

# الإبداع من أجل التنمية: ضمان نمو المنظمات والدول

## ١. المقدمة:

معظم الشركات والمنظمات العملاقة الرائدة في عالم اليوم تستثمر في الإبداع والابتكار. والأوليات الأعلى لمعظمها ترتبط باستدعاء أفكارا جديدة لعمل نفس الأعمال بغض النظر عن مجالات الاختصاصيين بها (Porter Stern and Council on Competitiveness, 1999). وبسبب بزوغ اقتصاد المعرفة فإن التنافس الدولي والتقدم التكنولوجي صار يعطي للإبداع أولوية قصوى في كثير من الشركات والمنظمات وللدول أيضا. وينتج الإبداع في إطار تطوير المنتجات الجديدة، العمليات المتقدمة، وتحسين نظم عمل وأداء الأعمال. ويتمخض من الإبداع الحلول لكثير من المشكلات والثغرات القائمة والكلب الكامن للعملاء، المستفيدين، والأسواق.

وعلى الرغم أنه في الغالب ما يستخدم الابتكار والإبداع بطريقة تبادلية (Man, 2001)، إلا أنه يوجد اختلاف بين هذين اللفظين. حيث يشير «الابتكار» إلى خلق الأفكار الجديدة، أما لفظ «الإبداع» فيشير إلى تنفيذ هذه الأفكار. وللا ابتكار ثلاثة أنواع ترتبط بالابتكار الفرد، وابتكار المجموعة والابتكار التنظيمي. وسوف يركز هذا العمل على الابتكار التنظيمي المرتبط بالابتكار الوطني مما يشكل اقتصاد المعرفة. كما أن للإبداع مجموعتين يتمثلان في الإبداع الجذري Radical Innovation، والإبداع التعاقبي Incremental Innovation. وفي هذا الإطار يمثل هذا العمل دراسة استكشافية مبنية على استعراض بعض الآداب المنشورة عن الابتكار والإبداع ودراسة نماذجها العديدة حتى يسهم ذلك في تحديد ما يقدمه كل منهما لأي منظمة وبالتالي لأي دولة.

ويتضمن هذا العمل مسح لبعض الآداب المنشورة سابقا عن الإبداع، مفهوم الإبداع من أبعاد متنوعة، أبعاد الإبداع المتصلة بالتدريب، أوضاع العمل وثقافة الإبداع، تحليل الفجوات، إعادة هندسة الأعمال، والتميز والاتقان التنظيمي. كما يستعرض نماذج الإبداع المختلفة وخاصة الإبداع المتكامل، وإبداعات الشركات الصغيرة والمتوسطة وما يرتبط منها بالمنتج، الإبداع المغلق والمفتوح، الإبداع التعاقبي والإبداع الراديكالي محدد الفرق بينهما في حالة تعاظم التغيير، ومدى تنفيذ مزاولات الإبداع بها.

## ٢. مسح الآداب المنشورة:

يعرف الابتكار كفكرة خلق وتفكير في أشياء جديدة، أما الإبداع فهو عمل أشياء جديدة أي أنه يمثل مرحلة تنفيذ. ويحتاج الابتكار إلى عملية تفكير متشعب، حيث أن الإبداع يحتاج إلى عملية تفكير

## أ.د. محمد محمد الهادي

### أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

## المستخلص

الإبداع يمثل عملية حاسمة وقاطعة لخير وصالحة المنظمة والدولة. وطبقا لدروكر (Drucker, 1993) فإن الاقتصاد والمعرفة الدائمة التغيير سوف يسيطران على المجتمع والمنظمات ويؤثران على المديرين ومتخذي القرارات، حيث يري دروكر أن «مجتمع المعرفة» سوف يتطلب من كل أعضائه: الخبرة بمهارات الحاسبات الأساسية إلي جانب مهارات معرفة القراءة والكتابة؛ المعرفة السياسية والاجتماعية والتاريخية إلي جانب مهارات التعلم بكيفية التعلم؛ بناء كل المؤسسات الكبيرة على المعلومات التي تشمل علي أخصائي معرفة (Drucker, 1994). وحاليا ونحن في منتصف العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين يمكن ملاحظة أن معظم المنظمات بدأت بالفعل في إنشاء مراكز تدريب المعرفة لتحسين مستوي الأداء المعرفي لدي العاملين بها، لأن المعرفة صارت تعتبر أساسا جوهريا لأن منشأة أو دولة. ويمثل العاملون في منظمات المجتمع عقول الأخصائيين الذين يعملون أعمالا متنوعة ومختلفة ويوجهون أنفسهم نحو المعرفة وفقا للتطورات المعرفية الحديثة. وفي مثل المنظمة المبنية على المعلومات، توجد ثلاثة أسباب لماذا سوف تصبح المنظمات الكبيرة مبنية على المعلومات: أولا بسبب عمال المعرفة الذين يشكلون الجزء النامي بصفة مضطردة من القوي العاملة الذين يستجيبون لطرف الرقابة المستخدمة حاليا في المنظمات بصفة تقليدية؛ ثانيا يجب على المنظمة تقرير ما المعلومات التي تحتاج إليها لتشغيل أنشطتها وإلا سوف تغرق في فيضان من البيانات؛ ثالثا على المنظمة أن تتسم بالإبداع الذي يلزم به كل عمال المعرفة بصفة نظامية. ويتضمن هذا العمل عدة محاور ترتبط بالمفهوم، النماذج المتعلقة بالإبداع، وخاصة ما يرتبط منها في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

الكلمات الأساسية: الابتكار، الابتكار التنظيمي، الإبداع، نماذج الإبداع، الإبداع المفتوح، الإبداع المغلق، الإبداع التعاقبي، الإبداع الراديكالي، التنمية، عمال المعرفة، المنظمة المبنية على المعرفة، اقتصاد المعرفة، الشركات الصغيرة والمتوسطة

(Grant, 1996) وعلي هذا الأساس يؤدي الإبداع دورا مهما في عملية خلق المعرفة، علي الرغم من أن كثيرا من الدراسات تعامل كلا من المعرفة والإبداع بطريقة منفصلة.

وقد عرف كثير من الباحثين الإبداع في طرق عديدة، كما اشترك الكثير منهم في تحديد معالجات الإبداع في الشركات والمنظمات المختلفة الذي يتمثل في الاعتراف بأن الإبداعات المتعاقبة والمحقة بواسطة الشركات إما أن تكون إبداعات صغيرة ومحدودة أو إبداعات كبيرة في مداها وتقود لتغيير ذات مدي صغير أو كبير مما قد ينتج عنه المعرفة المولدة خلال عملية الإبداع. وبذلك فإن الإبداع المضاف يعيد تقوية المعرفة الحالية في الشركة أو المنظمة. وتشتمل النتائج المستخلصة من الإبداع على تحسينات قد تكون طفيفة، تغييرات قليلة، تعديلات بسيطة عن المنتجات، عمليات أو تكنولوجيا خاصة بالمؤسسة. (Chandy and Tellis, 1994) وتعرف الإبداعات المختلفة من عدة منظورات تتلخص محاولتها الأولى الواردة من ميادين تاريخ التكنولوجيا كما وضحاها بريور (Brewer, G. D, 1980) وفي الاقتصاديات النشونية أي التطورية كما بينها نلسون ووينتر (Nelson and Winter, 1982) وفي الاتصالات كما أشار إليها روجرز وشوميكر (Rogers and Shoemaker, 1971) وفي الإدارة والتسويق كما حددها كل من كيمبرليوإيفانسو (Kimberly and Evanisko, 1981).

وحتى يمكن التقاط التنوع والعلاقات بين المنتجات والعمليات في الإبداع، ميزت البحوث الأولية المنشورة بين نوعين من الإبداع هما الإبداع الإداري والإبداع الفني. (Evan, 1966) حيث أن التمييز بين هذين النوعين مهم لأنه يرتبط بالهيكل الاجتماعي والتكنولوجي، أي أنه يخاطب ببساطة أين يأخذ الإبداع مكانا في الشركة أو المؤسسة المعنية. ويتضمن الإبداع الإداري والإبداع الفني أو التكنولوجي عمليات اتخاذ القرارات المختلفة الجوهرية (Daft, 1978) وكلا النوعين من الإبداع يمثلان التغييرات المقدمة في تنوع من الأنشطة في المنظمة. حيث تتعلق الإبداعات الفنية بالمنتجات والخدمات وتكنولوجيا عملية الإنتاج، كما أنها ترتبط بأنشطة العمل الأساسية ويمكنها أن تخص كلا من المنتج أو العملية. (Damanpour and Evan, 1984)

أما الإبداعات الإدارية فتتضمن الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية بالمؤسسة، وترتبط بطريقة غير مباشرة بأنشطة عمل المؤسسة الرئيسية ومباشرة أكثر ترتبط بإدارة المؤسسة. (Damanpour, 1991)

وقد وضحت الأداب المنشورة فيما يتصل بمنظور الإبداع المبني احتمالية تطبيق نوعا من الإبداع المعين عن الآخر، كما استعرضت أيضا مدي تأثير الإبداع اللاحق على مستقبل الإبداع. ومن جهة أخرى، تمثل الإبداعات الراديكالية انفصالا وابتعادا عن الممارسة الفعلية، حيث أن المنظمات التي تتجه نحو الإبداعات الراديكالية تركز على مشكلات جديدة تتطلب معرفة ومهارات جديدة. (Chandy and Tellis, 1998). وكلا من الإبداعات

تقاربي. كما اقترح كل من تيد وبسانت وبافيت (Tidd, Bassant and Pavit, 2005) عددا من محور العناصر والعمليات المتواجدة التي تشجع النتائج المخرجة من الإبداع، حيث يتواجد الإبداع في كل صناعة بغض النظر عن نوع الإنتاج والموارد الأخرى، وأن درجة تنفيذها قد تختلف وتتنوع ولكن تواجدها يتوافر في المنظمة. كما يمكن أن يعبر عن الرؤية المبنية على المورد أن أحد عوامل الاختلاف المهمة بين أداء المنظمات يتمثل في الإبداع، ويذكر أن الإبداع المنبثق من الابتكار يساعد كثير من المنظمات لتفريعها المرتبط بالمنتج، واستخدام الموارد، وليس من السهل محاكاة العمليات والأبعاد الفريدة، مما يحتم على الشركات والمنظمات عدم التنافس علي المنتج فقط ولكن على عامل أكثر تعمقا من أي قدرة علي أدائه وهو عامل الإبداع.

والشكل التالي لكل من جرين هالغ وروجرز (Greenhalgh and Rogers, 2010) يوضح معالم عملية الإبداع المرتبطة بمبادرات الشركة والمراحل الخمسة المتصلة بذلك:



شكل رقم (1) عملية الإبداع

(المصدر: Greenhalgh and Rogers, 2010)

الشكل السابق يوضح معالم خلق الفكرة لأداء أو عمل شيء ما؛ أما الإبداع فيرتبط بالمنتج أو العملية الجديدة ذات القيمة التجارية أي اختراعات مطورة وناجحة؛ بينما التوزيع فيرتبط بانتشار الاختراع أي الإبداع الجديد خلال المجتمع أو جزء منه.

### 3. مفهوم الإبداع:

يعتبر الإبداع أكثر من الاختراع، حيث يقدم الإبداعا أفكار جديدة تجاه الممارسة وخلق القيمة. وأن الإبداع قد يقلل من تكلفة إنتاج ما قد ينتجه المصنع، ويعزز من قيمة مخرجاته، ويسمح للوصول لعلاء جدد. والإبداعات إما أن تعزز أو تحل محل المنتجات الحالية، أو قد تؤدي بواسطة تغيير منتج أو مجموعة عمليات أو كليهما. (Tushman and Anderson, 2004) هذا التعريف العريض والمداخل المتنوعة أدت لعدم التناسق في الأداب المنشورة بين التعاريف والدراسات المختلفة.

ومن المنظور المبني على المعرفة، يمثل الإبداع شكلا من أشكال خلق أو توليد المعرفة الناتج من تطوير المعرفة الحالية والتزود بالمعرفة الجديدة وإعادة تشكيلها في طرق فريدة ومبدعة للمنظمة.

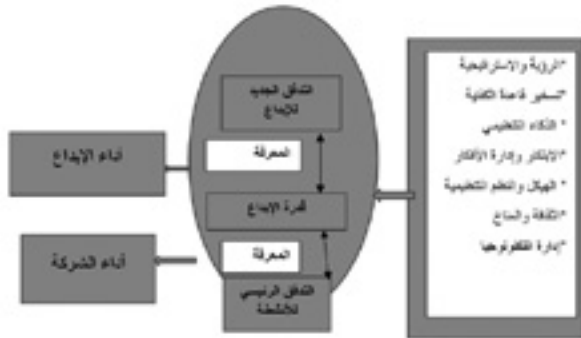
(٤) إعادة هندسة الأعمال: ولتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يجب على المنظمة أن ترتبط بإعادة هندسة أعمالها مثل التغيير الهيكلي لتنظيمها من التنظيم الهرمي إلى التنظيم السطحي والشبكي، وتغيير الغاية الرئيسية من المحلية إلى الدولية، والارتباط بتحالفات استراتيجية. وكل ذلك يجعل الحاجة ملحة لإعادة هندسة الأعمال بغية جني استثمار ضخم مع جهد الإدارة العليا بالمنظمة.

(٥) التميز والاتقان التنظيمي: يجب على المنظمة أن تعمل تجاه تحقيق النمو الشامل الذي يسهم في تحقيق غاية التميز الرئيسية. وطبقا لهليمان (Haliman, ١٩٩٤) فإن تقدير التميز يكون في إطار عملية تقدير المنظمة في مواجهة غاياتها العديدة. وبذلك يجب على المنظمة محاولة تحقيق تميزها بصفة مستمرة مع أفكار مبدعة نحو ذلك.

#### ٥. نماذج الإبداع:

حتى يمكن توضيح مدي الارتباط بين الإبداع وعمليات الإبداع يمكننا استعراض نموذجين أساسيين للإبداع، هما:

١/٥ نموذج كانتر Kanter's Model  
يوضح الشكل التالي أبعاد هذا النموذج:



من الشكل السابق يمكن ملاحظة أن نموذج الإبداع لكانتر المصمم عام ١٩٨٩ يناقش أن المنظمات تصبح فعالة أكثر عندما تكون الموارد المختلفة تتدفق بطريقة جديدة بصفة أساسية. ويعني ذلك أن التدفقات الأساسية والجديدة تجعل الموارد التنظيمية متوازنة بواسطة الإدارة في النمط الذي يمكن المنظمة من استيعاب كلا من عملي الاستقرار والتغيير في نفس الوقت. كما توجد حاجة لامتلاك الموارد المعرفة في نطاق النمط الرئيسي المتبع الذي لن يواجه أي طارئ أو مخاطرة، كما يمكن رؤيته أيضا بعدم التقادم من خلال تقديم نفس مستوي المخرج الناتج للسوق. وقد اقترح كانتر (Kanter, ١٩٨٩) بأنه يجب على المنظمة تمويل التدفقات الجديدة وتدعم العمليات والمنتجات في النظام بأن تتجمع للتواجد من جديد. وسوف يؤدي ذلك إلى عدم انحراف المنظمة عن تحقيق غاياتها في ظل مخاطر التغييرات المفاجئة الممكن استبعادها. كما يلاحظ أيضا أنه عندما يوجد اتصال متماسك بين كلا من التدفقات فإن التدفق الأساسي لن يأخذ وقتا طويلا في تطبيق التدفق الجديد أي المرتبط بالإبداع.

التعاقبية والراديكالية يمكن أن تكون معطلة للمنظمة حيث أنها تقدم معرفة جديدة التي قد تكمل أو تضيف أو تجعل المعرفة السابقة عديمة الجدوى ومتقادمة (Plowman et al, ٢٠٠٧)

#### ٤. أبعاد الإبداع:

يمكن مناقشة أبعادا عديدة من الإبداع المستخلصة من مراجعة الآداب المتعلقة بذلك. وقد اقترح روثويل (Rothwell, ١٩٩٦) خمسة أبعاد مختلفة من الإبداع التي يتواجد بها استراتيجية جذب وإطلاق Pull and Push حيث يجب على المنظمة المعينة أن تتأكد من تواجد نوعا من التوازن بين الغايات المختلفة للمنظمة، وقد استمدت الأبعاد الخمسة التالية من نظريات الإبداع المتعارف عليها:

(١) التدريب: يجب على كل منظمة تدريب العاملين المنتسبين لديها على الابتكار والإبداع، كما يجب عليها أيضا أن افحص ما إن كتن تأثير برنامج التدريب الخالي على ابتكار وأبداع عاملها أم لا. فالمنظمات التي تستهدف البقاء والحياة في حقبة التغيير المستمر في إمكانيات السوق يجب أن تجعل برنامج التدريب الخاص بها مرنا بحيث يتحرك في اتجاه أي تغيير وإبداع. وبذلك يجب على مديري التدريب عما مخرجات برامج التدريب بما يسمح بأن تتغير بطريقة ما فيما يتصل بالهيكل والنظام المتاح. وطبقا لكل من نوناكا وتيكنيشي (Nonaka and Tekeuchi, ١٩٩٥) فإن الشركات الناجحة هي تلك التي تخلق وتنشئ معرفة جديدة وتبثها بتوسع خلال أنشطتها ومهامها العديدة. كما أنه طبقا لسينج (Senge, ١٩٩٩) فإنه يجب أن يتواجد التعلم لأي مناخ تعلم مكون من همسة أنواع من المعرفة التي تمثل الاتقان الشخصي، نماذج التعلم، نمو العقلية الشخصية، الرؤية المشتركة للمنظمة، والالتزام نحو التعلم، وتفكير النظام ذاته. كما يجادل كثير من الباحثين من أن التفكير النقدي يبدأ بتطعيم المعرفة الذكية والتفكير خلال المنظمة وبذلك يؤدي التدريب دورا حيويا مهما.

(٢) أوضاع العمل / ثقافة الإبداع: طبقا لمان (Man, ٢٠٠١) سوف يكون العاملون مستعدين للمساهمة في المعرفة إذا توافرت ثقافة تنفيذ الأفكار في أداء المنظمة، كما سوف يحدث الإبداع فقط عندما يفكر الناس في أفكار وآراء جديدة والعمل على تنفيذها وتقبلها. ومن المهم جدا للمنظمة تطوير ثقافة تقبل الأفكار والآراء، حيث يستطيع العاملون بها العمل بكفاءة وفعالية في أداء المهام الموكلة لهم. كما يجب على المديرين ومتخذي القرارات العمل علي خلق مناخ مواتي وموائم حيث توجد تساؤلات كثيرة عن لماذا مما يمثل مجموعة عقل وذاكرة العاملين التي تنبعث مع أسئلة محاولة إيجاد طرقا وأساليب جديدة لأداء الأشياء والأعمال.

(٣) تحليل الفجوات: في إطار الدراسات التي تمت وتدور في مدار أو محور عملية تنفيذ الإبداع بجهود عظيمة، فإن تميز الإبداع لا يمكن تجاهلها، لا لأن الابتكار والأفكار الجديدة يجب استنتاجها في إطار الإبداع، ولكن لأن الإبداع يصبح مهما عندما يؤدي ويسهم في التمييز الحادث. كما أن التمييز يمكن أن يؤدي بواسطة تنفيذ الإبداع بأدوات استراتيجية مع العمل علي كافة أبعاد محددات الإبداع.

- تنوع المنتج وتغييره عند الحاجة،
- تلبية احتياجات المستهلكين المتغيرة،
- بناء ولاء وإخلاص العملاء،
- صيانة أو زيادة مشاركة السوق،
- اكتشاف فرص الأعمال الجديدة،
- خلق أسواق جديدة،
- تفصيل الخدمات للعملاء حسب متطلباتهم،
- تقوية فرص التنافس في السوق (مثل تقليل تكاليف الإنتاج للعملاء).

١/٧ الإبداع وأنواعه للشركات الصغيرة والمتوسطة:  
البحث والتطوير والإبداع هي حقائق قريبة جدا لكل منها، على الرغم من أنها تعرض مفاهيم مختلفة ومتنوعة كما في الشكل التالي:



شكل رقم (٤) ترابط البحث والتطوير والإبداع

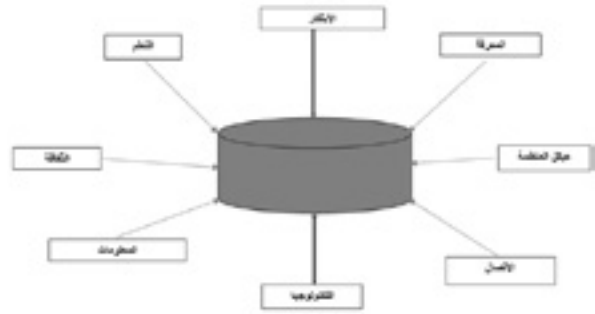
ويعني بالإبداع إنتاج ناجح واستيعاب واكتشاف الجديد في كلا كافة المسارات الاجتماعية والاقتصادية والفنية. أي أن الإبداع مرتبط بالتالي:

- إعادة تجديد وتعظيم مدي المنتجات والخدمات والأسواق المرتبطة،
- إنشاء طرق إنتاج وإمداد وتوزيع جديدة، و
- مقدمة لكل التطورات في الإدارة، وعمل المنظمة وأوضاع العمل ومهارات القوي العاملة.
- أما أنواع الإبداع فتتمثل في التالي:
- المنتج / الخدمة: المقدمة في سوق منتجات أو خدمات جديدة أو هامة فيما يتعلق بأوجهها وإمكانية استخدامها،
- العملية: تنفيذ العمليات المحسنة الجديدة أو الهامة المرتبطة بالتصنيع والأوجه اللوجستية وعمليات التوزيع،
- الطرق التنظيمية: يراعي الإبداع في المنظمة تنفيذ الطرق التنظيمية الجديدة لمزاولة الأعمال والعلاقات الخارجية،
- التسويق: تنفيذ طرق وأدوات التسويق الجديدة التي تتضمن تحسينات مهمة في تصميم المنتج، التغليف، السعر، التوزيع أو الترويج.
- أما درجات الإبداع للشركات الصغيرة والمتوسطة فيحددها الشكل التالي:

ويوضح هذا النموذج بقوة أن الإبداع لا يمكن أن يحضر بإلحاح أو فوراً، وإلا أنها سوف تفشل في التدفق الأساسي باستقلال غير محتمل في سوق ديناميكية ومستمرة التغيير، وعلى ذلك يوجد تدفق معلومات قوي وتطوير مستمر بين كلا من التدفق الجديد والتدفق الأساسي لأي أعمال.

٦. نموذج الإبداع المتكامل:

الشكل التالي للإبداع يوضح أبعاد النموذج التالي للإبداع المتكامل:



شكل رقم (٣) نموذج الإبداع المتكامل

المصدر: Ahmed, ١٩٩٨

يعرض الشكل التالي مدخلا متكاملًا تجاه الإبداع. ويشرح هذا المدخل المتكامل أنه عند رغبة منظمة ما في إدخال استراتيجيات الإبداع، فأنها عندئذ يجب أن تتخذ مدخلا متكاملًا تجاه ذلك. وقد سهل هذا النموذج تنفيذ الإبداع الذي سوف يفهم بطريقة ملائمة مستوعبة من قبل النظام. وعلى ذلك، فإن نشاط التدفق الأساسي يدفع بقدرات الإبداع، مما يمكن التوصل لتنسيق الإبداع الجديد بصفة متقنة، ويؤدي لقدرة الأعمال وبناء القوة في فترة زمنية تسهم في إطلاق قدرات إبداع الأعمال.

الجديد كعامل جوهري لتأكيد النجاح المستهدف.

٧. نماذج الإبداع للشركات الصغيرة والمتوسطة:

الإبداع والشركات الصغيرة والمتوسطة يمثل عملية التعزيز والدعم لها، ومن مزاياها ما يلي:

- سرعة الدخول للأسواق من الشركات الكبيرة،
- إمكانية الكشف بسهولة أكبر عن الأسواق الملائمة لها،
- إمكانية استخدام التكنولوجيا الجديدة في أعمالها،
- إمكانية اكتساب ميزة فرص الأعمال المتاحة،
- تخصيص وتقديم الخدمات المفصلة للعملاء بطريقة أحسن،
- تقديم خبرات جديدة للعملاء التي قد تأخذ الوقت والجهد لتطوير وإضافة القيمة التي تكون أكثر صعوبة لكي تقدم من قبل الشركات الكبيرة.

كما أنه من فوائد الإبداع للشركات الصغيرة التالي:

- زيادة هامش الربح،

مخرجات	مرحلة إعداد نموذج المنتج الجديد	مخرجات
قرص لسوق منتجات جديدة التي تفي بأهداف الشركة	استراتيجية منتج	أهداف الشركة، تحليل السوق من خلال مسح القرص والسبب، تحليل المنافسين، الخ.
رصد الأفكار لتطوير المنتجات المستهدفة	تحليل الأفكار الجديدة	معايير الاختيار، القرص التكنولوجية المتاحة في السوق المستهدفة
القرار النهائي	دراسة لتسوية	سوق المتاحة والتقرير النهائي
تعريف من: أهداف المنتج الرئيسية، التكاليف الكلية الأساسية، الأسواق المستهدفة ومعاييرها.	تقرير المفهوم	تحليل معايير الاختيار، تحليل السوق، والتدخل الفني
تعهد قرار المنتج بالتطوير أو لا، تحديد خطة التسويق والترويجية، تسوية، وخطة تطوير المنتج	تحليل الأعمال	تحليل السوق الخارجي تتضمن إمكانيات استيعابه، تحليل دراسة الجدوى الكلية الخارجية تتضمن التكاليف، تقديرات الإنتاج، الابتكار مع أهداف الشركة
خطة إنتاج المنتج النهائي، خطة التسويق	تطوير المنتج	مبحث السوق، متطلبات الإنتاج
التعبئة النهائية لخطة التسويق	اختيار السوق	مبحث السوق، المنتج النهائي، خطة التسويق (الإنتاج، السعر، الترويج)
التعبئة النهائية لتبدأ في التجارة	بدء في التسويق	نتائج اختيار التسويق



١. الإبداع التفاعلي Incremental: يمثل النتائج الجديدة الذي يتضمن عناصر جديدة قليلة عن المنتج السابق، بدون تغيير طبقات المنتج الأساسية، مثال ذلك الأمواس.

٢. الإبداع المميز Distinct: علي الرغم من معالجة بعض الآثار المشابهة للمنتج السابق، فإن المنتج الجديد يتضمن خواص قليلة تتفق مع الوظائف غير المتوافرة من قبل، مثال ذلك الهاتف الذكي.

٣. الإبداع الممزق Disruptive: هو نوع الإبداع المتسم بواسطة تعطيل أو لإيقاف كامل للمنتجات السابقة، وقد ينبع هذا الإبداع استجابة لرضا العميل وحاجته المعينة أو بواسطة خلق حاجة جديدة لم تكن متواجدة من قبل.

٢/٧ الإبداع المتمثل في المنتج:

وفقا لجمعية تطوير وإدارة المنتج Product Development (PDMA) and Management Association) التي تعتبر من أوائل الجمعيات المرتبطة بدعم المنتج والاحتفاظ بمورد شامل لمهنة تطوير المنتج والإبداع التي أنشئت عام ١٩٧٦، من أن رصيد المعرفة لتطوير وإدارة المنتج يتضمن التالي: (Robert

(Gordon University

- التطوير المشترك للشركة،
- بحوث العميل والسوق،
- الملكية الفكرية،
- القياسات،
- عملية تنفيذ المنتج الجديد،
- القوي العاملة المتاحة وفرقها والثقافة،
- الاستراتيجية المتاحة، و
- التكنولوجيا المتوافرة.

كما حدد أحد بيوت الخبرة الاستشارية الدولية Roaz Allen & Hamilton في عام ١٩٦٨ الجدول التالي الذي يوضح مدخلات المعلومات اللازمة لمرحلة إعداد نموذج استراتيجية المنتج الجديد والقرار أو المخرجات المنبثقة من إبداع المنتج.

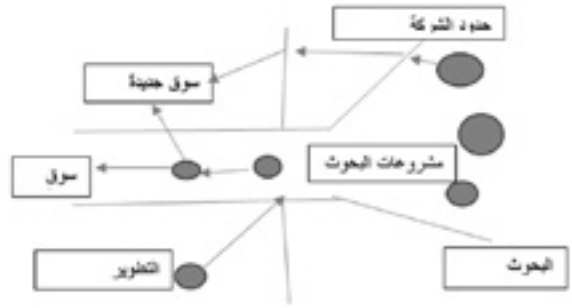


شكل رقم (٦) الإبداع المغلق

كثير من الشركات والمنظمات الصناعية الرائدة طبقت نموذج الإبداع المغلق، حيث تخلق الشركة أفكارها وتطورها وتجعلها تجارية عند الاتاحة للسوق. ويتم ذلك من خلال الرقابة الصارمة لكل المعرفة والأصول المحتاج إليها لملاحظة الإبداع.

٢/٣/٧ الإبداع المفتوح:

يوضح الشكل التالي طبيعة الإبداع المفتوح المشتمل على حدود الشركة ومشروعات البحوث والأسواق الحالية والجديدة لها:



شكل رقم (٧) الإبداع المفتوح

فيما يتعلق بالإبداع المفتوح تقوم الشركة بالتالي:

- جعل أفكارها الداخلية وإبداعاتها من المنظمات الخارجية ذات طبيعة تجارية،
  - تحضر أفكارها الخاصة بالسوق (اكتشاف أسواق مختلفة)،
  - جعل الحدود مع البيئة المحيطة سهلة العبور،
  - استخدام المعرفة الخارجية (من الموردين، المنافسين، العلماء والباحثين، الخ.)
- ويوضح الجدول التالي مبادئ الإبداع المغلق والمفتوح:

جدول رقم (٢) مبادئ الإبداع المغلق والمفتوح

مبادئ الإبداع المغلق	مبادئ الإبداع المفتوح
تطوير منتجات مستعدة بالفعل هي التي لا يعمل بالشركة من الأفكار، لذلك يحصل على معرفة من داخل الشركة	يبحث عن الأفكار من الخارج
على بعض الاستخدام من البحث والتطوير على الطريقة التقليدية المنتج، وتطويره وحده.	البحث والتطوير الخارجي يمكن أن يخلق قيمة أعلى، البحث والتطوير الداخلي يحتاج لكي يستعمل جزءاً ما.
إذا لم تتفاد المنتج من قبل الشركة ذاتها، فإنها تدخل في السوق أولاً.	لا تقوم الشركة بالوصول للبحث لكي تبيع منه، بل تقوم بالشركة أولاً.
الشركة التي تحصل على الإبداع لتسويق هي التي تكسب أولاً.	ماء نموذج أعمال آمن، يكون آمن من الوصول لتسويق أولاً.
إذا تم خلق معلوم أو آمن أو أكثر في صناعة صفوف تكسب الشركة.	عندما تجعل الشركة استخدام أفكارها الداخلية والخارجية بطريقة آمن، فإنها سوف تبيع لتسويق.
	سوف تبيع الشركة من استخدام بروتوكولات الإنترنت الخاصة بالآخرين، أو لتسويقها عندما تحصل لتطوير نموذج أعمالها.

٤/٧ الإبداع التعاقبي والراديكالي:

استعرضت كثير من الدراسات التغيير المرتبط بالإبداع المعين، حيث وجد بطريقة مشتركة أن نوعي الإبداع التعاقبي Incremental والراديكالي Radical في الآداب التي تعكس تعاضم التغيير. فيما يشير الإبداع التعاقبي إلي تحسينات طفيفة أو تغييرات بسيطة في تكنولوجيا المؤسسة الحالية، فإن الإبداع الراديكالي يؤدي للانفصال

الواضح من الممارسة الحالية (Dewar and Dutton, ١٩٨٦) وإن التغييرات الصغيرة التي تتمثل في الإبداع التعاقبي تعيد تقوية عمليات وقدرات الشركان المنشأة حديثاً، فإن هذا النوع من الإبداع يقود لتغييرات في المزايا المادية المحققة من قبل العميل (Tushman and Smith, ٢٠٠٢) ونتيجة التحسينات في العمليات والمنتجات المقترحة فإن الأبداع التعاقبي يعيد تقوية المعرفة الحالية في الشركة. (Subramaniam and Youndt, ٢٠٠٥) أما الإبداع الراديكالي فإنه يحرك الشركة إلي ما وراء التكنولوجيا والقدرات الحالية (Dewar and Dutton, ١٩٨٦) حيث أن الشركات التي تتبع أو أن يكون لها خبرة في الإبداع الراديكالي غالباً ما تبدأ في طرح مجموعة من اللات الجديدة التي تخاطب مشكلات جديدة في إطار طرق مستحدثة، وتطلق مداخل لحل المشكلات الجديدة. (Henderson and Clark, ١٩٩٠) ويحدد الجدول التالي الفرق بين مفهوم وخصائص ومعرفة كل من الإبداع التعاقبي والإبداع الراديكالي:

جدول رقم (٣) الدراسات المساندة لأنواع وتعريفات كلا من الإبداع التعاقبي والراديكالي في إطار تعاضم التغيير:

تعاضم التغيير	الإبداع التعاقبي	الإبداع الراديكالي
تعريف	جميع العمل التكنولوجي الحالي لتتقدم الفرص وأبحاث الراسل (Tushman and Smith, 2002)	عمل الشركات على طرح مجموعة أسئلة جديدة. بعدة على مهارات قديمة وتجارية جديدة. وتخليق (Henderson and Clark, 1990)
الخصائص	تطوير منتجات وتقدم برهني (Greenwood and Hinings, 1994)	تغير راديكالي وتقدم برهني (Greenwood and Hinings, 1994)
الارتباط بالمعرفة	الارتباط (March, 1991)	الارتباط (March, 1991)
	الارتباط (Subramaniam and Youndt, 2005)	الارتباط (Subramaniam and Youndt, 2005)
	الارتباط (Chericko and Coak, 1994)	الارتباط (Dutton and Dewar, 1986)

٥/٧ تنفيذ مزاولات الإبداع في المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

يوضح الشكل التالي عمليات تنفيذ مزاولات الإبداع في الشركات الصغيرة والمتوسطة:



شكل رقم (٨) تنفيذ استراتيجية الإبداع

problem of organizational log», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 3, pp. 392

8. Dewar, R. D. and Dutton, J. E. (1986). «The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis», *Management Science*, Vol. 32, No. 11, p. 1422

9. Dierickx, J. and Cool, K. (1989). «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp. 1504-1511.

10. Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: Butterworth Heineman

11. Drucker, P. F. (1994). *The age of social transformation*, *The Atlantic Monthly*, Vol. 274, No. 5, pp. 53-80.

12. Evan, W. M. (1966). «Organizational log», *Human Organization*, vol. 25, pp. 51-53.

13. Galunic, D. C. and Rodan, S. (1998). «Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 12, pp. 1193-1201.

14. Gant, R. M. (1996). «Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration», *Organization Science*, Vol. 7, No. 4,

15. Greenhalgh, C. and Rogers, M. (2010). *Innovation, Intellectual property and economic growth*. New Haven: CN: Princeton University Press

16. Greenwood, R. and Hinings, C. R. (1996). «Understanding radical organizational change: Bringing together the old and new institutionalism», *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 375.

17. Halliman, G. P. (1998). «Making self-assessment successfully», *The TQM Magazine*, Vol. 6, No. 3, pp. 12-28.

18. Henderson, R. M. and Clark, K. B. (1990). *Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technology, and the failure of established firms*», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 9-30.

19. Kanter, (1998).

20. Kimberly, J. R. and Evanisko, F. (1981). *Organizational Innovation: The influence of individual,*

يوضح الشكل السابق أن المعرفة تمثل خلق الثورة في المجتمعات المتقدمة وأن البحث والتطوير يمثلان أحد أعمدة خلق المعرفة، كما يحدد أيضا أن الإبداع هو جوهر وأداة لتحويل هذه المعرفة في التنمية الاقتصادية المستهدفة. وكل ذلك يرتبط بعمليات إدارة الأفكار المرتبطة بالابتكار، تطوير مشروعات البحث والتطوير لتخليق الإبداع، تقويم النتائج المستخلصة، ويتم كل ذلك خلال عملية إدارة أوجه التفاعل مع المستخدمين.

## ٨. الاستنتاج:

يلاحظ مما سبق من عرض أن الإبداع يرتبط بالابتكار المتعلق بأفكار جديدة، أو الوصول لمنتج، عملية، أو سوق جديدة ويشير بصفة خاصة لتبادل وتطبيق المعرفة، البحث والتطوير، وما يتجسم من علوم وهندسة في نطاق التكنولوجيا المستخدمة. والإبداع يعتبر عملية اجتماعية واقتصادية وتقنية أيضا، ومعرفة وتكنولوجيا منقولة لا تحتاج إلى أن تكون جديدة علي نحو جازم، ولا تشمل علي معرفة رسمية فقط. وبصفة مشتركة أكثر يتضمن الإبداع تغييرا متدرجا بدلا من تغيير جذري بناء على بحوث هندسية وتصميم وتطوير والتعلم بالأداء بدلا من البحث العلمي الصارم. ونموذج الإبداع الخطي ينظر إليه بصفة متزايدة كتمثيل واقعي معقد، ويعتبر تبادل المعرفة والتكنولوجيا عملية مدهشة، حيث أن الإبداع بالضرورة الناجح في أحد المواقع قد لا يتبادل بالضرورة في مكان آخر. ويعتبر الإبداع محركا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في كل من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

## المراجع:

1. Ahmed, P. K. (1998). « Culture and climate for innovation management», Vol. 1, No.1, No. 1, pp.30-43.

2. Brewer, G. D. (1980). «On the theory and practice of innovation», *Technology in Society*, Vol. 3, No. 3, pp. 65-84.

3. Chandy, R. K. and Tellis, G. J. (1998). *Organizing for radical product innovation: The overlooked role for willingness to cannibalize*», *JMR Journal of Marketing*, Vol.35, No. 4, pp. 474

4. Cook, P. (1998). *Best practice creativity*. Aldershel: Gower

5. Daft, R. L. (1978). «A dual-core model of organizational innovation», *Academy of Management Journal*, Vol. 21, pp. 193-210.

6. Damanpour, F. (1991). «Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinates and moderators», *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, p. 555.

7. Damanpour, F. and Evan, W. M. (1984). «Organizational innovation and performance: The