الجمهوريـة الجزائريـة الديمقراطيـة الشعبيـة
وزارة التعليـم العالي والبحث العلمـي
جامعـة باجي مختار-عنابة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية في مقياس

إدارة الابداع والابتكار

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر في تخصص:

- إدارة مالية

د. سلايمي فيروز

أستاذة محاضرة - أ-

السنة الجامعية 2026/2025

تقديم المقياس

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: السنة الأولى ماستر

السداسي: الثاني

وحدة التعليم: أساسية

المادة: إدارة الابداع والابتكار

الرصيد: 04

المعامل: 02

المعارف المسبقة المطلوبة: الإلمام بمختلف المعارف المتعلقة بإدارة التغيير وإدارة الجودة.

الهدف العام للمادة التعليمية:

يهدف هذا المقياس إلى تمكين الطالب من التمييز بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم المرتبطة به. كما يسعى إلى تنمية قدراته على توظيف أساليب التفكير الابتكاري في حل المشكلات. ويهدف كذلك إلى إبراز دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز فعالية المؤسسات في بيئة متغيرة.

أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها):

-يعرف الطالب ماهية الابداع والابتكار.
-يميز الطالب بين الابداع والابتكار والمفاهيم الأخرى المرتبطة به.
-التطرق إلى أهم أشكال واستراتيجيات الابداع والابتكار.
- يدرك أهمية الابداع والابتكار بالنسبة للمؤسسة.

محتوى المادة:

المحور الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الإبداع والابتكار
المحور الثاني: أشكال الابداع والابتكار
المحور الثالث: المداخل الأساسية للإبداع
المحور الرابع: استراتيجيات الابتكار
المحور الخامس: أساليب التفكير الابتكاري
المحور السادس: الابداع والابتكار والميزة التنافسية

طريقة التقييم: متواصل+امتحان

قائمة المحتويات	الصفحة
تقديم المقياس	أ
الفهرس	ب
فهرس الجداول	ث
فهرس الأشكال	ث
مقدمة	01
المحور الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الإبداع والابتكار	
تمهيد المحور الأول	03
أولا: مفهوم الابداع Creativity	04
ثانيا: مفهوم الابتكار Innovation	06
ثالثا: التمييز المفاهيمي بين الابداع والاختراع والابتكار	07
رابعا: الإبداع والابتكار والمفاهيم المرتبطة بهما	11
خامسا: أهمية إدارة الابداع والابتكار	14
خلاصة المحور الأول	18
المحور الثاني: أشكال الابداع والابتكار	
تمهيد المحور الثاني	20
أولا: الابتكار التنظيمي	21
ثانيا: الابتكار التكنولوجي	24
ثالثا: الابتكار التسويقي	27
خلاصة المحور الثاني	34
المحور الثالث: المداخل الأساسية للإبداع	
تمهيد المحور الثالث	36
أولا: مداخل الابداع	37
ثانيا: نظريات الابداع	40
ثالثا: إدراك الابداع والابتكار	43
خلاصة المحور الثالث	45
المحور الرابع: استراتيجيات الابتكار	
تمهيد المحور الرابع	47

أولا: استراتيجيات الابتكار حسب المنتج	**48**
ثانيا: استراتيجيات الابتكار حسب التركيز على النظام التشغيلي أو السوق	**53**
خلاصة المحور الرابع	**57**
المحور الخامس: أساليب التفكير الابتكاري	
تمهيد المحور الخامس	**59**
أولا: مفهوم التفكير الإبداعي	**60**
ثانيا: أنماط التفكير	**61**
ثالثا: مهارات التفكير الإبداعي	**63**
رابعا: التفكير الابداعي حسب الفئات العمرية	**68**
خامسا: الخصائص الشخصية المؤثرة في تنمية التفكير الإبداعي والابتكار	**69**
سادسا: أدوات التفكير الابداعي	**72**
سابعا: قياس التفكير الإبداعي	**78**
خلاصة المحور الخامس	**83**
المحور السادس: الابداع والابتكار والميزة التنافسية	
تمهيد المحور السادس	**85**
أولا: الميزة التنافسية	**86**
ثانيا: العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية	**93**
ثالثا: تأثير الابتكار على عوامل المنافسة	**94**
خلاصة المحور السادس	**99**
تمارين ودراسات حالة	
تمرين رقم 01: مقارنة بين استراتيجيتي الابتكار لـ Apple و Samsung	**101**
تمرين رقم 02: مقارنة بين استراتيجيتي الابتكار لـ Tesla و Toyota	**104**
تمرين رقم 03: التفكير بالمقلوب	**105**
تمرين رقم 04: قياس الطلاقة والمرونة الإبداعية (مستوحى من اختبار تورانس)	**106**
دراسة حالة رقم 01: شركة تويوتاToyota كنموذج رائد في إدارة الإبداع والابتكار	**109**
دراسة حالة رقم 02: شركة Sony كنموذج للابتكار التكنولوجي والإبداع الصناعي	**112**
دراسة حالة رقم 03: نموذج الابتكار في Sony ونموذج Toyota	**115**
قائمة المراجع	**116**

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعاريف الابداع	04
02	تعاريف الابتكار	07
03	التمييز المفاهيمي بين المبدع، المخترع والمبتكر	10
04	التفسيرات المبكرة للإبداع	40
05	التفسيرات المبنية على أساس الشخصية المبدعة	42
06	مقارنة بين استراتيجية الابتكار التدريجي (تويوتا) و الابتكار الجذري (تسلا)	104
07	مقارنة بين Toyota و Sony في إدارة الإبداع والابتكار	115

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الابداع والاختراع والابتكار	09
02	المزيج التسويقي 4P	28
03	استراتيجيات الابتكار حسب المنتج	52
04	العناصر المؤثرة في التفكير الإبداعي والابتكار	70
05	معادلة تنمية التفكير الابداعي	72
06	قبعات التفكير الست	75
07	سلسلة القيمة لمايكل بورتر	87
08	أبعاد الميزة التنافسية	90
09	اختبار قياس الطلاقة والمرونة الإبداعية	106
10	عينة من إجابات طلبة دفعة 2025	107
11	عينة من إجابات طلبة دفعة 2026	108

مقدمـــــــــة

مقدمة:

تُعد إدارة الإبداع والابتكار من المجالات الحيوية التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظرًا لما تلعبه من دور محوري في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحقيق التميز في بيئة تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد. ففي ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتلاحقة، لم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في التسيير كافيًا لضمان البقاء والاستمرارية، بل أصبح من الضروري تبني مقاربات حديثة ترتكز على تنمية القدرات الإبداعية وتفعيل الممارسات الابتكارية.

وانطلاقا من هذه الأهمية، تهدف هذه المطبوعة البيداغوجية إلى تقديم إطار معرفي متكامل حول مفاهيم الإبداع والابتكار، من خلال توضيح أسسهما النظرية وأبعادهما التطبيقية، مع إبراز العلاقة التكاملية بينهما باعتبار الإبداع منطلقًا لتوليد الأفكار الجديدة، والابتكار وسيلة لتجسيدها في شكل منتجات أو خدمات أو أساليب عمل ذات قيمة مضافة. كما تسعى إلى تمكين الطلبة من فهم مختلف المداخل المفسرة للإبداع، واستيعاب أشكال الابتكار واستراتيجياته، إضافة إلى التعرف على أساليب التفكير الابتكاري ومهاراته الأساسية.

وتندرج هذه المطبوعة ضمن مقياس "إدارة الإبداع والابتكار" الموجه لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة مالية، حيث تم إعدادها وفق مقاربة بيداغوجية تجمع بين التأصيل النظري والتحليل التطبيقي، بما يساهم في تنمية قدرات الطلبة على التفكير النقدي والإبداعي، وتعزيز مهاراتهم في تحليل المشكلات واقتراح حلول مبتكرة تتلاءم مع متطلبات الواقع المهني .

وعليه، فإن هذه المطبوعة تمثل دعامة علمية وبيداغوجية تهدف إلى إكساب الطالب معارف معمقة ومهارات تطبيقية في مجال إدارة الإبداع والابتكار، بما يؤهله للاندماج الفعّال في بيئة الأعمال الحديثة والمساهمة في تحقيق التنمية والتطور المؤسسي.

المحور الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الإبداع والابتكار

تمهيد المحور الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الابداع والابتكار

أولا: مفهوم الابداع Creativity

ثانيا: مفهوم الابتكار Innovation

ثالثا: التمييز المفاهيمي بين الابداع والاختراع والابتكار

رابعا: الإبداع والابتكار والمفاهيم المرتبطة بهما

خامسا: أهمية إدارة الابداع والابتكار

خلاصة المحور الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الابداع والابتكار

تمهيد المحور الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الإبداع والابتكار

يُعد الإبداع نقطة الانطلاق الأولى لأي عملية تطويرية، حيث يرتبط بقدرة الفرد أو الجماعة على توليد أفكار جديدة وأصيلة تتجاوز الأنماط التقليدية في التفكير. أما الابتكار، فيمثل المرحلة التطبيقية التي يتم من خلالها تحويل هذه الأفكار إلى منتجات أو خدمات أو أساليب عمل قابلة للتنفيذ، بما يسهم في تحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع. ومن هنا تتجلى العلاقة التكاملية بين المفهومين، حيث لا يمكن للابتكار أن يتحقق دون وجود إبداع يسبقه، كما أن الإبداع يظل محدود الأثر ما لم يتم تجسيده في شكل تطبيقات عملية.

ولم يقتصر الاهتمام بهذين المفهومين على الجانب النظري فحسب، بل امتد ليشمل مختلف الممارسات الإدارية والتنظيمية، خاصة في ظل التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة، والتي تتسم بشدة المنافسة وتسارع التغير. الأمر الذي جعل إدارة الإبداع والابتكار ضرورة حتمية لضمان بقاء المنظمات واستمراريتها، من خلال تطوير قدراتها على التكيف، وتحسين أدائها، واستحداث منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق.

وانطلاقًا من هذه الأهمية، يسعى هذا المحور إلى تقديم مدخل مفاهيمي شامل لإدارة الإبداع والابتكار، من خلال التطرق إلى تعريفاتهما اللغوية والاصطلاحية، وبيان أوجه الاختلاف والتكامل بينهما، إضافة إلى توضيح المفاهيم المرتبطة بهما، مثل الاختراع والتجديد والتغيير. كما يتناول المحور أهمية إدارة الإبداع والابتكار على مستوى الفرد والمنظمة، إلى جانب عرض أهم المقومات التي تساهم في تعزيز بيئة إبداعية فعّالة قادرة على تحقيق التطور والتميز.

المحور الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الإبداع والابتكار

أولا: مفهوم الابداع Creativity

1- تعريف الابداع لغة:

- الإبداع هو شكل مخفف من مصطلح "الخلق"، الذي يأتي من الكلمة اللاتينية "creo "، "creas"،"creare"، والتي تعني النمو، والإنتاج، والولادة.[1]
- وقد عرفت الموسوعة البريطانية الابداع Creativity على أنه القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.
- يعرف الابداع لغة على أنه: "إحداث شيء جديد على غير مثال سابق"، أبدعت الشيء أي اخترعته على غير مثال سابق (اخترعته على شكل ليس مكرر أو مشابه لما قبله).[2]
- والتفسير اللغوي بالعربية لكلمة إبداع هي: بدع، وبدع الشيء، مبتدعه، وابتدعه أي أنشأه وبدأه واخترعه واستنبطه، والبدع هو الشيء الذي يكون أو لا يكون.

2- تعريف الابداع اصطلاحا:

لقد أثار مفهوم الإبداع اهتمام العديد من الباحثين على مر العصور، وأصبح استخدام كلمة "إبداع" شائعًا بين المختصين وغير المختصين. ومع ذلك، فإن معظمهم لا يمتلك تفسيرًا واضحًا لمعنى الإبداع. نقدم مجموعة من التعريفات قدمها باحثون ومختصون حول الابداع في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: تعاريف الابداع

المفكرين	التعريف
John Curtis Gowan	الابداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة او المجتمع او العامل.
Ellis Paul Torrance	هو عملية وعي ومواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول وإضافة فرضيات واختبارها وصياغتها

[1] : FORMARIER, Monique., JOVIC, Ljiljana. Les concepts en sciences infirmières 2ème édition. Toulouse, Association de Recherche en Soins Infirmiers. « Hors collection », p.328. DOI : 10.3917/arsi.forma.2012.01. URL : https://stm.cairn.info/concepts-en-sciences-infirmieres-2eme-edition--9782953331134?lang=fr.

[2]: خير الله جمال أنيس، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009، ص6.

	وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم للآخرين.
Rochka Alexander	عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة والابداع بمعناه الواسع يعني ايجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج.
Simpson	الابداع هو المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية.
Mackinnon	للإبداع أربعة مكونات أساسية هي: العمل الإبداعي، العملية الإبداعية، الشخص المبدع، الموقف الإبداعي.

المصدر: بتصرف، خير الله جمال أنيس، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009، ص6.

كما أن هناك العديد من التعريفات للإبداع، ومن أبرزها:

- الإبداع هو القدرة على فهم الأمور بشكل متفوق وتقديم حلول مبتكرة لمشكلات قائمة، أو ابتكار أساليب وطرق تؤدي إلى نتائج متميزة.
- يُعبر الإبداع عن الابتكار والتجديد، ويُعتبر نقيضًا للتقليد والاتباع.
- يُعد الإبداع نتاجًا للعقل البشري المتفوق، ويتميز به أصحاب العقول المستنيرة.
- إنه عملية تفكير تنشأ عن نشاط عقلي يتسم بالبحث والانطلاق بحرية في اتجاهات متعددة.
- الإبداع هو القدرة على تكوين شيء جديد أو دمج الآراء القديمة والجديدة، أو استخدام الخيال لتطوير وتكييف الأفكار لتلبية الاحتياجات بطرق جديدة، سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة.
- إن الإبداع هو عملية تؤدي إلى إنتاج نتائج جديدة وغير عادية تُقبل من قبل المجتمع لفائدتها.
- كما يُعتبر الإبداع تميزًا في العمل أو الإنجاز، حيث يُشكل إضافة قيمة أو فائدة جديدة لما هو موجود.[1]

أمثلة عن الابداع:

- كان أحد رجال الأعمال يقف في طابور طويل في أحد المطارات، ولاحظ أن أغلفة تذاكر السفر بيضاء وخالية. فخطرت له فكرة طباعة إعلانات على هذه الأغلفة وتوزيعها مجانًا على شركات الطيران. وافقت شركات الطيران على هذا العرض، وتعاون رجل الأعمال مع مدير إحدى المطابع لتنفيذ المشروع. وكانت النتيجة تحقيق أرباح بملايين الدولارات. كانت الفكرة مبتكرة وبسيطة، لكنها

[1]: خير الله جمال أنيس، مرجع سبق ذكره، ص7.

جديدة ولم يسبق لأحد أن فكر فيها من قبل، مما جعل لهذا الرجل زبائن من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة.

- إسحاق نيوتن كان مبدعًا، فقد شاهد الجميع سقوط التفاحة، بينما هو تساءل: لماذا سقطت هذه التفاحة؟ كانت رؤيته وملاحظته مختلفة عن الآخرين.

خلاصة القول: الإبداع هو القدرة على إنتاج شيء جديد وأصيل لم يكن موجودًا من قبل، سواء كان فكرة أو حلًا أو عملًا. ويتمثل في التفكير بطريقة مختلفة عن المعتاد والابتعاد عن التقليد. كما يُعد عملية عقلية تتضمن البحث عن المشكلات واقتراح حلول مبتكرة لها. ويرتبط الإبداع بدمج الأفكار القديمة والجديدة بشكل مميز لتحقيق نتائج مفيدة. وفي النهاية، يُعتبر الإبداع قيمة مضافة تساهم في تطوير الفرد والمجتمع.

ثانيا: مفهوم الابتكار Innovation

1- تعريف الابتكار لغة:

اشتقت كلمة ابتكار "Innovation" من الكلمة اللاتينية "Innovare" التي تعني التجديد " Renouveler'والتي بدورها تتكون من الفعل "Novare" أصل الفعل "Novus" والذي يعني جديد، ويعني "In" التحرك نحو الداخل، وبالتالي يعبر الابتكار عن الحركية أي أنه عبارة عن سيرورة "Processus"، ومنه من يرى أن كلمة ابتكار تأتي من الكلمة اللاتينية "Innovatus" والتي تعني تغيير أو تجديد.[1]

2- تعريف الابتكار اصطلاحا:

ظل مفهوم الابتكار مجال اختلاف العديد من الباحثين في أدبيات الإدارة، فيعرفه كل باحث حسب وجهة نظره. فكان ظهور مصطلح الابتكار ودخول استعماله في قاموس الاقتصاديين بفضل جوزيف شومبيتر "Joseph Schumpeter" سنة 1939، حيث بين أن الابتكار ظاهرة لها وزنها في المشاريع الاقتصادية، وتم الإشارة إلى المقاول على أنه شخص مبتكر.[2]

للابتكار تعريفات متنوعة تتباين وفقًا لمجالات اهتمام الباحثين وتوجهاتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، نذكر بعض التعاريف الموضحة في الجدول التالي:

---

[1]: سوداني أحلام، أطروحة دكتوراه علوم، الابتكار التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية –دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2017، ص27.

[2]: بلونيس سعاد، أطروحة دكتوراه علوم، تأثير المعرفة الضمنية على الابتكار في مجمع صيدال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2018، ص27.

الجدول رقم 02: تعاريف الابتكار

المفكرين	التعريف
روجرز Rogers	الابتكار ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد ومادة الخبرة
بيرز Piers	الابتكار هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع انتاج أصيل وجديد او غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه
ماكينون Mackinnon	الابتكار عملية تمتد عبر الزمن وتتميز بالأصالة والقابلية للتحقق
تورانس Torrance	كيفية التعرف على الثغرات والاختلالات في المعلومات والعناصر المفقودة، بالإضافة إلى عدم الاتساق الذي لا يوجد له حل واضح. يتطلب ذلك البحث عن هذه الثغرات، وضع الفرضيات، اختبارها، ربط النتائج، إجراء التعديلات اللازمة، وإعادة اختبار الفرضيات. بعد ذلك، يتم نشر النتائج وتبادلها مع الآخرين.

المصدر: بتصرف، عبد الله إسماعيل، مفهوم الابتكار والابداع الإداري، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص74.

أمثلة عن الابتكار:

- كان أحد رواد الأعمال يلاحظ أن الناس يقضون وقتًا طويلًا في انتظار سيارات الأجرة دون معرفة وقت وصولها. ففكّر: لماذا لا نستخدم الهاتف لتحديد موقع السيارة؟ من هنا ظهرت فكرة **تطبيقات النقل مثل أوبر**، التي غيّرت طريقة التنقل في العالم.
- لاحظ أحد التجار أن الزبائن يترددون في الشراء عبر الإنترنت بسبب عدم الثقة. ففكّر: ماذا لو لم يدفع الزبون إلا بعد استلام المنتج؟ هكذا ظهرت فكرة **الدفع عند الاستلام** التي ساعدت على انتشار التجارة الإلكترونية في العديد من الدول.

خلاصة القول: وبالتالي الابتكار هو عملية تحويل فكرة جديدة إلى تطبيق عملي ذي قيمة. يمكن أن يتمثل في منتج جديد أو خدمة مبتكرة أو أسلوب عمل محسّن. لا يقتصر على الإبداع، بل يشمل تنفيذ الفكرة وتطبيقها فعليًا. يساهم في تحسين الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات. ويُعد عنصرًا أساسيًا لتحقيق النمو والتطور في مختلف المجالات.

ثالثا: التمييز المفاهيمي بين الابداع والاختراع والابتكار

بعض الكتاب والباحثين يخلطون بين مفهوم الابتكار ومصطلحات أخرى مثل الإبداع، الاختراع، التجديد، والتغيير. ورغم وجود تداخل بين الابتكار وهذه المصطلحات، إلا أن ذلك لا يعني أنها تعبر عن نفس المعنى.

1- تمييز الابداع عن الابتكار:

لدراسة العلاقة بين مفهوم الإبداع والابتكار، يوجد تياران مختلفان. يستخدم أصحاب التيار الأول مصطلح الابتكار كمرادف للإبداع، بينما يسعى أصحاب التيار الثاني إلى التمييز بين المفهومين من زوايا متعددة، معتبرين أن هناك فروقًا بينهما رغم العلاقة التكميلية بينهما. فيما يلي، سيتم توضيح وجهتي نظر كلا التيارين.

نجد أن أصحاب الفكر الأول ينقسمون إلى مجموعتين: فبعضهم يعتبر المصطلحين مترادفين ولا يميزون بينهما، حيث يرون أن هناك تكافؤاً بين المفهومين، ويستخدمون المفهومين في سياق واحد وككلمة واحدة.[1]

الابتكار = الإبداع

والمجموعة الثانية أين يكون الخلط عند الترجمة حيث يترجمون كلمة "Innovation" في اللغة الإنجليزية إلى كلمة ابداع في اللغة العربية ويترجمون "Creativity" إلى ابتكار في العربية أي توظيف معنى الابداع عند الحديث عن الابتكار.

Creativity **الابتكار** ⟷ **الإبداع** Innovation

أما أصحاب الفكر الثاني، فيميزون بين المفهومين الابتكار والإبداع، حيث يفصلون بينهما على اعتبار أن الإبداع هو مرحلة من مراحل العملية الابتكارية في المؤسسات. وبالتالي، ينفون فكرة المساواة بين المصطلحين.

الابتكار ≠ الإبداع

مع التأكيد على وجود علاقة احتواء بينهما. فالإبداع يُعنى بخلق الأفكار، بينما الابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار في مجال العمل. وبالتاي فهما مترابطان ومتكاملان، حيث يركز الإبداع على توليد الأفكار وتطويرها، بينما يركز الابتكار على تفعيل هذه الأفكار وتحويلها إلى أبعاد مادية على شكل منتجات.

[1]: بلونيس سعاد، مرجع سبق ذكره، 2018، ص51-52.

الابتكار = الإبداع + التطبيق

2- التمييز بين الابداع والاختراع والابتكار:

مفهوم الابتكار يشبه إلى حد كبير مفهوم الاختراع، حيث يتضمن الابتكار عنصر الجدة، بينما يأتي فعل "اخترع" من فكرة خلق أو اكتشاف شيء جديد. لذا، نجد أن الجدة هي القاسم المشترك بين الابتكار والاختراع.

ومع ذلك، يختلف الابتكار عن الاختراع، حيث يشير الاختراع إلى إيجاد أو التوصل إلى شيء جديد لم يكن موجودًا من قبل، أو إلى الفكرة الأولى لعملية أو منتج، ويتعلق بوجود شيء مادي ملموس واستخدام محدد. وبالتالي، يرتبط الاختراع بشكل أكبر بتجسيد الابتكار، مما يعني أن التركيز هنا يكون على الشيء المبتكر بدلاً من الفكرة الجديدة أو الممارسة الجديدة.

في هذا السياق، يتم التمييز بين الابتكار والاختراع والإبداع، حيث يُعتبر الابتكار العملية التي تحول من خلالها فكرة جديدة إلى عمل ملموس، بينما الاختراع يتعلق بخلق فكرة وتطويرها وتحويلها إلى واقع. لذا، يمكن القول إن الإبداع هو الخطوة الأولى في عملية الاختراع، حيث يولد مجموعة من الأفكار الجديدة لاختيار واحدة منها.

الشكل رقم 01: الابداع والاختراع والابتكار



المصدر: Groff Arnaud, 100 questions, manager l'innovation pour comprendre et agir, Afnor, France, 2009, p13.

بالتالي، يُعرف الابتكار بأنه تحويل فكرة إلى منتج أو خدمة قابلة للتداول التجاري، وهو التجسيد الملموس للاختراع أو الفكرة الجديدة. وعلى عكس الاختراع، يتطلب الابتكار قبولًا اجتماعيًا من قبل مستخدميه، مما يعني أن الاختراع لا يكون بالضرورة مفيدًا، بينما يجب أن يتميز الابتكار بالاستعمال الفعّال.[1]

3- التمييز بين المبدع، المخترع والمبتكر:

ومنه يتميز **المبدع** بالقدرة الذهنية، و**المخترع** بالقدرة التقنية، و**المبتكر** بالقدرة التنفيذية والعملية، يستعرض الجدول الآتي أهم الفروقات الجوهرية التي تميز كلاً من المبدع والمخترع والمبتكر:

الجدول رقم 03: التمييز المفاهيمي بين المبدع، المخترع والمبتكر

وجه المقارنة	المبدع (Creative The)	المخترع (The Inventor)	المبتكر (The Innovator)
التركيز الأساسي	**الخيال الذهني:** توليد أفكار أصلية وغير مألوفة.	**البناء التقني:** إيجاد حل أو أداة لم تكن موجودة سابقاً.	**القيمة العملية:** تحسين أو تطبيق فكرة لخلق قيمة مضافة.
الهدف الجوهري	استكشاف الاحتمالات وكسر القوالب التقليدية.	إثبات أن الفكرة "ممكنة" من الناحية العلمية أو التقنية.	إثبات أن الفكرة "مجدية" ونافعة على نطاق واسع.
الناتج النهائي	تصورات، مفاهيم، لوحات، أو نصوص أدبية.	براءة اختراع، نموذج أولي (Prototype)، أو تقنية جديدة.	منتج مطور، خدمة محسنة، أو نموذج عمل (Business Model).
العلاقة بالواقع	قد تكون أفكاره خيالية تماماً ولا تتقيد بالواقع.	يركز على الوظيفة (كيف يعمل الشيء؟) بقطع النظر عن سوقه.	يركز على الأثر والجدوى (كيف يغير هذا حياة الناس أو الاقتصاد؟).
المهارة الغالبة	التفكير التشعبي، المرونة، والحس الجمالي.	البحث العلمي، الهندسة، والقدرة على التصنيع.	التحليل، التسويق، والقدرة على إدارة التغيير والتطوير.

المصدر: Vehar, J. *Creativity and Innovation: What Is the Difference?* In: Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship. Springer, 2020, p1-4.

أمثلة توضح الفروقات الجوهرية بين المبدع، المخترع والمبتكر:

- **المبدع (يفكر) :**هو من يأتي بفكرة "الطيران عبر الفضاء" كخيال أو مفهوم فلسفي.

[1]: سوداني أحلام، مرجع سبق ذكره، ص34.

- **المخترع (يبني)** :هو من يصمم أول محرك صاروخي ويصنع نموذجاً يثبت قدرته على الإقلاع (براءة الاختراع).
- **المبتكر (ينفذ ويطور)** :هو من يأخذ تقنية الصواريخ ويحولها إلى خدمة تجارية متاحة لنقل الأقمار الصناعية أو السياحة الفضائية بشكل مستدام واقتصادي.

خلاصة القول :الإبداع هو نقطة الانطلاق الذهنية، والاختراع هو التحقق المادي الأول، أما الابتكار فهو المرحلة التي تصل فيها الفكرة إلى المجتمع أو السوق لتحدث تغييراً ملموساً وتحقق كفاءة أعلى.

رابعا: الإبداع والابتكار والمفاهيم المرتبطة بهما

- **الابتكار والاكتشاف:**

الاكتشاف يعني إظهار أمر موجود أصلا في الطبيعة أو إظهار كيفية تصنيعه أو استعمال، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف فمثلا إن سقوط حبة التفاحة من الشجرة) من الأعلى إلى الأسفل (كان سببا في اكتشاف نيوتن للجاذبية كذلك تم اكتشاف الجراثيم من طرف العالم الفرنسي باستور وهي موجودة من قبل في الطبيعة إلى أن توصل العلم إلى معرفتها.[1]

- **الابتكار والتجديد:**

يعتبر بعض المفكرين أن كلمة "الابتكار" تعني "التجديد"، كما ترجم كتاب بيتر دراكر " Innovation and Entrepreneurship" إلى "التجديد والمقاولة". فالتجديد يشير إلى إعادة القيمة الجمالية والاستخدامية لشيء ما إلى حالته الأصلية، وقد يتضمن ذلك تطويرًا وتحديثًا من خلال إضافة عناصر جديدة تعيد له تلك القيمة الجمالية أو الاستخدامية، مما يجعله متوافقًا مع العصر الحالي. أما الابتكار، فهو مفهوم أعمق وأشمل من ذلك.[2]

- **الابداع والابتكار والتغيير:**

بعد أن تم تعريف الإبداع على أنه نتاجات العقل الفريدة التي تظهر في شكل أفكار أو أساليب أو طرق أو سلوكيات وغيرها من المستجدات التي لم يسبق لها وجود أو تداول في السوق أو المنظمة أو المجتمع، يمكن تعريف التغيير بأنه إجراء أو تكتيك يُنفذ على وضع قائم بهدف التحول من واقع حالي إلى واقع أفضل، استجابةً للمستجدات والمنتجات الإبداعية للوصول إلى هدف معين. وهذا يكفي ليظهر العلاقة

[1]: الصادق لشهب، أحمد بوريش، الشيخ هتهات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017، ص262.
[2]: سوداني أحلام، مرجع سبق ذكره، ص35.

الوثيقة التي تربط بين الإبداع والتغيير، حيث يُعتبر الإبداع المحرك الرئيسي للتغيير، بينما يُعد التغيير نشاطًا استجابيًا لما ينتجه الإبداع من مستجدات أو نتاجات جديدة. وبالتالي، يُعتبر الإبداع المادة الأساسية في عمليات التغيير والتطور.

يمكن اعتبار الإبداع والابتكار من فروع التغيير، حيث تسعى العديد من المنظمات إلى إنشاء أقسام خاصة تتناسب مع الجهود الإبداعية والابتكارية بالتعاون مع منظمات أخرى. تزداد أهمية القدرة الإدارية على تعزيز الإبداع وتصميم منظمات مبتكرة مع تزايد وتيرة التغيير، إذ يأتي الإبداع ليحدث تحولًا نحو الأفضل، بينما يتجلى التغيير استجابةً للمستجدات والنتائج الإبداعية. كل منهما يعزز الآخر، فالتغيير يضمن استمرارية انطلاق التفكير والإبداع والابتكار. كما يرتبط الإبداع بالتغيير من حيث كونهما نشاطين يتميزان بالديناميكية والتجدد المستمر في مواجهة متغيرات الحياة.[1]

كذلك يُعتبر الابتكار داخل المنظمات أحد أشكال التغيير الفعّال، حيث يُمثل استراتيجية جديدة للتكيف مع التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية. يشكل الابتكار والتغيير ثنائية مترابطة، حيث يعكس التغيير التحولات التي تطرأ على الوظائف والهياكل والعمليات والسلوكيات، سواء على مستوى الأفراد أو في تفاعلاتهم. يُعتبر التغيير نتيجة للتغيرات في البيئة المحيطة، وهو يعكس علاقة سببية بين الأحداث. يمكن أن يكون التغيير استجابة لسلسلة من الأحداث الماضية أو نتيجة لرغبة في تحسين الوضع بناءً على توقعات مستقبلية. وعندما يُدخل الابتكار كعنصر جديد، فإن المنظمة ستقوم بتعديل استراتيجياتها للتعامل مع الأسواق الجديدة، مما يؤدي إلى إعادة هيكلة تنظيمها، وظهور أقسام جديدة، وتحديد مهام جديدة، أو حتى إلغاء بعض المهام القائمة.[2]

- **البحث والتطوير والابتكار:**

يُعتبر نشاط البحث والتطوير المحرك الأساسي للابتكار، حيث يُعرف وفقًا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بأنه النشاط الإبداعي الذي تقوم به المنظمة بناءً على قواعد عملية تهدف إلى زيادة مخزون المعرفة واستخدامه في تطبيقات جديدة ضمن النشاط الإنتاجي لتحقيق عوائد مجزية. كما تُعتبر قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة وتوفير الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المناسبة للتطوير من العوامل الأساسية.

[1]: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 186-187.

[2]: زويد الزهرة، تقييم القدرة على الابتكار من منظور تبني المعرفة دراسة عينة مؤسسات القطاع الصيدلاني الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم المالية والتجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2017، ص16-17.

يسمح دمج وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسة بمنحها الاستقلالية في إدارة سياستها الابتكارية، من خلال التنسيق الداخلي بين وظائف البحث والتطوير والإنتاج والتسويق. كما يضمن هذا الدمج السرية والثقة في أنشطة المؤسسة من خلال الحماية القانونية للابتكارات والاختراعات. وتجدر الإشارة إلى أن ممارسة وظيفة البحث والتطوير على مستوى المؤسسة تُعتبر من الأنشطة الأطول زمنًا والأكثر تكلفة والأعلى مخاطرة.

على الرغم من استخدام مصطلحي البحث والتطوير بشكل متزامن، إلا أن البعض يعتبرهما مترادفين. ومع ذلك، هناك فرق واضح بينهما. يتمثل البحث في كونه وسيلة للدراسة تهدف إلى حل المشكلات المختلفة من خلال جمع معلومات شاملة ودقيقة حول الظواهر والمتغيرات والأدلة المرتبطة بالمشكلة. يركز البحث على اكتشاف معارف ومهارات وطرق جديدة للعمل أو تطوير منتجات جديدة باستخدام أساليب البحث العلمي.

أما التطوير، الذي تقوم به المنظمات سواء كانت تهدف للربح أو غيره، فيشير إلى الاستخدام المنظم للمعرفة العلمية بهدف استحداث أو تحسين منتجات أو طرق أو نظم. يركز التطوير على الجانب التطبيقي لهذه الأفكار والمعارف، وينتج عن أعمال البحث، حيث تكون المنتجات محمية في شكل ابتكارات ذات براءة اختراع، بغض النظر عن أهميتها أو استخدامها أو شكلها.

تُصنَّف البحوث إلى نوعين رئيسيين: النوع الأول هو البحوث الأساسية، التي تهدف إلى توسيع آفاق المعرفة. تشمل هذه البحوث أعمالًا تجريبية أو نظرية تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أي نية لتطبيقها أو استخدامها، بل تركز فقط على اكتساب معارف جديدة. أما النوع الثاني، فهو البحوث التطبيقية، التي تتعلق بالأعمال المنجزة لتحديد التطبيقات الممكنة الناتجة عن البحث الأساسي، أو لإيجاد حلول جديدة تساهم في تحقيق أهداف محددة مسبقًا. وبالتالي، فإن هذه البحوث تهدف إلى تحسين استخدام المعارف المتاحة لحل مشكلات معينة.

يمكن القول إن البحث والتطوير يمثلان المصدر الرئيسي للابتكار، خاصة بالنسبة للمنظمات الكبيرة التي تستطيع توفير المختبرات والموارد المادية والبشرية. بينما تعتمد المنظمات المتوسطة والصغيرة على أفكار العملاء لإنتاج التكنولوجيا، نظرًا لأنها تعمل بالقرب منهم ولا تمتلك الإمكانيات اللازمة.

تنبع أهداف البحث والتطوير من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وبالنظر إلى طبيعة نشاط البحث والتطوير وتنوع المهام المرتبطة به، فقد قدم الكتاب والباحثون مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها بشكل فردي أو جماعي. وتتمثل هذه الأهداف في:

- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد أفكار ومفاهيم جديدة.
- تطوير وإبداع منتجات جديدة.
- تحسين المنتجات الحالية.
- إيجاد استخدامات جديدة للمنتجات القائمة.
- استكشاف استخدامات محتملة للمنتجات الفائضة أو العرضية الناتجة عن الإنتاج الحالي.
- تحسين وتطوير عمليات الإنتاج.
- تحليل ودراسة المنتجات المنافسة.
- تقديم الخدمات الفنية للأقسام الوظيفية داخل المؤسسة.
- التأكد من أن المنتج أو العملية الإنتاجية آمنة للعاملين والمستخدمين والبيئة.[1]

خامسا: أهمية إدارة الابداع والابتكار

بشكل عام، تبرز أهمية الإبداع والابتكار في المجالات التالية:

1- أهمية إدارة الإبداع والابتكار بالنسبة للفرد:

يتجلى دور الإبداع والابتكار في تعزيز مهارات الأفراد واستثمار قدراتهم في إنتاج أفكار جديدة ومفيدة. وفي هذا السياق، تظهر أهمية الإبداع والابتكار على مستوى الفرد كالتالي:

- يعزز قدرة الفرد على استنباط أفكار جديدة ويطور حساسية تجاه مشكلات الآخرين.
- يساعد الفرد في الوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات بطرق أصلية.
- يُعتبر مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميًا، ويمكن تحسينها من خلال التعلم والتدريب.
- يساهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير الإنتاجات الإبداعية، مما يعزز تنمية المواهب وفهم العالم بشكل أفضل.
- يمنح الفرد متعة اكتشاف الأشياء بنفسه.
- يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو حل المشكلات والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم اليومية.
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات، مما يساعد في إدارة المخاطر والتكيف مع التغيرات.
- يشجع على التعاون مع الآخرين لاكتشاف أفكار جديدة.

[1]: نايت إبراهيم بوسعد، بورقبة بختة، الإطار العلائقي بين البحث والتطوير والابتكار في المؤسسة، مجلة دفاتر بوادكس، العدد2، 2013، ص70-72.

- يساهم في تحسين أساليب التعلم وأنماطه لتصبح أكثر فعالية.
- يساعد الأفراد على تلبية ميولهم ومواهبهم وتنميتها.
- يعزز قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة أكثر إبداعية.[1]

2- أهمية إدارة الإبداع والابتكار بالنسبة للمنظمة:

في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير السريع، أصبح الابتكار عنصرًا أساسيًا للبقاء. إذ يُعتبر استمرار المنظمة في السوق هدفًا استراتيجيًا، مما يجعل جميع أشكال الابتكار جزءًا من هذه الاستراتيجية. فالمنظمة التي تفتقر إلى القدرة على الابتكار في مجالها ستواجه بلا شك تحديات كبيرة وصعبة، خاصةً أن منافسيها يقومون باستمرار بابتكار وتحسين منتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم. لذلك، يُعد الابتكار من أولويات اهتمام المنظمات في جميع المجالات، لضمان بقائها في السوق.

كما أن الابتكار يلعب دورًا حيويًا في تحقيق عدة أهداف، منها:

- **تقليل التكاليف:**

إن تطوير المنتجات والخدمات أو تحسين العمليات له تأثير كبير على تقليل التكاليف. يمكن أن يتم ذلك من خلال الوصول إلى منتجات أصغر تتطلب مواد أقل، أو تقديم خدمات أسرع مما يقلل من تكاليف العمل، أو تحسين دقة العمليات مما يؤدي إلى تقليل تكاليف الفاقد وإعادة العمل.

- **زيادة الإنتاجية:**

الإنتاجية تعبر عن نسبة المخرجات إلى المدخلات، ويعتبر الابتكار عاملاً مهماً في تعزيز هذه النسبة. من خلال تطوير عمليات أو تقنيات جديدة، يمكن زيادة عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية معينة، أو تحسين المدخلات عن طريق تقليل الفاقد أو استخدام طاقة أقل في إنتاج كل وحدة.

- **تحسين الأداء:**

يساهم الابتكار بشكل كبير في تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات. على سبيل المثال، ساعد التسويق الإلكتروني في تعزيز إدارة علاقات العملاء وبناء قواعد بيانات شاملة عنهم، مما يتيح تقديم خدمات أفضل. كما أتاح التفاعل الفوري مع العملاء في أي مكان، مما يسهل الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم بطرق أكثر فعالية.

- **إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها:**

[1]: عبد الله إسماعيل، مفهوم الابتكار والابداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص48.

يعتبر ابتكار المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة تعتمد برامج مستمرة لتحسين منتجاتها وابتكار جديدة تلبي احتياجات عملائها.

- **البحث عن أسواق جديدة:**

يعتبر الابتكار الجذري في المنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة هو الأسلوب الذي تتبعه المنظمات اليوم لخلق أعمال وأسواق جديدة. لذا، تخصص هذه المنظمات مبالغ كبيرة للوصول إلى تلك المنتجات والخدمات التي تساهم في تشكيل أسواق جديدة.

- **خلق فرص عمل جديدة:**

تساهم الابتكارات الحديثة في تأسيس شركات جديدة وخطوط إنتاج وخدمات تتطلب وجود أفراد للعمل فيها وإدارتها وصيانتها. وهذا يفتح المجال لفرص عمل جديدة للشباب الذين يدخلون سوق العمل، مما يسهم في تنشيط الاقتصاد الوطني في كل دولة.[1]

سادسا: مقومات إدارة الابداع والابتكار

تتجلى مقومات الإبداع في عدة عناصر، من أبرزها:

1- الانتماء الروحي للمؤسسة:

يشير هذا المفهوم إلى قوة الارتباط بالمؤسسة، بحيث تصبح مهامها جزءًا لا يتجزأ من مهام الفرد، مما يجعله يشعر بما تشعر به المؤسسة من نفع أو ضرر. إن الشعور بالانتماء الروحي للجماعة أو المؤسسة يعد شعورًا إيجابيًا، طالما أنه يتماشى مع الحق والمنطق، وهو ما يسهم في تعزيز الإبداع.

يساهم الانتماء القوي في دفع الأفراد نحو الابتكار والإبداع بشكل كبير وفعّال. على النقيض، فإن الشعور باللامبالاة يؤدي إلى تراجع المؤسسات وفشلها، حيث يركز الأفراد على تحقيق رغباتهم وطموحاتهم الشخصية على حساب المؤسسة التي ينتمون إليها.

من الواضح أن هذه المشكلة ليست مسؤولية الأفراد وحدهم، بل تعود إلى النظام الإداري السائد في المؤسسات. فالديكتاتورية المنتشرة في المؤسسات المركزية تعزز من المصلحة الشخصية والأنانية، مما يضعف الانتماء الجماعي مقارنة بالانتماء الذاتي. إذ تتحول المؤسسة إلى ملكية خاصة للمدير، الذي يستفيد منها لمصلحته الشخصية دون اعتبار لمصالح الآخرين.

[1]: عبد الله إسماعيل، مفهوم الابتكار والابداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص80.

2- التعامل مع الأزمات:

يمكننا القول إن عصر الأعمال الفردية والجهود الشخصية قد انتهى، وأصبح اليوم دور الجماعة والتنظيم المشترك أكثر أهمية من أي مهمة أخرى في الإدارة. إن تعزيز التنظيم المشترك الذي يعتمد على الجهود المتكاملة لجميع الأفراد والعاملين، بغض النظر عن مستوياتهم وتطلعاتهم، يعد نقطة جوهرية يجب الانتباه إليها عند تحديد مقومات الإبداع. يجب اعتماد الأساليب العلمية الصحيحة لتحقيق الأهداف بكفاءة، وهذا لا يتحقق إلا من خلال التنسيق والتكامل بين الأفراد المختلفين.

3- الانفتاح على الرأي الآخر:

يحتاج الابتكار والإبداع إلى بيئة حرة تسودها الاحترام المتبادل للآراء والمواقف، حتى وإن كانت تختلف عن الأفراد الآخرين. تظهر الحنكة والموهبة في السلوك بشكل أكبر عندما يتمكن الفرد من ترويضها وإقناعها بالتعاون والتنسيق. فالحوار هو السبيل للوصول إلى الأفضل والأكثر فائدة.

لذا، فإن المؤسسات الإبداعية والمديرين المبدعين هم الذين يعززون فرص التفاهم ويشجعون الأفراد على تطوير أفكارهم وابتكار اقتراحات لتحسين بيئة العمل وفتح آفاق جديدة للمزيد من العطاء. في المقابل، فإن المؤسسات التي تنغلق على نفسها أو المديرين الذين لا يقدرون آراء الآخرين، يحكمون على أعمالهم بالفشل وعلى أنفسهم بالتراجع تدريجياً.

4- البعد الإنساني في التعامل:

لا شك أن الإنسان هو جوهر الإبداع والابتكار، وتتحقق الفرص الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام المتزايد بالأبعاد الإنسانية في التعامل الإداري مع الأفراد. فالأفراد هم الأدوات الحقيقية للابتكار، كما أنهم الوسيلة لتحقيقه وتطبيقه بأفضل طريقة ممكنة. كلما زاد الاهتمام بهم وشعروا بأنهم محل تقدير من الإدارة، زاد تمسكهم بالمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية أعلى وتقديم خدمات بمستوى رفيع.

من أهم العوامل التي تسهم في ترسيخ الابتكار داخل المؤسسات هو التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل مع الأمور، إذ أن سلامة المؤسسة وقوتها تعتمد على سلامة أفرادها وقوتهم.[1]

[1]: عبد الله إسماعيل، مفهوم الابتكار والابداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص49-50.

خلاصة المحور الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الابداع والابتكار

يتضح من خلال هذا المحور أن الإبداع والابتكار يمثلان ركيزتين أساسيتين في تحقيق التميز والتطور على مستوى الأفراد والمنظمات. فالإبداع يُعد القدرة الذهنية التي تمكّن الفرد من توليد أفكار جديدة وأصيلة، بينما يُمثل الابتكار المرحلة التطبيقية التي يتم من خلالها تحويل هذه الأفكار إلى منتجات أو خدمات أو أساليب عمل قابلة للتنفيذ وذات قيمة عملية. ومن هذا المنطلق، فإن العلاقة بينهما علاقة تكامل لا يمكن الفصل فيها، حيث يشكل الإبداع المدخل الأساسي للعملية الابتكارية.

كما أظهر التحليل المفاهيمي وجود تداخل بين مفاهيم الإبداع والابتكار والاختراع، إلا أن التمييز بينها يظل ضروريًا لفهم أدوار كل منها في العملية التطويرية. فالإبداع يرتبط بإنتاج الأفكار، والاختراع يتعلق بتجسيد هذه الأفكار في شكل مادي، بينما يعكس الابتكار القدرة على توظيف هذه المخرجات بشكل فعّال داخل السوق أو المجتمع. وبالتالي، فإن الابتكار يُعد مرحلة متقدمة تتطلب قبولًا وتطبيقًا عمليًا يحقق قيمة مضافة.

من جهة أخرى، يتضح أن الإبداع والابتكار لا ينشآن في فراغ، بل يتأثران بمجموعة من العوامل التنظيمية والإنسانية. كما يلعب البحث والتطوير دورًا محوريًا في دعم العملية الابتكارية، من خلال توفير المعرفة وتطوير الحلول التي تسهم في تحسين الأداء واستحداث منتجات وخدمات جديدة.

وعلى مستوى الأهمية، يساهم الإبداع والابتكار في تنمية القدرات الفردية وتعزيز مهارات التفكير وحل المشكلات. لذلك، أصبحت إدارة الإبداع والابتكار ضرورة استراتيجية في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد.

ومما سبق، يمكن القول إن نجاح المنظمات في العصر الحديث لم يعد يعتمد فقط على الموارد التقليدية، بل أصبح مرتبطًا بمدى قدرتها على استثمار طاقاتها الإبداعية وتحويلها إلى ابتكارات قابلة للتطبيق.

أسئلة للمناقشة:

1. كيف يمكن تفسير التداخل المفاهيمي بين الإبداع والابتكار في الأدبيات الإدارية؟
2. ما هي أهم الخصائص التي تميز الشخص المبدع عن المخترع والمبتكر؟
3. هل يمكن أن تحقق المنظمة نجاحًا مستدامًا دون تبني الإبداع والابتكار؟

المحور الثاني: أشكال الابداع والابتكار

تمهيد المحور الثاني: أشكال الابداع والابتكار

أولا: الابتكار التنظيمي

ثانيا: الابتكار التكنولوجي

ثالثا: الابتكار التسويقي

خلاصة المحور الثاني: أشكال الابداع والابتكار

تمهيد المحور الثاني: أشكال الابداع والابتكار

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، لم يعد الإبداع والابتكار مفاهيم مجردة أو محصورة في نطاق فكري ضيق، بل أصبحا يمثلان ضرورة حتمية تفرضها متطلبات التنافسية والتطور المستمر. وقد أضحى نجاح المؤسسات واستمراريتها مرهونًا بمدى قدرتها على تبني أشكال متعددة من الابتكار، تتجاوز حدود تطوير المنتجات إلى إعادة تشكيل النظم التنظيمية، وتحديث التقنيات، وابتكار أساليب تسويقية فعالة تستجيب لمتغيرات السوق.

وانطلاقًا من ذلك، فإن الإبداع والابتكار لا يُمارسان في بعد واحد، بل يتجليان في صور وأنماط متعددة، تختلف باختلاف مجالات التطبيق وطبيعة الأنشطة التي تمارسها المؤسسات. فالمؤسسات الحديثة لم تعد تعتمد فقط على الابتكار التكنولوجي بوصفه المحرك الأساسي للتطور، بل أدركت أهمية الابتكار التنظيمي في تحسين الهياكل وأساليب العمل، إلى جانب الابتكار التسويقي الذي يركز على فهم حاجات المستهلكين وتطوير طرق الوصول إليهم والتأثير في سلوكهم.

ويُعد الابتكار التنظيمي أحد أهم أشكال الابتكار، حيث يساهم في إعادة تصميم العمليات الإدارية وتطوير العلاقات داخل المؤسسة، بما يحقق الكفاءة والمرونة في مواجهة التغيرات. كما يمثل الابتكار التكنولوجي ركيزة أساسية في تحسين المنتجات والعمليات الإنتاجية، من خلال استثمار المعرفة والتقدم العلمي في تطوير حلول جديدة تلبي احتياجات السوق. أما الابتكار التسويقي، فيركز على توظيف أدوات وأساليب مبتكرة في عناصر المزيج التسويقي، بما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع المنافسة وتحقيق رضا العملاء.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المحور إلى تسليط الضوء على مختلف أشكال الإبداع والابتكار، من خلال تحليل أبعاد الابتكار التنظيمي، والتكنولوجي، والتسويقي، وبيان خصائص كل منها، وأهميته في تحقيق الأداء المتميز. كما يسعى إلى إبراز الدور التكاملي بين هذه الأشكال، باعتبارها منظومة مترابطة تسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات في بيئة تتسم بالديناميكية والتعقيد.

المحور الثاني: أشكال الابداع والابتكار

أولا: الابتكار التنظيمي

1- تعريف الابتكار التنظيمي:

يشير الابتكار التنظيمي إلى إدخال تعديلات وتطويرات على الممارسات الإدارية وأساليب العمل داخل المؤسسة، سواء من خلال تحسين الإجراءات القائمة أو اعتماد نماذج تنظيمية جديدة كليًا، بهدف رفع قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات وتعزيز أدائها التنافسي.

ويمتد هذا التجديد ليشمل مختلف عناصر النظام التنظيمي، مثل تقسيم العمل، وآليات التنسيق، وأنماط العلاقات بين الأفراد. ورغم أن وتيرة الابتكار التنظيمي قد تبدو أقل مقارنة ببعض أشكال الابتكار الأخرى، إلا أن المؤسسات الحديثة تشهد تحولات كبيرة في نظم إدارة مواردها وأساليب تنفيذ أعمالها. ومن الأمثلة البارزة على ذلك ما قدمه "ألفريد تشاندلر" من تطويرات في تنظيم مؤسسات النقل بالسكك الحديدية، حيث ابتكر نموذج "الخط والهيئة (Line & Staff) "كصيغة تنظيمية حديثة.

كما يتجلى الابتكار التنظيمي في ظهور أنماط مؤسسية جديدة، خاصة مع انتشار المؤسسات الافتراضية في العصر الحديث، والتي تمثل نموذجًا متقدمًا يعتمد على الشبكات وتقنيات الاتصال بدلًا من الهياكل التقليدية القائمة على المكان. فقد أصبح بإمكان مؤسسات الخدمة العامة، مثل الجامعات، التحول من تنظيمها التقليدي القائم على القاعات والمرافق المادية إلى تنظيم افتراضي يعتمد على نظم المعلومات والاتصال.

وقد يبدو الابتكار التنظيمي أحيانًا غير ملموس بسبب طبيعته غير المادية، إذ لا يتم دائمًا عبر تغييرات جذرية واضحة، بل قد يأتي في صورة تحسينات تدريجية ضمن ضوابط قانونية واقتصادية ووظيفية. ومع ذلك، فإن مظاهر التفوق التنافسي بين المؤسسات في الواقع هي غالبًا نتيجة لابتكار تنظيمي فعّال يحقق المرونة والكفاءة.

ومن أبرز الأمثلة على ذلك نظام "الإنتاج في الوقت المحدد(Just In Time - JIT) "، الذي يُعد ابتكارًا تنظيميًا يهدف إلى تحويل الموارد إلى منتجات وفق الطلب الفعلي، من خلال نظام متكامل يبدأ بفهم احتياجات العملاء وينتهي بتعزيز التكامل مع الموردين. وعلى الرغم من اعتماده على التكنولوجيا، إلا أنه يُصنّف أساسًا كابتكار تنظيمي لما يتضمنه من إعادة تنظيم للعمليات والعلاقات داخل المؤسسة[1].

[1]: ليليا عين سوية، صليحة غلاب، التجديد في المؤسسة، ط1، ألفا للوثائق، الجزائر، 2020، ص35-36.

2- مقومات الابتكار التنظيمي:

تسهم مجموعة من العوامل في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات، ويمكن تصنيفها إلى مكونات إدارية ونفسية وتنظيمية، حيث تُعد هذه الجوانب أساسية لدعم الإبداع والابتكار المؤسسي. ومن أبرز عناصر الإبتكار التنظيمي ما يلي:

- تقديم توجيهات واضحة تسهم في تنظيم العمل وتحسين العلاقات المهنية.
- تبسيط الإجراءات وتطوير أنظمة العمل بما يقلل من الروتين المعقد الذي يحد من تنمية الأفكار الإبداعية.
- إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار والبحث عن حلول لمشكلات العمل.
- ترسيخ القيم والسلوكيات التي تعزز أهمية الإبداع، إلى جانب تطبيق سياسات تدعم التميز المؤسسي.
- تحقيق العدالة التنظيمية عبر توزيع المهام ووضع الأفراد المناسبين في المواقع الملائمة.
- دعم المبادرات الفردية وتشجيع العاملين على الابتكار والتجديد.
- اعتماد معايير وأساليب موضوعية في تقييم الأداء.
- اهتمام الإدارة العليا باكتشاف وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين داخل المؤسسة[1].

3- النشاطات الداعمة للابتكار التنظيمي:

يُعدّ الابتكار التنظيمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز والاستمرارية في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافسية المتزايدة. ولتحقيق هذا الابتكار، لا بد من توافر مجموعة من النشاطات التنظيمية الداعمة التي تعمل على تهيئة المناخ المناسب لتوليد الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها بفعالية. إذ تسهم هذه النشاطات في تنمية القدرات البشرية، وتعزيز التفاعل بين الأفراد، وتوفير الحوافز والموارد اللازمة، إضافة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع على المبادرة والتجديد. ومن هذا المنطلق، يمكن تناول أهم هذه النشاطات التي تدعم الابتكار التنظيمي وتُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية:

- **المشاركة:**

تعني إشراك العاملين بفعالية في عمليات اتخاذ القرار وصياغة الحلول للمشكلات التنظيمية، سواء من خلال الاجتماعات، أو فرق العمل، أو أنظمة الاقتراحات. وتُعد المشاركة من العوامل الأساسية التي تعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى الأفراد، حيث يشعر الموظف بأن رأيه له قيمة وتأثير

[1]: هاني سمير منصور، الابداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2023/2022، ص 28.

في مسار العمل. كما تسهم في خلق بيئة مفتوحة لتبادل الأفكار، مما يزيد من احتمالية ظهور أفكار إبداعية جديدة، ويعزز الالتزام بتنفيذ القرارات المتخذة.

- **التدريب:**

يمثل التدريب أداة استراتيجية لتطوير القدرات المعرفية والمهارية للعاملين، خاصة في مجالات التفكير الإبداعي، وحل المشكلات، واتخاذ القرار. ولا يقتصر التدريب على نقل المعرفة فقط، بل يشمل تنمية مهارات التفكير النقدي والابتكاري، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات. كما يسهم في رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي، ويُعد استثمارًا طويل الأجل في رأس المال البشري، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الإبداع داخل المؤسسة.

- **التنمية:**

تشير إلى الجهود المستمرة والمخططة التي تستهدف تطوير الموارد البشرية على المدى الطويل، من خلال بناء القدرات القيادية، وتعزيز المهارات الاستراتيجية، وإعداد الكفاءات القادرة على مواجهة التحديات المستقبلية. وتشمل التنمية برامج الإرشاد، والتوجيه، والتعلم المستمر، مما يساعد على ترسيخ ثقافة التغيير والتجديد داخل المنظمة، ويعزز جاهزيتها للابتكار والتطور.

- **الثقافة التنظيمية:**

تمثل الإطار القيمي والسلوكي الذي يحكم تصرفات الأفراد داخل المنظمة، وتشمل المعتقدات والتقاليد والمعايير المشتركة. وعندما تكون الثقافة التنظيمية داعمة للإبداع، فإنها تشجع على التجريب، وتقبل الأخطاء كفرص للتعلم، وتحفّز المخاطرة المحسوبة. كما تعزز الانفتاح الفكري، وتدعم تبادل المعرفة، مما يخلق بيئة خصبة للابتكار والتطوير المستمر.

- **الاتصال التنظيمي:**

يُعد الاتصال التنظيمي وسيلة أساسية لتبادل المعلومات والأفكار بين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية. ويسهم الاتصال الفعّال في تقليل الغموض، وتحسين التنسيق، وتعزيز الفهم المشترك للأهداف. كما يتيح تدفق المعرفة والخبرات، مما يساعد على توليد أفكار جديدة، ويعزز التعاون بين الأفراد، وهو ما يدعم الإبداع التنظيمي بشكل مباشر.

- **الحوافز:**

تشمل الحوافز مختلف أشكال المكافآت المادية (كالرواتب والمكافآت) والمعنوية (كالتقدير والترقية)، والتي تُستخدم لتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة. وتلعب الحوافز دورًا مهمًا في تشجيع الإبداع، حيث تحفّز الأفراد على تقديم أفكار جديدة، والمبادرة في تحسين الأداء. كما تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، وزيادة مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي.

- **النمط القيادي:**

يؤثر النمط القيادي بشكل كبير في مستوى الإبداع داخل المنظمة، حيث يلعب القائد دورًا محوريًا في خلق بيئة محفزة للابتكار. فالقائد الداعم للإبداع يشجع المبادرة، ويحتضن الأفكار الجديدة، ويوفر مناخًا من الثقة والانفتاح. كما يعتمد على أساليب قيادية مرنة، مثل القيادة التحويلية، التي تركز على تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق التميز والإبداع.

- **التفويض:**

يعني منح الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، مما يعزز الثقة بالنفس لديهم، ويشجعهم على التفكير المستقل. ويسهم التفويض في تسريع عملية اتخاذ القرار، وتخفيف العبء عن الإدارة العليا، كما يخلق بيئة داعمة للإبداع، حيث يشعر الأفراد بحرية أكبر في تجربة أفكار جديدة وتحمل نتائجها.

- **فرق العمل:**

تُعد فرق العمل من أهم الوسائل التي تعزز الإبداع التنظيمي، حيث تجمع بين أفراد ذوي خبرات ومهارات متنوعة. ويسهم العمل الجماعي في تبادل المعرفة، وتكامل الأفكار، مما يؤدي إلى توليد حلول مبتكرة وأكثر فعالية. كما يعزز روح التعاون، ويزيد من القدرة على مواجهة التحديات المعقدة من خلال التفكير الجماعي.

- **التمكين التنظيمي:**

يقوم على منح العاملين الاستقلالية والموارد اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، مع توفير الدعم والثقة من قبل الإدارة. ويسهم التمكين في تعزيز الشعور بالمسؤولية، وزيادة الدافعية الداخلية، مما يدفع الأفراد إلى الابتكار واتخاذ المبادرات. كما يساعد على تحسين جودة القرارات، نظرًا لقرب العاملين من المشكلات والواقع العملي.

- **التخصص الوظيفي:**

يساعد التخصص الوظيفي على تعميق المعرفة والخبرة في مجال معين، مما يمكّن الأفراد من فهم تفاصيل العمل بشكل أدق. ويؤدي هذا التعمق إلى القدرة على تقديم حلول مبتكرة ومتميزة، خاصة في المجالات التقنية أو المعرفية الدقيقة. ومع ذلك، فإن التخصص يحتاج إلى توازن مع التنوع المعرفي، لضمان عدم الحد من الإبداع الناتج عن تبادل الأفكار بين التخصصات المختلفة[1].

ثانيا: الابتكار التكنولوجي

1- تعريف الابتكار التكنولوجي:

[1]: نفس المرجع السابق، ص41.

يُعدّ مفهوم الابتكار من المفاهيم الشاملة التي لم تعد تقتصر على الابتكار التكنولوجي فحسب، بل امتدت لتشمل أشكالاً أخرى كالابتكار التنظيمي والتسويقي .وفي إطار تحديد مفهوم الابتكار التكنولوجي بصورة أدق، قدمت العديد من الدراسات تعريفات متنوعة تسهم في توضيح أبعاده.

يمكن النظر إلى الابتكار التكنولوجي بوصفه عملية إنشاء أو اكتساب فكرة أو معرفة جديدة، والعمل على إدخالها وتطبيقها داخل المؤسسة، حيث قد تتجسد هذه العملية في صورة منتج جديد أو طريقة إنتاج أو عملية مبتكرة. ويتقارب هذا الطرح مع ما ذهب إليه(Chen, 2004) ، الذي اعتبر الابتكار التكنولوجي بمثابة إدخال مجموعة جديدة من عوامل الإنتاج الأساسية ضمن النظام الإنتاجي، بما يشمل تطوير منتجات جديدة، وتبني تكنولوجيات حديثة، والدخول إلى أسواق جديدة، واستخدام مواد مبتكرة، إضافة إلى تشكيل تركيبات إنتاجية جديدة.

كما أشار كل من (Edvinsson, 2004) و (Carson, 2004)إلى أن الابتكار التكنولوجي يتمثل في إعادة توظيف المعارف والخبرات المتاحة، إلى جانب توليد معرفة جديدة قابلة للتطبيق العملي، وذلك بهدف تطوير منتجات أو عمليات جديدة، ثم العمل على تسويقها وتحقيق الاستفادة الاقتصادية منها.

ومن جهة أخرى، يُنظر إلى الابتكار التكنولوجي باعتباره عملية متكاملة تقوم من خلالها المؤسسات بإدارة وتنفيذ تصميم وإنتاج السلع والخدمات الجديدة، سواء كانت هذه الابتكارات جديدة بالنسبة للمؤسسة أو للمنافسين أو حتى على مستوى الدولة .كما يُعد هذا الابتكار نتيجة لعملية تفاعلية معقدة تشمل توليد المعرفة ونشرها وتطبيقها في سياقات عملية.

وبناءً على ما سبق، يمكن تقديم تعريف شامل ومتكامل للابتكار التكنولوجي، باعتباره عملية إنشاء أو دمج لتكنولوجيات جديدة أو محسّنة، أو مزيج من التقنيات، وذلك بهدف تلبية احتياجات السوق الحالية أو استباق احتياجاته المستقبلية[1] .

2- خصائص الابتكار التكنولوجي:

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص الأساسية للابتكار التكنولوجي، من أبرزها:

- كونه عملية تفاعلية تعتمد على مجموعة من العوامل المتداخلة، مثل المعرفة، والسوق، والشبكات الفاعلة، والعمليات الداخلية للمؤسسة، إضافة إلى أهمية إدارة هذه التفاعلات وتوفير البيئة والأدوات المناسبة لضمان نجاحه؛

[1]: سنوسي سيد أحمد، الزين عبد المجيد، دور الابتكار التكنولوجي في رفع تنافسية المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 05، 2020، ص381-382.

- اعتباره عملية حتمية في ظل التقادم المستمر للتكنولوجيا، مما يستوجب السعي الدائم نحو تطوير تكنولوجيات جديدة؛
- اعتماد نجاحه بدرجة كبيرة على متطلبات السوق وقدرته على الاستجابة لها[1].

3- أنواع الابتكار التكنولوجي:

يمكن تقسيم الابتكار التكنولوجي إلى مجموعة من الأنواع الرئيسية التي تعكس طبيعة التغييرات التي تُحدثها المؤسسات في منتجاتها أو عملياتها، ومن أهم هذه الأنواع:

- **ابتكار المنتج (تقديم منتج جديد):**

يُقصد به إحداث تغييرات في خصائص المنتج أو مواصفاته أو عناصره الأساسية بهدف تلبية حاجات أو رغبات معينة بشكل أفضل، أو تقديم منتجات جديدة للسوق تتميز بقدرات أو وظائف مختلفة. وقد يشمل هذا النوع من الابتكار إدخال تحسينات على الأداء الوظيفي للمنتج، أو تعديل في خصائصه التقنية، أو تغيير في شكله وطريقة عرضه، كما يمكن أن يرتبط بابتكار في التركيبة الوظيفية أو التقنية أو في العناصر التي يتكون منها المنتج، بما يساهم في زيادة جاذبيته وقدرته على المنافسة في السوق.

- **تحسين المنتج القائم:**

يتمثل هذا النوع في قيام المؤسسة بإدخال تعديلات أو تحسينات على منتجاتها الحالية، سواء بهدف تقليل التكاليف أو رفع الجودة أو زيادة القيمة المضافة المقدمة للزبائن. ويُعد هذا النوع من الابتكار مهمًا في ظل التغيرات السريعة في الأسواق وتزايد المنافسة، حيث تسعى المؤسسات إلى مواكبة تطور حاجات المستهلكين ورغباتهم، إضافة إلى مواجهة التهديدات التنافسية والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، مما يجعل تحسين المنتج القائم وسيلة أساسية للحفاظ على موقع المؤسسة في السوق.

- **ابتكار العملية (تصميم أو استخدام عملية جديدة):**

يُشير إلى تطوير أو اعتماد عمليات إنتاجية جديدة أو إدخال طرق وأساليب حديثة لتنفيذ الأنشطة الإنتاجية أو الخدمية، وذلك من خلال تحديد أفضل الوسائل لتحقيق الكفاءة في الإنتاج أو تقديم الخدمة. ويشمل ذلك تخطيط وتصميم العمليات الإنتاجية، وتحليل مراحل الإنتاج، واختيار نوع العملية المناسبة، وتنظيم طرق العمل، وتحديد العلاقات بين مختلف الأنشطة، بما يضمن تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في استخدام الموارد وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

- **تحسين العملية الحالية:**

[1]: نفس المرجع السابق، ص382.

يتمثل في إدخال تعديلات أو تحسينات على العمليات الإنتاجية القائمة بهدف رفع كفاءتها وتقليل تكاليفها وتحسين جودة مخرجاتها. ويؤدي هذا النوع من الابتكار إلى تحقيق نتائج إيجابية مثل زيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء الفني، وتقليل الهدر، ورفع جودة المنتجات، كما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة من خلال تحسين استغلال الموارد وتطوير الأداء الإنتاجي بشكل مستمر[1].

ثالثا: الابتكار التسويقي

1- تعريف الابتكار التسويقي:

يُجسد الابتكار التسويقي مفهوماً شمولياً لا يقتصر على أبعاد جزئية كالتصميم أو الترويج، بل يمتد ليشمل كافة الأنشطة الحيوية المتعلقة بتوجيه المنتج من المصنع إلى المستهلك النهائي. وتتجلى ماهية هذا الابتكار وفقاً لـ "Verloop" في كونه عملية تحويل "الفكرة الوجيهة" إلى واقع ملموس يُطبق بنجاح في السوق، أو بعبارة أخرى، هو فن بناء كيان تجاري ناجح انطلاقاً من رؤية صائبة. ومن هذا المنطلق، يتضح أن الابتكار التسويقي يرتكز بالدرجة الأولى على الفهم العميق لمتغيرات السوق والرقابة المستمرة لتقلباته، حيث تُترجم البحوث والدراسات إلى ابتكارات فعلية تمس السلع، والخدمات، والعمليات التنظيمية، مما يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المتنوعة وتحويل الأفكار الذهنية إلى نجاحات تجارية ميدانية[2].

2- المزيج التسويقي:

يُعرَّف المزيج التسويقي بأنه مجموعة من المتغيرات التسويقية التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها، والتي تقوم بمزجها وتنسيقها بهدف تقديم الاستجابة المناسبة لرغبات واحتياجات السوق. وتُعد هذه المتغيرات من أهم عناصر النشاط التسويقي، لما لها من دور في تحديد طبيعة القدرات التي ينبغي توفرها داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

---

[1]: محمد قريشي، صفاء بياضي، الابتكار التكنولوجي في المؤسسات أنواعه، مصادره، والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي، المجلد 34، العدد 1، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017، ص282-283.

[2]: بن شريف كريمة، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين جودة الخدمة السياحية –دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص التسويق السياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019، ص87.

ولتحقيق هذه الأهداف بكفاءة، يتطلب الأمر تنسيقًا وتكاملاً بين مختلف عناصر المزيج التسويقي، بما يساهم في تطوير المنتجات وتحسينها، باعتبارها تمثل نقطة الاتصال الأولى بين المؤسسة والزبون، وتعكس الصورة الذهنية التي يكونها هذا الأخير عن المؤسسة[1].

ويتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر أساسية كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: المزيج التسويقي 4P



المصدر: بتصرف، بن شريف كريمة، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين جودة الخدمة السياحية –دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية بالجزائر–، أطروحة دكتوراه، تخصص التسويق السياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019، ص109.

أ- المنتج:

يُقصد بالمنتج كل ما يمكن تقديمه في السوق لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين، سواء كان ملموسًا أو غير ملموس، ويتضمن منافع وظيفية واجتماعية ونفسية. ويُعد المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي، إذ يرتبط نجاح المؤسسة بمدى قدرته على تلبية احتياجات المستهلكين. وفي حال فشل المنتج في تحقيق

[1]: سليماني إلياس، عناصر المزيج التسويقي والتكنولوجيا، مجلة البدر، المجلد 2، العدد 12، 2010، ص179.

ذلك، فإن المؤسسة تكون مضطرة إلى تعديله أو تطويره بما يتلاءم مع تلك الاحتياجات، مما يستلزم فهمًا دقيقًا لأساسيات التسويق والمفاهيم المرتبطة بالمنتج.

ب- السعر:

يمثل السعر القيمة النقدية التي يدفعها المستهلك مقابل الحصول على سلعة أو خدمة، وهو يعكس مجموع المنافع التي يحصل عليها. ويُعد السعر عنصرًا أساسيًا في المزيج التسويقي، حيث يساهم تحديده بشكل مناسب في تحقيق نجاح المؤسسة. كما يتميز بالمرونة مقارنة بباقي العناصر، إذ يمكن تعديله بسهولة نسبية. ويُعد أيضًا المصدر الرئيسي للإيرادات، وله تأثير مباشر على ربحية المؤسسة ونموها، بالإضافة إلى تأثيره النفسي على المستهلك، حيث قد يُستخدم كأداة للتعبير عن جودة المنتج أو كوسيلة للمنافسة.

ج -التوزيع:

يُشير التوزيع إلى مجموعة الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي بعد إنتاجه. ويُعتبر من الوظائف الأساسية في التسويق، حيث يرى بعض المختصين أنه يمثل نصف النشاط التسويقي نظرًا لأهميته. كما أن قرارات التوزيع تؤثر بشكل كبير على باقي عناصر المزيج التسويقي، مثل التسعير والترويج والمنتج، وتُعد تكاليفه من أبرز التكاليف في النشاط التسويقي.

د- الترويج:

يُقصد بالترويج عملية التنسيق بين جهود البائع في الاتصال بالمستهلكين، بهدف تعريفهم بالمنتجات وإقناعهم بها وتذكيرهم بها، بما يؤدي إلى تحفيزهم على الشراء. ويُعد الترويج أداة الاتصال الأساسية في المزيج التسويقي، حيث يهدف إلى التأثير في سلوك المستهلك، بدءًا من التعرف على المنتج وصولًا إلى اتخاذ قرار الشراء. كما يُعتبر من أكثر الأنشطة التسويقية وضوحًا بالنسبة للأفراد، إذ لا يمكن للمستهلك التعرف على المنتج أو تكوين فكرة عنه دون وجود جهود ترويجية فعالة[1].

3- الابتكار في عناصر المزيج التسويقي:

أ-الابتكار التسويقي في عنصر المنتج (سلع أو خدمات):

يُعدّ المنتوج (Product) الركيزة الأساسية ضمن عناصر المزيج التسويقي، إذ تقوم عليه باقي العناصر الأخرى، كما يُعتبر الأكثر ارتباطًا بالابتكار، حيث تستحوذ المنتجات على النصيب الأكبر من الإبداعات

[1]: سليماني إلياس، مرجع سبق ذكره، ص179-180.

مقارنة ببقية العناصر. ويهدف الابتكار في هذا المجال إلى تطوير منتجات جديدة كليًا (ابتكارات جذرية)، أو إدخال تحسينات وتعديلات تدريجية عليها (ابتكارات تحسين). ولا يختلف الهدف من الابتكار في مجال الخدمات عنه في مجال السلع، غير أن الاختلاف يظهر أساسًا في مراحل سيرورة الابتكار.

وعمومًا، تمر عملية الابتكار في المنتجات والخدمات بمجموعة من الخطوات الأساسية، تتمثل فيما يلي:

- **توليد الأفكار الجديدة** :وذلك بالاعتماد على مصادر داخلية (كالعاملين بالمؤسسة) أو خارجية (كالزبائن والمنافسين).
- **غربلة الأفكار** :من خلال تقييمها والمفاضلة بينها لاختيار الأنسب وفقًا لإمكانيات المؤسسة.
- **التقييم الاقتصادي** :عبر دراسة تكاليف الأفكار، والطلب المتوقع عليها، وقدرات الإنتاج والتوزيع، مع مقارنتها بعروض المنافسين.
- **تطوير المنتج أو الخدمة** :من خلال إعداد النموذج الأولي وإجراء الاختبارات العلمية ووضع التصورات الخاصة به.
- **اختبار المنتج** :عبر طرحه في نطاق محدود من السوق باستخدام عينة من الزبائن لمعرفة ردود أفعالهم.
- **التقويم النهائي والطرح في السوق** :بعد نجاح الاختبار يتم إطلاق المنتج بكميات تنافسية.

ويتطلب نجاح المؤسسات في تطوير منتجات جديدة تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، إلى جانب السرعة في الإنجاز والتنسيق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة. كما يستوجب اعتماد الدقة والبساطة في التصميم، بما يسمح بتقليل التكاليف، تسريع الإنتاج، وتحسين الجودة، وهو ما يعزز القدرة التنافسية.

ورغم ذلك، قد تتعرض المنتجات الجديدة للفشل نتيجة عدة عوامل، من أهمها: ضعف البحوث التسويقية، نقص المعرفة باحتياجات السوق، ارتفاع التكاليف والأسعار، أو ضعف الأداء التسويقي.

كما يشمل الابتكار في المنتجات عدة أنواع من التغييرات، أبرزها:

- **تغييرات وظيفية** :لتحسين أداء المنتج أو تلبية حاجات جديدة.
- **تغييرات شكلية (المظهر أو التغليف)** :مثل التصميم والحجم واللون.
- **تغييرات بيئية** :تهدف إلى تقليل الأضرار البيئية.
- **تغييرات اجتماعية** :لتعزيز تقبل المنتج وزيادة مستوى الأمان.

وتوجد العديد من الأمثلة على الابتكار في السلع، مثل: وسائل التخزين الحديثة(USB) ، والحفاظات ذات الاستخدام الواحد، والطائرات النفاثة. كما يظهر الابتكار في الخدمات من خلال تقديم خدمات جديدة مثل توصيل المعاشات للمنازل، أو استبدال الطرق التقليدية بخدمات أكثر كفاءة، أو خدمات التأجير الحديثة[1].

ب- الابتكار التسويقي في عنصر السعر:

يُعدّ السعر أحد أهم عناصر المزيج التسويقي، لما له من تأثير مباشر على سلوك المستهلك وعلى تنافسية المؤسسة، كما يتميز بمرونته مقارنة بباقي العناصر، مما يجعله مجالًا خصبًا للابتكار التسويقي. ويهدف الابتكار في هذا المجال إلى تطوير سياسات تسعيرية جديدة تتلاءم مع متغيرات السوق واحتياجات الزبائن، بما يحقق التوازن بين تحقيق الأرباح وضمان رضا المستهلك .

ويتمثل الابتكار التسويقي في مجال التسعير في اعتماد أساليب حديثة وغير تقليدية، من شأنها تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ومن أبرز هذه الأساليب:

- **التسعير التفاضلي** :من خلال تحديد أسعار مختلفة لنفس المنتج حسب فئات الزبائن أو ظروف السوق .
- **التسعير النفسي** :الذي يعتمد على التأثير في إدراك المستهلك للقيمة من خلال تحديد أسعار جذابة (مثل 9.99 بدل 10) .
- **التسعير الترويجي** :عبر تقديم تخفيضات مؤقتة أو عروض خاصة لتحفيز الطلب .
- **التسعير على أساس القيمة** :حيث يتم تحديد السعر بناءً على القيمة المدركة لدى المستهلك وليس فقط على التكلفة .

كما يشمل الابتكار في التسعير تطوير نماذج تسعيرية جديدة تتناسب مع طبيعة المنتجات والخدمات الحديثة، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية، مثل الاشتراكات الدورية، أو الدفع حسب الاستخدام، أو التسعير الإلكتروني المرن.

ويُسهم هذا النوع من الابتكار في تحقيق عدة أهداف، منها: تحسين جاذبية العروض، تعزيز ولاء الزبائن، وزيادة الحصة السوقية، إلى جانب تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

[1]: عبد الرحمن رايس، الابتكار وأثره على تنافسية المؤسسة دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017/2016، ص70-73.

غير أن نجاح الابتكار في مجال الأسعار يتطلب دراسة دقيقة للسوق، وفهمًا عميقًا لسلوك المستهلك، مع مراعاة ردود أفعال المنافسين، لأن أي خطأ في تحديد السعر قد يؤدي إلى نتائج عكسية، مثل فقدان الزبائن أو تراجع الأرباح[1].

ج- الابتكار التسويقي في عنصر التوزيع:

يُعدّ التوزيع من العناصر الأساسية في المزيج التسويقي، إذ يهتم بإيصال المنتج أو الخدمة إلى المستهلك النهائي في المكان والزمان المناسبين. ويكتسي الابتكار في هذا المجال أهمية كبيرة نظرًا لدوره في تحسين كفاءة العمليات التسويقية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ويتمثل الابتكار التسويقي في مجال التوزيع في إدخال أساليب وطرق جديدة أو مطورة لتنظيم قنوات التوزيع وإدارتها، بما يضمن سرعة وصول المنتجات وتقليل التكاليف وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للزبائن. كما يشمل ذلك تطوير أشكال حديثة من قنوات التوزيع، سواء التقليدية أو الإلكترونية، بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية وتغير سلوك المستهلك.

ومن أبرز مظاهر الابتكار في هذا المجال، اعتماد قنوات توزيع جديدة، أو إعادة تصميم القنوات الحالية بما يحقق تغطية سوقية أفضل، بالإضافة إلى تحسين إدارة المخزون ووسائل النقل، واستخدام التقنيات الحديثة في تتبع المنتجات وضمان توفرها في الوقت المناسب.

كما يمتد الابتكار في التوزيع إلى تقديم صيغ جديدة في تقديم الخدمة، مثل التوزيع المباشر للمستهلك، أو الاعتماد على الوسائط الرقمية ومنصات التجارة الإلكترونية، مما يسهم في تسهيل عملية الشراء وتقريب المنتج من المستهلك.

ويساعد هذا النوع من الابتكار على تقليص آجال التسليم، وتحسين جودة الخدمة، وتعزيز رضا الزبائن، وهو ما ينعكس إيجابًا على تنافسية المؤسسة في السوق. غير أن نجاحه يتطلب تنسيقًا فعالًا مع باقي عناصر المزيج التسويقي، خاصة المنتج والتسعير والترويج، لضمان تحقيق التكامل في الاستراتيجية التسويقية[2].

[1]: عبد الرحمن رايس، مرجع سبق ذكره، ص73-75.
[2]: نفس المرجع السابق، ص75-76.

د- الابتكار التسويقي في عنصر الترويج:

يُعدّ الترويج من العناصر الأساسية في المزيج التسويقي، حيث يمثل وسيلة الاتصال بين المؤسسة والسوق، ويهدف إلى التعريف بالمنتجات والخدمات وإقناع المستهلكين بها، بالإضافة إلى تذكيرهم بها باستمرار. ويكتسب الابتكار في هذا المجال أهمية كبيرة نظرًا لدوره في التأثير على سلوك المستهلك وتعزيز صورة المؤسسة في ذهنه.

ويتمثل الابتكار التسويقي في مجال الترويج في استخدام أساليب ووسائل جديدة أو مطورة في الاتصال التسويقي، بما يسهم في تحسين فعالية الرسائل الترويجية وزيادة قدرتها على التأثير. ويشمل ذلك تطوير أدوات الإعلان، وتنويع وسائل الاتصال، والاعتماد على التقنيات الحديثة في إيصال الرسائل الترويجية.

ومن أبرز مظاهر الابتكار في هذا المجال، استخدام الوسائط الرقمية والتكنولوجيا الحديثة مثل الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، إلى جانب تطوير أساليب البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والعلاقات العامة بطرق مبتكرة تتلاءم مع متغيرات السوق.

كما يشمل الابتكار في الترويج تصميم حملات ترويجية إبداعية تستهدف فئات محددة من الزبائن، مع الاعتماد على محتوى جذاب وأساليب تفاعلية تعزز من مشاركة المستهلك وتفاعله مع العلامة التجارية.

ويساهم هذا النوع من الابتكار في تحسين صورة المؤسسة، وتعزيز تموقع العلامة التجارية في أذهان المستهلكين، وزيادة مستوى الوعي بالمنتجات، مما يؤدي في النهاية إلى تحفيز الطلب وتحقيق ميزة تنافسية.

غير أن نجاح الابتكار الترويجي يتطلب فهمًا عميقًا لسلوك المستهلك، ومتابعة مستمرة لتطورات وسائل الاتصال، إلى جانب التنسيق مع باقي عناصر المزيج التسويقي لضمان تحقيق التكامل في الاستراتيجية التسويقية[1].

[1]: عبد الرحمن رايس، مرجع سبق ذكره، ص76-78.

خلاصة المحور الثاني: أشكال الابداع والابتكار

يتضح من خلال هذا المحور أن الإبداع والابتكار لا يقتصران على مجال واحد، بل يتجليان في أشكال متعددة تشمل الابتكار التنظيمي، والتكنولوجي، والتسويقي، حيث يمثل كل منها بعدًا أساسيًا في تعزيز أداء المؤسسات وتحقيق تميزها. فالابتكار التنظيمي يُعنى بتطوير الهياكل الإدارية وأساليب العمل والعلاقات داخل المؤسسة، بما يسهم في تحسين الكفاءة والمرونة التنظيمية. أما الابتكار التكنولوجي، فيرتكز على توظيف المعرفة والتقدم العلمي لإنتاج منتجات جديدة أو تحسين العمليات الإنتاجية، مما يعزز القدرة التنافسية ويواكب التطورات المتسارعة في البيئة التكنولوجية.

في المقابل، يركز الابتكار التسويقي على تطوير أساليب التعامل مع السوق من خلال تحسين عناصر المزيج التسويقي، مثل المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج، بما يضمن تلبية احتياجات المستهلكين والتأثير في سلوكهم. كما يتضح أن هذه الأشكال الثلاثة ليست منفصلة، بل تتكامل فيما بينها، حيث يدعم الابتكار التنظيمي تهيئة البيئة المناسبة، ويساهم الابتكار التكنولوجي في تطوير الحلول، بينما يعمل الابتكار التسويقي على إيصالها إلى السوق بكفاءة.

وعليه، فإن تحقيق النجاح المؤسسي في ظل بيئة تنافسية متغيرة يتطلب تبني رؤية شمولية للابتكار بمختلف أشكاله، مع العمل على تنسيقها وتكاملها بما يضمن تحقيق قيمة مضافة مستدامة وتعزيز القدرة على التكيف والتطور.

أسئلة للمناقشة:

1. ما الخصائص التي تميز الابتكار التكنولوجي عن باقي أشكال الابتكار؟
2. ما الفرق بين الابتكار التنظيمي والابتكار التكنولوجي من حيث الأهداف والتطبيق؟
3. ما العلاقة بين الابتكار التسويقي والمزيج التسويقي؟

المحور الثالث: المداخل الأساسية للإبداع

تمهيد المحور الثالث: المداخل الأساسية للإبداع

أولا: مداخل الابداع

ثانيا: نظريات الابداع

ثالثا: إدراك الابداع والابتكار

خلاصة المحور الثالث: المداخل الأساسية للإبداع

تمهيد المحور الثالث: المداخل الأساسية للإبداع

يُعد الإبداع من الظواهر المعقدة والمتعددة الأبعاد التي استقطبت اهتمام الباحثين والمفكرين عبر مختلف الحقول المعرفية، نظراً لأهميته المتزايدة في تحقيق التميز الفردي والتنظيمي. ومع تطور الدراسات العلمية، لم يعد الإبداع يُفسَّر من منظور واحد، بل أصبح يُنظر إليه كظاهرة مركبة تتداخل فيها مجموعة من العوامل النفسية والمعرفية والبيولوجية والاجتماعية، مما أدى إلى ظهور مداخل تفسيرية متعددة تسعى إلى فهم طبيعته وآلياته ومحدداته.

وفي هذا الإطار، برزت مجموعة من المداخل الأساسية التي حاولت تفسير الإبداع كلٌ من زاويته الخاصة، حيث ركّز المدخل الفلسفي على البعد التأملي للإبداع، واعتبره تعبيرًا عن الحرية الفكرية والقدرة على تجاوز المعايير التقليدية. في حين اهتم المدخل النفسي بدراسة العمليات الداخلية للفرد، مبرزًا دور الدافعية والخصائص الشخصية في تشكيل السلوك الإبداعي. أما المدخل البيولوجي، فقد ربط الإبداع بالعوامل الوراثية والاستعدادات الفطرية، مؤكدًا تأثير البنية العصبية في القدرات الإبداعية.

ومن جهة أخرى، ركّز المدخل الإنساني على تحقيق الذات باعتباره أساسًا للإبداع، بينما تناول المدخل المعرفي الإبداع بوصفه عملية ذهنية منظمة تعتمد على مهارات التفكير العليا. في المقابل، أبرز المدخل الاجتماعي/الثقافي دور البيئة المحيطة في تنمية الإبداع أو إعاقته، من خلال تأثير المؤسسات التربوية والثقافية والقيم السائدة. ولتجاوز محدودية هذه المداخل الأحادية، ظهر المدخل التكاملي الذي يسعى إلى دمج مختلف هذه العوامل في إطار شامل يفسر الإبداع باعتباره نتاج تفاعل دينامي بين الفرد وبيئته.

وانطلاقًا من هذا التنوع في المداخل، تعددت كذلك النظريات التي حاولت تفسير الإبداع، حيث تراوحت بين تفسيرات فلسفية مبكرة ربطته بالإلهام أو الطبيعة، وأخرى حديثة ركزت على الشخصية المبدعة وخصائصها. كما ساهمت هذه النظريات في تعميق الفهم العلمي للإبداع، والانتقال به من كونه ظاهرة غامضة إلى مجال قابل للدراسة والتحليل.

وبناءً على ذلك، يهدف هذا المحور إلى عرض وتحليل أهم المداخل النظرية للإبداع، إلى جانب استعراض أبرز النظريات المفسرة له، مع توضيح كيفية إدراك الإبداع والابتكار وتصحيح بعض المفاهيم الخاطئة المرتبطة بهما. ويأتي ذلك في إطار السعي إلى بناء فهم شامل ومتكامل لهذه الظاهرة، بما يسهم في تنميتها وتوظيفها بشكل فعّال في مختلف المجالات.

المحور الثالث: المداخل الأساسية للإبداع

أولا: مداخل الابداع

1- المدخل الفلسفي:

يُعد المدخل الفلسفي من أقدم المداخل التي حاولت تفسير الإبداع، إذ انشغل الفلاسفة منذ العصور القديمة بتحديد طبيعته ومصدره وحدوده. وتوضح كتب علم النفس التربوي، كما عند نشواتي، أن الإبداع ارتبط بثنائية أساسية تتمثل في الإلهام مقابل العقل، حيث رأى بعض المفكرين أن الإبداع قوة خارجة عن الإنسان تتجلى في شكل إلهام مفاجئ، بينما اعتبره آخرون نشاطاً عقلياً منظماً ينبع من قدرات الإنسان العليا.

ويؤدي هذا التباين إلى فهم الإبداع بوصفه ظاهرة مركبة تجمع بين الحدس والتفكير المنطقي، حيث لا يقتصر على إنتاج أفكار جديدة، بل يشمل إعادة بناء الواقع وتفسيره بطرق مبتكرة. كما يؤكد هذا المدخل أن الإبداع يرتبط بحرية التفكير والاستقلال العقلي، إذ يتطلب تجاوز القوالب الجاهزة والقدرة على نقد المعايير السائدة وإعادة صياغتها. ومن هذا المنطلق، فإن الإبداع يُنظر إليه كفعل فلسفي عميق يعكس قدرة الإنسان على التأمل والتجريد وإنتاج المعنى، مما يجعله مرتبطاً بطبيعة المعرفة ذاتها وبالأسئلة الكبرى حول الحقيقة والجمال[1].

2- المدخل النفسي:

يقدّم المدخل النفسي تفسيراً ديناميكياً للإبداع، حيث ينظر إليه بوصفه نتاجاً لتفاعل معقد بين العمليات العقلية والانفعالية والدافعية داخل الفرد. ويشير صفاء الأعسر إلى أن الإبداع لا يمكن فهمه بمعزل عن بنية الشخصية، إذ يرتبط بخصائص مثل حب الاستطلاع، والاستقلالية، والانفتاح على الخبرة، والقدرة على تحمل الغموض وعدم اليقين.

كما يبرز هذا المدخل دور العمليات المعرفية، خاصة التفكير التباعدي، الذي يسمح بإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول المتنوعة، وهو ما يشكل أساس الابتكار. إضافة إلى ذلك، يلعب الجانب الانفعالي دوراً مهماً، حيث تؤثر الحالة النفسية والدافعية الداخلية في مستوى الأداء الإبداعي، فالفرد المندفع ذاتياً نحو الإنجاز يكون أكثر قدرة على الإبداع من غيره. كما يتناول هذا المدخل العلاقة بين الوعي واللاوعي، حيث يمكن أن تنشأ الأفكار الإبداعية نتيجة تفاعل غير مباشر بين الخبرات المختزنة في العقل الباطن والعمليات

[1]: نشواتي عبد المجيد، علم النفس التربوي، ط4، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 260-275.

الواعية. وبذلك، يظهر الإبداع كعملية نفسية شاملة تتضمن إدراك المشكلة، وإعادة تنظيم عناصرها، وتوليد حلول أصيلة تعكس تكاملاً بين الجوانب العقلية والانفعالية.[1]

3- المدخل البيولوجي/الوراثي:

ينطلق المدخل البيولوجي/الوراثي من افتراض أساسي مفاده أن الإبداع يرتبط بالبنية الفطرية للفرد، وأن القدرات الإبداعية ليست مكتسبة بالكامل، بل تتأثر بدرجة كبيرة بالعوامل الوراثية. وتشير كتب علم النفس التربوي إلى أن الفروق الفردية في الذكاء والقدرات العقلية، بما في ذلك الإبداع، تعود جزئياً إلى الخصائص الجينية التي يحملها الفرد.

كما يوضح هذا المدخل أن بعض السمات المرتبطة بالإبداع، مثل سرعة التفكير، والحساسية العالية للمثيرات، والقدرة على الربط بين الأفكار المتباعدة، قد يكون لها أساس بيولوجي مرتبط بتركيب الجهاز العصبي. ومع ذلك، فإن هذا الطرح لا يلغي دور البيئة، بل يؤكد أن الوراثة توفر الإمكانات الأولية التي تحتاج إلى بيئة محفزة لتنميتها وتطويرها. ومن هنا، فإن الإبداع يُفهم كنتيجة لتفاعل مستمر بين الاستعدادات الفطرية والظروف البيئية، حيث يمكن للبيئة أن تعزز هذه القدرات أو تحدّ من ظهورها، مما يعكس رؤية نسبية تجمع بين الحتمية البيولوجية والتأثيرات المكتسبة[2].

4- المدخل الإنساني:

يرتكز المدخل الإنساني على رؤية إيجابية للإنسان بوصفه كائناً يسعى بطبيعته إلى النمو وتحقيق إمكاناته الكامنة، ويُعد الإبداع في هذا السياق أحد أهم مظاهر تحقيق الذات. وتشير الأدبيات التربوية إلى أن الفرد يصبح أكثر إبداعاً عندما تتوفر له بيئة نفسية داعمة تقوم على القبول غير المشروط، والحرية في التعبير، والشعور بالأمان النفسي. كما يرتبط الإبداع هنا بسمات شخصية مثل الثقة بالنفس، والاستقلالية، والانفتاح على الخبرات الجديدة، مما يعكس حالة من التوازن النفسي والصحة العقلية.

ويؤكد هذا المدخل أن الإبداع ليس مقتصراً على فئة معينة من الأفراد، بل هو قدرة كامنة لدى جميع الناس يمكن تنميتها إذا توفرت الظروف المناسبة. كما يظهر الإبداع في هذا الإطار ليس فقط في الإنجازات الكبرى، بل أيضاً في السلوك اليومي للفرد، وفي قدرته على التعامل بمرونة مع المشكلات الحياتية. ومن

[1]: صفاء الأعسر، الإبداع في حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص45-70.
[2]: محمود عبد الحليم منسى وآخرون، المدخل إلى علم النفس التربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2001، ص130-150.

ثم، فإن تنمية الإبداع تتطلب بيئة تربوية تشجع المبادرة وتدعم التفكير الحر، بعيداً عن القمع والقيود الصارمة[1].

5- المدخل المعرفي:

يركّز المدخل المعرفي على تفسير الإبداع من خلال العمليات الذهنية التي يقوم بها الفرد أثناء التفكير، حيث يُنظر إليه كعملية معالجة معلومات معقدة تتضمن إدراك المشكلة، وتنظيم المعطيات، وإنتاج حلول جديدة. وتشير الأدبيات إلى أن الإبداع يعتمد على مجموعة من المهارات المعرفية الأساسية، مثل الطلاقة في توليد الأفكار، والمرونة في تغيير مسار التفكير، والأصالة في إنتاج حلول غير مألوفة.

كما يبرز هذا المدخل دور الاستراتيجيات العقلية، مثل إعادة الهيكلة المعرفية، واستخدام الخبرات السابقة بطرق جديدة ومبتكرة. ويؤكد هذا التوجه أن الإبداع ليس عملية عشوائية، بل هو نشاط عقلي منظم يمكن تدريبه وتنميته من خلال التعليم والتدريب على مهارات التفكير العليا.

ومن هذا المنطلق، فإن الإبداع يصبح قابلاً للتعلم والتطوير، مما يفتح المجال أمام المؤسسات التربوية لتبني استراتيجيات تعليمية تهدف إلى تنمية التفكير الإبداعي لدى المتعلمين[2].

6- المدخل الاجتماعي/الثقافي:

ينظر المدخل الاجتماعي/الثقافي إلى الإبداع باعتباره ظاهرة لا يمكن فصلها عن السياق الاجتماعي والثقافي الذي يعيش فيه الفرد، حيث تلعب البيئة دوراً أساسياً في تشكيل السلوك الإبداعي. وتشير المراجع التربوية إلى أن المدرسة، والأسرة، والثقافة السائدة، جميعها عوامل تؤثر في تنمية الإبداع أو إعاقته.

فالمناخ التعليمي الذي يشجع الحوار، والتجريب، وطرح الأسئلة، يسهم في تعزيز الإبداع، بينما تؤدي البيئات التقليدية التي تفرض التلقين والامتثال إلى إضعافه. كما أن القيم الثقافية التي تتقبل الاختلاف وتشجع التجديد تُعد بيئة خصبة لظهور الإبداع.

وبالتالي، فإن الإبداع في هذا المدخل يُفهم كنتيجة لتفاعل مستمر بين الفرد ومحيطه الاجتماعي، حيث لا يمكن عزله عن شبكة العلاقات والمؤسسات التي ينتمي إليها[3].

---

[1]: معتوق فتيحة، مطبوعة وحدة علم النفس التربوي، السنة الأولى دكتوراه، تخصص إدارة الأزمات، كلية العلوم والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2019/2018، ص35.
[2]: عدنان يوسف العتوم وآخرون، علم النفس التربوي، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص11-30.
[3]: قطامي يوسف، تنمية التفكير الإبداعي، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 85–100.

7- المدخل التكاملي:

يُعد المدخل التكاملي من أكثر المداخل تطوراً، حيث يسعى إلى تقديم تفسير شامل للإبداع من خلال دمج مختلف العوامل المؤثرة فيه، سواء كانت معرفية أو نفسية أو اجتماعية أو بيولوجية. وتشير الأدبيات التربوية إلى أن الإبداع لا يمكن تفسيره من خلال بعد واحد، بل هو نتاج تفاعل معقد بين قدرات الفرد العقلية، وسماته الشخصية، وظروفه البيئية. كما يبرز هذا المدخل أهمية النظر إلى الإبداع كعملية دينامية تتغير بتغير السياق والظروف، مما يجعله ظاهرة مرنة ومتعددة الأبعاد.

ويؤكد هذا التوجه أن تنمية الإبداع تتطلب مقاربة شاملة تأخذ بعين الاعتبار جميع هذه العوامل، سواء في التعليم أو في الحياة العملية. ومن ثم، فإن المدخل التكاملي يوفر إطاراً نظرياً أكثر قدرة على تفسير الإبداع بشكل واقعي، لأنه يجمع بين مختلف المداخل السابقة ويستفيد من نقاط قوتها[1].

ثانيا: نظريات الابداع

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإبداع نتيجة لتنوع الاتجاهات والنظريات التي سعت إلى تفسيره. فقد تم عرض أكثر من 45 نظرية في الإبداع، حيث فسرت كل منها الإبداع من زاوية أو أكثر، مما ساهم في فهم الطبيعة المعقدة لهذا المفهوم. تعتبر هذه النظريات الأساس الذي انطلقت منه حركة الاهتمام بالإبداع وأهمية تطويره وتدريبه لدى الأفراد بهدف تحقيق الإنتاج المبدع.

1- التفسيرات المبكرة للإبداع:

تفسر هذه النظريات الإبداع من خلال الافتراض بأن الإنسان ليس له دور مباشر في عملية الإبداع. وبالتالي، فقد ربطت الإبداع بالطبيعة، حيث تفسر دور الإلهام والوعي في إنتاج الأفكار الجديدة. ومن بين هذه النظريات التي تناولت هذا الاتجاه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: التفسيرات المبكرة للإبداع

العلماء	تفسير الابداع	النظرية
أفلاطون Platon	الابداع ناتج عن قوة خارجية	يعتقد أنه لا يوجد ما يُعرف بالإبداع الشخصي، بل يرى أن الإبداع هو نتيجة لقوة خارجية إلهية تُسمى الإلهام.
أرسطو Aristote	الابداع يخضع لقوانين الطبيعة	ويشير إلى أن العمليات الإبداعية تخضع لقوانين الطبيعة، حيث يركز على دور الطبيعة في إنتاج الأعمال الإبداعية التي قد تحدث بشكل تلقائي أو بالصدفة.

[1]: الزيات فتحي مصطفى، علم النفس المعرفي، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2001، ص 200–220.

كانت Kant	الابداع تميز طبيعي	ويعتبر أن العبقرية تمنح القوانين، مما يعزز العلاقة بين الإبداع والموهبة والعبقرية، ويعتبرها تميزًا طبيعيًا ينبع من خيال الفرد الحر.
جالتون Galton	الابداع له علاقة بالاستعداد الوراثي	تناول العلاقة بين الإبداع والاستعداد الوراثي، حيث يُعرف الإبداع بأنه قدرات طبيعية تستمد من الوراثة.
فرويد Freud	الابداع ناتج عن استعداد نفسي	تتوافق هذه الأفكار مع ما تحدث عنه أفلاطون، ولكن بتسميات مختلفة، حيث فسر الإبداع من منظور نفسي على أنه يحدث نتيجة لأحلام اليقظة. ويُطلق على الحالة التي يستعد فيها الفرد للإبداع اسم "اللاشعور"، وهو ما أطلق عليه أفلاطون اسم الإلهام. ويعتقد أن الإنتاج الإبداعي ينبع من التناقض بين اللاوعي والأنا الأعلى.

المصدر: بتصرف، عبد الله إسماعيل، مفهوم الابتكار والابداع الإداري، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص42-43.

يُظهر هذا الجدول تنوع المقاربات الفلسفية والنفسية لتفسير الإبداع عبر العصور، حيث تتباين بين التفسيرات الميتافيزيقية والطبيعية والنفسية والوراثية. فقد اعتبر أفلاطون أن الإبداع ليس فعلاً فردياً خالصاً، بل هو نتاج قوة خارجية إلهية تتمثل في الإلهام، مما يضع العملية الإبداعية في إطار غيبي يتجاوز قدرات الإنسان.

وعلى النقيض من ذلك، قدّم أرسطو تفسيراً طبيعياً، حيث أخضع الإبداع لقوانين الطبيعة، معتبراً أنه قد ينشأ عن التفاعل مع الواقع أو حتى بالصدفة، وهو ما يعكس توجهاً عقلانياً يربط الإبداع بالعالم المحسوس. أما كانت فقد ركّز على البعد الفطري، إذ رأى أن العبقرية تمثل تميزاً طبيعياً يمكّن الفرد من إنتاج قوانين جديدة في الفن والمعرفة، مؤكداً دور الخيال الحر في العملية الإبداعية. وفي سياق مختلف، تناول جالتون الإبداع من منظور وراثي، حيث ربطه بالاستعدادات البيولوجية الموروثة، معتبراً أن القدرات الإبداعية تنتقل عبر الأجيال.

بينما قدّم فرويد تفسيراً نفسياً عميقاً، إذ رأى أن الإبداع ينبع من صراعات داخلية بين مكونات النفس، خاصة بين اللاوعي والأنا الأعلى، وأنه يتجلى من خلال أحلام اليقظة والتفريغ الرمزي للرغبات المكبوتة. وبذلك يعكس الجدول تعددية الأطر التفسيرية للإبداع، من الغيبي إلى العلمي، ومن الفطري إلى النفسي، مما يؤكد أن الإبداع ظاهرة معقدة متعددة الأبعاد.

بشكل عام، لا يمكن اعتبار هذه النظريات القديمة شاملة في تفسير ظاهرة الإبداع. فقد تناولها العلماء من منظور منطقي، ولكن كما هو معروف، قد لا يتماشى المنطق دائمًا مع الإبداع، الذي لا يخضع دائمًا لقواعد أو نظم محددة. بل إن الإبداع يتميز بالتفكير الحر والتلقائي والمستقل.

2- التفسيرات المبنية على أساس الشخصية المبدعة:

توجهت هذه النظريات نحو دراسة خصائص الأفراد المبدعين واتجاهاتهم كوسيلة لفهم الإبداع. وتهدف هذه النظريات إلى تحليل شخصية المبدع بهدف تعزيز الخصائص الأكثر ارتباطًا بالإبداع وتنميتها. وفيما يلي بعض النظريات التي تناولت موضوع الشخص المبدع، في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: التفسيرات المبنية على أساس الشخصية المبدعة

المفكرين	تفسير الابداع	النظرية
تورانس Torrance	الحساسية للمشكلات	تناول جوانب الإبداع ومكوناته، مع التركيز على الإنسان المبدع. كما درس الفروق بين المبدعين والأقل إبداعًا، مؤكدًا أن الإبداع يتمثل في الحساسية العالية تجاه المشكلات والسعي لحلها.
تيلر Taylor	التخيل والتصور	بيّن الفرق بين التخيل والتصور. يُشير التخيل إلى الإحساس الذي يختبره الفرد في إدراكه للأمور، بينما التصور يعبر عن الوضوح والثبات. يُعتبر كلاهما أسلوبين للذاكرة التي لا تتقيد بالزمان والمكان.
ماسلو Maslow	الأفراد المحققين لذاتهم	تحقيق الذات الإبداعية ينطلق من الشخصية ويظهر بشكل واضح في مختلف جوانب الحياة اليومية. ويعتبر الإدراك الحسي عنصرًا أساسيًا في الوصول إلى هذه الذات الإبداعية.
لومبروزو Lombroso	العبقرية والجنون	بين أن نسبة كبيرة من التأثيرات العقلية والجسدية تعود إلى العوامل الوراثية. وقد تم استعراض بعض الصفات المشتركة بين العباقرة والمجانين، مثل طول القامة أو قصرها، والنضج المبكر، واستخدام اليد اليسرى، والتلعثم.

المصدر: بتصرف، عبد الله إسماعيل، مفهوم الابتكار والابداع الإداري، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص43-45.

يعرض الجدول مجموعة من التصورات النظرية للإبداع لدى عدد من المفكرين، حيث يتضح أن كل منهم تناول الظاهرة من زاوية مختلفة تعكس خلفيته العلمية.

فقد ركّز تورانس على البعد المعرفي–الوظيفي للإبداع، معتبراً أن الحساسية العالية تجاه المشكلات تمثل جوهر العملية الإبداعية، إذ ينطلق التفكير الإبداعي من إدراك الفجوات أو التناقضات والسعي إلى معالجتها.

في المقابل، اهتم تيلر بالعمليات العقلية المرتبطة بالإبداع، مميزاً بين التخيل بوصفه تجربة إدراكية حسية، والتصور كعملية ذهنية أكثر تنظيماً وثباتاً، مما يشير إلى دور الذاكرة والتمثلات العقلية في إنتاج الأفكار الجديدة.

أما ماسلو فقد قدّم منظوراً إنسانياً، حيث ربط الإبداع بتحقيق الذات، مؤكداً أن الفرد المبدع هو الذي يعبّر عن إمكاناته الكامنة في حياته اليومية، وأن الإدراك الحسي الناضج يُعد مدخلاً أساسياً لهذا التحقق.

وعلى النقيض من هذه الاتجاهات، تبنّى لومبروزو طرحاً بيولوجياً حتمياً، إذ ربط العبقرية بعوامل وراثية، بل وقارب بينها وبين بعض مظاهر الاضطراب، مستعرضاً سمات جسدية ونفسية مشتركة بين العباقرة والمجانين.

وبذلك يكشف الجدول عن تنوع المقاربات التفسيرية للإبداع بين المنظور المعرفي، والإنساني، والبيولوجي، مما يعكس تعقيد هذه الظاهرة وتعدد أبعادها.

ثالثا: إدراك الابداع والابتكار

كل شخص يدرك أن الابداع هو القدرة على التعبير عن أفكار جديدة وذات قيمة. ورغم أن الابداع قد يبدو غامضًا، إلا أننا نعلم جميعًا أنه يتطلب وجود الدماغ المناسب. ومع ذلك، فإن البحث المنهجي حول عملية الابتكار لدى الأفراد يكشف شيئًا فشيئًا أن العديد من المفاهيم الشائعة حول الابداع ليست سوى خرافات تعيق الابداع والمبتكرين.

- **الابداع نادر:** تشير الأبحاث إلى أن العمليات العصبية تؤكد أن الابداع موجود في كل مكان. وإذا كان التعبير عن الابداع نادرًا، فإن الكثير من القدرات الابداعية تظهر عندما تتوفر بيئة محفزة. نحن جميعًا نمتلك القدرة الكامنة مثل موزارت أو أينشتاين أو بيكاسو، وعلينا أن نتعلم كيفية استغلال هذه الإمكانيات.

- **فقط الأفراد ذوي الذكاء العالي يتمتعون بالقدرة على الابداع:** تشير بعض الدراسات إلى وجود ارتباط بين الذكاء والابداع، لكن هذه الدراسات لا توضح علاقة سببية بينهما. بعبارة أخرى، لا توجد دراسة تثبت أن مستوى معين من الذكاء ضروري لتحقيق الابداع. هناك العديد من الفنانين المبدعين، مثل الشعراء والمؤلفين الموسيقيين، الذين يتمتعون بذكاء متوسط.
- **الابداع لا يمكن دراسته:** يُعتبر أن أول مختبر لعلم النفس أُسس في أواخر القرن التاسع عشر، وقد كان هناك اعتقاد سائد قبل ذلك بأن التفكير والسلوك الإنساني سيظلان بعيدين عن الفهم العلمي. ومع ذلك، فقد تطورت مجالات التعلم والذاكرة وبعض جوانب السلوك الإنساني، وأصبحت تُدرس بشكل روتيني في المختبرات حول العالم. وقد تم تحقيق تقدم ملحوظ في جميع مجالات البحث المتعلقة بالابداع، حيث بدأت هذه الأبحاث في الخمسينات وتطورت الدراسات المختبرية بشكل ملحوظ في السبعينات.
- **فكرة أن لديك دماغًا ملائمًا:** فقد أجريت دراسات على عدد محدود من المرضى في الستينات، مما أدى إلى بحث حول وظائف الدماغ الأيسر والأيمن. ومع ذلك، لم تكشف العديد من الدراسات عن الموقع العصبي المسؤول عن الإبداع.
- **الابتكار يعد عملية غامضة:** فبعض الجوانب المهمة في عملية الابتكار لدى الأفراد لا تحظى بدراسة كافية. غالبًا ما يشعر الأشخاص بهذه العملية، وقد تبدو غامضة بسبب مشاعر الإحباط والغموض التي ترافقها. ومع ذلك، فقد تم اكتشاف القوانين الأساسية التي تحكم توليد الأفكار الجديدة، وأصبح من الممكن تطبيق هذه المبادئ العلمية بشكل فعّال.
- **الابتكار لا يمكن تعلمه:** الابتكار ليس شيئًا يمكن تعلمه بشكل تقليدي، بل يمكن لكل فرد أن يتعلم كيفية التعبير عن إبداعه الفريد. المفتاح يكمن في تطوير بعض المهارات أو القدرات الأساسية التي يسهل اكتسابها. وهذا يفسر وجود العديد من المراكز التي تركز على تعزيز مهارات التفكير والنشاط الابتكاري.[1]

[1]: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص85-87.

خلاصة المحور الثالث: المداخل الأساسية للإبداع

يتضح من خلال هذا المحور أن الإبداع ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، لا يمكن تفسيرها من خلال مدخل واحد، بل تتطلب مقاربة شمولية تجمع بين مختلف الجوانب الفلسفية والنفسية والبيولوجية والمعرفية والاجتماعية. فقد قدّم المدخل الفلسفي تصورًا تأمليًا للإبداع باعتباره تعبيرًا عن الحرية الفكرية والإلهام، بينما ركّز المدخل النفسي على دور العمليات العقلية والانفعالية والدافعية في تشكيل السلوك الإبداعي. في المقابل، أبرز المدخل البيولوجي تأثير العوامل الوراثية والاستعدادات الفطرية، دون إغفال دور البيئة في تنمية هذه القدرات.

كما أكد المدخل الإنساني على ارتباط الإبداع بتحقيق الذات، في حين تناول المدخل المعرفي الإبداع بوصفه عملية ذهنية منظمة تعتمد على مهارات التفكير العليا مثل الطلاقة والمرونة والأصالة. أما المدخل الاجتماعي/الثقافي، فقد شدد على أهمية البيئة المحيطة في تعزيز الإبداع أو إعاقته، من خلال تأثير القيم والمؤسسات التربوية. وقد جاء المدخل التكاملي ليجمع بين هذه الرؤى المختلفة، مؤكدًا أن الإبداع نتاج تفاعل دينامي بين الفرد وبيئته.

ومن جهة أخرى، ساهمت النظريات المختلفة في تفسير الإبداع من زوايا متعددة، بدءًا من التفسيرات الفلسفية المبكرة التي ربطته بالإلهام، وصولًا إلى النظريات الحديثة التي ركزت على خصائص الشخصية المبدعة. كما ساعدت هذه التفسيرات في تصحيح العديد من التصورات الخاطئة حول الإبداع، مثل كونه نادرًا أو مرتبطًا فقط بالذكاء المرتفع.

وعليه، يمكن القول إن فهم الإبداع يتطلب تبني رؤية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار تفاعل العوامل الفردية والبيئية، بما يسمح بتنميته وتوظيفه بفعالية في مختلف المجالات.

أسئلة للمناقشة:

1. كيف يمكن تفسير الإبداع في ضوء اختلاف المداخل النظرية؟
2. إلى أي مدى يمكن اعتبار الإبداع نتيجة تفاعل بين العوامل الفطرية والبيئية؟
3. كيف يساهم المدخل التكاملي في تقديم فهم أكثر شمولية للإبداع مقارنة بباقي المداخل؟

المحور الرابع: استراتيجيات الابتكار

تمهيد المحور الرابع: استراتيجيات الابتكار

أولا: استراتيجيات الابتكار حسب المنتج

ثانيا: استراتيجيات الابتكار حسب التركيز على النظام التشغيلي أو السوق

خلاصة المحور الرابع: استراتيجيات الابتكار

تمهيد المحور الرابع: استراتيجيات الابتكار

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والتنافسية المتزايدة، لم يعد الابتكار خيارًا ثانويًا أمام المؤسسات، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها تحديات السوق ومتطلبات البقاء والنمو. غير أن تحقيق الابتكار لا يتم بشكل عشوائي، بل يستند إلى استراتيجيات مدروسة تختلف باختلاف أهداف المؤسسة، ومواردها، وموقعها التنافسي، وطبيعة السوق الذي تنشط فيه. ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني مقاربات استراتيجية واضحة توجه الجهود الابتكارية وتضمن تحقيق نتائج فعّالة ومستدامة.

وتتعدد استراتيجيات الابتكار تبعًا لعدة معايير، من أبرزها طبيعة المنتج، ودرجة التغيير المطلوب، وكذلك مدى اعتماد المؤسسة على السوق أو على قدراتها التكنولوجية الداخلية. ففي بعض الحالات، تسعى المؤسسات إلى تحقيق الريادة من خلال الابتكار الجذري الذي يقوم على تقديم منتجات أو تقنيات جديدة كليًا، بينما تفضل مؤسسات أخرى تبني استراتيجيات أكثر تحفظًا تعتمد على التحسين التدريجي للمنتجات القائمة، بهدف تقليل المخاطر وتحقيق التوازن بين التطوير والاستقرار.

كما تلجأ بعض المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة، إلى استراتيجيات التميّز الموجه نحو فئات محددة من السوق، من خلال تكييف منتجاتها وفق احتياجات خاصة، في حين تركز مؤسسات أخرى على تحقيق الكفاءة الإنتاجية كوسيلة للمنافسة، عبر تخفيض التكاليف وتحسين استغلال الموارد. ومن جانب آخر، يظهر بعدٌ مهم في استراتيجيات الابتكار يتمثل في مصدر الدفع نحو الابتكار، حيث قد ينطلق من القدرات التكنولوجية للمؤسسة (دفع التكنولوجيا)، أو من حاجات السوق ورغبات المستهلكين (سحب السوق)، أو من خلال تكامل وتفاعل مختلف وظائف المؤسسة ضمن رؤية شمولية.

وانطلاقًا من هذا التنوع، يهدف هذا المحور إلى دراسة وتحليل أهم استراتيجيات الابتكار، سواء تلك المرتبطة بالمنتج أو المرتبطة بالسوق والنظام التشغيلي، مع إبراز خصائص كل استراتيجية، ومجالات تطبيقها، وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية. كما يسعى إلى توضيح كيفية اختيار الاستراتيجية المناسبة وفقًا لظروف المؤسسة، بما يمكنها من توجيه جهودها الابتكارية بكفاءة وتحقيق النجاح في بيئة ديناميكية ومتغيرة.

المحور الرابع: استراتيجيات الابتكار

أولا: استراتيجيات الابتكار حسب المنتج

1- استراتيجية الابتكار الجذري (الاستراتيجية الهجومية):

تُعرف استراتيجية الابتكار الجذري بأنها استراتيجية هجومية(Offensive Strategy) ، وتُسمّى أيضًا باستراتيجية قائد السوق (Market Leader) أو الاستراتيجية الاستباقية. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تمكين المؤسسة من احتلال موقع الريادة في مجالها، وذلك من خلال السبق في تقديم المنتجات الجديدة أو إدخال تكنولوجيات مبتكرة إلى السوق.

ترتكز هذه الاستراتيجية على قدرة المؤسسة على تطوير جيل جديد من المنتجات، حيث تسعى إلى الوصول إلى أفكار مبتكرة وتحويلها إلى منتجات فعلية بالاعتماد على إمكاناتها التكنولوجية والمعرفية. ويُعد الوصول المبكر إلى السوق عنصرًا حاسمًا في نجاح هذه الاستراتيجية، إذ يمنح المؤسسة ميزة تنافسية قوية[1].

أمثلة عن الابتكار الجذري:

- **اختراع الإنترنت:** غيّر بشكل جذري طريقة التواصل، العمل، التعليم، والتجارة، وخلق اقتصادًا رقميًا جديدًا بالكامل.
- **الهواتف الذكية:(Smartphones)** لم تكن مجرد تحسين للهاتف، بل جمعت عدة وظائف (هاتف، كاميرا، إنترنت، تطبيقات) وغيرت أسلوب الحياة والعمل.
- **السيارات الكهربائية:(Tesla)** مثّلت تحولًا جذريًا عن السيارات التقليدية المعتمدة على الوقود، ودفعت صناعة كاملة نحو الطاقة النظيفة.
- **الذكاء الاصطناعي:(AI)** أحدث ثورة في مجالات متعددة مثل الطب، التعليم، الصناعة، وخدمة العملاء، وغيّر طريقة اتخاذ القرار.
- **الطائرات بدون طيار:(Drones)** أدخلت طرقًا جديدة في التوصيل، التصوير، والزراعة، وفتحت مجالات استخدام غير مسبوقة.
- **خدمة البث الرقمي:(Netflix)** ألغت نموذج تأجير الأقراص وغيرت صناعة الترفيه بالكامل نحو المشاهدة عبر الإنترنت.

[1]: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص151.

خلاصة القول: استراتيجية الابتكار الجذري تعتمد أساسًا على القدرات الذاتية للمؤسسة في البحث والتطوير، وعلى قدرتها في خلق أفكار جديدة من داخلها، وليس فقط تقليد ما هو موجود في السوق، مما يجعلها أداة فعّالة لتحقيق الريادة والتميز التنافسي.

2- استراتيجية الابتكار التحسين (الاستراتيجية الدفاعية):

تُعرف استراتيجية الابتكار التحسيني أو التحسين الجوهري بأنها استراتيجية دفاعية(Defensive Strategy) ، ويُشار إليها أيضًا باستراتيجية **اتباع القائد** (Follow the Leader). تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ تقليل المخاطر المرتبطة بالابتكار الجذري، والذي غالبًا ما يكون مكلفًا وينطوي على درجة عالية من عدم اليقين من الناحيتين التقنية والاقتصادية.

لذلك، تميل العديد من المؤسسات إلى تبني هذه الاستراتيجية من خلال مراقبة الشركات الرائدة في السوق، ثم العمل على تطوير وتحسين منتجاتها أو تقنياتها بشكل تدريجي. وتسمح هذه المقاربة للمؤسسة بالاستفادة من التجارب السابقة للقائد، وتفادي الأخطاء المحتملة، مع تقليص تكاليف البحث والتطوير.

تعتمد الاستراتيجية الدفاعية أساسًا على قدرة المؤسسة على **التطوير السريع والتقليد الذكي**، حيث تسعى إلى اللحاق بالشركة الرائدة في أقصر وقت ممكن، مع إدخال تحسينات تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة. وبهذا الأسلوب، إذا فشل الابتكار لدى الشركة القائدة، فإن المؤسسات التابعة لا تتحمل خسائر كبيرة، أما إذا نجح، فإنها تستفيد من هذا النجاح عبر دخول السوق بمنتجات محسّنة ومنافسة.

وعليه، فإن هذه الاستراتيجية تتيح للمؤسسات تحقيق توازن بين **الحد من المخاطر** و**الاستفادة من الفرص السوقية**، حيث تبقى دائمًا إمكانية تحقيق مكاسب قائمة(Spoils) ، حتى وإن لم تكن المؤسسة هي السباقة في الابتكار[1].

أمثلة عن استراتيجية الابتكار التحسين:

- **شركة سامسونغ (Samsung) مع الهواتف الذكية:** لم تكن أول من أطلق الهاتف الذكي، بل سبقتها شركة آبل(Apple) . لكنها اعتمدت استراتيجية التحسين من خلال تطوير خصائص جديدة (شاشات أكبر، تنوع الأجهزة، تحسين الكاميرا)، مما مكنها من منافسة القائد بقوة.

[1]: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص153.

- **شركة مايكروسوفت (Microsoft) في أنظمة التشغيل:** لم تكن أول من ابتكر نظام تشغيل للحواسيب، لكنها طورت نظام **Windows**ليكون أكثر سهولة وانتشارًا، مستفيدة من تجارب سابقة، مما جعلها تهيمن على السوق.
- **شركة هواوي (Huawei) في الاتصالات:** اتبعت في البداية الشركات الرائدة في تكنولوجيا الاتصالات، ثم عملت على تحسين الجودة وتخفيض الأسعار، مما ساعدها على دخول الأسواق العالمية بقوة.
- **شركات الطيران منخفضة التكلفة:(Low-cost Airlines)** لم تبتكر مفهوم الطيران، لكنها حسّنت نموذج الخدمة عبر تقليل التكاليف (إلغاء بعض الخدمات، الحجز الإلكتروني)، مما جعل السفر متاحًا لشريحة أوسع من الزبائن.

خلاصة القول: تعتمد هذه الاستراتيجية على التعلم من تجارب الشركات الرائدة وتحليل نتائجها، ثم إدخال تحسينات تدريجية على المنتجات أو الخدمات. وهي لا تقوم على الابتكار من الصفر، بل على تطوير ما هو موجود بشكل أكثر كفاءة وجودة. تساعد هذه المقاربة على تقليل المخاطر وعدم اليقين المرتبطين بالابتكار. كما تمكّن المؤسسات من المنافسة بفعالية دون تحمل تكاليف عالية. لذلك تُعد خيارًا مناسبًا لتحقيق توازن بين التطوير والاستقرار.

3- استراتيجية التحسين الموجه نحو التميز (الاستراتيجية الموجهة للتطبيقات):

تُعرف هذه الاستراتيجية باستراتيجية التميّز أو الاستراتيجية الموجّهة للتطبيقات (Application-Oriented Strategy)، وهي تقوم على توجيه الابتكار نحو تلبية احتياجات فئة محددة من السوق. وتعتمد هذه المقاربة على قدرة المؤسسة على إدخال تعديلات وتحسينات على المنتج القائم، ثم تكييفه ليتلاءم مع متطلبات شريحة معينة من الزبائن، بدل استهداف السوق ككل.

وغالبًا ما تتبنى هذه الاستراتيجية المؤسسات المتوسطة أو الصغيرة، خاصة عندما يصل المنتج إلى مرحلة النضج في دورة حياته، حيث تشتد المنافسة ويصبح التميّز عاملًا حاسمًا. فتسعى المؤسسة إلى إعادة توجيه منتجها من خلال تحسين خصائصه أو تخصيصه، بما يحقق قيمة مضافة ويمنحها موقعًا تنافسيًا داخل قطاع محدد(Niche Market) .

كما تتميز هذه الاستراتيجية بأنها لا تتطلب استثمارات كبيرة في البحث والتطوير مقارنة بالابتكار الجذري، لكنها في المقابل تحتاج إلى **كفاءة عالية في فهم السوق ومرونة في هندسة الإنتاج**، من أجل تكييف المنتج بسرعة وفعالية وفق متطلبات الزبائن[1].

أمثلة عن استراتيجية التحسين الموجه نحو التميز:

- **ورشة محلية لصناعة الأثاث:** بدل إنتاج أثاث عام، تقوم بتصميم أثاث حسب الطلب (مطابخ مخصّصة، مكاتب صغيرة للمنازل)، موجّه لفئة محددة من الزبائن الذين يبحثون عن حلول شخصية.
- **شركة ناشئة في المنتجات الغذائية:** تنتج مواد غذائية عضوية (Bio) موجهة لفئة تهتم بالصحة، بدل المنافسة في السوق الواسع للمنتجات التقليدية.
- **شركة صغيرة في السياحة:** تقدم رحلات موجهة لفئة معينة مثل السياحة البيئية أو السياحة الثقافية، مع تكييف البرامج حسب اهتمامات الزبائن.
- **مؤسسة حرفية:** تنتج منتجات يدوية (Handmade) موجهة لسوق محدد مثل الهدايا الفاخرة أو المنتجات التقليدية ذات الطابع المحلي.

خلاصة القول: تعتمد هذه الاستراتيجية على **استهداف شريحة محددة من السوق وتكييف المنتج وفق احتياجاتها**، وهي مناسبة خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تملك موارد لمنافسة السوق ككل، فتبحث عن التميز داخل قطاع ضيق(Niche Market) .

4- استراتيجية الإنتاج الكفؤ:

تُعد استراتيجية الإنتاج الكفؤ من الاستراتيجيات التي تركز أساسًا على تحقيق **تفوق في الكفاءة الإنتاجية**، من خلال التحكم الدقيق في تكاليف التصنيع وتحسين استخدام الموارد. وتقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ أن **المنافسة في السوق تتم عبر السعر والتوريد الفعّال** أكثر من اعتمادها على الابتكار التكنولوجي.

وغالبًا ما تعتمد هذه الاستراتيجية المؤسسات الصغيرة التي تدخل السوق في **مرحلة نضج المنتج**، حيث تكون التقنيات مستقرة والابتكار محدودًا. لذلك، لا تتطلب هذه المقاربة استثمارات كبيرة في البحث والتطوير، بل تركز بدلًا من ذلك على تحقيق **إنتاجية مرتفعة وكفاءة تشغيلية عالية**، مع تحسين العمليات وتقليل الهدر.

[1]: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص154.

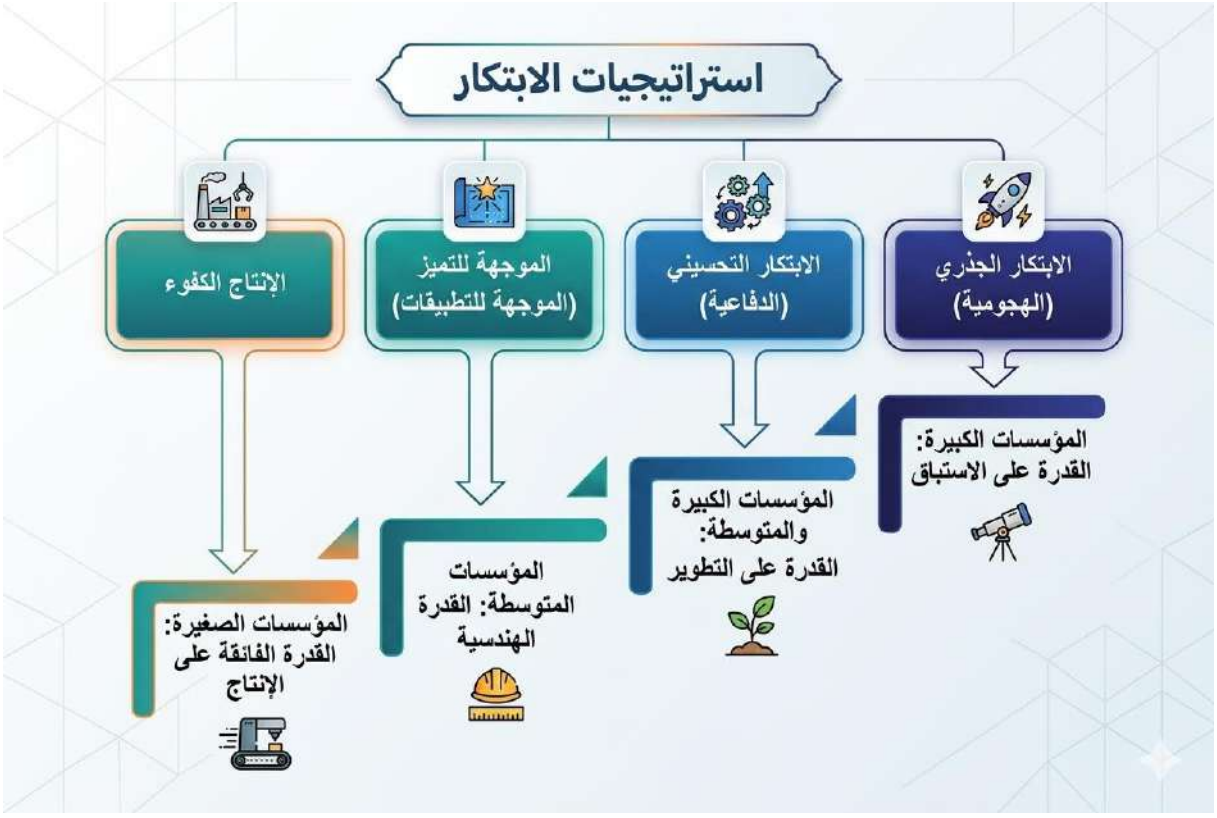
ورغم أن هذه الاستراتيجية قد تبدو بعيدة عن الابتكار، إلا أنها ترتبط به بشكل غير مباشر من خلال جانبين أساسيين:

– الاستفادة من **منحنى التعلم**، حيث يؤدي التكرار وتحسين العمليات إلى خفض التكاليف مع مرور الوقت.

– استغلال الابتكارات القائمة حتى في مراحل متأخرة، إذ تظل بعض التقنيات تحمل إمكانات غير مستغلة يمكن توظيفها بفعالية.

وبالتالي، تُعد هذه الاستراتيجية خيارًا مناسبًا للمؤسسات التي تسعى إلى **تعزيز قدرتها التنافسية عبر الكفاءة والسعر**، من خلال تحقيق توازن بين تقليل التكاليف وضمان جودة مقبولة، مما يمنحها موقعًا قويًا في الأسواق التي تتسم بحساسية عالية للسعر[1].

الشكل رقم 03: استراتيجيات الابتكار حسب المنتج



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص155.

يمثل هذا الشكل عرضًا مبسطًا ومتكاملًا لأهم **استراتيجيات الابتكار** التي تعتمدها المؤسسات وفقًا لاختلاف قدراتها وحجمها وموقعها التنافسي في السوق. إذ يبيّن أن الابتكار ليس نمطًا واحدًا، بل يتنوع بين ابتكار جذري ذي طابع هجومي يهدف إلى الريادة والاستباق، وابتكار تحسيني دفاعي يسعى إلى التطوير المستمر،

[1]: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص154.

إضافة إلى استراتيجيات موجهة للتطبيقات أو التميّز، وأخرى تركز على كفاءة الإنتاج. كما يوضح الشكل العلاقة بين نوع الاستراتيجية وحجم المؤسسة، حيث تميل المؤسسات الكبيرة إلى تبني الابتكار الجذري بفضل قدراتها على البحث والتطوير، بينما تعتمد المؤسسات المتوسطة والصغيرة على استراتيجيات أكثر توافقًا مع مواردها، مثل التحسين أو الكفاءة الإنتاجية. وبالتالي، يبرز الشكل أن اختيار استراتيجية الابتكار يرتبط بمدى توفر الإمكانيات والقدرة على المنافسة في السوق.

أمثلة عن استراتيجية الإنتاج الكفؤ(Efficient Production Strategy)

- **مصنع صغير للملابس الجاهزة:** يقوم بإنتاج كميات كبيرة من نماذج بسيطة (تيشرتات، سراويل) مع تقليل التنوع، مما يسمح بخفض التكاليف وتحقيق سعر تنافسي في السوق.
- **مؤسسة صغيرة في صناعة الأثاث البسيط:** تنتج نماذج موحّدة بدل التصاميم المخصصة، مما يسهل الإنتاج بكميات كبيرة ويخفض التكاليف مقارنة بالأثاث المصمم حسب الطلب.
- **مطعم وجبات سريعة صغير:** يقدم قائمة محدودة ويعتمد على سرعة التحضير وتوحيد العمليات، مما يقلل التكاليف ويزيد من عدد الزبائن.

خلاصة القول: تعتمد استراتيجية الإنتاج الكفء على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في العمليات التشغيلية من خلال ترشيد استخدام الموارد وتقليل الهدر. تركّز المؤسسات التي تتبناها على خفض التكاليف بدل الاستثمار في الابتكار أو التنويع. تسعى إلى إنتاج كميات كبيرة بعمليات موحّدة لضمان استقرار الجودة وتقليل المصاريف. تُعد هذه الاستراتيجية مناسبة في مرحلة نضج المنتج حيث تقل فرص التميّز الابتكاري. وتكون فعّالة خاصة في الأسواق التي يُعد فيها السعر العامل الأساسي في اتخاذ قرار الشراء.

ثانيا: استراتيجيات الابتكار حسب التركيز على النظام التشغيلي أو السوق

1- استراتيجية دفع التكنولوجيا(Technology Push Strategy)

تُعرف استراتيجية دفع التكنولوجيا بأنها مقاربة ابتكارية تركز أساسًا على **الإمكانات الداخلية للمؤسسة**، حيث ينطلق الابتكار من القدرات التقنية والعلمية المتوفرة داخلها، دون إعطاء أولوية كبيرة لحاجات السوق في المرحلة الأولى. بمعنى أن المؤسسة تطوّر منتجات أو تقنيات جديدة انطلاقًا من منطق الإنتاج والتقدم التكنولوجي، ثم تعمل لاحقًا على إيجاد أسواق لتصريف هذه المنتجات.

في هذا الإطار، يكون **محور الابتكار هو البحث والتطوير والهندسة والإنتاج**، حيث تلعب الكفاءة التقنية الدور الحاسم في توجيه مسار الابتكار وتحديد خصائص المنتج. أما وظيفة التسويق، فتأتي في مرحلة لاحقة، وتركّز أساسًا على خلق الطلب أو تكييف السوق ليتقبل المنتج الجديد.

وتتميّز هذه الاستراتيجية بكونها تقود إلى ابتكارات رائدة قد تفتح أسواقًا جديدة أو تغيّر أنماط الاستهلاك، إلا أنها تنطوي في المقابل على درجة عالية من المخاطرة، نتيجة احتمال عدم توافق المنتج مع حاجات السوق الفعلية.

وقد أشار **روبرت برايس (R.M. Price)** إلى أن أحد أبرز التحديات في هذه الاستراتيجية يتمثل في صعوبة **تحويل الدفع التكنولوجي إلى طلب سوقي حقيقي**، أي الانتقال من منطق "إنتاج ما يمكن تصنيعه" إلى "تسويق ما يحتاجه المستهلك[1]."

أمثلة عن استراتيجية دفع التكنولوجيا:

- **شركة 3M (Post-it):** تم اكتشاف مادة لاصقة ضعيفة بالصدفة داخل المختبر، ولم يكن لها استخدام واضح في البداية. لاحقًا تم توظيفها لإنتاج ملاحظات **Post-it**، التي أصبحت منتجًا ناجحًا عالميًا.
- **شركة Sony (مشغل Walkman):** طوّرت الشركة جهاز تشغيل موسيقى محمول دون وجود طلب واضح عليه في البداية، لكنها خلقت حاجة جديدة لدى المستهلكين للاستماع للموسيقى أثناء التنقل.
- **شركة Intel:** تقوم بتطوير معالجات أكثر قوة وسرعة اعتمادًا على تقدمها التكنولوجي، ثم يتم توظيف هذه الابتكارات لاحقًا في الحواسيب والأجهزة الذكية.
- **الطباعة ثلاثية الأبعاد 3D Printing** : بدأت كتكنولوجيا متقدمة في المختبرات، ثم تم البحث عن تطبيقاتها في الصناعة، الطب، والبناء، حيث تم خلق أسواق جديدة لها.

خلاصة القول: تعتمد استراتيجية دفع التكنولوجيا على تطوير الابتكار انطلاقًا من القدرات التقنية والبحثية داخل المؤسسة. ينطلق المنتج من المختبر أو قسم البحث والتطوير قبل التأكد من وجود طلب فعلي في السوق. تسعى المؤسسة بعد ذلك إلى خلق حاجة لدى المستهلكين وتسويق المنتج الجديد. تتطلب هذه الاستراتيجية استثمارات كبيرة وكفاءة عالية في البحث والتطوير. وتناسب المؤسسات الكبرى القادرة على تحمّل المخاطر وقيادة التغيير التكنولوجي.

[1]: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص155.

2- استراتيجية سحب السوق(Market Pull Strategy)

تُعد استراتيجية سحب السوق من المقاربات التي تجعل **حاجات الزبون ورغباته نقطة الانطلاق الأساسية للابتكار** .ففي هذه الاستراتيجية، يتم تطوير المنتجات بناءً على ما يطلبه السوق فعليًا، مع اعتماد أكبر على المعلومات التسويقية مقارنة بالإمكانات التكنولوجية المتاحة.

ينطلق الابتكار هنا من **تحليل سلوك المستهلك ودراسة السوق**، حيث تُعد احتياجات الزبائن المحرك الرئيسي لعمليات البحث والتطوير والإنتاج. وبذلك يصبح التسويق هو المدخل الأساسي للعملية الابتكارية، إذ يوجّه القرارات المتعلقة بتصميم المنتج وتطويره.

كما تلعب **آراء المستهلكين، وبيانات المبيعات، وتغذية الموزعين** دورًا مهمًا في تحديد اتجاهات الابتكار المستقبلية. وتتميّز هذه الاستراتيجية بانخفاض مستوى المخاطر مقارنة باستراتيجية دفع التكنولوجيا، نظرًا لاعتمادها على طلب حقيقي قائم في السوق[1].

أمثلة عن استراتيجية سحب السوق:

- **شركات الهواتف (تحسين الكاميرا والبطارية):** قامت الشركات بتطوير هذه الخصائص لأن المستهلكين طالبوا بها بشكل كبير.
- **متاجر الألبسة:** تغيّر التصاميم بشكل مستمر حسب اتجاهات الموضة ورغبات الزبائن.

خلاصة القول: تعتمد استراتيجية سحب السوق (Market Pull) على اعتبار احتياجات ورغبات الزبائن نقطة الانطلاق في عملية الابتكار. يتم تطوير المنتجات والخدمات بناءً على طلب حقيقي في السوق وليس انطلاقًا من التكنولوجيا فقط. يلعب التسويق ودراسة سلوك المستهلك دورًا أساسيًا في توجيه قرارات الابتكار. وتتميز هذه الاستراتيجية بانخفاض مستوى المخاطر لارتباطها المباشر بمتطلبات السوق.

3- استراتيجية الرؤية الوظيفية المتبادلة(Interfunctional View)

تعتمد هذه المقاربة على اعتبار الابتكار نتيجة **تفاعل وتكامل بين مختلف وظائف المؤسسة**، حيث يتم تطوير المنتجات من خلال التعاون المستمر بين أقسام مثل: التسويق، التصميم، الهندسة، الإنتاج، وغيرها.

[1]: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص156.

وتقوم هذه الرؤية على مبدأ أن الابتكار الفعّال لا يمكن أن يتحقق بشكل منفصل داخل وظيفة واحدة، بل يتطلب **تنسيقًا عاليًا وتبادلًا مستمرًا للمعلومات والخبرات** بين مختلف الأقسام. فالتسويق يحدد احتياجات الزبون، والهندسة تطور الحلول التقنية، والإنتاج يضمن قابلية التنفيذ.

ورغم أن هذه الاستراتيجية تُعد من **أكثر المقاربات فعالية وشمولية** في تحقيق الابتكار، إلا أنها تواجه صعوبات في التطبيق، خاصة بسبب **التعارض المحتمل في الأهداف بين الأقسام المختلفة**، مما يتطلب إدارة فعالة للتنسيق والتواصل داخل المؤسسة[1].

أمثلة عن استراتيجية الرؤية الوظيفية المتبادلة:

- **شركة:Toyota** تعمل فرق مشتركة من المهندسين، والمسوقين، وخبراء الإنتاج لتطوير سيارة جديدة، مما يضمن تلبية حاجات السوق وإمكانية تصنيعها بكفاءة.
- **شركة:Apple** يتم تطوير المنتجات من خلال تكامل التصميم (Design) والهندسة والتسويق، مما ينتج أجهزة تجمع بين الأداء والتجربة الجذابة.

خلاصة القول:

تعتمد استراتيجية الرؤية الوظيفية المتبادلة (Interfunctional View) على تكامل وتعاون مختلف وظائف المؤسسة في عملية الابتكار. يساهم كل قسم (التسويق، الهندسة، الإنتاج...) بدوره في تطوير المنتج بشكل متناسق. يؤدي هذا التنسيق إلى تحسين جودة الابتكار وزيادة فرص نجاحه في السوق. ورغم فعاليتها، فإنها تتطلب إدارة جيدة لتفادي التعارض بين مصالح وأهداف الأقسام المختلفة.

[1]: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص156.

خلاصة المحور الرابع: استراتيجيات الابتكار

يتضح من خلال هذا المحور أن الابتكار داخل المؤسسات لا يتم بشكل عفوي، بل يعتمد على استراتيجيات متنوعة يتم اختيارها وفقًا لقدرات المؤسسة وطبيعة السوق الذي تنشط فيه . فقد تم التمييز بين استراتيجيات الابتكار حسب المنتج، حيث تسعى المؤسسات الرائدة إلى تبني الابتكار الجذري لتحقيق السبق والريادة، بينما تعتمد مؤسسات أخرى على الابتكار التحسيني لتقليل المخاطر وتطوير المنتجات تدريجيًا. كما تلجأ بعض المؤسسات إلى استراتيجيات التميّز الموجه نحو فئات محددة من السوق، أو إلى استراتيجيات الإنتاج الكفؤ التي تركز على تقليل التكاليف وتحسين الأداء.

ومن جهة أخرى، برزت استراتيجيات الابتكار المرتبطة بمصدر الدفع، حيث تقوم استراتيجية دفع التكنولوجيا على تطوير الابتكار انطلاقًا من القدرات الداخلية للمؤسسة، في حين تنطلق استراتيجية سحب السوق من حاجات المستهلكين ورغباتهم. كما تمثل استراتيجية الرؤية الوظيفية المتبادلة نموذجًا متكاملًا يعتمد على التعاون بين مختلف أقسام المؤسسة لتحقيق الابتكار بشكل فعّال.

وعليه، فإن اختيار استراتيجية الابتكار المناسبة يُعد عنصرًا حاسمًا في نجاح المؤسسة، حيث يتطلب تحقيق التوازن بين الإمكانيات الداخلية ومتطلبات السوق، بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

أسئلة للمناقشة:

1. ما الفرق بين استراتيجية الابتكار الجذري والاستراتيجية التحسينية من حيث المخاطر؟
2. ما العلاقة بين دورة حياة المنتج واختيار استراتيجية الابتكار؟
3. لماذا تختلف استراتيجيات الابتكار من مؤسسة إلى أخرى؟

المحور الخامس: أساليب التفكير الابتكاري

تمهيد المحور الخامس: أساليب التفكير الابتكاري

أولا: مفهوم التفكير الإبداعي

ثانيا: أنماط التفكير

ثالثا: مهارات التفكير الإبداعي

رابعا: التفكير الابداعي حسب الفئات العمرية

خامسا: الخصائص الشخصية المؤثرة في تنمية التفكير الإبداعي والابتكار

سادسا: أدوات التفكير الابداعي

سابعا: قياس التفكير الإبداعي

خلاصة المحور الخامس: أساليب التفكير الابتكاري

تمهيد المحور الخامس: أساليب التفكير الابتكاري

يُعدّ التفكير أحد أهم العمليات العقلية التي تميز الإنسان وتمكنه من التفاعل مع محيطه وفهم الظواهر المختلفة، حيث يتجاوز حدود الإدراك الحسي ليصل إلى معالجة الأفكار المجردة وتحليلها وتوظيفها في حل المشكلات واتخاذ القرارات. ومع تطور المجتمعات وتعقد التحديات، لم يعد التفكير التقليدي كافيًا لمواكبة التغيرات المتسارعة، بل أصبح من الضروري تبني أنماط تفكير أكثر مرونة وابتكارًا، قادرة على إنتاج حلول جديدة وغير نمطية.

وفي هذا السياق، يبرز التفكير الإبداعي كأحد أهم أشكال التفكير المركب، إذ لا يقتصر على استرجاع المعلومات أو تطبيقها، بل يتعدى ذلك إلى إعادة تنظيمها وربطها بطرق جديدة تؤدي إلى اكتشاف أفكار أصيلة ومبتكرة. ويعتمد هذا النوع من التفكير على مجموعة من العمليات العقلية المتداخلة، مثل التحليل والتخيل والاستدلال، إضافة إلى عوامل نفسية وانفعالية تعزز القدرة على الابتكار والإنتاج الفكري المتميز.

كما يرتبط التفكير الإبداعي ارتباطًا وثيقًا ببيئة الفرد وخبراته، حيث يتأثر بقدراته ومهاراته وكفاءاته، إضافة إلى تفاعله مع محيطه الاجتماعي والثقافي. ومن هنا تتجلى أهمية دراسة أساليب التفكير الابتكاري، ليس فقط لفهم طبيعته ومكوناته، بل أيضًا لتنمية مهاراته وتوظيف أدواته في مختلف مجالات الحياة.

وانطلاقًا من ذلك، يسعى هذا المحور إلى تسليط الضوء على مفهوم التفكير الإبداعي، وأنماطه المختلفة، والمهارات المرتبطة به، إضافة إلى العوامل المؤثرة في تنميته، وأهم الأدوات التي تساعد على تفعيله، مع التطرق إلى كيفية قياسه وتقييمه. ويهدف هذا الطرح إلى تمكين المتعلم من تبني أساليب تفكير حديثة تعزز قدرته على الابتكار والمساهمة الفعالة في مواجهة تحديات العصر.

المحور الخامس: أساليب التفكير الابتكاري

أولا: مفهوم التفكير الإبداعي

1- تعريف التفكير لغة:

ورد في "لسان العرب" لابن منظور أن التفكير يُعرف بأنه التأمل، ويشير بعض العرب إلى الفكر بأنه الفكرة أو الفكري. كما يذكر الجوهري أن التفكير يعني التأمل.[1]

2- تعريف التفكير اصطلاحا:

وفقًا لتعريف موسوعة علم النفس لعام 1977، يُعتبر التفكير نشاطًا ذهنيًا أو عقليًا يختلف عن الإحساس والإدراك الحسي، أو يتجاوزهما إلى الأفكار المجردة. كما يُعرف بأنه عمليات معرفية معقدة مثل حل المشكلات، وأقل تعقيدًا مثل الاستيعاب والتطبيق والاستدلال، بالإضافة إلى عمليات توحيد وتحكم فوق معرفية ومعرفة خاصة بمحتوى المادة أو الموضوع، إلى جانب الاستعدادات والعوامل الشخصية والاتجاهات الموضوعية.[2]

يمكن أيضًا وصف التفكير بأنه الإجراء الذي يتم فيه تقديم الحقائق لتمثيل حقائق أخرى بطريقة تستند إلى معتقدات سابقة. بعبارة أخرى، يُعتبر التفكير الوظيفة الذهنية التي من خلالها يخلق الفرد المعنى مستخلصًا إياه من الخبرة. وإذا أردنا وضع تعريف إجرائي للتفكير، يمكن القول إنه يتضمن العديد من العناصر ويفيد في تحقيق مجموعة من الأغراض، ويتضمن مهامًا متعددة.

والتفكير بمعناه الواسع هو عملية بحث عن معنى في الموقف أو الخبرة، ويقسم التفكير حسب درجة تعقيده إلى نوعين: بسيط ومركب. أما البسيط فمباشر يتطلب عملية عقلية واحدة (أحادي)، ويضم مهارات التفكير الأساسية كالمعرفة والاستيعاب والملاحظة والتصنيف والتلخيص، وأما المركب فيستلزم استخدام مجموعة من العمليات العقلية المعقدة التي تضم التفكير الناقد الإبداعي، وحل المشكلات واتخاذ القرارات.[3]

3- تعريف التفكير الإبداعي:

رأى بول تورانس أن الإبداع هو عملية تجعل الفرد حساسًا تجاه المشكلات، ونقاط الضعف، وفجوات المعرفة، والعناصر الناقصة، وعدم التناسق، وغيرها. في هذه العملية، يقوم المبدع بتحديد الصعوبات، والبحث عن

---

[1]: عبد الله إسماعيل، الإبداع والابتكار في المؤسسات الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع الأردن، 2024، ص131.

[2]: نفس المرجع السابق، ص131.

[3]: يسرى عبد القادر العرواني، التفكير الإبداعي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص15.

حلول، وصياغة تخمينات أو فرضيات حول النقائص، ثم اختبار هذه الفرضيات وتعديلها وإعادة اختبارها، وفي النهاية تقديم النتائج. يتضح من هذا التعريف أن التفكير الإبداعي ليس مجرد تفكير بسيط، بل هو نوع معقد يتطلب عمليات عقلية متشابكة.

وبالتالي، يمكننا أن نستنتج أن التفكير الإبداعي ليس مهارة منعزلة، بل هو عملية عقلية معقدة تشمل عوامل معرفية، وانفعالية، وأخلاقية متداخلة، مما يخلق حالة ذهنية مميزة تؤدي إلى إنتاجات جديدة تتمتع بالقدرة على التحقق وتحظى بقبول اجتماعي لما تقدمه من فوائد.

إن التفكير الإبداعي، الذي يتميز بالمرونة والقدرة على التعبير الفكري والأصالة والحساسية تجاه المشكلات، يُعتبر سلوكًا هادفًا يهدف إلى إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات قائمة في مجالات المعرفة أو الحياة الإنسانية. يرتبط هذا النوع من التفكير بعمليات تفكير معقدة أخرى، مثل التفكير النقدي والتفكير فوق المعرفي، ويتطلب ظروفًا ومواقف ملائمة لكي يظهر بشكل فعّال. وهذا يؤكد على أهمية تفاعل الفرد مع بيئته في تعزيز الإبداع والابتكار.[1]

ثانيا: أنماط التفكير

1- التفكير البديهي:

يُعرف أحيانًا بالتفكير المبدئي أو الأولي، حيث لا توجد مسارات مصطنعة تؤثر على أنماط التفكير الأساسية. يتميز التفكير البديهي بعدة خصائص، منها:

- التكرار.
- التعميم والتحيز.
- عدم التركيز على التفاصيل، بل التفكير في العموميات.
- الخيال الفطري والأحلام.
- قابلية الخطأ.
- يحدث من خلال تداعي الأفكار بحرية.

2-التفكير العاطفي:

[1]: مريم غضبان، التفكير الإبداعي قدراته ومقاييسه: اختبار التفكير الإبداعي اللفظي لـ بول تورانس النسخة (أ) نموذجا، مجلة العلوم الإنسانية، العدد36، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2011، ص106.

يُعرف أحيانًا بالتفكير الوجداني أو الهوائي، ويشير إلى فهم أو تفسير الأمور أو اتخاذ القرارات بناءً على ما يفضله الفرد أو يشعر بالراحة تجاهه أو يرغب فيه. يتميز التفكير العاطفي بعدة خصائص، منها:

- السطحية.
- التسرع.
- التبسيط.
- الاستيعاب الانتقائي.
- حسم المواقف بطريقة ثنائية، إما أبيض أو أسود، أو صحيح أو خطأ.

3-التفكير المنطقي:

يمثل التفكير المنطقي تطورًا في أسلوب التفكير الطبيعي، حيث يسعى إلى السيطرة على تجاوزات التفكير الفطري من خلال جهود جادة. يتميز التفكير المنطقي بالاعتماد على التعليل لفهم واستيعاب الأمور، ويعتبر التعليل خطوة أساسية نحو القياس. ومن المهم ملاحظة أن وجود سبب أو علة لفهم الأمور لا يعني بالضرورة أن هذا السبب يكون مقبولًا أو منطقيًا.

4- التفكير الرياضي:

يتضمن التفكير الرياضي استخدام المعادلات السابقة والأعداد، بالإضافة إلى الاعتماد على القواعد والرموز والنظريات والبراهين. حيث يشكل هذا النوع من التفكير إطارًا فكريًا ينظم العلاقات بين الأشياء. وعلى عكس التفكير البديهي والمنطقي، فإن نقطة البداية في التفكير الرياضي تكون في المعادلة أو الرمز، حتى قبل توفر البيانات.

5- التفكير النقدي:

يُعرَّف التفكير النقدي بأنه قدرة الفرد على التعبير عن آرائه، سواء كانت مؤيدة أو معارضة، تجاه المواقف المختلفة، مع تقديم أسباب مقنعة تدعم كل رأي. يُعتبر التفكير النقدي نوعًا من التفكير التأملي الذي يهدف إلى إصدار حكم أو إبداع رأي. يكفي أن يكون لدى الفرد رأي في القضايا المطروحة وأن يدعمه بأدلة مقنعة ليُعتبر من المفكرين النقديين.

يتطلب التفكير النقدي إخضاع المعلومات والبيانات لاختبارات عقلية ومنطقية، وذلك لإقامة الأدلة والشواهد والتعرف على القرائن.

تتضمن خطوات التفكير النقدي ما يلي:

- تحديد الهدف من التفكير.
- التعرف على أبعاد الموضوع.
- الوصول إلى القرار أو الحكم.
- وضع المعايير والمؤشرات المناسبة لتقييم عناصر الموضوع.
- استخدام المعايير في تقييم كل عنصر من عناصر الموضوع.
- تحليل الموضوع إلى عناصر تتناسب مع الهدف.

6- التفكير العلمي:

يُعتبر التفكير العلمي عملية عقلية تُستخدم لحل المشكلات أو اتخاذ القرارات بطريقة منهجية وعلمية. تتضمن خطوات التفكير العلمي المتبعة في اتخاذ القرار ما يلي:

- تحديد المشكلة والهدف من اتخاذ القرار.
- جمع البيانات والحقائق المتعلقة بالمشكلة والتنبؤ بالآثار المحتملة.
- وضع الحلول البديلة للمشكلة.
- تقييم كل بديل من البدائل المتاحة.
- اتخاذ القرار الأنسب الذي يمثل أفضل مسار لتحقيق الهدف، مع مراعاة الإمكانيات والموارد المتاحة.

ومن بين خطوات الأسلوب العلمي للمعرفة:

- الملاحظة.
- الرغبة في المعرفة وطرح التساؤلات.
- وضع الفروض.
- تحديد أفضل الطرق للإجابة على التساؤلات.
- اختبار الفروض.
- الاستنتاج.
- التعميم بحذر.[1]

ثالثا: مهارات التفكير الإبداعي

- **مهارة الأصالة:**

[1]: عبد الله إسماعيل، مفهوم الابتكار والابداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص118-120.

تُعتبر مهارة الأصالة القدرة على التفكير بطرق جديدة وغير تقليدية، مما يؤدي إلى توليد أفكار ذكية وغير واضحة واستجابات فريدة من نوعها. إنها المهارة التي تسمح بتدفق الأفكار بحرية، مما يسهل الحصول على مجموعة متنوعة من الأفكار في وقت قصير.

- **مهارة الطلاقة:**

تشير مهارة الطلاقة إلى القدرة على إنتاج أفكار تتدفق بسلاسة في سياق مجموعة من الأفكار ذات الصلة. إنها عملية ذهنية تهدف إلى الوصول إلى أفكار جديدة ومبتكرة.

- **مهارة المرونة:**

تُعبر مهارة المرونة عن القدرة على توليد أنماط متنوعة من التفكير، وتنمية القدرة على تغيير اتجاه التفكير. تتيح هذه المهارة الانتقال من عمليات التفكير التقليدية إلى استجابات مختلفة، مما يساعد على فهم الأمور بطرق متعددة.

- **مهارة التوضيح أو التوسع:**

تُعتبر هذه المهارة وسيلة لتجميل الفكرة أو العملية العقلية، حيث يتم زخرفة الفكرة البسيطة أو الاستجابة العادية من خلال المبالغة في تفاصيلها، مما يجعلها أكثر فائدة وجمالاً ودقة. يتم ذلك عبر التعبير عن معناها بشكل موسع وتوضيحها، أو من خلال إضافة تفاصيل جديدة للأفكار المطروحة.

- **مهارة الوصف:**

تُستخدم هذه المهارة لتحديد الخصائص والصفات الداخلية للأشياء أو المفاهيم أو الأفكار أو المواقف. ببساطة، هي عملية الوصف الدقيق لهذه العناصر جميعًا.

- **مهارة تحمل المسؤولية:**

تُعنى هذه المهارة ببناء دافع ذاتي للاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية في مختلف العمليات. وهي تعبر عن القيام بالأعمال التي ينبغي إنجازها.

- **مهارة الوصول إلى المعلومات:**

تُعتبر هذه المهارة ضرورية للوصول بفاعلية إلى المعلومات المتعلقة بالسؤال أو المشكلة المطروحة.

- **مهارة تدوين الملاحظات:**

تشير هذه المهارة إلى القدرة على تسجيل الملاحظات والمعلومات المهمة بشكل مختصر وواضح.

- **مهارة إصدار الأحكام أو الوصول إلى استنتاجات:**

تتعلق هذه المهارة بتطبيق المعلومات والمعطيات المتاحة لاستنتاج أحكام عامة أو حدود نهائية، وهي عملية ذهنية تهدف إلى الوصول إلى استنتاجات بعد مراعاة جميع المعلومات المتوفرة.

- **مهارة التذكر:**

تُعنى هذه المهارة بترميز المعلومات والاحتفاظ بها في الذاكرة على المدى الطويل، حيث تمثل عملية تخزين المعلومات في الدماغ لاستخدامها لاحقًا.

- **مهارة تحديد العلاقة بين السبب والنتيجة:**

تتعلق هذه المهارة بتحديد العلاقات السببية بين الأحداث المختلفة، وهي عملية ذهنية توضح كيف يمكن لشيء ما أن يكون سببًا لشيء آخر.

- **مهارة إدارة الوقت:**

تُعتبر مهارة إدارة الوقت من المهارات الأساسية التي تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة من الوقت المخصص للواجبات أو المهام المحددة، سواء كانت لأغراض شخصية أو مهنية. إنها عملية ذهنية تهدف إلى استخدام الوقت بحكمة وفعالية.

- **مهارة التصنيف:**

تشير مهارة التصنيف إلى القدرة على تنظيم الأشياء بناءً على خصائصها أو صفاتها ضمن مجموعات معينة. إنها عملية عقلية تُستخدم لتجميع العناصر معًا بطريقة تُضفي عليها معنىً معينًا.

- **مهارة تنمية المفاهيم أو تطويرها:**

تُعبر مهارة تنمية المفاهيم عن القدرة الذهنية على تحديد الأفكار من خلال تحليل الأمثلة المرتبطة بها. إنها عملية تهدف إلى إيجاد تسميات أو تصنيفات للأفكار المختلفة.

- **مهارة طرح الفرضيات واختبارها:**

تتعلق مهارة طرح الفرضيات بقدرة الفرد على تقديم حلول تجريبية لمشكلة معينة واختبار فعاليتها وتحليل نتائجها. إنها تتضمن اقتراح تخمينات مدروسة لحل قضية ما، ثم العمل على فحص أو اختبار تلك التخمينات.

- **مهارة الاستنتاج:**

مهارة الاستنتاج هي القدرة على توسيع أو زيادة حجم العلاقات المعتمدة على المعلومات المتاحة، والاستفادة من التفكير الاستدلالي أو التحليلي لتحديد ما قد يكون صحيحًا. كما أنها تعبر عن استخدام الفرد لمعارفه أو معلوماته للوصول إلى نتيجة معينة.

- **مهارة تقييم الدليل:**

تُعتبر مهارة تقييم الدليل أداة تُستخدم لتحديد ما إذا كانت المعلومات تتمتع بصفة الصدق والثبات في آن واحد، أو إذا كانت تعبر عن الاعتراف بأهمية تلك المعلومات.

- **مهارة المقارنة والتباين:**

تُستخدم مهارة المقارنة والتباين لفحص شيئين أو أمرين أو فكرتين أو موقفين بهدف اكتشاف أوجه الشبه ونقاط الاختلاف بينهما. كما أنها تبحث عن الطرق التي تجعل الأشياء متشابهة في بعض الأحيان ومختلفة في أحيان أخرى.

- **مهارة شد الانتباه أو ضبط الانتباه:**

تُستخدم مهارة شد الانتباه للتحكم في مستويات الانتباه المختلفة، وهي عملية تتعلق بالتركيز والحذر تجاه ما يُقال أو يُناقش أو يُعرض من معلومات أو أفكار أو آراء أو معارف.

- **مهارة التنبؤ:**

تُعتبر مهارة التنبؤ عملية تفكير يقوم بها الفرد للتفكير فيما قد يحدث في المستقبل، حيث تمثل هذه المهارة القدرة على استشراف الأحداث المستقبلية.

- **مهارة حل المشكلات:**

تُعتبر مهارة حل المشكلات أداة تُستخدم لتحليل المواقف المعقدة وتطوير استراتيجيات تهدف إلى معالجة الأسئلة الصعبة أو التحديات التي تعيق التقدم في جوانب الحياة المختلفة. وهي تعني إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الأفراد أو الجماعات.

- **مهارة تحديد الأولويات:**

تشير مهارة تحديد الأولويات إلى القدرة على ترتيب الأمور أو المهام وفقًا لأهميتها وأولويتها، مما يساعد في إدارة الوقت والجهود بشكل أكثر فعالية.

- **مهارة تطبيق الإجراءات:**

تُعنى مهارة تطبيق الإجراءات بفهم وتنفيذ خطوات معقدة بناءً على عناصرها أو مكوناتها المتعددة. وهي تعكس القدرة على تعلم كيفية أداء مهمة معينة بدقة عالية، بحيث يصبح من غير الضروري التفكير كثيرًا في تلك الخطوات أثناء التنفيذ، حيث يتم تطبيقها بشكل تلقائي.

- **مهارة وضع المعايير:**

تتعلق مهارة وضع المعايير بإنشاء مجموعة من المعايير التي تُستخدم للوصول إلى أحكام معينة. كما تعبر عن عملية تحديد الحدود للخيارات المتاحة، مما يسهل اتخاذ القرارات.

- **مهارة التفكير المنظم:**

تُعتبر مهارة التفكير المنظم أداة تُستخدم للتوفيق بين جميع العوامل التي تؤثر على موقف معين، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. هذه المهارة تتعلق بالنتائج الناتجة عن التفكير، كما أنها تشمل كل ما يمكن تطبيقه والتنبؤ بما قد يحدث إذا اتخذ شخص ما خطوة معينة إلى الأمام.

- **مهارة عرض المعلومات بصريًا:**

تشير مهارة عرض المعلومات بصريًا إلى القدرة على تحويل البيانات والمعلومات إلى أشكال مرئية مثل الرسوم، الأشكال، الدوائر، أو الأعمدة. تُستخدم هذه المهارة لتوضيح كيفية ترابط العناصر الأساسية بشكل دقيق، من خلال استخدام اللوحات، الرموز، والأشكال المختلفة.

- **مهارة الترتيب:**

تُعبر مهارة الترتيب عن القدرة على تنظيم الأحداث، الفقرات، الأشياء، أو المحتويات بشكل منظم ودقيق. تعني هذه المهارة وضع العناصر في ترتيب محدد يتم اختياره بعناية فائقة.

- **مهارة الملاحظة النشطة:**

تُعتبر مهارة الملاحظة النشطة وسيلة لاكتساب المعلومات حول الأشياء، القضايا، الأحداث، أو أنماط سلوك الأشخاص، من خلال استخدام الحواس المختلفة. كما تعني هذه المهارة بذل مزيد من الانتباه والتركيز على شيء معين.

- **مهارة التنظيم المتقدم:**

تُعتبر هذه المهارة وسيلة لإنشاء إطار فكري يساعد الأفراد على تنظيم المعلومات. إنها تعكس القدرة على النظر إلى الموضوع بشكل شامل لفهمه بعمق.

- **مهارة إنشاء الأنماط المعرفية واستخدامها:**

تتعلق هذه المهارة بتكرار عملية الترتيبات المنظمة، أي القدرة على استخدام واكتشاف الأنماط المعرفية.

- **مهارة الاستماع النشط:**

فهم الأمور وتخزين المعلومات المسموعة، إنها تتطلب الانتباه الشديد للحصول على المعلومات بدقة.

- **مهارة التعميم:**

تُستخدم هذه المهارة لبناء مجموعة من العبارات أو الجمل المستمدة من العلاقات بين المفاهيم ذات الصلة. إنها تعبر عن القدرة على صياغة جمل أو عبارات عامة يمكن تطبيقها في معظم الظروف.

- **مهارة اتخاذ الخيارات الشخصية:**

تُستخدم هذه المهارة من قبل الأفراد لاختيار الخيار الأنسب من بين مجموعة من الخيارات، بهدف حل مشكلة معينة. إنها تعكس التفكير الجيد قبل اتخاذ القرار.[1]

رابعا: التفكير الابداعي حسب الفئات العمرية

الإبداع ليس مقتصرًا على فئة عمرية معينة، لكن الأبحاث والتجارب تشير إلى أن كل مرحلة عمرية تتميز بنوع مختلف من الإبداع، وذلك وفقًا لخصائص الدماغ والخبرة الحياتية.

1- الطفولة المبكرة (من 5 إلى 12 سنة)

- السمات: خيال واسع، فضول شديد، وعدم الخوف من التجربة.
- نوع الإبداع: إبداع حر وغير مقيد بالمعايير الاجتماعية، مثل الرسم، كتابة القصص الخيالية، والألعاب الإبداعية.

تشير الدراسات إلى أن الأطفال في هذه المرحلة يبتكرون أفكارًا غير تقليدية، لكنها قد تفتقر أحيانًا إلى التنفيذ العملي.

2- فئة المراهقة والشباب (من 13 إلى 25 سنة)

- السمات: طاقة عالية، جرأة في مواجهة التحديات، ومرونة ذهنية.
- نوع الإبداع: إبداع ثوري، يشمل الاختراعات التكنولوجية، الفنون الحديثة، والمشاريع الريادية.

على سبيل المثال، أسس بيل غيتس شركة مايكروسوفت في سن العشرين، ومارك زوكربرغ فيسبوك في سن 19، والعديد من المبتكرين الأمريكيين ينتمون إلى هذه الفئة العمرية.

3- مرحلة النضج (من 26 إلى 45 سنة)

- السمات: خبرة متراكمة، توازن بين الخيال والواقع.

[1]: عبد الله إسماعيل، مفهوم الابتكار والابداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص125-130.

- نوع الإبداع: إبداع عميق وقابل للتنفيذ، أدب نقدي، أبحاث علمية، قيادة مشاريع معقدة.

أمثلة: معظم الحاصلين على جائزة نوبل في العلوم كانوا في هذه المرحلة.

4- منتصف العمر وما بعد (من 45 إلى 65 سنة)

- السمات: حكمة، رؤية شمولية، قدرة على الربط بين المجالات.
- نوع الإبداع: إبداع تركيبي، تأليف كتب فلسفية، إدارة استراتيجية، فن تجريدي.

أمثلة: العديد من الروائيين الكبار، مثل تولستوي، أنتجوا أعمالهم العظيمة بعد سن الأربعين.

5- فئة الكبار (أكبر من 65 سنة)

- السمات: إبداع قائم على الخبرة الطويلة، مثل التصميم المعماري أو القيادة الفكرية.

من خلال سمات وأنواع الابداع التي تتميز بها كل فئة عمرية يمكن أن نستخلص ما يلي:

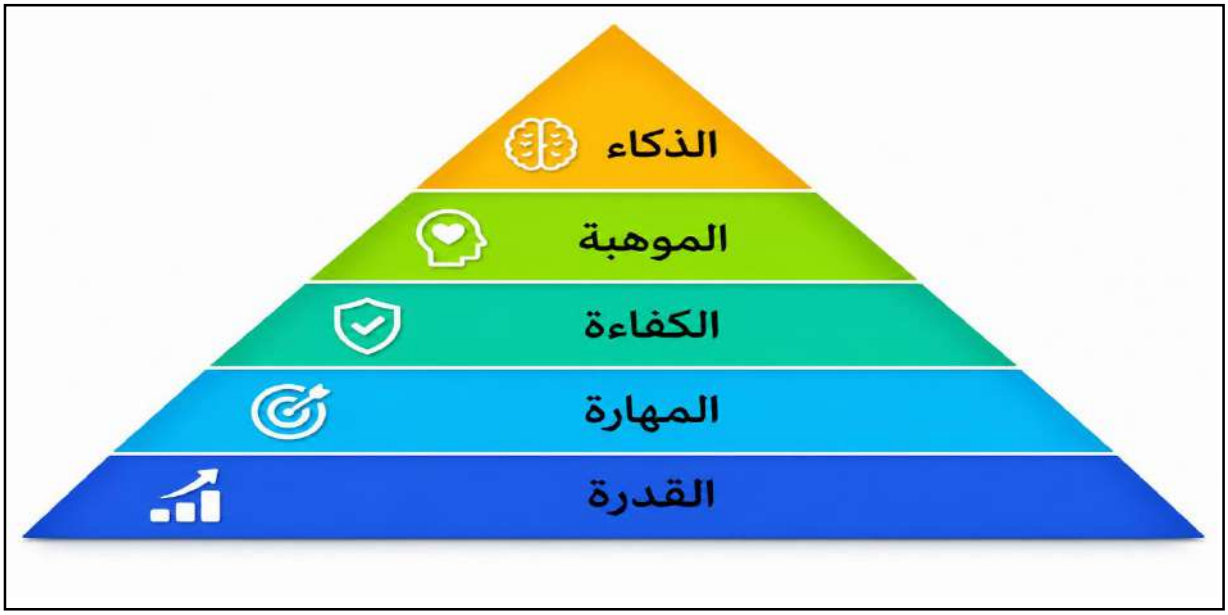
- يظهر الإبداع الحر وغير المقيد في الطفولة.
- يبلغ الإبداع الثوري ذروته في الشباب.
- يزدهر الإبداع العميق مع الخبرة في منتصف العمر.
- لا يوجد عمر محدد للإبداع
- المرونة الذهنية، التي تقل مع التقدم في العمر لكنها يمكن اكتسابها بالتدريب.
- الخبرة، التي تزداد مع العمر وتنتج إبداعًا أكثر تعقيدًا.
- الإبداع لا يتقاعد أبدًا، بل يتغير شكله مع مرور الوقت.[1]

خامسا: الخصائص الشخصية المؤثرة في تنمية التفكير الإبداعي والابتكار

تتعدد العناصر المؤثرة في التفكير الإبداعي والابتكار مثل: القدرة، المهارة، الكفاءة، الموهبة، الذكاء، الخبرة. حيث تشكل هذه العناصر معا نظاما متكاملا يغذي الابداع ويحفز الابتكار.

[1] : Benjamin F Jones, « Age and Great Invention », Review of Economics and Statistics, Vol 92(01), 2010, p1-14.

الشكل رقم 04: العناصر المؤثرة في التفكير الإبداعي والابتكار



المصدر: من إعداد المؤلف.

تتفاعل هذه العناصر معا بشكل تكاملي لتعزيز الابداع والابتكار:

1- **القدرات:** هي التمكن من فعل الشيء، أو استطاعة قيام الشخص بفعل شيء ما، والقدرة هي كل ما يستطيع الفرد أن يقوم به من الأعمال سواء كانت هذه القدرة طبيعية، أو مكتسبة بسبب الظروف البيئية. وتنقسم إلى: قدرات جسدية، قدرات ذهنية، قدرات نفسية.

2- **المهارات:** انجاز مهمة بكيفية محددة ودقة متناهية وسرعة في التنفيذ.

3- **الكفاءات الفردية:** مجموع المعارف والمعرفة العملية والمعرفة السلوكية.

4- **الكفاءات الجماعية:** تعرّف الكفاءات الجماعية على أنها مجموع الكفاءات الفردية وقيمة مضافة ضمن فريق العمل تقوم على منهجية جماعية وتعاونية تعزز كلاً من تشارك المعرفة، والحل الجماعي للمشاكل، والمشاركة في اقتراح الحلول المناسبة ومناقشتها جماعياً، واستعداد الأفراد للتعاون والإفصاح عن المهارات التي تساعد جماعة العمل على تنسيق أعمالها.

5- **المواهب:** سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف، والموهوب هو الفرد الذي يملك استعداداً فطرياً وتصقله البيئة الملائمة. الموهوب هو الذي يوجد لديه استعداد أو قدرة غير عادية أو أداء متميز عن بقية أقرانه في مجال أو أكثر. لذا تظهر الموهبة في الغالب في مجال محدد مثل الموسيقى أو الشعر أو الرسم أو حتى البديهة السريعة.

إن كل مبدع موهوب وليس كل موهوب مبدع والكثير بيننا وحولنا هم موهوبين ولكن غير مبدعين وطبعا الأسباب كثيرة ولا مجال لحصرها، ولكن هي بالفعل معادلة تجريبية، لكن العلم يفرق بين الابداع والموهبة والذكاء والابتكار. فالموهوب هو موهوب في مجال معين بغض النظر عن المقاييس المعمول بها الآن، والمبدع هو الذي ينظر إلى أي شيء، وليس شيء محددا بطريقة مختلفة عن الاخرين، فربما يخرج بأفكار ابداعية لم يسبقه أحد فيها وهذه ما تسمى بمرحلة الأصالة.[1]

6- **الخبرة:** يكتسب الفرد الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عفوية أكبر. لذلك تترافق كلمة خبرة غالبا مع كلمة تجربة.

إن التحول من شتات المعلومات إلى آفاق الإبداع يمثل رحلة تطور ذهني تبدأ باستقبال "البيانات الخام" كمدخلات مجردة لا قيمة لها في عزلتها، وبمجرد إخضاع هذه المعارف لعمليات التصنيف والتبويب، فإننا نمنحها هيكلاً منطقياً يحولها إلى خبرات تراكمية تمكننا من فهم الماضي وتفسير الحاضر. إلا أن الذروة الحقيقية تكمن في القدرة على تجاوز القوالب الجاهزة؛ فبينما يكتفي الخبير بتنظيم ما يعرفه، يقوم المبدع بربط جزر المعرفة المنعزلة ببعضها عبر جسور من الخيال والتحليل، ليكتشف أنماطاً خفية وعلاقات غير متوقعة. هذا الربط الشبكي هو ما يولد "الومضة" التي تحول المعرفة الجامدة إلى حلول مبتكرة ورؤى غير مسبوقة، مما يجعل الإبداع في جوهره هو فن إدارة الروابط لا مجرد امتلاك المحتوى.

وبالتالي، إذا حصلت على معلومات مبعثرة فقد حصلت على معارف وإذا نظمتها فقد حولتها إلى خبرات أما إذا أخذت هذه المعارف وأوجدت روابط بينها فعندها يتحقق الابداع.[2]

7- **الذكاء:** هو القدرة على الفهم، التعلم، التحليل، التكيف، وحل المشكلات بشكل فعال باستخدام المنطق، الخبرة والابداع. ويتجلى في مواقف متنوعة حسب السياق (عقليا، عاطفيا واجتماعيا).

دارت مناقشات واسعة بين المهتمين بمجال الإبداع والابتكار حول العلاقة بين الإبداع والذكاء، وما إذا كانت هناك علاقة طردية بينهما. يعتقد بعض العلماء أنه لا توجد علاقة حتمية بين الإبداع والذكاء، استنادًا إلى الدراسات التي أجريت في هذا السياق، حيث أظهرت أن بعض الأذكياء لم يظهروا أي إبداع، بينما برزت إبداعات لدى أشخاص أقل ذكاءً. من جهة أخرى، يرى علماء آخرون أن هناك علاقة طردية بين الذكاء والإبداع، ويعتبرون أن الإبداع هو مجرد تجلٍ من تجليات الذكاء العام للفرد.[3]

---

[1]: خير الله جمال أنيس، مرجع سبق ذكره، ص8.
[2]: يسرى عبد القادر العرواني، مرجع سبق ذكره، ص49.
[3]: خير الله جمال أنيس، مرجع سبق ذكره، ص10.

الشكل رقم 05: معادلة تنمية التفكير الابداعي



المصدر: Maravilhas, S. *Creativity, invention, and innovation*. In Encyclopedia of Information Science and Technology, 2014, p1679-1681.

تشكل هذه العناصر معا نظاما متكاملا يغذي الابداع ويحفز الابتكار. فالقدرة تمثل الأساس الذهني، بينما تترجم المهارة هذا الإمكان إلى أداء عملي، وتجسد الكفاءة التميز في الأداء. أما الموهبة فتضيف البصمة الفريدة، والذكاء يوفر الأدوات العقلية للربط بين المفاهيم، في حين تمنح الخبرة العمق والواقعية للأفكار. وتكمن قوة الابتكار الحقيقية في التفاعل الديناميكي بين كل هذه العناصر، مما ينتج حلولا إبداعية غير تقليدية قابلة للتطبيق.

سادسا: أدوات التفكير الابداعي

1- العصف الذهني: Brainstorming

أ- نشأة العصف الذهني:

تعود جذور طريقة العصف الذهني إلى العالم Alex Osborn"ألكس أوزبورن" الذي ابتكرها في عام 1938. كان أوزبورن يعمل في مجالات النشر والدعاية والإعلام، ولم يقدم الأسس النظرية لهذه الطريقة لأنه كان يركز على إيجاد حلول علمية للمشكلات التي تواجه دور النشر ومؤسسات الدعاية والإعلان التي كان يديرها.

يُعتبر "ألكس أوزبورن" الأب الروحي لطريقة العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي، حيث جاءت هذه الطريقة كاستجابة لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد في ذلك الوقت، والذي أثبت عدم كفاءته في إيجاد حلول للعديد من المشكلات المعقدة ذات الطابع المجرد. وقد تولى "سيدني باريس" رئاسة مؤسسة التعليم الإبداعي بعد "أوزبورن"، حيث وضع أسس هذه الاستراتيجية بالاستعانة بأعضاء المؤسسة. تعتمد هذه الاستراتيجية على إنتاج الأفكار من جهة، وتقويمها وتحليلها من جهة أخرى. وتُعرف هذه الطريقة بعدة مرادفات، مثل "القصف الذهني"، "أمطار الدماغ"، "توليد الأفكار"، و"تدفق الأفكار".[1]

ب- ركائز العصف الذهني:

تهدف هذه الطريقة إلى تعزيز الأصالة والمرونة وسلاسة التفكير. يتم التدريب على هذه الطريقة من خلال طرح مشكلة محددة على مجموعة من الأفراد، حيث يُطلب من كل فرد تقديم أكبر عدد ممكن من الحلول. تُطبق هذه الطريقة بتقسيم الأفراد إلى مجموعات صغيرة تتراوح بين 5 إلى 10 أفراد، وتجلس كل مجموعة حول طاولة مستديرة. يُطلب من كل فرد في المجموعة تقديم أكبر عدد من الاقتراحات والحلول لتلك المشكلة دون أي انتقاد لأي فكرة مطروحة. في النهاية، يتم التنسيق بين هذه المجموعات للوصول إلى أفضل حل للمشكلة. تعتمد هذه الطريقة على فرضيتين رئيسيتين:

- يؤدي تراكم المعلومات والخبرات في أذهان الأفراد إلى تداخل الأفكار، مما يمنع ظهورها. لذا، فإن تكليف الأفراد بالتفكير في مشكلة محددة يساعد في تحفيز الأفكار.

- يخشى الكثير من الأفراد التعبير عن آرائهم وأفكارهم خوفًا من انتقاد الآخرين لها. وبالتالي، تضمن هذه الطريقة لكل فرد تقديم أي فكرة مهما كانت، حيث لا يُسمح بالانتقاد خلال جلسة العصف الذهني التي تستمر من 10 إلى 15 دقيقة.[2]

ج- خطوات ومراحل جلسة العصف الذهني:

تتضمن جلسة العصف الذهني مراحل متسلسلة تم ترتيبها من قبل المتخصصين في علم النفس اللغوي، ويجب على المسهل الالتزام بتنفيذها خطوة بخطوة لضمان نجاح الجلسة. وهذه المراحل هي:

- تقسيم المشاركين إلى مجموعات تتكون من أربعة إلى ستة أفراد، بحيث يجلسون في شكل دائري.

[1] : Isaksen, S. G., & Gaulin, J. P. "A Reexamination of Brainstorming Research: Implications for Research and Practice." ***Gifted Child Quarterly***, 49(4), 2005, 315–329.

[2]: عبد الله إسماعيل، مفهوم الابتكار والابداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص146-147.

– وجود مسهل للنشاط يكون مقتنعًا بأهمية العمل، حيث تظهر جديته من خلال التحضير المسبق للأفراد قبل بدء الجلسة.

– طرح المشكلة التي ستكون موضوع النقاش.

– التأكد من تحديد المشكلة بوضوح وأن تكون ضمن نطاق معلومات المسهل.

– اختيار مكان الجلسة ليكون مريحًا وممتعًا، بالإضافة إلى اختيار الوقت المناسب، مما يساهم في خلق جو ملائم للنقاش.

– توليد الأفكار من خلال طرح حلول للمشكلة أو أفكار تتعلق بموضوع النقاش.

– عندما تتعارض الأفكار، يقوم المسهل بطرح فكرة مساعدة لتوليد أفكار جديدة أو لتطوير الأفكار المطروحة.

– تقييم الأفكار بعد انتهاء زمن الجلسة.

– تصنيف الأفكار إلى: أفكار جديدة ومرتبطة بشكل كبير بموضوع النقاش، أفكار تحتاج إلى تطوير، وأفكار غير مرتبطة بالمشكلة أو موضوع النقاش.

د– القواعد الأساسية للعصف الذهني:

توجد مجموعة من القواعد التي تُعتبر أساسًا لنجاح جلسات العصف الذهني، ولا يمكن أن تكون الجلسة فعّالة إلا إذا تمكن الميسّر من تطبيق هذه القواعد بشكل كامل. وهذه القواعد هي:

- النقد المؤجل: يجب تأجيل أي نقد للأفكار المطروحة، مما يتيح للآخرين التعبير عن أفكارهم بحرية.
- الترحيب بالانطلاق: كلما كانت الأفكار أكثر شمولاً واتساعًا، كان ذلك أفضل.
- الكم مطلوب: كلما زادت عدد الأفكار، ارتفعت فرص الحصول على أفكار مفيدة.
- التركيب والتطوير: يجب السعي لتحقيق هذين العنصرين لضمان فعالية الجلسة.[1]

هـ– مميزات العصف الذهني:

- تلبية احتياجات الأفراد المبدعين في مجال الاكتشاف والبحث والاستقصاء.
- تعزز هذه الطريقة مهارات النقد والتقييم والمقارنة والتحليل، حيث يُطلب من كل مجموعة بعد تقييم حلولها أن تبحث وتحلل الحلول التي قدمتها المجموعات الأخرى، بهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار والحلول المعقولة والصحيحة.
- تنمي القدرة على التخيل العقلي والتفكير في احتمالات متعددة،

[1]: دلال عودة، التدريس بالعصف الذهني ودوره في تنمية المهارات الفكرية، مجلة المعيار، المجلد 12، العدد2، 2021، ص47-48.

- تشجع الأفراد على تقديم أفكار وحلول متنوعة لمشكلة واحدة.
- توفر بيئة آمنة خالية من العقوبات والسخرية من أفكارهم وآرائهم.

2- قبعات التفكير الست:

تُعد تقنية "قبعات التفكير الست"، التي طورها عالم النفس "إدوارد دي بونو(Edward de Bono) "، نموذجاً معرفياً يهدف إلى توجيه التفكير الإنساني نحو مسارات محددة ومنظمة. تعتمد الفلسفة الجوهرية لهذا النموذج على مفهوم "**التفكير المتوازي(Parallel Thinking)** "، وهو بديل للمناقشات الجدلية التقليدية؛ حيث يسمح للمفكرين بالتركيز على جانب واحد من جوانب القضية في وقت واحد، مما يساهم في تحييد التحيزات الشخصية وتوسيع الرؤية التحليلية[1].

الشكل رقم 06: قبعات التفكير الست



المصدر: https://acesse.one/d5hwyko consulté le 24/02/2025.

أ- القبعة البيضاء:

تمثل هذه القبعة مرحلة الرصد الاستقرائي للمعلومات، حيث يتم التركيز حصراً على **البيانات الكمية والنوعية** المتاحة دون إخضاعها للتأويل الشخصي. تهدف الأكاديمية من ورائها إلى بناء قاعدة بيانات مرجعية تتسم بالموضوعية والحياد، مع تحديد الفجوات المعلوماتية (Data Gaps) والبحث عن مصادر استكمالها. إنها بمثابة "التقرير الفني" الذي يسبق أي تحليل استراتيجي، حيث توفر الأرضية الصلبة التي تُبنى عليها الفرضيات اللاحقة.

[1]: بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص268.

ب- القبعة الحمراء:

تُعنى هذه القبعة باستحضار **البعد الإنساني والوجداني** في عملية التفكير، وهي تمنح الشرعية للحدس (Intuition) والمشاعر الذاتية كمتغيرات مؤثرة في بيئة العمل. من الناحية الأكاديمية، تساعد هذه القبعة في فهم "المناخ النفسي" للمنظمة وتوقع ردود أفعال أصحاب المصلحة (Stakeholders). هي لا تتطلب برهنة منطقية، بل تهدف إلى كشف الانطباعات الأولية التي قد تؤثر بصورة غير واعية على اتخاذ القرار، مما يساهم في تعزيز الشفافية التنظيمية.

ج- القبعة السوداء:

تُمثل القبعة السوداء أداة **التحليل النقدي الصارم**، حيث يتم فحص الأفكار والمشاريع من منظور الجدوى والامتثال والتحقق من مواطن الخلل المحتملة. تركز هذه القبعة على رصد التهديدات، العوائق القانونية، والمخاطر التشغيلية (Operational Risks). الوظيفة الأكاديمية هنا هي ممارسة "التفكير الدفاعي" لضمان استدامة الحلول المقترحة، والتأكد من مطابقتها للمعايير واللوائح التنظيمية، مما يقلل من احتمالات الفشل الهيكلي.

د- القبعة الصفراء:

تتبنى القبعة الصفراء توجهاً **منطقياً إيجابياً** يبحث في فرص النجاح والجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمقترحات. تتجاوز هذه القبعة مجرد التفاؤل العابر لتصل إلى مرحلة الاستكشاف المنهجي للفوائد الاستراتيجية والكفاءة الإنتاجية. أكاديمياً، تُستخدم هذه القبعة لتعزيز الدافعية نحو التغيير التنظيمي وتحديد نقاط القوة التي يمكن استثمارها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مع التركيز على العائد على الاستثمار (ROI).

هـ- القبعة الخضراء:

تُعد القبعة الخضراء محركاً **للإبداع والتحول النوعي**، حيث تهدف إلى تجاوز القوالب التقليدية نحو توليد بدائل ابتكارية وحلول غير نمطية. يتم في هذا السياق استخدام تقنيات التفكير الجانبي لاستشراف آفاق جديدة، مثل التحول الرقمي أو ابتكار العمليات. الوظيفة البيداغوجية لهذه القبعة هي كسر الجمود الفكري وتشجيع البحث والتطوير (D&R) عبر طرح تساؤلات افتراضية (ماذا لو؟) تفتح مسارات جديدة للتطور المؤسسي.

و- القبعة الزرقاء:

تضطلع القبعة الزرقاء بدور **القيادة والتنظيم الإجرائي** لعملية التفكير برمتها؛ فهي لا تنشغل بمضمون الفكرة بقدر انشغالها بـ "منهجية معالجتها". تُستخدم هذه القبعة لتحديد الأولويات، صياغة الأهداف النهائية، وتلخيص النتائج المستخلصة من كافة الأنماط الأخرى. أكاديمياً، تمثل القبعة الزرقاء دور "المنسق العلمي" الذي يضمن ترابط الأفكار وتسلسلها المنطقي، وصولاً إلى صياغة التوصيات النهائية واتخاذ القرار الرشيد.[1]

3- التفكير بالمقلوب:

أسلوب التفكير بالمقلوب هو نموذج ذهني يقوم على قلب التوقعات والافتراضات السائدة ("invert") بهدف الوصول إلى فهم أعمق وتوليد رؤى وأفكار غير تقليدية. **يعتمد على** القيام بعكس ما هو متعارف عليه لإجبار العقل على التفكير بعمق ويجمع بين التفكير النقدي (تحليل الافتراضات) والتفكير الإبداعي (ابتكار حلول جديدة). **يمكن** تطبيقه عبر ثلاث آليات رئيسية[2]:

أ- عكس الافتراضات : (Assumption Reversal)

- تحليل الافتراضات السائدة حول المشكلة.
- قلب هذه الافتراضات (ما هو المعتاد يصبح غير معتاد).
- استخدام هذا العكس لاكتشاف فرص أو أفكار جديدة.

ب- عكس الأدوار: (Role Reversal)

- تبني وجهات نظر معاكسة (مثل: منافس، ناقد، عميل غاضب).
- اختبار الفكرة من زوايا مختلفة.
- كشف نقاط الضعف والتحيزات.

ج- العكس التكتيكي: (Tactical Reversal)

- تنفيذ أفعال عكس ما هو متوقع.
- استخدام قرارات "غير بديهية" لتحقيق نتائج أفضل.

[1]: نفس المرجع السابق، ص269-270.

[2] : Govindarajan V, Finkenstadt DJ, Eapen TT. Reverse Thinking for Strategic Advantage. California Management Review Insights. 2025 Jul 7. Available from: https://cmr.berkeley.edu/assets/documents/pdf/2025-07-reverse-thinking-for-strategic-advantage.pdf

أمثلة عن التفكير بالمقلوب:

تُظهر تطبيقات التفكير بالمقلوب في الحياة اليومية كيف يمكن لقلب الأنماط التقليدية أن يقود إلى ابتكارات جوهرية في مختلف المجالات. ففي مجال **التعليم**، كان النموذج السائد يقوم على انتقال المتعلم إلى المؤسسة التعليمية، إلا أن هذا النمط قد انعكس مع ظهور التعليم عن بُعد، حيث أصبحت المعرفة تنتقل إلى المتعلم عبر الوسائط الرقمية، مما أتاح مرونة أكبر في الوصول إلى التعلم.

وفي سياق **التسوق**، اعتمدت الممارسات التقليدية على ذهاب المستهلك إلى المتاجر، غير أن هذا التصور انقلب مع انتشار التجارة الإلكترونية، حيث أصبحت السلع والخدمات تصل إلى المستهلك في موقعه، مما أعاد تشكيل العلاقة بين البائع والمشتري.

أما في مجال **المواصلات**، فقد كان المستخدم يبحث عن وسيلة النقل بشكل مباشر في الطرقات، بينما أدى تبني التفكير بالمقلوب إلى تطوير نماذج تعتمد على استدعاء وسيلة النقل إلى موقع المستخدم عبر التطبيقات الذكية، وهو ما عزز الكفاءة وسهولة الاستخدام.

وفي قطاع **المطاعم**، كان النموذج التقليدي قائمًا على تقديم قوائم ثابتة للزبائن، في حين أدى عكس هذا المفهوم إلى ظهور نماذج تتيح للعميل تصميم وجبته وفق تفضيلاته الخاصة، مما يعزز تجربة التخصيص ويرفع من مستوى رضا المستهلك.

سابعا: قياس التفكير الإبداعي

1- نشأة اختبار تورانس للتفكير الإبداعي (TTCT) Torrance Test of Creative Thinking :

أسفرت الجهود التي بذلها العالم الأمريكي إليوت بول تورانس في جامعة مينيسوتا على مدى تسع سنوات من البحث والدراسة في مجال قياس الإبداع عن تصميم اختبارات لقياس التفكير الإبداعي، حيث تم تقديم هذا الاختبار لأول مرة في عام 1962. تُعتبر اختبارات تورانس، سواء كانت لفظية أو شكلية، من بين أهم الاختبارات المتاحة لقياس التفكير الإبداعي، وقد تم استخدامها من قبل العديد من الدول في أمريكا وآسيا وأوروبا وأفريقيا. كما تم تطبيق اختبار تورانس في أكثر من 200 دراسة وترجم إلى أكثر من 34 لغة، مما يجعله اختبارًا غير متحيز ثقافيًا أو عرقيًا.[1]

2- مكونات اختبار تورانس:

[1]: مريم غضبان، مرجع سبق ذكره، ص110.

اختبار تورانس يتكون من قسمين: لفظي وشكلي، حيث يتضمن كل قسم مجموعة من الاختبارات الفرعية.

أ- اختبار التفكير الإبداعي اللفظي لتورانس:

يشمل سبعة اختبارات فرعية تهدف إلى قياس قدرات الطلاقة والمرونة والأصالة.

- **توجيه الأسئلة:** يُطلب من المفحوص توليد أكبر عدد ممكن من الأسئلة حول مثير معين يتمثل في صورة، وذلك لاستكشاف الموقف أو الحدث الذي تعبر عنه الصورة. الهدف من هذا النشاط هو محاولة الكشف عن قدرة الفرد على أن يصبح حساسًا لما هو غير معروف بالنسبة له، وأن يسأل أسئلة تساعده في ملء الفجوات في معرفته.
- **تخمين الأسباب:** يُطلب من المفحوص كتابة جميع الأسباب أو المقدمات التي تفسر الموقف أو الحادث الذي تعكسه الصورة السابقة.
- **تخمين النتائج:** يُطلب من المفحوص كتابة كل ما يمكن أن ينتج عن الموقف أو الحادث الذي تمثله الصورة السابقة، سواء كانت النتائج المحتملة في المستقبل القريب أو البعيد.
- **تحسين المنتج:** في هذا النشاط، يُعرض على المفحوص صورة للعبة أطفال تتضمن صورة لفيل، بالإضافة إلى دمية قماشية على شكل فيل صغير. يُطلب منه التفكير في جميع الوسائل أو التعديلات أو الإضافات الممكنة التي يمكن إدخالها على دمية الفيل، والتي من شأنها تحسين اللعبة وجعلها أكثر جاذبية للأطفال. يتيح هذا النشاط للمفحوص فرصة استكشاف أفكار قد لا يجرؤ على التعبير عنها في سياقات جدية.
- **الاستخدامات غير الشائعة أو البديلة:** في هذا النشاط، يُطلب من المفحوص تقديم أكبر عدد ممكن من الاستخدامات المحتملة لعلب الكرتون الفارغة التي يتخلص منها الناس عادة. يُعتبر هذا النشاط مقياسًا لقدرة الفرد على تحرير عقله من أنماط التفكير الثابتة والمحددة.
- **الأسئلة غير الشائعة:** في هذا الاختبار، يُطلب من المفحوص ابتكار أسئلة غير شائعة حول علب الكرتون التي يتخلص منها الناس عادة، بهدف إثارة اهتمام الآخرين بهذه العلب. يُعتبر هذا النشاط مقياسًا للقدرة على التفكير التباعدي.
- **افترض أنّ:** المفحوص في هذا الاختبار يُعرض عليه صورة تمثل موقفًا افتراضيًا تخيليًا، ويُطلب منه كتابة كل ما يمكن أن يتوقعه من نتائج حول هذا الموقف، مع الأخذ في الاعتبار أن الموقف الذي تمثله الصورة ممكن الحدوث. هذا الأمر يبرز أن هذا الاختبار مصمم لاستكشاف أعلى

درجات التلقائية لدى المفحوص. أما السؤال فهو: افترض أن للسحب خيوطًا تتدلى منها وترتبط بالأرض، فما الذي يمكن أن يحدث؟[1]

ب- اختبار التفكير الإبداعي الشكلي:

يتكون من ثلاثة اختبارات فرعية تهدف إلى قياس قدرات الطلاقة والمرونة والأصالة وإدراك التفاصيل.

- **بناء الصورة:** في هذا الاختبار، يُعطى المفحوص ورقة بيضاء تحتوي على شكل بيضاوي أسود في المنتصف، ويُطلب منه رسم شيء مثير وغريب يكمل الشكل البيضاوي ليشكل في النهاية صورة معينة. وعند اكتمال الصورة، يُطلب من المفحوص إعطاؤها عنوانًا ذكيًا. يعتمد هذا النشاط على الأصالة والتفاصيل.
- **إكمال الصور:** يُقدّم للمفحوص مجموعة من الأشكال أو الرسومات الناقصة، ويُطلب منه إكمالها بإضافة كافة التفاصيل الممكنة، ثم اختيار عنوان مناسب لكل منها. يُثير هذا الاختبار لدى المفحوص الرغبة في التشكيل والتكامل، لكنه قد يسبب له بعض التوتر، لذا يجب عليه ألا يسمح لهذا التوتر بالسيطرة عليه لفترة طويلة، حتى يتمكن من أداء النشاط العقلي المطلوب بعيدًا عن كل ما هو مألوف وشائع.
- **الخطوط المتوازية:** في هذا الاختبار، يُمنح المفحوص ورقة تحتوي على 18 رسماً، كل منها يتكون من خطين متوازيين. يُطلب منه أن يبتكر صورة مثيرة ومميزة من خلال إضافة إشارات ورموز أو خطوط منحنية أو مستقيمة لكل زوج من الخطوط. يُعطى المفحوص 10 دقائق فقط لإنهاء ما يستطيع منه، وبعد ذلك يُطلب منه أن يُعطي عنواناً مناسباً لكل شكل قام بإنشائه. يهدف هذا الاختبار إلى قياس قدرة الفرد على إنشاء ارتباطات متعددة لمثير واحد، كما يُحفز قدرات التفكير الإبداعي الأربعة: الطلاقة، المرونة، الأصالة، وإدراك التفاصيل.

3- دوافع استخدام اختبار تورانس:

- إن الأنشطة التي يتضمنها اختبار "تورانس" للتفكير الإبداعي اللفظي تُحفز قدرات التفكير التباعدي لدى المفحوصين، مثل الطلاقة والمرونة والأصالة والتفاصيل. تعمل هذه الأنشطة على استدعاء وتنشيط ميول متنوعة، مما يخلق نوعًا من التوتر لدى المفحوصين يسعون إلى إشباعه.

[1]: مريم غضبان، مرجع سبق ذكره، ص110-111.

- تتأثر استجابات المفحوصين فيما يتعلق بقدرات التفكير التباعدي بالفروق الفردية بينهم. كما تتشابه هذه الأنشطة في بعض خصائصها مع اختبارات التفكير التقاربي من حيث الأداء، حيث إنها مقيدة بفترة زمنية محددة، وقد يؤثر تحديد الزمن على استجابات المفحوصين.
- صُممت بعض هذه الأنشطة لتوفير فرصة للأفراد للتعبير عن حب الاستطلاع، ولتقديم صورة عن قدراتهم في وضع الفروض والتفكير في الاحتمالات، كما هو الحال في نشاط "اسأل وخمن".
- تهدف هذه الأنشطة إلى تحقيق نوع من الاستمتاع النفسي، مثل نشاط تحسين المنتج، الذي يتاح لجميع الأفراد بمختلف الفئات العمرية. يسمح هذا النشاط للأفراد بالتعبير عن أفكار قد لا يجرؤون على الإفصاح عنها في سياقات جدية.
- كما يُثير هذا النوع من الأنشطة درجة كبيرة من الخيال، مما يساعد على التنبؤ بالنتائج المحتملة التي قد تترتب على مواقف معينة. يستدعي الأمر قدراً كبيراً من الخيال للتنبؤ بالنتائج المحتملة لموقف قد يكون غير مرجح الحدوث، وقد لا يحدث على الإطلاق، كنوع من النشاط الافتراضي.
- صمم اختبار تورانس بهدف تحديد واختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرة على الإبداع، شريطة توفر البيئة الثقافية والاجتماعية المناسبة التي تعزز هذه القدرة. تقيس هذه الاختبارات مهارات التفكير الإبداعي، والتي تشمل الطلاقة، والمرونة، والأصالة، وإدراك التفاصيل، أو ما يعرف بالتوسع والإسهاب.

4- آلية تطبيق اختبار تورانس:

- تستند اختبارات التفكير الإبداعي لتورانس إلى نظرية تفيد بأن الإبداع هو عملية عقلية تتداخل فيها عوامل متعددة، وهي عوامل شائعة بين البشر. وتظهر الاختلافات بين الأفراد في درجات هذه العوامل وليس في نوعها. يمكن قياس هذه العوامل من خلال وضع الأفراد في مواقف معينة تهدف إلى استثارة استجابات محددة، مما يتيح للمقيم ملاحظة تلك الاستجابات والتغيرات الناتجة عنها، وبالتالي تحديد العوامل المؤثرة في مستوى الأداء الإبداعي.
- يمكن تطبيق اختبار تورانس بشكل فردي أو جماعي، بدءًا من الصف الرابع الأساسي، أي من سن تسع سنوات وحتى المستوى الجامعي.
- بالنسبة للأطفال في مرحلة ما قبل المدرسة وحتى سن تسع سنوات، يتم تطبيق الاختبار بشكل فردي وشفهي.

- أما بالنسبة للمدة الزمنية اللازمة لإجراء الاختبار، فهي تستغرق حوالي 75 دقيقة، منها 45 دقيقة مخصصة للصورة اللفظية و30 دقيقة للصورة الشكلية، وذلك باستثناء الوقت المخصص لإعطاء التعليمات.[1]

[1]: مريم غضبان، مرجع سبق ذكره، ص113.

خلاصة المحور الخامس: أساليب التفكير الابتكاري

يتضح من خلال هذا المحور أن التفكير الإبداعي يمثل نمطًا متقدمًا من أنماط التفكير الإنساني، يتجاوز الأساليب التقليدية ليعتمد على الابتكار وإنتاج أفكار جديدة ذات قيمة. فهو عملية عقلية معقدة تتداخل فيها الجوانب المعرفية والانفعالية، وتهدف إلى إيجاد حلول أصيلة وفعّالة للمشكلات المختلفة . كما يرتبط التفكير الإبداعي بعدة أنماط أخرى مثل التفكير المنطقي والنقدي والعلمي، مما يجعله جزءًا من منظومة متكاملة من العمليات العقلية.

وقد أظهر المحور أن التفكير الإبداعي يقوم على مجموعة من المهارات الأساسية، مثل الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسع، وهي مهارات يمكن تنميتها بالتدريب والممارسة. كما يتأثر هذا النوع من التفكير بعوامل متعددة، منها القدرات والمهارات والكفاءات والموهبة والخبرة والذكاء، التي تتكامل فيما بينها لتعزيز الابتكار وتحقيق أداء متميز.

ومن جهة أخرى، تم عرض عدد من الأدوات والاستراتيجيات التي تسهم في تنمية التفكير الإبداعي، مثل العصف الذهني، وقبعات التفكير الست، والتفكير بالمقلوب، والتي تساعد على توليد الأفكار وتنظيمها وتحليلها بطرق منهجية. كما تطرق المحور إلى طرق قياس التفكير الإبداعي، وعلى رأسها اختبار تورانس، الذي يُعد من أبرز الأدوات المستخدمة لتقييم القدرات الإبداعية لدى الأفراد.

وعليه، يمكن القول إن تنمية التفكير الابتكاري لم تعد خيارًا، بل ضرورة حتمية لمواكبة تحديات العصر، حيث يساهم في تعزيز القدرة على التكيف، واتخاذ القرارات، وإيجاد حلول مبتكرة تدعم التقدم الفردي والمجتمعي.

أسئلة للمناقشة:

1. ما هي أهم خصائص التفكير الإبداعي؟
2. كيف يمكن توظيف العصف الذهني في حل مشكلة؟
3. كيف تساهم قبعات التفكير الست في تحسين اتخاذ القرار؟

المحور السادس: الابداع والابتكار والميزة التنافسية

تمهيد المحور السادس: الابداع والابتكار والميزة التنافسية

أولا: الميزة التنافسية

ثانيا: العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية

ثالثا: تأثير الابتكار على عوامل المنافسة

خلاصة المحور السادس: الابداع والابتكار والميزة التنافسية

تمهيد المحور السادس: الابداع والابتكار والميزة التنافسية

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، خاصة في مجالات الاقتصاد والتكنولوجيا، أصبحت المؤسسات تواجه بيئة تنافسية شديدة التعقيد، تفرض عليها البحث المستمر عن مصادر تميز تضمن لها البقاء والاستمرارية. ولم يعد الاعتماد على الموارد التقليدية أو الأساليب الإدارية الكلاسيكية كافيًا لتحقيق النجاح، بل أصبح الإبداع والابتكار من الركائز الأساسية التي تقوم عليها القدرة التنافسية للمؤسسات.

وتُعدّ الميزة التنافسية الهدف الاستراتيجي الذي تسعى إليه المؤسسات، حيث تمثل حالة من التفوق المستدام تُحقق من خلال استغلال الموارد والإمكانات بكفاءة وفعالية أعلى من المنافسين، بما يسمح بتقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة متميزة للعملاء. غير أن تحقيق هذه الميزة لا يكون ثابتًا، بل يعتمد على ديناميكية مستمرة قائمة على التجديد والابتكار في مختلف الأنشطة.

وفي هذا السياق، يبرز الابتكار كأداة محورية لتعزيز القدرة التنافسية، إذ يساهم في تطوير المنتجات وتحسين الجودة، وخفض التكاليف، والاستجابة السريعة لتغيرات السوق واحتياجات الزبائن. كما أن العلاقة بين الإبداع والابتكار والميزة التنافسية علاقة تكاملية، حيث يشكل الإبداع مصدر الأفكار الجديدة، بينما يمثل الابتكار تجسيدها العملي في الواقع، مما يؤدي إلى تحقيق التفوق في السوق.

وعليه، يهدف هذا المحور إلى دراسة مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها، وتحليل دور الابتكار في تحقيقها، إضافة إلى إبراز تأثيره على مختلف عوامل المنافسة داخل المؤسسة وخارجها، بما يساعد على فهم آليات بناء التفوق الاستراتيجي في بيئة الأعمال الحديثة.

المحور السادس: الابداع والابتكار والميزة التنافسية

أولا: الميزة التنافسية

1-مفهوم الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية تُقدَّم كمفهوم مركّب يجمع بين البعد الاستراتيجي، والمواردي، والسوقي، ويمكن تفصيل تعريفها كما يلي:

الميزة التنافسية هي حالة تفوّق مستدامة تحقّقها المؤسسة داخل بيئة تنافسية حرة من خلال امتلاك موارد وقدرات مادية وبشرية ومعرفية وتنظيمية متميّزة واستغلالها بشكل أكثر كفاءة وفعالية من استغلال المنافسين لمواردهم، بما يسمح لها بصياغة وتطبيق استراتيجيات تمكّنها من إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة أعلى، أو تكنولوجيا أرقى، أو تكلفة أقل، أو أداء تسويقي أجود، فتوفّر للعملاء قيمة ومنافع محسوسة تفوق ما يقدّمه المنافسون.

هذا التفوّق لا يُنظر إليه كحالة ثابتة أو ميزة داخلية ظرفية، بل كعملية ديناميكية مستمرة تقوم على الابتكار في طرق العمل والمنتجات والأساليب الإدارية والتسويقية والإنتاجية، بحيث تنشأ الميزة التنافسية – كما يشير بورتر – بمجرد اكتشاف المؤسسة لطرق جديدة أكثر فعالية في الأداء مقارنة بالطرق المستعملة من طرف المنافسين، مع القدرة على تجسيد هذا الاكتشاف عملياً .

كما يُبرِز أن الميزة التنافسية تُترجَم عملياً في امتلاك المؤسسة لقدرة أعلى من منافسيها على استغلال مواردها المادية أو البشرية المستمر، والتميز في التفكير الإداري، ووفرة الموارد المالية، إلى جانب امتلاك موارد بشرية ملائمة وكفؤة.

وتنعكس هذه القدرة في السوق في شكل حصة سوقية أكبر، وقوة أعلى في مواجهة قوى المنافسة، ومرونة أعلى في الاستجابة لمتغيرات البيئة واحتياجات العملاء، بما يضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها ونموّها وربحيتها على المدى الطويل، ويجعل الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات إلى بنائه وتنميته والدفاع عنه في مواجهة محاولات التقليد من طرف المنافسين[1].

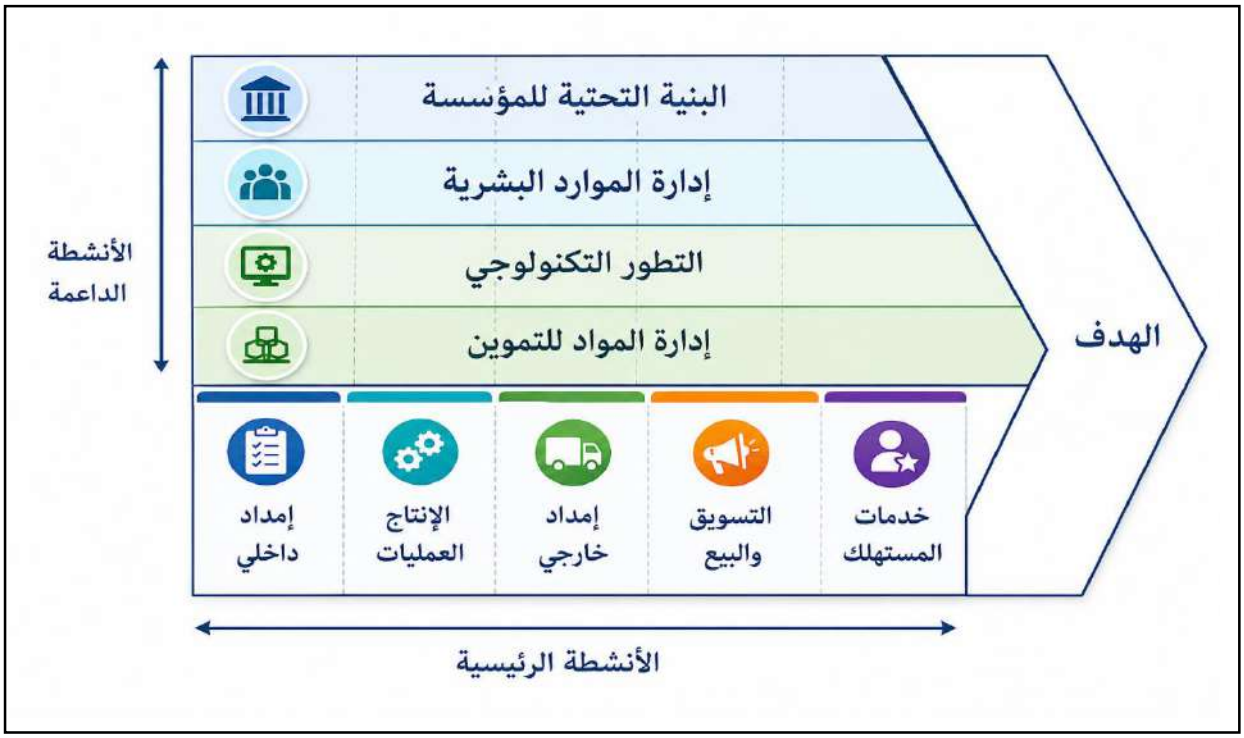
[1]: عتيقة حرايرية، فريال سيفون، الفعالية التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 06، جامعة الجزائر 2، 2015، ص 73-77.

2- سلسلة القيمة والميزة التنافسية:

تُعدّ سلسلة القيمة مقاربة منهجية نظامية تسهم في فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية الكامنة في مختلف الأنشطة التي تمارسها المؤسسة. وقد عرّفها مايكل بورتر (Michael Porter, 1985) بأنها ذلك المقدار من القيمة التي يكون المستهلكون على استعداد لدفعها مقابل ما تقدمه المؤسسة من منتجات أو خدمات، والتي يُعبَّر عنها بإجمالي الإيرادات. كما تُعرّف أيضًا على أنها أداة للتحليل الداخلي تمكّن من تحديد سلسلة الأنشطة التي تضطلع بها المؤسسة، بهدف فهم هيكل تكاليفها ومصادرها، وكذلك التعرف على مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة التي تميزها عن منافسيها.

وفي هذا السياق، قام بورتر بتقسيم أنشطة المؤسسة إلى نوعين رئيسيين، وذلك في إطار تحليله لسلسلة القيمة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 07: سلسلة القيمة لمايكل بورتر



المصدر: تربش محمد، قادري رياض، الوصول إلى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة لـ Michael Porter، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 07، 2016، ص15.

- **الأنشطة الرئيسية:**

وهي الأنشطة المرتبطة مباشرة بتصميم المنتج أو الخدمة، وخلقها، وتسليمها إلى الزبائن، بالإضافة إلى عمليات التسويق والدعم وخدمات ما بعد البيع. وتشمل هذه الأنشطة بشكل أساسي ما يلي:

- الإمدادات الداخلية: وتشير إلى الأنشطة المتعلقة باستلام المدخلات وتخزينها، مثل مناولة المواد، والرقابة على المخزون، وإدارة المستودعات وغيرها.
- العمليات: وتضم كافة الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية، وتشمل عمليات التشغيل، والتجميع، وصيانة المعدات، وإدارة التسهيلات الإنتاجية وغيرها من الأنشطة المرتبطة بعملية الإنتاج.
- الإمدادات الخارجية: وتشمل الأنشطة المتعلقة بتجميع المنتجات النهائية وتخزينها وتوزيعها إلى العملاء، ابتداءً من تخزين المنتجات التامة، مرورًا بمناولة المواد، وصولًا إلى إدارة عمليات التسليم وجدولة الطلبيات وغيرها من الأنشطة ذات الصلة.
- التسويق والمبيعات: يُعدّ نشاط التسويق والمبيعات من الركائز الأساسية في خلق القيمة داخل المؤسسة، حيث تتعدد السبل التي يمكن من خلالها تعزيز هذه القيمة عبر هذه الوظيفة. ويتم ذلك من خلال توفير مختلف الوسائل التي تمكّن من تحفيز المشتري على اقتناء المنتج، بالاعتماد على أدوات مثل الإعلان، والترويج، وبناء علاقات فعّالة مع قنوات التوزيع، إضافة إلى سياسات التسعير وغيرها من الآليات التسويقية.

- خدمة المستهلك: تتمثل وظيفة خدمة المستهلك في تقديم خدمات ما بعد البيع، فضلاً عن دعم قيمة المنتج والمحافظة عليها. وتشمل هذه الخدمات عمليات التركيب، والإصلاح، وتوفير قطع الغيار والمكونات، بالإضافة إلى إجراء التعديلات على المنتج، بما يضمن استمرارية رضى الزبون وتعزيز ولائه.

- **الأنشطة المساندة:**

وتنقسم هذه الأنشطة إلى أربع وظائف رئيسية، تسهم في دعم الأنشطة الأساسية وتعزيز قدرتها على خلق القيمة، وهي كما يلي:

- البنية التحتية للمؤسسة: وتشمل مجموعة من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، والمحاسبة، والجوانب القانونية، والتمويل، والتخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن مختلف الأنشطة التي تدعم سير عمليات خلق القيمة داخل المؤسسة.

- إدارة الموارد البشرية: تضطلع هذه الوظيفة بضمان توفر الموارد البشرية المؤهلة، من خلال تحقيق التوافق بين المهارات المطلوبة والمهارات المتاحة. كما تشمل مسؤولياتها تدريب العاملين، وتحفيزهم، وتقديم الحوافز والمكافآت المناسبة، بما يسهم في تعزيز كفاءة أداء أنشطة خلق القيمة.
- التطور التكنولوجي: يضم هذا النشاط جميع الجهود المرتبطة بتصميم المنتجات وتحسين طرق أداء الأنشطة المختلفة ضمن سلسلة القيمة، ويشمل ذلك المعرفة التقنية، والإجراءات، والمدخلات التكنولوجية اللازمة لكل نشاط داخل المؤسسة.
- إدارة المشتريات (التموين): وتتعلق هذه الوظيفة بالحصول على مختلف المدخلات الضرورية، سواء كانت مواد أولية، أو خدمات، أو معدات وآلات، بما يضمن استمرارية العمليات الإنتاجية بكفاءة.

ويُبرز الشكل مختلف أنشطة المؤسسة وفقاً لتحليل سلسلة القيمة، موضحاً الترابط بين الأنشطة الرئيسية والمساندة في تحقيق القيمة المضافة.

انطلاقًا من تحليل سلسلة القيمة، يمكن للمؤسسة تحقيق نوعين أساسيين من المزايا التنافسية التي تعزز موقعها في السوق، وهما:

- ميزة التكلفة الأقل: وتتحقق هذه الميزة من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في مختلف عناصر التكلفة، وذلك عبر أداء أنشطتها ووظائفها بكفاءة أعلى مقارنةً بمنافسيها، مما يمكّنها من تقديم منتجاتها أو خدماتها بتكلفة أقل.
- ميزة التميّز: وتتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو خدمة تتميز عن غيرها، سواء من حيث الجودة، أو الابتكار التكنولوجي، أو مستوى خدمات ما بعد البيع، بما يحقق قيمة مضافة للمستهلك ويمنح المؤسسة تفوقًا تنافسيًا في السوق[1].

3- أبعاد الميزة التنافسية:

أبعاد الميزة التنافسية تُقدَّم كطرق رئيسية تستطيع من خلالها المؤسسة أن تتميّز عن منافسيها، وقد خُصِّصت في أربعة أبعاد أساسية أضيف إليها بعد خامس هو الابتكار كما هو موضح في الشكل التالي:

[1]: تربش محمد، قادري رياض، الوصول إلى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة ل Michael Porter، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 07، 2016، ص13-15.

الشكل رقم 08: أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد المؤلف.

- **التكلفة:**

يقصد بهذا البعد قدرة المؤسسة على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين، مع الحفاظ في الوقت نفسه على مستوى مقبول من المواصفات والجودة. انخفاض التكاليف يسمح للمؤسسة بتخفيض أسعارها أو الإبقاء عليها عند نفس مستوى أسعار السوق مع تحقيق عائد أعلى، من خلال تعظيم الفارق الإيجابي بين الإيرادات والتكاليف. ويتطلب هذا المدخل تحسين الإنتاجية، ورفع الكفاءة، وتشديد الرقابة على عناصر التكلفة، مع الاستفادة من اقتصاديات الحجم، ومن منحنى الخبرة والتعلّم، ومن الترابط بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة كما يوضح بورتر.

- **الجودة:**

ظهر مفهوم الجودة وتحسينها لأول مرة في الو.م.أ من خلال أبحاث والتر شيوارت ثم طورها ديمينغ وقام بتصدير أفكاره وتطبيقها في المؤسسات اليابانية، وذلك في بداية القرن العشرين. بعد نجاح

تطبيق الجودة في اليابان انتشر بعد ذلك مفهوم الجودة في شمال أمريكا ودول أوربا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري، وبتطوير مفهوم الإدارة القديم يتماشى مع التوجهات المعاصرة التي تؤكد إلى تحقيق الجودة العالية ومما ساعد على انتشار هذا المفهوم وبذلك خسارة المؤسسات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح المؤسسات اليابانية التي اتخذت الجودة كجسر تعبر من خلاله إلى الأسواق العالمية وإلى تحقيق رضا العملاء في حين أن المؤسسات العالمية الأخرى وخاصة الأمريكية، كانت تتولى اهتمامها الأول لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة على اعتبار أن السعر هو هاجس العميل الأول.[1]

إذ تعتمد إدارة الجودة على التحسين المستمر والبحث والتطوير، وتشجيع الابداع وتنمية المعرفة، والمهارات لدى الكفاءات البشرية لتحقيق جودة عالية في المنتجات، وضمان أقصى اشباع للزبائن والمستهلكين.[2]

ظهر التركيز على الجودة كبعد تنافسي رئيسي مع ارتفاع وعي المستهلك وتغيّر أذواقه، فأصبحت الجودة تعني مجموعة الخصائص المتميزة في المنتج أو الخدمة التي يدركها الزبون ويتقبلها، سواء تعلقت بالتصميم أو الجوانب الوظيفية والجمالية. كلما ارتفع مستوى الجودة مع بقاء السعر في حدود معقولة زادت قدرة المؤسسة على كسب رضا الزبائن وتحقيق حصة سوقية ملائمة، وقد أظهرت دراسات عديدة – مثل دراسة Peter و Waterman– أن المؤسسات الأكثر نجاحاً هي التي تجعل الجودة محوراً أساسياً في استراتيجيتها.

- **الوقت:**

يمثل الوقت عنصراً تنافسياً حاسماً، إذ تسعى المؤسسة إلى تقليص مختلف الفترات الزمنية المرتبطة بتعاملها مع الزبون وعملياتها الداخلية. ويتجلى ذلك خصوصاً في: تقليص زمن التسليم للعميل (Fast delivery time)، وتقليص زمن تحويلات العمليات الإنتاجية انطلاقاً من فلسفة «الإنتاج في الوقت المحدد (Just in time) «بما يقلل الحاجة إلى المخزون وتكاليف تخزينه، ثم تقليص زمن تطوير المنتجات (Development speed) من لحظة ظهور الفكرة إلى غاية التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي، بما يمنح المؤسسة أسبقية في السوق.

---

[1]: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 25.
[2]: سملالي يحضية ، ادارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، ورقلة ، 23/22 أفريل 2003 ، ص 179-180.

- **المرونة:**

المرونة بُعد يرتبط بقدرة النظام الإنتاجي للمؤسسة على التكيف مع التغيرات في الطلب وفي بيئة الأعمال. وتتجسد في شقّين رئيسيين: مرونة الحجم، أي قابلية تعديل حجم الإنتاج صعوداً أو نزولاً تبعاً لتقلبات الطلب؛ ومرونة مزيج المنتجات، أي قدرة تشكيلة المنتجات على مواكبة تغيّر حاجات ورغبات الزبائن عبر تعديل التصاميم والمواصفات الفنية. بهذه المرونة تتمكن المؤسسة من المحافظة على تنافسيتها في أسواق سريعة التغيّر.

- **الابتكار:**

يُقدَّم الابتكار كبعد خامس مكمّل للأبعاد السابقة، ويُميَّز – من حيث المفهوم – عن الابداع: فالإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جديدة، بينما الابتكار هو التجسيد العملي لهذه الفكرة في منتج أو أسلوب عمل جديد يقدَّم للسوق. يمثل الابتكار بُعداً تنافسياً من خلال قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص في البيئة الخارجية، ومراقبتها، والاستجابة السريعة لها عبر تطوير تكنولوجيا جديدة، أو طرق إنتاج مختلفة، أو أساليب أكثر خلقاً للقيمة في مجال نشاطها، حتى وإن اعتبره بعض الكتّاب متضمَّناً ضمن الأبعاد الأربعة الأخرى[1].

4-أنواع الميزة التنافسية:

يمكن حصر أنواع الميزة التنافسية الرئيسة في نوعين هما: **التكلفة الأقل** و**التميز**.

- **الميزة القائمة على التكلفة الأقل (قيادة التكلفة):**

هي قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجاتها بتكاليف أقل من تلك التي يتحملها المنافسون، مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة، مما يتيح لها بيع منتجاتها بأسعار أدنى من متوسط أسعار السوق وتحقيق هوامش ربح مرتفعة في الوقت نفسه. هذه الميزة لا تُبنى فقط عبر خفض تكاليف الإنتاج المباشرة، بل تشمل أيضاً تخفيض تكاليف التسويق، والخدمات المرافقة، ونفقات البنية التحتية، بحيث يصبح كل عنصر من عناصر التكلفة مصدراً محتملاً لميزة التكلفة الأقل. من العوامل التي تفسر الفروق في التكلفة بين المنظمات: اقتصاديات الحجم، أثر الخبرة والتعلم، بلوغ الكتلة الحرجة، سرعة توليد الموارد، والتعاون الوظيفي بين الأنشطة.

[1]: أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007، ص 251-254.

- **الميزة القائمة على التميز:**

يقصد بها سعي المنظمة لاكتساب خصائص فريدة ذات قيمة في نظر الزبون، تجعل منتجاتها أو خدماتها متميزة عن عروض المنافسين. يتحقق ذلك عبر مجالات مثل: مستوى الجودة المتفوق، الابتكار التكنولوجي، خدمات ما بعد البيع، تصميم المنتج، الصورة الذهنية، أو سياسات التوزيع والترويج، بحيث يكون العميل مستعداً لدفع سعر أعلى أو تفضيل هذا العرض على غيره. هذه الخاصية الفريدة تمنح المنظمة موقعاً تنافسياً قوياً في السوق وتسمح لها بتثبيت حصة سوقية أكبر وتعزيز ولاء الزبائن[1].

ثانيا: العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية

يمثل الابتكار أحد المحركات الرئيسية لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة. فالابتكار ليس مجرد إجراء عابر، بل يشكل ضرورة استراتيجية للمنظمات التي تسعى للحصول على موارد ذات قيمة وقدرات مميزة داخل الأسواق والمؤسسات التجارية.

ويُعد الابتكار من العناصر الجوهرية لتحقيق النمو المستدام، خاصة في ظل التحولات المتسارعة في مجال التكنولوجيا والاقتصاد الرقمي. فالشركات التي تستثمر في البحث والتطوير وتبني ثقافة الإبداع تتمكن من تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة وتتجاوز توقعاتهم، مما يعزز من ولائهم ويزيد من حصتها السوقية.

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن مجرد امتلاك الشركات للقدرات الابتكارية لا يكفي لضمان تحقيق الميزة التنافسية، بل يجب أن تقترن هذه القدرات بالتطبيق الفعلي والاستفادة من التطورات التكنولوجية الناشئة بشكل كامل. كما يتطلب الأمر وجود بيئة تنظيمية داعمة تشجع على التجريب وتتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم والتطوير المستمر.

علاوة على ذلك، يساهم الابتكار في تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف من خلال تطوير عمليات إنتاج أكثر فعالية، واستخدام تقنيات حديثة تُمكّن المؤسسات من الاستجابة بسرعة للتغيرات في البيئة الخارجية. وفي هذا السياق، تبرز أهمية الابتكار المفتوح والتعاون مع الشركاء الخارجيين والجامعات ومراكز

[1]: إلياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2021، ص241-242.

البحث لتبادل المعرفة والخبرات، مما يعزز من القدرة الابتكارية الشاملة للمؤسسة ويضمن استدامة ميزتها التنافسية على المدى الطويل[1].

ثالثا: تأثير الابتكار على عوامل المنافسة

يحتاج الابتكار داخل المؤسسة إلى توفير مقومات النجاح والتميّز عبر ما تقدمه من منتجات أو تكنولوجيات أو أساليب إنتاجية وتنظيمية؛ فكل تجديد في المنتج أو العملية أو أسلوب التسويق أو التنظيم الداخلي يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد وتحسين صورة المؤسسة في ذهن الزبون وتعزيز قدرتها على مواجهة المنافسين في الأسواق. كما أن الاستثمار في البحث والتطوير، وتبني التقنيات الحديثة، وتحديث نظم المعلومات، كلها عناصر تعزز من قدرة المؤسسة على خلق قيمة مضافة يصعب على الآخرين تقليدها بسرعة، ما يمنحها موقعًا تنافسيًا أكثر استقرارًا.

1- تأثير الابتكار على تحسين الجودة:

يقصد بالابتكار في مجال الجودة تقديم منتجات وخدمات ذات مستوى عالٍ من الاعتمادية والملاءمة لاحتياجات الزبائن، بحيث تعكس التحسينات المرحلية أو الجذرية في التصميم أو المواد أو طريقة التصنيع استجابة حقيقية لتوقعات الزبون وحاجاته ورغباته المعلنة والضمنية. ولا يقتصر مفهوم الجودة هنا على خلو المنتج من العيوب، بل يشمل سهولة الاستعمال، ووضوح التعليمات المرافقة له، وسلامة الاستهلاك، ودوام الأداء، وخدمة ما بعد البيع، ودرجة الثقة التي يكوّنها المستهلك تجاه العلامة التجارية مقارنة بالبدائل المتاحة في السوق.

وتُعَدّ جودة المنتجات الصناعية في جوهرها انعكاسًا لمدى فعالية الاستخدام في الظروف الحقيقية، ودرجة مطابقة المنتج للمواصفات الفنية والتقنية القياسية، ومدى مراعاته لمتطلبات السلامة والبيئة. لذا يهدف الابتكار إلى الارتقاء المستمر بعناصر الجودة هذه، سواء من خلال تطوير التصميم الهندسي للمنتج، أو اعتماد مواد أولية أفضل، أو إدخال أساليب إنتاج أكثر دقة وأقل هدرًا، أو تحسين إجراءات المراقبة والتفتيش.

[1]: عدنان عبد المجيد قباجة، ناصر محمد سعود جرادات، أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 04، العدد 05، 2020، ص29-30.

وكلما ارتفعت جودة المنتج بفضل الابتكار، زادت قدرة المؤسسة على بناء ولاء الزبائن وتقليص شكاواهم وفتح أسواق جديدة.

وفي هذا الإطار تسعى المؤسسة إلى الحصول على شهادات المطابقة للمعايير الدولية للجودة مثل شهادة ISO، التي أصبحت اليوم شرطًا أساسيًا – في كثير من القطاعات – لدخول الأسواق العالمية والمشاركة في المناقصات الدولية والتعامل مع شركاء استراتيجيين كبار. فامتلاك مثل هذه الشهادات لا يعبّر فقط عن احترام إجراءات موثقة، بل يرسل إشارة قوية عن التزام المؤسسة بتحسين مستمر للجودة واعتماد منهجية واضحة في إدارة العمليات. ورغم تعدّد معايير المطابقة والترخيص حسب القطاع والسوق المستهدفة، تبقى جودة المنتجات الناتجة عن جهود الابتكار هي العامل الحاسم الذي يُقاس به الأداء الفعلي للمؤسسة، وهو المعيار الذي يلامس بشكل مباشر أو غير مباشر قرارات الترخيص، وقرارات المستهلك النهائي، وحتى قرارات الممولين والشركاء الذين يفضّلون التعامل مع مؤسسات مبتكرة قادرة على الحفاظ على مستويات جودة عالية ومستقرة عبر الزمن.

2- تأثير الابتكار على التكاليف:

- **ميزة التكلفة أعلى:**

يؤثر **الابتكار** في كثير من الأحيان مباشرة على هيكل التكاليف داخل المؤسسة. فعند طرح منتج جديد كلياً كما في الابتكار الجذري، أو منتج مطوَّر جزئياً، تميل التكاليف في المراحل الأولى إلى الارتفاع، سواء بسبب نفقات البحث والتطوير، أو تكاليف التجريب، أو الحاجة إلى تجهيزات خاصة وخطوط إنتاج جديدة، إضافة إلى تكاليف الترويج والتسويق الأولي.

هذا الارتفاع في التكاليف ينعكس عادة في شكل زيادة في سعر البيع، غير أنّ المؤسسة تستفيد بالمقابل من وضع شبه احتكاري مؤقت في السوق، بحكم السبق في تقديم المنتج الجديد وغياب البدائل المباشرة في المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج. يسمح لها ذلك بتحقيق هوامش ربح إضافية وتعزيز موقعها التنافسي.

لكن يجب الانتباه إلى أن المؤسسة لا تنشط في فراغ، بل في سوق مفتوحة يتابعها منافسون يسعون إلى الردّ بسرعة، إما من خلال تقليد المنتج (الابتكار المقلَّد أو المحاكاة)، أو عبر تقديم ابتكارات بديلة أكثر تطوراً. ومع مرور الوقت، يؤدي هذا السلوك التنافسي إلى تآكل الأرباح الإضافية المؤقتة، لأن الميزة القائمة على الندرة أو التفرد تتراجع مع دخول منتجات مشابهة أو بديلة، لتجد المؤسسة نفسها مرة أخرى في منافسة سعرية أو نوعية مع باقي الفاعلين.

لذلك تلجأ المؤسسات الرائدة إلى تبنّي استراتيجية ابتكار مستمر، بحيث تعمل على تطوير منتجات جديدة قبل أن يفقد منتجها الحالي تفرده، وبذلك تحاول الحفاظ على مسافة أمان تنافسية عن باقي المنافسين.

- **إبداع المنتج واستراتيجية التمييز:**

ترتبط إبداعات المنتج ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية التمييز التي تعتمدها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال العناصر الآتية:

- كلما قدمت المؤسسة منتجات جديدة ذات جودة **مرتفعة** وقيمة مضافة واضحة للزبون، ازدادت قدرتها على فرض أسعار أعلى نسبياً، وبالتالي تحقيق أرباح إضافية مقارنة بالمنافسين الذين يعتمدون منتجات عادية أو مقلدة، حتى مع تقارب تكاليف المدخلات الأساسية.
- يتيح إبداع المنتج للمؤسسة بناء صورة ذهنية قوية حول علامتها التجارية، من خلال ربطها بالحداثة، الجودة، والموثوقية في أذهان العملاء. هذه الصورة الإيجابية تشكل أساساً لاستراتيجية التمييز، إذ لا تصبح المنافسة فقط على السعر، بل على التصميم، الأداء، الخدمات المرافقة، والابتكار المستمر.
- يتطلب الحفاظ على هذه الميزة التنافسية الاستثمار الدائم في البحث والتطوير، وتتبع حاجات المستهلكين وتغير تفضيلاتهم، بالإضافة إلى مراقبة التطورات التكنولوجية في البيئة التنافسية. فالمؤسسة التي تتوقف عن الابتكار، حتى وإن كانت رائدة، تُعرِّض نفسها لفقدان ولاء العملاء لصالح منافسين يقدمون حلولاً أحدث أو أكثر ملاءمة.
- يساعد إبداع المنتج أيضاً في تعزيز ولاء المستهلكين، لأن الزبون الذي يلمس تحسناً مستمراً في المنتج، سواء من حيث الأداء أو التصميم أو خدمات ما بعد البيع، يميل إلى الاستمرار في شراء نفس العلامة، بل وقد يتحول إلى مروج لها بين محيطه الاجتماعي، وهو ما يزيد من قوة الميزة التنافسية للمؤسسة.

مثال: شركات الهواتف الذكية التي تقدم كل سنة نسخاً مطورة من منتجاتها (من حيث الكاميرا، البطارية، البرمجيات...) تستطيع الحفاظ على قاعدة زبائنها، وحتى لو كانت الأسعار مرتفعة نسبياً، لأن المستهلك يربط سعر المنتج بمستوى الابتكار والجودة والسمعة.

- **إبداع المنتج واستراتيجية التركيز:**

تتجلى علاقة إبداع المنتج باستراتيجية التركيز من خلال دعم أحد شكلين رئيسيين لهذه الاستراتيجية: التركيز المبني على أساس التكلفة الأقل، أو التركيز المبني على أساس التمييز داخل شريحة سوقية محددة.

- عندما تعتمد المؤسسة استراتيجية تركيز قائمة على التكلفة، يساعد إبداع المنتج في إعادة تصميم العمليات والمنتجات بما يسمح بتبسيط المواصفات، أو تقليل الهدر في المواد، أو تحسين كفاءة الإنتاج، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة الموجهة لفئة سوقية معينة مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة.
- أما في حالة التركيز المبني على التمييز، فيُستثمر إبداع المنتج لتطوير عروض خاصة ومتكيفة مع احتياجات شريحة سوقية محددة (قطاع جغرافي معين، فئة عمرية، استعمال محدد)، بحيث تحصل المؤسسة على تفرد واضح في أعين تلك الفئة، ما يمكّنها من فرض أسعار أعلى نسبياً، مع تعزيز الولاء وتقليل حساسية الزبائن للتقلبات السعرية.
- يساهم إبداع المنتج كذلك في تعميق فهم المؤسسة للفئة المستهدفة من خلال التغذية الراجعة المستمرة، فيُعاد تصميم المنتجات أو إضافة خصائص جديدة تعكس تفضيلات تلك الشريحة، وبذلك تتقوى فعالية استراتيجية التركيز سواء كانت مبنية على خفض التكلفة أو التمييز.

مثال: مؤسسة تركز على سوق طلبة الجامعات يمكن أن تطور حاسوباً محمولاً بمواصفات وظيفية أساسية وسعر منخفض (تركيز على التكلفة)، أو حاسوباً بمزايا خاصة بالتصميم والبرمجيات التعليمية (تركيز على التمييز)، وفي الحالتين يكون الإبداع في المنتج جوهرياً لإنجاح هذه الاستراتيجية.

3-تأثير الابتكار على القوة التنافسية للمنتجات البديلة:

يلعب الابتكار دوراً محورياً في تعزيز أو إضعاف قوة المنتجات **البديلة** داخل السوق، خصوصاً في حالات معينة تجعل عملية الإحلال بين منتج وآخر سهلة ومغرية للمستهلك. من بين هذه الحالات:

- عندما يكون الابتكار فعالاً في المنتجات البديلة، بحيث يقدم حلولاً تقنية أو وظيفية أفضل (جودة أعلى، سهولة استعمال، مزايا إضافية)، ترتفع قدرة هذه المنتجات على إحلال المنتجات الأصلية.

- في حالة وجود تشابه كبير بين المنتجات من حيث الوظيفة الأساسية، يقل إدراك المستهلك للفروق النوعية، فيصبح أكثر استعداداً للانتقال إلى البدائل، خاصة إذا صاحَب ذلك فروقات معتبرة في الأسعار لصالح المنتجات البديلة.
- إذا كانت تكلفة الإحلال (من حيث الوقت، الجهد، تكاليف التعلم، تكاليف التغيير) منخفضة، فإن المستهلك العقلاني يميل إلى اختيار البديل الذي يقدم أفضل علاقة بين السعر والقيمة، مما يزيد من حدة التهديد بالبدائل.
- في ظروف الندرة، أو عندما يكون انخراط المشتري محدوداً في عملية الشراء (منتجات روتينية، قرارات شراء متكررة وغير معقدة)، تزداد مرونة المستهلك نحو قبول المنتجات البديلة، خاصة إذا كانت متوفرة بسهولة.
- توفر الموارد والمدخلات وانخفاض أسعارها لصالح المنتج البديل يعزز قدرته التنافسية، لأن ذلك يسمح بتقديم عروض سعرية جذابة، مع إمكانية الاستثمار في تحسين الجودة أو الخدمات المرافقة.
- عندما تقتصر الابتكارات في القطاع الأصلي على تحسينات طفيفة لا تغيّر بشكل جوهري من تجربة المستهلك أو لا تنعكس بوضوح على الجودة أو القيمة المدركة، بينما يقدم القطاع البديل ابتكارات أكثر تأثيراً، تصبح المنتجات الأصلية أكثر عرضة للإحلال لصالح البدائل.

في هذه الحالات مجتمعة، تصبح المنتجات البديلة قادرة على الحلول محل المنتجات المعنية بسهولة، مما يفرض على المؤسسات الأصلية أن تستثمر بجدية في الابتكار لتقليل جاذبية البدائل أو خلق حواجز أمام الإحلال (مثل برامج الولاء، خدمات ما بعد البيع، الأنظمة المتكاملة)[1].

[1]: حمزة بن الزين، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال الحديثة، ط1، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الأردن، 2024، ص151-153.

خلاصة المحور السادس: الابداع والابتكار والميزة التنافسية

يُعدّ تفعيل نظام متكامل للإبداع والابتكار داخل المنظمة أحد أهم العوامل المؤدية إلى اكتساب ميزة **تنافسية** حقيقية، تسمح للمؤسسة بما يلي:

- تعظيم حصتها السوقية من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي حاجات الزبائن الحالية والمتوقعة بشكل أفضل من المنافسين.
- زيادة مداخيلها السنوية عبر رفع القدرة على التسعير، وخفض التكاليف، وفتح أسواق أو شرائح جديدة لم تكن مستهدفة سابقاً.
- بناء درع واقٍ ضد ضغط المنافسين الحاليين والوافدين الجدد، كما أشار مايكل بورتر في تحليله للقوى التنافسية الخمس، حيث يقلل الابتكار من حدة التهديد بالبدائل، ويخلق حواجز دخول قائمة على المعرفة والخبرة المتراكمة والتكنولوجيا المملوكة للمؤسسة.
- استثمار مواردها الملموسة (الآلات، التكنولوجيا، البنية التحتية) وغير الملموسة (الخبرة التنظيمية، المعرفة، العلامة التجارية، العلاقات مع الزبائن والموردين) بطريقة تفاعلية، بحيث تتحول هذه الموارد إلى قدرات ديناميكية قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة السريعة للفرص والتهديدات.
- ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع، تشجع المبادرة والتجريب وتقبّل الأخطاء المحسوبة، وهو ما يجعل الابتكار عملية مستمرة لا حدثاً ظرفياً، ويربط الميزة التنافسية بقدرة المنظمة على التعلم والتجدد المستمر.

من ثم، فإن المنظمات الحديثة التي تدير الإبداع والابتكار بوعي واستراتيجية واضحة لا تكتفي بالحفاظ على موقعها في السوق، بل تسعى إلى إعادة تشكيل قواعد اللعبة التنافسية لصالحها، عبر تقديم عروض قيمة يصعب على الآخرين تقليدها سريعاً.

أسئلة للمناقشة:

1. ما هي الأهمية الاستراتيجية لامتلاك المنظمة ميزة تنافسية في بيئة الأعمال؟
2. ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين عملية الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية؟
3. كيف يساهم الابتكار في تعزيز وتطوير القدرات التنافسية للمنظمة؟

تمارين ودراسات حالة

تمرين رقم 01: مقارنة بين استراتيجيتي الابتكار لـ Apple و Samsung

تمرين رقم 02: مقارنة بين استراتيجيتي الابتكار لـ Tesla و Toyota

تمرين رقم 03: التفكير بالمقلوب

تمرين رقم 04: قياس الطلاقة والمرونة الإبداعية (مستوحى من اختبار تورانس)

دراسة حالة رقم 01: شركة تويوتا Toyota كنموذج رائد في إدارة الإبداع والابتكار

دراسة حالة رقم 02: شركة Sony كنموذج للابتكار التكنولوجي والإبداع الصناعي

دراسة حالة رقم 03: نموذج الابتكار في Sony ونموذج Toyota

تمارين ودراسات حالة:

تمرين رقم 01: مقارنة بين استراتيجيتي الابتكار لـ Apple و Samsung

لتوضيح الفرق بين استراتيجيتي الابتكار الجذري والتدريجي، يمكن المقارنة بين شركتين رائدتين في صناعة الهواتف الذكية:

- شركة آبل (Apple): التي أحدثت ثورة في السوق عام 2007 مع إطلاق هاتف iPhone، حيث حولت هواتف اللمس البسيطة إلى أجهزة ذكية متعددة الاستخدامات.
- شركة سامسونج (Samsung): التي تعتمد على تحسين وتطوير هواتفها باستمرار، مثل سلسلة Galaxy، عبر إضافة تحسينات تراكمية على التقنيات الحالية.

1- قارن بين درجة التغيير الذي أحدثته آبل بابتكارها الجذري (iPhone) وبين التغيير الذي تقوم به سامسونج في سلسلة هواتفها Galaxy.

2- اشرح الفرق في مستوى المخاطرة بين الشركتين، ولماذا تعتبر مخاطرة آبل أعلى من مخاطرة سامسونج؟

3- هل تلبي استراتيجية آبل حاجة قائمة أم تخلق حاجة جديدة؟ وكيف تختلف استراتيجية سامسونج في هذا الجانب؟

4- قدم مقارنة مختصرة بين التكاليف والاستثمارات المطلوبة لتطبيق كل من استراتيجية الابتكار الجذري (عند آبل) والابتكار التدريجي (عند سامسونج).

5- كيف أثرت استراتيجية الابتكار المتبعة على الموقع التنافسي لكل من آبل وسامسونج في السوق؟ وأيهما تحقق ميزة تنافسية أكثر استدامة؟

حل التمرين رقم 01:

- **درجة التغيير (التحول في المنتج/الخدمة):**

أحدثت آبل تغييراً جذرياً شاملاً؛ حيث أدخل iPhone مفهوم الهاتف الذكي المتكامل (شاشة لمس، تطبيقات، إنترنت)، محولاً مسار السوق من الهواتف التقليدية إلى عصر الهواتف الذكية. في المقابل، تركز سامسونج على تغيير تدريجي ومحدود؛ عبر تحسينات صغيرة مثل تطوير الكاميرات أو زيادة عمر البطارية في كل إصدار جديد، دون إعادة تعريف المنتج الأساسي.

- **درجة المخاطرة (احتمالية الفشل أو الخسائر):**

واجهت آبل مخاطر عالية جداً؛ باستثمار ملايين الدولارات في تطوير تقنية جديدة تماماً، مع احتمالية كبيرة لرفض السوق لها. لكنها نجحت بفضل رؤيتها الجريئة. على الجانب الآخر، تواجه سامسونج مخاطر منخفضة؛ لأنها تعتمد على بيانات السوق الحالية ونجاحات سابقة، مما يقلل من احتمالية الفشل، وحتى في حال فشل تحديث معين، تكون الخسائر محدودة.

- **احتياجات العملاء (تلبي حاجة موجودة أم تخلق حاجة جديدة):**

أوجد iPhone حاجة جديدة تماماً لدى المستخدمين للهواتف متعددة الوظائف، غيّر سلوكياتهم وجعلهم يعتمدون على التطبيقات والشاشات الكبيرة. بينما تسعى سامسونج لتلبية حاجة موجودة بالفعل، عبر تحسين الميزات التي يطلبها العملاء باستمرار، مثل السرعة والتصميم، دون خلق احتياجات غير متوقعة.

- **التكلفة (الاستثمارات المطلوبة):**

تطلب تطوير iPhone من آبل تكلفة عالية جداً، تجاوزت 150 مليون دولار في البحث والتطوير، بالإضافة إلى إعادة هيكلة الإنتاج والتسويق. في حين أن تحديثات سامسونج لسلسلة Galaxy تعتمد على خطوط إنتاج وتقنيات موجودة، مما يجعل تكلفتها منخفضة نسبياً، باستثمارات سنوية أقل بكثير (تقدر بحوالي 10–20% من ميزانية آبل للبحث والتطوير).

- **الميزة التنافسية (كيف تؤثر على موقعها في السوق):**

حققت آبل ميزة تنافسية طويلة الأمد؛ حيث أصبحت رائدة في سوق الهواتف الفاخرة (بأكثر من 50% من حصة هذا القطاع)، محتلة فئة جديدة ومسيطرة على الابتكار، رغم أنها تواجه تهديدات من منافسين جدد. بالمقابل، تحقق سامسونج ميزة تنافسية قصيرة الأمد؛ فهي تحافظ على حصة سوقية كبيرة (20–25%)

عبر المنافسة السعرية والتحسينات السريعة، لكنها غالباً ما تتبع الاتجاهات التي يضعها الآخرون بدلاً من قيادتها.

خلاصة: الابتكار الجذري هو رهان كبير لتحقيق قفزة نوعية وقيادة السوق، لكنه يحمل مخاطر كبيرة. أما الابتكار التدريجي فهو طريقة أكثر أمناً للحفاظ على استمرارية العمل وتحسين الكفاءة والبقاء في المنافسة. غالبية الشركات الناجحة تسعى للموازنة بين النوعين، بتخصيص جزء من مواردها للابتكار التدريجي (لضمان الدخل الحالي) وجزء آخر، ولو صغير، للابتكار الجذري (لتأمين مستقبلها).

تمرين رقم 02: مقارنة بين استراتيجيتي الابتكار

قدم مثال تقارن فيه بين مؤسسة تتبنى استراتيجية الابتكار الجذري وأخرى تتبع استراتيجية الابتكار التدريجي، مرتكزا في ذلك على النقاط التالية:

- درجة التغيير (التحول في المنتج/الخدمة).
- درجة المخاطرة (احتمالية الفشل أو الخسائر).
- احتياجات العملاء (تلبي حاجة موجودة أو تخلق حاجة جديدة).
- التكلفة (الاستثمارات المطلوبة).
- الميزة التنافسية (كيف تؤثر على موقعها في السوق).

حل التمرين رقم 02:

مثال يقارن بين مؤسسة تتبنى استراتيجية الابتكار الجذري وأخرى تتبع استراتيجية الابتكار التدريجي:

- **الابتكار الجذري:** مؤسسة تسلا Teslaعند إطلاق السيارات الكهربائية ذاتية القيادة.
- **الابتكار التدريجي:** مؤسسة تويوتا Toyotaعند تحسين محركات البنزين لتكون أكثر كفاءة.

الجدول رقم 06: مقارنة بين استراتيجية الابتكار التدريجي (تويوتا) و الابتكار الجذري (تسلا)

المعيار	الابتكار التدريجي (تويوتا)	الابتكار الجذري (تسلا)
درجة التغيير (التحول في المنتج/الخدمة).	**تحسينات صغيرة:** كفاءة المحرك	**تحول كلي:** من الوقود إلى الكهرباء
درجة المخاطرة (احتمالية الفشل أو الخسائر).	**منخفضة:** تحسينات على منتج معروف	**عالية:** تقنية جديدة، سوق غير مؤكد)
احتياجات العملاء (تلبي حاجة موجودة أو تخلق حاجة جديدة).	**تلبي حاجة موجودة:** توفير الوقود	**تخلق حاجة جديدة:** اعتماد الطاقة الكهربائية النظيفة
التكلفة (الاستثمارات المطلوبة).	**متوسط/منخفضة:** تحسينات محدودة	**مرتفعة:** بحث وتطوير، بنية تحتية
الميزة التنافسية (كيف تؤثر على موقعها في السوق).	**منافسة في السعر/ تحسين الجودة**	**ريادة السوق**

المصدر: من إعداد المؤلف.

تمرين رقم 03: التفكير بالمقلوب

يهدف هذا التمرين إلى مساعدتكم على تنمية مهارات التفكير الإبداعي من خلال استخدام أسلوب التفكير بالمقلوب. يُطلب منكم اختيار موضوع أو مشكلة من حياتكم اليومية أو الأكاديمية، ثم إعادة صياغتها بطريقة عكسية؛ فبدلًا من التساؤل عن كيفية النجاح أو التحسين، حاولوا التفكير في كيفية الفشل أو تدهور الوضع. بعد ذلك، حدّدوا مجموعة من الأسباب أو السلوكيات التي قد تؤدي إلى هذا الفشل، ثم قوموا بعكس هذه الأسباب وتحويلها إلى حلول أو ممارسات إيجابية. وفي الخطوة الأخيرة، صيغوا خطة مختصرة وقابلة للتطبيق تعتمد على هذه الحلول، بما يمكّنكم من فهم المشكلة بعمق أكبر وتوليد أفكار عملية ومبتكرة.

حل التمرين رقم 03:

في إطار تطبيق أسلوب التفكير بالمقلوب على موضوع تحسين التحصيل الدراسي، تم البدء بإعادة صياغة المشكلة بصورة عكسية من خلال طرح السؤال: "كيف يمكن أن يفشل الطالب في دراسته؟". وقد أسفر هذا الطرح عن تحديد مجموعة من العوامل المؤدية إلى الفشل، من أبرزها: تأجيل المذاكرة، والتشتت باستخدام الهاتف أثناء الدراسة، وغياب التنظيم الزمني، وعدم المراجعة المنتظمة، إضافة إلى السهر وقلة النوم.

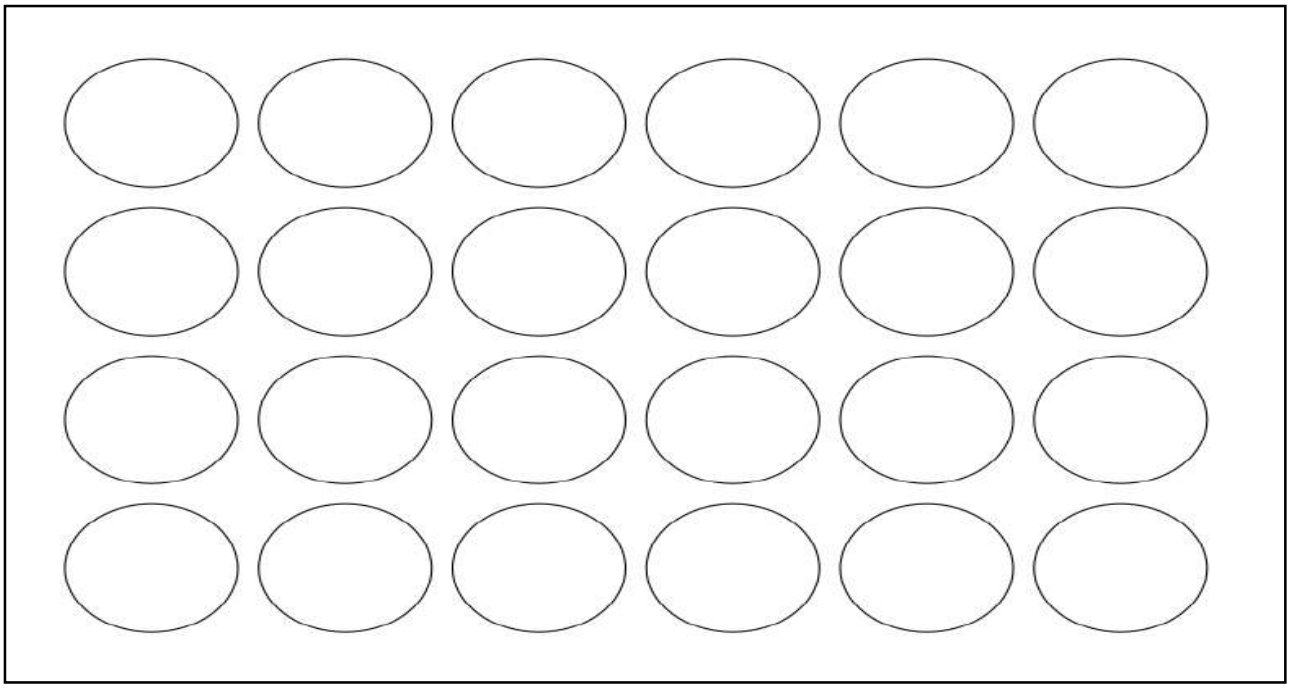
وبعد ذلك، تم عكس هذه العوامل وتحويلها إلى ممارسات إيجابية تسهم في تحقيق النجاح، حيث يقابل التأجيل بالالتزام بالمذاكرة المستمرة، ويُستبدل التشتت بالتركيز من خلال تقليل المشتتات، كما يُعالج غياب التنظيم بوضع جدول زمني واضح، ويُعوّض عدم المراجعة بالانتظام فيها، في حين يُعد تنظيم النوم عاملًا أساسيًا لتحسين الأداء الذهني.

وفي ضوء ذلك، تم التوصل إلى خطة تطبيقية تتمثل في الالتزام بجدول دراسي يومي يتضمن أوقاتًا محددة للمذاكرة والمراجعة، مع تقليل المشتتات الرقمية، وتنظيم أوقات النوم، بما يضمن تحسين مستوى التركيز والاستيعاب. ويُظهر هذا التطبيق أن التفكير بالمقلوب يُعد أداة فعالة في تحليل المشكلات واستخلاص حلول عملية قائمة على فهم عميق لأسبابها.

تمرين رقم 04: قياس الطلاقة والمرونة الإبداعية (مستوحى من اختبار تورانس)

أمامك مجموعة من الدوائر، قم بتحويل كل دائرة إلى رسم مختلف، مستخدمًا أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تعكس قدراتك الإبداعية، مع الحرص على التنوع والابداع.

الشكل رقم 09: اختبار قياس الطلاقة والمرونة الإبداعية



المصدر: https://urls.fr/gF6eej consulté le 24/04/2024 .

حل التمرين رقم 04:

للوصول إلى درجة أعلى من التميّز (وهو عنصر محوري في هذا التمرين):

ينبغي إظهار التنوع في الأفكار، والابتعاد عن الحلول النمطية، مع توظيف الخيال لإنتاج رسومات إبداعية. كما يُستحسن استغلال المساحة المحيطة بالدوائر، وإقامة علاقات بينها، مع العناية بالتفاصيل وإضفاء طابع شخصي على الإنجاز.

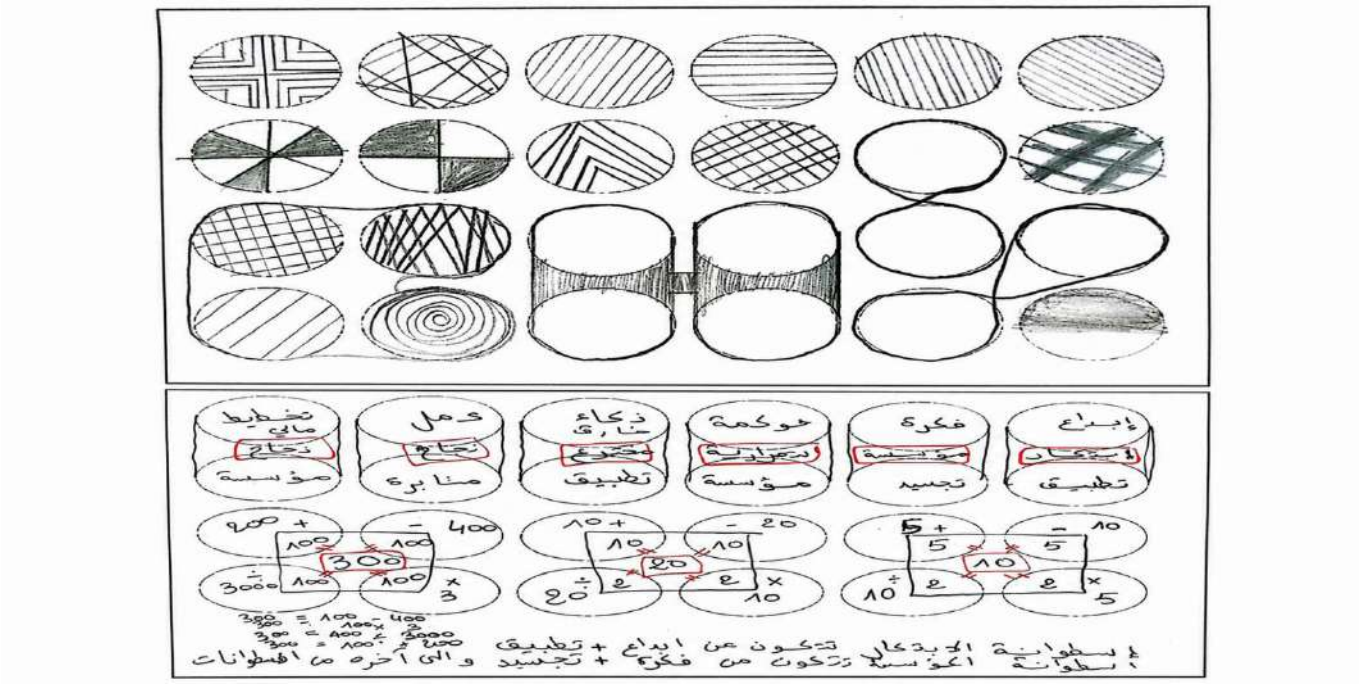
- تخيّل أن الورقة ليست مجرد دوائر، بل: كل دائرة "بداية فكرة" والإبداع الحقيقي هو ما تضيفه خارجها.
- ارسم بعض العناصر **خارج حدود الدائرة**.
- اجعل بعض الدوائر **مرتبطة ببعض** (ليست كل دائرة فكرة منفصل).
- أضف تفاصيل صغيرة (ظل، تعبيرات، حركة).

- جرّب أفكار غير مألوفة مثل: "دائرة تمثل فكرة داخل رأس"، أو "نافذة إلى عالم آخر".

هذا الاختبار (إكمال الدوائر) يتميّز بعدة خصائص تجعله مختلفًا عن الاختبارات التقليدية:

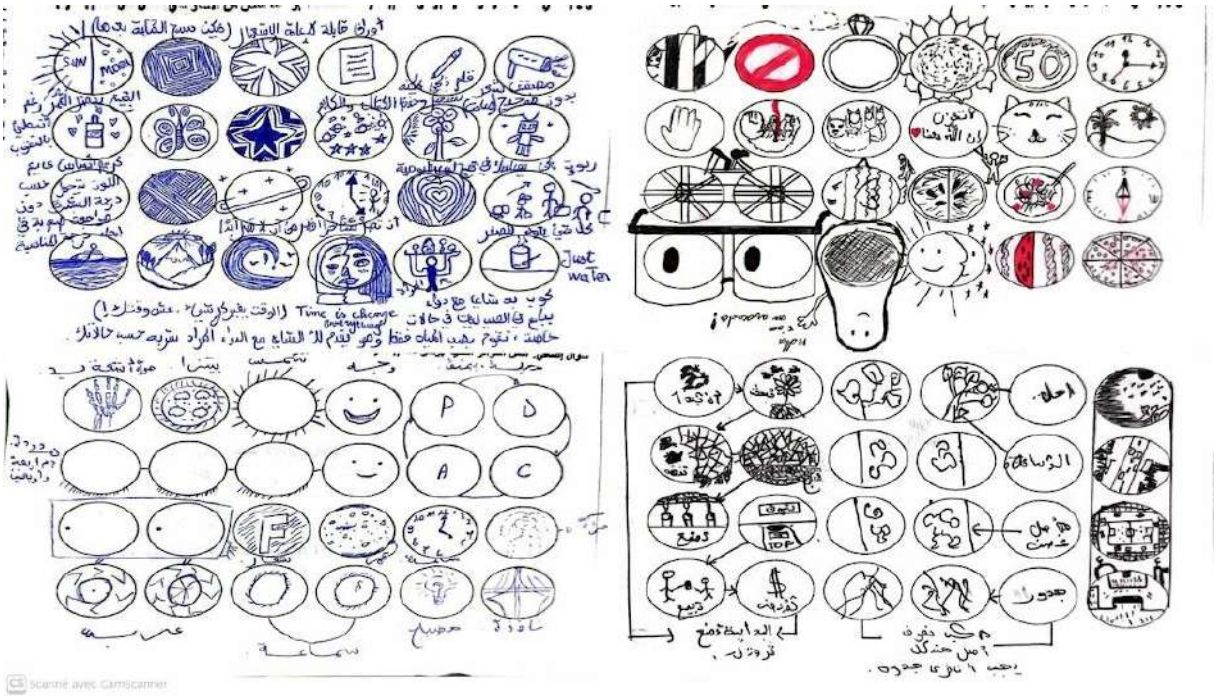
- **يقيس الإبداع وليس الحفظ:** لا يعتمد على المعلومات أو التذكر، بل على قدرة الطالب على توليد أفكار جديدة.
- **يقيس الطلاقة الفكرية:** أي عدد الأفكار التي يستطيع إنتاجها (كم رسم مختلف يستطيع أن يبدع).
- **يقيس المرونة:** التنوع في الأفكار (أشياء من مجالات مختلفة: طبيعة، تكنولوجيا، خيال...).
- **يقيس الأصالة:** مدى غرابة أو ندرة الفكرة (الأفكار غير المألوفة تُحسب أفضل).
- **يشجع على الخروج عن النمط:** مثل الرسم خارج حدود الدائرة أو ربط عدة دوائر معًا.
- **سهل الفهم والتطبيق:** التعليمة بسيطة، لكن التنفيذ يكشف فروقًا كبيرة بين الأفراد.
- **يحرّر الخيال:** لا توجد إجابة واحدة صحيحة، بل كلما كان التفكير أوسع كان الأداء أفضل.

الشكل رقم 10: عينة من إجابات طلبة دفعة 2025



المصدر: طلبة ماستر 2، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، دفعة 2025.

الشكل رقم 11: عينة من إجابات طلبة دفعة 2026



المصدر: طلبة ماستر 2، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، دفعة 2026.

دراسة حالة رقم 01: شركة تويوتاToyota كنموذج رائد في إدارة الإبداع والابتكار

تمهيد:

في ظل التنافس العالمي المتزايد، أصبح الابتكار عنصرًا حاسمًا في نجاح المؤسسات الصناعية الكبرى. وتُعد شركة تويوتا نموذجًا بارزًا في هذا المجال، حيث استطاعت من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة أن تحقق ريادة عالمية في صناعة السيارات. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تجربة تويوتا في إدارة الإبداع والابتكار، واستخلاص الدروس التي يمكن الاستفادة منها في السياقات التنظيمية المختلفة.

عرض المؤسسة:

تأسست شركة تويوتا موتور سنة 1937 على يد كيشيرو تويودا، وتتخذ من اليابان مقرًا رئيسيًا لها. تنشط الشركة في تصنيع السيارات التقليدية والهجينة والكهربائية، وتُعد من أكبر الشركات العالمية في هذا القطاع. وقد بلغ رقم أعمالها حوالي 45.1 تريليون ين ياباني سنة 2024، أي ما يعادل نحو 298 مليار دولار، كما تتمتع بانتشار دولي واسع من خلال شبكة فروعها ومصانعها عبر عدة دول.

إشكالية الدراسة:

كيف ساهمت إدارة الإبداع والابتكار في تحقيق الريادة العالمية لشركة تويوتا في صناعة السيارات؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحليل فلسفة الابتكار المعتمدة في شركة تويوتا.
- إبراز مجالات الابتكار داخل المؤسسة.
- تحديد خصائص النموذج الياباني في الابتكار من خلال تجربة تويوتا.
- تقييم نتائج تبني استراتيجيات الابتكار.

منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال:

- تحليل تجربة شركة تويوتا
- دراسة ممارساتها في الابتكار والإنتاج
- ربط النتائج بالمفاهيم النظرية لإدارة الإبداع والابتكار

حل دراسة الحالة رقم 01:

تحليل تجربة تويوتا في الابتكار:

فلسفة الابتكار:

تعتمد شركة تويوتا على فلسفة إدارية متكاملة تقوم على:

- التحسين المستمر (Kaizen).
- احترام الموارد البشرية.
- العمل الجماعي.
- التركيز على الجودة.

وتُشكل هذه المبادئ أساس ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع والتطوير المستمر.

مجالات الابتكار:

تعمل تويوتا على تطوير الابتكار في عدة مجالات استراتيجية، أبرزها:

- السيارات الهجينة مثل (Prius).
- السيارات الكهربائية.
- تقنيات القيادة الذاتية.

وهو ما يعكس توجهها نحو الابتكار التكنولوجي والاستدامة.

خصائص الابتكار في تويوتا:

- تتميز تجربة تويوتا بعدة خصائص، منها:
- الاعتماد على الابتكار التدريجي بدل المفاجئ.
- التركيز على الجودة قبل السرعة.
- إشراك العاملين في عملية الابتكار.
- الاستثمار في البحث والتطوير.
- ربط الابتكار بالاستدامة البيئية.

نتائج تطبيق الابتكار:

أسفر تبني تويوتا لاستراتيجية الابتكار عن نتائج مهمة، منها:

- تحقيق الريادة العالمية في صناعة السيارات.
- تعزيز ثقة المستهلكين.
- تحسين الأداء البيئي وتقليل الانبعاثات.

مناقشة وتحليل:

تُظهر تجربة تويوتا أن الابتكار لا يقتصر على التكنولوجيا فقط، بل يشمل:

- الثقافة التنظيمية.
- أساليب الإدارة.
- إشراك الموارد البشرية.

كما تؤكد أن التحسين المستمر يمثل أحد أهم مفاتيح النجاح طويل المدى.

خلاصة:

تُبرز دراسة حالة تويوتا أن إدارة الإبداع والابتكار تمثل ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي. وقد نجحت الشركة في بناء نموذج متكامل قائم على الجودة، والعمل الجماعي، والتحسين المستمر، مما جعلها مثالًا يُحتذى به في البيئات الصناعية العالمية.

دراسة حالة رقم 02: شركة Sony كنموذج للابتكار التكنولوجي والإبداع الصناعي

تمهيد:

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، أصبحت المؤسسات التكنولوجية مطالبة بالابتكار المستمر للحفاظ على مكانتها التنافسية. وتُعد شركة Sony من أبرز النماذج العالمية التي نجحت في توظيف الإبداع والابتكار لقيادة التغيير في مجالات متعددة، خاصة في الإلكترونيات والترفيه. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تجربة Sony في إدارة الابتكار وإبراز العوامل التي ساهمت في نجاحها.

.2عرض المؤسسة

تأسست شركة Sony سنة 1946 على يد أكيو موريتا وماسارو إيبوكا، وتتخذ من طوكيو مقرًا رئيسيًا لها. وهي شركة متعددة الجنسيات تنشط في عدة مجالات، منها:

- الإلكترونيات (تلفزيونات، كاميرات).
- الترفيه (أفلام، موسيقى).
- الألعاب الإلكترونيةPlayStation) .

وتُعد Sony من الشركات الرائدة عالميًا، حيث تمكنت من بناء علامة تجارية قوية بفضل تركيزها على الابتكار والتكنولوجيا.

إشكالية الدراسة:

كيف ساهمت استراتيجيات الإبداع والابتكار في تحقيق التميز التنافسي لشركة Sony على المستوى العالمي؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحليل فلسفة الابتكار في شركةSony .
- التعرف على أدوات وآليات الابتكار المعتمدة.
- إبراز أهم الابتكارات التي قدمتها الشركة.
- تقييم نتائج تبني استراتيجيات الابتكار.

منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال:

- تحليل تجربة شركةSony .
- دراسة ممارساتها في الابتكار.
- ربط النتائج بالمفاهيم النظرية لإدارة الإبداع والابتكار.

حل دراسة الحالة رقم 02:

تحليل تجربة Sony في الابتكار:

فلسفة الابتكار:

تعتمد شركة Sony على فلسفة ابتكارية قائمة على:

- الإبداع والخيال.
- الابتكار التكنولوجي المستمر.
- التركيز على تجربة المستخدم.
- الجرأة في تقديم منتجات جديدة.

وتُبرز هذه الفلسفة توجه الشركة نحو الابتكار الجذري الذي يغير أنماط الاستهلاك.

أدوات وآليات الابتكار:

تعتمد Sony على مجموعة من الأدوات والآليات، أهمها:

- **البحث والتطوير (R&D):** استثمارات كبيرة في التكنولوجيا وتطوير المنتجات.
- **الابتكار في التصميم:** إنتاج أجهزة عملية وصغيرة الحجم بتصميم جذاب.
- **الابتكار في المحتوى:** دمج التكنولوجيا مع الترفيه (أفلام، موسيقى، ألعاب).

أهم الابتكارات:

قدمت Sony مجموعة من الابتكارات التي أحدثت تحولًا في السوق، من أبرزها:

- جهاز Walkman ثورة في الموسيقى المحمولة.
- جهاز PlayStation ثورة في صناعة الألعاب.
- أجهزة تلفاز عالية الجودة.

- كاميرات رقمية احترافية.

نتائج تطبيق الابتكار:

أسهمت استراتيجيات الابتكار في تحقيق عدة نتائج، منها:

- الريادة العالمية في مجال الإلكترونيات والترفيه.
- التأثير على نمط حياة المستهلكين.
- بناء علامة تجارية قوية ذات حضور عالمي.

مناقشة وتحليل:

تُظهر تجربة Sony أن الابتكار يمكن أن يكون:

- تكنولوجيًا (منتجات جديدة).
- إبداعيًا (تجربة المستخدم).
- تكامليًا (دمج التكنولوجيا مع المحتوى).

كما تؤكد أن الجرأة في الابتكار تُعد عاملًا حاسمًا في تحقيق التميز التنافسي.

خلاصة:

تُبرز دراسة حالة Sony أن النجاح في الصناعات التكنولوجية يعتمد على القدرة على الابتكار المستمر والتكيف مع تغيرات السوق. وقد استطاعت الشركة أن تجمع بين الإبداع التكنولوجي والفني، مما جعلها نموذجًا متميزًا في إدارة الإبداع والابتكار.

دراسة حالة رقم 03: نموذج الابتكار في Sony ونموذج Toyota

- ما الفرق بين نموذج الابتكار في Sony ونموذج Toyota؟

حل دراسة الحالة (مقارنة) رقم 03:

تمثل كل من Toyota و Sonyنموذجين يابانيين ناجحين في توظيف الابتكار لتحقيق التميز التنافسي، غير أن كل شركة تبنت فلسفة مختلفة في إدارة الإبداع، ما يجعل المقارنة بينهما ذات قيمة تحليلية لفهم تنوع استراتيجيات الابتكار.

الجدول رقم 07: مقارنة بين Toyota و Sony في إدارة الإبداع والابتكار

البعد	Sony	Toyota
طبيعة الابتكار	جذري (ابتكار ثوري)	تدريجي (تحسين مستمر)
الفلسفة	الإبداع + الجرأة التكنولوجية	Kaizen + الجودة أولًا
التركيز الأساسي	تجربة المستخدم والتكنولوجيا	الكفاءة والجودة والإنتاج
دور العاملين	فرق متخصصة في الإبداع	مشاركة جماعية واسعة
أدوات الابتكار	R&D + تصميم + محتوى	Lean + TQM + تحسين العمليات
مجالات الابتكار	الإلكترونيات، الألعاب، الترفيه	السيارات (هجينة، كهربائية)
خصائص الابتكار	سريع، جذري، موجه للسوق	تدريجي، مستدام، قائم على الجودة
النتائج	ريادة تكنولوجية وتأثير عالمي	ريادة صناعية وثقة عالية
النموذج النظري	الابتكار الجذري(Disruptive)	الابتكار التدريجي/التراكمي
نمط الأداء	ديناميكية وتأثير سريع	استقرار طويل المدى

المصدر: من إعداد المؤلف.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب

1- الأعسر، صفاء .*الإبداع في حل المشكلات* .دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000.

2- إسماعيل، عبد الله .*مفهوم الابتكار والإبداع الإداري* .ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.

3- إسماعيل، عبد الله .*الإبداع والابتكار في المؤسسات الإدارية* .ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2024.

4- أنيس، خير الله جمال .*الإبداع الإداري* .ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009.

5- خصاونة، عاكف لطفي .*إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال* .ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

6- الزين، حمزة بن .*إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال الحديثة* .ط1، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع، الأردن، 2024.

7- السكارنه، بلال خلف .*الإبداع الإداري* .ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.

8- سوية، ليليا عين .*التجديد في المؤسسة* .ط1، ألفا للوثائق، الجزائر، 2020.

9- غلاب، صليحة .*التجديد في المؤسسة* .ط1، ألفا للوثائق، الجزائر، 2020.

10- العرواني، يسرى عبد القادر .*التفكير الإبداعي* .ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

11- العتوم، عدنان يوسف وآخرون .*علم النفس التربوي* .ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

12- المجيد، نشواتي عبد .*علم النفس التربوي* .ط4، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

13- المحياوي، قاسم نايف علوان .*إدارة الجودة في الخدمات* .دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

14- مصطفى، الزيات فتحي .*علم النفس المعرفي* .دار النشر للجامعات، القاهرة، 2001.

15- منسى، محمود عبد الحليم وآخرون .*المدخل إلى علم النفس التربوي* .مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2001.

16- نجم، عبود نجم .*إدارة الابتكار* .ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

17- نجم، عبود نجم .*القيادة وإدارة الابتكار* .ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

18- يوسف، قطامي .*تنمية التفكير الإبداعي* .دار المسيرة، الأردن، 2009.

ثانيا: أطروحات دكتوراه

1- بلونيس، سعاد .*تأثير المعرفة الضمنية على الابتكار في مجمع صيدال* .أطروحة دكتوراه علوم، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2018.

2- بن شريف، كريمة .*الابتكار التسويقي وأثره في تحسين جودة الخدمة السياحية – دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية بالجزائر* .أطروحة دكتوراه، تخصص التسويق السياحي، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019.

3- رايس، عبد الرحمن .*الابتكار وأثره على تنافسية المؤسسة دراسة ميدانية* .أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2017/2016.

4- سوداني، أحلام .*الابتكار التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية* .أطروحة دكتوراه علوم، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2017.

5- منصور، هاني سمير .*الإبداع التنظيمي وأثره في مستوى جودة الخدمة – دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية* .أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2023/2022.

6- زويد، الزهرة .*تقييم القدرة على الابتكار من منظور تبني المعرفة – دراسة عينة مؤسسات القطاع الصيدلاني الجزائرية* .أطروحة دكتوراه، قسم العلوم المالية والتجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2017.

ثالثا: المقالات

1- بوريش، أحمد؛ لشهب، الصادق؛ هتهات، الشيخ .*دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة* . المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017.

2- بوسعد، نايت إبراهيم؛ بورقبة، بختة .*الإطار العلائقي بين البحث والتطوير والابتكار في المؤسسة* . مجلة دفاتر بوادكس، العدد 2، 2013.

3- بياضي، صفاء؛ قريشي، محمد .*الابتكار التكنولوجي في المؤسسات: أنواعه، مصادره، والعوامل المؤثرة فيه* .مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، المجلد 34، العدد 1، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017.

4- بلالي، أحمد .*الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية* .مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007.

5- تربش، محمد؛ قادري، رياض .*الوصول إلى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة لـ Michael Porter*.مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 07، 2016.

6- حرايرية، عتيقة؛ سيفون، فريال .*الفعالية التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية* .مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 06، جامعة الجزائر 2، 2015.

7- جرادات، ناصر محمد سعود؛ قباجة، عدنان عبد المجيد .*أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل* .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 04، العدد 05، 2020.

8- غضبان، مريم .*التفكير الإبداعي قدراته ومقاييسه: اختبار التفكير الإبداعي اللفظي لـ بول تورانس النسخة (أ) نموذجًا* .مجلة العلوم الإنسانية، العدد 36، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011.

9- عودة، دلال .*التدريس بالعصف الذهني ودوره في تنمية المهارات الفكرية* .مجلة المعيار، المجلد 12، العدد 2، 2021.

10- سالم، إلياس .*التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال* .مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2021.

11- سنوسي، سيد أحمد؛ الزين، عبد المجيد .*دور الابتكار التكنولوجي في رفع تنافسية المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية* .مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 05، 2020.

12- سليماني، إلياس .*عناصر المزيج التسويقي والتكنولوجيا* .مجلة البدر، المجلد 2، العدد 12، 2010.

رابعا: المطبوعات البيداغوجية

1- معتوق فتيحة، مطبوعة وحدة علم النفس التربوي، السنة الأولى دكتوراه، تخصص إدارة الأزمات، كلية العلوم والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2019/2018.

خامسا: الملتقيات

1- سملالي يحضية ، ادارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد ، ورقلة ، 23/22 أفريل 2003.

II. المراجع باللغة الأجنبية:

أولا: المراجع باللغة الفرنسية

1- FORMARIER, Monique., JOVIC, Ljiljana. Les concepts en sciences infirmières 2ème édition. Toulouse, Association de Recherche en Soins Infirmiers. « Hors collection », p.328. DOI : 10.3917/arsi.forma.2012.01. URL : https://stm.cairn.info/concepts-en-sciences-infirmieres-2eme-edition--9782953331134?lang=fr.
2- Groff Arnaud, 100 questions, manager l'innovation pour comprendre et agir, Afnor, France, 2009.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

1- Finkenstadt ،D. J.; Eapen ،T. T.; Govindarajan ،V. *Reverse Thinking for Strategic Advantage*. California Management Review Insights ،2025.
2- Gaulin ،J. P.; Isaksen ،S. G. *A Reexamination of Brainstorming Research: Implications for Research and Practice*. Gifted Child Quarterly ،49(4) ،2005 ،315–329.
3- Jones ،Benjamin F. *Age and Great Invention*. Review of Economics and Statistics ،Vol 92(01) ،2010.
4- Maravilhas ،S. *Creativity, Invention, and Innovation*. In Encyclopedia of Information Science and Technology ،2014.
5- Vehar ،J. *Creativity and Innovation: What Is the Difference?* In Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship. Springer ،2020 ،p1–4.

III. مواقع الانترنت:

1- https://acesse.one/d5hwyko consulté le 24/02/2025**.**
2- https://urls.fr/gF6eej consulté le 24/04/2024.