المحور الثالث:

محددات ومصادر الإبداع والابتكار

Determinants and sources of creativity and innovation

محاضرة المحور الثالث: محددات ومصادر الإبداع والابتكار (الأسبوع 4)

تمهيد:

في محاضرة المحور الثالث سوف يتم التعرف على العوامل الفردية المؤثرة على الإبداع، محددات البيئة التنظيمية المشجعة على الإبداع، مصادر الإبداع الداخلي والخارجي، تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار، وأخيرا أمثلة عملية من عالم الأعمال.

أهداف محاضرة المحور الثالث: بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يلي:

- الاطلاع على العوامل الفردية المؤثرة على الإبداع.
- التعرف على محددات البيئة التنظيمية المشجعة على الإبداع.
- استيعاب مصادر الإبداع الداخلي والخارجي.
- فهم تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار.
- التعرف على أمثلة عملية عن مصادر الإبداع والابتكار.

أولا: العوامل الفردية الدافعة إلى الإبداع

العوامل الفردية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز أو تقييد الإبداع لدى الأفراد. هناك العديد من العوامل النفسية والاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على مستوى الإبداع، بما في ذلك:

1- الذكاء والمرونة العقلية: يساعد الذكاء الفرد على تحليل المشكلات وإيجاد حلول مبتكرة، أما المرونة العقلية فهي تساعد الفرد على التكيف مع المواقف الجديدة والنظر إلى الأمور من زوايا مختلفة، والانفتاح على التجارب الجديدة.

2- المعرفة والمهارات: امتلاك خبرة عميقة في مجال معين يتيح للأفراد القدرة على ربط الأفكار بشكل مبتكر وإيجاد حلول جديدة للمشكلات.

3- الخيال والفضول: يتمتع الأفراد المبدعون بخيال واسع وفضول كبير لاستكشاف أفكار جديدة.

4- الدافع والتحفيز: الأفراد الذين لديهم دافع داخلي قوي للإبداع (مثل الرغبة في التعلم والاكتشاف) يميلون إلى أن يكونوا أكثر إبداعًا مقارنة بأولئك الذين يعتمدون على الدوافع الخارجية مثل المكافآت المالية.

5- الثقة بالنفس: الثقة في القدرات الشخصية تمكن الفرد من تجربة أفكار جديدة دون خوف من الفشل.

ثانيا: العوامل التنظيمية المحفزة على الإبداع

العوامل التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الإبداع داخل المنظمات. من خلال توفير بيئة داعمة ومحفزة، يمكن للمنظمات أن تشجع الموظفين على التفكير المبتكر وإنتاج أفكار جديدة. فيما يلي بعض العوامل التنظيمية المشجعة على الإبداع:

1- القيادة الداعمة: القيادات التي تشجع الأفكار الجديدة وتمنح الحرية للموظفين لتجربة طرق مبتكرة في العمل تساعد في تعزيز الإبداع.

2- البيئة الثقافية: ثقافة المنظمة التي تشجع التعاون والتعلم المستمر وتحترم وجهات النظر المختلفة تسهم في تعزيز الإبداع.

3- الموارد المتاحة: توفير الموارد اللازمة مثل الوقت، المال، والأدوات التقنية يعزز قدرة الموظفين على التجريب والابتكار.

4- التقييم والمكافآت: وجود نظام لتقييم ومكافأة الأداء الإبداعي يشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحسين أدائهم.

5- التدريب: المنظمات التي توفر برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات تساهم في تعزيز القدرات الإبداعية للموظفين.

6- الأنظمة والإجراءات: الأنظمة المرنة التي تسمح بالتكيف مع التغيرات وتشجع على الابتكار، تدعم الإبداع داخل المنظمة.

ثالثا: مصادر الإبداع الداخلي والخارجي

تتعدد مصادر الإبداع في المنظمات، وتنقسم إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، حيث تساهم كل منها في تعزيز القدرات الإبداعية للمنظمة، وتفصيل ذلك كما يلي:

1- المصادر الداخلية للإبداع: هناك العديد من المصادر الداخلية، وفيما يلي أهمها:

أ- الموظفون: يُعتبر الموظفون المصدر الأساسي للإبداع داخل المنظمة، حيث يمكن لأفكارهم ومقترحاتهم أن تؤدي إلى تحسين العمليات وتطوير المنتجات.

ب– فرق العمل: تُعزز فرق العمل المتنوعة من تبادل الأفكار والخبرات، مما يؤدي إلى حلول إبداعية للمشكلات.

ج– ثقافة المنظمة: الثقافة التنظيمية التي تشجع على التجريب وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم تُعزز مناخ الإبداع.

د– نظام الحوافز: تُعتبر أنظمة المكافآت والتقدير من العوامل المحفزة للإبداع، حيث تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة.

2– المصادر الخارجية للإبداع: هناك العديد من المصادر الخارجية، وفيما يلي أهمها:

أ– العملاء: يمكن أن تكون ملاحظات العملاء واقتراحاتهم مصدرًا قيمًا للأفكار الإبداعية لتطوير المنتجات أو الخدمات.

ب– المنافسون: مراقبة المنافسين وتحليل استراتيجياتهم قد يوفر رؤى جديدة يمكن تبنيها أو تحسينها.

ج– الشركاء والموردون: التعاون مع الشركاء والموردين يمكن أن يؤدي إلى تبادل المعرفة والأفكار المبتكرة.

د– الأبحاث والتطوير: الاستفادة من الأبحاث العلمية والتكنولوجية الحديثة التي تصدر على الجامعات ومراكز الأبحاث يمكن أن يفتح آفاقًا جديدة للإبداع.

3– عوامل تحديد مصادر الإبداع المناسبة للمنظمة:

تحديد نوعية مصادر الإبداع (داخلية أو خارجية) التي يجب أن تعتمد عليها المنظمة يعتمد على مجموعة من العوامل:

أ– الاستراتيجية التنظيمية: وشرح ذلك كما يلي:

– التركيز على الابتكار الداخلي: إذا كانت استراتيجية المنظمة تعتمد على بناء قدرات داخلية قوية في مجالات معينة مثل البحث والتطوير، فإنها قد تميل إلى الاعتماد بشكل أكبر على المصادر الداخلية للإبداع.

– الشراكات والاستفادة من الخارج: إذا كانت استراتيجية المنظمة تقوم على التعاون مع منظمات أخرى أو جهات خارجية، فقد تفضل الاعتماد على المصادر الخارجية للإبداع.

ب– الموارد البشرية والمادية: وشرح ذلك كما يلي:

– وجود المواهب الداخلية: إذا كانت المنظمة تمتلك موظفين ذوي مهارات عالية ومعرفة متخصصة في المجالات ذات الصلة، فإنها قد تعتمد أكثر على المصادر الداخلية للإبداع.

– القيود المالية والبشرية: إذا كانت المنظمة تعاني من نقص في الموارد المالية أو الكفاءات البشرية اللازمة للقيام بأعمال إبداعية داخليًا، فقد تلجأ إلى المصادر الخارجية.

ج– بيئة السوق والمنافسة: وشرح ذلك كما يلي:

– السوق الديناميكي سريع التغير: في الأسواق الديناميكية حيث تتغير التكنولوجيا والاحتياجات بسرعة، قد تحتاج المنظمات إلى الاعتماد على المصادر الخارجية للحصول على أفكار جديدة بسرعة أكبر.

– السوق المستقر أو مشبع: في الأسواق المستقرة أو المشبعة، قد يكون التركيز على تحسين العمليات والمنتجات الحالية باستخدام المصادر الداخلية أكثر فعالية.

د– التكنولوجيا والبنية التحتية: وشرح ذلك كما يلي:

– توفر البنية التحتية التقنية: إذا كانت المنظمة تمتلك بنية تحتية تقنية متقدمة وقادرة على دعم عمليات الابتكار الداخلي، فإنها قد تميل إلى الاعتماد على المصادر الداخلية.

– الحاجة إلى تقنيات جديدة: إذا كانت المنظمة بحاجة إلى تقنيات جديدة أو متقدمة لا تمتلكها حاليًا، فقد تبحث عن شركاء خارجيين أو تتعاون مع جهات أكاديمية لتطوير هذه التقنيات.

هـ– ثقافة المنظمة: وشرح ذلك كما يلي:

– تشجيع المخاطرة والإبداع: إذا كانت ثقافة المنظمة تشجع على المخاطرة والتعلم من الأخطاء، فإن الموظفين سيكونون أكثر استعدادًا للمشاركة في عملية الإبداع الداخلي.

– التحفظ وعدم قبول المخاطر: إذا كانت الثقافة التنظيمية تحافظ على السلامة والاستقرار وتجنب المخاطر، فقد تفضل المنظمة الاعتماد على المصادر الخارجية لتقليل المخاطر المرتبطة بالابتكار.

و– الاحتياجات الزمنية: وشرح ذلك كما يلي:

– الاحتياج السريع للحلول: إذا كانت المنظمة بحاجة إلى حلول سريعة وفعالة، فقد تختار الاعتماد على المصادر الخارجية للحصول على أفكار وتقنيات جديدة بسرعة أكبر.

– القدرة على الاستثمار الطويل الأمد: إذا كان لدى المنظمة القدرة على الاستثمار طويل الأمد في تطوير الحلول والأفكار داخليًا، فإنها قد تفضل الاعتماد على المصادر الداخلية.

اختيار نوعية مصادر الإبداع التي تعتمد عليها المنظمة يعتمد على عدة عوامل، يمكنها اختيار المزيج المناسب من المصادر الداخلية والخارجية لتحقيق أفضل النتائج الإبداعية.

رابعا: تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار

الثقافة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز أو تقييد الابتكار داخل المنظمات، فيما يلي بعض التأثيرات الرئيسية للثقافة التنظيمية على الابتكار:

1– تشجيع المخاطرة: الثقافة تنظيمية التي تشجع على تقبل الأخطاء والمغامرات الجديدة، تساعد الموظفين على العمل على منتجات وخدمات مبتكرة دون خوف من العواقب.

2– تعزيز التعاون: إذا كانت بيئة العمل تدعم التعاون بين الفرق والأقسام المختلفة، فإنها سوف تسهل تبادل الأفكار وتكامل المهارات لتطوير حلول مبتكرة.

3– التعلم المستمر: المنظمات التي تشجع على التعليم المستمر وتوفير فرص التدريب والتطوير تزيد من قدرة الموظفين على التفكير النقدي والإبداعي.

4– الانفتاح على التغيير: إذا كانت الثقافة التنظيمية مرنة تقبل التغيير والتحسين المستمر، فإنها تساعد في إنشاء بيئة داعمة للابتكار.

خامسا: أمثلة عملية من عالم الأعمال

أولا: مثال عن تطوير العوامل الفردية الدافعة للإبداع

– شركة Alphabet

اعتمدت Google سياسة تتيح للمهندسين تخصيص 20% من وقت العمل الرسمي لمشروعات يختارونها ذاتياً خارج نطاق مهامهم الأساسية، ما يعزز الاستقلالية والاستكشاف المعرفي.

آليات تنمية القدرات الفردية الإبداعية:

- منح حرية اختيار المشروعات (تعزيز الدافع الذاتي).
- تشجيع التجريب وقبول الفشل (تعزيز الثقة بالنفس).
- العمل على أفكار خارج الإطار الوظيفي التقليدي (تنمية الفضول والخيال).

النتائج:

- تطوير منتجات كبرى مثل Gmail و Google News من مشاريع 20%.
- بحلول 2025 تجاوز عدد مستخدمي Gmail 1.8 مليار مستخدم حول العالم.
- حققت الشركة في 2025 إيرادات بلغت 403 مليار دولار، جزء معتبر منها ناتج عن خدمات نشأت في بيئة الابتكار الداخلي.

الاستنتاج:

الاستثمار في الاستقلالية الفكرية أدى إلى تحويل طاقات الأفراد الإبداعية إلى منتجات عالية الربحية ومستدامة النمو.

ثانيا: مثال عن تطوير العوامل التنظيمية الدافعة للإبداع

- شركة Microsoft

عانت Microsoft قبل 2014 من ثقافة داخلية تنافسية مغلقة. اعتمدت القيادة الجديدة فلسفة ''عقلية النمو'' التي تشجع التعلم المستمر، التعاون، وتقبّل الخطأ كجزء من الابتكار.

آليات تنمية العوامل التنظيمية الدافعة للإبداع:

- إعادة تصميم نظام تقييم الأداء لتشجيع التعاون بدلاً من المنافسة الفردية.
- برامج تدريب واسعة في القيادة التحويلية والذكاء العاطفي.
- توجيه استثمارات استراتيجية نحو الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي.

النتائج:

- ارتفاع القيمة السوقية من نحو 300 مليار دولار (2014) إلى أكثر من 3.6 تريليون دولار (2025).
- تجاوزت إيرادات 2025 نحو 281 مليار دولار.
- نمو قطاع Azure بنسبة تفوق 25% سنوياً في عدة سنوات متتالية.

الاستنتاج:

القيادة الداعمة وإعادة بناء الثقافة التنظيمية يمكن أن تعيد تنشيط القدرة الابتكارية وترفع الأداء المالي بصورة ملموسة.

ثالثا: أمثلة عن مصادر الإبداع الداخلية والخارجية وإمكانية التحول بينها:

1- منظمة تحولت من الاعتماد على مصادر إبداع داخلية إلى مصادر خارجية:

شركة Procter & Gamble هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات تأسست عام 1837 وتعد من أكبر شركات السلع الاستهلاكية في العالم. حتى نهاية التسعينيات، اعتمدت P&G أساساً على البحث والتطوير الداخلي (أكثر من 7,500 باحث).

حدوث التغيير:

أطلق الرئيس التنفيذي A.G. Lafley استراتيجية Connect + Develop، بالانتقال نحو إشراك الجامعات، الموردين، والمبتكرين المستقلين عالمياً. بهدف أن يأتي 50% من الأفكار الإبداعية للمنتجات الابتكارية من خارج الشركة.

النتائج بالأرقام:

- ارتفعت نسبة الابتكارات القادمة من مصادر خارجية إلى حوالي 50% بحلول 2007.
- تضاعف معدل نجاح المنتجات الجديدة.
- ارتفعت المبيعات من حوالي 39 مليار دولار (2001) إلى أكثر من 83 مليار دولار (2008).

الخلاصة: بسبب قرار استراتيجي مدفوع بضغط تنافسي وحاجة لتسريع الابتكار، انتقلت الشركة إلى الإعتماد على مصادر داخلية فقط للإبداع إلى مصادر خارجية أيضا.

2- منظمة تحولت من الاعتماد على مصادر إبداع خارجية إلى مصادر داخلية:

Netflix حتى 2012 كانت تعتمد أساساً على مصادر إبداع خارجية (استوديوهات هوليوود) عبر شراء حقوق البث، بينما تمحورت ميزتها التنافسية حول خوارزميات التوصية لا إنتاج المحتوى.

حدوث التغيير:

في 2013 أطلقت أول إنتاج أصلي كبير House of Cards باستثمار يقارب 100 مليون دولار. تم إنشاء وحدات إنتاج داخلية، وتوظيف صناع محتوى، وربط قرارات الإنتاج بتحليل بيانات المشتركين. أصبح الإبداع يعتمد على فرق عمل داخلية + ثقافة تجريبية + تمويل مباشر + بيانات تحليلية.

النتائج بالأرقام:

- ارتفع عدد المشتركين من 33 مليون (2012) إلى أكثر من 81 مليون (2016).
- تجاوز عدد المشتركين 325 مليوناً في 2025.
- بلغت الإيرادات نحو 45 مليار دولار (2025).
- وصل الإنفاق على صناعة المحتوى إلى حوالي 18 مليار دولار (2025).

الخلاصة: تحولت Netflix من موزع يعتمد على مصادر خارجية للإبداع إلى منتج يمتلك ملكية فكرية داخلية استراتيجية، ما عزز استقلالها التنافسي ورفع قدرتها على النمو طويل الأجل.

سادسا: أسئلة عن المحاضرة: للتأكد من الفهم الجيد للمحاضرة حاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي أهم العوامل الفردية الدافعة إلى الإبداع؟
- ما هي أهم العوامل التنظيمية المحفزة على الإبداع؟
- ما هي أهم المصادر الداخلية والخارجية للإبداع في المنظمات؟
- ما هي أهم العوامل لتحديد توليفة مصادر الإبداع المناسبة للمنظمة ؟
- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الابتكار؟

سابعا: أسئلة للبحث: لمزيد من التعمق في موضوع المحاضرة، ابحث عن أجوبة للأسئلة التالية:

- **السؤال:** العوامل الفردية الدافعة إلى الإبداع، هل هي فطرية أم مكتسبة؟
- **السؤال:** لماذا لا يمكن تعميم العوامل التنظيمية المحفزة على الإبداع على كل المنظمات؟
- **السؤال:** ما أهمية العملاء كمصدر للإبداع الخارجي؟ وكيف يمكن للمنظمة الاستفادة من أفكارهم؟
- **السؤال:** كيف يمكن للمنظمة تحقيق التوازن بين الإبداع الداخلي والخارجي؟
- **السؤال:** ما هي أبرز التحديات التي تواجه المنظمات في بناء ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار؟