

الاستراتيجيات الحديثة في تصميم إدارة عملية الابتكار : استنباط اليات فعالة داخل المؤسسات الصناعية متوسطة الحجم للمنتج المتنامي لأقمشه المفروشات المطبوعة

سارة نبيل عبد العزيز بدران^١ أسلام السيد غريب^٢ مایسة فكري أحمد السيد^٣ أوديت أمين عوض^٤

١- باحث فنون تشكيلية - وزارة الثقافة - مركز الإبداع الفني ٦ أكتوبر

٢- أستاذ مساعد قسم حلي و معادن كلية الفنون التطبيقية جامعه حلوان

٣- أستاذ دكتور طباعة المنسوجات و الصباغة و التجهيز كلية الفنون التطبيقية جامعه حلوان

٤- أستاذ دكتور طباعة المنسوجات و الصباغة و التجهيز كلية الفنون التطبيقية جامعه حلوان

Submit Date: 2020-05-10 15:35:07 | Revise Date: 2021-06-08 13:07:55 | Accept Date: 2021-06-10 17:41:10

DOI: 10.21608/jdsaa.2021.29895.1036

ملخص البحث:-

أصبحت الصناعات الإبداعية والاقتصاد الابتكاري امرا ضروريا وحيويا لبقاء المؤسسة في ظل التحديات الاقتصادية للمنتجات الواردة من الخارج. فلابد اقامت المشروعات علي استراتيجية ابتكارية تبني استراتيجيات جديدة لابتكار وتطوير أساليب الإنتاج المعاصرة فالإبداع هو الوسيلة الوحيدة لمواجهة المنتجات الغربية. تنحصر أهمية البحث في دراسة اقتصاد الإبداع والصناعات الإبداعية في المؤسسات المتوسطة من خلال تقديم اطار نظري لها حيث تكمن اهداف البحث في توضيح كيفية تصميم استراتيجية لإدارة عمليات الابتكار ومدى فاعلة الإبداع في تحقيق اليات فعالة لتحسين تنافسية المؤسسة و ابراز الأساليب التي يمكن ان تعتمدھا المؤسسات المتوسطة لتطبيق عملية الإبداع والابتكارو يعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات و المعلومات من مختلف المراجع لتكوين صورة واضحة عن الظاهرة المدروسة.

الكلمات المفتاحية:-

استراتيجية التصميم - إدارة الابتكار -
الصناعات المتوسطة- أقمشة المفروشات-
المنتج المتنامي

المقدمة

إن الاتجاه الأساسي في عصرنا الحالي للدول بوجه عام والدولة المصرية بوجه خاص هو دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهي الصغر لأنها تعد من أهم تلك الركائز التي تحقق النمو. خاصة وإن قامت تلك المشروعات على استراتيجيه علميه لوضع حلول الإنتاج ولماكبة التطورات التكنولوجيه المتقدمه في مجال التصنيع و الإنتاج و التسويق لتعزز من مكانه الصناعات كمنصه أعمال رائده تحفز الابتكارات و زياده حجم العمليات التجاريه و الاستثماريه في قطاع أقمشه المفروشات المطبوعه على المستوى المحلي والإقليمي ،وذلك تماشيا مع اهداف الراميه إلى إرساء مكانه راسخه لمصر في مجال الصناعات النسيجه المطبوعه(لقاضي، 2018)،(في حين اتجاه جمهوريه مصر العربية الي بناء استراتيجيات الإنتاج الحديثه بمشاركة المنتجين في اتخاذ القرارات الإنتاجية، و تصميم استراتيجياتها و التخطيط لها للوصول للاكتفاء و التصدير إلا ان الوضع الحالي المتعلق بإداره عمليات الابتكار داخل المؤسسات الصناعية في معظم القطاع النسيجي تعاني من وضع غير مرضي يحتاج إلى المزيد من التنمية،سواء في نظرية الإدارة او الممارسة حيث ان الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الصناعية المتوسطة توضع كثنى رسمي و غالبا تقليدي، بمعنى انها عملية تخطيط بيروقراطية . وفي هذا السياق لا يوجد إطار مرجعي مشترك يضع في اعتبارة الخصائص المحددة لعمليةالابتكاروالإبداع، كأستراتيجية داخل المؤسسات الصناعية، ويتناول هذا البحث تصميم استراتيجية واضحة لإدارة العمليات

الابتكار داخل المؤسسات الصناعية متوسطة الحجم لأقمشه المفروشات الصناعات المتوسطة Medium Sized Production Industry هي الصناعات التي تكون رأس مالها المدفوع من خمسه مليون إلى عشره مليون جنيه للمنشآت الصناعيه و تكون حجم العماله أقل من 200 عامل وذلك حسب التعريف الجديد للبنك المركزي.-(المصري، ٢٠١٩)

المنتج Product

هو أى شى مادي يتم تقديمه للمشتري ،أو بمعنى آخر هو اسم وصفى للخصائص الكيماويه والطبيعيه لشكل محدد ملموس ومفهوم للمستهلك الأخير أو المستهلك الصناعي وهو مجموعه المنافع التي يحصل عليها المستهلك من استخدامه. - (عبود، ١٩٩٢) يتم تقسيم شكل المنتج إلى ثلاث مستويات هي:

- المستوى الأول Core Product ويقصد به الهدف الأساسي للمنتج أى الغرض الذي دفع المستهلك لشراؤه وحدود المنفعة المتوقعه.
- المستوى الثانى Actual Product هيئه المنتج و يعبر عن شكل المنتج و النمط الحسى و الوجدانى غير المدرك و الذى دفع المستهلك لشراء المنتج .
- المستوى الثالث Augmented Product ويشمل التصميم و الاعتبارات الإضافيه فى المنتج لتحقيق حالة التميز،وهو الجزء غير المادي من المنتج. وعادة ما يتكون من الكثير من القيمة المضافة، فهو وسيلة مهمة لتكبيف المنتج الأساسي أو الفعلي مع احتياجات العميل الفردي. يمكن تحويل ميزات المنتجات المتناميه إلى فوائد للأفراد- (three-levels-of-a-product، ٢٠١٩)

أما الإبداع فله معنى عام و آخر أكثر تحديدا ، العام فهو القدرة علي اكتشاف و تجميع إمكانات جديدة، وهذا المفهوم العام يقوم علي أربع مراحل (هاجورت، 2009) كما هو موضح بالشكل رقم (1)



الشكل رقم (1)

المرحلة الأولى - الإعداد preparation: فترة ناول فيها إيجاد حلول لمشكلات بمساعدة مناهج واضحة المرحلة الثانية- الحضانة incubation: في اللاشعور يكون ثمة ارتباط وسط الأفكار اللاعقلانية لحل المشكلات. المرحلة الثالثة- التنوير illumination: اللحظة غير المتوقعة بخروج أفكار جديدة بشكل مفاجئ ولكن الشعور الواعية تحتاج الي الرجوع لمعالجة المشكلات بشكل مكتمل المرحلة الرابعة- التحقق/إثبات verification: الاختبار علي أساس معايير لإثبات أن المشكلة الأصلية قد تم حلها بالفعل. **اقتصاد الإبداع .**

أطلقه الكاتب البريطاني "جون هوكنزJohn Hawkins" في عام 2001، على 15 نشاطا تشمل مجالات متنوعة، تبدأ بالفنون، وتمتد لتشمل مجالات العلم والتكنولوجيا. ومفهوم "الاقتصاد الإبداعي" أشار مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية - (هاجورت)، (UNC-TAD) في تقريره الأول الصادر عام 2008 حول تقييم الاقتصاد الإبداعي على مستوى العالم، إلى أن الاقتصاد الإبداعي هو ذلك النمط من النشاط الاقتصادي الذي يقوم على استغلال الأصول الإبداعية التي يمكن أن تولد النمو الاقتصادي، وتقود إلى التنمية الاقتصادية، وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على أنه مجموع الخطوط العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح وتطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة. ويوضح (جون هارثلي) * ان الصناعات الإبداعية هي التكامل بين الفنون الإبداعية الموهبة الفريدة والصناعات الثقافية النطاق الجماهيري في إطار تقنيات اعلام جديدة داخل اقتصاد معرفة يستخدمها مواطنون -مستهلكون تفاعليون، فان الصناعات الإبداعية هو المزج بين الفن والتصميم والثقافة مع المشاركة التفاعلية للمستهلك، كما عرّف (UNCTAD)) الصناعات الإبداعية بأنها تلك السلع والخدمات التي تستخدم الإبداع ورأس المال الفكري كمدخلات أولية، والتي تشمل أربع مجموعات، هي:

1. التراث: تنقسم الي جزئيين: أشكال التعبير الثقافي التقليدي، وتضم (الفنون، والحرف اليدوية، والمهرجانات، والاحتفالات) ب- المواقع الثقافية، وتضم (المواقع الأثرية، والمتاحف، والمكتبات، والمعارض).
2. الفنون: وتشمل مجموعة الصناعات الإبداعية القائمة على الفن والثقافة، وهذه المجموعة تنقسم إلى الفنون البصرية، وتضم (الرسم، والنحت، والتصوير الفوتوغرافي، والتحف). والفنون المسرحية،
3. الإعلام: ينقسم إلى مجموعتين: الأولى هي النشر والوسائط المطبوعة، أما الثانية فهي الوسائل السمعية والبصرية.
4. الإبداعات الوظيفية: تضم الصناعات الموجهة نحو خلق السلع والخدمات، والتي تحدها أذواق المستهلكين وديناميكية

التصميم (Design)

تعد كلمه تصميم ذات مدلول واسع، وهي أصل كل الفنون، والتطبيق لكافة الأنشطة الإنسانية التي تهدف إلى تنظيم الوحدات وتكوينها، كمحصله للقدرة العقلية المتمثلة في الذكاء و قدره على الإبداع الفني معاً.

- التصميم في الأقمشه المطبوعه: هو تلك العمليه الإبتكاريه كامله لتخطيط لشكل منسوج ما ، بحيث يفي بالغرض الوظيفي للمنتج، وفي نفس الوقت يؤدي إلى إشباع حاحه الإنسان نفعيا وجماليا بشكل متسق . (Richard.Seymour. 2002)
- التصميم و المنتج: هو ربط المنتجات بالظرف لإعطاء الرضا، فالمصمم هو الذي يدرك و يحلل و يلخص ويكون. فمصطلح تصميم يعبر عن تلك العناصر الفريده في المنتجات و التي لا ترجع إلى عمل ميكانيزم لشيء معين فحسب، ولكن ايضا إلى أنها صوره للتخيل و المحتوى واسلوب حياه، فهي معنى أجتماعي و ثقافي..
- التصميم و المستهلك: يتلخص في فاعلية أو نشاط الإنسان الموجه نحو إرضاء أحتياجاته ورغباته عن طريق الأساليب أو المنتجات المتغيره وهذا يتمثل في حركه الإنسان اليوميه التي يبحث من خلالها عن متطلباته الأساسية ويفكر فيما يحتاجه من أشياء وأفكار من رغبات يستطلع إليها لسد حاجاته الإنسانية والإجتماعيه.
- إن معرفة ما يطلبه المستخدم هو الخطوة الأولى لعمل المصممين، ثم يتم البناء على نتائج هذه المعرفة بعملية تصميمية يمتزج فيها الإبداع مع البصيرة التجارية، الأمر الذي تدور حوله جهود المنظمة من ناحية ،كما يتوافق التصميم مع القدرات الإنتاجية من ناحية اخري، فيعمل المصممين علي ان تكون قيمة المنتج النفعية المضافة من خلال التصميم أعلى من تكاليف تنفيذه.

استراتيجية التصميم الإبتكاري (Strategic Innovation Design) يعنى اختيار أساليب التصميم و الانتاج وفقا لأساليب علميه مناسبة، تعتمد على الابتكارية في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوه و حلا للمشكلات الأساسية (محمود، 2010).

إدارة التصميم ما بين الإبداع و الابتكار.

للتصميم صفتان اساسيتان هما الإبداع و الابتكار، فالتصميم الذي لا يحمل الجديد يتحول الي تصميم تقليدي لن يحظ بنجاح في السوق ، لذا فان التصميم الذي لا يتحقق به الصفة الإبداعية لا تكون له مخرجات تسويقيه ناجحه ،لذا يولد المصممين العديد من الأفكار لتطوير المنتج من خلال مدخلاته المبنية علي أبحاث التسويق و رغبات المستهلكين، ومن هنا يتحول الإبداع لدي المصمم إلي ابتكار متمثل في منتج حقيقي يحقق الميزه التنافسيه و القيمة المضافة للحصول علي رضا المستهلك. تعد كلمة ابتكار innovation في نظرية الإدارة هي تطبيقا لمنتج او عمل جديد تماما.

والابتكار ليس جزءا منفصلا عن عملية الإدارة، بل خيارا استراتيجيا يتعلق بمكان وطريقة تحديث المنظمة.

مفهوم الابتكار و الإبداع (Innovation and creativity) في المنتجات و المؤسسات الصناعية:

يستخدم بعض الكتاب لفظ الإبداع و الابتكار ككلمتين دالتين علي نفس المعني، ولكن هناك اختلافا بين المفهومين، فالابتكار هو إيجاد فكره جديده تهدف إلى صياغه مفهوم أو نمط جديد لمنتج لم يكن معروفا من قبل ،أو تم تطويره بما يلائم متطلبات وظيفيه جديده وهو عنصر مشترك مع الإبداع في الأصاله و الحدائه، بمعنى تقديم ماهو جديد وتجديد ما هو قائم، وهدفه التأكيد على الفائده للمجتمع كشرط جوهرى لتفاعل الفرد مع بيئته، و قدره على حل المشكلات و إدراكها. (سعيد، 2007).

ولا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية جديدة ومتعمقة. فالتحسين الذي يحدثه الإبداع الجزئي على المنتجات النسيجية المطبوعة وأساليب الإنتاج (كالتجهيز الجمالي) مهم وذو أثر وفائدة كبيرة على المؤسسة، خاصة أنه يعتمد على متطلبات التصميم ومعطيات تكنولوجيا حديثة، حيث يكون القائم به التقنيون والمصممون، ويبدأ بمجرد فكرة لتتحول بعد دراسة أو تجربة إلى ربحية بعد إنتاجها وتجسيدها على المنتجات أو أساليب الإنتاج مثل (طريقة التجهيز، طرق الطباعة... الخ). ويتميز هذا النوع من الإبداع بالاستمرارية، نظرا التحسين تدريجي ومستمر، ويكمن في تراكم الإبداعات الجزئية مثل التصميمات المستوحاة من البيئة كما في الشكل رقم (٢) فتظهر نماذج من المؤسسات المصرية التي تعتمد على الإبداع والابتكار في التصميمات، مثل (برنت شوب) أو (ساسا للمفروشات) كذلك (اوماش هوم*) التي تتسابق في إحداث التغييرات البسيطة على منتجاتها أو أساليب إنتاجها لتحقيق تفوق تنافسي ويتجلى هذا النوع من الإبداع في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة حيث أنها تتناسب مع طبيعتها المرنة فالإبداع الجزئي لا يتطلب وقتا كبيرا وذلك لكونه يتطلب معرفة بمعطيات التكنولوجيا ومتطلبات التصميم الابتكاري لتصل بمنتج جديد ذو قيمة إضافية وميزة تنافسية، فهو يعتمد على التصميم الجيد، كما أنه لا يحتاج الي موارد مالية كبيرة علي عكس الإبداع الكلي.

- والأسواق العالمية. ونحن بصدد هذا النوع من الإبداعات
- وقد قام (تابلور*) بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة (هي)
 ١. الإبداع التعبيري (Expressive Creativity): وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
 ٢. الإبداع الإنتاجي (Productive Creativity): وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
 ٣. الإبداع الاختراعي (Inventive Creativity): ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.
 ٤. الإبداع الابتكاري (Innovative Creativity): يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
 ٥. إبداع الانبثاق (Emergence Creativity): هو نادر الحدوث لما يتطلب من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة.

درجه الإبداع في المؤسسات الصناعية للمنسوجات المطبوعة. (خنيط، ٢٠١٧) وينقسم الإبداع إلى جزئين: أولاً: الإبداع الجزئي (الطيف)

هو استحداث تغيير، قد يكون صغيراً أو كبيراً، ففي حاله التغيير الصغير نكون بصدد الإبداع الجزئي أو الطيف والذي يحدث تغييرات أو تحسينات تدريجية للعناصر أو المراجع المكونة للمنتج.



الشكل رقم (٢) تصميمات من بعض المؤسسات المصرية التي تعتبر نموذجاً للصناعات الإبداعية*

ثانياً: الإبداع الكلي (الجزئي)

أما في حاله التغيير الجزئي، الذي يقوم بالتغيير في أساليب الإنتاج، وبالتالي يحدث تغييرات في طبيعة المنتج المطبوع، فهو يحدث انقلاباً في الأسواق أو يغير شروط المنافسة بين المؤسسات حيث أن نتائج المعطيات التكنولوجية الحديثة تتطلب قدرات ومعارف علمية جديدة و مركزية وعميقة ومن خصائصه الكبرى أنه يحدث على فترات متباعدة نسبياً فالإبداع التكنولوجية يحدث تغييرات جوهرية على المنتجات أو أساليب الإنتاج، و يتطلب وسائل ومجهودات أعلى ومكلفة وقاعدة معلومات علمية حديثة ويتم في مؤسسات صناعية كبيرة كشركة (النيل للمنسوجات) و(مصانع مارديني) وفي هذه الحالة المؤسسة في السوق تصل الي الاحتكار المؤقت له، وبالتالي تكون الرائدة في صناعتها، وتحقيق ميزة تنافسية قوية وذلك بانفرادها في عرض المنتجات ويتميز بالتكلفة العالية، فهو يتطلب استثمارات مالية أعلى وفترة أطول. وكما هو موضح بالشكل رقم (٣)، تعتمد تصميمات (شركة النيل) و(مارديني) على استخدام تجهيز جمالي في المنسوجات المطبوعة لديها.



الشكل رقم (٣) مدى تأثير الإبداع الفني على شكل المنتج النسيجي المطبوع

إدارة عمليات الإبداع والابتكار داخل المؤسسات الصناعية

للمنسوجات المطبوعة متوسطة الحجم

تعتمد الدول المتقدمة في وقتنا الحاضر على اقتصاد المعرفة والإبداع، مما يعني أن مركز الثقل يكمن في توليد القيمة المضافة والتحول الصناعي من استغلال الموارد إلى استغلال الأصول الفكرية، هذا يعني أن الإبداع في صميم الاستراتيجية للمؤسسة بشكل دائم لتحقيق الميزة التنافسية، على اعتبار أن الإبداع هو أحد أصول السوق، فإدارة الإبداع والابتكار تتعلق بتحويل الفكرة لمنتج يبحث عنه المستهلك.

تتطلب إدارة عمليات الإبداع والابتكار عناصر أساسية - (هاجورت،

٢٠٠٠) وهي:

- ١- معرفة علمية وتكنولوجية
- ٢- قدرات علمية وتكنولوجية
- ٣- طلب السوق
- ٤- إدارة مالية لتحويل القدرات العلمية والتكنولوجية إلى منتجات متنامية

وتتقسم عملية إدارة الإبداع الي: -

أولاً- الابتكار في المنتج النسيجي المطبوع: وهو يختص بالعملية التصميمية وجهاز الإنتاج، أي مكونات المنتج نفسه ويقصد به إحداث التغييرات في مواصفات أو خصائص المنتج، لكي تلبى رغبات المستهلك وتتصف بالتجديد (سعيد، مرجع سابق)، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنتجات.

وتتقسم عمليات الإبداع والابتكار في مجال طباعه المنسوجات الي

ثلاث جوانب وهي:

١- ابداع وابتكار له علاقة بالتركيب البنائي لتصميم المنتج المتنامي، يقوم على أربعة مراحل أساسية:

- مرحلة التخطيط: وتتضمن دراسة الأسس العامة لهدف التصميم الابتكاري في ضوء متطلبات السوق وإمكانات المؤسسة
- عملية التصميم: من خلال المدخلات الخاصة بالنواحي الفنية والتكنولوجية
- مرحلة التقييم: للحكم على خصائص المنتج الابتكاري
- مرحلة التطبيق والتنفيذ

ب- إبداع وابتكار له علاقة بمعطيات التكنولوجيا المعاصرة.

ج- ابداع وابتكار يغير من الخصائص المقدم فيها المنتج المتنامي وهو له علاقة بالتغليف وخدمات المنتج.

ويمكن ان تتداخل هذه المراحل فيما بينها، أي يمكن للإبداعات الخاصة بالخصائص الوظيفية للمنتج المتنامي أن تستوجب ابداعات تغير الخصائص التكنولوجية له ان إحداث التغييرات في أساليب الإنتاج لتحسين الاداء وتبسيطها ينتج عنها نتائج إيجابية، تتمثل في السرعة في معالجة المدخلات، وتدفق المخرجات، وتخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد العملية الإنتاجية، أي الرفع من فعالية جهاز الإنتاج. هذا يسمح للمؤسسة بتحقيق هوامش أكبر وضمان إستمراريتها التنافسية، فالتصميم الابتكاري المعتمد على المعطيات التكنولوجية الحديثة يمكن المؤسسة من تحسين أداؤها الإنتاجي فنيا واقتصاديا.

ثانيا- الابتكار في الأسلوب الفني للإنتاج: ويعني إداره

العمليات التنظيمية، وفي هذه المرحلة يختص بإدماج وتغيير إجراءات العمليات الإدارية - (خنيط، مرجع سبق ذكره) وهو يختص بإدماج وتغيير إجراءات وطرق الإدارة بالوحدات التنظيمية الإدارية، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير المادي، يهدف الي تحويل وإعادة تنظيم طرق الإدارة التنظيمية والخبرات المكتسبة من أجل

إعادة توزيع الأنشطة بين الأفراد وفي تركيب الوظائف داخل المنظمة. ثالثاً-الابتكار الترويجي ويتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات النسيجية الحديثة، ويقصد به تحويل الفكرة الإبداعية إلى مشروع تجاري مربح اقتصاديا - (خنيط، مرجع سبق ذكره)، ويمكن وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية ، وقد ينصب علي المنتج او علي التسعير او الترويج او التوزيع او كل هذه العناصر في ان واحد وبما ان المؤسسات الصناعية الخاصة بطباعه المنسوجات منشآت ذات تكنولوجيا اصبح لزاما عليها ان تراعي الابتكارات المتتالية و السريعة في الماكينات و الآلات و استخدام ما يناسبها و يلائم بينتنا الصناعية الإدارة الاستراتيجية والابعاد الاستراتيجية لأداره عمليات الابتكار. ومن أهم تعاريف الإدارة الاستراتيجية أنها المنهجية الفكرية المتطورة التي توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظمة سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها (وهذا مكملا اساسيا لإدارة العمليات، فيقاس مدي نجاح المشروع بمدى فاعليه إدارة العمليات من خلال التجانس بين مختلف أقسام المؤسسة وإدارة المشروعات للحصول علي رضا المستهلك.

وتعتبر صياغة الاستراتيجية أنها المرحلة الجوهرية والعمود الفقري في عملية الإدارة الاستراتيجية، لتحديد النمط التي تنتهجه المؤسسة وفقا لنماذج "بورتر"، الاقتصادية التي يجب أن نضع في اعتبارنا بعض خصائصها مثل: -

- ١- قصر مدة الإنتاج
- ٢- الوضع غير المستقر للقيادات الفنية
- ٣- طبيعة الطلب على الإنتاج
- ٤- التوتر بين أذواق الجماهير والتطور الفني والتكنولوجي

و بحكم هذه الخصائص لا بد للمناهج الاستراتيجية (الاقتصادية) ان تصد صياغتها نحو المؤسسات الابتكارية والابداعية، حيث ان الخبرة الجمالية لدي المستهلك ، والتنسيق الفني للعمليات الإبداعية داخل المؤسسات الصناعية، والعلاقة بين الأفراد و الجماعات داخل عملية الإنتاج، والتغذية العكسية، كل هذه الخصائص والعوامل الداخلية تحتاج الي معالجه لتطوير الاستراتيجيات الإبداعية والابتكارية حيث أن هناك ثلاثة أنماط للاستراتيجية (التكلفة-التميز-الانكماش) وعليه يتكون الهيكل التنظيمي من ثلاثة مستويات ، وهي : استراتيجية المنظمة ، واستراتيجية الأعمال ، واستراتيجية الوظيفة أو النشاط، وتؤثر العملية الابتكارية علي كل من الأنماط الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لها. ان تصميم استراتيجية (السلمي، 2001) إدارة العمليات يتطلب تحليل مصفوفة SWAT، فاستراتيجية إدارة العمليات ذات دلالة إيجابية لاستراتيجية إدارة المؤسسة العامة حيث إذا كان أولوية الاستراتيجية العامة تقديم منتج منخفض التكلفة، فإن استراتيجية إدارة العمليات يجب ان تركز على تصميم منتجات وتقنيات وزيادة معدل الإنتاج وتقليل مستويات المخزون. وعليه فإذا تم تصميم المنتجات وتنفيذ بصورة جيدة، فإنها تدعم القدرات التنافسية للمنظمة وتزيد من فرص نجاحها وتفوقها، حيث تخلق ميزة تنافسية من خلال السيطرة على مصادر الخامات أو امتلاك التقنية الأفضل بالمقارنة بالمنافسين او من خلال الاعتماد على العنصر البشري (المصمم - المهندس-العامل....)

الأكثر تميزا وقدره على الإبداع والابتكار والأكثر كفاءة. آليات نجاح إدارة الابتكار في المؤسسات الصناعية النسيجية المطبوعة متوسطة الحجم

. إن العملية عبارة عن تبادل الأفكار بين جميع الأعضاء داخل

١١. فبالنظر الي المدارس الفكرية المختلفة يوضح كل من (بوب دي وت Bob de Wit و رون ماير *Ron Meyer) المفارقات العشر التي تؤثر علي كل من عمليات البحث و صنع القرار في تصميم الإدارة الاستراتيجية الحديثة. ومن خلال المفارقات العشر تتولد تعريفات مختلفة لوضع الاستراتيجية المناسبة

المفارقات العشر هي : - (Bobb de Wit Ron MEYER) (١٩٩٩)

١. المنطق والإبداع: تفكير استراتيجي
٢. القصيدة والعرضية: تكوين استراتيجي
٣. الثورة والتقييم: تغيير استراتيجي
٤. سوق وموارد: استراتيجية على مستوى الاعمال
٥. الاستجابة والتضافر: الاستراتيجية على مستوى مجموعة الشركات
٦. التنافس والتعاون: استراتيجية على مستوى الشركة
٧. الانصياع والاختيار: سياق الصناعة
٨. الضبط والفوضى: السياق التنظيمي
٩. العولمة والمحلية: السياق الدولي
١٠. الربحية والمسئولية: غرض تنظيمي

تصميم منهجه لإدارة عمليات الابتكار داخل المؤسسات الصناعية متوسطة الحجم (موضوع البحث)

يمكن النظر الي الدافع الاستراتيجي كخطوة أولى في عملية الصياغة أو التكوين. ولنفترض أن مؤسسة طباعة المنسوجات تقرر وضع استراتيجية جديدة متماشية مع الدافع الاستراتيجي، فإنه سيتم تحليل جميع العوامل الخاصة بتلك الخطوة وتعتبر هذه العملية ديناميكية حيث يتم تنفيذها بشكل مستمر تشرع فيها المؤسسة في دافع استراتيجي جديد لوضع صورة مستقبلية جديدة وفريدة لها، وتبرز هنا أهمية الإبداع كسبب لاتباع هذا الطريق كعامل أساسي ودال للعمل في إطار العملية الاستراتيجية، فالخطة الاستراتيجية ينبغي لها ان تتضمن الخطوط العريضة التالية. (Dick Hendriks، 1990):

١. مقدمة عن المؤسسة، لماذا تحتاج المؤسسة إلى رسالة واستراتيجية ابتكارية؟
٢. تحديد وضع المؤسسة، ما الصورة العامة الحالية للمؤسسة؟
٣. ما الذي سيؤثر بعمق في المؤسسة؟
٤. المستقبل، ما الخيارات الرئيسية في إطار عرض المنتجات الابتكارية وعلاقتها بالمستهلك؟
٥. نتائج الاستراتيجية الابتكارية في مجال عمليات الإدارة (التمويل أي الموازنة المالية (توجيه استراتيجية للأسعار، وعلاقتها بالابتكارات التكنولوجية والتصميمية-موقع المشروع (من خلال مكان مريح للعمليات الإبداعية والتشغيلية والأثر الثقافي للبيئة على الموقع وإدارة الأمان والمخاطر، وجود أجواء محفزة وتجهيزات متعددة الوظائف ورقمية-الموارد البشرية الابتكارية في التعيين، وتحفيز الكوادر الابتكارية

المؤسسة، حيث أن انعزال الادرة عن الفنيين يعوق العملية الإبداعية، فالفجوة بين أعضاء الإدارة العليا والمختصين يعوق عملية الابتكار.

- النظر إلى المؤسسة كنظام متكامل
- لا يكفي وجود إمكانات تنفيذية، فتنفيذ العملية الابتكارية يجب أن تعمل بفاعلية بين جميع الأقسام من خلال إيجاد نماذج عقلية تؤثر في طريقة التفكير والعمل.
- خبرات العمل لدي العاملين هي المعايير الأكثر أهمية وتشكيل فرق عمل يؤدي لتطوير الأنشطة والعمليات التفاعلية
- يجب نقد وتعديل طريقة العمل من قبل رؤساء الأقسام، وخلق رؤية جماعية تشجع الجهود الفردية
- يجب ان ينتج عن الاجتماعات قرارات واضحة خطوة بخطوة وأنشطة تنفيذية.

تأثير إدارة عمليات الإبداع والابتكار على المؤسسات الصناعية النسيجية متوسطة الحجم

يعتبر الإبداع من وجه نظر الاقتصاد والإنتاج إبداعا حقيقيا عندما يؤدي الي نتائج إيجابية، تعود على كل من المؤسسة بالربح حتى تؤمن استمراريتها وعلى المستهلك في قدرته على اقتناء السلعة التي تتوفر فيها شروط السلامة والأمان. حيث ينقسم أثر الإبداع في المؤسسات الصناعية على كل من إدارة الاستراتيجية والمؤسسة كنشاط تنظيمي

منهجية استراتيجية ابتكارية لمصنع متوسط الحجم لطباعة المنسوجات

عند تصميم منهجية إستراتيجية إدارة عملية الابتكار داخل المؤسسات الصناعية متوسطة الحجم التي يمكن تصنيفها كعملية تتم من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى و بالتفاعلية، فإنها تتأثر بعناصر المدرسة الفكرية العشرة لأختبار كيفية إدراك مبادئ الإدارة الاستراتيجية وسوف نستعرض الفروق الخاصة بعشر مدارس فكرية كما أوضحها "هنري منتسبرج" و هذه المدارس هي - (www.12manage.com ٢٠١٨)

١. مدرسة التصميم، وهي تقوم علي الدلالة المجازية للمنتج . ودلالاتها تحليلي
٢. مدرسة التخطيط، وتعتمد على عنصر التخطيط ودلالاتها التخطيط والموازنة
٣. مدرسة تحديد الوضع، تقوم على البحث الاقتصادي والخيارات التحليلية، وأدلالها الوضع المريح للمؤسسة في صناعة تنافسية.
٤. مدرسة مغامرة العمل الحر، تسيطر عليها القيادة صاحبة الرؤية ودلالاتها الابتكارات والتطلع للمخرجات المحددة للسوق.
٥. المدرسة المعرفية، هي عملية عقلية، وتتشكل استراتيجيتها بصورة شاملة للرؤية عبر عملية تفكير من قبل المدير
٦. مدرسة التعلم، وهي تؤكد علي التعلم و المعرفة، و تمثل عملية طارئة ذات نتائج فردية و جماعية
٧. المدرسة السياسية، وتقوم علي مصالح الجماعات المنخرطة داخل وخارج المؤسسة، واستراتيجياتها تأتي نتيجة لعملية تفاوض بين الأطراف المنافسة
٨. المدرسة الثقافية، ويحركها نموذج جماعي للقيم، تنتج هذه الطريقة للتفكير والعمل استراتيجية تبشيرية مستقبلية تستهدف العالم الخارجي.
٩. المدرسة البيئية، فالبيئة طرف قائد يدفع المؤسسة إلي وضع استراتيجية ما.
١٠. المدرسة التشكيلية، هي مزيج من المدارس السابقة

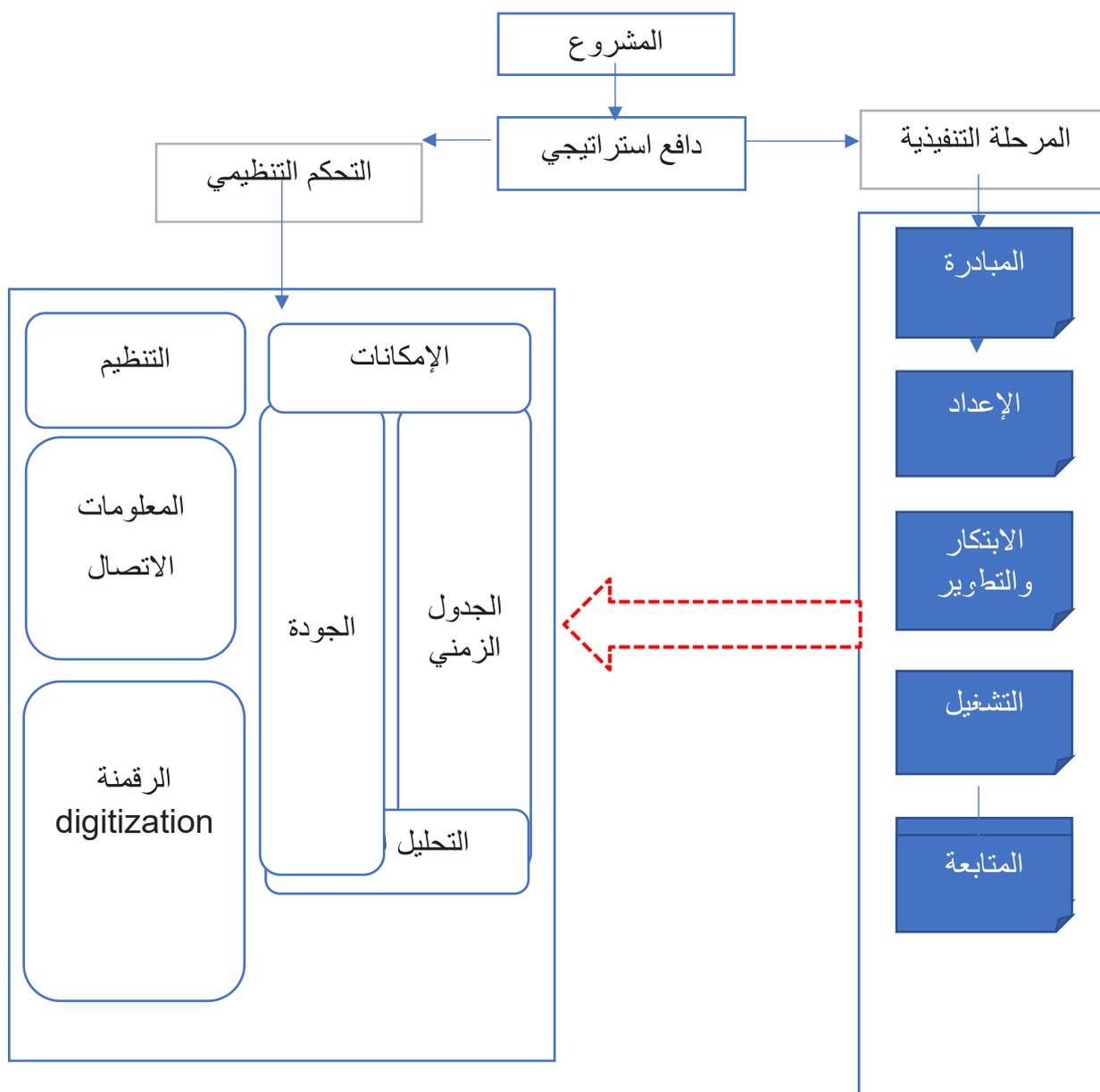
- بالمكافأة، ووجود علاقات تفاعلية بين المبدعين والمحترفين-
التسويق الابتكاري-عمليات البحث والتطوير-الرقمنة
٦. البنية التنظيمية التي تقوم على الابداع في إدارة العمليات
٧. الجدول الزمني والتنفيذ
٨. التقييم والمتابعة
ويبدأ تصميم إدارة المشروع بناء علي جانبان منهجيين (تحديد المراحل- التحكم التنظيمي)

تحديد مراحل المشروع الاستراتيجي	الأبعاد الاستراتيجية الرئيسية
المبادرة	الدافع الاستراتيجي ويشمل بيانات ثقافية، مثل القيادة الفنية والرسالة الفنية، وفي النهاية بداية الفريق الاستراتيجي
الإعداد	من خلال الدافع الاستراتيجي، ويشمل طريقة المشروع التفاعلية في العمل من خلال إعداد دراسة الجدوى (منظمات الأعمال)
الابتكار والإبداع لتطوير المنتجات	من خلال البحث البيئي، ووضع الخيارات، تحليل مواطن القوة والضعف، بما في ذلك جودة العمليات الفنية والإبداعية والمسارات التصميمية والإنتاجية واختبار مدي أثارها على المستهلك من خلال أبحاث التسويق، "وتعرف بدرجة التفكير التصميمي"
التشغيل	كيف سيعمل المشروع ومدى قابلية التنفيذ
الإنتاج	خطة استراتيجية/ تكنولوجيا التنفيذ
المتابعة والتقييم	تخطيط التنفيذ (التغذية العكسية)

ثانيا التحكم التنظيمي

ويعني التحكم التنظيمي في إدارة المشروع أنه سيعمل في الواقع، وأن نتيجته ستتحقق في الموعد المحدد لها والتحكم التنظيمي يشمل سبع طبقات حاضرة في كل مرحلة من مراحل المشروع.

التحكم التنظيمي	في الارتباط بالعملية الاستراتيجية
الجودة	. الجودة المتوقعة للخطة الاستراتيجية (والخيارات الاستراتيجية) في الارتباط بالمسارات الإنتاجية . جودة الصورة المستقبلية للمؤسسة . جودة الإعداد والمبادرة
التنظيم الإداري	0 يتم إرساله في مرحلة الإعداد 0 صورة تعيين قائد المشروع . تقسيم إدارة عمليات إدارة المشروع 0 تكوين فريق المشروع الاستراتيجي . ثقافة المشروع التنظيمية
الإمكانات الاقتصادية والفنية	. تأكيد على مرحلة التطوير والابتكار . أجهزة الكمبيوتر 0 التأكيد على مرحلة التطوير 0 المكان 0 مواد التخطيط
الجدول الزمني	0 الصيغة الأكثر تبلورا للتخطيط في جميع المراحل 0 المواعيد النهائية والعلامات المميزة 0 قنوات المعلومات والإعلام 0 الحد الزمني للتخطيط 0 عملية صنع القرار
المعلومات/الاتصال	0 وهذه جوانب تظل موجودة في جميع مراحل المشروع 0 اجتماعات مع أعضاء الشركة 0 خطة الاتصال 0 علاقات عامة
التحليل المالي	0 يتركز على الموازنة في مرحلة الإعداد وعلى التحكم أثناء المراحل الأخرى. موازنة المشروع لتمويل أنشطة المشروع 0 تكاليف الأفراد 0 التحكم
الرقمنة digitization	تؤكد على تدفق المعلومات لتكتمل في بداية مرحلة الإعداد مصادر انترنت إمكانات إنترنت



المستويات الإدارية يمكن المؤسسة من الاستغلال الاقتصادي السليم. وعلية فتبني استراتيجية تصميم ابتكارية داخل المؤسسة متوسطة الحجم على محورين:

المحور الأول تجميع المعلومات من خلال عقد نقاشات استراتيجية تتعامل مع القيم والمعايير والحقائق، وتحول الابتكارات الفردية إلى ابتكارات مؤسسية، فتكون العلاقة بين المؤسسة الثقافية وبينتها والمستقبل. وهذه المعلومات التي تتفق مع نتائج البحث تمثل جودة الاستراتيجية، وذلك بالارتكاز على عملية المزيج المنتجات الابداعية، مع تبني منهج تدريجي للابتكار والتغيير سواء كان ابتكار كلياً او جزئياً. المحور الثاني تهيئة بيئة مناسبة للعملية الابتكارية والابداعية: إذ أن جميع الأطراف يستخدمون مزيجاً من التنظيم الابتكاري والتنظيم التشغيلي لأداره العمليات، لإدارة عملية الابتكار، وبالتالي ستكون طريقة العمل تفاعلية وقائمة على حوار مفتوح، وتكون مختلف مستويات الإدارة متصلة بمجال جديد. وسيتم تسيير كل من المعرفة المحلية القائمة على الخبرة

ففي المؤسسات الصناعية متوسطة الحجم التكنولوجية و التي تتبعها مصانع طباعة المنسوجات وهي مؤسسات تنسم بأنها تقدم منتجات و تستخدم أدوات إنتاجية تكنولوجية حديثة، يكون الفريق الاستراتيجي (١٢ عضواً)، و بالقطاع التشغيلي (الفريق الأساسي) الذي يتم تشكيله بعد الانتهاء من الدافع الاستراتيجي، فهذا الفريق لديه كل أنواع، الخبرة والمعرفة داخل المؤسسة و يقوم الفريق الاستراتيجي بتصميم خطة المشروع و الموازنة في مرحلة الإعداد، حيث يتم تفعيل تحديد المراحل و التحكم التنظيمي من خلال الإلمام الكامل بكيفية القيام بالاتصال داخليا و خارجيا. ويكون هذا الفريق مسؤولاً عن الأبعاد الاستراتيجية الرئيسية (التقييم، البحث البيئي، ووضع الخيارات، وتحليل مواطن القوة والضعف) والتي يتم تنفيذها بترتيب مرن، ليناسب العوامل الطارئة والمفاجئة والابتكارات الجديدة. وأثناء هذه العملية، يتوجب على فريق المشروع الاتصال بجميع العاملين وبالأطراف المعنية المهيمنة خارج المؤسسة. فربط مراحل الابتكار مع

الجزائر: كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ص ٧٧.
السلمي, ع., ٢٠٠١. «إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
» القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
www.manage.com, ١٢manage.com, ٢٠١٨. <https://www.manage.com/methods>. [Online
Available at: _mintzberg_ten_schools_of_thought_
ar.html
[٢٠٢٠ Accessed].

هاجورت, ج., n.d. «إدارة الفن على النمط الحر». مرجع سبق
ذكره.
....., ج. ه., ٢٠٠٠. «إدارة الفن على النمط الحر». ed. مصر:
دار الشقيقات.
هاجورت, ج., ٢٠٠٠. «إدارة الفن على النمط الحر». s.l.:s.n.
سعيد, خ. م. ج., مرجع سابق. استراتيجية إدارة عملية الابتكار..
مرجع سابق, p. ١٩١.
خريطة, خ., مرجع سبق ذكره. «دور الابداع في تحسين تنافسية
المؤسسات الصغيرة». مرجع سبق ذكره : مرجع سبق ذكره .
STRATEGY, Bobb de Wit Ron MEYER, ١٩٩٩, resolving strategy paradoxes to create
competitive advantages, London(Int.Thomson
business press,): west publishing Company
marketing in cultural sector, ١٩٩٠, Dick Hendriks, G
in Handbook management, Samsom Staffleu,
Houten: Kunst & Culture

في المؤسسة، والمعرفة العامة للإدارة الاستراتيجية في اتجاه استراتيجي
واحد. وينبغي على الإدارة العليا الانخراط مع جميع العاملين، وتعريفهم
بمدي التقدم في وضع الاستراتيجية، فهذه الطريقة التفاعلية توفر اطارا
للتدريب والتعليم، فتكون اعضاء الإدارة هي نفسها القطاع العرضي.

النتائج

١. إن الاستراتيجيات الحديثة في تصميم إدارة عملية الابتكار في
الصناعات الإبداعية، تقمّ تطبيقات عملية من البيئة الداخلية
للمنظمة، مما يسمح باختبار المنتجات الابتكارية، وكيفية تحديد
القيمة التجارية للمنتج الإبداعي، مما يساعد هذا المزيج من
الاختبارات العملية والتسويقية في تنافسية المؤسسة و تطورها،
والحصول على الميزة التنافسية للمنتجات، من خلال تحسين
جودة المنتجات وسرعة معالجة المدخلات، بناء على متطلبات
المستهلك، حيث تمتلك المشروعات المتوسطة قدرة أكبر لامتلاك
تلك الصناعات خصائص المرونة، حيث يوجهها المستهلك،
ويكون سبب نجاح المشروع هم المبدعون والمصممون.
٢. العملية الإبداعية و الابتكارية هي أساس العملية التصميمية،
فالتصميم الجيد هو الذي يحمل في طياته قيمة إضافية للمؤسسة،
وعملية الإبداع تكون في مراحل تصميم المنتج او طريقة
انتاجه، او من خلال الابداع الاداري او الابتكار الوظيفي.
٣. المؤسسات الصناعية متوسطة الحجم تعتمد علي الإبداع الجزئي
أكثر من الإبداع الجذري. كما أن الفرق بين القدرات التنافسية
للمؤسسات الصناعية يرجع إلي تفاوت درجات و قدرات الإبداع .

المراجع

القاضي، و، ٢٠١٨. المعرض الدولي لتكنولوجيا الطباعة
الرقمية على أقمشه المفروشات [مقابلة] (٢٥ ٣ ٢٠١٨).
المصري، ١-١، ٢٠١٩. - التعريف-الموحد-للمشروعات-
الصغيرة-والمتوسطة-، مصر: الصادر-عن-البنك-المركزي .
عبود، ع. ا. م، ١٩٩٢. مبادئ تسويق. مصر: دار الكتب المصرية.
<https://www.marketingteacher.com>، ٢٠٢٠. [متصل]
.Available at: /three-levels-of-a-product
<https://www.marketingteacher.com>، ٢٠١٩. [متصل]
.Available at: <https://www.marketingteacher.com>
[تاريخ الوصول ١٢ مايو ٢٠١٩].
Richard.Seymour, (٢٠٠٢). what is Design, Design, [Online
/Available at: from <http://www.designcouncil.org.uk>
[٢٧ مايو ٢٠١٩ Accessed].
محمود, .. م. س., n.d. (٢٠١٠) (اقتصاديات تصميم المنتجات). مصر:
مجلة المصمم.
محمود, ا. م. س., ٢٠١٠. (اقتصاديات تصميم المنتجات). مصر: مجلة
المصمم.
سعيد, خ. م. ج., ٢٠٠٧. إستراتيجيه إداره عمله الابتكار ودورها في
تطوير منتجات الأثاث المعدني. ابريل ed. مصر: مجله علوم وفنون.
هاجورت, ج., ٢٠٠٩. «إدارة الفن على النمط الحر». الطبعة الاولى
ed. مصر: دار شقيقات.
خريطة, خ., «دور الابداع في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة في الجزائر». جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي ed.