

## الفصل الثانى

### الإدارة المؤسسية للابتكار

يعرف الابتكار بأنه الاستخدام الناجح لوسائل ونتائج ما إلى مجال تطبيقى حيث تكون هذه الوسائل والنتائج غير معروفة فى هذا المجال من قبل . هذا بخصوص الابتكار بوجه عام ، أما عن الإطار الرئيسى للابتكار فى طبيعة إدارة المؤسسات على مدى العقدين الماضيين وحتى الآن فيظل هو إحلال النموذج الاستاتيكي فى التنظيم والإدارة بنموذج آخر يرى المؤسسة كمنظومة System . إن هذا المنظور فى الإدارة ينطلق من إدراك أن للكائنات الاجتماعية ( كالشركات والمعاهد والجمعيات ... إلخ ) الكثير من خصائص الأنظمة الميكانيكية وأنظمة الكائنات الحية ) .

تعرف المنظومة ببساطة - بأنها مجموعة من العناصر ذات العلاقة بين بعضها البعض . وبالتالي فإن الخصائص المنظومية الرئيسية للمؤسسة تتضمن ما يلى :

\* الاعتماد الداخلى المتبادل Internal interdependence : وذلك بمعنى أن التغييرات فى أى مكون من مكونات المؤسسة يكون له فى العادة انعكاسات على بقية المكونات .

\* إمكانية التغذية المرتدة Capacity for feedback : إن التغذية المرتدة تسمح للمؤسسة - من خلال المعلومات عن المخرجات ( بتصحيح الأخطاء وإحداث التغييرات الملائمة .

\* التوازن Equilibrium : عندما تتسبب حادثة ما ( داخلية أو خارجية ) فى خروج المؤسسة عن حالة التوازن ( حتى لو كانت قيام مجموعة فى مصنع بإنتاج كمية من منتج ما أكبر مما هو مخطط له ) ، فإن رجوع المؤسسة إلى حالة التوازن أمر هام من أجل استمرار كافة عناصرها فى أداء مهامها فى إطار الأهداف الرئيسية المنوطة إليها .

\* تكافؤية المخرجات Equifinality : المقصود هنا أن ليس هناك طريق (أو تصميم) واحد هو الأحسن لكل المؤسسات one best way ، وإنما التحدى لكل مؤسسة هو أن تنجح فى اختيار الطريق أو التصميم الذى يتوافق مع الاعتبارات الاجتماعية وأو الثقافية ، وفى نفس الوقت يحقق للمؤسسة المخرجات المستهدفة .

\* التكيف أو المواءمة Adaptation : على أى مؤسسة أن تبذل جهداً (كمنظومة) فى التكيف والمواءمة مع المتغيرات فى البيئة من حولها ، ويكون ذلك من خلال تحقيق توازن فى التعاملات الخاصة بالمدخلات والمخرجات

### المؤسسة كمنظومة :

بحيث تتحقق المواثمة مع المستجدات الخارجية . إن عدم انتباه المؤسسة ( أو المنظومة ) لمسألة التكيف والمواثمة يؤدي بها - تدريجيا - إلى الانهيار والتوقف .

ما هو الطريق لتهيئة مكونات المؤسسة ( من أفراد وترتيبات وتشغيل وثقافة ) لإنجاز المخرجات الضرورية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية المرغوب تحقيقها ؟ إن هذه التهيئة configuration تتطلب من الإدارة حسن فهم المكونات المشار إليها وحسن أعمال المدخلات من ( موارد وظروف بيئية وخلفيات تاريخية ) مع هذه المكونات . وبالتالي فإن تحقيق هذه التهيئة والحفاظ عليها ، فى إطار وجود متغيرات فى المدخلات وفى المخرجات المرغوبة يعنى الوجود المستمر لعمليات تحول - transfor- mation process فى التسيير الإدارى للمؤسسة . هذا هو السبب فى أن عملية التحول تمثل القلب من المنظومة .

كلما زادت درجة الانسجام ( أو التناغم أو التوافق ) بين كل عنصرين من مكونات المؤسسة ، كلما زادت الدرجة الكلية للانسجام المؤسسى the total degree of congruence ، وكلما صارت المؤسسة أكثر فعالية . هذا ، ويمكن التعرف على مكونات الانسجام أو التناغم المؤسسى من خلال الجدول رقم « ٢ » .

## المؤسسة كعملية تحول

: (transformation)

مفهوم الانسجام / التناغم /

The concept of التوافق

congruence

جدول «٢» : تعريفات الانسجام أو التناغم  
بين مكونات المؤسسة

عنصرى التناغم	القضايا الخاصة بالتناغم
١ - الفرد / المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف تلبى احتياجات الفرد بواسطة الترتيبات التنظيمية ؟</li> <li>• هل لدى الفرد إدراك واضح للبنى المؤسسية ( فى مؤسسته ) ؟</li> <li>• هل يوجد تقارب بين أهداف الفرد والمؤسسة ؟</li> </ul>
٢ - الفرد / أهداف المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف تلبى احتياجات الفرد بواسطة أهداف المؤسسة ( وعمليات التشغيل فيها ) ؟</li> <li>• هل لدى الأفراد مهارات وقدرات للتعامل ، مع متطلبات تحقيق أهداف المؤسسة ( وعمليات التشغيل فيها ) ؟</li> </ul>
٣ - الفرد / التنظيم غير الرسمى * (مثل القيم والمعايير وشبكة العلاقات، أو باختصار «ثقافة المؤسسة»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف تلبى احتياجات الفرد بواسطة ثقافة المؤسسة ؟</li> <li>• كيف يستفيد التنظيم غير الرسمى فى المؤسسة من الموارد البشرية الموجودة فى إطار يتوافق مع الأهداف غير الرسمية ( أهداف ثقافة المؤسسة ) .</li> </ul>
٤ - الأهداف / الترتيبات التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هل الترتيبات التنظيمية كافية متطلبات تحقيق الأهداف ؟</li> <li>• هل الترتيبات التنظيمية تحفز السلوكيات التى تتوافق مع متطلبات تحقيق الأهداف ؟</li> </ul>

حيث أن النمو growth هو الهدف الرئيسى أمام الإدارة العليا للمؤسسة ، فإن توليد القيمة Value creation يظل هو معيار « تسجيل الأهداف » بالنسبة للمديرين. من هذا المنظور فإن تحقيق النمو المؤسسى من خلال توليد القيمة ( أو تسجيل الأهداف ) يتركز على عبور فجوتين مهمتين ، وفى وقت واحد . الفجوة الأولى تختص بالأداء Performance gap ، والفجوة الثانية تختص بالفرص Opportunity gap . إن فجوة الأداء تحتاج من المديرين إلى إعادة تنظيم ( أو إعادة هيكلة ) لأمر مثل الجودة - دورة الزمن - الإنتاجية - التكلفة ... إلخ . ويؤدى النجاح فى عبور هذه الفجوة إلى توليد احتياطي استثمارى كبير . وأما عبور فجوة الفرص ( بمعنى حسن استخدام الفرص الممكنة ) ، فإنه يكون باستخدام الموارد فى

إدارة توليد القيمة - Manage-  
ment of value creation

\* المقصود بتعبير « غير رسمى » ما ليس له ترتيبات تنظيمية من منظور التسيير الإدارى المتزامن بعمليات التشغيل وتحقيق الأهداف المؤسسية .

زيادة حيوية المؤسسة ، ويكون ذلك من خلال التوصل إلى أسواق وأعمال جديدة وتوجهات استراتيجية جديدة . إن عبور الفجوتين معا يعنى تشغيل خلّاق لعناصر التنافسية ويعنى توفر الإمكانية لتحقيق ريادة مؤسسية ( فى مجالات الإنتاج أو الخدمات ) .

## أثر طول زمن التوظيف فى مهمة ما على الأداء :

هل لطول زمن عمل نفس الشخص فى وظيفة ما علاقة بالابتكار ؟ هذا أمر يتضح من خلال تفحص أثر طول زمن التوظيف لأداء عمل ما على الأداء بوجه عام. فى هذا الخصوص أوضحت الدراسات أن العمل فى وظيفة ما يمر زمنيا بثلاث مراحل رئيسية ، وهى على الترتيب مرحلة التنمية الاجتماعية للفرد socialization ، فمرحلة الإبداع والابتكار ، ثم فى النهاية مرحلة تحقيق الثبات Stabilization . إن مجالات الاهتمام فى كل مرحلة وأيضاً علاقة هذه المراحل ببعضها البعض تتضح من خلال الشكل « ٧ » . هذا ، ويؤدى التفحص الدقيق لهذا الشكل إلى إدراك أن طول زمن تواجد الشخص فى نفس الوظيفة يكون مصحوباً بما يلي :

أولاً : بالنسبة لعمليات حل المشكلات Problem solving processes :

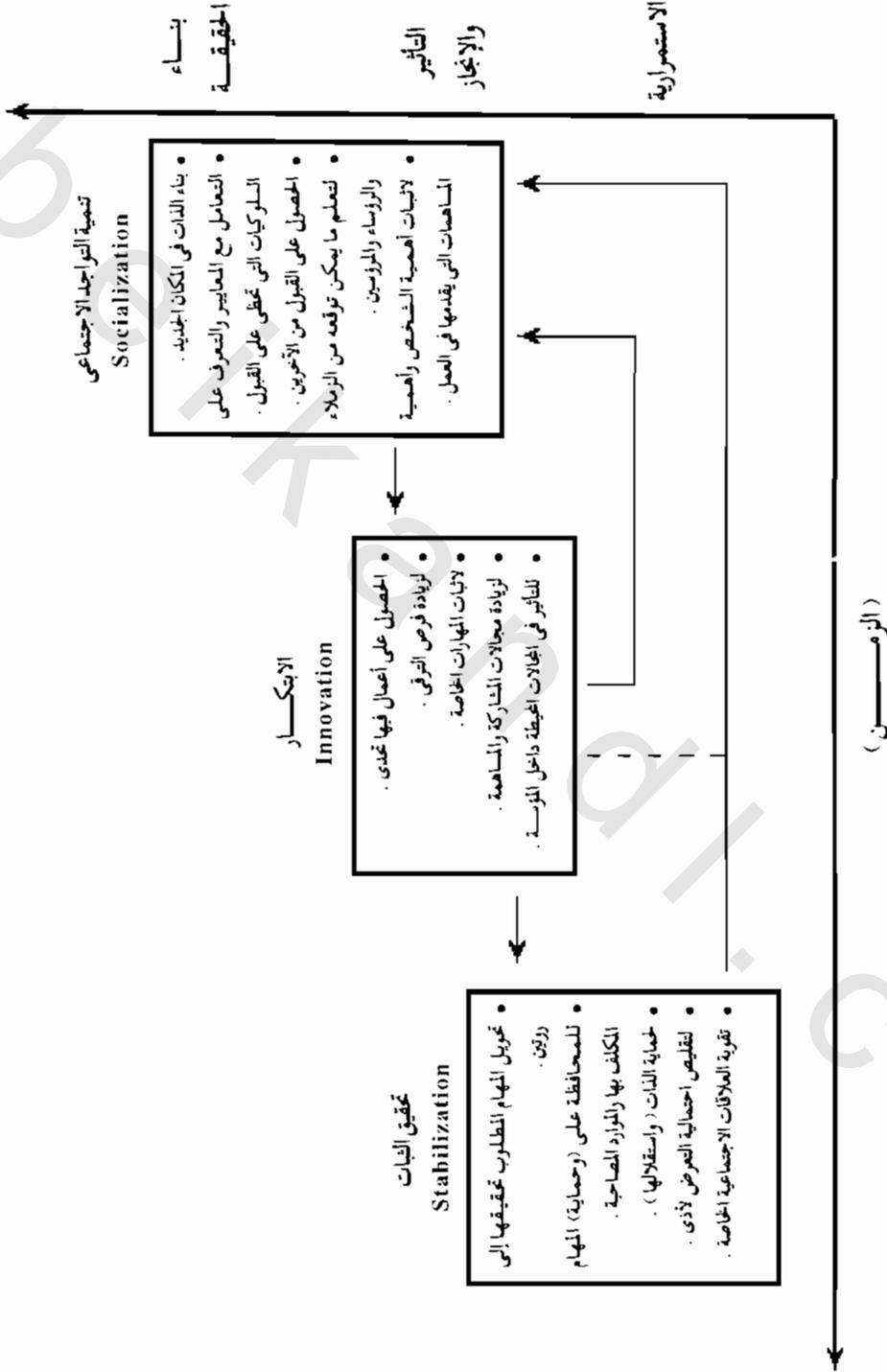
- \* زيادة الالتزام « الروتينى » بالممارسات والطرق المتعارف عليها .
- \* زيادة التصلب فى المواقف .
- \* زيادة التغليب التلقائى الروتينى للاستراتيجيات القائمة .

ثانياً : بالنسبة للعمليات الخاصة بالمعلوماتية Information processes :

- \* زيادة التوجه الانتقائى فى التعرض لعمليات معلوماتية معينة .
- \* زيادة التوجه الانتقائى فى إدراك عمليات معلوماتية معينة .

ثالثاً : العمليات المعرفية Cognitive processes :

- \* زيادة الاعتماد على الخبرات الخاصة والخبراء المعتادين ( للشخص ) .
- \* زيادة محدودية القدرات المعرفية .
- \* زيادة تصنيف الأشياء إلى متشابهات .



شكل «٧»: أثر الزمن على مراحل التطرف

مما سبق يتضح أن طول فترة عمل نفس الشخص في نفس إطار العمل يؤثر على الأداء بالقدر الذى يتطلب تدخل الإدارة . وفى هذا الخصوص فإن التحرك والتنقل بين أطر وظيفية مختلفة يحمى العاملين من الوصول إلى مرحلة الثبات .

المقصود هنا بالثقافة ، ثقافة المؤسسة . وذلك بمعنى القيم والمعايير وتشابك العلاقات غير الرسمية ... إلخ . ولأن الابتكار من حيث تعريفه وطبيعته يرتبط بالتغيير ( طبقاً للتعريف السابق ذكره بأن الابتكار يعنى الاستقدام الناجح لوسائل ونتائج ما إلى مجال تطبيقي حيث تكون هذه الوسائل أو النتائج غير معروفة فى هذا المجال من قبل ) ؛ فإنه (أى الابتكار) قد يكون فى صورة إختراع ، أو اكتشاف ، أو تعديل شىء ، أو تقليد أو نسخ فكرة ما ، أو تطبيق تكنولوجى ، أو عملية قد تكون جديدة بالنسبة للمؤسسة . هذا يعنى أن هناك عمليتان رئيسيتان فى أى ابتكار ممكن ، وهما (١) الإبداع أو توليد فكرة جديدة ، و(٢) التطبيق .

## استخدام الثقافة فى الدفع إلى الابتكار والتغيير :

أثبتت العديد من الدراسات على أنواع مختلفة من الشركات الإنتاجية والخدمية وأيضاً المؤسسات البحثية فى العديد من البلدان المتقدمة أن الإبداع Creativity والتوصل إلى ابتكارات مسألة لها تقاليد ومعايير ، ومن هذه التقاليد والمعايير ما يلي :

## حفز وتشجيع الإبداع :

\* دعم الإقدام على المخاطرة والتغيير Risk taking and change ، حيث يتم ذلك من خلال وسائل مثل : الجوائز والمكافآت ، وإظهار اهتمام الإدارة بالتغيير .

\* قبول وجود أخطاء Tolerance of mistakes . حيث ينبغى إعطاء فرصة لمحاولة أشياء جديدة قد يحدث فيها فشل ، وبالتالي فالأخطاء بخصوص محاولات أشياء جديدة تقبل ويجرى التسامح معها كجزء عادى من العمل . هذا التوجه يكون عادة هو الدليل العملى على الرغبة فى أن يكون للعاملين ( وربما للناس بوجه عام ) الحرية فى عمل تغييرات .

وأما بالنسبة للركيزة الأخرى للابتكار وهى التطبيق Implementation ، فإن له أيضاً تقاليد ومعايير من أهمها ما يلي :

\* توظيف سليم وفعال لمجموعات العمل Effective group functioning وذلك من خلال الاهتمام بروح الفريق ، وياجتماع العاملين حول أهداف عامة ، وكذلك بالتأكيد على تشارك الجميع فى الحصول على المعلومات ( دون تفرقة ) .

\* سرعة الفعل . إن ذلك يكون بسرعة اتخاذ القرارات ، وبالاهتمام بالمرونة والمواءمة ودور الذات فى العمل .

وربما يكون أهم ما يمكن الإشارة إليه فى موضوع التشجيع المؤسسى على الابتكار هو ما يعرف بقاعدة الـ ١٥ % (The 15 % rule) ، والتي تعنى إعطاء التكنولوجيين نسبة من الوقت للعمل فى أى فكرة يريدون العمل فيها .