

# دور القيم المؤسسية في تشجيع الابتكار وتحقيق النجاح



د. جلاله الملجمي

## المحتويات

1.....	المقدمة
1.....	مشكلة الدراسة
2.....	أسئلة الدراسة
2.....	أهداف الدراسة
3.....	أهمية الدراسة
4.....	الفصل الأول: ماهية القيم المؤسسية وأهميتها
7.....	المطلب الثاني: الأسس النظرية للقيم المؤسسية
8.....	المطلب الثالث: مفهوم القيم المؤسسية
9.....	المطلب الرابع: أهمية القيم المؤسسية
10.....	المطلب الخامس: تطوير القيم المؤسسية
12.....	المطلب السادس: تطبيق القيم المؤسسية
13.....	المطلب السابع: التحديات في إدارة القيم المؤسسية
15.....	المطلب الثامن: أثر القيم المؤسسية على الأداء
17.....	الفصل الثاني: دور القيم المؤسسية في تشجيع وتطوير الابتكار داخل المؤسسات
20.....	المطلب الأول: دور القيم المؤسسية في تشجيع الابتكار
22.....	المطلب الثاني: تأثير القيم المؤسسية على ثقافة الابتكار
24.....	المطلب الثالث: القيم المؤسسية التي تدعم الابتكار (الثقة، الحرية، الشفافية، التجريب)
26.....	المطلب الرابع: دور القيادة في تعزيز الابتكار من خلال القيم المؤسسية
28.....	المطلب الخامس: استراتيجيات تحفيز الموظفين على الابتكار من خلال تعزيز القيم المؤسسية

المطلب السادس: أمثلة على مؤسسات ناجحة في تعزيز الابتكار من خلال قيمها المؤسسية.....31

نتائج الدراسة.....33

المراجع والمصادر.....34

### فهرس الأشكال

شكل (1): تأثير الابتكار في جوانب متعددة داخل المؤسسة.....6

شكل (2): أنواع القيم المؤسسية.....8

شكل (3): أبرز التحديات في إدارة القيم المؤسسية.....13

شكل (4): أثر القيم المؤسسية على الأداء.....15

شكل (5): الخطوات الأساسية لتكوين وتطوير القيم المؤسسية داخل المنظمة.....17

شكل (6): أمثلة على قيم مؤسسية تعزز الابتكار.....21

شكل (7): أمثلة على تأثير القيم المؤسسية على الابتكار.....22

شكل (8): القيم المؤسسية التي تدعم الابتكار.....24

شكل (9): القادة الفعالون وأدوارهم في تحفيز الابتكار.....26

شكل (10): استراتيجيات لتحفيز الموظفين على الابتكار من خلال تعزيز القيم المؤسسية.....28

## المقدمة

في 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. وتلعب الثقافة المؤسسية دورًا حاسمًا في نجاح إدارة الابتكار. فالقيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المؤسسة تشكل بيئة العمل وتؤثر على سلوك الموظفين وقدرتهم على الابتكار. وعندما تكون ثقافة الشركة داعمة للابتكار، فإنها تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي والمخاطرة وتجربة أفكار جديدة.

فثقافة الابتكار الناجحة تتميز بالعديد من السمات، أهمها الانفتاح على الأفكار الجديدة وتقبل الفشل كجزء طبيعي من عملية التعلم والتطوير. كما تشجع هذه الثقافة على التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين، وتوفير لهم الموارد والدعم اللازم لتحويل أفكارهم إلى واقع. بالإضافة إلى ذلك، فإن ثقافة الابتكار الناجحة تركز على التعلم المستمر وتشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم باستمرار.

وعلى النقيض من ذلك، فإن الثقافة المؤسسية التي تخنق الابتكار يمكن أن تكون لها عواقب وخيمة على الشركة. فالشركات التي تتميز بالبيروقراطية والمركزية، حيث يتركز اتخاذ القرارات في يد قلة قليلة، لا تشجع الموظفين على المشاركة بأفكارهم أو تحمل المسؤولية. كذلك، الشركات التي تركز على اتباع القواعد بدلاً من الإبداع، تخلق بيئة لا تشجع على التفكير خارج الصندوق أو تجربة أفكار جديدة.

وهناك العديد من الأمثلة على شركات نجحت في الابتكار بفضل ثقافتها الداعمة، مثل Google و Apple و Amazon. وهذه الشركات تشتهر بثقافتها التي تشجع على الإبداع والمخاطرة والتعاون، مما أدى إلى ابتكارات غيرت العالم. في المقابل، هناك شركات أخرى فشلت في مواكبة التطور التكنولوجي بسبب ثقافتها المتحفظة التي لا تشجع على المخاطرة والتغيير، مثل Kodak التي كانت رائدة في مجال التصوير الفوتوغرافي.

## مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في تحديد دور الثقافة المؤسسية في نجاح إدارة الابتكار داخل المؤسسات. ويعتبر الابتكار حجر الزاوية لنمو واستدامة الشركات في بيئة الأعمال التنافسية. ومع ذلك، لا يقتصر الابتكار على مجرد إطلاق أفكار جديدة، بل يتطلب إدارة فعالة لتحويل هذه الأفكار إلى واقع ملموس. وتلعب الثقافة المؤسسية دورًا حاسمًا في تشكيل بيئة العمل التي تؤثر على سلوك الموظفين وقدرتهم على الابتكار.

## أسئلة الدراسة

1. كيف تؤثر الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار على قدرة الموظفين على التفكير الإبداعي والمخاطرة وتجربة أفكار جديدة؟
2. ما هي السمات الأساسية لثقافة الابتكار الناجحة التي تشجع على التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين؟
3. كيف يمكن أن تؤثر الثقافة المؤسسية البيروقراطية والمركزية على مشاركة الموظفين بأفكارهم وتحملهم المسؤولية؟
4. ما هي الأمثلة العملية لشركات نجحت في الابتكار بفضل ثقافتها الداعمة، وكيف ساهمت هذه الثقافة في تحقيق هذه النجاحات؟
5. كيف يمكن للشركات بناء ثقافة إيجابية تدعم الإبداع والتعاون والتعلم المستمر لتحقيق النجاح على المدى الطويل؟

## أهداف الدراسة

1. تحديد دور الابتكار في نمو واستدامة المؤسسات:
  - دراسة أهمية الابتكار كحجر الزاوية في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة وتحسين العمليات.
  - تحليل كيف يساعد الابتكار المؤسسات على التكيف مع التغيرات في السوق.
2. استكشاف تأثير الثقافة المؤسسية على إدارة الابتكار:
  - تقييم كيفية تشكيل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المؤسسة لبيئة العمل وتأثيرها على سلوك الموظفين وقدرتهم على الابتكار.
  - دراسة العلاقة بين الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار وتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والمخاطرة وتجربة أفكار جديدة.
3. تحديد سمات ثقافة الابتكار الناجحة:
  - تحليل السمات الأساسية التي تميز ثقافة الابتكار الناجحة مثل الانفتاح على الأفكار الجديدة وتقبل الفشل كجزء طبيعي من عملية التعلم والتطوير.

- دراسة أهمية التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين وتوفير الموارد والدعم اللازم لتحويل الأفكار إلى واقع.

#### 4. مناقشة تأثير الثقافة المؤسسية البيروقراطية والمركزية على الابتكار:

- دراسة العواقب السلبية للثقافة المؤسسية التي تخنق الابتكار مثل البيروقراطية والمركزية واتباع القواعد بشكل صارم.

- تحليل كيف تؤثر هذه الثقافة على مشاركة الموظفين بأفكارهم وتحمل المسؤولية.

#### 5. تحليل أمثلة عملية لشركات نجحت في الابتكار بفضل ثقافتها الداعمة:

- دراسة حالات شركات مثل Google و Apple و Amazon وكيف ساهمت ثقافتها الداعمة في تحقيق ابتكارات غيرت العالم.

- مناقشة أمثلة لشركات فشلت في مواكبة التطور التكنولوجي بسبب ثقافتها المتحفظة مثل Kodak.

#### 6. تقديم توصيات لبناء ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار:

- تقديم استراتيجيات للشركات لبناء ثقافة إيجابية تدعم الإبداع والتعاون والتعلم المستمر.
- توضيح كيفية استثمار الشركات في ثقافتها المؤسسية لتحقيق نجاح مستدام على المدى الطويل.

### أهمية الدراسة

الابتكار يعد عاملاً حاسماً في نمو المؤسسات وتنافسيتها واستدامتها، وأن الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق هذا النجاح. من خلال تسليط الضوء على أهمية تشجيع الإبداع والمخاطرة والتعاون وتبادل المعرفة، وتقدم الدراسة رؤى قيمة للشركات حول كيفية بناء بيئة عمل مبتكرة تضمن النمو والتطور المستدام. والابتكار يعد محركاً رئيسياً لتطوير المنتجات والخدمات الجديدة داخل المؤسسات، مما يعزز من قدراتها التنافسية في السوق. وتظهر أهمية الابتكار في تحسين العمليات الداخلية للمؤسسات، مما يساعدها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. ويؤكد الابتكار على الدور الحاسم للثقافة المؤسسية في نجاح إدارة الابتكار، حيث تُشكل القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بيئة العمل التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة الموظفين على الابتكار. وحيث أن ثقافة الشركة الداعمة للابتكار تُشجع الموظفين على التفكير الإبداعي والمخاطرة وتجربة أفكار جديدة، مما يُسهم في تحويل الأفكار إلى واقع ملموس. وتوضح الدراسة أهمية ثقافة الابتكار التي تركز على التعلم المستمر وتشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم

ومعرفتهم باستمرار، مما يُعزز من قدرتهم على الابتكار. كما تناقش الدراسة الآثار السلبية للثقافة المؤسسية التي تخنق الابتكار، مثل البيروقراطية والمركزية، مما يُعيق التفكير الإبداعي والتطوير. بالإضافة إلى تقديم الدراسة أمثلة عملية التي نجحت في الابتكار بفضل ثقافتها الداعمة، مما يُسلط الضوء على أهمية بناء ثقافة مؤسسية إيجابية.

## الفصل الأول: ماهية القيم المؤسسية وأهميتها

القيم المؤسسية هي الأساس الذي تُبنى عليه هوية أي مؤسسة وسمعتها. فهي تمثل المبادئ والمعتقدات الراسخة التي توجه سلوك المؤسسة وقراراتها، وتعكس جوهر ما تؤمن به وما تسعى إلى تحقيقه. وتلعب هذه القيم دورًا محوريًا في تشكيل ثقافة العمل، وتوجيه سلوك الموظفين، وتعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة. وعندما تتوافق قيم المؤسسة مع قيم الموظفين الشخصية، يتحقق التناغم والتكامل، مما ينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة ونجاحها. بالإضافة إلى ذلك، تساهم القيم المؤسسية في بناء الثقة مع العملاء والمجتمع، حيث تعكس التزام المؤسسة بالنزاهة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية. في عالم الأعمال التنافسي، يمكن للقيم المؤسسية القوية أن تميز الشركة عن منافسيها وتجعلها أكثر جاذبية للموظفين والعملاء والمستثمرين على حد سواء.

## المطلب الأول: التعريف بالابتكار وأثره على المؤسسات

في 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.

تلعب الثقافة المؤسسية دورًا حاسمًا في نجاح إدارة الابتكار. فالقيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المؤسسة تشكل بيئة العمل وتؤثر على سلوك الموظفين وقدرتهم على الابتكار. وعندما تكون ثقافة الشركة داعمة للابتكار، فإنها تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي والمخاطرة وتجربة أفكار جديدة.<sup>1</sup> فتقافة الابتكار الناجحة تتميز بالعديد من السمات، أهمها الانفتاح على الأفكار الجديدة وتقبل الفشل كجزء طبيعي من عملية التعلم والتطوير. كما تشجع هذه الثقافة على التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين، وتوفير لهم الموارد والدعم اللازم لتحويل أفكارهم إلى واقع. بالإضافة إلى ذلك، فإن ثقافة الابتكار الناجحة تركز على التعلم المستمر وتشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم باستمرار.

<sup>1</sup> Poon, Stephen T.F.. "The Role of Corporate Culture Branding In Image Enhancement: A Study of Innovation Strategies in Institutions." (2015).

## أولاً: مفهوم الابتكار

الابتكار هو عملية تحويل الأفكار الجديدة والإبداعية إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تُضيف قيمة إلى المنظمة أو المجتمع. يُعتبر الابتكار محركاً أساسياً للنمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي، حيث يُمكن الشركات والمؤسسات من تحسين كفاءتها وتقديم حلول جديدة لتحديات قائمة.<sup>2</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>3</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 الابتكار والتغلب على التحديات المرتبطة به، يمكن للشركات والمجتمعات تحقيق التميز والتفوق في الأسواق المتغيرة والمتطورة.

## ثانياً: أثر الابتكار على المؤسسات:

الابتكار ليس مجرد خيار للمؤسسات، بل هو ضرورة حتمية للبقاء والمنافسة والنمو في عالم اليوم. من خلال تبني ثقافة الابتكار وتعزيزها، يمكن للمؤسسات أن تحقق نجاحاً مستداماً وتبقى في طليعة التطور.

ويعد الابتكار بمثابة شرارة تحرك المؤسسات نحو التطور والنمو، فهو يلعب دوراً حاسماً في تحسين أدائها وتعزيز مكانتها التنافسية.<sup>4</sup>

<sup>2</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>3</sup> Roberts, Deborah. L., Roger A. Palmer and Mathew Hughes. "Innovating the product innovation process to enable co-creation." *R&D Management* (2021).

<sup>4</sup> Tang, GuoXiang, Kwangtae Park, Anurag K. Agarwal and Feng Liu. "Impact of Innovation Culture, Organization Size and Technological Capability on the Performance of SMEs: The Case of China." *Sustainability* 12 (2020).



شكل (1): تأثير الابتكار في جوانب متعددة داخل المؤسسة



من الشكل أعلاه، يظهر تأثير الابتكار في جوانب متعددة داخل المؤسسة. فهو يؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة، مما يمكن المؤسسات من تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وجذب شرائح جديدة من السوق. كذلك، يؤدي الابتكار إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية، إذ يمكن للابتكار في العمليات والإجراءات أن يقلل التكاليف ويزيد الإنتاجية، مما يعزز الربحية ويحسن الأداء المالي للمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، يعزز الابتكار القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث يساعدها على التميز عن منافسيها واكتساب ميزة تنافسية مستدامة. كما يجذب الابتكار المواهب ويستبقها، حيث تعتبر المؤسسات المبتكرة بيئة جاذبة للموظفين الموهوبين والمبدعين، وتوفر لهم فرصًا للتطور والنمو المهني. وتحسين صورة العلامة التجارية هو أيضًا من تأثيرات الابتكار، إذ يرتبط الابتكار عادة بسمعة إيجابية للشركة، مما يعزز صورتها ويزيد من جاذبيتها للعملاء والمستثمرين. وأخيرًا، يساعد الابتكار المؤسسات على التكيف مع التغيرات في عالم الأعمال المتغير باستمرار، مما يمكنها من الاستجابة للتحديات الجديدة واحتياجات السوق المتغيرة.

وعلى النقيض من ذلك، فإن الثقافة المؤسسية التي تخنق الابتكار يمكن أن تكون لها عواقب وخيمة على الشركة. فالشركات التي تتميز بالبيروقراطية والمركزية، حيث يتركز اتخاذ القرارات في يد قلة قليلة، لا

تشجع الموظفين على المشاركة بأفكارهم أو تحمل المسؤولية. كذلك، الشركات التي تركز على اتباع القواعد بدلاً من الإبداع، تخلق بيئة لا تشجع على التفكير خارج الصندوق أو تجربة أفكار جديدة.<sup>5</sup>

وهناك العديد من الأمثلة على شركات نجحت في الابتكار بفضل ثقافتها الداعمة، مثل Google و Apple و Amazon. هذه الشركات تشتهر بثقافتها التي تشجع على الإبداع والمخاطرة والتعاون، مما أدى إلى ابتكارات غيرت العالم. في المقابل، هناك شركات أخرى فشلت في مواكبة التطور التكنولوجي بسبب ثقافتها المتحفظة التي لا تشجع على المخاطرة والتغيير، مثل Kodak التي كانت رائدة في مجال التصوير الفوتوغرافي.<sup>6</sup>

### المطلب الثاني: الأسس النظرية للقيم المؤسسية

تتجذر القيم المؤسسية في مجموعة من النظريات التي تساهم في فهم طبيعتها وأهميتها وأثرها على المؤسسة ككل. وتعتبر نظرية الثقافة التنظيمية إحدى الركائز الأساسية، حيث تنظر إلى القيم كجزء لا يتجزأ من ثقافة الشركة، مما يؤكد على ضرورة انسجامها مع المعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المؤسسة. وتأتي نظرية أصحاب المصلحة لتسلط الضوء على أهمية مراعاة مصالح جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الموظفين والعملاء والمجتمع، عند تحديد وصياغة هذه القيم.

وتلعب نظرية القيادة الأخلاقية دورًا حاسمًا في هذا السياق، حيث تؤكد على مسؤولية القادة في تشكيل القيم وتعزيزها، من خلال تجسيدهم للمبادئ الأخلاقية والمهنية، وخلق بيئة عمل إيجابية محفزة على الإبداع والتعاون. وتأتي نظرية رأس المال الاجتماعي لتشير إلى أن القيم المؤسسية تساهم في بناء علاقات قوية بين الموظفين، قائمة على الثقة والتعاون، مما يعزز الابتكار والأداء والقدرة التنافسية للمؤسسة.<sup>7</sup>

بالإضافة إلى ذلك، تلعب نظرية التعلم التنظيمي دورًا في تسليط الضوء على أهمية القيم في تعزيز قدرة المؤسسة على التعلم والتكيف مع التغيرات، من خلال تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والأفكار والتعلم من الأخطاء. وأخيرًا، تؤكد نظرية الميزة التنافسية على أن القيم المؤسسية الفريدة يمكن أن تميز الشركة عن منافسيها وتجعلها أكثر جاذبية للعملاء والموظفين والمستثمرين، مما يعزز مكانتها في السوق.

بالإضافة إلى هذه النظريات، هناك العديد من النماذج والأطر التي تساعد في فهم وتطبيق القيم المؤسسية، مثل نموذج القيم المتنافسة لكوين وروبرتس، ونموذج القيم المؤسسية لشميت. من خلال فهم هذه الأسس النظرية واستخدام هذه النماذج، يمكن للمؤسسات تطوير قيم مؤسسية قوية وفعالة تدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز أدائها ونجاحها على المدى الطويل.

<sup>5</sup> Wang, Yao, Hisham Farag and Wasim Ahmad. "Corporate Culture and Innovation: A Tale from an Emerging Market." *DecisionSciRN: Decision-Making Authority (Topic)* (2021).

<sup>6</sup> Maldonado, Tiffany, Lila L. Carden, Carol Brace and Marie Myers. "Fostering Innovation Through Humble Leadership and Humble Organizational Culture." *Journal of Business Strategies* (2021).

<sup>7</sup> Tiara Khotimah, Ananda, Sephia Tri Claudya and Pandya Pangestu. "Literature Study The Influence Of Corporate Culture On Employee Performance And Innovation." *American Journal of Economic and Management Business (AJEMB)* (2023).

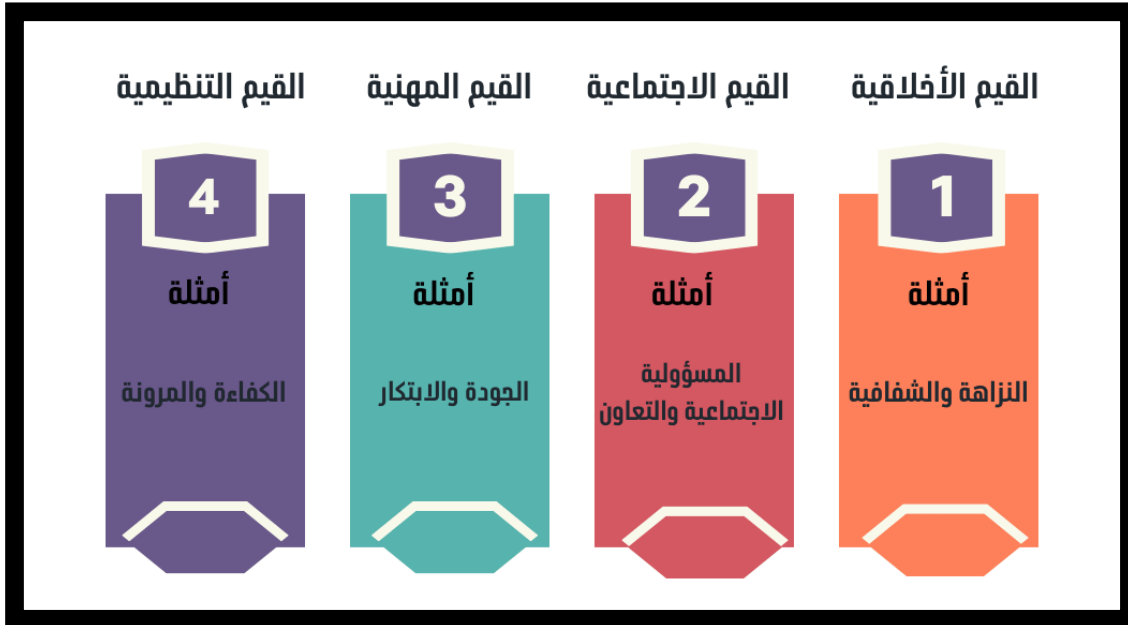
## المطلب الثالث: مفهوم القيم المؤسسية

القيم المؤسسية هي مجموعة من المبادئ التوجيهية والمعتقدات التي تعبر عن هوية المؤسسة وتوجه سلوكها وقراراتها. وهذه القيم تشكل الإطار الذي تعمل من خلاله المؤسسة وتحدد العلاقات بين الأفراد داخلها ومع المجتمع الخارجي.<sup>8</sup>

ويساهم تنوع القيم المؤسسية في بناء مؤسسة قوية ومتكاملة. فالقيم الأخلاقية تضمن سلوكًا مسؤولًا وأخلاقيًا، بينما تعزز القيم الاجتماعية التعاون والتواصل الإيجابي بين الموظفين. وتساهم القيم المهنية في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة ومبتكرة، في حين تضمن القيم التنظيمية الكفاءة والمرونة في مواجهة التحديات.

ولا تقتصر القيم المؤسسية على كونها مجرد كلمات معلنة، بل يجب أن تنعكس في جميع جوانب عمل المؤسسة. ويجب على القادة أن يكونوا قدوة في تجسيد هذه القيم، وأن يشجعوا الموظفين على تبنيها وتطبيقها في ممارساتهم اليومية. كما يجب على المؤسسة أن تضع آليات لقياس مدى التزامها بهذه القيم، وتقييم تأثيرها على أدائها ونجاحها.

شكل (2): أنواع القيم المؤسسية



من الشكل أعلاه يتضح لنا أن القيم المؤسسية هي مجموعة متنوعة من الأبعاد التي توجه سلوك المؤسسة وتعاملاتها. فالقيم الأخلاقية، كالنزاهة والشفافية، وتمثل الالتزام بالصدق والأمانة والوضوح في جميع التعاملات، سواء داخل المؤسسة أو مع الأطراف الخارجية. أما القيم الاجتماعية، مثل المسؤولية

<sup>8</sup> Ross, Jane, Jack Ross and Andrew Creed. "Corporate Ethics and Values: Guiding Business out of the Maelstrom." (2013).

الاجتماعية والتعاون، فتعكس دور المؤسسة في المجتمع ومساهمتها في تنميته، فضلاً عن أهمية العمل الجماعي وتبادل المعرفة لتحقيق الأهداف المشتركة.

وعلى صعيد القيم المهنية، نجد **الجودة والابتكار**، حيث تسعى المؤسسة جاهدة لتقديم منتجات وخدمات متميزة تلبى احتياجات العملاء، مع السعي الدائم للتطوير والتحسين وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات. وبالإضافة إلى أن القيم التنظيمية، مثل **الكفاءة والمرونة**، تلعب دوراً هاماً في تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والقدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات التي تواجهها. وتعد هذه القيم بمثابة البوصلة التي توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز مكانتها في السوق، وبناء علاقات قوية مع موظفيها وعملائها والمجتمع ككل.

### المطلب الرابع: أهمية القيم المؤسسية

القيم المؤسسية ليست مجرد كلمات معلقة على الجدران، بل هي قواعد سلوك حقيقية تؤثر على كل جانب من جوانب عمل المؤسسة، فهي تساهم في توجيه السلوكيات، وتعزيز الانتماء، وبناء الثقة، وتحقيق الأهداف، مما يجعل منها عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسة واستدامتها في عالم الأعمال التنافسي.<sup>9</sup> وتعد القيم المؤسسية بمثابة البوصلة التي توجه سلوك المؤسسة وقراراتها، وتلعب دوراً حاسماً في نجاحها واستدامتها. وتتجلى أهمية هذه القيم في النقاط التالية:

- **توجيه السلوكيات:** تعمل القيم المؤسسية على تحديد إطار أخلاقي وسلوكي واضح للموظفين، يحدد ما هو مقبول وغير مقبول في سياق العمل. وهذا يساهم في خلق بيئة عمل صحية وإيجابية، ويعزز من التزام الموظفين بالمعايير الأخلاقية والمهنية.
- **تعزيز الانتماء:** عندما يتبنى الموظفون قيم المؤسسة ويجدونها متوافقة مع قيمهم الشخصية، يتولد لديهم شعور قوي بالانتماء والولاء للمؤسسة. وهذا بدوره يزيد من تحفيزهم وإنتاجيتهم، ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- **بناء الثقة:** تعكس القيم المؤسسية التزام المؤسسة بالنزاهة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية، مما يساهم في بناء الثقة مع العملاء والشركاء والمجتمع بشكل عام. وهذه الثقة تعد ركيزة أساسية لنجاح أي مؤسسة واستمرارها في السوق.
- **تحقيق الأهداف:** تعمل القيم المؤسسية كمرشد يوجه جهود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فعندما تكون القيم متوافقة مع الأهداف، يصبح من الأسهل على الموظفين فهم وتبني هذه الأهداف، والعمل بجد لتحقيقها.

### المطلب الخامس: تطوير القيم المؤسسية

<sup>9</sup> Freccè, Jan Thomas and Deane Harder. "Organisations beyond Brundtland: A Definition of Corporate Sustainability Based on Corporate Values." *Journal of Sustainable Development* (2018).

يعد تطوير القيم المؤسسية عملية حيوية تساهم في صياغة هوية المؤسسة وتعزيز أداؤها وثقافتها. فهي ليست مجرد خطوات إجرائية، بل رحلة استكشاف وتأمل تهدف إلى تحديد المبادئ والقيم التي تعبر عن جوهر المؤسسة وتوجه سلوكها وقراراتها.

وتبدأ هذه الرحلة بتحليل دقيق للوضع الراهن، حيث يتم تقييم القيم الحالية للمؤسسة وتأثيرها على مختلف جوانب العمل. ويشمل ذلك إجراء استطلاعات رأي للموظفين، ومقابلات مع القادة، وتحليل الوثائق الداخلية، بهدف فهم نقاط القوة والضعف في القيم الحالية، وتحديد الفجوات بين القيم المعلنة والتطبيق الفعلي.

وتأتي بعد ذلك مرحلة جوهرية تتمثل في إشراك جميع الأطراف المعنية في المؤسسة، من موظفين وقادة وشركاء، في عملية تحديد وصياغة القيم الأساسية. وتتنوع طرق الإشراك، من عقد ورش عمل وجلسات عصف ذهني، إلى جمع الآراء والاقتراحات عبر قنوات التواصل المختلفة. ويهدف هذا الإشراك إلى ضمان أن تكون القيم الجديدة معبرة عن تطلعات جميع أفراد المؤسسة، مما يعزز من التزامهم بها وتبنيها.

وبمجرد تحديد القيم الأساسية، تأتي مرحلة التوثيق والنشر، حيث يتم صياغة هذه القيم بشكل واضح وموجز في وثيقة رسمية، مثل "ميثاق القيم" أو "مدونة السلوك". ويتم نشر هذه الوثيقة على نطاق واسع داخل المؤسسة، من خلال قنوات الاتصال الداخلية، والموقع الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، لضمان وصولها إلى جميع الموظفين وتعريفهم بها.

ولا يكتمل تطوير القيم المؤسسية إلا بتنفيذ برامج تدريبية وتوعوية للموظفين، لمساعدتهم على فهم معنى هذه القيم وكيفية تطبيقها في مهامهم اليومية. وتتنوع هذه البرامج، من ورش عمل وحلقات نقاش إلى أنشطة تفاعلية، بهدف تعزيز الوعي بأهمية القيم وتشجيع الموظفين على دمجها في ثقافة العمل اليومية. وتطوير القيم المؤسسية ليس مجرد إجراء شكلي، بل هو استثمار في مستقبل المؤسسة. فالقيم القوية والفعالة تساهم في بناء مؤسسة متماسكة وقادرة على التكيف مع التحديات، وتحقيق النجاح والاستدامة في عالم الأعمال المتغير باستمرار.

وتطوير القيم المؤسسية هو عملية حيوية تساهم في تعزيز ثقافة المؤسسة وتحسين أداؤها. وتتمثل هذه العملية في الخطوات التالية:

## 1. تحليل الوضع الحالي:

- في هذه المرحلة، يتم تقييم القيم الحالية للمؤسسة وتأثيرها على سلوك الموظفين وأداء المؤسسة بشكل عام. ويتم ذلك من خلال إجراء استطلاعات رأي للموظفين، ومقابلات مع القادة، وتحليل الوثائق الداخلية.
- يهدف هذا التحليل إلى فهم نقاط القوة والضعف في القيم الحالية، وتحديد الفجوات بين القيم المعلنة والقيم المطبقة فعليًا.

## 2. مشاركة الأطراف المعنية:

- يعتبر إشراك الموظفين والشركاء وأصحاب المصلحة الآخرين في عملية تطوير القيم أمراً حيوياً لضمان التزامهم بها وتبنيها.
- يمكن تحقيق ذلك من خلال عقد ورش عمل وجلسات عصف ذهني، وجمع آراء واقتراحات المشاركين حول القيم التي يرون أنها مهمة للمؤسسة.

## 3. التوثيق والنشر:

- بعد تحديد القيم الأساسية للمؤسسة، يتم تدوينها بشكل واضح وموجز في وثيقة رسمية، مثل "ميثاق القيم" أو "مدونة السلوك".
- يتم نشر هذه الوثيقة على نطاق واسع داخل المؤسسة، والتأكد من وصولها إلى جميع الموظفين، بحيث يصبحون على دراية بالقيم ويتمكنون من تطبيقها في عملهم اليومي.

## 4. التدريب والتوعية:

- لا يكفي مجرد نشر القيم، بل يجب توفير برامج تدريبية وتوعوية للموظفين لمساعدتهم على فهم معنى هذه القيم وكيفية تطبيقها في مختلف جوانب عملهم.
  - يمكن أن تتضمن هذه البرامج ورش عمل، وحلقات نقاش، وأنشطة تفاعلية، تهدف إلى تعزيز الوعي بأهمية القيم وتشجيع الموظفين على تبنيها كجزء من ثقافة العمل اليومية.
- ومن خلال اتباع هذه الخطوات، يمكن للمؤسسات تطوير قيم مؤسسية قوية وفعالة تعكس هويتها وأهدافها، وتساهم في تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل.

## المطلب السادس: تطبيق القيم المؤسسية

تطبيق القيم المؤسسية يتطلب التزاماً جاداً من جميع أفراد المؤسسة، بدءاً من القيادة العليا وصولاً إلى الموظفين في مختلف المستويات. وعندما يتم تطبيق هذه القيم بنجاح، تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، وتساهم في تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل.

فلا تقتصر القيم المؤسسية على مجرد كلمات تُكتب في وثائق الشركة، بل هي روح المؤسسة وجوهر ثقافتها. ولتحقيق أثر حقيقي لهذه القيم، يجب أن تتجسد في سلوكيات وقرارات جميع أفراد المؤسسة،<sup>10</sup> من القادة إلى الموظفين. ويتطلب تطبيق القيم المؤسسية بنجاح اتباع نهج شامل ومتكامل يشمل:

<sup>10</sup> Reddy, Ch.Munendar. "Organization Culture Impact on Employee Retention In 'It' Sector." *International Journal of Scientific Research* 7 (2018).

- القيادة بالقُدوة: يقع على عاتق قادة المؤسسة مسؤولية كبيرة في تجسيد القيم المؤسسية والالتزام بها في كل تصرفاتهم وقراراتهم. فهم بمثابة النموذج الذي يحتذي به الموظفون، وعندما يرون قادتهم يتصرفون وفقاً للقيم المعلنة، سيشعرون بالحافز والالتزام باتباع نفس النهج.
- المساءلة والشفافية: يجب أن تكون هناك آليات واضحة لمراقبة مدى التزام الموظفين بالقيم المؤسسية، وتحديد أي سلوكيات تتعارض مع هذه القيم. ويجب أن تكون هناك إجراءات عادلة وشفافة لمساءلة المخالفين، بما يضمن تطبيق القيم على الجميع دون استثناء.
- التكامل في العمليات: يجب أن تتغلغل القيم المؤسسية في جميع جوانب عمل المؤسسة، بدءاً من عمليات التوظيف والتقييم، وصولاً إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذ المشاريع. يجب أن تعكس القيم في سياسات وإجراءات المؤسسة، وفي طريقة تعاملها مع العملاء والموردين والمجتمع.
- التواصل والتفاعل: يجب على المؤسسة أن تتواصل بشكل مستمر مع موظفيها حول القيم المؤسسية، وتشجعهم على تبنيها وتطبيقها في ممارساتهم اليومية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد ورش عمل وحلقات نقاش، وتنظيم فعاليات وأنشطة تفاعلية، وتوفير قنوات للتواصل والتغذية الراجعة.
- التقدير والمكافأة: يجب على المؤسسة أن تظهر تقديرها للموظفين الذين يتبنون القيم المؤسسية ويطبّقونها بنجاح. ويمكن تحقيق ذلك من خلال برامج المكافآت والحوافز، والتقدير العلني للإنجازات التي تعكس التزاماً بالقيم.

### **المطلب السابع: التحديات في إدارة القيم المؤسسية**

التغلب على هذه التحديات يتطلب التزاماً قوياً من القيادة العليا، وتعاوناً بين جميع أفراد المؤسسة. من خلال تطوير استراتيجيات فعالة للتواصل والتدريب والمحاسبة، يمكن للمؤسسات التغلب على هذه التحديات وبناء ثقافة قوية قائمة على القيم، مما يساهم في تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل.

شكل (3): أبرز التحديات في إدارة القيم المؤسسية



من الشكل أعلاه يظهر لنا أبرز التحديات في إدارة قيم المؤسسة ويمكن تفصيلها كما يلي:

1. **التغيرات الثقافية:** غالبًا ما تواجه المؤسسات صعوبة في تغيير ثقافتها الراسخة، خاصة إذا كانت القيم الجديدة تتعارض مع المعتقدات والسلوكيات المتجذرة. ويتطلب تغيير الثقافة وقتًا وجهدًا كبيرًا، ويتطلب إقناع الموظفين بأهمية القيم الجديدة وفوائدها.
2. **المقاومة الداخلية:** قد يقاوم بعض الموظفين التغييرات الجديدة في القيم المؤسسية، خاصة إذا شعروا بأنها تهدد مصالحهم الشخصية أو تتطلب منهم تغيير عاداتهم وسلوكياتهم. ويمكن أن تتخذ هذه المقاومة أشكالًا مختلفة، مثل عدم الالتزام بالقيم الجديدة، أو التشكيك في جدواها، أو حتى العمل ضدها بشكل سري.
3. **الاتساق في التطبيق:** يمثل الحفاظ على الاتساق في تطبيق القيم عبر جميع أقسام المؤسسة تحديًا كبيرًا. ففي المؤسسات الكبيرة والمعقدة، قد تختلف تفسيرات القيم وتطبيقاتها من قسم لآخر، مما يؤدي إلى ازدواجية المعايير وتضارب المصالح. ويتطلب تحقيق الاتساق وجود آليات واضحة للمراقبة والمحاسبة، وتدريب مستمر للموظفين على القيم الجديدة.



4. **التوفيق بين القيم والأداء:** قد تواجه المؤسسات صعوبة في تحقيق التوازن بين الالتزام بالقيم المؤسسية وتحقيق الأهداف المالية والأداء العالي. ففي بعض الأحيان، قد يبدو أن هناك تعارضاً بين القيم والأداء، مما يضع المؤسسة في موقف صعب. يتطلب التغلب على هذا التحدي وجود قيادة قوية تؤمن بأهمية القيم وتستطيع إقناع الموظفين بأن الالتزام بالقيم يساهم في تحقيق النجاح على المدى الطويل.

5. **التواصل الفعال:** يعد التواصل الفعال حول القيم المؤسسية أمراً بالغ الأهمية لضمان فهمها وتطبيقها بشكل صحيح. ويجب على المؤسسة أن تتواصل بشكل واضح ومستمر مع موظفيها حول القيم، وتشرح لهم أهميتها وكيفية تطبيقها في مهامهم اليومية. كما يجب أن توفر قنوات للتواصل والتغذية الراجعة، لتشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومخاوفهم بشأن القيم.

### **المطلب الثامن: أثر القيم المؤسسية على الأداء**

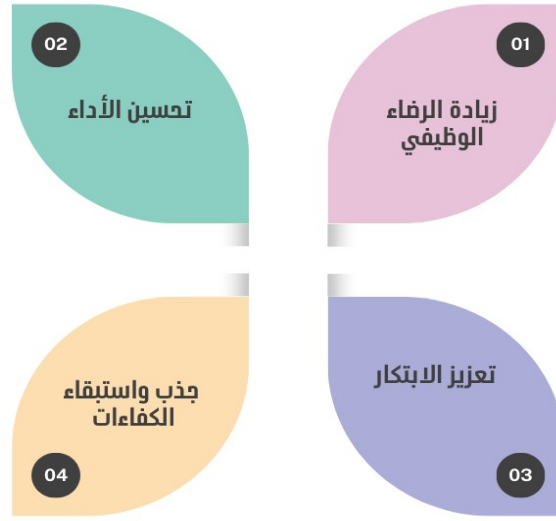
القيم المؤسسية هي المبادئ التي توجه عمل الشركة. هذه القيم تساعد الموظفين على فهم ما هو مهم للشركة وكيف يجب أن يتصرفوا. وعندما تتوافق قيم الشركة مع قيم الموظفين، يصبح الموظفون أكثر سعادة وإنتاجية. كما أن هذه القيم تبني الثقة مع العملاء وتساعد الشركة على تحقيق أهدافها.

والقيم المؤسسية ليست مجرد شعارات فارغة، بل هي عوامل حقيقية تؤثر على أداء المؤسسة بشكل ملموس. فمن خلال تبني قيم إيجابية وتطبيقها بفعالية، يمكن للمؤسسات تحقيق نتائج أفضل على مستوى الرضا الوظيفي، والأداء، والابتكار، وجذب واستبقاء المواهب.

وتؤكد الدراسات والأبحاث الحديثة على وجود علاقة وطيدة بين القيم المؤسسية الإيجابية وأداء المؤسسة بشكل عام. فعندما تكون القيم المؤسسية متأصلة في ثقافة المؤسسة وتنعكس في سلوكيات الموظفين وقراراتهم، فإن ذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية ملموسة على مستوى الأداء.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Hui, Li, Komm Pechinthorn, Nico Irawan and Patida Limchaicharoen. "THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON CHINESE CATERING: A CASE STUDY." (2021).

#### شكل (4): أثر القيم المؤسسية على الأداء



ويمكن تفصيل هذه الآثار في النقاط التالية:

- **زيادة الرضا الوظيفي:** عندما تتوافق القيم المؤسسية مع قيم الموظفين الشخصية، يشعر الموظفون بالرضا والسعادة في عملهم. فهم يرون أن جهودهم تساهم في تحقيق شيء ذي معنى، وأنهم جزء من مؤسسة تهتم بهم وتهتم بقيمتهم. وهذا الرضا الوظيفي يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية والالتزام بالعمل وتحسين الأداء بشكل عام.
- **تحسين الأداء:** عندما يتبنى الموظفون القيم المؤسسية، فإنهم يعملون معًا بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة. فالالتزام بقيم مثل التعاون والاحترام والنزاهة يعزز من التعاون والتواصل بين الموظفين، ويساهم في بناء علاقات عمل إيجابية ومنتجة. وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي والفردية، وتحقيق نتائج أفضل للمؤسسة.
- **تعزيز الابتكار:** القيم المؤسسية التي تشجع على الإبداع والتفكير خارج الصندوق، مثل الشفافية وتقبل المخاطر والتركيز على التعلم، تخلق بيئة عمل محفزة للابتكار. فالموظفون يشعرون بالحرية في التعبير عن أفكارهم وتجربة حلول جديدة، دون خوف من الفشل أو العقاب. وهذا يؤدي إلى توليد المزيد من الأفكار المبتكرة وتطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.
- **جذب واستبقاء الكفاءات:** تساهم القيم المؤسسية الإيجابية في جذب واستبقاء الموظفين الموهوبين والمؤهلين. فالموظفون يبحثون عن مؤسسات تتبنى قيمًا تتوافق مع قيمهم الشخصية، وتوفر لهم

بيئة عمل إيجابية وداعمة. وبالتالي، فإن المؤسسات التي تتمتع بثقافة قوية وقيم إيجابية تكون أكثر قدرة على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها، مما يساهم في تحسين الأداء بشكل عام.

## الفصل الثاني: دور القيم المؤسسية في تشجيع وتطوير الابتكار داخل المؤسسات

لا شك أن القيم المؤسسية تمثل حجر الزاوية في بناء هوية أي مؤسسة وتعزيز ثقافتها، فهي بمثابة البوصلة التي توجه سلوك الموظفين وقراراتهم، وتساهم في تحقيق التميز والنجاح المستدام. وتتطلب عملية تطوير هذه القيم جهودًا متكاملة تبدأ بتشخيص دقيق للوضع الراهن، وفهم القيم الحالية وتأثيرها على مختلف جوانب العمل، وتحديد الفجوات بين القيم المعلنة والتطبيق الفعلي.

وتأتي بعد ذلك مرحلة صياغة القيم المؤسسية، حيث يتم تحديد القيم الأساسية التي تعكس هوية المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية، وتتماشى مع أهدافها الاستراتيجية. وتشمل هذه المرحلة إشراك جميع الأطراف المعنية في المؤسسة، من موظفين وقادة وشركاء، في عملية تحديد وصياغة القيم، لضمان أن تكون هذه القيم معبرة عن تطلعات الجميع، مما يعزز من التزامهم بها وتبنيها.

وبعد تحديد القيم الأساسية، يتم صياغتها بشكل واضح وموجز في وثيقة رسمية، مثل "ميثاق القيم" أو "مدونة السلوك"، ونشرها على نطاق واسع داخل المؤسسة وخارجها. وتأتي بعد ذلك مرحلة حاسمة تتمثل في تنفيذ برامج تدريبية وتوعوية للموظفين، لمساعدتهم على فهم معنى هذه القيم وكيفية تطبيقها في مهامهم اليومية، وتعزيز الوعي بأهميتها وتشجيعهم على دمجها في ثقافة العمل.

ولا يقف الأمر عند هذا الحد، بل يتطلب تطبيق القيم المؤسسية التزامًا جادًا من جميع أفراد المؤسسة، بدءًا من القيادة العليا وصولًا إلى الموظفين في مختلف المستويات. ويجب أن تتجسد هذه القيم في سلوكيات وقرارات الجميع، وأن تنعكس في جميع عمليات المؤسسة وسياساتها وإجراءاتها. كما يجب أن تكون هناك آليات واضحة للمساءلة والشفافية، لضمان تطبيق القيم على الجميع بشكل عادل ومنصف.

وتطوير القيم المؤسسية عملية مستمرة تتطلب التزامًا وتعاونًا من جميع أفراد المؤسسة. وعندما يتم تطبيق هذه القيم بنجاح، تصبح جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، وتساهم في تحقيق التميز والنجاح المستدام، وتعزيز مكانتها في السوق.

## شكل (5): الخطوات الأساسية لتكوين وتطوير القيم المؤسسية داخل المنظمة



من الشكل أعلاه يظهر لنا الخطوات الأساسية لتكوين وتطوير القيم المؤسسية داخل المنظمة عملية متعددة الأبعاد تتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً متقناً. والخطوات الأساسية التي يمكن اتباعها هي:

### 1. التشخيص والتحليل:

- **تقييم الوضع الحالي:** فهم القيم الحالية للمؤسسة، وكيفية تجسيدها في السلوكيات والممارسات اليومية.
- **تحديد الفجوات:** تحديد الفجوات بين القيم المعلنة والتطبيق الفعلي، والتعرف على التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال.
- **استطلاع آراء أصحاب المصلحة:** جمع آراء الموظفين والعملاء والشركاء حول القيم التي يرونها مهمة للمؤسسة.

### 2. صياغة القيم المؤسسية:

- **تحديد القيم الأساسية:** اختيار القيم التي تعكس هوية المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية، وتتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.
- **صياغة تعريفات واضحة:** صياغة تعريفات واضحة وموجزة لكل قيمة، مع شرح معناها وتطبيقاتها العملية في سياق العمل.
- **تطوير مدونة سلوك:** إنشاء مدونة سلوك تحدد السلوكيات المتوقعة من الموظفين بناءً على القيم المؤسسية.

### 3. التواصل والتوعية:

- نشر القيم: نشر القيم المؤسسية على نطاق واسع داخل المؤسسة وخارجها، باستخدام مختلف قنوات الاتصال.
- برامج التدريب والتوعية: تنظيم برامج تدريبية للموظفين لتعريفهم بالقيم المؤسسية وأهميتها، وتدريبهم على كيفية تطبيقها في مهامهم اليومية.
- الاحتفاء بالقيم: تسليط الضوء على قصص النجاح التي تعكس تطبيق القيم المؤسسية، وتكريم الموظفين الذين يجسدون هذه القيم في سلوكهم.

### 4. التطبيق والمراقبة:

- دمج القيم في العمليات: دمج القيم المؤسسية في جميع عمليات المؤسسة، مثل التوظيف والتقييم والأداء والمكافآت.
- القيادة بالقدوة: على القادة أن يكونوا قدوة في الالتزام بالقيم المؤسسية، وأن يظهروا ذلك في سلوكهم وقراراتهم.
- المتابعة والتقييم: متابعة مدى التزام الموظفين بالقيم المؤسسية، وتقييم تأثيرها على أداء المؤسسة وثقافتها.

### 5. التطوير المستمر:

- مراجعة القيم: مراجعة القيم المؤسسية بشكل دوري للتأكد من ملاءمتها للتغيرات في بيئة العمل والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- التكيف مع التغيير: تعديل القيم المؤسسية عند الحاجة لمواكبة التطورات في السوق واحتياجات العملاء.

### عوامل نجاح عملية التطوير:

- الالتزام القيادي: دعم القيادة العليا وتبنيها للقيم الجديدة.
  - المشاركة الفعالة: إشراك الموظفين في جميع مراحل عملية التطوير.
  - التواصل المستمر: التواصل الفعال والشفاف حول القيم المؤسسية.
  - المساءلة والشفافية: وضع آليات للمساءلة وضمان الشفافية في تطبيق القيم.
- باتباع هذه الخطوات، يمكن للمؤسسات بناء ثقافة قوية قائمة على قيم إيجابية، تساهم في تعزيز أدائها وتحقيق النجاح المستدام.

## المطلب الأول: دور القيم المؤسسية في تشجيع الابتكار

لا شك أن القيم المؤسسية تمثل حجر الزاوية في بناء هوية أي مؤسسة وتعزيز ثقافتها، فهي بمثابة البوصلة التي توجه سلوك الموظفين وقراراتهم، وتساهم في تحقيق التميز والنجاح المستدام. وتتطلب عملية تطوير هذه القيم جهودًا متكاملة تبدأ بتشخيص دقيق للوضع الراهن، وفهم القيم الحالية وتأثيرها على مختلف جوانب العمل.

وفي هذه المرحلة، يتم تقييم مدى توافق القيم المعلنة مع السلوكيات الفعلية داخل المؤسسة، وتحديد الفجوات التي تحتاج إلى معالجة. ويشمل ذلك إجراء استطلاعات رأي للموظفين، ومقابلات مع القادة، وتحليل الوثائق الداخلية، بهدف الحصول على صورة شاملة عن القيم الحالية ومدى فعاليتها.

وبعد ذلك، تأتي مرحلة صياغة القيم المؤسسية، حيث يتم تحديد القيم الأساسية التي تعكس هوية المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية، وتتماشى مع أهدافها الاستراتيجية. وتشمل هذه المرحلة إشراك جميع الأطراف المعنية في المؤسسة، من موظفين وقادة وشركاء، في عملية تحديد وصياغة القيم، وذلك من خلال عقد ورش عمل وجلسات عصف ذهني، وجمع الآراء والاقتراحات عبر قنوات التواصل المختلفة. ويهدف هذا الإشراف إلى ضمان أن تكون القيم الجديدة معبرة عن تطلعات الجميع، مما يعزز من التزامهم بها وتبنيها.

وبمجرد تحديد القيم الأساسية، يتم صياغتها بشكل واضح وموجز في وثيقة رسمية، مثل "ميثاق القيم" أو "مدونة السلوك"، ونشرها على نطاق واسع داخل المؤسسة وخارجها. وتأتي بعد ذلك مرحلة حاسمة تتمثل في تنفيذ برامج تدريبية وتوعوية للموظفين، لمساعدتهم على فهم معنى هذه القيم وكيفية تطبيقها في مهامهم اليومية، وتعزيز الوعي بأهميتها وتشجيعهم على دمجها في ثقافة العمل.

ولا يقف الأمر عند هذا الحد، بل يتطلب تطبيق القيم المؤسسية التزامًا جادًا من جميع أفراد المؤسسة، بدءًا من القيادة العليا وصولًا إلى الموظفين في مختلف المستويات. ويجب أن تتجسد هذه القيم في سلوكيات وقرارات الجميع، وأن تنعكس في جميع عمليات المؤسسة وسياساتها وإجراءاتها. كما يجب أن تكون هناك آليات واضحة للمساءلة والشفافية، لضمان تطبيق القيم على الجميع بشكل عادل ومنصف، ومكافأة الموظفين الذين يلتزمون بها ويعكسونها في أدائهم.

وتلعب القيم المؤسسية دورًا حاسمًا في تشجيع الابتكار داخل المؤسسات، حيث تعمل كبوصلة توجه سلوك الموظفين وتصرفاتهم، وتخلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والتطوير. فعندما تتبنى المؤسسة قيمًا مثل الانفتاح على الأفكار الجديدة، وتشجيع المخاطرة، وتقبل الفشل كفرصة للتعلم، فإنها بذلك تزرع بذور الابتكار في نفوس موظفيها.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Carrasco-Montegudo, Inmaculada and Inmaculada Buendía-Martínez. "Corporate social responsibility: a crossroad between changing values, innovation and internationalisation." *European Journal of International Management* (2013).

#### - تعزيز ثقافة الابتكار:

تساهم القيم المؤسسية في بناء ثقافة ابتكار قوية داخل المؤسسة، حيث تشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق، وتقديم مقترحات جديدة، وتجربة حلول مبتكرة. وعندما يشعر الموظفون بأن أفكارهم مسموعة ومقدرة، وأنهم جزء من عملية صنع القرار، يزداد حماسهم وإبداعهم، مما يؤدي إلى زيادة الأفكار المبتكرة وتحسين أداء المؤسسة.<sup>13</sup>

#### - تحفيز المشاركة والتعاون:

تشجع القيم المؤسسية على التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين، مما يخلق بيئة عمل تعاونية يساهم فيها الجميع في إيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة. وعندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق واحد يعمل معًا لتحقيق هدف مشترك، يزداد انتمائهم للمؤسسة وولائهم لها، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم وإنتاجيتهم.

#### - تشجيع المخاطرة وتقبل الفشل:

الابتكار بطبيعته ينطوي على قدر من المخاطرة، ولا يمكن تحقيقه دون الاستعداد لتجربة أفكار جديدة قد لا تنجح دائمًا. فالقيم المؤسسية التي تشجع على المخاطرة وتقبل الفشل كجزء طبيعي من عملية التعلم، تخلق بيئة آمنة للموظفين لتجربة أفكارهم دون خوف من العواقب. وهذا بدوره يشجع على الإبداع ويزيد من فرص نجاح المبادرات المبتكرة.

#### - تعزيز التعلم المستمر:

في عالم يتسم بالتغير السريع والتطور المستمر، يعتبر التعلم المستمر أمرًا ضروريًا للابتكار. وتشجع القيم المؤسسية الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم باستمرار، ومواكبة أحدث التطورات في مجال عملهم. وهذا يساهم في بناء فريق عمل مؤهل وقادر على مواجهة التحديات وإيجاد حلول مبتكرة للمشاكل.

<sup>13</sup> Hui, Li, Komm Pechinthorn, Nico Irawan and Patida Limchaicharoen. "THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON CHINESE CATERING: A CASE STUDY." (2021).

## شكل (6): أمثلة على قيم مؤسسية تعزز الابتكار



القيم المؤسسية هي الأساس الذي يُبنى عليه الابتكار. فعندما تكون هذه القيم داعمة للإبداع والمخاطرة والتعاون والتعلم المستمر، فإنها تخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار وتساهم في تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة.

### المطلب الثاني: تأثير القيم المؤسسية على ثقافة الابتكار

تلعب القيم المؤسسية دورًا حاسمًا في تشكيل ثقافة الابتكار داخل المؤسسات، فهي تمثل الأساس الذي يُبنى عليه سلوك الموظفين وقراراتهم ومواقفهم تجاه الأفكار الجديدة والتغيير. وعندما تكون القيم المؤسسية داعمة للابتكار، فإنها تخلق بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والمخاطرة وتجربة حلول جديدة.<sup>14</sup>

ويمكن القول إن القيم المؤسسية هي المحرك الأساسي لثقافة الابتكار داخل المؤسسات. فعندما تتبنى المؤسسة قيماً تدعم الإبداع والمخاطرة والتعاون والتعلم المستمر، فإنها تخلق بيئة عمل محفزة على الابتكار وتضمن استدامة نجاحها في المستقبل.

### كيف تؤثر القيم المؤسسية على ثقافة الابتكار؟

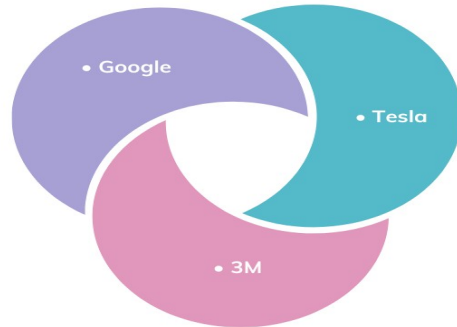
- **تشجيع التفكير الإبداعي:** عندما تتبنى المؤسسة قيماً مثل الانفتاح على الأفكار الجديدة، وتقبل التنوع، وتشجيع المبادرة، فإنها تخلق بيئة عمل تشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق وطرح أفكار غير تقليدية.

<sup>14</sup> Guo, Yali and Miao Zhang. "A Mechanism Study of Corporate Culture and Organizational Innovation Enhancement for Structural Equation Modeling." *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences* 9 (2024).



- **تعزيز ثقافة المخاطرة:** الابتكار ينطوي على قدر من المخاطرة، والقيم المؤسسية التي تشجع على تحمل المخاطر المدروسة وتقبل الفشل كفرصة للتعلم، وتمكن الموظفين من تجربة أفكار جديدة دون خوف من العواقب.
- **تعزيز التعاون وتبادل المعرفة:** القيم المؤسسية التي تشجع على التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين، تخلق بيئة عمل تعاونية يتبادل فيها الموظفون الأفكار والخبرات، مما يؤدي إلى توليد حلول مبتكرة.
- **توفير الدعم والموارد:** عندما تؤمن المؤسسة بقيمة الابتكار، فإنها توفر الدعم والموارد اللازمة للموظفين لتطوير أفكارهم وتحويلها إلى واقع ملموس. ويشمل ذلك توفير التدريب والتوجيه والتمويل اللازم للمشاريع المبتكرة.
- **الاحتفاء بالنجاح والتعلم من الفشل:** تحتفي المؤسسات التي تتبنى ثقافة الابتكار بالنجاحات وتحتفي بالموظفين الذين يساهمون في إحداث التغيير. وفي الوقت نفسه، فإنها تتعلم من الفشل وتعتبره فرصة للتحسين والتطوير.

شكل(7): أمثلة على تأثير القيم المؤسسية على الابتكار



Google، و3M، وTesla تُعتبر أمثلة بارزة على المؤسسات التي تتبنى ثقافة الابتكار وتحقق من خلالها نجاحات ملحوظة. Google معروفة بثقافتها المبتكرة التي تشجع الموظفين على قضاء 20% من وقتهم في العمل على مشاريع شخصية، مما أدى إلى ابتكارات بارزة مثل Gmail وGoogle News. وبالمثل، تشجع 3M موظفيها على تخصيص 15% من وقتهم لاستكشاف أفكار جديدة، مما أدى إلى تطوير منتجات مبتكرة

مثل Post-it Notes. Tesla تتميز بثقافتها التي تشجع على المخاطرة والتفكير الجريء، مما أسفر عن تطوير سيارات كهربائية مبتكرة غيرت وجه صناعة السيارات.<sup>15</sup>

### المطلب الثالث: القيم المؤسسية التي تدعم الابتكار (الثقة، الحرية، الشفافية، التجريب).

القيم المؤسسية التي تدعم الابتكار تشمل الثقة، الحرية، الشفافية، والتجريب. هذه القيم تلعب دوراً حيوياً في خلق بيئة تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي وتجربة أفكار جديدة.

وفي سعي المؤسسات نحو تحقيق التميز والابتكار، تتجلى أهمية القيم المؤسسية كركائز أساسية تدعم ثقافة الإبداع وتفتح آفاقاً جديدة للنمو والتطور. وترسيخ قيم الثقة والحرية والشفافية والتجريب في صلب المؤسسة يُعد استثماراً استراتيجياً يعود بالنفع على المدى الطويل.

(1) **الثقة المتبادلة:** عندما تسود الثقة بين أفراد المؤسسة، يتحول مكان العمل إلى بيئة خصبة لتبادل الأفكار وتلاقح الآراء. فالثقة المتبادلة تُشجع الموظفين على التعبير عن أفكارهم بحرية دون خوف من الانتقاد أو الرفض، مما يُعزز روح التعاون ويزيد من فرص ظهور حلول إبداعية للتحديات.

(2) **الحرية المسؤولة:** إن منح الموظفين الحرية في التفكير والعمل يُطلق العنان لإمكاناتهم الإبداعية ويُحفزهم على استكشاف آفاق جديدة. فالحرية المسؤولة تُمكنهم من تجاوز القيود التقليدية وتبني أساليب مبتكرة في حل المشكلات، مما يساهم في تحقيق نتائج استثنائية.

(3) **الشفافية المطلقة:** عندما تكون الشفافية هي السمة الغالبة في المؤسسة، يتعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى الموظفين. فإتاحة المعلومات بشفافية تامة تُمكنهم من فهم أهداف المؤسسة وتوجهاتها بشكل أفضل، مما يُحفزهم على المشاركة الفعالة في تحقيق هذه الأهداف وتقديم أفكار قيمة تساهم في تطوير المؤسسة.

(4) **ثقافة التجريب:** إن التجريب هو المحرك الأساسي للابتكار، فهو يسمح للمؤسسة بتجربة أفكار جديدة وتقييم مدى فعاليتها قبل تطبيقها على نطاق واسع. وعندما يتم ترسيخ ثقافة التجريب في المؤسسة، يتحول الفشل إلى فرصة للتعلم والتحسين، مما يُعزز روح الإبداع ويدفع المؤسسة نحو تحقيق المزيد من النجاحات.<sup>16</sup>

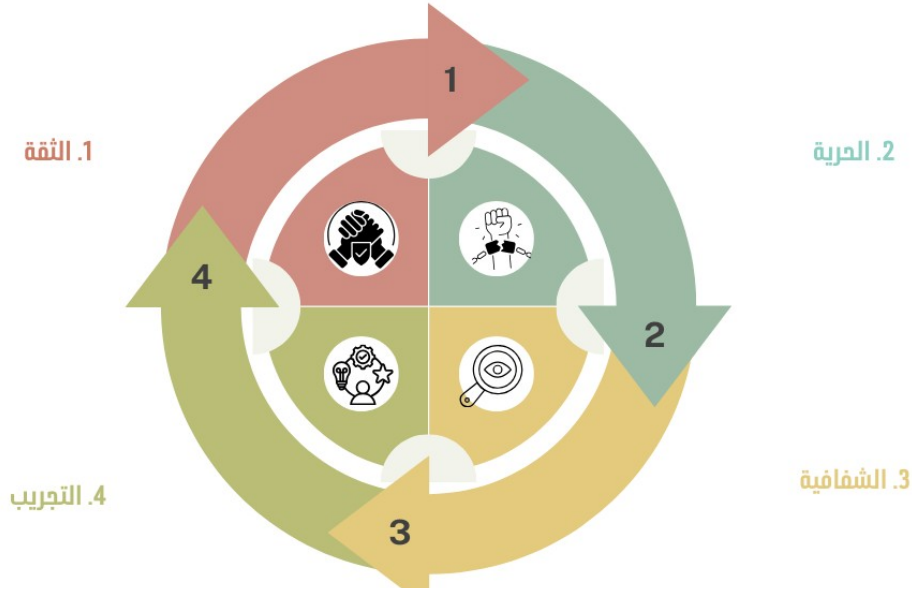
إن تبني هذه القيم المؤسسية ليس مجرد شعارات تُرفع، بل هو التزام حقيقي يتطلب تضامناً من جميع أفراد المؤسسة. فمن خلال بناء ثقافة تقوم على الثقة والحرية والشفافية والتجريب، تستطيع المؤسسة أن

<sup>15</sup> Constantine Vagias, Business Strategy, A comprehensive guide to business strategies, (2024).

<sup>16</sup> Sajjad Ahmad, Artificial Intelligence for Cloud and Edge Computing for Super Networks -5G: How to Monetize 5G Super Networks for Cloud and Edge Computing using AI, (2024).

تُطلق العنان لإمكانات موظفيها وتُحفزهم على الإبداع والابتكار، مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام والتميز في عالم الأعمال المتغير.

شكل (8): القيم المؤسسية التي تدعم الابتكار



#### 1. الثقة:

- **بناء الثقة:** توفير بيئة عمل تقوم على الثقة يساعد الموظفين على الشعور بالأمان عند تقديم أفكارهم الجديدة والمبتكرة. الثقة بين الإدارة والموظفين تشجع على تبادل الأفكار والمبادرات بدون خوف من النقد أو الفشل.
- **تحقيق الابتكار:** عندما يشعر الموظفون بأنهم محل ثقة، يكونون أكثر استعداداً للمخاطرة وتجربة أساليب جديدة، مما يعزز الابتكار داخل المؤسسة.

#### 2. الحرية:

- **الحرية في الإبداع:** منح الموظفين الحرية في كيفية أداء عملهم يمكن أن يؤدي إلى تطوير حلول جديدة ومبتكرة. الحرية تعني أن الموظفين لديهم المرونة لتجربة أساليب عمل مختلفة وتقديم أفكار خارج الصندوق.
- **تطبيق المشاريع الشخصية:** كما هو الحال في Google، السماح للموظفين بتخصيص جزء من وقتهم للعمل على مشاريعهم الشخصية يمكن أن يؤدي إلى ابتكارات هامة ومفيدة للشركة.

### 3. الشفافية:

- **تبادل المعرفة:** الشفافية في العمليات واتخاذ القرارات تعزز من تبادل المعرفة بين الموظفين، مما يساعد في تطوير الأفكار وتحسين العمليات.
- **تعزيز الثقة:** الشفافية تبني الثقة بين أعضاء الفريق والإدارة، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة على الابتكار.

### 4. التجريب:

- **دعم التجارب:** تشجيع التجريب وإعطاء الموظفين الفرصة لتجربة أفكار جديدة بدون خوف من الفشل يمكن أن يؤدي إلى اكتشافات وابتكارات جديدة.
- **التعلم من الأخطاء:** ثقافة التجريب تعني أيضاً تقبل الفشل كجزء من عملية التعلم والنمو، مما يدفع الموظفين إلى المحاولة مرة أخرى وتحسين أفكارهم.

## المطلب الرابع: دور القيادة في تعزيز الابتكار من خلال القيم المؤسسية

تلعب القيادة دوراً محورياً في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات من خلال ترسيخ القيم المؤسسية وتطبيقها عملياً. فالقيادة الفعالة ليست مجرد إدارة عمليات، بل هي إلهام وتحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي وتبني ثقافة الابتكار. إليك كيف تساهم القيادة في تعزيز الابتكار من خلال القيم المؤسسية:

1. **قدوة يُحتذى بها:** القائد هو القدوة التي يحتذي بها الموظفون. فعندما يتبنى القائد القيم المؤسسية الداعمة للابتكار مثل الثقة والحرية والشفافية والتجريب، فإنه يشجع الموظفين على تبني هذه القيم أيضاً. فعندما يرى الموظفون قاداتهم يجربون أفكاراً جديدة ويتعاملون مع الفشل كفرصة للتعلم، فإنهم يشعرون بالأمان للتعبير عن أفكارهم وتجربة حلول جديدة.
2. **تشجيع ثقافة الابتكار:** القائد الفعال يبني ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار. ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير مساحة آمنة للموظفين لتبادل الأفكار وتجربة حلول جديدة دون خوف من الفشل. كما يمكن تشجيع الابتكار من خلال مكافأة الأفكار المبتكرة وتقدير جهود الموظفين في هذا المجال.
3. **تمكين الموظفين:** القيادة الفعالة تُمكن الموظفين من خلال منحهم الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للابتكار. وهذا يشمل توفير الموارد اللازمة وتدريب الموظفين على مهارات الابتكار. وعندما يشعر الموظفون بالتمكين، فإنهم يصبحون أكثر استعداداً لتحمل المخاطر وتجربة أفكار جديدة.

4. **تواصل فعال:** التواصل الفعال بين القادة والموظفين هو عنصر أساسي لتعزيز الابتكار. ويجب على القادة التواصل بوضوح حول رؤية المؤسسة وأهدافها المتعلقة بالابتكار. كما يجب عليهم الاستماع إلى أفكار الموظفين وتقديم التغذية الراجعة البناءة.
5. **الاحتفاء بالنجاحات والتعلم من الإخفاقات:** يجب على القادة الاحتفاء بالنجاحات التي يحققها الموظفون في مجال الابتكار. وهذا يشجعهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي وتجربة حلول جديدة. وفي الوقت نفسه، يجب على القادة التعامل مع الإخفاقات كفرص للتعلم والتحسين.

**شكل (9): القادة الفعالون وأدوارهم في تحفيز الابتكار**



القيادة الفعالة هي المحرك الأساسي لتعزيز الابتكار في المؤسسات. فعندما يتبنى القادة قيماً مؤسسية تدعم الابتكار مثل الثقة والحرية والشفافية والتجريب، ويطبّقون هذه القيم عملياً في سلوكهم وقراراتهم، فإنهم يبنون بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وتسمح للموظفين بالازدهار والابتكار.

القادة الفعالون **يُلهمون الموظفين** من خلال رؤيتهم الواضحة وشغفهم بالابتكار. وهذه الرؤية الواضحة تساعد الموظفين على فهم الهدف النهائي والعمل على تحقيقه. وشغف القادة بالابتكار يعزز من حماس الموظفين ويحفزهم للتفكير خارج الصندوق والسعي لتحقيق الأفضل. فعلى سبيل المثال، إلهام ستيف جوبز لموظفي Apple كان جزءاً كبيراً من نجاح الشركة وابتكاراتها المتواصلة.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Simone Janson, The Innovative Leader – Fostering Creativity & Curiosity in the Workplace, AI-optimized Expert Knowledge on Inspiration & Creative Leadership, (2024).

ويمنح القادة الفعالون الموظفين الاستقلالية والثقة اللازمة لاستكشاف أفكار جديدة وتجربة حلول مبتكرة. وهذا التمكين يعزز من شعور الموظفين بالمسؤولية والإبداع. فالقائد الذي يثق بقدرات فريقه يتيح لهم مساحة للتجربة والخطأ، مما يؤدي في النهاية إلى تطوير حلول مبتكرة وفعالة.

ويوفر القادة الفعالون الموارد والتوجيه والدعم اللازم للموظفين لتحويل أفكارهم إلى واقع ملموس. وهذا الدعم يمكن أن يكون ماديًا، مثل توفير الميزانية اللازمة للمشاريع، أو معنويًا، مثل تقديم الإرشادات والتوجيهات. فدعم القادة للابتكار يتجلى في توفير البيئة المناسبة والموارد اللازمة لتحقيق الأفكار المبتكرة.

والقادة الفعالون يحتفلون بالنجاحات ويتعلمون من الإخفاقات، مما يخلق ثقافة إيجابية تشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة. فالاحتفال بالنجاحات يعزز من الروح المعنوية ويحفز الموظفين على الابتكار المستمر، بينما التعلم من الإخفاقات يساعد على تحسين العمليات وتجنب الأخطاء في المستقبل. هذا النوع من القيادة يشجع على الابتكار ويخلق بيئة عمل إيجابية ومثمرة.

## المطلب الخامس: استراتيجيات تحفيز الموظفين على الابتكار من خلال تعزيز القيم المؤسسية

لتحفيز الموظفين على الابتكار من خلال تعزيز القيم المؤسسية، يمكن للقادة اعتماد مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي تتجاوز مجرد الحوافز المادية وتخلق بيئة عمل محفزة للإبداع، من خلال بناء جسور الثقة والانفتاح عبر إقامة قنوات تواصل ثنائية الاتجاه وتوفير منصات لتبادل الأفكار مثل جلسات العصف الذهني المفتوحة واجتماعات فرق العمل غير الرسمية، والاستماع النشط والتفاعلي لأفكار الموظفين وطرح الأسئلة التوضيحية وتقديم ملاحظات بناءة، والاحتفاء بالمساهمات الفردية والجماعية والاعتراف بجهود الموظفين وأفكارهم المبتكرة.<sup>18</sup>

كما يمكن تمكين الموظفين وتعزيز استقلاليتهم من خلال توزيع المسؤوليات وتفويض الصلاحيات ومنحهم الثقة والسلطة لاتخاذ قرارات مستقلة وتنفيذ المهام المتعلقة بمشاريعهم الإبداعية، وتوفير بيئة آمنة للتجريب وتشجيعهم على تجربة أفكار جديدة دون خوف من الفشل مع التركيز على التعلم من الأخطاء وتحويلها إلى فرص للنمو، وتخصيص الموارد اللازمة وتوفير الأدوات والتكنولوجيا والتدريب اللازم لتمكين الموظفين من تحقيق أفكارهم وتحويلها إلى واقع ملموس.

ويمكن إشراك الموظفين في صناعة القرار وتعزيز الشفافية من خلال مشاركة المعلومات الاستراتيجية وإطلاعهم على أهداف المؤسسة وتحدياتها، وإنشاء لجان استشارية للموظفين وإشراكهم من مختلف المستويات والأقسام في عملية صنع القرار لضمان تنوع وجهات النظر وتعزيز الشعور بالملكية والمسؤولية، وتوفير قنوات تواصل متعددة وتوفير منصات رقمية وغير رقمية لتبادل الأفكار والملاحظات.

<sup>18</sup> Jong, Jeroen Petrus Johannes. *Individual Innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior*. Amsterdam, The Netherlands: EIM, 2007.

كما يجب بناء ثقافة التعلم المستمر والاحتفاء بالتجارب من خلال تشجيع المبادرات الذاتية للتعلم ودعم الموظفين في حضور المؤتمرات وورش العمل والبرامج التدريبية، وإنشاء برامج إرشاد وتوجيه وربط الموظفين ذوي الخبرة بالموظفين الجدد لتبادل المعرفة والخبرات وتعزيز ثقافة التعلم المشترك، وتخصيص وقت للتفكير الإبداعي وتشجيع الموظفين على تخصيص جزء من وقتهم للتفكير في حلول جديدة ومبتكرة.

ويمكن تقديم حوافز متنوعة للاعتراف بالإبداع من خلال تقدير المساهمات المبتكرة وتقديم مكافآت مالية أو معنوية للموظفين الذين يقدمون أفكارًا وحلولاً مبتكرة، وتوفير فرص للتطور الوظيفي ومنح الموظفين المبتكرين فرصًا للتقدم في مساراتهم المهنية واكتساب مهارات جديدة، وخلق بيئة عمل محفزة من خلال تصميم مساحات عمل ملهمة ومريحة وتنظيم فعاليات اجتماعية غير رسمية.

من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات المتكاملة، يمكن للقادة خلق بيئة عمل ديناميكية ومحفزة للابتكار، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والتمكين، مما يدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم وتحقيق إمكاناتهم الإبداعية الكاملة.

شكل (10): استراتيجيات لتحفيز الموظفين على الابتكار من خلال تعزيز القيم المؤسسية



يوضح الشكل السابق استراتيجيات لتحفيز الموظفين على الابتكار من خلال تعزيز القيم المؤسسية، ويمكن تفصيل هذه الاستراتيجيات على النحو التالي:

(5) ترسيخ ثقافة الثقة والانفتاح:

• تشجيع التواصل المفتوح: خلق بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالراحة للتعبير عن أفكارهم ومخاوفهم دون خوف من الانتقاد أو العقاب.

• الاستماع الفعال: إظهار الاهتمام بأفكار الموظفين وتقديم التغذية الراجعة البناءة.

• الاعتراف بالمساهمات: تقدير جهود الموظفين وأفكارهم، حتى لو لم تؤدي إلى نتائج فورية.

• الاحتفال بالنجاحات: الاحتفاء بالإنجازات الفردية والجماعية المتعلقة بالابتكار.

#### (6) تعزيز الحرية والاستقلالية:

• تفويض الصلاحيات: منح الموظفين حرية اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام المتعلقة بعملهم.

• تشجيع التجريب: السماح للموظفين بتجربة أفكار جديدة وتعلم من الأخطاء.

• توفير الموارد اللازمة: توفير الأدوات والتدريب والدعم اللازم للموظفين لتحقيق أفكارهم.

• إزالة العقبات: تحديد وإزالة أي عوائق بيروقراطية أو إدارية تعيق الابتكار.

#### (7) تعزيز الشفافية والمشاركة:

• مشاركة المعلومات: مشاركة المعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة وتحدياتها مع الموظفين.

• إشراك الموظفين في صنع القرار: إشراك الموظفين في عملية صنع القرارات المتعلقة بعملهم ومستقبل المؤسسة.

• توفير قنوات للتواصل: توفير قنوات تواصل فعالة بين الموظفين والقادة.

• تشجيع التعاون: تشجيع العمل الجماعي وتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين.

#### (8) بناء ثقافة التجريب والتعلم:

• تشجيع المخاطرة المحسوبة: تشجيع الموظفين على تجربة أفكار جديدة وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم.

• توفير فرص التعلم والتطوير: توفير فرص تدريب وورش عمل ومؤتمرات للموظفين لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم.

• إنشاء مختبرات ابتكار: تخصيص مساحات للموظفين لتجربة أفكارهم وتطويرها.

• الاحتفاء بالتعلم: الاحتفاء بالتعلم المستمر وتشجيع الموظفين على مشاركة خبراتهم مع الآخرين.

#### (9) مكافأة الابتكار:



- تقديم حوافز مالية وغير مالية: مكافأة الموظفين على أفكارهم المبتكرة وإنجازاتهم في مجال الابتكار.
- الاعتراف والتقدير العام: تقدير جهود الموظفين المبتكرين علنًا أمام زملائهم وقادتهم.
- توفير فرص للنمو والتطور: منح الموظفين المبتكرين فرصًا للترقية والتطور الوظيفي.
- خلق مسارات وظيفية للابتكار: إنشاء مسارات وظيفية خاصة للموظفين الذين يظهرون شغفًا بالابتكار ومهارات استثنائية في هذا المجال.

### المطلب السادس: أمثلة على مؤسسات ناجحة في تعزيز الابتكار من خلال قيمها المؤسسية

في عالم الأعمال التنافسي، تعد القيم المؤسسية حجر الزاوية لنمو المؤسسات واستدامتها من خلال تعزيز الابتكار. تعتمد الشركات الرائدة مثل Google، و3M، وTesla، وApple، وAmazon، وIDEO على قيم مؤسسية تدعم الثقة، الحرية، الشفافية، والتجريب لتشجيع الإبداع والتفكير خارج الصندوق.

وتشتهر Google بثقافتها التي تشجع الموظفين على تخصيص 20% من وقتهم لمشاريع شخصية، مما أدى إلى ابتكارات كبيرة مثل Gmail وGoogle News. تُشجع 3M موظفيها على قضاء 15% من وقتهم في استكشاف أفكار جديدة، مما أسفر عن تطوير منتجات مبتكرة مثل Post-it Notes. كما تتميز Tesla بثقافتها التي تشجع على المخاطرة والتفكير الجريء، ما أسهم في تطوير سيارات كهربائية مبتكرة وغيرت وجه صناعة السيارات.

وتُظهر Apple بوضوح كيف يمكن للتركيز على التصميم والابتكار تعزيز القدرات الابتكارية للشركة، حيث أطلقت منتجات رائدة مثل iPhone وiPad. تحت قيادة Jeff Bezos، تبنت Amazon نهجًا يركز على العميل ويشجع على الابتكار في كل جوانب العمل، مما أدى إلى تطوير خدمات مثل Amazon Web Services (AWS). تُركز IDEO على التعاون بين الفرق متعددة التخصصات، مما يعزز من تبادل الأفكار ويؤدي إلى حلول إبداعية.<sup>19</sup>

وتعزز هذه المؤسسات الابتكار من خلال تبني قيم مؤسسية تدعم الثقة، الحرية، الشفافية، والتجريب، حيث تخلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والمخاطرة المحسوبة. هذا النهج يمكن الشركات من تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، وزيادة الكفاءة والإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية، وجذب واستبقاء المواهب، وتحسين صورة العلامة التجارية، والتكيف مع التغيرات المستمرة في السوق.

علاوة على ذلك، تبرز هذه المؤسسات كأمثلة بارزة على كيفية تأثير القيم المؤسسية الداعمة للابتكار على النجاح الطويل الأمد للشركات. من خلال فهم واستغلال قوة الثقافة المؤسسية، يمكن للشركات خلق بيئة

<sup>19</sup> Adigwe, Chinasa Susan. "Transformational Leadership: A Comparative Exploration of the Leadership Prowess of Jeff Bezos and Steve Jobs." *Asian Journal of Economics, Business and Accounting* 24.3 (2024).

يزدهر فيها الابتكار، مما يؤدي إلى منتجات وخدمات ونماذج عمل جديدة تكفل النمو والتنافسية على المدى الطويل.

وهناك العديد من المؤسسات التي نجحت في تعزيز الابتكار من خلال ترسيخ قيم مؤسسية قوية تدعم الإبداع وتشجع الموظفين على التفكير خارج الصندوق. وهذه بعض الأمثلة البارزة:

- **جوجل (Google):** تشتهر جوجل بثقافتها المؤسسية التي تشجع على الابتكار وتسمح للموظفين بتخصيص 20% من وقتهم للعمل على مشاريع شخصية. وهذه السياسة أدت إلى ابتكار العديد من المنتجات والخدمات الناجحة مثل Gmail و Google News.
- **آبل (Apple):** تركز آبل على الابتكار في تصميم منتجاتها وتجربة المستخدم. قيمها المؤسسية تدفعها إلى تجاوز الحدود وتقديم منتجات ثورية غيرت وجه التكنولوجيا مثل iPhone و iPad.
- **تسلا (Tesla):** تسلا هي شركة رائدة في مجال السيارات الكهربائية والطاقة المتجددة. وقيمها المؤسسية تدفعها إلى تحدي الوضع الراهن والبحث عن حلول مستدامة لمشاكل الطاقة والنقل.
- **أمازون (Amazon):** أمازون هي شركة عملاقة في مجال التجارة الإلكترونية والحوسبة السحابية. وقيمها المؤسسية تدفعها إلى التركيز على العميل وتقديم أفضل تجربة تسوق ممكنة.
- **3M:** شركة 3M هي شركة عالمية متخصصة في صناعة المواد اللاصقة والمنتجات الاستهلاكية والطبية. وتشتهر 3M بثقافتها المؤسسية التي تشجع على التجريب وتسمح للموظفين بتخصيص 15% من وقتهم للعمل على مشاريع شخصية.
- **Netflix:** تشتهر نتفليكس بثقافتها المؤسسية الفريدة التي تركز على الحرية والمسؤولية. وتمنح الشركة موظفيها قدرًا كبيرًا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتشجعهم على تحمل المخاطر وتجربة أفكار جديدة. وهذه الثقافة أدت إلى ابتكار العديد من الميزات والخدمات المبتكرة التي ساهمت في نجاح الشركة.
- **Salesforce:** تركز Salesforce على قيم مثل الثقة والشفافية والمساواة. وتشجع الشركة موظفيها على التعبير عن آرائهم ومشاركة أفكارهم بحرية. كما توفر الشركة العديد من الفرص للتطوير المهني والنمو الشخصي، مما يساعد على جذب أفضل المواهب وتعزيز ثقافة الابتكار.
- **Intuit:** تشتهر Intuit بثقافتها المؤسسية التي تركز على العملاء. وتشجع الشركة موظفيها على الاستماع إلى عملائها وفهم احتياجاتهم. وهذه الثقافة أدت إلى تطوير العديد من المنتجات والخدمات المبتكرة التي تلبى احتياجات العملاء وتساعدهم على تحقيق أهدافهم.
- **Pixar:** بيكسار هي شركة رائدة في مجال الرسوم المتحركة. تشتهر الشركة بثقافتها المؤسسية التي تشجع على الإبداع والتعاون. وتوفر الشركة بيئة عمل داعمة تسمح للموظفين بالتعبير عن

أفكارهم وتجربة تقنيات جديدة. هذه الثقافة أدت إلى إنتاج العديد من الأفلام المبتكرة والناجحة التي حازت على إعجاب الجماهير والنقاد.

• **Alibaba**: علي بابا هي شركة صينية عملاقة في مجال التجارة الإلكترونية. تشتهر الشركة بثقافتها المؤسسية التي تشجع على ريادة الأعمال والابتكار. وتوفر الشركة العديد من الفرص للموظفين لبدء مشاريعهم الخاصة وتجربة أفكار جديدة. وهذه الثقافة أدت إلى نمو الشركة بشكل كبير وجعلها واحدة من أكبر الشركات في العالم.

## نتائج الدراسة

- 1- توضح الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار تساهم في تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والمخاطرة وتجربة أفكار جديدة. وهذه الثقافة تتميز بالانفتاح على الأفكار الجديدة وتقبل الفشل كجزء من عملية التعلم، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين العمليات وزيادة الكفاءة والإنتاجية.
- 2- تكشف الدراسة أن الثقافة المؤسسية التي تخنق الابتكار، مثل البيروقراطية والمركزية والتركيز على اتباع القواعد بدلاً من الإبداع، ويمكن أن تؤدي إلى فشل الشركات في مواكبة التطور التكنولوجي. على سبيل المثال، فشل شركة Kodak في التكيف مع التغيرات التكنولوجية أدى إلى تراجعها في السوق.
- 3- الابتكار يدفع الشركات إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين عملياتها مما يؤدي إلى تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. وهذا يعزز الربحية ويحسن الأداء المالي للمؤسسة.
- 4- الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار تساعد الشركات على التميز عن منافسيها واكتساب ميزة تنافسية مستدامة. بالإضافة إلى ذلك، توفر بيئة العمل المبتكرة فرصاً للموظفين الموهوبين والمبدعين للتطور والنمو المهني، مما يجعل المؤسسة بيئة جاذبة للمواهب.
- 5- ينبغي على المؤسسات التركيز على بناء ثقافة مؤسسية تشجع على الإبداع والتعاون والتعلم المستمر، من خلال توفير الموارد والدعم اللازمين، وتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتجربة أفكار جديدة، مع تقبل الفشل كجزء طبيعي من عملية التعلم والتطوير.
- 6- توضح النظريات مثل نظرية الثقافة التنظيمية أن القيم المؤسسية يجب أن تتسجم مع المعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المؤسسة. وهذا الانسجام يعزز بيئة العمل ويؤثر إيجابياً على سلوك الموظفين وقدرتهم على الابتكار.

- 7- تلعب القيادة الأخلاقية دورًا حاسمًا في تشكيل وتعزيز القيم المؤسسية. فالقادة الذين يجسدون المبادئ الأخلاقية والمهنية يساهمون في خلق بيئة عمل إيجابية، محفزة على الإبداع والتعاون، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والقدرة التنافسية للمؤسسة.
- 8- من المهم أن تستثمر المؤسسات في تطوير قيم مؤسسية قوية وفعالة من خلال استخدام النظريات والنماذج المناسبة مثل نموذج القيم المتنافسة لكوين وروبرتس ونموذج القيم المؤسسية لشميت. وهذه القيم يجب أن تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزز الأداء والنجاح على المدى الطويل.
- 9- عندما تتوافق القيم المؤسسية مع قيم الموظفين الشخصية، يشعر الموظفون بالرضا في عملهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والالتزام بالعمل. وهذا الرضا يعزز الأداء بشكل عام نتيجة لتطوير بيئة عمل إيجابية تدعم روح الفريق والتعاون بين الموظفين.
- 10- القيم المؤسسية التي تشجع على الإبداع والتفكير خارج الصندوق تخلق بيئة عمل محفزة للابتكار. فالموظفون يشعرون بالحرية في التعبير عن أفكارهم وتجربة حلول جديدة دون خوف من الفشل، مما يؤدي إلى توليد المزيد من الأفكار المبتكرة وتطوير منتجات وخدمات جديدة تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- 11- من المهم أن تركز المؤسسات على تطوير وتطبيق قيم مؤسسية إيجابية مثل التعاون، الاحترام، الشفافية، وتقبل المخاطر. وهذه القيم لا تساهم فقط في تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي، بل أيضاً تعزز الابتكار وتجذب الكفاءات الموهوبة. المؤسسات التي تتبنى هذه القيم ستكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج أفضل والاحتفاظ بأفضل المواهب.
- 12- توفير بيئة عمل تقوم على الثقة يعزز شعور الموظفين بالأمان عند تقديم أفكارهم الجديدة والمبتكرة. فالثقة بين الإدارة والموظفين تشجع على تبادل الأفكار والمبادرات بدون خوف من النقد أو الفشل، مما يعزز الابتكار داخل المؤسسة.
- 13- دعم التجريب وإعطاء الموظفين الفرصة لتجربة أفكار جديدة بدون خوف من الفشل يمكن أن يؤدي إلى اكتشافات وابتكارات جديدة. ثقافة التجريب تعني أيضاً تقبل الفشل كجزء من عملية التعلم والنمو، مما يدفع الموظفين إلى المحاولة مرة أخرى وتحسين أفكارهم.
- 14- يجب على المؤسسات التركيز على تعزيز القيم المؤسسية التي تدعم الابتكار مثل الثقة، الحرية، الشفافية، والتجريب. وتوفير بيئة عمل تشجع على تبادل الأفكار والتجريب والتعلم من الأخطاء يساهم في خلق ثقافة ابتكارية تعزز الأداء وتحقق النجاح على المدى الطويل.

## المراجع والمصادر

1. Poon, Stephen T.F.. “The Role of Corporate Culture Branding In Image Enhancement: A Study of Innovation Strategies in Institutions.” (2015).
2. 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).
3. Roberts, Deborah. L., Roger A. Palmer and Mathew Hughes. “Innovating the product innovation process to enable co-creation.” *R&D Management* (2021).
4. Tang, GuoXiang, Kwangtae Park, Anurag K. Agarwal and Feng Liu. “Impact of Innovation Culture, Organization Size and Technological Capability on the Performance of SMEs: The Case of China.” *Sustainability* 12 (2020).
5. Wang, Yao, Hisham Farag and Wasim Ahmad. “Corporate Culture and Innovation: A Tale from an Emerging Market.” *DecisionSciRN: Decision-Making Authority (Topic)* (2021).
6. Maldonado, Tiffany, Lila L. Carden, Carol Brace and Marie Myers. “Fostering Innovation Through Humble Leadership and Humble Organizational Culture.” *Journal of Business Strategies* (2021).
7. Tiara Khotimah, Ananda, Sephia Tri Claudya and Pandya Pangestu. “Literature Study The Influence Of Corporate Culture On Employee Performance And Innovation.” *American Journal of Economic and Management Business (AJEMB)* (2023).
8. Ross, Jane, Jack Ross and Andrew Creed. “Corporate Ethics and Values: Guiding Business out of the Maelstrom.” (2013).
9. Frecè, Jan Thomas and Deane Harder. “Organisations beyond Brundtland: A Definition of Corporate Sustainability Based on Corporate Values.” *Journal of Sustainable Development* (2018).
10. Reddy, Ch.Munendar. “Organization Culture Impact on Employee Retention In ‘It’ Sector.” *International Journal of Scientific Research* 7 (2018).
11. Hui, Li, Komm Pechinthorn, Nico Irawan and Patida Limchaicharoen. “THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON CHINESE CATERING: A CASE STUDY.” (2021).

12. Carrasco-Montegudo, Inmaculada and Inmaculada Buendía-Martínez. "Corporate social responsibility: a crossroad between changing values, innovation and internationalisation." *European Journal of International Management* (2013).
13. Hui, Li, Komm Pechinthorn, Nico Irawan and Patida Limchaichaoen. "THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON CHINESE CATERING: A CASE STUDY." (2021).
14. Guo, Yali and Miao Zhang. "A Mechanism Study of Corporate Culture and Organizational Innovation Enhancement for Structural Equation Modeling." *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences* 9 (2024).
15. Constantine Vagias, *Business Strategy, A comprehensive guide to business strategies* (2024).
16. Sajjad Ahmad, *Artificial Intelligence for Cloud and Edge Computing for Super Networks -5G: How to Monetize 5G Super Networks for Cloud and Edge Computing using AI* (2024).
17. Simone Janson, *The Innovative Leader – Fostering Creativity & Curiosity in the Workplace, AI-optimized Expert Knowledge on Inspiration & Creative Leadership* (2024).
18. Jong, Jeroen Petrus Johannes. *Individual Innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior*. Amsterdam, The Netherlands: EIM, 2007.
19. Adigwe, Chinasa Susan. "Transformational Leadership: A Comparative Exploration of the Leadership Prowess of Jeff Bezos and Steve Jobs." *Asian Journal of Economics, Business and Accounting* 24.3 (2024).