

سلطنة عمان



وزارة القوى العاملة

منظمة العمل العربية



مكتب العمل العربي / القاهرة

المركز العربي لتنمية الموارد البشرية /

ورشة العمل الاقليمية التدريبية حول:

" تنمية وتطوير المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية "

تحت شعار

" دعم المشروعات الصغرى دعم للأقتصاد الوطنى "
سلطنة عمان ، مسقط : 8 - 12 ديسمبر 2007

الابتكارية والتجديد في مجال المنشآت الصغيرة والمتوسطة

المهندس / أحمد مصطفى

خبير التنمية البشرية

المملكة الأردنية الهاشمية

محاور الورقة

- 1- الابتكار والتجديد كسمة أساسية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
- 2- الآليات المستخدمة لضمان ابتكارية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
- 3- دور التدريب في مساندة الابتكارية والتجديد في المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
- 4- دور التشبيك في مساندة الابتكارية والتجديد في المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

1- الابتكار والتجديد كسمة أساسية للمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

تبنت الورقة تعريفات محددة للمفاهيم الأساسية التي تعالجها الورقة

1.1 المفاهيم الأساسية

■ المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

لا يوجد تعريف متفق عليه لمصطلحات المشروعات الصغرى ، والصغيرة والمتوسطة. فقد تصنف هذه المشروعات اما تبعا لحجم راس المال أو تبعا لحجم القوى العاملة . وقد تبنى المشروع العربي لدعم قدرات المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة التصنيف الآتي (بحسب حجم القوى العاملة) .

- المشروعات الصغيرة : هي المشروعات التي تستخدم 1-4 عمال
- المشروعات الصغيرة: هي المشروعات التي تستخدم 5-19 عاملا
- المشروعات المتوسطة: هي المشروعات التي تستخدم 20-99 عاملا.

■ الابتكارية Creativity

هناك تعريفات عدة لمصطلح الابتكارية منها :

- رؤية ما يراه الآخرون بتفكير مختلف .
- القدرة على تجميع العناصر الموجودة أصلا (وغير المترابطة)، وتركيبها بطرائق مختلفة لتحقيق غرض جديد .
- ترجمة المواهب والرؤى الداخلية الى واقع خارجي جديد ومفيد.
- تعرف أو اكتشاف افكار وحلول جديدة غير مألوفة (Novel) . وهذا هو التعريف الذي تتبناه الورقة.

■ التجديد Innovation

التجديد سمة ملازمة للتطوير والتغيير والنمو، ويستدعي أفكارا وحلولا مبتكرة، وقد يتمثل التجديد في سياق المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة في :

- الفكرة نفسها : أي أن تكون فكرة المشروع جديدة غير مسبوقة. تدل الدراسات على أن 93% من المشروعات الجديدة هي تكرار وتقليد لأفكار مشروعات قائمة (GEM2002)

- أساليب العمل والانتاج (تقنيات الانتاج)
 - المنتج نفسه إما عبر تجديد تصميم المنتج أو بدء منتج جديد .
- فقد بدأت بولارويد في انتاج مصابيح السيارات . وكذلك بدأت (IBM) في مجال انتاج الأسلاك والكوابل.

2.1 مراحل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

تمر عملية انشاء المشروعات الصغرة وإدارتها وتنميتها في مراحل عدة منها:

■ توليد فكرة المشروع Business idea

الريادي Entrepreneur هو الشخص القادر على توليد جملة أفكار مشروعات جديدة ، إذ إنه يرى بطبعه ما لا يراه الآخرون ، ولديه القدرة الذهنية على التفكير وتوليد الأفكار Divergent thinking

■ تحويل فكرة المشروع الى فرصة Business opportunity

يستدعي تحويل الفكرة الى فرصة مشروع توافر القدرة الذهنية على التقييم المنطقي الناقد لجملة الأفكار ، واختيار الفكرة الأنسب من بين خيارات عدة Convergent thinking

■ تحويل الفرصة الى مشروع متنام Growth-Oriented Business

والمقصود هنا بدء المشروع لا بد من التمييز بين المغامرة والتهور في بدء المشروع. فالريادي مغامر بطبعه، إنما مغامرته محسوبة ومدروسة .

■ التجديد Innovation

تدل الدراسات على أن 25% فقط من المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة تستمر وتواصل عملها (تعيش) لأكثر من 5 سنوات. ومن بين الأسباب المؤثرة في عدم المواصلة تدني سمة التجديد التي تعد سمة ملازمة للنمو والتطور والتغيير .

3.1 العوامل المؤثرة في فاعلية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

تعتمد فاعلية المشروعات وقدرتها على النمو والمواصلة (Mott,1972) على ثلاثة عوامل : الكفاءة Efficiency ، والقدرة على التكيف Adaptability ، والمرونة Flexibility

■ الكفاءة تتعلق بقدرة المنشأة على تنفيذ واتباع روتين عمل منظم . ففي عالم مستقر فقد

تؤدي الكفاءة الى النجاح والاستمرار ، انما في عالم متغير فالكفاءة لوحدها لا تكفي .

■ قابلية التكيف تستدعي اتقان عملية تغيير (تجديد) الروتين، وتتيح للمشروع مواصلة

تغيير الاجراءات الروتينية لتحسين النوعية، وزيادة الانتاجية ،وزيادة فاعلية الانفاق.

وتتيح قابلية التكيف فرص انتاج منتجات جديدة (سلع/خدمات) . فالمشروعات القادرة

على التكيف هي مشروعات قادرة على التنبؤ بالمشكلات والفرص، وتطوير حلول مناسبة لها وبالتوقيت المناسب ، ولديها الرغبة في تقبل الحلول الجديدة .فالمشآت الأكثر فاعلية هي تلك المشآت التي تتسم بالكفاءة والقدرة على التكيف .ويعتمد التكيف على تحري مشكلات جديدة في المشروع، والبحث الهادف عن توجهات وتقنيات ومعلومات، واستثمار ذلك كله في ايجاد أو تطوير اجراءات ومنتجات وخدمات جديدة .

■ المرونة تتيح للمشروع القدرة على التصرف بسرعة لمواجهة أوضاع أو مواقف غير متوقعة . فقابلية التكيف عملية متواصلة، وتمثل اجراء وقائيا، أما المرونة فهي حالة متقطعة Intermittent(غير مستمرة) ، وتمثل رد فعل(اجراء علاجيا) . وتعتمد المرونة على القدرة على تحويل الأحداث والمشكلات غير المتوقعة الى فرص أو على الأقل المحافظة على التوازن وبسرعة . وقد تتضمن الفرص التصرف بسرعة لتلبية تغير رغبات جمهور الزبائن أو اكتشاف طرائق جديدة لتقادي المشكلة ذاتها مستقبلا .

تعتمد قابلية التكيف والمرونة أساسا على قدرة المشروع على الابتكار والتجديد

2- الآليات المستخدمة لضمان ابتكارية المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة

قبل استعراض الليات التجديد لا بد من تعرف أبعاد عملية الابتكار والتجديد ومراحلها .

1.2 عملية الابتكار والتجديد

تعتمد فاعلية المشروع على التميز في الأداء سواء كان هذا التميز مبنيا على الكفاءة والتكيف أم على المرونة . وأصبح التميز في الأداء يعتمد وبشكل متنام على التفكير الخلاق الذي يؤسس بدوره على المعرفة . **فالمعرفة والابتكار والتجديد** مكونات مترابطة.

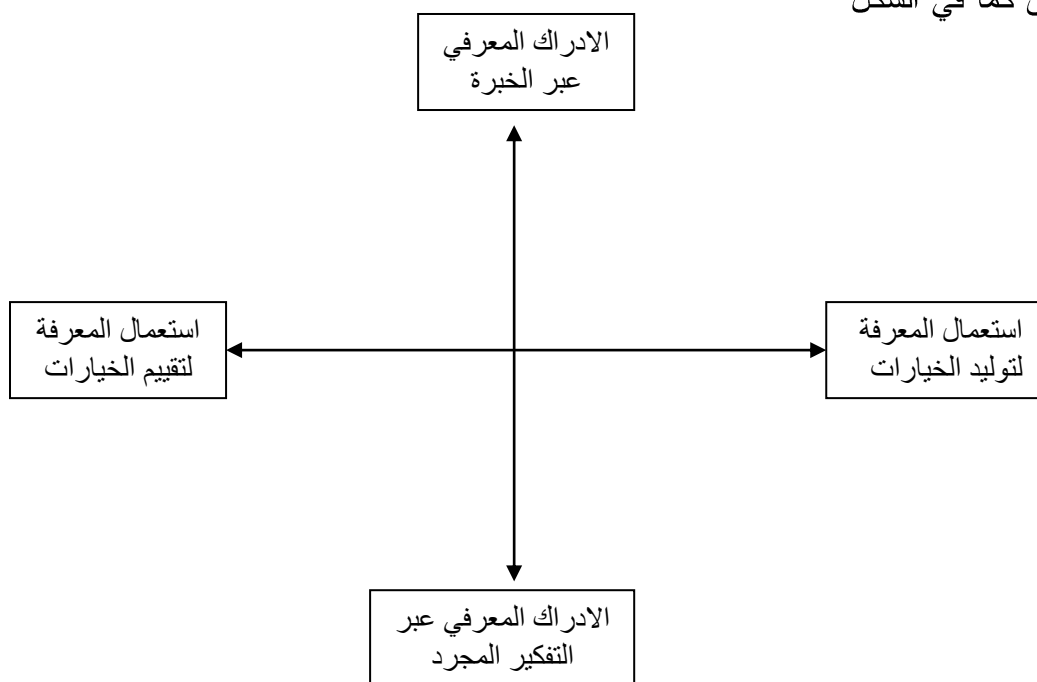
■ أبعاد عملية التجديد

هناك بعدان رئيسان في عملية الابتكار والتجديد :

● ادراك/استيعاب المعرفة Knowledge Apprehension

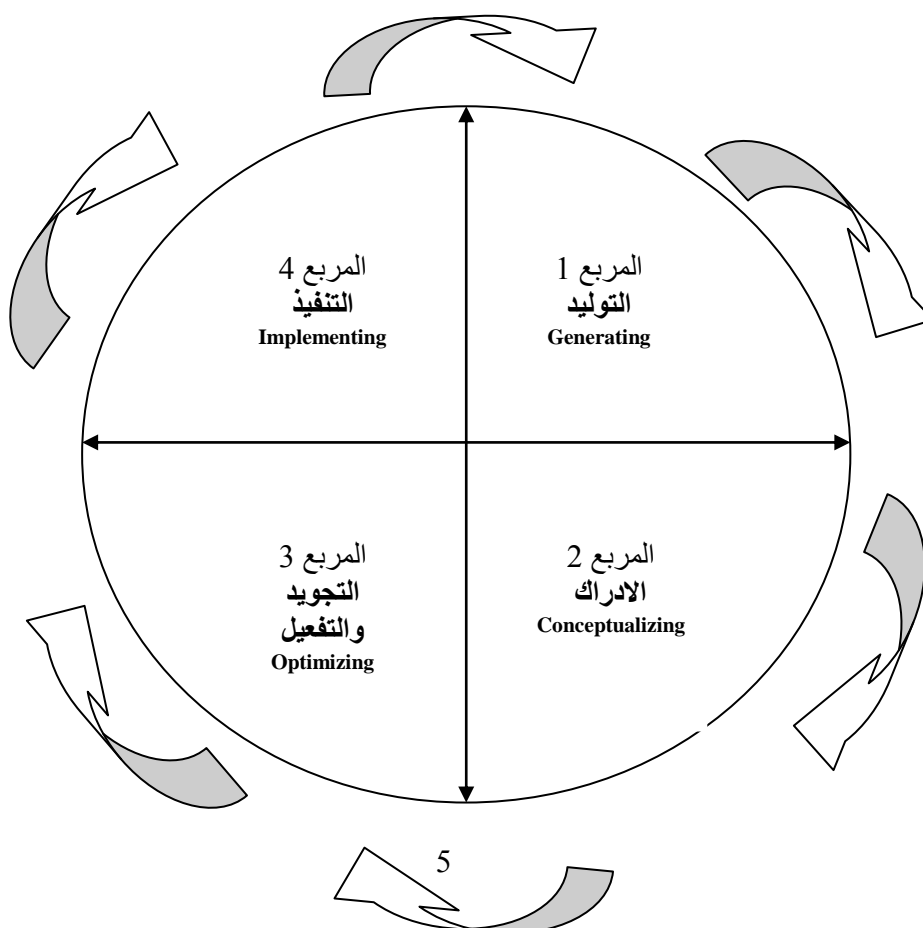
● استعمال/ممارسة المعرفة Knowledge Utilization

ويمكن تمثيل هذين البعدين كما في الشكل



■ مراحل عملية التجديد

تمر عملية الابتكار والتجديد المبنية على المعرفة في أربعة مراحل كما في الشكل



● التوليد Generating

ابتكار خيارات تصاغ بشكل احتمالات جديدة أو مشكلات جديدة ينبغي مواجهتها وحلها، وفرص ينبغي استثمارها .

● الادراك Conceptualizing

ابتكار خيارات تصاغ بشكل بدائل طرق لفهم وتعريف المشكلة أو الفرصة ،والأفكار الجيدة التي تساعد في حلها.

● التجويد أو التفعيل Optimizing

ابتكار خيارات تصاغ بشكل طرائق تجعل الأفكار قابلة للتطبيق والممارسة ، واكتشاف العوامل الواجب أخذها في الحسبان لاعدل خطة تنفيذية ناجحة .

● التنفيذ Implementing

ابتكار خيارات تصاغ بشكل اجراءات للوصول الى نتائج، والى تقبل تنفيذ التغيير أو تنفيذ أفكار جديدة.

تتمثل قدرة المشروع على الابتكار والتجديد في (1) تحري الأخطاء، وتنفيذ التغيير لتطوير الاجراءات الروتينية في العمل، وتحسينها (2) استشعار الأحداث والمشكلات غير المتوقعة، وتحويلها الى فرص للتجديد (3) تحري المعلومات والفرص لتطوير منتجات وخدمات أو اجراءات جديدة .

2.2 الآليات

من آليات تعزيز الابتكار والتجديد ما يأتي :

■ ادارة المعرفة Knowledge Management

تستهدف ادارة المعرفة تحويل المعرفة الصامتة Tacit Knowledge من رؤوس الافراد الى معرفة جلية وواضحة Explicit Knowledge . وهذا يعني نشر المعرفة بين العاملين في المنشأة، وتمكينهم من الوصول اليها بهدف تقاسم المعرفة Knowledge Sharing . ومن مقتضيات تقاسم المعرفة التخلي عن مبدأ الأمر والسيطرة Command and Control في الادارة ، إذ يركز هذا المبدأ على ابلاغ العاملين ما يتوجب عليهم عمله، وتزويدهم بالحد الأدنى من المعلومات اللازمة لانجاز المطلوب. وتقاسم المعرفة بحد ذاته لا يكفي ، فإذا كان المطلوب تحسين الكفاءة والتكيف والمرونة. لا بد حينئذ من استعمال المعرفة وممارستها . ويستدعي هذا تبني عملية تقاسم التفكير Shared Thinking Process لاستثمار المعرفة بابتكارية وابداع .

وهذا المنحى هو منحى Weick and Roberts 1993 الذي يتميز بمفهوم العقل الجمعي Collective Mind الذي يعزز ربط الأفكار والاجراءات بين العاملين بهدف تعظيم النتائج

■ تشجيع ممارسة الابتكار والتجديد والمشاركة فيه

من العوامل المؤثرة في القدرة على الابتكار:

● الخبرة ويعني هذا ضرورة الثقة بخبرة العاملين في المنشأة لبلورة الأفكار المبدعة وممارستها

● بلورة الأفكار عن طريق العصف الذهني ، وتمر هذه عبر مراحل :

* **التحضير والتهيئة وتشمل هذه المرحلة:**

- تحديد الغرض

- اختيار المشاركين

- اختيار ميسر لجلسة العصف الذهني.

* **تنفيذ جلسة العصف الذهني**

وهنا لا بد من التذكير بأهمية عدم تقييد التفكير ، وطرح الأفكار

- تسجيل الأفكار جميعها

- مقاومة الالتزام بفكرة بعينها أو الانحياز لها

- تحديد الفكرة الأنسب

- تطوير الفكرة لتصبح قابلة للتطبيق (فرصة) .

* **التطبيق**

- تجربة فرصة التغيير على نطاق محدود

- تقييم نتائج التجربة ، وفي ضوء نتائج التقييم إما أن يتم تعديل الفكرة أو تعميمها

3- دور التدريب في مساندة الابتكار والتجديد

مما يميز الريادي/الباعث عن غيره امتلاكه مهارات **الابتكار والتجديد** . فهل مهارات الابتكار والتجديد مهارات فطرية أم أنها مهارات مكتسبة ؟ يتفق الباحثون على أن قدرات الابتكار والتجديد قابلة **للتعلم والتحسين والتنمية** . وفي بعض جوانبها قد تستدعي توافر استعدادات Aptitudes لدى الفرد، ويمكن صقل هذه الاستعدادات (الاستعداد سمة فطرية) ، وتنميتها ، وتحويلها الى قدرات Abilities عن طريق التدريب والممارسة .

1.3 الابتكار والتجديد على المستوى الفردي

■ مصادر الابتكار والتجديد

هناك ثلاثة مصادر / طرائق للابتكار والتجديد على المستوى الفردي هي :

● الالهام (الصدفة) Serendipity

● القياس (المحاكاة والتشابه) Similarity

● التأمل/التبصر Meditation

وهنا لا دور للتدريب في مصدر الالهام، ولكن له دور في تنمية قدرات القياس وقدرات

التأمل عبر تنمية مهارات التفكير الناقد (الابداعي) عن طريق :

● تنمية القدرات الذهنية على التفكير وتوليد الافكار Divergent Thinking

● تنمية القدرات الذهنية على التقييم المنطقي الناقد للأفكار ، واختيار الفكرة الأنسب من بين

خيارات عدة من الافكار Convergent Thinking

■ العوامل المؤثرة في ابتكارية الفرد

● بدون القدرة على الابتكار (الابداع) لا يمكن للفرد أن يكون مبدعا . وعلينا أن نتذكر أن

توافر القدرة على الابتكار لا يعني بالضرورة أن يمارس الفرد عملية الابتكار

● الدوافع Motives توافر الدافعية لدى الفرد تحفزه وتدفعه لممارسة قدراته على الابتكار ،

فبدون الدافعية لن يمارس الفرد عملية الابتكار والتجديد بغض النظر عن قدراته الابداعية.

● الفرص المحيطة بالفرد تؤثر في ابتكاريته من حيث كونها فرصا مشجعة (ايجابية) أو

مثبطة (سلبية) .

■ معوقات الابتكار والتجديد

من أهم ما يعيق الابتكار والتجديد الفردي شعور الفرد أو اقتناعه بأنه فرد غير مبدع . ومن

العوامل التي تحد من الابتكار والتجديد :

● الضغوط Stresses الخضوع لشروط صاحب العمل/المدير يعيق الابداع من حيث كونه

يفقد الفرد حريته واستقلاله في التصرف المبدع

● الروتين Routine

● المعتقدات Beliefs والموروثات والعادات (الثقافة الاجتماعية)

● الغرور (الأنا) Ego من حيث كونه يوحي لصاحبة بأنه قد بلغ الكمال ، وبذلك لا يسعى الى الارتقاء والتطور

● الخوف Fear الخوف من طرح الأسئلة والهروب منها ، وعدم الاجابة عنها خشية التعرض لنقد الآخرين وأحكامهم السلبية

● نقد الذات Self Criticism أو الشعور بالنقص بمعنى أن يرى الفرد نفسه أقل وأصغر من الآخرين، فانعدام الثقة بالنفس يحطم الابداع ويميته

■ دعم وتعزيز الكفايات الابداعية الفردية

على الفرد أن يتعلم ويعمل لتعزيز كفاياته الابداعية، وأن يمارسها . وهنا يلعب التدريب دورا مهما . فعلى الفرد أن:

● يتفهم ويتقبل حقيقة "أنه فرد مبدع"

● يتعلم ويعي ضرورة الاصغاء لصوته الداخلي (خوابره أو ما يجيش بداخله من أفكار).

● لا يخشى الفشل ، إذ قد يتعلم الفرد من الفشل مسار النجاح

● يكون منفتحا للحلول البديلة ، فهناك دائما أكثر من حل للمشكلة الواحدة

● يتعلم كيف يعترف بقدراته الخاصة ويمارسها

● يحتفظ بمذكرة لتسجيل أفكاره(خوابره) حال ورودها

● يمارس التفكير المتشعب لتوليد أفكار Divergent Thinking ، وعلى التفكير المنطقي

الناقد لاختيار الفكرة الأنسب من بينها Convergent Thinking

■ قواعد تفعيل الحالة الابداعية (الابتكار)

● تحديد غرض واضح

● تحديد دافع قسري /ملزم

● تخطيط أو ايجاد تحد له قيمة

● تخصيص اطار زمني ملزم

● تقادي المقاطعة

● انتقان أدوات الابداع

2.3 الابتكار والتجديد على مستوى المنشأة

يقتضي الابتكار والتجديد على مستوى المنشأة ضرورة اقتناع صاحب/ادارة المنشأة بأهمية وممارسة :

■ تقاسم المعرفة Knowledge Sharing

■ تطوير مفهوم المنشأة المتعلمة Learning Business

■ العقل الجمعي Collective Mind

■ التخلي عن مبدأ الأمر والسيطرة Command and Control في الإدارة، والانتقال إلى مبدأ الإدارة التشاركية أي مشاركة العاملين في المنشأة في تحديد المشكلة، وتعريفها، وإيجاد الحلول، وتطبيقها

3.3 دور التدريب

يلعب التدريب دوراً مهماً في تعزيز الكفايات والقدرات الإبداعية (الابتكار والتجديد). والغرض من التدريب في هذا السياق هو تمكين العاملين في المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة ليصبحوا :

■ متعلمين متميزين

● ولديهم :

* الحماس والدافعية للتعلم

* الانفتاح نحو الفكر والأفكار الجديدة

● وقادرين على :

* التفكير الخلاق الناقد

* الاعتماد على الذات

■ عاملين يتحملون المسؤولية

● ولديهم القدرة على :

* احترام الآخرين

* الالتزام بالمشاركة

● وليصبحوا قادرين على :

* تطوير المعرفة، وتفهم عالم الشغل ودورهم فيه

* انتقاء الخيارات

* اتخاذ القرارات بناء على معلومات

* تقييم المشكلات البيئية والتقنية في محيط الشغل

■ أفرادا يثقون بأنفسهم وقدراتهم

● ولديهم:

* احترام الذات

* الطموح

● وليصبحوا قادرين على:

* انشاء علاقات وظيفية مع الآخرين

* تقييم المخاطرة

* النجاح في مختلف نشاطاتهم

■ مشاركين فاعلين

● ولديهم القدرة على:

* تطوير وتبني وممارسة اتجاهات ايجابية نحو العمل

* الاعتماد على الذات

● وليصبحوا قادرين على :

* الاتصال والتواصل بطرائق مختلفة، وفي مواقف متنوعة

* العمل التشاركي أو العمل ضمن فريق وبروح الفريق

* أخذ زمام المبادرة والقيادة

* ممارسة التفكير الناقد في مواقف مستجدة

* الابتكار والتجديد

* حل المشكلات

وليكون التدريب فاعلا لا بد أن تكون :

● برامج التدريب مبتكرة تبنى على أساس الكفايات الواجب تطويرها ، وأن تكون بشكل أدلة

عمل (اجرائية) ، وان تتسم بالمرونة.

● أساليب تدريب مبتكرة لا تعتمد التلقين أو التعليم عن الابتكار والتجديد، انما تركز على

اكتساب المشاركين مهارة الابتكار وممارستها أو بمعنى آخر أساليب "التعلم عبر الأداء".

فالتعليم عن السباحة مثلا لا يعد سباحا ، انما يحتاج السباح الى اكتساب مهارة السباحة عبر

الأداء، ومن ثم ممارسة مهاراتها

● بيئة تعلم مبتكرة

4- دور التشبيك في مساندة الابتكار والتجديد

يعني التشبيك ، Networking ايجاد علاقات أو روابط وظيفية مع المنشآت الصغيرة والمتوسطة والكبيرة ، وكذلك بناء وتطوير شبكة علاقات مع مراكز البحث والتطوير على المستويات المحلية والاقليمية والدولية. وتستفيد المنشأة عن طريق التشبيك:

- تبادل المعلومات والخبرات
- الاستفادة من التجارب وتبادل الأفكار. فالأصالة لا تعني أصالة الفكرة فقط، انما تمتد لتشمل أصالة التكيف بمعنى تكيف الفكرة لتصبح قابلة للتطبيق في واقع جديد
- تيسير تطوير وتنفيذ برامج تدريب مشتركة تلبي احتياجات تدريبية مشتركة
- تعزيز فرص التآزر بين المنشآت لابتكار منتجات قابلة للتصدير، وبكفاءة منافسة
- تعزيز فرص ايجاد (ابتكار) منافذ وأدوات تسويق مشتركة
- ابتكار سبل وأساليب التكامل التشاركي في انتاج المنتجات

المراجع

1. Min Basadur and Garry A. Gelade
The Role of Knowledge Management in the Innovation Process.
Creativity and Innovation Management
Volume 15 Nov 1 2006
2. Documents of Creativity World Forum
Nov 15-16 2006
Ghent, Belgium
3. Documents of Study meeting on Creative Entrepreneurship
May 18-21, 2004
Taipei, Republic of China
4. Alexander Josef Antonites
An Action Learning Approach to Entrepreneurial Creativity,
Innovation and Opportunity Finding
University of Pretoria
South Africa, Nov 2003