

الفصل الأول



الحاجة إلى الإبداع

«إن الإبداع الجذري الذي يتجاوز كل حد هو ما نحن بحاجة إليه في هذه الأيام، هناك بعض الشركات التي يمكن لها أن تمارسه بشكل ثابت وبعضها الآخر لا يقوم بذلك، لماذا؟».

الحاجة إلى الإبداع

لم تكن الشركة في الماضي بحاجة سوى إلى التحسين، وإذا ما قامت بهذا التحسين بشكل مستمر وهذا أمر ليس بالسهل، فإن بإمكانها أن تتوقع نجاح أعمالها.

لقد مضت تلك الأيام إلى غير رجعة، إذ أن الانفجار المعلوماتي واقتصاد العولمة - وكل الأمور التي ما كانت لتفوتك إلا لو كنت في حالة سبات - قد تكاثفت على تغيير القواعد. وفي الحقيقة، فإن مجلة هارفارد للأعمال Harvard Business Review أوردت «إن التمسك بالتحسين التدريجي في الوقت الذي يعمل فيه المنافسون على إعادة اختراع الصناعة يماثل العزف على الكمان بينما تكون روما طعمة للنيران»⁽¹⁾.

(1) غاري هامل Gary Hamel. «الاستراتيجي كنورة» مجلة هارفارد للأعمال Harvard Business Review

(تموز/ يوليو، آب/ أغسطس، 1996).

كما ترى مجلة أسبوع الأعمال Business Week أن «الأمر الذي سيؤدي إلى القضاء عليك في عالم الاقتصاد الجديد، ليس هو الشخص الذي يقوم بعمل أفضل مما تقوم به، بل إنه الشخص الذي يقوم بعمل مختلف»⁽¹⁾.

ويقدم غيوف سميث Geoff Smith نائب رئيس التطوير والأعمال لشركة ميتل Mitel وهي شركة لصناعة التحويلات الهاتفية المثال الكامل على ذلك حيث يقول: «ليست من تنافسنا هي شركة لوسنت Lucent أو شركة نورتل Nortel». «إن منافسينا هم شركات مثل شركة سيسكو Cisco التي تنظر إلى الاتصالات الصوتية على أنها مجرد إحدى تطبيقات نقل المعطيات التي يمكن لها الاستغناء عنها، إنهم يعملون على انهيار عملنا بشكل كامل».

إذن ما هو الأمر الجديد الذي لا بد منه؟ إن جمعية محاسبي الإدارة Society of Management Accountants تُعرّف الإبداع على أنه... «الأساس في التماس النمو المثمر المضطرد»⁽²⁾.

ويعتبر بيتر دركر Peter Drucker الذي قد يكون أعظم المرشدين المتممقين في مجالات الإدارة أن الإبداع هو القدرة الإدارية الأولى التي نحتاج إليها في المستقبل. كما أن مجلة الثروة Fortune تنصح الشركات التي تود أن يدرج اسمها فيها على أنها الشركة الأكثر مدعاة للإعجاب بأن تعمل على الإبداع ثم الإبداع ثم الإبداع. فالإبداع هو الذي يرجع إليه نصف النمو في الوقت الحاضر. كما أنه يعود بالربح الوفير. وقد أظهرت دراسة حول معدل العائدات بالنسبة إلى 17 نوعاً من الإبداعات الناجحة، أن متوسط العائدات قد وصل إلى 56٪ بالمقارنة مع 16٪ ROI معدل الفائدة.

(1) مايكل بلومبرغ Michael Bloomberg «الفوز عند تقاطع الخوف والفرصة» Winning at the

intersection of fear and Opportunity أسبوع الأعمال Business Week (11 كانون ثاني/يناير 1999).

(2) الجمعية الكندية لمحاسبي الإدارة «الإبداع التعاوني واقتصاد المعرفة» - (مسائل المحاسبة

الإدارية: البحث رقم 17).

وتحاول الشركات اللحاق بهذا التغيير، فقد أظهرت دراسة وضعها إرنست ويانغ Ernst & Young أن الشركات الأوروبية والشركات في أمريكا الشمالية أصبحت تعتبر الإبداع العامل الأكثر أهمية للنجاح في المستقبل، حتى إن الشركات التكنولوجية التي يفترض أنها على رأس الداعين إلى الإبداع تعتبر أن «جعل الإبداع يحدث» هو المشكلة الأكبر في عالم الصناعة.

يستحوذ على جاك ويلش CEO Jack Welch، مدير شركة جنرال إلكتريك GE والذي ينظر إليه على أنه أعظم مدير على قيد الحياة في العالم، هاجس قدرة شركته على «كسر الزجاج»، أي قدرتها على الاستمرار في الإبداع. وينتابه القلق حول ما إذا كانت لدى شركته «المورثات الجينية الصحيحة»، أي هل يرغب الأشخاص الذين يلتحقون بالشركات الكبيرة في كسر الزجاج؟ ينبغي علينا أن نقوم بتحطيم هذه الشركة في سبيل ذلك، ليس هناك أي نقاش، علينا أن نحطمها لا غير⁽¹⁾ وهكذا فإن المنظمات بحاجة إلى الإبداع كي تستمر في البقاء، وهي تعلم ذلك. إلا أن علينا أن نسأل سؤالاً هاماً قبل أن نتابع في استكشاف هذه المسألة إلى مدى أبعد.

ما هو الإبداع على أي حال؟

إن الفكرة السائدة هي أن الإبداع هو القدرة على التكوين، تكوين الأفكار الجديدة وتكوين المعرفة. وهذا هو السبب في أن الشركات تنفق ملايين الدولارات على عقد الدورات التدريبية التي يقوم خلالها الأشخاص باللعب بكتل ذات ألوان زاهية لكي تستمر عصارة إبداعهم في التدفق. غير أن الأمر لا يقتصر على ذلك إذ إنه يتجاوز حدود توليد الفكرة ليصل إلى وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ. ويشير ستيف وين CEO Steve Wynn مدير في شركة منتجعات

(1) توماس أ. ستوارت Thomas A. Stewart «انظر إلى جاك، انظر إلى جاك وهو يركض» - مجلة

السراب Mirage Resorts وهي من أكثر الشركات التي تعجب بها مجلة الثروة Fortune إلى أن «التحدي هو إخراج السَّيل المستمر من الأفكار الجيدة من المخابر وما فيها من مضخمت الإبداع لكي تمر عبر التسويق والتصنيع متابعة طريقها حتى الوصول إلى الزبون». وبتعبير آخر، فإنك في الوقت الذي تحتاج فيه إلى إبقاء المضخة مترعة بالكثير من الأفكار الجيدة، إلا أن بقاء تلك الأفكار دون أن ترى النور هو أمر فيه الإخفاق. يتمسك الخبير الإداري موس كانتر Moss Kanter منذ زمن طويل بفكرة «أن الفكرة الجديدة الجيدة لا تعني سوى القليل - عدا المخاطرة - إذا لم تتوج بالامتياز عند التنفيذ»⁽¹⁾ وهكذا، فإنك لو كنت تملك الكثير من الأفكار غير المألوفة تكون خلافاً، وإذا ما تمكنت من تحويلها إلى شيء ذي قيمة تكون مبدعاً.

وإضافة إلى ذلك، فإن بناء مصيدة فئران جيدة في هذه الأيام، التي تتميز بيئة أعمال تتصف بسرعة الحركة وتجاوز التصنيف، قد يكون أمراً فعلاً غير أنه ليس إبداعاً. إن الإبداع هو استخدام الأمواج فوق الصوتية الموجهة بشكل يجعل الفئران تتراجع عائدة إلى أوكارها؛ إن الإبداع هو تطوير طريقة جديدة بأكملها من أجل التخلص منها. ولا يتعلق الإبداع بالتحسين الهامشي الذي يتم إجراؤه على منتج هامشي.

وطبقاً لما تقدّم، فإن مجلة الثروة Fortune ترى أن الإبداع اللاخطي - أي الإبداع غير الظاهر وغير التدريجي - هو وحده الذي ينتج تكوين الثروة على المدى البعيد. إن الإبداع الجذري، وهو النوع الذي يتناغم مع استراتيجيتك الحاضرة، لم يعد مجرد خيار، بل إنه أصبح أمراً إلزامياً.

إن غيوف يانغ Geoff Young وهو رأسمالي في مشروع وادي السيليكون

(1) روزابيث موس كانتر Rosabeth Moss Kanter «تابع ثم تابع حتى الإنجاز» مجلة هارفارد للأعمال Harvard Business Review (آذار/ مارس نيسان/ أبريل 1990).

Silicon Valley ومن أفضل من حققوا النجاح في ذلك المشروع (300٪ عائد سنوي مقابل الاستثمار)، يوافق على ذلك حيث يقول «ينبغي على المدراء CEO تشجيع التفكير الذي يشكل اختراقاً، وذلك من أجل الحصول على أفكار من أجل المنتجات الجديدة»⁽¹⁾.

وعلى هذا، لكي تكون الفكرة إبداعية، عليها أن تكون خلاقة وأن يتم تطبيقها. ولكي تكون منافسة، يجب أن تشكّل قفزة كبيرة إلى الأمام. وإلا فإن عليك أن تغلق الموضوع ولكن دون أن تدخن السيكار.

ما هو نوع الإبداع المطلوب

إننا نعلم أن الإبداع يجب أن يكون خلاقاً وجذرياً وقابلاً للتطبيق. ولكن ما هو موضوعه؟ إن المنتجات والخدمات هي الموضوع الواضح له، غير أن هناك مجالات أخرى نحتاج فيها إلى إعادة التفكير في عاداتنا القديمة المتعلقة بها، يقول غاي كاواساكي Guy Kawasaki مرشد التسويق السابق في شركة آبل Apple ومؤلف كتاب «قواعد الثورة» Rules of Revolution إن العادات سوف تكون سبباً في القضاء على الأعمال في أية شركة جديدة. وفي ما يأتي عرض لبعض من هذه العادات.

● إن منتجاتنا أقل سوءاً من غيرها كان واقع الاقتصاد القديم، وقبل الإنترنت، هو أنه إذا كان المستهلكون لا يعلمون أن بإمكانهم الحصول على منتجاتك بسعر يقل عن 20٪ عن سعرها في الجهة الأخرى من المدينة، فإنك تكون بذلك قد حققت ربحاً إضافياً مقداره 20٪ بشكل آلي. إذ إن ما يجهلونه كان في مصلحتك بشكل مباشر، وإذا لم تكن أفضل من منافسيك في بلدك ولو بشكل هامشي، فإن أرباحك تكون غير مشروعة.

أما اليوم، فإن بإمكان أي شخص الوصول إلى أبعد المسافات وأوسع المجالات من أجل الحصول على منتجات لا تقتصر على كونها أقل سوءاً بل إنها في الحقيقة تعمل بشكل أفضل.

(1) لوري لوانو Lori Loannou «إجعل من شركتك مصنعاً للأفكار» - مجلة الثروة Fortune (12 كانون

- الميزانية هي الحاكم الأعلى إن لم يكن الموضوع مدرجاً في الميزانية، فإنه يعتبر غير موجود، بغض النظر عن مدى أهميته. والميزانيات، كما رأيتها آخر مرة، ليست أدوات من أجل المخاطر. وعندما تضعها الشركات قبل الإبداع في سلم الأولويات، تكون في ذلك قد فوتت تلك الفرص التي تحمل مخاطر مرتفعة، إلا أنها تحقق أرباحاً عالية وهذه الفرص هي جوهر الإبداع.
 - المصادر الخارجية توفر الأموال إن هذا الأمر صحيح على المدى القريب إلا أن ذلك يقضي عليك على المدى البعيد، وعندما تعتمد عليه في عملك، فإنه سوف ينسحب على موهبتك وعلى كفاءاتك وعلى قدرتك على الإبداع.
 - إن المنتج الأفضل هو الذي يربح أتمنى ثم أتمنى لو كان هذا الأمر صحيحاً. إذ لو كان الأمر كذلك لكننا جميعاً الآن نعمل على أجهزة شركة آبل Apple ونقوم بتشغيل أشرطة الفيديو على نظام بيتا Beta.
- يبدو لأول وهلة أن أسبقية الوصول إلى السوق هي الطريق إلى الربح وهذا يعني دخول البرمجيات التي تحتوي على الكثير من الأعطال التي يمكن إصلاحها فيما بعد (ونعدهم بذلك). مثل هذا الأمر، يجبرنا على إعادة التفكير في قيمة النوعية ومهما يمكننا أن تحقق من ربح. إن مثل هذه العادات لم تعد مفيدة، بل إنها في الحقيقة ستؤدي بنا إلى المتاعب. نحن في حاجة إلى أن نأتي بطرق جديدة لمواجهة التحديات الجديدة. وعلينا أن نبتدع طريقاً لنا للخروج من العادات القديمة.

بعض المنظّمات رائعة في مجال الإبداع

هناك بعض المنظّمات التي لها تاريخ رائع في مجال الإبداع، والذي لم يكن مجرد تقدّم مفاجئ أدى إلى وضعها على الخارطة بل لأنه كان بشكل تيار متواصل.

تحصل شركة 3-M على 30% من دخلها الإجمالي من المنتجات التي لم يكن لها وجود منذ أربع سنوات. أما شركة Enron فهي شركة تشغيل خطوط أنابيب نفط قامت بإعادة تشكيل نفسها فأصبحت شركة تمارس التجارة بالقدرة الكهربائية المنزلية.

أما شركة Enron on line فإنها ما زالت تحاول أن تحدّد كيف يجب أن تسيّر الأمور في العالم الراهن، عالم الأعمال الإلكترونية، وقد بلغ رقم أعمالها خلال السنة الأولى من عملها (100) مليار دولار. ويقول نائب المدير التنفيذي للشركة ستيف كين Steve Kean: «إن الإبداع هو من صميم المحافظة على المصلحة التنافسية للشركة»⁽¹⁾.

إن الشركات التي تبذل بشكل ناجح تعرف أنها بحاجة لأن تكون متطرفة فيما تقوم به. فشركة هيوليت باكارد Hewlett-Packard تصنع نوعين من طابعات الكمبيوتر، يعمل النوع الأول بأشعة الليزر والثاني بنفث حبر الطباعة، وهما منتجان ينافس كل منهما الآخر بشكل طبيعي. ومع ذلك، وبدلاً من أن تحاول الشركة تجنّب هذه المنافسة، فقد شجعت القسمين اللذين ينتجان الطابعتين على أن يحاول كل منهما افتراس أسواق الآخر، وماذا كانت النتيجة؟ لقد أصبحت الشركة هي الأولى في إنتاج النوعين من الطابعات التي تعمل بأشعة الليزر والتي تعمل بنفث حبر الطباعة.

إن ذلك يماثل النجاح الذي حقّقه جاك ويلش Jack Welch ذلك النجاح الذي يعزى ولو بشكل جزئي على الأقل إلى إبداعه المتطرف. إذ إنّه عندما أصبح CEO المدير العام لشركة جنرال إلكتريك GE، في سنة 1980 قام رمزياً بتفجير أكثر الشركات نجاحاً في الولايات المتحدة، إذ إنه طلب أن يصبح كل فرع من فروع أعمال الشركة هو الأول أو الثاني في مجال عمله. وبهذه الاستراتيجية أصبحت شركة GE في الوقت الراهن وبشكل ثابت إحدى أكبر الشركات في العالم مدعاة للإعجاب (أي أكثرها تحقيقاً للأرباح آخذين بالاعتبار أن مجلة الثروة Fortune هي المبدية للإعجاب بالشركة). إلا أن ويلش أدرك الآن أن ضرورة الإبداع تتطلب عقلية جديدة. ولم تعد شركة جنرال إلكتريك

(1) نيكولاس شتاين Nicholas Stein «أكثر الشركات في العالم مدعاة للإعجاب» مجلة الثروة Fortune

(2 تشرين الأول/أكتوبر 2000) ص 183.

تطلب من شركاتها الفرعية أن تكون الأولى في مجالاتها بل أن تكون أكثر انفتاحاً على الإبداع في كل مجال، كما أنها تتطلب منها أن تكون من اللاعبين في الكثير من الأسواق دون ضرورة لأن تكون المسيطرة عليها.

يمكن لبعض الشركات الإبداع بشكل ناجح وأن تحصل على ما يقابل ذلك من مكافآت كبيرة. إلا أن هذه المسألة هي مسألة سريعة الزوال. فبمقارنة من انتخبتهم مجلة الثروة Fortune كأفضل الشركات إبداعاً في السنتين 1999 و2000 نجد أن هذه الشركات لسنة 1999 كانت كلاً من شركة Home Depot تليها شركة Intel ثم Fortune Brands. أما بعد سنة من ذلك فقد كانت الشركة الأولى هي شركة Enron تليها شركة Nokia ثم شركة Home Depot، حيث بقيت شركة Home Depot لوحدها ضمن الشركات الثلاث الأولى إلا أنها هبطت إلى المركز الثالث بدلاً من الأول. وليست هناك حاجة للقول بأن أيّاً من مجموعة الشركات الأولى قد توقفت عن الإبداع، إلا أن من الواضح أن البقاء في المقدمة في لعبة الإبداع لا يقل صعوبة عن الوصول إلى هذه اللعبة في المقام الأول.

والبعض منها تافهة

وهكذا، يبدو أن بعض المنظمات تمتلك الرصاصة السحرية، إلا أن معظم المنظمات لا تمتلكها وهي تعرف ذلك. لقد قامت الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association بإجراء استبيان لـ500 من كبار الموظفين التنفيذيين وقد وصف أولئك الموظفون في إجاباتهم، (وهو نفس ما أعطته الشركات في الاستبيان الذي أجري لها في الدراسة التي وضعها كل من إيرنست ويانغ Ernest & Young سابقاً)، الإبداع أنه الجواب الذي يأتي في المرتبة الأولى على السؤال الآتي: «ما هو الشيء الذي ينبغي على الإنسان القيام به كي يحافظ على بقائه في القرن الحادي والعشرين؟». إلا أن 6% فقط

أجابوا أنهم يعتقدون أنهم يقومون بالعمل العظيم الذي يحتاج إليه الاقتصاد في الوقت الحاضر، كما كانت هناك الكثير من الإخفاقات في الاستبيان.

يشتهر مركز بحوث بالو آلتو التابع لشركة كزيروكس Xerox's Palo Alto Research Center PARC بإبداعاته التي لم تستثمرها شركة كزيروكس مثل آلات الفاكس والطابعات العاملة على الليزر وسطوح المستخدم البيئية الرسومية Graphical User Interface GUI. إلا أن المشكلة باقية على حالها، ويذكر مدير تكامل الاستراتيجية في مركز PARC مارك بيرنشتاين Mark Bernstein أن هناك عدداً من المشاريع ذات الإحتمال الكبير من حيث تحقيق الأرباح التي تم إجمالها، على الرغم من أن المحللين الصناعيين قد حثوا كزيروكس على التركيز على تكنولوجيايات مركز PARC الجديدة من أجل إخراج الشركة من ركودها الحالي، إلا أنهم أيضاً متشائمون من حيث أخذ كزيروكس بهذه النصيحة، ويقولون «إن سخرية الدر المركزية في المأزق التي توجد فيه كزيروكس، هي أن من سوف يخرجها منه في نهاية المطاف هو عدم قدرتها على التكيف مع العالم الذي تقوده شبكات الكمبيوترات التي ساعد مخبر الشركة نفسها في إيجادها»⁽¹⁾.

تعاني شركة بروكتر وغامبل Procter & Gamble من المشكلة نفسها. ولهذه الشركة تاريخ طويل وتمتاز بأنها قد أدخلت ثورة في مجال الأعمال باستخدامها التسويق باستخدام العلامات. غير أن آخر ما حققته من إنجازات كان في سنة 1961 وهو الـ Pampers. وقد انصرفت الشركة عن الإبداع وانتقلت إلى مجرد إدخال التحسينات، لقد ظهر ما ينوف عن 60 «نوعاً من منتج Tide الجديد والمحسّن».

لقد تخلّفت الشركة عن اللحاق بركب منافسيها وأصبحت تُعرف بأنها:
«أرض المستقيمين - المكان الذي يسحق الملتزمين والأنواع الخلاقّة»

(1) جيريمي كاهن Jeremy Cahn «عرقلة الورق المقبلة من الحجيم» - مجلة الثروة Fortune 13

وذوي التفكير الحر - حيث لا مكان لمثيري المتاعب». وفي سنة 1999 وعد المدير العام GEO الجديد دارك جاغر Durk Jager، بأن يكافح من أجل إصلاح هذه المشكلة، حيث قال «إن العمل الجوهري هو الإبداع، فإذا ما قمنا به بشكل جيد فإننا سوف نكسب في نهاية المطاف. أما إذا كان إبداعنا ضعيفاً فإننا لن نكسب»⁽¹⁾. ولم يمض سوى سبعة عشر شهراً على تعيينه إلا وكان قد تم إقصاؤه عن عمله، وكانت الذريعة في إبعاده هو أنه قد عمل على دفع عجلة التغيير بأسرع مما يلزم. هناك بعض الشركات التي تصارع الإبداع، منها شركة موتورولا Motorola التي قاومت الانتقال من النظام التناظري Analog إلى النظام الرقمي Digital في الاتصالات الهاتفية، مما جعلها تفقد مركزها الذي كان على رأس منتجي الهواتف الخلوية، أما تمسك شركة ماكدونالد Mc Donald، بصيغتها الناجحة لمدة أطول من اللازم، فقد أدى إلى عطالة في مجال الإبداع وإلى سلسلة من التخبّط في الإبداعات مثل Mc Pizza و McLeone Burger و Arch Deluxe «لللكبار». وكذلك فإن شركة ليثي شتراوس Levi Strauss فقد توقفت عن الإبداع ودمرت علامتها التجارية إلى حد أن القيمة المقدّرة لسوق عملها قد هوى من 14 مليار دولار إلى 8 مليارات فقط. بينما ارتفع الرقم المقابل لشركة غاب Gap في نفس الفترة من 7 مليارات إلى 40 مليار دولار. إن الأمر الذي يدعو إلى الحزن هو أنه في الوقت الذي ترغب فيه المنظّمات في الإبداع فإنها لا تقوم به بشكل جيد. وقد أظهرت دراسة أجريت على 46 شركة تعتبر في مقدمة الشركات في الولايات المتحدة وكندا وأوروبا والشرق الأوسط أن تلك الشركات تقضي على الإبداع من دون قصد. إذ إنها تقوم بتوظيف الأشخاص المبدعين، ثم تمنعهم من استخدام مهاراتهم.

(1) كاترينا بروكر Katrina Brooker «هل يمكن لشركة Procter & Gamble تغيير ثقافتها وحماية حصتها من السوق وأن تجد منظف Tide الجديد» - مجلة الثروة Fortune (26 نيسان/أبريل 1999) ص

وتقول مجلة فاينانشال بوست Financial Post بأن مسألة عدم المقدرة على الإبداع «هي أكثر ثغرة منفردة من حيث خطرها على الأعمال في هذه الأيام»⁽¹⁾.

وهكذا لقد وصلنا الآن إلى هذه النقطة مدركين أن الإبداع هو الحد التنافسي التالي، وأن توليد الإبداع والمحافظة على استمراره قد ثبت همة الكثيرين من المدراء الذين يملكون الموهبة والتصميم. لماذا؟ حسن، إن ذلك هو موضوع هذا الكتاب. إن موضوعه لا يقتصر على تحديد أسباب عدم قدرة الشركات على دعم الإبداع بل إنه يحدّد الأمور التي يمكنها القيام بها من أجل إجراء التغيير.

حول هذا الكتاب

إن القسم الأول من هذا الكتاب، وهو الفصول 2 - 4 يساعدنا على فهم كيفية وصولنا إلى هذه الورطة وكيف أن تشجيع المشاكسة يمكن أن يلعب دوراً مركزياً في تنشئة ثقافة أكثر إبداعاً.

هناك أمور رئيسية أربعة على المدراء القيام بها من أجل تشجيع المشاكسة وبالتالي الإبداع في منظماتهم أولها، التجنب الإهمالي لقمع المشاكسة المكشوفة الذي يحدث بشكل طبيعي. وسوف تتم تغطية هذا الموضوع في الفصلين 5 و6. أما الفصول 7 - 9 فإنها تساعد المدراء على العمل مع الأشخاص الذين اتخذوا دور المشاكسين، أي الذين يشاكسون بشكل نموذجي دون تمييز.

وفي الوقت الذي قد يشكّل أولئك الأشخاص (ألماً في الرقبة)، إلا أنّهم قد يقدمون مساعدة كبيرة في تكوين ثقافة إبداعية. وسوف تقدم هذه الفصول

(1) مجلة Financial Post «يوصف العجز عن الإبداع بأنه أكثر ثغرة منفردة من حيث خطرها على

الأعمال في هذه الأيام» (25 تشرين الأول/أكتوبر 2000) ص 95.

المساعدة للمدراء من أجل تمييز أولئك المشاكسين وتدريبهم والقيام بدور الموجّه السياسي من أجل جعل أفكارهم مقبولة لدى الشركة.

وبالقدر الذي يشكل فيه التعامل مع المشاكسة المكشوف تحدياً، إلا أنه يصبح أكثر صعوبة إذا ما أصبح المشاكسة سرياً. وسوف يقدم لك الفصل العاشر المساعدة على معرفة متى يصبح المشاكسة سرياً، كما أن الفصلين 11 و12 سيساعدانك على إعادته إلى الظهور بشكل علني من جديد.

إن الثقافة التي تدعم الإبداع بحاجة إلى تجسيد طرق من أجل تشجيع استمرارية المشاكسة، وسوف يغطي الفصل 13 كيفية إجراء ضربة البداية من أجل بدء الحركة نحو ثقافة إبداعية. أما الفصل 14 فإنه يبحث في الطرق والآليات التي تدعم الإبداع. ويبين الفصل 15 للمدراء كل على حدة كيف يمكن لهم تقديم المساعدة على إجراء التغيير في الثقافة.

أما الفصل 16، فإنه يبحث موضوع المشاكسين ذوي النزعة التخريبية والذين يجب استبعادهم، ويقدم الفصل الأخير بعض الأفكار التي ترشد إلى الاتجاه الذي يجب أن نتبعه في الدور المتطور للمدير كمشجّع للإبداع.

الخلاصة

على الرغم من أن توفر الفكرة العظيمة هو إنجاز في حد ذاته، إلا أن الاختبار الحقيقي لأية منظمة هو إيصال هذه الفكرة إلى الأسواق. وكلما زاد اعتمادنا على الإبداع من أجل تحقيق النجاحات زدنا إدراكاً لصعوبة الطريق. سوف يستكشف الفصل التالي كيف أنشأنا منظمات تعادي الإبداع بشكل إهمالي.

النقاط الرئيسية

- الإبداع هو مفتاح النمو المضطرد طويل الأمد.
- يجب أن يكون الإبداع جذرياً وليس تدريجياً.

- يمكن لبعض الشركات أن تقوم به، إلا أن معظمها غير قادر على ذلك.

مراجع هذا الفصل

- بروكر، كاترينا Brooker Katrina «إغلاق التسرب في P&G» Plugging the Leaks at P&G مجلة الثروة Fortune (21 شباط/فبراير 2000)، ص 44 - 48.
- كولفن، غيوفري Colvin Geoffery «أكثر الشركات مدعاة للإعجاب في أمريكا» America's Most Admired Companies مجلة الثروة Fortune (21 شباط/فبراير 2000) ص 110.
- كولفن، غيوفري Golvin Geoffery «المدير المطلق» The Ultimate Manager مجلة الثروة Fortune (4 أيلول/سبتمبر 2000) ص 18.
- هامل، غاري Hamel, Gary «قيادة النمو الجذري» Driving Grassroots Growth مجلة الثروة Fortune (4 أيلول/سبتمبر 2000) ص 186.
- هامل، غاري Hamel, Gary «أعد اختراع شركتك» Reivent Your Company مجلة الثروة Fortune (12 حزيران/يونيو 2000) ص 99 - 118.
- كاهن، جيريمي Cahn, Jeremy «أكثر الشركات مدعاة للإعجاب في العالم» The World's Most Admired Companies مجلة الثروة Fortune (11 تشرين الأول/أكتوبر 1999) ص 267 - 70.
- كاواساكي، غاي Kawasaki, Guy «قواعد من أجل الثوريين» Rules for Revolutionaries (نيويورك - دار نشر Harper Collins 1999) كما تم اقتباسها في مجلة الثروة Fortune (24 أيار/مايو 1999) ص 296.
- كيفر، أندرو Cupfer, Andrew «إن مازق شركة Xerox أكبر مما يتحمّله تومان» Xerox Jam is Too Much for Thoman' مجلة الثروة Fortune (29 أيار/مايو 2000) ص 42 - 4.
- مانك، نينا Munk, Nina «كيف حولت شركة Levi علامة تجارية أمريكية عظيمة إلى هباء» How Levi's Trashed a Great American Brand مجلة الثروة Fortune (12 نيسان/أبريل 1999).

- روز، أيان Rose, Ian «تشمين رأس المال الفكري: تقرير موجز» Valusing-Intellectual Capital: Summary Report مجموعة الخدمات الاستشارية المحدودة IBR (آب/أغسطس 1997) ص 240.
- روث، دايفيد Ruth, David «من فتى يقود الجواد إلى فتى يُجلد عن غيره: دفن شركة Motorola» «Motorola» مجلة الثروة Fortune (6 تموز/ يوليو 1998)، ص 28.
- سيلرز، باتريشيا Sellers, Patricia «إن الأهداف الكبيرة الجريئة صعبة المنال لا تتحقق - ما عليك إلا أن تسأل شركة P & G» Big Hairy, Audacious Goals «Don't Work- Just Ask P & G» مجلة الثروة Fortune (3 نيسان/ أبريل 2000)، ص 39 - 41.
- سيلرز، باتريشيا Sellers, Patricia «إعادة اختراع القوس: شركة ماكدونالد تبدأ من جديد» Reinventing the Arch: McDonald's Starts over مجلة الثروة Fortune (22 حزيران/ يونيو 1998) ص 34.
- شتاين، نيكولاس Stein, Nicholas «أكثر شركات العالم مدعاة للإعجاب» The World's Most Admired Companies مجلة الثروة Fortune (2 تشرين الأول/ أكتوبر 2000) ص 183.
- ستيوارت، توماس أ Stewart Thomas A «عودة الطيران بسرعة ثلاثة أضعاف سرعة الصوت» 3-M Flights Back مجلة الثروة Fortune (5 شباط/ فبراير 1996) ص 99.
- الجمعية الكندية لمحاسبى الإدارة The Society of Management Accountants of Canada «الإبداع التعاوني واقتصاد المعرفة» (مسائل المحاسبة الإدارية - الورقة 17) ص 40 Collaborative Innovation and the Knowledge Economy (Management Accounting Issues Paper 17) P. 40.
- فاليري، نيكولاس Valery Nicholas «نظرة عامة على الإبداع في الصناعة» A Survey of Innovation in Industry مجلة الاقتصادي The Economist (20 شباط/ فبراير 1999) ص 70.