

## الإبداع والابتكار كأحد استراتيجيات المنظمات الريادية

د/ بن حراث حياة

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

أ/ دردور أمال

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

### الملخص:

تولي منظمات الأعمال الريادية أهمية ومكانة للإبداع والابتكار بصفة مستمرة ومتواصلة من خلال إعداد استراتيجية واضحة تؤول إلى بلوغ عدة أهداف أهمها الريادة والتي تكون على عدة مستويات بالأخص: الجودة والسعر من أجل رفع الحصة السوقية. ولكن في الواقع العملي تواجه المنظمات الريادية عند اختيار هذه الاستراتيجية عدة مخاطر يجب تقييمها حتى تتجنبها أو تواجهها.

**الكلمات المفتاحية:** المنظمات الريادية- الإبداع- الابتكار- استراتيجيات المنظمات الريادية- مخاطر الإبداع والابتكار.

### Le résumé :

Les organisations entrepreneuriales accordent une grande importance à la créativité et l'innovation d'une façon durable continue et continu à travers d'élaboration d'une stratégie claire vise à atteindre plusieurs objectifs soit le leadership que l'on trouve à différents niveaux, en particulier: la qualité et le prix afin d'augmenter la part du marché. Mais dans la pratique les organisations entrepreneuriales au moment de choisir cette stratégie plusieurs risques apparaître et cela tiendra l'entreprise à évaluer ses risques afin d'éviter ses inconvénients.

**Les mots clé :** organisations entrepreneuriales- créativité- innovation- stratégies- risques

## مقدمة:

تشهد منظمات الأعمال الحديثة تطورا ملحوظا في المجال الفكري والتكنولوجي وهذا ما جعل ظهور الكثير من المنظمات الريادية في عدة قطاعات بالإضافة إلى ازدياد شدة المنافسة الدولية وظهور عوامل أخرى لتصبح هذه المنظمات الرائدة أكثر استغلالا للفرص الاستثمارية المختلفة ولضمان استقرارها واستمرارية نموها فإن كلا من الابداع والابتكار يعتبران السياسة المثلى لذلك والسبيل الاستراتيجي لنجاح الأعمال في الأسواق العالمية. وفي هذا الإطار تم طرح الاشكالية التالية:

## كيف بإمكان المؤسسات أن تكون رائدة بفعل تبني استراتيجيات الإبداع والابتكار؟

وما سبق ذكره في المقدمة وللإجابة على الاشكالية تم التطرق إلى المحاور الرئيسية التالية:

- 1) مفاهيم أساسية حول الريادة والمنظمات الريادية؛
- 2) سياسة الإبداع والابتكار لدى المنظمات الريادية؛
- 3) الأخطار الناجمة عن تبني استراتيجية الإبداع والابتكار؛

## 1) مفاهيم أساسية حول الريادة و المنظمات الريادية:

يأخذ موضوع الريادة في مجال الأعمال أهمية بالغة نظرا لما آلت إليه المنظمات من تميز ومواجهة لأشد المخاطر مع البحث المستمر عن الفرص الجديدة و غير ذلك من الخصائص التي تميز المنظمات الريادية و في هذا الإطار سيتم التطرق إلى مفهوم الريادة والريادي وأهم استراتيجيات الريادة.

## 1-1) مفهوم الريادة :

استعمل مفهوم الريادة في البداية في حملات الاستكشاف العسكرية ليكون مرادفاً للمعنى المخاطرة وتحمل الصعاب<sup>1</sup>، وبقي هذا المفهوم مستخدماً في مجال الأعمال والاقتصاد ليعبر عن عمليات الإنتاج والشراء لمختلف المنتجات وإعادة تغليفها ثم تسويقها بسعر غير مؤكد وغير قابل للتنبؤ<sup>2</sup>.

فالريادة إذن هي خاصية وتوجه مرتبط بمفهوم المخاطرة وعدم التأكد لكن بطرق فعالة وحركية متقلبة للمخاطر المرافقة للمشاريع بمختلف أنواعها ومجالات تطبيق أنشطتها، فتواجه الريادة حالياً على مستوى الأعمال التجارية والإنتاجية والمالية والمصرفية وعلى مستويات أخرى.

وعليه فإن الريادة تأخذ أبعاداً متنوعة منها: الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من خلال تحقيق التوافق الجديد لهذه العوامل<sup>3</sup>، كما أنها تعتمد على التنوع والتمايز وإدخال الطرق الجديدة وليس الاعتماد على النماذج والعادات المتبعة<sup>4</sup>، بالإضافة إلى اعتبار الريادة أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالاستخدام الأمثل للموارد للوصول إلى إنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة مع تطوير أساليب جديدة للعمليات<sup>5</sup>.

## 1-2) رائد الأعمال (الريادي):

### أ) مفهوم الريادي:

يأخذ مفهوم رائد الأعمال جدلاً واسعاً نظراً لتعدد المفاهيم الموضوعية من طرف عدة مفكرين، منظمات، هيئات ومن بين أهم التعاريف المتعلقة بالريادي ما يلي:

<sup>1</sup> أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، الأردن 2011 ص 287

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن 2010 ص 19

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ص 19

<sup>4</sup> عبد الستار العلي مداخلة الريادة (المقدمة والمدخل)، مؤتمر الريادة، الأردن 2002 ص 03

<sup>5</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره ص 20.

- الريادي "هو الذي يتوسط ما بين شيئين ولديه القدرة على أخذ موقع ما بين المورد والزبون وإدارة المخاطر في الأعمال والعمل على تحويل الموارد من أدنى مستوى إلى أعلى مستوى من الإنتاجية"<sup>6</sup>.
- الريادي "هو الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة و ينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة، ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئاً ذا قيمة ويقدم شيئاً جديداً ومبدعاً، ويتمتع بمهارات وخصائص إدارية واجتماعية ونفسية"<sup>7</sup>.
- فمن خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن الريادي هو ذلك الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة المخاطر في الأعمال من خلال توفر مجموعة من الصفات والمهارات التي تساعده على تحقيق ذلك منها:

- الرغبة في إدارة الأعمال والاستمرارية والمبادرة في ذلك؛
- القدرة على إدارة المخاطر والتأقلم مع البيئة الخارجية غير المؤكدة؛
- الإبداع والابتكار المستمر؛
- القدرة على التخطيط والتنظيم مع الالتزام بالوقت؛
- مهارات إدارية ( القيادة ، العمل مع الآخرين، الاتصال، التفاوض)؛
- مهارات تكنولوجية و تقنية ( الكتابة ، الإصغاء، التدريب ، تقنية المعرفة)؛
- مهارات شخصية ( الرؤية، الانضباط ، الثقة بالنفس).

#### ب) دور الريادي:

نظراً لأهمية الريادي في منظمات الأعمال فإنه يوجد خمسة أدوار ريادية عليه الاهتمام بما لتصل منظمته إلى الريادة و هي<sup>8</sup>:

<sup>6</sup> نفس المرجع السابق ص 21.

<sup>7</sup> نفس المرجع السابق ص.22

<sup>8</sup> عمرو علاء الدين زيدان ، زيادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر 2007 ص 53-69 بتصرف.

- رائد الأعمال كمتحمل للمخاطر / مدير المخاطر باعتباره أهم دور لديه.
  - رائد الأعمال كرائسالي باعتباره يملك الكثير من المال.
  - رائد الأعمال كمتبكر ، وجهة النظر التي يتبناهاشومبيتر بصفة رئيسة.
  - رائد الأعمال كباحث شغوف عن الفرص، و ذلك لضمان موقع الريادة من خلال التعرف على مصادر الفرص المستقبلية و اقتناصها قبل المنافسين.
  - رائد الأعمال كمدير للموارد المحدودة ، من خلال القدرة على تعظيم الفائدة من الفرص المتاحة.
- وعليه يبقى دور الريادي أساس تحقيق الريادة في المنظمات الريادية.

### 3-1 المنظمات الريادية:

أصبحت المنظمات الريادية محركا اقتصاديا للعديد من الدول نظرا لما لديها من خصائص و أدوار مهمة في خلق الثورة والرفع من النمو الاقتصادي والاجتماعي وعليه سيتم التطرق للعناصر التالية:

#### أ) مفهوم المنظمات الريادية:

- اختلفت التعاريف المتعلقة بالمنظمات الريادية في شكلها لكنها لم تتعدد في مضمونها وأهدافها، و من بين أهم التعاريف المتداولة لدى الأكاديميين والإداريين ما يلي:
- **المنظمات الريادية هي** " تلك المنظمات التي تبني شيئا ذا قيمة من لا شيء، وتقوم على اغتنام الفرص بناء على الموارد والمصادر وضمن رؤية محددة مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر على الأنشطة الريادية"<sup>9</sup> .

<sup>9</sup>Lumpkin and Gregory clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance 2000 for site; open .com/ direct asp an cited 27/12/2014

- **المنظمات الريادية هي:** " تلك المنظمات التي تعمل بقوة ايجابية في النمو الاقتصادي فتكوّن العلاقات ما بين الابتكار والسوق وتؤدي إلى زيادة الدخل الوطني من خلال إيجاد فرص العمل وتقديم تكنولوجيا حديثة لطرح منتجات وخدمات بالأسواق<sup>10</sup> ".  
 مما سبق يمكن النظر إلى المنظمات الريادية على أنها المؤسسات التي تتميز بالإبداع والابتكار في منتجاتها وعادة ما تكون قائدة السوق في الجودة والسعر والمنافسة.  
 كما تعمل أنشطتها على عدة محاور:

الأفكار و الأعمال الجديدة — خلق منتج جديد.
الأفكار الحالية و الأعمال الجديدة — تقديم منتج جديد بعد تطويره.
الأفكار و الأعمال الحالية — الابتكار و الابداع في منتج معين.

#### ب) خصائص المنظمات الريادية:

من بين أهم الخصائص التي تميز المنظمات الريادية عن باقي المنظمات<sup>11</sup>:

- الإبداع و الابتكار.
- التفرد و الاستقلالية في العمل.
- تحمل المخاطر.
- القدرة على تحقيق التنافسية و التحدي.
- المبادرة.

<sup>10</sup> بلال السكارنة، استراتيجيات الريادة 2005، الأردن ص 84.

<sup>11</sup> إلهام فخري ، التسويق في المشروعات (مدخل استراتيجي) دار المنهج للنشر و التوزيع، الأردن 2009 ص 44.

بالإضافة إلى ضرورة توفر عناصر أساسية تتكون من<sup>12</sup>:

- المبادرين ( الأفراد أو الجماعات التي تأخذ المبادرة).
  - المنظمة ( التي تضمن كافة الموارد من أجل إنجاز الأهداف الموجودة).
  - الاستقلالية ( في اتخاذ القرارات من طرف المبادرين ).
  - البيئة ( كافة الأحداث المتعلقة بالأنشطة الريادية المرتبطة بالفرص و الموارد والمنافسين).
- و عليه الانسجام بين الخصائص و العناصر بالإضافة إلى الضغوط و المخاطر يؤدي بالمنظمات الريادية إلى القدرة على التغيير سواء كان ذلك تغييرا داخليا أو خارجيا.
- ج)- الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات الريادية:**

- لتحقيق الإستراتيجية التنافسية للمنظمات الريادية لا بد من خلق تصاميم مميزة واستغلال الطاقات المبدعة لتطوير النموذج التنظيمي والعمليات والمنتجات وتمثل هذه السياسة والإجراءات فيما يلي<sup>13</sup>:
- مجالس الإبداع: حيث يقوم المدراء و المستشارين بعقد مجالس للإبداع على مستوى مختلف وظائف المؤسسة يتم تنظيمها بشكل استراتيجي ودوري؛
  - فرص النمو و المخاطر: يرتبط الإبداع و الابتكار بدرجة كبيرة بالمخاطرة وعليه تكون المنظمات الريادية حريصة على خلق الفرص و التنبؤ بالمخاطر.
  - تأسيس فرق البحث: التي تتميز بمشاركة كل الفرق في كل الوظائف.
  - الاستشارة الخارجية: عن طريق مراكز البحث، الجامعات و الخبراء.

<sup>12</sup>M hodgetts and others entrepreneurship ( contemporary approach) 5 edition Harcourt college publishers USA, 2001 p 40

<sup>13</sup> صديقي مسعود و مرزوقي مرزوقي، التفكير الإبداعي للإدارة و التغيير في المنظمة ، ملتقى وطني حول إستراتيجية التنظيم و مرافقة الم.ص.م في الجزائر ، جامعة ورقلة 2015 ص 3 ( بتصرف).

- فتح شبكات الإبداع الخارجي: الحصول على أفكار من الشركاء الخارجيين.
  - دعم عمليات التعلم: تنمية المواهب المبتكرة و ضمان التحسين المستمر.
  - تصميم الإبداع التنظيمي: مزج العناصر السابقة لرسم ملامح جديدة للتنظيم.
- و من بين الاستراتيجيات المناسبة لدفع عملية الإبداع والابتكار يوجد<sup>14</sup> :

إستراتيجية اختراق السوق === التعريف بالمنتوج.
إستراتيجية نمو السوق === سياسة الربحية.
إستراتيجية الإبداع التكنولوجي === مرحلة التفوق و اكتساب الميزة التنافسية.

كما أنه يوجد استراتيجيات أخرى تتبناها المؤسسات الرائدة للرفع من تنافسيتها وهي:

- إستراتيجية تطوير الطلب الأولي؛
- إستراتيجية دفاعية؛
- إستراتيجية الهجوم؛
- إستراتيجية قمع السوق.

وعلى هذا الأساس تم اعتبار كل من الإبداع والابتكار كأحد أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات الأعمال الرائدة مهما كان حجمها ونشاطها لتحقيق مختلف أهدافها القصيرة، المتوسطة و الطويلة الأجل.

<sup>14</sup> نفس المرجع السابق ص 4 ( بتصرف).



## (2) مكانة الإبداع و الابتكار لدى المنظمات الريادية:

### (1-2) دور الإبداع في تحقيق ريادة الأعمال:

يعتبر الإبداع أول خطوة للأفكار التي تستجيب للفرص في المنظمات والتي تساهم في نجاحها على المدى الطويل، كما أن الإبداع يحسن من عملية صنع القرارات داخل وخارج المنظمة.

#### (أ) مفهوم الإبداع:

يعرف الإبداع بصفة عامة على "أنه تطبيق وتنفيذ للأفكار الجديدة أو إعادة مزج الأفكار السابقة على المنتجات و المعدات والعمليات ووضع تحسينات على مستوى وظائف وأنشطة المنظمة بشرط أن يكون لكل هذا تأثيرا إيجابيا على نتائج المؤسسة و أدائها من أجل تحقيق التنافسية"<sup>15</sup> ويمكن التمييز بين شكلين من الإبداع:<sup>16</sup>

- الإبداع الجذري (الاختراق): يتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كليا عن سابقتها وتحقق قفزة إستراتيجية كبيرة في السوق من حيث الكفاءة ودفع التقدم في مجال معين وفي المجتمع.
- الإبداع التدريجي (التحسين): وهو التوصل إلى منتج جديد جزئيا من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية.

ومن خلال هذين الشكلين ينقسم الإبداع إلى عدة أنواع وهي:<sup>17</sup>

- الإبداع في المنتج (التحسين نحو الأفضل).
- الإبداع في طريقة الإنتاج (تحسن الأداء وتقليل التكاليف).
- الإبداع على المستوى التجاري (التسويق).

<sup>15</sup>Gérard Dokou , l'innovation en PME, l'accompagnement managérial et industriel, cahier du laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation univ LUTTORAL, France n° 126, 2006

<sup>16</sup>Rami and JB.LAU, contemporary applied management, hight education ,1994,p:25

<sup>17</sup>Michel marchesnay et collette Fourcade gestion de la PME-PMI,ed Nathan 1997 p284

- الإبداع على المستوى التنظيمي ( التغيير التنظيمي).

(ب) خصائص الإبداع وأهميته: للإبداع عدة خصائص تميزه تتمثل في<sup>18</sup>:

- الجدية و الحدائة ( تقديم عمل جديد و قابل للتنفيذ )

- القيمة أو المنفعة ( ضرورة تحقيق نتيجة إيجابية و تأثير إيجابي )

- القبول ( موافقة أعضاء المنظمة )

- المرجعية ( الانفراد بالفكرة أو تطوير فكرة سابقة )

- الملاءمة الزمنية ( تحديد مدة لتفادي ارتفاع التكاليف و ضياع الفرص )

فالخصائص السابقة الذكر تحدد الخطوط العريضة التي يجب أن يتميز بها الإبداع حتى تصل المؤسسة إلى

تحقيق التفوق و اكتساب ميزة تنافسية.

(ج) الإبداع والريادة:

إن الإبداع والابتكار وما يربطهما من علاقة توافقية ومتكاملة فهي تساعد منظمات الأعمال على أن يكون

لها الدور الريادي سواء في تقديم المنتجات أو الخدمات وإرضاء الزبائن وكذلك القدرة على اختراق الأسواق

والسيطرة على جانب معين من هذه الأسواق، ومن خلال هذه النتائج فالمنظمة الريادية تكون بصدد الاختيار بين

بين أربعة أنواع من الإبداع الريادي وهي:<sup>19</sup>

- **الإبداع الجزئي**: يكون هذا النوع من الإبداع واردا لدى المنظمة إذا تعلق الأمر باهتمام جزئي بطبيعة

التكنولوجيا المستخدمة مه اهتمام قليل بالأسواق؛

<sup>18</sup> بلال خلف السكارنة ، الريادة و إدارة منظمات الأعمال مرجع سبق ذكره ص 55 ( بتصرف).

<sup>19</sup> - بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57 (بالتصرف)

- **الإبداع الجديد الداخلي:** وهو يتعلق بالإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع اهتمام زائد بالأسواق؛
  - **الإبداع التخصصي:** ويكون في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجية جديدة مع اهتمام قليل بالأسواق؛
  - **الإبداع العالمي الجديد:** عندما يكون هنالك استخدام واسع لوسائل تكنولوجية جديدة مقابل اهتمامك كبير بالأسواق.
- فالاهتمام بالإبداع داخل المنظمات يؤدي في النهاية إلى تحقيق عدة أهداف تجعل من هذه المنظمات ريادية، وتمثل هذه الأهمية في:<sup>20</sup>

- الإبداع عامل أساسي في زيادة الإنتاج و المبيعات بنسب مرتفعة؛
- الإبداع يساعد على جذب المزيد من الاستثمارات الجديدة وفتح أسواق جديدة؛
- الإبداع حافز أساسي لدعم القدرة التنافسية وتحسين أداء المنظمات وتحسين التنظيم الإداري ومواكبة التطور التكنولوجي مة أجل تحقيق الريادة.

## 2-2) دور الابتكار في تحقيق ريادة الأعمال:

لا يوجد اتفاق شامل حول معنى مصطلح الابتكار و كثيرا ما يتم الخلط بين مفهومي الابداع والابتكار بالإضافة إلى مفاهيم أخرى كالتجديد والتحسين والتحديث باعتبارها مفاهيم ارتبطت بالتكنولوجيا والمنتجات وبأهداف المنظمات الريادية.

<sup>20</sup>-michel MARCHESNAY et collette FOURCADE, OP.CIT, p 289

## أ) مفهوم الابتكار:

يرى البعض أن الابتكار يتمثل في: "التوصل إلى حل مشكلة ما أو إلى فكرة ما، ولهذا فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج"<sup>21</sup>، ولقد أوضح البعض أن الابتكار هو ذلك المحتوى في إيجاد منتج مختلف عن المنافسين ويكون من البدائل المفضلة للزبائن، والشكل الآتي يوضح أن المدخلات و المخرجات في المنظمة الابتكارية تؤدي إلى الإبداع من خلال التحسين المستمر في الإنتاج وتحقيق مكاسب مادية<sup>22</sup>.

المدخلات	العمليات	المخرجات
الأفكار العاملون التمويل الابتكار التفكير في التجديد		الإبداع النمو العائد في الاستثمار الإبداع النجاح في ابتكار الفكرة

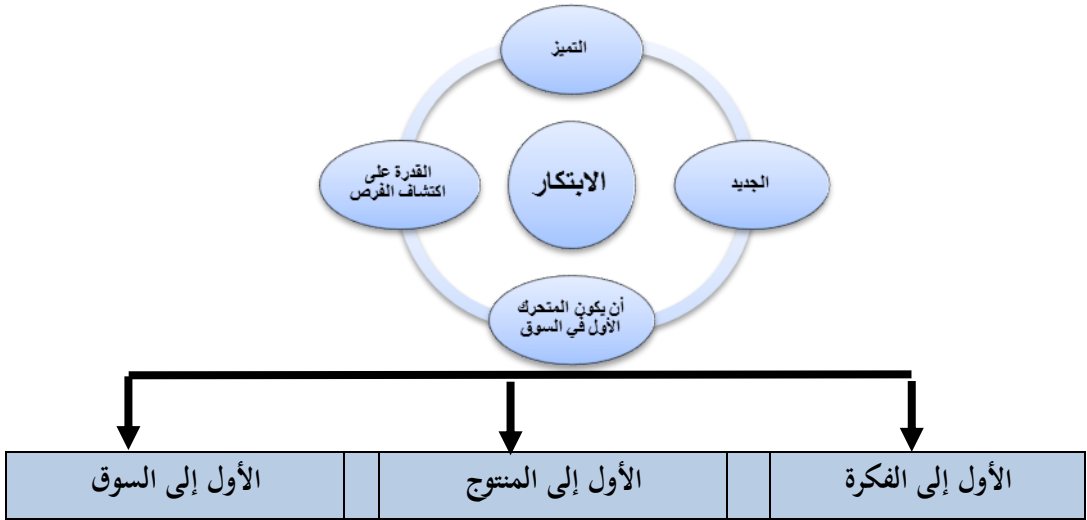
و لقد عرفت منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية الابتكار بأنه "مجموع الخطوات العلمية والفنية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة والاستخدام التجاري لأساليب أو معدات جديدة أو محسنة، أو بإدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية وليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات"<sup>23</sup>.

<sup>21</sup>Rami and LAU, contemporary applied management, op.cit, p; 24

<sup>22</sup> بلال خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال مرجع سبق ذكره ص 59.

<sup>23</sup>سمية بروبي، مذكرة ماجستير: دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للم.ص.م 2001 جامعة سطيف ص 104.

و مما سبق يمكن القول أن الابتكار هو أساس الإبداع، لذلك فمن الضروري تنمية عمليات كل منهما في المنظمات لتصبح ضمن ثقافتها و إستراتيجيتها بصفة دائمة و مستمرة.  
و الشكل الآتي يوضح أهم خصائص الابتكار<sup>24</sup>



### ب) الحاجة إلى الابتكار داخل المنظمات:

تكمن أهمية الابتكار بالدرجة الأولى في كونه أساس تحقيق استمرارية نشاط المنظمات على المدى البعيد وأصبح أمراً ضرورياً في ظل تزايد شدة المنافسة العالمية والتحول العالمية في الأبحاث والتطوير والتكنولوجيات وغيرها من العوامل المحددة لبقاء المؤسسات في الأسواق أو الاختفاء منها.  
بالإضافة إلى أن وجود الابتكار داخل المنظمات يساهم في خلق محيط ملائم لها من أجل تطوير منتجات جديدة و تحسين الأداء و التأقلم مع الظروف المحيطة بها.

<sup>24</sup> من إعداد الباحثة بن حراث حياة، أستاذة محاضرة بجامعة العلوم التجارية بناء على مصادر متعددة.

و عليه يمكن توضيح أثر وجود الابتكار على العناصر التالية<sup>25</sup> :

- أثر الابتكار على التكلفة النهائية: من خلال العمل على تخفيض التكاليف عن طريق ترشيد العملية الإنتاجية والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.
- أثر الابتكار على الجودة والاستهلاك: يتمثل دور الابتكار في تحقيق جودة المنتجات والسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمات مع تحقيق رضا الزبون وكسب ثقته والمحافظة على وفائه.
- أثر الابتكار على تنظيم العمل: التحكم في التكاليف والعملية الإنتاجية واستهلاك مختلف الموارد بطريقة عقلانية لا يكفي لتحقيق الريادة بل يجب أن يلازمه التنظيم والتدريب أي الاستثمار في الموارد البشرية.
- أثر الابتكار على التسويق والتصدير: باعتبار التصدير تحدي كبير يتطلب تحكم المؤسسة في عملية التسويق و ابتكار طرق و أساليب توزيع مثلى لإيصال المنتج إلى أسواق جديدة، وتحقيق هدف زيادة حصص الأسواق وتنظيم مكانة للمنظمة ضمن أسواقها. وتمثل المعرفة في مجموعة المعارف التي تساعد المنظمات على صناعة السلع الاستثمارية وتحقيق النمو والتوسع وزيادة الربحية والتي تتمثل بالخصوص في<sup>26</sup>:
  - المعرفة بتطوير السلع والعمليات وكيفية تنفيذ الجديد منها.
  - المعرفة بالعملية والإنتاج.
  - المعرفة بكيفية الإدارة والرقابة والصيانة وتقديم الخدمات.
  - المعرفة المتعلقة بالسلعة والسوق.
  - المعرفة المتعلقة بالريادية.

<sup>25</sup> سمية بروبي مذكرة ماجستير، دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للم.ص.م مرجع سبق ذكره ص 110-111 (بتصرف).

<sup>26</sup> نفس المرجع السابق ص 65.

### 3) المخاطر المرتبطة باختيار الإبداع و الابتكار لدى المنظمات الريادية:

تعتبر عملية تقدير الخطر المرتبط بالإبداع والابتكار اختياراً أمثل للوصول إلى الريادة يعني إمكانية نجاح عملية الإبداع أو فشلها بوجود مخاطر.

#### 3-1) تصنيفات المخاطر المرتبطة بعملية الإبداع و الابتكار:

يوجد مخاطر عديدة تتنوع حسب المعيار المستخدم و سيتم الاعتماد على التقسيم حسب مفهوم الأنظمة ( الإستراتيجية، التنظيم، الريادي).

أ) الأخطار المرتبطة بالإستراتيجية: تواجه عملية الإبداع عدة مخاطر مستقبلية وعلى المدى البعيد، لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار وجود هذه المخاطرهما كانت إستراتيجية الإبداع وتختلف هذه المخاطر في درجتها وطبيعتها حسب طبيعة الإبداع المعتمد من طرف المؤسسة، ويمكن تقسيمها إلى :

#### • المخاطر المرتبط بطبيعة الإبداع المعتمد<sup>27</sup> : تواجه فيه المؤسسة حالتين:

- حالة اختيار البديل غير المناسب.
- حالة رفض البديل المناسب.

و هذا ما يسمى بأخطاء التسيير الإستراتيجي ولتجنب الوقوع في هذه الأخطاء يكون على المؤسسة توجيه دراستها حول: شدة المنافسة، المستوى التكنولوجي والمواد المتاحة، بالإضافة إلى محاولة التقليل من حدة هذه المخاطر من خلال استخدام كفاءة المؤسسة، الخبرة، الرؤية الإستراتيجية، الحدس.

#### • الخطر المرتبط بسوء تحديد الهدف<sup>28</sup> : عند تحديد أي هدف فمن الضروري أن يكون هذا الهدف قابل

للتحقيق وعقلاني، لذلك فإن الأهداف المسطرة المتعلقة بالإبداع يتم الأخذ بعين الاعتبار فيها : الجودة، الكلفة، المدة، فالإبداع الذي يتجاوز السنة معرض لخطر كبير نظراً للتغيرات التي ستطرأ على المحيط.

<sup>27</sup>Arbaoui kheira, les risques de l'innovation dans l'entreprise (essai d'analyse à partir d'un échantillon d'entreprise thèse de doctorat université d'Oran 2012 ,p72

● **الخطر المرتبط بالريادي:** اشتراك الخطرين السابقين في توجيه سلوك الريادي نحو تقدير الخطر ومواجهته أو تجنبه.

(ب) **المخاطر المرتبطة بالمالية:** إذا كانت كلفة الإبداع مرتفعة جداً فإنها تواجه خطر عدم التمويل وعليه يتم الاستغناء عن هذه العملية، وعلى هذا الإطار يوجد ثلاثة أنواع من المخاطر تؤثر بصفة مباشرة على المحافظة المالية للمؤسسة.

● **الخطر المالي:** من المؤكد أن كل عملية إبداع تتميز بعدم التأكد وعليه فالإيرادات المتوقعة غير مضمونة لكن يمكن تخفيض درجة خطورة هذه المخاطر من خلال:

- التقييم الجيد لكلفة الإبداع.
- تقدير الميزانية ومدى مساهمة الأموال الخاصة في تجسيد الإبداع.
- طلب الإعانات المالية والتمويل الخارجي عن طريق رأس مال المخاطر.

● **الخطر التجاري:** يحدث من خلال ظهور صعوبات في توزيع المنتجات، انخفاض رقم الأعمال، تقلبات الطلب، صعوبات في عقد شراكات وغير ذلك من المشاكل التجارية، ولكي تتحكم المؤسسة في هذا النوع من المخاطر فمن الضروري الاهتمام بجانب التسويق طوال مدة تنفيذ عملية الإبداع.

● **الخطر القانوني:** عدم حماية الإبداع يضع المؤسسة أمام خطر قانوني وعليها إذن القيام بإبرام عقود مثلاً الاستعانة بمصادر خارجية في قطاع الصيانة، الإعلام الآلي، الشراكة التكنولوجية عقود التوزيع، وذلك من أجل التقليل من الخطر الأخلاقي للإبداع.

(ج) **المخاطر المرتبطة بالتنظيم:** تتعلق عملية التنظيم بالعلاقات الناشئة بين المحيط الداخلي للمؤسسة و المحيط الخارجي ومدى تحقيق عملية الإبداع لمختلف أهدافها ومن خلال هذه العلاقات تنشأ المخاطر التالية:



● **الخطر الهيكلي ( التنظيمي ):** في هذه الحالة تجد المؤسسة نفسها غير متوازنة نظرا لتطبيق تنظيم جديد أو طرق عمل جديدة وأدوات جديدة للسير، مثلا: قد يحدث غياب المرونة والتأقلم مع التنظيم الجديد أو غموض في فهم القوانين، ولمواجهة هذه المخاطر و التحكم في صعوبتها على المؤسسة أن تعمل على: تحليل مختلف المخاطر، إعلام المستخدمين على نطاق واسع ومماثل، تحفيز المستخدمين، تطوير ديناميكي في إطار الجودة الشاملة، الاهتمام بالمعرفة.

● **خطر التسيير:** يؤدي سوء التسيير بظهور مخاطر على مستوى كل وظائف المؤسسة بالإضافة إلى غياب استخدام أدوات التسيير خاصة الرقابة.

● **الخطر التقني:** و يتمثل أساسا في :

- **الخطر التقني المرتبط بالأفراد** و مدى معرفتهم في استخدام التكنولوجيا الجديدة وخبرتهم، لأن عدم المعرفة وضعف الخبرة كثيرا ما تؤدي إلى حدوث هذا الخطر ولتجنبه على المؤسسة الاهتمام بالتكوين والتدريب مثلا.

- **الخطر التقني المرتبط بالتكنولوجيا،** حيث كلما كانت التكنولوجيا جديدة كلما كان الخطر مرتفعا بعبارة أخرى الإبداع الذي يستخدم تكنولوجيا جديدة معرض للخطر أكثر من ذلك الذي يستخدم تكنولوجيا معروفة، حيث يؤدي هذا الأخير إلى استحالة الإنتاج بتكاليف تنافسية أوفي أوقات غير متوقعة، صعوبات في التمويل، لكن يمكن تجنب هذا من خلال الاستعانة بمساعدة خارجية مثل: مكاتب الدراسات، مستشارين أو القيام باختبارات و تجارب أولية للتقليل من الأخطاء.

**الخلاصة:**

بعد تقديم مختلف المفاهيم المتعلقة بالمنظمات الريادية واعتبار كل من الإبداع والابتكار كأحد أهم استراتيجيات التي تعتمد عليها هذه للبقاء في صف المنظمات الرائدة محليا وعالميا بالإضافة إلى المخاطر الممكن حدوثها في ظل اختيار هاتين الاستراتيجيتين وكيفية تقديرها والتقليل من آثارها، فقد تبين أنه ليس بالضرورة ان تكون المنظمة الرائدة هي المنظمة التي تملك أعلى رأس مال وتوظف أكبر عدد من اليد العاملة ولديها عدة فروع في عدة دول بل يمكن أن تكون مؤسسة متوسطة وحتى صغيرة تملك روح المقاومة وتشجع الابتكار والإبداع بعيدا عن التقليد، إذن الوصول إلى الريادة لم يعد محتكرا على الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات ذات الماركات العالمية بل أصبحت هدفا لكل شبكة مناشاة مهما كان حجمها لكن بشرط اعتماد الابتكار والإبداع في وجودها. وفي الأخير يبقى كل من الإبداع والابتكار مهمان وذوي فعالية في الحاضر والمستقبل إذا تم اعتمادهما من طرف المؤسسات بشكل جدي ، مستمر ومتواصل.

**المراجع:****باللغة العربية:**

- (1) احمد المعاني و آخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر ، الأردن 2011
- (2) بلال خلف السكارنة ، الريادة و إدارة المنظمات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن 2010
- (3) سمية بروبي، مذكرة ماجستير: دور الإبداع و الابتكار في إبراز الميزة التنافسية للم.ص.م 2001 جامعة سطيف
- (4) صديقي مسعود و مرزوقي مرزوقي، التفكير الإبداعي للإدارة و التغيير في المنظمة ، ملتقى وطني حول إستراتيجية التنظيم و مرافقة الم.ص.م في الجزائر ، جامعة ورقلة 2015
- (5) عبد الستار العلي مداخلة الريادة ( المقدمة و المدخل) ، مؤتمر الريادة، الأردن 2002

(6) عمرو علاء الدين زيدان ، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر 2007

(7) لهام فخري ، التسويق في المشروعات (مدخل استراتيجي) دار المنهج للنشر و التوزيع، الأردن 2009

باللغة الأجنبية:

- 8) Arbaoui kheira, les risques de l'innovation dans l'entreprise (essai d'analyse à partir d'un échantillon d'entreprise thèse de doctorat université d'Oran 2012
- 9) BEAUDOIN et José SP, financement de l'innovation dans les PME, rapport de veille présenté à l'observation économique , 1999
- 10) GérardDokou , l'innovation en PME, l'accompagnent managérial et industriel, cahier du laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation univ LUTTORAL, France n° 126, 2006
- 11) Jean Jack LAMBIN, Market driven management strategic and operational marketing, published by PalgraveMacmillan, USA,2000
- 12) Lumpkin and Gregory clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance 2000 for site open .com/ direct asp an cited 27/12/2014
- 13) M Hodgetts and others, entrepreneurship ( contemporary approach), 5 edition, Harcourt, college publishers,USA, 2001
- 14) Michel Mar Chesnay et collette Fourcade, gestion de la PME- PMI,ed Nathan 1997
- 15) Rami and JB.lau, contemporary applied management, high education ,1994
- 16) www.hodna-lait.com
- 17) www.soummam-dz.com