

الفصل السادس

المنظمة الابتكارية / المبدعة

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- تخيل العالم بدون منظمات! 
- تعريف مصطلح المنظمة. 
- لماذا ندرس المنظمات؟ 
- ماهية التطوير التنظيمي. 
- أهداف التطوير التنظيمي. 
- مجالات التطوير التنظيمي. 
- مراحل التطوير التنظيمي. 
- أساليب التطوير التنظيمي. 
- مكعب التطوير التنظيمي. 
- المنظمات الابتكارية / المبدعة. 
- صفات المنظمات الابتكارية / المبدعة. 
- Characteristics of the Creative Individual and Organization. 
- أمثلة على المنظمات الابتكارية / المبدعة. 

«لا يمكن أن نعيش بدون منظمات، ولمعرفة أهمية هذه المقولة: تخيل العالم بدون منظمات!»

برادب كاندولا

مقدمة:

المنظمة Organization هي محور العملية الإدارية، ذلك لأن ممارسة العملية الإدارية تتم داخل المنظمة، فالقادة والوزراء والعاملون يمارسون أعمالهم داخل المنظمات، وعلى ذلك فإن جميع وظائف الإدارة (صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة...) تتم داخل المنظمة، وبذلك فإن دراسة المنظمة تمثل الدراسة الشاملة لعلوم الإدارة بمجالاتها المختلفة.

والمنظمات لها تأثير كبير وواسع في حياتنا، وذلك لكونها هي الوسائل التي تستخدم والقواعد التي يُسند إليها في تطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وتعليمياً وصحياً وسياسياً، نظراً لأنها تلعب دوراً هاماً في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي بما يضمن استمرارية المجتمع وبقائه.

كذلك فإن المنظمات تمثل في أساسها القيادات الرائدة في المجتمعات، وبذلك فإنها تتحمل مسؤولية الرقابة والتوجيه للمجتمعات المختلفة وقيادتها في متاهات ومجاهل المستقبل؛ بما يوفر الأمان الاقتصادي والاجتماعي للبشرية والإنسان.

إن المدراء عليهم مسؤولية كبيرة ورئيسية تجاه المنظمات التي يعملون بها، فعلى سبيل المثال فإن المدراء مسؤولون عن إدارة المنظمات بكفاءة وفاعلية، ومسئولون عن إحداث التغيير بها، ومسئولون عن إدارة التفاعل بين المنظمة والبيئة، ومسئولون عن تحقيق أهداف هذه المنظمات.

تخييل العالم بدون منظمات !

إذا تخيلنا العالم بدون منظمات فإننا لن نجد مدارس وجامعات نتلقى فيها التعليم الرسمي، ولن نجد مستشفيات وعيادات طبية نجد فيها الرعاية الصحية، ولن نجد النوادي والمراكز الرياضية التي نشغل وقت فراغنا فيها، ولن نجد الحكومة التي تسير الأمور وتقود المجتمع.

ولكن الواقع يدل على أن المجتمع ملئ بالعديد من المنظمات بمختلف أنواعها، وأن هناك تفاعل متبادل بين هذه المنظمات.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن: لماذا يوجد في المجتمع الكثير من المنظمات؟ إن أحد أسباب كثرة وتنوع هذه المنظمات هو أن المنظمات هي الطريق الفعال لإشباع الكثير من الحاجات الإنسانية Human Needs المتعددة والمتجددة بل واللانهائية.

بمعنى أن تعدد الحاجات الإنسانية هو أحد الأسباب الرئيسية لتعدد المنظمات. إن المنظمة هي اختراع اجتماعي Social Invention يساعد الأفراد والجماعات والمجتمعات على تحقيق الأهداف بشكل منظم وجماعي ورشيد، في مجتمع أصبح يتغير تغييراً سريعاً وبشكل معقد.

تعريف مصطلح المنظمة

هناك تعريفات عديدة لمصطلح المنظمة، وحتى الآن لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له، إلا إنه من خلال الدراسات العديدة فإنه يمكن تحديد أربعة تعريفات رئيسية للمنظمة كالتالي:

- التعريف الأول من منظور سلوكي: المنظمة هي عبارة عن مجموع سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة وعمليات التفاعل المتبادل بينها.
- التعريف الثاني من منظور اجتماعي: المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع.

- التعريف الثالث من منظور هيكلية: المنظمة هي عبارة عن هيكل تنظيمي رسمي ومتعمد مكون من مجموعة من الأدوار بينها علاقات تبادلية.
- التعريف الرابع من منظور وظيفي: المنظمة هي عبارة عن جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمتنظمة مثل: التخطيط والتنظيم وإنتاج السلع وتقديم الخدمات.

لماذا ندرس المنظمات؟ Why do we Study Organizations?

إننا ندرس المنظمات لأنها لها تأثير كبير على حياتنا، ولأننا مهتمين بدراسة السلوك الإنساني، ولأنها تقودنا إلى الطرق الأكثر فاعلية في إشباع احتياجات المجتمع، ولأن نصف سكان العالم أو أكثر يعملون في المنظمات على الأقل 8 ساعات يومياً.

مقارنة بين خصائص كل من المنظمة والأسرة وجماعة الأصدقاء والمجتمع المحلي:

الجدول التالي يوضح خصائص المنظمة في مقابل خصائص كلا من: الأسرة Family، وجماعة الأصدقاء Friendship Groups، والمجتمع المحلي Community كوحدة إنسانية لها خصائص مشتركة مع المنظمة.

جدول رقم (1)

مقارنة بين خصائص المنظمة وكيانات اجتماعية أخرى

م	الخصائص	المنظمة	الأسرة	جماعة الأصدقاء	المجتمع المحلي
1	خصوصية الأغراض	*			
2	توظيف الأشخاص الماهرين	*			
3	رسمية الاتصال	*			
4	القواعد والإجراءات الرسمية والرقابة	*			
5	التدرج الهرمي للسلطة	*			

المجتمع المحلي	جماعة الأصدقاء	الأسرة	المنظمة	الخصائص	م
*		*	*	خصوصية الوظائف وتقسيم العمل	6
*	*	*		العلاقة العاطفية القرابية بين الأعضاء	7
*	*	*	*	القيم والأيدولوجية	8
*	*	*	*	اختلاف المكانات	9
*	*	*	*	العلاقات غير الرسمية	10

ماهية التطوير التنظيمي

تعريف التطوير التنظيمي

اتجهت العلوم الاجتماعية والإنسانية وخاصةً علم الإدارة بالتطوير التنظيمي Organization Development أو ما يطلق عليه أحياناً تنمية المنظمة، وذلك بهدف إحداث تغييرات إيجابية في المنظمة، بما يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات وتقديم السلع والخدمات بكفاءة وفعالية.

ومن تعريفات التطوير التنظيمي نذكر الآتي:

1- تعريف Gardner:

التطوير التنظيمي هو تلك العمليات التي تبذل من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف، مع الاهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية.

2- تعريف Bechard:

التطوير التنظيمي هو مجموعة الجهود المخططة على نطاق المنظمة بأكملها، بهدف فعالية وحيوية المنظمة، وذلك من خلال التدخل المخطط في سياسات وخطط وإجراءات المنظمة، مع الاستفادة من العلوم والمعارف السلوكية.

3- تعريف Lippit:

التطوير التنظيمي هو عملية إيجاد وتلبية التغييرات التي تحتاجها المنظمات لتصبح أكثر قدرة على مسايرة الظروف الجديدة، وعلى أن تواجه مشكلاتها، وتتعلم من الخبرات، وأن تتحرك في اتجاه تنظيمي أكثر نضجاً.

4- تعريف Kroeber & Kluchan:

التطوير التنظيمي هو تلك الجهود المبذولة بهدف زيادة برامج المنظمة، وتنمية العاملين بها، ومواجهة المتغيرات الثقافية الداخلية والخارجية، مع تشجيع الجهود التي يبذلها العنصر الإنساني داخل المنظمة.

5- تعريف French:

التطوير التنظيمي هو مجموعة الإجراءات المخططة التي تحاول الارتقاء بأداء المنظمة (كنسق إداري وفني واجتماعي) حتى تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها سواء قصيرة أو طويلة الأجل، وذلك بتدريب أفراد المنظمة على إدارة أعمالها والارتقاء بمستوى ثقافة المنظمة.

6- تعريف Warren Bennis:

التطوير التنظيمي هو إستراتيجية تعليمية، تهدف إلى تغيير الاعتقادات والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لأفراد المنظمة، حتى يمكن التأقلم مع الظروف المتغيرة من ناحية التكنولوجيا والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.

7- تعريف Jerald Greenberg & Robert Baron:

التطوير التنظيمي هو مجموعة أساليب تستخدم فن العلوم الاجتماعية لتخطيط التغيير التنظيمي بهدف تحسين تنمية العاملين وزيادة كفاءة المنظمة.

8- تعريف Gary Dessler:

التطوير التنظيمي هو أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي، والذي

في ضوءه يشارك العاملون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من المستشارين.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التطوير التنظيمي بأنه:

عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى إحداث التغيير التنظيمي، وتنمية العاملين والسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، وذلك من خلال الاستفادة من العلوم الاجتماعية والإنسانية، وتدريب العاملين وتنمية الإبداع والابتكار والاختراع لديهم، والارتقاء بثقافة المنظمة.

أهداف التطوير التنظيمي

وقد تختلف أهداف التطوير التنظيمي باختلاف مشكلات وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج. هذا ويحدد فؤاد القاضي أهداف التطوير التنظيمي في أنها عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى ربط المنظمة ككل ببيئتها وتلاؤمها معها بنجاح وليس فقط تطويرها داخلياً، حتى يمكن وضعها في الوضع المناسب الذي يوفر لها بعض الظروف المؤكدة المواتية للنجاح والنمو.

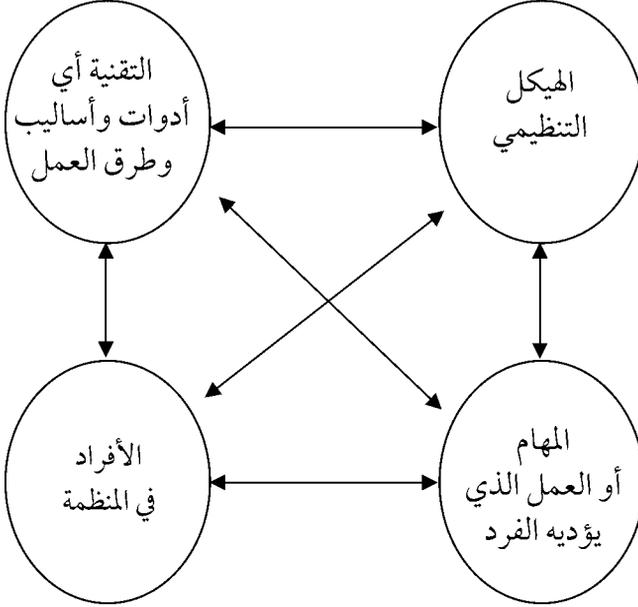
ويتم ذلك بإحداث التغيير اللازم ليتوافق سلوكها التنظيمي وصيغ وأساليب الأداء الحالية وممارسة السلطة وأسلوب التعاون بين الأفراد وبين جامعات العمل مع متطلبات الواقع والبيئة المحيطة، ومن ثم تتحقق تغيرات حقيقية في الأداء ويرتفع مستواه.

وعادة ما تتمثل أهداف التطوير التنظيمي في إجراءات تتعلق بالأفراد وإجراءات تتعلق بالجماعة في المنظمة، وهي جميعاً تهدف إلى إحداث التغيير في المستوى الحضاري والثقافي وفي المناخ التنظيمي السائد وفي النواحي والإجراءات التنظيمية.

مجالات التطوير التنظيمي:

حدد ليفت Leavitt أربعة مجالات للتطوير التنظيمي هي كما يوضحه الشكل رقم

(4) كالتالي:



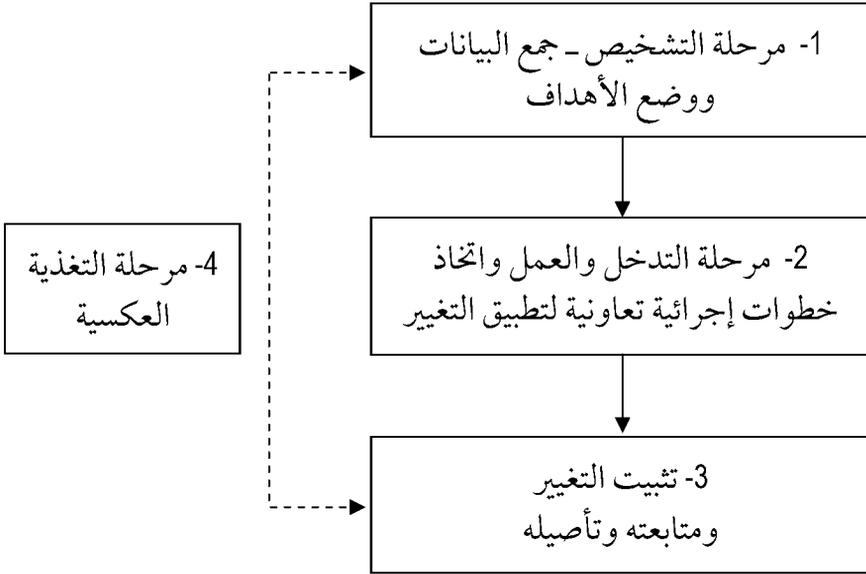
شكل رقم (4)

مجالات التطوير التنظيمي

ويؤكد ليفت أن هناك تفاعلاً وتأثيراً متبادلاً بين هذه المجالات، وأن إحداث تغيير في واحد أو أكثر من هذه المجالات سيؤثر في المجالات الأخرى. فعلى سبيل المثال، فإن التغييرات التي تجرى على الهيكل التنظيمي لتسهيل إنجاز المهام لا تتم في فراغ، إذ لابد أن يعمل الأفراد في الهيكل التنظيمي الجديد مستخدمين عمليات فنية أو إجراءات أو معدات ما..

مراحل التطوير التنظيمي:

بإيجاز يمكن تحديد مراحل رئيسية للتطوير التنظيمي، كما هي موضحة في الشكل التالي:



شكل رقم (5)
مراحل التطوير التنظيمي

أساليب التطوير التنظيمي:

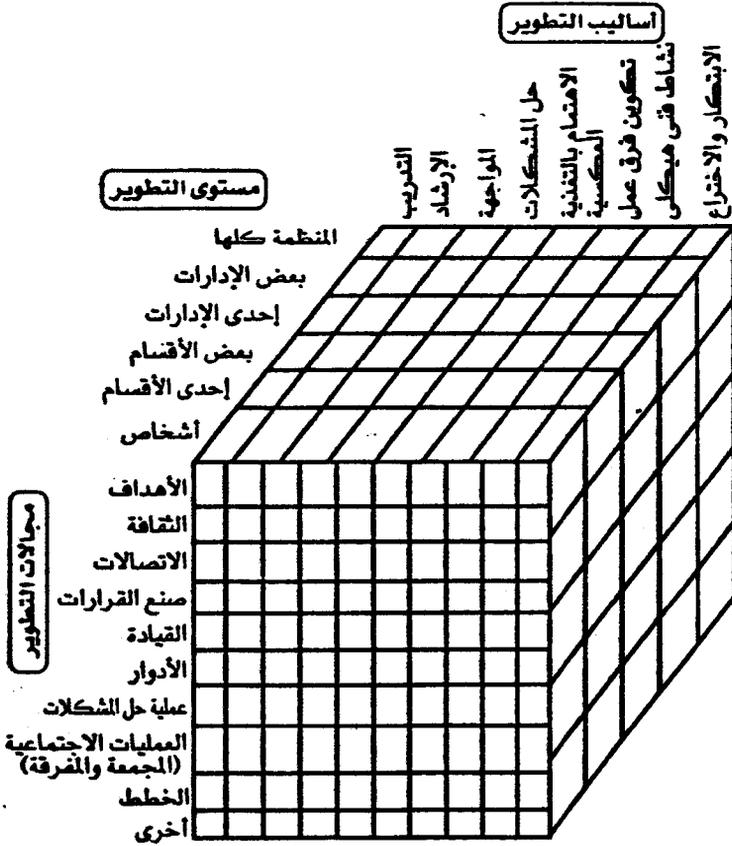
هناك أساليب عديدة يمكن الاسترشاد بها لإحداث التطوير التنظيمي، نذكر منها الآتي:

- 1- تنفيذ خطة التغيير.
- 2- الإدارة بالأهداف.
- 3- برامج جودة بيئة العمل.
- 4- تعظيم الجانب الإنساني في المنظمة.
- 5- بناء فرق العمل المؤثرة.
- 6- مدخل التغذية العكسية أو المرتدة.
- 7- إحداث التغيير عن طريق تقاسم المعلومات.

- 8- الابتكار والاختراع.
- 9- البحوث التطبيقية.
- 10- تدريب الحساسية (التدريب المعلمي أو تدريب المجموعات).

مكعب التطوير التنظيمي:

في ضوء ما سبق يمكن تقديم الشكل التالي والذي يوضح بشكل إجمالي الأبعاد الثلاثة للتطوير التنظيمي:



شكل رقم (6)

مكعب التطوير التنظيمي

المنظمات الابتكارية / المبدعة:

يقول كارليل وآخرون أن الابتكار نتاج روح فردية لأن الاكتشافات والاختراعات التي تمت في الماضي والحاضر قد ارتبطت باسم شخص واحد. إلا أن البحوث والدراسات دلت على أن الابتكار عملية يمكن أن تمارسها الجماعات والمنظمات أيضاً.

والابتكار ليس حكراً على منظمات دون أخرى، فكل منظمة يمكن أن تكون منظمة مبتكرة، وذلك إذا أرادت ذلك.

إن استمرار ونجاح أي منظمة يتوقف بشكل رئيسي على قدرتها على الابتكار والتغيير والتطوير.

إن المنظمة التي تحفّق في تطوير نفسها، فإنها تترك الفرصة للمنافسين لكي يطيحوا بها، بما لديهم من منتجات أو خدمات أفضل وبأسعار أقل أو ميزة أكبر.

فعلى سبيل المثال عندما أدركت شركة Johnson & Johnson لأدوات التجميل والشامبو أن أسعار منتجاتها مرتفعة عن أسعار المنافسين، بدأت في دعم برامج تطوير العمليات الابتكارية التي ساعدتها على تقليل التكلفة الفعلية، بما أتاح لها الفرصة لاختراق الأسواق والتميز على منافسيها. فعلى سبيل المثال، أنشأت مراكز خدمة العملاء التي ساعدت على تسهيل عمليات التوزيع والبيع وتلافي التضارب والتكرار في خدمات العملاء.

مثال آخر، عندما دخلت الشركات اليابانية مجالات صناعة السيارات والحاسبات الآلية متأخرة كثيراً عن نظيراتها الأمريكية والأوروبية، إلا أن الشركات اليابانية تفوقت بشكل واضح في هذين المجالين نظراً لاهتمامها بشكل مستمر بالابتكار في جميع مراحل العمل. فلقد اهتمت هذه الشركات على سبيل المثال بالابتكار في المواد الأولية وفي عمليات التصنيع والتجميع والتركيب وفي أساليب الإنتاج.. كذلك خصصت هذه الشركات ميزانيات مناسبة للبحوث والتطوير، واهتمت بعمليات التغيير التنظيمي حتى تتلاءم الهياكل التنظيمية والنظم والأهداف مع كون الابتكار عملية مستمرة ولا تتوقف عند حالة أو نقطة معينة..

صفات المنظمات الابتكارية / المبدعة

يمكن تحديد بعض صفات المنظمات الابتكارية في الآتي:

- 1- تشجيع المبدعين والمبتكرين والمخترعين من العاملين في المنظمة.
- 2- تبني المواهب من العاملين في المنظمة.
- 3- استقطاب المواهب وضمهم إلى فريق العمل داخل المنظمة.
- 4- إحساس العاملين بالأمان الوظيفي، وإمكانية قيامهم بالتجربة مع نسبة الخطأ المسموحة دون المحاسبة عليه. ومن هذا المنطلق يتعلم المرؤوس ويصبح أكثر فاعلية في العمل.
- 5- إيجاد بيئة عمل تقوم على الثقة بين القيادات والمرؤوسين وإحساسهم التام بها.
- 6- ضرورة أن تتسم قيادات المنظمة بمستوى عال من سعة الأفق.
- 7- ضرورة وجود نظام سليم وموضوعي للترقيات يشجع الكفاءات.
- 8- ضرورة وجود نظام اتصالات متكامل يسمح بتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً.
- 9- تشجيع المقترحات والأفكار ودراسة الشكاوي سواء من الجمهور الداخلي أو الخارجي.
- 10- الإيمان بأهمية مبدأ التفويض.
- 11- تخصيص الميزانية المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية لكافة العاملين وخاصة برامج تنمية القدرات الابتكارية.
- 12- المنظمات الابتكارية ترفع شعار المنظمة التي تتعلم Learning Organization وتطبقه. بمعنى أنها المنظمة التي تهتم بالعلم والبحث والمعرفة والتدريب وتطبيق مفهوم الإدارة بالمعرفة Knowledge Management.
- 13- المنظمات الابتكارية هي منظمات ذكية Smart Organizations تحاول زيادة نسبة الذكاء الفردي لكل فرد في المنظمة، وزيادة نسبة الذكاء الجمعي للمنظمة ككل. كذلك من صفات المنظمات الذكية أنها تتعلم من أخطاءها ومن أخطاء المنظمات الأخرى،

وتضع الخطط والاحتياطات اللازمة لعدم وقوعها في هذه الأخطاء مرة أخرى في المستقبل.

14- تطبيق الاتجاهات في الإدارة مثل: الإدارة بالحب Management By Love، الإدارة بالمرح Management By Fun، الإدارة على المكشوف Open Book Management.

15- تشكيل لجنة أو لجان للتطوير والابتكار وإعطاؤها الوقت والموارد اللازمين حتى تقوم بدورها بالشكل المتوقع منها.

16- الاستفادة من أساليب تنمية القدرات الابتكارية وتطبيقها لزيادة معدلات الابتكار داخل المنظمة.

وفي كتاب بعنوان: «قيادة الناس Leading People» حدد كل من روبرت روزن Robert Rosen وبول براون Paul Brown ثمانية مبادئ للقيادة الإدارية الناجحة، منهم مبدأ تشجيع الابتكار لدى كل من المرؤوسين والمنظمة.

فالقائد الناجح عليه أن يكتشف النواحي الابتكارية لدى المرؤوسين، بل ويشجعها، ويوفر المناخ الإنساني والإداري لتنمية هذه النواحي.. بمعنى توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على المشاركة والتجربة واكتساب الخبرات.

أيضاً على القائد الناجح أن يكتشف النواحي الابتكارية لدى المنظمة ككل من خلال اهتمامه بتشجيع المبتكرين والمبدعين وتطوير وتحسين العمل والاستفادة من أحدث الآلات والمعدات التكنولوجية..

ولقد حاول جاري ستينير Gary Steiner عقد مقارنة بين خصائص كل من الفرد المبتكر والمنظمة المبتكرة كالتالي:

Characteristics of the Creative Individual and Organization

The Creative Individual	The Creative Organization
Conceptual fluency... is able to produce a large number of ideas quickly.	Has idea people. Open channels of communication Ad hoc devices: suggestion systems, brainstorming: idea units absolved of other responsibilities Encourages contact with outside sources.
Originality ... generates unusual ideas.	Heterogeneous personnel policy. Includes marginal, unusual types. Assigns nonspecialists to problems. Allows eccentricity .
Separates source from content in evaluating information... is motivated by interest in problem... follows wherever it leads.	Has an objective, fact-founded approach ideas evaluated on their merits, not status of originator. Ad hoc approaches: anonymous communications; blind votes. Select and promotes on merit only.
Suspends judgment... avoids early commitment... spends more time in analysis, exploration.	Lack of financial, material commitment to products, policies. Invest in basic research; flexible, long-range planning. Experiments with new ideas rather than prejudging on "rational" grounds; everything gets a chance.
Less authoritarian ... has relativistic view of life.	More decentralized; diversified. Administrative slack; time and resources to absorb errors. Risk-taking ethos... tolerates and expects taking chances.
Accepts own impulses... playful, undisciplined exploration.	Not run as "tight ship". Employees have fun. Allows freedom to choose and pursue problems. Freedom to discuss ideas.

The Creative Individual	The Creative Organization
Independent judgment, less conformity deviant, sees self as different.	Organizationally autonomous Original and different objectives, not trying to be another "X".
Rich, "bizarre" fantasy life and superior reality orientation.	Security of routine... allows innovation... "Philistines" provide stable, secure environment that allows "creators" to roam Has separate units or occasions for generating vs. evaluating ideas... separates creative from productive functions

أمثلة على منظمات ابتكارية / مبدعة:

أولاً: شركات أجنبية:

1- تجربة شركة ستيل كيس:

في ولاية ميتشجان الأمريكية بناء ضخيم يمثل رمزاً للإبداع والتغيير قامت ببنائه شركة ستيل كيس Steelcase إحدى الشركات الأمريكية العاملة في مجال تصنيع أثاث المكاتب والتي تبلغ مبيعاتها السنوية 1.6 بليون دولار.

في هذا الوقت، كانت شركة هيرمان ميلر Herman Miller، هي أقوى الشركات المنافسة لشركة ستيل كيس، حيث كانت تمثل مصدر تهديد تنافسي دائم، فقد حققت نجاحاً باهراً في مجال صناعة أثاث المكاتب اعتماداً على الألواح المتحركة والنماذج الابتكارية الحديثة التي تلبى احتياجات العملاء. لذلك كانت شركة هيرمان ميلر هي الشركة القائدة، وشركة ستيل كيس هي الشركة التابعة.

بدأت شركة ستيل كيس في التفكير في كيفية التميز والتفوق، فقامت بالاستعانة بعدد من الشركات الصغيرة المتخصصة في ابتكار التصميمات الجديدة، فاستطاعت بذلك إنشاء خط متكامل لإنتاج المكاتب الخشبية، وأصبح لها حق إنتاج الأثاث الذي

يصممه كبار المصممين، مثل فرانك لويد رايت Frank Lioyed Wrigth ولاكوربوزيه Le Corbusier. كما قامت أيضاً بإعادة بناء مقرها الرئيسي وأعدت تنظيم عملياتها.

لقد صممت الشركة مقرها في شكل هرمي يبلغ ارتفاعه 128 قدماً، وكلفته ما يقرب من 111 مليون دولار أمريكي، بما يعكس الرؤية الجديدة للشركة وحرصها على الابتكار والمظهر العام وأيضاً الجودة.

في الماضي، كان المصممون والمهندسون وفريق التسويق يعملون في مقر منفصل، والآن تم تجميعهم في مكان واحد لتيسير التفاعل بينهم والمساعدة على تبادل الأفكار وابتكار المنتجات الجديدة (الإبداع الإداري).

وعموماً، فإن التقارب المادي بمفرده لن يؤدي إلى التعاون والإبداع، لذلك، كانت الفكرة الأساسية التي ركزت الإدارة على تحقيقها هي الاهتمام بالعمل بداية من أقل مستوى إلى أعلى المستويات الإدارية، والتركيز أيضاً على استغلال كل جزء من المبنى الاستخدام الأمثل حيث غمرت الإضاءة كل مكان فيه، وتم بناء أماكن يمكن فيها العمل وتناول الغذاء، وأماكن لتناول الشاي والقهوة مزودة بلوحات وأفلام لتسجيل الأفكار، وأماكن يستطيع فيها العاملون الانفراد بأنفسهم والتفكير بعيداً عن الضوضاء.

لقد كان المبنى الجديد مصدر إلهام للعاملين، فقد قدمت الشركة العديد من خطوط الإنتاج الجديدة (الإبداع في المنتج).

لقد ركزت الشركة على تطوير مستوى الجودة، وتمكنت بذلك من تخفيض التكلفة بتكوين فرق العمل الموجهة ذاتياً، والاستثمار في مصانعها ومعداتنا، وإعادة بناء عملياتها (الإبداع في العمليات)، كما قامت أيضاً ببناء بندول بارتفاع 71 قدماً، يتبع في حركته حركة الشمس كرمز للالتزام بالتغيير المستمر، هذا بالإضافة إلى إنتاج ونشر أشرطة فيديو عن الشركة وتوجهاتها الابتكارية (الإبداع في التسويق).

2- تجربة شركة سوني (*):

تعتبر شركة سوني Sony اليابانية مثلاً ناجحاً - كأمثلة يابانية أخرى كثيرة ناجحة - في جودة منتجاتها وكفاءة أدائها وغزوها للأسواق العالمية. وقد ركزت الإدارة في شركة سوني اهتمامها ووضعت خططها وتنظيمها، بهدف الحصول على أداء ممتاز وتفكير متجدد ورغبة صادقة من عاملاتها في سبيل الرقي بهذه الشركة. لذلك اتبعت تنظيمياً يقوم على الفرق الصغيرة، أي أن الشركة تعتبر تركيباً ضخماً لعدد كبير من الجماعات الصغيرة المتفاعلة. فهناك عدة مستويات من هذه الجماعات:

- أ - الطاقم: وهو أصغرها حجماً.
- ب - الجماعة: وتتكون من عدة أطقم.
- ج - القسم أو الشعبة: وتضم عدة جماعات.
- د - الإدارة: وتحتوي بدورها على عدد من الأقسام والشعب.

وتقوم العلاقة بين المديرين والرؤساء من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى على الثقة المتبادلة التي تجعل العاملين يؤديون أعمالهم طواعية واختياراً. فلا يتحرك الرؤساء من منطلق السلطة أو يستخدمون قوة الثواب والعقاب. وإنما يشرح الرئيس لعماله الموقف. وهم بدورهم يسألون، ويناقشون ويعارضون، ويقدمون الأفكار، والرئيس يستقبل الأفكار بصدر رحب ولا يضيف بفكرة إن كانت جديدة أو مخالفة أو معارضة. وبالتالي فإن واجبات الوظيفة وأعباءها ليست شيئاً ثابتاً أو جامداً. وإنما هي متحركة يعاد فيها النظر عند الحاجة. كما أن القادة والعاملين متقاربون في الأعمار. فنجد فتاة في التاسعة عشرة من عمرها ترأس مجموعة من الفتيات في مثل عمرها تقريباً. فيثور بينهن تفاهم وتعاون واستعداد لتحمل المسؤولية.

وتنسب الأفكار من العاملين للإدارة وبالعكس في حركة مستمرة. فهناك اجتماعات

(* المصدر: علي محمد عبد الوهاب وآخرون (2001).

صباحية، ولقاءات أسبوعية وشهرية، وتقارير رسمية ونشرات دورية. وهناك أيضاً رقم تليفوني يستطيع العامل أن يديره، فيرد عليه الموظف المسئول، فيعطيه ويأخذ منه ما يريد من بيانات، ويتحدث معه بشأن ما يكون هناك من مشكلات، وتقوم هذه الاتصالات المستمرة بين العاملين والإدارة، وما يتبع ذلك من تدفق للأفكار، على أسس تتلخص في تبادل المعلومات الصحيحة والتفسير الخلاق للحقائق، والتحرر من التحيز والتفضيل الشخصي، وتوفير جو الإبداع والتجديد، وإعطاء الفرصة للجميع لإثبات الذات والتعبير عن الأفكار وتحمل المسؤولية واستمرار التفكير.

3- تجربة بعض شركات الحاسب الآلي:

شركة IBM العملاقة كانت أكبر شركة حاسب آلي، ولما لم تكن إبداعاتها في فترة من الفترات على مستوى المنافسة العالمية ظهرت شركة صغيرة وهي شركة ماكنتوش للحاسب الآلي، مصممة على خوض المنافسة وخاصة في مجال الحاسب الشخصي، فلم تعبأ بها شركة IBM وهي محقة في ذلك الوقت، لما وصلت إليه هذه الشركة من مستوى.

ثم أخذت هذه الشركة الجديدة تكبر بإبداعاتها ونافست حتى استطاعت أن تسيطر على 30% من سوق الحاسبات في فترة من الفترات، ثم ظهرت شركة أخرى وهي Microsoft لبرامج الحاسب الآلي واستطاعت احتكار البرامج، وأصبح صاحبها (بيل جيتس) أغنى رجل في العالم لعام 1996، فلم يبق لشركة IBM إلا الأجهزة، وأيضاً خرجت شركات صغيرة تنتج أجهزة رخيصة فأصبحت شركة IBM في وضع لا تحسد عليه.

وشركة IBM المشهورة جعلت 15% من وقت كل موظف في الشركة مخصص للإبداع بحيث يستطيع استخدام أي جهاز في الشركة وفي أي قسم، لذا فإن كثيراً من الإبداعات التي ظهرت في الشركة جاءت من قبل عامة الموظفين.

4- تجربة شركة تويوتا:

يقول أحد الأمريكيين في هذا الصدد أن تفوق شركة تويوتا في ولاية كنتاكي على شركة جنرال موتورز إنما يعود إلى أن العمال الأمريكيين الذين يعملون في الشركة اليابانية يقدمون آلاف الأفكار سنوياً لتحسين الصناعة، بينما العامل العادي في شركة جنرال موتورز الأمريكية لا يقدم أي فكرة، ولا تشجعه الإدارة على ذلك..

لذلك يقال أن لدى شركة تويوتا 3500 سراً للنجاح، لأن عدد أعضائها يبلغ 3500 موظف يشكلون فريق عمل، وأول ما يعرض على الزائرين للشركة فيلم سينمائي عن العاملين وهم يجرون ويعملون وعلى رؤوسهم قبعاتهم، وعلى أفواههم ابتساماتهم، كلهم يبتهجون بالعمل، ويقوم العمال بأنفسهم بضبط العمل وضبط جودته سواء كانوا أفراد أو كفريق، يفحصون ويحللون كل جزء في عملهم، وكل خطوة في كل عملية تؤكد أنهم لا يعملون بجدية وحسب، بل بجدية وذكاء أيضاً..

الفرق في الإدارة أن العمال الأمريكيين ينتجون منتجات أفضل كثيراً عندما يعملون لدى اليابانيين، أكثر مما ينتجون إذا خضعوا لإدارة أمريكية، في الحالة الأخيرة يشعرون وكأنهم آلات تستجيب لتوجيهات الصفوة الإدارية التي تحتكر التفكير... وفي هذا موت للدافعية وإبداعية العاملين، وهذا ضد أسرار الثلاثة آلاف والخمسمائة في شركة تويوتا.

5- تجربة شركة N.C.R.:

تعد قصة فرع شركة «N.C.R.» بأسكتلندا من الأمثلة الجيدة الدالة على أن وجود قيادة فعالة مع إدارة كفاء هو أساس النجاح لأي مشروع. فقد كان فرع الشركة ينتج آلات حاسبة، وآلات صرافة، وأجهزة حسابية حتى مطلع السبعينات، ولكن مع ظهور تكنولوجيا جديدة ومنافسة قوية كان لابد من إحداث التغيير. وبدأت عملية التغيير والتحديث اللازمة فعلاً بخلق خطوط إنتاج جديدة تعتمد على التكنولوجيا المتطورة أكثر من اعتمادها على الأيدي العاملة الكثيفة. مما أدى إلى تقليص العمالة من مائة ألف

إلى ستين ألف فقط. وقد أدى ذلك إلى هبوط الروح المعنوية ومستوى الأداء بين بقية العاملين. فحاولت الشركة معالجة هذه المشكلة الكارثة بفرعها في اسكتلندا عن طريق إعطاء العاملين مزيداً من الحرية في اتخاذ القرارات وفي اختيار المنتج، وحققت نجاحاً نسبياً إذ بدأت الشركة في إنتاج نوع جديد من بنوك الحائط وقامت بتوزيعه على بعض البنوك في إنجلترا، إلا أن سرعان ما بدأت تظهر عيوب خطيرة في تشغيل المنتج الجديد مما أدى إلى توقف طلبات الشراء وزيادة المخزون، مما دفع بإدارة الشركة في الولايات المتحدة للبحث عن مدير جديد لفرع الشركة في اسكتلندا، ونجحت مساعيها في التعاقد مع المهندس أندرسون الاسكتلندي الأصل والذي كان يتمتع بمواصفات ملائمة من حيث خلفيته الهندسية ومعرفته بظروف الواقع من حوله.

وبدأ أندرسون عمله بالقيام بعدة زيارات إلى مواقع البنوك المختلفة التي أبلغت عن أعطال بالآلات التي استلمتها حديثاً، بالإضافة إلى عقد اجتماعات شبه يومية مع مجموعة من المديرين واجتماعات شهرية مع كل العاملين يتم خلالها الاتفاق على خطة لإصلاح الماكينات في أماكن وجودها بدلاً من نقلها، مع خطة أخرى لإعادة تصميم النموذج وتعديل خطوط الإنتاج بما يتلافى الأخطاء والسلبيات السابقة.

وبعد فترة وجيزة بدأت هذه الخطة تؤتي ثمارها في شكل تلقي طلبات جديدة بعد أن تم إصلاح التالف، وبدأت الشركة تستعيد مصداقيتها في السوق مرة أخرى.

وفور تحقيق هذا النجاح بدأ أندرسون في تقوية صلاته بالعاملين ومطالبتهم بالتعاون المستمر معه وإبلاغه بالمعلومات أولاً بأول سواء كانت حسنة أو سيئة، كما دعم ذلك بتشجيع المديرين على عقد اجتماعات دورية مع مرؤوسيهم للتعرف على آرائهم والمشكلات التي تؤرقهم.

وقد كان لتركيزه على الجودة وإصراره على أنها أساس النجاح أكبر الأثر في تحقيق الحلم الذي طالما كان يراوده بإنتاج جيل جديد من بنوك الحائط لها نفس الجودة الموجودة لدى أي شركة منافسة إن لم تتفوق عليها. وكانت أولى خطواته لتحقيق ذلك

تقسيم مهندسي المصنع إلى مجموعتين: مجموعة مسئولة عن إنتاج وتطوير جيل جديد، ومجموعة أخرى لتحسين الجيل الموجود في الخدمة.

وعن طريق مجموعة من الأسئلة مثل ما هي عناصر النجاح؟ ومن هم منافسونا؟ ما هي إستراتيجيتهم؟ ما هو سر نجاحهم؟ وما هي إستراتيجيتنا؟ ما هي رغبات العملاء؟ بطرح هذه الأسئلة على نفسه وعلى العاملين معه، تمكن أندرسون من استيضاح الرؤية ومن وضع الإستراتيجية الواضحة لتحقيقها، ثم شرعها للعاملين بما أدى إلى التزامهم بها وشعورهم بوجود حافز حقيقي على تحطى أية عقبات، فالخطة التي ينفذونها بدأت منهم وتنتهي إليهم.

وقد اكتملت عناصر النجاح مع وجود إدارة على درجة عالية من الكفاءة ساعدت على التخطيط والرقابة وتوفير هيكل تنظيمي يساعد على تحويل التصور إلى واقع، فكان ظهور الجيل الجديد من هذه الآلات بجودة تفوق المنافسين سبباً في زيادة نصيب الشركة في السوق العالمي إلى 42٪ وبدأ المنافسون يتساقطون.

ومن الواضح أن أحد الأشياء الهامة التي تبرزها هذه القصة الأهمية الكبرى لوجود القيادة الواعية المدركة للدور الذي يمكن أن تقوم به داخل المؤسسة ودفعها لاحتلال مركز متقدم في السوق.

ثانياً: شركات مصرية

يوجد العديد من الشركات المبتكرة في مصر منها على سبيل المثال:

1- تجربة شركة «سيراميك كليوباترا»:

تنتج هذه الشركة السيراميك سواء للحوائط أو للأرضيات، هذا بالإضافة إلى إنتاج الحمامات، وذلك طبقاً للمواصفات العالمية. ولقد سجلت الشركة حتى عام 2003 حوالي مليون تصميم.

والشركة تغطي نسبة كبيرة من احتياجات السوق المحلية، هذا بالإضافة إلى التصدير

إلى حوالي 170 دولة من دول العالم. وتشارك الشركة في معظم المعارض الدولية للسيراميك وخاصة في ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية. كذلك حصلت الشركة على العديد من الجوائز الدولية هذا بالإضافة إلى جوائز ISO 999 و ISO 9001 في جودة الإدارة و ISO 14001 في إدارة البيئة. وتحرص الشركة على تحقيق شعار: الابتكار والإبداع طريق التميز والنجاح.

ومن مميزات هذه الشركة هو قيامها بدور اجتماعي بارز في مجال خدمة المجتمع، نظراً لإحساسها بالمسئولية الاجتماعية الملقاة عليها تجاه بعض فئات المجتمع المحتاجة مثل: الفقراء والأرامل والأيتام والمرضى الفقراء.. كذلك تدعم الشركة بعض البرامج الدينية في التلفاز، وتنظم بعض الرحلات الدينية مجاناً للفائزين في مسابقات هذه البرامج.

2- تجربة شركة «النساجون الشرقيون»:

تتج هذه الشركة جميع أنواع السجاد بكافة الألوان والأحجام والكثافات والأشكال. ولقد لاقى إنتاج الشركة ترحيب الشعب المصري نظراً للجودة العالية وجمال التصميمات والذوق الرفيع والألوان الزاهية في سجاد الشركة.

ولقد فتحت الشركة فروع لها في جميع محافظات جمهورية مصر العربية لتوفير السجاد في جميع أنحاء مصر.

كذلك تقوم الشركة بعمل تخفيضات كبيرة في مناسبات عديدة وعلى سبيل المثال: خلال شهر رمضان الكريم وخلال الإجازة الصيفية.. كما تمنح فئات المجتمع مثل: ضباط الجيش والشرطة والذين شاركوا في حرب 6 أكتوبر 1973 ميزة تفضيلية في الأسعار.

وللشركة سمعة دولية في كثير من دول العالم نظراً لتمييز إنتاجها، ولهذا تصدر الشركة السجاد لكثير من الدول العربية والأوروبية والأمريكية.

ولقد حصلت الشركة على العديد من الجوائز الدولية، هذا بالإضافة إلى جوائز ISO 999 و ISO 9001 في جودة الإدارة و ISO 14001 في إدارة البيئة.

ومن مميزات هذه الشركة، قيامها بدور اجتماعي واضح في مجال خدمة المجتمع، منها على سبيل المثال التبرع بشكل كبير لمستشفى سرطان الأطفال الجديد «مستشفى 57357».