



# دور القيادة التحويلية **في** **تعزيز الابتكار المؤسسي**

د. جلاله الملجمي

## المحتويات

1.....	المقدمة
1.....	مشكلة الدراسة
2.....	أسئلة الدراسة
2.....	أهداف الدراسة
3.....	أهمية الدراسة
<b>4.....</b>	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار في المؤسسات</b>
6.....	المطلب الأول: ماهية الابتكار وأهميته في النجاح المؤسسي
6.....	أولاً: مفهوم الابتكار
7.....	ثانياً: أهمية الابتكار في نجاح المؤسسات
8.....	المطلب الثاني: نظريات الابتكار في المؤسسات
15.....	المطلب الثالث: الفرق بين الابتكار والتحسين المستمر
15.....	أولاً: الابتكار (Innovation)
15.....	ثانياً: التحسين المستمر (Continuous Improvement)
<b>19.....</b>	<b>الفصل الثاني: القيادة والابتكار في المؤسسات</b>
20.....	المطلب الأول: العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الابتكار
23.....	المطلب الثاني: دور القيادة في تعزيز الابتكار
24.....	المطلب الثالث: أنواع القيادة وأثرها على الابتكار
30.....	المطلب الرابع: أمثلة على الابتكارات التحويلي
<b>33.....</b>	<b>نتائج الدراسة</b>
<b>36.....</b>	<b>التوصيات</b>
<b>38.....</b>	<b>المراجع والمصادر</b>

## فهرس الأشكال

- شكل (1): عوامل تأثير الإبداع التنظيمي.....9
- شكل (2): تأثير الابتكار في جوانب متعددة داخل المؤسسة.....12
- شكل (3): المقارنة بين الابتكار والتحسين المستمر.....16
- شكل (4): العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الابتكار.....21
- شكل (5): أنواع القيادة البارزة وأثرها على الابتكار.....26
- شكل (6): طرق تطبيق القيادة التحويلية لتعزيز الابتكار في المؤسسات.....29

## المقدمة

في عصر يشهد تحولات متسارعة وتنافسية متزايدة، أصبح الابتكار حجر الزاوية لنجاح المؤسسات واستدامتها. ولم يعد الابتكار مجرد خيار استراتيجي، بل ضرورة حتمية للبقاء في طبيعة المنافسة وتحقيق النمو المستدام. ويهدف هذا البحث إلى استكشاف مفهوم الابتكار بعمق، وتسليط الضوء على أهميته في تحقيق النجاح المؤسسي.

وينطلق البحث من تحليل شامل للنظريات التي تفسر عملية الابتكار في المؤسسات، وتقييم مدى فعاليتها في الواقع العملي. كما يهدف إلى توضيح الفرق الجوهرية بين مفهومي الابتكار والتحسين المستمر، وتحديد كيفية تحقيق التوازن الأمثل بينهما لتحقيق أقصى استفادة ممكنة. وبالإضافة إلى ذلك، يستكشف البحث العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الابتكار، سواء كانت تلك المتعلقة بثقافة المؤسسة وهيكلها وقيادتها، أو تلك المتعلقة ببيئة الأعمال الخارجية والتطورات التكنولوجية والاقتصادية.

ويلقي البحث الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في تحفيز وتوجيه الابتكار، مع التركيز على أهمية القيادة التحويلية كنموذج فعال لتعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات. وسيقدم البحث خطوات عملية يمكن للقيادة اتخاذها لتطبيق هذا النموذج القيادي بنجاح. ومن خلال هذا البحث، نسعى إلى تقديم إطار شامل لفهم الابتكار وتطبيقه في المؤسسات، مما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتمكينها من تحقيق النجاح والازدهار في بيئة الأعمال المتغيرة.

## مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات متزايدة في بيئة الأعمال المتغيرة، حيث أصبح الابتكار أمرًا حاسمًا للبقاء والمنافسة. ومع ذلك، فإن العديد من المؤسسات تعاني من صعوبات في بناء ثقافة ابتكارية مستدامة وتعزيز الابتكار في مختلف جوانب أعمالها. وتتفاقم هذه المشكلة بسبب عدم فهم واضح للعوامل التي تؤثر على الابتكار، سواء كانت داخلية أو خارجية، وعدم وجود استراتيجيات فعالة لتطبيق نظريات الابتكار في الممارسة العملية.

وبالإضافة إلى ذلك، يفتقر العديد من القادة إلى المهارات والرؤية اللازمة لقيادة الابتكار وتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي.

### أسئلة الدراسة

1. ماهية الابتكار وما هي أهمية الابتكار في تحقيق النجاح للمؤسسات؟
2. ما هي أهم النظريات التي تفسر كيفية حدوث الابتكار في المؤسسات؟
3. ما هو الفرق بين مفهومي الابتكار والتحسين المستمر من حيث الأهداف، والنهج، والتأثير على المؤسسة؟
4. كيف يمكن للمؤسسة تحقيق التوازن بين الابتكار والتحسين المستمر؟
5. ماهي العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الابتكار؟
6. ما هو دور القيادة في تحفيز وتوجيه الابتكار في المؤسسات؟
7. ما هي أنواع القيادة المختلفة (مثل القيادة التحويلية، والتشاركية، والداعمة)؟
8. ما هي الخطوات العملية التي يمكن للقادة اتخاذها لتطبيق القيادة التحويلية في مؤسساتهم؟

### أهداف الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها، يمكن صياغة أهداف الدراسة كما يلي:

- 1) توضيح ماهية الابتكار وأهميته في تحقيق النجاح المؤسسي من خلال استعراض الأدبيات والتجارب العملية.
- 2) دراسة النظريات المختلفة التي تفسر كيفية حدوث الابتكار في المؤسسات، وتقييم مدى فعاليتها في البيئة العملية.
- 3) تحليل الفروق بين مفهومي الابتكار والتحسين المستمر من حيث الأهداف والنهج والتأثير على المؤسسة، وتحديد كيفية تحقيق التوازن بينهما.

- (4) تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الابتكار في المؤسسات، وتقديم استراتيجيات للتعامل معها بفعالية.
- (5) تقييم دور القيادة في تحفيز وتوجيه الابتكار في المؤسسات، مع التركيز على الأنماط القيادية المختلفة وتأثيرها على الإبداع والابتكار.
- (6) استعراض الأنواع المختلفة للقيادة، مثل القيادة التحويلية، والتشاركية، والداعمة، وتحليل تأثيرها على الابتكار.
- (7) وضع خطوات عملية يمكن للقادة اتخاذها لتطبيق القيادة التحويلية في مؤسساتهم لتعزيز الابتكار والإبداع.

### أهمية الدراسة

تؤكد أهمية هذه الدراسة على تأثيرها المباشر في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الابتكار والإبداع، ودورها في تقديم توصيات عملية تساعد القادة والمؤسسات على تبني أفضل الممارسات القيادية لتحقيق النجاح المستدام. وتعكس أهمية هذه الدراسة من خلال عدة جوانب رئيسية ترتبط بشكل مباشر بموضوع الابتكار ودوره في تحقيق النجاح المؤسسي:

- (1) تساعد هذه الدراسة في توضيح مفهوم الابتكار وأهميته، مما يساهم في تعزيز الفهم النظري لهذا المفهوم الأساسي في الأعمال. كما تساهم في ترجمة النظريات إلى ممارسات عملية يمكن تطبيقها في بيئات العمل المختلفة.
- (2) تقدم الدراسة إطارًا مرجعيًا شاملاً لدور القيادة في تحفيز الابتكار، بما يشمل أنواع القيادة المختلفة وتأثيرها على الإبداع المؤسسي. وهذا يساهم في تطوير مهارات القادة وزيادة فعالية استراتيجيات القيادة في تعزيز الابتكار.
- (3) من خلال تحليل الفرق بين الابتكار والتحسين المستمر وتقديم استراتيجيات لتحقيق التوازن بينهما، تُمكن الدراسة المؤسسات من تحسين عملياتها وأدائها بشكل متكامل ومتوازن، مما يعزز من تنافسيتها واستدامتها.

- (4) تساهم الدراسة في تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الابتكار، مما يساعد المؤسسات على فهم البيئة التي تعمل فيها بشكل أفضل واتخاذ القرارات المناسبة لتعزيز الإبداع.
- (5) بتقديم خطوات عملية لتطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات، توفر الدراسة أدوات عملية للقيادة لتبني وتطبيق استراتيجيات قيادية مبتكرة. وهذا يساهم في بناء ثقافة ابتكارية مستدامة داخل المؤسسات.
- (6) من خلال تعزيز الابتكار في المؤسسات، تساهم الدراسة في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية. إذ يمكن للمؤسسات المبتكرة أن تساهم في خلق فرص عمل جديدة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتحقيق نمو اقتصادي مستدام.
- (7) يمكن استخدام نتائج وتوصيات الدراسة من قبل صناع القرار لتطوير سياسات واستراتيجيات مؤسسية تهدف إلى تعزيز الابتكار والإبداع، مما يعزز من قدرة المؤسسات على المنافسة في الأسواق المتغيرة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار في المؤسسات

### تمهيد

في ظل البيئة العالمية المتغيرة والسوق التنافسي المتزايد، أصبح الابتكار ليس مجرد خيار بل ضرورة حتمية لبقاء ونمو المؤسسات. ويُعد الابتكار القوة المحركة التي تمكن الشركات من التكيف مع التغيرات السريعة وتلبية احتياجات العملاء بطرق جديدة ومبتكرة. فهو العنصر الأساسي الذي يدفع المؤسسات نحو تحقيق التميز، من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات الداخلية، وتعزيز الكفاءة والفعالية.

ويتناول هذا الفصل الإطار النظري للابتكار في المؤسسات، حيث سيتم تسليط الضوء على ماهية الابتكار وأهميته في النجاح المؤسسي، بالإضافة إلى استعراض نظريات الابتكار المختلفة التي توضح كيفية حدوث الابتكار داخل المؤسسات. كذلك، سيتم التطرق إلى الفرق بين الابتكار والتحسين المستمر، وتوضيح كيفية التوازن بينهما لتحقيق الأداء الأمثل.

والابتكار يُعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تضيف قيمة مضافة للمؤسسة والمجتمع. وهذه الأفكار الجديدة قد تكون تكنولوجيات حديثة، أو تحسينات على المنتجات الحالية، أو حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة. وتكمن أهمية الابتكار في كونه المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي، حيث يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات ويمكنها من التميز في السوق.

والابتكار ليس فقط مفتاح النجاح المؤسسي، بل هو أيضًا وسيلة للبقاء في بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة. ومن خلال الابتكار، تستطيع المؤسسات تحسين كفاءتها وتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتجددة. فالابتكار يعزز أيضًا القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق، مما يمكن المؤسسات من البقاء في الصدارة وتحقيق استدامة طويلة الأجل.

ولفهم كيفية حدوث الابتكار في المؤسسات، يجب استعراض النظريات المختلفة التي تفسر هذه العملية. وتشمل هذه النظريات نموذج الابتكار المفتوح، والذي يشير إلى أن المؤسسات يمكنها الاستفادة من الأفكار المواهب الخارجية بالإضافة إلى الموارد الداخلية لتحقيق



الابتكار. وهناك أيضًا نظرية الانتشار التكنولوجي، التي تركز على كيفية تبني ونشر الابتكارات عبر مختلف القطاعات والمجتمعات.

ونظرية الابتكار التخريبي هي نظرية أخرى تفسر كيف يمكن للابتكارات الجديدة أن تحل محل التقنيات والأسواق القائمة. وبينما تركز نظرية الابتكار التراكمي على كيفية تراكم التحسينات الصغيرة عبر الزمن لإحداث تأثير كبير. وهذه النظريات توفر إطارًا لفهم العمليات والآليات التي تجعل الابتكار ممكنًا، وتساعد المؤسسات على تبني استراتيجيات فعالة لتحقيق الابتكار.

والابتكار والتحسين المستمر هما عمليتان ضروريتان لتحقيق النجاح المؤسسي، ولكنهما تختلفان في الأهداف والنهج والتأثير. فالابتكار يتعلق بتقديم أفكار جديدة وجذرية تؤدي إلى تغييرات كبيرة في المنتجات أو العمليات أو نماذج الأعمال. وهو غالبًا ما يكون محفوفًا بالمخاطر ولكنه يحمل في طياته فرصًا كبيرة للنمو والتطور.

وعلى الجانب الآخر، التحسين المستمر يركز على إجراء تحسينات تدريجية وصغيرة على العمليات والمنتجات القائمة بهدف زيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء وتحسين الجودة. فالتحسين المستمر هو نهج مستمر ودائم يسعى إلى تحقيق تحسينات متتالية ومستمرة في الأداء، مما يساهم في تحسين العمليات اليومية واستدامة الأداء الجيد.

وفي هذا الفصل، سنقوم باستعراض لمفهوم الابتكار وأهميته في نجاح المؤسسات، بالإضافة إلى نظريات الابتكار التي تفسر كيفية حدوثه داخل المؤسسات. وسنقوم أيضًا بتحليل الفرق بين الابتكار والتحسين المستمر، وتوضيح كيفية التوازن بينهما لتحقيق الأداء الأمثل. وهذا الإطار النظري سيوفر أساسًا قويًا لفهم الابتكار كعملية حيوية لتحقيق النمو والتطور المستدام في المؤسسات.

## **المطلب الأول: ماهية الابتكار وأهميته في النجاح المؤسسي**

يُعتبر الابتكار أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق النجاح والاستمرارية للمؤسسات في عالم الأعمال المتغير والمتسارع. ويعرف الابتكار بأنه العملية التي يتم من خلالها تقديم أفكار جديدة وإبداعية، وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات تساهم في تحسين الأداء

وزيادة القيمة المضافة للمؤسسة. ويشمل الابتكار تطوير تكنولوجيات جديدة، تحسين المنتجات الحالية، وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات القائمة.

وفي عالم الأعمال التنافسي، يعد الابتكار حجر الزاوية لنمو المؤسسات واستدامتها. فهو المحرك الذي يدفع الشركات إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين عملياتها، والتكيف مع التغيرات في السوق. ومع ذلك، لا يقتصر الابتكار على مجرد إطلاق أفكار جديدة، بل يتطلب إدارة فعالة لضمان تحويل هذه الأفكار إلى واقع ملموس.

## أولاً: مفهوم الابتكار

الابتكار هو عملية تحويل الأفكار الجديدة والإبداعية إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تُضيف قيمة إلى المنظمة أو المجتمع. ويُعتبر الابتكار محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي، حيث يُمكن الشركات والمؤسسات من تحسين كفاءتها وتقديم حلول جديدة لتحديات قائمة.<sup>1</sup>

ويعرف الابتكار أيضاً بأنه عملية توليد وتنفيذ أفكار جديدة تساهم في تقديم منتجات أو خدمات أو عمليات محسنة تُحقق قيمة مضافة للمستهلكين أو الشركات أو المجتمع ككل. ويشمل الابتكار كافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق التميز والتفوق على المنافسين من خلال تقديم حلول مبتكرة وغير تقليدية للمشكلات والتحديات الموجودة.<sup>2</sup>

فالابتكار هو عنصر حيوي لتحقيق النمو والتطور في المؤسسات والمجتمعات. ويتطلب الابتكار مزيجاً من الإبداع والتنفيذ وإضافة قيمة ملموسة. من خلال مواجهة التحديات والاستثمار في الابتكار، يمكن للشركات والمجتمعات تحقيق تطور مستدام ومنافسة فعالة في الأسواق المتغيرة.

كما أن الابتكار هو عملية حيوية لتحقيق النمو والتطور في المؤسسات والمجتمعات. ويتطلب الابتكار توافر الإبداع والتطوير والتطبيق لتحقيق قيمة مضافة وتأثير إيجابي. من خلال تبني

---

<sup>1</sup> Urbinati, Andrea, Luca Manelli, Federico Fabio Frattini and Marcel L.A.M. Bogers. "The digital transformation of the innovation process: orchestration mechanisms and future research directions." *Innovation* 24 (2021).

<sup>2</sup> Roberts, Deborah. L., Roger A. Palmer and Mathew Hughes. "Innovating the product innovation process to enable co-creation." *R&D Management* (2021).

الابتكار والتغلب على التحديات المرتبطة به، يمكن للشركات والمجتمعات تحقيق التميز والتفوق في الأسواق المتغيرة والمتطورة.

## ثانياً: أهمية الابتكار في نجاح المؤسسات

أهمية الابتكار في النجاح المؤسسي تتجلى في عدة جوانب من أبرزها:<sup>3</sup>

- (1) يمكن الابتكار المؤسسات من التفوق على منافسيها من خلال تقديم منتجات وخدمات فريدة تلبي احتياجات العملاء بطرق جديدة ومتميزة. وهذا التميز يساهم في جذب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، مما يعزز من حصتها في السوق ويزيد من إيراداتها.
- (2) يساهم الابتكار في تحسين الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة. من خلال تحسين العمليات وتبني تقنيات حديثة، يمكن للمؤسسات تقليل التكاليف وزيادة سرعة وجودة الإنتاج. هذا يعزز من ربحية المؤسسة و يتيح لها التوسع في مجالات جديدة.
- (3) يعزز الابتكار من القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال العالمية. في ظل التغيرات المستمرة والتحديات المتزايدة، يمكن للمؤسسات الابتكارية التكيف بسرعة مع المتغيرات والاستجابة للاحتياجات المتغيرة للسوق. هذا يتيح لها البقاء في طليعة السوق والحفاظ على مركزها التنافسي.
- (4) يلعب الابتكار دوراً حاسماً في تعزيز ثقافة العمل داخل المؤسسة. من خلال تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة، يمكن للمؤسسات بناء بيئة عمل محفزة تشجع على التعلم المستمر وتطوير المهارات. وهذا يساهم في تحسين رضا الموظفين وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.
- (5) يمثل الابتكار ركيزة أساسية لتحقيق النجاح المؤسسي. من خلال تبني ثقافة الابتكار وتطوير الاستراتيجيات الداعمة له، ويمكن للمؤسسات تحقيق التفوق والازدهار في بيئة الأعمال المعاصرة.

---

<sup>3</sup> Rese, A., & Baier, D. (2011). Success factors for innovation management in networks of small and medium enterprises. R&d Management, 41(2), 138-155.

## المطلب الثاني: نظريات الابتكار في المؤسسات

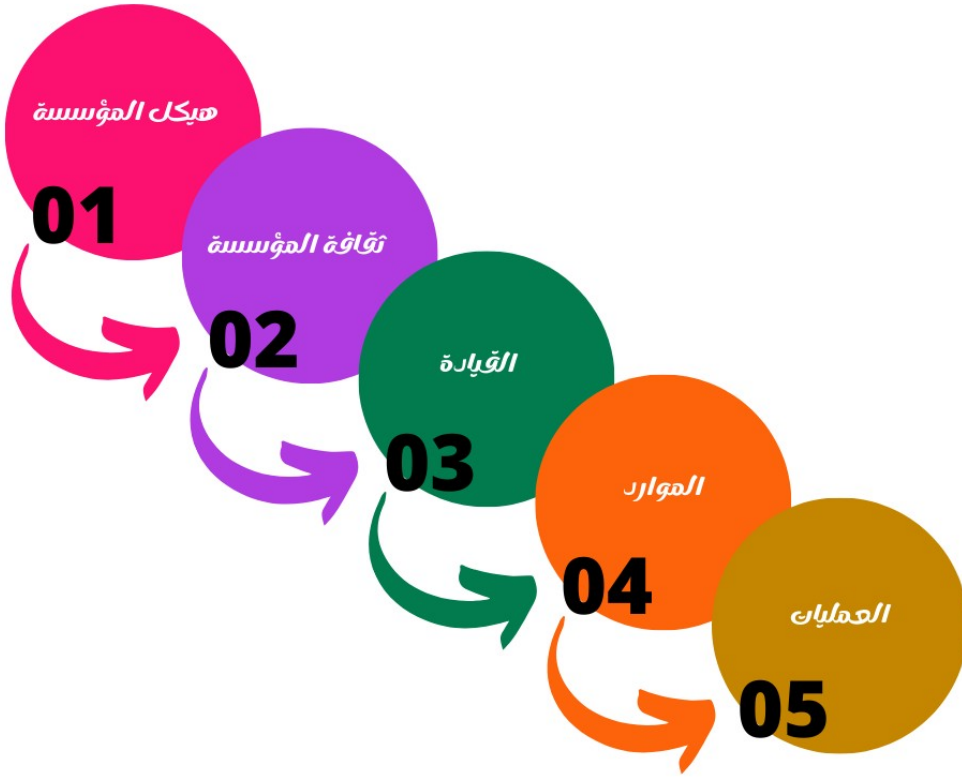
في عالم الأعمال التنافسي، يعد الابتكار حجر الزاوية لتحقيق النجاح والنمو المستدام. ولم يعد الابتكار مجرد رفاهية بل أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى إلى البقاء والتطور. وتتعدد النظريات التي تفسر كيفية تحقيق الابتكار في المؤسسات، ومن أبرزها نظرية الإبداع التنظيمي التي تركز على العوامل التنظيمية التي تؤثر على الإبداع، ونظرية التحفيز للابتكار التي تسلط الضوء على أهمية تحفيز الموظفين لإطلاق العنان لإبداعهم، ونظرية الابتكار المفتوح التي تشجع على التعاون مع جهات خارجية لتحقيق الابتكار.

(1) **نظرية الإبداع التنظيمي:** تُعتبر نظرية الإبداع التنظيمي حجر زاوية في فهم كيفية نشوء وتطور الأفكار الجديدة داخل المؤسسات. وترتكز هذه النظرية على أن الإبداع ليس مجرد نتاج عبقرية فردية، بل هو عملية ديناميكية تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية. وتسلط الضوء على أهمية الهيكل التنظيمي، وثقافة المؤسسة، وقيادة داعمة، وتوفير الموارد، ومرونة العمليات، في خلق بيئة خصبة للتفكير الإبداعي وتحويل الأفكار إلى ابتكارات ملموسة.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Klijn, Marja, and Welko Tomic. "A review of creativity within organizations from a psychological perspective." *Journal of Management Development* 29.4 (2010): 322-343.

## شكل (1): عوامل تأثير الإبداع التنظيمي



وتركز هذه النظرية على أن الابتكار ليس مجرد نتاج جهود فردية، بل هو عملية جماعية تحدث داخل المؤسسة. وتشير إلى أن الإبداع التنظيمي يتأثر بعدة عوامل، منها:

1. **هيكل المؤسسة:** يجب أن يكون هيكل المؤسسة مرناً ومسطحاً، يسمح بتدفق المعلومات والأفكار بحرية بين مختلف المستويات والأقسام.
2. **ثقافة المؤسسة:** يجب أن تكون ثقافة المؤسسة داعمة للإبداع، تشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة، وتقدر الأفكار الجديدة.
3. **القيادة:** يجب أن يكون القادة داعمين للابتكار، يشجعون الموظفين على التفكير الإبداعي، ويوفرون لهم الموارد والدعم اللازم لتحويل أفكارهم إلى واقع ملموس.
4. **الموارد:** يجب أن توفر المؤسسة الموارد اللازمة للابتكار، مثل الوقت والمال والتكنولوجيا.
5. **العمليات:** يجب أن تكون عمليات المؤسسة مرنة وقابلة للتكيف، تسمح بتجربة أفكار جديدة وتنفيذها بسرعة.

(2) **نظرية التحفيز للابتكار:** تسلط نظرية التحفيز للابتكار الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه التحفيز في إطلاق العنان للطاقات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد داخل المؤسسات. وتؤكد هذه النظرية على أن الابتكار ليس مجرد عملية عقلية، بل هو سلوك بشري يتأثر بشكل كبير بالدوافع الداخلية والخارجية. وتشير إلى أن توفير بيئة عمل محفزة، سواء من خلال المكافآت المادية أو الاعتراف المعنوي أو فرص التطور والنمو، يلعب دورًا حاسمًا في تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة.<sup>5</sup>

وتتعرض هذه النظرية أن الموظفين هم المحرك الأساسي للابتكار، وأنهم بحاجة إلى التحفيز المناسب لإطلاق العنان لإبداعهم. وتشير إلى أن هناك نوعين من التحفيز:

• **التحفيز الداخلي:** ينبع من داخل الفرد، مثل الرغبة في تحقيق الذات والتعلم والتطور.

• **التحفيز الخارجي:** يأتي من مصادر خارجية، مثل المكافآت المالية والتقدير والترقية.

وتؤكد النظرية على أهمية توفير كلا النوعين من التحفيز للموظفين لتعزيز الابتكار.

(3) **نظرية الابتكار المفتوح:** تُعد نظرية الابتكار المفتوح تحولاً جذرياً في نظرة المؤسسات إلى عملية الابتكار. فبدلاً من الاعتماد الكلي على الموارد والخبرات الداخلية، تدعو هذه النظرية إلى تبني نهج أكثر انفتاحاً وتعاوناً، ويشمل الاستفادة من الأفكار والتقنيات من مصادر خارجية متنوعة، مثل الجامعات، ومراكز البحوث، والشركات الناشئة، وحتى العملاء والموردين. وتؤكد هذه النظرية على أن هذا التعاون يمكن أن يؤدي إلى تسريع وتيرة الابتكار، وتقليل تكلفته، وتحسين جودته، مما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق. وتشير هذه النظرية إلى أن المؤسسات لا يجب أن تعتمد فقط على مواردها الداخلية للابتكار، بل يجب أن تفتح أبوابها للأفكار والخبرات الخارجية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث والشركات الناشئة والعملاء والموردين.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Bammens, Yannick PM. "Employees' innovative behavior in social context: A closer examination of the role of organizational care." *Journal of Product Innovation Management* 33.3 (2016): 244-259.

<sup>6</sup> Bogers, Marcel, Henry Chesbrough, and Carlos Moedas. "Open innovation: Research, practices, and policies." *California management review* 60.2 (2018): 5-16.

وتؤكد النظرية على أن الابتكار المفتوح يمكن أن يؤدي إلى:

- زيادة سرعة الابتكار: من خلال الاستفادة من الأفكار والخبرات الخارجية.
- خفض تكلفة الابتكار: من خلال تقاسم المخاطر والتكاليف مع الشركاء الخارجيين.
- تحسين جودة الابتكار: من خلال الجمع بين أفضل الأفكار والخبرات من مصادر مختلفة.

### تطبيق النظريات في المؤسسات:

يمكن للمؤسسات تطبيق هذه النظريات لتعزيز الابتكار من خلال:

شكل (2): تأثير الابتكار في جوانب متعددة داخل المؤسسة



من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات أن تخلق بيئة عمل محفزة للابتكار، وتطلق العنان لإبداع موظفيها، وتحقق النجاح والازدهار في عالم الأعمال المتغير.

## تطبيق نظريات الابتكار في المؤسسات:

### 1. بناء هيكل تنظيمي مرن ومسطح:

- تجنب البيروقراطية: تقليل مستويات الإدارة وتبسيط الإجراءات والعمليات لضمان سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار الجديدة.
- تشجيع التواصل الأفقي: تمكين الموظفين من التواصل المباشر مع بعضهم البعض ومع الإدارة العليا، مما يعزز تبادل الأفكار والمعلومات.
- إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات: تشكيل فرق عمل تجمع بين موظفين من خلفيات وخبرات مختلفة، لتعزيز التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة.

### 2. خلق ثقافة مؤسسية داعمة للإبداع:

- تشجيع التجريب والمخاطرة المحسوبة: السماح للموظفين بتجربة أفكار جديدة دون خوف من الفشل، وتحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم والتحسين.
- تقدير الأفكار الجديدة والمبادرات الإبداعية: مكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكارًا وحلولاً مبتكرة، وتوفير بيئة عمل تشجع على التعبير عن الأفكار بحرية.
- توفير بيئة عمل محفزة: تصميم مساحات عمل ملهمة ومريحة، وتنظيم فعاليات وأنشطة تشجع على التفاعل والتواصل بين الموظفين.

### 3. اختيار قادة داعمين للابتكار:

- البحث عن قادة يتمتعون برؤية إبداعية: اختيار قادة لديهم القدرة على رؤية المستقبل وتحديد الفرص والتحديات، وقادرين على إلهام وتحفيز الموظفين على الابتكار.
- تمكين القادة من اتخاذ القرارات: منح القادة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات الابتكار، وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق النجاح.



- تدريب القادة على مهارات القيادة الإبداعية: تزويد القادة بالأدوات والتقنيات اللازمة لتعزيز الابتكار في فرق عملهم، مثل مهارات حل المشكلات الإبداعية والتفكير التصميمي.<sup>7</sup>

#### 4. توفير الموارد اللازمة للابتكار:

- تخصيص ميزانية للابتكار: تخصيص جزء من ميزانية المؤسسة لدعم مشاريع وأنشطة الابتكار.
- توفير الوقت الكافي للابتكار: منح الموظفين الوقت الكافي للتفكير في أفكار جديدة وتجربتها، وتوفير مساحات عمل مخصصة للابتكار.
- توفير الأدوات والتكنولوجيا: تزويد الموظفين بالأدوات والتكنولوجيا اللازمة لتنفيذ مشاريعهم الإبداعية، مثل برامج التصميم والمحاكاة والنماذج الأولية.

#### 5. تصميم عمليات مرنة وقابلة للتكيف:

- تبسيط العمليات: تقليل البيروقراطية وتبسيط الإجراءات والعمليات لتسريع وتيرة الابتكار.
- استخدام التكنولوجيا: الاستفادة من التكنولوجيا لجعل العمليات أكثر كفاءة وفعالية، مثل استخدام أنظمة إدارة المشاريع والتعاون عبر الإنترنت.
- تقييم العمليات بانتظام: مراجعة وتقييم العمليات بانتظام لتحديد نقاط الضعف والفرص للتحسين، وضمان قدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.

#### 6. توفير التحفيز الداخلي والخارجي للموظفين:

- التحفيز الداخلي:
  - منح الموظفين استقلالية أكبر في عملهم.
  - توفير فرص للتطوير المهني والنمو الشخصي.

<sup>7</sup> Senge, P. M. (2017). The leaders new work: Building learning organizations. In *Leadership perspectives* (pp. 51-67). Routledge.

▪ خلق ثقافة تقدير واحترام للموظفين.

#### • التحفيز الخارجي:

- تقديم مكافآت مالية للموظفين الذين يقدمون أفكارًا وحلولًا مبتكرة.
- الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقدير جهودهم في الابتكار.
- توفير فرص للتقدم الوظيفي للموظفين المبتكرين.

#### 7. الانفتاح على الأفكار والخبرات الخارجية:

- إقامة شراكات مع جهات خارجية: التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث والشركات الناشئة والعملاء والموردين لتبادل الأفكار والخبرات.
- المشاركة في المؤتمرات والفعاليات: حضور المؤتمرات والفعاليات المتعلقة بالابتكار للتعرف على أحدث الاتجاهات والتطورات.
- الاستعانة بخبراء خارجيين: الاستعانة بخبراء خارجيين لتقديم المشورة والتوجيه في مجال الابتكار.

#### 8. التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث والشركات الناشئة والعملاء والموردين:

- إقامة شراكات استراتيجية: بناء شراكات طويلة الأجل مع جهات خارجية للاستفادة من مواردها وخبراتها في مجال الابتكار.
- المشاركة في برامج الابتكار المفتوح: المشاركة في برامج الابتكار المفتوح التي تتيح للمؤسسات الوصول إلى مجموعة واسعة من الأفكار والتقنيات.
- إنشاء حاضنات أعمال: إنشاء حاضنات أعمال لدعم الشركات الناشئة وتشجيعها على تطوير أفكار جديدة ومبتكرة.

#### المطلب الثالث: الفرق بين الابتكار والتحسين المستمر

الابتكار والتحسين المستمر هما مفهومان مركزيان في إدارة الأعمال، وكلاهما يساهم في تحسين أداء المؤسسة، لكنهما يختلفان في النهج والأهداف. إليك الفرق بينهما:

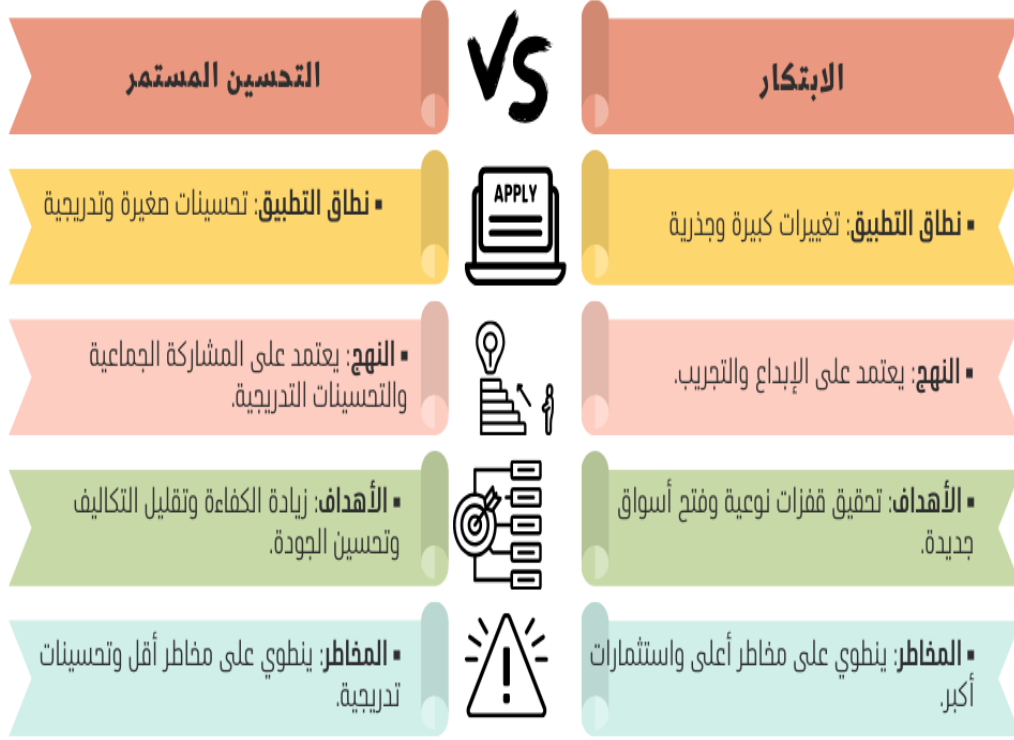
## أولاً: الابتكار (Innovation)

1. **تعريف الابتكار:** الابتكار هو تقديم أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات، خدمات، أو عمليات جديدة تساهم في تحقيق قيمة مضافة. ويمكن أن يكون الابتكار جذرياً أو تدريجياً، ويتضمن تغييراً كبيراً في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة أو تقدم منتجاتها.
2. **أهداف الابتكار:** يهدف الابتكار إلى تحقيق قفزات نوعية في الأداء، فتح أسواق جديدة، وتلبية احتياجات العملاء بطرق جديدة وغير مسبوقه. ويركز الابتكار على تقديم شيء جديد ومتميز يختلف تماماً عن الحلول الحالية.
3. **نهج الابتكار:** غالباً ما يتطلب الابتكار استثماراً كبيراً في البحث والتطوير، والمخاطرة بتبني تقنيات أو أساليب جديدة قد لا تكون مجربة بالكامل. فالابتكار يفتح أفقاً جديدة ويعتمد على التفكير الإبداعي والتجريبي.

## ثانياً: التحسين المستمر (Continuous Improvement)

1. **تعريف التحسين المستمر:** التحسين المستمر هو عملية مستمرة من تحسين المنتجات، الخدمات، أو العمليات القائمة من خلال تحسينات صغيرة ومتواصلة. ويُعرف أيضاً بمفهوم "كايزن" في اليابانية، والذي يعني التحسين المستمر في كل جوانب العمل.
2. **أهداف التحسين المستمر:** يهدف التحسين المستمر إلى زيادة الكفاءة، تقليل التكاليف، وتحسين الجودة والإنتاجية من خلال تحسينات تدريجية وصغيرة. ويركز على جعل العمليات الحالية أكثر فعالية وأقل إهداراً.
3. **نهج التحسين المستمر:** يعتمد التحسين المستمر على مشاركة جميع الموظفين في البحث عن طرق لتحسين العمل اليومي. ويتم تطبيق تغييرات صغيرة بشكل مستمر، مما يؤدي إلى تحسينات كبيرة على المدى الطويل دون الحاجة إلى استثمارات ضخمة أو مخاطر عالية.

شكل (3): المقارنة بين الابتكار والتحسين المستمر



كلا الابتكار والتحسين المستمر لهما دور مهم في تحسين أداء المؤسسات. الابتكار يفتح آفاقاً جديدة ويحقق تقدماً كبيراً، بينما التحسين المستمر يضمن زيادة الكفاءة والجودة بشكل متواصل. ولتحقيق النجاح المستدام، تحتاج المؤسسات إلى تحقيق توازن بين الابتكار والتحسين المستمر، بحيث يتم تبني الأفكار الجديدة الجذرية وتحسين العمليات الحالية بشكل مستمر.

ويمكن تفصيل الفرق بين الابتكار والتحسين المستمر بالتالي:

#### (1) نطاق التطبيق

- **الابتكار:** يشمل تغييرات جذرية وكبيرة في المنتجات، والخدمات، والعمليات، ونماذج الأعمال. ويهدف إلى إحداث تحولات جوهرية في طريقة عمل المؤسسة أو تقديم قيمة جديدة كلياً للعملاء. على سبيل المثال، تطوير هاتف ذكي جديد بتقنيات متطورة

مثل الهواتف القابلة للطي أو إطلاق خدمة توصيل مبتكرة تعتمد على الطائرات بدون طيار.

- **التحسين المستمر:** يركز على إجراء تحسينات صغيرة وتدرجية في العمليات والأنظمة الحالية. يهدف إلى تعزيز الكفاءة، وتقليل التكاليف، وتحسين الجودة بشكل مستمر. على سبيل المثال، تقليل وقت انتظار العملاء في المتاجر من خلال تحسين ترتيب المنتجات أو تحسين دقة تسليم الطلبات عن طريق تطبيق نظام جديد لإدارة المخزون.

## (2) النهج

- **الابتكار:** يعتمد على التفكير الإبداعي والخروج عن المألوف. يشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة، ويبحث عن حلول جديدة ومبتكرة لمواجهة التحديات. ويتضمن الابتكار أدوات مثل العصف الذهني والتفكير التصميمي والنماذج الأولية واختبار المفاهيم لتوليد وتقييم الأفكار الجديدة.
- **التحسين المستمر:** يعتمد على المنهجية والتحليل الدقيق للبيانات. ويستخدم أدوات مثل كايزن (Kaizen)- وسيكس سيجما (Six Sigma)- لتحليل العمليات الحالية وتحديد فرص التحسين، ثم تطبيق تغييرات صغيرة ومستمرة لتحقيق نتائج أفضل. يستخدم أدوات مثل تحليل السبب الجذري، ومخططات باريتو، ومخططات التحكم، وتحليل القيمة المضافة.

## (3) الأهداف

- **الابتكار:** يهدف إلى تحقيق قفزات نوعية في الأداء، وفتح أسواق جديدة، وتطوير مصادر دخل جديدة. ويسعى إلى تغيير قواعد اللعبة واكتساب ميزة تنافسية مستدامة. على سبيل المثال، إنشاء نموذج عمل جديد يعتمد على الاشتراكات الشهرية كما فعلت نتفليكس في صناعة الترفيه.
- **التحسين المستمر:** يهدف إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتحسين جودة المنتجات والخدمات. ويسعى إلى تحقيق التميز التشغيلي وزيادة رضا العملاء

والموظفين. على سبيل المثال، تقليل نسبة الأخطاء في عملية الإنتاج من خلال تطبيق إجراءات تفتيش وتحكم صارمة.

#### (4) المخاطر

- **الابتكار:** ينطوي على مخاطر أعلى بسبب عدم اليقين المرتبط بتطوير منتجات أو خدمات جديدة، واحتمالية عدم نجاحها في السوق. ويتطلب استثمارات كبيرة في البحث والتطوير. فعلى سبيل المثال، قد تفشل شركة في تقديم منتج جديد إذا لم يتقبله السوق كما هو متوقع.
- **التحسين المستمر:** ينطوي على مخاطر أقل نسبيًا نظرًا لأن التغييرات تكون تدريجية ومحدودة النطاق. ويعتمد على تحليل البيانات والاختبارات التجريبية لتقليل المخاطر قبل تطبيق التغييرات على نطاق واسع. فعلى سبيل المثال، تحسين عملية داخل المصنع من خلال إجراء تعديلات صغيرة ومتابعة على سير العمل.

### الفصل الثاني: القيادة والابتكار في المؤسسات

في قلب كل مؤسسة ناجحة ومزدهرة، توجد قيادة فعالة قادرة على توجيه دفة الابتكار وتحفيز الإبداع. فالقيادة ليست مجرد إدارة للمهام والعمليات اليومية، بل هي فن تحويل الأفكار إلى واقع ملموس، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على التفكير خارج الصندوق وتبني التغيير.

ويهدف هذا الفصل الثاني إلى تسليط الضوء على العلاقة الوثيقة بين القيادة والابتكار في المؤسسات. وسنبداً باستكشاف العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الابتكار، سواء كانت تلك العوامل متمثلة في ثقافة المؤسسة وهيكلها وعملياتها، أو في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تحيط بها. وسناقش كيف يمكن لهذه العوامل أن تشكل بيئة محفزة أو معيقة للابتكار، وكيف يمكن للقيادة الاستفادة من هذه المعرفة لتطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الابتكار.

ثم سننتقل إلى استعراض الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في تحفيز وتوجيه الابتكار. وسناقش كيف يمكن للقيادة الملهمين والمبتكرين أن يلهموا موظفيهم ويحفزهم على التفكير

الإبداعي، وكيف يمكنهم بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة. سنستعرض أيضًا الأدوات والتقنيات التي يمكن للقادة استخدامها لتعزيز الابتكار في فرق عملهم، مثل العصف الذهني، والتفكير التصميمي، والنماذج الأولية.

وبعد ذلك، سنتناول أنواع القيادة المختلفة وتأثيرها على الابتكار. وسناقش كيف يمكن لأنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية والتشاركية والداعمة، أن تؤثر على سلوك الموظفين ومستوى إبداعهم.

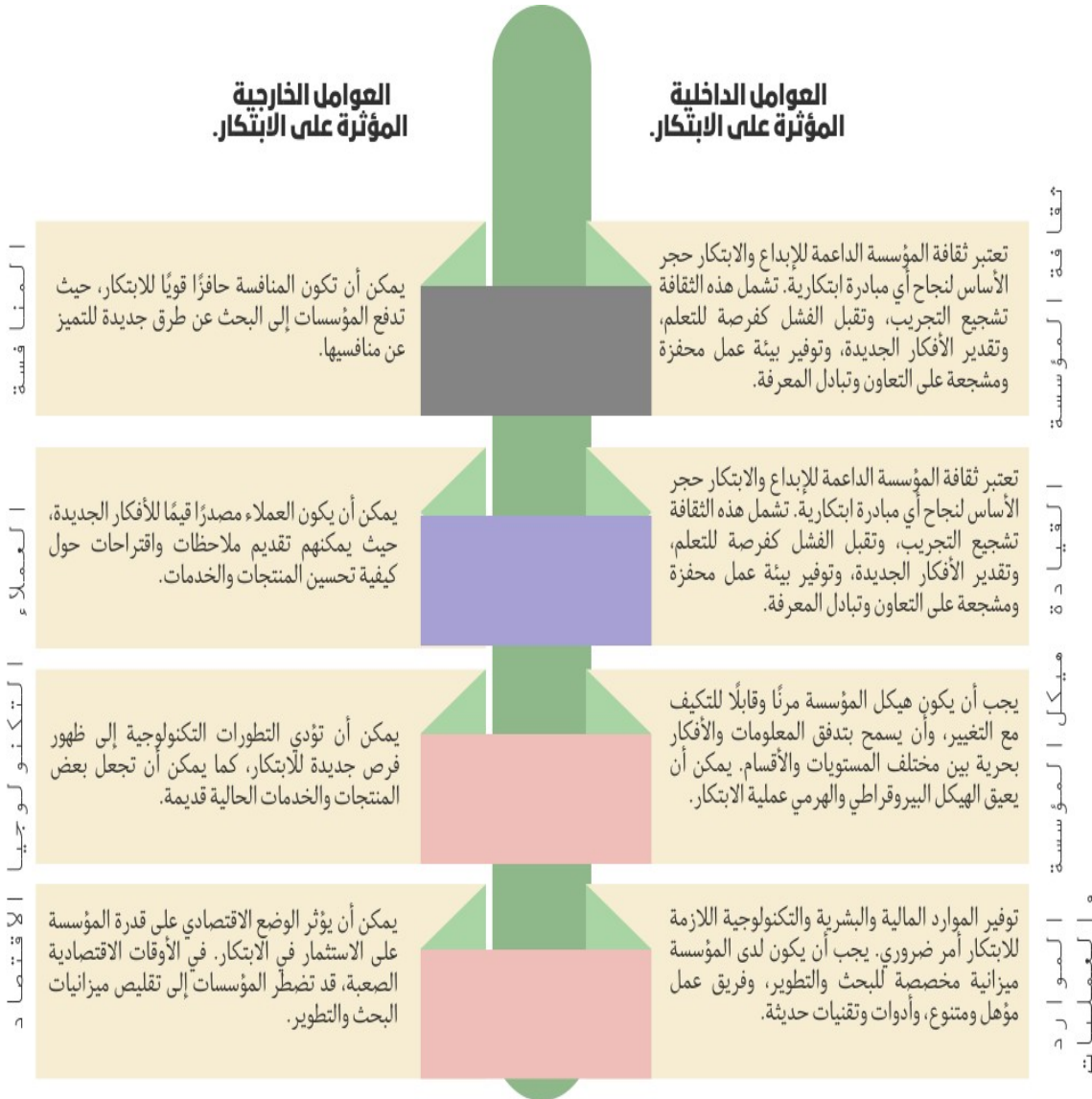
في الختام، سنركز على القيادة التحويلية كنموذج فعال لتعزيز الابتكار في المؤسسات. وسناقش كيف يمكن للقادة التحويليين أن يلهموا موظفيهم ويحفزهم على تحقيق أهداف مشتركة، وكيف يمكنهم بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون وتبادل المعرفة. وسنقدم أيضًا خطوات عملية يمكن للقادة اتخاذها لتطبيق القيادة التحويلية في مؤسساتهم.

من خلال هذا الفصل، نسعى إلى تقديم رؤية شاملة لدور القيادة في تعزيز الابتكار في المؤسسات. ونأمل أن يوفر هذا الفصل للقادة والمديرين والموظفين في مختلف المؤسسات الأدوات والمعرفة اللازمة لبناء ثقافة ابتكارية مستدامة، وتحقيق النجاح والازدهار في عالم الأعمال المتغير.

## **المطلب الأول: العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الابتكار**

يتأثر الابتكار في المؤسسات بمجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تلعب دورًا حاسمًا في تحفيز أو إعاقة عملية توليد وتنفيذ الأفكار الجديدة.

شكل (4): العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الابتكار.



إن فهم هذه العوامل الداخلية والخارجية يمكن أن يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الابتكار وتحقيق النجاح في عالم الأعمال المتغير. ويتضح مما سبق أن العوامل الداخلية التي تمثل ثقافة المؤسسة الداعمة للإبداع والابتكار هي حجر الأساس لنجاح أي مبادرة ابتكارية. وتشمل هذه الثقافة تشجيع التجريب، وتقبل الفشل كفرصة للتعلم، وتقدير الأفكار الجديدة، وتوفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على التعاون وتبادل المعرفة. فعلى سبيل المثال، الشركات التي تعزز ثقافة الابتكار مثل Google تشجع موظفيها على تخصيص جزء



من وقتهم للعمل على مشاريعهم الشخصية، مما أدى إلى تطوير منتجات مبتكرة مثل Gmail.<sup>8</sup>

وتلعب القيادة دورًا محوريًا في تعزيز الابتكار من خلال توفير رؤية واضحة، وتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي، وتمكينهم من اتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار الجديدة، وتوفير الموارد اللازمة لدعم مشاريع الابتكار. فالقيادة الفعالة تشجع على ثقافة الابتكار عبر تقديم دعم مستمر وخلق بيئة عمل مفتوحة ومرنة. ويجب أن يكون هيكل المؤسسة مرناً وقابلًا للتكيف مع التغيير، وأن يسمح بتدفق المعلومات والأفكار بحرية بين مختلف المستويات والأقسام. ويمكن أن يعيق الهيكل البيروقراطي والهرمي عملية الابتكار. على سبيل المثال، الشركات الناشئة غالبًا ما تكون أكثر ابتكارًا بسبب هياكلها المسطحة والمرنة.

وتوفير الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة للابتكار أمر ضروري. ويجب أن يكون لدى المؤسسة ميزانية مخصصة للبحث والتطوير، وفريق عمل مؤهل ومتنوع، وأدوات وتقنيات حديثة. فالشركات الكبرى مثل Apple تخصص موارد كبيرة للبحث والتطوير، مما يسهم في قدرتها على إطلاق منتجات مبتكرة بشكل مستمر.

ويجب أن تكون عمليات المؤسسة مرنة وقابلة للتكيف مع التغيير، وأن تسمح بتجربة أفكار جديدة وتنفيذها بسرعة. ويمكن أن تعيق العمليات البيروقراطية والبطيئة عملية الابتكار. فالمؤسسات التي تعتمد على منهجيات العمل المرنة مثل Agile تستطيع تنفيذ الأفكار بسرعة أكبر والاستجابة لتغيرات السوق بشكل فعال.

وباختصار، نجاح الابتكار في المؤسسات يعتمد على ثقافة داعمة، قيادة تحفيزية، هيكل تنظيمي مرن، موارد كافية، وعمليات مرنة. تحقيق هذه العناصر يمكن أن يؤدي إلى بيئة مؤسسية مزدهرة بالابتكار والإبداع.

أما بالنسبة للعوامل الخارجية التي تؤثر على الابتكار، فيمكن أن تكون المنافسة حافزًا قويًا، حيث تدفع المؤسسات إلى البحث عن طرق جديدة للتميز عن منافسيها. فعلى سبيل المثال، شركات مثل Apple وسامسونج تستثمر باستمرار في الابتكار للحفاظ على موقعها التنافسي

---

<sup>8</sup> Walker, Richard M. "Internal and external antecedents of process innovation: A review and extension." *Innovation in Public Services* (2017): 23-46.

في سوق التكنولوجيا. ويمكن أن يكون العملاء مصدرًا قيمًا للأفكار الجديدة، حيث يمكنهم تقديم ملاحظات واقتراحات حول كيفية تحسين المنتجات والخدمات. فشركات مثل Amazon تعتمد بشكل كبير على ملاحظات العملاء لتحسين وتطوير خدماتها ومنتجاتها. وتؤدي التطورات التكنولوجية إلى ظهور فرص جديدة للابتكار، كما يمكن أن تجعل بعض المنتجات والخدمات الحالية قديمة. ومثال على ذلك هو ظهور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي التي أحدثت ثورة في العديد من الصناعات، مما أجبر الشركات على الابتكار للبقاء في المنافسة. ويؤثر الوضع الاقتصادي على قدرة المؤسسة على الاستثمار في الابتكار. ففي الأوقات الاقتصادية الصعبة، قد تضطر المؤسسات إلى تقليص ميزانيات البحث والتطوير. الأزمة المالية العالمية في 2008 هي مثال على ذلك، حيث اضطرت العديد من الشركات إلى تقليص استثماراتها في الابتكار.

والقوانين واللوائح الحكومية تؤثر على قدرة المؤسسة على الابتكار. وعلى سبيل المثال، قد تفرض بعض القوانين قيودًا على أنواع المنتجات أو الخدمات التي يمكن للمؤسسة تقديمها. فشركات صناعة السيارات، مثل Tesla، تتعامل مع لوائح بيئية صارمة تؤثر على تطوير تقنيات السيارات الكهربائية. وتؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية على استعداد المؤسسة لتبني أفكار جديدة. على سبيل المثال، الثقافات التي تشجع على المخاطرة والابتكار، مثل الثقافة الأمريكية، تسهم في دفع المؤسسات نحو الابتكار بشكل أسرع مقارنة بثقافات أخرى قد تكون أكثر تحفظًا. واختصار الابتكار في المؤسسات يتأثر بعوامل خارجية متعددة تشمل المنافسة، ملاحظات العملاء، التطورات التكنولوجية، الوضع الاقتصادي، القوانين واللوائح الحكومية، والعوامل الاجتماعية والثقافية. فهم هذه العوامل يمكن أن يساعد المؤسسات على تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز الابتكار وتحقيق النجاح المستدام.

### **المطلب الثاني: دور القيادة في تعزيز الابتكار**

في عالم الأعمال المتسارع، تتجلى القيادة كمحرك أساسي للابتكار، فهي بوصلة توجه المؤسسات نحو آفاق جديدة وتفتح أبواب النجاح المستدام. ولا تقتصر القيادة الفعالة على إدارة العمليات اليومية بكفاءة، بل تتعدى ذلك بكثير لتشمل بناء بيئة عمل محفزة للإبداع، حيث تزدهر الأفكار الجديدة وتتحول إلى واقع ملموس.

القادة الملهمون والمبتكرون هم من يمتلكون رؤية واضحة للمستقبل، رؤية تتجاوز حدود المؤلف وتطلع إلى آفاق جديدة. فنهج يشبهون القبطان الذي يقود سفينته نحو وجهة غير مكتشفة، يحدد المسار ويرسم الخريطة، ويحفز الطاقم على التعاون والعمل الجماعي لتحقيق الهدف المنشود.

وتتجلى القيادة الإبداعية أيضًا في تشجيع التجريب والمخاطرة المحسوبة. فالقادة المبتكرون لا يخشون الفشل، بل يعتبرونه فرصة للتعلم والتحسين. فهم يدركون أن طريق الابتكار مليء بالتحديات والعقبات، وأن النجاح لا يأتي إلا من خلال التجربة والخطأ.<sup>9</sup>

وإلى جانب الرؤية والتجريب، يدرك القادة المبتكرون أهمية توفير الموارد اللازمة لتحويل الأفكار إلى واقع ملموس. فهم يوفر الأداة والتكنولوجيا والتدريب اللازم لفريق العمل، ويخصصون الميزانيات اللازمة لدعم المشاريع الإبداعية.

إن القيادة الإبداعية هي التي تبني ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع وتقدير الأفكار الجديدة. ففي هذه الثقافة، يتمتع الموظفون بالحرية في التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم، ويتم مكافأتهم على جهودهم الإبداعية. وهذه الثقافة هي التي تجعل من المؤسسة بيئة خصبة للابتكار، حيث تزدهر الأفكار الجديدة وتتحول إلى منتجات وخدمات مبتكرة تخدم العملاء وتحقق النجاح للمؤسسة.

### المطلب الثالث: أنواع القيادة وأثرها على الابتكار

تعد القيادة قوة دافعة أو معرقة للابتكار داخل المؤسسات، حيث تمتلك تأثيرًا كبيرًا على تشكيل ثقافة الإبداع وتحفيز الموظفين على التفكير خارج الصندوق. فالقادة الفعالون هم بمثابة شرارة تشعل روح الابتكار في نفوس فريق العمل، فهم يمتلكون رؤية واضحة للمستقبل ويشاركونها مع الموظفين بحماس وإلهام، مما يجعلهم يشعرون بالانتماء والهدف المشترك. وهؤلاء القادة يتبنون ثقافة التغيير والتجريب، ولا يخشون المخاطرة المحسوبة، بل يرون فيها فرصة للتعلم والنمو.

---

<sup>9</sup> Hughes, David J., et al. "Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations." *The Leadership Quarterly* 29.5 (2018): 549-569.

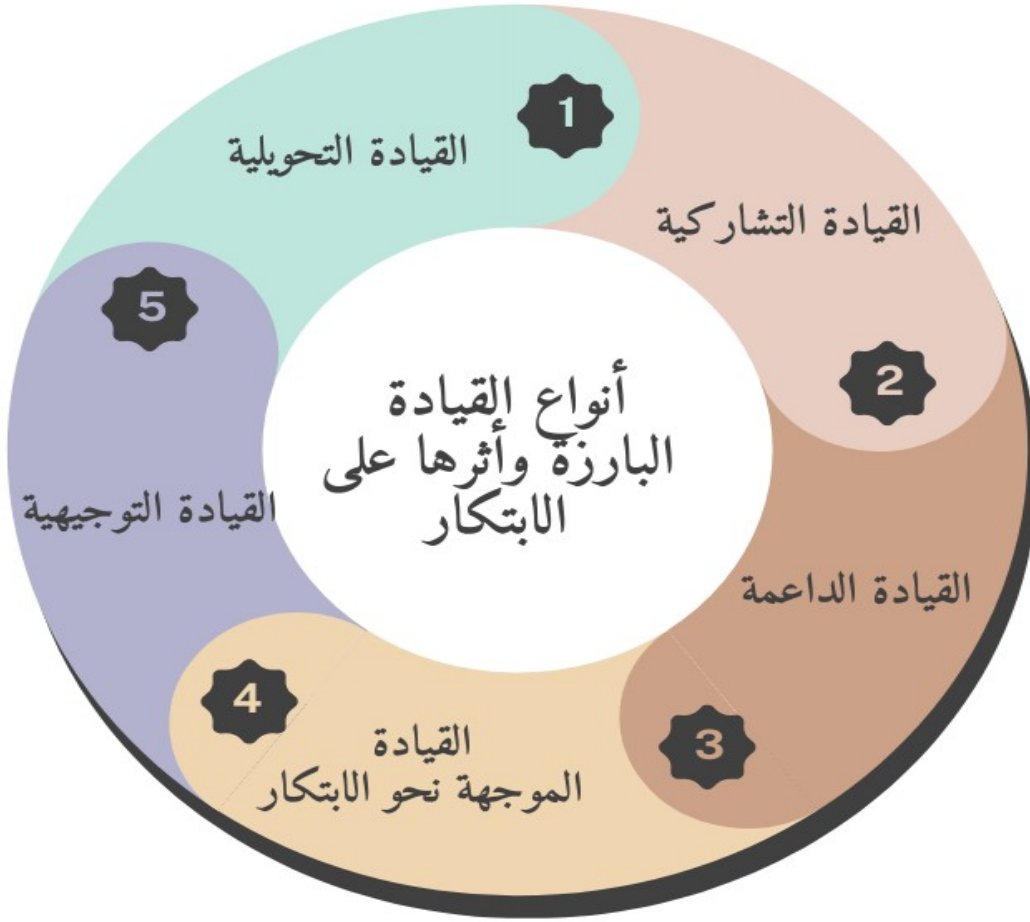
إنهم يوفرون بيئة عمل آمنة ومحفزة، حيث يُشجع الموظفون على التعبير عن أفكارهم بحرية دون خوف من النقد أو الرفض. كما أنهم يحرصون على توفير الموارد اللازمة، سواء كانت مادية أو معنوية، لدعم الأفكار المبتكرة وتحويلها إلى واقع ملموس. إنهم يدركون أن الابتكار ليس مجرد عملية فردية، بل هو جهد جماعي يتطلب التعاون والتكامل بين جميع أفراد الفريق.

وعلى الجانب الآخر، يمكن للقادة غير الفعالين أن يكونوا عائقًا أمام الابتكار، فهم يفتقرون إلى الرؤية الواضحة والتوجيه السليم، مما يجعل الموظفين يشعرون بالضياع وعدم اليقين. كما أنهم قد يميلون إلى المركزية في اتخاذ القرارات، مما يعيق تدفق الأفكار الجديدة ويخنق الإبداع. وقد يخشون المخاطرة والتجريب، مما يؤدي إلى الركود والجمود في المؤسسة.

لذا، يتحتم على المؤسسات أن تختار قادة يتمتعون بصفات القيادة الفعالة، مثل الرؤية، والإلهام، والقدرة على التواصل، والتعاون، وحل المشكلات. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات توفير الدعم والتدريب اللازم لهؤلاء القادة لتعزيز مهاراتهم القيادية وقدراتهم على تحفيز الابتكار. ويمكن أن يشمل هذا التدريب ورش عمل حول التفكير الإبداعي، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وبناء فرق العمل، وإدارة التغيير.

وباختصار، القيادة هي مفتاح الابتكار في المؤسسات. ويمكن للقادة الفعالين أن يحولوا المؤسسات إلى مراكز للإبداع والتجديد، بينما يمكن للقادة غير الفعالين أن يعيقوا الابتكار ويؤدي إلى تراجع المؤسسة. لذلك، يجب على المؤسسات أن تستثمر في اختيار وتطوير قادة يتمتعون بالصفات والمهارات اللازمة لقيادة المؤسسة نحو مستقبل أكثر ابتكارًا ونجاحًا.

شكل (5): أنواع القيادة البارزة وأثرها على الابتكار



تلعب القيادة دورًا محوريًا في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، وتختلف أنواع القيادة في تأثيرها على عملية الابتكار. فيما يلي بعض أنواع القيادة البارزة وأثرها على الابتكار:

#### (1) القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

- الأثر على الابتكار: تُعتبر القيادة التحويلية من أكثر أنواع القيادة فعالية في تعزيز الابتكار. ويلهم القادة التحويليون موظفيهم من خلال رؤيتهم المشتركة، ويشجعونهم على التفكير الإبداعي، ويحفزونهم على تجاوز توقعاتهم.

- **كيف تعمل:** يركز القادة التحوليون على بناء علاقات قوية مع موظفيهم، وتنمية قدراتهم، وتمكينهم من اتخاذ القرارات. كما يوفر بيئة عمل آمنة ومحفزة، حيث يشعر الموظفون بالثقة لتجربة أفكار جديدة وتحدي الوضع الراهن.<sup>10</sup>

## (2) القيادة التشاركية (Participative Leadership):

- **الأثر على الابتكار:** تشجع القيادة التشاركية على مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى توليد أفكار متنوعة ومبتكرة.
- **كيف تعمل:** يستمع القادة التشاركيون إلى آراء واقتراحات موظفيهم، ويأخذونها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات. وهذا يخلق شعورًا بالملكية والمسؤولية لدى الموظفين، ويحفزهم على المشاركة بنشاط في عملية الابتكار.

## (3) القيادة الداعمة (Supportive Leadership):

- **الأثر على الابتكار:** توفر القيادة الداعمة بيئة عمل إيجابية وآمنة، حيث يشعر الموظفون بالدعم والثقة لتجربة أفكار جديدة.
- **كيف تعمل:** يركز القادة الداعمون على بناء علاقات إيجابية مع موظفيهم، وتقديم الدعم والتوجيه لهم، والاحتفاء بإنجازاتهم. وهذا يخلق بيئة عمل تعاونية ومحفزة، حيث يشعر الموظفون بالراحة لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم.<sup>11</sup>

## (4) القيادة الموجهة نحو الابتكار (Innovation-Oriented Leadership):

- **الأثر على الابتكار:** تركز القيادة الموجهة نحو الابتكار بشكل صريح على تعزيز الابتكار في المؤسسة.

<sup>10</sup> Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. "Developing transformational leadership: 1992 and beyond." *Journal of European industrial training* 14.5 (1990).

<sup>11</sup> Jansen, Justin JP, et al. "A socio-psychological perspective on team ambidexterity: The contingency role of supportive leadership behaviours." *Journal of Management Studies* 53.6 (2016): 939-965.

- **كيف تعمل:** يحدد القادة الموجهون نحو الابتكار أهدافاً واضحة للابتكار، ويضعون استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، ويقيرون مدى التقدم المحرز. كما يعملون على خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار وتقدير الأفكار الجديدة.<sup>12</sup>

#### (5) القيادة التوجيهية (Directive Leadership):

- **الأثر على الابتكار:** يمكن أن تعيق القيادة التوجيهية الابتكار، حيث يميل القادة التوجيهيون إلى اتخاذ القرارات بأنفسهم دون استشارة موظفيهم.
- **كيف تعمل:** يركز القادة التوجيهيون على إعطاء الأوامر والتعليمات لموظفيهم، ولا يفسحون المجال للمشاركة أو الإبداع. وهذا يمكن أن يخلق بيئة عمل غير محفزة، حيث يشعر الموظفون بالإحباط وعدم التقدير.

#### كيفية تطبيق القيادة التحويلية لتعزيز الابتكار.

في ظل المنافسة الشرسة والتطورات المتسارعة في عالم الأعمال، أصبح الابتكار ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى للبقاء والنمو. وتبرز القيادة التحويلية كأحد أهم الأساليب القيادية الفعالة في تحفيز الإبداع وتحقيق الابتكار المستدام. وتتميز هذه القيادة بقدرتها على إلهام وتحفيز الموظفين، وتعزيز ثقافة التعاون والتغيير، وتوفير بيئة عمل محفزة على التفكير الإبداعي وتنفيذ الأفكار الجديدة.

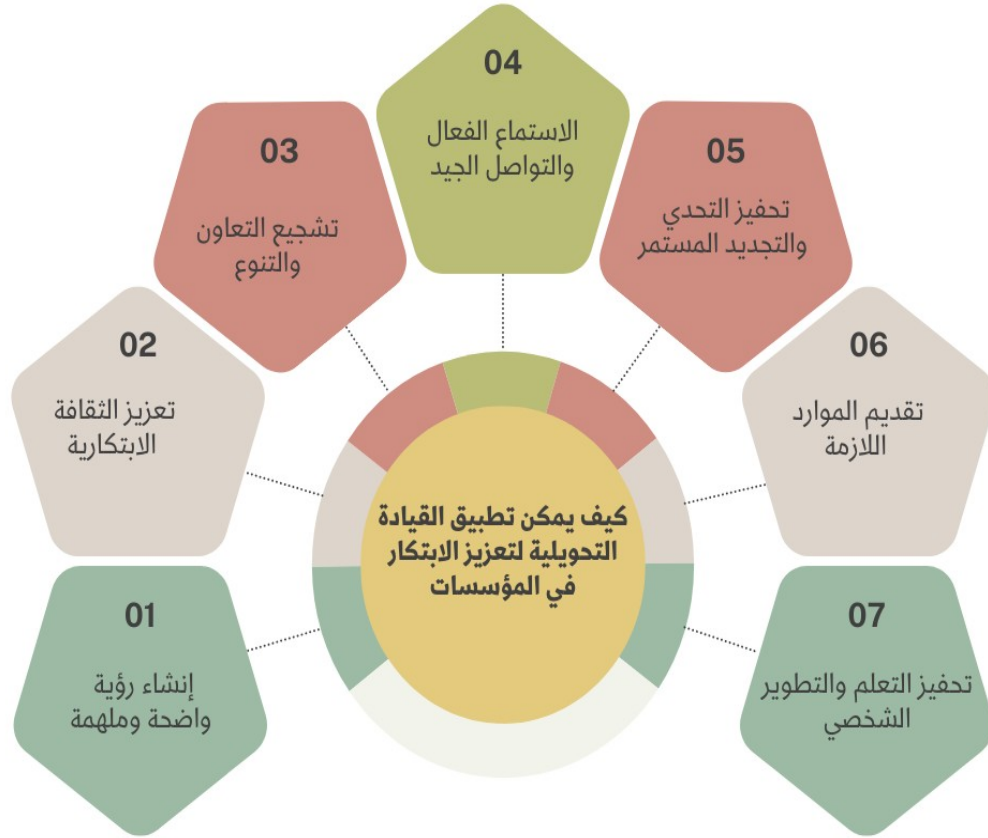
وتستند القيادة التحويلية على أربعة أركان أساسية: التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاهتمام الفردي. من خلال هذه الأركان، يتمكن القادة التحفيزيون من بناء علاقات قوية مع موظفيهم، وتشجيعهم على التفكير خارج الصندوق، وتحدي الوضع الراهن، والسعي لتحقيق أهداف مشتركة.

وفي هذا السياق، يهدف هذا البحث إلى استكشاف كيفية تطبيق القيادة التحويلية لتعزيز الابتكار في المؤسسات. وسيتم تسليط الضوء على أهمية القيادة التحويلية في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع، وتوضيح الآليات التي يمكن من خلالها للقيادة التحفيزية تحفيز

<sup>12</sup> Singh, Sanjay Kumar, et al. "Top management team shared leadership, market-oriented culture, innovation capability, and firm performance." IEEE Transactions on Engineering Management 69.6 (2019): 2544-2554.

الموظفين على توليد وتنفيذ الأفكار المبتكرة. كما سيتم استعراض أمثلة واقعية لمؤسسات نجحت في تطبيق القيادة التحويلية وحققت نتائج إيجابية في مجال الابتكار.

شكل (6): طرق تطبيق القيادة التحويلية لتعزيز الابتكار في المؤسسات



القيادة التحويلية هي نوع من القيادات تهدف إلى تحفيز الابتكار وتغيير الثقافة التنظيمية لدعم الإبداع والتطوير. وفيما يلي كيف يمكن تطبيق القيادة التحويلية لتعزيز الابتكار في المؤسسات:

1. إنشاء رؤية واضحة وملهمة: قادة التحويل يجب أن يكونوا قادرين على رسم رؤية مستقبلية تلهم الموظفين وتحفزهم على التفكير الإبداعي والابتكار.
2. تعزيز الثقافة الابتكارية: يجب على القادة التحويلية إنشاء بيئة داعمة للابتكار من خلال تشجيع الفشل البناء والتعلم منه، وتقديم المكافآت والاعتراف بالأفكار الجديدة والمبتكرة.



3. **تشجيع التعاون والتنوع:** يساهم التعاون بين فرق العمل المختلفة وتقدير التنوع في الخبرات والخبرات في تعزيز الإبداع والابتكار.
4. **الاستماع الفعال والتواصل الجيد:** القادة التحويلية يجب أن يكونوا مستعدين للاستماع إلى أفكار الموظفين، وتقديم التوجيه والدعم المناسبين بشكل فعال.
5. **تحفيز التحدي والتجديد المستمر:** يجب على القادة التحويلية تشجيع الموظفين على تحدي الحالة الحالية والبحث عن طرق جديدة ومبتكرة للقيام بالأعمال.
6. **تقديم الموارد اللازمة:** يجب على القادة التحويلية توفير الموارد المالية والتقنية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأفكار الابتكارية وتطويرها.
7. **تحفيز التعلم والتطوير الشخصي:** يساهم دعم التعلم المستمر وتطوير مهارات الموظفين في تحفيز الابتكار، حيث يصبحون أكثر قدرة على التفكير خارج الصندوق وابتكار الحلول الجديدة.

وباختصار الابتكار التحويلي هو نوع من الابتكار يقوم على إحداث تغيير جذري وشامل في منتجات أو خدمات أو عمليات أو ثقافة المؤسسة. هذا النوع من الابتكار يعمل على تحويل الشكل القائم إلى شكل جديد يؤدي إلى تحسينات كبيرة وتفوق على الماضي.

### **المطلب الرابع: أمثلة على الابتكارات التحويلية**

الابتكار التحويلي، ببساطة، هو تغيير قواعد اللعبة. إنه ليس مجرد تحسين تدريجي، بل هو نقلة نوعية تخلق أسواقاً جديدة وتعيد تعريف الصناعات. وتخيل كيف غير الهاتف الذكي حياتنا، وكيف غيرت السيارات الكهربائية مثل تسلا مفهومنا عن النقل، وكيف أحدثت التجارة الإلكترونية ثورة في طريقة تسوقنا. وهذه ليست مجرد منتجات أو خدمات جديدة، بل هي ابتكارات تحويلية غيرت العالم من حولنا.

وفي عالم الأعمال، الابتكار التحويلي هو القوة الدافعة وراء النمو طويل الأجل والنجاح المستدام. فهو لا يقتصر على الشركات التكنولوجية العملاقة، بل يمكن أن يحدث في أي صناعة وفي أي حجم من الشركات. فكر في شركة Airbnb التي غيرت مفهوم الضيافة، أو

شركة Netflix التي غيرت طريقة مشاهدتنا للتلفزيون. وهذه الشركات استطاعت من خلال الابتكار التحويلي أن تخلق قيمة جديدة للعملاء وتحقق نجاحًا كبيرًا.

1. **آيفون من آبل:** آيفون ليس مجرد تطوير لهواتف الجوال القديمة، بل كانت ثورة تقنية. فقد قامت آبل بدمج الهاتف الذكي بالشاشة التي تعمل باللمس بشكل متطور، مما قلب صناعة الهواتف النقالة رأسًا على عقب وأحدث تحولًا كبيرًا في كيفية استخدام الأجهزة المحمولة.

2. **نظام تشغيل Windows من Microsoft:** نظام التشغيل Windows كان ابتكارًا تحويليًا في عالم الحوسبة الشخصية. فقد قامت Microsoft بتقديم واجهة رسومية تفاعلية سهلة الاستخدام بدلاً من الأنظمة القائمة على النصوص التي كانت سائدة في ذلك الوقت، مما ساهم في تعميم استخدام الحواسيب وجعلها أكثر وصولاً للجميع.

3. **خدمة Uber:** كانت تحويلية في صناعة النقل والتوصيل. فقد قامت الشركة بتقديم منصة تكنولوجية تربط بين المستخدمين والسائقين بشكل فعال وسهل، مما قلب نموذج الأعمال التقليدي لقطاع النقل وأدى إلى زيادة كبيرة في التنقلات عبر السيارات الخاصة.

4. **شبكة الإنترنت:** الإنترنت نفسه كان ابتكارًا تحويليًا يغير كيفية التواصل والوصول إلى المعلومات. فقد قام برنيس لي الذي أسس شبكة ARPANET بوابة تقنية تحويلية أساسية أدت إلى تطور شبكة الإنترنت كما نعرفها اليوم.

5. **الطائرة النفاثة:** ابتكار الطائرة النفاثة كان تحويليًا في مجال النقل الجوي، حيث قلب طريقة السفر بسرعات عالية وكفاءة أكبر وحقق تقدمًا كبيرًا في صناعة الطيران.

وهذه الأمثلة توضح كيف يمكن للابتكار التحويلي أن يغير الطريقة التي ننظر بها إلى الأشياء ويؤثر على مستويات عديدة من الحياة اليومية والصناعات بشكل كبير ودائم.

## نتائج الدراسة

- 1) الابتكار هو عملية تقديم أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات تعزز الأداء وتزيد من القيمة المضافة للمؤسسة. ويعتبر الابتكار حجر الزاوية لنمو المؤسسات واستدامتها في عالم الأعمال التنافسي، حيث يمكن الشركات من تحسين كفاءتها وتقديم حلول جديدة للتحديات القائمة، وبالتالي تحقيق التفوق على المنافسين.
- 2) الابتكار يلعب دورًا محوريًا في تحقيق النمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي. من خلال توليد وتنفيذ أفكار جديدة، يمكن للمؤسسات تحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق التميز في السوق. فالابتكار يساهم في مواجهة التحديات وتقديم حلول مبتكرة وغير تقليدية، مما يعزز التنافسية والاستدامة في السوق المتغيرة.
- 3) لتحقيق الابتكار الفعال، يجب على المؤسسات تبني مزيج من الإبداع والتطوير والتطبيق العملي للأفكار الجديدة. ويتطلب الابتكار إدارة فعالة لضمان تحويل الأفكار إلى واقع ملموس، والاستثمار في مواجهة التحديات المرتبطة به. من خلال تبني الابتكار، يمكن للمؤسسات تحقيق قيمة مضافة وتأثير إيجابي، مما يساهم في التطور المستدام والتميز في الأسواق المتغيرة.
- 4) يساهم الابتكار في تميز المؤسسات عن منافسيها من خلال تقديم منتجات وخدمات فريدة، مما يعزز حصتها في السوق ويزيد من إيراداتها.
- 5) يمكن للابتكار أن يحسن الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة من خلال تحسين العمليات وتبني تقنيات حديثة، مما يقلل التكاليف ويزيد من سرعة وجودة الإنتاج.
- 6) يلعب الابتكار دورًا حاسمًا في تعزيز ثقافة العمل الإيجابية من خلال تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة، مما يساهم في تحسين رضا الموظفين وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.
- 7) يؤكد النص على أن الابتكار ليس مجرد نتاج جهود فردية، بل هو عملية جماعية تتأثر بالهيكل التنظيمي، وثقافة المؤسسة، والقيادة، والموارد، والعمليات.

- 8** أهمية التحفيز في تعزيز الابتكار: يشدد النص على الدور المحوري للتحفيز، سواء الداخلي (الرغبة في تحقيق الذات) أو الخارجي (المكافآت)، في إطلاق العنان للإبداع لدى الموظفين ودفعهم لتقديم حلول مبتكرة.
- 9** يبرز النص أهمية تبني نهج الابتكار المفتوح، الذي يشمل التعاون مع جهات خارجية مثل الجامعات والشركات الناشئة، لتحقيق ابتكار أسرع وأقل تكلفة وأعلى جودة.
- 10** يتطلب الابتكار الناجح في المؤسسات تبني نهج شامل يتضمن جوانب متعددة، مثل الهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، والقيادة، والموارد، والعمليات.
- 11** يلعب القادة دورًا حاسمًا في تحفيز الابتكار من خلال توفير رؤية واضحة، وتمكين الموظفين، وتشجيع ثقافة التجريب.
- 12** إنشاء ثقافة مؤسسية تشجع على الإبداع والمخاطرة المحسوبة وتقدير الأفكار الجديدة يساهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار.
- 13** يجب توفير الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لدعم مشاريع الابتكار وتنفيذها بنجاح.
- 14** يجب أن تكون العمليات التنظيمية مرنة وقابلة للتكيف لتسهيل تنفيذ الأفكار الجديدة والاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال.
- 15** يهدف الابتكار إلى إحداث تحولات كبيرة في المنتجات، والخدمات، والعمليات، ونماذج الأعمال، سعياً لتحقيق قفزات نوعية في الأداء وفتح أسواق جديدة.
- 16** يهدف التحسين المستمر إلى تعزيز الكفاءة والإنتاجية وتقليل التكاليف وتحسين الجودة من خلال إدخال تحسينات صغيرة ومتواصلة على العمليات والأنظمة الحالية.
- 17** غالبًا ما يتطلب الابتكار استثمارًا كبيرًا في البحث والتطوير، والمخاطرة بتبني تقنيات أو أساليب جديدة قد لا تكون مجربة بالكامل.
- 18** يتضح أن الابتكار ليس مجرد عملية فردية، بل هو نتاج تضافر عدة عوامل داخلية وخارجية. ويتطلب الابتكار الناجح بيئة عمل تشجع على التجريب، وتقبل الفشل كفرصة للتعلم، وتقدير الأفكار الجديدة، وتوفير الموارد اللازمة، وتتميز بالمرونة والتكيف.

**19** القيادة الفعالة هي المحرك الأساسي للابتكار، حيث يقوم القادة بتحديد الرؤية، وتوفير الموارد، وتمكين الموظفين، وتشجيع ثقافة التعاون والتجريب.

**20** تلعب العوامل الخارجية مثل المنافسة، واحتياجات العملاء، والتطورات التكنولوجية، والظروف الاقتصادية، والقوانين واللوائح، والثقافة العامة، دورًا كبيرًا في تحفيز أو إعاقة الابتكار في المؤسسات.

**21** القيادة الفعالة تُعتبر قوة دافعة للابتكار داخل المؤسسات. فالقادة الذين يمتلكون رؤية واضحة للمستقبل ويشجعون موظفيهم على التفكير الإبداعي والتجريب، يساهمون في خلق ثقافة مؤسسية محفزة على الابتكار.

**22** بيئة العمل الآمنة والمحفزة تعتبر عنصرًا حاسمًا في تعزيز الابتكار. فالقادة الفعالون يوفرون بيئة عمل تشجع على التعبير الحر عن الأفكار وتجربة الجديد دون خوف من الفشل، مما يساهم في توليد أفكار مبتكرة وتحقيق التميز المؤسسي.

## التوصيات

**1.** يجب على المؤسسات تبني نهج متوازن يجمع بين الابتكار والتحسين المستمر، حيث يتم استثمار الموارد في تطوير أفكار جديدة وجذرية، وفي الوقت نفسه، يتم العمل على تحسين العمليات الحالية بشكل مستمر.

**2.** يجب على المؤسسات خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والتفكير خارج الصندوق، وتقدير الأفكار الجديدة والمبادرات الإبداعية، وتوفير الدعم اللازم لتحويل هذه الأفكار إلى واقع ملموس.

**3.** يجب على المؤسسات تمكين الموظفين من المشاركة في عملية التحسين المستمر، وتزويدهم بالتدريب والأدوات اللازمة لتحديد وتحليل وتنفيذ التحسينات في عملهم اليومي.

**4.** يجب على المؤسسات تبني هيكل تنظيمي مسطح ومرن يسمح بتدفق الأفكار والمعلومات بحرية بين مختلف المستويات والأقسام، وتجنب البيروقراطية التي تعيق الابتكار.

5. يجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير قادة يتمتعون برؤية إبداعية وقادرين على إلهام وتحفيز الموظفين على الابتكار، وتزويدهم بالتدريب اللازم على مهارات القيادة الإبداعية.
6. يجب على المؤسسات العمل على بناء ثقافة مؤسسية تشجع على الإبداع والمخاطرة المحسوبة، وتقدير الأفكار الجديدة، وتوفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على التعاون وتبادل المعرفة.
7. يجب على المؤسسات تخصيص ميزانية كافية لدعم مشاريع الابتكار، وتوفير الوقت الكافي للموظفين للتفكير في أفكار جديدة وتجربتها، وتزويدهم بالأدوات والتكنولوجيا اللازمة لتنفيذ مشاريعهم الإبداعية.
8. يجب على المؤسسات الانفتاح على الأفكار والخبرات الخارجية من خلال إقامة شراكات مع جهات خارجية، والمشاركة في برامج الابتكار المفتوح، والاستعانة بخبراء خارجيين.
9. يجب على المؤسسات العمل على بناء ثقافة داخلية تشجع على الإبداع والمخاطرة المحسوبة، وتقدير الأفكار الجديدة، وتوفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على التعاون وتبادل المعرفة، على غرار ما تفعله Google بتشجيع الموظفين على تخصيص وقت لمشاريعهم الشخصية.
10. يجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير قادة يتمتعون برؤية إبداعية وقادرين على إلهام وتحفيز الموظفين على الابتكار، وتوفير لهم الدعم والتدريب اللازم.
11. يجب على المؤسسات مراقبة العوامل الخارجية المؤثرة على الابتكار، مثل المنافسة، والتطورات التكنولوجية، والظروف الاقتصادية، والاستجابة لها بمرونة وتكيف، كما تفعل شركات مثل Apple و Samsung التي تستثمر باستمرار في الابتكار لمواكبة المنافسة المتغيرة.

- 12.** يجب على المؤسسات التركيز على اختيار قادة يتمتعون بصفات القيادة التحويلية مثل الرؤية، والإلهام، والتعاون. فهؤلاء القادة يمكنهم تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي وتبني التغيير والتجريب لتحقيق الابتكار المستدام.
- 13.** من المهم توفير التدريب والدعم المستمر للقادة لتعزيز مهاراتهم القيادية وقدراتهم على تحفيز الابتكار. ويمكن أن يشمل هذا التدريب ورش عمل حول التفكير الإبداعي، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وبناء فرق العمل، وإدارة التغيير.
- 14.** يجب على المؤسسات تعزيز ثقافة التغيير والتجريب داخل المنظمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير الموارد اللازمة ودعم الأفكار المبتكرة، وتبني سياسة عدم الخوف من الفشل، بل رؤيته كفرصة للتعلم والنمو.

## المراجع والمصادر

1. Urbinati, Andrea, Luca Manelli, Federico Fabio Frattini and Marcel L.A.M. Bogers. "The digital transformation of the innovation process: orchestration mechanisms and future research directions." *Innovation* 24 (2021).
2. Roberts, Deborah. L., Roger A. Palmer and Mathew Hughes. "Innovating the product innovation process to enable co-creation." *R&D Management* (2021).
3. Rese, A., & Baier, D. (2011). Success factors for innovation management in networks of small and medium enterprises. *R&D Management*, 41(2), 138-155.
4. Klijn, Marja, and Welko Tomic. "A review of creativity within organizations from a psychological perspective." *Journal of Management Development* 29.4 (2010): 322-343.
5. Bammens, Yannick PM. "Employees' innovative behavior in social context: A closer examination of the role of organizational care." *Journal of Product Innovation Management* 33.3 (2016): 244-259.
6. Bogers, Marcel, Henry Chesbrough, and Carlos Moedas. "Open innovation: Research, practices, and policies." *California management review* 60.2 (2018): 5-16.
7. Senge, P. M. (2017). The leaders new work: Building learning organizations. In *Leadership perspectives* (pp. 51-67). Routledge.
8. Walker, Richard M. "Internal and external antecedents of process innovation: A review and extension." *Innovation in Public Services* (2017): 23-46.
9. Hughes, David J., et al. "Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations." *The Leadership Quarterly* 29.5 (2018): 549-569.
10. Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. "Developing transformational leadership: 1992 and beyond." *Journal of European industrial training* 14.5 (1990).
11. Jansen, Justin JP, et al. "A socio-psychological perspective on team ambidexterity: The contingency role of supportive leadership behaviours." *Journal of Management Studies* 53.6 (2016): 939-965.
12. Singh, Sanjay Kumar, et al. "Top management team shared leadership, market-oriented culture, innovation capability, and firm performance." *IEEE Transactions on Engineering Management* 69.6 (2019): 2544-2554.