

إدارة أنشطة الابتكار والتغيير- دليل انتقادي للمنظمات

المؤلف: فيجل كنج ونيل أندرسون

ترجمة: محمود حسن حسنى

دار المريخ للنشر / الرياض

تاريخ النشر : 2004

عرض : أ.د. عبد الجليل آدم المنصوري

وإذا كان الإنسان الحالم هو من تخطر له الأفكار، فإن الإنسان المبتكر هو من يصنعها. فالمبتكر يحلم ثم يتأمل، ثم يقاوم الشكوك، ثم يجرب، ثم يطور إلى أن يصل إلى غايته. لذا، تصبح القدرة على الصبر والمواظبة، وتحدي اليأس، هي من صفات المبتكر، وهي الصفات ذاتها التي تعطيه الحق بدور أكبر في عمله، وفي المجتمع بشكل عام.

لقد طبعبت ابتكارات عصرنا الحاضر، وتعززت مكانتها بوصفها من أهم مصادر الثروة، ويعتبرها البعض هي مصدر الثروة المضمون الوحيد. ولقد أخذت المنظمات الحية تبذل جهوداً كبيرة لتشجيع الأفكار الجديدة والجريئة، وتؤمن المناخ الملائم الذي يضمن لها أسباب النجاح، حتى أصبح الأمر شرطاً لا غنى عنه في الصمود أمام المنافسة. وقياساً على مقولة الفلاسفة: أنا أفكر.. إذا أنا موجود، يمكن القول: أنا أبتكر.. إذا أنا موجود.

يقف الابتكار وراء نصف حجم النمو في الدجل القومي في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وأن المنظمات التي تنجح في تحقيق ابتكار،

يعود تاريخ دراسة الإبداع - كظاهرة مميزة - إلى الفلاسفة الإغريق، وعلي رأسهم "أرسطو". بيد أن مفهوم الإبداع يتداخل مع مفاهيم كانت- ولا تزال- في الأوساط العلمية والثقافية، كالعبقريّة والابتكار والموهبة. وهناك من الباحثين من يميز بين هذه المفاهيم، ومنهم من لا يضع حدوداً واضحة لكل منها، علي اعتبار أن جميع هذه المفاهيم، تمثل أنماطاً تفوق النمط العادي في الشخصية.

وتتشبه العملية الإبداعية - إلى حد كبير - عملية نمو الجنين، من تكوين بدائي بسيط، إلى تكوين متكامل حتي الولادة. فالفكرة البسيطة تتحول إلى فكرة جديدة وأصلية تتخذ شكلاً جديداً، بعد التحقق منها وتطبيقها.

وعلي الرغم من أن الفكرة هي نصف الابتكار، وهذا الأخير هو نصف كل شيء، ورغم إقرار الجميع بأهمية الابتكار في تطوير وسائل العمل وأدواته- وحتى في تطوير الحياة ككل- إلا أنه هناك شيء من الضبابية، لا يزال يكتنف هذا المفهوم عند الكثيرين، وكثيراً ما نتعاطي معه كأنه شأن يخص مجموعة من المتفوقين، هم وحدهم المستفيدون منه.

عارف متمق، لكي يدرك أهمية التجديد والإبتكار في زيادة المبيعات للمنظمات وأرباحها، وتأثيرها في اتجاه الأسواق. فكلما وجدت منظمة ما نفسها في وضع تراجع، يصبح الإبتكار ملاذها الوحيد، حيث الإبتكار أو الإندثار.

لقد اشتهر خبير الإدارة - ذائع الصيت - مارشال جولسميث (Marshall Goldsmith) بسجله الحافل في مساعدة القادة الإداريين، في بلوغ تغيير معتبر في أنفسهم ومروسيهم، وذلك لحنكته وتمرسه في هذا المضمار. فلا عجب أن أطلقت إحدى الجامعات الأمريكية اسم هذا الخبير على مدرسة الإدارة التابعة لها، تيمناً به، وبدوره المتعاطف في هذا المجال. وفي كتابه المميز الموسوم (What Got You Here Won't Get You There) الذي خصصه عن التغيير وكيفية إدارته، حدّد هذا الخبير قواعد أساسية لإنجاح وتفعيل التغيير منها؛

- عليك بتحديد الموضع الصحيح لإحداث التغيير المنشود.
- تيقّن أن ما تستطيع قياسه، تستطيع تحقيقه.
- لا تنتظر الوقت الذي تكون فيه غير مشغول، لتقوم بعملية التغيير، بل اعرف أن الوقت المناسب للتغيير هو الآن.

إن هذا التقديم الذي وضعناه عن الإبتكار وفلسفة التغيير، جاء بسبب اطلاعنا على الكتاب الموسوم: إدارة أنشطة الإبتكار والتغيير- دليل انتقادي للمنظمات. بهدف إعداد عرض له.

تجني ضعف أرباح المنظمات الأخرى، وتتمتع دائماً بموشر نمو عالٍ، والمتفوقة منها تحقق أربعة أضعاف المردود للمساهمين. باختصار، غدا الإبتكار الفرص الذي يضع أي منظمة في الطليعة. لذلك قيل، أن قادة العالم في الإبتكار، هم قادة العالم في كل شيء. وليس في دنيا الإبتكار صغير، ولم يعد الكبير يطغى علي الصغير، بل السريع علي البطيء. لذا، أضحي نشر الروح التجديدية الإبتكاريه، هو الهدف العام من نشر ثقافة الإبتكار في المنظمة. إنه ليس إدخال الإبتكار في هيكل المنظمة، بل إدخال المنظمة في هيكل الإبتكار.

غالباً ما يطلق الإبتكار- بمعناه المحدد- علي تطوير في منتج، أو تجديد في أسلوب الخدمة، أو إنجاز الأعمال. لذلك، يختلف عن الاختراع الذي يكون ثمرة جهد طويل، ويكون اكتشافاً محدداً بالمعنى الكامل للكلمة. والإبتكار- كما الاختراع- ينتج عن حاجة في أغلب الأحيان. لذا، تبقى الحاجة هي نفسها أم الاختراع والإبتكار معاً (أما للثنتين معاً). والمبتكر قد يكون أي إنسان تخطر له فكرة ما تجعل أدائه أكثر فاعلية، وسرعة، أو سهولة، أو أقل تكلفة.

وإذا كانت الفكرة هي بداية طيبة ودليل حياة، وإبتكار يولد الإبتكار، والإبتكار يعطي ثمار. فإنه في أي مجتمع اقتصادي تشد فيه المنافسة علي الأسواق، لم تعد أي منظمة تستطيع أن تبقى وتستمر من دون تطوير منتجاتها وخدماتها، بل وأنماط إدارتها لأعمالها في أي مجال من المجالات. وأن الموضوع لا يحتاج إلي

والتغيير، ومستويات التحليل للفرد والجماعة والمنظمة. وأهتم الفصل الثاني بتدعيم الإبداع، والعمل من خلال التعرف على طبيعة الإبداع والأنواع المختلفة لقياسه. والأساليب المختلفة لدعم الإبداع وتوليد الأفكار، علاوة على تبيان مثالب وإيجابيات الاختبار من أجل الإبداع. وعالج الفصل الثالث المناهج النفسية للإبداع، حيث وصف المناهج المختلفة ببحث إبداع الأفراد، والتعرف على الجوانب المتباينة للإبداع، علاوة على تبيان نموذج "ولاس" لعملية الإبداع، الذي أشار إلى وجود أربع مراحل لعملية التفكير الإبداعي والتي أسماها: الإعداد والاهتمام والحضانة والاستنارة والتحقق. وكذا، مناقشة النتائج الاجتماعية والنفسية لدراسة الإبداع.

تحدث الفصل الرابع عن الابتكار والحالة النفسية والاجتماعية للجماعات، حيث تمت مناقشة مناهج علم النفس الاجتماعي والتنظيمي، وانعكاسات ذلك على العمل الابتكاري للجماعة. بالإضافة إلى سرد وصفي للعلاقات المحتملة بين خصائص القيادة والجماعات وأهميتها في الابتكار، وبناء فرق العمل كوسيلة لدعم العمل الابتكاري للجماعة. وناقش الفصل الخامس الخبرة السابقة للابتكار في المنظمة بهدف مراجعة العلاقات المحتمل وجودها بين الابتكار التنظيمي والعاملين في المنظمة، والهيكلية، والمناخ والثقافة، والبيئة المحيطة. علاوة على تبيان مدى تأثير الأنواع المختلفة من الهياكل التنظيمية على تيسير أو إعاقة الابتكار، وتوضيح معرفة وكيفية استخدام النماذج الرئيسية للابتكار. كما ناقش الفصل

جاء هذا الكتاب في تسعة فصول، موضحاً الهدف من كل فصل. علاوة على قائمة المحتويات والأشكال، وإيضاحية، والجداول، وصناديق المعلومات، ومقدمة لمحرر السلسلة. ولا توجد قائمة للمراجعة والهوامش!! وربما هذا هو المأخذ الوحيد على هذا الكتاب. ونمط الكتابة يعكس الاهتمام بالترميز من حيث فواصل الكلم. ويتناول هذا الكتاب موضوعاً معقداً يتخطى الحدود التقليدية لعلم النفس، والاستعانة كذلك بعلوم أخرى مثل السلوك التنظيمي، وعلم الاجتماع التنظيمي، وعمليات التغيير التي تحدث في المنظمات. لذا، تناول هذا الكتاب مصطلحات هامة تتمثل في الابتكار والتغيير التنظيمي، وهما من المصطلحات التي زاد الاهتمام بها خلال العشرين سنة الماضية. فالابتكار هو عبارة عن منتج غير ملموس، ونقطة بدايته هي الفكرة الجديدة، فالابتكار يمثل شيئاً جديداً للمنظمة وهو - بهذا الحال - شيء مقصود وليس عارضاً، ويهدف إلى تحقيق فائدة. أما التغيير فهذا مصطلح عريض جداً، يتسع تقريباً لجميع قضايا البحث النفسي التنظيمي، حيث التركيز الشديد على التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي، سيما تلك التغييرات التي ترتبط من خلالها المنظمة بالبيئة التي تعمل فيها، وتلك التي تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض. ويظل الابتكار والتغيير، من أبرز مجالات خبرة البشر في جميع المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية، سواء في القطاع العام أو الخاص.

تناول الفصل الأول من هذا الكتاب، مقدمة عامة أهتمت بتعاريف للابتكار

التركيز على مضامينها بالنسبة للمديرين الحاليين- ومن يأتي من مديرين في المستقبل- متمثلة في مستويات التحليل من متابعة ودمج الرؤى المتعددة، وأهمية العلاقات، وحدود التحكم الإداري، وتطبيق المعرفة النفسية. ويختتم هذا الفصل بالقول: "إن التغيير أمر معقد، وظاهرة غير قابلة للتنبؤ بها، ومن النادر جداً أن تستجيب للاستراتيجيات سريعة التجهيز " Quick Fix". ومراجعة وقراءة هذا الكتاب تجعل القارئ في وضع أفضل، يمكنه من مواجهة التحديات الناجمة عن الدخول في عمليات الابتكار والتغيير في المنظمات".

وأخيراً، إنه كتاب أعد بعناية علمية فائقة، وبلغة سلسلة، وترجمة قوية. وناقش مصطلحات معقدة وهامة في دنيا الأعمال، يتسم بها عصرنا الراهن.

السادس عملية الابتكار، حيث وُصفت النماذج الرئيسية لعملية الابتكار، متضمنة المراحل الأساسية والدليل على الصلاحية. علاوة على وصف المرحلة الأساسية التي جاء بها زولتمان "Zaltman" ورفاقه، والنموذج الذي قدمه، والتقويم الانتقادي لهذا النموذج. بالإضافة إلى مناقشة انتقاده للدرجة التي تكون عليها عملية الابتكار قابلة للتعامل معها.

ناقش الفصل السابع تطوير المنظمة، من حيث تعريف المصطلح، ووصف عملية التطوير ومراحلها الرئيسية، والأساليب المتبعة بالخصوص. بالإضافة إلى تقديم للأساليب الأساسية للتدخل في تطوير المنظمة مثل؛ التغذية العكسية للمسح ودوائر الجودة، والاستشارة بخصوص العملية، وبناء فرق العمل، ومنظمة التعلم. وكذا المعايير التي على أساسها تقوم المنظمات باختيار وسطاء التغيير (Change Agents). و بين الكاتب في الفصل الثامن مقاومة التغيير، حيث وضّح المناهج التقليدية للتغلب على المقاومة، ومناقشة المسببات المحتملة لحدوث المقاومة بمستوياتها الثلاثة من الفرد إلى مستوى الجماعة إلى مستوى المنظمة. كما بين الكاتب الطرق المحتملة لمواجهة مقاومة التغيير، سواء كانت مستترة أو صريحة. وجاء في هذا الفصل أيضاً، التقييم الانتقادي من خلال مراجعة شاملة من زوايا مختلفة، والمناهج المتباينة لمقاومة التغيير. و ناقش الفصل التاسع الاتجاهات المستقبلية للتطبيق والبحث حيث شمل أربعة عناوين عريضة، مع