

ثانيا: مصادر الإبداع و الابتكار

إن معنى الفكرة الابتكارية يرتبط بالتطبيق العملي لها، بحيث أن الفكرة الجديدة التي لا تتماشى مع ما يمكن تطبيقه، أي ما يقبله المحيط الخارجي (حاجات المستهلكين) أو الداخلي (الإمكانات المالية، القدرة التنظيمية والإدارية، ثقافة المؤسسة،... الخ) لا يؤخذ بها، وتستعمل المؤسسة العديد من المصادر للحصول على الأفكار بصفة عامة و الأفكار الابتكارية بصفة خاصة والتي توفر للمؤسسة فرصة لإبداع وابتكار ما هو جديد منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (بيئة الصناعة) ومنها ما يتعلق بالبيئة العامة ، ونحن بهذا نحاول إبراز دور البيئة في توفير فرص للابتكار ومدى قدرة المؤسسة في الاستفادة من تلك الفرص التي توفرها البيئة الخاصة أم العامة ، والبعض منها يمثل تحدياً للمؤسسة يدفعها إلى التشخيص ومن ثم الانطلاق نحو التجديد والابتكار.

1. مصادر الابتكار في البيئة العامة

تتنوع هذه المصادر حسب احتياجات و اهتمامات المؤسسة إلى⁴²:

- **الزبائن** : يعبر عادة الزبائن عن احتياجاتهم ورغباتهم التي لم يجدوا لها من معروض في السوق ما يشبعها ، ما قد يدفعهم إلى اقتراح استعمالات جديدة للمنتجات الموجودة، أو طرح أفكار جديدة قد تكون صالحة للتطبيق وتحويلها إلى منتج جديد. ويعتبر هذا المصدر، نظرا للدور الذي يلعبه الزبون في حياة المؤسسة ومن أحسن المصادر للابتكار، لأنه ترجمة لحاجات حقيقية، تقلص من المخاطر التجارية للمؤسسة، وبذلك فالمؤسسة الناجحة مع بداية هذا القرن هي التي تحسن الاستماع لزبائنهم، وتستفيد من اقتراحاتهم وآرائهم. كما يتحدث العديد من الاقتصاديين عن الابتكار عن طريق الطلب، انطلاقا من تحليل الطلب في السوق عن طريق مصلحة التسويق أو مصلحة ما بعد البيع .

- **مراقبة المنافسين** : عادة ما تضع المؤسسة نفسها في مقارنة مع منافسيها المباشرين الذين قد يكونوا مصدرا مهما للأفكار الابتكارية. وتسعى المؤسسة إلى إعادة استعمال تلك الأفكار سواء نجح المنافسين في

⁴²: مسعود بن موزة، مرجع سبق ذكره، ص73.

تطبيقها أم لا خاصة اذا كانت تعاني من نقص في الكفاءات و الإمكانيات، حيث تستفيد من تلك الأفكار لتحسين ما تملكه من أفكار.

- الاستفادة من المؤسسات المتشابهة : من السهل على المؤسسة محاولتها الحصول على أفكار ابتكارية جديدة من المؤسسات متشابهة لها (من حيث الإمكانيات والقدرات) وليست منافسة لها عن طريق تقليدها لكن بنوع من الحيلة والحذر لان ما قد تستطيع أن تطبقه مؤسسة ما من أفكار في ظرف ما قد لا ينطبق على مؤسسات أخرى في ظروف أخرى بسبب اختلاف البيئة .

- التغيرات السكانية: إن التغيرات الحاصلة في حجم وتركيبية السكان تشجع المنظمة على التفكير الإبداعي، فالتغيرات في الفئات العمرية السكانية ومستوى التعليم والدخل يمكن ان تخلق فرص للابتكار، حيث التغير سوف يحصل في حاجات وعادات السكانية الشرائية مما يجعل ما كان سائد من منتجات غير ملائم مع ما يطلبه السكان الذين طرأت عليهم تغيرات لا بد من الاستجابة لها ⁴³.

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

- المعرفة الجديدة: التقدم في المعرفة العلمية وغير العلمية خلقت منتجات جديدة وأسواق جديدة. فالتقدم الذي يحصل في مجالين مختلفين يدفع أحياناً إلى التكامل باتجاه تكوين قاعدة لمنتوج جديد. مثال ذلك التقدم الذي حصل في مجال الحاسوب ومجال الاتصالات. كذلك الحال فيما يخص المنشآت العاملة

⁴³: علي الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص04.

في ميدان البرمجيات الجديدة حيث تسعى لإنتاج برامج جديدة أسبوعياً أحياناً، هذا الحال خلق الحاجة إلى تحقيق ميزة التقدم التكنولوجي في معدات الحاسوب.

- الملاحظة : تتولد العديد من الأفكار عن طريق ملاحظة وتتبع البيئة المحيطة بالمؤسسة والتي تترجم في معلومات تجمع، تحلل وتبويب بالشكل الذي تستفيد منه، علماً أن جزءاً كبيراً من المعلومات التقنية والاقتصادية التي تحتاجها قد تجدها من خلال البحث الوثائقي المنظم لتحديد الحاجات السوقية بدقة واستخلاص المعلومات المفيدة ، ويتعلق الأمر هنا إما ببراءة اختراع ، منشورات علمية، تقارير سنوية لمؤسسات أخرى، إعلانات عن منتجات جديدة، منشورات تجارية... الخ .

2. مصادر الابتكار في البيئة الخاصة (الصناعة)

إن سوق الصناعة وما يحيط بالمؤسسة من ظروف وأحداث وما تواجهه من فرص وتحديات توفر فرصة للمنظمة لأن تكون ابتكارية ومتجددة ، وهناك عدد من مصادر الابتكار بهذا الخصوص:

- مصادر الابتكار غير المتوقعة: هذا المصدر يمثل حالة احتمالية أو غير محسوبة مسبقاً بقدر ما تجد المنظمة نفسها أمام حالة تتطلب التجديد والابتكار ولكنها لا تستطيع التوقع بنجاح أو فشل ما ستقوم به، وكذلك أنها لم تتوقع الحدث الخارجي وهو ما يمثل فرصة فردية ، فقد تجد المنظمة نفسها أمام حالة غير متوقعة تدفعها إلى المبادرة في ابتكار طريقة جديدة لتسويق منتجها ولكنها غير متأكدة من نجاح أو فشل ما أقدمت عليه من تغيير مما يجعل فرص النجاح أو الفشل متساوية لديها.

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

- الابتكار على أساس الحاجة للعملية ذاتها: هذا المصدر يركز على أن العملية المراد القيام بها تتطلب القيام بشيء ما مفقود وان الناس يقومون بالدوران حول هذه الحلقة المفقودة دون أن يقوموا بأي شيء

إزاءها فان الفرصة قد تبدو لشخص ما أو شركة ترغب بعرض لهذه الحلقة المفقودة حيث تكتشف بعض الشركات هذه الفرصة وإيجاد الحلقة المفقودة وعرضها على الآخرين . مثال تطوير نوع من الأنزيم يقاوم التلف والذي كانت العمليات الجراحية للعيون بأمس الحاجة إليه والذي كان بمثابة الحلقة المفقودة رغم أن الأنزيم كان موجوداً ولكنه يتلف بسرعة مما دفع إلى تطوير مكونات المنتج وتجاوز مشكلة التلف.

- التغيرات في الصناعة وهيكل السوق: المنظمة تكون مستعدة لابتكار السلعة ، الخدمة، أو المدخل للأعمال عندما تفرز الصناعة أو السوق مخرجات تجعل فرصة الابتكار متاحة كما حصل لدى شركة جونسون عندما شخصت بوجود حاجة في السوق إلى منتج يعالج مشكلة الشعر الجعد لدى السود في أمريكا حيث بادرت إلى تقديم مثل هذا المستحضر الذي يلائم حاجات واستعمالات هذه الفئة من الزبائن⁴⁴.

كل هذه تعتبر مصادر للابتكار في البيئة الخاصة لكن لا يجب أن نهمّل دور الأفراد العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الناجحة تولى درجة بالغة الأهمية إلى أفكار العاملين فيها من المدير حتى العامل البسيط، ذلك أن هؤلاء هم المصدر الأساسي للأفكار الابتكارية الجيدة.

لذا قد تنتج الأفكار الجديدة من الاتصال المباشر أو غير المباشر لأفراد المؤسسة مع الزبائن، الموردين، المنافسين، مما يقودهم إلى التعرف واستخلاص أفكار جديدة أكثر نجاعة. ويربط العديد من الاقتصاديين، المسيرين وعلماء النفس بين عملية الابتكار في المؤسسة وبين التفكير الإبداعي فيها، فمثلا يعد Paul.E.Torrance⁴⁵ من علماء النفس الأوائل الذين عاجلوا موضوع الإبداع في المؤسسة حيث وضع سنة 1958 اختبارا للتفكير الإبداعي يعرف باختبار التفكير الإبداعي لـ Torrance كما تابع J.Daniel.Couger الباحث بمركز البحث حول الابتكار والإبداع بجامعة كولورادو الأمريكية، 4000 مقالا حول الموضوع واستخلص 22 طريقة مطبقة في الصناعة سنة 1996 منها العصف الذهني (Brainstorming)، القبعات الست، لأسئلة الذكية، تغيير الحدود والمسارات التفكيرية⁴⁶... الخ

⁴⁴: نفس المرجع السابق ذكره، ص05.

⁴⁵: Philippe Chambon ، " Créativité mode d'emploi." in :Science & Vie. N° 1001.février (2001,p70 .

⁴⁶: Jean Brillman"، Les meilleures Pratiques de Management ، " 3^{ed} Organisations ، Paris ، 2000، 171 .

وغالبا ما تلجأ المؤسسة إلى تصفية الأفكار التي تجمعها من خلال اقتراحات مستخدميها وهذا باستبعاد الأفكار مستحيلة التطبيق، واختيار الأفكار الأكثر واقعية التي تتماشى وقدراتها. وتواجه المؤسسة في هذه العملية إشكالية أصالة الفكرة (L'originalité de l'idée)، حيث يجب التأكد من أنه لا توجد مؤسسة أخرى سبقتها في طرح هذه الفكرة عمليا في السوق، وهنا يبرز الدور الكبير الذي يلعبه نظام المعلومات.

ومن الخطأ حصر مسؤولية توليد الأفكار الابتكارية في أفراد مصلحة البحث والتطوير فقط فكل فرد في الإنتاج، أو التسويق، أو المصلحة التجارية له نفس القدر من المسؤولية. دون أن نغفل الدور الكبير الذي يلعبه هؤلاء في إنجاح عملة الابتكار على اعتبار أنهم حلقة البداية في عملية تجسيد الأفكار الابتكارية على شكل منتجات أو عمليات.

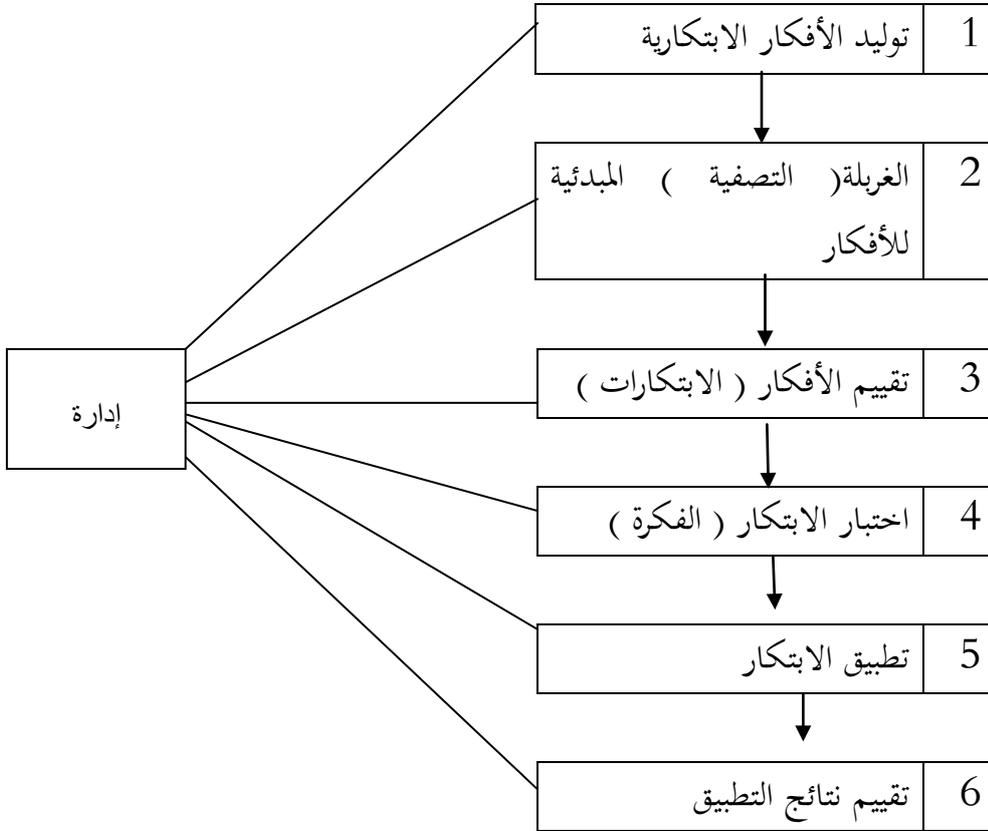
ثالثا: مراحل عملية الإبداع و الابتكار

يجب أن ينظر إلى الابتكار في مجال التسويق على أنه عملية و ليس تصرف أو عمل، و يترتب عن هذه النظرة أن الابتكار التسويقي يمر بمراحل مثله مثل أي عملية ابتكار في مجال آخر⁴⁷ ويعرف الابتكار عادة على أنه عملية ذات مراحل مختلفة يبدأ مع خلق الفكرة ثم تنفيذها و تطبيقها ثم الانتشار⁴⁸، والشكل الموالي يبين أهم مراحل عملية التسويق الابتكاري:

⁴⁷ : رواية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية ، 2001، ص53.

⁴⁸ : Sylvie Martin Védrine, "Initiation au marketing", édition d'organisation, paris, 2003,p180.

الشكل رقم 02: مراحل عملية التسويق الابتكاري



المصدر: رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 54

و يتضح من الشكل أن عملية التسويق الابتكاري تتضمن مراحل (خطوات) ستة أساسية، وفيما يلي عرض لكل من هذه المراحل:

1. توليد الأفكار الابتكارية

كل ابتكار يبدأ بفكرة وعليه فإن المرحلة الأولى في عملية الابتكار التسويقي هي البحث عن الأفكار الجديدة ، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار بدون قيود أو شروط ومن مصادر مختلفة وبصفة عامة فإن السوق يشكل 50 % من مصادر الأفكار للابتكارات في مجال التسويق من خلال بحوث التسويق وردود أفعال المستهلكين و المنافسين ... ، بينما يشكل البحث وإرادة المسيرين 50 % الباقية للأفكار من خلال المتابعة العلمية والبحث والتطوير و طرق توليد الأفكار⁴⁹.

⁴⁹ : Pierre Grégory et al, " Technique du marketing " ,2^{em} édition , vuibert , paris , 1995,p78.

و هناك أكثر من طريقة يمكن الاستعانة بها لتوليد الأفكار الابتكارية و من هذه الطرق :

- العصف الذهني Brainstorming

قدم **Alex Osborne** أسلوب العصف الذهني لأول مرة سنة 1953، ومن ذلك الحين وهو يستخدم بشكل واسع الانتشار في أنواع عديدة من المؤسسات للتعامل مع مختلف المشكلات التي تواجهها، وهذا الأسلوب مبني على ملاحظة تقول بان إحدى العقبات الرئيسية التي تقف دون نشأة الأفكار الإبداعية في المؤسسات هي الخشية من التقييم (أي الخوف من أن تواجه الفكرة بالسخرية من جانب الزملاء أو الرؤساء) وبسبب هذا الأمر نجد أن الكثير من الأفكار الجديدة تظل حبيسة العقول ولا يتم الإفصاح عنها.

ويهدف العصف الذهني إلى إمطة هذه العقبة جانبا إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار، حيث تعتمد على التفكير الجماعي، ويتم فيها تشجيع أعضاء المجموعة - التي تجتمع لهذا الغرض - على تقديم أفكار وذلك بدون وضع أي قيد عليها، أو إعطاء قيمة معينة لها، ودون التعليق عليها من أحد. ويتوقف نجاح هذه الطريقة على مهارة رئيس الجلسة في إدارتها⁵⁰.

- مختبر توليف الأفكار Synectics

يعد هذا الأسلوب شبيهه بأسلوب العصف الذهني من حيث اشتراك الأعضاء في توليد الأفكار الجديدة، حيث يتم تكوين جماعة من (5-7) أفراد مع رئيس الجلسة يتميز بكونه خبيرا و مشاركا في المشكلة، ولا بد أن تتميز هؤلاء الأفراد بالدافعية والقدرة الإيجابية والاهتمام و المثابرة ، وبخلاف العصف الذهني الذي يتم طرح المشكلة عند بداية الجلسة أولا ثم تطلب الأفكار والحلول حولها ، فان جوهر هذا الأسلوب يتمثل في جعل الشيء الغريب مألوفا وجعل المألوف غريبا حيث يمكن التعرف على المشكلة، والتي يجب أن

⁵⁰: علي الحمادي، "30 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية"، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، 1999، ص 46-47.

تتخذ طابعا مألوفاً من خلال تحليلها و الوقوف على الأجزاء التي تشملها ، ومن ثم تحديدها تحديداً دقيقاً وهناك ثلاث نقاط يمكن من خلالها تسيير هذا الأسلوب ⁵¹:

- **التناظر المباشر:** أي اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما و أشياء أخرى مألوفة بالنسبة لك.
- **التناظر الشخصي:** أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحل.
- **التناظر الرمزي:** أي وضع تغييرات مختصرة للمشكلة، حيث يعطي حرية و رؤية أكبر.

2. غريزة وتصفية الأفكار

ينتج عن المرحلة السابقة عدد كبير من الأفكار والتي لم تخضع إلى قيود أو محددات عليها و لذا يتوقع أن لا تكون هذه الأفكار ملائمة، حيث تكون بعض الأفكار متعارضة مع أهداف المؤسسة أصلاً، كما أن بعض الأفكار تبدو جذابة ومغرية لكن إمكانيات المؤسسة المتاحة لا تسمح بالدخول فيها، لذا يجب غريزة هذه الأفكار وتصفيتها من خلال معايير تحددها المؤسسة مع ما يتوافق مع إمكانياتها المتاحة وأهدافها وعادة ما تواجه المؤسسة في هذه المرحلة ما يسمى بمشكلة القبول والرفض للأفكار الجديدة والشكل التالي يوضح أبعاد هذه المشكلة، حيث تبين الأجزاء الملونة في الشكل أسوأ الأوضاع بالنسبة للمؤسسة:

الشكل رقم 03: مشكلة القبول و الرفض للأفكار الجديدة

الفكرة السيئة الفكرة الجيدة

أ	ب
ج	د

Source :P.Kotler , Dubois.D, " Marketing Management " ,10^{ème} édition, pupli union , paris ,(2000),p69.

و يجب على المؤسسة في هذه المرحلة أن تبذل قصارى جهدها لتجنب الوقوع في نوعين من الخطأ وهما ⁵²:

⁵¹: نيجل كنج ، نيل أندرسون، " إدارة أنشطة الابتكار و التغيير (دليل انتقادي للمنظمات) "، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض ، 2004، ص.65.

⁵²: أحمد شاکر العسكري، " دراسات تسويقية متخصصة"، دار الزهران للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص.35.

-خطأ الإسقاط: وتمثله الخانة ج في الشكل رقم (4) حيث يمكن أن تتسرع المؤسسة و تحذف أفكار تكون ناجحة، فكثيرا ما تكتشف المؤسسات أن الأفكار الجديدة و التي سبق وأن رفضتها قد تبناها المنافسون و درت عليهم بأرباح وافرة.

- خطأ الاستمرار : أي الاستمرار في المراحل التالية مع أفكار غير ملائمة قد تقود الى فشل الابتكار و تمثله الخانة ب في الشكل رقم (4) .

3. تقييم الأفكار الابتكارية

وفي هذه المرحلة يتم تقييم للأفكار الإبتكارية والإبداعية بشيء من التفصيل ، بحيث يتحدد ما للفكرة وما عليها ، وذلك في ضوء عدد من المعايير أو الأسس ، بحيث يمكن في نهاية المرحلة الحكم على ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى وفائدة ويتم استبعاد تلك الأفكار غير المحببة ، والتركيز فقط على الأفكار الأخرى ذات الجدوى والفائدة للمنظمة ، بحث يتم نقلها إلى المرحلة التالية⁵³:

4. اختبار الابتكار (الفكرة)

في هذه المرحلة يتم اختبار الفكرة أو الأفكار التي تكون قد تجاوزت المراحل السابقة و المقصود بعملية اختبار الفكرة، وضع الفكرة موضع التطبيق الفعلي حيث يفيد الاختبار بمعرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة وبالرغم من أن هذه المرحلة قد تكلف المؤسسة مبالغ ضخمة إلا أنها مهمة ومفيدة فهي تقلل من المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ على نطاق واسع.

5. تطبيق الابتكار

بعد أن نجح الابتكار في المرور على المراحل السابقة كما هو أو بعد اجراء تعديلات عليه تقرر المؤسسة أن تطلق هذا الابتكار على نطاق واسع وتعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة يجب توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار ، حيث أن هذه العملية تحمل المؤسسة تكاليف عالية بشكل أو بآخر. متى ؟ أين ؟ لمن ؟ كيف ؟ و التي تعني تحديد الوقت المناسب لإطلاق الابتكار، تحديد المكان الذي ستقوم بإطلاق الابتكار⁵⁴.

⁵³: فؤاد الشيخ سالم ، عطا الله فهد السرحان ، "أثر الابتكار و الابداع التسويقي في المنتجات المصرفية على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية" مؤتمر الابداع و التحول الاداري و الاقتصادي ، جامعة اليرموك ، 25-27 نيسان ،(2006)، ص07،

⁵⁴: نفس المرجع، ص 08،