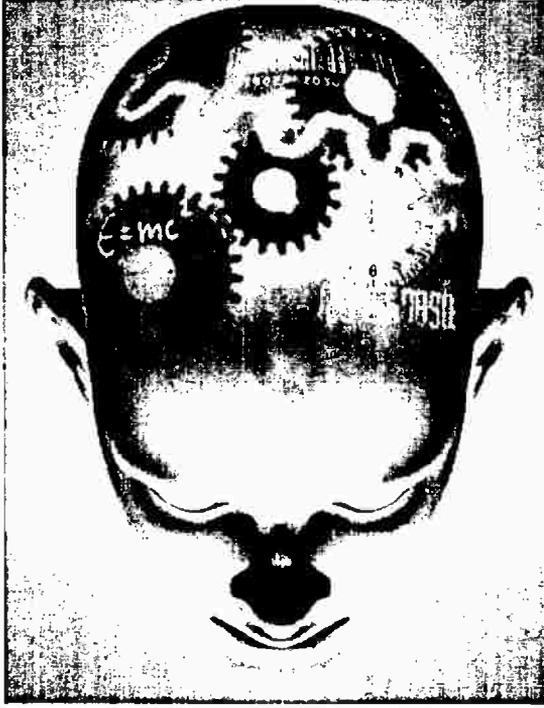


الفصل الرابع ثقافة الابتكار



- يقوم الابتكار، أيا كان التعريف الذي تتبناه لهذا المفهوم، على قدرة من أنتجه فردًا أو كيان، على أمرين هما:
- "رفض الوضع الراهن" Status Quo،
 - "الخروج عن المألوف" في سعيه لإيجاد حل للمشكلة التي تواجهه.

وبالطبع ترتبط قدرة الكيان على هذين الأمرين بالثقافة السائدة فيه، وما إذا كانت ثقافة محافظة تميل للإبقاء على ما هو مستقر ومتعارف عليه (ثقافة الوضع الراهن)، أو ثقافة تشجع التغيير والتجديد وتميل لإكتشاف المجهول (ثقافة الابتكار). هذا ويوضح جدول (٤-١) موجز الملامح العامة لهاتين الثقافتين.

جدول (٤-١): مقارنة بين ثقافة الوضع الراهن وثقافة الابتكار لكيان اقتصادي.

ثقافة الابتكار	ثقافة الوضع الراهن
لا تخشى التعامل مع الأمور التي لا يمكن التنبؤ بها Un-Predictability	تقدر الأمور التي يمكن التنبؤ بها Predictability
تسعى وراء "الجدة" Novelty، والتخلي عن الوضع الراهن، وترحب بالتغيير	تسعى لتأكيد الاستقرار، وتعزيز الوضع الراهن، وتتجنب التغيير
تركز على تعزيز مجالات "اقتدار" جديدة	تركز على تعزيز مجالات "الاقتدار" Competence الأساسية
تتسامح مع معدلات الفشل المرتفعة	تسعى لتحقيق معدلات نجاح مرتفعة
تعزز البنى المؤسسية الشبكية	تعزز البنى المؤسسية الهرمية
يسودها مبدأ "التوتر الخلاق"	يسودها مبدأ "طاعة الرؤساء"
ترحب بالمفاجآت	تتجنب المفاجآت
تركز على دمج المعرفة المتوفرة بداخل الكيان مع تلك الموجودة خارجه	تركز على المعرفة المتوفرة بداخل الكيان
تسعى لتحقيق الكفاءة عبر "الابتكار"	تسعى لتحقيق الكفاءة عبر Efficiency
تتعامل بإيجابية مع الغموض وعدم اليقين	"التميط" Standardization
تسعى وراء البيانات التي تفند أساليب الإدارة السائدة	تسعى وراء البيانات التي تؤكد أساليب الإدارة السائدة

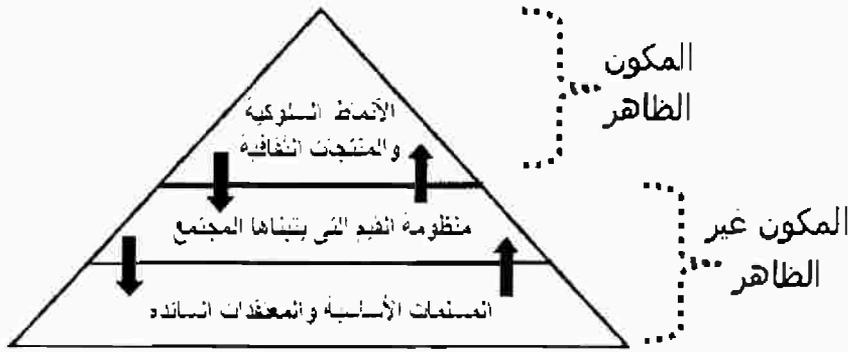
وثقافة الابتكار هي تلك الثقافة التي توفر بيئة عمل تشجع العاملين باستمرار على التفكير الإبداعي، وتيسر من عملية تجسيد أفكارهم الجديدة على هيئة ابتكارات. فالقدرة على "الإبداع"، أو إنتاج الأفكار غير المسبوقه،

وحدها لا تكفي لوصف أى كيان بصفة "المبتكر". إذ يقتضى إطلاق هذه الصفة على كيان ما قدرته على تجسيد هذه الأفكار على هيئة سلع أو عمليات أو خدمات.

عن مفهوم الثقافة

لعله من المناسب، وقبل التعرض على آليات عمل الثقافة فى دعم الابتكار، التعرف على ماينطوى عليه مفهوم الثقافة من معانٍ. ومن أكثر تعريفات هذا المفهوم شيوعاً فى مجال الأعمال ذلك التعريف، الذى تبناه عالم الإدارة الأمريكى إدجار شاين Edgar Schein، الذى ينص على أن الثقافة هى: "مجموعة المسلمات الأساسية والمعتقدات التى تؤمن جماعة بشرية ما، نتيجة لخبرتها التاريخية، بفائدتها فى حل مايجابهم من مشاكل، سواء كانت هذه المشاكل تتعلق بالتعامل مع بيئتهم الخارجية، الطبيعية والبشرية، أو كانت تتعلق بالعلاقات بين أفراد هذه الجماعة" (Schein, 1985)

وانطلاقاً من هذا التعريف طور شاين نموذجاً لمنظومة الثقافة، يمكن استخدامه فى فهم الذى تلعبه الثقافة فى توجيه أحوال الكيانات. وطبقاً لهذا النموذج (شكل ٤-١) يمكن تمثيل منظومة الثقافة على هيئة بنية هرمية ثلاثية الطبقات تشكل هذه المسلمات الأساسية والمعتقدات قاعدتها. وتعمل هذه المسلمات كإطار معيارى، يستخدمه أفراد الكيان فى فهم وتقييم مايدور حوله من أحداث ووقائع. أما طبقته الوسطى فهى مجموعة القيم والمعايير التى يتبناها الكيان وتحدد لأفراده ماينبغى أن يكون، أو بعبارة أخرى السلوك القويم الذى يتوقعه الكيان منهم. وأخيراً تشغل قمة الهرم كافة المكونات الظاهرة لثقافة الكيان، سواء تبنت على هيئة أنماط سلوكية أو على هيئة منتجات ثقافية أياً كان شكلها، تنظيمية/بنوية أو مؤسسية أو تكنولوجية.



شكل (٤-١): نموذج البنية الهرمية لمنظومة الثقافة (Schein, 1985).

الثقافة والابتكار

يمكن تصنيف المجالات التي يتبدى فيها تأثير ثقافة الابتكار فى خمسة

مجالات، هي (Martins & Terblanche, 2003):

- (١) الإستراتيجية.
- (٢) البنى المؤسسية.
- (٣) الآليات الداعمة.
- (٤) السلوكيات المحفزة للابتكار.
- (٥) منظومة التواصل.

(١) الإستراتيجية

إن أهم ما يميز إستراتيجية الابتكار التي يتبناها أى كيان اقتصادى هو توجيهها نحو تطوير وتنفيذ كل جديد، سواء كان فى مجال السلع أو الخدمات. وهو الأمر الذى عادة ما يتجسد فيه كل من "بيان الرسالة" Mission Statement و"بيان الرؤية" Vision Statement للكيان المبتكر (انظر اللوحة ٤-١). ومن أهم ما يميز بيانات الرسالة والرؤية للكيانات المبتكرة هو توجيهها المستقبلي، وحساسيتها لما يحدث فى بيئتها الخارجية. ومن أهم ملامح التوجه المستقبلي التخطيط طويل المدى: الترحيب بالتغيير، والتركيز على الجودة، وتمكين

العاملين (Ahmed, 1998). أما الحساسية للبيئة الخارجية فتعنى الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات ومنتجبات زبائنها، وبناء علاقات وثيقة مع الشركاء مثل الموردين والموزعين.

اللوحة (٤-١): تعريف بيان الرسالة وبيان الرؤية

بيان الرسالة Mission Statement

فقرة قصيرة تتضمن وصفاً مختصراً لـ "الغاية" الرئيسية، التي من أجل تحقيقها تم إنشاء الكيان، أو سبب وجوده. هذا بالإضافة إلى اشتغالها على وصف عام للوسائل، التي يتبناها لتحقيق هذه الغاية، أو ما يعرف بالغايات الفرعية.

بيان الرؤية Vision Statement

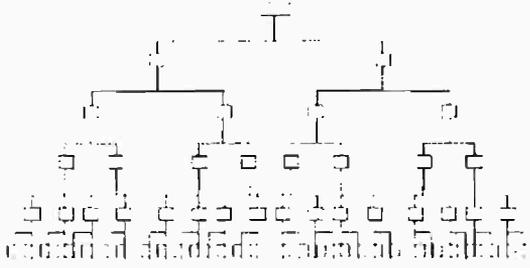
فقرة قصيرة تصف الوضع، الذي يأمل الكيان في الوصول إليه حال نجاحه في تحقيق الغاية من وجوده المنصوص عليها في بيان الرسالة. وتتضمن هذه الفقرة عنصرين: العنصر الأول هو عنصر "الرؤية الخارجية" الذي يصف الحالة المأمولة للبيئة التي يعمل فيها الكيان، أما العنصر الثاني فهو عنصر "الرؤية الداخلية" الذي يصف الوضع المستقبلي المأمول للكيان.

٢) البنى المؤسسية

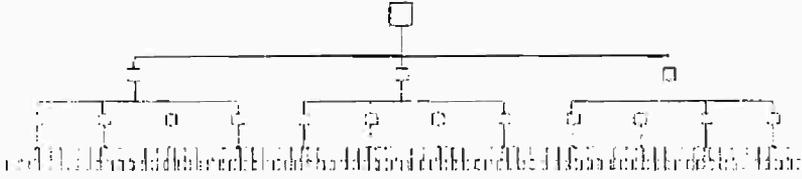
تعتبر البنى والقواعد المؤسسية من أشكال المكونات الظاهرة لثقافة الكيان الاقتصادي. ولقد بينت الدراسات المتعلقة بالكيانات الاقتصادية المشهود لها بإنتاج الابتكارات، أنها تتمتع بالعديد من الخصائص البنوية، التي تميزها عن غيرها. ومن أبرز هذه الخصائص الداعمة لعملية إنتاج الابتكارات "البنية المسطحة" Flat Structure، "اللامركزية"، "فرق العمل". وأولى هذه الخصائص، "البنية المسطحة"، تعنى قلة عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للكيان (الشكل ٤-٢)، ومن ثم تعزيز التواصل المباشر بين المستويات الإدارية العليا مع تلك الأدنى. وثانية هذه الخصائص، "اللامركزية"، تعنى عدم

تركز سلطة اتخاذ القرار في شاغرى قمة الهيكل التنظيمى. وتعنى آخر هذه الخصائص، "فرق العمل"، سهولة تشكيل فرق عمل من مختلف التخصصات والخبرات المتوفرة لدى الكيان.

الهيكل التنظيمى للكيانات التقليدية (البنية الهرمية)



الهيكل التنظيمى للكيانات غير التقليدية (البنية المسطحة)



شكل (٤-٢): البنية المسطحة.

وتعتبر هذه الخصائص البنوية تجسيدًا للمكونات غير الظاهرة لتقافة الكيان الداعمة للابتكار، والتي تتضمن العديد من القيم، مثل: "المرونة" Flexibility فى مقابل "التصلب" Rigidity، و"الاستقلالية" Autonomy مقابل "السيطرة"، و"الحرية" مقابل "التحكم"، و"التعاون" مقابل "الفردية". فتبنى قيم الاستقلالية والحرية يعنى قدرة العاملين، أيا كان موقعهم، على اتخاذ القرارات والتصرف بالطريقة، التى يرونها ملائمة لتحقيق أهداف الكيان.

تنبدى الثقافة الداعمة للإبداع والابتكار فيما تنشؤ من آليات توفر البيئة الملائمة لازدهارها. وأول هذه الآليات آلية "الاعتراف والمكافأة" Recognition and Rewards التى تميز الأفراد المبعدين والمبتكرين وتعسل

٣) الآليات الداعمة

على تقديرهم ومكافئتهم. وهى الآلية التى يؤدى تبنيها كسلوك سائد فى الكيان الاقتصادى إلى تشجيع العاملين به على تقبل المخاطرة والتجريب وإنتاج الأفكار غير المسبوقة. أما الآلية الثانية فهى آلية "توفير الموارد" من قبيل "الوقت" و"تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"؛ فإعفاء الأفراد المبدعين من القيام بالمهام الروتينية يمنحهم الوقت اللازم لممارسة المهام الابتكارية. كما يسهم شيوع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى تعزيز تبادل الأفكار بين العاملين وفى تيسير التعاون بينهم.

٤) السلوكيات المحفزة للإبتكار

يتبدى العديد من القيم والمعايير الداعمة للإبتكار، أو المكون غير الظاهر لثقافة الإبتكار، على هيئة سلوكيات يتبناها العاملون فى الكيان المبتكر.

ومن أبرز هذه القيم القيم التالية:

- التسامح مع الأخطاء.
- التعلم المستمر.
- التقييم الموضوعى (العادل) للأفكار.
- تقبل المخاطرة.
- تشجيع التجريب.
- تقبل الخلافات.
- الاحتفاء بالتغيير.

يعنى تبنى قيمة "التسامح مع الأخطاء" نظرة الكيان لها بوصفها مصدراً للدروس المستفادة التى تنشأ عنها الأفكار الجديدة. وتعزز هذه القيمة قيمة "التعلم المستمر"، بما تنشئه من "تزرعة فضولية"، تدفع العاملين للبحث عن كل جديد. كما تؤدى قيمة "التقييم الموضوعى للأفكار" إلى تشجيع العاملين على إنتاج الأفكار الجديدة ومناقشتها. أما قيمة "تقبل المخاطرة" وتشجيع التجريب"، فهما القيمتان اللتان تعززان القدرة على "الخروج عن المألوف"، التى تمثل أحد الشروط اللازم توافرها لإنتاج الابتكارات، كما ذكرنا فى بداية هذا الفصل.

يؤدى البحث عن حلول غير مسبوقه للمشاكل، التى يواجهها الكيان، إلى إنتاج العديد من الأفكار التى قد يناقض بعضها البعض، وتتباين حولها الآراء. وهنا تبرز أهمية قيمة "تقبل الخلافات" التى لا تقتصر على مجرد التقبل، بل تعنى أيضًا العمل على تجاوزها بطريقة بناءة.

وآخر القيم الداعمة للابتكار هى قيمة "الاحتفاء بالتغيير"، التى تعزز أحد شرطى إنتاج الابتكارات، وهو "رفض الوضع الراهن".

٥) منظومة التواصل

يشكل "التعاون"، سواء كان بين أفراد أو بين وحدات تنظيمية، أحد العوامل الفاعلة فى عملية إنتاج الابتكارات. وتقوم فعالية التعاون على وجود منظومة تواصل، تحكمها قيم "الثقة المتبادلة" و"الانفتاح" و"الشفافية" و"الجدل البناء".

ويعنى تبنى هذه القيم مجتمعة تميز منظومة التواصل بالملامح التالية:

- تحرر العاملين فى الكيان من أية ضغوط نفسية، تحد من قدرتهم على التعبير عن أفكارهم وآرائهم بصراحة.
- تقبل النقد بدون حساسية.
- الإنصات الجيد للآراء المخالفة، وتقبلها بدون أحكام مسبقة.