

070. 164

Université 8 MAI 1945 GUELMA

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

Département des Sciences Humaines

قسم العلوم الإنسانية



13/61

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير

بعنوان

واقع الابتكار الإعلامي بالمؤسسات الإعلامية العربية:

مؤسسة دبي للإعلام أنموذجاً

التخصص

تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و المجتمع

الأستاذ المشرف:

من إنجاز :

حسام الدين مرزوقي

بن ارجم هناء

السنة الجامعية: 2012/2013

## كلمة شكر

وقبل أن نمضي أقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل قسم الإعلام والاتصال.

وأخص بالذكر الأستاذ حسام الدين مرزوقي الذي قدم لي النصح والتوجيه والصبر الجميل والذي تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام ونتمنى له كل التوفيق في انجاز رسالة الدكتوراه.

و الذي نقول نه بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم

"إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ، ليصلون على معلم الناس الخير"

وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث ونخص بالذكر إعلامي مؤسسة دبي للإعلام الأستاذ مرسي جميل و الأستاذ محمد البالوشي ، وكذا مدير الإنتاج الأستاذ مروان عثمان من التلفزيون السوري مروان على مساعدته في البحث على إعلاميين من مؤسسة دبي للإعلام وتوجيهه لي وكل إعلامي من مؤسسة دبي للإعلام تفاعل ومتواصل معنا والذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا ونورا بضياء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقنا.

إلى من زرعووا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر.

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك . ولا

تطيب الآخرة إلا بعفوك . ولا تطيب الجنة إلا برزيتك الله جل جلاله إلى نبي الرحمة ونور

العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من علمني العلاء بدون انتهاز . إلى من أحمل أسمه بكل افتخار . أرجو من الله أن يمد في

عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد ضلّ انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد

وإلى الأبد

" والدي العزيز "

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني . إلى بسملة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

'أمي الحبيبة'

إلى أخوايا وزفيقا نربي وهذه الحياة بدونكما لأشياء معكما أكون أنا وبدونكما أكون مثل أي شيء .

في نهاية مشواري أريد أن أشكركما على مواقفكما النبيلة إلى من تطلعتما لنجاحي بنظرات الأمل

'أخي هشام و أخي رشيد'

إلى من أرى التفاؤل بعينها . والسعادة في ضحكتها إلى شعلة الذكاء والنور إلى الوجه المفعم بالبراءة

ولمحببتك لأزهرت أيامي وتفتحت براعم لغد

'أختي إيمان'

إلى كل أفراد عائلتي بن أرجم و حفظاري .

إلى صديقاتي سارة، مينوثة، خولة، الهام، راوية، شافية و أسماء إلى من تحلو بالإخاء

وتميزوا بالوفاء ولعطاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعادت .

خطة الدراسة :

مقدمة :

## الفصل الأول : الفصل المنهجي للدراسة

1. الإشكالية

2. أهمية الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. أسباب اختيار الموضوع

5. منهج الدراسة

6. أدوات جمع البيانات

7. مجتمع البحث

8. العينة

9. الإطار الزمني للدراسة

10. تحديد المفاهيم

11. الدراسات السابقة

12. صعوبات الدراسة

## الفصل الثاني : الابتكار و المؤسسات الإعلامية

المبحث الأول : الابتكار

1. مفهوم الابتكار و خصائصه

2. أهمية الابتكار و مستوياته

3. أنواع و مصادر ومظاهر الابتكار

4. مراحل عملية الابتكار و جانبها الاجتماعي

5. التحديات الجديدة في مجال الابتكار

### المبحث الثاني : المؤسسات الإعلامية

1. تعريف مؤسسات الإعلام

2. وسائل و وظائف مؤسسات الإعلام

3. تقنيات الاتصال الحديثة و الإستراتيجية للمؤسسات الإعلامية

4. أبعاد و ركائز الإستراتيجية للمؤسسات الإعلامية المقترحة

### الفصل الثالث : الابتكار في المؤسسات الإعلامية

#### المبحث الأول : الابتكار المؤسسي

1. الابتكار المؤسسي و أهميته للمؤسسات

2. استراتيجيات الابتكار في المؤسسات

3. أساليب تنمية الابتكار في المؤسسة

4. البنية التنظيمية للمؤسسات الابتكارية

5. مقومات الابتكار في المؤسسات و الطريق إلى المنظمة الابتكارية

#### المبحث الثاني: الابتكار في المؤسسات الإعلامية العربية

1. تاريخ الابتكار في وسائل الإعلام

2. وسائل الإعلام الناشئة

3. المؤسسات الصحفية الناشئة تبتكر آليات تميزها

4. ضعف الابتكار في الإنتاج التلفزيوني العربي

5. الابتكار في وسائل الإعلام في مصر

### الفصل الثالث : الفصل التطبيقي للدراسة

#### المبحث الأول: مؤسسة دبي للإعلام Dubai Media Incorporated

1. مؤسسة دبي للإعلام

2. قنواتها الإعلامية

3. الهيكل الإداري لمؤسسة دبي للإعلام

4. مميزات و ابتكارات المؤسسة

#### المبحث الثاني: الإطار التحليلي للدراسة

1. فرز البيانات و جدولتها

2. تحليلها و تفسيرها

3. نتائج الدراسة

الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الجداول

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب بالمؤسسة	112
02	يوضح مدة عمل أفراد العينة بالمؤسسة	113
03	يوضح مقر عمل كل فرد من أفراد العينة التابع لمؤسسة دبي للإعلام	114
04	بين ابتكارات المؤسسة على مستوى وسائل الإعلام	115
05	يوضح الجدول الابتكارات الإعلامية على مستوى المحتوى بالمؤسسة	116
06	بين كيف يتجسد الابتكار الإعلامي في كل وظيفة إعلامية بالمؤسسة	117
07	يبين إذا ما توفرت مهام كل فرد من أفراد العينة على الابتكار ومدى مساهمتهم في ذلك	119
08	يوضح الجدول توجهات الجهات الإعلامية إلى الابتكار	120
09	مدى أهمية جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز لبرنامج الشيخ بن راشد آل مكتوم	121



## مقدمة:

إن للإبداع و التجديد -لأداء أعمال تصل إلى درجة الابتكار- دورا هاما في نشاط أي مؤسسة منتجة، و قد أصبح جزءا لا يتجزأ من أداءها اليومي ، و نجاحها مرهون بقيادتها المبدعة، ولهذا يجب العناية بالموهوب و المبدع بوضع برامج الدعم لتنمية قدراتهم و إمكانياتهم.

رغم أن أكثر جوانب الإبداع و الابتكار ذات علاقة مباشرة بالاستعداد الفطري إلا أنها أيضا لا تبدو ظاهرة و بارزة و منتجة حتى تجد المناخ و البيئة التي تنميها و تطورها عبر الدراسة و الممارسة، و كذا استراتيجيات التحفيز على الأداء المتميز.

يأتي العمل الابتكاري الإعلامي في مقدمة الأعمال التي ينبغي الاهتمام بها، و تحفيز الممارسين للعملية الإعلامية لتطوير قدراتهم، و ليكون العمل الإعلامي قادرا على المنافسة و التأثير بدون ذلك لن يكون المنتج الإعلامي إلا نمطا من الأنماط التي لا يتفاعل معها الجمهور، الأمر الذي يؤدي إلى رحيله إلى وسائل و برامج أخرى لا تعبر عن ضمير المجتمع و لا تعكس هويته بل ربما بعضها في خط يتصادم مع مصالح و المكتسبات الوطنية والاجتماعية التي نحرص على المحافظة عليها؛ وهذا ما نشاهده على الشاشات العربية من استيرادها للإبتكارات الأجنبية والتركية خاصة لتعرض على الشاشات العربية ؛ النسخ و التقليد لبرامج تلفزيون الواقع المبتكرة و عربيتها.

ولهذا تهدف دراستنا إلى معرفة واقع الابتكار الإعلامي في المؤسسات الإعلامية العربية؛ محاولين تحديد مكانة و أهمية و الدور الفعال للإبتكار في الحصول على التميز في المادة الإعلامية المقدمة.

و لأن الإعلام أصبح له دورا زائدا من حيث أنه أصبح وسيلة العصر في الاتصال و التواصل و به نستطيع أن ننشر قيم و عادات و أفكار و توجيه السلوك ؛ فنجد أغلب المؤسسات الإعلامية الكبرى تعمل جاهدة على التجديد في أساليب عملها بمواكبتها للتطورات الحديثة من وسائل و كواد و توظيف مبالغ ضخمة من أجل الوصول إلى التميز، هذا ما أدى إلى ظهور منافسة إعلامية للجودة و التميز.

وهذا ما نشهده مع مؤسسة دبي للإعلام التي أخذت من الإستراتيجية الحكومية للأداء المتميز ومبدأ الابتكار في المحتوى الإعلامي كسياسة للمؤسسة الإعلامية.

و في هذا السياق تضمنت دراستنا للموضوع أربع فصول؛ الفصل الأول، و هو الفصل المنهجي للدراسة حيث عرضنا فيه الإشكالية، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، مجتمع البحث و العينة، الإطار الزمني للدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، صعوبات الدراسة؛ أما الفصل الثاني، فيحتوي على مبحثين المبحث الأول حول الابتكار تضمن العناصر التالية: مفهوم الابتكار و خصائصه، أهمية الابتكار و مستوياته، أنواع و مصادر ومظاهر الابتكار، مراحل عملية الابتكار و جانبها الاجتماعي، التحديات الجديدة في مجال الابتكار؛ أما المبحث الثاني بعنوان المؤسسات الإعلامية ويتضمن: تعريف مؤسسات الإعلام، وسائلها و وظائفها، تقنيات الاتصال الحديثة و الإستراتيجية لمؤسسات الإعلامية، الأبعاد والركائز الإستراتيجية للمؤسسات الإعلامية المقترحة؛ أما الفصل الثاني، و هو بعنوان الابتكار في المؤسسات الإعلامية فقد أردنا أن نقدم فيه مبحثين المبحث الأول و نطرح فيه الابتكار المؤسساتي و عناصره هي: الابتكار المؤسساتي و أهميته للمؤسسات، استراتيجيات الابتكار في المؤسسات، أساليب تنمية الابتكار في المؤسسة، البنية التنظيمية للمؤسسات الإبتكارية؛

أما بخصوص المبحث الثاني، و الذي كان بعنوان الابتكار في المؤسسات الإعلامية العربية وهو أساس دراستنا فقد شمل العناصر التالية: تاريخ الابتكار في وسائل الإعلام، وسائل الإعلام الناشئة  
المؤسسات الصحفية الناشئة تبتكر آليات تميزها، ضعف الابتكار في الإنتاج التلفزيوني العربي،  
الابتكار في وسائل الإعلام في مصر، نماذج عن الابتكار في وسائل الإعلام؛ أما الفصل الرابع  
و هو الفصل التطبيقي للدراسة و يتضمن مبحثين المبحث الأول لتعريف بمؤسسة دبي للإعلام  
و أنشطتها و هيكلتها أما المبحث الثاني فهو الإطار التحليلي من الدراسة و فيه قمنا بفرز البيانات  
و جدولتها ثم تحليلها و تفسيرها و بهدا طرحنا نتائج الدراسة المتوصل لها؛ وأخيرا خاتمة و قائمة  
المراجع.

# الفصل الأول

## الفصل المنهجي للدراسة

1. الإشكالية
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أسباب اختيار الموضوع
5. منهج الدراسة
6. أدوات جمع البيانات
7. مجتمع البحث
8. العينة
9. الإطار الزمني للدراسة
10. تحديد المفاهيم
11. الدراسات السابقة
12. صعوبات الدراسة

## (1) الإشكالية :

لا شك أن محاولة التطور الدائم هي السمة الأبرز في حياة الإنسان منذ ظهوره الأول على وجه الأرض، فلقد تراكم هذا التطور منذ ذلك الظهور بمعدلات متباينة بفعل القدرة العقلية التي تميز الإنسان عن كل الكائنات الأخرى. حيث أنه كان مبدعا في اختراع وصنع ما يحتاج إليه من أدوات العيش والحرب والصيد والفنون وغيره عبر مختلف الحقب التاريخية. وأثبت ذلك التاريخ أن الإنسان قادر على تحديد ما يريد، واختراع التصميمات المناسبة لأغراضه، وانتقاء المواد من البيئة المحيطة به وتنفيذها بدرجات مختلفة من الكفاءة والإبداع؛ مثلما أوضح تاريخ التطور انبشري أن الإنسان قادر على تنوع تلك الأدوات عبر الزمان وتطويرها وتحسينها لتفي بجميع احتياجاته بكفاءة طوال القرون الماضية وصولا إلى وقتنا الحالي، عصر الثورة المعلوماتية و التطور التكنولوجي فائق التسارع. و التكنولوجيا بوصفها محصلة التفاعل بين الإنسان والمواد والأدوات، فإن مجرد وجود الآلة لا يعني وجود التكنولوجيا، ولكن عملية استخدام الآلة أو تصنيع المواد من قبل الإنسان هي بداية عملية التكنولوجيا.

لقد وفرت التكنولوجيا الحديثة التي تطورت أكثر من أي وقت مضى - و لا تزال تواصل تطورها في كل آن وحين - إمكانات هائلة بفضل الأقمار الاصطناعية والقنوات التلفزيونية الفضائية وشبكات الكمبيوتر و الأجهزة المحمولة، و قبل كل هذا محطات الراديو و الاتصالات السلكية، و قبل كل هذا جميعا الصحافة المكتوبة. لقد سهّل كل ذلك عملية الوصول إلى المثقفين و تمكينهم من الحصول على خدمات إعلامية تناسب أوقافهم في الوقت و المكان المناسبين و بتكاليف تتضاءل شيئا فشيئا.

تعد عملية استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسات الإعلامية من المتطلبات الحديثة لمجاراة التطورات الكبيرة في بنية العمل، وبذلك يجب على إدارات هذه المؤسسات أن تعطي أهمية خاصة لتبني هذا المفهوم، كما يجب عليها أن تولد الاستعدادات لدى عاملها لتطبيقه، وأن توفر المستلزمات الأساسية والمتطلبات الخاصة لنجاحه.

ولما كانت وسائل الإعلام تؤدي خدمات دورية تجدد نفسها بشكل منتظم فإنها تحتاج إلى الابتكار أكثر من غيرها من وسائل الاتصال الأخرى. ويبدو أنه كلما كانت هذه الدورة قصيرة كانت الحاجة إلى الابتكار أشد. فالمجالات تحتاج إلى ابتكار أكثر من الكتب، ونحتاج الجرائد إلى ابتكار أكثر من المجالات. وتحتاج برامج الراديو إلى ابتكار أكثر من كل ذلك. أما الأفلام السينمائية وبرامج التلفزيون والكمبيوتر فهي بحاجة أكثر إلحاحاً إلى الابتكار لجمعها بين الاستماع والرؤية. تحتاج البرامج إلى الابتكار بطول الفترة التي تشغل فيها الشاشة. وكلما كانت الفترة أقصر كانت الحاجة إلى الابتكار أشد. فالبيث الدعائي لقصر فترته أكثر المجالات التي تحتاج إلى الابتكار، ويظهر فيه هذا الابتكار فعلاً.

فالمؤسسات الإعلامية باختلافها إذاعية، تلفزيونية، فضائية، وكالات أنباء، دور نشر، شركات إعلانية... الخ لا تحتاج فقط للتكنولوجيات الحديثة و تطبيقاتها، بل يجب التفكير في شكل جديد يمكن توظيفه في المجال الإعلامي للحصول على التميز، ففكرة التفكير الجماعي الذي هو نوع من التفكير تحاول عبره جماعة ما تقرب وجهات النظر في محاولة منهم تجنب الدخول في صراع والوصول إلى أفكار متميزة مع تحليلها و تقييمها، و هذه الأفكار بالخبرة والإبداع والابتكار تحقق الجودة والنوعية فهنا تستفيد المؤسسات الإعلامية من جملة الابتكارات الداخلية و بإمكانها أيضا الأخذ من جملة الابتكارات الخارجية أو ما يعرف بالابتكار المفتوح، هذا الأخير نجده يتطور و ينمو في ظل التكنولوجيات الحديثة.

وقد دفعت هذه الابتكارات في مجال تكنولوجيا المعلومات بالعالم إلى حقبة من وسائل الإعلام الديمقراطية، تتيح لعامة الناس الوصول إلى الأخبار والمعلومات غير المقيدة بالحوجز التقليدية الزمنية والجغرافية. فأدت إلى نشوء أشكال جديدة من وسائل الإعلام مترافقة مع وسائل جديدة لتوزيع المعلومات واستهلاكها واستخدامها. ولهذا نجد المؤسسات الإعلامية في الدول المتطورة إعلامياً تلجأ إلى تغيير استراتيجياتها و سياساتها بتبني هذا النوع من الابتكارات ؛ فمن أجل تعزيز الإبداع تقوم بتشجيع الأفراد على تطوير طاقاتهم الابتكارية وتزودهم بالمواقف، التي تشجع المجموعات على التفكير الإبداعي.

في المنطقة العربية نجد بعض المؤسسات العربية الإعلامية التي بدأت تتجه في رؤيتها إلى تبني الابتكارات من أجل تحقيق التميز و الريادة التي عليها المؤسسات الإعلامية الغربية حالياً و هو ما سنحاول إبرازه في الشقين النظري و التطبيقي من هذه الدراسة.

نظراً لما تملكه الأفكار المبدعة و المبتكرة في المجال الإعلامي على القيام بدور بارز في تطوير أداء الإعلام خاصة المؤسسات الغربية التي تنتهج هذا الأسلوب أردنا أن نبحث في هذا النوع من الدراسات.

أخيراً، و بناءً على كل ما سبق ذكره يمكن أن نخرج بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الابتكار الإعلامي على المؤسسات الإعلامية العربية ؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي المجموعة الثانية من التساؤلات الفرعية:

1. هل تنتهج المؤسسات الإعلامية العربية سياسات مشجعة على الابتكار؟
2. هل أثرت الابتكارات الإعلامية على شكل الإعلام العربي ؟
3. هل أثرت الابتكارات الإعلامية على مضمون الإعلام العربي؟
4. هل أثرت الابتكارات الإعلامية على طريقة عمل الإعلام العربي؟
5. هل ساعدت الابتكارات الإعلامية على حل مشكلات تعاني منها المؤسسات الإعلامية

العربية؟

6. هل تشكل الابتكارات الإعلامية المفتوحة تهديداً على المؤسسات الإعلامية العربية ؟

## (2) أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة في محاولة الربط بين مفهوم الابتكار الإعلامي و المؤسسات الإعلامية العربية وهذا بسبب النمطية في التفكير و الأداء التي تغلب على معظم المؤسسات الإعلامية وهذا قصد الوصول إلى نتائج قد يكون لها دور إيجابي على المؤسسات الإعلامية العربية عامة و الجزائرية خاصة. خاصة مع ندرة الدراسات التي نتناول هذا الجانب، وترتبط أهمية الدراسة بأهمية المؤسسة الإعلامية في حد ذاتها كمؤسسة إعلامية عربية احتلت مكانة سرموقة في الساحة الإعلامية العربية و هذا بتوفير العديد من العوامل الموضوعية منها الإرادة و المال و حشد كبير من العاملين و المنتجين و إعلاميين ... الخ ووجودها في أهم بقاع العالم وهي منطقة الخليج و التي نجدها السباق في تبني التكنولوجيات الحديثة و الابتكارات الإعلامية.



### 3) أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أبرز التأثيرات التي أحدثها الابتكار الإعلامي على نشاط المؤسسات الإعلامية العربية و تتحصر أهداف الدراسة في:

- 1/ هذه الدراسة بمثابة محاولة لإثراء الرصيد المعرفي الخاص بمكتبة الإعلام و الاتصال.
- 2/ معرفة مجالات التأثير المختلفة التي يحدثها الابتكار الإعلامي على المؤسسات الإعلامية.
- 3/ معرفة مدى تحقق التميز و الريادة للمؤسسات الإعلامية العربية.
- 4/ معرفة اثر الابتكار الإعلامي على المؤسسات الإعلامية العربية.
- 5/ معرفة ابرز الوسائل الإعلامية المبتكرة التي استخدمت في إنتاج مواد إعلامية متميزة.
- 6/ معرفة اثر الابتكار على التفكير و الأداء داخل المؤسسة الإعلامية.

### 4) أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دعت إلى اختيار هذا الموضوع أهمها:

#### أ. الأسباب الذاتية:

1. الرغبة الشخصية في معرفة واقع المؤسسات الإعلامية العربية و علاقتها بالابتكارات الإعلامية.
2. كون الابتكار الإعلامي موضوعا جديدا و هو ما يتوافق مع توجهات الباحث.
3. الرغبة الشخصية في تسلط الضوء على ميدان بحثي جديد و خصيب.

## ب. الأسباب الموضوعية:

(1) تناول موضوع الابتكار في المجال الإعلامي عن طريق القيام بدراسات أكاديمية حول

الموضوع.

(2) إثراء مكتسباتنا المعرفية بمثل هذه الدراسات التي تعد من الدراسات القليلة في المجال.

(3) إبراز أهمية الابتكار في المجال الإعلامي الذي قد يفتح مجال للشغل و تكوين و جمع ثروة

و المساعدة على تقليص من حجم البطالة.

(4) الابتعاد عن التقليد و محاولة الإبداع في الأفكار القديمة وصولاً إلى التميز الإعلامي.

## (5) منهج البحث:

إن العلاقة التي تربط بين الموضوع و المنهج تجعلهما قضيتين متلازمتين فطبيعة الموضوع هي

التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانبه و على ذلك فيما أن دراستنا تنتمي إلى

الدراسات الاستكشافية و التي تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في

دراستها وهي بحوث تتناول موضوعات جديدة لم يتناولها باحث من قبل أو لا تتوفر عنها معلومات أو

بيانات أو يجهل الباحث الكثير من جوانبها و إبعادها و هي تهدف إلى الكشف عن حلقات غامضة أو

مفقودة في تسلسل التفكير الإنساني مما يساعد على التحليل و الربط و التفسير العلمي فيضيف إلى

المعرفة الإنسانية ركائز جديدة<sup>1</sup> تتطلب الدراسة الاستطلاعية قدرًا كبيرًا من المرونة والشمول ولا

تتطلب تحديدًا دقيقًا، وعادة ما يهتم القائم بالدراسة الاستطلاعية بقراءة كل ما يمكنه الحصول عليه من

معلومات تتصل بمشكلة البحث بل وحتى الميدان المرتبطة به بالإضافة إلى استشارة ذوي الخبرة

<sup>1</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم . إيسن البحث العلمي لإعداد الرسائل لجامعة ط 1 . مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع . عمان . 2000 .

والمهتمين بالموضوع للتعرف على آرائهم وأفكارهم التي قد لا تتوفر في المادة المطبوعة<sup>2</sup>، سنعتمد على منهج دراسة الحالة الذي يعتبر احد أساليب المنهج الوصفي ، يهتم بحالة الفرد و الجماعة أو مؤسسة ما يجمع المعلومات و البيانات عن الحالة المستهدفة و أوضاعها السابقة لفهم جذور الحالة فالحوادث التي مرت على الأفراد أو المؤسسات وتركت أثارها وبصماتها على أولئك الأفراد و تلك المؤسسات تمثل مصدرا هاما لفهم سلوكهم.<sup>3</sup>

وتصلح دراسة الحالة case study تطبيقا على دراسة المؤسسات الصحفية بوصفها في النهاية مفردة واحدة أو عدد محدود منها يقوم الباحث بدراستها ، و بدراسة مركزة ، وشاملة ، و متعمقة، لكافة الأطر و الجوانب.<sup>4</sup>

## (6) أدوات جمع البيانات:

تتمثل أدوات الدراسة و مصادر بياناتها فيما يلي:

الدراسة النظرية و الهدف منها الوقوف على ما تناولته المراجع و المصادر العربية و الأجنبية سواء قديمة أو جديدة في هذا الموضوع و كذلك مصادر مختلفة المجالات و المقالات العامة و المتخصصة.

أما الدراسة الميدانية التي تتمثل في دراسة حالة مؤسسة دبي للإعلام و نستخدم فيها المقابلة.

### المقابلة :

و التي هي أداة من أدوات البحث تستخدم في جمع البيانات التي تمكن الباحث من الإجابة على

تساؤلات البحث أو اختبار فروضه و تعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه - في الغالب ...

<sup>2</sup> ثوقان عبيدات و اخرون . مذكرات عن مناهج البحث . دار مجدلاوي للنشر و التوزيع . عمان . 2002 . ص 20 21  
<sup>3</sup> حميد جاعد محسن النيمي ، الاقي إدريس عبد القادر . اساليب البحث لمنهجي في الدراسات الإعلامية . ط1 . دار الكتب الوطنية / بنغازي . ليبيا 2008 ص 116  
<sup>4</sup> إسماعيل عبد الفتاح ، محمود منصور هنية . البحث الإعلامي : اتجاهات و قراءات في حلقة البحث لصحفي و الإعلامي . مركز الإسكندرية للكتاب . 2009 . ص 99

حين يطرح الباحث عددا من الأسئلة على المبحوث للإجابة عنها<sup>5</sup> ، أما في دراستنا سنعتمد على المقابلة الرسمية المقننة format interview و التي تكون فيها أسئلة المقابلة واضحة و محددة على شكل قائمة أسئلة أو استمارة مقابلة يلتزم الباحث بتوجيهها على نسق واحد متكرر مع جميع المبحوثين، وتدوين الاستجابات في المكان المخصص لها<sup>6</sup>.

ومن أنواع المقابلات التي سنعتمد عليها لإجراء الدراسة التطبيقية هي المقابلة الالكترونية . و التي تعرف بـ: "هي تلك نوافذ البريد الالكتروني التي أسقطت الحواجز و ردمت الهوة بين الإنسان و الإنسان و يخطو العالم بواسطتها نحو ميايين لا تكتمل من المقابلات اليومية عبر شاشة الكترونية"<sup>7</sup>.

## (7)مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع وحدات أو عناصر الظاهرة المدروسة سواء كانت أفراد أو غيرها و مجتمع الدراسة إما يكون مجتمعا متاحا أو مجتمعا مستهدفا فالمجتمع المتاح يعني ذلك المجتمع الذي نختار فيه عينة البحث و تتم عليه نتائج الدراسة ، أما المجتمع المستهدف فقد يكون لجميع عناصره نفس خصائص المجتمع المتاح و لكن لا تهدف نتائج التعميم عليه.<sup>8</sup>

إن مجتمع بحثنا هو مؤسسة دبي للإعلام . كون هذه المؤسسة قد تبنت هذه الفكرة - الابتكار

الإعلامي - في الأونة الأخيرة فقط.

<sup>6</sup>العجيلي مركز ، عيادا سعيد مطير ، البحث العلمي : أساليبه و تقنياته . ط1 ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس . 2002 ، ص212

<sup>8</sup> نفس المرجع ، ص213

<sup>7</sup> نسيم الخوري ، المقابلة الصحفي : فن - تواصل - إعلام ، ط2 ، دار المنهل اللبناني ، بيروت . 2009 ، ص ص 36 37

<sup>8</sup> نفس المرجع ، ص220

## 8) العينة:

هي عبارة عن مجموعة من المفردات يتم اختيارها من مفردات المجتمع محل الدراسة<sup>9</sup> حيث أن العينة التي تم اختيارها من مجتمع البحث للقيام بهذه الدراسة كان بطريقة قصدية ؛ العينة القصدية هي عينة يقصدها الباحث في اختياره بسبب وجود دليل على أنها تمثل الأصل و لا يستطيع الباحث استبدالها أو الحياد عليها سواء كانت ممثلة أو غير ممثلة<sup>10</sup> . كذلك يعرفها وجيه بن قاسم القاسم بني صعب كما يلي: 'العينة العمدية أو القصدية يختارها الباحث على أساس يتماشى مع هدف دراسته'.<sup>11</sup> فالعينة في دراستنا كانت عبارة عن منتجين و مخرجين و مصورين و تقنيي صوت و صورة وبعض مقدمي البرامج هذا لمعرفة واقع الابتكار الإعلامي في اغلب الوظائف الإعلامية للمؤسسة.

## 9) الإطار الزمني:

في بادئ الأمر كان التفكير منصبًا حول ريادة الأعمال و دورها في تطوير تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و هذا كان في أواخر السنة الجامعية الفارطة وبعد الاستطلاع حول الموضوع وجمع المعلومات و البيانات اللازمة لدراسته وهذا خلال الفترة ما بين جويلية إلى غاية الدخول الجامعي شهر سبتمبر وفي هذه الفترة وجدنا أن هناك أساس لريادة الأعمال و هي الفكرة التي توصلنا إلى التميز و النجاح أي من خلال الإبداع في التفكير يحقق الفرد أو المؤسسة التميز و النجاح وبعد فترة الدخول الجامعي و الاستقرار مع المشرف و بعد نقاشات معه توجه تفكيرنا بدءًا من شهر نوفمبر إلى التوسع في موضوع الابتكار و علاقته بالمؤسسات الناشئة و ريادة الأعمال، وبإطلاعنا على الإعلام العربي

<sup>9</sup> خليل احمد محمود . دراسة ماجستير : تقويم بعض الإجراءات المنهجية المستخدمة في رسائل الماجستير المقدمة لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية . قسم المناهج و طرق التدريس . الجامعة الإسلامية . غزة . 2003 ص 123

<sup>10</sup> نفس المرجع . ص 124  
<sup>11</sup> وجيه بن قاسم القاسم بني صعب . البحث التربوي . جامعة الملك سعود كلية التربية البدنية و الرياضية . الرياض . 1428 هـ . ص 11

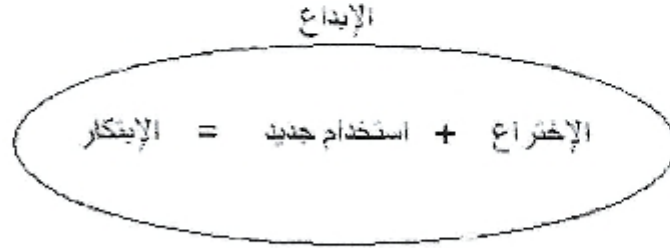
الذي وجدناه إعلاما مستوردا توجه تفكيرنا إلى دراسة الابتكار في الإعلام العربي ، ومن هنا قررنا أن يكون عنوان بحثنا أثر الابتكار الإعلامي على المؤسسات الإعلامية العربية.

فبعدها استقرينا على عنوان ثابت لدراستنا بدأنا في إعداد الجانب المنهجي الذي أخذ منا فترة أكثر من شهرين وخلال هذه الفترة كنا نبحث عن المعلومات التي سنحتاجها لبناء الجانب النظري وكذلك البحث عن بعض المخرجين و المنتجين وإعلاميين الذين يعملون في مؤسسة دبي للإعلام و كذلك قمنا بالتواصل مع مؤسسة دبي للإعلام عن طريق موقعها الرسمي الإطار النظري و الذي بقيا في تجديد مستمر طيلة السنة الدراسية و هذا راجع إلى التطورات الحاصلة و الدائمة في مجال الإعلام إلى غاية أوائل شهر ماي و بعدها بدأنا في العمل مع الجانب التطبيقي و الذي كنا قد أخذنا موافقات سابقة من إعلاميين من مؤسسة دبي للإعلام لإجراء مقابلات الكترونية معهم فكان من السهل تحديد العينة التي سنعمل معها ولكن في هذه الفترة و هي فترة التحضير لشهر رمضان كان الكل مشغول وهذا صادفتنا مشاكل في إقناع البعض للإجابة على أسئلة المقابلة و البعض تقبل الأمر و بحثنا لهم الملف بصيغة الورد Word و تكن الفترة كانت طويلة حتى بعثوا الإجابة وكانت في آخر لحظات من انتهاء فترة انجاز المذكرة و بعدها قمنا بالتعليق و تفسير على إجابات المقابلة لننهي عملنا بجملة من التوصيات و الخاتمة.

## 10) تحديد المفاهيم:

### 1. الابتكار<sup>12</sup> :

الابتكار - Innovation: هو إيجاد طريقة جديدة لاستخدام اختراع سابق بشكل مفيد.



### 2. تعريف إجرائي:

غالباً ما يتم استخدام الإبداع و الابتكار بالتبادل و مع ذلك هناك اختلافات جوهرية ، الإبداع هو لبنة أساسية للابتكار و هو التوصل إلى أفكار متميزة رائدة و الابتكار هو تنفيذ لهذه الأفكار.

### 3. الأثر:

وهو ما يمكن أن يحدث من تغيير في المواقف و السلوكيات والأراء والمعلومات والمعتقدات من جراء انتقال الرسالة الإعلامية إلى المتلقي. فالرسالة الإعلامية قد تلفت انتباه المتلقي فيدركها وقد تضيف إلى معلوماته معلومات جديدة وقد تجعله يكون اتجاهات جديدة أو يعدل من اتجاهاته السابقة وقد تجعله يتصرف بطريقة جديدة أو يعدل سلوكه السابق. 13

<sup>12</sup> الفرق بين الإبداع و الاختراع و الابتكار . [http://ibd3.blogspot.com/2010/09/blog-post\\_8530.html](http://ibd3.blogspot.com/2010/09/blog-post_8530.html) .

21:25 . 24/11/2012 .

<sup>13</sup> عبد الله بوجلال، أثار انتلزيون على الأطفال، مجلة بحوث، العدد " 1 " جامعة الجزائر، 1992-1993، ص 64

#### 4. الابتكار الإعلامي:

الابتكار هو التعريب ليعبر التلفزيون عن الشارع العربي وعن الواقع الموجود ولا يجب استيراد الابتكار. وأساس الابتكار يكمن في الأفلام الوثائقية التي نفتقر لها في عالمنا العربي ونجد كم هائل من الأفلام المدبلجة والبرامج الهوائية باعتبار تكلفتها الإنتاجية أقل. وتمنى على الإنتاج التلفزيوني أن يتبنى الكوادر المهمة في أعماله التلفزيونية يضيفي الابتكار على إنتاجنا العربي.<sup>14</sup>

#### 5. تعريف إجرائي:

هو تفكير ابتكاري مبدع على مستوى وسائل الإعلام حيث بإمكانه تغيير و تطوير في وتيرة الإعلام من خلال تقديم محتويات إعلامية جديدة متميزة من حيث الكمية و النوعية و التي يمكن أن تساهم في صناعة إعلام جديد مبتكر.

#### 6. مفهوم المؤسسة:

المؤسسة هي لفظ يطلق على كل نظام سياسي اجتماعي اقتصادي قائم في مكان ما بكل إيجابياته و سببياته. يدخل في نطاق المؤسسة نظام الدولة وأهل الحكم طريقة الوصول إليه سواء كانت مشروعة أم غير مشروعة و سلطات الحكام و ضوابط هذه السلطات و الأحزاب القائمة إن كان هناك أحزاب و الوسائل المقبولة أم المرفوضة التي تجري عليها اللعبة السياسية<sup>15</sup>

<sup>14</sup> منتدى الاعلام :-<http://www.hiamaq.com/%D9%85%D9%86%D8%AA%D8%AF%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85-%D9%8A%D9%86%D8%A7%D9%82%D8%B4>  
24/11/2012 . 21:25

<sup>15</sup> مفهوم المؤسسة :  
<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9%D8%B6%D8%B9%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84>



## 7. المؤسسات الإعلامية:

هي منظمات تتأثر بالبيئة التي تحيط بها بكل أوجهها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية مما ينعكس ذلك على الأداء المهني للعاملين بها ، فنجدها تخضع في أحوال كثيرة -إلى قيود- و ضغوط تمارس من قبل مؤسسات أخرى سياسية كالدولة ، اجتماعية كالمجتمع ، اقتصادية كالشركات أو المؤسسات ، بالإضافة إلى عوامل أخرى ضغوط داخلية ترتبط بطبيعة المؤسسة في حد ذاتها من حيث بنيتها التنظيمية و كوابرها.<sup>16</sup>

## 8. المؤسسات الإعلامية العربية:

إن المؤسسات العربية التي أُنشئت خلال السنوات العشرة الأخيرة في ميدان الإعلام و الاتصال الجماهيري جاءت كتلبية لحاجة قائمة اقتضاها العصر الذي نعيشه اليوم و الظروف الأدبية التي تجتازها الأمة العربية و التي تفرض أن تُأخذ أجهزة الإعلام و الاتصال العربية دورها المطور سواء كانت على الصعيد القومي أو الوطني بسد الفجوات في مجال الإعلام و الاتصال الجماهيري و بخاصة في مجالات تدفق الأخبار و المواد الإعلامية و الثقافية و المعلومات و التنسيق في وضع الخطط و السياسات الإعلامية و الاتصالية في الوطن العربي.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> اشرف فهمي خوخة . المؤسسات الصحفية بين التنظيم و الرقابة : لأطر النظرية و التماذج التطبيقية . دار المعرفة الجامعية .

2006 . ص ص 25 26

<sup>17</sup> جاسم محمد جرجين ، بدیع القاسم . مصادر المعلومات في مجال الإعلام و الاتصال الجماهيري . مركز الإنكسار للدراسات الثقافية و المكتبات بمصر . 1998 . ص 285

## (11) الدراسات السابقة:

يعد مجال الابتكار و خاصة الابتكار الإعلامي من المجالات التي تقل فيها الدراسات العلمية على نحو خاص في بيئتنا العربية إذ لم نستطع الحصول على دراسة تتناول تأثيرات الابتكار الإعلامي على المؤسسات الإعلامية.

الدراسات العربية:

### ❖ الدراسة الأولى:

دراسة رشا مرتضى و فادي سالم في أكتوبر 2012 بعنوان : اثر الإعلام الاجتماعي على الريادة و فرص العمل<sup>18</sup>.

وهي دراسة تعد الأولى من نوعها أجراها برنامج الحوكمة والابتكار في كلية دبي للإدارة الحكومية، المؤسسة التعليمية والبحثية التي تركز على السياسات العامة، أن وسائل الإعلام الاجتماعية تمتلك قدرة كبيرة على القيام بدور مهم في تعزيز قاعدة المواهب، وتوسيع نطاق فرص العمل، ودعم ريادة الأعمال في العالم العربي. تم إجراء مجموعة من الاستبيانات المنظمة على الانترنت و اجتماعات لفرق مداولات لثمانى (8) دول عربية ( البحرين، الأردن ، الكويت ، لبنان ، عمان ، المملكة العربية السعودية ، الإمارات العربية المتحدة ) يستكشف الاستطلاع استخدام الإعلام الاجتماعي و تحديد التصورات السائدة بشأن تأثيره على خلق فرص العمل و التوظيف و ريادة الأعمال في المنطقة. وقد أجرى الاستطلاع بين مارس و ماي 2012 و شملت العينة 4754 شخصا منهم 7 % عرفوا أنفسهم كرواد أعمال و معدل الاستجابة كان 86,4 %.

<sup>18</sup> تأثير وسائل الإعلام الاجتماعية على ريادة الأعمال في العالم العربي .  
[http://www.aitnews.com/latest\\_it\\_news/technology-research-and-studies-news/78511.html](http://www.aitnews.com/latest_it_news/technology-research-and-studies-news/78511.html)

## نتائج الاستطلاع:

1. استخدامات الإعلام في الأعمال و المشاريع و ثقافة العمل. أشارت نسبة كبيرة 71% من المشاركين أنها تستخدم الإعلام الاجتماعي للعثور على وظيفة و هذه النسبة اختلفت بين البلدان الثماني.
2. فيما يتعلق بثقافة العمل رأّت الأغلبية من المشاركين بين 78 % إلى 86 % أن للإعلام الاجتماعي تأثير إيجابي سواء من خلال تسهيل العمل الجماعي و تعزيز الثقة و التعاون و تشجيع الابتكار.
3. الاستخدام الرئيسي لأدوات الإعلام الاجتماعي ضمن مشروعك . أشارت نسبة صغيرة فقط من 2 إلى 3 % من رواد الأعمال أن الاستخدام للإعلام الاجتماعي من أجل حشد الموارد و التمويل كان على رأس الأولويات داخل مشاريعهم الخاصة.
4. يمكن للإعلام الاجتماعي تقليص المخاطر المرتبطة بزيادة المشاريع. أكدت نتائج البحث أن السبب الرئيسي للاستخدام للإعلام الاجتماعي في مجال الأعمال التجارية تتمثل في عدم وضوح الأنظمة الحكومية و البنية التحتية القانونية المتعلقة بصناعة إعلام اجتماعي.
5. تأثير الإعلام الاجتماعي على قطاعات صناعية محددة. حيث أشار 80% من أفراد العينة إلى أنهم شعروا بان للإعلام الاجتماعي اثر إيجابي على قطاع الاتصالات تحديدا في حين رأى 66% أن له تأثير إيجابي على القطاع المالي.

6. اثر نمو الإعلام الاجتماعي كان ايجابي أم سلبي. 89% من أفراد العينة رأيت أن الإعلام

الاجتماعي أداة مهمة للمشاريع الريادية الاجتماعية.

7. اثر عدم الاستقرار السياسي و الاقتصادي على الإعلام الاجتماعي و التوظيف و ريادة

الأعمال و المجتمع. قال بين 34 و 40 % من أفراد العينة بان استخدام الإعلام الاجتماعي جعلهم

يشعرون أكثر بالتمكن من خلق فرص عملهم الخاصة.

8. تأثير الربيع الإعلامي العربي على الإعلام الاجتماعي و ثقافة التوظيف و ريادة

الأعمال. ادعى 35% من أفراد العينة أن عدم الاستقرار السياسي و المالي منعهم من متابعة فرص

ريادة المشاريع فحين 26% منهم قالوا انه دفعهم إلى خلق فرصهم في ريادة المشاريع.

9. تفضيلات التوظيف في العالم العربي الجديد . تتنوع التفضيلات المتصلة بالتوظيف عبر

البلدان الثماني التي يشملها الاستطلاع على المستوى الإقليمي 33% من أفراد العينة صرحوا بأنهم

كانوا دائما يريدون العمل في القطاع العام في حين إن نسبة 36,5 % اذكروا أنهم لم يرغبوا أبدا

العمل في القطاع العام.

### نتائج الدراسة :

1. التأثير على تفضيلات التوظيف كان لعدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي طوال العامين

2011 و 2012.

2. الإعلام الاجتماعي معادل أو داعم للمساواة . أي مازال يلعب دور المعادن عبر مختلف

الفئات العمرية و الجنسية.

3. قيمة الإعلام الاجتماعي للأعمال و الشركات المبتدئة و رواد المشاريع الاجتماعية أداة

مهمة لشركات عموما و على وجه التحديد المبتدئة و مشاريع الريادة الاجتماعية.

4. التصورات عن الفوائد الرئيسية و قدرته على الترويج و الابتكار.

5. الإعلام الاجتماعي أداة تحويلية لازمة في مجال التعليم.

6. السبلات المتعلقة بالأعمال ، هي المخاوف المتصلة بالبيئة القانونية و التنظيمية المحيطة

بالإعلام الاجتماعي.

7. المشاركة المجتمعية في صنع السياسات العامة ، أي يمكن للمواطن من الاشتراك مع

الحكومات و الجهات التنظيمية في وضع سياسات لصالح الأعمال و الشركات المبتدئة.

8. يفيد الإعلام الاجتماعي في تسيير الوصول إلى المعلومات المتخصصة عن فرص العمل

و التوظيف و التي ما من سبيل لمعرفة لولا ذلك.

9. يمكن الإعلام الاجتماعي من مساعدة الشباب من سد فجوة المهارات و تحسين اكتساب

المهارات المطلوبة لمناصب مختلفة.

#### ❖ الدراسة الثانية :

دراسة مساعد بن عبد الله المحجا بعنوان : اتجاهات طلاب الإعلام نحو الإبداع الإعلامي

و عوامل تنميته. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، كلية الدعوة والإعلام ، قسم الإعلام

الرياض، 1427 هـ.

حاولت هذه الدراسة التعرف على اتجاهات طلاب الإعلام نحو الإبداع الإعلامي وعوامل تنميته عبر دراسة ميدانية على عينة من طلاب الإعلام للوصول إلى مجموعة من الدوافع والأسباب التي تتيح المناخ الأرحب لعملية الإبداع والظهور الإبداعي الإعلامي والعوامل التي ربما تكون مما يقف دون حصول ذلك في البيئة التعليمية . هذه الدراسة تسعى إلى تقديم وصف عام حول اتجاهات طلاب الإعلام نحو الإبداع وأهميته والحاجة إليه ومدى عناية الأساتذة والمواد الدراسية في تنمية روح الابتكار والإبداع لديهم ومن ثم الوصول إلى الأسباب التي تزيد من اهتمام الطالب بالإبداع وذلك من خلال ما يراه عينة من طلاب قسم الإعلام في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، ولذا فإن هذه الدراسة تعد إحدى الدراسات الوصفية التي تهدف إلى وصف وتشخيص طبيعة اتجاهات عينة من أربنتك الطلاب وتحديداتها ومن ثم تحليلها للكشف عن كثير من الجوانب التي ترتبط باتجاهات أربنتك الطلاب نحو الإبداع وأهميته والحاجة إليه ومدى عناية الأساتذة والمواد الدراسية في تنميته لديهم ، وللوصول لذلك استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج المسح معتمداً على الأسلوب الكمي الذي يسهم في رصد التغيرات الجزئية التي تشكل في مجملها الصورة الكلية لاتجاهات الطلاب عينة البحث إزاء الإبداع الإعلامي . عمل الباحث على تصميم استبانة استرعبت جميع التساؤلات التي طرحها هذا البحث وذلك رغبة في الحصول على بيانات ومعلومات محددة ودقيقة من العينة المدروسة وقد خلصت نتائج الاستبيان إلى:

1. مفهوم الإبداع الإعلامي لدى أفراد العينة : أن الإبداع الإعلامي هو الإنتاج الإعلامي المتميز بالأصالة والجدة والفائدة بنسبة 54,9% وكذلك الذين يرون أنه ابتكار شيء جديد في العمل الإعلامي بنسبة 53,7%.

2. أهمية الإبداع الإعلامي لدى أفراد العينة أهمية الإبداع الإعلامي ، سواء من يراه مهما جدا أو مهما ، حيث حرص أفراد عينة البحث على تنمية الإبداع أهمية الإبداع يحرصون في الوقت نفسه على تنميته لديهم إذ بلغت نسبة هؤلاء جميعا 2,98% ، ولعل وجود نسبة 8,77% من أفراد عينة البحث ممن يحرصون كثيرا على تنميته لديهم يشير إلى وجود رغبة قوية لدى طائفة الإعلام في تنمية مهاراته الإبداعية عبر مختلف الوسائل وأنهم سيعملون على تحقيق ذلك عند كل فرصة سانحة
3. عوامل تنمية الإبداع الإعلامي لدى أفراد عينة البحث أن مواد التدريب والمواد العملية الإعلامية هي الأكثر في نظر طلاب الإعلام التي تتسم بقدرة كبيرة في تنمية الإبداع الإعلامي لديهم حيث حظيت في المرتبة الأولى وبنسبة أعلى بلغت 36,4%.
4. مجالات الإبداع لدى عينة البحث أن العلاقات العامة لدى أفراد عينة البحث هي من أهم وأبرز مجالات الإبداع التي يهتمون بها لتنمية روح الإبداع لديهم وذلك بنسبة 45,7% بمعنى أن هؤلاء المبحوثين يجدون في هذا المجال البيئة الأرحب لتطوير قدراتهم يلي ذلك التقديم وإدارة الحوار بنسبة 33,3% ثم التحرير وكتابة النصوص بنسبة 30,2% ثم الإخراج الإذاعي والتلفزيوني بنسبة 26,5% أما إدارة الإنتاج الإعلامي فلم تحظ إلا بنسبة 15,4% وكذا النشر الإلكتروني لم يحصل إلا على 17,3% فهما من أضعف ما يهتم به الطلاب للبحث عن الإبداع والتميز.
5. مدى اهتمام أساتذة الإعلام بالعمل الإبداعي والتشجيع عليه من وجهة نظر عينة البحث أن أفراد عينة البحث يميلون إلى القول بأن بعض أساتذة الإعلام وكذلك القليل منهم فقط هم من يهتمون بالعمل الإبداعي ويشجعون عليه إذ يؤيد هذا القول كثيرا أكثر من 43,2% من المبحوثين في حين لم يؤيد القول بأن جميع أساتذة الإعلام يهتمون بالعمل الإبداعي ويشجعون عليه سوى 18,5% من العينة .. وهذه

النتائج تقدم بعض الإشارات حول أهمية عناية الأستاذ بالعمل الإبداعي وتشجيع الطلاب عليه على نحو علني وبأساليب متعددة ومختلفة حتى يجد الطلاب ذلك بوضوح وجلاء.

6. مدى الحرص على تنمية الإبداع الإعلامي و التخصص كانت نسبتهم تزيد عن 32% مقارنة بالمتخصصين في الصحافة وبغير المتخصصين ومع أن حجم عينة الإذاعة والتلفزيون هم الأكثر قليلا إلا أن ما يؤكد هذا الاهتمام أن 9% من الصحافة 7% من الإعلام العام يحرصون قليلا على تنمية الإبداع لديهم في حين كانت نسبة من يرون ذلك من المتخصصين في الإذاعة والتلفزيون 3% ولذا أظهرت النتائج ومبررة ذات دلالة إحصائية بشأن اتجاهات المدعوين نحو الحرص على تنمية الإبداع وفقا لتخصصاتهم عند مستوى 03 وبرغم أن هذه النتيجة تشير إلى هذه الفروق إلا أنها تحتاج في تقدير الباحث إلى ما يؤكدها عبر دراسات أكثر عمقا تعمل على الوصول إلى أسباب ذلك وما إذا كان الجانب الفني والتقني في العمل الإذاعي يتيح للطلاب المتخصصين في الإذاعة والتلفزيون فرصة تطوير مهاراتهم الإبداعية الأمر الذي يجعلهم أكثر حرصا على تنمية الإبداع لديهم.



## الدراسات الأجنبية:

### ❖ الدراسة الأولى :

أطروحة دكتوراه نورا بييرو<sup>20</sup> بعنوان : قبول و نشر وسائل الإعلام للابتكارات التكنولوجية ، قسم إدارة الإعلام و الاتصال و التسويق ، المجر ، بودابست ، 2011.

هي دراسة حاولت الإجابة عن العوامل المؤثرة في قبول وسائل الإعلام لابتكارات تكنولوجية ذات الصلة بوسائل الإعلام و الابتكار في المجال التلفزيوني. وهي دراسة استكشافية استخدمت المنهج السميحي حيث قامت بإجراء مقابلات معمقة مع عينة من مستخدمي الإنترنت و تكنولوجيا التلفزيون من مجموعة nonusers وهذا للكشف و تحليل فهم عادات الاستهلاك لمحتوى السميحي البصري و المنصات.

### نتائج الدراسة:

نتائج الدراسة تؤكد على أهمية نظرية الاشباع و الاستخدامات و تتمثل نتائج الدراسة في النقاط التالية:

1. أهمية الاستخدامات تمكن من الوصول إلى الإرضاء في ظل جملة متغيرات شخصية الفرد.
2. سهولة استخدام التكنولوجيا يعني أن أكثر الأفراد يشعرون أنهم قادرون على استخدام تقنية متعددة الوسائط وهنا يتضح هدف الدراسة و هو قبول التكنولوجيا وكلما زاد قلق الفرد من التكنولوجيا ارتفعت الرهبة من استخدام الجديد أي العلاقة بين القلق التكنولوجية و سهولة الاستخدام.
3. أهمية ودور المتغيرات الفردية في دراسة الحالات تقبول التكنولوجيا.

<sup>20</sup> نورا بييرو: قبول و نشر وسائل الإعلام للابتكارات التكنولوجية

[http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=acceptance%20and%20diffusion%20of%20media%20technology%20innovations&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fphd.lib.uni-corvinus.hu%2F585%2F2%2FNora\\_Nyiro\\_den.pdf&ei=YP9RUZSMI4WK4gSn-18:19 2013/01/22 IH4Dg&usq=AFQjCNGxRSqzFcdqCthJqOmy7b9vJwRkWA](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=acceptance%20and%20diffusion%20of%20media%20technology%20innovations&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDQQFjAA&url=http%3A%2F%2Fphd.lib.uni-corvinus.hu%2F585%2F2%2FNora_Nyiro_den.pdf&ei=YP9RUZSMI4WK4gSn-18:19 2013/01/22 IH4Dg&usq=AFQjCNGxRSqzFcdqCthJqOmy7b9vJwRkWA)

4. دوافع و إرضاء مشاهدة التلفزيون المكتسبة تعرف أساس من المحتوى و ليس عن طريق التكنولوجيا و لا يوجد هناك فرق بين الإرضاء في التلفزيون الرقمي و المشتركين في التلفزيون التماثلي.

5. عناصر العينة هم أكثر انجذابا إلى التلفزيون و يولون أهمية كبيرة للبرامج الاجتماعية و الترفيهية و التي يوجد ربط بينها وبين الابتكار التكنولوجي.

6. تأثير الابتكار التكنولوجي على إدراك المستخدم

7. تأثير سهولة استخدام التكنولوجيا على مستقبل وسائل الإعلام.

#### ❖ الدراسة الثانية:

طرحة دكتوراه لميث كوروين<sup>21</sup> بعنوان : الابتكار الصحافة وأخلاقيات المشاركة دراسة حالة لمؤسسة نايت ، جامعة تكساس ، أوستن ، أوت 2010.

وهذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على مشروع مؤسسة نايت<sup>22</sup> التي تسعى إلى تحقيق الابتكار في الصحافة.

تهدف هذه الدراسة للكشف على:

✓ اكتشاف كيف يمكن لمؤسسة نايت أن تتفاوض مع مؤسسة فوكس بين المهنية و مراقبة المشاركة المفتوحة في الصحافة.

✓ كذلك لفهم كيف أن المفاوضات كانت واضحة في الابتكار و التوقيع على المبادرة.

<sup>21</sup> ميث كوروين كوروين : الابتكار الصحافة وأخلاقيات المشاركة

[http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=journalism%20and%20innovation%20of%20the%20ethic%20of%20participation%3A%20a%20case%20study%20of%20the%20night%20foundation%20and%20its%20news%20challenge&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CFEQFjAE&url=http%3A%2F%2Fjoc.org%2Fois%2Findex.php%2Fjoc%2Farticle%2Fdownload%2F1140%2F6348&ei=pf5R13-45-2012/12/19\\_Ucg7FMqytAapx4DgCA&usq=AFqjCNGouNwZ7SKtppRN3k9G2qcOQ1V5Q](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=journalism%20and%20innovation%20of%20the%20ethic%20of%20participation%3A%20a%20case%20study%20of%20the%20night%20foundation%20and%20its%20news%20challenge&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CFEQFjAE&url=http%3A%2F%2Fjoc.org%2Fois%2Findex.php%2Fjoc%2Farticle%2Fdownload%2F1140%2F6348&ei=pf5R13-45-2012/12/19_Ucg7FMqytAapx4DgCA&usq=AFqjCNGouNwZ7SKtppRN3k9G2qcOQ1V5Q)

<sup>22</sup> الموقع الرسمي لمؤسسة نايت

فقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة من خلال سلسلة من الأساليب الكمية و النوعية ،  
بما في ذلك تحليل النصوص و المقابلات التي اعتمدت في الدراسة مع القادة و المبتكرين وتحليل  
بياناتها لتوليد صورة شاملة عن كيفية اتساع مؤسسة نايت وأثارها على مجال الصحافة.

### نتائج دراسة الحالة :

1. في السنوات الأخيرة التي تولى فيها ألبيرتو البرغو القيادة عام 2005 وسعت مؤسسة نايت  
مفهوم للصحافة و الانتقال إلى ما بعد المهنية لتشمل التشاركية و التعبير و الخبرة.
2. توسيع مفهوم المؤسسة القائم على التشاركية ليشمل الجماهير الموزعة.
3. سمحت هذه الجهود الثقافية و البلاغية الكبيرة لمنطق المؤسسة على متابعة التغيرات الهيكلية  
و فتح مسابقات مبادراتها الابتكار في وسائل الإعلام و غيرها من المشاريع.
4. ظهرت مؤسسة نايت كعامل للحدود الممتدة و تعميق و توسيع نطاق نفوذها داخل  
الصحافة و غيرها من المجالات و من خلال مصلحة مشتركة في المعلومات كما تسعى لتحقيق  
هدفها.

### نتائج الدراسة :

1. وجدت نايت انه يوجد مشكلة للصحافة في عصر اضطراب الرقمية هو الحاجة إلى إيجاد نماذج  
جديدة و يمكن من خلالها تحقيق مهام أساسية للصحافة و للمجتمع وتلبية الاحتياجات من المعلومات  
للمجتمعات و المؤسسة المشتركة كانت الحل ومع ذلك لم يتم إنقاذ الصحف.
2. تحولت نايت بعيدا عن اعتمادها على الخبرة المهنية و صناعة المحتوى على حد سواء إلى أن  
تعترف بان الحلول قد تأتي من الخبرة الإجمالية و الحشد و المشاركة من المدونين و الناشطين
3. من خلال مشاركة الحشود الموزعة التي تم توصيل الانترنت إليها حديثا بقيادة نايت لخص إلى  
انه يجب التخلي عن السيطرة على بعض جوانب العمل و قد اختارت مؤسسة للتخلي عن السيطرة

و المحافظة على حدود الصحافة المهنية لتحديد تميز الصحافة من الاحتراف من خلال فتح باب  
خطابيا لمشاركة اكبر من الجماهير.

#### نقد الدراسات :

لقد تناولت الدراسات اثر الابتكار الإعلامي على الإعلام بصفة عامة ولا نجد لها تسلط الضوء على  
المجال الإعلامي الذي يعتبر مجال واسع حيث أنها لم تحدد الابتكارات سواء على الجانب المحتوى أو  
الشكل أو الوسائل لا نجد فيها إلا القليل عن الابتكار الإعلامي كلها تنحصر على الشكل و خاصة منها  
الصحافة المطبوعة ، و معظم نتائج الدراسات تجده تتجه إلى تأثير الابتكار الإعلامي على الفرد و هذا  
ما تتميز به دراستنا حيث أنها تبحث في اثر الابتكار الإعلامي على المؤسسات الإعلامية من حيث  
الأداء و المحتوى و الشكل و هذا على مستوى مؤسسات إعلامية عربية واستفادتنا من هذه الدراسات  
كانت من جملة النتائج المتوصل إليها التي ساعدت في تحديد توجه دراستنا و مجتمع البحث ومن جهة  
ثانية إن دراستنا تحاول البحث عن ابتكاريين إعلاميين نأخذ من تجاربهم الواقعية.

## صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال الفترة التي قمنا فيها بإعداد مذكرة التخرج و هي:

✓ النقص الكبير الذي واجتهناه في المراجع حول موضوع الابتكار الإعلامي و هذا راجع إلى جدة و حداثة الموضوع في الساحة الإعلامية. وعدم وجود دراسات سابقة حول الموضوع إلا بعض العنوان و التقارير المشابهة هذا ما فرض علينا البحث في كل العناوين المشابهة و بعدة لغات و قد دامت فترة بحثنا عن المعلومات حول الموضوع طيلة فترة انجاز المذكرة.

✓ و قد صدفتنا كذلك صعوبة جمع عينة البحث و هي إعلاميين من مؤسسة دبي للإعلام حيث من الصعب التواجد بمكان أفراد العينة و لهذا استخدمنا شبكة الانترنت -مواقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك ، لينكد إن ، الهوتميل، جي ميل- التي من خلالها تمكنا من التواصل مع إعلاميي المؤسسة و قد أخذنا الموافقة منهم -في بداية الأمر- بإجراء مقابلات معهم و لكن و بعد بداية انجاز المقابلات واجهتنا انشغالات الإعلاميين بالتحضير لشهر رمضان و بعض الانشغالات الأخرى، حيث كانت عينة البحث التي حددناها (30) ثلاثين فرد من المؤسسة الإعلامية، و بعد الأعذار و الانشغالات و ضغوطات العمل أصبحت (13) ثلاث عشر فرد من أفراد العينة؛ و كذلك من الصعوبات الأخرى التي واجهتنا هي من بعد بحثنا لهم للمقابلات عبر الايميلات كانت إجاباتهم بعد فترة طويلة هذا ما أدى بنا إلى الانتظار لأخر لحظات تقديم المذكرة.

# الفصل الثاني

الابتكار و المؤسسات

الإعلامية

# المبحث الأول

## الابتكار

1. مفهوم الابتكار و خصائصه
2. أهمية الابتكار و مستوياته
3. أنواع و مصادر ومظاهر الابتكار
4. مراحل عملية الابتكار و جانبها الاجتماعي
5. التحديات الجديدة في مجال الابتكار

## 1) مفهوم الابتكار و خصائصه:

### 1. مفهوم الابتكار:

أ. لغة:

ترجم كلمة Innovation الانكليزية إلى أي من الكلمات العربية التالية: إبداع، إبتكار،

إختراع، إستحداث، بَدْع، تَجْدِي، حَدَث، مُبْتَدِع، مُبْتَكِر، مُخْتَرَع. مُسْتَحْدَث.<sup>1</sup>

ب. اصطلاحا:

الابتكار Innovation أو الإنوفاتية، هو مصطلح يعني التطوير الخلاق. أي تطوير قيم جديدة

للمستهلك من خلال حلول تتجاوب مع متطلبات جديدة له : أو لمتطلبات قديمة للمستهلك أو السوق إنما

بطرق جديدة. ويتم إنجاز ذلك من خلال تفعيل منتجات، أو عمليات، أو خدمات أو تكنولوجيات أو

أفكار متاحة بسهولة في الأسواق، أو الحكومات، أو المجتمع بفعالية أعلى.<sup>2</sup>

إن الابتكار innovation هو مفهوم واسع يشمل كل ما هو جديد و مختلف يميز المنشأة عن

الآخرين و يمنحها دعما في المركز التنافسي و تحسين الأداء ، فالابتكار مرتبط بأي فعل أو شيء جديد

وقد يكون على شكل حل جديد للمشكلة.<sup>3</sup>

ومن الملاحظ أيضا أن هناك من يترجم مصطلح innovation إلى كلمة الإبداع، في حين أن

المرادف الصحيح لهذا المصطلح في العربية هو كلمة الابتكار.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> معنى innovation في قاموس المعاني،

[http://www.almaany.com/home.php?language=arabic&word=innovation&lang\\_name=English&type\\_word=2&dspl=0&ref=dpclk](http://www.almaany.com/home.php?language=arabic&word=innovation&lang_name=English&type_word=2&dspl=0&ref=dpclk) 21 :25 . 22/01/2013

<sup>2</sup> الابتكار ،

<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1> 16 :55 . 12/12/2012

<sup>3</sup> Druckes Peter , innovation : the agenda for american busness , the institute for innovation ,1985 p 46



حاز مفهوم الابتكار على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، ولا شك في أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار بوصفه ظاهرة معقدة المصامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين، وكما يقول الكسندرو روشكا<sup>4</sup>: إن الابتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة<sup>5</sup>.

الابتكار هو تطبيق تَبديلات في التكنولوجيا أو توليفات التكنولوجيا التي تؤدي إلى تغييرات المنتج في أساليب الإنتاج و التنظيم.<sup>6</sup>

الابتكار هو فترة جارية أو سلوك جديد من قبل إدارة المؤسسة ، فالابتكار هو النمساك بالابتكار الإبداعية المتوصل إليها و تحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو طريقة عمل مفيد.<sup>5</sup>

استخدم بيتر دراكر الابتكار بمعناه الواسع الجذري والتحسيني أكثر مما يعني التجديد.<sup>6</sup>

الابتكار هو فرصة جديدة ( قد تكون مفهوما أو أسلوبا أو منتجا أو تقنية جديدة ) ليس مهما أن تكون الشركة قد ابتكرتها و تجربة شركة سوني Sony مع الترانزيستور الذي ابتكرته مختبرات بيل bell labs الأمريكية و استثمارته سوني لتحقيق نتائج كبيرة في السوق.<sup>7</sup>

يعرفه جوزف شومبيتر : 'هم الإتيان بتوافقيات جديدة new covabinations بإشكالها الخمسة

: منتجات جديدة ، طرق إنتاج جديدة ، أسواق جديدة ، مصادر جديدة لتجهيز مواد " .<sup>8</sup>

<sup>4</sup> مصطفى هني: معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي، إنجليزي، عربي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984 ، ص 246 .

<sup>5</sup> مدحت أبو النصر: تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002 ، ص 90 .

<sup>6</sup> CKparahalad , MS krichnah : the new age of innovation . grawhil edition ,usa,2008, p 320

<sup>5</sup> حسن إبراهيم بلوط : القيادة و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة ، ط 1 ، دار النهضة العربية ، لبنان، 2005، ص 358

<sup>6</sup> نجم عبود نجم: إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،

2003، ص 17 .

<sup>7</sup> نجم عبود نجم : القيادة و إدارة الابتكار ، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 142

<sup>8</sup> المرجع السابق، ص 143

ويعرف الابتكار في قاموس البطريق الاقتصادي بأنه : ' طرح منتجات و خدمات جديدة في السوق أو وسائل جديدة لإنتاجها و تسبق الابتكار أبحاث قد تؤدي إلى اختراع ما ، يطور فيما بعد لخدمة السوق.<sup>9</sup>

و عرف Morris الابتكار بأنه عملية إنشاء الفكرة الجديدة وتحويلها إلى قيمة أعمال جديدة .  
و مايكل ويست ورفاقه ، قاموا بوضع مجموعة من صفات للعمل أو التصرف الابتكاري، وأي عمل إذا توفرت فيه هذه الصفات يعتبر ابتكار من وجهة نظرهم وهي كالآتي:<sup>10</sup>

- \* ينبغي أن يمثل الابتكار شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقه فيه ( بمعنى جماعة العمل أو إدارة معينة أو المنظمة ككل ) حتى لو لم يكن جديدا بالضرورة للفرد أو الذين يقومون بتقديمه.
- \* يجب أن يكون الابتكار شيئا مقصودا وليس أمرا عارضا، فإذا قام أحد المصانع بتخفيض إنتاجه بسبب الأثر الناجم عن موجة حر أثرت على العاملين فلا يعتبر هذا الأمر ابتكارا، ومن ناحية أخرى إذا قام المصنع بنفس الفعل ( تخفيض الإنتاج )، بهدف تحسين جودة السلع التي ينتجها، أو لتقليل حالات المرض بين العاملين، عندئذ يمكن وصف هذا الفعل بأنه ابتكاري.
- \* ينبغي أن لا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، فقيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد ليحل محل شخص آخر قدم استقالته أو بلغ سن التقاعد، لا يمكن اعتباره تغييرا ابتكاريا بخلاف ذلك فإن إنشاء وظيفة جديدة تماما يمكن أن تعتبر من قبيل الابتكار.

<sup>9</sup> Graham Bannock , R. E.Baxter & Evan davis : the penquin dictionary of economics , fifth edition , London, 1992 , p 215

<sup>10</sup> نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل نقدي للمنظمات، ت: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر،

\* يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمنظمة، أو بعض أقسامها الفرعية و/أو المجتمع الأوسع.

\* ينبغي أن يشتم الابتكار بعمومية آثاره، فإذا قام أحد العاملين بإحداث تغيير في عمله ولم يؤثر ذلك على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر هذا ابتكار.

## 2. خصائصه:<sup>11</sup>

أ. الابتكار ظاهرة متعددة الأبعاد ، معقدة وترتبط بالسوق الذي تتم فيه ، واهم ما يميزها أساسا هو التغيير ، وبتعبير لسط الابتكار هو عملية تقوم على استغلال أفكار جديدة.

ب. التقليد و التكيف و التجديد تفرق درسات كثيرة بينهم و تتوقف الفروق على درجة الاستبدال في حوامل الإنتاج، حيث يقف التقليد عند مجرد استزاد التكنولوجيا بالبقاء و حكمة، مع اختيار نسب عوامل الإنتاج و تعديل التقنيات و الآلات بما يتماشى مع الوضع المحلي.

ج. ظاهرة عقود العمل المحددة أو الدائمة للمستخدمين أو الموظفين أصبحت تعد شيئا من الماضي، و إن الوظيفة أو عقد العمل هي بحد ذاتها جزء من ابتكارات الثورة الصناعية بسبب الحاجة إلى لعمل الجماعي.

د. ظاهرة المؤسسات لصغيرة و المتوسطة: ما نشاهده اليوم هو العمل في وحدات صغيرة

وأحيانا العمل الفردي، و النتيجة التي تفرزها مثل هذه التغيرات هي الضغط المستمر على

الشركات والأفراد في استعمال تكنولوجيا جديدة لإنتاج الجديد و البقاء منافسا في السوق،

وإعادة تأهيل العاملين بمهارات جديدة وخلق الحافز والحساس لمستقبل متغير بسرعة وذي

<sup>11</sup> عرابه رايح و عماري جمعي: دور المعرفة في ابتكار الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى العلمي الدولي ، جامعة حسنية بن بوعطي ، التمهيد: 2003، ص ص 8 9

أشكال متعددة وليس شكلا واحدا.

## (2) أهمية الابتكار و مستوياته:

### 1. أهمية الابتكار:

لم ينتبه مسيرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للأهمية القصوى التي يكتسبها الابتكار، بما يتضمنه من خلق و إبداع إلا خلال العشرية الأخيرة، ومرد ذلك:<sup>12</sup>

• ازدهار الاقتصاديات الأول التي اعتمدت الابتكار كعقيدة أساسية بالاول التي وقتت سابقا في وجهه.

• حصول المؤسسات التي تتفق كثيرا على البحث و التطوير على نتائج مالية جيدة

تبرز أهمية الابتكار من خلال:<sup>13</sup>

• الابتكار يعتبر أن التنافس على امتلاك التكنولوجيا أكثر تطورا أسبق من التنافس على إنتاج

منتجات ذات جودة عالية وتسليمها في آجال قياسية، ذلك أن التنافس الأول هو السبيل لتحقيق التنافس

الثاني بل أنه لم يعد هناك مجال للحديث عن قدرة تنافسية بتكنولوجيا بالية.

• الابتكار يرمي إلى دعم القدرة الفنية للمؤسسة بصورة مستمرة، وبالتالي ضمان وضعها المالي.

• الابتكار كفيل بتفعيل النسيج المناسبة الكفينة بخفض تكاليف وزيادة أرباح المؤسسة، عبر

التصريف المحكم لمنتجاتها الجديدة أو المطورة.

يلعب الابتكار أهمية في تنمية الرأسمال البشري من خلال تأهيله وتدريبه على المعارف

التكنولوجية وعمليات البحث و التطوير .

<sup>12</sup> دويس محمد الطيب: براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول- حالة الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ورقلة، 2005، ص 49

<sup>13</sup> نجم عبود نجم: إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 16

## 2. مستويات الابتكار:

الابتكار ضرورة من ضرورات الحياة في كل المستويات، ولكي نستفيد المؤسسات الاقتصادية

منه يجب أن يكون الابتكار في المجتمع على المستويات الثلاث التالية: <sup>14</sup>

### أ. مستوى الفرد:

تبرز أهمية الفرد في المجتمع في أنه يمثل نواة الجماعات الإنسانية التي تشكل المجتمعات، ويمتلك الفرد طاقات وقدرات متعددة كأمانة، إن استثمار هذه الطاقات والقدرات يعود بالنفع على الفرد والمجتمع معاً، ومن أجل استثمار هذه الطاقات والقدرات فلابد من إخضاع الفرد إلى تربية عامة وإلى تربية خاصة بالابتكار ووسائل تحقيقه. إن ترك الفرد من دون استثمار لطاقاته وقدراته هدراً للفرد بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، إذ يعيش الفرد الذي يفتقر إلى الابتكار حياة رتيبة ممثلة ولا طعم لها.

الابتكار ضروري على مستوى الفرد نفسه، ذلك لأن الابتكار إنما يحقق للفرد منافع مادية ومعنوية على السواء، على مستوى المنافع المادية يمكن القول بأن الفرد الذي يعيش في يومنا هذا مختلف عن فرد آخر سبقه بقرن أو بقرنين أو حتى بعقد أو عقدين من الزمان، ذلك لأن المنافسة بينه وبين الأفراد الآخرين قائمة على قدم وساق في كل مجال من مجالات الحياة المختلفة.

### ب. مستوى النظام التربوي:

التربية هي كمنف طاقات الفرد وقدراته المختلفة، والعمل من أجل تطويرها وتنميتها إلى أقصى حد ممكن، لتحقيق منافع مشتركة للفرد والمجتمع معاً، وإذا ما ترك الفرد من دون تربية فإن هذه الطاقات والقدرات تذهب هباء منثوراً لا يستفيد منها الفرد أو المجتمع، تكون التربية من هذا المنطلق

<sup>14</sup> عزينة رابح، صاري جيمي، دور المعرفة في ابتكار الميزة التنافسية للبروسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص

استثماراً طويل المدى لمصلحة الفرد والمجتمع، والتربية عندما تحقق وظيفتها فإنها إنما تحقق ذلك التوازن الفريد بين منافع الفرد لشخصية ومنافع المجتمع العامة وفي كل بند نظم تربوي خاص يعمل من أجل تحقيق هذا التوازن الفريد.

### ج. مستوى القطاع الصناعي :

لا يمكن لأي بلد من البلدان أن تظل إلى أبد الأبد سوقاً رائجة للبلدان المتقدمة، تصدر موادها الخام بأسعار رخيصة وتستورد بالمقابل بضائع مصنعة بأسعار غالية، أضف إلى ذلك فإن الاعتماد على الآخرين ينصن محاذير سياسية واقتصادية، ولعيش في يومنا هذا في حصار اقتصادي مرير فرضته الدول المتقدمة على الكثير من البلدان النامية التي لا تسايرها في سياساتها الخارجية أو الداخلية، ومن هنا يكون من الضروري إنشاء صناعات محلية والعمل على نوع من الاكتفاء الذاتي، ومع أن الاكتفاء الذاتي الكامل صعب جداً، إلا أن هناك من المرافق التي لابد فيها من الاعتماد على النفس والإنتاج المحلي من أجل الحد من الضغوط التي تستخدمها البلدان.

## 3) أنواع و مصادر ومظاهر الابتكار:

### 1. أنواع الابتكار:

نقد قدمت تصنيفات عديدة للابتكار حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين و واسعة الأبعاد . و لعل التصنيف الأكثر شيوعاً هو الذي يصنف الابتكار إلى نوعين الابتكار الجذري ( الاختراق ) و الابتكار - التحسين التدرجي . و في إطار هذا التصنيف فإن سلومون و ستوارت ( solomon and stuart ) يصنفان الابتكار في ثلاثة أنواع: <sup>15</sup>

<sup>15</sup> نجم عبود نجم : القيادة و إدارة الابتكار ، مرجع سابق، ص 231

#### أ. الابتكارات المستمرة:

وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغييرات مركز المنتج ، توسعات الخط ، تنويعات لتخفيف ضجر الزبون ، كما في الحليب المطعم بالعسل و الموز .

#### ب. الابتكارات المستمرة الديناميكية:

وهي تغييرات اكبر في المنتج الحالي و تكون ذات تأثير معقول على طريقة الناس في عمل الأشياء وتحقيق تغييرات سلوكية معينة كما في هواتف اللمسة - النيرة . آلات التصوير... الخ .

#### ج. الابتكارات المنقطعة:

وهي التي تنشئ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات وفي بعض الحالات تغيير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكارات السيارة، الطائرة، الهاتف، التلفزيون، الحاسوب...الخ.

كما تصنف الابتكارات إلى ابتكارات العملية و هي الابتكارات الموجهة للتكنولوجيا والنظام التشغيلي. وابتكارات المنتج، و التي توجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق، وإذا كان النوع الأول يدخل منتجات صناعية في سوق الإنتاج فان الثاني يدخل منتجات استهلاكية في سوق الاستهلاك .

كما أن البعض يميز بين الابتكار الداخلي الذي يتم تطويره داخل الشركة و بقدراتها الذاتية و الابتكار الخارجي الذي يتم الحصول عليه عن طريق الترخيص أو شراء الشركة بالكامل صاحبة الابتكار. إن بعض الشركات لا تميل إلى الأسلوب الأخير لمجرد انه لم يبتكر في نفس الشركة ، و هذا ما عانت منه الشركات الأمريكية طويلا في مقابل الشركات اليابانية التي لم تتورع عن اخذ الفكرة الجديدة من أي مصدر داخلي أو خارجي على حد سواء.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> نفس المرجع ، ص ص 231-232

وفيما يلي توضيح لأنواع المختلفة لابتكارات<sup>16</sup>:

#### أ. ابتكارات تتعلق بالمنتج : Product innovations

و يعني ذلك تقديم منتج أو خدمة جديدة أو إجراء تطوير أو تحسين جوهري لخصائص و استخدامات المنتج وهذا يتضمن التحسينات الجوهرية للخصائص الفنية و المكونات و المواد الخام و برامج الحاسب الآلي المستخدمة وكذلك التحسينات الجوهرية المرتبطة باستخدامات و وظائف المنتج أي كل التغيرات الجوهرية التي تؤثر على تحسين أداء المنتج.

#### ب. ابتكارات تتعلق بالعمليات: Process innovations

وهي الابتكارات المتعلقة بتطوير أو تطبيق طريقة جديدة لإنتاج المنتج أو تقديمه بطريقة جديدة و يعني بذلك أن الابتكار في العمليات يشمل كل عمليات تخفيض التكاليف و زيادة الجودة و ابتكار طرق جديدة لتقديم المنتج للمستهلك و يتضمن ذلك تطبيق الأساليب و المعدات و البرامج لإنتاج و تقديم المنتج بشكل جديد للمستهلك.

#### ج. ابتكارات تسويقية: Marketing innovations

وهي الابتكارات المرتبطة بتطبيق طرق تسويقية جديدة تتعلق بإجراء تغييرات في تصميم و تعبئة و تغليف و تمييز المنتج أو الخدمة و الابتكارات المتعلقة بطرق توزيع المنتجات من خلال الوسطاء و الوكلاء و الموزعين أو تقديم طرق جديدة لتسعير المنتجات أو طرق جديدة للإعلان و البيع الشخصي و تنشيط المبيعات الترويجي. ( أي الابتكارات المتعلقة بالمزيج التسويقي)

<sup>16</sup> محمد سليمان: ماجستير : الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة ، جامعة المسيلة ، قسم علوم التسيير ، الجزائر ، 2007، ص ص 122 123



#### د. ابتكارات تنظيمية: **organisational innovations**

ويشمل تلك الابتكارات تطبيق طرق تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال لتحسين طرق اتخاذ القرارات والإجراءات ومراحل العمل وطرق جديدة لتحسين التعلم ونقل المعارف أو تقديم شكل تنظيمي جديد للهيكل التنظيمي أو تقديم طريقة جديدة لإعادة تنظيم أماكن العمل أو تقديم طريقة جديدة للتعامل مع الجهات الخارجية مثل العملاء و الموردین و المنافسين و ذلك بغرض تحسين الأداء وتحسين نتائج الأعمال .

17. تصنيف آخر للابتكارات الابتكاري و الابتكار التدريجي **radical or incremental**

##### أ. الابتكار الجذري:

يعمل الابتكار الجذري (الاختراق) عادة على تحقيق تقدم علمي وفني كبير، وقفزة إستراتيجية تؤدي إلى التغيير في مدى واسع من المنتجات والتكنولوجيا والصناعة. وهذا النوع من الابتكار يأتي بالجدد بصيغة منتجات أو عمليات أو تكنولوجيا مبتكرة وفريدة حقيقية، تختلف عن كل ما قبلها من المنتجات أو العمليات في مجالها. وقدمت ليزا هانبيج (Hanebg) أربع توصيفات للاختراق هي: لحظة توصل الفرد إلى فكرة .

##### ب. التحسين التدريجي:

يعمل التحسين التدريجي على إدخال تعديلات صغيرة، وإضافات محدودة على المنتج (أو العملية)، كما هو الحال في إدخال تحسينات على الخصائص، أو الحجم، أو طريقة استخدامه، أو مجالات استخدامه، أو دمجها مع خصائص منتج آخر.. إلخ. لهذا فإن التحسين المستمر يعد ممارسة

<sup>17</sup> جروان فتحي : الإبداع ، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2002 ، ص 123

فعالة وقوية؛ من أجل إدخال الإضافات الصغيرة المستمرة وبشكل يومي، وأحياناً الأخذ بعشرات أو مئات من هذه التعديلات والمقترحات التي تقدمها دوائر الجودة وصناديق المقترحات في جميع مجالات الأعمال وبخاصة في مجال الجودة.

## 2. مصادر الابتكار:

يشير الكاتب **دريكر** إلى وجود عدد من مصادر الابتكار التي توفر للمنظمة فرصة للإبداع وابتكار ما هو جديد منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (بيئة الصناعة) ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة، وهو بهذا يحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص للابتكار ومدى قدرة المنظمة في الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أم العامة، والبعض منها يمثل تحدياً للمنظمة يدفعها إلى التشخيص ومن ثم الانطلاق نحو التجديد والابتكار، ومن مصادر الابتكار هي :<sup>18</sup>

### أ. مصادر الابتكار في البيئة الخاصة:

يؤكد الكاتب **دريكر (Drucker)** على أن سوق الصناعة وما يحيط بالمنظمة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتهديدات توفر فرصة للمنظمة لأن تكون ابتكاريه ومتجددة، ويقترح عدد من مصادر الابتكار بهذا الخصوص :

### ✓ مصادر الابتكار غير المتوقعة:

هذا المصدر يمثل حالة احتمالية أو غير محسوبة مسبقاً بقدر ما تجد المنظمة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والابتكار ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، وكذلك أنها لم تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فردية، فقد تجد المنظمة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى

<sup>18</sup> Druckes peter ,innovation : the agenda for American business ,op .p 13

المبادرة في ابتكار طريقة جديدة لتسويق منتجها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية لديها.

#### ✓ عدم الكفاية:

وهذا المصدر من مصادر الابتكار يشير إلى انتفاض إلى ما بين الحقيقة أو الواقع وما يجب أن يكون . أي ما بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وما بين هذه وتلك يمكن خلق فرصة للابتكار .  
مثال شركة (Seal-Land) التي واجهت مشكلة الخسائر في شحن البضائع في الميناء مما دفعها إلى استخدام حاويات مغلقة تضمن عدم فقدان البضاعة والمحافظة عليها مما قلل من الهدر و التكاليف وتحسين مركز الربحية لديها.

#### ✓ الابتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها:

هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشئ ما مفقود وان الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شئ إزاءها فان الفرصة قد تبدو لشخص ما أو شركة ترغب بعرض لهذه الحلقة المفقودة حيث نكتشف بعض الشركات هذه الفرصة وإيجاد الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين . مثال تطوير نوع من الأنزيم يقاوم التلف والذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمن الحاجة إليه والذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الأنزيم كان موجوداً ولكنه يتلف بسرعة مما دفع إلى تطوير مكونات المنتج وتجاوز مشكلة التلف.

#### ✓ التغييرات في الصناعة وهيكل السوق :

المنظمة تكون مستعدة لابتكار السلعة ، الخدمة، أو المدخل لأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الابتكار متاحة كما حصل لدى شركة جونسون عندما شخصت بوجود

حاجة في السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعور المجعد لدى السود في أمريكا حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلائم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن.

ب. مصادر الابتكار في البيئة العاملة :

التغيرات والعوامل التي تتصل بالبيئة العامة تعتبر مصادر تدفع المنظمة إلى الابتكار والتجديد

ومن بينها:

✓ التغيرات السكانية: Demography

إن التغيرات الحاصلة في حجم وتركيبية السكان تشجع المنظمة على التفكير الإبداعي ، فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن أن تخلق فرص للابتكار ، حيث التغير سوف يحصل في حاجات وعادات السكانية الشرائية مما يجعل ما كان سائد من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغيرات لا بد من الاستجابة لها.

✓ التغيرات في الإدراك، الأنماط، والمعاني المتداولة في المجتمع:

إن فرص الابتكار يمكن تطويرها عندما تتغير الافتراضات العامة للمجتمع، فالمواقف ، المعتقدات ، وغيرها يمكن أن تكون مصدر يشحذ همة المنظمة نحو الابتكار ، فعلى سبيل المثال الشعور إزاء الأكل الذي تحول من التغذية البحتة والبساطة وطلب ما هو ضروري وبأيسر الطرق وأرخصها تحول إلى وجبات جاهزة في بعض المجتمعات وخاصة الغربية حيث يتم الحصول عليه من محلات السوبر ماركت والاستعانة بكتب الطهي ، وهذه العادات أصبحت أكثر شيوعاً من ذي قبل ، إضافة إلى التغيير في حجم العائلة وعدد الأطفال وما يصاحبه من إعادة توزيع لدخل العائلة. هذه التغيرات وغيرها من الأنماط الجديدة وعادات التسوق دفعت إلى الابتكار في طرق تقديم الخدمات والمنتجات الغذائية الجاهزة لأن الفرد أخذ يفكر بالوقت أكثر من ذي قبل.

### ✓ المعرفة الجديدة : New Knowledge

التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلقت منتجات جديدة وأسواق جديدة .فالتقدم الذي حصل في مجائين مختلفين يدفع أحياناً إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتجات جديد. مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب ومجال الاتصالات. كذلك الحال فيما يخص المنشآت العاملة في ميدان البرمجيات الجديدة حيث تسعى لإنتاج برامج جديدة أسبوعياً أحياناً . هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب.

### 3. مظاهر الابتكار:

إن عملية الابتكار هي عملية شاملة مرتبطة بكل أرجاء المنظمة وتكون منطلقاً لاستراتيجيات المنظمة فهي عملية هادفة تتبناها الإدارة العليا وتعمل على توفير الإمكانيات ومستلزمات تجسيد السلوك الابتكاري فيها ، فالمنظمة تشعر بحاجة للابتكار والتجديد وقد تعتبره خيار استراتيجي ومنظم ومرتبطة بالقدرات الضرورية اللازمة لهذا الاتجاه ، إضافة إلى تأثير الابتكار بالبيئة الخارجية والداخلية وبحجم المنظمة وعدم التأكد البيئي . إن سياسة التكنولوجية وسياسة السوق إضافة إلى فجوة الأداء هي خلاصات لفلسفة الإدارة العليا ودعمها والمنهج الاستراتيجي للتعامل مع البيئة لذلك فإن معدل ابتكار المنتج ، أو معدل الابتكار في العمليات والمعالجات إضافة لما يحصل من ابتكار في مجال التعامل مع السوق هو نتاج لما تؤمن به المنظمة من منهج ابتكاري ، والذي يسميه البعض بالمنهج المؤسسي الذي يستهدف النهوض والتغيير والتجديد المقصود والمنظم.<sup>19</sup>

إن السلوك الابتكاري في المنظمة يمكن ملاحظته من خلال تشخيص عدد من الظواهر التي تشير إلى أن المنظمة ذات سلوك ابتكاري ، فعلى سبيل المثال سعي المنظمة إلى ابتكار منتجات جديدة

<sup>19</sup> Ettlie, John F: Organizational policy and Innovation Among Suppliers to the Food Processing Sector , Academy of Management Journal , 1983, vol.26, No.1

أو أحداث تغيرات جوهرية متفردة في منتجاتها يعتبر احد مظاهر السلوك الابداعي؛ كذلك سعي المنظمة إلى التفوق على الغير وتبوء موقع القيادة للسوق هو مظهر من مظاهر الابتكار، كما نجد المنظمات الإبداعية تتجه إلى تعزيز التنوع في تشكيلة المنتجات أو التحسين المستمر للجودة واهتمامها بحاجات الزبون غير المشبعة إضافة إلى سعيها إلى معرفة السوق واستقطاب الأفراد ذوي المهارات الخاصة والتميزة والذين يتصفون بالابتكار علاوة على مستوى التكنولوجيا الذي تمتلكه المنظمة<sup>20</sup> هذه وغيرها من المؤشرات تمثل ملامح ومظاهر لحالة الابتكار في المنظمة.

#### 4) مراحل عملية الابتكار و جانبها الاجتماعي:

##### 1. مراحل عملية الابتكار:

لقد أصبح الابتكار ضرورة حتمية، تسعى إليه كل مؤسسة، مهما كانت طبيعتها. ويتم تنويع مراحلها على النحو التالي:<sup>21</sup>

##### أ. توليد الأفكار:

في هذه المرحلة يتم توليد أفكار الابتكار، من خلال الاهتمام بتطوير ثقافة المؤسسة، وتشجيع انتقال المعلومات الجديدة بين الأفراد عبر الاتصالات، مما يؤدي إلى سهولة حصول المؤسسة على هذه المعلومات بطرق وأساليب مختلفة كآراء الزبائن والممولين والموردين، أو عن طريق البحث عن التكنولوجيات الصناعية الجديدة، ومن ثم اختيار الأفكار الجديدة المناسبة والممكن تطبيقها من طرف الأفراد وهيكل الإنتاج المتاحة، وكذا قدرة المؤسسة المالية.

<sup>20</sup> Sethi, Rajesh : New Product Quality Product Development Teams , Journal of marketing , 2000 , vol.64, April.

<sup>21</sup> Angelo Bonomi et George Haour , : L'innovation Technologique et sa promotion dans l'entreprise , Edition dalloz , Paris,1999, P: 45

### ب. تحويل الفكرة إلى مشروع:

يتم تحويل الأفكار الجديدة إلى مشروع، وذلك من خلال وضع مخطط تطبيقي يتضمن نوع التجديد المستخدم وحدود تطبيقه، ونوع وسائل العمل المطلوبة، والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة، مع دراسة مناسبة لكل هذه الظروف وفق احتياجات الزبائن المستهدفين. بالإضافة إلى ذلك، تقوم المؤسسة بتحديد تكاليف مشروع الابتكار من تكاليف البحث والتطوير، وكذا التكاليف المتعلقة بانطلاق المشروع سواء من الناحية الصناعية أو التجارية، ووضع دراسة تتعلق بتوقع المبيعات والتطورات المتعلقة بالسوق ورد فعل المنافسين لنتائج مشروع الابتكار، أي مواكبة التغيرات الجديدة الحاصلة في محيط المؤسسة والتي يمكن إدخالها في أية لحظة.

### ج. تنويع مشروع واقعيًا:

تتألف هذه المرحلة من مجموعة خطوات تقوم بها المؤسسة، حيث تبدأ هذه الأخيرة بإنتاج منتج تجريبي، يسمح لها من التأكد من جاهزية وسائل الإنتاج الجديدة (الهيكل الإنتاجي)، والمواد الأولية، ومدى كفاءة اليد العاملة المتخصصة في تطبيق التكنولوجيا الجديدة... يسمح هذا المنتج التجريبي للمؤسسة المعنية بتحليل آراء وردة فعل الزبائن والموردين والموزعين. بعدها تنتقل المؤسسة إلى الإنتاج الفعلي، حيث لا بد أن تتصف عملية التصنيع بالمرونة والقابلية، أي أنه يمكن إضافة أية تعديلات جديدة وفي أية لحظة أثناء الإنتاج. بعد اكتمال عملية التصنيع يصبح المنتج جاهزًا للتولج إلى السوق.

## 2. الجانب الاجتماعي في الابتكار: <sup>22</sup>

يجب أن يتمتع الفرد المبتكر أو الجماعة المبتكرة ببعض الخصائص الشخصية كالثقة بالنفس وروح تعاون والفضول والرغبة في البحث والطموح وتُعد النظر والرغبة في التجديد وتحسين الوضع الراهن والحرص على التفوق والقدرة على التحمل والمثابرة، يضاف إلى ذلك انتمتع بمستوى عال من الذكاء والمعرفة العلمية في مجال اختصاصه. وقد دلت بعض الدراسات على أن المبتكرين هم على الغالب أشخاص أذكيا ولكنهم ليسوا عابرة بالضرورة، وأنهم أفراد مثقفون لكنهم لا يحملون شهادات عالية، يدفعهم في عملهم حماسهم ورغبتهم في العمل ومثابرتهم عليه، والحافز الذاتي إلى تحقيق الأفضل.

وتؤثر البيئة التي ينمو فيها الفرد في صقل تلك الخصائص والمواهب وتوجيهها على نحو إيجابي، وللأسرة دور مهم في تكوين شخصية المبتكر وتطويرها فتغرس فيه الثقة بالنفس والطموح والنزوع إلى الإبداع، وتنمي لديه الموهبة والقدرات الإبتكارية وتشجعه على إبداء الرأي بحرية والدفاع عنه.

## ه. التحديات الجديدة في مجال الابتكار:

في ظل المنافسة الشديدة التي تشود عامل الأعمال و الاقتصاد اليوم القائم على المعرفة والشبكات و الانترنت ، فان ثمة تحديات كبيرة تواجه الشركات و المؤسسات باختلافها في مجال الابتكار و من أهمها: <sup>23</sup>

<sup>22</sup> تانيا ايوب : الابتكار

[http://www.arab-ency.com/index.php?module=pnEncyclopedia&func=display\\_term&id=68&vid=](http://www.arab-ency.com/index.php?module=pnEncyclopedia&func=display_term&id=68&vid=)  
2013/01/21 13:21

<sup>23</sup> نجم عبود نجم : القيادة و إدارة الابتكار ، مرجع سبق ، ص ص 334-336



1. انه المختصين براد بورنيت B. BURNETT في الحقيقة الافتراضية يقول في النظر إلى الأمام من الحقيقة الافتراضية ، حتما أنني لا أستطيع أن أتخيل أي شيء مما هو موجود حاليا .
2. إن الابتكار كان صندوقاً أسوداً لا نعرف شيئاً داخله ، وهذا ما يزيد المخاطرة فيه ، نيس فقط لان المعلومات تحول عدم التأكد إلى المخاطرة ، وتحول المخاطر إلى تأكد، و إنما أيضا لان الفضل في الابتكار يتعاضد مع عدم قدرتنا على توصيف دقيق أو تقريبي لمكونات و آلية تطور الفكرة الابتكارية و المشروع الابتكاري .
3. هو أن المعرفة التي كانت تؤدي إلى خفض عدم التأكد و المخاطرة أصبحت في اقتصاد المعرفة مصدرا للمخاطرة ، ففي ظل قطاع التعرف الرابع و الاستشارات الضخمة في مشروعات المعرفة و كون المعرفة هي المصدر الأكثر تحقيقاً للقيمة المضافة مقارنة بكل قطاعات المجتمع فان هذه المعرفة أصبحت معرضة لمخاطر عدة في مقدمتها:
  - تحولها إلى معرفة النطاق العام ( Public Domain ) .
  - إن المعرفة الصريحة تكون قابلة للتقليد في ظل خبرة متزايدة في التقليد الابتكاري و استقطاب منيري و خبراء الشركة من قبل المنافسين ، في ظل التحالفات والشراكات ، التوريد الخارجي و غيرها في ظل ما يسمى قوة نحن power of we و قوة الشراكة أنها قوة الفريق و تداولية الأفراد في حالة التعاون و التكامل .
  - الاقتصاد الشبكي أصبح يحول المعرفة في نسخ لا حصر لها حالة شائعة خاصة في ظل اتجاهات سائدة بين نجوم العصر الرقمي مايكروسوفت و أياهو و أمازون تقوم على العمل وفق مواصفات قياسية مفتوحة تتيح الاستخدام العام للبرامج و الكثير من الخدمات الالكترونية و النسخ المجانية بدلا مما ساد في العصر الصناعي من مواصفات ملكية .

4. الأعمال الإلكترونية التي لا تتطلب استثمارات ضخمة فإن الشركات الصغيرة أصبحت قادرة

على الدخول بابتكارات جديدة مهددة بذل الشركات العملاقة التي كانت تتمتع في السابق بعقبات قوية

جدا تمنع الآخرين من الدخول إلى سوقها التنافسي .

## المبحث الثاني

# المؤسسات الإعلامية

1. تعريف مؤسسات الإعلام
2. وسائل و وظائف مؤسسات الإعلام
3. تقنيات الاتصال الحديثة و الإستراتيجية للمؤسسات الإعلامية
4. أبعاد وركائز الإستراتيجية للمؤسسات الإعلامية المقترحة

## 1) تعريف مؤسسات الإعلام:

مؤسسات الإعلام هي مجموعة من النشاطات المتميزة يقوم بها أشخاص يؤدون بعض الأدوار وفقا لبعض القواعد، وتتميز المؤسسة الإعلامية بـ : أنها تهتم بإنتاج و توزيع المعرفة (كالإعلان والثقافة) و تعتبر المؤسسة الإعلامية همزة وصل بين أفراد المجتمع حيث توفر قنوات تربط فيها بين الناس و تربط كل فرد بمجتمعه، و كذلك تقتصر المؤسسة الإعلامية على المجال العام لأن القضايا التي تعالجها هي قضايا عمومية (حيث لا تعالج مسائل شخصية ) التي يهتم حواها الرأي العام المؤسسة الإعلامية فضاء مفتوح و المشاركة فيها من أطراف أعضاء الجمهور و تكون إرادية دون إرغام و بدون مسؤولية اجتماعية ، تتميز أيضا بربطها لكل القطاعات و المجالات ، و ترتبط بالسلطة من حيث التنظيمات القانونية و الجانب القانوني ، وأخيرا تتوحد كل المؤسسات الإعلامية في تلبية الحاجات و الرغبات الجماعية و الفردية<sup>24</sup>

مؤسسة إعلامية هي اشركة التي تمكن عددا كبيرا من الشركات في مختلف وسائل الإعلام مثل التلفزيون، الراديو، النشر، الأفلام، و الإنترنت. تكتلات وسائل الإعلام تسعى للسياسات التي تسهل سيطرتها على الأسواق في جميع أنحاء العالم<sup>25</sup>

<sup>24</sup> أحمد بدر : الاتصال بالجمهور بين الإعلام و التطويق و التنمية دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1998،

<sup>25</sup> MEDIA CONGLOMERATE :

[http://cn.wikipedia.org/wiki/Media\\_conglomerate](http://cn.wikipedia.org/wiki/Media_conglomerate) . 21:33 . 12/2/2013

## (2) وسائل مؤسسات الإعلام و وظائفها: <sup>26</sup>

### 1. وسائل مؤسسات الإعلام:

وسائل مؤسسات الإعلام هي تلك الوسائل التي تستعملها مؤسسات الاتصال الجماهيري و تشمل

ما يلي :

#### أ. الوسائل المقروءة:

و تشمل كل ما هو مطبوع بهدف التعميم على جمهور المتلقين مثل : الجريدة ، المجلة ، الكتاب ، النشرات الإشهارية... الخ. و تمتاز بإمكانية حفظها و نقلها بسهولة و يمكن للقارئ أن يختار المقال الذي يحجبه ليقرأه من المجلة كما يمكنه أن يعيد القراءة لأي مقالة أو فقرة منها كما تتأثر سلبا أو إيجابا بمصدر التمويل لهذه الوسائل و يكون فيها الرجوع الصدى بطئ مقارنة بالوسائل الأخرى.

#### ب. الوسائل المرئية المسموعة :

وتشمل السينما و التلفزيون و التسجيلات المرئية الصوتية (فيديو كاسيت) و تتميز هذه الوسائل بإشراكها في نقل الصورة المتحركة و الصوت المباشر إلى المتلقي و من ثمة فإنهما يخاطبان حاستي السمع و البصر كما يمكن أن يحقق التلفزيون الدور الذي تقوم به السينما في عرض الأفلام ، حيث يحتاج كل من التلفزيون و السينما إلى مؤسسات كبيرة ن فرجع الصدى للتلفزيون منخفض نسبيا مقارنة برجع الصدى في السينما الذي هو أكثر و أوضح من خلال ما يسمى بالشباك حيث يمكن معرفة استجابة الجمهور للفيلم أو العزوف عنه.

<sup>26</sup> صالح خليل أبو صبيح : الاتصال الجماهيري ، دار الشروق للطباعة و النشر، 1999، ص31، 32

## ج. الوسائل المسموعة:

تشمل الإذاعة و التسجيلات الصوتية كالأسطوانات و الأشرطة و تمتاز الإذاعة بمخاطبتها لحاسة السمع فقط و هي وسيلة لا تكاف المتلقي كثيرا ، لا في المال و لا في الوقت و تختص بجمهورها الواسع بمختلف المستويات و الثقافات ، و ذلك بسبب أن الإذاعة تشرف عليها مؤسسات ضخمة تكون إما حكومية ، كما هو الحال في البلاد العربية ، و إما مؤسسات خاصة كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية و قد تكون ذات طابع تجاري أي خاصة بالإعلانات أو إذاعة سياسية غير حكومية التي تشرف عليها الأحزاب السياسية أما التسجيلات الصوتية كالأشرطة و الأسطوانات في أغلبها تسجيلات موسيقية غنائية ذات طابع ترفيهي يمكن التأكيد من رجع صداها من خلال ارتفاع مشترياتها أو هبوطها و هي تنتج لجمهور غفير من الناس.

## 2. وظائف مؤسسات الإعلام :<sup>27</sup>

- وظيفة الإخبار و التزويد بالمعلومات.
- خلق نظام إعلامي قومي يستخدم لتأدية أنواع مختلفة من الوظائف التي تساهم في إعادة تشكيل المجتمع.
- تحيي التوجه الحركي و انديناميكي داخل المجتمع.
- تعمل على ترابط أفراد المجتمع في الاستجابة للمحيط و البيئة التي يعيش فيها.
- وظيفة الربط بين الحاكم و المحكوم و بين الجماعات المختلفة داخل المجتمع الواحد بما يتلاءم مع مصالحها المشتركة .
- نقل القيم و العادات و التقاليد و نقل اللغة إلى أفراد المجتمع .

<sup>27</sup> صالح خليل أبو صنيع : المرجع السابق ، ص 162-160

• وظيفة تشاورية حيث تقوم بخدمة القضايا العامة و الأشخاص و المنظمات و الحركات

الاجتماعية من خلال الوضع التشاركي الذي تحققه وسائل الإعلام .

• الترفيه و هدفه تحرير الناس أو الجمهور من التوتر و الضغط و المصاعب التي تواجهه في

الحياة اليومية.

• وظيفة التسويق و الترويج التجاري.

### (3) تقنيات الاتصال الحديثة و الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسات

#### الإعلامية:

#### 1. تقنيات الاتصال الحديثة للمؤسسات الإعلامية:

لقد تعودت وسائل الإعلام و عبر تاريخها الطويل استيعاب بعضها البعض مع ظهور أي وسيلة

إعلامية جديدة، و لا ننسى كيف أن الراديو و السينما استوعبا التلفزيون عند ظهوره. لذلك فإن

إستراتيجية وسائل الإعلام التقليدية هي الاستفادة من تقنيات الاتصال الحديثة لتعزيز مكانتها بدلا من

مقاومتها. و تشرح الفقرات التالية من الدراسة درجة استفادة الفرد العادي و المؤسسات الصحفية من

تقنيات الاتصال و التوزيع الحديثة "الانترنت" كمصدر للمعلومات العامة و الإخبارية.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> محمد بن سعود بن خالد : مصادر المعلومات الإعلامية بين التقليد و الواقع: التجربة السعودية ، ندوة الإعلام السعودي ، مسات الواقع و اتجاهات المستقبل، المنتدى الإعلامي الأول، الجمعية السعودية للإعلام و الاتصال، جامعة أمك سعود، الرياض، 2003،

## أ. الإنترنت كمصدر للمعلومات: <sup>29</sup>

لم يكن لدى مكتسفي و لا مطوري الإنترنت منذ أول ظهور لها في عقد الستينيات الميلادية من القرن المنصرم أن يتوقعوا تطور تطبيقات الإنترنت إلى ما هي عليه الآن . لقد كان هدف المشروع توفير شبكة اتصال متعددة المواقع في حالة نشوب حرب نووية في فترة الحرب الباردة بين القوتين العظميين آنذاك و لم تكن تجربة الإنترنت مع الإعلام و التوزيع الإعلامي الحالة الأولى في تاريخ تطور وسائل الإعلام التي تطورت وتعددت استخداماتها عن الغرض الأولي التي أنشأت من أجله. فدوافع مخترعي و مطوري التلفزيون كانت من أجل استخدامه في التعليم، و لم يتصوروا أن يطور استخدامه ليصبح وسيلة الترفيه الأولى في جميع المجتمعات البشرية الآن. كما كان الحال كذلك مع الأعمار الصناعية، فأهداف مطوريها الأساسية كانت لأغراض الاتصالات العسكرية إلا انه تعدد وتنوعت في الوقت الراهن. لذلك فان الإنترنت كوسيلة اتصال نمت و تطورت بسرعة مذهلة خالفت كل توقعات مخترعيها، و أصبحت في فترة وجيزة أما ليس فقط لوسائل الاتصال و إنما لوسائل الإعلام أيضاً. و أصبحت هي التلفزيون، و التلفزيون، و الصحيفة بالنسبة للفرد العادي ، كما أنها أيضاً وسيلة للترفيه و الحصول على المعلومات.

و كمصدر للمعلومات أوصلت الإنترنت الفرد العادي بمصادر المعلومات المختلفة بحيث أصبح الفرد بشكل وبآخر يعتمد عليها في الحصول على المعلومات بحرية وسهولة. و فرضت الإنترنت واقع جديد كوسيلة توزيع من أهم سماته رخص تكلفة التوزيع وتجاوز أطر الزمان والجغرافيا سواء في أنياد نشر المعلومات والأخبار أو توزيعها وظروف تعرض القراء المواضيع المختلفة من خلالها.

<sup>29</sup> Grant August , Meadows Jennifer eds Communication Technology Update , 6ed , Focal press s. Boston, USA ,1998 , P 115



كما أن الإنترنت أتاحت الفرصة لكل من الأفراد والمؤسسات في نقل الآراء والمعلومات بحرية كاملة متجاوزتا كثيراً من أنظمة وقوانين النشر التي كانت تخضعها الدول أو المستثمرين في مجال النشر على وسائل الإعلام فأصبح عالم النشر أكثر ديمقراطية كما قال ( بيل جيتس ) بي بي سي 2001م.

#### ب. الإنترنت كمصدر للمعلومات الإخبارية في المؤسسات الإعلامية:

استفادت جميع قطاعات العمل الإعلامي من تقنيات المعلومات الحديثة و بالأخص الصحف في الجوانب الإخبارية. وتظهر هذه الاستفادة بشكل واضح في عمليات سرعة نقل المعلومات، و تقنيات الحفظ. و لعنا نذكر كيف أن مسجل الصوت حل محل القلم و الورقة بالنسبة للمحررين و المراسلين العاملين في الصحف. و كيف أن الاتصالات الأسلكية حلت محل الاتصال السلكي... في مثل الجوال و هواتف الأقمار الصناعية. كما أن التقنيات الحديثة ستساعد الصحفي على بناء قصته الإخبارية، و إضافة الصور و الجرافيك لها لحظة كتابته لها دون الحاجة للاستعانة بالأقسام الفنية للقيام بهذه الأعمال له.

و يرى ماننق (Manning)<sup>30</sup> أن التطورات السريعة في مجال خدمات الإنترنت لها العديد من التطبيقات في مجال الصحافة الإخبارية. فالوصول إلى قواعد المعلومات ستوفر مصادر إضافية للصحفيين. و يرى أن الإنترنت ستهدد طريقة العمل التقليدية للصحفيين خصوصاً مع توجه العديد من المصادر الإخبارية لنشر أخبارهم مباشرة على الإنترنت.

<sup>30</sup> Manning Paul: News and News Sources A Critical Introduction, SAGE Publication, Thousand Oaks, USA, 2001, p 76

و يرى ماننق كذلك أن الصحفي الآن يذهب مباشرة لمواقع المختلفة و يحصل على المعلومات

إما عن طريق مصادر الأخبار أو من مواقع الوسائل الإعلامية الأخرى من أجل اخذ نص"

التصريحات المباشرة.<sup>31</sup>

#### (4) أبعاد وركائز الإستراتيجية للمؤسسات الإعلامية المقترحة:<sup>32</sup>

و تعتمد الإستراتيجية الإعلامية المقترحة لتطوير الأداء الإعلامي للمنظمات على النقاط التالية

التي تشكل بداية يمكن تطويرها و تدعيمها أكثر من خلال التجربة:

##### 1. فلسفة التطوير:

والمقصود بها هنا ضرورة اقتناع إدارة المؤسسة بالتطوير والتغيير و حاجتها إليه، وإدراجه

ضمن خطة تطويرية تفصيلية لها موقعها التنظيمي ومكانتها المعنوية و ميزانيتها المادية.

##### 2. التطوير الذاتي:

ويشمل التطوير الذاتي عدة عناصر أهمها:

• تطوير مهارات الأفراد القائمين على الاتصال والإعلام في المنظمة والمتعلقة بقدراتهم

المختلفة الخاصة بالأداء الإعلامي.

• تطوير و تنويع أدوات الاتصال والإعلام المستخدمة في المؤسسة، و عدم قصرها على بعض

الوسائل التقليدية دون الاستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة.

<sup>31</sup> ibid . p77

<sup>32</sup> محسن الإفريقي : نحو إستراتيجية لتطوير الأداء الإعلامي في المنظمات الأهلية

[http://www.google.fr/url?sa=t&rc=j&q=%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%A9%20coc&source=web&cd=3&cad=rja&ved=OCdkQFjAC&url=http%3A%2F%2Fsite.iugaza.edu.ps%2Fmfranjee%2Ffiles%2F2010%2F02%2Fstrategic\\_media\\_for\\_ngos.doc&ei=y7lhUdiAB43BtAb4rID4Ag&usq=AFQjCNHwc8\\_wSP5\\_2013/04/07\\_19:34\\_cuQc93pACkm83zo\\_WaA&bvm=by.44770516.d.ZWU](http://www.google.fr/url?sa=t&rc=j&q=%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%A9%20coc&source=web&cd=3&cad=rja&ved=OCdkQFjAC&url=http%3A%2F%2Fsite.iugaza.edu.ps%2Fmfranjee%2Ffiles%2F2010%2F02%2Fstrategic_media_for_ngos.doc&ei=y7lhUdiAB43BtAb4rID4Ag&usq=AFQjCNHwc8_wSP5_2013/04/07_19:34_cuQc93pACkm83zo_WaA&bvm=by.44770516.d.ZWU)

- تطوير خطاب المؤسسة الإعلامي بما يتناسب مع فلسفتها وأهدافها وكذلك مع حاجات المجتمع وثقافته و الأوضاع السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية التي يمر بها مع التأكيد على أهمية التفريق بين الخطاب الداخلي و الخطاب الخارجي.

### 3. التطوير الخارجي:

و يقصد به التطوير من خلال تعزيز العلاقة مع وسائل الإعلام وإرساء قواعد ثابتة و مستينة وراسخة للتعامل معها من أجل نقل رسالة المؤسسة و التفاعل مع نشاطاتها وفعاليتها، و ينبع هذا التطوير تطوير العلاقة المجتمعية من خلال العلاقة مع وسائل الإعلام.

# الفصل الثالث

الابتكار في المؤسسات

الإعلامية

# المبحث الأول

## الابتكار المؤسسي

1. الابتكار المؤسسي و أهميته للمؤسسات
2. استراتيجيات الابتكار في المؤسسات
3. أساليب تنمية الابتكار في المؤسسة
4. البنية التنظيمية للمؤسسات الإبتكارية

## 1) تعريف الابتكار المؤسسي و أهميته:

### 1. تعريف الابتكار المؤسسي:

يعرف الابتكار المؤسسي بأنه «عملية يكون بموجبها الإبداع هو أحد المدخلات، التي تؤدي إلى الابتكار والتنافس»<sup>1</sup> ، كما يمكن تعريفه على أنه «انحرية والتشجيع واستشعار احتياجات العامة»<sup>2</sup>.

إن الابتكار على المستوى المؤسسي ضروري من أجل النجاح في إحداث تحول في ذهنية المؤسسة لإبراز الأفكار الجديدة وتمييزها. وفي حين يستطيع القادة الحاليون مناقشة كيفية ومواقع الابتكار، من الواضح بمكان الأهمية التي يوليها قادتنا المستقبليون للابتكار ليس فقط كمحرك للنمو في الشركات وحسب، ولكن، أيضاً، لكونه المحفز لحل أكثر المشكلات إلحاحاً في مجتمعنا ، يعتبر الابتكار، أيضاً، عنصراً مهماً من عناصر استقطاب المواهب واستبقائها. كذلك يعتبر ثلثا جيل الألفية ممن شملهم الاستطلاع أن الابتكار عامل أساسي في جعل المؤسسة المقصد الأول أمام الساعين إلى وظيفة. ويعني هذا الأمر العديد من الشركات الرائدة والتي تسعى إلى أن تستقطب أعداداً متزايدة من جيل الألفية، والذين يتوقع أن يشكلوا 75% من اليد العاملة العالمية بحلول عام 2025.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بيتر كوك ، ت: خالد العاصري : إدارة الإبداع ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008 ، ص 110

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 112

<sup>3</sup> تقرير لشركة ديلويت : الابتكار ضرورة حتمية لتنمية الشركات .

الابتكار المؤسسي<sup>4</sup> هو تطبيق طرق مؤسسية جديدة تستخدم لأول مرة في إدارة الأعمال في شركتك ( بما يشمل إدارة المعرفة الاقتصادية والصناعية ) أو بالبدء بعلاقات مع مؤسسات من الخارج لم تكن معروفة من قبل شركتك، هذه الأمور تكون من خلال قرار استراتيجي مأخوذ من قبل إدارة الشركة:

- إدخال برامج جديدة خاصة بتدريب الفنيين والموظفين وتجهيزهم لتحمل المسؤولية داخل المؤسسة
- استخدام اللامركزية في تنفيذ المسؤوليات الخاصة بالمؤسسة في عمليات الإنتاج والتسويق.
- استخدام جديد لأنظمة الإبلاغ عن الأخطاء أو الحوادث التي من الممكن أن يسببها المنتج والتعامل مع هذه الأمور بجدية.

• إدخال معايير جديدة لمراقبة الجودة خارج المؤسسة والخاصة بتعاملات الوكلاء والوكلاء من الباطن.

- الترخول في تعاون بحثي مع الجامعات أو المؤسسات البحثية لخدمة المؤسسة وما تقوم به.
- وهكذا يظهر الابتكار المؤسسي كنتيجة للتحويلات المتزايدة في أسلوب التفكير، وحدث عدد قليل من الطفرات الهائلة نسبيا. فالابتكار المؤسسي هو إبداع تكيفي وليس إبداعا جذريا، ذلك لأن معظم المؤسسات ما هي إلا أجهزة موجهة نحو تحقيق أهداف محددة ومنطقية على حد سواء، كما أن هذه الأهداف، التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تميل إلى تقليل نسبة المخاطرة حيث أن القيمة التنافسية تنطوي على العمل من أجل الفوز بمكانة يصعب على الآخرين محاكاتها أو منافستها لهذا هناك جدل مثار

<sup>4</sup> أكاديمية فلسطين للعلوم والتكنولوجيا : برنامج قياس الابتكار الوطني

[http://www.google.fr/url?sa=t&rc=j&q=%22%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%D9%8A%20%22&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CFEQF1AC&url=http%3A%2F%2Fwww.palestineacademy.org%2Fmain%2Fimages%2Fstories%2FPdf%2FSTIO%2FCIS-Palestine-%25202007-2009.pdf&ei=SchVUa3RJuWI4ASDsoCoBQ&usq\\_AFOjCNEm5II1iliQI7O1HYuya32P4x8IMkO&hvm=bv.44442042,d.ZWU.17:45.2013/03/21.](http://www.google.fr/url?sa=t&rc=j&q=%22%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%D9%8A%20%22&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CFEQF1AC&url=http%3A%2F%2Fwww.palestineacademy.org%2Fmain%2Fimages%2Fstories%2FPdf%2FSTIO%2FCIS-Palestine-%25202007-2009.pdf&ei=SchVUa3RJuWI4ASDsoCoBQ&usq_AFOjCNEm5II1iliQI7O1HYuya32P4x8IMkO&hvm=bv.44442042,d.ZWU.17:45.2013/03/21.)

لصالح إحداث تغييرات جذرية في الظروف، التي يسود فيها نوع من اندحام التمييز بين المنافسين في السوق فضلا عن ترحيب السوق نفسه بهذا التغيير.

## 2. أهمية الابتكارات:<sup>5</sup>

الابتكار الجوهرية من أجل البقاء، وهو نشاط استراتيجي لا ينفصل عن تطوير إستراتيجية الشركة وتنفيذها. لهذا فإن الابتكار من أولويات اهتمام المنظمات في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق، والابتكار ذو أهمية كبيرة في تحقيق ما يأتي:

### أ. خفض النفقات:

ابتكار المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل)، أو عمليات أكثر دقة خفض تكلفة التالف، وإعادة العمل والتخلص من التالف.

### ب. زيادة الإنتاجية:

الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، والابتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التالف أو استخدام طاقة أقل في وحدة المنتج.

<sup>5</sup> Damanpour, F., Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, Academy of Management Journal, 1991, p 34



## (2) إستراتيجية الابتكار المؤسسي<sup>6</sup>:

إن المنافسة الشديدة في مجال الابتكار والإبداع وما أدت إليه من تسارع في إدخال المنتجات والخدمات الجديدة واختفاء القديمة منها، وظهور أسواق جديدة واضمحلال أسواق أخرى أدت إلى بروز اتجاهات أساسية أصبحت سمات بارزة مهمة من سمات زيادة كفاءة وفعالية الابتكار في مؤسسات الأعمال الناجحة.

وتتمثل إستراتيجية بناء المؤسسة الابتكارية في:

### 1. تحديد العلاقة بين التغيير والإبداع:

يسمى التغيير في المؤسسات بإعادة الهيكلة أو التحويل أو مصطلحات أخرى كثيرة، وقد تشبه هذه العملية التخطيط أو إعادة التوجيه أو الإبداع، ويمكن القول بأن هذا الأخير والتغيير متممين لبعضهما ولكن توجد بعض الاختلافات بينهما.

إذ يتطلب التغيير في المؤسسات تبني استراتيجيات وأمور متنوعة تهدف لتطبيق الإستراتيجية وتتضمن هذه الأمور التصميم التنظيمي والرقابة ونظم المعلومات، ونظم الحوافز والمشاركة والاختيار والثقافة.

ويمكن أن يعتبر الإبداع أحد فروع التغيير، وتعمل المؤسسات على إيجاد أقسام منفصلة لملازمة وتلاؤم الجهود الابتكارية مع المؤسسات الأخرى وأن المقتررة الإدارية على الإبداع وتصميم مؤسسات مبدعة سيزداد أهمية كلما زادت وتيرة التغيير.

<sup>6</sup> سليم بطرس جلدة و زيد منير عبوي : إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006، ص ص

إن أغلب المؤسسات الإبتكارية يكون لديها اتجاه داخلي للتغيير وتحقيق ذلك ينبغي توفر الآتي :

أ. مراجعات التغيير والابتكار في المواقع الإستراتيجية والتغيير الإستراتيجي.

ب. فحص التغيير والمراجعات للاتجاهات الأربعة الرئيسة المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات

والموارد البشرية وإدارة المنظمة والعولمة.

ج. الاهتمام بالابتكار وتوضيح العلاقة بين نشر الابتكار وتبني الابتكار.

## 2. دور التكنولوجيا في إدارة الابتكار:

تعد التكنولوجيا وسيلة مبدئية لمنافسة المؤسسات ويمكن أن ينتج عنها إنفاق كثير وجهود كبيرة،

فالتكنولوجيا تبدأ بنتائج البحوث الأساسية، التي من الممكن أن تنتج في السلع المسوقة، وقد تكون مثل

هذه البحوث طويلة الأجل، ولا يمكن للمؤسسة أن تبقى وتتمو إلا إذا تم التغيير التكنولوجي بشكل

دوري. ومن الدلائل على ذلك هو نجاح المؤسسات اليابانية في الدخول إلى الأسواق على الرغم من

كثرة المنافسين في أوروبا والولايات المتحدة بالإضافة إلى وجود مساعدات المتممة كالتصنيع

التنافسي، والممولين والتوزيع والخدمة.

فالتغيير التكنولوجي يعمل غالبا على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات، وتنبثق قوة

التكنولوجيا على إثارة المنافسة السوقية من قدرتها على:

أ. التأثير على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء.

ب. التأثير على إمكانية دخول المنتجين الجدد إلى الصناعة.

ج. التأثير في القوة التنافسية للمشتريين والعملاء.

د. التأثير في القوة التنافسية للمنتجين والعارضين.

هـ. التأثير في قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة.

إن الشكل المختلف لإستراتيجية البيئة الملائمة الآن هو الشكل الذي يستعمل للدخول إلى الأسواق

الجديدة لإتمام التكنولوجيا الجديدة أو ما يسمى بإستراتيجية الأسواق المتباعدة، حيث يتم من خلالها استعمال مفهوم التعلم عن طريق البيع والتغذية العكسية من المستهلك، ويكون التطبيق الأفضل لهذه الإستراتيجية في الأسواق المحددة والمتخصصة، وهي تتطلب إقناع عدد قليل من المؤسسات بشراء التكنولوجيا الجديدة على الرغم من تكاليفها، التي تكون مرتفعة بالنسبة للسلع المستخدمة حالياً.

وتحدد القدرات التكنولوجية للمؤسسات بشكل كبير من خلال علاقاتها مع المؤسسات الأخرى

والإستراتيجية التي تتبعها.

### 3. تطبيقات الفكر الابتكاري:

« بعد التفكير الإبتكارية اتجاه و طريقة لاستخدام المعلومات، حيث الغرض منه التأثيرات التي

تتجم عن استخدام المعلومات وليس كيفية الحصول عليها، وهو يرتبط بسنوك معالجة المعلومات في

العقل ونجاح هذا التفكير في تحديد السلوك الذي يتبع في معالجة المعلومات.<sup>7</sup>»

ولا يقتصر التفكير الإبتكارية على كل ما هو وراثي وفطري، بل يتعدى ذلك إلى كل ما هو

مكتسب أيضاً. أي بالإمكان تنميته وتطويره بالتعليم والتدريب مما يكسب الأفراد العاملين مهارات

عديدة، ذلك أن عملية التفكير الإبتكارية تحتاج إلى قاعدة من الصفات « كالذكاء، والصبر، والفراسة،

<sup>7</sup> رعد حسن الصرن : كيف تخلق بيئة إبتكارية في المنظمات، سلسلة رضا للمعلومات، الجزء الثاني، دمشق، 2003، ص 34.

كما أنها تحتاج إلى خبرات عملية وإطلاع واسع واهتمام بخبرات الآخرين وآرائهم.<sup>8</sup> وبالتالي يمكن

تنمية التفكير الإبتكاري بالاعتماد على الجهود الشخصية أو بمساعدة الآخرين وذلك عن طريق:

أ. تتبع المنهجية العلمية في التفكير التي ستحقق فوائد كثيرة للمبتكر.

ب. زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم من حيث التفكير والعمل والبحث عن الآليات المساعدة في تنمية

هذه الثقة من خلال التعليم والتجارب والخبرات.

ج. ضرورة البحث والدراسة لمعرفة معوقات الإبداع، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

وهكذا يساهم الأفراد المبتكرين في تطبيقات التفكير الإبتكارية بتقديم أفكار إبتكارية إلى

المؤسسات التي يعملون بها، وتطبيقها تقوم هذه الأخيرة بتنفيذ المزيد من الاستراتيجيات الإبتكارية،

وفي نفس الوقت تستطيع هذه المؤسسات تعزيز الإبداع، بأن تشجع هؤلاء العاملين على تطوير طاقاتهم

الإبتكارية وتزودهم بالمواقف، التي تشجع على التفكير الإبتكاري، وبالتالي تضيف صفة الحيوية

والنشاط على عملها وتسمح للعاملين فيها بالدخول في المخاطر.

تهدف إستراتيجية الابتكار إلى دعم القدرات الفنية المؤسسة بصورة التي من شأنها التأثير على

قدرتها التنافسية ولا يكون الهدف من الابتكار دوما تنمية حصة المؤسسة السوقية أو رفع مستوى

أرباحها، بل قد يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة، وخاصة إذا كانت تواجه تهديدات

جادة، وتحث إستراتيجية الابتكار مكان الصدارة ضمن استراتيجيات المؤسسة.

<sup>8</sup> المراجع السابق، ص 125

إن احتلال استراتيجيات الابتكار مكان الصدارة في المؤسسات إنما ينبع من طبيعة هذه المؤسسات و محدودية مواردها بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة، فمن خلال الابتكار المستمر يمكن أن تضمن لنفسها كياناً في السوق، بل وإن تصنع لنفسها سوقاً خاصة بها، وإن تخفض سعر التكلفة بما يضمن لها الاستمرار أمام مؤسسات كبيرة تعتمد أسلوب اقتصاديات الحجم.

فالابتكار إذن، هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضماناً للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛ ولذلك فهي تدفع إليه باعتبارها بديلاً ولا غنى عنه... ولقد بينت الدراسات المختلفة أن أكثر من نصف الابتكارات في القرن العشرين هو نتاج مخترعين مستقلين و مؤسسات صغيرة الحجم.

غير أن ذلك لا يعني أن الابتكار هو الخيار الاستراتيجي الأسهل، فكثير من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تملك الكفاءات البشرية و لا الموارد المالية التي تفتح لها أفقاً للابتكار. ومثل هذه المؤسسات قد تضطر إلى إلغاء بعض أنشطتها و التخصص في نشاط واحد، أو اعتماد إستراتيجية التكامل الراسي أو الأفقي، بل يصل بها الحال إلى اعتماد إستراتيجية تصفية جزئية أو كلية... يتوقف قرار الابتكار على نتيجة المقارنة بين التكاليف التي يقتضيها و المنافع المتوقعة منه، وحيث أن مثل هذه القرارات قد يستغرق تجسيدها عدة أشهر، أو حتى عدة سنوات، وتكون مجهولة العواقب أحياناً، خاصة في بعض الصناعات المبتكرة التي لا تعرف الاستقرار، فإن مؤسسة مجبرة على اعتماد إستراتيجية مرنة، وفق برنامج زمني مضبوط، بحيث أنه يمكن التعديل في الأهداف، أو حتى التوقف عن متابعة تنفيذ البرنامج في مرحلة ما، إذا ما لوحظ أن الاستمرار في تنفيذ الإستراتيجية فقد جدواه... وهذا يعني أن المؤسسة تكون مستعدة لتقبل الخسارة في حالة فشل برنامج الابتكار، ولكن عليها أن تدرك ذلك في المراحل الأولى من الانجاز، حتى تقلل من فرص الهدر والخسارة.

### 3) أساليب تنمية الابتكار في المؤسسة:<sup>10</sup>

تتبع أهمية الإبداع أو الابتكار المؤسسي كونه أساس انطلاق المؤسسة نحو الاستقرار والنمو، وذلك من خلال استغلال كافة القدرات والإمكانات المتاحة، ذلك أن عدم وجود محركات إستراتيجية تدعم تشييط التفاعل بين مختلف الموارد والإدارة سوف تعجز المؤسسة معه عن استغلال الفرص بشكل فعال بل من الممكن أن تتحول تلك الفرص إلى تهديدات لها. وتكمن المهارة المؤسسية في توفير عوامل الدعم النفسي أو المعنوي والمادي لكافة المستويات الإدارية وذلك لسببين أولهما الاحتفاظ بالكفاءات البشرية المدربة، وثانيهما تطوير هذه الكفاءات من أجل تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

إن أهم الميزات التي تتصف بها المؤسسات حاليًا هي كونها مؤسسات مبنية على المعارف والمعلومات التي تتيحها البيئة، وبالتالي فإن العناية بالأفراد والجماعات على أساس الإبداع تتم بأن تقوم المؤسسة بعمليات توليد الأفكار والمعارف، التي تسهم في تطوير الآليات والوسائل المساعدة على الأداء الأمثل الذي يوصل إلى تحقيق الأهداف المطلوبة ومنها:

#### ✓ بيئة الابتكار:

تشمل بيئة الابتكار البيئة التنظيمية للمؤسسة (البيئة الداخلية)، والبيئة الثقافية والبيئة السياسية والبيئة الاجتماعية والاقتصادية.

إن البيئة التنظيمية التي تحتضن الابتكار وتبني له الشروط المناسبة تتمتع في الغالب ببعض الخصائص التي تشجع الإبداع وتعززه مثل تبني قيم ومبادئ تنظيمية تمي السلوك الابتكاري وتغذيه،

<sup>10</sup> رعد حسن الممرن : كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، سلسلة رضا لتسليمات، الجزء الثاني، دمشق، 2003 ، ص 125

وتشجع على قبول التغيير بدلاً من مقاومته، وعلى تحريك الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة أمنياً، وتبدي الرغبة في توفير إمكانات نجاحها، وتحمل نتائج إخفاقها. وتتمثل هذه البيئة نحو اللامركزية وتجنب الأسلوب الفردي في الإدارة فتتبنى أسلوب المشاركة في الآراء ومناقشتها، وتضع أهدافاً محددة ومتوقعة وتدعم وسائل تحقيقها باستخدام مهارات في الاتصال ونقل المعلومات، وقنوات اتصال مفتوحة على البيئة الداخلية والخارجية تتلقى عن طريقها ردود الفعل والاقتراحات والأفكار وتقربها بحسب موضوعيتها (التغذية العكسية). وبالتالي تزيد هذه البيئة ثقة الأفراد بأنفسهم وتنمي عندهم القدرة على التساؤل وتقبل الانتقادات مما يشجع على التخيل والإبداع من أجل العطاء والبناء. إن بيئة كهذه تتميز في الغالب بالتفوق والقدرة على تحدي المشاكل والمعوقات وتخفيف درجة حدتها. أما البيئة غير المتكبرة المقاومة للتغيير وتقبل التحديات فهي التي تتبنى قيماً تنظيمية تقفل المناخ الإبداعي وتهدم جميع الآراء والأفكار والاقتراحات وترفض النقد ولا تقبل التغيير واعتنام الفرص للنمو والتطور، وتقع في بيئات تقليدية تكون فيها الإدارة متسلطة وأموار الأفراد مرسومة ومحددة مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والندام الثقة بالنفس.

أما البيئة الثقافية فيكون لها الأثر الأكبر في حفز الأفراد ودفعهم نحو الابتكار والإبداع سواء عن طريق وسائل التعليم والبرامج المدروسة المخصصة للكشف عن المواهب الفردية والجماعية وتعزيزها، أو عن طريق وسائل الإعلام على اختلاف هياكلها وأجهزتها لدعم التوجيه والتوعية والتأكيد على الحوافز الخلاقة.

وتضمن البيئة السياسية المستقرة والدعم الذي تقدمه لنشاط الابتكار تشجيع هذه الطاقات على مستوى الأفراد والمنظمات وجعله أحد الأهداف المطلوبة في خطط التنمية وذلك بإنشاء مؤسسات البحث والدراسة والتطوير وتزويدها بالاحتياجات المادية والبشرية والحوافز المادية والمعنوية

الضرورية وفق الإمكانيات المتاحة. كما أن توافر العوامل الموضوعية التي تضمن حرية الكلمة والتعبير تساعد على تقجير الطاقات والمواهب لدى الأفراد. فالفترة على الابتكار تخبر في أوضاع تتسم بالسلط والاستبداد وقهر النفوس.

وكذلك فإن البيئة الاجتماعية والاقتصادية، يجب أن تهيئ الشروط المناسبة لتربية الفرد وتنشئته نشأة واعية وتنمية إمكانياته وقدراته الذاتية وتشجيع المواهب ورعايتها، وتكفل له النحل الملائم والحياة السهلة التي تخفف من مشاكله وهمومه اليومية والوقت الذي قد يهدره لتوفير متطلبات العيش الضرورية، فالفرد الذي يتحمل المعاناة اليومية ويعيش في أوضاع مادية غير مريحة لا يمكن أن يكون فرداً خلاقاً مبتكراً حتى لو توافرت لديه الموهبة والإمكانيات، لأن عدم الراحة النفسية والمادية كفيل بأن يقتل كل رغبة لدى هذا الفرد في الإبداع والعطاء. كذلك فإن المجتمع الذي يحترم العالم والمبدع والمفكر ويقدر جهوده ويكافئه عليها يخطو خطوة إيجابية نحو بناء تقدم البلاد العلمي والحضاري ويمنع هجرة القدرات والكفاءات البشرية إلى حيث تجد الاحترام والتقدير.



#### 4) البنية التنظيمية للمؤسسات الإبتكارية: <sup>11</sup>

تتدخل مقومات البيئة الإبتكارية في إطار نظرية بناء المؤسسات كمنهج فكري وعلمي للإصلاح والتطوير الإداري، حيث تقوم المؤسسات بتبني معايير وممارسات وظيفية تفرس وتوصل الإبداع وتسهل لإيجاد النظم والأساليب، التي تجعل العملية الإبتكارية قيمة وظيفية تمثل اهتماما مشتركا لدى العاملين وذلك بتبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة وتأسيس قنوات الاتصال المفتوحة، واعتبار التدريب واجبا وظيفيا يهدف إلى إثراء وتنمية معرفة ومهارة وسلوك الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، مع الاهتمام بالبحث والتجريب وتوفير الموارد المالية لذلك، إضافة على وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء.

تشجع العاملين على المبادرة والإبداع والتجديد، و وضع معايير ونظم للحوافز تؤمن المكافأة المادية والمعنوية للمبتكرين الذين يسهمون في تطوير أداء المؤسسة .

<sup>11</sup> أحمد سيد مصطفى : نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة ، القيادة الإبداعية في مراجعة التحديات المعاصرة للإدارة العربية ، القاهرة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 2001 ، ص 113

## 5) مقومات الابتكار في المؤسسات و الطريق إلى المنظمة الإبتكارية:

### 1. مقومات الابتكار في المؤسسات:

لأشك أن بواعث ومقومات الابتكار متعددة، لاسيما في ظل مناخ استثماري خصيب، مليء بالمنافسة، ومفعم بوسائل المعرفة التكنولوجية، في خضم الزخم العلمي المعاصر... وتمثل هذه المقومات محصلة التفاعل الايجابي بين متغيرات البيئة التي تنشط المؤسسة في نطاقها الزماني والمكاني على نحو منسجم بين فعالية البحث والتطوير، وكفاءة الهيكل التنظيمي، وارتدادات المناخ والثقافة السائدة أو التي قد تسود وفق قدرة المؤسسة على التوليف المحكم فيما بين العناصر سالفة الذكر، كما يبي: <sup>12</sup>

#### أ. البحث و التطوير:

إن عملية البحث و التطوير هي السبيل الأنجع الذي من خلاله يمكن للمؤسسات الحصول على الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال الإنتاج العصري، فالبحث و التطوير لا بد أن يتم بصورة مخطط لها و منظمة وفق مناهج متعارف عليها، كما انه يتطلب مجهودات فكرية معتبرة من أجل إعداد بحوث تقضي في الأخير إلى اختراعات و ابتكارات ، وعادة ما يتم تقسيم البحث و التطوير إلى بحوث أساسية و بحوث تطبيقية و دراسات تجريبية، فلا شك إذن في جهود البحث و التطوير لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسات في عالمنا هذا خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة و التي أصبح يشكل فيها عامل التكنولوجيا العامل رأس المال الأساسي ، فكلما توفرت المؤسسة على تكنولوجيا عصرية بفضل البحث و التطوير كلما مكنها هذا من التحكم في تكاليفها و بالتالي دخول الأسواق بأسعار تنافسية.

<sup>12</sup> احمد طرطار: الترشيد الاقتصادي لنطاقات الإنتاجية في المؤسسة ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر

2001, ص ص 9-10

## ب. مناخ وثقافة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة:

### ✓ المناخ:

ينظر إلى المناخ بأنه إحدى سمات المقولة الصغيرة في الجزائر، بحكم ما يمثله من خليط من المواقف والمشاعر والسلوك التي تتصف به المقولة، والتي تنشأ بشكل مستقل عن إدراك وفهم أفراد المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، وهذا فيجب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر أن تسعى لتوفير المناخ الداعم للابتكار، والذي يتصف بالفتح من أجل التغيير، وتحمل المخاطرة، و السماح بالإنجاز

### ✓ ثقافة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة:

من الملاحظة أن جميع المقاولات تقريبا لا توجد بها ثقافة وحيدة ينتمي إليها جميع الأفراد، لذلك كان لزاما على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر خاصة أن تسعى إلى انسجام أفرادها تحت ثقافة شاملة لتسيير الابتكار، مما يضخم من مسؤولية المسير، ويستوجب عليه الإلمام بجميع الثقافات الفرعية للأفراد العاملين بمؤسسته، لا بل عليه فرض ثقافة معينة حسب ظروف وملابسات البيئة المحيطة.

### ✓ الهيكل التنظيمي:

لكي يكون الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر عاملا مساعدا لها على الابتكار، لابد أن يكون مرتبطا بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ولكي يكون كذلك لابد أن يكون هيكل ديناميكيا في حالة استقرار البيئة، إما في حالة بيئة تنظيمية تتسم بالتغير و عدم القابلية للتنبؤ فان الهيكل العضوي هو المطلوب، أو الشكل الموالي يوضح خصائص كل من الهياكل الديناميكية و الهياكل العضوية ويكون تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة لتوقعات المسير، و بالنظر لظروف بيئة الأعمال في الجزائر فانه من الأحسن وضع هيكل عضوي، أي أن المسير يقوم باختيار أفراد مؤسسته بناءا

على احتياجاته التي يحددها من مشروعاته التي يعمل فيها، بالإضافة إلى توسيع المسؤوليات على أفراد  
مقاومته طبقاً لكفاءة و مهارة كل فرد و حسب كل مشروع.

#### ✓ تحسين الأداء:

يعمل الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فالتسويق  
الإلكتروني مثلاً ساعد على تحسين الأداء في إدارة علاقات الزبون، وبناء قواعد البيانات عن الزبائن؛  
لتقديم الخدمة الأفضل لهم. كما ساهم في تحقيق التفاعل الآني - وفي كل مكان - مع الزبائن  
للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.

#### ✓ إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:

إن ابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها  
برامج للتحسين المستمر للمنتجات، وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنهم.

#### ✓ إيجاد أسواق جديدة:

إن الابتكار الجذري للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسنوب المنظمات اليوم لصنع  
أعمال وأسواق جديدة. لهذا فهي تخصص المبالغ الطائلة للوصول إلى هذه المنتجات والخدمات التي  
تصنع أسواقها الجديدة.

## ✓ إيجاد فرص العمل الجديدة:

تسهم الابتكارات الجديدة في إنشاء الشركات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص عمل جديدة تتاح للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

## 2. الطريق إلى المنظمة الابتكارية:<sup>13</sup>

فيما يأتي مقترحات يمكن أن تساعد المنظمة على التفكير بشكل خلاق وبناء لتحديد كيفية القيام بالابتكار الدائم أو المستدام ليكون حقيقة في المنظمة:

« الدراسة والتقييم: الابتكار موضوع واسع، وهناك مصادر كثيرة يمكن الحصول منها على أفكار مضيئة، إذ يتوجب تقييم نتائج الابتكار في المنظمة خلال السنوات الخمسة الأخيرة، والمقارنة بين المجالات التي تم القيام بها في المنظمة بشكل أفضل مع أكثر المنافسين للمنظمة قدرة في الابتكار وذلك لنفس الفترة.

« المراجعة التفصيلية من أجل الابتكار: من خلال القيام بالمراجعة التفصيلية لطريقة الابتكار وقبول الأفكار الجديدة في المنظمة، وتحقيق ذلك يتوجب إنشاء فريق من العاملين يطلب منهم أفكاراً من أجل القيام بالتحسينات، مع العلم أن هناك أنواعاً مختلفة من الابتكار (مثل الاختراق والتحسين)، ثم استخلاص النتائج حول عملية الابتكار الحالية في المنظمة.

<sup>13</sup> مقال: ثقافة الابتكار، الإبداع في المنظمات <http://www.elebdas.com/sub701>, 21:19, 2013/04/07.

« البداية بطرح الأسئلة: يجب التحدث مع العاملين كل يوم، والتعلم من وجهات نظرهم ما يمكن العمل به حيال المنتجات أو الخدمات التي لا تعمل جيداً في السوق.

« التحليل و التغيير: بتحليل بيئة أعمال المنظمة والتحليل الاستراتيجي (SWOT) الداخلي (نقاط القوة والضعف) والخارجي (الفرص والتهديدات). والتأكد من وضع أهداف الأداء للمنظمة، وتحديد معدل التغيير في مجال العمل، في الشركات الجديدة والقديمة، وفي ضوء ذلك يحدد العوامل التي تجعل الشركات القائمة تدخل مرحلة التدهور، ثم تقيم المنظمة بالعوامل نفسها.

« عملية الحصول على الأفكار باستخدام الأدوات المتعددة لذلك مثل: البحث عن الأفكار

الجديدة خارج المنظمة، في البيئة المحيطة والجامعات، ومن العلاقات مع الزبون، والتحدث معهم وغيرها مما يمثل مصدراً للابتكار. والسماح للعاملين ليُعبّثوا أفكاراً جديدة يجنونها مثيرة للاهتمام ، وإنشاء علاقات مع الجامعات المحلية من خلال تقديم التمويل لمشروعات الأساتذة والطلبة في المجالات الاجتماعية والفنية.

« مجلس استشاري للابتكار: إنشاء لجنة أو مجلس استشاري للابتكار ودعوة خمسة أفراد من

خارج المنظمة من ذوي الخبرة في مجال المنظمة لتقديم نظرة خارجية عن المنظمة ومبادراتها الابتكارية.

« تجديد نموذج الأعمال: تقييم نموذج الأعمال الحالي، وتحديد كل العناصر في الأعمال التي

تمثل العناصر الأكثر أهمية في خبرة العملاء، ولهذا الغرض -ومن أجل تسريع التعلم - يرسل عدداً من الفريق المسئول عن تقديم الأفكار الجديدة إلى مدن أو دول أخرى يُبأثوا بخمسة وعشرون فكرة جديدة وخمس مبادرات محددة، نظم ورش عمل لابتكار نموذج الأعمال، ودعوة عدداً من العاملين من كل أقسام المنظمة للقيام بعصف ذهني حول نموذج الأعمال الجديد.

- « إستراتيجية الابتكار: تقييم دور الابتكار في إستراتيجية المنظمة خلال السنوات الخمسة الماضية وما هو مطلوب للسنوات الخمس القادمة . والاستفادة في ذلك من البحوث والدراسات التي تساعد في تصنيف الزبائن إلى شرائح سوقية حسب الاتجاهات، والقيم، والحوافز.
- « تخطيط المشهد المستقبلي: تخطيط التوقعات المستقبلية (Scenario Planning) وما هي الأشياء غير المتوقعة ، وهذا يمكن من التوقع حول المستقبل القادم.
- « التركيز على الابتكار: تركيز الاجتماع الاستراتيجي القادم على الابتكار وسؤال كل واحد أن يقترح ثلاث أفكار جديدة لم تناقش من قبل.
- « إعداد دراسات سريعة: عن الاتجاهات الاجتماعية المؤثرة الأكثر أهمية، وأخرى عن الاتجاهات التكنولوجية الأكثر أهمية في المنظمة والصناعة في السنوات الخمسة القادمة، وكيف تعد المنظمة نفسها وتخطط لمواجهة هذه التحديات.
- « تقييم قيادة الابتكار في الإدارة العليا: وفي ضوء هذا التقييم يحدد ثلاث نقاط ضعف في المنظمة ومن ثم خطط لتجاوزها. مع إيجاد جوائز الابتكار لتمييز النجاحات والإخفاقات على حد سواء بما يحقق الطبع المؤسسي للابتكار.
- « دراسة قدرة المنظمة الحالية: على تعجيل عملية التوصل إلى النموذج الأولي (Prototype) من الأفكار الجديدة.
- « قياس عوائد الابتكار: العمل على تقييم عوائد الابتكار وأرباحه من المنتجات والخدمات الجديدة كل سنة للفترة الماضية، مع مقارنة هذه النتائج مع نتائج المنافسين.
- « انتفرغ من أجل الابتكار: إعطاء العاملين من خارج إدارة البحث والتطوير (R&D) ثلاثة أشهر يعملوا على الأفكار الجديدة.

« الثقة: القيام بمسح لتقييم الثقة بالإدارة؟ وهل يتقون ببعضهم البعض؟ ماذا يمكن عمله

لتحسين الثقة في المنظمة؟ وفي هذا السياق تؤسس جماعات الممارسة من الأفراد ذوي الاهتمامات  
المشتركة بغض النظر عن أماكن عملهم أو تواجدهم عبر البلاد والعالم، ويطلب من كل مشارك فيها  
أن يُعد خطة تتعلق بكيفية المحافظة على قدرات المنظمة عند مستويات عالية.

« دراسة المخاطر: دراسة وتقييم مخاطر 10 ابتكارات طورتها المنظمة خلال الفترة الأخيرة،  
وتحديد درجة المخاطرة المترافقة مع كل منها.

« التوصيف الجديد للتوظيف من نمط الحرف: (I) الذي يستهدف اجتذاب العاملين الجدد الذين  
يتمتعون بمدى واسع من الخبرة في ميادين متداخلة عديدة مع التعمق في مجال واحد على الأقل.  
والعمل على إيجاد مركز التشارك للعمل المشترك بين الاختصاصات والخبرات المختلفة، ليعملوا معاً  
لحلّ المشكلات المعقدة.



# المبحث الثاني الابتكار في

## المؤسسات الإعلامية

1. تاريخ الابتكار في وسائل الإعلام
2. وسائل الإعلام الناشئة
3. المؤسسات الصحفية الناشئة تتكرر أليات تميزها
4. ضعف الابتكار في الإنتاج التلفزيوني العربي
5. الابتكار في وسائل الإعلام في مصر
6. نماذج عن الابتكار في وسائل الإعلام

## 1) تاريخ الابتكار في وسائل الإعلام:<sup>9</sup>

تاريخيا هناك ابتكارات في وسائل الإعلام شملت في بدايتها صناعة الصحف حيث كان أول ابتكار للصحافة المطبوعة هو اختراع طابعة الحروف المتحركة من طرف غوتنبورغ وكانت هذه بداية الإنتاج و التوزيع الشامل للأخبار المطبوعة وهذا في بداية القرن 17 و أقدم صحيفة لا تزال تنشر إلى يومنا هي الصحيفة الهولندية ' OREGTE HAARLEMSHE '<sup>10</sup> نشرت أولا في 1656 في هولندا ثم في 1704 في أمريكا وقد لقت نجاح خلالها.

و قد كان الابتكار الثاني في تأثير التلغراف على صناعة الصحف و هذا خلال سنة 1844 حيث تم استخدام التلغراف في تجميع الأخبار العاجلة و إعادة نشرها و هنا الصحف قامت بتلبية الاحتياجات من المعلومات للمجتمع و الشركات في العالم الصناعي خاصة.

وفي منتصف الأول من القرن 20 دخلت الإذاعة و التلفزيون سوق الإعلام ، هذه الابتكارات

في وسائل الإعلام تنتشر بسرعة كبيرة و أصبحت مصدرا للمعلومات.

بدا التحدي في صناعة الصحف مع ظهور الانترنت وهذا في 1994 مع الصحيفة السويدية

'AFTONBLADET'<sup>11</sup> التي نشرت على الانترنت وكانت هذه هي البداية رحلة الصحف الرقمية

و بعدها ظهرت أشكال جديدة للنشر مع ظهور أنواع جديدة مثل الصحف على الانترنت فبدايتها كانت

على شكل PDF واستخدم كذلك خدمات البريد الإلكتروني و غيرها من الوسائط المتعددة و اليوم نشهد

أن اغلب الصحف في العالم لها طبعة على الانترنت و مع ذلك فقد كان هذا الأمر مزعجا للشركات

<sup>9</sup> doctoral & Maria Akesson : Digital innovation in the net works of newspapers , University of technology & University of Gothenburg , Departement og applied information technology , September , 2009 , P P 8 - 9

<sup>10</sup> OPREGTE HAARLEMSHE COURANT,

[HTTP://NL.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/OPREGTE\\_HAARLEMSCHE\\_COURANT](http://nl.wikipedia.org/wiki/Opregte_Haarlemsche_Courant) , 15:30 02/03/2013

<sup>11</sup> journal de aftonblad . <http://www.aftonbladet.se/> 17: 08 . 05/03/2013

التي تستفيد من خدمات النشر على الصحيفة الإلكترونية حيث بدأت عائدات الإعلانات بالزيادة خاصة  
و انه من الصعب جدا فرض رسوم على المحتوى عبر الانترنت.

وعلى الرغم من الفرص التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية و لكننا يشهد جهود قليلة لاقتراح  
ابتكارات قيمة سواء للمستهلك أو العملاء أو وسائل الإعلام ، و مع ذلك فقد كانت صناعة الصحف  
أكثر ابتكارا عندما يتعلق الأمر بتكنولوجيا في الإنتاج مثل أنظمة النشر و نظم إدارة المحتوى  
و الإعلان لصناعة صحف مبتكرة.

## (2) وسائل الإعلام الناشئة:<sup>12</sup>

دفعت الابتكارات في تكنولوجيا المعلومات بالعالم إلى حقبة من وسائل الإعلام الديمقراطية تتيح  
لعامة الناس الوصول إلى الأخبار والمعلومات غير المقيدة بالحوجز التقليدية الزمنية والجغرافية. فقد  
أدت الابتكارات إلى نشوء أشكال جديدة من وسائل الإعلام مترافقة مع وسائل جديدة لتوزيع المعلومات  
واستهلاكها واستخدامها. كما تمّ تخطي الخطوط التقليدية بين الجمهور والمؤسسات الإعلامية مع  
اكتساب المواطنين إمكانية الوصول إلى منابر جديدة يعرفون من خلالها عن آرائهم وأفكارهم الخاصة،  
ويتجاوزون بذلك المؤسسات الإعلامية الكبرى والحكومات التي ظلت لمدة طويلة صاحبة القرار  
النهائي في ما يتعلق بتحديد المعلومات التي يتمّ نشرها

<sup>12</sup> دابل بسكين واندرو دانتيسين: وسائل الإعلام الناشئة تعيد تشكيل المجتمع العالم.

[http://ipdigital.usembassy.gov/si/arabic/publication/2008/11/20081117102129s:massabla3.153628e-06/12/2012\\_17.4202.html#ixzz2E15rKB82](http://ipdigital.usembassy.gov/si/arabic/publication/2008/11/20081117102129s:massabla3.153628e-06/12/2012_17.4202.html#ixzz2E15rKB82)

<sup>13</sup> المؤسسات الصحفية الناشئة تبتكر آليات تميزها وتزيد عوائده<sup>13</sup>

2013/03/12 . 12:37 <http://www.alittihad.ac/details.php?id=14851&y=2011>

وفي الصفحات التالية، يعرب خبراء ورواد هذه التكنولوجيات المتغيرة عن أفكارهم، فيصفون لنا الابتكارات المنكشفة تدريجياً ويوضحون تصورهم لما قد ينتظرنا مستقبلاً.

### 3) المؤسسات الصحفية الناشئة تبتكر آليات تميزها وتزيد عوائدها<sup>13</sup>

خوض المؤسسات الإعلامية الصحفية الناشئة في العصر الرقمي غمار تجارب جديدة ومتمركة باستمرار سواء على صعيد نشاطها التجاري أو في مجال نوعية الخدمات التي توفرها باحثة دائماً عن أنماط مغايرة وعوائد مغرية. ولعل أحدث ما يافت في هذا الاتجاه إطلاق صحف ومجلات خدمات بحثية ومدونات متخصصة للصحافة المرئية. أطلقت «فايننشال تايمز»: <sup>14</sup> هي صحيفة يومية صباحية بريطانية تتحدث عن الأعمال التجارية الدولية، وتصدر تلك الصحيفة من لندن. ويتم طباعتها في 24 مدينة حول العالم، مؤخراً، فرعاً إخبارياً «سرياً» يخص البرازيل أسمته «سري/ البرازيل» كخدمة بحث رقمية جديدة تركز على أخبار المال والحكومة ومشاريع البناء والموارد واتجاهات السوق حسب موقع «بتبوندلاين.كوم»، فيما أطلقت مجلة وموقع «كورنت أنتليجنس» مشروعاً جديداً يتمثل بمدونة مخصصة للصحافة المرئية. كانت مهدت له بالبحث عن مصورين وصحفيين مصورين وصحفيي الفيديو لمساعدتها على إطلاق مدونة.

<sup>13</sup> Financial Times:

[http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%81%D8%A7%D9%8A%D9%86%D8%A7%D9%86%D8%B4%D8%A7%D9%84\\_%D8%AA%D8%A7%D9%8A%D9%85%D8%B2](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%81%D8%A7%D9%8A%D9%86%D8%A7%D9%86%D8%B4%D8%A7%D9%84_%D8%AA%D8%A7%D9%8A%D9%85%D8%B2) . 12:55 .12/03/2013

## 1. الخرائط الصحفية:

بدأت «كورنت أنتليجنس» كمدونة قبل أن تتحول إلى موقع ومجلة، وهي تستخدم مدونتها الجديدة من أجل أن تجمع سوياً الصور عامة والصور الصحفية التي تستخدمها في موقعها ولمناقشة خلفيات هذه المواد المرئية.

كما يستخدم الموقع للإضاءة على بعض أفضل الصور وتسجيلات الفيديو لأنشطة الفروع الحكومية والعسكرية التي تتعلق بالسياسة الخارجية والحرب وقصص النزاعات التي تهم المجلة. واستعانت المجلة بالعديد من المصورين والصحفيين المصورين بعد أن أطلقت حملة إعلامية عن المهتمين منهم بالمشاركة في هذا المشروع إلى الاتصال بها.

## 2. خدمات مدفوعة:

في مجال آخر يتعلق بمسار خدمات المواقع الصحفية المدفوعة الذي انتشر العام الماضي على شكل واسع وما يواجهه حتى الآن من عوائق الانتشار والإقبال، سمح موقع للأخبار الصحفية المدفوعة على الإنترنت للقراء الموسمين أو غير الدوريين بالدخول إلى محتوياته مجاناً لبعض الوقت، وذلك في محاولة لتعزيز دخله المالي من الأخبار عبر الإنترنت وبالاعتماد على تكنولوجيا خاصة يمكنهم من خلالها تحديد السقف الأعلى من الزيارات المجانية المسموح بها لكل زائر مجاني قبل أن يطلب منه الاشتراك. وبدأ الموقع، واسمه «هونولولو سيفيل بيت»<sup>15</sup>، الذي يتيح محتوياته مقابل عشرين دولاراً شهرياً لكل مشترك، توفير مواد الصحفية بدون كافة للقراء الجدد أو القراء الزوار الذين لا يستخدمونه

<sup>15</sup> الموقع الرسمي للصحيفة هونولولو سيفيل بيت.

غالبا، لكن حالما يصبح هؤلاء يترددون أكثر فأكثر على الموقع لا يعود بوسعهم قراءة المقالات إلا إذا اشتركوا فيه.

وكان هذا الموقع انطلق في مايو الماضي على يد مؤسس موقع «أيبي» الشهير للمزادات، بيير أومبير، وهو نموذج تجاري يقدم ويوفر قصصاً إخبارية ذات نوعية عالية وفق ما نقلته شبكة بلومبيرج الإعلامية عن ريندي تشينج رئيس الموقع والشريك المؤسس.

وكان الموقع، الذي لا يستخدم الإعلانات التجارية لدعم عوائده، نجح في الأشهر التالية لتأسيسه في تشكيل مجموعة واسعة من القراء المشتركين الذين يزورونه دوريا واعتادوا على إجراء مناقشاتهم من خلاله وفق تشينج. ويأمل الموقع بتوسيع قاعدة قرائه من خلال إشعار مشتركيه زواره طعما لمحتوياته وانسماح للناس بالمشاركة في روابط مقالاته. ويقول ريك إدموند، محلل لمشاريع الإعلام في معهد «بونثير»، وهي مؤسسة صحفية غير ربحية، إن بعض المؤسسات الإخبارية، ومنها صحيفة «نيويورك تايمز» تخطط لاستخدام نماذج مشابهة لقياس تردد كل زائر على المحتويات في مواقعها.

#### 4) ضعف الابتكار في الإنتاج التلفزيوني العربي<sup>16</sup>

لقد تناولت جلسة منتدى الإعلام العربي لواقع الابتكار للإنتاج التلفزيوني العربي و هذا بحضور العديد من الإعلاميين ومن بينهم، إبراهيم العريس -صحفي و ناقد سينمائي- و الذي يرى أن التلفزيون جزءاً لا يتجزأ من حياتنا وهو الوسيلة الإعلامية الأكثر انتشاراً، أنه يمكن الحديث عن الابتكار في التلفزيون حيث أن الابتكار لا يمكن أن يوجه إلى الملايين إلى نخبة معينة وان كافة القنوات تعمل على بث البرامج التي تدر عليها الأرباح، ما نحتاجه في عالمنا العربي هو التربية من الصغر ليتمكن المشاهد من التمييز بين المنتج الجيد والمنتج الرديء وتطرق النقاشات خلال الجلسة إلى قدرة بيئة عمل الإنتاج التلفزيوني العربي الحالية على إيجاد أجيال تبكر وتبدع وأكدت على ضرورة الاستفادة من دروس التجارب الناجحة. كما تناولت أسباب تراجع الابتكار في المنتج الإعلامي العربي والتوجه نحو النسخ بالرغم من وجود أكثر من 550 فضائية عربية، ومع اتساع ساعات البث التلفزيوني لتستوعب الإنتاج والأفكار الجديدة، إلا أن الاعتماد ظل بشكل أساسي على الإنتاج الأجنبي بشكل أدى إلى تضيق المساحة المتاحة أمام الابتكار والإبداع وظهور المواهب الجديدة.

ويرى علي الرميثي - مدير تلفزيون دبي والمدير التنفيذي لشؤون الإذاعة والتلفزيون في مؤسسة دبي للإعلام- أن الإبداع هو الإضافة المتجددة والتطوير الذاتي لمنتج تلفزيوني وإذا كان هذا الإبداع متوفراً فإن الإعلام في الطريق الصحيح لإرضاء كافة شرائح المجتمع. أما الابتكار فهو مفهوم آخر ولا يعيب أن نأخذ من ابتكارات الآخرين ونطورها.

<sup>16</sup> تقرير : منتدى الإعلام يناقش ضعف الابتكار في الإنتاج التلفزيوني العربي .

[http://www.varietyarabia.com/Docs\\_ArabicViewer/b7f0e358-854e-4f5e-8dce-7b48488b7f0f/default.aspx](http://www.varietyarabia.com/Docs_ArabicViewer/b7f0e358-854e-4f5e-8dce-7b48488b7f0f/default.aspx). 17:49 .2012/12/23

## (5) الابتكار في وسائل الإعلام في مصر: 17

ازدهرت وسائل الإعلام في مصر في السنوات القليلة الماضية وحصلت على دفعة حقيقية بعد ثورة يناير، إذ جرى تجديد مفهوم حرية التعبير. وظهرت موجة جديدة من وسائل الإعلام المبتكرة تسهم في التنمية وتخلق فرص جديدة وربما عصر جديد للإعلام الحر.

بأخذ الابتكار في وسائل الإعلام في مصر شكلين مختلفين؛ بعض النماذج هي مجرد تجارب لمؤسسات إعلامية للتكيف مع التكنولوجيا الحديثة، في حين يهدس الآخرون إلى إيجاد صوت بديل للإعلام القائم الخاضع للسيطرة بحيث يقدم فكرة جديدة. إنهم يعملون بمبدأ "من الناس وإلى الناس"، معتمدين على الحاجة الماسة للإعلام المستقل في هذه الأوقات الصعبة.

تتناول الدراسة ثلاث حالات لوسائل الإعلام الرقمية في مصر، بعضها راسخ ومعروف للجمهور ولديه قاعدة قوية للدعم، إما من حيث الدعم المالي أو المؤسسي، والبعض الآخر هي أعمال تجارية جديدة لديها إمكانيات جيدة وتستثمر في فكرة جيدة. استند الاختيار على حرية الإعلام دون تحيز أو أجندة سياسية. كما تم إجراء مقابلات مع مؤسسي هذه المشاريع و هي كالتالي:

<sup>17</sup> مقال ، حنان سليمان : الابتكار في وسائل الإعلام.



## 1. عبر عن نفسك.. عملياً: <sup>18</sup>

الاسم :الجمهورية تي في.

المؤسسون : شادي شريف (المؤسس ورئيس مجلس الإدارة).

النوع : قناة تلفزيونية على الإنترنت.

تاريخ التأسيس : أبريل 2012 (الإطلاق الرسمي).

الموقع الإلكتروني : <http://www.elgty.com/>

صفحة فيسبوك : <https://www.facebook.com/elEl-Gomhorcya.tv>

الاسم على تويتر : @El-GomhorcyaTV

يقول شادي شريف مؤسس ورئيس مجلس إدارة شركة 'كور للنشر' التي تصدر مجلة 'إحنا'،

و'كامبوس' و'جي ماج' وأخيراً مؤسس 'كور فيرشوال' التي أطلقت 'الجمهورية تي في'.

شريف القادم من مدرسة الإعلام التقليدي الذي يفضل التلفزيون عن الوسائط الرقمية، كانت تراوده

فكرة إطلاق قناة تلفزيونية منذ 2009، قبل قيام الثورة بوقت طويل. وبعد أن علم بأنه سينكف 350

ألف دولار فقط ليحصل على إشارة الإرسال، ألغى شريف الفكرة ثم جاءت ثورة يناير ليتسارع النمو

في مجال الإعلام الرقمي، فقام بإطلاق قناة 'الجمهورية تي في' على الإنترنت، وخلق دعاية جيدة له

مع أغنية 'مطلوب زعيم' التي حققت نجاحاً كبيراً.

لا تهتم 'الجمهورية تي في' بالنجوم الحاليين بقدر اهتمامها بالنجوم الصغار. هؤلاء هم المحرك الحقيقي

وراء هذه القناة التلفزيونية. إنهم ينتجون برامج تحتوي على إبداع أصيل خارج الصندوق، مما يعطي

قيمة مضافة ويصنع فارقاً في المجتمع عن طريق مناقشة الموضوعات المثيرة للجدل بطريقة مثيرة

<sup>18</sup> الموقع الرسمي لقناة التلفزيونية الجمهورية تي في .

[http://www.elgty.com/ar/who\\_we\\_are\\_clip17/15.2013/11/23](http://www.elgty.com/ar/who_we_are_clip17/15.2013/11/23)

للاهتمام.

ينتج التلفزيون الرقمي حاليًا خمس برامج حرة المحتوى، كما توجد 42 فكرة لبرامج جديدة عن التاريخ والطبخ والمرأة والطفل. وعلى المدى الطويل، من المحتمل أن تكون هناك برامج حسب الطلب لمستخدمين مختلفين.

يأمل شريف أن يتنافس الجمهورية مع الإعلام الأجنبي، وهو يرى أن المنافسة الإقليمية مع خرابيش وشنكوبت وحتى قبيلة تعد أمرًا صحيًا.

نموذج الأعمال الذي تعتمده "الجمهورية تي في" على تكوين قاعدة من الجمهور الذي يجذب به المحتوى الجيد والمجاني، التي طالما كانت قيمة جيدة للمشاهد، قبل الحصول على عائد من خلال الإعلانات. كما يستند هذا النمط إلى نمط البرامج المتعددة الجوانب حيث يكون البرنامج قيم فقط للمعلنين شريطة أن يحقق مرورًا عائياً، والقدرة على النمو تربط المواهب الجيدة بمتطلبات الإعلان.

رؤية "كوز" التي وضعها شادي شريف لشركته منذ أن بدأ مجلة 'كامبوس' أثبتت نجاحها في أي مشروع إعلامي رائد أطلقه. الإطلاق الجديد لمجلة 'جي ماج' على الإنترنت هو الخطوة المقبلة لتصبح أكبر شبكة اجتماعية في مصر لمحتوى الفيديو ولها قاعدة من المعجبين.

## 2. تنقيد صحافة المواطن<sup>19</sup>

الاسم : سيتجو.

المؤسسون : محمد الطناحي (مؤسس) ، سارة والي (شريك التأسيس).

النوع : منبر تجاري لصحافة المواطن.

تاريخ التأسيس : أبريل 2012 (موقع تجريبي).

صفحة فيسبوك : <http://www.facebook.com/CitJo>

اسم الحساب على تويتر : @Citjo

بعد أن أصبحت صحافة المواطن جزءاً لا يتجزأ من التغطية الإخبارية، ولكنها مرهقة لدورة الأخبار، إذ يجب على المحررين والمنتجين البحث في وعاء عريض من التغريدات والمشاركات، وإيجاد صاحب الحق في المادة المنشورة، والتدقيق في المعلومات قبل نشرها، برزت على السطح الفرصة التجارية لربط المؤسسات الإخبارية بأكثر المحتويات التي ينتجها المواطنون الصحفيين قيمة. ظهرت "سيتجو" للاستفادة من مساحة كانت لوقت طويل تتعلق بالمتفاعلين ، لتحويلها إلى عمل تجاري. تقول سارة والي شريك التأسيس في "سيتجو" " ومديرة المنتجات والمشروعات: 'الأمر يتمحور بالكامل حول صحافة المواطن على الإنترنت. الناس قد يكونوا مستعدين للقيام بذلك مجاناً لكنهم بحاجة إلى المال لكي يستمروا. نحن نساعدهم على أن يكون نشاطهم مستدام، ولن يحتاجوا للقلق من المشاحنات حول المقابل المادي مع المؤسسات الإخبارية، فنحن سنقوم بترتيب هذه الأمور لهم'. يسعى محمد الطناحي العضو المنتدب وخريج برنامج علوم الحاسب في جامعة "كينجز كوليدج" إلى الاستفادة من تويتر ليكون له تأثير كبير نظراً للقاعدة الواسعة من النشاط عليه.

<sup>19</sup> الموقع الرسمي : المنبر التجاري لصحافة المواطن سيتجو .

أخذ محمد وسارة فكرتها إلى مسابقة جوجل " ابدأ " لرواد الأعمال في أكتوبر الماضي، وصمما نموذج الأعمال في مارس وأطلقا موقعهما التجريبي في أبريل. دخل ' سيتجو ' الآن القائمة القصيرة لنحدي " نايت نيوز" للشبكات، وقد حصل على تمويل يبلغ 100 ألف دولار من مؤسسة " جون إس وجيمس إل نايت " المرموقة لإعلام وربط المجتمعات.

تبدأ هذه العملية بتسجيل الصحفيين المواطنين في ' سيتجو ' حيث يُطلب منهم تفاصيل عن طريقة الاتصال بهم للتحقق من هوياتهم وبناء مصداقية، ثم يمكنهم بعد ذلك رفع أعمالهم. قاعدة المستخدمين بها الآن ما يقرب من 200 مواطن صحفيي مسجل على الموقع.

تقول والي: "بالبحث في احتياجات سوق وسائل الإعلام، وجدنا أن المؤسسات الإخبارية ترغب في وجود شبكة منظمة من صحافة المواطن يمكن أن يعودوا إليها كمصدر موثوق، ويوفر الوقت الذي تأخذه المؤسسة الصحفية في التحقق من المحتوى بنفسها. قاعدة المستخدمين المتصلة والمحتوى الموثوق هو القيمة المضافة لـ ' سيتجو '.

منبر صحافة المواطن له مصادر دخل مختلفة، إذ تحصل على 50% عمولة من المبيعات، إلى جانب الإعلانات التي تأتي بناء على معدل المرور على الشبكة، وأخيراً العضوية المميزة للمؤسسات الإخبارية والتي ستميز بكفاءة في الوقت والتكلفة.

وتضيف والي: ' تركيزنا الآن على الحصول على محتوى جيد مع عناوين أو تعليقات قبل الانتقال إلى جزء البيع " . ونضمان جودة المحتوى، يراقب فريق " سيتجو " كل المحتوى المنشور، ولديه نظام من أربع خطوات للتحقق للعملاء المميزين.

المنافسة بالنسبة لـ ' سيتجو ' تكون بالأساس مع منونة الصحفي المواطن نفسه أو الموقع الذي يقوم فيه الشخص بنشر أعماله الخاصة باسمه ، والذي يبني له ملف قوي بمرور الوقت.

ولمواجهة هذه المنافسة وأيضاً لكي نجعل تواصل الصحفيين المواطنين مع ' سيتجو ' سهلاً، يمكن

المنبر المستخدمين من نشر التغريدات . وتلقائياً يقوم بفهرسة وبيع الصور ومقاطع الفيديو على موقع  
. CitJo.me

وعلى مستوى آخر، تعتبر المؤسسات الإعلامية منافس محتمل، إذ يمكن للصحفيين المواطنين  
الصحفيين أن يتوجهوا إليها مباشرة لبيع أعمالهم . وعلى الرغم من أن هذه المواقع تغطي مصر  
والعالم العربي، والذي يعد السوق الرئيسي لـ "سيتجو" في السنوات الخمس المقبلة، فإن "سيتجو"  
ستستفيد من وجود مقرها في مصر، بلدها الأصلي، وهكذا فإن اللغة العربية هي لغتها الأولى، وبالتالي  
يمكن نشر الأخبار بشكل أسرع وعلى نطاق أوسع.

### 3.توعية عامة مسلية<sup>20</sup>

الاسم : قبيلة.

المشاركون الأساسيين : أحمد فتح الباب، بيزيهان أبو زيد، وأربعة آخرين مساهمين في التأسيس

انواع : شركة إنتاج الإعلامي للتوعية العامة

تاريخ التأسيس : يوليو 2010 (الإنتاج العام في أبريل 2011)

الموقع الإلكتروني : <http://www.qabila.tv/>

صفحة فيسبوك : <https://www.facebook.com/QabilaTv>

الاسم على تويتر : @Qabila Tv

الإعلام الذي يقدم رسالة هو مفهوم قبيلة، والذي يتبنى عملية صناعة قرار جماعية بين الناس

الذين يتشاركون نفس الموارد والقيم.

انفكرة الأساسية وراء قبيلة هي إحياء التراث العربي والإسلامي، لتقوية الشعور بالانتماء بين الشباب

<sup>20</sup> الموقع الرسمي : لشركة الإنتاج الإعلامي للتوعية لعامة قبيلة .

[http://www.qabila.tv/who\\_we\\_are.php](http://www.qabila.tv/who_we_are.php) 17:45 . 2013/11/23

المصري. بدأ المشروع قبل الثورة المصرية، ثم أدرك الفريق المؤسس أن هناك حاجة فكرية لفهم المفاهيم السياسية التي تناقشها النخبة ولا يعرفون معناها، وهكذا نشأ خط إنتاج جديد. أوّل سلسلة أنتجتها قبيلة كانت دليل المواطن لفهم الدستور، والذي جاء في توقيت الاستفتاء على التعديلات الدستورية بعد أسابيع من قيام الثورة المصرية، وتم عرضه على العديد من القنوات التلفزيونية.

تقول بيريهان أبو زيد شريك التأسيس في قبيلة: ' إنتاج قبيلة احترافي وغير منحاز ولا يحمل أجندة سياسية باستثناء عندما تكون الثورة في مقابل النظام القديم '. قبيلة تهتم بحشد المصادر بمعنى أن الأفكار تأتي من المجتمع والأشخاص المتطوعين في الإنتاج.

يعمل فريق ' قبيلة ' الآن على أجزاء جديدة من سلسلة ' المواطن الفاهم ' لفهم السياسة والاقتصاد والمرور، والأفلام القصيرة التي يجب أن تتوافق من الاحتياجات الفكرية وتتضمن الترفيه ، أغاني مصورة تحمل رسالة لمطربين مثل حمزة نمرة، وأخيرًا العروض الثقافية. في فترة زمنية قصيرة للغاية، انتشرت فيديوهات ' قبيلة ' بشكل ضخم، وهي تتحدث ' بلغة الناس ' كما تقول أبو زيد.

وتم استخدام إنتاج ' قبيلة ' أيضًا عن طريق المنظمات غير الحكومية لنشر الوعي قبل الانتخابات البرلمانية.

وستكون خطوة ' قبيلة ' المقبلة هي إنتاج أفلام وثائقية وتوسيع أسواقها خارج مصر إلى العالم العربي، وستكون البداية مع المملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع

الفصل التطبيقي

للدراسة

المبحث الأول

مؤسسة دبي للإعلام Dubai Media

Incorporeted

1. مؤسسة دبي للإعلام

2. قنواتها الإعلامية

3. الهيكل الإداري لمؤسسة دبي للإعلام

4. مميزات و ابتكارات المؤسسة



## 1) مؤسسة دبي للإعلام<sup>1</sup>

مدينة دبي للإعلام أنشئت في دبي بالإمارات العربية المتحدة. وهي منطقة حرة تملكها شركة دبي القابضة مخصصة للعمل الإعلامي بكافة صورته وأشكاله. أسسها الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم حاكم دبي عام 2001. استطاعت مدينة دبي الإعلامية أن تجعل من دبي مركزا هاما للإعلام في الشرق الأوسط وذلك بسبب وجود بعض كبريات الشركات الإعلامية والإعلانية العربية والعالمية داخل المدينة وهي مؤسسة دبي للإعلام.<sup>1</sup>

### تلاتصال بمؤسسة دبي للإعلام: <sup>2</sup>

الهاتف: 3369999 (19714)

صندوق البريد: 835 - دبي - الإمارات العربية المتحدة.

البريد الإلكتروني: info@dmi.ae

### شعارها:

مؤسسة دبي للإعلام هي إحدى المؤسسات الإعلامية الرائدة التي تركز على الابتكار والجودة ومواكبة الغايات الإستراتيجية لحكومة دبي.

<sup>1</sup> مدينة دبي للإعلام.

[http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%AF%D9%8A%D9%86%D8%A9\\_%D8%AF%D8%A8%D9%8A\\_%D9%84%D9%84%D8%A5%D8%BC%D9%84%D8%A7%D9%85](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%AF%D9%8A%D9%86%D8%A9_%D8%AF%D8%A8%D9%8A_%D9%84%D9%84%D8%A5%D8%BC%D9%84%D8%A7%D9%85).14:35.2013/01/21

<sup>2</sup> معلومات تقنية الاتصال بالمؤسسة. <http://dmi.gov.ae/contactUs.asp?lang=ar>.15:19.2013/01/12

## (2) قنواتها الإعلامية:<sup>3</sup>

### 1. قناة دبي:

جاء انطلاق قناة دبي، كمنصة إعلامية رسمية للأحداث والفعاليات في دبي، من دون إغفال لدورها الريادي في تقديم مجموعة من البرامج الإخبارية والسياسية والاقتصادية، إلى جانب دورها الكبير في إنتاج العديد من الأعمال الدرامية والفنية الرائدة الموجهة إلى الأسرة العربية بكافة فئاتها وشرائحها.

انطلقت قناة دبي متوجهة إلى المشاهد العربي في مختلف أنحاء العالم. وتمكنت من تحقيق حضور مميز لدى شريحة كبيرة من الجماهير العربية لتصبح واحدة من أبرز القنوات التلفزيونية الرائدة التي تستهدف الأسرة العربية بأعمال متوازنة وذات مصداقية دون إغفال للتراث المحلي والعربي، من خلال برامجها الإخبارية والاجتماعية والدرامية والثقافية والفنية الثرية.

تسعى قناة دبي إلى ربط المشاهد الإماراتي والمشاهد العربي بما يدور في أرض الإمارات والمنطقة والعالم، لتتيح متفصلاً لأبناء الإمارات للتعبير من خلالها عن رأيهم وتوجهاتهم وناقذتهم للإطلاع على بقية العالم، سيما وهي الناقل الرسمي للأحداث والفعاليات المقامة في دبي وصاحبة الحقوق في الترويج لها تلفزيونياً. وفي ظل مؤسسة دبي للإعلام قدمت قناة دبي مجموعة من البرامج المتميزة التي واصلت خلالها أداء دور إعلامي مرئي متميز في ساحة الإعلام الفضائي العربي. وحفلت القناة بالعديد من البرامج الإخبارية والسياسية والاقتصادية إضافة إلى التغطية المميزة لأحداث العالم من خلال مركز الأخبار الذي يعد نقطة مضيئة وانجازاً إعلامياً في سماء الإعلام الإخباري العربي.

وتسعى قناة دبي لإنتاج البرامج المحلية وحيارة ما يناسبها من مواد تلفزيونية مختلفة تساهم في ترويج

<sup>3</sup> قنوات مؤسسة دبي للإعلام، <http://drmi.gov.ae/mediaChannels.asp?lang=ar>، 2013/01/12، 14:45.

الإمارات ودبي خصوصاً وتعكس نجاحها على كافة المستويات للعالم.

هي قناة ناطقة باللغة العربية وتبث أحياناً برامج أجنبية تصل بمضمونها للمشاهد من خلال الدبلجة والترجمة إلى اللغة العربية.

## 2. سما دبي:

تعتبر قناة سما دبي التي انطلقت في العام 2005، القناة ذات النكهة الخليجية الناطقة باللهجة الإماراتية والتي تسعى إلى مخاطبة كافة شرائح المجتمع الخليجي، ونقل الصورة الحضارية والإبداعية لدولة الإمارات العربية المتحدة والفعاليات والأنشطة والنجاحات الوطنية، إلى جانب دورها الكبير في إنتاج الأعمال الدرامية المحلية والخليجية وعرضها لكلاسيكيات. الدراما والمسرح الخليجي.

## 3. دبي ون:

انتهجت قناة دبي ون منذ انطلاقتها في العام 2004 سياسة مخاطبة الشباب العربي المتحدث باللغة الإنجليزية والوافدين الأجانب المقيمين في الوطن العربي بطريقة عصرية ومحترفة، تمتزج فيها البرامج المحلية مع مجموعة منتقاة من أهم الأفلام السينمائية والأعمال الدرامية العالمية، إلى جانب البرامج الحوارية والكوميدية ونشرة أخبار الإمارات باللغة الإنجليزية.

## 4. دبي الرياضية:

أصبحت قناة دبي الرياضية اليوم صرحاً إعلامياً رياضياً يعكس لقب إمارة دبي كعاصمة للرياضة في الشرق الأوسط، من خلال بثها الرقمي غير المشفر للعالم بأكمله، وتحصل على لقب قناة الجماهير لجهودها المتواصلة في نقل الفعاليات الرياضية المختلفة المحلية والعربية والدولية، وبعد أن تميّزت القناة بتغطيتها لعدد من البطولات الكبيرة مثل: بطولة دبي المفتوحة للتنس، و بطولة العالم

لنزوارق السريعة، إضافة لدوري الإمارات العام لكرة القدم وسباقات القنطرة وغيرها من الفعاليات الرياضية المحلية الهامة.

#### 5. دبي ريسنيج:

تتفرد قناة دبي ريسنيج بتخصصها في نقل كافة رياضات وسباقات الخيل والهجن ورياضة الصقور في دولة الإمارات، في الوقت الذي تتمتع فيه بحقوق بث محفوظة تخولها بتغطية ونقل سباقات الخيل في دبي وبريطانيا وإيرلندا، والسباقات العالمية المهمة في اليابان وأستراليا وسنغافورة وهونج كونج وألمانيا وفرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية لتصبح أول قناة رياضية في الشرق الأوسط تصل إلى سباقات ومضامير الخيل الأمريكية، كما استطاعت خلال هذه الفترة، من إنتاج العديد من البرامج المحلية الهامة التي تعكس مدى الامتياز والاحترافية التي تتمتع بها .

#### 6. نور دبي:

افتتحت إذاعة نور دبي في التاسع من شهر ماي 2006 تحت شعار 'اجتماعية برؤية إسلامية'، وهي الإذاعة الأولى التي تصغي إلى الهموم اليومية والحياتية للمقيمين في دولة الإمارات العربية المتحدة، في الوقت الذي مثل نجاحها حافزاً لتطل في ثوب إعلامي جديد من خلال قناة نور دبي للتلفزيونية التي انطلق بثها في الأول من سبتمبر 2008، لتركز على المواضيع التي تهم الجميع بالإضافة إلى مناقشتها لتعدد من المواضيع الخاصة بالرياضة والاقتصاد والتربية والصحة، وذلك في إطار اجتماعي وبرؤية إسلامية معتدلة .

## 7. البيان:

تعد صحيفة البيان من كبرى الصحف الخليجية والعربية، لما تتمتع بمصداقية وشفافية في رصد الأحداث والأخبار التي تهتم العالم العربي، وعبر شبكة من مراسليها ومحرريها الذين يسعون إلى الحقيقة والمصداقية في تقاريرهم وأخبارهم اليومية.

وقد انفردت منذ تأسيسها في 10 مايو 1980م، عن سائر الصحف المحلية والعربية، بأخبارها وتغطيتها واهتمامها بالشأن المحلي والعربي، حيث استطاعت عبر مشوارها المهني الحافل تأسيس سمعة طيبة وانتشار واسع خاصة مع دخول عصر الصحافة المكتوبة عالم الإنترنت والتكنولوجيا، مما أضاف لها نخبة من القراء على امتداد مساحة الوطن العربي الكبير والعرب في جميع أصقاع العالم.

## 8. الإمارات اليوم:

تركز صحيفة الإمارات اليوم في مجمل محتواها على الشأن المحلي، والقضايا التي تهتم القراء العرب في دولة الإمارات العربية المتحدة، ضمن سياسة تلتزم بالشروط المهنية للعمل الصحفي القائم على الدقة والتوازن والموضوعية، وتسعى في الوقت نفسه لتلبية متطلبات القراء في المعرفة والترفيه الذكي، وتحاول من خلال صدورها بالقطع المصغر أن تتكيف مع التغييرات العالمية في هذا المجال، وتطور أساليب القراءة والتصفح، استجابة لمتطلبات الحياة العصرية.

## 9. إذاعة نور دبي:

تم افتتاح إذاعة نور دبي بتاريخ 2006/05/09 تحت شعار اجتماعية برؤية إسلامية. وهي الإذاعة الأولى التي تصغي إلى الهموم اليومية والحياتية للإنسان العادي.

ورافق نجاح إذاعة نور دبي منذ نشأتها إلى يومنا هذا. نجاح آخر من خلال تلفزيون نور دبي الذي انطلق بثه في 2008/09/01، ويهتم بالمواضيع التي تهتم الرجل والمرأة والطفل والشباب، بالإضافة إلى مواضيع خاصة بالرياضة والاقتصاد والتربية والصحة. وكل ذلك في إطار اجتماعي وبرؤية إسلامية معتدلة. وفي 11 أكتوبر 2009 تم نقل ملكية إذاعة وتلفزيون نور دبي من المجموعة الإعلامية العربية إلى مؤسسة دبي للإعلام.

#### 10. مجلة أرى:

مجلة «أرى» هي مجلة أسبوعية متنوعة شاملة ترصد نبض الناس والمجتمع بتوزيعاته المختلفة، كما تفسح المجال واسعاً لهدم الصورة النمطية للمرأة العربية، وبناء صورة جديدة مغايرة تحترم خصوصياتها وفكرها وأثوثها وذكائها. وتخطب المجلة التي تصدر كل يوم ثلاثاء المرأة العصرية في مختلف ميادين حياتها، وتسعى للارتقاء بعبادتها وأفكارها، وذلك بعد أن اتخذت لنفسها شعار «الحياة كما تعشقونها».

#### 11. الإمارات 7/24:

تم إطلاق صحيفة إمارات بزنس 24/7 وهي صحيفة اقتصادية يومية باللغجة الإنجليزية في 9 ديسمبر 2007 لتحل مكان صحيفة إميريتس توداي الإنجليزية أيضاً التي تأسست في 2005. وأطلقت الصحيفة موقعها الإلكتروني في 1 يوليو 2010 وتحولت بأمر من محمد بن راشد آل مكتوم حاكم دبي إلى إلكترونية تماماً في 2011.

## 12. مسار للطباعة والنشر:

تسعى مسار للطباعة والنشر إلى تقديم أهم خدمات الطباعة والتقنية لمجموعة الصحف التابعة لمؤسسة دبي للإعلام، ومواكبة آخر تطورات التكنولوجيا والثورة الرقمية في عالم الطباعة والإبداع الرقمي، حيث حصلت في العام 2008 على جائزة دبي الذهبية للنشر عن فئة الجرائد، وذلك بعد عامين فقط من انطلاقتها كواحد من أهم الشركات المتخصصة في مجال الطباعة والنشر.

## 13. توصيل للتوزيع:

في الوقت الذي تختص شركة توصيل بتوزيع 12 صحيفة دولية يومية على مستوى الدولة، بالإضافة إلى 150 مجلة دولية في كل منافذ البيع في دولة الإمارات العربية المتحدة، كما حصلت الشركة على جائزة الأيزو في جودة الإدارة من خلال عرض الممارسات التقنية الحديثة التي تستخدم في تحسين العمليات اليومية ومتابعة كل حركات أسطول التوزيع، كما نجحت بتحويل كل العمليات اليومية إلى النسق الإلكتروني باستخدام الجهاز ألكفي والذي يتم استخدامه من قبل جميع مشرفي التوزيع.

## 14. دبي أف أم:

إذاعة تركز مجموعة من القيم المؤسسية كالحرص على تقديم خدمات إعلامية متميزة ذات معايير وجودة عالية ومصداقية تامة، إلى جانب تطوير جودة وتنوع الخدمات الإعلامية حرصاً على إرضاء المثقفي المحلي والعربي من خلال تطبيق أعلى معايير الجودة العالمية، من دون إغفال أهمية اختيار أفضل العناصر الإعلامية وتطبيق أفضل التقنيات العالمية لتلبية احتياجات جميع فئات جمهور مؤسسة دبي للإعلام وكسب ثقتهم.

### 3) الهيكل الإداري لمؤسسة دبي للإعلام<sup>4</sup>

- رئيس مجلس الإدارة: مكتوم بن محمد بن راشد آل مكتوم
- عضو مجلس الإدارة المنتدب، المدير العام لمؤسسة دبي للإعلام: أحمد عبد الله الشيخ
- نائب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب لمؤسسة دبي للإعلام: سامي القمزي
- المدير العام لقنوات مؤسسة دبي للإعلام: أحمد سعيد المنصوري
- المدير العام لقطاع النشر بالمؤسسة: ظاعن شاهين
- أعضاء مجلس الإدارة : عوض حاضرمهيري، ومنى غانم المري، وجمال حويرب،  
وأمنية الرستماني، وعبد الحميد جمعة، وهالة بدري، ومحمد سيف المقبالي، وعلي سلطان الحداد .
- مدير المجموعة للجودة: بدرية التميمي
- مدير تطوير الأعمال: فاطمة عبد القادر
- المدير التنفيذي لشؤون الدعم المؤسسي: فيصل عبد الله
- المدير التنفيذي للشؤون التجارية والتسويق: أحمد الحمادي
- مدير إدارة الموارد البشرية: جاسم عقيل الفهيم
- رئيس قسم الجودة: كارول البرادعي

<sup>4</sup> اجتماع مجلس إدارة مؤسسة دبي للإعلام، <http://www.alittihad.ae/details.php?id=114678&y=2012#lx772Qd2z8VGO> 22:25 .2013/03/15



#### 4) مميزات و ابتكارات المؤسسة: <sup>5</sup>

##### 1. خدمتي مسار للطباعة والنشر و توصيل:

ان رؤية المؤسسة الإعلامية الواضحة الملامح، المرتكزة على الابتكار والجودة ومواكبة الغايات الإستراتيجية لحكومة دبي تسعى مؤسسة دبي للإعلام للوصول إلى إعلام عربي متميز يواكب روح العصر، ويقدم محتوى مبدع وهادف يحترم أسلوب الحياة الاجتماعية والثقافية في الإمارات العربية المتحدة والدول العربية، إلى جانب ترسيخ تقاليد وثقافة العمل الإعلامي الاحترافي الجاد لدى العاملين في الوسط الإعلامي وصولاً إلى إيجاد جيل متكامل من الإعلاميين الإماراتيين القادر على مواكبة التطورات والمنجزات والمشاريع الإبداعية التي تشهدها إمارة دبي وباقي إمارات الدولة، مما يساهم في صياغة مفهوم جديد للإعلام التلفزيوني المعاصر .

وقد أضافت المؤسسة إلى مجموعتها نشاطين جديدين، هما 'مسار للطباعة والنشر' التي تمثل بيت خبرة ريادياً في المنطقة، و 'توصيل' شركة التوصيل متعددة الأبعاد التي تقدم حزمة من الخدمات تعتمد ديناميكيات تغطية أسواق التوزيع انضخمة.

توفر مؤسسة دبي للإعلام مجموعة خدمات إلكترونية تشمل طنب توظيف و طنب ترشيح دورات ينظمها مركز المؤسسة للتدريب. ويشمل موقعها الإلكتروني أيضا يسرد معلومات عن قنوات المؤسسة ومركز التدريب الإعلامي. كما تقدم مشغلاً للأيفون لشراء وتنزيل التطبيقات من أي ثيوز.

<sup>5</sup> أخبار مؤسسة دبي للإعلام، <http://dmi.gov.ae/dmiNewsDetail.asp?lang=ar&NewsID=10365> 2013/04/17 .15:17

## 2. مؤسسة دبي للإعلام تتعاون مع twofour54 لإنتاج برنامج مشترك:

قامت مؤسسة دبي للإعلام مع مؤسسة twofour54 عن بدء عملية إنتاج مسلسل سياحي وتفاعلي جديد بعنوان "بيتا بلانيت" أي كوكب بيتا، الذي سيربط التلفزيون مع الإنترنت، وسيعرض على قنوات وسائل التواصل الاجتماعي .

• حيث يتابع المسلسل رحلة رائدي الأعمال ومؤسسي شركة 'قبيلة للإعلام الجديد' بيمان العوضي ومحمد العوضي، في مختلف أنحاء العالم، مستخدمين وسائل التواصل الاجتماعي لأخذ النصائح من المتابعين. ويجري تصوير المسلسل المؤلف من 12 حلقة، مدة كل منها 21 دقيقة، من بداية شهر مارس ونهاية شهر مايو من هذا العام، ليتم عرضه على قناة 'دبي ون' خلال شهر أبريل 2013. كما أعطت مؤسسة دبي للإعلام الضوء الأخضر للعمل على إنتاج 24 حلقة لنوب، مدة كل منها خمس دقائق، إضافة إلى مجموعة متنوعة من المحتوى الإعلامي والأنشطة التي ستوضع على وسائل التواصل الاجتماعي مثل 'جوجل بلاس' و'فيسبوك' و'تويتر'.

وقامت twofour54 ، الشركة التابعة لهيئة المنطقة الإعلامية في أبوظبي، بدعم وتطوير الحلقة التجريبية الأولى من المسلسل السياحي التفاعلي، الذي يعد الأول من نوعه في الدولة. وأشرفت twofour54 على مراحل عملية الإنتاج وما بعد الإنتاج لهذه الحلقة، بالإضافة إلى إدارة مرحلة ما بعد الإنتاج لكافة حلقات المسلسل الجديد. وسيصور المسلسل من قبل طاقم مختص بتصوير الأفلام الوثائقية، في حين يشغل الأخوان بيمان ومحمد مهام الإنتاج التنفيذي واستضافة البرنامج. هذا وقد حصل المسلسل على عدد من الرعاة التجاريين كجوجل ومجموعة فنادق إنتركونتيننتال.

ويلاحظ المتتبع لوسائل التواصل الاجتماعي بدء الكثير من الأحاديث حول المسلسل الجديد، بالإضافة

إلى الاهتمام الكبير من قبل أعضاء المختبر الإبداعي الذين يفوق عددهم الـ4700 شخص. حيث سيساهم أعضاء المختبر بيتا بلانيت من خلال تقديم أفكار مرتبطة بوجهات السفر، وسيحصل إثنين منهم على فرصة العمل كمساعدين في الإنتاج مع شركة قبينة للإعلام الجديد، وذلك التزاما من قبل جميع الأطراف بتشجيع المواهب الناشئة في المجال الإعلامي .

وسيسافران العوضي خلال تصوير المسلسل إلى بلدان مختلفة ومشهورة بنشاط سكانها على وسائل التواصل الاجتماعي، مثل سنغافورة وتركيا وإيرلندا وأستراليا واليابان وكوريا الجنوبية والولايات المتحدة الأمريكية والبرازيل والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة. وسيلتقي بيمان ومحمد العوضي بمحبي ومبدعي وسائل التواصل الاجتماعي خلال سفرهما للتعرف على الأماكن السياحية التي يجب زيارتها، والمأكولات التي يجب تناولها. ويعتبر هذا المسلسل الأول من نوعه في الإمارات العربية المتحدة، من ناحية اعتماده وتفاعله مع وسائل التواصل الاجتماعي.

وقال كل من محمد وبيمان عن المسلسل: 'لقد قمنا باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لمساعدتنا على بناء قاعدة عملائنا لسلسلة مطاعم وإيذ بيتا للشاورما، وسنقدم من خلال هذا المسلسل الذي يمثل الإنتاج الأول لشركتنا قبينة للإنتاج، خبراتنا في وسائل التواصل الاجتماعي لنصل إلى حدود جديدة في عالم التلفزيون، لأن المشاهد يحظى بفرصة إطلاعنا على آرائه في المحتوى التحريري والتأثير فيه، ليعكس ما يريد مشاهدته على التلفاز، إننا متحمسون لاكتشاف الأمكنة التي سيطلب متابعونا زيارتها في عدة دول، كما ننتظر أن نخبر من سنلتقي بهم بالأحداث والأخبار المرتبطة بدونة الإمارات لكي يتعرفوا عليها أكثر.'

سارة الجرمن مدير قناة دبي ون: إن إضافة بيتا بلانيت إلى مجموعة برامجنا تؤكد على التزام القناة

بتوفير الجودة والتنوع والترفيه الأصيل لمشاهديها، وفي الوقت نفسه تعمل على تشجيع المواهب الإماراتية الشابة. لقد قدمنا دعماً كاملاً لهذا المشروع نظراً إلى قيمته الحقيقية بالتعاون مع twofour54 وشركة قبيلة، إذ أننا نؤمن بتقاني وشغف الشقيقتين العوضي لمشروع بيتا بلانيت، ونثق بمساعدتهما على إنجاح وريادة أول برنامج إماراتي يعرض على قنوات وسائل التواصل الاجتماعي، ويكون قائماً على التفاعل مع المشاهد العربي. نشهد الآن أكثر من أي وقت مضى، أن وسائل الإعلام التقليدية تعمل على فتح آفاق جديدة في عملية ابتكار محتوى نوعي على كل الوسائل ومنها وسائل الإعلام الاجتماعية .

نورة الكعبي الرئيس التنفيذي لهيئة المنطقة الإعلامية أبوظبي على هذا الإعلان: أشارت إلى أهميته بالنسبة لـ twofour54 التي تدعم المواهب الإماراتية الشابة وصاحبة الأفكار الجديدة والمبتكرة والطموحة، وذلك بهدف دفع عملية إنتاج محتوى مبتكر نحو آفاق إعلامية جديدة. وقالت: نحن مسرورون بتقديم الدعم لتكوير هذه الفكرة الجديدة وبتوفيرنا مقراً لشركة قبيلة في مركزنا الإبداعي، حيث سيعملون فيه على متابعة تطوير أعمالهم الإنتاجية".

وأضافت الكعبي: لقد كان تقييم مؤسسة إعلامية إقليمية هامة مثل قناة دبي ون، للتحفة التجريبية التي قمنا بإعدادها لليمان ومحمد لإنتاج المسلسل، ومعرفتهم لقيمتهم الإنتاجية أمراً مهماً جداً. كما أن وجود شريك مثل جوجل سيعزز التفاعل مع المسلسل عبر مختلف وسائل التواصل الاجتماعي".

### 3. مؤسسة دبي للإعلام تجدد شركاتها مع مجموعة دبي للجودة:

أعلنت مؤسسة دبي للإعلام عن تجديد شركاتها الاستثمارية مع مجموعة دبي للجودة، وذلك في إطار الحرص على تقديم أفضل الخدمات الإعلامية للجمهور العربي، واهتمامها الدائم بتوسيع دائرة التعاون والتبادل المعرفي القائم على أساس التجربة والخبرة، وبما يعزز أهداف مجموعة دبي للجودة الرامية الهادفة إلى خلق أجواء مهنية وعملية تتسم بالمزيد من ملامح الإبداع والتميز والابتكار.

وقام وفد من مجموعة دبي للجودة ضم كلاً من بدرية التميمي مدير المجموعة، وفاطمة عبد القادر مدير تطوير الأعمال، بزيارة المؤسسة ولقاء كل من فيصل عبد الله المدير التنفيذي لشؤون الدعم المؤسسي، وأحمد الحمادي المدير التنفيذي للشؤون التجارية والتسويق، وجاسم عقيل الفهيم مدير إدارة الموارد البشرية، وكارول البرادعي رئيس قسم الجودة.

فيصل عبد الله المدير التنفيذي لشؤون الدعم المؤسسي في مؤسسة دبي للإعلام يرى أن الدور الذي تؤديه مؤسسة دبي للإعلام في خلق وابتكار وتبني كل خطط وبرامج الجودة والتميز والإبداع والابتكار، ينسجم مع توجيهات الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم حاكم دبي، في اعتماد أرفع معايير الجودة العالمية وترسيخ التميز نهجاً للإبداع والابتكار، موضحاً أن المؤسسة تعمل جاهدة على تكريب وتأهيل كوادرها البشرية، وتطوير نظمها المختلفة من أجل تعزيز مسيرة التميز والجودة كنهج للعمل الإبداعي على الدوام، اقتداءً بمقولة: (في سباق التميز نيس هناك خط للنهاية)، مذكراً بإطلاق مؤسسة دبي للإعلام مبادرة (جودة بلا حدود) بناء على توجيهات أحمد عبد الله الشيخ عضو مجلس الإدارة المنتدب، المدير العام لمؤسسة دبي للإعلام، كخطوة إضافية مكملة للجهود السابقة من قبل المؤسسات الحكومية الأخرى للعمل على تحقيقها بالتعاون مع كافة دوائر ومؤسسات القطاع الحكومي في إمارة دبي والجهات الأخرى العاملة ضمن دولة الإمارات العربية المتحدة على حد سواء في القطاعين العام والخاص، وذلك بهدف المساهمة في دعم التميز في توجيهات القيادة العليا ونشر ثقافة التميز المؤسسي لتكون مرجعاً لكل العاملين والمهتمين في مجال التميز الإداري، بالإضافة إلى التعرف على أفضل الممارسات لدى القطاعات المتميزة في الدولة من خلال الإطلاع على إنجازاتهم لتوظيفها في مجال التميز المؤسسي، كذلك تبني أفضل الممارسات في القطاعات المتميزة في دولة الإمارات، والمساهمة في تحسين القدرة المؤسسية والأداء المؤسسي في الدوائر والمؤسسات الحكومية، ولكل لبناء منصة

للمقارنات المرجعية مع الجهات المتميزة القطاع الحكومي لإمارة دبي، وتعزيز نشر ثقافة الجودة والتميز بين الدوائر والمؤسسات الحكومية، والمساهمة في الترويج لإمارة دبي وإنجازاتها .

# المبحث الثاني

## الإطار التحليلي للدراسة

1. فرز البيانات و جدولتها

2. تحليلها و تفسيرها

3. نتائج الدراسة

## (1) فرز البيانات و جدولتها:

الجدول رقم 01:

يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	الوظيفة
33,33	6	مخرج
22,22	4	منتج
16,66	3	مصور
11,11	2	مقدم و معد برامج
11,11	2	تقني و تقني و مهندس
5,55	1	مراسل
100	18	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن وظيفة الإخراج هي من الأكثر الوظائف التي يمارسها أفراد العينة، وهذا ما نسبته 33,33% ، ونجد نسبة 22,22% في وظيفة الإنتاج بين منتجين ومديري الإنتاج ، و 16,66% في وظيفة التصوير التلفزيوني، 11,11% كل من مقدمي ومعدّي البرامج ، مهندسين ، تقنيين و فنيين ونجد نسبة 5,55% من إجمالي أفراد العينة يعملون كمراسلين إعلاميين.



## الجدول رقم 02:

يوضح لنا مدة عمل أفراد العينة بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	السنوات
30,76	4	[7-3]
23,09	3	[9-8]
38,46	5	[15-10]
100	13	المجموع

يبين لنا الجدول فترة العمل بالمؤسسة أن معظم أفراد العينة مارسوا عملهم بالمؤسسة في مدة ما بين 10 سنوات إلى 15 سنة و هذا ما نسبته 38,46%، أما نسبة 30,76% فقد وظفوا لمدة تتراوح ما بين 3 سنوات إلى 7 سنوات، وثلاث من أفراد العينة ما يقابله نسبة 23,09% مدة عملهم بالمؤسسة كانت ما بين 8 إلى 9 سنوات و نجد نسبة 7,92% من أفراد العينة الذين مارسوا العمل بالمؤسسة لمدة 23 سنة منذ أن كانت اسم المؤسسة دائرة دبي للإعلام.

### الجدول رقم 03:

يوضح مقر عمل كل فرد من أفراد العينة التابع لمؤسسة دبي للإعلام

النسبة %	التكرار	مقر العمل
46,15	6	المبنى الرئيسي لمؤسسة دبي للإعلام
23,09	3	قناة سمي دبي
7,69	1	قناة دبي الرياضية
7,69	1	مركز دبي للإخبار
7,69	1	تلفزيون دبي
7,69	1	مدينة دبي
100	13	المجموع

من خلال معطيات الجدول ترى أن اعلي نسبة من المبحوثين يمارسون عملهم بالمبنى الرئيسي

لمؤسسة دبي للإعلام و هذا ما نسبته 46,15% ، ونسبة 23,09% في قناة سمي دبي ن ونسبة

7,69% كانت ما بين من يعمل في قناة دبي ومهم من يعمل مركز الأخبار و كذلك منهم من يعمل في

قناة دبي الرياضية و المرسلين مقر عملهم هو مدينة دبي.

#### الجدول رقم 04:

يبين لنا الجدول ابتكارات المؤسسة على مستوى وسائل الإعلام

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
84,62	11	يوجد طبعا
7,69	1	يوجد بنسب متفاوتة
7,69	1	لا فكرة
100	13	المجموع

يبين لنا الجدول أن نسبة تواجد الابتكارات بالمؤسسة على مستوى الوسائل تقدر بـ84,62%

وهناك من يرى أنها موجودة ولكن بنسب متفاوتة و حسب البرامج المقدمة وهذا مانسبته7,69%

و نفس النسبة من أدلوا أن لا علم لهم حول الموضوع.

## الجدول رقم 05:

يوضح الجدول الابتكارات الإعلامية على مستوى المحتوى بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	الإجابة
7,69	1	في بعض الأحيان
84,62	11	دائماً
7,69	1	بدون إجابة
100	13	المجموع

بيانات الجدول توضح لنا إذا ما كانت محتويات المؤسسة الإعلامية محتويات مبتكرة نجد نسبة

84,62% من أفراد العينة أدلوا أنه دائماً المحتوى الإعلامي بالمؤسسة يمتاز بالابتكار و التجديد

و التطور، ونسبة 7,69% من يرو أنه يوجد ولكن بنسب متفاوتة و حسب البرامج و هناك من لم يدل

بإجابة و هو فرد واحد من أفراد العينة.

الجدول رقم 06:

بين لنا الجدول كيف يتجسد الابتكار الإعلامي في كل وظيفة إعلامية بالمؤسسة

المجموع		مراسلين	معدّين ومقدّمين	فنيين وتقنيين	التصوير	الإنتاج	الإخراج	الوظيفة التكرار
21	4	1	1			1	1	الفكرة
	6	1	1	1	1		2	الإبداع
	5	1		1	2		1	التطور والتجديد
	2					1	1	التحفيز
	3				1	1	1	الدورات التدريبية
	1		1					تقنيات التواصل
النسبة								
100	19,84	4,76	4,76			4,76	4,76	الفكرة
	28,56	4,76	4,76	4,76	4,76		9,54	الإبداع
	23,80	4,76		4,76	9,54		4,76	التطور والتجديد
	9,52					4,76	4,76	التحفيز
	9,52					4,76	4,76	الدورات التدريبية
	4,76		4,76					تقنيات التواصل

تشير نتائج الجدول أن من المبحوثين نسبة 28,56% أدلوا بأن الابتكار الإعلامي يتجسد في المؤسسة من خلال الإبداع و التفاني في العمل و تقديم المحتوى المنفرد و المتميز ، ونسبة 23,80% من يرى بأن للتطور و التجديد أهمية للابتكار، ونسبة 19,84% يرون أن الابتكار يكون من خلال الفكرة المتميزة، ونسبة 9,52% من يرون أن الابتكار يتجسد في كل وظيفة من خلال القيام بدورات تدريبية و نفس النسبة ممن أجرينا معهم المقابلة يرون أن التحفيز سبب وجود الابتكار بالمؤسسة، 4,76% من يرون أن تقنيات التواصل الحديثة هي جزء من الابتكار الإعلامي.

الجدول رقم 07:

يبين لنا إذا ما توفرت مهام كل فرد من أفراد العينة على الابتكار ومدى مساهمتهم في ذلك

النسبة %		التكرار		طبيعة المهام
بدون إجابة	نعم	بدون إجابة	نعم	
11,11	22,22	2	4	الإخراج
	22,22		4	الإنتاج
5,55	11,11	1	2	التصوير
5,55	5,55	1	1	مهندسين وفنيين وتقنيين
	11,11		2	مقدمي ومعدّي برامج
	5,55		1	مراسلين
22,21	77,73	4	13	المجموع
100		18		

من خلال ملاحظتنا للجدول الممثل نمدى توفر الابتكار في المجال الإعلامي و مساهمة

الإعلامي المبتكر للمؤسسة كانت نسبته 77,73% ممن راو أن طبيعة المهام تحتاج دائما إلى الابتكار

و قد ساهموا بمواد إعلامية مبتكرة، و 22,21% من لم يدلوا بإجابة.

الجدول رقم 08:

يوضح الجدول توجهات الإعلاميين إلى الابتكار

النسبة %		التكرار		الوظيفة
بدون إجابة	أكد	بدون إجابة	أكد	
13,33	13,33	2	2	الإخراج
13,33	6,66	2	1	الإنتاج
	13,33		2	التصوير
6,66	13,33	1	2	مهندسين وفنيين وتقنيين
	13,33		2	مقدمي ومعدّي برامج
	6,66		1	مراسلين
33,32	66,68	5	10	المجموع
100		15		

من خلال معطيات الجدول يتبين لنا أن نسبة 66,68% من أفراد العينة أدلوا بأن لهم توجه نحو

الابتكار و التميز الإعلامي و اختلفت الأسباب و تعددت النواقع ، و نسبة 33,32% من لم يدلوا بإجابة.



## الجدول رقم 09:

يوضح الجدول مدى أهمية جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز لبرنامج الشيخ بن راشد آل

مكتوم

النسبة %	التكرار	الوظيفة
30,76	4	الإخراج
15,38	2	الإنتاج
15,38	2	التصوير
15,38	2	مهندسين وفنيين وتقنيين
15,38	2	مقدمي ومعدّي برامج
7,69	1	مراسلين
100	13	المجموع

من خلال دراستنا نجد أن كل أفراد العينة يرون أن لجائزة الإمارات للأداء المتميز أهمية و دافع

أكبر للابتكار في المجال الإعلامي، وقد اختلفت النسب باختلاف وظائف أفراد العينة من مخرجين

30,76%، ونسبة 15,38% لكل من المنتجين، المصورين، مقدمي ومعدّي برامج، المراسلين،

مهندسين وتقنيين.

## 2) التحليل و التفسير:

1. نستنتج من نتائج معطيات الجدول رقم 02 أن المؤسسة تعتمد على الإعلاميين لفترة طويلة الذين لديهم أقدمية بالمؤسسة وخبرة في المجال الإعلامي و هذا خاصة في مجال التصوير و الإخراج ونجد من خلال نتائج المقابلات أن الفنيين و التقنيين هم الفئة الأكثر شبابا بالمؤسسة و هذا نجده يرجع إلى الاحتراف التقني و الفني و خرجي جامعات من معاهد متخصص.

2. نستنتج من نتائج الجدول رقم 03 و من خلال المقابلات أن معظم أفراد العينة يمارسون عملهم بالمبنى الرئيسي للمؤسسة و هذا راجع إلى أن مؤسسة دبي للإعلام قامت ببناء أكبر مقر إعلامي في الشرق الأوسط و مجهز بأحدث اتجهيزات و المعدات و يحوي على أكبر أستوديو حيث يمكننا من تقديم عدة برامج في نفس الوقت و يمكن واحد.

3. نستنتج من بيانات الجدول رقم 04 أن مؤسسة دبي للإعلام تملك وسائل إعلامية مبتكرة و حديثة و هذا راجع إلى تبني الحكومة لمنهج التميز في العمل باستخدام أحدث الأدوات و الوسائل التكنولوجية الحديثة، وفسر على من يدنوا بإجابات أن عملهم يكون خارج المؤسسة و خلال الايميلات دون الحضور إلى مقر المؤسسة.

4. نستنتج من نتائج الجدول رقم 05 و من جملة الحوارات التي قمنا بها من خلال احد مواقع التواصل الاجتماعي أن مؤسسة دبي للإعلام تسعى دائما إلى إعطاء صورة حسنة و متميزة لمحتوياتها وبرامجها الإعلامية حتى تحصل على تغطية أوسع للجمهور العربي خاصة وهذا حسب ميولاته و رغباته.

5. نتائج الجدول رقم 06 نستخلص منها أن الابتكار الإعلامي يتجسد في وظيفة الإعلامي من خلال إبداعه بصرح أفكار جديدة و متميزة و إمكانية تطبيقها ووجدنا من جملة المقابلات التي قمنا بها أن الكل يتفق على أن التنسيق في العمل الإعلامي احد أسباب النجاح و التميز.

6. نستنتج من معطيات الجدول رقم 07 أن الوظائف الإعلامية تحتاج دائما إلى الابتكار كون أن الإعلام مهنة و علم دائم يتطور و التجدد و يجب دائما مواكبة هذا التطور بطرح أفكار غير متداولة و جديدة لم يسبق لها أن تواجدت في أي محطات إعلامية أخرى و وجدنا نسبة 53,84% يرون أن مدى كفاءة المؤسسة في استدراج إعلاميها إلى الابتكار و التميز من خلال التحفيز و الدورات التدريبية.

7. من خلال معطيات الجدول رقم 08 تبينا معنا أن كل موظف أو كل إعلامي بمؤسسة دبي للإعلام إلا و أنه أترجه إلى الابتكار و التميز و الإبداع و قد اختلفت الأسباب و الدوافع و وجدنا أن أهم عنصر هو السبق و التميز داخل المؤسسة و الحصول على لقب الإعلامي المتميز.

8. نستنتج من نتائج الجدول رقم 09 أن جميع أفراد العينة يولون أهمية كبيرة لجائزة الإمارات للأداء المتميز حيث تعتبر احد أهم الدوافع للابتكار بالمؤسسة الإعلامية و خاصة و بدولة دبي عامة.

### 3 نتائج الدراسة:

1. لوحظ من نتائج المقابلات الالكترونية و جملة الحوارات أن السياسة التي تتبناها مؤسسة دبي للإعلام من تحفيز على الأداء و إجراء دورات تدريبية في مجال إعلامي تعتبر من الأساليب المشجعة على الابتكار و الإبداع و صنع محتوى جديد متميز.
2. تتميز مؤسسة دبي للإعلام العربية من أنها أكثر المؤسسات الإعلامية استخدامات للوسائل و التقنيات الحديثة و المتطورة هذا من أجل التميز في طرح مواد و برامج إعلامية تواكب تغيرات العصر في شتى الميادين.
3. وجدنا من نتائج الدراسة أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة لهم دافع قوي نحو التجديد و الابتكار في المجال الإعلامي من أجل الحصول على صفة التميز داخل المؤسسة وهذا راجع إلى الاستراتيجيات المثبتة من طرف المؤسسة و كذلك جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز التي نجد أن لها دور كبير في طرح الأفكار المتميزة لصنع مادة إعلامية متكاملة حيث وجدنا أن مؤسسة دبي للإعلام قد حصلت في السنوات الأخيرة على جملة من جوائز الأداء الحكومي المتميز.
4. نتائج الدراسة أوضحت أن مخرجي المؤسسة هدفهم الاسمي هو الخروج من قوقعة المضمون المعتاد و الشكل الاعتيادي بمحاولة إيجاد معادلة مبتكرة و مثيرة تشد انتباه المشاهد و تأسره طيلة فترة العرض أو التقديم وهذا بداية من الفكرة المتميزة وصولاً إلى إخراجها مبدعاً.
5. تتبع مؤسسة أسلوب التغيير و التنوع و التجديد المستمر كتغيير الشعارات الخاصة بالقنوات من حيث الصورة و الجرافيكس المستخدم في كافة برامج للخروج عن الطابع الروتيني للقنوات.
6. تسعى الدائم للتغيير في أسلوب العمل من حيث تطوير الموظفين و إرسالهم لدورات تدريبية خارجية و إشراكهم في معارض و مسابقات تلمي قدراتهم الفكرية الإبداعية.

7. تولى مؤسسة دبي للإعلام أهمية كبيرة بشكل و الديكورات و لكل الوسائل البصرية لتقديم برامج تلفزيونية للتجديد و الخروج عن الصورة النمطية للبرامج و هذا ما يفسر من انجازها لأكثر استديو. تقديم الأخبار في الشرق الأوسط حيث أهداف مؤسسة دبي للإعلام الإستراتيجية، تشمل الانتقال إلى بث وإعادة هيكلة غرف النقل لاعتماد الأرشفة الالكترونية ، FULL HD فضائي وتطوير البث عبر الأقمار الصناعية ، tapless وتكنولوجيا اللاشاشة لتغطية قارات العالم الست، إضافة إلى تهيئة البنية التحتية المتقدمة للنقل في الحالات الطارئة.

8. الهدف من هذا التغيير هو توفير المواد الإخبارية إلى البرامج السياسية والاجتماعية المهمة للجمهور الإماراتي والخليجي والعربي. ليس المأمور فقط التحسين الايجابي، بل أيضاً المضي قدماً؛ الإعدادات والجغرافيكس يمكن أن تغير طريقة الناس في مقارنة look and feel في المحتوى التلفزيوني، النظر والإحساس هما بنفس الأهمية؛ حيث يوجد أكثر من 170 شخصاً يعملون في غرفة الأخبار، كل منهم يستقبل الأخبار الواردة من الوكالات الرئيسية، أو من الأخبار المحلية والتحقيقات الصحافية الخاصة من نحو 20 مراسلاً موزعين على مختلف أنحاء العالم. يتم تدريب الصحفيين لدينا ليكونوا متعددي المهام، فكل منهم يحرر ويسجل صوته ويؤلف ويصمم الجغرافيكس الخاص به.

9. تتبنى مؤسسة دبي للإعلام العربية للابتكارات المفتوحة من خلال جملة الشركات أو الاستثمارات مع شركات إعلامية و هذا بهدف توسيع دائرة التعاون و التبادل المعرفي و خلق أجواء مهنية تنسجم بملامح الإبداع و الابتكار للوصول إلى معايير الجودة العالمية في المجال الإعلامي. كنتيجة عامة وجدنا أن مؤسسة دبي للإعلام العربية احد المؤسسات السباقة إلى تبني مفهوم الابتكار بكافة معاييرها و في مختلف وسائل الإعلام المرئية و المسموعة و المقروءة و هذا بهدف دفع عملية إنتاج المحتوى المتميز نحو آفاق الإعلام المبتكر.

# الخاتمة

## الختامه:

لكل مؤسسة من المؤسسات العامة لها أهدافها تسعى إلى تحقيقها، و تظهر أهداف المؤسسات الإعلامية من الدور الذي تقوم به في الحصول على مواد إعلامية مبتكرة، فالابتكار نجده الآن مفقدا جدا على النقاشات العربية، فهي رغم محاولاتها إلى الإبداع و التميز و لكن نجد جزء من محتوياتها الإعلامية عبارة عن نسخ و تقليد، فللحصول على التميز يجب أن توفر المؤسسات الإعلامية العربية قسم خاص بالبحوث و التطوير و الابتكار و التغيير من سياساتها التي تقوم على الربح و الأراس المال ، خاصة وان العالم اليوم يتوجه إلى كل ما هو جديد و متنوع لتوفير شكل جديد يمكن من جذب شريحة جديدة من المشاهدين، فيجب التفكير في تفكيك البرامج التقليدية و إعادة تركيبه بأسلوب جديد و مبتكر.

وهذا يجب التأكيد انه من الضروري على المؤسسات الإعلامية العربية أن تقلد من نسخ البرامج الأجنبية و صنع محتوى عربي يحمل كل السمات الثقافية و الاجتماعية التي يتسم بها المجتمع العربي حتى تحصل على التميز في الطرح و الافراد في الفكرة.

و قد حاولت هذه الدراسة أن تعكس واقع الابتكار الإعلامي داخل أكبر المؤسسات الإعلامية العربية و هي مؤسسة دبي للإعلام و التي تسعى إلى تبني فكرة الابتكار و التميز في الأداء الإعلامي على مختلف الميادين و الأصعدة و البرامج الإعلامية بغية تحقيق التميز الإعلامي العالمي و هذا من خلال ثلاث نقاط رئيسية تعتمد عليها المؤسسة للوصول إلى الابتكار الإعلامي و هي:

التجديد في الاستراتيجيات و الأساليب المستخدمة لتسيير المؤسسة و التشجيع على الابتكار و الإبداع و التميز في الأداء للوصول إلى الابتكار الإعلامي.

جائزة دبي للأداء المتميز احد أهم اندوافع التي أثرت على شكل و مضمون الإنتاج الإعلامي

بالمؤسسة.

دور الابتكارات المفتوحة وهذا من خلال جملة الشركات و الاستثمارات مع شركات إعلامية

تشجع الإبداع و المبتكرين و هذا للوصول إلى معايير الجودة العالمية في المجال الإعلامي..



قائمة المراجع

و المصادر

## قائمة المراجع:

### الكتب العربية:

- (1) أحمد بدر : الاتصان بالجمهير بين الإعلام و التطويع و التنمية, دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع, القاهرة, 1998.
- (2) أحمد سيد مصطفى : نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية, المؤتمر العربي الثاني في الإدارة, القيادة الإبداعية في مراجعة التحديات المعاصرة للإدارة العربية, القاهرة, المنظمة العربية للعلوم الإدارية, 2001.
- (3) احمد طرطار : الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة, الطبعة الثانية, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2001.
- (4) إسماعيل عبد الفتاح و محمود منصور هيبية : أبحاث الإعلامي : اتجاهات و قراءات في حلقة البحث الصحفي و الإعلامي, مركز الإسكندرية للكتاب, 2009.
- (5) اشرف فهمي خوخه : المؤسسات الصحفية بين التنظيم و الرقابة : الأطر النظرية و النماذج التطبيقية, دار المعرفة الجامعية, 2006.
- (6) بيتر كوك, ت: خالد العامري : إدارة الإبداع, دار الفاروق للنشر و التوزيع, القاهرة, 2008.
- (7) جاسم محمد جرجيس و بديع القاسم : مصادر المعلومات في مجال الإعلام و الاتصان الجماهيري, مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية و المكتبات, مصر, 1998.
- (8) جروان فتحي : الإبداع, الطبعة الأولى, دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع, الأردن, عمان, 2002.

9) حسن إبراهيم بلوط : المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة, ط 1, دار النهضة العربية, لبنان, 2005.

10) حميد جاعد محسن الدليمي و الاافي إدريس عبد القادر : أساسيات البحث المنهجي في الدراسات الإعلامية ,ط1, دار الكتب الوطنية, بنغازي, ليبيا, 2008.

11) خليل احمد محمود : دراسة ماجستير : تقويم بعض الإجراءات المنهجية المستخدمة في رسائل الماجستير المقدمة لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية, قسم المناهج و طرق التدريس, الجامعة الإسلامية, غزة, 2003.

12) دويس محمد الطيب : براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر, (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة ورقلة, 2005 .

13) ذوقان عبيدات و اخرون : مذكرات عن مناهج البحث, دار مجدلاوي للنشر و التوزيع, عمان, 2002.

14) رحيم حسين: التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ,جامعة بسكرة 29, / 30 أكتوبر, 2002.

15) رعد حسن الصرن : كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات , سلسلة رضا للمعلومات, الجزء الثاني, دمشق, 2003.

16) سليم بطرس جندة و زيد منير عبوي : إدارة الإبداع والابتكار, دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع, عمان, 2006.

17) صالح خليل أبو صبع : الاتصال الجماهيري , دار الشروق للطباعة و النشر, 1999.

- (18) العجيلي سرگز و عيادا سعيد مطير : البحث العلمي: أساليبه و تقنياته, ط1, الجامعة المفتوحة, طرابلس, 2002.
- (19) عرابية رابح و عماري جمعي : دور المعرفة في ابتكار الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة, الملتقى العلمي الدولي, جامعة حسيبة بن بوعلي, الشنف, 2003.
- (20) محمد بن سعود بن خالد : مصادر المعلومات الإعلامية بين التقليد و الواقع: التجربة السعودية, ندوة الإعلام السعودي, سمات الواقع و اتجاهات المستقبل, المنتدى الإعلامي الأول, الجمعية السعودية للإعلام و الاتصال, جامعة الملك سعود, الرياض, 2003.
- (21) محمد سليمانني : ماجستر : الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة :مؤسسة ملبة الحضنة بالمسيلة, جامعة المسيلة, قسم علوم التسيير, الجزائر, 2007.
- (22) مدحت أبو النصر :تتمية القدرات الإبتكارية لدي الفرد والمنظمة ,مجموعة النيل العربية, مصر, 2002 .
- (23) مروان عبد المجيد إبراهيم : أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية, ط1, مؤسسة انورق للنشر و التوزيع, عمان, 2000.
- (24) مصطفى هني : معجم المصطلحات الاقتصادية(فرنسي.إنجليزي.عربي) ,ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر 1984 .
- (25) نجم عبود نجم : القيادة و إدارة الابتكار, ط1, دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, 2012.
- (26) نجم عبود نجم :إدارة الابتكار:المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة, دار وائل لنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, عمان, الأردن, 2003 .
- (27) نسيم الخوري : المقابلة الصحفي : فن - تواصل - إعلام, ط2, دار المنهل اللبناني, بيروت, 2009.

(28) نيجل كنج ونيل أندرسون, ت: محمود حسن حسني :إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل

انتقادي للمنتظمات, دار المريخ للنشر, الرياض, 2004

(29) وجيه بن قاسم القاسم بني صعب : البحث التربوي, جامعة الملك سعود كلية التربية

البدنية والرياضة, الرياض, 1428 هـ.

## الكتب الأجنبية:

- 1) Angelo Bonomi et George Haour : L'innovation Technologique et sa promotion dans l'entreprise , Edition dalloz , Paris,1999.
- 2) CKparahalad , MS krichnah : the new age of innovation , grawhil edition ,usa,2008.
- 3) Damanpour, F.,. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, Academy of Management Journal, 1991, p: 555
- 4) doctoral : Maria Akesson : Digital innovation in the net works of newspapers , University of techonology & University of Gothenburg , Departement og applied information technology , September , 2009.
- 5) Druckes Peter : innovation : the agenda for american business , the institute for innovation , 1985
- 6) Ettlie, John E: Organizational policy and Innovation Among Suppliers to the Food Processing Sector , Academy of Management Journal , 1983, vol.26, No.1
- 7) Graham Bannock , R. E.Baxter & Evan davis , the penquin dictionary of economics , fifth edition , London, 1992 .  
  
Grant August , Meadows Jennifer : eds Communication Technology Update , 6ed . Focal pres s. Boston. USA .1998
- 8) Manning Paul, News and News Sources A Critical Introduction. SAGE Publication, Thousand Oaks, USA 2001
- 9) Sethi, Rajesh : New Product Quality Product Development Teams , Journal of marketing , 2000 , vol,64, April.

## المواقع الإلكترونية:

- (1) الموقع الرسمي للصحيفة :  
<http://www.civilbeat.com/> . 12:45 . 2013/03/02
- (2) تقرير : منتدى الإعلام يناقش : ضعف الابتكار في الإنتاج التلفزيوني العربي .  
<http://www.varietyarabia.com/Docs.ArabicViewer/b7f0e358-854e-415e-8dcc-7b48488b7f0f/default.aspx> . 17:49 . 2012/12/23
- (3) مقال : حنان سليمان : الابتكار في وسائل الإعلام .  
<http://asahnetwork.org/ar/?p=1449> . 17:25 . 2013/11/21
- (4) الموقع الرسمي : لقناة التلفزيونية الجوهورية في .  
[http://www.elgtv.com/ar/who\\_we\\_are\\_clip](http://www.elgtv.com/ar/who_we_are_clip) . 17:45 . 2013/11/23
- (5) الموقع الرسمي : للمنبر التجاري لصحافة المواطن سينجو .  
<http://citjo.com/about/> . 17:45 . 2013/11/23
- (6) الموقع الرسمي : لشركة الإنتاج الإعلامي للتوعية العامة قبيلة .  
[http://www.qabila.tv/who\\_we\\_are.php](http://www.qabila.tv/who_we_are.php) 02/03/2013.15:30
- (7) Opregte Haarlemshe Courant ,  
[http://nl.wikipedia.org/wiki/Opregte\\_Haarlemsche\\_Courant](http://nl.wikipedia.org/wiki/Opregte_Haarlemsche_Courant) , 15:30  
02/03/2013
- (8) <http://www.aftonbladet.se/> journal de aftonblad . 17: 08 .  
05/03/2013
- (9) داييل بسكين وأندرو ناتشيسن : وسائل الإعلام الناشئة تعيد تشكيل المجتمع العالم .
- (10) <http://iipdigital.usembassy.gov/st/arabic/publication/2008/11/2008111>  
06/12/2012 17.427102129snmassabla3.153628e-02.html#ixzz2EI5rKB82
- (11) المؤسسات الصحفية الناشئة تبتكر آليات تميزها وتزيد عوائدهم  
<http://www.alittihad.ae/details.php?id=14851&y=2011>  
2013/03/12
- (12) Financial Times  
<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%81%D8%A7%D9%8A%D9%86%D8%A7%D9%86%D8%B4%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A7%D9%8A%D9%85>  
. 12:55 .12/03/2013 %D8%B2

13) مقال : ثقافة الابتكار والإبداع في المنظمات <http://www.elehda3.com/sub701>

2013/04/07 . 21:19

14) اكدية فلسطين للعلوم و التكنولوجيا . برنامج قياس الابتكار الوطني  
[15\) تقرير لشركة ديلويت : الابتكار ضرورة حتمية لتنمية الشركات.](http://www.google.fr/url?sa=l&rct=j&q=%22%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%D9%8A%20%22&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CEEQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.palestineacademy.org%2Fmain%2Fimages%2Fstories%2FPdf%2FSTIO%2FCIS-Palestine-%25202007-2009.pdf&ei=SehVUa3RJuWI4ASDsoCoBQ&usg=AFQjCNEm5H1lilQ17O1H17:45 . 2013/03/21 . Yuya32P4x8IMkQ&bvm=bv.44442042,d.ZWU</a></p></div><div data-bbox=)

. <http://www.alqabas-kw.com/Article.aspx?id=859816&date=27022013>

2013/02/16 . 21:22

16) محسن الإفرنجي : نحو إستراتيجية لتطوير الأداء الإعلامي في المنظمات الأهلية  
[http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%A9%20doc&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CDkQFjAC&url=http%3A%2F%2Fsite.iugaza.edu.ps%2Fmfranjec%2Ffiles%2F2010%2F02%2Fstrategic\\_media\\_for\\_ngos.doc&ei=y7lhUdiAB43BtAb4rID4Ag&usg=AFQjCNHwc8\\_wSP5cuQc93pACkm83zo\\_WaA&bvm=bv.44770516,d.ZWU](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85%D9%8A%D8%A9%20doc&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CDkQFjAC&url=http%3A%2F%2Fsite.iugaza.edu.ps%2Fmfranjec%2Ffiles%2F2010%2F02%2Fstrategic_media_for_ngos.doc&ei=y7lhUdiAB43BtAb4rID4Ag&usg=AFQjCNHwc8_wSP5cuQc93pACkm83zo_WaA&bvm=bv.44770516,d.ZWU)

2013/04/07 19:34 ZWU

MEDIA CONGLOMERATE , (17

. 21:33 . 12/2/2013 [http://en.wikipedia.org/wiki/Media\\_conglomerate](http://en.wikipedia.org/wiki/Media_conglomerate)

18) ناديا ايوب . الابتكار

[http://www.arab-](http://www.arab-ency.com/index.php?module=prnEncyclopedia&func=display_term&id=68&vid)

[ency.com/index.php?module=prnEncyclopedia&func=display\\_term&id=68&vid](http://www.arab-ency.com/index.php?module=prnEncyclopedia&func=display_term&id=68&vid)

2013/01/21 13:21 =



(19) الموقع الرسمي لمؤسسة نايت

13:35 .2013/02/15 <http://www.knightfoundation.org/>

(20) معنى innovation في قاموس المعاني ،

[http://www.almaany.com/home.php?language=arabic&word=innovation&lang\\_name=English&type\\_word=2&dspl=0&rcf=dplclk](http://www.almaany.com/home.php?language=arabic&word=innovation&lang_name=English&type_word=2&dspl=0&rcf=dplclk)  
21 :25 .22/01/2013

(21) الابتكار ،

<http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%B1>  
16 :55 .12/12/2012

(22) تأثير وسائل الإعلام الاجتماعية على ريادة الأعمال في العالم العربي .

[http://www.aitnews.com/latest\\_it\\_news/technology-research-and-studies-12/11/2012](http://www.aitnews.com/latest_it_news/technology-research-and-studies-12/11/2012) . 20:21news/78511.html

(23) لنورا بييرو. قبول و نشر وسائل الإعلام للابتكارات التكنولوجية

<http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=acceptance%20and%20diffusion%20of%20media%20technology%20innovations&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDQOFjAA&url=http%3A%2F%2Fphd.lib.uni-corvinus.hu%2F585%2F2%2FNora+Nyiro+den.pdf&ei=YP9RUZSMI4WK4gS>  
2013/01/22 n-IH4Dg&usg=AFQjCNGxRSqzFedqCthJqOmy7b9vJwRkWA

18:19

(24) لسيت لويس كوروين. الابتكار الصحافة وأخلاقيات المشاركة

<http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=journalism%20innovation%20and%20the%20ethic%20of%20participation%3A%20a%20case%20study%20of%20the%20knight%20foundation%20and%20its%20news%20challenge&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CFEQFjAE&url=http%3A%2F%2Fijoc.org%2Fojs%2Findex.php%2Fijoc%2Farticle%2Fdownload%2F1140%2F634&ei=pf5RUcq7FMqytAapx4DgCA&usg=AFQjCNGouNwZ7SKltpRN3k9G2qcOQ1VSQ>

13:45 .2012/12/19

(25) منتدى الاعلام.

<http://www.hiamag.com/%D9%85%D9%86%D8%AA%D8%AF%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85-%D9%8A%D9%86%D8%A7%D9%82%D8%B4>  
15:41 .2012/09/12

(26) مفهوم المؤسسة.

[http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9%D8%B6%D8%B9%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B)

[A9%D8%B6%D8%B9%D9%81-](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9%D8%B6%D8%B9%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B)

[%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9%D8%B6%D8%B9%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B)

[21:28 .2013/01/24 1-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9%D8%B6%D8%B9%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B)

(27) الفرق بين الإبداع و الاختراع و الابتكار.

[http://ibd3.blogspot.com/2010/09/blog-post\\_8530.html](http://ibd3.blogspot.com/2010/09/blog-post_8530.html) .

24/11/2012 . 21:25

# الفهرس

## فهرس المحتويات

مقدمة :

4	الفصل الأول : الفصل المنهجي للدراسة .....
5	1. الإشكالية.....
8	2. أهمية الدراسة .....
9	3. أهداف الدراسة .....
9	4. أسباب اختيار الموضوع.....
10	5. منهج الدراسة.....
11	6. أدوات جمع البيانات .....
12	7. مجتمع البحث.....
13	8. العينة.....
13	9. الإطار الزمني للدراسة.....
15	10. تحديد المفاهيم.....
18	11. الدراسات السابقة.....
29	12. صعوبات الدراسة.....
30	الفصل الثاني : الابتكار و المؤسسات الإعلامية.....
31	المبحث الأول : الابتكار.....
32	1. مفهوم الابتكار و خصائصه.....

2. أهمية الابتكار و مستوياته.....	ص36
3. أنواع و مصادر ومظاهر الابتكار.....	ص38
4. مراحل عملية الابتكار و جانبها الاجتماعي.....	ص46
5. التحديات الجديدة في مجال الابتكار.....	ص48
<b>المبحث الثاني : المؤسسات الإعلامية.....</b>	
1. تعريف مؤسسات الإعلام .....	ص52
2. وسائل و وظائف مؤسسات الإعلام.....	ص53
3. تقنيات الاتصال الحديثة و الإستراتيجية للمؤسسات الإعلامية.....	ص55
4. أبعاد و ركائز الإستراتيجية للمؤسسات الإعلامية المقترحة.....	ص58
<b>الفصل الثالث : الابتكار في المؤسسات الإعلامية .....</b>	
<b>المبحث الأول : الابتكار المؤسساتي.....</b>	
1. الابتكار المؤسساتي و أهميته للمؤسسات.....	ص62
2. استراتيجيات الابتكار في المؤسسات.....	ص65
3. أساليب تنمية الابتكار في المؤسسة.....	ص71
4. البنية التنظيمية لمؤسسات الإبتكارية.....	ص74
5. مقومات الابتكار في المؤسسات و الطريق إلى المنظمة الإبتكارية.....	ص74
<b>المبحث الثاني: الابتكار في المؤسسات الإعلامية العربية.....</b>	
1. تاريخ الابتكار في وسائل الإعلام.....	ص83
2. وسائل الإعلام الناشئة.....	ص84

3. المؤسسات الصحفية الناشئة تبتكر آليات تميزها.....ص85
4. ضعف الابتكار في الإنتاج التلفزيوني العربي.....ص88
5. الابتكار في وسائل الإعلام في مصر.....ص89
- الفصل الثالث : الفصل التطبيقي للدراسة.....ص96**
- المبحث الأول: مؤسسة دبي للإعلام Dubai Media Incorporated...ص97**
1. مؤسسة دبي للإعلام.....ص98
2. قنواتها الإعلامية.....ص99
3. الهيكل الإداري لمؤسسة دبي للإعلام.....ص105
4. مميزات و ابتكارات المؤسسة.....ص106
- المبحث الثاني: الإطار التحليلي للدراسة.....ص112**
1. فرز البيانات و جدولتها.....ص113
2. تحليلها و تفسيرها.....ص123
3. نتائج الدراسة.....ص124

الخاتمة

قائمة المراجع و المصادر

قائمة الجداول

الفهرس