

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملتقى الدولي حول:

الابتكار، تقييم الموارد البشرية، الابتكار واقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي: رهانات ووجهات النظر

عنوان المداخلة:

الابتكار في ممارسات الموارد البشرية

من إعداد:

أ.عدالة العجال

أ.تواتي خديجة

أستاذ محاضر أ

أستاذة متعاقدة

قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الابتكار والإبداع في المؤسسة، ومدى مساهمته في تحقيق تميز المنتجات والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة في ظل المنافسة العالمية، وفي ظل المتطلبات الجديدة التي أصبحت تفرضها متغيرات السوق.

وذلك من خلال التعرف على كل من مفهومي الإبداع والابتكار، وأهم المبادئ التي يجب توفرها لخلق بيئة عمل مشجعة على الأفكار الإبداعية، وعرض تجارب مجموعة من الشركات الرائدة في الممارسات الابتكارية في الموارد البشرية، التي نجحت أساليبها في تسيير الموارد البشرية من تحقيق مكانة هامة لها في الأسواق، بفضل القدرة الابتكارية التي يتمتع بها أفرادها.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الابتكار، الممارسات الابتكارية، الموارد البشرية.

Résumé

La présente étude vise à clarifier l'importance de la création et de l'innovation, son rôle crucial en aidant les entreprises à être compétitive dans leurs sorties dans une compétitivité mondiale et les nouvelles exigences du marché.

Dans cet article, les définitions de l'innovation et de la création seront donnés; ce sont les conditions de travail des ressources humaines d'être créatif et innovateur; bien sûr avec somes cas et des exemples d'entreprises qui ont réalisé le succès dans l'adoption de systèmes de ressources humaines fondée sur l'innovation et la création

Mot clé : créativité, innovation, pratiques innovantes, ressources humains.

إن الاستثمار في الموارد البشرية هو الاستثمار الحقيقي، فهو الأساس لكل عملية اقتصادية، والداعم الأول لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والإبداع الإداري هو إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف، بشرط أن تكون أفكاراً مفيدة ، فإذا ابتكر

موظف طريقة جديدة لتخفيض التكاليف أو لتعزيز الإنتاج، فهذا نوع من الإبداع، وحتى يبدع الفرد لمنشأته، يجب أن توفر المنشأة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض الجديد ، وحتى تصبح بيئة المنشأة بيئة إبداعية، يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا أن بإمكان موظفيهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم، بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تضع عراقيل تعيق الموظفين عن الإبداع، فكثير من المدراء والرؤساء يتخوفون من إعطاء صلاحيات للموظفين، ويجعلون عملية تسيير دفعة المنشأة تأتي عن طريق واحد، من الأعلى إلى الأسفل، أي الأوامر والتخطيط من الإدارة، والتنفيذ على الموظفين، وهذا ما يسبب مشكلة تبدو صغيرة، لكنها تتفاقم حتى تؤدي في بعض الأحيان إلى سوء أداء المنشأة

فالموظف في ميدان العمل يلمس متغيرات لا يراها المدير أو الإدارة العليا، ومن ثم فيجب أن يتصرف وحده، وأن يكون هناك تواصل مع الإدارة لتقرير المبادرة التي ستُخذ إزاء هذه المتغيرات أو الفرص ، ويكون التحدي عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه ، كما أن التسكين الوظيفي في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد، فالإبداع يدعم قوة أي مؤسسة في تميزها عن المؤسسات الأخرى.

وبناء على العرض السابق تم طرح إشكالية الدراسة: **كيف يمكن تطبيق الابتكار في ممارسات الموارد البشرية؟ وللإجابة على هذا السؤال والإحاطة بكل جوانب الموضوع سيتم التطرق إلى النقاط التالية:**

1-الإبداع ... مفهومه، ابعاده واستراتيجيات دعمه؛

2-الابتكار... المفهوم والخصائص؛

3-تجارب شركات رائدة في الممارسات الابتكارية في الموارد البشرية.

1-الإبداع ... مفهومه، ابعاده واستراتيجيات دعمه

لقد ظهر الاهتمام بدراسة الإبداع في نهاية القرن التاسع عشر، ويعتبر فورد من القلائل الذين نظروا إلى مفهوم الإبداع ذاته نظرة مختلفة ويمكن القول إنها إبداعية، حيث لم يركز على النتائج قدر تركيزه على العملية نفسها والتي لا يمكن تشجيعها أو توفير البيئة المناسبة لها مع التركيز على النتائج، وللإبداع عدة أبعاد وطرق، وله مبادئ أساسية واستراتيجيات تمكن من دعمه.

1-1. المفهوم العام للإبداع

الإبداع هو العملية التي يترتب عليها ظهور أو الإتيان بفكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيتها من قبل العاملين في المنظمة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة، بما يعود بالمنفعة الشاملة للمنظمة والعاملين فيها والبيئة التي توجد فيها، كما توجد عدة مصطلحات متداولة لتعريف الإبداع ومنها على سبيل المثال:

- أن ترى ما لا يراه الآخرون؛

- أن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة؛

- القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة؛

- تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة؛

- الأفكار أو الوسائل أو الطرق أو الأشياء المادية الجديدة بالنسبة إلى الأفراد التي تتبنى ذلك، وقد يكون الإبداع منتجاً جديداً، أو مرحلة عملية إنتاج جديدة أو تطبيقاً جديداً لمجموعة وسائل أو أساليب في العمل؛

- السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى تغيير في ناتج المواد المستخدمة، ويتصف التغيير بالجدية والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية.

وبالرغم من أن التعريفات السابقة تعريفات مطلقة وعامة، فإنها اتفقت وانتهت إلى أن أبرز شروط العمل الإبداعي هو:

الجدة والحدائث، أي أن تكون الفكرة أو الوسيلة أو العمل أو المادة المصنعة جديدة وغير مسبوق، وإن انطلقت أو تجمعت من أفكار أو وسائل أو أعمال أو مواد موجودة فعلياً، فالعبرة في وصف الإبداع في نتيجة العمل أو الفكرة المقدمة لا في مكوناتها التي قامت عليها فحسب، وعلى سبيل المثال: إن أجهزة الترفيه الجديدة والعصرية مثل (الآي بود) تعدّ أدوات إبداعية بالرغم من أنها صنعت من نفس مواد عناصر الأجهزة الإلكترونية الأخرى، ولا يعيب ذلك أنها إبداع جديد يضاف إلى عالم التقنيات الحديثة ووسائل الترفيه. ومثال آخر دورة كرة القدم في الصالات تعدّ عملاً إبداعياً في الرياضة، حيث تضمنت شروطاً إضافية وطرقاً جديدة لمزاولة اللعبة بالرغم من أنها مشتقة من اللعبة الأم¹.

1-2. أبعاد الإبداع

¹ الإبداع والابتكار في الإدارة العامة، مقال منشور على موقع الشرق، 03 أكتوبر 2012، www.elcharq.tv/node/97595، 2014/12/01، 19:36.

بصفة عامة فإن تعريف الإبداع يختلف باختلاف الجوانب والمداخل التي يهتمون بها والأهداف التي يريدون تحقيقها، وتنقسم هذه الجوانب إلى أربعة أنواع رئيسية وهي²:

- **التركيز على العملية الإبداعية نفسها (آلية الإبداع):** أي المراحل التي تمر بها عملية الإبداع وفي هذا المجال بأنه "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله أنه مفيد"؛

- **التركيز على الناتج الإبداعي (الإنتاج الإبداعي):** أي مقدار الإنتاجية التي تحققها -أو تنتج عن عملية الإبداع- وفي هذا المجال يعرف بأنه "يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجددة والملائمة وإمكانية التطوير" وبالتالي يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات وتبني التغيير؛

- **الصفات الشخصية للمبدعين:** كالفضول والبحث ووضوح الرؤيا والقدرة على تفهم المشكلات ونجد صفات الإبداع بالخصائص النفسية المتمثلة بالمخاطرة والاستقلالية والمثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية؛

- **الإمكانات الإبداعية عند الأفراد (القيم الإبداعية):** كالاستقلال والصدق والبحث عن الحقيقة، والحاجة إلى الإنجاز؛ ونجد أيضاً من يركز على الإمكانية الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز كما يراها

وعلى هذا يمكن القول إن أبرز الأبعاد المكونة للإبداع في مجال الإدارة تتمثل بأربعة عوامل أساسية هي: العملية الإبداعية ذاتها، الفرد أو المجموعة المبدعة، البيئة التنظيمية ذات المواصفات الخاصة على مستوى إتاحة فرص بروز الأفكار الجديدة وتهيئة الأجواء المناسبة لتطبيقها، والناتج الملموسة ذات القيمة والقادرة على إحداث نقلة نوعية سواء على مستوى المنظمة ككل أو بعض أجزائها.

3.1- طرق الإبداع

للإبداع طرق أساسية، أهمها³:

- ضرورة تجنب النقد للمرؤوسين، وهذه المسؤولية تقع على عاتق المدير؛

- إطلاق حرية التفكير والترحيب بالأفكار التي تحقق الهدف المنشود للمنشأة مهما كان نوعها أو مستواها؛

- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها؛

- الفصل ما بين استنباط الأفكار وبين تقييمها؛

² علي فلاح الزعي، ماجد عبد العزيز الجريزي، دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية (منظور مستقبلي) ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العملي نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، يوليو 2007، ص.5.

³ نفس المرجع أعلاه.

-تشجيع المشرفين، حيث أن معظم المديرين مشغولون دائماً، وتحت ضغط النتائج يفوقهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة؛ ومن ثم فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها.

4.1- مبادئ أساسية للإبداع

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، وأساليبنا مبدعة وخلاقية، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية⁴:

-إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام، ولم يُقطع بعد بخطئها أو فشلها، فالابتكار قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين، ويجب أن يُعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل، وتصب في الأهداف الأهم؛

-الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار المنشأة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً ورجحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛

-احترام وتشجيع وتنمية الأفراد بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاحات للمنشأة، وذلك كفيلاً بأن يبذلوا قصارى جهدهم لأداء العمل على الوجه الأكمل، فالمنشأة ما هي إلا مجموعة جهود أبنائها وتضاهيهم؛

-التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والتفوق والنجاح؛

-تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح

-التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأنه يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فهذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف؛

-التطلع إلى الأعلى دائماً، لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد ؛ ومن ثم يجب السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار، وكلما تحقق هدف يجب النظر إلى الهدف الأبعد لضمان مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة للفرد وللمنشأة؛

-يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقومها، وأخذ الجيد وترك الرديء، مع وضع التعديلات اللازمة للأفضل؛

⁴الصرن، رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، الأردن، 2000، ص 4-7.

-لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال، وتُعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها، فربما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها، فتكتمل في المحاولات الأخرى؛

-يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى، لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات؛

-من المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنشأة، كما أنها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.

4.1- استراتيجيات دعم الإبداع

إذا أرادت المنظمة أن تزيد إنتاجها الإبداعي الذي يقوم به أعضاؤها فهناك أربع استراتيجيات يمكن انتهاجها:

-أساليب استخراج وتوليد الأفكار الجديدة: وهي تهدف إلى تمكين الأفراد العاملين في المنظمات إلى توليد فريد من الابتكارات الجديدة حيث تقوم المنظمة بتعليم أفرادها أساليب التفكير الإبداعي ويتمثل هذا القصد في إمداد هؤلاء الناس بأداة يمكن استخدامها في مواقف محددة؛

-تدريب الأفراد على المهارات المطلوبة: لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح وذلك من خلال إيجاد تأثير أوسع بقصد جعل أفراد المنظمة أكثر إبداعاً في منهج العمل الخاص؛

-استخدام عمليات اختيار وتقييم عند توظيف أفراد مبدعين وتوزيع هؤلاء الأفراد على الوظائف الملائمة لمستوى الإبداع الذي يتسمون به؛

-أن تقوم بتغيير خصائصها مثل الهيكل، ومناخ العمل، والثقافة بطريقة تؤدي إلى تسيير عمليات الإبداع

لذا ينبغي على المدراء المبدعين، على اختلاف أدوارهم ومهامهم، أن يكونوا على إحدى ثلاث حالات هي:

• الأولى: أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم؛

• الثانية: أن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار والإبداع

• الثالثة: السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة وتعبئة المؤسسة بها.

2- الابتكار ... المفهوم والخصائص

أصبح ينظر إلى الابتكار أنه هو الذي ينشئ الثروة ويعطي للمؤسسة القائمة على الابتكار القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة وإلى الزبائن والأسواق الجديدة في وقت أسرع وبما هو أفضل من منافسيها، بل أكثر من ذلك فهو عامل محدد لاستمرارية وبقاء المؤسسات.

1.2- مفهوم الابتكار

الابتكار هو خلق فكرة إبداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الاختراع، وهو عملية تصور وتنفيذ لطريقة جديدة لتحقيق نتيجة و/أو أداء عمل"، ويمكن أن يشمل الابتكار إدخال عناصر جديدة أو مزيجاً جديداً من العناصر الموجودة أو تغييراً مهماً في أسلوب عمل تقليدي أو عدو لا عنه⁶، وهو يشير إلى منتجات جديدة وسياسات وبرامج جديدة ونهج وعمليات جديدة، كما يمكن تعريف الابتكار ك⁷:

- الابتكار كأسلوب من أساليب الحياة: يشار إلى الابتكار هنا على أنه "يشمل جميع جوانب حياة الفرد، بحيث يصبح الابتكار دالاً على نوع أو أسلوب معين في الحياة، والابتكار هنا هو القوة التي تدفع إلى الاكتمال"؛

- ابتكار الموهبة: وهو يعتمد على قدرات خاصة تظهر ثمراتها على شكل أعمال عظيمة؛

- ابتكار تحقيق الذات: والذي يعبر عن "القدرة على التعبير عن الأفكار دون خوف من سخريّة الآخرين وبصورة مستمرة"، ويكاد يكون هذا النوع من الابتكار مرادفاً للصحة النفسية السليمة، حيث يصبح صفة مميزة للإنسان المتكاملاً؛

- الابتكار كنتاج جديد: إن العملية الابتكارية هي التي ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه المتميز وما يواجهه في بيئته؛

- الابتكار كعملية عقلية: إن الابتكار هو "العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والثغرات في مجال ما، ثم تجديده بعض الأفكار ووضع الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار مدى صحة أو خطأ هذه الفروض، وتوصيل النتائج إلى الآخرين".

2.2- خصائص الابتكار

هناك مجموعة من صفات للعمل أو التصرف الابتكاري، وأي عمل إذا توفرت فيه هذه الصفات يعتبر ابتكار من وجهة نظر مايكل ويست ورفاقه الذين قاموا بوضع هذه الخصائص، وهي كالتالي⁸:

⁶ محمد عبد الفتاح الصريفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2003، ص. 12.

⁷ مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص. 74.

⁸ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص. 21-22.

-ينبغي أن يمثل الابتكار شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع الذي يتم تطبيقه فيه (بمعنى جماعة العمل أو إدارة معينة أو مؤسسة ككل)، حتى وإن لم يكن جديداً بالضرورة للفرد أو الذين يقومون بتقديمه؛

-يجب أن يكون الابتكار شيئاً مقصوداً وليس أمراً عارضاً، فإذا قام أحد المصانع بتخفيض إنتاجه بسبب الأثر الناجم عن موجة حر أثرت على العاملين فلا يعتبر هذا العمل ابتكاراً، ومن ناحية أخرى إذا قام المصنع بنفس الفعل (تخفيض الإنتاج) بهدف تحسين جودة السلع التي ينتجها، أو لتقليل حالات المرض بين العاملين، عندئذ يمكن زصف هذا الفعل بأنه ابتكار؛

-ينبغي أن لا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، فقيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد ليحل محل شخص آخر قدم استقالته أو بلغ سن التقاعد، لا يمكن اعتباره تغييراً ابتكارياً بخلاف ذلك فإن إنشاء وظيفة جديدة تماماً يمكن أن تعتبر من قبل الابتكار؛

-ينبغي أن يتسم الابتكار بعمومية آثاره، فإذا قام أحد العاملين بإحداث تغيير في عمله ولم يؤثر ذلك على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر هذا ابتكاراً.

2.3- أشكال الابتكار في المؤسسات

بصفة عامة قد تأخذ الابتكارات ثلاث أشكال:

أولاً: الابتكار الإداري

الابتكار الإداري هو مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار، يهتم بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام وأهداف العمل، وتلك القواعد والاجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي الابتكار الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات زطرق تساهم في تطور الأداء في المؤسسة، ويشمل على التغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وعمليات المؤسسة، وسياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها، وبالتالي هو الإتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني إن الفاعلية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية⁹.

ثانياً: الابتكار التقني

الابتكار التقني يشير إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة، والابتكار التقني يحدث تغييرات بإخال التقنية الجديدة للمؤسسة المتعلقة بنشاط العمل الرئيسي، والتي تتضمن العناصر الأساسية مثل المنتجات الجديدة والخدمات وعناصر جديدة في العمليات، وتتفق المؤسسات

⁹ نيقاوي العربي، ورقة بحثية مقدمة في المنتدى الوطني حول التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة، ما 2011، ص ص. 13-14.

لخلق الابتكار سواء كعملية جديدة أو تسويق منتج جديد، وأغلب الابتكارات التقنية تكون لها علاقة بالابتكار في المؤسسات، كخلق وظائف أخرى تتمثل في خلق رأس المال البشري، وخلق ونشر الفرص التقنية والمنتجات، وتحسين العلاقة بين المؤسسات، وخلق سوق عمالة¹⁰.

ثالثاً: الابتكار الإضافي

الابتكار الإضافي هو الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية، كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز خدمة عامة فريدة، يعدان هذان ابتكاران، فالابتكار الإضافي هو الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة، فهي ابتكارات مساعدة تهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية لتلبية حاجات السوق والاستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث والتطوير والتدريب، وهذا الابتكار يتعلق بالبرامج والخدمات التي تتجاوز النشاطات الوظيفية الأساسية للمؤسسة، مثل برامج تنمية الوظائف التعليمية والمكاتب العامة، وبذلك نجد أن هذه الابتكارات تحدث تغييرات في أهداف المهام¹¹.

2.4- الفرق بين الإبداع والابتكار

عادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفاهيم أخرى كالابتكار، إلا أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي؛ فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكاراً مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقه قابلة للتطبيق.

وقد تطرق الباحثون والدارسون لمفهوم الإبداع (Creativity) من زوايا مختلفة تبعاً لتباين فلسفة كل منهم ونظرتهم إلى الإبداع، وميز بعضهم بينه وبين مفهوم الابتكار (Innovation) إن الكثير منا تراه لا يفرق أحياناً بين الإبداع والابتكار بل يرى أنهما كلمتان تدل على معنى واحد بل لا يجد أن هناك فرق يذكر بينهما، والحقيقة أن هنالك فرق بين الإبداع والابتكار، من حيث مناقشة مفهومي الإبداع والابتكار نجد أن:

الابتكار إنتاج الجديد لا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة، كما هو الحال في مجال العلوم المختلفة، ففي هذه المجالات لا يهتم المبتكرون بالجمال بقدر فائدة المنتج؛ بينما الإبداع يعني إيجاد الجديد شريطة أن يتصف هذا الجديد بالجمال، كما هو الحال في الفنون التشكيلية¹²، نجد تلخيص بين الإبداع والابتكار وأهم ما يميزه في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): الفرق بين الإبداع والابتكار

¹⁰الصرن، رعد حسن، مرجع سابق، ص. 30.

¹¹تيقاوي العربي، مرجع سابق، ص. 14.

¹²علي فلاح الزعبي، ماجد عبد العزيز الجزائري، مرجع سابق، ص. 7-8.

البيان	الإبداع (Creativity)	الابتكار (Innovation)
المحاولة	فردية	جماعية
العملية	متقطعة، لحظية	مستمرة، طويلة
الأثر	غير قابل للقياس، محتمل	قابل للقياس، مؤكد
التكوين	استعمال وتعلم طرق التفكير	استعمال الأدوات الإستراتيجية
نوع الاجتماعات	عصف الأفكار	تسيير المشاريع
نوع التفكير	تضارب الأفكار وتشعبها	تقارب الأفكار والإجماع حولها
دور المشرف أو المسئول	التوجه نحو التفكير	التوجه نحو التطبيق
أهميتها في المؤسسة	مصدر (Resource)	كفاءة (Competence)

المصدر: علي فلاح الزعبي، ماجد عبد العزيز الجريري، مرجع سابق، ص.7.

ويمكن القول، كتلخيص لما جاء في الجدول السابق، أن الإبداع تصرف فردي أو شخصي مصدره عقل الفرد نفسه، أما الابتكار هو عملية جماعية يتدخل فيها عدد من المتعاملين. وعلى اعتبار أن الأولى هي عملية إدراكية وعقلية، والثانية عملية تفاعلية.

3- تجارب شركات رائدة في الممارسات الابتكارية في الموارد البشرية

الممارسات الابتكارية في الموارد البشرية أصبحت من أهم العوامل التي تساهم في تطور المؤسسة وتميزها في عالم الأعمال، لأن العنصر البشري بما يقدمه من ابتكارات وابداعات وأفكار ابداعية، من شأنه تطوير اساليب المؤسسة ونشاطها بما يضمن لها التميز والانفراد في السوق.

1.3- شركة M3

شركة M3 شركة تكنولوجية عالمية ذات أنشطة متنوعة، توظف 667 88 موظف على مستوى العالم، تعمل على الاستفادة من مهارات التفكير الإبداعي التي يتمتع بها موظفوها وذلك لابتكار العديد من التقنيات التي تغير قواعد السوق، وتبادر إلى تطبيق ممارسات سليمة وابتكار عمليات تصنيع متطورة تساعد العملاء على النجاح في أعمالهم، وتدعم ثقافة M3 هذه روح المخاطرة والمثابرة التي أصبحت محل تقدير الشركات الأخرى.

احتلت الشركة المركز 23 في قائمة "Most Admired Companies 50" التي تضم أكثر 50 شركة استحوادًا على الإعجاب التي تعدها مجلة Fortune، الأمر الذي جعل شركة M3 تأتي على رأس قائمة الشركات العاملة في ولاية مينيسوتا، وقالت مجلة Fortune إن شركة M3 هي شركة مساهمة تتميز 'بالسخاء' مع زيادة كبيرة بنسبة 35 في المائة في الأرباح خلال الربع الأول- الزيادة السنوية للعام ال 56 على التوالي، كما ذكرت مجلة Fortune أيضًا أن شركة M3 تساعد على تقليل الانبعاثات في الهواء بنسبة 15 في المائة بحلول عام 2015، وحصلت شركة M3 على أعلى درجات التقييم عن الابتكار،

وتصنف مجلة Fortune الشركات استنادًا إلى التوصيات المقدمة من قبل آلاف المسؤولين التنفيذيين والمدبرين والمحللين عبر البلاد. ويصوت الأفراد للشركات استنادًا إلى تسعة عوامل: الابتكار؛ إدارة الأفراد؛ استخدام أصول الشركة؛ المسؤولية الاجتماعية؛ نوعية الإدارة؛ السلامة المالية؛ الاستثمار طويل الأجل؛ جودة المنتجات والخدمات؛ والقدرة على المنافسة العالمية، وعلى أساس الإيرادات، تم أخذ أكبر 1000 شركة أمريكية عند إعداد القائمة، وكذلك الشركات غير الأمريكية التي تبلغ إيراداتها 10 مليارات دولار أو أكثر.

واحتلت شركة M3 المرتبة 14 في مؤشر Bluefin Elastic Innovation Index الذي يضم 50 شركة عالمية التي تتمتع بسمعة حسنة في وسائل الإعلام الإخبارية بفضل القدرة الابتكارية التي تتمتع بها، وتحتل شركة M3 المرتبة 5 من بين 10 شركات في قطاع التصنيع والنقل، يقيس المؤشر قدرة الشركات على الابتكار والتحول (أي التكيف والاستجابة بذكاء للفرص الجديدة في السوق في وقت قصير)، وفازت شركة Ceradyne Canada بجائزة EHS Innovation Award التي تمنحها حكومة كيبك في الابتكار في مجال البيئة والصحة والسلامة عن أحد الحلول المستوحاة من الموظفين لحل إحدى مشاكل الهندسة البشرية في مجال الإنتاج، وبمساعدة الموارد المحلية، صمم فريق العمل جهازًا لُقّب باسم "The Spider" لنقل المسحوق المعدني كليًا بفعل الجاذبية، الأمر الذي يضمن بيئة عمل أكثر أمانًا وأداءً أفضل، وتعمل شركة Ceradyne، وهي شركة تابعة ومملوكة بالكامل لشركة M3، على تطوير المنتجات والمكونات الخزفية الفنية المتقدمة الخاصة بالتطبيقات الدفاعية والصناعية والطاقة والسيارات/الديزل والتطبيقات التجارية وتصنيعها وتسويقها.

وصُنفت شركة M3 كوريا من بين أفضل 10 "شركات أجنبية جاذبة للموظفين" في استطلاع مجلة Campus Job & Joy الذي شمل أكثر من 1800 طالب جامعي وخريج، وتضمنت الشركات المشمولة بالقائمة وحدات شركات Google وApple وStarbucks العاملة في كوريا¹³.

2.3- شركة النورس

بدأت النورس شركة الاتصالات العمانية أولى خطواتها في عام 2005، حيث بدأت كشركة هاتف نقال تضم ما يقارب 250 موظف فقط، أما الآن فقد أصبحت شركة النورس مشغل اتصالات يقدم جميع خدمات الاتصالات وتضم أكثر من 1,100 موظف، حصلت الشركة على جائزة 'الممارسات الابتكارية في الموارد البشرية' وذلك في حفل جوائز مؤتمر آسيا والمحيط الهادئ لإدارة الموارد البشرية في مجال الاتصالات الذي عُقد في مدينة بانجلور بالهند، وكان من بين الفائزين مجموعة من الشركات الرائدة مثل إيرنست ويونغ، ومجموعة تاتا للسيارات، وكوكا كولا، وديلويت، وآي إن جي لإدارة الاستثمارات، والشركة يزيد عدد أفراد عائلتها عن 1000 موظف تعتمد الممارسات المبتكرة من أجل استقطاب أفضل الكوادر العمانية وتنمية مهارات أفراد عائلة النورس.

¹³ موقع شركة 3M، http://solutions.3m.com.sa/wps/portal/3M/ar_SA/3M-Company-

[/EU/Information/Profile/Performance](http://EU/Information/Profile/Performance)، 2014/12/01، 17:22.

النورس تلتزم بتوفير بيئة عمل إيجابية ومفعمة بالحياة وذلك من خلال إبتكارها لعدد من المبادرات المميزة، حيث تستمر عائلة النورس في تطوير بيئة عمل ديناميكية بإتباع سياسة المكاتب المفتوحة لجميع العاملين فيها بما في ذلك الإدارة التنفيذية من أجل تعزيز التواصل بين أفراد العائلة في الأقسام المختلفة، كما أن تخصص كل يوم أربعاء كيوم بلا رسائل إلكترونية يجعل من السهل التواصل بين الأقسام المختلفة وإنهاء العمل بشكل أسرع دون الحاجة إلى الرسائل الإلكترونية، وتبني النورس المبادرات المبتكرة والإبداعية لتحفيز أفراد عائلتها، من ضمن ذلك تكوين قسم فريق تجربة الموظفين والذي يعد الأول من نوعه على مستوى شركات مجموعة كيوتل، وتمثل مهمة القسم في تنظيم عدد من الدورات وحلقات العمل التحفيزية والتوعوية والتي من شأنها تعريف الموظفين بالمازيا الجديدة التي تضاف إليهم، كما أن الفريق يعمل على تنظيم عدد من الأنشطة الأسبوعية داخل الشركة والتي تعرف ب (take a break challenge)¹⁴.

وثقيم النورس لقاءً سنويا يضم جميع أفراد عائلة النورس حيث يتيح لهم المشاركة والإطلاع على إنجازات النورس خلال السنة المنصرمة، بالإضافة إلى عرض الإستراتيجية التي سوف تنتهجها الشركة في الفترة المقبلة، كما يحمل اللقاء الترفيه واتخاذ شعار تحفيزي لموظفي عائلة النورس خلال العام، ففي كل عام تقوم النورس بخلق شعار جديد لرفع المعنويات وبث روح التعاون وتشجيع الموظفين على الجد والاجتهاد في العمل من أجل الرقي بمستوى الخدمات التي تقدمها الشركة والنهوض بمستوى الاتصالات في السلطنة، حيث تتمحور الاتصالات الداخلية للشركة حول ذلك الشعار خلال ذلك العام.

وقد عمدت النورس إلى الأخذ بكلّ كادر عُماني وتدريب جيل من الشباب قادر على الاعتماد على نفسه، حيث تم تحقيق نسبة تعمين تصل إلى 87%، كما قامت النورس بطرح برنامج الخريجين لعدد من المتفوقين من الخريجين، الجدير بالذكر أن البرنامج الذي يمتد إلى 18 شهرا يهدف إلى إكساب الشباب المنضمين الخبرة العمليّة في مجال الاتصالات، وقد مُنحت أول دفعة للخريجين شهادة الدبلوم في مايو المنصرم بعد إكمالهم لكافة متطلبات التدريب بجدارة.

ومن جانب آخر، تعمل النورس على تمكين المرأة العمانية وتفعيل مشاركتها في مختلف النطاقات والمجالات تشجيعا لها للإنجاز وإسهامها في إنجاح مساعيها المهنية والعملية، وتصل نسبة الموظفات في النورس إلى الثلث حيث تعمل 63 شابة متخصصة في مختلف صالات النورس من بينهن مديرتين و6 في منصب مساعد مدير.

وتعدّ حيازة قسم الموارد البشرية على الجائزة إنجازا جديدا يضاف إلى رصيد النورس، حيث حاز مسبقا على جائزة 'أفضل إبتكار في مجال الموارد البشرية عام 2011' خلال حفل جوائز أفضل علامة تجارية للتوظيف في آسيا بسنغافورة، وجائزة 'التميز في خدمة العملاء في مجال الاتصالات 2012' ضمن جوائز مؤتمر عُمان الأول لخدمة العملاء والذي أقيم في فبراير

¹⁴النورس تفوز بجائزة الإبتكار في ممارسات الموارد البشرية في حفل جوائز مرمرر آسيا والمحيط الهادئ لإدارة الموارد البشرية في مجال الاتصالات ، مقال منشور على موقع موبيلك،

الماضي، وتعكس هذه الجوائز الجهود التي توليها النورس لتحفيز أفراد عائلتها من خلال التدريب والبرامج التطويرية المهنية والذاتية، من أجل تطوير وتعزيز موظفيها حتى يكونوا قادرين على تقديم خدمات مميزة وذو جودة عالية¹⁵.

3.3- شركة سيسكو سيستمز

تنشط شركة سيسكو سيستمز في مجال تقنية المعلومات والاتصالات بالمملكة العربية السعودية، توظف 122 موظف من بينهم 27 حديثي التخرج، تطبق الشركة أفضل ممارسات الموارد البشرية حيث تخصص الشركة ميزانية ضخمة للتدريب وأعلى متوسط عدد أيام تدريب للموظف سنوياً، إضافة إلى برامج التدريب المتنوعة داخل وخارج المملكة، تستثمر سيسكو في خريجي وخريجات الجامعات السعودية من خلال برنامج خاص يشمل ابتعاثهم للدراسة والتدريب في مقر الشركة في أمستردام في هولندا ولمدة سنة يعودون بعدها للعمل في سيسكو السعودية، كما أطلقت الشركة برنامج "جامعة سيسكو للشبكات" NetVersity، الذي يؤهل خريجي وخريجات الجامعات السعودية للعمل كمتخصصين في مجال الشبكات التقنية ليصبحوا مديري مبيعات ومهندسي نظم واستشاريين في خدمات ما بعد البيع، ويستفيد من مخرجات هذا البرنامج الضخم عملاء وشركاء "سيسكو" وسوق تقنية المعلومات في المملكة، وتضع الشركة خطة سنوية للتطوير الوظيفي لجميع الموظفين وذلك بتوفير الشركة "نظام الإدارة الإلكترونية للأداء"، حيث يحدد الموظف أهدافه العملية للسنة المالية ويبين نقاط القوة والضعف في أدائه ومن ثم احتياجاته التدريبية لتطوير مساره الوظيفي، وتقوم الشركة بمراجعة وتقييم أداء الموظفين بهدف تحديد الحوافز والمكافآت والزيادات في الراتب والترقيات التي يستحقونها بناءً على أدائهم ومساهماتهم في تطوير أعمال الشركة، وتملك سيسكو نظام أسهم الشركة لجميع الموظفين، إضافة إلى أنها:

-تؤمن الشركة بأهمية جودة الأداء وإنتاجية موظفيها، لذا فهي لا تستعمل نظام تسجيل حضور وانصراف للموظفين في أوقات الدوام الرسمية؛

-توفير خدمة DSL مجانية عالية السرعة للموظفين في منازلهم ليتمكنوا من ممارسة عملهم في كل الأوقات دون الحاجة إلى الحضور إلى المكتب؛

-توفير خط مجاني وجهاز هاتف جوال متصل بنظام البريد الإلكتروني الخاص بالشركة على مدار الساعة، وبذلك يستطيع الموظف أن يتابع بريده الإلكتروني ويمارس عمله في كل وقت وفي أي مكان حول العالم؛

-توفير أماكن ترفيه ومعدات رياضية في مكاتب الشركة كتنس الطاولة والبيلياردو، بهدف مساعدتهم على تجديد نشاطهم البدني والذهني خلال ساعات العمل؛

¹⁵النورس تفوز بجائزة أفضل ابتكار في مجال الموارد البشرية في حفل جوائز أفضل علامة تجارية للتوظيف في آسيا بسنغافورة ، مقال منشور على موقع البوابة، 09 جوان 2011، <http://www.albawaba.com/ar/>، 2014/12/01، 17:04.

-توفير مطبخ يقدم مرطبات ومشروبات ساخنة وحلويات على مدار الساعة، كما توفر الشركة وجبة الإفطار الرئيسية لمن يرغب في تناولها؛

-توفر الشركة معلومات وخدمات متكاملة عبر الإنترنت عن مشاريعها وموظفيها ومكاتبها التمثيلية حول العالم، تمكن موظفي "سيسكو سيستمز" في كل مكان متابعة جميع أشكال ومناحي التطور في بيئة العمل؛

-تنظيم رحلات لموظفي الشركة وأخرى لعائلاتهم تدوم يوماً كاملاً وتشمل برامج هذه الرحلات نشاطات ترفيهية ومسابقات رياضية وذهنية، ويتم تنظيم هذه الرحلات بمعدل مرة كل ستة أشهر بهدف إخراج الموظفين من أجواء المكتب وإبعادهم عن ضغوط العمل وإيجاد الفرصة والوقت والمكان للاسترخاء والترويح عن أنفسهم بصحبة أسرهم؛

-توفير إمكانية العمل من المنزل للموظفين الذين لا تتطلب مهامهم الوظيفية الحضور إلى المكتب بشكل يومي؛ وتعطي هذه الميزة الموظفين الفرصة لإيجاد توازن اجتماعي بين عملهم وحياتهم العائلية؛ ويستفيد من ذلك أيضاً الموظفون عامة من وقت إلى آخر؛

-تفرد "سيسكو" بخصائص مميزة في نظامها للمكافآت والحوافز، حيث تمنح الموظف مكافأة تساوي إجمالي راتبه الأساسي السنوي إذا حقق نسبة مبيعات تعادل 100 في المائة، وقد ترتفع هذه المكافأة إلى ستة أضعاف الراتب الأساسي السنوي حسب النمو الذي يحققه في مبيعاته.

وتعتبر الشركة رقم 1 عالمياً في مجال حلول الشبكات، ورقم 11 عالمياً للعمل للعالم، وحائزة على أفضل بيئة عمل في المملكة العربية السعودية عام 2007 بسبب أفضل ممارسة للموارد البشرية في الشركة¹⁶.

¹⁶أفضل ممارسات الموارد البشرية للشركات الـ 10 الفائزة، مقال منشور على موقع الاقتصادية، 03 جويلية 2007، http://www.aleqt.com/2007/07/03/article_98897.html، 2014/12/01، 18:01.

خاتمة

عادة ما يختلط مفهوم الإبداع مع مفهوم كالابتكار، إلا أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي؛ فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقه قابلة للتطبيق.

والمؤسسة تستفيد من الأفكار الإبداعية التي يقدمها العنصر البشري، لذلك تقوم بتوفير بيئة العمل الايجابية والمشجعة على خلق الابداع، وذلك باتباع أساليب تسيير موارد بشرية فعالة تسمى الممارسات الابتكارية في الموارد البشرية، وقد تمكنت العديد من الشركات من بناء سمعة ومكانة كبيرة في بيئة الأعمال بفضل هذه الممارسات، مثل شركة النورس الأردنية الحائزة على جائزة أفضل ابتكار في مجال الموارد البشرية لسنة 2011، وشركة سيسكو سيستمز السعودية المصنفة الأولى كأفضل شركة تطبق الممارسات الابتكارية في السعودية سنة 2007، وشركة M3 التي تقوم بابتكار العديد من التقنيات التي تغير قواعد السوق، فالممارسات التي تقوم بها هذه الشركات تعطي أفضل التجارب والأساليب التي يمكن الاستفادة منها وتطبيقها من أجل تسيير أفضل وأنجح للموارد البشرية في المؤسسات والشركات التي تهدف إلى التميز والاستمرار.

المراجع المعتمدة في الدراسة

- 1- تيقاوي العربي، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الزطفي حول التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة، ما ي 2011؛
- 2-الصرن، رعد حسن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، الأردن، 2000؛
- 3-علي فلاح الزعبي، ماجد عبد العزيز الجريري، دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية (منظور مستقبلي) ، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العملي نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية الكترونية، جامعة فيلادلفيا، عمان، الأردن، يوليو 2007؛
- 4-مُجد عبد الفتاح الصريفي، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2003؛
- 5-مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004؛
- 6-نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003؛
- 7-الإبداع والابتكار في الإدارة العامة ، مقال منشور على موقع الشرق، 03 أكتوبر 2012، www.elcharq.tv/node/97595، 2014/12/01، 19:36؛
- 8-أفضل ممارسات الموارد البشرية للشركات الـ 10 الفائزة ، مقال منشور على موقع الاقتصادية، 03 جويلية 2007، http://www.aleqt.com/2007/07/03/article_98897.html، 2014/12/01، 18:01؛
- 9-موقع شركة 3M، http://solutions.3m.com.sa/wps/portal/3M/ar_SA/3M-Company-، [/EU/Information/Profile/Performance](http://EU/Information/Profile/Performance)، 2014/12/01، 17:22؛
- 10-النورس تفوز بجائزة أفضل ابتكار في مجال الموارد البشرية في حفل جوائز أفضل علامة تجارية للتوظيف في آسيا بسنغافورة ، مقال منشور على موقع البوابة، 09 جوان 2011، <http://www.albawaba.com/ar/>، 2014/12/01، 17:04؛
- 11-النورس تفوز بجائزة الابتكار في ممارسات الموارد البشرية في حفل جوائز مرتمر آسيا والمحيط الهادئ لإدارة الموارد البشرية في مجال الاتصالات، مقال منشور على موقع موبايلك، <http://www.mobilk.net/save-5-8150.html>، 2014/12/01، 17:35.