

المحاضرة الأولى: مدخل لإدارة الابداع والابتكار

كان لخصائص التغيير والتعقيد في بيئة الأعمال أثر كبير في زيادة التركيز على أهمية الإبداع لضمان استمرارية المؤسسات، هذا الأخير أصبح من الوسائل الهامة التي تمكن المؤسسات من مواجهة التغيرات على مختلف المستويات البيئية، وذلك باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا وهو ما يفرض عليها للتكيف مع هذه البيئة؛ وفي هذا السياق، خصصت المحاضرة الأولى لمقياس إدارة الابداع والابتكار لاستعراض مفهوم الإبداع وعلاقته ببعض المصطلحات المرادفة له، بالإضافة إلى تصنيفاته.

1. ماهية الإبداع

يعتبر مفهوم الإبداع من أكثر المواضيع إثارة للجدل، كون هذا الأخير يعد من الظواهر المعقدة بسبب تعدد أشكاله ومخرجاته التي يظهر بها، وتنوع طرق تحقيقه وانجازه، وكذا كثرة العوامل التي يتأثر بها، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى بسبب تعدد العلوم (النفوس، الاجتماع، الاقتصاد،.....) التي تناولته في دراساتها وأبحاثها؛ ورغم كثرة ما كتب عن الإبداع وخصائصه، إلا أن الغموض لا يزال يحيط بالموضوع، بل إن الباحثين الذين تعرضوا بالدراسة لبعض جوانب هذه الظاهرة لا يكادون يتفقون على تعريف واحد لها.

الإبداع في اللغة من الفعل أبداع، أي أتى الإبداع أو البدعة وأبداع الشيء، أي بدعه، واستخرجه، وأحدثه وأنشأه وبدأه، ومعناه أيضا إحداث الشيء على غير مثال سابق.

أما في اللغة الانجليزية فتعني كلمة (Innovate): إحداث أو إيجاد شيء جديد، ويعرف قاموس أكسفورد (Oxford Dictionary) الإبداع بأنه: "تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة"؛ في حين يعرفه قاموس ويبستر (Webster's Dictionary) بأنه: " مصطلح يشير إلى القدرة على الإيجاد".

من خلال السرد اللغوي لمفهوم الإبداع يتضح أن القواميس العربية والأجنبية تتفق من الناحية اللغوية على معناه. وهو ما لا نراه في التعريف الاصطلاحي للإبداع، وهذا نظرا لتعدد أبعاده واستعمالاته ومجالاته، وكذا اختلاف العلماء والباحثين فكل منهم يرى الموضوع من منظوره ومن زوايا مختلفة وذلك لتباين فلسفته وخلفياته وتخصصه وحتى اهتماماته، فتوجد العديد من الأبحاث التي تحصي الكم الكبير من التعاريف والدراسات التي تناولت موضوع الإبداع، فقد أشار تاييلور (J.Taylor) سنة 1988 إلى وجود عدد يتراوح بين خمسين إلى ستين تعريف مختلف في أدبيات علم النفس فقط، الجدول رقم (01) الموالي يوضح ستة توجهات لإبداع نشرها صبري درويش في دراسة له سنة 2014 بعنوان: "عملية الإبداع والشرط الموضوعية لرعايته ":

الجدول رقم (01): تعريف الإبداع المقدم في بعض البحوث الأكاديمية بالإسقاط على تصنيف ماهر صبري درويش

الباحثين	السنة	التعريف
الاتجاه الذي ركز على الإبداع بوصفه عملية		
Joseph Schumpeter	1934	"استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة"; كما عرفه بأنه: "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو في كيفية تصميمه".
Sommerlatte	1999	"عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين، أن ينتج إنتاجا جيدا بالنسبة لها وبالنسبة للبيئة على أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه".
Suliman	2008	"العملية الناتجة عن مجموعة من العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة والتي تشمل على مدى وجود بيئة عمل ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة".
الاتجاه الذي ركز الناتج الإبداعي		
Al-Rosca		"عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة"
Peter Drucker		"تغيير في ناتج الموارد أو بلغة الاقتصاد بأنه تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن المواد المستخدمة من قبل المستهلك"
الاتجاه الذي ركز على تبني الإبداع		
Daft	2001	"تبني فكرة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال أو صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة"
Hage		"الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة".
الاتجاه الذي ركز على السلوك المنظمي		
Nicolas Dahan		"السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى تغيير في نتائج الموارد المستخدمة في المؤسسة، ويتصف بالجدة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية".
Zipple		"كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة بين عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إيجابية إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها فضلا عن مخرجاتها إلى البيئة".
الاتجاه الذي ركز على المعرفة في تعريف الإبداع		
Herkema		"عملية معرفية تهدف إلى خلق معرفة جديدة موجهة نحو تطوير حلول تجارية وقابلة للتطبيق".
Hage		"الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة"
الاتجاه الذي ركز على الإبداع كقدرة		
Robbins		"القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار"
نجم عبود نجم		"قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، أي أن تكون للمؤسسة المبدعة القدرة على أن تكون هي السبقة بالمقارنة مع منافسها في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد أو المنتج الجديد وباختصار أن تكون المؤسسة الأولى في التوصل إلى السوق"

يتضح من الجدول رقم (01) أن مفهوم الإبداع واسع جدا، بالإضافة إلى تباين وجهات وآراء الباحثين وكذا جوانب دراسته؛ وفي هذا السياق يمكن الإشارة أيضا إلى تصنيف مارتين كاسترو وآخرون (Martín de Castro et al) سنة 2010، والذي يقوم على تصنيف التعاريف المقدمة حول الإبداع إلى مجموعتين أساسيتين هما:

- المجموعة الأولى: تشتمل على مجموع التعاريف التي ترى الإبداع على أنه عملية؛
- المجموعة الثانية: تضم التعاريف التي ترى الإبداع كنتيجة نهائية.

2. علاقة الإبداع ببعض المصطلحات المرادفة له

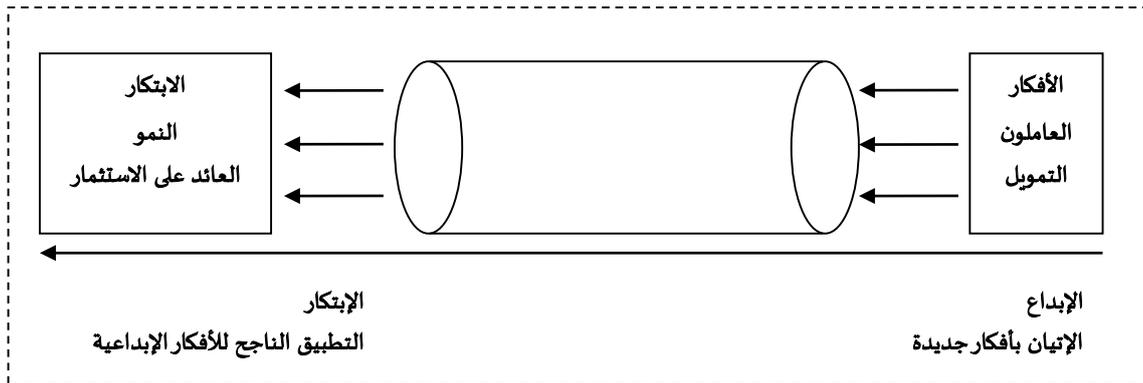
تهدف هذه الجزئية إلى إبراز الفروقات بين الإبداع وبعض المفاهيم الأخرى (الابتكار، الاختراع، التجديد، التغيير، الاكتشاف) التي تستخدم كمرادفات له والمرتبطة به ويخلط بينها الكثيرون:

1.2. العلاقة بين الإبداع والابتكار

يتم استخدام الإبداع من قبل بعض الباحثين بشكل مرادف للابتكار؛ لكن البعض الأخر من الباحثين يميز بين الإبداع والابتكار من زوايا معينة ويعتبرونها فروقا على الرغم من علاقتهما التكاملية؛ نبرز فيما يلي بعض الاختلافات بينهما كما جاء بها رواد الفكر في هذا المجال:

أشار بيتر كوك (Peter Cook) سنة 1998 إلى أن العلاقة بين الإبداع (Innovation) والابتكار (Creativity) هي علاقة تكاملية كما هو موضح في الشكل رقم (01)، حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على: الأفكار، والعاملين، والتمويل، والتي تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشمل على: الابتكار والنمو، العائد على الاستثمار وتؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية.

الشكل رقم (01): مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة



Source : Peter Cook, The Creativity Advantages, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 30, No. 5, MCB University Press, 1998 , P 180.

يبرز الشكل أعلاه العلاقة التكاملية بين الإبداع الذي يمثل نظام يتكون من جملة من المدخلات التي تخضع إلى مجموعة العمليات لتصل في النهاية إلى مخرجات تتمثل في: الابتكار والنمو والعائد على الاستثمار؛ كما يجب أن تكون هذه العملية مستمرة (وجود تغذية عكسية)، وهذا الذي لم يوضحه كوك في شكله.

بينما اقترح كومينغ (Cumming) بأن الإبداع "يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل"، بينما الابتكار هو الذي "يعمل على قبولية أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها".

من خلال ما تقدم يتضح أن الإبداع مرحلة تسبق مرحلة الابتكار، إذ يرى مناصروا هذا التوجه أن الإبداع هو عملية توليد وإيجاد الأفكار الجديدة وغير المألوفة، أما الابتكار فهو العملية التي يكون فيها

التركيز موجهها نحو التطبيق العملي لما يأتي به الإبداع من أفكار وآراء وطرق وأساليب، بمعنى أن عملية الابتكار هي عملية تكميلية للإبداع.

في حين أن هناك اتجاه آخر يربطه بعض الباحثين، يرى بأن الإبداع هو قدرة الفرد العامل على تحويل المعرفة إلى منتج، وهو يتميز عن الابتكار الذي يهتم بطرح الأفكار الخلاقة التي تمثل رؤية جديدة للأشياء أو طرق العمل، في حين أن الإبداع يمثل خطوة إضافية لتطبيق تلك الأفكار الخلاقة بما يؤدي إلى خلق الإنتاج وزيادته ويضيف قيمة ملحوظة للمؤسسة إما بتحقيق مزيد من الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تقليل عنصر المخاطرة، وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى رأي كل من (Lampikoski & Emden) الذي عرفا الابتكار على أنه التفكير التخيلي (المدخلات) التي تولد أفكاراً جديدة؛ بينما الإبداع هو المخرجات والأفكار المنفذة بنجاح في مجال الممارسة والتطبيق؛ ويتفق مع هذا الرأي كذلك (Garand et Carrier) إذ اعتبروا أن الفرق بين الإبداع والابتكار يكمن في أن هذا الأخير يتعلق بالوصول إلى فكرة جديدة مميزة؛ أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزملائها، وإذا كان الابتكار يتعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي.

بناءً على كل ما سبق، ورغم الجدل القائم في وجهات نظر الباحثين حول من يسبق الآخر؛ إلا أن أغلب تلك الوجهات تجمع على وجود علاقة تكاملية بين الإبداع والابتكار، وإذا تم إمعان النظر في التعاريف السابقة للإبداع، نجد أنه يتميز بالشمولية حيث يمكن أن نعتبر أن الابتكار هو الجزء المرتبط بتطبيق فكرة جديدة، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بتحويل الفكرة إلى منتج إبداعي.

2.2. العلاقة بين الإبداع والاختراع:

يعرف الاختراع (Invention) بأنه: "فكرة تسمح عملياً بإيجاد حل لمشكل محدد في مجال التقنية وليس بالضرورة أن تصبح تلك الفكرة سلعة أو خدمة جديدة يمكن تسويقها"، فالاختراع يشير إلى التوصل لفكرة جديدة بالكامل، ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات، فالاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة. وقد يتجسد الاختراع في فكرة أو رسماً أو نموذجاً لآلة أو منتجاً أو عملية أو نظاماً جديداً أو محسناً، ويمكن أن يحصل على براءة اختراع؛ ولكن ذلك لا يعني بالضرورة أن تصبح سلعة أو خدمة يمكن تسويقها، وعليه يمكن القول أن الإبداع أشمل من الاختراع؛ فالإبداع يفرز عدداً من الأفكار الجديدة بغض النظر عن طبيعتها وتجسيدها؛ أما الاختراع فهو الحل التقني لمشكلة ما.

كما تجدر الإشارة إلى أن الترجمة الأكثر شيوعاً لمصطلح (Invention) هي الابتكار والاختراع، وهذا إن دل عن شيء فإنما يدل على أن الابتكار والاختراع يستخدمان كمترادفان للدلالة على معنى واحد، فأحياناً يذكر الأول ويراد به الثاني، وأحياناً العكس بمعنى يذكر الثاني ويراد به الأول، في هذا السياق يمكن الإشارة إلى رأي ميليا ولاتهام (Meliea and Latham) حيث استخدماه بشكل متبادل؛ أما عند شاني ولو (Shani and Lau) وكذلك لدى روبينز (Robbins) فقد تم التمييز بينهما، حيث الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات؛ في حين الابتكار فإنه يعني التجديد بوصفه إعادة عمل الأفكار لتأتي بشيء ما جديد.

3.2. العلاقة بين الإبداع والتجديد

البعض ترجم التجديد حسب ما جاء في كتاب بيتر دراكر (Innovation and Entrepreneur) على أنه: "التجديد يعني تجديد المنتج الحالي"، وهو مرادف لكلمة التحسين (Improvement)؛ هذا الأخير يقصد به تلك التعديلات والتغييرات الصغيرة أو الكبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو مواءمة في الاستخدام؛ في حين أن الإبداع يعني إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد.

4.2. العلاقة بين الإبداع والتغيير

يعرف التغيير (Change) بأنه: "سلوك وأفكار جديدة تعتمد على المؤسسة"، كما يسمى التغيير في المؤسسات بإعادة الهيكلة أو التحويل أو مصطلحات أخرى كثيرة، كما تجدر الإشارة إلى أن الإبداع والتغيير وجهان لعملة واحدة فالتغيير يتطلب إبداعاً مستمراً من المؤسسة، بينما الإبداع يتطلب القدرة على التغيير.

في حين يرى بعض الباحثين أن هناك اختلافات جوهرية بين التغيير والإبداع؛ حيث يتطلب التغيير في المؤسسات تبني استراتيجيات وأمر متنوعة تهدف لتطبيق الاستراتيجية، وتتضمن هذه الأمور التصميم التنظيمي والرقابة ونظم المعلومات، ونظم الحوافز والمشاركة والاختيار والثقافة؛ أما الإبداع فيعتبر أحد فروع التغيير، وتعمل المؤسسات على إيجاد أقسام منفصلة لملازمة وتلاءم الجهود الابتكارية مع المؤسسات الأخرى، كما أن المقدر الإداري على الإبداع وتصميم مؤسسات مبدعة سيزداد أهمية كلما زادت وتيرة التغيير.

5.2. العلاقة بين الإبداع والاكتشاف

يعرف الاكتشاف بأنه: "الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية حتى تلك اللحظة لم تكن معروفة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجوداً من قبل لكن غير معروف"، مثل اكتشاف الجاذبية الأرضية من طرف نيوتن ومنه نجد بأن الاكتشاف يختلف عن الابتكار وعن الاختراع وبذلك فهو يختلف عن الإبداع.

3. الطبيعة الجوهرية للإبداع

هناك العديد من التصنيفات للإبداع حيث يصنف حسب طبيعته إلى نوعين أساسيين هما: إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية، كما يصنف حسب درجته إلى إبداع جذري وإبداع تدريجي، ويصنف حسب مجالاته إلى إبداع تكنولوجي وإبداع إداري؛ في حين يصنف وفقاً لمصدره إلى إبداع خارجي وإبداع داخلي؛ نستعرض في هذه الجزئية تلك التصنيفات بشيء من التفصيل.

1.3 تصنيف الإبداع حسب طبيعته

يصنف الإبداع حسب طبيعته إلى إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية.

1.1.3. إبداع المنتج: يعرف إبداع المنتج هو: "تقديم منتجات/خدمات جديدة أو جلب تحسينات مهمة في المنتجات والخدمات القائمة كما يفترض أن يكون جديداً من وجهة نظر المؤسسة والزبائن والمنتجات الحالية". يشير هذا التعريف إلى أن إبداع المنتج يعني بالتغييرات الحاصلة في الأداء والخصائص الفنية للخدمات أو المنتجات الموجودة أو إيجاد خدمات أو منتجات بعلامة تجارية جديدة؛ وفي هذا السياق قدم فليب كوتلر (Philip Kotler) تصنيفاً للمنتجات الجديدة يقوم على دمج بين معيارين هما: درجة الإبداع للسوق ودرجة الإبداع للمؤسسة، حيث ميز بين خمسة أصناف هي:

- منتجات جديدة تطرح لأول مرة: تكون جديد على المؤسسة والسوق والعملاء، وتطرح لأول مرة في السوق.
 - إضافة خطوط إنتاجية جديدة: هذه المنتجات ليست جديدة على السوق، وإنما جديدة على المؤسسة التي تحاول إضافتها إلى خطوط إنتاجها بغية استثمار فرص سوقية متوافرة في قطاعات سوقية معينة.
 - توسيع الخطوط الإنتاجية الحالية: إذ تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى خطوط إنتاجها الحالية على أن تكون خصائصها ومواصفاتها قريبة من المنتجات الحالية.
 - تحسين المنتجات الحالية: حيث تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بغرض تقليل التكاليف وزياد القيمة المضافة للعملاء أو مواجهة المنافسة في السوق.
 - إعادة إحلال (تموقع) في السوق: تعمل المؤسسة في هذه الحالة على إعادة تموضع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة لأسباب منها اكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغيير سلوكيات المستهلكين في هذه القطاعات.
- 2.1.3. إبداع العملية الإنتاجية:** يعرف إبداع العملية الإنتاجية عند كيم وآخرون (Kim et al) بأنه: "التغييرات التي تحدثها المؤسسة في الطريق الذي تصنع من خلاله المنتجات، ويرتبط إبداع العملية مع الطبيعة المتسلسلة لعمليات التصنيع لتحسين إنتاجية وكفاءة أنشطة الإنتاج." ؛ ويمكن أن نميز بين شكلين منه؛ ألا وهما:
- تقديم عملية جديدة (تصميم عملية إنتاجية جديدة): هي إدخال أساليب عمل جديدة أو تحسين جوهري للمواد الداخلة في الإنتاج، والمعدات والآلات، أو إجراء تحسينات جوهرية على العمليات الإنتاجية بهدف تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الجودة.
 - تحسين عملية قائمة: هي إجراء تعديلات أو تحسين تدريجي لعناصر الإنتاج، المعدات والآلات، أو إجراء تحسينات تدريجية وبسيطة على العمليات الإنتاجية في المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف وتحسين مستوى الجودة.
- وفي إطار تصنيف الإبداع حسب طبيعته أضاف (R.Tucker) نوعا ثالثا إلى النوعين السابقين؛ والمتمثل في: الإبداع الاستراتيجي (أو كما يسميه البعض إبداع نموذج أعمال) وهو: "الإبداع المتعلق بالزبون ويتمثل في كل الأشياء التي تتخذ من قبل المؤسسة حول المنتج وتؤدي إلى إضافة قيمة الزبون، وهو يتضمن الطرق الجديدة في التسويق والإعلان والمبيعات، الطرق الجديدة في خدمة الزبون، تغييرات في الشرائح السوقية أو مجموعات الزبائن"

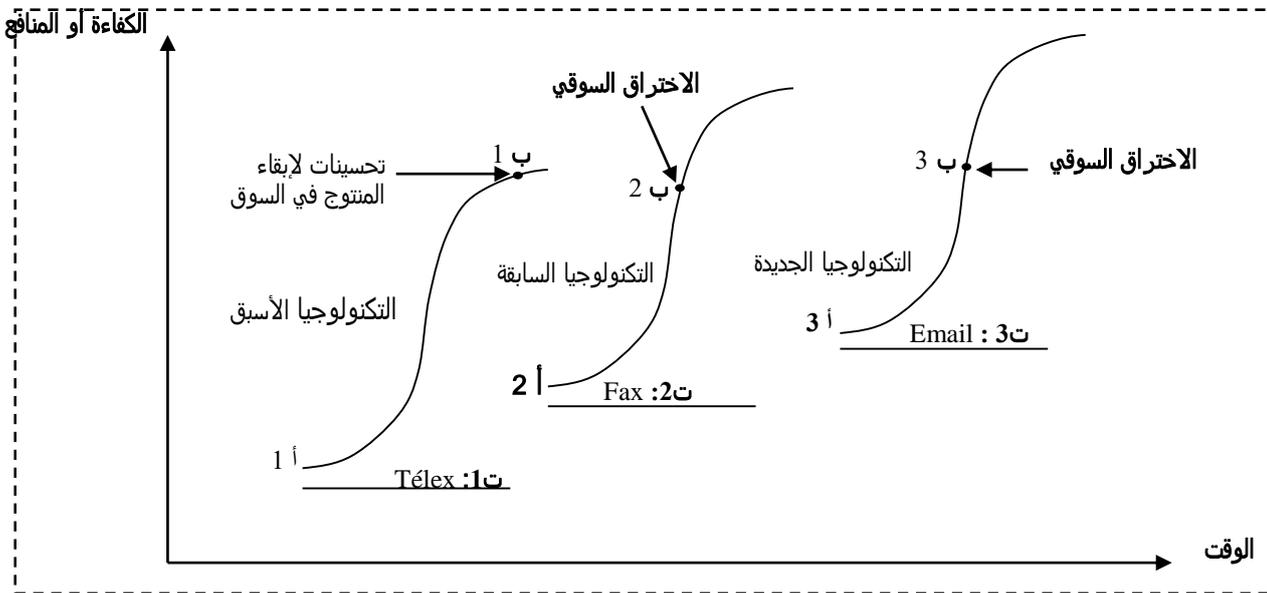
2.3 تصنيف الإبداع حسب درجة التغيير التي يحدثها

صنفت الإبداعات وفقا لدرجة التغيير التي تحدثها في الممارسات القائمة في المؤسسة المعتمدة لها إلى ما يلي:

- 1.2.3 الإبداع الجذري (Radical innovation) :** هو ذلك الإبداع الذي يحدث تغييرات جوهرية في أنشطة المؤسسة أو الصناعة وهي تمثل مغادرة أو تخلي واضح عن الممارسات القائمة، ويستند الإبداع الجذري إلى مجموعة مختلفة من المبادئ الهندسية والعلمية من المنتج الحالي وغالبا ما يفتح أسواق جديدة كاملة وتطبيقات محتملة؛ ويمكن أن يكون الإبداع الجذري الأساس لدخول المؤسسات الجديدة إلى الأسواق أو حتى لإعادة تعريف الصناعة.
- لا يتعلق الإبداع الجذري بالطلب المعروف والمتفق عليه في السوق، بل يقوم بخلق طلب جديد غير مجرب سابقا في السوق الذي ينطوي على هيكل جديد أو ظهور صناعات جديدة ومنافسين جدد، وحسب وجهة نظر جوزيف شومبيتر سنة 1942 على أن "مصدره التدمير الخلاق الذي يحدث ثورة

داخل الهيكل الاقتصادي وهذا من خلال تدمير العناصر القديمة وخلق عناصر أخرى جديدة"، وعادة ما يأخذ منحى الإبداع الجذري شكل (S) وهذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): منحنيات (S) للإبداعات الجذرية



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص 299.

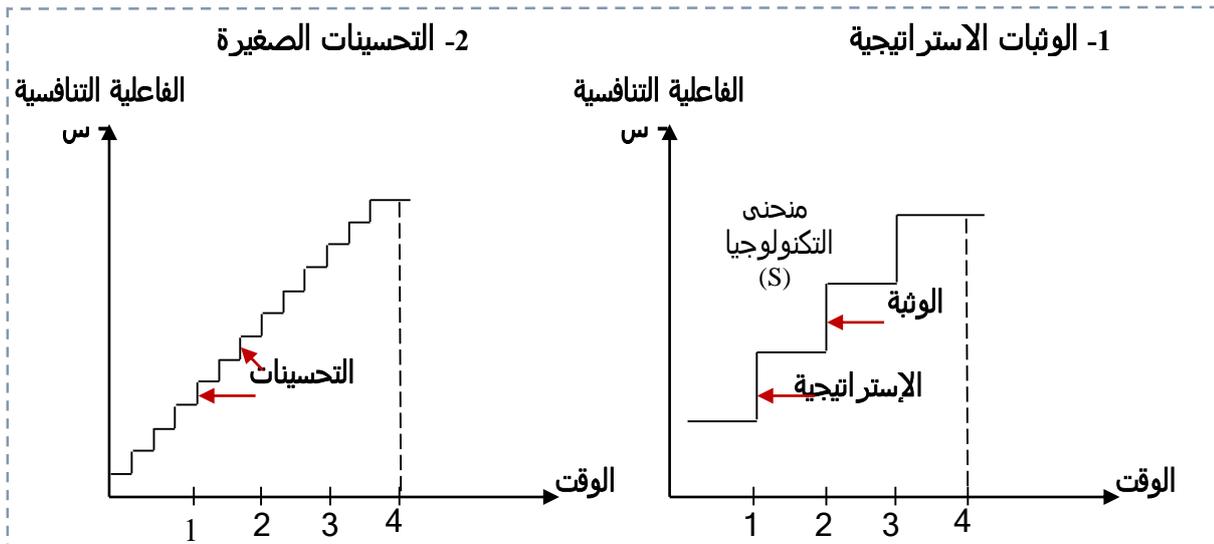
يلاحظ من الشكل رقم (02)؛ أن الإبداع الجذري يعد بمثابة الفاصل بين عصرين من العملية (التكنولوجية) أو المنتج أو الأساليب، ففي الإبداع الجذري يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة (ت1) كما في التلكس (Telex) لتحل محلها تكنولوجيا مبتكرة جديدة تماما (ت2) كما في الفاكس (Fax)، لتحل محله تكنولوجيا مبتكرة ثالثة جديدة تماما (ت3) وهي البريد الإلكتروني (E-Mail).

2.2.3. الإبداع التدريجي (التحسيني) (Incremental innovation): هو التغيير التدريجي الذي يحسن التكنولوجيا من أجل التكيف مع خصوصية القطاع أو السوق الذي يعتمد عليها، حيث يتعلق الأمر بتقديم المؤسسة لتحسينات في المنتجات الحالية الموجودة في السوق، أو تحسين التجهيزات أو مكونات مبتكرة لم تستعمل من قبل من طرف المؤسسة.

هذه الإبداعات غالبا ما تطبقها المؤسسة وتستعمل عدد قليل من براءات الاختراع والتراخيص الخارجية (هذه المؤسسات لا تقوم بعملية البحث داخل المؤسسة)؛ ومع ذلك لهم دور مهم في القدرة على تطوير منتجات جديدة وأساليب الإنتاج مما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة، كما تسمح لهم بدعم اليقظة على أعمالها واستغلال الفرص الجديدة التي تنشأ في السوق.

وإذا استخدمنا التمثيل الذي أورده هايس (R.H.Hayes) فإن الإبداع الجذري يتم بصيغة وثبات إستراتيجية (Strategic leaps) في حين أن الإبداع التحسيني يتم بإبداعات يومية صغيرة متراكمة ومحدودة إلا أنها تؤدي إلى نفس المستوى من الإبداعات الجذرية كما يبينه الشكل رقم (03):

الشكل رقم (03): الفرق بين الإبداع الجذري والإبداع التحسيني



Source : Hayes.R.H, Strategic Planning Forward in Reverse, *Harvard Business Review*, Vol 63, N° 6, USA, Nov-Dec- 1985, P111.

إن الوثبات الإستراتيجية (الاختراقات) تتطلب استثمارات كبيرة وتتسم بمخاطر عالية وتحتاج مغامرين محظوظين، في حين أن التحسينات الصغيرة تكون ذات استثمارات صغيرة وتحقق نتائج مستمرة وطويلة الأمد، وقد حققت التجربة اليابانية نتائج كبيرة في أسلوب التحسين المستمر على حساب الإبداع الجذري. إضافة إلى أن الإبداع الجذري عادة ما يركز على تقدم علمي وفني كبير بخلاف الإبداع التحسيني الذي يعمل على تعديلات صغيرة وإضافات محدودة، وإذا كانت الاختراقات تتم بعدد قليل إلا أنها تتطلب موارد ضخمة، فإن التحسينات تكون كثيرة العدد إلا أنها تتطلب استثمارات وموارد محدودة، لهذا فإن التحسين المستمر يعتبر ممارسة فعالة وقوية من أجل إدخال الإضافات الصغيرة المستمرة وبشكل يومي وأحيانا الأخذ بعشرات أو مئات من هذه التعديلات والمقترحات التي تقدمها دوائر البحث والتطوير في جميع مجالات الأعمال وخاصة في الجودة.

3.3. تصنيف الإبداع حسب مجالاته

يصنف الإبداع حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:

1.3.3. الإبداع التكنولوجي: أستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي جوزيف شومبيتر (Joseph Schumpeter) سنة 1939، بقوله أن الإبداع التكنولوجي هو: "التغيير المنشأ أو الضروري". كما يرى فيرمان (Freeman) وكذا (Roth Well) أن الإبداع التكنولوجي هو: "عملية تشتمل على الأنشطة التقنية، التصميمية، التصنيعية، الإدارية، والتجارية المشاركة في تسويق منتج جديد (أو محسن) أو الاستخدام الأول لعملية تصنيع أو معدات جديدة (أو محسنة)"، هذا التعريف يبدو شاملا ويشير إلى وجود عدد من الأنشطة المشتركة والتي تمثل بدورها العملية المتعلقة بالإبداع التكنولوجي.

في حين عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) على أنه: "يغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق بالنسبة للإبداع في المنتج، أو استعماله في أساليب الإنتاج بالنسبة للإبداع في الأساليب،

إذ أن الإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى استخدام كل النشاطات العلمية، التكنولوجية، والتنظيمية، المالية والتجارية.

2.3.3 الإبداع الإداري (أو كما يسميه البعض الإبداع التنظيمي): ظهر الإبداع الإداري لأول مرة في شركة فرود "Frod" سنة 1913 وتمثل في خط التجميع الذي أدخلته الشركة، مما مكّنها من إنتاج سيارة من نموذج (Modèle T) في أقل من ساعتين وتزامنت الأعمال المهمة بالإبداع الإداري مع سنوات التسعينات حيث تم التركيز على مكونات النشاط الإبداعي التنظيمي، كالاهتمام بالبرامج، الأنظمة، فوضعت هياكل تنظيمية ذات تقسيم لا مركزي وحسب متطلبات الفترة التي تعيشها المؤسسة كما تم خلق نظام للمكافأة والتحفيز، وكذا أنظمة لنقل المعلومات وأساليب جديدة للتخطيط والمراقبة.

إذ يتعلق الإبداع الإداري بالأفكار الإدارية الجديدة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات وكل الوظائف الإدارية المعروفة، وقد تعددت وجهات النظر حول مفهومه، وفيما يلي بعض منها: قدمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) سنة 1997 تعريفاً للإبداع الإداري بأنه: "تقديم هياكل تنظيمية، تقنيات إدارية أو استراتيجيات جديدة أو محسنة". يبرز هذا التعريف أن الإبداع الإداري يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة ونشاطات المؤسسة الأساسية. ويمكن القول أن الإبداع الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة، كما أن الهدف النهائي لهذا الإبداع يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين. إن التمييز بين الإبداعات الإدارية والتكنولوجية مهم لأنه يعكس بشكل عام التمييز بين البنية الاجتماعية والتكنولوجية؛ فتاريخياً قام الإبداع الجذري على الانقطاع التكنولوجي والاستمرارية التنظيمية (المؤسسية)، فالإبداع التكنولوجي وفق منحى "S" يأتي بتكنولوجيا جديدة التي تؤدي إلى الانقطاع عن الجيل التكنولوجي السابق، لكنه عادة ما يتم في نفس السياق التنظيمي في المؤسسة (الاستمرارية التنظيمية).

4.3. تصنيف الإبداع وفقاً لمصدره

يصنف الإبداع وفق هذا المعيار إلى:

1.4.3 الإبداع الخارجي: يتمثل في حصول المؤسسة على الأفكار من مصادر خارجية مثل: المؤسسات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها؛ وعليه فالإبداع الخارجي هو ما يكون جديداً وغير مألوف للاقتصاد بالكامل.

2.4.3 الإبداع الداخلي: يعبر عن الإبداعات التي تتبناها المؤسسة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المؤسسة؛ كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المؤسسة كالبحث والتطوير والتسويق وغيرها، وعليه فالإبداع الداخلي هو ما يكون جديداً وغير مألوف عملياً بالنسبة للمؤسسة.