



אוניברסיטת בן-גוריון בנגב

בית הספר לניהול ע"ש גילפורד גלייזר

תכנית מנהלים

חשיבה יצירתית בפיתוח מוצרים ובפרסום-סילבוס סמסטר קיץ, תשפ"ג

מס' קורס : 68720046-07

המרצה: גב' שני מלכה-אברהם, דוא"ל: shanimalka2@015.net.il

עוזרת הוראה: גב' דלי בקה, דוא"ל: dalibu@post.bgu.ac.il

שעת קבלה: יום ו' (11:00-12:00). בתאום מראש

רקע כללי

כל חברה המתמודדת בשוק תחרותי מחויבת להתחדש, ליוזם, להפתיע ולהציב בפני לקוחותיה מוצרים או שירותים ההולמים טוב יותר את צורכיהם ואת דרישותיהם. לפיכך, בתחומים רבים במנהל עסקים שינוי יצירתי או פתרון מקורי מהווים מרכיב חשוב בהצלחת הארגון. בשל כך נודעת חשיבות מכריעה ליחידות ארגוניות העוסקות בחשיבה יצירתית וברעיונות. "חשיבה המצאתית שיטתית" היא כלי חשוב בשימושן של יחידות אלו, ובבסיסה תהליך מנטאלי שיטתי שתוצריו הם רעיונות למוצרים או שירותים חדשים. שיטה זו, הנסמכת על מחקרים קוגניטיביים עדכניים, ומיושמת בארגונים מובילים בישראל וברחבי העולם, מגדירה את התהליך היצירתי כהפעלה מודעת של כלים אנליטיים סדורים; היא מאפשרת את הפקתם של רעיונות חדשים ומצליחים ללא צורך במקורות או בהברקות-פתע, אלא כפועל יוצא של תהליך חשיבתי סדור, שמגוון יישומיו רחב.

ההשקפה של הקורס גורסת כי חשיבה יצירתית איננה שונה בתהליכה הקוגניטיביים מחשיבה מקצועית במיטבה. השוני העיקרי טמון באופן הגדרת בעיה שונה, הממקד את החיפוש בתחומים העשירים יותר באפשרויות לפתרון יצירתי. ניתן "להתאמן" בחשיבה יצירתית כדי להגיע מוכנים ליום בו נדרש איתור של אותו רעיון מקורי.

עולם התוכן של הקורס יתמקד בבעיות של מוצרים חדשים וניהול תהליכי פיתוח, כמו כן הקורס יכלול התייחסות לנושאי שיווק אחרים כגון פרסום ופתרון דילמות.

מטרתו של הקורס היא להקנות את כלי השיטה, באופן שיאפשר לסטודנטים להפעילם במגוון רחב של עולמות מוצר או שירות. בנוסף, יקנה הקורס את כלי הפרסום של השיטה, שמטרתם להגיע לרעיונות פירסומיים אפקטיביים ויצירתיים.



תוכן הקורס

- הגדרות לפתרון יצירתי, מאפייניו של הרעיון היצירתי וגישות מחקר היצירתיות המקובלות.
- גישות לניהול יצירתיות בארגון: סיעור מוחות, שיטת ששת הכובעים, גירוי אקראי, סיעור מוחות אלקטרוני.
- מאפיינים אישיים וארגוניים המקדמים יצירתיות ארגונית.
- הגדרת התבניות היצירתיות; מקור המידע לחדשנות על סמך התפיסה האבולוציונית של שוק המוצרים.
- תבנית האיחוד - שימוש במשאבים קיימים לכינון ערך שיווקי חדש.
- תבנית ההחסרה - שימוש בעקרונות ההפחתה לשיפור פונקציונלי של המערכת.
- תבנית ההכפלה - רבוי ודיפרנציאציה של מרכיבי המערכת.
- תבנית החלוקה - חלוקה מחדשת של מרכיבי המערכת.
- תבנית הוספת הממד - יצירת תלות בין משתנים.
- מאפייני הפרסום היצירתי; עקרון העולם הסגור בפרסום.
- יצירתיות בהעברת מסרים: מאפייני הפרסום היצירתי; תבניות יצירתיות בגיבוש מסר פרסומי.
- ביומימיקרי - חדשנות על סמך למידה מהטבע.

דרישות הקורס

דרישת קדם: קורס "שיווק למנהלים".
שיטות הוראה: הקורס מתנהל במתכונת משולבת של הרצאה אקדמית מקוונת והתנסות סדנאית מקוונת. הפעילות המשולבת תתבצע באופן דינאמי ומפעיל, ותכלול התנסויות ותרגילי חשיבה, לצד התייחסות ספציפית לאפשרויות היישום והשימוש בכלי החשיבה בתחום הידע של תעשיות מתקדמות.

תרגילים: במהלך הקורס יחולקו 2 תרגילים: תרגיל אחד חובה ותרגיל אחד רשות. ההגשה תתבצע ברביעיות-חמישיות קבועות והתרגיל יוגש תוך שבוע מיום חלוקתו למייל של עוזרת ההוראה. משקל תרגיל החובה בציון הכללי הוא 20%. ניתן להגיש שני תרגילים והציון הגבוה יותר הוא זה שייחשב במוצע.

נוכחות: אין חובת נוכחות.

מבחן: הגשת התרגיל במועדו הינה תנאי מקדים לכתיבת הבחינה. משקלה של הבחינה הוא 80% מהציון הסופי.



רשימה ביבליוגרפית:

הקורס מלווה בשני ספרים:

Goldenberg, J., & Mazursky, D. (2002). *Creativity in product innovation*. United Kingdom: Cambridge Press.

Goldenberg, J., Levav, A., Mazursky, D., & Solomon, S. (2009). *Cracking the ad code*. United Kingdom: Cambridge Press.

הקורס ילווה בשקפים, אותם ניתן יהיה למצוא באתר הקורס במערכת ה-Moodle.
המאמרים והכתבות (מומלצים וחובה!) מתוך רשימת ספרות העזר יועלו לאתר הקורס.

תכנית הקורס וספרות עזר

שיעור 1-4: גישות מחקר הרעיונאות המקובלות: סיעור מוחות, שיטת ששת הכובעים, איתגור וגרוי אקראי.

הגדרת התבניות היצירתיות; מקור המידע לחדשנות על סמך התפיסה האבולוציונית של שוק המוצרים.

הקשר בין משתנים ארגוניים לבין יצירתיות וחדשנות (לחץ זמן, מוטיבציה, מבנה צוותי, תרבות ארגונית, מבנה ארגוני וקונפליקטים).

שלבי תהליך פיתוח מוצר חדש, אסטרטגיות פיתוח מוצרים חדשים, סיבות לכשלונות מוצרים חדשים, חיבור תהליך הפיתוח להקשרו.

ספרות עזר:

פרק 1,2,3 בספר: "Creativity in product innovation".

Akinola, M., Kapadia, C. Jackson, G. L., & Mason, M. (2019). Incorporating physiology into creativity research and practice: The effects of bodily stress responses on creativity in organizations. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 163-184.

Arieli, S., Goldenberg, J., Goldschmidt, A., & Sagiv, L. (2010). Structure and freedom in creativity: The interplay between externally imposed structure and personal cognitive style. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1086-1110.

Amabile, T. M. (1996). The Motivation for Creativity in Organizations. *Harvard Business School Note*, 396-240.

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity?. *Harvard business review*, Sep-Oct, 77-87.

Amabile, T.M., Hadley, C.N., & Kramer, S.J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, August 2002, 52-61.

Blake, S., McCarthy, C., & Krause, J.A. (2014). The Paradoxical of Academic Measures and creativity. *Creative*

¹ פריטי קריאה המסומנים בכוכבית הינם פריטי חובה



Education, 5, 792-802.

***Brucks, M.S., Levav, J.(2022). Virtual communication curbs creative idea generation. *Nature*, 605, 108-112.**

Castro, F., Gomes, J., & de Sousa, F. C. (2012). Do intelligent leaders make a difference? The effect of a leader's emotional intelligence on followers' creativity. *Creativity & Innovation Management*, 21(2), 171-182.

Chen, M.H., Chang, Y.Y., & Chang, Y.C. (2015). Entrepreneurial orientation, social networks, and creative performance: Middle managers as corporate entrepreneurs. *Creativity and Innovation Management*, 24(3), 493-507.

Chen, S.Y. and Hou, Y.H. (2015). The effects of ethical leadership, voice behavior and climate for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.

Coelho F., Augusto M. & Lages L. F. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of Retailing*, 87(1), 31-45.

*De Clercq, D., Pereira, R. (2020). Taking the Pandemic by Its Horns: Using Work-Related Task Conflict to transform perceived pandemic treats into creativity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 104-124.

*Eliason, R.G., Yingran, L. & Gang, L. (2022). How does ethical leadership enhance employee creativity during the COVID-19 Pandemic in China? *Ethics & Behavior*, 32(6), 532-548

Goldenberg, J., Mazursky, DD., & Solomon, S. (1999). Toward identifying the inventive templates of new products: A channeled ideation approach. *Journal of Marketing Research*, 36, 200-210.

Heilman, K.M. (2016). Jews, creativity and the genius of disobedience. *Journal of Religion and Health*, 55, 341-349.

Icekson, T., Moran, S., & Roskes, M. (2014). Effects of optimism on creativity under approach and avoidance motivation. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8, 1-6.

Kauppila, O.P., Bizzi, L., & Obstfeld, D. (2018). Connecting and creating: tertius iungens, individual creativity, and strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 39 (3), 697-719.

Khedhaouria, A., Montani, F. & Thurik, A.R. (2017). Time pressure and team member creativity within R&D projects: the role of learning orientation and knowledge sourcing. *International Journal of Project Management*, 35(6), 942-954.

*Lee, J., Yun, S., Lee, J.H., & Lee, S. (2018). The curvilinear relationship between self-efficacy and creativity: The moderating role of supervisor close monitoring. *Journal of Business and Psychology*, 1-12.



- Lomberg, C., Kollmann, C. (2017). Different styles for different needs-the effect of cognitive styles on idea generation. *Creativity and Innovation Management*, 26(1), 49-59.
- *Mujanah, S., Ardiana, I. D. K. R., Nugroho, R., Candraningrat, Fianto, A. Y. A. and Arif, D. (2022). Critical thinking and creativity of MSMEs in improving business performance during the covid-19 pandemic. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(1), 19-28.
- Rosso, B. D. (2014). Creativity and constraints: Exploring the role of constraints in the creative processes of research and development teams. *Organization Studies*, 35(4), 551-585.
- Tadmor C.T., Galinsky, A.D., & Maddux, W.W. (2012). Getting the most out of living abroad: Biculturalism and integrative complexity as key drivers of creative and professional success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103, 520-542.
- Tadmor C.T., Satterstrom, P., Jang, S., & Polzer, J.T. (2012). Beyond individual creativity: The superadditive benefits of multicultural experience for collective creativity in culturally diverse teams. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 43, 384-392.
- *Tang, C., Ma, H., Naumann, SE. and Xing, Z. (2020). Perceived Work Uncertainty and Creativity During the COVID-19 Pandemic: The roles of zhongyong and creative self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-10.
- *Tang, M., Hofreiter, S., Reiter-Palmon, r., Bai, X., & Murugavel, V. (2021). Creativity as means to well-being in times of covid-19 pandemic: results of cross-cultural study. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-16.
- *W.H. Thomas, & Feldman, D.C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 585-616.
- אלרון, א' וגולדנברג, י' (1999). סיעור מוחות-ברקים ורעמים או סערה בכוס מים? . *אקזקיוטיב*, 30, 10-15.
- *אפרתי, ע' (2015). בין כאוס לקלישאה: כך פועל המוח היצירתי. *הארץ-המהדורה הדיגיטלית*, מדע וסביבה, יולי 2015.
- גולדנברג, י' (אוקטובר 2011). קסמם המרפא של מותגים. *The Marker*, שיווק וחדשנות, עמ' 194.
- גולדנברג, י' (מאי 2011). פחות זה יותר. *The Marker*, שיווק וחדשנות, עמ' 158.
- גולדנברג, י' (אפריל 2011). מה לקוחות רוצים? . *The Marker*, שיווק וחדשנות, עמ' 186.
- *גרנט, א' (2018). מיוחדים-איך המהפכנים הגדולים שינו את העולם, ואיך גם אתם יכולים. (פרקים 1,2,4). מודיעין: כנרת זמורה ביתן.
- *הוברמן, א' (2012). לבד. מבחץ. בלחץ. בלי מיקוד. *כלכליסט-בארץ*, מוסף כלכליסט, 31.05.2012.
- *וינרב, ג' (2013). משתוקקים להמציא ולחדש? אולי כדאי שתשתעממו מידי פעם. גלובס, פברואר 2013.
- *חרותי סובר, ט' (2018). מחפשים עובד יצירתי? שאלו אותו מי החיה הקטלנית בעולם. *The Marker*, מדור קריירה, 8.2.2018.



- *לארי, ש' ואולמרט ניישטיין, מ' (יולי 2006). תקלה מופלאה. *The Marker*, מדור חדשנות, עמ' 142-143.
- *לארי, ש' ואולמרט ניישטיין, מ' (יוני 2006). אילוצים מגבירים יצירתיות. *The Marker*, מדור חדשנות, עמ' 214-215.
- *לארי, ש' (אוקטובר 2006). לצאת מהפינה. *The Marker*, מדור חדשנות, עמ' 140-141.
- *מאיר, ע' (נובמבר 2009). איזו טעות נפלאה. *The Marker*, מדור חדשנות, עמ' 102-104.
- *צוריאל הררי, ק' (2012). הצעה לאי סדר. *כלכליסט*, ספטמבר 2012.
- *שיר-רז, י' (2018). לא מה שחלמתם: כך חלימה בהקיץ יכולה לעזור לנו בחיים. *Ynet*, מגזין מנטה.
<https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5420416,00.html>

שיעור 5-7: עקרון העולם הסגור; פתרון סתירות והפיכת החסרון ליתרון;

תבנית האיחוד (פנימי וחיצוני)- שימוש במשאבים קיימים לכינון ערך חדש.

ספרות עזר:

פרק 6 בספר: "Creativity in product innovation".

*בויד, ד' וגולדנברג, י' (2015). *לחשוב בתוך הקופסא*. אור יהודה: זמורה ביתן. פרקים 3,4,7.

גלדוול, מ' (2014). *דוד וגוליית- איך להפוך חולשה לכח*. אור יהודה: זמורה ביתן.

*לארי, ש' ואולמרט ניישטיין, מ' (אוקטובר 2006). קרוב, רחוק, מתוק!. *The Marker*, מדור חדשנות, עמ' 124-125.

*לארי מ' ואולמרט ניישטיין, מ' (אוגוסט 2006). להישאר בקופסא. *The Marker*, מדור חדשנות, עמ' 102-103.

*לארי, ש' ואולמרט ניישטיין, מ' (ספטמבר 2006). הופכים את הדפקט לאפקט. *The Marker*, מדור חדשנות, עמ' 194-195.

שיעור 8: תבנית האיחוד בפרסום: שימוש חדש במדיה קיימת, יצירת מדיה חדשה ומטאפורה.

ספרות עזר:

פרק 1,3 בספר: "Cracking the ad code".

שיעור 9: תבנית הוספת המימד- יצירת תלות בין משתנים; מטריצת חיזוי - כיצד ניתן לנהל את עיקרון הוספת הממד תחת אילוצים נתונים.

ספרות עזר:

פרק 4 בספר: "Creativity in product innovation".

לארי, ש' (אפריל 2007). פשר הקשר. *The-Marker*, מדור חדשנות, עמ' 148-149.

Goldenberg, J., Horowitz, R., Leveav, A., & Mazursky, D. (2003). Finding your innovation sweet spot. *Harvard Business review*, March 2003, 120-129.

Goldenberg, J., & Mazursky, D. (1999). The voice of the product: Templates of new product emergence. *Innovation and Creativity Management*, 8(3), 157-164.



Goldenberg, J., Lehmann, D.R., & Mazursky, D. (2001). The idea itself and the cir

cumstances of its emergence as predictors of new product success. *Management science*, 47(1), 69-84.

שיעור 10-11: תבנית ה"הפעלה" והקצנות בפרסום.

ספרות עזר:

פרק 2,5,6,7 בספר: "Cracking the ad code".

Goldenberg, J., Mazursky, D., & Solomon, S. (1999). Creative sparks. *Science*, 285 (5433), 1495-6.

Goldenberg, J., Mazursky, D., & Solomon, S. (1999). Creativity templates: Towards identifying the fundamental schemes of quality advertisements. *Marketing Science*, 18(3), 333-51.

שיעור 12: ניהול חדשנות בארגון וביומימיקרי.

ספרות עזר:

[/http://www.biomimicry.org.il](http://www.biomimicry.org.il)

אתר ארגון הביומימיקרי הישראלי

כי (2017). הצלחה נמדדת לא רק במספרים אלא גם באיכות: חדשנות וחשיבה יצירתית במטה המבצעי של צה"ל. מערכות, 26-35, 474-475.

*תבור, ר' (2012). כל הזכויות שמורות לטבע. *אפוק טיימס*, 25 ביוני 2012. מתוך: <http://www.epochtimes.co.il/et/9778>

*שגב, א' (2017). 15 דקות בשבוע לפיתוח יצירתיות מדעית בכיתות א'-ו'. *אאוריקה*, 40.

Choudhary, A. (2014). Four critical traits of innovative organizations. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), 45-58.

*Chua, R.Y.J., Roth, Y. & Lemoine, J-F.(2015). The impact of culture on creativity: How cultural tightness and cultural distance affect global innovation crowdsourcing work. *Administrative Science Quarterly*, 60(2), 189-227.