

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## دروس عبر الخط في مقياس الإبتكار وخلق القيمة

من وتقديم إعداد: د. ناجية صالحى

موجهة لطلبة سنة أولى دكتوراه شعبة علوم التسيير

تخصص: مقاولاتية

السداسي الأول 2021/2022

أولاً: الإبتكار

يعتبر الابتكار من المفاهيم الحديثة المتداولة في أدبيات التسيير إلا أن أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين هو عدم وجود تعريف شامل ومحدد لمفهوم الابتكار، فيعرفه كل أحد حسب الجانب المهتم به، البعض يركز على درجة حداثة المدخلات على موضوع الابتكار، والبعض الآخر يعرف الابتكار على أنه كل شيء مختلف تم ادماجه في المنظمة.



# تعريف الابتكار عند شومبيتر



الابتكار هو الحصيلة الناتجة عن  
انشاء طريقة أو نظام جديد في  
الإنتاج يؤدي إلى التغير في مكونات  
المنتج وكيفية تصميمه

## يرى شومبيتر أن الابتكار يشمل خمس عناصر وهي:

• إنتاج سلعة جديدة

أولاً

• اعتماد طريقة جديدة

ثانياً

• انشاء تنظيم جديد

ثالثاً

• فتح سوق جديدة

رابعاً

• الحصول على موارد إنتاج جديدة

خامساً

# الفرق بين الابتكار والمصطلحات القرينة منه

المصطلح الأول

• الابتكار و الابداع

المصطلح الثاني

الابتكار والاختراع

المصطلح الثالث

الابتكار والتطوير

المصطلح الرابع

الابتكار والتحديث

المصطلح الخامس

الابتكار والتجديد

## 2-1- التفریق بین الابداع والابتكار:

الابداع هو توليد الأفكار يتمثل في التوصل إلى حل مبرر لمشكلة أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الملائم لها. يمكن من خلال هذا التعريف أن نفرق بين مفهوم الابتكار و الابداع.. فالابداع هو جزء من عملية الابتكار فهذا الأخير هو عبارة عن تحويل الأفكار إلى منتجات مسوقة ومجربة. يمكن القول بشكل مختصر أن الابداع هو صناعة للأفكار بينما الابتكار هو ترويج وتنفيذ للابتكار فالأول يعتبر مثير للثاني . ينما الثاني هو استجابة للأول.

## 2-2- الفرق بين الابتكار و الاختراع:

الاختراع الوقوع الأول لفكرة لم تكن موجودة من قبل، يهتم بمجال المعارف العلمية والنظرية ، إذا فهو عبارة عن أفكار جديدة تهدف إلى اثراء الرصيد المعرفي للمؤسسة وليس بالضرورة أن يكون موجه للإستثمار والاستغلال، فكم من اختراع بقي في الرفوف ولم يظهر أبدا في شكل منتجات أو خدمات منظمة ومجسدة على أرض الواقع أو في الأسواق. يعتبر الاختراع من وظائف الجامعات ومراكز البحث العلمي، طبعا اذا استثنينا المؤسسات الضخمة خاصة ونحن بصدد دراسة الموضوع على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن اعتبار الاختراع عامل خارجي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا للخصوصية التي تتمتع بها هذه المؤسسات..

## 2-3- الفرق بين الابتكار والتطوير:

يختلف مفهوم الابتكار عن مصطلح التطوير فالتطوير يعرف على أنه التغيير المخطط بهدف الانتقال من وضع إلى وضع أفضل.

## 2-4 الفرق بين الابتكار و التحديث:

يقصد بالتحديث السعي إلى جعل القديم صالح للاستخدام على الوضع الجديد والحديث بطريقة يلبي فيها متطلبات المستخدمين بطريقة أحسن و أسرع.

## 2-5- الفرق بين الابتكار والتجديد:

يقصد بالتجديد الرفع من مستوى القيمة الجمالية والاستخدامية للشيء أكثر مما كان عليه من أجل مسابقة الحاضر.



# مبادئ العملية الابتكارية

• البحث عن الفرص المحتملة  
للابتكار

البحث الهادف

البساطة والتركيز

التدرج

التفوق وتحقيق الريادة

### 3-1- البحث عن الفرص المحتملة للابتكار:

تسعى كل فكرة إلى اشباع حاجة أو إرضاء ميول أو تحقيق رغبة سواء لأغراض اقتصادية أو اجتماعية أو إنسانية. واشباع وتحقيق تلك الرغبات لا يكون ممكناً إلا إذا كنا على دراية بمجالات النقص ومجالات التطوير فيها. التي تبين الفرص السانحة لذلك التي تترجم في شكل منتجات جديدة أو نظم وتكنولوجيا متطورة.

### 3-2- البحث الهادف:

يتم تفحص كافة المعلومات والحقائق لتحديد طبيعة الابتكار المحتمل، عن طريق البحث في كافة الجوانب المحيطة بالابتكار المحتمل من آراء للزبائن والتوقعات المحتملة ودراسة السوق. و إلى أن تتحول الفرصة من محتملة إلى حقيقية. وعلى المؤسسة أن تكون محايدة ويقظة في دراسة كل ما هو جديد. وأن يكون لها جهاز استشعار أو بما يسمى بنظام اليقظة يمكنها من اكتشاف الفرص المتخفية.

### 3-3- البساطة والتركيز:

تعتبر هذه الصفات على أن الابتكار يمتاز بدرجة فعالية كبيرة، فلما كانت درجة التعقيد كبيرة في الابتكار كلما كانت التكلفة أكثر سواء بالنسبة للمؤسسة أو للزبون الذي يبقى دائماً يبحث عن تفسيرات وتوضيحات لعمل المنتج بالإضافة إلى أنه سيحتاج أكثر لخدمات ما بعد البيع، ومن هنا قد يتسبب هذا الابتكار الجديد في عزوف الزبائن.

أما بالنسبة للتركيز فمن الأفضل أن يكون موضع الابتكار مركز على هدف واحد لأن تعدد الأهداف من شأنه أن يشتت الاهتمام والجهد وهذه الخاصية تتلائم مع استراتيجية التركيز الخاصة أكثر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 3-4- التدرج:

يقصد بالتدرج أن الابتكار لا يكشف كافة خاصياته دفعة واحدة فهو يبدأ صغيراً ثم يكبر تدريجياً بشكل مرحلي والمرحلية تساعد نمو الابتكار من ناحية الموارد المالية والبشرية والمعرفية، يعني أن الابتكار يتفاعل تلقائياً من خلال التمويل الذاتي والتراكم المعرفي.

### 3-5- التفوق وتحقيق الريادة:

تؤدي عملية التدرج والتركيز في الأخير إلى تحقيق الريادة سواء من الناحية التنافسية أو من الناحية التكنولوجية، على شرط أن تكون سياسة المؤسسة التي تتبعها تعتمد على الابتكار كإستراتيجية أساسية لتحقيق التميز والريادة. الأمر الذي يجعل من المؤسسة في حالة هجومية وليست دفاعية.

## أصناف الابتكار

• الابتكار التكنولوجي: هو عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق أو بتحسين منتج أو في طريقة التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة اجتماعية معينة

أولا

• الابتكار التنظيمي: ويعني احداث التجديد في التنظيم و ادخال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يتطلب مستوى من التكوين والخبرة لدى المسيرين

ثانيا

# الآثار الاقتصادية للابتكار

## الآثار المباشرة

• المساهمة في تنمية المؤسسة

زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة

آثار الابتكار على البيئة الداخلية

2-1-1- المساهمة في تنمية المؤسسة: ويظهر ذلك من خلال:

- تحديد وتحديث وسائل الانتاج مما يساعد على الاقتصاد في عوامل الانتاج
- تحسين وزيادة مردودية و إنتاجية عوامل الإنتاج.
- توسيع قائمة المنتجات وطرق الإنتاج وتدعيمها بنوعية أفضل مما يساعد على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- الحفاظ على بقاء المؤسسة واستمراريتها في النشاط.
- زيادة تأهيل اليد العاملة مما يؤدي إلى تبسيط استعمال التقنيات الحديثة والمتطورة.

2-1-2- زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة: يمكن تلخيص آثار الابتكار على كفاءة وفعالية المؤسسات فيما يلي:  
أ- آثار الابتكار على التكلفة النهائية:

يؤدي استعمال الابتكار وخاصة التكنولوجي منه وما ينجم عنه من استعمال تقنيات متطورة إلى زيادة عدد الوحدات المنتجة من خلال تسريع العملية الإنتاجية، حيث تعمل التقنيات على تقليل التكاليف الوحودية مع تقديم أحسن جودة للمنتج، مما يساعد على دفع تنافسية منتجات المؤسسة من خلال السعر الأقل والجودة العالية.

ب- آثار الابتكار على الاستهلاك والاستعمال:

يؤدي الابتكار إلى تحسين فعالية المنتجات والخدمات المقدمة مما يعمل على تحقيق أكبر اشباع ممكن مع مراعاة قوانين السلامة بالنسبة للمستهلك وزيادة رضاهم، كما أن الابتكار يعمل على تنميط المنتجات مما يجعل العملاء في مرتبة واحدة على السواء فيما يخص الأخطار أو الجودة بالنسبة لمنتجات المؤسسة.

ج- آثار الابتكار على التصدير:

تسعى كل المؤسسات إلى اقتحام التجربة الدولية من خلال غزو الأسواق الدولية العالمية، ويمكن المؤسسة أن تحقق هذه الرغبة والنجاح فيها عن طريق الاهتمام بالابتكار وخاصة الابتكار التكنولوجي الذي يرفع من كفاءة المؤسسة وفعاليتها بطرح منتجات بميزات تنافسية. خاصة من حيث الشكل والجودة والسعر.

## 2-1-3- آثار الابتكار على البيئة الداخلية:

هناك عدة آثار تضيفها سياسة الابتكار في المؤسسة والتي تمس بصفة خاصة طريقة التعامل مع الموارد البشرية والنموذج التنظيمي التسييري وسياسة التمويل.

أ- بالنسبة للموارد البشرية: يعمل الابتكار على إضفاء الروح الجماعية سواء في التفكير، والعمل على كسر نظام الرتبة من الناحية التعاملية على الأقل، كما يعمل على تحكيم السلطة الجماعية في جو من الديمقراطية والتشاورية وهذا الشيء يساعد على بسط إمكانيات المبادرة وظهور الطاقات الابتكارية.

ب- بالنسبة للتنظيم والإدارة: يعمل التنظيم الإداري الحديث على استقلال مشاريع منتجاتها و أسواقها من ثم رصد ووضع المعالم الأساسية للمخطط الاستراتيجي من جانب التسيير المالي و الاستثمار، وهي الجوانب التي لها علاقة مباشرة مع الابتكار لكل منتج على حدى في المؤسسة، وهذه الاستقلالية تضي نوعا من المرونة، وزيادة توجهها نحو الاستثمار في ابداعات جديدة ومن ثم السيطرة على الأسواق المحلية والتطلع إلى غزو الأسواق الوطنية والدولية.

ت- بالنسبة للتمويل: ان اتباع سياسة إبداعية لجعل المؤسسة في وضعية مالية خاصة على مرحلتين مختلفتين هما:  
- المرحلة الأولى: عند بداية النشاط الابتكاري تعمل المؤسسة على تمويل تلك المشاريع، حيث تعرف نسبة استقلالية المالية (الأموال الخاصة/ مجموع الديون) انخفاضا وذلك خلال مرحلة النمو والنضج نظرا لتكاليف الاستثمار العالية.

- المرحلة الثانية: وتتبع هذه المرحلة مرحلة النضج حيث تعرف التكاليف انخفاضا كبيرا نتيجة العوائد التي يدرها الابتكار على المؤسسة كما أن السير الفعال للأموال المخصصة للابداع يساعد على تمويل مشاريع عدة في وقت واحد.



## الآثار غير المباشرة

• الآثار المنعكسة بين الابتكار والسوق

الآثار المنعكسة بين الابتكار والمنافسة

2-2-1- الآثار المنعكسة بين الابتكار والسوق: إن الأثر يكون متبادل بين السوق والابتكار كما هو موضح في ما يلي:

أ- أثر الابتكار على السوق: يؤثر الابتكار على تكاليف الإنتاج نتيجة لتحسين وتطوير أساليب الإنتاج كما يعمل على تنويع المنتجات وتوسيع نطاق سوق المؤسسة. إن ظهور منتجات جديدة نتيجة للإبداع الجذري الذي يكون مصدرا للميزة التنافسية، وهذا المنتج الجديد سيخلق سلوك استهلاكي جديد ومنه خلق طلب جديد، وبالتالي فالابتكار يؤثر كما ونوعا على السوق.

أ- أثر السوق على الابتكار:  
ب- يعتبر السوق الاختبار الأساسي لإبداعات المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تهدف إلى تحقيق النجاح والتفوق التنافسي فحسب بل تعمل على الاستفادة من ردود أفعال المستهلكين اتجاه المنتج الجديد ففي كثير من الحالات لا تستطيع المؤسسة أن تحدد كل القيود والعوائق مسبقا كي يتسنى لها معرفة كل النقائص بعد تسويق المنتج ومن خلال السوق تعمل المؤسسة على تحسين المنتج وتطويره.

2-2-2 الآثار المنعكسة بين الابتكار والمنافسة:

عندما تكون المؤسسة في مرحلة التراجع فدخل أي إبداعات جديدة للسوق بأسعار منخفضة سوف يؤدي إلى زوالها. أما إذا كانت في مرحلة النضج فتعمل على المحاكاة والتقليد. وعندما تنفرد المؤسسة بالميزة التنافسية من ناحية الجودة مع بقاء الأسعار ثابتة عليها تبني استراتيجية الوفرة لرفع هامش الربح. كما عليها أن تسارع وتيرة الابتكار بتشجيع المؤسسات على التحالف خاصة إذا كنا بصدد دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تملك قدرات مالية ضخمة، في نفس الوقت الذي يتطلب فيه مشاريع البحث والتطوير موارد مالية كبيرة جدا، مع تأهيل كبير لليد العاملة، فهذه المشاريع تتجاوز قدرات وإمكانات المؤسسة الواحدة الكبيرة فكيف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذا فالتحالف يعمل على التشارك في تحمل التكاليف ونسبة المخاطرة من جهة وتقاسم عائدات الابتكار من جهة أخرى.

# المفاهيم المرتبطة بالابتكار

• التكنولوجيا: هي أحدث عوامل الإنتاج بعد العامل الطبيعي والبشري وعامل رأس المال

أولاً

- المعرفة الفنية: وهي تجمع بين المعلومة الفنية والمعلومة التقنية وتجمع بين خاصيتين أساسيتين هما:
  - -السرية: أي أن المعلومة غير شائعة ومحتكرة لدى الجهاز التنفيذي للمؤسسة
  - - الميزة التنافسية: يجب أن تتميز هذه المعرفة الفنية بالقدرة على منح ميزة تنافسية للمؤسسة على حساب المنافسين الآخرين.

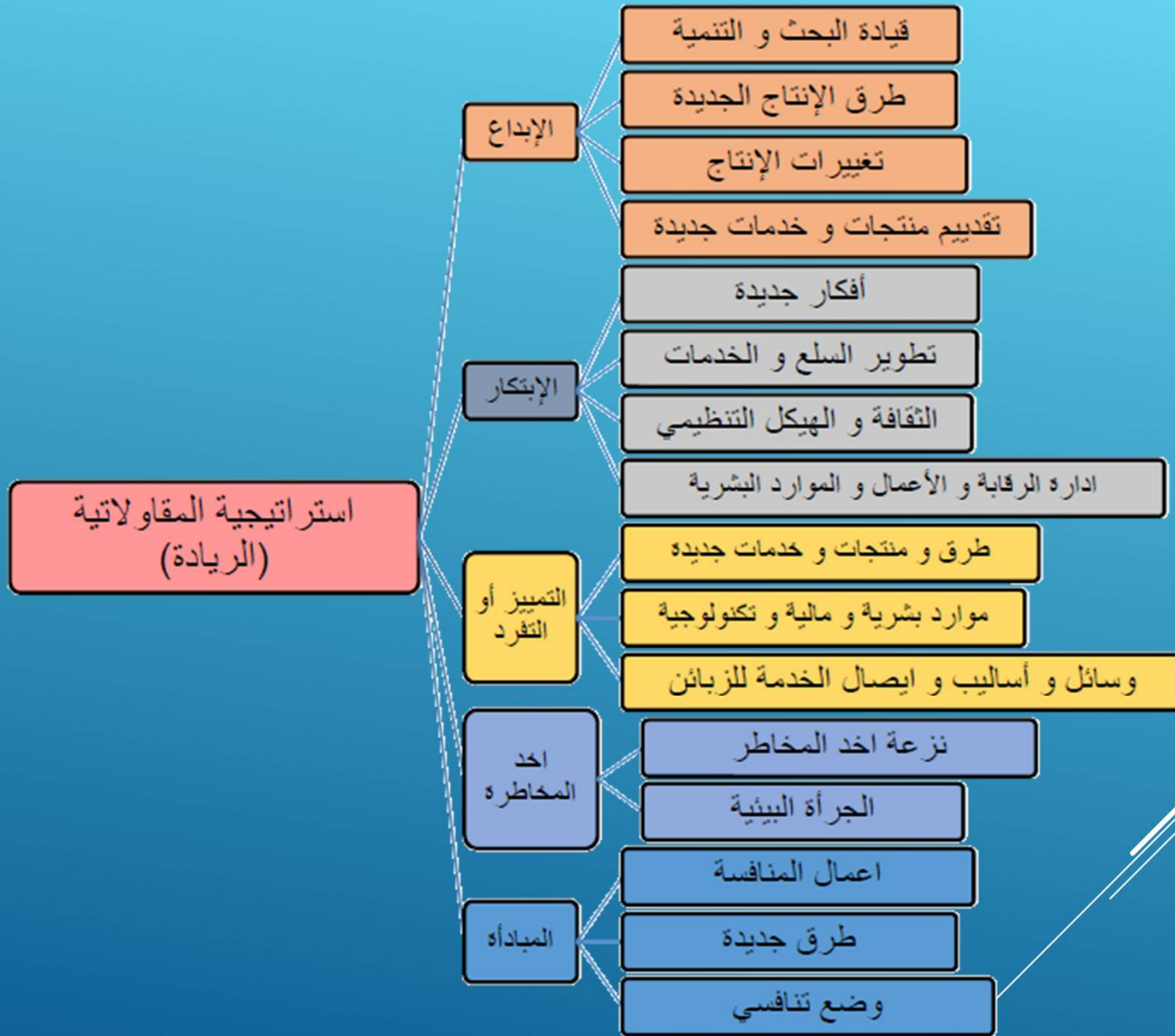
ثانياً

- البحث العلمي الأساسي: يرتبط البحث العلمي بالمخابر والجامعات وهو كل مجهود يرمي إلى إنتاج واطافة معلومات عملية ونظرية إلى حجم المعلومات المتواجدة

ثالثاً

## ثانيا: الابداع والابتكار كأحد استراتيجيات المقاولاتية

إن اسرراتيجيات المقاوالاتية تعد من أهم الاستراتيجيات التي تدفع  
منظمات الأعمال نحو ادراك العناصر المؤثرة في البيئة عن طريق تحقيق  
الرغبات وحاجات الزبائن و الوصول إلى التميز.



# مفهوم الاستراتيجية



هو عبارة عن اتجاه ونطاق  
منظمة على المدى الطويل من  
الحصول على الميزة للمنظمة من  
خلال ترتيب المصادر المتاحة لها  
دون أن يكون هنالك تغيير في  
البيئة وبما يرضي توقعات  
أصحاب المصلحة

## مستويات الاستراتيجية

• استراتيجية على مستوى الشركة: تتعلق بالأمور الاجمالية والنطاق المتعلق بالمنظمة، وكيف سيتم إضافة قيمة جديدة للاجزاء المختلفة ( وحدات الأعمال ) في المنظمة.

أولا

• استراتيجية وحدة الأعمال: تتعلق بكيفية نجاح منظمات الأعمال في المنافسة في الأسواق المميزة للسلع والخدمات والتي تختلف من وحدة أعمال الى أخرى.

ثانيا

• استراتيجية: تتعلق بكيفية أن أجزاء مكونات المنظمة تقوم بتوصيل بكفاءة فيما يتعلق بالشركة ومستويات الأعمال في ظل المصادر والعمليات والأفراد

ثالثا



الإبداع

## استراتيجيات المقاولاتية

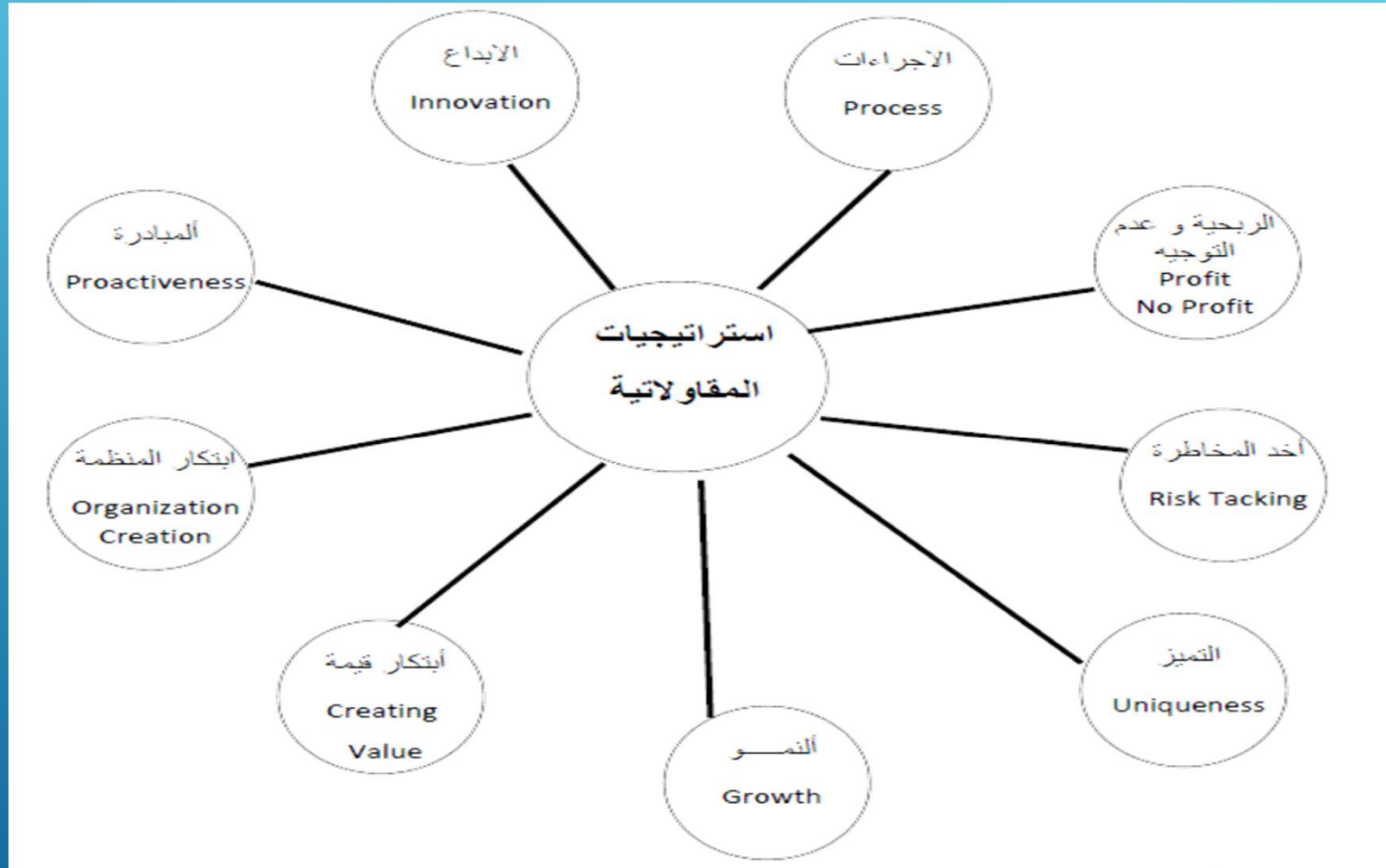
► هي تلك الاستراتيجيات التي تشجع المنظمات على **الابداع والابتكار** والتفرد و أخذ المخاطر وكذلك تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات، و أخذ المسؤولية عن هذه القرارات. يمكن ربط استراتيجيات المقاولاتية بعدد من المفاهيم التالية:

- استغلال توسع الفرص في السوق والتكامل بين الموارد والزمائن و الأسواق.

- **الابتكار والابداع والتحديث داخل وخارج المنظمة.**

- القدرة على اجراء التغييرات السريعة في هيكل السوق وحاجات الزمائن والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية.

# استراتيجيات المقاولاتية



# الإبداع

▶ هو القدرة على الجمع ومشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة، هو أيضا تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة وتستجيب للفرص في المنظمة.

## الفرق بين الابتكار والإبداع

ان **الإبداع (Innovation)** هو توليد للأفكار يتمثل في التوصل إلى حل مبهّر لمشكلة أو فكرة جديدة. في حين أن **الابتكار (Creativity)** هو التطبيق الملائم لها.

ومنه فالإبداع جزء من عملية الابتكار فهذا الأخير هو عبارة عن تحويل الأفكار إلى منتجات مسوقة ومجربة.

## أنواع الابداع المقاولاتي

▶ ان الابداع والمقاولة وما يربط بينهما من علاقة تساعد منظمات الأعمال على أن يكون لها الدور الريادي في تقديم المنتجات والخدمات لإرضاء الزبون ، والقدرة على اختراق الأسواق والسيطرة على جانب معين من الأسواق. حيث هناك أربع أنواع للابداع المقاولاتي. وهي على النحو التالي:

# أنواع الابداع المقاولاتي

الابداع الجزئي:

• الابداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق

الابداع الجديد الداخلي

يتم ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق

الابداع التخصصي

يتعلق في حالة استخدام تكنولوجية جديدة أو أساليب تكنولوجية جديدة مع اهتمام قليل في الأسواق

الابداع العالمي الجديد

يتعلق في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عالي في السوق

الابتكار

## الابتكار المقاولاتي

ان المنظمات الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم البعض في الاطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة، حيث هناك نوعين من الابتكار



## أصناف الابتكار

• الابتكار التكنولوجي: هو عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق أو بتحسين منتج أو في طريقة التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة اجتماعية معينة

أولا

• الابتكار التنظيمي: ويعني احداث التجديد في التنظيم و ادخال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يتطلب مستوى من التكوين والخبرة لدى المسيرين

ثانيا

# استراتيجية الابتكار المقاولاتي : تتكون من العناصر التالية:

العاملون الأكفاء:

• يملكون المواهب والقدرة على العمل والأداء العالي والتحليل المنطقي والتفكير العميق وحرية التفكير

الثقافة والقيم

تتعلق بأنواع مختلفة من سمات الشخصية ، التنوع، التشجيع على أخذ المخاطرة ، الابتكار ، القبول بالعادة والقيم

نموذج القيادة

تتعلق بعدم وجود تعقيدات في الرقابة والبيروقراطية و إعطاء الأهمية للعاملين وتشجيع السلوك الإيجابي وإعطاء تخصصات في العمل لحل المشاكل وقبول القيادة والثقة في الإدارة ، وأخذ المخاطرة و المشاركة بوضع الأهداف

تكامل التسويق والتكنولوجيا

يتم ذلك من خلال التكامل بين التسويق والتكنولوجيا وهذا يساعد على تمييز حاجات وطلبات الزبائن بما يحقق ارتباطهم

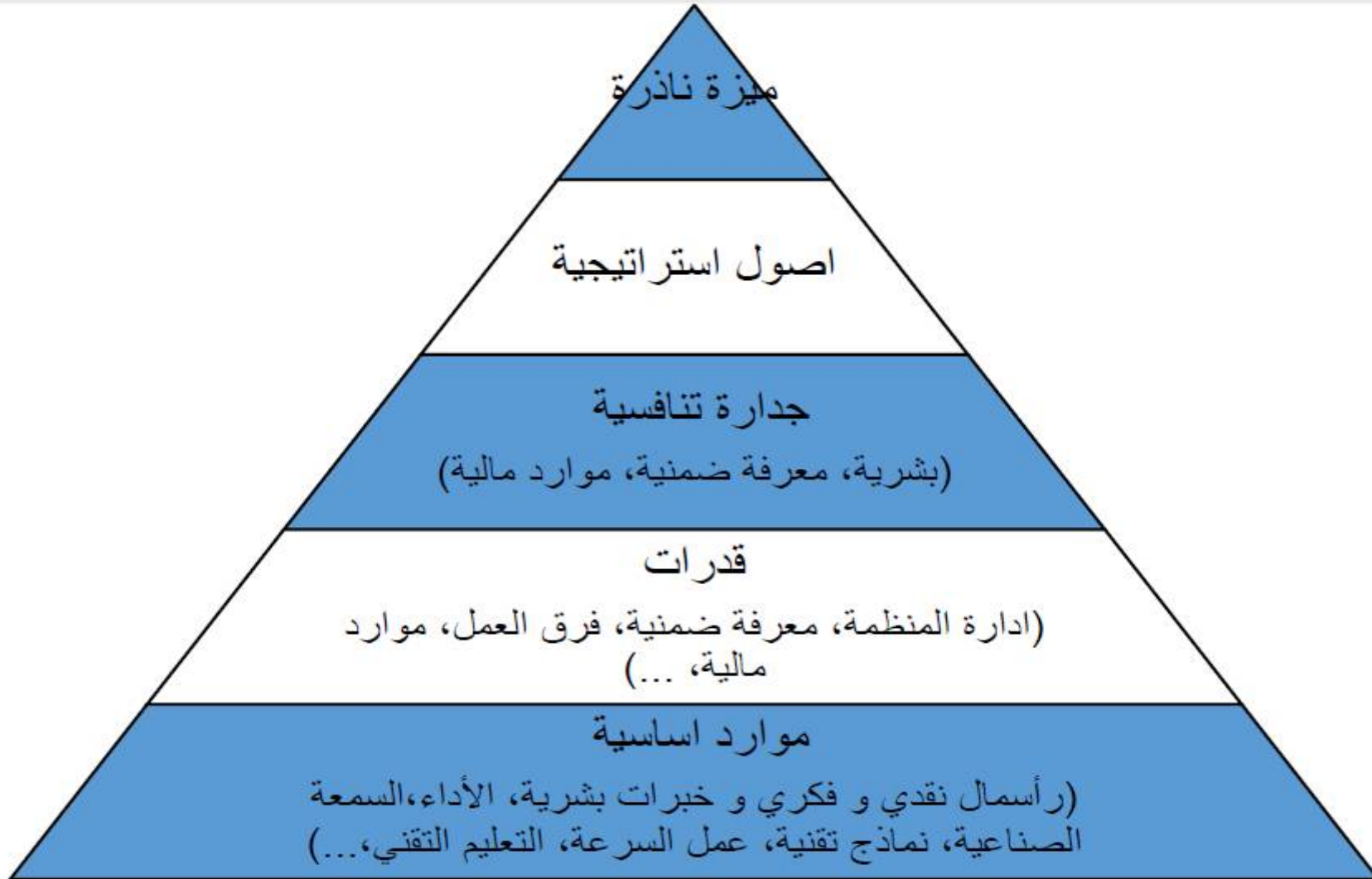
التميز (التفرد)

## التفرد

هو قدرة المنظمات على التميز عن باقي المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال في المنتجات أو الخدمات والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الاستمرارية.

يمثل النموذج الهرمي لطبيعة الموارد التي تستخدم في منظمات الأعمال في كيفية إيجاد قيمة مضافة للأعمال المرتبطة بالموارد والمواد الأولية والتي تساعد على تحسين قدرتها لتكون أكثر فاعلية وكفاءة عن غيرها من المنظمات المنافسة. يتبلور هذا بالتكامل بين ملكية الموارد والمعرفة الضمنية والتي تكون منسجمة مع مهمة منظمات الأعمال

# هرمية الموارد في إيجاد القيمة



هناك أربع موارد أساسية تعد تحديات تواجه منظمات الأعمال المقاولاتية وهي:

تجميع الموارد

• تبدأ من العنصر البشري في مجالات التعليم والخبرة والسمعة التجارية والمعرفة والصناعة وشبكات العقود

الموارد الجاذبة

هي من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال وتتمثل في الموارد التي يتم اختبارها سواء كانت اجتماعية أم مالية ملموسة وغير ملموسة وكذلك المعدات والأصول ومقدار سعرها والتكلفة، وكيفية إيجاد نوع من التناغم بينها يساعد على نجاح الأعمال

الموارد المتنوعة المجمعة

تتكون من خبرات العاملين والخلفية التعليمية والنواحي الاجتماعية ورأس المال الأصلي والتي تتبلور جميعاً ضمن أفكار جديدة

الموارد الفردية التحويلية

تسعى منظمات الأعمال إلى ربط وتحويل قوى الأفراد بقوة المنظمة لتحقيق ميزة نادرة لديها، والمعرفة والقدرات التي يجب أن تكون مؤسسية لتزودها بقاعدة أساسية في الاستمرارية والنمو في حجم المنظمة وإعطاء قيمة للموارد

أخذ المخاطرة

## أخذ المخاطرة

ان مهارة أخذ المخاطرة تأتي في حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن البقاء وضمان نجاح الأعمال والخوف من الفشل. تساعد العناصر التالية في تشكيل مهارات المخاطرة:



## الرؤية الإيجابية للأشياء

- تتميز المنظمات الريادية بالرؤية المستقبلية الإيجابية التي تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة

## قدرة التبصر

- لدعم تنفيذ الأعمال ونقله الرؤية الإيجابية نحو المسار الريادي

## إعطاء الوقت لرؤية وتقييم الأهداف

- التقييم اليومي و وضع كل مرحلة تحت الرقابة

## تقييم الأعمال المنجزة

- يكون دائم سواء في حالة الإنجاز وعدم الإنجاز للمهمة و أيضا المقارنة بين ذلك

## قبول المخاطرة وعدم التأكد

- القيام بتحضير لأسوء الحالات في الأعمال وعدم الوصول إلى الأهداف المطلوبة على المدى الطويل

## وضع النقاط مع الأهداف التي تتوافق مع قدرات المنظمة

- التعرف على المزايا التي يتمتع بها الفرد أو المنظمة

المبادأة

## المبادأة

وهي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات . ان سلوك المبادأة مرتبط بالمفاهيم التالية:

- اغتنام الفرص في السوق التي على علاقة مع العمليات الحالية.
- تقديم منتجات جديدة ونادرة ومختلفة عن بقية المنافسين
- التخطيط الاستراتيجي للعمليات التي تكون في مرحلة الانحدار خلال مدة حياة المنتج.

## وتتضمن المبادئ ثلاث عناصر أساسية:

إقرار ملاحقة وعدم ملاحقة المنافسين  
بالإبداع

المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو  
والإبداع والتطوير

محاولة التعاون مع المنافسين من أجل  
احتوائهم