

مقدمة الفصل الثاني

إن قدرة المؤسسة على الإبداع يعني قدرتها على خلق فرص للنمو السريع في السوق، و فرص لتحقيق الربح و زيادة الدخل، و هذا كله لا بد أن يعني حركة نشيطة في المجتمع من أجل التطور، و لقد كشفت دراسات القرن العشرين أن إقتصاديات الدول إنما تطورت بالإبداع بشتى أنواعه، و أن الأكثر إبداعا كان هو الأكثر قدرة على خلق الأسواق و فرص العمل، والأكثر في الربح و المبيعات، و بالتالي الأكثر قدرة على الإستثمارات اللاحقة من أجل الإبداع. و أن البحث و التطوير لم يعد نفقة و إنما هو إستثمار يحقق القيمة المضافة، و بالتوصل إلى إبداعات جديدة فإن المبدع يحصل على فرصة ثمينة جديدة يحقق بها السبق، و الاحتكار لفترة وجيزة بما يمكنه من فرض سعر المحتكر على السوق يضمن له ربحا عاليا لا يجاربه ربح أي منتج آخر موجود في السوق، و إذا ما نظرنا إلى الإبداع بوصفه عملية متواصلة و مستمرة كما هو الحال على وجه الخصوص مع الإبداع - التحسين، فإن من الممكن إدامة ربح المبدع الأعلى كما يمكن إدامة التأثيرات الإيجابية للإبداعات في السوق كعامل أساسي من أجل النمو الإقتصادي و تغيير الصناعات الحالية و إنشاء قطاعات سوقية جديدة و إدخال الأنشطة و الأعمال الجديدة بما يضفي حيوية عالية على الإقتصاد ككل، و ذلك لأن الإبداعات سرعان ما تنتشر كالشرارة في المهشيم إلى المؤسسات و الصناعات و القطاعات الأخرى وكذلك إلى الدول الأخرى¹ ، و هذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل.

¹ د.نجم عبود نجم - إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص221

المبحث الأول : الإبداع من منظور إقتصادي

إن الإبداعات الجديدة التي تؤدي إلى إدخال تكنولوجيات جديدة كانت على الدوام مصدرا للنجاح الإقتصادي، و إذا كانت الدول على المستوى الكلي و المؤسسات على المستوى الجزئي تنمو و تتطور بالإبداعات المتحققة فيها فإن الدول و المؤسسات الأخرى تنمو و تتطور نتيجة إنتشار هذه الإبداعات، فالفئة الأولى هي تواجه الحاجة إلى الإستثمارات في البحث الأساسي و التطوير أما الفئة الثانية فتواجه الحاجة للاستثمارات المتمثلة في شراء براءات الإختراع و التراخيص و حتى في التقليد و الإلتباع.

المطلب الأول: خصائص التفكير الإبداعي

من أجل فهم عملية الإبداع يجب البدء من المصدر الأساسي للإبداع المتمثل في المخ البشري، حيث يعتبر هذا الأخير بمثابة المصنع الذي يلتقط المواد الخام (من خلال قنوات إتصاله بالعالم الخارجي من بصر، سماع، لمس، شم و تذوق) و يقوم بإختبارها و تحليلها ثم يفرزها و يوزعها على خلايا المخ التي تقوم بعملية التخزين.

1-الإبداع و المخ البشري: يشهد علم الخلايا العصبية *neuroscience* اختبارات عديدة على المخ و لكن حتى الآن يصعب فهم المخ البشري فهما كاملا، إلا أنه و رغم ذلك فإن فهم عملية الإبداع على مستوى عالي يمكن من المساهمة في تحسين القدرة العقلية الإنتاجية في مجال العمل، و يهدف علم الخلايا العصبية اليوم إلى تحسين صحة الإنسان و بناء آليات للذكاء تهيئ الفرد لأداء المهام بنفس الطريقة و المستوى الجيد الذي يتبعه غيره، وبالنسبة لمؤسسات العمل فهي تعمل على توسيع الحدود المادية لهيئات العاملين بها وذلك بتطوير قدرتهم الإنتاجية من خلال آليات و آلات مثل الكمبيوتر والميكنة. ولمعرفة عمل عقل الإنسان

لا بد من التحدث عن مكونات دماغ الإنسان، حيث يتكون من منطقتين إدراكيّتين رئيسيتين²:

أ) المنطقة اليمنى (ذات العمليات الإدراكية الشكلية): حيث يقسم علماء الفيزيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية الذي يختص بها هذا الجانب بالمنطقة الحسية، منطقة التخيل، و منطقة المسح، منطقة الإبصار، منطقة الضحك، منطقة التذوق و منطقة التسمية، و عموما تتحكم المنطقة اليمنى من الدماغ بتحريك الجزء الأيسر من الجسم، و تتحكم بالوظائف المرتبطة بالحدس و الإنفعال و الإبداع و إستخدام الخيال و التأمل و يحتوي هذا الجانب على القدرات التخطيطية، الشعورية الحدسية، الشمولية في النظرة و التعامل.

ب) المنطقة اليسرى (ذات العمليات الإدراكية السمعية اللفظية): ويقسم علماء الفيزيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية التي يختص بها هذا الجانب بمنطقة حركة الأطراف، المنطقة الحركية، النفسية، منطقة تعابير الوجه، المنطقة الفكرية، منطقة التكلم، منطقة التكبير، منطقة الشم، منطقة التفسير و منطقة الخبرات الجسمية، و عموما تتحكم المنطقة اليسرى من الدماغ بتحريك الجزء الأيمن من الجسم، و تقوم بالدور التحليلي، ضبط الكلام، التفكير النقدي والتحليلي والمراكز العصبية التي تضبط الحبال الصوتية واللسان والشفقتين.

تربط هاتين المنطقتين حزمة من الأنسجة العصبية يطلق عليها " الجسم الجاشئ" حيث يتم دمج عمليات المنطقتين معا، بحيث يتكامل الإدراك الحسي المرئي مع قرينه اللفظي السمعي لينتج من ذلك رسالة واحدة، أو تعلما مفيدا معبرا.

² د.بوزيان عثمان رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع – مرجع سبق ذكره ص 202

جدول رقم(3) تفصيل الوظائف لكل من النصف الأيمن و الأيسر من الدماغ

النصف الأيمن من المخ	النصف الأيسر من المخ
انفعالي ووجداني	منطقي و رشيد
يتعامل مع المشاعر و الأحاسيس	يتعامل مع الحقائق و الأرقام
حدسي خيالي و إلهام	حسي واقعي
إبتكار و إبداع	تفكير و تحليل
مهارات فنية جمالية	مهارات لغوية كلامية
تذكر الوجوه و الأشكال	تذكر الأسماء و التواريخ
تفكير متوازي(في نفس الوقت)	تفكير متتالي(متسلسل)
إهتمام بالجوانب المعنوية و الروحية	إهتمام بالأشياء المادية
تصور شمولي و عموميات	تفاصيل و جزئيات
أقرب إلى نمط القائد	أقرب إلى نمط المدير

المصدر: د. مؤيد عبد الحسين الفضل "الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية" إثراء للنشر و التوزيع الأردن الطبعة الأولى 2009 ص17.

2-تحفيز عملية الإبداع داخل المخ: يمكن تحفيز هذه العملية من خلال إبتكار أنماط بصورة أكثر سرعة و ذلك يؤدي إلى تحفيز الربط و التقييم، حيث يتطلب تحفيز الأنماط بصورة أكثر سرعة اكتساب خبرات جديدة باستمرار عبر التعلم الحسي، بالإضافة إلى العمل خلال أنشطة عديدة تؤدي إلى المزيد من المدخلات عبر الحبل الشوكي، و يتطلب تحقيق عملية الربط و أنماط التقييم و جود أماكن ارتكازية anchors و شمول العديد من العصبونات، و يمكن تحقيق ذلك من خلال تحفيز التفكير و من خلال الإثارة الخارجية للأنشطة العصبية، و الجدول التالي يبرز مستويات النشاط و التهيئة ambiance لتحسين خطوات عملية الإبداع المختلفة.

جدول(4) الإبداع ووظائف المخ

عناصر الإبداع	الجانب	عناصر تحفيز المخ
جمع المعلومات	أيسر	الحواس و المهاد و المهاد السفلي...استقبال و دمج المدخلات الحسية و إرسالها إلى القشرة الدماغية... الطاقة الراحة.
التعلم و الفهم	أيمن	القشرة الدماغية واللوزة والقرن الدماغى...تحليل المعلومات الحسية وأداء وظيفة الذاكرة و تعلم معلومات جديدة و تكوين الأفكار و إتخاذ القرارات...الدافعية الحوافز.
التحليل و البحث و التفسير	أيسر	المادة الرمادية لا مركزية و النواة الحمراء...تحويل المعلومات و القدرات العقلية و تشمل التذكر و إصدار الأحكام و التفكير المجرد..القدرة على التحمل و أداة الوقت.
الربط و الإستنتاج	أيمن	القرن الدماغى...تكوين و حفظ الذاكرة المكانية الطويل لحقائق ... المعرفة و البحث.
التجميع	أيسر	الصفحة الدماغية...الذاكرة المؤقتة أو العملية... التجريب اللعب
الإستنباط extrapolation	أيمن	القنطرة...التفكير شبه الواعى و الأحلام و التخيل الفهم..الراحة و التأمل.
الصياغة	أيمن/أيسر	المخيخ و العقدة العصبية العلاقات الزمنية والتخطيط الحركى والتنبؤ والتحكم فى الحركة... التقييم و الانتقاء.

المصدر: برفين جويتا ترجمة د.أحمد المغربي - الإبداع الإدارى فى القرن الحادى والعشرين - مصدر سبق ذكره ص158.

أما عن خصائص المبدعين و الذين نستطيع إعتبارهم بمثابة أصول المؤسسة فقد أعدت مجموعة من الدراسات و الأبحاث قوائم متعددة من الخصائص المشتركة للمبدعين، ومن ذلك

دراسة الباحثين ديلاس و جير Dellas&Gaire ، حيث قاما بمراجعة أكثر من عشرين بحثا حول خصائص الشخصية للأفراد المبدعين في مجالات مختلفة و تضمنت القائمة التي أوردتها ما يلي:

- الإستقلالية في الإتجاهات و السلوك الجماعي .
- الإنفتاح على المثيرات.
- التقبل الإيجابي للذات.
- تنوع الإهتمامات.
- المرونة في التفكير.
- النقد البناء.
- سعة الإطلاع.
- حضور البديهة(الحدس).

كما يصنف عدد من الباحثين و الأخصائيين و المديرين خصائص المبدعين إلى ثلاثة فئات رئيسية: خصائص معرفية، خصائص الشخصية، و الدافعية و خصائص تطويرية (تنظيمية) تخص المؤسسة، سنقوم بعرضها بالتفصيل إلا أنه قبل ذلك نشير إلى أنه يجب ألا نتوقع بأن هذه الخصائص ليست بالضرورة موجودة عند كل المبدعين، و ذلك لأن هذه الخصائص هي متباينة من حيث مجالات الإبداع (تسويقية، هندسة العمليات، محاسبية، إدارية....).

أ) الخصائص المعرفية: تضم الخصائص المعرفية مجموعة من السمات و القدرات و أساليب معالجة المعلومات التي تميز الأفراد و المبدعين عموما تظهر هذه الخصائص فيما يلي³:

- الأصالة
- يحتاج إلى فترات طويلة للتفكير.
- الذكاء المرتفع.
- القدرة العالية على تلخيص الأداء.

³د.بوزيان عثمان رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع - مرجع سبق ذكره ص204

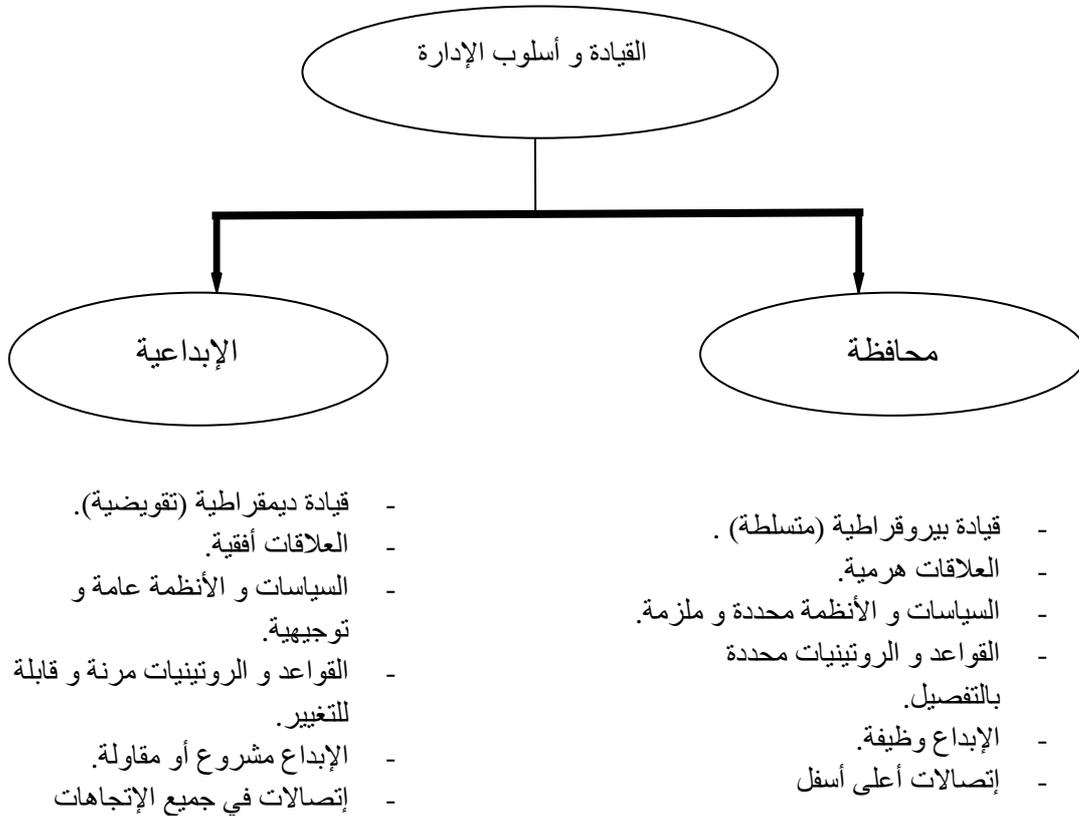
- الخيال الخصب.
 - المرونة و المهارات في إتخاذ القرارات.
 - التهرب من الأوضاع
 - التكيف الجيد مع المستجدات غير المألوفة.
 - الجامدة ة المقيدة للتفكير.
 - تفضيل وسائل الإتصال
 - القدرة على التفكير المنطقي.
 - الغير اللفظية.
 - الإبداع في مجال معين
 - القدرات على تكوين تصورات ذهنية.
 - دون غيره.
 - القدرة على تحديد
 - يمتلك ذاكرة قوية.
 - مشكلات جيدة للبحث و المتابعة.
 - القدرة على تنظيم الأمور المختلطة و إستيعاب المواقف المشوشة
 - الإهتمام بالأشياء التي تحتمل الشك و لا يمكن التنبؤ بها.
 - البطء في تحليل المعلومات و السرعة في الوصول إلى الحل.
- ب) الخصائص الشخصية و الدافعية: يحدد شاني و لاو Shani & lau مجموعة من الخصائص للفرد المبدع وهي: مستوى عالي من الطاقة، عادات عمل مكرسة و فعالة، مستوى عالي من المثابرة و الفضول، الإهتمام بالتفكير التأملي، الرابطة المحدودة نسبيا بالواقع، مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية، التقييم المزاجي الاعتيادي، الميل إلى المغامرة، الحاجة إلى التغيير، السماح بالغموض، الانطواء، الحاجة القوية إلى الاستقلال، التوجه الذاتي والشخصية المندفعة، بالإضافة إلى القدرة على التأثير في الآخرين، تنوع الاهتمامات، الحاجة للدعم و الثناء و الإهتمام، التعاطف مع الآخرين و الحساسية نحو مشاكلهم، القدرة على القيادة، الحاجة إلى إقامة صلات قوية مع الأشخاص الذين يشتركون معهم في نفس الخصائص.

ج) الخصائص التطورية(التنظيمية) للمؤسسة : تمثل المؤسسات إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الإبداعي للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ و لا يمكنهم العمل خارج محيطهم و سياقهم التنظيمي خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود و القيود، حيث كشفت عدة دراسات أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي غير ملائمة و غير فعالة في البيئة الديناميكية التي تتنافس على أساس الإبداع، حيث أن الهرمية و القواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الإبداعي في المؤسسات، و تعمل على بقاء الحالة القائمة و إستمرارها. و من أهم الخصائص التنظيمية للإبداع ما يلي:

✓ **إستراتيجية المؤسسة:** و ذلك بان تجعل المؤسسة الإبداع مصدرا لميزتها التنافسية في السوق و أحد أبعاد أدائها الإستراتيجي في السوق و في هذه الحالة فإن إستراتيجية المؤسسة هي قائمة على الإبداع و بذلك فهي تستقطب المبدعين و تبحث عنهم و توجد مجالات و فرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين و تطوير قاعدة المؤسسة من الإبداعات، كما قد تكون إستراتيجية المؤسسة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا و المنتجات والخدمات الحالية و في هذه الحالة توجه النشاط الإبداعي من أجل إدامة و إستمرارية النظام الحالي و الميزة الحالية و مزاياها .

✓ **القيادة وأسلوب الإدارة:** تلعب القيادة دورا فعالا في تحفيز أو إعاقاة الإبداع، فالقيادات الإبداعية في المؤسسة تشجع أجواء الإبداع و توجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل و السياسات (إبداع تنظيمي) و المنتجات (إبداع فني) و أساليب العمل في السوق (إبداع تسويقي)... إلخ، حيث يتسم هذا النمط من القيادة بالأسلوب الديمقراطي، التفويض، المرونة، التحرر من الهرمية و جمود الهياكل والقواعد، المقابلة الميل إلى فرق العمل و الوحدات المستقلة الأكثر ملاءمة للإبداع و الإتصالات في كل إتجاه(النمط الشبكي). كما هو موضح في الشكل(2):

الشكل (2) القيادة و أسلوب الإدارة



المصدر: د.نجم عبود نجم – إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص 137

✓ **الفريق:** تشجيع استخدام الفرق و خاصة الفرق المدارة ذاتيا، و ذلك لمعالجة خطرين أساسيين، أما الأول فهو خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف منعزلة داخل المؤسسة مما يفقدها وحدة الحركة و تكامل الجهود التداؤب (synergy) ما بين أقسامها ووظائفها، أما الثاني فهو تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد و الإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل و ضمان تدفق الموارد في المؤسسة، لأن الإبداعات في الشركة الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا و تتطلب تداخل النظم و الاختصاصات و الوظائف، وتوفر مثل هذه

الفرق يمكن أن يمثل مناخ أكثر ملاءمة من أجل تعزيز و دعم الإبداع و زيادة رافعة العمل الفكري و المهني للباحثين.

✓ **ثقافة المؤسسة:** وهي تمثل مجموع القيم، و المفاهيم و الطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية و التي تعطي المؤسسة تميزا معيناً في عمل الأشياء، و بما أن الظروف و الأشياء تتغير فلا بد أن تكون ثقافة المؤسسة كذلك، و بشكل عام فإن المؤسسات المبدعة تتسم بقدرة عالية في الإبداع الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل و السياسات و المفاهيم والتقاليد و الطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي.

✓ **الاتصالات:** تعتبر الاتصالات من أهم خصائص المؤسسات القائمة على الإبداع Communications، التي تعمل على تسهيل تكوين الفرق و تقسيم المعلومات بين أعضائها و بين كل الإدارات و أقسام المؤسسة. و هذا ما تتميز به الاتصالات الشبكية (الاتصالات الآنية من كل الاتجاهات) التي تلعب دور أداة تحول التفاعلات الآنية الفورية داخل المؤسسة، إلى تبادل المعلومات و المعرفة و من ثم تعجيل تخصيص الموارد و إتخاذ القرارات .

المطلب الثاني: تطبيق عملية الإبداع

أ- مراحل تطبيق عملية الإبداع : يختلف مفهوم "عملية الإبداع" حسب كل صناعة و كل مشروع، و حسب روبرت ساكو 1997 عندما يتم تطبيق هذا المفهوم على المنتج أو الخدمات و العمل المعرفي فإنه يكتسب مدى واسع من المعاني الإضافية، حيث قامت بعض المؤسسات بإبتكار أساليب مصححة جيداً للإبداع بينما قامت مؤسسات أخرى بتطوير ثقافة عمل يعتبر الإبداع خلالها فكرة مشتركة، وعملية الإبداع النموذجية ينبغي أن تضم أربع مراحل و المتمثلة فيما يلي⁴:

⁴برافين جويتا ترجمة د.أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص 256

1. ابتكار الفكرة idea gneration.
2. احتضان الفكرة idea incubation.
3. قبول الفكرة idea approval.
4. إنجاز الفكرة idea implementation.

و يمثل استكشاف الأفكار للمؤسسة الفراغات المحددة أوولى مراحل عملية الإبداع ، ويتطلب ذلك جهدا متداخلا الوظائف للعصف الذهني من أجل إبتكار الأفكار التي تفي بحاجة معينة لجزء محدد من المنتج، و المرحلة الثانية تنقل الأفكار إلى مفهوم المنتج أو الخدمة الذي يشمل مجموعة من العناصر التي تضم خبرة العميل وتشمل الأفراد والعمليات و المنتجات الحالية ودعم التقنيات، أما المرحلة الثالثة فهي تتطلب قبول المنتج الجديد (سلعة/خدمة) من قبل جميع المشتغلين بالتطوير المستقبلي لهذا المنتج الجديد، أما المرحلة الرابعة فهي إنجاز مفهوم الفكرة أو المنتج الجديد (سلعة/الخدمة) و تتطلب إبتكار خطة قياس تشمل تقديرات التكلفة ومجموعات التحكم المطلوبة لمسيرة المنتج الجديد ، و فيما يلي سنتعرض لهذه المراحل بنوع من التفصيل:

❖ إنتاج الفكرة: (إنتاج و إدارة سير الفكرة)

تتضمن هذه المرحلة ابتكار وجمع و تقويم و اقتراح أفكار جديدة بغرض الاستثمار و تسيير العملية، ينبغي أن تقوم الإدارة العليا بتحرير محضر الإبداع Innovation catalyst وإنشاء مجلس للإبداع يسمى في هذا الصدد فريق الاستقطاب Mangnet team ومهمة محفز الإبداع ينبغي أن تنحصر في تحديد و تأسيس مشروعات إبداعية نشطة تطابق أهداف تطوير العمل إستراتيجيا، و يمكن أن تتراوح إمكانيات إدارة فرق الإستقطاب من عرض أفكار فرص عملية جديدة إلى تقويم المشروعات حديثة النشأة nascent للوصول إلى المزيد من التطوير هنالك العديد من مصادر الأفكار عن مفاهيم المنتج الجديد (سلعة/خدمة) و تعتبر المعلومات المحصل عليها من طرف العميل و العلاقة الودية معه أهم تلك المصادر حيث

أنه تم ابتكار الأفكار عن طريق دراسة و قياس مدى رضا العميل و عدم رضائه الأمر الذي يتمخض عنه تحسينات إضافية على المنتج أو الخدمة، و هذه الطريقة تعتبر إبداعية بحق، إلا أنه ينبغي على محفز الإبداع (الذي يعمل من خلال فريق الاستقطاب) مساندة الحلول الإبداعية لخط الأولويات العملية ليس للعميل الحالي وحسب و إنما لا بد أن يعمل على تحقيق إبداعات طفرية، و يجدر الإشارة إلى أن العامل المحفز للإبداع يجب أن يتمتع بالخصائص التالية:

1. خبرة كبيرة في مجال وظائف المنتجات السلعية أو الخدمية.
2. التمتع بالإحترام داخل المؤسسة وفقا لإنجازاته.
3. التمتع بالقدرة على إدارة الإتصال عبر المجموعات المختلفة.
4. التمتع بمهارات تسيير قوية.

❖ إحتضان الفكرة: (إثراء و بناء الأفكار)

تزداد قيمة الأفكار كلما ازدادت الارتباطات بينها، فحينما يتكرر مدير المنتجات (أو أي عضو في المؤسسة) أفكارا جديدة، ينبغي على محفز الإبداع توصيل هذا الشخص بالزملاء المتعاونين داخل المؤسسة لتطوير اتصال الأفكار، و محفز الإبداع يعمل فعلا (كوسيلة نقل بشرية) تصل وتعمل شبكيا مع الآخرين، وهذا العمل يثري ويبنى حصيلة فكرية حول الفكرة الأصلية، و تتم عملية الإحتضان للأفكار المنتقاة فقط وتبلغ ذروتها في التقييم الأخير للتطبيق الإقتصادي للمنتج في السوق التي يحددها فريق الإستقطاب.

❖ قبول الفكرة: (القبول المتزامن و الدعم الوظيفي المتداخل)

في هذا الصدد لا يقوم فريق الإستقطاب بتحليل و قبول الأفكار فقط، و لكنه يوفر أيضا الموارد المالية و التعليقات البناءة و يوفر عامل ضغط الوقت لضمان التطور المستمر للمنتج (سلعة/خدمة) بطريقة فعالة، و لتنسيق عملية الإبداع، يعمل محفز الإبداع "كقائد أوركسترا" أو

منسق لضمان سير عملية الإبداع، و يدعمه أطراف ميكانيزمية أساسية مثل فريق الإستقطاب و محصلة معلومات العميل و العلاقة الودية، كما يعمل بكفاءة في إبتكار وزرع أفكار التطوير الجديد الذي يساير أهداف المؤسسة.

❖ تجهيز الفكرة: (تحقيق و إنجاز الأفكار المقبولة)

إن تحقيق الأفكار يعادل أهمية ابتكارها، بحيث ينبغي على الفريق المسؤول عن تحقيق الفكرة وضع خطة عمل مفصلة للقياس تشمل تقديرات التكلفة و حدود التوقيت و مجموعات التحكم المطلوب التي تصطبح مفهوم التصميم، و بمجرد أن يقوم فريق التجهيز ببناء إطار لتشغيل التجربة، يجب أن يختبر فكرة التصميم من خلال دورة فحص و إختبار سريعة، و من أجل ضبط مسار آثار أية متغيرات بخلاف فكرة الإختبار، فإنه من الأهمية بمكان تكرار عمل التجارب المستمرة لعزل المتغير الذي تم إختباره.

تجدر الإشارة إلى أن بعض المؤسسات تفتقر لعملية البحث و التطوير الأمر الذي يؤدي غالبا بها إلى الإستثمار في عمل مبادرات إنتاجية سلعية أو خدمية خاصة، دون فهم واضح للعائد المحتمل منها، و مثل هذه المؤسسات تترك نفسها عرضة للتدهور في مواجهة إبداعات المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تدخل السوق من قبل المنافسين، حيث تصبح السرعة و العملية المتكررة لإنتاج الأفكار دون وجود توجه منظم نحو البحث و التطوير بمثابة عائقا نحو التميز القوي للإبداع الأمر الذي يتطلب من المؤسسات تطوير أسلوب منظم للبحث و التطوير يسمح لها ليس فقط بتوقع حاجات العميل بصفة أساسية و لكن كذلك تطوير أساليب متميزة في الإنتاج و توصيل خدمات تفوق آمال العملاء المتزايدة أيضا، و تحوز على الرضا و الوفاء الكامل للعملاء كذلك.

ب- فريق الإستقطاب: يعمل فريق الإستقطاب من خلال منتدى "متزامن" لقبول الأفكار ويعمل كمحور جذب "مغناطيس" لتبني ثقافة الإبداع، لهذا السبب يجب أن يكون فريق الإستقطاب عبارة عن مجموعة من المديرين ذوي الثقافات المتداخلة ويتمتعون بسلطة التصديق على الأفكار المقبولة

لمراجعة و قبول الأفكار المطروحة عن المنتجات و الخدمات الجديدة، وفيما يلي وصف مختصر لفريق الإستقطاب النموذجي⁵:

- يتكون فريق الإستقطاب من أعضاء يمثلون الجهات المختصة بالسلعة و الناحية القانونية وإدارة المخاطر و الإدارة المالية و إدارة العمليات (المعالجات) و التكنولوجيا .
 - كما يتكون الفريق من مجموعة من العاملين الأقل مقاما من الرؤساء الموظفين، ولكن لا بد من قبولهم و دعمهم من طرف هؤلاء الرؤساء.
 - ينبغي على كل عضو في الفريق تحديد شخص (سند) إحتياطي يمكنه حضور اللقاءات في حالة غياب العضو، و لكونهما عضوين في فريق الإستقطاب لا بد من موافقتهما على حضور جميع اللقاءات. يدعو محفز الإبداع إلى عقد اللقاءات إما بناء على موعد محدد مسبقا خلال الأسبوع أو ليس خاص.
 - يعتبر فريق الإبداع تنظيما أفقيا حيث يضم أعضاء لديهم نفس السلطات .
- ومن أجل تبني ثقافة إبداعية يجب على فريق الإستقطاب تطبيق الوسائل التكتيكية الأربع التالية:

- ✓ **الإحتفاء بالإخفاقات و المحاولات الشبيهة بالمخفقة:** يجب على فريق الإستقطاب أن يفخر بالتجارب المرفوضة أو غير الناجحة، فمثل هذا التفاخر بالمنتجات التي أخفقت يساعد على تبني ثقافة إبداعية واعية.
- ✓ **الأهداف الواضحة:** يجب أن يضم فريق الإستقطاب تحديا واضحا للأداء مثل توقع 30% من دخل المبيعات السنوي جزاء المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تم تقديمها خلال فترة الإثني عشر شهرا الماضية.

⁵ برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي - الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين - مصدر سبق ذكره ص259

✓ مشاركة المعلومات: يجب أن يقيم فريق الإستقطاب منتدى للمنتج/خدمة يضم أعضاء من أقسام المنتجات و المبيعات و التسويق، و يجب أن يسير المنتدى على أساس منتظم أو دوري (ربع أو نصف سنوي مثلا) للسماح للمشاركين بالمشاركة في المعلومات عن روايات النجاحات الإبداعية، و مجموع الدخول من الأبحاث الجديدة بالإضافة إلى التطبيقات الجديدة.

✓ إدارة قنوات الإبداع: ينبغي أن يحدد فريق الإستقطاب خطأ أو قناة للأفكار و مفاهيم المنتجات و الخدمات الجديدة للتحكم في التدفق الوافد للدخول المتعلقة بالإبداع، كما ينبغي أن تجعل تلك القناة سهلة السريان مع التركيز على التطبيق الفعال.

ج- منتديات السلعة: إن بناء حصيلة للإبداع عبر منتديات تبادل المعرفة لمديري المنتجات و التسويق و المبيعات يعتبر أساسا حيويا للجهود المبذول من أجل توطيد ثقافة إبداعية، و يجب تشجيع مديري المنتجات على طرح الدروس التي تعلموها عن الإبداع للمديرين الآخرين أو الموظفين و مساعدتهم في مشروعاتهم الجديدة، و من الأهداف الأساسية التي يجب تحقيقها في منتديات السلعة ما يلي:

- مساعدة المؤسسة بالكامل على أن تصبح مؤسسة مبدعة.
- إقامة منتدى لجمع المعرفة و حصيلة المعلومات عن روايات نجاح الإبداع، و تعزيز النقل الناتج عبر الأقسام المختلفة للمؤسسة.
- تزويد مديري الإنتاج بتشخيص متعمق لمكانة المؤسسة من منظور كونها مؤسسة معدة للإبداع.
- جمع المعلومات عن أفضل الممارسات الإبداعية لتزويد الإدارة بالمقترحات الفعالة التي يمكن أن تؤدي إلى أداء إبداعي أكثر قوة.

المطلب الثالث: المداخل الأساسية للإبداع

شهدت بيئة الأعمال منذ بداية السبعينات اتساع المنافسة و اشتدادها على صعيد السوق المحلية و الإقليمية و الدولية مع زيادة اعتماد هذه المنافسة على الإدخال المتسارع للمنتجات الجديدة، و إزاء هذا التحدي و الانفجار التنافسي أمام منتجات جديدة باستمرار و أساليب إنتاج جديدة الأمر الذي فرض ضرورة و جود وظيفة أساسية المتمثلة في وظيفة البحث و التطوير R&D و التي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى (الإنتاج، التسويق و المالية)، و نتيجة هذا التسارع فإن الإبداع في المؤسسات لم يعد يتركز فقط على الإبداع الجذري (الاختراق) penetration و الذي يمثل وثبة إستراتيجية كبيرة تنتقل بالمعرفة على صعيد البحث و المنتجات إلى سوق نوعي جديد، و يجعل استثمارات ضخمة و معامل و خطوطا إنتاجية ومنتجات كثيرة خارج الاستخدام بل أصبحت أيضا تعتمد على إبداع - التحسين Improvement والذي يسمى أيضا الإبداع التدريجي أو الجزئي، و هو خلاف الإبداع الجذري حيث يكون بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية للاستجابة الأفضل لحاجات السوق والزبائن مما يساهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية، ومع أن الإبداع الجذري يعتبر مصدرا عظيما للميزة التنافسية إلا أن ذلك في بيئة الأعمال يعتبر نادرا، كما أن تحقيقه محدود و لا يحقق إلا في فترات طويلة متباعدة و يتسم بالانقطاع و يتطلب استثمارات كبيرة في المهارات و المعرفة والمختبرات والبرامج والمشروعات الضخمة ذات النتائج الكبيرة في مجالها، خلاف ذلك نجد في إبداع التحسين الذي يكون مستمرا و بمشاركة جميع العاملين ولا يتطلب استثمارات كبيرة.

1) إبداع التحسين (kaizen):

لقد إتمدت الشركات اليابانية على التحسين (كايزن) بوصفه إبداعا جزئيا بصيغة إضافات وتعديلات صغيرة أو تكييف لبعض سمات المنتج ليلتئم حاجات معينة في السوق، بحيث أنه يتمثل في تحسينات صغيرة مستمرة و التي تتحول بالتراكم مع الوقت في بعض الحالات إلى إختراق

كبير أي تصل إلى نفس المستوى الذي يصل إليه الاختراق الكبير، وتبني مدخل التحسين من قبل المؤسسة يمثل الخطوة المهمة الأولى، و التي تليها الخطوة المهمة الثانية و المتمثلة في القيام بالتحسين و الوصول إلى النتائج المسطرة سواء بالنسبة للمنتج الجديد المحسن أو العملية أو الطريقة الجديدة المحسنة، و تعتبر دورة التحسين أو دورة ديمينج **Deming cycle** أحد أساليب التحسين التي تم طرحها في هذا الصدد، حيث تتكون من أربع خطوات أساسية كما يلي:

أ- **خطو plan**: أي المجال الذي سيتم فيه التحسين، تحديد المشكلة ، التحليل للمشكلة و فرص التحسين، في هذه الخطوة يتم التوصل إلى التحسين (موضوعه و مجاله).

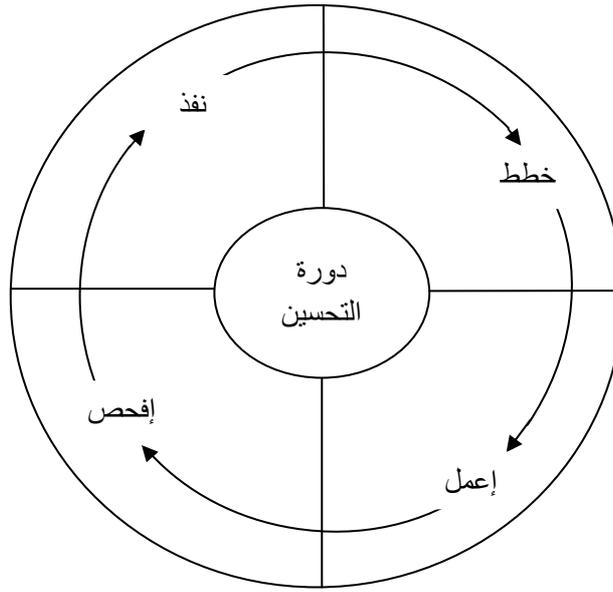
ب- **إعمل Do**: و في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم التوصل إليه من تحسين، ومن الضروري أن يتم التنفيذ على نطاق ضيق أولاً، أي على مستوى وحدة في المقدمة (الطليعة) **Pilot unit** صغيرة، و تسجل كل ما يتعلق بالعمل و التنفيذ الأولي للتحسين (تنفيذ العملية المحسنة)، صيغ النماذج الأولى من المنتج المحسن.

ت- **أدرس و إفحص Check**: في هذه المرحلة يتم فحص نتائج التنفيذ أي دراسة و تقييم البيانات المجمعة عن التنفيذ، و الهدف من هذه المرحلة هو التأكد أن التحسين قد حقق النتائج المرجوة منه (المسطرة)، عملية محسنة مقبولة من الناحية الفنية و الإنتاجية، منتجاً محسناً مقبولاً من الناحية التسويقية.

ث- **نفذ Act**: و في هذه المرحلة يتم إدخال التحسين و تحويله إلى عملية أو طريقة قياسية جديدة أو منتج محسن قياسي جديد لنقله إلى السوق، و الشكل (3) يوضح دورة ديمينج:

الشكل (3) تحسين التحسين (خط - عمل - إفحص - نفذ)

4- نفذ: تبني التحسين و
تحويله إلى عملية قياسية
أو منتج قياسية.



1- خط: تحديد العملية
الحالية أو المنتج
الحالي، و التوصل
إلى إمكانات
التحسين.

3- أدرس أو إفحص:
دراسة و تقييم بيانات
التنفيذ الأولي للتحسين
المقترح للعملية أو
المنتج في وحدة طلبية.

2- عمل: التنفيذ الأولي
للتحسين المقترح للعملية
أو المنتج في وحدة
طلبية.

المصدر: د.نجم عبود نجم - إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص 163

❖ أنواع عملية الإبداع - تحسين:

أ) إبداع تحسين موجه من أعلى إلى أسفل: و هو يتمثل في إزالة كل أشكال الهدر في العملية الحالية أو المنتج الحالي، فإزالة خطوة زائدة و غير ضرورية في العملية الحالية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي يدخل ضمن هذا الإتجاه، و في هذا الصدد نذكر مثلاً شركة تويوتا حيث أشارت دراسة ضمن هذا النوع أو التوجه، أن مصنع هيكل سيارات تويوتا في كاليفورنيا إستهلك في عام 1991 ما يقارب 2.5 مليون كيلوات/ساعة من الكهرباء و في عام 1996 ضاعفت الإنتاج ورحبت جوائز للجودة و مع ذلك إنخفض إستهلاك الكهرباء إلى 1.7 مليون كيلوات/ساعة، وتحققت

هذه النتائج الجيدة مع مجموعة واسعة من التحسينات في المحرك، الإضاءة، مغير السرعة وضغطات الهواء...إلخ.

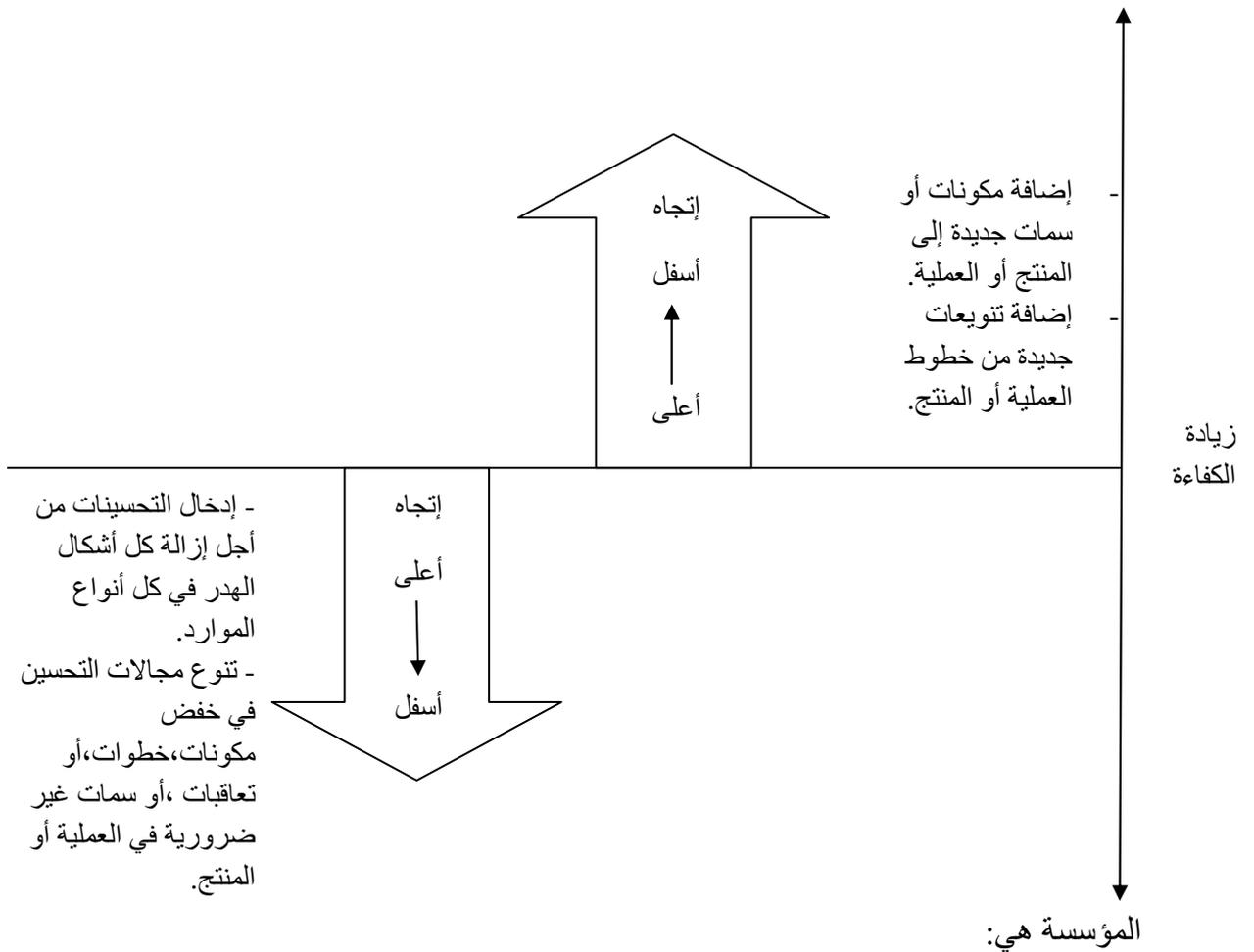
(ب) إبداع – تحسين من الأسفل إلى الأعلى: وهو يتمثل في إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي، فإضافة مكون جديد أو تطوير جديد إلى العملية يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسين درجة الثقة في مخرجاتها، إضافة سمة جديدة أو أكثر إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه، مستوى جودته، سهولة إستخدامه، مدى ملاءمته للغرض أو إستعماله من قبل الزبون..... كلها ضمن هذا التوجه(النوع). و الشكل رقم (4) يوضح كلا الإتجاهين:

الشكل رقم (4) إتجاهان في عملية التحسين

المؤسسة هي:

المعيار القياسي الوطني أو الدولي في
التميز :

إنتاج الأسرع و الأفضل بالأقل



المعيار القياسي الوطني في الموارد الدنيا
المستخدمة: إنتاج الأكثر بالأقل.

المصدر: د. نجم عبود نجم – إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص 166

❖ مزايا و عيوب إبداع - تحسين:

تتمثل مزايا هذا المدخل من مداخل الإبداع في:

أولاً: إن الإبداع - التحسين يمكن البدء فيه فوراً و من الصفر حتى من حيث التكلفة والتراكم التكنولوجي في أي مجال، لأنه يتطلب معرفة الفن التكنولوجي المسبق المتجسد في المنتج الجديد الذي يمكن شراؤه و تفكيكه و معرفة خصائصه و مزاياه الأساسية من أجل التحسين لوظيفة أو خاصية أو ميزة فيه.

ثانياً: يعتبر أكثر ملاءمة في هذه المرحلة لدولنا العربية من أجل الإستخدام الكفاء و التقليد الإبداعي من أجل إدخال التحسينات الملائمة للبيئة و للتفوق في السوق العربية و ربما الإقليمية و الدولية.

أما عن عيوب هذا المدخل نذكر ما يلي:

أولاً: الإبداع - التحسين عندما يكون عبارة عن تحسينات صغيرة **Minor** فإنه يمكن أن يكون خطراً في حالة السوق سريعة التغير (كما في سوق الإلكترونيات) أمام المنافسين الذين يتسارعون بالإتيان بالجديد.

ثانياً: إن الإبداع - تحسين هو في أغلب الحالات يمثل إتباع القائد أو القادة في السوق، فهو لا يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية إلا في بعض الحالات الخاصة عند تراكم التحسينات لتصبح تحسينات جوهرية و يصبح عبارة عن إبداع اختراقي.

2) الإبداع الجذري: وهو يمثل وثبة إستراتيجية كبيرة تنتقل بالمعرفة على صعيد البحث والمنتجات في السوق إلى مستوى نوعي جديد بحيث يجعل إستثمارات ضخمة و معامل وخطوط إنتاجية و منتجات كثيرة خارج الإستخدام و خير مثال ينطبق على الإبداع الجذري هو إبتكار الترانزيستور الذي حل محل الأنابيب المفرغة **Vacuum Tubes**، و يمكن اعتبار الإبداع الجذري بمثابة الفاصل بين عنصرين من العملية (التكنولوجيا) أو المنتج أو الأساليب، ففي

الإبداع الجذري يكون هناك إنقطاع في التكنولوجيا القديمة، ومن أمثلة ذلك التكنولوجيا القديمة و المتمثلة في التلكس Telex ليحل محلها إبداع تكنولوجيا جديدة تماما و المتمثلة في الفاكس والذي حلت محله إبداع تكنولوجيا أخرى ثالثة جديدة البريد الإلكتروني e – mail، و تجدر الإشارة إلى أن التكنولوجيا القديمة يمكن أن تبقى لفترة زمنية إضافية نتيجة تحسينات يمكن أن تجرى عليها، أو نتيجة عدم التكافؤ في التطور (التقدم) الدولي الذي يؤدي إلى تقسيم تكنولوجي غير متكافئ في دول متقدمة تستخدم تكنولوجيا أقل تطورا (متمثلة في الجيل السابق من التكنولوجيا⁶)، و في كلا الحالتين يبقى على التكنولوجيا أو المنتج القديم لفترة إضافية في السوق لتنتهي بعد ذلك إلى الإضمحلال و التلاشي، ورغم أنه في هذه الحالة قد تم عرقلة (تأخير) الإبداع الجذري الجديد الناجح إلا أنه ليس من الممكن إيقاف عملية انتشاره وذلك تحت تأثير المنافسة الشديدة في السوق و بشكل خاص في ظل العولمة.

❖ سمات الإبداع الجذري:

- يؤدي إلى إدخال تكنولوجيا أو منتجات جديدة تماما و هذا بدوره يلغي أو يضعف أسواق تكنولوجيا و منتجات قديمة و إنشاء أسواق جديدة لتكنولوجيا و منتجات جديدة.
- بقدر ما يتطلب إستثمارات عظيمة في حالات كثيرة و بالتالي مخاطرة كبيرة و في أغلب الحالات طويلة الأمد فإنه يمكن من خلاله جني موارد كبيرة و يحقق أرباحا كبيرة.
- في ظل إدارة فعالة لحقوق الملكية الفكرية يمكن أن يستمر في جني العوائد منها لفترة طويلة قد تصل إلى عشرين سنة حسب فترة الحماية المحددة قانونيا.
- عادة ما يوجد موجة من الإبداعات المتتابعة التي ينتج عنها موجات أوسع لتطوير التكنولوجيا و المنتجات على نطاق واسع.

⁶ د.نجم عبود نجم – إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص 153

- إن الإبداعات الجذرية هي محرك النمو الإقتصادي و مصدر المنتجات الجديدة الأفضل، و هي التي تعطي الشكل الكلي للصناعة و يمكن الإعتبار أنها هي التي تحقق الفرق بين الموت و الحياة للكثير من المؤسسات.

❖ مخاطر الإبداع الجذري:

- رغم أن الإبداع هو مصدر التجدد في الأشياء و المفاهيم و معجل للنمو و الأعمال والأرباح في المؤسسات، إلا أنه في نفس الوقت سبب رئيسي لكثير من حالات الفشل والاضطرابات في المؤسسة.
- إن قصص النجاح في الإبداع التي نراها في مجمع المنتجات الجديدة في السوق ما هي إلا صورة تعكس قصص الفشل في مشروعات البحث و التطوير التي لم تصل إلى شيء في مختبرات وورش و مصانع المؤسسات و التي هي تفوق مجموع تلك المنتجات الناجحة.
- إن الاحتمال المرتفع للفشل هو الأكثر توقعا في النشاط الإبداعي ليس فقط لعدم التأكد من التوصل إلى الفكرة الجديدة، و ليس فقط أيضا لأن الفكرة الجديدة حتى و بعد التوصل إليها قد لا تكون ممكنة التحول إلى منتج بسبب كونها أكثر طموحا من الإمكانيات التكنولوجية والفنية أو الإنتاجية أو المالية للشركة، وإنما قد لا يتلاءم المنتج الجديد مع سوق الأعمال و لا ينال نجاحا تجاريا في السوق.
- التكلفة العالية حيث أن الإبداع الجذري يتطلب إستثمارات كبيرة في مراحل المختلفة مما يعني أن المؤسسات ممكن أن تتعرض للمخاطرة العالية جراء التكاليف الضخمة.
- الفترة الزمنية الطويلة التي يتطلبها إنتشار الإبداع قد تستمر دورة الإبداع و تطوير المنتج الجديد عدة سنوات و أحيانا تصل إلى عقدين من الزمن، الأمر الذي يعد ذا مخاطرة

كبيرة حيث أن المنافسة القائمة على الوقت تعتبر الزمن العامل الوحيد الذي لا يمكن تعويضه⁷.

- التأخيرات الغير متوقعة لمشروعات الإبداع و التي لا تتسم فقط بصعوبة التنبؤ بنتائجها و إنما أيضا بالتأخيرات غير المتوقعة، وفي حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكبر بكثير من الميزانية المتوقعة، وقد تجد المؤسسة نفسها، أمام ما دفعت في المشروع من مجهود و إستثمارات مضطرة على الإستمرار رغم التأخير المسجل.
- مشكلة التقليد، إن تزايد عدد الذين يقومون بالتقليد، و القدرات العالية لبعضهم يجعل المنتج المقلد يأخذ مكان الأصلي في السوق.
- الإعتماد على الإبداع الوحيد، حيث تميل المؤسسة إلى التركيز على إبداع واحد بدلا من الإهتمام بإبداع منتج مستدام الذي يشير إلى جيل من المنتجات الجديدة المتعددة و المتعاقبة ذات الأهمية الإستراتيجية و معدل النجاح المعقول، الأمر الذي يتيح للمنافسين إظهار إبداعاتهم الموازية و المتفوقة، نتيجة إعتماد المؤسسة الأولى على إبداع واحد و التركيز على تسويقه فقط.
- خطر إستسهال الإبداع، فبينما يوجد لدى بعض المؤسسات تخوفات من الإبداع، فإن هناك بعض المؤسسات تستسهل عملية الإبداع و يكون ذلك على حساب المنتجات الحالية التي لها عوائد مهمة للمؤسسة.

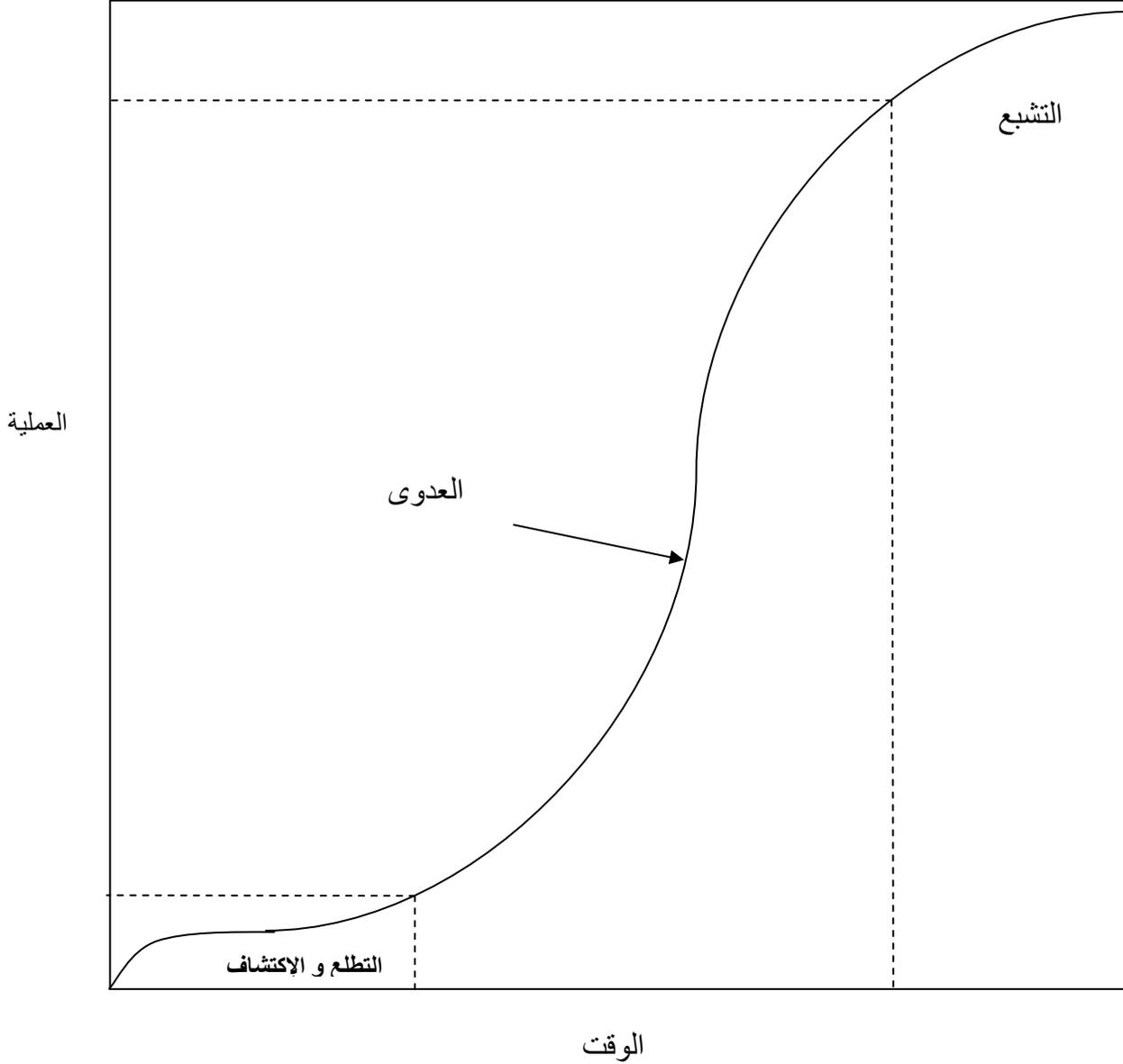
⁷ د.نجم عبود نجم – إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص 174

المبحث الثاني: التوجه نحو الإبداع.

المطلب الأول: دورة حياة الإبداع

إن كل إبداع جديد ما هو إلا نتاج إبداع الماضي، حيث أن المنتجات المبتكرة تتم من خلال دورة مألوفة للإبداع أين يتم تقسيم مهمة الإبداع بالكامل إلى مهام فرعية عديدة و كل مهمة فرعية يمكن أدائها من قبل عاملين ذوي مهارات متباينة، و داخل المؤسسة يكون إنتاج الأفكار الإبداعية منضبط و مخطط له على كل المستويات بما فيها إستراتيجية العمل و حل مشكلات العملاء وابتكار واستخدام منتجات جديدة متطورة و حلول و خدمات، وتعتبر كل دورة إبداع جديد والذي يبدأ بالنمو والنضوج ومن ثم شيوع المنتج المبدع في السوق لها علاقة بالدورة الإبداعية السابقة، حيث أن الدورة الإبداعية الجديدة تكون أعلى من حيث الكفاءة، ويعتبر منحى (S.Cruve) S أداة مهمة في تفسير هذه الدورة كما هو موضح في الشكل(5):

الشكل (5) منحنى S لدورة حياة الإبداع



المصدر: د.نجم عبود نجم - إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص 231

يوضح المنحنى S أن الدورة الإبداعية تبدأ بطيئة و ذلك عند إجراء أي أنشطة لإنتاج الأفكار على سبيل المثال العصف الذهني، حيث يوضح أن الإبداع الجديد عندما يتم إدخاله إلى السوق فإنه بطبيعة الحال يقدم منافع جديدة للزبائن أو المستخدمين و بعدها يبدأ الإبداع بالانتشار

Defusing بمعدل معجل حتى يصل إلى الإشباع ليبدأ بالتدهور، وهي تمثل نقطة الذروة و في الغالب يتوافق هذا التدهور مع ظهور إبداع جديد و دورة إبداعية جديدة و منحني S جديد. و نذكر في هذا الصدد شركة IBM على سبيل المثال و التي إتخذت هدفا يتمثل في تطوير خدمات الإبداع حيث يمكن تحليل حاجات العملاء بإستمرار و تغيير و تطوير أعمالهم على أساس توجهات السوق، و إن إستخدام أسلوب خدمات الإبداع عند الطلب يضمن للمؤسسات إبتكار أفكار جديدة و الإنتقال نحو منتجات و حلول جديدة مناسبة للسوق قبل أن تصل إلى نقطة الإشباع على المنحني S و هذا الأسلوب يمكن أن يساعد أي مؤسسة على فهم التحولات في السوق و إستخدام تلك التحولات لتغيير توجهاتها و إنتاج نماذج تنافسية.

كما أن دورة الإبداع ، هي عبارة عن أسلوب علمي لتطوير المنتجات الحالية و التوصل إلى المنتجات المبدعة الجديدة التي تحقق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى و إشباع حاجات الزبون بشكل أفضل، و هذا الأسلوب هو الأكثر ملاءمة للإبتكارات الحديثة في العلم و التكنولوجيا حيث التطور السريع المطرد في هذين المجالين الحيويين يستلزم أسلوبا علميا أكثر إستقرارا و إستمرارا في خلق و متابعة الأفكار الجديدة و تحويلها إلى منتجات جديدة.ويمكن تحديد مراحل دورة الإبداع على أساس:

أ) البحث الأساسي: و يتمثل في الأعمال التجريبية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف جديدة تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها أو استعمالها استعمالا خاصا. ويعني أيضا التوجه نحو توسيع حدود المعرفة الأساسية.

ب) البحث التطبيقي: يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة و الناجمة عن البحث الأساسي أو من أجل إيجاد الحلول الجديدة التي تتيح الوصول إلى هدف محدد سلفا، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بالاعتبار المعارف الموجودة و توسيعها لحل مشاكل بعينها. ويعني أيضا التوجه نحو تحسين درجة عملية التطبيق، كما تتمثل مجالات البحث

التطبيقي في تصميم منتجات جديدة، إعادة تصميم و تطوير المنتجات الحالية، تحديد إستعمالات جديدة للمنتجات الحالية و تحسين وتغليف المنتجات الحالية.

(ج) تشكيل المنتج أو النموذج الأول : في هذه المرحلة يتم تشكيل و بناء عدد قليل من النماذج الأولى للمنتج الجديد و ذلك بهدف إجراء تقييم للمنتج على نطاق ضيق و لتحقيق ذلك تقوم الإدارة بإستطلاع قسم الإنتاج و قسم التسويق حول المنتج الجديد كما في المرحلتين التاليتين⁸.

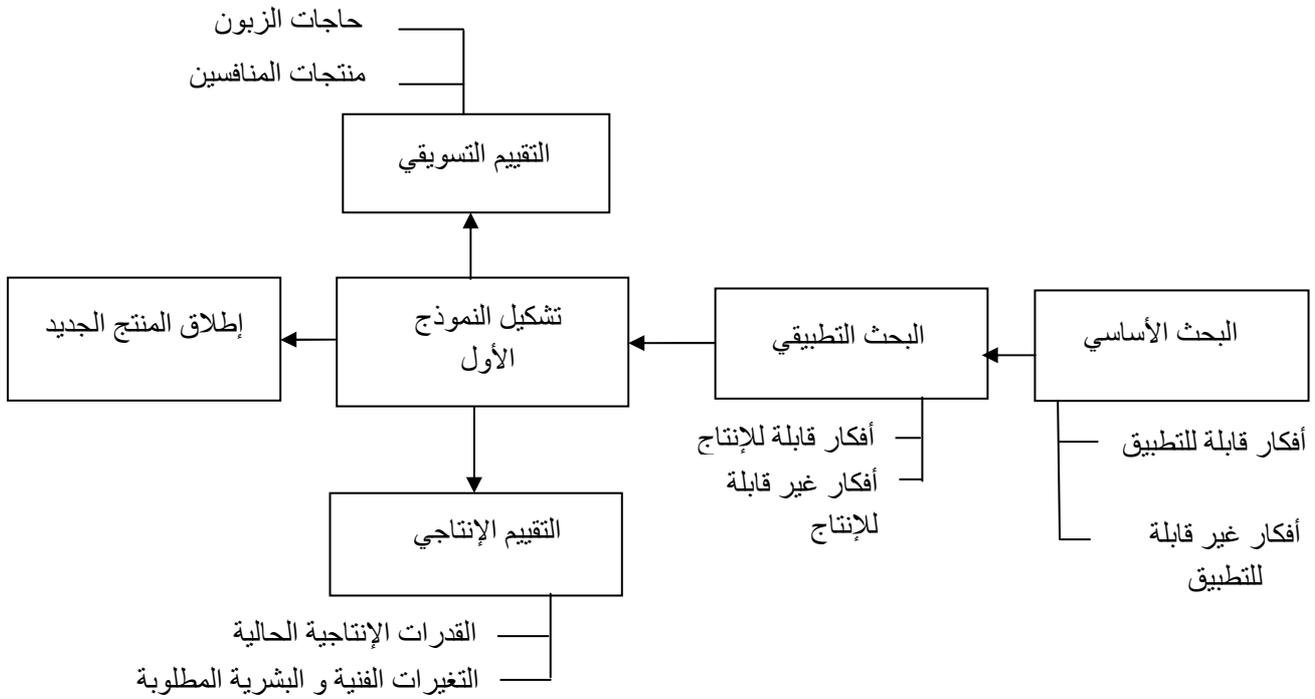
(د) التقييم من وجهة نظر التسويق: حيث يتم تقييم النموذج الأول للمنتج إستنادا إلى الخبرة التسويقية للشركة و حسب خصائص السوق و منتجات المنافسين و حاجات الزبون و تعتبر هذه المرحلة بمثابة المدخل التسويقي في دورة الإبداع للمنتجات الجديدة.

(هـ) التقييم من وجهة نظر الإنتاج: و في هذه المرحلة المتزامنة مع المرحلة السابقة يتم تقييم النموذج الأول إستنادا لخبرة الشركة في الإنتاج و حسب كلفة الإنتاج و إمكانياته، مستوى الجودة، التغليف، و الخصائص الوظيفية، و تعتبر هذه المرحلة بمثابة المدخل الإنتاجي و دورة الإبداع للمنتجات الجديدة.

(و) الإطلاق: تتم هذه المرحلة بعد الأخذ بالملاحظات و المقترحات المقدمة من قسمي التسويق و الإنتاج لتطوير المنتج الجديد و من ثم تشكيل المنتج النهائي الذي يكون جاهزا للإطلاق في السوق.

⁸ د.نجم عبود نجم – إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص 271

الشكل رقم (6) مراحل دورة الإبداع



المصدر: د.نجم عبود نجم - إدارة الابتكار - مرجع سبق ذكره ص272

المطلب الثاني: نماذج الإبداع في المؤسسة

قدمت عدة نماذج من شأنها تنشيط التفكير الإبداعي في ظروف مناخ تنظيمي مهياً و ملائم لعملية الإبداع من حيث القدرة على تدعيم كفاءات التنظيم وبناء نظم حوافز غير تقليدية وإشاعة ثقافة الإبداع في المؤسسة و من هذه النماذج نذكر ما يلي :

1. نموذج **Griffin & Hauser**: طبقاً لهذا النموذج يتم التركيز على تنسيق نشاطات

البحث و التطوير مع نشاطات الأقسام الأخرى كالعلاقات و التسويق، و يتضمن هذا

النموذج تكوين مجموعة عمل لتطوير المنتج الجديد، أعضاؤها هم من العاملين في التسويق

والإنتاج و الهندسة ويعملون بشكل أساسي من بداية المشروع إلى نهايته من دون التأثير بالمشاريع الأخرى.

2. نموذج **Utterback model**: وهو نموذج ديناميكي للإبداع في مجال عمليات الإنتاج، حيث يفترض هذا النموذج أن معدل الإبداع للمنتج و العمليات يتبع نماذج عامة مع مرور الوقت و أن النوعين من الإبداع يشتركان بعلاقة مهمة، حيث أن معدل إبداع المنتج يكون عاليا في السنوات التشغيلية الأولى و التي يسميها هذا النموذج باسم المرحلة الإنسيابية **Flwid phase** و فيها تحدث المزيد من التجارب و تصاميم المنتج و العملية الإنتاجية أما المرحلة الأخرى فهي المرحلة الانتقالية **transitional phase** و التي يتباطأ فيها معدل إبداع المنتج و يتسارع فيها معدل إبداع العملية، حيث في هذه المرحلة يثبت بعض المنتجات في السوق لأنها تحقق أفضل إشباع لرغبات المستهلك، و في بعض الصناعات تدخل مرحلة خاصة **Spicific phase** والتي يتضاءل فيها معدل الإبداع لكل من المنتج و العملية، حيث تركز هذه الصناعات على التكلفة، الحجم و السعة و لا يظهر فيها الإبداع إلا بخطوات صغيرة⁹.

3. نموذج شركة **Thoistrup** الدانمركية: أشار الأستاذ **Grunert** إلى النموذج الذي إتبعته الشركة المذكورة بإعتمادها الأفكار التي قدمتها مجموعة تطوير المنتج (PDG) **Product Development Group** التي تأخذ على عاتقها ضمان نمو الشركة بالإبداع المستمر و التي تتألف من :

- مدير الإدارة .
- مدير المبيعات و التسويق.
- مدير تطوير المنتج.

⁹ د مؤيد عبد الحسين الفضل – الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية- إثراء للنشر و التوزيع الأردن ط 2009 ص 33.

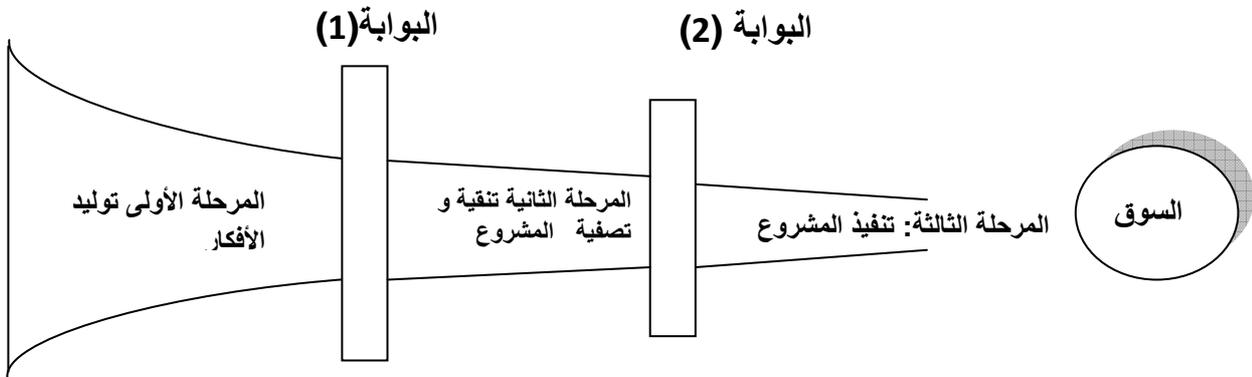
- مدير الإنتاج.

و يركز هذا النموذج على الحدس و الخبرة لأعضاء مجموعة PDG و ذلك بعد أن تنجز مجموعة من دراسات الجدوى الإقتصادية و إختبارات السوق و تحديد فترة مراقبة ل PDG لفترة تمتد من 2 إلى 3 شهور و هي بمثابة سماعات لإجراء تحسينات على المنتج و بعد ذلك يتم تحويل الفكرة إلى مشروع تطوير المنتج بشكل رسمي، و بموجب هذا النموذج تعتبر عملية تطوير العملية من مستلزمات إبداع المنتج رغم أن هنالك مشاريع مستقلة لتطوير العملية.

4. نموذج التطوير عبر قنوات المراحل: حيث قدم هذا النموذج من قبل الأساتذة (Lark & Wheel – Wright) بمثابة حل للمشاكل التي كان يقع فيها متخذي القرار في إدارة و تمويل مشاريع إبداعية و تطويرية في آن واحد، حيث يحدث التشتت للجهود و لا يحقق أي هدف مما تقدم.

إن هذا النموذج يلزم المديرين على الجهود الإبداعية و التطويرية للمنتجات الجديدة و عمل خيارات بين المشاريع و المفاضلة بينها من خلال مراحل و بوابات كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (7) قنوات التطوير عبر المراحل للسيطرة على الإبداع و تطوير المنتج الجديد



المصدر: مذكرة تخرج لبليل شهادة ماجستير بعنوان الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة من إعداد الطالب هلاي الوليد تحت

إشراف الدكتور عمري عمار جامعة المسيلة دفعة 2008-2009 ص111

- أولاً: مرحلة توليد الأفكار.

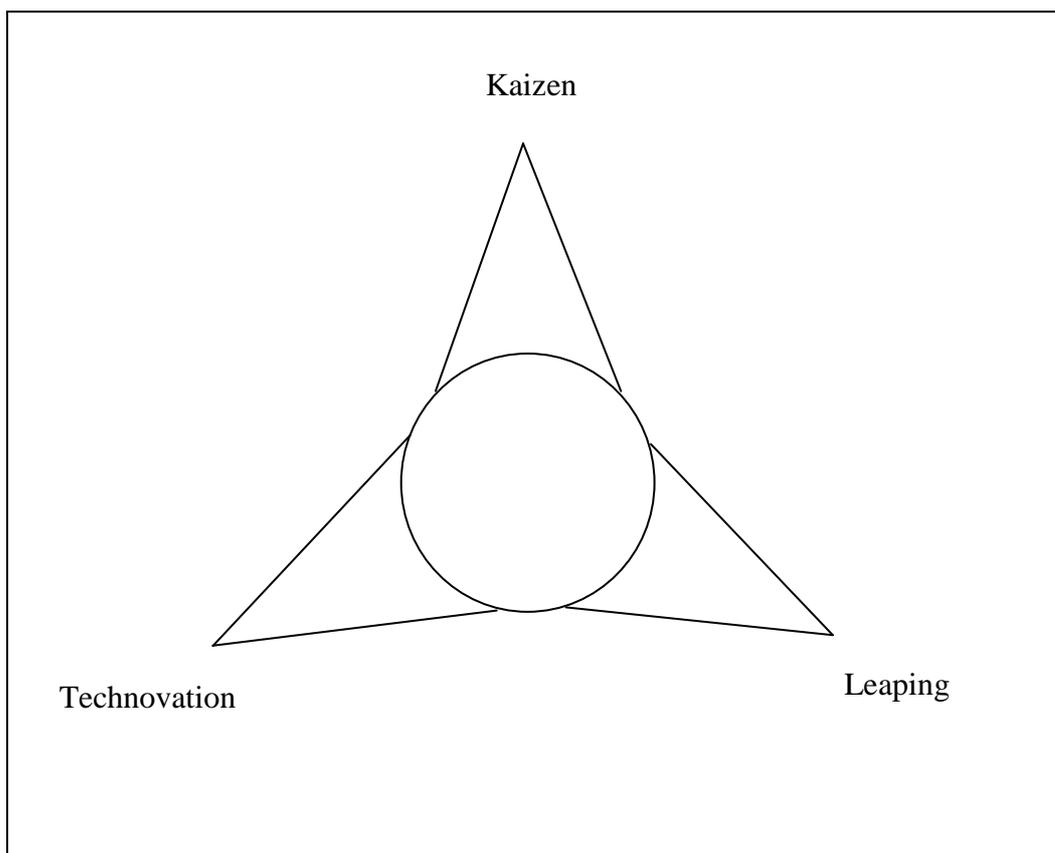
- ثانياً: مرحلة تنقية و تصفية المشروع.

- ثالثاً: مرحلة تنفيذ المشروع.

5. نماذج الشركات اليابانية: لقد تبنت الشركات اليابانية ثلاث مسارات لتنفيذ العمل

الإبداعي و تطوير المنتجات و ذلك كما يلي:

الشكل رقم (8) نماذج الشركات اليابانية



المصدر: ¹ د مؤيد عبد الحسين الفضل - الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية- مرجع سبق ذكره ص 35

أولاً: المسار الذي حدده أستاذ الجودة Kaizen حيث يرتبط هذا المسار بالتحسين المستمر وفق أهداف محددة مثل إختزال التكاليف و الأداء الأفضل.
ثانياً: مسار القفز Leaping و هو يعني تطوير منتج جديد يكون مختلف عن القديم و ذلك وفق تطورات معينة.

ثالثاً: مسار الإبداع الفني Tchnovation و هو المسار الذي يركز على تحقيق الإبداعات ضمن تكنولوجيا معينة أو العمل على تطوير تكنولوجيا هجينة.
و طبقاً لهذا النموذج فإن المؤسسة في الوقت الذي تطور فيه منتجاً جديداً و تقدمه للسوق، تقوم في نفس الوقت بذاتها بتحديد الفترة الزمنية لسحبه أو التخلي عنه، و ذلك لإدراكها بأنها إذا لم تعمل على إختزال دورة حياة منتجاتها بنفسها، فإن منافسيها سيفعلون ذلك و من ثم سوف لن تخسر الأرباح فحسب، بل تخسر السوق أيضاً¹⁰.

6. نموذج كوتلر Kotler في تبني الإبداع: Innovation Adoption Model

قدم الإبداع من منظور تسويقي و ذلك وفق ثلاثة مراحل و التي بدورها تقسم إلى مراحل متسلسلة كما يلي¹¹:

أ) مرحلة الإدراك: Cognitive Stage و التي يعبر عنها بالوعي (Awerness) و تشير هذه المرحلة إلى أن المستهلك يصبح واعياً بالإبداع و لكن لديه نقص في المعلومات حوله.

ب) مرحلة التأثير: Affective Stage و التي تتضمن خطوتين هما:

- **الإهتمام Interest**: بإعتبار أن الزبون محفز للبحث عن المعلومات حول الإبداع.
- **التقويم Evaluation**: فيما لو أخذت ملاحظات الزبون بعين الإعتبار.

¹⁰ د مؤيد عبد الحسين الفضل – الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية- مرجع سبق ذكره ص 35.

¹¹ د مؤيد عبد الحسين الفضل – الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية- مرجع سبق ذكره ص 37.

- ج) مرحلة السلوك: Behavior Stage و تشمل هذه المرحلة على خطوتين هما:
- **الحكم Trial** و هو يعني حكم الزبون على الإبداع.
 - **التبني Adoption**: أي يبدأ تبني السلعة عندما يبدأ الزبون إشباع حاجاته و التعود على شراء المنتج و إستعماله المنظم له.
- والجدول التالي يوضح المراحل الثلاثة السالفة الذكر:

جدول رقم (5) يوضح فكرة نموذج Kotler

Awariness	الوعي ↓	مرحلة الإدراك
Interest	الإهتمام ↓	مرحلة التأثير
Evaluation	التقويم ↓	
Trial	الحكم	مرحلة السلوك
Adoption	التبني	

المصدر: د مؤيد عبد الحسين الفضل - الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية- إثراء للنشر والتوزيع

الأردن ط 2009 ص 37.

المطلب الثالث : حماية الإبداع

يمكن إستخدام أربع وسائل أساسية لحماية الإبداع و هي¹²: براءة الإختراع و العلامة التجارية المسجلة و حقوق النسخ و الأسرار التجارية، نتائج الوسائل الثلاث الأولى قد تحد من السلع التي تحتكرها المؤسسة خاصة عند محاولة الإعلان عن أفكارها أمام الجمهور. أما الوسيلة الرابعة – أسرار المهنة – فهي مجرد أسرار، كما أنها تعد وسيلة فعالة طالما إستطاع المبدع الإحتفاظ بأسرار إبداعه، وتعتبر تركيبة مشروب الصودا كوك Coke خير مثال على ذلك، إن الحفاظ على الإبداع كسر من أسرار المهنة أكثر صعوبة من الكشف عنه للعامه عوضا عن الإحتكار المحدود له. و لقد أقرت مجموعة من قوانين للملكية الفكرية بهدف تشجيع المبدعين على الكشف عن إبداعاتهم للعامه حتى تزداد القاعدة المعرفية للأفكار مما يعمل على تحقيق المزيد من الإبداع، إذ أنه إذا لم يتم الكشف عن الإبداع للعامه بسرعة فسوف يصبح خامدا نظرا لتنامي عجلة التجديد و التطوير التي تسير بسرعة فائقة دون الرجوع إلى أفكار أو جهود أفراد معينين. و تعتبر أسرار المهنة وسيلة جديرة بالإعتبار، فثمة إبداعات معينة لا تتواءم حمايتها إلا من خلال أسرار المهنة، و بوجه عام فإن معظم الإبداعات تستفيد من القوانين التي تتلخص في الإعلان العام للعامه عوضا عن الإحتكار المحدود للإبداع. ونعني بالإحتكار المحدود هو إعطاء المبدع سلطة إستبعاد الآخرين عن إنتهاك ما يعتبره ملكية فكرية.

1. المنظمة العالمية للملكية الفكرية: (World Intellectual Property)WIPO

(Organization): نظرا للأهمية المتزايدة لحقوق الملكية الفكرية تأسست المنظمة العالمية للملكية الفكرية و ترجع بدايتها إلى 1883 حيث انبثقت إتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية و التي تعتبر أول معاهدة دولية مهمة ترمي إلى منح مواطني بلد معين حق حماية

¹² برافين جوبتا ترجمة د. أحمد المغربي – الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين – مصدر سبق ذكره ص 269

أعماله الفكرية في بلدان أخرى و تشمل الحماية براءات الإختراع و العلامات التجارية و الرسوم و النماذج الصناعية.

2. براءة الإختراع:

البراءة حق إستثنائي يمنح نظير اختراع يكون إنتاجا أو عملية تتيح طريقة جديدة لإنجاز عمل ما أو تقدم حلا فنيا تقنيا جديدا لمشكلة ما، تكفل البراءة لمالكها حماية اختراعه لفترة محدودة تدوم 20 سنة على وجه العموم.

والمراد بالحماية بموجب البراءة أن الإختراع لا يمكن صنعه أو الإنتفاع به أو توزيعه أو بيعه لأغراض تجارية دون موافقة مالك البراءة و يجري إنفاذ حقوق البراءة عادة في المحاكم التي تتمتع بصلاحيه وقف التعدي على البراءات في معظم الأنظمة، و يمكن للمحاكم أن تعلن بطلان البراءة أيضا بناء على طعن كسبه للغير.

لمالك البراءة الحق في تقرير من الذي يجوز له أو لا يجوز له الإنتفاع بالإختراع المشمول بالبراءة خلال مدة حماية الإختراع و يجوز لمالك البراءة التصريح لأطراف أخرى أو الترخيص لها بالإنتفاع بالإختراع وفقا لشروط متفق عليها.

ويجوز لمالك البراءة أيضا بيع حقه في الإختراع لشخص آخر يصبح بذلك مالك البراءة الجديد، و عند انقضاء مدة البراءة، تنتهي الحماية و يؤول الإختراع إلى الملك العام، وهذا يعني أن مالك البراءة لم يعد يتمتع بالحقوق الإستثنائية في الإختراع الذي يصبح في متناول الغير للإستثمار التجاري.

تؤدي البراءات إلى تحفيز الأشخاص بالإعتراف بإبداعهم و مكافأهم ماليا لإختراعاتهم القابلة للتسويق، و تشجع تلك الحوافز على الإبتكار الذي يضمن استمرارية تحسين نوعية الحياة البشرية.

في الواقع تسربت الإختراعات المشمولة بالبراءات إلى كل نواحي الحياة البشرية وامتدت من الإضاءة الكهربائية (مالك البراءات شركة ايديسون و سوان) و البلاستيك (مالك البراءات بيكلاند) إلى أقلام الحبر الجاف (مالك البراءات بيرو) و أجهزة الحاسوب (مالك البراءات شركة انتال).

و يلتزم جميع مالكي البراءات بالكشف عن المعلومات المتعلقة بإختراعاتهم للجمهور من أجل إثراء مجموعة المعارف التقنية في العالم مقابل الحماية الممنوحة بموجب البراءة و تؤدي تلك المجموعة من المعارف العامة المتزايدة بدون انقطاع إلى تشجيع مزيد من الإبداع و الابتكار في مجالات أخرى و على هذا المنوال لا تكفي البراءات بتوفير الحماية لمالك البراءة فحسب بل تتيح معلومات قيمة و تلهم الأجيال القادمة من الباحثين و المخترعين.

تشمل المرحلة الأولى من إجراءات الحصول على براءة إبداع، طلب براءة و يتضمن الطلب اسم الإختراع و بياناً بمجاله التقني عامة و من الضروري أن يشمل الطلب خلفية الإختراع ووصفاً له بلغة واضحة و تفاصيل كافية لإتاحة الإستفادة منه و فهمه من قبل أي شخص لديه معرفة متوسطة بمجال الإختراع كي يستعمل الإختراع أو ينفذه و تكون تلك الأوصاف عادة مرفقة بمواد مرئية مثل الرسوم أو التصاميم أو الرسوم البيانية لوصف الإختراع بشكل أفضل و يشمل الطلب عدة "مطالب" أيضاً أي المعلومات التي تحدد نطاق الحماية الممنوحة بموجب البراءة.

ومن الضروري أن يفى الإختراع عامة بالشروط التالية حتى يستفيد من الحماية بالبراءة فلا بد أن تكون له فائدة عملية و أن يبين عنصر الجدة فيه أي بعض الخصائص الجديدة غير المعروفة في مجموعة المعارف المتوافرة في مجاله التقني و يطلق على مجموعة المعارف تلك اسم "حالة التقنية الصناعية السابقة" و يجب أن يبين الإختراع نشاطاً ابتكارياً لا يمكن لأي شخص له معرفة متوسطة في المجال التقني استنتاجه و في الأخير يجب أن يكون الموضوع "أهلاً للبراءة" بموجب القانون، و في العديد من البلدان تدخل النظريات العلمية أو مناهج العلوم الرياضية أو الأصناف

النباتية أو الحيوانية أو الإكتشافات المتعلقة بالمواد الطبيعية أو المناهج التجارية أو أساليب العلاج الطبي (على عكس المستلزمات الطبية) في عداد الموضوعات غير الأهل للبراءة عامة. و يتم منح البراءة من قبل المكتب الوطني للبراءات أو المكتب الإقليمي الذي يعمل لصالح عدة بلدان مثل المكتب الأوروبي للبراءات و المنظمة الأفريقية للملكية الفكرية، و بناء على تلك الأنظمة الإقليمية، يلتمس مودع طلب حماية الإختراع في بلد واحد أو أكثر و بيت كل بلد في منح الحماية بالبراءة في أرضه من عدم منحها، و تنص معاهدة التعاون بشأن البراءات التي تديرها الويبو على إيداع طلب التعاون بشأن البراءات التي تديرها الويبو على إيداع طلب دولي واحد للبراءة تكون له الآثار ذاتها المترتبة على الطلبات الوطنية المودعة في البلدان المعينة و يجوز لمودع الطلب الذي يلتمس الحماية أن يودع طلبا واحدا، و يلتمس الحماية في العدد الذي يراه مناسباً من البلدان الموقعة.

3. العلامات التجارية:

العلامة التجارية هي إشارة تستعمل لتوضع على السلع أو بالارتباط بتسويقها ويعني وضع العلامة عن السلع أنها قد لا تظهر على السلع فحسب، بل كذلك على الصناديق أو أوراق التغليف التي تكون السلع فيها عند بيعها . ويعني القول بأن الإشارة تستعمل بالارتباط بتسويق السلع ظهور الإشارة في الإعلانات (في الجرائد والتلفزيون... الخ) أو في واجهات المحلات التي تباع فيها السلع، وإذا استعملت العلامة التجارية بالارتباط بالخدمات فإنها تسمى " علامة الخدمة " وتستعمل علامات الخدمة مثلاً في الفنادق والمطاعم والخطوط الجوية والوكالات السياحية ووكالات تأجير السيارات ومحلات الغسل والكي والتنظيف. وكل ما سبق قوله عن العلامة التجارية ينطبق أيضاً على علامات الخدمة مع ما يلزم من تبديل.

ويمكن القول عموماً أن العلامة التجارية تؤدي أربع وظائف أساسية وهذه الوظائف تتعلق بتمييز السلع أو الخدمات التي تشير إليها العلامات التجارية ومنشأها ونوعيتها وترويجها في السوق .

وتتمثل إحدى وظائف العلامة التجارية في تمييز منتجات مشروع ما أو خدماته عن منتجات مشروعات أخرى أو خدماتها. و تيسر العلامات التجارية للمستهلك اختيار ما يرغب في شراؤه من المنتجات أو الانتفاع به من الخدمات. ونظراً إلى أن العلامة التجارية تؤدي وظيفة التمييز، فإن الشارات المميزة هي الشارات الوحيدة التي يمكن استعمالها كعلامات تجارية. والغرض الأساسي المنشود من حماية العلامات التجارية هو ضمان استخدام الشارات المميزة فقط وتفادي أي لبس بين العلامات التجارية .

وهناك وظيفة أخرى للعلامة التجارية هي الإشارة إلى مشروع معين يعرض منتجات أو خدمات معينة في السوق أي أنها تبين منشأ السلع أو الخدمات التي تشير إليها العلامة. ولا يقتصر دور العلامات التجارية دوماً على تمييز المنتجات أو الخدمات بصفاتها منتجات أو خدمات معينة، وإنما تمييز بينها من ناحية علاقتها بمشروع معين، أي المشروع الذي تصدر عنه هذه المنتجات أو الخدمات وعليه فإن العلامات التجارية تميز منتجات مصدر ما أو خدماته عن منتجات أو خدمات مطابقة أو مماثلة تعود إلى مصادر أخرى، أي مختلف المشروعات الأخرى التي تعرض مثل هذه المنتجات أو الخدمات.

وهذه الوظيفة مهمة في تحديد نطاق حماية العلامات التجارية والاختبار الحاسم لتلك الحماية هو ما إذا كان بمقدور المستهلك العادي أن يستخلص أن منشأ المنتجات أو الخدمات هو المشروع ذاته عندما يكون أمام علامات تجارية متطابقة أو متشابهة تتعلق بمنتجات أو خدمات من النوع ذاته أو من نوع مشابه .

4. الرسوم و النماذج الصناعية: الرسم أو النموذج الصناعي هو المظهر الزخرفي أو الجمالي لسلعة ما، ومن الممكن أن يتألف الرسم أو النموذج الصناعي من عناصر مجسمة مثل شكل السلعة أو سطحها أو من عناصر ثنائية الأبعاد مثل الرسوم أو الخطوط أو الألوان.

وتطبق الرسوم والنماذج الصناعية على مجموعة كبيرة من منتجات الصناعة والحرف اليدوية التي تتنوع من الأدوات التقنية أو الطبية إلى الساعات والمجوهرات وغيرها من السلع الكمالية ومن

الأدوات المنزلية والأجهزة الكهربائية إلى هياكل السيارات والمباني ومن تصاميم النسيج إلى السلع الترفيهية.

و يجب ألا يكون الرسم أو النموذج الصناعي رهنا بوظيفة حتى يحظى بالحماية بناء على معظم القوانين الوطنية. وهذا يعني أن الرسم أو النموذج الصناعي يتسم بطابع جمالي بالدرجة الأولى و لا تحمي فيه أية عناصر تقنية للسلعة التي يطبق عليها.

الرسوم والنماذج الصناعية هي التي تجعل السلعة جذابة ومغرية وبالتالي ترفع من القيمة التجارية للمنتج وتزيد من فرص تسويقه وعندما يكون الرسم أو النموذج الصناعي مشمولاً بالحماية، يحصل المالك أي الشخص أو الكيان الذي سجل أو الرسم النموذج على حق إستثنائي ضد استنساخ الرسم أو النموذج أو تقليده على يد الغير دون تصريح.

وهذا يساعد على ضمان عائد عادل من الإستثمار. وفي إمكان المستهلكين والجمهور بشكل عام الإستفادة من نظام حماية فعال لأنه يشجع المنافسة المشروعة والممارسات التجارية الشريفة والإبداع ويروج للمنتجات الأكثر جاذبية من حيث الشكل.

وتساعد حماية الرسوم والنماذج الصناعية على التنمية الإقتصادية بتشجيع الإبداع في قطاع الصناعات والفنون التقليدية والحرف اليدوية. وتساهم في توسيع النشاط التجاري وتصدير المنتجات الوطنية.

ومن الممكن تصميم الرسوم والنماذج الصناعية وحمايتها بطريقة بسيطة وغير مكلفة نسبياً. وليس من الصعب على الشركات الصغيرة والمتوسطة والفنانين والحرفيين في البلدان الصناعية والنامية الحصول عليها.

في معظم البلدان، لابد من تسجيل الرسم أو النموذج الصناعي حتى يحظى بالحماية بناء على قانون الرسوم والنماذج الصناعية، وكقاعدة عامة، يجب أن يكون الرسم أو النموذج "جديداً" أو

"أصليا" لتسجيله، وهناك إختلاف بين البلدان بشأن تعريف المصطلحين وبين إجراءات التسجيل نفسها. وبصورة عامة يعني مصطلح "جديد" أن الرسم أو النموذج لم يسبقه رسم أو نموذج مطابق أو مشابه له ومعروف من ذي قبل وبمجرد تسجيل الرسم أو النموذج تصدر شهادة بذلك، ومن ثم تسري الحماية عامة مدة خمس سنوات يمكن تمديدتها بتجديد المدة إلى غاية 15 سنة في معظم الحالات.

وبحسب القانون الوطني المعني ونوع الرسم أو النموذج، يجوز حماية الرسم أو النموذج الصناعي بإعتباره مصنفا فنيا بموجب حق المؤلف أيضا، وفي بعض البلدان، يمكن أن تشمل الحماية الرسم أو النموذج الصناعي وحق المؤلف في وقت واحد وفي بلدان أخرى، تلغي الواحدة الأخرى أي أن مالك الحق لا يمكنه أن يتمسك بنوع من الحماية بمجرد اختياره النوع الآخر.

ويمكن حماية الرسم أو النموذج الصناعي بموجب قانون المنافسة غير المشروعة في ظروف معينة مع أن شروط الحماية والحقوق والجزاءات المضمونة قد تختلف اختلافا كبيرا.

وفي السياق العام، تنحصر حماية الرسم أو النموذج الصناعي في البلد الذي منحت فيه ويكفل اتفاق لاهاي بشأن الإيداع الدولي للرسوم والنماذج الصناعية، وهو معاهدة تديرها الويبو، إجراءات ترمي إلى مباشرة تسجيل دولي، ويمكن لمودع الطلب إجراء إيداع دولي واحد سواء لدى الويبو أو لدى مكتب وطني لبلد يكون طرفا في المعاهدة و بالتالي يكون الرسم أو النموذج مشمولاً بالحماية في العدد الذي يرغب فيه مودع الطلب من البلدان الأعضاء.

واقع براءة الاختراع في الجزائر¹³ :

تتاح المعطيات المتعلقة ببراءة الاختراع في الجزائر من المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية – INAPI – و الذي انشأ سنة 1998 حيث يتشكل على مركز للإعلام التكنولوجي

¹³ الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة سعد دحلب البليدة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (12-13 مايو 2010)، عنوان المداخلة: مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، واقع الجزائر من إعداد: الأستاذة رفايقة فاطمة الزهراء (أستاذة مساعدة بالمركز الجامعي – سوق أهراس و الدكتور بومنجل السعيد : أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – عنابة.

باعتباره مؤسسة عمومية لها طابع صناعي و تجاري تتكفل بدراسة طلبات لإيداع العلامات و الرسومات و النماذج الصناعية مع المشاركة في تطوير الإبداع و دعمه، دراسة طلبات حماية الاختراعات و تسجيلها و تسجيل العقود المتعلقة بحقوق و الملكية الصناعية وعقود التراخيص، وتشجيع القدرات الإبداعية وتسهيل استفادة المستعملين الوطنيين من المعلومة التقنية، إلى جانب تحسين ظروف استيراد التقنيات الأجنبية وترقية قدرات المؤسسات الجزائرية من خلال تخليص العلاقات التجارية من المنافسة غير المشروعة.

و يمثل عدد الاختراعات المحمية على مستوى المعهد الوطني للملكية الصناعية بالجزائر تسعة ملايين (9000000) اختراع (80% أجنبي، 20% اختراعات وطنية) وقد أوجد المشرع الجزائري نظام لحماية الاختراعات مستلهما أفكاره من الاتفاقيات الدولية في هذا الشأن. هذا وقد تم منح سنة 2009 أكثر من 600 براءة اختراع في شتى القطاعات، لقاء 618 براءة اختراع لأشخاص وطنيين وأجانب سنة 2008 ، فالاختراعات المسجلة خلال هذه الفترة كانت من إنجاز 69 مخترعا جزائريا من بينهم خمس أشخاص طبيعيين (نساء) و 11 مؤسسة على اعتبار أن التصديق على هذه البراءات جاء بعد دراسات معمقة عديدة خصت 776 طلب مودع على مستوى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية ، و بتوفر ثلاثة شروط، ليتم الإعلان أن فكرة ما تعد اختراعا، و تتضمن التجديد والنشاط الإبداعي وأن تكون هذه المشاريع مؤهلة للتطبيق الصناعي أي أنها قادرة على أن تكون موضع صناعة أو استعمال صناعي.

المبحث الثالث: تطوير المنتجات

إن المنتج هو دم الحياة الذي يحافظ على حيوية و تجدد الشركات و يعبر عن قدرتها الإنتاجية و التسويقية و الإبداعية، و هذا ما يجعل المنتج أكثر من مجرد شيء يمكن إنتاجه لأنه يرتبط بقدرات مهمة أخرى لا تقل أهمية عن القدرة، على إنتاجه. لهذا فإن المنتج في المؤسسات الحديثة يعتبر عملية واسعة ومعقدة ابتداء من عملية البحث عن فكرة جديدة لمنتج جديد

وتصميم شكله وخصائصه ونماذجه التجريبية الأولى وصولاً إلى إنتاجه و تسويقه ومتابعة تطويره في دورة حياته في السوق و حتى تدهوره و خروجه من السوق ليحل محله منتج آخر.

المطلب الأول: أساليب تطوير المنتجات

1. مفهوم المنتج الجديد: يعرف كوتلر P. Kotler المنتج بأنه "أي شيء يمكن عرضه لسوق

ما لتلبية رغبة أو حاجة ما و تضم المنتجات المسوقة سلع مادية أو الخدمات"¹⁴.

أما السلع الجديدة فهي تلك السلع التي لم يسبق أن طرحت في الأسواق من قبل¹⁵، و ينظر إلى المنتجات الجديدة بأنها كل إبداع أساسي في مجال المنتجات سواء على شكل منتج بديل أو منتج جديد مكمل للمنتج الرئيسي، أو إضافة طرق جديدة لتمييز المنتجات الحالية أو حدوث تغييرات شكلية أو جوهرية لتحسن أداء هذه المنتجات كما ينظر كل من المنتج والمستهلك إلى تعريف المنتج الجديد بصورة مختلفة، فيعرفه المنتج على أنه السلعة أو الخدمة التي لم يسبق إنتاجها أو التعامل فيها، في حين أن المستهلك يرى أنه السلعة أو الخدمة التي يشتريها أو يستخدمها لأول مرة.

2. تطوير المنتجات: ليس هناك منتج يمكن أن يستمر في السوق لفترة طويلة بدون تغيير أو

تحسين، و إن الشركات الحديثة تدرك جيداً أن التغيير التكنولوجي و التسويقي و كذلك في حاجات و رغبات الزبائن، يجعل من غير الممكن المحافظة على نفس الحصة السوقية و المركز التنافسي في السوق بالمنتج الحالي بدون تغيير أو تعديل لفترة طويلة، لهذا فالمؤسسة التي لا تطور منتجاتها تواجه خطر التقادم لأن المنافسين سوف يطورون منتجاتهم ليجعلوا منتجات المؤسسات الأخرى خارج الإستعمال و من بين الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تطوير منتجاتها ما يلي:

¹⁴ أ.د.محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف - الأساليب الكمية في التسويق - دار المناهج للنشر و التوزيع عمان الأردن 2006 ص 79

¹⁵ د.محمد صالح المؤذن - مبادئ التسويق- دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان الأردن 2008 ص 344

- المنافسة: لأن وجود المنافسة يلقي ضغوطا متبادلة بين جميع المنافسين من أجل التفوق، وأحد الأساليب الأساسية للتفوق هو تطوير المنتجات.
- تطور حاجات الزبون: و ذلك لأن تحسن مستوى المعيشة و المستوى الثقافي العام في المجتمع يؤدي إلى تغيير حاجات الفرد و نوعية الوسائل و المنتجات و الخدمات المطلوبة لإشباعها.
- المساءلة القانونية: مسؤولية المالكين و كذلك إدارة المصنع عن أية منتجات ذات جودة رديئة يمكن أن تضر بالصحة العامة أو تستخدم موادا أو تركيبات كيميائية يحضرها القانون بعد ثبوت خطورتها على الإنسان أو البيئة، و إزاء هذه الحالة فإن الإدارة تعمل جادة من أجل تحسن جودة المنتجات و تطوير منتجات جديدة تستخدم موادا و تركيبات كيميائية جديدة أكثر أمانا وقبولا لتجنب المساءلة القانونية¹⁶.
- التطور التكنولوجي: حيث أن التطور التكنولوجي السريع أدى إلى نتيجة واضحة هي تسارع ظهور واختفاء المنتجات وقصر دورة حياتها، مما يفرض على المؤسسات و ضع برامج تطوير منتجاتها لتفادي تقادمها، و تعتبر برامج البحث و التطوير R&D والأساليب الحديثة في تطوير المنتجات مثل دورة الإبداع مؤشرات واضحة على إستجابة المؤسسات لهذا التطور و آثاره على سرعة تطور المنتجات في ظل ما يسمى ثورة المنتجات.
- العولمة: و العولمة تيار قوي متنامي بسرعة فائقة حيث أن عددا متزايد من الصناعات يتحول إلى صناعات عالمية تعمل و تتنافس وفق قواعد و معايير عالمية و على أساس الرؤية العالمية لإمكانات و قدرات و خبرات المؤسسات المتنافسة، الأمر الذي بات يأتي برؤى و أساليب جديدة و متنوعة بما لا يمكن توقعه في كل المجالات بما في ذلك الإبداع و مداخله و تطبيقاته المختلفة.

¹⁶ د.نجم عبود نجم – إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص 258

3. فشل المنتجات الجديدة: مع أن تطوير المنتجات نشاط أساسي لا غنى عنه لأي مؤسسة ترغب في الإستمرار و البقاء، إلا أن ذلك ليس بالعملية البسيطة بل هي معضلة كبيرة تواجه المؤسسة، و خاصة عند تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق، و من أسباب فشل المنتجات الجديدة ما يلي¹⁷:

- عدم وجود وحدة إدارية تتولى مسؤولية تنفيذ فعاليات تنمية وتطوير المنتجات الجديدة.
- عدم دراسة الأسواق و تحليلها بشكل جيد و يتمثل ذلك من جهة في المبالغة في تقدير مبيعات المنتجات الجديدة، و من جهة أخرى في عدم تقدير إحتياجات السوق من المنتجات الجديدة بدقة.
- عدم كفاية الجهود التسويقية كالفشل في متابعة السلعة بعد طرحها للسوق أو الضعف في تدريب الكادر الذي سيتولى تسويقها.
- وجود عيوب في السلع الجديدة قد تمثل في النوعية الرديئة، أو الأداء غير الجيد أو التعقيد.
- التوقيت الغير المناسب في طرح المنتجات إلى الأسواق إذ غالبا ما تقدم مثل هذه المنتجات في وقت متأخر عن وقت الإحتياج الفعلي لها.

4. الرقابة النوعية: إن نظام الرقابة على جودة الإنتاج يمثل نشاط يتم بموجبه إستخدام مقاييس السيطرة على نوعية المخرجات المستقبلية و أحيانا المخرجات السابقة و تمثل الجودة ذلك المستوى من نوعية المنتج (مواد أولية، أجزاء، سلع تامة الصنع) الذي يحدد وفقا لمعايير أو مواصفات حددت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، و هنالك مستويات مختلفة للجودة و ذلك تبعا لحجم الطلب عند مستويات مختلفة من السعر وفقا لطبيعة و إستعمالات المنتج¹⁸.

¹⁷ د.محمد صالح المؤذن - مبادئ التسويق- مرجع سبق ذكره ص 246
¹⁸ أ.د.محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف - الأساليب الكمية في التسويق - مرجع سبق ذكره ص 94

يستهدف نظام الرقابة على جودة المنتج تحديد المستويات النمطية للجودة و التأكد من الإلتزام بهذه المستويات و تطبيقها، و هذه المستويات النمطية قد تتعلق بالتركيب الكيماوي للمواد الأولية المستخدمة في المنتج، درجة الصلابة، وزن، أبعاد هندسية و غيرها.

و تحديد الإطار العام لمستوى الجودة للمنتجات من قبل الإدارة العليا للمؤسسة يستند على دراسة السوق و تحديد كمية الطلب المتوقع و مستوى الجودة الذي يبحث عنه المستهلك ويرغب بالحصول عليه في المنتج، و بعد أن يحدد الإطار العام في الجودة و المستويات المطلوبة يأتي دور التصميم الهندسي الذي يحدد بدقة تامة مستوى الجودة وفقا لمواصفات ومعايير ثابتة، يأتي بعد ذلك دور الرقابة و الذي يشمل الرقابة على المواد الأولية للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة، و كذلك الرقابة على العمليات الإنتاجية لغرض الإلتزام بالمواصفات الموضوعية كالحجم أو الوزن و غيرها من المواصفات.

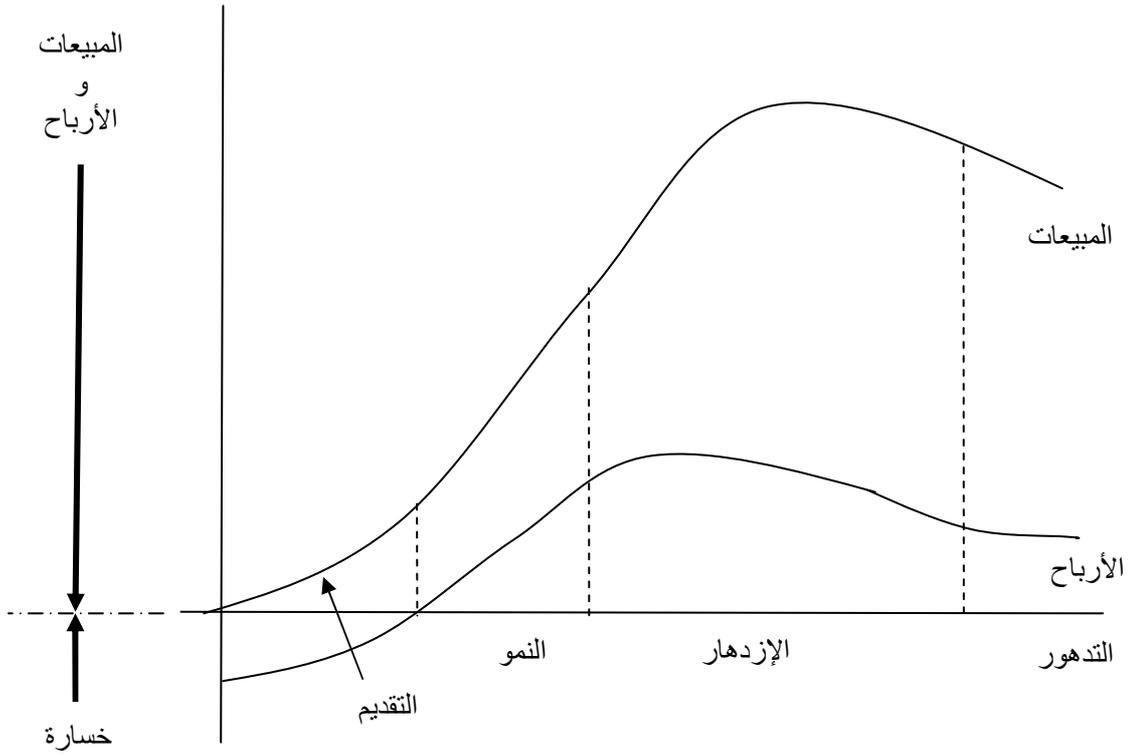
المطلب الثاني: دورة حياة المنتج

مفهوم دورة حياة المنتج: إن مفهوم دورة حياة المنتج يستند على مبدأ أنه كما للإنسان دورة حياة تبدأ من الولادة و حتى أواخر العمر كذلك المنتج له دورة حياة مماثلة من الولادة أو الإدخال إلى السوق و حتى التدهور أو الخروج من السوق.

ويمكن تعريف دورة حياة المنتج بأنه الفترة الزمنية التي يمر خلالها المنتج في مراحل الإدخال، النمو، النضوج و أخيرا التدهور، و تقاس هذه المراحل بتطور المبيعات¹⁹.

¹⁹ د.نجم عبود نجم – إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص275

شكل رقم (9) مراحل دورة حياة المنتج



المصدر: د.محمد صالح المؤذن - مبادئ التسويق - مرجع سبق ذكره ص 347

ويكمن السبب الرئيسي من وراء تقسيم الفترة الزمنية التي يمضيها المنتج في السوق إلى مراحل وأطوار في الإختلافات العديدة التي تطرأ عليه خلال عمره، و حسب الشكل رقم (9) فإن المنتج يمر بأربع مراحل أساسية سنأتي على ذكرها بالتفصيل كما يلي:

أ) مرحلة التقديم: تعتبر أول مراحل دورة حياة المنتج و تبدأ لحظة تقديم المنتج إلى السوق و ظهوره فيه لأول مرة وعندها تكون المبيعات في أقل مستوياتها و الأرباح سالبة وذلك بسبب

إنخفاض الإيرادات (المبيعات) التي لا تكفي لتغطية تكاليف و نفقات كثيرة تتحملها المؤسسة في هذه المرحلة²⁰.

وتمثل مرحلة التقديم تحديا ماليا كبيرا لمؤسسات الأعمال يتمثل في مدى قدرتها على تحقيق إيرادات كافية لتقديم سلع وخدمات ناجحة إلى الأسواق. وتعد هذه المرحلة من أخطر المراحل في دورة حياة المنتج حيث أن نسبة فشل تقديم السلع الجديدة مرتفعة جدا قد تصل إلى 90% من السلع المقدمة إلى الأسواق لأول مرة و من أهم خصائص هذه المرحلة ما يلي:

1. النمو البطيء في المبيعات الأمر الذي جعل كمياتها متدنية للأسباب التالية:
 - حداثة السلعة و بالتالي عدم وجود الإدراك الكافي من جانب المستهلكين و جهلهم بها إضافة إلى تخوف البعض من تجربة سلع وخدمات جديدة.
 - عدم التوصل إلى مرحلة التوزيع الواسع لعدم تعاون الوسطاء مع المؤسسة بسبب تخوفهم من توزيع السلعة لحداثتها في السوق.
 - عدم التوصل إلى حلول لمشكلات السلع التكنولوجية.
2. عدم تحقيق المؤسسة في هذه المرحلة أي أرباح بل على العكس من ذلك فهي تتميز بضخامة المصاريف والنفقات المترتبة على تقديم المنتج و خاصة المبالغ المنفقة على أنشطة الترويج للحاجة الماسة إلى الإعلان الكثيف من أجل خلق إهتمام بالمنتج من جانب المستهلكين و حثهم على شرائها و تجربتها، إضافة إلى أن الإستمرار في تطوير المنتج و تحسينه و بناء شبكة توزيع كلها أسباب تجعل من الأرباح سالبة في هذه المرحلة.
3. توزيع السلع في هذه المرحلة يقتصر على عدد محدود من الموزعين مما يقلل من إتاحة السلعة للمستهلكين و ما يترتب على ذلك من إنخفاض في رقم الأعمال.

²⁰ د.محمد صالح المؤذن – مبادئ التسويق- مرجع سبق ذكره ص 349

4. إرتفاع الأسعار (على الأقل من الناحية النظرية) بسبب إرتفاع المصاريف التي تنفق في هذه المرحلة، و قلة المبيعات الأمر الذي يجعل نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف مرتفعا.
5. قيام المنتج بإنتاج شكل واحد أو عدد قليل من أشكال السلعة الواحدة و الذي يعرف بضيق تشكيلة السلع المعروضة للبيع و ذلك بسبب عدم وضوح القطاعات التي يتكون منها السوق في هذه المرحلة وضوحا تاما.
6. الإعلان في هذه المرحلة يكون إعلانا تعريفيا لأن هدفه هو تعريف المستهلكين بالسلعة الجديدة و فوائدها و مزايا الحصول عليها.
7. و من النقاط المضيئة في هذه المرحلة عدم مواجهة المؤسسة منافسة شديدة، فالمنافسة في هذه المرحلة معدومة أو ضعيفة جدا و خاصة إذا ما كانت السلعة أو الخدمة هي إبداعا جذريا. و من أهم الممارسات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة في هذه المرحلة هي العمل على تثبيت إسم السلعة في السوق و ذلك من خلال زيادة وعي المستهلكين بوجودها إضافة إلى إقناعهم بالفوائد و المزايا التي تعود عليهم بمجرد شرائهم لها، كما تقوم بتنشيط الطلب و إستثارته من خلال برامج ترويجية كثيفة.
- ب) مرحلة النمو و التطور: في هذه المرحلة تبدأ المبيعات بالإرتفاع التدريجي و من ثم تحقيق معدلات عالية، تزداد الأرباح، تنخفض التكاليف، تزداد حدة المنافسة يزداد عدد المشترين و تتحقق حصة سوقية كبيرة²¹، و من أهم خصائص هذه المرحلة ما يلي:
- يتحول الإعلان في هذه المرحلة من الوظيفة التعريفية إلى وظيفة خلق الطلب على السلعة و ذلك بمحاولة إقناع المستهلكين بفوائد السلعة و مزاياها - مقارنة بسلع المنافسين - و حثهم على شرائها.

²¹ أ.د.محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف - الأساليب الكمية في التسويق - مرجع سبق ذكره ص 85

- تبقى الأسعار مرتفعة ما لم يتم تخفيضها من أجل إستثارة الطلب و تنشيطه أو تثبيط همم المنافسين من دخول ميدان إنتاج هذه السلعة.
 - تبدأ إستراتيجيات تقسيم السوق و كذلك تنويع السلع و تشكيلها بالظهور.
 - في بدايات هذه المرحلة ينمو الربح و يزداد بسبب إنخفاض تكاليف الوحدة الواحدة، لكنه يبدأ بالإنخفاض في أواخرها و ذلك بسبب شدة المنافسة و زيادة حدتها الأمر الذي يدفع بالأسعار إلى الإنخفاض من جانب، و إلى زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة في سبيل المحافظة على حصتها في السوق من جانب آخر.
 - يحاول المنافسون الدخول إلى السوق بسلع جديدة أو قريبة من السلع التي تقدمها المؤسسة إلى السوق لأول مرة الأمر الذي يدفع بإتجاه تخفيض الأسعار و زيادة الإنفاق على أنشطة الترويج و فعالياته.
- (ج) مرحلة الإزدهار(النضوج): و هي المرحلة الثالثة من مراحل دورة حياة المنتج، و فيها تستمر المبيعات في الزيادة حتى تصل إلى أعلى مستوياتها، و عندها تكون قد وصلت إلى مرحلة الإستقرار التي من المتوقع لها ألا تستمر إلى أمد طويل، و لهذا فإن الإستراتيجية المتبعة في هذه المرحلة هي المحافظة على الوضع الحالي و من بين الخصائص التي تتصف بها هذه المرحلة ما يلي:
- تتصف هذه المرحلة بطول فترتها الزمنية مقارنة بالفترات الزمنية لمراحل دورة حياة سلعة الأخرى، إذ ربما تستمر لعدد كبير من السنوات²².
 - إن الكثير من السلع قد رسخت أقدامها في السوق و كونت لنفسها درجة ولاء عالية من قبل المستهلكين.

²² د.محمد صالح المؤذن - مبادئ التسويق- مرجع سبق ذكره ص 352

- إستقرار الحصص السوقية لكل علامة من العلامات المتداولة في السوق، و أي زيادة في إحداها لن تكون إلا على حساب العلامات الأخرى طالما لا يوجد نمو في الطلب الإجمالي للسوق.

- تتصف هذه المرحلة بزيادة المنافسة و التي يترتب عليها إستمرار إنخفاض نسب الأرباح و معدلاتها طالما أن الأسعار تصبح السلاح الرئيسي بأيدي المتنافسين لكسب الأسواق و زيادة حصتهم السوقية منها، و التي لا تتحقق إلا حساب بعضهم البعض.

- خروج المنافسين الضعفاء من السوق، و كذلك تلك السلع التي لم ترقى إلى مستوى توقعات السوق و متطلباته.

(د) مرحلة التدهور و التراجع: في هذه المرحلة تبدأ المبيعات بالانخفاض وبشكل سريع، الأرباح

تنخفض، عدد المشترين قليل و يبدأ العدد بالتناقص، التكاليف تنخفض وقد ترتفع عندما تحاول المؤسسة القيام ببعض الأنشطة لمعالجة حالة التدهور، وقد تستمر فترة مرحلة التدهور والتراجع لعدد من السنوات وذلك بسبب التناقص التدريجي في رغبات المستهلكين تجاه شراء السلعة نتيجة ظهور تشكيلة من السلع البديلة في الأسواق. ومن أهم أسباب زوال السلع من السوق وخروجها منه هو التقادم الفني والتقادم السيكلوجي²³، ويتمثل التقادم و البوار الفني في ظهور إبداعات و إكتشافات بحيث تجعل من السلع الجديدة و المطورة أكثر قدرة و قابلية على إشباع حاجات المستهلكين و تلبيتها من تلك السلع الموجودة في الأسواق حالياً، كما في حالة إستبدال السفن الشراعية بالبواخر في نقل السلع.

وتعتبر الموضة Fashion خير مثال على التقادم السيكلوجي، فالملابس الجديدة (على الرغم من أنها ليست أحسن و لا أرخص من سابقتها) تلقي بملابس السنة السابقة على أبواب الجمعيات الخيرية و الإنسانية أو التخلص منها بأي طريقة أخرى.

²³ د.محمد صالح المؤذن - مبادئ التسويق- مرجع سبق ذكره ص 352

المبحث الرابع: الإبداع في الخدمات

المطلب الأول: مفهوم الخدمات

1- ماهية الخدمات:

الخدمة هي نشاط أو عمل ينجز من أجل غرض معين، أو هي وظيفة يتم الطلب عليها، و هذه الوظيفة يمكن أن تكون محددة مسبقا (كما في الخدمات القياسية مثل الصراف الآلي)، أو غير محددة (كما في الخدمات الزبونية مثل التشخيص الطبي)²⁴. كما تعتبر الخدمات نشاطات معرفة و لكن غير محسوسة و تمثل الهدف الرئيسي لتعامل ما غرضه تحقيق رضا الزبائن²⁵، و هذا ما يسمى بالمجموعة الأولى من الخدمات و هي الخدمات الجوهرية، أما المجموعة الثانية فإنها تضم الخدمات التكميلية التي تدعم أو تسهل بيع سلعة عادية أو أي خدمة أخرى فعلى سبيل المثال عند شراء الزبون لجهاز تسجيل قد يرغب هذا المشتري في خدمة الحصول على معلومات تقنية عن طريق البائع أو خدمة أخرى تضمن له الدفع باستخدام بطاقة الائتمان.

أما عن تعريف الخدمة فهناك عدة تعريفات نذكر منها ما يلي على سبيل الحصر:

✓ فقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق " بأنها النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو

تعرض لإرتباطها بسلعة معينة" إلا أن هذا التعريف لا يميز بين السلعة و الخدمة.

✓ و عرفها لستانتون Stanton بأن الخدمة هي النشاطات غير المحسوسة (Intangible)

و التي تحقق منفعة للزبون أو المستفيد و التي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة

أخرى أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية.

²⁴ د.نجم عبود نجم - إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت- دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان الأردن ط1 2010 ص

229

²⁵ د.فريد كورتل - تسويق الخدمات - دار كنوز المعرفة الطبعة الأولى 2009 عمان الأردن ص 61

✓ كوتلر و آرمسترونغ Kotler and Armstrong عرفا الخدمة بأنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر و تكون في الأساس غير ملموسة أو غير محسوسة و لا يترتب عليها أية ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي أو قد لا يكون.

✓ و يشير Dee أن تعريف الخدمة لا بد أن يتم تحديده من خلال²⁶:

- مقدم الخدمة: الذي يقوم بتسليم و تجهيز الخدمة.
- حاجة الزبون للخدمة (التعليم، السياحة، العلاج، السفر... إلخ) أو لديه مشكلة أو عوامل بيئية تقوده إلى ظهور حاجة لديه.
- المنافع التي يتحصل عليها الزبون في الوقت المناسب.
- مجهز الخدمة مسؤول عن خلق الميزة التنافسية لمؤسسة الخدمة، و يشكل جزء مهم من تجربة الزبون من خلال إشتراكه في عملية التقديم.
- يجب أن تحدد الأنشطة و العمليات بشكل جيد للعاملين و تدريبهم على ما يتوقع، أي يقومون به لتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة و يمكن هذا أن يقلل من تباين الخدمة .
- إن الخدمات تمثل سلسلة من النشاطات التي لا تقود إلى إمتلاك النتائج (المخرجات) و هذا ما يميزها عن السلع الملموسة.
- الخدمة مجموعة من المنافع التي تقدم لكل فرد إستنادا لطلبه.

2- **خصائص الخدمات:** تعتبر الخدمة نشاط معنوي أو سلعة متغيرة و غير نمطية في الغالب و هي تنتج و تستهلك في نفس الوقت و تتطلب تفاعلا و إتصالا بالزبون. و تتميز الخدمة عن السلعة في كون أن هذه الأخيرة هي مادية ملموسة، ملكيتها يمكن أن تتغير و تنتقل بالشراء و يمكن إعادة بيعها، و تخزن و إنتاجها يسبق إستهلاكها و

²⁶ أ.د. محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف - تسويق الخدمات - دار المسيرة للتوزيع و الطباعة الطبعة الأولى 2010 عمان الأردن ص 25.

يمكن نقلها من مكان إلى مكان آخر .. إلخ، أما الخدمة فإنها نشاط غير مادي، ملكيتها لا تتغير و لا تنتقل و لا يمكن إعادة بيعها و لا تخزين و الإنتاج و الإستهلاك متزامنان، و لا يمكن نقلها أو تصديرها إلى مكان آخر و لكن نظام تقديم الخدمة يمكن أن ينقل أو يصدر.. إلخ.

و من أهم خصائص الخدمة ما يلي:

أولاً : عدم الملموسية : من الخصائص المهيمنة على الخدمات أنها غير ملموسة، و هذا يعني أن مقدم الخدمة في أغلب الأحيان ينتج منافع ترتبط بالخدمة أو المهارة أو القلق... إلخ، مثلا شركة الخطوط الجوية تبيع خدمات النقل، الخدمة السريعة، الترفيه عن المسافرين بواسطة عرض الأفلام و توزيع الصحف و المجلات و نحو ذلك لذا نجد أن الشركات الخدمية في إعلاناتها تخاطب عملاءها بأنهم لا يشترون اللاملموسات و إنما قطعة من الصخر Piece of the rock أي رمز قوي لشيء مادي ملموس للدلالة على قوة الخدمة²⁷.

ثانياً: عدم قابلية الفصل: في حالات كثيرة لا يمكن الفصل بين تقديم (إنتاج) الخدمة واستهلاكها، فتقديم الخدمة و إستهلاكها متزامنان أي يتمان في نفس الوقت خلافاً للسلعة التي يمكن إنتاجها في وقت و مكان معينين، و إستهلاكها في وقت و مكان آخرين غير مكان العامل الذي قام بإنتاجها. و هذه الخاصية تعني أن البيع المباشر يكون قناة التوزيع الممكنة فقط، كما أنها تفيد الشركة لأن تقديم الخدمة يكون مقيدا بالحجم أي أن مقدم الخدمة مهما كان ماهرا كفو لا يمكن أن يوسع نطاق تقديم الخدمة ما لم يوسع مكان أو مجال عرضها، فخدمة التعليم تكون مقيدة ليس بكفاءة التدريس و إنما بعدم

²⁷ د. نجم عبود نجم – إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت- مرجع سبق ذكره ص238

قابلية الخدمة للفصل مما يتطلب عند الحاجة لنقل الخدمة (القيام بانتقال مقدم الخدمة بنفسه).

ثالثا: قابلية التلاشي أو الفناء: الخدمات قابلة للتلاشي و الزوال فور تقديمها أو بعد فترة معينة و لا يمكن خزنها، فمثلا النزهة السياحية تنتهي فور الإنتهاء من النزهة و قد لا تكون نزهة ثانية ممكنة فور الإنتهاء منها.

رابعا: تغيير الخواص: إن القياسية Standardization هو سمة الإنتاج الواسع للسلع حيث تكون السلع متماثلة و متجانسة، فعلبة عصير البرتقال تتشابه مع كل العلب الأخرى في الشركة الواحدة من حيث الشكل و الحجم والعصير، إلا أن التوحيد القياسي صعب التحقيق في الخدمات، فليس هناك خدمتان متشابهتان.

خامسا: الإتصال بالزبون: إن أغلب الخدمات تتطلب لتقديمها حضور الزبون وتدخله في أحيان كثيرة في طلب الخدمة حسب الحاجة و المزاج، و في كثير من الخدمات لا يقتصر تدخل العميل على مرحلة تقديم المخرجات في نظام الخدمة و إنما هو يتدخل في المدخلات و العمليات وصولا إلى المخرجات و هذا خلافا للصناعة التي يكون تدخل الزبون في الغالب مقتصر على تعامله مع مخرجات الشركة.

سادسا: عدم تملك الخدمة: إن المستهلك يستفيد من الخدمة و لكن لا يمتلكها كما هو الحال في السلع المادية، و نتيجة لهذه الخاصية فإن على مديري التسويق في الشركات الخدمية أن يستخدموا بعض الدلائل و البدائل المادية التي تشير إلى إستهلاك الفرد للخدمة و توشي بالحصول عليها (إمتلاكها) مثل الهدايا التي تقدم على رحلات الطيران.....إلخ.

3- المقارنة بين السلعة و الخدمة: إن مخرجات أية مؤسسة تتكون من سلع و خدمات، و تعرف السلعة بأنها ذلك الشيء المادي الذي يمكن أن يستخدم لإشباع

حاجة ما، كما يمكن تعريف الخدمة بأنها العمل المنجز بطريقة ما لإشباع حاجة ما، و الخدمة يمكن أن تقدم للزبون مباشرة، و يعرف شرويدر (R.Schroeder) الخدمة بأنها " تنتج و تستهلك في نفس الوقت"²⁸. والجدول رقم (6) يوضح أهم الفروق بين خصائص السلعة و الخدمة وكذلك الخدمة الإلكترونية.

الجدول رقم (6) خصائص المنتج/خدمة/الخدمة

السلعة	الخدمات	الخدمات الإلكترونية
1- ملموسة	1- غير ملموسة	1- غير ملموسة، ولكن تحتاج كوسائط الإعلام
2- يمكن تخزينها	2- لا يمكن تخزينها	2- يمكن تخزينها
3- عدم التلازم (الاستهلاك/الإنتاج)	3- عدم التلازم	3- قابلية الفصل أو عدم التلازم
4- يمكن أخذ براءة إختراع فيها	4- لا يمكن أخذ براءة إختراع فيها	4- يمكن أن تحصل على حق المؤلف/البراءة
5- وحداتها متجانسة	5- وحداتها متغايرة	5- وحداتها متغايرة
6- سهولة التسعير	6- صعوبة التسعير	6- صعوبة التسعير
7- لا يمكن نسخها	7- لا يمكن نسخها	7- يمكن نسخها
8- لا يمكن تقاسمها	8- لا يمكن تقاسمها	8- يمكن تقاسمها
9- تحقق الإستهلاك المتكافئ	9- تحقق الإستهلاك المتكافئ	9- لا تحقق الإستهلاك المتكافئ
10- قائمة على الذرات	10- قائمة على الذرات	10- قائمة على الببتات (Bits)

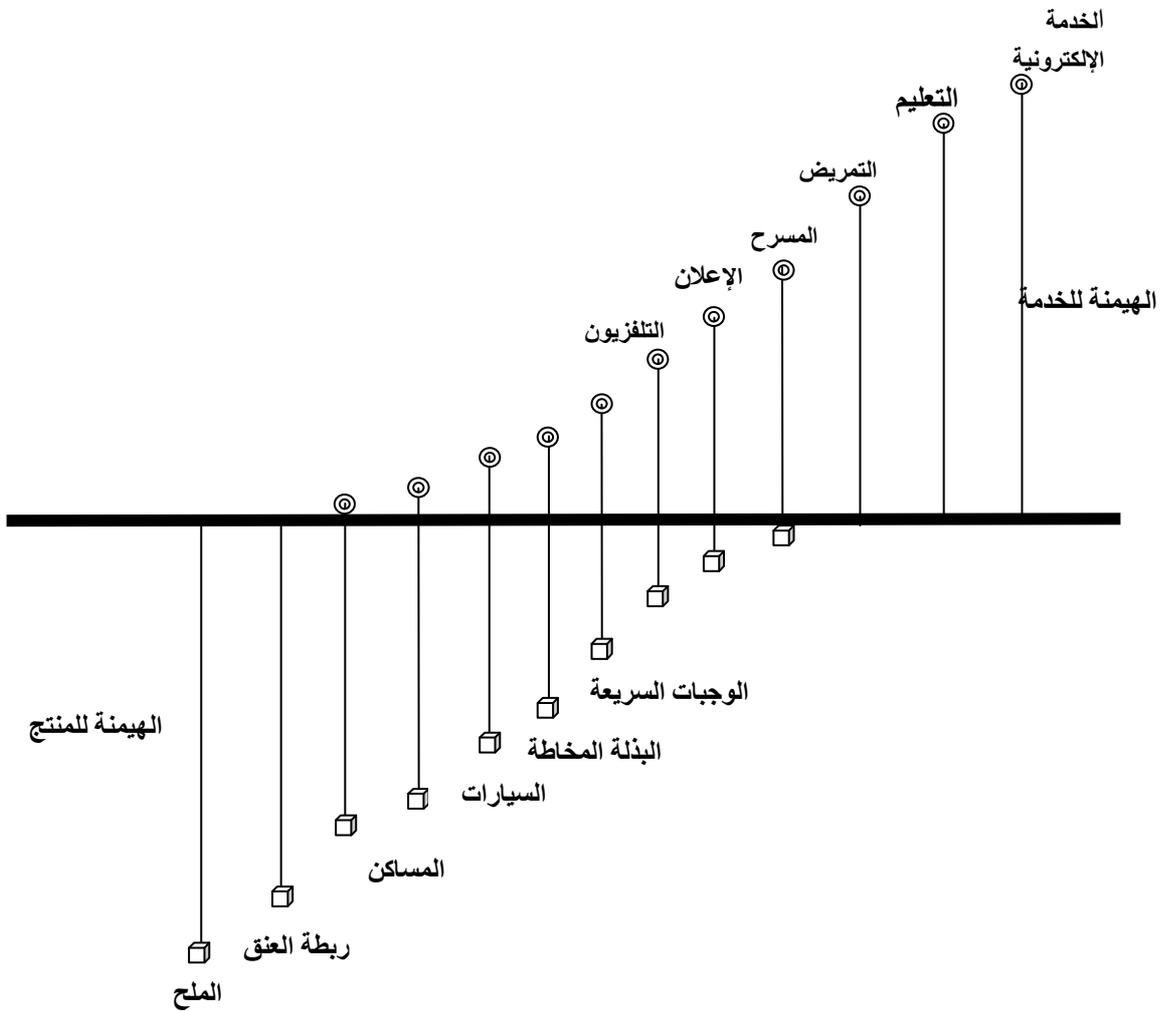
المصدر : د.نجم عبود نجم - إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت- مرجع سبق ذكره ص243

ونظرا للتطور الكبير في الخدمات فإننا نجد أن أغلب المؤسسات الحديثة لم تعد تميل إلى التخصص في المنتجات فقط و إنما هي تبحث عن المزيج أو توليفة الملائمة من المنتج/خدمة.

²⁸ د.نجم عبود نجم - إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت- مرجع سبق ذكره ص243

و الشكل رقم (10) يوضح إمكانية إيجاد هذه التوليفات حيث أن الفكرة الأساسية وراء هذا الشكل هي أن كل شيء يباع لا بد أن يقع بشكل ما على السلسلة المتصلة لهيمنة المنتج/ الخدمة:

الشكل رقم (10) تدرج الخدمات مقابل تدرج السلع



المصدر: د. نجم عبود نجم - إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت - مرجع سبق ذكره ص 244

فنجد أن صناعة الملح و ربطة العنق يهيمن عليهما مفهوم المنتج القياسي بينما التعليم والتمريض يهيمن عليهما مفهوم الخدمة، أما البذلة المخاطة والوجبات السريعة والتلفزيون فإنها تخص المنتج كما تخص الخدمة، و على المؤسسات أن تدرك الإختلافات في عناصر الخدمة/منتج وأن تكون قادرة على إختيار المزيج الملائم من الخدمة/منتج.

المطلب الثاني: تصميم و تطوير الخدمات الجديدة

1- مفهوم تصميم و تطوير الخدمات: يقصد بتصميم و تطوير الخدمات الجديدة إضافة

مزاي جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات، إن تصميم و تطوير الخدمات الجديدة يختلف عما هو في السلع المادية بسبب خصائص الخدمة و خاصة عدم الملموسية، و يتحقق التميز في الخدمات عندما تستطيع المؤسسة الخدمية إقناع زبائنها بأنها مؤسسة فريدة و متميزة في نوعية و كمية الخدمات المقدمة أو المزيج الفريد للخدمات المقدمة، و أن أهمية تصميم و تطوير الخدمات الجديدة تتجلى من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة الخدمية لتحقيقها من وراء هذه العملية:

- محاولة جذب و إستمالة زبائن جدد للمؤسسة الخدمية.
- زيادة حجم التعامل للخدمات المقدمة من قبل المؤسسة للسوق.
- تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المتشابهة التي تقدمها المؤسسات الخدمية المنافسة الأخرى.
- خلق صورة إيجابية عن المؤسسة الخدمية و منتجاتها الخدمية في ذهن الزبائن و السوق.
- خلق قاعدة تنافسية تمكن المؤسسة الخدمية من الصمود أمام المنافسين داخل الأسواق.
- التنوع في تقديم حزمة الخدمات المبدعة.

2- أنواع إبداع الخدمات: يمكن أن يتخذ إبداع الخدمة شكل منتج خدمي جديد أو

إجراء جديد لإنتاج و تقديم الخدمة أو تقديم تقنية جديدة، و بما أن الخدمات لا

يمكن تخزينها في معظم الحالات فإنها يجب أن يتم إنتاجها و إستهلاكها في نفس لحظة إستهلاكها و هذا يعني أن العملية لا يمكن فصلها تماما عن المنتج، و هذا يؤدي إلى إستنتاج صعوبة تغيير المنتج بدون تغيير عمليته، و منه فإن إبداعات الخدمات واسعة النطاق بمعنى أنها تتضمن تغييرا في الكثير من عناصر عملية الإبداع و المنتج في نفس الوقت و إن للعملاء و حل مشكلاتهم أهمية كبيرة لدرجة أن إبداعات المؤسسات الخدمية لا بد أن يتم تأسيسها بناء على آراء العملاء (و هو ما يسمى بأسلوب الجذب الموجه Pull-oriented) فإبداع الخدمة هو إبداع موجه من قبل العميل و مع ذلك فهو غالبا ما يتطور من خلال أفكار المؤسسة (الجذب الموجه Push-oriented)²⁹.

وبناء على خصائص الخدمة التي تمت مناقشتها يمكن تصنيف الإبداع في مجال الخدمات إل أربعة أنواع:

- **إبداع الخدمة:** إضافة خدمات جديدة كليا، و هي خدمات جديدة بالنسبة للمؤسسة الخدمية أو السوق التي تعمل فيه، أي أنها خدمة تطرح للأسواق الحالية أو الأسواق الجديدة لأول مرة³⁰.
- **إبداع المعالجة (العمليات):** تجديد الإجراءات التقليدية لإنتاج و توصيل الخدمة، ويمكن أن ينقسم إلى فئتين فرعيتين و هما إبداع في العمليات الإجرائية (الواجهة الخلفية) أو الإبداع في عملية التوصيل (الواجهة الأمامية).
- **إبداع السوق:** إبتكار الإبداع في التسويق و التجارة مثل إيجاد مساحة جديدة بالسوق أو الدخول في مجال صناعة جديدة.

²⁹ برفاين جويتا ترجمة د.أحمد المغربي – الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين – مصدر سبق ذكره ص 237

³⁰ أ.د.محمود الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف – تسويق الخدمات – مرجع سبق ذكره ص 180

● إبداع نموذج العمل: إبتكار مفهوم جديد للعمل يجسد أنواع الإبداع الثلاثة السابقة مثل خدمة جديدة أو عملية جديدة أو سوق جديدة بحيث يمثل ذلك نموذجا جديدا للعمل. و المثال ينطبق على شركات Dell و FedEx و eBay .

أما في مجال خدمات الأعمال المعرفية المكثفة ، يمكن أن نضع في الإعتبار "إبداع المرة الواحدة" هذا النوع من الإبداع يمثل إبتكار حل من خلال أسلوب تفاعلي لمشكلة محددة يطرحها العميل، و يتم إنتاجها من قبل كل من العميل و الشركة الموزعة، و هو إبداع لا يمكن إعادة إنتاجه، و مع ذلك يمكن إعادة إنتاج مجموعة قوانين أو صياغة جزء من خبرته و إبتكار إبداع مشابه.

يمكن تعديل منظومة أنواع الإبداع السابقة على سبيل المثال يمكن أن ينقسم إبداع السوق إلى أربعة أنواع فرعية كما يلي:

- 1- إبداع الصنف brand: كيف يمكن توصيل فائدة العروض إلى العملاء.
 - 2- إبداع خبرة العميل: كيف يمكن توفير خبرات عامة للعملاء.
 - 3- إبداع الإتصال Channel : كيف يمكن الربط بين عروض الشركة و العملاء.
 - 4- الإبداع التجزيئي segment : كيف تدخل الشركة مجال صناعة أخرى و تسويقها.
- 3- دورة حياة الخدمة :** كما للمنتج (سلعة) دورة حياة فإن للخدمة أيضا دورة حياة ومن الأمثلة الدالة على ذلك تطور الخدمة الصحية مثلا، فقد كانت هذه الخدمة في السابق تقدم من قبل العرافين و بعض الحرفيين كالحلاقين، نجد أن الخدمة الصحية تقدم الآن من قبل مختصين تتوفر لهم المختبرات و الأجهزة المتقدمة و المتطورة باستمرار التي تعمل على تحسين الخدمة الصحية الحالية و إدخال خدمات صحية جديدة³¹.

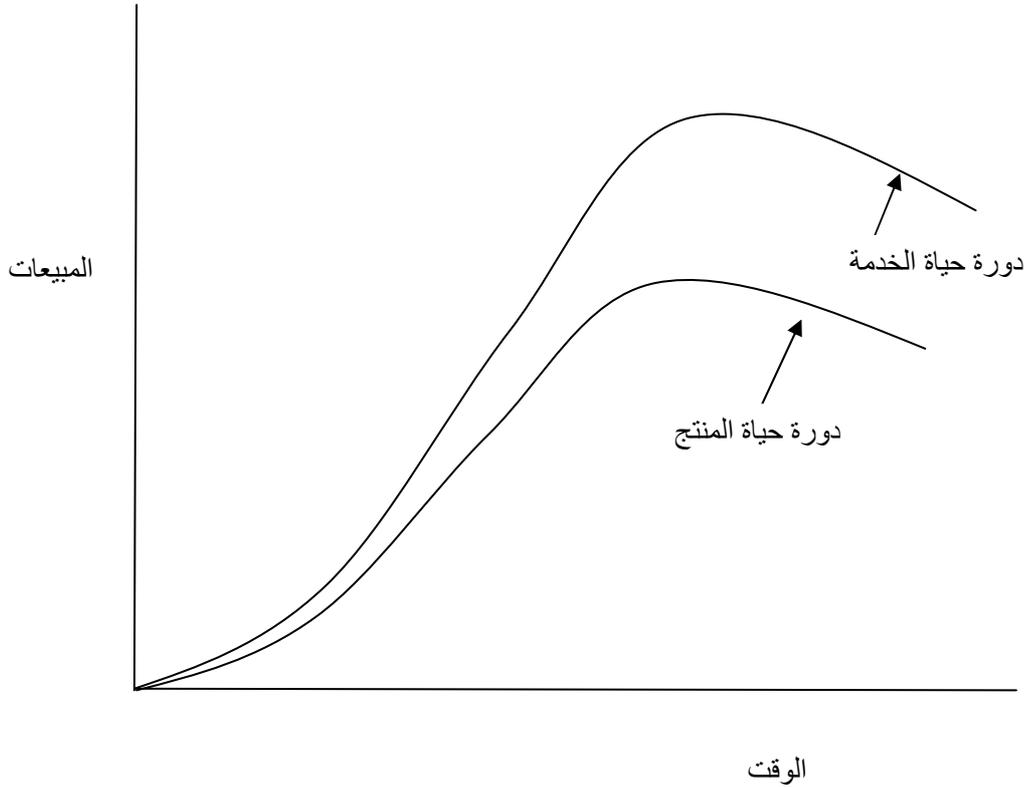
³¹ د.نجم عبود نجم - إدارة الإبتكار- مرجع سبق ذكره ص289

4- وتعتبر دورة حياة الخدمة أطول من دورة حياة المنتج و يعود ذلك إلى أن الخدمة أبطأ في التعرض إلى التقادم مقارنة بالمنتج، كما أن الخدمة لا تخزن و لا تنتقل و لا تصدر كما هو الحال في السلعة، لهذا لا يحدث التشبع في الخدمة على شاكلة ما يحدث في السلعة كما أن السلعة تتقادم في حين أن الخدمة يزداد مقدمها خبرة و سمعة طيبة أوسع (كما هو الحال في خدمة الطبيب)، و مع ذلك فإن الإتجاهات الجديدة في الشركات الخدمية تدفع بقوة إلى تقليص دورة حياة الخدمة من خلال الإدخال السريع لخدمات بديلة جديدة، إضافة إلى التنوع في الخدمة الحالية فمثلا شركة الخطوط الجوية البريطانية تقدم خدمات الدرجة الإقتصادية، و الدرجة الأولى، و درجة الأعمال الدولية و تدعى (Club World)، و درجة الأعمال الأوربية (Club Europe) و هذه الأمثلة بقدر ما تمثل إستجابة متميزة لحاجات الزبون، فإنها تشكل تطورا للخدمة من خلال دورات الخدمة متنوعة الإستخدامات على شاكلة تطوير السلعة الحالية عبر إستخداماتها الجديدة³².

5- والفرق الأساسي و المهم يتمثل في أن فترة الربح تظهر أسرع في الخدمة من نظيرتها في المنتج، فمن المعلوم أن الربح يظهر خلف العوائد(المبيعات) في دورة حياة المنتج، و هذا نفسه ما يظهر في الخدمة إلا أن فترة الخسارة تكون أقصر في الخدمة و فترة الربح أسرع و أطول في الخدمة، و ذلك لأن ما سبق تحمله من تكاليف (Sunk Cost) يتحملها المنتج (السلعة) بحجم أكبر مما في الخدمة هذا ما يجعل ظهور الربح أبطأ نسبيا في المنتج مقارنة بالخدمة، والشكل رقم (11) يوضح دورة حياة الخدمة مقترنة بدورة حياة المنتج(سلعة).

³² د.نجم عبود نجم - إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت- مرجع سبق ذكره ص271

شكل رقم (11) مراحل دورة حياة المنتج و الخدمة



المصدر: د.نجم عبود نجم - إدارة الابتكار- مرجع سبق ذكره ص290

المطلب الثالث: المزيج التسويقي للخدمات

من أجل إشباع حاجات و رغبات المستهلكين من الخدمات، فإن ذلك يتطلب إبداعاً فريداً من التسويق، و يمكن تعريف المزيج التسويقي على أنها المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها و تنظيمها و التحكم بها و التي تسعى إلى تنسيقها و تعجيلها أي مؤسسة من المؤسسات لإشباع حاجات و رغبات الزبائن³³. ونظراً لما تتميز به الخدمات من خصائص تختلف عن السلع المادية، تتفاعل

³³ عصام حسن السعيد - التسويق و الترويج السياحي و الفندقية- دار الراجحة للنشر و التوزيع الأردن ط الأولى 2009 ص 57.

العناصر القياسية الأربعة 4P (المنتج، التسعير، التوزيع، و الترويج) لتشكيل المزيج التسويقي لكل من المنتجات المادية و الخدمات مع إختلاف أساليب التطبيق.
وقد أشارت Dibb إلى أنه يمكن إضافة عناصر أخرى لمزيج التسويق للخدمات لتزداد سعته، و تتضمن سبعة عناصر (7P) أطلق عليها المزيج التسويقي الواسع للخدمات و منه فقد تم تقسيم المزيج التسويقي إلى نوعين:

✓ **المزيج التسويقي التقليدي:** و يشمل كل من (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج).
✓ **المزيج التسويقي الموسع للخدمات:** بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي التقليدي يضاف إليها (الدليل المادي، الناس، العمليات) و سنأتي على ذكرها فيما يلي:
1. **المنتج الخدمة:** يقصد بالمنتج السلع المادية، الخدمات و الأفكار التي تقوم المؤسسة بتقديمه للأسواق المختلفة وفقا لمواصفات و خصائص معينة تلي حاجات و رغبات المستهلكين و تحقق لهم الإشباع و الرضا، و يعد المنتج العنصر الرئيسي في المزيج التسويقي الذي تقوم عليه بقية العناصر الأخرى.

2. **السعر:** يعتبر التسعير من القرارات الإستراتيجية المهمة التي لها انعكاسات إيجابية أو سلبية على تسويق الخدمة، و تجمع أدبيات التسويق على أن خصوصية السعر كعنصر وحيد يحقق الإيرادات للمؤسسة بما يساعدها على إستمرارها، بينما تؤثر بقية العناصر الأخرى على التكاليف. إن تسعير الخدمة يتأثر بمكان أدائها ووقت العمل وبمهارة و كفاءة و إبداع مقدم الخدمة، بالإضافة إلى عوامل أخرى تتمثل في عدد طالبي الإستفادة منها أو لشراء الخدمة و مستوى المنافسة في السوق و درجة شدتها.

3. **المكان (التوزيع):** يعد التوزيع من الأنشطة المهمة في مجال الخدمات و إن تحديد المنفذ التوزيعي المناسب للخدمات (مباشر أو غير مباشر) يعتمد على طبيعة الخدمات المقدمة و مكان ووقت تقديمها.

4. الترويج: إن الترويج في المجال الخدمي يعتبر عاملا مؤثرا لدفع المستفيد للتعامل مع المؤسسة الخدمية وما تقدمه من خدمات للأسواق، و يعد ترويج الخدمات أمرا صعبا بسبب خاصية اللاملموسية التي تتصف بها، لذا على الوحدات المتخصصة التركيز على الجوانب الملموسة للخدمة مثلا في الخدمات السياحية تتمثل بعض الجوانب الملموسة في الحدائق، التصميم الداخلي و المسابح، و جاذبية الموقع و مستوى الراحة التي توفرها المؤسسة. إن تطوير برامج الخدمات يتم من خلال تطوير عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، البيع الشخصي، الدعاية، و تنشيط المبيعات و العلاقات العامة، التسويق المباشر)، إضافة إلى ذلك إتباع الوسائل الحديثة المتطورة الإلكترونية المتجددة القادرة على التأثير على المستفيدين للتعامل مع المؤسسة الحديثة.

أما المزيج الموسع للخدمات فيتمثل في :

5. الأفراد (الناس): يحتل الأفراد العنصر الأساسي في إنتاج و تقديم الخدمات فمن دون هذا العنصر لا يمكن أن تنتج الخدمة و تقدم وتشتري، و الأفراد هم المنتفعين من الخدمة، و كذلك مزوديهما و مستوى التعامل بينهم، كما يتضمن العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة ذاتهم.

و هكذا فإن للأفراد الذين يتولون تقديم الخدمات إلى الزبائن دور في نجاح المؤسسة لكونهم الواجهة الحقيقية لها و عن طريقهم يمكن للمؤسسة النجاح في تكوين صورة إيجابية عنها لدى الزبائن، لذلك تعد عملية إختيار الأفراد ذوي الخبرات و المهارات العالية أمرا مهما في مجال الخدمات.

6. الدليل المادي (البيئة المادية): و هي البيئة التي تنتج فيها الخدمة و تقدم للزبون كتصميم المباني، و مظهر العاملين، و الأجهزة، و المعدات، و موقع المؤسسة محاولة نقل الخصائص

الغير ملموسة للخدمة إلى خصائص ملموسة بالتركيز على الجوانب المادية لتعزيز إدراكات الزبون للخدمة.

7. العمليات: تمثل الإجراءات التي يتم من خلالها تقديم الخدمة، لذلك فإن الاحتواء المباشر للزبون فيما يتعلق بإنتاج أغلب الخدمات و الإمكانيات الفنية لمكانة الخدمة تتعاضد خلال العمليات التي يتم إجراؤها عند أداء الخدمة كمثال على ذلك (الصدق، المودة، و العلاقات الطيبة) ما بين مقدمي الخدمة و المستفيدين منها، و كذلك غزارة المعلومات و المهارات التي يمتلكها مقدمي الخدمة تؤثر إيجابيا في إدراك المستفيد و بما يجعل إنتاج الخدمة لائقا و مقبولا.

خلاصة الفصل الثاني

إن عملية الاستثمار في الإبداع تعني ادخال الابداع كمتغير جديد في المؤسسة، الامر الذي ينتج عنه أساليب جديدة في تعامل المؤسسة مع عملائها و دخولها أسواق جديدة، و تغيير في بنيتها التنظيمية للانسجام مع هذا المتغير الجديد، فقد تنشئ المؤسسة أقساما جديدة و تحدد مهام أخرى أو تلغي بعضها. إن الاستثمار في الابداع يمثل استراتيجية مثلى في رسم السياسات العامة للمؤسسات من أجل اعدادها للدخول في دائرة المؤسسات المبدعة وتحقيق الهدف الأسمى من هذا الاستثمار و المتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من خلال خلق ميزات تنافسية و هذا ما سنتطرق له في الفصل الثالث من البحث.