

جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مطبوعة بعنوان:

محاضرات في مقياس : إدارة الإبداع و الابتكار

موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الأستاذة:د. زهية كواش

السنة الجامعية: 2020/2019

فهرس محتويات مطبوعة إدارة الابداع و الابتكار:

رقم الصفحة	عنوان المحاضرة
02	- مقدمة.....
17 -03	محاضرة (01): الاطار النظري و المفاهيمي للإبداع.....
03	أولا : مفهوم الابداع.....
06	ثانيا: أهمية الابداع.....
07	ثالثا: مبادئ الابداع.....
08	رابعا: أنواع الابداع.....
09	خامسا: مستويات الابداع.....
11	سادسا: خصائص و سمات الشخصية المبدعة.....
12	سابعا: صفات المؤسسات المبدعة.....
13	ثامنا : المزيج الابداعي.....
15	تاسعا : معوقات الابداع.....
17	قائمة المراجع.....
37 -18	محاضرة (02): الاطار النظري و المفاهيمي للإبتكار.....
18	أولا: مفهوم الإبتكار.....
19	ثانيا :أهمية الابتكار.....
20	ثالثا: خصائص الإبتكار.....
20	رابعا:أنواع الإبتكار.....
21	خامسا:أصناف الابتكارات.....
23	سادسا:مصادر الابتكار.....
24	سابعا :عوامل الابتكار.....
25	ثامنا: استراتيجيات ابتكار منتج.....
29	تاسعا :معايير قياس الابتكار.....
30	عاشرا : أسباب فشل الإبتكار.....
32	إحدا عشر: التمييز بين الإبداع و الابتكار.....
37	قائمة المراجع.....

49 -39	محاضرة (03): نظريات الابداع ومراحل العملية الابداعية.....
39 النظرية العبقرية.
39 نظرية التحليل النفسي.
39 نظرية القياس النفسي.
39 نظرية أفلاطون.
39 نظرية أرسطو.
39 نظرية جالتون.
40 نظرية المراحل (جراهم واليس).
40	1. نظرية (Marsh et Simon).....
40	2. نظرية (Burns et Talker:1961).....
41	3. نظرية (Wilson:1966).....
41	4. نظرية (Harvey et Mill).....
42	5. نظرية (Hage et Aiken:1970).....
42	6. نظرية (Zaltman et Others:1973).....
43	7. نظرية ووترمان وبيتز والبحث عن التفوق (B. waterman and T.peters).....
44	8. نظرية كليفورد وكافيني والاداء الظافر (R .Cavangh and D.Clifford).....
45	9. نظرية (Torrington and Wiegman).....
46 مراحل العملية الإبداعية.
49 قائمة المراجع.
54-50	محاضرة(04): التفكير الإبداعي.....
50 أولاً: التفكير الابداعي.
50 ثانياً: معوقات التفكير الابداعي.
52 ثالثاً : أساليب تنمية التفكير الإبداعي.
54 قائمة المراجع.

63 -55	محاضرة (05): العصف الذهني.....
55	أولا: مصطلحات العصف الذهني.....
55	ثانيا: مفهوم العصف الذهني.....
56	ثالثا : استخدامات العصف الذهني.....
57	رابعا: أهداف العصف الذهني.....
57	خامسا: أهمية العصف الذهني.....
57	سادسا: مقومات نجاح عملية العصف الذهني.....
57	سابعاً : أنواع العصف الذهني
58	ثامنا : قواعد العصف الذهني.....
59	تاسعا : آليات العصف الذهني.....
60	عاشرا : عدد الاشخاص الذين يحضرون في جلسة العصف الذهني و مواصفاتهم.....
61	أحد عشر : الوقت الامثل للجلسة
61	قائمة المراجع.....
63	
78 -64	محاضرة (06): قبعات التفكير الست.....
64	أولا: تعريف برنامج قبعات التفكير الست.....
65	ثانيا: خصائص القبعات الست.....
65	ثالثا: فوائد قبعات التفكير الست.....
67	رابعا: أهمية القبعات الست
67	خامسا : القبعات الست وطرق التفكير التي تمثلها كل قبة و مدلول الالوان و خصائصها
67	1- القبة البيضاء وخصائصها.....
68	2- القبة الصفراء و خصائصها.....
69	3- القبة السوداء و خصائصها.....
70	4- القبة الحمراء و خصائصها.....
70	5- القبة الخضراء و خصائصها.....
71	6- القبة الزرقاء و خصائصها.....

74	سادسا: أسلوب دلفي.....
75	سابعا: اسلوب الجماعات الشكلية أو الصورية.....
78	قائمة المراجع.....
85 -79	محاضرة (07):الإبداع التنظيمي.....
80	أولا: مفهوم الإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.....
82	ثانيا : مصادر الإبداع التنظيمي
82	ثالثا: العوامل المساعدة على تنمية الإبداع التنظيمي.....
83	رابعا :الاستراتيجيات الداعمة للإبداع التنظيمي.....
84	خامسا: معوقات الابداع التنظيمي.....
86	قائمة المراجع.....
95 -87	محاضرة(08):الإبداع التكنولوجي.....
87	أولا: مفهوم الابداع التكنولوجي.....
88	ثانيا : أهمية الإبداع التكنولوجي.....
89	ثالثا: خصائص الابداع التكنولوجي.....
89	رابعا: مصادر الابداع التكنولوجي.....
89	خامسا: تصنيفات الإبداع التكنولوجي.....
95	قائمة المراجع.....
103 -96	محاضرة (09):الابتكار البيئي.....
96	أولا: مفهوم الابتكار البيئي.....
96	ثانيا: تصنيفات الابتكار البيئي.....
97	ثالثا: أهمية وفوائد الابتكار الأخضر.....
98	رابعا: أهداف الابتكار الأخضر.....
98	خامسا :عناصر الابتكار الأخضر.....
103	قائمة المراجع.....

111-104	محاضرة (10): بعض التجارب العالمية في مجال الابتكار.....
104	أولا: الإبتكار على الطريقة اليابانية.....
106	ثانيا: الإبتكار على الطريقة الاوروبية.....
107	ثالثا: الإبتكار على الطريقة الامريكية.....
111	قائمة المراجع.....
125-112	محاضرة (11): الابداع و الابتكار و الميزة التنافسية.....
112	أولا: تعريف المنافسة.....
112	ثانيا: تعريف التنافسية.....
114	ثالثا: الميزة التنافسية.....
116	رابعا: المركز التنافسي.....
118	خامسا: دور الابداع و الابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسات.....
125	قائمة المراجع.....
126	خاتمة عامة.....

قائمة الجداول و الاشكال:

1. قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	استراتيجية الابتكار الجذري	01
28	استراتيجيات المنتج	02
34	العلاقة التكاملية بين الابداع و الابتكار	03
35	من الابداع الى الابتكار	04
108	أفضل 15 دولة قائمة في مجال الابتكار	05

2. قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
03	مفاهيم لبعض المصطلحات	01
74	أنواع التفكير في القبعات الست	02

✓ تقديم المطبوعة:

لقد تم إعداد هذه المطبوعة لتناسب مع المتطلبات الأساسية لدراسة مقياس إدارة الابداع و الابتكار ، بحيث حاولنا جاهدين الإحاطة بمختلف جوانب المقياس وعرض مختلف المفاهيم المتعلقة به بشكل بسيط ليسهل على الطالب التعامل مع هذا المقياس .

كما ركزت هذه المطبوعة على المقرر الخاص بالمقياس و ذلك من خلال التطرق للمحاور الرئيسية التي تحكمه ، مع تعميق الفهم أكثر في حصص الاعمال الموجهة بتزويد الطلاب ببحوث تتضمن مواضيع مختارة لها علاقة بالمحاور المعتمدة في المقياس، كما كان لنا اجتهاد أيضا في التطرق الى بعض المواضيع المتعلقة بالمقياس ولم تورد ضمن المقرر

✓ أهداف التكوين:

تعتبر العملية الابداعية أمرا مهما على مستوى كل المؤسسات مهما كان حجمها (صغيرة ،متوسطة،كبيرة) وطبيعتها كانت عامة أو خاصة في ظل التغيرات التي تعرفها بيئة المؤسسة سواء على مستوى قطاع نشاطها ، أو على مستوى البيئة العامة ، و بالتالي فإنه على مسيري المؤسسات إيجاد الاليات الكفيلة لإدارة عملية الابتكار والابداع في هذه المؤسسات بغية تحقيق أهدافها،

و من خلال هذا المقياس لابد على الطالب أن يكون ملما بما يلي:

- مفهوم و اهمية كل من الابتكار و الإبداع داخل المؤسسة.
- أن يستطيع التمييز بين مختلف المفاهيم المرتبطة بالابتكار و الإبداع.

لعل أنه من بين أهم المشاكل التي سنتلقاها عند تحليلنا للابداع و الابتكار هي غياب اتفاق جامع حول معنى هذين المصطلحين ، فالابداع هو ترجمة لمصطلح (**Créativité**) ، فالبعض يؤكد على أنه شئ جديد(الحداثة) و البعض الآخر يقدم الابداع كأبي شئ مختلف بالنسبة للمؤسسة التي ادخل عليها ، كما اعتبره آخرون على أنه شئ مبكر لفكرة جديدة ، أما الابتكار فهو ترجمة لمصطلح (**Innovation**) ، وهذا ما سنتناوله بشكل من التفصيل في هذه المطبوعة.

✓ معارف أولية مسبقة :

لفهم هذا المقياس يتعين على الطالب أن يكون له معارف أولية مسبقة حول:

- الإختراع ،الإكتشاف،البحث و التطوير
- الابداع و الابتكار.

مقدمة عامة:

إنّ التّطورات التّكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم تطرح الكثير من التّحديات والفرص، ولعل أبرز التّحديات تتمثل في زيادة حدّة المنافسة بين المؤسسات في بيئة تنافسية متغيرة، أين تزايدت أهمية المعرفة والتكنولوجيا، ونشاطات البحث و التطوير التي أصبحت الميزة الغالبة للإقتصاديات المعاصرة، كما أصبحت قوة الدول و المؤسسات تقاس بمدى تقدمها في مجال التكنولوجيا والبحث والتّطوير، وأصبح من الضروري تقديم منتجات جديدة، وطرق انتاج جديدة تلي حاجات ورغبات المستهلكين وتزيد من انتاجية المؤسسة، ولن يتحقق هذا ما لم يكن لها اهتمام بعملية الإبداع و الابتكار، كما أنّ اتجاه الاقتصاد العالمي نحو التركيز على المعرفة كأساس لتوليد القيمة المضافة يفرض على المؤسسات الأخذ بمفهوم الإبداع التّكنولوجي و البحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و استغلاله بشكل يتيح لها البقاء والصمود في ظل المتغيرات العالمية.

وفي هذه المطبوعة سنعمل جاهدين لتوضيح مصطلحي الابتكار و الإبداع و بعض المفاهيم الأخرى ذات العلاقة بالمصطلحين، كما سنتطرق إلى النظريات المفسرة للإبداع و الابتكار، هذا و سنتطرق أيضا إلى بعض أساليب تنمية التّفكير الإبداعي من العصف الذهني، و قبعات التفكير الست... و بعض الأساليب الأخرى، كما سنتطرق إلى الابداع التنظيمي و التكنولوجي، هذا مع الإشارة الى الابتكار البيئي وعرض بعض التجارب الإبتكارية العالمية (التّجربة الأمريكية، الأوروبية، واليابانية)، والإشارة الى أفضل 15 دولة قائمة في مجال الإبتكار

لعام 2019

محاضرة (01): الإطار النظري و المفاهيمي للإبداع (créativité)

(مفهومه، مستوياته، المزيج الابداعي)

أولاً: مفهوم الابداع

قدمت للإبداع عدة مفاهيم تختلف باختلاف توجهات الباحثين و كذلك على حسب مستويات التحليل لديهم (على مستوى الاقتصاد الكلي ، و على مستوى المؤسسه و إلى غير ذلك من المستويات)، و قبل التطرق الى مفهوم الابداع نشير في البداية الى بعض المصطلحات التي لها علاقة بالابتكار و الابداع

اختلف مفهوم الابداع بمفاهيم أخرى تتقارب فيما بينها في المعنى ، حيث نجد أنّ عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات، بمعنى أنهم يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة على نفس الشيء، كما أن هناك بعض الباحثين والمختصين ينضمون إلى كافة الناس في عدم التمييز بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات الأخرى كالإبداع والاختراع، و فيما يلي سنحاول التطرق لهذه المصطلحات في الجدول الموالي:

الجدول (01): مفاهيم لبعض المصطلحات

<p>و هو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية حتى تلك اللحظة لم تكن معروفة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف مثلاً: اكتشاف كريستوف كولومبس لأمریکا سنة 1942 التي كانت موجودة من قبل لكن غير معروفة، و اكتشاف باستور للجراثيم التي كانت موجودة حية ترزق إلى حين وصل العلم لمعرفتها و تستمر في الوجود الى غاية ابتكار دواء لها.</p>	الاكتشاف
<p>سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة و الجاري العمل بها أو استخدامها، وهي تتسم بالشمولية و الاستمرارية، ومن ثم فهو يختلف عن</p>	التغيير

الإبداع من حيث المخاطر و التكلفة التي قد تكون باهضة (مرتفعة) في الإبداع ، وبالتالي فهما مكملان لبعضهما .	
ابتكار مقصود هادف، خلاف الإبداع الذي ينطوي على لحظة الإشراف المفاجئ .	الاختراع
يعرف البحث على أنه : "كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها الى حلول أو مجموع نشاطات البحث التي تهدف الى اكتشاف معارف جديدة يمكنها ان تترجم الى منتجات ، و طرق جديدة نافعة تجاريا"، أي أنّ البحث يقوم بتحويل المعرفة إلى تطبيق (تكنولوجيا، انجاز نماذج لمنتجات و أساليب انتاج جديدة)، و مجال البحث يكون في مخابر و مراكز البحوث في المؤسسات و يكون هذا من مهمة الباحثين ذوي المستويات العالية علميا. بعد البحث يأتي التطوير و الذي يخص الاستثمار الأساسي لأجل محاولة وضع حيز تنفيذ الابتكار، إكتشاف أو تطبيق جديد (طريقة أو منتج) ...	البحث والتطوير

المصدر: من إعداد الاستاذة بالإعتماد على مراجع مختلفة

- يعتبر شومبيتر (j.shumpeter) من الأوائل الذين عرفوا الابداع حيث يرى بانه يوجد خمسة انواع من الابداع،

و هي :

✓ البحث عن منتج جديد

✓ غزو سوق جديدة

✓ مصدر جديد للمواد الأولية

✓ تنظيم جديد للانتاج

✓ ادماج طريقة انتاج جديدة

-أما على حسب دليل (OSLO) فإنّ الابداع يعرف بأنه: " تقديم منتج (سلعة أو خدمة، أو عملية جديدة أو محسنه، طريقة جديدة في التسويق، أو طريقة جديدة في التنظيم و تطبيقها في المؤسسة ،تنظيم موقع العمل ،أو العلاقات الخارجية).

ملاحظة:

في العديد من المراجع يشار إلى مصطلح الابتكار و الإبداع بان لهما نفس المعنى ،إلا أنّ بعض الكتاب المتخصصين يميلون الى التفريق بين المصطلحين ،فالابداع يتعلق باستكشاف فكرة جديدة متميزة ،أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية او منتج (سلعة أو خدمة)تقدمها المؤسسة إلى زبائنها .
-يعد الإبداع من المفاهيم التي لا يوجد تعريف محدد لها نظرا لتداخل المصطلحات المكونة له حيث يعرف الإبداع وفقا لقاموس (Exford) بأنه تقديم أفكار وأساليب أو طرق جديدة، وقد عبر (Dubrin) عن الإبداع بأنه القدرة على تشغيل المعلومات بطريقة معينة بحيث تكون النتيجة جديدة وأصيلة ولها معنى، كما عرف (Evan)الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت من داخل المؤسسة أو خارجها سواء كانت تتعلق بالمنتج ، أو النظام الداخلي أو العملية السياسية أو لبرنامج أو لخدمة، وهي جديدة للمؤسسة حينما طبقتها، كما ينظر (Robbins) للإبداع على أنه العملية التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج أو خدمة مفيدة أو طرق من العمليات.

-و يعرفه رعد الصرن على أنه: " أفكار جديدة ومفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات و طرق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه و نتائج التكوين و الرضا عن العمل بما يضمن و يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية " .

ملاحظة:

يعني الابداع في ابسط صورة تحويل الافكار الجديدة و الافكار الخيالية الى واقع ، و هو يضم عمليتين اساسيتين هما :

التفكير و الانتاج ، اذن فالابداع هو خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية أو كما هو معروف و متداول : "التفكير خارج المربع ، أو خارج الصندوق"

"thinking outside the box or the square"

ثانيا: أهمية الابداع

للإبداع أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي:

- ✓ يقود الى التجديد و التطوير المستمر مما يساعد المؤسسات خاصة الانتاجية منها على تحقيق البقاء و التنافس في السوق؛
- ✓ يعمل على دعم التنمية الاقتصادية من خلال ايجاد الأساليب و التقنيات و التكنولوجيا الملائمة المدعمة للتنمية ؛
- ✓ يعمل على ايجاد الحلول للمشكلات الداخلية و الخارجية التي تواجهها المؤسسات ؛
- ✓ يساهم في تنمية و تطوير مهارات العاملين و التأثير على اتجاهاتهم و سلوكياتهم؛
- ✓ يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات و خلق منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة و القدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى اليها المؤسسة من جهة أخرى؛

- ✓ يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الإستمرار و مواصلة عملها و إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة و فاعلية و إلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة؛
- ✓ يساعد المؤسسة على التكيف و التفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها و تحسين إنتاجيتها والإرتقاء بمستوى أدائها، و أداء العاملين بها

ثالثا: مبادئ الابداع

حدد بيتر داركر مبادئ الابداع كما يلي:

- ✓ فسح المجال لأية فكرة أو مبادرة لأن تنمو و تكبر مادامت في الاتجاه الصحيح و إعطاء الأفراد حرية كبيرة لأن يبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل و تصب في الأهداف المهمة؛
- ✓ الأفراد مصدر قوة المؤسسات لذا يجب رعايتهم و الإعتناء بهم لتحقيق الإبداع داخل المنظمات؛
- ✓ إتاحة الفرص للأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات و تحقيق النجاحات للمؤسسة لأنّ ذلك سيدفعهم لبذل قصارى جهدهم و على أكمل وجه؛
- ✓ نبذ الروتين و الإلتجاء نحو اللامركزية في العمل لأن ذلك ينمي بالتأكيد القدرات الإبداعية؛
- ✓ تحويل العمل إلى شئ ممتع و عدم النظر اليه كوظيفة فحسب بل تحويل النشاط إلى مسؤولية و المسؤولية إلى طموح؛
- ✓ التجديد المستمر للنفس و الفكر و الطموحات؛
- ✓ التطلع إلى الأعلى من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل و بذل المزيد من الجهد لأنّ الشعور بالرضا الموجود يعود معكوسا على الجميع و يرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز و هو بذاته تراجع وخسارة
- ✓ ليس الإبداع ان يكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن يكون النسخة الرائدة و الفريدة؛

- ✓ يجب ملاحظة تجارب الآخرين و تقويمها و أخذ الجيد منها للإضافة عليه و الإستفادة منه؛
- ✓ عرض الأفكار الجديدة بين الحين و الآخر للمناقشة و المناقشة المتكررة تمنح المقدرة على تنفيذ تلك الأفكار.

رابعا: أنواع الابداع

للإبداع أنواع كثيرة يمكن تصنيفها كما يلي:

1-الابداع المتعلق بالاختراع و التصميم و الإستنباط و يشمل:

أ. الإبداع العلمي: و هو أن يكون الإنتاج غير مرتبط بالمبدع كشخص و إنما يكون نتاج كوسيط بين الحاجيات والأهداف المحددة خارجيا، و يضيف على هذا النتاج أسلوبه الخاص و من أمثلة الابداع العلمي هو إبداع الباحثين في مجال الفيزياء، والهندسة، والصناعة، و الطب... الخ

ب. الإبداع الفني: و هو التعبير عن الحاجات الداخلية كالذواغ و الإدراك، و في هذا المجال فإنّ المبدع يظهر ما بداخله إلى الخارج مثل: الرسام، و النحات و الموسيقي

ج. الإبداع المتعلق بالتأليف: و هو ما تعلق بالشعر و النثر

2-الإبداع المتعلق بالتخطيط: و يشمل الإداري و الذي يتمثل في :

أ. إبداع و تخطيط في إنتاج السلع و الخدمات

ب. إبداع في عملية الإنتاج

ج. إبداع في الهيكل التنظيمي

د. إبداع في هندسة العلاقات بين الناس

3- الإبداع في نشاط معين مثل: الإبداع السياسي، الإبداع العسكري... الخ

4- الإبداع العام و الإبداع الخاص: ويقصد بالإبداع العام ذلك الإبداع الجماعي مثل: فرق البحوث الطبية، أما

الإبداع الخاص فهو الفردي

5- الإبداع متعدد الجوانب و الشخصية متعددة الوجوه: و هو أن يكون الشخص مبدعا في أكثر من مجال

كأن يكون رساما و مهندسا، ورياضيا و ميكانيكيا في آن واحد

6- الإبداع على مستوى المنظمات: ويشمل كل من:

أ. الإبداع الفني: بحيث يعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات و يتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة

الأساسية التي ينتج عنها السلع و الخدمات

ب. الإبداع الإداري: وهو يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة ، وبشكل غير مباشر

بنشاطات المنظمة الأساسية

خامسا :مستويات الابداع

عن مستويات الإبداع فيتفق الكثير من الباحثين على ضرورة تحديد مستويات الإبداع داخل المؤسسة ، حيث

يظهر في العديد من المستويات و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المؤسسات وهي:

1- الإبداع على مستوى الفرد:

و هو الإبداع الذي يتمّ التّوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سمات إبداعية ومن بين خصائص الفرد المبدع و التي تكون عادة فطرية :

أ- المعرفة: حيث يبذل الفرد و قتنا كبيرا لإتقان عمله .

ب- التّعليم: و هو يؤكّد على أن المنطق يعيق الإبداع .

ج- الذكاء : الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء و لكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

ح- الشخصية: يحب الشخص المبدع روح المخاطرة ، و هو مستقل و مثابر و عالي الدافعية و متشكك و منفتح على الآراء الجديدة و قادر على التعامل مع العزلة و عالي الفكاهة .

خ- الطفولة : طفولة إتسمت بالتنوع.

د- العادات الإجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل و تبادل الآراء مع الآخرين، هذا بالإضافة إلى عدة سمات، و صفات أخرى يميّز بها الشخص المبدع .

2- الإبداع على مستوى الجماعة:

و هو الإبداع الذي يتمّ تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم ، أو إدارة أو لجنة إلخ) و اعتمادا على خاصية التّداؤب فإنّ إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء و نتيجة التّحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تطلب الأمر تطوير جماعات العمل المبدعة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة (المؤسسة):

إنّ الإبداع في المؤسسات المعاصرة ، على إختلاف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً ، وإنما هو أمر ضروري لا غنى عنه إذا أرادت المؤسسة البقاء و الإزدهار و عليها أن تجعل منه أسلوب عملها و ممارستها اليومية، و يتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية :

- ✓ ضرورة إدراك أنّ الإبداع و الريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق و لتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لابد من أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم و التدرب و المشاركة في الندوات و المؤتمرات؛
- ✓ ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير و تشجيعه ليكون أكثر مرونة؛
- ✓ ضرورة تنمية المهارات و القدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات و تعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية و التّعود على التفكير المطلق و الشامل و تقصي أبعاد أي مشكلة. ؛
- ✓ ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، و ذلك من العدم و العمل على حلها.

سادسا : خصائص و سمات (صفات) الشخصية المبدعة

يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة، ويميلون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الوظيفي.

- ✓ لديهم تصميم وإرادة قوية، يتميزون بالذكاء والثقة بالنفس؛
- ✓ لديهم أهداف واضحة يريدون الوصول إليها؛
- ✓ لا يخشون الفشل، و لا يجنون الروتين، و يتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية؛
- ✓ إيجابيون ومتفائلون، و يبدؤون بالمبادرة؛

✓ الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم

أفكار لم يتم طرحها من قبل؛

✓ لديهم علاقات اجتماعية واسعة .

سابعاً: صفات المؤسسات المبدعة

و تشير الدراسات إلى أنّ المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

✓ الإتجاه و الميل نحو الفعل و الإنجاز و التجربة المستمرة؛

✓ الإتصال القوي مع حاجات و رغبات المستهلكين ؛

✓ وجود أنصار مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين و توجيههم ؛

✓ الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحاتهم و بدائل العمل؛

✓ تطوير مبادئ و قيم و أخلاقيات العمل يدركها الجميع و يتمسكون باحترامها و تطبيقها؛

✓ الإلتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة و عدم التّحول إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارات

متأصلة فيها؛

✓ البساطة و عدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات و الوحدات الإدارية ؛

✓ الجمع بين الشدة و اللين معاً، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم و أهداف المؤسسة، و في نفس

الوقت هناك إستقلالية و تفويض للسلطة في الأمور الأخرى بهدف تشجيع روح المخاطرة و الإبداع.

ثامنا : المزيج الابداعي

وبالحديث عن المزيج الإبداعي فيذكر روس موني Ross Mooney أنّ هناك 4 نواحي رئيسية يتكون منها

المزيج الإبداعي و هي :

• البيئة الإبداعية.

• الشخص المبدع.

• العملية الإبداعية.

• المنتج الإبداعي.

وسنأتي على ذكرها بنوع من التفصيل، حيث أن المنتج الإبداعي لا يمكن تحقيقه إلا في وجود الأركان

الثلاثة الأخرى، لأن عدم توفير البيئة الملائمة (الثقافية، و التنظيمية،). وإهمال تطوير مستويات الإبداع لدى أفراد المؤسسة وكذا عدم الإهتمام بالتدريب و تعليم كفاءات إنجاز العمليات الإبداعية لا يمكن المؤسسة من التكيف مع تحديات محيطها الداخلي والخارجي، ومايفرض عليها من منافسة، حيث تتنافس المؤسسات من أجل أن يكون لها شرف السبق في طرح منتجات و سلع جديدة تكسبها ميزة تنافسية.

1- البيئة الإبداعية:

يقصد بالبيئة مجموعة القيود أو المواقف والظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة

على مستوى كفاءة الإدارة، و يمكن أن تكون هذه البيئة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل

الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي، و قد برهنت الحقائق أنّ الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية

لثقافة المؤسسة.

2- الشخص المبدع:

يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية ، و الفروق الفردية في المجال المعرفي و مجال الدافعية ويتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاث مجالات رئيسية و هي : الخصائص المعرفية، والخصائص الشخصية (الدافعية) و الخصائص التطورية مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحدس و البديهية إضافة إلى إطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة لقدراته الإبداعية .

3- العملية الإبداعية:

تتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات و أنماط التفكير و أنساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع أي عملية تحسس للمشكلات و الوعي بها و بمواطن الضعف و الفجوات و التناثر و النقص فيها وصياغة فرضيات جديدة و البحث عن حلول و تعديل الفرضيات و إعادة صياغتها وإعلان النتائج.

4- المنتج الإبداعي:

إنّ المنتج هو دم الحياة الذي يحافظ على حيوية و تجدد المؤسسات و يعبر عن قدراتها الإنتاجية والتسويقية و الإبداعية ، وهذا ما يجعل المنتج أكثر من شيء يمكن إنتاجه لأنه يرتبط بقدرات مهمة أخرى لا تقل أهمية عن القدرة عن إنتاجه ، حيث يعرفه فيليب كوتلر (p.Kotler) على أنّه : "أي شيء يقدم إلى السوق لإشباع حاجة أو رغبة و المنتج في المؤسسات يعتبر عملية واسعة و معقدة ابتداء من عملية البحث عن فكرة جديدة لمنتج جديد و تصميم شكله و خصائصه و نماذجه التجريبية الأولى و وصولاً إلى إنتاجه و تسويقه و متابعة تطويره في دورة حياته في السوق وحتى تدهوره و خروجه من السوق ليحل محله منتج آخر".

تاسعا : معوقات الابداع

يوجد عدة معوقات تحد من العملية الإبداعية في المنظمات و التي يمكن تصنيفها الى معوقات فردية وأخرى

تنظيمية كما يلي :

-المعوقات الفردية : تتمثل هذه المعوقات فيما يلي :

✓ عدم توفر الاستقرار الوظيفي و الإحساس بعدم الأمان و الخوف من الرؤساء

✓ عدم القدرة على المغامرة و تحمل المخاطرة ، و الخوف من الخطأ و الفشل

✓ الميل إلى الإعتماد على الغير

✓ الإعتماد على الأمور و عدم توفر الحرية

✓ التوبيخ العلني و العقاب في حال الفشل

✓ انخفاض الدعم الجماعي و فقدان التحفيز

- المعوقات التنظيمية: و تتمثل هذه المعوقات فيما يلي :

✓ عدم وضوح الاهداف التنظيمية ، و ما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية و روح الابداع ، يعتبر عائقا

يمنع قيام الأفراد بممارسة الابداع في النشاطات الإدارية

✓ المركزية الشديدة و الروتين المستمر و التزام الأفراد بأساليب عمل موحدة

✓ عدم الترحيب بالتجديد و التمسك بالأنماط الثابتة في التنظيم و علاقات العمل

✓ نقص الموارد المالية و البشرية و التقنية مما يؤدي إلى تأخر المؤسسة في مجال الابداع

✓ مقاومة التغيير بحيث هناك اتجاه في العديد من المؤسسات لمقاومة التغيير، و اذا كان الابداع يعني سلعا

وطرقا جديدة و تغييرا في المراكز ، لذلك قد يواجه بمقاومة من طرف العمال.

أسئلة لتعميق الفهم :

س1 : ماذا نقصد بعبارة"التفكير خارج الصندوق أو خارج المربع"؟

س2 : ماذا نعني بخاصية التداؤب؟

س3: يقال أن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الابداعات الفردية ،هل هذا صحيح؟ و لماذا؟

س4: هل بالضرورة أن يكون الشخص المبدع عالي الذكاء؟

س5: مما يتكون المزيج الإبداعي ؟

قائمة المراجع الخاصة بمحاضرة الابداع:

1. سلام رعد حسن ،الإبداع الاداري في الوظيفة العامة،وزارة الزراعة مكتب المفتش العام،العراق ،
2017
2. فتحي عبد الرحمان جروان ،الابداع و مفهومه،تدريبه،دار الفكر للطباعة و التوزيع ،عمان ، الأردن ،
2002
3. برافين جوبتا،الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين،ترجمة لأحمد المغربي،دار الفجر للنشر
والتوزيع ،القاهرة،مصر ،2008
4. محمد جاسم العبيدي ولي ، محمد جاسم آلاء والشيباني أعيربي،الإدارة الحديثة وسيكولوجية التنظيم
والإبداع، ديونو للطباعة والنشر، عمان،الأردن ، 2010
5. غضبان مريم ،مساهمة الأسرة في ظهور السمات الابداعية لدى الطفل،مذكرة ماجستير، كلية العلوم
الانسانية والاجتماعية ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر،2006
6. خراز الاخضر ،دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة مؤسسة EGGT
مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجاً،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم
التسيير،جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر،2011
7. سيد عيد،التحديات التي تواجه الادارة الابداعية ،ندوة"الادارة الابداعية للبرامج و الأنشطة في
المؤسسات الحكومية والخاصة ،القاهرة،مصر،أيام17-21 فيفري2008.

محاضرة (2): الإطار النظري والمفاهيمي للابتكار (l'innovation)

(مفهومه، أنواعه و أهميته)

أولاً: مفهوم الابتكار

حاز مفهوم الابتكار على اهتمام العديد من كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة، ولا شك في أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار بوصفه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين، وكما يقول الكسندر و روشكا: "إن الابتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة، فالابتكار هو العمل على تجسيد الأفكار الجديدة على أرض الواقع .

- كما يعرف على أنه: " تلك الطرق و الأساليب الجديدة المختلفة الخارجة أو البعيدة عن التقليد التي تستخدم في عمل أو تطوير الأشياء و الأفكار".

-أو هو: " عملية عقلية تعبر عن التغيرات الكمية و الجذرية أو الجوهرية في التفكير و في الإنتاج أو المنتجات و في العمليات أو طرق و أساليب الأداء و في التنظيمات و الهياكل".

و بطبيعة الحال فإنّ الانتقال من التفكير إلى التجسيد هو الذي يستغرق الوقت الطويل و هو المجال الذي يغطيه الابتكار.

التطبيق	+	الاختراع	=	الابتكار
l'application		l'invention		L'innovation

ملاحظة: يمكن أن تصدر الأفكار الإبداعية من الأفراد لكن الابتكار غالبا ما يأتي من خلال المؤسسات

والمنظمات المختصة لتلك الأفكار الإبداعية.

ثانيا : أهمية الابتكار

إنّ النظرة الى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر على مستوى المؤسسات و ايضا على مستوى الدول ،فقد اصبح الابتكار معيارا يحدد على ضوءه درجة تقد الدول و الأمم و رقيها،و يمكن أن نلخص أهمية الإبتكار في كونه:

- ✓ ينمي و يراقب المهارات الشخصية في التفكير و التفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
- ✓ يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى القطاعات ، و الإدارات في مجالات مختلفة منها :الفنية و المالية و التسويقية و تلك الخاصة بيئة العمل الإجتماعية
- ✓ يحسن من جودة المنتجات ؛
- ✓ يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد و آخر مما يساهم في تميّز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت؛
- ✓ يساعد على خلق و تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ يساعد على إيجاد سبل لتفعيل و زيادة حجم المبيعات؛
- ✓ يساعد على خلق و تعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى عملائها ،بالاضافة الى ذلك فان تقديم المؤسسة لابتكار لم يسبقها اليه احد من قبل قد يسمح لها بإحتكار جزئي و مؤقت للسوق و ذلك حسب درجة كثافة الإبتكار.

ثالثا : خصائص الابتكار

إنّ الابتكار يأخذ أشكالا متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الابتكار و التي تكون ضمن أشكال متعددة على النحو التالي:

1. الابتكار يعني التمايز: أي الاتيان بما هو مختلف عن المنافسين.
2. الابتكار يمثل الجديد: أي الاتيان بالجديد كليا أو جزئيا وهو بذلك مصدرا من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية.
3. الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرد: وذلك عندما يعتمد الابتكار على توقع الاحتياجات الجديدة، والرؤية القائمة على إكتشاف قدرة المنتج الجديد في خلق الطلب المتزايد عليه
4. الابتكار أن تكون المتحرك الأول في السوق: أي أن يكون المبتكر للمنتج الجديد هو الشخص الأول في التوصل إلى الفكرة و إدخال كل ما هو جديد.

رابعا: أنواع الابتكار

لقد قدمت تصنيفات عديدة للإبتكار، وذلك حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الإبتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد، ومن بين هذه التصنيفات، تصنيف (Stewart) 1989 حيث يصنف الابتكار إلى ثلاثة أنواع:

1-ابتكارات كبيرة: (Macro innovations)

وتتعلق بالسلع الجديدة أو التقنية والتكنولوجية التي من شأنها إحداث تغييرات كبيرة.

2-ابتكارات أساسية: (Innovations de Base)

تمثل في تطبيق الابتكارات الجزئية التي يتم توحيدها ودمجها في صناعة معينة(الدارات المتكاملة في صناعة الإلكترونيات).

3-ابتكارات التحسين: (Innovations d'amélioration)

ترتبط بالتطور التكنولوجي في مجال معين والتحسينات المختلفة للمنتج أو مكوناته

-و هناك تصنيف آخر للابتكار حيث يصنفه الى نوعين:

1-الابتكار الجذري :

هو " سلعة جديدة تماما تحل محل سلعة قائمة، أما الابتكار التدريجي فيعني تعديلا في سلعة موجودة) " ، غير أن هذا التصنيف يركز على السلعة في حين أن الابتكار كما رأينا سابقا قد يكون فكرة أو منتج أو طريقة أو منظمة، وعليه فإن الابتكار الجذري يعني التوصل إلى ما هو جديد بشكل تام ولم يكن موجود من قبل.

2-بينما الابتكار التدريجي أو التحسيني:

يعني إدخال تحسينات وتعديلات على ما هو قائم من قبل من أجل أن يستمر.

و نجد أيضا في الميدان الصناعي تصنيف آخر، حيث يصنفه هذا الأخير الى نوعين:

1-ابتكار السلعة: تحسين و تطوير سلعة موجودة، أو ابتكار سلعة جديدة بشكل كامل

2-ابتكار العملية: يكون عن طريق تحسين التكنولوجيا و التقنية المستخدمة لانتاج سلعة معينة.

خامسا: أصناف الابتكارات

هناك أربعة طرق مفيدة في تصنيف الابتكارات:

1. حسب النظم الاجتماعية الفنية

يفرق (F.Damanpour and E.William) بين الابتكارات الفنية وهي التي تحدث داخل الإطار الابتدائي

للعمل في المؤسسة، وبين الابتكارات الإدارية وهي التي تحدث داخل النظام الاجتماعي والتي تهتم بتنظيم العمل و

العلاقات بين أعضاء المنظمة.

2. ابتكارات المنتجات والعمليات:

يمكن تعريف ابتكارات المنتجات بأنها تتوجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق أما ابتكارات العملية فهي ابتكارات موجهة نحو التكنولوجيا والنظام التشغيلي.

وإذا كانت ابتكارات العمليات تدخل منتجات صناعية في سوق الإنتاج، فإن ابتكارات المنتجات تدخل منتجات استهلاكية في سوق الإستهلاك، وفي دراسة على عينة من 101 بنك أمريكي وجد أن تقديم ابتكارات المنتجات بمعدل وسرعة أكبر من العمليات، والسبب يعود إلى إدراك المدراء بأن ابتكارات المنتجات تتضمن ميزة تنافسية أكبر.

3. حسب خصائص الابتكار:

قدم (Zaltman) ورفاقه في 1973 نموذجاً مكون من ثلاثة أبعاد لخصائص الابتكار من أجل تصنيف الابتكارات:

1.3. مبرمج وغير مبرمج :

بمعنى أنّ هناك ابتكارات مخطط لها مسبقاً وابتكارات لم يخطط لها مسبقاً أي ابتكارات غير مبرمجة، وهذه الأخيرة بدورها تنقسم إلى ابتكارات ناتجة عن ركود وهي نتيجة لتوفر موارد راکدة، وابتكارات ضغط وهي ابتكارات التي تشكل استجابة لوجود حاجة أو أزمة، كما أن هناك مستوى فرعي ثالث هو الابتكار المشجع على النشاط الابتكاري، حيث يقوم الشخص أو الجماعة بمحاولات لجذب انتباه المنظمة لمجال تكون الحاجة فيه للتغير غير معروفة.

2.3. مساعد أو نهائي: أي فيما إذا كان للابتكار هدف في حد ذاته أو كوسيلة لتيسير وإقرار ابتكار آخر.

3.3. الأصالة: أي ابتكار مرتفع في أصالته أو منخفض، حيث أن الابتكار المرتفع في أصالته هو

ذلك الابتكار الذي يجمع بين الحداثة المفردة والمخاطرة الكبيرة.

4. حسب مصدر الابتكار:

يمكن تصنيف الابتكارات طبقا لمن يبادر بها، وهنا يمكن أن نميز بين نوعين من الابتكارات :

1.4. ابتكارات داخلية :

وهي ابتكارات ناتجة من داخل المؤسسة ويقدراتها الذاتية.

2.4. ابتكارات خارجية:

وهي الابتكارات التي تأتي من خارج المؤسسة والتي بدورها يمكن أن تكون مفروضة على المؤسسة من

الخارج (في بعض الأحيان تفرض الدولة على مؤسسات ابتكارات ضمن أطر محددة)، أو الابتكارات التي يتم

الحصول عليها من خارج المؤسسة عن طريق التراخيص أو شراء مؤسسة أخرى بالكامل صاحبة الاختراع عن طريق

(الاستيلاء)، غير أن العديد من المؤسسات لا تميل إلى الأسلوب الأخير مجرد أنه لم يبتكر داخلها (عقبة لم يبتكر

هنا)، ولقد عانت الشركات الأمريكية بسبب هذه العقدة طويلا، في مقابل الشركات اليابانية التي لا تتوانى في أخذ

أي فكرة جديدة مهما كان مصدرها.

سادسا: مصادر الابتكار

أشار بيتر داركر -الاب الروحي لعلم الادارة و ريادة الاعمال- الى سبعة مصادر للابتكار بوصفه نشاطا

منظما ورشيدا و هي:

1. المصدر الفجائي أو غير المتوقع: ويشمل كل من النجاح الفجائي، والفشل غير المتوقع، و الحدث الخارجي

الفجائي.

2. مصدر التعارض بين الواقع و المفترض: ويكون هذا التعارض مؤشرا على فرصة للابتكار ويضم هذا

المصدر: الوقائع الاقتصادية المتعارضة (كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية)، و تعارض الواقع و الافتراضات

المتعلقة به، التعارض بين قيم المستهلكين وتوقعاتهم المدركة و الواقعية

3. الابتكار على أساس الحاجة: لمعالجة سلسلة من العمليات (الحاجة الى طريقة)، فالحاجة ام الاختراع و بالتالي فانها تمثل فرصة كبيرة للابتكار.

4. بنية الصناعة و السوق: لا بد للسوق أن يتغير سواء أكان ذلك بفعل المنافسة أم التغيير في حاجات الزبائن و توقعاتهم، و هذا التغيير يعد فرصة ابتكارية ، كما يضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغيير ، و التنبؤ بالفرصة و مؤشرات تغير الصناعة.

5. العوامل السكانية: هي التحولات التي تطرأ على السكان ، و حجمهم و هيكل أعمارهم ، و توزيعهم حسب العمل و مستوى التعليم و الدخل، فالتغير في العوامل السكانية يأتي بتغيرات تمثل فرصا من أجل الابتكار، و يؤدي الى فتح أسواق و قطاعات تجارية جديدة.

6. تبدل الإدراك و الرؤية: يمكن لتبدل إدراك الافراد و رؤيتهم في المجتمع أن يحمل معه فرصا كبيرة للإبتكار، و يعد توقيت ذلك في الكثير من الاحيان مسألة جوهرية ، و الأهم من ذلك أن يأتي الابتكار في التوقيت الملائم .

7. المعرفة الجيدة: يمثل الابتكار القائم على المعرفة بكل تجلياتها العلمية و التقنية و الاجتماعية مصدرا للابتكار بالافكار ، و المنتجات ، و الخدمات ، و المشروعات الجديدة

سابعاً : عوامل الابتكار

هناك مجموعة من العوامل والتي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى ومن بين هذه العوامل :

✓ ازدياد المنافسة بين المؤسسات؛

✓ كبر حجم منظمات الأعمال؛

✓ ارتفاع توقعات المستهلكين؛

✓ نقص الموارد؛

✓ تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

حيث أن كل هذه العوامل وأخرى غيرها تضع الكثير من الضغوطات على المؤسسة كما أشرنا سابقا لتكون أكثر تميزا وأكثر سعيا لتحقيق ميزة تنافسية باعتبار أن هذه الأخيرة الورقة الراجحة للمؤسسة في ظل هذه العوامل والظروف، ويعرف (kotler) الميزة التنافسية على أنها : "تمثل قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حاليا أو مستقبلا"، وفي هذا السياق يرى **علي السلمي** أن المدخل السليم للمنافسة أن تكون للمؤسسة ميزة تميزها عن الآخرين وسبب لتفوقها عليهم، ويضيف بأنه يجب على المؤسسة أن تبتكر شيئا جديدا لم يصل إليه الآخرون ومن ثم السبق في السوق ، أما (Porter) فقد أكد على أن الشركات تحقق ميزة تنافسية من خلال الابتكار بل أكثر من ذلك نجد أن تشيرميهورن يؤكد في كتابه الأحداث على أن:

الابتكار = ميزة تنافسية

فالكثير من الكتاب يربط بين استمرارية المؤسسة ونجاحها وبقائها بقدرتها على خلق أفكار ابتكارية وتحويلها إلى منتجات وخدمات تقدم للسوق، وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية تنتج عن عوامل مختلفة مثل حجم أو امتلاك بعض الأصول المميزة، فإن الابتكار أصبح بشكل متزايد ولعدد أكبر من الشركات أهم مصادر الميزة التنافسية هذه الأيام.

ونجد مما سبق أن الابتكار أصبح أهم وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وأحد أهم أساليب التنافسية الحديثة بل وشرط ضروري لتنافسية المؤسسة ونموها .

ثامنا: استراتيجيات ابتكار منتج

يوجد أربعة بدائل استراتيجية أمام المؤسسة لابتكار المنتجات يمكن الاختيار بينها حسب الظروف

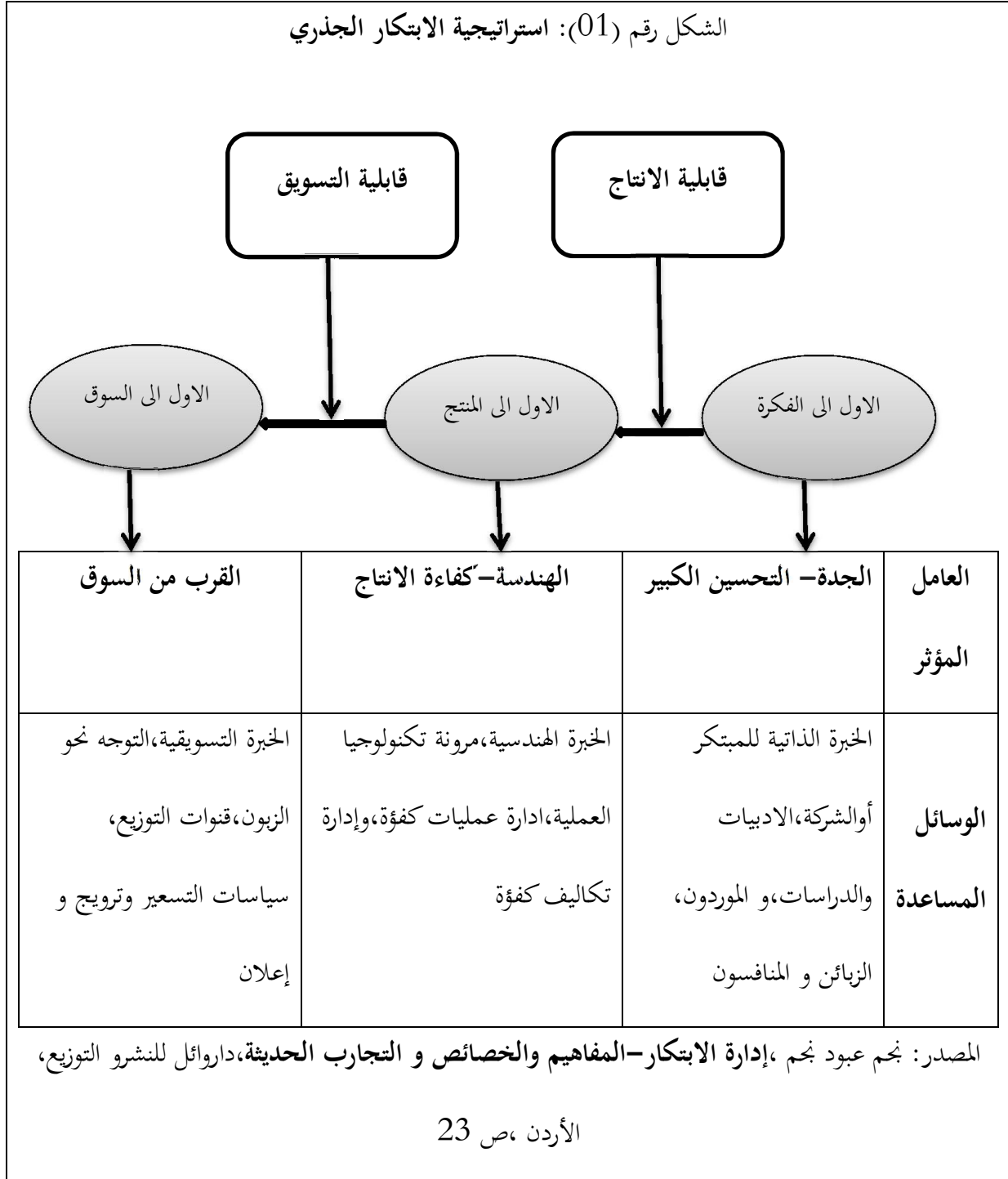
وامكانيات كل مؤسسة، وتتمثل فيما يلي:

1. استراتيجية الابتكار الجذري:

وهي استراتيجية هجومية تستهدف لأن تكون المؤسسة الاولى في مجالها من خلال ادخال منتجات

جديدة، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى أن تحقق المؤسسة ميزة الثلاثية وهي :

(الأولى إلى الفكرة، الأولى إلى المنتج، والأولى إلى السوق)



2. استراتيجية الابتكار التحسيني:

وهي استراتيجية دفاعية تستهدف المؤسسة من خلال استمالة المستهلكين لشراء أصناف ذات أسعار أعلى، لما يوحي له الصنف الجديد من الابتكار و التي تقنع المستهلكين بمبررات ارتفاع في الاسعار، وتتبع المؤسسة هذه الاستراتيجية التي تجذب المخاطر وتفضل أن تكون متتبعة ، و هذه الاستراتيجية تعتبر رد فعل لأي نشاط تقوم به المؤسسة القائدة.

3. استراتيجية الابتكار (التحسين الموجه نحو التميز):

وهي استراتيجية موجهة نحو التطبيقات و التي تعتمد على قدرة المؤسسة الكبيرة على ادخال التعديلات على المنتج الحالي، وتكيفه ليخدم قسما محدودا و محددًا من السوق، وعادة ما تتبع هذه الاستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج .

4. استراتيجية الانتاج الكفاء:

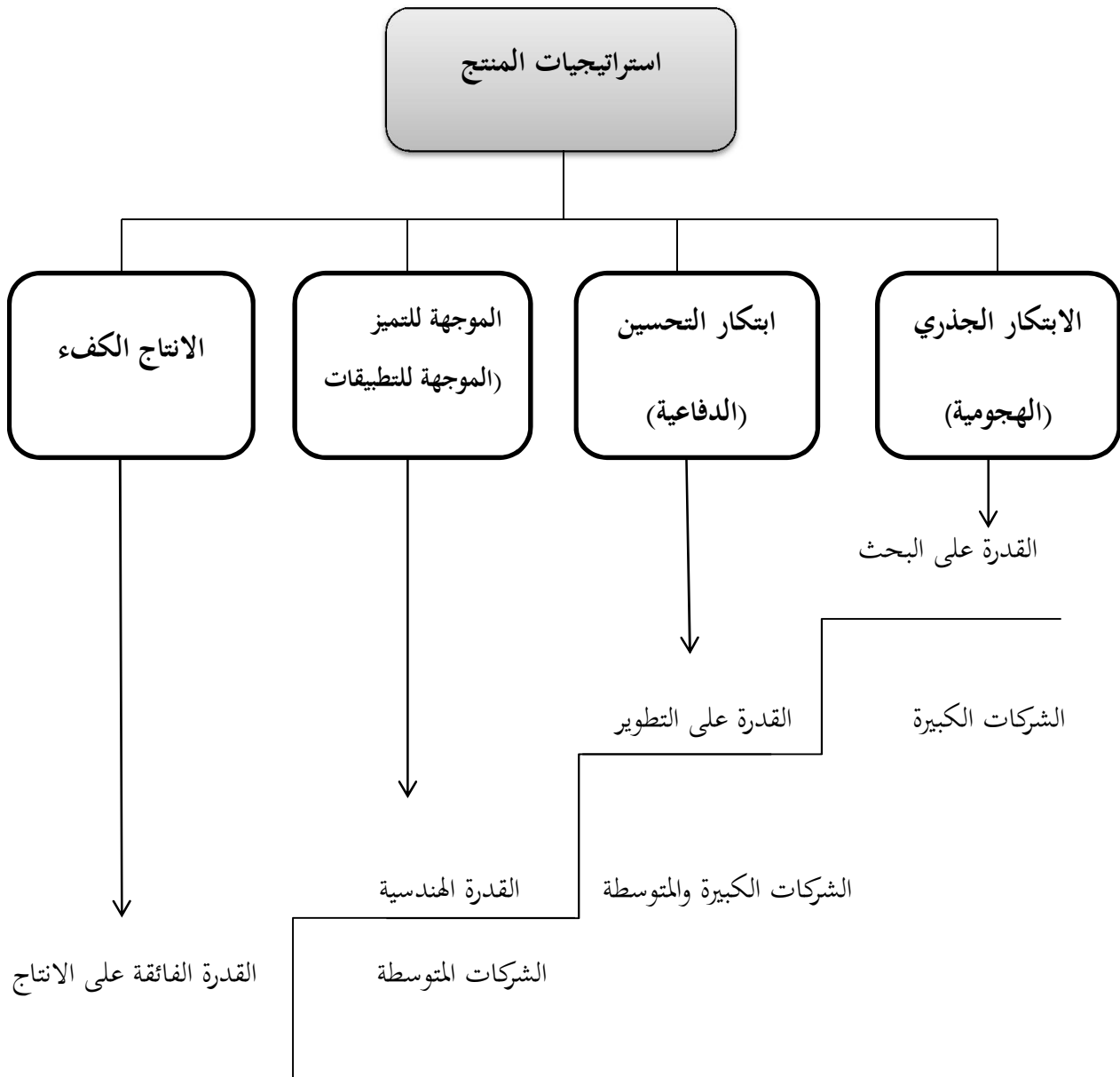
تتبع هذه الاستراتيجية المؤسسات التي تمتلك كفاءة متفوقة في التصنيع و السيطرة على التكاليف ، كالمؤسسات الصغيرة التي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج ، وهذه الاستراتيجية لا تتطلب جهودا كبيرة في البحث و التطوير، أو نشاط آخر.

فهذه الاستراتيجيات الاربع للمنتج يمكن الاختيار من بينها حسب ظروف و امكانيات كل منظمة، وهي

تكشف الاهتمام المتزايد بالابتكار على المستوى الاستراتيجي و الشكل الموالي هو شكل عام يجسد

الاستراتيجيات الأربع السابقة لابتكار منتج :

الشكل رقم (02): استراتيجيات المنتج



الشركات الصغيرة

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار- المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة، داروائل للنشر

والتوزيع، الأردن، ص 34

تاسعا :معايير قياس الابتكار

هناك جملة من المحددات التي من خلالها نستطيع معرفة حجم الابتكار التكنولوجي ويمكن حصرها فيما يلي:

1. نفقات البحث والتطوير:

ويعتبر أهم محدد وتستهمل بشكل واسع قيمة البحث و التطوير كمقياس للاستثمارات في الابتكار ، ويلاحظ أن معظم البحوث و التطوير تقوم بها المؤسسات ،خاصة المؤسسات الكبيرة(تعداد مستخدميها أكثر من 1000 عامل)و التي تستحوذ على 80 % من البحوث،و عند مقارنة انفاق المؤسسات على البحث و التطوير نجد مفاجآت كبير،فشركة جينرال موتورز و فورد تنفقا معا أكثر مما تنفق فرنسا ،و من بين المؤسسات العشر الأولى في العالم التي تنفق على البحث و التطوير نجد أربع شركات أمريكية و ثلاثة يابانية و شركتين ألمانيتين ،أما القطاعات الأكثر استثمارا في البحث و التطوير فهي قطاع الطيران،الفضاء ،الكمبيوتر،الصيدلة ،الاتصالات والسيارات.

2. عدد براءات الإختراع:

تعتبر قاعدة المعلومات المتعلقة بعدد طلبات براءات الاختراع وعددها الممنوح مصدر مهم للمعلومات ،ويمكن ان يمثل عدد براءات الاختراع مؤشر جيد له باعتباره منتج للبحث و التطوير، كما يمكن لمعلومات براءات الاختراع أن تعطي معلومات مضللة في الجانب الاقتصادي

3. تعداد الابتكارات التكنولوجية:

تعداد الابتكارات التكنولوجية عبارة عن قائمة الابتكارات المتتالية من مختلف المؤسسات و تكون مستخلصة من تحقيق شامل ،و يجب أن يمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح الانتاج و يستطيع القائمون على التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات و يستهدفون المؤسسات ،الصناعات أو الدول.

عاشرا : أسباب فشل الابتكار

يفشل الابتكار في المنظمات نظرا للعديد من الاسباب نذكر فيما يلي أهم هذه الاسباب:

1. ضعف التزام ورعاية القائد:

ويظهر ذلك من خلال:

- ✓ مستويات أقل من الاهتمام بالأفكار الابداعية من القادة؛
- ✓ غياب الشعور الحقيقي بالضرورة الملحة للابتكار حيث لا يكون هناك أولوية للتغيير؛
- ✓ تجنب الفريق التنفيذي للمخاطرة.

ولتجنب ذلك لابد من:

- ✓ التزام القادة ودعمهم للبحوث و تطوير أفكار جديدة؛
- ✓ الرغبة الواضحة للقيادة في اتخاذ مبادرة شخصية و تحدي الوضع الراهن؛
- ✓ مستويات عالية من الاهتمام بالأفكار الجديدة طوال الوقت ، و تعاطف القادة و التركيز معها على جميع المستويات.

2. الثقافة المنحرفة:

تظهر الثقافة المنحرفة من خلال:

- ✓ سوء فهم الأهمية البالغة و الحتمية للابداع ، و سرعة العمل من أجل الابتكار؛
- ✓ عدم وجود الدافع الضروري للحصول على أفكار جديدة يبدأ تنفيذها بسرعة؛
- ✓ ضعف مستوى المشاركة بسبب القيم و المعتقدات المنحرفة بين الشركة و الموظفين؛

و لمنع ذلك لابد من:

- ✓ ثقافة ابتكار و معايير واضحة وموجزة يتم غرسها من القمة الى القاع، مع تسليط الضوء على اهمية الابداع و الشعور بالحاجة الملحة اليه؛
- ✓ المخاذاة بين معايير اختيار و تعيين الموظفين و ثقافة الشركة ،اي التناسب القوي بين ثقافة الشركة و قيم ومعتقدات المرشح للتوظيفدى الموظفين ،
- ✓ دعم الإتصال في الأتجاهين،و السماح للجميع بتبادل الافكار ،و تشجيع إصدار الاحكام الذاتية ، والسماح بالاختفاء لأنها جزء من عملية الابتكار و هي رسول الى النجاح؛
- ✓ غرس فكرة التحسين المستمر ،لأنّ الوضع الراهن ليس خيارا.

3. سوء اختيار الفكرة و برامج المكافأة:

من الإشارات الدالة على ذلك :

- ✓ كل فكرة جديدة تتنافس مع الوقت ،والمواد،ويتم الاهتمام بجميع الافكار ،من حيث الاختيار غير الواضح،وضعف عملية التقييم؛
- ✓ يقضي التنفيذيون معظم وقتهم في مراجعة الكثير من الأفكار الجديدة ،بدلا من دعم التنفيذ الفوري لأفضل الافكار؛
- ✓ نقص المكافآتالمشتركة و الفردية لتحفيز الابداع و سرعة تنفيذه.

ولمنع ذلك لابد من:

- ✓ تحديد نطاق الافكار الجديدة ،و اجبار مقدم الفكرة على تلخيصها بحد أقصى ؛
- ✓ التركيز على المكاسب السريعة ،فأحيانا ما تكون أفضل الأفكار هي الأقل جدوى؛

✓ تصميم و تنفيذ برنامج محفز و مقنع ،على اساس جدول زمني /الابداع/الجدوى/سهولة التنفيذ.

4.افتقاد القدرة على تنفيذ أفكار جديدة:

و من الإشارات الدالة على ذلك:

✓ الموارد الشاملة؛

✓ حالات الطوارئ المتكررة خلال فترات الاجازات ،وإجازة المرض،وتناوب الموظفين،والدعاية...الخ؛

✓ التدخل اليدوي الزائد عن اللزوم؛

ولمنع ذلك لابد من:

✓ المواءمة الكاملة بين خطط التوظيف و الأهداف الاستراتيجية؛

✓ الوصف الوظيفي المبرر و معايير تخصيص الموارد المحسنة،و التركيز على التعاون؛

✓ خطة مستمرة لإعادة الاستثمار تركز على تعزيز النظم و تحديثها.

إحدا عشر: التمييز بين الإبداع و الابتكار

لدراسة العلاقة بين مفهوم الإبداع والابتكار يوجد تيارين، يستخدم أصحاب التيار الأول الابتكار بشكل

مرادف للإبداع، بينما أصحاب التيار الثاني يحاولون التمييز بينهما من زوايا مختلفة واعتبروها فروقا على الرغم من

علاقتهما التكاملية، وسيتم فيما يلي توضيح وجهتي نظر كلا التيارين:

من أهم رواد التيار الأول نجد الصيرفي الذي يرى أن الإبداع والابتكار والخلق هي مصطلحات مترادفة

وتؤدي إلى نفس المعنى، ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

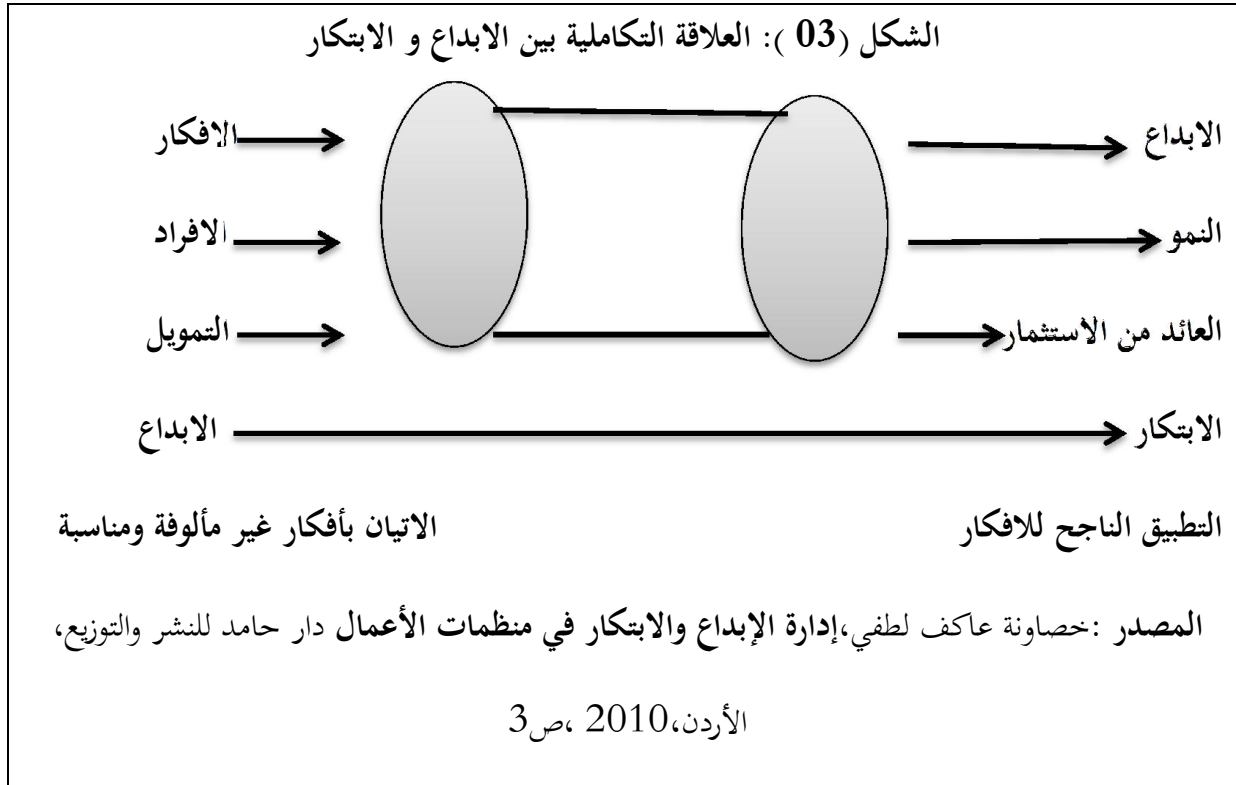
الابداع = الابتكار = الخلق = نجاح يتحقق في ظل قيود معينة

ومن جهة أخرى أكد (رعد الصرن) في كتابه (إدارة الابتكار والإبداع، الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق)، على الجمع بين مصطلحي الإبداع والابتكار كمرادفين موضحا التداخل بينهما لإعتقاده أنه لا ضرر في ذلك، فالمهم التأكيد على أن الابتكار أو الإبداع فردي المنشأ واجتماعي النتائج، وأنه لا يقتصر على الإنتاج المادي بل يتضمن الإدارة بكل ما تشمله من متغيرات.

إنّ الكثير من الباحثين أحدثوا خلطاً في اعتبار الإبداع مرادف للابتكار، ويرجع هذا الخلط إلى عدم تخصص الباحثين في مجال الابتكار، إضافة إلى عدم التحكم في الترجمة، كما يعتقد الكثيرون أنه لا توجد فوارق كبيرة بين المصطلحين طالما أن معظم الدراسات أجمعت على أنهما يشتركان في نفس العناصر الرئيسية كالطلاقة، البراعة، والمرونة والأصالة، وطالما أن كلاً منهما يأتي بمخرجات جديدة أو إضافات تهدف أولاً وأخيراً إلى تحسين أداء المنظمة.

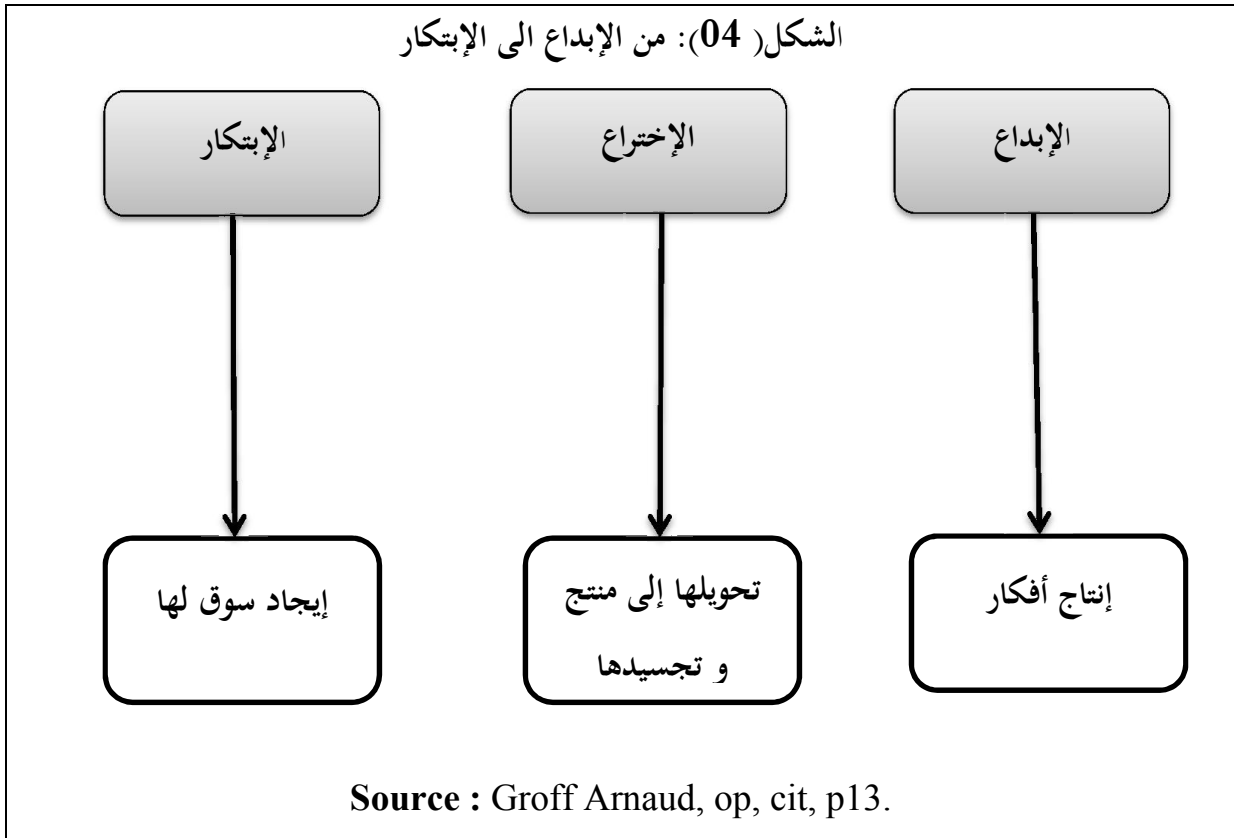
أما بالنسبة للتيار الثاني فقد حاول التمييز بين الإبداع والابتكار من زوايا مختلفة، واعتبر أن العلاقة تكاملية بينهما، وأن الإبداع هو مرحلة من مراحل العملية الابتكارية في منظمات الأعمال يرى " Amabile " 1988، أن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو المجموعة التي تعمل سوياً، بينما الابتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الأساس في العملية الابتكارية، أما " Rosenberg " 1978 فقد بين أن الإبداع عبارة عن أفعال الإنسان التي ينتج عنها أفكار أصيلة جديدة تؤدي إلى تحقيق نتائج فريدة، في حين اعتبر الابتكار على أنه النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق الأفكار الإبداعية إلى إنجاز عملي.

ويوضح (cook,2000) العلاقة التكاملية بين الإبداع والابتكار، على اعتبار أن الإبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة ومناسبة تشمل الأفكار والافراد والتمويل (مدخلات العملية الإبداعية) في حين أن الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية وتشمل: الإبداع، النمو والعائد من الاستثمار (مخرجات العملية الإبداعية)



كما توصل علاء سيد قنديل في كتابه " القيادة الإدارية وادارة الابتكار " من خلال عرضه لوجهات نظر مختلفة للكتاب في مجال الإدارة، حيث أن الإبداع هو جزء من عملية الابتكار، على أساس أن الإبداع هو صناعة الفكرة والابتكار هو ترويج وتنفيذ للفكرة، ويعتبر المصطلحين وجهان لعملة واحدة مكملان لبعضهما البعض، حيث أن صاحب الفكرة يدعمها ويروجها وينميها وينفذها ويطورها بشكل مستمر حتى تتحول الفكرة إلى إبتكار.

ويرى Arnaud Groff أن الإبداع هو المرحلة الأولى للإبتكار ويوضحها في الشكل التالي:



من الشكل أعلاه يتضح أن الإبداع هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة، أما الاختراع فهو تحويل هذه

الأفكار إلى منتج وتجسيدها، ويصبح ابتكارا بمجرد وصول هذا المنتج إلى السوق.

أسئلة لتعميق الفهم:

س1: ماذا نعني بالابتكار؟

س2: فيما يكمن الفرق بين الابتكار و الاختراع؟

س3 : حددنقاط الاختلاف بين الابداع و الابتكار؟

س4: يقال أنّ الأفكار الإبداعية تصدر من قبل الأفراد، بينما الإبتكار غالبا ما يصدر من خلال المؤسسات،

حلل و ناقش؟

س5 : ماذا نعني بالإبتكار غير المبرمج و إلى ما ينقسم؟

المراجع الخاصة بمحاضرة الابتكار:

1. سليم بطرس جلدة ،زيد منير عبوي ،إدارة الإبداع و الابتكار ،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع،عمان الأردن،2006
2. نجم عبود نجم،إدارة الابتكار -المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ،دار وائل للنشر ،عمان الأردن،2003،
3. محمد سليمان ،الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة :مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،قسم علوم التسيير،جامعة المسيلة،2006/2007
4. ممدوح عبد العزيز رفاعي ،استراتيجيات الابتكار :طريق الادارة نحو الابتكار الجذري،المؤتمر العلمي الاول بعنوان"دعم وتنمية المشروعات الصغيرة"،"استراتيجيات الابتكار"،كلية التجارة،جامعة عين شمس يومي11-12 مارس 2012
5. الصيرفي محمد عبد الفتاح،الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر :عمان، الأردن، 2002.
6. خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011
7. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن،2007
8. رعد الصرن ، إدارة الإبداع والابتكار الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء الأول، سلسلة رضا للمعلومات، دمشق، 2000

9. Tidd Joe, Bessant John et Pavitt Keith, **Management de l'innovation**, Intégration du changement Technologique ,Commercial et Organisationnel , De boeck , Paris , 2006.
10. Loilier Thomas, Tellier Albéric, **Gestion de l'innovation, comprendre le processus d'innovation pour le piloter** , 2ème édition, EMS : Paris, France, 2013
11. Amabile Tera M, **A Model of creativity and Innovation in organizations, Research in Organizational, Behavior**, Vol 10, 1988

محاضرة (3): نظريات الابداع ومراحل العملية الإبداعية

توجد الكثير من النظريات التي تدور حول الإبداع، والتي جاءت نتيجة المساهمات المختلفة للكاتب والباحثين في هذا الموضوع، وتمثل هذه النظريات في:

* **النظرية العبقرية:** حسب هذه النظرية فإن الإبداع ليست له علاقة بالتجارب والخبرات المتوفرة لدى الفرد بل يأتي فجأة في لحظات إجماء ونتيجة لقدرات معينة يمتلكها الفرد تجعله قادرا على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج كل ما هو جديد بخطوة واحدة.

* **نظرية التحليل النفسي:** لقد جاءت هذه النظرية نتيجة لأفكار "فرويد"، وترتكز على أن الصراعات الداخلية للفرد والتي ظلت مكبوتة تولد الإبداع في مرحلة معينة وكأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز.

* **نظرية القياس النفسي:** لقد جاءت هذه النظرية امتدادا للأبحاث التي قام بها العالم الفرنسي "الفرد بينيه (Binet)" حول حركة القياس النفسي حيث قام بتطوير أول اختبار لقياس الذكاء.

وترتكز هذه النظرية على وجود علاقة بين السلوك والذكاء والإبداع يوجد بنسب متفاوتة لدى الأفراد ويمكن قياسه وتحديده، كما يجب إخضاعه للبحث التجريبي كما حدث سابقا مع الذكاء.

* **نظرية أفلاطون:** حسب "أفلاطون" الإبداع كالوحي يأتي في لحظة وينتهي، أي توجد قوى تمنح للفرد ذلك الإبداع بغض النظر عما يمتلكه من ذكاء.

* **نظرية أرسطو:** يرى "أرسطو" أن الإبداع يخضع لقوانين الطبيعة وهي التي تتحكم فيه.

* **نظرية جالتون:** في حين أن "فرنسيس جالتون" يعتقد أن الإبداع يأتي بالوراثة، حيث ربط في دراساته بين العبقرية والإبداع والوراثة.

*نظرية المراحل: أما "جراهام واليس" فقد قسم الإبداع إلى أربع مراحل هي:

✓ الإعداد.

✓ الكمون.

✓ الإشراق

✓ التحقيق.

وتعد هذه النظرية الأكثر شيوعا واستخداما في مجال الإبداع.

كما توجد نظريات أخرى عرفت بأسماء أصحابها، حيث شملت معالجات حول الإبداع والعوامل المؤثرة فيه،

وتتمثل هذه النظريات في:

1. نظرية (Marsh et Simon):

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات

فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر

بعده مراحل هي فجوة الأداء، عدم الرخاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع.

وقد ارجع الفجوة في الأداء إلى عوامل خارجية كالتغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية.

2. نظرية (Burns et Talker:1961):

حسب هذين المفكرين فإن تبني المنظمات للهياكل المرنة سوف يؤدي إلى تطبيق الإبداع من خلال النمط

الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات الأكثر ديناميكية ويسهل عملية

مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وعملية جمع المعلومات ومعالجتها.

3. نظرية (Wilson:1966):

حسب "ويلسون" تمر عملية الإبداع بثلاث مراحل هي :

➤ إدراك التغيير.

➤ اقتراح التغيير.

➤ تبني التغيير وتطبيقه.

وقد افترض "ويلسون" أن نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة للعديد من الأسباب منها:

✓ درجة التعقد في المهام (البيروقراطية).

✓ ازدياد المهام الروتينية: فتنوع المهام يؤدي إلى قلة المهام الروتينية ويسهل إدراك الإبداع بشكل جماعي

ويقلل من الصراعات.

✓ قلة الحوافز: إذ تؤثر الحوافز بشكل ايجابي على توليد الاقتراحات وتزيد من المشاركة الجماعية بين أفراد

المنظمة.

4. نظرية (Harvey et Mill):

حيث استفاد من بحوث ودراسات كل من "مارش وسيمون، بورن وستالكر" فانصب تركيزهم على فهم

الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية -الإبداعية- لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا

أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن

طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال

المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختبار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات

ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب. إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات

تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية.

5. نظرية (Hage et Aiken:1970):

وتعتبر أكثر شمولا، إذ عرفت الإبداع على انه التغيير الحاصل في المنظمة بإضافة خدمات جديدة، كما حددت المراحل المختلفة له في:

- ✓ تقييم النظام ومدى انجازه لمختلف الأهداف المسطرة
- ✓ مرحلة الإعداد: وتتمثل في الحصول على المهارات اللازمة بالإضافة إلى الدعم المالية.
- ✓ مرحلة التطبيق والمباشرة في إتمام الإبداع واحتمال ظهور مقاومة له من قبل الأفراد.
- ✓ الروتينية: وتتمثل في سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

6. نظرية (Zaltman et Others:1973):

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني. ووصفوا الإبداع على انه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية **Hage et Aiken**، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية والتعامل مع الصراع.

لقد حددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:

- ✓ مرحلة البدء.
- ✓ مرحلة ثانوية لوعي المعرفة.
- ✓ مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع.
- ✓ مرحلة ثانوية للقرار.

✓ مرحلة التطبيق.

✓ تطبيق تجريبي.

✓ تطبيق متواصل.

7. نظرية ووترمان وبيترز والبحث عن التفوق B. waterman and T.peters :

يخلص بيترز ووترمان في كتابهما بعنوان " البحث عن التفوق " بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات

المتفوقة الى القول بأن القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والابداع

تتمثل في:

✓ الرغبة والتحفيز للإنجاز واعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء من مجرد انفاق الكثير

من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان؛

✓ تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من المنظمة للتعرف

عليهم والاستفادة من اقتراحاتهم؛

✓ اعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير ويحفزها لمنافسة الوحدات والاقسام

الاخري في الاداء المتميز؛

✓ تأصيل مفهوم الانتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم

أفضل قدراته وجهوده، علما بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة؛

✓ تبسيط المستويات الإدارية بالاعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف

القيادية؛

✓ تنمية وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الإلتناء للقيم الرئيسية للمنظمة، وتحقق في ذات الوقت المرونة

المطلوبة والمحددة؛

✓ استمرار المنظمة في تقديم السلع أو الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسع في

مجالات ليس للمنظمة بها معرفة او خبرة؛

✓ أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومرتبطة بالنشاطات الرئيسية للتعرف على مدى

تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.

8. نظرية كليفورد وكافيني والاداء الظافر (R.Cavangh and D.Clifford) :

توصل كليفورد وكافيني في دراستهما عن الأداء الظافر إلى أن المنظمات الصغيرة المتميزة ذات القدرات

الإبداعية والابتكارية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية وهي:

✓ وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة ومن الضروري ان تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة

للعاملين؛

✓ من الضروري ان يتركز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل؛

✓ أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي؛

✓ تحفيز جميع العاملين على التدريب والتجريب؛

✓ تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة وبالقدر الذي يجعل

جميع عمليات التطوير والابتكار والابداع جهودا موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة؛

✓ إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه.

9. نظرية (Torrington and Wiegman) :

حسب هذه النظرية فإنّ هناك ثلاثة نماذج حول الابتكار وهي :

أولاً: النموذج الفائق أو ما وراء النطاق المادي

يقوم هذا النموذج على اساس أن الابتكار يعتمد على نمط خاص من الافراد هم المبتكرون العباقرة ، وبالتالي فإنّ على الشركات أن تبحث عن الافراد من بين هؤلاء العباقرة الذين هم قادرون على التوصل إلى الابتكارات الجديدة أسرع وأفضل من غيرهم (العباقرة غير مبتكرين)، حتى توفر لهذه الفئة الاخيرة ظروف وموارد أفضل، وحسب هذا النموذج فان هناك عددا قليلا من الافراد في الشركة هم المبتكرون الذين يبحثون ويقدمون النسبة الأكبر من الأفكار الجديدة والابتكارية.

ثانياً: النموذج الآلي

يقوم هذا النموذج على أساس أنّ الحاجة هي أم الابتكار، فالابتكار يمكن أن يظهر ببسر أكبر عندما تكون هناك مشكلة تواجه الشركة أو الافراد وتلح عليهم من أجل حلها .يقوم هذا النموذج على اساس وجود المشكلة التي تدفع الافراد الى توجيه جهودهم الخاصة تلقائيا الى ابتكار ما يعالجون به هذه المشكلة.

ثالثاً : نموذج التركيب التراكمي

يقوم هذا النموذج على جهود التفكير، التحليل، الترابط والتحقق من أجل التوصل إلى الأفكار ومن ثم إلى المنتجات أو الخدمات الجديدة وهذه تفسر التحسينات الكثيرة على المنتجات الحالية من خلال التدويلفة الجديدة أو إضافة سمة جديدة مما يكشف عن إستنارة وتبصر يوصل إلى التوليفة الجديدة.

-مراحل العملية الابداعية:

ما زال فهم عملية الإبداع ومراحلها من أكثر القضايا الخلافية بين التربويين وعلماء النفس وطرائق التدريس و عملية الإبداع عبارة عن مراحل متباينة تتولد أثناءها الفكرة الجديدة المبدعة وتمر بمراحل أربع هي:

-المرحلة الاولى : مرحلة الإعداد أو التحضير

هذه المرحلة هي المرحلة التي يصبح فيها الفرد المبدع أو الفريق المبدع منغمسا في المشكلة إنها مرحلة تحصيل للمعلومات و في عمل الفريق هي مرحلة جهد تضامني تبدأ فيها صياغة الأدوار و تحديد مساحات الاهتمامات الخاصة لكل من الأعضاء و التنسيق و الربط بين المهمات. في بعض الأحيان تشهد هذه المرحلة تباطؤ عملية الإبداع فعليا أو ظاهريا و خصوصا عندما لا ينجم عن كثير من مسالك البحث و التحليل المطروقة إضاءات مرشدة يمكن تلمس جدواها في حينها.وتشير بعض البحوث إلى أن الاشخاص الذين يخصصون جزءا أكبر من الوقت لتحليل المشكلة و فهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر ابداعا من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة.

-المرحلة الثانية : مرحلة الاحتضان

مرحلة ترتيب يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة وهي تتضمن هضما عقليا شعوريا ولا شعوريا وامتصاصا لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة الجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة الى أنها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب و الافكار الخطأ التي يمكن أن تعوق أو ربما تعطل الأجزاء الهامة فيها.

-المرحلة الثالثة : مرحلة الإشراف

تعد فترة الحضانة و عمل الدماغ الصامت يمكن أن تنقذ الأفكار و الاختراعات دون مقدمات و لا إشارات و يصيح المرء في فراشه أو في الطريق: لقد وجدتها ! الأكثر شيوعاً في ولادة الأفكار الجديدة هو أنّ صاحبنا المبدع لا يفاجأ بولادة الحل العبقري المكتمل النهائي و إنما يفاجأ بزاوية نظرٍ جديدة تدفعه دفعاً مفاجئاً و ملحاً إلى ترك كل ما بيده و العودة إلى معالجة المشكلة دون أن يعرف لماذا و ما إن يفعل ذلك حتى تعلوه السعادة و عندما يكون المشروع الإبداعي عمل فريق فإنّ مرحلة الإشراف هي المرحلة التي تسوق الأعضاء ليجتمعوا و لتصدر عن تقاربهم و التبادل التلقائي للخواطر شرارات إبداعية و أفكار جديدة لم يكن لأي منهم توليدها بنفسه، ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع.

-المرحلة الرابعة: مرحلة التحقيق

في هذه المرحلة يتعين على المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصقل وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة وهذه المرحلة هي الفاصل بين الإبداع المجرد و بين الابتكار الموفق إن الأفكار الجديدة تتطلب الحركة، و الإصرار العنيد و المقدرة على بناء التأييد للتغيير و تسليك الفكرة و تحميلها في أذهان المشكّكين فأهم ما تحتاجه الأفكار الجديدة هو الشجاعة و المثابرة. بما أن مرحلة التنفيذ هي مرحلة مهارات اجتماعية و سياسية أكثر منها مرحلة مهارات تقنية فإنها المرحلة التي تلعب فيها الإدارة دوراً عظيم الأهمية في تشجيع و انجاح إبداعية العمل.

أسئلة لتعميق الفهم :

- س1: عدد المراحل الاربعة لنظرية "جراهم واليس"؟
- س2: حسب "ويلسون"تمر عملية الابداع بثلاثة مراحل أذكرها؟
- س3: أذكر مراحل العملية الابداعية؟
- س4: ماذا يحدث للدماغ في مرحلة الاشراق؟
- س5: يرى ارسطو ان الابداع يخضع لقوانين الطبيعية و هي من يتحكم فيه، كيف ذلك؟

المراجع الخاصة بمحاضرة نظريات الابداع و مراحل العملية الابداعية :

1. سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي، إدارة الابداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة ،عمان ،الاردن ،2006
2. عبد الرحمان أحمد هيجان ،المدخل الابداعي لحل المشكلات ،أكاديمية نايف العربية للعلوم،1999
3. سلام رعد حسن،الابداع الاداري في الوظيفة العامة ،مدير قسم التحقيقات ،وزارة الزراعة،2017
4. نجم عبود نجم،القيادة وادارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012
5. نجم عبود نجم،إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة 2 ، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن،2008
6. جواد نبيل،إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسة الجامعية للدراسات "مجد"،بيروت، لبنان،2006
7. سيد قنديل علاء محمد، القيادة الإدارية وادارة الابتكار،دار الفكر ،عمان، الأردن،2010
8. شفاء باسم حسن ،إمكانية تطبيق النموذج التفاعلي للابداع في بيئة التصنيع العراقية ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،الكلية التقنية الادارية ،بغداد ،العراق،العدد41، 2014

محاضرة (04) : التفكير الإبداعي

الإبداع:

يعرفه " هافل " : بأنه القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة، ويعرفه سميث: العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات.

أولا : التفكير الابداعي

هو " العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج بين الأفكار أو الأشياء التي يعتقد سابقا أنها غير مترابطة ". و يقترب هذا التعريف من تعريف الإبداع، إلا أنه يفتقر عنه بأنّ الإبداع هو ثمرة التفكير الإبداعي، فعندما تظهر فكرة إبداعية جديدة، فإنّ العملية الذهنية التي أوصلتنا إلى هذه الفكرة و هي ما يسمى بالتفكير الإبداعي.

-ثانيا : معوقات التفكير الابداعي

إنّ أهم عائق من معوقات التفكير الإبداعي هو العامل النفسي الداخلي، فبمجرد أن يقنع المرء نفسه بأنه لا يستطيع أن يقدم شيئا يتكون بداخله شعور داخلي يذكره بأنه لا يستطيع فعل شيء. وبالأخص إذا تذرّع لنفسه بأنه هذا من شأن الموهوبين، وأن القدرة على الابداع هي هبة وليست كسبا. ومن جملة العوائق الأخرى:

1- صعوبة تحديد المشكلة:

إنّ تحديد المشكلة بشكل دقيق وواضح يمثل أهم خطوة في حلها، وتكمن الصعوبة في تحديد المشكلة في أننا غالبا ما نميل إلى بذل الجهد الأقل لتحديد المشكلة .

2- الميل إلى تحديد المشكلة بشكل ضيق:

إن تصوراتنا السابقة، والمدخلات الفكرية والمخزون الثقافي من شأنه في بعض الأحيان أن يكون عائقاً بوجه التفكير الإبداعي، ذلك أنه على الذي يريد أن يفكر بشكل إبداعي ألاّ يحصر المشكلة في ضمن حدود معرفته فقط، بل يتعدى ذلك إلى الموضوعية في الطرح والتفكير.

3- الخوف من الخطأ أو النقد:

من يملكون الأفكار الإبداعية لا يعبرون عما في مكنونات أفكارهم خشية الخطأ والنقد، وهذا عائق أمام انطلاق القدرة التفكيرية الإبداعية للشخص، ذلك أننا تعودنا أن المصيب يكافئ و المخطأ يعاقب و لا يشجع، و هذا ما دعا كثيرا من المبدعين أن تموت أفكارهم بموتهم، ولم يكن السبب في إخراجها إلى النور سوى الخوف من الخطأ أو النقد. ولعلنا نذكر بعض الخطوات التي تساعد على التغلب على الخوف من الخطأ أو النقد :

- فكر بأقصى ما يمكن أن يحدث إذا قلت ما تريده..
- جرب أن تطرح سؤالاً في محاضرة كبيرة، ولو ارتجفت قدمك وأنت تتكلم أن تلعثمت فهذا أمر طبيعي، طالما أنه في بداية الطريق.
- اذهب إلى مكان لم تذهب إليه من قبل بمفردك.
- مارس العمل التطوعي مع جمعية معينة، لتتعلم فكرة العمل التطوعي وكيف يمكن تفعيل هذا العمل في البلد الذي يعيش فيه المتعلم.
- تذكر دائماً أنه لا عمل بدون فشل، فأخطأنا رسول إلى النجاح.

4 - الحكم على الأفكار عوضاً عن بذل الجهد في توليدها :

دائماً ما يلجأ الناس إلى عدم تحمل المسؤولية، وهذا يظهر في الحكم الناقد للأفكار، وعدم بذل الجهد في توليدها، وهذا من عوائق التفكير الإبداعي، لأن الإحساس بالمشكلة والمسؤولية من أهم سمات المبدع .

5- الافتقار إلى التحدي والحماسة:

إنّ 90 % من تصرفاتنا كما يقول ستيفن كوفي هي ردّات أفعال عما يدور حولنا، والإبداع في الحقيقة ردة فعل حول وجود مشكلة قائمة، أو في توليد مجموعة من الأفكار الإبداعية المنتجة، ومن لا يملك الحماسة والتحدي لا يمكن أن يكون مبدعا .

6- العادات:

هي المخزون الثقافي للمجتمعات، فبقدر ما تساعد عادات المجتمع أفرادها على الإبداع، إذا توفرت لها أسبابه، بقدر ما يكون الأفراد مبدعون، والعكس صحيح .

7- الوقت:

يتعذر على كثير من الناس بأن ضيق الوقت يحول دون قيامهم بالكثير من الأعمال، لكن الإنسان المبدع من استطاع أن يقسم أعماله على الأربع والعشرين ساعة. لذلك قالوا: " إن الذي يقطع الأخشاب بمنشاره اليدوي يستطيع أن يقلل من الوقت الذي يمضيه في نشر كومة الأخشاب، إذا أمضى جزءا من وقته في سن المنشار".

-ثالثا : أساليب تنمية التفكير الإبداعي

إنّ من أشهر الطرق في تنمية التفكير الإبداعي ما يلي:

- العصف الذهني .
- القبعات الست .
- الأسئلة الذكية .
- الأدوار و الشخصيات الأربع .
- الاسترخاء الذهني والبدني .
- التركيز العقلي

أسئلة لتعميق الفهم :

- س1: ماذا نقصد بالتفكير الابداعي؟
- س2: ماهي اساليب و طرق تنمية التفكير الابداعي؟
- س3: فيما تكمن العلاقة بين التفكير الابداعي و الابداع و الابتكار و الاختراع؟
- س4: فيما يتمثل اسلوب التفكير الابداعي لادوارد ديونو؟
- س5: عدد المراحل التي يمر بها أسلوب العصف الذهني؟

المراجع الخاصة بمحاضرة التفكير الابداعي:

1. منال البارودي،العصف الذهني وفن صناعة الافكار،المجموعة العربية للتدريب،مصر،2015
2. على جاسم العبيدي ،اثر استخدام العصف الذهني في نقل المعرفة ،مجلة الادارة و الاقتصاد ،العدد95، 2013،
3. عبد الله محمد هنانو،مهارات العصف الذهني و دورها في تنمية التفكير الابداعي عند الطلاب،مجلة أبحاث،المجلد4،العدد2،جامعة الموصل،2007
4. حنان خليل محمد المدهون،اثر استخدام برامج قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مبحث حقوق الإنسان لدى تلاميذ الصف السادس بغزة ، رسالة ماجستير ،كلية التربية ، جامعة الأزهر، غزة ، 2012
5. الصيرفي محمد عبد الفتاح، الادارة الرائدة، دار صفاء للنشر، عمان ،الاردن 2002
6. عبيدات ذوقان، وأبو السميد سهيلة،الدماغ والتعليم والتفكير، الطبعة 2 ،دار ديونو للنشر والتوزيع، الأردن،2005

محاضرة (5): العصف الذهني

ابتكر اليكس اوزبورون (Osborn) أسلوب العصف الذهني في أواخر الثلاثينات كفكرة لتطبيقها في عمله بمجال الإعلانات، " وفي سنة 1957 اصدر كتابا بعنوان الخيال التطبيقي (Imagination Applied) حيث اعتبر فيه أن المجموعات تستطيع أن تولد أفكارا على أن يتم تقييم هذه الأفكار بعد الانتهاء من توليدها" ، واستخدم كمدخل تدريسي بقصد تنمية قدرة المتعلمين على حل المشكلات بشكل إبداعي من خلال إتاحة الفرصة لهم معا لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار بشكل تلقائي وحر التي يمكن بواسطتها حل المشكلة الواحدة، ومن ثم غريفة هذه الأفكار واختيار الحل المناسب منها.

يعدّ (أليكس أزيبون) الأب الشرعي لطريقة العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي، حيث جاءت كردة فعل لعدم رضاه عن الأسلوب التقليدي السائد وهو (أسلوب المؤتمرات)، وذلك لما كشف عن هذا الأسلوب من قصور في التوصل إلى حل كثير من المشكلات المعقدة .

أولاً: مصطلحاته

تم ترجمة العصف الذهني إلى عدة مصطلحات منها (العصف الذهني، إمتار الدماغ، تدفق الأفكار، توليد الأفكار) .

ثانياً : مفهومه

-العصف الذهني وسيلة ذهنية للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة معينة خلال زمن معين، بغية حل مشكلة بطريقة إبداعية، أو ابتكار فكرة جديدة لم توجد من قبل، أو تطوير فكرة موجودة .

-يقصد به توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة، وتكون هذه الأفكار والآراء جيدة ومفيدة . أي وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر

من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح ، بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار .

أمّا عن أصل الكلمة عصف ذهني (حفز أو إثارة أو إِمطار للعقل) فإنّها تقوم على تصور " حل المشكلة" على أنه موقف به طرفان يتحدّى أحدهم الآخر ، العقل البشري(المخ) من جانب والمشكلة التي تتطلب الحل من جانب آخر، ولا بد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب ، ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل الحيل الممكنة ، أما هذه الحيل فتتمثل في الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة.

- كما عرف أيضاً بأنه : "أحد الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية في ميادين الحياة المختلفة، ويعني توليد قائمة من الأفكار التي تؤدي إلى حل المشكلة مع مشاركة جميع أفراد المجموعة إذا كانت جماعية، ويعتمد نجاح عملية العصف الذهني على خبرة قائد الجلسة أو المعلم بموضوع البحث وقواعد العمل ودراسة المشاركين و حماسهم للموضوع."

ثالثاً : استخداماته

- ✓ تستخدم عادة هذه الطريقة لتطوير المنتجات الجديدة في المصانع، أو تحسين الخدمات العامة في الشركات أو المؤسسات، أو في استحداث عمليات أو أنظمة أو خدمات جديدة، وكذلك في الحملات الإعلانية والدعائية والبحوث المكتوبة والمقالات، وفي طرق الإدارة واستراتيجيات التسويق ؛
- ✓ أما عن الاستخدام الجديد للعصف الذهني فهو عن أهمية وكيفية تطبيق هذه المهارة كطريقة من طرق تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب داخل غرفة الصف، والهدف من ذلك تحويل العصف الذهني إلى طريقة من طرق التدريس، إضافة إلى كونها إحدى طرق المهارات الإدارية في العمل المؤسسي.

رابعاً : أهداف العصف الذهني

يهدف العصف الذهني الى تحقيق ما يلي:

- ✓ تفعيل دور المتعلم في المواقف التعليمية؛
- ✓ تحفيز المتعلمين على توليد الأفكار الابداعية حول موضوع معين من خلال البحث عن اجابات صحيحة أو حلول ممكنة للقضايا التي تعرض عليهم؛
- ✓ احترام و تقدير آراء الآخرين ؛
- ✓ الاستفادة من أفكار الآخرين من خلال تطويرها و البناء عليها.

خامساً : أهمية العصف الذهني

تكمن أهمية العصف الذهني فيما يلي :

- ✓ سهل التطبيق فلا يحتاج الى تدريب طويل من قبل مستخدميه؛
- ✓ اقتصادي و غير مكلف؛
- ✓ مسلي و مبهج؛
- ✓ ينمي الثقة بالنفسمن خلال طرح الفرد آرائه بحرية دون خوف من نقد الآخرين لها.

سادساً : مقومات نجاح عملية العصف الذهني

- ✓ وضوح مشكلة البحث و ما يتعلق بها من معلومات و معارف لدى المشاركين و فائدة النشاط قبل جلسة العصف الذهني؛
- ✓ وضوح مبادئ و قواعد العمل و التقيد بها من قبل الجميع بحيث يأخذ كل مشارك دوره في طرح الافكار دون تعليق أو تحريج من أحد؛

✓ خبرة قائد النشاط و جديته و مدى قناعته بأسلوب العصف الذهني كأحد الاتجاهات المعرفية في تحفيز وإثارة الابداع بالإضافة الى دوره في الابقاء على حماس المشاركين في جو من الاطمئنان و الإسترخاء.

سابعاً : أنواع العصف الذهني

ينقسم العصف الذهني إلى نوعين :

1- العصف الذهني الفردي:

أظهرت الدراسات ان العصف الذهني الفردي ينتج في معظم الاحيان أفكارا ابداعية بشكل أفضل من العصف الذهني الجماعي و ذلك بسبب عدم قيام المجموعات بالالتزام بقواعد العصف الذهني بشكل دائم ، و عندما يقوم الشخص بطرح الافكار الخاصة به في جو منعزل عن الاخرين فان ذلك يساعده على طرح جميع الافكار حتى و لو كانت متطرفة و بدون تردد.

ومن المحتمل أيضا ان لا يتمكن الشخص من تطوير الافكار بشكل كبير عندما يقوم بالعصف الذهني لوحده بسبب عدم امتلاكه للخبرة الواسعة، بينما ضمن المجموعات قد تكون أكثر فعالية بسبب تعدد الخلفيات الثقافية للمشاركين، و يعتبر العصف الذهني الفردي فعالا عند حل المشاكل البسيطة ، أو عند توليد قائمة من الافكار ، أو التركيز على موضوع محدد.

2- العصف الذهني الجماعي:

يتيح العصف الذهني الجماعي الاستفادة من خبرة و إبداع جميع أعضاء الفريق، و عندما لا يتمكن أحد أعضاء الفريق من تطوير أفكاره، يمكن لأحد أفراد الفريق متابعة العمل عليها، و يتيح العصف الذهني الجماعي فرصة تطوير الافكار بشكل ابداعي أكثر من العصف الذهني الفردي كما يساعد العصف الذهني الجماعي بتعزيز شعور المشاركة لدى جميع أفراد الفريق كما يساهم في حل المشاكل المعقدة بفاعلية أكثر من العصف الذهني الفردي.

ثامنا : قواعد العصف الذهني

تعتمد طريقة العصف الذهني على مجموعة من القواعد وهي:

1- ضرورة تجنب التقيد، والحكم على الأفكار:

لأنّ ذلك من شأنه أن يجهض الأفكار قبل أن تظهر، حتى لا تنصرف الطاقة الدماغية لدى الطالب من عملية توليد الأفكار إلى عملية تقييمها قبل طرحها، وهذا عائق يحول دون الحصول على الفائدة المرجوة من هذه الجلسة.

2- إطلاق حرية التفكير، واستقبال الأفكار مهما كان مستواها:

ذلك أنّ الأفكار الإبداعية لا يمكن أن تنطلق إلّا بعد أن تنفذ الأفكار التقليدية التي ربما تصبح لا جدوى لها، وهذا بحد ذاته يعطي الطلاب القدرة المستقبلية على إنتاج الأفكار بحرية دون قيود. لأنه لا إبداع مع القيد.

3- المطلوب هو أكبر عدد ممكن من الأفكار (الكم قبل کیف) :

لأنّ الطالب عندما يرى أصدقاءه يشاركون في إعطاء الأفكار، يتكون لديه الحافز لإنتاج أفكار، وهذه الأفكار من الممكن أن تتولد من خلال الأفكار التي طرحت سابقا خلال الجلسة، والفائدة من الكمية الكبيرة من الأفكار نفاذ الأفكار التقليدية، والحصول على أفكار جديدة متولدة عن أفكار قديمة .

4- البناء على أفكار الآخرين:

إنّ كل فكرة موضوعة في جلسة العصف الذهني لا بد أن يكون لها مبدأ ومفهوم تستند إليه، وعدم الاستفادة من هذه الفكرة أو تلك قد يفوت على الطالب فرصا ويهدر الوقت للوصول إلى أفكار أصيلة منتجة ، فكما أن الأفكار الغريبة ممكن أن تتحول إلى أفكار صالحة، فإنه في الغالب يكون عملية بناء الأفكار على أفكار الآخرين أسهل وأسرع من عملية توليد أفكار أصيلة جديدة.

تاسعا : آليات العصف الذهني

إنّ للعصف الذهني طرق و اليات لانعقاد جلساته و هي تشمل الجوانب التالية:

1- كيفية إدارة الجلسة (قوانين الجلسة و النقاش):

تبدأ الجلسة باختيار المشاركين و كيفية عمل المشاركين فيها فضلا عن ضرورة الالتزام الدقيق بما يلي:

- ✓ تجنب النقد و احترام افكار الاخرين؛
- ✓ تقبل أي فكرة مهما كانت و كيفما كانت؛
- ✓ تشجيع الأفراد لمحاولة انتاج أكبر قدر ممكن من الافكار؛
- ✓ الانتباه الجيد و متابعه افكار الاخرين؛
- ✓ تستخدم أداة ينبه عن طريقها اعضاء المجموعة و ينبه الشخص الذي لايلتزم بقواعد الجلسة؛
- ✓ توفير جو يشيع فيه مشاعر الاستماع و الحرية و اثاره التفكير ؛
- ✓ توفير جو من الامن و ازاحة أي سبب للتهديد أو الخوف؛
- ✓ توفير جو من التعاون و الرغبة في العمل بصورة مرنة.

2- إدارة الجلسة :

يدير الجلسة أحد الاشخاص الحاضرين أو المدرس أو الباحث و يطلق عليه مدير أو رئيس أو محرك للجلسة

(قائد الجلسة)و يجب ان يتمتع بالموصفات الاتية:

- ✓ القدرة على صنع الجو المناسب و تهيئته؛
- ✓ القدرة على إثارة الافكار و اغنائها ؛
- ✓ لديه المام كامل عن الموضوع أو مشكله الجلسة؛
- ✓ الاسهام في تقديم الافكار عندما يتباطؤ التدفق الفكري؛

✓ عدم اصدار احكام حول الافكار المطروحة أثناء الجلسة.

عاشرا : عدد الاشخاص الذين يحضرون في جلسة العصف الذهني و مواصفاتهم

يتراوح عدد الاشخاص في الدراسات و البحوث التي استخدمت العصف الذهني ما بين (5و6) كحد أدنى و (20) كحد أقصى فضلا عن قائد الجلسة ، و اذا زاد عدد المشاركين عن ذلك فيمكن تقسيمهم الى مجموعات و مطالبة كل مجموعة بتناول الموضوع بكامله ، ثم تجمع الافكار من أفراد المجموعات لغرض تقييمها ، كما يمكن تقسيم الموضوع إلى أجزاء و تقسيم المشاركين الى مجموعات و تكلف كل مجموعة بتناول جزء من الموضوع ثم تجمع الافكار المطروحة لتشكّل تلك أجزاء الموضوع بكامله بمعنى أنه عليه تقسيم المشاركين إلى مجموعات أو تجزئة المشكلة أو الموضوع الى اجزاء متعاملة .

أحد عشر : الوقت الامثل للجلسة

إنّ أسلوب العصف الذهني قد يستغرق جلسة أو أكثر و ان وقت الجلسة قد يستغرق عادة من (15-60) دقيقة و قد يصل الوقت احيانا الى عدة ساعات بحيث يصل سيل الافكار الى (100) فكرة في كل (20) دقيقة، ويرى آخرون ان الوقت المثالي هو (30)دقيقة و قد يكون كحد اقصى (45) دقيقة و لكن مستويات الطلاب تكون مرتفعة في الحلقة القصيرة لان توليد الافكار شاق و مجهد لذلك من الأفضل إعطاء استراحة قليلة بين الجلسات.

أسئلة لتعميق الفهم :

س1: للعصف الذهني عدة مصطلحات ، أذكرها؟

س2: هل في العصف الذهني المطلوب هو أكبر عدد من الافكار يعني "الكم قبل الكيف" ، أو ماذا؟

س3 : كم عدد الاشخاص الذين يحضرون جلسة العصف الذهني؟

س4: ما هو الوقت الامثل للجلسة؟

س5: تحدث عن آليات و طرق انعقاد جلسة العصف الذهني؟

المراجع الخاصة بمحاضرة العصف الذهني :

1. عمر ابراهيم عزيز، العصف الذهني، دار دجلة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2008
2. يحيى محمد نبهان، العصف الذهني، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2008
3. منال البارودي، العصف الذهني وفن صناعة الافكار، المجموعة العربية للتدريب، مصر، 2015
4. فواز بن فتح الله الرايني، جهاد فلاح كراسنة، استراتيجية العصف الذهني حاضنة التعليم الابداعي وحل المشكلات ، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، 2007
5. زياد سالم عبد، اثر استخدام العصف الذهني ضمن إطارات التعلم التعاوني ،مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية ،المجلد 20 ،العدد 9، 2009
6. على جاسم العبيدي ،اثر استخدام العصف الذهني في نقل المعرفة ،مجلة الادارة و الاقتصاد ،العدد 95، 2013
7. فداء أكرم سليم ،أثر استخدام العصف الذهني ،مجلة علوم التربية الرياضية ،المجلد 4، 2011
8. خولة هاشم حسين ،فاعلية اسلوب العصف الذهني ،مجلة أدب البصرة ،العدد 64، 2013
9. عبد الله محمد هنانو، مهارات العصف الذهني و دورها في تنمية التفكير الابداعي عند الطلاب،مجلة أبحاث،المجلد 4،العدد 2،جامعة الموصل، 2007

محاضرة رقم (06) : قبعات التفكير الست

لقد ظهرت العديد من البرامج والاستراتيجيات والطرق لتنمية مهارات التفكير ومن بين هذه البرامج برنامج قبعات التفكير الست للعالم ادوارد دي بونو، و يعد برنامج قبعات التفكير الست من برامج تعليم التفكير عامة والتفكير الإبداعي خاصة الذي يهدف إلى تبسيط عملية التفكير وزيادة فعاليته، كما أنه يسمح للمفكر بالانتقال أو تغيير نمط تفكيره، و يعتبر هذا البرنامج نموذجاً متكاملًا لتحقيق التفكير المتوازي، يرى دي بونو (De Bono) أنّ قبعات التفكير الست صممت لمساعدة الأفراد بشكل كبير على تبني تشكيلة واسعة من المناحي أو المناظير التي تساعد على رؤية الموضوع من مختلف الزوايا، إذ أن الأفراد عندما يلبسون قبعة معينة فهم يلعبون أدواراً كما أنّهم أنفسهم داخل منظور معين .

أولاً: تعريف برنامج قبعات التفكير الست

هو أحد برامج تعليم التفكير الحديثة وضعه الطبيب البريطاني إدوارد دي بونو .
 - وهو أداة تفكير فعالة تشجع التفكير المتوازي .
 - هو برنامج تدريبي يمنح متلقيه المعرفة و المهارة لاستخدامه و الاستفادة منه، ويساعد على الإبداع ويطور قدرات الأفراد .

-قسم "دي بونو" التفكير عند الإنسان إلى ستة أنماط ، واعتبر كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة.

-ولتسهيل الأمر فقد أعطى (دي بونو) لوناً مميز لكل قبعة حتى يمكن تمييزه وحفظه بسهولة.

و القبعات الست ليست قبعات حقيقة، إنما هي عبارة عن مواقف نفسية عقلية يجري تقمصها خلال جلسات الحوار والمناقشة، أو خلال حالات التفكير الفردي

ثانيا: خصائص القبعات الست

ترتكز القبعات الست على مجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي :

- ✓ يمكن استخدامها في مختلف الأعمال و الوظائف.
- ✓ تحسن من التواصل و العلاقات عامة؛
- ✓ تقلل من النزاعات و الخلافات؛
- ✓ تشجع الإبداع و تساعد على التطوير؛
- ✓ ترتقي بنوعية و كفاءة التفكير؛
- ✓ سهولة التعلم و التعليم و الاستخدام؛
- ✓ تغذي جانب التركيز و التفكير الفعال؛
- ✓ تعترف بالمشاعر كجزء مهم للتفكير؛
- ✓ يمارس فيها أنواع مختلفة من التفكير، مثل التفكير الإبداعي ، الناقد و العاطفي.

الوقت اللازم لاستخدام قبعات التفكير الست :

يقترح دي بونو أن تعطى كل قبة من (3 إلى 4) دقائق لكل قبة ، و هذا الوقت قابل للتمديد كلما

دعت الحاجة إلى ذلك ما عدى القبة الحمراء فديقة واحدة أو اقل تكفي لإظهار مشاعرنا نحو فكرة

معينة أو شخصية ما.

ثالثا: فوائد قبعات التفكير الست

للقبعات الست العديد من الفوائد التي تظهر عند استخدامها و تظم ما يلي:

- ✓ تساهم في بناء نظم الجودة (إدارة الجودة الشاملة) ؛

✓ تساهم في بناء فرق عمل فعالة؛

✓ تجعل من الاجتماعات أكثر فعالية؛

✓ يمكن استخدامها بمختلف الدرجات و الوظائف؛

✓ تقلل من النزاعات و الخلافات و تحسن من التواصل و العلاقات عامة؛

✓ تشجع الإبداع و ترتقي بنوعية و كفاءة التفكير.

يؤكد دي بونو أن الغرض الحقيقي من استعمال أسلوب قبعات التفكير الست هو:

✓ العمل على استخدام التفكير الواعي المتعمد و المقصود من هذا النوع من التفكير هو تحسين أداء الفرد في

عمليات التفكير بصورة فعالة من خلال عمليات التركيز المقصودة و الموجهة نحو غرض أو هدف معين من

التفكير بدلا من إشغال العقل بممارسة أنواع مختلفة من التفكير تؤدي إلى تشويش العمليات المعرفية و إرباك

الفرد، حيث أن التفكير الواعي المدروس يوجه الفرد إلى عمليات معرفية محددة وفق الغرض الذي اختاره الفرد.

✓ تحقيق التفكير المتوازي وهذا النوع من التفكير يوفر بدائل عملية أو تطبيقية حيث يعمل على تشجيع التعاون

بين كافة الأفراد و ذلك عند التعرض إلى مشكلة ما يقوم المشاركون بتغيير نمط أو أسلوب التفكير الذي يمارسونه

تبعاً لتغيير المواقف.

بالإضافة إلى أنّ الغرض من استخدام القبعات الست كذلك:

✓ تحديد الأدوار؛

✓ توجيه الانتباه؛

✓ سهولة التعامل؛

✓ تأثيرها الافتراضي في كيمياء المخ ؛

✓ أرست قواعد محددة للعبة التفكير .

رابعاً: أهمية القبعات الست

لقد ذكر دي بونو أهمية توظيف برنامج قبعات التفكير الست ونذكر منها:

✓ تسهيل و تبسيط عملية التفكير؛

✓ تحول المواقف السلبية إلى مواقف ايجابية ؛

✓ تساعد في اكتساب مزيد من الوقت و الجهد؛

✓ تجعل التفكير أكثر مرونة؛

✓ تؤدي إلى اكتساب الإنسان التركيز الفعال؛

✓ تحسين الاتصال مع الآخرين و تقليل الخلافات؛

✓ إعطاء المشاعر و العواطف دور مهم في التفكير؛

✓ تنمية التفكير الإبداعي و الخلاق؛

✓ سهولة تطبيقها على جميع المستويات.

خامساً : القبعات الست وطرق التفكير التي تمثلها كل قبعة و مدلول الألوان وخصائصها

هناك طرق مختلفة للتفكير تمثلها قبعات التفكير الست كما ذكرها دي بونو وهي:

1- القبعة البيضاء:

تعني القبعة البيضاء أن يبدأ الفرد بطلب المعلومات والحقائق ثم ينتقل إلى الوصول إلى نتائج، و إنَّ على

المرء ألا يطلب المعلومات، غير المفيدة لموضوعه، حتى لا تشتت الذهن، ويغرق في أرقام ومعلومات لا علاقة له بها،

والتفكير هنا يكون بطريقة حيادية حيث يتم هنا الاعتماد على الحقائق والإحصائيات ومن المهم التمييز بين الحقائق الواقعية والتي يعتقد بضرورتها ووجودها، كما يتم تحديد المعلومات ذات الجدوى.

- تشير إلى النمط المحايد، والمقصود به هنا عملية جمع معلومات حول موضوع التفكير، مكان إقامة المشروع أو الفكرة، الأسعار والكميات والتكاليف، معلومات حول البيئة المحيطة والظروف المحيطة، معلومات محايدة لا إيجابية ولا سلبية ولذلك تم اختيار اللون الأبيض

أما فيما يتعلق بخصائص القبة البيضاء:

- 1- تتجرد من العواطف أو الآراء ؛
- 2- تمثل دور الكمبيوتر في إعطاء المعلومات أو تلقيها دون تفسيرها ؛
- 3- تبحث عن الإجابات المباشرة والمحددة على الأسئلة ؛
- 4- تعتمد على الإنصات والاستماع الجيد ؛
- 5- يتوقف نجاح التفكير بواسطتها على قوة المشاعر والأحاسيس.

2- القبة الصفراء :

تفكير القبة الصفراء هو التفكير الإيجابي الذي يركز على الإيجابيات في المسألة موضوع البحث، ويقوم المرء به بدافع من الفضول والسرور، ويستخدم المرء تفكير القبة الصفراء في الغالب حينما يكون له مصلحة شخصية في الموضوع، قد تكون الإيجابيات خفية وغير واضحة.

- تشير إلى التفكير الإيجابي وهي مأخوذة من لون الشمس رمز النماء ومصدر الطاقة، و عند ارتداء القبة الصفراء نفكر في الجوانب الإيجابية للفكرة، كيف تزيد هذه الفكرة من دخلنا على سبيل المثال أو كيف تحسن من ظروف العمل والحياة .

أما عن خصائص القبعة الصفراء :

- 1- الاهتمام بالفرص المتاحة والحرص على استغلالها ؛
- 2- دعوة إلى الفائدة أو القيمة أو الجدوى المرجوة التي يمكن أن تحصل؛
- 3- إيضاح نقاط القوة والتركيز على الجوانب الإيجابية؛
- 4- تحدد آمال كبيرة وأهداف طموحة تسعى إلى تحقيقها؛
- 5- التشجيع على حب الإنتاج والإنجاز؛
- 6- التفاؤل والإقدام والاستعداد للتجريب ؛
- 7- التقليل من احتمالات الفشل؛
- 8- تحدد آمالا كبيرة وأهداف طموحة تسعى إلى تحقيقها ؛
- 9- التشجيع على حب الإنتاج والإنجاز.

3-القبعة السوداء:

تفكير القبعة السوداء هو التفكير الناقد، وهو تفكير منطقي ولكنه سلبي، وهو تفكير مطلوب و عادة ما يكون مبنياً على حقائق صادقة، على عكس ما يظن الناس، فان إتاحة الفرصة للنقد وإبداء الملاحظات السلبية لا تزيد في النقد، و إنما تخفف من حدته و ميل الناس اليه ،و التفكير هنا يكون بطريقة ناقدة إذ تبرز النواحي السلبية في الموضوع، إنه التفكير الناقد ولكن لا بد أن يستمد أو يعتمد على أسباب ومبررات منطقية.

-تشير إلى التفكير التشاؤمي عند ارتدائها، وكثيرا ما نرتديها دون أن نشعر، نفكر في الجوانب السلبية للمشروع، الخسائر التي يمكن أن نتكدها والصعوبات التي سنواجهها .

أما فيما يتعلق بخصائص القبعة السوداء:

- 1- نقد الآراء ورفضها باستخدام المنطق ؛

- 2- التركيز على احتمالات الفشل وتقليل احتمالات النجاح؛
- 3- التركيز على العوائق والمشاكل والتجارب الفاشلة ؛
- 4- توقع الفشل والتردد في الإقدام ؛
- 5- عدم استعمال الانفعالات والمشاعر بوضوح ؛
- 6- التركيز على الجوانب السلبية كارتفاع التكاليف أو قوة الخصوم أو شدة المنافسة ؛
- 7- تحدد مواقع الزلل الممكنة والصعوبات والمشاكل المحتملة ؛
- 8- إيضاح نقاط الضعف في أي فكرة.

4- القبة الحمراء:

هذه القبة توفر إخراج العواطف والانطباعات والحدس، لتصبح تحت المراقبة والضببط، حيث إنّ العواطف تصبح جزءاً من مشروع التفكير الكلي، اذن يكون التفكير في القبة الحمراء بطريقة الانفعالات وفيه يرتفع الجانب العاطفي ويبرز التخمين، حيث إنّ الأحاسيس والعواطف هي الخلفية التي تؤثر على الواقع، لذا فإنّ إدراكها يجعلنا نقلل من سلبيات تأثيرها بالسيطرة عليها والاستفادة من الجانب الإيجابي منها.

5- القبة الخضراء :

إنّ القبة الخضراء تعني التّمو والتّغيير والخروج عن المألوف، إنّّه يخالف ميولنا الطبيعية التي تدعونا إلى البقاء ضمن الخط المعهود، لا يعني دخول المرء في التدفكير الإبداعي أن يغير عقله، ولكن ما عنده من قدرة على التفكير سيجري استغلاله بشكل أشمل وأتم بحيث يرى الاحتمالات كلها.

و التّفكير في القبة الخضراء هو التّفكير الإبداعي، حيث يقدم بدائل مختلفة وأفكاراً جديدة على أن تتفق مع إمكاناتنا وتفي بالإحتياجات، ويركز هذا النوع على تنمية مقصودة للإبداع.

-ترمز إلى التفكير الإبداعي وهي مأخوذة من لون الأشجار وما فيها من معاني الإبداع والتجديد، عند ارتداء القبعة الخضراء نبحث عن أفكار جديدة لم يسبق أن طرقت، فمثلا نفكر في أصل الموضوع ، المشروع، لماذا لا نبحث عن مشروع يمثل فكرة جديدة ورائدة؟ ثم يمكن أن نفكر في السلبيات كيف يمكن أن نتجاوز هذه السلبيات بشكل إبداعي ونحولها إلى إيجابيات؟ كما يمكن أن نفكر في مزيد من الإيجابيات التي يمكن أن يضيفها المشروع؟ ثم نفكر بشكل إبداعي عن دور العواطف والمشاعر في إنجاح هذا المشروع؟ وهكذا نتفتح لنا آفاق جديدة للتفكير يمكن أن توصلنا إلى أفكار لم يسبق لها مثيل .

أما عن خصائص القبعة الخضراء:

- 1- تعمل على تعديل وتغيير الأفكار بمرونة كبيرة؛
- 2- الحرص على البحث عن الجديد من الأفكار والمفاهيم والتجارب والوسائل والآراء؛
- 3- البحث عن البدائل لكل أمر والاستعداد لممارسة الجديد منها؛
- 4- لا يمانع في استغراق المزيد من الوقت والجهد للبحث عن الأفكار والبدائل الجديدة؛
- 5- محاولة تطوير الأفكار الجديدة أو الغريبة ؛
- 6- استعمال طرق ووسائل وعبارات الإبداع مثل : ماذا لو، هل، كيف ، ربما

6-القبعة الزرقاء:

إنّ تفكير القبعة الزرقاء يعني تفكير التحكم في أنواع التفكير الأخرى، انه بمنزلة لوحة تحكم كبيرة، عليها أضواء وأذرع التحكم، ويمثل من يلبس القبعة الزرقاء دور القائد لجلسة الحوار والتفكير، مهمته ضبط عمليات التفكير وتوجيهها فهو يحمي المجموعة من أي انزلاق أو ابتعاد عن الموضوع الذي يدور حوله البحث أو التفكير، و تفكير القبعة الزرقاء هو التفكير في التفكير وهو الضابط والموجه والمرشد الذي يتحكم في توجيه أنواع التفكير الخمس السابقة ويحدد أي نوع يفيد ومتى يتم الانتقال من نوع لآخر.

- ترمز إلى التفكير الشمولي ويأتي دورها للتحقق من استعمال جميع أنماط التفكير الداخلة في تعريف التقنية. فقبل إنهاء عملية التفكير يطرح السؤال هل استخدمنا جميع الأنماط ؟ هل هناك نمط يحتاج إلى مزيد بحث وتفكير فيه؟ وبناء على إجابة السؤال يتم إما إيقاف عملية التفكير أو استكمالها .

أما عن خصائص القبة الزرقاء :

- 1- ترتيب وبرمجة خطوات تفكير القبعات الأخرى بشكل دقيق وتوجيهها في مسارها الصحيح ؛
- 2- إبداء الملاحظات حول الأنماط التفكيرية الأخرى والربط بين الأفكار ؛
- 3- توجيه أصحاب القبعات الأخرى ومنع الجدل بينهم عن طريق الأسئلة ؛
- 4- التركيز على محور الموضوع وتجنب الإطناب أو الخروج عن الموضوع؛
- 5- تلخيص الأفكار وتقديم الاستنتاجات والنظرة العامة ؛
- 6- تعمل على جمع الآراء وقبولها ثم تحليلها وتلخيصها ؛
- 7- تقوم بوضع خطط التنفيذ.

لماذا تم اختيار القبة كمدلول لهذا البرنامج ؟

عند ارتداء القبعات يعني على الإنسان:

- ✓ أن يغير من طريقة تفكيره بين مرحلة وأخرى؛
- ✓ أنه على كل شخص أن يلبس جميع القبعات ففي المناقشة يمكن للجميع أن يرتدوا جميع القبعات ؛
- ✓ يعطي المرونة للشخص فحين يغير قبعته يرى الأشياء بصور مختلفة .

و يرى ادوارد دي بونو أن اختيار القبعات الست قد تم على الأساس الآتي :

✓ أن القبعات هي الأقرب إلى رأس الإنسان، والرأس يحوي الدماغ الذي يقوم بوظيفة التفكير، لذلك

القبعات هي الأقرب إلى التفكير؛

- ✓ القبعة التي نرتديها سرعان ما نتركها بسبب تغير الظروف، فقد نرتدي قبعة مناسبة لملابس معينة، ولكننا سرعان ما نتركها إذا غيرنا ملابسنا. وهكذا بالنسبة للأفكار، فقد نعجب بفكرة ما في وقت معين، ونتخلى عنها بعد ذلك .
- ✓ لا يجوز للقبعة أن تظل فترة طويلة على الرأس، وكذلك الفكرة يجب أن لا تعيش طويلاً في ذاكرتنا؛
- ✓ القبعة هي رمز الدور الذي يمارسه الشخص، فالشرطي يرتدي قبعة مميزة، والقاضي يرتدي قبعة خاصة وهكذا؛
- ✓ القبعة التي نرتديها فترة طويلة يمكن أن تتلوث وتفقد أناقتها وكذلك الفكرة، فإنها إذ ظلت فترة طويلة في الرأس، فإنها قد تفسد وتصبح قديمة لا جدوى منها.
- مما سبق يقدم هذا الجدول أنواع التفكير في القبعات الست (باختصار) :

<p>'التفكير الحيادي' هي محطة النظر في ماهية المعلومات والحقائق المتاحة المتعلقة بالمشكلة أو الموضوع وجمعها وإجابة عن الأسئلة بماذا أعرف؟ ما الذي احتاجه للمزيد من المعلومات؟ أين أجد تلك المعلومات؟</p>	<p>القبة البيضاء </p>
<p>'التفكير الايجابي' ويتم في تلك المحطة مناقشة الجوانب الإيجابية من المشكلة أو الموضوع، وعوامل النجاح والآمال والطموحات والفوائد.</p>	<p>القبة الصفراء </p>
<p>'التفكير العاطفي' تتبلور حول الجوانب العاطفية ووصف الشعور الفردي وشعور الآخرين للموضوع.</p>	<p>القبة الحمراء </p>
<p>'التفكير السلبي' التفكير في الجوانب السلبية للموضوع مثل المعوقات واحتمالات الفشل والنتائج المترتبة على ذلك.</p>	<p>القبة السوداء </p>
<p>'التفكير الإبداعي' توليد أفكار ابتكارية وتوليد حلول للمشكلات المتوقعة.</p>	<p>القبة الخضراء </p>
<p>'التفكير الموجه' التدبر في التفكير، ضبط عملية التفكير، تقييم سير عملية التفكير والنتائج المتوصل إليها، خطة العمل للموضوع، اتخاذ القرار.</p>	<p>القبة الزرقاء </p>

إضافة الى ما سبق هناك أنماط تفكير أخرى نتطرق إليها بنوع من الإيجاز فيما يلي :

1- أسلوب دلفي :

وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء في مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من

الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء

والأفكار وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة، اذا فهذا

الاسلوب يعتمد على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- 1-تحديد المشكلة تحديدا واضحا؛
- 2-تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي؛
- 3-تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه وارسال القائمة الى الخبراء كل على حدى طلبا لرأيهم؛
- 4-تحليل الاجابات و اختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر؛
- 5-ارسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين ردة فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة؛
- 6- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وأيضا الخطوة الخامسة؛
- 7- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة؛

2- أسلوب الجماعات الصورية أو الشكلية:

- وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة و ان الهدف الاساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين إذ لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة بل يتم على الورق ووفقا للخطوات التالية :
- 1- تحديد المشكلة تحديدا واضحا أمام أعضاء الاجتماع؛
 - 2-يقوم كل فرد بوضع أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه؛
 - 3-يتم تجميع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على السبورة بدون أسماء الأعضاء؛
 - 4-تم المناقشة الجماعية والتحليل حتى يتم التوصل لعدة بدائل(يفتح النقاش ويمنع النقد) ؛
 - 5-الاقتراع حيث يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعا ايهم في ترتيب؛

6- يقوم القائد بتجميع الرتب ألفراد الجماعة والبديل الذي يأخذ أكبر مجموع يكون هو أحسن بديل.

أسئلة لتعميق الفهم :

- س1: في ماذا يتمثل أسلوب قبعات التفكير الست؟
- س2: يرى ادوارد دي بونو ان اختيار قبعات التفكير الست قد تم على أساس عدة اعتبارات و أسس ،اذكرها؟
- س3: لماذا تم اختيار القبعة و ليس شيئاً آخر لهذا البرنامج؟
- س4: إن تفكير القبعة الزرقاء هو التفكير في التفكير و الذي يتحكم في جميع انواع التفكير الاخرى،أشرح؟
- س5: فيماذا تتمثل خصائص القبعة الصفراء؟

المراجع الخاصة بمحاضرة القبعات الست :

- 1- ادوارد دي بونو ، قبعات التفكير الست ، نَهضة مصر للطباعة و النشر و التوزيع ، الطبعة الخامسة ، الاسكندرية ، مصر ، 2008 .
- 2- حنان خليل محمد المدهون، أثر استخدام برامج قبعات التفكير الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي في مبحث حقوق الإنسان لدى تلاميذ الصف السادس بغزة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر، غزة ، 2012 .
- 3- ريم غسان جحجاح ، أثر طريقة القبعات الست في تنمية مهارات التفكير الإبداعي واتخاذ القرار وتحصيل الدراسات الاجتماعية ، رسالة ماجستير في التربية ، جامعة تشرين ، سوريا ، 2016 .
- 4- منال عبد الجبار السماك و بشار عز الدين السماك ، فاعلية استراتيجيات القبعات الست في تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي ، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية ، جامعة الموصل ، المجلد 11 ، العدد 1 ، 2011 .
- 5 - حمدان مهدي عباس و حيدر عبد الأمير رشيد ، فاعلية التدريس باستعمال إستراتيجية القبعات الست في تحصيل طلاب الصف الخامس أدبي في مادة التاريخ الأروبي ، مجلة كلية التربية الأساسية ، جامعة بابل ، العدد 11 ، 2013 .
- 6- نفين البركاتي ، أثر التدريس باستخدام الذكاءات المتعددة والقبعات الست L.W.K في التحصيل والتواصل والترابط الرياضي لدى طالبات الصف الثالث المتوسط بمدينة مكة المكرمة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة، 2008

- 7- عبد المختار محمد، وعدوي إنجي، التفكير التّمطي والإبداعي، جامعة القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، 2011
- 8- عز الدين سحر ، أثر استخدام فنية دي بونو لقبعات التفكير الستة على تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات في الكيمياء لدى طلاب الشعب العلمية بكليات التربية،مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 2010
- 10- العكة أحمد ،فعلية التدريس لدورة التّعلم الخماسية والقبعات الست في تنمية المهارات ،رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ،غزة،فلسطين، 2014 .
- 11- نوفل محمد، الإبداع الجاد: مفاهيم وتطبيقات، مركز دي بونو لتعليم التفكير، عمان، الاردن، 2009

محاضرة (7): الإبداع التنظيمي

(مفهومه، العوامل المؤثرة فيه، مصادره، الافكار الابداعية)

يعتبر الإبداع التنظيمي أحد الأشكال المهمة للإبداع على مستوى المؤسسات، وهو ما سنحاول الإشارة إليه من خلال ما يلي :

أولاً: مفهوم الإبداع التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

1- مفهوم الإبداع التنظيمي: هناك جملة من التعاريف نقدمها فيما يلي :

عرفه (Hage1990) على أنه: " الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة) حيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المؤسسات "

نلاحظ بأن هذا التعريف ركز على أي عملية ينتج عنها ممارسة إدارية جديدة تنعكس على مخرجات المؤسسة. - كما عرفه (Daft, 2001) هو عملية الجني لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو سوق المؤسسة أو البيئة العامة لها.

نرى بأنّ (Daft) ركز على أهمية الفكرة أو السلوك الجديد كأساس للإبداع التنظيمي.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإبداع التنظيمي بأنه مختلف العمليات التي تساهم في توليد فكرة أو سلوك جديد والنابعة بالأساس من المناخ التنظيمي مما يؤثر على مخرجات المؤسسة.

2-العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي:

أوضح (Williams2001) بأنّ هناك عدة عوامل مؤثرة تتمثل في:

-العوامل الثقافية (ثقافة المؤسسة): والتي تمثل في المعتقدات والقيم التي يشترك بها أفراد المؤسسة والتي تساهم في تحقيق التكامل الداخلي؛

-الهيكل التنظيمي :

بحيث يكون يتميز بالمرونة؛و الاتزان ويتميز بالخصائص التالية:

- ✓ وجود هيكل مناسب لتقدم فكرة الابداع، اذ أن التسلسلات الهرمية الصارمة قد تعوق الافكار الجديدة
- مثل الموظفين ذوي الرتبة الادنى قد لا يستطيعون توصيل مقترحاتهم الى الادارة؛
- ✓ التعاون بين الفريق الأساسي كاسهامات من مجموعات ذات مهارات مختلفة في غاية الأهمية لتطبيق فكرة جديدة، وهذا لن يحدث لو أن كل قسم يعمل متفردا؛
- ✓ التواصل الجيد عبر المنظمة وايضا التواصل على مستويات التسلسل الهرمي المختلفة، وبذلك يتم تبادل الأفكار، كما أنه لا يشعر أي فرد بالإهمال عند تقديم أفكاره الابداعية ومن ثم تجسيدها في شكل إبتكار؛
- ✓ وجود الهيكل الفردي للفريق، حيث يتم مناقشة الفكرة وتطويرها من خلال الفريق ويتم تشجيع كل أعضاء الفريق على المساهمة؛
- ✓ التأكيد على كل الفرق أن مساهماتهم في موضع ترحيب، بدلا من التعامل مع الابتكار على انه وظيفة الخبراء فقط.

-تكوين فرق العمل : حيث يؤدي تكوين فرق عمل تحتوي على أفراد مختلفين في المهارات والخبرات في تبادل وانتقال المعلومات والاتصال بينهم.

-الممارسات الإدارية : مثل المشاركة في اتخاذ القرار والتقسيم العادل للأداء وكذلك قدرة التصميم على التأقلم مع الظروف المحيطة والتي ذات تأثير إيجابي على تقديم الأفكار والأعمال الإبداعية.

ثانيا :مصادر الإبداع التنظيمي

لكي تتميز المنظمة بالإبداع و التطور المستمر فلا بد لها من البحث عن المصادر الأساسية للإبداع، لذلك فقد

حدد بيتر دراكر (Drucker) سبعة مصادر محتملة للإبداع و هي:

-المصدر الفجائي أو غير المتوقع: ويشتمل هذا المصدر على النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي.

-مصدر التعارض كما هو و كما يفترض أن يكون: حيث ان هذا التعارض ينبؤ بوجود فرصة للإبداع و يضم

هذا المصدر الوقائع الاقتصادية المتعارضة (كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية)، تعارض الواقع و الافتراضات المتعلقة به، التعارض بين قيم و توقعات المستهلكين المدركة و الواقعية.

-الإبداع على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات؛

-بنية الصناعة أو السوق: لا بد للسوق أن تتغير سواء بفعل المنافسة أو التغير في حاجات و توقعات الزبائن وهذا التغير يعتبر فرصة ابداعية، يضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغير، التنبؤ بالفرصة، و مؤشرات تغير الصناعة،

-العوامل السكانية: التحولات التي تطرأ على السكان و حجمهم و هيكل أعمارهم...، هذا التبدل يأتي

بتغيرات تمثل فرصا من أجل الإبداع و لأسواق و قطاعات سوقية جديدة؛

-المعرفة الجيدة: إن الإبداع القائم على المعرفة بكل جوانبها العلمية و التقنية و الاجتماعية يمثل مصدرا للابتكار بالأفكار و المنتجات والخدمات و المشروعات الجديدة.

ثالثا :العوامل المساعدة على تنمية الإبداع التنظيمي

أوضحت الدراسات أن هناك مجموعة من المعلومات تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة، نذكر منها ما يلي:

✓ التركيز على الأهداف العامة للمؤسسة؛

- ✓ الاهتمام بتحفيز العمال على طرح الأفكار والاعتراف بها؛
- ✓ تفعيل العلمية الاتصالية داخل المؤسسة بمختلف أشكالها؛
- ✓ ضرورة التكيف مع تغيرات البيئة، الاستجابة لمختلف التغيرات في بيئة المؤسسة؛
- ✓ دعم التنافس بين العمال من أجل إيجاد أفكار إبداعية جديدة؛
- ✓ الاهتمام بمختلف الأفكار الجديدة والعمل على التطبيق الجيد منها.

رابعا: الاستراتيجيات الداعمة للإبداع التنظيمي

- 1-المشاركة:** وتمثل أساسا في مشاركة الرئيس والمرؤوسين في مختلف الأمور المتعلقة بالمؤسسة مما يوفر المزيد من التنسيق والانسجام وبالتالي مناخ تنظيمي أفضل، كما تشكل المشاركة حافزا معنويا ايجابيا للعمال وبالتالي المساهمة في رفع الروح المعنوية وتنمية الرضى الوظيفي لدى العمال؛
- 2-التدريب والتنمية:** وذلك بهدف تحديد وتقدير وتطوير الكفاءات الرئيسية للموارد البشرية كالمعارف والمهارات، مما يساعد على الحد من نشاط الضعف لأداء العمال ومعالجتها من خلال ضمان زيادة مستوى المعرفة والمهارة في مختلف المستويات الإدارية؛
- 3-الثقافة التنظيمية:** وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة تساهم في إعطاء هوية للعمال تميزهم عن العمال في المؤسسات الأخرى وتعزز عملية توثيق العلاقات والاستقرار لنظام المؤسسة؛
- 4-الاتصال التنظيمي:** أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة أفراد لبلوغ الأهداف المسبقة.

خامسا: معوقات الابداع التنظيمي

قد يعاني الابداع على مستوى المنظمة من معوقات للأسباب التالية:

- ✓ المحافظة على الوضع الاجتماعي و عدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة و بين الثقافة التي يستلزمها التغيير؛
- ✓ الرغبة في المحافظة على و طرق الاداء المعروفة، حيث أن الابداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات اضافية على المنظمة ان تتحملها؛
- ✓ عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها هذا التغيير؛
- ✓ ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة و ترسخ الثقافة البيروقراطية و ما يصاحب ذلك من أصحاب السلطة في المحافظة عليها و على طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم؛
- ✓ عدم توفر الاستقرار الوظيفي يمنع الافراد من التفكير و الابداع؛
- ✓ عدم وضوح الاهداف التنظيمية، وما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية و روح الابداع يعتبر عائقا يمنع قيام الافراد بممارسات الابداع في النشاطات الادارية.

أسئلة لتعميق الفهم:

- س1: ماهي جملة الخصائص الواجب توفرها في الهيكل التنظيمي المرن؟
- س2: هل الابداع التنظيمي هو نفسه الابداع الاداري؟
- س3: اذكر بعضا من العوامل التي تؤثر على الابداع التنظيمي؟
- س4: ما نقد بمصدر التعارض كما هو ، و كما يفترض أن يكون؟
- س5: اذكر باختصار بعضا من الاستراتيجيات الداعمة للابداع التنظيمي؟

المراجع الخاصة بالابداع التنظيمي:

1. عائشة سموم، تنمية الابداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة ،مجلة الاقتصاد الجديد، العدد14، المجلد1، 2016
 2. بسنت جون، الابتكار (إبداع، ثقافة، مفاهيم، منهج، تطبيق)، ترجمة سلسلة دليلك الأساسي للإدارة، مكتبة لبنان ناشرون، صائغ: لبنان، 2012
 3. محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008
 4. هيثم الجندي، دور الإبداع و تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الإستراتيجية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
5. Corbel Pascal, **Technologie, Innovation, Stratégie, de l'innovation technologique à l'innovation Stratégique**, Gualino Lextenson , France ,2009

محاضرة (8): الإبداع التكنولوجي

(أهميته، تصنيفاته، خصائصه)

يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة ، وهو ما سيتم التركيز عليه في هذا الجزء، وتوضيح أهميته، تصنيفاته و خصائصه وعلاقته بالإبداع التنظيمي.

أولاً: مفهوم الابداع التكنولوجي

قدمت للإبداع التكنولوجي عدة تعريفات، كما انه يتميز بجملة من الخصائص.

1- مفهوم الإبداع التكنولوجي قدمت عدة تعريف لمصطلح الإبداع التكنولوجي نذكر منها ما يلي:

1.1. تعريف مؤسسة العلوم الوطنية الأمريكية: "إدخال أو تحسين لمنتجات أو علميات أو خدمات

للسوق."

من خلال التعريف يتبين لنا بأن الإبداع التكنولوجي يأخذ 05 أشكال، كما يلي:

✓ منتج جديد تماما أو تحسين منتج موجود في السوق؛

✓ عملية جديدة تماما أو تحسين عملية موجودة؛

✓ خدمات.

ونشير هنا إلى أن العديد من الدراسات تستثنى الشكل الأخير والمتعلق بالخدمات، ولعل ذلك باعتبار

المنتج يمكن أن يكون سلعة، أو خدمة.

2.1. تعريف (Aker Blom): "هو مجموعة من الخطوات العلمية والتقنية والمنظمية والمالية والتجارية بما فيها

الاستثمارات في المعرفة الجديدة والتي تكون معدة لتقود إلى تنفيذ العمليات والمنتجات الجديدة والمحسنة من الناحية

التقنية".

نلاحظ من أن هذا التعريف بما أنه يركز على الاستثمار في المعرفة، والتي من شأنها ان تكون العنصر الفعال في تنفيذ مختلف العمليات و المنتجات.

مما سبق يمكن تعريف الإبداع التكنولوجي بأنه " :الخطوات العلمية والتقنية والتي تهدف الى تبني إدخال أو تحسين لمنتجات أو عمليات للسوق بما يضمن لها خبرة السبق في طرح المنتج الجديد في الصناعة.

ثانيا : أهمية الابداع التكنولوجي

يمكن إبراز أهمية الإبداع التكنولوجي فيما يلي :

- تحسين خدمة المستهلكين وذلك من خلال المرونة والتكيف لحاجات المستهلكين؛
- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة عن طريق سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغير العملية الإنتاجية؛
- تحسين إنتاجية المؤسسة وذلك بتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف من خلال الاقتصاد في الموارد والطاقة؛ مما يساهم في زيادة المبيعات والأرباح ؛
- وهناك من يضيف عناصر أخرى نوجزها فيما يلي:
- خلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تقديم وتطوير منتجات وعمليات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن في السوق؛
- تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة في التميز والبقاء والنمو؛
- تعزيز وتنشيط أداء المؤسسة بشكل عام.

ثالثا: خصائص الابداع التكنولوجي

حتى نميز الإبداع تقنيا تكنولوجيا يجب أن يتصف بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلي:

- أنه نتيجة تطبيق معارف تكنولوجية متفق عليها، ومعنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة وبالتالي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتباره تكنولوجيا؛
- أن يكون مرتبط بالإننتاج والإنتاجية، أي أن كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام عناصر الانتاج و لا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية لا يعد إبداعا تقنيا بالمعنى الصحيح؛
- لا ينبغي أن يكون له انتشار في الأسواق، أي غير محدود الفعالية والكفاءة لأنه يعتبر عامل أساسي في المنافسة؛
- يجب أن يؤدي إلى التحكم في التكاليف.

رابعا: مصادر الابداع التكنولوجي

يمكن حصر مصادر المعارف المرتبطة بالابداع التكنولوجي فيما يلي:

- ✓ البحث والتطوير؛
- ✓ اقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج؛
- ✓ التعاون مع مؤسسات أخرى ومنظمات بحث؛
- ✓ نشاطات أخرى مرتبطة بزيادة المعارف؛

خامسا: تصنيفات الإبداع التكنولوجي

هناك معيارين أساسيين لتصنيف الإبداعات التكنولوجية هما:

1- معيار طبيعة الإبداع التكنولوجي: انطلاقا من التعريف الثاني، يمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي من حيث

طبيعته إلى نوعين هما:

1.1. الإبداع التكنولوجي للمنتج :

الذي يخص تصميم المنتج (مواد، تجهيزات، أدوات...) و تعني وضعه حيز التنفيذ، أو تسويق جديد، أو تحسينه على المستوى التكنولوجي، أو اقل خاصية من خصائصه، أي إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لكي تلي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجات بكيفية أحسن.

2.1. الإبداع التكنولوجي للطريقة الفنية للإنتاج:

و نقصد به معالجة أساليب الإنتاج للسلعة أو الخدمة ويهدف إلى تحسين الأداء من الناحيتين الفنية و الاقتصادية في آن واحد مما يترتب عنه من نتائج إيجابية في كمية المخرجات و انخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة.

وتجدر الإشارة إلى إن العلاقة بين الإبداع التكنولوجي في المنتج والإبداع التكنولوجي في طريقة الإنتاج تختلف حسب طبيعة المنتج، عند ما نكون في حالة المنتجات الصناعية فانه كلما جرى تغيير تلك المنتجات، كلما التزم ذلك تغييرا في الطريقة التي تنتهجها، أما عندما نكون في حالة المنتجات الاستهلاكية فان العلاقة ليست ضرورية، ماعدا في حالة المنتج الذي أبداع فيه جوهريا، إذ أن استبدال مادة أو عنصر من عناصر الإنتاج لا يستدعى حتما تغيير التجهيزات والأسلوب الفني)

2-معيار درجة الإبداع التكنولوجي :

من خلال التعريف الأول للإبداع التكنولوجي فانه يمكن تصنيفه من حيث درجة الابداع فيه الى قسمين هما :

1.2. الإبداع التكنولوجي التدريجي (الجزئي):

يطلق عليه كذلك بالتّحسين، ويعرف على أنه: "القيّم باضافات صغيرة و تعديلات جزئية سواء في المنتجات الموجودة حاليا، و كذلك في العمليات و الاساليب الانتاجية المستخدمة..."

إنّ تبني الإبداع التكنولوجي الجزئي من قبل المؤسسة لا يمثل إلا الخطوة الأولى، إلا أنّ الخطوة الثانية تتمثل في القيام بالتّحسين والوصول إلى النتائج المرجوة، سواء بالنسبة للمنتج الجديد المحسن أو العملية أو الطريقة الإنتاجية المعدلة.

1.1.2. مزايا الإبداع التكنولوجي التدريجي :

و من بين مزايا هذا النوع من الإبداع التكنولوجي ما يلي:

- ✓ لا يستغرق وقتا طويلا، وذلك كونه يتطلب معرفة الفن التكنولوجي المسبق المتجسد في المنتج الجديد؛
- ✓ لا يحتاج إلى موارد (مادية، بشرية، مالية كبيرة).

2.1.2. مخاطر الإبداع التكنولوجي التدريجي :

لهذا الإبداع مزايا إلا أنّ له مخاطر متعلقة بالقيام به، نوجز أهمها فيما يلي:

- ✓ إن المبالغة في التحسينات يمكن أن تؤدّي إلى التنوع الأقصى مما قد يؤدي إلى إرباك الزبون؛
- ✓ إن التحسين هو في اغلب الحالات يمثل إتباع القائد أو القادة في السوق، فهو لا يحقق قيادة حاسمة في الحصة السوقية في بعض الحالات، خاصة عند تراكم التحسينات لتمثل تحسينات جوهرية أو حتى في بعض الحالات التي يكون فيها الإبداع جذريا.

2.2. الإبداع التكنولوجي الجذري :

يمكن اعتباره بمثابة الفاصل بين عنصرين من العملية أو المنتج أو الأساليب ففي هذا النوع يكون هناك انقطاع في التكنولوجيا القديمة.

إنّ الإبداع التكنولوجي الجذري مثله مثل الإبداع التكنولوجي التدريجي له مزايا تعمل المؤسسة من أجل استغلالها، كما له عيوب تحاول المؤسسة أن تقلل منها أو تتجنبها من أجل تحقيق أهدافها.

1.2.2. مزايا الإبداع التكنولوجي الجذري :

نوجز بعضها فيما يلي:

✓ يؤدي إلى إنشاء أسواق جديدة لتكنولوجيا ومنتجات جديدة، وبالتالي إمكانية تعريف المنتجات بالنسبة للمؤسسة ؛

✓ بقدر ما تتطلب استثمارات كبيرة في حالات كثيرة، وبالتالي مخاطر كبيرة في اغلب الحالات طويلة الأمد، فإنه يمكن أن يحقق أرباحا كبيرة.

2.2.2. مخاطر الإبداع التكنولوجي الجذري :

بالرغم من المزايا المذكورة لهذا النوع من الإبداع، فانه يمكن إدراج بعضا من مخاطره :

✓ التكلفة العالية، حيث أن هذا النوع من الإبداع يتطلب استثمارات كبيرة في مختلف مراحلها، مما يحتم على المؤسسة البحث عن مصادر مختلفة من اجل تمويل هذه المشاريع؛

✓ الفترة الزمنية الطويلة، حيث قد تصل مدة الإبداع التكنولوجي من الفكرة إلى وصوله في شكله النهائي عدة شهور و احيانا و أحيانا تصل إلى عقدين من الزمن؛

✓ الإحتمال العالي للفشل حيث أشارت دراسة إلى أن الاقتصاد الأمريكي يطرح ما يقارب 10000 منتجا جديدا كل سنة، و ان 80% منها تموت في مهدها أو مرحلتها الأولى، وان المتبقي 20% من

المنتجات الجديدة لم يشتمل إلا على 5% منها منتجا جديدا، مثلت تقدما تكنولوجيا ذا دلالة و تلي

طلبا في السوق

أسئلة لتعميق الفهم :

- س1: ماذا نعني بالابداع التكنولوجي؟
- س2: فيما يكمن الفرق بين الإبداع التنظيمي و الابداع التكنولوجي؟
- س3: يركز الابداع التكنولوجي على الإستثمار في المعرفة ،وضح ذلك؟
- س4: عدد أنواع الإبداع التكنولوجي؟
- س5: ماهي الأسباب التي تدفع بالمنظمة إلى الإبداع التكنولوجي؟

قائمة المراجع الخاصة بمحاضرة الابداع التكنولوجي :

1. الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر :عمان، الأردن، 2002.
2. خصاونة عاكف لطفي، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
3. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط2، شركة الإبداع الخليجي للإستثمارات والتدريب، الكويت، 2002
4. صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية و التنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي -دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية الأردنية-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد02، سوريا، العدد2005، 21
5. MéliSSa Schilling , François Thérin ,**Gestion de l'innovation technologique**, Maxima ,paris,France,2006

محاضرة (09): الابتكار البيئي

أولاً: مفهوم الابتكار البيئي

تستخدم مصطلحات مختلفة للإشارة إلى الابتكار البيئي، مثل الابتكار الأخضر، الابتكار التكنولوجي، التكنولوجيات البيئية، التقنيات الخضراء، ويمكن تعريف الابتكار البيئي كما يلي:

"هو إنتاج، أو إستيعاب، أو إستغلال منتج، أو عملية إنتاج، أو خدمة، أو إدارة، أو أسلوب عمل جديد في المنظمة، و يؤدي طوال دورة حياته إلى الحد من المخاطر البيئية، التلوث، والآثار السلبية الأخرى لإستخدام الموارد (بما في ذلك استخدام الطاقة) مقارنة بالبدائل ذات الصلة".

- ويعرف أيضا على أنه: "تلك المنتجات و العمليات الجديدة التي توفر قيمة للعملاء، و الاعمال التجارية، و لكن تقلل بشكل كبير من التأثيرات السلبية على البيئة"

- "أو هو كل نشاط يأخذ بعين الاعتبار التقليل من الآثار السلبية الناتجة عنه على البيئة، أو هو النشاط الذي يهدف للحفاظ على البيئة في حد ذاته".

ثانياً: تصنيفات الابتكار البيئي

هناك عدة تصنيفات للابتكارات البيئية، ولكن يمكن تصنيفها حسب موقف الشركة تجاه المشكلات البيئية إلى التمييز بين "الابتكار البيئي الاستباقي"، و "الابتكار البيئي التفاعلي" كما يلي:

- **الإبتكار البيئي الإستباقي:** يمثل مجموع الممارسات، أو المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركة المنافسين، كخفض التكلفة، أنشطة الاهتمام بالبيئة، أو إغتنام الفرص، أو الحصول على مزايا تنافسية بيئية...
فالابتكارات البيئية الاستباقية تدفعها بشكل رئيسي ملامح الشركات الداخلية، مثل:

✓ القيادة البيئية؛

✓ الثقافة البيئية ؛

✓ القدرة البيئية؛

✓ الوعي البيئي؛

✓ الرغبة الارادية في الحفاظ على البيئة ،دون أن تمثل هذه النشاطات إستجابة إلزامية للقوانين،

أو الضغوطات المختلفة.

-الإبتكار البيئي التفاعلي : وهو الابتكار المتعلق بالسوك السلبي للشركات تجاه المشكلات البيئية، بحيث تتمثل

في مختلف الممارسات كاستجابة الزامية للامثال للوائح البيئية، أو التكيف مع طلبات أصحاب المصلحة، التكيف

مع البيئة المتغيرة، أو الاستجابة لتحديات المنافسين، فالابتكارات البيئية التفاعلية أكثر إرتباطا باللوائح

البيئية، وتوقعات اصحاب المصلحة.

ثالثا: أهمية وفوائد الإبتكار الأخضر

تبرز أهمية الابتكار الأخضر من خلال اهتمامه بتقليل التلوث وتحسين الأداء البيئي، وتحسين إنتاجية

الموارد، وزيادة كفاءة استخدام الطاقة وتقليل النفايات، فضلاً عن تخفيض تكلفة المواد المنتجة وتتمثل فوائدها في:

✓ يمكن الشركات من الحصول على المكافآت التجارية من انشاء منتجات مستدامة بيئياً؛

✓ تحقيق فوائد مالية يمكن ان تزيد من القدرة التنافسية للشركات؛

✓ تحسين اداء الادارة البيئية لتلبية المتطلبات والقوانين البيئية ويؤدي الابتكار الاخضر دور الوسيط بين

الاخلاقيات البيئية والعوائد التنافسية؛

✓ يعد بمثابة المفتاح لتحسين الميزة التنافسية في عالم يزداد به الاهتمام بالبيئة؛

✓ يوفر فرصة كبيرة لتلبية طلبات الزبائن دون الاضرار بالبيئة؛

✓ يمكن من تحسين أداء الشركة، و تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والطاقة؛

✓ يمكن الشركات من خفض التكاليف وزيادة الإيرادات

رابعاً: أهداف الابتكار الأخضر

إنّ تطبيق الابتكار الأخضر يحقق جملة من الأهداف أهمها:

- ✓ الحفاظ على الطاقة؛
- ✓ تقليل الانبعاثات وتنمية الاقتصاد في نفس الوقت؛
- ✓ التحسين المباشر لجودة البيئة؛
- ✓ يهدف الى تقليل الغازات المسببة للاحتباس الحراري ؛
- ✓ توفير فرص عمل جديدة لأفراد المجتمع؛
- ✓ تطبيق الابتكار الأخضر يساعد على تحقيق هدف المدينة الصديقة للبيئة؛

خامساً: عناصر الابتكار الأخضر

يتكون الابتكار الأخضر من كل من المنتج الأخضر، والعملية الخضراء، والابتكار التنظيمي وستتطرق لهذه

العناصر كل على حدى، فيما يلي:

1. المنتج الأخضر:

إنّ المنتج الأخضر هو عملية تعديل استخدام الموارد الطبيعية والمواد الأولية بما ينسجم مع المتطلبات والمعايير البيئية وتعديل العمليات الإنتاجية القائمة اساساً لتقليل التلف عبر مستويات التلوث الى أدنى درجة ممكنة فضلاً عن العمليات الإنتاجية مع إمكانية الاستفادة مرة أخرى من مخلفاتها من خلال إعادة جمعها ومعالجتها وتصنيفها.

- كما يعرف المنتج الأخضر أيضاً: "بأنه تلك المنتجات التي تستخدم موارد اقل في انتاجها وتكون لها تأثيرات ومخاطر اقل على البيئة وتقلل من توليد النفايات خلال دورة حياة المنتج".

1.1. أهداف المنتج الأخضر :

إنّ المنتج الأخضر يهدف إلى:

✓ الحفاظ على الطاقة والموارد الطبيعية المختلفة، والتي تشمل المنتجات أو الخدمات التي تحفظ الطاقة والحد من استخدام الوقود والمواد.

✓ التقليل من التلوث، والذي يتضمن المنتجات أو الخدمات التي توفر الطاقة النظيفة أو منع وعلاج وتقليل أو التحكم فيها أو قياس الأضرار البيئية على المياه والهواء والتربة

✓ إزالة الاثار المترتبة على النقل أو التخزين .

2.1. أهمية المنتج الأخضر :

تبرز أهمية المنتج الأخضر من خلال:

- ✓ قدرته في الحفاظ على الموارد
- ✓ ان المنتجات الخضراء لها اقل قدر من التأثير البيئي في جميع مراحل دورة حياة المنتج.
- ✓ إمكانية إعادة تدوير المنتجات الخضراء.

2. العملية الخضراء:

تعني العملية الخضراء القضاء على النفايات من خلال إعادة تعريف عملية الإنتاج القائمة أو النظام القائم بحيث يتم الوصول في نهاية الخط الانتاجي الى الشيء ذاته اذ يتم اعاده تدويره واستخدامه مرة أخرى، إنّ هذا المفهوم يساهم في معالجة الآثار الاجتماعية والبيئية لعملية التلوث وكذلك السيطرة على بيئة العمل وتقليل التكاليف المترتبة بسبب الخلل في أساليب الانتاج.

وتعني العملية الخضراء أيضا بأنها: " تعديل لعمليات التصنيع وأنظمتها لإنتاج منتجات صديقة للبيئة تفي

بالأهداف البيئية مثل توفير وإعادة تدوير النفايات".

1.2 . أهمية وفوائد العملية الخضراء:

يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- ✓ تساعد على تحسين استخدام الموارد وخفض التلوث.
- ✓ تساعد على تحقيق تخفيض كبير في التكاليف.
- ✓ حل المشاكل البيئية في عملية التصنيع.
- ✓ تعد العملية الخضراء شرطاً ضرورياً لابتكار وتطوير المنتجات الخضراء.
- ✓ تحقق ميزة تنافسية للشركة.
- ✓ زيادة إيرادات وعوائد الشركة وبالتالي زيادة حصتها في السوق
- ✓ تعزيز المكانة الذهنية للشركة لدى زبائنها والسوق العاملة فيه .

3. الابتكار التنظيمي:

يعني ادخال المفاهيم الجديدة وتطبيقها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية ومن ثم أداء الشركة الكلي

بما في ذلك ادائها البيئي.

كما يعرف الابتكار التنظيمي بأنه: "مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات،

وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص

على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقنع أعضاء المنظمة

بالأفكار الجديدة، من خلال الاستغلال الناجح قد تكون أفكار جديدة كلياً للأفكار الجديدة، في السوق أو

تتضمن تلك الأفكار في الإنتاج أو العمليات أو الإدارة وتتضمن إيجاد التصاميم الجديدة والمفاهيم والطرق لعمل

الأشياء".

1.3. الهدف من الابتكار التنظيمي :

تتمثل أهداف الابتكار التنظيمي في:

- ✓ زيادة القدرة على المنافسة على المدى الطويل للشركات؛
- ✓ تنظيم مكان العمل والعلاقات الخارجية للشركة؛
- ✓ زيادة الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا الأفراد العاملين؛
- ✓ إعطاء مزايا تنافسية للشركة.
- ✓ السيطرة على العمليات داخل الشركة وتطويرها ؛
- ✓ تقليل التكاليف الإجمالية للشركة.

أسئلة لتعميق الفهم :

- س1: ما المقصود بالابتكار البيئي؟
- س2: في ماذا يختلف الابتكار البيئي الإستباقي عن الابتكار البيئي التفاعلي؟
- س3: كيف يمكن للمنظمات التقليدية أن تتحول الى منظمات بيئية خضراء؟
- س4: فيما تكمن أهمية العملية الخضراء؟
- س5: إلى ما يهدف الابتكار الأخضر؟

قائمة المراجع الخاصة بمحاضرة الابتكار البيئي:

1. أحمد عبد الستار الطالبي ،علياء ابراهيم حسين ،عناصر الابتكار الأخضر وأثرها في تعزيز الإستدامة البيئية -دراسة استطلاعية في شركات صناعة الالبان في القطاع الخاص في الموصل،مجلة جامعة جيهان-أربيل العلمية،إصدار خاص ،العدد2 (الجزء B)،سبتمبر 2018
2. Kemp R, Pearson P, **Final Report Mei Project about Measuring Eco-Innovation**, Um-Merit : Maastricht, The Netherlands , 2007
3. Chen Y.S, Lai S.B, Wen C.T, **The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan**, Journal of Business Ethics , vol 67, 2006.
4. Fussler C, James P, **A Breakthrough Discipline for Innovation and Sustainability** , Pitman Publishing , London, UK, 1996.

محاضرة (10) : بعض التجارب العالمية في مجال الابتكار

أولا : الابتكار على الطريقة اليابانية

تعتبر اليابان من أكثر الدول إثارة للإعجاب فمن دولة مدمرة بعد الحرب العالمية الثانية إلى قوة اقتصادية عظيمة في نهاية السبعينيات بالرغم من علاقاتها الخارجية السلبية في ظل الديون الكبيرة تجاه الولايات المتحدة الأمريكية ، و رداءة جودة منتجاتها.

إنّ الابتكار في التجربة اليابانية جدير بالاهتمام و الدراسة و الاستفادة منه، وهو قائم على التحسين المستمر بشكل أساسي لمواجهة النموذج الأمريكي القائم على الابتكار الجذري، و الميل للإبتكار التحسيني في اليابان يمكن تفسيره كما يلي:

- ✓ صغر الحجم، وقلة الموارد، و البنية الجيولوجية للبلد (عبارة عن ارجيل) ، كل هذا جعل اليابانيون يطورون رؤية جديدة للهدر تقوم على مفهوم الموارد الدنيا بكل ما يعنيه من إزالة كل أشكال الهدر؛
- ✓ الدلع الياباني المتفرد بالصغر و النممة(فالاساطير اليابانية تروي كثيرا من عمالقة صغار يحولون الإبر إلى سيوف، و الاوعية الى زوارق) ؛
- ✓ إنّ روح التعاون و الاحترام المتبادل داخل الشركة اليابانية يعمل لصالح التناغم و الإنسجام.

منهج الابتكار عند اليابانيين :

سار الابتكار داخل الشركات اليابانية طبقا للمنهج التالي:

- ✓ استيعاب التكنولوجيا والتقنية العالمية التي بدأ انتشارها في الستينيات، وتدريب جيل من المهندسين اليابانيين الشبان عليها؛
- ✓ الانطلاق من هذه التكنولوجيا بغرض التفوق عليها والوصول بها إلى منتهاها؛
- ✓ توليد تكنولوجيا ذاتية تعتمد على المهندسين والخبراء اليابانيين، لا على الغير؛

✓ استخدام أسلوب التطوير المستمر في الابتكار الإنتاجي؛

✓ الوصول بالتكنولوجيا المطورة إلى مرحلة القفزة؛

ومن العجيب أن الشركات اليابانية نتيجة انغماسها في الابتكار لا تجري بحوثاً إستطلاعية للأسواق قبل

طرح المنتجات الجديدة وفي ذلك يقول "ماسارو إيوكا" رئيس مجلس إدارة "سوني": "إنّ هذا الأسلوب ليس

أكثر خطراً من احتمالات الخطأ في استطلاع الأسواق، فنحن نبتكر ما لم يعرفه المستهلكون قبلاً ،

وليس ما يفكرون فيه".

تبلغ نسبة نجاح المنتجات اليابانية الجديدة بالأسواق 95 %، وتتقبل الشركات اليابانية نسبة الفشل

(5%) بصدر رحب في سبيل حب المخاطرة والابتكار، ولا تهتم الشركات اليابانية، كثيراً بإستطلاع السوق قبيل

طرح المنتجات الجديدة، بل تعتمد على ما يسمى بأسلوب "التجربة وسرعة تصحيح الخطأ"، فتدفع بالمنتجات

المبتكرة إلى الأسواق بسرعة، ثم تبدأ في التعديل بناء على ردود أفعال العملاء واعتماداً على منهجها في التطوير

المستمر.

فعندما قرر "هوندا" دخول السوق الأمريكية، أصدر منتجاته من الدرجات البخارية ثم عدلها وطور فيها

أكثر من سبع مرات خلال أقل من عامين، وذلك كي تتلاءم دراجته البخارية من طبيعة الطرق الأمريكية التي

تختلف كثيراً عن الطرق اليابانية.

فكيف تحدد الشركات اليابانية أهدافها الإنتاجية وكيف تصوغ استراتيجيتها الابتكارية، بعيداً عن اعتمادها

على استطلاعات السوق؟

والإجابة على هذا التساؤل نجدها لدى شركة "كانون" اليابانية، فداخل هذه الشركة تضع الإدارة التحدي التالي

أمام العاملين:

" تقديم منتج يفوق في الجودة منتجات المنافسين، وطرحه في الأسواق بنصف السعر"، وعندما يوضح هذا الهدف للعاملين، يفتح أمامهم الباب للإبتكار والعمل.

وعادة ما تتبع الشركات اليابانية أسلوب القفزة في الابتكار وذلك على مستوى الإنتاج وأداء العمليات معاً، أيضاً تتميز الشركات اليابانية عن مثيلاتها الأوروبية بتطبيقها لتنظيم فرق عمل متداخلة الوظائف، مما يؤدي إلى شمول قاعدة التجديد والابتكار لكل أقسام الشركة.

ثانياً: الابتكار على الطريقة الأوروبية

تركز الشركات الأوروبية على تطوير المنتج القائم بدلا من ابتكار منتج جديد، وتركز هذه الشركات على إحياء المنتجات القديمة، فالشركة الأوروبية تفضل التخصص على التنوع في مجال الإنتاج، لذلك تدور كل استراتيجياتها حول تطوير أداء العمليات، فقد اهتمت الشركات الأوروبية بتطبيق منهج إعادة الهيكلة وتقليص العمالة وإعادة التنظيم.

إذا ما تأملت المنتجات الأوروبية فستلاحظ أنها كلها تتميز بثبات الشكل الخارجي، فشركات السيارات الأوروبية تسعى دائماً لتثبيت الشكل الخارجي لطرازها رغم التعديلات التي تضيفها على كل طراز، ومن الصعب تماماً على أي مهندس أوروبي أن يقبل إضفاء تعديلات جوهرية على الشكل الخارجي للسيارة التي ينتجها مصنعها. هكذا تتميز الاستراتيجية التسويقية للشركات الأوروبية بالثبات والتركيز على إضفاء صفة التميز الشكلي على منتجاتها وذلك على عكس الشركات الأمريكية واليابانية التي تفضل التنوع.

رغم ذلك يفضل الأوروبيون تطبيق هذه الاستراتيجية التسويقية ويرون أنها هي المسؤولة عن تمييز أسماء "مرسيدس" و "بي إم دبليو" و "جاجوار" و "فولكس فاجن". وبالنسبة لنقطة ضعف الشركات الأوروبية فهي في عدم تنوع وتعدد وتداخل وظائف أعضاء فرق العمل، بل نادراً ما كانت تنظم فرق عمل لتتولى مشروع ما، وإنما كانت الشركة تقسم إلى إدارات وظيفية دون تداخل بينها.

ثالثا : الابتكار على الطريقة الأمريكية

إنّ الأمريكيين هم أكثر الناس ميلا إلى الابتكار الجذري الكبير وإلى الابتكار الفائق في مشاريع العلم الكبير ، كما أنّ الميل الأمريكي ولايزال أثره حتى الآن يتجه نحو الابتكار الجذري الذي يأتي بالتكنولوجيا الجديدة في دورة إبتكارية أولى تمتد إلى أكثر من 10-15 سنة، ليأتي بعدها الإنقطاع عن التكنولوجيا السابقة بالتكنولوجيا الجديدة في دورة تكنولوجية ثانية.

وجدير بالذكر أن أسلوب استطلاع السوق قبل طرح منتج جديد هو أحد الطرق التقليدية للإبتكار على الطريقة الأمريكية، وهذا يناقض الأسلوب الياباني، ورغم ذلك ماتزال الشركات الأمريكية تقع في خطأ المبالغة في دراسة واستطلاع آراء العملاء .

فمن المأثورات عن "هنري فورد" قوله: "إنّ العدو الحقيقي للسوق ليس هو الشيوعي بقدر ما هو

المهندس، فالأخير يصر على أن ينتج المنتج طبقا لمفاهيمه دون اعتبار لما يطلبه المستهلكون".

مما سبق تبدو الإستراتيجية الأمريكية واضحة فهي تركز على الابتكار في مجال التسويق أكثر مما تركز على

الابتكار في مجال الإنتاج أو أداء العمليات، ولذلك يقف الابتكار الأمريكي في مجال الإنتاج عند حد التطوير المستمر للمنتجات.

تؤكد إحصائيات مؤسسة "ماكينزي وشركاه" أن اليابانيين يطورون منتجاتهم في نصف إلى ثلث الزمن الذي

يستغرقه نظراؤهم من الأمريكيين في تنفيذ عملية تطوير مماثلة، ويستخدمون في ذلك من ثلث إلى عشر النفقات

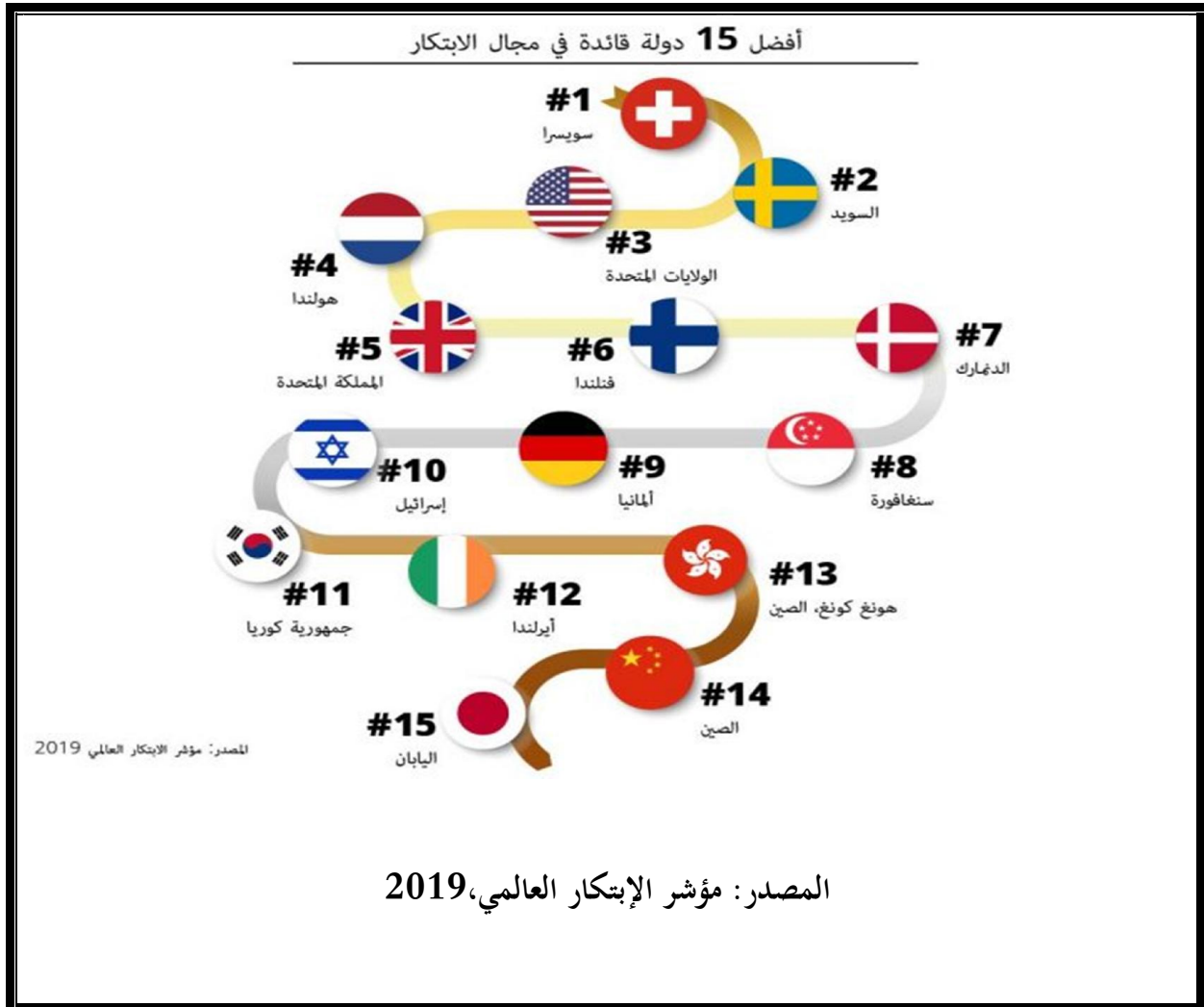
التي يستخدمها الأمريكيون، رغم ذلك تقول هذه الإحصائيات أنّ البقاء داخل حدود الميزانية المحددة لمشروعات

التطوير هي أهم ما يركز عليه المدير الأمريكي على نقيض المدير الياباني.

ووفقا لمؤشر الأمم المتحدة للابتكار العالمي للعام 2019، تعد أميركا الشمالية – التي تتألف من الولايات المتحدة

وكندا – من أفضل مناطق "الابتكار" في العالم.

الشكل رقم (05) : أفضل 15 دولة قائدة في مجال الابتكار



المصدر: مؤشر الابتكار العالمي، 2019

من الشكل السابق، تتربع سويسرا على عرش أكثر البلدان ابتكاراً في العالم، وتليها السويد ثم الولايات

المتحدة الأمريكية وهولندا والمملكة المتحدة، حسب إصدار مؤشر الابتكار العالمي لعام 2019،

والآن بعد إصدار مؤشر الابتكار العالمي للعام الثاني عشر، قد أصبح معياراً عالمياً يساعد صانعي

السياسات على فهم أفضل لكيفية تحفيز النشاط الابتكاري وقياسه، بإعتباره دافعاً رئيسياً للتنمية الاقتصادية

والبشرية.

ويصنف مؤشر الابتكار العالمي 2019، 129 اقتصاداً بالاستناد إلى 80 مؤشراً، تتراوح بين القياسات التقليدية من قبيل استثمارات البحث والتطوير وطلبات البراءات والعلامات التجارية الدولية، والمؤشرات الأحدث بما فيها إنشاء تطبيقات الهواتف المحمولة وصادرات التكنولوجيا الفائقة.

ويبحث مؤشر الابتكار العالمي 2019 أيضاً في السياق الاقتصادي، رغم علامات تباطؤ النمو الاقتصادي ، فإن الابتكار يستمر في الإزدهار، لاسيما في آسيا، ولكن الضغوط تلوح في الأفق بسبب الاختلالات التجارية والحماية.

أسئلة لتعميق الفهم :

- س1: اذكر مميزات وآليات الابتكار على الطريقة الامريكية؟
- س2: اذكر مميزات وآليات الابتكار على الطريقة اليابانية؟
- س3: اذكر مميزات وآليات الابتكار على الطريقة الاوروبية؟
- س4: لماذا اعتمدت اليابان النموذج القائم على الابتكار التحسيني، في رأيك ؟
- س5: لماذا شبه الابتكار الأمريكي بالأرنب، بينما النموذج الياباني فقد شبه بالسلاحفأة؟

مراجع خاصة بمحاضرة بعض تجارب الابتكار:

1. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار- مفاهيم وخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2003
2. مدحت أبو نصير، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004
3. رفاعي ممدوح عبد العزيز، إدارة المعرفة: تقييم دور العمليات الإجتماعية التجسيدية التوافقية الذاتية في خلق المعرفة وأثرها على العملية الابتكارية-دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية-، مجلة الدراسات و البحوث التجارية، كلية التجارة، العدد الثاني ، جامعة بنها، 2002
4. شوشة فريد محمد، نماذج إدارة الابتكار في منظمات الأعمال ذات التكنولوجيا العالية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلة البحوث التجارية، المجلد الخامس، العدد الثالث، 1993
5. مؤشر الابتكار العالمي، 2019
6. المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO)

محاضرة رقم(11) : الابداع و الابتكار والميزة التنافسية

أصبح مصطلح التنافسية اليوم يكتسي أهمية بالغة وإن حصر مفهوم التنافسية في مجال محدد في مستويات معينة مسألة في غاية الصعوبة ، خاصة في ظل التغير السريع للبيئة التنافسية.

أولا : تعريف المنافسة

يمكن تعريف المنافسة بأنها: " كل العروض الحالية أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار " .

ثانيا: تعريف التنافسية

يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة ، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية ، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنه: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى " .

كما عرف البعض التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية ، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة " ،

مما سبق يمكن القول أن التنافسية تعني استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل ، وتهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- ✓ تحقيق درجة عالية من الكفاءة.
- ✓ التطوير والتحسين المستمر للأداء.
- ✓ تساعد على زيادة الأرباح.

من خلال المفاهيم السابقة لكل من المنافسة والتنافسية ، نستنتج أنّ المنافسة تتعلق بالعلاقة بين المؤسسات في صراعهم على جلب الزبائن ، في حين التنافسية هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين.

-أسباب التنافسية:

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عوامل متعددة أهمها :

✓ انفتاح الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات و منظمة التجارة الدولية مما أدى إلى

ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي ؛

✓ تطور تقنيات المعلومات و الاتصالات و تطور أساليب بحوث السوق أدى إلى توفير المعلومات عن

الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة و ملاحقة التغيرات ؛

✓ سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات داخل المؤسسة و بين المؤسسة و المؤسسات المختلفة بفضل شبكة

الانترنت و غيرها من آليات الاتصال الحديثة؛

✓ تسارع عمليات الإبداع و الابتكار و كذلك زيادة الإنفاق في عمليات البحث و التطوير وإقامة

التحالفات بين المؤسسات في هذا المجال ؛

✓ مع زيادة الطاقات الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية لدخول منافسين جدد في

الصناعات كثيفة الأسواق ، تحول السوق إلى سوق زبائن يمكن إشباع رغباتهم بأقل تكلفة و بأيسر

الشروط.

ثالثا : الميزة التنافسية

"تتمثل الميزة التنافسية في ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها ، والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة ، وتطبيق أسعار جد منخفضة ، والحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن "

عرف " مايكل بورتر " الميزة التنافسية: " بأنها تلك التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا ، أو بمعنى آخر إحداث عملية الابداع بمعناه الواسع، كما أكد " مايكل بورتر " بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لزيائنها " .

-أهمية الميزة التنافسية:

تتجسد أهمية الميزة التنافسية من خلال العناصر التالية:

-تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا ، وأفضلية على المنافسين ، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية ؛

-تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء ، وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير

التعامل؛

-إنّ كون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتّجدد فإنّ هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على

المدى البعيد ؛

-الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين ، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى

المستهلكين ، وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة.

-أنواع الميزة التنافسية:

لقد حدد (بورتر) نوعين من الميزة التنافسية و هما:

1-ميزة التكلفة الأقل :

تحقق المؤسسة هذه الميزة إذا ما استطاعت تخفيض تكاليفها إلى أدنى المستويات مقارنة بتلك المحققة من طرف منافسيها بمعنى قيامها بتصميم ، تصنيع و تسويق المنتج بأقل تكلفة يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر .

2-ميزة التمييز :

تصل المؤسسة إلى هذه الميزة عندما تقدم منتجا متميزا ، و فريدا ، و له قيمة مرتفعة عند الزبون نظرا لما يمتاز به من جودة عالية و خصائص فريدة و خدمات ما بعد البيع وغيرها ، وتستطيع المؤسسة التمييز عن منافسيها بتوصلها إلى الحياز على خاصية منفردة و التي يوليها الزبائن قيمة هامة .

-مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية بالمؤسسة من أهمها:

1. الكفاءة : تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة فكلما ارتفع معدل كفاءة

المؤسسة انخفضت تكاليفها و هذا ما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية مركزة على التكلفة ، وتحقيق الكفاءة مرهون بمدى التعاون والتنسيق بين مختلف الوظائف ؛

2. الجودة : تعني تقليل معدلات التلف و أداء العمل وفقا لمتطلبات الزبائن ، أي مطابقة المنتج مع المواصفات

المحددة في التصميم و لذلك يجب على المؤسسة أن تنظر للجودة كأداة تنافسية و ليست طريقة تعالج بها المشاكل و تقلل التكاليف ، فالمؤسسة التي ترغب في البقاء في السوق يجب عليها أن تنتج منتجات ذات جودة عالية ، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يسمح للمؤسسة فرض سعر مرتفع ، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية و خلوها من العيوب يزيد من الكفاءة والتقليل من التكاليف الأمر الذي يسمح ببناء ميزة تنافسية .

3. المرونة: و يعنى قدرة المؤسسة على مسايرة التغيرات في حاجات و رغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب

المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة و على مسايرة حجم الطلب من جهة أخرى؛

4. الوقت: يعد الوقت عامل ذو أهمية كبيرة لتحقيق المؤسسة مزايا تنافسية و ذلك من خلال:

✓ **تخفيض زمن التسليم:** أي تقليص الفترة بين طلب الزبون للمنتج و تسليمه إياه و هو ما يعرف بوقت

التسليم السريع؛

✓ **تخفيض زمن المنتجات الجديدة للأسواق:** و ذلك باختصار الوقت لتقديم المنتج وطرحه في السوق

وتحقيق الأسبقية في هذا المستوي ؛

5. المعرفة: في عصرنا هذا فإننا نعيش حالة انفجار المعرفة ، حيث أصبحت المورد الأكبر أهمية في خلق الميزة

التنافسية ، فالمؤسسات الناجحة هي التي تخلق المعرفة الجيدة و تجسدها في شكل سلع و خدمات و غيرها ،

فالمعرفة أصبحت دعامة أساسية لإنشاء ميزات تنافسية.

6. الإبداع: يعد الإبداع أحد الأسس البنائية للمزايا التنافسية من خلال قدرته على اكتشاف الفرص الجديدة في

البيئة الخارجية و سرعة الاستجابة للتغيرات ، و ذلك من خلال تقديم منتجات جديدة أو إيجاد طرق إنتاج جديدة

أو قنوات توزيع جديدة و غيرها ، و لهذا أصبح الإبداع مصدرا مهما لخلق ميزات تنافسية.

رابعا: المركز التنافسي

بعد انتهاء المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تستطيع من خلالها السيطرة على السوق وتحتل بها مركز تنافسي

ووضعية تنافسية قوية ، تعمل المؤسسة على الحفاظ على هذه الميزة التنافسية لأنه ليست هي نهاية الهدف الذي

تصبوا إليه المؤسسة ، الأمر الذي يقتضي منها العمل بكفاءة وفعالية من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي

المكتسب ومتابعته وحمايته وتدعيمه وتطويره للحفاظ عليه.

-تعريف المركز التنافسي : يقصد به محاولة المؤسسة تقديم السلعة بطريقة تميزها عما يقدمه المنافسون بحيث

تستطيع أن تكتسب وضع تنافسي متميز في السوق الذي تخدمه .

-الحفاظ على المركز التنافسي:

من النادر أن نجد في الوقت الحاضر مؤسسة تعمل لوحدها في السوق من دون وجود منافسين لها ، حيث

أنّ جميع المؤسسات تواجه قوة تنافسية مختلفة في السوق ، سواء من المنتجات المماثلة أو من تهديد المنتجات

البديلة ، ولكي تستطيع المؤسسة البقاء والاستمرار في السوق ،وجب عليها البحث والتحليل وجمع المعلومات

اللازمة التي من خلالها تستطيع التعرف على طبيعة المنافسة في السوق ، وهذه المعلومات والبيانات تتمثل في

التالي :

✓ إحصاء المنافسين المتواجدين في السوق وتحليل مراكزهم التنافسية بصفة متواصلة ،وتضطلع بهذه المهمة

مصلحة التسويق في المؤسسة.

✓ جمع المعلومات حول الخدمات التي يقدمها المنافسين لزيائهم ، وتجميعها في نظام معلومات تسويقي

داخل المؤسسة والقيام بتحديثه.

✓ دراسة الجانب التسويقي للمنافسين ، من حيث أسعارهم وحملاتهم الترويجية والتسهيلات والمزايا الممنوحة

للزبائن أو تحديد منافذ أو أساليب أو قنوات التوزيع.

✓ رصد سياسات المنافسين واستراتيجياتهم نحو زبائن المؤسسة.

ومن خلال المعلومات السابقة تستطيع المؤسسة أن تبني المركز التنافسي الخاص بها ، لكن ما يواجه المؤسسة

بعد بناء مركزها التنافسي في السوق هو كيفية المحافظة عليه .

خامسا: دور الابداع والابتكار في تعزيز الاستراتيجية التنافسية

يمكن للمؤسسات من تدعيم مركزها التنافسي من خلال اعتمادها استراتيجيات تنافسية مدروسة تسمح لها بامتلاك مزايا تنافسية ، و يعد الإبداع أهم الركائز الأساسية لبنائها ، و هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمنا لمواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط و فيما يلي سنتطرق للتأثير الذي يمارسه الإبداع على استراتيجية التكلفة الأقل ، التمييز ، و التركيز.

1- دور الإبداع في تدعيم استراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تعد إستراتيجية التكلفة الأقل مدخلا تنافسيا قويا في الأسواق التي تميز زبائنها بحساسيتهم نحو الأسعار ، وتحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد ، استخدام مواصفات مقبولة للمواد الأولية ، وللمواد نصف المصنعة ، كفاءة العمليات التسويقية و هو ما يكون سببا في رفع عوائدها. يمتلك الإبداع الناجح قدرة متميزة لإحداث ثورة في هيكل المنافسة من خلال تخفيض التكاليف و من ثم تخفيض عوائق الدخول و تهيئة الفرصة للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة للدخول في مجال المنافسة مع المؤسسات الكبيرة ، و في هذه الحالة يتوجب على المؤسسة أن تركز جهودها من أجل تحسين وتطوير المنتجات و العمليات بغية تخفيض التكاليف ، وعليه يمكن القول بأن البعد الحقيقي و الفعلي لعملية الإبداع هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة، والتكلفة الوحودية بصفة خاصة ، و يمكن أن يظهر أثر الإبداع على استراتيجية التكلفة المنخفضة من جانبيين و هما:

✓ إما عن طريق التحسينات المستمرة و المتواصلة بحيث لا تحدث تغييرات كبيرة لكنها متراكمة

على المدى الطويل خاصة في تسيير الإنتاج ، نظام التموين و التسويق مما يقلل من التكاليف و يكسب المؤسسة ميزة على منافسيها ؛

✓ إدخال طرق و تقنيات جديدة في عملية الإنتاج فيكون تأثيرها الأساسي على كمية الإنتاج من خلال رفع عدد الوحدات المنتجة و بالتالي اكتساب المؤسسة ميزة تتفوق بها على منافسيها الحاليين خاصة ما إذا أدت هذه الطريقة إلى إحداث تخفيضات معتبرة في التكاليف و بالتالي تحكّم أكبر في الأسعار، الأمر الذي يضمن للمؤسسة أحسن مردودية ؛

2- تأثير الإبداع على التميز:

يعتبر الإبداع أنجح وسيلة لتميز المؤسسة منتجاتها عن منتجات المنافسين، حيث يدرك الزبائن أنها فريدة من نوعها أو متميزة تمكنهم من تلبية حاجاتهم و رغباتهم بدرجة أعلى و أفضل عن باقي المنتجات المنافسة، و يقوم الإبداع بتمييز المنتجات في حالتين :

-الحالة الاولى : إبداع منتجات جديدة تطرح لأول مرة في السوق

يسمح الإبداع بتقديم منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة و السوق على حد سواء، و تمتاز هذه المنتجات عن غيرها بتصاميم جديدة كما أنها تؤدي و ظائف جديدة ، فضلا عن تميزها بالأسبقية في السوق بدل منافسيها في هذا المجال؛

-الحالة الثانية: تطوير منتجات حالية موجودة

و ذلك عن طريق تطوير منتجات متواجدة بغية إرضاء زبائنها بشكل مستمر و تكون هذه التحسينات بإجراء تعديلات على مستوى الجودة و السهولة و السلامة عند الاستهلاك و الاستعمال، التغيير و التحسين في خدمات ما بعد البيع من خلال تقديم خدمات أفضل و أطول تضمن تمييز منتج المؤسسة مقارنة بالمنافسين؛ على المؤسسات أن تركز جهودها على تمييز المنتج من خلال قيامها بالإبداع والابتكار الذي يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق نوع من الوفاء للعلامة من قبل الزبائن الدائمين و المحتملين لعلامتها مما قد يساهم في التقليل من عوائق الدخول إلى السوق عند تميزها و كذا تدعيم مركزها التنافسي.

كما يعتبر الإبداع وسيلة لتمييز المؤسسة عن طريق :

- ✓ زيادة طول حياة المنتج ، و بالتالي زيادة مبيعات المؤسسة مما يدعم تنافسيتها ؛
- ✓ جذب الزبائن لشراء منتجات المؤسسة عن طريق التمييز في تغليف المنتج بأسلوب يحافظ عليه عند نقله وتخزينه؛

✓ الوصول إلى تغطية كاملة للسوق و غزو أسواق جديدة من خلال شبكة توزيعية فعالة؛

✓ وضع المؤسسة الشعار الخاص بها أو علامة تجارية تكون في إعلانات المؤسسة و تقاريرها

3- دور الإبداع في تدعيم استراتيجية التركيز:

تعني استراتيجية التركيز أن تركز المؤسسة جهودها لتستهدف قطاع أو شريحة معينة من الزبائن و هذا من خلال التركيز على الإبداع في خطوط الإنتاج ، أو الإبداع في المنتجات أو الإبداع في التسويق بهدف تلبية حاجاتهم و رغباتهم.

إنّ اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التركيز يتم بأسلوبين و هما : أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة ، فهو أيضا له أثر كبير على إستراتيجية التركيز، ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع من أجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة ، فيجب عليها أن تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج ، نفس الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالإبداع بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنه لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص و التصميم الإبداعية و طرق و أساليب العمل المختلفة.

-أثر الابتكار على الاستراتيجيات التنافسية:

يعتبر الابتكار أحد أهم الركائز الأساسية لبناء مزايا تنافسية للمؤسسة ، فإذا أرادت هذه الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي ، فإنه يتوجب عليها اتخاذ الاجراءات الضرورية لتقديم المنتجات الجديدة ، أولتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات ، بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة.

وعلى العموم يمكن القول أن الابتكار هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا لمواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط وفيما يلي سنتطرق للتأثير الذي يمارسه الابتكار على استراتيجية التكلفة الأقل ، التمييز ، التركيز

أولا :تأثير الابتكار على التكاليف

إدخال فئات جديدة في عملية الإنتاج قد يكون غرضه الأساسي هو الرفع في عدد الوحدات المنتجة وتمكين تجهيزات وآلات الإنتاج من معالجة أكبر كمية من المدخلات في فترة زمنية قصيرة وتحقيق مردودية أكبر وهو ما يتوافق مع محتوى الابتكار التكنولوجي .

إنّ البعد الحقيقي للإبتكار هو تقليل التكاليف فمن أكثر المناورات الإستراتيجية استعماله من طرف المؤسسات هي التنافس على أساس الأسعار المنخفضة ، مما يعني التنافس على أساس تخفيض التكاليف ، وهو ما يتطلب الاهتمام بترشيد العملية الإنتاجية التي تسمح بتحقيق هوامش أكبر، و بالتالي ضمان البقاء والنمو عن طريق إعادة استثمار هذه الهوامش والنتائج المحققة.

الابتكار المنخفض التكاليف يشمل بدرجة أولى سيرورة العمليات الإنتاجية حيث قد يمس تتابع مراحل إنتاج المنتج أو طريقة صنعه أو كيفية استغلال الموارد المختلفة داخل الورشات والأقسام الإنتاجية. وتسعى المؤسسات إلى هذا النوع من الابتكار إذا ما واجهتها حالة من الحالات التالية:

✓ الزيادة في حجم الطلب على منتجات المؤسسة بحيث لا تستطيع الطاقة الحالية الوفاء بها ؛

✓ عندما يحين موعد إحلال الآلات الحالية للمؤسسة (التجديد العادي للتكنولوجيا)؛

✓ تنوع المواصفات الفنية المطلوبة في المنتج بحيث لا تستطيع الآلات الحالية تحقيقها .

ثانيا :تأثير الابتكار على التميز

إنّ التمييز الذي تحقّقه المؤسسة في السلع والخدمات من جراء قيامها بالابتكار يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها، ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات في الأسعار، وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية .
وفي الأخير يمكن القول بأن التمييز والولاء للعلامة من شأنهما أن يخلقا عوائق دخول اتجاه المؤسسات المنافسة الأخرى ، والتي تسعى للدخول في نفس المجال الصناعي .

ثالثا :تأثير الابتكار على التركيز

يفيد الابتكار في استراتيجية التركيز عن طريق احدى السبل التالية:

✓ اعطاء صورة احسن وسمعة أفضل في الجزء المستهدف من السوق؛

✓ تقليص التكلفة؛

✓ زيادة الخدمات المقدمة للشريحة السوقية المستهدفة،

والمؤسسة تلجأ إلى تبني استراتيجية التركيز عندما لا تسمح موارده أو إمكانياتها بتغطية القطاع بأكمله ، أي عدم قدرتها على مواجهة المنافسين الأقوياء ، مما يدفعها إلى إدخال تحسينات بصفة مستمرة على منتجاتها بالشكل الذي يلبي حاجيات الجزء المستهدف من السوق ، وبذلك تصبح استراتيجية الابتكار مدعومة لإستراتيجية التركيز ودافع قوي لنجاحها.

مما سبق تبين أن الحصول على المركز التنافسي يتطلب عمل دؤوب من طرف المؤسسة ، سواء في خلق

هذا المركز أو في الحفاظ عليه من المنافسين ، وبما أن البيئة الصناعية التي تعمل فيها المؤسسة تتسم بالتغير السريع و المنافسة الشديدة ، فإنه على المؤسسة أن تعمل جاهدة من أجل المحافظة على حصتها في السوق ورفعها من

خلال اكتسابه للتكنولوجيات المتطورة ،وتبنيها لسياسة البحث والتطوير لتعزيز الابداع و الابتكار وهذا لمواكبة التحولات في محيطها الصناعي سواء في تصميمات المنتج ، أو في إيجاد شبكة توزيع فعالة ، أو إحداث خدمات ما بعد البيع قريبة من الزبائن وفي مستوى تطلعاتهم و الاستجابة لشكاويهم ، الأمر الذي يجعلها في يقظة لما يجري في محيطها من تحولات وتغيرات.

أسئلة لتعميق الفهم :

س/1 ما المقصود بالميزة التنافسية ؟

س/2 فيما تكم العلاقة بين الابداع و الابتكار و الميزة التنافسية؟

س/3 فيما تكمن أهمية الميزة التنافسية؟

س/4 عدد أنواع و مصادر الميزة التنافسية؟

مراجع خاصة بمحاضرة الابداع و الابتكار و الميزة التنافسية :

1. سمية بروبي، دور الإبداع و الابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،جامعة فرحات عباس سطيف ،سنة 2010-2011
2. خديجة خنطيط ،دور الإبداع في تحسين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال ،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،سنة 2016-2017.
3. بوبعة عبد الوهاب ،دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية ،جامعة منتوري قسنطينة ،سنة 2011-2012.
4. عمار عماري، سعيدة بوسعدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، جامعة فرحات عباس سطيف،2004
5. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد ، عمان،2011
6. رزيقة يجيازي ، الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة المسيلة ، سنة 2012-2013 .
7. فرحات عباس ،دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية،جامعة محمد بوضياف المسيلة،سنة 2005-2006

خاتمة عامة :

الإبداع والابتكار هما وجهان لعملة واحدة وكلاهما يعد شرطاً أساسياً لمواكبة التغيرات التي يشهدها العام اليوم، وعاملاً حاسماً في بقاء المؤسسات، و تطورها، و تحسين المنتجات التي تقدمها للسوق، هذا ما يلزم المؤسسات اليوم على اختلاف حجمها، ونشاطها من ممارسة كل من: الابداع، و الابتكار عن طريق زيادة الاهتمام بأنشطة البحث، و التطوير لأنها تعتبر عاملاً رئيسياً لتنمية كل من الإبداع و الابتكار، على الرغم من وجود عدة معوقات كالعوامل البيئية المختلفة: الثقافية والاجتماعية، إضافة الى العوامل الفردية و التنظيمية وغيرها، إلا أنهما عملية مهمة تتطلب الكثير من الوقت، والإصرار و المثابرة، كما يعتبران وسيلة مهمة تمكن المنظمة من نيل حصة سوقية مهمة في بيئة الاعمال .