

الممارسات والأدوات الحديثة لتعزيز ثقافة الابتكار في المنظمة

Modern practices and tools to promote a culture of innovation in the organization

أ. بوعجاجة أميرة¹ / جامعة بسكرة – (الجزائر) amirabouadjadja@yahoo.fr

أ. د. بن بركة عبد الوهاب / جامعة بسكرة – (الجزائر) a.benbraika@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2023/06/09

تاريخ القبول: 2023/06/01

تاريخ الأرسال: 2023/04/02

ملخص

تعدّ ثقافة الابتكار حجر الزاوية لدى المنظمات التي تسعى إلى التميّز سواء فيما تقدّمه لزيائنها من خدمات وتطبيقات ، أو من خلال بناء وتطوير تجربة زبائن استثنائية تستبق توقعاتهم. فالابتكار ثقافة متكاملة يجب نشرها في المنظمة ومن ثمّ الاستفادة منها في البحث والتّطوير والتّسويق. وكي تحقّق المنظمة الفائدة القصوى من الابتكار، من الضّروري إيجاد قيادات مبدعة تكتشف أفكار جديدة أو أنماط غير مسبوقة من الأداء أو من الإنتاج . كما أنه من الضّروري التخلي عن الممارسات التقليدية وطرق الأداء البسيطة لصالح اتجاهات إبداعية وفق منهج فكري وعلمي حديث يتناسب مع المتغيرات والتنافسية العالمية . الكلمات المفتاحية : ثقافة الابتكار ، قيادة الابتكار ، قدرة إبداعية. تصنيف JEL : L53 ؛ L78 ؛ M00.

Abstract:

The culture of innovation is the cornerstone of distinct organizations that seek to provide the highest level of customer services, or through developing an exceptional customer experience that anticipates their expectations. Innovation is an integrated culture that must be disseminated in the organization and thus used for research, development and marketing.

In order to maximize the benefit of innovation for the organization, it is necessary to find creative leaders that discover new ideas or unprecedented patterns of performance or production.

Keywords: *The culture of innovation , Innovation Leadership, Creative ability*

Jel Classification Codes : *L53 ; L78 ; M00.*

¹ المؤلف المرسل: أ. بوعجاجة أميرة جامعة بسكرة _ الجزائر ، amirabouadjadja@yahoo.fr

I. تهيد :

دائمًا ما يكون للبيئة المحيطة دور هام في التأثير على تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للفرد وتغيير طريقة تفكيره التقليدية، فهي إما أن تكون عامل هدم أو بناء، والمنظمات كما المجتمعات تحتاج إلى من لديهم القدرة على التفكير بشكل مختلف واتخاذ قرارات غير تقليدية تساعد على إنشاء بيئات إبداعية جاذبة. غير أنه لا يمكن طلب الابتكار دون وجود مبدعين لديهم القدرة على كسر مسارات التفكير التقليدية والعمل من أجل تطوير الأفكار وتحويلها إلى ابتكارات على أرض الواقع، ودون استحداث بيئة تدعم الإبداع والابتكار. فالمفتاح لإطلاق القوة الإبداعية والابتكارية يبدأ بمكافحة الروتين والسلبية وبناء وتطوير المهارات اللازمة للتفكير بطريقة مختلفة وإيجابية، بحيث " إذا كان الجميع يُفكر بطريقة واحدة، فليس هناك من يُفكر أصلاً" (المدني، 2020)

وتضع الثقافة المتبعة بأي منظمة ضوابط داخل بيئة العمل تحدد من خلالها علاقتها مع الموظفين وبين بعضهم البعض وكذلك الصورة الذهنية عنها في سوق العمل، والتي تتشكل نتيجة القيم والمعايير والمواقف والأحداث التي يشاركها الموظفون أو تجارب الزبائن عن المنظمة ومدى تطورها وابتكاراتها في مجال عملها التي تميزها عن المنافسين، لذا : أصبحت المنظمات مطالبة بالعمل على دعم ثقافة الابتكار بشكل إيجابي من خلال تحفيز كوادرها على الإبداع الذي يقود إلى الابتكار. و عليه فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

1.I- إشكالية البحث :

ما أهمية الممارسات والأدوات الحديثة في تعزيز ثقافة الابتكار في المنظمة ؟

2.I- فرضيات البحث :

للإجابة على التساؤل الرئيسي قمنا بطرح الفرضية الرئيسية التالية:

تبني ثقافة ابتكارية يتطلب من المنظمة بذل مواردها خاصة الفكرية منها، تبعاً لمناهج حديثة و متطورة وتناجحة، تقدم للمؤسسة توفيقاً وامتيازاً تنافسيًا .

3.I- أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى اظهار أهمية ثقافة الابتكار في تشجيع ودعم التفكير الإبداعي وغير التقليدي لدى الأشخاص، وكذا تسليط الضوء على الأدوات الحديثة لثقافة الابتكار ودورها في الاستخدام الأمثل للطاقت الابتكارية في المنظمة والتفكير بالحلول المستقبلية المميزة .

4.I- الدراسات السابقة:

أ. دراسة شهرزاد يوزيدي وهيبه داسي بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز"- بسكرة- ، جاءت الدراسة لتشخيص نوع الثقافات التنظيمية الفرعية السائدة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" و تحديد مدى دعم الثقافات التنظيمية الفرعية السائدة و تبنيها إدارة المواهب. حيث أكدت نتائج الدراسة أن هناك أثر لثقافة المنظمة في إدارة المواهب بالمديرية ، بأنواعها الفرعية حيث الأثر الكبير كان لثقافة الدور و تحديد المسؤوليات فقد أظهرت النتائج بأنها أكثر الأنواع تأثيراً في إدارة المواهب. بالإضافة الى انعدام نجد أثر ثقافة التوجه نحو الأفراد رغم أن الدراسات السابقة أظهرت أن لها تأثيراً مباشراً. (وهيبه، 2020)

ب. حمود عبد الله العنزي ، بلال لوعيل ، بعنوان : قيادة الإبداع و الابتكارين حتمية التبني وضرورة التفعيل . الدراسة جاءت لتوضيح العلاقة بين القيادة الادارية و الإبداع؛ ابراز المفاهيم المتصلة بالقيادة

والإبداع في المؤسسات؛ وكذا تسليط الضوء على الأساليب الإدارية الحديثة والفعالة لتطوير المؤسسة والنهوض باقتصادها. وخلص الباحث الى أن القائد الإبداعي أو المبدع هو الذي يهتم بتطوير المؤسسة فيبتكر لها أهداف جديدة أو تطور من وسائلها وأساليبها ويكون تفكيره متمسكاً بالأصالة، والطلاقة والمرونة فلا يتعامل مع الأساليب التقليدية، بل يبتكر أساليب غير مسبوقه.

II- قيادة الابتكار والمنظمات الابتكارية :

لطالما كان الإبداع والابتكار في صميم كل منظمة ناجحة، وحتى وقت قريب، تُركت مسؤولية ابتكار الأفكار والمنتجات الجديدة لفرق البحث والتطوير، أو لإداراتٍ بعينها، مع تغييرٍ في المسميات والقيادات في المؤسسات. ولكن في السنوات الأخيرة، تطوّر دور القادة في تشجيع الإبداع في المؤسسات، فلم يعد يقتصر على الأفراد فحسب، بل شمل الفرق أيضاً؛ حيث أصبح دعم الإبداع من الأدوار الأساسية للقادة في يومنا الحاضر.

ففي ظل تسارع نمو المناهج والتقنيات الحديثة، تجد المنظمات نفسها ملزمة بتبني منهج للتطوير و لضمان استمرار النجاح والقدرة على المنافسة والتكيف مع المتغيرات الجديدة، وكذا فكراً يهدف الى تحقيق رسالة أو رؤية المنظمة أو الفريق. وأدت هذه الحاجة إلى الاهتمام والتركيز على الدور الجديد للقادة في تمكين الجهود الإبداعية والمساهمة في نجاحها، ونشر ثقافة تدعم إيجاد وتطوير أفكار وطرق جديدة لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي وتحفيز الموظفين على الإبداع وطرح أفكار ابتكارية.

هذا التوجه هو ما يسمى بريادة أو قيادة الابتكار؛ التي أصبحت اليوم عامل حيوي في الاداء المؤسسي وبدون قيادة الابتكار هناك احتمالات لأن تتعرقل المؤسسات. (الزعيبي، 2022)

II- 1- قيادة الابتكار: هي فلسفة وتقنية تجمع بين أساليب القيادة المختلفة للتأثير على الموظفين لإنتاج أفكار ومنتجات وخدمات إبداعية ، تمثل هذه الدعوة الجديدة للابتكار التحول من وجهة النظر التقليدية للممارسات التنظيمية ، التي تثبط السلوكيات المبتكرة للموظفين ، إلى رؤيا القرن التي تثمن التفكير الابتكاري. وتعرف قيادة الإبداع والابتكار على أنها " الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة. باعتبار أن القيادة هنا نشاط إجابي يؤديه شخص ما في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض ما، باستخدام وسيلة التأثير؛ كما يعبر عنها بأنها قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه، وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل بالشكل المطلوب وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة". (نجم، 2015)

كما تعرف أيضا قيادة الإبداع والابتكار بأنها عبارة عن " المبادرة التي يبديها القائد، بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساساً للمشاكل، والنواقص، والعناصر المفقودة فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي والابتكاري". (لوعيل، 2021)

II- 2- المنظمات الابتكارية : إذا كانت المنظمات تختلف عن بعضها بعضاً في القدرة المالية والتكنولوجية والبشرية والابتكارية فإنها أيضاً تختلف في موقفها من الابتكار، حيث تصنف المنظمات حسب الثقافة التي تتبناها إلى (Dobni, 2008) :

✓ منظمات غير ابتكارية: وتعد المنظمات المحافظة التي عادة ما تعمل في بيئات أعمال مستقرة ويتم فيها تعزيز الأبعاد الصلبة لثقافة المنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي، والخصائص الرسمية والهرمية والوظيفية المتخصصة، والإجراءات والقواعد المحددة التي يكون من غير المسموح تجاوزها أو العمل خارجها، وتُعد هاته المنظمات معززة للحالة القائمة ومعيقة للابتكار .

✓ منظمات ابتكارية: و التي تعمل في بيئات أعمال متغيرة؛ حيث أن العناصر الصلبة تضعف وتتقلص ليتم التعويل بدرجة أكبر على العناصر الناعمة المكونة للثقافة المتمثلة بقيم المبادرة، وأساليب العمل القائمة على الفريق، والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة والتفكير والنظر خارج الصندوق (المنظمة وثقافتها الحالية). مما يجعلها أكثر تقبلاً للأفكار والمفاهيم وطرق العمل الجديدة، التي يأتي بها الابتكار والمبتكرون في المنظمة.

هذا الصنف من المنظمات ؛ أي المنظمات الابتكارية تعتبر الابتكار:

الابتكار استثماراً وليس نفقة

الابتكار ميزة تنافسية مستدامة وليس من العوامل المساعدة عليها

الابتكار مجال للتجديد والتوسع وليس مجالاً مهدداً لإمكانات المنظمة الحالية

لذا تسعى المنظمة الابتكارية الى التأسيس للابتكار عبر ثلاث خطوات (Euchner, 2016):

- بناء ثقافة الابتكار.
- بناء حلول مبتكرة بالتعاون مع الشركة.
- الحصول على التكنولوجيات الجديدة أو المشاركة فيها أو الاستثمار فيها.

هذه الخطوات الثلاث كلها ضرورية من أجل تحقيق النجاح، غير ان الثقافة هي الأساس الذي يجب أن تبنى عليه كل الابتكارات الناجحة ، فخلق ثقافة الابتكار ليس مشروعاً أو مهمة ، بل هي نتاج ثانوي لقرارات الأعمال على المستوى القيادي. لهذا السبب، تلعب الإدارة الدور الأهم في إحداث التغيير الثقافي وتشجيع ازدهاره على المدى الطويل.

III - ثقافة الابتكار جزء من ثقافة المنظمة:

ثقافة المنظمة هي أداة إدارية قوية تضمن لأعضاء المنظمة الواحدة العمل بشكل مستقل و متماسك في آن واحد، و تعرف على أنها: " مجموعة من العادات والسلوكيات والممارسات القياسية المشتركة بين أعضاء المنظمة، هذه الثقافة هي بمثابة غراء اجتماعي لحياة المنظمة". (Buisine, 2017).

حيث اكدت العديد من الدراسات و الأبحاث الميدانية وجود علاقة قوية بين الأداء المتميز و الثقافة القوية السائدة في المؤسسة، التي تمكنها من الاستجابة و التكيف مع تغيرات المحيط و تعقيدهاته ، وكذا مواكبة متطلبات السوق و التطور التكنولوجي. في هذا الصدد تبرز أهمية اجراء تعديلات و تغييرات ثقافية داخل المنظمة من أجل تطوير الإنتاج و تحقيق الابتكارات التي تضمن بها المكانة التنافسية .

و عليه؛ يعد تبني ثقافة الابتكار كجزء من ثقافة المنظمة واحدا من أفضل الأساليب الإدارية التي تضمن النجاح والنمو والتغير المستمر ، فأصبح إنشاء ثقافة الابتكار في المؤسسة مطلب أساسي اليوم لتستطيع هذه المؤسسات محاكاة التطورات التكنولوجية الناجحة والأساليب الإدارية المبتكرة المستخدمة.

وتعرف ثقافة الابتكار بانها : "مجموعة العادات والسلوكيات والرموز والصور والمعتقدات ذات الصلة بالابتكار التي يتشاركها أعضاء المنظمة الواحدة ، وهي في حد ذاتها ثقافة المنظمة موجّهتا نحو الابتكار" (Jérôme, 2005)

كما تعني ثقافة الابتكار في المنظمات " أن تعمل المنظمات على ترسيخ وتعزيز فرص اكتساب المهارات التي تدعم التميز للوصول إلى الابتكار، سواء في النظم الإدارية وبيئة العمل، أو منهجية التفكير والتعامل مع الأزمات، واختيار الكوادر البشرية والكفاءات، والتعامل مع التحديات وتحسين المكانة التنافسية لها في سوق العمل" (Marianne Chouteau, 2017) .

كما يرتبط مصطلح ثقافة الابتكار " بالمنظمات التي تمتلك بيئة عمل إبداعية تحث الموظفين فيها على إنشاء وتطوير حلول استراتيجية مبتكرة وفق أي ممارسات في الأعمال التجارية، كما تركز ثقافة الابتكار المستمر على التواصل والتعاون بين الأشخاص بشكل مستمر بدلاً من تركيزها على عدد الساعات التي يعملون بها أو مواعيد تسليمهم للعمل". (شمهاني سهام، 2007)

و عليه : تعتبر ثقافة الإبداع والابتكار نوعاً من أنواع ثقافة المنظمة التي تهدف في المقام الأول إلى تعزيز وتطوير الإبداعات والابتكارات داخل أي منظومة، وإذا ما تم تطبيقها بالشكل الصحيح فإنها تؤدي إلى بناء بيئة تنافسية ذات مردود إيجابي على المؤسسة والمجتمع ، حيث يجب " ادراك الابداع كميزة وليس كمصدر ازعاج ، والابتكار كنتاج لبيئة إدارة جيدة وليس كبرنامج يجب تنفيذه". (Barry Jaruzelski, 2012)

الشكل (01): توزيع عمليات التأهيل على مختلف المجالات



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على (Barry Jaruzelski, 2012)

حيث تتشكل ثقافة الابتكار في المنظمات من 3 عناصر رئيسية هي القدرة (القدرة الإبداعية) والاستعداد (الاستعداد للابتكار) والفرصة (إمكانية الابتكار)، حيث تتكامل العناصر الثلاث في خلق ودعم ثقافة الابتكار داخل المنظمات . (Marianne Chouteau, 2017)

III-1- القدرة الإبداعية لتعزيز الابتكار في المؤسسة :

يشتمل الحديث عن ثقافة الابتكار في المؤسسات على نوع من الصعوبة النظرية لارتباطه بالملكات العقلية و المفاهيم النفسية غير القابلة للتأطير؛ فعادة ما يتصور الناس أن المبدعين بوهيميون، لا يقيدهم شيء، لكن هذا لا يتوازي مع إكراهات العمل والالتزامات التنظيمية .

فالإبداع " هو القدرة على استخدام وتطبيق المهارات لإيجاد أفكار جديدة أو حلول لمشكلات بطريقة أصيلة ،أفكار وحلول" ، أما الابتكار فهو "القدرة على استخدام الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى أرض الواقع ، تنفيذ وتطبيق " . (Jean-Patrick Pécché, 2016)

و عليه يتطلب الانتقال من الفكرة إلى الابتكار النجاح قدرًا كبيراً من الدعم والتعاون، فعندما يكون الناس محاطين بالإيجابية والتشجيع، يمكنهم إعادة المحاولة وإعادة حتى الوصول إلى بداية بناء فكرة.

والإبداع ليس امتيازًا لفئة معينة، بل قدرة يمتلكها الجميع، لكن قلة المعرفة بأساليب وأساسيات الابتكار غالباً ما تمنع القدرة الإبداعية. كما تتأثر الرغبة في الإبداع بشكل إيجابي بزيادة القدرة على الابتكار، حيث يظهر التميز والإبداع مع من هم أكثر ثقة بالنفس وأكثر استعدادًا لتحمل المخاطر والأكثر تحفيزاً.

من أجل الاستفادة من القدرة الإبداعية للأفراد العاملين بالمؤسسة وتوليد الأفكار وتحويلها إلى ابتكارات مستدامة، كان لزاماً دعمهم وتعزيزهم حتى يتمكنوا من تطوير إمكاناتهم الإبداعية، وهذا يتطلب :

✓ زيادة القدرة الإبداعية لهم من خلال تطوير المعرفة التخصصية

✓ إدارة وتشجيع بيئة الابتكار.

فالقادرة المستمرة على توليد الأفكار الإبداعية وقبولها وتنفيذها داخل المؤسسة، تساعد المؤسسات في المنافسة، ولكي يستمر نموها في بيئة العمل الحالية الدائمة التغير، لا بد لها أن تتعلم كيفية تطوير ثقافة ابتكار مزدهرة أي كما سنرى في الشكل (مادان بريلا ، ترجمة نيفين عبد الرؤوف، 2012)

الشكل رقم 2: بناء ثقافة الابتكار



المصدر: (مادان بريلا ، ترجمة نيفين عبد الرؤوف، 2012)

وتستطيع مؤسسة ما توليد الأفكار الإبداعية عبر توليد العديد من الأفكار، ثم اختيار تلك التي تخاطب المشكلة/المشكلات الحالية، أو التي تحقق أفضل استغلال للفرص من أجل تلبية احتياجات الزبائن المتغيرة. أما قبول الفكرة فهي مثل توليدها ؛ مهمة من مهام العقل، الذي يتقبل الأفكار الجديدة دون تردد عندما يعمل تحت ظروف مناسبة. (Aubert, 2017)

III - 2- أهمية تبني ثقافة الابتكار في المنظمة :

يمثل الاهتمام بثقافة الابتكار ودعمها أحد العوامل التي تساهم في تطور المنظمات بوتيرة سريعة وملموسة ويخلق لها قيمة مضافة تنافسية بين المنظمات المناظرة، لما يفرضه الابتكار من خروج عن الأفكار التقليدية لتأدية المهام أو الخدمات، والحاجة المستمرة إلى تلبية تطلعات الزبائن في منتجات وخدمات مبتكرة تلقى رواجًا بين الفئات والقطاعات المستهدفة. كل هذا لما تلعبه ثقافة الابتكار من دور في :

- تصالح وتقارب بين المعرفة والتصور الإبداعي. (Buisine, 2017)
- جعل الابتكار والتفكير الإبداعي جزءًا من تصميم الشركة وبنيتها التحتية بدلاً من العثور على الأفكار مصادفةً. (Euchner, 2016)
- تعلم كيفية طرح نظرية واضحة ومقنعة ومفهومة تثبت أن الابتكار ليس خيارًا، بل في الحقيقة حاجة عاجلة وملحة. (مادان بريلا ، ترجمة نيفين عبد الرؤوف ، 2012 ص 70)
- إطلاق العنان لميزة الشركة التنافسية عبر تطوير إبداع الموظفين وارتباطهم بالشركة واستغلال تلك الطاقات متعددة التخصصات .
- وضع خدمة الزبون نصب عين كل موظف، فتساهم في خلق القيمة للمؤسسة وخلق المنفعة للزبون. (Buisine, 2017)
- البقاء على قمة المنافسة عبر الاستمرار في تقديم وتطوير مقترحات تحسّن من عروض خدمة الزبائن.
- العمل على مشاركة الموظفين ليس في أداء العمل فحسب، بل في تحسين طريقة أدائه أيضًا. (Euchner, 2016)
- إرساء مبادئ التفكير التعاوني بين الأقسام والمجالات المختلفة.
- تساعد على مرونة التجاوب مع محيط متغير ومعقد ، كما تتغذى من عوامل المحيط وتشارك الابتكارات معه في ذات الوقت . (Buisine, 2017)

VI - مكونات ونمذجة ثقافة الابتكار:

VI- 1- مكونات ثقافة الابتكار: ما يجب ادراكه حول ثقافة الابتكار: أنه ليس مشروع مؤقت ، بل هو جهد مستمر (بغض النظر عن سرعة نموه)، لا يحتاج بالضرورة الى طريقة تسيير بل أكثر إلى أسلوب تفكير وأداء في كل العناصر التي تكونه : (Aubert, 2017)

(1) مكونات لامادية (خفية): من قيم وعادات ، فالتميز التنافسي اليوم لم يعد محصورا في تفوق المنتج أو علاقات الزبائن الاستثنائية أو التميز التشغيلي ، بل إن معرفة الذات وتحديد ما هو الابتكار بالنسبة لقيم المنظمة وعاداتها هو ما يصنع الفرق .

(2) الأفراد المبدعين : إيجاد المواهب المناسبة ودمجها ضمن بيئة إدارية مناسبة .

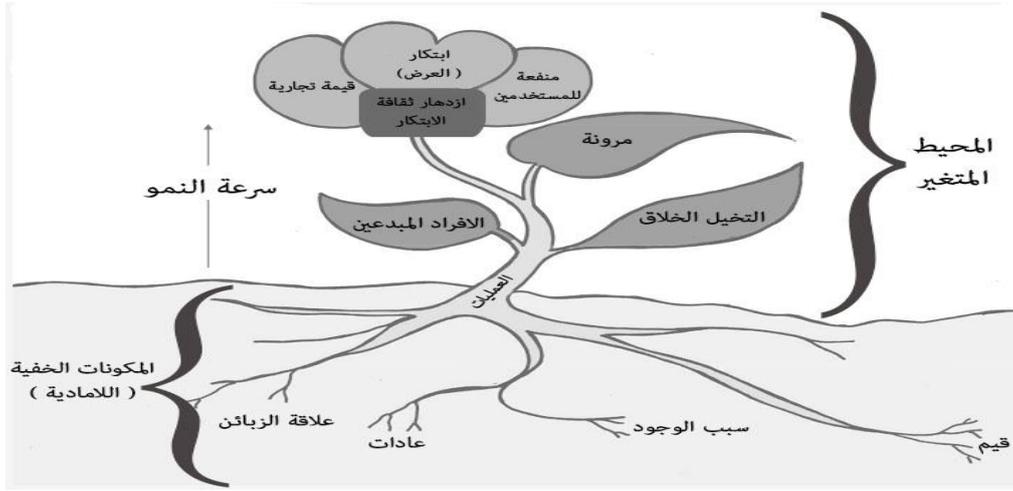
(3) العمليات : تصميم وتنفيذ وقياس استراتيجية الابتكار

(4) النظام البيئي للمنظمة : كل الفاعلين والخبرات المتاحة والاتجاهات الفكرية الجديدة والحالية .

(5) المنتجات (العرض): كل ما يتضمنه خلق القيمة من المنتج المادي إلى الحل الشامل .

(6) الزبون (تأثيره): البحث عن التمايز من خلال أصالة العرض والعلاقة من الزبائن .

الشكل رقم 3: مكونات ثقافة الابتكار



المصدر (Alami, 2015) (بتصرف)

VI- 2- نموذج ثقافة الابتكار ذو الخمسة أبعاد: تعددت الأبحاث التي حاولت تأطير ثقافة الابتكار في المنظمة وفق منهج أكاديمي ، و اختلفت توجهاتها من مجتمعية الى علائقية الى نفسية . وقد حاولنا في العرض الموالي تحصيل ابرز المفاهيم من خلال نمذجة ثقافة الابتكار على خمسة مستويات حسب أبعاد أو ظروف يجب تهيئتها كي يسود الابتكار والتفكير الإبداعي داخل المؤسسة.

و يصف ما يلي كل ظرف من تلك الظروف الخمسة، و كيفية تضافرها من أجل خلق نموذج الابتكار المثالي:

أولاً: قادة و مسيرين مبتكرين

لطالما ارتبطت إدارة ثقافة المنظمة أساساً بمسؤولية القادة ، و جعلها تتطور يتطلب أولاً تغييرات تمسهم شخصياً. و نلمس هذا جلياً لدى المنظمات الأكثر ابتكاراً حول العالم و التي يتم تسييرها من طرف قادة يتميزون بمهارات تؤهلهم لان يغيروا العالم ، و كذا يؤمنون بثقافة اشراك الافراد المبتكرين لخلق مناخ تنظيمي يعتمد التفكير الإبداعي .

و يتحكم في ثقافة الابتكار في النموذج المرتبط بالقادة و المسيرين المبتكرين عاملين أساسيين : (Alami, 2015)

✓ مسافة السلمية (الهرمية): في المؤسسات ذا المسافة السلمية البعيدة نجد ان الأفكار أيضا يتم تبنيها وفق التسلسل السلمي ، نزولا من قمة الهرم الإداري .

✓ اليقين : أو عدم و ضعف مرونة مقابلة المتغيرات و اللامتوقع ، فالقادة المثقلون بالممارسات التقليدية يتسببون في تأخير تنفيذ الأفكار الجديدة .

و يتولى قائد الفريق مسؤولية طرح رؤيا مشتركة تؤدي إلى مشاركة الموظفين في العملية الإبداعية لكن هذه المسؤولية بجانب مسؤوليات القيادة الأخرى عادةً ما تتراجع في الأهمية تحت ضغط تحقيق الأهداف اليومية الملحة في مجال الإنتاجية والمبيعات .

لكن يوجد عائقان أمام تحقيق هذا الهدف: الأول شخصي، والثاني مؤسسي؛ فأحد الشعارات الشهيرة التي يرددتها المديرين هو «كسر عزلة الموظفين» لكن أكبر المعوقات التي تواجه ذلك الجهد هو غالباً الغرور

الفردية وأنظمة المكافآت المؤسسية التي تدعم تلك العزلة في عقول المديرين؛ إذ تتجه أنظمة المكافآت والحوافز في الشركات إلى تشجيع المنافسة بدلاً من التعاون. (مادان بريلا ، ترجمة نيفين عبد الرؤوف، 2012) ❖ كمثال: شركة فيدكس FedEx هي شركة شحن ونقل البضائع الرائدة في العالم تتبنى ثقافتا ابتكارية مبنية أساساً على فلسفة وممارسات القيادة الداعمة للابتكار ، والتي أدت إلى نمو فيدكس نمواً باهراً. يتلقى جميع أفراد فريق الإدارة مطبوعة دورية بعنوان «من الرئيس التنفيذي» عدة مرات في العام. تبدأ الدورية بعرض الفرص التي تتيحها بيئة العمل العالمية المتغيرة وتتجه بعد ذلك إلى مناقشة استراتيجية النمو التي تتبناها شركة فيدكس، والتي تهدف إلى استغلال تلك الفرص. وفي الأخير تورد الدورية قائمة بمسئوليات القيادة التي يجب على كل مستوى من مستويات الإدارة الاضطلاع بها من أجل تنفيذ استراتيجية النمو.

جدول رقم 1 : قائمة بمسئوليات القيادة من أجل الاستمرار في الابتكار والمنافسة لشركة فيدكس

العمل على انخراط الموظفين في نشاط الشركة وتشكيل توقعات حول مشاركتهم في عملية الابتكار
1) عرض استراتيجيات الشركات وأهدافها بلغة واضحة وبسيطة
2) العمل على مشاركة الموظفين من جميع مستويات الشركة في عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم
3) وضع أهداف قابلة للقياس من أجل تحسين عروض القيمة المقدمة للزبائن
4) إخبار الموظفين بانتظام أنهم يصنعون فرقاً

المصدر: (مادان بريلا ، ترجمة نيفين عبد الرؤوف، 2012)

ثانياً : خلق وتعزيز الفرق المبتكرة

غالبية وأهم الأعمال المبتكرة تتم داخل الفريق ونتاجاً لعمل الفريق ، ويختلف الأداء الإبداعي من فريق إلى آخر، غير أن التوجيه التحفيزي للفرق يعتبر عاملاً مشتركاً لتوليد الأفكار وترويجها . ويعتمد نموذج ثقافة الابتكار القائم على الفرق المبتكرة ، على العملية التي يقوم بها الأفراد و المجموعات من خلال مواءمة كل من أفعالهم ، أهدافهم ، قيمهم ومعاييرهم . ويدفعهم نحو ذلك إما البحث عن الوقاية (تجنب الخسارة) أو البحث عن الترقية (الحصول على الأرباح أو المثالية). (Aubert, 2017) أما ترسيخ ثقافة الابتكار المبنية على الفرق المبتكرة فيتمخض عنه مجموعة من الخصائص ، هي في ذات الوقت نتائج تبني هاته الثقافة وكذا يمكن اعتبارها مميزات وجب اعتمادها في كل مرة نستدعي هاته الثقافة : (Buisine, 2017)

- ✓ الفرق المحفزة بالترقية أكثر إبداعية من الفرق المحفزة بالحماية .
 - ✓ الفرق المصغرة الأكثر تخصصاً تكون أكثر إنتاجاً للابتكار (وكذا جودة المنتج).
 - ✓ تنوع الصفات الشخصية والمهارات للأفراد داخل الفرق تعزز القدرة الإبداعية للفريق .
 - ✓ تبني الاختلاف و التمايز الناتج عن نشاطات العف الذهن وتبادا الأفكار
- فمشاركة الموظفين في العملية الإبداعية على نحو كامل يتطلب مشاركتهم بقلوبهم وعقولهم؛ فالموظفين يرغبون كذلك في الشعور بأن عملهم يفيد المجتمع ككل، ويرتبط بهدف أكبر من الربح؛ لذا من المهم للغاية أن يراعي المديرون التأكد من أن الموظفين يدركون دورهم في المخطط العام للأحداث.
- تتحقق هذه المشاركة عبر تهيئة أجواء من الحماس وإحساس بالانتماء بين الموظفين كي يشعروا بأنهم يلعبون دوراً مهماً في نجاح المؤسسة. من العوامل الحاسمة في عملية مشاركة عقول الموظفين ما يبديه

مديروهم من حماس؛ فمشاعر القائد مُعدية، وما يظهره من حماس وعزيمة يحرك قلوب الموظفين . (مادان بريلا ، ترجمة نيفين عبد الرؤوف، 2012)

❖ كمثال: السليكون فالي Silicon Valley اليوم هي من أهم الأنظمة الاقتصادية المبتكرة عبر العالم بامتياز و عليه قام باحثين W. Horowitz و G.Hwang بمحاولة فهم القدرة الابتكارية للمؤسسات الناشئة في هذا الحيز الجغرافي . و كنتيجة لبحثهم استنتجوا أن السليكون فالي تعمل مثل غابة الأمازون (من حيث يأتي اسم كتابهم "غابات مطيرة") ، هذا الطرح يفترض ان الابتكار ينمو في مجالات و مناخات خصبة غنية بالتبادلات ، و التي تولد غالبا من " الأعشاب الضارة" التي تتطور تلقائيا دون توقع أو اثاره ، الشيء الذي يتعارض مع مفهوم "الحقل" أين تكون العمليات محددة و مؤطرة ويتم التخلص من الأعشاب الضارة بانتظام (W. Hwang Victor, 2012)

ثالثا : استقطاب و تعزيز الافراد المبتكرين

الفرد المبتكر الحامل لمهارات الاكتشاف العالية هو الذي يحمل الابداع للمؤسسة، و يدعم انتاج الأفكار الجديدة و المفيدة، و عليه فانهم يشاركون أساسا في بناء ثقافة الابتكار للمؤسسة .
ففي دراسة قام بها Dobni هدفها قياس الثقافة الابتكارية ، استخلص عاملين أساسيين مرتبطين بالافراد المبتكرين : (Dobni, 2008)

✓ التمكين و الحرية و الابداع

✓ الالتزام و المشاركة في المسار الابتكاري للمؤسسة .

فالباحث افترض وجود علاقة مباشرة بين التزام الافراد و بين الابتكار في المؤسسة ، و عليه قام بتصنيف العمال الى ثلاث فئات : ملتزمين ، غير ملتزمين ، في إطار فك الالتزام .

- الملتزمين : يعملون بشغف و تناسق مع رؤيا مؤسستهم، يتبنون الابتكار و يعتبرون أنفسهم محرك له .
- غير ملتزمين : القيام بهمهم كما هو مطلوب منهم فقط دون شغف .
- موظفين في اطار فك الالتزام : غير سعيدين في عملهم و يفوضون العمل للآخرين .

الجدول رقم 2: تصنيف العمال حسب التزامهم بالمشاركة في ثقافة المنظمة

العينة	موظفين ملتزمين	موظفين غير ملتزمين	في إطار فك الالتزام
فرنسا	14%	66%	20%
اوروبا	9%	65%	26%

المصدر: (Dobni, 2008)

ليخلص في نهاية البحث الى النتائج التالية :

- ✓ يشارك الموظفون بأفكارهم في العملية الإبداعية إذا شعروا أن ما يحدث سيؤثر عليهم؛ فهم يرغبون في أن يصبحوا أعضاء يتلقون التقدير في فريق ناجح يسعى إلى تحقيق إنجازات.
- ✓ عندما تتمكّن المنظمة من جذب عقول الموظفين للالتزام و المشاركة، فإنهم يركزون طاقتهم الذهنية على تطوير استراتيجيات النمو في مؤسستهم وتنفيذها بنجاح، بينما ينجزون في الوقت نفسه مسؤوليات

وظيفهم؛ فالعقل المشارك يكون حاضرًا دومًا وحريصًا على التنبؤ ببيئة العمل المتغيرة والظروف الناتجة عن تلك التغيرات واستيعابها. والعقل المشارك يستغل قدراته الإبداعية الطبيعية لتطوير حلول مبتكرة تستطيع الاستفادة من الفرص الجديدة.

رابعًا: اطار تنظيمي موات للابتكار

المواقف التنظيمية تحدد الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، حيث تربط العلاقة بين كل من: (Marianne Chouteau, 2017)

✓ الاستقرار والتحكم مقابل المرونة

✓ التكامل الداخلي مقابل التميز الخارجي

و عليه يمكن تحديد أربعة مستويات من ثقافة المنظمة : السلمي أو الهرمي ، السوق ، فرق العمل و الأدهوقراطي adhocratie .

فقط المستوى الرابع يناسب ثقافة الابتكار ، حيث أن الأدهوقراطية : " لفظ منحوت من ad hoc باللاتينية قياسا بلفظ البيروقراطية و هو بعكسه ، يعبر عن أسلوب مبسط للإدارة يهدف إلى حل المشاكل الطارئة في بيئة غير مستقرة بدل التخطيط لها لتجنبها"¹

فالمنظمة و عبر الأزمنة تجاوزت مع المتغيرات و التطورات التي مرت بها عبر ابتكار أطر تنظيمية تتناسب مع الوضع المقابل لها ، و تتبنى ثقافة تتناسب مع اللامتوقع في محيطها و تطوراته ، و عليه ظهرت خمسة اشكار تنظيمية تميز المنظمة اليوم: (Barry Jaruzelski, 2012)

✓ المنظمات الحمراء: تتميز بعلاقات عنيفة، ابتكر فيها تقسيم المهام عبر السلمية او الهرمية .

✓ المنظمات الصفراء: تتميز بدرجة عالية من المطابقة مع المعايير وتنفيذ المهام، لأجل الاستقرار.

✓ المنظمات البرتقالية: تنطوي ضمن نموذج النجاح الدائم و تتميز بالابتكار الدائم لكل ما هو جديد

✓ المنظمات الخضراء: تتناسب مع مجتمع المعلوماتية، حيث تمكين الموظف و تعدد المهام و التخصصات .

✓ المنظمات الزرقاء: وهي أحدث توجه أين يفسح المجال للأفكار المبدعة و اكتشاف الفرص .

و عليه ، نستنتج أن ثقافة الابتكار تستند الى اطار و مناخ موات يحدده كل من : الزبائن، المنتج، العمليات، وكذا فلسفة العمل القائمة على المرونة و سرعة اتخاذ القرارات .

خامسًا : العلاقات الخارجية للمؤسسة

في بيئة الأعمال الحالية السريعة التغير، من المستحيل على المؤسسة متابعة جميع التغيرات والتطورات بل لا بد من الاعتماد على الآخرين لمعرفة ما قد غاب عنهم من معلومات؛ فالبيئة التعاونية تضمن تجميع القواعد المعرفية الفردية في قاعدة معرفية أشمل. (Jérôme, 2005)

و من اهم المتغيرات التي تحكم ثقافة الابتكار هي مدى إكتشاف و التكيف مع المحيط الخارجي للمنظمة ،

عن طريق بناء علاقات شبكية . تقوم هذه العلاقات الشبكية على مبدئين أساسيين: (Jérôme, 2005)

✓ تعدد وتنوع نقاط التواصل خارجي داخلي .

¹ L'adhocratie a d'abord été formulée par Alvin Toffler dans *Le Choc du futur* (1970) puis a été popularisée par Robert Waterman Jr. dans *Adhocracy. The power to change* (1990).

✓ سهولة وسرعة اعداد العلاقات الشبكية

الشيء الذي تضمنه ثقافة الابتكار ذات التواصل الحميد مع المحيط الخارجي وذات التعاون الدائم .

الشكل رقم 4: نموذج ثقافة الابتكار ذو الخمسة أبعاد



المصدر (Buisine, 2017) (بتصرف)

V- متطلبات بناء وتعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسة :

V-1- متطلبات بناء ثقافة الابتكار في المؤسسة: تبني استراتيجية ثقافة الابتكار ليست في متناول كل المؤسسات، فهو تجسيد فعلي لإدارة قائمة على القيم الحقيقية لأجل الابتكار، هذا الأخير يتطلب " مجهودا يشمل كل من : إيجاد أفكار اصيلة ، الخروج من منطقة الراحة الخاصة ، التفكير فيما لا يمكن تصوره، و تخيل ما لم يتمكن الآخرون تخيله من قبل " . (Jérôme, 2005)

الابتكار هو أيضا : " إيجاد أفكار بارعة ، الرغبة في تسهيل الحياة اليومية للمهنيين والافراد ، أن تكون مؤثرا ، وكذا توقع الاحتياجات والصعوبات " . (Barry Jaruzelski, 2012)

ولتأسيس ثقافة أداء وابتكار والحفاظ عليها:

أولا : تبني ثقافة الخطأ

حسب مقولة لألبرت أينشتاين ان " شخص لم يخطأ ابدا هو شخص لم يبتكر أبدا " ، وفي عالم سريع التغير اليوم ، يتطلب من المؤسسة لأجل ضمان تنافسيتها أن تكون مبتكرة ، وكذا لأجل ضمان استدامتها . وعليه فان الموظفين يجب ان يتمتعوا بعقلية جيدة للمشاركة في الابتكار ، عكس المؤسسة التي تتبنى " ثقافة اللوم " "Culture du blâme" . (Fortin, 2014).

فالأفراد بطبيعتهم يخشون تجربة أشياء جديدة ، و الفشل ، و ارتكاب الأخطاء ، خوفا من التداعيات السلبية خاصة على حياتهم المهنية .

و لتحفيز الموظفين على الابتكار تحتاج المؤسسة أن تظهر لهم أن الأفكار الجيدة هي جزء لا يتجزأ مما هو متوقع منهم، حتى وإن كانت هاته الأفكار ليست جيدة في الحين. لذا، وفي حالة الخطأ يجب تشجيعهم على التعلم والاستمرار في المحاولة حتى النجاح ، لأننا نتعلم من أخطائنا أكثر مما نتعلم من نجاحاتنا .

حيث لا مكان لثقافة الابتكار داخل المنظمة التي تتبنى ثقافة اللوم ، بل تلك التي تدعو إلى الإدارة بالخطأ. أي ان القائد يزرع فكرة أن الخطأ يساعد على تحديد مجال اليقظة و التحسين المتواصل ، بالإضافة إلى عدم الخوف من الشروع في المجهول و المخاطرة ، لأن مبدأ الابتكار ذاته يعتمد على تصميم شيء غير موجود أصلاً .

ثانياً : التفكير خارج الصندوق

عندما نبحث عن تلك الأفكار الإبداعية والحلول المبتكرة، عادةً ما يقال إنه يتعين على المرء «التفكير خارج الصندوق». لكن ما هو تحديداً هذا «الصندوق» الشهير؟ يمكنك تخيله، إنه عبارة عن حيز من المخ يضم جميع المعلومات والروابط التي كوَّنها المرء وجمعها حتى الآن في القاعدة المعرفية، وبعد حل مشكلة ما (بنفس الطريقة مرارًا وتكرارًا) تصبح عملية الربط عملية آلية.

إذن عندما يواجه المرء نفس المشكلة، فإن العقل يقدم الحل القديم المعروف دون أن يبذل أي جهد واعي. من نواحٍ عدة، يعمل العقل مثل جهاز الكمبيوتر؛ إذ يفحص القاعدة المعرفية في الذاكرة كي يتوصل إلى حلول إبداعية، وإذا كانت القاعدة المعرفية قديمة؛ فقد يولد العقل أفكارًا بالية، أما إذا كانت القاعدة المعرفية تقتصر على جزء صغير جدًا من إجراءات العمل أو التشغيل الكلية، فإن الحل لن يأخذ في الاعتبار سوى هذا الجزء.

إن الحلول المستقاة من نفس عمليات التفكير التي أجراها العقل على مدار سنوات لا يُرجح أن تتسم بالابتكار؛ فالشرط اللازم للتفكير خارج الصندوق هو القدرة على خلق روابط جديدة. (Cachalou, 2020)

ثالثاً : التفكير داخل الصندوق (كل الأفكار مهمة)

القيادة لا تتعلق فقط بالأشخاص في قمة هرم المنظمة ، بل يمكن لكل شخص داخل المنظمة أن يكون قائداً فريداً و مميزاً بصفاته الخاصة . فالقيادة تدور حول تحمل المسؤولية و كل موظف يجب ان يدرك ان لديه دورا يلعبه في استراتيجية المنظمة . و عليه ؛ فبناء ثقافة الابتكار يعني توعية كل موظف أن صوته مهم ، و انه بإمكانه حقا احداث التغيير .

و لدفع الابتكار داخل المنظمة ؛ و جب الايمان بأهمية كل فكرة في كل من مستويات المنظمة :موظفين رفيعي المستوى ، مديرين، اداريين أو عمال، سواء كانوا يعملون بمفردهم أو كفريق .

لذلك لا وجود لتسلسل هرمي للفكرة ، و لا تكتسب الفكرة الأهمية لمجرد أنها مقترحة من طرف قائد الفريق. فالأفكار العبقريّة يمكن ان تظهر لدى أي شخص لما تتغذى من : (Cachalou, 2020)

✓ الخبرة الشخصية و المهنية

✓ الادراك المتأخر أو الجهل بمجال ما

✓ الشغف الشخصي

✓ الاتقان

✓ ممارسات ليست بالضرورة مطلوبة في تنفيذ المهمة

✓ طرح التساؤلات

رابعاً: الاستثمار في الكفاءات

تأسيس ثقافة الابتكار داخل المؤسسة يؤدي إلى اكتشاف العديد من المواهب ، و تنمية هذه المواهب يتطلب بيئة عقلية مناسبة و ممارسات قيادية سليمة .

و لتعزيز الأفكار الإبداعية يجب وضع إطار عمل مناسب مدعم بكل الطرق الحديثة و المميّزة (سيورة الأفكار ، غرف باللون الأزرق..). (Cachalou, 2020) و عند التطلع الى جذب أفضل المواهب ، يجب التوقع أنهم بدورهم يتطلعون إلى تطوير مهاراتهم، لذا يجب فهم احتياجاتهم ودعمهم عن طريق الورشات الإبداعية .

خامسا : الاتصال Bottom up

من الضروري لدى تبني ثقافة الابتكار ، تعزيز قيم التواصل الداخلي لأجل تعزيز شعور الانتماء لدى الموظفين . ويتم الاتصال في المؤسسة عادة بطريقة عمودية أو سلمية Top down وهو الشكل التقليدي للأمر بتنفيذ القرارات من المستوى الأعلى الى مستويات دنيا .

غير أن المؤسسة التي تتبنى توجهها حديثا مبني على ثقافة الابتكار و تثق في الأفكار الثورية ، تفضل طريقة الاتصال من الأسفل الى الأعلى Bottom up ، من منطلق أن الأفكار الإبداعية تتم في مستويات مختلفة في المنظمة و خاصة تلك الدنيا ، و الغرض من هذه الطريق في الاتصال هو الاستفادة من المورد البشري من خلال نشر رسالة " نحن جميعا في هذا معا" ، فالمنظمة لديها مهمة واحدة يتم إنجازها بشكل جماعي . (Alami, 2015)

سادسا : المثالية و الثقة

لإنشاء ثقافة الابتكار في المؤسسة يجب اعداد قادة و مسيرين يمثلون القدوة و يبثون الثقافة الجديدة بين الفرق من خلال : (Fortin, 2014)

- ✓ بث ثقافة الخطأ عن طريق تغيير طريق التواصل مع القادة
- ✓ تشجيع الموظفين على اقتراح حلول و أفكار خارج نطاق عملهم
- ✓ تطوير المهارات بالتعلم الجماعي
- ✓ الاتصال الشفاف

فالأفكار لا تأتي لوحدها ، و ليس من الضروري هز الشجرة لتسقط التفاحة و تثير الفكرة في عقل الفرد، بل يكفي توفير مناخ من تحرير الأفكار و تبادل الآراء .

V-2- خصائص لتعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسة:

مما سبق استخلصنا ان المنظمة اذا كانت تتبنى بشكل فعال البيئة الإبداعية المنفتحة ، فان الابتكار يحدث بشكل طبيعي. و فيما يلي بعض الطرق والخطوات التي يمكن أن تساعد في غرس وتعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسة:

✓ تحديد الأهداف : (Alami, 2015) تحديد الأهداف في ضل تبني ثقافة ابتكارية هو مسألة ذات وجهين، قد تحض على الابتكار وقد تعرقله. فمعنى أن يكون هناك هدف واضح ومحدد أنه لا يوجد إبداع ولا ابتكار حقيقي؛ فالناس سوف يسيرون في طرق محددة من أجل تحقيقه فحسب، لكن غياب الهدف يعني الاستغراق التام في الفوضى. وعليه فالأنسب أن يكون الهدف واضحا دون الطرق الموصلة إليه، و على كل فرد صنع طريقه نحو الهدف في المؤسسة على حدة ، الشيء الذي يفجر الطاقات الابتكارية.

✓ مواءمة المهام والاهتمامات: إذا قام الفرد بما يجب فالمؤكد أنه سيبدع فيه؛ لذا فإن المواءمة بين المهام الموكلة إلى الفرد في المؤسسة وبين اهتماماته الشخصية إحدى تلك الطرق التي يمكن من خلالها العمل على تعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات .

✓ الاتصال المفتوح: (المدني، 2020) ليس هناك طريق معبد إلى تعزيز ثقافة الابتكار في المنظمة، غير أنه من الممكن القول إن نظام التواصل المفتوح أو ما يسمى في بعض الأدبيات الإدارية «سياسة الباب المفتوح» قد يُعد طريقة مثالية من أجل ذلك ، هاته السياسة تهدف الى تشجيع التواصل المفتوح ، وردود الفعل والمناقشة حول أي مسألة مهمة للموظف. عندما تكون لدى المؤسسة هذه السياسة ، يكون للموظفين الحرية في التحدث مع أي مدير في أي وقت. وهم أيضا أحرار في الاقتراب أو الاجتماع مع القيادة العليا للمنظمة فيمقتضى هذا النظام سيكون من الممكن الحصول على الأفكار والمثريات والمقترحات من كل مستويات المؤسسة، من الأعلى إلى الأدنى والعكس.

✓ الجوائز والتقدير: إذا كان كل من في المؤسسة مبدعون مبتكرون، لن يستمروا على هذا المنوال دون تقدير لهم، أو اعتراف بفضلهم . فالمؤكد أن التجاهل يضعف الهمة ويثبط الناس؛ ولذا فمن غير الممكن العمل على تعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات من دون العمل على اعتماد نظام مستقل خاص بالجوائز والتقدير.

✓ احتضان الفشل وتفهمه: (Alami, 2015) ما من سبيل إلى تعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات من دون تقبل الفشل واحتضانه؛ فالمبتكر يجرب، وطالما أنه يجرب فمن المحتمل أن يخطئ ويفشل. لكن إن وقع الفشل لا يجب أن يصيب الناس بالخوف أو الإحباط، وإنما المؤسسة الحكيمة هي التي تتقبل هذا الفشل، وتدرك أنه مرحلة مؤقتة لا بد منها. فالفشل الذي نتحدث عنه أشبه ما يكون بقناة النار التي لن يكون ممكناً غرس وتعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات من دون العبور بها.

✓ توفير الأمان اللازم لدعم ثقافة ابتكار: (Jérome, 2005) ينبع الأمان الداخلي من الايمان بالكفاءات المهنية، ومن علاقات الود والمحبة والحضور الروحاني ، ومن الشبكات الاجتماعية الداعمة. يستطيع الأفراد المتمتعون بالأمان التعامل مع رفض أفكارهم في العمل؛ لأن حياتهم المهنية ليست مصدر تقدير الذات الوحيد الذي يعتمدون عليه. الشيء يستلزم تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية؛ أي توزيع الوقت والطاقة على جميع الجوانب المهمة. لأن ما يحقق توازناً لأحدهم قد يختلف تماماً عما يحقق الغرض ذاته لشخص آخر في مرحلة حياتية ما.

IV - الممارسات والأدوات الحديثة المرتبطة بثقافة الابتكار :

أصبحت المنظمات اليوم تطمح إلى امتلاك بيئة ابتكارية دائمة ، هذا الأخيرة تتوازي مع تبني ثقافة ابتكارية، تبذل من خلالها المؤسسة الكثير من مواردها خاصة الفكرية منها في سبيل تحقيق هذا الطموح. و باختلاف وتنوع مجالات وأصناف الابتكار ، تختلف آليات ممارسة الابتكار ونذكر أساسا: (Euchner, 2016)

✓ الابتكار المنغلق على نفسه (Closed Innovation): سواء بتعيين مجموعة من موظفيها الخبراء لممارسة الابتكار أو تحديد قسم معين لذلك.

✓ الابتكار المنفتح (Open Innovation): سواء على مستوى جميع موظفيها أو على مستوى عمالها أو مورديها أو حتى كافة أطراف المجتمع للعثور على حلول خارج الهيكل المنظماتي.

و في ظل انطلاق الكثير من المشاريع الريادية والتوجه نحو (ريادة الأعمال) في أوائل القرن الواحد والعشرون، خاصة تلك التي تعتمد الابتكار أساسا لخلق القيمة ، تطورت الممارسات المتعلقة بالتفكير الإبداعي والابتكار التي توفر طرق ووسائل إضافية لإدارة عملية الابتكار؛ تبعا لمناهج حديثة و متطورة وناجحة، أثبتت أنها تقدم للمؤسسة تفوقاً وامتيازاً تنافسياً. حيث يبقا على المؤسسة اختيار أي من هاته الأدوات تساعد على التصور الجيد لإمكانياتها وتحديد الاستخدامات المنطقية في بيئتها .

في هذا المقال حاولنا تقديم أهم و احداث هاته الوسائل (على سبيل الذكر لا الحصر):

أولا : التفكير التصميمي Design Thinking

ان كلمة (التصميم) في مصطلح التفكير التصميمي قد يُفهم أن المقصود منها هو تصميم الجرافيك أو تصميم هيكل وشكل المنتجات، إلا أن كلمة التصميم هنا تعني أن نصمم الحلول للمشكلات من خلال التفكير الإبداعي الابتكاري المتمركز حول الإنسان والفهم العميق للجمهور المستهدف وتحدياتهم واحتياجاتهم وثقافتهم وأسلوب حياتهم. هذه الحلول قد تكون على شكل تغيير في الأنظمة والسياسات والاستراتيجيات أو على شكل تطوير سلع ومنتجات، أو على شكل تقديم خدمات وتطوير بنية تحتية.

بعكس التفكير التحليلي، فالتفكير التصميمي هو عملية إبداعية تقوم على أساس «بناء» الأفكار. ولا يمكن الحكم على التفكير التصميمي في بدايته. وهذا يقضي على الخوف من الإخفاق، ويشجّع على طرح عدد كبير من المدخلات والمشاركات في مرحلتي التخيل و وضع النموذج المبدئي . (Jean-Patrick Piché F. M., 2016)

الشكل رقم5: مراحل التفكير التصميمي Design Thinking



المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على (Jean-Patrick Piché F. M., 2016)

ثانيا : نظرية Concept Knowledge CK

أو نظرية تصميم المعارف ، هي نظرية تنظم انتاج تصميم المنتجات غير المعروفة او لم تكون موجودة أصلا ، تستخدم لتجديد الأفكار وفق المعارف المتجددة . وكما يظهر في اسمها هذه النظرية تضم فضائين: (Reich, 2008)

- ✓ التصميم: وصف وشرح المنطق الذي يتبعه الفرد المبدع عند تخيل وتصميم كائن جديد (منتج ، خدمة ، عملية) ، بحيث تدرج هذه النظرية كل من الاختراع والإبداع والاكتشاف في نفس الاطار كعملية تصميم.
- ✓ المعرفة: تصف النظرية ضرورة قيادة المعرفة المستخدمة في عملية تصميم المنتج من خلال تبويبها و توثيقها في تاريخ الممارسات الابتكارية للمؤسسة وبالتالي زيادة قدرتنا على توليد أفكار جديدة.
- و يتم ترسيخ ثقافة ابتكارية على المستويين في آن واحد ، فعندما يتخيل المصمم شيئاً جديداً ، فإنه يجمع مفاهيم جديدة.

الجدول رقم 3: فضائي نظرية CK Concept Knowledge

الفضاء K	الفضاء C
مكتبة المعارف فضاء يتم فيه تبويب كل المعارف التي نحتاجها عند تصور فكرة جديدة	عالم أين كل شيء ممكن يستبج الفرد التخيل والمفاهيم الحديثة التي تكون أحيانا غريبة وغير منطقية
الفكرة الجديدة هي تركيبة لأشياء نعرفها، رأيناها، قرأناها، سمعناها	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على (Reich, 2008)

ثالثا : التشغيل الخالي من الهدر Lean Startup

هي مقاربة خاصة ببدء نشاط اقتصادي جديد أو اطلاق منتج جديد . أسلوب اداري قدم من طرف رائد الأعمال الأمريكي Eric Ries في 2008 تهدف الى إيجاد البدائل لخلق منتجات تلبى حاجات المستخدمين بأداء احسن وتكلفة أقل . (Ries, 2015)

يتضمن هذا النهج تطوير ما يسمى ب (MVP (Minimum Viable Product او الحد الأدنى من المنتج الفعال ، و الهدف هو تجنب إضاعة الوقت والمال في تطوير منتج قد لا يتماشى مع احتياجات السوق وبالتالي تقليل خطر عدم التطابق مع اهتمامات المستخدمين .

رابعا : ابتكار مخطط نموذج العمل التجاري Business Model Canevas

أسلوب اداري يعزى إلى المؤلفين Alexander Osterwalder و Yves Pigneur اللذين قدّماه في كتابهما " Business Model generation " والذي أطلق عام 2010. ويمكن أن نعرف هذا المخطط على أنه طريقة بصرية تخطيطية يمكن استخدامها أثناء مرحلة التخطيط للمشروع من أجل تدارك الوقوع بالأخطاء قدر الإمكان. (Pigneur, 2010)

وهنا يبرز الفارق ما بين التخطيط للمشاريع التقليدية وبين المشاريع الناشئة الابتكارية. حيث أنّ المشاريع التقليدية لا تحتاج لبذل الكثير من الجهد في التخطيط فكل ما تحتاجه هو دراسة سريعة للجدوى الاقتصادية، بينما المشاريع الابتكارية فهي تحتاج لمزيد من التخطيط قبل الوصول لمرحلة دراسة الجدوى. حيث يهدف أساسا الى زيادة نجاح مؤسسة ما باستخدام المنتجات والتقنيات الحالية لاقتراح قيمة قادرة على توسيع نطاق الزبائن وخلق ميزة تنافسية دائمة. ويبدأ كل شيء من خلال إتقان القادة لتوجيه إمكانيات المؤسسة بطريقة مبتكرة .

الشكل رقم 6: مكونات مخطط نموذج العمل التجاري Business Model Canevas



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على (Pigneur, 2010)

خامسا : إدارة المشاريع بالتحديات Management de projet par enjeux

هي طريقة تستخدم لقيادة المشروع ليس من خلال التركيز على التخطيط وتنفيذ المهام ، ولكن من خلال التركيز على معنى المشروع والغرض منه: التحديات . (Alami, 2015)

هذه الطريقة مناسبة بشكل خاص لمشاريع الابتكار وخاصة عندما تكون التكنولوجيا و التقنيات المستخدمة متطورة باستمرار، او في أسواق جد متطلبية.

وهنا تطرح الإشكالية فيما اذا كانت ثقافة الابتكار لها نفس الركائز و المكونات في كل المؤسسات بالتالي يكون استخدام كل هاته الأدوات بشكل غير مختلف من مؤسسة الى أخرى ، الشيء الذي يتناقض مع المبدأ الأساسي للابداع و الابتكار ألا وهو التميز الخلاق .

وعليه ؛ ومهما كانت الطريقة التي تستخدم بها المؤسسة هذه الأدوات فانها لا تستغني عن كفاءة بعض الممارسات التقليدية ، بما انها ابتكرت كوسائل إضافية و ليس لاعية للوسائل من قبلها مهما كان المشكل المطروح .

يذكر ان المنتج المبتكر عندما يصل الى السوق لم يعد ابتكارا ، و عليه فان استخدام هذه الطرق الحديثة ليس هدفها تقديم منتج مبتكر وحيد ولكن تطوير ثقافة ابتكارية ترتكز على الابتكار المستديم .

الخاتمة :

في نشرتها السابعة ، قامت مجلة Global innovation 1000 بتحقيق تحت عنوان " التوافق الاستراتيجي و الثقافة أكثر وزنا من الأداء في البحث و التطوير " ، شمل التحقيق 1000 شركة عبر العالم في عدة تخصصات و بعدة أحجام ، الأكثر إنفاقا على عمليات البحث و التطوير في سنة 2010 .

أظهر التحقيق أن الاستثمار الكلي في هته الشركات على نشاطات البحث و التطوير ارتفع بنسبة 3% , 9 من سنة 2009 إلى سنة 2010 ليصل إلى 550 مليار دولار أمريكي .

غير أنه و رغم الاستثمار الكبير على نشاطات البحث و التطوير بغرض الابتكار و الاستدامة في الأسواق العالمية ، إلا أن التحقيق أظهر أنه لا توجد علاقة بين هذه النفقات و بين الأداء المالي للمؤسسة ، فغالبية هاته الشركات لا تتوافق استراتيجيتها العامة مع استراتيجيتها للإبتكار .

كما أن اعتمادها على التفكير التقليدي في ضخ الابتكارات في السوق يحتاج الى إعادة تفكير، لذا كانت أهم التوصيات المتمخضة عن هذا التحقيق : (Barry Jaruzelski, 2012)

✓ ثقافة الابتكار ليست مجرد دعم بل هي مسرع للابتكار

✓ ضرورة وجود توافق بين الاستراتيجية العامة وثقافة المنظمة .

✓ ضمان المواءمة بين المجتمع التقني في المؤسسة وبين الإدارة العامة .

و اليوم ؛ تمتلك أغلب الشركات الكبيرة اليوم إدارات خاصة بالأبحاث والتطوير ، ولكن هذه النظرة الخاصة بالابتكار المؤسسي ضيقة جداً ولا تتناسب مع يومنا هذا. و لا يمكن بعد اليوم للشركات الكبيرة تحمل النظرة الثابتة وغير المتطورة المرتبطة بنموذج إدارات الأبحاث والتطوير. ورغم انه من المهم للشركات الاستمرار بتطوير المنتجات والخدمات التي يوفرونها لقاعدة زبائنهم ، فإنه من المهم لهم أيضاً تحسين طريقة تشغيل الإدارة .

1. نتائج البحث:

✓ ثقافة الابتكار هي شهادة ضمان تحافظ بها المؤسسة على نجاحها لفترات طويلة ، فهي تزيد من سرعة استجابة المنظمة لأي تغييرات جديدة في محيطها وكذا طريقة استغلال الفرص المتاحة للنمو.

✓ حينما تتبع المنظمة الاستراتيجية الابتكارية؛ فهي تجعل من الابتكار مصدراً لميزاتها التنافسية في السوق ، لذا تميل الهياكل الإدارية للمؤسسات الابتكارية لأن تكون أفقية، مما يتيح بالحصول على فرص التواصل المنفتحة والثقة المشجعة.

✓ لذا تبني المنظمة أسلوباً إدارياً مبنياً على ثقافة الحرية و الابتكار يجب أن تتوقع المقاومة على طول الطريق، لكنه استثمار يستحق العناء والتضحية، لأن القوة العاملة التي تشعر بالتقدير ستساعد على تطوير المؤسسة في المستقبل.

✓ خلق ثقافة الابتكار ليس مشروعاً أو مهمة. ثقافة الابتكار هي نتاج ثانوي لقرارات قيادة المنظمة.

✓ القيادة تلعب دوراً مؤثراً في تحفيز أو إعاقة عملية الابتكار داخل المؤسسة، لذا من الضروري أن تأخذ شكل قيادة ديمقراطية تتسم بالمرونة و العمل على كسر القواعد؛ لتحقيق أفضل النتائج، عكس القيادة البيروقراطية، التي تتسم بالمركزية، و تقييد الرغبة في التغيير و مجابهة التغييرات .

2. مقترحات البحث:

✓ تبني ثقافة الخطأ و أن يكون الخطأ جزءاً من عملية التعلم

✓ ثقافة الابتكار بالتفكير العلمي، فالثقافة المؤطرة بالتفكير العلمي ناجعة ومؤسسة تأسيساً علمياً

يقاوم الانهيار، ويدعم الاستمرارية في عصر التقدم العلمي والتقني الذي نعيشه في واقعنا المعاصر.

✓ إنشاء مختبرات ابتكار منفصلة تخلق مناخاً محفزاً للتفكير الإبداعي . تقدم مختبرات الابتكار العديد

من المزايا، بما في ذلك الانفصال عن ثقافة الأعمال الأساسية و روتينها.

المراجع :

- Alami, L. (2015). *INNOVEZ! De l'injonction à la culture*. Livre Blanc : Innover ? Innovez ! Innovons, 1ère édition Octobre 2015.
- Aubert, J.-E. (2017). *Cultures et systèmes d'innovation*. Paris: Presses des Mines, Libres opinions.
- Barry Jaruzelski, J. L. (2012). Innovation : l'important c'est la culture . *L'Expansion Management Review (N°144)*, Éditions L'Express – Roularta, Article disponible en ligne à l'adresse <https://www.cairn.info/revue-l-expansi>.
- Buisine, S. (2017). La culture d'innovation dans les organisations françaises . , Article in ResearchGate GmbH.
- Cachalou, L. (2020). *10 Principes pour Innover Malin*. France: Cachalou Édition.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis Edwards School of Business. *European Journal of Innovation Management Vol. 11 No. 4*.
- Euchner, J. (2016). Building a Culture of Innovation. Article in *Research Technology Management* .
- Fortin, A. (2014). 25 Moyens pour développer une culture d'innovation, Synthèse et photos. *blogue Créativité 33* , Propulsé par WordPress.com. 31 janvier 2014.
- Jean-Patrick Péché, F. M. (2016). Design thinking : le design en tant que management de projet. *Entreprendre & Innover 1 (n° 28)*, pages 83 à 94.
- Jérôme, B. (2005). De la culture de l'innovation au renouvellement des valeurs. *Du neuf sur l'innovation, n°140*.
- Marianne Chouteau, J. F. (2017). Culture technique, Culture d'innovation: présentation générale . Published by ISTE Ltd Open Science. London, UK – opencscience.fr.
- Pigneur, A. O. (2010). *Business Model generation*. New Jersey: Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Reich, A. H. (2008). *Qu'est-ce que la théorie C-K (Concept-Knowledge)* . Récupéré sur ck-theory.org / 2023 Mentions légal
- Ries, E. (2015). *Lean Startup: Adoptez l'innovation continue* , . France: Pearson (French Edition) 2015.
- W. Hwang Victor, G. H. (2012). *The Rainforest: The Secret to Building the Next Silicon Valley* . Regenwald.
- حمود عبد الله العنزي ، بلال لوعيل. (العدد:01 ، 2021). قيادة الإبداع والابتكارين حتمية التبني وضرورة التفعيل . مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة.
- سظام عبدالكريم المدني. (2020). تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار. تم الاسترداد من رسالة الجامعة ، جامعة الملك سعود: <https://rs.ksu.edu.sa>

- شهباني سهام. (2007). ثقافة المؤسسة وتأثيرها على الإبداع التنظيمي في الجزائر. مجلة /يكوفان ECOFINE جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.
- فاطمة الزعبي. (8 سبتمبر، 2022). بناء ثقافة الابتكار. تم الاسترداد من منصة الكترونية: [/https://theinnovationculture.net](https://theinnovationculture.net)
- مادان بريلا ، ترجمة نيفين عبد الرؤوف. (2012). فيدكس: قصة نجاح كيف تحافظ شركة الشحن الرائدة في العالم على الابتكار والتفوق على منافسيها. المملكة المتحدة: الناشر مؤسسة هنداوي.
- نجم عبود نجم. (2015). القيادة وإدارة الابتكار. عمان الاردن : دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع .
- يوزيدي شهرزاد، داسي وهيبية. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" - بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية المجلد 20 / العدد: 01.