



**دور الابداع والابتكار في تحسين جودة الخدمات المصرفية**  
**The role of creativity and innovation in improving the**  
**quality of banking services**

إعداد

**د. ريهام محمود دياب**  
**Dr. Reham Mahmoud Diab**

دكتورة إدارة الأعمال - بالأكاديمية العربية للعلوم المالية والإدارية والمصرفية  
مدير إدارة بقطاع التكافل الاجتماعي - بنك ناصر الاجتماعي

***Doi: 10.21608/ajahs.2025.420383***

٢٥ / ١ / ٢٥ استلام البحث

٢٥ / ٢ / ٢١ قبول البحث

دياب، ريهام محمود (٢٠٢٥). دور الابداع والابتكار في تحسين جودة الخدمات المصرفية. *المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٣٥)، ١٧٣ - ٢٠٢.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

## دور الابداع والابتكار في تحسين جودة الخدمات المصرفية

المستخلص:

يهدف البحث الي التعرف علي دور الابداع والابتكار في تحسين جودة الخدمات المصرفية حيث يعد الإبداع والابتكار في المنتجات المصرفية محددًا استراتيجيًا ,ومن المتغيرات المؤثرة في قدرة المنظمة علي البقاء والنمو والاستمرار، إذ أن قدرة المصرف على الإبداع والابتكار في منتجاته المصرفية وتحسينها باستمرار من شأنه أن يزيد ويعزز من وضعه التنافسي في السوق. إذ تعد عملية الإبداع والابتكار في المنتجات المصرفية ضرورة حيوية يمارسها المصرف للمحافظة على مكانته في السوق. كما يسعى من خلالها إلى المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء محتملين وزيادة قدرته على المنافسة في تلك الاسواق. فاستدامة الميزة التنافسية في المصارف لتحقيق الجودة في أداء الخدمات المصرفية ليس أمرا سهلا خاصة في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتميز بالتغير السريع والتنافس الشديد ، ونظرا لما تشهده الساحة المصرفية من تغيرات والسعي بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي، من أجل مواكبة الدخول في عصر التجارة الالكترونية و الصيرفة الالكترونية من جهة، ومحاولة زيادة قدرتها التنافسية من جهة أخرى. وفي ضوء ما سبق، جاءت هذه الورقة البحثية كمحاولة لتوضيح أهمية و دور الإبداع والابتكار في تحسين جودة الخدمات المقدمة من المنظومة المصرفية في ظل الاتجاهات الحديثة للاقتصاد العالمي ، ووفقا لرؤية الدولة ٢٠٣٠ من اقتصاد مبني على المعرفة وعولمة للنشاط الاقتصادي و تحولات تكنولوجية سريعة و مذهلة ، و بيئة تتصف بالتعقد والاضطراب ، وباعتبارهم كأحد أهم السبل التي تساهم في الرفع من تنافسية منظمات الأعمال و الاستجابة المثلى للتحديات الراهنة و المستقبلية.

الكلمات المفتاحية : الابداع والابتكار، الخدمات المصرفية

### Abstract:

The research aims to identify the role of creativity and innovation in improving the quality of banking services, as creativity and innovation in banking products is a strategic determinant, and one of the variables affecting the organization's ability to survive, grow and continue, as the bank's ability to be creative and innovative in its banking products and improve them continuously would increase It enhances its competitive position in the market. The process of creativity and innovation

in banking products is a vital necessity for the bank to maintain its position in the market. It also seeks to maintain existing customers, attract potential customers, and increase its ability to compete in those markets. Sustaining the competitive advantage in banks to achieve quality in the performance of banking services is not an easy matter, especially in light of the current business environment characterized by rapid change and intense competition. Therefore, creativity and innovation in banking products are necessary, given the changes the banking arena is witnessing and the pursuit of rapid steps towards developing quality. The banking services provided, so that it can rise to the level of the various challenges facing banking, in order to keep pace with entering the era of electronic commerce and electronic banking on the one hand, and to try to increase its competitiveness on the other hand In light of the above, this research paper came as an attempt to clarify the importance and role of creativity and innovation in improving the quality of services provided by the banking system in light of the modern trends of the global economy of a knowledge-based economy, globalization of economic activity, rapid and amazing technological transformations, and an environment characterized by complexity and turmoil. As one of the most important ways that contribute to increasing the competitiveness of business organizations and optimal response to current and future challenges .

**Keywords:** creativity, innovation and banking services

مقدمة :

نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة التي شهدتها الاقتصاديات المعاصرة ، تغيرت اسس الحكم الخاصة بنجاح المنظمات ، بحيث أصبحت المنظمات بشتي أنواعها تسعى لاكتساب اكبر قدر ممكن من المعرفة التي تقودها الي الابداع والابتكار والتميز في قطاعها ، ويعتبر القطاع المصرفي من اهم القطاعات الاقتصادية الساعية لتحقيق التميز عبر تقديم جودة متميزة للخدمات المصرفية من خلال السعي المستمر علي المعرفة والابداع والابتكار ، وعلي هذا النحو يكتسب الابداع

والابتكار أهمية بارزة كوسيلة للتعامل مع هذه البيئة والحفاظ على الأداء والنمو ، فهما يعدا مفتاحا هاما للمنظمة من اجل ضمان بقائها ونموها واستمرارها علي المدى الطويل .

ولذلك تسعى المنظمات بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي، من أجل مواكبة الدخول في عصر التجارة الالكترونية و الصيرفة الالكترونية من جهة، ومحاولة زيادة قدرتها التنافسية من جهة أخرى.

وفي ضوء ما سبق، جاءت هذه الورقة البحثية كمحاولة لتوضيح أهمية دور الإبداع والابتكار في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للمنظومة المصرفية في ظل الاتجاهات الحديثة للاقتصاد العالمي من اقتصاد مبني على المعرفة وعولمة للنشاط الاقتصادي و تحولات تكنولوجية سريعة و مذهلة و بيئة تتصف بالتعقد والاضطراب ، وباعتبارها كأحد أهم السبل التي تساهم في الرفع من تنافسية منظمات الأعمال و الاستجابة المثلى للتحديات الراهنة و المستقبلية.

ويسعي البحث الحالي الي دراسة دور الإبداع والابتكار في تحسين جودة الخدمات المصرفية ، وذلك من خلال السؤال الرئيسي التالي :

#### • تساؤلات البحث :

هل يعتبر الإبداع والابتكار خيارا استراتيجيا لتحقيق جودة الخدمات المصرفية ؟

وينبثق من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية علي النحو التالي :

1. ما هو الإبداع والابتكار ؟ وما اهميتهم بالنسبة للمنظمة ؟
2. ما المقصود بجودة الخدمات المصرفية ؟ وكيف يمكن تطبيقها ؟
3. ما هي العلاقة بين الإبداع والابتكار وجودة الخدمات المصرفية ؟
4. الي أي مدي يساهم الإبداع والابتكار في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ؟

#### اهداف الدراسة

تكمن اهداف دراستنا فيما يلي :

1. تقديم اطار نظري للتعريف بالأبداع والابتكار والخدمات المصرفية واهميتهم للمنظمات المصرفية كالبنوك.
2. معرفة مدي مساهمة الأبداع والابتكار في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
3. نشر ثقافة الأبداع والابتكار بين المنظمات المصرفية بأعتبارهما أساس النجاح والنمو في ظل الاتجاهات الحديثة للاقتصاد العالمي.

#### أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي :

1. توضيح ما هية المناخ الابتكاري والابداعي واهميتهم للمنظمات المصرفية كالبنوك.

٢. الأهمية البالغة التي يلعبها الإبداع والابتكار للارتقاء بأقتصاديات الدول في جميع المجالات وعلی جميع الأصعدة.
٣. أهمية الإبداع والابتكار ودورة في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.
٤. توعية للمؤسسات الاقتصادية بالدور الذي يلعبه كل من الإبداع والابتكار في تحقيق النمو والبقاء في السوق ومواجهة التحولات التي تحدث فيه.

### مصطلحات ومفاهيم البحث

### مفهوم الإبداع Creativity

هناك العديد من التعريفات للإبداع وذلك لتعدد الزوايا والاسس التي عرف منها ، ومن بين هذه التعاريف :

عرف الإبداع بأنه : التميز في العمل أو الإنجاز بصورة تشكل إضافة إلى الموجود، بطريقة تعطي قيمة أو فائدة إضافية ،

ويعرفه الكاتب/ وليام بلومر: الإبداع هو القدرة على ربط الأشياء التي تبدو كأنها غير مترابطة .

وعرف بأنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد و/أو الشركة/المؤسسة و/أو المجتمع و/أو العالم.

وأيضا عرف بأنه عبارة عن خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية **Unconventional**، أو كما هو معروف ومتداول " التفكير خارج المربع أو خارج الصندوق " "**Thinking outside the box or the square**" ، وغالباً ما تؤدي هذه الخاصية إلى الابتكار **Innovation** أو استخدام أساليب مغايرة غير عادية أثناء التعامل مع مهمة/قضية معينة.

وعرف بأنه نقل الأفكار الموجودة أصلاً والمندولة إلى مستفيدين آخرين أو أشخاص جدد.

وقد يعني الإبداع في أبسط صورته تحويل الأفكار الجديدة والأفكار الخيالية إلى واقع، وهو يضم عمليتين أساسيتين هما: التفكير **Thinking**، والإنتاج **Producing**. ويؤكد العلماء على أن مصطلحي المعرفة والإبداع مرتبطان ببعضهما، فالإبداع أو العملية الإبداعية تحتاج لا محالة إلى قدر كافٍ ومعقول من المعرفة في الموضوع أو الفكرة التي يقع عليه التفكير. فالرسم لابد أن يعيش خلال الخبرات والتجارب التي تحرك مشاعره وأحاسيسه قبل أن يتمكن من تحويل تلك المشاعر والأحاسيس إلى لوحات رائعة، وكذلك الكاتب والمؤلف والعالم وغيرهم ممن يمارسون عملية الإبداع بتقائنية و عفوية. وبدون المعرفة لن يكون هناك ما يمكن إبداعه أو الإبداع فيه.

## مفهوم الابتكار Innovation

ويرتبط الإبداع أو العملية الإبداعية بالابتكار **Innovation** ويمكن تعريف الابتكار بأنه : الطرق أو الأساليب الجديدة المختلفة الخارجة أو البعيدة عن التقليد التي تستخدم في عمل أو تطوير الأشياء والأفكار. وهو عملية عقلية تعبر عن التغييرات الكمية والجذرية أو الجوهرية في التفكير، وفي الإنتاج أو المنتجات، وفي العمليات أو طرق وأساليب الأداء، وفي التنظيمات والهياكل.

وايضا عرف الابتكار بأنه تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة ، بداية من ظهورها وصولا الي تنفيذها علي ارض الواقع ، والاستفادة منها فلا يقتصر مفهوم الابتكار علي تطوير الأفكار الجديدة فقط ، وإنما يمتد كذلك ليشمل التطبيق العملي لهذه الأفكار بدءا من داخل المؤسسات ووصولا الي الأسواق .

وقد يكون هناك تباين كبير وواضح بين الابتكار ومصطلحات أخرى متداخلة كالإختراع **Invention** ، والأفكار المبرهنة **Ideas Made Manifest** ، والأفكار المطبقة بنجاح **Ideas Applied Successfully**. فالأشياء أو الأفكار الجديدة ينبغي أن تكون مختلفة أو متباينة بشكل واضح وملحوظ قبل أن يُطلق عليها أنها مبتكرة. وغالباً ما يكون الهدف الرئيس من الابتكار التغيير الإيجابي، جعل شيء ما أو فكرة ما أو شخص ما أفضل مما هو عليه. ومن المعروف في كثير من المجالات العلمية والمهنية أن الابتكار يقود إلى زيادة الإنتاجية وبذلك يكون مصدراً أساسياً للإسهام في تنمية الثروات الوطنية أو المؤسسية، ويتفق الجميع على أن الأشخاص الذين يمكن أن تطلق عليهم كلمة "مبتكرين" غالباً ما يكونون رواداً **Pioneers** في مجالات تخصصاتهم أو إسهاماتهم، وهذا الاعتقاد ينطبق كذلك على المؤسسات الرائدة.

وينتج الابتكار من خلال بذل بعض الوقت وبعض الجهد في البحث **(R) Researching** في فكرة ما، وبذل بعض الوقت وبعض الجهد في تطوير **(D) Developing** تلك الفكرة، بالإضافة إلى بذل الكثير من الجهد والكثير من الوقت في تسويق **(C) Commercializing** الفكرة للمستفيدين. فنجد ان جميع الابتكارات تبدأ أصلاً بأفكار إبداعية حيث يعمل الابتكار على هذه الأفكار بإحداث تغييرات معينة ملموسة في المنتج، وهكذا يصبح الابتكار **Innovation** التطبيقات الناجحة للأفكار الإبداعية في أي مؤسسة أو منظمة أو مرفق، ومن هنا يكون الإبداع أو الأفكار الإبداعية انطلاقة للابتكار، فهو ضروري للابتكار ولكنه غير كافٍ في حد ذاته حيث ينبغي أن يتم فحص الأفكار وتجريبها على أرض الواقع للتعرف على فعاليتها والعمليات المرتبطة بها وطرق إدارة هذه العمليات بأقل تكلفة وجهد.

ويمكن القول: يمكن أن الأفكار الإبداعية تصدر من الأفراد لكن الابتكار غالباً ما يأتي من خلال المؤسسات والمنظمات المحتضنة لتلك الأفكار الإبداعية.

## العلاقة بين الإبداع والابتكار:

الإبداع هو مهارة يتم من خلالها تحويل الأفكار الجديدة والخيالية إلى أفكار واقعية وملموسة أما الابتكار فهو مهارة تنفيذ الأفكار الإبداعية. نستنتج من ذلك أن:

- الإبداع يجعلك تدرك كل ما حولك بطريقة مختلفة وجديدة
- الابتكار هو مهارة تنفيذ المنتجات والخدمات بطريقة إبداعية

## البحوث والدراسات السابقة

١- دراسة ( غلوسي ، محمودي ، ٢٠٢٢ ) بعنوان : دور الابداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدي المؤسسة الاقتصادية

هدفت الدراسة الي تسليط الضوء علي دور الابداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ، ونشر ثقافة الابداع والابتكار بين المؤسسات الاقتصادية باعتبارهما أساس النجاح والنمو في ظل الكم الهائل من التغيرات الحاصلة في السوق الوطنية ، طبقت بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قالمة من خلال توزيع الاستمارة علي عينة عشوائية سحبت من مجتمع الدراسة والذي يتمثل في موظفي المؤسسة ، وتوصلت الي ضرورة جعل كل من الابداع والابتكار الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات ، وتهيئة بيئة عمل مناسبة للعمال لتقجير طاقتهم وافكارهم الإبداعية .

٢ – دراسة ( Li, Ya,2020 ) بعنوان :

## A Study of the Management Innovation Mode of Coastal Resort Hotels

هدفت الدراسة الي التعرف علي طريقة إدارة الابتكار في الفنادق بالمدن السياحية في الصين ، وجاءت من خلال دراسة أنماط الابتكار التي يقوم بها المنتجع ، بتحليل مزايا وعيوب الفنادق الساحلية وتحليل SWOT ، وتوصلت الي : ان الفنادق الساحلية تقوم علي تحسين مستوى إدارة الفنادق وتقوية القدرة التنافسية الأساسية مع الابتكار المستمر لتلبية الاحتياجات المتنوعة للسياح الي اقصي حد ، لما سيحقق التطور المستقر والصحي للفندق ، واوصت الدراسة الي ضرورة وضع منصة لإدارة رأس المال البشري في قسم الاستقبال للفنادق الساحلية من خلال بناء نموذج إداري مبتكر يمكن الفنادق من تعزيز قدرتها التنافسية الأساسية مثل : تحسين نظام الإدارة ، تعزيز إدارة الموارد البشرية ، وتحسين جودة الخدمة ، والتي سوف تعزز التنمية المستدامة للفندق .

٣ – دراسة ( الخليل ، بو عيسي ، ٢٠١٩ ) بعنوان: إدارة الابداع والابتكار ودور البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية

هدفت الدراسة للتعرف علي مدي توجه المنظمات او المؤسسات نحو استخدام البيقطة الاستراتيجية بما فيها البيقطة التكنولوجية من الأساليب وأدوات ، واهمية ذلك في دراسة متغيرات البيئة التكنولوجية للمؤسسات وإمكانية مسيرتها ، طبقت الدراسة علي مجمع صيدال من خلال المقابلة مع مدير مركز البحث والتطوير CRD مع صيدال ومع نائب المدير للمركز ومع مسؤولة نظام الجودة ومديرة الموارد البشرية في نفس المركز ، حيث تم الحصول علي معلومات هامة بخصوص إدارة البحث والتطوير والابداع والكفاءات وفرق العمل وإدارة المشاريع البحثية فيه ، وتوصلت الي ان يحتل مجمع صيدال مكانه رائدة وسط المؤسسات والمخابر الوطنية مما يدل علي الاهتمام بالتطوير والتميز في الإنتاج ، كما يطبق مجمع صيدال معايير الجودة العالمية المتمثلة في الايزو ٩٠٠١ ويسعي للحصول علي شهادات جودة عالمية اخري .

٤ - دراسة ( عدنان، ٢٠١٧ ) بعنوان: الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية

هدفت الدراسة الي التعرف علي مستويات الابتكار والتطوير التكنولوجي في البنوك الجزائرية ، طبقت علي مجموعة من البنوك الجزائرية ، وتكونت عينة الدراسة من مدراء تلك البنوك ، وتوصلت الي ان الادراك بأن الابتكار هو الوسيلة الفعالة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة للارتقاء بإدارة المنظمة ، يجب علي الإدارات المصرفية بذل المزيد لتطوير إدارة اعمالها ضمن استراتيجيات واضحة تركز علي نتائج التطور التكنولوجي والتكيف مع هذه النتائج لخدمة العمل المصرفي في سبيل تحقيق التطوير المنشود .

٥- دراسة ( جميلة ، حمدي ٢٠١٤ ) بعنوان: دور الابداع في تطوير الخدمات المصرفية الالكترونية

هدفت الدراسة الي التعرف علي واقع الابداع في النشاطات التسويقية في البنوك التجارية وفي تطوير الخدمات المصرفية الالكترونية ، طبقت الدراسة علي بنك جزائري BEA وكالة تبسة بالاعتماد علي عينة من موظفي البنك من خلال توزيع استمارة متعلقة بموضوع البحث واختبار الفرضيات والتوصل الي النتائج ، وتوصلت الي ضرورة توعية العاملين بكل المستويات الإدارية في المصارف الجزائرية بأهمية التحولات الاقتصادية من خلال البرامج الإعلامية بمساعدة الجامعات ومراكز البحث العلمي ، وضرورة وجود أنظمة اتصالات الكترونية عالمية وعصرية متيسرة توفر خدمات بأسعار مناسبة ، ووجود بنية تحتية تدعم وتلائم هذه التطورات ، وتشجيع صناعة البرمجيات والاستثمار الأمثل لتكنولوجيا المعلومات .

٦- دراسة ( ديب ، ديانا ٢٠١٠ ) بعنوان: عملية الابداع والابتكار ودورها في تحسين أداء العمل في المنظمة



هدفت الي دراسة عملية الابداع والابتكار ودورها في تحسين أداء المنظمة ذلك في ظل اتساع المنظمات في أنشطتها وعملياتها رغبة منها في تقديم خدمات افضل لعملائها ، طبقت علي الوحدة الاقتصادية للمطاحن في اللاذقية توصلت الي انه يوجد علاقة بين عملية الابداع والابتكار وبين نظام الأجور والحوافز المادية والمعنوية في الشركة محل الدراسة ، وهناك علاقة بين عملية الابداع والابتكار وبين درجة الرضا عن العمل لدي العاملين بالشركة ، ووجود بعض المعوقات الداخلية والخارجية والتي قد تحد من تطوير عملية الابداع والابتكار في الشركة .

#### التعقيب علي البحوث والدراسات السابقة :

تعتبر هذه الدراسة مكملة لغيرها من الدراسات السابقة ذات الصلة الا انها تتميز

#### بما يلي :

1. استفاد البحث الحالي من البحوث والدراسات السابقة في اعداد الجزء النظري وفي تحديد مصطلحات ومفاهيم البحث الحالي .
2. ويتميز البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في كونه يركز علي القاء الضوء علي دور الابداع والابتكار في تحسين جودة الخدمات المصرفية .

#### الاطار النظري

المحور الأول : مفهوم الابداع ، خصائص الابداع ، أهميته و مراحل ومصادر الابداع ، نظريات الابداع ، معوقات وأساليب تنمية الابداع ، مفهوم الابتكار، مصادر ونظريات الابتكار ، العوامل المؤثرة في الابتكار ومعوقاته .

#### مفهوم الابداع

الابداع هو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج فيقوم الابداع علي تحسين الإنتاج وأساليب التنظيم ويختلف الابداع عن الاختراع من حيث ان هذا الأخير عبارة عن خلق شيء جديد يتم التوصل اليه عن طريق البحث اما الابداع هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن ان تؤدي الي انشاء او تكوين وظيفة جديدة في الإنتاج او احداث تغيير قائم مسبقا او خلق منتج جديد .

#### خصائص الابداع

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص التي تستطيع ان تحدها

#### فيما يأتي :

- القدرة علي اكتشاف علاقات جديدة .
- القدرة علي استنتاج تلك العلاقات والافصاح عنها .
- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها .
- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق اهداف معينة .

- الاحجام عن الاخذ عن الاخرين الا بالقدر الذي يخدم الابداع لديه .
- يوجد الابداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة فقد اودع الله سبحانه وتعالى القدرة علي الابداع في البشر وترك لهم امر تتميتها .
- الابداع علم نظري تجريبي ليس نهائي فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغي غدا والعكس صحيح .
- يعتمد الابداع علي التفكير الاحصائي الذي له اكثر من حل .
- قادر علي النظر الي الأمور من زوايا مختلفة .
- قابل للانتقال والتطبيق .
- قادر علي إيجاد حلول مختلفة .
- قادر علي ملاحظة تناقضات والنواقص في البيئة .

### أهمية الابداع

يساهم الابداع بشكل إيجابي علي المستوي الفردي والجماعي إذ تكمن أهميته فيما يلي :

- تشغل العقل بشكل كبير .
- تحرير العقل فيجعله أكثر استيعابا بالمعرفة .
- تعلم المعالجة بشكل أكثر كفاءة .
- التفكير بطريقة غير تقليدية فيحرر العقل من الأنماط وعادات التفكير القديمة.
- اتاحة طرق بديلة في التفكير .
- الكشف عن الجوانب المخفية للشخصية فيزيد صلة الفرد بذاته فيقوده ذلك للفرد من خلال اظهار المواهب والقدرات الداخلية .
- المشاركة الجماعية حيث يعزز مهارات العمل الجماعي والتعاون .

### مراحل الابداع

لقد قدمت العديد من التصنيفات لمراحل عملية الابداع، ومن أكثر التصنيفات شهرة وتداولاً هو تصنيف " ولاس" وتتمثل في:  
أولاً: مرحلة الاعداد والتحضير  
وهنا يتم جمع المعلومات حول الموضوع او المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع .

ثانياً: مرحلة التبصر والتفريغ

وقد تستغرق هذه المرحلة فترة قد تطول او تقصر ، وتمثل هذه المرحلة ادق مراحل الابداع واهمها لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله من معاناه والام داخل الباحث المعني ، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الانسان ، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة او موضوع البحث والحلول المناسبة .

ثالثا : مرحلة البروغ والاشراق

وتتجسد في هذه المرحلة حالات او خصائص الابداع الذاتية والتي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن ان يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون ، فهي الحالة التي يستطيع فيها الانسان إعادة ترتيب أفكاره وترابطها بما يسمح له من الوصول الي الترتيب الأمثل .

رابعا : مرحلة التحقق او التنفيذ

وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البروغ ، وذلك للتحقق من صحتها ولتحديد طرق تطبيقها ، فالأبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها ، بل ان الناتج الإبداعي لا يتحقق الا اذا مر في مرحلة التحقق والتنفيذ .

### مصادر الابداع

يمكن ان يصدر الابداع من تفاعل العناصر الثلاثة كما اكد ( Rastoqi ) وهي :

- الخبرات المعرفية المستمدة من الواقع العملي

- المهارات والتفكير الخلاق

- الدوافع الخارجية والداخلية

أما ( Drucker ) فقد اكد علي ان الابداعات تنشأ من التوقد في الذهن العبقري واغلبها تنتج عن البحث الفرضي والوعي لفرض الابداع ، وقد حدد أربعة أنواع من هذه الفرص ( الموجودة داخل المنظمة او الصناعة ) وهي :

- الاحداث الغير متوقعة

- احتياجات العمليات

- التغيرات في هيكل الصناعة والسوق

اما المصادر الخارجية فهي ترتبط بالتغيرات الديمغرافية والتغيرات في الازواق والتفضيلات والمعرفة الجديدة .

### نظريات الابداع

يري نجم ( ٣٦،٢٠٠٣ ) بأن مخرجات الابداع لا تنحصر بقالب واحد ولا بأسلوب واحد للتطور ، وان تفسير الابداع وتوصيفه غالبا ما ينطبق نتيجة نظريات مختلفة وهي :

١- نظرية الابداع الفائق او ما وراء النطاق المادي :

وهذه النظرية تعتمد علي أساس ان الابداع او الابتكار يعتمد علي نمط خاص من الافراد الذين هم بطبيعتهم يكونون عباقرة ومبدعين .

٢- نظرية الابداع الالي :

وهو الابداع الذي يقوم علي أساس ان الحاجه ام الاختراع ، والحاجة هي التي تتطلب الابداع في شيء ما نتيجة وجود مشكلة طارئة او مأزق موقفي معين .

### ٣- نظرية الابداع التراكمي :

وهي النظرية التي تعتمد علي أساس الجهود المتراكمة والحثيثة في التحليل والايثار والتحري والتحقق من اجل التوصل الي أفكار ومن ثم الي إبداعات متجددة تضاف إلي المنتجات او الخدمات القائمة .

### معوقات وأساليب تنمية الابداع

#### معوقات الابداع

#### تتمثل معوقات الابداع فيما يأتي :

- ١- المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانيات او ممتلكات المنظمة المادية ، وعدم القدرة علي الإبقاء بمتطلبات عملية الابداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها .
- ٢- القوانين والأنظمة التي تعمل علي الحد من الابداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي ، وأنظمة الحوافز ، وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية علي تقييم اعمال المنظمة وخاصة الربحية منها ، الامر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين .
- ٣- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين ، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة .
- ٤- المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقات بين العاملين والمديرين وبين العاملين وانفسهم .
- ٥- غياب التشجيع من المنظمة علي تجريب الأشياء الجديدة ، وعدم الخوف من الخطأ والفشل .
- ٦- الاعتماد المفرط علي الخبراء الخارجيين كثيرا في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة ، والتي قد تمثل تحديا سلبيا علي سلوك الفرد الإبداعي .
- ٧- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة .
- ٨- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمات ، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول علي المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات .
- ٩- العمل علي صياغة استراتيجيات المنظمة بعيدا عن الأهداف التي ترمي الي إدارة الابداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد .
- ١٠- غياب النظرة والاهداف المشتركة في المنظمة والتي تعمل علي خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المنظمة .
- ١١- المعوقات التي من الممكن ان تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية ، بالإضافة الي قلة الوعي والادراك لمفاهيم واسس إدارة الابداع والتي تمثل عائقا امام الوصول الي الأهداف التنظيمية .
- ١٢- غياب البرامج التدريبية التي تهدف الي تزويد الافراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية .

## أساليب تنمية الابداع

هناك عدة أساليب تساعد علي تنمية الابداع سنذكر اسلوبين اكثر استخداما في المؤسسة وهما:

أولا : أسلوب العصف الذهني

ويقوم المشتركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار والبدائل بسرعة ، حتي تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة ، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبيا بين ربع ساعة وساعتين تقريبا ، كما ان هذا الأسلوب يعتمد علي مفاجأة المشتركين في حل المشكلة وإثارة ذهنهم ، طرح حلول عديدة بديلة ومناقشة سريعة لهذه البدائل حتي يمكن الوصول الي احسن حل ، وهذه الطريقة تتميز ب : تعالج مشاكل سريعة ، تحتاج الي وضوح في تشخيص وإعلان المشكلة ، تتطلب مشاركين علي درجة عالية من المرونة وعدم التقيد بقوالب الاجتماعات التقليدية ، يجب علي الأعضاء فهم خطواتها ، تحتاج الي الاختصار والموضوعية من المشاركين وتحتاج مدير ذو كفاءة عالية في إدارة الاجتماعات والتحكم في تنظيمها ، وتمر طريقة العصف الذهني بعدة خطوات وهي :

### ١ / الحصول علي بدائل وأفكار ( حوالي ١٥ دقيقة )

- دعوة كل من له خبرة للاجتماع ، ومن ثم يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة .  
- تجميع اكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها ، وبالتالي منع مناقشة البدائل .

- يحرص القائد علي تشجيع الاقتراحات وحماية مقترحات الاخرين .

### ٢ / تنقية بدائل الحل والأفكار ( حوالي ٤٥ دقيقة )

- شرح معني الحلول وتجميع المتشابهة منها في مجموعات ، وتشجيع اقتراحات جديدة .

- تحديد افضل من ٣ الي ٥ حلول ، فالقائد يعمل كحركة وصل لأفراد الجماعة للمشاركة كملخص للحلول .

### ٣ / تحديد واختيار خطة العمل ( حوالي ٤٥ دقيقة ) :

- الإبقاء علي من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة ، ومن ثم مقارنة البدائل وتحديد مزاياها وعيوبها .

- اختيار انسب بديل وتحديد أسلوب تطبيقه ، فالقائد يوجه المناقشة لاختيار انسب بديل.

## ثانيا: أسلوب دلفي او الاجتماع عن بعد

وتأتي هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني، الذي يؤمن الناس استجابة للمعلومات عن المستقبل، وتعتمد هذه الطريقة علي تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع يكون الأعضاء غير موجودين وجها لوجه ، وتمر بالخطوات التالية :

- ١- تحديد المشكلة
- ٢- تحديد الأعضاء من الخبراء وذوي الرأي وتصميم قائمة أسئلة تحتوي علي تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها ، يلي ذلك إرسال القائمة الي الخبراء كل علي حدا طلبا لرأيهم .
- ٣- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة ، وكتابتها في شكل تقرير مختصر .
- ٤- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين ردة فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة ، ومن ثم تعاد الخطوتين الرابعة والخامسة مرة اخري من اجل التوصل الي اكبر قدر ممكن من البدائل .
- ٥- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل .

• ان طريقة دلفي تحتاج الي وقت طويل انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير ، ولهذا تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار ، كما انها تحتاج إلي مدير لديه صبر في تصميم قوائم الأسئلة او الخطابات ، إرسالها ، استقبال الردود وتحليلها ، تلخيصها و ثم تكرار نفس الخطوات .

**مما سبق يمكن القول ان الابداع هو قدرة الفرد علي انتاج أفكار او أشياء جديدة وحقيقية واستخدامها في طرق جديدة ومفيدة ، فالفرد يلجأ الي الابداع بحثا عن الشهرة ، والتميز والتفوق ، اما المؤسسات او الجماعات فتلجأ إلية من اجل تحقيق السرعة والمرونة في تصميم المنتجات او الخدمات وحل المشكلات ، فهي أداة تستخدمها من اجل البقاء والاستمرار في السوق .**

المحور الثاني / مفهوم الابتكار ، خصائص الابتكار ، أهمية واهداف الابتكار ، أنواع الابتكار، مراحل الابتكار ، نظريات الابتكار، استراتيجيات الابتكار، معوقات الابتكار.

### مفهوم الابتكار

تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة ، بداية من ظهورها وصولا الي تنفيذها علي ارض الواقع ، والاستفادة منها . فلا يقتص مفهوم الابتكار علي تطوير الأفكار الجديدة فقط ، وإنما يمتد كذلك ليشمل التطبيق العملي لهذه الأفكار بدءا من داخل المؤسسات ووصولا الي الأسواق .

### خصائص الابتكار

**يتميز الابتكار بمجموعة من الخصائص نذكر منها :**

- الابتكار قابل للتنمية اذا توافرت الظروف الملائمة والمناخ المناسب داخل الاسرة ، وفي المدرسة والمجتمع ، واذا امكن إزالة معوقات تلك التنمية ، سواء كانت معوقات مجتمعية او خاصه بالفرد ذاته .

- يظهر الابتكار في جميع جوانب حياة الانسان المادية والمعنوية ، الأدبية والفكرية ، الاجتماعية والنفسية ، كما يظهر في حل المشكلات بطرق وأساليب جديدة غير مألوفة .

- الابتكار ظاهرة معقدة ، ذات جوانب وابعاد متعددة ، فقد ينظر الية علي انه استعداد او قدرة علي انتاج شيء جديد ذي قيمة ، وتارة اخري ينظر الية علي انه عملية يتحقق الناتج من خلالها .

- الظاهرة الابتكارية موجودة منذ وجد الانسان علي هذه الأرض ، فيوجد دائما لدي الانسان الرغبة في البحث عن الجديد وحب الاستطلاع ، التغيير ، التجديد ، والاستمتاع .

- لدي كل فرد قدر كبير من الابتكار يختلف عما لدي الاخرين ، فمن الناس من يتميز بقدرة عالية ومنهم من يتميز بقدرة منخفضة ، اما الغالبية فهم متوسطوا القدرة الإبداعية .

### أهمية واهداف الابتكار

#### أهمية الابتكار

يمكن تلخيص أهمية الابتكار في النقاط الاتية :

- معيار تتحدد علي ضوئه درجة تقدم الدول والأمم وهو مصدر لتحقيق الثروة وعامل مهم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية .

- مؤشر هام علي مدي تقدم المؤسسات ، فالمؤسسات تنفق مبالغ باهظة علي أنشطة البحث والتطوير رغم طول مدة الحصول علي النتائج .

- قابلية تفاعل المؤسسة علي اشباع حاجات ورغبات العملاء بشكل افضل من منافسيها في السوق ، أي اكتساب ميزة تنافسية في السوق .

- بقاء المؤسسة المبتكرة مدة أطول بفضل خلق وتنوع الأفكار الابتكارية لمواجهة مختلف الازمات مع مرور الزمن .

- الابتكار هو اهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .  
اهداف الابتكار

- استبدال الخدمات المستغني عنها او تحسين نوعيتها مع توسيع نطاقها .

- فتح أسواق جديدة او زيادة الحصة السوقية .

- احترام التشريعات والتنظيمات او المعايير المتعارف عليها .

- منح قدر اكبر من المرونة في العمليات التجارية مع تخفيض تكلفة الاجراء .

- تخفيض كل من اهتلاك العتاد ، وكذلك استهلاك الطاقة وانتهاك المحيط .

#### أنواع الابتكار:

هناك العديد من الابتكارات المختلفة التي تصنف حسب التخصص او المجالات

نذكر منها:



(١) - الابتكار التطوري ( Incremental Innovation ) : هو التحسين المستمر للمنتجات او الخدمات في الأسواق الحالية لتوفير قيمة اكبر للسوق ، إذ يركز علي تحسين الأداء بشكل تدريجي مع ميزات ، مثل توسعة خطوط الإنتاج ، وخفض التكاليف . يحدث هذا النوع من الابتكار علي المدى القصير ويرتبط بقدر اقل من التقدم التقني ، وتأثيره منخفض علي السوق

(٢) - الابتكار المعماري ( Architectural Innovation ) : هو تعديل المنتجات / الخدمات الحالية للوصول الي سوق جديد تماما ، ويشير الابتكار المعماري الي تغيير التصميم العام للمنتج عن طريق تجميع المكونات الحالية معا بطرق جديدة . يحدث هذا الابتكار علي المدى القصير الي المتوسط .

(٣) - الابتكار الهيكلي ( Radical Innovation ) : يحدث عندما تقوم منظمة / مؤسسة بتطبيق تقنية جديدة في سوق جديدة ، ويكون علي المدى البعيد عندما يحل منتج او خدمة ذات تقدم تقني عال وتأثير كبير في السوق ، محل اخري متواجدة في الأسواق .

(٤) - الابتكار المزعزع ( Disruptive Innovation ) : يستخدم العديد من الباحثين والكتاب والاستشاريين مصطلح " الابتكار المزعزع" لوصف أي موقف تتعرض فيه صناعة ما الي اهتزاز وتعثر الشركات التي كانت ناجحة سابقا . ويعتبر الابتكار المزعزع طريقة للتفكير في النمو المدفوع بالابتكار .

- كما صنف الابتكار علي حسب درجة الابتكار الي نوعين :

١- الابتكار الجذري : لسلعة او خدمة جديدة تماما تحل محل سلعة قائمة .

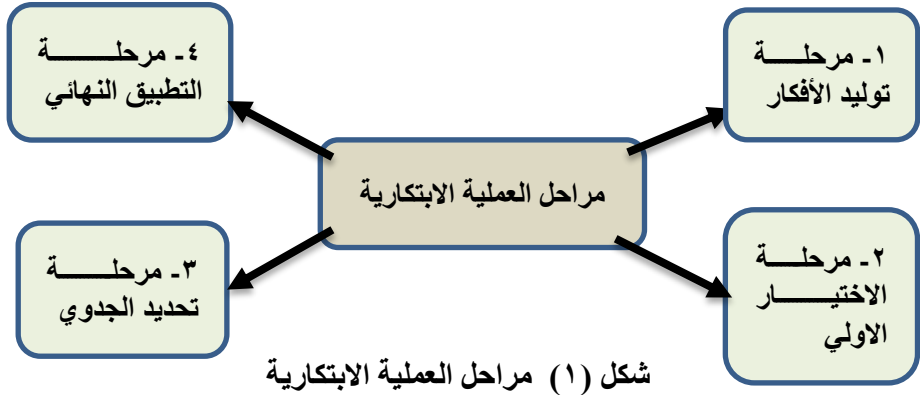
٢- الابتكار التدريجي : وهو الذي يعني إجراء تعديل في سلعة موجودة مسبقا .

الا ان هذا التصنيف يركز علي السلعة ، في حين ان الابتكار قد يكون فكرة ، او منتج، او طريقة ، او مؤسسة وبالتالي فإن الابتكار الجذري يقصد به التوصل الي ما هو جديد لم يكن موجود من قبل ، في حين الابتكار التدريجي يعني إدخال تعديلات وتحسينات علي ما هو قائم من قبل ليصبح جديد .

مراحل الابتكار

الابتكار هو عملية دورية ومتواصلة في المؤسسات ، وهي تتألف من عدة مراحل حسب ما هو موضح في الشكل الاتي:





شكل (١) مراحل العملية الابتكارية

- ١- مرحلة توليد الأفكار : وفقا لتعريف الابتكار فإنه تطوير شيء جديد ، وكل شيء قائم ناتج عن فكرة بالتالي يحتاج الي فكرة جديدة ، لذا فإن اول مرحلة من مراحل عملية الابتكار هي توليد أفكار جديدة من خلال الاعتماد علي الافراد المناسبين لتوليد الأفكار المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة وتفادي التهديدات وإدارة المخاطر ، سواء كانت هذه الأفكار نتاج اكتشافات او توسع في فهم أمور موجودة فعليا بشكل يمكن المؤسسة من القيام بها بشكل اكثر فعالية ، او كانت نتاج إبداع داخلي او خارجي .
- ٢- مرحلة الاختيار الاولي : والتي يتم فيها ترجمة الأفكار المنتقاة من تلك التي تم توليدها الي نماذج أولية لمنهج او اختبار قابليتها سواء من خلال دراسات ونقاشات مع المستهلكين عن طريق توزيع عينات او من خلال نقاشات مع الخبراء في مجال النشاط اذا تعلق الامر بابتكار علي مستوى العمليات او الإجراءات التنظيمية .
- ٣- مرحلة تحديد او دراسة الجدوى : والتي يتم فيها اختبار مدى نجاح تطبيق هذه الأفكار الجديدة عمليا من خلال دراسات جدوي رسمية تقوم بها المؤسسة لتحديد التكلفة والعائد المحتملين ، وبالتالي تحديد الأرباح المحتملة عن طريق التنبؤ بحجم السوق المحتمل .
- ٤- مرحلة التطبيق النهائي : والتي يتم فيها التسويق الفعلي للمنتج المبتكر او التطبيق الفعلي للإجراءات او العمليات المبتكرة بعد التأكد من جدواها عمليا لتبدأ المؤسسة بهذا في العائد الملموس لعملية الابتكار .

### نظريات الابتكار (Theories of Innovation)

إن اختلاف المدارس والاتجاهات أدى إلى تعدد نظريات الابتكار، فكان لعلم النفس المكانة الاولى والاهتمام الكامل، ومن ثم أولى التعليم أهمية للابتكار، ثم تناولته المجالات التنظيمية باسهاب كبير، لذا تعدد نظرياته لتشمل حالاته المتعددة ونذكر البعض منها :

أ. النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي (Transcendental) : تقوم هذه النظرية على أساس أن الابتكار يعتمد على نمط خاص من الأفراد، هم المبتكرون العباقرة، من ثم فالمنظمات تبحث عن الأفراد من هذا النمط العبقرى، الذين هم قادرون على التوصل إلى الابتكارات الجديدة، بشكل أسرع وأفضل من غيرهم، وحسب هذا النموذج فإن هناك عدداً قليلاً من الأفراد في المنظمة هم المبتكرون الذين يبحثون ويقدمون النسبة الكبرى من الأفكار الجديدة والابتكارية.

ب. النموذج الآلية (Mechanistic) : وتقوم هذه النظرية على أساس أن الحاجة أم الابتكار، فالابتكار يمكن أن يظهر ببسر أكبر عندما تكون هناك مشكلة تواجه الشركات أو الأفراج، وتلح عليهم من أجل حلها، وهذه النظرية يمكن أن تفسر الكثير من الابتكارات.

ج. نظرية التركيب التراكمي (Synthesis Mode) : تقوم هذه النظرية على جهود التفكير والتحليل والترابط و التحقق من أجل التوصل إلى الأفكار الابتكارية، ومن ثم إلى الابتكارات في المنتجات أو الخدمات، وذلك من خلال التحسينات على المنتجات الحالية.

د. نظرية التفكير الابتكاري (Wdward de Bono) : تسمى نظرية التفكير الابتكاري كذلك بنظرية القبعات الست، وقد وضعها العالم (دي بونو)، وفكرتها تقوم على إيجاب مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، فعندما يقوم الجميع بإرتداء نفس القبعة يكون عندهم نفس طريقة التفكير، ولكن ما ألوان هذه القبعات الست وما مسؤولية كل منها؟  
لقد قسم (دي بونو) ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:

• القبعة البيضاء: وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي، وما يحيط من مشكلات وملابسات، أي النظرة الموضوعية للأمور.

• القبعة الحمراء: وهي خاصة بالمشاعر، أي أنك حين ترتديها تقول فقط ما تشعر به تجاه اقتراح ما دون ابداء الأسباب، وهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.

• القبعة الخضراء: وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات، وهي في الغالب مسؤولة عن الاقتراحات، أنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.

• القبعة الزرقاء: ومهمتها مساعدتنا في التحكم في التفكير والوصول إلى القرارات وتوقع النتائج، أي بمعنى أخر ضبط عملية التفكير.

• القبعة السوداء: وهي النشاؤم والحدز، ويتم التفكير بها لمعرفة مشكلات ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي قبعة التفكير السلبي.

وقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعاً بسبب سهولة تطبيقه، إذ يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، فبدأ من أسلوب الحوار بين فريقين والذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء، فالأسلوب بسيط والقبعات الست الافتراضية ذات ألوان مختلفة ومهام متنوعة، ويمكن لكل مشارك أن يرتدي القبعة المناسبة أو يخلعها، ويمكن لكل المشاركين في إجتماع ما إن يرتدوا القبعات ذات لون واحد في نفس الوقت، وهو ما يعني أن الجميع يشاركون في نشاط ذهني واحد.

**ومن مميزات هذه الطريقة في التفكير كما يراها مبتكرها (دي بونو) مايلي:**

- سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري وتوفر وقتاً للجهد الابتكاري المنظم.  
- توفر أسلوب للانتقال من نمط في التفكير إلى نمط آخر دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم

- تجبرنا على استخدام كل اقبعات بدلاً من الانصياع واحد في التفكير، وتوفر أسلوباً عملياً لاستخدام أنماط تفكير مختلفة في أفضل تتابع ممكن، وتبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار، وتسمح لجميع الأطراف بالتعاون الكشف والابتكار، وهذا يؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية وفاعلية .

- ولقد ذات نظرية القبعات الست في العالم، حتى أن (دي بونو) قام بإنشاء مجمع للتفكير الإبداعي برأس مال قدره (٢٥٠) مليار دولار تشارك فيه أكبر الشركات والمنظمات في العالم، وهو مخصص بكامله للتفكير الإبداعي.

### استراتيجية الابتكار

استراتيجية الابتكار هي خطة تتضمن الخطوات المنظمة التي يجب علي الشخص او الفريق القيام بها لتحقيق اهداف النمو والاستدامة المستقبلية للمؤسسة .

يهدف الابتكار الي إنشاء قيمة إضافية ، مثل الحلول الجديدة للتكيف مع التطورات المتلاحقة في الأسواق واذواق المستهلكين ، او إيجاد حلول للتحديات الاجتماعية ، او الصحية او الاقتصادية في ظل وجود استراتيجية للابتكار تدعم تحسين جودة الخدمات للمواطنين ، لذلك يجب الاخذ في الاعتبار عند تصميمها ، ما هيه الأهداف التي يسعى المصرف الي تحقيقها كما يجب ان تخضع للتغيير المستمر بما يواكب مستجدات الأسواق .

- وهناك اربع فوائد لاستراتيجية الابتكار :

أ ( تحسين المنتجات الحالية : عند بيع أي منتج او خدمة يتم الاخذ في الاعتبار عددا من العوامل من بينها الفوائد والمميزات واستهداف العملاء وأسعار المنتجات .



(ب) تطوير منتجات جديدة : الميزة الأكثر جاذبية لاستراتيجية الابتكار هو قدرته علي خلق أفكار جديدة للحصول علي منتجات او خدمات جديدة او استهداف أسواق جديدة او معالجة التحديات المجتمعية المتزايدة من خلال إيجاد الأسواق او المنتجات التي تحتاج الي تحسين .

(ج) تحسين الإيرادات : يتطلب تحسين الإيرادات تحليل المتغيرات الثلاثة للربح وهي : السعر، ومستوي الطلب ، والتكاليف ، تعتبر أي استراتيجية ناجحة ، عندما تزيد الأرباح عن طريق خفض التكاليف او رفع الأسعار او زيادة مستويات الطلب ، يشجع الابتكار المؤسسات علي البحث عن طرق لزيادة أرباحها والتي تتحقق في كثير من الأحيان من خلال توسيع قاعدة العملاء .

(د) تخفيض التكاليف: ان زيادة الإيرادات ليست الطريقة الوحيدة لزيادة الأرباح ، بل يمكن أيضا استخدام الابتكار لتقليل التكاليف ، من خلال تطبيق ممارسات وعمليات جديدة في المؤسسة التي من شأنها تؤدي الي تحسين العمليات الداخلية بعدة طرق منها:

- التحول من الأنظمة القديمة غير المتصلة بالشبكة العالمية للمعلومات الي التخزين السحابي .

- استخدام الانسان الالي ( الروبوت ) بدلا من موظفي دعم العملاء البشريين .

- الانتقال الي الأنظمة اللامركزية للسجلات والاتصالات .

#### معوقات الابتكار

معرفة المعوقات يساعد الإدارة بأي مؤسسة لتبني مدخلا فعلا في مواجهة هذه المعوقات للحد من تأثيراتها السلبية والسيطرة عليها ، ومن هذه المعوقات التي تواجه المبتكرون والأكثر شيوعا ما يلي :

#### ١- التمويل غير الملائم

المشاريع التي تتطلب ابتكار تحتاج تمويلا مناسبيا للحصول عليه في الوقت المناسب ، فتجربة الشركة الابتكارية الرائدة تشير الي ان الابتكار المتميز يتطلب موارد إضافية تتجاوز التمويل الاولي المخصص للبرنامج ، وعدم توفير هذا التمويل يحد من فعالية الابتكار .

## ٢- تجنب المخاطر

اغلب المؤسسات لا ترغب في تحمل المخاطر الناتجة عن عملية الابتكار ، إلا انه لا تقدم بدون تحمل المخاطرة والقبول بذلك ، لهذا فإن الشركات التي تجتهد في تحديد المخاطر فهي تقتل الابتكار لا تنمية .

## ٣- الالتزام بالوقت

الوقت له أهمية كبيرة لدي المؤسسات ، وعمل الإدارة يتمثل في تقييم وقت العمل، وكيفية ادارته للحصول علي مردود مناسب ، وهذا ما لا يمكن عملة مع الابتكار إذ من الصعب إثبات ان الابتكار ذو مردود مناسب في اغلب مراحل قبل ان يصل المنتج الجديد الي السوق .

## ٤- الصوامع الوظيفية

ويقصد بها ان الشركة تنشأ لتحمي الحدود وتحدد المسؤوليات ، وتضع القواعد الصارمة ، ونتيجة لذلك تحرم الأقسام والافراد من ميزة العمل المشترك ، فالمبتكرون يميلون بطبيعتهم لتخطي الحدود ، فقد يواجهون عقبات جمه جراء الحدود والتخصص في الأقسام او الصوامع الوظيفية مما يفشل الابتكار .

## ٥- المقاييس غير السليمة

وذلك باعتماد الإدارة علي مقاييس العوائد والارباح والحصة السوقية لأنها الاسهل في التقييم من تلك اللاملموسات مثل السمعة ، والمعرفة وإجذاب المواهب والقيادة وغيرها من الأصول التي تساهم في صنع القيمة الحقيقية للشركة

**المحور الثالث: العلاقة بين دور الابداع والابتكار وتحسين الجودة للخدمات المصرفية**

## - الخدمات المصرفية

لقد أصبحت الخدمات المصرفية أحد أهم دلائل النمو الاقتصادي للدول ، نظرا لإسهامها الواسع في توفير احتياجات الاستثمار و التنمية، حيث بالإمكان قياس مستوى التقدم و التطور الاقتصادي لأي مجتمع من خلال مدى كفاءة و نجاح نظامه المصرفي ونوعية المنتجات المالية التي يقدمها.

**تعريف الخدمات المصرفية :** عرفها كلا من **Kotler , Armstrong** علي انها عبارة عن نشاط او منفعة يستطيع أي طرف سواء كان فرد او منظمة تقديمها لطرف اخر حيث تكون غير مادية أي غير ملموسة ، كما عرفت بأنها الأنشطة والعمليات

المالية للزبائن والمتعلقة بالقيمة والمزودين للخدمة المصرفية . كما يمكن تعريفها علي انها أداء موجه لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين .  
وبالوصول إلى عصر المعلومات والمعرفة، ومع ظهور التجارة الالكترونية و الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، عرفت الصناعة المصرفية تطبيق نظم ووسائل الكترونية جديدة حققت السرعة و الاستفادة القصوى مما يتيح هذه التكنولوجيا الحديثة، و التي تمثلت أساسا في الاستخدام الواسع لوسائل الدفع الالكترونية.

### - تطوير الخدمات المصرفية

ان تطوير الخدمات المصرفية يتحقق من خلال النقاط التالية :

#### ١. جذب الافراد غير المتعاملين مع المصارف الي السوق المصرفية

ويستند ذلك علي عدة عوامل أهمها ؛ المرونة في التعامل والوعي والثقة لدي الافراد لأهمية الخدمات المصرفية المقدمة بالإضافة الي البيئة ومتغيراتها ومقوماتها والتي أصبحت تشكل دعامة أساسية في تقبلها للعمليات المصرفية في شتي صورها واشكالها .

#### ٢. زيادة مبيعات الخدمة في السوق

يعني زيادة معدل التعامل مع الخدمات المصرفية المتاحة وبالتالي فإن حجم العمليات يزداد هو الاخر وبما يحقق الصورة المطلوبة في التعامل ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة الحجم القطاع البيعي .

#### ٣. تطوير الخدمة وتخفيض التكاليف

ويأتي ذلك من خلال استخدام التقنيات الالكترونية الحديثة مما يوفر الوقت والجهد للحصول علي الخدمات المصرفية المطلوبة ، فأى أنشطة خدمية يمكن القيام بها دون الحاجة للحضور شخصا الي المصرف يعتبر من العوامل الهامة في نجاح وتميز المصرف دون الاخر .

**ولعمل ذلك كان لابد من الاهتمام بمجموعة من العناصر نذكر منها:**

- الالتزام بتعيين افضل العناصر البشرية من ذوي المهارات العالية والكفاءات المتميزة .
- الاستثمار في التدريب وتطوير المسار الوظيفي وفي تحسين عملية الاتصال بالعملاء وتقارب وجهات النظر بمعرفة احتياجاتهم وتلبيتها .

- تفهم مقدم الخدمة واستجابته لحاجات العملاء والتعاطف مع المشاكل التي يواجهها مع البنك .
- التأكيد علي عامل الثقة التي يوليها لعملائه في تقديم الخدمة والالتزام بالموضوعية والتجرد في معاملة عملائه وان يحفظ اسرارهم متوخيا في ذلك الأمانة والنزاهة والشرف .
- تطوير التكنولوجيا المستخدمة في البنك وتفعيل بحوث التطوير والابداع والابتكار بداخله .
- وضع الإجراءات الكفيلة بالحد من التعقيدات الإدارية لتسهيل المعاملات المصرفية داخل البنك .

### مفهوم جودة الخدمات المصرفية

تقوم المنظمات بتقديم خدماتها الي المجتمع او الي المنظمات مقابل ثمن معين او بدون ثمن وفقا لطبيعة الخدمة المقدمة ، وكذلك وفقا لطبيعة مقدم الخدمة ، فالخدمة تقوم أساسا لإشباع رغبات ومتطلبات العملاء وتتكون من ذلك علاقة ارتباط قوية بين العملاء والمنظمات المقدمة للخدمة ، مفهوم الخدمة ليس مجرد أداء نشاط ولكنه يجب ان يتناسب ويطباق رغبات العملاء المستفيدين من الخدمة .

### وتتصف الخدمة المميزة بالخصائص التالية :

- ١- **عدم قابلية اللمس** : أي انها غير ملموسة ، وهذا يعني ان مقدم الخدمة في اكثر الأحيان ينتج منافع ترتبط بالخدمة او المهارة او الكفاءة ...
  - ٢- **عدم قابلية الفصل** : في حالات كثيرة لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها في التقديم او البيع .
  - ٣- **قابلية التلاشي او الفناء** : الخدمات قابلة للتلاشي والزوال فور تقديمها او بعد فترة معينة ولا يمكن خزنها .
  - ٤- **تغاير الخواص** : إن التوحيد القياسي صعب التحقيق في الخدمات فليس هناك خدمتان متشابهتان .
  - ٥- **الاتصال بالمستفيد** : فأغلب الخدمات تتطلب لتقديمها حضور المستفيد وتدخله في كثير من الأحيان في طلب الخدمة ، وهذا يجعل من غير الممكن تقديم نمط متماثل من الخدمات .
- **ابعاد جودة الخدمة**

اكذ (Swan, comb) ان جودة الخدمة لها بعدان اساسيان هما :

الجودة المادية الملموسة: وهي التي يحصل عليها المستفيد حال حصوله علي الخدمة. الجودة التفاعلية: وهي أداء العملية الخدمية ذاتها اثناء تفاعل مقدم الخدمة مع المستفيد منها .

في حين يري ( المعايطه ، ٢٠٠٦ ) ان لجودة الخدمة بعدين اخرين هما :  
الجودة الفنية: وتشير الي جوانب الخدمة الكمية ، أي الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي .

الجودة الوظيفية: ويشير الي سلوك القائمين علي تقديم الخدمة وطريقة تعاملهم مع المستفيدين ، وهي أمور يصعب قياسها.

#### فالجودة الوظيفية للخدمة تتجسد في ثلاثة ابعاد :

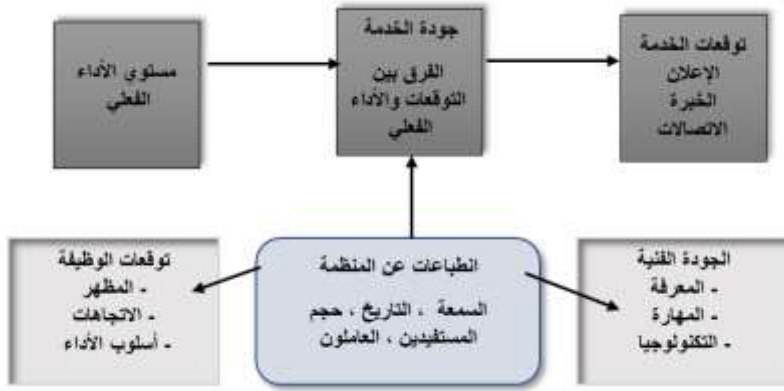
- البعد التقني أي المعرفي والعلمي ويتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا .
- بعد فن الخدمة أي فن التعامل والتفاعل الاجتماعي بين مقدم الخدمة والمستفيد منها.
- السياق البيئي والهيكلية لعملية تقديم الخدمة وتشمل الإمكانيات والخصائص المادية لبيئة تقديم الخدمة .

#### ويري البعض الاخر ان للجودة ابعاد ثلاثة وهي :

- الجودة الفنية ويعبر عنها بالسؤال : ما الذي يتم تقديمه ؟
- الجودة الوظيفية ويعبر عنها بالسؤال : كيف تتم عملية تقديم الخدمة ؟
- الصورة الذهنية للمنظمة والتي تعكس انطباعات العملاء عن المنظمة ( المساعد (٢٠٠٦

ويري (Gronroos,1998) في تحديد ابعاد جودة الخدمة من خلال الشكل التالي :





### شكل (٢) ابعاد جودة الخدمة

- وهناك عدة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار تؤثر في تحديد جودة الخدمات ومنها:

- ١- قدرة المنتج علي الجذب ( والمقصود هنا فيما اذا كانت الخدمة جذابة )
- ٢- إمكانية الوثوق بالمنتج .
- ٣- درجة معرفة مقدم الخدمة باحتياجات العملاء ووجود الدراية برغبات العملاء لدي العاملين (مقدموا الخدمة)
- ٤- تأمين وتأكيد حصول العملاء علي الخدمة .
- ٥- إعداد وتأهيل العاملين بحيث تكون لديهم القدرة علي المنافسة .
- ٦- اتباع السلوك الحسن واستخدام الأساليب المناسبة التي من خلالها تستطيع المؤسسة كسب ود المستفيدين .
- ٧- قدرة المؤسسات الخدمية علي الاتصال والاقناع والتوضيح الجيد لمميزات الخدمة المقدمة للعملاء .
- ٨- الاستعداد الدائم من قبل المؤسسة لتهيئة العاملين وجعلهم قادرين علي مواكبة حاجات ورغبات العملاء المتغيرة .
- ٩- الابداع والابتكار وهما احد اهم مصادر تحسين الجودة للخدمات المصرفية ، ولذلك سوف نتطرق الي كيف يساهم الابداع والابتكار في تحسين جودة الخدمات المصرفية .

**- الإبداع والابتكار في البنوك المصرفية يحقق ما يلي:**

- أ- الميزة التنافسية في المجالات المالية والمصرفية بحيث تكسب المصارف الوطنية الحصة السوقية المرغوبة بين منافسيها من البنوك الأجنبية القوية .
- ب- تمكن من الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء .
- ج- تقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة .
- د- خفض تكاليف التشغيل .
- هـ- زيادة كفاءة أداء المصرف

**- متطلبات الإبداع والابتكار في النظام المصرفي:**

يعد الإبداع والبحث العلمي المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسات ، فاستمرارية المؤسسات مرهون بقوتها علي الصمود في وجه المنافسة ، فالمؤسسات التي تنفق كثيرا علي ميزانية البحث والتطوير ستحصل علي فوائد مالية كبيرة بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى ، والعمل علي تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة يتطلب الاهتمام بالملكيات والمواهب وترقية العنصر البشري وتنمية الكفاءات، بهدف الوصول الي منتج عالي الجودة وبأقل التكاليف وهذا يرجع بانفرادها بميزة تقديم المنتجات الجديدة والمطورة وهو من احد اهم الأسس التي تقوم عليها التنافسية بين المؤسسات الاقتصادية و ذلك كما يلي:

١- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي .

٢- تنوع الخدمات المصرفية بما يحقق احتياجات العملاء .

٣- الارتقاء بالعنصر البشري: يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي، على اعتبار أن الكفاءة

في الأداء هي الفيصل ما بين المؤسسات، فمهما تنوعت مصادر الكفاءة يضل العامل البشري وراءها، ومن أجل مسايرة أحدث ما وصل إليه العلم في مجال التكنولوجيا المصرفية ينبغي تطوير إمكانيات العاملين وقدراتهم لاستيعاب التطورات في مجال الخدمات المصرفية بما يحقق تحسين مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية في البنوك المصرية. ويتطلب الارتقاء بالعنصر البشري تبني العديد من الاستراتيجيات نذكر منها:

- الاستعانة بالخبراء ومكاتب الاستشارة الدولية في تدريب الإطار المصرفية على استخدام أحدث النظم البنكية.

- وضع نموذج لتقييم أداء العنصر البشري من خلال عدة معايير تأخذ في اعتبارها أداء الوحدة ودوره في تحقيق هذه النتائج.
- الرفع من مستوى كفاءة العاملين بإعطاء الأولوية في التوظيف لخريجي الجامعات.
- ٤ - **تطوير التسويق المصرفي:** يعد تبني مفهوم التسويق الحديث أمرا في غاية الأهمية في ظل التحولات العميقة التي تشهدها الساحة المصرفية، حيث أن التسويق المصرفي كعلم وفن لن يجد بدا من الولوج في عصر جديد تحيط به حتمية التغيير والاختلاف كإحاطة السوار بالمعصم ، إذ لا بد من التذكير أن التسويق الحديث يرتكز في الأساس على توجهات العملاء يتأثر بما يريدون وبما يدور في خواتمهم، ومن أهم وظائف التسويق الحديث التي ينبغي التركيز عليها نذكر منها :
- خلق أو صناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب،
- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يحقق حاجات ورغبات العملاء ورضاهم،
- العمل على اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراساتها و تحديد والمشروعات الجيدة،
- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بالشكل الذي يتلاءم وحاجات وقدرات العملاء المالية وذلك باستخدام الأساليب الحديثة سواء من حيث النوعية او سبل تقديم الخدمة.
- متابعة ومراقبة السوق المصرفي والوقوف على انطباعات العملاء حول مزيج الخدمات المصرفية المقدمة لهم،
- تدعيم وسائل الاتصال الشخصي وتكثيف وسائل الحوار المتبادل مع العملاء.

#### التوصيات والاقتراحات:

١. إن نشاط الإبداع هو من عناصر المنافسة الأساسية في عالم اليوم لان الاقتصاد العالمي هو اقتصاد معرفة و لم تعد عناصر المنافسة التقليدية مثل الجودة، تخفيض الأسعار و الإنتاجية العالية كافية لاختراق الأسواق أو الاحتفاظ بالحصصة السوقية. وعلى هذا الأساس لا بد من الاهتمام بالإبداع ورصد أموال كافية مع دعم نشاطات البحث و التطوير.
٢. استقطاب المبدعين ذو الذكاء للعمل في المصارف واستثمار المعارف .
٣. تشجيع الأفكار الإبداعية داخل المؤسسات الاقتصادية .
٤. العمل باستمرار علي تهيئة بيئة مناسبة للموظفين لتفجير طاقتهم وافكارهم الإبداعية.

٥. وضع أنظمة خاصة بالمحاكاة التكنولوجية في كل الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء ، وذلك بتخصيص جانب من الميزانية لجلب هذه التكنولوجيا والتدريب عليها لتسهيل فهم المشاريع البحثية .
٦. استغلال اكثر للكفاءات المتوفرة لدي المصرف من خلال تفعيل دور الباحثين والاطارات المكلفة بالبحث العلمي في اتخاذ القرارات .
٧. تعزيز القدرة علي الابداع والابتكار باعتبارهما مفتاح التميز والتفوق للمؤسسات الصغيرة والكبيرة .
٨. عدم انغلاق المصرف علي تقييم اداؤه داخليا وانما يعمل علي مقارنته مع مصارف اخري مما يؤدي إلي التطوير المستمر بما يتناسب مع احتياجات العملاء .
٩. العمل علي فتح قنوات اتصال بين إدارات البنوك والعملاء لتبقي المؤسسات المصرفية اكثر مرونة وبما يحقق لها الميزة التنافسية .
١٠. اللامركزية في السلطة ، وهو ما يساهم في ترك المجال للأفراد للتعبير عن آرائهم مما يساهم في خلق أفكار إبداعية جديدة
١١. التدعيم المالي لتشجيع العاملين في قطاع البحث والتطوير .
١٢. السعي الي إنتاج منتجات مبتكرة ومتميزة عن باقي المنافسين بهدف تعزيز مركز المصرف في السوق .
١٣. عقد دورات تدريبية لموظفي البنوك بشكل دوري وذلك للاطلاع علي الابتكارات والابداعات في مجال المؤسسات المصرفية ليتمكن الموظفون من التعامل مع التكنولوجيا السريعة ومواكبة تطورها .

## المراجع:

### المراجع باللغة العربية :

١. ( حسن راوية ٢٠٠١) سلوك المنظمات ، ص ٣٩٣ .
٢. وادي ، رشدي وعاشور ، يوسف (٢٠٠٥) . تقييم جودة خدمات المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح ، نابلس ، فلسطين .
٣. السرور، نادية هائل (٢٠٠٢) ، مقدمة في الابداع ، عمان ، دار وائل للنشر .
٤. الاعرجي ، دراسات معاصرة في التطوير الإداري . دار الفكر للنشر ، المكتبة العربية للعلوم ، الأردن ، الطبعة الخامسة ، ١٩٩٥ ، ٩-١٠ .
٥. محمد إبراهيم ، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية . المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد (١٩) ، العدد الثاني ، ٢٠٠٠ ، ١٦٧ .
٦. النجي ، محمود (٢٠٠٣) ، دور الابداع في تغيير مسار المنظمات ، المكتبة العربية للعلوم ، المجلد الثاني ٥٤ .
٧. محمد ، عبد القادر (٢٠٠٣) ، العلاقة بين القدرة علي التفكير الإبداعي ونمط القيادة وطبيعة المدير . المجلة العربية للدراسات التجارية ، كلية التجارة – جامعة المنصورة ، العدد الخامس ، ٥٥-٥٦ .
٨. نجم عبود (٢٠٠٣) ، إدارة الابتكار ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ص ٢٢ .
٩. ممدوح عبد العزيز الرفاعي (٢٠١٢) ، استراتيجيات الابتكار : طريق الادارة نحو الابتكار الجذري ، المؤتمر العلمي الأول لدعم وتنمية المشروعات الصغيرة، ١٢ مارس ٢٠١٢ ، ص ٣ .
١٠. المعاينة ، سليمان (٢٠٠٦) ، اثر بيئة العمل في الابداع التنظيمي، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكرك ، الأردن .
١١. المساعد ، زكي خليل (٢٠٠٦) ، تسويق الخدمات وتطبيقاته، عمان: دار المناهج للنشر .

### المراجع باللغة الإنجليزية :

1. Doyle, M. (2020). “Four Types of Innovation in Business”, The World We Create.net, July. July.
2. available at: <https://theworldwecreate.net/insights/four-types-of-innovation-in-business>
3. Kotler, Philip, (2003), Management Marketing New Jersey, united States of America.

4. Armstrong, Gary & Kotler, Philip," Marketing An Introduction, Pearson Prentice Hall,2005.
5. Santos, J. (2003), "E-service quality: a model of virtual service quality dimensions", Management Service Quality, Vol. 13 No.3, pp.233-46.
6. Edward P.M .Gardener- Joe Falzon, " Strategic Challenges In European Banking", Hardcover 2000, p152 160.
7. Meriam Karaa- Joelle Morana, " théorie de la diffusion de l'innovation de Rogers et traçabilité : application au secteur de la datte tunisienne" , revue : logistique& management, vol 19-n 01, 2011, p17-18.
8. Mostafa Hashem Sherif- Tarek M.Khalil, "Management Of Technology Innovation and Value Creation- Selected Papers from the 16th International Conference on Management of Technology-", world scientific, 2008 , p7.