



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي سي الحواس بريكّة
معهد الحقوق والاقتصاد



محاضرات في مقياس إدارة الابتكار

لطلبة الماستر - سنة أولى -
تخصص اقتصاد صناعي

إعداد: د/ فوزية برسولي

الموسم الجامعي: 2022/2023

الفهرس:

تمهيد: 3

المحور الأول: ماهية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه

1. ماهية الابتكار..... 5

2. العوامل المؤثرة في الابتكار..... 16

المحور الثاني: أشكال الابتكار في المؤسسة واستراتيجياته

1. أشكال الابتكار في المؤسسة..... 26

2. استراتيجية الابتكار..... 30

3. الابتكار واستراتيجيات المنتج..... 38

المحور الثالث: المؤشرات وقياس الابتكار

1. مؤشرات قياس الابتكار..... 43

2. الحاجة إلى قياس الابتكار..... 49

المحور الرابع: الأساليب الداعمة للابتكار

1. تصنيف طرق إيجاد الأفكار حسب السوق..... 54

2. تصنيف طرق إيجاد الأفكار حسب الخبراء..... 56

3. تصنيف طرق إيجاد الأفكار حسب نشاط البحث والتطوير.....58

المحور الخامس: نشاط البحث والتطوير الهادف للابتكار

1. مفهوم وأهداف وظيفة البحث والتطوير.....59

2. أنواع البحث ونشاط الابتكار.....63

3. أهمية الابتكار والتطوير في المؤسسة.....65

المحور السادس: ابتكار المنتجات الجديدة

1. أهمية ابتكار المنتجات.....69

2. عوائق ابتكار المنتجات.....76

المحور السابع: تأثير الابتكار على عوامل المنافسة

1. الابتكار وتحسين الجودة.....89

2. تأثير الابتكار على التكاليف.....90

3. تأثير الابتكار على التميز.....92

4. تأثير الابتكار على التركيز.....94

5. تأثير الابتكار على قوى المنافسة السوقية.....95

قائمة المراجع.....96

تمهيد:

هذه المطبوعة بمثابة جهد مقدم من طرف الأستاذة من خلال تدريسها لسنوات في معهد الحقوق والاقتصاد، ومن بين المقاييس المدرّسة مقياس "إدارة الابتكار"، الذي يعتبر من الوحدات الأساسية لطلبة السنة أولى ماستر تخصص اقتصاد صناعي، ويعالج هذا المقياس الجوانب المتعلقة بالابتكار وإدارته. إذ يعتبر موضوع الابتكار من الموضوعات التي حظيت حديثاً بدرجة كبيرة من الاهتمام، لما له من دور أساسي في خلق القيمة والتميز بالمنظمات.

يتم من خلال هذه المطبوعة تناول مواضيع المقياس وفق البرنامج المسطر لطلبة السنة أولى ماستر تخصص اقتصاد صناعي في مرجعية الاختصاصات ومواد الوحدات الأساسية المعتمدة في شهادة الماستر المُعد من طرف اللجنة البيداغوجية الوطنية لميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث قسم المقياس إلى 7 محاور أساسية يتناول كل محور مجموعة من العناصر، مبينة في الفهرس.

المحور الأول: ماهية الابتكار والعوامل المؤثرة فيه

تمهيد:

إن ما يلاحظ على بيئة الأعمال الحالية هو عدم التأكد، في حين نجد المبدأ الثابت هو التغيير، أمّا القاعدة الوحيدة للنمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجياتها وأساليبها وفي هذه البيئة التي تزداد فيها المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، نجد الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم، والعمليات تتغير بسرعة، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تقوم على الابتكار.

في الوقت الحاضر نلاحظ على المؤسسات هذا التسارع في تحسين المنتجات الحالية وإدخال منتجات جديدة. وهذا راجع إلى التطور الحاصل في رؤية المؤسسة إلى الابتكار والاستثمار فيه بوصفه النشاط الذي يحقق قيمة مضافة عالية والسلاح التنافسي في السوق الحالية التي من أبرز سماتها عدم وجود ضمانات أكيدة في المحافظة على الحصة السوقية، لأن المؤسسة التي لا تقوم بتطوير منتجاتها سوف تقوم المؤسسة المنافسة بذلك، مما يهدد حصتها في السوق. إن المؤسسة الناجحة اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من المؤسسات المنافسة أو تكون أكثر قدرة منها على الاستجابة لحاجات الزبائن، وفي كل هذه الحالات أصبح الابتكار أحد مقاييس الأداء التنافسي للمؤسسة من أجل البقاء والنمو في السوق.

1. ماهية الابتكار:

أصبح ينظر إلى الابتكار منذ عقود قليلة ماضية أنه هو الذي ينشئ الثروة ويعطي للمؤسسة القائمة على الابتكار القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة وإلى الزبائن والأسواق الجديدة في وقت أسرع وبما هو أفضل من منافسيها، بل أكثر من ذلك فهو عامل محدد لاستمرارية وبقاء المؤسسات، وهو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر ويكتنف هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع والاختراع، مما ترتب عنه وجود تصنيفات لمفهوم الابتكار غير أنه كظاهرة معقدة يخضع لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دور المحفز لقيامه أو عدمه.

1.1 مفهوم الابتكار:

اهتم كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة بمفهوم الابتكار، ولا شك أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار، لكونه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين، وكما يقول الكسندرو روشكا "إن الابتكار عملية معقدة جدا، ذات وجوه وأبعاد متعددة"¹ واختلفت الآراء حول مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع، الاختراع والتجديد....، فنجد أن عامة الناس وبعض الباحثين والمختصين كذلك لا يفرقون بين هذه المصطلحات ويستخدمونها للدلالة على نفس الشيء، حيث نجد على

¹مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص74.

سبيل المثال أن محمد عبد الفتاح الصيرفي يرى بأن:¹

الابتكار= الإبداع= الخلق....

ونجد أن هناك من يترجم مصطلح (Innovation) إلى كلمة الإبداع، في حين أن المرادف الصحيح لهذا المصطلح في اللغة العربية هو كلمة الابتكار، وقد استخدم البعض مصطلح التجديد مقابل لكلمة (Innovation) كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر (Entrepreneurship innovation- and) حيث ترجم إلى العربية تحت عنوان التجديد والمقولة، مع الإشارة إلى أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن بيتر دراكر استخدم المعنى الواسع للابتكار الجذري والتحسيني أكثر مما يعني التجديد، وكثيرا ما يتداخل مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الإبداع (Creativity) التحسين (Improvement) الاختراع (Invention).

❖ الابتكار والإبداع:

غالبا ما تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائها.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة 01، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003، ص 12.

وإذا كان الابتكار عام متعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي. من هذا المنطلق نقول أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توفرت بعض الظروف المناسبة لذلك. ومن بين الفروق الموجودة بين المصطلحين أن التفكير الإبتكاري يمكن تعلمه والتدريب عليه، وهو بصفة عامة يسبق الإبداع ويقف كأحد شروط نجاحه.

ولذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن أمبيل (Amabile) عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن: " كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق، والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي".¹

إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي أن وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل، حيث أنهم أساس عملية الابتكار ووجودهم ضروري للابتكار لكن غير كافي مما يدل على أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف إلى أن الإنسان هو أساس الابتكار. ويمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}$$

¹ Amabile, T.M., Creativity in context, Westview Press, New York, 1996, pp1154- 1155.

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج، وعلى هذا الأساس ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين.

❖ الابتكار والاختراع:

كثيرا ما يرتبط استخدام مصطلحي الابتكار والاختراع كمترادفين بالتكنولوجيا، وذلك بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد، كما أشار إلى ذلك كل من ميليا ولاثام (Mealiea and Latham)، حيث اعتبرا أن الابتكار والاختراع يمكن أن يستخدمما بشكل متبادل¹، بينما يرى البعض الآخر أنه يجب التفريق بينهما، حيث يعرف خليل حسن الشماع الاختراع بأنه: "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية." ² من خلال هذا التعريف يستنتج أن الاختراع يقوم أساسا على عنصر الجدة، كما يجب أن يكون ملبيا لحاجة إنسانية ؛ حيث كانت الحاجة وراء العديد من الاختراعات التي شهدتها البشرية، لكن مع بداية القرن العشرين أصبحت الرغبة هي أم الاختراع، فالمؤسسات لم تعد تنتظر الحاجة لتقوم بالاختراع.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 17.

² خليل محمد حسن الشماع، خصير كاضم محمود، نظرية المؤسسة، الطبعة 01، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 421.

ومن جهة أخرى نجد أن التعريف أهمل جانب مهم وهو أن الاختراع يقوم على أساس خلفية تكنولوجية حيث يعرف كل من روبينز وكولتر (Robbins and Coulter)، بأن: " الاختراع هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية."¹

ومما سبق فإن التوصل إلى فكرة حتى ولو كانت جديدة تماما وتلبي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها اختراع إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا. وفي إطار العلاقة بين الابتكار والاختراع نجد أن (Yves) قد فرق بينهم حيث يرى بأن: " الاختراع هو كشف أو اكتشاف علمي يسمح بتنمية المعرفة الإنسانية، بينما الابتكار هو مدخل أساسي للتجديد."²

❖ التعريف الاصطلاحي للابتكار:

فيما يخص مصطلح الابتكار فإن راوية حسن ترى بأن الابتكار: "هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جليها للمؤسسة ثم تطبيقها."³ ، وهذا يتوافق مع ما ذكرناه سابقا على أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، وإنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق أو داخل المؤسسة، بالإضافة إلى هذا، هناك تعريف آخر للابتكار يشير إلى

¹ محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 112 .

² Yves Chirouze, le marketing: de l'étude de marche au lancement d'un produit nouveau ,T1 ,4eme ed.chotard et associes, 1991. pp126-127.

³ راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 393.

خاصية يمكن أن تكتسب، حيث يعرف لونكمان (longman) المؤسسة من خلال تقديمها للابتكار، وهو تعريف قاموس الأعمال للابتكار على أنه: " أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة وكذلك هو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت".¹

أما بيتر دراكر (Drucker) فقد عرف الابتكار بأنه التخلي المنظم عن القديم مؤكدا على ما قاله شومبتير من أن الابتكار هو هدم خلاق.²

ونجد أن منظمة التعاون والتنمية تعرف الابتكار على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات.³

أما نجم عبود نجم فإنه يعرف الابتكار على أنه: "قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق".⁴، ويعني هذا التعريف أن تكون

¹ G.F..ADAM, Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH, YORK Press, Beirut, 1982, p244.

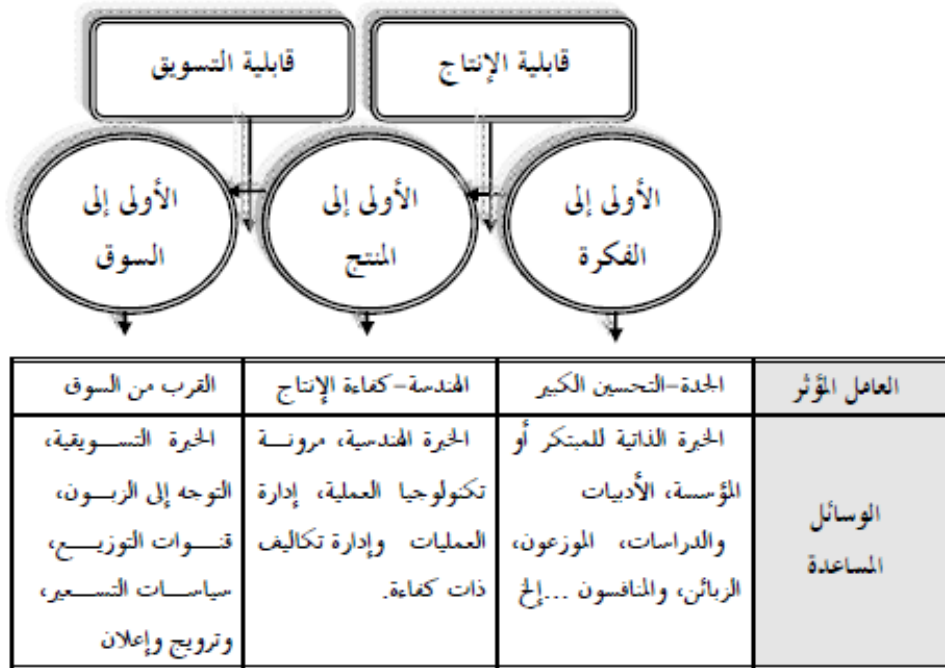
² بوقلقول الهادي، سوامس رضوان، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة قدمت في منتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004، ص4.

³ طرشى محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة 28 نوفمبر 2008، ص 12 - قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسينية بن بوعلـي-الشلف، ص27.

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص23 .

المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، والأولى في التوصل إلى المنتج الجديد والأولى في التوصل إلى السوق . والشكل رقم (01) يوضح أبعاد هذا التعريف.

الشكل رقم : (01) مفهوم الابتكار-الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان الأردن، 2003، ص 23.

ولقد حاول بعض الكتاب وضع مجموعة من الصفات والخصائص والتي يمكن من خلالها معرفة فيما إذا كان تصرف معين ابتكار أم لا، ومن بين هؤلاء مايكل ويست ورفقائه، حيث قاموا بوضع مجموعة من صفات للعمل أو التصرف الابتكاري، وأي عمل

إذا توفرت في هذه الصفات يعتبر ابتكار من وجهة نظرهم وهي كالاتي:¹

- ينبغي أن يمثل الابتكار شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه (بمعنى جماعة العمل أو إدارة معينة أو المؤسسة ككل) حتى لو لم يكن جديداً بالضرورة للفرد أو الذين يقومون بتقديمه؛

- ينبغي أن لا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، فقيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد ليحل محل شخص آخر قدم استقالته أو بلغ سن التقاعد، لا يمكن اعتباره تغيير ابتكاري بخلاف ذلك فإن إنشاء وظيفة جديدة تماماً يمكن أن تعتبر من قبيل الابتكار؛

- يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمؤسسة، أو بعض أقسامها الفرعية أو المجتمع الأوسع؛

- ينبغي أن يتسم الابتكار بعمومية آثاره، فإذا قام أحد العاملين بإحداث تغيير في عمله ولم يؤثر ذلك على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر هذا ابتكاراً.

2.1. أهمية الابتكار:

إن النظرة إلى الابتكار قد تغيرت كثيراً في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات وأيضاً على مستوى الدول، فقد أصبح الابتكار معياراً يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول والأمم ورفقها، بل أكثر من ذلك أصبح ينظر إليه على أنه مصدر لتحقيق الثروة

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص23.

وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، فعلى سبيل المثال ابتكار طريقة جديدة تمكن من زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج في الدول النامية بنسبة أقل من واحد في المائة، قد تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي لهذه الدول بقدر أكبر مما يسهم فيه رأسمال إضافي مقداره 100 بليون دولار بمعدلات الربح التاريخية، فالإستراتيجية الجيدة المبتكرة مع التنفيذ الجيد أفضل من مجرد تحويل الموارد.¹

ومن جهة أخرى فإن الابتكار أصبح أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات، وبصفة عامة فإن ما يلاحظ اليوم على ما تبذله المؤسسات المعاصرة من مجهودات على أنشطة البحث والتطوير والتي قد تكلفها مبالغ كبيرة وقد تدوم للسنوات طويلة بالرغم ما يكتنفها من مخاطرة عالية بسبب ارتفاع معدلات فشل الابتكار خاصة من الناحية التجارية داخل السوق، الدليل على إدراك أهمية الابتكار من طرف هذه المؤسسات، حيث نجد على سبيل المثال أن المؤسسات اليابانية تخصص ما يزيد عن 30% من مخرجاتها على أنشطة البحث والتطوير، وفي مسح حديث وجد أن 25% من كل المؤسسات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريباً في مجال الابتكار لعاملها، وهذا يمثل زيادة بمقدار(%) 540 في السنوات الأربع ما بين 1999-2003. حيث أصبح يغري الكثير من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أرباح كبيرة ومعدلات نمو عالية، فعلى سبيل المثال على عوائد

¹ سعيد يس عامر، الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص 293.

الابتكار نجد في مؤسسة M3 الأمريكية أن حوالي 32 % من جملة مبيعاتها البالغة عشرة مليارات دولار سنويا نتيجة لابتكارها سلع وخدمات جديدة، ونجد أن الظروف التي أصبحت تحيط بالمؤسسات المعاصرة والمتميزة بالتغير الشديد والتعقيد فرضت عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، والتي يجب على المؤسسات أن تواجهها بسرعة ولكن بكفاءة وفعالية، وهذا ما يتطلب قدرات إبداعية لدى المؤسسات تمكنها من إيجاد حلول وأفكار جديدة لمشكلاتها ومن ثم الاستمرار والنمو.

ويأتي في مقدمة هذه الظروف والعوامل التغير المذهل في التكنولوجيا والتغير السريع في أذواق المستهلكين والزيادة الهائلة في حجم المعرفة، وفي هذا السياق هناك مجموعة من العوامل والتي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى ومن بين هذه العوامل:

1. ازدياد المنافسة بين المؤسسات؛

2. كبر حجم منظمات الأعمال؛

3. ارتفاع توقعات المستهلكين؛

4. نقص الموارد؛

5. تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

حيث أن كل هذه العوامل وأخرى غيرها تضع الكثير من الضغوطات على المؤسسة

لتكون أكثر تميزاً وأكثر سعياً لتحقيق ميزة تنافسية باعتبار أن هذه الأخيرة الورقة الراحبة للمؤسسة في ظل هذه العوامل والظروف.

في هذا السياق هناك من يرى أن المدخل السليم للمنافسة أن تكون للمؤسسة ميزة تميزها عن الآخرين وسبب لتفوقها عليهم، حيث يجب على المؤسسة أن تبتكر شيئاً جديداً لم يصل إليه الآخرون ومن ثم السبق في السوق.

فاستمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها على خلق أفكار ابتكارية وتحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم للسوق، وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية تنتج عن عوامل مختلفة مثل حجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة، فإن الابتكار أصبح بشكل متزايد ولعدد أكبر من المؤسسات أهم مصادر الميزة التنافسية.

ويمكن تلخيص أهمية الابتكار في أنه:¹

أ. ينمي ويراقب المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛

ب. يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص 260.

ج. يحسن من جودة المنتجات؛

د. يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يساهم في التميز من حيث

التنافس بالوقت؛

هـ. يساعد على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛

و. يساعد على إيجاد سبل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات؛

ز. يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها.

بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح

لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

2. العوامل المؤثرة في الابتكار

إن الدراسات الكثيرة التي تناولت الابتكار والنشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد

الكثير من هذه العوامل المؤثرة فيه وهناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات

التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار وهي: مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد

المبتكر، مجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في

المجتمع. والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الابتكار:

الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد¹، لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر، وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفات الأفراد المبتكرين ومن بين هؤلاء شارلز، حيث وجد بأن الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك المقدرة على التركيز على ما يمكن أن يكون، بدلا من ماذا يكون.²

كما أنهم يتميزون ب:³

1. حب الاستطلاع، والإتيان بأسئلة مرتفعة عن العمل؛

2. يتحدون الطرق التقليدية لأداء الأشياء؛

3. يفضلون النظر لأبعد من الإطارات المرجعية والتفكير خارج الصندوق؛

4. يأتوا بتصورات جديدة في طرق مواجهة المشاكل والفرص.

ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة واحدة حول سمات الفرد المبتكر، غير أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبتكرين وهي:⁴

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 90.

² شارلز مارجيريسون، القيادة بالفريق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005، ص 72.

³ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 73.

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 129.

أ. الميل إلى التعقيد:

عادة ما يميل الأفراد المبتكرين إلى التعقيد، وذلك من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة والمعقدة بخلاف الأفراد العاديين، فهم لا يميلون إلى الحالة القائمة التي يجدونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.

ب. حالة الشك:

وهي مرتبطة بالخاصية الأولى، فالمبتكر يميل إلى الشك وهو ما يقوده إلى طرح أسئلة غير مألوفة عن كل شيء وربما قد تطال هذه الأسئلة حتى البديهيات، فنيوتن طرح تساؤله المشهور لماذا لم تسقط التفاحة إلى الأعلى خلافا لمألوف السقوط يكون إلى الأسفل، هذا التساؤل الذي طرح بديهية سقوط الأشياء إلى الأسفل جعله يتوصل إلى اكتشاف قانون الجاذبية، ولذا فإن حالة الشك الملازمة للمبتكر تجعله دائما يطرح التساؤلات إلى أن يصل للنتيجة التي لا بد منها والمتمثلة في إيجاد حل لمشكلة معينة أو تفسيرات جديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في تساؤلاته.

ج. الحدس:

قد يعمل المبتكر بمنهجية علمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير الظاهرة يتطلب الحدس، والحدس هو الاستبطان الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيدا أو خارج علاقتها الموضوعية

الصلبة، وعادة ما نجد الأفراد المبتكرون هم الذين يتمتعون بالقدرة على الاستبطان والقدرة على تصحيح المسار.

د. الإنجاز الذاتي:

إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فالمحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية وحب ما يقوم به، حيث يلعبان دور المحفز له فهو يشعر بأن ما يقوم به جزء من حياته، والتحفيز الذاتي للحاجات الإنسانية، ويعتبر تحقيق الذات (Maslow) يقترن بتحقيق الذات حسب سلم ماسلو أعلى أنواع الحاجات الإنسانية وأرقاها.

هـ. النفور من المحددات والقيود:

إن الفرد المبتكر ينفر من المحددات والقيود التي تواجهه، حيث يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا وامتسع ما لا يمكن أن يحدها شيء، ولذلك فإن الكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

2.2. مجموعة العوامل التنظيمية

إن المؤسسات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي، وقد أثبتت الدراسات بأن الظروف التنظيمية داخل المؤسسات تؤثر على الجهد الابتكاري من خلال تأثيرها: على الأفراد ذوي الخصائص الابتكارية، وفيما يلي أهم

العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار: ¹

أ. إستراتيجية المؤسسة:

وهنا يمكن أن نميز بين نمطين من المؤسسات، مؤسسات تتبع إستراتيجية ابتكارية وهي المؤسسات التي تجعل من الابتكار مصدر لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي فيه، والنمط الثاني يتبع إستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، وبالطبع فإن النمط الأول يبحث عن المبتكرين ويوجد لهم مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات، أما النمط الثاني فيواجه النشاط الابتكاري للحفاظ على الحالة القائمة.

ب. القيادة وأسلوب الإدارة:

لا شك في أن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة على أنها: "ممارسة التأثير على الموظفين (العاملين)، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك" ²، فالقيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تشجع جو الابتكار وتوجد الحوافز، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة على الحالة القائمة تجد من التغيير الخطر الذي يشجع الفوضى، وإذا كان نمط القيادة الأول يتسم

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 135-139.

² صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في، - الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام . 28 نوفمبر 2004، ص 25.

بالأسلوب الديمقراطي، المرنة، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، والميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة فإن النمط الثاني (البيروقراطي) يتسم بالمركزية، عدم المرونة، الهرمية، الروتينات القوية، واتصالات أسفل- أعلى.

ج. الفريق:

يعرف الفريق على أنه: "تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك".¹ وقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أوضحت تجارب المؤسسات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار.

د. ثقافة المؤسسة:

تعرف ثقافة المؤسسة على أنها: "مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمؤسسة تميزاً معيناً في عمل الأشياء".² ونجد أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للابتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقاليد وعادات جديدة، بخلاف المؤسسات القائمة على الابتكار والتي يفترض أنها تتسم بقدرة عالية على الابتكار

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 419.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 137.

الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم الحالية لصالح التغيير الثقافي وما يتناسب مع التوجه نحو الابتكار.

هـ.الاتصالات:

تلعب الاتصالات دورا هاما داخل هيكل القيادة والإدارة، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء، وتعتبر الاتصالات وسيلة القادة في إدارة أنشطتهم وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وبالتالي فإن الاتصالات تختلف حسب نوع القيادة ونمط المؤسسة، ففي المؤسسات القائمة على الابتكار تعمل الاتصالات على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية حيث تؤدي إلى تعجيل حركية المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات، وخلافه في المؤسسة ذات التوجه البيروقراطي التي تكون الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يخلق عزلة الوظائف

والأفراد، وبالتالي يحد هذا من قدرة المؤسسة على الابتكار والذي يكون أصلا غير مرغوب فيه.¹

3.2. مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

إن الفرد المبتكر مثله مثل الصوت لا يوجد من فراغ وإنما يولد في مجتمع يولي

¹ صالح بن سليمان الرشيد، مرجع سابق، ص 39.

أهمية كبيرة للابتكار ويعززه، فالإنسان ابن بيئته وبمعنى آخر فإن البيئة المحيطة بالشخص إما أن تساعد على ظهور الابتكار وتعمل على بقاءه واستمراره، أو قد تمنع ظهوره واستمراره ولا تشجع إلا على التبعية والتقليد والنقل والمحاكاة وليس الأفراد فقط بل وأيضا المؤسسات فكلهما يتأثر بالعوامل البيئية العامة في المجتمع، ويمكن الإشارة فيما يأتي إلى عوامل البيئة العامة في المجتمع.

أ. الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع:

وتتمثل الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع فيما يلي:¹

❖ العوامل الاجتماعية والثقافية:

إن تفاعل الفرد والمجتمع من العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة والتي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعد ذلك دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز.

❖ العوامل السياسية:

تعتبر عنصرا حاسما في عملية الابتكار، وذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية للابتكار في المجتمع، يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى

¹ سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 2001، ص 600.

المؤسسة والمجتمع، وهذا من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية. ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية والإبداعية.

ب. القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:

إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:¹

❖ مراكز البحث والجامعات:

لها دور كبير في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، وإثراء التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي، كما أنها تساعد في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العملية (التكنولوجيا) والمنتجات، كما لها دور كذلك في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين.

❖ نظام البراءة:

إن نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ويمكن أن نعرف براءة الاختراع على أنها:

¹ دونيس بيدار، جون بيير بيشار، الإبتكار في التعليم العالي، ترجمة وتحقيق محمد المقريني، الدار العربية للعلوم ناشرون، المملكة العربية السعودية، 2010 ، ص

"شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف بالاختراع، ما يخول لصاحبها شخصاً كان أو مؤسسة حق الملكية"، وبالتالي فإن نظام البراءة يعطي لصاحبه حق الاحتكار المحمي بالقانون من المقلدين.

المحور الثاني: أشكال الابتكار في المؤسسة واستراتيجياته

1. أشكال الابتكار في المؤسسة: قد تأخذ الابتكارات ثلاث أشكال هي:

1.1. الابتكار الإداري

إن الابتكار الإداري هو « مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار»، وأشار في نفس السياق (West et al) بأنها: "تم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد، «والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة"، وقد عرف الابتكار الإداري «Innovation Managerial» بأنه: "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المؤسسة"، نلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة، إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة.

أما (كنيت) فقد عرفه بأنه: «تبنى عملية التغيير في المؤسسة والبيئة المحيطة بها»

حيث أضاف إلى أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي تجري داخل المؤسسة بل إلى أبعد من ذلك، حيث أشار إلى عملية امتدادها حتى البيئة المحيطة بالمؤسسة.

وقد أوضح (Daniel Robey) أن أغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه: "يشمل على التغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المؤسسة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة، وغيرها": ويدعم هذا التعريف الذي قدمه تايلور في رؤيته الهندسية (One Best Way) بأن الابتكار الإداري هو: "الإتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني إن الفاعلية الإدارية، لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية".¹

2.1. الابتكار التقني

يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقاً لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيراً إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة، وأكد ذلك (West et al) بأنه تحدث تغييرات بإدخال التقنية الجديدة للمؤسسة

¹ تيقاوي العربي، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة 15-14 ماي 2011، ص 13.

المتعلقة بنشاط العمل الرئيس، والتي تتضمن العناصر الأساسية مثل المنتجات الجديدة والخدمات وعناصر جديد في العمليات وعرف (Dardess et al) الابتكار بأنه : "تقديم الأفكار الجديدة طرق أدوات في أغلب الأحيان على شكل تقنيات جديدة « وأشار (Smeds) بأن: "الابتكار يخلق ثروة في الاقتصاد الوطني، قاصد بذلك الابتكار التقني الذي عرفه على أنه ابتكار يشمل فكرة جديدة، وهي تطبيق يظهر إما في منتج جديد أو عملية، أو خدمة تؤدي إلى النمو الدينامي للاقتصاد."¹

بينما عرفه البعض على أن الابتكار في مصطلحات التكنولوجيا والتقنية يمثل السلعة، يمكن النظر إليها على أنه ابتكار وبشكل خاص إذا لاحظها السوق على أنها ابتكارية، وليست المسألة في التغيير التكنولوجي الذي قد يظهر، فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها جديدة بشكل حقيقي فإنها لا تكون ابتكارية، ويقول (دراكر): " أن العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الابتكار والتسويق « ، ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة أنها نظرت إلى الابتكار التقني من وجهة نظر تسويقية وربطت العملية بالزبائن، فالمهم ليس هو الابتكار التقني وإنما هو قبول المستهلكين لهذا التغيير اعتبره جديدا وأشاروا إلى أن الابتكار التقني هو إنتاج سلعة في نهاية المطاف ويتم الحكم عليه بأنه ابتكارية من قبل السوق.

وأشار (Wei Alas) بأن الابتكار التقني هو يحدث التجديد التقني ضمن نشاط

¹ الصرن، رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول، 2000، ص 30.

العمل الأساسي للمؤسسة، وفي نفس السياق أشار وأكد (Damanpour) في تعريف آخر بأن الابتكار التقني هو: "منتجات جديدة خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل الابتدائي"، وأكد (Beije) ذلك في: "أن الابتكار التقني يكمن أن تعرف كمنتجات جديدة، عمليات جديدة، « تقنيات جديدة، أو تحسينها، وتتفق المؤسسات لخلق الابتكار سواء كعملية جديدة أو تسويق منتج جديد." وقد أوضح أن أغلب الابتكارات التقنية تكون له علاقة بالابتكار في المؤسسات، وأضاف (Rickne) وظائف أخرى تتمثل في خلق رأس المال البشري، وخلق ونشر الفرص التقنية والمنتجات، وتحسين العلاقة بين المؤسسات، وخلق سوق عمالة.

3.1. الابتكار الإضافي

يعرف الابتكار الإضافي بأنه «الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية» كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذان ابتكارا إضافيا، ويعرف Damanpour الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه: "الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة." وفي نفس السياق أشار (Alas, et al) إلى أن الابتكار الإضافي هو، « ابتكارات مساعدة وإنما تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمؤسسة » وأضاف (Dangayach et al) على أن الابتكارات: « تهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية، لتلبية حاجات السوق والاستعانة

بقدرات المؤسسة في مجال البحث والتطوير والتدريب « وأكد (West et al) على نفس الشيء أن هذا الابتكار يتعلق بالبرامج والخدمات التي : أن الابتكارات تتجاوز النشاطات الوظيفية الأساسية للمؤسسة، مثل برامج تنمية الوظائف التعليمية والمكاتب. العامة، وبذلك نجد أن هذه الابتكارات تحدث تغييرات في أهداف المهام.

2. إستراتيجية الابتكار

لا شك أن التطور الحاصل في التكنولوجيا من جهة وفي ظروف السوق من جهة أخرى أديا خلال العقدين الماضيين وسيؤديان بقدر متصاعد في المستقبل إلى أن يصبح الابتكار بعدا أساسيا من أبعاد الأداء الاستراتيجي شأنه شأن: التكلفة، الجودة، المرونة، والاعتمادية. والواقع أن المؤسسات أصبحت تدرك أن الابتكار هو المصدر الأكثر قوة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة سواء في المؤسسات القائمة في السوق والتي تتبنى مدخل الابتكار الجذري أو المؤسسات التابعة التي تعتمد على الابتكار – التحسين. كما أن المؤسسة التي تسعى إلى جعل الابتكار هو محور نجاحها وقاعدة ميزتها التنافسية فإن الابتكار الإستراتيجي سيكون هو الأكثر ملائمة لها.

1.2. ماهية إستراتيجية الابتكار

تمثل الإستراتيجية الاتجاه العام والمرشد الأساسي الذي تتخذه المؤسسة على المدى

الطويل لتحقيق كافة المزايا الناتجة عن تداخل وتكامل موارد المؤسسة مع البيئة المتغيرة لتحقيق توقعات المالكين والمستثمرين والموردين والزبائن وكل من له صلة بالمؤسسة. وهناك العديد من إستراتيجيات الابتكار والتي يمكن أن تتبناها المؤسسة، حتى تساعد في تحقيق الابتكار وتجعل منها ظاهرة متجددة ومتأصلة. ويقصد بإستراتيجيات الابتكار: "السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الابتكارية وإيجاد المناخ الابتكاري داخل المؤسسة."¹

إذا اعتبرنا أن الإستراتيجية تتمثل في كيفية خلق التميز والأفضلية عن الآخرين فإن مفهوم الإستراتيجية الابتكارية يقوم على خلق السبق إلى الجديد والسبق إلى الأفضل والسبق إلى المختلف.

إن جوهر الابتكار من وجهة النظر الاستراتيجية تتمثل أساساً في كون المؤسسة المبتكرة تكون هي القائم الأول بالحركة في إيجاد المنتج الجديد والسوق الجديد.² لهذا السبب تتصف إستراتيجية الابتكار بأنها إستراتيجية استباقية إلى الفكرة الجديدة وإلى السوق. وإذا كان المهم هو أن تكون المؤسسة سباقة إلى السوق فإن الأهم وفق هذه الإستراتيجية هو أن تكون سباقة إلى العناصر الثلاث معاً رغم أن ذلك غير ممكن في كل الحالات لأنه يتوقف على سرعة وقابلية الإنتاج للأفكار الجديدة وسرعة قابلية التسويق للمنتجات

¹ سليم بطرس جلددة و زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص 69.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 28.

الجديدة.

إذا كانت إستراتيجية الابتكار هي إستراتيجية السبق إلى الفكرة الجديدة أو إلى المنتج الجديد أو إلى السوق فإن المؤسسة يمكن أن تكون سابقة في كل هذه العناصر أو في إحداها فقط، أو أن تكون متأخرة كذلك في بعض العناصر أو كلها. ومن هذا يمكن تمييز عدة حالات لاستباقية المؤسسة الاقتصادية والحكم على خصائصها، الإستراتيجية ودرجة ابتكاريتها.

❖ سياسة التطوير الذاتي للموارد: تعتمد هذه الطريقة على استغلال الموارد الداخلية، وتعتمد على الموارد البشرية بالأساس، كما تقوم هذه السياسة على مبدأ التعلم والمعرفة وجهود وظيفة البحث والتطوير والتطبيق الفعلي للابتكار، مما يمنحها الحق في استغلال العوائد المالية للابتكار التكنولوجي واحتكار استغلاله، مع الحرية في إعطاء تراخيص للآخرين.

❖ سياسة التطوير عن طريق التقليد: تلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة في حالة عدم توفر القدرات والإمكانيات المالية اللازمة والكافية لاستغلال براءة الاختراع أو إدراج وظيفة البحث والتطوير، وهي السياسة التي تلجأ إليها معظم المؤسسات لتفادي المخاطرة وهي:

أ. حالة التابع: في هذه الحالة تحاول المؤسسة أن تأخذ نتائج الابتكار المطبق وتعمل على

اكتشاف المكونات والتقنيات الأساسية له ومحاولة الوصول إلى المعارف الأساسية التي بني عليها، ثم تعمل المؤسسة على إضافة تغييرات وتحسينات على المنتج الأصلي، وربما تكون هناك تغييرات جذرية لتخرج في الأخير في شكل منتج جديد.

ب. *حالة المقلد:* وهي الطريقة التي تحاول فيها المؤسسة تفادي مخاطر البحث فتلجأ إلى استغلال تكنولوجيا المؤسسات الأخرى عن طريق عقود وتراخيص الإنتاج، مع ذلك تواجه المؤسسة خطر تقادم المنتج وبالتالي عليها أن تتحرى المنتجات والابتكارات المتسيدة في السوق في الوقت الحالي والمستقبلي، وهذا لن يكون إلا بتوفير نظام معلومات ونظام يقظة فعال.¹

يحتاج مديرو المؤسسات بغية التمكن من النجاح في هذا الاقتصاد العالمي الناشئ إلى إعادة تحديد كيفية تفاعلهم مع زبائنهم ومورديهم ومنافسهم لهذه الغاية يجب العمل على مراجعة الإستراتيجيات التنظيمية والتفاعل مع الأطراف المؤثرة الأخرى وإعادة ترتيب الأوضاع على نحو يسمح بتعزيز عمل المؤسسة وسرعة تدفق المعلومات واتخاذ القرارات؛ في هذا السياق تقدم تكنولوجيا المعلومات مجموعة واسعة من وسائل الدعم والبدائل التي تتسم بأهمية حاسمة في ضمان الإدارة الديناميكية للمؤسسة.

¹ صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، دور الإبداع في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني الرابع، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 12.

2. ملامح إستراتيجية الابتكار

بغض النظر عن السيورة التي تبنى بها إستراتيجية الابتكار فإن المؤسسات المبتكرة تتبع إحدى الإستراتيجيتين: إستراتيجية استباقية أو إستراتيجية رد الفعل.¹

1.2. إستراتيجية الابتكار الاستباقية

إستراتيجية الابتكار الاستباقية هي إستراتيجية المؤسسة الرائدة وتنطوي هذه الإستراتيجية على التأثير في الأسواق من خلال تطوير وطرح منتجات جديدة وخلق أسواق جديدة من خلال هذه المنتجات، ويتطلب بناء هذه الإستراتيجية قدرة كبير على التوقع بالتطورات المستقبلية في البيئة وقدرة أكبر على تحديد الفرص الجديدة والكامنة في الأسواق.

والواقع إن المؤسسات تتبع هذه الإستراتيجية لتستفيد من ميزتين أساسيتين: الأولى ذات مصدر استراتيجي وتكنولوجي، والثانية مرتبطة بسيورة الشراء من طرف المستهلكين.²

أ. تتمثل الميزة الإستراتيجية في التقدم والسبق التكنولوجي للمؤسسة حيث يكون المبتكر الأول أكثر قدرة على التحكم في التكنولوجيا المطورة أو المكتسبة وأكثر قدرة على إضافة التحسين والتطوير. كما أن تقليد المنتجات الجديدة من طرف المنافسين في هذه الحالة

¹ Bert and Bellon « l'Innovation Creatrice » edition ,Economica, prais ,2002.

² Delphine Manceau « faut-il être le premier a innover ? » (dans) (L'Art de management) Les Echos avec pwc

consulting a business of pricewaterhouse Coopers, édit village mondial paris, 2001, p29.

يأخذ وقتا معتبرا، مما يسمح بالاستفادة من مزاياها قبل تمكنهم من ذلك.¹

في جميع الحالات السابقة يفضل المنافسون اللاحقون الانسحاب وعدم الدخول للسوق أو تغيير وجهتهم إلى أسواق أخرى.

ب. تتمثل الميزة الثانية المرتبطة بالتأثير في سيرورة شراء المستهلكين، كون المنتجات الجديدة ستمثل بدورها موردا نادرا وهاما للموزعين الذين يتنافسون عليها من أجل زيادة أرباحهم والحفاظ على علاقاتهم بالزبائن، وفي حالة النجاح التجاري لمنتج جديد يعمل الموزعون على توزيع منتج لاحق /تابع من أجل تقليل تبعيتهم للمؤسسة المنتجة، ومن أجل توسيع هوامش ربحهم. من جهة ثانية نجد أن المنتج الرائد يتمتع بميزة اختيار الموقع والسوق المستهدف الذي يصنعه من خلال اختياره للمواقع الفيزيائية والإدراكية الجديدة*²

من جهة أخرى هناك عدد محدود من الفئات السوقية الجذابة والزبائن الذين لديهم دوافع شرائية قوية للمنتجات الجديدة، وبهذا يتمكن المبتكر الرائد من اختيار وتحديد موقع جيد بكل حرية، ويفرض على المنافس اللاحق أن يميز منتجاته بطريقة مغايرة

¹ Delphine Manceau ,OP .Cit, p30.

² Selon (Roger et Kim 1985), document de travail rédiger pour la table ronde de recherche-action du centre du

canada de gestion sur L'organisation apprenante, mise a jour le 15 mai 2000, p2.

*تمثل المواقع الفيزيائية في فرض المبتكرين الشروط على الموزعين فيما يخص أماكن عرض السلع وطريقة عرضها، أما المواقع الإدراكية فتتمثل في الصورة والصفات التي تتخذها المؤسسة المبتكرة -بكل حرية لمنتجاتها الجديدة والتي يتم مراعاتها عند تحديد المزيج التسويقي.

بالنسبة لنفس الفئة السوقية، ومنه استهدافه لموقع أقل تميزا وخضوعه لقيود المبتكر

الرائد. ومن وجهة نظر الزبائن والمستهلكين فإن المبتكر الأول يتميز بـ:

- شهرة أكبر ومجانية مقارنة بالمنافسين الآخرين، حيث أن الكل سيتكلم عنه، وأهم

إشهار في هذه الحالة هو الإشهار من خلال الإشاعة الإيجابية.

- صورة العلامة الجيدة حيث تستثمر المؤسسة المبتكرة للمنتجات الجديدة في

الاتصال لتبيان طبيعة وأهمية الابتكار الذي قامت به وتعمل على إقناع الزبائن

بشرائه.

- في الحالة التي لا يستطيع فيها الزبائن المحتملين التعبير عما يريدونه بدقة في

إشباع حاجاتهم الناشئة فإن المنتجات الجديدة تؤدي إلى التأثير في سلوكهم

وتغييرها بمجرد فعالية الاستخدام الأول.

ويصبح المنتج الجديد في هذه الحالة المنتج الأفضل في إشباع الحاجات التي لم تحدد

بصفة مسبقة، ولا يستطيع بذلك المنافسون اللاحقون سوى إنتاج منتجات مشابهة

بأسعار أقل، وهو شيء غير متاح في كل الأحوال. بالإضافة إلى ما سبق هناك العديد من

العوامل الأخرى التي تدفع المؤسسات إلى انتهاج إستراتيجية ابتكار استباقية، وقد حددها

كل من Urban et Hauser فيما يلي:¹

¹ Jean Marie et Françoise Dorey « développement et gestion des produit nouveaux», édit McGraw-Hill , 1983,p16.

- البحث عن مستوى نمو عال؛
 - إمكانية ترقية الابتكار إلى براءة اختراع؛
 - أفاق التطور الهام لهوامش الربح؛
 - توفر الموارد الضرورية؛
 - عدم قدرة المنافسين على زيادة التحسين والتطوير؛
 - التحكم الجيد في قنوات التوزيع.
- يمكن إضافة العديد من الدوافع الأخرى كـرغبة المدراء والمسيرين في اقتحام الأسواق الناشئة أو زيادة الحصة السوقية وتنوع النشاط وغيرها من العوامل التي تتصف في مجملها بأنها تدفع المؤسسة لتكون فاعلة من خلال تقديمها للجديد.

2.2. إستراتيجية رد الفعل

إستراتيجية رد الفعل (réactive) هي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لمواجهة التهديدات والتغيرات الحاصلة في بيئتها فتقوم بابتكار منتجاتها بعدما يظهر الابتكار في مكان آخر كأن يظهر منتج منافس جديد يؤدي إلى التأثير في السوق التي تنشط فيها. تهدف هذه الإستراتيجية أساسا إلى التكيف والتأقلم والحفاظ على مكانة المؤسسة وحصتها السوقية، والمؤسسة التي تتبنى مثل هذه الإستراتيجية يفترض فيها إن تتوفر على كفاءات تسويقية من جهة. وأن تكون قادرة على خلق خطوط إنتاج أو منتجات جديدة

من جهة أخرى.

رغم هيمنة المبتكرين الأوائل على الأسواق تستطيع المؤسسات اللاحقة تحقيق بعض المزايا التنافسية، فالضربة القاضية للمبتكر الأول لا تكون فعالة إلا إذا كانت سريعة وحازت على أعداد كبيرة من الزبائن، في حين إن الانتشار البطيء والمحدود للابتكار قد يعطي فرصة للمبتكر اللاحق لنقل أفكار الابتكار إلى قطاعات أخرى أو تعديلها وتكييفها حسب فئات زبائن جدد أو محاكاة المنتجات الجديدة بأكثر فعالية. كذلك في حالة الابتكارات الجذرية فإن المبتكر الرائد لا يستطيع تحديد كل خصائص المنتج الجديد بدقة حيث أن الزبائن - في حد ذاتهم - لا يستطيعون ذلك فيستفيد المنافس اللاحق من تجربة استعمال المنتج من قبل الزبائن. كما يستفيد من أخطاء وعيوب المنتج في صورته الأولى فيقترح منتجاً جديداً أو مطوراً بناءً على الدراسات السوقية وتدرج العيوب والأخطاء التي وقع فيها "الأوائل". كما أن المنافسين اللاحقين يتحملون أخطاراً وخسائر أقل حيث لا يقلد هؤلاء إلا المنتجات الناجحة التي لقيت القبول من طرف الزبائن. لكن ما يجب الإشارة إليه هو أن كل هذه الامتيازات يتمتع بها المنافسون اللاحقون الأوائل وليس أولئك المتأخرون الذين لم يبقى لهم مجال للتمييز في السوق.

3. الابتكار واستراتيجيات المنتج

إن للابتكار أهمية كبيرة على المستوى الاستراتيجي، ولما كان الابتكار أحد أهم الوسائل لتحقيق الميزة التنافسية والتي تعد هدف في حد ذاتها كانت الإستراتيجية الابتكار أحد

الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة أن تتبعها في هذا الشأن، فالإستراتيجية هي الطريقة التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها، حيث تعرف على أنها: "الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا وهي الأسلوب وهي مكان وهي منظور".¹

وبشكل عام يمكن تحديد أربع إستراتيجيات للمنتج يمكن الاختيار من بينها حسب ظروف وإمكانيات كل مؤسسة، وهذه الإستراتيجيات الأربع هي:

1.3. إستراتيجية الابتكار الجذري

وهي إستراتيجية هجومية وتسمى أيضا إستراتيجية السوق أو الإستراتيجية الاستباقية، وتهدف هذه الإستراتيجية أن تكون المؤسسة هي الأولى في مجالها في إدخال المنتجات الجديدة (والتكنولوجيا الجديدة) وفي ما بعد تكون هي الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج ، حيث تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم الوصول إلى السوق أولا، كمثل عن ذلك مؤسسة سوني في الترانزيستور بدلا من الصمامات المفرغة، وكذلك ما قامت به مؤسسة ولكنستون في الخمسينيات عندما غزت الأسواق على نطاق واسع بشفرات الحلاقة من الفولاذ الذي لا يصدأ، وفي الستينيات قامت مؤسسة Texas (Instruments) بغزو الأسواق بساعات

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة 2000، ص 14.

إلكترونية رخيصة¹. وتهدف هذه الإستراتيجية إلى أن تحقق المؤسسة ميزة السبق الثلاثية (الأولى إلى الفكرة، الأولى إلى المنتج، الأولى إلى السوق)، غير أن إتباع هذه الإستراتيجية يتطلب موارد ضخمة وإمكانات وخبرات تسويقية وجهود كبيرة في البحث والتطوير ولذا نجد أن من يستطيع توفير هذه الموارد فقط من يتبع هذه الإستراتيجية كالمؤسسات الكبرى، وتدخل هذه الإستراتيجية ضمن إستراتيجيات حماية المركز التنافسي والتي تتبعها المؤسسات الرائدة في السوق لحماية حصتها السوقية ومنع المنافسين من انتهاز أي فرصة أو نقطة ضعف تؤدي إلي تخفيض هذه الحصنة². وتعتبر هذه الإستراتيجية بمثابة حاجز أمام الداخلين الجدد.

2.3. إستراتيجية الابتكار الجذري-التحسين الجوهرى

وهي إستراتيجية دفاعية تستهدف المؤسسة من خلالها إلى استمالة المستهلكين لشراء أصناف ذات أسعار عليا، لما يوحى له الصنف الجديد من مضامين الجودة والابتكار والتي تقنع المستهلكين بمبررات ارتفاع في الأسعار³، وهذه الاستراتيجية لا تتطلب قدرة كبيرة في مجال البحث إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قادة السوق. ولقد اتبع كبار المنتجين الأوربيين في مجال أشباه الموصلات مثل فيلبس وسيمنس وثومسون، هذه الإستراتيجية تجاه الأمريكيين

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 51.

² أبوعلفة عصام الدين أمين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الجزء 01، 2002، ص 427.

³ ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 333.

كما اتبعها اليابانيون في الستينات والسبعينات.

3.3. إستراتيجية الابتكار-التحسين الموجهة نحو التميز

وهي الإستراتيجية الموجهة للتطبيقات والتي تعتمد على قدرة المؤسسة الكبيرة على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه ليخدم قسما محدودا من السوق، وإن المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة هي المؤسسات المتوسطة أو الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق، وهذه الإستراتيجية تستلزم جهودا ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.

4.3. إستراتيجية الإنتاج الكفاء

وهذه الإستراتيجية تعتمد على كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف، وأن المؤسسات الصغيرة التي تتبع هذه الإستراتيجية عادة تدخل السوق في مرحلة نضوج المنتج، وهذه الإستراتيجية لا تتطلب جهودا كبيرة في البحث والتطوير أو النشاط الهندسي ولكن بالمقابل تستلزم جهودا إنتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج. والواقع أن هذه الإستراتيجية ترتبط بالابتكار من جانبيين على الأقل، الأول من جانب التعلم حيث أن هذه الإستراتيجية تعتمد في خفض التكلفة على معدل التعلم في إنتاج المنتج الجديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة. والثاني هو أن الكثير من

الابتكارات تظل حتى في فترة متأخرة تحمل إمكانيات عالية قابلة للاستخدام وتحقيق المزايا الايجابية التي تكون هذه الإستراتيجية ملائمة لذلك من خلال ما تتميز به من كفاءة عالية في الإنتاج.

المحور الثالث: المؤشرات ومقياس الابتكار

يؤدي تطور وانتشار التكنولوجيا الجديدة دورا مركزيا في تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية. فالاقتصاد العالمي يعاد تشكيله بواسطة تكنولوجيا المعلومات الجديدة والتغيرات التكنولوجية الجذرية الواقعة في عدد من فروع التخصص الأخرى من العلم والتكنولوجيا.

والابتكار يمكن أن يحدث في أي فرع من الاقتصاد، إلا أن الابتكارات التي تحدث على مستوى المؤسسات كان لها الفضل في جلب فوائد مباشرة جمة على نمو الاقتصاد الوطني. لذلك يركز الاهتمام فيما يلي على تقييم الابتكار في قطاع المؤسسات عموما وعلى صعيدفرادى المؤسسات.

والنجاح في تحليل الابتكار أمر أساسي لتحسين فهم الصلة القائمة بين التغير التكنولوجي والأداء الاقتصادي، ويساعد على وضع الإستراتيجيات لتجميع وتحليل المعلومات عن تدفق الابتكار، وعلى النهوض ببناء القدرات الابتكارية.

1. مؤشرات قياس الابتكار

رغم صعوبة قياس الابتكار فإنه توجد بعض المؤشرات القابلة للاستخدام في هذا المجال، فالابتكار كما سبق وقيل هو أن تكون المؤسسة الأولى في التوصل إلى المفهوم أو الفكرة، الأولى في الوصول إلى المنتج، والأولى في الوصول إلى السوق، وعلى أساس هذا التحديد يمكن عرض المؤشرات التالية:

1.1. مؤشرات الأولى إلى الفكرة

وتتمثل فيما يلي:¹

- عدد الأفكار التي يتم توليدها في فترة جمع الأفكار: حيث أن هذا العدد كلما كان كبيرا كانت الفرص أفضل في الحصول على فكرة جديدة ومجدية في مرحلة الغرلة.
- فترة التوصل إلى الفكرة: كلما كانت أسرع كان ذلك جيدا. والتوصل الأسرع يكون على أساس المعايير (Benchmarking) مع القادة في السوق أو بالمعايير التاريخية مع فترة التوصل إلى الأفكار الجديدة في الفترة الماضية في المؤسسة.
- عدد الأفكار الجديدة التي تصبح مرشحة للمتابعة والتطبيق: وهذه الأفكار هي التي تستحوذ على الاهتمام الأكبر في هذه المرحلة لأنها هي التي يمكن تحويلها إلى منتجات ومن ثم تسويقها تجاريا إلى السوق.

¹ نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص165.

- الفترة إلى المنتج: وهذه الفترة مهمة لأن المنافسة تهدد دائما، بالتوصل الأسرع إلى الفكرة الجديدة ونقلها إلى نموذج الأعمال (Business Model).
- عدد مقترحات التحسين التي يتم إدخالها على الفكرة الجديدة: فكلما كان عدد مقترحات التحسين أكبر كان ذلك مؤشرا إيجابيا في تقليل أسباب الفشل العديدة الناجمة عن عدم ملائمة الفكرة الجديدة لإمكانيات المؤسسة.
- عدد الأفكار المختارة التي فشلت قبل أن تتحول إلى المنتج الأول (Prototype): إن بعض الأفكار يتم اختيارها لغرض تطبيقها وتحويلها إلى منتجات، إلا أن المؤسسة تتخلى عنها لأية أسباب داخلية (عدم الحصول على دعم الجهات العليا، الرغبة في مواصلة جني المنافع لفترة أطول من المنتجات الحالية...الخ).
- دورة الفكرة (Idea cycle) وهي الفترة الزمنية الممتدة بين تقديم باحث أو أكثر لفكرة وتحديد موقف المؤسسة منها في الإقرار أو الرفض.
- عدد الأفكار التي يمكن تبنيها من أجل العمل على تحويلها إلى منتجات جديدة في وقت واحد: حيث أن الأفكار الجديدة تواجه الغريزة المستمرة في كل مرحلة من مراحل تحويلها إلى منتج ومن ثم وصولها إلى السوق.
- تكلفة الأولى إلى الفكرة: حيث أن فاعلية التكلفة تعتبر ضرورية في هذه المرحلة لهذا فإن هذا المؤشر يكون ضروريا من أجل تحسين الأداء فيها.

2.1. مؤشرات الأولى إلى المنتج

وتتمثل فيما يلي:

- *الفترة من الفكرة إلى المنتج*: وهي الفترة الممتدة بين تقديم الفكرة الجديدة لأول مرة وبين تحويلها إلى النموذج الأول من المنتج. والمؤسسات تحاول عادة أن تقلص هذه الفترة.
- *الفكرة إلى المنتج*: وهي الفترة الممتدة من مرحلة تبني الفكرة الجديدة حتى تحويلها إلى النموذج الأول. وهذه الفترة مهمة جدا للمؤسسة في نقل الفكرة الجديدة التي اعتبرت مجدية إلى النموذج الأول للمنتج الجديد.
- *نسبة المنتجات الجديدة التي تم بناؤها من الأفكار الجديدة المقدمة*: فكلما كانت هذه النسبة عالية، كان ذلك مؤشرا على أن مرشحات الأفكار وقدرة المؤسسة الفنية والهندسية في المؤسسة أعلى.
- *عدد مقترحات التحسين للمنتج الجديد*: حيث أن المشاركة من قبل العاملين يمكن أن يساهم في تجميع مقترحات أكثر وأوسع من أجل التوصل إلى النموذج الأول المحسن للمنتج الجديد.

- عدد المنتجات الجديدة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى خلال السنوات الثلاثة الماضية: حيث أن المعايير في هذا المجال تقدم فرصة لفهم موقع المؤسسة الابتكاري بالمقارنة مع أفضل المنافسين أو متوسط الصناعة.
- عدد المنتجات الجديدة التي فشلت قبل أن تصل إلى السوق: حيث أن المؤسسة تواجه مشكلة التقييم المتأخر للفكرة والمنتج الذي يجعل المؤسسة تتخلى عن المنتج الجديد في مراحل تطوره الأخيرة.
- عدد المنتجات الجديدة التي يتم العمل عليها في وقت واحد: حيث أن هذا المؤشر ضروري لمواجهة نسبة الفشل العالية في تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات جديدة.
- عدد المنتجات الجديدة التي تتطلب عمليات (تكنولوجيا) جديدة: حيث أن مثل هذه المنتجات تكون ذات مخاطرة أعلى كما يمكن أن تحقق فترة احتكار أطول لحين لحاق المنافسين الآخرين بالمؤسسة.
- تكلفة الأولى إلى المنتج: لأن المنتج لازال في مرحلة التكلفة ولم يخرج من المؤسسة إلى السوق لينتقل إلى مرحلة العائد، فإن هذا المؤشر يعتبر من مؤشرات فاعلية التكلفة التي يجب أن تعمل المؤسسة على خفض هذه التكلفة بشكل مستمر مقارنة مع الفترات الماضية.

3.1. المؤشرات الأولى إلى السوق

وتتمثل مختلف المؤشرات الأولى إلى السوق فيما يلي:¹

- *الفترة من الفكرة إلى السوق:* وهي الفترة الممتدة من تقديم فكرة جديدة حتى وصول المنتج الجديد إلى السوق، والمؤسسات تسعى إلى تقليص هذه الفترة باتخاذ الإجراءات المختلفة سواء بأشكال الدعم التنظيمي (تحرير مشروع المنتج الجديد من الإجراءات التنظيمية) أو فريق التكامل وغيرها.
- *الفترة من النموذج الأول إلى السوق:* وهي الفترة الممتدة بين التوصل إلى النموذج الأول وحتى إنتاجه من أجل الدخول الأول إلى السوق.
- *عدد المنتجات الجديدة التي وصلت إلى السوق من المؤسسة:* مقارنة مع أفضل المنافسين في السوق أو مع متوسط الصناعة خلال السنوات الثلاث الماضية.
- *عدد المنتجات التي تم التخلي عنها من قبل المؤسسة:* خلال السنوات الثلاث الماضية مقارنة بأفضل المنافسين أو متوسط الصناعة.
- *عدد المنتجات التي حققت دويًا قويًا في السوق:* حيث أن بعض المنتجات تكون ذات أزيز (Buzz) تجعل المؤسسة ومنتجاتها في قلب الاهتمامات في السوق، كما يكشف عن قدرتها الابتكارية بشكل واضح.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 207-208.

- مدى الأسواق: حيث أن تكلفة تطوير المنتجات عالية وفي ارتفاع، لهذا فإن المؤسسات التي تتحمل هذه التكاليف تهتم بانتشار منتجاتها إلى أوسع ما يمكن من الأسواق التجارية.
- نسبة المنتجات الناجحة في السوق إلى مجموع المنتجات التي تم إدخالها إلى السوق خلال السنوات الثلاث الماضية: هذا المؤشر يكشف عن فاعلية الابتكار في السوق من حيث قدرة المؤسسة على الابتكار وتحديد المشكلة وحلها أو في البحث عما هو جديد تماما أو عن التحسينات الجديدة التي تضيف قيمة للمنتجات الحالية واستخدامها.
- فترة استرداد تكلفة الابتكار: حيث أن الابتكار يمثل تكلفة كبيرة في حالة الكثير من المنتجات، لهذا فإن استرداد هذه التكلفة وتحقيق نقطة التعادل في أقصر فترة ممكنة يمثل مؤشرا قويا على قدرة المؤسسة على الابتكار الناجح في السوق.
- تكلفة الأولى إلى السوق: إن هذه التكلفة يمكن أن تتضمن تكلفة الإنتاج من أجل السوق تكاليف التسويق كالإعلام وبحوث السوق ودراسات التسعير واختيار قنوات التوزيع والأسواق.. الخ. وهي تمثل التكلفة الأهم في مراحل الابتكار الثلاث.

إن قياس الابتكار لا بد أن يتطور ليس فقط في مجال المؤشرات التي تغطي جميع العوامل المؤثرة في الابتكار والقابلة للإدارة والمقارنة تاريخياً ومع المنافسين، وإنما أيضاً في مجال مراجعة الابتكار.

إن هذه الاتجاهات والخصائص البارزة في مجال الابتكار تكشف عن التطورات العميقة التي حدثت خلال العقود الماضية والتي أثرت في تعجيل الابتكار وزيادة فاعليته وكفاءته، وكذلك في تطوير صيغ وأساليب المنافسة في المؤسسات القائمة على الابتكار.

2. الحاجة إلى قياس الابتكار

يفرض الاقتصاد العالمي القائم على المعرفة حاجة ماسة إلى وضع وتنفيذ مؤشرات تقيس أداء الابتكار بفعالية، فتمكن المؤسسات والحكومات من التعامل بكفاءة مع القضايا ذات الصلة. وأثناء العقد الماضي، بذلت جهود حثيثة، حيث أحرزت تقدماً ملموساً في وضع مؤشرات الابتكار عن طريق محللين نظريين وباحثين في السياسات. وكتب قدر كبير من الأدبيات حول موضوع الابتكار على مستوى المؤسسات، لأن الابتكار على المستوى الوطني هو نتيجة لأثر تراكم القدرات الابتكارية في المؤسسات الوطنية.

وعملية انتقاء مجموعة مناسبة من المؤشرات تقيس القدرات الابتكارية وأثرها في أداء المؤسسات، تتطلب فهماً وافياً للأسباب التي تدعو المؤسسات إلى الابتكار، وللعوامل التي تدعم أو تعوق عملية الابتكار، والحوافز والعوائق هي رهن بالبلد وبالزمن.

وتبدي المؤسسات الإستراتيجيات التي تعتمد عليها دعماً للابتكار باستغلال مواردها التكنولوجية على أحسن وجه. كم أن نطاق مصادر المعلومات على الابتكار والتغير التكنولوجي هو أحد المعالم الهامة في هذا الشأن، ومن ناحية ثانية، قد تواجه المؤسسات عوائق كبيرة في الابتكار، منها نقص المهارات ومشاكل المهارات والتمويل. وهذه المشاكل يسهل تقديرها باستخدام طرائق المسح التقديرية، بينما تكون الجوانب الخاصة بالأساليب الإدارية وأخلاقيات العمل أكثر صعوبة في التقدير. ويحدد الجدول التالي الأهداف الاقتصادية النموذجية لأنشطة الابتكار وعوامل إعاقته:

الجدول رقم: (01) يوضح الأهداف الاقتصادية النموذجية للابتكار وعوامل إعاقته

العوائق	الأهداف الاقتصادية
- عوامل اقتصادية: الإفراط في المخاطرة، وارتفاع التكاليف، ونقص التمويل، وفترة التسديد.	- الحفاظ على حصة السوق أو زيادتها.
- عوامل المؤسسات: عدم كفاية الطاقة على الابتكار.	- فتح أسواق جديدة.
- الافتقار إلى الموظفين المهرة.	- خفض تكلفة الإنتاج.
- الافتقار إلى تكنولوجيا المعلومات، وعوامل أخرى، ومنها النية الأساسية.	- الاستعاضة عن المنتجات الخارجة من الاستعمال.
- التشريع.	- استنباط منتجات صديقة للبيئة.
- فرض الضرائب.	- تشجيع مرونة الإنتاج.
	- تحسين جودة المنتج.
	- خلق ظروف عمل أفضل.
	- تقليل الأضرار بالبيئة.

المصدر: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار في

المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة نيويورك، 2003، ص 33.

ويرد قدر كبير عن البيانات المجمعّة عن الابتكار على شكل دراسات حالة. ومع أن هذه الدراسات تتضمن معلومات مفيدة، لا يمكن تعميم الدروس المستفادة منها على سائر قطاعات الاقتصاد. كما أن التركيز على فئة صغيرة من قطاعات البحث والتطوير المكثف لا يتيح معلومات وافية عن خصائص وبنية وديناميات العمليات الابتكارية التي تجري في قطاعات أخرى من الاقتصاد. ومواطن الضعف هذه تقتضي إتباع نهج إحصائي لقياس الابتكار.

وإزاء تنامي الصلة بين سياسة الابتكار وأهداف السياسة العامة، من الأهمية دراسة السياق الاجتماعي، الاقتصادي الأوسع، بغية فهم ديناميات الابتكار وتوليد المعرفة. وهكذا يستدعي تقييم الأداء الابتكاري عدم التوقف عند قطاعات الإنتاج العالية فحسب، بل النظر أيضا إلى طبيعة الأنشطة التي يضطلع بها قطاع الخدمات العامة والخاصة.

ويتضح مما ذكر أنفا أن قياس الأداء في الابتكار والقدرة الابتكارية يعتبر من التحديات الجديدة نسبيا. وينبغي أن تكون مهمة انتقاء مجموعة المؤشرات التي يقاس على أساسها الابتكار جزءا أصليا من مبادرات الإستراتيجية الوطنية للعلم والتكنولوجيا والابتكار، والمؤشرات التي تتعلق مباشرة بالابتكار يحتاج بعضها على الأقل إلى مزيد من التحليل والبحث، وبعضها الآخر يستهدف تقدير المحتوى التكنولوجي لمنتجات مصدرة بالنسبة إلى مجموع الصادرات هو مستعملا فعلا، ومناهج تنفيذه موضوعة. غير أن

صعوبات قد تنشأ عند تطبيق جميع مؤشرات الابتكار. ولا يحتاج الأمر إلى مزيد من التشديد على الحاجة إلى رصد موارد كافية لحيازة المعلومات المتصلة مباشرة بخصائص قطاعية ووطنية معينة.

وتشير الخبرة الإدارية إلى أن أي نشاط لابد أن يقاس لكي يمكن إدارته. وهذا ينطبق على الابتكار الذي أخذت المؤسسات تستثمر فيه موارد كبيرة من إيجاد ميزاتها التنافسية المبكرة في السوق. وعلى الرغم من ذلك فإن الابتكار الذي يتسم بعدم التأكد العالي مع (90%) فشل في برامجه وأقل من (10 %) نجاح في أفضل المؤسسات الابتكارية، ويتطلب جهودا كبيرة وفعالة من أن الابتكار الإدارة والعاملين في مجاله لمواجهة مشكلة القياس.

وإذا كان اقتصاد المعرفة (والبعض أخذ يسميه اقتصاد الخبرة) أثار مشكلة القياس، فإن الابتكار يثبت هذه المشكلة بدرجة أكبر. وهذا يعود إلى حقيقة أن المعرفة يمكن أن توضع في قواعد مخبرات محددة، في حين أن الابتكار في حالات كثيرة لا يمكن أن يكون كذلك جراء العمل المجهول الذي يمثل جوهر الابتكار بوصفه الشيء غير الموجود حتى الآن (أي قبل تحقق الابتكار) والذي يأتي أو قد لا يأتي. هذه الحالة المحيرة هي التي جعلت المؤسسات في الأعمال الابتكارية تربط المكافأة بالجهد وليس بالنتيجة ومع ذلك فإن قياس الابتكار يمثل حالة مطلوبة. ولقد حدد داركر (P.F.Drucker) القياس الابتكاري كأحد المقاييس الخمسة الأساسية لأداء المؤسسة معتمدا في ذلك على المقارنة التاريخية: هل أن نسبة الابتكارات الناجحة إلى البدايات الكاذبة في التحسن أو تدهور

المؤسسة. كما أن تومبترز اعتمد على المقارنة (T.Peters) بين ما هو محدد مسبقا وما هو منفذ كأساس للقياس حيث أوصى بوضع (أهداف للابتكار) في قائمة كل مدير وتقييم ما تحقق في فترات دورية.

كما يمكن اعتماد عدد الممارسات القديمة (المنتجات أو الخدمات أو الأساليب أو التقنيات) التي تم التخلي عنها أو الجديدة التي تم إدخالها كمقياس للأداء الابتكاري مقارنة بالمنافسين أي وكذلك أيضا الاعتماد على التقييم بالاعتماد على معايير المقارنة المرجعية (Benshmarking) الذاتي للمعنيين بالابتكار في المؤسسة بالسؤال عن الرضا أو عدم الرضا الذاتي عن الأداء الابتكاري لكل واحد منهم. ولا بد من الإشارة إلى أن قياس الابتكار هو المجال الأكثر أهمية في الدراسات والتطوير خلال الفترة القادمة جراء التحول الكبير في مؤسسات الأعمال لتكون مؤسسات قائمة على المعرفة والابتكار.

المحور الرابع: الأساليب الداعمة للابتكار

توجد العديد من الأساليب والطرق التي تمكن المؤسسة من إيجاد الأفكار الجديدة وتسهل عملية الإبداع والابتكار داخلها. وتصنف هذه الطرق حسب عدة معايير، وإحدى

أهم التصنيفات تلك التي قدمها J.choffray et F.dorey حيث قسمها حسب بعدين هما

مصدر الأفكار والمعلومات وطريقة الحصول عليها.¹

1. تصنيف طرق إيجاد الأفكار حسب السوق

في الواقع لا يوجد أسلوب واحد يلئم جميع الشركات من أجل ابتكار المنتجات، وذلك

لاختلاف الظروف المحيطة بهذه الشركات وكذلك لنوع ونمط الصناعة التي تنتهي إليها

الشركة وقد كشفت الدراسات أن هذه الأساليب تتباين في قدرتها على تحقيق أهداف

المؤسسات في تطوير وتحسين المنتجات الحالية والتوصل إلى منتجات جديدة ويوجد

عدد كبير ومتنوع من هذه الأساليب حسب تجارب الشركات ومن بينها:²

• فرق الحوار: هي طريقة مستخدمة لمعرفة احتياجات السوق ومنها يتم اقتراح أفكار

منتجات جديدة. في هذه الطريقة يتم جمع عدد قليل من المستعملين الحاليين

والمحتملين للسلعة في فريق يقوده منشط من أجل دراسة احتياجاتهم وتوقعاتهم

وتطلعاتهم وإحساسهم تجاه فئة المنتجات الحالية. ثم يتم ربط الأفكار وردود الأفعال

فيما بينها، ويحاول المعنيون تكوين قاعدة بيانات أو تصور عام حول دوافع

المستهلكين. هذه القاعدة من المعطيات يمكنها أن تعطي أفكار جديدة لتطوير منتجات

جديدة.

¹ Jean Marie et Françoise Dorey Op.Cit .p34.

² Jean Brilman « les meilleurs de management » .2eme tirage .edit. Organisation, .1998, p153.

- **تحليل انتقادات واقتراحات الزبائن:** المصدر الآخر الهام هو تلك الانتقادات المقدمة من طرف الزبائن أو المستهلكين، والتي عادة ما تكون على شكل احتجاجات أو اقتراحات يرغب الزبائن إضافتها في المنتج. تحليل هذه الانتقادات والاقتراحات يسمح للمؤسسة إيجاد الأفكار التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير منتجات حسب رغبات زبائنهم.
- **القيام باستجابات:** القيام باستجابات كتلك التي يقوم بها الصحفيون في البحث حول مشكل معين. وقد تكون بصفة رسمية باستعمال استمارة خاصة بهذا الغرض أو غير رسمية يتم إنجازها من طرف رجال البيع وممثلي المؤسسة في الأسواق
- **تحليل هيكل السوق:** الطريقة الجيدة للحصول على الأفكار الجديدة هي تلك التي تأخذ بعين الاعتبار فئات المنتجات المتشابهة التي لها نفس الخصائص التكنولوجية أو التجارية أو نفس معدل النمو. بعبارة أخرى تحليل هيكل السوق.
- **تحليل إدراك الزبائن وتفضيلاتهم:** من المعلوم أن الزبون أو المشتري يمر بسعة مراحل قبل إقدامه على شراء المنتجات، وهناك العديد من النماذج النظرية التي حاولت تصميم وهيكله سيرورة الشراء التي يقوم بها الزبون، وتتفق كل النماذج على أن مفهوم الإدراك عنصر محوري في أي عملية شراء. وتستطيع المؤسسة تحديد وتحليل الصورة المدركة من طرف الزبائن من خلال عدة تقنيات من بينها سلال

الاتجاهات والخريطة الإدراكية. والمهم أن التحليل المستمر لإدراكات الزبائن يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف فرص تطوير منتجات جديدة.

2. تصنيف طرق إيجاد الأفكار حسب الخبراء

وتصنف هذه الطرق حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

- **حلقات العصف الذهني (Brainstorming):** تعني عصف العقل أو الذهن بالأفكار الجديدة. وهي تقنية تعتمد على تكوين فرق من عدة أعضاء يجتمعون من أجل إيجاد حلول لمشاكل معينة حيث يتداولون النقاش حول موضوع ما بكل حرية، بعد تحديد الموضوع يطلب منشط الحلقة من أفرادها إبداء آرائهم بكل حرية وبدون خوف من النقد أو التقييم الأولي للفكرة. فتطرح العديد من الأفكار في هذه الحلقة حيث قد تصل إلى 200 فكرة في الساعة بالنسبة للحلقات الناجحة، ويتم تقبل وجمع كل الأفكار مهما كانت بسيطة لتدرس وتقيم ويستخرج منها الأفكار القابلة للإنجاز.

- **أسلوب الترابطات:** هي تقنية تم ابتكارها من طرف William J.Gordon وتعتمد على محاكاة الحالات المتشابهة حيث يتم حل المشاكل على ضوء حلول مشابهة لمشاكل سابقة. ويمكن تطبيقها على فرد واحد لكن من الأفضل أن تطبق على فريق أو مجموعة من الأفراد تتكون من 5 إلى 8 أعضاء ذوي كفاءات مختلفة يقومون

بدراسة المشكل ومقارنته بوضعية مشابهة تم حلها في الماضي بطريقة فعالة ويحاولون إسقاط وتكييف هذا الحل على المشكل المدروس.

- نظام اقتراح الابتكارات "علبة الأفكار": هو نظام قائم على جمع اقتراحات العمال داخل المؤسسة وذلك بتكوين آلية خاصة بذلك، حيث يستطيع أي عامل تقديم أي اقتراح. كل اقتراح يثبت نجاحه يؤجر صاحبه على شكل علاوات أو ترقية أو نسبة من أرباحه أو على شكل آخر يتم الاتفاق عليه.

- تتبع البيئة الخارجية والتنبؤ بها: المؤسسات المبتكرة هي التي تقوم بتتبع بيئتها بصفة مستمرة، ورغم انه لا توجد طريقة مثالية للتوقع بتغيرات البيئة إلا أن المحاولات التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة كل ما يدور في بيئتها قد يمكنها من ابتكار بعض الأفكار والحلول للمشاكل المتوقعة.

- طريقة (Delphi): طورت هذه الطريقة من طرف Utterback (1982) وتمثل في محاولة تحويل آراء وتوقعات مجموعة من الخبراء إلى قيم كمية قابلة للقياس واعتمادها كمعايير أو كنسب مرجعية في حل المشاكل، وتستعمل خاصة لتحديد ومعرفة التطورات التي يمكن أن تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة.

• **طريقة الوضع الأمثل:** طريقة الوضع الأمثل تتمثل في دراسة خصائص ومزايا منتوجين على الأقل ومحاولة تخيل واقتراح المنتج الجديد الذي يجمع بين مزايا المنتوجين في نفس الوقت.

• **حلقات الجودة:** حلقة الجودة هي فريق يتكون من 6 إلى 12 فرد يجتمعون بصفة دورية على فترات عادة ما تكون متقاربة لتداول كل الأمور المتعلقة بجودة المنتج أو النظام، واقتراح التعديلات والتعديلات على ضوء النتائج الفعلية المحققة. وتعتبر حلقات الجودة من أهم تقنيات التحسين المتواصل التي مثلت إحدى أسباب نجاح المؤسسات اليابانية.

3. تصنيف طرق إيجاد الأفكار حسب نشاط البحث والتطوير

تعتبر وظيفة البحث والتطوير من أهم الوظائف الداخلية للمؤسسات المبتكرة للمنتجات الجديدة، فهي تخصص مصالحي خاصة بالإبداع والابتكار مهمتها الأولى إيجاد الأفكار وتنفيذها. إلا أن الطرق التنظيمية لإيجاد هذه الأفكار تختلف حسب تنظيم كل مؤسسة.

المحور الخامس: نشاط البحث والتطوير الهادف للابتكار

البحث والتطوير نشاط مقترن بالإبداع والابتكار ويمثل وظيفة اقتصادية هامة وأساسية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة باعتباره النشاط القاعدي للابتكار. ويعرف البحث والتطوير بأنه ذلك النشاط المنهجي المبدع الذي يهدف إلى زيادة المعرفة في جميع حقول العلم بما في ذلك الحقول الإنسانية والثقافية.

لكن حتى يكون هذا النشاط مفيدا وفعالا فلا بد أن يقوم على البحث الهادف وزيادة المعارف العلمية وتطبيقاتها في الواقع.

1. مفهوم وأهداف وظيفة البحث والتطوير

تتسابق دول العالم المتقدم على تعزيز مخصصات البحوث والتطوير ودعم مؤسساتها في هذا المجال، وتنفق المؤسسات في الغرب واليابان ودول شرق آسيا لاسيما مؤسسات صناعة السلاح والسيارات والإلكترونيات والدواء، تنفق المليارات على برامج البحوث والتطوير، إذ تدرك أنه لا بقاء لها في سوق عالمية حادة التنافس ولا استمرار في غزو الأسواق إلا بالسبق التكنولوجي الذي يتيح منتجات جديدة ومنتورة مع تكلفة مرشدة تحت مظلة من نظم عمل رشيقة فالبحوث والتطوير هي الباب الرئيسي للقيمة المضافة ومن ثم الربحية الأعلى.

1.1 تعريف البحث والتطوير

تعدد تعاريف البحث والتطوير، حيث يعرف البحث والتطوير على أنه: "النشاط الإبداعي الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف المعرفة العلمية والتقنية واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي".

يمكن تعريف وظيفة البحث والتطوير من حيث شقيها الأساسيين، البحوث هي: "طريق للاستقصاء والتتبع المنظم والدقيق والموضوعي للكشف عن المعلومات والحقائق والعلاقات الجديدة، فضلا عن تطوير وتعديل وتحليل المعلومات القائمة". أما التطوير فيعني "الاستخدام المنظم للمعرفة العلمية بغرض استحداث أو تحسين المنتجات أو الطرق أو النظم". وتقوم بتطوير مؤسسات متنوعة سواء أكانت دوافعها من التطوير الربح أو غيره.

إذن البحوث تهتم باكتشاف وتطوير أفكار وأساليب ونظم أو منتجات جديدة أما التطوير فهو يختص في تحسين النظم والأساليب والمنتجات القائمة.

كما تقوم وظيفة البحث والتطوير بالدرجة الأولى على المعرفة الكامنة في عقول البشر أو نسميه المال الفكري أو العقلي، والذي يتمثل في التصميمين، أولئك الذين يستطيعون إفراز أفكار لتصميم وتطوير أساليب ونظم ومنتجات جديدة، وهذا من خلال سمات الخيال والمبادرة والمرونة لتوليد أفكار مبتكرة وهو ما يعرف بالإبداع كما يستطيعون

تحويل هذه الأفكار إلى واقع مفيد وهو ما يعرف بالابتكار.

ويفترض أن تشمل البحوث والتطوير ليس فقط عمليات الإنتاج وتبسيط الإجراءات بل أيضا دراسات التحسين المستمر في شتى مجالات الأداء بما يؤدي لتحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية، فالتطوير يهدف إلى تحسين المنتجات القائمة بالاستناد إلى الأعمال التالية:

- التجارب والنماذج من قبل الباحثين؛
- فحص الفرضيات وجمع المعلومات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات؛
- دراسة صيغ ومواصفات المنتجات، مخططات كل من التجهيزات وطرائق التصنيع.

يستخلص مما سبق ذكره أن البحث والتطوير نشاط مقترن بالإبداع بالإضافة إلى تحويل النتائج إلى سلع وخدمات نافعة للمستهلكين وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، فهو يهدف إلى وضع منتجات وخدمات وأساليب إنتاج جديدة، وهذه بالاستناد إلى المعلومات والتقنية المتاحة والمتحصل عليها من داخل أو خارج المؤسسة والمتمثلة في هياكل البحث والتطوير ويذكر منها:

- المخابر الجامعية ومراكز البحث العمومية؛

- المخابر ومراكز البحث العمومية؛

- ج. مصالح البحث والتطوير.

2.1. أهداف نشاط البحث والتطوير

تشتق أهداف البحث والتطوير من الأهداف العليا للمؤسسة، ونظرا لطبيعة نشاط البحث والتطوير وكون المهمات التي تؤدي فيه متنوعة فقد أورد الكتاب والباحثون العديد من الأهداف التي يمكن أن يتسم واحد أو مجموعة منها وهذه الأهداف هي:

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛

- تطوير وإبداع منتج جديد؛

- تحسين المنتجات الحالية؛

- تحليل ودراسة المنتجات المنافسة؛

- تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية للمؤسسة؛

- التأكد من أن المنتج والعملية التي يقوم بها آمنه للعاملين والمستخدمين.

من خلال استعراض أهداف نشاط البحث والتطوير تجدر الإشارة إلى أنه نشاط مهم للمؤسسة حيث يهدف لضمان قاعد معلومات كثيرة ومتنوعة تسنح للمؤسسة بتوجيه إستراتيجيتها نحو طرق الخلق ذات المردودية مع الأخذ بعين الاعتبار مجالات

نشاطها والموارد المتاحة، فهو مشروع تلقائي يهدف إلى زيادة المعارف لتطبيقات جديدة.

2. أنواع البحث ونشاط الابتكار

حسب غاية البحث نميز ثلاثة أنواع للبحث هي: البحث الأساسي (fondamentale) recherche، البحث والتطوير (recherche et développement) ، البحث التطبيقي (recherche appliquée) .

1.2. البحث الأساسي

البحث الأساسي هو كل بحث علمي يهدف إلى تطوير المعارف العلمية من خلال دراسة الظواهر وتحليلها وتحديد علاقاتها المختلفة من أجل استنباط القوانين العلمية. والبحث العلمي يشمل كل الجهود المبذولة بهدف الحصول على المعرفة العلمية غير الموجهة بالضرورة إلى هدف محدد أو تطبيقات معينة، ولا يكون القصد منها الربح التجاري بل تستهدف بالأساس استكشاف وتفهم الظواهر والقوانين المختلفة. يتصف هذا النوع من البحث بكونه علمي بحث حيث تكون نواتجه عادة الاكتشافات الجديدة (les découvertes) وهو عمل الجامعات ومعاهد البحث المتخصصة ومخابر المؤسسات الكبرى والمعاهد العلمية.

2.2. البحث التطبيقي

البحث التطبيقي هو البحث القائم على إيجاد استخدامات وتطبيقات للبحث الأساسي أو إيجاد حلول جديدة تسمح بتحقيق غايات معينة. ويكون الهدف منه زيادة المعرفة لغرض إشباع حاجات ملموسة عن طريق إيجاد حلول لمسائل محددة سواء باستنباط طرق إنتاج جديدة أو بابتكار سلع وخدمات جديدة. وتختلف أهمية هذا النشاط من مؤسسة إلى أخرى باختلاف حجم المؤسسة ونوع نشاطها وتوجهات إدارتها. يعتمد البحث التطبيقي على المعارف العلمية والخبرة الطويلة في مجال معين ويتصف بكونه ينتج الاختراعات.

3.2. البحث والتطوير

البحث والتطوير هو سيرورة تبدأ من البحث الأساسي أو من البحث التطبيقي واستخدام نتائجهما لإنتاج أو تطوير منتج جديد أو سيرورة إنتاجية جديدة. وهو بذلك نشاط منهجي يعتمد على المعارف العلمية الموجودة والفن التكنولوجي القائم لتقديم الجديد. وتستهدف أنشطة البحث والتطوير ما يلي:

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛
- ابتكار أو تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية؛
- إيجاد استخدامات جديدة للمنتجات الحالية؛

- تحسين وتطوير عمليات وأساليب الإنتاج.

إن البحث والتطوير يقوم على استخدامات البحث في أقسام وورشات الإنتاج والانتقال من المخبر إلى المصنع. ويمكن القول إن وظائف وأقسام البحث والتطوير هي مجال الاهتمام الأول في المؤسسات التي تهدف إلى رفع قدرتها التنافسية من خلال تبنيها لإستراتيجية ابتكار المنتجات الجديدة.

3. أهمية الابتكار والتطوير في المؤسسة

يعتبر الابتكار والتطوير من أهم الوظائف الاقتصادية، بل يرى بيتر دراكر (Drucker Peter) أن للمؤسسة الاقتصادية (خاصة التجارية) وظيفتين أساسيتين هما: وظيفة التسويق ووظيفة الابتكار.

ويتزايد الاهتمام بالابتكار والتطوير لإثراء المعارف النظرية والتطبيقية المؤدية إلى الابتكار بهدف رفع القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حيث أن إنتاج المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات الحالية أو تطوير عمليات الإنتاج تركز كلها على قاعدة علمية معرفية سواء كان الهدف تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة أو تنوع المنتجات أو إضافة مزايا أخرى للمنتجات الحالية.

إن خصائص الاقتصاد الحالي القائم على المنافسة الحرة في الأسواق جعل من الاعتماد على إستراتيجية الأسعار المنخفضة ممارسة تقليدية لا تتوافق دائما وأهداف

المؤسسة المعاصرة، فالتنافس اليوم ما بين المنشآت لم يعد قائم على حجم أو قيمة الهياكل والإنشاءات والموارد المادية، وإنما يقوم على حجم الاستثمارات التي تخصصها للابتكار وتطوير منتجاتها وأسواقها وكفاءتها وتكنولوجياتها. ورغم تفاوت المؤسسات في درجة الاهتمام بالابتكار والتطوير إلا أنه يمكن اعتماد بعض معايير تقييم مدى الاهتمام بها وفق المؤشرات التالية:¹

- قيمة وعدد الابتكارات المنجزة من طرف المؤسسة؛
- النسبة المخصصة للابتكار والتطوير من القيمة المضافة للمؤسسة؛
- كثافة البحث حسب القطاع الصناعي؛
- عدد الهياكل والمخابر والكفاءات المخصصة للابتكار والتطوير في المؤسسة؛
- ميزانية البحث والتطوير في المؤسسة.

إن الإنفاق على الابتكار والتطوير يعد استثمارا بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية يمكن قياس نتائجه بالنسبة للمؤسسة الواحدة، من خلال معيار بمقياسين هما: مقياس المدخلات ومقياس المخرجات.

ويمكن القول أن الابتكار وتطوير المنتجات يرتكز على: "خلق منتجات أو أشياء جديدة، وغير معروفة سابقا". والابتكار لا يتعلق فقط بالتغيير التكنولوجي الذي

¹ عبد القادر محمود عبد القادر، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1998، ص ص 217-219.

يحسن أو يوسع من استخدامات المنتج، وإنما يرتبط أيضا بدرجة تحقيق احتياجات المستهلكين ورغباتهم، فيما يخص طريقة التوزيع للمنتج، أو شكله، أو الخدمات المرافقة له، بمعنى كل العناصر التي تدخل في تركيبه المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة.

كما أن الابتكار لا يقدر على أساس مدى تحقيق النتائج المذكورة فقط، وإنما: بواسطة تحليل مجمل النشاطات التي تدخل ضمن مسار الإنتاج للمؤسسة، يمكن استخلاص طابع الابتكار في المنتجات المعروضة.

وتكمن أهمية الابتكار في تحقيق استمرارية لنشاطات المؤسسة الاقتصادية على المدى البعيد، وهو أمر ضروري في ظل تزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية. إضافة لذلك فالابتكار والإبداع داخل المؤسسة يساهم في خلق محيط ملائم لها من أجل تطوير منتجات جديدة بغرض تحقيق رغبات المستهلكين من جهة وزيادة نسب نموها ومردوديتها من جهة أخرى.

فالملاحظ في كثير من المؤسسات العالمية الكبرى، امتلاكها لقدرات عالية في تطوير منتجات جديدة بنجاح، وتعظيم حصصها في الأسواق، وخاصة تلك المؤسسات المختصة في مجالات الإنتاج المعتمدة على التكنولوجيا المتطورة (الإلكترونيك، صناعة السيارات...الخ)، والتي تمتلك كفاءات عالية في الإبداع والتطوير التقني بشكل

مستمر. وهنا تظهر أهمية الابتكار في تطوير العملية الإنتاجية، والتغيير التقني، واكتساب قدرات أكبر على تطوير تكنولوجيا الإنتاج، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، والتي أهمها:¹

- الحفاظ على البقاء والاستمرار؛
- زيادة معدل العائد على الاستثمار؛
- زيادة حصص الأسواق؛
- زيادة المبيعات والأرباح؛
- تحقيق رضا المستهلكين من خلال المنتجات الجديدة؛
- مواجهة حدة المنافسة؛
- تعزيز القدرات المعرفية والعلمية من خلال تراكم المعارف والخبرات الناتجة عن عمليات الابتكار والتطوير التقني؛
- تعظيم مكانة المؤسسة ضمن أسواقها.

¹ عبد القادر محمود عبد القادر، مرجع سابق، ص 230.

المحور السادس: ابتكار المنتجات الجديدة

1. أهمية ابتكار المنتجات

يعتبر المنتج حلقة الوصل بين المؤسسة والمستهلك وأهم عنصر في المزيج التسويقي وقلب الإستراتيجية التسويقية، وفشله في تحقيق الغرض منه بالنسبة للمستهلك، لن يعوضه أي جهد تسويقي آخر، ولذا تحاول المؤسسة أن تقدم منتجات جديدة تتلاءم مع حاجات ورغبات المستهلك المتجددة من حين إلى آخر، وللابتكار في مجال المنتج أهمية بالغة تتمثل في قدرته على تقديم منتجات جديدة تحقق حاجات المستهلكين ورغباتهم بشكل أفضل من المنافسين بدون اللجوء إلى استخدام تكنولوجيا جديدة في كثير من الأحيان، رغم ما يكتنف هذه العملية من مخاطر التي تلعب دور العوائق.

1.1. مفهوم المنتجات الجديدة وأنواعها

تهتم المؤسسات بتطوير نشاطها لإرضاء مختلف الشركاء والأطراف ذات الصلة بها. وبما أن طلبات هؤلاء تتغير وتتجدد فالمؤسسة مطالبة بمواكبة هذا التغير وتعمل على الاستجابة له. ولن تستطيع ذلك إلا إذا كانت قادرة على ابتكار منتجات جديدة بتصنيفاتها المختلفة.

أولاً: مفهوم المنتج الجديد

إن الواقع يشير إلى أنه لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه بين الباحثين في هذا المجال لتعريف ما هو المنتج الجديد، وذلك لأن مفهوم المنتجات الجديدة هو مصطلح متعدد الأبعاد كما أن درجة الحدائة هو مصطلح نسبي، فهناك من يرى بأنه إذا لم يكن المنتج ناتج عن ابتكار جذري فهو ليس منتج جديد، بينما يرى البعض بأن أي تغيير أو تعديل على المنتج حتى وإن كان صغيرا فإنه يعتبر منتجا جديدا، كما أن البعض اعتبر أنه إذا لم يكن المنتج جديد بالنسبة للسوق والمؤسسة معا فهو ليس منتجا جديدا، بينما يرى البعض ومن بينهم (Assael) أن المنتج الجديد لا يكون جديدا للمستهلكين بالضرورة، بل ويمكن أن يكون جديدا بالنسبة للمؤسسة نفسها ، وعلى ضوء هذا الخلاف في وجهات النظر حول معنى المنتج الجديد، أوردنا هذا التعريف الشامل حيث يعرض مختلف وجهات النظر حول مفهوم المنتج الجديد من منظور تسويقي وهو كالتالي:

"إن المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة و يكون هذا المنتج جديدا على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير المنتج الجديد، وهذا قد يشمل مواصفات المنتج، علامته التجارية خدمات العملاء، سعره،

ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد بيع، التغليف والعبوات، الضمانات المقدمة، " طرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة".

ثانياً: أنواع المنتجات الجديدة

تمت دراسات عديدة لإبراز تصنيفات للمنتجات الجديدة، ومن أهم هذه الدراسات الدراسة التي قامت بها إحدى المؤسسات الاستشارية في الولايات المتحدة وهي Booz Allen and Hamilton.

حيث قامت بدراسة تسويقية شملت 700 مؤسسة وانصبت على 13000 منتج جديد، ومن خلال هذه الدراسة أمكن تقسيم المنتجات الجديدة على أساس كونها جديدة للسوق أو جديدة للمؤسسات أو جديدة للثلاثين معاً، ويوضح الشكل رقم (02) نتائج هذه الدراسة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- 10% من المنتجات تبين أنها جديدة لكل من المؤسسة والسوق؛
- 20% من المنتجات تبين أنها جديدة للمؤسسة ولكنها معروفة للسوق؛
- 7% من المنتجات تمثل إعادة توضع للمنتجات الحالية التي كانت جديدة للسوق؛ ولكن ليس للمؤسسة.
- النسبة المكتملة (63 %) من المنتجات الجديدة كانت في وضع وسط حيز

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق (أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض)، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 33-34.

بالنسبة لما سبق وذلك كما يلي:

أ. 26 % كانت تمثل منتجات إضافية لخط المنتجات الحالي؛

ب. 26 % كانت تمثل تحسينات وتطوير في المنتجات الحالية؛

ج. 11 % كانت تمثل منتجات تقدم نفس الأداء ولكن بتكلفة أقل.

وفيما يلي شكل يوضح تصنيف المنتجات الجديدة:

الشكل رقم (03): يوضح تصنيف للمنتجات الجديدة

جديدة
للمؤسسات

20%		10%
26%	26%	
11%		7%
منخفض		مرتفع

جديد بالنسبة للسوق

المصدر: مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للطبع

والنشر، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2004، ص 34.

ويمكن التمييز بين ثلاثة تصنيفات أساسية للمنتجات الجديدة حسب نوع الابتكار وهي:¹

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 256-257.

- منتجات الابتكار الجذري: وهي منتجات مبتكرة تماما والتي لم تكن موجودة من قبل، حيث توجد سوقا جديدة تماما وتغيّر سلوك الزبائن، ومن أمثلتها التوصل إلى دواء لعلاج السرطان، وعادة ما تكون وراء هذه المنتجات حاجات حقيقية لها أو ما تسمى بالحاجات الكامنة.
- منتجات الابتكار التدريجي (التحسيني): وتتمثل في التغييرات والتعديلات على المنتجات الحالية، وذلك بغرض تقليل التكلفة أو زيادة القيمة المضافة للمستهلكين أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق وينتمي إلى هذه الفئة أو المستوى الموديلات السنوية من السيارات وكذلك موضة الملابس الجاهزة.
- المنتجات المقلدة: وهي التي تكون جديدة بالنسبة لمؤسسة معينة ولكنها ليست جديدة بالنسبة للسوق، أي أن المؤسسة تريد الاستحواذ على جزء من السوق الحالي عن طريق منتجاتها هي والتي تسمى: "me too" " منتجات أنا أيضا"، حيث هناك من يرى بأنها غير ابتكاريه وأنها تدخل في إطار التقليد الاستنساخي، حيث يكون المعيار الأساسي في اعتبار المنتج جديدا هو نظرة السوق إليه، فإذا اعتبره المستهلكون أنه يختلف عن منافسيه في بعض الخصائص فهو منتج جديد.

2.1. أهمية ابتكار المنتجات

يعد أهم وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الظروف المتغيرة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات في الوقت الحاضر، ومن جهة أخرى يمكن إرجاع أهمية ابتكار المنتجات إلى أهمية المنتج ضمن المزيج التسويقي، حيث يرى الكثير من الكتاب أن نجاح المؤسسة يعتمد بصفة أساسية على المنتج الذي يتم تقديمه إلى السوق، فالتسعير ما هو إلا تسعير للمنتج والترويج ما هو إلا ترويج للمنتج والتوزيع ما هو إلا توزيع للمنتج، وفي هذا السياق يقول (Major): " إن المنتج هو قلب الإستراتيجية التسويقية وفشل المنتج في الوفاء باحتياجات المستهلك ورغباته لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى"¹، أما أبو قحف فيرى بأن: "السلعة هي أساس وجود المؤسسة، واستمرارها ونموها، وهي جوهر المزيج التسويقي وأهم الأدوات التسويقية"²، وبالتالي فإن وجود المؤسسة واستمراريتها من الناحية الاجتماعية والاقتصادية يتوقف على مقدرتها على إشباع احتياجات المستهلكين ومن ثم تحقيق الأرباح من خلال التركيز على ابتكار المنتجات الجديدة كإحدى الوسائل لتحقيق ذلك.

وبصفة عامة يمكن إرجاع أهمية ابتكار المنتجات إلى الأسباب التالية:³

¹ توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص 21 .

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 385.

³ أحمد شاکر عسکري، مرجع سابق، ص 42 .

أولاً: المنتجات لها دورة حياة

بمعنى أن أي منتج له دورة حياة فهو يولد، يعيش، ثم يموت ويحل محله منتج آخر، وهذا يعني أن ما يعتبر منتج جديد الآن سيصبح بعد فترة متقادم ويجب إدخال منتج بديل له، ومن ناحية أخرى كلما تقدم المنتج في دورة حياته كلما انخفضت الأرباح المتولدة عنه، حيث يعتبر الابتكار المستمر للمنتجات هو الطريقة الوحيدة لحماية منتجات المؤسسة من أن تشيخ.¹

ثانياً: المنتجات محدد أساسي للربح

إن المنتجات الجديدة ضرورية للمحافظة على الربح، وكما هو معروف فإن أرباح المنتج تختلف عبر مختلف مراحل دورة حياته التي يمر بها في السوق، فبينما تبلغ الأرباح ذروتها مع اقتراب المنتج من مرحلة النضج، فإنها تبلغ أدنى مستوياتها مع دخول المنتج مرحلة الانحدار حيث تبدأ الأرباح في الانخفاض التدريجي وبشكل ملحوظ ، إلى أن تبدأ السلعة في تحقيق الخسائر وعلى ذلك فإن تحقيق التوازن في الأرباح يتطلب من المؤسسة أن تعمل وبشكل مستمر على إدخال منتجات جديدة باعتبارها أهم وسيلة للحفاظ على معدلات الأرباح على ما هي عليه، بل وزيادة هذه المعدلات بما يتفق وأهداف المشروع بتحقيق الربحية خاصة في الأجل الطويل.

¹ Lasary: Le Marketing C.est facile, ES-SALEM, Alger,2001, p160.

ثالثا: ابتكار المنتجات الجديدة ضروري للنمو واستقرار المؤسسة

إن الجزء الأكبر من مبيعات معظم المؤسسات يتحقق من المنتجات الجديدة، وذلك لارتفاع المبيعات والأرباح المحققة في المراحل الأولى لدورة حياة المنتج، حيث أن 60 % أو أكثر من المبيعات التي تحققها المؤسسات الحالية إنما تتمثل في مبيعات منتجات جديدة لم تكن موجودة في السوق من خمسة سنوات سابقة، وهذا يعني بطريقة أخرى أن المؤسسة قد تفقد 60 % أو أكثر من مبيعاتها خلال خمسة سنوات إذا لم تدعم خطوط منتجاتها باستمرار، وإذا ما استمرت المؤسسة في إتباع هذه السياسة فقد ينتهي بها الأمر إلى الخروج من السوق نهائيا في فترة وجيزة ، فالشعار الذي يجب أن تضعه المؤسسة نصب عينها هو: " ابتكر أو مت "، وهذا يؤكد على أن المؤسسة التي لا تهتم بتخطيط ابتكار المنتجات الجديدة بها، يكون من الصعب عليها النجاح والاستمرار والنمو.¹

رابعا: الاعتبارات المتعلقة بالموارد والبيئة

من المعلوم أن الموارد المتاحة أمام المؤسسة محدودة وغير قابلة للإحلال الأمر الذي يستوجب التخطيط الجيد لعملية ابتكار المنتجات الجديدة، حتى تستخدم هذه الموارد بشكل أمثل وكذلك ضرورة البحث عن أساليب جديدة للتعبئة والتغليف وغيرها من الأساليب التي تساعد على حماية البيئة والتقليل من

¹ عبد الفتاح الشريبي، مرجع سابق، ص 10.

الأضرار التي تتعرض لها، وهذا يدفع إلى تبني فلسفة التسويق الحديث أثناء ابتكار المنتجات.

خامسا: زيادة فرصة المستهلك في الاختيار

مع زيادة الدخل المتاح للتصرف فيه، وزيادة السلع المتاحة يستطيع المستهلك إشباع معظم حاجاته، وكلما استمر ذلك كلما أصبح المستهلك أكثر ميلا إلى الانتقاء في الاختيار بين المنتجات المعروضة، ووفرة المعروضات المتشابهة التي تحقق للمؤسسة المنتجة مزايا تنافسية محددة ووسيلة المؤسسة لكسب السوق والمنافسة هي تقديم منتجات جديدة وليس تقليد للمنتجات القائمة¹.

3.1. عوائق ابتكار المنتجات

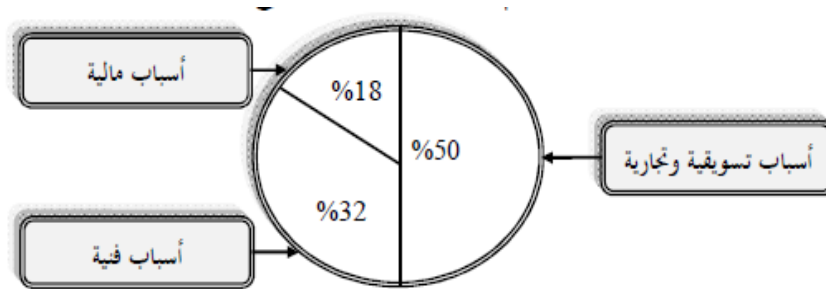
بالرغم من أهمية ابتكار المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة في تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها وأرباحها والتقدم والرفاهية للمجتمع ككل، فإن هذه العملية تكتنفها درجة عالية من المخاطرة والتي تعتبر من أهم العوائق التي تواجه المؤسسة في المضي قدما في عملية الابتكار وتوجد مجموعة من العوائق من أهمها ما يلي:

أولا: ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، (التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002، ص 290.

يعتبر ارتفاع معدلات فشل المنتجات الجديدة من المعوقات التي تقف دون قيام المؤسسة بالابتكار، حيث يصل معدل الفشل في السلع الصناعية من 20 % إلى 30 %، وفي الخدمات ما بين 15 % و 25 % ، و ما بين 40 % و 60 % بالنسبة للسلع الاستهلاكية، وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن 95 % من السلع الجديدة والتي يتم اختبارها في السوق لا تصل إلى مرحلة التقديم النهائي¹، وقد قامت عدة مؤسسات بدراسات من أجل تحديد معدلات الفشل والنجاح للمنتجات الجديدة ومحاولات تحليل عوامل النجاح والفشل، غير أن النتائج كانت متباينة وفي كثير من الأحيان متناقضة وربما يعود هذا إلى استخدام معايير أو مقاييس مختلفة لقياس الفشل². وفيما يتعلق بأسباب الفشل وجد أنها تنقسم إلى أسباب مالية، أسباب فنية، وأسباب تسويقية وتجارية، وهو ما يمثله الشكل التالي:

الشكل رقم (04): أسباب فشل برامج الابتكار



source ; Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, vuibert, Paris, 7^{eme} édition, 2001, p154

¹ زياد محمد الشومان، عبد الغفور عبد الله عبد السلام: مبادئ التسويق، دار الضفءاء، عمان، الأردن، 2001، ص 15.

² Jean Jacques Lambain, Op.cit, p283 .

حيث تشكل الأسباب المالية نسبة 18 بالمائة من خلال عدم وجود التمويل الكافي لدعم عملية ابتكار المنتج وتسويقه (نقص الموارد المالية)، و32 بالمائة لأسباب فنية من خلال عدم قدرة المنتج على تحقيق مستوى الأداء المطلوب منه (عجز في حل المشاكل الفنية والتقنية، عدم القدرة على تجسيد المنتج من الناحية الفنية) وتعود 50 بالمائة الباقية إلى أسباب تسويقية وتجارية (سوء في تقدير حجم السوق، تغير رغبات المستهلك، توقيت إطلاق منتج، رد فعل قوي من المنافسين...)

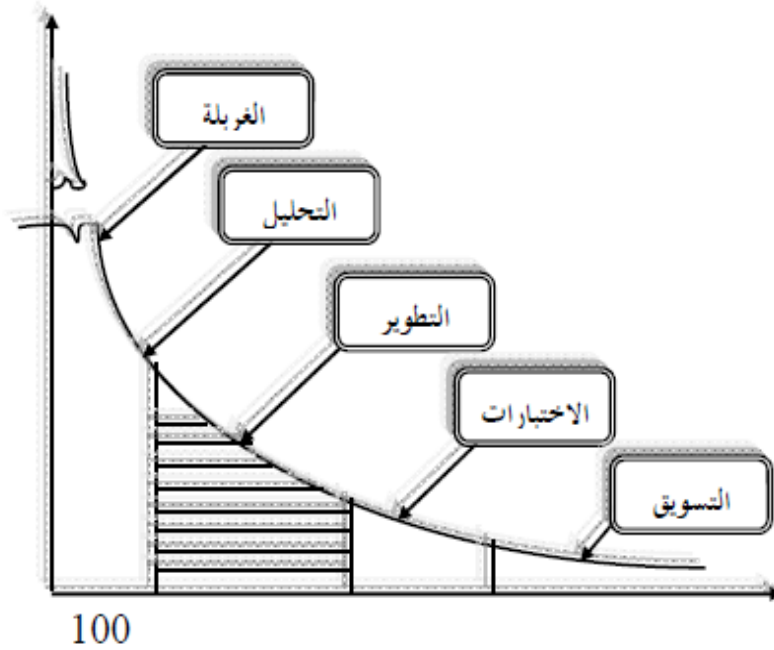
وفي هذا السياق هناك دراسة مهمة قامت بها مؤسسة (Booz Allen Hamilton and) حيث وجدت أنه من متوسط 58 فكرة لمنتج جديد فإن 46 فكرة تسقط في المرحلة الأولى تبقى 12 فكرة ثم تسقط 5 أفكار في مرحلة التقييم الاقتصادي وتبقى 7 أفكار، تبقى منها 3 أثناء مرحلة التطوير وخلال مرحلة الاختبار التسويقي تسقط فكرة وتبقى فكرتين واحدة من هاتين الفكرتين ستنجح في السوق وتموت الأخرى خلال مرحلة الإطلاق.

والشكل رقم (05) يوضح منحنى موت الأفكار، حيث يوجد حذف متزايد لأفكار المنتجات الجديدة عبر مختلف مراحل الابتكار ولنجاح فكرة في السوق فإنه

يتطلب في المتوسط الانطلاق بـ 58 فكرة¹.

الشكل رقم (05): موت أفكار المنتجات الجديدة عبر مختلف مراحل تطوير

المنتج



source: Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, vuibert, Paris, 7^{eme} édition, 2001 , p 70.

ثانيا : ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات

إن عملية الابتكار مكلفة جدا ويظهر ذلك في المبالغ الضخمة المنفقة على دراسة وتنقية الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة وعلى أنشطة البحث والتطوير وذلك نتيجة التعقيد الفني المتزايد لمعظم المنتجات، وعلى دراسات الجدوى المختلفة

¹ J.Habib, J.Ph.Rensonnet: Le marketing du nouveau produit, Dunod, France, 1975, p.70.

لهذه الأفكار وغير ذلك من الدراسات بسبب عدم التأكد من نتائج الابتكار، وأيضا لارتفاع تكلفة الحصول على الأموال لتمويل عملية الابتكار كل هذا ينعكس على ارتفاع تكلفة تقديم المنتجات الجديدة، مما يؤثر بالتالي على زيادة أرقام المبيعات المطلوبة لتحقيق التعادل وعلى زيادة أو طول الفترة الزمنية لاسترداد التكاليف وكلها من الأمور التي تنعكس على زيادة المخاطر التي تتحملها المؤسسة في إدارة برامج منتجاتها الجديدة ، حيث نجد على سبيل المثال أن مؤسسة Du Pont تحملت ما يقارب 100 مليون دولار لتقديم منتجاتها الجديدة إلى السوق، ومع ذلك لم تحقق الأهداف البيعية المحددة لها.¹

إن ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات من شأنها أن تصرف مؤسسات كثيرة عن تقديم منتجات مبتكرة تماما، وكبديل عن ذلك أصبح الاهتمام الأكبر بالابتكار التحسيني، وذلك بتطوير المنتجات الحالية.²

ثالثا: قصر دورة حياة المنتج

إن ما يلاحظ اليوم من السرعة الكبيرة التي يتم فيها تطوير المنتجات الموجودة وإدخال منتجات جديدة جعل من دورة حياة المنتجات أقصر مما كانت عليه سابقا، وفي خمسة عشر سنة الأخيرة انخفض متوسط طول حياة المنتج من ثلاث

¹ عبد الفتاح الشربيني، مرجع سابق، ص 11.

² أحمد شاكر عسكري، مرجع سابق، ص 43.

سنوات إلى سنة واحدة، كما أن محاولات إنعاش المنتجات المتدهورة عن طريق الترويج غالباً ما تكون غير ناجحة، وفي ظل المنافسة الشديدة وحيث معدل التجديد والابتكار ولو بمفهومه الضيق المعتمد على إدخال تعديلات طفيفة على السلع القائمة يعتبر مرتفعاً فإنه لا يكون بإمكان المنتج أن يعيش في السوق إلا لفترة محدودة، ثم يجد المستهلك بعد ذلك بدائل جديدة له تجذبه ليتحول عن السلعة الأولى، ولما كانت تكاليف ابتكار المنتج عالية فإن المؤسسة قد لا تجد في الفترة القصيرة التي أتاحت لها في السوق كافية لاستعادة تكاليف ابتكارها ناهيك عن تحقيق عائدات مجزية منها.¹

رابعاً: ازدياد حدة المنافسة في حالة النجاح

عندما تقدم المؤسسة منتج جديد وذلك بعد تخطيه كافة العقبات ويبدأ في تحقيق النجاح في السوق، تبدأ المنافسة في الظهور بشكل حاد وبطريقة قد تؤثر على عمر أو طول حياة المنتج في تقديم فرشاة الأسنان التي تعمل بالكهرباء إلى الأسواق، ولقد أدى نجاح مؤسسة (General Electric) إلى ظهور منافس لها في السوق في فترة لا تتجاوز العامين.

وبالطبع فإن المنافسة تؤثر على المبيعات بشكل ملموس وبطريقة قد تدفع بالمؤسسة إلى سحب المنتج من السوق وذلك بدلا من المنافسة، حيث تتبع الكثير

¹ أحمد شاعر عسكري، مرجع سابق، ص 44 .

من المؤسسات هذه السياسة خاصة عندما تنخفض المبيعات المنافسة بطريقة سيئة، وعلى سبيل المثال فإن مؤسسة Du pont تقوم بإسقاط المنتج من خط منتجاتها عندما تبدأ المنافسة لهذا المنتج في الظهور بشكل حاد¹، إن مثل هذه المخاطر تضع الإدارة في موقف محير فبينما يعتبر ابتكار المنتجات الأساس للاستمرار المؤسسات ونموها، فإن تقديم هذه المنتجات قد يحمل من المخاطر ما يؤثر على حياة المؤسسات نفسها.

خامسا: طول عملية ابتكار المنتجات

طول فترة عملية ابتكار بعض المنتجات في بعض الصناعات كصناعة الأدوية والتقانات الحيوية وصناعة الطائرات والصناعات الغذائية، حيث تصل هذه الفترة في بعض الأحيان إلى ثلاثين سنة²، ناهيك عن المبالغ الضخمة التي تعد بملايين الدولارات، فإن بعض المؤشرات في السوق قد تتغير خلال هذه الفترة الزمنية الطويلة، مما يجعل السوق غير مناسبة للسلعة وبالتالي فإن مصيرها هو الفشل، وأفضل مثال على ذلك مؤسسة Edsel Ford لصناعة السيارات الأمريكية حيث كلفت مبالغ كبيرة في ابتكارها غير أنه بعد إدخالها إلى السوق لم تلق إقبالا كبيرا عليها (تغير ذوق المستهلكين) مما أدى إلى إيقاف تصنيعها مكبدة بذلك

¹ عبد الفتاح الشربيني، مرجع سابق، ص 111.

² Lasary, Op.cit, p160.

المؤسسة خسائر بلغت 350 مليون دولار.¹

سادسا: مقاومة المستهلك

إن من الصعب عادة اجتذاب انتباه المستهلكين نحو أفكار المنتجات الجديدة، وذلك لعدة أسباب أبرزها الدخل فالمستهلكين ذوي الدخل الضعيف ينفقون الجزء الكبير من دخلهم على المنتجات الأساسية، وبالتالي هم لا يجدون الفرصة في تجريب المنتجات الجديدة، كما أن كثرة البدائل في السوق تجعل هناك منافسة في الظفر بانتباه المستهلكين من طرف المنافسين، بالإضافة إلى الولاء للقديم والخوف من الجديد بسبب رضاء المستهلكين على المنتجات الحالية، كل هذه الأسباب وغيرها تشكل ما يسمى بمقاومة المستهلك، وهذا من العوائق التي تجعل أغلب المؤسسات تعزف عن الابتكار للخوف من عدم إقناع المستهلك بما تقدمه من ابتكارات.²

سابعا: القيود والتشريعات الحكومية

في كثير من الدول خاصة المتقدمة لا بد أن تمر المنتجات الجديدة، وخاصة تلك التي لها علاقة بالصحة والأفراد كالأدوية والأغذية أو التي تؤثر على سلامتهم كالسيارات والمواد الكيماوية، وكذلك السلع ذات التأثير على البيئة بشكل أو

¹ أحمد شاعر عسكري، مرجع سابق، ص 47.

² نفس المرجع، ص 47.

بآخر، بخطوات رقابة مشددة قبل أن يتم اعتمادها ليتم طرحها في الأسواق، إن مثل هذه القيود تنعكس على المؤسسة بشكل سلبي من حيث التكلفة الكبيرة التي قد تتكبدها في أثناء الانتظار للحصول على موافقة الجهات المعنية لتسويق السلعة المقترحة، وكذلك في التكاليف الكبيرة التي تتحملها أيضا في حالة استرجاع السلعة لإجراء تعديلات عليها، أو في حالة الاضطرار إلى دفع تعويضات كبيرة لأفراد يحكم لهم القضاء بأضرار نتيجة أخطاء المؤسسات الصانعة، كل هذا يشكل ضغط على المؤسسة قد يغير نظرتها بشكل سلبي تجاه عملية الابتكار.

المحور السابع: تأثير الابتكار على عوامل المنافسة

تسعى المؤسسة إلى توفير عوامل النجاح والتميز من خلال ما تبتكره من منتجات أو تكنولوجيات أو طرق إنتاجية وتنظيمية سواء لتحسين الجودة أو تقليل التكاليف أو خلق صورة وموقع متميز أو إيجاد تخصص فعال. وان ذلك بدوره يؤدي بدوره إلى التأثير في القوى التنافسية في الأسواق.

أولا: الابتكار وتحسين الجودة

يفترض في عملية الابتكار أن تقدم منتجات جيدة للزبون، يعني أن التحسينات المرورية أو الجذرية لابد أن تتوافق مع توقعات وحاجت ورغبات الزبائن. وبما أن

الجودة مفهوم نسبي فقد تعني للزبون سهولة في استعمال المنتج أو سلامة الاستهلاك أو درجة متانة مقبولة أو غيرها من الخصائص الأخرى، إلا أن أهم العوامل المحددة لجودة المنتجات الصناعية عادة ما ترتبط بفعالية الاستخدام وبالمواصفات التقنية والفنية لها.

قد يهدف الابتكار إلى تحسين جودة المنتجات في إطار رغبة المؤسسة في الحصول على (ISO) شهادة المطابقة للمعايير الدولية للجودة، حيث أصبحت هذه الشهادة اليوم أمراً حتمياً لدخول الأسواق العالمية وللتأثير في الفئات السوقية. ورغم تعدد معايير المطابقة والتقييم¹.

تبقى جودة المنتجات هي الابتكار الذي يمس بصفة مباشرة أو غير مباشرة المنتجات مهما كانت موضوع الترخيص.

ثانياً: تأثير الابتكار على التكاليف

إدخال فئات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه الأساسي هو الرفع في عدد الوحدات المنتجة وتمكين تجهيزات وآلات الإنتاج من معالجة أكبر كمية من المدخلات في فترة زمنية قصيرة وتحقيق مردودية أكبر وهو ما يتوافق مع محتوى

*La certification ISO peut concerner: le produit (assurance qualité), le système (contrôle qualité, cercles de qualité, system de management de la qualité), ou l'entreprise (TQM: management de la qualité totale.)

الابتكار التكنولوجي.

إن البعد الحقيقي للابتكار هو تقليل التكاليف فمن أكثر المناورات الإستراتيجية استعمالاً من طرف المؤسسات هي التنافس على أساس الأسعار المنخفضة، مما يعني التنافس على أساس تخفيض التكاليف، وهو ما يتطلب الاهتمام بترشيد العملية الإنتاجية التي تسمح بتحقيق هوامش أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والنمو عن طريق إعادة استثمار هذه الهوامش والنتائج المحققة. الابتكار المخفض للتكاليف يشمل بدرجة أولى سيرورة العمليات الإنتاجية حيث قد يمس تتابع مراحل إنتاج المنتج أو طريقة صنعه أو كيفية استغلال الموارد المختلفة داخل الورشات والأقسام الإنتاجية. وتوسع المؤسسات إلى هذا النوع من الابتكار إذا ما واجهتها حالة من الحالات التالية:¹

1. الزيادة في حجم الطلب على منتجات المؤسسة بحيث لا تستطيع الطاقة

الحالية الوفاء بها؛

2. عندما يحين موعد إحلال الآلات الحالية للمؤسسة (التجديد العادي

لتكنولوجيا)؛

3. تنوع المواصفات الفنية المطلوبة في المنتج بحيث لا تستطيع الآلات الحالية

تحقيقها.

¹ محمد موسى عثمان وآخرون، تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية، مركز وليد سيرفس للاستشارة والتطوير الإداري، مصر، 2003، ص 720.

يعتبر عامل التكلفة المنخفض من أهم الانشغالات التي تآرق المؤسسات إذا ما زادت حدة المنافسة داخل الصناعة لأن في مثل هذه الحالات تكون المؤسسة الأقدر على تحمل المنافسة والحفاظ على حصصها السوقية هي تلك التي لا تستطيع تخفيض تكاليفها باستمرار.

ثالثا: تأثير الابتكار على التميز

يمثل الابتكار مصدرا أساسيا للتميز حيث تعتبر الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا هاما للتميز المنتجات فإنتاج سلع بجودة عالية أو تقديم خدمات سريعة أو ابتكار منتجات جديدة تعطي مبررا ودافعا إضافيا للزبائن لشرائها حتى وإن كانت بأسعار عالية.

رابعا: تأثير الابتكار على التركيز

يمكن الابتكار المؤسسات من التركيز على شريحة معينة من الزبائن من خلال الاعتماد على الابتكار المستمر في المنتجات المقدمة للزبائن. ويتوافق الابتكار مع إستراتيجية التركيز خاصة إذا كانت المنتجات المقدمة ذات كثافة تقنية عالية مثال ذلك عجلات Michelin في صناعة السيارات، أو إذا كانت الخدمات المكملة هامة جدا مثال ذلك خدمات الصيانة وقطع الغيار بالنسبة لمؤسسات الطيران. يجب الإشارة إلى أن الابتكار الهادف للتخصص أو لتخفيض التكاليف يتطلب

اعتماده على التكنولوجيا المتطورة في حين قد يكون الابتكار الهادف إلى التميز مقتصرًا على بعض المظاهر التسويقية للمنتج.

1. تأثير الابتكار على قوى المنافسة السوقية

يعمل الابتكار غالبًا على التأثير في القوى التنافسية المختلفة، وأهم هذه القوى هي تلك التي صنّفها مايكل بوتر في نموذج الشهير بالقوى الخمس للمنافسة.

1.1 التأثير على القوى التنافسية لمنافسي القطاع

يؤثر الابتكار على منافسي القطاع تأثيرًا كبيرًا، فعندما يؤدي الابتكار إلى تخفيض تكلفة المنتجات داخل قطاع نشاط معين تزداد الضغوط على المؤسسات المنافسة لخفض أسعارها فتستطيع المؤسسة الأقدر على خفض تكاليفها اللجوء إلى استخدام سلاح الأسعار لجذب الزبائن بعيدًا عن منافسيها، وتبقى المؤسسة المبادرة تتمتع بميزة تنافسية عن غيرها بفعل عوامل الخبرة المكتسبة فتصبح رائدة داخل الصناعة من خلال فورات السعر. قد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن حصصها السوقية فتلجأ إما إلى تقليدها فتخفض من أسعارها ولأنها أقل خبرة من المؤسسة الرائدة. لكن إذا كان الابتكار تقنيًا أو من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع يصبح من العسير جدًا على المنافسين الحصول عليه أو محاكاته بسهولة. أما إذا كان الابتكار

يساهم في تدعيم الجودة والمزايا المرتبطة بأداء المنتج فإن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الابتكار تستطيع كسب ولاء الزبائن بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاتها. في حين إذا كان الابتكار من النوع الذي يركز جهود المؤسسة في خدمة قطاعات ضيقة سيمكنها من أن تكون أكثر فعالية في تلبية حاجات زبائنها وأكثر كفاءة في استغلال مواردها، وتدعم هاتين الميزتين خاصة إذا كانت سباقا إلى هذا الابتكار داخل الصناعة.

2.1 الابتكار وحواجز الدخول

إستراتيجية الدخول إلى أسواق غير الأسواق الأصلية للمؤسسة تتوافق وإستراتيجية النمو. والتي ترتبط بالعوامل التالية: جاذبية القطاع، الدخول، وإمكانية تحسين القيمة المقدمة للزبائن¹ ويعمل المتنافسون داخل القطاع على إقامة حواجز دخول عالية أمام الداخلين الجدد بتأثير على هذه العناصر الثلاث، وذلك بتغطية السوق كليا ومحاولة تنميته حيث لا تترك فرصة سانحة لأي محاولة دخول (بعبارة أخر جعله غير جذاب) أو برفع تكلفة الدخول إلى أقصى حد ممكن من خلال الاستثمار في الإشهار والاتصال وصورة العلامة وخدمات الزبائن. كل هذه العناصر تمثل مجالات واسعة للابتكار. ومنه الابتكار في أحد هذه العناصر يمثل حاجزا للدخول إذا تبناه منافسو القطاع من جهة، وعملا لكسر

¹ Michael Porter, Op. Cit ,1999, P136.

حواجز الدخول إذا تبناه الداخلون الجدد من جهة أخرى.

1. يكون الابتكار حاجزا لدخول المنافسين الجدد في الحالات التالية:

أ. إذا كان من الممكن الانفراد بالمنتجات الجديدة أو بأساليب الإنتاج الجديدة أو بالاستحواذ على حقوق ملكية الابتكارات التكنولوجية وبراءات الاختراع من طرف منافسي القطاع المستهدف؛

ب. إذا كان من السهل الاستحواذ والتحكم في المعارف الفنية والخبرات التكنولوجية الخاصة بالابتكار من طرف منافسي القطاع؛

ج. إذا كانت الابتكارات كثيفة رأس المال أو كثيفة التكنولوجيا؛

د. إذا كانت الابتكارات تحتاج إلى كثافة عالية من نشاط البحث والتطوير؛

هـ. إذا أدى الابتكار إلى تنميط السوق أو القطاع الصناعي بصفة تامة مثال ذلك مصباح (Edison)

2. يكون الابتكار عاملا لكسر حواجز الدخول من طرف المنافسين الجدد في

الحالات التالية:

- إذا كان ابتكارهم جذريا في القطاع المستهدف؛

- إذا تعددت مجالات الابتكار ومثلت هذه المجالات أسواقا جزئية داخل نفس

السوق الأصلي؛

- إذا تمتعت المؤسسة الداخلة بالكفاءة والفعالية في تخفيض تكاليف الابتكار بنسبة أكبر من منافسي القطاع، بعبارة أخرى إذا استطاعت من تجاوز عامل خبرتهم وتجربتهم في المجال، وقد تكون التكنولوجيا المتطورة إحدى العوامل المساعد على ذلك.

في الحقيقة إذا أدى الابتكار إلى رفع أو خفض حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة فإن ذلك يعتمد على مدى المؤسسات المبتكرة منع محاكاة تكنولوجيتها من طرف المؤسسات المنافسة.

والجدير بالذكر أنه كلما كانت هذه التكنولوجيا من النوع الذي يخفض من التكلفة أو يحسن من جودة المنتج كلما تمتعت المؤسسة المبتكرة بسبق تنافسي أكبر وقدرة تنافسية أعلى.

3.1 الابتكار وحواجز الخروج

كما تقيم المؤسسات حواجز للدخول المنافسين فإنها في ظل زيادة حدة المنافسة ستعاني من حواجز لخروجها من السوق المعني، حسب Porter فإن أهم عوائق الخروج تتمثل في العناصر التالية:¹ الأصول الدائمة والخاصة، ارتفاع تكلفة الخروج، الاعتبارات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، نقص المعلومات، معارضة المشرفين والمسيرين، كيفية وطريقة التنازل عن الأصول، الحواجز

¹ Michael Porter, Op. Cit ,1999, PP 112-116.

الاجتماعية.

يمكن القول إن الابتكار يؤدي إلى كسر حواجز الخروج في بعض الحالات وقد يؤدي إلى رفعها في حالات أخرى.

1. يؤدي الابتكار إلى كسر حواجز الخروج من الصناعة يعني أنه يعمل على خفض حواجز الدخول إلى صناعات أخرى.

2. يؤدي الابتكار إلى رفع حواجز الخروج في الحالات التالية:

أ. اعتماد الابتكار على التجهيزات وتكنولوجيات وأصول ضخمة؛

ب. زيادة الاستثمارات الثابتة الخاصة بموضوع الابتكار؛

ج. في حالة الابتكار في قطاعات تتميز بالتنوع المرتبط فإن التخلي عن بعض

الابتكارات أو نواتجه قد يؤدي إلى التأثير على القطاعات الأخرى للمؤسسة؛

د. في حالة الابتكار القائم على التكامل العمودي مع مؤسسات أخرى فإن الخروج

من قطاع صناعي معين يعني فقدان سلسلة نشاطات بأكمله؛

هـ. في حالة المؤسسة المشتغلة في قطاع نشاط واحد فإن الخروج منه يعني

الإفلاس والتصفية؛

و. في حالة الابتكارات التي يفرضها المدراء والإطارات العليا فإن هؤلاء سيعارضون

التخلي عنها بكل الطرق حتى وإن كانت قليلة الأهمية للمؤسسة؛

ز. بالإضافة إلى العوائق الاجتماعية وعوائق نقص المعلومات الكافية حول القطاعات التي تريد المؤسسة الخروج منها أو الدخول إليها. يتضح إذا أن الابتكار قد يعمل على تسهيل الخروج من بعض القطاعات والدخول لأخرى. كما قد يمثل في بعض الحالات عائقا للخروج منها، وحتى في هذه الحالة الأخيرة فهو سيدفع المؤسسة على ابتكار من أجل البقاء.

4.1 تأثير الابتكار على قوى التفاوض بين الموردين والزيائن

يستطيع عامل الابتكار أن يغير نطاق المفاوضة بين الموردين والزيائن (أفراد أو مؤسسات) في الحالات التالية:

1. إذا أدى الابتكار إلى تنميط سوق معين، أي كلما تمكن الزيائن من تحويل طلباتهم إلى منتجين آخرين بسهولة وتكلفة أقل؛
2. إذا ساهم الابتكار في إضافة خصائص أساسية جديدة للمنتجات تؤثر في الدوافع الشرائية للزيائن وتؤدي إلى سلوك تفضيل قوي من جانب المشتريين، مما يسمح بتضييق نطاق المفاوضة بين المنتجين والزيائن؛
3. إذا كان ابتكار المنتجات أو أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإن انتقال الزيائن من مورد لأخر يكون بمعدلات مرتفعة، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين ويضعف قوتهم التفاوضية أمام الزيائن؛

4. إذا توفر لدى الموردين تكنولوجيات متصلة بأداء السلعة أو بخصائصها فإنها تستطيع أن ترغم الزبائن على الشراء، وذلك يضعهم في قمة المنافسة ويمنحهم قوة تفاوضية كبيرة مع عملائهم.

5.1 تأثير الابتكار على القوة التنافسية للمنتجات البديلة

يؤثر الابتكار بدوره في درجة إحلال المنتجات بأخرى خاصة في الحالات التالية:

1. الابتكار الفعال في المنتجات البديلة؛
2. التشابه الكبير بين المنتجات؛
3. الفروقات المعتبرة في الأسعار؛
4. عند انخفاض تكلفة الإحلال في حالة الشراء العقلاني؛
5. حالات الندرة أو حالات ضعف انخراط المشتري في عملية الشراء؛
6. توفر الموارد والمدخلات وانخفاض أسعارها؛
7. في حالة الابتكارات الطفيفة والثانوية في القطاعات الأصلية التي لا تؤدي إلى التأثير في معدلات الشراء. في كل هذه الحالات فإن المنتجات البديلة يمكنها أن تحل محل المنتجات المعنية بسهولة.

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- أبوعلفة عصام الدين أمين، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الجزء 01، 2002.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002.
- راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- الصرن، رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، أب، عدن، الجزء الأول، 2000.
- تيقاوي العربي، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة 14-15 ماي 2011.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق (أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض)، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود، نظرية المؤسسة، الطبعة 01، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- دونيس بيدار، جون بيير بيشار، الإبتكار في التعليم العالي، ترجمة وتحقيق محمد المقريني، الدار العربية للعلوم ناشرون، المملكة العربية السعودية، 2010.
- زياد محمد الشerman، عبد الغفور عبد الله عبد السلام: مبادئ التسويق، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2001.
- سعيد يس عامر، الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998.

- سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- عبد القادر محمود عبد القادر، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1998.
- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، النظرية والتطبيق، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2002.
- محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2000.
- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، مصر، 2004.
- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفيس، القاهرة، مصر، 2001.
- شارلز مارجيريسون، القيادة بالفريق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، الطبعة 01، دارالصفاء، عمان، الأردن، 2003.

- محمد موسى عثمان وآخرون، تحديث الدولة من خلال الرؤية التكنولوجية، مركز وليد سيرفس للاستشارة والتطوير الإداري، مصر، 2003.

- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

مداخلات:

- بوقلقول الهادي، سوامس رضوان، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة قدمت في منتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 01 ديسمبر 2004.

- طرشي محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة 28 نوفمبر 2008، قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف.

- صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في، -الإدارة "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، أيام . 28 نوفمبر 2004.

- صديقي مسعود، مرزوقي مرزوقي، دور الإبداع في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني الرابع، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

الكتب باللغة الأجنبية:

-Bert and Bellon « l'Innovation Creatrice » edition, Economica, prais, 2002.

- J.Habib, J.Ph.Rensonnet: Le marketing du nouveau produit, Dunod, France, 1975.

- Jean Brilman « les meilleurs de management » .2eme tirage .edit. Organisation, .1998.

-
- Jean Marie et Françoise Dorey « développement et gestion des produit nouveaux», édit McGraw-Hill, 1983.
 - Yves Chirouze, le marketing: de l'étude de marche au lancement d'un produit nouveau ,T1 ,4eme ed.chotard.1996.
 - Amabile, T.M., Creativity in context, Westview Press, New York, 1996.
 - Delphine Manceau « faut-il être le premier a innover ? » (dans) (L'Art de management) Les Echos avec pWC .Selon (Roger et Kim 1985), document de travail rédiger pour la table ronde de recherche-action du centre du gestion sur L'organisation apprenante,paris 1985.
 - G.F..ADAM, Longman Dictionary of BUSINESS ENGLISH, YORK Press ,Beirut, 1982.
 - Josh Alien consulting a business of pricewaterhouse Coopers, édit village mondial paris, 2001.
 - Lasary: Le Marketing C.est facile, ES-SALEM, Alger,2001.
 - Michael Porter, - canada de gestion sur L'organisation apprenante, mise a jour le 15 mai 2000.