

الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية

.....



الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية

دكتور

أستاذ دكتور

حماده عيد نوار العنتبلي

أمال محمد إبراهيم بابكر

2016



إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ
الَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي الْأَبْصَارِ

سورة آل عمران الآية 190

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
Sudan University of Science & Technology
مكتب نائب المدير
Deputy Vice Chancellor Office

جمهورية السودان
The Republic
of the Sudan

التمرة: ج س ع ت م ن م / ل ت ن / 2016م

التاريخ: 2016/1/5م

شهادة تكريم كتاب

اطلعت لجنة التأليف والنشر بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا على كتاب:

الإبداع في المؤسسات الرياضية

والذي قام بتأليفه البروفسير/ آمال محمد إبراهيم

والدكتور/ حمادة عيد العنتبلي

وتأكدت من أن الكتاب ضمن مناهج كلية التربية البدنية والرياضة وتم تحكيمه وإجازته.

وهذا صا للاعتقاد مح



أ.د. ماهر صالح سليمان

نائب المدير

رئيس لجنة التأليف والنشر

إهداء

إلى كل من تتلمذنا على يديه

إلى كل من آمن أن لا مستحيل في سبيل الإبداع

إلى كل باحث عن نهضة المؤسسات الرياضية

إلى أساتذتنا وزملائنا داخل المجال الرياضي وخارجه

إلى القادة والمفكرين في مجال الإدارة الرياضية

إلى كل طالب علم في مجال الإدارة الرياضية

نهدي هذا الجهد المتواضع راجيين من الله عز وجل أن نكون قد

وفقنا فيه

أ.د/ أمال محمد إبراهيم بابكر

د/ حمادة عيد نوار

العنتلي

من أقوال محمد بن راشد آل مكتوم

إذا واجهت تحدياً يتطلب إيجاد حل أو إتخاذ القرار فأمامك خياران:

إما أن تأخذ فكرى من سبقوك وتتبعها ، وإما أن تستفز همه قدراتك

الإبداعية وطاقتك العقلية وتطور فكرة جديدة وعملاً جديداً

مقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من المتغيرات المتجددة والمتلاحقة ، فقد أصبح العالم كقرية صغيرة تتناقل فيها الأخبار والمعلومات بسرعة رهيبية ، فبفضل وسائل الإعلام المختلفة ، وشبكة المعلومات الدولية (Internet) ، أصبح العديد من الأفراد في مختلف بقاع الأرض على دراية بكل الأحداث والأمور التي تجري في معظم أرجاء العالم بالصوت والصورة ، كما جعلتهم يلمسون مدى التطورات والتغيرات المستمرة والسريعة التي تجري بها الأحداث في شتى مجالات الحياة .

وفي ظل هذا العصر تواجه المؤسسات الرياضية على إختلاف أنواعها وأحجامها سواء أكانت أندية أو إتحادات أو لجان أولمبية أو هيئات حكومية العديد من التحديات والعقبات التي قد تقف في طريق عملها وتطورها ، لذلك فهي بحاجة إلى إدارة مبدعة ، تهجر التقليد وتتعامل مع التغيير وتديره بفاعلية وإقتدار ، وتشجع الأفراد العاملين داخلها على الإبداع وعلى إنتاج أفكار جديدة ، وتحفزهم على ممارسة أساليب جديدة ومبدعة ، وذلك من أجل الحفاظ على بقاء تلك المؤسسة والمساهمة في تنميتها وتطويرها ، حتى تصبح قادرة على مواجهة التغيير وتتعامل معه.

وعلى الرغم من أهمية الإبداع الإداري كمدخل لإكساب العاملين بالمؤسسات الرياضية المهارات والممارسات الإدارية المبدعة التي تجعلهم يساهموا بفاعلية في تطوير إدارة مؤسساتهم التي يعملون بها ، إلا أن نتائج بعض الدراسات قد كشفت عن وجود نواحي قصور عديدة في إدارة المؤسسات الرياضية ، والتي تدل على إفتقار الإبداع الإداري وروح المبادرة والرغبة في أداء الممارسات التي تعين على زيادة فعاليتها والإرتقاء بها إلى مستوى تحقيق الآمال الملقاة عليها في سبيل نهضة ورقي الرياضة العربية .

مما دفعنا أن نتوجه إليك أيها القارئ الكريم أياً كان موقعك في المؤسسات الرياضية برؤيتنا حول الإبداع الإداري ودوره في الإرتقاء بالمؤسسات الرياضية والذي حاولنا عرضه في سبعة فصول تدرجنا فيها من تناول الإبداع مفهوماً وإصطلاحاً مروراً بالتفكير الإبداعي وآلياته وعرجنا إلى الإبداع الإداري ومكوناته وأسسهِ ، ثم إلى الإبداع المؤسسي وإستراتيجيات

وأساليب بناء المؤسسة المبدعة الداعمة للإبداع والمهيئة للمناخ الإبداعي بها ، وتناولنا بعد ذلك الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي إيماناً منا بأننا نعيش في عصر التكنولوجيا والثروة الرقمية الذي يحتم على مؤسساتنا مواكبة هذ التقدم والسير في ركابه ، وتطرقنا بعد ذلك إلى تسويق المبدعين لأن كل عمل ناجح يحتاج إلى المال الذي يساعد عليه ويسهم في تحقيقه فالرياضة أصبحت صناعة قائمة على آليات إقتصادية ويمكن أن تشكل إقتصاديات دول ، وإختتمنا عرضنا بتناول الرعاية في إطار مشكلات العقود في المجال الرياضي عرضنا من خلاله الرعاية ودورها في تحقيق أهداف إقتصاديات الرياضة وحاولنا إزالة اللبس حول مفهوم الرعاية والتسويق والإستثمار ودور كل منها في تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية وكذلك التحليل القانوني للرعاية الرياضية وعناصر الحماية القانونية للحدث الرياضي .

وفي الختام نتوجه إليك أيها القارئ الكريم أياً كان موقعك الإداري في أي مؤسسة رياضية صغيرة كانت أم كبيرة ، فإننا نقدم لك هذا الجهد والعمل المتواضع ، ويهمننا رأيك فيما يمكنه أن يطور الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية لقوله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" ، ونرجو من الله عز وجل أن نكون وفقنا في هذا الكتاب وهذا الجهد المتواضع في الإسهام في الإرتقاء بالعملية الإدارية وإثراء المكتبة الرياضية .

والله ولي التوفيق

المؤلفان

الفهرس الفصل الأول

مدخل إلى الإبداع في المجال الرياضي

26	تعريف الإبداع
29	مفهوم الإبداع
30	الحاجة للإبداع
31	خصائص الإبداع
35	العوامل المشجعة على الإبداع
37	أنواع الإبداع
39	مبادئ الإبداع
42	سمات القائد المبدع
42	مراحل العملية الإبداعية
48	الفرق بين الإبداع والموهبة والإبتكار
50	مفهوم الموهبة
52	مفهوم الإبتكار
54	أنواع الإبتكار
54	الأهمية الاقتصادية للإبتكار

الفصل الثاني

التفكير الإبداعي

61	مفهوم الإبداع
62	قيمة التفكير الإبداعي وأهميته
63	مفهوم التفكير الإبداعي
74	مكونات التفكير الإبداعي
79	صفات المبدعين
79	مراحل الإبداع
83	الذكاء والإبداع
84	معوقات الإبداع

الفصل الثالث

الإبداع الإداري في المجال الرياضي

88	مفهوم الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية
----	--

91	أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية
94	عناصر الإبداع الإداري
97	مستويات الإبداع
99	خصائص الإبداع
101	مراحل العملية الإبداعية
103	مكونات الإبداع الإداري
104	المبادئ الأساسية للإبداع الإداري
107	العوامل المؤثرة في الإبداع
108	سمات وقدرات القائد الإداري المبدع
111	أثر نمط القيادة على الإبداع الإداري
114	تنمية الإبداع الإداري
116	أساليب تنمية الإبداع الإداري
122	دور المؤسسات الرياضية في تنمية وتشجيع الإبداع
122	معوقات الإبداع الإداري

الفصل الرابع

الإبداع المؤسسي في المجال الرياضي

127	تعريف ومفهوم الإبداع المؤسسي
128	ماهية المؤسسات الرياضية الراعية للإبداع
129	مفهوم المؤسسة الرياضية
131	أنواع المؤسسات الرياضية
135	اللجنة الأولمبية الدولية
136	الإتحادات الرياضية
144	الأندية الرياضية
153	توجهات حديثة في إدارة المؤسسات الرياضية
154	علاقة الحكومة بالرياضة الأهلية
156	حاجة المؤسسات الرياضية للإبداع
159	الثقافة المؤسسية الإبداعية
162	تنمية الإبداع وتطويره
165	إدارة الإبداع وتطويره
171	استراتيجية بناء المؤسسة الإبداعية

174	أساليب تنمية الإبداع في المؤسسة الرياضية
182	تفعيل الإبداع في المؤسسات الرياضية
184	دور الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الرياضية

الفصل الخامس

تسويق المبدعين في المجال الرياضي

194	نشأة التسويق
196	تطور النشاط التسويقي
197	ماهية التسويق
199	تعريف التسويق
200	مفهوم التسويق الرياضي
203	أهداف التسويق الرياضي
204	أهمية التسويق الرياضي
207	مبادئ التسويق الرياضي
208	العوامل التي تؤثر على التسويق الرياضي
211	وظائف التسويق
216	المزيج التسويقي
218	عناصر المزيج التسويقي
223	الاستراتيجيات التسويقية
231	استراتيجية التسويق الرياضي
232	خطة التسويق الرياضي
234	أسس ومجالات التسويق الرياضي
237	أقسام صناعة الرياضة
239	أساليب التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية
243	رعاية المبدعين
249	معوقات الابداع

الفصل السادس

الرعاية الرياضية في اطار مشكلات العقود في المجال الرياضي

255	مفهوم الرعاية
256	أشكال الرعاية الرياضية
258	تطور مفاهيم وأساليب رعاية الأحداث الرياضية

265	فوائد ومضار الرعاية الرياضية
265	الفرق بين الرعاية والإعلان والتسويق والإعلام
269	مبادئ رعاية الأحداث الرياضية
270	التحليل القانوني للرعاية الرياضية
273	عناصر الحماية القانونية للحدث الرياضي

الفصل السابع

الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي

275	مفهوم الاختراع والإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي ...
278	الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي
283	خصائص الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي
288	مصادر الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي
289	معوقات الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي
291	قياس الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي
294	الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي والقوى التنافسية
294	أهمية الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي
297	المنافسة والإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي
300	مصفوفة النمو والإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي
305	محددات الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي
307	المراجع



الفصل الأول

المدخل إلى الإبداع في المجال الرياضي



الفصل الأول

مدخل إلى الإبداع في المجال الرياضي

يُعد الإبداع ظاهرة إنسانية ، وجدت منذ خلق الله البشرية ، إذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد ، والإبداع ليس وقفاً على أحد ، إلا أن الإهتمام العلمي المنظم بموضوع الإبداع بدأ في القرن الماضي إذ أصبح موضوعاً رئيسياً في علم النفس والتطوير الإداري والتنمية البشرية ، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما يساهم في بلورة هذا المفهوم .

وأصبح موضوع الإبداع من أكثر الموضوعات التي تجذب اهتمام الأكاديميين والممارسين على حدٍ سواء ، وهذا الإهتمام بموضوع الإبداع يمكن تلسمه من خلال ظهور العديد من مراكز البحث الأكاديمية والمعاهد التدريبية ومنظمات الإبداع الفكري . بإعتباره مطلباً أساسياً من متطلبات التغيير والنجاح "الأفضل عمل إبداع واحد مميز ورئيسي في المؤسسة الرياضية عن عمل مجموعة من التحسينات الصغيرة .

ولقد كان ينظر إلى الإبداع بإعتباره سمة شخصية ينفرد بها بعض الأشخاص دون غيرهم مثله في ذلك مثل الخصائص الموروثة التي يمكن تعلمها كالطول أو اللون أو الجنس غير أن هذه الرؤية لم تجد ما يدعمها في الواقع . فلقد أثبتت الأبحاث والدراسات في هذا المجال أن الإبداع علم وفن قابل للنمو والتطوير حيث يمكن تعلمه والتدريب عليه ، مثله في ذلك مثل أية مهارة أخرى .

وقد تميز هذا العصر عن غيره بالمتغيرات والتطورات الكثيرة والسريعة في مختلف ميادين الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية ، الأمر الذي يتطلب أن تكون عملية الإبداع مؤسسية تعمل على توفير فرص التميز والإبداع لدى الفرد لكي يتكيف مع الظروف والمتغيرات والمستجدات المحيطة به ، كما يتطلب ذلك من المؤسسات الرياضية سواء العامة منها أو الخاصة أن تكون على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية والتي لا تتحقق إلا بجهود إبداعية متميزة ، وهذا يتطلب من كافة المؤسسات الرياضية التي تسعى للتطور والتقدم أن تتبنى سياسة تشجيع

الإبداع وتهتم بالمبدعين من أجل اللحاق بركب الحضارة والتقدم الذي يشهده العالم هذه الأيام .

وهكذا فإن درجة نجاح أية مؤسسة رياضية يتوقف على مدى استجابة العنصر البشري في الإدارة وقدرته على زيادة الإنتاجية .

تعريف الإبداع

أ. الإبداع لغةً

لكلمة الإبداع الكثير من العريفات والتي وردت في الأبحاث والدراسات ، ولقد ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي إبداع وابتكار ، وأيهما أكثر صحة بارتباطها بالكلمة الإنجليزية (Creativity) . ويلاحظ أن بعض تلك الأبحاث والدراسات قد استخدمت الكلمتين وكأنهما مترادفتين والبعض الآخر من الدراسات والأبحاث قد فرق بينهما وأن كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معنىً مختلفاً عن الأخرى بالرجوع إلى المعاجم اللغوية العربية ولتوضيح المعنى اللغوي لكل من كلمة إبداع وابتكار ، فقد أورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي بدع ، وبدع الشيء ، مبتدعه ، وابتدعه أي أنشأه وبدأه واخترعه واستنبطه ، والبدع الشيء الذي يكون أو لا يكون .

وذكر ابن الأثير أن البدعة بدعتان ، بدعة هدى وبدعة ضلالة لقوله صلى الله عليه وسلم : من سن سنة حسنة كان له أجرها . وقال في بدعة الضلالة من سن سنة سيئة كان عليه وزرها . وقول عمر رضي الله عنه : نعم البدعة هذه لما كانت من أفعال الخير داخلة في حيز المدح سماها بدعة ومدحها لأن النبي صلى الله عليه وسلم لم يسنها لهم ، فبهذا سماها بدعة ، وهذا يتوافق مع قوله صلى الله عليه وسلم : "كُلَّ محدثة بدعة" . والقول فلان بدع في هذا الأمر أي أول لم يسبقه أح ، والبدع المحدث العجيب ، وأبدعت الشيء اخترعته . أما كلمة ابتكار فقد اُضتقت من بكر ، وبكر بكوراً تقدم في الوقت عليه – أتاه باكراً ، وبكر - أي بكر إلى الشيء عجل إليه ، وقوله تعالى : (بالعشي والإبكار) يشير إلى أن الابتكار فعل يدل على الوقت ، وفي حديث الجمعة من بكر وابتكر قالوا بكر فلان أسرع وابتكر ، أتى قبل الآخرين . أي أدرك الخطبة من أولها وهو من الباكورة . ويستدل مما سبق أن ابتكر وابتكار هما كلمتان متعلقتان بالفعل أو النشاط من حيث وقت اتیان الفرد له وليس بإيجاد أو إنشاء شيء .

ومن هنا نلاحظ أن كلمة إبداع أكثر قرباً وصحة في ارتباطها بالكلمة الإنجليزية (Creativity) إن الإنسان المبدع في إبداعاته لا يحاكي الخلق الكوني فينشئ من العدم ، بل أهم ما يميز الإنسان المبدع هو استغلاله واستثماره لما في الطبيعة من مواد ومكونات ، وما في عقله من أفكار وهبها له الخالق ، وما له من رغبات ودوافع وميول وما يحمله بداخله من أحاسيس جمالية قادرة على تذوق ما يحيط به من آيات باهرة الجمال والدقة .

ب. الإبداع اصطلاحاً

الإبداع عملية ينتج عنها جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد ، وهو أيضاً عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق إليها مسبقاً.

كما عُرف الإبداع بأنه القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها .

وقد عرف بعض الباحثين الإبداع بأنه المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة ، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ، ومبدع ، والوصول إلى إيجاد حل مناسب .

وتظهر الحاجة إلى الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المؤسسة الرياضية مثل المتغيرات التكنولوجية وتغير أذواق الجمهور أو نتيجة التفاوت بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب فيه أو توفر مقومات حول أسلوب أفضل للعمل ، لذلك تحاول المؤسسات الرياضية سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع ؛ حيث يعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة الرياضية والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على مواكبة المستجدات والتحديات من خلال الاعتماد على كفاءتها وقدرة أفرادها على التفكير والتخطيط والتحليل .

مفهوم الإبداع

الإبداع هو ولا ريب العملية التفكيرية التي تساعدنا وتعيننا على توليد الأفكار فقد عرفه البعض على أنه العملية التي يتم فيها خلق شيء جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو الجماعة أو المنشأة أو الصناعة أو المجتمع ، لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى ومن هنا يتبين لنا بوضوح مايلي :

- أهمية التأكد من أن الأفكار ابتكارية أو مجرد أفكار جديدة ، حيث لا يكفي أن تكون الأفكار جديدة فقط .

- بغية التمكن من الوصول واللاحق بالإبداع وجب التفكير فيما هو أكثر من مجرد ابتكار ، بمعنى هل الأفكار ذات قيمة أو هي عكس وخلاف ذلك .

- ضرورة تعلم المؤسسات الرياضية والأفراد على السواء كيفية تبديل وتحويل الابتكار إلى إبداع .

وفي هذا المجال نرى من الضرورة بمكان أهمية التفرقة أو التمييز بين الإبداع والتغيير والإختراع .

- **التغيير** : سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المؤسسة الرياضية وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة والجاري العمل بها أو استخدامها ، وهي تتسم بالشمولية والإستمرارية ، ومن ثم فهو يختلف عن الإبداع من حيث المخاطر والتكلفة التي قد تكون باهظة (مرتفعة) في الإبداع ، وبالتالي فهما مكملان لبعضهما .

- **الإختراع** : ابتكار مقصود هادف ، خلاف الإبداع الذي ينطوي على لمحة الإشراف المفاجئ .

- **الإبداع يحول الإختراع إلى منتج** : وقد يأخذ وقتاً طويلاً عكس الإختراع الذي يأخذ وقتاً قصيراً .

وهناك من يعرفه بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة 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 والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب ، بل يتعدى أيضاً الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التكوين والرضا عن العمل بما يضمن ويؤدي إلى ازدياد الإنتاجية .

وجدير بالذكر في هذا الشأن ، أن هناك من يركز على أهمية البيئة أو المناخ الذي يهيئ للإبتكار ، زيادة على العوامل والظروف البيئية التي تساهم وتساعد على نمو وتطور الإبداع.

الحاجة للإبداع

تعمل المؤسسات الرياضية المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل ، لذلك يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسعة وفي ذات الوقت بكفاءة وفعالية ، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية لدى المؤسسات الرياضية حتى تتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المؤسسات من الإستمرار والنمو . ويتزايد الإهتمام بموضوع الإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهـر العولمة ، والتغيرات التقنية المتسارعة ، والمنافسة الشديدة ، وثورة المعلومات ، والإتفاقيات الدولية السارية المفعول كاتفاقية التجارة الحرة وغيرها .

ولذا استجابت المؤسسات الرياضية للـجاء للإبداع بطرق مختلفة ، وبدرجات متفاوتة من العناية فبعض المؤسسات الرياضية أنشأت وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع ، وأخرى قامت بإنشاء وحدات تنظيمية لتطوير الإبداع وتنميته . كما قامت أخرى بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الإبتكاري أو الإبداعي ، وتتنظر لذلك على اعتباره يؤدي بها إلى اكتساب ميزة تنافسية ، حيث أن المنافسة الحادة تؤدي باستمرار إلى ظهور ابتكارات .

وفي المؤسسات الرياضية هناك حاجة ماسة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعات في شتى المجالات والميادين بهدف تحقيق التنمية فيها والصمود في مواجهة التحديات الكبرى الداخلية منها والخارجية .

خصائص الإبداع

يعتبر الإداري المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس ، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الإستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ، ولا يحبون التجربة والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر . فالمبدع في المؤسسة الرياضية هو شخص يحب المخاطرة ، ويسعى إلى دخول مجالات غير معروفة من قبل ، "فأكثر ما يفقد إبداعك هو اعتمادك على المعلومات التاريخية ، ولكن الأفضل أن تعتمد قدرتك على التفكير بإبداع على مهارتك في استخدام هذه المعلومات التاريخية لتوليد أفكار جديدة ، لا أن تسمح لهذه المعلومات بتقييد مرونتك العقلية". أي أن الإبداع بشكل ما

هو تحدٍ إبداعي أي "رفض للمنطق القائل الوضع الحالي هو أفضل بديل لأن رفض الحلول التقليدية أو التي نسمعها من الرئيس أو الزميل قد تؤدي بك للتوصل إلى أفكار جديدة وحلول مبدعة للمشكلة" لذا ينبغي على المديرين المبدعين على اختلاف أدوارهم أن يكونوا على 3 حالات هي :

- الأولى : أن يكونوا مبتكرين ومبدعين في أفكارهم وأساليبهم .
- الثانية : أن تكون لديهم سماحة تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار والإبداع .
- الثالثة : السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة للمؤسسة .

ومن هنا يتميز الأشخاص المبدعين لخصائص وهي :

- البصيرة الخلاقة .
- الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة .
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير .
- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد .
- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات .
- الإستقلالية الفردية .

وقد صنف بعض الباحثين خصائص المبدع إلى :

1. خصائص معرفية .
2. خصائص انفعالية .

وتتلخص الخصائص المعرفية في :

- القدرة على التعامل مع الألفاظ والرموز المجردة .
- حب الإستطلاع .
- الإحتفاظ بالإتجاه .
- القدرة اللغوية .

أما الخصائص الإنفعالية فتتمثل في :

- القيم والإتجاهات والميول والرغبات .
- النواحي الوجدانية والشخصية والإجتماعية .
- الشجاعة وعدم الخوف والشعور بالأمان والثقة بالنفس .
- الضبط والتحكم الذاتي .

- الإهتمام بمشكلات الآخرين وتقديم المساعدة .
- توفر الدافعية الذاتية والقدرة على التأثير في الآخرين .
- الإنشغال الذهني وعدم الإهتمام بالحياة الإجتماعية والهوايات .
- عدم التمسك بالأعراف والعادات .
- الميل للعزلة عن الآخرين .

وهكذا تستفيد المؤسسات الرياضية من مؤهلات الأفراد المبدعين العاملين بها ، كما يمكنها تبني استراتيجيات مختلفة لإيجاد المناخ الإبداع فيها ومنها :

- نموذج الإدارة بالأهداف .
- التطوير التنظيمي .
- التخصص الوظيفي .
- الدورية .

فالإدارة بالأهداف تعني محاولة تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية من خلال زيادة التزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها . ومن خلال تركيز المؤسسة على التحفيز الفردي ، الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والإنجاز وبالتالي توفر الفرصة للإبداع.

أما التطوير التنظيمي فهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق طويلة المدى ، والتي تصمم لمزيد من قدرة المؤسسة الرياضية على تقبل التغيير وزيادة فعالية هذه الأخيرة ، وبتركيزه على الأفراد والعلاقات فالتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي .

ويتمثل التخصص الوظيفي في قيام المؤسسة الرياضية بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة وذلك لترويج الإبداع .

كما تتمثل الدورية في القدرة على استخدام أشكال تنظيمية متغيرة كنموذج المصفوفة ، والذي يتم بنقل مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي معين يتم حله عند الإنتهاء ، أو نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشبعة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة .. إلخ.

العوامل المشجعة على الإبداع

لقد فرضت التغيرات التي تحدث في بيئة العمل ضرورة التوجه نحو أساليب وآليات عمل جديدة لعل أهمها :

1. **التوجه نحو فلسفة الإدارة الجديدة من خلال ما يأتي :**
 - أهمية وضوح الهدف والتوجه المستقبلي للمؤسسة الرياضية والرؤية القيادية.
 - النظر إلى الهيكل التنظيمي والنظم والإجراءات على أنها رسائل لتحقيق الهدف وليست أهدافاً بحد ذاتها ، والتحلي بالمرونة التامة ، والبعد عن القوالب والأنماط التقليدية .
 - الإدارة من خلال فرق العمل المتداخلة ، والتي تعتبر أداة مهمة للمؤسسة الرياضية في حل المشاكل المعقدة لتوفير القدرة على التكيف السريع مع الأحداث.
 - العنصر البشري المتميز هو المصدر الحقيقي للميزة التنافسية .
 - التوجه نحو متلقي الخدمة على أنهم الدعامات الحقيقية للمؤسسة الرياضية .
 - الإدارة الذاتية وعمل الفريق اللذان يعتمدان على نظم المعلومات في التشغيل والرقابة .
 - الحاسبات الآلية ونظم المعلومات هي الأساس في تشغيل المؤسسة الرياضية.
2. **التحول نحو القيادة الريادية ، التي تأخذ شكل القدرة العالية على جذب العناصر البشرية المؤهلة بدل الرئاسة والسيطرة ، وتخذ شكل الشبكة من فرق العمل المتعاونة ، حيث تسودها روح العمل وتتجلى فيها صفات ومزايا المؤسسة الصغيرة ومظاهر العناية بمستوى جودة الحياة .**
3. **توجيه عمليات الإبداع لخفض تكاليف التشغيل في مواجهة ضغوط خفض الموازنة ، حيث تتجه المؤسسات الرياضية إلى محاولة تطوير واستحقاق آليات تساعد على تقليل نفقات التشغيل وإيجاد نوع من المرونة التنظيمية في السيطرة على أزماتها .**

حيث إن تبني الأسلوب الإبداعي العلمي والموضوعي في مختلف وظائف الإدارة العامة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات معناه عدم التوقع داخل الأطر التنظيمية التقليدية وإهمال المعايير الإبداعية الفعالة ،

التي تؤدي إلى بروز ظواهر خطيرة تساهم في تردي حالة العديد من المؤسسات الرياضية، ومن العوامل المشجعة على الإبداع:

- المهارات الإدارية الخاصة بكيفية ممارسة العمليات المختلفة وفقاً لمهام ومتطلبات الإدارة الحكومية .
- المهارات السلوكية وتتمثل في فن التعامل مع العملاء ، ومعرفة الدوافع المحركة لسلوكياتهم واختيار الحوافز الممكنة والملائمة لإشباع تلك الدوافع.
- المهارات الفنية وتتمثل في كل ما يتعلق بالجوانب الفنية للعمل من حيث مستلزماته ، وواجباته ، ومسؤولياته ، وصلاحياته ، وطرق وسبل تطويره ، وفقاً لما تُملّيه متطلبات التقنية الحديثة والحكومة الإلكترونية .
- المهارات الفكرية والثقافية من حيث الإنفتاح على العالم الخارجي ، ومعرفة أحدث ما توصل إليه العلم وتطبيقاته ، بالإضافة إلى القدرة التحليلية .

ومما سبق يتضح بأن النهج الإبداعي ضرورة أساسية لتحقيق الفعالية الإدارية في المؤسسة الرياضية خاصة في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة ، والنتافسية ، التي توجب عليها أن تعتمد المزيد من الإبداع وإيجاد دوافعه والعوامل المشجعة عليه.

أنواع الإبداع

نظراً لوجود سلسلة متعددة الحلقات حول الإبداع ، فإننا لا نرى مانع من التركيز على البعض منها وقد يكون في اعتقادنا الأهم ألا وهو :

- **الإبداع التكنولوجي** : حسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال ، يعتبر هذا النوع من الإبداع واحداً من أهم أشكال الإبداع ، لإعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي والجزئي ، ومن ثم فتعريفه لا يختلف عن التعريف العام للإبداع ، وهو من ضمن تعاريفه أنه عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق أو بتحسين منتج في طريقة التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة .
- **الإبداع التنظيمي** : المقصود به إحداث التجديد في التنظيم ، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل ، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى

العاملين ، إن هذا النوع الإبداعي في مادي ، وهو يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط العمل ، بغية تنظيم سلوك المؤسسة الرياضية وجعله أكثر فعالية .

وزيادة على النوعين سالف الذكر ، هناك أنواع أخرى نخص منها :

- **الإبداع في الخدمة :** والمقصود به النشاط المتعلق بالخدمات المقدمة للغير أو الآخرين .
- **الإبداع في مجال التسويق :** ويعني به إيجاد منافذ وطرق جديدة للتسويق..إلخ.

وهناك من صنف الإبداع إلى خمس أصناف :

1. **الإبداع التعبيري :** ويعني الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون .
2. **الإبداع الفني :** ويتمثل في الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات كالمظهر العام للسلعة أو الديكور الذي يتميز به مكان تقديم الخدمة .
3. **الإختراع :** ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء المكونة له موجودة من قبل ، ولكن يتم إدخال تعديلات عليها بحيث تأخذ مساراً جديداً وتؤدي مهمة مميزة كاختراع الحاسب الآلي .
4. **الإبداع المركب :** ويمثل تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلاً يتم أخذ أفكار مختلفة حيث توضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة .
5. **الإستحداث :** وتتمثل بإستخدام شيء موجود فعلاً ، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة (أي يتم فهم المبادئ الأساسية التي وضعها السابقون ، وإعادة تطويرها والبناء عليها من جديد) .

مبادئ الإبداع

لقد وضع الكثير من علماء الإدارة ومدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع وحتى تكون المنظمات نامية ، وأساليبنا مبدعة وخلاقة ، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار ، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية :

1. إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الإتجاه الصحيح ، ومادما لم نقطع بعد بخطئها أو فشها ، فكثير من الإحتمالات تبدلت إلى حقائق ، وبتعبير آخر : لا تقتلوا أية فكرة بل اعطوها المجال ، وامنحوها الرعاية والعناية ، لتبقى في الإتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام ، فإن الابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين ، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم .
2. إن الأفراد مصدر أي منظم ومحرك نجاحها وإبداعها ، والإعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة .
3. إحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة ، فإن ذلك كفيل بأن يجعلهم يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل ، وهل المؤسسة إلا مجموعة جهود أبنائها وتضافرها ؟ .
4. التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.
5. محاولة تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ، ويكون كذلك إذا حوّلنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح وهم .
6. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات ، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله ، وأن العمل ليس وظيفة بل بين نفسه وشخصيته أيضاً ، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله ، وتوظيفها في خدمة الأهداف ، فإن كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرير لكي يصنع من أفراد مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقة .
7. التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد من الشعور بالرضا الوظيفي ، إذاً لنسعى إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد ، حتى نضمن مسرة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة .
8. ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد ، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريد لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء .

9. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ بل نضعها في البال ، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة ، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن ، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها ، وربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

10. يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف .

11. إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار ، هو الجnoch إلى البقاء على ما كان ، لأن العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والروتينات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفاً لأن التغيير حاجة إلى همة عالية ونفس جديدة ، خصوصاً وأن الجديد مخيف لأنه مجهول المصير ، والإبتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة لذلك فإن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة ، كما أنها ستجعلهم في محيط الرعاية الأكثر والإحترام الأكبر ، وهذا الأمر يتطلب المزيد من الخوض والمحاورة والنقاش حتى يصبح جزء الإعتقاد والمبادئ ويتكرس هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أن المؤسسة الرياضية تستقبل المبدعين والأعمال الإبداعية برحابة صدر وتدعمها نفسياً واجتماعياً ومالياً ومادياً .

سمات القائد المبدع

هناك مجموعة من العناصر تشكل بمجموعها سمات أساسية عامة يستدل بها على الشخص المبدع منها :

1. العقل المتسائل الخلاق .
2. القدرة على التحليل والتخيل والحدث.
3. الثقة بالنفس .
4. التمرد على السلطة .
5. النزعة نحو التجريب .
6. التقويم الذاتي .

مراحل العملية الإبداعية

من خلال دراسة معالم الإبداع بشكل عام يمكن وصف المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية كما يلي :

1. **مرحلة التصور :** تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات الإدارية والإحتياجات المطلوبة إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الإعتبار .

2. **مرحلة تكوين الفكرة :** هي العملية الأساسية الثانية في مراحل الإبداع وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها .

3. **مرحلة معالجة المشكلة :** ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع .

4. **مرحلة الحل :** إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وُجدَ وتحقق نجاح المشروع أما إذا كانت المؤسسة الرياضية لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف فإنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى ومن مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير .

5. **مرحلة التطوير :** تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث أن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادةً لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عند عدم التأكد من خلال أخذ حاجة المؤسسة الرياضية بعين الإعتبار .

ويمثل الإبداع عملية تحسس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والتناقض فيها ، وصياغة فرضيات جديدة ، والتوصل إلى ارتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوافرة ، والبحث عن حلول ، وتعديل الفرضيات وإعادة فحصها عند اللزوم ، وتوصيل النتائج .

وتتضمن كل مرحلة في ابتكار حاجات انسانية قوية ، فنحن إذا شعرنا أن أي شيء يبدو ناقصاً أو مفقوداً أو غير مرتب فإننا نشعر بالتوتر والضيق ونسعى لعمل أي شيء لتخفيف هذا التوتر ، ولذلك نبدأ في البحث والتقصي ، وطرح الأسئلة ، ومعالجة الأشياء ، وإعادة اختبارها ، حتى نتوصل إلى إنتاج أو اكتشاف شيء محدد وطوال هذه العمليات هناك استجابات بناءة وليس مجرد تكيف مع الموقف.

ونظر أصحاب هذا الإتجاه إلى الإبداع كعملية عقلية تمر بمراحل مختلفة وقد ساعد ذلك العلماء والمتخصصين على دراسة الإبداع بصورة تحليلية ومعرفة كل مرحلة شيء من التفصيل والتوضيح وفي حقيقة الأمر أن هذه الفكرة كان مصدرها الأول هو تقارير الإستبطن والتأمل الذاتي لأثنين من العلماء ، أحدهما هو العالم الفسيولوجي والفيزيائي هيرمان بوان كور (H. Poineure) فقد وصف كل منهما عمليات التفكير التي مر بها أثناء سعيه لحل المشكلات الكبيرة في ميدانه ، حيث ذكر بوان كور ثلاثة مراحل لعملية الابتكار هي : التشبع ، والإختمار ، والحل المفاجئ أو الإلهام .

ولكن كثير من العلماء وضعوا أربعة مراحل للإبداع هي :

1. مرحلة الإبداع Preparation

من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق إبداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد وتحضير صعبة ، وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد إنجاز أمور على درجة كبيرة من الأهمية وهي :

- أ. التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها إبداعياً.
- ب. جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة والتي قد لا تكون متوفرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد .
- ج. صياغة استنتاجات أولية عامة بناء على المعلومات المتوفرة أو التي يمكن الحصول عليها في الخطوة السابقة .
- د. فحص الإستنتاجات العامة بتوسيع دائرة البحث التمهيدي ، ومراعاة عامل التوفيق بين دقة التعميم وموضوعيته وبين الجانب الإقتصادي والعملية ، وترجع أهمية هذه الخطوة إلى أنها تقود على الأرجح إلى اكتساب معلومات مهمة تساعد في صياغة فرضيات جديدة .

2. مرحلة الإحتضان أو الإختمار Incubation

هي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل مبدع للمشكلة بعد التفكير في كل الإحتمالات الممكنة ، وفي هذه المرحلة قد يلجأ الباحث إلى عدة أساليب لتحويل انتباههم الواعي عن المشكلة كان يتمشى أو يذهب للسباحة أو اصطياد السمك أو لعب الجولف أو النوم أو الإستخدام أو تعمد الإنشغال بموضوع آخر .

وتشير خبرات الأشخاص المبدعين إلى أن إنجازاتهم المبدعة تحدث بصورة أكبر خلال الأوقات التي يتركز فيها وعيم حول موضوع آخر أو على الأقل وهم بعيدون عن مراجعة الحلول غير المقنعة وغير المقبولة لديهم التي توصلوا إليها بدايةً ، وكان الإحباط يغمرهم ، ومن المؤكد أن كثيراً من التفكير يحدث في مستوى ما قبل الوعي أو اللاوعي ، وقد يكون العقل غير الواعي هو الأقدر على مسح المعلومات المختزنة وتكوين ارتباطات غير عادية بينها لأنه متحرر من القيود التي تجعل العقل الواعي محكوماً بالقنوات المألوفة .

3. الإشراف أو الإلهام Illumination

يقصد بالإشراف تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل أو بؤادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والإحتضان ، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التحضير والإعداد ، والإشراف هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير والشعور بالرضا والإرتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها ، والتعبير الذي يصف هذه الخبرة باللغة الإنجليزية Eureka Experience مشتق من الكلمة اليونانية Heureka الذي يذكر أن أرخميدس كان قد قالها عندما توصل فجأة إلى كيفية قياس حجم جسم صلب غير منتظم وبالتالي إلى تحديد درجة نقاء الذهب في المواد الذهبية.

وتسمى هذه المرحلة بشرارة الإبداع Creative Flash أو اللحظة الإبداعية ، وفي هذه المرحلة يقوم الفرد طفاً كان أو رشداً بإنتاج مزيج جديد من القوانين العامة ، ولا يمكن التنبؤ به ، فتظهر الفكرة الإبداعية الجديدة التي توصل الحل . وتظهر الفكرة أيضاً فجأة وتبدو المعلومات والخبرات وكأنها نظمت تلقائياً دون تخطيط ، وبالتالي ينقشع الغموض والإبهام في مرحلة الإشراف ، وهناك افتراض بوجود علاقة بين مرحلة الإحتضان أو الإختمار ومرحلة الإلهام أو الإشراف ، وذلك بالتأكيد على أن الوجه الأساسي للعملية الإبداعية هو العمل الإعدادي الداخلي ، وعلى الشرط الآخر ، وهو ترك المشكلة لوقت ما . وحينئذ تبدو محاولات الحل غير فاعلة ، وينعدم إيجاد إمكانيات من أجل الوصول إلى توجه صحيح . ويفترض أن المشكلة لا تغيب عن وعي الفرد حتى في مرحلة الإحتضان ، نظراً لأن المشكلة تعاود الظهور على مستوى الشعور أو الوعي بين وقت وآخر ، فإن الحل الجزئي يمكن أن يحصل دون جهد مركز على المشكلة .

4. التحقق والبرهان Verification

تشير حياة المبدعين إلى أن عملية الإبداع لا تنتهي عادةً بمجرد حدوث الإشراف وتوارد الأفكار أو التوصل إلى حل المشكلة ، ذلك أن هناك حاجة وضرورة لبذل مزيد من الجهد الواعي والمتابعة الحثيثة للتغلب على العقبات التي تعترض عادةً الإختراقات الإبداعية ، وقد تضيق الفكرة أو تفقد

قيمتها ما لم يتواصل التفكير الإبداعي حتى تبلغ الفكرة مداها بالفحص والتطوير وتقديم الأدلة على أنها متفرد وأصيلة وعملية وغير مسبقة .

غير أن التحقيق يعني شيئاً آخر أكثر من التقييم والميل النقدي ، شيئاً سيضاف إلى المعنى الذي نعطيه له في الفن من مجرد كونه إدراكاً للعوامل الموضوعية التي تعطي الفكرة قيمتها ، فالتحقيق يعني أيضاً المهارة التطبيقية ، التي نقصد بها إمكان تحول الفكرة إلى موضوع أو إلى شكل علني وهو الأمر الذي يعني ضرورة أن يكون الإنتاج الإبداعي ذا طبيعة محسوسة ، بحيث يمكن أن تجد أمامنا إنتاجاً معيناً يمكننا من إجراء تحقيق واقعي له سواء أكان هذا التحقيق عملياً أم فنياً .

وهي مرحلة تجريب الحل واختباره ، والتثبت منه ، والتحقق من فائدة وعملية هذه الإستراتيجية في مواقف كثيرة ، وينظر إلى هذه المرحلة عادةً بالتحقق من صحة الفكرة التي توصل إلى صيغة دقيقة ومضبوطة في النهاية .

5. خطوات بناء الحل الإبداعي :

- أ. حدد المشكلة التي تريد حلها ، أو الأمر الذي تريد تنميته .
- ب. حدد الهدف الذي تريد تحقيقه على شكل معايير قابلة للقياس .
- ج. اعد اجتماعاً للعصف الذهني والبحث عن الحل الإبداعي .
- د. اطلب من الجميع كتابة أفكارهم بشكل فردي ، ثم اعرضها كتابياً للجميع .
- هـ. افتح النقاش لتطوير الحل الإبداعي المقترح .

الفرق بين الإبداع والموهبة والابتكار

لقد لفت التداخل بين مفهوم الموهبة والإبداع والابتكار نظرنا ، وبمراجعة أدبيات الإبداع ، وجدنا أنها مشكلة عدم وضوح للمفاهيم ، أو لإختلاف المفاهيم بين الباحثين ، ونعتقد أن التصنيفات المختلفة لتعريفات الإبداع ساعدت على وجود نوع من التداخل بين مفهوم الإبداع والموهبة والابتكار ، وذلك لضمان التعريفات المتمحورة على الشخص المبدع من جهة الوراثة والصفات الشخصية المكتسبة . وبالنسبة للباحثين رأى البعض أن الإبداع يعتبر جزء من الموهبة ومنهم من رأى أن الموهبة متطلب أو طاقة لحدوث

الإبداع ، حيث فسر مفهوم الموهبة بالقدرات العقلية الموروثة ، وللخروج من هذه الإشكالية سوف نستعرض تعريف الموهبة.

حيث تعرف الموهبة على أنها سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف، فالموهبة تظهر في الغالب في مجالات محددة مثل الموسيقى أو الشعر أو الرسم . وهذا التعريف بذلك حصر الموهبة في النواحي الفنية ، أو القدرات الخاصة .

كما تم تعريف الموهبة بأنها القدرة العالية عند الفرد الذي تمكنه من القيام بأداء متميز. ويشتمل الأداء المتميز على القدرة العقلية العامة ، والإستعدادات الأكاديمية الخاصة ، والتفكير الإبتكاري والإبداعي ، والقدرة على القيادة والمهارات الفنية المرئية أو الأدائية والمهارات الحركية ، حيث أن هذا التعريف للموهوب شمل الإبداع كما شمل القدرات الخاصة والعامة .

وعليه فإن الحد الفاصل بين الإبداع والموهبة هو خيط رقيق ، كثيراً ما يضع عليه الباحثين مادة مذبذبة عن قصد أو غير قصد لإذابته فتختلط المادتين وتصبح مساحة المفهومين مساحة واحدة يختلط فيها المكتسب بالموروث والأثر العام بالأثر الخاص ، والأثر الإجتماعي بالأثر الشخصي ، والممكن بغير الممكن ، وما يمكن صناعته وتكونه بما يلزم اكتشافه . فالإبداع يمكن اكتسابه ، والموهبة موروثة ، والإبداع نتيجة لأثر اجتماعي ، والموهبة نتيجة لأثر شخصي ، والموهبة يلزمها ذكاء خاص ، والإبداع لا يلزمه ذلك ، والمبدع يلزمه إيجاد آليات وطرق تكوينه وتربيته والموهوب يلزمه إيجاد أدوات كشف هويته ، فالمبدع نصنعه ، والموهوب نكتشفه .

مفهوم الموهبة

من الناحية اللغوية تتفق المعاجم العربية والإنجليزية على أن الموهبة تعتبر قدرة أو استعداداً فطرياً لدى الفرد ، أما من الناحية التربوية والإصطلاحية فهناك صعوبة في تحديد وتعريف بعض المصطلحات المتعلقة بمفهوم الموهبة ، وتبدو كثيرة التشعب ويسودها الخلط ، وعدم الوضوح في استخدامها ، ويعود ذلك إلى تعدد مكونات الموهبة ، ومع ذلك سنتناول بعض التعاريف التي تقاربت حولها وجهات النظر المختلفة.

التعريف اللغوي للموهبة

كلمة موهبة مأخوذة من الفعل (وهب) أي أعطى شيئاً مجاناً فالموهبة إذاً هي العطية للشيء بلا مقابل ، ومعنى كلمة موهوب في اللغة الإنسان الذي يعطي أو يمنح شيئاً بلا عوض ويطلق لفظ الموهوب على القسم العالي جداً من مجموعة المتفوقين الذين وُهبوا الذكاء الممتاز ، كما أنهم يبدون سمات معينة غالباً . إذ تجعلنا نعقد عليهم الأمل في الإسهام بنصيب وافر في تقدم أمتهم وقبل في تعريف الموهوب أنه الفرد الذي يبدي بشكل ظاهر قدرة واضحة في جانب ما من جوانب النشاط الإنساني.

التعريف الإصطلاحي للموهبة

الموهبة هي سمات معقدة تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع في بعض المهارات والوظائف ، والموهوب هو الفرد الذي يملك استعداداً فطرياً وتصلقه البيئة الملائمة ، لذا تظهر الموهبة في مجال محدد مثل الشعر أو الرسم .. وغيرها .

والمواهب قدرات خاصة ذات أصل تكويني لا ترتبط بذكاء الفرد بل إن بعضها قد يوجد بين ذوي الاحتياجات الخاصة ، وعلى ذلك قد يكون الموهوب ذا قدرات معرفية متواضعة وقدرات أخرى فائقة .

والموهبة في القدرة في حقل معين أو المقدرة الطبيعية ذات الفاعلية الكبرى نتيجة التدريب مثل اللاعبين ذوي المستوى العالي من الإحترافية والمهارة ولا تشمل بالضرورة درجة كبيرة من الذكاء العام .

وخلاصة ذلك أن الموهبة عبارة عن قدرة وهبها الخالق سبحانه وتعالى لخلقه ، وهي متنوعة ومتعددة في خلقه ويمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع على النحو التالي:

1. المواهب الفذة أو النادرة : وهي قدرات فائقة تقدم للبشرية إنجازات في مجالات عديدة .

2. المواهب الفائضة : وهي قدرات تؤهل للإنتاج الوفير المؤثر في النواحي الإنسانية .

3. المواهب النسبية : وهي قدرات تخصصية مهنية كالطب والهندسة وغيرها .

4. المواهب الشاذة : وهي قدرات ذات طبيعة خاصة تفتقد القيم .

مفهوم الابتكار

هناك مفاهيم مختلفة ومتعددة للإبتكار ، إذ اقترحت له تعاريف كثيرة ، تتوقف في مجملها على انشغال ومجال اهتمام الباحثين ومصالحهم ، بمعنى آخر اختلاف المنهج في البحث وكثرة وتعدد المجالات التي يتم فيها استخدام مفهوم الإبتكار ، زيادة على صعوبة المفهوم ، وإن كان الملاحظ أن غالبية هذه التعاريف ركزت على الجانب المرتبط بالمنتجات والعمليات التكنولوجية .

ومن بين التعاريف التي وردت في الإبتكار نذكر :

- **تعريفه من خلال السوق ، فحسب بيتر دراكر :** إن للعمل وظيفتان شرعيتان ، هما الإبتكار والتسويق ؛ فالإبتكار هو التطوير المستمر للقديم عن طريق الجديد ، بهدف تقديم بعض الأشياء التي تكون أفضل ، وتحاول الأعمال تحقيق الهدف ، وعملية الإبتكار ليست بالعملية السهلة ، وإنما تتطلب عملاً شاقاً وأنواعاً مختلفة من الإبداع تتوافق مع عملية التصنيع ، فإذا كانت المنظمات الكبيرة تروج هذا النوع من الإبتداع والإبتكار فإنها يجب أن تدرك أنها تحاصر مدرائها الإبتكاريين وبالطبع فإن جميع الجهود لتحقيق الإبتكار تكون غير ذات جدوى إذ لم يلاحظ المستهلكون والعملاء نتيجة السلعة على أنها أفضل وأحسن.
- **تعريف جوزيف شومبيتر :** لقد عرّف هذا الإقتصادي النمساوي الإبتكار على أنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوباً جديداً في الإنتاج ، وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه ، ويعكس هذا التعريف أن الإبتكار تغيير في الوضع الذي كانت عليه المؤسسة بإدخال تجديلات أو منتجات كلية أو طيقة الإنتاج ، وقد أطلق شومبيتر على الطريقة التي تتحكم في تحريك مجتمعنا بـ "التدمير الإبتكاري" ، بمعنى أن المؤسسة المبدعة تخلق للوجود منتجات جديدة أو أحسن تكنولوجيا في الإقتصاد ، لكن ذلك يؤدي إلى تدمير المؤسسات

الغير متحركة والساكنة على أساس رؤية واسعة للإبتكار ، قد حدد شومبيتر خمس أشكال للإبتكار هي :

- إنتاج منتج جديد .
- تحقيق تنظيم جديد .
- إدماج طريقة إنتاج جديدة .
- استخدام مصاريف جديدة للمواد الأولية .
- فتح سوق جديدة .

- **تعريف منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية :** يحدد الإبتكار بمجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة ، والإستخدام التجاري لأساليب وعمليات ومعدات جديدة أو محسنة ، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الإجتماعية ، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات .

وبإختصار يمكن القول أن الإبتكار هو إيجاد وتطبيق فكرة جديدة ، لم تكن موجودة من قبل قد تكون متعلقة بسلعة أو بأسلوب عمل .

وعلى ضوء ما تقدم نقف على حقيقة مفادها أن الإبتكار عملية شاملة بدايتها ظهور الفكرة المبدعة ونهايتها تكون بتجسيد هذه الفكرة ميدانياً بإنتاج شيء جديد وتسويقه أو استعماله وتوسيع دائرة استهلاكه .

أنواع الإبتكار

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للإبتكار هي :

1. **الإبتكار التراكمي :** هذا النوع من الإبتكار يقوم على إحداث تحسينات صغيرة في المنتج والعمليات والإجراءات التي تكون خصائصها التكنولوجية قد سبق تحسينها أو حديثها .
2. **الإبتكار الجزئي :** يحدث في حالة منتجات مسوقة حديثاً وتكون وظيفتها وبنائها الفني وخصائص أدائها وتصميمها ، واستخدام مواردها وعناصرها إما جديدة أو خضعت لتغيير جذري .
3. **الإبتكار الجزئي :** إن هذا النوع من الإبتكار يقوم على إدخال تحسينات صغيرة نسبياً في المنتج والعمليات والإجراءات التي تكون خصائصها التكنولوجية قد تحسينها أو تحديثها ، وقيل عن التجديدات الجزئية أنها

أفضل وأحسن وأقل تكلفة بعض الشيء ، ويحدث عادةً الابتكار أو التجديد الجزئي في حالة منتجات مسوقة حديثاً .

الأهمية الاقتصادية للابتكار

لاريب في أن كل التعاملات والنشاطات باتت تعتمد وبشكل كبير ، أكثر من أي وقت مضى على المعرفة والمنتجات الفكرية فكأن سرعة التغيير والتطور حتمية إزاء الابتكار ، لاسيما من الناحية الاقتصادية ، حيث تتجلى هذه الأهمية من خلال النقاط التالية :

- يعود الابتكار بالنفع على الفرد المبدع من حيث معنوياته وكذا زيادة ثقته بنفسه.
- يقود الابتكار إلى التطوير المستمر مما يساعد على مواكبة التغيرات ، كما قد يتعدى إلى المساهمة في قيادة تلك التطورات العملية والتكنولوجية .
- يؤدي الابتكار إلى إيجاد أساليب وطرائق إنتاج أو منتجات جديدة تجعل المنظمات متميزة في طرح منتجات ، وقد لا تنحصر أهمية الابتكار على مستوى الإنتاج ، بل تتجاوزه إلى مجالات أخرى ، نخص بالذكر منها : التسويق ، التمويل .. إلخ .
- يعمل الابتكار على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر إيجاد الأساليب والتقنيات التكنولوجية الملائمة والمدعمة للتنمية .
- تلبية رغبات واحتياجات المستهلك والتغلب عليها .



الفصل الثاني

التفكير الإبداعي



الفصل الثاني

التفكير الإبداعي

لقد ازداد اهتمام علماء النفس والتربية بالإبداع والمبدعين، خاصة في الربع الأخير من القرن العشرين ، لإرتباطه بتقدم الأمم وتطورها ؛ فالتقدم العلمي لا يمكن تحقيقه دون تطوير القدرات الإبداعية عند الإنسان ، فعلى كاهل المبدعين والمبتكرين يقع عبء تطور المجتمعات .

ويعبر الإبداع كمفهوم عن تطبيق تقدم وتطور في الولايات المتحدة ابتداءً من الخمسينيات ، وفي فرنسا كانت له قفزة نوعية ابتداءً من عام (1969) ، وهذا التطور مرده إضافة إلى المنافسة الدولية ، التقاء تيارات أربعة هي :

- تشكيل منطق الإكتشاف ، وتأسيس علم الإختراع .
- تطور المفاهيم الفلسفية والنفسية المرتبطة بالتخيل .
- تطور علم النفس الاجتماعي الحديث .
- سرعة التبدل والتغير الحاصلة في كل الميادين .

والإبداع أسلوب من أساليب التفكير الموجه والهادف ، يسعى الفرد من خلاله لإكتشاف علاقات جديدة أو يصل إلى حلول جديدة لمشكلاته ، أو يخترع أو يبتكر مناهج جديدة أو طرقاً جديدة أو أجهزة جديدة أو ينتج صوراً فنية جميلة .

فالشيء المبدع يكون دائماً جديداً مختلفاً عن المؤلف ومتفرداً ، وهذا لا يعني أنه لا يستخدم الخبرات لاسابقة فهناك علامات كثيرة توضح أن جميع الإبداعات تتضمن التأليف بين أفكار قديمة من أجل إخراج تشكلات جديدة ، القديم هو أساس إبداع الجديد فالفنان حينما ينتج ألواناً جديدة من ألوانه القديمة مثل الطفل الذي يبدع عالماً خيالياً باستخدام المناظر والأحداث والخبرات التي تمر به في حياته اليومية.

والتفكير الإبداعي هو تفكير تباعدي Divergent Thinking يتضمن القدرة على تعدد الإستجابات عندما يكون هناك مؤثر ؛ بل يمكن القول إنه نوع من التفكير يملك الجديد والتأمل والإختراع ، والإبتكار ، أو الإتيان

بحل طريف ؛ ولذا تعجز اختبارات الذكاء التقليدية عن قياس القدرات الإبداعية . فقد شاع بالفعل الربط بين التفكير الإبداعي والتفكير التباعدي .

فهناك فرق بين نوعين من التفكير ، التفكير التقاربي Convergent ، والتفكير التباعدي Divergent ؛ حيث يدفعنا الأول إلى إجابة محددة عندما تعطى لنا الوقائع ، وهو يقاس باختبارات الذكاء ، في حين يدفعنا الثاني إلى رؤية علاقات جديدة بين الأشياء الملائمة لموقف معين .

والإبداع في الإدارة يقابله التفكير التباعدي الذي يستند إلى تعدد الإجابات في مواجهة التفكير التقاربي الذي يستند إلى إجابة واحدة ، والذي يعتمد على الذاكرة.

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن هناك علاقة طردية بين الإبداع والتفكير الإبداعي ؛ فالإبداع منتج في حين أن التفكير الإبداعي عملية، وبقدر ما تكون براعة العملية يكون للمنتج تميزه وأثره، فالعلاقة بينهما هي علاقة الشيء بأصله أو علاقة البداية بالنهاية .

ومن هذا المنظور سوف نتناول الإبداع والتفكير الإبداعي على اعتبار أنهما وجهان لعملة واحدة ؛ أو بمعنى آخر مفهوم واحد متصل .

مفهوم الإبداع

الإبداع يتمثل في قدرة الفرد على إنتاج أفكار وأفعال أو معارف ، وتعتبر جديدة وغير مألوفة للآخرين ، وقد يكون نشاطاً خيالياً وإنتاجياً ، أو أنه صورة جديدة لخبرات قديمة أو ربط علاقات سابقة بمواقف جديدة ، وكل ذلك ينبغي أن يكون لهدف معين ويأخذ طابعاً علمياً أو فنياً أو أدبياً أو غيره .

والإبداع هو تنظيم عدد من القدرات العقلية البسيطة ، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الإبداع ، وهذه القدرات هي الطلاقة الفكرية والمرونة التكيفية والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة التحديد ، وهذه كلها تسمى عوامل التفكير الإبداعي .

لقد حدد تايلور (Taylor, 2000) خمسة أنواع من الإبداع هي :

1. **الإبداع التعبيري Epressive Creativity** : ويضم نشاطات عفوية وحررة في بعض أشكال النشاط مثل الأداء الموسيقي لـ Louis Armstrong .
2. **الإبداع الفني Technical Creativity** : وهو التميز بكفاءة في عمل منتج ما ، مثل الموهبة عند Antonio في إنتاج آلة كمان Violin .
3. **الإبداع الخلاق Inventive Creativity** : ويستلزم براعة في إيجاد مجموعة فريدة أو نادرة من العلاقات خلا الأشياء أو المود ، مثل اختراع "أديسون" Edison مخترع المصباح الكهربائي .
4. **الإبداع الطارئ أو المفاجئ Creativity Emergent** : ويتضمن تثبيت المعرفة والمبادئ والإفتراضات التابعة لنوع من المعرفة مثل عمل Albert Einstein ، وعمل Alfred Adler .
5. **الإبداع المتجدد Innovative Creativity** : ويعتمد على القدرة على الإختراق والتغلغل في فهم أساسيات ومبادئ وضعت من قبل الآخرين مثل Alfred Adler .

قيمة التفكير الإبداعي وأهميته

يعد التفكير الإبداعي أحد الأشكال الراقية للنشاط الإنساني ، فقد أصبح منذ الخمسينيات مشكلة هامة من مشكلات البحث العلمي في عدد كبير من الدول ، حيث إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه بدون تطوير القدرات الإبداعية عند الإنسان ، كما أن تطور الإنسانية وتقدمها مرهون بما يمكن أن يتوفر لها من قدرات إبداعية تمكنها دوماً أن تقدم مزيداً من الإبداعات أو الإسهامات التي تستطيع من خلالها مواجهة ما يعترضها من مشكلات ملحة يوماً بعد يوم ولحظة تلو الأخرى ، فالتفكير الإبداعي أحد وسائل التقدم الحضاري الراهن ، وهو ذو أهمية في تقدم الإنسان المعاصر وعدته في مواجهة المشكلات الراهنة والتحديات المستقبلية.

والتفكير الإبداعي مسئول عن الحضارات الراقية التي توصلت إليها البشرية على مر العصور ، فإنتاج القدماء في مختلف الحضارات فيه إبداع ، وإنتاج الهصور الحديثة فيه إبداع كذلك ، فلولاً المبدعين وأفكارهم لظلت الحياة بدائية حتى اليوم ، وبالإضافة إلى ذلك فالإبداع تصاحبه سعادة ، وينمي أذواق الناس ومشاعرهم ، والفرد المبدع يقدم لنا إنتاجاً علمياً أو فنياً

على مستوى عالٍ يسمو بأذواقنا ، ويجعلنا نقبل على الحياة ، ويسهم في إثرائها بالعمل الجاد .

ويعتبر التفكير الإبداعي وحل المشكلات أحد أهم المهارات الأساسية التي يتم تنظيمها والتدريب عليها باعتبارها مهارات أساسية مطلوبة للتوظيف في المستقبل.

مفهوم التفكير الإبداعي

يُعد التفكير الإبداعي من المفاهيم التي اختلف بشأنها العلماء والباحثين ، ولذا فإنه لا يوجد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح ؛ بل إن هناك مفاهيم عدة ارتبطت بمفكرين كل منهم له طريقته الخاصة للنظر إلى طبيعة الدراسة التي تتناول التفكير الإبداعي ؛ فقد سارت الأبحاث في مجال التفكير الإبداعي على جبهة عريضة مليئة بالتشعب والتنوع ، فمنهم من ينظر إليه على أنه عملية ذات مراحل متعددة ومتتابعة تبدأ بالإحساس بالمشكلة وتنتهي بالحدس أو الإشراف الذي يحمل في طياته الحل المنتظر ، ومنهم من ينظر إليه على أنه الإنتاج الإبداعي الذي يتسم بالجدية ، والندرة والقيمة الاجتماعية ، وعدم الشبوع ، ويتناول فريق ثالث من العلماء التفكير الإبداعي من خلال العوامل العقلية التي تتدخل في تكوينه بشكل مباشر .

وبناء على ذلك يمكن حصر التعريفات المختلفة للتفكير الإبداعي من المداخل التالية :

- أ. العملية الإبداعية Creative Process .
- ب. الإنتاج الإبداعي Creative Product .
- ج. سمات الشخص المبدع Characteristics of Creative Person .

غير أنه تجدر الإشارة إلى البدء بالتعريف اللغوي .

والتعريف اللغوي للإبداع يعني أن الإبداع يأتي من بدع الشيء وابتدعأتي بدعة ؛ أي أوجده من لا شيء أو من العدم أو أنشأه من غير مثال سابق ، والإبداع (عند الفلاسفة) : إيجاد الشيء من العدم .

وأصل الكلمة في الإنجليزية Creativity Or Creativeness والفعل يخلق Create أصله اللاتيني Creare ومعناه القاموسي يخرج إلى الحياة ، ويصمم ويخترع أو يكون سبباً .

تعريف التفكير الإبداعي على أساس العملية الإبداعية

ينزع أصحاب هذا النوع من التعريفات إلى تعريف التفكير الإبداعي عن طريق تعريف عملية الإبداع ذاتها ، ولما كانت هذه العملية غير ظاهرة ومعقدة حيث تجري داخل المخ والجهاز العصبي للإنسان ؛ لذا فإن من حاولوا تعريفها قد لجئوا في معظم الأحوال إلى محاول تبسيطها بتقسيمها إلى مراحل .

وأشهر هذه التقسيمات وأقدمها هو تقسيم جراهام والاس G. Wallas (1926) ، الذي وصف العملية الإبداعية بأنها تتم في مراحل متباينة ، تتولد خلالها الفكرة الجديدة من خلال أربع مراحل هي :

1. **مرحلة الإعداد Preparation** : التي تتضمن دراسة المشكلة بالإطلاع والتجربة والخبرة .
2. **مرحلة الكمون أو الإختمار Incubation** : التي تتضمن الإستيعاب لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة أو تمثيلها عقلياً .
3. **مرحلة الإشراق أو الكشف أو الوميض Illumination** : التي تتضمن انبثاق شرارة الإبداع وهي اللحظة التي تنبثق فيها الفكرة الجديدة .
4. **مرحلة التحقق Verification** : التي تتضمن الإختبار التجريبي للفكرة المبتكرة وتقييمها .

وتعد مرحلة الإعداد مرحلة مهمة ؛ حيث يتاح فيها للمبدع أن يحصل على المعلومات والمهارات والخبرات التي تمكن من تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة، وقد تبين أن ذوي المستوى المرتفع في الإبداع هم الذين يخصصون جزءاً كبيراً من الوقت الكلي للمرحلة الأولى الخاصة بتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل الشروع في محاولة حلها على عكس ذوي المستوى الأولي في الإبداع الذي مُنحوا وقتاً أقل لتلك الخطوة.

أما الكمون ربما يقود دون أن يفتن الفرد إلى رموز جديدة أكثر فائدة مستمدة من البيئة كما يسمح لنمو التمثيل الذهني Ideation في حين يكون الفرد منغمساً في نشاط آخر ، وقد وضح من إحدى التجارب أن أداء الفرد في عمل سابق ربما يسهل الإستبصار في عمل لاحق حتى ولو كان لا يفتن إلى الارتباط بينهما .

في حين أن مرحلة الإشراف تتوهج فيها الفكرة وتظهر فجأة بشكل جلي ومترابط مع الأحداث التي تسبقها ، أو التي تكون مصاحبة لها . وعادةً ما تكون هذه المرحلة مسبقة بسلسلة من الأفكار التي تم التعامل معها في المرحلة السابقة . وعلى الرغم من وجود جوانب لاشعورية لهذه العملية ، إلا أن لها جانباً شعورياً خافئاً ، مما يجعلها تبدو غير واضحة المعالم في البداية ، ويجعل الإنسان يعي بالعلاقات ولكن بشكل غير واضح ، وبعيداً عن متناوله بشكل مباشر . ويعقب ذلك حدوث التجلي ، وانبثاق شرارة الإبداع .

ويرى بعض الباحثين أن العامل المهم في العملية الإبداعية هو الإلهام الذي قد تسبقه فترة م التفكير والبحث عن الحل أو فترة من الهدوء والإسترخاء والسكون ، وتأتي الفكرة الملهمة فجأة ، وفي وقت لا يكون المبدع منشغلاً بالتفكير فيها ، وقد تأتي هذه الفكرة في أثناء الأحلام الليلية . وعلى هذا يرى بعض العلماء والباحثين أن التفكير الإبداعي هو تفكير حدسي ، وأن المبدع قد لا يرى في لحظة التنوير أو الإلهام حل هذه المشكلة فقط ولكن بصيرته "تتفتح" على مشاكل أخرى وحلول لها تتعلق بالمشكلة الأولى وتفجرها .

أما مرحلة التحقق فهي تشبه مرحلة الإعداد من حيث إنها واعية تماماً ، وتخضع للقوانين والأسس والمبادئ المنطقية ، مثلها في ذلك مثل مرحلة الإعداد . ويتم في هذه المرحلة تقييم واختبار الحلول أو الأفكار المنتجة ، وإعادة فحص محتواها ، والنظر في مدى تمشيها مع قوانين المنطق العقلي وصلاحياتها للعمل أو التنفيذ.

وهناك من لا يعترف مطلقاً بوجود أي خطوات لعملية التفكير الإبداعي ، فهو يرى أن خطوتي الإعداد ، والكمون هنا خطوتان مبدئيتان لا تدخلان أصلاً في الإبداع ذاته لأن تجميع المعلومات واستيعابها العقلي يحدث يومياً لمعظم الناس دون إنتاج أفكار مبدعة ، أما الخطوة الأخيرة ، وهي التحقق فهي خطوة تعقب الإبداع وليس لها دور بالمرّة في الإبداع ذاته ؛ إذ أن

الخطوات الثلاثة السابقة ليس لها أهمية في عملية الإبداع ؛ ولكن خطوة الإشراف هي التي تعتبر بحق محور العملية الإبداعية ، ويرى "فوكس" أيضاً أن عملية التفكير الإبداعي لا تخرج عن كونها تفكير إنشائي . Productive Thinking

وهناك وجهة نظر أخرى تصف عملية التفكير الإبداعي بأنها عملية شديدة التعقيد فيها التذكر والتفكير والتصور ، وفيها الكثير من الدوافع ، وتتضمن إصدار القرارات .

تعريف التفكير الإبداعي على أساس الإنتاج الإبداعي

وهناك بعض الآراء التي نظرت إلى التفكير الإبداعي في إطار أكثر تحديداً فقد ظهرت بعض التعريفات في تحديد معنى التفكير الإبداعي في ضوء ما ينتج عنه من ناتج.

والتفكير الإبداعي هو "تلك العملية التي يقوم بها الفرد والتي تؤدي إلى اختراع شيء جديد بالنسبة إليه".

فالإنتاج الإبداعي يمكن أن يكون مقبولاً إذا وصل إليه الفرد لأول مرة ، رغم وصول آخرين من قبل إلى إنتاج مشابه ، فالجديد هنا بالنسبة للفرد ذاته .

وينتمي لهذا النوع من التعريفات تعريف "كالفن تايلور" C. Taylor (1965) الذي وضع خمس متويات للتفكير الإبداعي.

1. **مستوى الإبداع التعبيري Expressive Creativity** : وتتمثل في الرسوم التلقائية ، وفي التعبير المستقل دون الحاجة إلى مهارة أو أصالة أو نوعية الإنتاج.

2. **مستوى الإبداع الإنتاجي Productive Creativity** : وفيه يتم تنفيذ النشاط الحر التلقائي وضبطه وتحسين أسلوب الأداء في ضوء قواعد معينة .

3. **مستوى الإبداع الإختراعي Inventive Creativity** : وأهم ما يميز هذا المستوى الإختراعي والإكتشاف اللذان يضمن مرونة في إدراك علاقات جديدة وغير عادية بين مجموعات أجزاء كانت منفصلة من قبل .

4. **مستوى الإبداع الإنشائي Emergentive Creativity** : ويمكن الإستدلال على هذا النوع من الإبداع بظهور نظرية جديدة أو قانون علمي تزدهر حوله مدرسة فكرية جديدة .

5. **مستوى الإبداع التجديدي Innovative Creativity** : ويستدل على هذا النوع من الإبداع بقدرة الفرد على التطوير والتجديد الذي يتضمن استخدام المهارات التصورية الفردية .

كما أن التفكير الإبداعي هو قدرة الفرد على إنتاج يتميز بأكثر قدر من الطلاقة الفكرية ، والمرونة التلقائية ، والأصالة ، والتداعيات البعيدة ، وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير .

كما يمكن تعريف التفكير الإبداعي بأنه القدرة على إنتاج شيء جديد والخروج بمخزون من المعلومات التي ينتفع بها .

والتفكير الإبداعي هو التفكير الذي نصل به إلى أفكار ونتائج جديدة لم يسبقنا إليها أحد ، وقد يتوصل إليها الفرد المبدع بتفكير مستقل ، وقد تكون نتاج مبدع آخر يعمل كل منهما مستقلاً عن زميله ، وتأتي هذه الأفكار والنتائج لهما معاً ، مع عدم وجود صلة بينهما في عمل مشترك ، كما أنه تفكير يسير نحو هدفه وبأسلوب غير منظم ، ولا يمكن التنبؤ به ، فهو لا يسير ضمن خطوات محددة ، وهذا ما يميزه عن غيره .

ويمكن القول أن هناك اتفاق بين العلماء في تحديد مفهوم التفكير الإبداعي في ضوء ما ينتج عنه من ناتج . فالتفكير الإبداعي من هذا المنظور هو إنتاج أشياء وأفكار جديدة فنياً ، أو أدبياً ، أو علمياً ، كما يمكننا الحكم على الجودة بالنسبة للفرد ذاته ، أو بالنسبة للمجتمع ، وهكذا يحدد التفكير الإبداعي في ضوء ما نتج عنه من ناتج .

تعريف التفكير الإبداعي على أساس السمات الشخصية

هناك بعض الآراء التي نظرت على الإبداع في ضوء السمات الشخصية التي يتميز بها الفرد المبدع ، حيث يتسم الفرد المبدع بمجموعة من الخصائص الشخصية التي تميزه عن غيره من الأفراد العاديين ، والتي تساعده في عمليات الإبداع المختلفة ؛ لذا كان الإهتمام منذ البداية في مجال التفكير الإبداعي منصباً بصورة رئيسية على دراسة ضخية المبدع بهدف الوصول إلى فهم مدقق لطبيعة ظاهرة الإنتاج الإبداعي ، وهذا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الوسائل في التعرف على من لديهم القدرات الإبداعية والارتفاع بمستوى القدرة التنبؤية لهذه الوسائل ، فضلاً عن ذلك ، قد تؤدي المعرفة بهذه الخصائص والسمات إلى تنظيم برامج تربوية وإرشادية من أجل تنميتها بين الأفراد .

وقد استنتج دلاس Dellas (1970) من دراسات عديدة للأشخاص المبدعين أن هناك تركيبة من السمات السيكولوجية تظهر متسقة مع القدرة على التفكير الإبداعي وتشكل نمطاً متميزاً للشخصية الإبداعية تعتمد هذه التركيبة على اهتمامات ودافع واتجاهات الشخص المبدع أكثر ما تعتمد على مستوى قدراته العقلية.

ويعتمد التفكير الإبداعي على الأصالة والمرونة والطلاقة والإحساس بالمشكلات ، وتشير الدراسات إلى حصول المبدعين على درجات مرتفعة في الاختبارات التي تقيس عوامل المرونة، الطلاقة، الدينامية، الصراحة، الوضوح، حب الإستطلاع، الإستقلال الذاتي، إصدار الأحكام، الثقة بالنفس، والتخلي بروح المرح والدعابة.

وهناك تعريفاً في هذا المجال أن الفرد المبدع يتميز بالطلاقة في التعبير ويقصد إلى العبارة التي ينشدها عن أيسر سبيل ، وطلاقة تعبيره تكون بحسب مجاله ، فإن كان موسيقاراً فهي بالأنغام ، وإن كان رساماً فبالألوان والخطوط ، وإن كان نحاتاً فبالأوضاع ، وإن كان رياضياً فبالأرقام والرموز ، وإن كان لاعباً بالمهارات الفردية ، وإن كان إدارياً فالأساليب الإدارية المتطورة والمتجددة والحلول الإبداعية للمشاكل والإدارية . والمبدع الفنان يتميز بحس وجداني عالي ، وفي كل الأحوال هو الذي يرى ويسمع ويفكر ويتصور كما لا يفعل الناس .

وقد وصف دافيد بيركنز D. Perkins الشخصية المبدعة ، على أنها تشمل ست سمات سيكولوجية مترابطة ، ولكنها أيضاً متميزة ، مضيفاً إلى ذلك أن الأفراد أو المبدعين قد لا يحوزون السمات الست كلها ، إلا أنه كلما زاد نصيبهم منها كانوا أكثر إبداعاً ، وهي كما يلي :

1. نزوع قوي إلى الجماليات الشخصية .
2. القدرة العالية على اكتشاف المشكلات .
3. الحراك العقلي ، أي القدرة على التفكير بمنطق المتضادات ، والمتناقضات.
4. الإستعداد للمخاطر من خلال البحث دوماً عن الإثارة .
5. سمة الموضوعية إلى جانب البصيرة والالتزام .
6. الحافز الداخلي (الدافع) أي القوة الكامنة وراء الإبداع .

وقد كشفت نتائج البحوث والدراسات في مجال الإبداع والملاحة الرئيسية لشخصية الفرد المبدع حيث أنه يتميز بالذكاء ، وأكثر ميلاً إلى السيطرة والمخاطرة ، وأكثر حساسية وتحكماً في الإرادة ، والميل إلى التحرر ، والإكتفاء الذاتي.

وهناك تعريفات تصف سمات شخصية المبدع Characteristics، وسمات المجال Domain الذي يتم فيه الإبداع ، وتوضح هذه التعريفات أن سمات شخصية المبدع تتشابه مع سمات أخرى في المنطقة ، فالتفكير الإبداعي من هذا المنظور ليس كأحد سمات أشخاص معينين أو منتجات بعينها ولكن كفاعل بين الشخص والمنتج والبيئة ، حيث ينتج الشخص بعض التنويعات في المعلومات التي يحصل عليها من الثقافة التي يعيشها وقد ينتج هذا التنوع من المرونة الإدراكية والدافع أو تجربة حياتية ملهمة غير مألوفة ، كما أن الفرد لا يبدع في فراغ Vacuum ، ولكن يبدع من خلال منطقة ، فالإداري المبدع يبدع من خلال النظام الإداري ، وعادات وتقاليد الثقافة ، فالتفكير الإبداعي يتطلب معرفة أساسية في منطقة معينة.

ويدعم هذا الرأي هوارد جاردنر H. Gardner ؛ حيث يصف التفكير الإبداعي خلال منظور تفاعلي Interactive Perspective بأنه أهمية التفاعل بين الأفراد والمناطق والمجالات . فهو يعرف الشخص المبدع بأنه شخص يقوم بحل المشكلات ويبتدع المنتجات ويعرف أسئلة جديدة بصورة منتظمة في منطقة ما بطريقة تعتبر بالدرجة الأولى جديدة ولكنها تقبل حتماً في إطار ثقافي معين .

وتأسيساً على ما سبق يتضح أنه لا يوجد مفهوم واحد محدد لمصطلح التفكير الإبداعي فإن تنوع التعريفات قد يكون فيه من السعة والمرونة بحيث يجعل من تعريفات التفكير الإبداعي إبداعاً . ويؤكد ذلك أن كل تعريف شائع في الميدان يركز على أحد جوانب التفكير الإبداعي دون سواه . إلا أن هناك عناصر مشتركة ، مثل التأكيد على أن :

- التفكير الإبداعي عبارة عن إنتاج تعبيرات وأشياء وأفكار جديدة غير مألوفة وإن كان لا يمنع أن يكون تكويناً جديداً لعناصر قديمة .
- بدون الأصالة والحدثة لا يوجد إبداع .
- التفكير الإبداعي نوع من طرق حل المشكلات .

- التفكير الإبداعي يقابله التفكير التباعدي .
- هناك سمات شخصية للفرد المبدع مثل : حب الإستطلاع ، التخيل ، الإكتشاف ، الإختراع ، المرونة ، الأصالة ، الطلاقة ، الصراحة ، والتخلي بروح المرح والدعابة .

وعلى ذلك يمكن القول أن التفكير الإبداعي لا يمكن عزله وتجريده والنظر إليه بمنأى عن شخصية صاحبه ، فهناك علاقة تفاعل بين الأفراد والمناطق والمجالات ، فشخصية المبدع تعتمد على مجموعة من المكونات والعوامل المتشابكة التي تحيط به منذ طفولته وحتى بلوغه ، وكذلك على العوامل الجسمية والوراثية والظروف البيئية المحيطة به .

مكونات التفكير الإبداعي

صنف جيلفورد Guilford مكونات التفكير الإبداعي تحت ثلاثة فئات حسب ترتيب حدوثها في عملية الإبداع على النحو التالي :

- أولاً : مكونات تشير إلى منطقة القدرات المعرفية : وتشمل الإحساس بالمشكلات ، وإعادة التنظيم والتجديد .
- ثانياً : مكونات تشير إلى منطقة القدرات الإنتاجية : وتشمل الطلاقة ، الأصالة ، والمرونة . (وهذه الجوانب الثلاث هي المكونات الرئيسة للتفكير الإبداعي في العلم والفن) .
- ثالثاً : مكونات تشير إلى منطقة القدرات التقييمية وتشمل عامل التقييم بفروعه .

وسوف نتناول بشيء من التفصيل المكونات الأساسية للتفكير الإبداعي على النحو التالي :

1. الطلاقة Fluency

تلعب الطلاقة دوراً مهماً في معظم صور التفكير الإنساني وخاصة التفكير الإبداعي. وتفصيل الطلاقة إلى جزئياتها وتشتمل طلاقة الأشكال البصرية وتتصل بالتفكير الإبداعي في الفنون التشكيلية ، وطلاقة الأشكال السمعية وتتصل بالموسيقى ، وطلاقة الرموز وتتصل بالتأليف الأدبي في الشعر والسجع ، وطلاقة المعاني والأفكار ولها علاقة وثيقة بالإبداع الأدبي

والعلمي وأخيراً الطلاقة العامة ولها علاقة بالمهنة والإدارة والأعمال والإعلان والدعاية والخطابة والتدريس .. إلخ .

ويقصد بها القدرة على توليد عدد كبير من البدائل ، أو المترادفات ، أو الأفكار ، أو المشكلات ، أو الإستعمالات عند الإستجابة لمثير معين ، والسرعة والسهولة في توليدها ، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات ، أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها .

وقد تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة عن طريق التحليل العاملي للقدرة العقلية ، وفيما يلي تفصيل لهذه الأنواع .

أ. الطلاقة اللفظية Verbal Fluency :

وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تتوافر فيها شروط معينة ، وتبدو على شكل قدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات التي تحتوي على حروف معينة أو مجموعة من الحروف أو النهايات المتشابهة وتلاحظ هذه القدرة على وجه الخصوص ، لدى المبدعين في مجالات العلوم الإنسانية والفنون .

ب. الطلاقة الفكرية Associational Fluency :

وتشير إلى القدرة على إنتاج أكبر عدد من التعبيرات التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار ، في زمن محدد وتعد الطلاقة الفكرية من السمات عالية القيمة في مجالات الفنون والأدب وتدل على القدرة على إنتاج الأفكار لمقابلة متطلبات معينة، ويتم الكشف عنها باستخدام اختبارات تتطلب من المفحوص القيام بنشاطات معينة.

ج. الطلاقة التعبيرية Expressional Fluency :

وتعني القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة الملائمة ، ويمكن التعرف على هذا العامل عن طريق الإختبارات التي تتطلب من المفحوص إنتاج تعبيرات أو جمل تستدعي وضع الكلمات بشكل معينة أو في نفس معين لمقابلة متطلبات عملية تكوين الجمل أو التعبيرات .

د. الطلاقة الارتباطية Associational Fluency :

وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات الأولية ذات خصائص معينة مثل علاقة تشابه ، تضاد ، وهو عامل يتطلب إنتاج أفكار جديدة في موقف يتطلب أقل قدر من التحكم ، ولا تكون لنوع الإستجابة أهمية ، وإنما تكون الأهمية في عدد الإستجابات التي يصدرها المفحوص في زمن محدد .

2. المرونة Flexibility :

المرونة هي القدرة على تغيير الحالة الفعلية بتغيير لموقف . والمرونة عكس التصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة يواجه بها المواقف المتنوعة .

ويمكن التعبير عن المرونة في شكلين :

أ. المرونة التلقائية Spontaneous Flexibility :

وهي قدرة تعمل على إنتاج أكبر عدد من الأفكار بحرية وتلقائية ، بعيداً عن وسائل الضغط أو التوجيه أو الإلحاح أو القصور الذاتي ، ويتطلب الإختبار الذي يقيس هذه القدرة من المفحوص أن يتجول بفكره بكل حرية في اتجاهات متشعبة ، فعندما يطلب منه ذكر الإستخدامات الممكنة لقطعة من الحجر ، على سبيل المثال ، نجده سنتقل من استخدامها في الموازين ، واستخدامها كثقل لحفظ الأوراق من التطاير ، واستخدامها للرمي في اتجاه بعض الأهداف واستخدامها كمطرقة ، وكمسحوق ... إلخ ، ولذا ، عادةً ما يتوقف ذو التفكير الجامد أو المحدد عند حد استخدامها لغرض واحد أو غرضين على أكثر تقدير، بينما يجد المبدعون عشرات الإستخدامات لقطعة الحجر .

ب. المرونة التكيفية Adaptive Flexibility :

وتشير إلى القدرة على تغيير أسلوب التفكير والاتجاه الذهني بسرعة لمواجهة المواقف الجديدة والمشكلات المتغيرة ، وتسهم هذه القدرة في توفير العديد من الحلول الممكنة للمشاكل بشكل جديد أو إبداعي بعيداً عن النمطية والتقليدية. ويمكن التعرف على مدى تمتع الشخص بهذه القدرة عن طريق الاختبارات التي تقدم للمفحوص مشكلة ثم تطلب منه إيجاد حلول متنوعة لها ، رغم توفر بعض الحلول التقليدية المعروفة للمشكلة ، إلا أنها تعتبر مرفوضة ، لأن ما هو مطلوب في مثل هذا الموقف هو التنوع ، ويلاحظ هنا أن الاهتمام ينصب على تنوع الأفكار أو الاستجابات ، بينما يتركز الاهتمام بالنسبة للطلاقة على الكم دون الكيف والتنوع.

وتقاس درجة المرونة "بعدد الأفكار البديلة أو المواقف والإستخدامات المختلفة أو الإستجابات أو المداخل التي ينتجها الفرد في زمن محدد لموقف معين أو مشكلة".

3. الأصالة Originality

تعد الأصالة من أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي ، والأصالة هنا بمعنى الجودة والتفرد ، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كمحك للحكم على مستوى التفكير الإبداعي .

وتشير الأصالة إلى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الإستجابات غير العادية ، وغير المباشرة أو الأفكار غير الشائعة والطريقة وذلك بسرعة كبيرة ، ويشترط أن تكون مقبولة ومناسبة للهدف ، مع اتصافها بالجدة والطرافة .

ويجب التفريق بين الأصالة والطلاقة ، ففي حالة طلب تقديم فكرة غير مطروحة أو مألوفة ، فإن ذلك يدل على الأصالة ، أما إذا كانت الفكرة في عداد الأفكار المعروفة ، فتعتبر نوعاً من أنواع الطلاقة الفكرية .

وتقاس درجة الأصالة بمدى قدرة المفحوص على ذكر إجابات غير شائعة في الجماعة التي ينتمي إليها ، وكلما قل التكرار الإحصائي لأي فكرة زادت درجة أصالته والعكس صحيح بمعنى أنه كلما زاد التكرار الإحصائي للفكرة قلت درجة أصالة الفرد.

صفات المبدعين

هذه بعض صفات المبدعين ، التي يمكن أن تتعود عليها وتغرسها في نفسك ، وحاول أن تعود الآخرين عليها أيضاً ، فالمبدعون :

1. يبحثون عن الطرق والحلول البديلة، لا يكتفون بحل أو طريقة واحدة.
2. لديهم تصميم وإرادة قوية .
3. لديهم أهداف واضحة يريدون الوصول إليها .
4. يتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية .
5. لا يخشون الفشل .
6. لا يحبون الروتين .
7. يبادرون .
8. إيجابيون ومتفائلون .

مراحل الإبداع

قدم والاس (Wallas,1926) وصفاً لأربعة مراحل تمر بها عملية الإبداع ، وتعتبر مرحلتَي التفريخ والإلهام مرحلتين خاصتين بهذه العملية دون غيرهما من العمليات النفسية الأخرى ، وهي على النحو التالي :

1. مرحلة التحفيز Preparation :

تتضمن هذه المرحلة كل ما يتعلمه الفرد المبدع خلال حياته والخبرات التي اكتسبها حتى لو كانت عن طريق المحاولة والخطأ ويمكن القول أن كل ما يتعلمه الفرد في حياته يمكن أن يفيد في عملية التفكير الإبداعي . وإضافة إلى المعلومات الهائلة التي يحملها الفرد المبتكر فإنه يحتاج في أغلب الأحيان إلى تدريب خاص بالأعمال الإبداعية وفق برنامج معد مسبقاً . وقد لا يحتاج الفرد في بعض الحالات إلى مثل هذا التدريب والإعداد خاصة في مجال العمل الإداري . أما في حالات الإبداع العملي فمن الضروري قبل أن يكون الفرد مبتكراً أن يكون عالماً ، ويعتبر التدريب الخاص والإعداد المسبق ضرورة ملحة للإبداع في مجال الإدارة ؛ لأن المعرفة بالأساليب الإدارية تعتبر شرطاً ضرورياً لأية عملية ابتكارية في هذا الميدان . وقد تستغرق عملية التحضير سواء كان في مجال الإدارة أو العلوم فترة طويلة . كما تحتاج غلى معرفة صحيحة وعميقة بأساليب البحث والنظريات والمعلومات التي سبق أن توصل إليها الآخرون قبله في هذا الميدان ، أي

أنه من الضروري أن يعرف الأساس الذي يقف عليه لكي يكمل البناء . إن معرفة المبدع بحاجات تخصصه ونقائص النظريات فيه يقوده إلى الإكتشاف والتجديد في ميدان اختصاصه .

2. مرحلة التفريخ Incubation :

لا ينشغل الإنسان المبدع في هذه المرحلة بالمشكلة شعورياً ، وتكون عملية التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري ولا يظهر أي تقدم نحو الحل أو الإنتاج الإبداعي . ويعتمد المبدع إلى تحويل أنظاره عن المشكلة الرئيسية إلى أشياء أخرى بعد أن مر بمرحلة التحفيز ، على أمل أن يهتدي إلى الحل النهائي مع مرور الزمن.

وهناك افتراض لم يدعم بعد ، يقول بأن المشكلة التي تشغل فكر المبدع مدة طويلة تظل في حقيقة الأمر نشيطة في منطقة تحت الشعور بعد أن يتركها مؤقتاً ، ومع اننا لا نعرف كيف يأتي الحل إلا أن الحل قادم ربما يأتي بعد الإستيقاظ من النوم أو أثناء ممارسة نشاط يومي .

ويتباين سلوك المبدع خلال مرحلة التفريخ من فرد لآخر ومن موقف لآخر ، ربما يغلب على سلوك الفرد أثناء هذه الفترة القلق والإثارة مع الشعور بعدم الراحة وحتى الإحباط ويصبح سهل الإثارة يستسلم للعوامل المشتتة ، وقد يشعر فرد آخر بالحزن والإكتئاب . إن ممارسة الفرد للإسترخاء أو الكسل أو الانوم تحدث لديه نوع من التغيير والذي يمكن أن يقلل من تأثير عوامل الكف أو الدفاع أو التداخل ، ويهيئ الفرصة لبزوغ الإبداع من خلال دفعه قوية جديدة وانطلاقة إلى الأمام.

3. الإلهام Illumination :

يظهر الحل في هذه المرحلة وكأنه جاء بشكل فجائي ومن بعيد ويكون مصحوباً بحالات عاطفية من النشوة والإرتياح . ومرحلة الإلهام ليست مرحلة منفصلة ومستقلة لوحدها ، وإنما جاءت وليدة كل الجهود التي قام بها المبتكر خلال المراحل السابقة . فقد يأتي الإلهام خلال النوم إذ ذكر ديكارت العالم الرياضي المشهور أن مبادئ الهندسة التحليلية جاءت على شكل حلمين اثنين . وذكر العالم "فردريك كيكولي" (Fredrick Kekule) بأنه توصل إلى حل مشكلة ترتيب ذرات الكربون (1829 - 1896)

والهيدروجين في مركب البنزين أثناء الحلم ؛ حيث رأى هذه الذرات ترقص على شكل حلقة ، فقاده هذا الحلم إلى الفكرة المعروفة بإسم حلقة البنزين والتي تعتبر إحدى الميادين الهامة في ميدان الكيمياء العضوية.

4. مرحلة التحقق Verification

يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة وجودة ابتكاره من خلال تجريبه ، وربما تجري في هذه المرحلة بعض التعديلات أو التغييرات على الإنتاج الإبداعي من أجل تحسينه وإظهاره بأجود صورة .

وعلى الرغم من أن المراحل الأربعة السابقة موجودة في عملية الإبداع ، إلا أنه يجدر بنا النظر إلى الإبداع بوصفه عملية ديناميكية متفاعلة مستمرة شأنها شأن الكثير من العمليات الأخرى ، إنها دائماً عملية متداخلة المراحل ومتفاعلة وموجودة.

وهذا ما يتعارض مع تقسيم عملية الإبداع إلى مراحل متميزة. ومع هذا فإننا ننظر نظرة خاصة إلى مرحلتَي التفريخ والإلهام باعتبارهما مرحلتان أساسيتان يلقيان الضوء على العملية الإبداعية نفسها بشكل مباشر.

أشكال مواصلة اتجاه التفكير الإبداعي

1. **المواصلة الزمنية التاريخية :** المحافظة على استمرار التتابع الزمني والتاريخي في وصف الحدث ، ملتزماً بخط سير متتابع متدرج للفترة الزمنية التي يحدث وفقها الحدث.
2. **المواصلة الذهنية :** قدرة الفرد على تركيز ذهنه ضمن نفس السياق منذ بداية المشكلة أو الموقف المثير وحتى الوصول إلى حل .
3. **المواصلة الخيالية :** القدرة على متابعة سير المشكلة ذهنياً وتوضيح العلاقة بينها .
4. **المواصلة المنطقية :** المحافظة على المنطق في خطوات السير والمراحل .

الذكاء والإبداع

لقد استمالت العلاقة بين الإبداع والذكاء كثيراً من الجهود والأبحاث على مدى 30 سنة الماضية ، إلا أن النتائج بقيت مميزة ، فكلما اختلفت النفسيرات

فيما ينشئ أو يقيس الذكاء ، اختلفوا أيضاً فيما ينشئ أو يقيس الإبداع ، ولذلك واجهوا مشكلة في إيجاد مقاييس لكل منهما . فمعظم المقاييس كانت مشتتة (Diffuse) وشاملة (Global) ولذلك فشلت في التمييز بين مواهب مختلفة أو بين أنواع الإبداع ، وكذلك فإن هناك غياباً للاستقلالية بين مؤشرات ودلالات الذكاء (IQ. Indices) ، وبين بعض اختبارات الإبداع .

ولقد فسرت دراسة كل من جاكسون و جاكوب (Jackson and Jacob) حول الذكاء والإبداع على أنها توضح بأن الإبداع يعد أعلى مراحل الذكاء ، ولكن هذا البحث سرعان ما تصدع لأنهما تجاهلا عينة الأطفال التي يكون فيها الطفل عالي الذكاء ومرتفع الإبداع معاً ، وقد توصلت كذلك دراسات كثيرة إلى نفس النتيجة.

والعلامات العالية على اختبار الذكاء والدرجات العالية في المدرسة لها صلة ضعيفة (Low Association) بالإبداع ، والذكاء ضروري لتحصيل إبداعي ، وقد لا يظهر نشاط إبداعي لمرتفعي الذكاء في حين أن منخفض الذكاء يعمل بعكس الإبداع ، كما أن هناك عوامل كثيرة غير الذكاء تؤثر في الإبداع ، منها : الصحة (Health) ، والدافعية (Motivation) ، وسلوك التأمل (Study Habits) ، والمدرسة ، والموارد المالية للعائلة . وقد اقترح البعض أن هناك عوامل وراثية في المواهب الإبداعية وخصوصاً في الرياضيات ، حيث أظهرت الملاحظات والدراسات المسحية أن الطلاب الموهوبين رياضياً ، غالباً ما يظهرون نشاطاً مبكراً في المراحل العمرية الأولى ، وأمثلة ذلك كثيرة .

معوقات الإبداع

معوقات الإبداع كثيرة منها ما يكون من الإنسان نفسه ومنها وما يكون من قبل الآخرين ، عليك أن تعي هذه المعوقات وتتجنبها بقدر الإمكان ، لأنها تقتل الإبداع وتفتك به .

- الشعور بالنقص ويتمثل ذلك في أقوال بعض الناس : أنا ضعيف ، أنا غير مبدع.
- عدم الثقة بالنفس .
- عدم التعلم والإستمرار في زيادة المحصول العلمي .
- الخوف من تعليقات الآخرين السلبية .

- الخوف على الرزق .
- الخوف والخجل من الرؤساء .
- الخوف من الفشل .
- الرضا بالواقع .
- الجمود على الخطط والقوانين والإجراءات .
- الإعتماد على الآخرين والتبعية لهم .

الفصل الثالث

الإبداع الإداري في المجال الرياضي

الفصل الثالث

الإبداع الإداري في المجال الرياضي

تعيش المؤسسات الرياضية في ظروف متغيرة ومعقدة ، وذلك بسبب ما يحدث حولها من تطورات متسارعة وتغيرات متلاحقة في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية ، فإن هذه المؤسسات تدخل عصر ما بعد الحداثة ، كما يسميه البعض بالعصر الرقمي ، لهذا ظهرت حاجة المؤسسات الرياضية إلى الإبداع للتعامل مع هذه الظروف ، مما يلزمها إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن طرق إدارية إبداعية حديثة تركز على الإنسان ، فهو جوهر العملية الإدارية الإبداعية .

وقضية الإبداع من القضايا المعاصرة التي أخذت جل اهتمام الباحثين ، في عالمنا المعاصر ، وقد اتسمت بالتعقيد والتشابك من حيث ماهيتها ومنهجيتها ، وما يؤثر فيها من دوافع نفسية وعوامل بيئية خارجية ، وقد اهتم بعض السيكولوجيين اهتماماً بالغاً بدراسة القدرات الإبداعية ، وارتاد هذا الميدان نخبة من المتخصصين في الجامعات ، ومراكز البحوث في مختلف أنحاء العالم .

وهناك حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية ، كونها متغيراً هاماً في بناء الإنسان الذي يعتبر المحور الأساسي في أي مسيرة حضارية ، فإما أن تسهم هذه المؤسسات في إخراج إنسان متميز مبدع يربحه المجتمع ، وإما تسهم في إخراج عدد هائل من الأفراد غير المبدعين ، وبناءً على ذلك فإنه على المؤسسات الرياضية الإهتمام بالإبداع وتطبيقه على العاملين بها .

ويعتبر مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة هذا لأن الإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى ، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدراتهم على الإبداع والتفكير .

مفهوم الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية

تواجه المؤسسات الرياضية العديد من المشكلات المتداخلة والأعباء الكثيرة والمعلومات الجديدة والمتسارعة ؛ نظراً للتغيرات السريعة المحيطة بها ، كل هذه الإعتبارات والتحديات تحت على جذب القادة الأكفاء الذين لديهم القدرة على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي ، واستخدامها لمواجهة تلك التحديات ، وتذليل العقبات ، وتحسين أداء جميع العاملين بالمؤسسة الرياضية ، ومن هنا بدأ الإهتمام بالإبداع الإداري كأحد الآليات الهامة اليوم التي تساعد إلى حد كبير في التعرف على مدى قدرة المؤسسة الرياضية على الإستمرار في التقدم من عدمه .

ونظراً لمكانة الإدارة في المنظومة الرياضية ، وتأثيرها في جوانبها المختلفة سلباً أو إيجاباً حسب فعاليتها في تحقيق الأهداف المتوخاة منها . فإن تطويرها لتتلاءم مع متطلبات العصر أمر تحتّمه الضرورة ، وبذلك فإنه تتأكد الحاجة إلى الإبداع الإداري الذي يساهم في تحقيق أعلى النتائج بكفاءة وفاعلية .

ولقد انتشر مفهوم الإبداع الإداري في الآونة الأخيرة من هذا العصر بين الباحثين، حيث يعبر الإبداع الإداري عن امتلاك أعضاء إدارة المؤسسة الرياضية لمهارات التفكير الإبداعي وتنميتها من خلال الأساليب ، والطرق المتنوعة ؛ لتنمية الإبداع والتفكير النقدي لديهم ، وذلك من أجل التمكن من حل المشكلات بفاعلية ، وإيجاد حلول مبتكرة لها ، وتنمية ذاتهم مهنيّاً .

كما أن الإبداع الإداري يتمثل في الأفكار والممارسات التي يقدمها المدبرون ، والتي تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة ، أو برامج تطويرية للعاملين ، جديدة في مضمونها وشكلها أو نظاماً إدارياً جديداً مما يؤثر بشكل غير مباشر في تحقيق أهداف العمل الإداري وتساعد على تقديم أفضل خدمة للمجتمع .

ويعرف الإبداع الإداري بأنه استخدا لم الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلات بالإعتماد على التحليل الهادف ، والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والإختبار والتجريب والتقويم .

والإبداع الإداري هو محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لإستخدام التفكير والقدرات العقلية والنفسية ، وما يحيط بها من مؤثرات

ومتغيرات بيئية ، للقيام بإنتاج سلع أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق أن انتجت وأن تتسم بتحقيق منفعة للجميع .

ويعرف الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية بأنه قدرة إدارة المؤسسة الرياضية على امتلاك مهارات التفكير الإبداعي ، والتي يمكن تنميتها من خلال الأساليب المختلفة لتنمية الإبداع الإداري ، وذلك من أجل ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة تساعد على إنجاز عمليات إدارية جديدة ، وتقديم برامج تطويرية للعاملين تحفز على استثمار كافة قدراتهم ومواهبهم مما يمكن الإدارة من تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.

كما يعرف الإبداع في المؤسسات الرياضية بأنه قيام مدير المؤسسة الرياضية بوضع استراتيجية مبتكرة ؛ لإجراء تحسين وتجديد شامل للسياسات ، والإجراءات والوسائل والتقنيات وأساليب العمل وفق منهجية التعامل في البيئة الإدارية الرياضية مما يسهم في جودة الأداء والوصول إلى حلول مبتكرة وجديدة للقضايا والمشكلات التي تحدث في المؤسسة الرياضية مما يسهم في تفعيل العملية الإدارية وقدرة المؤسسة على التكيف والتميز .

وبعد سرد بعض التعريفات التي وضعت لمفهوم الإبداع الإداري نرى أن بعضها يركز على أهمية الإبداع الإداري في التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات ، وتعريفات أخرى ترى أن الإبداع الإداري هو اتباع الأساليب الإدارية الجديدة المنبثقة من عمليات وقدرات عقلية للمدير بحيث تمكنه من تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية بكفاءة واقتدار .

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نعرف الإبداع الإداري بأنه قدرة مدير المؤسسة الرياضية على إيجاد الطرق والأساليب الجديدة ، التي تنبع من تفكير وقدرات إبداعية من أصالة وطلاقة ومرونة وحساسية للمشكلات ومخاطرة وتحدي واحتفاظ بالإتجاه ، والتحليل والبرط من أجل تحسين المستوى الإداري ومسيرة التغيير.

أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية

يعتبر الإبداع الإداري أحد وسائل التجديد والتغيير، فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه . ومع النظر للتطورات المحيطة بنا والنتيجة عن ثورة المعلومات والإنفجار التكنولوجي ، ومع زيادة حدة المنافسة بين

المؤسسات الرياضية على اختلاف أنواعها ، وتنوع حاجات الأفراد وزيادة طموحهم . قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة لذلك على المنظمات الرياضية أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات .

ويصعب تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستوجب لهذه التغييرات المستمرة ، حيث أنها تتطلب مهارات إبداعية ، وتتبع أهمية الإبداع الإداري من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً ، والقدرة على التفكير وفق قدرات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم ، وعملية وضع الحلول موضع التنفيذ والتثبيت من جواهرها وفعاليتها .

ويمكننا القول أن الإبداع الإداري وسيلة المنظمات الرياضية في هجر التقليد والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح ، حتى تتمكن من المواجهة والصمود ، وإضفاء الحيوية المطلوبة للإستمرار والنجاح ، ويمكن إجمال أهم الإيجابيات من توافر ظاهرة الإبداع في المنظمات الرياضية على النحو التالي :

1. القدرة على الإستجابة لتغيرات البيئة المحيطة ، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر ، حيث يكون لديه الإستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمل الإداري .
2. إن توافر البيئة الإبداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على التنظيم والأفراد .
3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في إختيار تلك القدرات .
4. الإستعداد الأمثل للموارد المالية ، عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة .
5. القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة ، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة .
6. حسن استغلال الموارد البشرية ، والإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجيد في مجال العمل ، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة .

كما أن تواجد قائد مبدع داخل المؤسسة الرياضية له فوائد عديدة يتم تحقيقها من خلال :

1. إعطاء العاملين المزيد من الإستقلالية ، والحرية التي تمكنهم من تغيير بيئة العمل.
2. حث جميع العاملين على التفكير بطريقة خلاقة، وحثهم على مواجهة الأخطار.
3. الحد من الدلائل السلبية المختلفة للجهود الفاشلة ، والتي تجعل الإدارة تنظر إلى المجهودات الفاشلة كفرص للتطوير ، وترى المخاطرة خطوة ضرورية نحو التحسين المستمر.
4. إمداد العاملين بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة .
5. تقديم أفكار جديدة لجميع العاملين ، والتي تمكنهم من حل المشكلات بطرق مبتكرة والنظر إلى الأمور نظرة مختلفة.

وبتحليل ما سبق نجد أن الإبداع الإداري يفيد مديري المؤسسات الرياضية ، حتى تواجه مؤسساتهم التحديات الخارجية وتواكب التقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا على إعتبار أن الإبداع يجعل إدارة المؤسسة أكثر إحساساً بالمشكلات التي تقابلها ، وأكثر استفادة من المعلومات المتاحة للتوصل إلى حلول مبتكرة وبالإبداع تضع الرؤية الصحيحة لمستقبل المؤسسة .

عناصر الإبداع الإداري

للإبداع الإداري عناصر أساسية تظهر على سلوك المبدع عند تتميتها ، وبدونها لا يمكن أن يكون هناك إبداع ، فلا بد من التعرف عليها ؛ لكي نتعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديداً ، فلقد تعددت آراء الباحثين في تحديد عناصر الإبداع ، ولكن هناك عناصر يمكن القول أن كثير من الباحثين متفقون حول وجودها وهي :

- الأصالة :

وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة ، وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى ، وتمثل الأصالة أهم عوامل القدرة على التفكير الإبداعي والفرد المبدع ذو الأصالة هو الذي يستطيع أن يبتعد عن المؤلف أو الشائع وبالتالي يدرك العلاقات ويصممها ، ويفكر في أفكار وحلول جديدة وأصيلة ، وهناك من يعد الأصالة مرادفة للإبداع نفسه ، فهي تعني التجديد أو الإنفراد بالأفكار ، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المؤلف أو الشائع ، وأما الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع فهو ليس مبدعاً وإنما مقلداً .

- ثانياً : الطلاقة :

وهي تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الإستعمالات عند الإستجابة لمثير معين ، والسرعة والسهولة في توليدها ، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها ، وهناك من يقول أن الطلاقة هي بذلك القدرة الإبداعية ، وذلك لأن الشخص المبدع ينتج أكبر قدر من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة ، لذا من المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير ، وللطلاقة أربعة أنواع يمكن التعبير عنها كالتالي :

1. **طلاقة اللفظ** : أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في

نسق محدد.

2. **طلاقة التداعي** : أي إنتاج أكبر قدر ممكن من الألفاظ ذات المعنى

الواحد.

3. **طلاقة الأفكار** : أي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد .
4. **طلاقة الأشكال** : تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

- **ثالثاً : المرونة :**

تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ، ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف ، والمرونة هي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة ومن أشكال المرونة : المرونة التلقائية ، والمرونة التكيفية ، ومرونة إعادة التعريف أو التخلي عن مفهوم أو علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة .

- **رابعاً : الحساسية للمشكلات:**

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات ، أو حاجات ، أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة ، والتحقق من وجودها في الموقف ، ولاشك في أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ، ومن ثم إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف أو منتجات موجودة ، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد أو إعادة توظيفها أو استخدامها أو إثارة تساؤلات حولها .

- **خامساً : المخاطرة والتحدي :**

ويقصد بها الإستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار ، أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها .

- **سادساً : الاحتفاظ بالإتجاه :**

ويقصد به قدرة الفرد على تركيز انتباهه في المشكلة دون أن يكون للمشتت تأثير على تفكيره ، وتفاعله مع المشكلة يكون أقوى من المؤثرات الخارجية ، مما يقوى من فرص النجاح في الوصول إلى الحل الصحيح ، وذلك بأسلوب يتسم بالمرونة.

- **سابعاً : التحليل والربط:**

ويقصد به إنتاج إبداعي وابتكاري يتضمن عملية اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها أي تحليل وتفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية ، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض ، ومن ثم تدخل المشكلة إلى مجموعات قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد .

ويستطيع كل مدير أن يبدع ويكتسب تلك العناصر أو المهارات حتى ينقل مؤسسته من حالة غير مقبولة إلى حالة منشودة ، مواكبة للتقدم والتسارع في كافة مجالات الحياة .

مستويات الإبداع

للإبداع درجات مختلفة تتفاوت من مستوى لآخر ، ولقد استطاعت تايلور تحديد خمسة مستويات للإبداع ، وهي كالتالي:

1. الإبداع التعبيري Expressive :

ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها ، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال .

2. الإبداع المنتج أو التقني Productive/Technical :

ويشير إلى البراعة في التواصل إلى نواتج من الطراز الأول دونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج ومثال ذلك تطوير آلة معروفة أو لوحة فنية.

3. الإبداع الابتكاري Inventive :

ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة ، ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالباً ما يخضع إلى معايير ومواصفات تحددها عادةً دوائر تسجيل براءات الاختراعات التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق ونافعاً مثل ابتكارات أديسون وماركوني.

4. الإبداع التجديدي Innovative :

ويشير إلى القدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة كذلك التي قدمها يونج وأدلر في نظريتهما المبنية على سيكولوجية فرويد .

5. الإبداع التخيلي Imaginative :

وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرها ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ ، أو نظرية ، أو افتراض جديد كلياً ، كما يظهر ذلك في أعمال أينشتاين وفرويد في العلوم وبيكاسو ورايت في الفنون .

ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع :

1. الإبداع على مستوى الفرد :

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد ، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع : حب الإستطلاع ، المثابرة ، الثقة بالنفس ، الإستقلالية في الحكم ، تأكيد الذات ، الذكاء ، المرونة ، حب المخاطرة ، الطموح ، والقدرة على التحليل .

2. الإبداع على مستوى الجماعة :

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي في إبداع أفرادها . وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة .

أ. أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس .

ب. أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ، ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً .

ج. أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

3. الإبداع على مستوى المؤسسة :

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة.

خصائص الإبداع

على الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان وقاعدة حركته ورفقيه منذ أن خلقه الله عز وجل على هذه الأرض ، إلا أن بحث الظاهرة الإبداع والتبصر فيها جاء متأخراً إلى حد كبير ، مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي ، لذلك حاول عدد من الكتاب والباحثين دراسة الخصائص المميزة للإبداع من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول

ظاهرة الإبداع، والتحقق من ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد ، ومن الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع :

1. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية ، فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو عملية فردية بالضرورة حيث يتم ممارسته عن طريق الجامعات والمؤسسات الرياضية ، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي والمؤسسي ، قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة .
 2. يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها .
 3. الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ، ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب النظرة والظروف التي يعيشها .
 4. الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف المكان والزمان ، وبعض ما هو صواب اليوم قد يلغي غداً ، والعكس صحيح .
 5. يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره .
 6. الإبداع يبدأ بالتحليل للفرص ، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية .
 7. الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة ، لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والإستمتاع .
 8. إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية .
- كما أن من خصائص الإبداع التعقيد والمخاطرة ، والتعزيز من إبداعية المؤسسة الرياضية ونجاحها التنافسي ، ويحقق لها حصة سوقية في المنافسة العالمية ، والإبداع نشاط معقد متعدد الأطوار (مبادأة ، تبني ، تنفيذ) وكل طور يحتاج إلى وقت واستراتيجيات وظروف بيئية ، وهياكل تتباين من مرحلة لأخرى .

مراحل العملية الإبداعية

بالرغم من تنوع الإتجاهات حول ما يعنيه تعبير العملية الإبداعية ، فإن الإتجاه التقليدي يصف هذه العملية بدلالة مجموعة من الخطوات ، أو المراحل التي تختلف من باحث لآخر ، ولقد اتفقت العديد من الأدبيات

التربوية على التحليل الذي قدمه عالم النفس والذي يقول أن الإبداع يتم من خلال أربعة مراحل أساسية ، وهي كما يلي :

1. مرحلة الإعداد Preparation :

ويتم في هذه المرحلة تجميع أكبر عدد من المعلومات ، لإكتشاف بصيص الضوء ، لحل المشكلة وتتصف هذه المرحلة بالعمل الجاد لتجميع أكبر قدر من البدائل حيث أن زيادة عدد البدائل يزيد من احتمالات التوصل إلى حل على درجة عالية من الجودة مع ضرورة إرجاء عملية تقييم البدائي ، وفي هذه المرحلة فإن الأفكار عادةً ما تكون غامضة المعالم ، حيث أنه لا يعبر عنها بصورة لفظية ، بل غالباً ما تكون في نطاق التصور البصري ، لذا فإنه يتطلب من الفرد في هذه المرحلة التركيز وطرح العديد من الأسئلة على نفسه التي يرى أنها قد تساعد على توضيح المشكلة لهذا فالمرونة والصبر ضروريان في هذه المرحلة للقدر على تعديل الأفكار بما يتناسب مع طبيعة المشكلة ، وكذلك التخفيف من حالة الإحباط التي يمر بها الفرد بسبب عدم الوصول إلى حل سريع للمشكلة.

2. مرحلة الإحتضان Incubation :

وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً فالأفكار الجديدة تكون مخزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها ، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصات بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان .

3. مرحلة الإشراف Illumination :

يقصد بالإشراف تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل أو بؤادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والإحتضان ، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التحضير والإعداد .

4. مرحلة التحقق Verification :

وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع وفي هذه المرحلة يتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة متكاملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التغيير والصقل فهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة (المبدعة).

مكونات الإبداع الإداري

يتكون الإبداع الإداري من ثلاث مكونات أساسية تتمثل فيما يلي :

1. مهارات التفكير الإبداعي :

إن امتلاك القائد لهذه المهارة تمكنه من الخروج عن النطاق التقليدي في التفكير ، وتجميع أكبر قدر من الأفكار الجيدة والمتفردة والمتنوعة غير المتوقعة ، وذلك للتحديد الدقيق للمشكلة ، والإقتراب منها بالإضافة إلى أنها تجعل القائد أكثر حساسية بالمشكلات .

2. الخبرة :

وتشتمل على المعرفة والفهم ، وهي تمثل الخلفية التي تمكن القادة الإداريين من الوصول إلى الحلول الخلاقة ، وتجعل أفكارهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل ، بالإضافة أن هذه المعرفة تساعدهم في حياتهم المهنية كصانعي قرارات ؛ لذلك فإن الخبرة تعد مكون أساسي من مكونات الإبداع ، حيث أن عدم توافرها تدفع القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلاً من تدعيمها ، وعدم تفهم السلوك الإبداعي لبعض القادة مما ينعكس على فشلهم في تدعيم الطرق الإبداعية في العمل ، لأنهم ينظرون إليها على أنها إدار ومضيعة للوقت .

3. الدافعية :

يتطلب الإبداع سلوكاً مكثفاً من القائد يقف وراءه دافعاً كبيراً ، وينبع الدافع من داخل الشخص ويتمثل في الرغبة في الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة من خلال استغلال الفرص ، هذا بالإضافة إلى أن الدافع هو الذي يحرك أداء القائد ويساعد على استمراره وبوجهه نحو الغاية التي يقصدها . ولكي يتحقق الإبداع الإداري في المؤسسات الرياضية وتحقق أهدافها ، لابد من توافر المكونات الثلاث الأساسية للإبداع وهي مهارات التفكير الإبداعي ، والخبرة ، والدافعية وأي نقص أو فقدٍ لإحداها قد يؤثر في عمل القائد المبدع ويهبط أهدافه. وإذا كانت هذه المكونات أساسية إلا أن هناك مجموعة من المبادئ من الضروري مراعاتها .

المبادئ الأساسية للإبداع الإداري

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع ، وحتى تكون مؤسساتنا الرياضية مبدعة وأساليبنا مبدعة وخلاقة ، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار وهذه المبادئ تتمثل في :

1. افسحوا المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الإتجاه الصحيح ، وما دما لم نقطع بعد بخطئها أو فشها فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق.

2. إن الأفراد مصدر قوتنا ، والإعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً ، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

3. احترام الأفراد وشجعهم ونمهم بإتاحة الفرص لهم ، للمشاركة في القرار ، وتحقيق النجاحات للمؤسسة ، فإن ذلك كفيل بأن يبذرو قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل ، وهل المؤسسة إلا مجموعة جهود أبنائها وتضافرهم ؟

4. التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.

5. حولوا العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية وطموح .

6. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات ، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله ، وأن العمل ليس وظيفة فقط ، بل بين نفسه وشخصيته أيضاً ، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله ، وتوظيفها في خدمة الأهداف ، فإن كل فرد هو مبدع في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك ، لكي يصنع من أفراد مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقية .

7. التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل ، وبذل المزيد لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ، ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجزه وهو بذاته تراجع وخسارة ، وبمرور الزمن فشل ، إذاً لنسعى إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار ، وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد وحتى نضمن مسيرة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة.

8. ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة ، لذلك ينبغي ملاحظة الآخرين وتقويمها أيضاً أخذ الجيد وترك الرديء ، لتكون أعمالنا من الإيجابيات . فالمؤسسات الرياضية وفق الإستراتيجية الابتكارية ، إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة ، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها ، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين ، وليس هذا بالشيء الكثير .

9. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ ، بل نضعها في البال ، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة ، فكثير من الأفكار الجديدة

تتولد مع مرور الزمن ، والمناقشة المتكررة ربما تعطينا مقدرة على تنفيذها ، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

10. يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة ، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف .

11. إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد ، وخصوصاً أصحاب القرار هو الجنوح إلى البقاء على ما كان لأن العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والروتينات القديمة التي جرت عليها الأعمال ، وصارت مألوفة ، لأن التغيير بحاجة إلى همة عالية ونفس جديد خصوصاً وأن الجديد مخيف لأنه مجهول المصير والإبتكار بطبيعته حذر وفي الكثير من التحدي والشجاعة ، لذلك فإن المهم جداً أعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أمثر لهم وللمؤسسة كم أنه ستجعلهم محط الرعاية الأكثر والإحترام الأكبر وهذا الأمر يتطلب المزيد من المحاوره والنقاش حتى يصبح جزءاً من الإعتقاد والمبادئ والأعمال الإبداعية برحابة صدر ، وتدعمها نفسياً واجتماعياً ومالياً ومادياً .

العوامل المؤثرة في الإبداع

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الإبداع من أهمها الثقافة ، الأسرة وطبيعة الوالدين ، الإلتزام ، وكيفية تشكيل الهوية للفرد ، النضج ، التعليم ، المثبرات ، الصحة العقلية ، البيئة بشكل عام والنظم الحياتية المتبعة للفرد ، القبول والتشجيع وخاصة فترة الطفولة المبكرة ، الدافعية الداخلية للفرد وحمايتها من الدوافع الخارجية المعيقة ، المعرفة والمواهب الخاصة .

ويمكن تحديد ستة عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محزة للإبداع وهي :

- **التحدي :** حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، لكي يمارس خبرة مهارات التفكير الإبداعي ، حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص ، لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الإبتكارية .

- **الحرية :** حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك ، وحب العمل ، وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق لهم ، ولكن نجد أن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة من خلال تغيير الأهداف بشكل مستمر ، ويمنحون الحرية اسماً دون التطبيق .
- **المصادر والموارد :** حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع ، ولكن ما نجده في المنظمات أنها تقتل الإبداع روتينياً من خلال تبني سلسلة تحديد الزمن ، مما يستحيل معه إنجاز المهام .
- **سمات وصفات مجموعة العمل (جماعة العمل) :** حيث يجب على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر ، فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة فإنها تكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي .
- **التشجيع التوجيهي والإشرافي :** نجد أن المديرين يهملون المدح للأفكار الإبداعية الجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخلق الإبداع ، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء ، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح .
- **الدعم المنظمي :** أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة سواء أكان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيها وقبول الخطأ ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية .

سمات وقدرات القائد الإداري المبدع

تحتاج المؤسسات الرياضية إلى قائد مبدع يستطيع أن يواجه التحديات المفروضة عليه ويحدث التجديد والتغيير ، فهذا القائد يتحلى بالعديد من السمات والقدرات والتي منها ما يلي :

1. التفكير الإستراتيجي والرؤية المستقبلية لإدارة استراتيجية فعالة .
2. الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية .
3. الرؤية الإنشائية الهادفة للتجديد المستمر .
4. التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات .
5. تفهم وتبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المؤسسة الرياضية.
6. الإدارة بفرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية .
7. التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق العمل المدارة ذاتياً .

8. إدارة تنافسية داخل المؤسسة الرياضية وخارجها .
9. اكتساب قدرات المدير العالمي من حيث إجادة لغة إنجليزية على الأقل والتكيف مع المتغيرات المحيطة المتلاحقة .

كما أن الإداري المبدع يتميز بمجموعة من الخصائص وهي :

1. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة ، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة.
2. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس ، وبالأخرين لدرجة كبيرة ، والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة .
3. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة .
4. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف ، والتجريب ، والتجديد وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات ، وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق .
5. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء ، وتقديم المقترحات اللازمة ، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا ، وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين .
6. يجب أن يتميز الإداري المبدع بالإستقلالية الفردية ، بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير ، وألا يفرض سلطته على الآخرين ، ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة.
7. يجب أن يتميز الإداري المبدع بتقديم أفكار غير مألوفاً للآخرين ، وإنجاز الأعمال بطرق ابتكارية والميل إلى إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة ، وعدم الإستسلام بسهولة.

كما يمكن الإشارة إلى أن الصفات الشخصية للمبدع :

1. تبدو عليه الثقة في قدرته على تنفيذ ما يريد لا يتبع الأساليب الروتينية في أعماله .

2. لا يتكيف بسهولة مع الجماعة ، فهو لا يسايرها .
3. يتسم بالمثابرة وعدم الإستسلام بسهولة وعنيد لا يتخلى عن رأيه .
4. يميل إلى إيجاد أكثر من وحل واحد للمشكلة .
5. يكره العمل في مواقف تحكمها مواقف وتنظيمات صارمة .
6. يهتم بالأشياء التي تختل الشك ولا يمكن التنبؤ بها .
7. يملك القدرة الكبيرة على تحمل المسؤولية وقادر على تنظيم العمل باستمرار .
8. يبادر بالعمل ويبذل الجهد الكبير فيه وقادر على فهم دوافع الآخرين .
9. واسع الأفق ، دائم التساؤل ، متعدد الميول والهوايات والإهتمامات .
10. يملك درجة معقولة من الإتران الإنفعالي ، ويتصف بالمرح .
11. يقاوم تخل الآخرين في شؤونهم، ويحب التعمق في الأفكار الجديدة.
12. يربط بين خبراته السابقة وما يكتسبه من خبرات جديدة.
13. يدرك الأشياء كما لا يدركها الآخرون ويفضل التنافس على التعاون .
14. يزود جماعته بأفكار جديدة تحتاج إليها في كل ما يواجهها من مشكلات.
15. يتسائل عن تطبيقات النظريات والمبادئ القائمة ، ويملك القدرة على التحليل والإستدلال .
16. يميل إلى العمل الفردي ويستخدم طرق غير مألوفة في إنجاز ما يكلف به من أعمال .
17. يقترح أفكار قد يعتبرها الآخرون غير معقولة ، ويتوقف أحياناً عن حل المشكلات ، لكنه لا يتوقف عن التفكير فيها .

أثر نمط القيادة على الإبداع الإداري

يعتبر نمط القيادة واحداً من أهم العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المؤسسات الرياضية ، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمؤسسيه .

فالقادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيهم من خلال السلطات الممنوحة لهم فلديهم سلطة الثواب والعقاب ، كما أنهم يحكم مناصبهم واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيهم يحددون أدوار هؤلاء المرؤوسين وشكل سلوكياتهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة.

بل إن المتفحص لأدبيات الإبداع الإداري ، والدراسات الميدانية في هذا المجال ، يجد أن هناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري على أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائدة . فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مقترح أمامهم . كما يمكن للقيادة أن يشجعوا مرؤوسيه على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع ، ومن خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها .

فمن الأفضل أن يكن القادة والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد أو على الأقل الإهتمام به . فليس من المتوقع أن يفكر المرؤوسين تفكيراً إبداعياً متجدداً إذ كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقى بالاً للتجديد . بل إنه يمكن القول أنه لا يكفي في القائد الإداري الناجح أن يكن هو نفسه متجدد التفكير فقط بل عليه أن يشجع التنافس بنى المرؤوسين، ومناقشتهم فيها ، وإبلاغ الآخرين بها ، وتطبيق الجيد من هذه الأفكار ، وتكليف من يأتي بفكرة جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها ، ويتولى تطبيقها ، م تقديم العون الذي يطلبه من إمكانات مادية ومعنوية ، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العملية المفيدة .

ويعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لديهم ، فالنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية ، وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين الإدارة والفرد يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تقع في الفرد الرغبة في مزيد من البدائل والعطاء والإبداع .

كما أن أسلوب القادة والرؤساء في اتخاذهم للقرارات داخل الجهاز ذو أثر كبير في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين . فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ، ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين وكذلك درجة مشاركة العاملين في صنع القرار ، جميعها عوامل مساعدة في خلق بيئة إبداعية تتيح المجال أمام العاملين في استخدام قدراتهم الفكرية والعقلية وبالتالي مهارات التفكير الإبداعي لديهم . كذلك فإن البعد الموضوعي والإنساني في عملية صنع القرار عاملان رئيسيان في خلق بيئة إبداعية تنمي في العاملين روح

التفكير وتنمية المهارات الفردية ، أما الإنفرادية بالقرار في جميع الحالات فإنها تفقد القرار الشرط الأساسية لموضوعيته ، مما يشكل عائقاً للتفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.

وتترواح أنماط القيادة بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط (الأوتوقراطي) ، والنمط (الديموقراطي) ، والنمط الحر (الفوضوي) .

كما تتصل هذه الأنماط بثلاثة أبعاد وهي كالتالي : الإهتمام بالعاملين ، والإهتمام بالعمل ، والإهتمام بالعمل والعاملين . وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع الإداري أن النمط المشارك (الديموقراطي) ، والإيجابي ، والمهتم بالعمل والعاملين معاً ، هو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والإبتكار.

ومن هذا يتضح أن لأثر نمط القيادة دور واضح وأساسي في تهيئة المناخ المناسب للإبداع بل إن جميع المقومات التنظيمية اللازمة لبناء وتطوير التوجهات الإبداعية في الجهاز تتأثر بنمط القيادة السائد في الجهاز وبمدى إيمان القيادة الإدارية فيها بالإبداع فلسفةً ومنهجاً .

تنمية الإبداع الإداري

يُعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها ، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً وعملياً ، فضلاً عن تطوير الخطط والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية ، وأساليب وطرق العمل ، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد ، لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من الفرص الإبداع والتميز ، ومن أسباب الإهتمام بتنمية الإبداع الإداري :

1. المبدعين هم صانعو الحضارة المادية والروحية .
2. تنمية الإبداع ورعاية الموهوبين ضرورة ملحة لكل أمة ترغب في التقدم والإزدهار.
3. المبدعون هم الثروة الحقيقية للأمة والوطن عند رعايتهم واستثمار إبداعاتهم .

4. الدول الأقوى هي التي تملك عدداً أكبر من المبدعين في مجالات الحياة كافة.

وتتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي :

1. **الإنتماء والولاء التنظيمي** : يُعد الإنتماء من أهم ركائز الإبداع الإداري ، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره ، بعكس الفرد الذي يبغض منظمته ، ولا يبالي بمصالحها بل قد يبدد مواردها وفي النهاية يتهرب منها .

2. **إدراك العلاقات الإقتصادية والإجتماعية بين الأشياء والأشخاص** : يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الإقتصادية والإجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة الرياضية ، وتضخيم عوائدها ومنافعها .

3. **إتباع المنهج العلمي** : يُعد إتباع المنهج العلمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة ، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة .

4. **الإيمان بالرأي والرأي الآخر** : يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجابياً على أنماط العمل الإداري .

5. **الإهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة** : إن الإهتمام بالعنصر الإنساني والعمل وفق مبدأ العلاقات الإنسانية يزيد من معدلات الولاء والإنتماء بالمؤسسة ، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي ، ويقبل العاملون العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك .

6. **الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر** : من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها ، فليس هناك حد للتطوير .

أساليب تنمية الإبداع الإداري

تتعدد وتتنوع أساليب تنمية الإبداع الإداري وتختلف من منظمة لأخرى ، حسب طبيعة عمل المؤسسة الرياضية وإنتاجها وأهدافها القريبة والمتوسطة والبعيدة الأجل، وتتأثر هذه الأساليب بالبيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة فبعض الأساليب تحتاج لبيئة خاصة لكي تنجح في تنمية الإبداع الإداري للعاملين ، ويرتبط ذلك إلى حد كبير بمدى التناسف والإنسجام بين العاملين ودرجة التعاون والإنسجام السائد بين أفراد المؤسسة الرياضية ، ولذلك فإن من أهم أساليب تنمية الإبداع الإداري ما يلي :

1. أسلوب التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي عملية طويلة المدى تهدف إلى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل ، وبالإعتماد على أساليب وطرق متنوعة لإحداث التطوير على مستوى الفرد أو المجموعة أو التنظيم ، حيث إن الفرق بين تقنيات التطوير التنظيمي ، وغيرها من أساليب التطوير هو التركيز على التنظيم باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه العديد من العناصر ذات العلاقة المتبادلة ، فالتطوير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم في الوظائف ، الهيكل التنظيمي ، العنصر التكنولوجي ، والعلاقات الإنسانية في التنظيم . بهدف تحقيق تفاعل الأفراد بالمؤسسة الرياضية وتنمية قدراتهم واستعداداتهم ، وتوسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها ، وإشاعة جو الثقة بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية ، مما يترتب عليه توفير البيئة المواتية للإبداع والابتكار .

2. أسلوب التدريب المختبري

يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل : المشكلات المتعلقة بالصراعات ، واتخاذ القرارات ، والاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللعديد من الجماعات بتوجهاتهم الإيجابية والسلبية ، حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة إلى العمل عقب انتهاء التدريب .

3. أسلوب لعب الأدوار

أحد أساليب التدريب المتقدمة التي تساعد المتدربين على تفهم كافة المؤثرات التي تشكل سلوك الفرد في التنظيم من خلال المواقف التي تعبر عن مشكلات عملية واقعية.

4. أسلوب الإثراء الوظيفي

يُقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به ، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقتها ومهاراته ، بحيث لا يكون سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به.

ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسئوليات العاملين في عمليات التخطيط والتصميم ، وتقويم الأداء ، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم ودافعيتهم تجاه العمل وتحاولهم مع التغييرات الواجب إحداثها ، مما يترتب عليه تحفيز إبداعاتهم وتهيئة البيئة المناسبة لظهورها والاستفادة منها .

5. أسلوب الدراسات الميدانية وبحوث العمل

تُعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لتنمية الإبداع الإداري من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل أو بطريق العينة أو دراسة الحالة أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيداً من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل واختيار البديل الأنسب ، فضلاً عن التعرف على رأي العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية .

وتختلف بحوث العمل عن البحوث التقليدية التي تنفرد مراكز البحث أو المعاهد ودور الخبرة الإستشارية بوضعها وتنتهي بالتوصيات والمقترحات التي يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو تعاون أو تبادل للمعلومات مع المعنيين في أقسام المؤسسة الرياضية ووحدها ، فالبحوث التقليدية تنطلق من حاجة عملية البحث إلى عمق في المعرفة وإطلاع على المنهجيات وهذه غير متاحة لدى الميدان.

6. أسلوب الشبكة الإدارية

إحدى الأساليب المناسبة لتنمية الإبداع الإداري للمديرين ، ومن ثم تدريبهم على الانتقال من أسلوب قيادي غير مرغوب إلى آخر أفضل منه وتصف

الشبكة الإدارية الأنماط القيادية الموجودة في المنظمات من خلال متغيرين من أنماط القيادة أحدهما يركز على العناية بالإنتاج والآخر يركز على العناية بالعاملين .

7. الإدارة بالأهداف

من أوائل الأساليب التي استخدمت في تنمية الإبداع الإداري ، وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين ، وهي من أكثر أساليب الإبداع الإداري قدرة على علاج المشكلات الإدارية .

8. تدريب الحساسية

نمط سلوكي جديد للتدريب يهدف إلى إحداث تغيير في عادات ومهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد عبر تفاعلات غير مخططة وبرامج غير معدة في خطواتها ومضامينها ، ولكنها واضحة في هدفها وفي المنطلقات الفلسفية التي تحكمها ، حيث تتم زيادة حساسية العاملين نحو سلوكهم الذاتي ونحو سوك الآخرين المشاركين معهم في البرنامج وزيادة مرونتهم وقدراتهم نحو التغيير الذاتي والإبداع الإداري عن طريق تعلم أنماط السلوك الإيجابي أو استشعارهم لجوانب النقص في السلوك الذاتي بالمقارنة مع الآخرين .

9. أسلوب العصف الذهني

الهدف من هذا الأسلوب هو محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة تشجع على ذلك ، وتتضمن العملية جميع أفراد فريق التحسين .

10. أسلوب التدريب على حل المشكلات

هو أسلوب يتضمن تدريب العاملين على مواجهة المشكلات وحلها اعتماداً على أنفسهم عن طريق تعويد الذهن وتدريبه على أسلوب متميز في مواجهة المشكلات والتفريق بين أسبابها وأغراضها ، والتوجه نحو جذورها للقضاء عليها كلياً .

11. أسلوب إدارة مهارة العقل

من الأساليب التي تشجع المنظمات على استخدام عاملين أكثر حدساً في المستقبل ، حيث يعتمد في المقام الأول على تضافر أنماط التفكير واستنباط الحلول المتشابهة للمشكلات من عدة أفراد ، ويستفاد من هذا الأسلوب في ترتيب الحقائق وجمع المعلومات وتبويبها ووضع التصورات والإحتمالات التس تسهم في نجاح المؤسسة الرياضية نتيجة التكامل في طريقة تفكير أفرادها .

12. أسلوب تحليل العوامل

يعمل هذا الأسلوب على تحديد العوامل التي تسهم في حل المشكلات عن طريق تحليل هذه العوامل إلى عناصرها الأولية وفحصها ، ومن ثم يسهم في إثارة التفكير الإبداعي عن طريق تحديد الهدف الذي يعمل من أجل تحقيقه ، وتحديد جوانب القوة التي يمكن زيادتها أو تدعيمها ، وكذلك جوانب الضعف التي يمكن تلافيها أو الحد منها .

13. أسلوب قوائم التداعيات

أحد أساليب الإبداع في المنظمات التي تعتمد على التداعي الحر للوصول إلى تطورات لحل المشكلة ، حيث تتم عملية قوائم بالتداعيات الجديدة لهذه التصورات ، مما يمنح قوائم التداعيات رؤى جديدة أوسع للتفكير ، ويشجع الأفراد للعمل لفترة أطول في المهمة الإبداعية مع تلافي الخطوات الروتينية التي تقيد المنظمات وتحد من فعاليتها .

14. أسلوب الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة عبارة عن منظومة فكرية جديدة ، ونموذج إرشادي يسهم في تغيير الممارسات الإدارية في المؤسسات الرياضية وهي عبارة عن فلسفة إدارية تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تتبناها الإدارة للوصول إلى أفضل أداء ممكن واختصار الوقت والجهد وخفض التكاليف.

دور المؤسسات الرياضية في تنمية وتشجيع الإبداع

تستطيع المؤسسات الرياضية أن تلعب دوراً كبيراً في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين وذلك لأن الإبداع والتجديد شيء يمكن للتدريب والتطوير أن ينشأه ويصقله ويوجهه الوجهة الملائمة . ونظراً لأهمية الإبداع في المنظمات لتقوم بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق وأقلها تكلفة ولأهمية المبدعين من العاملين بها سواء على مستوى المديرين أو العاملين فإنه يجب على المؤسسة الرياضية أن تعمل على تنمية الإبداع لدى العاملين فيها عن طريق تطوير وتعزيز انتمائهم والتزامهم تجاه المؤسسة الرياضية التي يعملون فيها وذلك من خلال تعزيز الانتماء لديهم عن طريق التوظيف الفعال وتحديد الأعمال وتدريب وتنقيف العاملين الجدد وغرس ثقافة المؤسسة الرياضية وعاداتها وقيمها فيهم .

معوقات الإبداع الإداري

يعتبر الإبداع عامل أساسي لإحداث التغيير ، ومصدر تميز المنظمات التي تبحث عن التطور والتقدم ، ولكن هناك العديد من المعوقات التي تواجه الإبداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه ، ومن هذه المعوقات ما يلي :

1. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له وتفضيل حالة الإستقرار وقبول الوضع الراهن .
2. انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت .
3. الإلتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون .
4. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين .
5. القيادات الإدارية غير كفأة ، إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية وخلق التعاون ، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المؤسسة الرياضية ، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين .

كما أن هناك العديد من العوامل التي تحد من الإبداع وتم الإتفاق عليها من قبل الباحثين والكتاب وهي كالتالي :

1. **سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة :** تتمثل في نمط الإشراف السائد ، وأسس الترقية ، ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مواتياً للإبداع ، ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها .
2. **تعارض القيم الإجتماعية السائدة مع الإبداع :** الذي يعني وجود فرص التجريب والتفكير بغير المألوف ، فمن المعروف مثلاً أن الحكمة تأتي مع التقدم في السن ، مما يعني أن المبدع يجب أن يكون شخصاً متقدماً في السن وليس شاباً ، وبالتالي إمكانياتهم الإبداعي لو وجدت لا تكتسب الإعراف إلا في وقت متأخر ، إذ ينظر لمحاولتهم الإبداعية بأنها محاولات لتجاوز الحدود.
3. **المعوقات الإدارية :** وتتمثل في النظرة التقليدية إلى الأمور أو المشاكل والتصلب في الرأي ونظرة الفرد إلى أن رأيه الوحيد على الصواب ، والباقي على خطأ ، فلا يكلف نفسه التفكير في الرأي الآخر .
4. **المعوقات البيئية :** وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج ، وعدم توفر المكان المناسب ، واكتظاظ المكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار ، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار الإبداعي ، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي .
5. **المعوقات التعبيرية :** وهي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين ولل فرد نفسه ، ومن أمثلتها إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبيي معينة عند محاولة إستخدامها .
6. **المعوقات التنظيمية :** مثل غياب جو (الحرية) ، وعدم التشجيع ، وعدم مساندة العمل الجماعي ، والإعتماد المفرط على الخبراء ، وعدم شيوع جو المرح .
7. **المعوقات النفسية والعاطفية :** كثيراً ما تطرأ على الناس أفكار جديدة ، ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها ، وذلك خوفاً من الفشل أو انتقاد الآخرين ، أو نقص الثقة في النفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها ، أو الخوف من نتائجها .



الفصل الرابع

الإبداع المؤسسي في المجال الرياضي



الفصل الرابع

الإبداع المؤسسي في المجال الرياضي

تمثل المؤسسات الرياضية هيكلاً أو إطاراً تنظيمياً بالغ التأثير على النشاط الإبداعي للأفراد ، فهؤلاء لا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي . ولقد كشفت دراسات عديدة عن أن المؤسسات الرياضية ذات الطابع البيروقراطي تكون غير ملائمة وغير فعّالة في البيئة الحيوية ، التي تتنافس على أساس الإبداع. حيث أن الهرمية والقواعد المقيدة والإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الإبداعي في المؤسسات الرياضية وتعمل على إبقاء الحالة القائمة واستمراريتها.

وكون الإبداع شيئاً منطقياً لا يعتبر السبب الوحيد أو أهم سبب يدعونا إلى التشجيع عليه . ورغم ذلك فإن هناك بعض المؤشرات ، التي توضح قيمته بدايةً من الأساليب المحاسبية الحديثة ، التي تشمل قضية رأس المال الفكري ووصولاً إلى فحص أداء المؤسسات الإبداعية . وبالرغم من أن فوائد الإبداع ترتبط معظمها بالقيمة غير المحسوسة طويلة الأجل ، فمن الممكن قياس الإبداع على الأداء المؤسسي من خلال فحص المؤسسات الرياضية ، التي تعتمد عليه في تحقيق ميزتها التنافسية .

تعريف ومفهوم الإبداع المؤسسي

يعرف الإبداع المؤسسي بأنه عملية يكون بموجبها الإبداع هو أحد المدخلات ، التي تؤدي إلى الإبداع والتنافس . كما يمكن تعريفه على أنه الحرية والتشجيع واستشعار احتياجات العامة .

وهكذا يظهر الإبداع المؤسسي كنتيجة للتحويلات المتزايدة في أسلوب التفكير ، وحدث عدد قليل من الطفرات الهائلة نسبياً . فالإبداع المؤسسي هو إبداع تكيفي وليس إبداعاً جذرياً، ذلك لأن معظم المؤسسات الرياضية ما هي إلا أجهزة موجهة نحو تحقيق أهداف محددة ومنطقية على حد سواء ، كما أن هذه الأهداف ، التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تميل إلى تقليل نسبة المخاطرة حيث أن القيمة التنافسية تنطوي على العمل من أجل الفوز بمكانة يصعب على الآخرين محاكاتها أو منافستها لهذا هناك جدل مثار لصالح أحداث جذرية في الظروف ، التي يسود فيها نوع من انعدام التمييز بين المنافسين في السوق فضلاً عن ترحيب السوق نفسه بهذا التغيير .

ماهية المؤسسات الرياضية الراعية للإبداع

المؤسسة بمفهومها العام هي البيئة التي تعيش فيها الإدارة ، بمعنى أنه لا يمكن ممارسة العملية الإدارية دون وجود منظمات تمارس فيها ، فالعملية الإدارية في المجال الرياضي لا تمارس من موقع لآخر وفقاً للقوانين والتشريعات التي تنظم العمل في الدولة ، ويمكن أن نطلق على المنظمات باختلاف مواقعها النظام المفتوح ، بمعنى أنها منظمات تتفاعل مع البيئة التي توجد فيها من خلال تأثير متبادل ، وبطبيعة الحال فإن جميع المؤسسات الرياضية تحوي أنشطة مكملة لبعضها لها صفة الإستمرارية لفترات زمنية كما أن لها طابع التكرار ويقاس نجاحها بالفرق بين مدخلاتها ومخرجاتها .

ومن أكثر ما يميز المؤسسات الرياضية أنها قادرة على تصدير مخرجاتها للبيئة المحيطة بها دون أدنى مجهود ، فتحقيقها لأهدافها التربوية الموجودة منها له مردوده المباشر الذي يصدر للمجتمع على هيئة تكامل في البيئة الأساسية لأبنائه ، كما أن المؤسسات الرياضية قادرة على أن تستمد مدخلاتها من واقع البيئة المحيطة أيضاً ، فهي تفرض على المنظمة إطاراً عاماً تعمل من خلاله ، وبما أن البيئة المحيطة أما هي إلا مجموعة من المنظمات في مختلف أوجه النشاط ، فإن علاقة المنظمة بهذه البيئة قد تتخذ شكل التكامل في بعض الأحيان والتنافس في أحيان أخرى فناتج الأندية الرياضية يمثل المواد الخام التي تشكل منها الاتحادات الرياضية منتجها النهائي ، وهنا تكون العلاقة تكاملية ، أما العلاقة التنافسية فهي تلك العلاقة القائمة بين المنظمات الرياضية التي تعمل في نشاط واحد كما هو الحال في علاقة الأندية الرياضية وما يفرزه التنافس فيما بينها من مشكلات .

مفهوم المؤسسة الرياضية

المؤسسات الرياضية هي "مؤسسات يُنشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من الجوانب كافة ، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة المجتمع متمشياً مع أهدافه.

وتعتبر المؤسسات الرياضية مؤسسات تربوية تهدف إلى إعداد الشباب والاهتمام بالنشئ ورعايته في ضوء السياسة العامة للدولة.

تعريف المؤسسة الرياضية

تعرف المؤسسة الرياضية على انها تكوين إجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة تتمدد أهدافها وترتبط بطبيعة الانشطة التي تمارسها هذه المؤسسة وتحدد العلاقات المتفاعلة بين هذه الانشطة ومؤسسات المجتمع الاخرى.

وفي هذا يشير (دافت روبين /Roobing Daft) إلى أن المؤسسة الرياضية "هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة ، تتحدد أهدافها بطبيعة النشاطات التي تمارسها تلك المؤسسة، والعلاقات المتفاعلة بين تلك النشاطات ومؤسسات المجتمع الأخرى".

ويتضح من هذا المفهوم أن هناك ثلاثة أبعاد مرتبطة بمفهوم المؤسسة الرياضية هي:-

أولاً: التكوين الاجتماعي :

والمقصود به أن المؤسسة الرياضية مهما اختلف تصنيفها تتكون من مجموعات وأفراد يتفاعلون فيما بينهم لإتمام وظائف تلك المؤسسة ، فضلاً عن الأهداف الاجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسة لخدمة المجتمع الذي توجد فيه .

ثانياً: الفعاليات الممارسة والأهداف :

تختلف طبيعة المؤسسة الرياضية طبقاً لنوع الفعاليات الممارسة وطبقاً لأهداف هذه الفعاليات، فالأندية تختلف عن الاتحادات ، كذلك الرياضة في الشركات أو الجامعات أو المدارس والقوات المسلحة أو الشرطة. وتختلف مضمون المؤسسة وبالتالي الفعاليات التي ترتبط بالرياضة للجميع عن تلك التي ترتبط بالرياضة للجميع ونتيجة لذلك نجد إن كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها أهدافها التي تحدد نشاطاتها وسياستها الخدمية أو الترويجية أو التنافسية .

ثالثاً: النظام البنائي للمؤسسة الرياضية :

أن مفهوم المؤسسة الرياضية المرتبط بإنها مؤسسة كبرى تُدار بفكر إداري علمي مثله مثل المؤسسات المجتمعية الأخرى ، محددة البناء بحسب

إدارى مُدرك وملموس ، تُحدّد بداخله الأقسام والشُعَب المختلفة للمؤسسة وكذلك المستويات الإدارية داخل هذا التنظيم مع تحديد الاختصاصات والمسؤوليات للإدارات والأقسام كافة" .

أنواع المؤسسات الرياضية

يطلق على المؤسسات التي تتولى مسؤولية إدارة الحركة الرياضية في معظم دول العالم مسمى المؤسسات الرياضية وتنقسم هذه المؤسسات إلى ثلاثة أنواع هي :

1. القطاع الحكومي : وتتمثل في وزارة الشباب والرياضة .
 2. القطاع الأهلي : ويتمثل في اللجنة الأولمبية والاتحادات الرياضية والأندية الرياضية ومراكز الشباب .
 3. القطاع النوعي : ويتمثل في القوات المسلحة والشرطة والشركات والموظفين والجامعات والمدارس والعمال .
- أولاً : القطاع الحكومي :

يعتبر القطاع الحكومي بحكم القوانين المنظمة للحركة الرياضي والهيئات العاملة في مجال الشباب والرياضة هو الجهة المسؤولة عن كل ما يرتبط بالحركة الرياضية ، فهو يعني الجهة الحكومية التي تمثل الدولة في الإشراف على كل ما يرتبط بالحركة الرياضية فيها في القطاعين الحكومي والأهلي .

والمنظمات الحكومية بإختلاف مسمياتها سواء كانت وزارات أو مجالس عليا هي منظمات تنشئها الحكومة لوضع إستراتيجية خاصة بهذا المجال في ضوء أهداف نابغة من نصوص الدستور ، وتشمل توفير فرص النمو المتكامل والإرتقاء بالمستوى الصحي والنفسي والإجتماعي للنشئ والشباب عن طريق النشاطات المختارة الرياضية والإجتماعية والثقافية والفنية، مع التركيز على دعم تأصيل القيم الروحية والدينية ، والسلوك والخلق الإجتماعي والديمقراطي وتنظيم استثمار أوقات الفراغ والطاقة الخلاقة لدى النشئ والشباب لما فيه خدمة الفرد والمجتمع .

ولكي تحقق هذه المنظمة أهدافها فإن تنظيم هكلها الوظيفي يتم بقانون يحدد الكوادر الوظيفية والقطاعات والأجهزة والإدارات والأقسام التي يتكون

منها ، ومهام ومسؤوليات كل هذه القطاعات والأجهزة والإدارات والأقسام ، ويعتبر القانون الخاص بهذه المنظمة ملزماً لكل المنظمات التي تتعامل معها ، كما أنها مسؤولة عن وضع اللوائح والتشريعات الخاصة بالمنظمات الأهلية .

- ثانياً : القطاع الأهلي :

المؤسسات الأهلية هي تلك المؤسسات التي تمتلك ملكية جماعية للأفراد غالباً أو تمتلك لمؤسسات أخرى أحياناً ، ولكن هذه الملكية هي ملكية إنتفاع وليست ملكية توريث (ميراث) ، وأهم ما يميز هذه المؤسسات أنها لا تهدف للربح على الإطلاق ، وإذا ما حققت ربحاً ما فإنها تقوم بإنفاقه مرة أخرى على الأعضاء فيها أو على المستفيدين من الخدمات التي تقدمها ، وعملها ذو طبيعة إجتماعية غالباً وإنسانية أحياناً ، كما أنها أكثر المنظمات عدداً وتنتشر إنتشاراً واسعاً في العالم كله ، كما أن بعضها يكون على المستوى المحلي (الدولة) فقط ، كما أن بعضها الآخر يكون على مستوى دولي (العالم) ، وكذلك فإن بعضها يكون على المستوى القاري أو الإقليمي ، وغالباً ما تعفى هذه المنظمات من الضرائب بإعتبار أنها لا تهدف للربح ، كما أن أغلبها يعتمد في تمويله على التبرعات سواء من أعضائها أو ممن يرغب في التبرع لها ، وي بعض الأحيان تقوم الحكومات بدعم هذه المنظمات من خلال تقديم بعض الإعانات لها على اعتبار أنها تقدم خدمات للمجتمع ولا تهدف للربح وبذلك فهي تساعد المجتمع على النمو .

والمنظمات الأهلية هي منظمات لها طابع خاص ، فمنها الأندية والإتحادات الرياضية واللجان الأولمبية إضافة إلى مراكز الشباب والجمعيات المختلف ويضم هذه المنظمات الأهلية قانون خاص يتولى وضع مواده ولوائحه التنفيذية المنظمة الأم في الدولة سواء كانت وزارة أو مجلساً بإعتبارها المنظمة المسؤولة أمام حكومة الدولة عن تنظيم العمل في هذا القطاع .

وهذه المنظمات هي منظمات ذات طبيعة أهلية كما يطلق عليها أنها المنظمات "غير الربحية" وكذلك يطلق عليها المنظمات المدنية ، إلا أن المسمى الأشهر لها هو الجمعيات الأهلية التي لا تهدف للربح المادي ، وتتنوع المجالات والأنشطة التي تطرقها هذه المنظمات لدرجة أنها تطرقت كل مجالات الحياة تقريباً بما في ذلك النشاط البدني والرياضة ، بل إن المنظمات الأهلية الرياضية أشهر المنظمات الأهلية على مستوى العالم في

الوقت الحالي ، وتتبع بعض المنظمات الجمعيات الأهلية قانوناً معيناً على اعتبار ضرورة تنظيمها إدارياً تحت مظلة قانون ما ينظم علاقة هذه الجمعيات بالمجتمع ، ومن أمثلة هذه الجمعيات أن الأندية الرياضية واتحادات الألعاب الرياضية واللجنة الأولمبية ينظمها قانوناً خاصاً بشأنها ويجب عليها اتباعه .

وفيما يلي عرض لماهية هذه التنظيمات الأهلية وكذلك اختصاصات كل منها :

اللجنة الدولية الأولمبية

أنشأها بيير دي كوبرتان وديمتريوس فيكلاس في 23 يونيو 1894 عبر الكونغرس الأولمبي . الأعضاء هو 205 لجنة أولمبية وطنية.

وتقوم اللجنة الأولمبية الدولية بتنظيم الألعاب الأولمبية الحديثة التي تعقد في الصيف والشتاء، مرة كل أربع سنوات. أول ألعاب أولمبية صيفية تنظمها اللجنة الأولمبية الدولية عقدت في أثينا باليونان، سنة 1896 الأولى في دورة الألعاب الأولمبية الشتوية تمت في شاموني، فرنسا، سنة 1924.

خلال 1992 تمت الألعاب الأولمبية الصيفية والشتوية على حد سواء في العام نفسه لأول مرة. في بداية 1994 تمت محاولات لمساعدة الفضاء التخطيطي بين الألعاب الأولمبية الصيفية والشتوية بصرف النظر عن بعضهما البعض.

وشهدت تغيرات هائلة منذ ولاية خوان انطونيو سامارانتش رئاستها في العام 1980م ، ورئيس اللجنة الأولمبية الدولية هو البلجيكي جاك روج .

دور اللجنة

- نسيق وتنظيم وتطوير الألعاب والمسابقات الرياضية والتأكد من النهوض بها عبر الاتصال والتنسيق مع المؤسسات الوطنية والدولية واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتقوية وحدة الحركة الأولمبية.
- حماية حقوق أعضاء الحركة الأولمبية وتحقيق السلام.
- تحقيق مبدأ الرياضة في خدمة الإنسانية وذلك بالتنسيق مع الهيئات المعنية العامة والخاصة والسلطات المختلفة.
- تنظيم الاحتفالات والألعاب الأولمبية بصفة دورية.
- تؤمن اللجنة الأولمبية الدولية بأحقية المرأة في المشاركة الفعالة في الرياضة الدولية على كافة المستويات في كافة الهياكل وبصفة خاصة الأجهزة التنفيذية في الهيئات الرياضية والوطنية والدولية والارتقاء بالرياضة المرأة مع مراعاة تطبيق مبادئ المساواة بين الرجال والنساء.

تشكيل اللجنة

تتكون اللجنة الأولمبية من 115 عضواً كحد أقصى (ومع ذلك فإنه وحتى 31 ديسمبر 2003 يتوقع أن يصل إجمالي عدد الأعضاء إلى 130) .

الإتحادات الرياضية

لما كانت اللجنة الأولمبية أعلى هيئة دولية رياضية في العالم ، فهذا يعني هناك هيئات رياضية أقل منها شأناً ، وهذه الهيئات تتمثل في الإتحادات الرياضية الدولية ، إذ يختص كل اتحاد منها بالتنظيم والإهتمام بنشاط رياضي معين كالإتحاد الدولي لكرة القدم ، والإتحاد الدولي لكرة الطائرة ، الإتحاد الدولي لكرة السلة . وما إلى ذلك .

وينتمي لكل اتحاد من هذه الإتحادات ، اتحادات رياضية وطنية في كل بلد بمفرده تختص بالإهتمام باللعبة الرياضية التي ينظمها الإتحاد الدولي الذي ينتمي إليه الإتحاد الرياضي ، فمثلاً الإتحاد المصري لكرة القدم ، الذي هو عضو في اللجنة المصرية الأولمبية ، ينتمي إلى الإتحاد الدولي لكرة القدم (الفيفا FIFA) والذي يعد عضواً في اللجنة الأولمبية الدولية .

تعريف الإتحادات الرياضية

إتحاد اللعبة الرياضية هو جمعية أهلية تكونها الأندية الرياضية والجمعيات المماثلة لها بإيراداتها المنفردة ودون تدخل مباشر من الدولة وتهدف لرعاية وتنظيم نشاطاً رياضياً معيناً .

والإتحادات الرياضية هي إتحادات ألعاب وليست إتحادات أندية مهمتها أصلاً هي العناية والإهتمام بالألعاب الرياضية كل إتحاد فيما يخصه بغرض الإرتفاع بالمستوى البطولي للعبة ، وذلك عن طريق المنافسة الحرة الشريفة حسب القوانين والنظم واللوائح التي يضعها إتحاد اللعبة بما يتفق والقوانين واللوائح الدولية ، فالإتحاد بمفهومه العام يشمل عناصر أساسية هي مجلس إدارة الإتحاد ، ولجان المناطق الفنية الدائمة ، والأندية الأعضاء في الإتحاد .

ويعرف اتحاد اللعبة الرياضي بأنه هيئة تتكون من الأندية الرياضية والهيئات الرياضية ، التي لها نشاط في اللعبة وتقوم بتنظيم وتنسيق هذا

النشاط بهدف نشر اللعبة ورفع مستواها الفني ، وتتمتع الإتحادات
بالشخصية الاعتبارية كما يحق له تأسيس اتحادات فرعية ترتبط من
النواحي المالية والإدارية والفنية.

الإتحادات الرياضية الدولية

وهي عبارة عن هيئات غير حكومية دولية تدير واحدة أو أكثر من الرياضات على مستوى العالم .

والإتحادات الرياضية الدولية ، كما جاء بالمادة 29 من الميثاق الأولمبي الخاصة بالإعتراف بالإتحادات الدولية ، هي منظمات دولية غير حكومية تدير شؤون نشاط أو عدة نشاطات رياضية على المستوى العالمي ، وتجمع في عضويتها المنظمات والإتحادات التي تتولى شؤون هذه النشاطات الرياضية على المستوى الوطني وذلك من أجل تطوير الحركة الأولمبية ، كما يمكنها الإعتراف بالإتحادات الدولية الجديدة بصفة مؤقتة لمدة سنتين أو أي مدة أخرى يحددها المكتب التنفيذي للجنة الأولمبية الدولية ، وفي نهاية المدة يصبح الإعتراف منهياً بصفة تلقائية ، دون الحاجة إلى تأكيد كتابي من اللجنة الأولمبية الدولية .

أما من ناحية الدور الذي تلعبه الإتحادات الدولي داخل الحركة الأولمبية فإن أنظمتها الأساسية وممارستها وأنشطتها يجب أن تتماشى مع الميثاق الأولمبي ، فالأصل أن يختص كل اتحاد رياضي بتنظيم لعبة رياضية معينة ، كلن هذا لا يمنع قيام اتحادات لتنظيم أنواع متعددة من الألعاب الرياضية بالنسبة لفئة معينة في المجتمع ، كاتحاد الرياضات الجامعية واتحاد الرياضة المدرسية وتضم هذه الإتحادات فروع مختلفة للنشاط الرياضي ، مثل كرة القدم ، الطائرة ، الشطرنج ، كرة السلة ... إلخ .

وفضلاً عما تقدم يتمتع كل اتحاد دولي بالإستقلالية الكاملة في إدارة نشاطه والإشراف عليه .

دور الإتحادات الرياضية الدولية

يتمثل دور الإتحادات الرياضية الدولية في المهام التالية :

- إرساء وتعزيز القواعد التي تحكم ممارسة الرياضة وضمان تطبيقها بما يتماشى والروح الأولمبية .
- ضمان تطوير الألعاب الرياضية في مختلف أنحاء العالم .
- المساهمة في تحقيق الأهداف المنصوص عليها في الميثاق الأولمبي وخاصة فيما يتعلق بنشر الفكر الأولمبي والثقافة الأولمبية .

- وضع معايير أهلية المشاركة في مسابقات دورات الألعاب الأولمبية بما يتماشى والميثاق الأولمبي، وعرض هذه المعايير على اللجنة الأولمبية الدولية لإعتمادها.
- تولي مسئولية الرقابة الفنية والإشراف على رياضتها سواء أثناء دورات الألعاب الأولمبية أو البطولات والمسابقات الأخرى التي تقام تحت رعاية اللجنة الأولمبية الدولية .
- تقديم الدعم الفني في أثناء تنفيذ برامج التضامن الأولمبي .

فضلاً عما تقدم يجوز للإتحادات الرياضية الدولية أن تقوم بما يأتي :

- صياغة المقترحات الموجهة للجنة الأولمبية الدولية ، فيما يتعلق بالميثاق الأولمبي والحركة الأولمبية بوجه عام ، وخاصة تنظيم وإقامة دورات الألعاب الأولمبية .
- إبداء آرائها في ملفات ترشيح المدن المتقدمة لتنظيم دورات الألعاب الأولمبية وخاصة فيما يتعلق بالقدرات الفنية لهذه المدن .
- المشاركة في أنشطة اللجان التابعة للجنة الأولمبية الدولية بناء على طلبها .
- المشاركة في الإعداد للمؤتمر الأولمبي .

المسابقات التأهيلية التي تنظمها الإتحادات الرياضية الدولية

يجوز للإتحادات الرياضية الدولية أن تنظم مسابقات تأهيلية أو تفرض قيوداً على المشاركة في نشاطات رياضية معينة وذلك من أجل تحديد عدد اللاعبين ، خاصة عدد الفرق المشاركة في الرياضات الجماعية ، الذي سيشركون في دورة الألعاب الأولمبية .

وتخضع أنظمة تغيير المشاركة والتصفيات التأهيلية لقوانين الميثاق الأولمبي وبالشكل الذي يقرره المكتب التنفيذي لإقراره أولاً ويتعين على اللجنة الأولمبية الدولية إشعار اللجان الأولمبية الوطنية ، بكافة الأمور المتعلقة بالتصفيات التي تنظمها الإتحادات الرياضية الدولية .

إختصاصات الإتحادات الرياضية

يهدف الإتحاد الرياضي إلى تنظيم وتنسيق نشاط اللعبة بين أعضائه والعمل على نشاطها ورفع مستواها الفني ويعتبر من الهيئات الخاصة ذات النفع العام وتكون له الشخصية الاعتبارية ، ويباشر الإتحاد نشاطه في إطار السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي يضعه المجلس الأعلى للشباب والرياضة، وتتمثل إختصاصات الإتحادات الرياضية فيما يلي:

1. وضع السياسة العامة التي تحقق نشر اللعبة في البلاد ورفع مستواها.
2. إدارة شئون اللعبة من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية ووضع البرامج التي تشترك فيها الأندية والهيئات الرياضية الأعضاء والإشراف على تنفيذ هذه البرامج .
3. وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شئون التدريب في الدولة وكذلك الشروط والمواصفات التي يجب توافرها في المدربين الذين يتولون تنفيذ برامج التدريب سواء بالنسبة للفرق الأهلية أو فرق الأندية الرياضية والهيئات الرياضية الأعضاء بالإشتراك مع اللجنة الأولمبية الوطنية .
4. المحافظة على القواعد والمبادئ الدولية وحماية الهوية والنظم الخاصة بها وتنظيم الإحتراف في حدود القواعد التي يضعها الإتحاد.
5. تنظيم الدورات العامة للدولة ووضع القواعد والمبادئ الخاصة بهذا التنظيم .
6. إعداد الفرق الأهلية التي تمثل البلاد في الدورات الأولمبية والعالمية والقارية والإقليمية والإشراف على تدريبها .
7. تنظيم البحوث والدراسات المختلفة وعقد المؤتمرات لبحث أمور اللعبة ومشكلاتها وإعداد مراكز التدريب .
8. الإذن للهيئات الأعضاء بالإشتراك بفرقها مع الفرق الأجنبية في المباريات التي تقام في البلاد أو خارجها والإشراف على تنظيم هذه المباريات إذا أقيمت في البلاد وذلك كله بعد موافقة اللجنة الأولمبية وإعتماد جهاز الرياضة .
9. تنسيق الجهود بين مختلف الهيئات الأعضاء في الإتحاد وبصفة خاصة البرامج الخاصة بمقابلات الرق الأجنبية سواء داخل البلاد أو خارجها .
10. إسداء النصح والمشورة للهيئات الأعضاء والعمل على تسوية ما قد ينشأ بينهما من خلاف .

11. تمثيل الدولة في المؤتمرات والاجتماعات الدولية والرياضية وتنظيم هذه المؤتمرات أو الاجتماعات إذا ما أقيمت في الدولة بعد موافقة اللجنة الأولمبية وعتماذ جهاز الرياضة .
12. تنظيم المسابقات والمباريات بين الهيئات الأعضاء ومنح ألقاب الجدارة والجوائز في هذه المسابقات .
13. إعتماذ تسجيل اللاعبين في الهيئات الأعضاء في الإتحادات وتمثيلهم في مسابقاتها وذلك في حدود الأعداد المقررة في اللوائح والنظم الخاصة بالإتحادات الدولية .
14. وضع الأسس والقواعد المنظمة للإستغناء عن اللاعبين أو انتقالهم إلى أندية رياضية مقرها داخل أو خارج الدولة على أن تعتمد من الجهة الإدارية .

مسئوليات الإتحادات الرياضية

الأندية الرياضية تمثل الأعضاء في الإتحاد القاعدة العريضة التي تشكل الجمعية العمومية صاحبة السلطة العليا في الإتحادات التي تنتخب مجلس الإدارة من بين الشخصيات التي ترشحها الأندية ، ومجلس إدارة الإتحاد يمثل قمة السلطة المسؤولة عن إدارة الإتحاد فنياً وإدارياً ومالياً ، ومدته يحددها النظام الأساسي للإتحاد وحتى يتسنى لمجالس إدارة الإتحادات مباشرة مسؤولياتها على نطاق الدولة ككل ونشر ألعابها على مستوى واسع فإنها تشكل لجان مناطق تابعة لها تختارها الأندية الأعضاء في الإتحاد والتي تقع في الحدود الجغرافية للمنطقة ، ويتم هذا الاختيار تحت إشراف مجلس إدارة الإتحاد في أي صورة من الصور ، وتتولى كل لجنة من هذه اللجان إختصاصات مجلس الإدارة أو بعضها في نطاق حدودها الجغرافية حسب القوانين واللوائح التي يضعها الإتحاد وجميع أعمال هذه اللجان ونشاطاتها يشرف عليها مجلس إدارة الإتحاد ويعتبر مسئولاً عنها مسؤولية كاملة ، كما أنها تخضع لتعليمات وقرارات مجلس الإدارة وتنفيذ سياسته باعتبارها جزء لا يتجزأ منه .

كما يتولى مجلس إدارة الإتحاد تشكيل لجان فنية دائمة من أعضاء فنيين بطريقته الخاصة حسب نظم ولوائح الإتحاد وهي لجان تخصصية تعاون مجلس الإدارة فنياً كل لجنة فيما يخصها ، وتنتهي مدة هذه اللجان وأيضاً لجان المناطق بانتهاء مدة مجلس الإدارة وأهم هذه اللجان على سبيل المثال

لا الحصر هي بالنسبة للإتحادات لجنة المسابقات ، ولجنة الحكام ولجنة المدربين ولجنة المنتخبات الوطنية وغيرها ، وكل لجنة من هذه اللجان تحكمها وتنظم أعمالها لوائح توضح ما لها وما عليها ، وهذه الإتحادات بإعتبارها إتحادات ألعاب ، فكل اتحاد منها مسئول عن لعبته التي تعينه على عاتقه تنظيم بطولاتها ومنافساتها المحلية والإقليمية والدولية وهو المسئول عن التخطيط والبرمجة لكافة نشاطات هذه اللعبة وعمل الإحصائيات والدراسات بغرض رفع المستوى البطولي والوصول بالفرق إلى أعلى مستوى ممكن في الأداء والمهارة تمهيداً للتنافس الدولي الذي تعتبر الدورات الأولمبية قمته.

كما أن من أهم مسئوليات هذه الإتحادات إعداد الكوادر الفنية للعبة من حكام ومدربين وقادة وإداريين بعقد دراسات صقل وتأهيل ، فهذه الكوادر الفنية تعتبر من أهم عناصر تطوير أي لعبة رياضية ، وحتى يكتسب الإتحاد الأهلي شرعيته ويتسطيع ممارسة إختصاصاته بصفة رسمية يجب أن يعتمد الإتحاد الدولي للعبة قيامه بعد أن يتأكد الإتحاد الدولي للعبة من قيام الإتحاد الأهلي قد تم بما يتفق مع الشروط التي نصت عليها قوانين ونظم الإتحاد الدولي والتي تحتم أن يكون لكل لعبة في كل دولة إتحاد واحد يشرف على اللعبة ويدير شؤونها وعادةً ما يكون مقر هذا الإتحاد عاصمة الدولة إلا إذا حالت ظروف خاصة دون ذلك .

الأندية الرياضية

إرتبط ظهور الأندية بوجود الإنسان على الأرض حيث إرتبطت بوجوده ومعيشتة في أى مكان ولا يعرف على وجه الدقة حتى وأين وكيف نشأ أول نادٍ في تاريخ البشرية لأن ذلك يرتبط بمكان ظهور الإنسان على الأرض والذي مرت عليه ملايين السنين إلا أن حاجة الإنسان للأندية هي حاجة إنسانية من الصعوبة الإستغناء عنها .

ولم تنشأ الأندية بشكلها الحديث فجأة بل تدرجت في مراحل متعددة من التطورات حيث بدأت بنظام غير واضح المعالم ووصلت إلى تنظيم متكامل في الوقت الحالى.

فمع تطور الحياة في أغلب بقاع الأرض وتغير النظم السياسية والإقتصادية والإجتماعية وإنتشار التعليم بما يصاحبه من شيوع الحرية وإحترام حقوق

الإنسان وتقديره ، وأنتشرت الأندية وتعددت تصنيفاتها وبالتالي تباينت أنشطتها وتنوعت حتى شملت أغلب إهتمامات وحاجات الإنسان ، والتي كان من بينها الحاجة الماسة إلى ممارسة النشاط البدني ، وبذلك أنشأ الإنسان الأندية الرياضية كأندية متخصصة من حيث اقتصرت على النشاط الرياضي كنشاط رئيسي والنشاط الإجتماعي كنشاط مواز له .

ويمكن أن يكون النادي له وجود مادي ومعنوي كأن يجتمع لمجموعه من الناس نشاطاً إنسانياً يمارسونه في مكان محدد ويجتمعون فيه من أجل ممارسة هذا النشاط في هذا المكان " النادي " ، وقد يكون معنوياً وذلك كأن يكون لمجموعة من الناس إتجاه فكري أو فلسفي معين فيكونون فيما بينهم نادياً لهذا الإتجاه الفكري حيث يتبادلون الوسائل والأراء والدراسات الخاصة بهذا الإتجاه الفكري وذلك دون الوجود المادي لمكان للقاء " النادي " أو الإجتماع .

وقد يرجع عدم الوجود المادي لهذا النادي لنظم سياسية أو إقتصادية أو إجتماعية أو لبعد المسافات بين أعضاء هذا النادي أو لعدم حاجتهم للإجتماع معاً في مكان واحد نتيجة تقدم تكنولوجيا الإتصال حالياً وخاصة بعد إنتشار شبكة المعلومات العالمية والمحلية .

والأندية الرياضية هي العمود الفقري الذي يعتمد على القطاع الرياضي الأهلي في أي دولة من دول العالم ، لذا فإن أي تنظيم رياضي لا يمكن أن يجنى ثماره إلا إذا نظمت الأندية الرياضية على أكمل وجه ، فالنادي الرياضي لم يعد بمفهومه القديم مجرد مكان متسع للأعضاء للتسلية وإضاعة الوقت ، ولا هو مجرد مكان يضم عدداً من اللاعبين المسجلين في الاتحادات الرياضية هدفهم من خلال الممارسة أن يحصلوا على الكؤوس والميداليات ، وإنما أصبح للنادي الرياضي في عصرنا الذي نعيش فيه رسالة أعمق عليه تحقيقها ، وهدفاً أكبر يجب أن يصل إليه ، فهو بمثابة مدرسة لها برامجها ونظمها التي تشترك إشتراكاً فعلياً مع بقية أجهزة الدولة للعمل على تعليم الناشئ ورعاية الشباب .

مفهوم النادي

يعرف القاموس الإنجليزي قد كلمة "Club" وكان نص تعريفه كالاتي :

Club : (Building For) A Society Of People Who Join Together For Accretion Purpose , ESP. Sport Amusement .

وهى تعنى المكان الإجتماعى للناس ليشتركوا فى غرض معين خاصة الرياضة والتسلية .

وللنادي الرياضي عدة مفاهيم تكون فى مجموعها هويته وتميزه بصفة عامة عن غيره من الجمعيات الأهلية الأخرى ، وكذلك تميزه بصفة خاصة عن غيره من الأندية ومراكز الشباب التى قد تتشابه معه فى الأهداف ، كما تضع هذه المفاهيم صورة أقرب لما يجب أن يكون عليه النادي الرياضي كتنظيم يرتبط بالتغييرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية التى قد تؤثر فى إرادته .

وتعد الأندية الرياضية أحد النماذج الكبرى للمؤسسات الرياضية ، حيث يتولى تكوينها أعضاء الجمعية العمومية – وحدهم دون غيرهم بإراداتهم المنفرده دون تدخل مباشر من الدولة أو من أحد أجهزتها التنفيذية ، وتهدف لإستثمار وقت فراغ أعضائها عن طريق النشاط الرياضي كنشاط أساسى .

كما عرفه المعجم الوجيز بأنه " مكان مهياً لجلوس القوم فيه والغالب أن يتفقوا فى صناعة أو وظيفة ، وإنتدى القوم أى إجتمعوا فى النادي " .

ومفهوم النادي فى اللغة الإنجليزية كان أقرب نسبياً للمفهوم الحديث للنادي حيث يشير إلى الارتباط أو الإتحاد أو الإشتراك أو تكوين ما يطلق عليه جمعية أهلية .

وندا القوم – إجتمعوا وحضروا النادي ، وأنتدى القوم – إجتمعوا فى النادي ، إنتدى الرجل – حضر الرجل ، المنتدى يعنى النادي وهو المجلس .

تعريف النادي

الأندية الرياضية هى مؤسسة رياضية ترويحية تهدف إلى المساهمة بدور إيجابى فى التنمية الرياضية والإجتماعية لأفراد المجتمع فى إطار إحتياجات ورغبات أعضائه مما يؤدى إلى تحقيق فلسفة الدولة .

ويعرف النادي الرياضي بأنه ذلك المكان المجهز بأحدث الوسائل ويحتوى على مبنى أو أكثر يضم تجهيزات ومعدات رياضية متكاملة من أجل تحقيق طموحات وأهداف فى مختلف المجالات التى تهتم ببناء الفرد متكاملأ من كافة الجوانب.

ويعرف النادي بأنه أحد الهيئات التى تباشر "تمارس" النشاط الرياضي فى مصر إلا أنه عملياً يعتبر أهمها على الإطلاق للرياضة وخاصة الرياضة التنافسية "البطولة" منها .

كما أن النادي هو هيئة تكونها جماعة من الأفراد يهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة من النواحي الإجتماعية والصحية والنفسية والفكرية والروحية عن طريق نشر التربية الرياضية والإجتماعية و بث روح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية مواهبهم وكذلك تهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل أوقات الفراغ للأعضاء وذلك طبقاً للتخطيط الذى تضعه الجهة الإدارية المركزية .

وكذلك فإن النادي هو جمعية أهلية يكونها مجموعة من الأفراد بإرادتهم المنفردة وبدون تدخل مباشر من الدولة وتهدف إستثمار فراغ أعضائها عن طريق النشاط البدنى والرياضي كنشاط رئيسى والنشاط الإجتماعى كنشاط فرعى .

ويعرف النادي الرياضي بأنه مجتمع وهو مؤسسة تربوية رياضية تهدف إلى إتاحة الفرصة للشباب لممارسة الأنشطة الرياضية أساساً بالإضافة إلى الأنشطة الإجتماعية والصيفية وقد يكون النادي الرياضي متخصص فى رياضة واحدة مثل أندية التجديف – الشراع – السلاح والفروسية – الجولف – واليخت وغيرها وأيضاً قد تكون مهتمة بمجموعة من الرياضات المختلفة وفقاً لإمكانياته ورغبات وأعضائه والهدف من إنشائه.

أهداف النادي

تتمثل أهداف الأندية الرياضية فى :

1. تهيئة الوسائل المشروعة لإستثمار أوقات الجماعه فيما يعود عليهم بالفوائد الإجتماعية والبيئية والصحية .
2. العمل على رفع المستوى الفنى للألعاب الرياضية وفقاً للقانون .

3. يجب أن توضح هذه الأهداف الإتجاهات العامة والقيم ويجب على الأندية الرياضية أن تحدد أهدافها ومعنى ذلك مراعاة الأهداف الشخصية للأعضاء والعاملين بالنادي.
4. يجب أن تكون أهداف النادي واضحة لدى جميع الأعضاء والعاملين.
5. يجب أن تكون هذه الأهداف مسجلة باللوائح الخاصة بالنادي .
6. يجب أن تكون أهداف النادي قابلة للقياس والتقييم .
7. تهيئة الوسائل لشغل أوقات الفراغ للأعضاء بما يعود عليهم بالفوائد البدنية والصحية ويكفل لهم اللياقة الشاملة وذلك من خلال ما يعرف بالرياضة للجميع.
8. تكوين الفرق الرياضية من فئات السن المختلفة التى تمثل النادي وذلك من خلال إكتشاف المواهب والعمل على الإرتفاع بالمستوى .
9. تنظيم نشاط أبناء الأعضاء وتوجيههم .

أهمية الأندية الرياضية

تتمثل أهمية النادي الرياضي تكمن فى أن الأندية الرياضية هى الراعية الأساسية للبطولات الرياضية ويكاد يكون النادي الرياضي هو الوحيد الذى يقدم خدمات متكاملة لها من خلال :

1. توفير المنشآت الرياضية للعبات الرياضية المختلفة من ملاعب وأجهزة وأدوات ومرافق ، وهذه المنشآت هى التى تقام عليها أغلب المسابقات الرياضية المختلفة.
2. تكوين الفرق الرياضية فى اللعابات الرياضية المختلفة ورعايتها من جميع النواحي بما فى ذلك النواحي الطبية والغذائية .
3. توفير المدربين للفرق الرياضية فى اللعابات الرياضية المختلفة .
4. توفير الإداريين للفرق الرياضية فى اللعابات الرياضية المختلفة .
5. توفير التمويل اللازم للإنفاق على الفرق الرياضية فى اللعابات الرياضية المختلفة وخاصة شراء الملابس والأدوات الرياضية ودفع أجور المدربين والإداريين والمكافآت الخاصة بالحكام بالإضافة إلى تكاليف وسائل الإتصال .
6. توفير فرص الإحتكاك التدريبى والتنافسى بالفرق الرياضية الأجنبية .
7. إستقدام بعض المدربين الأجانب ذوى المستوى المرتفع والخبرة الطويلة لتدريب بعض الفرق الرياضية .
8. يعتبر كل أو أغلب اللاعبين المنضمين للمنتخبات القومية لاعبين بفرق الأندية الرياضية المصرية وهى التى تعدهم وترعاهم من خلال عمرهم التدريبى .

9. تكوين الإتحادات للعبات الرياضية المختلفة حيث تمثل الأندية الرياضية المنظمة لها الجانب الرئيسى فى عضويتها " الجمعية العمومية " .

وبهذا يكون النادي الرياضي بما يمتلكه من إمكانات مادية مثل المنشآت والملاعب والأجهزة والأدوات ، وإمكانات بشرية مثل اللاعبين والإداريين والمدربين وبما يقدمه من خدمات متعددة هو الراعى الرئيسى " الطبيعى " للرياضة وخاصة الرياضة التنافسية ، ويظل دور الهيئات الرياضية الأخرى ثانوياً بجانب النادي الرياضي .

أنواع الأندية

يمكن تقسيم أنواع الأندية إلى الآتى :

- أندية رياضية : وهى أندية متعددة الأنشطة " ثقافية – إجتماعية – رياضية – وغيرها" مثل النادي الأهلي والزمالك .
- أندية خاصة بلعبة واحدة : مثل نادي الرماية ، ونادي البلياردو .
- أندية جاليات : مثل نادي الأرمنى ، الهومنتمن للجريك .
- أندية ديانات : مثل نادي شباب المسلمين ، نادي شباب المسيحيين .
- أندية هيئات وشركات : مثل نادي السكة الحديد ، إسكو .
- أندية فئات مهنية : مثل نادي المعلمين ، نادي القضاء .
- أندية أعضاء هيئة التدريس : مثل نادي أعضاء هيئة التدريس جامعة القاهرة .
- أندية فئات عسكرية : مثل نادي الشرطة، القوات المسلحة.
- أندية ذات نشاط علمى : مثل نادي العلوم، نادي الكمبيوتر.
- أندية ذات نشاط فنى : مثل نادي المسرح ، نادي السينما ، نادي الأدب .
- أندية سياسية : مثل نادي الحزب الوطنى .
- أندية قومية : مثل نادي الطلائع .
- أندية تعليمية وتروحية : مثل النادي الصيفى بالمدارس .
- أندية المقاهى : وهى أندية يمارس فيها الشباب بعض الأنشطة الذهنية وبعض الألعاب الرياضية الخفيفة مثل تنس الطاولة وغالباً ما يطلق على المقهى إسم نادي .
- أندية أبناء المليونيرات: ويضم أبناء الأغنياء ومقره أمريكا.
- أندية دولية لحل المشاكل الإقتصادية : مثل نادي باريس .
- أندية دبلوماسى : مثل نادي التحرير .
- أندية الدفاع الإجتماعى : وهى أندية خاضعة لوزارة الشؤون الإجتماعية وتهدف إلى إصلاح الشباب وخاصة المنحرفين .
- أندية خدمات إجتماعية : وهى أندية خاضعة لوزارة الشؤون الإجتماعية وهى جمعيات خيرية تهدف إلى رعاية الشباب رياضياً وثقافياً وإجتماعياً إسوةً بالأندية الرياضية .
- أندية أبواب صحفية أو إذاعية : وهى أندية توجة على صفحات الجرائد أو المجلات أو تلفزيونية مثل نادي الأدب ونادي الطفل بجريدة الجمهورية ، ونادي المسرح بالإذاعة.

وهي ظل تطور الحياة الاجتماعية إتبعَت هذه الأندية هذه المسميات ولكنها أخذت تباشر الأنشطة المعروفة في الأندية الرياضية أو بعضها للتوسع في قضاء وقت الفراغ .

العناصر المكونة للأندية

تتمثل العناصر المكونة للأندية الرياضية الكبرى في :

- العنصر البشري : وهو مجموعة الأفراد الذين يرتبطون بالأندية وفقاً لإتفاقيات معينة كاللاعبين المسجلين في النادي – الإداريين – الفنيين والعاملين وفق عقود العمل .
- المرافق والمعدات من وسائل التدريب والإتصالات والنقل.
- القاعدة الجماهيرية وهي مجموعة الأفراد الذين يساندون الأندية من خلال المنافسات الرياضية .

توجهات حديثة في إدارة المؤسسات الرياضية

تتأثر المؤسسات الرياضية بالنظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة الموجودة فيها هذه المؤسسة الرياضية ، فالمجتمعات ذات الاقتصاد الحر والفكر الرأسمالي تختلف فيه أهداف ووظائف المؤسسة الرياضية عن ذلك المجتمع ذي الاقتصاد الموجه والفكر المركزي .

ومثال على ذلك فان المؤسسة الرياضية تختلف في فلسفتها وبنائها ووظائفها في أمريكا وفرنسا وانكلترا عنها في روسيا وبعض الدول الاشتراكية السابقة ، ففي المجتمعات الرأسمالية تأخذ المؤسسات الرياضية منهج المؤسسات الربحية من التمويل الذاتي والإدارة المالية بهدف الربح وتحقيق أعلى أهداف ممكنة بفاعلية وكفاية من الناحية الرياضية ، بينما نجد النقيض في الدول المركزية ، ففيها مؤسسات خاضعة لتمويل الدولة وتحقق أهدافها من خلال الأهداف التي تضعها الدولة دون الدخول في أعمال الكسب المالي أو التمويل الذاتي، وهذا بالفعل ينعكس على الأداء في أقسام المؤسسة الرياضية كافة ، بل يؤثر في بناء وتقسيم المؤسسة نفسها .

علاقة الحكومة بالرياضة الأهلية

يلعب موقف الدولة بالنسبة للرياضة دورا رئيسيا فى التنمية الاجتماعية وتعتبر ذات اهمية بالنسبة للحكومة فى انها:

- تحسن فرص الاشتراك الشباب فى الانشطة الاجتماعية ذات القيمة والمردودية الايجابية .
- تحسين الصحة ونمو الشخصية فى اتجاه المواطنة السليمة.
- الاعتبار القومية والدولية والعلاقات الدولية .

والرياضة الممثلة فى مؤسسات الحكومة تقوم بما يلي :

- تمويل الرياضة وتوفير المنشآت والخدمات
- تدريب القادة الاداريين والفنيين من مدربين وحكام
- تساعد على ضمان التدريب الكافى الخدمات للرياضيين
- تساعد على تنظيم المسابقات والدورات وجمع المال
- تساعد على تعزيز الرياضة للحياة الصحية من خلال استغلال وسائلها المختلفة
- تتيح الوصول الى بنياتها الاساسية وتجعل الفرص متاحة من اجل التنمية الرياضية من خلال الاجهزة الحكومية والمصالح الحكومية مثل الصحة والعمل والاتصالات والخدمات العامة والتربية والشباب والرياضة .

ويمثل اختصاص الحكومات القومية او الاتحادية الى ان مسئولية الاتحادات القومية واللجنة الوطنية هى مسئولية ادماج بين المسئولية الوطنية وارتباطها بالمؤسسة الدولية بالمشاركات وفى البطولات والمؤتمرات وكل الانشطة الخاصة بالمنشط فعل الحكومات المسئولة عن المنظمات الرياضية ولقومية والدولية وتعامل الاجهزة الرياضية بنفس الكيفية التى تعامل بها المنظمات الطوعية والاجهزة المهنية ونوادى الخدمات والاندية الاجتماعية.

وتتضمن العلاقة الحيوية بين الادارة الحكومية للرياضة والادارة فى :

- الاتصال المستمر بين المسئولين.
- الاحترام المتبادل والتعاون.
- توضيح الادوار بشفافية.
- الدعم المادى والمعنوى.

وكما يشير الميثاق الاولمبي الى ان العلاقة بين اللجان الاولمبية والحكومات يجب ان تبذل فيه كل الجهود من اجل الحفاظ على العلاقات المتوافقة والتعاونية والمساهمة بفاعلية فى كل البرامج التى تعاون السلطات الحومية فى انفاذ برامجها الانمائية فى مجال الصحة والتربية. كما ان تعزيز الصفة الوطنية جزء هام من الاستعراض الاولمبي ، وعلى اللجنة الاولمبية ان تحفظ استقلاليتها وحقوقها المطلقة فى التمثيل فى الدورات الاولمبية والمسابقات القارية المؤهلة وفى تحديد المدينة التى سوف يتم فيها المسابقات.

حاجة المؤسسات الرياضية للإبداع

يعتبر الإبداع مورداً قيماً من الموارد التي ينبغي الإهتمام به أو المحافظة عليه في المؤسسات الرياضية لا بل العمل على تعزيزه وتطويره ، وذلك من خلال الإهتمام بالموهب الإبداعية ، وتهيئة الظروف المناسبة له ، خصوصاً في ظل التحديات والمنافسة الكبيرة التي تواجهها تلك المؤسسات ، إذ يلعب الإبداع دوراً كبيراً في كافة جوانب ومجالات الحياة وفي مختلف دول العالم دون استثناء ، وازدادت حاجة المؤسسات به في ظل العولمة ، ومعطيات التكنولوجيا الجديدة ، وثورة المعلومات والإتصالات وزيادة المنافسة والتغير في مطالب المستفيدين وفي الهياكل الإقتصادية والسياسية مما يؤكد على ضرورة قيام المؤسسات الرياضية بتنمية الإبداع والإهتمام به لتمكينها من التعايش والتكيف مع تغيرات البيئة ومتطلبات المستقبل .

إن أي مؤسسة رياضية لا تضع الإبداع "هدفاً" أسمى من أهدافها سيكون مصيرها التردّي والإنهيار ، ومن ثم فإن أي عامل من العاملين في اختلاف مواقعهم الوظيفية لا يحاول أن يجعل الإبداع جزءاً من حياته فسوف يحكمة على نفسه بالتخلف وعدم المقدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظّمته ، فأبداع متطلب إجباري لكل منظمة وذلك للحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية ، فقد تفهمت بعض المنظمات الإدارية الحديثة هذه الحاجة فقامت بإنشاء وحدات إدارية خاصة تهدف إلى رعاية الإبداع وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب له .

وقيمة الإبداع في المؤسسات الرياضية تكمن فيما يوفره من فرص إيجاد الحلول اللازمة لمشاكلها بطريقة عصرية تستفيد فيها المؤسسة من الموارد

والإمكانيات المادية والمعنوية المتوافرة لديها بطريقة مثلى تحقق الميزة التنافسية وتحقق للعاملين التميز داخل المؤسسة ، حتى أن البعض قد ذهب إلى القول بأن الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة وهذا من شأنه أن يؤكد أهمية الإبداع للعاملين والمؤسسات الرياضية مهما تباينت أشكالها وأنواعها .

والمؤسسات الرياضية الناجحة اليوم ، والتميزة في أدائها وإنجازاتها مهما تباينت تلك المؤسسات هي التي تفرد للإبداع جانباً من اهتماماتها ، وتسخر له قدراً من إمكانياتها وتحشد له جهوداً كبيرة تتمثل فيما يلي :

1. الإهتمام بالمكافآت سواء أكانت المادية منها أو المعنوية .
2. العمل على تهيئة بيئة تنظيمية تشجع العاملين على تقديم أفكارهم ومساهماتهم الإبداعية وتجربتها .
3. الإهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمؤسسة.
4. تعزيز التوجه نحو التجربة والمغامرة في تبني الأفكار على غراربتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها.
5. التمتع بمهارة الصبر وزيادة المقدرة على التكيف مع التغيير من خلال اعتباره أمراً حتمياً .
6. تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة ، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبرز الومضات الإبداعية .
7. تنمية المقدرة على التصور الشمولي من خلال استحداث علاقات ترابطية بين الأفكار أو العناصر المتعلقة بموضوع بحث معين .
8. الحد من المعوقات والتحديات التي تواجه الإبداع وتذليلها .
9. يكون المديرون مثلاً أعلى في سلوكياتهم الوظيفية وأعمالهم لبقية الأفراد العاملين في المؤسسة .
10. تفاعل إيجابي بين المؤسسة الرياضية والبيئة المحيطة الخارجية .

ويلاحظ مما سبق أن الإنسان من أهم دعائم وعناصر المؤسسات الرياضية الحديثة باعتبارها كياناً اجتماعياً ، وبناءً عليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية لذلك فقد أولت المؤسسات الرياضية اهتماماً كبيراً بالوجود الإنساني خاصة في القرن الحادي والعشرين الذي أصبح الإنسان

فيه العامل الحاسم في تقدم النظم وازدهارها ، ومهما اختلفت المؤسسات الرياضية فإن الإداريين باختلاف مجال عملهم ومستوياتهم الوظيفية يلعبون دوراً هاماً لإنجاز العمل وتحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا يتطلب توافر مناخ ملائم يشجع القدرات الإبداعية للإداريين والعاملين فيها ، كما أن للإدارة العليا دوراً رئيسياً في تنمية القيم المؤسسية كونها تخدم العملية الإبداعية للإداريين التي تتيح بؤادر إبداعية لأن مصدر الإبداع العامل نفسه سواء كان الإبداع فردياً أم جماعياً ، والعامل عندما يأتي للمؤسسة الرياضية لا يأتي من فراغ ، وإنما يأتي وهو يحمل قيماً وأفكاراً وثقافة معينة والمؤسسة بدورها تحقق التقارب بين مختلف أفرادها من خلال الثقافة المؤسسية والأهداف المؤسسية والسياسات والقوانين ، وحتى يتمكن العامل من الإبداع لابد من توفير ظروف معينة مادية كالمكان ، والموارد المادية ، وظروف معنوية مثل الثقة والصدق والعدالة والتعاون ، ومخرجات العملية الإبداعية تذهب للبيئة الخارجية سواء كانت مخرجات مباشرة مثل خدمة جديدة أم أحداث التطوير والتغيير الإيجابي في هذه الخدمات ، أم مخرجات غير مباشرة كأن تتبنى المؤسسة الرياضية أسلوباً جديداً في أدائها وإنجازها للأعمال ، ومن ثم فإن نجاح العملية الإبداعية يعتمد بشكل كبير على مدى قبول البيئة الخارجية لهذا الإبداع واعترافها به ، كما أن البيئة الخارجية قد تكون هي الدافع نحو الإبداع .

الثقافة المؤسسية الإبداعية

يمكن تعريف الثقافة المؤسسية بأنها عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء التنظيم الواحد أما بالنسبة للثقافة المؤسسية الإبداعية فيمكن النظر إليها على أنها تلك الثقافة التي تدعم وتعزز توجهات المؤسسة التجديدية والتطويرية ، وذلك من خلال إحداث التغييرات اللازمة في القيم والسلوكيات والممارسات والتوقعات والمعتقدات ، بالاعتماد على التغييرات التي يتم إحداثها في طريقة تفكير العاملين .

وهناك مجموعة من القيم والمعتقدات التي تتميز بها الثقافة المؤسسية الإبداعية وهي:

1. الإعتقاد بأهمية البشر كأفراد .

2. الإعتقاد بأهمية الجودة والخدمة .
 3. الإعتقاد بأن معظم أعضاء المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين مع الإستعداد لمعاونة المتهيب أو غير الواثق .
 4. الإعتقاد الراسخ بأهمية النمو وشموليته ومردوديته .
- وهناك عدة متغيرات تتأثر بها الثقافة المؤسسية المحفزة للإبداع وهي كما يلي :

1. مدى ثقة الإدارة بأفرادها .
2. مدى الإتصال والتواصل بين العاملين .
3. مدى قبول التغيير .
4. مدى الإستمتاع بتجربته الأفكار الجديدة .
5. مدى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية .
6. مدى اختيار وترقية العاملين بناءً على أسس الإنجاز والأداء .
7. مدى استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار كنظم المقترحات ، وجلسات العصف الذهني .
8. مدى تواجد حد أدنى من الخوف ومن نتائج الوقوع في الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة .

وحتى تنجح أي مؤسسة رياضية في إدارة العملية الإبداعية يتطلب منها أن تلتنفث إلى استراتيجيات خمس وهي :

1. اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية التي ينبغي أن تحظى باهتمام الإدارة ، وعدم ترك العملية الإبداعية للصدفة .
2. الإعتقاد بأن جميع العاملين لهم المقدرة على الإبداع .
3. تطوير بيئة ثقافية ترفع من مكانة الإبداع وقيمتها في المؤسسة الرياضية ، وذلك من خلال تطبيق العملية الإبداعية بصورة جيدة ، وكذلك مساواة المهارة الإبداعية بالمهارات الأخرى المطلوبة ، واعتبار الإبداع أهم معايير جودة العمل وكفارة الموظف بالإضافة إلى توفير الحافز المادي والمعنوي للمبدعين.
4. جعل الإبداع عملية واضحة للعاملين ، مع ضرورة إقناعهم بمقدرتهم على الإبداع وتدريبهم على ذلك .

5. توجيه العملية الإبداعية بحيث تكون إحدى الحاجات الرئيسية والإستراتيجية في العمل .

ويتميز الناتج الإبداعي بخصائص تميزه عن غيره من الإستنتاجات الأخرى ، وحددت هذه الخصائص بالواقعية وعدم التقليد والإستمرارية ، والرضا الإجتماعي ، والإصالة ، والإتيان بالشيء الجديد أو الحل الناجح للمشكلة بطريقة مفيدة وأصيلة ، أو تطوير وتركيب الجديد ذي القيمة .

وتعتمد الإنتاجية الإبداعية عند العاملين المبدعين على معايير ستة أساسية وهي :

1. الذكاء (العمليات العقلية) .
2. الشخصية .
3. الدافعية .
4. أساليب التفكير .
5. المعرفة .
6. البيئة .

تنمية الإبداع وتطويره

أكد الأدب التربوي على العديد من العوامل التي تشجع القدرات الإبداعية لدى العامل ، وعلى المديرين تنمية إبداع الأفراد العاملين في المؤسسة الرياضية من خلال :

1. التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب وتطوير القابليات الذاتية للعاملين .
2. السماح للعاملين بتنفيذ أفكارهم وتجاربهم والسماح بهامش معين من الخطأ لهم.
3. السعي لمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً .
4. إيجاد مناخ لتنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين .
5. تجنب الأساليب الأوتوقراطية في قيادة المؤسسة الرياضية.
6. تشجيع العاملين باستمرار لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.

7. إدراك أن العاملين يستخدمون استراتيجيات مختلفة لتنمية وتطوير مقدراتهم الإبداعية .
8. توفير الأعمال مثيرة لإهتمام العاملين تساعد على بلورة الشعور بالنمو الشخصي لديهم .
9. تشجيع العاملين في النظر إلى المشكلات على أنها فرص وإمكانات ترتبط بالقابليات الشخصية في التعامل معها .
10. أن لا يجعل المدير أسلوبه في صناعة قراراته محمداً ومحجماً لأساليب العاملين في صناعة قراراتهم .
11. تجنب العاملين الإنغماس في المشاكل الآنية والبسيطة .
12. السماح للعاملين بأوقات للراحة .
13. توافر مناخ تنظيمي وبيئة عمل منفتحة وخالية من استخدام السلوك الدفاعي.
14. تجاوز العقلية السلبية أو عقلية الرفض لاسيما إذا تقدم أحد العاملين بعرض فكرة أو مقترح جديد .
15. أن يكون المدير مساعداً وميسراً للعاملين وليس عقبة أمامهم .
16. تشجيع ودعم سبل الإتصال والتواصل القائمة بين المبدعين في العمل .
17. الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة .
18. قيام المدير بالمشاركة مع العاملين في البرامج الإبداعية المتعلقة بالعمل.
19. زيادة التوعية بشمولية النظر إلى المؤسسة باعتباره جزءاً لا يتجزأ من البيئة الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والقانونية والتعليمية .

وأشار العديد من المنظرين والتطبيقات في مجال الإبداع إلى أن الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه بحسب استعداد الشخص، فقد أشار توماس Thomas أن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم ، أو أنه لا يمكن للعامل اكتسابه أو تعلمه ، بل على العكس من ذلك من الممكن تعلمه والتدريب عليه ، مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي تم التدريب عليها ، كأساليب القيادة والإتصال وصناعة القرارات ومهارات التفاوض والإقناع ، كما أن هناك العديد من مراكز التدريب تقدم الحلقات والدورات التدريبية التي تتضمن المواد العلمية

والأنشطة التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين
الملتحقين بهذه الدورات أو الحلقات .

ويمكن تنمية وتطوير مقدرة العاملين الإبداعية بالتدريب وخصوصاً عند
العاملين ذوي الإستعداد للتعليم والتدريب المستمر ، وأن أبسط وسيلة لزيادة
مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة الرياضية تكمن في تطوير
مهارات العاملين من خلال تدريبهم على أساليب تعزز التعلم الذاتي لديهم
إضافةً إلى تدريبهم على الإبداع ، وخصوصاً في مجال حل المشكلات
وزيادة الإبداع داخل المؤسسة أمر ممكن من خلال تطوير مهارات
العاملين على توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم وتوفير برامج
تدريب تتمتع بوفرة البرمجيات الحاسوبية القائمة على التعلم الإلكتروني
الموجه ذاتياً .

ومن عناصر الإبداع على مستوى الإدارة تنمية روح التعاون بين العامل
وزملائه وتنمية روح الفريق الواحد والإعتراف بمساهمات الآخرين
والإهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية ، ومن
الأمر التي تمكن المؤسسة في مجال الإبداع الإداري ضرورة توفير آليات
للمراجعة من خلال تقييم نتائج هذا التدريب سواء أكان ذلك من خلال
استطلاع آراء العاملين المشتركين في التدريب أم من خلال الوحدات
المعنية بالتدريب والتطوير داخل المؤسسة .

ويسهم تدريب العاملين على الإبداع الإداري في صقل مهارة العاملين من
ذوي القدرات الإبداعية العالية كما يساعد في الوقت نفسه على رفع مستوى
العاملين من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى أكثر تقدماً من
الإبداع ، هذا بالإضافة إلى أن التدريب على الإبداع يغرس في جميع
العاملين في المؤسسة الرياضية ، وخصوصاً المتدربين منهم الرغبة في
استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي
يواجهونها في محيط العمل وخارجه ، أم بالنسبة للمنظمة فإن تدريب
العاملين على الإبداع الإداري سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها
تعزيز زيادتها في مجال الخدمات أو المنتجات التي تقدمها ، ويعمل على
استمرار ونماء المؤسسة .

إدارة الإبداع وتطويره

يمثل الإبداع أحد محاور اهتمامات المديرين في الكثير من المؤسسات الرياضية ، وبقدر ما تولي المؤسسات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع يكون لذلك تأثير في بقائها وازدهارها ، فالمؤسسات الرياضية اليوم تواجه تحديات كثيرة منها ظاهرة العولمة ، والمنافسة الشديدة ، والثورة المعلوماتية ، والتعامل مع قوى بشرية متعددة المرجعيات ، كما أن تسارع التغيير التقني يفرض تحديات لا يمكن تجاهلها ، لذا فالإبداع ميزة تنافسية ، وبخاصة في المؤسسات الرياضية الأكاديمية ، والإنفجار المعرفي الذي تعيشه المؤسسات الرياضية الأكاديمية لا يتضمن فقط التقنية الجديدة ، بل يشمل أيضاً استراتيجيات وسياسات وممارسات وخبرات وتجارب تنظيمية وإدارية متنوعة عن كيفية تحقيق أقصى إبداع ممكن .

وتعتبر القيادة الإبداعية من العوامل المهمة في حياة أي تنظيم لما لها من دور رئيسي في تحفيز العاملين وتعاونهم من جهة وبعضهم من بعض من جهة أخرى لتحقيق الأهداف المرجوة ، فإذا كانت ثقة العاملين بمقدرة قياداتهم على الإبداع مهزوزة أو مفقودة فإن ذلك يعتبر عاملاً سلبياً وحبطاً ، فمثلاً إذا اعتقد العاملون أن الرئيس وصل لوظيفته باعتبارات غير موضوعية أو أنه غير موضوعي في تقييمه للأداء ، فإن ذلك مؤشر على أن اهتمامات القيادة هي أي شيء إلا الإبداع فالإداري الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للنظام والذي لا يهتم بما يسيء إليهم ، هو عامل هدم في التنظيم ويحجم فرصة التنظيم للبقاء والنجاح ناهيك عن الإبداع الذي لا مجال للحديث عنه في مثل هذا المناخ .

ولكي يكون المدير مبدعاً ومجدداً بصورة فعالة وقادراً على التطوير والإبتكار لابد له من أن يتلقى المساندة والتعاون ليس فقط من قبل الرؤساء وإنما من الزملاء والعاملين أيضاً ، ولهذا فعلى المدير أن يعتمد أسلوب عمل الفريق الذي يشارك كل عامل فيه بالعمل من منطلق قناعة الجميع بأن المشروع مفيد ويستحق مثل هذا الإهتمام والدعم والتعاون ، فالتشاركية عامل من العوامل التي تسهم في عملية الإبداع بمعنى أن درجة التشاركية العالية في عملية صناعة القرار مرتبطة بمقاومة أقل للتغيير ودرجة أعلى من الإبداع .

ومن العوامل التي تسهل عملية الإبداع وضوح الرؤية لدى قائد المؤسسة الرياضية والعاملين معه ، بحيث تكون الأهداف واضحة للعاملين لما له من

دور هام في فعالية أدائهم والعمل على تطوير أهداف وطرق جديدة للعمل ، فكلما كانت الرؤية واضحة كانت فعالية تجسيدها أيسر وكان لها أثرها في تسهيل عملية الإبداع وعدم وضوح الأهداف المؤسسية وما يترتب على ذلك من تدن في الروح لامعنوية للعاملين يشكل عائقاً يمنع قيام العاملين بممارسة الإبداع في الممارسات الإدارية .

ومن أجل ضمان مناخ مناسب يساعد على الابتكار والإبداع ، لابد من توفير مديرين قادرين على استثمار الظروف التسهيلية لتجديد والتطوير وتجديد البرامج الزمنية اللازمة للتنفيذ لبلوغ الأهداف المرجوة ، فوجود نوعية جديدة من رؤساء يوجد التنافس بين العاملين وتمتلك فكراً أو جديداً يشجع الإتصال والتواصل بينهم خارج وحداتهم الإدارية لتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين ، وتعتبر مؤثرات إيجابية تشجع وتدعم الإبداع لدى العاملين .

ولقد حدد تايلور Talor خمسة أنواع من الإبداع الإداري على النحو التالي :

1. **الإبداع التعبيري :** ويعني الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما ، أو مزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون .
2. **الإبداع الفني :** ويتمثل في الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات كالمظهر العام للسلعة أو الديكور الذي يتميز به مكان تقديم الخدمة .
3. **الإختراع :** ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء المكونة له موجودة من قبل ، ولكن يتم إدخال تعديلات عليها بحيث تأخذ أشكالاً جديدةً ، وتؤدي مهمة مميزة كاختراع الحاسب الآلي .
4. **الإبداع المركب :** ويمثل تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلاً يتم أخذ أفكار مختلفة حيث توضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة .
5. **الاستحداثات :** وتتمثل باستخدام شيء موجود فعلاً ، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة (أي يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون ، وإعادة تطويرها والبناء عليها من جديد) .

وهناك من يصنف الإبداع الإداري إلى أحد نوعين :

1. **الإبداع الإداري :** والذي يشتمل على إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف، عمليات المؤسسة، سياستها واستراتيجياتها ونظمها الرقابية.
2. **الإبداع الفني :** والذي يشتمل على تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إحداث تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة ، وتغييرات أخرى في فنون وأساليب الإنتاج ، وإدخال الحاسب إلى العمل .

والإبداع الفني عملية تتم من قاعدة الهرم التنظيمي إلى قمته ، بحيث يتم توليد الإبداعات ودعمها ، من قبل المستويات الإدارية الدنيا ذات الخبرة الفنية ، أما الإبداع الإداري فهو عملية فاعلة تتم من قمة الهرم التنظيمي إلى أسفله حيث يتم تبني الإبداع، ودعم تطبيقه من قبل المستويات الإدارية العليا.

والملاحظ أن المنظمات تركز بشكل ملفت للنظر على الإبداع الفني ، بشكل يفوق تركيزها على الإبداع الإداري ، مما أدى إلى نشوء فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المؤسسة بأكملها ، حيث وجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها هذه الفجوة يكون أدائها أفضل .

غير أن فريمان Freeman وفريقه من جامعة ساسيكس البريطانية ينظرون إلى أن للإبداع الإداري أنواعاً أخرى وذلك على النحو التالي :

1. **الإبداع الجذري (الراديكالي) :** أي إحداث تغيير في العملية الإنتاجية ، ومنا يستلزمه من تغيير في البناء التنظيمي أو العملية الإدارية في المؤسسة ، وهذا يتضمن الإبداع الإداري والفني معاً .
2. **إبداع تحول فني أساسي :** وهو ذاته الإبداع الفني الذي قسمه البعض إلى قسمين :
 - **الإبداع السلعي :** ويقصد به إنتاج سلعة أو تقديم خدمة لتلبية رغبات وسد حاجات العمل والعملاء .
 - **إبداع العمليات :** ويقصد به أي تغيير يطرأ على العملية الإنتاجية ابتداءً من المواد المستخدمة ومروراً بخصائص ومواصفات المهام وميكانيكية انسياب العلم والمعلومات ، وانتهاءً بالأدوات والمعدات المستخدمة في إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة .
 - **التحسين :** ويكون إبداعاً محدوداً يتمثل في التغيير وتطوير بعض خصائص السلعة أو الخدمة .
3. **التقليد :** ويمثل سياسة منظمة للتقليل من المخاطرة .

ويفرق ديفز Davis بين نوعين من الإبداع هما :

1. **الإبداع الكامن :** ويعني استعداد العامل لإنتاج أفكار جديدة.
2. **الإنتاج الإبداعي:** ويظهر الإهتمام العام للناس بموضوعات متميزة كالفنون ، والأدباء والإختراعات وغيرها .

ومن خلال ما تقدم فإنه يمكن استنتاج أن الإبداع الإداري يأخذ واحدة من الصور التالية :

- **الأولي :** ابتكار شيء جديد (أفكار – أساليب – وسائل – منتجات) .
- **الثانية :** التجميع لأفكار أو معلومات أو أساليب غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد .

- **الثالثة :** الاستفادة من تجارب الآخرين في مجالات جديدة (تطبيقات جديدة) وذلك بعد تعديلها وتطويرها وتكييفها بما يتلاءم مع الوضع الجديد .
- **الرابعة :** العمل على إحداث تغييرات شكلية في المنتج لا تتجاوز المظهر والشكل العام له .

استراتيجية بناء المؤسسة الإبداعية

إن المنافسة الشديدة في مجال الإبداع وما أدت إليه من تسارع في إدخال المنتجات والخدمات الجديدة واختفاء القديمة منها ، وظهور أسواق جديدة واضمحلال أسواق أخرى أدت إلى بروز اتجاهات أساسية أصبحت سمات بارزة مهمة من سمات زيادة كفاءة وفعالية الإبداع في مؤسسات الأعمال الناجحة ، وتتمثل استراتيجية بناء المؤسسة الإبداعية في :

1. تحديد العلاقة بين التغيير والإبداع

يسمى التغيير في المؤسسات بإعادة الهيكلة أو التحويل أو مصطلحات أخرى كثيرة وقد تشبه هذه العملية التخطيط أو إعادة التوجيه أو الإبداع ، ويمكن القول بأن هذا الأخير والتغيير متممين لبعضهما ولكن توجد بعض الاختلافات بينهما . إذ يتطلب التغيير في المؤسسات الرياضية تبني استراتيجيات وأمور متنوعة تهدف لتطبيق الإستراتيجية وتتضمن هذه الأمور التصميم التنظيمي والرقابة ونظن المعلومات ، ونظم الحوافر والمشاركة والإختيار والثقافة .

ويمكن أن يعتبر الإبداع لأحد فروع التغيير، وتعمل المؤسسات الرياضية على إيجاد أقسام منفصلة لملازمة وتلاؤم الجهد الإبداعية مع المؤسسات الأخرى وأن المقدرة الإدارية على الإبداع وتصميم مؤسسات مبدعة سيزداد أهمية كلما زادت وتيرة التغيير .

وأغلب المؤسسات الإبداعية يكون لديها اتجاه داخلي للتغيير وتحقيق ذلك ينبغي توفر الآتي :

أ. مراجعات التغيير والإبداع في المواقع الإستراتيجية والتغيير الإستراتيجي .

- ب. فحص التغيير والمراجعات للاتجاهات الأربعة الرئيسية المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية وإدارة المؤسسة والعولمة .
- ج. الإهتمام بالإبداع وتوضيح العلاقة بين نشر الإبداع وتبني الإبداع .
2. دور التكنولوجيا في إدارة الإبداع

تعد التكنولوجيا وسيلة مبدئية لمنافسة المؤسسات ويمكن أن ينتج عنها إنفاق كثير وجهود كبيرة ، فالتكنولوجيا تبدأ بنتائج البحوث الأساسية ، التي من الممكن أن تنتج في السلع المسوقة ، وقد تكون مثل هذه البحوث طويلة الأجل ، ولا يمكن للمؤسسة أن تبقى وتتمو إلا إذا تم التغيير التكنولوجي بشكل دوري . ومن الدلائل على ذلك هو نجاح المؤسسات اليابانية في الدخول إلى الأسواق على الرغم من كثرة المنافسين في أوروبا والولايات المتحدة بالإضافة إلى وجود المساعدات المتممة كالتصنيع التنافسي ، والممولين والتوزيع والخدمة.

فالتغيير التكنولوجي يعمل غالباً على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات ، وتتنبق قوة التكنولوجيا على إثارة المنافسة السوقية من قدرتها على :

- أ. التأثير على القوة التنافسية بين المنافسين الأقوياء .
- ب. التأثير على إمكانية دخول المنتجين الجدد إلى الصناعة .
- ج. التأثير في القوة التنافسية للمشتريين والعملاء .
- د. التأثير في القوة التنافسية للمنتجين والعارضين .
- هـ. التأثير في قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة .

إن الشكل المختلف لإستراتيجية البيئة الملائمة الآن هو الشكل الذي يستعمل للدخول إلى الأسواق للإتمام التكنولوجيا الجديدة أو ما يسمى باستراتيجية الأسواق المتباعدة ، حيث يتم من خلالها استعمال مفهوم التعلم عن طريق البيع والتغذية العكسية من المستهلك ، ويكون التطبيق الأفضل لهذه الإستراتيجية في الأسواق المحددة والمتخصصة ، وهي تتطلب إقناع عدد قليل من المؤسسات بشراء التكنولوجيا الجديدة على الرغم من تكاليفها ، التي تكون مرتفعة بالنسبة للسلع المستخدمة حالياً .

وتحدد القدرات التكنولوجية للمؤسسات بشكل كبير من خلال علاقاتها مع المؤسسات الأخرى والإستراتيجية التي تتبعها .

3. تطبيقات الفكر الإبداعي

يعد التفكير الإبداعي اتجاه وطريقة لإستخدام المعلومات ، حيث الغرض منه التأثيرات التي تنجم عن استخدام المعلومات وليس كيفية الحصول عليها ، وهو يرتبط بسلوك معالجة المعلومات في العقل ونجاح هذا التفكير في تحديد السلوك الذي يتبع في معالجة المعلومات .

ولا يقتصر التفكير الإبداعي على كل ما هو وراثي وفطري ، بل يتعدى ذلك إلى كل ما هو مكتسب أيضاً . أي بالإمكان تنميته وتطويره بالتعليم والتدريب مما يكسب الأفراد العاملين مهارات عديدة ، ذلك أن عملية التفكير الإبداعي تحتاج إلى قاعدة من الصفات "كالذكاء ، الصبر ، والفراسة كما أنها تحتاج إلى خبرات عملية وإطلاع واسع واهتمام بخبرات الآخرين وآرائهم" . وبالتالي يمكن تنمية التفكير الإبداعي بالإعتماد على الجهود الشخصية أو بمساعدة الآخرين وذلك عن طريق:

- أ. تتبع المنهجية العلمية في التفكير التي ستحقق فوائد كثيرة للمبتكر .
- ب. زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم من حيث التفكير والعمل والبحث عن الآليات المساعدة في تنمية هذه الثقة من خلال التعليم والتجارب والخبرات .
- ج. ضرورة البحث والدراسة لمعرفة معوقات الإبداع ، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها .

وهكذا يساهم الأفراد المبتكرين في تطبيقات التفكير الإبداعي بتقديم أفكار إبداعية إلى المؤسسات الرياضية التي يعملون بها وتطبيقها تقوم هذه الأخيرة بتنفيذ المزيد من الإستراتيجيات الإبداعية ، وفي نفس الوقت تستطيع هذه المؤسسات تعزيز الإبداع بأن تشجع هؤلاء العاملين على تطوير طاقاتهم الإبداعية وتزودهم بالمواقف ، التي تشجع على التفكير الإبداعي ، وبالتالي تضيف الحيوية والنشاط على عملها وتسمح للعاملين فيها بالدخول في المخاطرة .

أساليب تنمية الإبداع في المؤسسة الرياضية

تتبع أهمية الإبداع المؤسسي كونه أساس انطلاق المؤسسة الرياضية نحو الإستقرار والنمو ، وذلك من خلال استغلال كافة القدرات والإمكانات المتاحة ، ذلك أن عدم وجود محركات إستراتيجية تدعم تنشيط التفاعل بين

مختلف الموارد والإدارة سوف تعجز المؤسسة معه عن استغلال الفرص بشكل فعال بل من الممكن أن تتحول تلك الفرص إلى تهديدات لها . وتكمن المهارة المؤسسية في توفير عوامل الدعم النفسي أو المعنوي والمادي لكافة المستويات الإدارية وذلك لسببين أولهما الإحتفاظ بالكفاءات البشرية المدربة ، وثانيهما تطوير هذه الكفاءات من أجل تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وأهم الميزات التي تتصف بها المؤسسات حالياً هي كونها مؤسسات مبنية على المعارف والمعلومات التي تتيحها البيئة ، وبالتالي فإن العناية بالأفراد والجماعات على أساس الإبداع تتم بأن تقوم المؤسسة بعمليات توليد الأفكار والمعارف ، التي تسهم في تطوير الآليات والوسائل المساعدة على الأداء الأمثل الذي يوصل إلى تحقيق الأهداف المطلوبة .

1. المحركات الإستراتيجية للإبداع

من أجل تعزيز الإبداع فإن المؤسسات الرياضية يمكن أن تشجع الأفراد على تطوير طاقاتهم الإبداعية وتزودهم بالمواقف التي تشجع المجموعات على التفكير الإبداعي . وتوصف هذه المؤسسات بأنها حيوية ونشيطة ، وأنها تسمح للعاملين فيها بالدخول في المخاطر. ومن المهم تطوير هذه القدرة على التفكير الإبداعي من خلال الممارسة . وهناك بعض التكتيكات التي تستخدم في تطوير التفكير الإبداعي مثل: "الإستماع، التفكير الجزئي والمنطق"، كذلك تستطيع المؤسسات الرياضية التشجيع على الإبداع من خلال المديح ومكافأة القرارات الإبداعية فشركة "تويوتا" اليابانية مثلاً ، تتلقى 1500000 اقتراح سنوي يتم تطبيق 98% منها ، ويكرم الموظف مادياً ومعنوياً .

والمؤسسات الرياضية المتميزة ، التي تعتمد على النظرة المستقبلية لأعمالها لابد أن تراعي وجود آليات إبداعية ومحركات استراتيجية تتمتع برؤية واضحة للأهداف من خلال ما تتيحها المؤسسة من فرص ومجالات متنوعة للإبداع بواسطة "تشجيع الموظفين المبدعين ، والإهتمام بالمتلقي النهائي لخدماتها لتلبية احتياجاته وتطويرها بما يتناسب مع توقعاته ، والنتيجة الأساسية للتغيير ذات معنى واحد هو أن إمكانيات الإنتاج والخدمات أصبحت غير محددة" . وهكذا تكون المؤسسات الرياضية في سباق مستمر ، لأن التوقف معناه فقدان ميزة هامة أي تحمل خسائر متعددة مادية

ومعنوية لا تستطيع تحملها الكثير من المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة ، حيث تتعرض للخروج من السوق ومن دنيا الأعمال ، لذا يوفر الإبداع للمؤسسات البيئة المناسبة للتطور والنمو ويعطيها الفترة من خلال وجود مسارين مترابطين أولهما الإنتاج وتقديم الخدمات بشكل مستمر ، وتطور هذه المنتجات والخدمات ، لذلك فإن الإبداع يوفر على مستوى الإدارة :

- أ. القدرة على التخطيط الإستراتيجي .
- ب. بناء ثقافة مؤسسية .
- ج. المنهجية العلمية في العمل .
- د. التوجه نحو الفكر الإداري في الأداء .

حيث تحدد عناصر الإبداع في المؤسسات الرائدة في التخطيط الإستراتيجي ، التفكير الإستراتيجي ، بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة وفق معايير انسانية رفيعة.

2. البيئة التنظيمية للمؤسسات الإبداعية

تتدخل مقومات البيئة الإبداعية في إطار نظرية بناء المؤسسات الرياضية كمنهج فكري وعلمي للإصلاح والتطوير الإداري ، حيث تقوم المؤسسات الرياضية بتبني معايير وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع وتسعى لإيجاد النظم والأساليب ، التي تجعل العملية الإبداعية قيمة وظيفية تمثل اهتماماً مشتركاً لدى العاملين وذلك بتبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة وتأسيس قنوات الإتصال المفتوحة ، واعتبار التدريب واجباً وظيفياً يهدف إلى إثراء وتنمية معرفة ومهارة وسلوك الفرد لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ، مع الإهتمام بالبحث والتجريب وتوفير الموارد المالية لذلك، إضافة على وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء .

وتشجع العاملين على المبادأة والإبداع والتجديد ، ووضع معايير ونظم للحوافز تؤمن المكافأة المادية والمعنوية للمبتكرين الذين يسهمون في تطوير أداء المؤسسة.

3. الثقافة المؤسسية المشجعة على الإبداع

يُعد الانتماء الوظيفي الذي يتمثل في قبول العاملين لأهداف المؤسسة وقيمها - والرغبة في العمل فيها والاستمرار بها استثماراً متبادلاً بين المؤسسة والفرد ، ذلك أن الرضا وهو شعور الفرد تجاه عمله وظروفه يحدث علاقة بينه وبين الانتماء ، هذا الأخير الذي يحدد مدى استجابة الفرد نحو المؤسسة .

وبناء الثقافة الإبداعية معناه الإهتمام بعناصر مثل الاختيار والبحث والمكافأة والإبقاء ، ويتطلب بناء الثقافة الإبداعية التأكيد على :
أ. غرس الإلتزام في الفلسفة العامة والأهداف .
ب. مكافأة الجدارة (الكفاءة) وتطوير ومكافأة المتميزين في المواقع الهامة.
ج. المحافظة على التماسك من خلال دعم الإلتزام والكفاية عن طريق جذب وتطوير وإبقاء الفرد الكفاء والتمسك به .

كما يتم بناء الثقافة الإبداعية بتقييم الثقافة التنظيمية ، إذ تعد الثقافة أحد الموضوعات الهامة في بناء الثقافة التنظيمية القوية القادرة على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال ، وتعد نقاط مميزة تعكس المعايير والقيم العالية للأفراج والجماعات والأداء التنظيمي، ومما لاشك فيه أن المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يجدون في ثقافة الأفراد العاملين مصدراً يدعم التزام العاملين واندماجهم ومشاركتهم الفاعلة في تطبيق أسلوب "التمكين" وانجاحه إذ تعد العلاقة بين التمكين والثقافة التنظيمية علاقة قوية تؤدي إحداها إلى الأخرى.

4. القضاء على معوقات الإبداع

إن تشجيع أساليب الإبداع في المؤسسة معناه التعرف على معوقاته التي تقلل من اندفاع الفرد نحو التفكير الجديد أو تعطل بعض القدرات الفكرية لديه . وتتراكم المعوقات المؤسسية للإبداع نتيجة ميل المؤسسات إلى وجود وعي جماعي يتقبل بعض الأفكار المعينة دون غيرها ، ومن معوقات الإبداع "الأقوال السلبية مثل : جربنا هذه الفكرة من قبل ، هذه فكرة غبية..، التأخر في تنفيذ الأفكار، عدم تشجيع المبدع ، التقيد بالقوانين والقواعد ، الخوف من الفشل "كما تتمثل صعوبات الإبداع" التي تزيد نسبة مساهمتها عن 50% في صعوبات التمويل الخارجي 80% ، مقاومة التغيير من العمال والنقابات 70% ، تكاليف مرتفعة 60% ، أخطار التقليد وضعف

الحماية القانونية 50% وعموماً يمكن أن تصنف معوقات الإبداع لمعوقات داخلية وأخرى خارجية ، إذ تتمثل المعوقات الداخلية في الآتي :

- أ. عدم ملائمة أسلوب القيادة ومن أمثلة ذلك القيادة الإستبدادية ، التي لا تهتم إلا بأفكارها فقط ، ولا تلقى بالاً للآخرين .
- ب. افتقار السلوك المناسب ، ومن أمثلة عدم الإستماع الجيد أو سلوك الشك والريبة الذي يعرقل تطوير أكثر الأفكار إبداعاً.
- ج. سياسة الترهيب ، فعلى سبيل المثال من الممكن أن يكون هناك ضغوط قوية لإثشاء شخص ما يعمل في إحدى شركات الحاسوب عن الإعلان عن وجود نظام يدوي أفضل من نظام الحاسوب الخاص بالمؤسسة .
- د. القيم التي تشجع على نمطية التفكير فعلى سبيل المثال إذا كان يتم التشجيع على استخدام العقل ولا منطق والتطبيق العملي ، فإنه من الناحية الأخرى لا يتم تشجيع الحدس ، والأحكام الكيفية ، وروح المرح .
- هـ. الجدية المفرطة ، ذكر أحد المتخصصين ثلاثة أبعاد للإبداع : الإبداع الفني ، والإكتشاف العلمي ، والإلهام الكوميدي . فإذا تم استبعاد المزاح والدعابة من جو العمل فسيعاني الإبداع كثيراً .
- و. التفكير الجماعي ، وهو يسبب مشكلة للأفراد الذين لا يرغبون في أن يكونوا "أول" من يبدي آراءه في أثناء مناقشة بعض الأفكار الجديدة ، وذلك خوفاً من التعرض للسخرية .

أما معوقات الإبداع الخارجية فيمكن تحديدها في :

- أ. العجز عن الحصول على التمويل اللازم لطرح الإقتراحات في السوق ، ويتمثل ذلك في عدم القدرة على إقناع المساهمين في عملية تمويل المؤسسة .
- ب. عدم ملائمة المنتج ، ويتعلق ذلك بطرح المنتج أو الخدمة في المكان غير الملائم.
- ج. الوقت غير المناسب حيث يطرح المنتج أو الخدمة في وقت مبكر للغاية أو في وقت متأخر للغاية .

وهكذا تسعى المؤسسة إلى القضاء على مصادر المعوقات حتى يتمكن الإبداع من الظهور ، وذلك بتنمية شعور المؤسسة بالحاجة إلى مهارات

استماع عالية ، وتعيين مديرين مبدعين يتمتعون بأساليب ملائمة للمجموعات التي سيعملون معها، وتحدي الأفكار البالية ، والأساليب التعسفية ، وانتشار الطقوس ، التي تشيع روح المرح لتخفيف حدة الضغوط في العمل ، ومكافأة السلوك الذي يساعد على إثارة "الفكر الجماعي" ويضفي روح التعاون بين المؤسسات. إضافة إلى تطوير فرق العمل من خلال إسناد مهام مختلفة لها لزيادة مستوى الثقة ، والتخلص من كل النظم غير المجدية ، والإستعانة بالموظفين القادرين على تخطي العقبات الوظيفية للجمع بين الوظائف المختلفة التي يجب أن يتخللها روح التعاون ، والعمل من خلال مجموعة من الأدوات الإبداعية لحل المشكلات ، وتأسيس آليات لنقل المعلومات وجعل المشاركة في الأفكار من الأنشطة التي تستحق المكافأة ، وتوفير أماكن إبداعية للتفكير مزودة بالوسائل المطلوبة ، مع توفير بيئات لعقد الاجتماعات غير الرسمية ، وتغيير المناخ وتقديم الإعتمادات المالية لتمويل المضاربات ، مع الدقة المتناهية في انتقاء الأفكار التي تلائم طبيعة السوق ، مع الإحتفاظ بتقبل القليل من الأفكار الجديدة الغربية التي تسبق روح العصر ، والدقة في تحديد الوقت المناسب ، الذي تقدم فيه خطوط المنتجات والخدمات الجديدة .

ويستخلص مما سبق أن حقل المؤسسات الممارسة لنشاطها في مجال من الطموح للإبداع بحاجة ماسة للإبداع والتميز لتحقيق المنافسة ، إذ تعد أحد العناصر الحاسمة في تحديد مستقبل أي مؤسسة ، فمن خلالها يمكن غرس "ثقافة التقدم" ، ومن خلالها يمكن للأفراد اكتساب المهارات اللازمة للتجديد والإبداع والتطوير ، كما يمكنهم أيضاً اكتساب مهارات القدرة على تنظيم الوقت ، والتكيف مع الجديد ، واستيعابه ، وتنميته نحو الأفضل . وكلما ازداد الإهتمام بتطوير العملية الإبداعية من حيث محتواها وأساليبها وتقويم عوائدها ، فإن المؤسسة تصبح أكثر قدرة على التعامل مع معطيات البيئة المتغيرة ، التي تحيط بها . ففي البيئة التي تتسارع بها خطى عملية التطور التكنولوجي فإن قدرة أي مؤسسة على الإستفادة من ناتج هذا التطور تتوقف على القدرات الإبداعية المتاحة لديها ، لأن هناك أثر للإبداع التكنولوجي على التنمية بصورة عامة، وعلى المؤسسة في شكل تخفيض للتكاليف والزيادة في جودة المنتج أو الخدمة والرفع من قدرة الإستهلاك. أي زيادة التسويق والتصدير، وبالتالي يضحى الإبداع مصدر للنفوذ

المؤسسي الذي يكون بالإختلاف والتميز وسرعة الإستجابة لرغبات وتوقعات المستهلكين، وبانخفاض عامل الكلفة.

تفعيل الإبداع في المؤسسات الرياضية

يجب على المؤسسات الرياضية دعم وتشجيع الإبداع وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة لزيادة النشاط الإبداعي ، ونبرز فيما يلي أهم الممارسات التي يجب على المؤسسة الرياضية التركيز عليها :

- **دعم المؤسسة :** إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع ، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المؤسسة الرياضية الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات ، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع .
- **التسيير والتنظيم :** إن المناخ التنظيمي يرفع من أداء المؤسسات ويخلق ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبدعين. ومن أهم العوامل التي تعمل على ذلك:
 - مرونة التنظيم وقدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية .
 - طبيعة العمل : فالأعمال الروتينية تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع ، بينما الأعمال لحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق ، فقد كشفت دراس أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دوراً واضحاً في التأثير على مستويات الإبداع لديه ، على أن لا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته مما يؤثر عليه سلباً .
- **نظام المعلومات :** يجب إقامة نظام معلومات مرّن وديناميكي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية التي تدفع الإبداع وتعطي للمؤسسة حضور دائم على كل المستويات خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين والبيئة التكنولوجية .
- **الحرية :** أي إعطاء الحرية للأفراد داخل المؤسسة الرياضية في عملية اتخاذ القرارات ، مما يزيد من درجة ولاءهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز .
- **البحث والتطوير :** لقد ازداد الوعي بهذا الجانب مؤخراً ، حيث أصبحت المنظمات التي تمتلك إمكانيات وقدرات جديدة تهتم بهذه الوظيفة وتصنع لها مكانة في الهيكل التنظيمي .

- **توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها :** إن من أهم العناصر التي تساعد المؤسسة الرياضية على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة ، وذلك يتطلب التركيز على النقاط التالية :
 - التوظيف المباشر أو تكوين وتطوير الأفراد الذين لديهم الكفاءات والقدرات الإبداعية اللازمة .
 - توفير نظم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع هؤلاء الأفراد .
 - تسهيل مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات .
- **الثقافة الإنسانية :** إن الثقافة الإنسانية تتلخص في التركيز على دمج الأدوار والمشاريع بحيث يشعر الفرد العامل داخل المؤسسة الرياضية بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وأن الكل جزء لا يتجزأ منه ، وبالتالي فإن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع الإبداع تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة الرياضية .
- **فرق العمل :** إذ تساعد على صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال :
 - الرغبة الأكيدة للعضو على تحقيق أهداف الفريق .
 - مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة .
 - ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش .

دور الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسات الرياضية

ظهر في الآونة الأخيرة في ظل المنافسة المحلية والعالمية مصطلح جديد يدعى بالتنافسية ، التي تعنى بصفة عامة قدرة المؤسسة على إيجاد مكانة لها في السوق والحفاظ على تلك المكانة لأكبر قدرة ممكنة ، وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التنافسية وأهم المعايير والعناصر التي يعتمد عليها المفكرون من أجل الحكم على مؤسسة ما بأنها تنافسية وقادرة على رفع أرباحها ومروديتها وللوقوف على معنى التنافسية ومحدداتها ودور الإبداع في تدعيمها نحاول أن نذكر في البداية بعض التعريفات التي أعطيت لهذا المفهوم ثم نتطرق إلى آثار الإبداع عليها .

ولقد أصبح مصطلح التنافسية بشكل حلقة أساسية لدى المفكرين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات ، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، وقد بدأ يظهر جلياً في مجالات الأعمال

والمال والإقتصاد في الآونة الأخيرة ، إلا أنه رغم التطرق إليه من قبل العديد من المفكرين لم يتم الوصول إلى إعطاء تعريفاً محدداً ، لذا يمكن اعطاء أكثر من تعريف للتنافسية كما يلي :

- يمكن تعريف التنافسية على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد ، ويتضح لنا من خلال هذا التعريف أن التنافسية تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي إن توفرت في المؤسسة فهي بمثابة الدليل على تنافسية المؤسسة، وذلك انطلاقاً من قدرتها على مسايرة المنافسة والصمود أمامها بالإعتماد على استراتيجيات هجومية وتقديم خدمات ذات جودة عالية مع مراعاة تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في الربح، والنمو والإستمرار علماً بأن الوصول إلى ذلك يتم بالتركيز أكثر على الابتكار والتجديد كسلاح للتنافس في عصر العولمة .
- كما أن التنافسية بالمعنى الضيق يعبر عنها وتقاس على الفور في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مريحة وتجسد المواقف المنشودة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين، ومن خلال هذا التعريف يمكن استنتاج بأن المؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت السيطرة على القطر الذي تنشط فيه ، وذلك بامتلاكها حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها ، ومن أجل وصول المؤسسة إلى هذه الدرجة من التنافسية فإنه من دون شك سوف تعتمد على مجموعة من العناصر والتي من بينها السعر ، الجودة ، صورة المؤسسة ، وخدمات ما بعد البيع .. ، وهذا ما يجعل المستهلكين أكثر إقبالاً وأكثر ثقة ووفاء لمنتجات المؤسسة ، وبالتالي تتحسن صورة المؤسسة في السوق وتزداد قدرتها على المنافسة .
- وتعتبر المؤسسة تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ باستمرار وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير ، وتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها ، ونلاحظ أن هذا التعريف يرتكز على مدى قدرة المؤسسة على الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي وعدم التأثر والإستسلام لعناصر البيئة التنافسية وعلى هذا الأساس نستنتج أن على المؤسسات الرياضية أن تسعى جاهدةً وباستمرار لتحسين مركزها بصفة دورية بتتبع كل صغيرة وكبيرة في السوق ، سواء من ناحية أدواق ورغبات المستهلكين ، المنافسة

والقوانين .. أي بصفة عامة مراعاة التدفق المستمر والتأثير الناجم عن المتغيرات البيئية التي يعرفها الإقتصاد العالمي .

- كما تعرف التنافسية بأنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق المحلي والعالمي ، ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي .

ونستطيع القول في الأخير أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق حيث الربحية ، حصة السوق ، الإستقرار ، النمو ، رقم الأعمال وهذا بالإعتماد على مجموعة من المؤشرات تتمثل أهمها في التكلفة ، الجودة الشاملة ، الإبداع ، البحث والتطوير ، الابتكار والتجديد، تسيير الموارد البشرية وانتهاج الإستراتيجيات الهجومية..إلخ.

ومن أهم العناصر التي تركز عليها تنافسية المؤسسة الرياضية مايلي:

- الالتزام بالموصفات الدولية للجودة .
- التطور التكنولوجي .
- تطور اليد العاملة وتكوينها .
- تكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق .
- الإهتمام بالبحث والتطوير .
- دراسة الأسواق الخارجية .
- تطوير نظام المعلومات .

وتظهر أهمية دور الإبداع في تدعيم القدرة التنفسية للمؤسسة من خلال العناصر التالية :

1. مساهمة الإبداع في حصول المؤسسة على حصة سوقية أكبر : حتى تستطيع المؤسسة الحصول على حصة سوقية أكبر لابد من العمل على تلبية رغبات وأذواق المستهلكين ولا يمكنها ذلك إلا بتفعيل الإبداع لكل صوره ومستوياته ، فالإبتكار والعروض التسويقية المتجددة والمختلفة عن المنافسين والمتكيفة مع أذواق المستهلكين والمتغيرات البيئية الأخرى تسمح للمؤسسة بجذب مستهلكين جدد مما يسمح لها بالحصول على حصص سوقية أكبر ، وذلك أن التغيرات العالمية والإقليمية المعاصرة جعلت المؤسسات الرياضية أمام التزامات معينة بالنسبة للجودة ، حيث أصبحت الجودة من العوامل الأساسية لتقييم أداء

المؤسسات الرياضية ، لهذا فالتوجهات العالمية الحالية هو استطلاع توقع المستهلك من زاوية الجودة ، فظهرت بذلك مقاييس الجودة والنظم الخاصة بها وأطلق عليها سلسلة الأيزو 9000 ، وكل المؤسسات الرياضية تعمل جاهدة للحصول على هذه الشهادة من أجل البقاء والمحافظة على مكانتها .

2. **تمكين المؤسسة من مواكبة التسارع التكنولوجي :** إن المؤسسات في عالم الأعمال في القرن الـ21 على دراية تامة بأنه لا بقاء لها في السوق الحادة التنافس إلا بالسبق التكنولوجي ، الذي يتيح منتجات جديدة ومتطورة مع تكلفة معقولة ، وعليه فالبحوث والتطوير ، كما يعبر البعض بأنها الباب الرئيسي للقيمة المضافة الأعلى ومن ثم الربحية الأعلى ، وعادة ما تتنوع النشاطات التي تشملها البحوث والتطوير ، ومن تصميم إلى دراسات التحسين المستمر في شتى مجالات الأداء التي تسمح بتحسين الجودة وخفض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ، فالبحوث والتطوير من أهم السبل التي تدفع المؤسسات نحو مواجهة تحديات التنافسية العالمية والعولمة .

3. **زيادة أداء المؤسسة :** إن كل شيء مبني على الأداء سوف يحققه الابتكار أو الإبداع ، الذي يرتبط في الأساس بما يحققه من ميزة تنافسية للمنتج وجلب للمستهلكين باعتباره خاصاً ومتميزاً ومصدر القيمة المضافة بالنسبة إليهم ، وبصيغة يمكن أن تلمس دور الإبداع في زيادة أداء المؤسسة من الجانبين ، جانب متعلق بالتكلف بحيث يؤدي الإبداع إلى استخدام أساليب جديدة ومتطورة في عملية الإنتاج مما ينجم عنه تخفيض تكاليف الإنتاج ، وجانب آخر متعلق بتقديم منتجات ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة عرضها في السوق بأسعار أقل .

4. **حماية المؤسسة من الداخلين المحتملين :** من خلال ما سبق تتجلى الأهمية التي تعطيها المؤسسات للعلاقة للتجديد والإبداع المتميز من أجل كسب حصص سوقية جديدة وربح المعركة التنافسية والحماية من الداخلين المحتملين وذلك من خلال إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تقف حاجزاً أمامها في كل المجالات (الفنية ، الإنتاجية ، التسويقية ، المالية) لأن الظروف والمشاكل تختلف ولا تتشابه ، فالإبداع يسمح للمؤسسة بالحفاظ على مكانها في السوق وبالتالي ضمان بقائها ونموها واستمرارها في بيئة دائمة التغير وشديدة المنافسة.

5. تأثير الإبداع على المنافسة السوقية : يعمل الإبداع التكنولوجي غالباً على تكثيف القوى التنافسية في سوق المنتجات ، وتنبتق قوة الإبداع التكنولوجي على إثارة المنافسة السوقية وذلك من خلال :

- التأثير على القوة التنافسية بين المنافسة الأقوياء .
- التأثير على إمكانية دخول المنتجين الجدد إلى العمل .
- التأثير في القوة التنافسية للعملاء .
- التأثير في القوة التنافسية للمنتجين والعرضين .
- التأثير في قوة تهديد السوق بالمنتجات البديلة .

6. تطوير العنصر البشري : إن استعمال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة والإلتزام بالموصفات الدولية للجودة يتطلب تكوين يد عاملة مؤهلة ، أي توفر العامل البشري في عمليات التصميم والإبداع الفكري ، التخطيط والبرمجة ، التنسيق ، التنظيم ، التطوير والتحديث ، التنفيذ والإنجاز وغيرها من العمليات التي هي إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمؤسسة ، ويجب تنمية القدرات الفكرية وإطلاق الفرصة أمام الفرد للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته ، كما أنه لابد من خلق فكرة العمل في شكل فريق لأن السبب الرئيسي في عملية التجديد والإبتكار يكمن في تضافر جهود جميع الموظفين في المؤسسة من أجل الوصول إلى هدف موحد ومحدد مسبقاً في برامج واستراتيجيات الإبداع .



الفصل الخامس

تسويق المبدعين في المجال الرياضي



الفصل الخامس

تسويق المبدعين في المجال الرياضي

تعتبر الرياضة منتجاً منفرداً لذا تحتاج لمفهوم تسويقي يختلف عن المنتجات الأخرى ، وتحظى الأحداث الرياضية بتغطية إعلامية على مستوى واسع وبالتالي فإن القيمة الاقتصادية لتلك الأحداث تتناسب طردياً مع أهمية الحدث الرياضي سواء كان محلياً أو أولمبياً أو عالمياً ، وتتسارع الدول للحصول على شرف تنظيم بطولة كبرى للمكسب الأدبي والمادي العائد من البطولة ولذا يتجه منظمو البطولات للاعتماد على الشركات سواء العالمية أو المحلية لتمويل هذه البطولات مقابل الإعلان عن منتجات وأنشطة تلك الشركات وذلك بوسائل الدعاية المختلفة مثل توزيع المنشورات الخاصة بمنتجات الشركة أو الإعلانات الضوئية في محيط الملاعب أو الإعلانات التلفزيونية والراديو في ساعات الذروة لدى المشاهدين .

ومع تطور مفاهيم الإدارة نحو التسويق ظهر مفهوم حديث لأحد مجالات التسويق وهو التسويق الرياضي ، وحيث أن نجاح هذا المفهوم يتوقف بدرجة كبيرة على اقتناع المستهلكين الرياضيين لحضور المباريات والبطولات الرياضية. فإنه من الضروري إقناع المستهلك الرياضي وإمداده بالمعلومات الكافية وذلك يتطلب البدء بمعرفة احتياجاته ورغباته من أجل تحقيق الإشباع الذي يبغيه لشرائه للمنتج الرياضي .

وفى العقود القليلة الماضية تطور التسويق الرياضي من صناعة بسيطة ومتوسطة إلى صناعة بلايين من الدولارات وأسباب هذا النمو السريع وجود وقت فراغ لدى الأفراد ، لذلك أصبحت الرياضة والتسويق الرياضي أكثر أهمية في مجتمعنا المعاصر وتطور وسائل الإتصال أعطى الناس فرصة كبيرة للمشاهدة ومتابعة الأحداث الرياضية واهتمام العامة بالرياضة وفهم الكثير منهم فيها أدى إلى اهتمامهم بالأحداث الرياضية وهناك تسابق كبير بين الدول على استضافة الدورات والبطولات الرياضية لما تحققه من مكاسب اقتصادية عالية .

ويتضح لنا في الوقت الحالى أن التسويق الرياضي يقوم به مجموعة من الأفراد ذوى الخبرة القليلة وربما المنعدمة في مجال الرياضة وهم إما صناع أو مروجين أو رجال أعمال ، وبالإضافة إلى هؤلاء هناك بعض

الأفراد الآخرين الذين يعملون حالياً على تنمية وترقية التسويق الرياضي هذه المجموعة من الأفراد تمثل المصدر والمحفز لكثير من التغيرات التي طرأت على نوادي التسويق .

نشأة التسويق

يؤكد دراكر Druker أن البداية الأولى لنشأة أو ظهور التسويق كان في القرن السابع عشر ففي عام 1650 على وجه التقريب قامت عائلة (ميسوي اليابانية) بإنشاء أول محل أو متجر store- Dept في طوكيو . ومنذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات ، وتنمية الموارد اللازمة للإنتاج ، وظهور إعلانات ووسائل إعلانية من شأنها جذب المستهلك مثل "لاتسأل ... إشتري منا وإذا لم ترض بما نقدمه لك يمكنك إسترداد نقودك ، كما ظهرت فكرة الكتلوجات والبيع بالحزم " .

ويشير (دراكر) إلى أن الغرب لم يعرف شيئاً عن التسويق إلا في منتصف القرن التاسع عشر على يد شركة (هارفيستر العالمية) وكان (سيروس كاكورميك C.McCormick) أول من أشار إلى أن التسويق يعتبر جوهر أو مركز النشاط الرئيسي بل الوحيد للمنظمة ، كما أن إصطلاح "التسويق" ظهر لأول مرة كمقرر دراسي بجامعة بنسلفانيا في أكل من أوائل القرن العشرين وتم تدريسه تحت عنوان "تسويق المنتجات" وفي عام 1910 قام (بتلر Butler) بتدريس "أساليب التسويق" في جامعة (ويسكنسون Wisconsin) أما منظمات الأعمال فقد ظهر أول قسم "قسم التسويق" وبحوث التسويق في أكل من وائل القرن العشرين حيث قامت شركة (كيرتس Curtis) بإنشاء قسم بحوث التسويق في عام 1911 ، وذلك تحت مسمى "الدراسة التجارية" ومنذ عام 1917 بدأت الشركات الصناعية والتجارية الأمريكية في إدراك أهمية هذا النشاط (التسويق) بمجالاته المختلفة ، وإستمر هذا الاهتمام حتى الآن ، وفي هذا الوقت أيضاً بدأت المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح مثل المستشفيات والجامعات والشرطة والجمعيات الدينية والخيرية وغيرها تهتم بالتسويق اهتماماً كبيراً.

ومنذ بداية التسعينات حدث تطور هائل في دنيا الأعمال حيث تزايدت الأحداث والمتغيرات الجوهرية في البيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة ، كما تزايد غزو المنافسين في الأسواق المحلية والخارجية ولقد أصبح على

الإدارة أن تجاهد من أجل أن تظل في السوق ولكي تحقق عائداً مجزياً على استثماراتها من ناحية وتحقق النمو والبقاء للمنشأة من ناحية أخرى ومع نهاية التسعينات أصبحت قرارات الاستثمار أكثر تعقيداً سواء تلك التي تتعلق بالنمو أو تقديم منتجات جديدة أو مبتكرات سلعية أو خدمية أو التي تتعلق بالتوسع في المشروعات الجديدة ، ومن خلال قدرة الإدارة العليا على بناء أنظمة تسويقية قوية تكون قادرة على مواجهة المتغيرات المحيطة واتخاذ القرارات التسويقية الرشيدة التي تساعد على تحقيق رسالة أو أهداف المنشأة .

تطور النشاط التسويقي

هناك ستة مراحل لتطوير فلسفة التسويق وهي كالتالي :-

- أولاً : التوجه بالمنتجات :

حيث كان التركيز على جودة المنتج على أساس أن المنتج الجيد يبيع نفسه وتميزت هذه الفترة بزيادة الطلب عند الانتاج .

- ثانياً : التوجه بالبيع :

ويعنى التركيز على زيادة المبيعات محلياً وخارجياً وزيادة المنفق على الإعلان والبيع الشخصى وتنشيط المبيعات.

- ثالثاً : التوجه بالتسويق : ويتطلب مايلي :-

1. المشتري الأخير هو نقطة البدء فى تخطيط أوجه نشاط المنظمة .
2. التكامل بين التسويق والوظائف الأخرى فى المنظمة (تمويل، انتاج ... إلخ) والعمل بروح الفريق الواحد .
3. التكامل بين عناصر المزيج التسويقي .
4. تحقيق الأرباح العادلة فى الأجل الطويل .

ويعنى التركيز على زيادة حجم الإنتاج من عام لآخر ، وتوفير عناصر الإنتاج (مواد خام - آلات) إلخ وإتاحة السلعة للمشتريين وتواجدها باستمرار فى الحال ، تخفيض التكلفة من خلال الكفاية والإنتاجية .

- خامساً : التوجه بالمسؤوليات الاجتماعية :

يجب أن تتوافر العناصر الأربعة السابقة فى هذا النوع من التوجيه بالإضافة الى ضرورة الوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية للنشاط التسويقي عند أداء كل وظيفة من وظائف التسويق .

- سادساً : التوجه بالسوق:

ويطلب ضرورة البدء بالمنافسين بالإضافة الى المشتريين النهائيين عند تخطيط أوجه نشاط المنظمة .

ماهية التسويق

التسويق هو ذلك المنهج الهادف إلى تحديد حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين والعمل على إشباعها عن طريق تقديم سلع أو خدمات تدر ربحاً مقبولاً للمؤسسات المعينة ولآجال طويلة مع الاعتبار الدائم لإمكانات الشراء لدى المستهلكين المستهدفين فى مختلف الأسواق .

وهناك تعريفاً حديثاً لمفهوم التسويق يقول : بان التسويق هو العملية المنظمة التى تهدف الى بناء Establish ، والحفاظ على Maintain ، وتدعيم Enhance ، (غالبا وليس بالضرورة دائما فى الأجل الطويل) علاقات ثابتة ومستمرة مع العملاء وكل الأطراف المشاركة بربحية ، وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف كل الأطراف ، ويتم ذلك من خلال التبادل المشترك والوفاء بالوعود المتفق عليها ، ويمكننا إستحداث مصطلح مختصر لهذا المفهوم سوف نطلق عليه Eneer للتسهيل .

هناك فرقاً رئيساً بين كل من مفهوم التسويق (Marketing Concept) ، وبين التسويق ذاته (Marketing) ، فالأول فلسفة أو اتجاه أو طريقة للتفكير ، أما الثانى هو عمل ، أو تصرف فى ميدان إدارة الأعمال (Business Action) و بطبيعة الحال ، فإن طريقة التفكير تحدد بلا شك التصرف الإداري المعين . وللحصول على أقصى فاعلية ، فإن مفهوم التسويق ، لابد وأن ينتشر بل ويتغلغل فى كافة أرجاء التنظيم ، مبتدئاً بالرئيس الأعلى فغالبا مايقوم هذا الرئيس بتحديد طبيعة نشاط المنشأة وهو يعتبر مسؤولاً عن وضع البرامج العامة للمنشأة .

كما أن هناك الكثير من الخلط في المفاهيم بين الدارسين الممارسين على سواء حول ماهية النشاط التسويقي . فلفترة طويلة من الزمن كان التسويق - وما زال للبعض- يعنى البيع ومهاراته ، ولللبعض الآخر إتاحة وتوصيل السلعة في المكان والزمان الذى يرغبه المستهلك. ولعل كثرة الإعلانات التى تراها أو تسمعها تجعلك تفكر في التسويق على أنه فن الإعلان عن منتجات المنظمة . على كلٍ فإن كل هذه الاتجاهات تمثل جوانب أساسية للعمل التسويقي ولكنها بالطبع لاتعنى التسويق بل إنها إحدى مكوناته .

تعريف التسويق

لقد تعددت وتنوعت التعريفات التى تناولت التسويق وسوف نقوم فيما يلي بعرض أبرز التعاريف للتسويق والتي تتمثل في:

- التسويق هو مجموعة العمليات والوظائف التنظيمية التى تعمل على تكوين الإتصال وإدارة العلاقات بين الزبائن وذلك يفيد المنظمة .
- التسويق عملية نظامية ونشاط مهني من خلاله يتم التلاقى المتواصل بين إدارة وأهداف العميل والمنظمة بما يحقق المنافع والمكاسب المشتركة بينها .
- التسويق يعبر عن مجموعة من الوظائف المتكاملة التى تتعلق بانسياب السلع والخدمات من المنتج الى المستهلك النهائى بهدف إشباع رغبات واحتياجات المستهلكين ورفع مستوى المعيشة وتحقيق أرباح.
- التسويق نشاط إنسانى تبادلى يتكون من مجموعة من الأنشطة الفرعية المتكاملة التى تيسر عملية تدفق السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين أو المشتريين الصناعيين حتى يتسنى إشباع احتياجات كل الأطراف وذلك في إطار محددات بيئية معينة .
- التسويق هو مجموعة من الأنشطة والجهود المتكاملة التى تؤدي إلى تدفق وانسياب وتوجيه السلع والخدمات والأفكار ، التى تشبع حاجات ورغبات الأفراد والجماعات والمنشآت ، من خلال عملية التبادل ، التى تحقق أهداف جميع الأطراف، في إطار إداري واجتماعي ، في ظل المتغيرات البيئية الكلية المحيطة.
- التسويق هو النشاط الذى يقوم على تخطيط وتقديم المزيج المتكامل الذى يشبع حاجات ورغبات المستهلكين ، محاولاً المواءمة بين أهداف المشتريين وأهداف الهيئة وقدراتها في ظل الظروف البيئية المحيطة .

مفهوم التسويق الرياضي

بعض الناس يعرفون التسويق الرياضي فى ضوء تجاربهم وممارستهم الشخصية ، دون أن يكون لديهم إدراك كامل بالدور الذى يقوم به التسويق فى تنفيذ وتحقيق أهداف المؤسسة ، فعلى سبيل المثال تقوم بعض السلطات التنفيذية بوصف التسويق الرياضي على أنه بيع للبضائع والخدمات لتحقيق ربح ما وهذا مفهوم قاصر ، فالتسويق الرياضي عملية تتعدى فى مفهومها مجرد بيع ، فالعاملون فى الإعلانات والعلاقات العامة ربما يعتبرون التسويق الرياضي هو بيع التذاكر الأكثر تميزاً للعملاء ، أو ضمان أوسع التسلية والترويح فى الملاعب الرياضية ولكن التسويق الرياضي أكثر من مجرد مفهوم العاملين فى مجال الإعلان والعلاقات العامة فقط .

وربما تنظر وكالات خدمات الأفراد التى تتولى شؤون اللاعبين المحترفين الى التسويق الرياضي على أنه عملية تنظيم المباريات بين اللاعبين المشهورين أمثال "أندريا أجاثى" و "ستيفى جراف" فى التنس وغيرهما .

ويمثل التسويق مزيجاً متكاملأ متفاعلاً لمجموعة من العناصر والجهود وأوجه النشاط التى تسهم فى إيجاد وتوفير عدد من الخدمات لمجموعات من الأفراد المهتمة بمشروعات الترويح المائى حتى يمكن تحقيق الانسيابية لهذه الخدمات وبلوغ الأهداف المرجوة من تقديمها .

كما أن التسويق يهتم بدراسة احتياجات المستهلك – الأفراد - بغرض إنتاج منتج لديه القدرة على إشباع تلك الحاجات ، مع مراعاة أن المنتج لم يعد قاصراً على المنتجات المادية الملموسة كالمعدات والأدوات والأجهزة أو جميع الاحتياجات المادية للترويح المائى بل أصبحت تتضمن كل الخدمات والأفكار التى يمكن تقديمها فى هذا المجال – وكذلك يهتم التسويق بتدعيم المنتجات الموجودة بالسوق من خلال تعزيز الجهود التسويقية عن طريق الترويج لتلك المنتجات للحفاظ على مكانتها فى السوق ، ويهتم أيضاً بتطوير المنتجات الجديدة لمتابعة الاحتياجات السوقية بطريقة مستمرة وما يطرأ عليها من تعديلات ، ومن ثم يسعى إلى تقديم منتجات جديدة أو تطوير المنتجات المعروفة أو الموجودة بالسوق .

ويعتبر التسويق الرياضي من أهم وظائف الهيئات الرياضية وقد تكرر مصطلح التسويق كثيراً فى الآونة الأخيرة وقد حاول بعض الكتاب تفسير

وتعريف التسويق من خلال خبراتهم بدلاً من أن يتعرفوا على دور التسويق في تحقيق رسالة الهيئة الرياضية فهناك من يصنف التسويق الرياضي بأنه بيع البضائع والخدمات لتحقيق الربح والبعض الآخر يرى أن النجاح في بيع أكبر عدد من تذاكر مشاهدة المباريات هو تسويق ناجح ، كما يرى بعض الأفراد أو المكاتب التي تقدم خدماتها للاعبين المحترفين أو ذوي المستويات العالية في الرياضة أن التسويق الرياضي هو دعوة بعض اللاعبين لمشاركتهم في افتتاح محل كبير أو إقامة مباراة يشارك فيها لاعبون مشهورون ولكن التسويق الرياضي ليس علاقات اجتماعية فحسب .

وكذلك فإن التسويق الرياضي يعبر عن مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتفاعلة في مجالات التربية البدنية والرياضية والتي ترتبط بتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار المتعلقة بمجالات التربية البدنية والرياضية وذلك لخدمة احتياجات المستفيدين والتي تحقق أهداف المؤسسات الرياضية المختلفة والعاملين في مجالات التربية البدنية والرياضية .

فالتسويق الرياضي بأنه عملية إدارية واجتماعية يتم بمقتضاها الحصول على الاحتياجات والرغبات عن طريق إستحداث وتبادل منتجات ذات قيمة مع الآخرين ويتضمن تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع تلك المنتجات .

والتسويق الرياضي هو العملية المتبادلة للمنافع بين المنتج (البطولات الرياضية) وبين المستهلك (المشاهدين) لتحقيق هدفه الأساسي لإشباع وتوفير احتياجات المجتمع المعنوية والإنتاجية وزيادة العائد المادي الجيد للجهة المنظمة .

وعليه يمكن القول بأن التسويق الرياضي هو أحد الأنشطة المصممة لمقابلة احتياجات ورغبات الرياضي من خلال عمليات المشاركة الرياضية .

أهداف التسويق الرياضي

جميع المنظمات لها أهداف عامة وعريضة تسعى دائماً إلى تحقيقها فالمنظمات التي تعمل من أجل تحقيق الربح قد تضع هدفها العام في صورة تحقيق مستوى معين من الأرباح أو مستوى معين من رأس المال المستثمر

، والمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح قد تضع هدفها العام في صورة خدمة أكبر عدد من المواطنين أو المستهلكين وعادة ما يكون لكل وحدة تنظيمية داخل المنظمة مجموعة محددة من الأهداف والتي تستمد من هدف المنظمة العام وتعمل على الوصول إليه ، والنشاط التسويقي له أيضاً مجموعة من الأهداف المحددة ومهما تعددت تلك الأهداف فإنها عادةً ما تصب في هدفين رئيسيين يستخدمان كمبادئ هادية ومرشدة لكل جوانب النشاط التسويقي .

- والهدف الأول هو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين والحصول على رضاهم فلا توجد منظمة تستطيع البقاء في الأسواق لفترة زمنية طويلة دون أن تستطيع إشباع حاجات مستهلكيها .
 - والهدف الثاني للنشاط التسويقي هو الوصول إلى مجموعة من الميزات التنافسية التي تميز الشركة عن المنافسين لها في الأسواق فعلى الرغم من أن الشركة قد تقوم بتقديم السلعة أو الخدمة التي تقابل حاجات ورغبات المستهلكين فقد لا يقوم المستهلك بشرائها لأنه قد يجد بديلاً أفضل بسعر أقل في الأسواق .
- ويجب على رجال التسويق معرفة رسالة وأهداف المنشأة وأن يقوموا بدراسة وتحليل هذه الرسالة والأهداف ثم يقوموا بوضع الاستراتيجيات والسياسات التسويقية المناسبة لتحقيق كل من رسالة وأهداف المنشأة بكفاءة وفاعلية .

أهمية التسويق الرياضي

1. الارتقاء بمستوى الأنشطة الرياضية ومجالات التربية البدنية والرياضة "تعليم- تدريب- إدارة- ترويج رياضي".
2. جذب اهتمام الجمهور نحو ممارسة الرياضة .
3. عدم فهم التسويق الرياضي وأهميته – يؤكد ضرورة تواجده .
4. عدم وجود جهاز إداري للتسويق بالمؤسسات الرياضية .
5. عدم وجود متخصصين فى التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية المختلفة.
6. عدم وضوح أساليب التسويق وتطبيقها فى مجالات التربية البدنية والرياضة . التسويق الرياضي ليس بهدف الربح فقط ولكن دعوة لممارسة الأنشطة الرياضية لأهميتها للإنسان.

ويمكن تحديد أهمية التسويق الرياضي للمؤسسات الرياضية في المناحي الرئيسية المؤثرة في مستقبل المؤسسات الرياضية سواء من الناحية الاقتصادية أو من الناحية الاجتماعية :

- أولاً : من الناحية الاقتصادية :

1. ضرورة اعتبار التسويق الرياضي وظيفة أساسية ومصدر لدخل المؤسسة الرياضية .
2. يجب العمل على رفع دخل العاملين بالمؤسسات الرياضية عن طريق الاهتمام بالتسويق الرياضي .
3. ضرورة العمل على جذب انتباه المستفيدين من الخدمة عن طريق تجديد هذه الخدمة .
4. ضرورة دعم الوعي بأهمية الاستثمار الرياضي لرجال الأعمال في مصر .
5. ضرورة الاهتمام بتأهيل المتخصصين في مجال التسويق الرياضي .
6. ضرورة الاهتمام باعتماد المؤسسات الرياضية على مواردها الذاتية وقدرتها على تنمية هذه الموارد .
7. يجب العمل على رفع القدرات التسويقية للعاملين بإدارة التسويق.
8. ضرورة الاهتمام بتوفير مصادر جديدة من خلال التسويق وذلك لتنفيذ خطط وأهداف المؤسسة .

- ثانياً : من الناحية الاجتماعية :

1. ضرورة الاهتمام بتقديم خدمات اجتماعية للمستفيدين من خلال التسويق الرياضي
2. يجب مراعاة الخدمات الرياضية التي يحتاجها أفراد المؤسسة .
3. يجب مراعاة توفير الفرصة لأفراد المؤسسة لممارسة الأنشطة الرياضية .
4. يجب العمل على زيادة الوعي الرياضي للجماهير بأنشطة وخدمات المؤسسة الرياضية .
5. العمل على تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات الرياضية التي تقدمها المؤسسة الرياضية.
6. ضرورة الاهتمام بإجراء دراسات مستمرة وجمع المعلومات عن المستفيدين .
7. ضرورة تشكيل لجنة لمراقبة الخدمات الرياضية وجودتها .

8. ضرورة توفير نظام للمعلومات يمكن الاعتماد عليه فى الدراسات التسويقية.

الفوائد الاقتصادية المترتبة على وجود التسويق بالمؤسسة الرياضية

1. زيادة موارد الدولة من الضرائب .
2. زيادة الاتجاه إلى تطبيق التشفير فى المجال الرياضي .
3. استخدام اسم المؤسسة الرياضية وعلامتها التجارية فى مجال الصناعة الرياضية من (الملابس الرياضية - الأدوات والأجهزة الرياضية - معسكرات التدريب - المنشآت الرياضية) .
4. المساهمة فى التنشيط السياحى .
5. ترشيد الدعم الحكومي الرياضي .
6. توفير فرص عمل جديدة لحل مشكلة البطالة .

الفوائد الاجتماعية للتسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية

1. الارتقاء بالمستوى الرياضي .
2. المساهمة فى رفع المستويات الرياضية العالمية للدولة .
3. ارتفاع مستوى الوعي الرياضي وأهمية الممارسة الرياضية .
4. المساهمة فى تغير أهداف المؤسسات الرياضية وتدعيمه اقتصادياً .
5. ظهور الإدارة المهنية المحترفة بجانب التطوعية .
6. تحقيق المنافسة بين المؤسسات الرياضية .
7. الاهتمام بالتنمية الذاتية .
8. توفير خدمات رياضية عالية المستوى والجودة .
9. القضاء على المشاكل الاجتماعية-المحسوبية- محاسبة الخطأ- ظاهرة التواكل.
10. تحقق رضا الذات عن الأنشطة المقدمة وزيادتها .

مبادئ التسويق الرياضي

لقد أصبحت الأحداث الرياضية فى الفترة الحالية سواء كان التركيز على اتجاه السوق أو على احتياجات المستهلك فلا بد أن يشتمل على المبادئ الأساسية للعملية التسويقية وهي :-

1. استنتاج احتياجات المنتفع من مستويات رياضية مختلفة تواكب المستويات العالمية .

2. الحفاظ على استمرارية العلاقة مع المنتفع عن طريق رفع المستوى الرياضي للاعب والإداري والحكم وإدارة وتنظيم البطولات .
3. إعادة النظر باستمرار في المنتج ومدى ملاءمته للمنتفع في المجال الرياضي، حيث يلائم أذواق المشاهدين والمستويات العالمية التي يفضلها المشاهدين.
4. تطوير الهدف لتحسين المنتج باستمرار .
5. الدخل وزيادة المنافع .
6. استخدام التكنولوجيا المتطورة والأسلوب العلمي لتحسين المنتج للنهوض بمستوى اللاعبين أو مستوى البطولات المختلفة وتوفيرها للجماهير مع إنخفاض تكلفة المنتج .

العوامل التي تؤثر على التسويق الرياضي

1. النظام السياسي والاقتصادي للدولة .
2. الديانة والعادات والتقاليد .
3. نوع الرياضة ومدى شعبيتها .
4. الخدمات التلفزيونية بالدولة .
5. مدى تقدم تكنولوجيا الكمبيوتر والاتصالات التي يمكن أن تساهم في المجال الرياضي .
6. طبيعة وجود سلعة ومنتج رياضي .
7. عالمية المتغيرات الدولية وآليات السوق .
8. طبيعة المجتمع وفلسفة الرياضة فيه .

العناصر الأساسية للعملية التسويقية

- أولاً : الحاجات Needs

تمثل الحاجات المفهوم الأساسي للعملية التسويقية ، فالإنسان لديه العديد من الحاجات التي يسعى الى إشباعها، وقد تكون هذه الحاجات مادية مثل "الجوع والعطش" وقد تكون اجتماعية مثل "الانتماء والتقدير" ... إلخ

- ثانياً : الرغبات Wants

تمثل الرغبات درجة متقدمة من الحاجات ، وهى والوسائل التى يلجأ اليها الإنسان ، لإشباع حاجاته ، فظهور حاجة الجوع تتبعها ظهور الرغبة لتناول الطعام ، وظهور حاجة العطش تتبعها أيضاً الرغبة تناول ما يروى ، هذا العطش وتتأثر هذه الرغبات إلى حد كبير بثقافة أفراد وشخصيتهم ، فالشخص الجائع فى المناطق الريفية قد تشبعه قطعة صغيرة من الجبن ، بينما لا يلائم هذا ما يقطنون المناطق الحضرية .

- ثالثاً : الطلب Demand

يتحدد الطلب الفعال على السلع ، الخدمات برغبة الفرد فى الشراء والقوة الشرائية له والاستعداد للإنفاق ، كما يتحدد الطلب الخاص بالمنشآت فى حدود جغرافية (سوق محلى ، قومي) وفى خلال فترة زمنية معينة .

- رابعاً : المنتجات Product

ان وجود حاجات ورغبات ومطالب إنسانية ينتج عنها مفهوم المنتجات فالمنتج هو شئ مشبع لحاجة أو رغبة ومن المهم ألا نقصر مفهومنا للمنتجات على أنها الأشياء المادية فقط بل يجب أن يتعدى ذلك إلى الخدمات والفوائد التى تؤديها إلى المستهلك فأى شئ يشبع رغبة ويحقق فائدة المستهلك يمكن تسميته منتجاً .

- خامساً : التبادل Exchange

إن التسويق لا يتواجد عندما يقرر أى شخص إشباع حاجات ورغباته من خلال عملية التبادل ، حيث أن عملية إشباع الحاجات والرغبات يمكن أن تتم عن طريق أربعة طرق مختلفة .

- الإنتاج الذاتى قيام الأفراد بإنتاج ما يحتاجونه بأنفسهم .
- طرق غير منشأة كالسطو والإستيلاء .
- التسول أو الحصول على هبات من الآخرين .
- التبادل هو جوهر العملية التسويقية ، وهو الطريق الطبيعى لإشباع الحاجات والرغبات ، ويتم التبادل عن طريق المنشآت والسلع أو أفكار أو خدمات تؤدى الى إشباع حاجات ورغبات الأفراد وذلك مقابل الحصول منهم على شئ ذات قيمة ، مثل النقود أو سلعة أخرى أو خدمة أخرى ولكي تتم عملية التبادل لابد من توافر الشروط التالية :-

- أن يكون هناك طرفان على الأقل لديهما الرغبة في إتمام التبادل .
- أن يكون لدى كل منهما شيء ما ذو قيمة معينة للطرف الآخر .
- أن يكون لدى كل منهما القدرة على اتخاذ قرار تنفيذ عملية التبادل .
- أن يكون لدى كل منهما حرية قبول أو رفض عرض الطرف الآخر.

- سادساً :- المعاملات transaction

تعتبر المعاملات هي الوحدة الأساسية لإتمام عملية التبادل والمعاملات هي القيمة التي يحصل عليها طرفي التبادل .

وهناك نوعان أساسيان من المعاملات :

1. **المعاملات المالية :** وهي مايقوم الأفراد بدفعه مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة في صورة وحدة نقدية .
2. **المعاملات غير المادية :** وقد استخدمت هذه المعاملات بسبب توسيع نطاق التسويق ليشمل أى عملية تبادلية .

هناك أربعة عناصر أساسية في عملية التسويق يطلق عليها البعض عناصر المزيج التسويقي هي (المنتج ، السعر ، المكان ، والترويج) :

- أ- **المنتج :** قد يكون بضاعة ، أو خدمة ، أو حدثاً رياضياً ، أو منتجاً رياضياً أو أي شيء يرتبط بالرياضة بشكل أو آخر، أو أى نوعية ترضى الجمهور ويحتاجها المستهلكون.
- ب- **السعر أو الثمن :** ويعبر عن قيمة المنتج والتكاليف التي يلزم أن يقبلها المستهلك للحصول على المنتج ، ويحدد المستهلك مدى مناسبة السعر عن طريق موازنة المنافع المتوقعة من شراء المنتج وبالتالي التكاليف المتوقعة للمنتج وعندما تكون الفوائد المستخلصة من المنتج أكبر من التكلفة الإنتاجية يكون المنتج ذا قيمة .
- ج- **المكان :** يقصد بالمكان الموقع أو القنوات المتعددة من خلالها يستطيع المستهلك الحصول على المنتج
- د- **الترويج :** وهو استخدام أساليب وخطط معينة لتوصيل الصور والرسائل عن المنتج إلى المستهلك بغرض تحفيزه لشراء المنتج .

وهذه العناصر الأربعة تبرز الخصائص الفريدة للمنتج الرياضي ، وتقدم استراتيجيات السعر والترويج وتحديد قنوات الإتصال بالعميل لتسهيل بيع المنتج الرياضي .

وظائف التسويق

أولى وظائف التسويق هي معرفة ما يريده المشتري وكيفية التعرف على احتياجاته ، كما أنها مسؤولة عن أربعة عناصر وهي (المنتج- السعر- المكان- الترويج) وبعبارة أخرى فإن التسويق يتوقف على المنتجات التي سوف تقدم ، وكيف تعبأ وعن كيفية عرضها وأين ستباع وكيفية الحصول عليها ؟ وما الثمن الذى ستباع به ؟ وإذا كانت المؤسسة تقوم بالإنتاج فإن التسويق سوف يخطط ويوظف ويحدد أسواق جديدة لعرض المنتج ، وإذا كانت المؤسسة معروفة منتجاتها فإن التسويق سوف يركز على جعل بضائعها فى أذان وقلوب المشترين . وإذا كانت المؤسسة معلنة فالتسويق سوف يركز على إيجاد توازن بين العرض والطلب، أى أن اسم المؤسسة هو الذى يعتمد على طريقة العرض.

ويمكن القول أن وظائف التسويق تنقسم إلى ثلاث وظائف وهى :-

1. **الوظائف التبادلية :** والتي تشمل القيام بوظيفتى البيع والشراء.
 2. **وظائف الإمداد والتموين :** والتي تشمل وظائف النقل ، والتخزين ، والتوزيع ، والشراء للمنتج .
 3. **الوظائف المساعدة :** وتشمل القيام بوظائف التمويل ، ومواجهة وقبول وتحمل المخاطر، وتزويد المنظمة بالمعلومات التسويقية ، وتنمية مجموعة من المعايير والتي وفقاً لها يتم تصنيف المنتجات أو الخدمات ويترتب على قيام رجل التسويق بهذه الوظائف إستحداث مجموعة من المنافع Utilities هذه المنافع هى المنفعة الشكلية Form utility والمنفعة المكانية Place Utility والمنفعة الزمانية Time Utility وأخيراً المنفعة الحيازية Possession Utility .
- والمنفعة الشكلية بإستحداثها أساساً النشاط الإنتاجي فى المنظمة وذلك من خلال إنتاج السلع أو الخدمات موضع التبادل . وبمقدار ما يساهم رجل التسويق فى إستحداث هذه المنتجات أو الخدمات أو حتى الأفكار بمقدار ما يساهم به التسويق كنشاط فى إستحداث المنطقة الشكلية . فالخدمة الناجحة هى تلك التى تتناسب ورغبات السوق ، ولذا فإن رجل الإنتاج عادة ما يعتمد على معلومات رجل التسويق عن تلك الحاجات والرغبات فى إستحداث المنفعة الشكلية .

- أما المنفعة المكانية فتعنى توافر الشيء محل المبادلة فى المكان الذى يرغب فيه المستهلك كطرف.
- أما المنفعة الزمانية تعنى توافر الشيء موضع المبادلة فى الوقت الذى يحتاج إليه المستهلك لهذا الشيء .
- أما المنفعة الحيازية فتتمثل فى نقل ملكية السلعة أو الخدمة والفكرة من منتجها إلى من يرغب فى الحصول عليها .

الوظائف التسويقية Marketing Functions

هناك وظائف تقليدية أساسية للتسويق توجد فى كافة المجتمعات مهما كان نوع اقتصادها ، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى المجموعات الآتية :

- (1) **وظائف تبادلية Exchange Functions وتشمل على :**
 - أ- **وظيفة الشراء Buying :** أي الحصول على السلع والخدمات وتقييمها . وبالنسبة للموزعين شراء المنتجات التي تحظى بقبول العملاء أو المستهلكين.
 - ب- **وظيفة البيع Selling :** وتعنى ترويج المنتجات وتشتمل على البيع الشخصي والإعلان والطرق الأخرى . وتعتبر وظيفة البيع الوظيفة الرئيسة الملموسة فى وظائف التسويق ولذلك كثيراً ما يخلط بينها وبين التسويق .
- (2) **وظائف التوزيع المادي Fysical Distribution وتشتمل على ما يلي :-**
 - أ- **وظيفة النقل Transporting :** أي نقل السلع من مكان لآخر لإيجاد المنفعة المكانية .
 - ب- **وظيفة التخزين Storing :** وهي الإحتفاظ بالسلع حتى وقت حاجة المستهلك لها ويعتبر التخزين وظيفة رئيسة للعديد من المنشآت التسويقية وبخاصة المخازن ووكالات النقل وتجار الجملة وبعض تجار التجزئة .
- (3) **الوظائف المساعدة Facilitating Functions: وتشتمل على عدة وظائف:**
 - أ- **وظيفة التتميط Standardization ووظيفة التدرج Grading :** يعني أن تقسيم السلع حسب الحجم والجودة ، ويؤدي ذلك إلى تسهيل عملية التبادل عن طريق تقليل الحاجة إلى الفحص وأخذ عينات لذلك ،

مثلاً عندما تشتري دسلة من البيض من الحجم الكبير لا داعي لوزن كل وحدة .

ب- **وظيفة التمويل Financing** : لتوفير الأموال اللازمة للإنتاج والنقل والتخزين والبيع والشراء .

ج- **وظيفة تحمل المخاطر Risk taking** : فالمنشأة لا تضمن بيع منتجاتها كما أن هذه المنتجات قد تتلف وتسرق أو تصبح عادماء وفي هذا كله تتحمل المنشأة المخاطر .

د- **وظيفة معلومات السوق Market Information** : وتعنى بجمع وتحليل وتوزيع المعلومات التسويقية المطلوبة للتخطيط والتنفيذ ومراقبة الأنشطة التسويقية .

(4) **الوظيفة الوصفية** : وتشمل جمع وتقديم حقائق معينة عن الأوضاع الحالية للسوق للسلعة للمنافسين ، فعلى سبيل المثال فإن الوظيفة الوصفية تدل المنظمة على أوضاع معينة مثل:

- ما اتجاهات المبيعات في الماضي والشكل الذي أخذته هذه المبيعات ؟
- ما ظروف المنافسة التي تواجهها المنظمة في الأسواق ؟
- ما اتجاهات المستهلكين تجاه منتجات المنظمة والمنتجات المنافسة ؟
- كيف يرى المستهلكون الإعلانات التي تقوم المنظمة بتقديمها ؟

(5) **الوظيفة الشخصية** : وتتضمن تفسير وشرح للبيانات التي جمعها من خلال بحوث التسويق . فهي تقدم إجابات للعديد من الأسئلة المطروحة أمام رجل التسويق . وعلى سبيل المثال :

- ما تأثير تغيير تصميم الإعلان الخاص بالسلعة على المبيعات ؟
- ما أثر القيام بحملة إعلانية في تغيير معتقدات المستهلكين تجاه استخدامات السلعة ؟
- ما العوامل التي كانت السبب الرئيس في نجاح حملة تنشيط المبيعات التي قامت بها الشركة ؟

(6) **الوظيفة التنبؤية** : وهي تعني كيف يمكن للباحث استخدام البحوث الوصفية والتشخيصية للتنبؤ بالنتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التسويقية المخططة . ويمكن استخدام ذلك في التنبؤ ب :

- حجم المبيعات التقديرية خلال فترة زمنية معينة .
- ضمان تعاون الوسطاء في تصريف السلعة .
- ضمان نجاح المزيج الترويجي المستخدم خلال فترة زمنية مستقبلية .

المزيج التسويقي

لقد ظهر المزيج التسويقي عام 1950 وقد لاقى قبولاً كبيراً وذلك من أجل تحديد العناصر التي يجب أن تتكامل مع بعضها البعض مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الطلب السوقي وهذا المدخل يعتمد على فكرة أن المنظمات تحتاج إلى فهم وإدارة العوامل التي تؤثر على الطلب مما جعل هذا المفهوم يتسع استخدامه بشكل كبير في الأسواق الصناعية والخدمية وكذلك غير الهادفة للربح ، وترجع جذور هذا المفهوم إلى بوردن 1960 في مدرسة هافارد لإدارة الأعمال حيث اقترح بوردن 12 عنصراً يجب وضعهم في الحسبان عند تصميم البرنامج التسويقي وهي (تخطيط المنتج – التسعير – اختيار العلامة – قنوات التوزيع – البيع الشخصي – الإعلان – التوزيع – التغليف – العرض – الخدمة – التوزيع المادي – تحليل الحقائق) وتم دمج واختزال هذه العناصر الاثني عشر في أربع عناصر فقط هي (المنتج – السعر – الترويج – التوزيع) ونظراً لضرورة تطوير هذا المفهوم حتى يتلاءم مع المتغيرات الجديدة في عالم التسويق تم تطور مفهوم المزيج التسويقي ليشمل سبعة عناصر أطلق عليها 7PS حيث تم إضافة ثلاثة عناصر جديدة للموزع التقليدي وهي (الأفراد – العمليات – خدمة العملاء) .

مفهوم المزيج التسويقي

يعرف المزيج التسويقي بأنه العرض التسويقي الكلي الذي سيقدم إلى السوق المستهدف ، وتتمثل مكوناته في العناصر التي تقع تحت السيطرة المباشرة لرجال التسويق .

ويعتبر المزيج التسويقي Marketing Mix مفهوماً متعارفاً عليه بين رجال التسويق ويمثل ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة الشركة في قطاع سوقي معين من المستهلكين .

تكوين المزيج التسويقي

يتكون المزيج التسويقي في مجال الخدمات من ثلاثة مكونات هي :

1. المزيج الفرعي للخدمة The service sub-mix الذي تبنى عليه العلاقة الأساسية بين المسوق والعميل وهذا المزيج في الغالبية العظمى يحتوى على خدمات تنطبق عليها خصائص الخدمات.
2. المزيج الفرعي الذي يعرض من خلاله مزيج السلعة ، أو مايمكن ان نطلق عليه مزيج العرض The presentation sub-mix . ولهذا المزيج أهميته التي لايمكن تجاهلها فمن خلاله يتم تقريب خواص الخدمة الى العملاء .
3. المزيج الفرعي للعلاقات او الإتصالات بين المسوق والعملاء ، أو مايمكن ان نطلق عليه مزيج العلاقات الإتصالية والذي يهدف الى تضيق الفجوة بين توقعات العميل عن الخدمة التي تاستحدثها الجهود الإتصالية للمسوق ، ومذكراته التي يتوصل إليها من تجربة إنتقاعه بالخدمة ومن ثم تحقيق الربحية لكل أطراف العلاقات .

عناصر المزيج التسويقي

الأنشطة التي يقوم بها مدير التسويق بإتخاذ قراراته في أربعة مجموعات رئيسية وهي (المنتج Product - المكان place - السعر Price - الترويج promotion) وحيث أن كل مجموعة تبدأ بحرف (P) فقد عرفت هذه المجموعة باسم (4p's) وكل مجموعة من المجموعات الأربعة تمثل مجالاً يحتوى على العديد من القرارات المرتبطة بها والتي ينبغي على مدير التسويق أن يأخذها في مجموعة المنتج على سبيل المثال ، توجد

العديد من المجالات التي يتخذ فيها مدير التسويق بعض القرارات مثل الدراسة عن وتطوير المنتجات الجديدة والقيام باختيار هذه المنتجات الجديدة لمعرفة مدى قبولها للسوق ، وتحديد تلك الخدمات التي سترافق المنتجات في الأسواق ، وإدارة المنتج على مدار حياته ، وتحديد الغلاف ، واختيار اسم المنتج وعلامته ، والضمان ، وغيرها من القرارات التي تدخل في مجال المنتج . أما مجموعة التوزيع أو المكان فهي تهتم بأين ومتى سيتم توزيع المنتج ، فهي تضم تلك الأنشطة التي تتعلق باختيار ، وتنسيق ، وتقييم قنوات التوزيع وقناة التوزيع : هي مجموعة الشركات والأفراد الذين يشاركون في تسهيل تدفق السلع والخدمات وذلك في حركتها من المنتج الى المستخدم . أما الترويج فهو ذلك المكون من المزيج التسويقي والذي يتعلق بتوصيل المعلومات الى المستهلكين المحتملين وتعد القرارات المتعلقة بنشاط الإعلان ، والبيع الشخصي ، والنشر ، والعلاقات العامة وأنشطة الترويج الخاصة مثل إقامة المعارض التجارية وعرض المنتجات داخل المتاجر وخارجها في نقاط تجمعات الأفراد قرارات تتعلق بالمزيج الترويجي.

أما قرارات السعر فتتضمن تحديد السعر ، ووضع السياسات السعرية ، وتنمية بعض استراتيجيات التسعير بما في ذلك الاختيارات المتعلقة بالخصومات الممكن منحها .

وسنقوم فيما يلي بعرض شرح لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الأربعة على حدة والتي يمكن أن تسهم في عملية التسويق للمبدعين في المجال الرياضي .

• أولاً : المنتج Product :

يقصد بالمنتج أي شيء يمكن أن تقدمه المنشأة لعملائها لإشباع حاجات ورغبات هؤلاء العملاء ، وقد يكون المنتج سلعة مادية ملموسة أو خدمة غير ملموسة ويمكن تصنيف المنتجات طبقاً لخصائصها إلى :

1. السلع المعمرة : وهي التي تتحمل الإستعمال والاستخدام لفترة طويلة مثل السيارات والثلاجات والغسالات وأجهزة التلفزيون والكمبيوتر .

2. **السلع غير المعمرة (المستهلكة) :** وهي تلك السلع التي أنتجت لإستعمالها لمرة واحدة أو عدد قليل من المرات مثل جميع السلع الغذائية والملابس.

3. **الخدمة :** وهي تمثل المنافع غير المادية (الغير ملموسة) مثل خدمات البنوك وشركات التأمين والمستشفيات .

والمنتج هو أي شيء أو مجموعة من الأشياء المادية أو الغير مادية التي تطرح في الأسواق ولها من الخصائص ما يشبع حاجة من حاجات الفرد أو مجموعة من الأفراد وقد يكون المنتج فكرة أو خدمة أو تنظيم معين .

والسلعة بمعناها الشامل هي مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع احتياجاته ، وهذه المنافع تمثل المنافع المادية مثل الخصائص المكونة للسلعة والمنافع النفسية التي يحصل عليها المستهلك نتيجة لإقتنائه السلعة .

● **ثانياً: السعر :**

يعتبر قرار التسعير من أهم القرارات التي يتخذها رجال التسويق في المنظمات وأكثرها حساسية فالسعر هو أحد أهم عناصر المزيج التسويقي والتي يمكن تغييرها بسهولة أكثر من أي عنصر آخر من هذا المزيج ، ومن الأخطاء الشائعة التي يقع فيها رجال التسويق هو تحديد سعر المنتج بشكل مستقل عن باقي عناصر المزيج التسويقي ، لذا يجب عند وضع استراتيجية التسعير أن يضع التسويقيون في اعتبارهم دور السعر في تحديد مدى إدراك المستهلك لجودة المنتج ، وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في تحديد السعر وهذه العوامل هي:

1. **التكاليف :** تعتبر التكاليف المرتبطة بإنتاج وتوزيع السلعة أحد أهم العوامل المؤثرة في تحديد الحد الأدنى للسعر .

2. **العملاء :** تعد توقعات العملاء واستعدادهم للدفع أحد أهم المؤثرات في قرار السعر وفي حالات معينة يكون المستهلك مستعد لدفع مبلغ كبير من المال في مقابل الجودة العالية أو المنافع التي يحققها له المنتج .

3. **المنافسة :** تؤثر الأسعار الخاصة بالمنافسين وكذلك رغبة الشركة في الاستجابة لهذه الأسعار والتغيرات التي تحدث بها التغيير التي تحدث في الشركة .

• ثالثاً : الترويج :

يتضمن الترويج كافة الجهود والأنشطة التي تتعلق بالإتصال بالعملاء والمستهلكين النهائيين لسلع ومنتجات المنشأة وذلك بغرض إعلامهم وإقناعهم وتكوين لديهم إعتقاد عن قدرة سلع ومنتجات المنشأة على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم ، ويتم ترويج السلع أو خدمات المنشأة من خلال ما يطلق عليه المزيج الترويجي والذي يتضمن ما يلي :

1. البيع الشخصي .
2. الإعلان ، النشر .
3. الترويج أو تنشيط المبيعات .

ويتوقف إعداد وتكوين المزيج الترويجي على نوعية الأهداف المرغوب تحقيقها مثل أهداف الربحية والمنافسة والاستثمار .

وتنطوي سياسة الترويج بصفة عامة على عدد من الجوانب يمكن ذكرها وهي :

1. تحديد الأهداف الأساسية والفرعية القصيرة وطويلة الأجل.
2. تحديد ميزانية الترويج .
3. اختيار الجاذبية البيعية المناسبة للسلعة أو الخدمة المقدمة .
4. تحسين وتطوير المظاهر الشكلية أو التصميم الخاص بالسلعة .
5. تحديد القطاعات التسويقية المستهدفة .
6. تحديد واختيار وسائل الترويج وتحديد تكلفة استخدام الوسيلة أو الوسائل في ضوء ميزانية الترويج .
7. التنفيذ والمتابعة والتقييم المرحلي والنهائي للنتائج .

• رابعاً : المكان :

يعتبر المكان بالنسبة للتوزيع يمثل مكانة هامة داخل المزيج الترويجي حيث أن أي سلعة مبتكرة لكي تباع بسعر مناسب لا تعني شيء للمستهلك إلا إذا كانت متاحة له في المكان والوقت المناسبين.

وتهتم مجموعة التوزيع بآين ومتى سيتم توزيع المنتج ؛ فهي تضم تلك الأنشطة التي تتعلق باختيار وتنسيق وتقييم قنوات التوزيع وهي مجموعة

من الأشخاص أو الشركات والأفراد الذين يشاركون في تسهيل تدفق السلع من المنتج إلى المستخدم.

وقد تقوم المنشأة المنتجة بنفسها بالتوزيع وبناء منافذ التوزيع الخاصة بها وقد تقوم ببناء بعض المنافذ والاعتماد على منافذ أخرى خارجية للتوزيع بالإضافة إلى المنافذ الخاصة بها كما تقوم بالاعتماد كلياً على منافذ التوزيع الخارجية .

الاستراتيجيات التسويقية

يعتبر النشاط التسويقي من الأنشطة الحيوية والهامة اللازمة للمنظمات سواء كانت تلك المنظمات تتعامل في السلع أو الخدمات أو الأفكار ، وهو نشاط يبدأ قبل الإنتاج وأثنائه كما أنه يلعب دوراً كبيراً بعده . والنشاط التسويقي هو نشاط موجه لاشباع حاجات ورغبات العملاء من خلال أنظمة تبادلية ، وهو يهدف أساساً الى إقامة علاقات دائمة وفعالة بين المنظمة وعملائها ، ولتحقيق هذا الهدف فإن الأمر يتطلب وجود استراتيجيات للتسويق تعتبر بمثابة الإدارة التي تحقق أهداف التسويق المختلفة وتتمثل هذه الاستراتيجيات بصورة اساسية فيما يلي:

1. **استراتيجية المنتج :** تتعلق استراتيجية المنتج بكل الأنشطة الضرورية والهامة لعرض المنتج الذي يتلاءم ويتناسب مع حاجات ورغبات العملاء وإستحداث الطلب عليه والتي يمكن انجازها فيما يلي :
- **تنويع المنتج :** ويتم ذلك من خلال إضافة منتج أو منتجات جديدة الى المنتج أو المنتجات الحالية ، أو إضافة موديلات أو أشكال جديدة له أي تسعى المنظمات المسوقة الى التعامل في عدد أكبر من أنواع وتشكيلة المنتجات . كما يتم التنويع أيضاً من خلال خدمات ما بعد البيع، أو من خلال تغيير الأسعار أو عن طريق تغيير المناخ الذي تتم فيه عمليات المبادلة.
- **تبسيط المنتجات :** والذي يعنى تخفيض عدد أنواع وأشكال المنتجات التي تقوم المنظمات بتسويقها ويرتبط بهذا النشاط استراتيجية التخلص من بعض المنتجات.
- **تعبئة وتغليف المنتجات :** حيث يهتم المنتجون بعملية تعبئة وتغليف المنتجات التي يقومون بتسويقها إلى عملائهم لأسباب فنية أو نفسية أو اجتماعية .
- **تمييز المنتجات :** يهتم المسوقون بتمييز المنتجات بإضافة كم من المعلومات التي يبغون تعريفها لعملائها كالبيانات والمعلومات التي توضح ماهية المنتج ومركباته الأصلية وكيفية استخدامه .

- **تطوير المنتج :** ويتم ذلك على اعتبار أن رغبات العملاء وحاجاتهم تتغير باستمرار ، ولذلك فإنه لكي تحافظ المنظمة على حيويتها وتدعم موقفها التنافسي في الأسواق فإنه يتعين عليها تطوير منتجاتها .
2. **استراتيجية التسعير :**

حيث أن السعر هو القيمة التي يدفعها المشترون مقابل حصولهم على شيء معين يحقق لهم المنافع (كالسلع والخدمات) وفي ضوء ذلك فالسعر يستخدم كمقياس للقيمة التي تستخدم في عمليات المبادلة . ويؤثر السعر تأثيرا كبيرا على المبيعات وعلى نفسية المستهلكين ، فرفع سعر بعض السلع من وجهة نظر المستهلكين يترتب عليه تعظيم نوعية هذه السلع ، كما أن تخفيض سعر بعض السلع يكسب المسوقين مستهلكين جدد مما يزيد من حجم مبيعاتهم .

وتتضمن استراتيجية التسعير العديد من العناصر الأساسية وهى :

- **تحديد أسس التسعير :** قد يتم تحديد السعر على أساس التكلفة ، او على أساس ظروف السوق ، كما يتم التسعير على أساس المنافسين
 - **تحديد السياسات السعرية المختلفة :** كسياسة التسعير المتميز أو تسعير الاختراق أو سياسة الأسعار المألوفة ، أو الأسعار الرمزية .
 - **تحديد الخصومات :** وهى تخفيض فى السعر عن السعر المعلن عنه وتتمثل أشكاله فى خصم الكمية والخصم التجارى والخصم النقدى وقد تجمع المنظمة بين اكثر من شكل من تلك الاشكال .
 - **تعديل وتغير الاسعار :** حيث يوجد العديد من العوامل والمتغيرات التى قد تفرض على المنظمة ضرورة تغير الأسعار ، مثل الرغبة فى رفع مستوى الأرباح ، والتغير فى هيكل التكلفة وزيادة درجة اختراق السوق والطلب فى الأسواق .
3. استراتيجية التوزيع :

فالتوزيع هو جزء من النظام المتكامل للتسويق ويتضمن مجموعة العلاقات المعقدة والمتداخلة لعمليات الانتقال المادى والمعنوى بالإضافة إلى علاقات الأفراد والمنظمات التى تساهم فى عمليات النقل والتخزين والتمويل والتأمين والمعلومات المتعلقة بمجال تدفق السلع والخدمات . ويعتبر التوزيع من أهم الوظائف التسويقية التى يمارسها المسوقون ، فلقد أوضحت الكثير من الكتابات أن 50% من المتوسط تقريباً من تكلفة الكثير من السلع والخدمات والتى تعتبر تكلفة تسويقية تذهب فى معظمها الى منظمات التوزيع .

وتوجد استراتيجيتان أساسيتان تتعلق بالتوزيع وهما :

- **استراتيجية التوزيع المادى :** يتكون نظام التوزيع المادى من العديد من العناصر تتمثل فى النقل ، التخزين ، ومناولة المواد ، والاتصال ، وإجراءات مناوبة الأوامر ، ويتضمن كل عنصر من هذه العناصر كثيراً من التفاصيل والجوانب الفنية المتخصصة . وتشمل استراتيجية التوزيع المادى للمنظمة تحليل وتخطيط وتقييم نظم التوزيع المادى الكلى فيما بين المنظمة والمستهلك النهائي لمنتجاتها وخدماتها بشكل يسمح لها بالتأثير فى هذا النظام لتحقيق المصلحة العامة.

- **استراتيجية منافذ التوزيع :** وتختص هذه الاستراتيجية بعملية اختيار المنظمات التسويقية والتي يتم من خلال انسياب وتدفق السلع والخدمات من المنتج والمستهلكين النهائيين لها .

4. استراتيجية الترويج :

تتضمن جميع الأنشطة التسويقية في مجال الإتصال بكل من العملاء النهائيين للمنتجات أو الخدمات والوسطاء لزيادة فرصة تحقيق المبيعات، وتعتمد استراتيجية الترويج على أربعة عناصر أساسية هي :

- **البيع الشخصي :** تتبلور مهمة البيع الشخصي في الدراسة عن المستهلكين المناسبين للمنتجات التي تقدمها المنظمة ، كما تتكون من نقل خصائص المنتج الى المستهلكين من حيث الفوائد والمزايا التي تعود عليهم من استهلاكهم لها .
- **الإعلان :** يهدف إلى إبلاغ رسالة التسويق الى أكبر عدد من المستهلكين المحتملين وهو يتطلب ضرورة تحليل الجوانب المختلفة للموقف التسويقي المعين والذي يتمثل في عناصر المزيج التسويقي .
- **تنشيط المبيعات :** تستخدمه المنظمة لإحداث آثار ايجابية على المبيعات وهو يتخذ العديد من الأشكال والعروض مثل العينات المجانية والهدايا داخل أغلفة السلع ، والاشتراك في المعارض والخدمات المصاحبة للسلعة .
- **العلاقات العامة :** تسعى إلى توضيح اهداف المنظمة إلى جماهيرها كما توضح رغبة الجماهير إلى المنظمة بغية تحسين العلاقة بينهما وبناء على ذلك فهي تعمل كضابط إتصال أو سفير بينهما .

وتوجد استراتيجيات أساسية للترويج يمكن توضيحها بإيجاز فيمايلي:-

- **استراتيجية الإيحاء :** وتستخدم أسلوب الإقناع المبسط المعتمد على شرح الحقائق وجذب المستهلكين للشراء بلغة الحوار المنطقية والطويلة الأجل .
- **استراتيجية الدفع :** تقوم المنظمة بالتركيز على توجيه كل الجهود الترويجية من بيع شخصي وإعلان ووسائل تنشيط إلى أعضاء منافذ التسويق حيث يتم التركيز على ترويج المنتجات إلى تجار الجملة

ودفعهم لتوجيه جهودهم الترويجية إلى تجار التجزئة ، الذى يتجهون بدورهم فى دفع جهودهم نحو المستهلكين النهائيين .

والاستراتيجيات عموماً هي العنصر الثاني في التخطيط بعد الأهداف ، وهي الأساليب والطرق العلمية والعملية لاستخدام الموارد المتاحة المالية والبشرية لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة وأقل تكلفة مع وضع جميع العوامل البيئية المتشابكة في الاعتبار ، ومع التنبؤ بالأحداث المتوقعة في المستقبل . ومن هنا فإن الاستراتيجيات التسويقية تعد من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة لأنها هي التي تحكم وتحدد الاستراتيجيات القطاعية الأخرى وترشدها . وتختلف الاستراتيجيات عن السياسات فالسياسات هي أسلوب استخدام الموارد لتحقيق الأهداف حسب ظروف مع عدم التأكد ، من التغيرات الفجائية للحكومات ؛ ونوجز خطوات إعداد استراتيجية التسويق فيما يلي :

(1) **تحليل الفرص التسويقية :** يمكن تعريف الفرصة التسويقية للمنظمة "بالمجال التسويقي الذي تتمتع فيه منظمة ما بميزة تفضيلية بالمقارنة بالشركات المنافسة لها.

وبصفة عامة يوجد نوعان من الفرص التسويقية : أولهما الفرص البيئية وثانيهما الفرص التسويقية للمنظمة وبطبيعة الحال فإن الفرص البيئية أشمل وأوسع طالما أنها تنطوي على إشباع الحاجات غير المشبعة حالياً . ولكي تنجح الشركة في تحقيق ميزة تنافسية يجب عليها أن تختار الفرصة التسويقية التي تتفق مع الأغراض العامة للمنظمة وأهدافها واستراتيجيات النمو المتاحة وعلى هذا فإنه يمكن القول :

- أ- أن كل فرصة بيئية لها متطلبات نجاح معينة .
- ب- كل منظمة لها وضع مميز بمعنى مجال معين يمكن أن تتميز فيها عن غيرها.
- ج- تتمتع المنظمة بميزة تفضيلية عن منافسيها إذا استطاعت أن تحقق المواءمة بين متطلبات نجاح الفرصة البيئية وبين خصائصها ووضعها المميز .

(2) **اختيار الهدف التسويقي :** بعد تحديد الفرص التسويقية المناسبة ، يجب على مدير التسويق إخضاع هذه الفرص لمزيد من التحليل لتحديد

السوق الذي سيتم توجيه الجهود التسويقية إليه . فكما سبق القول فإن كل سوق يمكن تقسيمه إلى مجموعات من المستهلكين تختلف احتياجاتهم من مجموعة لأخرى ، وقد لا تستطيع شركة واحدة خدمة جميع هذه المجموعات .

- أحد المداخل المفيدة في اختيار الهدف السوقي هو إعداد مصفوفة السلعة/السوق والتي تعبر عن البدائل الممكنة لكل من السلعة وجماعات المستهلكين (الأسواق)، ويمكن للشركة أن تركز على قطاع أو أكثر من القطاعات المتاحة.

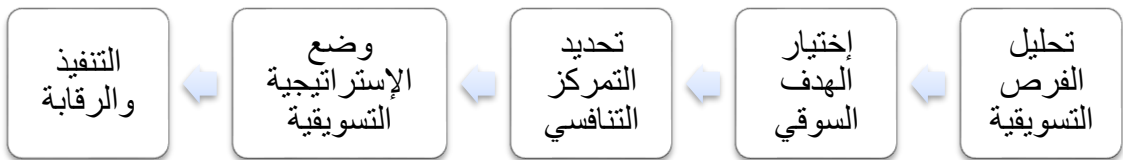
(3) **تحديد التمرکز التنافسي :** يقصد بالتمرکز التنافسي هو محاولة الشركة تقديم السلعة بطريقة تميزها عما يقدمه المنافسون في أعين مستهلكيها وبحيث تستطيع أن تكتسب وضع تنافسي متميز في السوق الذي تخدمه .

(4) **تنمية الخطة التسويقية :** وتتضمن هذه الخطوة ثلاثة عناصر أساسية هي :

- أ- تحليل الموقف الحالي .
- ب- تحديد الأهداف التسويقية .
- ج- تحديد عناصر الخطة التسويقية من حيث القرارات المتعلقة بالسعر والترويج والمكان .

(5) **تنفيذ ورقابة الخطة التسويقية :** وتتطوي الخطوة الأخيرة على تنفيذ الخطة التسويقية ومتابعتها وتصحيح المسار في حالة وجود بعض الانحرافات عن الخطة الموضوعة . وتشتمل عملية التنفيذ على جدولة الأنشطة التسويقية المختلفة وترتيب القيام بها وتحديد توقيت ذلك . فعلى سبيل المثال فإن استخدام الإعلان ينطوي على تحديد للوسائل الإعلانية المستخدمة سواء مجلات أو صحف أو تلفزيون ثم أي البدائل التي سوف يتم استخدامها داخل كل وسيلة (مجلات عامة ، نسائية ... إلخ) والتكرار الإعلان المطلوب تحقيقه وبطبيعة الحال يرتبط ذلك بالإمكانات المالية والمخصصات المحددة لذلك . وتتطلب الرقابة معرفة مسبقة للمعايير التي سيتم على أساسها تقييم الأداء والرقابة عليه ، مثل حجم المبيعات لكل منطقة جغرافية أو لكل رجل بيع ، وتكلفة المبيعات

ونسبتها إلى حجم المبيعات، حجم الأرباح، وكما هو موضح بالأشكال التالية:



استراتيجية التسويق الرياضي

استراتيجية التسويق الرياضي هي عملية تصميم وتطبيق أنشطة الترويج وتوزيع أى منتج رياضي أو خدمة إلى المستهلك هي النتيجة التي منها ترضى رغبات المستهلكين وأهداف المنظمات وهذه النتيجة تمثل استراتيجية مستمرة بين الأهداف ومصادر المنظمة وفرص السوق المتغيرة الثابتة .

فجميع أدوات واستراتيجيات التسويق الرياضي صالحة للتطبيق فى جميع أنواع المنشآت ، سواء كانت منشأة هادفة للربح ام غير هادفة للربح ، وفى مجال التسويق الرياضي يقاس العائد بمدى النجاح فى إمكانية تطبيق مختلف الاستراتيجيات التسويقية لمعرفة مدى إدراك وممارسة القائمين بوظيفة التسويق الرياضي بمهامه وأعماله ، فالاستراتيجيات التسويقية ماهى إلا جسر لعبور الفجوة بين توافر المعرفة التسويقية والتطبيق العملي الملائم لها .

وتتناول استراتيجية التسويق الرياضي جانبين هما:

- الجانب الأول : تقسيم قطاعات السوق الرياضي الى المستفيدين من (الجمهور – اللاعب- الإداري- المدرب- المعلم- الأخصائي) .
- الجانب الثانى : يمكن استخدام البدائل الاستراتيجية الآتية :
 1. استراتيجية التسويق غير المتمايز : التعامل مع السوق الرياضي الكبير كسوق واحد ، أى تقديم الخدمات الرياضية للمجتمع ومؤسساته المختلفة لأكبر عدد من المستفيدين .
 2. استراتيجية التسويق المتمايز : يمكن تقسيم السوق الرياضي الى عدة قطاعات ، حسب الألعاب المختلفة والمستفيدين من هذه الألعاب هم " التدريب- الإدارة- الترويج- التعليم " .
 3. استراتيجية التسويق المتمركز : التعامل مع قطاع رياضي صغير او مؤسسة صغيرة حيث يمكن عمل تنمية تسويقية فعالة فى هذا القطاع .

خطة التسويق الرياضي

يمر القيام بأي عملية تسويقية في المجال الرياضي بعشر خطوات أساسية تحدد إطار تلك العملية وتسهم في تحقيق الهدف منها وهي :

1. **تحديد الغرض من خطة التسويق الرياضي :** حيث أن الخطوة الأولى هي توضيح الغرض من خطة التسويق الرياضي وربط الخطة بالمنظمة والقيم الجوهرية لها ويقول خبراء التسويق أن تحديد الأغراض والأهداف داخل المؤسسة يساعد على توحيد المعايير التي سوف يحكمون على أنفسهم في إطارها .

2. **تحليل المنتج الرياضي :** وذلك من خلال تحديد ما إذا كان المنتج بضاعة معينة أو لعبة أو حدثاً رياضياً أو خدمة وهناك ثلاثة أبعاد للمنتج الرياضي وهي :

- **البضائع :** وتشمل الملابس الرياضية مثل الحذاء والثورت وبدلة التدريب .
- **الأدوات :** مثل السيارات في سباق السيارات والدراجات في سباق الدراجات .
- **الخدمات :** وتشمل النشاطات والبرامج التي تساعد على ممارسة الرياضة .

علماء بأن الحدث الرياضي نفسه يمثل المنتج الجوهري للرياضة مثل البطولات العالمية .

3. **التركيز على المناخ المستقبلي :** وتتضمن هذه الخطوة التحليل والتنبؤ بالمناخ المستقبلي للسوق حيث يتطلب المناخ تقويم العوامل الداخلية والخارجية لدمج وتوجيه الجهود التسويقية .

4. **وضع المنتج الرياضي :** المقصود بالوضع هو الإجراءات التي من شأنها التأثير على عقلية المستهلك وجذبه للمنتج وأهداف (الوضع) هو العمل على تميز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة عن طريق رسم صورة أفضل للإنتاج .

5. **معرفة وتحليل أهداف المستهلكين :** في هذه الخطوة يقوم المسوق بتحليل السوق وتحديد أهداف المستهلكين والجو المحيط بعملية انتقال اللاعبين وهذا يتطلب بالضرورة معرفة الخصائص العامة للمستهلك حتى يمكن بيع المنتج الرياضي .

6. **تغليب المنتج الرياضي :** وهذه الخطوة تتضمن تغليب وبيع المنتج الرياضي ويجب أن تحظى بحرص المنتج على جعل انتاجه هو الأفضل في الخصائص وذلك لتشجيع الجمهور على الإقبال عليه .

7. **تسعير المنتج الرياضي :** وتتضمن هذه الخطوة تحديد سعر المنتج الرياضي وهنا يجب مراعاة العوامل الاتية في تطوير استراتيجية السعر (المستهلك ، المنافس ، التكاليف ، المناخ الخارجي مثل القوانين المرتبطة بالسعر والموقف الاقتصادي وتعليمات الحكومة) .
8. **ترويج المنتج الرياضي :** وهذه الخطوة تركز على كيفية ترويج المنتج الرياضي ، ويتم ذلك عن طريق :
 - الإعلان في الصحف والمجلات والتلفزيون والراديو ولوحات النتائج.
 - الترويج عن طريق استخدام أساليب مختلفة .
 - العلاقات العامة من خلال توصيل صورة إيجابية للجمهور عن المنتج.
 - البيع الشخصي .
9. **عملية وضع وتحديد مكان المنتج الرياضي :** وتتضمن هذه الخطوة تحديد مكان أو موقع المنتج الرياضي (الاستاد – القاعة – الصالة) لكون موقع المنتج الرياضي يمثل حجر الأساس لتوزيع الإنتاج .
10. **تقويم الخطة التسويقية للرياضي :** وذلك من خلال مقارنة الخطة بالأهداف والمهام المتفق عليها ومدى تحقيقها.

أسس التسويق الرياضي

نجاح مجال التسويق الرياضي فى مجال الهيئات الرياضية فى إطار التغيرات السياسية والاقتصادية التى يمر بها العالم بصفة عامة ومصر بصفة خاصة وعلى وجهه التحديد ما يحدث فى مجال الاقتصاد ومن خصصة الشركات والمؤسسات والبنوك فكان لابد من وضع مجموعة من الأسس للتسويق الرياضي لكى يتحقق له النجاح تمثلت فى :

1. قيام تجارة رياضية على أساس وجود سوق رئيسى .
2. وجود نظرية التسويق الرياضي وبحوث السوق وأنظمة للمعلومات وهدف تسويقى
3. وجود منتج من صناعة الرياضة واستراتيجيات تسعير وسياسات توزيع وعمليات للنهوض بالصناعة الرياضية .
4. وجود مناهج متقدمة فى الرياضة وعلاقات ووسائل الاعلام الرياضية.
5. استخدام التصاريح ورخصة الصناعة الرياضية .

مجالات التسويق الرياضي

1. الترخيص باستخدام العلامات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات .
2. الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين .
3. الإعلان على المنشآت الرياضية .
4. استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية .
5. عائدات تذاكر الدخول للمباريات والمناسبات الرياضية .
6. الإعانات والتبرعات والهبات .
7. اشتراكات الأعضاء ومساهمات الأعضاء .
8. استثمار حقوق الدعاية والإعلان .
9. إصدار الطوابع والعملات التذكارية للمناسبات والأحداث الرياضية .
10. حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية .
11. الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية .
12. عائدات نسبة من قيمة سلع يعلن أنها مخصصة لدعم مجال أو هدف رياضي .
13. عائدات انتقال اللاعبين .

مجالات صناعة الرياضة

تحدد مجالات صناعة الرياضة تتحدد في عدة عناصر هي :

1. تسويق اللاعبين (صناعة البطل) حيث أن الاحتراف أصبح هو الأساس لدى الأندية حيث توقع عقود الاحتراف مقابل مبالغ أصبحت خيالية في بعض الأحيان وأصبح اللاعبين المحترفين بورصة عالمية تحدد قيمة عقود اللاعبين.
2. تسويق برامج الإعداد والتدريب الرياضي حيث أصبح من المعروف أن التدريب الرياضي يبنى على أسس علمية وقواعد تربوية ولم يصبح عشوائياً وأصبح مجال إعداد برامج الإعداد والتدريب الرياضي مجالاً هاماً تستطيع من خلالها الهيئات الرياضية العلمية أن تخوض في هذا المجال لتحقيق أهدافها .
3. التسويق في مجال التغذية الرياضية هو مجال متميز في عالم التسويق الرياضي وخصوصاً فيما يتعلق بطعام وشراب الرياضيين .

4. تسويق تكنولوجيا المعدات الرياضية حيث يعتبر هذا المجال من أخصب المجالات التي ينبغي أن تحوز على اهتمام كثير من الهيئات لاستخدام تكنولوجيا المعدات الرياضية .
5. تسويق أماكن ممارسة الرياضة وهو من المتطلبات الأساسية للممارسة حيث أن المواءمة بين النشاط وطبيعة البيئة تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الانجاز الرياضي.
6. تسويق الخدمات الرياضية من خلال وكلاء أسواق ومن خلال إعداد دليل عن الأندية لقضاء وقت الفراغ لإضافة الخدمة الرياضية للإستمتاع والتسلية والاستجمام .
7. تسويق الثقافة الرياضية الخاصة ببيولوجية الرياضة والتدريبات .
8. تسويق صناعة المحركات الرياضية والسيارات الرياضية والدراجات الرياضية والشاحنات الرياضية .
9. الشبكة الرياضية الديموجرافية التسويقية وهي شبكة لتحديد الأوصاف الخاصة بالديموجرافية في كل بورصة من الأسواق التجارية وتقديم معلومات سكانية عن نمط السكان في شبكة رياضية محددة .
10. تسويق برامج لأسس اختيار اللاعبين وفقاً لمتطلبات الألعاب الرياضية المختلفة .
11. تسويق مستلزمات اللياقة البدنية والصحية .
12. تخطيط التسويق الرياضي إستناداً على الرؤية المستقبلية والاستعداد لمتطلبات السوق .

أقسام صناعة الرياضة

1. رياضة الفرق المحترفة .
2. الرياضة الجامعية والمدرسية .
3. المنشآت الرياضية .
4. الأندية والمنتجات .
5. مضمارات السباق .
6. الرياضات التجارية (البولينج ، البلياردو ، الإسكواش) .
7. أندية الصحة والتجميل .
8. الترويج (الأماكن الترويحية) .
9. المعسكرات الرياضية .

10. رياضة المحترفين الفردية .
 11. رياضات وألعاب الهواء .
 12. الوكلاء فى مجال الرياضة .
 13. الخدمات المساعدة للرياضة (شركات الإدارة الرياضية ،وكالات الإعلانات ، وكالات النواحي الإحصائية والإستكشافية ، نظام الكمبيوتر) .
 14. صناعة البضائع الرياضية .
 15. الإعلام الرياضي .
 16. رعاة الرياضة .
- وقد آن النظر إلى التسويق الرياضي كعلم يجب الاستفادة من نظرياته فى مجالنا الرياضي ، لأنه يعتبر مصدراً من مصادر الدخل لو أحسن تطبيقه واتباع أسسه .

أساليب التسويق الرياضي بالمؤسسات الرياضية

أ- تسويق حقوق الدعاية والإعلان :

1. مراعاة التعاقد مع إحدى الشركات للملابس الرياضية على تغطية احتياجات النادي مقابل الدعاية والإعلان بها .
2. الاهتمام باستخدام أسماء وصور اللاعبين في الدعاية والإعلان .
3. مراعاة اختيار أفضل التوقيتات للإعلان عن الخدمات الرياضية .
4. الاهتمام بعمل مؤتمرات صحفية عن أهم مشروعات المؤسسة .
5. الاهتمام ببيع حق استغلال العلامة التجارية للمؤسسة .
6. مراعاة وجود فيلم رسمي كوسيلة للدعاية .

ب- التسويق التلفزيوني :

1. الاهتمام باستقطاب الشركات لتمويل أنشطة وخدمات المؤسسة الرياضية .
2. مراعاة وضع شروط خاصة للتغطية التلفزيونية كمبارياته وبطولاته الرياضية
3. مراعاة عقد إتفاقيات مع مؤسسات إعلامية لدعاية البطولات الرياضية.
4. الاهتمام بعمل عقود خاصة بالتسويق التلفزيوني .
5. الاهتمام بإقامة الحفلات الفنية بغرض جذب الاهتمام وكذلك بغرض جذب انتباه المستثمر الرياضي .
6. مراعاة الإعلان عن الخدمة الرياضية أثناء البث التلفزيوني للمباريات الهامة .
7. الاعتماد على رعاة الفرق أو البطولات الرياضية .
8. الاهتمام بوضع تشريعات تشجع الاستثمار في المجال الرياضي .

ج- تسويق البطولات والمباريات الرياضية :

1. مراعاة دعوة كبار المسؤولين في الدولة لمشاهدة المباريات الهامة مما يساعد على زيادة الإقبال الجماهيري
2. مراعاة طرح كمية من التذاكر تتناسب مع أهمية المباراة .
3. الاهتمام بمشاركة المؤسسة في بطولات على المستوى المحلي والدولي .
4. مراعاة تحديد أسعار تذاكر المباراة حسب أهمية المباراة .
5. مراعاة تقديم هدايا تذكارية للفائزين في عملية السحب على الجوائز .

6. الاهتمام بإجراء بحوث ودراسات خاصة بتسويق الخدمات الرياضية مع الاتحاد المتخصص .
7. الاهتمام بتحديد عدد منافذ توزيع تذاكر المباريات بناء على مكان إقامة المباراة
8. مراعاة تخفيض أسعار التذاكر وسيلة من وسائل تنشيط وبيع التذاكر .
9. مراعاة فتح منافذ لبيع التذاكر في مختلف المحافظات .
10. مراعاة طرح التذاكر الموسمية ومنع الدعوات المجانية.
11. الاهتمام بتقديم نسب خصم على تذاكر دخول المباريات.
12. مراعاة تخصيص تذاكر لدخول الزائرين للمؤسسة الرياضية .

د- تسويق اللاعبين :

1. الاهتمام بإنشاء مدارس الألعاب الرياضية بالمؤسسة .
2. الاهتمام بتوسيع قاعدة الناشئين في مختلف الألعاب بالمؤسسة الرياضية عن طريق عمل اختبارات لاختيار الناشئين .
3. مراعاة الاستعانة بالمختصين في تسويق اللاعبين "احترافهم" بما يضمن عائد كبير للمؤسسة مع وضع ضوابط مناسبة لذلك .
4. الاهتمام بتشكيل لجنة متخصصة لاحتراف اللاعبين .
5. الاهتمام بجذب انتباه رجال الأعمال "الرعاة" لتبنى فريق أو لاعب .
6. الاهتمام بتقديم تسهيلات خاصة بتخفيض الضرائب لرجال الأعمال نظير رعايتهم للأبطال بالمؤسسة .
7. مراعاة التأمين على اللاعبين ضد الإصابات والحوادث مع وجود حصة للمؤسسة

8. الاهتمام بإصدار شهادات استثمار رياضية بمزايا خاصة للرياضيين بالتنسيق مع البنك المركزي ووزارة الشباب .

هـ- تسويق المنشآت الرياضية والاجتماعية بالمؤسسة

1. الاهتمام بتأجير حمام وصالات السباحة وإقامة الحفلات بالمؤسسة .
2. الاهتمام بالتعاقد مع الأندية لممارسة النشاط الرياضي على ملاعب المؤسسة في غير أوقات الممارسة.
3. الاهتمام بالتعاقد مع شركات متخصصة في الدعاية والإعلان لاستغلال الأماكن المناسبة لتسويق الخدمات الرياضية .
4. الاهتمام بتطوير المطاعم والكافيتريات بالمؤسسة وإسناد إدارتها للشركات المتخصصة .

5. الاهتمام بعمل متحف لمقتنيات المؤسسة الرياضية من جوائز وميداليات لزيارة الجمهور لها بمقابل مادي .
6. الاهتمام بإنشاء محلات تجارية بالمؤسسة وتأجيرها أو بيعها للجمهور.
7. الاهتمام ببث قناة رياضية تحمل اسم المؤسسة الرياضية وتدار بطريقة اقتصادية.
8. الاهتمام بإنشاء فندق يحمل اسم المؤسسة الرياضية وذلك لزيادة الموارد.
9. الاهتمام بتوفير الخبراء والمتخصصين الذين يتحدثون اللغة التجارية.

و- تسويق الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي :

1. الاهتمام بتوفير بعض الخدمات الاجتماعية لأعضاء المؤسسة مثل : الرحلات الاجتماعية- رحلات الحج والعمرة- المصايف- أماكن انتظار السيارات – الحضانة- المجمعات الإستهلاكية- الرعاية الصحية- فواتير التليفون.
2. الاهتمام بتسجيل موقع للمؤسسة على شبكة الإنترنت .
3. الاهتمام بفتح مراكز اللياقة البدنية والرياضة للجميع للممارسة .
4. عمل دليل رياضي يدون فيه معلومات عن المؤسسة وتطوره وعن انجازاته .
5. الاهتمام بتشفير المباريات للمؤسسة لزيادة الإقبال الجماهيري على المباريات .
6. عمل قنوات مفتوحة للجماهير للتعبير عن آرائهم ورغباتهم.
7. الاهتمام بتقديم الهدايا التذكارية للمشاهدين مثل خرائط للملعب- صور للنجوم- جدول المباريات .
8. مراعاة تقليص المؤسسة لبعض الخدمات المجانية التي كان يقدمها .
9. مراعاة تقديم تذاكر لدخول الأعضاء الموسمين .
10. الاهتمام بعمل دراسات دورية لما تقدمه المؤسسة من خدمات .
11. مراعاة المساهمة في مشروعات صناعية كبرى مثل مصنع للملابس .
12. الاهتمام بتقديم بعض الخدمات للأعضاء مثل الخدمات الأمنية للمشاهدين – قنوات فنية .

رعاية المبدعين

النفس الإنسانية تواقة إلى التميز والإبداع, والخروج عن أطر العمل والإنجاز المعروفة إلى أفق أرحب, وفي الحياة الطلابية نجد الكثير جداً من الطلاب يمتلك من المواهب والقدرات الخاصة ما يؤهله إلى التفرد والتميز. ورغد المجتمع من حوله بإبداعاته وابتكاراته, هذا بالنسبة للطلاب عامة فما بالك بطلاب الجامعة الذين هم خيرة الطلاب وصفوتهم.

إن جامعاتنا تعج بالموهوبين والمبدعين القادرين بأعمالهم الخلاقة على لفت الانتباه, لكننا أحياناً نفاجأ بأن المبدعين في كافة المجالات من كبار السن لا تتناسب أعدادهم مع النبوغ الذي نلمسه في أبنائنا الطلاب سواء في الجامعات أو غيرها من المراحل التعليمية الصغرى, والسبب في ذلك واضح, وهو أن كثيراً من هؤلاء المبدعين تموت مواهبهم وتنطفئ قدراتهم إن لم نحسن توجيهها ووضعها في مساراتها. إن الموهوبين قد لا تناسبهم مناهج التعليم التقليدية, أو لنقل إنها إن ناسبتهم فإنها لا تكفيهم, فهم يحتاجون لمزيد من الرعاية والدعم, إنها بذرة وإن لم نتعهدها بالرعاية فستموت, ولا بد قبل ذلك من إيجاد تربة صالحة مهياة حتى ينمو الغرس ويؤتي أكله. إن اكتشاف قدرات الموهوبين والمبدعين ليس عملاً عشوائياً, بل لابد من أن نوضع له الدراسات والخطط, وأن يصبح همّاً جماعياً تخصص له الأقسام. إنه عمل ذو شقين الأول هو الاكتشاف بمعنى اكتشاف الطالب المميز, ذي القدرات الخاصة والمبدعة, وهذا عن طريق معلميه وزملائه, ولا بأس من أن يكون ذلك في بعض الأحيان عن طريق السؤال المباشر, أو توزيع الاستمارات على الطلاب, كما يمكن أن تضطلع المدارس الثانوية بذلك عن طريق استخراج شهادات لطلابها المبدعين ترفق مع ملفاتهم إلى حيث سيدرسون الجامعة, والشق الثاني هو الرعاية أي رعاية هؤلاء المبدعين, وهذه عملية معقدة وشاقة يجب أن ينهض بها المختصون.

ولم أرد في هذا المقال تحديد طرائق للاكتشاف والرعاية, ووضع مناهج, فهناك كما قلت المختصون لكنني أردت فقط أن ألقى حجراً في هذا الماء لتنداح دوائره مفصحة عن آلاف المبدعين الذين سنظلمهم ونظلم أنفسنا, وبلادنا إن تركها مواهبهم تذوي دون أن نستفيد منها.

وفي دراسة حديثة فإن نسبة الموهبة عند الأطفال قد تصل إلى حوالي 90% حتى سن الخامسة, ثم تنخفض بعد ذلك إلى حوالي 10% في سن

السابعة، أما إذا بلغ الطفل سن الثامنة فتتحدّر هذه النسبة حتى تصل أحياناً إلى حوالي 2% فقط.

لأن المجتمع يحاول دائماً أن يخضع الطفل إلى قوالبه الجاهزة، مما يؤدي إلى انخفاض معدل الإبداع نتيجة لجرعات التوجيه الخاطئة أحياناً، والتي يتبعها المجتمع لطمس الموهبة وإلى كبت روح التساؤل الفطري وحب الفضول لدى الطفل، مما يؤدي إلى اضمحلال الموهبة وتناقص الإبداع مع الزمن.

ويتميز المبدعون والعباقرة بروح الاكتشاف وحب الفضول مدى حياتهم، دون أن تصدأ عقولهم بالاهتمام بالروتين والحلول الجاهزة لكل ما يقابلهم من مشكلات أو عقبات..

وهكذا فإننا نلاحظ أن الموهوبين وخاصة المبدعين يميلون إلى اكتشاف الجديد الذي يحدث دائماً دون أن نلاحظه. لقد اكتشف اينشتاين العلاقة بين الطاقة والكتلة ومربع سرعة الضوء من تجربة بسيطة، مما أدى إلى اختراع القنبلة الذرية فيما بعد، كما أن توماس أديسون اخترع المصباح الكهربائي لأنه كان يتساءل دائماً لماذا يضيء السلك عندما يسخن، ومع ذلك فلم يتوصل إلى هذا الاختراع إلا بعد إجراء حوالي 1000 تجربة علمية فاشلة!!.

فالإبداع هو القدرة على إيجاد حلول جديدة لمشكلات جديدة أو قديمة برؤية جديدة، أو هو القدرة على التكيف مع الأوضاع والمشكلات الجديدة التي تحدث كل يوم، كما أن سر الإبداع في حقل العلم والفن وغيرهما يكمن في القدرة على إيجاد أو اكتشاف علاقات جديدة ورؤية الأمور بأساليب مختلفة ومن منظور جديد.

والموهبة موجودة داخل كل إنسان ولكنها تتلاشى إذا لم تصقل، ولذلك تحتاج الموهبة إلى تنمية واستثمار وتوظيف، بحيث يمكن أن تصبح شيئاً مميزاً لهذا الإنسان حتى يمكنه أن يبدع في الحقل أو المجال الذي اختاره.. ويضاف إلى ذلك البعد الاجتماعي والثقافي والاقتصادي في المجتمع، والذي يحفز المبدع إلى مزيد من الإبداع.

ومن أجل اكتشاف المواهب وتنميتها واستثمارها لابد أن يعطى الطفل الحرية في التعبير عن ذاته من خلال اللعب وممارسة ما يحبه، مع تهيئة البيئة المناسبة لمواهبه.

ولا شك أن رعاية الموهوبين والمبدعين هي قضية وطنية في الدرجة الأولى، ولذلك فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود ليس من خلال المؤسسات الحكومية بل من جميع الأفراد والجماعات مع التركيز على دور القطاع الخاص.

ومن مراحل عملية الإبداع المرحلة الأولى وهي التهيؤ أو الاستعداد وهو الدور الذى يتحدد فيه كيفية جمع وتحليل كل البيانات والمعلومات وأخذ الملاحظات وإدارة الحوار والمناقشات وإلغاء الأسئلة وجمع الشواهد وتسجيلها.. إلى غير ذلك من الأمور الخاصة بالمشكلة التي يواجهها الفرد أو الجديد الذي يدور في رأسه ولا يعرف ما هو.

والمرحلة الثانية هي اختمار الفكرة وهنا تطفو بين الحين والآخر على ذهن الفرد ويشعر بأنها تدنو منه، وتقرب من نهايتها؛ لذا يشعر بقلقٍ شديدٍ جداً وتوترٍ مع فوضى في الانفعالات وعدم الاستقرار، كما يقول «فان جوخ» شخصٌ يتآكل قلبه من فعل ظمئه الشديد للعمل الذي لا يستطيع أن يقوم به فعلاً، لأنه من المستحيل عليه أن يتحرك وهو سجين شيءٍ ما، ويلاحظ هنا أن الفرد لا يتوقف عن القراءة وجمع الملاحظات والبيانات والمعلومات، فقد يتغير مسار تفكيره.

والمرحلة الثالثة الإلهام والآن وصل إلى قمة إبداعه وابتكاره، فقد أشرقت الفكرة كاملةً على ذهنه، في تلك اللحظة تنتظم كل الأمور في مواقعها الصحيحة.

ولكن هل يستطيع أن يتحكم في عملية الإلهام؟

يمكن ذلك إذا توافرت له الظروف التالية:

- إذا كانت المشكلة معقدةً جداً وتدفع الفرد إلى التحدي.
- إذا كثف جهوده وتفكيره واستخدم كل العمليات المنطقية والتحليلية.
- إذا أعطى عقله فترةً من الاسترخاء ومن أفضل وسائل الاسترخاء النوم.

- الإلهام الذي وصل إليه الفرد كالومضة يجب عليه أن يدونها وقت الحصول عليها.

والنتائج النهائي التحقق من صحة الابتكار لأن الفرد في المرحلة النهائية فقد استطاع من خلال الإلهام وضع المادة الخام في صياغة محددة المعالم نسبياً. ودور الفرد هنا في هذه المرحلة أن يحول تلك المادة إلى شكل متكامل ونهائي، ويجب أن يضع الفكرة موضع الاختبار مع التأكد من جدوى الفكرة ومدى نفعها ، ونؤكد هنا أنه ينبغي أن تتسم الأفكار الخلاقة بالعملية أيضاً، وإلا فإن مجرد الفكرة السامية بلا إمكانية للتحقيق ناقصة. اكتشاف العناصر المبدعة من أربعة مواضيع أساسية تتمثل بما يلي :

1. اكتشاف العناصر المبدعة :

إن الابتكار والإبداع شكّل راقٍ من النشاط الإنساني، وقد أصبح منذ الخمسينات من القرن الماضي مشكلةً هامةً من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول والمؤسسات، فبعد أن حلت الآلة في المصانع والإدارات والمؤسسات، لم تعد الحاجة إلى العضلات البشرية بتلك الأهمية، وإنما نحت الضرورة إلى الطاقة المفكرة الخلاقة إذ تجاوزت تقنيات الآلة الزمان والمكان في السرعة على الإنجاز في المصانع والشركات الصناعية والتجارية، فضلاً عن الإتقان والجودة، كما تجاوزت معوقات التواصل والارتباط ونقل المفاهيم والمؤثرات في المؤسسات البشرية والفكرية.

2. الحاجة إلى الابتكاري والإبداعي :

بما جعل الاستغناء عن الكثير من الطاقات والكفاءات العضلية والوظيفية أمراً طبيعياً، وفي المقابل ازداد الطلب أكثر على النشاط الابتكاري والإبداعي الفذ، فبات من الضروري على كل مؤسسة إيجاد قدراتٍ مبدعةٍ في أفرادها تعينها على مواكبة التطور السريع كضرورة اهتمامها في تطوير القدرات المبدعة لبذل المزيد حتى تبقى في القمة دائماً.

3. الدعوة إلى اكتشاف العناصر المبدعة:

وهذا ما يدعو إلى اكتشاف العناصر الخلاقة المبدعة في كل تجمع وجماعة، فإن كل جماعة لا تعدم أن توجد بين عناصرها العديد من الطاقات المبدعة، ولكن في مرحلة الولادة أو الكمون فتحتاج إلى الفرص المناسبة والرعاية الكافية حتى تولد وتنمو وتكبر وتأخذ موقعها في مجالات العمل المختلفة.

4. التوجه إلى صفات الأفراد :

ومن هنا ينبغي - دائماً - التوجه إلى صفات الأفراد وخصوصياتهم لاكتشاف الطاقات المبدعة فيهم حتى لا نحرّمها من العناية، ولا نحرّم العمل من فرص أفضل للتقدم، وتتمثل صفات المبدعين بجملةٍ من المظاهر في السلوكيات والأنشطة اليومية في البيت ومكان العمل والشارع والنادي وغيرها من مواقع النشاط.

معوقات الابداع

تتكون معوقات من ستة مواضيع اساسية نسردها لكم كما يلي:

1. ينبغي البحث في معوقات الإبداع :

لذلك يلاحظ أن الكثير من الأفراد المبدعين والمبتكرين لا يجدون أحياناً مجالات جيدة تلبي طموحاتهم وتنسجم مع أفكارهم، كما قد لا يجدون صدوراً رحيمة تستوعبهم وتستثمر طاقاتهم فيعيشون في عزلة روحية، وهم بين زملائهم وإخوانهم، وهذه مأساة حقيقية تعود عليهم وعلى المؤسسات التي ينتمون إليها بالأضرار الوخمة.

لذلك قد يشكلون أوائل الضحايا التي تفقدهم المؤسسة؛ ليحظى بهم الآخرون الأقدار على استيعابهم واستثمار مواهبهم وإبداعاتهم ، ومن هنا ينبغي أن نبحت في معوقات الإبداع التي تسبب فقدان العناصر المبدعة وخلو المؤسسات منهم بما يسبب لها تباطؤاً في النمو ثم التراجع إلى الوراء؛ لكي نسعى لمكافحتها دوماً إلى الصعود.

2. رغبة الإدارة في التغيير الإبداعي:

نذكر من معوقات الإبداع مقاومة الجهات الإدارية المسؤولة وعدم رغبتها في التغيير الإبداعي ، ربما لعدم إيمانها بذلك لما يسببه التغيير من خروج عن المألوف المعتاد عليه، وربما لاعتقادها بأن كل تغيير جديد يشكل خطراً عليها أو على المؤسسة، وهذا ما يصطلح عليه بـ(جمود الإدارة)، ومن الواضح أن المؤسسات تنعم وتكبر وتتطور بأجواء الود والتفاهم والتعاون والتكامل بين عناصرها، فإذا وقع بينهم التنافر وصار البعض معيقاً لمسيرة البعض الآخر، فإن هذا يهدد الجميع بالخطر وأول الأفراد الذين سيصابون بالمأساة هم المفكرون والمبدعون؛ لأنهم سوف لا يجدون لأنفسهم مكاناً في الأجواء المتوترة.

والحل هو تعامل المسؤولين مع الأفراد الطموحين وأصحاب التطلعات بالمزيد من المرونة والتفهم والإقناع، فهم بهذا يضمنونهم كعناصر مبدعة مخلصه في العمل كما يضمنون الهدوء والتماسك داخل المؤسسة.

3. الروتين الإداري:

التطبيق الحرفي للقوانين والحديدية في الروتين الإداري وهذا الأسلوب من أكثر الأساليب إزعاجاً للأفراد وتسببياً للتذمر والنقمة وإبعاد المخلصين والعاملين.

ومن الواضح أن القوانين والتعليمات الإجرائية الأفضل وليست غايات بذاتها، فإذا شكلت عائقاً أمام الأفضل فليس من الحكمة التوقف عندها، ولو

تتبعنا سلوك الأفراد الحديديين في تعاملاتهم الإدارية نجد أنهم في الغالب انشغلوا بالمظاهر والشكليات، وتركوا المضامين والأهداف بعيداً، بل كثيراً ما يقعون في أزمات الفوضى والانظام بحجة إيجاد النظام الحديدي الصارم، وهذا نقضٌ للغرض والحكمة من إيجاد النظام.

وبعض المؤسسات تعتبر أن معيار التقييم والتمايز بين الأفراد هو مدى انضباطهم والتزامهم بالأنظمة الإدارية الموضوعية كالالتزام بأوقات حضور الدوام والمغادرة ونحو ذلك .

4. مؤهلات قيادية:

لاشك أن القيادة الإدارية تعتبر أحد أهم العوامل في تطوير المؤسسات؛ لأنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتوجيههم ودفعهم إلى الأمام، ومن المعلوم أن الأفراد تحفزهم قناعاتهم وأفكارهم أكثر مما يحفزهم المال أو العوامل الأخرى، وينبغي أن يتمتع القائد والمدير بمؤهلاتٍ عديدةٍ حتى يحظى بثقة أفراد العاملين معه، وإذا انعدمت الثقة فإن ذلك يشكل عاملاً أساسياً في عدم تماسك الأفراد بل وإحباطهم وعدم انشدادهم إلى العمل وتطبيق خطته.

5. القيم الاجتماعية :

قلنا إن الابتكار نوعٌ من الخروج على المألوف؛ لذا فإنه قد يتعارض مع التقاليد والأعراف مما يسبب للمبتكرين المتاعب والأزمات.

ومعظم المبدعين والعلماء والمفكرين لاقوا أشد الصعوبات في مجتمعاتهم العامة والخاصة؛ لأنهم خالفوا المألوف -أحياناً- ولا زال الكثير من الناس يتصور أن الحكمة والحنكة والمهارة والإبداع تنزل على الإنسان حينما يتقدم به السن ويبلغ من العمر عتياً، أما مرحلة الشباب فهي مرحلة الصبا والطيش وعدم النضج، ولعل هذه من أبرز السمات الظاهرة في المؤسسات العقيمة التي تتغلب فيها العادات والتقاليد، ومع أن هذه قد تصح عند البعض إلا أنها ليست قاعدةً كليةً يمكن الاعتماد عليها دائماً.

6. الظروف المعيشية :

عندما لا يلقى الابتكار والإبداع الاهتمام الكافي فإنه يموت خصوصاً مع تردي الأوضاع المعيشية للأفراد؛ لأن الابتكار لا ينمو إلا في الانشغال بالجذور، والانشغال بالجذور لا يكتمل إلا في راحة البال من الهوامش. والفرد المبدع إذا لم يصرف اهتمامه وعنايته فيما يهم الجميع قد يصرفها في العناية بنفسه خصوصاً وأن ضرورات المعيشة تلح على الإنسان وتضغط عليه بالاستجابة ولا يمكن له أن يتخلى عنها أو يهملها وقوام حياته اليومية يعتمد عليها؛ لذا قد يستثمر الفرد المبدع قدرته الإبداعية في محاولة سد النقص المادي ، وهذا يفقد المؤسسة الكثير كما يربي الفرد نفسه على المصلحية والذاتية، ومن هنا ينبغي السعي الحثيث لإشباع الأفراد في المهم؛ لكي يبدعوا في الجذور ويتفانوا في الوصول إليها التي هي الأهم حتى نبني مؤسساتٍ مبدعة وناجحة في مختلف المجالات .



الفصل السادس

الرعاية الرياضية فى اطار مشكلات العقود فى
المجال الرياضي



الفصل السادس

الرعاية الرياضية في اطار مشكلات العقود في المجال الرياضي

عُرف موضوع الرعاية بشقيها اذا كانت رعاية الرياضيين أو الأحداث الرياضية تاريخياً كجزء من المسؤولية الاجتماعية والتي عرفت بأنها "الالتزام الاخلاقي لتحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع ككل بتحقيق التنمية الاقتصادية"، فيما يعرف بمزج أهداف التنمية بطرق توفر الاحترام والمنفعة المطلقة للأفراد والمجتمعات وينتج عن ذلك مضاعفة التأثير على العميل المحتمل ، الذي يتفاعل مع الأحداث الجاذبة للجماهير.

مفهوم الرعاية

تعرف الرعاية بأنها قيام المنظمات التجارية أو رجال الأعمال أو الشركات بالدعم المادي وتوفيره لكافة الإمكانيات التي تحتاجها الأحداث الرياضية بغرض الدعاية التجارية عن نفسه أو منتجه أو لأي سبب آخر يتعلق بنواحي المكانة الاجتماعية.

وكذلك فإن الرعاية الرياضية من قبل الأفراد، ورجال الأعمال ، والمنظمات تظهر أهميتها فيما تخلقه من فرص عمل، وتحسين مستوى الرياضة ، والرعاية الرياضية لها دور أساسي في نشأة ونمو وتطور الرياضة والأندية الكبرى بنشاطاتها المختلفة وخاصة الاحترافية والتي تتطلب مبالغ هائلة لتنظيمها واستمرارها.

ولقد انتبهت بعض المنظمات الاقتصادية مؤخراً إلى أن الرياضة تمثل وسيلة دعائية، ومجال إشهار واسع الانتشار سواء كان ذلك بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة فضلاً عن كونها وسيلة رخيصة نسبياً، فالوسط الرياضي يأتي بمكاسب مالية مباشرة سواء كان عبر توسيع العلاقات، أو الانفتاح على العالم أو الإعلام فرجال الأعمال والشركات والمنظمات يلزمها دفع المليارات للدعاية والإعلان ورفع أسهمها وسنداتهما في سوق الأوراق المالية ولكن الأنشطة الرياضية تغني عنها .

وكذلك فإن المنفعة التي سوف تتحقق بين الجهات الممولة ، وبين الأندية الرياضية هي منفعة متبادلة ، فلقد حققت الأندية الرياضية نجاحاً هائلاً من

خلال استخدام سلاح المال، لذا يجب إفساح المجال أمام الشركات والمنظمات لتمويل الرياضة.

أشكال الرعاية الرياضية

1. الرعاية الرياضية للاعبين والفرق الرياضية :

تعتبر رعاية الفرق ، واللاعبين هو أكثر أنواع الرعاية الرياضية شيوعاً بين المنظمات الاقتصادية، إذ تستطيع المنظمات الراعية أن تحصل على مجموعة من الخدمات عند الاستعانة بهذا الشكل من الرعاية متمثلة في:-

- الإعلان على ملابس اللاعبين.

- الإعلان عن إسم الشركة أو منتجاتها أثناء النقل المباشر عبر مختلف وسائل الإعلام للأحداث التي يشارك فيها اللاعبين أو الفرق.
- يمكن للراعي أن يستخدم صور اللاعبين للإعلان عن منتجاته.

وأحد أهم الاشتراطات المرتبطة بهذا الشكل من الرعاية، وبشكل خاص في رياضات المستويات العليا هو درجة شهرة اللاعب أو الفريق والمشكلات التي تقابل هذا النوع من الرعاية هو ارتباط بعض اللاعبين بعقود إعلانية مستقلة على الرقم من أنه يلعب لأحد الفرق، وقد تكون هذه التعاقدات مع إحدى الشركات المنافسة للراعي الأساسي للفريق.

2. رعاية الأحداث الرياضية

تزايدت أهمية الرعاية للأحداث الرياضية في الوقت الحالي عما كانت عليه سابقاً نظراً لارتفاع متطلبات التمويل لتلك الأحداث الرياضية الكبرى مثل الدورات الأولمبية، وبطولات كأس العالم لكرة القدم، وسبب ذلك أن العائد المادي من إيرادات بيع التذاكر وحقوق البث التلفزيوني لا تستطيع أن تفي بمفردها بمتطلبات التكلفة المرتفعة لإقامة تلك الأحداث، وهذا الشكل من الرعاية يوفر مجموعة من الخدمات للمنظمات الراعية نذكر منها:

- الإعلان على تذاكر دخول المباريات.
- الإعلان على النشرات الإعلامية للحدث.
- لوحات الإعلانات في مكان إقامة الحدث.
- العرض في وسائل الإعلام المختلفة.

3. رعاية أماكن المنافسات الرياضية :

لرعاية الرياضية مستقبلاً هاماً، ومؤثراً وذلك للأسباب الآتية:

- الاهتمام المتناهي من وسائل الإعلام في تغطية الأنشطة الرياضية.
- تزايد اهتمام الأفراد في مشاهدة الأنشطة الرياضية.
- أصبحت المنظمات الرياضية أكثر مرونة نحو مشاركة الجهات الممولة للرعاية الرياضية.
- أصبحت وكالات الدعاية، والإعلان ملزمة بتخصيص ميزانيات للدعاية الرياضية، وبإلحاح من العميل، ورغبته في الاشتراك في رعاية الأنشطة الرياضية.

تطور مفاهيم وأساليب رعاية الأحداث الرياضية

على مدى السنوات الـ30 الماضية، تطورت الرعاية التجارية للأحداث الرياضية كثيراً سواء على المستويات الاستراتيجية أو التشغيلية. وبتحليل تطور هذا الاتجاه يمكن تحديد ثلاث فترات زمنية كمؤشر لتطور مفاهيم وأساليب رعاية الأحداث الرياضية وهي كما يلي:

- **المرحلة الأولى:** اندماج الرعاية التجارية مع وسائل الإعلام.
- **المرحلة الثانية:** مرحلة الاندماج مع المزيج التسويقي.
- **المرحلة الثالثة:** مرحلة الشراكة الاستراتيجية.

المرحلة الأولى هي مرحلة اندماج الرعاية مع وسائل الإعلام (مرحلة الاستكشاف المبكر)

يؤرخ لظهور المرحلة الأولى بالتاريخ (1980 حتى 1985م) حيث لوحظ، خلال هذه الفترة التطور السريع للأحداث الرياضية بدعم من من قبل وسائل الإعلام بزيادة الاهتمام، بالأحداث الرياضية والسعى لتحديث أساليب الرعاية، من خلال الانخراط في عمليات الرعاية لتحقيق أهدافها التجارية الربحية، وتعزيز صورتها العامة، من خلال، زيادة الاتصال المباشر بالجمهور للترويج لمنتجاتها أثناء الحدث الرياضي، مما أدى إلى نمو سوق رعاية الأحداث الرياضية إلى حد كبير من خلال المؤسسات الرياضية التقليدية المعروفة وهي (الاتحادات والنوادي ومنظمي الحدث) وبناء على ذلك التفت متخذي القرار وخبراء التسويق بالنسبة لغالبية الشركات، إلى الرعاية كمصدر جديد للترويج لمنتجاتهم كما نظرت إليها

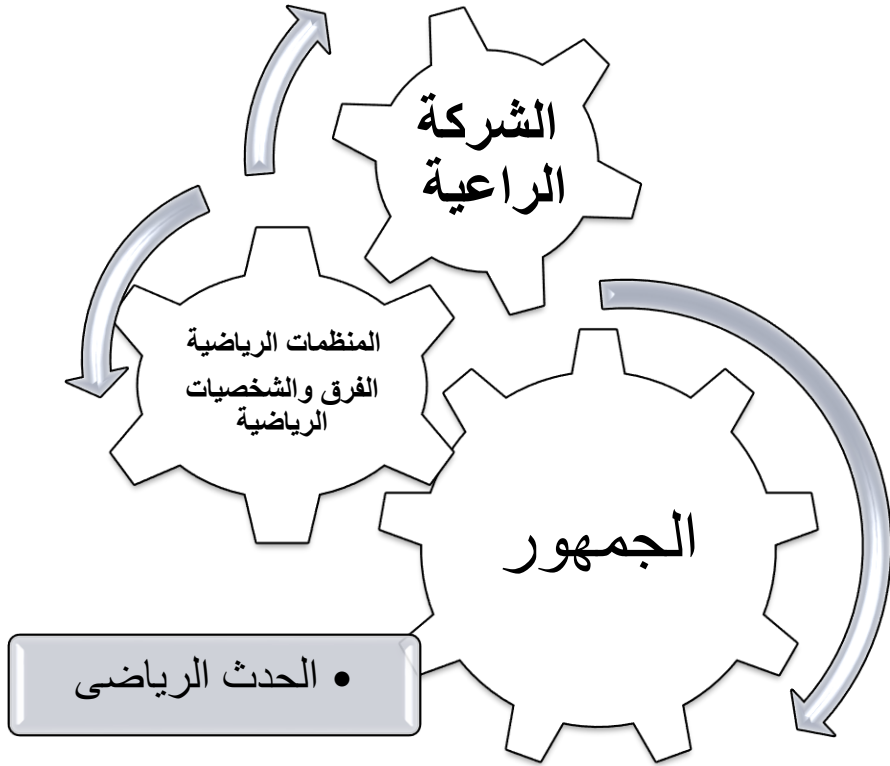
اللجنة الأولمبية الدولية كمصدر للتمويل. ولكنها كانت خدمة لم تعتمد بعد نهجاً التسويق، خلال هذه الحقبة.

ولم تكن لدى المنظمات الدولية فكرة كيفية التعامل والتفاوض مع عروض الرعاية الرامية إلى تلبية توقعات الشركات من العوائد الربحية وعدم تصور استراتيجية لتلبية هذه التوقعات. ولهذا استمر ارتباط الرعاية بوسائل الإعلام وعليه تم التركيز خلال هذه الفترة على جانب الاتصالات فقط على اعتبار أن الحدث الرياضي يعد وسيلة اتصال مع الجمهور أو مناسبة ثقافية ، توطد لعلاقة الشركة مع العميل على أساس العلاقة الاقتصادية من خلال ربط الشركة مع حدث رياضي، أو شخصية رياضية أو فريق رياضي و عليه تم تعريفها تعريف الرعاية التجارية للحدث الرياضي في هذه الفترة على أنها تعتبره "أداة الاتصال التي تجعل من الممكن لربط مباشرة علامة تجارية أو شركة مع حدث لجذب الجمهور". وتشير كلمة الى "يشير إلى نظام معين من الاتصالات تنفذ من قبل الراعي الذي يهدف إلى ربط العلامة التجارية الكفيل في عقول المستهلكين من خلال روح الرياضة ، أو الحدث الثقافي الرياضي كمهرجانات الافتتاح والختام.

وبناء على هذا الفهم عرفها، هويل (1983) ، على أنها 'الدعم من قبل شخص أو منظمة لا علاقة لها بالرياضة، أو بتنظيم الحدث الرياضي، وهو أيضاً ليس من المشاركين في المسابقة، ويقرر للراعي بأنه اذا كان شخص عادى أو اعتبارى يسعى ، لتحقيق المنفعة المتبادلة بين الطرفين' حيث يوفر الدعم المالي للحدث الرياضي ويستفيد بجذب العميل أو بالعلاقات المحتملة لزيادة الاهتمام أو توزيع المنتج الذى تنتجه شركته.

ويمثل لهذه العلاقة بالشكل التالى :

شكل يوضح العلاقات المحتملة للشركة التجارية الراعية للحدث والاشخاص المفترضين :



ويتضح من الشكل ان العلاقة التي تربط الشركات الراعية بالحدث هو احتمال أن يكون لها تأثير قوي على جذب المجتمع ، ولاستفادة من الحدث الرياضي ، الذى يتجمع فيه الجمهور من الرجال والنساء في نوع من الجماعية لحضور احتفال أو مشاهدة الأحداث الرياضية أو حيث يعتبر بالنسبة للشركات فرصة لتنفيذ إنجازاً له هوية خاصة بها ترتبط بالماركة التجارية للشركة.

ويعتبر جذب عاطفة الجمهور فى الحدث الرياضي هو القاسم المشترك بين إقامة الحدث ورعايته وجذب العواطف والاهتمام لهذا الحدث يعتبر طريقة التزام طوعي (التعاقدية والميكانيكية) وهى الطريقة لتحديد ان الحدث الرياضي هو وضع اجتماعي يتشارك فيه المجتمعون العاطفة والتعبير الاجتماعي عنها مما يهيئ للعدوى العاطفية وهى الآلية التي تعتمد على وسائل الإعلام . باستخدام الوسائل التقنية الحية التي تمكن لتعزيز المنتج عند الجمهور، من خلال خلق مجتمعات افتراضية. لتحفيز مصلحة الجمهور مباشرة والحصول على مؤشر كمي للربحية.

ولان كل رياضة ضرب من ضروب الرياضة، لديها خصائصها الاجتماعية والثقافية وعليه ، فانه على المنظمات الرياضية أن تقوم بترتيب اللوائح وشكل المنافسة من أجل تعزيز المصلحة العامة ، وجعل الرياضة أكثر جاذبية ويعتبر عدم التوقع المسبق او المعرفة المسبقة عامل هام فى جذب الجمهور لمتابعة الأحداث الرياضية

المرحلة الثانية : مرحلة الاندماج مع المزيج التسويقي

لأن للأحداث الرياضية مقدرة فائقة على جذب الجماهير، تلجأ الشركات التجارية للاستفادة من الترويج والدعاية والإعلام المصاحبة لهذه الأحداث من خلال رعايتها بطرق ، توفر الاحترام والمنفعة المطلقة لهذه الشركات بحيث يتم التعامل مع الأحداث الرياضية بالطريقة ذاتها التي ننتهجها مع الأعمال التجارية؛ فى تحقيق أهدافها المرتبطة بالترويج والربحية بجانب الالتزام الأخلاقي فى تحسين مستوى حياة الأفراد.

وعرفت الرعاية التجارية للأحداث الرياضية بأنها دعم الحدث مالياً أو تزويده بالمنتجات والخدمات مقابل تحقيق المنفعة لكل من الداعم (الشركات) والمدعوم (الجهات التى تطلب الرعاية) حيث يهتم الراعي لتعزيز وترويج الإسم التجاري له. عن طريق الإعلان وتهدف إلى ربط إسم المعلن (الراعي) بماركة معينة ويتم ذلك عبر الشعار المميز له في الموقع أو في مكان النشاط دلالة على رعايته لهذا الحدث. وهذا مجال منافسة بين الشركات والعلامات التجارية ، لتهيئة ، ميزة استثنائية لعلامتها التجارية كأن تقوم الشركات بدعم فرق رياضية مشهورة بتقديم المعدات والأجهزة التي تحتاجها هذه الفرق مقابل الاعتراف بالإسم التجاري للشركة ، حيث تقوم الفرق بوضع شعار الشركة الراعية على ملابس اللاعبين وفي مكان حدوث السباق وعلى الأجهزة الرياضية. وبذلك تتحقق المنفعة للطرفين حيث يتم الإعلان بطريقة غير مباشرة عن الشركة الراعية للحدث وترويج إسمها ووصولها إلى أكبر عدد من الجمهور، بينما في المقابل تستفيد الفرق مالياً من خلال الدعم الذي تحصل عليه.

وقد تم تلخيص مميزات الرعاية التجارية للأحداث الرياضية فى هذه المرحلة بارتفاع مقدرة الشركات الراعية على جذب وإستقطاب العميل مما يؤدي إلى توسيع قاعدة العملاء للإسم التجاري وبالتالي تطوير العلاقات وضمن ولاء العملاء مما يسهم فى زيادة المبيعات. كما تعتبر أقل كلفة من الإعلانات الصريحة وأكثر قبولاً عند العميل لأن الرعاية تهتم بال نوعية ، ويجب ألا تتعارض الرعاية مع الإعلان حيث أنه يهتم بالكمية وبناء على هذه المزايا يتوقع ان تتنافس الشركات التجارية على رعاية الأحداث الرياضية

المرحلة الثالثة : الشراكة الاستراتيجية :

الرعاية دعم لحدث، نشاط، شخص أو منظمة مالياً أو تزويدهم بالمنتجات والخدمات مقابل تحقيق المنفعة لكل من الداعم (الشركات) والمدعوم.

ويهتم الراعي عن طريق رعايته لحدث معين بتعزيز وترويج الإسم التجاري له بطريقة غير تجارية أكثر من اهتمامه بترويج المنتجات. فالرعاية تعتبر طريقة غير مباشرة للإعلان وتهدف إلى ربط إسم المعلن (الراعي) بماركة معينة ، فيقوم الراعي برعاية المواقع والنشاطات التي تجذب عدد كبير من الجمهور الذين يهدف للوصول إليهم، فيضع الشعار المميز له في الموقع على الإنترنت أو في مكان النشاط دلالة على رعايته لهذا الحدث.

ففي جميع القطاعات تقريباً من جميع الأسواق توجد منافسة شديدة بين الشركات والعلامات التجارية ، وفي الغالب لا يمكن التفريق بينها من حيث الجودة والسعر، فتلجأ الشركات إلى دعم أحداث أو فرق مشهورة لتبرز من ضمن الشركات المنافسة وتخلق ميزة استثنائية لعلامتها التجارية ويتضح ذلك من خلال :

1. تقوم الشركات بدعم فرق رياضية مشهورة بتقديم المعدات والأجهزة التي تحتاجها هذه الفرق مقابل الاعتراف بالإسم التجاري للشركة، حيث تقوم الفرق بوضع شعار الشركة الراعية على ملابس اللاعبين وفي مكان حدوث السباق وعلى الأجهزة الرياضية. وبذلك تتحقق المنفعة للطرفين حيث يتم الإعلان بطريقة غير مباشرة عن الشركة الراعية للسباق وترويج إسمها ووصولها إلى أكبر عدد من الجمهور، بينما في المقابل تستفيد الفرق مالياً من خلال الدعم الذي تحصل عليه.
- مثلاً فرق الفورمولا 1 (Formula one) تعتمد اعتماداً كبيراً في دخلها عن طريق الإعلان عن التبغ الذي يعكس رعاية التبغ لهذه الفرق.
2. تقوم الشركات بدعم برامج تلفزيونية مالياً مقابل وضع شعارها في هذه البرامج دلالة على كونها الراعي الرسمي لهذا البرنامج.
- مثلاً في اليابان تقوم شركات كبيرة بدعم مسلسلات تلفزيونية ويوضع شعار الشركة في بداية الحلقة .

فوائد الرعاية الرياضية

1. القدرة على لفت نظر الزبائن مما يؤدي إلى توسيع قاعدة العملاء للإسم التجاري.
2. تطوير ولاء العملاء.
3. أقل تكلفة من الإعلانات الصريحة وأكثر قبولاً لدى الزبائن.
4. زيادة الوعي بالعلامة التجارية.
5. ترويج الإسم التجاري (الماركة التجارية) للراعي.
6. زيادة المبيعات.
7. تطوير العلاقات التجارية لرجال الأعمال.

مضار الرعاية

1. إذا قامت شركات الرعاية بدعم نشاطات غير معروفة أو فرق غير مشهورة فإنها قد لا تحصل على الدعاية الكافية مقابل ماقدمته من دعم مادي.
2. تتضرر العلامة التجارية للشركات الراعية والداعمة في حالة حدوث أي فشل للفريق أو الحدث الذي تدعمه.

الفرق بين الرعاية والإعلان

فرقت IEG (المجموعة الرائدة في مجال تقديم الاستشارات، التدريب ، البحث ، التقييم والقياس لشركات الرعاية) بين الرعاية والإعلان على النحو التالي:

- الإعلان يهتم بالكمية بينما الرعاية تهتم بالنوعية، فيجب ألا تتعارض الرعاية مع الإعلان.
- ووفقاً لإحصاءات محلي السوق فإن الرعاية والدعم تمثل حوالي \$535 من عائدات الإعلانات على الإنترنت في عام 2007.

وفيما يلي عرض لبعض أشكال الرعاية التي تحصل عليها الفرق والأحداث الرياضية المختلفة :

1. "WebMD.com" الموقع الرائد في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال المعلومات الطبية يقدم "مواقع رعاية" للشركات مثل شركة

- "فيليبس" التي تقوم بدعم ورعاية الأدوات التي تستخدم لإيقاف الرجفان القلبي عن طريق الصدمة الكهربائية، وشركة "Lilly" التي تقوم بدعم ورعاية الأدوية التي تعالج الاضطرابات وقصور الانتباه لدى الأطفال.
2. شركة كوكا كولا تقوم بدعم دورة الألعاب الأولمبية ونهائيات كأس العالم لكرة القدم بتقديم الميداليات الذهبية وكؤوس البطولة.
3. فريق يوفنتوس الإيطالي يحظى بأكبر دعم في تاريخ كرة القدم حيث يحصل على حوالي 15 مليون يورو في السنة.
4. فريق مانشستر يونايتد البريطاني يحظى بدعم كثير من الشركات مثل AIG (الراعي الرسمي للفريق)، نايك، Air Asia وغيرها من الشركات.

الفرق بين الرعاية والتسويق

اصبحت الرعاية اسرع من التسويق ذلك انه أن توجد فيها فرصاً غير محدودة لتوسيع ميزة تنافسية خاصة عن طريق زيادة المصداقية والصورة الذهنية لدى العميل المحتمل مما يسهم في جذبهم للسوق المستهدفة .

وتزيد الفرص الترويجية لشركات الرعاية عبر استخدام الوسائل الصحفية المختلفة عبر استخدام طباعة الشعار للشركة او نقشه على الجوائز واللافتات، والمعدات السمعية والبصرية، وأجهزة العرض والكمبيوتر ، والحقائب ، والمناديل والكؤوس ، ولذلك، لماذا ينبغي أن تكون الشركة مهتمة بالرعاية؟ عند القيام به بشكل جيد، فإنه يوفر فرصاً كبيرة للتسويق متميزة والمزايا التنافسية، فضلاً عن إظهار الدعم لهذا الحدث.

الفرق بين الرعاية والإعلام

الرعاية هي الدعم المالي أو العيني من النشاط ، وتستخدم في المقام الأول للوصول إلى أهداف العمل المحددة. وفقاً لدليل مجموعة التقييم المستقلة كاملة إلى الرعاية، "يجب عدم الخلط بين الرعاية مع الإعلان ؛ حيث يعتبر الإعلان وسيلة كمية ، في حين تعتبر الرعاية وسيلة النوعية" ، ويشكل الرعاية والإعلام شراكة حقيقية في رعاية أي حدث لكن الرعاية تكون أكثر اسهاماً في الوصول الى الأسواق المتخصصة دون ارتفاع في التكاليف لكنها تعتبر متكاملة مع عملية التسويق وبرامج التسويق الأخرى بالإضافة إلى وجود تأثير كبير على العلاقات مع العملاء .

لماذا ترعى الشركات التجارية الأحداث الرياضية في هذه المرحلة ؟

- جذب الجمهور المستهدف .
- دعم الرعاية .
- كسب السوق المستهدفة .
- تغيير مواقف المستهلكين إلى ايجابية نحو الشركة الراعية.

أولاً : جذب الجمهور المستهدف

فالرعاية توفر إمكانية تحقيق عدة أهداف في آن واحد. وفقاً لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لجذب الجمهور حيث يمكن للشركة الاستفادة من الرعاية في نواح كثيرة، مثل:

- تعزيز صورة / تشكيل اتجاهات المستهلك

الشركات غالباً ما تبحث عن تحسين الكيفية التي ينظر بها من قبل جمهورهم المستهدف. والأحداث الراعية التي تروق لأسواقها من المرجح أن تشكل شراء المواقف ومساعدة في توليد رد فعل إيجابي. فعلى سبيل المثال الكوكا كولا ، تتطلع دائماً لتوليد تأثير إيجابي لمنتجاتها في أذهان المستهلكين، وعلى هذا النحو تدعم بانتظام الأحداث الرياضية لأنهم يشعرون يمكن أن تؤثر على آراء المستهلكين. وتعتبر الأحداث الرياضية أداة ترويجية قوية للغاية. فهذا الهدف يسمح للشركة الراعية لعرض سمات وخصائص منتجاتها. كشركة متخصصة في المشروبات لجمع الأموال في جميع أنحاء العالم لرعايتها لدورة الألعاب الأولمبية والفريق الأولمبي الأمريكي روجوا ، ويستخدم أمريكان إكسبريس استراتيجية مماثلة من خلال التبرع لأسباب المحتاجين مع حملتها "صولة ضد الجوع". ونتيجة لذلك، شهدت كل من الشركات ارتفاعاً كبيراً في حجم المبيعات.

- خلق رؤية إيجابية للشركة الراعية من خلال الدعاية والاعلان المرافقة للحدث

كل راعي يسعى للتعرض الواسع في كل من وسائل الإعلام الإلكترونية والمطبوعة. فالدعاية الإيجابية تساعد في خلق رؤية متزايدة من المنتجات / الخدمات. ويمكن أن تشمل مختلف وسائل الإعلام بتغطية الحدث أسماء الجهات الراعية و/أو الصور. بالإضافة إلى ذلك، هذا النوع من التغطية الإعلامية الراعي قد يحصل في كثير من الأحيان لا يمكن تحمله إذا كانت الشركة إلى التفكير في شرائها، وإذا كانت متوفرة. لتعظيم هذا الهدف، من المهم للشركة الراعية لحملة إعلامية شاملة لزيادة التغطية الإعلامية العادية التي يروج لها المنظمون. يمكن رعاية كثيراً ما تولد التغطية الإعلامية التي قد خلاف ذلك لم يكن متاحا.

مبادئ رعاية الأحداث الرياضية

تعتبر خصائص الأحداث الرياضية الجاذبة للرعاة هي التي تتميز بجذب أكبر حشد من الجمهور: وتهتم استراتيجيات وسائل الإعلام في الظهور في الأحداث الرياضية التي يتم فيها حشد جمهور كبير يربط ذلك باستراتيجية رعاية الحدث السوق المستهدفة من وجهة نظر الرعاة من حيث :

- العدد الكمي للجمهور من الحضور .
- التمايز في حضور الحدث ويعنى حجم التأثير الجغرافي الحضور .

ويلاحظ هنا ظهور اصطلاحات ترتبط بالمزيج التسويقي حيث تطلبت التطورات الاقتصادية والاجتماعية من الأحداث الرياضية تنفيذ استراتيجيات التسويق والاتصالات. ويتم ذلك عبر أدرج النظم المختلفة ضمن الحدث (مثل أهمية الحدث الرياضي ، وأهمية المنطقة الجغرافية التي يقام فيها الحدث من حيث الطبيعة واتساع الجمهور ، وتنوع الحياة الاجتماعية ومدى توفر الامان (لذلك توضع شروط صارمة للمناطق التي تقام المنافسات الأولمبية أو البطولات الرياضية الكبرى ، والتي تقوم على العلاقات بين أصحاب المصلحة) مثل المنظمات الرياضية، وسائل الإعلام والشركات والسلطات المحلية، التي تمثل الدول التي يتم اختيارها لاستضافة الحدث.

التحليل القانوني للرعاية الرياضية

سيتم التركيز في هذا الجانب على العناصر التعاقدية والتشريعية. لتحديد أو تعزيز الصلة القانونية القائمة بين مختلف أصحاب المصلحة المشتركة بين منظمي الحدث والرعاة. بهدف التعريف بالحقوق والواجبات لكل الاطراف المعنية ذات الصلة او العلاقة مع الحدث الرياضي او الشركات الراعية. من حيث (الاجراء القانوني، آليات الحماية القانونية).

1. الاجراء القانوني

ويعتبر التركيز على العناصر القانونية ضروري لأن رعاية الأحداث الرياضية تؤخذ من وجهة نظر اجتماعية واقتصادية، ويعتبر نشاطاً يركز فيه على الأثر الاجتماعي لانه عامل أساسي لتحديد وجود الحدث. ووجود الأحداث الرياضية يعنى المشاركة فى الانشطة المتباينة للحدث. بصفة مشارك أو مدير تسويق ، منظم أو مذيع ويعد ذلك أمر ضروري لتعريف

البعد القانوني لتواجد كل شخص ذو صلة بالحدث وذلك لتوفير اسباب الحماية القانونية.

2. آليات الحماية القانونية.

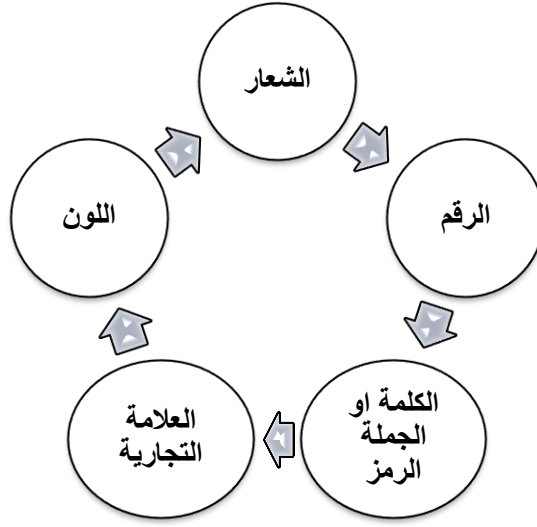
وهي تعنى توفير الحماية القانونية بإمكانية اللجوء لإعتماد إجراءات حل النزاع، والتقاضي أو التحكيم. ، علاوة على ذلك، الحماية القانونية للحدث من أسباب الفشل، وذلك لحماية المستثمرين والاستثمارات لضمان استمرارهم في رعاية الأحداث من أجل تطويرها. لذلك يجب أن يؤكد منظم الحدث على أن السلوك التعاقدى يضمن حقوق جميع الاطراف، القانونية ، اذ لابد ان يستفيد الراعى من هذا الحدث.

عناصر الحماية القانونية للحدث الرياضي

فى الاطار القانوني يأتى الحماية من توفر ثلاث عناصر أساسية وهى كما يلي:

- أولاً : توفر عنصر التحديد: يجب أن يكون حدثاً ذا هوية (مثل دورة الألعاب الأولمبية، بطولة العالم، والوطنية). هناك وسائل قانونية مختلفة الغرض من تحديد هذا الحدث.
- ثانياً : التمايز : يجب أن يكون الحدث مميزاً ، أي أنها يجب أن يكون فريداً من نوعها.
- ثالثاً : التنظيم : وفقاً للحماية القانونية للحدث يجب تنظيم الحدث بصفة دورية أو تعاقدية وأن تكون للحدث هوية محددة المعالم والتسمية ، بجانب توفير عناصر التمايز التى نجلها فيما يلي العناصر فى الشكل التالى :

شكل يوضح العناصر المساهمة فى التميز للحدث الرياضي من الناحية القانونية



وبالتالي ، يتم استخدام العناصر المختلفة لتعريف الحدث. ومع ذلك، فإن العناصر الوحيدة التي يمكن أن تكون محمية من الناحية القانونية السارية المفعول وتقع ضمن مفهوم العلامات التجارية. إذا كانت هي كلمة أو رمز أو جملة ، وتستخدم لتحديد الشركة المصنعة خاصة أو منتجات البائع وتمييزها عن منتجات أخرى.

الفصل السابع

الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي

الفصل السابع

الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي

ماذا يعني الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي، دائماً يقع خلط في مصطلحات الاكتشاف، الاختراع ، البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي ، إذاً كيف نفرق بين هذه المصطلحات ، وباعتبار الأهمية التي يتميز بها الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي والتي تعرضنا لأهم استخداماته كمؤشر لقياس تنافسية المؤسسات الرياضية بل والدول بالإضافة إلى ذلك فإن الإبداع التكنولوجي له تأثير على التطور الاقتصادي للدول ، لذلك سنتطرق في هذا الفصل بالتحليل إلى مفهوم وتعريف الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي ، وكذا خصائصه.

مفهوم الاختراع والإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي

تُستعمل كثيراً كلمة الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي للدلالة على شيء جديد ، بارع أو مدهش ، أو فريد من نوعه ، حتى عند الحديث حول الأفكار البارة والفنون ، دون التمييز بين تلك الأشياء خاصة من حيث طبيعتها ، وحقيقة الأمر أنه ليس كل شيء بارع ، رائع أو جديد هو إبداع تكنولوجي يُمكن من تقوية قدرات المؤسسة الرياضية ككل.

وتتداخل مصطلحات الاختراع والإبداع في اللغة، فالاختراع يمكن أن يمثل بفكرة جديدة ، في المقابل الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي هو تجسيد هذه الفكرة في الواقع وهو النهاية الصناعية للاختراع ، والذي يصبح إبداعاً عندما يظهر في السوق ، وكذلك عندما ينشأ أو يستخدم في المجال الرياضي ؛ ونقصد بالتكنولوجيا فن وضع حيز التنفيذ في سياق محلي ولهدف معين ، كل العلوم ، التقنيات والقواعد الأساسية التي تدخل سواء في تصميم المنتج أو في الأساليب الفنية للإنتاج في المؤسسة الرياضية وهو تعريف الاقتصادي.

ويستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي Josef Schumpeter سنة 1939 ، بقوله أن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري ، وقد ورد هذا التعريف في القاموس الإنكليزي لأكسفورد (OED : L'Oxford English Dictionary)، وعُرف في قاموس Petit Robert عام 1992 على أن

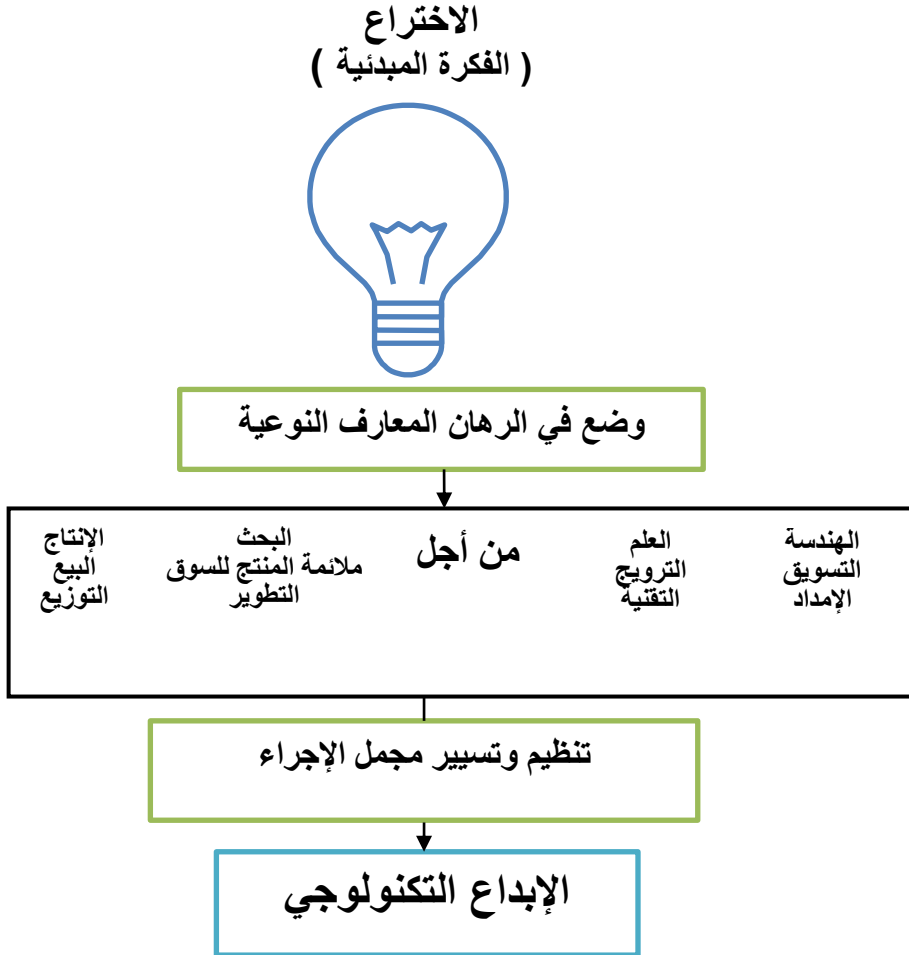
الإبداع التكنولوجي هو إدخال شيء معد من شيء جديد ، وغير معروف

لكن هناك تعاريف كثيرة للإبداع التكنولوجي والاختراع فتارة يذكر الأول ويراد به الثاني وبالعكس ، وتارة أخرى يستعمل المصطلحان لنفس الغرض ، وفي الحقيقة يوجد فرق كبير بينهما ، فالاختراع هو إيجاد شيء جديد أما الإبداع التكنولوجي فهو الاختراع الذي يعود بالنفع ، أي هو خطوة أكثر من الاختراع ؛ فقد تبتكر ولكن تبقى هذه الفكرة دفيئة ولا يستفيد منها أحد ، ولكن بعد أن تطوره إلى ما يستفيد منه الآخرون فأنت بذلك أصبحت مبدعاً.

ولا ينبغي أن يذهب بنا التفكير إلى أن الإبداع التكنولوجي يكون فقط في اختراع جهاز جديد أو شيء جديد، بل إن الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي قد يكون بفكرة إدارية أو بطريقة أداء أعمال مألوفة بطريقة غير مألوفة.

ويرتبط الاختراع بتقديم المعلومات وتجسيده بمصطلحات علمية وتقنية، وفي هذا المعنى يكفي أن التجربة تعمل أو النظام الجديد يشتغل لكي يكون هناك نجاح، إضافة إلى بقاء اسم المبتكر مرتبط بالتطور إلى الأبد بعكس الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي "الذي هو ذو طابع متشعب ، ويرتبط نجاح إدخال الاختراع إلى التطبيق الاجتماعي، هذا النجاح ليس تقني فقط، بل اقتصادي، صناعي، تجاري، تفاعلي وتكراري، والذي يستوجب تدخل عدة فاعلين، وربطه بعدة تطبيقات قبل النجاح"، والمرور من الاختراع إلى الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي مبين في الشكل رقم (1) والذي يشرح كيفية المرور من الاختراع (كفكرة أولية) والوسائل التي نستعملها في تطبيقه وإلى غاية الوصول إلى الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي.

شكل (1) مرور الاختراع إلى الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي



الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي

لا تشترط ظاهرة الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي بالضرورة الاختراع، فيمكن أن تعتمد على نقل التكنولوجيا، بحيث تطبق تكنولوجيا موجودة على مجال جديد، ويمكن تلخيص العلاقة بين الاختراع والإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي في الشكل رقم (2) والذي يبين كذلك مكونات الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي.

شكل (2) مكونات الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي

$$\begin{aligned}
& \text{الإبداع التكنولوجي} \\
& = \\
& \text{ابتكار أو تحسين أو نقل التكنولوجيا} \\
& + \\
& \text{التطبيق في المجال الرياضي}
\end{aligned}$$

ولقد عرف الاقتصادي Morin J. سنة 1986 الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي على أنه "وضع حيز التنفيذ أو الاستغلال تكنولوجيا موجودة، التي تتم في شروط جديدة وتترجم بنتيجة صناعية"، وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأن :

"الإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضاً التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)، إذاً الإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية التنظيمية، المالية والتجارية".

ويمكن أن نعرف الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي بصيغة أشمل فهو :

"يشير إلى تدرج يشمل التكنولوجيا في حد ذاتها وكذلك كل دورة حياتها : التصميم، النشر، السوق، التحسين والتدهور، فالإبداع هو تدرج اقتصادي يُدخل متغيرات مثل المردودية، التنافسية، الاستثمار، ... إلخ، وهو أيضا تدرج اجتماعي يُدخل ممثلين وفوائد تتباعد أو تتقارب، تمثيلات جماعية أو فردية، الإبداع هو كذلك تدرج مؤسساتي يتم في برامج أو داخل تنظيمات عمومية أو خاصة ، والتي يكون موضوع مفاوضات وأساليب قرار.

وهناك تعريف آخر يركز على عنصر التكنولوجيا حيث ينص على أن الإبداع التكنولوجي هو "تطبيق تبديلات في التكنولوجيا أو توليفة التكنولوجيات التي تؤدي إلى تغيرات في المنتج، في أساليب الإنتاج و/أو التنظيم".

بعد أن تطرقنا إلى مختلف تعاريف الإبداع التكنولوجي ، يمكن أن نلخصها في تعريف عام يشمل التكنولوجيا في مفهومها الواسع لكي لا نحصرها في المفهوم التكنولوجي للإبداع البحث، وهو ينص على :

"نقصد بالتكنولوجيا فن وضع حيز التنفيذ في إطار محلي وبهدف دقيق، كل العلوم، التقنيات والقواعد الأساسية التي تدخل في تصميم المنتجات والخدمات، وكذا في أساليب التصنيع، طرق التنظيم أو نظم المعلومات في المؤسسة ؛ ونتحدث عن الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي عندما يكون هذا التنفيذ، أو الاستغلال لتكنولوجيا موجودة يتم في شروط جديدة وتترجم بنتائج اقتصادية مجدية" .

نادراً ما ينشئ من الاختراع مباشرة إبداع تكنولوجي لأنه يستوجب دعم من كل نظام المؤسسة ، فيجب متابعتها من الجانب المالي والتجاري ، ويستوجب ملائمة الموارد البشرية وقدرة الإنتاج ، فلا يكفي أن يكون لدى المبتكر فكرة ، بل يجب أن تقتنع إدارة المؤسسة بها وتنفذها، فالإقتصادي Rubi يقول :

"في معظم التنظيمات، الأفكار الجديدة مهما كان مصدرها مقلقة للناس ومهددة للوضعيات المعدة جيداً، تفرض مجهودات، تحول الفاعلين عن أعمالهم المعتادة. وتحتم على الذين هم مصدر الفكرة تحمل مخاطرة كبيرة، ونفس الشيء بالنسبة للذين يطورونها ويستغلون نتائجها" .

وتنفذ أو تجسد المؤسسة عموماً فكرة جديدة، والإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي هو العنصر المحرك لتطوير المؤسسة ، والتي تأتي بأكثر من ما هو موجود، ولكي تستمر في العمل لا يجب أن تعتمد على هذه الفكرة ولكن يجب أن تمتلك خطوات إبداعية.

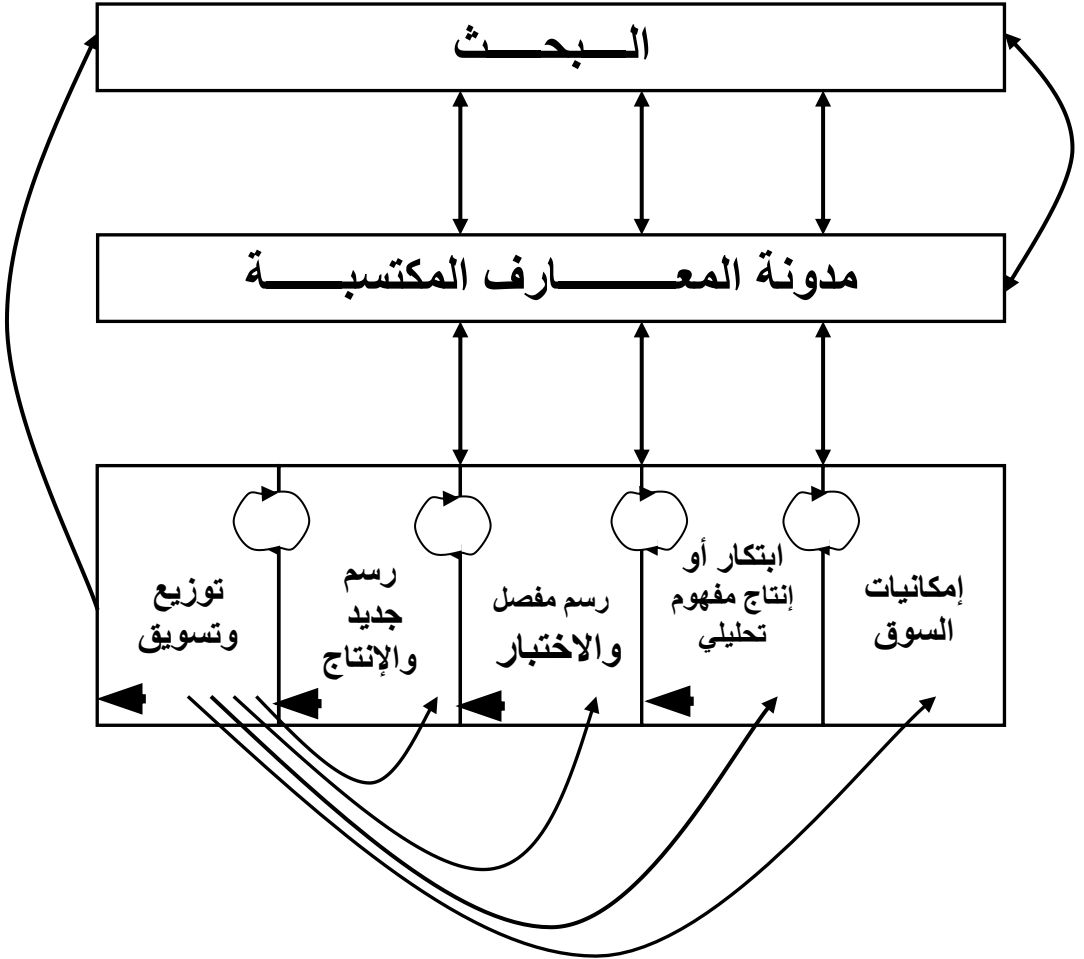
ليست المشكلة في المؤسسة هي الاختراع أو الإبداع التكنولوجي ، ففي الواقع من الصعب المرور من الاختراع إلى الإبداع التكنولوجي والتي تستوجب قطع مراحل متتالية تتطلب مهارات خاصة:

- العلم للبحث.
- التسويق لملائمة المنتج لمتطلبات السوق.
- التقنية للتطوير.

- الهندسة للإنتاج.
- التسويق للبيع.
- الإمداد للتوزيع.

وبدون أن ننسى التنظيم لمجموع الإجراءات، ويمكن تلخيص الخطوات التي يمر بها الإبداع التكنولوجي في نموذج يشمل سلسلة خطوات الإبداع كما هو مبين في الشكل رقم 4 ويسمى النموذج الخطي للإبداع التكنولوجي، حيث يبين النظام الذي يتم فيه وضع تكنولوجيات جديدة حسب حلقات زمنية معروفة بدقة، فنقطة بدايته في البحوث تمر عبر مرحلة تطوير المنتج، وتؤدي إلى الإنتاج والتسويق.

الشكل (4) نموذج سلسلة الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي



خصائص الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي

لتمييز الإبداعات التكنولوجية هنالك أكثر من طريقة نظراً لوجود عدة إمكانيات للنشاط التكنولوجي، ورغم ذلك توجد تعاريف لا يمكن إغفالها تعرف طبيعة ودرجة مستوى لإبداع التكنولوجي ، وسوف نستعرض فيما يتعلق خصائص الإبداع التكنولوجي إلى عنصرين مهمين ألا وهما طبيعة الإبداع التكنولوجي وثانيهما درجته .

(1) طبيعة الإبداع التكنولوجي :

يمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي حسب طبيعته إلى خمس أنواع أو فئات، وهو تصنيف للاقتصادي Shumpeter :

- المنتجات الجديدة.
- الأساليب الفنية الجديدة للإنتاج.
- الأسواق الجديدة.
- المصادر الجديدة للمواد الأولية.
- الأشكال الجديدة للتنظيم.

وبصفة عامة، الإبداع التكنولوجي يمكن أن يكون منتج، أسلوب فني، التنظيم أو السوق لمؤسسة ما، وسوف نهتم بأهم صنفين ألا وهما إبداع المنتج وإبداع الأسلوب.

أ. **إبداع المنتج :** يخص تصميم منفعة (مواد، تجهيزات، أداة، منتج،...) وتعني وضع حيز التنفيذ أو تسويق جديد، أو تحسينه على المستوى التكنولوجي (أو أقل خاصية من خصائصه).

وبذلك فهو يخص كل ما يتعلق بالمنتج وتحسينه سواء تعلق بمفهوم المنتج وخصائصه التقنية، أو بطريقة تقديمه، ونستطيع أن نلخص في التعريف الذي ينص على أن "إبداعات التكنولوجية للمنتج تهتم بكل خصائص المنتج، وتهدف بصفة عامة إلى تحسين الخدمات .

ويشتمل على الجوانب التالية:

- **إبداع المفهوم:** تتمثل في إبداع مفهوم جديد أو التغيير العميق للمفهوم الوظيفي للمنتج.

- **الإبداع التكنولوجي:** وتخص الخصائص التقنية للمنتج وتحسينها.
- **إبداع التقديم :** هذه الإبداعات تخص خصائص تقديم منتج.

ب. **إبداع الأسلوب الفني للتصنيع :** وهو معالجة أساليب الإنتاج والتوزيع للخدمة أو المنفعة، ويخص كل ما يتعلق بتحسين أساليب التصنيع سواء تعلق بالعمليات المختلفة المرتبطة بالإنتاج أو بطبيعة الأسلوب التكنولوجي للتصنيع.

وبصفة أوسع إبداع أسلوب يمكن أن يمتد كإبداع يمس تحسين العمل في النشاطات غير الصناعية، ويعرف أيضاً على أنه "إبداعات الأسلوب والإنتاج تخص تحسين خطوات الإنتاج، ويهدف بصفة عامة إلى تبسيط وتخفيض التكاليف".

وهو يشتمل على الجوانب التالية:

- **إبداع الإنتاج :** وتمس عمليات الإنتاج وتسلسلها لنظام تصنيع معين.
- **إبداع الأسلوب :** وتخص طبيعة الأسلوب التكنولوجي للإنتاج بالضبط.

(2) درجة الإبداع التكنولوجي :

بجانب طبيعة الإبداع التكنولوجي هناك خاصية أخرى له، وتتمثل في درجة الإبداع التكنولوجي في المؤسسات المختلفة ونستطيع تجزئته إلى فئتين:

أ. **الإبداع التكنولوجي الجذري :** الإبداع التكنولوجي الجذري هو الذي يغير حرفياً المراجع المعتادة المرتبطة بالمنتج، ويحتاج إلى مهارات جديدة، وهو أيضاً يمثل قطيعة في تقويم الأساليب الفنية للإنتاج أو في المنتجات وتقتضي تحويل لطرائق الإنتاج أو التسويق، وكذلك تقويم للتأهيل المهني و يبقى بصفة مستمرة عبر الزمن.

ويتطلب إدخال مهارات جديدة خاصة في حالة تطبيق تكنولوجيا جديدة، ومن آثاره يمكن ذكر :

- ظهور انقطاعات تكنولوجية يمكن أن يكون لها آثار مذهلة على السوق.
- الحصة النسبية من السوق يمكن أن تضطرب.
- دخول منتجين جدد يمكن أن يحتلوا مكاناً في السوق.

- وضعية الرائد في السوق يمكن أن تززع.
- يمكن أن تختفي مؤسسات.

ب. **الإبداع التكنولوجي التدريجي** : وهو يحدث تحسين تدريجي للمراجع (خدمات، تكلفة) ولا يشترط أفكار جديدة، إذا الإبداع التكنولوجي التدريجي هو إبداع بالتحسين ولا يحتاج إلى مهارات جديدة، وهو عملية إتقان للمنتجات أو الأساليب الفنية للإنتاج، بطريقة تحسن النوعية، الإنتاجية والتنوع، ويكون بقاءه مستمر طوال تاريخ التقنية.

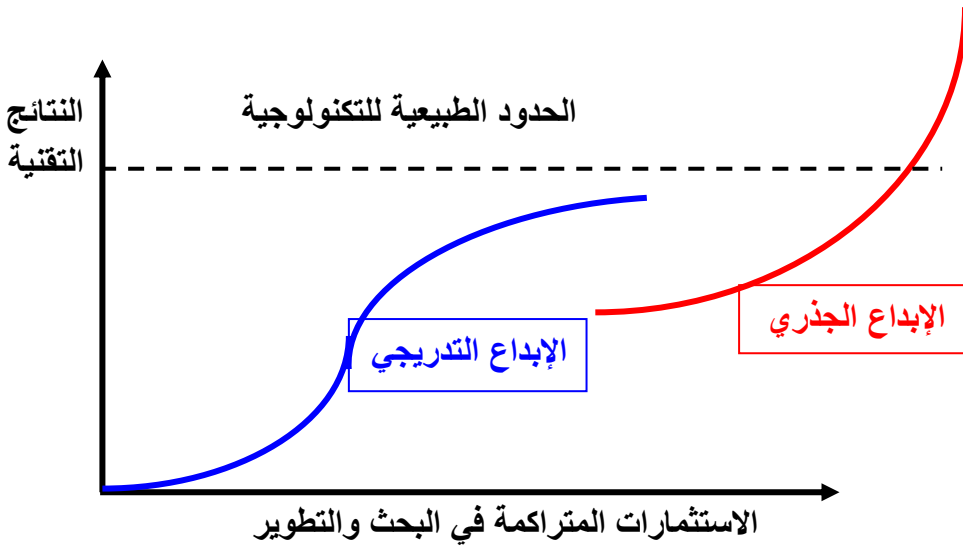
وهذا النوع يتمثل عادة في تحسين جانب محدد للمنتج أو نقطة من الأسلوب الفني للإنتاج، ويمكن أن يكون له الآثار التالية:

- الإبداع الجذري ليس الوحيد له آثار على التنافسية.
- الإبداعات التدريجية منفردة لها تأثير ضعيف.
- لكن تراكمها له تأثير مهم.
- هذه هي أسس التسيير بالنوعية (طريقة Kaizen).

ويمكن التمييز بين درجات الإبداع التكنولوجي من جانبين أولهما هو النتائج التقنية المحققة وثانيهما هو حجم الاستثمارات المتراكمة في مجال البحث والتطوير ، والشكل رقم (5) يبين الفرق الواضح بين الإبداع الجذري والإبداع التدريجي، فالأول يحتاج استثمارات في البحث والتطوير أكبر بكثير من الثاني، وفي نفس الوقت يحقق نتائج تقنية عالية.

وقد لخص الاقتصادي Balachandra R. F عوامل نجاح مشاريع البحث والتطوير والإنتاج الجديد للإبداع التكنولوجي، من خلال مدى أهمية عوامل السوق والعوامل التكنولوجية والعوامل التنظيمية بالنسبة للإبداع التكنولوجي مقسم حسب درجاته (جذري، تدريجي) وهذا اعتمادا على عاملي التكنولوجيا والسوق في جدول (رقم 1) بحيث تشير علامة +++ إلى أن هذا العامل مهم جداً أما العلامة ++ فإنها تشير إلى أهمية متوسطة، أما العلامة + فمعناها أن هذا العامل ليس له أهمية في تحديد مصير الإبداع التكنولوجي .

الشكل رقم (5) الفرق بين درجات الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي



جدول (1) يوضح العوامل في إطار نصوصية

م	متغيرات نصوصية			عوامل السوق	العوامل التكنولوجية	العوامل التنظيمية
	الإبداع	التكنولوجيا	السوق			
1	تدريجي	ضعيفة	موجود	+++	+	+++
2	تدريجي	ضعيفة	جديد	+++	+	+++
3	تدريجي	عالية	موجود	+++	+++	++
4	تدريجي	عالية	جديد	++	+++	++
5	جذري	ضعيفة	موجود	++	++	++
6	جذري	ضعيفة	جديد	+	++	++
7	جذري	عالية	موجود	++	+++	++
8	جذري	عالية	جديد	+	+++	+++

مصادر الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي

تعتمد إمكانيات المؤسسة في إبقاء مستوى تنافسيتها على عدة عوامل محددة لهذه التنافسية، منها اليقظة التكنولوجية وتتمثل في مراقبة المؤسسة لمحيطها والبحث واستخدام بعض المعلومات ذات الطابع الإستراتيجي، ويمكن لها اتخاذ قرارات جيدة، هذه المعلومات تمثل أحد المصادر لخطوات الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي، انتباه المؤسسة لمحيطها ضروري إذا كانت تريد زيادة فاعليتها مقارنة بالمنافسين.

ويمكن حصر مصادر المعارف المرتبطة بالإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي تقليدياً في أربع :

1. البحث والتطوير.
2. اقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج.
3. التعاون مع مؤسسات أخرى ومنظمات بحث.
4. نشاطات أخرى مرتبطة بزيادة المعارف.

فالبحت والتطوير يتضمن جميع أعمال الإنشاء المهيكلية بهدف توسيع المعارف واستعمالاتها وبغية تطوير تطبيقات جديدة، فحسب الجرد الدائم للإمكانيات العلمية البلجيكية والمعد بتاريخ 14/06/1994 يتبين أن :

"البحث يتضمن نشاطات الإنشاء المعدة بهدف تعظيم المعارف العلمية والفهم العلمي، التطوير يتضمن أيضاً أعمال الخلق المعدة دورياً (مهيكلية) بهدف استغلال نتائج البحث لإنتاج مواد أو/و منتجات جديدة أو محسنة بقوة، نفس الشيء لتطوير تطبيقات، أساليب أو أنظمة جديدة أو محسنة بقوة، المعايير الأساسية تسمح بتمييز البحث والتطوير عن النشاطات الأخرى المرتبطة بزيادة مخزون المعارف وحضور عنصر الجودة، وإرادة إيجاد حل لعدم التأكد العلمي والتكنولوجي، ويعتبر جديد للمؤسسة باستثناء المعارف التي يصل إليها العامة (The state of the art) النشاطات التي لا تنتمي إلى هذه الفئة وهي الرسومات الصناعية، الأدوات، الهندسة الصناعية، قبل الإنتاج، اختبار التوحيد".

يمكن دعم الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي باقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج تشمل :

- اقتناء تجهيزات تكنولوجية متقدمة.
- اقتناء براءات الاختراع، تراخيص، علامات وخدمات تكنولوجية.
- اقتناء برامج متقدمة أو البرامج المعدة خصيصاً.

معوقات الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي

يمكن تقسيم المعوقات التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي إلى ثلاث فئات اقتصادية، اجتماعية و تقنية :

1. على المستوى الاقتصادي :

يمثل عائق قلة الموارد المالية أهم المعوقات الاقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي سواء على مستوى المؤسسات، الهيئات الحكومية أو الهيئات العلمية، فضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث متقدمة بغية تحقيق إبداعات تكنولوجية، إضافة إلى ذلك عادة ما تكون هذه الإبداعات ذات مردودية غير كافية، خاصة إذا تمت الإبداعات على مستوى الهيئات العلمية (جامعات، مراكز البحث) بحيث لا تجد من يجسدها في الواقع الاقتصادي، ويعتبر نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي تمثلها إدخال إبداع تكنولوجي جديد إلى السوق، أو المخاطرة في الفرع الاقتصادي من أهم المعوقات التي تقف في وجه الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي.

ويمكن إضافة عامل التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة في الإنتاج أو البحث، والتي تحول أو تحد من الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي.

2. على المستوى الاجتماعي :

تتمثل أهم المعوقات التي تحد أو تقف في وجه الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي على المستوى الاجتماعي، هو الاتصال السيئ بين أقطاب المؤسسة (الإدارة، مساهمين، عاملين)، بحيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد مساعد على الإبداع التكنولوجي ، بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكرة جديدة في الإنتاج لأنهم يرون فيها تهديداً لمناصبهم أو تخفيض في الأجور، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي لضمان مستقبل المؤسسات الرياضية ولهم أيضاً.

ويمثل مستوى الاستعداد لدى إدارات المؤسسة للقيام بهذه المهمة واحتضانها، عامل حاسم لنجاح الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الرياضية ، وتترجم مخاوف المستخدمين بصفة عامة في نوعية عقود العمل التي تطبقها المؤسسات الاقتصادية والتي لا تضمن مستقبلهم في حالة وقوع أزمات للمؤسسة أو في حالة تحقيقها الأرباح كبيرة، ويمثل إصلاح هذه العقود أحد أهم الحوافز التي تشجع المستخدمين والإدارات خاصة على القيام بالاختراعات والإبداع.

3. على المستوى التقني :

يمثل القيام بإبداع تكنولوجي مجازفة كبيرة تنطوي على عدة مخاطر سواء على المستوى التجاري، المالي أو التقني، لذلك فهذه المخاطر خاصة التقنية

تعتبر أحد العوائق، التي تقف في وجه الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي، إضافة إلى أن القيام بها يحتاج إلى يد عاملة تقنية مؤهلة، بحيث تعتبر أحد العوامل التي يتوقف نجاح الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي عليها إضافة لتوفر تكوين ملائم. وتعتبر تركيبة التجهيزات الجديدة عائق يحد من عملية الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي نظراً لنقص الخبرة.

قياس الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي

لكن السؤال المطروح، هو كيف يتسنى لنا قياس الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي، ففي الأعمال التجريبية حول الإبداع يستعمل دائماً ثلاث أنواع من القياسات الكمية للنشاط الإبداعي، تؤدي في مجموعها إلى نفس النتائج تقريباً، وتتمثل هذه القياسات في :

1. نفقات البحث والتطوير :

تستعمل بشكل واسع قيمة البحث والتطوير كمقياس للاستثمارات في الإبداع، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تجبر المؤسسات التي لها ميزانيات معتبرة في البحث والتطوير على إظهار هذه القيمة في الميزانيات السنوية، بحيث تتوفر على فترات طويلة ولآلاف المؤسسات على معطيات مهمة تبين مدى اهتمام المؤسسات بالإبداع والإنفاق عليه وهل هو من الأولويات الإستراتيجية أم لا؛ وعند أنفاق المؤسسات مبالغ كبيرة في البحث والتطوير بصورة غير منتظرة فسوف يؤدي ذلك إلى زيادة أسعار أسهمها بالبورصة.

أما في دول أخرى، فإن إظهار هذه القيم في الميزانية السنوية ليس إجباري، وهذا ما يسمح لبعض المؤسسات بإخفاء نفقات مهمة للبحث والتطوير على منافسيها، ونفس الشيء بالنسبة لبعض المؤسسات التي لا تنفق في مجال البحث والتطوير فتخفي ذلك عن نظر المستثمرين.

ويشير Gu et Whewell عام 1999 إلى أن القطاع الصناعي بكندا لم يخصص سوى 0.99% من الناتج القومي الصافي للبحث والتطوير، بينما تخصص الولايات المتحدة الأمريكية 1.96% واليابان 2.01%، والانتقاد الوحيد لمنهجية هذا المقياس كونه قياس خارجي للإبداع، وليس تعداد أو قيمة للإبداعات الحقيقية الناتجة.

ويلاحظ أن معظم البحوث والتطوير تقوم بها المؤسسات، خاصة المؤسسات الكبيرة (تعداد مستخدميها أكثر من 1000 عامل) والتي تستحوذ على 80% من البحوث، وعند مقارنة إنفاق المؤسسات على البحث والتطوير نجد مفاجئات كبيرة، فشركة جنرال موتورز وفورد تنفقا معاً أكثر مما تنفق فرنسا، ومن بين المؤسسات العشر الأولى في العالم التي تنفق على البحث والتطوير نجد أربع شركات أمريكية وثلاثة يابانية وشركتين ألمانيتين ، أما القطاعات الأكثر استثماراً في البحث والتطوير فهي قطاع الطيران، الفضاء، الكمبيوتر، الصيدلة، الاتصالات والسيارات.

2. عدد براءات الاختراع :

تعتبر قاعدة المعلومات المتعلقة بعدد طلبات براءات الاختراع وعددها الممنوح مصدر مهم جداً للمعلومات عن الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي ، ويمكن أن يمثل عدد براءات الاختراع مؤشر جيد له باعتباره منتج البحث والتطوير.

يمكن لمعلومات براءات الاختراع أن تعطي معلومات مضللة في الجانب الاقتصادي :

- **فأولاً :** الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي يخص تطبيق الأفكار والتكنولوجيات الجديدة بهدف تحسين الحياة البشرية وليس فقط إنتاج الأفكار، فعدد كبير من براءات الاختراع لا تعني بالضرورة مستوى عال من الإبداع التكنولوجي.
- **وثانياً :** المؤسسات التي تمتلك تكنولوجيا جديدة، وتخشى من منافسيها تقوم بتطبيق ما يسمى بتشويش براءات الاختراع.

3. تعداد الإبداعات التكنولوجية :

تعداد الإبداعات التكنولوجية عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب أن يمثل أحسن مصادر المعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج ويستطيع القائمون على التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، الصناعات أو الدول.

وفي الواقع يوجه انتقاد لهذا التعداد لعشوائية الطابع الذي يتميز به، فيجب على القائمون بالتحقيق أن يحددوا ماذا يمثل إبداع تكنولوجي وما لا يمثل، وعادة ما يفصلون بين الإبداعات التكنولوجية المهمة وغير المهمة، ونشير

في الأخير أن تعداد الإبداعات التكنولوجية معلومة غير متوفرة في معظم الدول.

الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي والقوى التنافسية

القيام بعملية الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي بالنسبة للمؤسسة الرياضية ينبني على مخاطر جمة، فمن جهة يتقل عاقلها بنفقات البحث والتطوير للوصول لهذا الإبداع، ومن جهة أخرى يتوقف نجاحها على عملية تسويق المنتج الجديد أو تقبل المستهلك للتحسينات التي أجرتها على المنتج الموجود، والسؤال المطروح هو ما حجم الإضافة التي يمنحها الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي لوضعية المؤسسة في المنافسة، وهل هناك فرق بين المؤسسة التي تطبق الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي والتي لا تطبقه، هاته النقاط سنتطرق لها في هذا المبحث.

أهمية الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي

بينت النتائج التجريبية حول مستوى المعيشة والتي ذكرها De long في كتابه بقوله "تمثل الأجيال الستة الأخيرة من النمو الاقتصادي المعاصر الاختراق الأكبر في القدرات التقنية للبشرية وفي نوعية الحياة المادية منذ اكتشاف النار وظهور اللغة".

وانطلاقاً من هذه الفكرة وخلال العقود الماضية يتبين أهمية الإبداع التكنولوجي لتطور البشرية ورخائها، ولم ينتبه لها من طرف مسؤولي السياسات الحكومية ومسيري المؤسسات عبر العالم إلا خلال العشرينيتين الأخيرتين، وأصبحوا يتقبلون ضرورة ترقية الإبداع التكنولوجي بصفة عامة لأنهم استوعبوا بأن فوائد الإبداع التكنولوجي هي أكثر بكثير من تكلفته، هذا التغير في المفاهيم كان نتاج سببين مهمين، الأول هو أن الاقتصاديات التي دعمت الإبداع التكنولوجي (صدفة أم لا) ازدهرت مقارنة بالدول التي ثقافتها وتشريعاتها أو عوامل أخرى مثلت معوقات في وجه الإبداع التكنولوجي .

فلقد بينت دراسة قامت بها هيئة إستراتيجية الصناعة لكندا وجود علاقة وطيدة بين لوغاريتم الدخل القومي الصافي لكل ساكن (PIB) لدولة ما

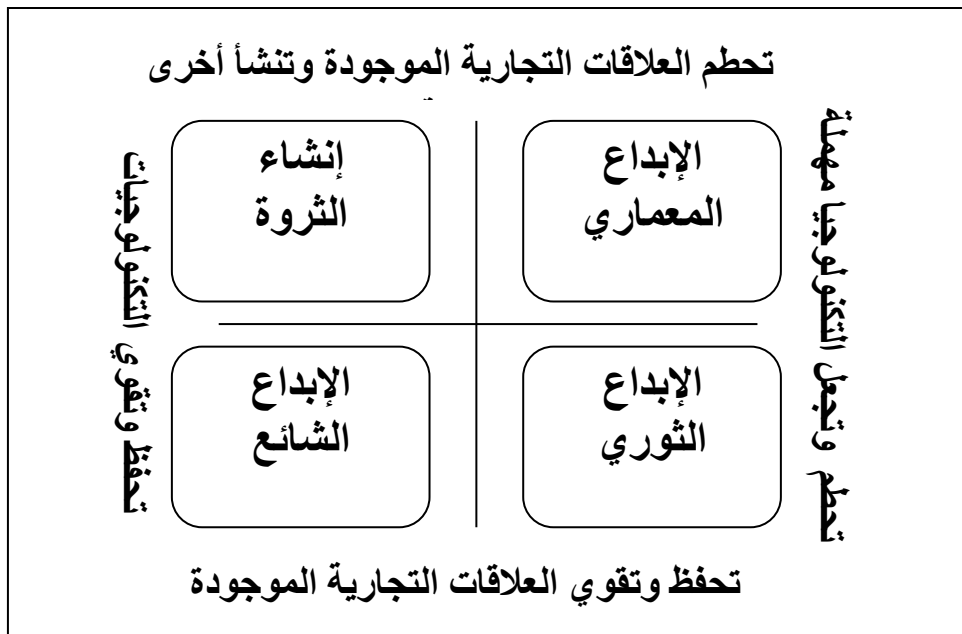
وعدد براءات الاختراع التي يحوز عليها مواطنيها، وقدرت معامل الارتباط الموحد بقيمة $+0.69$ عند مستوى معنوية 0.001% ، وأكدت فرضية ازدهار الاقتصاديات المبنية على الإبداع التكنولوجي عدة دراسات تجريبية أخرى قام بها اقتصاديون آخرون.

ثانياً، المؤسسات التي تنفق كثيراً على البحث والتطوير تتحصل على نتائج مالية جيدة مقارنة بالمؤسسات الأخرى وتتمتع بفعالية مالية أكبر من متوسط الصناعة التي تنتمي إليها، والخلاصة كون الأحداث التي لها ارتباط معنوي مع الزيادة الغير منتظرة في البحث والتطوير أو في براءات الاختراع تحت السوق على منح قيمة أكبر للمؤسسة المعنية، وهذا ما يتطابق مع الرأي السائد والقائل بأن المساهمين الأمريكيين يفضلون المؤسسات التي تستثمر على الأمد الطويل في البحث والتطوير.

يتبين مما سبق ذكره أنه ولعدة أسباب يمكن القول أن الإبداع التكنولوجي يزيد في الدخل القومي الصافي لكل ساكن، وأن معدل دخل قومي صافي لكل فرد مرتفع يساهم بدوره في زيادة وتيرة الإبداع التكنولوجي ، لأنه سيزيد في استهلاكه مما يحفز القطاع الصناعي على الإنتاج أكثر والبحث عن تلبية رغباته المتزايدة والمتنوعة.

يحدث الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي على مستوى الفرع الاقتصادي اضطراباً بمجرد ظهوره، فقد ذكر الاقتصاديين W.J. Abernathy و K. Clark هذه الوضعية بالشكل رقم (6) والذي يقيس في نفس الوقت درجة الانقطاع التكنولوجي ودرجة الانقطاع الصناعي والتجاري التي يتسبب فيها الإبداع التكنولوجي .

الشكل رقم (6) تأثير الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي على المنافسة



المنافسة والإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي

تبنى النظرية الكلاسيكية الجديدة على المنافسة التامة بين المؤسسات التي تنتج سلع متشابهة انطلاقاً من مدخلات متشابهة، والمنافسة مهمة في هذا المجال لأنها تمنع أي مؤسسة من رفع أسعار منتجاتها منفردة من أجل تغطية تكاليف إنتاجها وزيادة الأرباح، وتُخرق كليا هذه الفرضية من طرف الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسات التي تطبق طرق جديدة أقل تكلفة لإنتاج منتجات موجودة يمكنها من تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق أرباح إضافية عند تصريف المنتجات بأسعار السوق الحالية، ويمكن أيضاً للمؤسسات التي تُنشأ منتجات جديدة ذات نوعية جيدة من كسب أرباح إضافية مقارنة بتكاليف المدخلات وهذا لانفرادها بميزة المنتجات الجديدة.

في كلتا الحالتين منح الإبداع التكنولوجي للمؤسسة المبدعة شيء من السلطة الاحتكارية، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي، الذي يبين أن هناك أربع حالات لتقاطع التكنولوجيا (موجودة، جديدة) مع السلع والخدمات (موجودة، جديدة). فالإبداع التكنولوجي يمكن أن يكون إنتاج سلع وخدمات جديدة بتكنولوجيا موجدة أو إنتاج سلع وخدمات موجودة بتكنولوجيا جديدة،

أو الإبداع في كليهما، أي إنتاج سلع وخدمات جديدة بتكنولوجيا جديدة، هذه الحالات الثلاثة تسمح للمؤسسة من ممارسة سياسة الاحتكار لمدة زمنية معينة، أي تحقيق أرباح إضافية مقارنة بالمنافسين.

أما الحالة الرابعة وهي إنتاج سلع وخدمات موجودة بتكنولوجيا موجودة، فهنا تكون في وضعية المنافسة التامة بين المؤسسات وهو ما تنص عليه النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة.

بالرغم من أن السلطة الاحتكارية للمبدع لا تضر بالمستهلك بأي حال من الأحوال، فهي تسمح له في الحالات (الثانية، الثالثة والرابعة) من الجدول التالي بالحصول على منتج ذو نوعية جيدة وبنفس سعر السوق أو أقل، و هذا ما يسمح للمؤسسة المبدعة من توسيع حجم حصتها في السوق على حساب منافسيها غير المبدعين، ويوضح الاقتصادي Schumpeter بأن المنافسة في النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة تأخذ بعد جديد عند إدخال مصطلح الإبداع التكنولوجي، فالمؤسسات تتزاحم من أجل الإبداع التكنولوجي كما تتزاحم من أجل تخفيض الأسعار، والمنافسة على مستوى الإبداع التكنولوجي أهمهما لأنها تسمح للمؤسسة المبدعة من تحقيق أرباح احتكارية.

وأصبح الوضع تقليدي بالنسبة للمحتكر الكلاسيكي، الذي يحمي نفسه بمعوقات دائمة عند المدخل، ونستطيع أن نطلق عليه تسمية المحتكر البيروقراطي مقارنة بالمحتكر المبدع.

تحدد النظرية الاقتصادية أثرين للعبة المنافسة بين المحتكر والداخلين الجدد :

الأول وهو أثر الفعالية : فالمحتكر إذا أبدع يبقى محتكراً، أما إذا أبدع الداخل المحتمل فمن الممكن أن يكون في منافسة مع المحتكر، إذا كانت تكنولوجية هذا الأخير أقل بقليل من التكنولوجية الجديدة.

النظريات الاقتصادية والإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي

نوعية التكنولوجيا	سلع وخدمات موجودة	سلع وخدمات جديدة
-------------------	-------------------	------------------

تكنولوجيا موجودة	النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة .	تصنيع منتجات جديدة بتكنولوجيا معروفة .
تكنولوجيا جديدة	صيغة أقل كلفة وأعلى لتصنيع منتجات جديدة	تصنيع منتجات جديدة بواسطة تكنولوجيا جديدة .

الثاني وهو أثر التعويض : فالمحتكر إذا أبدع لا يربح شيء عن وضعيته الحالية، فيبقى محتكر، فمقابل الداخل الجديد الذي ينتقل من ربح معدوم (إذا لم يبدع) إلى أرباح موجبة إذا أبدع.

مصفوفة النمو والإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي

لقد أنشأ الباحث Igor ANSOFF مصفوفة للتحليل الإستراتيجي للسوق والمنتجات ، وأخذت تسمية مصفوفة النمو لـ ANSOFF ؛ حيث يرى العديد من الاقتصاديين ضرورة استخدام المؤسسات للإستراتيجيات المتضمنة في هذه المصفوفة خطوة بخطوة وفقاً للحرف Z (كما هو موضح في الشكل رقم (7))، كما يمكن لها تخطي بعضها إذا كانت المؤسسة تستند على دراسات وتحليلات مسبقة، والإستراتيجيات الأربعة هي:

– **إستراتيجية اختراق السوق** : تتلاءم هذه الإستراتيجية لتنمية صناعة أو منتج معين في بداية عمر المؤسسة كون أن السوق يستطيع أن يستوعب ما يطرح به نظراً لكبر قاعدة العملاء ، وهذا راجع لسهولة الاختيار وانعدام المخاطرة فيها ، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم (1) .

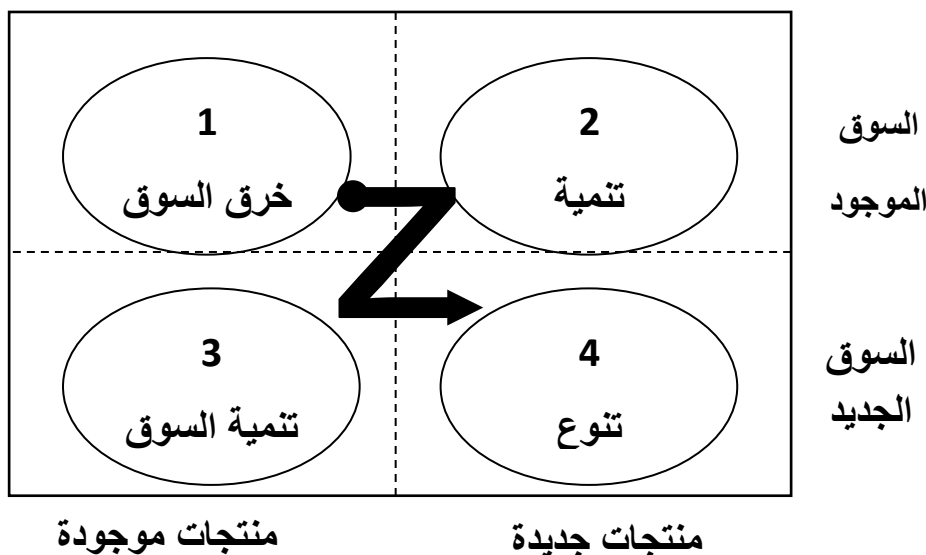
– **إستراتيجية تنمية السوق** : تكون هذه الإستراتيجية ملائمة في حالة السوق القائم ذو قاعدة زبائن قوية وواسعة ، تستطيع أن تستوعب ما يطرح لها من منتجات وخدمات جديدة ، هذه الإستراتيجية تتطلب قدراً من تطوير وتنمية المنتجات أو بإمكان المؤسسة أن تجلب منتجات جديدة تحمل علامتها التجارية بالرغم من أنها صنعت من قبل مؤسسات أخرى لفائدتها ؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم (2) .

– **إستراتيجية تنمية المنتجات** : وتهدف للرفع من حصة المؤسسة في السوق، عبر البحث عن سوق جديد لتصريف سلعها وخدماتها

الموجودة (القائمة)، ولو عن طريق التصدير نحو منطقة جغرافية جديدة وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم (3) .

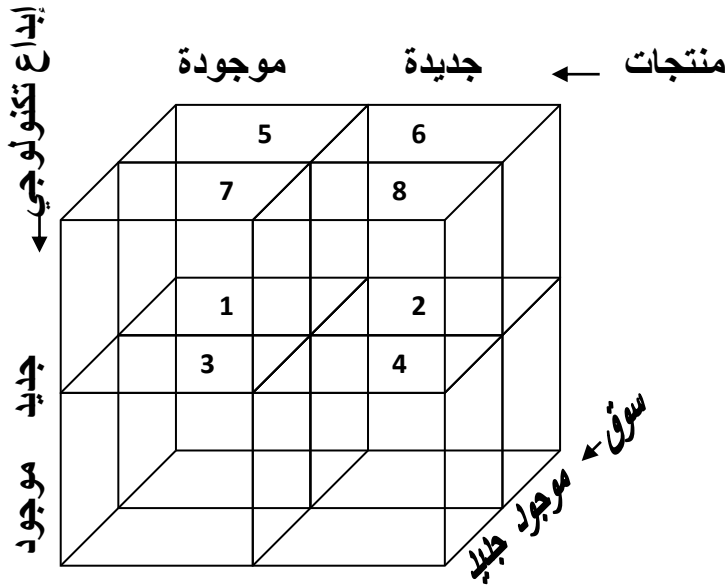
– إستراتيجية تنوع المنتجات : تقوم المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية بطرح منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديد، وتعتبر بذلك مجازفة ومخاطرة ، بسبب كون السوق الجديد لا توجد به قاعدة زبائن قوية تطلب هذا السلع/الخدمة أو ليس للمؤسسة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق وإحتياجات الزبائن وتوجهاتهم (تفضيلاتهم)، ولذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الإنتحار؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم (4).

الشكل رقم (7) مصفوفة النمو لـ ANSOFF بتصرف



لكن إذا أدخلنا الإبداع التكنولوجي كبعد جديد على مصفوفة النمو لـ ANSOFF ، المشكلة أصلا في الفضاء الثنائي الأبعاد 2D المزدوج المركبة (منتجات/خدمات، سوق)، فكيف سيكون تأثير ذلك على الإستراتيجيات المقترحة، حينها يصبح لدينا الإبداع التكنولوجي كمركبة ثالثة (منتجات، سوق، إبداع تكنولوجي) في الفضاء الثلاثي 3D، و تتحول مصفوفة ANSOFF في ظل هذا الإبداع التكنولوجي إلى الشكل التالي:

شكل (8) مصفوفة النمو ثلاثية الأبعاد



تتكون المصفوفة التقليدية للتحليل الإستراتيجي لـ ANSOFF في الشكل رقم (8) من ثمانية مكعبات جزئية، تمثل المكعبات الأربعة في القاعدة 1، 2، 3، 4 للتحليل الإستراتيجي لـ ANSOFF، بينما تمثل المكعبات الأربعة المتبقية في القمة 5، 6، 7، 8 الإستراتيجيات المعتمدة على الإبداع التكنولوجي الجديد، وتعتبر هذه المكعبات إمتداد للمصفوفة التقليدية للنمو، وكل منها تمثل إستراتيجية معينة ؛ وسنطلق على هذه المصفوفة الثلاثية الأبعاد، مصفوفة النمو التكنولوجي، ونستعرضها في الآتي :

– **إستراتيجية اللامبالاة (الاختراق) :** تنتج حالة اللامبالاة عندما لا يؤثر الإبداع التكنولوجي في السوق، ولا يؤثر أيضا في أنشطة المؤسسة، وكأن التجديد التكنولوجي، لم يظهر أصلا، ولذلك تعتبر هذه الإستراتيجية نقطة البداية للمؤسسة؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، بالخانة رقم (1).

– **إستراتيجية التكيف (تنمية المنتجات) :** تنتج هذه الإستراتيجية عندما تجبر المؤسسة على الاتجاه نحو تنمية منتجاتها أو نحو نشاط جديد أو نحو منتج جديد من طرف المحيط، لأن احتياجات السوق تأثرت بالإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي الموجود ؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي، بالخانة رقم (2) .

- **إستراتيجية تنمية السوق :** إستراتيجية تنمية السوق نحصل عليها، عندما توسع المؤسسة سوق تصريف منتجاتها لتعظيم أرباحها ورفع حصتها، وذلك بالبحث عن سوق جديد بنفس المنطقة الجغرافية أو خارجها عن طريق التصدير ؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم (3).
- **إستراتيجية التنوع في المنتجات :** تظهر إستراتيجية التنوع في المنتجات، عند شروع المؤسسة في طرح منتجات أو خدمات جديدة بسوق جديد يستخدم التكنولوجيا الموجودة ؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم (4).
- **إستراتيجية الأمثلية :** تسعى هذه الإستراتيجية إلى دفع المؤسسة إلى استغلال الإبداع التكنولوجي في ظل السوق الموجود من أجل تصريف منتجاتها أو خدماتها بصفة مثلى، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة (5).
- **إستراتيجية التغيير :** إستراتيجية تنتج عن طرح خدمة أو سلعة جديدة في ظل السوق الموجود (القائم)، نتيجة ظهور الإبداع التكنولوجي ، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم (6) .
- **إستراتيجية التوسع :** تستخدم هذه الإستراتيجية لتستفيد المؤسسة من الإبداع التكنولوجي الجديد، بغية زيادة توزيع منتجاتها أو خدماتها الموجودة في أسواق جديدة ؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم (7).
- **إستراتيجية التجديد :** تستخدم إستراتيجية التجديد عند استغلال الإبداع التكنولوجي الجديد في تنمية سلع و خدمات جديدة بغية التوسع في الأسواق أو الاستيلاء على السوق جديد، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة رقم (8).

محددات الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي

نحاول في هذا المطلب دراسة رؤية الاقتصاديين للمعايير الاقتصادية للإبداع التكنولوجي، وتوجد عدة نماذج نظرية أستعرضها Kizner في كتابه، أما الدراسات التجريبية الحديثة التي توصلت إلى تحديد العوامل التي هي مصدر وتيرة إبداع تكنولوجي سريعة أو بطيئة وهذا برؤيتها من عدة جوانب، والتعرض لهذه العوامل واحد بواحد لا يتسع المجال له نظراً لعمق هذه الدراسات التجريبية، لذلك سوف نكتفي بذكر أهم هاته العوامل.

فأهم المحددات التي يظهر دورها جلياً في تحديد وتيرة الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي هي :

1. الإبداع التكنولوجي والعوامل الاقتصادية للإعلام.
2. صرامة قوانين الملكية الفكرية.
3. حجم المؤسسة وهيكلية السوق.
4. التوزيع الجغرافي للمؤسسات.
5. اتخاذ القرار داخل المؤسسات.
6. الثقافة الوطنية للدولة.
7. النظام المالي هل يحدد وتيرة الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي؟
8. تراكم رأس المال البشري.
9. الإجراءات التي تهدف إلى تقليص عدم المساواة.
10. السياسة الحكومية.

تم تبين أهمية السياسة الاقتصادية وصرامة قوانين حماية الملكية الفكرية، وكذا حجم السوق المستهدفة في تشجيع والتحفيز على الإبداع التكنولوجي في المجال الرياضي، بالإضافة إلى دور السياسات الحكومية، التي يمكنها التأثير على وتيرة الإبداع التكنولوجي ، بتطبيق سياسة السوق الحر حيث يمكن أن توجه رؤوس الأموال إلى الإبداع التكنولوجي ، وهو ما يتطابق مع المنطق الاقتصادي، فمعظم الإبداعات التكنولوجية المهمة خلال القرن العشرين تمت بتمويل من رؤوس أموال خاصة، ولا يجب أن ننسى دور رأس المال البشري لوجود علاقة مهمة بين المخزون البشري لدولة ما والذي يقاس بتعليم المجتمع، والدخل الوطني لكل ساكن، وأكدت دراسات أن التطور الاقتصادي لأمة ما له علاقة معنوية مع مخزونها البشري السابق والمقاس بمستوى التعليم لمواطنيها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية :

1. إبراهيم عيد : فلسفة الإبداع عند مراد وهبة ، في منفسنو الإبداع في التعليم ، دار قباء ، القاهرة ، 2000 .
2. أحمد علي عرفة ، سمية إبراهيم شلبي : التسويق والفراغ ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2005 م.
3. إسماعيل عبد المنعم إسماعيل : إدارة التسويق ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ، 2004 م .
4. إسماعيل محمد السيد : مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1998م.
5. بيتر كوك، ترجمة خالد العامري : إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 18.
6. حاتم رضا : "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار لملك عبد العزيز الدولي" ، جامعة نايف ، جدة، 1424هـ.
7. حسن أحمد الشافعي : الإستثمار والتسويق فى التربية البدنية والرياضية، ط1 ، دار الوفاء للنشر 2006 م .
8. حسن أحمد عيسى : سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق ، مكتبة الإسراء ، طنطا ، 1994.
9. خالد إبراهيم عبد العاطي : أساليب مقترحة لتسويق البطولات الرياضية بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، جامعة حلوان ، 2001 م .
10. خليل ميخائيل معوض : القدرات العقلية ، ط2، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 1995.
11. رعد حسن الصحن : إدارة الإبداع و الابتكار ، سوريا : دار الرضا للنشر ، 2000 .
12. رمضان محمد القذافي : رعاية الموهوبين والمبدعين ، ط2، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2000.
13. رمضان محمود عبد السلام : الإدارة الإستراتيجية سياسات واستراتيجيات إدارية ، ط3 ، 2004 م .

14. زكي محمد هاشم : أساسيات الإدارة ، كلية التجارة ، جامعة الكويت ، 2001م.
15. سعد أحمد شلبي : أسس إدارة التسويق الرياضي- المكتبة العصرية بالمنصورة 2005 م .
16. سعد أحمد شلبي : إدارة تسويق حقوق الرعاية الرياضية بأندية الدرجة الأولى فى جمهورية مصر العربية ، المؤتمر العلمى الدولى الـ 8 ، كلية التربية الرياضية بأبي قير ، الإسكندرية 2004 م .
17. سعيد محمد المصري : إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم الإستراتيجيات، الدار الجامعية الأسكندرية 2002.
18. سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي : إدارة الإبداع والابتكار ، الاردن : دار كنوز المعرفة ، 2006.
19. سمير عبد الحميد علي : إدارة الهيئات الرياضية النظريات الحديثة وتطبيقاتها ، منشأة المعارف، 1999 م .
20. السيد ناجي : التسويق (المبادئ والقرارات الأساسية) ، القاهرة ، 2001 م.
21. صفاء الأعسر : الموهبة والموهوبين، مجلة خطوة ، ع9، المجلس العربي للطفولة والتنمية ، فبراير ، 2000.
22. طارق السويidan ، محمد العدلوني : مبادئ الإبداع ، الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، ٢٠٠٢ م.
23. طارق طه : التسويق والتجارة الالكترونية ، منشأة المعارف ، جامعة الأسكندرية 2003 م .
24. عبد الستار إبراهيم : الإبداع قضاياه وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، 2002م.
25. عبد السلام أبو قحف : التسويق ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، 2006 م .
26. عبد المنعم الحفني : الموسوعة النفسية- علم النفس في حياتنا اليومية ، سيكولوجية الإبداع ، م. مدبولي ، 1995.
27. عبلة حنفي عثمان : تنمية التفكير الابتكاري للطفل ، مجلة خطوة ، ع9 ، المجلس العربي للطفولة والتنمية ، فبراير 2000.

28. عصام الدين أمين أبو علفة : التسويق (المفاهيم - الاستراتيجيات) النظرية والتطبيق ، حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية 2002 م .
29. عصام بدوي : موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001 م.
30. عطا الله فهد سرحان : دور الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان ، 2005.
31. عفاف أحمد عويس : الطفل المبدع "دراسة تجريبية باستخدام الدراما الإبداعية" ، مكتبة الزهراء ، 1993.
32. فاروق عبد الفتاح رضوان وآخرون : إدارة التسويق مدخل استراتيجي ، مطابع غباشى طنطا 2003 م .
33. فتحي عبد الرحمن جروان : الإبداع مفهومه- معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل- العملية الإبداعية ، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، ٢٠٠٢ م.
34. فتحي عبد الرحمن جروان : تعليم التفكير "مفاهيم وتطبيقات" ، ط1، دار الكتاب الجامعي ، عمان، 1999.
35. فؤاد أبو حطب فؤاد أبو حطب : القدرات العقلية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 1992.
36. كمال الدين درويش : التسويق ، كلية التربية الرياضية للبنين بالهرم ، جامعة حلوان 1998 م .
37. كوثر حسين كوجك : منهج مقترح لتنمية مهارات الاختراع والإبداع، ضمن أعمال المؤتمر القومي للموهوبين، القاهرة ، وزارة التربية والتعليم ، 2000.
38. مجدي عبد الكريم حبيب : بحوث ودراسات في الطفل المبدع ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 2000 "أ".
39. محمد السعيد أوكيل : اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي ، الجزائر، المطبوعات الجامعية، 1994.
40. محمد عبد الفتاح الصيرفي : إدارة التسويق ، حورس الدولية الإسكندرية ، 2005 م .

41. محمد فريد الصحن : التسويق ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002 م .
42. محمد فريد الصحن ، إسماعيل السيد : التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000م.
43. محمد محمد إبراهيم : إدارة التسويق، مكتبة عين شمس ، القاهرة 2000م.
44. محمود صادق بازرعه: إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية القاهرة 2001م.
45. مصطفى أبو بكر : المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة ، الدار الجامعية ، 2003 م .
46. نبيل عبد الفتاح : "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار".مجلة الإداري، مسقط، ١٩٩٥ م.
47. نجم عبود نجم : إدارة الابتكار :المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة،الأردن :دار وائل للنشر ، 2003 .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

48. Berk, L.: Child Development, Illinois State University, A Pearson Education Company, 5thed, U.S.A. 2000.
49. Bernahardt & Kinnear : Cases in Marketing Management , 1998 .
50. Corbel Pascal,"Innovation et propriété industriel", cours de LPI2, université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, 2003.
51. Gorbel Pascal, "Innovation et propriété industrielle", cours de LPI2, université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, 2003
52. Groucutt Jonathan: Foundation of marketing, palgrave , New York 2005 .
53. Guellec Dominique,"Economie de l'innovation", Paris : La découverte, 1999
54. Guilford, J. : Implications Of Research On Creativity. In: Ch. Banks, & P. Proodhurst, (Eds.), Studies In Psychology, London: University Of London Press, 1965.
55. Herrman, N. : The Creative Brain, Wallis' Model Of The Creative Process, [Http://www. Ozemail. Com](http://www.Ozemail.Com). Au./- Caveman / Creative / Brain / Wallis. Htm, 1st. October, 1996.
56. Joane, P. : Creative Expression And Play In The Early, New York, 1993.
57. Scott, Susanne and Bruce, Reginald. "Determinants of Innovative Behavior: Apath Model of Individual Innovation In the work place", 1994, 37, PP, 580-607

وَاللَّهُ وَلِيُّ الْمُؤْمِنِينَ