

الابتكار

الأسس والنظريات والتطبيقات

أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميري
أستاذ التسويق وريادة الأعمال
جامعة الملك سعود - الرياض

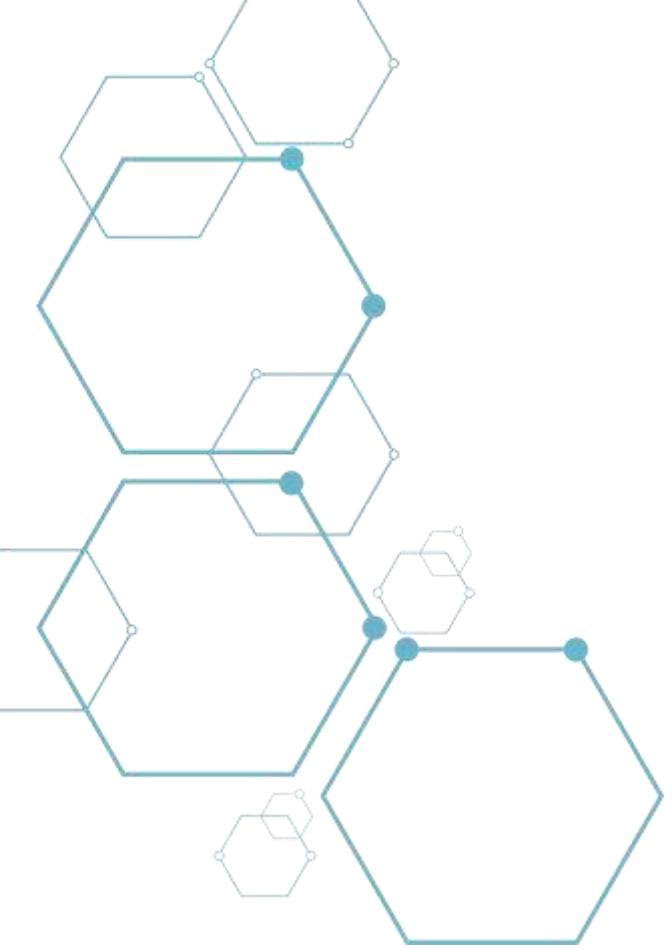
الابتكار

الأسس والنظريات والتطبيقات



أ.د. أحمد بن عبدالرحمن الشميري
أستاذ التسويق وريادة الأعمال
جامعة الملك سعود - الرياض

1446-2024



الفصل السادس

6

ادارة الابتكار

INNOVATION MANAGEMENT

محتويات الفصل

الركائز السياقية الرئيسية للادارة الناجحة للابتكار 3

أثر السياق على مراحل إدارة الابتكار 4

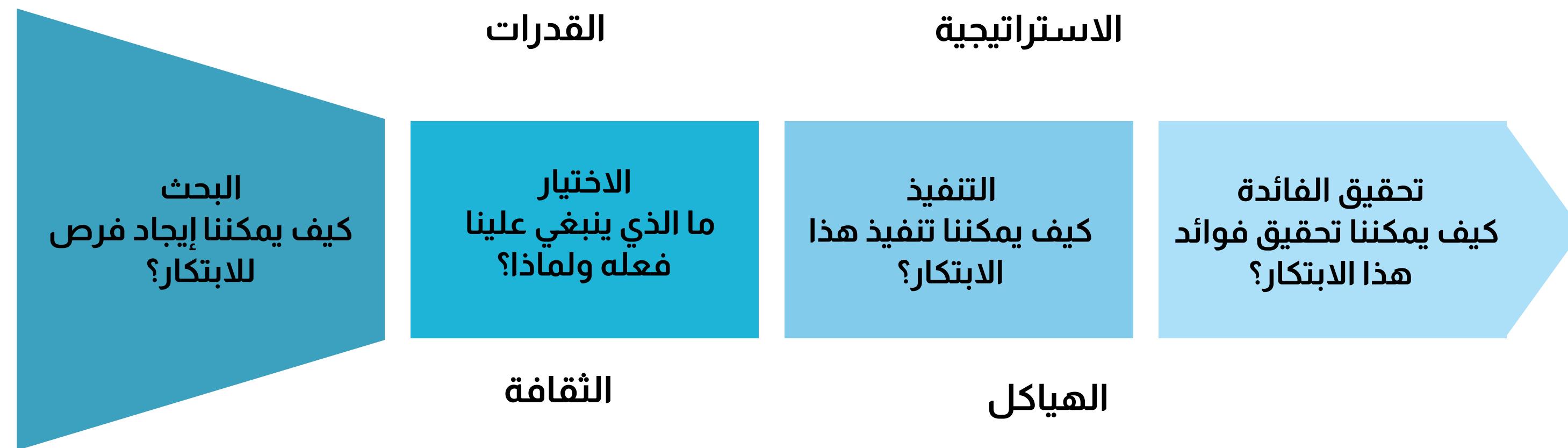
نموذج إدارة الابتكار 1

مراحل إدارة الابتكار 2

نموذج إدارة الابتكار



من نماذج الشائعة ذلك النموذج الذي طوره Bessant John, and Joe Tidd (2015) وهو خريطة بسيطة توضح عملية إدارة الابتكار، وتشمل هذه الخريطة في جوهرها عدة عناصر تم تطويرها بالإضافة إليها من بعض الباحثين الآخرين، وهي كالتالي:



Source: Bessant John, and Joe Tidd (2015).

نموذج إدارة الابتكار

- البحث، ويعني فحص البيئة (الداخلية والخارجية)، وتطبيق المؤشرات ذات الصلة بالتهديدات وفرص التغيير.
- الاختيار، ويعني اختيار أي من هذه المؤشرات يجب الاستجابة لها. وتركز هذه المرحلة على كيفية سير عملية اتخاذ القرار بالابتكار، أي كافة الخيارات الناتجة بواسطة البحث الفعال وأي منها سترفض ولماذا؟
- التطبيق، ويعني ترجمة الفكرة المثاررة إلى شيء جديد وإطلاقه في الأسواق الداخلية أو الخارجية. وتركز هذه المرحلة على مسائل التبني والنشر والطرق التي من خلالها يمكن للمنظمة التطوير والعمل على تلبية احتياجات السوق في الابتكار.
- تحقيق الفائدة من الابتكار، من خلال تبني ونشر الابتكار بصورة مستمرة، وأيضاً التعلم من التقدم خلال هذه الدائرة، كي تستطيع المنظمة بناء قاعدة معرفية وتحسين الطرق التي تدار بها العملية.

نموذج إدارة الابتكار

كما يتضمن نموذج إدارة الركائز السياقية الرئيسية للإدارة الناجحة للابتكار. وهي أربع ركائز:

- القدرات: توافر القدرات والإمكانات للتميز والاستمرارية. فهل تمتلك المنظمة قدرات بشرية ومعرفية قادرة على إنجاز أفضل من المنافسين.
- الاستراتيجية: هل تمتلك المنظمة استراتيجية ابتكار واضحة؟ وهل هناك خارطة طريق لتحقيق هذا؟
هل تم فهم ومشاركة الاستراتيجية؟
- الهياكل: هي الأنظمة والعمليات والإجراءات داخل المنظمة. فهل الهياكل والأنظمة والإجراءات معززة وممكنة للابتكار وديمومنته
- الثقافة: هي الممارسات الشائعة والمتجذرة تجاه الابتكار، فهل تمتلك المنظمة ثقافة ممكنة للابتكار؟ وهل تشجع الموظفين على سلوك الابتكار؟

1- القدرات الأساسية في إدارة الابتكار



الإجراءات الروتينية المساعدة	القدرة الأساسية
البحث في البيئة عن أفكار فنية واقتصادية لتحفيز عملية التغيير.	التحديد
ضمان التوافق الجيد بين استراتيجية العمل الشاملة والتغيير المقترن - عدم الابتكار نظراً لكونه مأ洛فاً أو كردة فعل غير مدروسة تجاه أحد المنافسين.	الملاعة
التعرف على قيود الأساس التكنولوجي الخاص بالشركة والقدرة على الاتصال بالمصادر الخارجية للمعرفة والمعلومات والمعدات وغيرها. نقل التكنولوجيا من مصادر خارجية مختلفة وربطها بالنقاط الداخلية ذات الصلة في المنظمة.	الاكتساب
امتلاك القدرة على إنشاء بعض جوانب التكنولوجيا الداخلية - من خلال البحث والتطوير والمجموعات الهندسية الداخلية وغيرها.	الاستحداث
البحث واختيار الاستجابة الأكثر ملاءمة للمحفزات البيئية التي تناسب الاستراتيجية وقاعدة الموارد الداخلية / شبكة التكنولوجيا الخارجية.	الاختيار
إدارة مشروعات التطوير للمنتجات أو العمليات الجديدة بداية من الفكرة الأولية وصولاً إلى الإطلاق النهائي. مراقبة هذه المشروعات ومراقبتها.	التنفيذ
إدارة عملية التغيير في المنظمة لضمان قبول الابتكار والتطبيق الفعال له.	التطبيق
امتلاك القدرة على تقييم عملية الابتكار ودراستها وتحديد الدروس المستفادة لتحسين الإجراءات الروتينية للإدارة.	التعلم
تطبيق الإجراءات الروتينية الفعالة المعتمول بها - على الهياكل والعمليات والسلوكيات الأساسية، وما إلى ذلك.	تطوير المنظمة



2- الاستراتيجية



هناك عدة خطوات لوضع استراتيجية الابتكار تتألف من ثلاثة خطوات هي كما يلي:

- 1 **الخطوة الأولى: التحليل الاستراتيجي:** ماذا يمكننا أن نفعل؟
- 2 **الخطوة الثانية: الاختيار الاستراتيجي:** ماذا سنفعل ولماذا؟
- 3 **الخطوة الثالثة: التنفيذ الاستراتيجي:** كيف سندقق ذلك؟



2- الاستراتيجية



1- التحليل الاستراتيجي:

يبدأ التحليل الاستراتيجي باستكشاف نطاق الابتكار: أين يمكننا أن نبتكر وهل يستحق الأمر القيام بذلك؟ ويعتبر البدء بالتحليل الاستراتيجي الرباعي نقطة البداية لاستكشاف التهديدات والفرص الحالية والتغيرات المحتملة حيال ذلك في المستقبل. وكذلك الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالتقنيات والتكنولوجيا والأسواق والتوجهات السياسية والاحتياجات الناشئة للعميل والمنافسين والقوى الاجتماعية والاقتصادية.



2- الاستراتيجية



2- الاختيار الاستراتيجي:

نعني بالاختيار الاستراتيجي أي الاختيار من بين كل الأشياء التي يمكننا القيام بها ولماذا؟ وحيث تمتلك المنظمة موارد محدودة، لذا عليها التركيز بحرص على الموازنة بين المخاطر والمكافآت في محفظة أعمال المشروعات. وهناك مجموعة من الأدوات المساعدة المباشرة مثل وقت السداد أو العائد على الاستثمار، وأخرى معقدة والتي تقارن بين المشروعات عبر عدة أبعاد.

3- الهياكل

تركز الهياكل على تنظيم أصول المنظمة - المادية أو البشرية أو غير الملمسة - بطرق فريدة كي تخلق قيمة. ويمكن أن تشمل كل شيء من أنظمة إدارة المواهب الفائقة إلى التكوينات المبتكرة للمعدات الرأسمالية الثقيلة.

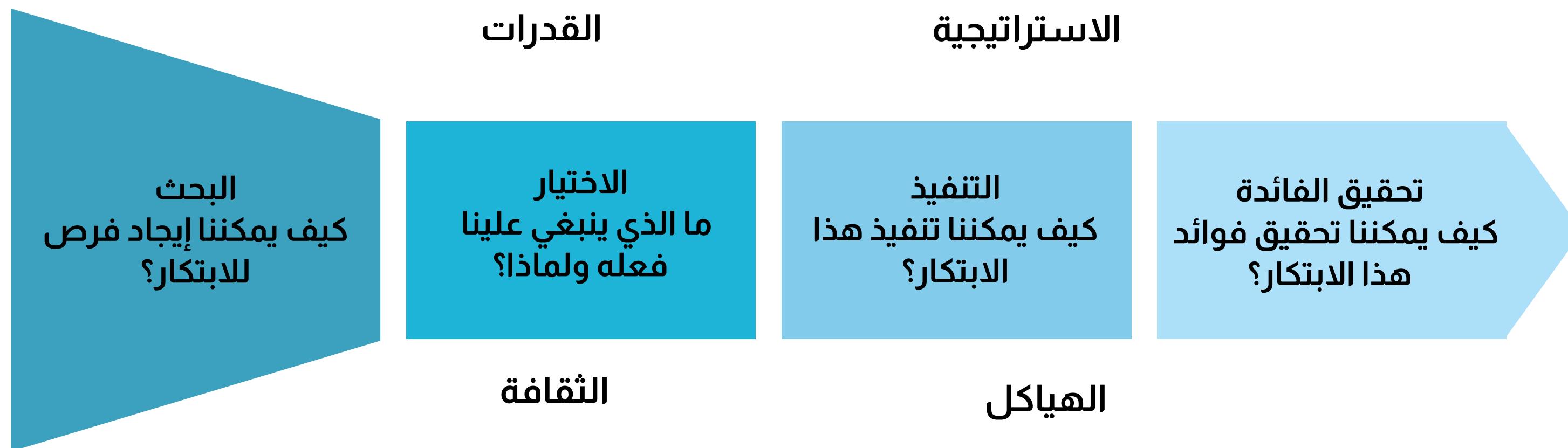
4- الثقافة

تعتبر الثقافة التنظيمية في الأدبيات الإدارية أحد العوامل التي يمكن أن تحفز السلوك الابتكاري بين أعضاء المنظمة. فهي التي تشكل الأطر التي تتعامل مع الحداثة والمبادرات الفردية والإجراءات الجماعية والتفاهمات والسلوكيات المتعلقة بالفرص والمخاطر. فامتلاك الخصائص الثقافية الإيجابية يزود المنظمة بالمكونات الأساسية للابتكار.

مراحل إدارة الابتكار



تتضمن إدارة الابتكار المراحل الظاهرة في الشكل أدناه وهي: البحث، والاختيار، والتطبيق، وتحقيق الفائدة من الابتكار.



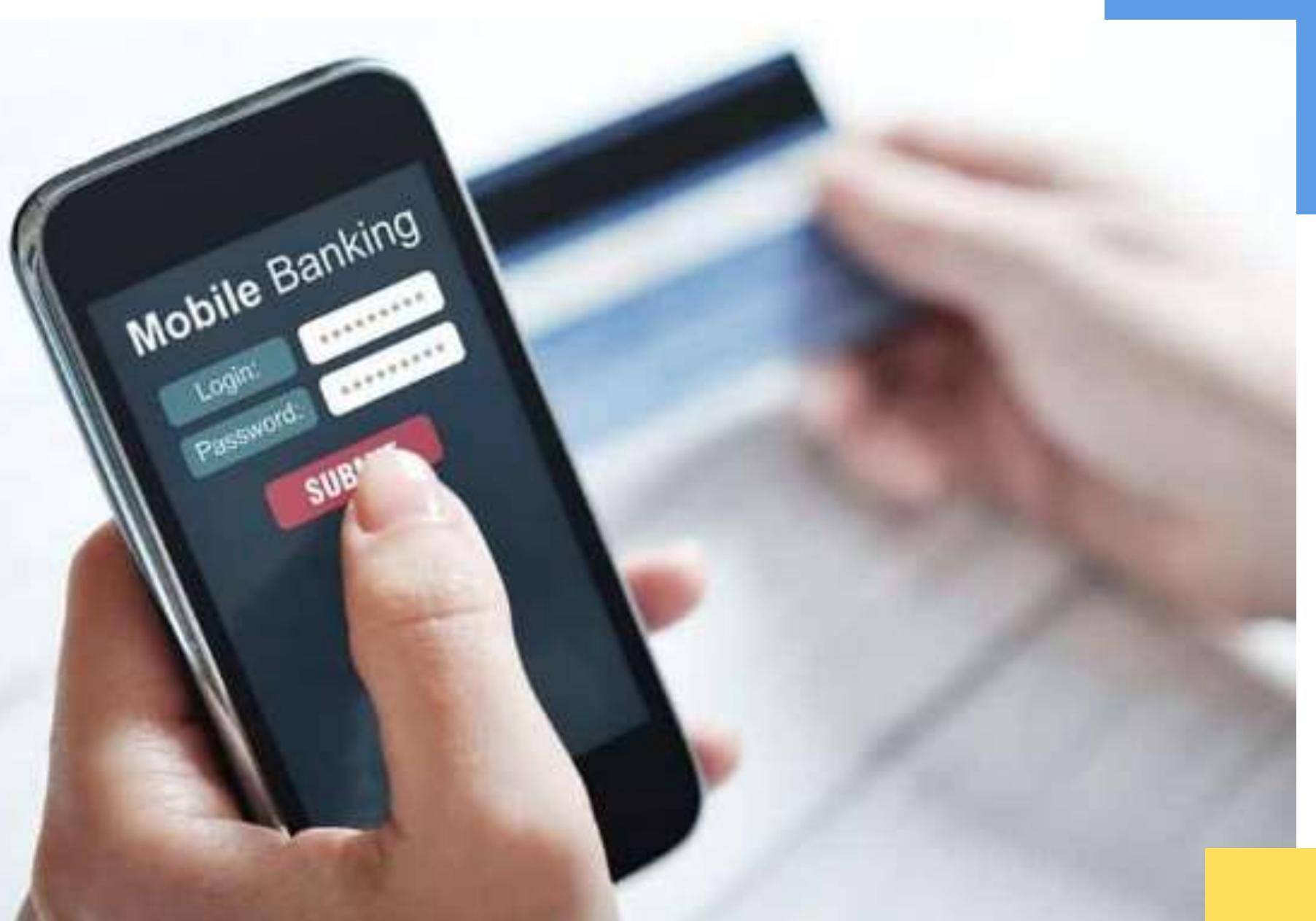
Source: Bessant John, and Joe Tidd (2015).

أثر السياق على مراحل الابتكار



العوامل المؤثرة على السياق





الخدمات البنكية يسهل تقلیدها

1- نوع القطاع:

تختلف لغة مصطلحات الابتكار بشكل واضح بين سياقي التصنيع والخدمات. فقد تتفق المبادئ والقضايا الأساسية مع اختلاف المسميات.

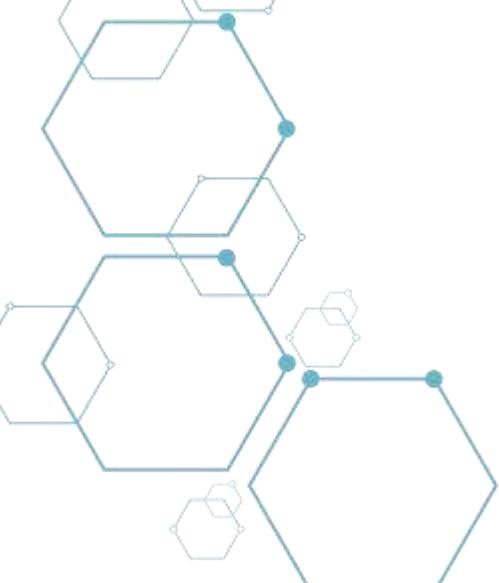
أثر السياق على مراحل الابتكار



2- دجم المنظمة

تمتلك المنظمات الصغيرة مجموعة من المزايا مقارنة بالمنظمات الكبيرة.

الإيجابيات	السلبيات
سرعة اتخاذ القرار	الافتقار إلى الأنظمة الرسمية لمراقبة الإدارة، مثل الإطار الزمني للمشاريع وتكليفها
الثقافة غير الرسمية	ضعف الموارد لا سيما الموارد المالية
اتصالات عالية الجودة - حيث يعلم الجميع ما يحدث في الشركة	الافتقار إلى المهارات والخبرات الأساسية
الرؤية المشتركة الواضحة	الافتقار إلى استراتيجية والتوجيه على المدى الطويل
المرونة وسرعة الأداء	الافتقار إلى التخطيط الهيكلي
روح المبادرة والمجازفة	سوء إدارة المخاطر
الطاقة والحماس والشغف بالابتكار	افتقار التطبيق العملي الوصول إلى التفاصيل وكذلك انعدام الأنظمة
التواصل الجيد داخلياً وخارجياً	صعوبة الشراكات



أثر السياق على مراحل الابتكار



3- نوع المنظمة:

تختلف إدارة الابتكار عندما تكون المنظمة قطاعاً عامّاً أو أنها قطاع خاص. فشركات القطاع الخاص تتنافس على جذب اهتمام الأسواق من خلال تقديم منتجات جديدة أو طرح طرق جديدة لتقديم منتجاتها وتعزيز تنافسيتها في السوق، في حين تستخدم شركات القطاع العام والمنظمات غير الربحية الابتكار لمساعدتها على إيجاد حلول لمواجهة التحديات.



4- الشبكات والأنظمة:

أصبحت الابتكارات الرائدة بمثابة لعبة متعددة اللاعبين حيث تعمل معًا منظمات مختلفة الأشكال والأحجام في شبكات متراكبة. وقد تكون هذه الشبكات بمثابة مجموعات إقليمية أو سلاسل توريد أو اتحادات لتطوير المنتجات أو تحالفات استراتيجية مما يجعل المنافسين والعملاء يتعاونون بشكل مؤقت للعمل للوصول إلى هدف مشترك.



نقاش

نشاط تطبيقي



من خلال العمل عبر المجموعات، املأ هذا الجدول باستخدام نموذج عناصر المزيج التسويقي الأربعة.

نوع الابتكار	تدريجي: تحسين الأداء	جدري: تغيير طريقة الأداء
المنتج		
العملية		
الموضع		
النموذج الفكري		

1. "يُزخر التاريخ بأمثلة على الابتكارات التي نجحت على المستوى التقني لكنها فشلت في تحقيق الفائدة منها". هل تتفق مع هذه العبارة؟ عزز رأيك بأمثلة واقعية.

2. "إعادة الابتكار" يقوم على النجاح الأساسي الأول ولكن بتدفيف الجيل التالي بمميزات منقحة ومحسنة. ناقش هذه العبارة مع ضرب الأمثلة.