقيق الأرباح يتطلب الاهتمام بكل أنواع التكنولوجيات والتقنيات الحديثة و دمجها في استراتيجياتها بما يحقق لها التميز و الإبداع و تقديم منتجات جديدة وخدمات جديدة في السوق و من خلال هذا الفصل سنتناول طبيعة العلاقة الموجودة بين تكنولوجيا المعلومات و الإبداع على مستوى مؤسسات.

المبحث الاول: إدارة الموارد التكنولوجية

المطلب الاول: مفهوم التكنولوجيا

1. تعريف التكنولوجيا : "هي مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة، التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل بهدف إشباع الحاجات المادية والمعنوية على مستوى الفرد أو المجتمع".¹ و كما هو معلوم فان كلمة تكنولوجيا هي تعريب لكلمة Technology والتي هي مشتقة من الكلمة اليونانية Techne وتعني فنا أو مهارة، أما الجزء الثاني من الكلمة logy فهي مأخوذة من logos وتعني علماً أو دراسة.²

"كما يقصد بها مجموعة المعارف العلمية والتقنية التي توصل اليها الانسان في العصر الحالي و التي يجب أن نتحكم بها من اجل تشكيل الأهداف المستقبلية ، فهي تتطور يسير وفق العلوم والتقنيات الحديثة.³ فمثلاً في الطب، ساهمت التكنولوجيا في الكشف السريع على المصابين بوباء كورونا، فالذكاء الصناعي في مستشفى يسهّل على الأطباء في الكثير من العمليات و العمل بكفاءة عالية.

¹ محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، ط1، دار العربي للنشر والتوزيع، 1990، ص18.

² Matthews, P., & Greenspan, S. (2020). Technology Definitions. In *Automation and Collaborative Robotics* (pp. 45-67). Apress, Berkeley, CA.

³ بوخرطوم عبد القادر، دحماني خالد، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الخدمة المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018-2019، ص12.

3. أنواع التكنولوجيا: تدخل التكنولوجيا في جميع نواحي الحياة، فهي تشمل الهواتف والحواسيب ، وسائل النقل ، الاسلحة الحديثة و الأجهزة الطبية... الخ . و هنالك من قسمها الى :

الشكل رقم:(2-1) أنواع التكنولوجيا الحديثة

التكنولوجيا الصناعية	تكنولوجيا الملابس	تكنولوجيا العلوم	تكنولوجيا الفضاء	تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي
التكنولوجيا المعمارية	تكنولوجيا الطاقة	تكنولوجيا النقل	تكنولوجيا الزراعة	التكنولوجيا الطبية
	تكنولوجيا الاستشعار	تكنولوجيا الشبكات	تكنولوجيا المعلومات	تكنولوجيا إنترنت

Source : Grupp, H. (2007). Typology of science and technology indicators. *Chapters*.

و يمكن تقسيم التكنولوجيا الى مجموعة من الاصناف بناء على مجموعة من الاسس نذكر منها مايلي:¹

- ✓ على أساس درجة التحكم: حيث نجد هناك نوعين من التكنولوجيا:
- التكنولوجيا الأساسية (القاعدية): تشمل تكنولوجيا واسعة الاستخدام، تمتلكها المؤسسات الصناعية، وبالتأكيد أن درجة التحكم فيها كبيرة جدا.
- تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع الأول، حيث تقتصر ملكيتها على عدد محدود من المؤسسات، وهي التكنولوجيا التي تتميز عن بقية منافسيها المباشرين.
- ✓ على أساس موضوعها: نميز خمسة أنواع منها:
- تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا المحتواة في المنتج والمكونة له.

¹ عبد الحميد بهجت فايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، مصر، ص83.

- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وتشمل التكنولوجيا المستخدمة في عمليات الصنع وعمليات التركيب والمراقبة.
- تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، وتسيير تدفقات الموارد، من أمثلتها (نظم دعم القرار، نظم دعم المديرين).
- تكنولوجيا التصميم: وهي تكنولوجيا تستخدم في نشاطات التصميم في المؤسسة، كالتصميم بمساعدة الحاسوب.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: والتي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها، تتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في جزء من عملية التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة و بث المعلومات.
- ✓ على أساس أطوار حياتها: حيث نميز بين ثلاث أنواع من التكنولوجيا تبعا لمراحل حياتها وهي بذلك تصنف إلى:
 - تكنولوجيا وليدة. - تكنولوجيا في مرحلة النمو. - تكنولوجيا في مرحلة النضج.
- ✓ على أساس محل استخدامها: وتنقسم إلى نوعين هما:¹
 - تكنولوجيا تستخدم داخل المؤسسة: حيث تمتلك فيها المؤسسة درجة عالية من الخبرة والكفاءة، وبفضلها تكون مستقلة عن المحيط الخارجي.
 - تكنولوجيا تستخدم خارج المؤسسة: هي تكنولوجيا لا تتوفر داخل المؤسسة لأسباب أو لأخرى، مما يجعل المؤسسة من الحصول عليها من مؤسسة أخرى أو من مورد أو من مقدمي تراخيص استغلالها.

¹ المرجع نفسه، ص 84.

- ✓ على أساس كثافة رأس المال: وهنا نجد ثلاث أنواع تتمثل فيما يلي:
- التكنولوجيا المكثفة للعمل: وهي تلك التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس المال الوحده من الإنتاج فيما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحده، تطبق في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.
 - التكنولوجيا المكثفة لرأس المال: تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة، حيث تزيد من رأس المال لإنتاج وحده من الإنتاج مقابل تخفيض وحده عمل.
 - التكنولوجيا المحايدة: هي تكنولوجيا يتغير فيها معامل رأس المال والعمل بنسبة واحدة، فإنها تبقى على معامل في اغلب الأحيان بنسبة واحدة.
- ✓ على أساس درجة التعقيد:
- التكنولوجيا عالية الدقة: وهي تكنولوجيا شديدة التعقيد، حيث يصعب على المؤسسات الوطنية في الدول النامية تحقيق استغلالها إلا بطلب من صاحب البراءة.
 - التكنولوجيا العادية: تتميز بدرجة بسيطة من التعقيد، حيث يمكن للفنيين والمختصين المحليين في الدول النامية، استيعابها وتطبيقها دون الحاجة للرجوع إلى مالكيها أو صانعيها الأصليين.

3. تعريف الابداع التكنولوجي :

أستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي¹ بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي Josef Schumpeter سنة 1939، بقوله أن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري، وقد ورد هذا التعريف في القاموس الإنكليزي لأكسفورد (OED : L'Oxford English Dictionary)، وعرف في قاموس Petit Robert طبعة سنة 1992 على أن " الإبداع التكنولوجي هو إدخال شيء معد من شيء جديد، وغير معروف."

¹ محمد قريشي ، الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث و الدراسات العدد06، سنة 2008، ص 136.

تعريف J.Morin : (1) عرف الإبداع التكنولوجي على أنه " التنفيذ أو الاستغلال تكنولوجيا موجودة حيز التنفيذ، ضمن شروط جديدة بهدف الوصول الى نتيجة صناعية. و منه نجد أن الابداع التكنولوجي مرتبط بالإننتاج والإنتاجية، فهو يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الإنتاج جديدة ، او توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات المتواجدة من اصلا.

أشكال الابداع التكنولوجي: ويمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي حسب طبيعته إلى خمس أنواع

✓ المنتجات الجديدة.

✓ الأساليب الفنية الجديدة للإنتاج.

✓ الأسواق الجديدة.

✓ المصادر الجديدة للمواد الأولية.

✓ الأشكال الجديدة للتنظيم.

مصادر الابداع التكنولوجي : و يمكن حصر مصادر الابداع في مايلي :

1. البحث والتطوير.

2. اقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج.

3. التعاون مع مؤسسات أخرى ومنظمات بحث.

4. نشاطات أخرى مرتبطة بزيادة المعارف.

قياس الإبداع التكنولوجي غالبا ما نقيس الابداع التكنولوجي من خلال ما يلي.

(1) مؤشرات مثل (The Global Innovation Index (GII

(1) Bouquet, Valérie. *Système de veille stratégique au service de la recherche de l'innovation de l'entreprise: principes, outils, applications*. Diss. Aix-Marseille 3, 1995.

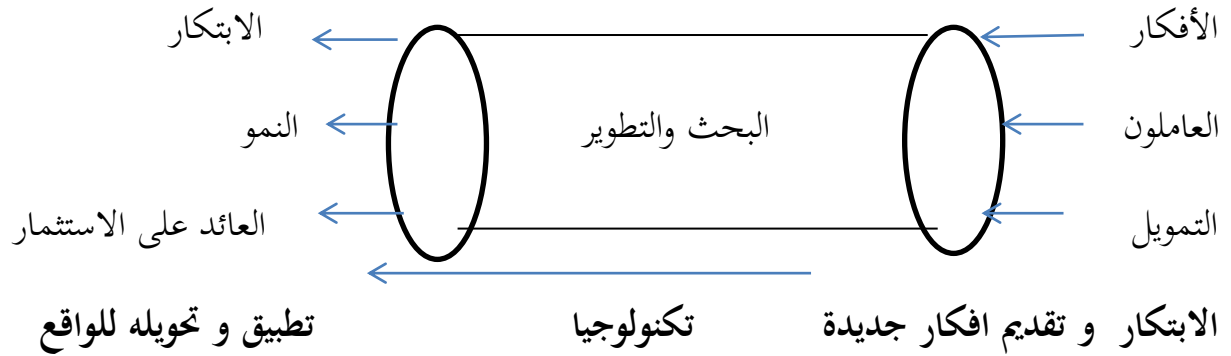
(2) نفقات البحث العلمي والتطوير : ففي الولايات المتحدة الأمريكية تجبر المؤسسات كل المؤسسات تضهر نفقاتها على البحث العلمي و المساهمون يثاثرون بمدى قدرات و امكانيات أي مؤسسهة من خلال ما تنفقه من رؤوس اموال على البحث العلمي. و ينعكس ذلك على قيمة اسهم أي شركة في البرصة.

(3) عدد براءات الاختراع : فالابداع التكنولوجي ليس مرتبط بالافكار بل بتطبيق لأفكار مع التكنولوجيات الجديدة بهدف تحسين الحياة البشرية .

(4) تعداد الإبداعات التكنولوجية: و يمثل تقديم قائمة عن الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات وتكون موثوقة المصادر.

اكتشاف و انتقاء الأفكار الجديد في المؤسسة : إن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار هو الذي يعمل على قبوله أو تشكيل تلك الأشياء التي تصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها.(2)

الشكل رقم(2-2): مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، الإبداع والابتكار في منظمات إدارة الأعمال، دار

الحامد، الطبعة 01، عمان 2011، ص 36 .

(2) عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2011 ، ص ص 36،37.

4. خصائص الإبداع التكنولوجي:

1. إن الإبداع التكنولوجي يقوم على استعمال أحدث التقنيات و المعارف التكنولوجية .
2. أن يكون الإبداع له علاقة بما يتم انتاجه او بما يتم ادخاله من تغيرات أو تحسين في تركيبة المنتج باستعمال موارد جديدة و تقنيات حديثة. و لا يعتبر ابداعا تكنولوجيا اذا لم يتم ادخال التحسينات في المنتج الجديد .
3. إن الإبداع التكنولوجي يجب أن يكون له تأثير واسع في السوق و يتأثر بالمستعملين و يتم ادخال التكنولوجيا للاستجابة لمتطلبات الزبائن في السوق و اشبع اذواقهم.
4. لبد ان يكون الهدف من الابداع التكنولوجي تدنية التكاليف و خلق منافسة و التحكم في التكلفة ضروري لاكتساح السوق .

المطلب الثاني علاقة الابداع بالتكنولوجيا

الاقتصاد الجزئي للإبداع:

إن الاقتصاد الجزئي للإبداع يركز على تحليل سلوك المؤسسات و سلوك السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، وعليه فان هذا التحليل يمس مختلف الأنشطة المتعلقة بالإبداع والتي يمكن حصرها في ما يلي:

إن الإبداع ما هو إلا عبارة عن سلوك يجب على المؤسسة اتباعه في حالة رغبتها لتحقيق أهدافها المسطرة ، وفي حالة تحقيق تميز و حصة سوقية فهنا يكون الابداع من أهم الموارد الجالب للإيرادات ، كما يعتبر كأداة لتحفيز المؤسسة والذي يمثل الفرق ما بين التكلفة الحدية وتكلفة رأسمال الشاملة للربح بمفهوم النظرية الاقتصادية ، وما دام الإبداع مصدر للربح ، فان أغلب المنافسين تتزايد رغبتهم في الحصول على من خلال الاعتماد على الابداع ، ولكن من الجدير بالذكر أن الإبداع يحمل في طياته إيرادات و نفقات المؤسسة .

الابداع التكنولوجي :

إن الفرص التكنولوجية تسمح بالتعرف على الإبداع التكنولوجي، لقد اختلف الكتاب في تحديد المعنى الدقيق والمفهوم المحدد للتكنولوجيا وذلك لاختلاف وجهات النظر والزوايا التي ينظر إليها. فمنهم من يحصر مفهوم التكنولوجيا في تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة بما فيها تحقيق تخفيض تكاليف الإنتاج وتطوير أساليب العمل و منهم من يرى أن الابداع التكنولوجي يمثل العمليات الفنية التي تستخدمها المؤسسة لتغيير المدخلات كالمواد والمعرفة والطاقة ورأسمال إلى مخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

و على العموم هنالك عدة نماذج تعطي أهمية للإبداع التكنولوجي نذكر منها :

1- نموذج Techno Push

يعتبر نموذج تكنو بوش الفكرة الرائجة حول الإبداع حيث يعتبر ان الإبداع ما هو الا نتيجة من نتائج و احدى أهم نتائج جهد و تجارب العلماء والمهندسين يصنعون و يجربون افكارهم في المخابر. ثم تعمل المؤسسة على تحويل افكارهم الى منتجات وخدمات جديدة ، .هذا يعني أن التقدم التكنولوجي هو الذي يحدد ما سيتم تسويقه و بيعه للمستهلكين و عليه من الضروري على كل مسير أو مدير مؤسسة الاعتماد و الاستماع الى افكار المبدعين و العلماء في المخابر على مستوى المؤسسة أو على مستوى مؤسسات و مخابر متخصصة أخرى في البيئة الخارجية للمؤسسة و تمويل الابحاث¹.

و من البديهي أن الاكتشافات هي التي تسأهم في بروز التحولات و التحكم في تغيرات و تحولات التكنولوجيات الجديدة و اكتساب نوع معين من التقنيات التكنولوجية . فأى مؤسسة

¹ <http://www.actinnovation.com/innobox/glossaire-innovation/lettre-t/definition-technology-push>

تحصل على منتج ذو تكنولوجيا عالية تسيطر على السوق و تحاول تقديم منتجات ابداعية جديدة لم تكن معروفة من قبل مثل الهاتف النقال و الكمبيوتر... الخ .

قدمت مجموعة Gartner سنة 1995 أداة تسمى بمنحنى هيب (La courbe de Hype) والذي يبين

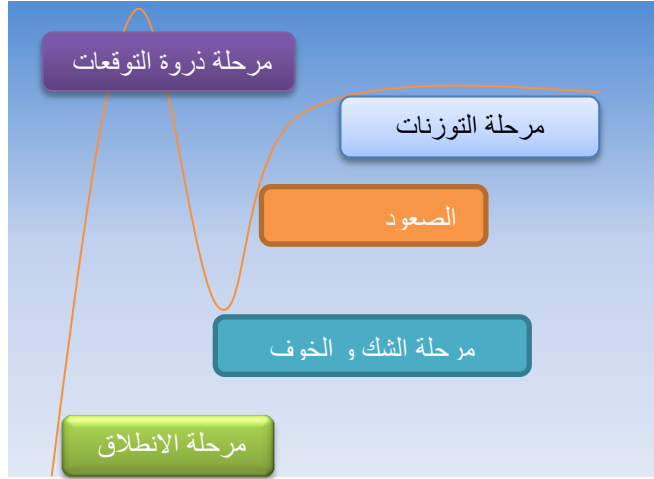
خمسة مراحل :

الجدول رقم (2-1) مراحل التحكم التكنولوجي و السيطرة على السوق

1-	مرحلة انطلاق التكنولوجية	التكنولوجيا الجديدة تدخل السوق ، لكنها لا تتعلق بالمنتجات القابلة للاستخدام ، ولكن المزيد من النماذج الأولية أو التكنولوجيا "الواعدة".
2-	ذروة التوقعات المبالغ فيها	الاندفاع الإعلامي يؤدي إلى توقعات مبالغ فيها وغير واقعية. يتم إنشاء المؤسسات الناشئة لتطوير وتسويق المنتجات القائمة على التكنولوجيا الجديدة
3-	مرحلة الشك و الخوف من الفشل	المنتجات المتاحة تفشل في تلبية الآمال المبالغ فيها التي تمت صياغتها. نتيجة لذلك ، تتركس وسائل الإعلام ما أحبوه من قبل أو أننا نشهد انهياراً في سوق .
4-	مرحلة الصعود الى القمة	تستمر بعض المؤسسات في تطوير منتجات الجيل الثاني. نبدأ في فهم الفوائد الحقيقية والممارسات العملية لتطبيق التكنولوجيا. نحن نشهد تطوراً تدريجياً وقويًا للسوق.
5-	مرحلة توازنات السطح	في هذه المرحلة الأخيرة ، يتم شحذ التكنولوجيا وتسمح بتطوير منتجات الجيل الثالث. يختلف نطاق التطبيقات اعتماداً على ما إذا كانت التكنولوجيا قابلة للتطبيق على نطاق واسع أو تخدم فقط سوقاً متخصصة.

Source : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/06/30327-le-cycle-du-hype-mythe-ou-realite%E2%80%89/>

الشكل رقم : (2-3) منحى هايب للتكنولوجيا



المصدر : من اعداد الباحث

نموذج Market Pull :

حسب هذا النموذج فان هنالك ارتباط بين المؤسسة و السوق ، الامر الذي يفرض على المؤسسات إجبارية خضوعها لمختلف قواعده المنافسة والتكنولوجيات ،بالإضافة إلى رغبات وحاجات المستهلكين .فبعد التطرق إلى ما يعرف بنموذج Techno Push لدينا نموذج آخر من الإبداع وهو ما يعرف بالإبداع المرتكز على السوق .

و عليه يجب على المسيرين التدقيق ليس في ملاحظة مستعملي المنتجات و المستهلكين فقط بل التوجه للسوق باعتباره أحد أهم مصادر الابداع في ضل منافسة شرسة .
إنّ Market Pull* أو ما يعرف بتوجه السوق يتعلق بوضع تنظيم متعلق بالزبائن والذي يحلل بشكل دائم تطورات الأسواق وحاجاتهم ورغباتهم قبل تحديد أهداف المؤسسة .

* Market Pull is where the market is need of a product, so designers make a product to meet that need.

المطلب الثالث :التقنيات الحديثة في التعليم الابداعي

1. الموارد التكنولوجية :

كما تسأهم الموارد التكنولوجية على تطوير العمليات اليومية للمؤسسات فيما يخص عمليات الإنتاج إلى التسويق و الاتصالات الداخلية والخارجية. و تكون موارد التكنولوجيا مفيدة للقيام بمهام أكاديمية أو للأشخاص الذين يرغبون في العمل في مكتب افتراضية ليست هناك حاجة لاستثمارات كبيرة للحصول على موارد تكنولوجية أساسية مثل جهاز كمبيوتر متصل بالإنترنت.

فالموارد التكنولوجية ليست استعمال الكمبيوتر والأجهزة الحديثة فقط ، فالكمبيوتر نتيجة من نتائج التكنولوجيا، بينما موارد التكنولوجيا كل المعارف و الاختراعات التي تهدف الى اشباع حاجيات الانسان .فهي طريقة للتفكير، وحلّ المشكلات، وهي أسلوب التفكير الذي يوصل الفرد إلى النتائج المرجوة أي إنها وسيلة وليست نتيجة.

2. علاقة الابداع بالتكنولوجيا :

استخدام التكنولوجيا في تنمية القدرات الإبداعية أصبح أكثر من ضروري حيث أصبح تشجيع الافراد في المؤسسات على الابداع من خلال استخدام الوسائط الرقمية المختلفة عبر أجهزتهم الرقمية الخاصة، و في إنتاج و تكوين مشاريعهم الابداعية . « Bring Your Own » « Byod » « Device »

فتعزيز تكنولوجيا الإبداع والابتكار يسهم في تقدم الافراد و المجتمعات ومن هذا المنطلق نجد أن الكثير من الدول المتطورة انتهجت برامج تعليمية لتنمية الابداع و الابتكار في الانظمة التعليمية لرفع مستوى التلاميذ و الطلاب في الجامعات حتى يتحكموا في التكنولوجيا الحديثة و يطوروا فيها بدل تقديم تعليم كلاسيكي لا يسمن و لا يغني من جوع. و من بين هذه التقنيات الحديثة في التعليم نجد :

✓ التعليم الابداعي بتقنية ستيم : STEM

نظام جديد في التعلم بحيث يواكب تحديات العصر ويسأهم في حل مشكلات المجتمع من خلال ربط المجالات العلمية المختلفة كالعلوم والرياضيات والتكنولوجيا والتصميم الهندسي بالحياة، لذا جاء نظام ستيم التعليمي STEM Education بديلاً للحفاظ والتلقين. و يعرف نظام ستيم بأنه نظام تعلم يقوم على الدمج والتكامل بين فروع العلوم science، الرياضيات Mathematics والتصميم الهندسي Engineering مع تطبيقاتها التكنولوجية Technology . فهو نظام تعليمي يشجع التفكير وحل المشكلات من خلال ما يتعلمه الطالب في العلوم والرياضيات والهندسة باستخدام التكنولوجيا و بالطبع الهدف هو حل مشكلات في المجتمع أو البيئة¹.

Science ----- S

Technology-----T

Engineering-----E

Mathematics-----M

و لا شك أن هذا النظام التعليمي ينمي التفكير الابداعي و طلاب الجامعة لسوق العمل والتحاقهم بوظائف المستقبل مثل الذكاء الاصطناعي والبرمجة.

¹ Hong, Oksu& Song, Jinwoong (2016). Analysis of STEM/STEAM teacher education in Korea with a case study of two schools from a community of practice perspective, **Eurasia journal of mathematics, science, technology Education**, 12(7),1843-1862.

✓ التعليم الابداعي عن طريق البرمجة وتصميم الألعاب : تشجيع الطلاب على تصميم ألعاب فيديو، وبرامج كمبيوتر، ذات فكر إبداعي تتضمن حلولاً لمشاكلهم اليومية.

✓ التعليم الابداعي بتقنية مساحة الصانع : Makerspaces

هي حركة نشأت منذ أكثر من 10 سنوات في الولايات المتحدة حيث ظهرت تجمعات تضم هواة من تخصصات متنوعة من مبرمجين ومهندسين وفنانين ومهتمين بالإلكترونيات، كان الغرض الأساسي منها تصميم مشاريع ترفيهية أو تعليمية لذوي الإهتمامات المشتركة. أو ما يسمى بثقافة اصنع بنفسك (Do it Yourself – DIY) و التي تطورت لاحقاً إلى ثقافة “لنصنع معاً” و يعمل القائمين على هذا النظام على توفير مجموعة من الأدوات الضرورية والأكثر شيوعاً مثل :

- أدوات حرفية للعمل على الخشب والمعادن
- قطع إلكترونية ولوحات تطوير إلكترونية.
- أجهزة كمبيوتر متصلة بالإنترنت.
- طابعات ثلاثية الأبعاد.
- أجهزة ليزر للقص.
- مكتبة للكتب و المشاريع

وتقوم عملية التصميم في بيئة Maker Space على عدة خطوات تتلخص في أربعة مبادئ أساسية هي :
اسأل – تخيل – خطط – أنشئ و طور.

المبحث الثاني : ادارة الموارد التكنولوجيا

المطلب الاول : مفهوم ادارة الموارد التكنولوجية

1. تعريف الموارد التكنولوجيا:الموارد التكنولوجية ليست فقط التقنيات والأدوات والآلات المختلفة المكتسبة لإنتاج السلع والخدمات.فهي لا تشمل فقط جميع المعدات ولكن أيضاً جميع التقنيات والخبرات والأساليب والنهج وإجراءات العمل المستخدمة في المؤسسات.

فالموارد التكنولوجيا تجمع بين الأدوات والآلات المستعملة في العمليات و خاصة خبرة و الممارسات التنظيمية بالإضافة الى كل براءات اختراعاتهم الحصول عليها خلال حياة المؤسسة من خلال عملية التنظيم والإنتاج.

و من الضروري الاشارة أن استمرار المؤسسات الانتاجية و نجاحها يتوقف على مدى تطوير الأساليب الجديدة للتنظيم والإنتاج ، و ادخال أدوات وتقنيات حديثة .لان تجديد الموارد التكنولوجية يسمح بتحسين إنتاج وقدرة المؤسسة على الإنتاج بكفاءة عالية.

2. ادارة الموارد التكنولوجيا

إدارة الموارد التكنولوجية "، هي الحصول على جميع الموارد التكنولوجية التي تشمل الأنظمة والأدوات اللازمة لإنتاج أو إنشاء منتج أو خدمة بشكل فعال. وتشمل هذه أيضاً الطاقة والمعلومات والأشخاص والأدوات والآلات ورأس المال والوقت ، مع الأخذ في الاعتبار مع الأخذ في الاعتبار أن "الموارد التكنولوجية" هي في الواقع عمليات الإنتاج الرئيسية وتقديم الخدمات¹ .

¹ طويهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، نقوقشت سنة 2014-2015، جامعة وهران 02.

فالموارد التكنولوجية هي موارد غير ملموسة مثل الملكية الفكرية والمهارات والخبرات المتراكمة وترخيص البرمجيات وبراءات الاختراع و الآلات والمواد. هذه المواد هي موارد غير ملموسة تستخدم لإنتاج منتج معين مثل الملابس أو الحقائب.

و يمكن أن تساعد الموارد التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسات. لا تقتصر هذه الموارد على أجهزة الكمبيوتر فقط مثل الأجهزة وأجهزة المودم. يمكن اعتبار تلك الموارد المادية. تتضمن الموارد التكنولوجية أشياء مثل موسيقى البرامج أو النصوص. هذه الأنواع من الموارد مملوكة ويجب إدارتها بنفس طريقة إدارة الموارد المادية. على الرغم من أن الموارد التكنولوجية تأتي في أربع فئات رئيسية وهي الملكية الفكرية والخبرة والمهارات المتراكمة وترخيص البرامج وبراءات الاختراع وحقوق النشر. مثال على المورد التكنولوجي في حالة تشغيل الآلات ، يمكن أن يقلل الكثير من عبء العمل. تساعد التطورات في التكنولوجيا على تحسين الأداء حيث يتم تقديم برامج جديدة - نظرة مستقبلية. يمكن للموظفين الوصول إليها مما يسهل عليهم إكمال المهام.

من الأمثلة على موارد التكنولوجيا اللوحات البيضاء التفاعلية والكاميرات الرقمية والمساحات الضوئية.

و تعتبر ادارة الموارد التكنولوجيا قاعدة اساسية لنجاح المؤسسات الناشئة و غيرها من المؤسسات . فتوجه المؤسسات نحو تطوير قدراتها الابتكارية و التكنولوجيا في بيئة عملها سواء الداخلية والخارجية ضرورة لدى رواد الأعمال و في أي مجال انتاجي.

الشكل رقم (2-4). إدارة الموارد التكنولوجية في المؤسسات



المصدر : من اعداد الباحث

تنطوي إدارة التكنولوجيا على التخطيط والتنفيذ والتقييم والرقابة على موارد المؤسسة وإمكانياتها من أجل بناء قيمة وميزة تنافسية.

المطلب الثاني : استراتيجيات المؤسسات في إدارة الموارد التكنولوجية:

و من المفاهيم المرتبطة بإدارة التكنولوجيا نجد ضرورة اهتمام المؤسسات بـ :

1. استراتيجية التكنولوجيا: (Technology strategy) المنطق وراء كيفية استخدام التكنولوجيا والدور الذي ستؤديه التكنولوجيا في المؤسسة. على سبيل المثال، هل سيكون التركيز على ابتكار منتجات جديدة تُطرح لأول مرة في السوق (استراتيجية الأسبقية)، أم هل ترغب الشركة في تقديم خدمات تكنولوجية أفضل من خدمات المنافسين للاستحواذ على حصة وقيمة سوقية أكبر (ترك الشركات الأخرى تجازف وتحمل المخاطر الأولية)؟

2. التنبؤ بالتكنولوجيا: (Technology forecasting) استخدام مجموعة من الأدوات لدراسة بيئة العمل من أجل التعرف على التغيرات التكنولوجية المحتملة التي قد تؤثر إيجابياً أو سلبياً على القيمة المقترحة للشركة. لقد أدت رقمنة العديد من المنتجات، مثل الساعات والكاميرات، إلى توفير فرص

عظيمة لبعض الشركات وإفلاس شركات أخرى، وبدل ذلك على أن التنبؤ (أو على الأقل الانتباه إلى التغيرات التكنولوجية في سوق المنافسة) مهم جدًا في إدارة التكنولوجيا .

3. **التخطيط للتكنولوجيا:** (Technology roadmapping) عملية دراسة الابتكارات أو التقنيات القائمة ومحاولة تعزيز قيمتها من خلال إيجاد طرق مُبتكرة لاستخدامها في أسواق وأماكن مُختلفة¹ .

4. **حافطة مشاريع التكنولوجيا:** (Technology project portfolio) إنَّ استخدام تقنيات الحافطة (أو الحاضنة) في تطوير التكنولوجيا واستغلالها يُعزِّز من القيمة المحتملة للتقنيات قيد التطوير والتقنيات التي تُشكِّل جزءًا من حافطة الشركة في الوقت الراهن. على سبيل المثال، شركة ديزني هي شركة رائدة في إنتاج أفلام الرسوم المتحركة، ولكنها لم تتوقَّف عند ذلك الحد؛ إذ أصبحت في الوقت الحالي تُسوّق لمجموعة من الشخصيات التي ظهرت في أفلامها على هيئة منتجات وتعرضها أيضًا في مدن الملاهي التابعة لها، وتحرص شركة ديزني بشدة على إدارة توفُّر أفلام الرسوم المتحركة وتمنحها الاحترام والتقدير في نفوس العملاء .

و هنالك علاقة وطيدة بين التكنولوجيا و الابتكار حيث يعتبر الابتكار احد الانشطة الاساسية من الانشطة التكنولوجية بهدف تطوير المنتجات و تحسين اساليب العمل.

تو لبد أن يكون في كل مؤسسة إدارة الابتكار تشمل وحدات مثل إدارة التغيير وإدارة العمليات التنظيمية التي تدعم الابتكار، تخطط باستمرار لإطلاق الخيال العلمي وطرح الأفكار الإبداعية . .

فعلى سبيل المثال نجد أن شركة جوجل وM3، تمنح بعض الموظفين وقتًا معينًا خلال أسبوع ليس للراحة و لكن لكي يعملوا على تطوير أفكارهم و إطلاق أفكار جديدة ذات قيمة إضافية. فإدارة عمليات الابتكار و بنجاح يتطلب مجموعة من الخطوات الاساسية منها :

¹ Hussain, M., Tapinos, E., & Knight, L. (2017). Scenario-driven roadmapping for technology foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 160-177.

1. التفكير في خيارات عديدة و استغلال المبتكرات الحديثة في وقتها فالسوق والشركات المنافسة لا تسمح بتضييع الفرص و قد تفلس بعض الشركات لدخولها السوق متأخرة. و هذا ما حدث فعلا لشركة كوداك و التي كانت مهيمنة على تصنيع الكاميرات ثم افلست.
2. إضفاء التجديد و تطوير سلسلة المنتجات يعطي قيمة جديدة لهذه المنتجات.
3. بناء ثقافة عمل قائمة على تقبُّل التجديد و تنمية الأفكار الجديدة و حتى منح الموظفين فرصة تكوين مؤسستهم الخاصة بشرط تطوير منتجات المؤسسة الام و البقاء تحت تصرف المؤسسة الام و خدمة مصالحها.
4. نشر المعرفة في جميع أرجاء الشركة .
5. امتلاك الشجاعة الكافية للتغيير والحفاظ على قدرتها على المنافسة.

أدوات الموارد التكنولوجية: وهي تنقسم الى سبعة أدوات :

يستخدم كل نظام تكنولوجي سبعة أنواع من الموارد: الأشخاص والمعلومات والمواد والأدوات والآلات والطاقة ورأس المال والوقت.

المطلب الثالث : الأشكال التنظيمية و الإبداع

1. مفهوم الإبداع التنظيمي

يعرف البعض مفهوم الإبداع التنظيمي Organizational Innovation¹ بأنه الطريقة التي تلجأ إليها المؤسسات و منظمات الأعمال للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها، من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة أو إقامة علاقات مع منظمات أخرى بما يساعد على خلق شيء جديد. وتتولى إدارة المعرفة كل عمليات إدارة الموارد

¹ <https://www.igi-global.com>

والأصول الفكرية والمعرفية في المؤسسة ، مما يكشف عن قدرات العمال وطاقاتهم الكامنة، اتجهت كثير من الدراسات والأبحاث إلى إظهار العلاقة الترابطية والسببية بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، حيث تؤكد هذه الدراسات أنه في بيئة الأعمال اليوم تكون المعرفة هي المصدر الأكيد للميزة التنافسية، وعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة، تولد المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار، ثم تنشرها داخل التنظيم وتجسدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار. وقد أوضح (Alvesson) أن الميزة الرئيسية للمنظمة المكثفة معرفياً، هي القدرة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الابتكارية والإبداعية، ويقول (Drucker) أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمداً على المعرفة الجديدة، وعلى الرغم من أن ليس كل الإبداعات المعتمدة على المعرفة مهمة، إلا أنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكانية توقعها، وعندما تستخدم المعرفة كوسيلة لتعزيز الإبداع في المنظمة، وأشارت دراسة قام بها Krogh إلى أربعة استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي:¹

استراتيجية الرفع Leveraging Strategy التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.

الاستراتيجية التخصصية Appropriation Strategy التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً¹.

استراتيجية الفحص The Probing Strategy التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية والمنتج الجذري.

¹ حسين عجلان حسن « استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال»، الطبعة الأولى 2008، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن. ص50.

¹ Denford, J. S., & Chan, Y. E. (2011). Knowledge strategy typologies: defining dimensions and relationships. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(2), 102-119.

استراتيجية التوسع The Expanding Strategy التي تؤكد على ابتكار إبداعات المنتج والعملية من خلال المعرفة.

الأشكال التنظيمية و الإبداع :

من المعلوم أن التنظيم هو توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة. كما يمكن أن ينظر للتنظيم على أنه عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقق أهدافها بأقل تكاليف و مجهود و وقت.

1. **قوانين الإبداع في المنظمات :** عالم الاعمال يتطلب الحرص على الابداع و الابتكار و بالتالي فان من بين أهم الركائز التي يجب أن لا يغفل عليها مدير أو رئيس مشروع في أي مؤسسة او منظمة ما يلي¹ :

✓ **القاعدة الأولى:** ليس الإبداع حدثاً، بل عملية : الحقيقة أن الإبداع لا يأتي بومضة عين و من الخيال و الصدفة و فقط .بل هو عمل مستمر و تفكير و دراسة و فرضيات و بحث و تحدي للمشاكل و سهر و تجارب احيانا تكمل بالفشل قبل أن تجد النور و تتحول الى منتج . و ليس الإبداع عمل شخص واحد بل تكاتف و احيانا عمل لمجموعة من المؤسسات و المنظمات . و ليس الهدف هو الربح السريع و فقط.

✓ **القاعدة الثانية:** الإبداع مزيجٌ من العلوم والمهارات المتكاملة : فالإبداع يتطلب المزج بين العلوم و خبرات مختلفة و مدة من الوقت للوصول الى النتائج المرجوة و خير مثال على ذلك مصل كرونة الذي اصاب العالم سنة 2021. حيث نجد ان الكثير من المخابر و العلماء في تخصصات مختلفة تعمل لإيجاد الحل و الادوية المضادة.

¹ .حريم، حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان.الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010.

- ✓ القاعدة الثالثة: ليس الإبداع نسيجاً واحداً : و نقصد من ذلك ان الابداع يتطلب تدخل ايادي كثير و قد يتم الحل داخل المؤسسة أو في الشارع أو في الجامعة... الخ و ليس كل المشاكل الابداعية من الضروري أن تحل بنفس الطريقة.
- ✓ القاعدة الرابعة: لا يرتبط الإبداع بحجم المنظمة : فالإبداع ليس حكر على نوع أو حجم معين من المنظمات و لكن كل مؤسسة لها مميزاتا في هذا المجال. فالمؤسسات الكبيرة تملك التمويل و الصغيرة تملك المرونة...
- ✓ القاعدة الخامسة: الاستفادة من الخصوم قبل الشركاء :و المقصود منه الاستفادة من تجارب و انتقادات الاخرين و المنافسين . ثم البدا في الابداع و تطوير الافكار و المنتجات الجديدة.
- ✓ القاعدة السادسة: تغيير نماذج العمل لمواكبة الإبداع : اي الانتقال السريع للأبداع و البحث عن النماذج الابداعية الجديدة في العمل قبل فوات الوقت.
- ✓ القاعدة السابعة: تطبيق قاعدة 10/20/70 : والمقصود منها اعطاء و الاعتماد بنسبة 70 بالمائة على الموارد و التكنولوجيا الحالية التي تملكها المنظمة و 20 بالمائة من الاسواق المجاورة او المنتجات الثانوية و 10 بالمائة على الاسواق الجديدة أو المنتجات الجديدة.
- ✓ القاعدة الثامنة: التعاون هو الميزة التنافسية الجديدة : فالتعاون في مجال الابداع و الابتكار يغذي الابداع .

2. أنواع الهيكل التنظيمي Structure Organizationa

- ✓ الهيكل التنظيمي البسيط Simple Structure
- ✓ الهيكل التنظيمي الوظيفي Functional Structure
- ✓ الهيكل القطاعي (على اساس الاقسام الكبيرة) Divisional Structure
- ✓ الهيكل التنظيمي علي أساس وحدات النشاط(SBU)

✓ الهيكل المصفوفي Matrix Structure

✓ الهيكل الشبكي Network Structure

✓ الهيكل الخليط¹ Conglomerate Structure

✓ الهيكل المبني على الخلايا Cellular Structure

أهم عناصر التنظيم : يمكن حصرها في مايلي :

✓ تحديد الأهداف و النشاطات : لكل مؤسسة أهداف تسعى الى تحقيقها هذه الأهداف

تشمل الأعمال أو الأنشطة الرئيسة التي يجب أن تقوم بها المؤسسة مع تحديد الأنشطة الثانوية .

✓ تقسيم الأنشطة في المؤسسة : و المقصود به تجميع الوظائف تحت وحدة ادارية رئيسية

ووضع كافة الوظائف و المتطلبات المرتبطة بها بهدف تنسيق الأعمال و خلق مرونة .

✓ تحديد مواصفات و مؤهلات و خبرات الأفراد: أي وضع الرجل المناسب في المكان

المناسب و وضع المؤهلات و الكفاءات في المناصب العليا. كما يجب تحديد الواجبات التي تفرضها

المؤسسة على العاملين في كل قسم من أقسام المؤسسة.

✓ تحديد السلطات و المسؤوليات: يجب أن يعكس الهيكل التنظيمي السلطات الإدارية و

مستويات كل قسم في المؤسسة.

✓ تحديد السلطات و المسؤوليات: يجب أن يعكس الهيكل التنظيمي للمنظمة السلطات الإدارية

و تشمل تحديد مستويات السلطة و المسؤولية داخل المنظمة

✓ وضع و تحديد السياسات و إجراءات العمل : إجراءات العمل و القوانين التي يجب ان

يتبعها الموظفين داخل المؤسسة.

¹ <https://www.businessnewsdaily.com/15798-types-of-organizational-structures.html>

3. خطوات تصميم الهيكل التنظيمي : لا يوجد نموذج محدد متفق عليها بين المتخصصين في التنظيم الإداري و لكن توجد طرق عامه يمكن لنا الاسترشاد بها. و من المعلوم أن تصميم الهيكل التنظيمي يرتبط بالهدف الرئيسي لإنشاء المؤسسة . كما أن النشاطات المختلفة في المؤسسة ترتبط بالأهداف الفرعية . فطريقه تصميم المؤسسة للهيكل التنظيمي غالبا ما يكون من أعلى الى اسفل ثم يتم وضع و تحليل الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الى أهداف و نشاطات فرعية ثم إنشاء وحدات أداريه رئيسيه و فرعية و فقا لطبيعة نشاط المؤسسة. و هنالك بعض المؤسسات من تقوم بتصميم هيكلها التنظيمي من الاسفل الى الاعلى.. يتضح لنا أن هاتين الطريقتين تكمل في الواقع بعضهما البعض حيث تعتمد طريقه (تحليل الأهداف) الى تميم المنضمات من أعلى الى اسفل في حين تركز الطريقة الثانية (طريقه تجميع الأنشطة) الى تصميم المنظمات من أسفل الى أعلى .

4. مبادئ أساسية لبناء الهيكل التنظيمي : من أهم المبادي التي يجب مراعاتها لبناء هيكل تنظيمي ما يلي :

- 1 - مبدأ وحدة الهدف : حيث أن لكل تنظيم هدف يسعى إليه .
- 2 مبدأ تقسيم العمل : جعل كل فرد مسؤولاً عن جزء من العمل.
3. مبدأ وحدة الرئاسة : لكل عامل رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات .
4. مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة : كل مسؤولية وظيفية تتبعها سلطة تمكن من أدائها
5. مبدأ الوظيفة : التنظيم الإداري علي أساس الوظائف ونوع العمل المطلوب وليس علي أساس الشخص .
6. مبدأ قصر خط السلطة : تزداد الفعالية الإدارية كلما قلت المستويات الإدارية .
7. مبدأ المرونة : قابلية التنظيم للتكيف ومقابلة التغيرات الداخلية والخارجية في وقتٍ وجيز دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية به.

خطوات تصميم الهيكل التنظيمي :

قبل بناء و تصميم الهيكل الوظيفي يجب اتباع مجموعة من الخطوات الأساسية التي ينبغي اعتمادها وهي:

- تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة للإسهام في تحقيق الأهداف الرئيسة والفرعية و مع وضع الخطط التي تتضمن السياسات والإجراءات التي تحقق ذلك.

- تجميع كافة الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة والمتقابلة في تقسيمات وأسناد إدارة كل منها إلى مدير أو رئيس مسؤول، مع تخويله الصلاحيات .

- وصف الوظائف بشكل شامل وتحديد مؤهلات الوظيفة - 5. تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف الإدارات.

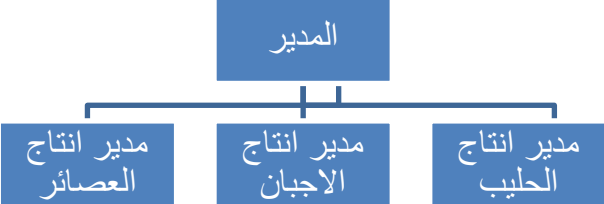




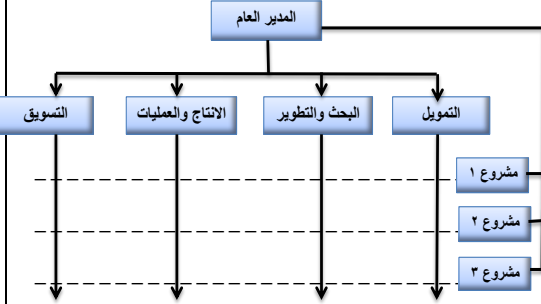
- تحديد المستويات التنظيمية مع تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل تقسيم .

5. طرق تقسيم الأنشطة : هنالك مجموعة من الطرق نذكر منها ¹:

- التنظيم على أساس الوظيفة
- التنظيم على أساس نوع المنتج
- التنظيم على أساس الموقع الجغرافي
- التنظيم على أساس نوع المستفيد - العملاء
- التنظيم المصفوفي Matrix Structure
- التنظيم الشبكي و الهيكل المبني على الخلايا

¹ عواج بن عمر & بن أحمد دليلة ، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمتطلب للتغيير التنظيمي، مجلة الرواق، جامعة غليزان، 2021.

الجدول رقم (2-2) تصميم الهياكل التنظيمية

التنظيم على أساس نوع المنتج	التنظيم على أساس الوظيفة
	
التنظيم على أساس نوع المستفيد	التنظيم على أساس الموقع الجغرافي
	
الهيكال الشبكي - أو التنظيم الشبكي	التنظيم المصفوفي للهيكال التنظيمي
	

المصدر : من اعداد الباحث

لقد صنف " Henry Mintzberg " أنواع التنظيم إلى خمسة أنواع وإستند في ذلك إلى أن أي مؤسسة تضم على الاكثر خمسة مكونات وتتمثل بما يلي:

1. الإدارة العليا: وتشغل قمة المؤسسة.
2. الإدارة الوسطى: وتضم مجموعة المديرين والرؤساء الذين يربطون بين القمة والقوة التشغيلية.
3. القوة التشغيلية: وتشمل قاعدة المنشأة وتضم المنفذين الذين ينجزون الأعمال لإنتاج السلع والخدمات.
4. الجانب التقني "المهني": ويضم الاختصاصيين أو المهنيين الذين يضعون المعايير والأسس لتنسيق أعمال المنشأة مثل اختصاصيي التخطيط والرقابة والمعلومات والتحليل.
5. الجهاز المساند: ويقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى، مثل العلاقات العامة والخدمات القانونية والسكرتارية.

المبحث الثالث : تسويق الإبداع و الابتكار و أهم استراتيجياته

المطلب الاول مفهوم التكنولوجيا و إدارة الموارد التكنولوجية

تسويق الابداع أو ما يسميه بعض الباحثين تسويق الابداع و الابتكار يشكل مجالا هاما يساعد في تطوير منظمات الأعمال لما له من تأثير ايجابي على نجاح المؤسسات تسويقيا ،وما يترتب على ذلك من نجاح في تحقيق التميز و الكفاءة .

المطلب الأول : مفهوم التسويق الابتكاري

أولا : مفهوم الابتكار التسويقي

التعريف الأول: عرف نعيم حافظ تسويق الابداع و الابتكار على أنه : "وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية"

التعريف الثاني : تعريف منظمة التعاون والتنمية OCDE : "الابتكار التسويقي طريقة تسويقية جديدة تنطوي على مجموعة من الاجراءات في تصميم المنتج أو التغليف، وضع المنتج في السوق، والترويج للمنتج أو في أساليب تسعييره . "

وهذا يعني أن التسويق الابتكاري ينطلق من فكرة جديدة ولا يتوقف عند حد توليد أو ايجاد فكرة ، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي .

لذا يعرف كذلك على أنه "استغلال الناجح للأفكار"¹

التعريف الثالث: ويعرف johnaxel التسويق الابتكاري على أنه : "أي فعل مميز في الجانب التسويقي ، يجعل المنظمة مختلفة عن الآخرين في السوق"²

¹ نعيم حافظ أبو جمعة ، التسويق الابتكاري ، الطبعة الثانية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر ، 2011 ، ص4 .
² علي الحياشي ، حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقي ، دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ، جامعة العلوم التطبيقية والادارية ، الأردن ، المجلد 6 ، العدد 2 ، 2003 ، ص11 .

ثانيا : أنواع تسويق الابتكار

يمكن تقسيم التسويق الابتكاري إلى أنواع ، وذلك باستخدام عدد من الأسس ،ومن هذه الأسس نوع المنتج ونوع المنظمة التي تبتكر، والهدف منه والعميل المستهدف من هذا الابتكار.

أ-التصنيف طبقا لنوع المنتج : أي أن الابتكار ينصب على المنتج و نوعيته . و يكون في مجال السلع أو في مجال الخدمات أو في مجال المنظمات أو في مجال الأشخاص أو في مجال الأفكار فهذا التصنيف له علاقة بالمنتج.

ب-التصنيف طبقا لنوع المنظمة : فالهدف التي قامت عليه المؤسسة هو من يحدد أهمية الابتكار فيها. فبعض المؤسسات ربحية تحتاج للأبداع و تطويره لتحقيق ارباح و لكن بعض المؤسسات تكون غير ربحية و تكون درجة الاهتمام بالإبداع جد منخفضة . مما سبق نستنتج أن نشاط المؤسسة له دور كبير في تحديد أهمية الابداع و الابتكار في تلك مؤسسة .

ج-التصنيف طبقا للهدف : قد يكون الهدف من الابتكار ردة فعل لتدهور في المبيعات و قد يكون الهدف التموع في السوق و قد يكون الهدف من الابتكار حل مشاكل تعاني منها المؤسسة و مواجهة المنافسة الشديدة.

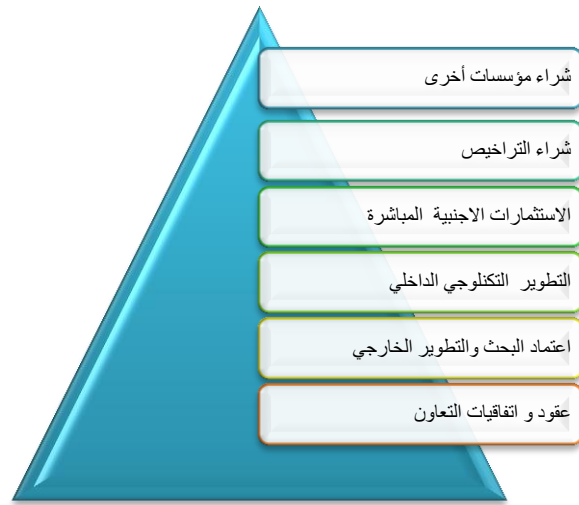
د-التصنيف طبقا للعميل : فاذا كان العميل نهائي فهنا يجب أن يكون الابتكار يراعي ذوق العميل و اهتمامه و اثاره دوافعه .فالتسويق الابتكاري يراعي يعمل على كسب أكبر عدد من العملاء و كسب ثقتهم.¹

المطلب الثاني : أشكال حصول المؤسسات على التكنولوجيا . يمكن نقل التكنولوجيا من دول او مؤسسات الدول الاجنبية الى المؤسسات الوطنية عن طريق احدى الطرق الاتية :

¹ نعيم حافظ أبو جمعة ،المرجع سبق ذكره ،ص ص 5،7.

- ✓ التطوير التكنولوجي الداخلي للمؤسسة من خلال مخبر البحث داخل المؤسسة : و في هذه الحالة تقوم المؤسسات بشراء التكنولوجيا أو فتح مخبر على مستوى المؤسسة و تخصص ميزانية للبحث العلمي تكون جد مرتفعة و تمثل تكلفة كبيرة على اردات المؤسسة خاصة قبل اطلاق المنتج او الخدمة. و يمكن أن تتعرض المؤسسة لخسائر كبيرة جدا .
- ✓ الاستثمارات الاجنبية المباشرة لنقل التكنولوجيا : و تكون تكلفة الحصول على التكنولوجيا جد مرتفع و صعوبة في التحكم .
- ✓ عقود و اتفاقيات التعاون : و تكون بالطرق التقليدية أي بعقد الترخيص الصناعي او بطرق حديثة مثل إقامة مجتمع جاهز للتشغيل وهذه العملية يعبر عنها بعقد تسليم المفتاح في اليد.
- ✓ اعتماد البحث والتطوير الخارجي
- ✓ شراء التراخيص
- ✓ شراء مؤسسات أخرى.

الشكل رقم (2-5) أشكال حصول المؤسسات على التكنولوجيا



المصدر : من اعداد الباحث بناء على معطيات سابقة.

المطلب الثالث : استراتيجيات تسويق الإبداع و الابتكار.

نظرا للتطور الهائل في وسائل التكنولوجيا و الاتصال عبر العالم ، تعدد الاستراتيجيات التسويقية للإبداع و الابتكار في تقديم المنتجات و الخدمات بهدف تحقيق الترويج و خلق صور نمطية و مباشرة للزبائن من خلال التقرب منهم . فالتسويق الإبداعي هو عملية بيع الأشياء باستخدام المواهب الإبداعية و على سبيل المثال نذكر الاستراتيجيات الآتية :

تعريف استراتيجية التسويق الإبداعي و الابتكاري : هي تقنيات حديثة تركز على تكتيكات و أفكار تسويقية منخفضة التكاليف و غير مألوفة .

1- استراتيجية التسويق الإبداعي الفيروسي : تعتبر استراتيجية تسويق الفيروسي viral marketing من أحدث الأساليب للتعريف بالعلامات و المنتجات الجديدة عبر استخدام الانترنت و بعض الفيروسات الغير خطيرة لتمرير اشهار لمنتجاتهم بطريق مرة و ذكية.

2- استراتيجية التسويق في الهواء الطلق : Outdoor Guerrilla Marketing و هذا النوع من التسويق يهدف الى استغلال المناطق و الاماكن الحضرية للترويج للمنتجات و عرض أعمال فنية مؤقتة على الأرصفة والشوارع.

2- استراتيجية التسويق الداخلي : Indoor Guerilla Marketing يعتمد التسويق الداخلي على تقديم المنتجات للزبائن داخل الأماكن المقفلة مثل المتاجر و محطات و حتى المدارس و المحيط الجامعي الجامعي، و تتطلب هذه الاستراتيجية مساحات الكبيرة لجلب اهتمام .

3- التسويق المتعلق بالحدث : Event Ambush Guerrilla Marketing و هذه الاستراتيجية تستخدم باستغلال الاحداث الوطنية و الرياضية و الحفلات الموسيقية الكبيرة لبعض المشاهير و بالطبع مبد اخذ الاذن القانوني و من الراعي للحدث . كما تستعمل هذه الاستراتيجيات في الاحداث التي

يحضرها الكثير من الجمهور على المستوى المحلي للمدينة او قرية ما. حيث يتم تقديم منتج ابداعي أو خدمة بطريقة ملحوظة جذابة و حديثة.

4- استراتيجية التسويق التفاعلي interactif marketing و يتحقق ذلك بمزج استراتيجيتين او اكثر و جعل الجمهور يتفاعل مع المنتج و نستمتع لافكاره و انتقاداته.

مراحل صياغة إستراتيجية الابتكار التكنولوجي :

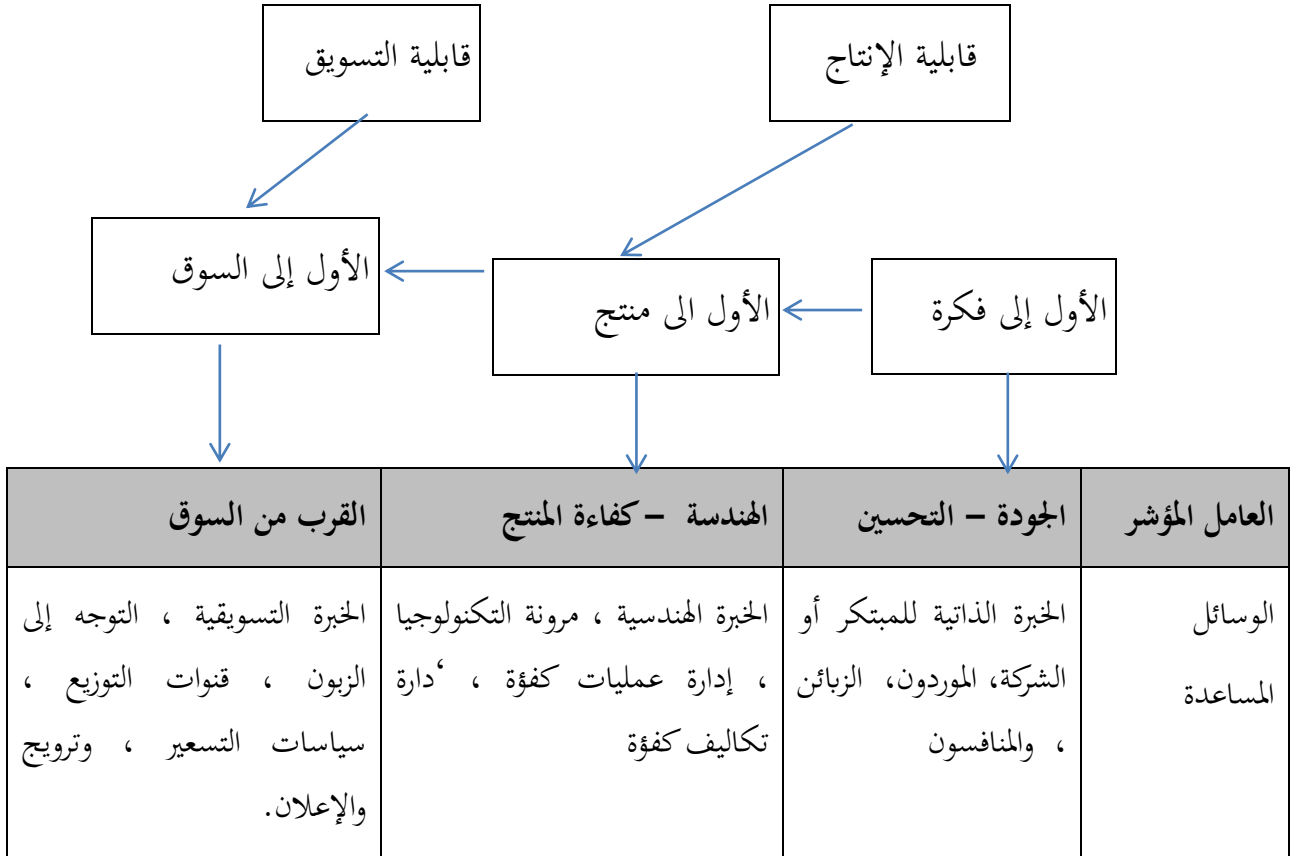
ب- اعادة بناء حدود السوق :

ت- التركيز على الصور الكبيرة لا على الارقام

ث- التوسع من الطلب الحالي الى ابعد منه

ج- اتباع سياق استراتيجي صحيح

الجدول رقم (2-3): مفهوم الابتكار الأول إلى الفكرة وإلى المنتج ثم إلى السوق .



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، عمان ، الأردن، دار وائل للنشر، ص 23

فمن خلال الشكل نلاحظ أن الإبداع و الابتكار مراحل متتابعة تهدف إلى إنتاج يتمثل في إصدار حلول متعددة تتسم بالتنوع. أكد مايكل بورتو أن المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تدرج الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها ونشاطاتها واستراتيجياتها ذلك عن طريق إدخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت (2) .

(2) Joe Todd, John Bessaut ; et Keith Pavitt, Management de l'innovation : integration du technologique , commercial et organisationnel (paris : DeBoeck, 2006), p : changement

خلاصة الفصل

لا شك أن أداء المؤسسات يعتمد كثير على الابداع و لكن لا يمكن تحقيق تميز بدون الاخذ بعين الاعتبار التكنولوجيات الحديثة و التي لها تاثير كبير على الاطار الانتاجي و التسويقي من حيث خلق ولاء للزبائن و الموردين و توفير منتجات ذات كثافة تكنولوجية عالية . فهناك علاقة طردية بين الابداع و الابتكار و متغير التكنولوجيا في أي مؤسسة. و من هذا المنطلق لبد من التاكيد على تطبيق استراتيجيات تسويقية تسمح بالتاثير على أذواق المستهلكين من جهة و استخدام افكارهم و انتفداتهم لخلق منتجات تنافسية .

أن الفجوة بين الدول المتقدمة و الدول الفقيرة تزداد أكثر فأكثر خاصة من الناحية التكنولوجية ، الامر الذي يتطلب الاسراع في برامج طموحة حول الاستثمار في الموارد البشرية و خلق بيئة ابداعية و تنافسية تسمح من استغلال هذه الطاقة لانها اهم بكثير من الطاقات الزائلة . فالمستقبل يكمن في اختيار الاستراتيجيات الابداعية و التكنولوجية المناسبة و استغلال الموارد المالية قبل فوات الاوان لخلق اقتصاد متنوع و قادر على مواجهة و منافسة الدول المتقدمة في هذا المجال .

الفصل الثالث

الإبداع و الابتكار و الميزة التنافسية

المبحث الاول : مفهوم التنافسية

المطلب الاول : مفهوم التنافسية

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية

المطلب الثالث : الميزة التنافسية المستدامة

المبحث الثاني : أبعاد الميزة التنافسية

المطلب الاول : خصائص التنافسية

المطلب الثاني : قياس الميزة التنافسية

المطلب الثالث : الميزة التنافسية المستدامة

المبحث الثالث : أهم أساليب تحسين الميزة التنافسية

المطلب الاول : آليات وأسس تحسين الميزة التنافسية

المطلب الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسات

المطلب الثالث : آثار الإبداع على تنافسية المؤسسة

المبحث الاول : مفهوم التنافسية

1. تعريف التنافسية

المطلب الاول : مفهوم التنافسية :

مفهوم التنافسية مفهوم معقد و له ابعاد مختلفة .فكل باحث أو خبير يعرفه التنافسية من الزاوية التي يدرسها ، و منه اختلفت التعاريف . و على العموم هنالك ثلاثة زوايا لتعريف التنافسية على الاقل منها التنافسية في المؤسسات و ثم التنافسية القطاعية و أخيرا تنافسية الدولة¹. و من هذا المنطلق نعرف التنافسية كالآتي :

أ. **تعريف التنافسية في المؤسسات** :هي قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بكفاءة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة من خلال استغلال ميزتها التنافسية و استغلال مواردها و رفع الانتاج و ادخال الابداع في العمليات الانتاجية و استغلال التكنولوجيا الحديثة.

ب. **التنافسية القطاعية** : فهي تعني قدرة شركات قطاع صناعي معيّن في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.

ت. تعريف تنافسية الدولة : فالمقصود منها الامكانيات و القدرات التنافسية التي يمتلكها الاقتصاد الوطني في تقديم و طرح المنتجات للمؤسسات الاقتصادية التابعة للدولة بمستوى راق يتمكن من خلالها إن ينمو ويرفع مستوى المعيشة للمواطنين.

- و تعريف المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية (OECD) أن تنافسية دولة ما تعكس في الحقيقة الدرجة التي يمكن وفها إنتاج السلع والخدمات الموجهة للأسواق الدولية بحيث تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لمواطنيها وتوسع فيها على المدى الطويل ، على أن يكون ذلك وفق سوق حرة وعادلة.

¹ Aiginger, K. (2006). Competitiveness: from a dangerous obsession to a welfare creating ability with positive externalities. *Journal of industry, competition and trade*, 6(2), 161-177.

- كما عرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية بأنها قدرة الدول على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشية لأفرادها على المدى الطويل
- تعريف مايكل بورت ر: M. Porter تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل او حصول مؤسسة ما على تكنولوجيا أو اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، او بإدخال عمليات ابداعية في الانتاج.

هـ. تعريف الميزة التنافسية **Competitive advantage**، تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يسمح للمؤسسة بإنتاج منتوجات و خدمات للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون¹.

إن فلسفة الميزة التنافسية هي سياسة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسات التي لا يمكن تقليدها من قبل مؤسسات منافسة أخرى ولا نسخها، في الوقت الحالي والمستقبلي.

2. تعريف المنافسين: Competitors

و يمكن تعريفهم بكل المؤسسات و المنافسين الفعليين ، والمحتملين الذين ينشطون في السوق. يمكن لأي مؤسسة من معرفة منافسيها من زوايا مختلفة. فالمنافس يكون من زاوية القطاع الذي تعمل فيها مؤسسة ما مثل القطاع الصناعي، النفط او تكنولوجيا المعلومات أو قطاع الادوية مثلا ، و هنا كل من يمارس هذا النوع من الصناعة فو منافس لها في صناعتها. ويجب أن تفهم و تعرف المؤسسة المنافسين لها في صناعتها إذا كانت تأمل في أن تكون منافس قوي و فعال في هذه الصناعة. كما يمكن للمؤسسة أن تعرف المنافسين من زاوية السوق market الذي تنشط فيه و هنا

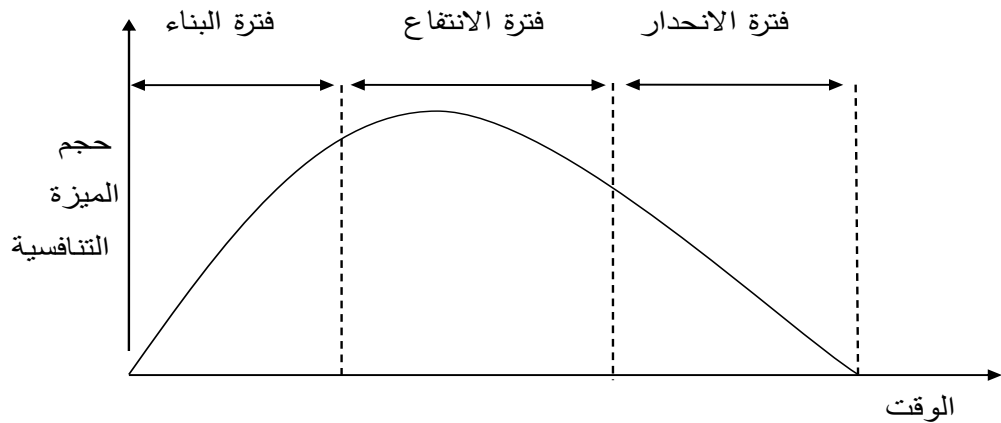
¹أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة ، نوقشت سنة2005/2006،ص78

لبد للمؤسسة أن تعرف و تحذر من المؤسسات التي تسيطر على السوق و تحاول جلب الزبائن و المستهلكين التابعين للمؤسسة بأساليب الترويج و الاسعار .

3. بناء الميزة التنافسية : لبناء الميزة التنافسية لبد من اتباع مجموعة من المراحل نذكر منها :

- فترة البناء: لاشك أن بناء الميزة التنافسية يتطلب المزج بين الاستثمارات التكنولوجية و مراقبة السوق و المؤسسات المنافسة و يختلف فترة البناء من مؤسسة الى اخرى و من سوق الى اخر حسب حجم السوق و حجم المؤسسات و امكانياتهم التمويلية و الدعم التكنولوجي المتوفر لديهم. فقد تكون الفترة قصيرة و قد تكون طويلة.

الشكل (1-3): بناء الميزة التنافسية



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص195

✓ فترة المنافع: بعد تحقيق منتوجات ابداعية تتوجه المؤسسات الى مرحلة الانتفاع من الابداع من خلال تسويقه مع حفظ القانوني للحقوق الابتكار و منه المؤسسات المنافسة من تقليده لأطول فترة ممكنة

✓ فترة الانحدار: بعد فترات من الربح يحدث اشباع لدى الزبائن من المنتج المقدم من طرف المؤسسة و يبدأ في فقدان التأثير التنافسي من منتجات أخرى في السوق من حيث السعر و الجودة

4. الفرق بين تنافسية الدول المتطورة و تنافسية الدول النامية: من الضروري التميز بين نوعين من التنافسية و هما تنافسية الدول الضعيفة اقتصاديا و تنافسية الدول القوية اقتصاديا :

أ- تنافسية الدول الهشة اقتصاديا : هذا النوع من التنافسية يكون في الدول التي تعتمد في إنتاجها على القيمة المضافة المتدنية والمعدل الأدنى لهامش الربح، مما يؤدي بهذه الدول للاعتقاد الخاطئ بأنها تنعم بعناصر التنافسية، بسبب ضغطها الدائم والمستمر على الأجور بهدف تخفيض تكاليف الإنتاج ومواكبة التذبذبات في الأسعار العالمية للمواد الخام.

ب- تنافسية الدول القوية اقتصاديا : يعتمد هذا النوع من التنافسية على إنتاج القيمة المضافة العالية والمعدل الأعلى لهامش الربح و الذي يسمح بزيادة تنافسيته وارتفاع دخل أفرادها كنتيجة حتمية لارتفاع المستوى المطلوب من العاملين في منشآتها، لتحقيق هذه الدول المزيد من الرخاء والازدهار لمجتمعاتها.

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية: نميز بين نوعين من الميزة التنافسية :

ميزة التكلفة الأقل : يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من المنافسين حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، و لا يتم تحقيق ذلك فقط بتدنية الاجور بل بتدنية كافة التكاليف الاخرى سواء المتعلقة بالإنتاج او التسويق او التوزيع و بإدخال التجهيزات و التكنولوجيا الحديثة.

ميزة التميز : تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بهاو ذلك من خلال عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي نميز من بينها التعلم .

2. أهداف الميزة التنافسية :

أ- القدرة على إقناع أكبر عدد ممكن من المستهلكين و الزبائن بما تقدمه لهم من منتجات تحقيق رضاهم مقارنة مع المؤسسات المنافسة.

ب- الحصول على حصة سوقية أكبر قياساً بالمؤسسات المنافسة .

ج- زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

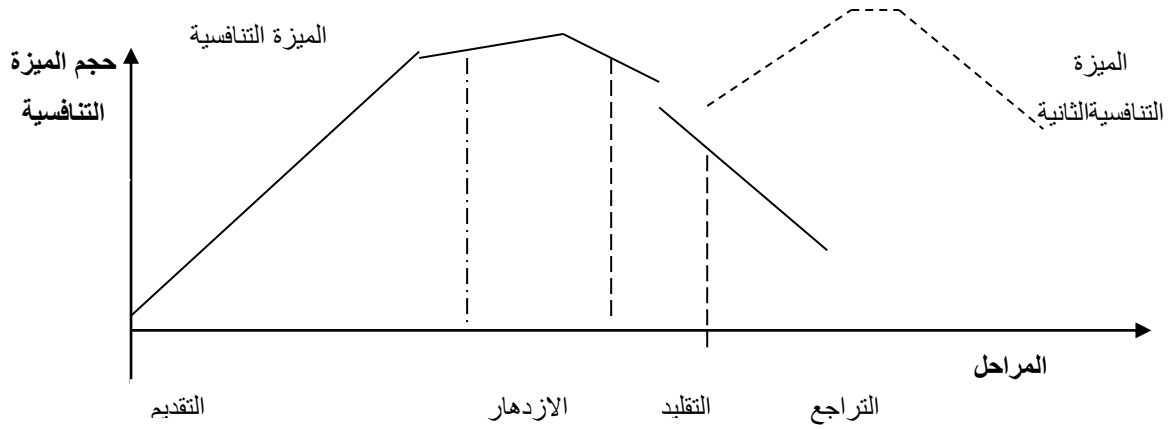
المطلب الثالث : الميزة التنافسية المستدامة

التطرق للميزة التنافسية مع التركيز على قيمة الزمن تقودنا الى الميزة التنافسية المستدامة التي تكون الهدف من ورائها تحقيق قيمة مضافة في المستقبل من جهة و التفوق على المؤسسات المنافسة في المستقبل القريب أو على المدى الطويل . فالميزة التنافسية المستدامة في اغلب المؤسسات يكون متبوعة بمجموعة من الإجراءات من أجل تحقيق النجاح الاستراتيجي من جهة و تحقيق التكيف والبقاء والنمو المستمر من جهة أخرى.

محددات الميزة التنافسية: يمكن أن ننظر الميزة التنافسية من و جهين مختلفين هما:

1-حجم الميزة التنافسية: تتحقق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية و بوضع الاستراتيجيات و استغلال الامكانيات البشرية و الموارد المتاحة لتحقيق ميزة التكلفة الاقل و مميزات و مواصفات الجودة للمنتوج المقدم مقارنة مع المؤسسات. فالميزة التنافسية تمر بدورة حياة لا تختلف كثيراً على دورة حياة المنتج الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3) : دورة حياة الميزة التنافسية.



Source: <https://almerja.com/reading.php?idm=132283>

- **مرحلة التقديم:** هي احدى المراحل المهمة و الاساسية بالنسبة للمؤسسة التي تريد بناء ميزتها التنافسية. ففي هذه المرحلة تحتاج المؤسسة إلى مقومات العنصر البشري الكفء ، الى جانب التمويل المالي المناسب حيث تبدأ المؤسسة في البحث و في تقديم التصور الاولي حول المنتج.
- **مرحلة التبي و الازدهار:** تبدأ المؤسسة في تجريب المنتج و الدخول في التسويق الابداعي له من خلال استغلال قوتها السوقية و الانتاج بكميات تخدم المستهلكين و أذواقهم .
- **مرحلة التقليد** تبدأ مرحلة تراجع حجم الميزة التنافسية ، لكون المنافسين يبدأون بتقليد منتج المنافس.
- **مرحلة التراجع :** في هذه المرحلة تتجه المؤسسة الى تحسين الميزة التنافسية الحالية و تطويرها بحثا على ميزات تنافسية حديثة تختلف على الميزة الحالية باضافة بعض التحسينات يكون أحد هذه الحلول ، و إذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها التنافسية.

2- نطاق التنافس: و يمثل التركيز على قطاع انتاجي أو خدماتي معين بغرض تحقيق المزايا التنافسية و التميز في السوق من حيث تكلفة المنتج. و هناك أربعة أبعاد لتحقيق ما يسمى مجال او نطاق التنافس:

2-1- نطاق القطاع السوقي: يمكن تحقيقه من خلال تنوع مخرجات المؤسسات و العملاء الذين يتم التعامل معهم.

2-2- النطاق الرأسي: و يكون بخلق تكامل بين نشاطات المؤسسة في المؤسسة الام و المؤسسات التابعة من حيث التركيز على خلق مرونة و تقسيم للعمل و لمراحل انتاج المنتج و تسويقه¹.

2-3- النطاق الجغرافي: و يكون بتموقع المؤسسة في الاسواق الدولية و مع تحقق الميزة التنافسية مستمرة.

2-4- نطاق الصناعة: و يكون بخلق الترابط بين الصناعات و استعمال تكنولوجيا .

¹ https://www.drmtaher.com/2020/09/blog-post_9.html

المبحث الثاني : أبعاد الميزة التنافسية

المطلب الاول : خصائص التنافسية و هي أهم الخصائص التي تركز عليها المؤسسة و قد تختار المؤسسة أبعاد محددة في تقديم منتجاتها بهدف تحقيق التفوق التنافسي على غيرها من المؤسسات .و على العموم نذكر أهم الأبعاد وهي كالآتي :

الشكل رقم (3-3).أبعاد الميزة التنافسية



من اعداد الباحث و بالاعتماد على معلومات الموقع التالي

Source: <https://almohasben.com>

أ- بعد الإبداع Innovation: لا شك ان بعد الأبداع من بين أهم الأبعاد التي يجب ان تتميز بها المؤسسات فلا يوجد مؤسسات ناجحة بدون استغلال التكنولوجيا و الأبداع بكل انواعه. و لقد تنوعت آراء الباحثين حول أهمية و دور الإبداع (Innovation) في أي مؤسسة و لكن يتفقون على انه بعد لبد منه .

ب- بعد تدنية الكلفة: ويقصد بها الاستغلال الأمثل للموارد، من خلال تقليص تكاليف الإنتاج، لكن الكفاءة كعامل اساسي للحصول على حصة سوقية يبقى غير كافي، على اعتبار أن انخفاض سعر السلعة لا يعتبر عنصرا محدد لدفع الزبون⁽¹⁾ على اقتناء تلك السلعة.

⁽¹⁾ زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جريد للنشر والتوزيع، عمان، ص32.

ت- بعد تكنولوجيا المعلومات : تسمح التكنولوجيا في هذا العصر خصوصا من جذب المستهلكين بكل سهولة و استغلال قواعد البيانات الكبيرة لفهم اذواق المستهلكين و ربط العلاقات بهم لكسب ولائهم. و تصبح التكنولوجيا عامل قوي خاصة مع مزجها بالإبداع و الابتكار و تدنية للتكاليف أمام المؤسسات المنافسة و لو كانت عملاقة. فالتكنولوجيا تمنح السرعة و الدقة و الجودة العالية للمنتجات استجابة للتغيرات السوقية.

ث- بعد المعرفة : تتمثل مجموعة من الأفكار التي تسمح للمؤسسة بتحسين فعاليتها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج و تتمثل المعرفة في براءة الاختراع، حيث أصبحت المعرفة بالموارد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية يجسد ميزة المؤسسات الاقتصادية.

ج- بعد القيمة و الجودة : أن تقديم قيمة المنتجات بجودة عالية و ذات قيمة فنية و ابداعية للزبون يشكل مصدرا مهما لإكساب المنظمة الميزة التنافسية، وأن التفوق في جودة المنتجات أو الخدمات المقارنة بما يقدمه المنافسين يشير بوضوح إلى ميزة التميز في هذه المنتجات.

د- بعد المرونة: و نعني بها السرعة و رد الفعل التي تحدث في تصميم المنتجات استجابة لمطلبات الزبائن و المستهلكين في بيئة المنافسة الحركية والغير المؤكدة، ويتطلب تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات الرصد والمراقبة والتنبؤ والتقدير لأهداف المنافسين المستقبلية⁽¹⁾. و لتحقيق هذا البعد لبد ان تتميز المؤسسة ب : مرونة المنتج: وهي قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة أو معدلة. مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات. مرونة الحجم: وتعني القدرة في انتاج أحجام مختلفة من المنتجات.

(1) الطاعي محمد عبد حسين الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجي، منظورة الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص22.

المطلب الثاني : قياس الميزة التنافسية

مقاييس الميزة التنافسية متعددة و لا يمكن ربطها بقانون أ و لذلك فالمؤسسات لها طرق مختلفة لمعرفة قدراتها التنافسية من خلال .

1 - مقاييس نوعية: (QUALITY MEASUREMENT)

هذا المقياس يركز على أهمية ولاء الزبائن و على أساس مدى درجة تحقيق رضاهم على مجموعة من المنتجات و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين. ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للتوعية والتي تمثل الميزة التنافسية في:

أ. النوعية المتوقعة: (The expected Quality)

و تتمثل في بتفرد المؤسسة في امتلاك خصائص تنافسية في منتجات متشابهة مع المؤسسات المنافسة و لكن منتجاتها أكثر تأثير على الزبائن من حيث النوعية¹ .

ب. النوعية المدركة: (The recognition Quality)

قبل شراء المنتج أو بعد شرائه يكتشف المستهلكون بعض الخصوصيات في الجودة و النوعية و حتى في سهولة الاستعمال إضافة الى الشكل المنتج مما يجعل المنتج المقدم يعكس أهم متطلبات الزبائن و يحقق رغباتهم عند اقتنائه مقارنة مع المنتجات الأخرى من مؤسسات منافسة.

ت. النوعية القياسية: (The standard Quality)

قبل طرح اي منتج نجد أن أغلب المؤسسات الرائدة في ميدان الاعمال تحدد مسبقا مواصفات قياسية لمنتجاتها حيث تراعي الجانب الصحي للمواد المستعملة في المنتج و اثاره على الانسان و على البيئة الى جانب مرور المنتج بمجموعة من الاختبارات الأساسية قبل طرحه في السوق.

¹ عبيدات، محمد، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، ط 3، بالأردن، 2006.

2- مقياس كمية: (Quality Measurement)

و تتمثل في مجموعة من المقاييس المعتمدة من طرف المؤسسة لقياس الميزة التنافسية نذر منها: (1)

أ- مقياس جودة المنتج النسبي :

هنالك عدة طرق لقياس مدى قوة أي المنتج من حيث ميزته التنافسية ، و لعلى التقبل من طرف الزبائن يكون جد واضح من خلال رقم المبيعات المحقق مقارنة منتوجات اخرى في نفس المؤسسة. كما يمكن معرفة جودة المنتج نسبيا حسب اراء المستهلكين و طلبات التعويض في حالة عدم رضاهم ، و في حالة طلبات التعويض و يتم حساب ذلك كالآتي :

$$\text{نسبة الضرر جراء} = \frac{\text{إجمالي مردودات المبيعات}}{\text{إجمالي قيمة المدفوعة}} = \frac{\text{إجمالي المبيعات}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

مستوى جودة المنتج

ب- المنتجات الجديدة النسبية:

لاشك أن المنتجات الجديدة هي بمثابة الدرع الواقي للمؤسسات حيث يمكن أن تكون نقطة النجاح و تحقيق الارباح من خلال عرض منتج جديد كما يتم توقع خسائر في حالة وجود منتوجات ذات نوعية عالية و تكاليف منخفضة من المؤسسات المنافسة.

ت- تكاليف التسويق:

كل مؤسسة تعد برامج ترويجية لمنتجاتها الجديدة و اعلانات ضخمة لكسب و جلب الزبائن و كل هذا يتطلب مصاريف كبيرة تتحملها المؤسسة و بالتالي يمكن اعتبار تكاليف المؤسسة سواء المباشرة أو الغير مباشرة باحدى العناصر الاساسية في بناء تنافسية المؤسسة و قوتها في السوق.

(1) ثامر البكري، مرجع سابق، ص 202

ث- الحصة السوقية:

كلما ارتفعت الحصة السوقية للمؤسسة كلما دل ذلك على ميزتها التنافسية و من هذا المنطلق يمكن حساب الحصة السوقية كالآتي :

اجمالي قيمة مبيعات الشركة

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{اجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{اجمالي قيمة مبيعات الصناعة}}$$

اجمالي قيمة مبيعات الصناعة

كما يمكن قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق كمايلي:

اجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق

$$\text{القوة التنافسية} = \frac{\text{اجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق}}{\text{اجمالي قيمة مبيعات أكثر المنافسين في السوق}}$$

اجمالي قيمة مبيعات أكثر المنافسين في السوق

و يمكن حساب القوة التنافسية من خلال القانون المقدم ، فاذا كانت النتيجة تقرب إلى (1) فإن ذلك يدل أن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح اما إذا كانت النتيجة (1) فإن ذلك يعني بأن الشركة هي .

ج- نسب الربحية :

يمكن قياس الميزة التنافسية من خلال المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها و من أهم هذه النسب نجد:

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{اجمالي قيمة المبيعات}} \times 100$$

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}} \times 100$$

$$\text{العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} \times 100$$

المطلب الثالث : نموذج بورتر Porter's Five Forces

1. متطلبات المؤسسات المنافسة من حيث الموارد

وحتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستمرة فإن مواردها التي تعتمد عليها في ممارسة أنشطتها لا بد أن تتميز بشروط اساسية منها :

- أن تكون قادرة على إضافة قيمة (Add Value)
- أن تكون نادرة أو فريدة من نوعها (Rare or Unique)
- أن يكون من الصعب على المنظمات المنافسة أن تحاكيها أو تقلدها
- وأن تكون غير قابلة لأن يجل محلها أي بديل (Non-Substitutable)

2. القوى التنافسية الخمسة Porter's Five Forces

القوى التنافسية لبورتر هي عبارة عن استراتيجية قدمها "مايكل بورتر" من كلية هارفارد للأعمال عام 1979 كإطار عمل لمعرفة القوى التنافسية الخاصة بالمؤسسة. و من عيوب القوة التنافسية الخمسة لمايكل بورتر أنها تركز على البيئة الخارجية خاصة و كان من الأفضل لو ادخل هذا المفكر أدوات أخرى تكميلية تركز على البيئة الداخلية لاكتمال الصورة الأساسية لتحليل تنافسية المؤسسة. ويعتبر نموذج بورتر نموذج لتحليل ودراسة القوى التي تؤثر على النشاط أو الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة . و هنا نجد أن البورتر وضع الخصائص و العوامل الأساسية و تسمى بـ "نموذج القوى الخمس (five forces model)" حيث أشار بورتر أستاذ الاستراتيجية و التي تأثر بمستوى جاذبية و تنافسية المؤسسة وهي كالآتي¹:

الشكل رقم (3-4) القوى التنافسية الخمس لبورتر



Source: Song, Y., Wang, H., & Zhu, M. (2018). Sustainable strategy for corporate governance based on the sentiment analysis of financial reports with CSR. *Financial Innovation*, 4(1), 1-14.

¹ Bruijl, G. H. T. (2018). The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment. Available at SSRN 3192207

(أ) تهديد المنتجات البديلة:

تشكل المنتجات أو الخدمات البديلة تهديدا حقيقيا للمؤسسة. حيث يكون لدى المستهلك أو العميل الخيار للتخليص عن مؤسسة و التوجه الى مؤسسة أخرى و هنا تكمن أهمية الابتكار innovation للحفاظ على حصتها السوقية يجب أن ننوه أن البدائل هي ليست المنتجات المنافسة و لكن هي كذلك نفس القيمة للعميل . و يمكن حصر التهديد في ما يلي :

توفر بدائل قريبة وسهلة لمنتجات الصناعة.

مدى سهولة تحول المشتريين إلى السلع البديلة.

أسعار السلع البديلة.

تكلفة التحويل التي يتكبدها المشتري.

مدى اختلاف المنتجات بالنسبة للمشتري.

(ب) التهديد من دخول منافسين جدد:

فتنافسية المؤسسات تتأثر بعدد المؤسسات الداخلة للسوق و هنا تحب بعض المؤسسات العراقيين القانونية و الشروط الحكومية التي تعقل دخول مؤسسات منافسة أو حتى تأخر دخولهم لكي يبقى لها التميز و السيطرة لفترة أطول . و تكون الاسواق مربحة كلما قل عدد المؤسسات المنافسة و كلما زاد عددهم قلت العوائد. و يمكن حصر تهديدات دخول منافسين جدد في ما يلي :

وجود حواجز للدخول (براءات الاختراع، والحقوق، الخ).

اقتصاديات تمييز المنتج.

قوة العلامة التجارية.

متطلبات رأس المال.

إمكانيات الولوج إلى قنوات التوزيع.

إيجابيات ومنافع التكلفة المطلقة.

سهولة التعلم والحصول على الخبرة.

ردة الفعل الانتقامي المتوقعة من جانب شاغلي السوق الحاليين.

السياسات الحكومية.

(ج) حدة المنافسة بين المؤسسات:

تعد المنافسة من الخصوم المحدد الرئيسي لقدرة الشركة التنافسية في الصناعة والمجال الذي ستنافس فيه.

فأحيانا تكون المنافسة سعرية وبشكل عدائي وأحيانا تكون المنافسة في مجالات غير السعر مثل

المنافسة في الإبداع والتسويق وغيرها من المجالات. وتتوقف حدة المنافسة على عدد من العوامل

عدد المنافسين.

معدل نمو الصناعة.

عوائق الخروج من السوق.

تنوع المنافسين.

(د) القوة التفاوضية للعملاء:

قد يمتلك العملاء قوة تفاوضية تسمح لهم بفرض خفض الأسعار و التهديد الغير

مباشر للتحويل الى مؤسسات منافسة و هذا يعتمد على بضع عوامل كعدد الزبائن. وتعنى كذلك

مدى قدرة العملاء على مساومة المؤسسة و الضغط عليها من أجل تخفيض الأسعار و تحقيق ارباح.

درجة الاعتماد على قنوات التوزيع القائمة.

ارتفاع نسبة التكاليف الثابتة بالنسبة لإجمالي التكاليف.

حجم شريحة المشتريين.

قدرة الشركة على الاستغناء عن المشتريين الحاليين.

مدى توافر المعلومات للمشتري.

قدرة الشركة على التكامل الخلفي.

توافر المنتجات البديلة.

مدى حساسية المشتري إلى تغيرات الأسعار.

مدى تمييز المنتج.

(هـ) القوة التفاوضية للموردين:

قد يشكل الموردون تهديد دائم للمؤسسة . فقلة عددهم أو ندرة الموارد و تركزها في يد موردين بعدد محدود يجعلهم في مركز قوة لفرض شروطهم و اسعارهم . ، فكلما قل عددهم زادت قوتهم و زاد اعتماد المؤسسات عليهم. أما إذا كان عدد الموردين كبير، فهنا تجد المؤسسات حرية في الاختيار الأفضل و التنقل بين مورد و آخر .

درجة تميز مدخلات الصناعة.

عدم توافر بدائل لمنتجات الموردين.

عدد محدود من الموردين أو وجود تحالفات وتكتلات بينهم.

قدرة الموردين على التكامل الرأسي الأمامي.

3. مزايا نموذج بورتر :

- تساعد القوى التنافسية لبورتر المؤسسات في فهم العوامل التي تؤثر على الربحية في قطاع صناعي او خدماتي معين.

- يسمح هذا النموذج للمسيرين من اتخاذ قرارات محددة سواء لدخول صناعة او سوق معين ، أو زيادة او حتى خفض القدرات الإنتاجية من اجل البقاء و الحفاظ على صورتها.
- يستعمل نموذج بورتر عندما يكون هنالك على الاقل ثلاثة منافسين في السوق، مع الوضع في الاعتبار تأثير السياسات الحكومية الحالية أو المحتملة .

4. عيوب نموذج بورتر :

- تعرض نموذج بورتر لمجموعة من الانتقادات نذكر منها :
- إغفاله التحالفات الإستراتيجية التي تتم بين المؤسسات .
- ففي التسعينيات ابتكر "آدم براندنبورغ" و"بير نالبوف" مفهوم "القوة السادسة" وذلك باستخدام أدوات "نظرية اللعبة". وفقاً لهذا النموذج الجديد فإن المنتجات والخدمات التكميلية يتم استخدامها بشكل أفضل من خلال دمجها مع منتجات وخدمات المنافس. من أمثلة ذلك التعاون بين شركة "إنتل" التي تُصنع المعالجات وشركة "آبل" التي تُصنع الحواسيب.
- يفترض نموذج بورتر أن المشتريين والموردين والمنافسين لا يتفاعلون مع بعضهم البعض.

المبحث الثالث : أهم أساليب تحسين الميزة التنافسية

المطلب الاول : آليات وأسس تحسين الميزة التنافسية.

1. أهم آليات وأسس تحسين الميزة التنافسية

✓ التركيز على تكنولوجيا العمليات: حيث تسمح بالانتقال السريع من إنتاج إلى إنتاج آخر إذا

دعت الضرورة إلى ذلك ومعنى ذلك التركيز على نظم تصنيع مرنة مختلفة

✓ التركيز على نشاطات البحث والتطوير والإبداع: التركيز على البحث و الإبداع من

خلال ورشات و محابر للأبداع يسمح بتحقيق الاستمرارية و تحقيق السبق التكنولوجي في تصميم

وإنتاج منتجات جديدة بخصائص أفضل، وبالتالي تفادي تقادم منتجاتها ، وتخفيض تكاليف الإنتاج

المنعكسة في تخفيض السعر.

✓ التركيز على إدارة الجودة الشاملة: تعتبر الأساس الفكري للتميز، وهي تطوير مستمر يهدف

الى اشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة المراحل الخاصة بالإنتاج.

فتحقيق الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة يتطلب تحسين الجودة، خفض التكلفة وزيادة الحصة

السوقية.

✓ الاستفادة من تجارب الآخرين والمنافسين الأقوياء: لا شك أن تواجد المنافسون الأقوياء

يدفع بطريقة ما المؤسسة الى البحث عن التميز و التطور للالتحاق بالمؤسسات الاخرى ، عن طريق

بحثها المستمر عن مزايا تنافسية جديدة، أو المحافظة على المزايا السابقة، و لا يتحقق ذلك الا

باكتساب مهارات جديدة، وإبداع لتفوق على المؤسسات الاخرى.

✓ الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة iso: إن التزام المؤسسة بالمواصفات الدولية للجودة

يضمن لها الحصول على شهادة iso ويحقق لها مجموعة من الخصائص هي:

* خصائص امتلاك شهادة iso بالنسبة للمؤسسة :

- تحسين صورة المؤسسة والحصول على السمعة المشرفة في السوق.
- تسمح من وضع خطة و متابعة عمليات الإنتاج والتحقق من جودتها.
- التأثير على الزبائن و تحقيق رغبتهم بإقناعهم أن السلعة ذات مستوى جودة عالي.
- ملك ميزة تنافسية تميز مؤسسة عن باقي المؤسسات و أخذ الصدارة و التفوق
- الحصول على الشهادة iso يعطى أريحية و مصدقيه للمؤسسة.
- ✓ **التطور التكنولوجي:** هو تتمثل استعمال أحدث انواع التكنولوجيا و في كل العمليات داخل المؤسسة بداية من الإنتاج إلى التغليف، التعليب، والتخزين والحفظ والنقل.
- ✓ **دراسة الأسواق الخارجية:** التوجه نحو الاسواق الخارجية و دراسة مختلف الخيارات و المخاطر لمعرفة الاسواق الاكثر ربحية و التي تسمح للمؤسسة من الاندماج بسهولة و خلق كيانها و زبائنها. فلبد ان لا تكتفي المؤسسات الطموحة بالبقاء في محيطها الداخلي و الحلي .
- ✓ **تطور نظم المعلومات:** لا شك أن نظم المعلومات هو احدى عوامل نجاح الكثير من المؤسسات العملاقة في العالم و عليه يجب على كل مؤسسة الحصول على المعلومات الخاصة بالمنتج و بالزبائن و من خلال إنتاج وتخزينها وتوثيقها وحسن توظيفها.
- ✓ **تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق:** فالجامعة لبد أن تكون حسب الطلب و حسب احتياجات السوق و من هذا المنطلق فأحسن نظام تعليمي لأي دولة هو النظام الذي يخدم متطلبات التوظيف في المستقبل بحيث تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل .
- ✓ **تطوير كفاءات الأفراد:** لقد اصبحت الكثير من المؤسسات توظف الكفاءات العالية فقط و لو تطلب ذلك استقدامهم من دولة أخرى و عليه يجب توفير الكفاءات العالية التي تساهم في زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد ورفع قدراتهم الخاصة في اداء المهام الموكلة إليهم.

✓ **اليقظة التنافسية:** يعرف Michel cartier اليقظة، بأنها النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله.

المطلب الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسات :

كما ذكرنا سابقا الميزة فالتنافسية، هي التفوق الذي تحققه المؤسسة على منافسيها في السوق من خلال الابداع التكنولوجي و مختلف الطرق الحديثة و الذي سيمكنها من تحقيق النمو والحصول على حصة سوقية و يحقق لها الاستمرارية.

من خلال ما سبق يمكننا أن نلاحظ أن الميزة التنافسية للمؤسسات تنفرع الى ثلاثة أنواع، فهناك الميزة النسبية والميزة المطلقة والميزة التنافسية.

- الميزة النسبية: و تتمثل في قدرة المؤسسة على إنتاج مجموعة من الخدمات بكفاءة أعلى نسبياً وبتكلفة أقل نسبياً من تلك الخدمات التي تقدمها أي مؤسسة أخرى.
- الميزة المطلقة: و نقصد منها قدرة المؤسسة على إنتاج منتج ما بموارد محلية وبتكلفة أقل بكثير من المؤسسات الأخرى.
- الميزة التنافسية: و هي القدرة الابتكارية التي تمتلكها المؤسسة و التي تسمح لها من التموقع في السوق و تحيقي تطور و نمو مستمر.

1. البقاء والريادة للمؤسسات

لا يمكن تحقيق تنافسية عالية الا من خلال القدرات الابتكارية و الابداعية التي تملكها المؤسسة للبقاء في محيط متغير شديد المنافسة، و لا يمكن أن يتحقق ذلك الا من خلال الكفاءات التنظيمية، و التكنولوجية الحديثة، التي تمكنها من تحقيق أهدافها من جهة، و تلبية احتياجات المستهلكين من جهة أخرى. فالتنوع في المنتجات و تحقيق رضا المستهلكين لا يتحقق الا بالإبداع المستمر و الدراسات السوقية و الانية و من خلال تقديم منتجات تنافسية ترضي الزبائن.

هنالك الكثير من المؤسسات تحاول تبني استراتيجية الابتكار للتأثير في التميز من خلال ما تبتكره من خدمات و منتجات و هذا ليس بالأمر السهل في ظل بيئة تنافسية عالية .

الشكل رقم(3-5) مصادر الميزة التنافسية في المؤسسة



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على معطيات سابقة

2. مصادر الميزة التنافسية:

ثمة مصادر أساسية يُمكن للمؤسسات ، الاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية كالتالي:

- الإبداع و الابتكار : الإبداع و الابتكار شرطان اساسيان داخل المؤسسة الى جانب حرصها الدائم على تقديم منتجات أو خدمات جديدة باستمرار¹.
- تدنية التكلفة: حيث يُمكن للشركات أو المؤسسات التجارية تقديم منتجاتها أو خدماتها بأسعار أقل تنافسية مقارنة بالمؤسسات الاخرى في السوق .

¹ بوظلاعة محمد شمام, & عبد الوهاب ، دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة أم البواقي، 2007-2008.

- التنوع في المتوجات الخدمات: وهنا تقوم الشركة بالتنوع في خدماتها أو منتجاتها من حيث الخصوصيات و الشكل و الجودة.
- توفر المنتج: و يمكن أن تتلخص في إشباع السوق بالخدمات التي يحتاجها وتقديمها للعميل عند الطلب.

المطلب الثالث : آثار الإبداع على تنافسية المؤسسة:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف وإبتكار طرق جديدة أكثر نجاعة من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون باستطاعتها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. (M.porter)⁽¹⁾.

1. آثار الإبداع على تنافسية المؤسسة:

- ❖ **الآثار على التكلفة النهائية:** تتعلق بآثار الإبداع على التكلفة النهائية التي يخرج بها المنتج من المؤسسة، أي السعر الذي تباع به الآثار على الاستهلاك والاستعمال: تتعلق بالمنتجات أكثر منها بالأساليب الفنية للإنتاج، والتحسين والتجديد في المنتجات يهدف إلى ضمان سلامة الاستهلاك أو الاستعمال حسب طبيعة السلعة حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي
- ✓ فترة ضمان المنتج الممنوحة من طرف المؤسسة للمستهلك.
- ✓ الفترة المقدره لحياة المنتج.
- ✓ قابلية المنتج للصيانة.
- ✓ أداء المنتج للوظائف المنتظرة منه.
- ✓ سهولة استعمال المنتج من طرف المستهلك.

(1) M. porter, Advantage concurrentiel des nation, inter edition, 1993, p48

1.1. أثر الإبداع على التسويق والتصدير:

إن أهم عوامل نجاح المؤسسة في تحسين تنافسيتها هو قدرتها على زيادة صادراتها وتحقيق عائدات أكثر بالعملة الصعبة، وهذا من خلال سلسلة مترابطة، بداية من تحسين الجودة مما ينجر عنه تخفيض في تكاليف الإنتاج والتكلفة النهائية، مما يمكن المؤسسة من احتلال وضعية تنافسية أقوى، ويسمح لها بالاستحواذ على حصة أكبر من السوق.

2.1. أثر الإبداع على تنظيم العمل:

إن استخدام أسلوب جديد ومبتكر في الإنتاج لا يؤدي فقط إلى تحسين الطاقة الإنتاجية والرفع من جودة المنتج، بل يؤدي أيضا إلى تغيير تنظيم العمل وأساليبه وبالتالي فإن التجديد في وسائل الإنتاج لا بد أن يصحبه تغيير في نوعية وكمية اليد العاملة المشغلة بها، بتطويرها وتكوينها وتأهيلها لاستخدام هذه التجهيزات الحديثة.

3.1. أثر الإبداع على الجودة:

يظهر دور الإبداع في محاولة تحقيق كل المعايير باستخدام المعارف العلمية والتقنية في الإنتاج، إذ أن الإبداع الذي يحقق جودة أعلى من المنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف يؤدي مباشرة إلى النمو الاقتصادي وهو أمر ضروري في ظل تزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية⁽¹⁾.

2. الإبداع و الابتكار و الميزة التنافسية

الإبتكار وتعزيز المنافسة: تظهر أهمية الابتكار و الابداع في أوقات تمر بها المؤسسة بتذبذب في المداخيل و فقدان لصبته في السوق من جهة و كذلك عند ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي أو حالات الركود الاقتصادي . فيكون الابتكار و الابداع في تقديم المنتجات بمثابة الحل السحري

(1) فتان الطيب، دور إدارة الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الجزائرية، مرجع سابق، ص: 216.

للبقاء . لكن الابداع يحتاج إلى معطيات هامة مثل أفراد لديهم القدرة والموهبة والصلاحية والبيئة المناسبة للابتكار ومؤسسات لديها المرونة الكاملة و القابلية لتحمل المخاطر بتقديم تلك الابتكارات والتي من شأنها إحداث تغييرات إيجابية في السوق سواء من حيث تحسين المنتج أو الخدمة بتكلفة أقل ومنافع أكثر، وبالنسبة للمستهلكين. ولعل خير مثال المؤسسات الناشئة والتي تعتمد على مجموعة من الأفكار الجديدة و الرائدة تمنح ميزة تنافسية لتلك المشاريع الجديدة⁽²⁾.

أساسيات الابتكار: للإبتكار مجموعة أساسيات لا بد من الإعتماد عليها من أجل تحقيق الميزة التنافسية .

- إتاحة المنتج .
- التنوع في تقديم الخدمة / السلعة .
- التكلفة المنخفضة .
- لاقدره الشركة على الابتكار المستدام .

⁽²⁾ Mehta, M., Chandani, A., & Neeraja, B. (2014). Creativity and innovation: assurance for growth. Procedia Economics and Finance, 11, 804-811.

خلاصة الفصل

في ظل التحولات الاقتصادية الأخيرة ، نجد أن العلاقة بين الابداع و الابتكار و متغير التنافسية علاقة تكاملية تقوم على التفكير الاستراتيجي و التركيز على خلق روح التنافس في حل المشاكل الابداعية و تشجيعهم على مواجهة المعوقات . فالمؤسسات الاقتصادية بحاجة ماسة للمزيج الابداعي و استغلال التكنولوجيا الحديثة لخلق منتجات و تقديمها للمستهلكين.

لقد أصبح الحديث عن استغلال التكنولوجيا ضرورة للبقاء في الريادة و لا يمكن لاي مدير و ادارة أن تحقق اهدافها بدون ادخال التحسينات و اضافة متغير الابداع على المنتجات للحصول على ولاء الموردين و الزبائن على المستوى المحلي و الدولي.

لقد أصبح من الضروري الترويج و غرس الثقافة الابداعية و الابتكارية في المؤسسات الجزائرية و حتى في الجامعات و المدارس إذا كانت الغاية هي تحقيق التنمية المستدامة و تكوين جيل مبدع يحمل الافكار و المشاريع الابداعية لخلق مؤسساته الاقتصادية و يخلق البيئة التنافسية المميزة خاصة في زمن التكنولوجيا و التنافسية الشديدة في السوق.

الخاتمة

من خلال هذه المطبوعة، حاولنا التطرق الى مجموعة من المصطلحات و المفاهيم المتعلقة بالابداع و الابتكار من خلال المقاربات العلمية و النظريات الحديثة التي ساهم أصحابها في اعطاء تصور و معلومات حول التفكير الابداعي و كيفية تطوير الابتكار على المستوى الفردي و المؤسساتي . فهذا الموضوع يتشعب و له روابط أساسية ببيئة المبدعين و لا شك أن التعمق في موضوعنا هذا تطلب منا تقسيم هذا الموضوع الى ثلاثة فصول لاعطاء صورة حول بعض المفاهيم و شرحها بالتفصيل ولكن لم نتطرق لكل شيء.

لقد تناولنا دور التكنولوجيا و التسويق الابداعي بهدف تحليل المنافسة و التطرق لاهم أهداف المنافسينو نقاط قوتهم و ضعفهم . كما حاولنا جلب انتباه الطلبة نحو أهمية الابداع و الابتكار في المجتمع و ضرورة رسم خريطة تربية من طرف السلطات العليا للبلاد تهدف للبحث عن الموهبين و المبدعين و بناء الجامعات و الثانويات و المدارس خاصة بهم لخدمة البحث العلمي . فمن الضروري توعية و تحسيس أفراد المجتمع بأهمية الابداع و الابتكار و دورها الفعال في الدول النامية مثل الجزائر و التي هي بحاجة ماسة الى بعث و ترسيخ ثقافة المنافسة و التنافسية في المؤسسات الاقتصادية و خلق منتوجات جديدة تمكنها من اقتحام الاسواق الدولية .

من خلال ما تم تقديمه نجد أن دور المدراء في المؤسسات الاقتصادية دور حيوي لان فاقد الشيء لا يعطيه و بالتالي من الضروري أن يكون المدراء لديهم ثقافة ابداعية و يحثون العمال على البداع و لا يتم توظيف اي شخص الا بمحتوى افكاره و قدراته الابداعية و ذكائه حتى يكون عنصر مشجع بين زملائه في فريق العمل. كما يجب وضع محفزات مادية و معنوية للمبدعين داخل المؤسسة و نظام اجور يعطي لكل ذي حق حقه..فنثقافة المؤسسة في الجزائر لبد لها من التحول من ثقافة اتكالية الى ثقافة المصالح و المخرجات التكنولوجية و العمل المستمر للتاثير على المحيط الخارجي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

❖ المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

1. إبراهيم الديب ، أسس ومهارات الإبداع والابتكار وتطبيقاتها في منظومة التربية والتعليم، مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
2. أيمن عامر & و آخرون، سيكولوجيا الابداع اسس نظرية و تطبيقات مؤسسية ، كلية التجارة، الجزائر، سنة 2020، ص 13.
3. حريم، حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان.الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010.
4. حسين عجلان حسن « استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال»، الطبعة الأولى 2008، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن. ص50.
5. رعد حسين الصرن ، " كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟ إدارة الإبداع والابتكار."، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2001.
6. رعد الصرن، الابداع و الابتكار ، الجامعة الافتراضية السورية،سنة 2020.
- ❖ الشيخ،رمضان ، الإستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع ، القاهرة، مصر، بوك سيتي للنشر، 2009.
7. صالح مُجد أبو جادو & مُجد بكر نوفل، تعليم التفكير النظرية و التطبيق ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2007.
8. عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2011، ص 25.
9. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، 2011 ، ص ص 36،37.
10. عواج بن عمر & بن أحمد دليّة ، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي كمطلب للتغيير التنظيمي،

مجلة

11. محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، ط1، دار العربي للنشر والتوزيع، 1990، ص18.
12. ممدوح عبدالمنعم الكناني، سيكولوجيا الابداع و أساليب تنميته، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص20-22.
13. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2011، ص4.

❖ المذكرات والرسائل الجامعية:

1. أماني امين عيد ، رسالة ماجستير ، العصف الذهني و اثاره في تنمية التفكير الابداعي دراسة حالة وزارة التعليم العالي، الاردن ، ص 30. نشرت بتاريخ 2015/03/10.
2. بوخرطوم عبد القادر، دحماني خالد، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير الخدمة المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تيارت، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018-2019، ص12.
3. طويهري فاطمة، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، نقوشت سنة 2014-2015، جامعة وهران 02.
4. علي الحياشي، حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على الابتكار التسويقي ،دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ،جامعة العلوم التطبيقية والادارية ،الأردن ،المجلد6 ،العدد2 ، 2003، ص11.
5. فاطمة مخلوفي، أثر برنامج تيز الحل الابداعي للمشكلات على التفكير الابداعي للتلاميذ، رسالة دكتوراه ، جامعة ورقلة، نقشت سنة 2017-2018.

❖ مجلات علمية

1. بادي سوهام، العصف الذهني و تنمية التفكير الابداعي لدى العاملين، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، العدد 08 ، سنة 2018.
2. بن علو الجلالي & لزرق نوال ، تشخيص أنماط التعلم لدى طلبة الجامعة ، مجلة دراسات في العلوم الانسانية و الاجتماعية العدد 1 ، السنة 2018، ص25.

3. تلمساني فاطمة وخطيب زوليخة، أشكال الذكاء المتعدد لدى الطلبة الجامعيين..، مجلة الاداب و العلوم الاجتماعية ، المجلد 12 ، العدد 02، 2020.
4. سعاد راجحي، أهمية نظرية تريز و تطبيقاتها في تنمية التفكير الابداعي ، مجلة الرواق ، العدد 05 ، سنة 2017.
5. صابر قشوش & سماعيلي يامنة، فاعلية برمجة نيد هرمان للسيطرة الدماغية ، مجلة الدراسات الاجتماعية و الانسانية ، العدد 21، سنة 2019.
6. عاطف مام & حضرة حلاب، الابداع الايداريو معوقاته و استراتيجيات التعامل معه ، مجلة الجامع، العدد 01، سنة 2016.
7. لزرق نوال ، تشخيص أنماط التعلم لدى الطالب الجامعي ، مجلة دراسات في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 01 السنة 2018.
8. مُجّد قريشي ، الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث و الدراسات العدد 06، سنة 2008، ص 136.
9. مُجّد هلسة، مبادئ و تصنيفات الابداع و الابتكار و أهميتها ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة ام البواقي ، العدد 06، 2016.

❖ المراجع باللغة الاجنبية:

المراجع باللغة الاجنبية:

1. Bouquet, Valérie. *Système de veille stratégique au service de la recherche de l'innovation de l'entreprise: principes, outils, applications*. Diss. Aix-Marseille 3, 1995.
2. Clapham, M. M. (2003). The development of innovative ideas through creativity training. *The international handbook on innovation*, 366-376.
3. De Bono, Edward (1990) *Six Thinking Hats* UK: Penguin. Raybould, E. and Minter, A. (1971) *Problem Solving for Management*. UK: Management Publication Ltd.
4. Godin, B. (2008). *Innovation: the History of a Category*, pp07-10

❖ المقالات باللغة الاجنبية:

- 1) Binet, A., & Henri, V. (1896). La psychologie individuelle, *Revue générale*. Année psychologi que, 2, 411-65.
- 2) Borodina, T., Sibgatullina, A., & Gizatullina, A. (2019). Developing creative thinking in future teachers as a topical issue of higher education. *Journal of Social Studies Education Research*, 10(4), 226-245.
- 3) Carnevale, P. J. (2006). Creativity in the outcomes of conflict. *Handbook of conflict resolution: theory and practice*, 414-435.

- 4) Denford, J. S., & Chan, Y. E. (2011). Knowledge strategy typologies: defining dimensions and relationships. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(2), 102-119.
- 5) Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic change*, 15(5), 213-229.
- 6) Halil, N. I. (2017). The actualization of literary learning model based on verbal-linguistic intelligence. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 5(4), 42-48.
- 7) Heilman, K. M. (2016). Possible brain mechanisms of creativity. *Archives of Clinical Neuropsychology*, 31(4), 285-296.
- 8) Hong, Oksu & Song, Jinwoong (2016). Analysis of STEM/STEAM teacher education in Korea with a case study of two schools from a community of practice perspective, *Eurasia journal of mathematics, science, technology Education*, 12(7), 1843-1862
- 9) Hussain, M., Tapinos, E., & Knight, L. (2017). Scenario-driven roadmapping for technology foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 124, 160-177.
- 10) Joe Todd, John Bessaut, et Keith Pavitt, *Management de l'innovation : integration du changement technologique , commercial et organisationnel* (paris : DeBoeck, 2006), p : 96.
- 11) Lemire, D. (1998). Individual psychology and innovation: The de-Freuding of creativity. *Individual Psychology*, 54(1), 108.
- 12) Matthews, P., & Greenspan, S. (2020). Technology Definitions. In *Automation and Collaborative Robotics* (pp. 45-67). Apress, Berkeley, CA.
- 13) Mehta, M., Chandani, A., & Neeraja, B. (2014). Creativity and innovation: assurance for growth. *Procedia Economics and Finance*, 11, 804-811.
- 14) Osborn, A. F. (1958). Creative thinking. *American Association of Industrial Nurses Journal*, 6(9), 23-25.
- 15) Ozyaprak, M. (2016). The effectiveness of SCAMPER technique on creative thinking skills. *Journal for the Education of Gifted young scientists*, 4(1), 31-40.
- 16) Seitz, J. A. (1992). The development of bodily-kinesthetic intelligence in children: Implications for education and artistry. *Holistic Education Review*, 5(2), 35-39.
- 17) Srivastava, S. (2019). Evolution Of Concept Of Intelligence. *The International Journal Research Publications. Research Journal of Social Science and Management*, 9, 56-69
- 18) Wheaton, K. J., & Beerbower, M. T. (2006). Towards a new definition of intelligence. *Stan. L. & Pol'y Rev.*, 17, 319.

❖ المواقع الالكترونية

¹ <https://www.almrsal.com/post/1040762.seen> on 02 july 2021.

¹ <https://www.mentalup.co/blog/what-is-intrapersonal-intelligence-examples-and-activities>. Seen on :9 july 2020.

¹ <http://www.actinnovation.com>

/innobox/glossaire-innovation/lettre-t/definition-technologie-push

¹ <https://www.igi-global.com>

¹ <https://www.businessnewsdaily.com/15798-types-of-organizational-structures.html>

