

دور الثقافة التنظيمية للوكالات الإعلانية في الإبداع الإنتاجي

إعداد:

د. سعيد عبد الرحمن العمودي

الأستاذ المساعد بالجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة،

كلية اللغة العربية والدراسات الإنسانية، قسم الإعلام والاتصال

ملخص الدراسة

العمل الإبداعي ليس عملاً تقليدياً له خطواتٌ مُحدّدة يمكن القيام بها باستمرارٍ لإنتاج خدماتٍ يتوقَّعها العميل، ولذلك فهو عملٌ ذو سياقٍ خاصٍ، يتطلب أفراداً لهم مهاراتٌ مُعينة، بالإضافة لبيئةٍ خاصّةٍ مُحفزةٍ ومُعززةٍ للتفكير الإبداعي، ومُتقبّلةٍ لسلوك المبدعين غير الروتيني.

ومن أبرز المُنظّمات ذات العمل الإبداعي المتجدِّد هي «وكالات الدعاية والإعلان»، والتي تُقدِّم خدماتها الإبداعية للعملاء لتسويق وإشهار منتجاتهم وخدماتهم المختلفة، العملُ الأصيل لديهم هو إنتاج الأفكار الجديدة والمختلفة لكلِّ عميلٍ يسعى، هذا البحث لكشف الثقافة التنظيمية التي تُساهم في زيادة الإنتاجية الإبداعية لدى المُنظّمات الإعلانية من خلال معرفة التالي:

صفات فريق العمل في المُنظّمات الإبداعية، وتأثير الثقافة التنظيمية على إنتاج الأفكار الإبداعية، ودور التنوع الثقافي والعرقي في تلك المُنظّمات، وطقوس وعادات الفريق لتوليد الأفكار الإبداعية، ومن أجل الإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بالطلب والتواصل مع (٣٦) رئيساً تنفيذياً لوكالاتٍ إعلانيةٍ سعوديةٍ، وتمَّ استجابة (١٠) أشخاصٍ فقط، وتمَّت مقابلتهم بمجموعةٍ من الأسئلة التي ساهمت في الحصول على تجرّبتهم في الإجابة على تساؤلات البحث.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، الوكالات الإعلانية، الإبداع، الاتصال

المُقَدِّمة

يعتبر الإبداع أحد العوامل المؤثرة على تنافسية المنظمات في العصر الحالي؛ لأنه الوسيلة المهيّمة للوصول إلى احتياجات العملاء من المنتجات الجديدة، وأيضًا لدوره الفعّال في تحسين تجربة العميل، وقد أكّد ذلك (Ali Taha, Sirková, & Ferencová, 2016) بأنّ القدرة على الإبداع والابتكار المستمر أصبحت عاملاً حاسماً للنجاح، وهما القدرتان الأساسيتان للمنظمات.

ومن جانبه حدّد (Pesut, 2013) خمسة عوامل تدفع الحاجة إلى الإبداع والابتكار في المنظمات اليوم، وهي وفق التالي:

- (1) ارتباط الأداء المالي المتفوّق على المدى الطويل بالابتكار.
- (2) العملاء مُتطلّعون دومًا للابتكار.
- (3) المنافسون أفضل في تقليد الابتكارات السابقة.
- (4) التكنولوجيات الجديدة تُمكن الابتكار.
- (5) ما كان مناسبًا سابقًا لم يعد مناسبًا الآن.

الثقافة التنظيمية لها دورٌ فعّالٌ في اقتناص المبدعين والحفاظ عليهم، وأيضًا توفير المناخ الملائم لتوليد الأفكار الإبداعية باستمرارٍ، عززت دراسة (Amabile et al., 1996) إلى أبعاد وخصائص بيئات العمل المرتبطة بالسلوك الإبداعي في المنظمات؛ مثل المعايير، وتماسك المجموعة، والحجم، والتنوّع، والأدوار، والمهام، وما إلى ذلك، إضافةً إلى وجود خصائص تنظيمية تشمل الثقافة التنظيمية، والموارد، والمكافآت، والإستراتيجية، والهيكل، والتركيز على التكنولوجيا.

هذه الورقة تُناقش أهمية الثقافة التنظيمية في توفير بيئة تحفز على الإبداع والابتكار في الوكالات الإعلانية، ثمّ تناقش بعد ذلك مفهوم الثقافة التنظيمية، وخصائص الثقافة

التنظيمية في الوكالات الإعلانية الإبداعية، تُمَّ تعرض هذه الورقة أبرز النتائج التي جمعها الباحث من المقابلات مع الرؤساء التنفيذيين لـ (عشرة وكالات إعلانية سعودية)، والتي ركزت أسئلة المقابلات على معرفة الثقافة التي تُحَرِّك وتُنظِّم العملية الإبداعية في وكالات الإنتاج الإعلامي الإبداعي، كذلك التعرف على طبيعة وصفات فريق العمل في المنظَّمات الإبداعية، بالإضافة إلى مراحل إنتاج الأفكار الإبداعية وطقوسها.

أولاً: مشكلة البحث.

عملية إنتاج الأفكار الإبداعية ليست باليسيرة في المنظَّمات التقليدية، وتزداد الصعوبة والتحدِّي في المنظمات التي يَغلب عليها العمل الإبداعي اليومي والدَّوري؛ مثل وكالات الإعلان باختلاف تخصصاتها، ويعود السبب إلى أهمية إنتاج الأفكار الإبداعية بشكلٍ دائمٍ للعملاء باختلاف توجهاتهم ومجالاتهم بلا تكررٍ، ولذلك فإنَّ طبيعة عمل هذه المنظَّمات له وضعٌ مختلفٌ، ولذلك تكمن مشكلة الدراسة في تحديد ملامح الثقافة التنظيمية التي تُحَرِّك وتُنظِّم العملية الإبداعية في الوكالات الإعلانية، كذلك التعرف على سمات فريق العمل في هذه المنظمات ، بالإضافة إلى تحديد الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات في الإبداع الانتاجي لها.

ثانياً: أهداف البحث.

تحتاج المؤسسات الإبداعية ووكالات الإعلان إلى إيجاد طرقٍ لإدارة الإبداع؛ على سبيل المثال: تحتاج المواهب الإبداعية إلى توظيفها ورعايتها من أجل تحقيق رضا العملاء وتحقيق أداء الأعمال (D. West, Koslow, & Kilgour, 2019)؛ لذا، فإنَّ إدارة الإبداع معقَّدةٌ ديناميكياً ومتناقضةٌ بطبيعتها، ولذلك يُعدُّ البحث الاستقصائي أمراً بالغ الأهمية لفهم تعقيدات إدارة الإبداع في البيئات التِّجاريَّة والإبداعية؛ لأنه لم يتمَّ تناولها بشكلٍ كافٍ في الأدبيات حتى الآن (Collier, Ewing, & Cooper, 2021)، وفي

هذا السياق يؤكّد (Isaksen & Akkermans, 2011) بأنّ السلوك الإبداعي للقادة يُدعم التفكير الإبداعي ممّا يُؤثّر بشكلٍ إيجابيّ على المناخ الإبداعي التنظيمي. يهدف الباحث بهذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة أهدافٍ؛ منها:

1. تحديد أهمّ الصفات لاختيار فريق العمل في المنظمات الإبداعية.
2. معرفة تأثير ثقافة الفرد وإطلاعه على إنتاج الأفكار الإبداعية.
3. التعرف على دور التنوع الثقافي والعرفي في المنظمة، وهل هو مؤثّر في إنتاج الأفكار؟
4. اكتشاف طقوس وعادات الفريق لتوليد الأفكار الإبداعية.
5. التعرف على مراحل العملية الإبداعية.
6. تحديد القيم الثقافية التي تتسمّك بها المنظمة.
7. معرفة دور تصميم المكان في توليد الأفكار.

ثالثاً: أهمية البحث.

تكمن أهمية الإبداع بشكلٍ كبيرٍ في المنظّمات التي من صميم عملها تقديم أفكارٍ جديدةٍ لخدماتها؛ كالوكالات الإعلانية -موضوع الدراسة في هذه الورقة-؛ حيث إنّ العملاء يستهدفون هذه الوكالات للحصول على أفكارٍ جديدةٍ تُساهم في انتشار منتجاتهم وخدماتهم، وهذا يُجتم على الوكالات الإعلانية أن تكون في أعلى درجات الأداء والإنتاجية الإبداعية بشكلٍ دائمٍ، وعدم ترك أيّ فرصةٍ للمنافسين للاستحواذ على عملائهم، وقد أشار (Stuhlfaut, 2011) إلى أنه إذا تمكّنت إدارة الوكالة الإعلانية من فهم العملية الديناميكية لإنشاء الإعلانات بشكلٍ أكثر شمولاً، فيمكنهم تسهيل إعلانات أكثر فعاليةً وإبداعاً.

ومن أجل تحقيق النجاح و(البقاء على التكيف مع الخارج) يُؤكّد (Schein, 2010) أنه يجب على مُنظّمات الأعمال أن تخلق ثقافة تُعزّز الإبداع وإنتاج الأفكار الجديدة، ووفقاً (Ismail, 2016) ينمو الابتكار عندما تتصادم الثقافة وطريقة التفكير معاً لخلق أفكارٍ جديدةٍ، ويمكن تحديد أهمية البحث على وفق عددٍ من النقاط التالية:

1. الوكالات الإعلانية والإعلامية ليست مثل المنظّمات التقليدية؛ حيث إنّ المنظّمات التقليدية تُركّز على مقياس الأداء بالكَم، أما الوكالات الإعلانية فعملها إبداعيٌّ، وتُركّز كثيراً على الكيف، وعلى الأفكار الجديدة والمختلفة، فمن المهمّ دراسة الثقافة التنظيمية لوكالات الإعلان الناجحة، وكيفية الاستفادة منها.
2. العقول المبدعة في المجال الإبداعي تحتاج بيئات عملٍ محفزةً ومختلفةً عن المنظمات التقليدية، فمن المهمّ معرفة العناصر التي تُحافظ على المبدعين وتحفزهم.

رابعاً: منهج البحث.

من أجل العثور على البيانات ذات الصّلة، ذات القيمة لغرض هذه الورقة، قرّنا إجراء المقابلات مع الرؤساء التنفيذيين للمنظّمات، تمّ الطلب من (٣٦) رئيساً تنفيذياً للمشاركة في الدراسة، ولم يستجب سوى (١٠) أشخاصٍ.

الهدف هو ملاحظة وإدراك كيفية إدارة الإبداع في الواقع، وكيف يبدو عملياً، ولتحقيق هذه الغاية، تمّ إجراء مقابلاتٍ نوعيةٍ فرديةٍ مُنظمةٍ وغير مُنظمةٍ.

تُعَدُّ المقابلات من أكثر الطرق شيوعاً لجمع البيانات في البحث النوعي؛ لأنها تتيح للباحث الحصول على معلوماتٍ شخصيةٍ غنيةٍ (Mason, 2002).

تسمح المقابلات النوعية للباحثين باستكشاف التجارب الشخصية وآراء المشاركين في البحث بشكلٍ مُتعمّقٍ (Oates, 2006)، وفي حالة البحث الحالي، أدّى إجراء المقابلات النوعية إلى توليد معلومات من الأشخاص الذين تمّت مقابلتهم لكشف الثقافة

التنظيمية التي تُساهم في الإنتاجية الإبداعية لدى المنظمات الإعلانية من خلال معرفة التالي:

صفات فريق العمل في المنظمات الإبداعية، وتأثير الثقافة والاطِّلاع على إنتاج الأفكار الإبداعية، ودور التنوع الثقافي والعرقي في تلك المنظمات، وطقوس وعادات الفريق لتوليد الأفكار الإبداعية، وأثر الثقافة التنظيمية في إنتاج الأفكار.

كما أشار الباحث إلى أنَّ بعض من أُجريت معهم المقابلات كانوا على استعدادٍ لمشاركة القصص الشخصية والمعلومات الحصرية ضمَّنَ موقف المقابلة؛ ولذلك كان من الممكن الحصولُ على معلومات يصعب أو يستحيل الحصول عليها بوسائلٍ أخرى لجمع البيانات. **خامسًا: الدراسات السابقة.**

1 - كتاب (Saintilan & Schreiber, 2023) يتناول الكتاب نظريات السلوك التنظيمي ويطبقتها على العالم الإبداعي. يعتمد على أحدث الأبحاث والرؤى النظرية في إدارة الصناعات الإبداعية والسلوك التنظيمي، ويغطي موضوعات رئيسية مثل الهيكل والثقافة وإدارة التغيير والإبداع بالإضافة إلى القضايا المعاصرة مثل التنوع والاستدامة وإدارة التوتر والرفاهية الرعاية الذاتية، والعمل عن بعد.

2 - دراسة (Collier et al., 2021) يدرس البحث التفاعل بين الإبداع وأنظمة قياس الأداء في شبكات وكالات الإعلان الدولية (الصين، وهونج كونج، واليابان، وأستراليا)، تشرح الدراسة كيف يمكن أن تنشأ ثقافةٌ مُوحدةٌ للإبداع على الرُّغم من الاختلافات الإقليمية في قياس الأداء، وتناولت الدراسة بوضوح غياب البحث المنهجي حول وكالات الإعلان العالمية من منظورٍ إداريٍّ، وفي المقابل تُقدِّم الدراسة العديد من المساهمات الرئيسية في الأدبيات المتعلِّقة بالإعلان الدولي وإدارة الأداء والإبداع التنظيمي، وقَدَّمت الدراسة أيضًا شرحًا لإدارة الأداء الإستراتيجي للوكالات الإعلانية مع مراعاة التوازن

في تفهّم السياق الخاص للمُبدعين من المرونة ونوعية إنتاجه الإبداعي، مع تطوير النظرية الإدارية، كما وفّرت رؤيةً تكوينيةً مهمةً حول كيفية تحقيق وكالات الإعلان الدولية للتميّز في الإبداع والأداء المالي في الوقت نفسه.

3 - دراسة (Ghaffari, Hackley, & Lee, 2019) يعرض هذا البحث نتائج دراسة إثنوغرافية موسّعة مُتعدّدة الأساليب حول الممارسات الاجتماعية للإبداع الإعلاني، أُجريت الدراسة في إحدى وكالات الإعلان الإبداعية الإيرانية الكبرى التي لديها العديد من العملاء الدوليين، وتحصل على فواتير سنوية تُعادل أكثر من 100 مليون دولار أمريكي، تركز النتائج على ثلاث مجموعات من الممارسات الاجتماعية المتداخلة والمجمعة: (قوة السيطرة، وقوة المعرفة، وقوة الإقناع) التي تعمل على التغلب على التوتّرات حول الإنتاج الإبداعي لتحقيق الأهداف المزدوجة المتمثلة في خلق عملٍ جيدٍ وفَعَالٍ، وإقناع العميل بالشراء، إلى الاستراتيجية الإبداعية، وتحتّم بالآثار المترتبة على الممارسة والبحث في المستقبل.

4 - دراسة (West et al., 2019) تُقدّم هذه الدراسة إطارًا لفهم الإبداع الإعلاني، وتطرح السؤال: (ما هو الاتجاه المستقبلي الذي يجب أن تتخذه أبحاث الإبداع الإعلاني؟)، يرى الباحثون بأنه يمكن تقسيم أبحاث الإبداع الإعلاني إلى نوعين:

الأول: يركز على التطوير الإبداعي.

والثاني: الفعالية الإبداعية.

تُقدّم الدراسة لمحةً عامّةً عن المجالات الرئيسية ذات الاهتمام البحثي وتحديد اتجاهات البحث المستقبلية، وترى الدراسة أنّ البحث يجب أن يستمر في استكشاف كيفية تأثير العناصر الهيكلية الفردية والجماعية والتنظيمية على التطوير الإبداعي، فضلًا عن تأثير وسائل الإعلام الجديدة، ويرى الباحثون بأنّ هناك حاجةً أيضًا إلى عملٍ إضافيّ

لفهم عمليات التقييم بشكلٍ أفضل نظرًا لصعوبة الحكم على الإعلانات الإبداعية، فضلًا عن فهم أفضل لقضايا التعبير .

5 - دراسة (Ali Taha et al., 2016) تتناول الدراسة العلاقة بين الثقافة والإبداع والابتكار، وقد قام الباحثون باستخدام استبيانٍ استقصائيٍّ على منظمات سلوفاكية، تمَّ من خلاله قياس ارتباط الأمان النفسي في مكان العمل واستعداد الموظَّفين لإنتاج أفكارٍ جديدةٍ، وأيضًا دور العلاقات الشخصية في مكان العمل والإبداع الفردي، وحلَّصت الدراسة بأنَّ ارتباط الموظفين بقمم المنظمة يُؤثِّر بشكلٍ إيجابيٍّ على استعدادهم للخروج بأفكارٍ جديدةٍ، كما يتأثَّر استعداد الموظفين للخروج بأفكارٍ جديدةٍ بمستوى تنفيذ أفكار الموظفين الجديدة في شكلٍ، وأخيرًا، توجد علاقةٌ إيجابيةٌ قويةٌ بين رغبة العاملين في إنتاج أفكارٍ جديدةٍ وجو الأمان النفسي، وقد وجد أيضًا أنَّ التواصل الجماعي المفتوح حول الأفكار الجديدة يُؤثِّر بشكلٍ إيجابيٍّ في إبداع الفريق، كما أن العلاقات الشخصية الجيدة في مكان العمل تُؤثِّر بشكلٍ إيجابيٍّ على الأداء الإبداعي للأفراد.

6 - دراسة (Zhu, Gardner, & Chen, 2016) يرى الباحثون بأنَّ إبداع الموظَّفين هو محور التركيز الرئيس في علم المنظَّمات؛ لذا درس الباحثون العلاقات بين كلِّ من المتغيرات الجزئية (الدوافع الداخلية والخارجية) والمتغيرات الجذرية (مناخ الفريق) مع التقدير للإبداع من المدير لموظَّفي البحث والتطوير، تم جمع البيانات من مهندسي البحث والتطوير ومديريهم في شركةٍ كبيرةٍ للتكنولوجيا الفائقة في تايوان. تشير النتائج إلى أنَّ مناخ الفريق التعاوني له علاقةٌ إيجابيةٌ مباشرةٌ بالإبداع بالإضافة إلى أنه يعمل من خلال التحفيز الداخلي، والذي بدوره يتمُّ التحكم فيه من خلال مستوى التحفيز الخارجي للموظَّف. ومن جانبٍ آخر: يرتبط مناخ الفريق التنافسي

بشكلٍ إيجابيٍّ بالدوافع الخارجية، لكن الدوافع الخارجية لا ترتبط بشكلٍ مباشرٍ بالإبداع، ومع ذلك: كان للدوافع الخارجية علاقاتٌ قويةً مع الإبداع عندما كان الدافع الداخلي منخفضاً.

7 - دراسة (Ismail, 2016) ناقشت الدراسة العلاقة بين التحكم في الثقافة والقدرات وأداء الصناعات الإبداعية، تمَّ جمع البيانات من خلال مقابلة مُلَّاكٍ ومُديري شركات الصناعات الإبداعية، بمجموع (270) عينةً، أظهرت النتائج أنَّ السيطرة الثقافية أثَّرت بشكلٍ إيجابيٍّ على قدرات المنظَّمة، كما سهَّلت العقلية الإبداعية في تشكيل المنتجات المبتكرة.

8 - دراسة (Levin, Thaichon, & Quach, 2016)، تهدف الدراسة إلى النظر في التأثير الإجمالي للخدمات والمشاريع المنقَّذة على العلاقة الطويلة الأمد بين الوكالة وعملائها، تمَّ تحليل البيانات التي تمَّ الحصول عليها عبر استطلاعٍ عبر الإنترنت، وأيضاً تمَّ إجراء (15) مقابلة متعمِّقة مع مُديري التسويق وقادة المشاريع، كشفت النتائج أنَّ وكالات الإعلان تُقدِّم قيمةً وتخلُق الثقة من خلال جوانب الإبداع بالإضافة إلى عمليات إدارة المشاريع؛ بالإضافة إلى ذلك: فإنَّ لكلِّ من القيمة المتصوِّرة والثقة أدواراً حاسمةً في تعزيز العلاقات بين العميل والوكالة واستمرار العلاقات التجارية، فالقيمة لها تأثيرٌ مباشرٌ أقوى على الولاء بالمقارنة مع الثقة، وأشار العديد من المشاركين إلى تأثير خصائص العميل على تقييم الإبداع وكذلك الولاء، علاوةً على ذلك، تحتاج الوكالات إلى إشراك العملاء في العملية الإبداعية والتركيز على تسويق أنفسهم والقيمة التي يضيفونها لتعزيز ولاء العملاء.

9 - دراسة (Sasser, Koslow, & Kilgour, 2013) تناقش دراسة الإبداع في الإعلان، وترى بأنه عملٌ متوازنٌ، التحدي الذي تواجهه الوكالات

الإعلانية بأنَّ العملاء يريدون المزيد من الإبداع، لكن الوكالات تشعر أنَّ هؤلاء العملاء يرفضون العمل المتطور، ويفشلون في تبني حملاتٍ محفوفةٍ بالمخاطر؛ لذلك متى تكون هناك حاجةٌ فعليةٌ إلى إعلاناتٍ إبداعيةٍ للغاية؟ ومتى تكون أكثر ملاءمةً؟ لماذا يتجنَّب العملاء (المخاطرة)؛ لأنهم يتجنَّبون المجازفة عندما تكون الأوقات جيدةً، ويجب عليهم (اختراق) الإعلانات خلال الأوقات الجيدة والسيئة؟ لذلك تُركِّز الدراسة على تأثير السياسات التنظيمية على الحملات الإبداعية أيضًا في افتتاح العملاء على الأفكار الجديدة، وجمعت البيانات عبر (1,125) حملة إعلانية، بواسطة (408) موضوعًا من وكالات الإعلان.

1 0 - دراسة (Stuhlfaut, 2011) تبحث ماهية (الشفرة الإبداعية)؛ وهي عبارة عن مجموعة من التصورات الضمنية حول الإنتاجية الإبداعية لوكالات الإعلان، والتي يمتلكها الأشخاص داخل القسم الإبداعي، تمَّ بناء الأساس لهذه الدراسة على نظرية ثقافة المنظمة، ثمَّ دعمت الأدلة لذلك عن طريق التجربة الشخصية، وأيضًا عن طريق المقابلات الشخصية مع الموظفين المبدعين في إحدى وكالات الإعلان في الغرب الأوسط بالولايات المتحدة، استنتجت الدراسة إلى وجود أدلة على وجود (شفرة إبداعية) لها مكونات ومصادر وشروط وعواقب في الوكالات الإعلانية.

1 1 - دراسة (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle, 2011) تهدف الدراسة إلى بيان أهمية الابتكار لتحقيق ميزة تنافسية للشركات، ويرى الباحثون بأنَّ الابتكار -مقابل التقليد- يحفز الشركات على إطلاق منتجاتٍ جديدةٍ، وتصبح رائدةً في الأسواق، ولذلك يرون بأنَّ هناك العديد من العوامل تدعم التوجُّه التنظيمي الابتكاري، ممثلةً بالثقافة التنظيمية؛ لذلك ركَّزت الدراسة على تحليل الثقافة التنظيمية التي تُعزِّز أو تمنع الابتكار التنظيمي

وإستراتيجية التقليد، وجمعت بيانات الدراسة من خلال عينة من (471) شركةً إسبانيةً، يَخْلُصُ البحث إلى أنَّ الثقافة التنظيمية هي مُحدِّدٌ واضحٌ لإستراتيجية الابتكار، علاوةً على ذلك تعمل الثقافات القوية على تعزيز إستراتيجيات الابتكار، كما تعمل الثقافات الهرميَّة على تعزيز ثقافات التقليد.

2 1 - دراسة (Amabile, 1988)، تناقش الدراسة بشكلٍ كبيرٍ العوامل المؤثِّرة على الإبداع والابتكار في المنظمات، قدمت الباحثة الرائدة في مجال الإبداع في المنظمات نموذجًا للإبداع الفردي ودَجَّته في نموذجٍ للابتكار التنظيمي، وذلك من خلال أربعة معايير وَفَّقَ التالي:

- أ- اعتبار عملية الإبداع الفردي بأكملها عنصرًا حاسمًا في عملية الابتكار التنظيمي.
- ب- أن تكون هناك محاولةٌ لدمج جميع جوانب المنظمات التي تُؤثِّر على الابتكار.
- ت- أن يوضح المراحل الرئيسية في عملية الابتكار التنظيمي.
- ث- أن يصفَ تأثير العوامل التنظيمية على الإبداع الفردي.

الجدير بالذكر أنَّ الباحثة Teresa Amabile لها عددٌ من الدراسات التي ناقشت الإبداع والابتكار التنظيمي، على سبيل المثال: (T. Amabile et al., 1996; T. M. Amabile, 1997, 2006; T. M. Amabile, Coon, & Herron, 1996).

سادسًا: التعليق على الدراسات السابقة.

انقسمت الدراسات السابقة إلى قسمين:

القسم الأول: تناول ثقافة المنظمات، وكيف تُؤثِّر على الإبداع والابتكار؟ وكانت دراساتٍ عامةً ليس لها علاقة بالإعلان والصناعة الإبداعية عمومًا، واستفاد منها الباحث في فهم

مفاهيم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي ودورة في تحفيز الأفراد للابتكار في الخدمات والمنتجات المختلفة.

القسم الثاني: دراسات تُركِّز على الإبداع الإعلاني بالتحديد، ودور المؤثرات التنظيمية؛ مثل الثقافة، والتحفيز والمنافسة في تشجيع الإبداع في الأفكار واستمرارية الإنتاج الإبداعي.

سابعاً: الثقافة التنظيمية.

تتمتع المنظمة الناجحة بثقافة تُوفِّر علاقةً داعمةً للموظف الماهر، وتُوفِّر حلاً إبداعياً للمشاكل المتوقعة، يؤكد (Ismail, 2016) بأن المنظمة الإبداعية تحتاج إلى ثقافةٍ منفتحةٍ ومرحبه لإنتاج أفكارٍ جديدةٍ، وعلاقة ذات مصداقيةٍ ونظامٍ مناسبٍ يُوفِّر الموارد، والمكافآت، والتقدير، والإستراتيجية، والرسالة، والهيكَل التنظيمي، والتكنولوجيا.

يُشير كلٌّ من (Naranjo-Valencia et al., 2011) إلى أنه على الرُّغم من الأهمية المعطاة للثقافة كمحفزٍ للابتكار، فإنَّ البحث التجريبي لا يزال محدوداً إلى حدٍّ ما، ركَّزت دراساتٌ قليلةٌ فقط على تأثير الثقافة على الابتكار، وركَّزت معظمها على بعض الخصائص الثقافية، وليس على نماذج القيم الثقافية.

وأخيراً، فإنَّ الدراسات التي تركز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجُّه الابتكاري للشركة والتقليد -مقابل الابتكار- لا تزال قليلة.

من أبرز الدراسات ذات العلاقة بالإبداع والابتكار التنظيمي دراسة (Amabile, 1987-1988)؛ حيث ناقشت في نموذجها المكون للإبداع والابتكار في المنظمات ثلاثة عواملٍ تنظيميةٍ، يتضمَّن كلٌّ منها عدَّة عناصرٍ وفقاً للتالي:

(1) الدافع التنظيمي للابتكار: هو التوجه الأساسي للمنظمة نحو الابتكار، فضلاً عن دعم الإبداع والابتكار من خلال المنظمة.

(2) الموارد: وهو كلُّ ما هو متاحٌ لدى المنظمة للمساعدة في العمل في مجالٍ يستهدف الابتكار؛ على سبيل المثال: الوقت الكافي لإنتاج عملٍ جديدٍ في هذا المجال، وتوافر التدريب له.

(3) الحرية أو الاستقلالية في تسيير العمل: ويعني توفير عملٍ مليءٍ بالتحديات ومثير للاهتمام، وتحديد أهدافٍ إستراتيجيةٍ عامةٍ واضحةٍ، وتشكيل فرق العمل من خلال جمع الأفراد ذوي المهارات ووجهات النظر المتنوعة معاً.

ناقش كلُّ من (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993) نظريةً مماثلةً حول الإبداع في المنظّمات، لكنهم قاموا بتوسيع نموذجهم بطريقتين إضافيتين؛ حيث شملت التأثيرات الخارجية والتأثيرات داخل المنظمة، وحددوا أهمية العوامل الداخلية في نجاحها التفاعلي للسلوك الإبداعي داخل المنظمات ووفقاً لفتتين من مدخلات بيئة العمل (مدخلات تتجاوز خصائص الأفراد المشاركين بالعمل):

(1) خصائص المجموعة: وهي المعايير، وتعاون المجموعة، وحجمها، وقدرتها على العمل، والتنوع، والأدوار، وخصائص المهام، وأساليب حلّ المشكلات المستخدمة.

(2) الخصائص التنظيمية من الثقافة التنظيمية، والموارد، والمكافآت، والإستراتيجية، والهيكلي، والتركيز على التكنولوجيا.

ومن ناحيةٍ أخرى: حدّثت (Amabile, 2006, 3) في دراستها (كيف تقتل الإبداع؟) ستة طرقٍ يمكن للمنظّمات من خلالها أن تُؤثّر على الإبداع لدى فريق العمل؛ وهي: التحدّي، والحرية، والموارد، ومميزات مجموعة العمل، والتشجيع الإشرافي، والدعم التنظيمي.

وفي سياق موضوع الدراسة (المنظّمات الإعلانية) يؤكد (Zinkhan, 1993) بأنّ عملية الإبداع في الإعلان (أو التسويق) متطابقةً إلى حدٍّ ما مع عملية الإبداع في الفنون والعلوم .

ثامناً: السّمات التنظيمية لصناعة الإعلان.

السّمات التنظيمية لصناعة الإعلان مُحدّدةٌ للغاية لمقارنّةً بالصناعات الأخرى، الإبداع أمرٌ ضروريٌّ في هذا القطاع (West et al., 2019)، التحديّ الكبير في بيئة صناعة الإعلان (الوكالات الإعلانية) بأنّ مقاييس الإبداع العامة هي المستخدمة في الغالب، وليس الإعلانية المحددة (West et al., 2019)، قد يكون السبب في ذلك بأنه غالباً ما يُنظر إلى الإبداع على أنه مفهومٌ غامضٌ وبلا حدودٍ (Turnbull & Wheeler, 2017) ومن الصعب قياسُ تعقيده الديناميكي لاحقاً (Ghaffari et al., 2019). ناقش كلٌّ من (West, Caruana, & Leelapanyalert, 2013) بأنّ قياس الإبداع في الوكالات الإعلانية -تاريخياً- استُخدمت فيه مؤشّرات احترام الأقران المحترفين؛ أي: جوائز الصناعة التي فازت بها وكالات الإعلان ككلّ، والمعلّنون الأفراد كمؤشّرات للإبداع.

من ناحية أخرى: أشار كلٌّ من (West, Christodoulides, & Bonhomme, 2018) بأنّ استخدام جوائز الأقران كمقياسٍ ملموسٍ للإبداع يُمثّل مشكلةً، خاصّةً وأنّ التحكيم على الجوائز يهيمن عليه الاستدلال وليس المقاييس الموضوعية، ويؤكّد ذلك (West, Caruana, & Leelapanyalert, 2013) بأنه في الواقع، غالباً ما يرتبط منح الجوائز بالأصالة وليس بالأهمية أو القياس الحقيقي لأعلى مستويات الإبداع. علاوةً على ذلك، يُعدّ تقييم الأفكار الإبداعية أمراً مثيراً للجدل، ولا يوجد دلائلٌ

عن تأثير تلك الأعمال الإعلانية الحائزة على جوائز عالية في السوق، ولا يمكن قياسه بشكلٍ مُوحَّدٍ (Sasser et al., 2013).

وضَّح (Sarah Turnbull & Wheeler, 2016) بأن في بعض الشركات يُنظر إلى الإبداع على أنه وسيلةٌ لتحقيق غايةٍ وليس غايةً في حدِّ ذاته، وقد ساقَت ورقة (842, West et al., 2019) مثلاً على ذلك: بأنَّ الإبداع يندرج غالباً ضمن نظام الضوابط الإدارية، والذي يركِّز على الأداء على سماتٍ مُتعدِّدةٍ، والذي يبلغ ذروته في النهاية بالحاجة إلى الأداء المالي، وهذا لا يتسَّق في الواقع مع السلوك المناسب لقياس أداء المبدعين.

ومن منظور العملاء -والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء المالي- يتمُّ التركيز على رضا العملاء (West et al., 2013)، وفي هذا المنظور تحتاج الوكالة إلى تحقيق النتائج المالية المرغوبة للمساهمين والتأكد من إنشاء حلولٍ ذكيةٍ تُلبِّي متطلبات العملاء (Sarah Turnbull & Wheeler, 2016)؛ حيث إنَّ فهمَ احتياجات العملاء هو الخطوة الأولى نحو تلبية تلك الاحتياجات وتعزيز العلاقة بين العميل والوكالة (Levin et al., 2016)، وعلى العكس من ذلك: يمكن لسياسات الوكالة وتضارب المصالح والقضايا المشتركة بين الثقافات أن تُفوّضَ العلاقة بشكلٍ مُؤثِّرٍ (Collier et al., 2021)، ولذلك فمن الأهمية بمكان التأكد من وجود تكاملٍ كافٍ للمعلومات والتفاهم الاجتماعي والثقافي والتواصل الفعَّال بين الوكالة والعميل (Hughes, Vafeas, & Hilton, 2018).

ومع ذلك، فإنَّ الانسجام وسلاسة نقل المعلومة بين الوكالة والعميل يمكن أن يكون بمثابة مدخلٍ مُهمٍّ أو عائقٍ محتملٍ في العمليات الإبداعية (Collier et al., 2021).

ومن الغيبي عن القول: أنَّ الإبداع يعدُّ عنصراً أساسياً للعميل وعمليات الإنتاج، ويجب أن يؤدي إلى الأداء المالي المنشود (Lynch and West 2017)، ولكن الأبحاث التي تناولت كيفية ارتباط الإبداع بأداء الأعمال في سياق وكالات الإعلان الدولية محدودة

(West et al., 2019)، علاوةً على ذلك: تشير ورقة (Bergkvist & Langner, 2019) بأنه على المستوى التنظيمي: الجمع بين الإبداع والحاجة إلى الأداء المالي وأداء العملاء والعمليات، من المحتمل أن يؤدي إلى توترٍ بين مناهج قياس الأداء، التي تُؤكِّد على التقييس، وهذا قد يُقلِّل من مستوى الإبداع ويُؤثِّر سلبًا على الأداء (Bedford, 2015).

ومن أساليب قياس الأداء: الدوافع الجوهرية، التي أشار لها (Zhu et al., 2016)؛ مثل بيئة العمل الجذابة والممتعة والمحفزة للإبداع؛ حيث يمكن أن يؤدي الاعتماد المفرط على القياس إلى التركيز المفرط على النتائج الدقيقة؛ ممَّا يضُرُّ بالكيمياء الإبداعية الأساسية لعمليات التسويق الإبداعية الطبيعية (Collier et al., 2021).

يؤكِّد كلٌّ من (Colombo, Laursen, Magnusson, & Rossi-) و (Lamastra, 2011) بأنَّ معظم الأبحاث التي تدرس العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإنتاج الإبداعي تعاملت مع المنظمة ككيانٍ واحدٍ، وهناك اعترافٌ بأنَّ الاختلافات داخل المنظمة في الثقافة التنظيمية قد يكون لها أيضًا تأثيرٌ على الإبداع.

الخلاصة من هذا السرد: كيف تتأثَّر ممارسات الثقافة التنظيمية وقياس الأداء التنظيمي على الأداء الإبداعي في الوكالات الإعلانية؟ والتي كما ذكرنا سابقًا بأنَّ صميم عملها الإبداع، وهو في المقابل ليس له قالبٌ ممكنٌ قياسه، فهل عندما تمارس الوكالات الإعلانية الثقافة التنظيمية التي تمارس في المنظمات التقليدية سيؤثِّر على العملية الإبداعية في الوكالات الإعلانية؟ هذا ما سنكتشفه من المقابلات التي أُجريت لهذه الدراسة.

تاسعًا: ملخص نتائج المقابلات.

أسئلة المقابلات تناولت ثلاثة محاور:

- أسئلة متعلِّقة بفريق العمل.

- أسئلة متعلّقة عن العملية الإبداعية.

- أسئلة متعلّقة بثقافة المنظّمة.

وقبل سرد إجابات المشاركين في المقابلات، من المهمّ سرّد الشركات التي شاركت في هذه الدراسة ومجال عملها الإبداعي وَفَقَّ الجدول التالي:

جدول (1) الوكالات ومجال عملها

م	الوكالة	مجالها
١	Telfaz11	Film TV commercials TV shows
٢	مؤسسة هلام للإنتاج المرئي والمسموع	إعلانات - برامج تلفزيونية - أفلام
٣	مؤسسة ريادة الأفكار للاتصالات وتقنية المعلومات	إنتاج إعلامي رقمي
٤	جهازة للحلول التسويقية	شركة للحلول التسويقية
٥	Extend The Ad Network	Marketing and Advertising
٦	كناية	صناعة المحتوى الإبداعي
٧	يسرها	خدمة الخطوط الأرضية المتنقلة
٨	شركة فكرة الأفكار للإنتاج الإعلامي	إنتاج الأنيميشن
٩	شركة لمبه	صناعة المحتوى الإبداعي
١٠	REP Agency	صناعة المحتوى الإبداعي

في السطور القادمة نذكر الأسئلة التي وُجِّهت للمُشاركين في الدراسة مع إجاباتهم:
أ. عن فريق العمل:

١- ما هي أهمُّ الصفات التي تُفضِّلُها في فريق العمل؟

هناك صفاتٌ أجمع عليها أغلبُ المشاركين في المقابلات؛ وهي: (التعاون، والالتزام، والمسؤولية، والشغف، وعشق الإنجاز، والإخلاص، والصبر)، وهناك صفاتٌ مختلفةٌ ذكرها البعض؛ مثل: (حبّ التعلُّم، والتواضع، والإطِّلاع، وعدم إطلاق الأحكام والتفكير خارج الصندوق، والخبرة في مجالاتٍ مختلفةٍ من نفس الصناعة، والمبادرة، والمسؤولية، والمهارات الناعمة).

وذكر أحدثهم صفة مهمة بالنسبة له، وهم (فئة الشباب) وأضاف أيضاً: (امتلاك المهارة والخبرة في تخصصٍ مُحدّدٍ، وامتلاك مهاراتٍ أخرى قابلةٍ للتحسين والتطوير، وامتلاك سماتٍ إبداعيةٍ، ومعرفةٍ قويّةٍ بثقافة المجتمع السُّعودي، والمرونة وقابلية التطوُّر والتحشُّن عمومًا)، ومن أَلطف الصفات التي ذكَّرها أحد المشاركين هي (السلوك الصح)!

2- ما هو تأثير ثقافة الفرد وإطّاعه على إنتاج الأفكار الإبداعية؟

إجاباتُ المشاركين كانت مُتقاربةً في تأثير الثقافة على إنتاج الأفكار الإبداعية، ودورها الكبير في ذلك، وكلّما زادت الثقافة زادت إسهاماته، وانتجت منتجات غير مُقلّدة، وأكّد أحد المشاركين ذلك بالتالي: (ثقافة الفرد المبدع وإطّاعه يُضيفان بُعدًا محليًا أصيلاً على الأعمال المنقولة عن مجتمعاتٍ مختلفةٍ الثقافة، وتُؤثّر إيجابًا على جودة أعمال الترجمة)، وفي سياقٍ آخر أكّد أحد المشاركين التالي: (يستطيع الفرد المبدع قليل الثقافة والاطلاع ابتكار أعمالٍ إبداعيةٍ، لكنه قد يمسُّ محاذير ثقافية حسّاسة نتيجة قلة معرفته).

3- هل يوجد تنوع ثقافيّ عرقيّ في المنظمّة؟ وهل هو مُؤثّر في إنتاج الأفكار؟

تفاوتت إجابات المشاركين بين تأثير التنوع العرقي والثقافي والمناطقية، وكان الأغلب يرون التأثير، وذكر أحد المشاركين نتيجة هذا التنوع على منتجاتهم: (أجد أنّ الإنتاجات تلمس كثيراً من المشاهدين بمختلف توجّهاتهم وتنوعهم)، يُضيف آخر: (نعم، يوجد تنوع ثقافيّ عرقيّ مناطقية، وهو تنوعٌ ذو بُعدٍ داخليّ وذو بُعدٍ خارجيّ، وهو مُؤثّر في إنتاج الأفكار على النحو التالي: يساعد في توفير معرفة تمكّنه من تخصيص الرسالة الإعلامية حسب خصائص الجمهور الديموغرافية، يساعد في توفير أفكارٍ وتجاربٍ وخبراتٍ إعلاميةٍ مُتعدّدة الثقافات تُولّد أفكارًا فريدةً محليًا عند نقلها أو تطويرها، يساعد في تحشُّب احتواء الرسائل الإعلامية على محتوى يثير حفيظةً عرقيةً أو منطقةً أو مجموعة ثقافيةً بعينها، سواءً على المستوى المحليّ أو الإقليمي، يساعد في تحسين لغة الرسالة الإعلامية بحيث تكون مفهومةً

لدى الجمهور المستهدف، يساعد في اختيار الهوية الإعلامية الأنسب للعمل الإعلامي وفقاً ثقافة وعرق ومنطقة الجمهور، من نواحي الألوان والأزياء وملامح الشخصيات وأشكال الكائنات.

٤- ما هي طقوس وعادات الفريق لتوليد الأفكار الإبداعية؟

غالب إجابات المشاركين كانت في تأثير العصف الذهني الجماعي ودوره في توليد الأفكار، وأيضاً التغذية البصرية المسبقة لأعمال إبداعية سابقة وتحليلها قبل العصف الذهني، أضاف أحد المشاركين: (الضحك)، والسُّخرية أولاً، ثم التحليل النقدي ثانياً، ومن بعدها بدء البناء للفكرة، مع مراعاة ديناميكية المعطيات التي تكون لوجستية أم مالية أم قانونية، وبالتأكيد بناء ثقة الفريق في أن يحسَّ بأن البيئة حاضنة وليست طاردة للشخصيات الغير متوائمة مع السائد)، أكد بعض المشاركين على دور الهدوء والعزلة والتفكير الفردي قبل التفكير الجماعي.

ب. عن العملية الإبداعية:

1- ما هي مراحل العملية الإبداعية في منظمّتكم؟

في هذه المرحلة كان هدف الأسئلة الوصول للعمليات التي تقوم بها المنظمّات الإبداعية في إنتاج الفكرة منذ البداية وحتى إنتاجها، تباينت إجابات المشاركين باختلاف مجال الوكالة، فمثلاً قال أحد المشاركين: (عصف إستراتيجي، وتحليل إنتاجي، وتكوين فريق، وعصف ذهني إبداعي، وكتابة (نصوص)، وترتيب إنتاجي، وتعيين فريق تنفيذي، والكتابة، وإنتاج (بجميع مراحلها)، وتسويق، ونشر)، بينما آخر أكد على سياق آخر: (غالباً ما تبدأ بمشكلة لدى العميل وقد تكون هدفاً، ثم يبدأ الفريق في استعراض المخزون الإبداعي المبني على اطلاع سابق؛ مثل الإعلانات أو الأفلام أو الحملات المشابهة أو الدراسات الأكاديمية التي تُؤدّي إلى الحلِّ وتحقيق الهدف، ثم معرفة الحالة الثقافية للجمهور، وبعدها يتمّ العصف

الذهني لتوليد الأفكار ومناقشتها مع العميل وضبطها حتى تُخرج بشكلها النهائي الذي يُرضي العميل ويُرضي الطرف الإبداعي)، ومن الإجابات المتكاملة لأحد المشاركين ما يلي: (تبدأ باجتماعٍ استكشافيٍّ مع العميل لمعرفة ما يُطلب على وجه التحديد، وتوجّه الأسئلة التالية للعميل: ما مجال عملك؟ من هم عملاؤك/ جمهورك؟ ما العمل المطلوب؟ ما هي خصائصه الفنية (ال قالب (مرئي، مسموع، مقروء)، والمدة الزمنية، ومنصة النشر، إلخ...؟) يعقب ذلك اجتماعٌ تحضيريٌّ داخليٌّ يجمع تخصصاتٍ متعدّدة من فريق العمل للتداول حول أفضل الأساليب لتحقيق هدف العميل، ويناقش الاجتماع الأسئلة التالية: ما هو أفضل قالبٍ إبداعيٍّ لتحقيق هدف العميل؟ ما اللغة المناسبة مع الجمهور المستهدف؟ ما المخاطر التي يجب اجتنابها؟ ما النقاط التي يجب تركيز الفكرة عليها؟ (الرسالة الإعلامية؟ ما الموارد البشرية والفنية المطلوبة لابتكار وتنفيذ العمل؟

ثمّ يتولى فريق الكتابة إعداد سيناريو أو أكثر يستوعب كلّ ما سبق التوصل إليه، وبعد موافقة العميل على السيناريو توزّع مهامُّ الإنتاج على فريق العمل، كلّ حسب تخصصه وحسب حاجة العمل: فريق الرسم (يبتكر الشخصيات والكائنات)، وفريق التصميم (يقوم بأعمال الجرافيك)، وفريق التصوير (ينفذ السيناريو)، وفريق الصوت (يسجّل ويُحرّر الأعمال الصوتية)، وفريق المونتاج (يدمج المكونات ويُضيف المؤثرات).

2- هل للسفر دورٌ في تحفيز التفكير الإبداعي؟

الجميع كان مُتفقاً على دور السفر في التحفيز الإبداعي، وأنفقوا على تأثيره في رفع المخزون الثقافي والمعرفي واكتشاف بيئات وتجاربٍ جديدةٍ، كانت إجابة أحد المشاركين شاملةً: (نعم، للسفر دورٌ إيجابيٌّ في تحفيز التفكير الإبداعي، على النحو التالي: يُجِدُّ نفسية الفرد، ويزيد الاطلاع والتثقف، ويدخل إلى الذهن طرقَ تفكيرٍ جديدة، ويمكّن من الاطلاع على تجارب

النُظراء في بيئاتٍ مختلفةٍ، ويُؤمِّي الذخيرة اللُّغوية، ويُطوِّر الحساسية تُجاه المجتمعات والثقافات).

3- هل للهوايات الجانبية دورٌ في تحفيز الإبداع؟

أكد الجميع بأنَّ الهوايات لها دورٌ في تحفيز الإبداع، ذكر أحدهم بأنها تأخذك في زهرة بعيداً عن ضغوط العمل، وآخر أكَّد: (نعم؛ لأنَّ الهوايات الجانبية عادةً تأتي بلا قيودٍ ويؤدِّيها الفرد بلا إجبارٍ، وهذا ما يُوفِّر له مساحةً أكبر للإبداع)، وذكر أحد المشاركين: (من تجربتنا، نعم، فالأشخاص ذوي الهوايات الجانبية لديهم دائماً منظورٌ إبداعيٌّ مختلفٌ).

4- هل تختلف جودة وفعالية الأفكار الإبداعية وقت الضغط عنها عن الأوقات المفتوحة؟

أجمع المشاركون في الدراسة على أنَّ ذلك مُؤثِّرٌ في جودة المخرجات الإبداعية، وأحد المشاركين أجاب بإسهابٍ في العلاقة بين ضغط الوقت وجودة المخرجات وفُقِّ التالي: (هذا سؤالٌ يحتمل جوابين متناقضين من واقع التجربة، أحياناً، يساعد الضغط في توليد أفكارٍ إبداعيةٍ جيِّدةٍ؛ إذ ترتفع قدرة الفريق على التقاط الأفكار الإبداعية ممَّا يشاهدونه ويعايشونه في الحياة اليومية، بدافع الانتهاء من المهمَّة في الوقت المحدَّد، وبالمقابل قد ينتج عن طول أجل المهمة؛ تراخيًّا واستسهالاً في توليد الأفكار يُؤثِّر سلباً على جودتها، وفي أحيانٍ أخرى، تنتج عن الضغط أفكارٌ ضعيفةُ الجودة عندما تكون مدة الضغط مستمرة منذ مدةٍ طويلةٍ ومتنقِّلة بين المشروعات بدون فترة استرخاءٍ، في حين ترتفع فترات الاسترخاء بين عملٍ وآخر احتماليةً توليد أفكارٍ فائقة الجودة لكلِّ عملٍ على جِدَةٍ).

5- هل يُؤثِّر الموعد النهائي للمشروع في جودة الأفكار؟

امتداداً للسؤال السابق، تمَّ سؤال المشاركين عن موضوعٍ يُورِّق المبدع دومًا، وهو الموعد النهائي للمشروع، هل يُؤثِّر في جودة الأفكار؟ تباينت الإجابات بين النفي لذلك، وهم

الأغلبية وبين من يعتقد بأن ذلك مؤثّر أحياناً، الذين لا يرون تأثير الموعد النهائي على جودة الأفكار، يرون بأنّ السبب جودة الفريق المحترف وإدارة العمليات الإنتاجية بطريقةٍ مُحطّطٍ لها جيداً، من يرى بأنّ الموعد النهائي مؤثّر لهم حجّة في ذلك وفق رأي أحد المشاركين: (قطعاً يؤثّر الموعد النهائي للمشروع في جودة الأفكار عندما لا يتناسب الطلب مع ما يحتاجه من وقتٍ إعداديٍّ وإنتاجيٍّ، وفي هذه الحالة يُقدّم فريقنا حلولاً في جانبين: الأول: هو الاستعانة بمتعاونين خارجيين لإنتاج العمل في الوقت المحدد بالخصائص المحددة، مع رفع تكلفة الإنتاج، والثاني هو استبعاد بعض الخصائص المعقّدة التي تأخذ وقتاً ولا تُؤثّر كثيراً على وصول الرسالة، واستبدالها بخصائص أبسط وأسرع تنفيذاً).

ت. عن ثقافة المنظمة:

1- ما هي القيم الثقافية التي تتمسك بها المنظمة؟

في هذا السؤال بالتأكيد سيكون هناك تفاوتٌ في الإجابات بين المشاركين؛ لأنها تمسّ القيم التي تخصّ كلّ منظمةٍ، وتؤثّر عليها في إنتاجها الإبداعي، ولأهمية القيم ونفوذها لكلّ منظمةٍ سأسرّدها تالياً بدون تلخيصٍ أو تصرّفٍ:

- (إبداع/ فن/ وعي عالمي ومحلي/ تأصيل المحلية في العمل والبناء من منظور محلي/ التعاطف مع نقيضك/ العمل من منظور المحبة لا الكره/ نبذ التفرقة والنظرة العنصرية والتمييز بكلّ أنواعه/ الحفاظ على الموروث والعمل على تجديده وطرحه بصورٍ جذّابة).
- (احترام ثقافة الآخر).
- (التعاون والمسؤولية).
- (الشفافية- المرونة- صحة الموظفين- رُوح الفريق الواحد).

- (قيم المجتمع السعودي (الإسلامية والعربية)، تشجيع المبادرات الوطنية ومبادرات رؤية (2030) - منها مبادرات ريادة الأعمال على وجه الخصوص - ، دعم مبادرات القطاع الغير ربحي، تمكين الشباب السعودي، تمكين المرأة السعودية).
- (القيم المؤسسية هي التي نستوحي منها كل ما نعمل، ولأجلها تم تشييد الكيان، ترك الأثر، صناعة الفرق، المصداقية، الوضوح)، لدينا قوانين تُجاه كل قيمة.
- (السلوك الصح).
- (المروءة، والإخلاص، والوفاء، والتجديد).

2- ما مفهوم الثقافة بالنسبة لك؟

- إجابات المشاركين في الدراسة عن مفهومهم للثقافة كان متفاوتاً بشكل كبير، ولا يوجد تطابق في الإجابات، ولذلك سردتها كما وردت؛ لأن لها سياقاً لكل منظمة وفق التالي:
- (الوعي باللغة وبالنون وبالفكر والإيمان).
 - (مجموع العادات والأخلاقيات المتفق عليها في عدد كبير من الناس ضمن نطاق جغرافي محدد).
 - (المبادئ التي تخلق الجو العام والسماة الظاهرة).
 - (ثقافة المنظمات تعكس ما يشعر به منسوبيها ويتمناه من يرغب بالانضمام لها).
 - (مفهومنا للثقافة أنها مركبٌ مُعقّد من المعتقدات الدينية والأعراف الاجتماعية وأنماط الحياة، في مجمع معيّن في رقعة جغرافية مُعيّنة في زمانٍ معيّن).

- (الثقافة هي مجموعة من السلوكيات والقيم والعادات والتصرفات التي من كونها أن تعطينا تميّزًا، سواءً كانت ثقافة بلدٍ أو مؤسسةٍ أو مجموعة من الناس لأيّ تصنيفٍ كان).
- (بيئة العمل).
- (شيءٌ متجدّد يُعبّر عما بداخل الإنسان).

ث- عن بيئة العمل:

1- ما دور تصميم المكان في توليد الأفكار؟

تشابهت إجابات المشاركين بشكلٍ كبيرٍ في الإجابة على هذا السؤال، وتكرّرت كلماتٌ مثل: (مُلهِم، مساعدٌ جدًّا في خلق الأفكار، مُريح)، من الإجابات المهمة، كانت لاثنين من المشاركين، ووفقَ التالي: (المكان المريح لوجسنيًا يجعل ذهن الموظف الذي يعمل في المجال الإبداعي مُركّزًا على العملية الإبداعية، بخلاف بيئة العمل ذات التصميم الغير مُريح، فهي تجعل الموظف يبذل مجهودًا في تحطّي ومقاومة هذه الصعوبات، كما أنّ المكوّنات والتصاميم والألوان المستخدمة في بيئة العمل لها تأثيرٌ على العملية، وأبرز العلوم في هذا المجال ما يُسمّى بعلم (فنكشوي)، وهو علمٌ يابانيٌّ يتكلّم عن طاقة العناصر وترتيبها وتأثيرها على الأشخاص).

وأجاب آخرٌ ووفقَ التالي: (يساعد تصميم مكان العمل في توليد الأفكار الإبداعية عندما تتوفّر فيه السمات التالية -كلُّها أو بعضُها-: السّعة ووفرة مساحات الجلوس والحركة، والهدوء وإمكانية عزل الصوت الخارجي، وإمكانية التحكّم في الطقس الداخلي، وبساطة وتمييز الديكور، والمناظر والموجودات الطبيعية، ووجود مساحات عمَلٍ حرّة (قاعات، غرف فارغة)، ووجود أماكن طعامٍ مخصّصة ومُجهّزة).

2- ما هي البيئة المناسبة في إنتاج العمل الإبداعي برأيك؟

في هذا السؤال تمّ الطلب من المشاركين لاقتراح الجوانب المهمّة التي تُساهم في الإنتاج الإبداعي، ولأهمية ما طرحه المشاركون، سأسرّدها بدون تصرّفٍ وُفق التالي:

- (خليط جميل بين بيئة الملحق السُّعودي ببساطته والاستديو الفني بجماله وسحره والعمل المؤسسي باحترافية).
- (هي البيئة التي يسودها الاحترام، والثقة، والتقدير، والحرية بغضّ النظر عن تصميمها؛ لأنه حتى ولو كان تصميم المكان متفوقاً وبه جميع مُقوّمات الإبداع، فإنه في ظلّ وجود عدم راحة الفرد المرتبطة بالاحترام والثقة والحرية فلن يكون للتصميم تأثيرٌ كافٍ).
- (البيئة المريحة الجريئة التي تضمّ فريقاً واسع الاطّلاع وأفراداً الماحين).
- (البيئة التي توجد للموظّف وتُغطّي كلّ احتياجاته الأساسية وبعض الاحتياجات النوعية).
- (البيئة المناسبة لإنتاج العمل الإبداعي هي التي تتّصف بتصميم مُريح، وتمتّع بكلّ مُعيّنات وأجهزة العمل، وتحتوي على أقسامٍ وخدماتٍ تُقلّل حاجة العامل إلى الخروج).
- (البيئة المحفزة على الإبداع البيئة الجماعية البيئة المتمحورة حول نقاط القوة والتفرّد الشخصي البيئة التي تستثمر برأس المال البشري).
- (السلوك الصح بين الفريق).
- (مكان هادئ ومجموعة مبدعة بزمن مُحطّط).

عاشراً: التعليق على نتائج الدراسة.

لاحظ الباحث بأن نتائج المقابلات توافقت بشكل كبير مع ما كُتِبَ في الدراسات السابقة في السمات التنظيمية لصناعة الإعلان؛ حيث تمَّ الإشارة بأن الوكالات الإعلانية الإبداعية تحتاج أفراداً ذو مواصفاتٍ خاصّةٍ وبيئة عمل مختلفة عن البيئات الأخرى، كما أشرنا سابقاً ل (Amabile, 2006, 3) في دراستها (كيف تقتل الإبداع؟) ستة طرق يمكن للمُنظّمات من خلالها أن تُؤزّر على الإبداع لدى فريق العمل؛ وهي: التحدي، والحرية، والموارد، وميزات مجموعة العمل، والتشجيع الإشرافي، والدعم التنظيمي.

وجد الباحث بأن المشاركين في المقابلة واعون بشكلٍ كبيرٍ لهذه التحديّات التي تقتل الإبداع في منظمّاتهم، ولذلك ذكروها في سياق دور البيئة في تحفيز الإبداع، كما أشار أحد المشاركون سابقاً: هي البيئة التي يسودها الاحترام، والثقة، والتقدير، والحرية، بعَضِ النظر عن تصميمها؛ لأنه حتى ولو كان تصميم المكان متفوقاً وبه جميع مقوّمات الإبداع فإنه في ظلّ وجود عدم راحة الفرد المرتبطة بالاحترام والثقة والحرية فلن يكون للتصميم تأثيرٌ كافٍ).

تمَّ يجدر الإشارة إليه أهمية التنوّع عموماً في الوكالات الإعلانية، والذي يشمل الثقافي والعرقى وغيرها، ودورها الكبير في القدرة على ضبط الرسالة الإعلامية وتأثيرها أيضاً بسبب هذا التنوّع، والذي يشمل اللّغة، والألوان، والأزياء، والموسيقى، وغيرها.

يضاف إلى ذلك: إجابات المشاركين أشارت إلى دور الثقافة المحلية (السُّعودية)؛ حيث تمَّت الإشارة ل (الملحق)، والذي يعتبر سياقاً سُعودياً صرّفًا، وهو الغرفة الصغيرة في حوش البيت، المخصّصة للقاء الأصدقاء الخاصّين بعيداً عن التكلّف الذي يحصل في المجلس الرسمي في البيت، وما يصاحب هذا الملحق من مناخ حرّ في اللعب والأحاديث والطبخ والنوم أحياناً بعيداً عن سيطرة العائلة.

استنتج الباحث من الإجابات أنّ الضحك والسخرية لها دورٌ فعّالٌ في تحفيز المبدعين في إنتاج الأفكار الإبداعية؛ حيث ذكرها أغلب المشاركين كجزءٍ من الطقوس للعمليات الإبداعية، ثم يأتي العصفُ الذهنيُّ والتفكير النقديُّ كمرحلةٍ بعدها. من الأسئلة التي طُرِحَتْ على المشاركين في المقابلات: كيف يُقاس أداء الموظف المبدع؟ لم يتمَّ الإجابة عليه من كافة المشاركين، وكما بينت الدراسة -من خلال الدراسات السابقة- هو محورٌ يصعب قياسه في المنظّمات الإبداعية؛ لذا كما يعتقد الباحث بأنّ المشاركين فضّلوا عدم الإجابة على السؤال؛ لأنه ليس من المعايير التي تتناسب مع طبيعة منظّماتهم الإبداعية.

حادي عشر: الخاتمة.

العملية الإبداعية في المنظّمات الإبداعية ليست مشابهةً لغيرها في المنظمات المختلفة، والتي يغلِب عليها الخدمات الواضحة والمنتجات ذات الطابع الاستهلاكي المكرّر، وذلك لأنّ المنظّمات الإبداعية يفترض بأنّها في حالة ابتكارٍ دائمةٍ لأفكارٍ والمنتجات الجديدة لكلِّ عميلٍ، ولذلك هناك عددٌ من النتائج لهذه الدراسة وفُقِّ التالى:

1. الكوادر التي تعمل هناك يجب أن تتّصف بالقدرة على التفكير الإبداعي، وهذا ما استنتجته الدراسة، بأن الوكالات الإعلانية التي تمّ مقابلة رؤسائها التنفيذيين أجمعوا على أنّ أهمّ الصفات هي القدرة على التفكير الإبداعي المختلف، والثقافة ومعرفة السياق الثقافي للمجتمعات، والمرونة والتكيف مع التحديات المختلفة.
2. استنتجت الدراسة أيضاً أهمية البيئة المحفزة للإبداع، بما فيها من حريةٍ وتفاعلٍ إيجابيٍّ، وتشمل البيئة التصميم المناسب للمكان الذي يتفاعل فيه المبدعون، ولا بدّ أن يكون متّسقاً مع تطلّعاتهم وسياقهم الثقافي الذي يألفوه، والجانب الآخر للبيئة هو: الإدارية المحفزة والمشجعة للإبداع.

3. دلت الدراسة على دور التنوع الثقافي والعرقي في الوكالات الإعلانية الإبداعية، لما له دورٌ في تعدد الأفكار وطرق النظر للسياقات الثقافية المختلفة خارجياً وداخلياً.
4. ناقشت الدراسة الطقوس التي يتبعها المبدعون في المنظمات الإبداعية، والتي تتصف غالباً بالفوضى والبعيدة عن النمطية؛ إذ يكون لكل مبدع طريقته في تحليل ودراسة المشاريع قبل نقاشها في الوكالة، والإدارة متفهمَةٌ لذلك، وتحفز على الوعي بأهميته ذلك.
5. من النقاط المهمة في الدراسة: أن ضغط الموعد النهائي ليس دائماً ذا أثرٍ سلبيٍّ على جودة المنتجات، بل أكدت الدراسة على دورها الفعال في تحفيز المبدعين على سرعة الإنتاج مع الحفاظ على الأصالة في الأفكار.
6. الدراسة الحالية بدايةً لسلسلةٍ من الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية في المنظمات الإبداعية، والتي من المفترض أن تقود لنموذجٍ يُستقى من الممارسات في المنظمات الإبداعية.

المراجع:

- Ali Taha, V., Sirková, M., & Ferencová, M. (2016). THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON CREATIVITY AND INNOVATION. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 7–17. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.1.01>
- Amabile, T., Collins, M. A., Conti, R., Phillips, E., Picariello, M., Ruscio, J., & Whitney, D. (1996). *Creativity in Context: Update to The Social Psychology of Creativity* (1st ed.). Routledge.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123–167.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amabile, T. M. (2006). How to kill creativity. In *Creative Management and Development, Third Edition* (pp. 18–24). <https://doi.org/10.4135/9781446213704.n2>
- Amabile, T. M., Coon, H., & Herron, M. (1996). ASSESSING THE WORK ENVIRONMENT FOR CREATIVITY University of Southern California. *Academy of Management Journal*, 39(5).
- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Bergkvist, L., & Langner, T. (2019). Construct heterogeneity and proliferation in advertising research. *International Journal of*

- Advertising*, 38(8), 1286–1302.
<https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1622345>
- Collier, P. M., Ewing, M. T., & Cooper, H. B. (2021). Balancing creativity and organisational performance in an advertising agency network: A case study. *Journal of Marketing Communications*, 27(8), 840–864. <https://doi.org/10.1080/13527266.2020.1777580>
- Colombo, M. G., Laursen, K., Magnusson, M., & Rossi-Lamastra, C. (2011). Organizing Inter- and Intra-Firm Networks: What is the Impact on Innovation Performance? *Industry and Innovation*, 18(6), 531–538. <https://doi.org/10.1080/13662716.2011.601958>
- Ghaffari, M., Hackley, C., & Lee, Z. (2019). Control, Knowledge, and Persuasive Power in Advertising Creativity: An Ethnographic Practice Theory Approach. *Journal of Advertising*, 48(2), 242–249. <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1598310>
- Hughes, T., Vafeas, M., & Hilton, T. (2018). Resource integration for co-creation between marketing agencies and clients. *European Journal of Marketing*, 52(5/6), 1329–1354. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2015-0725>
- Isaksen, S. G., & Akkermans., H. J. (2011). Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161–187. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2011.tb01425.x>
- Ismail, T. (2016). Culture control, capability and performance: Evidence from creative industries in Indonesia. *Asian Review of Accounting*, 24(2), 171–184. <https://doi.org/10.1108/ARA-01-2014-0014>
- Levin, E., Thaichon, P., & Quach, T. N. (2016). The impact of creative

- competence and project management on longevity of the client-advertising agency relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 274–286. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2014-0220>
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* (2nd ed.). London: SAGE.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55–72. <https://doi.org/10.1108/00251741111094437>
- Oates, B. J. (2006). *Researching Information Systems and Computing*. London: SAGE.
- Pesut, D. J. (2013). Creativity and Innovation: Thought and Action. *Creative Nursing*, 19(3), 113–121. <https://doi.org/https://doi.org/10.1891/1078-4535.19.3.113>
- Saintilan, P., & Schreiber, D. (2023). *Managing organizations in the creative economy: Organizational behaviour for the cultural sector*. Routledge.
- Sasser, S. L., Koslow, S., & Kilgour, M. (2013). Matching Creative Agencies With Results-Driven Marketers. *Journal of Advertising Research*, 53(3), 297 LP – 312. <https://doi.org/10.2501/JAR-53-3-297-312>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>
- Stuhlfaut, M. W. (2011). The creative code. *International Journal of Advertising*, 30(2), 283–304. <https://doi.org/10.2501/ija-30-2-283-304>
- Turnbull, S, & Wheeler, C. (2017). The advertising creative process: A

- study of UK agencies. *Journal of Marketing Communications*, 23(2), 176–194. <https://doi.org/10.1080/13527266.2014.1000361>
- Turnbull, Sarah, & Wheeler, C. (2016). Exploring advertiser's expectations of advertising agency services. *Journal of Marketing Communications*, 22(6), 587–601. <https://doi.org/10.1080/13527266.2014.920902>
- West, D. C., Christodoulides, G., & Bonhomme, J. (2018). How Do Heuristics Influence Creative Decisions at Advertising Agencies? *Journal of Advertising Research*, 58(2), 189 LP – 201. <https://doi.org/10.2501/JAR-2017-056>
- West, D., Caruana, A., & Leelapanyalert, K. (2013). What Makes Win, Place, or Show? *Journal of Advertising Research*, 53(3), 324 LP – 338. <https://doi.org/10.2501/JAR-53-3-324-338>
- West, D., Koslow, S., & Kilgour, M. (2019). Future Directions for Advertising Creativity Research. *Journal of Advertising*, 48(1), 102–114. <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1585307>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- Zhu, Y.-Q., Gardner, D. G., & Chen, H.-G. (2016). Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity. *Journal of Management*, 44(5), 2094–2115. <https://doi.org/10.1177/0149206316638161>
- Zinkhan, G. M. (1993). From the Editor: Creativity in Advertising. *Journal of Advertising*, 22(2), 1–3. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4188874>