



كلية التربية للعلوم الانسانية  
College of Education for Human Sciences

ISSN: 1817-6798 (Print)

Journal of Tikrit University for Humanities

available online at: <http://www.jtuh.tu.edu.iq>

**JTUH**  
مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية  
Journal of Tikrit University for Humanities

Dr.. Bou Zeid Selima

Prof.Dr.Nidal Mazahem  
Rashid

- 1- Faculty of Social Sciences  
University of Mohamed  
Khiedr Biskra - Algeria
- 2- Faculty of Education  
for Human Sciences  
University of Tikrit / Ira

009647706159700

**Keywords:**

Le monde  
la technologie  
informations

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 10 Dec.2018  
Accepted 22 January 2019  
Available online 25/Sept/2019  
Email: adxxx@tu.edu.iq

**Innovative Strategy of Excellence  
and Competition in the Market**

**A B S T R A C T**

The global nowadays is marked by important and new transformations. After depending upon traditional elements of production, the global turns to dependence upon modern strategy of production. Accordingly, technology has emerged as an influential factor in the production process—a matter that leads to deepen the gap between First World Countries and the Third World Countries. As a result, competition has shifted from an industrial one to a competition of knowledge and information produced by innovations—a matter that leads to put the institutions in front of the challenges of competitions and excellence. Thus, innovation or excellence is considered one of the criteria by which the degree of innovative institutions is measured. Excellence, in fact, is among the strategies that must be adopted to face completion in the business environment to strengthen its competitive position.

This is the pivot that the following paper examines.

© 2019JTUH, College of Education for Human Sciences, Tikrit University

DOI: <http://dx.doi.org/10.25130/jtuh.26.2019.23>

**الابتكار إستراتيجية التميز و التنافس في السوق**

د. بو زيد سليمة / كلية العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر

د. نضال مزاحم رشيد / كلية التربية للعلوم الإنسانية جامعة تكريت / العراق

**الخلاصة**

يعرف العالم اليوم تحولات هامة غير مسبوق لها، فبعد أن كان يعتمد على عوامل إنتاج تقليدية تحول الى الاعتماد على عوامل الانتاج الحديثة، وبذلك برزت التكنولوجيا كعامل مؤثر في العلمية الانتاجية وأدت الى تعميق الفجوة بين الدول المتقدمة والدول النامية، وتحولت بذلك المنافسة من منافسة صناعية الى منافسة معارف ومعلومات تنتجها الابتكارات مما يضع المؤسسات أمام تحديات المنافسة والتميز.

ومن هنا تأتي أهمية الابتكار باعتباره ضرورة ملحة تحتها طبيعة العصر الحديث ويرجع ذلك لأهميته في كل مجالات الحياة ، الى دور المبتكرين في تغيير التاريخ وإعادة تشكيل العالم بحيث تتنافس الدول

المتقدمة فيما بينها لتشجيع الابتكار ورعاية المبتكرين.

وعليه يعد الابتكار أو التميز أحد المعايير التي تقاس بها درجة تفوق المؤسسات ، ومن بين الاستراتيجيات التي يجب أن تتبناها لمواجهة المنافسة في محيط الاعمال من أجل تقوية مركزها التنافسي وهذا ما ستحاول الورقة البحثية التالية الكشف عنه.

## مقدمة:

يعرف العالم اليوم تحولات هامة غير مسبوقة لها، فبعد أن كان يعتمد على عوامل انتاج تقليدية تحول الى الاعتماد على عوامل الانتاج الحديثة، وبذلك برزت التكنولوجيا كعامل مؤثر في العملية الانتاجية وأدت الى تعميق الفجوة بين الدول المتقدمة والدول النامية، وتحولت بذلك المنافسة من منافسة صناعية الى منافسة معارف ومعلومات تنتجها الابتكارات مما يضع المؤسسات أمام تحديات المنافسة والتميز .

ومن هنا تأتي أهمية الابتكار باعتباره ضرورة ملحة تحتها طبيعة العصر الحديث ويرجع ذلك لأهميته في كل مجالات الحياة ، الى دور المبتكرين في تغيير التاريخ وإعادة تشكيل العالم بحيث تتنافس الدول المتقدمة فيما بينها لتشجيع الابتكار ورعاية المبتكرين.

وعليه يعد الابتكار أو التميز أحد المعايير التي تقاس بها درجة تفوق المؤسسات ، ومن بين الاستراتيجيات التي يجب أن تتبناها لمواجهة المنافسة في محيط الاعمال من أجل تقوية مركزها التنافسي وهذا ما ستحاول الورقة البحثية التالية الكشف عنه.

## أولاً: مفهوم الابتكار:

اهتم الباحثون في السنوات الاخيرة بموضوع الابتكار وذلك نظرا لأهميته بالنسبة للمؤسسات، ولكنه في حقيقة الامر ظاهرة معقدة متعددة الابعاد تمس جميع الميادين وبالتالي اختلف الباحثون والدارسون في تحديد هذا المفهوم من خلال عدة أوجه ومدلولات.

عرفه لأول مرة الألماني (Shumpeter) بأنه القوة الدافعة لتنمية أو التغيير المنشئ أو الضروري، وكان ذلك سنة ١٩٣٩، كما اقترح خمس أنواع من الابتكار:

- ✓ خلق منتجات جديدة أو تحسينات نوعية في المنتجات الحالية.
- ✓ استخدام عملية صناعية جديدة.
- ✓ فتح أسواق جديدة.
- ✓ تطوير مصادر للمواد الخام أو المدخلات الجديدة.
- ✓ أشكال جديدة من المنظمات الصناعية<sup>(١)</sup>.

كما عرف الابتكار على أنه قدرة عقلية يحاول فيها الانسان أن ينتج ويطبق فكرة أو وسيلة أو أداة أو طريقة لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي لها دون تقليد بما يحقق نفعاً للجميع<sup>(٢)</sup>

فالابتكار بمعناه النفسي الاجتماعي هو استعداد عقلي لدى الفرد هيأته ظروف بيئته لأن ينتج شيئاً جديداً لم يكن معروفاً من قبل<sup>(3)</sup>

- ركز هذا التعريف على الاجانب النفسي الاجتماعي للابتكار، ولكن خص ذلك في المجال التربوي التعليمي.

- هناك تعريف اخر قدمته منظمة التعاون والتنمية (OCDE) والتي تؤكد على أن الابتكار يتمثل في فكرة أو مجموعة أفكار ابداعية تترجم في انتاج منتج جديد أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو الاستعمال<sup>(٤)</sup>.

في حين ايلين بيرس يعرف الابتكار على انه قدرة الافراد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع انتاج أصيل و جديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه<sup>(٥)</sup>

بينما رواية حسن ترى أن الابتكار هو تنمية وتطبيق الافكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة الى ادراك الفكرة ، الى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها<sup>(٦)</sup>

بينما " Tourance " يرى أن الابتكار هو عملية الاحساس بالمشكلات والثغرات في المعلومات والعناصر المفقودة، ثم انتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار الحرة حولها، ثم تقييم هذه الأفكار واختيار أكثرها ملائمة، ثم وضع الفكرة الرئيسية موضع التنفيذ و عرضها على الآخرين<sup>(٧)</sup>

انطلاقاً من التعاريف السابقة لمفهوم الابتكار يمكننا الوصول الى أن الابتكار هو فكرة جديدة أو أسلوب جديد من قبل الفرد أو الإدارة أو السوق وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو طريقة عمل مفيدة وفتح أسواق جديدة والحصول على موارد مادية وبشرية جديدة تسهم في زيادة تميز المؤسسات في الأسواق العالمية.

عادة ما يختلط مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الاختراع و الابداع سنحاول التفريق بينهما:

١- مفهوم الابتكار والاختراع : إن استخدام الاختراع والابتكار في ادبيات الابتكار في الغالب

كمترادفين بوصفهما التوصل الى فكرة جديدة ومن ثم الى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا، لكن لدى روبينزوكولتر (Rebbins and Coulter) ثم التمييز بينهما، حيث الاختراع (invention) يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية، في حين أن الابتكار (innovation) فإنه يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد<sup>(٨)</sup>

وهناك من يرى بأن الاختراع هو الحل التقني لمشكلة ما بينما الابتكار هو التطبيق الاقتصادي للاختراع<sup>(٩)</sup> ويمكن التعبير عن الابتكار بالمعادلة التالية:

## ٢- مفهوم الابتكار والإبداع:

الابتكار = الاختراع + التطبيق

تدل الأدبيات في غالبية الأحيان على أن مصطلح الابتكار (créativité) والإبداع (innovation) لهم نفس المعنى إلا أن بعض الباحثين المتخصصين يملون إلى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها.

إن الابتكار عام يتعلق بأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الانتاجي والتسويقي، من هذا المنطلق يمكن القول أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توفرت لديهم الظروف المناسبة لذلك.

من بين الفروق أيضا الموجودة بين المصطلحين أن التفكير الابتكاري يمكن تعلمه والتدريب عليه وهو بصفة عامة يسبق الإبداع، ويقف كأحد شروط نجاحه<sup>(١٠)</sup>

وهذا يتفق مع رأي " أحمد المغربي " والذي يرى أن الإبداع هو ناتج عن عملية الابتكار ومع ذلك فإنها يقومان على علاقة تبادلية للغاية، فالابتكار هو العامل الأساسي للإبداع والتحول المؤسسي، وبدون الإبداع فلن يكون للإبداع محتوى ولن تستمر عمليات التحول، وبدون الإبداع لن يكون هناك استخدام للأفكار الإبداعية، فالابتكار يوفر حلا للمشاكل، أما الإبداع فيشمل الانجاز<sup>(١١)</sup>

هناك من الباحثين من يرى بأن الابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، فالإبداع عن طريق الأفراد والفرق هو نقطة البداية<sup>(١٢)</sup>

إلا أنه حسب وجهة نظري أن المفهومين متداخلان ويكملان بعضهما البعض لا يمكن الفصل بينهما بالرغم من خصوصية كل مفهوم.

## ٣- مفهوم الابتكار والتجديد:

فالابتكار كما نستخدمه هو ترجمة لكلمة (innovation) والذي قد يترجمه البعض بالتجديد كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر (innovation and entrepreneurship) الذي ترجم ( التجديد والمقارنة) مع التأكيد على أن التجديد يعني تجديد المنتج الحالي في حين دراكر استخدم (innovation) بمعنى الابتكار بمعناه الواسع ( الجذري والتدريجي) أكثر مما يعني التجديد<sup>(١٣)</sup>

#### ٤- الابتكار التحسين والتكيف:

تتوقف الفروق هنا على درجة الاستبدال في عوامل الإنتاج حيث أن التحسين هو ادخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة وتنوعا وملائمة.

أما مصطلح التكيف فيعني الاعتماد على استيراد التكنولوجيا بانتقاء وحكمة مع اختيار نسب عوامل الانتاج وتعديل التقنيات والآلات بما يتماشى مع الوضع الحالي<sup>(١٤)</sup>

#### ٥- علاقة الابتكار بالتغيير والتطوير والابتكار:

- التغيير المرغوب أو المفروض يركز على تغيير الشيء الموجود بدون هدف تحقيق عوائد ظاهرة.

- التطوير و تغيير مرغوب وهو نمو بالمقارنة مع الحالة السابقة عوائد تصبح قابلة للقياس مع الوقت، ويمكن أن يبقى غير ظاهر يؤدي إلى نتائج هامة ( ربح نصف يوم من ايصال السلع) الابتكار هو تطوير ظاهر وطوعي داخل المؤسسة بهدف تطويرها نحو اداء احسن.

- هناك ربط تسلسلي بين هاته المفاهيم السابقة الذكر:

التغيير ← التطوير ← الابتكار<sup>(١٥)</sup>

#### ثانيا: الأركان الأساسية للابتكار:

يتكون الابتكار من أربعة أركان أساسية:

- المنتج

- الابتكار الفردي والجماعي

- الامكانيات

- العمليات

فيمثل المنتج احدى العمليات النهائية لإحدى عمليات الابتكار وقد يكون في شكل منتج مادي ملموس خدمة أو في صورة تطوير وتعديل في كل من المنتج أو الخدمة، كما قد يكون أيضا في صورة زيادة الفعالية أو الكفاءة، أو تقديم طريقة أحسن في التسيير، وحتى يكون هذا المنتج ابداعيا يجب أن تكون له قيمة ملحوظة و واضحة لمن يقومون بالتقييم أو بالنسبة لوقت تحقيق وحدث عملية الابتكار.

أما الامكانيات فهي شرط ضروري وأكد لكي تتمكن أو تتم عملية الابتكار؛ حيث مهما كانت القدرات الابتكارية ومستوى المعرفة أو المهارة فلن يتم التمكن من الاستفادة منها ما لم تعمل في بيئة مشجعة للابتكار والإبداع فقد اثبتت الدراسات العملية أن الابتكار والإبداع ينتج من الادارة الواعية بثقافة المؤسسة.

بالنسبة للعمليات فهناك العديد من الاساليب الممكن استخدامها لزيادة مهارة الابتكار وقد يتطلب الامر وقتا طويلا، وجهدا كبيرا لتعلم هذه الاساليب إلا أن النتيجة في نهاية المطاف تكون الاجادة والإتقان في استخدامها.

فيما يتعلق بالابتكار الشخصي والجماعي فيتكون الابتكار الشخصي من عنصرين أساسيين:

➤ الأول زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المنح لزيادة استخدام الحدس والبدئية واطلاق الطاقات الكامنة للخروج من القيود المعرفة للابتكار.

➤ أما الثاني فهو يتضمن بالإضافة إلى بناء الذات الاجتماعية، وتعلم عادات جديدة تساعد على كون الفرد أكثر قدرة على الابتكار<sup>(١٦)</sup>

### ثالثا:مداخل الابتكار:

للابتكار مدخلين أساسيين مدخل الابتكار الجذري ومدخل الابتكار المتدرج.

١- مدخل الابتكار الجذري: يعني أن تقوم المؤسسة إلى التوصل إلى فكرة جديدة والمنتج الجديد لأول

مرة ؛ بحيث تحقق السبق السوقي بالاعتماد على قدراتها التكنولوجية.

ويعتبر الابتكار الجذري بمثابة الفاصل بين جيلين من المنتجات أو التكنولوجيا، حيث من نتائجه أحداث انقطاع في التكنولوجيا والمنتجات القديمة لتحل محلها تكنولوجيا ومنتجات جديدة تماما، وبهذا يمثل الابتكار الجذري وثبة إستراتيجية كبيرة تنتقل المؤسسة من المستوى القائم إلى مستوى نوعي جديد.

ومن أهم خصائص الابتكار الجذري ما يلي:

- يؤدي الابتكار الجذري إلى اختراع منتجات جديدة تظهر لأول مرة في الأسواق.
- يتطلب الابتكار الجذري استثمارات ضخمة وتصاحبه مخاطرة جسيمة بعيدة المدى.
- تدر نواتج الابتكار الجذري ( المنتجات، البراءات، النماذج)عوائد مالية معتبرة.
- يحدث الابتكار الجذري موجه من الابتكارات المتتابعة في المجالات الملحقة.
- يمثل الابتكار الجذري محرك قوي نمو مؤسسات اقتصادية وطنية.
- رغم هذه الخصائص الهامة إلا أن المؤسسات تواجه مخاطر جمة أهمها ما يلي:
- الاحتمال العالي للفشل بفعل المخاطرة وزيادة عدم التأكد.
- التكلفة العالية للاستثمار في مجال البحث والتطوير والتكنولوجيا والمعرفة.
- مشكلة التقليد والمحاكاة التي تؤدي إلى اضعاف القدرة التنافسية للمؤسسة.

## ٢- مدخل الابتكار المتدرج:

أو مدخل التحسين المتواصل هو المدخل الحديث للابتكار ويتمثل هذا الأسلوب بإضافة تحسينات صغيرة أو تعديلات جزئية أو مزايا على المنتجات بشكل مستمر لتحقيق استجابة أفضل لحاجات السوق، وقد يأخذ التحسين العديد من الصور كإزالة بعض أشكال التبذير والهدر في العملية الانتاجية أو إضافة مزايا جديدة المنتج الحالي أو تطوير تصميمه أو تحسين تعليبه واستخدامه الأكيد أن فرص التحسين متوفرة وإمكانية التطوير نحو الأفضل متاحة باستمرار، فالمهم في هذا السياق هو الاستمرار والتدرج المرهلي في التحسين والتطوير لتدعيم أو الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الاستفادة من الخصائص التالية:

- الابتكار المتدرج يمكن البدء به بما هو موجود الحالية وقائم ؛ أي من التكنولوجيا والموارد والمعرفة الحالية للمؤسسة.

- الابتكار المتدرج هو السبيل الوحيد للمؤسسات شحيحة الموارد.

- الابتكار المتدرج هو الاتجاه الأكثر ملائمة للقطاعات الصناعية شديدة المنافسة وسريعة التغير<sup>(١٧)</sup>

بفضل هذه المزايا يمكن القول أن الابتكار المتدرج يميل لأن يكون الأسلوب الأكثر ملائمة لواقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

رابعا: عوامل نفسية واجتماعية تساعد على تكوين فرد مبدع:

من جملة هاته العوامل نذكر ما يلي:

أ- عوامل نفسية:

١- العوامل الفطرية البيولوجية، فالقدرة الابتكارية استعداد موروث.

٢- عوامل الشخصية الفردية وهي الدوافع والانفعالات والسمات الشخصية والصحة النفسية.

ب- عوامل اجتماعية:

- دور الأسرة في اختيار الأساليب الصحيحة لتربية الفرد: منها غرس قيم ايجابية في نفوس الأفراد كالثقة بالنفس، والتعاون والاحترام المتبادل.....الخ.

- أساليب المدرسة في تربية الفرد: للمدرسة أسلوب متحضر للتعليم يسهم في تعزيز دور الإبداع والابتكار.

- المستوى الحضاري للبيئة التي يعيش فيها الفرد في إطار الانجازات الابتكارية والعملية الإبداعية والتي لا تنطلق من فراغ بل تقوم أساسا على خطوات تستبقها وتكون قاعدة لها.

- المعلومات والخبرات السابقة للفرد.
- الأوضاع الاقتصادية للعائلة والمجتمع.

#### ت- عوامل جغرافية ومناخية:

للطبيعة الجغرافية الأثر الكبير في توضيح الابداع وتحديد نوعيته وضرورته فذوي القدرة الابداعية في البيئة الباردة يتجهون إلى أنواع ابداعية تختلف عن المبدعين في البيئة الحارة لأن قوة البيئة تحتم الانجاز الابداعي. (١٨)

#### خامسا: سمات الفكرة الابتكارية:

إن انتاج التفكير الابتكاري هو خروج فكرة جديدة غير معلومة أو مألوفة لدى الاخرين أو استخلاف استخدامات جديدة لفكرة قائمة ومعتادة، ومن هذا المنطلق نرى أن الفكرة الابتكارية يجب أن تسم بالسمات التالية:

- الحداثة: يقصد بها أن تكون الفكرة الابتكارية لا تكون فكرة قديمة أو معلومة بل يجب أن تكون جديدة وغير مألوفة أو معروفة من قبل، ويجب أن يقتصر ذلك على الحيز المكاني الذي يعيش فيه صاحب هذه الفكرة.
- التطوير: فيقصد به تطوير الوضع الراهن باستخلاق استخدام جديد لشيء موجود كأن أضيفت وظيفة جديدة لوظيفة الشيء الموجود والمعتاد للجميع.
- تحقيق الصالح العام: فيقصد به أن الفكرة الابتكارية يجب أن تكون ايجابية في مولدها ومقصدتها وتحقق الصالح العام.
- خفض التكاليف: فيقصد به أن الفكرة الابتكارية يجب أن تؤدي في مجملها إلى خفض التكاليف و تحقيق عائد قومي أو مادي وليس من الضروري أن يتحقق ذلك في الأجل القصير، بل من الممكن أن الفكرة تكلف في بدايتها كثيرا ولكنها ستحقق عائدا هائلا (١٩)

#### سادسا: سمات المفكر الابتكاري:

هناك مجموعة من السمات التي يتميز بها المفكر الابتكاري نذكر منها:

- الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يرد.
- المرونة في أداء العمل.
- المثابرة و عدم الاستسلام بسهولة.
- التمسك بالرأي إلى أبعد حد ممكن.
- الميل إلى ايجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.
- كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.

- الاهتمام بما يحتمل الشك وبيعث على التنبؤ و أعمال الحدس.
- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.
- الاخذ بزمام المبادرة دائماً.
- القدرة على فهم دوافع الآخرين.
- القدرة على تنظيم العمل.
- سعة الافق وعدم التعصب.
- كثرة التساؤل عما يدور حوله.
- تعدد الميول والاهتمامات مع وجود التوازن الانفعالي.
- القدرة على التحليل والاستدلال.
- تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين.
- انجاز الاعمال بطرق ابتكارية.
- الميل نحو العمل بمفرده، وعدم التكيف بسهولة مع الجماعة.
- تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء في بعض الأحيان.
- التفوق الأكاديمي، وامتلاك درجة عالية من الذكاء.
- التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ.
- معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعد على حل المشكلات.
- تقضيل التنافس عن التعاون.
- ادراك الأشياء بطريقة تختلف عن ادراك الآخرين لها.
- الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة.
- التمعن في الأفكار الجديدة.
- مقاومة تدخل الآخرين في شؤونه.

#### سابعا: سمات الفكرة الابتكارية:

تتسم الفكرة الابتكارية بالخصائص التالية:

- الحداثة
- التطوير وتطوير الوضع القائم باستحداث وضع جديد.
- تحقيق الصالح العام.
- خفض التكاليف (٢٠)

#### ثامنا: العوامل المؤثرة في الابتكار:

هناك عوامل كثيرة تؤثر على الابتكار منها عوامل داخلية وخارجية نذكر منها ما يلي:

١- **العوامل الداخلية:** تمثل في الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة وكذا الخصائص التنظيمية التي تتمتع بها والتي من المتوقع أن تسهل قدرة المؤسسة على الابتكار .  
- هناك جملة من العوامل أو الظروف التي تجعل عملية الإبداع والابتكار ضرورة ملحة، والتي يمكن اجمالها في النقاط التالية:

### ١- **المسير والابتكار في المؤسسات الاقتصادية:**

يؤكد " شامبيتر " على أن المسير هو مفتاح الابتكار في المؤسسة الاقتصادية إذ هو من يبادر بغرس الابتكار في المؤسسة، وكذا يتحمل مخاطر ادراج افكار جديدة واستقطاب مبتكرين والتمسك بهم ، وتكوين نظرة واضحة على الابتكار و وصفها ضمن لائحة الاولويات.

٢- **ضغط التكنولوجيا:** أصبحت التكنولوجيا تشكل ضغطا على المؤسسات وتقرض عليها الابتكار المستمر حتى تضمن استمرارها وتحافظ على قدرتها التنافسية.  
٣- **ضغط السوق:** يمثل أيضا ضغط السوق أحد الدوافع الأساسية إلى الإبداع والابتكار فقد أثبتت الدراسات أن أغلب مصادر الابتكار تأتي نتيجة طلبات الزبائن.

ففي هذه الحالة تدخل المؤسسة تحسينات جديدة و تغيرات على منتجاتها بغرض تكيفه مع احتياجاتهم كما قد يكون الابتكار سببه المنافسة الشديدة في السوق حيث تجد المؤسسة نفسها مجبرة على تبني ابتكار قوي.

القدرة على التمويل: يبقى عائق القدرة على تمويل الابتكار احدي القيود المفروضة على المؤسسات والتي تحد من قدرتها على الابتكار (٢١)

٢- **العوامل الخارجية:** فهي تتعلق بالفرص والتهديدات والتحويلات المرتبطة بالبيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .....الخ والتي تؤثر على نشاط المؤسسات وتدفعها الى المزيد من الابتكار للحفاظ على بقائها واستمراريتها أو ريادةها في السوق.

### ✓ **عوامل اخرى مؤثرة في الابتكار:**

- **القيادة و أسلوب الإدارة:**

تلعب القيادة دورا فعالا في تحفيز أو اعاقا الابتكار فالقيادات الابتكارية في المؤسسة تنتشر أجواء الابتكار، و توجد حوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات والمنتجات والأساليب ، في حين القيادة البيروقراطية المحافظة تجد أن الخطر الذي يبعث الفوضى ويهدد النظام، و أهدافه الأساسية.

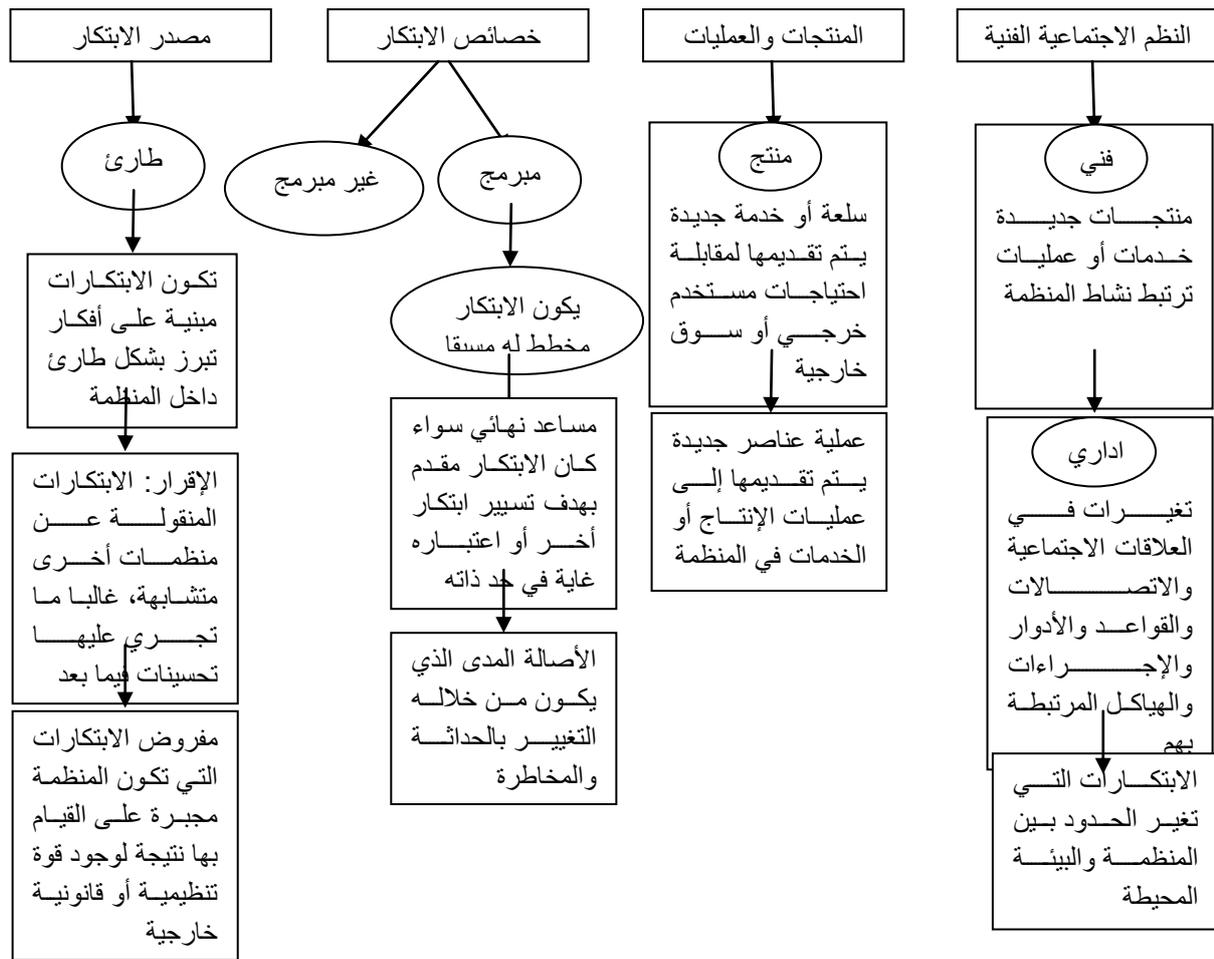
في حين نمط القيادة الابتكارية يقوم بالتفويض، ويتسم بالمرونة ويحقق الاتصالات ذات الاتجاهات المختلفة و يحارب الهرمية.

- فرق العمل:
- أصبحت المؤسسات اليوم تشجع استخدام الفرق وخاصة الفرق المسيرة ذاتيا، حيث أن الابتكارات في المؤسسة الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا و تتطلب تداخل النظم والاختصاصات و الوظائف فإن نشر الفرق داخل المؤسسة يمكن أن يمثل المناخ الأكثر ملائمة لزيادة العمل الابتكاري.
- الثقافة التنظيمية:
- والتي تتمثل مجموعة القيم والعادات والسلوكيات والاتجاهات التي تكونت عبر الفترة الماضية، وتعطي للمؤسسة تميزا معيناً، و تشجع على ايجاد ونشر الأفكار الابداعية وإخراجها في صورتها النهائية.
- الاتصالات الادارية:
- تعمل الاتصالات في المؤسسة القائمة على الابتكار على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين كل الأقسام، خاصة إذا كانت متعددة الاتجاهات خلاف ذلك في المؤسسات التي تكون الاتصالات جزءا من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد ويحد من تبادل المعلومات وبالتالي القدرة على الابتكار.
- عوامل البيئة العامة في المجتمع:
- لا تقتصر البيئة العامة للمجتمع مع الابتكار على قبول الافكار الجديدة والمنتجات الجديدة فحسب ، وإنما ترتبط بالسياسات الوطنية والاستعدادات من أجل توفير الأجواء والموارد المناسبة<sup>(٢٢)</sup>

#### تاسعا: أنواع الابتكار:

- لقد قدمت تصنيفات عديدة للابتكار حسب خصائصه، أو مجاله أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين و واسعة الأبعاد، ومن بين هذه التصنيفات ستوارت "stewart" حيث يصنف الابتكار في ثلاثة أنواع:
- ابتكارات كبيرة وتتعلق بالسلع الجديدة والتقنية أو التكنولوجيا التي من شأنها أحداث تغييرات كبيرة.
- ابتكارات أساسية: تتمثل في تطبيق الابتكارات الجزئية التي يتم توحيدها ودمجها في صناعة معينة.
- ابتكارات التحسين: ترتبط بالتطور التكنولوجي في مجال معين والتحسينات المختلفة للمنتج أو مكوناته<sup>(٢٣)</sup>

أنواع الابتكار: يحدد ( نايجل كينج) أنواع الابتكار في عدة نماذج كما يوضحها الشكل التالي:



المصدر: نايجل كينج ونيل أندرنس: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع (٢٠٠٤، ص ٢٢).

- كما يحدد جيمس أترياك، ثلاث مستويات متداخلة و متكاملة يعتمد كل منها على الآخر اعتمادا تبادليا لا فصام فيه.
- المستوى الأول: هو الابتكار الفردي الذي يفترض نظريا أن يكون كل فرد في المنظمة قادرا على الابداع في مجاله.
- المستوى الثاني: هو الابتكار الجماعي والذي يفترض وجود فرق عمل مبتكرة وثقافة ابتكارية تسود كافة نشاطات المؤسسة، وتدعمها قيادة تتبنى استراتيجيات المخاطرة المحسوبة.
- المستوى الثالث: فهو الابتكار المنظم والذي يتطلب وجود نظم وأساليب عملية مقننة مبنية على عملية مخططة للابتكار<sup>(٢٤)</sup>

## عاشرا: استراتيجيات الابتكار:

١: إستراتيجية الابتكار الجذري: هي إستراتيجية هجومية وتدعى أيضا إستراتيجية قائد السوق (Market leader) أو الاستراتيجية الاستباقية، وهذه الاستراتيجية تستهدف أن تكون الشركة هي الأولى في مجال ادخالها لمنتجات جديدة و تكنولوجيا جديدة وفيما بعد الأولى في مجالها في تطوير الجيل الجديد من المنتج حيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم الوصول إلى السوق.

والواقع أن هذه الاستراتيجية تعتمد على القدرة الذاتية للشركة؛ أي أن ما يبتكر خارج الشركة لا يمكن أن يضمن للشركة القيادة في السوق، كما أن التحالفات لا تضمن ذلك. وتعتمد هذه الاستراتيجية على عملية البحث الدائم عن مصادر حقيقية للابتكار، ولقد حد بيتر دراكر سبعة مصادر محتملة للابتكار وهي:

١- المصدر الفجائي أو غير المتوقع: ويشتمل هذا المصدر على ما يأتي النجاح الفجائي الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي.

٢- مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما هو يفترض أن يكون: حيث أن هذا التعارض يؤشر أن هناك فرصة للابتكار، و يضم هذا المصدر على ما يأتي:

الوقائع الاقتصادية المتعارضة ( كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية) تعارض الواقع والافتراضات المتعلقة به، التعارض بين قيم و توقعات المستهلكين المدركة والواقعية، والتعارض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها.

٣- الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات ( الحاجة إلى طريقة أن الحاجة أم الاختراع وبالتالي فإنها تمثل فرصة كبرى للابتكار).

٤- بنية الصناعة والسوق، لا بد للسوق أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات وتوقعات الزبائن ، وهذا التغيير يعتبر فرصة ابتكارية، حتمية و يضم هذا المصدر ما يأتي: الاستجابة السريعة للتغيير التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغيير الصناعة.

٥- عوامل سكانية: التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم وهيكل اعمارهم و توزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل ، وأن تبدل العوامل السكانية يأتي بتغيرات تمثل فرصا من أجل الابتكار و لأسواق وقطاعات سوقية جديدة.

٦- تبدل الادراك والرؤية: إن تبدل ادراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للابتكار، وأن توقيت ذلك في الكثير من الاحيان يعتبر مسألة جوهرية والأهم أن يأتي الابتكار في التوقيت الملائم مع قدرة على التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية (٢٥)

٢: استراتيجية الابتكار والتحسين الجوهرية: هي استراتيجية دفاعية و تدعى أيضا استراتيجية اتباع القائد (Follow the leader) فلأن الاستراتيجية الأولى خطيرة ومكلفة، فإن الشركات تفضل تبني وضعية دفاعية تمكنها من تجنب المخاطرة الناجمة من أن تكون الأولى في السوق حيث الابتكار يحمل عدم التأكد فنيا واقتصاديا لهذا فإن الشركات تتبنى الاستراتيجية الدفاعية عندما تكون لديها القدرة على التطوير واللاحق بسرعة بالشركة القائدة الأولى في السوق.

وبهذا فإن الشركة التي تتبنى هذه الإستراتيجية عندما يكون الابتكار خاسرا لن تخسر شيئا وإذا كان رابحا لدى الشركة القائدة فإنها تسعى إلى اللاحق بالأولى حيث تظل هناك غنائم دائمة.

إن هذه الإستراتيجية عكس الأولى تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية و هندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قادة السوق، ولقد اتبع كبار المنتجين الأوروبيين مثل فيلبس وسيمنس وتومسون هذه الإستراتيجية إزاء أنداهم الأمريكيين كما اتبعها اليابانيون في الستينات والسبعينات.

### ٣: استراتيجية الابتكار و التحسين الموجه نحو التميز:

وهي الاستراتيجية الموجهة للتطبيقات والتي تعتمد على قدرة الشركة الكبيرة على ادخال التعديلات على المنتج الحالي و تكيفه ليخدم قسما محدودا ومحددا من السوق، وأن الشركة التي تتبع هذه الاستراتيجية عادة هي الشركات المتوسطة أو الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق ، وهذه الاستراتيجية تستلزم جهودا ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الانتاج.

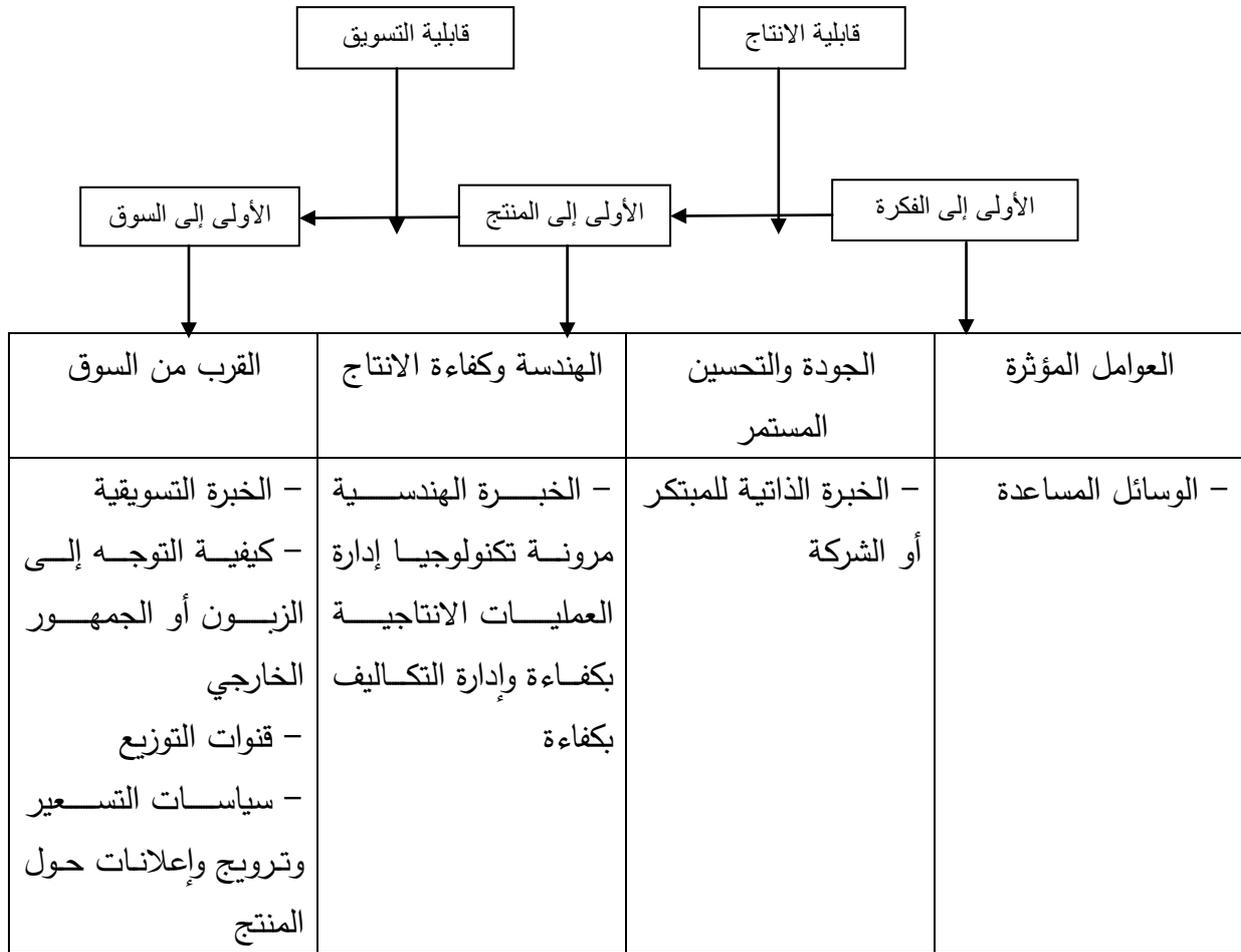
٤: استراتيجية الانتاج الكفاء: وهذه الاستراتيجية تعتمد على كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف، وإن المنافسة بالسعر والتوريد الفعال يكونان أكثر أهمية في هذه الاستراتيجية لا تتطلب جهودا كبيرة في البحث و التطوير أو النشاط الهندسي ولكن بالمقابل تستلزم جهودا انتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الانتاج.

والواقع أن هذه الاستراتيجية قد لا تحمل شيئا ذا أهمية من الابتكار إلا أنها ترتبط بالابتكار من جانبيين على الأقل.

- الأول من جانب التعلم حيث أن هذه الاستراتيجية ..... الكثير في خفض التكلفة على معدل التعلم في انتاج المنتج الجديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة.

- الثاني هو أن الكثير من الابتكارات تظل حتى في فترة متأخرة ، تحمل امكانات عالية قابلة للاستخدام وتحقيق المزايا الايجابية التي تكون هذه الاستراتيجية ملائمة لذلك من خلال ما تتميز به من كفاءة عالية في الانتاج<sup>(٢٦)</sup>

## الشكل يوضح دورة الابتكار من الفكرة إلى السوق



المصدر:

(Robert G.Harris and duid G Mowery, Strategies for innovation, clifornia management Review, 32 Spring, 1990, pp 18).

### حادي عشر: أهمية الابتكار:

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات و أيضا على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معيارا يحد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم و رقيها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الشاملة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات، و بصفة عامة فإن ما يلاحظ اليوم على ما تبذله المؤسسات المعاصرة من مجهودات على أنشطة البحث والتطوير والتي قد تكلفها مبالغ كبيرة وقد تدوم لسنوات طويلة بالرغم ما يكتنفها من مخاطرة عالية بسبب ارتفاع معدلات فشل الابتكار خاصة من الناحية التجارية داخل السوق.

والدليل على أهمية الابتكار من طرف هذه المؤسسات، فعل سبيل المثال نجد أن المؤسسات اليابانية تخصص ما يزيد عن 30% من مخرجاتها على أنشطة البحث والتطوير وفي مسح حديث وجد أن 25% من كل المؤسسات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريباً في مجال الابتكار لعمالها وهذا يمثل زيادة بمقدار ( 540%) في السنوات الأربع ما بين 1999-2003.

ويمكن أن نلخص أهمية الابتكار في أنه:

- ينمي و يراقب المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها و إدارتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.
- تحسن من جودة المنتجات.
- يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- يساعد على إيجاد حلول لتفعيل زيادة حجم المبيعات.
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق<sup>(72)</sup>.

## ثاني عشر: عوائق الابتكار:

- تعترض الابتكار الكثير من العوائق التي قد تتعلق بأداء العاملين وعلى الجوانب التنظيمية للمؤسسة أو على أهدافها بصفة أساسية وتتمثل فيما يلي:
- ١- عوامل قبول أو رفض الابتكار:

إن أول وأهم عائق يحول دون تحقيق وتنفيذ الابتكار هو الموقف أمام مدى قبول أو رفض الابتكار وعليه سوف ندرج أولاً عوامل قبول أو رفض الابتكار:

\* **الموضوعية:** وتعني أن الابتكار يتعلق بحاجة أساسية للبشر أو ضرورة تستوجب النظر أو مشكلة تحتاج إلى حل.

\* **الجدية أو الجد ومنه:** أي أن له نتائج صحيحة وليست فيها أضرار، حتى ولو كان الحل أو الفكرة الجديدة لها بعض العيوب فمن الممكن التفاوضي عنها في مقابل المزايا الجديدة التي يحققها.

\* **إمكانية التنفيذ:** أي أن الصعوبات في تنفيذ الأفكار من الممكن التغلب عليها بسهولة وفي نظر القائمين بالتنفيذ أن الابتكار أو الفكرة الجديدة جديرة بالتنفيذ وممكنة للتطبيق.

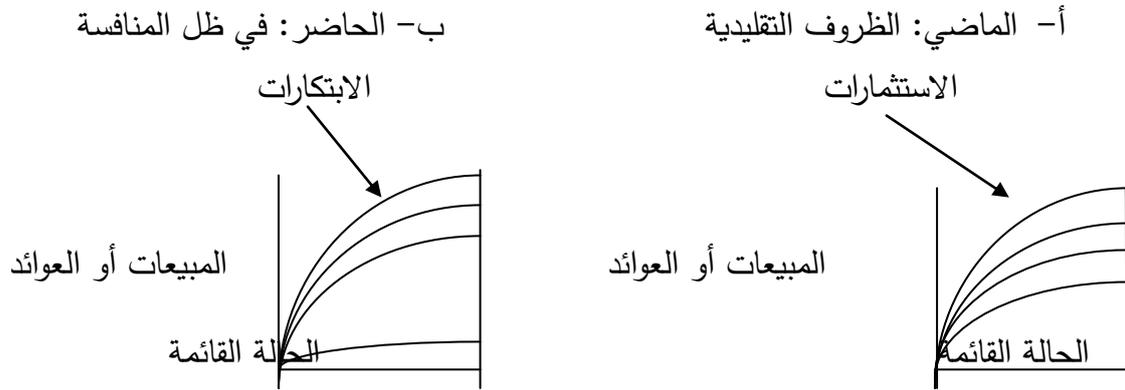
\* **التكلفة الملائمة:** قد لا يهتم المفكرين لها ظناً منهم أن تكلفة الفكرة أو الابتكار ليس شأنهم في شيء، والواقع أنه لا يمكن الإقلال من عامل التكلفة خاصة عندما تكون الأمور غير متوفرة أو صعبة الحصول عليها، ويطلق العلماء على هذا العامل بالعامل الاقتصادي في قبول أو رفض الابتكار، وعندما

يرفضون فحجتهم في ذلك أن الدراسة الاقتصادية أوضحت أن العائد المادي منعدم ومفقود؛ إذا التكلفة باهضة لا يقدر عليها لا الفرد ولا المؤسسة، وإغفال هذا العامل من طرف المبتكر قد يعيق قبول فكرته.

\* **التوقيت المناسب:** أي الوقت الذي تطرح فيه الفكرة الجديدة أو الذي يعرض فيه الابتكار ملائم تمام الكل من الأطراف المندرجين فيه أو الذين تقع عليهم مسؤولية رفضه<sup>(28)</sup>.

\* **المنافسة الشديدة:** في الماضي كان يمكن للمؤسسات أن تستمر لسنوات دون تغيير قلم تكن هناك منافسة شديدة في السوق، كما أن المنافسين أنفسهم لم يكونوا في السابق يأتون بأساليب جديدة بسرعة وتنوع عاليين، أما في الوقت الحالي فإن تزايد عدد المنافسين وتنوعهم وتزايد اتجاه المؤسسات نحو الابتكار، جعل الحالة القائمة مهددة كثيرا بالتدهور من طرف تسارع الابتكارات الجارية والتحسينات، وهذا ما جعل المؤسسات تتجه أكثر فأكثر نحو تحقيق كل ما يقيد الابتكارات ويقوي الحالة القائمة والشكل الموالي يوضح مقارنة بين الحالة القائمة التي تستمر لسنوات طويلة بدون تغييرات أو تهديدات في الماضي والحالة القائمة التي تتدهور بسرعة كبيرة، ولا يحافظ على تنامي مبيعاتها وعوائدها من جديد إلا الابتكارات الجذرية أو التحسينات المستمرة.

شكل يوضح الحالة القائمة في الماضي والحاضر



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص ٥٦، ٥٥.

**خاتمة:**

انطلاقاً مما سبق يمكننا القول بأن كل التعاملات والنشاطات باتت تعتمد على المعرفة والمنتجات الفكرية بالدرجة الأولى، ويعد الابتكار أحد الآليات المرتبطة بها يؤدي أدوار هامة تتعلق بتنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي بين فريق العمل، كما يزيد من جودة القرارات الإدارية المتصلة بمختلف القضايا والمشكلات التي تواجه القيادات الإدارية من أجل القضاء عليها والعمل على تحسين جودة المنتجات، وتخفيض التكلفة لتلبية رغبات المستهلك.

وبالتالي يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات لما له من علاقة مباشرة بدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمختلف البلدان

## Sommaire :

- 1-v.vyas, thèse de doctorat, innovation et développement de nouveaux produits Bysmes: enquête sur l'industrie écossaise des aliments et des boissons, Edinburgh, napier university, 2009, p. 165.
- 2-Mahdat Abul-Nasr, Développer les capacités d'innovation de l'individu et de l'institution, Alexandria: Le Groupe Arab Nile, 2004, p. 74.
- 3-Tariq Abdel-Hamid Al-Sammari, Nouvelles orientations pour les administrations éducatives et les responsables de veiller à la créativité éducative Amman: Dar Al-Ibtakar pour l'édition et la distribution, 2013, p. 22.
4. Stéphan vincent, lancrin, innovation la définition de l'OCDE en ligne, www.Oecd, org.
5. Saundra Saibi, "Innovation et créativité dans les institutions économiques: réalités et défis", Journal of Human Sciences, décembre 42, vol. 1, 2004, p. 31.
- 6 - Hassan, le comportement des institutions, Cairo: University House pour publication et diffusion, 2001, p.
- 7 - Ramadan Sheikh, Stratégies pratiques d'apprentissage de la créativité et de l'innovation, Le Caire: Paul City Publishing and Distribution, 2009, p.
- 8- Najem Abboud Najm, Gestion de l'innovation, Concepts, caractéristiques et expériences modernes, Jordanie: Dar Wael Publishing and Distribution, 2003, p. 16-17.
9. Braden Gunn et Christoph Frederick, La guerre de l'innovation et l'innovation dans les organisations commerciales, Le Caire: Centre d'expériences professionnelles du management, Tale, 2000, p.
- 10 - Brosh Zinedine, Belmahidi Abdul Wahab, "Gestion de l'innovation dans l'organisation" du point de vue de la gestion des ressources humaines ", Conférence internationale de l'Université de Ouargla sur les performances exceptionnelles des organisations et des gouvernements, 8-9 mars 2005, p. 259.
11. Ahmed El Maghraby, La créativité administrative au 21e siècle, Braven Jonia Translation, Le Caire: Dar Al Fajr Publishing and Distribution, 2006, p. 58.
- 12-Ambile T.M, La créativité dans le contexte, Westview Press, New york 1996, pp154-155.
- 13- Najem Abboud Najm, op. Cit., P.
- 14- Brosh Zinedine, Belmidi Abdel Wahab, référence précédente, p.
- 15-Luc De Brabandes, Le Management, Dunod, Paris édition, 2002, page 99.
16. Radi Noureddine, "Créativité et innovation dans les organisations modernes", Etude des expériences mondiales, Journal de l'innovation et du marketing, publié par l'Innovation and Marketing Management Laboratoire, numéro 1, février 2014, p. 136-137.

17. Malik Amer, "La réalité de l'innovation dans la société économique algérienne", Journal des sciences humaines, Université de Mohammed Kheider, n ° 29-28, novembre 2012, p. 121.
- 18 - Tariq Abdul Hamid Al-Samarrai, référence précédente, p. 24-24.
- 19 - Ramadan Al-Sheikh, référence précédente, p. 447,448.
20. Ramadan Al-Sheikh, référence précédente, p. 445-447.
- 21- Sajbara Saibi, op. Cit., P. 316.
- 22- Raad Hassan Al-Saran, Département de l'innovation et de la créativité, Jordanie: Dar Al-Redha pour l'édition et la distribution, 2000, p.
- 23- Ahmed Sayed Mustafa, Gestion humaine, atouts et compétences, Cairo: Scientific House, 2002, p.
24. James Atterback, Saisir les opportunités d'un changement technologique, [www.Edara.com](http://www.Edara.com)13 / 02/2018.
- 25 - Najem Abboud Najm, op. Cit., P. 30,31.
- 26 Erik w. Larson et Dvi DH.Gobeli, contradictions et points de vue sur la gestion de la matrice, cali fornia management le view.29 Été 1987, pages 100-150.
- 27- Baufa Abdel Wahab, "Le rôle de l'innovation dans le soutien à l'avantage concurrentiel de l'institution économique", Université Montouri de Constantine, Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion, note de maîtrise, p. 37-38.
- 28- Ahmed Mohamed El Masry, Gestion moderne, Communication - Théorie des décisions, University Youth Foundation 2004, p. 236-237.