المحور السادس:

الإبداع التنظيمي

Organizational creativity

محاضرة المحور السادس: الإبداع التنظيمي (الأسبوع 7)

تمهيد:

في محاضرة المحور السادس سوف يتم التعرف على الإبداع التنظيمي من خلال النقاط التالية: مفهوم وأهمية الإبداع التنظيمي، أنواع الإبداع التنظيمي، عوامل تحفيز الإبداع التنظيمي، طرق قياس الإبداع التنظيمي، معوقات الإبداع التنظيمي.

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

- الاطلاع على مفهوم وأهمية الإبداع التنظيمي.
- التعرف على أنواع الإبداع التنظيمي.
- استيعاب عوامل تحفيز الإبداع التنظيمي.
- فهم طرق قياس الإبداع التنظيمي.
- التعرف على معوقات الإبداع التنظيمي.

أولا: مفهوم وأهمية الإبداع التنظيمي

1- مفهوم الإبداع التنظيمي:

هناك العديد من التعاريف حول الإبداع التنظيمي، وفيما يلي بعض التعاريف المهمة:

- "الإبداع التنظيمي هو قدرة المنظمة على تطوير حلول مبتكرة للتحديات الداخلية والخارجية، من خلال تعزيز التعاون بين الأفراد ودعم ثقافة الابتكار."

- "الإبداع التنظيمي هو عملية ديناميكية تشمل توليد الأفكار الجديدة وتنفيذها بشكل فعال لتحقيق تحسينات في العمليات والمنتجات والخدمات داخل المنظمة."

- "الإبداع التنظيمي هو قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية من خلال تطوير استراتيجيات مبتكرة تعتمد على الأفكار الجديدة والممارسات الإبداعية."

- "الإبداع التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إنتاج أفكار جديدة وذات قيمة داخل المنظمة، والتي يمكن استخدامها لتحسين العمليات أو المنتجات أو الخدمات لتحقيق أهداف المنظمة."

- "الإبداع التنظيمي يشير إلى قدرة المنظمة على التجدد والتكيف مع التغيرات من خلال ابتكار حلول جديدة للمشكلات التي تواجهها، مما يؤدي إلى تعزيز قدرتها التنافسية في السوق."

- "الإبداع التنظيمي هو العملية التي تمكن المنظمات من تحويل الأفكار المبتكرة إلى منتجات وخدمات وممارسات جديدة، وهو الأساس لتحقيق الابتكار المؤسسي الذي يساهم في نمو المنظمة."

- "الإبداع التنظيمي يُعتبَر الآلية الأساسية لتحقيق التميز التنافسي، حيث يساعد المنظمات على تطوير استراتيجيات وممارسات مبتكرة تساعدها على تحقيق التفوق على منافسيها في السوق."

من التعاريف السابقة وغيرها، يمكننا تقديم التعريف الشامل التالي: **الإبداع التنظيمي هو عملية تطوير وتطبيق أفكار جديدة ومبتكرة داخل المنظمة بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بطرق غير تقليدية. يشمل الإبداع التنظيمي استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة بطرق جديدة لتحقيق الكفاءة والفعالية، والتكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، وتطوير حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية. كما يتضمن الإبداع التنظيمي البحث المستمر عن الفرص الجديدة وتطبيق الأفكار المبتكرة لتحقيق التفوق التنافسي.**

2- أهمية الإبداع التنظيمي: يمكن إبراز أهمية الإبداع التنظيمي في العديد من النقاط، فيما يلي أهمها:

أ- تعزيز القدرة التنافسية: يساعد الإبداع التنظيمي المنظمات على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تمنحها ميزة تنافسية في السوق.

ب- تحسين الأداء التنظيمي: من خلال تطوير عمليات داخلية أكثر كفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

ج- التكيف مع التغيرات البيئية: يمكن المنظمات من الاستجابة بسرعة وفعالية للتغيرات في البيئة الخارجية، مثل التطورات التكنولوجية أو تغيرات السوق.

د- تشجيع الابتكار المستدام: يعزز ثقافة الابتكار داخل المنظمة، مما يشجع الأفراد على توليد أفكار جديدة بشكل مستمر.

هـ- جذب المواهب والاحتفاظ بها: المنظمات المبدعة تجذب الموظفين الموهوبين الذين يسعون إلى بيئة عمل تحفز الإبداع وتقدّر الأفكار الجديدة.

و- زيادة رضا العملاء: من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

ز- تعزيز المرونة التنظيمية: يساعد المنظمات على أن تكون أكثر مرونة في التعامل مع الأزمات والتحديات غير المتوقعة.

ح- تحقيق النمو والاستدامة: من خلال تطوير حلول مبتكرة تساهم في توسيع نطاق الأعمال وضمان استمرارية النجاح على المدى الطويل.

ثانيا: أنواع الإبداع التنظيمي

يمكن تقسيم الإبداع التنظيمي إلى عدة أنواع، وذلك بناءً على معايير مختلفة، وهي:

1- حسب طبيعة التغيير:

أ- الإبداع الجذري :(Radical Innovation) ويمثل أعلى مستويات الإبداع، حيث يحدث تغييرات جذرية في المنتجات أو الخدمات أو العمليات، ويؤدي إلى ظهور أسواق جديدة أو تغييرات كبيرة في الأسواق الحالية. مثال: اختراع الهاتف المحمول.

ب- الإبداع التطويري :(Incremental Innovation) ويركز على إدخال تحسينات تدريجية على المنتجات أو الخدمات أو العمليات الحالية، بهدف زيادة كفاءتها أو فعاليتها أو تحسين جودتها. مثال: إضافة ميزات جديدة إلى تطبيق موجود.

2- حسب مجال التطبيق:

أ- إبداع المنتجات والخدمات :(Product & Services Innovation) ويركز على تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين الحالية، بهدف تلبية احتياجات المستهلكين أو خلق احتياجات جديدة. مثال: إطلاق نموذج جديد من سيارة.

ب- إبداع العمليات :(Process Innovation) ويركز على تطوير طرق جديدة وأكثر كفاءة وفعالية لإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات. مثال: استخدام تقنيات جديدة في التصنيع.

ج- إبداع التسويق :(Marketing Innovation) ويركز على تطوير استراتيجيات جديدة ومبتكرة لتسويق المنتجات أو الخدمات، بهدف الوصول إلى أكبر شريحة من العملاء وزيادة المبيعات. مثال: استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التسويق.

د- إبداع الهيكل التنظيمي :(Organizational Structure Innovation) ويركز على تطوير هياكل تنظيمية جديدة وأكثر مرونة، بهدف تحسين التواصل والتعاون بين الأفراد والأقسام المختلفة في المنظمة. مثال: تطبيق نظام العمل عن بعد.

3- حسب مستوى التنظيم:

أ- الإبداع الفردي :(Individual Creativity) ويركز على قدرات ومهارات الأفراد في توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة.

ب- الإبداع الجماعي :(Team Creativity) ويركز على قدرة الفرق العاملة داخل المنظمة على توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة من خلال التعاون والتفاعل بين أفراد الفريق.

ج- الإبداع التنظيمي الشامل :(Organizational Creativity) ويركز على قدرة المنظمة ككل على خلق بيئة تشجع على الإبداع والابتكار، وتوفير الموارد والدعم اللازمين لتحويل الأفكار إلى واقع ملموس.

4- حسب درجة التحكم:

أ- الإبداع الموجه :(Directed Creativity) ويركز على توجيه جهود الإبداع نحو تحقيق أهداف محددة مسبقًا.

ب- الإبداع غير الموجه :(Undirected Creativity) ويركز على تشجيع الأفراد والفرق على استكشاف أفكار جديدة دون قيود أو توجيهات مسبقة.

ثالثا: عوامل تحفيز الإبداع التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تساهم في تحفيز الإبداع التنظيمي، وفيما يلي أهم العوامل:

1- القيادة الداعمة: تُعد القيادة الداعمة واحدة من أهم العوامل التي تحفز الإبداع التنظيمي. عندما يكون القادة قادرين على توفير بيئة عمل تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي ودعمهم في تطوير أفكارهم، يزداد احتمال ظهور حلول مبتكرة داخل المنظمة.

2- بيئة العمل الإيجابية: خلق بيئة عمل إيجابية تتميز بالمرونة والاحترام المتبادل بين الموظفين يعزز من مستويات الإبداع. هذه البيئة توفر للموظفين الشعور بالأمان لتقديم أفكار جديدة دون خوف من النقد أو الرفض.

3- التدريب والتطوير: الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المهني يساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة ومعرفة متقدمة، مما يساهم في تعزيز قدرتهم على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطريقة مبتكرة.

4- الحوافز والمكافآت: تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة يحفز الآخرين على المشاركة في عمليات الإبداع. هذه الحوافز يمكن أن تكون على شكل مكافآت مالية، تقدير عام، أو فرص للترقي الوظيفي.

5- التواصل الفعال: تعزيز التواصل الفعال داخل المنظمة من خلال بناء قنوات اتصال مفتوحة بين جميع المستويات الوظيفية يساهم في نشر الأفكار المبتكرة وتطويرها بشكل مشترك. هذا النوع من التواصل يتيح للأفراد مشاركة أفكارهم والحصول على ردود فعل بنّاءة.

6- مرونة الهيكل التنظيمي: الهياكل التنظيمية المرنة التي تسمح بالتجريب والتكيف مع التغيرات تعزز من الإبداع.

7- التنوع والتبادل المعرفي: فرق العمل المتنوعة في الخبرات والخلفيات تعزز توليد الأفكار الإبداعية.

8- الموارد والتقنيات: إن توفير الأدوات والتقنيات الحديثة، وكذلك تخصيص ميزانيات لدعم المشاريع الإبداعية يسهل كثيرا عملية الابتكار.

رابعا: طرق قياس الإبداع التنظيمي

هناك مجموعة من الطرق التي يمكن استخدامها لقياس الإبداع التنظيمي، ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

1- المقاييس الكمية:

أ- عدد الأفكار الجديدة: يتم قياس عدد الأفكار الجديدة التي يتم توليدها في المنظمة خلال فترة زمنية محددة.

ب- عدد الاختراعات وبراءات الاختراع: يتم قياس عدد الاختراعات التي يتم تسجيلها باسم المنظمة، وعدد براءات الاختراع التي تحصل عليها.

ج- عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة: يتم قياس عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة التي يتم تطويرها وإطلاقها في السوق.

د- نسبة المبيعات من المنتجات أو الخدمات الجديدة: يتم قياس نسبة المبيعات التي تحققها المنتجات أو الخدمات الجديدة من إجمالي مبيعات المنظمة.

2- المقاييس النوعية:

أ- تقييم جودة الأفكار: يتم تقييم جودة الأفكار الجديدة من حيث أصالتها، وجدواها، وقابليتها للتطبيق.

ب- تقييم مستوى الابتكار في المنتجات أو الخدمات: يتم تقييم مستوى الابتكار في المنتجات أو الخدمات الجديدة من حيث تميزها عن المنتجات أو الخدمات الموجودة في السوق.

ج- تقييم مستوى الإبداع في العمليات: يتم تقييم مستوى الإبداع في العمليات من حيث كفاءتها وفعاليتها وتأثيرها على الأداء.

3- الاستبيانات:

أ- استبيانات تقييم الإبداع الفردي: يتم استخدام استبيانات لتقييم القدرات الإبداعية للأفراد، وسمات الشخصية الإبداعية، والدافعية للإبداع.

ب- استبيانات تقييم الإبداع الجماعي: يتم استخدام استبيانات لتقييم مستوى الإبداع في الفرق العاملة، والتفاعل بين أفراد الفريق، والثقافة الداعمة للإبداع في الفريق.

ج- استبيانات تقييم الإبداع التنظيمي الشامل: يتم استخدام استبيانات لتقييم مستوى الإبداع في المنظمة ككل، والثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع، والموارد المتاحة للإبداع، والقيادة الداعمة للإبداع.

4- المقابلات:

أ- مقابلات مع الموظفين: يتم إجراء مقابلات مع الموظفين لجمع معلومات حول أفكارهم، ومقترحاتهم، والتحديات التي تواجههم، وكيفية تحفيزهم على الإبداع.

ب- مقابلات مع المديرين: يتم إجراء مقابلات مع المديرين لجمع معلومات حول رؤيتهم للإبداع، واستراتيجياتهم لتشجيع الإبداع، وتقييمهم لمستوى الإبداع في المنظمة.

5- دراسات الحالة:

أ- دراسة حالات ناجحة: يتم دراسة حالات لمنظمات نجحت في تحقيق مستويات عالية من الإبداع، وتحليل العوامل التي ساهمت في ذلك.

ب- دراسة حالات فاشلة: يتم دراسة حالات لمنظمات لم تنجح في تحقيق الإبداع، وتحليل الأسباب التي أدت إلى ذلك.

6- تحليل الوثائق:

أ- تحليل التقارير: يتم تحليل التقارير الداخلية للمنظمة، مثل تقارير البحث والتطوير، وتقارير التسويق، وتقارير المبيعات، للحصول على معلومات حول الأفكار الجديدة، والاختراعات، والمنتجات الجديدة، والتحسينات في العمليات.

ب- تحليل براءات الاختراع: يتم تحليل براءات الاختراع التي حصلت عليها المنظمة للحصول على معلومات حول الاختراعات الجديدة، والمجالات التي تركز عليها المنظمة في الإبداع.

خامسا: معوقات الإبداع التنظيمي

هناك عوامل كثيرة قد تكون عائقا في طريق الإبداع التنظيمي، وفيما يلي بعض أهم هذه العوامل:

1- البيئة التنظيمية غير الداعمة:

- وجود بيئة عمل بيروقراطية تعيق التجريب وتبني الأفكار الجديدة.
- عدم تشجيع الإدارة العليا للإبداع والابتكار.

2- الخوف من الفشل:

- ثقافة تنظيمية تعاقب الأخطاء بدلًا من اعتبارها فرصًا للتعلم.
- خوف الموظفين من تقديم أفكار إبداعية بسبب احتمالية رفضها أو فشلها.

3- نقص الموارد:

- عدم توفير الأدوات أو الميزانيات اللازمة لدعم الأفكار الإبداعية.
- نقص في الوقت المخصص للتفكير الإبداعي بسبب ضغوط العمل الروتينية.

4- التواصل الضعيف:

- عدم وجود قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والموظفين.
- صعوبة مشاركة الأفكار الإبداعية بسبب هياكل تنظيمية معقدة.

5- المقاومة للتغيير:

- رفض التغيير من قبل الموظفين أو الإدارة بسبب الخوف من المجهول.
- تمسك العاملين بالطرق التقليدية في العمل.

6- عدم وجود حوافز كافية:

- عدم تقديم مكافآت أو اعتراف بالأفكار الإبداعية بالقدر والشكل المناسب.
- غياب الحوافز المادية أو المعنوية التي تحفز الموظفين على الإبداع.

7- التقييد باللوائح والسياسات:

- وجود قواعد صارمة تحد من حرية التفكير والعمل الإبداعي.
- بيروقراطية مفرطة تعيق تنفيذ الأفكار الجديدة.

8- ضعف التدريب والتطوير:

- عدم توفير برامج تدريبية لتنمية مهارات الإبداع والابتكار.
- نقص في الوعي بأهمية الإبداع وكيفية تطبيقه في العمل.

9- الضغوط النفسية والوظيفية:

- ضغوط العمل الزائدة التي تقلل من قدرة الموظفين على التفكير الإبداعي.
- عدم وجود توازن بين الحياة العملية والشخصية.

10- عدم وجود رؤية واضحة:

- غياب رؤية أو استراتيجية واضحة تدعم الإبداع داخل المنظمة.
- عدم وضوح أهداف الإبداع وكيفية تحقيقها.

سادسا: أمثلة عملية من عالم الأعمال

فيما يلي بعض الأمثلة من عالم الأعمال عن استخدام الشركات للإبداع التنظيمي:

1- شركة M3

طورت شركة M3 سياسة تُعرف بـ (15% من الوقت)، حيث يُسمح للموظفين باستخدام 15% من وقتهم للعمل على مشاريع شخصية داخل إطار عمل الشركة. الهدف كان تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة خارج نطاق العمل اليومي.

التحديات:

- في البداية، واجهت الإدارة بعض المخاوف حول إمكانية فقدان التركيز على المشاريع الرئيسية إذا ترك الموظفون حرية كبيرة لاستكشاف أفكارهم الشخصية.
- البعض اعتقد أن هذا النظام قد يؤدي إلى تضييع الوقت بدلاً من تعزيز الإنتاجية.

النتائج:

- أحد أكثر المنتجات شهرة التي نشأت من هذه السياسة هو "لصقات بوست (Post-it Notes)" تم تطوير فكرة اللصقات بواسطة موظف اسمه آرثر فري، الذي استخدم تقنية لاصقة ضعيفة تطويرها سابقًا داخل الشركة.
- نتيجة لهذا الإبداع التنظيمي، حققت 3 M نموًا كبيرًا في الإيرادات، حيث ساهمت المنتجات المبتكرة مثل Post-it Notesفي توسيع قاعدة عملائها وزيادة حصة الشركة في السوق.

2- شركة Google

أطلقت Google برنامجًا يُسمى (20% من الوقت)، والذي يمنح الموظفين الحق في استخدام 20% من وقت عملهم لتطوير مشاريع شخصية تتعلق بتكنولوجيا البحث والتطوير.

التحديات:

- في البداية، كانت هناك مخاوف بشأن كيفية قياس الإنتاجية عندما يكون الموظفون يعملون على مشاريع غير مرتبطة مباشرة بأهداف الشركة.
- بعض المديرين كانوا قلقين من أن هذا النظام قد يؤدي إلى تشتت الجهود وعدم تحقيق الأهداف المحددة.

النتائج:

– العديد من المنتجات والخدمات الشهيرة نشأت من هذا البرنامج، بما في ذلك"Gmail" ، "Google News"، وGmail ."AdSense"، على سبيل المثال، بدأ كمشروع شخصي لأحد المهندسين الذين استفادوا من نظام (20% من الوقت).

– هذا النظام ساهم في تعزيز مكانة Google كواحدة من أكثر الشركات ابتكارًا في العالم، مما أدى إلى زيادة قيمتها السوقية بشكل كبير.

3– شركة Netflix

عندما بدأت خدمات البث عبر الإنترنت تنتشر، قررت Netflix الابتعاد عن نموذج الإيجار التقليدي للأفلام (مثل DVD) وتقديم خدمة بث الفيديو مباشرة عبر الإنترنت. كان هذا قرارًا جريئًا في ذلك الوقت.

التحديات:

– واجهت Netflix تحديات كبيرة في تبني هذا النموذج ، بما في ذلك الحاجة إلى بناء البنية التحتية اللازمة للبث الرقمي.

– كما واجهت الشركة مقاومة من قبل المستثمرين والمحللين الذين شككوا في قدرة هذا النموذج على المنافسة مع شركات الإيجار التقليدية.

النتائج:

– تحول Netflix إلى واحدة من أكبر شركات البث الرقمي في العالم، مع أكثر من 238 مليون مشترك حول العالم بحلول عام 2023.

– هذا الإبداع التنظيمي ساعد الشركة على تحقيق نمو هائل في الإيرادات وتحقيق هيمنة في السوق الرقمي، حيث أصبحت رمزًا للتحول الرقمي في صناعة الإعلام.

4– شركة Apple

أطلقت Apple هاتفًا ذكيًا جديدًا يجمع بين الهاتف المحمول، الجهاز اللوحي، والمشغل الرقمي في جهاز واحد. كان iPhone أول هاتف يستخدم تقنية اللمس بالكامل بدون أزرار تقليدية.

التحديات:

– واجهت Apple تحديات تقنية كبيرة في تصميم شاشة تعمل باللمس بشكل كامل، بالإضافة إلى تطوير نظام تشغيل جديد (iOS) يمكنه دعم التطبيقات المتعددة.

– كما واجهت الشركة منافسة شديدة من شركات مثل Nokia وBlackBerry، التي كانت تحتل مكانة قوية في سوق الهواتف الذكية في ذلك الوقت.

النتائج:

– أصبح iPhone واحدًا من أكثر المنتجات نجاحًا في تاريخ التكنولوجيا، وساهم في تحويل صناعة الهواتف الذكية بأكملها.

– منذ إطلاقه، ساعد iPhone Apple في تحقيق إيرادات تجاوزت تريليون دولار وأصبح رمزًا للإبداع التكنولوجي.

5– شركة IKEA

قررت IKEA تصميم أثاث يمكن تفكيكه بسهولة لتقليل تكاليف الشحن. هذا النهج كان جديدًا في ذلك الوقت.

التحديات:

- واجهت IKEA تحديات في تصميم أثاث يمكن تجميعه بسهولة دون التضحية بالجودة أو الوظائف.
- كما واجهت الشركة تحديات في تعليم العملاء كيفية تجميع الأثاث بأنفسهم، وهو ما كان جديدًا بالنسبة للكثيرين.

النتائج:

- ساهم هذا التصميم الإبداعي في تخفيض تكاليف التشغيل بشكل كبير، مما سمح لـ IKEA بتقديم منتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية.
- أصبحت IKEA واحدة من أكبر شركات الأثاث في العالم، مع وجود متاجر في أكثر من 50 دولة، وحققت نجاحًا كبيرًا في الأسواق العالمية.

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

- ما المقصود بالإبداع التنظيمي؟
- تكلم عن أهمية الإبداع التنظيمي؟
- تكلم عن مختلف التصنيفات لأنواع الإبداع التنظيمي؟
- ما هي العوامل المحفزة للإبداع التنظيمي؟
- كيف يمكن قياس الإبداع التنظيمي؟
- قد يواجه الإبداع التنظيمي العديد من المعوقات، أذكر أهمها؟

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

- **السؤال:** ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي؟ وكيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تعزز أو تثبط الإبداع؟
- **السؤال:** ما هي أهمية القيادة في تحفيز الإبداع التنظيمي؟ وما هي صفات القادة التي تعزيز الإبداع في منظماتهم؟
- **السؤال:** كيف يمكن للمنظمات التعامل مع الفشل في سياق الإبداع التنظيمي؟
- **السؤال:** ما هي أهمية قياس مستوى الإبداع التنظيمي بالنسبة للمنظمات؟
- **السؤال:** ما هو دور التعليم والتدريب في دعم الإبداع التنظيمي؟