

**« عوائق وتحديات بناء ثقافة الابتكار في منظمات القطاع
الخدمي في منطقة المدينة المنورة »**

د. أسماء رشاد نايف الصالح

جامعة طيبة - المملكة العربية السعودية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم ثقافة الابتكار في القطاع الخدمي في المدينة المنورة، وعلى أهم العوائق والتحديات التي تحدّ من تنمية هذه الثقافة، كما تهدف إلى محاولة إيجاد حلول للتغلب عليها. وتمثلت مشكلة الدراسة في ما هي عوائق وتحديات بناء ثقافة الابتكار في منظمات القطاع الخدمي في منطقة المدينة المنورة، وهل توجد فروق بين العاملين في إدراكهم لعوائق وتحديات تنمية وبناء ثقافة الابتكار، وكيف يمكن بناء ثقافة في المنظمة قائمة على الابتكار. وقد جرى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع الخدمي في المدينة المنورة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة طبقت على عينة طبقية عشوائية من العاملين، وتحصّلت على 457 بنسبة استرداد (91.4%). وبناء على تحليل البيانات توصلت الدراسة الى عدد من النتائج؛ من أهمها: أن العاملين في القطاع الخدمي في المدينة المنورة يدركون مفهوم ثقافة الابتكار، ويدركون وجود عوائق وتحديات تحدّ من تنمية هذه الثقافة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية لإدراك أفراد عينة الدراسة لعوائق وتحديات ثقافة الابتكار تُعزى لمتغير الجنس ونوع القطاع.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة أن هناك عددا من الاستراتيجيات والممارسات الملائمة تُسهم في تنمية ثقافة الابتكار - مثل تشجيع الأفراد على المخاطرة - ، وبالتالي تحد من العوائق والتحديات التي تواجه ثقافة الابتكار في منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة.

وقد أوصت الدراسة بتشجيع الاهتمام بتنمية ثقافة الابتكار، وذلك من خلال اتباع الوسائل الملائمة لتنميته؛ من توفير برامج تدريبية مخصصة لذلك، وزيادة عدد مراكز البحث والتطوير المتخصصة، وتوفير نظام حوافز ومكافآت متخصص، والحد من عمليات الإشراف، وتنويع أساليب الإدارة وتقويض المسؤوليات، واعتماد أسلوب المشاركة في صنع القرار، والتمكين، وغيرها من الأساليب الإدارية.

كلمات مفتاحية: ثقافة الابتكار، عوائق ثقافة الابتكار، تحديات ثقافة الابتكار.

Obstacles and Challenges of Building a Culture of Innovation in Organizations of Service Sector in Medina Region.

Abstract

This study aims to identify the culture of innovation in the service sector in Madinah, and to discover the obstacles and challenges that define the development of this culture in order to find solutions to overcome them. It also investigates the differences between the awareness levels of workers in the private sector of these obstacles and challenges and their influence on the attempts to develop and build a culture of innovation.

The study follows a descriptive analytical approach, using the questionnaire as a tool that was applied to a stratified random sample of workers. The study population consisted of 457 workers in the service sector in Medina, with a recovery rate of (91.4%).

The study concluded that workers in the service sector in Medina recognize the concept of culture of innovation, and they realize that there are obstacles and challenges that limit the development of this culture. There were no statistically significant differences due to gender and sector type between the individuals of the study sample's awareness of the obstacles and challenges that face the culture of innovation.

The study suggests a number of appropriate strategies and practices that contribute to the development of the culture of innovation and thus reduce the obstacles and the challenges facing the culture of innovation in the service sector organizations in Al-Madinah Al-Munawwarah.

The study recommends to pay adequate attention to the development of a culture of innovation by adopting the appropriate means which include providing dedicated training programs, increasing the number of specialized research and development centers, providing a specialized incentives and rewards system, limiting supervision processes, diversifying management methods and delegation of responsibilities, adopting a joint decision-making process, and empowerment.

Key words: Innovation Culture, Barriers to a Culture of Innovation, Innovation Culture Challenges.

المقدمة:

لقد ظهر مفهوم ثقافة الابتكار بوصفه مطلباً وحاجة ملحة في منظمات القرن الحادي والعشرين؛ نتيجة التطورات المتسارعة، وتساعد الاهتمام بالمعرفة، وبرأس المال الفكري، وبمنظمات التعلم، وباقتصاد المعرفة، التي تُوَسِّس السلطة فيها على عقل المفكر والمبدع، وتقوم اقتصادياتها على اقتصاد المعرفة الإنسانية، والتحول في مفهوم الإدارة من استثمار رأس المال المادي إلى استثمار رأس مال معرفي (علي، 2012، ص36).

ومع اشتداد المنافسة، وتسارع وتيرة التغيير، أصبح الابتكار من العوامل المتزايدة الأهمية للأداء التنظيمي (Anderson, et al., 2014, 129-133)؛ ففي المنظمات التي تقوم بثقافتها على الابتكار، يجري منح الموظفين القوة ليكونوا مبدعين قدر الإمكان، إذ تُنشأ بيئة تهدف إلى تشجيعهم على التحدث وإيجاد الحلول، بحيث يشعر الأفراد داخل المنظمة بالثقة في أن أفكارهم محل تقدير، ويمكن أن تكون جديرة بالاهتمام في مجال الأعمال؛ ذلك أنه في حال لم يجر تحفيز الأفراد من قبل قادة الشركة، فسوف تجفّ الإسهامات، وتفقّد البيئة المبتكرة المفتوحة معناها (Mäkinen, 2012, 12).

ولثقافة الابتكار دور مهم في تعزيز إبداع أعضاء المنظمة ومهاراتهم ومعرفتهم، وتحقيق الفعالية في خلق الابتكار في الأعمال، ما يؤدي إلى بقاء المنظمة، (Hanifah, et al. 2020, 378) وتعد ثقافة الابتكار شرطاً حاسماً لإدارة فكرة ناجحة؛ كونها تخلق الرغبة في المشاركة في توليد الأفكار وتطويرها وتقييمها، الأمر الذي سيكون له تأثير في أداء الابتكار (84-2014 Hilmarsson, et al. 2013, 55 ; Kliewe, et al.) وبالتالي، فإن المنظمات التي تشجع الموظفين على الإسهام بأفكار جديدة ومشاركة المعرفة، والتي تتسامح مع الأخطاء والتغييرات في الروتين التنظيمي، تُظهر ثقافة إبداعية عالية (2003-2004 Olmos-Peñuela et al., 2017).

وترى الباحثة أن ثقافة الابتكار قد أصبحت أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في جميع المنظمات، وتحديدًا القطاع الخدمي على اختلاف أنواعه، بالطرق الروتينية التقليدية، فقد أصبح الابتكار فيه بهدف التطوير حاجة ملحة لكل فرد فيها، ولكن، ووفقاً لما تراه الباحثة، فإن أي عملية تحسين أو تطوير أو تغيير في أي منظمة كانت، لا تخلو من عوائق وتحديات تقف أمام نجاحها، لذا على المنظمات - إذا ما أرادت أن تبني ثقافة قائمة على الابتكار - أن تتعرف على أهم العوائق والتحديات التي يمكن لها أن تعيق إنشاء وبناء وتطوير مثل هكذا ثقافة قائمة على الابتكار. وعليه، فقد جاءت هذه الدراسة كي تتبّع وتبحث في أهم العوائق والتحديات التي تحدّ من قدرة مثل هذه المنظمات على تنمية ثقافة الابتكار، وكيف لها أن تبني ثقافة قائمة على الابتكار.

مشكلة الدراسة وتسؤلاتها

تعد ثقافة الابتكار مهمة للمنظمات؛ إذ لا تحتاج المنظمات إلى توليد الأفكار فحسب، بل تحتاج إلى أن تكون قادرة على تنفيذ الأفكار بسرعة وكفاءة. (Hilmarsson al et 2014)، فثقافة الابتكار بيئة ثابتة تعزز التوجه نحو السوق والتعلم التنظيمي، وتدعم الانفتاح على الحلول والتقنيات والأسواق والمخاطرة الجديدة، وتتسامح مع الفشل، فهي ثقافة تتضمن عدة أبعاد تتعلق بالترويج للأفكار الجديدة، وقدرة الموظفين على الابتكار، وتوجه السوق والتعلم التنظيمي والمخاطرة. ولكي تستطيع أن تطور المنظمات - خاصة العاملة منها في القطاع الخدمي - في بيئتها ثقافة قائمة على الابتكار، فلا بد أن نتعرف على أهم العوائق على مستوى الأفراد وعلى المستوى التنظيمي، التي يمكن أن تعيق تنمية ثقافة مماثلة، وأن نتعرف على التحديات التي يمكن أن تواجهها.

وبالتالي تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل التالي؛ «ما هي عوائق وتحديات بناء ثقافة الابتكار في منظمات القطاع الخدمي في منطقة المدينة المنورة؟»

وفي سبيل ذلك، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية في هذا المجال:

- ما مدى إدراك العاملين في منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة لمفهوم ثقافة الابتكار؟
- ما هي العوائق التي تحد من ثقافة الابتكار في منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما هي التحديات التي تعترض ثقافة الابتكار في القطاع الخدمي في المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين فيها؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية على إدراك العاملين في منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة لمفهوم ثقافة الابتكار تُعزى للمتغير الديموغرافي الجنس ونوع القطاع الخدمي الذي يعمل به؟
- هل توجد فروق دالة إحصائية على إدراك العاملين في منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة لعوائق وتحديات بناء ثقافة الابتكار تُعزى للمتغير الديموغرافي الجنس ولنوع القطاع الذي يعمل به؟

أهداف الدراسة:

1. تحديد مفهوم ثقافة الابتكار في المنظمات.
2. إبراز موضوع ثقافة الابتكار في القطاع الخدمي في المدينة المنورة.
3. تحديد أهم العوائق والتحديات التي تحد من تنمية ثقافة الابتكار في القطاع الخدمي في المدينة المنورة.
4. مناقشة الحلول والاستراتيجيات التي تسهم في تحطّي عوائق وتحديات ثقافة الابتكار في المنظمات.
5. التعرف على كيفية بناء وتنمية ثقافة الابتكار في المنظمات.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من موضوعها العلمي، ومن مجال تطبيقها العملي كذلك، وبالتالي فإن أهمية الدراسة تتحدد في الجوانب التالية:

- الإثراء العلمي الذي يضيفه مفهوم ثقافة الابتكار، وأهمية هذه الثقافة وأساليب تنميتها في القطاع الخدمي، ما يسهم في توضيح مفاهيمها.
- تبرز أهمية هذه الدراسة بما تظهره من نتائج تتعلق بثقافة الابتكار وكيفية تنميتها في المنظمات بشتى أنواعها؛ سواء كانت حكومية أو خاصة، فبناء ثقافة قائمة على الابتكار سيعزز من نمو المنظمة وتطورها فيما تقدمه من خدمات ومنتجات، ويسهم في أن يجعل لها قصبَ السبقِ على غيرها من المنظمات، ويعزز من قدرتها التنافسية، ويحسن من مستواها، حتى ينعكس ذلك، بالنتيجة، على رضى موظفيها والمستفيدين من خدماتها.
- تفيد نتائج الدراسة الحالية القائمين على قطاع الخدمات في المدينة المنورة، إذ تطلعهم على العوائق التي يمكن أن تعترض طريق عملية تنمية ثقافة الابتكار لديهم، وما هي أهم التحديات التي يمكن أن تواجههم.

أدبيات الدراسة

مفهوم ثقافة الابتكار

أشار Brankovic (2011, 51) و Miller & Dobni (2008) إلى أنه من الصعب تحديد تعريف واحد واضح لمفهوم ثقافة الابتكار، وذلك لأن ثقافة الابتكار ثقافة تجمع بين ظاهرتين غامضتين، هما: الثقافة والابتكار، وكل ظاهرة منهما تتصل بعددٍ من التعريفات، اعتماداً على مصدر أو مجال البحث، وقد بين (Miller & Brankovic 2011, 51) أن التعامل مع هذا المفهوم يجري من حيث القيم ومدى توافر بنية تحتية للابتكار، إذ تقوم المنظمة بذلك من خلال الإشارة إلى السلوك الإبداعي المرغوب به الذي تتوقعه من موظفيها، ثم تقديم المعلومات والإرشادات حول العملية، هذا بالإضافة إلى أن مفهوم ثقافة الابتكار ليس جديداً، لكن فهم كيفية نشوء هذه الثقافة ما يزال غامضاً (Hanifah et al. 2020, 383).

ويرى (Heidenreich 2001) أن ثقافة الابتكار هي ثقافة غالباً ما تستند إلى القيم المشتركة، وتؤدي الأدوار المهمة للتوجيه والتحفيز والتنسيق، وإضفاء الشرعية فيما يتعلق بالأداء الفعلي لعمليات الابتكار، أما (Wieland 2006) فيرى أن ثقافة الابتكار هي ثقافة تتكون من الرؤى التكنولوجية، التقاليد البحثية ونظم القيم وغيرها، التي يتشاركها الأفراد الذين هم جزء من العملية الإبداعية.

وأشار Dobni (2008, 544) إلى أن ثقافة الابتكار هي عبارة عن «السلوكيات التي من شأنها أن تقدر الإبداع، والمخاطرة، والحرية، والعمل الجماعي، والبحث عن القيمة والحلول الموجهة، والتواصل، وغرس الثقة والاحترام، والسرعة في استيعابها في اتخاذ القرارات، وأن هذه الثقافة ذات سياق متعدد الأبعاد يتضمن النية في أن تكون مبتكراً، والبنية التحتية لدعم الابتكار، وتوجه السوق وبيئة مواتية للابتكار (Dobni, 2008, 540)، وأكد Jin et al. (2019, 610) أن ثقافة الابتكار هي مجموعة من المعتقدات المشتركة وسلوك المخاطرة الذي يمتاز بمناخ من الانفتاح على الابتكار، وعقلية نحو التغيير وتوجه السوق في المستقبل، والاستعداد لتحمل المخاطر والتعلم باستمرار، وهي افتراضات مشتركة بين الموظفين تسهل عملية ابتكار المنتجات.

(Bader. et al, 2014, 3- 4; Martín-de Castro, et al. 2013, 353) وهي العوامل المشتركة لأعضاء المنظمة التي تسهل عملية الابتكار (العوساني، 2021، 933).

وقد أشار البعض - كما أشار البعض - هي «الدرجة التي تدعم بها القيم والمعايير والأدوات الثقافية ابتكار الشركة، (Stock, et al. 2013, 285) وأنها ثقافة تنظيمية يشترك فيها أعضاء المنظمة في الاعتقاد بأن الانفتاح على المنتجات أو العمليات أو الأفكار الجديدة هي قيم تنظيمية مميزة. (Mohan, et al. 2017, 194) وأنها ثقافة تتضمن قيادة

الأعمال، والمخاطرة، والانفتاح على الأفكار الجديدة لتطوير منتج جديد (De Brentani & Kleinschmidt, 2004, 312).

ويرى (Brettel Cleven & 2011، 255) أن ثقافة الابتكار مفهوم شمولي على المستوى التنظيمي ككل، وهو «درجة استعداد المؤسسات للتعلم المستمر وتطوير المعرفة بهدف اكتشاف وسد الفجوات بين ما يرغب فيه السوق وما تقدمه الشركة حالياً».

في حين وصف، Dabić (2018, 527) et al. ثقافة الابتكار بأنها مجموعة من القيم المشتركة في شركة تنتج أفضل أداء من خلال استكشاف أفكار وفرص جديدة، وإنشاء ممارسات مبتكرة، وتشجيع السلوكيات المبتكرة، وإنشاء البنية التحتية لعمليات الابتكار بحيث يؤدي إنشاء هذه الثقافة إلى إنشاء البنية التحتية والبيئة الداخلية التي تلهم الموظفين لدعم الأفكار والعمليات والممارسات والإجراءات اللازمة للابتكار، وأكدت على ذلك (Sawaeen 2021، 153)، فقالت إن الابتكار يحدث في بيئة عمل تشجع على مشاركة النتائج الإبداعية والجديدة، وأشار (Hilmarsson, et al. 2014, 88) إلى أن ثقافة الابتكار تشجع الاتصال المفتوح، وتقلل من المنافسة بين الأفراد، وتسمح باتخاذ القرارات اللامركزية، ما يعزز التحسينات المستمرة في العمليات، ويعزز الاستجابة لمتطلبات السوق، إلى جانب ذلك، يمكن للمؤسسات أن تتفوق على منافسيها من خلال تحقيق الرغبات التي لا يعرفها حتى العملاء، إذ تتيح هذه الثقافة اكتشاف طرق جديدة لأداء الأشياء، ما يزيد من الميزة التنافسية للمؤسسات وأداء الابتكار، وأضاف (Fargel 3, et al 2019) أن ثقافة الابتكار هي ثقافة منظمة تلتزم بالهدف الاستراتيجي للابتكار، بحيث يتبادل الأعضاء التنظيميون الأفكار بشكل تعاوني ومنفتح، عازمين على إنشاء حلول جديدة ذات قيمة مضافة، وتعتبر ثقافة الابتكار ثقافة فرعية مهمة للشركة أو وحدة الأعمال، والتي تأخذ في الاعتبار الأبعاد المختلفة المتعلقة بالقيم الأساسية المشتركة، والتنظيم- معايير وممارسات واسعة لدعم الابتكار، (Herzog & Leker، 2010، 325)، وهي مورد استراتيجي غير ملموس يمكن تقييمه من خلال الأبعاد الأربعة التالية: التوجه نحو الابتكار التكنولوجي، والتوجه التعليمي، والاستعداد لتحمل المخاطر، وتوجه السوق في المستقبل (Cleven & Brettel ، 2011).

وأشار العوساني (2020، 3) إلى أن ثقافة الابتكار تؤدي دوراً جوهرياً في تشكيل قيم ومعتقدات والتزام الموظفين لمساعدة المنظمة على المنافسة (Kuratko Welsch & 2008)، ويمكن تعزيز هذه الثقافة عبر التنشئة الاجتماعية في مكان العمل، حيث يتم تشجيع الموظفين على التعلم، وتبادل الأفكار للإسهام في عملية التحسين، بحيث تشجع ثقافة الابتكار الاستكشاف (أي التكيف مع التحديات الخارجية من خلال تجربة بدائل جديدة)، والمخاطرة والإبداع (Hartnell, et al. 2019).

إذًا، وبناء على ما سبق تعرف الباحثة ثقافة الابتكار على أنها « ثقافة تنظيمية يتشاركها الأفراد في المنظمة، تقوم على مجموعة من القيم المشتركة، والاستعداد لتحمل المخاطر، والتعلم باستمرار، وتطوير المعرفة، وريادة الأعمال، والانفتاح على الأفكار الجديدة لتطوير منتج جديد، وهي ثقافة تشجع الاتصال المفتوح، وتشمل سلوكيات تقدر الإبداع والحرية والعمل الجماعي، والبحث عن القيمة والحلول الموجهة، وغرس الثقة والاحترام، فهي مورد استراتيجي غير ملموس يمكن تقييمه وقياسه من آثار نتائجه على المنظمة.

أهمية ثقافة الابتكار

ببساطة، فإنّ ثقافة الابتكار هي ثقافة تنظيمية تقدر الابتكار وتدعمه، بحيث يمكن للناس -بالفعل- جعل الابتكار يحدث في جميع أنحاء المنظمة (Nieminen 2020)، فهي ثقافة تستخدم «الإمكانات الإبداعية لجميع الموظفين ومعرفتهم بالعملاء والمنافسين والعمليات (Leavy, 2005, 38)، وتحفز توليد حلول جديدة أو استيعابها من الخارج وتسهم في التنفيذ الأكثر فعالية للأفكار الإبداعية، (Kraśnicka et al. 2018, 745)، وتعبر عن الناس، وعن ماضيهم، ومعتقداتهم الحالية، وأفكارهم وسلوكياتهم، فهم من يجعل الابتكار يحدث وباستمرار؛ فالابتكار هو قيمة أساسية للأشخاص الذين يشكلون جزءًا من ثقافة الابتكار (Morris, 2007, 3)، فهي بيئة تُنشأ فيها أفكار جديدة، ويجري تقييمها ودعمها (Sørensen & Torfing, 2012). وترتبط بالنمط الملحوظ للمواقف والسلوكيات التي تؤثر في بيئة العمل. ويتضمن إنشاؤها تشجيع الموظفين على توظيف معارفهم المهنية، لخلق أفكار جديدة وفحصها، وتوظيف المواهب الإبداعية ورعايتها، وتشجيع التنقل والتنوع (Sørensen & Torfing, 2012) والتنشئة الاجتماعية في مكان العمل.

إذًا، يمكن القول إنه عبر ثقافة الابتكار يصبح من المرجح أن تحقق المنظمة ميزة تنافسية مستدامة، وأن تكتسب القدرات المطلوبة لتعزيز الأداء التنظيمي، وبالتالي فإن ثقافة الابتكار هي بمثابة أساس لسلوكيات الموظفين المبتكرة التي يمكن أن تدعم المنظمة، وتشجع على تجديدها والأداء اللاحق (العوساني، 2021، 938).

تكمن أهمية ثقافة الابتكار في كونها تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرية ذات قيمة أنية، وأن تطوير هذه الثقافة أصبح ضرورة من ضرورات الحياة، إذ تبدو حاجة المنظمات لمثل هذه الثقافة من أجل التطوير الإداري؛ فتحقيق الأجهزة الإدارية لأهدافها مرتبط بالقدرة على معالجة المشكلات، ومواكبة متطلبات التطوير الدائم الذي يقوم على التغيير المستمر، والذي يتوقف على مجهود العاملين من الأفراد في إدارات التطوير الإداري (علي، 2012، 34).

وتتبع أهمية ثقافة الابتكار من الحاجة في هذا العصر إلى مواكبة هذا التقدم السريع، وذلك بالمشاركة الفاعلة في المعرفة والتعلم والإنجاز؛ بهدف تقديم إبداعات وابتكارات للعالم ناتجة عن أعظم ثروة يمتلكها البشر وهي العقل، فامتلاك ثقافة الابتكار، والقدرة على تمهيتها، سيساعد في تحقيق التغيير الاجتماعي والاقتصادي خلال القرن الحادي والعشرين. (علي، 2012، 44).

وتكمن أهمية ثقافة الابتكار أيضاً في أنها تمكن الموظفين من تطوير الأفكار، وتعزيز الإبداع، وتحسين الخدمات الحالية، وتطوير منصات أعمال إبداعية جديدة لإرضاء العملاء وأصحاب المصلحة، وتحسين الأداء التنظيمي العام في نهاية المطاف. العوساني وآخرون (2021، 947)، فنقافة الابتكار تستمد أهميتها من أهمية الابتكار الذي يتمثل في تحقيق خدمة أفضل للزبائن من خلال المرونة، والتكيف لتلبية احتياجاتهم، كما يسمح الإبداع - من جهة أخرى - بإيجاد فرص جديدة للمؤسسة عبر زيادة أرباحها ومبيعاتها. (العنزي و لوعيل، 2021، 30).

وبالتالي، تتمحور أهمية ثقافة الابتكار بالنتائج التي يعكسها تطبيق ثقافة مماثلة في المنظمات، فهي ثقافة تقدر الابتكار وتدعمه وتشجع على تطويره، وتحفز المنظمة بكل موظفيها على تطوير حلول للمشكلات التي تواجههم في بيئة العمل، بحيث يسهل ذلك عملهم، ويقلل من التكاليف الناجمة عن وجود مشكلات، كما تحفزهم على ابتكار أفكار وحلول لمشكلات من المتوقع أن تواجه المنظمة لاحقاً، بحيث تكون مستعدة لذلك، وفي الوقت ذاته تحفز ثقافة الابتكار الأفراد في المنظمات على أن يكونوا منفتحين، وقادرين على تحمّل المخاطر، لأن المنظمة التي تتبنى ثقافة مماثلة تقف خلفهم وتساندهم، وتعدّهم رأس مالها الفكري والمعرفي الذي كلما جرى الاهتمام به وتنميته، زادت قيمته وخبرته، وانعكس ذلك على تطور المنظمة واستمرارها .

العوائق التي تحد من ثقافة الابتكار:

يشار إلى أن عوائق ثقافة الابتكار هي العقبات والصعوبات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من القدرة على الابتكار في المنظمة، ومن أهم هذه العوائق في المنظمة هي العوائق التنظيمية، أو ما يسمى بالعوائق الخاصة بالمنظمة والشخصية، وفيما يلي توضيح لهذه العوائق: (جلده وعبوي، 2006، 109؛ كوك، 2008، 18؛ الرحاطة، 2010، 570؛ سكارنة، 2011، 9؛ علي، 2012، 78؛ حريم، 2013، 315؛ عبد القادر، 2014، 189؛ بودرهم ومخولف، 2017، 90-91).

1. مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير: إذ إنها لا تقبل أي تغيير

- في طرائق العمل ونظمه وأساليبه، وفي اللوائح والقوانين والتعليمات والإجراءات والقرارات المتبعة.
2. الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
 3. سوء المناخ التنظيمي؛ ويتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف وأسس الترقية، ونظم التقييم والحوافز.
 4. القيم الاجتماعية السائدة: تعارض الابتكار والتجريب والتفكير بغير المألوف مع القيم الاجتماعية السائدة، ما يسبب مقاومة دعاء التغيير.
 5. قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية، ما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية، ومصادر رزقهم، وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سي جلب لهم مزيداً من المحاربة والعوز. وبشكل عام، لا تلقى ثقافة الابتكار الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستوى التنظيمات الإدارية؛ لعدم كفاية الأجور والحوافز المادية.
 6. مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال.
 7. نقص المعلومات وصعوبة الحصول عليها عن وفي المنظمة.
 8. عدم تشجيع الأفراد على الإنتاجية، وعدم استغلال قدراتهم وحواسمهم، وانعدام المناقشة، والاستهزاء والسخرية، وعدم تقدير العمل.
 9. عدم التمتع بمؤهلات قيادية وإدارية جيدة: عدم ملاءمة أسلوب القيادة.
 10. افتقار السلوك المناسب: مثل عدم الاستماع الجيد الذي يعرقل تطوير أكثر الأفكار إبداعاً.
 11. عدم تحديد الاهداف، وعدم تقديم تغذية راجعة للموظفين عن مستوى أدائهم.
 12. الخوف من الفشل، ويؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر، وإلى الخمول والتخاذل، وتراجع الثقة، وعدم القدرة على التجديد، ومن أمثلة ذلك:
 - المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.
 - السعي لأن يكون الفرد عملياً جداً.
 - اعتقاد الفرد أنه ليس مبدعاً.
 - الرغبة في عدم ظهور الفرد وكأنه أحمق.
 - انخفاض إحساس الفرد بأهميته، وشعوره بأنه لا قيمة له.
 - الخوف من تحمل المسؤولية.
 - البحث عن حلول تتبع قواعد محددة.

وأضاف Phillips (2011) وعز الدين (2020) من العوائق التي تعود للشخص نفسه ما يلي:

- الخوف من المجازفة، والخوف من النقد والتجريب.
- انعدام التحدي: كانحياز الفرد لأفكار معينة، أو تعصبه لرأي، أو لحل ما يمنعه من تجاوزه.
- عدم رغبة الفرد في المعرفة والتعلم والاطلاع، والميل للكسل والخمول، وتقبل الأمور على ما هي عليه.
- التسليم بالحل الواحد الصحيح: اعتقاد الفرد أن الحل الموجود هو الأفضل، ولا يوجد حل سواه، أو على الأقل أفضل منه.
- ضعف الثقة بالنفس: ويشمل ذلك الشعور بالنقص، وعدم إعطاء النفس حقها، وعدم تقدير الإمكانيات التي يمتلكها الفرد.
- الحكم المتسرع على الأفكار: كأن يكون الفرد، بالرغم من ذكائه، متسرعاً وسريع الغضب، يطلق أحكامه بشكل فوري، وينتقد الآخرين وينفرهم منه، قبل التريث والتفكير بما لديه من معلومات أو أمامه من مشكلات.
- إنكار الإبداع لديه، والتمسك بالمألوف .
- النظر للأمور وتفسيرها بشكل خاطيء: مثل عدم تمييز الفرد بين الفضول في طرح الأسئلة من أجل الوصول للحقيقة وبين التطفل.
- غياب التشجيع على تجريب الأشياء الجديدة في المنظمة.
- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين.
- عدم مساندة العمل الجماعي.

ويشار إلى أنه من المهم دراسة هذه العوائق، سواء على المستوى التنظيمي أو على مستوى الأفراد (شخصية)؛ لما لها من تأثير سلبي في إعاقة الابتكار في المنظمات، فدراسة هذه العوائق والتعرف عليها يسهم في إيجاد الحلول لمواجهتها، كما يسهم في الوقت ذاته في جعل المنظمة بإدارتها واعية لما قد يكون معيقاً لها في تطوير ثقافتها القائمة على الابتكار، وما هي أكثر العوائق تأثيراً، وأسباب ذلك. وبالتالي، تبني الحلول التي تسهم في حلها ومواجهتها.

تحديات ثقافة الابتكار

بيّن Morris (2007، 6) أن عديداً من التحديات تقف أمام تنمية ثقافة الابتكار في المنظمة، كما في الجدول رقم (1)، إذ أوضح موريس أن القائمة في يمين الجدول تشير إلى أن تفكير المنظمة وسلوكها يقع ضمن ثقافة الوضع الحالي، لذا فإن المنظمات التي تسعى لبناء ثقافة قائمة على الابتكار عليها أن تواجه التحديات الموجودة في يسار الجدول (تحديات ثقافة الابتكار).

جدول رقم (1) ثقافة الابتكار

تحديات ثقافة الابتكار	ثقافة الوضع الراهن	
تقوم على عدم التنبؤ	تقوم على التنبؤ	1
تسعى لتحقيق الحداثة	تسعى لتحقيق الاستقرار	2
تركز على الجدارات الأحدث	تركز على الجدارات الجوهرية	3
معدل فشل عالٍ	معدل نجاح عالٍ (نسبة النجاح مرتفعة)	4
تعزز الهيكل التنظيمي الشبكي	تعزز الهيكل التنظيمي الهرمي	5
تركز على الضغط الإبداعي الخلاق	تخشى من التسلسل الهرمي	6
تحتضن المفاجآت	تتجنب المفاجآت	7
تجمع المعرفة الداخلية والخارجية	تركز على المعرفة الداخلية	8
من الصعب العيش معها	من السهل العيش معها	9
Moving the cheese	سياسة الشركات	10
الكفاءة تأتي من الابتكار	الكفاءة تأتي من خلال النمطية (التوحيد القياسي)	11
التخلي عن الوضع الراهن	استمرار للوضع الراهن	12
تقبل التغيير	تتجنب التغيير	13
تقيس الابتكار	تقيس الثبات والاستقرار	14
تبحث عن البيانات بهدف نقض نماذج الإدارة الحالية	تبحث عن البيانات بهدف تأكيد نماذج الإدارة الحالية والموجودة	15
تحتضن الغموض وتبحث عنه	تبحث عن اليقين وحالة التأكد	16

يمكن القول إن عديداً من التحديات تقف أمام أي منظمة إذا ما أردت أن تبني ثقافة في منظماتها قائمة على الابتكار، خاصة إذا كانت تتبع في إدارتها ثقافة قائمة على الوضع الحالي الراهن (ثقافة جامدة)؛ يعني ثقافة خالية من الإبداع والابتكار، ثقافة رتيبة لا تركز على التنبؤ، وتتجنب التغيير، وتتعد عن الغموض هرمية. ولكي تتبنى المنظمات ثقافة قائمة على الابتكار عليها أن تتخلى عن الهرمية، وتتقبل التغيير ولا تقاومه، وتتجنب اليقين، بل بالعكس من ذلك تسعى للغموض لتكتشف أسراره، وتسعى دائماً لكل ما هو جديد وثورى في عالمها.

استراتيجيات التعامل مع العوائق التي تواجه ثقافة الابتكار

اقترح سيد (2010) كما في الجدول رقم (2) عديداً من الاستراتيجيات التي من الممكن إذا ما استخدمت جيداً أن تحقق الفائدة المرجوة للحد من العوائق التي تقف في طريق ثقافة الابتكار.

جدول (2) استراتيجيات التعامل مع العوائق التي تواجه ثقافة الابتكار

استراتيجيات التعامل مع العوائق التي تواجه ثقافة الابتكار	
تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.	الحد من الإشراف المفرط أثناء تأدية الأفراد لمهامهم.
تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الابتكارية.	تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.
تشجيع الأفراد على المخاطرة.	التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والابتكار.
تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.	إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي الابتكاري.
تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.	المشاركة في اتخاذ القرار.
تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.	توجيه جهود الأفراد في الاتجاهات الصحيحة.
تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات .	استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد لتحقيق الأهداف المرغوبة، وحل المشكلات المرتبطة بالوظيفة.
عَدُّ الابتكار أحد الموارد الرئيسية التي ينبغي أن تُدار من قبل الإدارة، وعدم ترك العملية الإبداعية للصدف	جعل عملية الإبداع عملية واضحة وسهلة للأفراد، مع ضرورة إقناعهم بقدرتهم على الإبداع وتدريبهم على ذلك.

تشير الاستراتيجيات السابقة إلى تغيير طريقة التفكير لدى الإدارة، إذا ما أرادت أن تبني في منظماتها ثقافة قائمة على الابتكار، إذ تتعلق كل هذه الاستراتيجيات بآليات تسهم في مواجهة العوائق التي يمكن أن تقف في طريق ثقافة الابتكار في المنظمة، إذ تركز على الشفافية واتباع الأسلوب التنظيمي الشبكي وليس البروقراطي، وتوفير مناخ وبيئة تنظيمية تركز على التعاون والانفتاح.

أساليب تنمية ثقافة الابتكار

تتوافر كثير من الأساليب التي يمكن استخدامها في تنمية ثقافة الابتكار، ونذكر منها على سبيل الحصر لا العد ما يلي:

1. التفكير بالمقلوب: إذا وُجِدَت فكرة إبداعية، فمن أجل ابتكار فكرة إبداعية أخرى ينبغي التفكير بعكس الفكرة.
2. أسلوب التخطيط الذهني: بهذا الأسلوب يتصور الفرد المشكلات المعقدة بشكل جديد، ومن ثم يبدأ بكتابة أجزاء المشكلة الأساسية وتسجيل الجوانب الصغرى للمشكلة، وحالما تُفصل عناصر المشكلة المختلفة عن بعضها البعض بهذا الشكل، يبدأ بالتفكير الإبداعي على كل عنصر منها بدلا من محاولة التعامل مع المشكلة ككل.
3. أسلوب الألفاظ العشوائية: إن أفضل أسلوب هو تطوير فكرة جديدة باستخدام أسلوب الفرضية الذي يتم بشكل عشوائي محض، وعند بدء تطبيق الأسلوب يجبر الفرد على البدء من نقطة تخرج عن الأنماط المألوفة، والعمل في اتجاه عكسي، ما يفتح للفرد القنوات الجديدة للتفكير تظهر آثارها لاحقا. (رمضان، 2009، 284 - 291).

كيفية بناء ثقافة الابتكار

يتطلب بناء ثقافة قائمة على الابتكار أن يكون لدى المنظمة صورة واضحة للواقع الحالي، ورؤية للاتجاه الذي ترغب المنظمة في التحرك نحوه، أي معرفة إلى أين تتجه المنظمة على أرض الواقع، (Jussila, et al, 2007, 91) ويتضمن ذلك تمكين الموظفين؛ إذ يحتاج الموظفون إلى فهم الرؤية والفجوة بين الحالة الحالية والرؤية، من أجل أن يكونوا قادرين على التصرف بشكل خلاق ومبتكر (Martins & Terblanche, 2003, 64-74) ويمكن بناء ثقافة الابتكار كذلك لمنظمة ما بطريقة تشاركية تشمل جميع أعضاء المنظمة، بحيث يجري إنشاء ثقافة الابتكار وإعادة إنشائها من قبل الأفراد في المنظمة، فالأفراد داخل المنظمة هم أفضل الخبراء في تقييم ثقافة الابتكار، ولكل فرد تصور فريد عن الوضع

الحالي لثقافة الابتكار في المنظمة، ويمكن أن يكون لكل فرد رأي أو رؤية حول ما يجب أن تتجه نحوه المنظمة. ومن خلال الجمع بين التصورات الفردية للمستوى الحالي والمستقبلي المرغوب فيه لثقافة الابتكار في المنظمات، من الممكن الكشف عن الحالة العامة لثقافة الابتكار والاتجاه الذي يجب أن تتحوّ إليه المنظمة. (Jussila, et al. 2007, 91).

ولكي تتمكن المنظمة من أن تعزز من عملية بناء وإنشاء ثقافة ابتكارية (ثقافة الابتكار) عليها التركيز على سلوك قادتها ومدراءها، فهم بمثابة مثال يحتذى به للآخرين، وهم الأساس لتعزيز الابتكار وتنميته في المنظمة. وبالتالي، تتم عملية بناء ثقافة الابتكار عبر اتباع السلوكيات الداعمة التالية:

1. التعامل مع الأخطاء: فالطريقة التي يتعامل فيها القادة مع الأخطاء تحدد ما إذا كان الموظفون يشعرون بالأمان للعمل بشكل مبتكر (Martins & Terblanche, 2003, 64-74) ويتعين على القادة أن يتعاملوا مع الأخطاء والإخفاقات باعتبارها فرصة للتعلم، وأن يخلقوا فرصاً للمناقشة العلنية للخطأ، والتعلم منه.
2. الأخذ بالمخاطرة والتجريب: فإذا وُضعت ضوابط شديدة تمنع الموظفين من تجربة الأشياء الجديدة، فإن ذلك سيحول دون المخاطرة، وبالتالي ستندم فرص الابتكار. (Judge, et al. 1997) لذا يتعين عليهم أن يتقبلوا أن الابتكار ينطوي على خطر الفشل، وأن يسمحوا للموظفين بالتجربة.
3. التواصل المفتوح وإدارة النزاعات: يجب أن يشعر الموظفون أنهم في أمان، حتى يستطيعوا توليد أفكار جديدة، واقتراح أفكار وحلول جديدة دون الحكم عليهم أو انتقادهم، وأن أفكارهم يمكن مناقشتها علناً، وأن مجموعة من الحلول الممكنة الاستكشاف مُتاحة (Anderson & West, 1998)، فالقائد الجيد يخلق بيئة يجري فيها تبادل الآراء والتعامل مع الخلافات بشكل بناء، ما يؤدي إلى تعزيز الابتكار.

(Martins & Terblanche, 2003, 64-74) وأكدت (Amabile, 2011) أن إنشاء نظم اتصال مفتوحة يسهل من تبادل الأفكار والتنسيق والتعاون. ومن الطرق المهمة لتسهيل ذلك هو تطوير علاقات قوية مع زملاء العمل، فالعلاقات الجيدة والسلامة النفسية الناتجة تسمح لمزيد من التعلم في المنظمات، والإسهام في الابتكار (2009 Carmel). وأكد (Miller & Brankovic, 2011, 55-58) أهمية التواصل غير الرسمي، فهو يجمع بين الجميع بضرورة تقديم أفكار جديدة، ففي بعض الأحيان تكون ثقافة الابتكار ضمنية، أو تتجلى في الإثارة المشتركة لفكرة أو ميزة جديدة تظهر، فأبطال الابتكار يجري اختيارهم من أقسام المنظمة المختلفة، بحيث تتغلغل روح الابتكار في

المنظمة بأكملها، بدلاً من الاكتفاء بانتقالها رسمياً من أعلى. وأشار (Miller & Brankovic, 2011, 55) أن من طرق التواصل غير الرسمي، التي تسهم في بناء ثقافة الابتكار، النشرات الإخبارية للموظفين، ومنشورات الشركة، وفي بعض الأحيان وسائل التواصل الاجتماعي، بوصفها طريقة للأشخاص لمشاركة الأفكار عبر الإنترنت، بناءً على فهم أنه لن يسرق إحدى الأفكار العائدة إلى أي شخص آخر، وإدراكاً لحقيقة أن تقديم الأفكار على نطاق أوسع غالباً ما يكون أفضل طريقة بالنسبة لهم لاكتساب قوة جذب، فمن خلال التعاون عبر وسائل التواصل الاجتماعي الداخلية يمكن للعديد من الأشخاص التفاعل مع الأفكار، وإجراء اتصالات تجارية معهم .

4. مكافأة السلوكيات المرغوبة؛ فالمنظمات غالباً ما تشجع السلوك الإبداعي والمبتكر، ولكنها تحفز الموظفين على القيام بعكس ذلك. على سبيل المثال، تشجع المخاطرة ولكن تحفز الناس على إنتاج عمل خال من الأخطاء (Martins & Terblanche, 2003, 64-74) ، لذا بدلاً من ذلك كما أشارت (Amabile 2011) يجب أن تدعم أنظمتك أهدافك إذا كنت ترغب في ثقافة الابتكار، وذلك من خلال مكافأة السلوك المبتكر والاعتراف به، بما في ذلك المخاطرة، حتى عندما لا تكون النتائج إيجابية على الفور. من أمثلة ذلك منح الموظفين وقت فراغ للمشاريع الشغوفة، وتقديم زيادات وترقيات لأولئك الذين يسهمون بأفكار مبتكرة، والاحتفال شفهيًا بجهود الابتكار أثناء اجتماع الفريق. ويجب أن ينصبّ التركيز على المحفزات الجوهرية (مثل زيادة الاستقلالية وفرص التنمية) بدلاً من الحوافز الخارجية (مثل المكافأة النقدية)، لأنه يمكن للحوافز الخارجية أن تكون ذات نتائج عكسية (Byron & Khazanchi, 2012) يصبح فيها الاهتمام مُنصبّاً على كيفية الحصول على المكافأة، بدلاً من كيفية حل المشكلة على أفضل وجه.

5. إتاحة الوقت الكافي للأفراد ليكونوا مبدعين ومبتكرين: كلما أن الموظفين تحت ضغط زمني كبير ينخفض التفكير الابتكاري بمقدار النصف تقريباً، ويمكن أن يستمر الانخفاض في التفكير الابتكاري الإبداعي لعدة أيام حتى بعد إزالة ضغط الوقت (Amabile, et al, 2002).

6. التحديد الواضح للأهداف: يجب أن تكون الأهداف واضحة بما يكفي لمواءمة أعضاء الفريق، وفضفاضة بما يكفي بحيث يتمتع أعضاء الفريق بالاستقلالية في كيفية الوصول إلى تلك الأهداف والقدرة التي تتيحها للجمع بين الأفكار وجلب وجهات نظر جديدة، ما يسمح بحدوث الإبداع والابتكار الحقيقي. (Amabile, et al. 2011; Amabile, et al. 2005).

7. أن تتوافق مهام العمل مع اهتمامات الفرد وتوفر تحدياً إيجابياً: عندما يجد الافراد أن عملهم مفيد، سيجدونه أيضاً محفزاً. وتتمثل المهمة القيادية الرئيسية في إقران العمل الذي يتعين القيام به بأشخاص يتمتعون بالمهارة والاهتمام للقيام بذلك. (Amabile, et al. 2011; Amabile, et al, 2005).
 8. ردود الفعل (التغذية العكسية) المتكررة والبناءة والداعمة: فالابتكار يأتي من سلسلة من الملاحظات الصغيرة، وإعادة دمج الأفكار، والتجارب المصغرة التي تعطي ردود فعل سريعة، ما يسمح للمنظمة بالتكيف. وتعد ردود الفعل والتكيف إحدى الخطوات الأربع في عمليات الابتكار: التصميم والبناء والتشغيل والتحليل (Thomke, 2003) ثم تبدأ الدورة من جديد.
 9. غياب البيروقراطية: فالبيروقراطية تخنق الابتكار عن طريق خلق أوقات طويلة من التأخر والتخبط المؤسسي الذي يبطئ الابتكار إلى درجة اللا أهمية، وعن طريق وضع حواجز في طريق المبتكرين. (Amabile, et al. 2011; Amabile, et al, 2005).
 10. التعاون الداعم عبر الفرق والوحدات والأقسام: ففي دراسة أجريت على 10 من شركات التكنولوجيا العريقة التي كانت شريكة مع شركات أخرى من أجل الابتكار (Eisenhardt & Davis, 2011) وجد الباحثون أنه عندما تكون الشركتان في شراكة أكثر تعاوناً، يؤدي ذلك إلى مزيد من الابتكار وفقاً لعدد براءات الاختراع وتقييمات المشاركين، فقد أدت الشراكة الأكثر تعاوناً إلى 18 براءة اختراع جديدة وتقييمات مشاركة 9 على مقياس مكون من 10 نقاط، مقارنة بأدنى مستويات التعاون، والتي لم يكن لديها براءات اختراع جديدة وتصنيفات 2. (Amabile, 2011).
- وأضاف (Miller & Brankovic, 2011) أنه في حال أرادت المنظمات أن تبني ثقافة في منظماتها قائمة على الابتكار، فإن على مدراءها أن يركزوا على:
1. التركيز على القيم والسلوك: بالاستماع الجيد للآخرين، ومشاركة الأفكار وتبادلها، والتحفيز الذاتي (أن يكون الفرد منفتح الذهن ومنفتحاً على التغيير)، بالإضافة إلى «الثقة» التي تعد أهم قيمة، وتركز على حصول الموظف على التقدير الواجب لأفكاره، والشعور بأن إسهاماته ستكون موضع تقدير؛ فالثقة متغير نفسي يشكل جزءاً مهماً في المناخ اللازم لثقافة الابتكار.
 2. أن يكون الأفراد مبدعين: بتشجيع ممارسة التفكير الجانبي، والتعلم من البعض، والقدرة على النقاط ما يدور حولهم، واستكشاف الأفكار الجديدة، وأن يكونوا على

دراية بالمعلومات التي يحصلون عليها من الخارج، ودمجها في المنظمة، ومشاركتها مع الزملاء.

3. الارتجال: وهو تحرك المديرين بسرعة الخروج عما هو مخطط له في الأصل، من أجل اقتناص الفرص الجديدة. ذلك يعني أن من المهم أن يكون المدير قادراً على الارتجال من أجل الابتكار، فالأسواق تتطور بسرعة كبيرة، وهذا يستوجب التمتع بمرونة لإطلاق الأشياء على المدى القصير.

4. التدريب: يجب أن يتألف التدريب من تقنيات مختلفة تؤدي إلى «طرق وعمليات جديدة لتوليد الأفكار، وأدوار ومسؤوليات جديدة لالتقاط الأفكار وتقييمها، ومواقف ومناهج جديدة للابتكار».

5. القيادة: حيث يجب أن يتحلى القائد المطلوب للابتكار بعدد من الصفات، وهي:
- أن يكون شخصاً لديه مهارات مؤثرة، وذكاء عاطفي، وقدرة على قراءة الناس جيداً، وخبرة عمل مهمة.

- أن يميل إلى القيام بالمزيد من التخطيط الاستراتيجي، مع العمل الفعلي الذي يقوم به الأشخاص الآخرون - يحتاج قادة الابتكار إلى قضاء وقت طويل مع الأشخاص - ما يجعلهم يشعرون بالراحة تجاه العملية وتمكينهم من طرح أفكارهم إلى الأمام.

- أن لا يخجل من المواجهة.

- إذا انتقت فاعلية شيء في العمل، فعليه أن يعرف متى يجرب مساراً مختلفاً، أو أن تكون لديه الشجاعة لسحب القابس، إذا لزم الأمر.

- التخفيف من حدة التهديدات التي قد يشعر بها الناس عند انتزاع السلطة منهم.
- المساعدة في بناء الثقة.

- إشراك مدراء الإدارة الوسطى في العملية، وذلك في قضاء الوقت في تدريب الموظفين وتطويرهم، ومكافأتهم على السلوك الصحيح، وبهذه الطريقة إذا غادر القائد فلن تفقد الشركة ثقافة الابتكار أو سلوكها.

يمكن القول إنه لتنمية ثقافة الابتكار في المنظمة، عليها الاهتمام بالدرجة الأولى بمدرائها وقادتها، فهم المحرك الأساس لذلك، وهم من يطبق الأنظمة والتعليمات، ويوجه ويرشد. وكلما جرى الاهتمام بهم وتوجيه سلوكهم ليكون ابتكارياً، انعكس ذلك على المنظمة وأفرادها الذين هم تحت إدارتها، إذ تعود الصلاحية للقائد والمدير، ويسهمان في خلق بيئة تتسم بالانتعاش والثقة والتعاون وسهولة التواصل، وبالتالي تنمية ثقافة قائمة على الابتكار.

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي الميداني، وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة الحالية.

مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة العاملين جميعاً في المنظمات العاملة في القطاع الخدمي الخاصة منها والحكومية.

عينة الدراسة

اختيرت عينة طبقية عشوائية من العاملين في القطاع الخدمي في المدينة المنورة، ووُزعت استبانة باستخدام Google Forms على 500 فرد، وكانت نسبة الردود 100%، ولكن بدأت 43 استبانة غير صالحة للتحليل، لذا شكلت الاستبانات الصالحة للتحليل ما نسبته 91.4%. وقد جرى استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: الاستبانة

فبالاطلاع على الدراسات السابقة حول ثقافة الابتكار وعوائق وتحديات ثقافة الابتكار، ولغاية جمع المعلومات والإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد طُوِّرت استبانة مكونة من أربعة بنود؛ الأول خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس ونوع القطاع الذي يعملون فيه، وشمل البند الثاني ست فقرات تقيس مدى إدراك العاملين في القطاع الخدمي لمفهوم ثقافة الابتكار، في حين شمل البند الثالث (37) فقرة تقيس العوائق التي تحد من ثقافة الابتكار، وقد جاءت ضمن عشرة محاور (10)، في حين شمل البند الرابع سبع فقرات تقيس التحديات التي تقف عائقاً أمام تنمية ثقافة الابتكار في القطاع الخدمي. وقد جرى قياس الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) على النحو الآتي: موافق بشدة ويمثل (5 درجات)، ووافق ويمثل (4 درجات)، ومحايد (3 درجات)، وغير موافق ويمثل (درجتين)، وغير موافق بشدة ويمثل (درجة واحدة).

وقد اعتُمد على قيمة الوسط الحسابي في تقييم الإجابة على فقرات الدراسة، فإذا كانت الإجابة أقل من 2.5 فإنها تدل على درجة منخفضة المستوى، وإذا كانت الإجابة من 2.50 - 3.49 فإنها تدل على درجة متوسطة المستوى، وإذا كانت الإجابة من 3.50 - 5.00 فإنها تدل على درجة مرتفعة المستوى.

ثبات أداة الدراسة

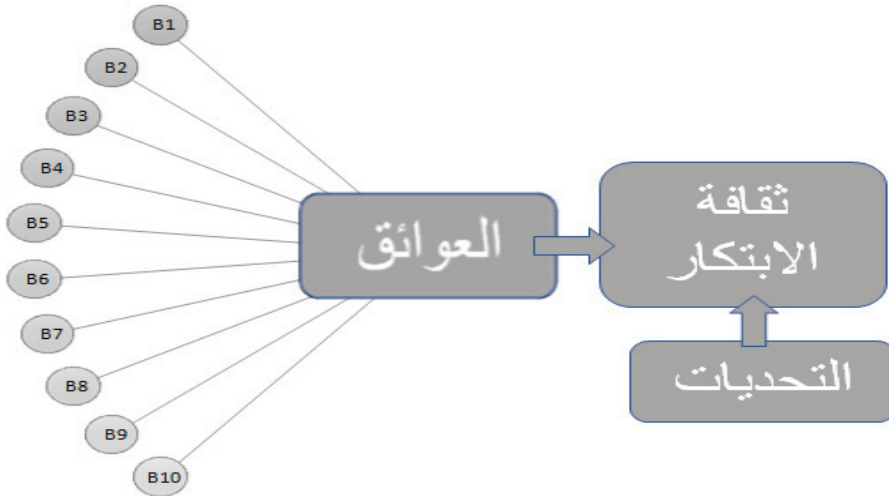
تم استخراج قيمة الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لفقرات كل الأبعاد على حدة، وللاستبانة ككل، لأجل التحقق من مدى درجة اتساق كل فقرة من فقراتها، إلى جانب التأكد من ثبات الأداة ككل كما في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لأداة الدراسة

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير (البند) في الاستبانة	معامل الثبات في كل بند
50-1	جميع فقرات الاستبانة	94.2%
6-1	مفهوم ثقافة الابتكار	60.3%
43-7	عوائق ثقافة الابتكار	94.3%
50 - 44	تحديات ثقافة الابتكار	78.6%

وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي فيما يتعلق بالقطاع الخدمي (95.4%)، وهي نسبة ثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

نموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحثة

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: يشمل جنس أفراد عينة الدراسة (ذكر، أنثى)، ونوع القطاع الذي يعملون به (تعليم، صحة، المصارف والبنوك، شركات الاتصالات، المطار، الفنادق، دوائر حكومية، أي قطاع خدمي آخر).

المتغير التابع: يتمثل في الاستجابة على فقرات الاستبانة حول مفهوم ثقافة الابتكار وعوائق وتحديات بناء ثقافة الابتكار وتنميتها.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: خصائص عينة الدراسة:

أشارت النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة هم من الإناث، فقد شكلوا ما نسبته 51.9%، وكانت النسبة الأقل للذكور، فقد شكلوا ما نسبته 48.1% من أفراد العينة كما في الجدول التالي.

جدول رقم (4) خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	220	48,1 %
إناث	237	51,9 %
المجموع	457	100 %

وأن أغلب أفراد العينة يعملون في قطاع التعليم، بحيث شكل أعلى نسبة، وهي 45.1%، ويليه القطاع الصحي بنسبة 17.3%، وقريب منه القطاع الحكومي بنسبة 15.5%، فيما كانت أقل نسبة في قطاع الاتصالات، وقد شكلت نسبة 2.2%، مع الإشارة إلى أن ما نسبته 9.6% يعملون في قطاعات خدمية أخرى، تضمنت شركات خاصة في مجال المقاولات، ومكاتب استشارية، وأسواق بيع، وشركات استقدام، ومطاعم، وفي سلك المحاماة، وتضمنت أعمالهم المجالات التالية: المحاسبة والبيع، والهندسة، والسكرتاريا، والتدريب، والاستقدام، وإدخال البيانات، وخدمات العملاء، كما في الجدول التالي.

جدول رقم (5) نوع القطاع الخدمي الذي يعمل به فرد عينة الدراسة

القطاع الخدمي	التكرار	النسبة
المصارف والبنوك	16	3.5
شركات الاتصالات	10	2.2

النسبة	التكرار	القطاع الخدمي
3.3	15	المطار
3.5	16	الفنادق
17.3	79	الصحة
15.5	71	دوائر حكومية
45.1	206	التعليم
9.6	44	قطاع خدمي آخر
100.0	457	المجموع

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والثاني والثالث:

مدى إدراك العاملين في منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة لمفهوم ثقافة الابتكار وعوائق الابتكار وتحدياته، وللإجابة عن هذه الاسئلة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات مفهوم ثقافة الابتكار وعوائقه وتحدياته. الجداول من (6-8) توضح هذه النتائج.

مفهوم ثقافة الابتكار

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات مدى إدراك العاملين في القطاع الخدمي في المدينة المنورة لمفهوم ثقافة الابتكار (ن = 457)

مستوى الأهمية لمفهوم ثقافة الابتكار	ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مفهوم ثقافة الابتكار	
مرتفعة - متوسطة	5	77.9%	1.067225	3.89934	القدرة على تقديم حلول إبداعية وابتكارية لا يمكن أن يقدمها الإنسان العادي	1
مرتفعة - متوسطة	6	77.3%	98911.	3.8687	ثقافة الابتكار تتعلق بشيء غير متوقع	2

مستوى الأهمية لمفهوم ثقافة الابتكار	ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مفهوم ثقافة الابتكار	
مرتفعة	2	%82.1	93771.	4.1050	هي انعكاس لمعتقداتنا وأفكارنا وسلوكياتنا وماضينا وحاضرنا وسلوكياتنا حول تقديم شيء جديد وتطبيق شيء موجود بأسلوب جديد	3
مرتفعة	1	%87.6	81347.	4.3807	أن نقدم شيئاً جديداً، وحلاً جديداً لمشكلة ما سواء كان (منتج، خدمة، أسلوب، عملية)	4
مرتفعة	3	%81.4	1.00287	4.0722	أن نطبق شيئاً موجوداً بطريقة جديدة، أو أسلوب جديد	5
مرتفعة	4	%80.2	97439.	4.0109	القدرة على الابتكار هي موهبة وحس	6
	مرتفعة	%81.1	55989.	4.0562	المستوى الكلي لمفهوم ثقافة الابتكار	

تشير النتائج الواردة في الجدول (6) إلى أن مدى إدراك العاملين في القطاع الخدمي في المدينة المنورة لمفهوم ثقافة الابتكار كان عالياً على جميع الفقرات (3، 4، 5، 6)، فقد تراوحت الأهمية النسبية لها من (%87.4 - %80.2)، وكانت ما بين مرتفعة إلى متوسطة للفقرات (1، 2)، إذ تراوحت الأهمية النسبية من (%77.9 - %77.3)، وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمفهوم ثقافة الابتكار فقد كان مرتفعاً، بحيث وصلت الأهمية النسبية للاستجابة إلى (%81.1) ما يدل على إدراك العاملين في القطاع الخدمي في المدينة المنورة لمفهوم ثقافة الابتكار.

عوائق ثقافة الابتكار

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات مدى إدراك العاملين في القطاع الخدمي في المدينة المنورة لعوائق ثقافة الابتكار (ن = 457)

ترميز العائق	عوائق بناء ثقافة الإبداع والابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
B1	الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات	3.8961	86182.	%77.9	5	مرتفعة -متوسطة
B2	سوء تبادل المعلومات والحصول عليها	3.7611	76719.	%75.2	9	مرتفعة -متوسطة
B3	عدم وضوح أهداف المنظمة	3.8235	86937.	%76.5	8	مرتفعة -متوسطة
B4	العوامل الشخصية	3.7256	80289.	%74.5	10	مرتفعة -متوسطة
B5	سوء المناخ التنظيمي	3.9954	66963.	%79.9	2	مرتفعة -متوسطة
B6	غياب المعايير	3.9683	80811.	%79.4	3	مرتفعة -متوسطة
B7	عدم توافر الموارد	4.1123	77518.	%82.2	1	مرتفعة
B8	الاعتماد الزائد على الخبراء	3.9136	85434.	%78.3	4	مرتفعة -متوسطة
B9	مقاومة التغيير	3.8446	82912.	%76.9	7	مرتفعة -متوسطة
B10	غياب البرامج التدريبية والقيم السائدة	3.8720	86825.	%77.4	6	مرتفعة -متوسطة
	المستوى الكلي لعوائق ثقافة الابتكار	3.8850	58109.	%77.7		مرتفعة -متوسطة

تشير النتائج الواردة في الجدول (7) إلى أن مدى إدراك العاملين في القطاع الخدمي في المدينة المنورة لعوائق ثقافة الابتكار كان عاليًا للعائق (B7) عدم توافر الموارد، فقد كانت الأهمية النسبية للاستجابة على عائق عدم توافر الموارد (82.2%)، وكانت ما بين مرتفعة إلى متوسطة للعوائق (1،2،3،4،5،6،8،9،10)، إذ كانت الأهمية النسبية للاستجابة على هذه العوائق من %79.9-74.5%)، وأما فيما يتعلق بالمستوى الكلي لعوائق ثقافة الابتكار، فقد كان مرتفعًا إلى متوسط، إذ وصلت الأهمية النسبية للاستجابة إلى (77.7%)، ما يشير إلى قيام عوائق متعددة فعليًا تعيق من تنمية وبناء ثقافة الابتكار في هذا القطاع .

تحديات ثقافة الابتكار

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفرقات مدى إدراك العاملين في القطاع الخدمي في المدينة المنورة لتحديات ثقافة الابتكار (ن = 457)

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحديات بناء ثقافة الابتكار
مرتفعة	2	%82.8	89560.	4.1422	1 إن الأساس في ثقافة الابتكار البحث عن الحداثة شيء جديد (غير متوقع)
مرتفعة - متوسطة	6	%73.7	1.01941	3.6893	2 إن معدلات الفشل والخطأ مرتفعة، وبالتالي عدم تحقيق المطلوب بسرعة أو كما هو متوقع
مرتفعة - متوسطة	5	%77.5	91514.	3.8753	3 الهيكل التنظيمي المناسب لبناء ثقافة الابتكار وتحقيقها هو التنظيم الشبكي
مرتفعة - متوسطة	7	%68	1.16870	3.4442	4 تقوم ثقافة الابتكار على المفاجآت والتوتر الدائم
مرتفعة - متوسطة	4	%78.2	1.06427	3.9125	5 لتحقيق ثقافة الابتكار يجب التخلي عن الوضع الراهن للعمل والنظر للأمام

مستوى الأهمية	ترتيب الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحديات بناء ثقافة الابتكار	
مرتفعة	3	82.4%	91183.	4.1225	الأساس في ثقافة الابتكار هو التغيير والتغيير المستمر	6
مرتفعة	1	84.3%	79961.	4.2166	تقوم ثقافة الابتكار على القدرة على دمج المعرفة الداخلية والخارجية للجهة التي أعمل بها	7
مرتفعة - متوسطة		78.2%	64515.	3.9147	المستوى الكلي لتحديات ثقافة الابتكار	

تشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى أن مدى إدراك العاملين في القطاع الخدمي في المدينة المنورة لتحديات ثقافة الابتكار كان عالياً للتحديات من (1، 6، 7)، فقد كانت الأهمية النسبية للاستجابة على هذه التحديات من (84.3% - 82.8%)، وكانت ما بين مرتفعة إلى متوسطة للعوائق (2، 3، 4، 5)، إذ كانت الأهمية النسبية للاستجابة على هذه التحديات من (78.2% - 68%). أما فيما يتعلق بالمستوى الكلي لتحديات ثقافة الابتكار فقد كان مرتفعاً إلى متوسط، إذ وصلت الأهمية النسبية للاستجابة إلى (78.2%) ما يدل على إدراك العاملين في القطاع الخدمي في المدينة المنورة لتحديات تنمية ثقافة الابتكار في المنظمات التي يعملون بها.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

ولفحص الفرضيتين الأولى والثانية، استخدمت الباحثة اختبار «T» لمجموعتين مستقلتين T-Test Independent ونتائج الجداول (9) تبين ذلك.

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدراك العاملين في منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة لعوائق بناء ثقافة الابتكار تعزى للمتغير الديموغرافي الجنس.

جدول (9) نتائج اختبار «T» لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق تبعاً إلى متغير الجنس

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
غير دال	487.	806.	55563.	3.8623	220	الذكور	العوائق
			60417.	3.9061	237	الإناث	
غير دال	996.	1.361	64009.	3.8721	220	الذكور	التحديات
			64866.	3.9542	237	الإناث	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

النتيجة: يتضح من الجدول (9) أن متوسط الإناث بلغ قيمة 3.86 بانحراف معياري 55. وهو أعلى من متوسط الذكور، كما جاءت نتيجة اختبار (T) 0.806 بقيمة احتمالية 0.48 أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نقرر أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة، وبالتالي نقبل الفرضية ونقول لا توجد فروق في إدراك العاملين في منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة لعوائق بناء ثقافة الابتكار تعود للمتغير الديموغرافي الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدراك العاملين في منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة لتحديات بناء ثقافة الابتكار تعزى للمتغير الديموغرافي الجنس.

النتيجة: يتضح من بيانات الجدول (9) أن متوسط الإناث بلغ قيمة 3.86 بانحراف معياري 55. وهو أعلى من متوسط الذكور، كما جاءت نتيجة اختبار (T) 1.361 بقيمة احتمالية 0.99 أعلى من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نقرر أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة، وبالتالي نقبل الفرضية ونقول لا توجد فروق في إدراك العاملين في منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة لتحديات بناء ثقافة الابتكار تعود للمتغير الديموغرافي الجنس.

ولفحص الفرضية الثالثة والرابعة، استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA ونتائج الجدول (10) تبين ذلك.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدراك العاملين في منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة لعوائق بناء ثقافة الابتكار تعزى لنوع القطاع الخدمي الذي يعملون فيه.

جدول (10) نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق، تبعاً لمتغير نوع القطاع الذي يعمل به أفراد عينة الدراسة

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القطاع الخدمي	
غير دال	592.	795.	72303.	3.9122	المصارف والبنوك	العوائق
			81015.	3.6514	شركات الاتصالات	
			58208.	3.9495	المطار	
			57887.	4.1149	الفنادق	
			59104.	3.8522	الصحة	
			53151.	3.8546	دوائر حكومية	
			55973.	3.9078	التعليم	
			63471.	3.8243	قطاع خدمي آخر	
غير دال	717.	647.	74847.	4.0893	المصارف والبنوك	التحديات
			48562.	3.8571	شركات الاتصالات	
			59116.	4.0190	المطار	
			64918.	4.1607	الفنادق	
			58908.	3.8987	الصحة	
			61604.	3.9256	دوائر حكومية	
			67218.	3.8877	التعليم	
			68032.	3.8766	قطاع خدمي آخر	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

النتيجة: يتبين من نتائج الجدول السابق قبول الفرضية؛ أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدراك العاملين في منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة لعوائق بناء ثقافة الابتكار تعزى لنوع القطاع الخدمي الذي يعملون فيه.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدراك العاملين في منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة لتحديات بناء ثقافة الابتكار تعزى لنوع القطاع الخدمي الذي يعملون فيه.

النتيجة: يتبين من نتائج الجدول السابق قبول الفرضية؛ أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدراك العاملين في منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة لتحديات بناء ثقافة الابتكار تعزى لنوع القطاع الخدمي الذي يعملون فيه.

أهم الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات، من أهمها:

1. أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، إذ شكلت ما نسبته (51.9%)، وأن أغلب أفراد العينة يعملون في قطاع التعليم (45.1%)، ويليه القطاع الصحي (17.3%)، ثم القطاع الحكومي (15.5%)، وأقل نسبة كانت في قطاع الاتصالات، إذ شكلت ما نسبته (2.2%).
2. بينت النتائج أن مدى إدراك العاملين في القطاع الخدمي في المدينة المنورة لمفهوم ثقافة الابتكار كان مرتفعاً، فقد وصلت الأهمية النسبية للاستجابة إلى (81.1%).
3. بينت نتائج الدراسة أن ثمة عوائق متعددة تقف في طريق تنمية ثقافة الابتكار وبنائها في القطاع الخدمي في المدينة المنورة، من حيث إدراك العاملين فيها لذلك، إذ وصلت الأهمية النسبية للاستجابة إلى (77.7%)، وهي بدرجة من مرتفع إلى متوسط، وقد حقق عائق «عدم توافر الموارد» الأهمية النسبية الأعلى فيها، وهي (82.2%) وهي بدرجة مرتفع، أما باقي العوائق فقد كانت ما بين مرتفعة إلى متوسطة للعوائق، وكانت على الترتيب التالي «سوء المناخ التنظيمي»، و«غياب معايير واضحة تتسم بالموضوعية»، و«الاعتماد الزائد على الخبراء»، و«الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات»، و«غياب البرامج التدريبية والقيم السائدة»، و«مقاومة التغيير»، و«عدم وضوح أهداف المنظمة»، و«سوء تبادل المعلومات والحصول عليها»، و«العوامل الشخصية»، إذ كانت الأهمية النسبية للاستجابة على هذه العوائق من (79.9% - 74.5%).

4. بينت نتائج الدراسة وجود تحديات لثقافة الابتكار، من حيث إدراك العاملين في القطاع الخدمي في المدينة المنورة لهذه التحديات، إذ وصلت الأهمية النسبية للاستجابة إلى (78.2%)، وهي بدرجة من مرتفع إلى متوسط.
5. بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد اختلاف في إدراك العاملين في القطاع الخدمي في المدينة المنورة للعوائق والتحديات التي تحد من ثقافة الابتكار تعزى للجنس، ولنوع القطاع الخدمي، وكانت كالتالي:
 - أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α (≤ 0.05) في إدراك العاملين في منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة لعوائق بناء ثقافة الابتكار تعود للمتغيرات الديموغرافية: الجنس ونوع القطاع الذي يعملون به.
 - أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α (≤ 0.05) في إدراك العاملين في منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة لتحديات بناء ثقافة الابتكار تعود للمتغيرات الديموغرافية: الجنس ونوع القطاع الذي يعملون به.
6. وجود عديد من الاستراتيجيات التي تساعد في الحد من عوائق ثقافة الابتكار في أي منظمة، مثل: تشجيع الأفراد على المخاطرة، والتعبير عن أفكارهم بحرية، والحد من الإشراف، واستخدام عدد من الأساليب، وذلك بتدريب الأفراد عليها في أي مجال.
7. توافر عدد من الممارسات الضرورية لبناء ثقافة الابتكار في المنظمة.

التوصيات

خُصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، من أهمها:

1. تشجيع الاهتمام بتنمية ثقافة الابتكار في القطاع الخدمي في المدينة المنورة، باتباع الوسائل الملائمة لتنميته؛ من توفير برامج تدريبية مخصصة لذلك، وزيادة عدد مراكز البحث والتطوير المتخصصة، وتوفير نظام حوافز ومكافآت متخصص، والحد من عمليات الإشراف، وتنويع أساليب الإدارة وتفويض المسؤوليات، واعتماد أسلوب المشاركة في صنع القرار، والتمكين.
2. تحفيز العمل على الحد من العوائق والتحديات التي تقف عائقاً أمام تنمية ثقافة الابتكار في القطاع الخدمي في المدينة المنورة؛ بدراسة الأسباب المؤدية إلى ذلك، ومحاولة فهمها، وبالتالي محاولة القضاء عليها، بحيث تحقق المنظمات تنمية مستدامة.
3. قيام منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة بتقليل الاعتماد على الخبراء من الخارج، والسماح للأفراد بالتعبير عن أفكارهم بحرية، والسماع لهم، وتشجيعهم على مشاركتها مع زملائهم في العمل، وعدم لومهم على حالات الفشل نتيجة تطبيق فكرة ما، وإنما البحث عن سبب الفشل، ومحاولة التصويب، ومجاوزتها وتجنب تكرارها مرة أخرى.
4. تشجيع منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة للعمل الجماعي وتنمية روح التعاون بين الأفراد.
5. وضع معايير تتسم بالوضوح وعدم التحيز في تقييم الأفكار الإبداعية والابتكارية، ومراعاة الفروق الفردية في منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة.
6. تشجيع منظمات القطاع الخدمي في المدينة المنورة عملية الاهتمام بالمعلومات وتبادلها بين الأفراد والأقسام المختلفة، بحيث تكون بالوقت المناسب والنوعية المطلوبة وللأشخاص المعنيين.

المراجع العربية

- بيتر كوك، ترجمة خالد العامري. (2008). إدارة الإبداع، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- بودرهم فاطمة ومخلوف ناجح. (2017). «أثر الاتجاهات الحديثة على الإبداع والابتكار والتغيير التنظيمي في إدارة الموارد البشرية»، جامعة المسيلة، الجزائر، مجلة تاريخ العلوم، 4 (10): 81-94.
- جلده ، سليم وعبوي، زيد. (2006). إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- حريم، حسين. (2013). إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الرحاحلة، عبدالرزاق. (2010). نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سكارنة، بلال. (2011). الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان ، الاردن.
- سيد عيد. (2010). التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، أعمال ندوات: تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث المؤتمرات ، القاهرة ، مصر : 179-225.
- الشيخ، رمضان. (2009). الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- عبدالقادر، أمينة. (2014). «اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري وعلاقتها بالإبداع الإداري»، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- علي، لطف. (2012). التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بجل المشكلات الإدارية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
- عز الدين، لرقم. (2020). «معوقات الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال - المؤسسة الجزائرية نموذجاً». مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، جامعة باجي مختار، الجزائر، العدد (تجريبي): 36-113.
- العنزي حمود و لوعيل بلال. (2021). « قيادة الإبداع والابتكار بين حتمية التبني وضرورة التفعيل»، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة. جامعة باتنة، الجزائر 8 (1) : 37 - 48.
- نجم، عبود. (2015). القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review*, 80(8), 52–61.
- Amabile, T. (2011). How to kill creativity. In S. Johnson (Ed.). *The innovator's cookbook: Essentials for Inventing What is Next*. New York: Riverhead Books, 38-63.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 40(5), 1297–1333. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1177/0149206314527128>
- Alosani, M. S., Yusoff, R. Z., Al-Ansi, A. A., & Al-Dhaafri, H. S. (2021). The mediating role of innovation culture on the relationship between Six Sigma and organisational performance in Dubai police force. *International Journal of Lean Six Sigma*, 12(2), 368–398.
- Bader, K., Vanbrabant, L. & Enkel, E. (2014): Drivers of firm openness: innovation culture and strategic direction as stimulating factors. Annual Conference of the European Academy of Management, (EURAM) June 4th - 7th 2014, Valencia, Spain.
- Brettel, M., & Cleven, N. J. (2011). Innovation Culture, Collaboration with External Partners and NPD Performance. *Creativity & Innovation Management*, 20(4), 253–272. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00617.x>
- Byron, K. and Khazanchi, S. (2012) Rewards and Creative Performance: A Meta-Analytic Test of Theoretically Derived Hypotheses. *Psychological Bulletin*, 138, 809-830. <https://doi.org/10.1037/a0027652>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and

- psychological safety. *Systems Research & Behavioral Science*, 26(1), 81–98. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/sres.932>
- Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 159–201. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1177/0001839211428131>
 - De Brentani, U., & Kleinschmidt, E. J. (2004). Corporate Culture and Commitment: Impact on Performance of International New Product Development Programs. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 309–333. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00085.x>
 - Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations : The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539–559. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/14601060810911156>
 - Fargel, W., Cesinger, B., & Wecht, C. H. (2019). Manifestations of innovation cultures using the example of Austrian mechanical engineering companies. *Proceedings of ISPIM Conferences*, 1–14
 - Haniruzila Hanifah, Hasliza Abdul Halim, Noor Hazlina Ahmad, & Ali Vafaei-Zadeh. (2019). Can internal factors improve innovation performance via innovation culture in SMEs? Benchmarking: An International Journal, 27(1), 382–405. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/BIJ-06-2018-0174>
 - Hilmarsson Eirikur, Oskarsson Gunnar, & Gudlaugsson Thorhallur. (2014). The relationship between innovation culture and innovation performance. *International Journal of Business Research*, 14(1), 86–95. DOI: 10.18374/IJBR-14-1.8
 - Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832–850. <https://doi.org/10.1037/apl0000380>
 - Heidenreich, Martin (2001): Innovation und Kultur in europäischer Perspektive. FS "European Integration and Global Society", Paper,

- Universität Bamberg, <www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/innovationskulturen.htm>, 07.07.05
- Jin, Z., Navare, J., & Lynch, R. (2019). The relationship between innovation culture and innovation outcomes: exploring the effects of sustainability orientation and firm size. *R&D Management*, 49(4), 607–623. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1111/radm.12351>
 - Jussila, J., Suominen, A., Kantola, J., & Vanharanta, H.(2007). Building Innovation Culture. *Creative Futures Conference Proceedings in Pori, Finland*. 89 – 101
 - Judge, W. Q., Fryxell, G. E., & Dooley, R. S. (1997). The New Task of R&D Management: CREATING GOAL-DIRECTED COMMUNITIES FOR INNOVATION. *California Management Review*, 39(3), 72–85. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.2307/41165899>
 - Kraśnicka, T., Głód, W., & Wronka-Pośpiech, M. (2018). Management innovation, pro-innovation organisational culture and enterprise performance: testing the mediation effect. *Review of Managerial Science*, 12(3), 737–769.
 - Kuratko, D.F. & Welsch, H.P. (2008), *Strategic Entrepreneurial Growth*, Thomson: South-Western Educational Publishing. Mason, OH.
 - Leavy, B. (2005). A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy & Leadership*, 33(4), 38–45. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/10878570510608031>
 - Mäkinen, J. (2012). *Building an innovative organization culture : case insurance company X*.
 - Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/14601060310456337>
 - Martín-de Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting & Social Change*, 80(2), 351–363. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1016/j.techfore.2012.08.012>
 - Marina Dabić, Jasminka Lažnjak, David Smallbone, & Jadranka Švarc. (2018). Intellectual capital, organisational climate, innovation culture,

- and SME performance: Evidence from Croatia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 522–544. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/JSBED-04-2018-0117>
- Mohan, M., Voss, K. E., & Jiménez, F. R. (2017). Managerial disposition and front-end innovation success. *Journal of Business Research*, 70, 193–201. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.019>.
 - Morris, L. (2007), “Creating the innovation culture: geniuses, champions, and leaders”, White Paper, Innovation Labs, available at: www.innovationlabs.com/innovation_culture2.html (accessed 25 October 2021)
 - Miller, P., & Brankovic, A. (2011). Building a Creative Culture for Innovation. *IESE Insight*, 11, 51–58. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.15581/002.ART-2049>
 - Mohammed Saleh Alosani, & Hassan Saleh Al-Dhaafri. (2020). An empirical examination of the relationship between benchmarking, innovation culture and organisational performance using structural equation modelling. *The TQM Journal*, 33(4), 930–964. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1108/TQM-02-2020-0034>
 - Neil R. Anderson, & Michael A. West. (1998). Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258.
 - Nieminen, J.(2020), “Innovation Culture – The Ultimate Guide”, <https://www.viima.com/blog/innovation-culture> (accessed 20 October 2021).
 - Phillips, J. (2011). *Relentless Innovation: What Works, What Doesn't and What That Means For Your Business*. New York: McGraw Hill.
 - Olmos-Peñuela, J., García-Granero, A., Castro-Martínez, E., & D'Este, P. (2017). Strengthening SMEs' innovation culture through collaborations with public research organizations. Do all firms benefit equally? *European Planning Studies*, 25(11), 2001–2020. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1080/09654313.2017.1279592>
 - Open and closed innovation - different innovation cultures for different strategies. (2010). *International Journal of Technology Management = Journal International de La Gestion Technologique*, 52(3–4), 322–343.
 - Sawaeen, F. A. A., & Ali, K. A. M. (2021). The Nexus between Learning Orientation, Tqm Practices, Innovation Culture, and Organizational

- Performance of Smes in Kuwait. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 16(2021), 142–172. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.28945/4743>
- Stock, R., Six, B., & Zacharias, N. (2013). Linking multiple layers of innovation-oriented corporate culture, product program innovativeness, and business performance: a contingency approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 283–299. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1007/s11747-012-0306-5>
 - Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). Introduction: Collaborative Innovation in the Public Sector . *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), 1-14.
 - Thorsten Kliewe, Todd Davey, & Thomas Baaken. (2013). Creating a sustainable innovation environment within large enterprises: a case study on a professional services firm. *Journal of Innovation Management*, 1(1), 55–84. https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.24840/2183-0606_001.001_0006
 - Thomke, S. (2003). Experimentation and learning. In *Experimentation Matters: Unlocking New Technologies for Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 89-128.
 - Wieland, T. (2006). Innovation culture, technology policy and The uses of history. International ProACT conference. Innovation pressure, 15–17 March 2006, Tampere, Finland.