

دور البيئة المحفزة لاحتضان الأفكار الابتكارية والمبدعة في تفعيل قيادة الابتكار "شركة جوجل انموذجا"

أ. د جرمان الربيعي*

جامعة عباس لغرور -خنشلة-

أ. بن جمعة أمينة**

جامعة عباس لغرور -خنشلة-

ملخص :

يعد الابتكار أحد المقومات الأساسية لتحقيق التميز والارتقاء على كافة المستويات، فبه يمكن اكتساح السوق، و يمكن مضاعفة رقم الأعمال، وتحقيق الاستمرارية والاستدامة، وله أهمية بالغة سواء في منظمات الأعمال أو المنظمات الحكومية. وفي ظل بيئة تنافسية خاصة على المستوى المؤسسي أصبح كل من الإبداع والابتكار المنعرج الأساسي الذي وجب توفره في كافة أنشطة المؤسسة وأعضاءها على حد سواء (القادة والمرؤوسين)، وللوصول إلى درجة من التميز لا بد من معرفة كيفية إيجاد الأفكار الابتكارية والمبدعة ومناقشتها مع كافة المستويات الإدارية وتوفير الاحتضان الفعال لها، وخلق البيئة الملائمة لها، لتفعيل وتسهيل عملية تطبيقها وتنفيذها للحصول على المنتج المبتكر(خدمة أو سلعة)، وهذه المسؤولية تقع بالدرجة الأولى على عاتق القائد لذا لا بد عليه من معرفة كيفية استخدام الأساليب الفعالة لتحفيز إنتاج الأفكار الابتكارية، وإشراك الموظف في عملية الابتكار وتعزيز ثقافة الابتكار بالمؤسسة، ومحاولة الاستفادة من البيئة الخارجية وتفعيلها مع البيئة الداخلية للمؤسسة، كشركة جوجل. وهو ماتم الوقوف عليه في هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: احتضان، أفكار ابتكارية، أفكار ابداعية، قيادة ابتكار، بيئة تنافسية، بيئة ملائمة، جوجل.

Abstract :

Innovation is one of the basic components to achieve excellence and upgrading at all levels, with and could double the turnover, achieve continuity and sustainability, the innovation it can sweep the market, the Business Organizations and Governmental innovation have a great importance and impact in Organizations. In under the competitive environment especially at the institutional level, both creativity and they became one of the most important elements. that must provide in all activities, in both the innovation , it's Imperative to know how to (Institution and the members of the Organization (Leaders and Subordinates find innovative and creative ideas, and discussed with all levels of Management and provide effective incubation her, and create an appropriate environment to her, to activate and facilitate the application process and implementation for product innovation(Goods or services), This responsibility lies primarily on the Leader ,it is the first official to lead innovation institution, so it must be to know how to use effective methods to stimulate the production of innovative ideas, engaging the employee in innovation and promote a culture of innovation in organization , and try to take advantage of the external environment and activated with the internal environment Foundation, like Google. which is what has to stand out in this study .

Key words: incubation, innovative ideas, creative ideas, innovation leadership, competitive environment, appropriate environment, Google.

* djermane2000@yahoo.com

** benamina86@gmail.com

المقدمة:

في ظل المنافسة الشرسة، أصبح الابتكار يعد المفتاح الأساسي لنجاح ونمو أغلب المنظمات بشكل عام، سواء كان ذلك بشكل جذري أو جزئي، إذ يساعد الابتكار أو الإبداع على اكتساب مزايا تنافسية مستدامة، التي تساهم بدورها في خلق قيم مضافة في معظم نتائج المنظمة، و يساعدها في تحقيق ذلك البحث عن السبل الكفيلة والمساندة في كيفية اكتشاف ملكة الإبداع والابتكار لدى الموظفين، من خلال توفير وخلق روح وثقافة الإبداع والابتكار داخل المنظمة، وذلك بتوفير البيئة المواتية لتوليد الأفكار الابتكارية والابداعية ومن ثم احتضانها من قبل قائد محفز ومبتكر، وهذا ما تتبعه كبريات الشركات العالمية ولعل ابرزها شركة جوجل، التي صنفت كأحد أفضل الشركات العالمية نتيجة لعدة اعتبارات، وكذا وتوفرها على بيئة عمل جد مميزة ومحفزة لتحقيق الاستدامة على كافة المستويات. لذا على قادة المنظمات امتلاك رؤية استراتيجية للإبداع للابتكار تمكنهم من الرقي بمؤسساتهم على كافة الأصعدة. من خلال ماسبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم البيئة المحفزة لاحتضان الأفكار للابداعية والابتكارية في تفعيل قيادة الابتكار بالمنظمات؟

أولاً: مفاهيم أساسية حول: الابتكار، الإبداع

1: أساسيات حول الابتكار

1-1 تعريف الابتكار: فيما سبق كان الابتكار يعبر فقط عن المجال التكنولوجي، لكن حالياً أصبح الابتكار ضمناً أو ظاهرياً في جميع المجالات فيعرف الابتكار على أنه:

- أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية من المعرفة في أشكال فريدة.¹

- عبارة عن اعتماد الأنظمة الجديدة والسياسات والبرامج والعمليات والمنتجات أو الخدمات التي يمكن أن تنتج داخليا أو خارجيا، حيث أن الشركات التي لديها القدرة على إيجاد ونقل الابتكارات يكون لها أثر إيجابي في مختلف المجالات الاقتصادية.²

- عملية عقلية ديناميكية تتطلب أن يكون التفكير الابتكاري أحد مدخلاتها لتطوير أفكار جديدة أو خلق استخدامات جديدة للمنتجات القائمة، مع التأكيد على أن التجديد يجب أن يكون شيئاً أفضل.³ وما يمكن ملاحظته من هذا التعريف أن ادخال بعض التعديلات لمنتوج معين أو تحسينه أو تجديده هو نوع من الابتكار.

فمن خلال ماسبق يمكن القول أن الابتكار هو عبارة عن: فكرة جديدة تقوم بحل مشكلة معينة أو تخلق استخدامات جديدة، ومن ثم تساهم بإحداث أثر إيجابي في مختلف المجالات الاقتصادية. ومن يقوم بابتكار شيء معين أو إيجاد فكرة ابتكارية يمكن تطبيقها فعليا يسمى بالشخص المبتكر "والذي يعتبر أن كل مشكلة تقبل عدد كبير من الحلول و أن الحصاد الأكبر عدد من الحلول الممكنة تزيد من احتمالات ظهور الحل الأكثر ملائمة لها"⁴ كما تجدر الإشارة ان الابتكار قد يكون في شكل فكرة أو عملية أو مؤسسة.

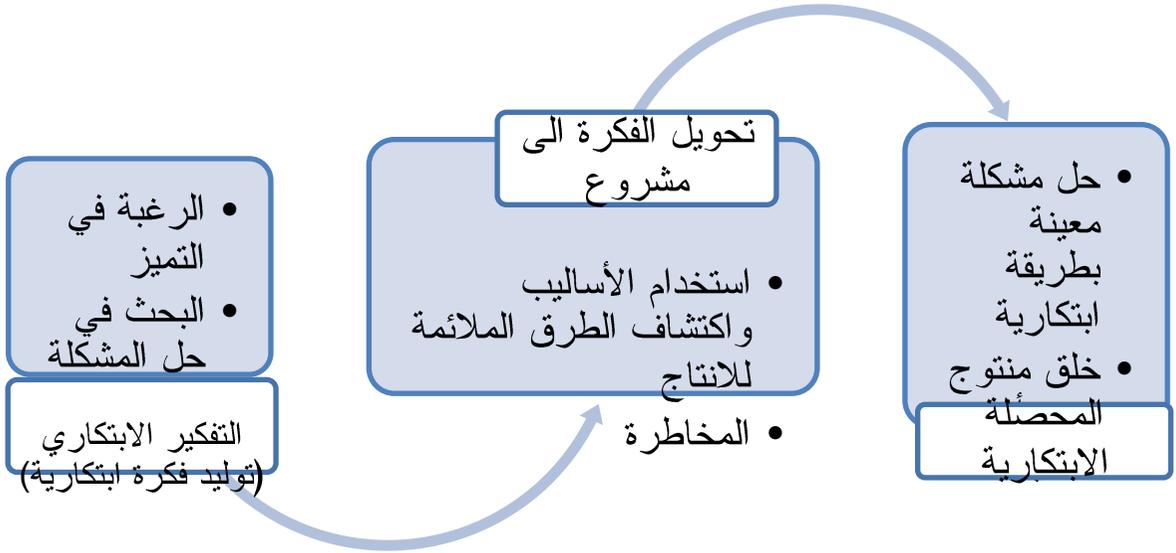
ففي الدول العربية اغلب المبتكرين يتمثلون في أشخاص (أفراد) ويتم حصر مفهوم الابتكار على نطاق فردي فقط، بالإضافة إلى قلة وانعدام الهياكل الداعمة له والذي يؤدي الى عدم التعريف و المساهمة في انتشاره لاستخدامه بشكل المرغوب (اي قل ما يتحول الابتكار الفردي الى مؤسسة ابتكارية)، اما في الدول الغربية الفئة الكبيرة تمثل أصحاب المؤسسات التي تقوم بتصميم ابتكار معين انطلاقا من دراسة السوق وتحديد احتياجاتها، ومن ثم ترويجه وتسويقه، وأما تقوم بعملية الابتكار أو تبناه من منظمة أخرى.

والشخص المبتكر تتوفر به مجموعة من القدرات تسمى بالقدرات الابتكارية والتي عرفت على أنها "عملية عقلية تعتمد على مجموعة من القدرات مثل: (الطلاقة- المرونة- سمات الشخصية المبتكرة)، وتعتمد على بيئة ميسرة لهذا النوع من التفكير؛ لتعطي في النهاية المحصلة الابتكارية، وهي الإنتاج الابتكاري، والحلول الابتكارية للمشكلة، والذي يتميز بالأصالة والفائدة والقبول الاجتماعي، وفي نفس الوقت يثير الدهشة لدى الآخرين."⁵

1-2 مراحل عملية الابتكار:

تنطلق العملية الابتكارية بإيجاد وتوليد فكرة ابتكارية معينة تتعلق إما في الرغبة في تحقيق التميز أو البحث في كيفية حل مشكلة معينة، وذلك من خلال الحصول على مختلف المعلومات والقيام بمختلف الاتصالات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومعرفة مختلف مستجدات السوق التي ترتبط بصفة كبيرة بالمنتج الابتكاري او التحسين المراد تطبيقه، ومن ثم اختيار الأفكار الجديدة والمميزة التي يمكن تطبيقها بالاعتماد على معايير معينة، ومن ثم تأتي مرحلة تحويل الفكرة إلى مشروع من خلال استخدام مختلف الأساليب التي يحتاجها المشروع، ودراسة مستمرة لكل من احتياجات العملاء، المنافسين، التكاليف، المخاطرة، وحصص المبيعات المتوقعة، وتجدر الإشارة ان هناك علاقة جد وثيقة بين المخاطرة والابتكار فالمنتج الابتكاري بحد ذاته يحوي نسبة كبيرة من المخاطرة (فهي يمكن ان تساهم في تحقيق ارباح وعوائد أكبر من تكلفة المخاطرة)، ومن ثم تتوج هذه المرحلة بمحصلة الابتكار،

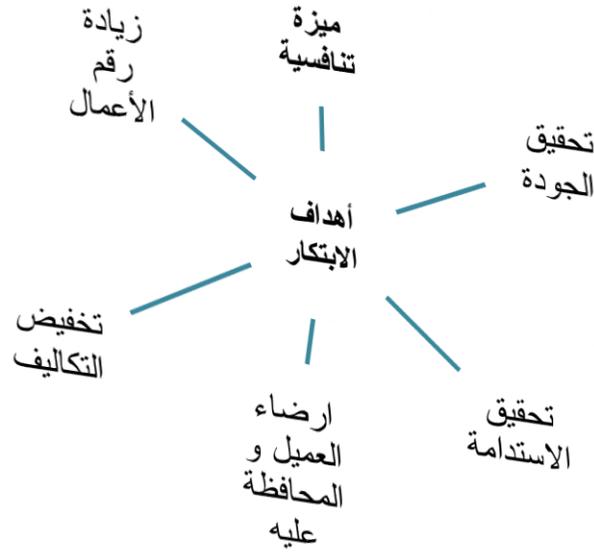
التي تتمثل في الانتاج الابتكاري ويكون هذا الأخير اما في شكل منتج مبتكر كليا مثل: « **Iphone 1** » أو منتج مبتكر قديم وتم تحسينه مثل « **Iphone 2** » ويمكن تبسيط ماسبق في الشكل الآتي:
الشكل رقم (1-1) يوضح: مراحل عملية الابتكار



المصدر: من إعداد الباحثين

3-1 الهدف من الابتكار: الهدف الأساسي من تبني الابتكار هو حسن استخدام الموارد وبأقل التكاليف، وتحقيق مكانة أفضل من المنافسين، والبحث في كيفية خلق قيمة مضافة للمؤسسة، تمكنها من تعزيز مكانتها وغزو الأسواق الداخلية والخارجية، وتحقيق الفعالية في الأداء، فالابتكار يقوم أساسا في البحث في كيفية تحقيق العناصر التي يمكن تجسيدها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1) يوضح: أهداف الابتكار



المصدر: من إعداد الباحثين

2: مفاهيم أساسية حول الابداع

2-1- تعريف الإبداع: و يعتبر الاقتصادي شومبيتر أول من ركز على الإبداع في الاقتصاد وذلك من خلال كتابه نظرية التطور الإقتصادي المنشور في 1912 ، حيث عرف مصطلح الإبداع بأنه "الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج و كيفية تصميمه".⁶

ويقصد بالتفكير الإبداعي: هو تلك الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية، والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد، وأصيل ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة.⁷

مراحل عملية الإبداع : تتمثل في:⁸

أولاً : مرحلة الإعداد والتحضير ويتم في هذه المرحلة استحضار الخبرات السابقة المتجمعة لدى المبدع عند تخطيطه حل مشكلة أو للوصول إلى شيء جديد، إذ يقوم باستدعاء هذه المعلومات والخبرات الموزعة التي لم تكن من قبل ثم يقوم بتنظيمها لكي يصل إلى تصور دقيق للمشكلة أو للموقف، ومن ثم يكرس جهده المعرفي الذهني في تحليل مكونات المشكلة أو الموقف.

ثانياً : مرحلة الاحتضان أو البروغ

ويمكن لهذه المرحلة أن تدوم لفترة طويلة أو قصيرة: أياماً وشهوراً، أو دقائق، وقد يظهر الحل بشكل مفاجئ وهو ما يسمى بالحل غير المتوقع، وتتطلب هذه المرحلة العمل الذهني الجاد، الذي يتضمن تنظيم الأفكار والمعلومات والخبرات واستبعاد الأفكار غير المنتمة، للوصول إلى الحل في أسرع وقت ممكن.

ثالثاً : مرحلة الإلهام أو الإشراق

وتسمى هذه المرحلة بشارة الإبداع أو اللحظة الإبداعية أو الإلهام الإبداعي. وفي هذه المرحلة يقوم المبدع بإنتاج مزيج جديد من القوانين العامة، لا يمكن التنبؤ به في مرحلة الإشراق. ويرى باحثون " أن الإلهام يشبه البحث الضائع عن اسم تم نسيانه، وبعد فترة من إهماله يحضر فجأة إلى الذهن وفي هذه المرحلة يبدأ ويتبلور العمل الإبداعي داخل عقل المبدع قبل أن يتحول إلى واقع ملموس، فهي المرحلة التي تسبق مرحلة تحقيق الإبداع.

رابعاً : مرحلة التحقق

وهي مرحلة تجريب الحل واختباره والتحقق من مدى فائدة وعملية هذه الإستراتيجية في مواقف متعددة، وينظر في هذه المرحلة نظرة تقييم وتقوم بالتحقق من صحة الفكرة، والتحقق من درجة قبول الإنتاج الإبداعي من قبل المبدع، وحكمه على نتاجه الإبداعي.

2-2- أنواع الإبداع: هناك عدة أنواع للإبداع وهي:⁹

- **إبداع في المنتج**: ويقصد به ابتكار منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين أو تطوير المنتجات الحالية.
- **إبداع في العملية**: ويقصد به تطوير عمليات جديدة لتصنيع منتجات جديدة.
- **الإبداع في التنظيم**: يتعلق باستحداث شيء جديد على مستوى المنظمة مثل خلق وحدة جديدة أو تطوير نظام اتصالات داخلي جديد أو تطوير نظم وإجراءات مالية ومحاسبة جديدة.

- **الإبداع في الإدارة:** يتعلق بتطوير فلسفات أو نظم إدارية حديثة ومتطورة مثل: إدارة الجودة الشاملة أو إعادة هيكلة أو هندسة أنشطة وعمليات المؤسسة.

- **الإبداع في التسويق والوظائف المختلفة المتعلقة به:** يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات مثل التسويق عبر الانترنت أو تقديم تسهيلات مالية بالدفع أو طرق جديدة في المبيعات مثل التسويق المباشر.

- **الإبداع في الخدمة:** يتعلق بوجود الإبداع في أي نشاط أو عملية تتعلق بالخدمة سواء من حيث إعداد وتسليم الخدمات المقدمة أو من حيث تطوير العمليات والأنشطة التي يتم فيها أداء الخدمات مثل الخدمات المالية.

3: الفرق بين "الإبداع والابتكار" ودوافعهما في البيئة الإدارية:

3-1 الفرق بين "الإبداع والابتكار" هو: "إن الابتكار إنتاج أي شيء جديد ، من حل مشكلة ، أو تعبير فني" ، والجديد هنا أمر نسبي ، فما يعد جديداً بالنسبة لفرد قد يكون معروفاً لدى آخرين . والطفل في كثير من ألعابه مبتكر أصيل ، وكذا من يخترع جهازاً أو يضع نظاماً اجتماعياً أو اقتصادياً جديداً. وأما الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً على الفرد وغيره.¹⁰

3-2: **دوافع الابتكار والإبداع في بيئة الإدارة:** كيف يصبح الإنسان مبدعاً وكيف يمكن للإداري أو القائد أن يكون مبدعاً في عمله؟.. وما هي الدوافع التي تشجع القائد على ابتكار الأفكار وتبني القيادة الإبداعية في عمله؟

توجد عدة دوافع تدعو الإداري إلى الإبداع في عمله، وقد تكون هذه الدوافع ذاتية أو دوافع بيئية أو دوافع مادية أو معنوية. وليس من الضرورة أن يكون القائد وحده مبدعاً، بل يفترض فيه تجاوز ذلك ليكون حاضناً للإبداع في إدارته فيقتنص الموظفين المبدعين ويرعاهم وينمي ملكة الإبداع فيهم بما يمثلونه من ثروة للمؤسسة وفريق العمل الذي يشرف عليه (وفي هذا الصدد يجب على المنظمات أن تختار الأفراد العاملين فيها ممن يتوافر فيهم سمات الإبداع والابتكار، مثل اليقظة والفتنة والصدق والتأهب وسرعة التكيف مع الأوضاع.. ويجب على المنظمة أن تضطلع بدور فعال تجاه المجتمع من منطلق المسؤولية الاجتماعية بالمساهمة في خلق كوادر مبدعة.¹¹

4- **معوقات الابتكار والابداع:**

بما أن الابتكار يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل، فإنه يصادف بعض الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير؛ لذلك نجد أن الكثيرين من الأفراد المبدعين والمبتكرين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم، ونجدهم منبوذين فيها، ويهاجرونها في أول فرصة متاحة لهم الى بيئات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم، فمن أهم معوقات الابتكار والإبداع مايلي:¹²

- 1- مقاومة الجهات الإدارية رغم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه. وهذا ما يسمى بجمود الإدارة؛
- 2- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات؛
- 3- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم؛
- 4- سوء المناخ التنظيمي؛
- 5- عدم وجود قيادة ادارية مؤهلة؛
- 6- القيم الاجتماعية السائدة، والظروف الاقتصادية؛
- 7- ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة.

وما يقتل الابداع الابتكار ولا ينميهِ في المنظمة هو تداول بعض المصطلحات والجمل المثبطة "لم نجرب ذلك من قبل"، فتكون مقاومة للتغيير والخوف من أي مخاطرة.

ثانيا: قيادة الابتكار

1- تعريف قيادة الابتكار:

أ- **تعريف القيادة:** يقصد بالقيادة عموما: "مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم أمرا ناجحا"¹³ وتعرف القيادة في الأدبيات الإدارية على أنها: "عملية اتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة (المرووسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة"¹⁴. باعتبار أن القائد هو ذلك الشخص الذي يقود مجموعة من المرؤوسين فلا بد من أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص التي يمكن من خلالها ان يكون قائدا كفاء يتمكّن من وإحداث التغيير في المؤسسة. ونشر ثقافة الابداع بالمؤسسة لتصبح عادة، وكذا ان يكون حكيما في اختيار نمط وأسلوب القيادة المناسب.

وتعتبر القيادة التحويلية هي أحد أهم الأساليب التي تتناسب وعملية الابتكار علاقة النمط التحويلي بالابتكار (القيادة التحويلية transformational leadership style يقصد بها تحول سلوكيات القادة عند الضرورة، أي يتغير سلوك القائد بتغير الموقف ليحقق التناسب فيما بينهما. ومن سمات القيادة التحويلية أنها تعزز مفهوم الابتكار لدى العاملين كما يساهم القائد التحويلي في مساعدت العاملين في استخدام الأساليب الابتكارية لتسيير وإنجاز أعمالهم، وكذا يقوم بإشراك العاملين في حل المشكلات التي يمكن أن تحدث وهي تركز على ضرورة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق أداء مبتكر. فالقادة دوماً بحاجة إلى تغيير في ممارستهم، بحاجة لحل لمختلف المشاكل التي يواجهونها، للوصول إلى مستوى عالٍ من كفاءة.

فمفهوم قيادة الابتكار يختلف من باحث إلى آخر، فالبعض يعتبر قيادة الابتكار هي نفسها القيادة الابتكارية، والبعض الآخر قيادة الابتكار هي نفسها إدارة الابتكار، وهناك من يجمع بين القيادة من أجل الابتكار والقيادة الابتكارية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): تعريف قيادة الابتكار



David Horth,(2014) **Innovation Leadership How to use innovation to lead effectively,work collaboratively, and drive results**, Center for Creative Leadership and Dan Buchner, Continuum,p 05

ب- تعريف القيادة الابتكارية:

هي مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقضي بإيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فاعلية في إنجاز أهداف الشركات، المؤسسات والدوائر الحكومية وأكثر خدمة للمجتمع¹⁵ فالقائد لا بد عليه من توفير بيئة العمل فهي تؤثر بدرجة كبيرة على التفكير الابتكاري بالمنظمة، وتساهم في خلق وتطوير منتجات جديدة سواء في شكل منتجات أو خدمات، كما تحفز المرؤوسين في التفكير بشكل مختلف واستخدام طرق جديدة تمكن المؤسسة من تحقيق الاستدامة والتنافسية، وربط البيئة بعنصر التغيير والتحديد خاصة فيما يتعلق اللوائح والقوانين في ظل مؤسسات تعاني من البيروقراطية. لذا لا بد من خلق علاقات بين العملاء والبيئة المحيطة لتحسين الأفكار وتنميتها وكذا الاهتمام بالأفكار والنظرة الخارجية عن البيئة الداخلية للمنظمة، ومن ثم دمجها مع أفكار المنظمة للحصول على أفكار ابتكارية ابداعية.

ج- سلبيات وإيجابيات القيادة الابتكارية: فقيادة الابتكار تنعكس بالإيجاب على الأداء المؤسسي أو الوظيفي سواء الحكومي أو الخاص، وهذا حسب الشكل التالي:

الجدول رقم (2-1) يوضح: سلبيات وإيجابيات القيادة الابتكارية

سلبيات القيادة الابتكارية	إيجابيات القيادة الابتكارية
النتائج غير متوقعة	رضا وظيفي عالي
موارد كثيفة	أداء وظيفي عالي
نسبة مخاطرة عالية	تفاعل المجموعة بجودة عالية
مزيد من التنوع، وأكبر مجموعة متنوعة من استهلاك الوقت	الأفكار

Resource : <http://online.stu.edu/innovative-leadership/#definition> 12/06/2016 htm 15 :03

للوصول الى رضا العميل (الزبون) لا بد على القائد المبدع ان يحفز الابتكار بالمؤسسة، فالمؤسسة الابتكارية المستديمة تحتاج الى تحقيق التناسق والتشارك والتفاعل المفتوح بين كل من فريق العمل فعال يقوم

بتقديم اقتراحات تتحول الى خدمات وقائد ملهم مستنير ومبدع، فالابتكار في المؤسسة يحدث وفق منظومة متكاملة لذا فهو يحتاج الى قيادة حكيمة، لأجل تحقيق رضا مستمر للعميل (فأفضل الشركات الأكثر ابتكارا في العالم، بسبب تركيزها على العميل أصبحت أرباحها تتجاوز ميزانيات بعض الدول العربية مجتمعة) .

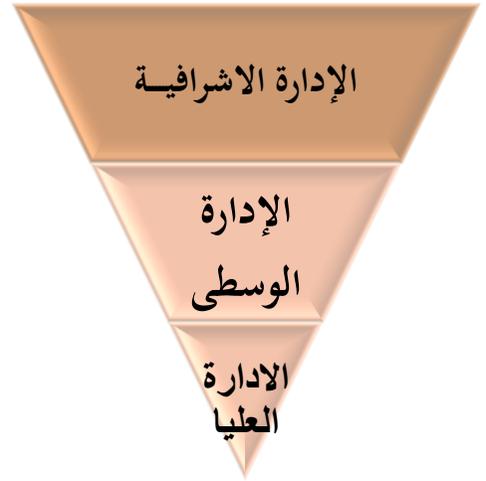
فلا بد من مشاركة جميع العاملين في تقديم وتحليل الأفكار الجديدة، فالابتكار المؤسسي ينبثق من عمل جماعي مكثف ومستمر. يقع على عاتق القائد الإداري الذي لا بد ان يتمتع بصفة الإبداع والابتكار، ضرورة التنسيق بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة، وتحريك بيئة العمل الساكنة، من خلال تشجيع المرؤوسين، وكذا تحفيزهم (بالاعتماد على أسلوب مكافئة الإبداع) وتنميتهم لمساعدتهم على التفكير خارج الصندوق، وتدريبهم لتحديد عزمهم على التواصل في الإبداع والابتكار.

2- دور الاحتضان الفعال للأفكار الابتكارية في تفعيل قيادة الابتكار بالمؤسسات:

إن مصطلح الاحتضان مأخوذ من فكرة الحاضنات الطبية، التي تقوم باستقبال مواليد غير مكتملي النمو وتوفر لهم العناية اللازمة لمساعدتهم على النمو، نفس الشيء بالنسبة لحاضنات الأفكار، فلا بد على القائد المبدع أن يتكر أساليب معينة لتحفيز مرؤوسيه لتقديم وطرح أفكارهم ومحاولة تحسينها، ومن ثم تقييمها (ليست كل الأفكار الابتكارية والابداعية ناجحة) وأخذها بعين الاعتبار في إستراتيجية المؤسسة. وذلك باعتماده على هيكل (مقلوب) تكون قاعدته الإدارة العليا (حيث تقوم بتنفيذ مقترحات المرؤوسين) من خلال الحوار في ندوات دورية أو اقتراحات مكتوبة من العاملين. وبعد دراستها يمكن أن تصاغ في خطوات عملية يلتزم بها الجميع.

عندما يشعر الموظف والعامل بقيمته وأهميته في المؤسسة التي يعمل بها، واقتراجه من رئيسه واعتزازه بالعمل معه فهو يخلص في عمله، ويقدم أحسن ما يمكنه من الإنتاج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2) يوضح:



المصدر: بلهادي سعيدة، تنمية الابداع الاداري في الأداء المتميز بين القادة والرؤوسين، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص112

3- الأساليب التي يمكن ان يستخدمها القائد لتشجيع توليد الأفكار الابتكارية لدى مرؤوسيه واحتضانها: تتمثل أغلب هذه الأساليب في:

أ) **العصف الذهني**: وتعد تقنية العصف الذهني "الجماعي" وسيلة فعالة لتوليد الأفكار حول قضية معينة أو موضوع معين، ومن ثم تحديد الفكرة والأفكار التي تمثل أفضل حل أو إجابة للمشكلة أو القضية المطروحة. تمارس في بيئة مريحة ومناسبة. مع الأخذ في الاعتبار التهيئة النفسية والمزاجية للمشاركين في جلسة العصف الذهني، فإذا ما شعر المشاركون في تلك الجلسة بالاسترخاء وجو نفسي يسوده المرح، فإن ذلك سوف يساعد أفراد المجموعة على توسيع الآفاق، وبالتالي توليد المزيد من الأفكار الأكثر إبداعاً.¹⁶ كما يمكن على المستوى الحكومي ان يقوم بجلسات العصف الذهني لانشاء شركات مبتكرة كما قامت به احدى مبادرات دبي للانترنت هي مبادرة حكومية مسابقة تعرف ديكود "decode dubai" جمعت العديد من المتخصصين لتوفير تطبيقات تساهم في تحسين جودة المعيشة بدبي في الكثير من المجالات، من خلال استخدام طريقة العصف الذهني لطرح الأفكار وتبادلها، ولمدة ساعة فقط. وهذه الفكرة تجمع الأشخاص ليركزوا على موضوع واحد فقط، والتي نجحت وخرجت بمشروع الحكومة الذكي بدبي، ثم يتم عرضها على الحكومة للمصادقة عليها، وتم تصميم برامج او منصة بتطبيق عبر الانترنت لتقديم افكار في وسط مجتمع من الأفكار ويقوم بتنقيح هذه الأفكار وعرضها الى الجهات المختصة ومن ثم تنفيذها (من خلال المشاركة الاجتماعية في الابتكار الاجتماعي)

(ب) نظام اقتراح الابتكارات "علبة الأفكار":

هو نظام قائم على جمع اقتراحات العمال داخل المؤسسة وذلك بتكوين آلية خاصة بذلك، حيث يستطيع أي عامل تقديم أي اقتراح. كل اقتراح يثبت نجاحه يؤجر صاحبه على شكل علاوات أو ترقية أو نسبة من أرباحه أو على شكل آخر يتم الاتفاق عليه.¹⁷

(ج) حلقات الجودة:

حلقة الجودة هي فريق يتكون من 6 إلى 12 فرد يجتمعون بصفة دورية على فترات عادة ما تكون متقاربة لتداول كل الأمور المتعلقة بجودة المنتج أو النظام، واقتراح التعديلات والتعديلات على ضوء النتائج الفعلية المحققة. وتعتبر حلقات الجودة من أهم تقنيات التحسين المتواصل التي مثلت إحدى أسباب نجاح المؤسسات اليابانية..¹⁸

فهذه أهم الطرق التي تساهم في إنتاج الأفكار الابتكارية والإبداعية ومن ثم تنقيحها واحتضانها الى غاية ان تطبق، والقائد المبدع يقوم باستخدام هذه الأساليب لمؤوسيه عن طريق مشاركته مع ترك نوع من الحرية وعدم ممارسة الضغط، وأفضل مثال على ذلك، شركة Google التي تمنح لموظفيها يوم واحد في الأسبوع للعمل في مشروعات خاصة بهم (او مايسمى ب"برنامج العشرين في المئة"، حيث يتم استثمار 20% من ساعات العمل في مشاريع خاصة)، وهي طريقة جد مميزة، لأن العامل بعد ان اكتسب خبرات من المؤسسة وتطورت أفكاره فهو غالبا مايقوم بخلق مشاريع خاصة به انطلاقا مما اكتسبه من مؤوسسته الأصلية، وهذه الفكرة سمحت بتطوير العديد من الخدمات التي تقدمها شركة Google. والتي صنفت افضل بيئة ابتكارية العالم وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3) يوضح: أفضل 10 شركات للأعمال 2016



http://www.skynewsarabia.com/web/Image/853890/853888_18/08/2017.htm 12 :29

3- الثقافة المؤسسة وبيئة العمل لشركة جوجل ودورها في تحفيز موظفيها لتنفيذ قيادة الابداع والابتكار:

عندما بدأت جوجل العمل قامت بتوظيف 600 خبير وعالم رياضيات، واليوم لا توظف جوجل إلا خريجي الجامعات الكبرى مثل MIT وغيرها من خبراء التكنولوجيا والرياضيات والهندسة بمختلف أنواعها، أولت جوجل راحة الموظفين وتلبية احتياجاتهم أهمية قصوى تصدرت مؤخراً الدراسة التي قامت بها مجلة «فورتن» الأمريكية حول أفضل مئة شركة للعمل فيها وحصلت على المركز الأول بلا منازع. في حرم الشركة الذي يقع في ولاية كاليفورنيا تتوفر جميع احتياجات الإنسان، وهي توفر أفضل بيئة عمل تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية عالية الجودة¹⁹ ويمكن ذكر هذه الامتيازات وفقاً للجدول التالي:

الامتيازات المتعلقة بالجوانب المعنوية	الامتيازات المتعلقة بالجوانب المادية
في جوجل لا توجد هناك ساعات معينة للعمل	ينتشر في أرجائه 11 مقهى ومطعماً يقدمون مختلف أنواع المأكولات للموظفين «بجاناً» وطوال النهار

<p>الإنتاجية في شركة جوجل تقاس بالنتائج وليس بالحضور والانصراف على الوقت</p>	<p>تنتشر حمامات السباحة والصالات الرياضية وصالات الألعاب الإلكترونية والبياردو وغيرها من وسائل ترفيهية يرتادها الموظفون بين الفينة والأخرى</p>
<p>وكجزء من مشاركتها واهتمامها بالحفاظ على البيئة فإن جوجل تقدم مساعدات قيمتها خمسة آلاف دولار للموظفين الراغبين في شراء سيارات تعمل بالطاقة البديلة .</p>	<p>تقدم جوجل خدمات الغسيل والكوي مجاناً للموظفين</p>
<p>وفي جوجل إذا قام موظف ما بترشيح شخص جيد لإحدى الوظائف الشاغرة في الشركة وتم توظيفه فإنه يحصل على مكافأة قيمتها ألفا دولار</p>	<p>هناك حلاقين ومراكز تحميل ومحلات للتدليك والعلاج الطبيعي</p>
<p>وفي جوجل ليس هناك زي رسمي، فالموظف حر فيما يرتديه أثناء العمل، لذلك بالرغم من أن إدارة الشركة تشجع الموظفين على الموازنة بين حياتهم الشخصية والعملية .</p>	<p>توفر جوجل مكتباً يقدم خدمات شخصية للموظفين كحجز غداء للموظف وزوجته في أحد مطاعم المدينة...</p>
<p>وأجمل ما في جوجل هو تكريم المتميزين والمبدعين، فكل من يأتي بفكرة قابلة للتطبيق يمنح مبلغاً مالياً ضخماً وعدداً كبيراً من أسهم الشركة التي تشتهر بالربحية العالية في وول ستريت</p>	<p>فهناك عيادات طبية متوفرة للموظفين مجاناً</p>
<p>إذا تُوِّج أحد العاملين في الشركة فإن أولاده يحصلون على راتب شهري \$1000 حتى يبلغوا عامهم الـ 19، مع إمكانية تمديد هذه المدة إذا كانوا يتطلعون للدراسة في الجامعة. أما زوجة الموظف المتوفي فسوف تحصل على 50% من راتبه حتى 10 أعوام مع بعض الأسهم داخل الشركة.</p>	<p>توفر جوجل دراجات تعمل بالكهرباء للموظفين حتى يتنقلوا من مكان إلى آخر داخل حرم الشركة بسهولة ويسر</p>
<p>- توفر شركة جوجل مراكز لتعليم لغات أجنبية كاليابانية والإسبانية والفرنسية</p>	<p>قامت الشركة بتزويد الحافلات التي تنقل الموظفين من منازلهم إلى مقر الشركة بشبكة</p>

	إنترنت لاسلكية حتى يستطيع الموظف أن يستخدم كمبيوتر المحمول داخل الحافلة، وحتى يشعر الموظفون بأنهم يعملون في بيئة أشبه ببيوتهم
شركة جوجل تسمح لهم باصطحاب كلابهم إلى العمل بشرط ألا تقوم هذه الكلاب بإزعاج الموظفين وألا يكون لدى أحد الموظفين حساسية تجاهها، فشكوى واحدة كفيلة بترحيل الكلب إلى البيت ولكن دون المساس بالموظف أو بحقوقه في الشركة.	وكمبادرة لطيفة من الشركة فإنها تعطي كل موظف رزق بمولود جديد خمسمائة دولار عند خروج طفل من المستشفى حتى يستطيع أن يشتري مختلف مستلزماته

<https://forum.sedty.com/t37576.18/07/2016 htm> 23:45

فكل هذه الامتيازات تنعكس إيجاباً على مستوى أداء وإنتاجية الشركة، ومكانتها في السوق، وتجعل العمل ممتع بها ولا يمكن الاستغناء عنه، وتساعد القائد في في التسيير الفعال والقيادة الفعالة للابتكار. فيقول أحد المسؤولين في جوجل بأن إدارة الشركة تواجه صعوبات في إقناع الموظفين لمغادرة مكاتبهم في المساء والذهاب إلى بيوتهم، فهم يحبون عملهم أكثر من أي شيء آخر، وبالرغم من أن هذا الأمر يكلف الشركة أموالاً إدارية طائلة كاستخدام الكهرباء والمأكولات وغيرها، إلا أن الشركة ترفض تقليص الصرف على هذه الجوانب فراحة موظفيها هي أهم شيء بالنسبة لها، وفي مقابلة مع بعض موظفي جوجل قالت إحدى الموظفات: حتى لو لم تدفع لي جوجل راتباً شهرياً فإنني سأظل أعمل فيها... يتفق جميع الموظفين السابقين والحاليين في جوجل على أن بيئة العمل مُميّزة جداً من ناحية المرافق الموجودة والاهتمام بالموظف لأبعد الحدود. فبوجود بيئة حاضنة مُناسبة لهذه المواهب من شأنها فعل الكثير وتفجير طاقاتهم للمنافسة على الصعيد العالمي وليس المحلي فقط.²⁰

الخاتمة:

تعزیز ثقافة الابداع والابتكار والاحتضان الفعال لهما یحتاج إلى بيئة مواتية، وقائد فعال ومبتکر، لیتمکن من إنشاء وتحقیق الاستمرارية لشركة ابتكاریه تقوم على عنصر الابتكار والإبداع، ویساعد فی تحقیق ذلك الاستفادة من خلال الكثير من التجارب الرائدة والمؤسسات المبتكرة الناجحة والتي استطاعت تحجز لها مكانا فی الأسواق العالمية وغيرها، كشركة جوجل مثلا، فعلى مؤسساتنا العربية على وجه الخصوص ان تحاول الخروج الى دائرة الاهتمام بالإنسان ومن ثم التكنولوجيا وليس العکس، فیمكن القول انه یصعب ویعتبر ضربا من الخيال على مؤسسات العربية أن تجاري جوجل فی ثقافتها المؤسسية، لكن یمكن ان یتحقق ذلك فقط الى فی حالة التركيز بصفة أكبر على محور مهم الا وهو الإنسان.

قائمة المراجع:

- سفيان نقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، اقتصاديات المعرفة و الإبداع خلال الفترة 17-18 افريل 2013، جامعة سعد دحلب البليدة، ص 04.
- ² نضال عمر زلوم، العوامل المؤثرة في الابتكار في الشركات الصناعية والخدمية المساهمة العامة الأردنية" وجهة نظر محاسبية"دراسات، العلوم الادارية، المجلد 41، العدد 2014، 2، ص 377.
- ³ ممدوح عبد العزيز رفاعي، استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الأول "دعم وتنمية المشروعات الصغيرة"، إستراتيجيات الابتكار" كلية التجارة جامعة عين شمس 11، 12 مارس 2012، ص 03.
- ⁴ ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، جامعة الجزائر، رسالة ماجستير، 2005-2006، ص 23.
- ⁵ <http://www.elearning-arab-academy.com/home/542.html>
- ⁶ زايد مراد، الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة' الملتقى الدولي حول : المقاولتية : التكوين و فرص الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 06/07/08 أفريل 2010، ص 04.
- ⁷ خالد محمود أبو ندي، التفكير الإبداعي وعلاقته بكل من العزو السببي ومستوى الطموح لدى تلاميذ الصفين الخامس والسادس الابتدائيين، مذكرة ماجستير، 2004، ص 98.
- ⁸ خالد محمود أبو ندي، مرجع سابق، ص 99.
- ⁹ الجوزي جميلة، دور الإبداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2011، 11، ص 276، 277.
- ¹⁰ توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، 2009، ص 18.
- ¹¹ أحمد السيد كردي، ثقافة الابتكار و الإبداع في المنظمات

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/331153> 9/06/2016

htm 17: 37

- ¹² صحن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، ط1، ج1 (سوريا، دار الرضا للنشر، 2000) ص 52-55.
- ¹³ سميرة صالحى، أسلوب القيادة الادارية وأثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر - باتنة-، 2007-2008 ص 19.
- ¹⁴ كيرد عمار، تأثير القيادة الادارية على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد أكلي محمد أولعاج، البويرة، 2014-2015، ص 08.
- ¹⁵ سعد بن ديان الشمري، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية، مذكرة ماجستير، 2006، ص 18
- ¹⁶ محمد خضر عبد المختار، انجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والابداعي، ط1 (القاهرة، 2011، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث) ص 53.
- ¹⁷ بوربعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 63.
- ¹⁸ المرجع السابق، ص 64.

¹⁹<https://forum.sedty.com/t37576> 22/07/2016 htm 10 :38

²⁰<https://forum.sedty.com/t37576> 29/07/2016 htm 16 :22