



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

مطبوعة دروس مطابقة للمقرر الوزاري موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسويق الخدمات

في مقياس:

ابتكار وتطوير الخدمات

من إعداد الأستاذة: د. حياة بولعوينات

boulaouinat.hayat@ghardaia-univ.edu.dz

السنة الجامعية: 2024/2023

## بطاقة تعريفية للمقياس

| اسم المقياس:       | ابتكار وتطوير الخدمات  |
|--------------------|--|
| مطبوعة موجهة إلى:  | طلبة الماجستير تخصص تسويق الخدمات  |
| المتطلبات السابقة: | على الطلبة أن يكونوا ملتمين بالمفاهيم التالية:<br>1- المبادئ العامة لتسويق الخدمات؛<br>2- مفهوم الخدمة وخصائصها؛<br>3- المزيج التسويقي الأساسي والموسّع للخدمات؛<br>4- دورة حياة الخدمة.   |
| وصف المقياس:       | لقد تم تحرير هذه المطبوعة بشكل يجعل الطالب ملتماً بالمفاهيم والممارسات الخاصة بعملية الابتكار عامة وفي مجال الخدمات خاصة، فقد ركزنا على بيان أهمية الابتكار للمؤسسة ومصادره مع شرح وتفصيل مراحل واستراتيجيات الابتكار، بالإضافة إلى بيان مساهمة العملية التسويقية في تبني الابتكار وتطوير الخدمات، وكذا مختلف الطرق القانونية لحماية الابتكار.                                       |
| أهداف المقياس:     | 1- فهم معنى الابتكار والمصطلحات المتداخلة معه؛<br>2- تحديد مصادر الابتكار والمساهمين فيه؛<br>3- فهم خصوصيات الابتكار في مجال الخدمات؛<br>4- تطوير الحس الابتكاري لدى الطالب؛<br>5- تطوير القدرة على اقتراح خدمات جديدة؛<br>6- تطوير القدرة على وضع الاستراتيجية التسويقية المناسبة للخدمات الجديدة.  |
| المخرجات المتوقعة: | عند الانتهاء من دراسة هذه المطبوعة، سوف يكون الطالب قادراً على:<br>1- تعريف "الابتكار في الخدمة"؛<br>2- شرح الاتجاهات المتطورة والجديدة في مجال الابتكار؛<br>3- مناقشة كيفية ارتباط سمات الخدمة والفوائد والقيم؛<br>4- ذكر الشروط التي تلزم بها المؤسسات المبتكرة لزيادة قيمة العميل؛<br>5- شرح أهمية مراعاة المستخدم والمشتري والدافع عند الابتكار؛<br>6. معرفة طرق حماية الابتكار. |

## فهرس المحتويات

| الصفحة  | العنوان  |
|---------|--|
| II      | بطاقة تعريفية للمقياس.....                           |
| III     | فهرس المحتويات.....                                  |
| VII     | قائمة الجداول.....                                   |
| VII     | قائمة الأشكال.....                                   |
| 01      | المقدمة.....   |
| (26-03) | المحور الأول: تعريف الابتكار وتصنيفاته               |
| 04      | تمهيد.....   |
| 05      | أولاً: مفهوم الابتكار والمصطلحات القريبة منه.....    |
| 05      | 1- تعريف الابتكار Innovation.....                    |
| 06      | 2- المصطلحات القريبة من الابتكار.....                |
| 10      | ثانياً: النظريات والمقاربات الأساسية للابتكار.....   |
| 15      | ثالثاً: مبادئ الابتكار وخصائصه.....                  |
| 15      | 1- مبادئ الابتكار.....                               |
| 17      | 2- خصائص الابتكار.....                               |
| 18      | رابعاً: تصنيفات الابتكار وأدواته.....                |
| 18      | 1- مستويات الابتكار.....                             |
| 18      | 2- أنواع الابتكار.....                               |
| 23      | 3- أدوات الابتكار.....                               |
| 26      | خلاصة.....   |
| (33-27) | المحور الثاني: دور الابتكار بالنسبة للمؤسسة          |
| 28      | تمهيد.....   |
| 29      | أولاً: العوامل المساعدة على الابتكار في المؤسسة..... |
| 30      | ثانياً: أهمية الابتكار للمؤسسة.....                  |
| 31      | ثالثاً: عوائق العملية الابتكارية في المؤسسة.....     |
| 31      | 1- معوقات تتعلق بالأفراد.....                        |
| 32      | 2- معوقات تتعلق بالمؤسسة.....                        |
| 33      | خلاصة.....   |

|         |   |
|---------|---|
| (42-34) | المحور الثالث: المساهمين في الابتكار ومصادره              |
| 35      | تمهيد.....  |
| 36      | أولاً: دعائم العملية الابتكارية في المؤسسة.....           |
| 36      | 1- متطلبات العملية الابتكارية في المؤسسة.....             |
| 36      | 2- المساهمين في الابتكار.....                             |
| 38      | 3- مهام فريق إدارة الابتكار.....                          |
| 39      | ثانياً: مصادر الابتكار.....                               |
| 39      | 1- مصادر الابتكار في البيئة الخاصة (الصناعة).....         |
| 40      | 2- مصادر الابتكار في البيئة العامة.....                   |
| 42      | خلاصة.....  |
| (61-43) | المحور الرابع المفاهيم الجديدة حول الابتكار               |
| 44      | تمهيد.....  |
| 45      | أولاً: الابتكار المفتوح <b>Open innovation</b>            |
| 45      | 1- مفهوم الابتكار المفتوح: التعريف، الخصائص، الأنواع..... |
| 47      | 2- تطبيق الابتكار المفتوح.....                            |
| 48      | 3- إيجابيات وتحديات الابتكار المفتوح.....                 |
| 50      | ثانياً: ابتكار المستخدم <b>User innovation</b>            |
| 50      | 1- مفهوم ابتكار المستخدم ودوافعه.....                     |
| 53      | 2- المستخدم ودوره في قيادة الابتكار.....                  |
| 54      | 3- أهمية ابتكار المستخدم.....                             |
| 54      | 4- أفضل الأمثلة حول ابتكار المستخدم.....                  |
| 55      | ثالثاً: التعهيد الجماعي <b>Crowdsourcing</b>              |
| 55      | 1- مفهوم التعهيد الجماعي.....                             |
| 57      | 2- أنواع التعهيد الجماعي.....                             |
| 58      | 3- فوائد وحدود التعهيد الجماعي.....                       |
| 59      | 4- أمثلة للتعهيد الجماعي.....                             |
| 61      | خلاصة.....  |
| (69-62) | المحور الخامس: مراحل عملية الابتكار                       |
| 63      | تمهيد.....  |
| 64      | أولاً: نضج العملية الابتكارية.....                        |
| 66      | ثانياً: مراحل إطلاق منتج جديد.....                        |

|         |  |
|---------|--|
| 68      | ..... ثالثا: مراحل دورة الابتكار.  |
| 69      | ..... خلاصة.   |
| (78-70) | المحور السادس انتشار وتبني الابتكار  |
| 71      | ..... تمهيد  |
| 72      | ..... أولا: مفهوم انتشار وتبني الابتكار.   |
| 72      | ..... 1- نشأة وتطور نظرية انتشار الابتكار.                                       |
| 72      | ..... 2- مفهوم تبني الابتكار.  |
| 73      | ..... ثالثا: العناصر الأساسية لانتشار الابتكار ومحدداته.                         |
| 73      | ..... 1- العناصر الأساسية لانتشار الابتكار.                                      |
| 74      | ..... 2- محددات انتشار الابتكار.   |
| 75      | ..... ثالثا: مراحل تبني الابتكار وفئات المتبنيين.                                |
| 75      | ..... 1- مراحل تبني الابتكار.  |
| 76      | ..... 2- فئات المتبنيين للابتكارات.  |
| 78      | ..... خلاصة.   |
| (88-79) | المحور السابع: خصوصيات الابتكار في الخدمات وعوامل النجاح                         |
| 80      | ..... تمهيد  |
| 81      | ..... أولا: مفهوم وأهمية الابتكار في مجال الخدمات.                               |
| 81      | ..... 1- تعريف ابتكار الخدمة.  |
| 82      | ..... 2- أهمية الابتكار في مجال الخدمات.   |
| 83      | ..... ثالثا: خصوصية الابتكار في مجال الخدمات واختلافه عن الابتكار في مجال السلع. |
| 83      | ..... 1- مميزات العملية الابتكارية في مجال الخدمات.                              |
| 84      | ..... 2- أهم اختلافات ابتكار الخدمات عن ابتكار السلع.                            |
| 85      | ..... ثالثا: مستويات الابتكار في مجال الخدمات.                                   |
| 85      | ..... 1- مجالات ابتكار الخدمات.  |
| 86      | ..... 2- أمثلة عن مختلف مستويات ابتكار الخدمة لبعض المؤسسات الخدمية.             |
| 88      | ..... خلاصة.   |
| (93-89) | المحور الثامن مساهمة التسويق في تطوير خدمة جديدة                                 |
| 90      | ..... تمهيد  |
| 91      | ..... أولا: أهمية التسويق ضمن عملية تطوير الخدمات الجديدة.                       |
| 91      | ..... 1- أهمية التسويق في تطوير منتج جديد.                                       |
| 91      | ..... 2- دمج الممارسات التسويقية في مراحل تطوير المنتجات الجديدة.                |

|           |   |
|-----------|---|
| 92        | .....ثانيا: استراتيجية تسويق المنتجات الجديدة.                |
| 93        | .....خلاصة.   |
| (104-94)  | المحور التاسع حماية الابتكار                                  |
| 95        | .....تمهيد.   |
| 96        | .....أولا: مفهوم وأهمية حماية الابتكار.                       |
| 96        | .....1- الملكية الفكرية وحماية الابتكار.                      |
| 96        | .....2- أهمية قوانين الملكية الفكرية.                         |
| 97        | .....ثانيا: أنواع الملكية الفكرية ووسائلها لحماية الابتكارات. |
| 97        | .....1- أنواع الملكية الفكرية.                                |
| 100       | .....2- وسائل وخطوات تسجيل الملكية الفكرية لحماية الابتكارات. |
| 104       | .....خلاصة.   |
| 105       | .....الخاتمة.   |
| (110-106) | .....قائمة المراجع.   |

## قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 07     | أهم الاختلافات بين الإبداع والابتكار                  | 01    |
| 20     | أهم الاختلافات بين الابتكار الجذري والابتكار التدريجي | 02    |
| 22     | مقاربات الابتكار العمليتي                             | 03    |
| 84     | أهم الاختلافات بين ابتكار الخدمة وابتكار السلعة       | 04    |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 08     | العلاقة التكاملية بين الإبداع والابتكار                       | 01    |
| 09     | العلاقة الارتباطية والتكاملية بين الابتكار والإبداع والاختراع | 02    |
| 53     | عملية ابتكار المستخدم   | 03    |
| 65     | تحليل وتقييم الأفكار الإبداعية                                | 04    |
| 66     | نموذج وصل السلسلة   | 05    |
| 75     | المراحل الخمسة لتبني الابتكار                                 | 06    |
| 76     | فئات المتبنين للابتكار  | 07    |
| 98     | أنواع الملكية الفكرية   | 08    |
| 102    | آلية منح حماية الاختراعات بالجزائر                            | 09    |

## المقدمة:

يعمل ابتكار الخدمات كمحرك للنمو الاقتصادي وينتشر في جميع قطاعات الخدمات، إذ تشهد المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تحولا من نموذج المؤسسات التقليدية إلى نموذج المؤسسات المبدعة والمبتكرة، فبفضل التركيز على الابتكار، نمت شركات الخدمات بشكل هائل على مدى العقد الماضي.

وتشمل أمثلة نمو ابتكار الخدمات، خدمات الإنترنت (مثل تويتر وNetflix)، والمطاعم (مثل شيبوتلي وستاربكس)، والمؤسسات الصناعية العملاقة (مثل آي بي إم وجنرال إلكتريك) التي أعادت تنشيط مواقعها التنافسية من خلال التركيز على خدمة العملاء وغيرها من تجار التجزئة (إيكيا وأمازون) التي أعادت تعريف أعمالها من خلال خلق تجارب عملاء جديدة، كما يحدث نمو هائل في ابتكار الخدمات أيضًا في قطاع الخدمات الاجتماعية وغيرها.

إذ لا توجد خدمة يمكنها الاستمرار بدون تطويرها وفقاً لاحتياجات مستهلكيها لضمان رضاهم والعمل على استقطاب زبائن جدد، وتتم هذه العملية غالباً من خلال البحث والتطوير، أين يتم تجميع الأفكار حول تطوير تلك الخدمات وإعادة عرضها للبحث وإيجاد الحل الأفضل، الذي يقوم بإحداث تأثير إيجابي واضح سواء في طرق تقديم أو استقبال الخدمة.

كما يمكن الابتكار في الخدمات بأكثر من طريقة وباختلاف نوع الخدمة المقدمة، فليس شرط فقط التطوير في طرق تقديم الخدمات ولكن يمكن أيضا بإضافة قيمة جديدة في أداء الخدمة ذاتها وعمل عروض جديدة على الخدمة لإرضاء المستهلك.

هذا وعلى غرار فوائد الابتكار بالنسبة للمؤسسة والمستهلكين تنعكس فوائد العملية الابتكارية على العمال بحيث تتم تنمية مهارات العاملين في المؤسسات المقدمة للخدمات من خلال المناقشات والتفاعل المستمر أثناء البحث وعملية العصف الذهني لإيجاد الحلول والأفكار الجديدة التي تساعد في تطوير الخدمات المقدمة.

ونحاول في هذه المطبوعة الإلمام بموضوع ابتكار وتطوير الخدمة من خلال المحاور التسعة التالية:

**1- تعريف الابتكار وتصنيفاته:** نتطرق خلاله لتحديد مفهوم الابتكار وتفريقه عن المصطلحات القريبة منه، وتحديد خصائصه وأنواعه ومختلف مستوياته؛

**2- دور الابتكار بالنسبة للمؤسسة:** نتناول خلاله أهم العوامل المساعدة على تحقيق الابتكار في المؤسسة؛ أهميته للفرد والمؤسسة، بالإضافة إلى معوقات الابتكار في المؤسسة؛

**3- المساهمين في الابتكار ومصادره:** نتطرق إلى تحديد المساهمين في عملية الابتكار؛ ومهام فريق الابتكار ودوره في عملية الابتكار ومصادر الابتكار الداخلية والخارجية

**4- المفاهيم الجديدة حول الابتكار (الابتكار المفتوح، ابتكار المستخدم، الابتكار الجماعي):** نتعرف من خلال هذا المحور على الابتكار المفتوح وأهم خصائصه؛ وابتكار المستخدم ودور هذا الأخير في قيادة الابتكار في المؤسسة، بالإضافة إلى مفهوم التعهيد الجماعي وأنواعه، وفي الأخير تحديد العلاقة بين نماذج الابتكار الحديثة وطرق تطبيقها في المؤسسة؛

**5- مراحل عملية الابتكار:** نشير من خلال هذا المحور إلى أهمية التخطيط والتنظيم لعملية الابتكار، ونتناول مختلف مراحل العملية الابتكارية؛ ومراحل دورة الابتكار؛

**6- انتشار وتبني الابتكار:** نتطرق إلى الفرق بين مفهومي انتشار وتبني الابتكار وكذا العلاقة بينهما؛ والتعرف على مختلف محددات انتشار الابتكار؛ بالإضافة إلى مراحل تبني الابتكارات ومختلف فئات المتبنين؛

**7- خصوصيات الابتكار في الخدمات وعوامل النجاح:** نتناول خلاله مفهوم الابتكار في مجال الخدمات وأهميته؛ وكذا مميزات الابتكار الخدمي وأهم اختلافاته عن الابتكار السلعي؛ وأهم مجالات الابتكار الممكنة في مجال الخدمات؛

**8- مساهمة التسويق في تطوير خدمة جديدة:** سنتطرق إلى أهمية التسويق ضمن عملية تطوير الخدمات الجديدة والتعرف على كيفية دمج الممارسات التسويقية في مختلف مراحل تطوير المنتجات الجديدة؛

**9- حماية الابتكار:** نتناول تعريف الملكية الفكرية وأهميتها في حماية الابتكار وكذا تحديد أنواع الملكيات الفكرية ووسائل وأساليب حماية الابتكارات.

## المحور الأول

تعريف الابتكار وتصنيفاته

#### تمهيد:

أجمع معظم الباحثين في أدبيات الابتكار بأنه مصطلح له معاني متعددة وتعريفات مختلفة لاختلاف وجهات النظر حول مجال استخدامه والأهمية التي يراها كل باحث فيه، وبأنه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين.

هذا التعقيد والاختلاف في الآراء حوله ساهم في الخلط بين مفهومه وبعض المصطلحات القريبة منه، وللاقتراب من المفهوم الشامل والدقيق للابتكار نعمل في هذا المحور على توضيح مختلف التعاريف المتعلقة به وكذا خصائصه وأنواعه ومستوياته.

#### الأهداف التعليمية:

- تحديد مفهوم الابتكار وتفريقه عن المصطلحات القريبة منه؛
- التعرف على أهم المقاربات المفسرة لعملية الابتكار؛
- تحديد خصائص الابتكار وفهم طبيعته التقنية والتنظيمية؛
- التعرف على أنواع الابتكار ومختلف مستوياته وأدواته.

## أولاً: مفهوم الابتكار والمصطلحات القريبة منه

### 1- تعريف الابتكار Innovation:

**1-1 لغة:** "الابتكار: التَّقدُّمُ والسَّبْقُ، يُقال: ابتَكَرَ الشَّخْصُ، يَبْتَكِرُ، ابْتِكَارًا، أي: تَقَدَّمَ وَسَبَقَ. وَأَصْلُهُ: الاستيلاءُ على باكورةِ الشَّيْءِ، أي أوله، وأوَّلُ كُلِّ شَيْءٍ: بَكُورَتُهُ. والتَّبَكِيرُ: الخروجُ وَفَتْ الإِبْكَارِ، وهو: أوَّلُ النَّهَارِ، ويُستَعْمَلُ الِابْتِكَارُ بِمعنى إثباتِ الشَّيْءِ أوَّلَ الوَقْتِ، يُقال: بَكَرَ إلى العَمَلِ وَابْتَكَرَ تَبْكِيرًا: إذا أَنَاهُ أوَّلَ وَفْتِهِ. وَمِنْ معانيه أيضاً: الإسراعُ والتَّعْجِيلُ والإِنْشاءُ والاختراع".<sup>1</sup>

**2-1 اصطلاحاً:** "يرادُ به إخراجُ اختراعٍ جَدِيدٍ قابِلٍ لِلإِسْتِعْمَالِ، سِوَاءَ تَعَلُّقِ بِمُنْتَجَاتٍ صِنَاعِيَّةٍ، أو بِطُرُقٍ وَوَسَائِلٍ مُسْتَحْدَمَةٍ".<sup>2</sup>

فالابتكار يعبر عن قدرة الإنسان على توليد أفكار أو أساليب أو مفاهيم جديدة، وتنفيذها بأسلوب مستحدث وفريد وغير مألوف لدى الأفراد الآخرين، على أن يتناسب مع موقف معين.

**3-1 اقتصادياً:** حظي الابتكار باهتمام الباحثين الاقتصاديين منذ زمن وحتى في وقتنا الحاضر نظراً لدوره الكبير في دفع عجلة النمو الاقتصادي، إذ يمكن أن يُعزى النصيب الأكبر من الناتج الاقتصادي في البلدان المتقدمة إلى الابتكارات التكنولوجية التي شهدتها سنوات القرن الماضي، والعالم مدين بالكثير للابتكار ولأنظمة الملكية الفكرية التي تُؤمن الاستثمار فيه.

فقد جاء عن العالم الاقتصادي جوزيف شومبيتر (J.A.Schumpter) أنه "الابتكارات التي تنحصر في الابتكارات التكنولوجية الجذرية التي تؤدي إلى تغييرات عميقة في الإنتاجية، وتحفز النمو الاقتصادي وتنشئ الأعمال في قطاعات صناعية وخدمية، وتحسين الرفاهية الاجتماعية"<sup>3</sup>.

وعن بيتر دراكر (Drucker) أن الابتكار هو "التخلي المنظم عن القديم". مؤكداً ما قاله شومبيتر كذلك بأن "الابتكار هو هدم خلاق"<sup>4</sup> وهو ما يعني التخلي عن التعاملات القديمة لإحلال أخرى جديدة خلاقية.

وأوضحت (Amabile, et al) أن الابتكار بالنسبة للمنظمة "يبدأ من الأفكار المبتكرة إلى عملية التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة ضمن المنظمة وقد يكون من قبل الأفراد أو فريق العمل"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> موسوعة المصطلحات الإسلامية، <https://islamic-content.com/dictionary/word/11549/ar>

<sup>2</sup> موسوعة المصطلحات الإسلامية، <https://islamic-content.com/dictionary/word/11549/ar>

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الأردن، 01، 2003، ص.21.

<sup>4</sup> نفس المرجع والصفحة.

<sup>5</sup> willie Golden, Gabriel j. Gostello, Managing lean supply and innovation; cross-cultural knowledge transfer in a multi-national company, cisc Institute of technology, Ireland, 2005,P: 4-5

كما عُرِف الابتكار في هذا السياق بأنه "عرض سلع وخدمات جديدة في الأسواق، أو وسائل إنتاج لم تكن موجودة سابقاً"<sup>6</sup>.

وتعرّف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي الابتكار بأنه "تنفيذ لمنتج (سلعة أو خدمة) أو عملية، جديد (جديدة) أو محسن (محسنة) بشكل معتبر، أو أسلوب تسويق جديد، أو أسلوب تنظيمي جديد في ممارسات الأعمال أو في تنظيم مكان العمل أو في العلاقات الخارجية"<sup>7</sup>.

هذا وتوجد العديد من الطرق لفهم الابتكار، وفقاً لمناحي الباحثين واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، وهي تقدم لنا نطاقاً واسعاً من الرؤى ووجهات النظر الثرية، بحيث نجد من عرّفه بناءً على السمات الشخصية أو إنتاج الشخص أو العملية أو باعتبار الابتكارية أسلوب حياة في البيئة، وقد حدا ذلك بأحد الباحثين (Rhodes,1961) إلى أن يضع شعاراً يجمع فيه هذه المناحي في **Four Ps of Innovation** وتعني **Person-Product-Process-Press**<sup>8</sup>.

## 2- المصطلحات القريبة من الابتكار:

**1-2 الإبداع Creativity**: على غرار الابتكار عُرِف مصطلح الإبداع تعاريف متعددة ومختلفة باختلاف وتعدد الاتجاهات والنظريات التي تناولت مفهومه وحاولت تفسيره، إذ يعرض الأدب التربوي ما يزيد عن 45 نظرية في الإبداع كل منها فسرت الإبداع من جانب أو أكثر<sup>9</sup>.

فالإبداع في اللغة فيما أورده ابن منظور مشتق من بَدَعَ، وبدع الشيء أو ابتدعه، ويعني أنشأه وبدأه أولاً، والبدع هو الشيء الذي يكون أولاً يكون<sup>10</sup>.

وحسب **gowan** الإبداع "هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل"<sup>11</sup>.

كما عُرِف الإبداع على "أنه عصف ذهني أو قرح زناد الفكر للتوصل إلى أفكار جديدة خلاقة تدفع للابتكار"<sup>12</sup>.

وعرّفته الموسوعة البريطانية بأنه "القدرة على إيجاد الحلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر في أسلوب جديد"<sup>13</sup>.

<sup>6</sup> الداوي الشيخ، "الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة"، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد17، جامعة الجزائر3، 2008، ص.16، نقلا عن اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا.

<sup>7</sup> الابتكار أكبر هبة في التاريخ، [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/ar/2017/03/article\\_0003.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/ar/2017/03/article_0003.html)

<sup>8</sup> - د. حسين عبد العزيز الدريني، الابتكار تعريفه وتنميته، جامعة قطر - قسم علم النفس التعليمي، ص.162-163. بتصرف. متاح على:

<http://qspace.qu.edu.qa/bitstream/handle/10576/9287/018201-0006>

[fulltext.pdf;jsessionid=BF4DC5746D4DDB56BA1C6FF3852D4C0B?sequence=4](http://qspace.qu.edu.qa/bitstream/handle/10576/9287/018201-0006/fulltext.pdf;jsessionid=BF4DC5746D4DDB56BA1C6FF3852D4C0B?sequence=4)

- أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، 2012، ص.67-68 بتصرف.

<sup>9</sup> أسامة خيري، مرجع سبق ذكره، ص.40.

<sup>10</sup> نفس المرجع، ص.39.

<sup>11</sup> خير الله جمال، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة، الأردن، 2008، ص.06.

<sup>12</sup> سيد قنديل علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، ط01، عمان، الأردن، 2010، ص.125.

<sup>13</sup> بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص.30.

فالإبداع هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة عن طريق ربط مفاهيم أو عناصر مختلفة بطرق غير تقليدية، إنه التفكير الجديد الذي يؤدي إلى إنشاء شيء أصلي وفريد من نوعه.

من التعاريف السابقة يمكننا تأكيد التشابه والتداخل بين مفهومي الابتكار والإبداع الذي يعتبر من أكثر المصطلحات ارتباطاً بالابتكار، وفي هذا الصدد نجد فريق من الباحثين يرون بتطابق المفهومين وعدم التفريق بينهما، والبعض الآخر يرى باختلافها رغم علاقتهما التكاملية.

ونجد الكتاب العرب من أكثر الباحثين الذين يدعمون اتجاه تطابق المصطلحين، فعلى سبيل المثال لا الحصر، جاء عن الصيرفي أن الإبداع والابتكار والخلق هي مصطلحات مترادفة وتؤدي إلى نفس المعنى<sup>14</sup>، كما حدا نفس المنحى كل من القريوتي ورعد الصرن والخصاونة، وأشار كل من (Mealiea and Latham) إلى أن الابتكار والإبداع يمكن أن يستخدموا بشكل متبادل<sup>15</sup>.

ويمكن إرجاع هذا الخلط بين المصطلحين إلى عدة أسباب أهمها، عدم تخصص الباحثين في مجال الابتكار، وديناميكية مفهوم الابتكار، وكذلك عدم التحكم في الترجمة، حيث يترجم بعض الكتاب كلمة (Innovation) بالإنجليزية إلى كلمة (الإبداع) بالعربية، وكلمة (Creativity) بالإنجليزية إلى كلمة (ابتكار) في اللغة العربية، تحت تبرير أنه لا توجد فوارق كبيرة تُشوّه جوهر المعنى لمصطلحي الابتكار والإبداع.

أما بالنسبة لمن يرون باختلاف المفهومين نجد من بينهم (Amabile, 1988)، (Rosenberg, 1978)، (Souder and Zeigler, 1977) الذين أوضحوا أن الإبداع هو عملية عقلية خلاقية تأتي بأفكار مفيدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو المجموعة، في حين اعتبروا الابتكار النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق الأفكار الإبداعية إلى إنجاز عملي، معتبرين بذلك أن الإبداع ما هو إلا مرحلة من مراحل العملية الابتكارية ضمن علاقة تكاملية.

#### الجدول رقم 01: أهم الاختلافات بين الإبداع والابتكار

| الابتكار   | الإبداع  | أساس المقارنة |
|--|--|---------------|
| القدرة على تنفيذ الأفكار بأسلوب محدث غير عادي.                             | القدرة على إيجاد فكرة غير عادية، والقدرة على تنفيذ الأفكار بأسلوب محدث غير عادي. | التعريف       |
| الابتكار ناتج عن عملية إنتاجية.  | الإبداع ناتج عن عملية تخيلية.  | العملية       |
| من الممكن قياس درجة الابتكار ونسبة نجاحه فالابتكار متعلق بالإنتاج والأداء. | من الصعب قياس نسبة نجاح الإبداع.   | قابلية القياس |

14 الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، ط 01، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص. 12.

15 نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. 17.

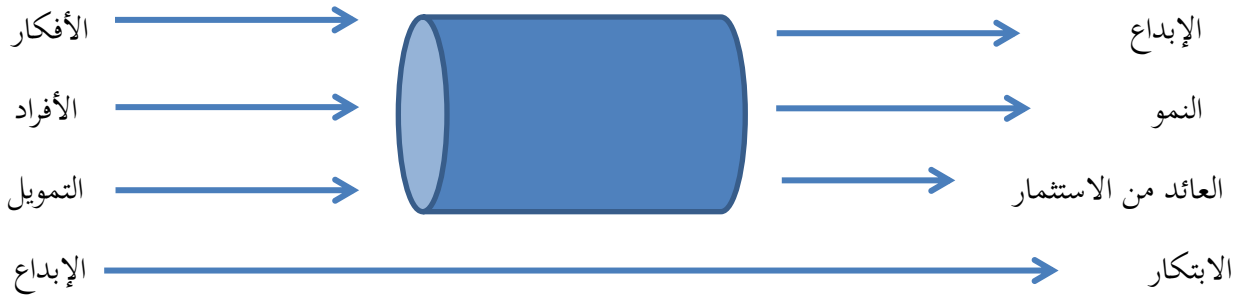
|               |                                    |  |
|---------------|------------------------------------|--|
| الارتباط      | الأفكار الجديدة.                   | إيجاد شيء على أرض الواقع يكون جديداً وفريداً، مثل السلع أو الخدمات في السوق. |
| الحاجة للمال. | لا يحتاج الإبداع إلى تكاليف مالية. | بما أن الابتكار يتمثل بعمليات التنفيذ، فهو يحتاج إلى تكاليف مالية.           |
| المخاطرة      | لا يخشى فيه من الوقوع في مخاطر.    | هناك احتمالية الوقوع في المخاطر كفضّل تنفيذ الفكرة الإبداعية مثلاً.          |

Source: Surbhi, S, "Difference Between Creativity and Innovation", 2015,

<https://keydifferences.com/difference-between-creativity-and-innovation.html> 2024. -09-11- تم الاطلاع في: 09-11-2024.

ويوضّح (cook,2000) العلاقة التكاملية بين الإبداع والابتكار، كما هو مبين في الشكل رقم 01، باعتبارها وجهان لعملة واحدة.

الشكل رقم 01: العلاقة التكاملية بين الإبداع والابتكار



الإتيان بأفكار غير مألوفة ومناسبة

التطبيق الناجح للأفكار

المصدر: خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص.36.  
**2-2 الاختراع Invention**: بين الابتكار والإبداع يظهر مصطلح الاختراع الذي لا تقل علاقته بالابتكار أهمية عنها بالإبداع. وتعرّف المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) الاختراع بأنه منتج أو عملية تمثل طريقة جديدة لإنجاز عمل ما أو تقدّم حلاً تقنياً جديداً لمشكلة تقنية.

فالاختراع هو كل فكرة جديدة، ذات فائدة، وقابلة للتطبيق، وبذلك يكون الاختراع حول أمر جديد يمكن تصنيعه وتحويله إلى منتج مادي ملموس، وأن يكون سهل التطبيق على أرض الواقع، ومن ثم يسجل للمخترع براءة اختراع، وتحفظ له حقوقه. من خلال هذه التعريفات السابقة لكل من الابتكار، الإبداع والاختراع، يمكن أن نلاحظ أهم الفروقات بين هذه المفاهيم والعلاقة بينهم:

- إذ يعتبر الإبداع (الإبداع = توليد الأفكار الجديدة) المرحلة الأولى قبل الوصول للاختراع ومن ثم الابتكار؛
  - فقد تنتقل الأفكار الإبداعية لتكون اختراعات (الاختراع = فكرة جديدة \* تنفيذ) ومن ثم يتم توثيقها وحمايتها عبر براءات الاختراع؛
  - بعد ذلك تنتقل لتكون منتجات أو خدمات مبتكرة ( الابتكار = فكرة جديدة \* تنفيذ) \* قيمة ).
- وعليه يمكن أن تبقى الأفكار كما هي مجرد أفكار إبداعية، وكذلك الاختراعات قد تنتقل لتصبح منتجات مبتكرة أو تبقى مجرد براءات اختراع، وبذلك يعتبر الإبداع والاختراع في حد ذاتهما مهتمان ولديهما القدرة لتقديم فائدة ولكن لن يكون ذلك إلا بعد أن يتم توفير مخرجاتهم وإضافة قيمة للمستخدم في العالم الحقيقي، أي تحويلهما إلى ابتكار.
- ويمكن توضيح هذه العلاقة في الشكل التالي:

الشكل 02: العلاقة الارتباطية والتكاملية بين الابتكار والإبداع والاختراع



المصدر: إعداد الباحثة.

نستنتج أنه مهما كانت الأفكار جديدة وأصيلة، فالحك الحقيقي لقياس القيمة التي تقدمها هو عبر الابتكار.

## 2-3 التجديد Renewal:

التجديد لغة مصدر لفعل جَدَّ وحسب الجوهري: "جَدَّ الشيءُ يُجَدُّ بالكسر جِدَّةً، صَارَ جَدِيداً، وهو نَقِيضُ الخَلْقِ"<sup>16</sup>.

لكننا كثيراً ما نجد أن كلمة Innovation تترجم بالتجديد كما هو الحال في ترجمة كتاب بيتر دراكر (Innovation and Entrepreneurship) الذي تُرجمها ب ( التجديد والمقاولة)، في حين يعني مصطلح التجديد إعادة القيمة الشكلية والاستخدامية للشيء إلى ما كانت عليه، وقد يصاحب التجديد تطوير وتحديث بإدخال إضافات على الشيء تعيد له القيمة

<sup>16</sup> الصحاح للجوهري (454/2)، مادة (جدد).

الجمالية أو الاستخدامية وتجعله يساير الوقت الحالي<sup>17</sup>، وهذا المعنى لا يتطابق مع الابتكار الذي يعبر كما أوضحنا سابقاً عن القدرة على تنفيذ الأفكار بأسلوب محدث غير مألوف.

وعليه يتضح أن الابتكار أشمل من التجديد، فكل ابتكار يمكن أن يكون تجديداً وليس العكس، فالابتكار يتميز بعنصر الأصالة التي تعتبر من أهم خصائصه التي تجمعها بالإبداع والاختراع لكن التجديد هو إعادة القيمة الجمالية والاستخدامية أو تطويرها وتحسينها لشيء تم ابتكاره سابقاً.

### ثانياً: النظريات والمقاربات الأساسية للابتكار

كما رأينا في المحور السابق بأن الابتكار ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد ومتطورة باستمرار على مر الزمن، فقد فهم الابتكار من منظورات مختلفة، مع التركيز أحياناً على العوامل الاقتصادية أو التكنولوجية أو التنظيمية أو الاجتماعية أو المؤسسية، ويعكس هذا التنوع في المناهج النظرية ثراء المفهوم، ولكنه ساهم أيضاً في تشتت الأطر التحليلية.

#### 1- المقاربة الاقتصادية للابتكار (الشومبيترية):

يُبرز جوزيف شومبيتر **J.A.Schumpeter (1942)** الدور المحوري لرائد الأعمال، الذي يضطلع بدورٍ بالغ الأهمية من خلال خوضه المخاطر لطرح الابتكارات في السوق، ويربط المؤلف بين الابتكار، من جهة، والاختراع وريادة الأعمال، من جهة أخرى.

ففي التحليل الاقتصادي، يُعدّ الابتكار هو الأساس، لأن الاختراعات لا تُصبح ذات جدوى اقتصادية إلا عند تطبيقها عملياً، ومن هنا تبرز أهمية الابتكار في التنمية الاقتصادية.

وبالتالي، فإن رائد الأعمال الشومبيترية ليس مخترعاً، بل مُبتكراً؛ فهو ليس مُجازفاً بالمعنى الذي يتحمله الرأسماليون.

كما قدّم شومبيتر مفهوم "التدمير الخلاق"، وهو سمة جوهرية للابتكار، ويُعرّف بأنه "حركة دائمة لتدمير الأنشطة المرتبطة بالابتكارات القديمة، وخلق أنشطة جديدة مرتبطة بالابتكارات الجديدة"<sup>18</sup>. في الواقع، من خلال عملية التدمير الإبداعي هذه، تُحدث الابتكارات تجديداً دائماً لهياكل الإنتاج، مما يؤدي إلى تقادم الابتكارات القديمة واختفائها.

يرى شومبيتر أن تكتمل الابتكارات غالباً ما ينتج عن التقدم التقني أو العلمي، لا سيما خلال فترات الأزمات الاقتصادية أو الركود، مما يُفضي إلى ابتكارات ثورية، وتؤدي هذه الابتكارات بدورها إلى ابتكارات ثانوية في قطاعات أخرى، والتي بدورها تُؤثر على منتجات وخدمات أخرى، وبذلك يُميز شومبيتر ثلاث دورات اقتصادية تُقابل ثلاث مجموعات من الابتكارات، وهي:

- من 1789 إلى 1848: عصر ظهور المحرك البخاري وميكنة صناعة النسيج؛

<sup>17</sup> سيد قنديل علاء محمد، مرجع سبق ذكره، ص.124.

<sup>18</sup> Joseph A. Schumpeter. 1942. Capitalism, Socialism and Democracy (1st ed.). Routledge, London.

-من 1849 إلى 1897: عصر تطور صناعة الحديد والصلب والسكك الحديدية؛

-من عام 1900 فصاعدًا: انتشار الآلات التي تعمل بالطاقة الكهربائية ومحركات الاحتراق الداخلي.

## 2- المقاربة السوسولوجية:

لم يتحقق التطور الحقيقي لمفهوم الابتكار إلا في ستينيات القرن العشرين، ويعود الفضل في ذلك بشكل خاص إلى أعمال إيفريت إم. روجرز **Everett M. Rogers**، أستاذ علم الاجتماع، ونيلسون وفيلبس (1966)، في كتابه "انتشار الابتكارات"، الذي نُشر عام 1962 وأُعيد إصداره عدة مرات، وآخرها عام 2003، يُعرّف روجرز الابتكار بأنه "فكرة أو ممارسة أو شيء يُنظر إليه على أنه جديد من قِبَل شخص أو وحدة أخرى تتبناه"<sup>19</sup>. ويُقدّم نظرية انتشار الابتكار، التي أصبحت مرجعًا أساسيًا حتى يومنا هذا، ويُعرّف الانتشار بأنه "العملية التي يتم من خلالها نقل الابتكار عبر قنوات معينة بمرور الوقت بين أفراد النظام الاجتماعي"<sup>20</sup>، وعلى عكس المناهج الأخرى التي تُركّز على شروط أو أساليب ابتكار الابتكارات، يهتم روجرز في المقام الأول بكيفية إدراك المستهلكين للمنتجات الجدي وسرعة انتشارها داخل مجتمع المستهلكين، فيصف عملية انتشار الابتكار في خمس مراحل متميزة:..(تحدث عنها في محور انتشار الابتكار).

## 3- المقاربة التطورية:

انطلاقًا من منهج تطوري، يرى نيلسون ووينتر، في كتابهما "نظرية تطويرية للتغير الاقتصادي" المنشور عام 1982، أن الابتكار لا يقتصر على مجرد إدخال تقنيات جديدة، بل يشمل أيضًا عمليات التعلم التنظيمي والتعديلات المستمرة استجابةً لبيئة متغيرة، وفي هذه العملية، تتطور الابتكارات من خلال التفاعلات بين مختلف الجهات الفاعلة قبل اختبارها في السوق، وتلعب هذه التفاعلات والاختبارات دورًا أساسيًا في اختيار المنتجات التي سيتم تطويرها واعتمادها بنجاح، وهذه الآلية بدورها توجه مسار التنمية الاقتصادية، ويؤدي هذا النهج الانتقائي للابتكار، من خلال عملية المنافسة والتعلم، إلى تحسين تراكمي في القدرات التنظيمية .

في الواقع، يتجاوز مفهوم الابتكار، وفقًا لنيلسون ووينتر، مجرد الحدائة التكنولوجية ليشمل التحول المستمر للمنظمات وبيئتها التنافسية. فعلى سبيل المثال، طورت شركة تويوتا عملية تعلم تنظيمي مستمرة قائمة على التحسين التدريجي واختيار الممارسات الأكثر فعالية من خلال نظامها الشهير للتصنيع الرشيق، يعتمد هذا النظام على التجربة والخطأ، وملاحظات الموظفين، والتفاعل المستمر بين فرق الإنتاج والمهندسين والإدارة، وقد انبثقت من هذا النظام العديد من الممارسات المبتكرة، مثل نظام الإنتاج في الوقت المناسب (Just-in-Time) ونظام كايزن (Kaizen) من جانبه، يستخدم كريستوفر فريمان **Christopher Freeman** تشبيهات بيولوجية لتحليل العلاقة التفاعلية بين التكنولوجيا والاقتصاد، ولشرح عوامل نجاح الابتكارات التنظيمية والتكنولوجية، ويجادل بأن التغيرات في التكنولوجيا والمنظمات المبتكرة تخضع لعملية انتقاء، حيث لا تنتشر وتستمر إلا الابتكارات

<sup>19</sup> Everett M. Rogers. 2003. Diffusion of Innovations, 5th Edition

<sup>20</sup> Ibid.

الأنسب للظروف الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية، ومع ذلك، لا يمكن تفسير عملية انتقاء الابتكار هذه بالسلوك التنظيمي المتعمد فحسب، بل أيضاً بقوى خارجية من النظام البيئي بأكمله، بما في ذلك البيئة الطبيعية، والبيئة المبنية (المدن والقرى ومحطات الطاقة والبنية التحتية للنقل والمصانع والمزارع وغيرها من أشكال رأس المال الثابت)، والبيئة المؤسسية التي تشمل الأبعاد العلمية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية.

في هذا السياق، يميز **فريمان** بين الابتكارات التدريجية والجذرية، موضحاً أن الأولى "تحدث بشكل مستمر تقريباً ولا تنطوي إلا على تحسينات لمجموعة المنتجات والعمليات والمنظمات وأنظمة الإنتاج الحالية"<sup>21</sup>، بينما الأخيرة "أحداث غير متصلة لا يمكن أن تنتج عن التحسين التدريجي لمنتج أو عملية أو نظام قائم. وهي تشمل تغييرات تنظيمية وتقنية على حد سواء"<sup>22</sup>.

في الواقع، تظل الابتكارات التدريجية مرتبطة بتطور طلب السوق وتجربة المستخدم، كما هو الحال، على سبيل المثال، مع أجهزة آيفون حيث يتضمن كل إصدار جديد تحسينات من حيث عمر البطارية وجودة الصورة والميزات، وما إلى ذلك، في حين أن الابتكارات الجذرية تؤدي إلى تغييرات هيكلية في الاقتصاد لأنها لا تندمج بسهولة في البيئة العمرانية والمؤسسية القائمة. على سبيل المثال، أدى ظهور الإنترنت في التسعينيات إلى تغيير أساليب الاتصال (البريد الإلكتروني، الشبكات الاجتماعية)، والنماذج الاقتصادية (التجارة الإلكترونية، الاقتصاد الرقمي)، والهياكل التنظيمية (العمل عن بُعد، المنصات الرقمية).

#### 4- المقاربة التنظيمية للابتكار:

في كتابه "الابتكار التنظيمي: تحليل شامل لتأثيرات المحددات والمتغيرات الوسيطة" (1991)، يُعرّف **فريبرز دامانبور Fariborz Damanpour** الابتكار بأنه "تبنى جهاز أو نظام أو سياسة أو برنامج أو عملية أو منتج أو خدمة، سواء تم تطويرها أو شراؤها داخلياً، وتكون جديدة على المنظمة المتبنية"<sup>23</sup>. كما يوضح أن "الابتكار قد يتخذ شكل منتج أو خدمة جديدة، أو تقنية إنتاج جديدة، أو هيكل أو نظام إداري جديد، أو خطة أو برنامج مبتكر يخص أعضاء المنظمة"<sup>24</sup> يرتكز مفهوم الابتكار على منظور متعدد الأبعاد يهدف إلى فهم تعقيد عمليات الابتكار داخل المنظمات.

في هذا الصدد، يرى **دامانبور** أن الابتكار لا يقتصر على إدخال أفكار أو تقنيات جديدة فحسب، بل يشمل أيضاً تحولات تنظيمية أعمق، مما يستلزم تغييرات على المستويات الهيكلية والإجرائية والسلوكية، وبعتماد التمييز الذي وضعه **كيمهربي (1981)** بين مفهومي انتشار الابتكارات وتبنيها، وكذلك فان دي فين وروغرز بين الابتكار والقدرة على الابتكار<sup>25</sup>، يهتم **دامانبور** أيضاً

<sup>21</sup> Christopher Freeman. 1991. Innovation, Changes of Techno- Economic Paradigm and Biological Analogies in Economics. Revue Economique 42, 2 (1991), 211-231.

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Fariborz Damanpour. 1991. Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants and Moderators. AMJ 34, 3 (September 1991), 555-590

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Kerry Brown Osborne Stephen. 2005. Managing Change and Innovation in Public Service Organizations. Routledge, London.

بمسألة تبني الابتكارات في المنظمات، ويدرس الخصائص التنظيمية التي من شأنها تعزيز هذه القدرة أو إعاقتها، ووفقاً لهذا المؤلف، فإن "تبني الابتكارات يهدف إلى أن يشمل توليد الأفكار الجديدة أو السلوكيات الجديدة وتطويرها وتنفيذها"<sup>26</sup>

علاوة على ذلك، يهتم **أورايلي وتوشمان** بالآليات الداخلية التي تُمكن المنظمات من البقاء في مواجهة التغيرات في بيئتها،<sup>27</sup> ويؤكدان أن بعض الشركات تتعلم وتتكيف مع تغيرات السياق من خلال تطوير "قدرات ديناميكية"، أي القدرة على إعادة تشكيل الموارد والمهارات الحالية لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل، و "براعة تنظيمية مزدوجة"، أي القدرة على التوفيق بين استغلال الأنشطة الحالية واستكشاف الفرص الجديدة في آن واحد .

وبعيداً عن معارضة الكفاءة والابتكار، تنظر هذه المقاربة إليهما على أنهما متكاملان؛ إذ يلعب المديرين دوراً هاماً في تطوير القدرات الديناميكية وفي إنشاء هياكل مرنة تُعزز الابتكار.

## 5- مقارنة النظم:

تنظر مقارنة النظم في الابتكار إلى أن الابتكار لا ينجم فقط عن النوايا المنعزلة لفرد أو منظمة، بل عن نظام من التفاعلات المعقدة بين مختلف الجهات الفاعلة: الاقتصادية والمؤسسية والاجتماعية، وغيرها، وقد طُوّرت هذه الرؤية من خلال أعمال **كريستوفر فريمان (1987) ولونديفال (1992)** ، في الواقع قدّم **فريمان** مفهوم نظام الابتكار الوطني، مُعرِّفاً إياه بأنه "شبكة من المؤسسات في القطاعين العام والخاص، والأنشطة والتفاعلات التي تُطلق وتستورد وتُعدّل وتُنشر التقنيات الجديدة . "وبالتالي، فإن المؤسسات والسياسات العامة والشركات والجامعات وشبكات المعرفة جميعها جهات فاعلة تؤثر على قدرة الدولة على الابتكار، من هذا المنظور، يُنظر إلى الابتكار على أنه عملية جماعية وتراكمية وسياقية، متجذرة بعمق في ديناميكيات التعلم والتعاون.

في هذا السياق، يقترح **كلاين وروزنبرغ** **Stephen J. Kline and Nathan Rosenberg** أن "عملية الابتكار ينبغي النظر إليها كسلسلة من التغيرات التي تؤثر على نظام متكامل، لا يقتصر على المكونات المادية فحسب، بل يشمل أيضاً بيئة السوق، ومرافق الإنتاج، والمعرفة، والسياقات الاجتماعية للمنظمة المبتكرة"<sup>28</sup> أما **فان دي فين Andrew H. Van de Ven**، فيتصوران الابتكار كظاهرة ديناميكية ومتطورة، تتوزع على مراحل أو أطوار - الاستكشاف، والتجريب، والتطوير، والانتشار - تظهر خلالها الابتكارات، وتتشكل، وتتحوّل، وتصبح جزءاً لا يتجزأ من سياقات تنظيمية محددة.<sup>29</sup>

## 6- المقاربة الاستراتيجية:

<sup>26</sup> Fariborz Damanpour, Op.Cit.

<sup>27</sup> Charles A. O'Reilly and Michael L. Tushman. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Research in Organizational Behavior 28, (January 2008), 185-206.

<sup>28</sup> Stephen J. Kline and Nathan Rosenberg. 1986. An Overview of Innovation. In Studies on Science and the Innovation Process. WORLD SCIENTIFIC, 173-203.

<sup>29</sup> Andrew H. Van de Ven, Harold L. Angle, and Marshall Scott Poole. 2000. Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies. Oxford University Press.

في كتابه "التكنولوجيا والميزة التنافسية" الصادر عام 1985، يعتبر مايكل بورتير **Michael E. Porter** الابتكار "عاملاً أساسياً في تنافسية الشركات"، إذ يُحدد "قدرتها على الحفاظ على مزايا تنافسية مستدامة في الأسواق المتطورة"<sup>30</sup>، ويرى بورتير أن الابتكار لا يقتصر على إدخال تقنيات أو منتجات جديدة فحسب، بل يشمل أيضاً الاستكشاف المستمر لمسارات استراتيجية فريدة تُمكن الشركات من تمييز نفسها في السوق.

من هذا المنظور، تُشجع الشركات على زيادة استثماراتها في التكنولوجيا من خلال استراتيجية تكنولوجية واعية وفعالة، تُعدّ عنصراً واحداً فقط من عناصر الاستراتيجية التنافسية الشاملة<sup>31</sup> ويُبرز نهجه أهمية التمييز والقيمة المضافة في إزالة عوائق الدخول، والحدّ من الضغط التنافسي، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

ويستشهد بورتير بمثال صناعة السيارات اليابانية، التي طوّرت عملية إنتاج مرنة تُخفّض التكاليف، وتُتميّز نفسها في الأسواق العالمية، وتُرسّخ ميزة تنافسية مستدامة، ينطبق هذا الأمر أيضاً على صناعة أشباه الموصلات، مثل شركة إنتل، حيث تُسهم سرعة الابتكار، وإدارة براءات الاختراع، والاستثمارات في البحث والتطوير في رفع حواجز دخول المنافسين الجدد، وتُحقق عوائد ابتكارية طويلة الأجل.

كما تؤدي هذه الابتكارات في البداية إلى أداء أقل من المنتجات والخدمات الراسخة في الأسواق التقليدية، ولكن نجاحها يمكن أن يؤدي إلى مسار أداء جديد تماماً.

## 7- المقاربة المؤسسية:

ترى النظرية المؤسسية أن دوافع المنظمات تتجاوز مجرد تحقيق أقصى قدر من الكفاءة الاقتصادية، لتشمل أيضاً اعتبارات الشرعية الاجتماعية والالتزامات في مواجهة الضغوط الخارجية **Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell** (سكوت، 2014؛ ديماجيو وباول، 1983).

ووفقاً لهذا المنهج، تعمل المنظمات ضمن إطار اجتماعي قائم على المعايير والقيم والتوقعات المتعلقة بالسلوك المناسب. ولذلك، تشعر هذه المنظمات بأنها مُلزّمة بالامتثال لهذه المعايير والقيم المشتركة، إذ أن أي انحراف عنها قد يُعرّض شرعيتها للخطر<sup>32</sup>.

يُحدد منظرو هذا المنظور ثلاثة أنواع رئيسية من الضغوط الاجتماعية: الضغوط القسرية، التي تنشأ من منظمات أقوى تعتمد عليها المنظمة المستهدفة؛ والضغوط المعيارية، التي تنشأ من تبادل المعايير المتعلقة بالسلوك المناسب عبر الشبكات، والتي

<sup>30</sup> Michael E. Porter. 1985. TECHNOLOGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE. Journal of Business Strategy 5, 3 (January 1985), 60-78.

<sup>31</sup> Michael E. Porter. 1985. TECHNOLOGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE, Op.Cit

<sup>32</sup> Christine Oliver. 1997. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. Strategic Management Journal 18, 9 (1997), 697-713

غالبًا ما ترتبط بالتخصص المهني؛ والضغط التقليدي، التي تنتج عن محاكاة ممارسات المنظمات التي يُنظر إليها على أنها ناجحة في سياقات مماثلة<sup>33</sup>.

يمكن تفسير القوى التي تُملي سلوك المنظمات، وكيفية ابتكارها، والابتكارات التي تتبناها، من خلال النظرية المؤسسية<sup>34</sup>. تُقدم هذه النظرية منظورًا علائقيًا ذا صلة خاصة بالمنظمات العامة، التي تعتمد شرعيتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية بشكل كبير على رضا أصحاب المصلحة الرئيسيين<sup>35</sup>.

## 8- مقارنة الابتكار المفتوح:

قدّم هنري ويليام تشيسبرو **Henry William Chesbrough**، الأستاذ في كلية هارفارد للأعمال، مفهوم الابتكار المفتوح في كتابه "الابتكار المفتوح: الضرورة الجديدة لخلق التكنولوجيا والربح منها" (2003)، كنموذج جديد يحل محل النموذج القديم للتكامل الرأسي، المعروف بالابتكار المغلق. بحسب هذا المؤلف، تكمن أهمية "الابتكار المفتوح" في انفتاح عملية الابتكار، والذي يُعرّف بأنه إمكانية "ظهور الأفكار القيّمة من داخل الشركة أو خارجها، وإمكانية طرحها في السوق من داخل الشركة أو خارجها. يضع هذا النهج الأفكار الخارجية وسبل الوصول إلى السوق الخارجية في نفس مستوى أهمية الأفكار الداخلية وسبل الوصول إلى السوق الداخلية، كما كان الحال في عصر الابتكار المغلق"<sup>36</sup>

يشير نموذج الابتكار هذا إلى الجهود المتعمدة التي تبذلها المنظمة المعنية لإثراء "قدرتها الابتكارية" بأفكار أو معارف من خارج حدودها، أو للسماح بتداول المعارف غير المستخدمة خارج المنظمة ليتمكن الآخرون من توظيفها في ابتكاراتهم<sup>37</sup>.

## ثالثًا: مبادئ الابتكار وخصائصه

**1- مبادئ الابتكار:** مبادئ الابتكار هي مبادئ توجيهية تتبناها المؤسسة كأساس لأنشطة الابتكار، تُعتبر في العادة المبادئ التأسيسية التي تهدف إلى توجيه قرارات الابتكار والبرامج والمشاريع، وقد حدد (**Drucker Peter**) مبادئ الابتكار بما يلي:<sup>38</sup>

1- تحليل الفرص الابتكارية التي تتفاوت أهميتها بتفاوت المجالات والأوقات؛

<sup>33</sup> Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell. 2000. The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In Economics Meets Sociology in Strategic Management, Joel A.C. Baum and Frank Dobbin (eds.). Emerald Group Publishing Limited

<sup>34</sup> J.A.W.H. van Oorschot, E. Hofman, and J.I.M. Halman. 2018. A bibliometric review of the innovation adoption literature. Technol. Forecast. Soc. Change 134, (2018), 1–21.

<sup>35</sup> John M. Bryson, Fran Ackermann, and Colin Eden. 2007. Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. Public Administration Review 67, 4 (2007), 702–717.

<sup>36</sup> Henry William Chesbrough. 2003. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press, Boston, Mass.

<sup>37</sup> Linus Dahlander and David M. Gann. 2010. How open is innovation? Research Policy 39, 6 (July 2010), 699–709.

<sup>38</sup> دركر، بيتر، (Peter Drucker) (1988) ترجمة حسين عبد الفتاح، التجديد والمقاولة، مركز الكتب الأردني، عمان، ص.129.

2- لكي يكون الابتكار فعالاً يجب أن يكون بسيطاً، وضرورة أن يركز على أهداف محددة؛

3- إدراك الابتكار عن طريق المشاهدة والتساؤل، ثم التقدير بطريقة تحليلية طبيعة الابتكار اللازمة لتلبية الفرص؛

4- يجب أن تبدأ الابتكارات في البداية صغيرة بحيث تتطلب أموالاً قليلة وعدداً قليلاً من الأفراد وسوقاً صغيرة ومحددة.

وفيما يلي نذكر مبادئ الابتكار العامة التي تم اعتمادها على نطاق واسع في العالم:<sup>39</sup>

- **الابتكار وفق قيود محددة بعينها:** على عكس الفكرة العامة التي تقول أن الإبداع لا حدود له وغير مقيد، يشير هذا المبدأ

إلى أن القيود المصممة جيداً تؤدي إلى نتائج مبتكرة، مثلاً نجد أن الموسيقى تعتمد دائماً على قيود مثل الإطار الهارموني أو تطور

وتر أو التقاليد والاتفاقيات أو الأساليب والأنماط أو حسب النوع أو التقليد المتبع؛

- **التركيز على العملاء:** الابتكارات ذات القيمة تلي احتياجات ورغبات العملاء؛

- **التصميم وفق المعيار:** وهو تصميم الأشياء لتكون مفيدة لعدد كبير من الناس، كما يتضمن التصميم فائدة الابتكارات من

اقتصاديات الحجم، مما يعني انخفاض تكلفة الوحدة كلما زاد الإنتاج،

- **التصميم المستدام:** أن يتواءم التصميم مع قيم الاستدامة الخاصة بالمؤسسة، مثل التصميمات القابلة لإعادة الاستخدام

والتدوير بالإضافة إلى الكفاءة في استخدام الموارد ويتم إنتاجها بدون منتجات ثانوية ضارة؛

- **ال فشل المحتمل:** الفشل في كثير من الأحيان هو أسلوب من أساليب الابتكار الذي يختبر عدداً كبيراً من الأفكار الشجاعة

مع توقع معقول يفترض أن معظم الابتكارات ستفشل وأن القليل منها سوف ينجح، وحسب طريقة الفشل المحتمل في كثير من

الأحيان فإن عدم الفشل هو علامة على أنك لا تندفع بقوة كافية نحو الابتكار.

- **الاعتدال الجيد:** الإخفاق الجيد هو تصميم الاختبارات للفشل بسرعة وبلا تكلفة وبأمان، وتستخدم من قبل طرائق الابتكار

كما يحدث في الفشل المحتمل لتقليل تأثير اختبار الابتكار.

**حلقة ردود الفعل:** وهي عملية متكررة لاستخدام التغذية الراجعة وردود الفعل من المصادر مثل العملاء لتحسين الابتكار

بسرعة.

- **القدرة على الابتكار:** المبدأ الذي يقول أن الابتكار هو القدرة المرتبطة بالقدرات الأخرى مثل حل المشكلات والتصميم

والتفكير المتباين. يعتبر الابتكار على نطاق واسع على أنه القدرة الكامنة التي يصعب اكتشافها من خلال الاختبارات المعيارية.

**ثقافة الابتكار:** تؤثر قيم المؤسسة وقواعدها وعاداتها وتاريخها ورموزها وبيئة العمل على قدرتها على الابتكار. و استناداً إلى

ملاحظة أن بعض ثقافات الشركات قادرة على توليد تيار مستمر من الابتكارات القيمة بينما يناضل الآخرون للحصول عليها.

**الابتكار من أي مكان:** وهو المبدأ الذي يقول أن الابتكار يمكن أن يأتي من أي مكان. و يتم تطبيقه بشكل نموذجي من

خلال إنشاء عمليات يمكن لجميع الموظفين الوصول إليها من أجل تقديم ابتكارات للتقييم والاختبار. وفي العديد من الحالات ،

فقد يتم دعوة العملاء والشركاء والمجتمع أيضاً لتقديم الابتكارات . فقد تتضمن هذه العمليات حوافز للابتكار الناجح.

<sup>39</sup> جون سبايسي، ترجمة محمد عبد الكريم يوسف، "مبادئ الابتكار"، الحوار المتمنّن، العدد 7021، 2021/09/16.

https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=731638 تم الاطلاع في: 2024/09/12.

**القياس والتحسين:** المبدأ الذي يقول أن كل ابتكار يمكن قياسه . غالبًا ما تكون وسيلة القياس معيارًا أساسيًا لقبول الابتكارات في التقييم.

**المهمة:** وهي بيان المهمة لبرنامج الابتكار الخاص بك . وعادة ما يكون لدى المنظمات المبتكرة شعور قوي بالمهمة الملقاة على عاتقهم.

**الابتكار المفتوح:** يتم مشاركة الابتكار في الفضاء المفتوح من أجل تقييم التصميم مع مراجعة الزملاء والحصول على التغذية الراجعة.

**تسلسل الأولويات:** الهدف من الابتكار هو تحقيق قفزات إلى الأمام من خلال خلق أشياء ذات حجم أفضل من الحالة الراهنة للابتكار.

**المبدأ الوقائي:** وهو المبدأ القائل بقبول الابتكار عمومًا على أنه آمن ومستدام قبل إطلاقه للجمهور أو إطلاقه في البيئة المحيطة. **إعادة الاستخدام والتحسين:** الابتكار هو إعادة استخدام المعرفة والتكنولوجيا والموارد الموجودة حيثما أمكن. وهو لا يشجع على الإدراك الشائع بأن الابتكار هو دائمًا حقل أخضر . وفي العديد من الحالات ، تشكل الابتكارات القيمة اختلافًا طفيفًا في المنتج أو الخدمة أو العملية الحالية.

**الإرسال السريع:** يتم إرسال الابتكار بأسرع وقت ممكن ويتم تحديثه كثيرًا من أجل التحسين السريع.

**الاختبار والتعلم:** يتم اختبار الابتكار مبكرًا وكثيرًا، كما يتم إجراء التحليل والتفكير في نتائج الاختبار وتدوينها كمعرفة جديدة. **الرؤية:** وهي عملية بيان الرؤية لبرنامج الابتكار ليرسم صورة مقنعة للمستقبل، وفي العديد من الحالات، يتم تأسيس مبدأ يقول أن كل برنامج ابتكاري يرافقه نشر بيان الرؤية المستقبلية.

**2- خصائص الابتكار:** للابتكار خصائص ومميزات عديدة، فمن التعاريف المقدمة للابتكار يمكن استنتاج خصائصه الأساسية المتمثلة في: الجدة، الأصالة، القيمة المضافة، النجاح التجاري، الدمج في السوق.

ولقد قام مايكل ويست (West) وآخرون بتحديد الخصائص المميزة للابتكار كما يلي:<sup>40</sup>

- الابتكار هو منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة، وقد تكون البداية للابتكار فكرة جديدة، لكن لا يمكن أن نسميها ابتكار في حد ذاته؛

- ينبغي أن يمثل الابتكار شيئًا جديدًا بالنسبة للمجتمع حتى لو لم يكن جديدًا للفرد أو الذين يقومون بتقديمه؛

- يجب أن يكون الابتكار شيئًا مقصودًا، فإذا قام أحد المصانع بتخفيض إنتاجه بسبب الأثر الناجم عن موجة حر أثرت على العاملين فلا يعتبر هذا الأمر ابتكارًا، ومن ناحية أخرى إذا قام المصنع بتخفيض الإنتاج بهدف تحسين جودة السلع التي ينتجها، أو لتقليل حالات المرض بين العاملين، هنا نصف هذا الفعل بأنه إبتكاري؛

<sup>40</sup> كنج نيجل ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير، دليل انتقادي للمؤسسات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص.22.

- أن لا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، فقيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد ليحل محل آخر قدم استقالته أو بلغ سن التقاعد، لا يمكن اعتباره تغيير ابتكاري، وعكس ذلك فإنشاء وظيفة جديدة يمكن أن يدخل في الابتكار؛
- يجب أن يعود الابتكار بالفائدة على الفرد والمؤسسة، والمجتمع؛
- ضرورة تعميم آثار الابتكار، فإحداث أحد العاملين لتغيير في عمله ليس له تأثير على باقي أفراد المؤسسة فلا يعتبر هذا ابتكاراً؛
- إن عدم التأكد (Uncertainty) سمة محددة في الابتكارات، فدرجة عدم التأكد تزداد كلما اتجهنا نحو البحث الأساسي، وابتكارات المنتج الجذرية، وتنخفض درجة عدم التأكد كلما اتجهنا نحو التحسينات الفنية والسوقية.

#### رابعاً: تصنيفات الابتكار وأدواته

لقد أدى التعدد والتباين في التعاريف المقدمة للابتكار إلى محاولة التوفيق بينها بإيجاد تصنيفات للابتكار تمكن من حصر مجالاته وتخصصاته.

**1- مستويات الابتكار:** قام **تايلور** بتحليل ما يزيد عن مئة تعريف للابتكار وخلص إلى تصنيف خمسة مستويات للابتكار كما يلي:<sup>41</sup>

- الابتكارية التعبيرية: تتمثل في الرسوم التلقائية والتعبير الحر المستقل دون الحاجة إلى المهارة أو أصالة أو نوعية الإنتاج؛

-الابتكارية الإنتاجية: فيها تقييد للنشاط الحر التلقائي وضبطه وتحسين أسلوب الأداء في ضوء قواعد معينة؛

-الابتكارية الاختراعية: أهم ما يميز هذا المستوى الاختراع والاكتشاف اللذان يضمنان مرونة في إدراك علاقات جديدة وغير اعتيادية بين مجموعات أجزاء كانت منفصلة من قبل؛

- الابتكارية التجديدية (الابتداعية): ويستدل على هذا المستوى للابتكار بقدرة الفرد على التطوير والتجديد الذي يتضمن استخدام التصويرية الفردية؛

-الابتكارية الانبثاقية (البروغية): ويمكن الاستدلال على هذا المستوى بظهور نظرية جديدة أو قانون علمي تزدهر حوله مدرسة فكرية جديدة.

**2- أنواع الابتكار:** قدمت تصنيفات عديدة للابتكار حسب خصائص طبيعة مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة

معقدة المضامين متعددة الأبعاد، وقد حدد **شومبيتر 1912** في خطوة رائدة وسباقية خمسة مجالات للابتكار كما يلي:<sup>42</sup>

- إنتاج واستحداث سلع جديدة؛

<sup>41</sup> موسى رشاد علي عبد العزيز، الخطاب سهام أحمد، الابتكار، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص.130.

<sup>42</sup>Cabagnols Alexandre, les déterminants des types de comportements innovants et de leur persistance : analyse évolutionniste et étude économique, thèse de doctorat non publié, Faculté de Sciences Économiques et de Gestion, université louis lumière- Lyon 2, France, 2000, p.16 .

- إدخال فنون وأساليب إنتاجية جديدة؛

- فتح منافذ وأسواق جديدة؛

- استخدام مدخلات ومواد أولية جديدة؛

- إنشاء مشروعات وتنظيمات جديدة.

كما قدم باحثون آخرون أنواع مختلفة للابتكار معتمدين في ذلك على مجموعة من المعايير:

أ- من حيث معيار علاقة الابتكار بالتوجه نحو الزبون:

يصنّف **Berthon et al** الابتكارات حسب علاقتها بالتوجه نحو الزبون إلى أربعة أنواع:<sup>43</sup>

\* **ابتكارات العزلة**: وهي الابتكارات التي تطوّر بدون علاقة مع الزبون، وترتكز المؤسسة استراتيجيتها على المحافظة على ابتكارها الحالي، كما تتميز تنظيميا بيروقراطية داخلية.

\* **ابتكارات الإلتحاق**: عكس النوع الأول تكون استراتيجية المؤسسة استجابية وذات ثقافة موجهة للزبون، أي أنها تتبع احتياجات السوق بالاعتماد على بحوث السوق، ويتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الابتكارات بأنه تدريجي، فهي تتبع السوق ولا تُنشئه.

\* **ابتكارات التشكيل**: المؤسسة تقدم ابتكارات تلبّي احتياجات جديدة للزبائن لا يكونوا واعين بها، تطوير المنتج يتسم بالوثبات والانقطاع بين هذه الوثبات، فهي بذلك تقوم بإنشاء وتشكيل السوق، ضف إلى ذلك فان استراتيجية الشركة حازمة في خيار التطوير خاصة وأنها موجهة للتكنولوجيا.

\* **ابتكارات التفاعل**: ينتج هذا النوع من الابتكارات من خلال التحوار والتفاوض بين المؤسسة والزبائن، أي عبر التفاعل والعلاقة بين التكنولوجيا والسوق (الزبون)، ويكون توجه المؤسسة وثقافتها ذات طابع تفاعلي ومرن، واستراتيجيتها تشاركية.

ب- من حيث معيار درجة التأثيرات المحدثة:

\* **الابتكار الجذري**: هو عملية متكاملة العناصر من إنتاج، تسويق وإدارة استراتيجية تؤدي إلى طرح سلعة أو خدمة

مختلفة جذريا عن تلك المعروفة في الأسواق<sup>44</sup>، ويجب أن يتحقق في الابتكار الجذري الشروط التالية:

- إشباع حاجة لدى المشتريين لم يسبق إشباعها من قبل؛

- إشباع حاجة قائمة لدى المشتريين، ولكن بفاعلية تزيد 5 مرات عما عرفه هؤلاء المشتريون من قبل؛

<sup>43</sup> تجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص.110.

<sup>44</sup> ليفر رينشارد، الإبتكار الجذري: كيف يمكن للشركات القاندة أن تتصدى للشركات الصاعدة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام

العلمي(شعاع)، العدد 21، 2001، ص02

- تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة لا تقل عن 30% عما هو سائد لدى المنتجين المنافسين؛

- تحقيق نجاح تسويقي وأرقام مبيعات تفوق المتوقع مرتين على الأقل في الطرح الأول، أو أربعة أضعاف المتوقع في الطرح الثاني.

\* **الابتكار التدريجي:** ويسمى كذلك التحسين المتواصل، يقوم على إدخال تحسينات صغيرة نسبياً في المنتجات والعمليات والإجراءات التي تكون خصائصها التكنولوجية قد سبق تحسينها أو تحديثها، كإضافة رقائق متطورة في الالكترونيات.<sup>45</sup> وما تفعله شركة "آبل" مع منتجاتها، فبدلاً من إعادة تصميم منتجاتها من الصفر كل عام، تعمل "آبل" على تحسين الميزات الحالية، مثل: جودة الكاميرا أو عمر البطارية، مما يجعل منتجاتها تستمر في تلبية توقعات العملاء العالية.

ويمكن التمييز بين الابتكار الجذري والابتكار التدريجي انطلاقاً من خصائص كليهما في الجدول التالي:

### الجدول رقم 02 أهم الاختلافات بين الابتكار الجذري والابتكار التدريجي

| الخصائص           | الابتكار التدريجي                           | الابتكار الجذري                         |
|-------------------|---|---|
| التأثير           | يدوم لفترة طويلة ولكنه غير جذري             | قصير الأمد ولكن جذري                    |
| الإطار الزمني     | مستمر وتدرجي                                | متقطع وغي تدريجي                        |
| التغيير           | تدرجي وثابت                                 | مفاجئ وثورى                             |
| المساهمة          | كل فرد                                      | قلة من المتميزين والمختارين             |
| الطريقة           | الصيانة والتحسين                            | إعادة البناء                            |
| المتطلبات العلمية | استثمارات قليلة مع جهود كبيرة للمحافظة عليه | استثمارات كبيرة وجهود أقل للمحافظة عليه |
| توجيه الجهد       | للأفراد                                     | للتكنولوجيا                             |
| معايير التقييم    | أداء العملية وجهود من أجل نتائج أفضل        | نتائج من أجل الأرباح                    |
| الميزة            | ملائم جيد للاقتصاد بطئ النمو                | ملائم جيد للاقتصاد سريع النمو           |

المصدر: أنواع الابتكار، 04 أكتوبر 2014

<sup>45</sup> جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات، "مجد"، بيروت، لبنان، 2006، ص. 184.

2024/09/17

ج - من حيث معيار طبيعة الابتكار: يمكن تقسيم الابتكار إلى:

\* **الابتكار التكنولوجي**: عرف الاقتصادي **مورين J.Morin** سنة **1986** الابتكار التكنولوجي على أنه: "وضع حيز التنفيذ أو استغلال تكنولوجيا موجودة، والتي تتم في شروط جديدة وتترجم بنتيجة صناعية"<sup>46</sup>.

وعرفه **محمد سعيد أوكيل** على أنه: "كل جديد على الإطلاق، أو تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية والتكنولوجية وكذلك فاعليته من الناحية الاقتصادية"<sup>47</sup>.  
أما **منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE** فقد عرفت الابتكارات التكنولوجية بأنها تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغيرات التكنولوجية المهمة للمنتجات والأساليب الفنية، ويكتمل الابتكار التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق، أو استعماله في أساليب الإنتاج.

من التعاريف السابقة يتبين أن الابتكار التكنولوجي يغطي الحالات الأربعة التالية: تقديم منتج جديد تماما للسوق أو تحسين المنتجات الموجودة حاليا وتطويرها، وكذلك ابتكار عمليات وأساليب إنتاجية جديدة أو تحسين وتطوير العمليات والأساليب الإنتاجية المستخدمة حاليا.

أ- **الابتكار التكنولوجي للمنتجات**: هو الوصول إلى منتج جديد بالمعنى الحرفي للمصطلح، أي جديد تماما بالنسبة للسوق، أو في إدخال تعديلات أو إضافات سواء جذرية أو محدودة على المنتج الحالي، أو تحسينه بحيث يختلف عن المنتج الحالي بدرجة أو بأخرى.<sup>48</sup>

ويمكن تصنيف الابتكار التكنولوجي للمنتجات استنادا إلى المفهوم القاعدي والهندسي كما يلي:<sup>49</sup>

- **الابتكار التكنولوجي الجذري للمنتج**: والذي يتميز بقلب المفهوم الوظيفي للمنتج وهدم هندسته؛
- **الابتكار التكنولوجي الهندسي للمنتج**: الذي يستلزم تعزيز المفهوم القاعدي للمنتج وتغيير هندسته؛
- **الابتكار التكنولوجي المعياري للمنتج**: على عكس النوع السابق الذي يتسبب في قلب المفهوم القاعدي للمنتج بدون تغيير هندسته؛

- **الابتكار التكنولوجي الهامشي للمنتج**: الذي يتميز بتعزيز المفهوم القاعدي للمنتج بدون المساس بهندسته.

<sup>46</sup> محمد الطيب دويس، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول"، حالة الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص: دراسات اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2005، ص.37.

<sup>47</sup> محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص. 111.

<sup>48</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص.111.

<sup>49</sup> Philippe Lê et Philippe Rivet, Piloter et réussir l'innovation en entreprise, Maxima, Paris, 2007, pp 215, 216.

ب- الابتكار التكنولوجي للعمليات: تعود أصول الابتكار العملياتي إلى أيتام فريدريك تايلور، إلا أنّ الاستخدام الفعلي

لمصطلح "العمليات"، كان خلال سنوات التسعينات من القرن الماضي، وعلى هذا الأساس، فإنّ Harrington

1991 يعرف الابتكار العملياتي على أنه "المنهجية التلقائية التي تهدف إلى مساعدة المؤسسة على تطوير طريقة سير

عملياتها"، في هذه المرحلة الزمنية، شهد هذا المجال مساهمات أكاديمية معتبرة، نذكر منها مساهمة Kaizen بخصوص "التطوير المستمر"، بالإضافة إلى "إعادة التصميم" و"إعادة الهندسة" الخاصة بالإبداع العملياتي.

من هنا، تم تحديد ثلاث مقاربات على الأقل: الإبداع العملياتي التدريجي، إعادة تصميم العمليات وإعادة هندسة العمليات، كل من هذه المقاربات تتميز بدرجة ونوع الإبداع المطبق على العمليات (تدريجي أو جذري)، كما أن لكل منها تكلفة ومدة زمنية لازمة من أجل تطبيقها، بالإضافة إلى مخاطر مرتبطة بالنتائج المحصلة.<sup>50</sup>

### الجدول رقم 03 مقاربات الابتكار العملياتي

| إعادة هندسة العمليات | إعادة تصميم العمليات    | ابتكار عملياتي تدريجي        | درجة التغيير           |
|----------------------|-------------------------|------------------------------|------------------------|
| تغييرات جذرية        | تغييرات متوسطة          | تغييرات تدريجية بسيطة وصغيرة |                        |
| كل أنواع العمليات    | العمليات ما بين الأقسام | المستوى الوظيفي والتشغيلي    | الامتداد               |
| عالية                | متوسطة                  | ضعيفة                        | تكلفة الإعداد والتطبيق |
| عالية                | متوسطة                  | ضعيفة                        | النتائج المتوقعة       |

Source : Manuel Francisco Suárez- Barraza, "Process Innovation in local governments an empirical study of its continuous improvement efforts", (Review of business management), n°47, São Paulo, April/Jun 2013, p. 207.

ويهدف الابتكار العملياتي إلى تبسيط وتخفيض التكاليف، وهو يشتمل على ابتكار الإنتاج ويمس عمليات الإنتاج وتسلسلها، كالتألية الجزئية أو الكلية لنظام تصنيع معين، وابتكار الأسلوب ويتعلق بصفة خاصة بطبيعة الأسلوب التكنولوجي للإنتاج.<sup>51</sup>

\* الابتكار الإداري (التنظيمي): تعددت التعاريف المقدمة للابتكار الإداري نظرا لاتساع مفهومه وأبعاده ولاشتماله على الجوانب الاستراتيجية، الهيكلية والسلوكية للمؤسسة.

وقد عرفت الأمم المتحدة الإسكوا الابتكار الإداري بأنه تطبيق طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الشركة التجارية، تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية.

<sup>50</sup> Manuel Francisco Suárez - Barraza, "Process Innovation in local governments an empirical study of its continuous improvement efforts", (Review of business management), April/ Jun 2013, n°47, São Paulo, p. 206.

<sup>51</sup> Joël Broustail et Frédéric Fréry, **le management stratégique de l'innovation**, Dalloz, paris, 1993, pp 8-9 .

ويمكن تعريف الابتكار الإداري بأنه ابتكار الطرق غير التكنولوجية ويشمل التطبيقات الحديثة الإدارية، الاستراتيجيات، الإجراءات، السياسات والهياكل التنظيمية الحديثة،<sup>52</sup> حيث أخذ الابتكار الإداري مكانا داخل الأنظمة التنظيمية والاجتماعية للمؤسسة، وعلى خلاف ابتكار المنتج أو الخدمة الذي هو موجه لطلبات الزبائن فالابتكار الإداري ركز على الاحتياجات الداخلية للمؤسسة مع هدف تحسين فاعلية وفعالية الطرق التنظيمية، ومن بين الابتكارات الإدارية الأكثر شهرة في الأدبيات هي تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، والإنتاج في الوقت المحدد،<sup>53</sup> ويمس الابتكار الإداري أيضا: تسيير المعارف، ثقافة المؤسسة، المقاولاتية.<sup>54</sup>

\* **الابتكار التسويقي:** يقصد به "وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية"<sup>55</sup>، أي أنه يتعلق بتطوير طرق جديدة لإنتاج وعرض منتج، والترويج له، وتسعيه، وتوزيعه.

وفي نفس السياق عرّفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الابتكار التسويقي بأنه القيام بعملية تسويق جديدة، عن طريق استراتيجية أو فكرة تسويقية جديدة، تكون مُبتكرة ومختلفة عن طرق التسويق التقليدية، ومن المتطلبات للابتكار التسويقي، أن يكون هناك تعديل على تصميم المنتج، أو تعديل سعر المنتج، فالتغييرات الروتينية والموسمية، لا تُعد ابتكارا تسويقيا<sup>56</sup>.

**3- أدوات الابتكار:** يقصد بأدوات الابتكار، مجموعة من الوسائل والتقنيات والمنهجيات التي تساعد المؤسسات على توليد الأفكار الجديدة وتطويرها وتحويلها إلى حلول عملية قابلة للتنفيذ، أي أنها تمثل الجسر الذي يربط بين الإبداع والتنفيذ المطلوب، مما يساعد المؤسسات على تحويل الأفكار الإبداعية إلى نتائج ملموسة، كما أنها ليست مجرد برامج تقنية، وإنما تشمل أيضا أساليب التفكير الاستراتيجي، وإدارة المشاريع، والتعاون بين الفرق، والتخطيط والتنفيذ.

أ- أدوات توليد الأفكار: تُستخدم في المراحل الأولى لتحفيز العقل واستخراج أكبر قدر من الأفكار غير التقليدية،

ويتمثل أبرزها في:

- **العصف الذهني:** تعد من أكثر الطرق فاعلية إجمالاً في إستنباط الأفكار والآراء الإبداعية المبتكرة من قبل الأفراد، أو مجموعات فرق العمل، وتتلخص في الخطوات التالية: تجميع فريق المشاركين، تحديد المشكلة، إطلاق الأفكار بلا قيود، تسجيل المشاركات وتدوينها، استقطاب أكبر حجم من الأفكار، تشجيع المشاركين وحثهم على التفكير.
- **القبعات الستة:** ويقصد بها التحول من طريقة تفكير إلى طريقة أخرى، فهي منهجية لتوجيه التفكير عبر ستة أتماط مختلفة تعرف بالقبعات الست كما يلي:

<sup>52</sup> Sandra Dubouloz, "Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH- une combinaison Gagnante", Varia, Revue française de gestion, N°238, Lavoisier, 2014, p 61.

<sup>53</sup> Sandra Dubouloz et Rachel Bocquet, "Innovation organisationnelle- s'ouvrir pour innover plus ?-", Varia, Revue française de gestion, N°235, Lavoisier, 2013, p 131.

<sup>54</sup> Denis Remon, "Innovation ouverte, capacités et innovation organisationnelles", Examen de la documentation 2003- 2010, cahier de recherche n° 2011- 02, Mars 2011, Hec Montréal, p 6.

<sup>55</sup> أبو جمعة نعيم حافظ، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص. 20.

<sup>56</sup> Marketing innovation, [https://stat.fi/meta/kas/markkinointi\\_in\\_en.html](https://stat.fi/meta/kas/markkinointi_in_en.html) تم الاطلاع في 2024-09-24

القبعة البيضاء: تفكير جمع المعلومات والحقائق، فهي تمثل النظرة الموضوعية والحيادية للأمور؛  
القبعة الحمراء: التفكير الفطري بالمشاعر أي الانفعال والحدس، فهي تمثل النظرة العاطفية؛  
القبعة الخضراء: الأفكار الإبداعية والبدائل والاحتمالات والاقتراحات، فهي تمثل الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق؛  
القبعة الزرقاء: المسؤولة عن وتوجيه الأفكار نحو الهدف للوصول إلى القرارات وتوقع النتائج، فهي تمثل ضبط عملية التفكير؛  
القبعة الصفراء: التفكير بإيجابية وتفاؤل وإظهار فوائد الأشياء، فهي تمثل النظرة المنطقية الإيجابية،  
القبعة السوداء: التفكير في نقاط الضعف وسلبيات الموضوع المعالج بطريقة منطقية، فهي تمثل النظرة المنطقية السلبية.

● **أسلوب دلفي:** أداة منهجية منظمة لاستشراف المستقبل وتوليد أفكار ابتكارية، تقوم على جمع آراء مجموعة من الخبراء لمتخصصين من خلال الاستبانات، وتكرار ذلك لمرة متتالية للوصول إلى إجماع، مما يقلل التحيز الجماعي، وتتم هذه العملية بمجموعة خطوات: تحديد المشكلة أو موضوع الابتكار/ اختيار خبراء ذوي معرفة تخصصية /جولات الاستبيان/ التحليل الردود والتغذية الراجعة/ الوصول إلى الإجماع أو توافق حول أفكار ابتكارية محددة.

● **الخريطة الذهنية:** هي رسم خرائط في شكل تفرعات وصور وألوان للتعبير عن الأفكار، فهو رسم توضيحي سهل المراجعة والتذكر.

● **مجموعات التركيز:** يتم من خلالها مناقشة موضوع ما من طرف مجموعة أفراد من 5-10 يتم اختيارهم للتعليق عليه اعتمادا على تبادل الخبرات الشخصية وطرح الآراء والتعبير عن المشاعر والاتجاهات وذلك خلال مدة تتراوح من ساعة إلى ساعتين، لينتهوا بكتابة التقرير النهائي.

ب- **أدوات التقييم واتخاذ القرار:** وتساعد على فرز واختيار أفضل الأفكار القابلة للتطبيق، ويمكن تمييز

اهم الأدوات كما يلي:

- **منهجية Lean Startup:** وتقوم على التعلم والتحقق من الأفكار عبر عمليات (بناء - قياس - تعلم)؛
- **مصنوفة BCG:** تساعد في تقييم المشروع انطلاقا من إمكانات النمو والحصة السوقية؛
- **نموذج KANO:** يقوم على تحديد وتصنيف ميزات المنتجات تبعا لدرجة تأثيرها على رضا المستهلكين.

ج- **أدوات للعمل والتوجيه:** تمثل هذه الأدوات خارطة طريق شاملة لعملية الابتكار بالكامل ونجد منها:

- **التفكير التصميمي:** عملية ديناميكية ومتكررة، تمكن من التعامل مع المشكلات من وجهات نظر متعددة والكشف عن حلول مبتكرة، من خلال تبني التعاطف، وتحديد المشكلة، والتفكير، والنماذج الأولية ثم اختبارها؛
- **منهجية AGILE:** نظام خاص بإدارة المشاريع يعتمد على التطوير المتكرر والتعاون المستمر؛
- **استراتيجيات التميز:** تعتبر كأداة لإيجاد أسواق جديدة وتجنب المنافسة التقليدية.

د- الأدوات الرقمية: وهي أدوات رقمية أصبحت تستغل في كل مراحل عملية الابتكار، إذ تساعد في توليد الأفكار وكذا تنظيمها وتتبعها واختبار الابتكار وتحليل البيانات والنتائج، مثل:

- منصات التحليل الرقمي: لتحديد الفرص السوقية وتحسين العمليات بناءً على البيانات؛
- **UserTesting** تتيح للشركات اختبار النماذج الأولية للمنتجات عبر الحصول على آراء المستخدمين الحقيقيين؛
- **IdeaScale** هي منصة تعتمد على مفهوم الذكاء الجماعي لجمع الأفكار من الموظفين والعملاء. وبعد ذلك يتم تحليل هذه الأفكار لاختيار الأكثر فاعلية؛
- **Stormboard** هي أداة متخصصة في تنظيم جلسات العصف الذهني الافتراضية، كما تساعد الفرق على ترتيب الأفكار بطريقة مرئية واضحة.

## خلاصة

من خلال ما تم تناوله في هذا المحور يمكن استنتاج أن الابتكار عملية ديناميكية متعددة الأوجه تشمل إنشاء وتطوير وتنفيذ أفكار أو طرائق أو منتجات أو خدمات جديدة، فهو ينطوي على تطبيق الإبداع والتفكير النقدي وحل المشكلات، لإحداث التغيير التحويلي والتحسين في مختلف المجالات.

ويمكن أن تكون الابتكارات ذات طبيعة تقنية أو تنظيمية، وتؤدي إلى التقدم وزيادة الكفاءة والإنتاجية، وتوفر إمكانية النمو المجتمعي والاقتصادي، لذلك فوائد الابتكار كثيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة وبالتالي للمجتمع والاقتصاد.

المحور الثاني:

دور الابتكار بالنسبة للمؤسسة

## تمهيد

تتحمل المؤسسات مخاطر عديدة عند إقدامها على الإنفاق في أنشطة الإبداع والابتكار، ولكل مؤسسة أسبابها ودوافعها، لكن في المجمل يكون هذا الإنفاق ذا فائدة، فلولا أهمية العملية الابتكارية، لما تكبدت هذه المؤسسات تكاليفها، وفي هذا المحور نحاول تفصيل أهمية الابتكار ودوره الفعال للمؤسسات.

## الأهداف التعليمية:

- التعرف على أهم العوامل المساعدة على تحقيق الابتكار في المؤسسة؛
- استيعاب ما يمثله الابتكار من أهمية للفرد والمؤسسة؛
- التعرف على معوقات الابتكار في المؤسسة.

## أولاً: العوامل المساعدة على الابتكار في المؤسسة:

سبق وعرفنا الابتكار بأنه ظاهرة معقدة متعددة المجالات، ومما يساهم في هذا التعقيد، مجموعة العوامل المحفزة للابتكار في المؤسسة التي قد تكون فعالة في ظروف معينة ولا تكون كذلك في ظروف أخرى.

وهناك مجموعة من العوامل المساعدة والمحفزة لعملية الابتكار في المؤسسة، يمكن إجمالها في العوامل التالية:<sup>57</sup>

**أ- الخصائص الشخصية:** كما تم الإشارة من قبل أن المبتكر هو نقطة البدء وأن خصائصه المهمة ذات العلاقة بالابتكار هي التي كانت موضع الاهتمام في السابق، فكان المديرون ينظرون إلى خصائص الأفراد المتألقين عالي الذكاء ليعولوا عليهم في حل المشكلات والإتيان بما هو جديد من عمليات ومنتجات الشركة، ولقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية للانجاز الابتكاري التي يختلف الباحثون في تحديدها و إن كانوا يتفقون على البعض منها، والتي تتمثل في: الميل إلى التعقيد، حالة الشك، الإنجاز الذاتي، النفور من المحددات والقيود.

**ب- العوامل التنظيمية:** إن المنظمات تمثل إطاراً بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود والقيود، ويتسم أيضاً هذا السياق بكثرة الروتينات والقواعد التي تحدد كل شيء وتكافئ من هو داخل الصندوق وتعاقب من هو خارجه.

كشفت الدراسات أن المنظمات ذات النمط البيروقراطي غير ملائمة و غير فعالة في البيئة الديناميكية التي تتنافس على أساس الابتكار حيث أن الهرمية والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الابتكاري في الشركات وتعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمرارها.

و من بين العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار نجد: استراتيجية المؤسسة، القيادة وأسلوب الإدارة، ثقافة المؤسسة، العامل المؤثر، نوعية الاتصال في المؤسسة.

**ج- عوامل البيئة العامة في المجتمع:** إن علاقة البيئة العامة في المجتمع بالابتكار لا تقتصر على السمة المتعلقة بقبول الأفكار و المنتجات الجديدة على أساس أن الناس في المجتمع يهتمون بالجدة فقط، و إنما أهميتها تكمن وبأسبقية معينة في النزعات الوطنية والاستعدادات العامة من أجل توفير الأجواء والموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي تأتي به الابتكارات وعكس ذلك في القبول بالحالة القائمة واستمرارها ومقاومة تغييرها.

ومن العوامل البيئية في مجتمع المؤسسة والأفراد العاملين والمؤثرة على العملية الابتكارية نجد:

**- الخصائص والنزعات العامة السائدة في المجتمع:** إن الثقافة السائدة في المجتمع هي البرمجة الجماعية للذهن والتراث الاجتماعي الذي يتكون ويمر من جيل سابق إلى جيل لاحق بما هو أفضل في أعمال وتجارب جماعة معينة، ويمكن أن نلاحظ تأثيرها بالعلاقة مع الابتكار في: مسافة السلطة، الذكورة والأنوثة، الجماعية والفردية، مدى تجنب عدم التأكد.

<sup>57</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص.22.

- القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع: مراكز البحث والتطوير والجامعات، نظام براءة الاختراع، قنوات التقاسم والتشارك في المعلومات والمعارف والبحوث.

- أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية التقنية الجديدة: حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمانة في إيجاد مجتمع التفتح العلمي بكل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة.

### ثانيا: أهمية الابتكار للمؤسسة:

تنعكس فوائد الابتكار في المؤسسات بشكل كبير في تطوير المجتمع وزيادة النمو الاقتصادي من خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة، كما يمكن من تحقيق مزيد من الفرص الوظيفية وزيادة الإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة والتقدم. وتظهر أهمية الابتكار في المؤسسة على مستوى الأفراد كما على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وأدائها.

فعلى مستوى الأفراد تتمثل أهميته في:

- تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسة كالتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم؛
- يساعد الفرد في تجاوز المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن امكانياته الإبداعية؛
- يدفع الأفراد ويحفزهم لتطوير قدراتهم الفكرية والعملية للدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين؛
- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة.

وعلى مستوى أداء المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية نجد: 58

- **خفض النفقات:** ابتكار المنتج أو العملية له تأثير كبير في خفض النفقات بإعادة العمل والتخلص من التكاليف غير المبررة.
- زيادة الإنتاجية:** للابتكار تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات مثل استخدام طاقة أقل في وحدات المنتج
- **تحسين الأداء:** يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني مثلا ساعد في تحسين أداء إدارة العلاقة مع الزبائن وبناء قواعد البيانات عنهم، لخدمتهم بشكل الأفضل لهم، والاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم.

- **إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:** إن ابتكار المنتجات اليوم أصبح أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المؤسسات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنهم

58 أسامة محمد خيرى، مرجع سبق ذكره، ص.74.

-إيجاد أسواق جديدة: إن الابتكار الجذري للمنتجات أو العمليات الجديدة إستراتيجية تعتمد على المؤسسات لاستهداف أسواق جديدة، مع تخصيص ميزانية لذلك؛

-إيجاد فرص العمل الجديدة: تسهم الابتكارات الجديدة في إنشاء شركات وخطوط إنتاج ومنتجات جديدة وهذا ما يخلق فرص عمل جديدة.

وتبرز أهمية الابتكار للمؤسسة في أنه ينمّي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني، كما يزيد من جودة القرارات الموجهة لمعالجة المشكلات التي تحدث في المؤسسة أو قطاعاتها وإداراتها في مختلف المجالات الفنية والمالية والتسويقية وبيئة العمل الاجتماعية.<sup>59</sup>

### ثالثاً: عوائق العملية الابتكارية في المؤسسة

للابتكار معوقات كثيرة منها ما يتعلق بالفرد وأخرى بالمؤسسة:<sup>60</sup>

#### 1-معوقات تتعلق بالأفراد:

- الخوف من الفشل والخطأ؛
- التقيد بالعادات وبعض التقاليد؛
- الخجل والخوف من رؤساء العمل؛
- التسويف والتأجيل.

#### 2-معوقات تتعلق بالمؤسسة: يمكن إجمالها في:

- الاهتمام بالجانب الشكلي والنظامي، وإهمال العملية الإنتاجية والجوانب الإبداعية في المؤسسة؛
- عدم الفصل بين الإدارة والسياسة في القطاع العام من جهة، وعدم الفصل بين الإدارة والملكية في القطاع الخاص من جهة أخرى، مما يؤدي إلى تولية المناصب الإدارية والقيادية لأفراد غير مؤهلين وتقصير المهارات القيادية؛
- التركيز على الربح من خلال تقليل التكاليف، والنظرة التقليدية للعملية الإنتاجية وتحقيق الأرباح؛

<sup>59</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2002، ص.206.  
<sup>60</sup>الحسن علي الوزير، الإبداع والابتكار، ط1، 2020، ص.ص.12-14. متاح على:

- قلة الموارد المالية ومحدوديتها وضعف الدعم المادي، مما يؤثر في إمكانية أداء التجارب الابتكارية وتطبيق الأفكار على أرض الواقع.

## الخلاصة:

عندما تتبنى المؤسسة الابتكار كجزء من ثقافتها، يصبح لديها القدرة على الاستجابة بسرعة لتغيرات السوق، مع الحفاظ على جودة خدماتها ومنتجاتها، فأهمية الابتكار المؤسسي لا تكمن فقط في تطوير المنتج أو الخدمة، بل في تحسين أساليب العمل وتوجيه المؤسسات نحو التميز النجّاح المستدام.

المحور الثالث:

المساهمين في الابتكار ومصادره

## تمهيد:

الابتكار لا يعني مجرد فكرة مثيرة للاهتمام تخطر في الذهن، إنما يعني الوصول إلى الابتكار في الأعمال وإدراك مصادر الأفكار المطلوبة للابتكار.

فمن المهم متابعة التطورات التكنولوجية لتقييم حالة السوق وإمكانياته من أجل الحصول على العوامل التي تشكل مصدر الابتكار، ومن ناحية أخرى يجب أن تعرف المؤسسة مصادر الابتكار لأن لديها فرصة لتخصيص مواردها بالطريقة الأنسب في أبحاث الابتكار، بالإضافة إلى ذلك يمكن معرفة أي من المعلومات التي تعد مصدرًا للابتكار لها إمكانات مهمة في تقديم منتجات وخدمات جديدة.. وأيضاً ومن خلال معرفة مصدر الابتكار تحصل الشركة على أدلة مهمة في التعرف على المنافسين المحتملين.

## الأهداف التعليمية:

- تحديد المساهمين في عملية الابتكار؛
- التطرق لمهام فريق الابتكار ودوره في عملية الابتكار؛
- تعريف مصادر الابتكار الداخلية والخارجية.

## أولاً: دعائم العملية الابتكارية في المؤسسة:

يحتاج الابتكار إلى دعم مخصص ومشاركة مستمرة، وتعمق في الأدوار الحيوية لفرق الابتكار والمديرين، وكيفية بناء هياكل تدعم الابتكار، والسمات الرئيسية التي تجعل قائد الابتكار ناجحاً، حيث يوفر فريق الابتكار هيكلًا يسمح لنظام الابتكار بالعمل بأقصى طاقته ويساعد المساهمين على الانخراط في جهود الابتكار.

**1- متطلبات العملية الابتكارية في المؤسسة:** إلى جانب العوامل المساعدة على الابتكار في المؤسسة يمكن إدراج مجموعة من المتطلبات الضرورية للعملية الابتكارية كما يلي:<sup>61</sup>

- كفاءة العاملين في البحث والتطوير؛
- المخصصات المالية للبحث والتطوير؛
- استخدام التكنولوجيا الحديثة؛
- وفرة المعلومات وقواعد البيانات؛
- التعاون مع الجهات الأكاديمية والمؤسسات؛
- دعم وتأييد الإدارة العليا لمسعى الابتكار؛
- التنسيق والتكامل بين مختلف الوظائف في المؤسسة؛
- تقديم الحوافز للعاملين في ميدان الابتكار.

**2- المساهمين في الابتكار:** يمكن تقسيم المساهمين في العملية الابتكارية في المؤسسات إلى مساهمين داخليين ومساهمين خارجيين كما يلي:

**أ- المساهمين الداخليين:** ويتمثلون في:<sup>62</sup>

- الإدارة العليا؛
- فريق تطوير المنتجات الجديدة؛

<sup>61</sup> مدلس نجا، "متطلبات تحقيق الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة حالة"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 09، العدد 09، ديسمبر 2014، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، ص.ص. 199-201.

<sup>62</sup>عبيدات محمد ابراهيم، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، الطبعة الرابعة، دار وائل: عمان، الاردن، 2010، ص. 118.

- مديري الوحدات الإدارية في المؤسسات؛

- العاملين في مختلف المستويات الإدارية؛

- دائرة البحث والتطوير؛

ب- المساهمين الخارجيين: ويتمثلون في:<sup>63</sup>

- **الأسواق والعملاء:** مشاركة العملاء في عملية الابتكار تتيح لهم الفرصة لتطوير ما يريدون بالضبط، ويجعل لهم دورًا في الإنتاج، مما يجعل من الضروري وجود تواصل وتعاون وثيق وديناميكي بين المنتج والمستخدم، وبالطبع لن يكون الحصول على المعلومات التي ستساهم في عملية الابتكار من السوق والعملاء / المستخدمين وجعلها ذات مغزى ممكنًا إلا من خلال مراقبة وتقييم مسار التغيير والابتكار في السوق.

- **مجموعات الابتكار:** يمكن أن يكون أعضاء مجموعات الابتكار إما مصنعين أو مستخدمين، ويمكن لبعض أعضاء هذه المجتمعات مشاركة المعلومات بنشاط، بينما يمكن للآخرين الاستماع بشكل سلمي أو مشاهدة المناقشات والمشاركات.

حيث توفر مشاركة المعلومات ومناقشتها في بيئة اجتماعية معلومات وتعليقات مهمة للشركات، أهم ميزة لهذه المجتمعات هي أن المستخدمين المبتكرين يريدون مشاركة ومناقشة أفكارهم الجديدة مع الأعضاء الآخرين.

- **المنافسون والموردون:** يمكن الجمع بين المعلومات التي يتم الحصول عليها من المنافسين مع استراتيجيات التسويق الصحيحة والمناسبة وتحقيق نتائج مربحة ومنتجة من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية طويلة الأجل للشركة.

إلى جانب المنافسين، يمكن للموردين أيضًا تقديم معلومات مهمة للابتكار، على سبيل المثال المعلومات التي يتم تلقيها والتي تفيد بأن المواد أو العمليات التي تحتاجها المؤسسة للمنتج أو الخدمة المقدمة للسوق قد تكون مختلفة أو قد يتم تحويلها قد تؤدي إلى دخول المؤسسة في عملية الابتكار.

- **الشراكات الاستراتيجية:** من خلال إنشاء الشراكات الإستراتيجية ترغب الشركات في الاستفادة من التآزر والانسجام الذي سينشأ عن دمج مواردها، ومحاولة تغطية نقاط ضعفها بنقاط القوة لدى الشركاء، لكن هناك بعض المخاطر المحتملة للشراكة الاستراتيجية، وأبرزها: الحصول على معلومات سرية من قبل المنافسين، فقدان الملكية أو السيطرة على الشركة، واحتمال حدوث تعارض بسبب اختلاف أهداف الشركات المتعاونة. لذلك فإن الغرض من الشراكة ونطاقها ومدتها أمور مهمة للمؤسسات التي هي أطراف في الشراكة.

<sup>63</sup> مصادر الابتكار، <https://www.tedeport.org/ar//girisimcinin-el-kitabi/yenilik-kaynaklari-120.html?type=subpage> تم الاطلاع في: 2024/07/22.

- **الجامعات والمؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة:** من أهم المساهمين في العملية الابتكارية نجد الجامعات والمؤسسات العامة المرتبطة مباشرة بالابتكار مثل ( KOSGEB and TÜBİTAK) بالإضافة إلى ذلك تمكن المؤسسات والمنظمات الخاصة أيضاً من الكشف عن أفكار أو اختراعات جديدة، ويمكن للدراسات الأكاديمية التي يتم إجراؤها في الجامعات ودراسات البحث والتطوير التي يتم إجراؤها في المؤسسات البحثية مثل TÜBİTAK أن تكشف عن تنبؤات من شأنها توجيه الابتكارات في الشركات، حتى لو لم تكن موجهة بشكل عام إلى منتج أو خدمة ما، بالإضافة إلى ذلك يتم تطوير آلات أو برامج جديدة مع الأبحاث التطبيقية في هذه المؤسسات.

- **الجهات الفاعلة في نظام الابتكار في البلدان الأخرى:** من المعروف أن بعض البلدان أفضل من غيرها في مجالات معينة من الابتكار، فيتعين على المؤسسات اتباع الجهات الفاعلة في الابتكار في البلدان ذات الصلة في هذه المجالات.

**3- مهام فريق إدارة الابتكار:** تتمثل مهمة فريق إدارة الابتكار في إرساء أساسيات قوية وتوفير الدعم المستمر وتحسين الممارسات ومراقبة التقدم والنتائج لأنشطة الابتكار<sup>64</sup>.

- **إدارة المجتمع:** يوفر الابتكار المتاح للجميع الرؤى من شبكة مساهمين واسعة تشمل العملاء والموظفين والشركاء والمؤسسات، وتتمثل مسؤولية فريق إدارة الابتكار في إدارة هذه المجتمعات عن طريق توصيل إليهم توقعات الابتكار وشرح كيفية مساهمتهم في الاستراتيجية ككل.

مع وجود مجتمعات ابتكار عديدة تعمل في آن واحد، يتعين على فرق إدارة الابتكار ضمان امتلاك الجميع خبرة معقولة ومتسقة، فعندما يتوافق الجميع مع توقعات الابتكار، يمكنك تحقيق خطوات أكبر نحو إحراز الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.

- **تطوير ممارسات وإمكانيات الابتكار:** يعتبر فريق إدارة الابتكار مدرباً شخصياً يوفر تمارين لمجتمعات الابتكار والتغذية والتحفيز لتقوية مهارات الابتكار لديهم، فمثل أغلب المهارات، أفضل وسيلة لتعلم الابتكار هو الممارسة، سوف يتعلم الأعضاء مهارات جديدة وتزيد لديهم الثقة بسبب المشاركة، لكن يمكن تطوير كفاءات الابتكار بشكل أسرع عن طريق إلحاق أعضاء جدد بصورة صحيحة وتيسير التعلم من خلال محتوى وفعاليات فعلية وعبر الإنترنت وورش عمل.

- **توفير التوجيه والتدريب:** توفر فرق إدارة الابتكار التوجيه والدعم والتدريب لمديري المجتمعات الموزعة بخصوص تحديات الابتكار المحددة، وتوفر أيضاً الدعم للفرق التي ستعمل على فرص ومشروعات الابتكار.

<sup>64</sup> Leonardo Varella-Cid ، ما المسؤوليات والمهام الرئيسية التي يضطلع بها مديرو الابتكار؟،

<https://innovationcast.com/ar-SA/blog/what-are-the-key-responsibilities-and-tasks-of-an-innovation-manager>

الاطلاع في: 2024/12/16.

-تنفيذ سياسات وقواعد الابتكار: يجب أن تلتزم أي استراتيجية بمجموعة قواعد محددة مسبقاً حتى يشغل الأفراد دون تجاوز الحدود، من إحدى المسؤوليات الرئيسية التي تضطلع بها فرق إدارة الابتكار هي ضمان الالتزام بإرشادات وسياسات المشاركة، وسيتم تطوير السياسات والإرشادات وتحسينها بمرور الوقت مثلها مثل استراتيجية الابتكار.

- مراقبة التقدم والعائد من الابتكار: على فريق إدارة الابتكار تقرير ما إذا كنت تحرز تقدماً بشأن فرص ومشروعات الابتكار أم لا، ولفعل هذا الأمر، يراقب الفريق خط سير الابتكار عن كثب لتقرير ما يصلح وما لا يصلح، من خلال متابعة التطورات بدقة، يستطيع الفريق تقديم المساعدة عند تعرقل الأفراد وتتبع الإخفاقات والنجاحات واستخدام هذه المعلومات في تحسين المشروعات المستقبلية.

لكن هذه المراقبة لا تتوقف عن هذا الحد، إذ يتعين على فريق إدارة الابتكار تتبع باستمرار أي تأثير إيجابي وحساب قيمته.

-توسيع نطاق إمكانيات الابتكار ونقلها إلى ثقافة المؤسسة: الابتكار لا ينتهي أبداً، ومن أجل مواكبة تهديد المنافسين المستمر، يتعين على مديري الابتكار قيادة توسيع نطاق إمكانيات الابتكار وحبكها في نسيج المؤسسة، فمن خلال اتخاذهم دور المدرب والمعلم، يمكنهم خلق مساحة آمنة لتوليد الأفكار وتعزيز ثقافة الابتكار المثمرة التي تحتفي بالإبداع وتشجع على تنوع الفكر.

### ثانياً: مصادر الابتكار:

يشير الكاتب دراكر (Drucker, 1985) إلى وجود عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمؤسسة فرصة للإبداع وابتكار ما هو جديد منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (بيئة الصناعة) ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة:<sup>65</sup>

#### 1- مصادر الابتكار في البيئة الخاصة (الصناعة):

يؤكد الكاتب دراكر (Drucker) على أن سوق الصناعة وما يحيط بالمنظمة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصة للمؤسسة لأن تكون ابتكارية ومتجددة، ويقترح عدد من مصادر الابتكار بهذا الخصوص:

أ- مصادر الابتكار غير المتوقعة: **The Unexpected Innovation** هذا المصدر يمثل حالة احتمالية أو غير محسوبة مسبقاً بقدر ما تجد المؤسسة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والابتكار ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، وكذلك أنها لم تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فردية، فقد تجد المؤسسة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها الى المبادرة في ابتكار طريقة جديدة لتسويق منتوجها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرص النجاح او الفشل متساوية لديها.

<sup>65</sup> إسماعيل محمود علي الشرفاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015-2016، ص.ص. 171-174.

ب- **عدم الكفاية: The Incongrnity** وهذا المصدر من مصادر الابتكار يشير الى التناقض بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وما بين هذه وتلك يمكن خلق فرصة للابتكار، مثال شركة (Seal-Land) التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء مما دفعها إلى استخدام حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضاعة والحفاظة عليها مما قلل من الهدر والتكاليف وتحسين مركز الربحية لديها.

ج- **الابتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها: Innovation Based on Process Need** : هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود وأن الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء إزاءها فإن الفرصة قد تبدو لشخص ما أو مؤسسة ترغب بعرض هذه الحلقة المفقودة حيث تكتشف بعض المؤسسات هذه الفرصة وإيجاد الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين، مثال تطوير نوع من الإنزيم يقاوم التلف والذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه والذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الإنزيم كان موجوداً ولكنه يتلف بسرعة مما دفع إلى تطوير مكونات المنتج وتجاوز مشكلة التلف .

د- **التغيرات في الصناعة وهيكل السوق: Change in Industry Market Structure** المؤسسة تكون مستعدة لابتكار السلعة، الخدمة، أو المدخل للأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الابتكار متاحة كما حصل لدى شركة جونسون عندما شخصت بوجود حاجة في السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعر المجعد لدى السود في أمريكا حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلائم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن.

2- **مصادر الابتكار في البيئة العامة: التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة** تعتبر مصادر تدفع المؤسسة إلى الابتكار والتجديد ومن بينها:

أ- **التغيرات السكانية Demographies** : إن التغيرات الحاصلة في حجم وتركيبية السكان تشجع المنظمة على التفكير الابداعي، فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن ان تخلق فرص للابتكار، حيث التغير سوف يحصل في الحاجات والعادات السكانية الشرائية مما يجعل ما كان سائد من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغيرات لا بد من الاستجابة لها.

ب- **التغيرات في الإدراك، الأنماط، والمعاني المتداولة في المجتمع** : إن فرص الابتكار يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف، المعتقدات، وغيرها يمكن أن تكون مصدر يشحذ هممة المؤسسة نحو الابتكار، هذه التغيرات وغيرها من الأنماط الجديدة وعادات التسوق دفعت إلى الابتكار في طرق تقديم الخدمات والمنتجات الغذائية الجاهزة لأن الفرد أخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل.

ج- المعرفة الجديدة: **New Knowledge** التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية أوجدت منتجات جديدة وأسواق جديدة، فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحياناً إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتج جديد، مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب ومجال الاتصالات.

## الخلاصة:

يمكن أن يتم الابتكار بطرق مختلفة، فحتى الخطأ غير المتوقع أو الحدث الذي يُنظر إليه على أنه تافه يمكن أن يكون بمثابة الشرارة الأولى التي ستبدأ بها عملية الابتكار.

فعملية الابتكار في المؤسسات مجموعة من المصادر والمساهمين على المستوى الداخلي حيث الفرص والتهديدات توفر فرصة للمؤسسة لأن تكون ابتكارية ومتجددة، وعلى المستوى الخارجي حيث التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصادر تدفع المؤسسة إلى الابتكار والتجديد.

المحور الرابع

المفاهيم الجديدة حول الابتكار

## تمهيد:

تعي المؤسسات الاقتصادية أهمية الابتكار في تطوير قدراتها وتحقيق تميزها في ظل بيئة الأعمال المعقدة، فتسعى لتبني مبادئه ومشاركة المساهمين في تجسيده، وذلك وفق عدة أساليب للنجاح في تطبيقه. ونتطرق في هذا المحور لمختلف هذه الأساليب التي تبلورت ضمن مفاهيم حديثة للابتكار، أهمها: مفهوم الابتكار المفتوح، ابتكار المستخدم، ابتكار التمويل الجماعي.

## الأهداف التعليمية:

- التعرف على الابتكار المفتوح وأهم خصائصه؛
- التعرف على ابتكار المستخدم ودور المستخدم في قيادة الابتكار في المؤسسة؛
- تعريف التمهيد الجماعي وأنواعه؛
- تحديد العلاقة بين نماذج الابتكار الحديثة وطرق تطبيقها في المؤسسة.

## أولاً: الابتكار المفتوح Open innovation

في نماذج الابتكار المغلقة التقليدية، تعتمد المؤسسات بشكل أساسي على أقسام البحث والتطوير الداخلية لديها لتقديم الأفكار وتطوير منتجات أو خدمات جديدة وطرحها في السوق، بينما الابتكار المفتوح يتبنى نهجاً أكثر شمولاً من خلال السعي الجاد للحصول على المساهمات والشراكات الخارجية، ومن ثم فإن الابتكار المفتوح يتعارض مع الابتكار المغلق، فقد أدركت المؤسسات أنه من الضروري اللجوء إلى الموارد الخارجية لمواصلة الابتكار.

### 1- مفهوم الابتكار المفتوح: التعريف، الخصائص، الأنواع

#### 1-1 تعريف نموذج الابتكار المفتوح: تم طرح مصطلح الابتكار المفتوح لأول مرة في عام 2003 من قبل

هنري تشيسبرو **Henry Chesbrough**، وهو أستاذ في جامعة بيركلي في الولايات المتحدة، حيث عرّف هذا المصطلح بأنه "مجموع المدخلات والمخرجات المعرفية التي تهدف إلى تسريع عملية الابتكار الداخلي في المؤسسة"<sup>66</sup>.

ويعرّف الابتكار المفتوح بأنه "استخدام التدفقات الداخلة والخارجة للمعرفة لتسريع الابتكار الداخلي، وتوسيع أسواق الاستخدام الخارجي للابتكار على التوالي، فالابتكار المفتوح هو نموذج يفترض أن المؤسسات يمكنها وينبغي لها أن تستخدم الأفكار الخارجية وكذلك الأفكار الداخلية، والمسارات الداخلية والخارجية للسوق، في سعيها إلى تطوير تكنولوجيتها"<sup>67</sup>.

إذن تؤكد التعاريف كما تؤكد العديد من الدراسات أن استراتيجيات الابتكار المفتوح لها تأثير إيجابي على الأداء الابتكاري، حيث كلما تفاعلت المؤسسة مع المؤسسات الأخرى كلما زادت إمكانية وصولها إلى الأفكار الخارجية، الكفاءات، المعرفة، التقنيات والأصول غير الملموسة الأخرى وهو ما يساهم في فرص نجاح الابتكار.

#### 2-1 الخصائص الأساسية للابتكار المفتوح: يتميز نموذج الابتكار المفتوح بالعديد من العناصر الأساسية التي

تميزه عن مناهج الابتكار المغلقة التقليدية:<sup>68</sup>

- **التعاون**: يركز الابتكار المفتوح على التعاون والشراكات مع الكيانات الخارجية مثل العملاء والموردين ومعاهد الأبحاث والشركات الناشئة وحتى المنافسين.

<sup>66</sup> Vincent, Qu'est-ce que l'Open Innovation ? La définition complète et des exemples concrets, 21 septembre 2022 disponible sur : <https://www.klap.io/process-open-innovation/> vue le : 01/12/2024

<sup>67</sup> Julien Pénin & all, L'innovation ouverte : Définition, pratiques et perspectives, CCI PARIS ILE-DE-France, 2013, P.14.

<sup>68</sup> [Nick Jain](#), Qu'est-ce que l'innovation ouverte ? Définition, types, modèles et bonnes pratiques, : juillet 14, 2023,

Disponible sur: <https://ideascale.com/fr/blogues/quest-ce-que-linnovation-ouverte/> vue le : 01/12/2024

- المدخلات الخارجية: في الابتكار المفتوح، تسعى المنظمات بجد للحصول على مساهمات وأفكار خارجية لاستكمال جهود البحث والتطوير الداخلية، وقد يتضمن ذلك جمع المعلومات من العملاء، أو تجميع الأفكار جماعياً، أو التعاون مع خبراء خارجيين، أو ترخيص التقنيات من شركات أخرى؛

- تبادل المعرفة: يعزز الابتكار المفتوح تبادل المعرفة والمعلومات والخبرة خارج حدود المنظمة، ويشجع تبادل الأفكار من خلال المنصات والشبكات والتعاون، مما يتيح تداول المعلومات بين مختلف أصحاب المصلحة؛

- الابتكار الوارد والصادر: يتضمن الابتكار المفتوح نهجين واردين وخارجيين (سيتم شرح كل منهما تالياً)؛

- تكرارية ورشيقة: في الابتكارات المفتوحة عملية الابتكار تكرارية وتتطلب في كثير من الأحيان المرونة والتكيف، وهو يشجع التعلم المستمر والتجريب وحلقات التغذية الراجعة لصقل وتحسين الأفكار والحلول؛

- تطوير النظام البيئي: يعزز الابتكار المفتوح تطوير النظم البيئية للابتكار، حيث يمكن للمنظمات التواصل والتعاون ومشاركة الموارد. يمكن أن تشمل هذه النظم البيئية مراكز التكنولوجيا وحاضنات الأعمال ومسرعات الأعمال ومنصات التعاون التي تسهل التفاعلات وتبادل المعرفة؛

- تقاسم المخاطر والمكافآت: يقر الابتكار المفتوح بأن المخاطر والفوائد المرتبطة بالابتكار يمكن تقاسمها بين شركاء مختلفين؛

- النهج المرتكز على العملاء: يركز الابتكار المفتوح بشكل كبير على فهم احتياجات العملاء وإشراكهم في عملية الابتكار.

### 3-1 أنواع الابتكار المفتوح: فيما يلي أربعة أنواع شائعة من نماذج الابتكار المفتوح<sup>69</sup>:

- الابتكار من الخارج إلى الداخل **outside-in innovation**: في هذا النموذج، تسعى المنظمات بشكل نشط إلى الحصول على أفكار وتقنيات ومعارف خارجية لتلبية احتياجاتها الابتكارية، مثل جمع معلومات العملاء من خلال الاستطلاعات أو مجموعات التركيز، وتتبع وتبني التقنيات الناشئة من المؤسسات الناشئة أو معاهد الأبحاث، والمشاركة في تحديات أو مسابقات الابتكار.

- الابتكار من الداخل إلى الخارج **inside-out innovation**: يركز هذا النموذج على استغلال وتسويق الأفكار أو التقنيات الداخلية أو الملكية الفكرية خارج المنظمة.

على سبيل المثال، ترخيص أو بيع التقنيات أو براءات الاختراع لشركاء خارجيين أو شركات فرعية، أو إنشاء برامج حضانة المؤسسات الناشئة لتشجيع ودعم الابتكارات الداخلية، أو التعاون مع كيانات خارجية في جهود التسويق المشتركة.

<sup>69</sup> Ibid.

- الابتكار المقترن **Coupled Innovation**: يتضمن الابتكار المقترن شركات تعاونية بين المنظمات لتطوير وتسويق المنتجات أو الخدمات أو الابتكارات التكنولوجية بشكل مشترك.

مثال ذلك التعاون البحثي بين الشركات والجامعات، أو المشاريع المشتركة أو التحالفات الاستراتيجية لمشاركة الموارد والخبرات، أو مبادرات التعاون المشترك مع العملاء لتطوير حلول مخصصة.

- شبكات الابتكار التعاوني **Collaborative Innovation Networks**: شبكات الابتكار التعاوني هي شبكات من الأفراد أو المنظمات التي تتعاون وتتبادل المعرفة لمعالجة التحديات المعقدة أو تحفيز الابتكار.

مثال ذلك منصات الابتكار عبر الإنترنت التي تسهل تبادل الأفكار، أو مجتمعات تبادل المعرفة أو المنتديات التي تركز على صناعات أو مجالات محددة، أو أنظمة الابتكار التي تجمع بين أصحاب المصلحة المتعددين لتعزيز التعاون والتبادل.

ومن المهم الإشارة إلى أن هذه النماذج لا تطبق منفردة فقط، فغالبًا ما تجمع المنظمات بين نماذج متعددة لتحقيق أهداف الابتكار المحددة الخاصة بها، ويعتمد الاختيار بينها أو بعضها على عوامل مثل القدرات الداخلية للمنظمة، وطبيعة الابتكار المطلوب، والسياق الصناعي، والموارد الخارجية والشركاء المتاحين.

## 2- تطبيق الابتكار المفتوح:

### 1-2 خطوات التطبيق الناجح للابتكار المفتوح:

-تحديد أهداف واضحة: تحديد أهداف ومقاصد مبادرات الابتكار المفتوح بوضوح، ممثلة في التحديات والابتكارات المراد تطبيقها والنتائج المرجوة.

- تعزيز ثقافة التعاون: تعزيز ثقافة التعاون والانفتاح داخل المؤسسة بتشجيع الموظفين على قبول المدخلات الخارجية ومشاركة المعرفة والمشاركة الفعالة في أنشطة الابتكار المفتوح.

- تشجيع الإبداع والتطوير المشترك: إشراك أصحاب المصلحة الخارجيين بشكل فعال، مثل العملاء والموردين والشركاء، في الإبداع والتطوير المشترك للحلول المبتكرة.

- تحديد الشركاء الخارجيين ذوي الصلة: استثمار الوقت والجهد في تحديد الشركاء الخارجيين المناسبين وإشراكهم.

- بناء الثقة والعلاقات: يعد بناء الثقة أمراً بالغ الأهمية لنجاح الابتكار المفتوح، إنشاء قنوات اتصال شفافة، والمشاركة في حوار منتظم والحفاظ على علاقات قوية مع الشركاء الخارجيين. تحديد الأدوار والتوقعات والاعتبارات المتعلقة بالملكية الفكرية.

- تسهيل تبادل المعرفة والتعلم: إنشاء آليات لتبادل المعرفة والدروس المستفادة من مبادرات الابتكار المفتوح داخل المؤسسة، جمع ونشر أفضل الممارسات والدروس المستفادة والنجاحات لتعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر والتحسين.
  - استخدام أدوات التعاون الرقمي: الاستفادة من أدوات ومنصات التعاون الرقمي لتسهيل التواصل وتبادل الأفكار وإدارة المشاريع مع الشركاء الخارجيين.
  - وضع استراتيجيات الملكية الفكرية: تطوير استراتيجيات واضحة لإدارة حقوق الملكية الفكرية في تعاونات الابتكار المفتوح.
  - قياس وتقييم الأثر: إنشاء مقاييس ومعايير تقييم لقياس تأثير وفعالية مبادرات الابتكار المفتوح الخاصة بالمؤسسة.
  - التكيف والتطور: المرونة والقدرة على التكيف في ممارسات الابتكار المفتوح ومراقبة البيئة الخارجية بشكل مستمر، والبقاء على اطلاع على الاتجاهات والتقنيات الناشئة، والاستعداد لتكييف الأساليب للاستفادة من الفرص الجديدة والتغلب على التحديات.
- 2-2 أخطاء تطبيق الابتكار المفتوح:** حتى تتمكن المؤسسات من تنفيذ نهج لابتكار المفتوح بنجاح، فمن الأفضل تجنب الوقوع في بعض المزالق التالية:<sup>70</sup>
- النظر إلى الابتكار المفتوح باعتباره عملية بسيطة لتفويض الابتكار إلى منظمة خارجية. بل على العكس، فهو تعاون ومشاركة حقيقية. يعد مشروع الابتكار المفتوح قبل كل شيء مغامرة إنسانية حيث يعمل جميع اللاعبين معاً لتحقيق هدف مشترك .
  - تكليف جهات خارجية بالعديد من المشاريع، فذلك لن يمكن من تجاوز مرحلة إثبات المفهوم.
  - مواجهة الجهات الخارجية بشكل مباشر بأساليب العمل الداخلية كما هي، إذ يجب أولاً إطلاع الفريق على تدخل هذه الجهات الفاعلة الجديدة، التي غالباً ما تكون عمليات عملها مختلفة .
  - عدم تحديد المجالات التي تريد العمل عليها وعدم تحديد جميع أصحاب المصلحة الداخليين الذين من المحتمل أن يشاركوا بنشاط في قيادة هذا المشروع.
- 3- إيجابيات وتحديات الابتكار المفتوح:** يقدم الابتكار المفتوح العديد من الفوائد للمؤسسات، ولكنه يأتي أيضاً مع نصيبه من التحديات:<sup>71</sup>
- 1-3 إيجابيات الابتكار المفتوح:**

<sup>70</sup> Vincent, Qu'est-ce que l'Open Innovation ? La définition complète et des exemples concrets, Opt.Cit.

<sup>71</sup> Nick Jain, Qu'est-ce que l'innovation ouverte ? Définition, types, modèles et bonnes pratiques, Op.Cit

- الوصول إلى المزيد من الأفكار والمهارات: يسمح الابتكار المفتوح للمؤسسات بالاستفادة من المصادر الخارجية للابتكار، مثل العملاء والموردين ومعاهد الأبحاث والشركات الناشئة.

-تسريع وقت طرح المنتجات في السوق: من خلال التعاون مع شركاء خارجيين.

- خفض تكاليف البحث والتطوير: يسمح الابتكار المفتوح للمؤسسات بتقاسم التكاليف والمخاطر المرتبطة بالابتكار، من خلال الشراكة مع جهات خارجية.

- زيادة المرونة والقدرة على التكيف: من خلال الاستفادة من البيانات الخارجية، تستطيع المنظمات الاستجابة بسرعة للاتجاهات الناشئة واحتياجات العملاء والابتكارات التكنولوجية.

- تحسين القدرة التنافسية: من خلال الاستفادة من المعرفة والقدرات الخارجية. ومن خلال الوصول إلى مجموعة واسعة من وجهات النظر والخبرات، يمكن للشركات تطوير منتجات أو خدمات أكثر ابتكارًا وتنافسية .

### 3-2 تحديات الابتكار المفتوح:

-المخاوف المتعلقة بالملكية الفكرية: قد يثير تبادل المعرفة والتعاون مع الشركاء الخارجيين مخاوف بشأن حماية الملكية الفكرية، ويتطلب الأمر إدارة دقيقة لحقوق الملكية الفكرية والاتفاقيات التعاقدية وآليات الثقة لضمان الحماية المناسبة للأصول القيمة؛ - إدارة عملية الابتكار: يمكن للابتكار المفتوح أن يؤدي إلى ظهور عدد أكبر من الأفكار والمساهمات، ومن هنا تأتي الحاجة إلى آليات فعالة لتصفية وتقييم واختيار الفرص الأكثر واعدة؛

- تعقيد التنسيق والإدارة: يتضمن الابتكار المفتوح إدارة العديد من الشراكات الخارجية والتعاون وتدفعات المعرفة. قد يكون تنسيق الأنشطة ومواءمة الأهداف وضمان التواصل الفعال أمرًا معقدًا، خاصة عند التعامل مع شركاء متنوعين؛

- مراقبة الجودة والتكامل: قد تختلف الأفكار والمدخلات الخارجية من حيث الجودة والتوافق مع أهداف المنظمة؛

- العثور على الشركاء المناسبين: قد يكون تحديد الشركاء الخارجيين المناسبين والتعامل معهم أمرًا صعبًا. ويتطلب هذا فهمًا عميقًا للنظام البيئي الخارجي، وبناء الشبكات وإقامة علاقات قائمة على الثقة مع شركاء موثوقين ومختصين؛

- الحواجز الثقافية والتنظيمية: قد يتطلب اعتماد الابتكار المفتوح تغييرًا ثقافيًا داخل المؤسسة، فقد يكون من الصعب التغلب على المقاومة الداخلية لمشاركة المعلومات، والتعاون مع الشركاء الخارجيين، وتبني عقلية أكثر انفتاحًا وتعاونًا.

## ثانياً: ابتكار المستخدم User innovation

قدم شومبيتر في أعماله الأولى عن الابتكار تصوراً بأن الابتكارات الأكثر تأثيراً ونفعاً اقتصادياً هي تلك الابتكارات التي بدأها رواد الأعمال وقدمتها المؤسسات الصغيرة والناشئة، وفي أعماله التالية نسبها بشكل أساسي لمختبرات البحث والتطوير للمؤسسات الكبيرة، وفي كلتا الحالتين، ساد التصور بأن الابتكارات تنشأ من المنتجين ويتم توفيرها للمستخدمين الوسيطين و/أو المستخدمين النهائيين من خلال المنتجات التي يتم تقديمها إلى السوق للبيع.

إلا أن خطأً بديلاً من الأبحاث ظهر في العقود الثلاثة الماضية يُظهر أن الابتكار يمكن أن تقوم به أيضاً المؤسسات والمستخدمون النهائيون والأفراد الذين يرغبون في استخدام ما يصنعونه بدلاً من بيعه، ويختلف الابتكار الذي يركز على المستخدم عن الابتكار التقليدي الذي يركز على المنتجين في ثلاثة جوانب: 1- كيف يستفيد المبتكر من الابتكار؛ 2- نوع المعرفة المعنية والابتكارات الناتجة؛ و3- آليات الانتشار.

### 1- مفهوم ابتكار المستخدم ودوافعه:

#### 1-1 تعريف ابتكار المستخدم: ابتكار المستخدم مفهوم طرحه إريك فون هيبيل Eric Von Hippel

بشكل منهجي في عام 1976، ويشير حسبه إلى المؤسسات أو المستهلكين الأفراد الذين يستفيدون من استخدام منتج أو خدمة قاموا بتطويرها<sup>72</sup>.

وفي نفس السياق يُعرّف بأنه "عملية يقوم فيها الأفراد أو المؤسسات بتطوير منتجات أو خدمات جديدة تلي احتياجاتهم الخاصة، بدلاً من احتياجات السوق."<sup>73</sup>

وغالباً ما يتضمن ابتكار المستخدم تعديل أو تخصيص المنتجات الموجودة لتناسب الاحتياجات المحددة للمستخدم، حيث يتم تطويرها من قبل المستخدمين لتلبية احتياجاتهم الخاصة، بدلاً من تطويرها من قبل الشركات للسوق العامة، ويمكن أن يتخذ ابتكار المستخدم أيضاً شكل منتجات أو خدمات جديدة تماماً يتم تطويرها من قبل المستخدمين لتلبية احتياجاتهم الخاصة.

وفق هذا المفهوم لا ابتكار المستخدم، فالابتكار يعني إنشاء نموذج أولي وظيفي جديد يمكن استخدامه فقط، وهو ما لا يتوافق بشكل كامل مع الفهم السابق لما يميز الابتكار عن الاختراع، إذ تتطلب معظم التعريفات السابقة للابتكار شكلاً من أشكال الاستغلال التجاري، وأبرزها التقديم في أسواق المنتجات أو الخدمات، كشرط لتسمية شيء ما بالابتكار<sup>74</sup>. وقد اتبع الباحثين في مجال ابتكار المستخدم المفهوم الواسع للابتكار في دليل أوسلو (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) منذ تعديله في

<sup>72</sup> Von Hippel E., The sources of innovation, New York , Oxford University Press, 1988.

<sup>73</sup> User Innovation, <https://www.reallygoodinnovation.com/glossaries/user-innovation> 2025/01/24 تم الاطلاع في

<sup>74</sup> Nikolaus Franke and Christian Lüthje, User Innovation, OXFORD RESEARCH ENCYCLOPEDIA, BUSINESS AND MANAGEMENT, 2020, P.04.

[https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/i/entrep/4\\_forschung/full-text-papers/franke\\_luethje\\_2020\\_User\\_innovation.pdf](https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/i/entrep/4_forschung/full-text-papers/franke_luethje_2020_User_innovation.pdf)

عام 2018، والذي ينص على: "الابتكار هو منتج أو عملية جديدة أو محسنة (أو مزيج منهما) تختلف بشكل كبير عن المنتجات أو العمليات السابقة للوحدة والتي تم توفيرها للمستخدمين المحتملين (منتج) أو تم إدخالها للاستخدام من قبل الوحدة (عملية)، يصف المصطلح العام "الوحدة" الجهة المسؤولة عن الابتكارات، يشير إلى أي وحدة مؤسسية في أي قطاع، بما في ذلك الأسر وأعضائها الأفراد"<sup>75</sup>.

ووفق هذا التعريف المعدل للابتكار لم يعد يتطلب تسويق منتج أو خدمة جديدة في الأسواق لتصنيفها على أنها ابتكار.

## 2-1 خصائص ابتكار المستخدم: استخدم عدة باحثين التعريف الذي قدمه إريك فون هيبيل Eric Von Hippel،

ووسَّعه العديد من الباحثين الآخرين بمفردهم أو بمشاركته، بحيث تم تحديد مجموعة خصائص أساسية لابتكار المستخدم كما يلي:<sup>76</sup>

- من حيث نوع المستخدمين المبتكرين: وهناك نوعين:

\* المستخدمين المبتكرين بشكل فردي: وهو أن يقوم بالابتكار مؤسسة بمفردها أو فرد واحد؛

\* مجتمع المستخدمين: وهو أن يتجمع المستخدمون المبتكرون معاً في مجتمعات يتشاركون فيها بحرية معرفتهم ونتائج ابتكاراتهم

فمن الوظائف المهمة لمجتمعات الابتكار تحفيز ممارسة مشتركة لتجميع الابتكارات، وتعتبر هذه المجتمعات غير متجانسة: حيث يوجد مستخدمون رائدون وباحثون بسيطون عن المعلومات، ويشكل تبادل المعلومات الدافع الجوهري لأعضاء المجتمع، كما يوفر المجتمع للمشاركين: (1) القدرة على التواصل الاجتماعي؛ (2) الدعم؛ (3) المعلومات؛ (4) مفهوم الانتماء و(5) الهوية الاجتماعية.<sup>77</sup>

- من حيث نوع الابتكار:

\* إنشاء مستخدم: تطوير تقنية أو معدات أو برامج جديدة تماماً؛

\* تعديل المستخدم: أي تعديل قد تقوم به المؤسسة أو فرد على تقنية أو برنامج أو معدات موجودة.

- من حيث الهدف من تطوير الابتكار:

<sup>75</sup> OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th edition. Paris, Luxembourg: OECD Publishing.

<sup>76</sup>Carolyn Eckinger and Mark Sanders, User Innovation and Business Incubation, USE Working Paper Series nr: 19-16, Netherland, pp.05-08.

<sup>77</sup> Von Hippel, E., Democratizing innovation, Cambridge, MA: MIT Press, 2005, P.96

\* الاستخدام الشخصي: عندما يقوم بالابتكار الأفراد؛

\* الاستخدام الداخلي: عندما يقوم بالابتكار المؤسسات.

### 3-1 دوافع ابتكار المستخدم: توجد عدة دوافع تجعل المستخدمين لا يكتفون بما يقدمه المنتجون من منتجات

وخدمات فيقبلون على الابتكار بأنفسهم، ومن أهم هذه الدوافع والأسباب نجد:<sup>78</sup>

- الحاجة إلى حلول: يعبر المثل القائل " الحاجة أم الاختراع" عن المحرك الرئيسي لأنشطة ابتكار المستخدم، فالغالبية العظمى من المستخدمين الذين يبتكرون يفعلون ذلك لحل مشاكل الاستخدام الشخصي أو للحصول على الحلول التي تناسب احتياجاتهم بشكل أفضل.

- الحصول على قيمة الاستخدام: حيث يمكن للمستخدمين بحكم التعريف الاستفادة في المقام الأول من استخدام

التقنيات والمنتجات والخدمات المبتكرة.

- صعوبة نقل المعلومات عن احتياجات المستخدمين: إن احتياجات المستخدمين تكون ضمنية، وتتعلق غالباً

بالإدراكات الحسية، لأنه من الصعب عليهم وصف تفضيلاتهم بدقة، مثلاً فيما يتعلق بالعطر المثالي، أو قطعة الأزياء، أو الفيلم، ويفتقر المستخدمون أيضاً إلى الوعي باحتياجاتهم فيما يتعلق بالسلوك المعقد، وحتى لو كان لدى المستخدمين نظرة ثابتة لتفضيلاتهم وكانوا قادرين على التعبير عنها، وحتى لو تلقى المنتج هذه المعلومات بالفعل، وكان قادراً على فهمها، وكان على استعداد لتطوير منتج يتكيف مع هذه التفضيلات فإن عملية التطوير تستغرق دائماً وقتاً، في حين يحتاج العديد من المستخدمين إلى حل فوري.

- المتعة والتعلم: يشير المستخدمون المبتكرون غالباً إلى أنهم يرون مشاركتهم كتجربة مجزية للذات تولد متعة شخصية

وتوفر فرصاً متعددة للتعلم.

- كسب التقدير: يذكر المستخدمون المشاركون في مجتمعات ابتكار المستخدم أنهم مدفوعون بكسب التقدير والولاء

في مثل هذا المجتمع، كما يمكن أن تؤدي السمعة الطيبة في مجتمع الابتكار إلى مستويات أعلى من الرضا عن مهمة الابتكار أو تعزيز مشاعر احترام الذات، وقد كشفت الدراسات التجريبية حول سلوك المستخدم في مجتمعات الابتكار أن الإيثار (أي الرغبة في مساعدة الآخرين) يدفع المستخدمين أيضاً إلى الانخراط في الابتكار.

- المنفعة المالية: يرى بعض المستخدمين المبتكرين القيمة التي قد توفرها إنجازاتهم للآخرين ويجفزههم على الأقل جزئياً

<sup>78</sup> (بتصرف) Nikolaus Franke and Christian Lüthje, Op.Cit, PP 06-09.

احتمال جني الأموال، كما يقوم البعض بترخيص تقنياتهم وبيع ابتكاراتهم للمنتجين التجاريين، ويقرر آخرون استغلال الفرص الريادية من خلال بدء أعمالهم الخاصة والتحول إلى "رواد أعمال مستخدمين"، وبالتالي فإن توقعات المنفعة النقدية، أيضاً تحفز المستخدمين على الابتكار.

## 2- المستخدم ودوره في قيادة الابتكار:

يعرّف إريك فون هيبيل Eric Von Hippel "المستخدمون هم مؤسسات أو مستهلكون أفراد يتوقعون الاستفادة من استخدام منتج أو خدمة، وعلى النقيض من ذلك، يتوقع المصنعون الاستفادة من بيع منتج أو خدمة"<sup>79</sup>

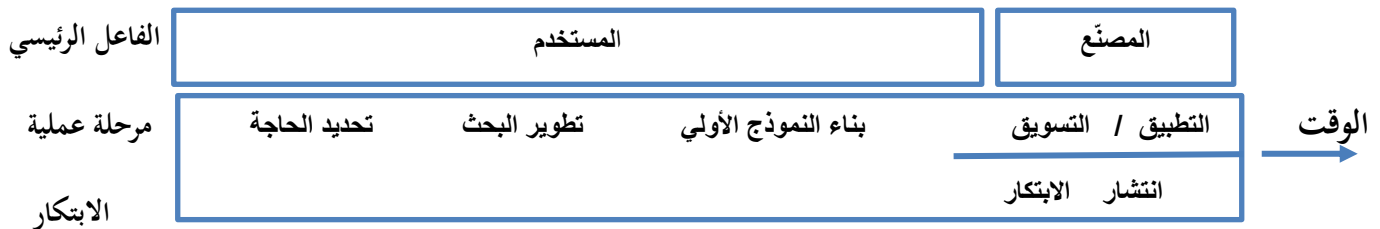
يمكن أن يوجد المستخدمون المبتكرون في كل من إعدادات B2C (المستهلكون والأسر) و B2B (مستخدمو المؤسسات والمستخدمون المحترفون)، ومن الواضح أن معظم المستهلكين يستفيدون في المقام الأول من استخدام السلع الاستهلاكية التي يشترونها وبالتالي يمكن تصنيفهم كمستخدمين نهائيين، الغالبية العظمى من المؤسسات هي مستخدمون أيضاً، حيث تطبق التكنولوجيا والآلات والبرامج والمركبات وما إلى ذلك لإنتاج المنتجات والخدمات التي تقدمها للآخرين<sup>80</sup>.

واعتباراً من أن المستخدم الرائد هو مستخدم يتمتع بخبرة جيدة في مجاله ولديه احتياجات محددة، فإنه يقود العملية الابتكارية من خلال الخطوات التالية:

إدراك أن هناك حاجة إلى تقدم في الأجهزة/ اختراع الجهاز/ بناء نموذج أولي / إثبات قيمة النموذج الأولي من خلال تطبيقه/ نشر معلومات مفصلة حول قيمة الاختراع وكيفية تكرار جهاز النموذج الأولي.

أما دور مصنع الجهاز في العملية فيكون فقط بعد حدوث جميع الخطوات المذكورة أعلاه، إذ عادة يقوم المصنع بعد ذلك بما يلي: إجراء أعمال هندسة المنتج على جهاز المستخدم لتحسين موثوقيته وسهولة تشغيله/ تصنيع المنتج المبتكر وتسويقه وبيعه.

### الشكل رقم: 03 عملية ابتكار المستخدم



Source : Von Hippel E., The sources of innovation, New York , Oxford University Press, 1988, P.25.

<sup>79</sup> Von Hippel, E., Democratizing innovation, Cambridge, MA: MIT Press, 2005,P.03.

<sup>80</sup> Nikolaus Franke and Christian Lüthje, Op.Cit.P.03.

غالبًا ما يبتكر المستخدمون لأنهم يتوقعون الاستفادة من استخدام ابتكاراتهم، وفي مثل هذه الحالات، من المنطقي بالنسبة لهم تجاهل احتياجات السوق العامة، وبالتالي لا يحتاجون إلى الاستثمار في جمع المعلومات حول احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، كما يفعل المنتجون.

وفي عملية تطوير الحلول، يميل المستخدمون أيضًا إلى استخدام أصولهم الملموسة الحالية وإعادة استخدام المعرفة الحالية بطرق إبداعية، هذا ما يفسر تحكّم المستخدمون في موارد محدودة للغاية، وخاصة في إعدادات B2C ما يجبرهم على العمل في ممرات الابتكار منخفضة التكلفة.<sup>81</sup>

### 3- أهمية ابتكار المستخدم: إن الابتكار الذي يوجهه المستخدم قد يكون له عدد من الفوائد لكل من الأفراد

والمؤسسات المعنية، وللمجتمع ككل:

-بالنسبة للأفراد والمؤسسات: يمكن أن يوفر لهم هذا الابتكار شعورًا بالتمكين والوكالة، حيث يصبحون قادرين على تطوير حلول لمشاكلهم الخاصة بدلاً من الاعتماد على مصادر خارجية، كما يمكن أن يساعد في بناء وتعزيز مجتمعات المستخدمين الذين يتشاركون اهتمامات واحتياجات مماثلة، والذين يمكنهم التعاون ودعم بعضهم البعض في جهودهم الابتكارية.

-بالنسبة للمجتمع: يمكن أن يساعد الابتكار الذي يوجهه المستخدم في دفع النمو الاقتصادي والتقدم، مع تطوير منتجات وخدمات جديدة وطرحها في السوق، كما يمكن أن يعزز التنوع الاجتماعي والثقافي، حيث قد تكون ابتكارات المستخدم أكثر تنوعًا وتعكس الاحتياجات والتفضيلات المحددة للمجتمعات المختلفة، وعلاوة على ذلك، يمكن أن يساعد ابتكار المستخدم في إضفاء الطابع الديمقراطي على عملية الابتكار، حيث يسمح بمشاركة مجموعة أوسع من الأفراد والمؤسسات، وليس فقط المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الكبيرة.

### 4 - أفضل الأمثلة حول ابتكار المستخدم: تعتبر الأمثلة التالية أهم ما عرفه نموذج ابتكار المستخدم من تطبيق في الواقع،

والتي غالبًا ما تتحدى الصناعات القائمة وتخلق أسواقًا جديدة:<sup>82</sup>

- البرمجيات مفتوحة المصدر **Open Source Software**: تم تطوير مشاريع مثل Linux و Apache HTTP Server من قبل المستخدمين الذين أرادوا بديلاً للبرمجيات التجارية، يسمح مجتمع المصدر المفتوح للمستخدمين بالمساهمة في البرمجيات وتحسينها بشكل تعاوني، مما يؤدي إلى تطبيقات واسعة الاستخدام وقوية؛

<sup>81</sup> Ibid, p.09.

<sup>82</sup> <https://www.quora.com/What-are-the-greatest-examples-of-user-innovation-ever>

تم الاطلاع في: 2025/01/30

- الطباعة ثلاثية الأبعاد **3D Printing** : مكّنت حركة Maker المستخدمين من تصميم وطباعة الأشياء الخاصة بهم، بدءًا من الألعاب إلى الأطراف الاصطناعية، تسمح منصات مثل Thingiverse و MyMiniFactory للمستخدمين بمشاركة تصميماتهم، وتعزيز الابتكار في مجالات مختلفة؛
- الإلكترونيات **DIY Electronics** : مكّنت منصات مثل Arduino و Raspberry Pi المستخدمين من إنشاء مشاريع إلكترونية مخصصة، تم استخدام هذه الأدوات لتطوير كل شيء من أنظمة التشغيل الآلي البسيطة للمنزل إلى الروبوتات المعقدة؛
- مجتمعات التعديل **Modding Communities** : تتمتع ألعاب الفيديو مثل "Minecraft" و "Skyrim" بمجتمعات تعديل مزدهرة حيث ينشئ المستخدمون محتوى وميزات وتجارب جديدة، مما يطيل بشكل كبير عمر الألعاب الأصلية ومنتعتها؛
- الحلول الجماعية **Crowdsourced Solutions** : تسمح مواقع الويب مثل InnoCentive للشركات بنشر التحديات ودعوة المستخدمين لتقديم حلول مبتكرة، وقد أدى هذا النموذج إلى تحقيق اختراقات في مجالات مختلفة، بما في ذلك الرعاية الصحية والهندسة؛
- منصات التواصل الاجتماعي **Social Media Platforms** : ابتكر المستخدمون على منصات مثل Twitter و Instagram طرقًا مبتكرة للتواصل ومشاركة المحتوى، مما أدى إلى أشكال جديدة من التعبير واستراتيجيات التسويق وبناء المجتمع؛
- تعديل المنتجات الاستهلاكية **Consumer Product Modification** : تم تصميم منتجات مثل ساعة Swatch في البداية للبساطة والأناقة، لكن المستخدمين بدأوا في تخصيصها، مما أدى إلى سوق للإصدارات المخصصة واتجاه جديد في إكسسوارات الموضة؛
- الأجهزة المفتوحة **Open Hardware** : تم إنشاء مشاريع مثل طابعة RepRap ثلاثية الأبعاد من قبل المستخدمين الذين أرادوا جعل الطباعة ثلاثية الأبعاد أكثر سهولة في الوصول إليها، ألهم مشروع RepRap عددًا لا يحصى من التكرارات والتحسينات في تقنية الطباعة ثلاثية الأبعاد؛
- تطبيقات الصحة واللياقة البدنية **Health and Fitness Apps** : أنشأ المستخدمون تطبيقات وقاموا بتعديلها لتتبع صحتهم ولياقتهم البدنية وتحسينها، مما أدى إلى ابتكارات في مراقبة الصحة الشخصية واستراتيجيات العافية.

### ثالثًا: التعهيد الجماعي Crowdsourcing

لقد أدى تطوير الويب 2.0 إلى ظهور نماذج جديدة للأعمال، والتواصل، والعلاقات الشخصية، والتعلم، وما إلى ذلك، و "التعهيد الجماعي" هو أحد هذه النماذج المتعلقة بالأعمال والابتكار.

#### 1- مفهوم التعهيد الجماعي Crowdsourcing:

كلمة Crowdsourcing هي اختصار لمصطلحي Outsourcing و Crowd، ويمكن ترجمتها إلى

"الاستعانة بمصادر خارجية للجمهور"، وهو مفهوم حديث نشأ كسمة مميزة لظاهرة الويب 2.0، حيث ابتكره مستخدم إنترنت مجهول خلال مناقشة في أحد منتديات الإنترنت، وقد تم صياغة المصطلح أكاديمياً سنة 2006 من قبل الصحفي الأمريكي جيف هاو Jeff Howe، في محاولة أولى لوضع تصور للمصطلح، وقد عرفه بأنه "عمل شركة أو مؤسسة تأخذ وظيفة كان يؤديها موظفون وتستعين بمصادر خارجية لشبكة غير محددة (وكبيرة بشكل عام) من الأشخاص في شكل دعوة مفتوحة، يمكن أن يأخذ هذا شكل إنتاج متبادل (عندما يتم تنفيذ الوظيفة بشكل تعاوني)، ولكن غالباً ما يتم تنفيذها أيضاً من قبل فرد واحد"<sup>83</sup>.

والتعريفات الموجودة في الأدبيات الأكاديمية حول هذا الموضوع مستوحاة إلى حد كبير من تعريف جيف هاو

Jeff Howe

ويعرفه ليبراتي Lebraty "التعهد الجماعي يعني قيام منظمة، عبر موقع على شبكة الإنترنت، بتعهد نشاط إلى عدد كبير (حشد) من الأفراد الذين تكون هويتهم في أغلب الأحيان مجهولة"<sup>84</sup>

كما يعتقد شانال و كارون Chanal V. et M.L. Caron أن التعهد الجماعي يشير إلى فتح عملية الابتكار في الشركة والتي تهدف إلى دمج المهارات المنتشرة خارج الشركة من خلال منصة الإنترنت<sup>85</sup>.

وفي محاولة لتحديد خصائص التعهد الجماعي وتمييزه عن أي مبادرة أخرى على الإنترنت، سعى كل من Estellés-Arolas و González-Ladrón-de-Guevara من خلال مراجعة الأدبيات إلى تعريفات مختلفة للتعهد الجماعي، وبعد تحليل أكثر من 200 وثيقة، وجدوا أكثر من 40 تعريفاً مختلفاً، فحدد المؤلفون ضمن هذه التعريفات ثمانية عناصر أساسية يجب أن تحتوي عليها أي عملية ل "تعهد جماعي"<sup>86</sup>:

- وجود حشد محدد بوضوح؛
- وجود مهمة ذات هدف واضح؛
- المكافأة التي يتلقاها الحشد واضحة؛
- تحديد هوية المتعهد الجماعي بوضوح؛
- المكافأة التي سيتلقاها المتعهد الجماعي محددة بوضوح؛

<sup>83</sup> Estellés-Arolas, Enrique & Navarro-Giner, Raul & L. Guevara, Fernando González, Crowdsourcing Fundamentals: Definition and Typology, 2015, P.01.

<sup>84</sup> Jean-Fabrice Lebraty. Vers un nouveau mode d'externalisation : le crowdsourcing. 12ème conférence de l'AIM, Jun 2007, Lausanne, Suisse, P.09.

<sup>85</sup> Chanal V. et M.L. Caron, The difficulties involved in developing business model open to innovation communities: the case of Crowds spirit platform, *M@n@ement*, 13(4), P.335.

<sup>86</sup> Estellés-Arolas, E., & González-Ladrón-de-Guevara, F, Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information science*, 38(2), 2012, P.196.

- إنها عملية مخصصة عبر الإنترنت من النوع التشاركي؛
- تستخدم دعوة مفتوحة ذات مدى متغير؛
- تستخدم الإنترنت.

## 2- أنواع التعهيد الجماعي:

لاحقاً، أجرى Estellés-Arolas & González-Ladrón-de-Guevara كذلك مراجعة أخرى للأدبيات بحثاً عن تصنيفات مختلفة للتمويل الجماعي، وقد حصلوا على ستة وثائق أفادت بتصنيف قائم على المهام، تم التوصل إلى تصنيف متكامل يتألف من 5 أنواع رئيسية:<sup>87</sup>

- **البث الجماعي:** مبادرات التمويل الجماعي الشبيهة بالمسابقات، حيث يتم اقتراح مشكلة أو مهمة على الحشد، ويتم مكافأته على من يحلها أولاً أو يقوم بها بشكل أفضل.

- **التعاون الجماعي:** مبادرات التعهيد الجماعي التي يتم فيها التواصل بين أفراد الحشد، بينما يظل صاحب المبادرة على الهامش . يمكن العثور على نوعين فرعيين يختلفان في الهدف النهائي:

\* العصف الذهني الجماعي: جلسات العصف الذهني الجماعية عبر الإنترنت، حيث يتم طرح أفكار مختلفة ويمكن للحشد دعم هذه الأفكار بتعليقاتهم وأصواتهم، (على سبيل المثال IdeaJam )

\* الدعم الجماعي: في هذه الحالة، يقوم العملاء أنفسهم بحل شكوك ومشاكل العملاء الآخرين حتى لا يحتاجوا إلى الاتصال بدعم العملاء الرسمي (على سبيل المثال Get satisfaction )

- **المحتوى الجماعي:** في مهام التعهيد الجماعي هذه، يستخدم الحشد عملهم ومعرفتهم لإنشاء أو العثور على محتوى من أنواع مختلفة ولكن ليس بطريقة تنافسية، يمكن العثور على ثلاثة أنواع فرعية :

\* الإنتاج الجماعي: المبادرات التي يجب أن ينشئ فيها الحشد المحتوى، كما يتم ذلك بشكل فردي عند ترجمة أجزاء قصيرة من النص أو وضع علامات على الصور (على سبيل المثال Amazon Mechanical Turk )

\* البحث الجماعي: مبادرات التعهيد الجماعي حيث يبحث الجمهور عن محتوى على الإنترنت لأي غرض (أي: مراجعة البدائل لبراءات الاختراع)

<sup>87</sup>Estellés-Arolas, Enrique & Navarro-Giner, Raul & L. Guevara, Fernando González, Crowdsourcing Fundamentals: Definition and Typology, Op.Cit.P.09.

\* التحليل الجماعي: المبادرات التي يبحث فيها الجمهور ولكن ليس في الإنترنت ولكن داخل مستندات الوسائط المتعددة مثل مقاطع الفيديو أو الصور ( أي: Stardust@home )

- التمويل الجماعي: في مبادرات التمويل الجماعي، يسعى الفرد أو المنظمة أو الشركة للحصول على تمويل من الجمهور مقابل مكافأة ( أي: Kickstarter )

- الرأي الجماعي: في هذه الحالة، يكون الهدف هو معرفة آراء المستخدمين حول قضية أو منتج معين من خلال التصويت أو التعليقات أو العلامات أو حتى بيع الأسهم (أي: ModCloth , Intrade).

### 3- فوائد وحدود التعهيد الجماعي:

1-3 أهمية التعهيد الجماعي: تميز الأدبيات بين خمسة أسباب رئيسية تدفع المنظمة إلى استخدام التعهيد

الجماعي<sup>88</sup>:

- إن عدد وتنوع الحشود المنخرطة في أداء المهمة يوفر إمكانية الوصول إلى مجموعة من المهارات والأفكار والموارد التي هي أكبر بكثير مما تمتلكه الشركة داخلياً؛

- استخدام الحشود يسمح للشركة أيضاً بتوليد التنوع والأفكار والمشاريع الجديدة: في أغلب الأحيان، يكون البحث داخل المؤسسة محلياً، مما يعني أن الشركة عالقة في محيط الحلول ولا يمكنها الحصول إلا على تعديلات تدريجية صغيرة، وبالتالي فإن التعهيد الجماعي يسمح للمؤسسة بالهروب من فخ التزايد التدريجي.

- يتيح التعهيد الجماعي أيضاً إمكانية تقليل تكلفة تنفيذ مهام معينة بشكل جذري، على الرغم من أن الأجر قد يكون مرتفعاً جداً في بعض الأحيان، إلا أن التعويض في أغلب الأحيان يكون متواضعاً أو حتى غير موجود، إذ دوافع الأفراد المشاركين غالباً ما تكون غير مالية (متعة حل المشكلات على سبيل المثال)، مما يقلل من الحاجة إلى الحوافز المالية لإشراكهم.

- يؤدي التعهيد الجماعي إلى زيادة المنافسة في تنفيذ أنشطة معينة (إنه يضع الفرق الداخلية في منافسة مع مجموعة عالمية من الباحثين الآخرين)، مما يحفز الباحثين ويزيد الإنتاجية ويساعد في التغلب على مقاومة التغيير؛

- يسمح التعهيد الجماعي للمؤسسة بالاستعانة بمصادر خارجية للتعامل مع الفشل والمخاطر المرتبطة بنشاط ما، حيث تدفع المؤسسة فقط مقابل المنتجات أو الخدمات التي تلي توقعاتها، حتى لا تضطر إلى التعامل مع إخفاقات فرقها.

<sup>88</sup> Thierry Burger-Helmchen et Julien Pénin, Crowdsourcing : définition, enjeux, typologie, Management & Avenir, (n° 41),2011/1, PP.263-264.

### 2-3 حدود التعهيد الجماعي: على غرار فوائده، يمكن تسجيل خمسة تهديدات أو سلبيات للتعهيد الجماعي:<sup>89</sup>

- السرية : التمويل الجماعي لا يترك مجالاً كبيراً للخصوصية كما هو الحال مع كل شيء تقريباً على الإنترنت، فإن تحديات التمويل الجماعي متاحة لأي شخص تقريباً، وهذه مشكلة تواجه المؤسسات التي لديها معلومات حساسة للغاية تتعلق بالمشكلة التي تحاول حلها؛

- الانتحال: مع التمويل الجماعي، هناك دائماً احتمال أن يحاول عدد قليل من التفاح الفاسد لعب اللعبة من خلال سرقة أعمال أو أفكار أشخاص آخرين من أجل الفوز بالجائزة. قد يقوم البعض بالسرقة دون قصد؛

- حقوق الملكية الفكرية: يمكن أن يصبح هذا العيب كارثياً إذا لم تتم إدارته بشكل صحيح، عادةً ما تكون حقوق الملكية الفكرية مملوكة لمخترع الفكرة. وهذا يعني أن الشركات يجب أن تضمن نقل حقوق الملكية الفكرية للفكرة الفائزة إليها بمجرد انتهاء التحدي؛

- الهواة: التعهيد الجماعي يعتمد في الغالب على الهواة، إذ يشارك العديد من الهواة في تحديات التعهيد الجماعي، الجمهور مليء بالهواة والخبراء الذين يتطلعون إلى مشاركة أفكارهم المبتكرة مع العالم؛

- احتمال الفشل: خاصة إذا كانت المشكلة ملحة وليس هناك خيارات أخرى، إذ من المحتمل قضاء الكثير من الوقت والجهد في إدارة مسابقة التعهيد الجماعي دون الوصول إلى حلول، فسيكون هذا مدمراً.

#### 4- أمثلة للتعهيد الجماعي: تعتبر ويكيبيديا المثال النموذجي للتعهيد الجماعي، كأكبر موسوعة في العالم وأكثرها

ديناميكية بفارق كبير، ومع أكثر من 4 ملايين مقال باللغة الإنجليزية، كما توجد امثلة عديدة ناجحة يمكن ذكر بعضها كما يلي:<sup>90</sup>

مثال 01: Enterprise Works تمكين مجتمع من الخبراء والباحثين أو المبدعين من الاختراع والابتكار: أطلقت Enterprise Works، وهي منظمة غير حكومية تحارب الفقر في أفريقيا، دعوة إلى حشد الخبراء والباحثين والمخترعين لتقديم مشروع لتطوير حل لسكان أفريقيا.

الهدف: توفير نظام منخفض التكلفة لاستعادة المياه للسكان الفقراء في أفريقيا، مما يمكنهم من مكافحة الأمراض المرتبطة بالمياه غير الصالحة للاستهلاك.

<sup>89</sup> Heather Bakir, The Top 5 Crowdsourcing Advantages and Disadvantages, [https://www-herox-com.translate.google/blog/972-the-top-5-crowdsourcing-advantages-and-disadvantages?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=fr&\\_x\\_tr\\_hl=fr&\\_x\\_tr\\_pto=rq](https://www-herox-com.translate.google/blog/972-the-top-5-crowdsourcing-advantages-and-disadvantages?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=fr&_x_tr_hl=fr&_x_tr_pto=rq)

<sup>90</sup> Lidia Boutaghane, 3 exemples de crowdsourcing et leurs résultats concrets, 02/04/2014, <https://visionarymarketing.com/fr/2014/04/02/exemples-crowdsourcing/> تم الاطلاع في: 2025/03/02

## الطريقة المستخدمة InnoCentive Marketplace: (ملكية)

النتائج: تم إشراك 1188 مبدعًا، لتقديم 164 حلًا مقترحًا في 60 يومًا، مع مكافأة قدرها 15000 دولار، مما يوفر مصدرًا لمياه الشرب من الأمطار وبأسعار معقولة للمنازل في البلدان النامية، مما أدى إلى تغيير اقتصاد القرية من خلال السماح للمسؤولين عن جمع المياه انتقل إلى العمل أو الدراسة وساعد في تطوير الأعمال المحلية القائمة على العرض والتركيبات.

**مثال 02: تحدي Microsoft StudyKa إطلاق مسابقة أفكار بين الطلاب:** أطلقت شركة مايكروسوفت مسابقة بين حشد من الطلاب من عدة مدارس حول خطة اتصال لأحد منتجاتها، وهذا يسمح للطلاب بإظهار مهاراتهم.

الهدف: العثور على أفكار تواصل جديدة ومبدعة لإطلاق منتج.

الطريقة المستخدمة: موقع حشد المصادر (Studyka) لاجتماع من الطلاب من عدة مدارس.

النتائج: 631 مشاركًا في التحدي، تمكنت خمسة فرق فقط من المتأهلين للنهائيات من تقديم مشروعهم إلى الإدارة العليا لشركة Microsoft. في بعض الحالات، يتم استقطاب الطلاب من قبل الشركة باستخدام Studyka.

## **مثال 03: تخصيص المنتجات الاستهلاكية في السوق (Zazzle)**

الهدف: إتاحة إمكانية تخصيص أي منتج على منصة Zazzle حسب الطلب، توفر Zazzle الأدوات والسوق لكل ما يمكن للجمهور تخيله وتخصيصه.

الطريقة المستخدمة: السوق (تكنولوجيا خاصة) تسمح للمصممين بتقديم إبداعاتهم وللمستهلكين بتخصيص المنتجات التي يرغبون في شرائها عن طريق اختيار التصميم، مزيج من LaFraise وEbay.

النتائج: + 1300 موظف يخدمون ملايين العملاء في Zazzle، خلال 10 سنوات فقط من الوجود.

## الخلاصة

تطرقنا في هذا المحور إلى أهم النماذج الحديثة للابتكار، والمتمثلة في: الابتكار المفتوح، ابتكار المستخدم، والتعهد الجماعي، حيث تبين أن كل نوع له مميزات شجعت على انتشاره وبالمقابل سلبيات توجب تخطيطها لنجاحه.

كما يظهر أن هذه النماذج تشترك في صفة أساسية تتمثل في أنها تعتمد على جمع المعلومات من مصادر خارجية مختلفة من أجل تحقيق الابتكار، وتتميز بإطارها القانوني، مع وجود بعض الفروقات في أسلوب التعامل مع مصادر المعلومات وتنوع وسائل التواصل.

| المؤلفون                    | السياق القانوني       | الهدف                       | أصل المساهمات         |  |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|--|
| Chesbrough(2003, 2007)      | حماية الملكية الفكرية | فتح عملية الابتكار          | شركاء الابتكار        | الابتكار المفتوح<br><b>Open innovation</b> |
| von Hippel (1988, 2005)     | حماية الملكية الفكرية | الابتكار عن طريق المستخدمين | المستخدمين            | ابتكار المستخدم<br><b>User innovation</b>  |
| Howe (2006), Lebraty (2007) | حماية الملكية الفكرية | إنتاج جماهيري               | جموع الجماهير والحشود | التعهد الجماعي<br><b>Crowdsourcing</b>     |

المحور الخامس

مراحل عملية الابتكار

## تمهيد

كما هو الحال مع جميع الأنشطة الاقتصادية، يجب أن يستجيب الابتكار لعملية ملموسة ومخططة، إذ هناك عوامل متنوعة عديدة، مثل المهارات المتاحة داخليًا أو خارجيًا، أو قطاع النشاط أو حجم المؤسسة، تؤثر على بناء هذه العملية التي تختلف باختلاف كل مؤسسة.

## الأهداف التعليمية:

- إدراك أهمية التخطيط والتنظيم لعملية الابتكار؛
- التعرف على مختلف مراحل العملية الابتكارية؛
- معرفة مراحل دورة الابتكار.

## أولاً: نهج العملية الابتكارية

يشير الابتكار في كثير من الأحيان إلى إيجاد منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين المنتجات أو الخدمات الموجودة، ولكن سبق وتعرضنا في المحور الأول إلى أنواع وتصنيفات الابتكار فهناك ابتكار العملية، الابتكار التسويقي والابتكار التنظيمي .

...

ويتطلب تحقيق الابتكار عملية منظمة وهيكلية مكونة من خطوات متعاقبة، وعلاوة على ذلك، فإن مفهوم ثقافة الابتكار التي تمتد في جميع أنحاء الشركة ستكسبها أرضية راسخة، والتي تؤدي إلى نشوء عملية ابتكار وفق استراتيجية ثابتة ومنظمة، قريبة من إدارة المشاريع:<sup>91</sup>

**الخطوة 1: تطوير ثقافة حقيقية للابتكار:** تتضمن عملية الابتكار الجيدة تنفيذ تغييرات معينة في المؤسسة، وتطوير ثقافة حقيقية للابتكار، وتتطلب هذه الرغبة على وجه الخصوص طريقة جديدة للنظر في العمليات الداخلية، من خلال خلق بيئة أكثر ملاءمة: إلى ظهور أفكار جديدة، إشراك جميع الأقسام (وليس فقط قسم البحث والتطوير) لخلق تآزر حقيقي.

وبهذا المعنى، فإن غرس المرونة يعد فكرة جيدة، لأنه يشجع على التكيف مع التغيير، فالمزيد من التعاون وبيئة العمل الأكثر مرونة وأفقية تزيد من إبداع الموظفين عشرة أضعاف.

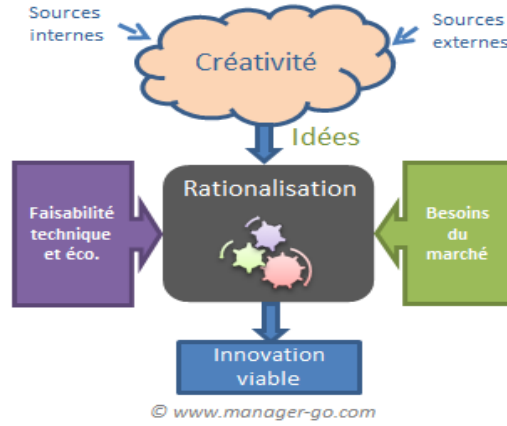
**خطوة 2: تحديد أهداف الابتكار:** يجب تحديد أهداف واضحة، ورغم أن طموح أي عمل تجاري ينعصر في كسب المال والبقاء، لكن الطرق للوصول إلى ذلك تختلف، والمسارات المختلفة التي يتم اتخاذها تنطوي على نوع خاص من الابتكار والاستراتيجية

**الخطوة 3: تبادل الأفكار قبل إطلاق أي مشروع ابتكاري:** إذ لا بد من توليد الأفكار بإجراء مراقبة منتظمة (الاتجاهات، والابتكارات التكنولوجية، وما إلى ذلك) بالإضافة إلى الاقتراحات المقدمة من العملاء والموردين والموظفين، إلى جانب العمل على إنشاء أنظمة فعالة لجمع كل هذه الأفكار واختيار الواعدة منها، وتحويلها إلى أفعال ملموسة والاستعانة في ذلك ببعض الأدوات والبرامج كبرامج إدارة محفظة المشروعات.

**الخطوة 4: تحليل الأفكار وتقييمها:** بمجرد أن تكون الأفكار موجودة، يجب بعد ذلك تحليلها بعناية (بمساعدة خبراء الشركة على وجه الخصوص) لتحديد أي منها سيتم تنفيذه كمشروع، وتأخذ هذه التحليلات في الاعتبار مكونات مختلفة (احتياجات السوق، الجدوى الفنية، القدرة على البقاء) ويتطلب هذا العمل التعرف على إمكاناتهم ومقارنتها مع بعضها البعض.

<sup>91</sup> [Jennifer Montéréal](https://www.appvizer.fr/magazine/operations/ppm/processus-d-innovation), Transformez vos idées en succès grâce aux 7 étapes du processus d'innovation, 8 février 2022, <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/ppm/processus-d-innovation>.

## الشكل رقم: 04 تحليل وتقييم الأفكار الإبداعية



Source : [Jennifer Montréal](https://www.appvizer.fr/magazine/operations/ppm/processus-d-innovation), Transformez vos idées en succès grâce aux 7 étapes du processus d'innovation, 8 février 2022, <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/ppm/processus-d-innovation>.

**الخطوة 5: تحويل أفضل الأفكار إلى مشاريع:** بعد اختيار أفضل الأفكار، يجب العمل على تحويلها مشاريع، وتعتبر

هذه الخطوة أساسية، لأن الجزء العملي له نفس أهمية مرحلة التعبير عن الأفكار (إن لم يكن أكثر أهمية)، ومن ثم يتم دمج الأفكار في مجموعة من المشاريع، بهدف تنفيذ عدة مشاريع في وقت واحد من خلال :

- إعطاء الأولوية للعوامل الأكثر أهمية فيما يتعلق بالعوامل المختلفة: ميزانية، القيمة التجارية، الوقت المستغرق لتسويق المنتج، وما إلى ذلك؛

- ضمان التسيير الأمثل لهذه المشاريع المختلفة، على جميع المستويات: إدارة الميزانية، إدارة الموارد، إدارة المواعيد النهائية، إدارة المخاطر، وما إلى ذلك.

**الخطوة 6: قياس أداء الابتكار:** يجب تحديد مؤشرات الأداء لإدارة عمليات الابتكار الخاصة بالمؤسسة بشكل أفضل،

وهذا لمعرفة مدى تحقق الأهداف، ويجب أن تغطي هذه المؤشرات الجوانب الكمية مثل مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالميزانية، والجوانب الكيفية مثل الجودة، وبطبيعة الحال، ينبغي مراقبة هذه المؤشرات بعناية طوال العملية، وإعادة تعديلها إذا لزم الأمر.

ويمكن أن تتمثل هذه المؤشرات في: عدد الأفكار التي تم توليدها، عدد المشاريع التي تم إطلاقها، عدد الأفكار التي وصلت إلى السوق، حجم الأعمال الناتجة عن الابتكارات، معدلات مشاركة الفريق....

**الخطوة 7: استخدام الأدوات المناسبة:** إن استخدام الأدوات المناسبة ليس مجرد خطوة، بل إنه أمر ضروري لنجاح

عملية الابتكار، فإن التآزر بين جميع المساهمين في المؤسسة أمر ضروري.

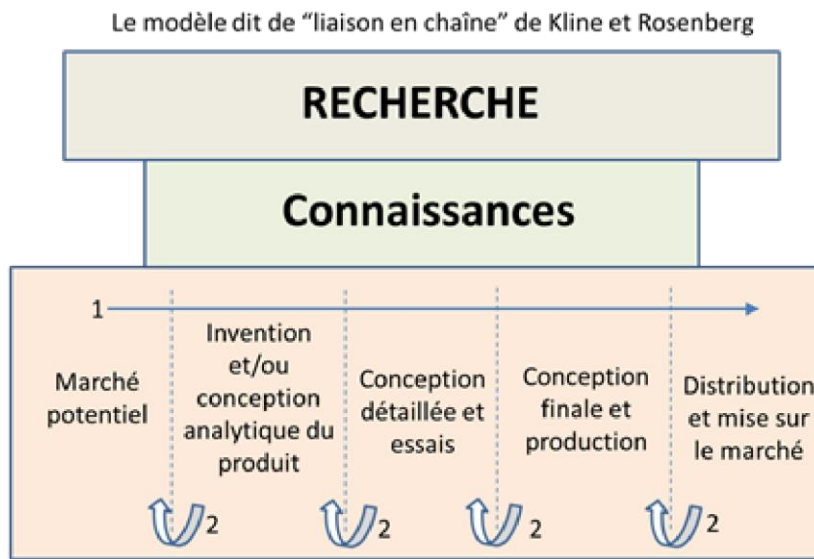
لذلك، يجب الاعتماد على البرمجيات الحاسوب التي تدعم: حصاد الأفكار، تحويلها إلى مشاريع، قيادتهم، والتعاون.

كما تضمن بعض البرمجيات رؤية موحدة لجميع مشاريع المؤسسة، وبالتالي إعطاء الأولوية لتلك التي تلبي استراتيجية الابتكار الخاصة بها على أفضل وجه، ومن ثم، فهي تضمن: الإدارة الفعالة لجميع الجوانب التي تشكل هذه المشاريع المتعددة، ومراقبة مثالية بفضل إنشاء لوحات قيادة مخصصة.

### ثانياً: مراحل إطلاق منتج جديد

تتطلب إدارة عملية الابتكار لمنتج جديد الوقت والتنظيم داخل الفرق وكل فرع من فروع المؤسسة، وقد تم إجراء الكثير من الأبحاث لنمذجة عملية الابتكار، أهمها "وصل السلسلة" « liaison en chaîne » الذي اقترحه كل من Kline et Rosenberg وتبناه دليل أوسلو.

### الشكل رقم: 05 نموذج وصل السلسلة



1 : chaîne centrale d'innovation; 2 : boucles de retour d'information

Source : Les Processus D'innovation, <https://www.institutreindus.fr/wp-content/uploads/2017/11/8-Ouvrage-Chap-3.pdf>

يظهر أن الابتكار ينشأ من ملاحظة السوق المحتملة ويتطور داخل الوظائف المختلفة للمؤسسة وفقاً لسلسلة الابتكار المركزية، ويوضح هذا النموذج أن عملية الابتكار ليست خطية، حيث أن كل عملية لها نتائج غير مؤكدة، تعتبر الحلقات المتبادلة ضرورية لتطوير المنتج أو الخدمة، وكما يشير دليل أوسلو: "إن قدرة المؤسسات على الحفاظ على روابط فعالة بين مراحل عملية الابتكار تشكل عاملاً حاسماً في نجاح (أو فشل) أي مشروع ابتكاري" بالإضافة إلى الأهمية الحاسمة للتفاعل المستمر بين مرحلة التسويق ومرحلة الاختراع/التصميم.

وفي هذا النموذج، لا يقتصر دور البحث والتطوير على إنتاج الأفكار المبتكرة فحسب فإذا واجهت المؤسسة مشكلة أثناء تطوير ابتكار ما، فإنها تستعين أولاً بقاعدة المعرفة لديها لإيجاد حل، ويتدخل البحث بعد ذلك طوال العملية لحل المشاكل التي أثبتت قاعدة المعرفة عدم كفايتها، وبالتالي فإن هذه الرؤية للابتكار لها تأثير مباشر على المكانة التي يجب على المؤسسة أن تخصصها للبحث والتطوير، ومن الجدير بالذكر أنه تم تطوير العديد من نماذج عملية الابتكار الأخرى.

يمكن تحليل مراحل نموذج الابتكار كما يلي:

1. **تحليل السوق ومعرفة احتياج العميل:** تحديد المشكلة التي يواجهها العميل وكيف يمكنك حلها، كما أنه من الضروري أيضاً تحليل السوق ودراسة المنافسين لمعرفة الثغرات التي لديهم؛
2. **تحديد الأهداف:** أي عملية ابتكار يجب أن يتم تحديد الهدف منها ورسم استراتيجية لتحقيقها، ويجب أن تكون الأهداف محددة قابلة للقياس ووفق خطة محددة الآجال؛
3. **العصف الذهني:** بمجرد معرفة الحاجة التي ستعمل المؤسسة على إشباعها يجب البدء في اقتراح الحلول والخروج بأكبر عدد ممكن من الأفكار فأحد هذه الأفكار سترجم إلى منتج؛
4. **تحليل وغرلة الأفكار:** في هذه المرحلة يتم انتقاء أفضل الأفكار بموضوعية، ودراسة الفرص والتحديات لكل منها واختيار أكثرها تنافسية؛
5. **إنشاء نموذج أولي:** بعد اختيار الفكرة يمين وقت التنفيذ، بداية بإنشاء نموذج أولي متجسد للحل المختار قبل بدء تطوير المنتجات؛
6. **اختبار المنتج:** بعد الوصول للشكل النهائي يجب إصدار عدة نماذج لتجربتها من قبل عدد محدود من العملاء وإعطاء مراجعات عنه ووصف لتجربتهم وذلك بجمع الآراء على شبكات التواصل أو بعمل استطلاعات رأي؛
7. **معالجة الأخطاء:** بعد الحصول على المراجعات تتم معالجة العيوب والنواقص التي تم الإشارة إليها وهذا ما يُكسب المنتج فاعلية أكبر، وتجدر الإشارة إلى ان هذه المرحلة مستمرة حتى بعد إطلاق المنتج كلما ظهرت عيوب يجب إصلاحها وإضافة ميزات أخرى وهكذا؛
8. **إطلاق المنتج للسوق:** يمكنك الآن إطلاق المنتج وعمل حملات تسويقية لضمان وصوله إلى الشريحة المستهدفة.

### ثالثا: مراحل دورة الابتكار

تسير عملية الابتكار وفق مراحل ولكل مرحلة بداية ونهاية، وكل مرحلة تبدأ بنهاية المرحلة السابقة لها، وتنتهي ببداية المرحلة التالية لها، وتمثل فيما يلي:<sup>92</sup>

- 1- **مرحلة تنمية الابتكار:** تبدأ مرحلة تنمية الابتكار بعد التوصل إلى فكرة معينة والموافقة عليها: ويتم وضع نموذج مبدئي لها، وتقييم وتعديل وتحسين الابتكار المحتمل قبل تحويل الفكرة إلى منتج قابل للبيع؛
- 2- **مرحلة تطبيق الابتكار:** بعد عملية التقييم والتحسين يتم تصنيع الابتكار، بتحويل الفكرة إلى منتج ملموس؛
- 3- **مرحلة تقديم الابتكار:** ويقصد بإنزال المنتج إلى السوق، وفي هذه المرحلة تتساءل المؤسسة: هل يرغب العملاء بشراء المنتج المبتكر؟ لأنه وبالرغم من تطبيق فكرة الابتكار جيدا وبجميع المقاييس فقد لا يتقبلها السوق، وبالتالي يفشل المنتج في هذه المرحلة؛
- 4- **مرحلة قبول الابتكار:** يدخل الابتكار في مرحلة القبول بعد النجاح في تقديمه ويزداد الطلب عليه، وتمثل هذه المرحلة مرحلة نجاح اقتصادي لنسبة للمؤسسة، لذا عليها أن لا تغالي في تقدير الطلب على المنتج المبتكر؛
- 5- **مرحلة التشبع:** وفيها يتراجع الطلب على المنتج بسبب دخول المؤسسات المنافسة التي تقدم نفس المنتج أو إدخال التعديلات عليه، وبالتالي لا تمثل أي فرصة ربحية؛
- 6- **مرحلة الانخفاض:** إن كل ابتكار ناجح يحمل في طياته بذور الانخفاض مما يدفع المؤسسة إلى تشجيع مهندسيها وعلمائها ومديريها للبحث عن آراء وأفكار ابتكارية جديدة.

<sup>92</sup> علي الشرف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص.338.

## خلاصة

نطرقنا في هذا المحور إلى دورة حياة الابتكار، وكذا مختلف المراحل التي تمر بها العملية الابتكارية وكيف  
انها تتطلب للتنظيم داخل المؤسسة، بداية من دراسة السوق إلى إطلاق المنتج في السوق، فنجاح  
الابتكار يعتمد على تبنيه ونشره وتسويقه، عندها يمكن استخلاص قيمة مضافة منه وبقبول المنتج  
الجديد بمرور الوقت، يصبح من الضروري الابتكار مرة أخرى.

المحور السادس

انتشار وتبني الابتكار

## تمهيد

تحقق المؤسسات نجاحها عندما يلاقي ابتكارها قبولا ورواجا في السوق، وهذا ما يعرف بانتشار الابتكار وتبنيه من طرف المستخدمين، أي كيف أن فكرة أو منتجاً أو سلوكاً ما، يكتسب زخماً بمرور الوقت وينتشر في مجتمع أو نظام اجتماعي معيّن.

وقد عرفت هذه الآلية عدة تحليلات وتطورات منذ نهاية الخمسينات على يد عدة باحثين.

## الأهداف التعليمية:

- التمكن من التفريق بين مفهومي انتشار وتبني الابتكار وكذا العلاقة بينهما؛
- التعرف على مختلف محددات انتشار الابتكار؛
- تحديد مراحل تبني الابتكارات ومختلف فئات المتبنين.

## أولاً: مفهوم انتشار وتبني الابتكار

تعد نظرية انتشار الابتكار، من النظريات التي وضعت لتفسير السلوك الإنساني، للإقبال على تبني الأفكار أو استهلاك المنتجات الجديدة في المجتمعات الإنسانية.

### 1- نشأة وتطور نظرية انتشار الابتكار: تعتبر نظرية انتشار الابتكار كواحدة من أقدم النظريات في

العلوم الاجتماعية، بحيث تعود أصولها إلى دراسات متفرقة، قام بها الباحثون الاجتماعيون في عدة ميادين، مثل: الأنثروبولوجيا والتربية والزراعة، لمعرفة كيفية تبني المزارعين للأفكار الجديدة المتعلقة بأساليب الزراعة الحديثة، كما اهتم بها أيضا الباحثون في مجال التربية، من خلال محاولة نشر طرق التدريس الجديدة، أو فكرة تنظيم الأسر، أو اقتناء الأجهزة واستخداماتها، وغيرها من المجالات المختلفة، لمعرفة أثارها في النظام الاجتماعي القائم.

وقد طور روجرز E.M. Rogers في عام 1962 نظرية انتشار الابتكار، إذ صاغ الأسس النظرية التي ألهمت العديد من الأعمال حول موضوع التسويق، كما اقترح مصدرين لتفسير انتشار الفكرة الجديدة: وسائل الإعلام والقنوات الشخصية، وهذان العاملان مسؤولان عن انتشار الفكرة من مكان إنشائها إلى الأفراد الذين يتبنونها.

فالنشر اصطلاحاً هو: توعية الآخرين بطريقة مقصودة ومنظمة حول ابتكار معين، من خلال تدوير المعلومات، وإجرائياً: بإيصال المعلومات حول الابتكار لجهات تفتقر إليها لأغراض متعددة.

وقد عرف روجرز E.M. Rogers الانتشار بأنه: " العملية التي يتم من خلالها توصيل الابتكار، من خلال قنوات معينة، بمرور الوقت، بين أعضاء النظام الاجتماعي"<sup>93</sup>.

كما عرّف بأنه السلوك الإجمالي للمؤسسات (أو الأفراد) الذين يتبنون (أو لا يتبنون) الابتكار<sup>94</sup>.

### 2- مفهوم تبني الابتكار: التبني إجرائياً هو القناعة بالتحول نحو مستحدث، ويعني أن الشخص يفعل شيئاً

مختلفاً عما فعله من قبل (أي شراء أو استخدام منتج جديد، اكتساب وأداء سلوك جديد...)، حيث ينظر إلى الفكرة أو السلوك أو المنتج على أنه جديد أو مبتكر، وهذا ما يجعل الانتشار ممكناً.

ويعرف روجرز E.M. Rogers التبني بأنه " القرار المتخذ لتطبيق الابتكار".

<sup>93</sup> Everett Rogers, Diffusion of innovations, The Free Press, New York, Ed 03<sup>th</sup>, 1983, P.05.

<sup>94</sup>Catherine Beaudry, **Taux d'adoption de l'innovation**, Sciences, technologies et sociétés de A à Z, Presses de l'Université de Montréal, 7 novembre 2017, P.01.

كما أن تبني فكرة أو سلوك أو منتج جديد "الابتكار" لا يحدث في وقت واحد في نظام اجتماعي، بل هي عملية يصبح فيها بعض الأشخاص أكثر ميلاً إلى تبني الابتكار من غيرهم.

وقد توصل الباحثون إلى أن الأشخاص الذين يتبنون الابتكار في وقت مبكر لديهم خصائص مختلفة عن الأشخاص الذين يتبنون الابتكار في وقت لاحق، لذا من المهم عند الترويج للابتكار، فهم خصائص الفئة المستهدفة التي ستساعد أو تعيق تبني الابتكار.

إن انتشار الابتكار يعني وصول المعلومة عن الابتكار للأفراد أو الجماعات، بينما التبني هو الوصول إلى مرحلة الاقتناع بتجريب الابتكار وبالتالي المساهمة في انتشاره أيضاً.

ثانياً: العناصر الأساسية لانتشار الابتكار ومحدداته

1- العناصر الأساسية لانتشار الابتكار: يشير روجرز إلى أربعة عناصر تحكم عملية الانتشار وهي:<sup>95</sup>

أ- الابتكار **Innovation**: الإبتكار هو ما يعتبره الفرد أو أي عضو في وحدة التبني على أنه جديد سواءً كان ذلك فكرة، أو ممارسة، أو كائناً **Object**، ويعتبر الانتشار والتبني بعدين للابتكار؛

ب- قنوات الاتصال **Communication**: يمكن تعريف الاتصال بأنه العملية التي يستطيع المشاركون فيها أن يوجدوا أو يشتركوا في المعلومات مع بعضهم البعض، للوصول إلى فهم مشترك، ويعتمد نجاح نقل المعلومات للمستخدم المستهدف، على طبيعة نظام الاتصال بينهما وحجم وحدة التبني؛

ج- الزمن **Time**: يستخدم البعد الزمني في عملية الانتشار والتبني من خلال الآتي :  
- عملية اتخاذ قرار تبني الابتكار بدءاً من أول معرفته بالابتكار وانتهاءً إما بتبنيه أو رفضه؛  
- الابتكار الذي يتبناه الفرد أو أي وحدة تبني أخرى مقارنة بالأعضاء الآخرين في النظام؛  
- معدل أو نسبة تبني الابتكار في النظام، ويقاس عادة بعدد الأعضاء المتبنين للابتكار خلال مدة زمنية محددة.

د- النظام الاجتماعي **The social system**: يعرف النظام الاجتماعي بأنه و"حدات مترابطة منهمكة في نشاط تعاوني لحل المشكلات بغرض تحقيق هدف ما"، وقد يكون أعضاء أو وحدات النظام الاجتماعي أفراداً، أو جماعات غير رسمية، أو منظمات، أو نظام فرعي.

<sup>95</sup> Everett Rogers, Op.Cit, PP.29-11

والعلاقة بين النظام الاجتماعي وعملية نشر الابتكار علاقة متداخلة تتمثل في التالي:

- الأعراف والمعايير في النظام الاجتماعي وانتشار الابتكار؛

- نمط البنية الاجتماعية وانتشار الابتكار.

## 2- محددات انتشار الابتكار: ليست كل الأفكار والابتكارات على قدر واحد من الذبوع والانتشار، لأنها لا

تشابه في الخصائص والصفات ما يجعل بعضها أكثر رواجاً وأكثر تقبلاً من البعض الآخر، وقد خص روجرز وشوميكير المحددات والخصائص التي تحدد مدى ذبوع وانتشار الابتكارات فيما يلي<sup>96</sup>:

أ- **الميزة النسبية:** مدى تفضيل الابتكار على الفكرة السابقة التي يحل محلها، يُعدّ هذا أحد أفضل المؤشرات على معدل

تبني الابتكار؛

ب- **التوافق:** مدى اتساق الابتكار مع القيم والخبرات والاحتياجات الحالية؛

ت- **التعقيد:** مدى صعوبة فهم الابتكار واستخدامه، وهو يرتبط سلباً بمعدل تبنيه؛

ث- **إمكانية التجربة:** مدى إمكانية تجربة الابتكار على نطاق محدود؛

ج- **إمكانية الملاحظة:** مدى وضوح نتائج الابتكار للآخرين، مما قد يزيد من قناعاتهم الخاصة بفوائده.

هـ- **قبول النتيجة:** أي مدى وضوح استخدام أو تبني الابتكار، فسهولة ملاحظة الفرد والجماعة لنتائج تبني الابتكار تزيد من إمكانية انتشاره، وتتيح هذه الخاصية للفرد أن يتحدث عن الابتكار مع الآخرين.

رغم أهمية هذه الخصائص غير أنها لا تمثل كل الخصائص التي يمكن للابتكارات أن تتسم بها، وأن هذه الخصائص ليست على قدر واحد من الأهمية بالنسبة لانتشاره، فهناك عدد آخر من المحددات أو الخصائص التي تؤثر على عملية انتشار المبتكرات منها:<sup>97</sup>

- طبيعة ونوعية المجتمع والنمط الإيديولوجي المسيطر عليه (النمط التفكيري)؛

- نوع الفكرة والابتكار؛

- التكلفة المادية للابتكار؛

- المستوى الاجتماعي والتعليمي الغالب على أفراد المجتمع؛

<sup>96</sup> Everett Rogers, Op.Cit, PP.15-16.

<sup>97</sup> زايد فلاح حيدر، تطبيق نظرية انتشار الابتكارات في مواقع التواصل الاجتماعي في أزمة كورونا، 2020.

نم الاطلاع في 2025/01/01 <https://www.researchgate.net/publication/340315800>

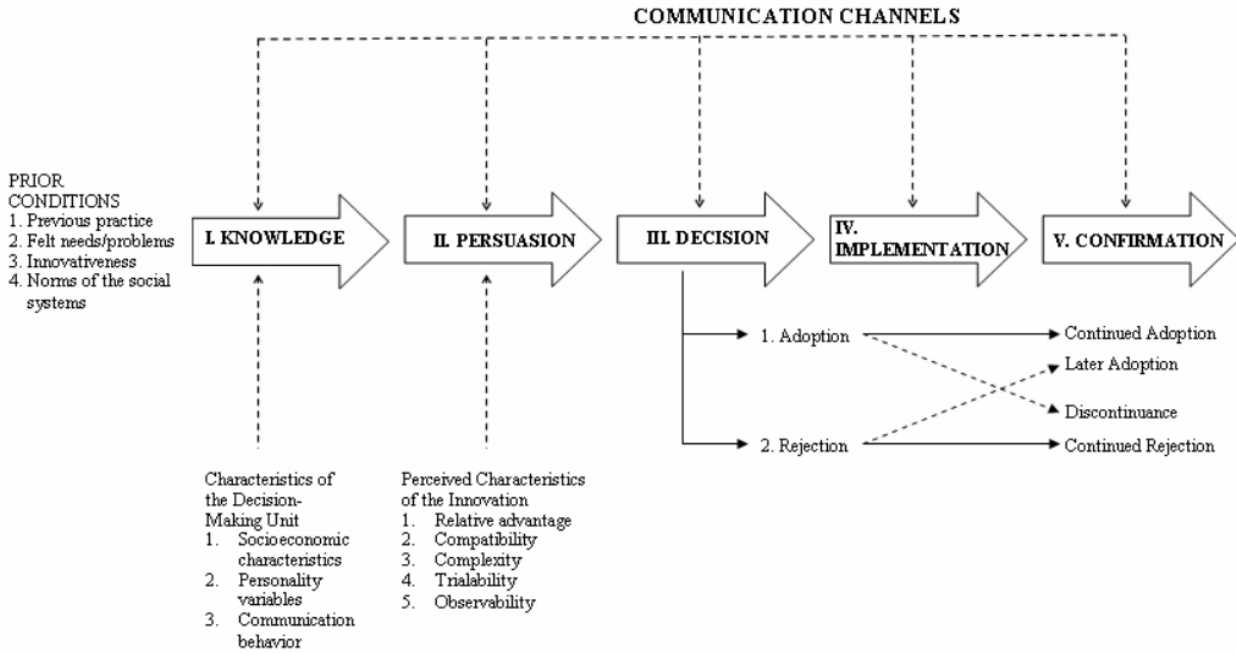
-نوع المجتمع (فالمجتمع المتمدن المتحضر يعرف إقبالا كبيرا على كل ما هو جديد)؛

-العادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

ثالثا: مراحل تبني الابتكار وفئات المتبنين

1- مراحل تبني الابتكار: على المستوى الفردي، قسم روجرز E.M. Rogers مسار التبني بمرور الوقت إلى خمس مراحل، كما يظهره الشكل الموالي:

الشكل رقم: 06 المراحل الخمسة لتبني الابتكار



Source :Ismail Sahin, Detailed review of Rogers' diffusion of innovations theory and educational technology-related studies based on Rogers' theory, Turkish Online Journal of Educational Technology5(2):14-23, January 2006.P.15.

أ-مرحلة الوعي (المعرفة): يعلم الفرد بوجود الفكرة الجديدة ولكنه يفتقر إلى المعلومات التفصيلية عنها، على سبيل المثال: قد يعلمون الاسم فقط وقد لا يعلمون ماهية الفكرة أو ما الذي ستفعله أو كيف ستعمل؛

ب-مرحلة الاهتمام (الإقناع): يطور الفرد اهتمامه للابتكار ويسعى للحصول على معلومات إضافية عنه، ويرغب الشخص في معرفة ماهيته وكيفية عمله وما هي إمكانياته؛

ج-مرحلة التقييم (القرار): يقوم الفرد بالتطبيق الذهني للفكرة الجديدة على الوضع الحالي والمستقبلي المتوقع، ويقرر ما إذا كان سيجربها أم لا، وفي هذه المرحلة، يحكم الفرد على قيمة الابتكار، يقوم الشخص بتقييم ما إذا كانت الفكرة قابلة للتطبيق على وضعه الخاص، وفي حال تطبيقها، ماذا ستكون النتيجة؛

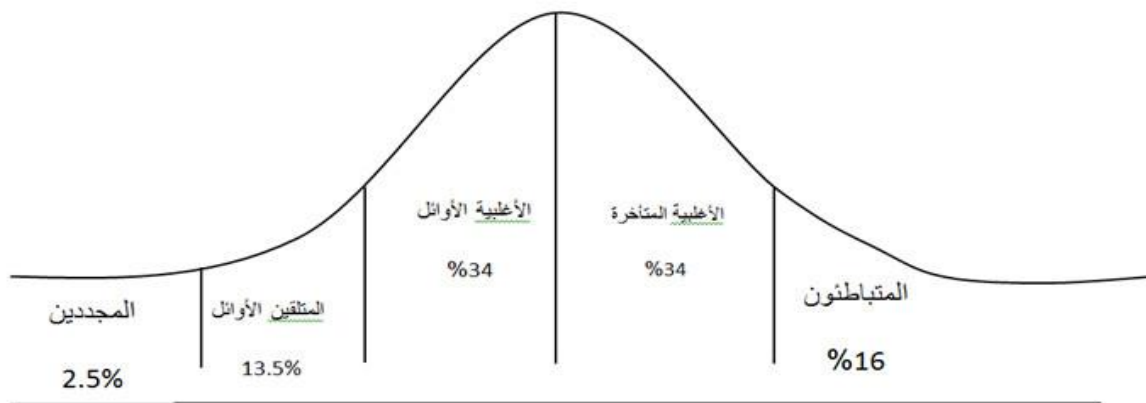
د- مرحلة التجربة (التنفيذ): يطبق الفرد الفكرة الجديدة فعليا على نطاق ضيق من أجل تحديد فائدتها في حالته الخاصة، وإذا كان للابتكار في تقدير الفرد، بعض النقاط الإيجابية، أي قابلة للتطبيق في وضعه الخاص، وإذا تم تطبيقها بطريقة أو أخرى ستكون ذات فائدة.

هـ-مرحلة التبني (التأكيد): يستخدم الفرد الفكرة الجديدة بشكل مستمر على نطاق واسع، ويمكن اعتبار التجربة بمثابة التقييم العملي للابتكار، وتوفّر دليلاً على مزايا الابتكار، أن تكون راضيا عن التجربة والنظر في إيجابيات وسلبيات الموقف، يتخذ الفرد قراراً نهائياً ويطبق الابتكار في نطاق مناسب للموقف الخاص على أساس مستمر.

## 2- فئات المتبنين للابتكارات: يختلف الأفراد بشكل كبير من حيث الاستعداد لقبول الابتكارات، إذ عرّف روجرز

فئات المتبنين بأنها "تصنيفات أعضاء النظام الاجتماعي على أساس الابتكار"، فهناك من يتبنى المنتجات الجديدة بوقت مبكر وهم المتبنون الأوائل، وهناك مجموعات أخرى من المستهلكين تقوم بتبنيها في وقت متأخر نسبياً، مثل الأغلبية المتأخرة والمتقاعدسون، والشكل الموالي يوضح هذه الفئات:

الشكل رقم: 07 فئات المتبنين للابتكار



Source :Everett Rogers, Op.Cit, P.247.

أ-المبتكرون: هم أول من يقومون بتبني المنتج ويمثلون نسبة لا تتجاوز 2.5% من إجمالي المتبنين للابتكار، فهم يقومون بتجربة الابتكار بشيء من المخاطرة، ويتصف هؤلاء الأفراد برغبتهم العارمة في تجربة كل ما هو جديد من أفكار ومنتجات بالإضافة إلى كونهم من أصحاب الدخل المرتفعة؛

ب- **المتبنون الأوائل**: وهم قادة الرأي في المجتمع، ونسبتهم 13.5% وعلى الرغم من أنهم يعتبرون أول من استخدم الابتكار، إلا أننا نجدهم ممن يقومون بتبني المنتج الجديد في المراحل الأولى من دورة حياته، ولكن بشيء من الحذر، حيث يقومون بالاعتماد على آراء ونصائح من قاموا بتجريب ذلك المنتج.؛

ج- **الأغلبية المبتكرة**: وتمثل نسبة 34% إذ يميل أفراد تلك الفئة إلى وزن الأمور جيداً قبل اتخاذ قرار شراء المنتج الجديد أو الابتكار، حيث نجدهم يقومون بجمع المزيد من المعلومات، وينتظرون مدة كبيرة للقيام بشراء المنتج، وهذا بعد أن يتم تجربته من قبل أصدقائهم أو قادة الرأي؛

د- **الأغلبية المتأخرة**: فهم يقومون بتجربة المنتجات الجديدة أو الابتكارات بعد أن يقوم غالبية الناس بتجربتها، ونسبتهم 34% ، ويتميز أفراد هذه الفئة بالميل إلى الحذر والشك، كما أنهم يستجيبون للعادات والقيم الاجتماعية المحيطة بهم، كما أنهم يعتمدون على الاتصالات وفق الكلمة المنطوقة أكثر من اعتمادهم على وسائل الاتصال الجماهيري؛

هـ- **المتقاعدسون (المتأخرون)**: هم التقليديون ويرفضون قبول الأفكار الجديدة كما يرفضون أي نوع من التغيير، حيث يقومون بتبني المنتجات الجديدة فقط عندما تصبح تقليدية أو معروفة ونسبتهم 16% من المجتمع.

## خلاصة

وفقاً لنظرية انتشار وتبني الابتكار، فإن وجود مبتكرات جديدة وإدخالها إلى النظام الاجتماعي قد يكون له قبول تدريجي مع مرور الوقت وفقاً لمجموعة من المحددات والمتغيرات التي تخص البيئة الاجتماعية التي يتم إدخال تلك المبتكرات إليها.

ويمكن قياس قبول النظام الاجتماعي وأفراده لهذه الابتكارات أو الأفكار الجديدة من خلال معرفة عدد الأفراد المتأثرين بهذه الفكرة أو الذين لديهم قبول لهذا المنتج.

المحور السابع  
خصوصيات الابتكار في الخدمات وعوامل  
النجاح

## تمهيد

تتميز البيئة التسويقية للمؤسسات الاقتصادية بالمنافسة الشديدة مما يعرضها إلى المخاطر باستمرار، فالعروض التي تقدمها اليوم قد تصبح غير مناسبة غدا، كما أن وتيرة التغيير تزايدت في السنوات الأخيرة، ولم يعد إتقان الجوانب التقليدية لتقديم الخدمات كافيا، فعلى المؤسسات أن تتعلم كيفية الاستفادة من إمكانيات الابتكار في الخدمات للتغلب على المشكلات المرتبطة بخصائص الخدمة، كعدم الملموسية، صعوبة عرض الخدمة للعميل، ومشاكل تخزين وبناء مخزون الخدمة،

لذا فإن الابتكار في مجال الخدمات أصبح من الضروريات الإستراتيجية التي تحقق للمؤسسة الخدمية والصناعية على حد سواء العديد من أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

سنحاول في هذا المحور التطرق إلى الابتكار في مجال الخدمات وخصوصيته وكذا سبل النجاح فيه.

## الأهداف التعليمية:

- التطرق إلى مفهوم الابتكار في مجال الخدمات وأهميته؛
- التعرف على مميزات الابتكار الخدمي وأهم اختلافاته عن الابتكار السلعي؛
- تمييز مجالات الابتكار الموجودة في مجال الخدمات.

## أولاً: مفهوم وأهمية الابتكار في مجال الخدمات

**1- تعريف ابتكار الخدمة:** عرف مصطلح ابتكار الخدمة استخداماً واسعاً في العديد من المجالات إلا أن هناك

تنوعاً كبيراً في التعريفات المقدمة والقليل من الأوراق البحثية التي حددت مفهوم ابتكار الخدمة بشكل واضح، فبينما استخدمت بعض الدراسات تعريفاً عاماً لبيان معنى الابتكار في الخدمة، تُدرج دراسات أخرى أبعاداً أو فئات لتعريف المفهوم.

وقد عُرّف الابتكار في الخدمة بصفة عامة بأنه "عرض جديد لزبائن المؤسسة لم يكن متاحاً في السابق والنتائج عن إضافات أو تغييرات في مفهوم الخدمة"<sup>98</sup>

كما عُرّف من حيث أساليب الابتكار المتبعة بأنه: "تقديم أفكار جديدة تركز على الخدمات التي توفر طرقاً جديدة لتقديم منفعة، أو مفاهيم خدمة جديدة، أو نماذج أعمال خدمية جديدة من خلال التحسين التشغيلي المستمر، أو التكنولوجيا، أو الاستثمار في أداء الموظفين، أو إدارة تجربة العملاء."<sup>99</sup>

وقدمت وكالة الأبحاث الفنلندية **تيكيس Tekes**\* مفهوماً لابتكار الخدمة من حيث مجموعة من الخصائص وفقاً للنظرة الشمولية لابتكار الخدمات والتي تفترض أن الابتكار: (1) يُطبّق عملياً، (2) يُقدّم فوائد للمطور، و(3) قابل للتكرار، كما يلي:

- هو خدمة جديدة أو مطوّرة بشكل كبير يتم أخذه بعين الاعتبار، على سبيل المثال قناة تواصل جديدة مع العملاء أو نظام توزيع أو مفهوم تكنولوجي أو مزيج منهم؛
- يحتوي ابتكار الخدمة دائماً عناصر قابلة للتكرار يمكن تحديدها وإعادة إنتاجها بشكل منسق في حالات أو بيئات أخرى، وفي بعض الأوقات يكون العنصر القابل للتكرار بسبب نتائج الخدمة أو عمليات الخدمة على هذا النحو أو جزء منها؛
- يستفيد جميع الأطراف من ابتكار الخدمة، سواء كان منتج الخدمة أو العملاء، ويطوّر الميزة التنافسية لمبتكرها؛

<sup>98</sup> Lucy atieno owano, Dr ondiek alala and others, "relationship between customer service innovation and customer satisfaction in the banking industry: a case study of Kenya commercial bank", iosr journal of business and management, volume 16, issue 6. Ver. i (jun. 2014), pp 22-31. P25.

<sup>99</sup>Enz, C. A, Strategies for the Implementation of Service Innovations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), P.187. <https://doi.org/10.1177/1938965512448176> (Original work published 2012) .

\* منظمة تمويل عام تمويل المشاريع الصناعية وقطاع الخدمات بالإضافة إلى المشاريع في الجامعات ومعاهد البحوث، إذ تمويل "تيكيس" سنوياً أعمال أكثر من 1500 مشروع بحث وتطوير، وما يقارب 600 مشروع بحث عام في الجامعات ومعاهد البحوث والمعاهد الفنية.

- ابتكار الخدمة هو خدمة منتجة أو خدمة عملية تستند إلى بعض التقنيات أو طريقة منسقة، ولكن في الخدمات،

ليس بالضرورة أن يرتبط الابتكار بحدثة التكنولوجيا نفسها ولكن الابتكار غالبًا ما يرتبط بالمجالات غير التكنولوجية؛

- يمكن أن تكون ابتكارات الخدمة، على سبيل المثال حلولًا جديدة أمام العميل، أو طرق توزيع جديدة، أو تطبيقًا

جديدًا للتكنولوجيا في تطبيق الخدمة، أو أشكالًا جديدة في التوريد أو طرقًا جديدة لتنظيم وإدارة الخدمات.

بناءً على مختلف التعاريف المقدمة لابتكار الخدمة، يجب أن يكون الابتكار جديدًا لكل من المطور ومجموعة أوسع من الجهات

الفاعلة، مع التأكيد على الدور المركزي للعوائد المالية، ومراعاة قيمة العميل.

## 2- أهمية الابتكار في مجال الخدمات: إن عملية تطوير وتقديم خدمات جديدة تتميز بمخاطر عالية، بسبب ارتفاع

التكاليف من جهة، وارتفاع معدلات الفشل عند طرحها في السوق من جهة أخرى، فمعظم المؤسسات الخدمية تتجه إلى تطوير

الخدمات الحالية بدل الاعتماد على خدمات جديدة، لأن احتمال فشل الخدمات الجديدة قد يصل أحيانًا إلى 82%.

لكن هذه العراقيل لا تحد من عملية الابتكار على مستوى المؤسسات الخدمية، لأنها قد تتعرض إلى مخاطر أكبر بسبب عدم

مواكبتها للمنافسة الشديدة والتقدم التكنولوجي، والتطور المستمر لرغبات الزبائن.

وفيما يلي الفوائد الرئيسية للابتكار في الخدمات:<sup>100</sup>

- تحسين الكفاءة التشغيلية: يمكن أن تساعد الابتكارات التنظيمية المختارة بعناية في خفض تكاليف الإنتاج وزيادة الربحية؛

- زيادة معدلات الاحتفاظ بالموظفين: غالبًا ما يمثل العثور على موظفين ذوي مهارات مناسبة تحديًا لشركات الخدمات،

إن تحدي توليد أفكار جديدة والشعور بالرضا عن المساهمة في النجاح يمكن أن يكون حافزًا كبيرًا للموظفين، وبالتالي

يساعد في جذب الأشخاص ذوي المهارات والاحتفاظ بهم. ومن المزايا الإضافية، أن العملاء أكثر ميلًا إلى الولاء لشركة

خدمات ذات معدل دوران منخفض للموظفين؛

- تعزيز مهارات الموظفين: من الفوائد غير المتوقعة التي تُبلغ عنها المؤسسات الخدمية من الابتكار أن موظفيها يتعلمون طرقًا

جديدة للتعاون مع بعضهم البعض و/أو التفاعل مع العملاء من خلال عملية الابتكار، وغالبًا ما يشمل ذلك احترامًا

متزايدًا لوجهات النظر المختلفة، مما يُترجم إلى رضا أكبر للعملاء؛

<sup>100</sup>Dorothy I. Riddle, Questions & Answers SERVICE INNOVATION, Service-Growth Consultants Inc, 2008, P.03.

- زيادة الوعي بالسوق: مع تزايد وضوح الابتكار أمام العملاء، تتعزز سمعة المؤسسة المبتكرة وتزداد احتمالية اعتبارها رائدة في السوق.

إذن يُعد ابتكار الخدمات وغيره من أنواع الابتكارات، مهمًا لأنه خطوة مهمة للأمام، فبدون الابتكار، ستبقى جميع الأعمال والعمليات راكدة.

### ثانيا: خصوصية الابتكار في مجال الخدمات واختلافه عن الابتكار في مجال السلع

تجدر الإشارة إلى أن معظم الباحثين يتفقون على أن الابتكار في المؤسسات الخدمية له طابع مختلف عن المؤسسات الصناعية نظرا لطبيعة الخدمات في حد ذاتها.

#### 1- مميزات العملية الابتكارية في مجال الخدمات: للخدمات مجموعة من الخصائص تميزها عن السلع المادية، وهذا

التباين في الخصائص أثر على العملية الابتكارية، إذ يمكن تسجيل أن:

- غالبا ما يكون الابتكار في مجال الخدمات غير تقني ولا تكنولوجي، فقد يشمل تعديل أنماط سلوكية للعاملين، كما

قد يتضمن تقديم معلومات جديدة أو تقديم طرق جديدة للتعامل مع الأفراد؛

- تتأسس غالبية ابتكارات المؤسسات الخدمية بناء على آراء الزبائن، أو التفاعلات الحاصلة بين العاملين والزبائن من

خلال الواجهة الأمامية للمؤسسة، وهذا يتوقف على درجة الاتصال بين المؤسسة وزبائنها، فابتكار الخدمة هو ابتكار موجه من قبل الزبون وهو ما يسمى بأسلوب الجذب الموجه، ثم يتطور من خلال أفكار المؤسسة أي الدفع الموجه؛<sup>101</sup>

- ما يميز كذلك الابتكار في مجال الخدمات أنه ابتكار المرة الواحدة، فهذا النوع يمثل ابتكار حل من خلال أسلوب

تفاعلي لمشكلة يطرحها الزبون، ويتم إنتاجها من قبل الزبون والمؤسسة، فهو ابتكار لا يمكن إعادة إنتاجه ومع ذلك يمكن توفير ظروف مواتية لابتكار مشابه.<sup>102</sup>

- قد يتخذ الابتكار في مجال الخدمات شكل طرح خدمة جديدة، وهذا يستدعي إدخال تغييرات جذرية في النظام

الإنتاجي للمؤسسة الخدمية؛

- قد يقتصر الإبداع في الخدمة على إضافة خدمات مكملة إلى الخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة الخدمية

<sup>101</sup> برافين جوبتا ترجمة أحمد المغربي-الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين-دار الفجر، القاهرة، 2008، ص.237.

<sup>102</sup> نفس المرجع، ص.239.

بتوفير خدمات مسهلة أو خدمات مميزة، لكنها تبقى سريعة التقليد من طرف المنافسين.

## 2- أهم اختلافات ابتكار الخدمات عن ابتكار السلع: يهدف كلا من ابتكار الخدمة وابتكار السلعة إلى خلق

قيمة للعملاء، إلا أنهما يختلفان في عدة نواحي كطبيعة العرض، والتفاعل مع العملاء، وقياس النجاح...

### الجدول رقم: 04 أهم الاختلافات بين ابتكار الخدمة وابتكار السلعة

| ابتكار الخدمة  | ابتكار السلعة   | نوع الابتكار<br>المعيار |
|--|---|-------------------------|
| يتضمن إنشاء أو تحسين الخدمات المقدمة للعملاء                           | يتضمن إنشاء أو تحسين منتجات ملموسة  | التعريف                 |
| غير ملموس  | ملموس   | الطبيعة                 |
| تجربة العملاء ورضاهم   | ميزات المنتج ووظائفه  | التركيز                 |
| أسلوب التسليم والعملية   | السمات المادية والتصميم   | التسليم                 |
| غالبًا ما يتضمن تحسينات متكررة وملاحظات مستمرة                         | قد يتضمن تصميمًا متكررًا، ولكنه عادةً ما يتبع عملية تطوير أكثر خطية         | عملية الابتكار          |
| غالبًا ما يتضمن التخصيص والشخصنة                                       | قد يتضمن التخصيص، ولكنه يركز بشكل أساسي على الإنتاج الضخم                   | التخصيص                 |
| قد يُحدث تغييرًا جذريًا في صناعات الخدمات القائمة، ويخلق أسواقًا جديدة | قد يُحدث تغييرًا جذريًا في أسواق المنتجات القائمة، ويُقدم فئات منتجات جديدة | تأثير السوق             |
| قد تختلف سرعة التنفيذ حسب تعقيد الخدمات                                | قد تختلف سرعة التنفيذ حسب عمليات التصنيع                                    | سرعة التنفيذ            |

Source : Service Innovation Definition, Examples, and Effective Process, 20 March, 2024, <https://digitalleadership.com/glossary/service-innovation/>

كما يعتبر ابتكار المنتجات أكثر تكلفة، بسبب تكلفة المواد الخام والتصنيع والتصميم والبحث والتطوير، وبالتالي فإن المخاطر التي ينطوي عليها ابتكار المنتجات أعلى نسبيًا من ابتكار الخدمات، هذا لأنه لا يتطلب تغيير بسيط في الخوارزميات أو تعديلات في التفاعلات البشرية.

فالابتكار في الخدمات مهم للمؤسسات القائمة على الخدمات والمنتجات، في حين أن الابتكار في المنتجات مهم للمؤسسات القائمة على المنتجات وغالبا ما لا ينطبق على المؤسسات القائمة على الخدمات.

### ثالثا: مستويات الابتكار في مجال الخدمات

- 1- **مجالات ابتكار الخدمات:** كما سبق الإشارة إليه آنفا، فغالبا ما يكون الابتكار في مجال الخدمات غير تقني، فقد يشمل تعديل أنماط سلوكية للعاملين، كما قد يتضمن تقديم معلومات جديدة أو تقديم طرق جديدة للتعامل مع الأفراد، وهذا ما يجعل الابتكار في مجال الخدمات يشمل المستويات التالية:
  - **ابتكار الخدمة:** يمكن أن يشمل خدمات جديدة تقدم لأسواق حالية، كقيام العديد من البنوك بإضافة خدمة التأمين لخدماتها البنكية، وقد يشمل إدخال تحسينات على خصائص ومكونات الخدمة القائمة كتمديد ساعات تقديم الخدمة مثلا؛
  - **ابتكار المعالجة-العمليات:** يتعلق بتجديد الإجراءات التقليدية لإنتاج وتوصيل الخدمة، فقد يقتصر مستوى التجديد على الواجهة الأمامية أي على مستوى المكتب الأمامي **Front Office** وهذا ما يتعلق بتطوير العلاقة مع الزبائن، عن طريق تحسين نوعية المعلومات والنصائح المقدمة، وتقليص فترات تلبية الطلبات وفترات انتظار الزبون، كما قد تمتد خطوات التجديد إلى للواجهة الخلفية أي المكتب الخلفي **Back Office**.
  - **ابتكار السوق:** يشمل إيجاد مساحة جديدة بالسوق، كدخول صناعة جديدة مثلا، إضافة أصناف جديدة إلى قائمة الطعام، استحداث مسارات جديدة للطيران، تلبية حاجات قطاعات سوقية مختلفة؛
  - **ابتكار نموذج العمل:** إنشاء مفهوم جديد للعمل يجسد كل الأنواع الثلاثة السابقة.
- كما قدم **Hertog (2000)** نموذج الأبعاد الأربعة للابتكار في الخدمة والذي يجسد مجالات أو مستويات الابتكار في الخدمة ويتكون هذا النموذج من الأبعاد التالية:<sup>103</sup>
  - **مفهوم الخدمة الجديدة new service concept:** ويشير إلى طرح خدمات جديدة في السوق؛
  - **تفاعل جديد مع الزبون new customer interface:** يشير إلى الطرق الحديثة للتفاعل مع الزبون وتبادل المعلومات معه وإشراكه في إنتاج الخدمة؛

<sup>103</sup>Susanne durst, anne-laure mention and others, "service innovation and its impact: what do we know about?", Investigaciones europeas de direccion y economia de la empresa 21,2015, PP 65-72. P66.

- نظام جديد لتقديم الخدمة **new service delivery system**: ويشمل إيجاد طرق حديثة لتسليم الخدمات

الحالية للزبائن؛

- التكنولوجيا **Technology**: والتي تضمن تقديم الخدمات إلى الزبون بكفاءة.

2- أمثلة عن مختلف مستويات ابتكار الخدمة لبعض المؤسسات الخدمية:

- الابتكار بتطوير خدمة جديدة:

قامت شركة **AXA** وهي شركة تأمين فرنسية، بطرح عقد تأمين جديد فيما يتعلق بتأمين السيارات يقضي بتأمين السيارات التي لا تسير أكثر من 8000 Km في العام، و هذا العقد الجديد موجه خاصة للأفراد الذين يمتلكون أكثر من سيارة، يقدم تغطيات لأخطار المسؤولية والسرقة وكسر الزجاج بأسعار مغرية.

كما قامت شركة **Lyonnais** بتقديم عقد لتأمين غرف الطلبة، بعد دراسة قامت بها شملت الطلبة المتدربين والقاطنين في أحياء جامعية والبالغ عددهم 2 مليون، وقد قدمت عروض مغرية في هذا الصدد، حيث تم طرح هذا النوع من العقد بداية من 15 ماي 2002 لمدة سنة مجاناً، وعند اكتتابه تميز الشركة بين المواقع الجغرافية للأحياء الجامعية وتمنح تغطيات بأسعار بسيطة.

- الابتكار في الخدمات المضافة:

كما هو الحال بالنسبة للعديد من شركات التأمين، التي أضافت خدمات جديدة في وثائق تأمينات الحياة كإضافة خدمة الاقراض بضمان الوثيقة، أو توزيع أرباح دورية للمؤمن له بإشراك بعض الوثائق في أرباح الشركة، وإصدار وثائق تأمينات على الحياة بدون كشف طبي بأقساط شهرية أو بأقساط متغيرة.

فقد قام بنك أبو ظبي الوطني بتقديم خدمة جديدة لزبائنه تمثلت في -شيكات الهدايا- التي يمكن صرفها من أي فرع له في جميع أنحاء دولة الإمارات، وتتوفر الشيكات بفئات مختلفة (10,50,100,5000) حتى تتمكن كافة الطبقات من اقتنائها حسب دخولها، وكذلك القيمة التي يرغب في تخصيصها للهدايا، تباع وتصرف في جميع فروع البنك ولا توجد رسوم على ذلك، وحققت هذه الشيكات نجاحاً معقولاً رغم تردد البعض في استخدامها بدلا من الهدايا العينية، بسبب حساسية الموقف الذي يتم فيه تقديم النقد للمهدى إليه الذي قد يرى الأمر غير لائق.<sup>104</sup>

- الابتكار في تصميم العمليات وطرق التسير:

<sup>104</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص.132.

في إطار تحسين الخدمات المقدمة قام أحد البنوك الكندية بإعلان الوقت المتوقع للانتظار على لوحة إلكترونية مضيئة، بحيث عندما يدخل الزبون هناك صف للانتظار، واللوحة تعلن له الوقت المتوقع للانتظاره بالصف حتى يتلقى الخدمة المطلوبة، مما أتاح للبنك إرضاء زبائنه والتميز بهذه الخاصية عن بقية المنافسين.<sup>105</sup>

كما قام بنك **Societe Generale** باعتماد الهاتف النقال لتحسين خدماته المقدمة لزبائنه، فأصبح بإمكانهم الاستعلام عن أرصدهم عبر هواتفهم النقالة ومتابعة عروضه، الحصول على استشارات بشأن القروض ومعرفة أسعار العملات، ولم يقتصر الأمر فقط على الخدمات التوضيحية، بل شمل خدمات مالية أخرى كتحويل النقود والدفع النقدي، فتح حساب مصرفي أو اغلاقه وغيرها من الخدمات البنكية.

---

<sup>105</sup> نفس المرجع، ص.131.

## خلاصة

تواجه المؤسسات الخدمية تغير مستمر في حاجات ورغبات الزبائن، في ظل تطورات تكنولوجية هائلة، لذا تعين عليها الاعتماد على الابتكار بهدف تدعيم تطورها، والبحث عن كيفية الاستفادة من القدرات الفردية والجماعية للوصول إلى الابتكار والتميز في نشاطاتها، خاصة أن الابتكار الخدمي لا يعتبر مكلفا مقارنة الابتكار السلعي، إذ غالبا ما يكون الابتكار في مجال الخدمات غير تقني ولا تكنولوجي، فقد يتخذ شكل طرح خدمة جديدة، أو إضافة خدمات مكملة للخدمة الأساسية، أو تبني إجراء جديد لإنتاج وتقديم الخدمة.

كما أن غالبية ابتكارات المؤسسات الخدمية تتأسس على آراء الزبائن أو التفاعلات الحاصلة بين العاملين والزبائن من خلال واجهتها الأمامية.

## المحور الثامن

مساهمة التسويق في تطوير خدمة جديدة

## تمهيد

من الخطأ النظر إلى التسويق والابتكار كوظيفتين منفصلتين داخل المؤسسة، وقد رأينا في محور مراحل الابتكار كيف أن العملية الابتكارية تبدأ من دراسة السوق وتحديد احتياجات المستهلك من أجل توليد الأفكار لتلبيتها في شكل منتجات وخدمات مبتكرة، وهو ما يدل على تكيف المؤسسات مع تفضيلات المستهلكين المتغيرة والتقدم التكنولوجي، فالمؤسسات ذات الرؤية المستقبلية تُدرك الآن أن التسويق يلعب دورًا حاسمًا ليس فقط في تعزيز الابتكار، بل أيضًا في تحديد مساره منذ البداية.

## الأهداف التعليمية:

- تبيان أهمية التسويق ضمن عملية تطوير الخدمات الجديدة؛
- التعرف على كيفية دمج الممارسات التسويقية في مختلف مراحل تطوير المنتجات الجديدة؛
- تحديد مختلف خطوات استراتيجية تسويق المنتجات الجديدة.

## أولاً: أهمية التسويق ضمن عملية تطوير الخدمات الجديدة

يعد التسويق جزءاً مهماً من عملية تطوير المنتج الجديد، مما يساعد في توجيه إنشاء منتج يلبي احتياجات المستهلك ويكون في وضع يسمح له بالنجاح في السوق.

### 1- أهمية التسويق في تطوير منتج جديد: يبرز أهمية الاعتماد على الأساليب التسويقية لإنجاح عملية تطوير خدمة أو

سلعة جديدة، من خلال:

- تحديد وتعريف احتياجات المستهلك، وإنشاء سلعة أو خدمة تلبي تلك الاحتياجات؛
  - تساعد تحليلات وبحوث التسويق المؤسسة على فهم السوق المستهدف وسلوك المستهلك؛
  - تساعد في تطوير منتج يجذب المستهلكين ويكون ناجحاً في السوق؛
  - يلعب التسويق أيضاً دوراً في ترويج المنتج الجديد وتوزيعه، للمساعدة في ضمان نجاحه.
- ### 2- دمج الممارسات التسويقية في مراحل تطوير المنتجات الجديدة: يتجاوز التسويق مجرد الترويج، فهو حافظ

للابتكار في كل مرحلة من مراحل عملية التطوير، فيمكن من توجيه مسار الابتكار بطرق فعّالة.

### - أبحاث السوق وتوليد الأفكار: تبدأ عملية تطوير المنتج بتحديد حاجة السوق، ويلعب التسويق دوراً محورياً في هذه

المرحلة من خلال إجراء دراسة سوقية شاملة. تساعد هذه الدراسة على تحديد تفضيلات المستهلكين، ونقاط الضعف، والاتجاهات الناشئة. تجمع فرق التسويق هذه البيانات وتحللها لتوليد أفكار مبتكرة لمنتجات تلبي الاحتياجات أو الفجوات المحددة في السوق.

### - النموذج الأولي واختبار السوق: بعد توليد الفكرة، تأتي الخطوة التالية وهي إنشاء نموذج أولي، يُعد التسويق عنصراً

أساسياً في عرض هذا النموذج الأولي على مجموعة مختارة من العملاء المحتملين لاختباره والحصول على ملاحظاتهم، تُعدّ هذه المعلومات قيمة للغاية في تحسين المنتج لتلبية توقعات المستهلكين وتفضيلاتهم، يُجري خبراء التسويق استطلاعات رأي ومجموعات تركيز واختبارات قابلية الاستخدام لجمع هذه الملاحظات وتفسيرها، مما يضمن توافق المنتج مع متطلبات السوق.

### - الترويج والإطلاق المسبق: في مرحلة ما قبل الإطلاق، تتكثف أنشطة التسويق لتعزيز الترقب، وتشمل استراتيجيات

التسويق إطلاق حملات تسويقية، وتنظيم فعاليات الكشف عن المنتجات، واستخدام قنوات متنوعة مثل وسائل التواصل الاجتماعي والمؤثرين والإعلانات الموجهة لزيادة الوعي، ومن خلال الترويج الاستراتيجي للمنتج قبل إطلاقه، يمكن للشركات قياس مستوى الاهتمام وتعديل استراتيجياتها التسويقية وفقاً لذلك.

## ثانيا: استراتيجية تسويق المنتجات الجديدة

يتجسد الابتكار عندما يتم إطلاق المنتج الجديد في السوق ويحقق العوائد المالية المرجوة، وهذا ما يتطلب استراتيجية تسويقية للمنتج الجديد تضمن التخطيط الدقيق لضمان الوصول للجمهور المستهدف وتحقيق الأهداف المطلوبة، وتتجسد هذه الاستراتيجية من خلال الخطوات التالية:

**1- تحديد الجمهور المستهدف:** يتم تحديد من هم الفئات المستهدفة للمنتج الجديد، وما هي متطلبات الجمهور، جمع

المعلومات اللازمة عنهم، وتحديد الميزانية المخصصة للتسويق.

**2- تحديد مزايا المنتج:** يجب تحديد أهم الفوائد والمزايا الخاصة بالمنتج مع توضيح كيف يختلف المنتج عن الآخرين.

**3- تحديد استراتيجية التسويق:** هناك العديد من القنوات التسويقية المستخدمة في عملية الترويج منها وسائل التواصل

الاجتماعي، البريد الإلكتروني، الإعلانات المدفوعة وغيرها من الوسائل.

**4- وضع خطة التسويق للمنتج:** يتم تحديد الأنشطة التسويقية، الجدول الزمني لكل نشاط، وإعداد المحتوى المتوافق مع

طبيعة الجمهور المستهدف سواء كان محتوى نصي، مرئي حتى يسهل استهدافه.

**5- تطوير الهوية البصرية للمنتج:** يتم تصميم شعار المنتج، الذي يتم استخدامه على المواد التسويقية المختلفة مثل

المواقع الإلكترونية، منصات التواصل الاجتماعي، الإعلانات والبروشورات، وغيرها.

**6- إطلاق حملة التسويق:** يتم نشر محتوى جذاب قيم غني بالمعلومات المفيدة على القنوات التسويقية المحددة المتوافقة

مع طبيعة الفئات المستهدفة والميزانية المحددة.

**7- قياس النتائج:** يتم الاعتماد على مجموعة متنوعة من الأدوات الرقمية المستخدمة في قياس نتائج الحملات

التسويقية، وإجراء التعديلات اللازمة على الحملات التسويقية وفقاً للنتائج.

## خلاصة

التسويق ليس مجرد حدث يُنجز بعد تطوير المنتج، بل هو جزء لا يتجزأ من العملية برمتها، بدءًا من دراسة السوق وتكوين الأفكار، حيث تُحدد احتياجات المستهلكين، مرورًا بمرحلة النموذج الأولي والاختبار، حيث تُعدّ آراء المستهلكين أمرًا بالغ الأهمية، وصولًا إلى مرحلة ما قبل الإطلاق، حيث يتم بناء التوقعات، ويُساهم التسويق في تشكيل المنتج وتحسينه في كل مرحلة.

وللنجاح في ظلّ المنافسة الشديدة اليوم، يجب على المؤسسات إدراك أهمية التسويق في تطوير المنتجات والاستفادة منه لابتكار منتجات تلقى صدى لدى المستهلكين وتُساهم في نجاح أعمالها.

المحور التاسع

حماية الابتكار

## تمهيد

تمثل قوانين الملكية الفكرية وحماية الابتكارات ركيزة أساسية في تعزيز الابتكار على مستوى العالم، حيث تضمن للمبتكرين حقوقهم في الاستفادة من جهودهم الفكرية وتمنحهم الحماية القانونية اللازمة ضد التعدي والاستخدام غير المشروع.

تعزز هذه القوانين بيئة آمنة للتطوير والتقدم التكنولوجي، وهذا ما يساهم في رفع التنافسية وتخفيف الأفراد والمؤسسات على تقديم أفكار جديدة تحفز النمو الاقتصادي وتحقق الفائدة للمجتمع ككل.

ومن هذا المنطلق، فإن إدراك أهمية قوانين الملكية الفكرية وتفعيلها يعكس تطوراً قانونياً واجتماعياً يدعم الابتكار ويحفز على الاستمرارية والتجدد.

## الأهداف التعليمية:

- تحديد مفهوم الملكية الفكرية وأهميتها في حماية الابتكار؛
- تحديد أنواع الملكيات الفكرية؛
- التعرف على وسائل وأساليب حماية الابتكارات.

## أولاً: مفهوم وأهمية حماية الابتكار

### 1- الملكية الفكرية وحماية الابتكار:

إن مصطلح الملكية الفكرية مصطلح واسع، ويمكن وصفها بأنها:

أفكار إبداعية ينتجها العقل البشري، فهي مصنّفات أدبية أو فنية من رموز وأسماء وصور، كما تشمل اللوحات الزيتية والمنحوتات والصور الشمسية والتصميمات العمرانية في البناء والروايات والمسرحيات والقصائد الشعرية وما شابه ذلك، وتشير الويبو إلى وجود ما يسمى بالحقوق المجاورة لحق المؤلف كحقوق فناني الأداء في أدائهم ومنتجي التسجيلات المرئية والصوتية في تسجيلاتهم ومنتجي ومحطات وهيئات البث في حفظ حقوق بثهم للبرامج الإذاعية والتلفزيونية، كما تشمل الملكية الصناعية والتي تضم العلامات التجارية والبيانات الجغرافية وبراءات الاختراع والرسوم والنماذج الصناعية.<sup>106</sup>

كما يمكن إدراج مجموعة من النقاط التي توضح معنى الملكية الفكرية وعلاقتها بحماية الابتكارات:

- الملكية الفكرية مرتبطة بإبداع وابتكار واختراع وتميز، وليست مجرد أفكار عادية، أي أنها جاءت بشيء جديد متميز لم يكن موجوداً في أغلب الأحيان، أو طورت فكرة سابقة بأسلوب جديد؛
- الملكية الفكرية ذات طبيعة معنوية فكرية، حتى لو تحولت هذه الفكرة لاحقاً لشيء مادي؛
- تعطي الملكية الفكرية حقاً لصاحبها للانتفاع بفكرته مادياً ومعنوياً؛
- الحقوق المادية للملكية الفكرية مرتبطة بمدة زمنية محددة بعدة سنوات وإن طال، وغير مفتوحة إلى ما لا نهاية، إلا في بعض الأحيان فإنها تجدد تلقائياً كالعلامات التجارية؛
- حماية الملكية الفكرية تعتبر حق من حقوق الإنسان تحتاج إلى منظمات وحكومات وهيئات لتقوم بحمايتها ولا يستطيع الفرد بذاته حمايتها.

### 2- أهمية قوانين الملكية الفكرية: وضعت قوانين الملكية الفكرية لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تدعم التنمية

الاقتصادية، والابتكار:

- تشجيع الابتكار والإبداع: تضمن قوانين الملكية الفكرية للأفراد والشركات حقوقاً حصرياً لفترة محددة، وهذا ما يشجعهم على استثمار الوقت والجهد أكثر لتقديم ابتكارات جديدة؛

<sup>106</sup> المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO)، ما هي الملكية الفكرية؟ <https://www.wipo.int/ar/web/about-ip>

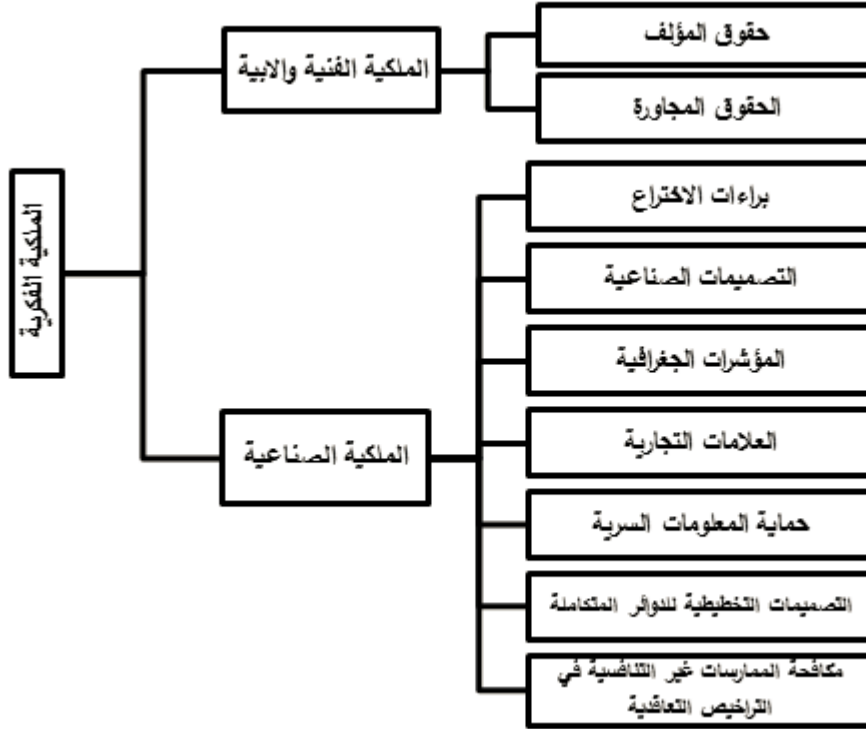
- **حماية حقوق المخترعين والمبدعين:** تضمن قوانين الحماية الفكرية لأصحاب الابتكارات والأعمال الفكرية الحماية القانونية لهذه الأعمال، وهو ما يمنع استغلالها أو نسخها دون إذنه، كما يضمن حقوقهم في الاستفادة المادية والمعنوية من إبداعاتهم؛
- **تعزيز الاقتصاد وتحفيز الاستثمار:** تدعم الملكية الفكرية الاقتصاد المحلي والعالمي عن طريق تشجيع الاستثمار في البحث والتطوير، كما تزيد من فرص تحقيق عوائد مالية للشركات التي تقدم منتجات مبتكرة؛
- **حماية المستهلك:** تمنح قوانين الملكية الفكرية حق امتلاك العلامات التجارية وتسجيل التصميمات لأصحابها، وهو ما يساعد على حماية المستهلك من المنتجات المقلدة، فهي تتيح تمييز المنتجات الأصلية والجودة العالية؛
- **نشر المعرفة:** تتطلب بعض قوانين الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع نشر تفاصيل الابتكارات، مما يشجع على نشر الأفكار الجديدة والاختراعات، وهو ما يساهم في تطور المجالات المختلفة وبتيح للباحثين والمهتمين التعلم من تلك المعلومات؛
- **تحقيق العدالة:** عن طريق ضمان حقوق أصحاب الأفكار والاختراعات، وحمايتهم من الاستغلال، ومنع الأطراف الأخرى من استغلال إبداعاتهم دون وجه حق؛
- **دعم التنوع الثقافي:** يمكن حماية الأعمال الأدبية والفنية بفضل قوانين حقوق النشر، هذا يساهم في الحفاظ على التراث الثقافي ويوفر محتوى أصيل ومتنوع في المجالات المختلفة؛
- **تعزيز التنافسية:** من خلال حماية العلامات التجارية وبراءات الاختراع، تتيح الملكية الفكرية للشركات فرصة التنافس بمنتجات وخدمات فريدة، هذا يشجع على التميز والابتكار وتقديم قيمة إضافية للمستهلكين.

وبالتالي، تعتبر قوانين الملكية الفكرية بمثابة حافز أساسي للازدهار الابتكاري، حيث تحفز على التطوير، ولكنها قد تكون عائقاً في بعض الأحيان إذا استخدمت بطرق تحد من وصول الباحثين إلى المعرفة والموارد الضرورية لأبحاثهم.

### ثانياً: أنواع الملكية الفكرية ووسائلها لحماية الابتكارات

- 1- **أنواع الملكية الفكرية:** تقسم الملكية الفكرية عالمياً كما نصت عليه اتفاقية الجوانب المتصلة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية (TRIPS) إلى قسمين: الملكية الفكرية الفنية والأدبية والملكية الفكرية الصناعية، حيث ينقسم كل نوع بدوره إلى أنواع أخرى، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

## الشكل رقم: 08 أنواع الملكية الفكرية



المصدر: مصعب أبو صلاح، الملكية الفكرية- التعريف والنشأة، 2020، <https://www.bel3arabi.me/>

- الملكية الفكرية الفنية والأدبية: وهي كل عمل في المجال الأدبي والعلمي والفني أيا كانت طريقة التعبير عنه أو شكلها

وكيفما كانت طريقة تقييمه أو الغرض المراد منه، حيث يعتبر هذا العمل ملكا لمؤلفه، ويتفرع إلى فرعين:

● **حقوق المؤلف:** إن حقوق التأليف والنشر محمية بمجموعة من القوانين الوطنية والدولية، وتقرّ هذه القوانين

بالأهمية الثقافية والاجتماعية للإبداع، فضلاً عن قيمته الاقتصادية الكبيرة، ويهدف تشريع حقوق التأليف والنشر إلى تحقيق توازن مُرضٍ بين مصالح المبدعين والمصممين والمستثمرين والمصلحة العامة فيما يتعلق بإمكانية الوصول إلى المحتوى الإبداعي واستخدامه؛

● **الحقوق المجاورة لحقوق المؤلف:** يحمي التشريع أيضاً حقوق بعض الأفراد أو المهن المنخرطة في النشاط

الإبداعي، والذين لا يستوفون شروط حماية حقوق التأليف والنشر في العديد من الدول، مثل الفنانون كالمغنين والممثلين، ومحطات البث، وشركات التسجيلات الصوتية .

تُعرف هذه الحقوق بالحقوق المجاورة لارتباطها بحقوق التأليف والنشر، وتُشابه الحماية التي توفرها هذه الحقوق تلك التي توفرها حقوق التأليف والنشر.

- **الملكية الفكرية الصناعية:** وهو المصطلح العام لكل أنواع الملكية الفكرية التي يوجد لها تطبيق صناعي، ويمكن أن تكون الملكية الفكرية الصناعية ذات طبيعة تقنية أو تجارية، حيث تشمل الأولى براءات الاختراع أو النماذج الصناعية، بينما تشمل الثانية ما يمكن تحويله إلى ممتلكات تجارية كالعلامات التجارية، والبيانات الجغرافية والأسرار التجارية.

ولقد قسمت اتفاقية الجوانب المتصلة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية (TRIPS) الملكية الصناعية إلى عدة أنواع، كما يلي:

● **براءات الاختراع:** تمنح براءة الاختراع صاحبها حقوقاً حصريّة على اختراعه، ما يعني أنه يستطيع منع أي شخص من استخدامه أو تصنيعه أو بيعه دون إذنه، مدة حماية براءة الاختراع محدودة، وعادةً ما تكون 20 عامًا، في المقابل، يجب على صاحب براءة الاختراع الإفصاح الكامل عن اختراعه في وثائق براءة الاختراع المنشورة .

● **التصاميم الصناعية:** تقتصر حقوق التصميم الصناعي على حماية الجوانب الزخرفية للمنتجات، أما الخصائص التقنية لهذه التصاميم، فيمكن حمايتها ببراءة اختراع إذا استوفت شروط الحماية، ويمكن أن يتكون التصميم من عناصر ثلاثية الأبعاد، كشكل المنتج أو سطحه، أو عناصر ثنائية الأبعاد، كالأنماط والخطوط والألوان.

● **المؤشرات الجغرافية:** المؤشر الجغرافي هو تصميم يُلصق على المنتجات التي تتميز بأصل جغرافي محدد، وتمتتع بصفات أو سمعة تُعزى إلى ذلك الأصل، ويرغب المستهلكون الذين يشترون المنتجات المحمية بالمؤشرات الجغرافية في التأكد من أن هذه المنتجات تأتي بالفعل من المكان المذكور وتتوافق مع المعايير المعمول بها؛ لذلك، من الضروري مراقبة استخدام المؤشرات الجغرافية لحماية سمعتها القيّمة؛

● **العلامات التجارية:** تُعدّ العلامات التجارية ضرورية للشركات، إذ تتخذ أشكالاً متعددة وتُستخدم لتمييز العديد من المنتجات والخدمات، وبفضل الحماية القانونية التي تتمتع بها، يستطيع مالكو العلامات التجارية التحكم فيمن يستخدمها، وبالتالي تستطيع الشركات تطوير منتجاتها وخدماتها والترويج لها دون أن يُلحق المزوّرون الضرر بسمعتها، ويضمن المستهلكون أصالة المنتجات والخدمات التي يشترونها.

● **حماية المعلومات السرية:** تشمل المعلومات السرية التي يعتبرها أصحاب المؤسسات قوائم العملاء، ومصادر

التوريد، ووثائق الحسابات، والشروط والأحكام، والوصفات، ومشاريع التطوير والبحث، ووثائق الجدارة الائتمانية، قد يكون الموظفون والموردون والعملاء مُلزَمين تعاقديًا بالحفاظ على الأسرار التجارية، مع ذلك بالنسبة للتطورات والعمليات التي كانت تُعتبر حتى الآن أسرارًا تجارية، قد يكون تسجيل حقوق الملكية الفكرية خيارًا متاحًا.

#### ● التصميمات التخطيطية للدوائر المتكاملة: يهدف هذا التشريع أيضًا إلى حماية الملكية الفكرية المخصصة

للاستخدام الصناعي، ولتحقيق هذه الغاية، يشمل هذا التشريع تصميم التكوينات التقنية المتكاملة ضمن الدوائر الإلكترونية، بالإضافة إلى تصميمات هذه الدوائر، فيُمنح مُبتكر هذه التكوينات حقًا حصريًا في الاستغلال، ليتمكن من جني عوائد مالية من ابتكارها. مثل دائرة التلفزيون أو الراديو أو اللوحة الرئيسية في الحاسوب؛

#### ● مكافحة الممارسات غير التنافسية في التراخيص التعاقدية: حيث تعتبر البلدان الأعضاء أن لبعض

ممارسات وشروط منح التراخيص للغير فيما يتعلق بحقوق الملكية الفكرية المقيدة للمنافسة بعض الآثار على التجارة، حيث أن أغلب هذه الآثار هي آثار سلبية قد تعرقل نقل التكنولوجيا أو نشرها ولذلك يجب مراقبة هذه الممارسات والحد منها، أي أنه وبمعنى آخر تلتزم الدول الأعضاء لرعاياها ورعايا الدول الأخرى الحماية ضد المنافسة غير المشروعة.

## 2- وسائل وخطوات تسجيل الملكية الفكرية لحماية الابتكارات:

تعتبر حماية الملكية الفكرية أمرًا ضروريًا لاستمرار الابتكار، ويمكن للأفراد والمؤسسات حماية حقوق الملكية الفكرية بالاعتماد على الوسائل التالية<sup>107</sup>:

### - التسجيل في مكاتب البراءات والعلامات التجارية وحقوق النشر: على أصحاب الابتكارات والاختراعات التسجيل

في مكاتب البراءات والعلامات التجارية وحقوق النشر الموجودة في كل الدول لحماية حقوقهم القانونية؛

- استخدام عقود واتفاقيات الالتزام بالسرية: يمكن استخدام عقود الالتزام بالسرية والاتفاقيات المتعلقة بالملكية الفكرية لمنع الوصول إلى المعلومات السرية بدون ترخيص؛

- التدريب والتوعية: يجب على المؤسسات تقديم برامج ودورات تدريبية حول أهمية حماية الملكية الفكرية والتوعية بأساليب الحماية والتعامل مع الانتهاكات؛

- تجنب الملكية المشتركة: يُفضل محاولة تجنب الملكية المشتركة للملكية الفكرية، حيث تؤدي الملكية المشتركة إلى مشاكل في وقت لاحق قد تجعل من الصعب حمايتها، مما يضر بجميع الأطراف المعنية؛

<sup>107</sup> وسائل حماية حقوق الملكية الفكرية، 2023، <https://www.shuralawfirm.com/ar>

- الاهتمام بالحماية الرقمية للملكية الفكرية: وذلك باستخدام الوسائل الرقمية والإلكترونية المتعددة، مثل وحدات

التخزين المتنقلة (USB) وتطبيقات الحماية من المواقع الإلكترونية غير الآمنة وتقنيات إدارة الحقوق الرقمية (Digital Rights Management (DRM)).

وبالنسبة لحماية الاختراعات في الجزائر، يجب اتباع مجموعة خطوات تتضمن بداية تقديم طلب براءة اختراع إلى المعهد الوطني للملكية الصناعية (INAPI) كما يلي:<sup>108</sup>

- نموذج الطلب (أربع نسخ) المقدم من المعهد الوطني للملكية الصناعية (INAPI)؛
- تقديم ملخص؛
- وصف الاختراع (نسختان، واحدة باللغة العربية والأخرى باللغة الفرنسية)؛
- الرسومات إن وجدت؛
- سداد الرسوم.

الحد الأدنى لمتطلبات التقديم: يُمنح تاريخ تقديم طلب حماية الاختراع عندما يتلقى مكتب براءات الاختراع على الأقل ما يلي من مقدم الطلب:

- طلب يحدد هوية مقدم الطلب ونيته في الحصول على براءة اختراع؛
- وصف للاختراع يتضمن مطالبة واحدة على الأقل؛
- إثبات سداد الرسوم المقررة.

بالنسبة لوصف الاختراع:

● يجب أن يكشف الوصف عن الاختراع بطريقة واضحة وكاملة بما يكفي ليتمكن شخص ذو خبرة في هذا المجال من تنفيذه (المادة 22)؛

● يجب أن ينتهي بمطالبة واحدة على الأقل تحدد نطاق الحماية المطلوبة، ويجب أن تكون واضحة وموجزة وأن تستند كلياً إلى الوصف.

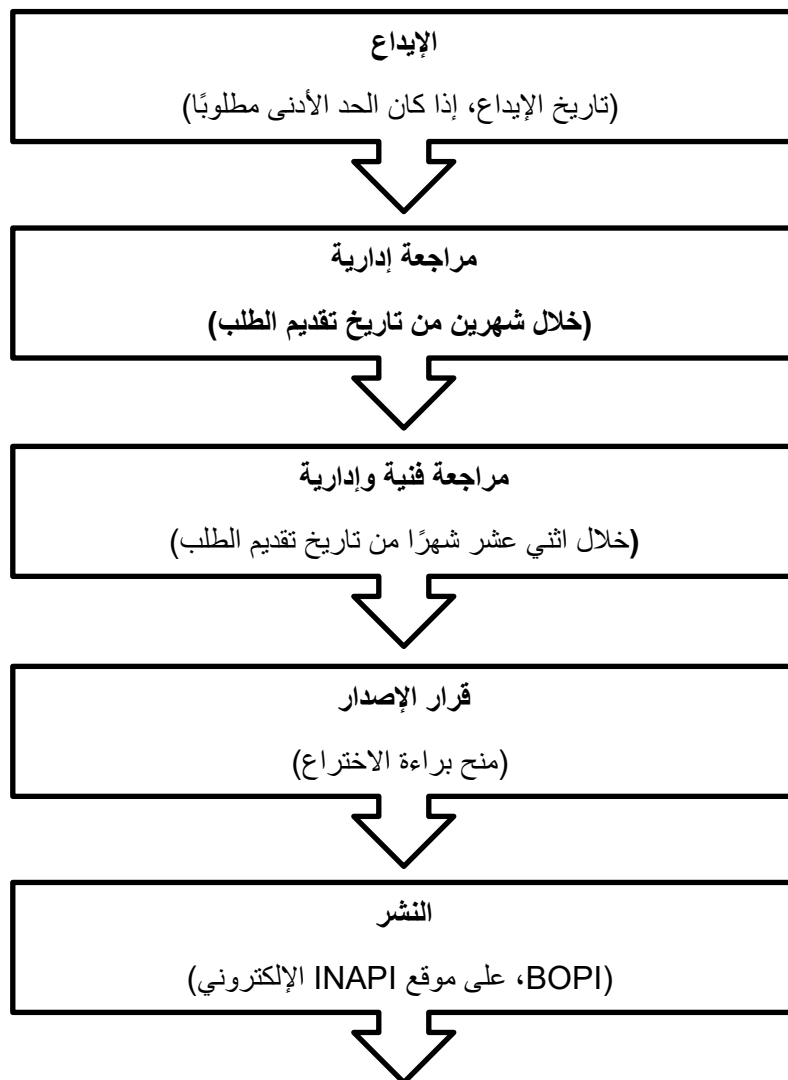
● يجب أن يتوافق الوصف مع المواد من 10 إلى 18 من المرسوم التنفيذي رقم 05-275 الصادر في 2

<sup>108</sup> Bilal Yahyaoui, La protection des inventions en Algérie, Formation sur les brevets du 19 juin 2022, Institut National Algérien de Propriété Industrielle, 2022, P.25-30.

أغسطس 2005، والذي يحدد إجراءات تقديم طلبات براءات الاختراع ومنحها.

- يتضمن الوصف بياناً بالعناصر المكونة للاختراع، وهي: عنوان الاختراع، موضوع الاختراع وهدفه ومجاله التقني، التقنية السابقة، وصف الاختراع، تنفيذ الاختراع وفائدته وأفضل طريقة لتنفيذه، مطالبة واحدة أو أكثر.

### الشكل رقم (09): آلية منح حماية الاختراعات بالجزائر



**Source :** Bilal Yahyaoui, La protection des inventions en Algérie, Formation sur les brevets du 19 juin 2022, Institut National Algérien de Propriété Industrielle, 2022, P.31.

أما بالنسبة لتقديم طلب حماية اختراع دوليا فيجب على مقدم طلب براءة اختراع دولية بموجب معاهدة التعاون بشأن البراءات (PCT) تقديم ما يلي إلى القسم المختص في مكتب البراءات:<sup>109</sup>

- وصف للاختراع، وملخص، ورسومات إن وجدت، بصيغة إلكترونية؛
- إثبات سداد الرسوم المطلوبة؛
- رسوم الإيداع؛
- رسوم البحث الدولي تقديم ملف الطلب...القسم المختص؛
- يقوم بإعداد طلب براءة الاختراع بموجب معاهدة التعاون بشأن البراءات (PCT) موقعًا حسب الأصول
- يقوم بعمل نسخ من ملف الطلب؛
- يرسلها إلى السلطات المختصة، المكتب الدولي (IB) ومكتب البحث الدولي (ISA)<sup>110</sup>
- تحويل الأموال: تقوم INAPI بتحصيل ما يعادل الرسوم المستحقة (رسوم التسجيل + البحث الدولي)

بالدينار الجزائري وطلب تحويل المبالغ المستحقة إلى حسابات BI و ISA من البنك.

<sup>109</sup> Ibid.P.P.35-38.

<sup>110</sup> (WIPO) المكتب الدولي للمنظمة العالمية للملكية الفكرية = (IB)

مكتب البحث الدولي = (ISA)

## خلاصة

حقوق الملكية الفكرية هي الحقوق الممنوحة للفرد مقابل ابتكاره الفكري، وهي تمنح المبدع عمومًا حقًا حصريًا لاستخدام ابتكاره لفترة زمنية محددة.

وتشمل الملكية الفكرية جميع الإبداعات الفكرية، بما في ذلك المنتجات أو عمليات الابتكار، والتصاميم، والعلامات التجارية، والأعمال الإبداعية، فعلى سبيل المثال، يمكن توليد الملكية الفكرية من خلال الاستثمارات في البحث والتطوير، أو من خلال الأنشطة التي تهدف إلى تمييز المنتجات عبر تحسين جودتها، أو خفض تكاليف الإنتاج، أو تقديم قيمة أكبر للعملاء.

وتعد حقوق الملكية الفكرية عمومًا حقوقًا خاصة تمنحها الحكومات للأفراد أو الشركات أو الجمعيات لمنع الآخرين من استخدام عمل محمي دون إذن المالك لفترة محددة، مع مراعاة الاستثناءات والقيود فيه، وذلك بعد قيام صاحب الابتكار بعدة إجراءات معينة والالتزام بأخرى للحصول على شهادة حماية لابتكاراته.

## الخاتمة

يعتبر الابتكار عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات في عصرنا الحديث، حيث تواجه الأعمال تحديات متزايدة ومتغيرة، ويعزز الابتكار القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق والتنافس بفعالية، فهو يمنح المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء القدرة على التفوق وتحقيق التميز والابتكار في صناعتها.

وقد تطرقنا من خلال محاور هذه المطبوعة إلى الجوانب المتعلقة بالابتكار عامة وابتكار وتطوير الخدمات خاصة، وأوضحنا أنه عملية إنشاء وتطوير فكرة جديدة أو تحويل فكرة موجودة إلى حقيقة ملموسة في شكل سلع أو غير ملموسة في شكل خدمات، فهي عملية تتطلب التفكير الإبداعي والتخيل والاستعداد للتغيير.

كما يتميز الابتكار بالتجديد والتميز عن الروتين والتقليد، ويهدف إلى إحداث تحسين وتغيير إيجابي في المنظمات والمجتمعات.

ويمكن أن يتم التعبير عن الابتكار في شكل منتج جديد أو خدمة مبتكرة، أو عملية تصنيع جديدة أو تكنولوجيا مبتكرة، إنه يدفع الحدود ويوفر فرصاً للتطوير والنمو، كما يشجع الابتكار على تحسين العمليات الحالية وتطوير حلول جديدة للتحديات والمشاكل.

وفي مجال الخدمات غالباً ما يكون الابتكار غير تقني ولا تكنولوجي، فقد يتخذ شكل طرح خدمة جديدة، أو إضافة خدمات مكاملة للخدمة الأساسية، أو تبني إجراء جديد لإنتاج وتقديم الخدمة.

كما أن غالبية ابتكارات المؤسسات الخدمية تتأسس على آراء الزبائن أو التفاعلات الحاصلة بين العاملين والزبائن من خلال واجهتها الأمامية.

كما تعد حماية حقوق الملكية الفكرية أمراً بالغ الأهمية لتعزيز الابتكار والإبداع، كما تعمل على تقديم ضمانات للأفراد والمؤسسات أصحاب الملكية الفكرية لحقهم في التحكم والاستفادة من إبداعاتهم واختراعاتهم ومعلوماتهم السرية.

وللنجاح في ظلّ المنافسة الشديدة اليوم، يجب على المؤسسات إدراك أهمية التسويق في تطوير المنتجات والاستفادة منه لابتكار منتجات تلقى صدى لدى المستهلكين وتُسهم في نجاح أعمالها.

## قائمة المراجع

### الكتب:

### باللغة العربية:

- 1- أبو نصر الجوهري، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، ط 04، دار العلم للملايين، بيروت (454/2)، مادة (جدد).
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2002، ص. 206.
- 3- أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، 2012،
- 4- إسماعيل محمود علي الشرفاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015-2016
- 5- الحسن علي الوزير، الإبداع والابتكار، ط 01، 2020.
- 6- الصبري محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، ط 01، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2002
- 7- برفين جوبتا ترجمة أحمد المغربي-الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين-دار الفجر، القاهرة، 2008
- 8- بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- 9- جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات، "مجد"، بيروت، لبنان، 2006
- 10- خبراء مركز الخبرات المهني للإدارة بيمك، التفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهني للإدارة بيمك، القاهرة، 2004
- 11- خير الله جمال، الإبداع الإداري، ط 1، دار أسامة، الاردن، 2008،
- 12- دركر، بيتر، (Peter Drucker) (1988) ترجمة حسين عبد الفتاح، التجديد والمقولة، مركز الكتب الأردني، عمان
- 13- سيد قنديل علاء محمد، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، ط 01، عمان، الأردن، 2010
- 14- عبيدات محمد ابراهيم، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، الطبعة الرابعة، دار وائل: عمان، الاردن، 2010
- 15- علي الشرف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2003،
- 16- كنج نيجل ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي للمؤسسات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004،
- 17- ليفر ريتشارد، الابتكار الجذري: كيف يمكن للشركات القائمة أن تتصدى للشركات الصاعدة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد 21، 2001،

- 18-محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992،
- 19-موسى رشاد علي عبد العزيز، الخطاب سهام أحمد، الابتكار، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004،
- 20-نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الأردن، ط01، 2003
- 21-نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003

### باللغة الأجنبية:

- 1-Catherine Beaudry, Taux d'adoption de l'innovation, Sciences, technologies et sociétés de A à Z, Presses de l'Université de Montréal, 7 novembre 2017.
- 2-Everett Rogers, Diffusion of innovations, The Free Press, New York, Ed 03<sup>th</sup>, 1983.
- 3-Dorothy I. Riddle, Questions & Answers SERVICE INNOVATION, Service-Growth Consultants Inc, 2008.
- 4-Joël Broustail et Frédéric Fréry, le management stratégique de l'innovation, Dalloz, paris, 1993
- 5-Julien Pénin & all, L'innovation ouverte : Définition, pratiques et perspectives, CCI PARIS ILE-DE-France, 2013.
- 6-Nikolaus Franke and Christian Lüthje, User Innovation, OXFORD RESEARCH ENCYCLOPEDIA, BUSINESS AND MANAGEMENT, 2020.
- 7-Philippe Lê et Philippe Rivet, Piloter et réussir l'innovation en entreprise, Maxima, Paris, 2007.
- 8-Von Hippel E., The sources of innovation, New York , Oxford University Press, 1988.
- 9-Von Hippel, E., Democratizing innovation, Cambridge, MA: MIT Press, 2005.

### المقالات:

### باللغة العربية

- 1-الداوي الشيخ، " الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة "، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد17، جامعة الجزائر3، 2008.
- 2-مدلس نجاة، "متطلبات تحقيق الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة حالة"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد09، العدد09، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، ديسمبر 2014.

### باللغة الأجنبية:

- 1-Carolin Eckinger and Mark Sanders, User Innovation and Business Incubation, USE Working Paper Series nr: 19-16, Netherland.
- 2-Chanal V. et M.L. Caron , "The difficulties involved in developing business model open to innovation communities: the case of Crowds spirit platform", *M@n@ment*, 13(4).

3-Denis Remon, "Innovation ouverte, capacités et innovation organisationnelles", Examen de la documentation 2003- 2010, cahier de recherche n° 2011- 02, Mars 2011, Hec Montréal.

4-Estellés-Arolas, Enrique & Navarro-Giner, Raul & L. Guevara, Fernando González, "Crowdsourcing Fundamentals: Definition and Typology", 2015

5-Estellés-Arolas, E., & González-Ladrón-de-Guevara, F, "Towards an integrated crowdsourcing definition". Journal of Information science, 38(2), 2012.

6-Manuel Francisco Suárez - Barraza, "Process Innovation in local governments an empirical study of its continuous improvement efforts", (Review of business management), April/ Jun 2013, n°47, São Paulo.

7-Sandra Dubouloz, "Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH- une combinaison Gagnante", Varia, Revue française de gestion, N°238, Lavoisier, 2014.

8-Sandra Dubouloz et Rachel Bocquet, "Innovation organisationnelle- s'ouvrir pour innover plus ?-", Varia, Revue française de gestion, N°235, Lavoisier, 2013.

9-Susanne durst, anne-laure mention and others, "service innovation and its impact: what do we know about?", Investigaciones europeas de direccion y economia de la empresa 21,2015.

10-Thierry Burger-Helmchen et Julien Pénin, "Crowdsourcing : définition, enjeux, typologie", Management & Avenir, (n° 41),2011/1.

11-Lucy atieno owano, Dr ondiek alala and others, "relationship between customer service innovation and customer satisfaction in the banking industry: a case study of Kenya commercial bank", iosr journal of business and management, volume 16, issue 6. Ver. i (jun. 2014).

#### المداخلات:

Jean-Fabrice Lebraty. "Vers un nouveau mode d'externalisation : le crowdsourcing". 12ème conférence de l'AIM, Jun 2007, Lausanne, Suisse.

-willie Golden, Gabriel j. Gostello, Managing lean supply and innovation; cross-cultural knowledge transfer in an mult- national company, cisc Institue of technology, 2005, Ireland.

#### المذكرات:

#### باللغة العربية:

-محمد الطيب دويس، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول"، حالة الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص:دراسات اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2005.

-Cabagnols Alexandre, les déterminants des types de comportements innovants et de leur persistance : analyse évolutionniste et étude économique, thèse de doctorat non publié, Faculté de Sciences Économiques et de Gestion, université louis lumière- Lyon 2, France, 2000.

### التقارير:

- OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th edition. Paris, Luxembourg: OECD Publishing.

### المواقع الإلكترونية:

- موسوعة المصطلحات الإسلامية، <https://islamic-content.com/dictionary/word/11549/ar>

- موسوعة المصطلحات الإسلامية، <https://islamic-content.com/dictionary/word/11549/ar>

- الابتكار أكبر هبة في التاريخ، [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/ar/2017/03/article\\_0003.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/ar/2017/03/article_0003.html)

- د. حسين عبد العزيز الدريني، الابتكار تعريفه وتنميته، جامعة قطر - قسم علم النفس التعليمي. متاح على:

[http://qspace.qu.edu.qa/bitstream/handle/10576/9287/018201-0006\\_fulltext.pdf;jsessionid=BF4DC5746D4DDB56BA1C6FF3852D4C0B?sequence=4](http://qspace.qu.edu.qa/bitstream/handle/10576/9287/018201-0006_fulltext.pdf;jsessionid=BF4DC5746D4DDB56BA1C6FF3852D4C0B?sequence=4)

-جون سبائسي، ترجمة محمد عبد الكريم يوسف، "مبادئ الابتكار"، الحوار المتمنن، العدد 7021، 2021/09/16.

<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=731638> تم الاطلاع في: 2024/09/12.

-مصادر الابتكار، [https://www.tedeport.org//ar//girisimcinin-el-kitabi/yenilik-kaynaklari-](https://www.tedeport.org//ar//girisimcinin-el-kitabi/yenilik-kaynaklari-120.html?type=subpage)

[120.html?type=subpage](https://www.tedeport.org//ar//girisimcinin-el-kitabi/yenilik-kaynaklari-120.html?type=subpage) تم الاطلاع في: 2024/07/22.

Leonardo Varella-Cid، ما المسؤوليات والمهام الرئيسية التي يضطلع بها مديرو الابتكار؟،

[https://innovationcast.com/ar-SA/blog/what-are-the-key-responsibilities-and-tasks-of-an-innovation-](https://innovationcast.com/ar-SA/blog/what-are-the-key-responsibilities-and-tasks-of-an-innovation-manager)  
manager الاطلاع في: 2024/12/16.

-زايد فلاح حيدر، تطبيق نظرية انتشار الابتكارات في مواقع التواصل الاجتماعي في أزمة كورونا، 2020.

<https://www.researchgate.net/publication/340315800> تم الاطلاع في 2025/01/01

- المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO)، ما هي الملكية الفكرية؟ <https://www.wipo.int/ar/web/about-ip>

- وسائل حماية حقوق الملكية الفكرية، 2023، <https://www.shuralawfirm.com/ar>

- قوانين الملكية الفكرية وحماية الابتكارات، 2025، <https://newsbusiness.net>

-Marketing innovation، [https://stat.fi/meta/kas/markkinointi\\_in\\_en.html](https://stat.fi/meta/kas/markkinointi_in_en.html) تم الاطلاع في 2024-09-24

-Vincent, Qu'est-ce que l'Open Innovation ? La définition complète et des exemples concrets, 21 septembre 2022 disponible sur : <https://www.klap.io/process-open-innovation/> vue le : 01/12/2024

-Nick Jain, Qu'est-ce que l'innovation ouverte ? Définition, types, modèles et bonnes pratiques, : juillet 14, 2023,

Disponible sur: <https://ideascale.com/fr/blogues/quest-ce-que-linnovation-ouverte/> vue le : 01/12/2024.

- User Innovation, <https://www.reallygoodinnovation.com/glossaries/user-innovation> تم الاطلاع في 2025/01/24
- [https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/i/entrep/4\\_forschung/full-text-papers/franke\\_luethje](https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/i/entrep/4_forschung/full-text-papers/franke_luethje) 2020 User innovation.pdf
- <https://www.quora.com/What-are-the-greatest-examples-of-user-innovation-ever> تم الاطلاع في: 2025/01/30
- Heather Bakir, The Top 5 Crowdsourcing Advantages and Disadvantages, [https://www-herox-com.translate.goog/blog/972-the-top-5-crowdsourcing-advantages-and-disadvantag?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=fr&\\_x\\_tr\\_hl=fr&\\_x\\_tr\\_pto=rq](https://www-herox-com.translate.goog/blog/972-the-top-5-crowdsourcing-advantages-and-disadvantag?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=fr&_x_tr_hl=fr&_x_tr_pto=rq)
- Lidia Boutaghane, 3 exemples de crowdsourcing et leurs résultats concrets, 02/04/2014, <https://visionarymarketing.com/fr/2014/04/02/exemples-crowdsourcing/> تم الاطلاع في: 2025/03/02
- Jennifer Montéréal, Transformez vos idées en succès grâce aux 7 étapes du processus d'innovation, 8 février 2022, <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/ppm/processus-d-innovation>.
- Enz, C. A, Strategies for the Implementation of Service Innovations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), P.187. <https://doi.org/10.1177/1938965512448176> (Original work published 2012).