

## **الباب الثالث**

### **الإبداع المؤسسي**

## مقدمة الباب الثالث

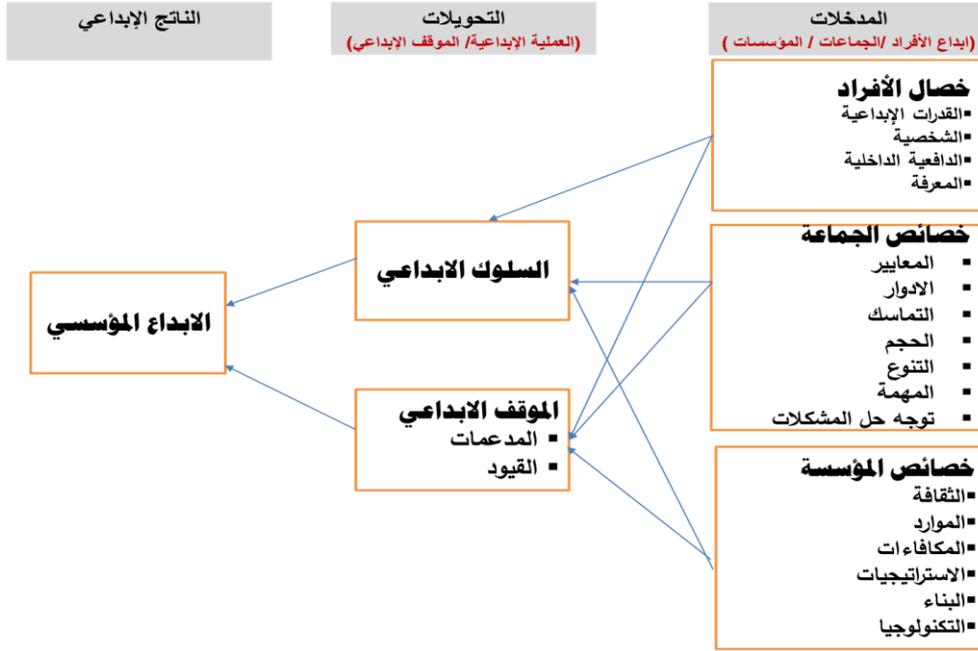
بعد أن ألقينا الضوء في الباب السابق على خصائص الإبداع الفردي ، وخصائص الإبداع الجماعي، وسبل قياس وتنمية كل منهما ، نخصص هذا الباب باقسامه الثلاثة (وفصوله الثمانية)، لاستعراض مختلف جوانب الإبداع الجماعي والمؤسسي، فنعرض في القسم الأول لأسس الإبداع الجماعي و التنظيمي ثم نبدأ في استعراض عدد من المفاهيم الأساسية التي تمثل مفاتيح فهم جوانب الإبداع المؤسسي والتي على رأسها التغيير التنظيمي ومعوقاته (مقاومة التغيير التنظيمي)، والقيادة الإبداعية (ودورها في إحداث هذا التغيير) ، وأساليب صنع القرار المؤسسي، أما القسم الثاني فنخصصه لاستعراض الجوانب أو الخصائص المشكّلة لبنية المؤسسات، و دورها في تحديد الإبداع المؤسسي. مسترشدين في ذلك بالنموذج التكاملية متعدد المستويات للإبداع المؤسسي (الذي قدمه وادمان عام 1993)، (انظر الشكل) والذي ينظر إلى عملية الإبداع المؤسسي بوصفها تتكون من ثلاثة مكونات :

- 1- **مدخلات** : وتتمثل في خصائص الابداع لدي الأفراد، والجماعات، والمؤسسات.
- 2- **التحويل التنظيمي** : ويتمثل في تفاعل السلوك الإبداعي (للأفراد والجماعات والمؤسسات)، مع مواقف الإبداع النوعية (وما تتضمنه هذه المواقف من ميسرات ومعوقات)
- 3- **الناتج** : والذي يظهر في صورة إبداع مؤسسي ملموس.

ومن ثم فمن بين الخصائص الست للمؤسسة التي أشار إليها نموذج المستويات المتعددة للإبداع المؤسسي (وهي الثقافة التنظيمية ، و الموارد ، و المكافآت ، و الاستراتيجيات، والبناء، التكنولوجية)، ركزنا على جانبين أساسيين منها وهما الثقافة، والتكنولوجيا. حيث يعرض الفصل الحادي عشر لدور **الثقافة والمناخ المؤسسي** في تحديد فعالية المؤسسة و قدرتها على الابتكار ، ويعرض الفصل الثاني عشر لعلاقة التكنولوجيا بالابداع والابتكار المؤسسي.

وفي القسم الأخير من هذا الباب، ركزنا على سبل قياس وتنمية الإبداع المؤسسي، فبدأنا بتحديد أساليب القياس، و تقييم العائد المؤسسي ، وكيفية استخدامة في التشجيع على الإبداع داخل المؤسسات (الفصل الثالث عشر) ، ثم خصصنا فصلين (الرابع

عشر والخامس عشر) لرصد معوقات وميسرات الإبداع داخل المؤسسات ، وسيل تنمية الإبداع داخل المنظمات.



النموذج التكاملي متعدد المستويات للإبداع المؤسسي لوود مان Woodman

Source : ( Ahmed, Shepherd, (2010),64

## الفصل السابع

### الإبداع الجماعي والمؤسسي: المحددات والمجالات ♦

---

♦ إعداد أ. د. أيمن عامر، أستاذ علم النفس المعرفي والإبداع، قسم علم النفس، آداب القاهرة

## الفصل السابع

### الإبداع الجماعي والمؤسسي: المحددات والمجالات

#### هذا الفصل

❖ يقدم هذا الفصل نظرة واسعة (بانورامية) على محدّدات الإبداع على مستوى الجماعة والمؤسسة، فيبدأ بتوضيح موضع مستويات الإبداع الثلاثة (الفردية والجماعية والمؤسسية) داخل خريطة الاهتمام بالظاهرة الإبداعية. ثم ينتقل ليعرض، بشيء من التفصيل، محدّدات الإبداع الجماعي والمؤسسي على مستوى البناء والعملية. فيبدأ بالإبداع الجماعي فيعرض لمحدّدات ما يمكن تسميته بشخصية الجماعة (المراكز والأدوار وقواعد التفاعل)، وديناميات التفاعل الميسر للإبداع داخل جماعات الحل الجمعي للمشكلات، وفرق العمل. وينتقل الفصل في قسمه الثالث إلى الإبداع المؤسسي، فيعرض للهيكل التنظيمية للمؤسسة، موضحاً ما ييسر منها الإبداع وما يمكن أن يعوقه، ثم يعرض لبعض نماذج الحل الإبداعي للمشكلات داخل المؤسسات. ومن ثمّ:

❖ بعد أن تدرس هذا الفصل، من المتوقع أن تكون قادرًا على أن:

- 1- تحدد أهم مكونات شخصية الجماعة (المراكز والمواضع والأدوار والمعايير).
- 2- تحدد أهم مراحل عملية الإبداع الجماعي. ومراحل تكون فريق مواجهة المشكلات
- 3- تميز بين أنواع الهياكل التنظيمية للمؤسسة.
- 4- تميز بين الهياكل التنظيمية الميسرة للإبداع مقابل المعوقة له.
- 5- تصف أهم مراحل عملية الإبداع المؤسسي.

## الفصل السابع

### الإبداع الجماعي والمؤسسي: المحددات والمجالات

بعد إن عرضنا في الباب السابق لمقومات ومحددات الإبداع الفردي ، نتناول في الفصل الراهن مقومات ومحددات الإبداع الجماعي و المؤسسي. بحيث نتناولهما من حيث البناء والعملية

#### أولاً: الإبداع الجماعي

نتناول دراسات الإبداع الجماعي، ما يمكن تسميته بشخصية الجماعة، تلك الشخصية التي تتحدد معالمها بتحديد جوانب بناء الجماعة، وديناميات التفاعل داخلها.

**ويقصد بالجماعة** في أبسط تعريفاتها، الوحدة الاجتماعية التي تتكون من مجموعة من الأفراد والتي تحتضن مجموعة من القيم، والمعايير التي تنظم سلوك أعضائها الفرادي (على الأقل في الأمور ذات التأثير في الجماعة)، وفيها يتفاعل كل عضو مع الآخر بشكل يفضي إلى أن يؤثر ويتأثر به، لتحقيق الأهداف التي نشأت بسببها الجماعة" (شو، 2012/1971).

ويبين هذا التعريف أن الجماعة تتحدد معالمها من خلال تحديد بنيتها (بناء الجماعة)، ونمط عمليات التفاعل التي تحدث بين أعضائها (العملية). ويحدد الباحثون تلك المعالم من خلال تحديد ثلاث فئات من المتغيرات: أولها: ما يتصل بخصائص أعضاء الجماعة المكونة لها (حجمهم، وجنسهم، وأعمارهم... إلخ).

ثانيها: ما يتصل بالمحددات التنظيمية لأعضاء الجماعة (مواضع الأعضاء في الجماعة، ومراكزهم، وأدوارهم، والقواعد والأعراف الحاكمة للتفاعلات فيما بينهم) فيما يطلق عليه **بناء الجماعة**.

ثالثها: ما يتصل بنمط العلاقات التفاعلية بين أعضاء الجماعة، وانعكاساتها على تماسك الجماعة، وتآلفها، وتجانسها.

وتتطلب استثارة العملية الإبداعية في المواقف الجمعية لحل المشكلة شروطاً خاصة، يتعلق بعضها بتكوين وبنية الجماعة ويتعلق بعضها الآخر بأسلوب القيادة Leader، ويتعلق بعضها الثالث بالطريقة التي تدار بها الجلسات (Isaksen, 1983,1988).

فمتى أمكن إرساء بنية محددة للجماعة<sup>(\*)</sup>، تتمايز عبرها الأدوار، وتتحدد في ظلها قواعد التفاعل بين أعضائها -بما يتفق والطبيعة الخاصة لهذه الجماعات -أمكن تحقيق شرطي الأداء الجماعي الكفاء، ألا وهما التنظيم البناء والمناخ الآمن الخلاق.

### [1] بناء الجماعة وتيسير الإبداع

تمارس بنية الجماعة تأثيرًا عامًا في سلوك أعضائها، حتى أن نهوض الأفراد بأدوارهم يكون دالة لتلك الجوانب البنائية (شو، 1986، ص 357)، فمتى تشكلت البنية يتاح لكل فرد معرفة المتوقع منه أدائه، والقواعد المنظمة لسلوكه عند تفاعله مع الآخرين، وهما أمران ضروريان لتوفير مناخ ميسر للإبداع.

ويقصد ببناء الجماعة-كما بينا-الجوانب التنظيمية الحاكمة للعلاقات بين أعضاء الجماعة المتميزين عن بعضهم بعضًا (شو، 1971/2012). وتوصف بنية الجماعة من خلال وصف أربعة جوانب أساسية، وهي:

1- مواضع<sup>1</sup> الأفراد داخل الجماعة.

2- مراكزهم<sup>2</sup> داخل الجماعة.

3- الأدوار<sup>3</sup> المتوقعة من كل عضو.

4- الأعراف<sup>4</sup> أو القواعد التي تحكم التفاعل بين مختلف أعضاء الجماعة.

فالقائد مثلا، قد يكون موضعه في الجماعة أنه رئيس فريق العمل، أما مركزه فيتحدد في ضوء تقييم الجماعة لهذا الموضع، كأن يُنظر إلى موضع القائد على أنه أرفع المواضع شأنًا، ويتحدد دوره في ضوء التوقع بأنه مسئول عن تيسير أداء الجماعة، وتوجيهها لما يجب فعله، أما الأعراف (أو المعايير) فتتمثل في القواعد الرسمية وغير الرسمية المحددة لتفاعل مختلف الأعضاء وبعضهم بعضًا.

وتهتم دراسات الإبداع الجماعي، فيما يتصل ببنية الجماعة، بوصف تكوين جماعات الحل الإبداعي للمشكلات، سعيًا إلى تحديد أي تكوين أو بناء للجماعة هو الأكثر فعالية للإبداع، وإلى أي حدٍ يختلف الإبداع الفردي عن الإبداع الجماعي في هذا الصدد.

وتتعامل هذه الدراسات مع إبداع فرق العمل التي تُشكّل لمواجهة المشكلات على أنها تخضع للمعايير نفسها التي يخضع لها الإبداع الجماعي، وتهتم هذه الدراسات

<sup>(\*)</sup> يشير مارفن شو إليه بناء الجماعة ينشأ من خلال عمليات التفاعل بين الأفراد، ظهور المراكز والأدوار، تحديد المكنات النسبية، والأعراف والقواعد المنظمة للسلوك داخل الجماعة ومثل هذه المظاهر المشكلة لبناء الجماعة تتحدد من خلال التفاعل بين عدد من العناصر المتباينة منها، خصال أعضاء الجماعة والعلاقات القائمة بين بعضهم البعض وحاجات وأهداف الجماعة ومتى تم إرساء بنية محددة للجماعة فأنها تصبح مستقلة إلى حد

كبير عن أولئك الأفراد الذين يكونون الجماعة Show. 1981

<sup>1</sup> Position

<sup>2</sup> Status

<sup>3</sup> Roles

<sup>4</sup> Norms

كذلك بتحليل جلسات حل المشكلات التي تدار في إطار الجماعات الصغيرة، لتبين كيف يمكن تشكيلها وإدارتها على نحو فعال وإبداعي.

وقد بينت الدراسات العلمية في هذا الصدد أن فريق العمل في جماعات الحل الإبداعي للمشكلات (أي الجماعات التي تتشكل وتجتمع لمواجهة مشكلات تتطلب حلولاً إبداعية)، تتكون غالباً من ثلاث فئات من المشاركين، وهم:

1- **القائد** (وهو الذي يدير جلسة حل المشكلة).  
2- **الخبير/ أو الخبراء** (وهو أكثر الأعضاء معرفة بنوعية المشكلة-وقد يتعدد الخبراء في الجلسة الواحدة).

3- **الأعضاء المشاركون** (وهم الأعضاء غير المتخصصين المشاركين في الجلسة لاقتراح أفكار وحلول للمشكلات والخطط المطروحة).

وفي إطار هذا البناء لجماعة حل المشكلات، قارنت الدراسات بين البناء التنظيمي للاجتماعات التقليدية (غير المشجع على الإبداع) والبناء التنظيمي للاجتماعات الأكثر فعالية (والمشجع على الإبداع). وبينت أن البنية التقليدية لجماعة حل المشكلات تختلف عن بنية جماعة الحل الإبداعي لها.

فنتسم الاجتماعات التقليدية لحل المشكلات:

1- **بافتقادها إلى التحديد الواضح لأدوار المشاركين في جلسات حل المشكلة، وإبراز أوجه التمايز بين هذه الأدوار.** (إذ يجد عضو الجماعة نفسه يؤدي أدواراً عديدة، قد تكون متعارضة، أو عشوائية، كما قد يؤدي أدواراً شديدة التصلب، والتي يسودها التحكم الزائد، والضوابط الصارمة).

2- **سوء استخدام القادة لأدوارهم، فعلى أساس اعتقاد زائف لدى القادة بأنهم أكثر الأعضاء أهمية وأرفعهم مكانة، نجدهم يستحوذون على معظم فترات الحديث، ويوجهون مسار المناقشة بما يخدم أهدافهم، ويتحيزون لحلولهم الخاصة، ويستأنثرون باتخاذ القرارات، أو توجيه الجماعة لقبول قراراتهم، ومن ثمَّ يجب تغيير هذا التصور، إذ ينظر إلى مكانة القائد ومركزه في ضوء الدور الذي يؤديه، إذ ينظر إليه كميّسر للفريق وليس رئيساً سلطوياً عليهم.**

هذا عن الجماعات غير الفعالة أمّا الجماعات الأكثر فعالية وإبداعاً فيحكم تفاعلها

قاعدتين:

**الأولى:** إن كل عضو هو "عضو في فريق عمل، يسعى إلى تحقيق أهدافه، في إطار أهداف الجماعة التي يعمل معها، بحيث يُدرك تمايز الأدوار، وتقسيم العمل، على أنه ضرورة لتحقيق هذه الأهداف".

أمّا القاعدة **الثانية** فتشير إلى أهمية: "أن يضع **القائد** نفسه في خدمة الجماعة، وأن يكرس **أعضاء الجماعة** جهودهم لخدمة المشكلة، **أمّا الخبير** فهو ممثل المشكلة، والذي يجب أن تُحترم آراؤه متى يسرت من فهم مآزق المشكلة أو الموضوع المُشكل لكن لا

يجب أن تمثل قيّدًا على حرية أعضاء الجماعة في التعبير عمّا يجول بأذهانهم من أفكار" (عامر، 2008). وفي ضوء هاتين القاعدتين تتحدد أدوار المشاركين في جماعة الحل الإبداعي للمشكلات على النحو التالي:

### 1- دور القائد

■ القائد (بحكم موضعه ومركزه) هو أكثر الأعضاء تأثيرًا في مجريات الجلسة، وتعد إدارته الفعالة للاجتماع عنصرًا أساسيًا وراء مشاركة باقي الأعضاء بصورة إيجابية من عدمه. ومن ثمّ تتمثل توقعات الدور الخاصة بقائد جماعة الحل الإبداعي للمشكلات في:

- تشجيع المشاركين على توليد الحلول والأفكار.

- الحفاظ على تماسك الجماعة.

- إرضاء حاجات ورغبات المشاركين.

■ وذلك باتباع عدد من المعايير أو قواعد السلوك (أو الأعراف) التي من أبرزها:

1- ألا يستخدم القائد مكانته ليفرض سلطته وآراءه على باقي الأعضاء، فلا يسخر جهودهم لتحقيق أهدافه وغاياته الخاصة.

2- أن يحترم القائد كل عضو ويقدره، ويتجنب تشويه صورة أي فرد عن ذاته أثناء الاجتماع.

3- الحفاظ على فردية كل عضو وتميزه.

4- أن يشجع كل الأعضاء على المشاركة الفعالة في الاجتماع والمنافسة الفعالة ومنعهم من انتقاد بعضهم بعضًا، أو توجيه العداء ضد بعضهم بعضًا.

### 2- دور الخبير

■ في الاجتماعات التقليدية لحل المشكلات يطلب من الخبير أداء دورين مختلفين، ومتعارضين أحيانًا، وهما: دوره كخبير، الأكثر دراية بتفاصيل المشكلة، والأكثر فهمًا لها، والأكثر قدرة على تقييم الأفكار المطروحة لحلها، ودوره كعضو يشارك مع باقي الأعضاء في وضع الأهداف وتوليد الحلول.

■ وقد يفشل الخبير في التوفيق بين الدورين لعدة أسباب منها:

أ- ميله الزائد إلى الدفاع عن نفسه، بسبب نظرة الأعضاء له بصفته الأكثر دراية بالمشكلة، ما يدفع إلى التأكيد الدائم بأنه أكفأ من يقدم حلولًا لها. ومن ثمّ يصبح في تنافس وصراع مستمر مع باقي الأعضاء.

ب- نظرته لباقي الأعضاء "كهواه" -يطرحون حلولهم للمشكلة عن غير فهم حقيقي لأبعادها العملية والواقعية- مقابل نظرته لنفسه كمتخصص (محترف)، ويدفعه هذا إلى التأكيد على "سذاجة" أفكارهم مقابل دقة وعملية حلوله. وهو ما يتجلى في تعليقاته على أفكار باقي الأعضاء بقوله: "حسنًا، فكرتك جيدة،

لكن سبق أن فكرت فيها أنا قبل ذلك، وقابلتني المعوقات الآتية: "...، أو قوله نحن حاولنا العمل بهذه الفكرة سنة... إلا أننا وجدنا فيها نقاط ضعف عديدة منها..." وتؤدي مثل هذه التعليقات إلى تثبيط الهمم، وكف سلوك المبادأة لدى الأعضاء، فضلاً عن الإحباط الناتج عن النقد والسخرية من أفكارهم.

ج- معرفته الواسعة، والتفصيلية، بموضوع المشكلة، ونظرته لها في ضوء المصطلحات، والمفاهيم الصارمة، والمرتبطة بمجال تخصصه تؤدي إلى تصلب تفكيره، وتمسكه بآرائه. وقد تعوق قدرته على التخيل، والتأمل الخلاق للمشكلة.

- وفي الاجتماعات الفعالة (الإبداعية)، يقتضي نجاح الخبير في أداء الدورين السابقين معاً التوفيق بينهما، بصورة تضمن توافقه مع باقي أعضاء الجماعة. ويتجلى هذا النجاح في ابتعاده عن "الدفاع الدائم عن نفسه" من جانب، وابتعاده عن التشبث بأفكاره من جانب آخر، بحيث يتحدد دوره المتوقع في:
  - 1- الحفاظ على اتجاه الجماعة العام، وطريقتها في التفكير في المشكلة.
  - 2- الحرص على تدعيم أفكار أعضاء الفريق الذي يعمل معهم.
  - 3- التوقف عن الدفاع الدائم عن نفسه.
  - 4- التحرر من سيطرة نظراته الواقعية والعملية للأمر.
  - 5- الحرص على أن يكون قدوة لباقي الأعضاء في الالتزام بتعليمات القائد.

### 3- دور العضو المشارك

يُعد الأعضاء المشاركون في اجتماعات الحل الإبداعي للمشكلات، مركز الثقل في أي اجتماع لحل المشكلة. ولهذا السبب يؤكد جوردون أهمية الاعتناء باختيار الأعضاء المشاركين في جلسة حل المشكلة من حيث خصالهم الشخصية وخصائصهم الديموجرافية والمهنية. لضمان أدائهم لأدوارهم بأعلى مستوى من الفعالية.

والاهتمام بخصال الأفراد الشخصية لأعضاء الجماعة هو ما يميز منحى الحل الإبداعي للمشكلة عن منحى الحل التقليدي للمشكلة، لأن المنحى الأخير (والذي يركز على مواجهة المشكلة) يهتم بتكوين جماعة من الخبراء الفنيين لحل المشكلة بحيث تعبر عن الكفاءة المهنية المطلوبة، ويمثل تنوع التخصصات أهم المحركات في اختيار الأعضاء دون أي اهتمام بخصالهم الشخصية (عامر، 2008)، وعلى هذا فإن الشخص الذي يتسم بخصال من قبيل تحمل الغموض، والمبادأة، والمثابرة الانفعالية والمثابرة البدنية، والمرح هو أفضل من يشارك في جلسات حل المشكلة.

وحتى يكرس "المشارك" جهوده للتعاون بدلاً من التنافس والميل الدائم إلى حماية الذات، تتحدد الأدوار المتوقعة للمشارك في جلسات الحل الإبداعي للمشكلات في الآتي:

- 1- ألا يشغل نفسه بأي شيء آخر غير المشكلة، ويعطيها نفسه بالكامل.
- 2- أن يتجنب انتقاد أفكاره أو أفكار غيره.
- 3- ألا يتحيز لأرائه.
- 4- أن يحسن الإنصات لزملائه.
- 5- أن يلتزم التزاماً كاملاً بتعليمات القائد وأن يحسن التعاون مع زملائه.

## **[2] ديناميات الجماعة ومراحل نضج فريق العمل**

يقصد بالعملية في إطار الجماعة، مختلف التفاعلات التي تتم داخل الجماعة، سواء أثناء تكونها وتشكلها أو تطورها ونضجها، أو أثناء مواجهتها للمشكلات. وعلى هذا تهتم دراسات عمليات الجماعة، بثلاث أنواع من العمليات:

- وصف مراحل نمو وتطور الجماعة (على نحو ما نجده لدى فريق العمل مثلاً).
- وصف المناخ الفعال للتفاعل الكفء داخل الجماعة.
- وصف مراحل الحل الإبداعي الجمعي للمشكلات.

### **[أ] وصف مراحل تشكل وتطور الجماعة**

قدمت عدة نماذج لوصف مراحل نمو وتطور الجماعة، واهتم أغلبها بنمو فريق العمل، ويمثل نموذج توكمان – والذي يعرف بسلم توكمان-واحداً من أبرز هذه النماذج **سلم توكمان لنضج الفريق**

وضع توكمان تصورًا لمسار تطور فريق العمل منذ تكونه لمواجهة المشكلة أو إنجاز المهام، إلى انتهائه من حلها وإتمام المهام، والذي أطلق عليه الباحثون سلم نضج الفريق.

### **جدول (7- 1)**

سلم توكمان لنضج الفريق



ويمر هذا النضج عبر خمس مراحل، تبدأ بمرحلة **التشكل أو التكوين** (إذ يؤسس الفريق للقواعد الحاكمة للتفاعل فيما بينهم، ويكون التفاعل رسميًا في هذه المرحلة)، ثم مرحلة **الصراع** (إذ يزداد التفاعل والتواصل بين الأعضاء، مع

الإبقاء على نظرتهم لأنفسهم كأفراد وليسوا كأعضاء فريق، فيظهرون درجة من التنافس التي قد تصل إلى العدائية والصراع)، ثم مرحلة **التوافق** (إذ بدأ شعورهم بأنهم جزء من فريق، ويدركون أهمية تقبل وجهات النظر الأخرى لإنجاز العمل)، ثم مرحلة **الأداء/أو الإنجاز** (إذ يعمل الفريق في مناخ مفتوح، مليء بالثقة والمرونة، ثم تأتي أخيراً مرحلة **الإغلاق** (إذ يتم اكتمال العمل، وتبدأ إجراءات حل الفريق). ورغم أن هذه المراحل ليست قاصرة على الابتكار فقط، ولكنها تنطبق على أي فريق يواجه مهام مطلوب إنجازها أو مشكلات مطلوب مواجهتها. ولكن من المنظور الابتكاري، تتميز الجماعات أو الفرق الأكثر ابتكارية وإبداعاً بأنها تتجاوز المرحلتين الأولى والثانية بسرعة، بما يقلل من تأثير الفشل في بلوغ الأهداف بقدر المستطاع.

### **[ب] نموذج التفاعل الإبداعي داخل جماعات حل المشكلات**

قدم إيزاكسن عام 1983 نموذجاً لوصف عملية التواصل الفعال داخل الجماعة لتيسير عملية الحل المبدع للمشكلات، والذي يحدد من خلاله صور التفاعل المختلفة القائمة بين العناصر الثلاثة الأساسية التي يشملها موقف حل المشكلة وهم:

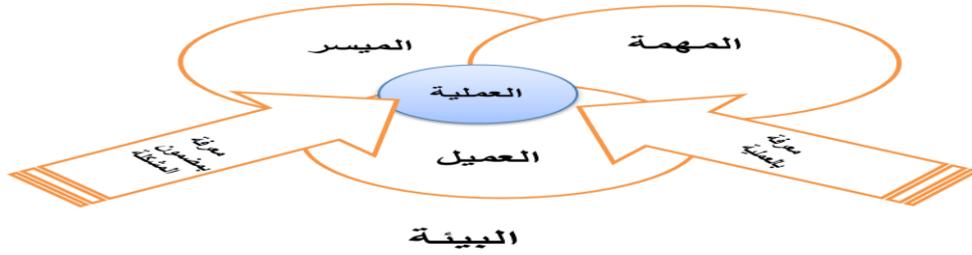
- العميل<sup>1</sup> (وهو الشخص المستفيد استفادة مباشرة من التوصل إلى حلول عملية للمشكلة).
  - والميسر<sup>2</sup> (أو القائد) (وهو الشخص الذي يقدم جميع أنواع العون لأعضاء الجماعة حتى ينجزوا مهمتهم على أفضل صورة، ويأخذ هذا العون أشكالاً عديدة منها التخطيط، وتوجيه وحث ومتابعة الأفراد أثناء مسار العملية، ومساندة ودعم الأعضاء، وتقبلهم، وتشجيعهم على التواصل الصادق، للحفاظ على تماسك الجماعة وتوفير مناخ ميسر للإبداع).
  - والمهمة<sup>3</sup> (وهي كل ما له دلالة أثناء الجلسات الفعلية لحل المشكلة (مثل خصائص المشكلة، طبيعة الأهداف، حجم الجماعة).
- ويوضح لنا الشكل (3-4) صور التفاعل المختلفة بين العناصر الثلاثة السابقة، (العميل، والميسر، والمهمة)، والتي تأخذ الشكل التالي:
- 1- يحدث تفاعلاً متبادلاً ومستمرًا (ظاهرًا أحيانًا وغير ظاهر أحيانًا أخرى) بين الميسر والعميل من ناحية وبين كل منهما والمهمة - من ناحية أخرى.

<sup>1</sup> client

<sup>2</sup> facilitator

<sup>3</sup> task

- 2- يحكم التفاعل بين العميل والميسر قاعدة أساسية، وهي التوازن بين الاهتمام بالمهمة (أو البيئة التنظيمية للعمل)، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية فيما بينهما. فيخصص جزء من عملية التفاعل لدعم مسار عملية حل المشكلة لإنجاز الأهداف الموضوعية بينما يخصص الجزء الآخر لمساندة كل منهما للآخر ودعم التواصل الشخصي الصادق فيما بينهما، وهو ما يتضح فيما يلي:
- أ- أثناء المسار الفعلي لعملية حل المشكلة يحتاج العميل للميسر حتى يرشده إلى أفضل الطرائق، والأساليب التي تعينه على اجتياز المراحل المختلفة لحل المشكلة، وتدعيمه وتشجيعه للمشاركة وطرح الأفكار، ومن ناحية أخرى يقدم العميل (بوصفه صاحب المشكلة) للميسر المعلومات والأفكار، فيما يتعلق بمضمون المشكلة، ويقوم باتخاذ القرارات في المراحل الحاسمة للعملية.
- ب- أما التواصل الصادق فيما بينهما فيتحقق عن طريق الاحترام المتبادل والمشاركة الوجدانية والدفء والصدق أثناء تفاعلها معا.
- 3- يأتي الميسر بمعارفه عن تكنولوجيا العملية، والعميل بمعارفه عن مضمون المشكلة من البيئة الخارجية المستقلة عن موقف حل المشكلة.
- 4- يتحدد شكل التفاعل بين كل من الميسر والعميل من ناحية وتفاعلها مع المهمة من ناحية أخرى على أساس مسئولية الميسر عن التخطيط لموقف التطبيق، وملكية العميل للمشكلة.
- 5- تؤثر حاجات وقدرات ومهارات كل من العميل والميسر وإدراكاتهما للموقف على النتائج النهائية لعملية التفاعل التي تتم بينهما من ناحية وتفاعل كل منهما والمهمة من ناحية أخرى.



شكل 3- 4

## ثانياً: الإبداع المؤسسي

تحدد شخصية المؤسسة من خلال تحديد عدد من العناصر على رأسها بناء المنظمة، وعمليات إدارة التفاعل داخلها، وتوجهات حل المشكلات واتخاذ القرار المستخدم، ولأن المؤسسة تتكون من أفراد، ينتظمون في جماعات، ويتفاعلون كوحدات مشكلة للمؤسسة والتي يحكمها محددات تتعلق بهيكل المؤسسة العام.

ونعرض هنا للجانبين محل اهتمامنا في هذا الفصل وهما البناء والعملية.

### الهيكل التنظيمي الميسر للإبداع داخل المؤسسة

عند الحديث عن جانب البناء داخل المؤسسة فإننا نتحدث عما يسمّى بالهيكل التنظيمي لها. وهو يعني الطريقة التي تُنظّم بها العلاقات بين فرق العمل داخل المؤسسة، والتي تتحدد من خلاله المسؤوليات، والأدوار وطريقة تقسيم المهام بين العاملين، وتحديد قنوات التنسيق الرسمية، وتسلسل القيادة داخلها.

وتتعدد الهياكل التنظيمية التي اقترحها الباحثون داخل المنظمات والمؤسسات (انظر شكل 3-5)، ولكل منها مميزات وعيوبه، وأبرزها الهيكل التنظيمي الوظيفي والقطاعي، والشبكي (أو المصفوفي). ومن بين هذه البناءات أو الهياكل التنظيمية ما يمكن أن ييسر الحل الابتكاري للمشكلات (كالهيكل الشبكي القوي)، وهناك ما يعوق الوصول إلى هذا الحل (كالهيكل الوظيفي). أي هناك هياكل تنظيمية تيسر الإبداع وأخرى تعوقه.

ويتحدد الهيكل التنظيمي الميسر للابتكار مقابل الهيكل التنظيمي المعوق للابتكار بناء على عدد من العناصر منها:

#### [1] المركزية مقابل اللامركزية:

- في الهياكل المركزية: تكون السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة. بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة والقرارات تحتاج دائماً إلى مدير ذي مستوى رفيع لاعتمادها (كأن تكون سلطة اعتماد طلب شراء قيمته ضئيلة مثلاً من اختصاص رئيس الشركة) ورغم أن هذه المركزية تجعل الرقابة أفضل، فإنها تبطئ عملية واتخاذ القرارات لصناعاته، وتضعف من فرص الحل الإبداعي للمشكلات (وتتميز المركزية الهيكل التنظيمي الوظيفي).
- أما الهياكل اللامركزية: فتكون السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي. بمعنى أن كل طبقة من المديرين لديها صلاحيات كبيرة (مثل ذلك

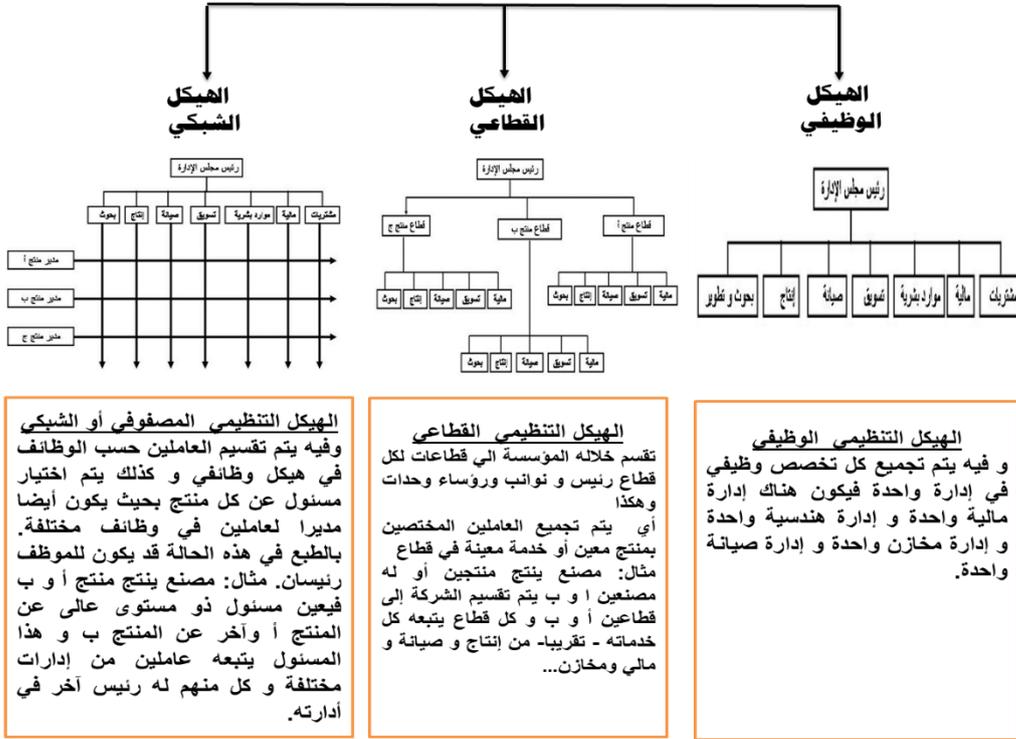
أن يكون كل مدير له ميزانية محددة ولكنه يتحكم فيها بما يراه مناسباً). ومن ثم فاللامركزية تجعل القرارات سريعة ولكنها تجعل الرقابة أقل شدة (وتتميز اللامركزية الهيكل التنظيمي القطاعي والشبكي).  
ومن ثم تسمح **البناءات والهيكل اللامركزية** بالتوجه نحو الحل الابتكاري للمشكلات.

### [2] الرسمية مقابل اللارسمية

- **الهيكل مرتفعة الرسمية**، تكون فيها قواعد تنظيم العمل دقيقة وملتصبة، وتقل معها الحرية المعطاة للعاملين. وهو ما يجعل القرارات بطيئة، ويقلل من القدرة على الإبداع.
  - **أما في الهيكل الأقل رسمية**: تكون قواعد تنظيم العمل مرنة، مع إعطاء حرية أكبر للعاملين. وهو ما ييسر الابتكار وسرعة اتخاذ القرار.
- ومن ثمّ كلما قلت رسمية البناء التنظيمي، زادت فرص الابتكار التنظيمي والإبداع.

### [3] طول الهيكل التنظيمي مقابل قصره. فهناك:

- **هيكل تنظيمي طويل** يكون فيه الهرم الوظيفي الرأسي طويلاً، بمعنى أن عدد طبقات المديرين كثيرة. ويجعل طول الهيكل التنظيمي عملية اتخاذ القرارات بطيئة.
- **هيكل تنظيمي قصير**، وفيه يكون الهرم الوظيفي الرأسي قصيراً، ويكون كل مدير مسؤولاً عن عدد أكبر من المرؤوسين، وهذا الهيكل يعطي مسؤوليات وتفويض أكثر للمديرين، ما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات. وعلى هذا، يسمح الهيكل التنظيمي القصير أكثر من الهيكل الطويل بدرجة أكبر من المرونة، والحرية، والسرعة في اتخاذ القرارات التي تتطلبها النواتج الابتكارية.
- وعلى هذا تدعم آراء عديدة القول بأن المركزية الشديدة، والتدرج الهرمي الوظيفي تؤثر سلباً في الإبداع (ستيرنبرج، 2005/1999). وحديثاً ظهرت اتجاهات ترى أن هناك أهمية نسبية لكل نمط من الأنماط السابقة. إذ ترى هذه الآراء أن اللامركزية مطلوبة عند مستوى تطوير الأفكار المبتكرة (وهو ما يفضل استخدامه داخل فرق العمل)، ولكن المركزية تكون مطلوبة عند مستوى التنفيذ الفعال لتلك الأفكار الابتكارية (وهو ما يفضل استخدامه داخل المؤسسات الكبيرة).



## شكل (7-2) أنواع الهياكل التنظيمية

### أنواع البناءات أو الهياكل التنظيمية

- عند دراسة القدرة التنظيمية وعلاقتها بالابتكارية يمكننا الحديث عن فئتين من النماذج المتقابلة التي تبنى على أساسها الهياكل التنظيمية الشائعة المقابلة بينها وهما:
- النموذج الآلي (الميكانيكي) مقابل النموذج العضوي (الحيوي).
  - النموذج الهرمي (الرأسي) مقابل النموذج المسطح (الأفقي).

### أولاً: النموذج الآلي مقابل النموذج العضوي:

**[1] النموذج الآلي (الميكانيكي):** تتسم الهياكل التنظيمية المبنية على هذا النموذج بالمركزية، والرسمية، وطول الهرم الوظيفي، ومن ثم فإنها تتسم ببناء قليل المرونة وبدرجة أكبر من الرقابة. وهي تناسب بيئات العمل المستقرة، والمهام الروتينية، الواضحة.

**[2] النموذج العضوي (الحيوي):** وهو يقابل النموذج السابق إذ يتسم هذا النموذج باللامركزية، ودرجة أقل من الرسمية، وقصر الهرم الوظيفي، ومن ثمَّ يتسم بالكثير من المرونة، واللامركزية، وهو يناسب المؤسسات الساعية لتقديم الخدمات، أو المنتجات المتميزة، أو المهام الإبداعية.

وعند المقارنة بين هذين النموذجين أو الهيكلين التنظيميين، نجد أن الأشكال العضوية أكثر دعماً في صيغتها التلقائية، والمتحررة، لإنتاج الأفكار الابتكارية. فتتطلب المؤسسات التي تواجه مهام تتطلب إبداعاً، تبني ممارسات عمل مرنة، ولا مركزية، وغير رسمية، ويقل فيها التدرج الهرمي (أي تتطلب أنماطاً إدارية عضوية وليست آلية) لتصل إلى مخرجات فعالة تتمثل في الابتكار. بحيث نجد أن التضايف العضوي في تطوير الأفكار يعد شرطاً مسبقاً لتحقيق الابتكار في المؤسسات.

### **[1] النموذج التدرجي/الرتبي (النموذج البيروقراطي):**

يعرف النظام الرتبي -وفقاً للتعريف الذي طرحه عالم الاجتماع "فيبر" عن الأداء الوظيفي النموذجي- بأنه "ذلك النظام الذي تتوافر فيه البيئة المنضبطة الدقيقة، شديدة التحديد، ذات الطابع الهرمي في البناء، إذ يعرف كل عامل مكانه ومسئوليته، ومحدد له بشكل واضح ما هو مطلوب منه". ولتحقيق ذلك يبني النموذج الرتبي التدرجي عند بناء الهياكل التنظيمية للمؤسسات على أساس ثلاثة مبادئ:

- 1- وجود نظام من المستويات المتدرجة للسلطة لضمان إشراف المسؤولين عن الأعمال الأعلى عنهم أدنى منهم في التسلسل الوظيفي.
- 2- وجود قواعد تشريعية محددة تُسير العمل وفق قوانين ونظم إدارية.
- 3- تحديد أدوار العاملين بالمؤسسة بدقة شديدة.

### **ويضمن النظام الرتبي التدرجي:**

- 1- إخضاع العلاقات بين العناصر المكونة للمؤسسة للتحكم عبر سلسلة من القواعد ذات الأولوية.
- 2- ضمان العاملين بالمؤسسة لمستقبلهم الوظيفي (دوام المركز، والمرتب المحدد، والمعاش) حيث يتحرك العامل من المركز الأدنى إلى الأعلى، بناء على قواعد محددة أبرزها الكبر في العمر.

ورغم أن البناء الهرمي (البيروقراطي للمنظمة) له ميزة من حيث مسؤولية كل عامل، وكل مشرف عن الأعمال التي يقوم بها، ومسئوليته عنها تجاه المؤسسة، لكنه يمثل نظاما مناهضا للإبداع وتبدو محدودية قدرته على تشجيع الإبداع (ستيرنبرج، 2005، 723) لأن هذا النظام:

- يشجع على الالتزام المتصلب بالقواعد والأنظمة.
- يشجع على الالتزام بالتفكير المحافظ، ما يعيق في النهاية الحل الفعال للمشكلات.
- يعوق تدفق المعلومات (إذ يُعد التواصل المفتوح بين قطاعات أي منظمة عنصرا جوهريا للإنتاج الإبداعي). فالتأخير في التواصل الفعال المدعوم بخطوط حمراء لا يمكن تجاوزها سيمنع تدفق المعلومات الضرورية للتخصيب المتبادل للمعلومات اللازم لإطلاق شرارة الابتكار.
- يدعم هذا النظام أنماطا راسخة من التفكير الراض للآفكار غير المعتادة والتي تحمل في طياتها إمكانات الإبداع.
- يضعف من ابتكارية المرؤوسين نتيجة تصلب الرؤساء بمعنى:
  - أ- إن المفاهيم الابتكارية التي سوف ينتجها من هم أدنى مركزا سيرفضها من هم أعلى مركزا من المشرفين كنتيجة مباشرة للبناء التنظيمي التقليدي. لأن المشرفين لن يكونوا ملمين بشكل جيد بمجالات التخصص الخاصة بالتابعين لهم.
  - ب- إن قيمة الأفكار الإبداعية يمكن أن تكون غير ظاهرة للمديرين في المنظمة تقليدية البناء والتنظيم (ستيرنبرج، 2005، 720). فالآفكار ذات القيمة لن تجد الفرصة لكي تثبت قيمتها، فالمشرفون الذين يفتقدون معلومات التابعين لهم، والوثيقة الصلة بالمهام التي يقومون بها يمكن أن يعترضوا على أفكار قيمة، لأنها تبدو بالنسبة لهم منطوية على مخاطرة.
  - ج- ضعف قيمة ما يقدمه المديرون والمشرفون من إسهام في أعمال تابعيهم.
- لا تركز هذه البناءات التواصل الضعيف والتحكم المترهل فقط، ولكنها تؤدي إلى خسائر عالية نتيجة تزايد الإنفاق للمحافظة على الوضع القائم.
- يمكن **لأهداف** المؤسسة الكبرى -وهي مقوم أساسي في رفع مستوى دافعية العامل- أن تضيع نتيجة وجود طبقات ومستويات مترابطة من البيروقراطية.

## [2] النموذج المسطح (فرق العمل):

كمقابل للنموذج الرتبي البيروقراطي، ولزيادة التواصل بين أجزاء المنظمة، وخلق مناخ للتفاعل المشترك، اقترح عدد من الباحثين إعادة بناء المؤسسات على نحو يسمح بأن تتحول من بناء هرمي إلى بناء مسطح يسود فيه ثقافة فريق العمل (ذا البنية الإدارية المسطحة متداخلة الوظائف)، بدلاً من مفهوم التراتبية (التدرجية).

ويبني النموذج المسطح على تكوين شبكات بين أعضاء المنظمة أوسع وأكثر تفاعلاً، من خلال إزالة حواجز التقسيم بين المستويات التنظيمية، هو ما يسمح بالتشارك في المزيد من الأفكار الإبداعية. فتعني إزالة هذه الحواجز أن كل الموظفين لديهم الفرصة للإسهام في تقديم أفكار جديدة وتجريبها. فإذا تم تشجيع المنافسة المفتوحة، مع توفير الحوافز الداخلية، والدعم المتبادل بين العاملين تزداد فرص طرح الأفكار الإبداعية (المرجع في الإبداع ص 747). ومن ثمَّ اعتبر نموذج فرق العمل مؤشراً قوياً للتنبؤ بالابتكار، وزيادة إنتاجية المؤسسة.

وتزداد أهمية هذا النمط من العمل الجماعي القائم على فرق العمل عندما تتضمن المهام المطلوبة جهداً معرفياً تعاونياً، وتوليداً لأفكار مميزة. وذلك لتمييز هذا النموذج بالآتي:

- 1- إنه هيكل تنظيمي ذو توزيع ومركزية متزامنة بما يجعله أكثر تأهلاً لخلق مجالاً للابتكار الناجح.
- 2- إن تنظيم العمل في صورة مجموعات تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية، والإدارة الذاتية يسمح بدرجة أكبر من التحفيز للأفراد.
- 3- تحظى تلك الفرق بقدر كبير من الحرية في هيكله المهمة محل التنفيذ، وعملية التفاعل بين أعضاء الفريق.
- 4- يوفر فريق العمل لنفسه إطاراً قيادياً خاصاً به بدلاً من الاعتماد على الرجوع إلى مرتبة وظيفية أعلى.
- 5- أن اتخاذ القرار في هذا النموذج يحدث دون التزام صارم بتحقيق أهداف المنظمة على النحو السابق شديد الإحكام.
- 6- يسمح هذا النموذج بتدفق المدخلات المكونة من المشكلات والمشاركين والحلول، وفرص الاختيار الممزوجة ببعضها ببعض في البيئة التنظيمية. وتنشأ عن هذا

المزيج حلول للمشكلات، وقرارات تتخذ، وتبدو هذه النتائج مرضية بالنسبة للأفراد المشاركين في صياغتها، وتلقيها في ضوء ما تنطوي عليه من توافق، وليس في ضوء ما تعكسه من تصميم بنائي مؤسس على قواعد نظامية استدلالية محكمة.

وعند المقارنة بين هذين النموذجين أو الهيكلين التنظيميين: سنجد أن الاعتقاد السائد لدى الباحثين يشير إلى أن العمل الجماعي من خلال المجموعات وفرق العمل سيعود بالعديد من المنافع فيما يتعلق بأخلاق العاملين والدافعية والابتكار. ويستند هذا الاعتقاد غالباً لدراسات الجدوى المتعلقة بمجموعات العمل الفعالة.

### ثانياً: مراحل عملية الإبداع المؤسسي

عند الحديث عن العمليات الدينامية داخل المؤسسات فإننا نقصد مستويين من العمليات:

1- العمليات المحددة للتفاعل داخل المنظمة (أي أنماط التفاعل بين مكونات الهيكل التنظيمي).

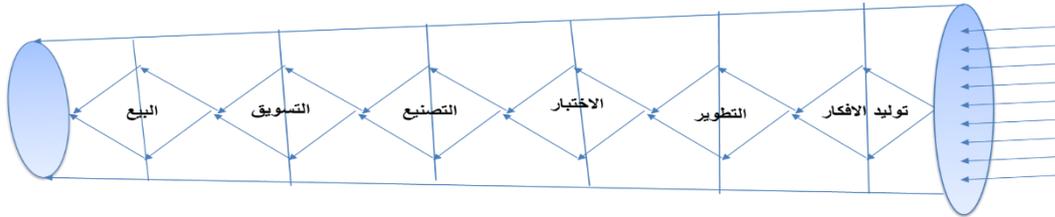
2- عمليات حل المشكلات وصنع القرار داخل المؤسسة.

وتتحدد العمليات الأساسية التي تحكم التفاعل داخل المؤسسة في ضوء أساليب مواجهة معوقات التفاعل داخل المؤسسة (إدارة الصراعات، وإدارة الأزمات... وآليات إدارة التغيير... إلخ)، وأساليب مواجهة المشكلات والحل الإبداعي لها، وأساليب صنع القرار داخل المؤسسة.

### الحل الابتكاري للمشكلات داخل المؤسسة

على النحو الذي نجده في الإبداع الفردي والإبداع الجماعي، تستخدم نماذج الحل الإبداعي للمشكلات لوصف المراحل التي يمر بها الابتكار المؤسسي. ومن بين هذه النماذج، تلك المعروضة بالشكل (3-6)، وفيها تمر مراحل ابتكار المنتج/أو السلعة في الإطار المؤسسي، بست مراحل، والتي تبدأ بالمرحلة التي انتهت إليها مختلف فرق العمل، والتي تتعلق بتوليد الأفكار، ومن ثم تتضمن هذه المراحل:

1- توليد الأفكار، 2- التطوير، 3- الاختبار، 4- التصنيع، 5- التسويق، 6- البيع.



### (شكل 7-3) مراحل الإبداع المؤسسي

وما يميز هذه المراحل عن تلك المستخدمة في الإنتاج التقليدي للمنتج الإبداعي هو استخدام التفكير التباعدي الافتراضي (لخلق بدائل عديدة)، والذي يعقبه التفكير الاتقائي الافتراضي (لتقييم هذه البدائل لاختيار أفضلها لوضعها موضع التنفيذ) (على نحو ما عرضنا في نموذج اسبورن بارنز سابق الذكر).

فمثلاً، في المرحلة الأولى مرحلة "توليد الأفكار" تقوم فرق العمل المختلفة داخل المؤسسة بتوليد عدد من الأفكار المقترحة للمنتج (التفكير الافتراضي)، ثم يتم تقييم هذه الأفكار واختيار أفضل هذه الأفكار للانتقال بها إلى المرحلة التالية (التفكير الافتراضي). في المرحلة الثانية يتم طرح أكبر عدد من التطويرات لتحسين المنتج/السلعة (التفكير الافتراضي)، الذي يعقبها تقييم التطويرات أو التحسينات المقترحة لاختيار أكثرها أهمية لاستكمال العمل عليها في المرحلة التالية (التفكير الافتراضي). في المرحلة الثالثة، يتم إجراء أكبر عدد من الاختبارات للتحقق من جودة المنتج (التفكير الافتراضي)، ثم يتم اختيار أفضل هذه الاختبارات للإنتاج للمرحلة التالية (التفكير الافتراضي). في المرحلة الرابعة يتم تصنيع أكثر من شكل للمنتج (التفكير الافتراضي). ثم يتم تقييم هذه الأشكال لاختيار أفضلها، والانتقال بها للمرحلة التالية (التفكير الافتراضي).. في المرحلة الخامسة يتم وضع أكثر من خطة لتسويق المنتج (التفكير الافتراضي)، ثم يتم اختيار أفضل خطط التسويق هذه لاستخدامها (التفكير الافتراضي)، وفي المرحلة السادسة يتم وضع أكثر من مسار للبيع (التفكير الافتراضي)، ثم تقييمها واختيار أفضلها (التفكير الافتراضي).

### خاتمة

حاولنا في هذا الفصل أن نرسم خريطة مبسطة لاهتمامات الإبداع، على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة، ونترك للقسمين الثاني والثالث من هذا الكتاب إلقاء مزيد من الضوء والتفصيل على ما طرحناه إجمالاً في هذا الفصل.

### المراجع الأساسية للفصل

لإعداد الفصل الرأهن تم الاعتماد بشكل أساسي على المراجع التالية :

Ahmed,P.K & Shepherd,C.D.(2010). Inovation Management context, Strategies, Systems and Processes. England: Pearson Education Limited.

عامر،أيمن.(2008). شخصية المبدع . القاهرة : مؤسسة طيبة للطبع والتوزيع.

**الفصل الثامن<sup>1</sup>**  
**التغيير التنظيمي:**  
**إدارته والتغلب على معوقاته**

---

<sup>1</sup> - إعداد: أ.د. معتز سيد عبد الله، أستاذ علم النفس الاجتماعي والشخصية، قسم علم النفس - آداب القاهرة.

## الفصل الثامن التغيير التنظيمي: إدارته والتغلب على معوقاته

### هذا الفصل:

يعرض هذا الفصل لواحد من أبرز المفاهيم المستخدمة في إطار الإبداع المؤسسي و هو التغيير التنظيمي، فيتطلب الابتكار في المؤسسات، إحداث تغييرا فيها، سواء على مستوى البنية الداخلية أو علي مستوى المناخ الخارجي المحيط، وبالتالي يظهر مقاومة الإبداع والابتكار داخل المؤسسات، في صورة مقاومة لمختلف مظاهر التغيير، وهو ما يتطلب حاجة للإدارة الفعالة لهذا التغيير. ويتناول هذا الفصل، إبعاد مفهوم التغيير، وسبل ادارته، والتغلب على ما يقف أمامه من مظاهر المقاومة، وبالتالي فإنه:

بعد ان تدرس هذا الفصل، من المتوقع ان تكون قادرا على أن:

- تعرف التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير
- تفرق بين أنواع التغيير
- تفرق بين التطوير التنظيمي والتحويل التغيري.
- تعرف إدارة التغيير التنظيمي.
- تحدد الخصائص المميزة لعملية التغيير التنظيمي ومتطلبات إدارته.
- تحدد ماهية مشكلة التغيير وطبيعتها،
- تحدد المبادئ الإرشادية للإدارة الفعالة للتغيير.
- تعدد أسباب مقاومة التغيير.
- تحدد بعض سبل التغلب على معوقات التغيير التنظيمي

## الفصل الثامن التغيير التنظيمي: إدارته والتغلب على معوقاته

### مقدمة

أصبح عالمنا المعاصر اليوم يموج بكل أشكال التغييرات والتحويلات في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها بصورة لم نألّفها من قبل: متسارعة في إيقاعها، ومتنوعة في مضمونها، ومتباينة في شكلها، ومؤثرة في كل جوانب حياتنا، وذلك مما أدى ببعض المفكرين والباحثين إلى القول بأن الثابت الوحيد في عالمنا هذا هو التغيير.

لذلك كانت أهمية تناول التغيير وبيان صعوبة إدارته، إذا لم تتم على أسس علمية رصينة. ولقد دفع هذا الموقف الجميع إلى العناية بموضوع التغيير التنظيمي: تنظيراً وتأليفاً وبحثاً ومعالجة ورصدًا لسبر غوره، والتمكن من جنباته بما يحقق طموحات المجتمعات والمنظمات والأفراد في التوافق النفسي والاجتماعي والتنظيمي مع تلك التغييرات، ويدفع بهم للتعايش معها للاستفادة من ثمراتها وتجنب عثراتها، وتحقيق أهداف الجميع المأمولة.

فنظراً للاعتقاد الخاطئ الذي يوجد لدى الكثيرين، وهو أن التغيير مُهدد لاستقرار الإنسان، ومعرقل لتحقيق أهدافه وطموحاته، كان من الضروري تفهم مدلول التغيير وأهميته، وكيف أن التغيير يمثل مطلباً ملحاً في أغلب الأحيان من أجل تحقيق الاستقرار، وأن عدم التغيير أو بالأحرى مقاومة متطلبات التغيير كثيراً ما كان من أسباب تهديد الاستقرار. فالتغيير ليس منافياً للاستقرار، بل ربما يكون من أهم مقوماته. والاستقرار لا يعني الجمود والثبات على ما هو قائم، بل معناه التلاؤم والتناغم والتوازن بين الظروف والأوضاع المتغيرة من جهة والنظم والقواعد والمعايير الحاكمة للسلوك من ناحية أخرى (أنظر: الببلاوى، 1992).

لذلك فإن الإدارة المثلى والتي تخطط لكافة التغييرات على أسس علمية وعملية، هي السبيل الذي يجب أن نسلكه حتى نتحقق الطموحات ونصل بالأهداف المأمولة إلى مرتجأها.

وفي هذا الفصل نحاول أن نستكشف مختلف أبعاد مفهوم التغيير التنظيمي، وما

يدفع إلى مقاومة التغيير التنظيمي داخل المؤسسات، وبالتالي سنقسم الفصل الراهن إلى قسمين: الأول نخصه للتغيير التنظيمي وسبل إدارته، والثاني نخصه لمقاومة التغيير التنظيمي وسبل التغلب عليه.

## القسم الأول: التغيير التنظيمي وسبل إدارته

### أولاً: تعريف التغيير التنظيمي

**التغيير** هو مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لإحداث تطوير أو تحويل في أهداف المنظمة أو رسالتها أو سياستها أو استراتيجياتها أو في أي عنصر آخر من عناصر التنظيم.

وهو بمعنى آخر: تغيير أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات وظروف المجتمع والبيئة المحيطة بكل جوانبها، أو محاولة استثارة التغيير في المجتمع ذاته ليتوافق مع ما تقوم به المنظمة من تطوير أو تحويل تنظيمي في أهدافها أو رسالتها. الخ. ويتم ذلك **بهدف:**

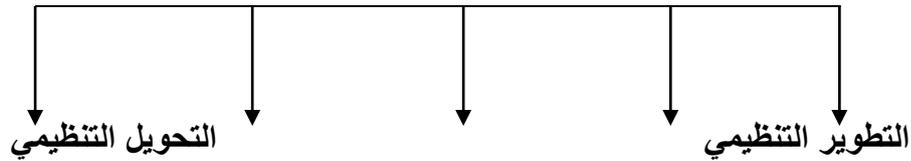
- 1- ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغييرات والأوضاع الجديدة في البيئة الخارجية المحيطة بها، وذلك بغرض إحداث توافق وتناغم بين المنظمة والظروف البيئية المتغيرة التي يعمل في إطارها.
  - 2- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات الأخرى، وتوفر له بالتالي مميزات نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر (السلمي، 1988، 327).
- والتغيير التنظيمي يمكن تصنيفه إلى نوعين:** التغيير غير المخطط<sup>1</sup>، والتغيير المخطط<sup>2</sup>.

- **الأول (غير المخطط)** تضطر المنظمة إلى القيام به بسبب ظروف أو أحداث خارجية. ويكون رد فعل تكيفي، وعادة ما يكون هذا التغيير ضيق النطاق ومقصوراً على الجانب الذي تأثر بتلك الأحداث الخارجية. وهذا النوع هو ما يسمى بالتغيير التلقائي، أو العرضي.
- أما **النوع الثاني (المخطط)**، فهو فعل (وليس رد فعل) نابع من المنظمة ذاتها،

<sup>1</sup> Unplanned  
<sup>2</sup> Planned

وهي صاحبة القرار في إجراءاته. فهو يُتخذ من واقع أحوال المنظمة ذاتها، وبهدف تحسين أوضاعها لتصبح أكثر فاعلية ومشاركة في السوق الخارجي. والتغيير التنظيمي المخطط يكون مركزا على تحسين الأوضاع الحالية (أي إجراء تطوير تنظيمي<sup>1</sup>)، أو مركزا على القيام بتغييرات جوهرية في مكونات نسق المنظمة (أي إجراء تحويل تنظيمي<sup>2</sup>) (Carnall, 1995). ويتم التغيير المُحَطَّط وفقا لخطة زمنية، وعلى أسس مدروسة، وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية، والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى (السلمي، 1988، 330).

والتغيير المُحَطَّط بهذا المعنى أشبه ما يكون بمتصل أو تدريج يمثل كل من التطوير التنظيمي والتحويل التنظيمي طرفي هذا المتصل. وبينهما تتراوح الجهود التي تتم في اقترابها من التطوير التنظيمي أو التحويل التنظيمي (Lawson & Shen, 1998, 256)، وذلك طبقا للشكل التالي رقم (1-8).



شكل (1-8) محورا التغيير التنظيمي المخطط

وعلى ذلك؛ **فالتطوير التنظيمي** هو شكل من أشكال التغيير التنظيمي، ومدخلا سلوكيا لتيسير التغيير في قيم العاملين ومعتقداتهم واتجاهاتهم ومدركاتهم وقدراتهم ومختلف أشكال سلوكياتهم، فرادى وجماعات، وفي ممارساتهم لأدوارهم ومهامهم التنظيمية (مصطفى، 2005، 481).

فهو جهد مخطط طويل الأجل للتغيير، يتم خلاله تغيير العاملين كأفراد وجماعات أو فرق عمل، وذلك على مستوى التنظيم ككل. ويستهدف التطوير التنظيمي إحداث هذه التغييرات للتكيف مع المستجدات في التكنولوجيا، ولمواجهة تحديات جديدة في بيئة المنظمة الداخلية و/ أو الخارجية ولحسن الاستفادة من فرص

<sup>1</sup> Organizational Development  
<sup>2</sup> Organizational Transformation

ربما تظهر في هذه البيئة (مصطفى، 2005، ص482).

بمعنى آخر، فإن التطوير التنظيمي إجراء يهدف إلى تحسين وتطوير ما تقوم به المنظمة بالفعل الآن، أي تحسين الوضع الحالي القائم. وبالتالي فنحن نلجأ إليه حينما نكون بصدد مشكلة محددة (مثل قصور عمليات التواصل، وزيادة نسب غياب العاملين، وانخفاض الروح المعنوية للعاملين.. الخ)، بحيث نسعى لإيجاد حلول لها أو التغلب عليها بصورة مناسبة. ويكون ذلك هو كل هدفنا. وبالتالي نتوقف إجراءات التغيير وفعالياته بمجرد حل المشكل النوعية موضوع الاهتمام.

وكان هذا النوع من التغيير المخطط (التغيير بهدف التطوير التنظيمي) هو القائم في منظمات العمل خلال فترة الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي. أما ابتداءً من الثمانينيات وحتى الآن، فقد أصبح التحويل التنظيمي هو السائد كجوهر التغيير التنظيمي المخطط، وهو الهدف الذي تنشده مختلف المنظمات بصرف النظر عن حجمها أو اتساع نطاقها.

**فالتحويل التنظيمي** أوسع وأعمق من مجرد حل مشكلات نوعية محددة بهدف زيادة إنتاج المنظمة، أو مجرد تحسين وضعها القائم، بل تسعى من خلاله المنظمة إلى إحداث تغييرات جوهرية في المنظمة.

فالهدف هنا أن نجعل المنظمة مختلفة عما هي عليه الآن، وقادرة دائماً على مواجهة ما يطرأ من مستجدات، وأن تتوافق دائماً مع احتياجات العملاء، وأن تتمكن من التنافس الشديد في السوق، وأن تستطيع التعامل البناء مع تقلبات الأسواق العالمية. معنى ذلك أن التحويل التنظيمي هو تغييرات كبرى وجوهرية تتم للتوافق مع تغييرات كبرى تحدث إما:

- بسبب ظروف خارج نطاق حدود المنظمة نفسها (مثل حدوث ثورة أو تغيير أساسي في تكنولوجيا أدوات الإنتاج، وحدث تغيير في الأسواق المحلية أو العالمية، وصدور تشريعات جديدة وتغييرات اجتماعية كبرى)
- وإما **لأسباب داخل المنظمة** (مثل زيادة قوة العمل وتنوعها، أو تغيير نسق المعلومات، أو التواصل داخل المنظمة أو تغيير في قوانين العمل كالتحول من الاقتصاد المركزي الموجه إلى الاقتصاد الحر أو الخصخصة).

لهذا، فإن التحويل التنظيمي يتضمن دائما تغييرات في كل من الجوانب المالية التجارية والجوانب الثقافية للمنظمة.

وبشكل عام يمكن القول إن التغيير التنظيمي المخطط ليس هدفه مجرد "تكبير" حجم المنظمة أو كم إنتاجها، أو مجرد إحداث إضافة كمية في أي جانب منها، بل هدفه جعل المنظمة في وضع معين يجب أن تكون عليه" لكي تظل طرفا وشريكا فاعلا ومؤثرا في السوق(Carnall,1995).

### ثانيا: تعريف إدارة التغيير التنظيمي

هناك ثلاث فئات من التعريفات الأساسية لإدارة التغيير عرضها "نيكولس" (Nickols, 2004; 2012) على النحو التالي:

#### (1) التعريف الأول لإدارة التغيير

تركز الفئة الأولى من التعريفات على الأسباب والقوى الرئيسية التي استوجبت التغيير، ومن ثم التي تؤثر في أسلوب تنفيذه وإدارته. فهل التغيير غير مخطط أم أنه مخطط ومنظم؟ وفي حالة التغيير المخطط هل تم التغيير كرد فعل مباشر لتغييرات أو ضغوط خارجية أم استجابة استباقية للمنظمة بهدف التطوير ودون ضغوط خارجية مباشرة.

#### (2) التعريف الثاني لإدارة التغيير

تنظر هذه الفئة من التعريفات لإدارة التغيير على أنها حرفة أو مهنة أو تخصص يقوم به خبراء متخصصون من مختلف زواياه أي أنها مجال مهني أو مجال للممارسة الحرفية. فهناك العشرات، إن لم يكن المئات من التخصصات المختلفة، وأنواع المستشارين الذين يعلنون ويدعون أنهم مختصون في التغيير المخطط أو مستشارون في عملية إدارة التغيير لعملائهم، وأن مهنتهم هي إدارة التغيير.

والواقع أن بعض هؤلاء المستشارين أو الخبراء في إدارة التغيير يهدفون إلى مساعدة عملائهم في إدارة ما يواجهونه من تغييرات متوقعة أو ما يحدث لديهم بالفعل من تغيير، في حين يهدف البعض الآخر إلى مساعدة العملاء في إجراء تغيير ما في منظماتهم. ويرى فريق ثالث من المستشارين في هذا المجال أن دورهم هو إدارة التغييرات التي يجب أن تحدث في المنظمات. (Nickols, 2004).

#### (3) التعريف الثالث لإدارة التغيير

تركز هذه التعريفات على مضمون المعارف والمهارات اللازم توافرها للفرد

لكي ينجح في إدارته للتغيير؛ بمعنى أنها تنظر لإدارة التغيير على أنها أحد مجالات المعرفة. فانطلاقاً من التعريف الثاني لإدارة التغيير (كمجال للممارسة المهنية) يبرز هذا التعريف الثالث الذي يركز على المضمون أو موضوع إدارة التغيير، ومن ثم يتضمن الوسائل والأساليب والأدوات والمهارات وأشكال أخرى من المعرفة تتطلبها أي ممارسة مهنية لإدارة التغيير.

وتستمد المضامين الخاصة بالمعلومات والمعارف اللازمة لإدارة التغيير من علم النفس، وعلم الاجتماع، وإدارة الأعمال، والاقتصاد، والهندسة الصناعية، وهندسة الأنساق، ودراسة السلوك التنظيمي والإنساني بشكل عام. وترتبط تلك المكونات المختلفة من المعارف، وتتكامل معاً عن طريق عدد من المفاهيم والمبادئ التي تُعرف بنظرية الأنساق العامة.

ويصعب أن نصنف مهنة ممارسة إدارة التغيير التي تتضمن تلك المعارف المتنوعة وتحتاج إليها، وهل هي فرع من فروع العلم، أم أنها فن، أم أنها مجموعة من الفنيات، أم أسلوب تكنولوجي. ولكن على أية حال، فإدارة التغيير تقوم على جسم كبير من المعارف المتنوعة والمتكاملة، والتي ربما نختر منها ما يلائم الممارسة الفعلية لموقف تغيير معين (Nickols, 2004).

**وبناء على ذلك ننتهي إلى مجموعة من الخصائص المميزة لعملية التغيير**

**التنظيمي وإدارته، وهي:**

**(1) إن التغيير عملية إرادية،** ويختلف عن التغيير الذي يكون تلقائياً ويحدث أحياناً لا إرادياً بفعل متغيرات ذاتية أو خارجية طارئة. وبما أننا نعيش في عالم متغير، فإننا نكون عرضة للتغيير، ومن ثم يجب أن نبادر بالتغيير الذي يجعلنا متوائمين ومتوافقين مع التغيرات والظروف العديدة التي نعيشها (مصطفى، 1994).

**(2) هناك بعدان أساسيان للتغيير يجب وضعهما في الاعتبار وهما المضمون والعملية.** فالمنظمات هي أنساق متخصصة، ويمكن تصنيفها تصنيفات عديدة بناء على معايير مختلفة. فهناك منظمات ربحية هدفها الأساسي هو الربح المادي، ومنظمات أخرى ليس الربح هو هدفها الأساسي. وهناك ما يتبع القطاع العام، وما يتبع القطاع الخاص، وبعضها يقدم خدمات كالبنوك وشركات التأمين ومكاتب السمسرة، وبعضها ينتج آلات ومعدات، وبعضها يواجه منافسون أقوياء، وبعضها لا ينطبق عليه ذلك، وبعضها يسمح بالملكية المشتركة مع الأجنب، والآخر لا يسمح بذلك، وبعضها ذو تاريخ عريق والآخر حديث

المنشأ.... وهكذا. وهذا يعنى أنه لا توجد في الواقع منطمتان متطابقتان أو متماثلتان تماما. هذا التنوع الشديد في أشكال ومضامين المنظمات المختلفة يشير إلى أن المشكلات التي تنشأ في تلك المنظمات، وبخاصة مشكلات التغيير، لها بعدان مستقلان هما بعد المضمون وبعد العملية.

وكما سبق، فإن **المضمون** يختلف من منظمة لأخرى، وذلك لاختلاف القيم والاتجاهات والمعتقدات والعوامل الثقافية، وهو ما يعنى اختلاف " طبيعة" مشكلات التغيير من منظمة لأخرى. أما عن **عملية** التغيير وإدارته، فهي تظل ثابتة إلى حد كبير، بصرف النظر عن مضمون ما يحدث في المنظمة. وهذا التشابه في " عمليات التغيير بين مختلف المنظمات، هو الذي جعل هنالك علم أو فن أو مزيج بينهما يسمى إدارة التغيير (Nickols, 2008).

**(3) إن ما نقصده بالتغيير هو التغيير المخطط:** أي الإجراءات التنظيمية التي تهدف إلى إحداث تحويل معين في التنظيم أو أحد عناصره، ثم التخطيط له بعناية وفقا لبرنامج زمني، وعلى أساس تقدير محسوب لمتطلبات التغيير وخطواته وتكلفته من ناحية، والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

وبذلك، فإننا نستبعد التغييرات الانفعالية غير المدروسة أو التطورات الفجائية، وذلك لأنها لا تعبر عن صميم عملية التغيير التنظيمي. فمثل هذه التغييرات غير المنظمة والثورات التنظيمية لا تمثل أكثر من ردود أفعال منعكسة، لا يجب أن تصدر عن الإدارة الواعية التي تستند إلى الأسس العلمية الرصينة في معالجة ظواهرها. فكل محاولات التغيير الانفعالي غير المخطط يكتب لها الفشل، وينتج عنها آثار سلبية ضارة (السلمي، 1988، ص 330).

**(4) عملية التغيير هي موقف حل مشكلة:** التوجه الأمثل لفهم عملية التغيير هو اعتبارها موقف حل مشكلة. وبالتالي، فإن إدارة التغيير وفق هذا التوجه هو الانتقال من موقف معين أو حالة إلى موقف آخر أو حالة مختلفة. أي الانتقال من موقف المشكلة إلى موقف الحل لتلك المشكلة.

ووفقا لهذا التصور، فإن مسألة التشخيص وتحليل الموقف المشكل تعد مسألة جوهرية لنجاح التغيير، حيث يتحدد في ضوئها وضع الأهداف (الحلول المقترحة لتلك المشكلة) وكيفية تحقيقها. ويتم تحقيق الأهداف (حل المشكلة) وفق هذا التصور من خلال تخطيط دقيق ومنظم، وجهود مشتركة بين أطراف كثيرة لتنفيذ

ذلك التخطيط على أرض الواقع. ويكون الناتج النهائي هو الانتقال من موقف إلى آخر بصورة مخططة ومنظمة. وهذا ما يسمى "نموذج التغيير المخطط".

هذا ويفضل البعض عدم استخدام كلمة "مشكلة" لما تحمله من دلالات وإيحاءات سلبية، ويفضلون بدلا منها كلمة "موقف" أو "ظرف". وبالتالي، فالمشكلة هي موقف أو ظرف أو مناسبة سيئة أو غير مقبولة، نهدف إلى تغييرها (حلها) والانتقال إلى موقف أو ظرف أو مناسبة أخرى مأمولة. (Nickols, 2004).

**(5) الرؤية التنظيمية العامة هي محور التغييرات التي تحدث:** ربما يحدث التغيير في الرؤية العامة للمنظمة، إما بسبب عوامل بيئية خارجية قوية، وإما بسبب مشكلات أو أحداث داخلية (داخل المنظمة) قوية وجوهرية. ولأن الرؤية العامة للمنظمة هي بمثابة إطار العمل الحاكم لكل من بناء المنظمة (جماعات العمل والوحدات والأقسام) وعملياتها (أساليب القيادة، وكيفية حل الصراعات وأساليب اتخاذ القرارات...إلخ)، فإن التحويل التنظيمي يعتبر تغييرا في بناء كبير متكامل، وليس مجرد تعديل بسيط كما هو الحال في التطوير التنظيمي (Nickols, 2010; 2004).

**(6) إن التغيير التنظيمي مسألة حتمية:** إن التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري، كما أنه عملية مستمرة ومتجددة. وهو بذلك يتوافق مع طبيعة الأمور والأشياء. فالحياة في طبيعتها متجددة ومتطورة. ومن ثم، فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير واستيعاب مرتباته، باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور. وهو بذلك قاعدة طبيعية وليس استثناءً. وعلى ذلك يتعين على الإدارة ألا تحاول تجاهل دواعي التغيير أو تنحيه جانبا، بل على العكس من ذلك لا بد لها من توقع التغيير والتخطيط له بالصورة المناسبة التي تحقق الرؤية المنشودة (السلمي، 1988، ص330).

**(7) رغم التمييز بين مفهومي التحويل التنظيمي والتطوير التنظيمي على أساس مدى التغيير الذي يحدث، أو ما نطلق عليه التغييرات واسعة النطاق في مقابل ضيقة النطاق، فإن أغلب الباحثين يميلون إلى استخدام مفهوم التغيير التنظيمي بمعناه العام للإشارة إلى ما يحدث في الحالتين، وذلك على أساس أن التغييرات العالمية الحالية تقتضى في أغلب الأحيان تغييرات واسعة النطاق بدرجات**

متفاوتة.

**(8) إن الملامح الرئيسية للتغيير التنظيمي المخطط يمكن حصرها في فئتين رئيسيتين:** دراسة وتناول **وتغيير الجانب التجاري والمالي للمنظمة** ليصبح أكثر تلاؤماً مع السياق الاقتصادي والسياسي الذي توجد فيه، ودراسة وتناول **وتغيير الأفراد** بحيث يصبحون مجموعات عمل قادرة على إدارة نفسها بنفسها. وهذا التغيير- من حيث حجمه أو شدته- يمكن أن يحدث عبر ثلاثة مستويات: **مستوى الفرد الواحد**، أو التعامل مع العاملين كأفراد (تغيير طفيف) أو على **مستوى الجماعة (متوسط)**، أو على **مستوى المنظمة ككل** (تغيير واسع النطاق). ويمكننا التدخل بالتغيير في مستوى واحد فقط، أو الربط بين أكثر من مستوى معاً. وفي كل الحالات، فإن التغيير التنظيمي الفعال والمناسب هو الذي يستهدف تغيير سلوك العاملين في المنظمة، أي الذي يركز أساساً على العنصر البشري بشكل أساسي.

### ثانياً: مشكلة التغيير: المعنى والتوجه

بعد أن انتهينا من عرض مفهومي التغيير التنظيمي وإدارة التغيير التنظيمي، نتناول في هذا الجزء ماهية مشكلة التغيير وطبيعتها، وسبل تناولها ومعالجتها في ضوء توجه الإدارة، وما تود إنجازه في فترة معينة طبقاً لأهدافها وظروفها.

### **(1) طبيعة المشكلة موضع التغيير**

تعد مشكلة التغيير، أي المشكلة التي نسعى إلى حلها عن طريق التغيير، هي جوهر إدارة التغيير. ومشكلة التغيير قد تكون كبيرة أو صغيرة، واسعة النطاق أو محدودة، خاصة بأفراد أو خاصة بمجموعات، خاصة بقسم أو إدارة واحدة في المنظمة أو بأكثر من قسم أو إدارة.

وإذا كانت مشكلة التغيير (على المستوى المفهومي) هي الانتقال من وضع معين (أ) إلى وضع آخر مختلف (ب)، فإن النجاح في ذلك يستلزم تحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف، هي التحول والخفض والتطبيق.

- ونقصد بأهداف **التحول** قدرتنا على التحديد الدقيق للفروق بين الموقفين (أ)،  
(ب)

- ويقصد بأهداف **الخفض** تحديد أنسب الوسائل لإزالة تلك الفروق بين

الموقفين.

- أما أهداف التطبيق، فهي الخاصة بالإجراءات الفعلية الواجب تنفيذها على أرض الواقع، والتي تمكننا من أن نقوم بإزالة تلك الفروق، والانتقال السلس من (أ) إلى (ب).

ومعنى هذا أن تحليل مشكلة التغيير يجب أن يتضمن تحديد الناتج النهائي لما سوف نقوم به من إجراءات تغيير، وتحديد التغييرات الضرورية التي تؤدي إلى الوصول إلى هذا الناتج النهائي، وتحديد الإجراءات التنفيذية أو الوسائل العملية اللازمة لتنفيذ تلك التغييرات.

وبكلمات بسيطة يمكننا القول إن مشكلة التغيير يمكن تناولها وإدارتها على أنها مجموعة من المشكلات الصغرى، التي تعبر عنها مجموعة التساؤلات تبدأ بـ: كيف، وماذا، ولماذا يجب أن يحدث التغيير (Nickols, 2008).

#### (أ) التغيير كمشكلة تبدأ بـ "كيف"

يكون تفكيرنا وتركيزنا في مشكلة التغيير هنا متمركزا حول الوسائل والأساليب، أكثر من تركيزنا على التحديد الواضح للهدف النهائي الذي نرجو الوصول إليه، أو الصورة النهائية للموقف بعد تغييره، كأن نتساءل: كيف يمكننا جعل الأفراد أكثر انفتاحا؟ أو أكثر تحملا للمسئولية، أو أكثر إبداعا؟ وكيف يمكننا إدخال أسلوب "فرق العمل المدارة ذاتيا" إلى المنظمة؟ وكيف يمكن التغلب على ما يواجهنا من صعوبات لدخول السوق كمنافس قوي؟ وكيف نقلل المدة الزمنية التي يستغرقها تصنيع منتج معين؟... الخ. فهنا يكون التركيز على الوسائل هو أساس التفكير، وإن كان الهدف من التغيير موجودا بدرجة أو بأخرى.

#### (ب) التغيير كمشكلة تبدأ بـ "ماذا"

يكون التركيز في تلك الحالات منصبا أساسا على الهدف أو الصورة النهائية التي ننشدها كنتيجة لما سنقوم به من جهود للتغيير، أكثر من تركيزنا على الوسائل والأساليب التي سيتم بها التغيير. كان نتساءل: ما الذي نسعى إلى تحقيقه والوصول إليه. وما التغييرات الضرورية المطلوب إجراؤها. وما المؤشرات التي سنحدد على أساسها مدى نجاحنا فيما أجريناه من تغيير؟ وما المعايير التي سنطبقها؟... الخ.

### (ج) التغيير كمشكلة تبدأ بـ "لماذا"

إن كلاً من الهدف (التساؤل بماذا) والوسيلة (التساؤل بكيف) هو مفهوم نسبي وليس مطلقاً؛ بمعنى أن الشيء المعين ربما يكون هدفاً أو وسيلة، من خلال علاقته بشيء آخر، فلا يوجد شيء بذاته هو هدف، ولا شيء بذاته هو وسيلة. ولهذا، فهناك دائماً شبكة من العلاقات بين الوسائل والأهداف، تجعل من الصعب تحديد الأهداف "الحقيقية" لجهود التغيير. ولهذا، فإن التساؤل بلماذا هو أكثر التساؤلات فائدة للتعامل مع مشكلات التغيير، ذلك لأن التساؤل بهذه الصيغة، يساعدنا في الوصول إلى الأهداف البعيدة أو القصوى للتغيير، وفي ذات الوقت يفتح الباب واسعاً أمام تفكيرنا لإيجاد أنسب الوسائل لتحقيق ذلك. فالتساؤل بـ "لماذا" يجمع بين التركيز على كل من الوسائل والأهداف في نسق واحد، وهو ما يساعدنا على تناول مشكلة التغيير بشكل أعمق وأكفاً (Nickols, 2004; 2008).

### (2) التوجه المستخدم في إدارة التغيير هو انعكاس لعقلية الإدارة في المنظمة

لا شك أن التركيز على أي من صيغ التساؤلات الثلاثة السابقة، عند إدارة التغيير أو التعامل مع مشكلات التغيير، إنما يعكس عقلية إدارة المنظمة، وكيف تفكر في تلك المشكلات، وتصورها لحلها. وكذلك، فإن كيفية إدراك الفرد لمشكلة ما داخل منظمته، وتفسيره لها، يعتمد على مركزه في تلك المنظمة. فمركز الفرد الوظيفي في المنظمة يحدد طبيعة ما يدركه من مشكلات تستلزم التغيير، ومدى اتساع هذا التغيير المنشود. فمثلاً نجد أن العاملين في إدارة التسويق، ربما يلفت انتباههم قضايا ومشكلات تتطلب التغيير، تختلف كثيراً عما يدركه العاملون في الشؤون الإدارية... وهكذا. كذلك، فإن أفراد القيادة العليا في المنظمة، عادة ما يكون منظورهم للتغيير - بالنسبة لأي مشكلة - أوسع وأعمق، بالمقارنة بمنظور الأفراد الأقل وظيفياً. فكلما قل المستوى الوظيفي ضاق مجال تصور الفرد لمشكلة التغيير، أو ضاق مجال اهتمامه بالأشياء التي يجب أن تخضع للتغيير.

وفي جميع الحالات، وبصرف النظر عن المشكلات المدركة للتغيير، ومدى وعمق التغيير المأمول، فإن التغيير هو في صميمه عملية توافق أو تكيف مع ظروف وملابسات جديدة. ويجب أن ننظر للتغيير على أنه مكافئ لما نسميه التوافق أو التكيف، سواء توافق مجموعة أفراد في المنظمة، أو قسم أو إدارة فيها، أو تغيير واسع النطاق يشمل المنظمة ككل، وذلك وفقاً لما يحدث من ضغوط، سواء من داخل المنظمة أو خارجها، تحتم هذا التغيير (Nickols, 2008).

### ثالثاً: المبادئ الإرشادية للإدارة الفعالة للتغيير

على الرغم من أنه لا توجد طريقة واحدة أو أسلوب واحد يمكن القول بأنه يصلح كمرشد وحيد لعملية التغيير، فإن هناك مبادئ أساسية يمكن اتخاذها كإطار منظم وشامل يساعد على إحداث هذا التغيير المنشود بأحسن صورة ممكنة. ومن تلك المبادئ ما يتضمنه الجدول التالي (Kotter, 2012; Nickols, 2010; :2012)

#### جدول (1-8)

##### المبادئ الإرشادية للإدارة الفعالة للتغيير

(1) **ركز على الجانب الإنساني بشكل منظم:** إن أي تحول كبير عادة ما ينتج عنه شعور بالقلق وعدم الاستقرار للعاملين، فالمراكز تتغير، والمهام المطلوبة تتبدل، وهناك مهارات وقدرات يجب اكتسابها أو تطويرها لتتلاءم مع هذه التحول، كل ذلك يجعل العاملين في حالة من الشعور بالغموض وعدم الثقة، ومن ثم قد يبدون مقاومة للتغيير. ومن الخطأ الشديد أن نتعامل مع عملية التغيير بمنطق رد الفعل، ومع كل عامل على حدة، لأن ذلك سيؤدي إلى خسائر كبيرة، ويقلل من معنويات العمال، ويقلل من معدل سرعة التغيير المطلوب. بل الصحيح هو أن نكون جاهزين لهذا التغيير ونعد العدة له، ويكون منهجنا وأسلوبنا لتنفيذه جاهزاً ومعداً من البداية. ويعنى هذا أن نكون ملمين- من البداية- بالكثير من المعلومات والبيانات عن العاملين بالمنظمة في جوانب حياتهم المختلفة، وأن يكون منهج التغيير قائماً على تلك المعلومات، ومحدداً في شكل خطوات واضحة وقائمة على تقديرات واقعية لظروف المنظمة (تاريخها واستعداداتها وإمكانياتها وقدرتها على القيام بالتغيير).

(2) **بدء التغيير من قمة السلم الوظيفي:** لأن التغيير دائماً ما يصاحبه تشويش في أفكار العاملين ومعتقداتهم في كل المستويات الوظيفية في المنظمة، فإنه عندما يلوح في الأفق ويبدأ في الحدوث، فإن كل الأنظار تتجه إلى القيادات والرؤساء لتستمد منها القوة والدعم ومعرفة الاتجاه. ومعنى هذا أن القادة أنفسهم لا بد وأن يكونوا متفهمين جيداً لجدوى التغيير ومقتنعين به حتى يمكنهم: أ- مواجهة تحدياته ومتطلباته ب- زيادة دافعية باقي أفراد المنظمة وحثهم على تبنيه والعمل على تحقيقه. ومن المهم أن نؤكد أنه يجب على أعضاء فريق القيادة أن يتكلموا بصوت واحد (اتفاق تام بينهم)، ويمثلون في سلوكهم النموذج والقوة المطلوبة للتغيير، وأن يكون القائد على وعى تام بأنه "المهدئ" بالنسبة لهؤلاء الذين يخافون التغيير وينتابهم القلق بسببه. أن الفرق التنفيذية التي تعمل معا هي أحسن أسلوب لتحقيق

النجاح وإحداث التغيير .

**(3) تعامل مع كل المستويات الوظيفية:** لأن برامج التغيير تستهدف كل المستويات الوظيفية في المنظمة، فإن ما نؤكد عليه هنا هو أن جهود التغيير ومسارته يجب أن تشمل كل الطبقات ومن خلال أسلوب يطلق عليه "الشلال" الذي يندفع من أعلى (مستوى القادة) إلى المستويات الإدارية الأقل. فالقادة الذين يتم تدريبهم وإعدادهم هم الذين يقومون بدور "المبادرين"، وينقلون وجهة نظر المنظمة إلى زملائهم. ويتم تنفيذ أسلوب "الشلال" كما يلي (Pooley, 2004).

**(4) استعن بالحجج المنطقية :** العاملون سوف يتساءلون- بالطبع- عن حجم ونمط هذا التغيير والهدف منه، وأسبابه وميرراته...الخ، وسوف يتوجهون بتلك الأسئلة إلى قادتهم. والتصرف الصحيح هنا هو وجود تصور مكتوب يوضح الخطوط العامة لهذا التغيير المنشود. ويجب أن ينهض هذا التصور المكتوب على ثلاثة مقومات: الأول مواجهة صريحة مع الواقع تبين ضرورة حدوث التغيير، بمعنى توضيح أن واقع المنظمة الحالي يحتم التغيير. والثاني أن هذا التغيير سيؤدي إلى مستقبل أحسن ووضع أفضل مما هو قائم الآن. والثالث أن يتضمن هذا التصور "خارطة طريق" استرشادية توضح القرارات والسلوكيات الملائمة التي يجب تبنيها. وبعد ذلك، على القادة توصيل هذا التصور المكتوب إلى المستويات الوظيفية الأقل، وموضحين لهم علاقتهم به، وأثره عليهم، وذروهم المنشود في هذا التغيير.

**(5) أخلق روح المشاركة:** يتعين على قادة المنظمات التي تنشأ التغيير أن يعملوا بهمة شديدة أثناء مختلف مراحلها ويكونوا هم المحفزين لباقي قوة العمل. وأكفأ وسيلة لتحقيق ذلك هي جعل المرؤوسين (العمال والموظفين) مشاركين في التغيير أيضا، وذلك بجعلهم على دراية كاملة بالمشاكل الموجودة وحثهم على ابتداع الحلول لها، وتدعيم أدائهم بالحوافز سواء المادية أو المعنوية.

**(6) أوصل الرسالة:** كثيرا ما يقع القادة المسئولون عن التغيير في خطأ شديد مؤداه أنهم يتصورون أن العاملين في المستويات الإدارية الأقل الأخرى يفهمون كل شيء، ويشعرون- مثلهم- بالحاجة للتغيير، ويرون اتجاهه وشدته، ويدركون الموقف بجوانبه المختلفة. إن برنامج التغيير الجيد هو ذلك الذي يتضمن نقلا للمعلومات لكل العاملين بالمنظمة، وبشكل منظم، وفي توقيتات محددة ومناسبة. ويجب أن تتم عملية التواصل هذه بشكل تبادلي بين القمة (الرؤساء) والقاع (المستويات الأقل)، بحيث نجح في "تغذية" العاملين بالمعلومة الصحيحة في الوقت الصحيح، ونتعرف على رأيهم وردود أفعالهم. وهذا يتطلب وجود أكثر من قناة اتصال بين المستويات المختلفة، ولا نكتفي بقناة اتصال وحيدة فقط.

**(7) قدر وحدد الإطار الثقافي العام:** لكي يحدث التغيير بالسرعة والكفاءة المنشودة، فلا بد على

قادة التغيير أن يراعوا ويتفهموا الجوانب الثقافية في كل مستوى من العاملين في المنظمة. فبعض المنظمات تقع في خطأ شديد وهو إهمال هذا الجانب أو الالتفات إليه متأخرا بعد فوات الأوان. والتوصيف الثقافي الصحيح هو ذلك الذي يأخذ في اعتباره: استعداد المنظمة للتغيير، والمشكلات الكبرى التي يمكن أن تطفو على السطح وكيفية مواجهتها، والصراعات المحتملة، والعوامل الاجتماعية والثقافية التي ربما تساعد وتدفع في اتجاه التغيير، والأخرى التي ستقاومه وتقف في طريقه

**(8) قدر وحدد الجوانب الثقافية النوعية:** بمجرد فهم الإطار الثقافي العام (النقطة السابقة)، يجب تحديد مكونات هذا الإطار النوعية وتناوله كاملا وبإتقان، كجانب مهم من جوانب برنامج التغيير. فعلى القادة أن يحددوا بدقة الجوانب الثقافية والسلوكية التي يمكن أن تساعد- مثلا- على نجاح طرق جديدة مقترحة للعمليات التجارية أو عمليات التسويق، وتخليق ظروف جديدة تدعم تلك الطرق الجديدة (في حالة دمج أكثر من منظمة معا)، أو تقوية وتدعيم الثقافة القائمة (في حالة المنظمة التي ستستمر في نشاطها مدة أخرى). ومن ثم، يتعين أن يكون مفهوما أن لكل منظمة مركزا ثقافيا (أفكار سياسية وأنشطة وتأثيرات) يجب مراعاته جيدا عند تصميم وتنفيذ برامج التغيير.

**(9) كن مستعدا للأشياء غير المتوقعة:** يجب أن يكون واضحا أنه لا يمكن أبدا أن يتم تنفيذ برنامج التغيير كاملا وبدقة تبعا للخطة الموضوعية. وأهم أسباب ذلك أن الناس- كثيرا- ما تتصرف بغير متوقعة. وأيضا، فإن الظروف الخارجية ربما تتغير. وهذا يعني أن إدارة عملية التغيير، وبرامج التغيير الجيدة، هي تلك التي لا تتسم بالجمود، بل يجب أن تكون على درجة من المرونة تسمح لها بإعادة التقييم والتقدير بشكل متواصل، سواء تقدير ما تم بالفعل من تغيير في المنظمة، ومدى ترحيب الأفراد به، وقدرتهم على تنفيذه، واستعدادهم لاستيعاب الخطوة التالية. **وذلك بالاعتماد** على المعلومات الحقيقية في الميدان، وبالتالي اتخاذ القرارات على أسس قوية وسليمة

**(10) تكلم مع العاملين:** إن التغيير ليس مسألة تنظيمية فحسب، بل هو أيضا مسألة شخصية؛ أي تهم وتؤثر في كل فرد من العاملين على حدة. وبالتالي يكون من الضروري أن يعرف كل فرد كيف سيتغير عمله، وما هو المطلوب منه أثناء وبعد برنامج التغيير، وكيف سيتم تقييمه، ومتى يعتبر ناجحا أو فاشلا، وما أثر كل ذلك على مستقبله. ولهذا فعلى قادة التغيير أن يكونوا واضحين وصادقين مع العاملين، لأن العامل سوف يستجيب ويتصرف بناء على ما يسمعه ويراه، وبالتالي يحتاج أن يكون على وعى تام بما يدور من حوله، بحيث يتم ذلك بشكل صادق وأمين. فلا يجب أن يكون التغيير سريا كبيرا، نسعى له بالخطط فقط، بل لا بد

من الحديث مع أصحاب الشأن، والتعامل مع الجانب الانفعالي والوجداني لهم. ويجب الاعتماد على الدعم أو المكافآت الواضحة، مثل التعويض المادي المناسب أو أشكال التقدير الأخرى والحوافز، كمدعمات لجعل الأفراد يؤمنون بضرورة عملية التغيير ( Pooley, 2004).

## القسم الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

ربما يلقي التغيير المزمع تنفيذه قبول العاملين إن أدركوا أنه يصب في مصلحتهم، ويهدف إلى تحقيق أهدافهم. هذا بالطبع إذا سارت الأمور في الاتجاه المأمول الذي لا يتحقق في غالب الأمور. فربما تصدم جهود التغيير أو التحول التنظيمي بمقاومة العاملين (رؤساء ومرؤوسين) بصورة أو بأخرى تصل أحيانا إلى مستوى الرفض التام لما يحدث. فالتغيير يثير غالبا ردود أفعال سلبية تؤدي بالعاملين إلى مقاومة موضوع التغيير، سواء كانت لديهم أسباب واضحة ومقنعة للرفض أم لا. لذلك ربما يحاول العاملون أو بعضهم بث الشكوك أو المصاعب الفنية أو المالية أو التشريعية في طريق التغيير لكي يعرقلوا مسيرته، أو يثنوا مخططي التغيير عنه، أو ربما تأجيل البدء في التغيير أملا في إلغائه أو تغيير حيثياته وخصائصه بما يتناسب ومصالحهم أو ظروفهم أو أمنهم الوظيفي الذي يشعرون بالخوف عليه أو تهديده (مصطفى، 2005، ص500).

ومن ثم، فإن مقاومة التغيير أو رفضه تمثل المعضلة الأساسية التي تواجه إدارة التغيير، فضلا عن غيرها من المعوقات الأخرى التي تتعرض لها مسيرة التغيير عبر كافة مراحلها. فمعرفة أسباب مقاومة التغيير أو رفضه أو الوقوف على معوقات إدارة التغيير الأخرى تعد السبيل الأمثل للتصدي لها والتغلب عليها ومواجهتها بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة من التغيير. وسوف يشمل الفصل الحالي ثلاث نقاط أساسية تلقى الضوء على معوقات إدارة التغيير وكيفية التغلب عليها هي:

أولا: أنواع مقاومة التغيير التنظيمي.

ثانيا: أسباب مقاومة التغيير ومعوقات إدارته.

ثالثا: كيفية التغلب على معوقات إدارة التغيير التنظيمي.

وفيما يلي تفصيل ذلك:

## [1] أنواع مقاومة التغيير التنظيمي

تصنف أنواع مقاومة التغيير على أكثر من محور أهمها ما يلي:

### (1) المقاومة الإيجابية في مقابل السلبية

يمكن أن تمثل مقاومة التغيير ظاهرة صحية إيجابية إذا نتجت عن أسباب موضوعية ومنطقية تتعلق بمصالح الأفراد وتحقق أهداف الجماعة. فهذا من شأنه أن يتيح درجة من الثبات للسلوك وإمكان التنبؤ به. فإذا لم تكن هناك مقاومة، فإن السلوك التنظيمي سوف يتخذ على أسس عشوائية مشوشة ولن تتحقق الأهداف المأمولة. فمقاومة التغيير يمكن أن تثير نقاشاً صحياً حول جدارة الفكرة أو جدواها مما يؤدي إلى اتخاذ أفضل قرار في هذا الموضوع (Robins & Langton, 2004, p.340).

وعلى ذلك، يتميز هذا النوع من المقاومة الإيجابية بالتفكير الناقد القائم على دراسة طبيعة التغيير وخصائصه وآثاره في ظل فهم أفضل لحاجات الأفراد ودوافعهم من ناحية، وطبيعة العمل وظروفه من ناحية أخرى (إبراهيم شوقي عبد الحميد، 1998، ص185).

أما المقاومة السلبية، فهي غير صحية لأنها تعوق محاولات التكيف مع إجراءات التغيير وتعرقل الرغبة في التقدم حيال تحقيق الأهداف المأمولة. وهي الأكثر شيوعاً في الغالب، وتتم على أسس غير واقعية ولأسباب عديدة سنتعرف عليها لاحقاً خلال هذا الفصل.

### (2) المقاومة المباشرة (الفورية) في مقابل المقاومة المرجأة (المؤجلة)

ويقصد بهذا البعد أن المقاومة يمكن أن تأخذ إحدى صورتين: الأولى أنها تتم بصورة مباشرة (فورية) بعد الإعلان عن التغيير الذي تهدف المنظمة إلى القيام به. فنجد أن العاملين يظهرون فوراً معارضتهم من خلال الشكاوى، والتباطؤ في العمل، وانخفاض الدافعية، والتهديد بالدخول في إضراب عن العمل. أما الصورة الثانية، فتتمثل في أن المقاومة يمكن أن تؤجل لفترة زمنية معينة، ثم سرعان ما تنفجر بصورة تبدو خارج نطاق السيطرة، ولاسيما إذا كانت هذه الاستجابة نتيجة لتراكم تأثير تغييرات سابقة مما يزيد من شدتها (Robins & Langton, 2004, p.340).

فالمقاومة المرجأة (المؤجلة) تمثل بهذا المعنى حلقة وصل بين أسباب المقاومة (عملية التغيير) والاستجابة لها. فالتغيير ربما يؤدي في بدايته إلى أقل استجابة ممكنة، أو لا يظهر شيئاً على الإطلاق، ولكن ربما تظهر المقاومة بعد ذلك وتستمر

لأسابيع وشهور وأحيانا سنوات بشكل يُصعب من مهمة القائمين على التغيير في مواجهته بصورة مرضية (Robins & Langton,2004,p.340).

### (3) المقاومة الصريحة في مقابل الضمنية (الخفية)

تتمثل المقاومة الصريحة في الرفض العلني للأفكار الجديدة التي يأتي بها التغيير. وتأخذ هذه المقاومة مظاهر سلوكية متعددة كالاعتراض والرفض والنقد والتذمر، وربما تفصح المقاومة الصريحة عن بعض أشكال العنف الموجه نحو التغيير ذاته أو نحو القائمين على تنفيذه وإدارته. وعلى ذلك، فمن السهل تحديد هذا الشكل من المقاومة، وبالتالي إمكان مواجهتها.

ويقابل هذا النوع من المقاومة الصريحة ما يطلق عليه المقاومة الضمنية (الخفية) التي تكون أصعب في تمييزها والتعرف عليها، وتتمثل في العداء الخفي لأفكار التغيير الجديد، والسعي إلى إلحاق الفشل لما يؤمل تحقيقه. وتتمثل أهم مظاهر التعبير عن المقاومة الضمنية أو الخفية في عدم المبالاة بالتغيير وفقدان الولاء وانخفاض الدافعية للعمل، والتباطؤ والفتور، وعدم إتقان العمل، وزيادة الأخطاء، وانخفاض الإنتاجية، وزيادة معدلات التغيب عن العمل، والتمارض، وتثبيط دافعية الآخرين... الخ (إبراهيم شوقي عبد الحميد، 1998، ص ص 187-188؛ Robins & Langton, 2004, p.340).

### [2] أسباب مقاومة التغيير ومعوقات إدارته

لا شك أن الفيلسوف الإيطالي الشهير "ميكافيلي" كان محقا عندما قال: "إن التغيير هو أكثر الأشياء خطورة في تناوله، وصعوبة في تنفيذه، وعدم التيقن من نجاحه".

فهناك معوقات كثيرة تواجه أي عملية تغيير. وعلى أي مدير يرغب في أن يكون ممثلا لتغيير كفاء، أن يكون على فهم تام بتلك المعوقات، وكيفية التعامل معها والتغلب عليها.

ولعل أهم مشكلتين تواجهان التغيير هما:

- الأولى: عدم الإيمان بفكرة حتمية التغيير، وأنه من طبائع الأشياء، وأحد مكونات الحياة. فالتغيير هو القاعدة، وعدم التغيير هو الاستثناء الشاذ. ومع هذا، فإن الكثيرين لا يدركون ذلك، أو لا يؤمنون به. إن العديد من المديرين يعتقد أن "الثبات" واستمرار الوضع الراهن هو القاعدة، وأن التغيير هو أمر وقتي

واستثنائي. والواقع أن هذا الاعتقاد هو بمثابة خرافة، ويكشف عن قصور في الفهم لبديهيات الحياة. وأي مدير يعتقد في تلك الخرافة سيظل مديراً تقليدياً، ولن يصبح مديراً قائداً، ولن يصبح أبداً ممثلاً للتغيير، ولا يمكنه تنفيذ عملية تغيير ناجحة.

■ أما المشكلة الثانية، فتتمثل في الفشل في توقع معدل تسارع التغيير وفهم دلالاته. ففي ظروف عالمنا الحالي، الذي يكشف كل يوم عن جديد في كل مجالات الحياة، يصعب علينا تحديد معدل التسارع الذي يجب أن يحكم التغيير في منظمة ما. فمثلاً كان العمر المتوقع لكثير من الأجهزة الإلكترونية الحديثة هو 10-15 سنة، وكان المديرون يخططون أداء منظماتهم (إنتاجهم وصفقاتهم وحجم مبيعاتهم... الخ) على هذا الأساس، إلا أننا وجدنا أن نفس المنتج- أجهزة الحاسب الآلي والتليفون المحمول مثلاً- أصبح عمره المحتمل خمس سنوات أو أقل، ونفاجأ بجهاز جديد مختلف أكثر تطوراً، يحل محل السابق. ومستقبلاً ربما يكون معدل التسارع أسرع أو أقصر، وهو ما يشكل عبئاً على المنظمات، يتمثل في ضرورة أن تتغير دائماً، لتتواءم مع ذلك، وتظل موجودة في السوق. ومعنى هذا أن وضع معيار زمني للتغيير في منظمة ما أصبح عملية صعبة، نظراً لصعوبة التنبؤ بمعدل التسارع فيما يحدث حولها ويؤثر فيها. وبالتالي قد يكون على تلك المنظمات أن تظل تلهث، وتعيش في حالة من التغيير، لكي تساير هذا التسارع الشديد، وإلا فشلت واختفت من السوق.

ورغم أهمية هاتين المشكلتين كعقبتين كبيرتين تواجهان التغيير، فإن هناك عوائق وصعوبات أخرى لا تقل أهمية، أهمها مشكلة مقاومة التغيير، والتي نرى أنها أهم مشكلة يجب أن يلتفت إليها أي مدير، وينجح في التعامل معها إذا أراد أن يكون ممثلاً ناجحاً للتغيير. وعلى ذلك، فإن كيفية التعامل مع تلك المشكلة، هي محك الحكم على كفاءة الإدارة العليا عموماً، ومديري التغيير على وجه الخصوص.

## [2] أسباب مقاومة التغيير

هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى مقاومة التغيير أو رفضه أو تؤدي إلى فشل إجراءات تنفيذه وإدارته وتعوقها بشكل أو بآخر. وقد نالت محاولات الوقوف على أسباب مقاومة التغيير اهتمام العديد من الباحثين. ومن ثم، اقترح سبب التغلب عليها كجوهر عمليات إدارة التغيير (انظر: Nickols, 2010; Carnall,

( 1995; Harding, 2004

وقد تعددت أسس تصنيف هذه العوامل بين مختلف الباحثين. فهناك من صنفها إلى عوامل خاصة بالفرد وأخرى خاصة بالمنظمة، أو مقاومة فردية ومقاومة تنظيمية (Robins & Langton, 2004). واعتبر بعض الباحثين أن إدارة التغيير شكل من أشكال الحل الإبداعي للمشكلات، ومن ثم عرضوا لمعوقات الحل الإبداعي للمشكلات على أنها مناظرة لإدارة التغيير (Carnall, 1995; 1991). وافترض أنه يجب البحث عن أسباب مقاومة التغيير لدى كل من الأفراد (العاملين والمديرين)، وأنساق المنظمة، والبيئة وذلك طبقاً للشكل رقم (8-1).



ويعرض الجدول (2-7) لعدد من العوامل المسببة لمقاومة التغيير والتي تندرج تحت الفئات الثلاث التالية:

- [1] العوامل الخاصة بالأفراد.
- [2] العوامل البيئية والثقافية.
- [3] العوامل التنظيمية. جدول (2-7) أسباب مقاومة التغيير ومعوقات إدارته.

[2] العوامل البيئية والثقافية	[1] العوامل الخاصة بالأفراد
(أ) رفض تغير العلاقات الاجتماعية	(أ) مقاومة العاملين
(ب) المقاومة الثقافية	1 العوامل الانفعالية
(ج) تماسك البيئة النفسية الاجتماعية لجماعة العمل	أ- المخاوف التي تتعلق بفقدان بعض المزايا القائمة.
(د) الشائعات التي هدفها مقاومة التغيير	ب- معوقات حل المشكلات الانفعالية
(هـ) الاتجاهات التعصبية ضد الإدارة أو مصدر	▪ الخوف من المخاطرة.
	▪ عدم القدرة على تحمل الغموض.
	▪ الميل إلى التقييم السريع للأفكار.

<p>التغيير .</p> <p>(و) العوامل البيئية والثقافية لحل المشكلات</p> <p>1-التابو (المحرمات والمحظورات)</p> <p>2-ضيق الأفق والخيال:</p> <p>3-التصور العام الخاطئ الذي يرى أن حل المشكلات هو "عمل جاد" لا هزل ولا دعاية فيه:</p> <p>4-العقل والاستدلال في مقابل الحدس والبديهية:</p> <p>5-التقاليد والأعراف:</p> <p>6-نقص التدعيم والتشجيع:</p> <p>7-عدم قبول النقد ومحاولة الاستفادة منه:</p> <p>8-انغلاق معظم المديرين على أنفسهم.</p>	<p>▪ عدم الصبر على أن تختمر المشكلة في عقل ووجدان الفرد.</p> <p>(2) العوامل الدافعية</p> <p>أ- السلبية والاستكانة</p> <p>ب- نقص حوافز التغيير</p> <p>(3) العوامل المعرفية</p> <p>أ- التقييمات المختلفة للتغيير ونتائجه</p> <p>ب- عدم وضوح الأهداف ومقاييس الأداء .</p> <p>ج- قصور الفهم لأهداف التغيير ونتائجه</p> <p>د- المعوقات المعرفية لحل المشكلات</p> <p>▪ التتميط:</p> <p>▪ صعوبة تحديد المشكلة المراد حلها.</p> <p>▪ النزعة إلى "الالتصاق" بالمشكلة أو وضعها في أضيق إطار ممكن.</p> <p>▪ إدراك المشكلة من وجهة نظر واحدة.</p> <p>▪ كثرة التفاصيل والبيانات عن المشكلة.</p> <p>▪ الفشل في إدراك، واستخدام، ما يكون متوفرا ومفيدا من معلومات تساعد على حل المشكلة.</p> <p>▪ عدم استخدام اللغة الصحيحة.</p> <p>▪ الاستخدام غير المرن للاستراتيجيات</p>
<p><b>[3] العوامل التنظيمية</b></p> <p>(أ) الافتقار إلى الرؤية</p> <p>(ب) سوء الإدارة ونقص الإمكانيات</p> <p>1- وجود تاريخ سابق لسوء التطبيق.</p> <p>2- سوء الاتصالات داخل المنظمة.</p> <p>3- الإدارة الضعيفة للمقاومة.</p> <p>4- الافتقار إلى استقامة أنظمة الموارد البشرية.</p> <p>5- نقص إمكانيات إحداث التغيير.</p> <p>6- الافتقار إلى دعم القيادة.</p> <p>7- الافتقار إلى التخطيط للمقاومة.</p> <p>(ج) عدم استمرار المتابعة.</p>	<p>(4) العوامل الشخصية</p> <p>أ- تصلب الأفراد إزاء التغيير.</p> <p>ب- اعتناق بعض المعتقدات السلبية.</p> <p>ج- افتقاد روح المغامرة.</p> <p>(ب) مقاومة المديرين</p>

(د) الافتقار إلى الحل الإبداعي للمشكلات	<p>أ- الخوف على وضعهم الحالي ومكانتهم في المنظمة.</p> <p>ب- الإيمان بفلسفة ثبات الوضع الحالي.</p> <p>ج- السعي ليكون الفرد مديراً، وليس قائداً.</p>
---	--

### [3] كيفية التغلب على معوقات إدارة التغيير ومقاومته

بالإضافة إلى ما سبق الإشارة إليه، من أن السبيل للتغلب على معوقات إدارة التغيير هو التخلص من نموذج ترسيخ اللامنطقية والوضع السيئ في المنظمة، واستبداله بالنموذج الآخر البديل للتغيير المخطط، يمكن أن نلخص كيفية التغلب على معوقات إدارة التغيير وتقليل مقاومته إلى الدرجة التي تسمح باتمام فعاليات التغيير بالصورة المأمولة.

#### (1) مراعاة الاعتبارات الفردية والاجتماعية والتنظيمية

الخطوة الأولى لكيفية التغلب على معوقات إدارة التغيير وتقليل مقاومته هي مراعاة كافة الاعتبارات الفردية والاجتماعية والتنظيمية السابقة، ومحاولة التخلص مما تضمنه من صعوبات حتى يكون السياق التنظيمي ميسراً لبدء فعاليات التغيير.

#### (2) التغلب على معوقات الحل الإبداعي للمشكلات

توجد أساليب كثيرة في هذا الشأن، ولكن ليس هنا موضع عرضها، وكل ما نقدمه هنا هو عدد من الإجراءات والنصائح التي تساعد المديرين على حل المشكلات إبداعياً، وحث وتشجيع الآخرين في المنظمة على التفكير الإبداعي، وكذلك الإشارة إلى بعض الظروف أو التصرفات التي تؤدي إلى عكس ذلك، أي تعوق التفكير الإبداعي.

#### (أ) تصرفات تدعم الإبداع في حل المشكلات

- 1- لا تتعجل الوصول إلى حل أو قرار نهائي، بل أعط لنفسك فرص التفكير المرن، وقلب الأمر على وجوهه المتعددة.
- 2- لا تحاول نقد فكرة في بدايات ظهورها حتى لا تقضى عليها، وهي لازالت بذرة. انتظر حتى تقوى وتكتمل.
- 3- كن واسع العقل والصدر، ورحب، واستمع جيداً لمن يقدم تلك الأفكار الجديدة، وأبدى استحسانك لها.

- 4- تجاهل وضعك في المنظمة، وأنت تتعامل مع الأفكار الجديدة للآخرين.
  - 5- تحلى بروح التفاؤل، بحيث تبدى تفاؤلك واستبشارك بكل ما يعرض عليك من أفكار جديدة.
  - 6- ساعد الأفراد وساندهم على تحمل حالة الغموض وعدم التيقن.
  - 7- قدر ودعم التعلم والاستفادة من الأخطاء.
  - 8- ركز على الجوانب الإيجابية في الفكرة المقترحة، وليس على الجانب السلبي أو الضعيف فيها.
  - 9- وزع المخاطر، بحيث لا تجعلها مركزة على جانب أو شيء أو شخص واحد.
  - 10- قم بإثراء الأفكار الجديدة المطروحة والبناء عليها.
- (ب) تصرفات تعوق وتضعف الإبداع في حل المشكلات**
- 1- مقاطعة من يقدم الفكرة (مقاطعة كلامه واسترساله) ونقد ما يقول.
  - 2- الاستهزاء والسخرية سواء بمقدم الفكرة، أو بالفكرة ذاتها.
  - 3- السيطرة، أى أن تبدو مسيطرا.
  - 4- إبداء عدم الموافقة، والجدل وإظهار التحدي.
  - 5- التشاؤم.
  - 6- التركيز على مواضع الضعف في الفكرة، وتضخيمها، والهجوم عليها.
  - 7- عدم الانتباه، الإصغاء لمن يقدم الفكرة (Carnall, 1995, p.47).
  - 8- إعطاء ردود فعل سلبية غير لفظية (إشارات امتعاض بالوجه مثلا).
  - 9- أن تطلب من المتحدث وتؤكد عليه ألا يخرج عن الحقائق والأرقام، وألا يخرج في حديثه عن هذا النطاق المحدد.
  - 10- ألا تعطى أي تعليق لمقدم الفكرة، مبديا عدم وجود أي اهتمام أو رعاية أو احترام لما قال.
  - 11- إبداء مظاهر الغضب.
  - 12- التباعد وخلق مسافة نفسية كبيرة بينك وبين مقدم الفكرة (Carnall, 1995, p.47).

## الفصل التاسع

### القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - إعداد : أ.د. معتز سيد عبدالله ، أستاذ علم النفس الاجتماعي والشخصية، قسم علم النفس - آداب القاهرة.

## الفصل التاسع

### القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي

#### هذا الفصل :

امتداد للفصل السابق، يحاول الفصل الراهن التقدم خطوة للأمام ليوسع من فهم آليات إحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسات، مركزا على عنصر محوري من بين هذه الآليات، وهو المتصل بالقيادة الإبداعية. فنظرا لأن القيادة تمثل محور ارتكاز عمليات التغيير، فيركز الفصل الراهن على دور القيادة الإبداعية، في إدارة التغيير التنظيمي، موضحا الأدوار الإبداعية المأمولة لقيادة التغيير، وخصال قائد التغيير الناجح، وبعض قواعد تنمية مهارات قادة التغيير. وبالتالي فإنه:

بعد ان تدرس هذا الفصل، من المتوقع أن تكون قادرا على أن:

1- تحدد الأدوار الإبداعية المأمولة لقيادة التغيير.

2- تحدد خصال قادة التغيير الناجح.

3- تفند ما ينبغي على قادة التغيير عمله.

4- كيف تصبح "ممثلا" تغيير كفاء وفعال.

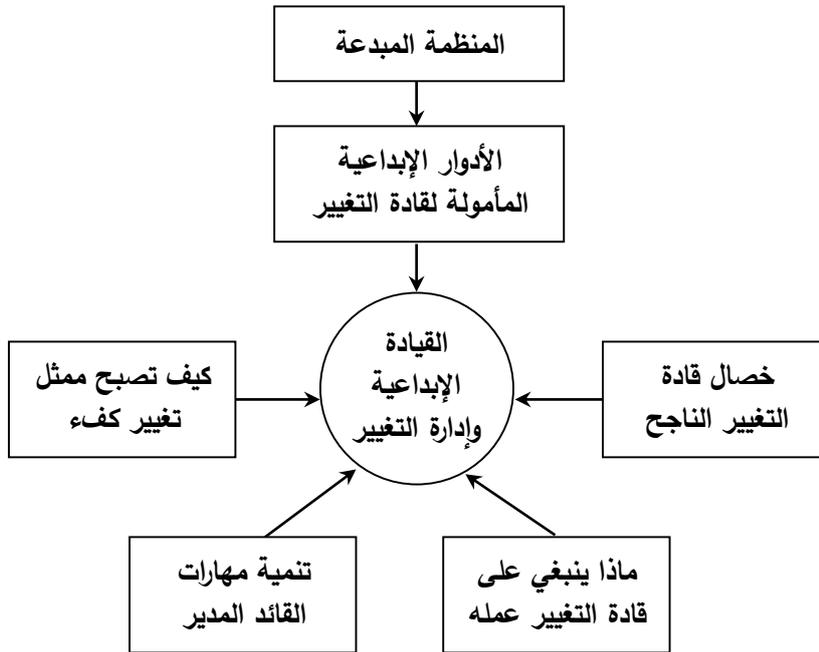
5- تطبق مبادئ تنمية مهارات القائد المدير.

## الفصل التاسع

### القيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي

#### مقدمة

نظراً لأن مهام القادة بمختلف مستوياتهم الإدارية هي أساس عمليات التغيير التنظيمي المتين الذي تبنى عليه كل الجهود المبذولة للتحويل والتطوير، فإن الاهتمام بالقادة والوقوف على أدوارهم المأمولة وسماتهم المرغوبة وتوجهاتهم المزعومة هي السبيل الأمثل لنجاح عمليات التغيير بمختلف مستوياتها وأشكالها ونطاق اتساعها. ولما كانت عمليات التغيير تهدف إلى التطوير والابتكار والإبداع للأفراد والمنظمات تصبح القيادة الإبداعية الواعية هي المطلب الأساسي لتحقيق تلك الأهداف (West&Farr,1989; West,2000)



شكل ( 1 ) المحاور الأساسية للقيادة الإبداعية وإدارة التغيير التنظيمي

لذلك خصص الفصل الحالي للوقوف على طبيعة القيادة الإبداعية الداعمة للتغيير التنظيمي والتي تسهم في نجاحه بما يعود بالنفع على كل من العاملين ومنظماتهم.

### أولاً: الأدوار الإبداعية المأمولة لقيادة التغيير (\*)

هناك مجموعة من الأدوار الإيجابية المأمولة التي يجب أن ينهض بها قادة التغيير الذين يتعين عليهم التفكير بإبداعية والسعي للابتكار والابتكار في مختلف مراحل عملهم من أجل إدارة التغيير بفكر إبداعي قادر على تحقيق الرؤى المأمولة للمنظمات. وأهم هذه الأدوار هي:

### (1) خلق ثقافة مشجعة وحاضنة للإبداع والابتكار

الإبداع والابتكار شأنه شأن أي نبات، يحتاج إلى بيئة وتربة صالحة لكي يبرز وينمو ويزدهر. ويصف البعض مثلاً لثقافة إحدى المنظمات التي تعد ثقافة غير صالحة بالمرّة للتشجيع على الإبداع والتغيير والابتكار، بأنها ثقافة "تكشف عن تفوق المنظمة على ذاتها، وكأن لا علاقة لها بما يدور حولها، وكثرة الإجراءات والقرارات اللازمة لحل أي مشكلة، والتشتت المرضي بالماضي، حيث التباهي الشديد بأي نجاح تم تحقيقه في الماضي، "وتكتيف" العاملين، حيث لا يستطيع أي عامل أن يتخذ قرار أو يفعل شيئاً دون الرجوع للقيادة العليا". فمُنظمة بمثل تلك الثقافة لا يمكن أبداً أن تكون أرضاً صالحة للإبداع والابتكار Harvard Business (Essentials,2003).

إن تغيير مثل تلك الثقافة إلى أخرى عكسها، هو واحد من أهم مهام القيادة العليا للمنظمة، والتي يجب أن تسأل نفسها الأسئلة التالية:

- هل مستوى الأداء الحالي لمنظمتنا يبرر أو يقضى إلى الشعور بالرضا؟
- هل نحن – كمنظمة – متفوقون حول أنفسنا؟
- هل تعاقب كل من يحاول أن يجدد أو يطور، ولم يحالفه التوفيق؟
- هل نتعامل بشكل روتيني مبالغ فيه (بيروقراطي) مع ما يقدمه أو يقترحه البعض من أفكار جديدة؟
- هل فشلنا في تشجيع وتدعيم الأفكار والأداءات الإبداعية؟

فإذا كانت الإجابة عن أي سؤال من تلك الأسئلة هي "نعم"، فاعلم أن ثقافة منطمتك ليست صالحة أو حاضنة للإبداع والابتكار، وبالتالي عليك أن تعيد حساباتك وخطواتك من أجل تغيير تلك الثقافة.

ولسوء الحظ، فإن تغيير ثقافة أي منظمة ليست عملية سهلة، فهي تعتبر أصعب أشكال أو أنماط التغيير. إنه من السهل على أي قائد أن يغير بناء المنظمة، أو شكل وحجم وحداتها، بمجرد إصدار أوامر وقرارات بإعادة التقسيم أو دمج بعض الوحدات مع بعضها... إلخ، أما تغيير ثقافة المنظمة فشيء آخر مختلف تماماً، لا يمكن أن يتم بقرارات أو أوامر فوقية، بل لابد من مشاركات فعالة من جميع العاملين في المنظمة، تستهدف رفع دافعيتهم وإقناعهم، وحثهم على كل من: التفكير، والأداء، بشكل مختلف عما هم عليه الآن، وهو ما يتطلب وقتاً، ومجهوداً، وموارد، ودعمًا من القيادة لكل العاملين في المستويات الوظيفية المختلفة.

ولعل حصول العاملين على دعم وتشجيع القيادة على إحداث هذا التغيير في ثقافة المنظمة، هو أهم وأصعب المشكلات التي تواجه تغيير ثقافة منظمة ما: فالكثير من القادة يفشلون في رفع دافعية الأفراد، والتي هي أول وأهم خطوة في عملية تغيير ثقافة المنظمة.

ويقترح البعض استخدام قائد المنظمة للأساليب الأربعة التالية، حتى يتمكن من رفع دافعية الأفراد، وحثهم في اتجاه التغيير والابتكار والتفكير الإبداعي، الأمر الذي يؤدي إلى خلق ثقافة جديدة خاصة للتغيير والتطوير:

أ – قدم للعاملين كل المعلومات والبيانات الخاصة بالوضع التنافسي للمنظمة، وأهم المشكلات التي تواجهها حالياً، والمتوقعة مستقبلاً.

إن نقص معلومات العاملين عما يدور حولهم، يؤدي إلى اعتقادهم بأن الأمور تسير بشكل طبيعي وجيد، وبالتالي لا داعي للإبداع أو الابتكار أو التطوير.

ب- إجراء مناقشات مفتوحة وحوارات مع العاملين بخصوص تلك المعلومات.

لأن هذا هو الأسلوب **الأمثل** لخلق "فهم مشترك" لمشكلات المنظمة، وكيفية مواجهتها والتغلب عليها.

ج- أعطى العاملين الفرصة ليعبروا عن كل مشاكلهم، وما يواجهون من صعوبات في أداء أعمالهم، لكي تتعرف - وبدقة - على تلك المشاكل.

ومن هنا تأتي أهمية خلق قنوات اتصال قوية ومتعددة بين القيادة العليا والعاملين، وهو الأمر الضروري - أيضاً - لخلق حالة "الفهم المشترك" بين الجميع في المنظمة.

د- ضع معايير مرتفعة للأداء، وساعد الأفراد على أن يعملوا في ضوئها أو يحققوها. وهذا من شأنه أن يخلق لدى العاملين حالة من عدم الرضا عن المستوى الحالي أو الأداء القائم للمنظمة، وهو ما يساعد على كسر حالة "البلادة" أو الجمود الذي يسم المنظمة، مما يشعر العاملين بضرورة الابتكار والتطوير (Harvard Business Essentials, 2003)..

وبالإضافة إلى إتباع الإجراءات الأربعة السابقة، يجب على القائد أن يتأكد من توفير الشروط الأربعة التالية، والتي تعتبر ظروفًا لا بد من وجودها، لكي تكون المنظمة مهيأة للتغيير، ولتكوين ثقافة جديدة فيها. وتلك الشروط الأربعة هي:

أ - أن يكون قادة المنظمة، ومديريها، موضع احترام العاملين، ويتمتعون بالثقة والمصداقية.

ب- الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة لا يشعرون بالرضا عن وضعهم أو وضع المنظمة الحالي، ولديهم الرغبة في التغيير.

ج- أن أقسام ووحدات المنظمة ليست جزراً منعزلة أو طبقات لا علاقة بين بعضها البعض.

د- أن قيمة المشاركة والأداء التعاوني هي الأكثر سيادة بين العاملين.

وبعد ذلك، فإن عملية تغيير ثقافة المنظمة، تتطلب من القائد أن ينجح في القيام بالمهام الخمسة التالية:

أ - رفع كل من دافعية، والتزام، العاملين بعملية التغيير. وأنسب أسلوب لتحقيق ذلك هو إشراك العاملين في "تشخيص وتفسير" الوضع الراهن في المنظمة، والمشكلات التي تواجهها. وتذكر أن القرارات والأوامر لا ترفع دافعية أحد، ولا تزيد من التزام أحد، بل الأسلوب الوحيد لذلك هو جعل العاملين مشاركين

فاعلين في تحديد مشكلات المنظمة، وحلولها. ولا تنسى أنهم أكثر قرباً ومعايشة لها.

ب- لا تحاول أن تغير كل الأشياء معاً أو في وقت واحد، بل ابدأ بالوحدات أو الأقسام الأكثر استعداداً والتي تتوفر فيها الظروف المساعدة على إجراء التغيير بسهولة، ثم استغل نجاحك المتحقق من تغيير تلك الوحدات، وانتقل تدريجياً إلى وحدات أخرى.

ج- اجعل هناك رؤية عامة مشتركة بين الجميع بخصوص مستقبل المنظمة، أو ما يجب أن تكون عليه بعد التغيير والابتكار. فالعاملون لن يستطيعوا تحمل آلام وأعباء التغيير، إذا لم يكن ماثلاً أمامهم صورة واضحة المعالم لما سوف يسفر عنه هذا التغيير، وأن يدركوا ويقتنعوا أن تلك الصورة أحسن وأفيد - مقارنة بالوضع الحالي - لهم ولمنظمتهم. لا بد إذن من وجود رؤية جيدة وواضحة، وأن يتم توصيلها للعاملين.

د- احرص على أن يكون الدور الأساسي للقيادة العليا هو دعم ومساندة ما يتم من تغيير وتجديد، واترك التفكير في التفاصيل وطرح أفكار جديدة وإبداعية بشأنها، وتنفيذ تلك الأفكار، لقادة الوحدات أو مديري الوحدات، والعاملين، فهم أكثر الناس تأثراً بما يتم من تغيير، وأنسب الناس لحمل مسؤولية تنفيذه بشكل ملائم.

هـ- لما كان تغيير الثقافة يأخذ وقتاً ليس بالقليل، ويمر عبر مراحل وخطوات متعددة، فلا تنتظر حتى النهاية، ولكن عليك أن تعلن للجميع، وتحترف بعد كل نجاح أو كل مرحلة. فهذا يجعل الأفراد أكثر ثقة فيما يقومون به، ويدركون أنهم على الطريق السليم، ويحافظون على دافعيتهم المرتفعة، والتزامهم الكبير. إذن قسم رحلة التغيير إلى عدد من المراحل أو "المحطات"، وعند كل محطة أعلن ووضح ما تم تحقيقه من تقدم وتغيير.

## (2) تحديد التوجه الاستراتيجي

يعد تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة إحدى مسؤوليات أو أدوار القادة التي يتعين عليهم النهوض بها، فإننا لو فرضنا أن العاملين في المنظمة يتمتعون بدرجة عالية من التفكير الإبداعي وطرح أفكار جديدة، ولكنهم ليسوا على فهم واضح وكامل بالتوجه الذي تسعى إليه المنظمة، والأهداف التي تريد تحقيقها، فإنهم قد يطرحون

أفكاراً إبداعية وجديدة، ولكنها لا تتسق أو تخدم التوجه الاستراتيجي للمنظمة، تماماً كاللاعب الذى يسدد تصويبه قوية وجيدة ولكنها خارج حدود المرمى.

وجود توجه استراتيجي واضح، ومعرفة الجميع به وفهمهم له، هو الذى سيجعل أي أفكار جديدة تصب مباشرة في هذا التوجه، وبالتالي تكون الاستفادة الفعلية أو العملية منها كبيرة، أما طرح أفكار جديدة "خارج حدود الملعب" فلن تؤدي إلا إلى استنفاد الطاقات والموارد وزيادة التكاليف المادية، والأخطر من ذلك أنها قد تشعر من قدموها أو أبدعوا بالإحباط، لأنهم يجدون أنها لم تطبق أو تلقى الرعاية الواجبة.

علينا إذن أن نوضح حدود المناطق والمجالات التي نريد تفكيراً إبداعياً وتجديداً بشأنها، وأن نوصل ذلك للعاملين. فمن المفيد أن نقول – مثلاً – "نزيد أفكار جديدة تفيد في زيادة رضا العملاء" ... إلخ. هنا، فإن الأفكار المقترحة للتغيير سوف تكون في صميم الهدف المراد تحقيقه، وسيجعل العاملین على دراية كاملة بـ"في أي اتجاه يجب أن يوجهوا بنادقهم".

ويمكن للقائد أن يُكوّن توجه استراتيجي واضح، وأن يخلق للعاملين "حدود" للمجالات التي نريد الابتكار والإبداع فيها، إذا اتبع الخطوات التالية:

أ – التواصل: يجب الحرص على أن يعرف الجميع في المنظمة – وخاصة العاملين في المستوى الوظيفي المنخفض أو العاملين في خطوط الإنتاج، والذين لا ينتبه إليهم معظم القادة – التوجه الاستراتيجي للتغيير. ويتم هذا بالاستعانة بكل قنوات الاتصال الملائمة.

ب- الاعتماد على الأفراد المناسبين أو الملائمين، وهم أولئك الذين تتوفر فيهم الشروط التالية: سبق تدريبهم، أو سبق لهم اكتساب خبرات تتسق وتتناغم مع هذا التوجه الاستراتيجي، ميولهم واهتماماتهم الشخصية تتسق مع هذا التوجه.

ج- حسن استخدام جميع الموارد المتاحة، وتوظيفها في خدمة هذا التوجه. فمثلاً لابد من التدعيم المادي لأي فكرة جديدة تكون ضمن حدود أو في صميم هذا التوجه وليست خارج نطاقه، والاستبعاد العلني لأي فكرة جديدة خارج تلك الحدود، وأن نجعل الجميع يعلم بذلك. فعندما يرى العاملون ذلك، فإنهم سيتعلمون وسيحاولون أن يطرحون أفكار تلقى التدعيم- وليس الاستبعاد-

وبالتالي تكون في صميم التوجه، وتخدم كثيراً ما يتم من تجديد وتطوير  
(Harvard Business Essentials,2003).

### (3) الاندماج والانخراط مع إبداع العاملين ومعايشته:

القائد الناجح هو ذلك الذي يتابع ويفهم كلا من الجوانب التقنية والعلمية  
والجوانب التجارية السوقية الخاصة بمنظمتهم والمؤثرة من أداتها، وذلك ضروري  
ليكون قادراً على تقييم أى فكرة جديدة تقيماً موضوعياً سليماً يأخذ جميع الجوانب من  
الاعتبار. فهو على وعى بكل المراحل والخطوات المحصورة ما بين المعمل أو  
مركز الأبحاث- حيث الفكرة مازالت بذرة صغيرة، وحتى خطوط الإنتاج، وتحويلها  
– أى تلك الفكرة الجديدة- إلى منتج أو خدمة تقدم لعملاء المنظمة. ولذا فعليه أن  
يديم الزيارة لمركز الدراسات أو الأبحاث الخاص بمنظمتهم، ليتعرف على الجوانب  
التقنية أو الفنية لمشكلات المنظمة ومحاولة إيجاد حلول علمية لها، وعليه أن يتناول  
العشاء مع المديرين فى مستوياتهم المختلفة، وعليه أن يذهب ليرى العمال البسطاء  
وهم يمارسون عملهم أمام الآلات. باختصار عليه الانخراط فى كل مراحل عملية  
الإبداع والابتكار.

وللأسف فإن الدراسات تشير إلى أن قلة قليلة من القادة هم الذين يفعلون ذلك،  
وأن أغلب القادة لا ينخرطون فى عملية الإبداع والابتكار إلا فى مرحلة متأخرة منها،  
ربما عند إعداد أو تجهيز المنتج أو الخدمة الجديدة، ولا يكشفون عن مشاركة جدية  
أو انخراط كاف فيما قبل ذلك من مراحل.

إن هذا التأخير فى الانخراط أو المشاركة الفعالة فى عملية الإبداع والابتكار،  
قد يجعل الكثير من الجهود المبذولة، أو الأفكار المطروحة، خارج حدود التوجه  
الاستراتيجي، وبالتالي مزيد من الجهد والوقت والتكلفة.

على القائد أن يتواجد وبفاعلية منذ المراحل المبكرة لعملية الإبداع والابتكار  
فى منظمتهم، وأن يقوم بالمهام الأربعة التالية:

أ- يعطى إشارات واضحة للعاملين بأن الإبداع والابتكار، محل ترحيب من  
المنظمة، ويلقى كل دعم وتشجيع.

ب- يعطى لكبار المديرين فرصة تحديد التوجه الاستراتيجي للتغيير، وقبول،  
وتدعيم أى فكرة جديدة تصب فى هذا التوجه.

ج- يطلق يد المديرين- خاصة من المستوى الأوسط- والعاملين في تصورهم الشكل أو التصميم الذي يجب أن يكون عليه المنتج أو الخدمة التي ستقدمها المنظمة مستقبلاً، أي بعد إنجاز التغيير أو الابتكار.

د- يحث القادة أو المديرين الكبار، ويهيئ لهم الظروف، لكي يعرفوا كل شيء عن الجوانب التقنية الفنية، والمالية التجارية، ويعددهم لكي يكونوا قادة تغيير ممتازين.

**وبناء على ما سبق فعلى القائد المبدع أن يسأل نفسه الأسئلة التالية:**

- هل الوقت الذي أخصصه لمتابعة المراحل الأولى لعملية الابتكار والتغيير في المنظمة، والانخراط فيها، وقتاً قليلاً أو غير مناسب؟
- هل أترك اتخاذ القرارات المتعلقة بتلك المراحل المبكرة، لمن هم أقل منى في المستوى الإداري، والذين قد لا يفهمون الصورة كاملة عما يتم في المنظمة من تغيير وتجديد؟
- هل أنا معزول- أو على غير علم كاف- بالمسائل التقنية والفنية، الخاصة بما تقوم به المنظمة من تغيير أو تجديد.
- هل انخراطي فيما يتم من تغيير يعتبر متأخراً جداً، بحيث أنى لا أبدأ فيه أو اهتم به، إلا عندما يصل على مرحلة المشكلات أو الصعوبات المالية.

إذا كانت إجابتك بنعم على أي من تلك الأسئلة، فأنت في حاجة إلى إعادة النظر في كيفية تقسيمك لوقتك، وضرورة اهتمامك بكل مراحل عملية التغيير من أولها لآخرها (Harvard Business Essentials, 2003).

**(4) كن منفتحاً ومتقبلاً لكل جديد، ولكن بحذر وبشكل علمي**

إن حرص القائد على أن يعرف ويفهم كلاً من الجوانب الفنية (المعمل ومركز الدراسات والأبحاث) والجوانب المالية التجارية (الإنتاج والتسويق) سوف يجعله "حكيماً"، وصائباً في تقييمه لما يُعرض عليه من أفكار أو مشروعات جديدة.

فأنت – كقائد لمنظمة ما- قد تجد من يحاول أن يخدعك، ويقدم لك فكرة أو مشروع جديد، ولكنه يزينه أو يقدمه على غير حقيقته الفعلية، ويطلب منك دعماً وموارد لتطبيقه، أي يحاول أن "يزين" لك أفكاره، كالبائع الذي يزين بضاعته للزبون، ويبالغ في إيجابيتها، ويخفي سلبياتها.

إن أحسن أسلوب للتعامل مع مثل هذا الشخص، هو أن تكون متوازناً بين كونك منفتح ومتقبل للجديد الذى يعرضه أو يقترحه، وشكك الموضوعي أو العلمي فيه، بمعنى أن تتعرف على العيوب والثغرات في هذا الجديد الذى يقترحه عليك.

والواقع أنه لا تعارض بين تشجيعك وترحيبك بالأفكار الجديدة، ووضعك لتلك الأفكار تحت منظار الشك العلمي أو الموضوعي. والمثال التالي يوضح ما يجب أن تفعله حينما يعرض عليك أحدهم فكرة جديدة أو اقتراحاً يرى أنه مفيد.

- مقدم الفكرة الجديدة : لدى فكرة جديدة أعتقد أنها مفيدة جداً  
أنت كقائد للمنظمة : مفيدة لمن يا ترى؟  
هو : مفيدة لنا فى تعاملنا مع عملائنا  
أنت : ولماذا ترى أنها كذلك؟ ما هى المشكلة التى سوف تحلها تلك الفكرة؟  
هو : ستؤدى إلى توفير مزيد من الوقت فى تعاملنا معهم  
أنت : كم من الوقت بالضبط يمكن أن توفره؟ وما قيمة التكاليف المالية لتنفيذ تلك الفكرة؟ وهل الوقت الذى توفره يتناسب مع حجم تكلفة تنفيذها؟  
هو : لا أملك إجابات دقيقة على تلك الأسئلة.  
أنت : إذن فكر مرة ثانية، بحيث يكون لديك إجابات دقيقة على تساؤلاتي، ثم نلتقى مرة أخرى.

فى هذا الموقف كشف القائد عن مهارته فى الجمع بين الترحيب بالجديد والانفتاح عليه وتشجيعه، وفى ذات الوقت التعامل معه بوعى وبحاسة نقدية.

فالقائد الكفاء يقوم بدور الصمام أو المصفاة، وغربلة ما يتم عرضه من أفكار جديدة، وفرزها، وتقييمها بشكل موضوعي، وحث وتشجيع مقدمها على مزيد من الصقل والبلورة لها. وهو يقوم بذلك معتمداً على ما اكتسبه من خبرات ومعارف من كلا الجانبين التقني الفني، والتجاري المالي. ولذلك فهو لا يقبل "كل" جديد، لمجرد

أنه جديد، بل يقبل ويشجع الجديد "الملائم"، أي ذلك الذى يكون في نطاق حدود التوجه الاستراتيجي لمنظمتة (Harvard Business Essentials,2003)..

**(5) التحسين والتعديل المستمر للأفكار الجديدة، إلى أن تتحول إلى منتج أو خدمة جديدة**

إن عملية التغيير في منظمة ما، هي عملية طويلة ومتعددة المراحل والخطوات، تبدأ بتوليد أفكار إبداعية جديدة، وتستمر إلى أن تتحول تلك الأفكار إلى منتج تجارى أو خدمة تقدم للجمهور.

وكأي عملية، فإن عملية الابتكار والتغيير يجب أن تكون دائماً موضع المتابعة والتنقيح والتقييم المتواصل، عبر كل مراحلها. ولهذا فعلى القائد أن يتأكد من أن عملية الابتكار أو التغيير التي يتولى الإشراف عليها أو تنفيذها في منظمتة:

- تنتج عدد كبير من الأفكار الجيدة، أي قادرة على حث الأفراد على المشاركة بتقديم أكبر عدد من الاقتراحات والأفكار والحلول الجديدة.
- لا تحمل في طياتها أو يوجد فيها ما يعوق الأفراد أو يحبطهم أو يخيفهم من الإبداع والابتكار.
- ليست محملة بمضمون سياسي محدد، أي ليس لها توجهات سياسية واضحة.
- تشجع على المخاطرة المحسوبة وليس على المجازفة المتهورة.
- مرنة أو غير تحكمية.
- لا يترتب عن الخطأ من تنفيذ أي من جوانبها، أضرار بالغة أو تكاليف كثيرة.
- مصادر الموارد اللازمة لتنفيذها، معروفة ومحددة، وسهل الوصول إليها.
- يشترك فيها أو تنفيذها أفراد على علم تام بقدرات المنظمة، وإمكاناتها، واستراتيجياتها، وعملائها.

إن وجود ثقافة للتغيير يتوافر فيها هذه الشروط، يُحسن كثيراً من عملية التغيير ونجاح التطوير. وهذه مهمة أساسية من مهام القيادة العليا (Harvard Business Essentials,2003)..

## (6) اعتمد على التفكير التجاري (تحديد المكسب والخسارة- السلبيات والإيجابيات)

الشركات أو المنظمات الصغيرة فقط هي التي تكون بصدد مشروع تطوير أو تغيير واحد أو مشروعين على الأكثر، أما المنظمات الكبرى فعادة ما تكون بصدد عدد كبير من مشروعات التطوير والابتكار في نفس الوقت، بعض تلك المشروعات الجديدة قد يكون: قليل المخاطر، وقصير الوقت في تنفيذه، ولا يستهدف أكثر من مجرد تحسين المنتج القائم أو زيادة كميته، وبعضها قد يستهدف عملية تغيير كبيرة أو شاملة، بهدف خلق منتج وأسواق جديدة، وبعضها قد يكون وسطاً بين كلا النوعين من مشاريع التطوير والابتكار.

ولأن تلك المشاريع الجديدة تختلف عن بعضها في الكثير من الجوانب كالتكلفة والوقت والمخاطرة...إلخ، فإن على القيادة أن تتعامل معها من خلال التفكير التجاري، أي معرفة عوامل المكسب والخسارة، والمنصرف والعائد، لكل مشروع تجديد منها، لأن هذا هو أنسب الأساليب لإدارة وقيادة التغيير في كل منها بكفاءة.

**ولكى يستطيع القائد أن يكون متوازناً في ذلك، ويكون تفكيره التجاري صائباً وموضوعياً، فهو:**

- في حاجة إلى كل من يمكن أن يقدم له النصيحة بصدق، ودون "تزويق" أو تزييف. وبالتالي عليه أن يحيط نفسه بأفراد متعددي الرؤى، تتكامل مهاراتهم، لا يسعون وراء مصالحهم الشخصية. عليه أن يستمع للجميع، ويناقشهم، ومن حصيلة ذلك سوف يأخذ القرار الصائب.
- يتعلم أو يكون قادراً على "كيف توقف الخسائر؟" فلكي نكسب أى مباراة فلا بد أن نشارك فيها، ولكن ليس شرطاً أن نلعب كل مباراة حتى آخرها. علينا أن نتعلم كيف ومتى نتوقف، كيف ننسحب في الوقت المناسب إذا كان الاستمرار يعنى مزيد من الخسائر.
- أن يتدرب ويتعلم ويتعود على أن يطرح على نفسه (على تفكيره) القضية ونقيضها، الرأي والرأي المقابل، وأن يكون مرناً عقلياً، ويناقش كلا الاحتمالين- أو الاحتمالات المتعددة - بموضوعية، وأن يجعل "الواقع" هو الحكم على كفاءة أفكاره ومشاريعه (Harvard Business Essentials,2003) .

## (7) حُسن اختيار المساعدين والمديرين

اختيار مديري الأقسام والوحدات الإنتاجية والخدمية المختلفة، أحد المهام الأساسية لقائد أو رئيس أي منظمة. وتبدو أهمية هؤلاء المديرين في ارتباطهم المباشر وتأثيرهم على كل الأنشطة والممارسات التي تحدد- في النهاية- الشكل النهائي لأداء المنظمة ككل.

وأول ما يجب أن يراعيه القائد في اختيار هؤلاء المديرين، هو ضرورة تمتع المدير بالخبرات الفنية أو التقنية المناسبة، بالإضافة إلى وعيه التام لكل ما يدور في المنظمة، والأهداف العامة لها، ولديه خبرة عملية في التعامل مع عملاء المنظمة، والتغلب على المشكلات التي قد تنشأ بين المنظمة وبينهم.

أما عن مديري المستوى الأوسط، فهو – وكما أشرنا في بداية هذا الفصل- أهم مصادر الابتكار والإبداع في المنظمة، وأنهم الذين يحملون على عاتقهم عادة النصيب الأكبر من أى عملية تغيير أو تجديد في المنظمة.

وتشير الدراسات إلى ضرورة أن يتسم مديرو المستوى الأوسط بالسمات التالية:

- "أصدقاء" للتغيير، لا يهابونه أو يخافون منه، بل يميلون إليه ويشجعونه.
- عزل واستبعاد أى أنشطة أو ممارسات لا نفع منها، أو لا تتناغم مع الأداء العام للمنظمة.
- حُسن اختيار المشاريع، والحكم عليها أو تقييمها.
- القدرة على قراءة أو استطلاع الأفق المستقبلي للمنظمة، وتحديد العقبات التي تحول دونه أو تقف في طريق تحقيقه.
- دائماً ما يكون جاهزاً، وخبيراً في تقديم العروض.
- يعرف متى ومن أين يمكن أن يحصل على الموارد والدعم.

وتشير الدراسات إلى أن المديرين الأكفاء الذين يتسمون بتلك الخصائص، يتواجدون أكثر في المنظمات التي تشجع ثقافتها على الأداء الجمعي التعاوني، والعمل بروح الفريق، وحيث يتم حث العاملين وتشجيعهم على الابتكار والابتكار، وأن يفعلوا

دائماً ما يعتقدوا أنه "ما يجب أن يكونوا عليه" أو ما يجب أن يُفعل (Harvard Business Essentials,2003).

### (8) التركيز على الحاضر والمستقبل معاً وفي ذات الوقت

قادة التغيير والابتكار الأكفاء، هم أولئك القادرون على خلق أو تكوين منظمة ذات براعة مزدوجة تتضمن كفاءة التعامل مع كل من الحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي تؤدي عملها الحاضر بأعلى كفاءة ممكنة، وفي ذات الوقت متطلعة للمستقبل، قدم من على أرض الواقع، والأخرى تتجه وتستعد لمستقبل أحسن، عين على الحاضر، وأخرى كاشفة لما يجب أن يكون عليه مستقبل المنظمة، والإعداد له. فهي تنتج من الحاضر وفق أعلى معايير الجودة والامتياز، وفي ذات الوقت تعد وتطور معايير جديدة أعلى للمستقبل.

والتحدي الأكبر للقائد هنا هو قدرته على إجراء هذا التوازن بشكل دقيق، بحيث لا يمثل الكفة نحو الحاضر متجاهلة للمستقبل، أو يمثل وتركز على المستقبل على حساب الأداء والوضع الراهن للمنظمة.

والواقع أن قليل من القادة، وقليل من المنظمات هي التي نجحت في تحقيق مثل هذا التوازن في الاهتمام والتركيز على كل من الحاضر والمستقبل معاً. ولعل سبب ذلك هو أن "ميكانيزمات" كلتا المهارتين- التركيز على الحاضر، والتطلع للمستقبل- مختلفين تماماً، فالحاضر قائم على اليقينية والعينية، وبالتالي يمكن ضبطه والتحكم فيه، أما المستقبل فقائم على الاحتمالية والتجريد، وبالتالي يصعب التحكم فيه. وبالتالي يكون من غير السهل على كثير من القادة التعامل المتزامن مع هذين العالمين المختلفين.

وغالبية القادة عادة ما يكونوا من النوع الذي ينغمس في الحاضر، بحيث يستقطب هذا الحاضر معظم تفكيرهم وجهدهم، ونادراً ما نجد قائد يستحوذ المستقبل على الجانب الأكبر من فكره وجهده على حساب الحاضر.

وعلى أية حال، فإن أنسب أسلوب يمكن أن يلجأ إليه القائد، لخلق حالة من التوازن المقبول في منظمته، بين حاضرها ومستقبلها هو:

أ- حدد موقعك الحالي (حاضر المنظمة) منسوباً إلى ما تنشده من تجديد أو تغيير (المستقبل المأمول)، وأحد إجابات صحيحة على الأسئلة التالية: هل المنتج

الذى تنتجه المنظمة حالياً، أو الخدمة التي تقدمها، بعيدة عما نأمله أو الوصول إليه، أم أنها قريبة من ذلك، أم في منتصف المسافة؟ هل إذا حاولنا الآن إجراء التغيير والتقدم للأمام – تاركين الحاضر ومتجهين للمستقبل- فهل ذلك يضعف أو يهدد وضع المنظمة الحالي؟ وبمعنى آخر، هي المسافة أو حجم الفرق بين حاضرك ومستقبلك المأمول، وإلى أي حد يسمح الوضع الحالي بالتقدم للأمام من خلال التغيير والابتكار.

ب- قيم عمليات وإمكانات منظمتك بالتفصيل. هل هي فعالة، وسريعة، وكافية؟ هل المنظمة على استعداد لتحمل الأعباء المادية والبشرية للتغيير والتقدم للأمام؟.

وبناء على نتائج هذه التقديرات، أعد ترتيب أولوياتك ومواردك. وهذا يتطلب منك أن تكون قائداً جيداً في كل من العمليات والأداءات الحالية، وعمليات وأداءات التغيير والابتكار، وذلك حتى يمكنك أن تحدد وتختار أحسن وأنسب "معدل سرعة" لحدوث التغيير، أنسب سرعة للانتقال ما بين الحاضر والمستقبل، أنسب سرعة لتنفيذ التغيير والتجويد، ودون أن تخسر الحاضر، أو تفشل في "تخليق" المستقبل (Harvard Business Essentials,2003)..

### ثانياً: خصال قائد التغيير الناجح

أشار هت (Hitt, 1988, pp.23-27) من خلال استعراضه للتراث السابق وخبراته العملية وملاحظاته إلى أن هناك مجموعة من الخصال المميزة لقائد التغيير الكفاء ذي التوجه الإبداعي، وأهمها ما يلي:

1- يجب أن يرى التغيير أو يدركه على أنه "صديق": يدرك الكثيرون التغيير على أنه شيء مهدد، أو خصم أو عدو، يجب تجنبه والبعد عنه قدر المستطاع. ويحدث ذلك – كما أشرنا سابقاً- بسبب أن التغيير يعنى: تغيير الفرد لعاداته، وخروجه من مجال أو إطار اتزانه النفسي وشعوره بالراحة، ومحاولته للتعايش مع ما لا يعرف، كذلك فإن التغيير- لدى البعض- يعنى التضحية أو فقد ما يتمته به من وضع أو مكانة. كل هذه الأشياء تخيف أو ترعب الكثيرين، ولكنها يجب ألا تكون كذلك بالنسبة "للوكيل أو الممثل أو المحرض أو المنفذ" الكفؤ، الذى يجب أن يدرك التغيير على أنه "صديق". فهو يرى أن التغيير يعنى الأفكار الجديدة، والإبداع، والرغبة الدائمة في التطوير والتحسين، وإثارة روح التحدي،

وشحذ القدرات، والسعي الدائم لكي يكون المستقبل أحسن من الحاضر، التغيير لديه هو التقدم والنمو وتطوير الذات، والمنظمة ككل.

"وكيل أو ممثل" التغيير الكفو هو الذى يعتقد أن التغيير هو ما يجب أن يكون، هو القاعدة، ومن هنا يأتي صداقته له، بل ويعتبر أن الثبات والجمود هو خصمه وعدوه الأول.

2- يجب أن يمتلك أدوات قوية، ويعرف كيف يستخدمها: على الممثل "الكفو" للتغيير، أن يمتلك 3 أنواع من أدوات القوة: المعرفة، والموارد، والدعم. فعليه - أولاً- أن يكون عارفاً وخبيراً، مدركاً أن المعرفة قوة. وبالتالي فعليه أن يعرف كل شيء عن البيئة الداخلية، والخارجية، للمنظمة التي يريد تغييرها. كذلك فليديه موارد بشرية ومادية في منظمته، عليه أن يحسن تقديرها، ويعرف كيف يستفيد منها الاستفادة القصوى. وأخيراً فيجب أن يكون قادراً على الحصول على دعم وتأييد الأفراد المؤثرين في المنظمة، وأن يجعلهم سنداً له، يدعمونه ويساندونه فيما يقوم به من تغيير.

3- قادر على التعامل مع كل من الجوانب العقلية المنطقية والجوانب الإنسانية الانفعالية، للتغيير: لما كان لأى عملية تغيير، جوانبها العقلية أو المنطقية الصادقة، وجوانبها الإنسانية، فمن الخطأ الشديد تجاهل أى منهما على حساب الأخرى. فمن الممكن- بل والسهل جداً- أن نستعين بأجهزة الكمبيوتر، ونملها بالمعلومات والبيانات الموضوعية الصادقة، بحيث تضع لنا نموذجاً تصورياً أو عقلياً جيداً لبرنامج تغيير، يتضمن اقتراحات وأفكار واضحة ومحددة بدقة، أو سيناريو يوضح أحسن صورة مستقبلية ممكنة لتلك المنظمة، وتحديد صارم للخطوات اللازمة لتنفيذه. إلا أن هذا النموذج لن ينجح ولن يؤدي إلى تغيير ملائم، إذا لم نراعى الجوانب الإنسانية والنفسية للأفراد في المنظمة، إذا لم ننظر إلى همومهم ومشاكلهم بروح العدل والتعاطف، إذا لم ندرك ما يمكن أن يحدث للبعض أو يعاينيه من آثار سلبية للتغيير، إذا لم نتعامل مع العاملين بتعاطف ورحمة. إن "العقل أو المنطق الصارم" لا يكفي وحده لنجاح التغيير، بل لابد من مراعاة الجوانب الإنسانية. وهذا ما يدركه ويلتزم به "وكيل أو ممثل" التغيير النجاح.

4- **قادر على تكوين مناخ للتغيير، يسمح بالتقدم السريع نحو التفوق والامتياز:** فمن خلال المزج الجيد بين الواقع والخيال، بين ما نحلم أن تكون عليه منظماتنا، وما هي عليه بالفعل، يمكن لوكيل التغيير الناجح تكوين مناخ عام في المنظمة يدعم ويساعد على حدوث وتقدم التغيير، ليس بغرض التغيير في ذاته، بل الوصول إلى التفوق والامتياز. الوكيل الناجح هو الذى يرسخ في أذهان العاملين، ويجعلهم واعيين دائماً، بالفروق بين الواقع والمرغوب، ويجعل دافعهم الأساسي من الاشتراك في جهود التغيير، هو تقليل - أو إزاحة- تلك الفروق؛ أي جعل الواقع أقرب ما يكون للمأمول. وإذا وثق هؤلاء العاملين في قادتهم، وفي أنفسهم، فإن تلك الثقة هي أهم مكونات المناخ الجيد، الذى يجعل العاملين على ثقة في أن التغيير سوف ينجح، ويحقق مزيد من التفوق والامتياز.

5- **هو الذى يبدأ عملية التغيير بنفسه، ولا ينتظر حتى يبدأ الآخرون:** من السهل أن تطلب من الآخرين أن يتغيروا، أما الصعب فهو أن تبدأ أنت بنفسك هذا التغيير. وهذا ما يجب أن يكون عليه "الوكيل" الناجح. فهو أول من يجرب الجديد، فهو يجرب الإجراءات الجديدة المقترحة، على قسمه أو وحدته أو نطاق العمل الضيق المسئول مباشرة عنه، وهذا التجريب الأولى أو التمهيدى هو الذى يكسبه فهماً ومعرفة أعمق بهذا الجديد، مما يجعله فى الطليعة أو فى مقدمة الصفوف عندما يتم تطبيق هذا الجديد على المنظمة ككل.

6- **هو الذى لا يفرض التغيير بالقوة أو جبراً، بل يمهد الطريق ويهيئ الطريق لحدوثه:** فكما قلنا، فإن الكثيرين يخافون التغيير ويقاومونه، وبالتالي فإن محاولة فرضه عليهم سوف يعقد الموقف ويزيد من المشكلات. ولكن إذا مهدنا له الطريق، وهياناً له الظروف، فإننا - وبالتأكيد- سوف نجد من يقف فى صفنا، ويستمع إلينا، ويتعاون معنا.

فمثلاً، يمكننا فى البداية أن نطلب من البعض أن يقدم ما يراه من اقتراحات لتحسين الأوضاع فى المنظمة، وبعد أن يتبين للجميع حدوث فوائد أو إيجابيات بسبب الأخذ باقتراح - أو أكثر- من تلك الاقتراحات، فقد نجد من يتقدم- وحده ومن تلقاء ذاته- بتقديم مقترحات أكثر أو برنامج أوسع للتغيير، وقد نجد من يساعدنا ويطلب بتغيير أوسع وأشمل.... وهكذا. فبأسلوب الخطوة خطوة، يمكن أن نمهد للتغيير،

و"نسحب" الأفراد إلى أرضنا ليكونوا معنا، ويساعدوننا. أما الفرض والإجبار فهو الفشل بعينه.

7- هو الذي يحمس نفسه بنفسه، أو يستمد دافعيته من داخله: من الضروري أن يكون "الوكيل أو الممثل" دائماً في حالة من التحمس والدافعية العالية تجاه التغيير. وبالطبع فإننا لا نتوقع أو ننتظر وجود مصادر خارجية لتلك الحماسة، بل على العكس- وكما أشرنا- فلن نجد إلا التثبيط والمعارضة.

إن من الضروري أن يكون "الوكيل" قادراً على تحميس نفسه بنفسه، أي قادر على الشحن الذاتي بطاقاته ودافعيته، لأن إن لم يكن متحمساً، فلن يستطيع تحميس وإثارة دافعية الآخرين. فحماسه للتغيير، شرط لازم لحماس الآخرين لهذا التغيير. من ناحية أخرى، فإن "الوكيل" إذا نجح في تحميس الآخرين، فغنه لا يضمن استمرار هذا الحماس لدى الجميع، بل سوف يكتشف أن هناك تذبذباً في ذلك (وهذا أمر طبيعي لأننا نتعامل مع عدد كبير من العاملين)، إلا أن المهم هو ألا يجب أن يحدث هذا التذبذب لدى الوكيل. فهو الوحيد الذي يجب أن يظل دائماً- وعبر مسار رحلة تنفيذ التغيير- على درجة عالية من الدافعية والحماسة. ولا شك أن ذلك لا يمكن أن يحدث إلا إذا كان قادراً على تحميس نفسه بنفسه، ويستمد دافعيته وطاقته من داخله.

8- قادر على الفكاهة من أسر القديم، واستبداله بمفاهيم وأفكار جديدة: يتولد لدى غالبية الناس إحساس بالذنب أو تأنيب الذات، عندما يترك أو يبتعد عن "أشياءه القديمة"، سواء كانت أماكن أو أفراد أو أفكار (ما نسميه العشرة)، ولا يشعر بالراحة أو القبول الكافي عندما يستبدلها، ويتبنى أشياء جديدة، وهذا إحساس طبيعي لدى "غالبية البشر". إلا أن مثل هذا لا يجب أن يكون حال "الوكيل أو الممثل" الكفو للتغيير. فهو يجب أن يكون متفتح الذهن، والوجدان، يستمع إلى كل جديد، ويحاول فهمه جيداً، واستيعابه مقارنةً بالقديم أو الحالي، فإذا تبين له أن هذا الجديد أحسن وأكفأ، فإنه لا يتردد في قبوله وتبنيه والتصرف في ضوءه، دون إحساس بالندم (على ما كان) أو شعور بالذنب. ذلك لأن هدفه دائماً هو البحث والسعي نحو مستوى أعلى من الإنجاز والتقدم.

9- **يتقبل النقد، بل ويسعى إلى من يمكن أن ينقده:** نقداً بناءً موضوعياً: يذكر لنا التاريخ أن اينشتين كان يعرض أفكاره الأولية في نظرية النسبية على كل من يمكنه أن ينقدها أو يكشف عن ثغرات فيها، وذلك بهدف التحسين والاستفادة من آراء ووجهات نظر الآخرين. والواقع أن هذا ما يجب أن يكون عليه "الوكيل" الناجح. فالأفكار الجديدة عادة ما تكون في حاجة إلى المراجعة والفحص والتقييم قبل أن تنفذ فعلياً أو تكون محل التنفيذ العملي. إن "الممثل" الجيد لا يرى - أبداً - في نقد الآخرين لأفكاره، أي إهانة أو انتقاص لقدره، ولذلك فهو الذي يسعى للاستفادة من كل ما يمكن الاستفادة منهم، لأن هدفه هو التحسين والتقدم.

10- **هو القادر على جعل الآخرين يقبلون ويؤمنون بأفكاره عن التغيير:** لما كان "الوكيل" الناجح، أكثر وعياً وإدراكاً بالفروق بين الواقع والمأمول (من عندي: قدرة الحساسية للمشكلات)، فإنه دائماً ما يولد أو ينتج أفكاراً جديدة لتقليل تلك الفروق. وأحياناً ما يتم التوصل إلى تلك الأفكار الجديدة- للتغيير في منظمة ما- من خلال فريق عمل. وفي كلتا الحالتين (أفكار توصل إليها شخص واحد أو المدير أو الوكيل، أو فريق عمل)، لا بد من موافقة وتقبل العاملين لتلك الأفكار، وأن يفهموها، ويدركون أهميتها، ويؤمنون بها، ويلتزمون بتطبيقها، وتحويلها إلى واقع ملموس. و"الوكيل الناجح هو القادر على استقطاب العاملين وجعلهم يقبلون ويؤمنون بما يعرضه عليهم من أفكار جديدة للتغيير. إن تلك المهارة هي العمود الفقري للقيادة ولل قائد الناجح. هذه هي الخصائص العشر اللزوم توافرها في وكيل التغيير الناجح، أو القائد المدير، أو المدير القائد، وليس مجرد المدير فقط.

### ثالثاً: كيف تصبح "ممثل" تغيير كفاء وفعال؟

لكي تكون مديراً قائداً (وليس مدير فقط)، فلا بد أن تكون ممثلاً فعالاً للتغيير. ولكي تكون كذلك- أي وكيلاً فعالاً للتغيير- فأنت في حاجة إلى أسلوب أو منحنى عام يساعدك على الارتقاء بمنظمتك، والانتقال بها نحو التقدم والتميز. كذلك فأنت في حاجة إلى أسلوب أو منحنى يساعدك على إجراء تغيير مؤثر وبناء، بأقل قدر من الصعوبات والمشاكل.

وفيما يلي عرض لمنحى أو أسلوب عام يجعلك أو يمكنك من أن تكون وكيل تغيير كفو وفعال. وينهض هذا المنحى على 5 أركان هي:

- 1- حدد ورسخ أدوات قوتك.
- 2- ضع استراتيجية للتغيير.
- 3- أشرك أو ضمن العاملين في عملية التغيير.
- 4- أعمل على أن يكون العاملين أنفسهم "وكلاء أو ممثلين أو محرضين" للتغيير.
- 5- اجعل هناك بعض الثوابت "أشياء تظل قائمة وموجودة وثابتة" في بيئة التغيير.

**وفيما يلي عرض لتلك الجوانب الخمسة بقدر من التفصيل:**

1- **ترسيخ وتوطيد أدوات القوة:** أشرنا سابقاً إلى أن إحدى الخصائص العشر لوكيل التغيير الناجح هي امتلاكه لأدوات أو أوراق قوة، ومعرفة بكيفية توظيفها واستخدامها على خير وجه. وأن هذه القوى ثلاث هي المعلومات والموارد والدعم.

ويمكنك أن تثرى معلوماتك، وتزيد من معارفك، وتجعلها أداة قوة فعالة، من خلال معرفتك كل شيء عن المنظمة التي تعمل فيها (بيئتها الداخلية) وكذلك عن العوامل الخارجية المرتبطة بها أو المؤثرة فيها (بيئتها الداخلية). اعرف كل شيء عن عملك، وكذلك اعرف كيف يتم العمل في الأقسام الأخرى، اعرف كل ما تستطيع عن الوضع السوقي لمنظمتك. اعتمد على القراءة، والملاحظة، وتوجيه الأسئلة لمن يعرفون. رتب أو نظم كل ما تجمعه من معلومات وبيانات، واحتفظ بها مرتبة بحيث يمكنك الرجوع إلى ما تريد بسرعة وسهولة. ومن تلك المعارف جدد جوانب القوة والنجاح، وكذلك جوانب القوة والضعف من منظمتك، والعوامل أو المتغيرات المؤثرة أو المرتبطة بكل منها.

أما عن الموارد، فأهمها الموارد البشرية. كن حريصاً على اختيار الأفراد المناسبين، فمن البديهيات أن القائد الكفو يجب أن يحيط نفسه بالأفراد الممتازين، والذين يكشفون عن استعداد للتطوير والتحسين.

أما عن التدعيم، فعليك أن تجعل الأفراد المؤثرين وأصحاب السلطة والنفوذ في المنظمة، معك وفي ظهرك وسنداً لك. واعتمد على مهاراتك وكفاءة اتصالك، في تقريبهم منك وكسب ودهم وثقتهم. وأعلم أن أحسن أسلوب لكسب تأييد ودعم الآخرين هو عملك وإنجازك ومصداقيتك. إن المدير الناجح هو الذي لا يعتمد فقط على علاقته أو اتصالاته أو بعض سمات شخصيته (خفيف الدم- بكاش- همباك!!!) في كسب تأييد ودعم الآخرين لأفكاره، خاصة إذا كانت بخصوص التغيير، بل من الحكمة أن يجعل أداءه وإنجازاته ومصداقيته هي أهم ما يعتمد عليه في ذلك.

**2- وضع وتطوير استراتيجيته للتغيير:** في حالات قليلة جداً، ينجح بعض المديرين في تنفيذ التغيير دون وجود استراتيجية واضحة ومحددة، مكتفين بالاعتماد على حدتهم وقراراتهم وفق اللحظة الراهنة (يعنى بالبركة!!). ورغم تسليمتنا بأهمية الحدس والخيال الشخصي والكفاءة الفردية، إلا أن وجود استراتيجية واضحة أمر ضروري ويساعد كثيراً في تنفيذ التغيير بشكل سلسل ومنتظم.

ومن أكفاً المناحي التي يمكن الاعتماد عليها، والاسترشاد بها، في إعداد استراتيجية للتغيير، "منحى التعارض". ويقوم هذا المنحى على التحديد الدقيق للفروق بين الواقع والمأمول، بين حاضر المنظمة وما نأمل أن تكون عليه بعد التغيير. ويتكون هذا المنحى من الخطوات التالية:

أ- حدد وبفهم ووضوح الأهداف التي تريد تحقيقها، أو الصورة التي تريدها لمنظمتك.

ب- قم بإعداد وصف تفصيلي دقيق للوضع الراهن للمنظمة من كافة جوانبه.

ج- قم بإعداد رؤية تفصيلية واضحة للمستقبل المأمول للمنظمة، متضمنة الأهداف النوعية المراد تحقيقها، واستراتيجية تحقيق كل منها.

د- حدد أهم الفروق بين الحاضر (الخطوة ب) والمأمول (الخطوة أ).

هـ- قم بإعداد خطة مكتوبة، تستهدف تقليل أو إزاحة تلك الفروق بين الحاضر والمأمول.

و- نفذ تلك الخطة.

ز- راجع، وعدل في مسارك وأدائك أثناء تنفيذ التغيير كلما كان ذلك مناسباً ومفيداً، وقيم ما تنجزه من خطوات أو ما تحققه من تقدم.

وتؤكد خبرتنا – الكلام للكاتب- أن هذا المنحى مفيداً جداً، ويأتي بنتائج جيدة، على شرط أن يأخذ المدير – أو الذى يتولى عملية التغيير- الموضوع مأخذ الجد.

**3- إشراك العاملين في عملية التغيير:** إن أنسب أسلوب للتغلب على مقاومة التغيير، هو أن تشرك العاملين في كل مراحلهم، وتساعدهم على الانخراط فيه. ففي أي عملية تغيير، في أي منظمة، يتولد لدى العاملين شعور بالحاجة لأن يعرفوا ماذا يحدث، خاصة الأشياء التي تؤثر عليهم مباشرة. كذلك فإنهم يريدون ألا يتم التعامل معهم على أنهم "قطع شطرنج"، يريدون أن يدركوا ويشعروا بأنهم "موجودون" وأن أفكارهم ومقترحاتهم محل الاهتمام والاعتبار.

المدير القائد، أو وكيل التغيير الناجح، هو الذى يستفيد من ذلك فى "جذب أو شد" العاملين إلى أرضه، وإشراكهم فيما يبتغيه من تغيير. ويمكنه القيام بذلك بعدة طرق: فأولاً وفى بدايات التغيير، أي عند التخطيط والإعداد له، يمكن إشراك العاملين فى تحديد مواطن القوة والضعف فى وحداتهم أو أقسامهم، وثانياً يمكننا إشراكهم فى تنقيح وصقل الرؤية الأولية (فى صورتها التمهيديّة) الخاصة بأقسامهم أو وحداتهم، وثالثاً يمكنك إشراكهم فى إعداد وتطوير الخطة النوعية؛ أي تحديد وترتيب الخطوات التنفيذية أو الإجراءات الواجب القيام بها لتحويل الرؤية إلى واقع، وأخيراً يمكنك إشراكهم فى التنفيذ الفعلي لتلك الخطة.

إن إشراك العاملين بتلك الصورة التي عرضنا لها – ومن واقع خبرتنا العملية- يُحسن كثيراً من كفاءة الخطة المكتوبة، ويؤدى إلى مزيد من التزام العاملين بها، والحرص على نجاح تنفيذها.

**والقاعدة العامة هي:** بزيادة الاشتراك الفعال والنشط للعاملين فى خطوات أو مراحل التغيير، تزداد كفاءة ونجاح التغيير، وتحقيق أكبر قدر من أهدافه.

**4- ساعد العاملين على أن يكونوا هم أنفسهم "ممثلين" للتغيير:** إن وجود "وكيل أو ممثل" واحد للتغيير – وهو أنت- وسط مجموعة ممن يرضون عن الوضع الراهن، ولا يؤمنون أو يسعون للتغيير، مسألة صعبة، وتحملك مجهوداً وأعباء

شديدة. أما وجود "عملاء أو وكلاء" كثيرون، فهذا يسهل الموقف، ويجعل التغيير أسهل وأكفاً.

وأنت كمدير يمكنك أن تفعل الكثير لتجعل العاملين وكلاء للتغيير. وأول وأهم ما يجب أن تفعله، هو أن تنقل كل من أقوالك، وأفعالك وممارساتك، رسالة للعاملين مؤداها أن التغيير هو "الشيء العادي أو الطبيعي"، وأنه طريق الحياة للمنظمة. ونؤكد على ضرورة أن تتسق تصرفاتك وأعمالك مع تلك الرسالة، وألا نكتفى "بالكلام" فقط. كذلك يمكنك أن تجعل أحد مكونات أو متطلبات قيام العامل بعمله، تشعره وتجعله يدرك ضرورة التغيير، وأهمية الأفكار الجديدة، لكي يتم إنجاز العمل بصورة جيدة. أيضاً يمكنك إعداد برامج تعليم وتدريب تساعد الأفراد على اكتساب القدرات والمهارات التي يجب أن يتسموا بها ليكونوا وكلاء تغيير فعالين، وأخيراً يمكنك وضع نظام للحوافز والمكافآت، يقدم التدعيم الإيجابي لهؤلاء الذين يساهمون إيجابياً في التغيير، سواء في أقسامهم الخاصة، أو في المنظمة ككل.

**5- احرص على أن تظل هناك بعض الثوابت أو المرتكزات في بيئة التغيير:** قبول التغيير أمر يمكن أن يتم تعليمه للأفراد. فكما أنهم تعلموا أن يخافوا منه، ويعتبرونه شيئاً مهدداً – كما سبق وأوضحنا- يمكن أيضاً أن نعلمهم أن يقبلوه ويرحبوا به. فمن الممكن أن يقدم الناس على محاولة "تذوق أو استطعام" التغيير، أي الاقتراب منه لمحاولة تجريبه، إذا قدم لهم بشكل معين أو في سياق أو ظروف معينة. وأحد أهم تلك الظروف التي تجعل الناس يقربوا من التغيير بأقل قدر من الخوف أو الشعور بالتهديد، هو أن نحرص على ألا تكون كل البيئة أو المحيط الذي يوجد به الأفراد في حالة تغيير، بل نظل محافظين على بعض الثوابت أو المرتكزات، وذلك لنعطي العاملين إحساساً بأن هناك ما هو لا يزال ثابتاً، لازال هناك شيء يعرفونه ومعتادون عليه، "إنهم لا يزالون في منزلهم". فهذا يعطيهم الإحساس بالثبات والأمان. لا يجب أن يدرك العاملون أن "كل" شيء حولهم يتغير، أو أنهم يغوصون في خضم من التغيير الذي يشمل كل شيء وأي شيء.

والنسق القيمي للمنظمة، أي مجموعة معتقداتها الراسخة والدائمة، يمكن التعامل معها باعتبارها أحد المرتكزات أو الثوابت، وبالتالي فعلينا – بين الحين والآخر وأثناء مسار التغيير- أن نوصل للعاملين رسائل اتصالية تؤكد على دوام أو

ثبات تلك القيم. ثابت أو مرتكز آخر، وهو "فكرة أو مفهوم التدرج الوظيفي". فيمكن بل يجب أن نوصل للعاملين، ونجعلهم يدركون أن التغيير لا يعنى إلغاء أو تغيير إمكانية ترقى العامل وصعوده في المدرج الوظيفي، مرتكز أو ثابت ثالث وهو فكرة وجود معايير ثابتة وموحدة لتقييم أداء الأفراد، وأنها مكون ثابت من مكونات المنظمة، وأنها تطبق على الجميع بنفس الشروط والمعايير ودون تفرقة.

إدراك وإحساس العاملين – إذن- بأن هناك ما هو "ثابت" وأن التغيير لا يشمل "كل" دنياهم، يعطيهم الإحساس بالأمان، ويجعل قبولهم للتغيير أعلى، والتزامهم به أكبر.

تلك هي المتطلبات الخمسة لكي تكون "وكيل" تغيير كفو، لكي تكون مديراً قائداً، عليك أن "تستدخلها" بحيث تصبح هي المحددة لسلوكك وتصرفاتك اليومية في المنظمة، وأساس للقرارات التي تتخذها.

#### رابعاً: ماذا ينبغي على قادة التغيير عمله

بعد أن تعرفنا على المسؤوليات والأدوار التي يتعين على القادة المبدعين النهوض بها والسمات والخصائص التي يجب أن يتحلى بها قادة التغيير، وكيف يصبحون وكلاء تغيير فاعلية، نعرض في هذا الجزء إلى ما ينبغي على قادة التغيير عمله. وقبل ذلك نشير إلى أن هناك أربعة بدائل يمكن أن يكون قائد التغيير واحداً منها وهي:

1- أن تكون ضحية لما تقوم به من تغيير: بمعنى أن تغرق وتغوص تماماً في كل العراقيل والصعوبات التي تواجه التغيير، وتفشل في التعامل معها، وتقضى معظم وقتك شاكياً متذمراً من تلك العراقيل غير قادر على فعل أي شيء.

2- أن تكون حالماً: بمعنى أنك تقضى معظم وقتك في ابتكار رؤى تغيير ممتازة لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وتظل عند هذا المستوى أو تلك النقطة غير قادر على اتخاذ أي خطوة أخرى للأمام، وغير قادر على تنفيذ تلك الرؤية وتحويلها إلى واقع.

3- أن تكون منفذاً أو مؤدباً: بمعنى أنك من النوع الذي ينتظر التعليمات والتوجيهات من الآخرين، وتقوم بتنفيذها بحذافيرها وعلى خير وجه، وبصرف النظر عما

يجب أن يكون. فأنت ملتزم فقط بما هو كائن، بما يطلب منك تنفيذه.. أنت مجرد فاعل أو منفذ.

4- أن تكون قائداً مديراً: أي تكون قادراً على وضع الرؤية لما يجب أن تكون عليه وحدتك أو قسمك أو منطمتك، وأن تقوم بالفعل بتنفيذها وتحويلها إلى واقع ملموس.

وإذا كنت تفضل البديل الرابع وتحب أن ينطبق عليك، فهناك الكثير مما يجب عليك أن تتعلمه وتفعله، لكي يكون التغيير الذي تقوم به بناء وفعال، بصرف النظر عما يدور حولك في المنظمة ككل.

لنفرض – مثلاً- أنك تريد أن تقوم بتغيير في وحدتك أو قسمك، تهدف من ورائه إنشاء نسق إداري فعال. فيما يلي قائمة بمجموعة الخطوات التنفيذية التي يجب القيام بها لإنشاء هذا النسق، بصرف النظر عن النسق الإداري للمنظمة ككل. وتلك الخطوات هي:

#### أ- حدد الفلسفة المطلوبة للإدارة:

- حدد مجموعة القيم العامة التي تريد أن يعمل قسمك على هداها أو مسترشداً بها.
- ضع مجموعة الأهداف العامة لوحدتك أو قسمك.
- ضع مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف.
- كامل أو أدمج بين كل من تلك القيم، والأهداف، والاستراتيجيات، وقم بكتابة ذلك في وثيقة هي بمثابة فلسفة للإدارة في وحدتك أو قسمك.

#### ب- التخطيط:

- ادرس أو أفحص جيداً الأهداف العامة، والنوعية، للمنظمة ككل، والاستراتيجيات الموضوعية لتحقيق تلك الأهداف.
- قم بعمل وصف تفصيلي دقيق للوضع الراهن في وحدتك أو قسمك.
- قم بوضع رؤية واضحة لما تأمل أن يكون عليه قسمك أو وحدتك في المستقبل، أو بعد التغيير.

- حدد الفروق أو الاختلافات بين حاضر وحدتك ومستقبلها المأمول.
- ضع خطة مكتوبة تهدف إلى إقلال أو إزاحة تلك الفروق.
- نفذ هذه الخطة، واحرص على تقييم التنفيذ خطوة بخطوة، وقم بالتعديلات الضرورية والمفيدة أثناء التنفيذ.

### ج- التنظيم:

- ضع بناء تنظيمي لسير العمل يبسر للعاملين تحقيق الأهداف المرجوة.
- تأكد أن كل من يعمل معك يعرف – وبوضوح- مسؤولياته.
- تأكد أن كل من يعمل معك يعرف وبوضوح سلطاته.
- تأكد من وجود توازن بين المسؤوليات والسلطات.

### د- حسن اختيار، وإعداد، وتنمية العاملين:

- ساعد كل من يعمل معك على أن يتوفر له المعلومات والمهارات اللازمة لقيامه بعمله أو بأدواره على خير وجه.
- ضع مجموعة من الإجراءات المقننة والمنظمة، تستعين بها عند إجرائك مقابلات لمن يتقدم للعمل في وحدتك أو قسمك.
- ضع برنامج لإعداد وتأهيل العاملين الجدد.
- ضع برامج تدريبية فعالة لكل العاملين في قسمك.
- دعم وتشجيع كل من يسعى إلى التعلم والتقدم والتحسين.

### هـ- التوجيه والقيادة:

- اجعل تطلعات وطموحات الأفراد عالية أو كبيرة.
- زود العاملين دائماً بالمعلومات الكاملة والصحيحة.
- شجع روح المشاركة، واعتمد على أسلوب الفريق عند اتخاذ القرارات ذات الأثر المباشر على العاملين.

- شجع على التعاون، وروح الفريق عند الأفراد.
- كن نموذجاً وقدوة لمجموعتك.

#### و- التقييم والضبط:

- حدد العوامل الأساسية التي تؤدي أو ترتبط بنجاح أداء الأفراد.
- ضع نظاماً للمعلومات، يسمح بأن يحصل الأفراد على المعلومات التي يتطلبها الأداء الجيد للعمل، صحيحة، وفي الوقت المناسب.
- وفر المعلومات بالطريقة التي تسمح للأفراد بأن يواجهوا أو يفقدوا أنفسهم بأنفسهم، ولا يرجعون إليك في كل صغيرة وكبيرة، ويكونوا قادرين على حل المشكلات.
- ضع نظام دقيق وملائم لتقييم أداء الأفراد.
- اعتمد على المتابعة على أرض الواقع، لكي تعرف ماذا يحدث في الحقيقة ولا تكتفى بالتقارير الكتابية.

تلك هي مجموعة الخطوات التي تؤدي إلى إنشاء نسق إداري منتج وفعال، ويرفع من إنتاجية الوحدة أو القسم الذي يطبق فيه، إلا أن تلك التغييرات لا يمكن أن تحدث تحت قيادة مدير ضحية أو مدير حالم أو مدير منفذ أو مؤدب. فقط من يستطيع أن يقوم بها هو المدير القائد أو الممثل الفعال للتغيير.

ونحنتم تلك الفقرة بالتأكيد على أهمية المدير القائد، مؤكداً على أن التغييرات الكبرى والمؤثرة في أي منظمة تحدث دائماً من أعلى إلى أسفل، من القادة والمديرين إلى العاملين، وليس - أبداً - من أسفل إلى أعلى، إن القيادة هي جوهر التغيير الناجح، الذي لا يمكن أن يقوم به من يكتفى بأنه "مدير"، بل لابد أن يكون مديراً قائداً، أو قائداً مديراً.

#### خامساً: نمو وتطوير ممثلي التغيير

ما الدور المستقبلي الأساسي للقائد المدير؟ ماذا يجب أن يقوم به أو ما نتوقه منه مستقبلياً؟ ماذا يجب أن يكون عليه دوره أو وظيفته؟

يمكننا أن نحدد ذلك من ثلاثة أفكار تمثل الأدوار التي يجب أن يقوم بها، أو يكون عليها القائد المدير مستقبلياً:

- 1- أن يكون قادراً على جعل الأفراد يصلون إلى أعلى درجات الإنجاز.
- 2- ولكي يحقق هذا الهدف، أو يكون قادراً على القيام بذلك الدور، فيجب أن يكون ماهراً وخبيراً في إعادة توجيهه وتنظيم نشاطات الأفراد، وحثهم الدائم على التجريب، والتحرك في توجهات جديدة، أي ماهراً وخبيراً في التغيير.
- 3- الدور المستقبلي الثالث للمدير القائد هو أن يكون زعيماً للتغيير، أي قادراً على إعداد وتأهيل كوادر جديدة تحذو حذوه.

وعلينا أن نعرف أن القائد المدير يُصنع ويعده، أي يمكن تخليقه بالتدريب والخبرات، وبالاعتماد على برامج إعداد محددة. وعلينا أن نبحث عنهم، أو نبحث عن لديه الإمكانيات ليكون قائداً مديراً، ثم نتولاه بعد ذلك بالرعاية والتدريب، لتتحول تلك الإمكانيات إلى قدرات ومهارات فعلية.

وفيما يلي تصور لبرنامج يساعدنا على اكتشاف، وإعداد، وتطوير القادة، أي اكتشاف وإعداد وتطوير المدير القائد، أو من يمتلك إمكانيات المدير القائد، وإعداده ليصبح ليس وكيلاً أو ممثلاً" للتغيير فحسب، بل ليكون مستقبلاً- زعيماً للتغيير.

**الفصل العاشر<sup>1</sup>**  
**أساليب صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة**

---

<sup>1</sup> - اعداد : أ.د. عبد اللطيف خليفة\_ أستاذ علم النفس الاجتماعي والشخصية - قسم علم النفس -آداب القاهرة.

## الفصل العاشر

### أساليب صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة

#### هذا الفصل:

يتناول هذا الفصل مفهوماً آخر، من المفاهيم شديدة الأهمية في مجال الإبداع المؤسسي، حيث يمثل أحد الغايات النهائية للحل الإبداعي للمشكلات، وهو صنع واتخاذ القرار المؤسسي. فيتصدى الفصل لاستعراض خطوات صنع القرار الإداري، وكيفية تنمية المهارات المرتبطة باتخاذ القرار، واستخدام الاستراتيجيات المتصلة بذلك. والامتداد بهذه المهارات لتطبيقها في مواقف التفاوض وبالتالي فإنه:

بعد ان تدرس هذا الفصل، من المتوقع أن تكون قادراً على أن:

- 1- تذكر خطوات صنع القرارات أو اتخاذها عند حل المشكلات.
- 2- تميز بين أساليب صنع واتخاذ القرارات،
- 3- تطبق أساليب تنمية المهارات الخاصة بهذه الأساليب.
- 4- تطبق الاستراتيجيات والطرائق التي يمكن استخدامها عند مواجهة بعض المشكلات، سواء في المواقف الطبيعية أو في مواقف الأزمات.
- 5- تطبق المهارات الأساسية في تحسين استراتيجيات صنع القرار الإداري.
- 6- تطبق أساليب عملية التفاوض وشروطها كطريقة من طرائق اتخاذ وصنع القرارات.
- 7- تطبق أساليب اتخاذ القرار في ظل عدم المعرفة أو نقص المعلومات أو عدم التأكد.

## الفصل العاشر

### أساليب صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة

أولاً : مقدمة

مثل موضوع صنع القرار<sup>(1)</sup> في ظل عالم معقد وغير يقيني بؤرة اهتمام عديد من المفكرين في مجالات الفكر المختلفة، كالآداب والفلسفة والدين . ويعرف صنع القرار – بوجه عام – بوصفه "قيام الفرد باختيار لبدل محدد من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين". ويعتبر عديد من علماء الإنسان (الأنثروبولوجيا) قدرة الإنسان على التأمل والاختيار خاصية أساسية تميز الإنسان عن باقي الكائنات الحية الأدنى في السلم الارتقائي. وعلى الرغم من أن بدايات الاهتمام الفكري بموضوع صنع القرار يمكن ملاحظتها في العديد من الفلسفات القديمة (اليونانية والعربية على وجه الخصوص) . فإن الاهتمام العملي بصنع القرار يؤرخ له ببداية الثورة التي حدثت في علوم الإدارة، مع البدايات المبكرة للقرن العشرين على يد العالم الأمريكي تايلور F. W. Taylor الذي وضع أساس الاهتمام بعمليات الإدارة بشكل عام، وعمليات صنع القرار بوجه خاص. غير أن علوم الإدارة الحديثة ترى أن الاهتمام العلمي الحقيقي ببحوث صنع القرار بدأ ينمو ويتبلور – بشكل واضح – خلال فترة الحرب العالمية الثانية، حيث تم تكوين عدة فرق بحثية للتعامل مع المشكلات التخطيطية والاستراتيجية التي تواجه الجيش. وتكونت هذه الفرق غالباً من متخصصين في عدة علوم (كالمتخصصين في الرياضيات، والهندسة، والعلوم السلوكية) يعملون معاً لصنع القرار المناسب لحل هذه المشكلات باستخدام المنهج العلمي.

ويمثل صنع القرار دوراً مهماً وفريداً بين الأدوار الإدارية المختلفة. فالمدير في أي مؤسسة يضطلع بالعديد من الأدوار الإدارية المهمة، متضمنة التخطيط والتنظيم والتحكم والتشغيل وصنع القرار والقيادة. وتنقسم الأدوار الإدارية إلى ثلاث فئات رئيسية هي: الأدوار الاجتماعية والأدوار المعلوماتية، والأدوار الإدارية الخاصة بالقرارات والتي تشتمل على أربعة أدوار أساسية هي كالتالي:

(1) رجل الأعمال<sup>(2)</sup> الذي يبحث في المنظمة والبيئة المحيطة بها عن فرص للنمو،

(1) Decision making

(1) Entrepreneur

- ويبدأ أو يوجه التغييرات التنظيمية المطلوبة للاستفادة من هذه الفرص.
- (2) معالج المشكلات<sup>(1)</sup> الذي يبدأ أو يوجه سلوكيات التصحيح عندما تواجه المنظمة مشكلات غير متوقعة.
- (3) موزع الموارد<sup>(2)</sup> الذي يهتم بكيفية توزيع موارد المؤسسة البشرية والمادية على النحو الذي يكفل وفاءها بأهدافها.
- (4) المفاوض<sup>(3)</sup> الذي يمثل المنظمة في المفاوضات مع الآخرين.
- ونظراً لما تعانيه المؤسسات والمنظمات من صعوبات عند صناعة قرارات صحيحة، تتبدى أهمية الدراسة العلمية لعملية صنع واتخاذ القرار بشكل إبداعي، من خلال الوقوف على الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن إتباعها في هذا الشأن.
- ثانياً: تعريف القرار وأنواعه**
- (1)- تعريف القرار:**

يشق مصطلح القرار من الأصل اللاتيني *decidere* بمعنى *cut off* أي البيت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله؛ للوصول إلى نتيجة محددة ونهائية. والقرار بهذا المعنى هو بديل أو اختيار يتم تفضيله عن بدائل أو خيارات أخرى في موقف معين، بعد مقارنة هذه البدائل وتقييم نتائجها المحتملة. وفي ضوء هذا يمكن النظر إلى القرار على أنه يمثل عملية المفاضلة بين الحلول المتاحة، واختيار أكثرها صلاحية لتحقيق الهدف من حل للمشكلة. وأساس اتخاذ القرار هو وجود البدائل؛ حيث يخلق وجود البدائل مشكلة يتطلب حلها اختيار أحد البدائل المطروحة.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن القرار هو اختيار أو تصرف معين يتم التوصل إليه بعد دراسة مستفيضة للموقف أو المشكلة محل البحث. وتظهر القرارات في كافة نشاطات الفرد الإنسانية والاجتماعية. وفي مجال الإدارة – على سبيل المثال – يعرف القرار بأنه "مسلك محدد يتم اختياره من بين بدائل عديدة لمواجهة المشكلة الإدارية، وذلك في ضوء معايير معينة (نظرية وعملية). تضمن سلامة الاختيار

---

Disturbance handler <sup>(2)</sup>  
Resource allocator <sup>(3)</sup>  
Negotiator <sup>(1)</sup>

ومرونته وقدرته على مواكبة التغييرات المستقبلية لنشاط المنظمة".

ويُفرق البعض بين القرار في حد ذاته، وبين عملية صنع القرار<sup>(1)</sup>؛ حيث يعد القرار هو الناتج أو المحصلة النهائية لهذه العملية، أما عملية صنع القرار، فتتضمن الأحداث والخطوات التي تؤدي إلى لحظة الاختيار وما بعدها.

## (2)- أنواع القرارات:

تنقسم أنواع القرارات بصورة عامة إلى العديد من التقسيمات وفق معايير مختلفة. ومن المفيد أن نتعرف على الأنواع المختلفة للقرارات بالنظر إلى أن الوسائل التي تناسب اتخاذ نوع معين منها، قد لا تناسب الأنواع الأخرى. كما أن النتائج المترتبة على كل منها قد تختلف أهميتها اختلافاً يبرر الاهتمام ببعضها عن البعض الآخر. ونعرض فيما يلي لأهم تصنيفات القرار وأكثرها شيوعاً، وذلك على النحو الآتي:

**1- تقسيم القرارات وفقاً لدرجة أهميتها:** وعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بالسياسات والاتجاهات التنظيمية على مدى فترة زمنية طويلة، والبيانات المطلوبة لمثل هذا النوع من القرارات أكثر اتساعاً وتمتد إلى خارج المنظمة، ومن عيوبها أنها عرضة لكثير من الأخطاء.

وعلى الطرف الآخر من تقسيم القرارات حسب الأهمية توجد القرارات الإدارية محددة الأجل، والتي تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية. وينبغي أن يحصل القرار الإداري على دعم الفريق والبناء العقلي للمجموعة.

**2- تقسيم القرارات وفق معيار طبيعتها:** ما بين قرارات نظامية، وقرارات شخصية. فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسئول رسمي، فإنه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للجميع. وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية التالية، والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر. أما القرارات الشخصية فهي التي تخص الإنسان كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري، فالفرد يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، وبالتالي لا يوجد تفويض في مثل هذا النوع من القرارات. ومن أمثلة هذه القرارات القرار الذي يتخذه الطالب مثلاً بشأن الالتحاق بكلية معينة.

---

(1) . Decision Making Process

**3- تقسيم القرارات بحسب محتواها من درجة التأكد:** هناك بعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة عنها مضمونة ومؤكدة. وفي مقابل ذلك هناك قرارات أخرى يتوفر عنها بيانات احتمالية؛ ومن ثم فإن نتائجها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها في إطار من المخاطرة. وعلى أقصى طرف هذا التقسيم هناك نوع من القرارات، لا نستطيع أن نعرف درجة احتمالها. ومن ثم فإنها قرارات تؤخذ تحت أحوال وظروف لا حكم لنا عليها.

**4- القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:** فالقرارات المبرمجة يمكن هيكلتها؛ حيث توضح تفصيلاً تناول ومعالجة المشكلات الروتينية والمتكررة والمعروفة. ولذا نجد أن ظروف القرارات المبرمجة مؤكدة تماماً.

أما القرارات غير المبرمجة، فنجد أنها تتعامل مع مشكلات جديدة وغير معروفة، لذلك يستحيل حلها بالأساليب الروتينية، ولذا فإن ظروف القرارات غير المبرمجة غير مؤكدة بالمرّة.

**5- تقسيم القرارات وفقاً لمستوى المشاركة:** تنقسم القرارات حسب مستوى المشاركة إلى قرارات فردية وأخرى جماعية. والقرارات الفردية هي التي ينفرد الفرد باتخاذها دون مشاركة أو تشاور مع المعنيين بموضوع القرار (كأن يتخذ ولي الأمر قراراً بأن يدخل ابنه كلية معينة دون رغبته). وقد يعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي والتسلطي في الإدارة.

أما القرارات الجماعية فهي ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار. ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة. وقد تبين أن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار يضيف عليهم مشاعر الرضا والسعادة ويجعلهم أكثر توافقاً.

**ثالثاً: مفهوم صنع واتخاذ القرار**

ينظر إلى عملية صنع القرار بوصفها العملية الرئيسية التي تشمل كل عمليات القرار الأخرى؛ حيث تعد عملية صنع القرار عملية مركبة ومعقدة تنطوي على المراحل المتتابعة للوصول إلى القرار، ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاء بحلها وتقييم النتائج المترتبة على ذلك.

ويشير صنع القرار إلى عملية عقلية وموضوعية للاختيار بين عدة بدائل.

وتعتمد هذه العملية بدرجة كبيرة على المهارات الخاصة بمتخذ القرار. ونظراً لأن البدائل تشكل مواقف متنافسة، فإنها تتضمن قدراً من المجازفة وعدم اليقين.

أما اتخاذ القرار (1) فهو يمثل المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار، وهو خلاصة ما يتوصل إليه صانع القرار من معلومات وأفكار حول مشكلة ما أو قضية معينة.

وفي ضوء ما سبق فإن مفهوم صنع القرار لا يعنى اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو تنظيم (2) أو عملية (3) معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية واجتماعية وسياسية واقتصادية وأخلاقية.... الخ. ولذلك يمثل اتخاذ القرار مرحلة أخيرة من عوامل صنع القرار.

وعلى الرغم من الاختلاف بين عمليتي صنع القرار واتخاذ القرار، فإن العرف جرى على أن يشير كثير من الباحثين إلى عملية صنع القرار على أنها عملية اتخاذ القرار. وتم استخدام كل منهما بنفس المعنى؛ نظراً للارتباط الوثيق بينهما.

ومما سبق ذكره حول مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، يتضح ما يأتي:

- 1- يعد مفهوم صنع القرار أكثر شمولاً وعمومية من اتخاذ القرار؛ حيث يشير صنع القرار إلى عملية عقلية مركبة تنطوي على العديد من الخطوات للوصول إلى القرار، أما اتخاذ القرار فهو يمثل المرحلة الأخيرة من مراحل صنع القرار. وعلى الرغم من هذا الاختلاف بين صنع واتخاذ القرار، فإنهما يستخدمان بالتبادل في كثير من الأحيان.
- 2- يرى العلماء أن عملية صنع القرار ليست عملية بسيطة، ولكنها تتضمن المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل للوصول إلى الهدف.
- 3- يشير الالتزام في صنع القرار إلى جوانب عدة، منها: الموارد، والوقت، والمال، والقوى البشرية.
- 4- تنقسم مواقف اتخاذ القرار إلى ثلاثة أنواع:

**النوع الأول:** ويتكرر كثيراً في حياة الفرد، ويمارس الفرد فيه عملية اتخاذ القرار بطريقة روتينية، وهي أقرب إلى رد الفعل منه إلى القرار، مثل: تنظيم أنشطة

---

(1) . Decision Taking

(2) . Organization

(3) . Process

الفرد اليومية، تحديد الملابس التي يرتديها، مكونات الفطور... الخ.

**النوع الثاني:** لا يتكرر كثيراً في حياة الفرد؛ لأن المواقف المتعلقة بهذا النوع غير مألوفة بالنسبة له، مثل: اختيار شريكة الحياة، اختيار الكلية التي يلتحق بها، اختيار المهنة أو الوظيفة التي سوف يعمل بها في المستقبل، اختيار الحزب الذي ينتمي إليه... الخ. ومثل هذه المواقف تحتاج من الفرد إلى مزيد من التأمل والفحص من خلال جمع المعلومات، وطرح البدائل، وتقويم هذه البدائل في ضوء النتائج المرتبطة بها.

**النوع الثالث:** مواقف الأزمة<sup>(1)</sup>، والتي لا يستطيع الفرد في ضوء ما لديه من قدرات وإمكانيات ومصادر<sup>(2)</sup> أن يتعامل معها أو يديرها بكفاءة. وتتسم هذه المواقف بأنها مواقف ضاغطة فوق قدرات الفرد على مواجهتها؛ حيث تعرف الأزمة بأنها حالة انعدام توازن مفاجئ، ونقطة تحول في حياة الفرد، وتفشل استراتيجيات المواجهة المعتادة لدى الفرد في التعامل مع موقف الأزمة.

ويصنف المتخصصون **مواقف الأزمات الإدارية** التي تحدث في المنظمات في الوقت الحالي إلى نوعين رئيسيين هما: مواقف الأزمات المتعلقة بالإنتاج، ومواقف الأزمات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية.

وتتضمن مواقف الأزمات خمس فئات أساسية هي:

**1- أزمات التشغيل<sup>(3)</sup>**، وهي أزمات تؤدي إلى اضطراب عمليات التشغيل اليومية في المنظمة، ومن الأمثلة على هذه الأزمات: انهيار نظم تشغيل الحاسب الآلي، والحوادث الصناعية الكبرى، والحصول على منتجات معيبة لا تستطيع المنظمة استيعابها، وفقدان الملفات الأساسية اللازمة لتسيير خط العمل ونتيجة لهذه الأزمات فإن المنظمة يمكنها الاستمرار في العمل فقط إذا تم صنع القرارات المناسبة.

**2- أزمات الشعبية<sup>(4)</sup> (السمعة)**، وهي أزمات يمكن أن تسبب انهيار سمعة المنظمة

---

(1) . Crisis

(2) . Resources

(3) . Operational crises

(4) . Publicity crises

بين الجمهور العام، وتنشأ بعض هذه الأزمات من أزمات التشغيل، ومن الأمثلة على ذلك حدوث حادثة صناعية كبرى تنتج عنها إصابات خطيرة أو حالات وفيات كثيرة وهو ما ينتج عنه بدوره أزمات خاصة بسمعة المنظمة وشعبيتها .

**3- أزمات الفساد والاحتيال،** ويستخدم المصطلح هنا ليشير إلى أفعال إجرامية يرتكبها شخص أو أكثر داخل المنظمة، ومن الأمثلة على ذلك : التجسس المؤسسي، والفساد الإداري، واختلاسات الموظفين، وسرقة ممتلكات المنظمة، والعنف بين العمال في مكان العمل .

**4- الأزمات الطبيعية كالفيضانات والأعاصير والزلازل .** وعلى الرغم من أن المديرين لا يمكنهم منع حدوث مثل هذه الأحداث، فإنه من الممكن العمل على تقليل تأثيراتها في بعض الأحيان. فعلى سبيل المثال، يحتفظ عديد من المنظمات بفائض إنتاج إضافي أو مخزون بيانات احتياطي لاستخدامه حال فقدان المصدر الرئيسي للإنتاج أو البيانات نتيجة لأحد هذه الأزمات الطبيعية.

**5- الأزمات القانونية،** وتتضمن حدوث دعاوي قضائية ضد المنظمة، سواء من الجمهور العام أو من الموظفين أو من جهات أخرى ذات صلة بعمل المنظمة . كما تتضمن هذه الأزمات أي تشريعات حكومية من شأنها أن تحد من عمل المنظمة بدرجة جوهرية.

بينما تتضمن مواقف الصراعات وجود خلل في التنظيم الاجتماعي، أو وجود صراعات<sup>(1)</sup> تحول دون القيام بالعمل في المنظمة، سواء كانت بين الإدارة وبين جماعات العمل، أو بين جماعات العمل وبين بعضها البعض. ويعرف الصراع التنظيمي في هذا السياق بوصفه كل أنواع التفاعلات التخاصمية<sup>(2)</sup> أو الاختلافية<sup>(3)</sup> التي تظهر بين العاملين في إحدى المنظمات، ويؤدي إلى إعاقة تحقيق المنظمة لأهدافها .

رابعاً: خطوات صنع واتخاذ القرار

---

<sup>(1)</sup> . Conflicts

<sup>(2)</sup> . Antagonistic

<sup>(3)</sup> . Opposition

بداية لابد من توضيح العلاقة بين حل المشكلات واتخاذ القرارات؛ حيث يبدو للوهلة الأولى أنهما متشابهان. ولكنهما في الواقع يختلفان في عدة جوانب، **فحل المشكلات** يتضمن تشخيص المشكلة ومحاولة حلها من خلال اتخاذ القرار المناسب. **وهنا يكون اتخاذ القرار جزءاً من عملية حل المشكلات.** إلا أن القرار قد يتخذ سواء كانت هناك مشكلة أم لا، لأن اتخاذ القرارات يتم لأغراض عدة، سواء لحل المشكلات، أو لتحقيق أهداف معينة مثل تيسير أمور العمل في المنظمات.

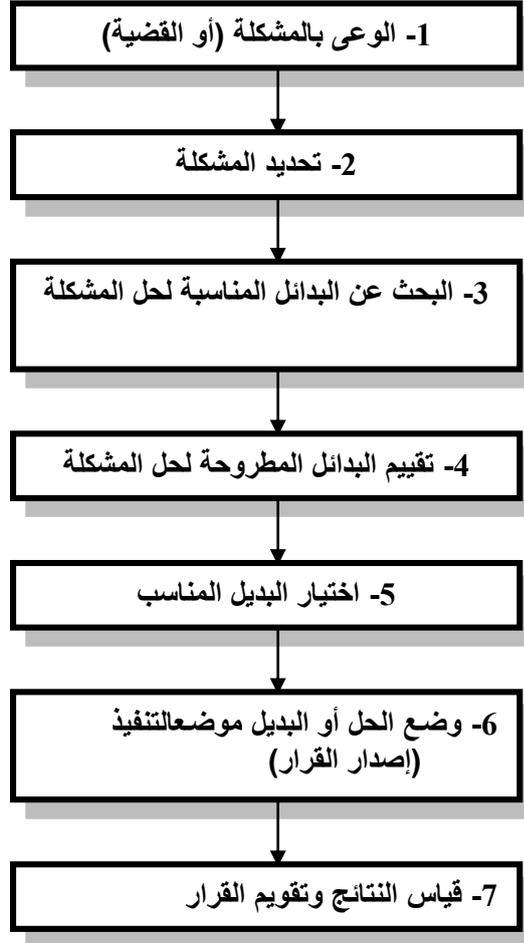
وفي ضوء ذلك يرى البعض أن عملية صنع واتخاذ القرار أكثر شمولية وعمومية من حل المشكلات. **ففي حل المشكلات** يكون التأكيد على خلق أو ابتكار بدائل واختيارات، ثم اختبار هذه البدائل عقلياً (أو على الورقة كتابة)؛ للنظر فيما يمكن عمله على المستوى التصوري وليس العملي. **أما في صنع القرار**، فإن الشخص يحتاج إلى تقويم انفعالاته؛ لكي يكون أكثر وعياً بحاجاته، وإصدار أحكام قيمية، والقيام بتصرفات وأفعال عملية أدائية. وهو ما لا يوجد في حل المشكلات.

وقد تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع، فإن هناك جوانب اتفاق بين معظم الباحثين على أن مهارة صنع القرار هي عملية تفكير مركبة، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة في موقف معين أو الوصول إلى غاية محددة. ويتضمن استخدام هذه المهارة العديد من مهارات التفكير العليا كالتحليل والتقييم والمقارنة والاختيار (22). وهو ما نعرض له في الشكل 8-1:

#### **الخطوة الأولى: الوعي بالمشكلة:**

وتتمثل هذه الخطوة في مجرد إدراك الفرد وشعوره بأن هناك مشكلة تواجهه (أو تواجه الأسرة مثلاً أو المؤسسة التي يديرها). ويقوم هذا الوعي بالمشكلة غالباً على معلومات وواقع يعيشه الفرد؛ حيث تنشأ المشكلة غالباً حينما توجد فجوة بين الظروف القائمة والظروف المرغوبة أو المثالية، والوعي بمثل هذا الوضع من جانب الفرد يؤدي به إلى حالة من عدم الرضا؛ ومن ثم محاولة البحث عن تضيق هذه الفجوة وحل هذه المشكلة. وفي هذا الشأن يمكن الحديث عن أنماط من المشكلات:

1. مشكلات محكمة وجيدة البناء<sup>(1)</sup>: وفيها يكون كل من الوضع القائم والمرغوب فيه واضحاً تماماً. ومثل هذه المشكلات تكون بسيطة ويمكن إيجاد الحول الملائمة لها.



شكل رقم (1-8) خطوات صنع واتخاذ القرار

<sup>(1)</sup> . Well-Structured Problems

2. **مشكلات ضعيفة البناء<sup>(1)</sup>** أو عديمة البناء: وفي هذا النوع يكون الوعي بالحالتين القائمة أو الحالية والمرغوبة غير واضح، ويكون أسلوب الحصول على الحالة المرغوبة غير معروف وغير محدد. ومن أمثلة ذلك، نجد أن رغبة الفرد في شراء منتج معين تكون محدودة إذا كانت مشاعره نحو هذا المنتج غامضة، ويفتقد إلى المعلومات الكافية عن هذا المنتج.

3. **مشكلات الأزمة<sup>(2)</sup>**: وهي مشكلات غير متوقعة، ويمكن أن تؤدي إلى كارثة أو نكبة إذا لم تحل بسرعة وبشكل مناسب. ويحتاج الإداريون والقادة إلى إعداد أنظمة معلومات عن الأزمة وتطوير خطط التفاعل معها بأفضل الطرق الممكنة. ويترتب على مدى دقة الوعي بالمشكلة نجاح الفرد أو فشله في حل هذه المشكلة، وفقاً لمسار الخطوات التالية ممثلة في قدرة الفرد أو المؤسسة على تحديد المشكلة، وتحديد بدائل الحلول الملائمة، وتقويم هذه البدائل، واختيار البديل المفضل، ثم وضع هذا البديل موضع التنفيذ من خلال صدور قرار نهائي، وتقويم النتائج المترتبة على هذا القرار.

#### **الخطوة الثانية: تحديد المشكلة:**

يعد تحديد مشكلة ما أمراً حيوياً وهاماً للغاية؛ للوصول إلى حل فعال لهذه المشكلة. حيث يؤثر مثل هذا التحديد في نوعية البيانات والمعلومات التي سوف تجمع وعدد البدائل التي يتم استنتاجها، ومن الذي سوف يشارك أو يستعان به في حل المشكلة، ومن الذين سوف يتأثرون بقرار الحل. وحتى مع تحديد المعالم الرئيسية للمشكلات تظل هناك حاجة لتوضيح أبعاد وأعمق لمكوناتها الأساسية.

وهناك ثلاثة أخطاء يمكن أن تحدث في هذه المرحلة:

**الخطأ الأول:** تحديد المشكلة بشكل متسع جداً أو ضيق جداً.

**الخطأ الثاني:** التركيز على الأعراض والمظاهر الخاصة بالمشكلة بدلاً من أسبابها.

**الخطأ الثالث:** التركيز على مشكلات عديمة الأهمية.

وهناك مجموعة من الإجراءات يمكن القيام بها للمساعدة في تحديد المشكلة.

---

<sup>(1)</sup> III-Structured Problems .

<sup>(2)</sup> Crisis Problems .

وتتمثل فى الآتى:

- 1- توضيح حدود المشكلة: تشير حدود المشكلة إلى المدى الذى تمثله المشكلة أو القضية بالنسبة للأفراد. وتحديد هذه الأبعاد بدقة يساعد القائمين بالحل على التركيز، وتوجيه أفكارهم واقتراحاتهم نحو الطرق والأساليب التى تؤدى إلى الحل الفعال.
- 2- التطلع إلى إدراكات الأعضاء عن المشكلة وتوقعاتهم عن كيفية حلها.
- 3- تهيئة وتنمية مناخ التوجه لحل المشكلة.
- 4- تعريف المشكلة تعريفاً يجعلها قابلة للحل؛ حيث يجب تعريف المشكلة بدقة فى ضوء المعلومات التى تم جمعها، وبالتالي إمكانية الوصول إلى حل لها.
- 5- تحديد المشكلة تحديداً جامعاً مانعاً، يساعد على التقدم بخطوات واثقة نحو الحل الأمثل لها.

#### الخطوة الثالثة: البحث عن البدائل المناسبة لحل المشكلة:

بمجرد تحديد المشكلة وجمع المعلومات الخاصة بها يتجه الاهتمام نحو التفكير فى وضع حلول مناسبة لها. ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق منها: دراسة البيانات والمعلومات المتاحة عن المشكلة، استخدام أسلوب (العصف الذهنى) أو التفكر<sup>(1)</sup>، اللجوء إلى متخصص إذا عجز الفرد عن التوصل إلى حلول للمشكلة.

#### الخطوة الرابعة: تقييم البدائل المطروحة لحل المشكلة:

وفى هذه المرحلة تخضع البدائل المقترحة لحل المشكلة للتقييم، مع مراعاة أن يتم هذا التقييم بشكل موضوعى، وليس بناء على التفضيل الشخصى لمتخذ القرار، كما يجب أن يتم الحكم على البديل من واقع عدد من المعايير، وليس على أساس مدى جاذبيته. وقد أوضح المتخصصون أن تقويم البدائل المقترحة لحل مشكلة ما يمكن أن يتم فى ضوء ما يعرف بمصفوفة (SFF) وهى اختصار لثلاث كلمات:

- 1- الملاءمة<sup>(2)</sup>
- 2- الجدوى<sup>(3)</sup>
- 3- المرونة<sup>(4)</sup>

---

<sup>(1)</sup> Brainstorming.

<sup>(2)</sup> Suitability.

<sup>(3)</sup> Feasibility.

<sup>(4)</sup> Flexibility.

- وتستخدم هذه المصفوفة المعايير التالية لتقييم البدائل، المقترحة لحل المشكلة:
- 1- **الملاءمة:** وتشير إلى مدى ملاءمة البديل لحل المشكلة بعيداً عن أية اعتبارات أخرى. وتجيب على السؤال المتعلق بـ: هل البديل مناسب؟ وهل هذا البديل عملي؟ (من حيث التكلفة، والوقت... إلخ).
  - 2- **الجدوى:** ويقصد بها كم الموارد اللازمة لتنفيذ البديل أو إلى حد سوف يؤدي هذا البديل لحل المشكلة، وهل البديل يمكن تنفيذه؟
  - 3- **المرونة:** وتشير إلى قدرة المنظمة على مقابلة التدايعات المرتبطة بتنفيذ البديل، ومدى استيعابها للأمور غير المتوقعة والمرتبطة بهذا البديل.
- وعند تقييم البدائل المطروحة، فإن هناك عدة إجراءات عملية تتمثل في الآتي:
- تقسيم ورقة إلى قسمين أو عمودين، يكتب في أحدهما مزايا البديل، وفي الآخر العيوب.
  - أعط هذه المسألة عدة أيام حتى تتمكن من عرض مزايا كل بديل وعيوبه.
  - ضع أوزاناً للمزايا والعيوب.
  - حينما نتضح الأمور بما فيه الكفاية يمكن إصدار الحكم بشكل أفضل في ضوء اختيار البديل الذي يتفوق على البدائل الأخرى.
- وقد تحدث أثناء تقدير مزايا وعيوب البدائل المطروحة مشكلة أساسية، تتمثل فيما لو أن البديل ذا المزايا الأكبر هو ذاته ذو العيوب الأخطر، بينما هناك بديل آخر ذو مزايا أقل، ولكنه ذو عيوب أقل في ذات الوقت. وفي هذا الشأن تشير الدراسات إلى أن الخصائص الإيجابية تكون ذات وزن كبير، حينما يقرر الفرد اختيار بديل معين، أما الخصائص السلبية فتكون ذات أهمية أكبر حينما يقرر رفض بديل آخر.

#### الخطوة الخامسة: اختيار البديل المناسب:

تلى مرحلة تقييم البدائل وتحديد أفضلها مرحلة اختيار البديل الملائم لحل المشكلة. وذلك في ضوء عدة اعتبارات، منها أن يساعد هذا البديل على حل المشكلة حالياً ومستقبلاً، وأن يكون أكثر واقعية، وأن يتمشى مع الظروف والإمكانات المتاحة، ويمكن تنفيذه في وقت معقول وبتكلفة مناسبة. وتتضمن عملية الاختيار بين

البدائل غالباً على نوع من المخاطرة.

مثال: خريج جامعة أمامه ثلاث وظائف:

الأولى: فى تخصصه العلمى، ومرتبته 500 جنيه.

الثانية: فى تخصص آخر مختلف، ومرتبته 1000 جنيه.

الثالثة: يعمل فى أعمال حرفية لا علاقة لها بدراسته، ومرتبته 1500 جنيه.

وعلى الخريج فى هذه الحالة أن يقارن بين البدائل الثلاثة وي طرح مزايا وعيوب جميع البدائل، ثم يختار من بينها الأنسب بالنسبة له، وعليه أن يتحمل ما يترتب على قرار اختياره من نتائج.

#### عند اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

- 1- لا تنتظر لأى بديل على أنه البديل الأمثل لحل المشكلة.
- 2- استعمل البداهة وحاستك وخبرتك كمدير أو متخذ قرار عند النظر إلى البديل المعين.
- 3- استشر الآخرين عند ترجيحك لبديل ما على الآخر فربما تغيب عنك أمور معينة.
- 4- احرص على النظر إلى كل البدائل مجتمعة، فكثرة البدائل قد تساعد فى الوصول إلى بديل آخر مشتق منها يفيد أكثر فى حل المشكلة.

#### الخطوة السادسة: وضع البديل أو الحل موضع التنفيذ:

بعد أن يتم تقييم واختيار الحل الملائم للمشكلة، تكون الخطوة التالية هى وضع خطة عملية نحو تنفيذ هذا الحل. وذلك من خلال ما يأتى:

- التحديد الدقيق لخطوات الحل.
  - الاتصال بأطراف المشكلة إذا كان ذلك ضرورياً، لإعلامهم بالحل المطروح وتهيئتهم لقبوله.
  - تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الحل المقترح.
  - وضع جدول زمنى لتنفيذ الحل المقترح.
- ويلى ذلك مباشرة صدور القرار؛ حتى يأخذ الصفة التنفيذية.

#### الخطوة السابعة: قياس النتائج وتقويم القرار:

وتتمثل هذه الخطوة فى قياس النتائج والآثار المترتبة على القرار الذى تم اتخاذه، ومدى الالتزام بالجدول الزمنى المعد للتنفيذ. وعند القياس تتم مقارنة النتائج

بالخطة الموضوعية للتنفيذ، وإذا كان القرار لا يساهم في حل المشكلة، فإنه يجب مراجعة الخطوات السابقة بدقة، والوقوف على جوانب القصور ومحاولة تحاشيها أو علاجها. وفي حالة فشل القرار الذي يتم اتخاذه تنشأ لدى الأشخاص حالة من التناقض أو التناقض المعرفي<sup>(1)</sup> بين الحالة القائمة والحالة المرغوبة. فإذا كان القرار مثلاً يهدف إلى إصلاح العملية التعليمية والنهوض بها، وتترتب عليه آثار سلبية نظراً لعدم علاجه للمشكلة، فإن الأمر يستوجب إعادة النظر في مثل هذا القرار وتقديم حلول بديلة أخرى.

#### خامساً: أساليب صنع القرار

كشفت البحوث والدراسات النفسية عن أن هناك كثيراً من أساليب صنع القرار (20)، نعرض لخمسة منها على النحو التالي:

**1- الأسلوب التركيبي<sup>(2)</sup>:** ويقصد بالأسلوب التركيبي في صنع القرار التوصل لبناء أفكار جديدة وأصيلة تختلف تماماً عما يفعله الآخرون، والقدرة على تركيب الأفكار المختلفة، والتطلع إلى وجهات النظر التي قد تتيح حلولاً أفضل، والربط بين وجهات النظر التي قد تبدو متعارضة. والتأمل<sup>(3)</sup> هو العملية المفضلة للفرد التركيبي، فكثيراً ما يستخدم تعبيرات مثل: ضروري، أكثر أو أقل، نسبياً. والمهم عند الفرد الذي يتبع الأسلوب التركيبي ليس في الحقائق، وإنما في الاستنتاجات التي يجب التوصل إليها. كما أنه لا يعطى أهمية لمدى الاتفاق الجماعي في الرأي، أو الموافقة الجماعية على الحل، أو القرار الذي اتخذه، ولكن يهمله أن يكون الحل مبتكراً وجديداً.

**2- الأسلوب المثالي<sup>(4)</sup>:** ويقصد بالأسلوب المثالي في صنع القرار تكوين وجهات نظر مختلفة نحو الأشياء أو الموضوعات، والميل إلى التوجه المستقبلي والتفكير في الأهداف، والاهتمام باحتياجات الفرد، وبذل أقصى ما يمكن لمراعاة الأفكار والمشاعر والانفعالات، والاستمتاع بالمناقشات مع الآخرين في مشكلاتهم.

---

<sup>(1)</sup> . Cognitive Dissonance

<sup>(2)</sup> . Synthetic Style

<sup>(3)</sup> . Speculation

<sup>(4)</sup> .Idealistic Style

- 3- الأسلوب العملي<sup>(1)</sup>:** ويهتم هذا الأسلوب بالتحقق مما هو صحيح أو خاطئ، والبحث عن الحلول السريعة، والقابلية للتكيف، وتناول المشكلات بشكل تدريجي، والاهتمام بالعمل والجوانب الإجرائية. ويعتبر الأسلوب العملي أقل الأساليب انتشاراً بين أساليب صنع القرار. ويستطيع الفرد العملي التأثير في الآخرين من خلال: القابلية للتكيف بالإضافة إلى التفكير التكتيكي، فهو يتصف بالمرونة بالمقارنة بالأساليب الأخرى.
- 4- الأسلوب التحليلي<sup>(2)</sup>:** ويتركز هذا الأسلوب على مواجهة المشكلات بحرص وبطريقة منهجية، والاهتمام بالتفاصيل، والتخطيط بحرص قبل اتخاذ القرار، وجمع أكبر قدر من المعلومات مع عدم تكوين النظرة الشمولية، والاهتمام بتوضيح الأشياء حتى يمكن الوصول إلى استنتاجات. ويفترض الفرد التحليلي إمكانية التخطيط والاعتماد على البحث للتوصل إلى أفضل طريقة. ويتبع في ذلك الخطوات التالية: جمع المعلومات، تعريف المشكلة، البحث عن حلول بديلة، اختيار أفضل بديل، تقييم الناتج عن الحل للتأكد من أنه أفضل بديل.
- 5- الأسلوب الواقعي<sup>(3)</sup>:** ويعتمد على الملاحظة والتجريب، والتركيز على الحقائق، وبذلك يختلف تماماً عن الأسلوب التركيبي. والفرد الواقعي يحاول حشد الناس حول اتفاق موضوعي حتى يتم التحرك نحو شيء صحيح وملمس. ومن خصائص الفرد الواقعي: الميل إلى الظهور كإنسان، قوى، نشيط، واضح، مترو في التعبير عن اتفاقه أو اختلافه، يميل إلى الاختصار في عرض ما يقدمه، يتسم بالصراحة والإيجابية، يكره الحديث النظري.
- 6- الأسلوب الحدسي<sup>(4)</sup>:** يقصد بالحدس الإدراك المباشر الذي لا يعتمد على مقدمات، أو إن شئت قلت إنه يدرك النتيجة في المقدمة مباشرة دون حدود وسطى. وهو قد يدرك هذه النتيجة في المجال المادي (الحدس التجريبي)، وقد يدركها في المجال العقلي والرياضي (الحدس العقلي)، وقد يدركها فيما يتعلق بعلاقة الذات البشرية بالله (الحدس الصوفي أو الكشفي).

---

(1) Pragmatic Style

(2) Analytical Style

(3) Realistic Style

(4) Intuitive Style

ومن الواضح أن الحدوس قد تعنى البديهيات التي يدركها الحدس دون أن يبرهن على صحتها أولاً؛ إذ قد يستطيع بعد ذلك أن يتأكد من صدقها أو عدم صدقها. كما يعرف الحدس بأنه الإدراك أو الحكم المباشر عادة، ذات صيغة وجدانية أو انفعالية دون أية خطوات عقلية شعورية في الإدراك. وهو يقترب من مفهوم الاستبصار<sup>(1)</sup>، الذي يعرف بأنه العملية التي من خلالها تأتي المعرفة المباشرة دون استدلال أو استنتاج، وأنه بمثابة عملية حدسية. والحدس عند الفيلسوف الفرنسي "هنري برجسون" عرفان من نوع خاص، شبيه بعرفان الغريزة، ينقلنا إلى باطن الشيء، ويجعلنا نتحد بصفاته المفردة التي لا يمكن التعبير عنها بالألفاظ.

## سادساً : استراتيجيات صنع القرار

### (1) مفهوم الاستراتيجية وخصائصه :

#### أ- مفهوم الاستراتيجية:

أهم ما يميز أساليب صنع القرار عن استراتيجيات صنع القرار، هو أن الأساليب تتسم بالثبات النسبي عبر الزمن والمواقف؛ حيث تعد بمثابة سمات في شخصية الفرد. أما الاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد، فهي متغيرة باختلاف المواقف والظروف. ولذلك تركز برامج التغيير على الاستراتيجيات وليس على الأساليب.

ويقصد بالاستراتيجية نشاط أو سلوك (وسيلة) لبلوغ هدف معين (غاية) مع قدر من الوعي لإنجاز الهدف المرغوب. كما يعرفها البعض بأنها مجموعة من الإجراءات المتتابعة اللازمة لإنجاز عمل ما. كما تعرف الاستراتيجية بأنها عبارة عن طرق عامة يستخدمها الفرد في العمليات العقلية، أي أنها بمثابة طرق للإدراك والتفكير والتذكر وتناول المعلومات وحل المشكلات. ويخضع استخدام الاستراتيجية للتحكم من قبل الفرد، بمعنى أنها قابلة للتغيير والتعديل، وهناك فروق فردية في كفاءة استخدام الاستراتيجيات.

#### ب- خصائص استراتيجيات صنع القرارات الإدارية:

---

(<sup>1</sup>) Insight .

- 1- تهتم استراتيجيات صنع القرارات الإدارية بالكيفية أو الهيئة التي تستخدم لصنع القرار، ولا تهتم بماهية القرار المتخذ. بمعنى آخر، فإن استراتيجيات صنع القرار تستخدم في الإجابة عن التساؤل: كيف يصنع القرار الإداري في هذا الموقف المحدد؟ ولا تستخدم في الإجابة عن التساؤل: ما هو القرار المتخذ في هذا الموقف؟
- 2- تعد إحدى أبرز النتائج ثباتاً واستقراراً في بحوث استراتيجيات صنع القرار أن الشخص ذاته يستخدم استراتيجيات متباينة لصنع القرار بناء على خصائص موقف القرار، خاصة عدد البدائل المتاحة في الموقف، وكم الجهد المطلوب لصنع القرار، والدقة المطلوبة في القرار المصنوع، ومتطلبات المهمة، ودرجة الارتباط بين خصائص الموقف، ودرجة الصراع بين متطلبات الموقف، والقوة المتاحة لصانع القرار، ومركزه في المنظمة، ودرجة نضج وخبرة الأشخاص المشتركين في الموقف.
- 3- يمكن لصانع القرار أن يستخدم عديداً من استراتيجيات صنع القرارات إما بشكل متأن أو بشكل متتال، ويتوقف ذلك على الكفاءة النسبية لهذا المدير في استخدام هذين النوعين من المعالجة (المتأنية مقابل المتتالية)، وخصائص موقف القرار.
- 4- لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تفوق أحد أنواع الاستراتيجيات صنع القرار على باقي الأنواع الأخرى، فالنموذج المفسر لتباين استراتيجيات صنع القرار ينبغي أن يكون نموذجاً موقفياً<sup>(1)</sup> متضمناً أنه لا توجد هناك استراتيجية مثلي لصنع القرارات الإدارية .
- 5- المدير الناجح هو الذي يستطيع تغيير استراتيجياته في صنع القرارات الإدارية بناء على متطلبات موقف القرار.
- 6- يهدف استخدام استراتيجيات صنع القرار إلى الوصول إلى القرار المرغوب بأقل كمية ممكنة من المعلومات، وفي أقل وقت ممكن، وبأقل درجة من الإجهاد، وبأعلى درجة من اليقين، وأقل درجة من الخطأ في مترتبات صنع

---

(<sup>1</sup>) Contingency model .

القرارات.

## (2) أنواع الاستراتيجيات

**الفئة الأولى: استراتيجيات صنع القرار في المواقف الطبيعية**

ونعرض لها ممثلة في خمس استراتيجيات أساسية، على النحو التالي:

**النوع الأول: الاستراتيجيات العقلانية**

ويتطلب هذا النوع تطوير مجموعة محددة من الأهداف، واستخدام قاعدة معلومات مناسبة، ووجود اتساق منطقي في الإجراءات المستخدمة. ويرى عديد من الباحثين أن هناك نوعين من العقلانية هما: العقلانية الكاملة والعقلانية المقيدة. ويمكن لصانع القرار الاعتماد على العقلانية الكاملة في ظل أربعة شروط هي:

1. أن تكون كل بدائل صنع القرار معروفة ومتاحة لصانع القرار.
  2. أن تكون كل مترتبات ونتائج هذه البدائل المختلفة متاحة ومعروفة لصانع القرار بدون تكلفة أو في ظل الحد الأدنى من التكلفة، ويشكل هذان الظرفان ما يعرف بالمعرفة الكاملة.
  3. أن تتوافر آلية محددة أو أكثر من آلية تتيح لصانع القرار ترتيب البدائل المختلفة وفقاً لمدى جاذبيتها أو قيمتها.
  4. أن يتوافر في موقف صنع القرار ضمانات أن صانع القرار سوف يصدر حكمه على جميع خصائص البدائل المختلفة، بحيث يمكنه الوصول إلى البديل الذي يحقق أقصى منفعة، ويشكل الظرفان السابقان ما يعرف بموقف الحكم الكامل.
- ويعمل صانع القرار في إطار شروط العقلانية الكاملة في ظل نسق مغلق، وتفترض نظرية النسق المغلق أن القرارات يمكن تعظيم مترتباتها، حيث يوجد قرار أمثل وحيد في الموقف له أفضل المترتبات والنتائج، وأن هذا القرار يمكن الوصول إليه باستخدام الاستراتيجيات العقلانية (الكاملة).
- وتعد استراتيجي تعظيم الفائدة المتوقعة<sup>(1)</sup> من أكثر الاستراتيجيات العقلانية

---

(<sup>1</sup>) Maximizing expected utility .

شيو عاً وقبولاً بين الباحثين في العلوم السلوكية والرياضية. ووفقاً لهذه الاستراتيجية، فإن صانع القرار العقلاني<sup>(1)</sup> هو صانع القرار الذي يفضل البديل (أ) عن البديل (ب) عندما تكون الفائدة المتوقعة للبديل (أ) أكبر من الفائدة المتوقعة للبديل (ب). وتتم هذه الاستراتيجية عبر عدة إجراءات لخصها المتخصصون في الخطوات التالية :

- 1- حدد البديل (الاختيارات).
- 2- حدد النتائج الممكنة لكل بديل.
- 3- حدد الخصائص التي سوف يتم على أساسها تقييم كل بديل.
- 4- أعط درجات لكل نتيجة في ضوء هذه الخصائص.
- 5- قم بوزن هذه الخصائص.
- 6- أجمع الدرجات وحولها إلى فوائد أو منافع.
- 7- حدد الأحداث التي يتوقف عليها الاختيار والنتائج.
- 8- ضع احتمال قبلي لكل حدث من هذه الأحداث.
- 9- حدد المعلومات التي قد تعدل في الاحتمالات الموجودة في الخطوة (8).
- 10- قم بالحصول على هذه المعلومات إذا كانت مجانية أو رخيصة الثمن.
- 11- حدد سعر هذه المعلومات إذا كانت مرتفعة الثمن.
- 12- حدد المكسب المترتب على شراء هذه المعلومات.
- 13- قارن ما بين تكلفة المعلومات ومكاسب الحصول عليها.
- 14- قرر ما إذا كانت سوف تشتري هذه المعلومات.
- 15- إذا قمت بشراء هذه المعلومات، قم بتعديل الاحتمالات القبلية في الخطوة (8).
- 16- أرجع إلى الخطوة 11، وكرر حتى لا يتبقى معلومات جديدة لشرائها.

---

(<sup>1</sup>) Rational decision maker .

17- أجمع أرقام المخرجات في الخطوة 6.

18- أحسب المنافع المتوقعة لكل بديل.

19- اختر البديل الذي يحقق أقصى فائدة أو منفعة .

وقد تعرضت هذه الاستراتيجيات لعدة أوجه من النقد، تمثل أهمها في أنها مكلفة للغاية في الوقت والجهد والمال المطلوب لجمع وفحص كميات هائلة من المعلومات للوصول إلى القرار المطلوب.

وفي ضوء أوجه النقد التي وجهت إلى الاستراتيجيات العقلانية (الكاملة)، قدم هربرت سيمون H. Simon مفهوم العقلانية المقيدة، ويقصد به اعتماد صانعي القرار في صنع قراراتهم على استراتيجيات عقلانية لصنع القرار تتعامل مع كمية محدودة من المعلومات في ضوء ما يمتلكونه من وقت وقدرات معرفية محددة.

وفي ضوء مفهوم العقلانية المقيدة، قدم باين وزملاؤه نموذجاً لاستراتيجيات صنع القرار العقلانية يتضمن نوعين أساسيين من الاستراتيجيات هما : الاستراتيجيات التعويضية<sup>(1)</sup> والاستراتيجيات غير التعويضية<sup>(2)</sup> ويقوم هذا التصنيف على أساس أن كل بديل من البدائل المحتملة لصنع القرار يتم تقويمه في ضوء عدد من الخصائص، ويمكن أن يتم تقويم كل خاصية من هذه الخصائص إما بشكل إيجابي أو بشكل سلبي . ويرى باين وزملاؤه أن الاستراتيجيات التعويضية تقوم على عمل مقابلة أو مقايضة بين الجوانب السلبية والجوانب الإيجابية لكل بديل من بدائل صنع القرار، بمعنى أن وجود بعض الجوانب الإيجابية لبديل ما يمكنه أن يعوض وجود جوانب سلبية للبديل ذاته. وعادة ما يتم تفضيل البديل (أ) عن البديل (ب) إذا كانت محصلة عملية المقايضة بين الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية للبديل (أ) أفضل من محصلة عملية المقايضة بين الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية للبديل (ب).

**ونعرض لثلاثة أنواع من الاستراتيجيات العقلانية على النحو التالي:**

أ- **استراتيجية الملمح الواحد أو الخاصية الواحدة :** فحينما تتعدد البدائل وتتعدد خصائصها ويصعب الاختيار بينها، يمكن للفرد أن يحدد خاصية أو ملمحاً واحداً

---

(1) Compensatory strategies .

(2) Non-compensatory strategies .

يبني عليه اختياره. وعندما يكون القرار عادياً وغير مصيري، فإن استراتيجية الملح الواحد يمكن أن تؤدي إلى نتائج جيدة، ولكن حينما يكون القرار هاماً ومعقداً، فإن استخدام هذه الاستراتيجية يزيد من خطورة النتائج المترتبة على القرار.

■ **مثال : اختيار الصديق المناسب :** فحينما تتعدد معارف الشخص وعلاقاته الاجتماعية، ويصعب عليه تحديد أي هذه المعارف يمكن من خلالها اختيار الصديق، في هذه الحالة يمكن للفرد أن يحدد خاصية واحدة، يرى أنها لا بد أن تتوفر في الصديق، ولتكن "المظهر الجذاب" على سبيل المثال، والشخص الأكثر جاذبية يكون هو الصديق المختار. ويتضح من المثال السابق أن اختيار الخاصية (الملح) إذا لم يتم بدقة كافية، فإن مخاطر القرار تزداد بشدة. فالاعتماد على المظهر الخارجى فقط قد يترتب عليه العديد من المشكلات والنتائج السلبية.

ب- **استراتيجية الاستبعاد المنظم باستخدام الخصائص (1) المتعددة :** تبدأ هذه الاستراتيجية بتقييم جميع بدائل الاختيار المتاحة في ضوء أهم الخصائص المرغوبة. ويتم استبعاد البدائل التي لا تتوفر فيها هذه الخاصية المرغوبة. أما البدائل المتبقية فتتم المفاضلة بينها في ضوء ثانياً أهم خاصية مرغوبة. ثم يتم استبعاد البدائل التي لا تتوفر فيها هذه الخاصية الثانية. وهكذا حتى تتوفر كل الخصائص التي يرغبها الفرد.

● **مثال : اختيار الزوجة المناسبة :** يبدأ الفرد بتقييم جميع الفتيات اللاتي يفاضل بينهن، في ضوء أهم خاصية مرغوبة (ولتكن التدين)، وبناء على ذلك يتم استبعاد الفتيات اللاتي لا تتوفر فيهن خاصية التدين. ثم يبدأ في المفاضلة بين الفتيات المتدنيات في ضوء ثانياً خاصية مرغوبة (ولتكن الجمال)، وبناء على ذلك يتم استبعاد الفتيات المتدنيات غير الجميلات.

ويلى ذلك أن يفاضل بين الفتيات المتدنيات الجميلات في ضوء خاصية ثالثة (ولتكن التعليم)، وفي ضوء ذلك يتم استبعاد الفتيات المتدنيات الجميلات غير المتعلمات وهكذا...، وفي هذه الحالة يبقى أمامه الفتيات المتدنيات الجميلات

---

(1) . The Elimination by aspects strategy

المتعلمات يختار من بينهن.

**ج- استراتيجية الإرضاء (1) (القناعة) :** ويقصد بها استراتيجية البحث عن البديل الجيد بما فيه الكفاية وليس الأمثل (2). وفي هذه الاستراتيجية يتم استعراض كل بديل على حدة، والبديل الذي يحقق الحد المناسب من الصفات المرغوبة يتم قبوله باعتباره البديل المستخدم في صنع القرار . لذا فمن الممكن أن يتم صنع القرار قبل تقييم كل البدائل المتاحة .

■ **مثال : اختيار الكلية المناسبة :** فباستخدام استراتيجية الإرضاء يقوم الطالب بتحديد مجموعة من الخصائص المهمة التي ينبغي توافرها في الكلية التي سوف يلتحق بها، ولتكن "قربها من السكن، مرافقة الأصدقاء بها، سهولة الدراسة فيها"، ثم يتم استعراض إحدى الكليات المتاحة فإذا توافرت فيها هذه الشروط تم قبولها، دونما النظر إلى أي كليات أخرى. أما إذا لم يتوافر فيها شرط أو أكثر من الشروط السابقة يتم استبعادها، والنظر إلى كلية أخرى، وهكذا. ومتخذ القرار في ضوء هذه الاستراتيجية لا يقارن بين البدائل المختلفة، ولكنه يركز على بديل واحد فقط.

**النوع الثاني: الاستراتيجيات الاعتمادية (3):** حيث يعتمد الفرد على الحصول على نصائح الآخرين ومساندتهم في جمع المعلومات، ووضع البدائل، وتقييمها، والمشاركة في اختيار أفضل هذه البدائل. وتتوقف جودة هذه الاستراتيجيات على مدى مساهمة الأفراد في عملية الاختيار. فبعض الأشخاص الذين يستخدمون هذه الاستراتيجيات يمكن النظر إليهم باعتبارهم باحثين عن مشاركة الآخرين لهم، مع قيامهم بالجهد الأكبر، في حين يقوم البعض الآخر بإلقاء المسؤولية كلها على الآخرين ويقومون بالحد الأدنى من الجهد، أو لا يشاركون في العملية على الإطلاق (47).

■ **مثال : اختيار الكلية المناسبة :** فبعض الطلاب يطلبون من أهلهم وأصدقائهم المشورة والنصح في اختيار أفضل الكليات التي يمكن الالتحاق بها، خاصة إذا كان لدى الأهل والأصدقاء خبرة بهذه الكليات وطبيعة الدراسة فيها، وفرص التقدم إليها وطبيعة الوظائف الممكن شغلها بعد التخرج من هذه الكلية. ولكن يتوقف دور هؤلاء الأهل والأصدقاء على تقديم النصح والمشورة، وبعد حصول الطلاب على

(1) . Satisfying

(2) . Good enough but not the best

(3) . Dependent Strategies

المشورة يقومون بأنفسهم باختيار الكلية المناسبة ويتحملون مسؤولية اختيارهم. في حين يلقي بعض الطلبة مسؤولية الاختيار كاملة على عاتق الأهل أو الأصدقاء، ويرفضون تحمل مسؤولية هذا القرار المصيري، حتى إذا حدث ما لا يحمد عقباه، تهربوا من تحمل المسؤولية وألقوها على عاتق من اختار لهم.

**النوع الثالث: الاستراتيجيات الحدسية :** وتعتمد هذه الاستراتيجيات على التنظيم الداخلي للمعلومات والذي يؤدي إلى تكوين هاديات تساعد في صنع القرار. وعادة ما يتم صنع القرار سريعاً مع الاستعانة بكمية محدودة من المعلومات المتاحة، ويعتبر عدم التأكد وعدم الاتساق من أهم خصائص هذه الاستراتيجيات، وهي خصائص ترتبط بضعف أداء صانع القرار.

● **مثال : قضاء وقت الأجازة :** فبعض الطلاب يتخذون قرار السفر على سبيل المثال لقضاء وقت الأجازة دون أن يكون لديهم معلومات دقيقة عن البلد التي يسافرون إليها، وطبيعة الإقامة فيها، وفرص العمل بها، وغيرها من المعلومات المهمة اللازمة لصنع هذا القرار، ولكنهم يصنعون هذا القرار وفقاً "لإحساسهم" بأنهم سوف ينجحون ويقضون وقتاً طيباً.

**النوع الرابع: الاستراتيجيات التجنبية :** وهي مجموعة الاستراتيجيات التي يتبعها الأفراد حينما يواجهون مخاطرة في صنع القرار، ويتخوفون من صنع القرار الخاطئ. وتأخذ هذه الاستراتيجيات شكل محاولات التأجيل والإرجاء لصنع القرار حتى اللحظات الأخيرة في محاولة لخفض القلق المرتبط بصنع هذه القرارات.

● **مثال :** المدير الذي يخشى مخاطرة الحصول على شهادة الجودة العالمية، وبالتالي يرجئ تضمين شركته في سجلات التصنيع. وبالتالي يفقد مزايا كثيرة، مثل التيسيرات الضريبية والجمركية.

**النوع الخامس: الاستراتيجيات التلقائية :** وتتميز هذه الاستراتيجيات بالفورية، وشعور قوى بضرورة صنع القرار بأسرع ما يمكن، ويرتبط ذلك بصنع قرارات من وحى اللحظة بدون الكثير من التفكير أو التأمل. ويمكن النظر لهذه الاستراتيجيات بوصفها تتسم بالحسم، أو بالاندفاعية، لذا فقد تؤدي إما إلى جودة الأداء أو تدهوره.

ومن أبرز الأمثلة على استخدام الاستراتيجيات التلقائية، حينما يتقدم شاب لخطوبة فتاة فتوافق عليه بمجرد أن يعرض عليها الأمر، وحتى قبل أن تراه، لمجرد

أنها تريد أن تتزوج. أو حينما يعرض على شاب وظيفة فيوافق عليها قبل أن يعرف متطلباتها أو مدى ملاءمتها له.

### الفئة الثانية: استراتيجيات صنع القرار في مواقف الأزمات :

لصنع قرارات فعالة في مواقف الأزمات، فمن الضروري للفرد أن يعرف المسار المحتمل للأحداث وكيفية التعامل معه. ولكن يجب ملاحظة أن ذلك لا يكون سهلاً في كثير من الأحيان؛ نظراً لما تتسم به مواقف الأزمات من الشعور بعدم التأكد<sup>(1)</sup> والتعقيد ونقص المعلومات الواضح وضغط الوقت الشديد، وهو ما يتطلب استراتيجيات سريعة في صنع القرار؛ بهدف منع أو خفض المترتبات السلبية للأزمة إلى حدها الأدنى. وعلى الرغم من أن مواقف الأزمات من الصعب التحكم فيها تماماً، فإن هناك بعض الاستراتيجيات التي يمكن أن تفيد في التحكم الجزئي فيها، مثل الاستراتيجيات الاعتمادية، والاستراتيجيات الفورية، بالإضافة إلى ذلك فهناك بعض الاستراتيجيات التي ترتبط بمواقف الأزمات بشكل خاص، وهي :

**النوع الأول: الاستراتيجيات الانسحابية<sup>(2)</sup> :** وهي الوجه المتطرف للاستراتيجيات التجنبية. ووفقاً لهذه الاستراتيجيات، فإن الفرد يقوم بالانسحاب من موقف القرار بالكامل، ويخلى جميع مسؤولياته فيما يتعلق بموقف الأزمة. ومن أمثلة ذلك ترك الطالب الجامعة نتيجة رسوبه عدة مرات.

**النوع الثاني: استراتيجيات منتصف الطريق<sup>(3)</sup> :** ويحاول الفرد باستخدام هذه الاستراتيجيات خفض الآثار السلبية لمواقف الأزمة إلى حدها الأدنى، والاستفادة من قدراته في التعامل مع الفرص المتاحة في هذه المواقف.

### أمثلة :

- استنفاد مرات الرسوب، ففي هذا الموقف يمكن للطالب أن يقوم بتحويل القيد لكلية أخرى (أو معهد آخر)، سواء داخل الوطن أو خارجه، في محاولة لاستكمال تعليمه الجامعي.
- عدم وجود موارد مالية للصرف على العملية التعليمية، ففي هذا الموقف يمكن

---

(1).Uncertainty  
(1).Withdrawal  
(2).Compromising

للطالب - باستخدام استراتيجية المجابهة- أن يبحث عن عمل لجزء من الوقت أو لكل الوقت؛ بحيث يمكنه الجمع بين التعليم والعمل.

**النوع الثالث: الاستراتيجيات الفورية :** يرى سكوت وبروس أن استراتيجيات صنع القرار الفورية تتسم بشعور قوي بالإلحاح والفورية، والحاجة لصنع القرار بأسرع ما يمكن. وتتضمن الاستراتيجيات الفورية في صنع القرارات التعامل مع كمية محدودة للغاية من المعلومات، والتعامل مع بديل واحد أو بديلين على الأكثر من البدائل المتاحة لصنع القرار، ويرتبط ذلك بصنع قرارات من وحي اللحظة بدون الكثير من التفكير أو التأمل. ويمكن النظر لهذه الاستراتيجيات بوصفها تتسم بالحسم، أو بالاندفاعية : لذا فقد تؤدي إما إلى جودة الأداء، أو تدهوره.

وتتبدى أهمية الاستراتيجيات الفورية في صنع القرار في حاجة المنظمات المتزايدة لصنع قرارات سريعة تسهم في نجاح المنظمة، حيث تساعد الاستراتيجيات الفورية المديرين على جودة اكتشاف الفرص المتاحة والاستفادة منها. والاستنتاج الذي يمكننا الخروج به هنا أن سرعة صنع القرار جوهرية وأساسية لنمو المنظمات التي تعتمد على السرعة في تحسين جودة أدائها، حيث تعمل هذه المنظمات على صنع قرارات سريعة يمكنها أن تحبط قرارات المنافسين وتفقدوا جدواها . ويرى بعض الباحثين أنه بدون أن تكون لدى المديرين القدرة على صنع قرارات سريعة ذات جودة عالية فإن هذه المنظمات تصبح عرضة لمخاطر شديدة.

#### سابعاً : التفاوض واتخاذ القرار

**(1)- مفهوم التفاوض :** يقصد بالتفاوض<sup>(1)</sup> عملية يقرر بمقتضاها كل طرف من أطرافها ماذا سيقدم للآخر، وما الذي سوف يتقاضاه في المقابل. كما يعرف التفاوض بأنه شكل مركب من أشكال عملية اتخاذ القرار، يواجه فيه المتفاوضون العديد من الخيارات والمسارات التي يتخذون قراراتهم حيالها، وفقاً لرؤيتهم للمهمة الموكلة إليهم.

ويقترب من مفهوم التفاوض مفهوم آخر هو "المحاجة" والتي تعرف بأنها العملية التي يقوم الفرد من خلالها بالدفاع عن المواقف والآراء التي يتبناها حول قضايا معينة، فضلاً عن هجومه على- أو انتقاده آراء- الآخرين المخالفة حولها.

---

(<sup>1</sup>) Negotiation .

## (2) - الأسس العامة لديناميات التفاوض :تتم عملية التفاوض بين مجموعة من

الأشخاص لهدف بعينه، وتقوم نتائج هذه العملية على عدة عوامل، بعضها يتعلق بالأشخاص أنفسهم، والبعض الآخر يتصل بطبيعة عملية التفاوض والهدف منها. وهناك بعض الأسس العامة التي ينبغي الإحاطة بها إذا كنا بصدد تحليل ثقافة التفاوض، وهي على النحو التالي :

1- التركيز على حل المشاكل وتجنب التعرض للأشخاص بأى نوع من التشويه، أى تحرى الموضوعية والبعد عن الذاتية فى تناول المسائل، واقتراح العمل الحسن بغض النظر عن الشخص الذى قام به.

2- تنمية حاسة الاستماع الجيد للآخرين، والتأكد مما نسمعه، واستيضاح أى غموض قبل إصدار أى قرار أو حكم، وعدم تصديق الآخرين دون دليل أو برهان قوى.

3- معرفة طبيعة ملامح الحوار، ومنها ما يأتي :

- أصول إقامة الحجج، وكيف نستخدمها إيجابياً لصالح التفاوض، وليس لصالح هزيمة الخصم وترك هذا الإحساس لديه.

- معرفة وظائف الصمت فى الحوار التفاوضي، فهناك ديناميات لعملية الصمت تختلف من ثقافة لأخرى. فقد تكون وظيفة الصمت بالنسبة للفرد عدم الكشف عن أحد نقاط ضعفه، وأحياناً يكون هدف الصمت التمعن فيما يقوله الطرف الآخر. ومن شروط الإنصات الحكيم عدم إصدار أحكام سريعة على ما نسمعه قبل أن نتضح لنا الصورة، خاصة فى اللحظات الحرجة فى عملية التفاوض.

- الاستخدام الإيجابى لعامل الوقت فى عملية التفاوض، فقد يوظف أحد الأطراف الوقت فى غير صالح هذه العملية.

- تجنب الأسلوب غير المباشر الذى يحتاج إلى توضيح، وتجنب الغموض خاصة فى اللحظات الحاسمة للتفاعل.

4- تجنب أساليب المغالطات، والاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.

5- تجنب التمرکز حول الذات والخوف من المواجهة الإيجابية للآخرين.

6- اتباع مبدأ "تحقيق الممكن" وتجنب الطموح بأن عملية التفاوض سوف تحل كل مشاكل العالم.

- 7- تجنب التفكير الأحادي؛ لأنه يجعل المتحاور أسير فكرة واحدة، دون النظر لمنظومة الأفكار الأخرى خاصة الجديد منها، فهذا التفكير يحد من ظهور البدائل المتاحة للمتحاور، ويجعله يغلق على نفسه الباب أمام بدائل عديدة.
- 8- أهمية تحديد النقاط التي يمكن التفاوض بشأنها، والتي تؤسس الأرضية المشتركة مع الآخرين بقدر الإمكان.
- 9- أهمية تحديد أولويات التفاوض، وتحديد أهمية وزن كل نقطة، وبالتالي وضعها في مكانها الملائم أو تهملها أو السكوت عنها... الخ.
- 10- أهمية تقييم الموقف التفاوضي دائما لمعرفة المستجدات، التي حدثت أثناء العملية التفاوضية، والتكيف مع هذه المستجدات بالطريقة التي تجعلك تحقق أهدافك مع مراعاة أهداف الطرف الآخر قدر الإمكان.
- 11- تجنب سوء الظن بالآخرين، والوقوع في براثن التفكير التأمري، والتصرف بشكل يتجنب التأمري، وبنوع من الهدوء دون شكوى أو إحباط ويأس.
- 12- مراعاة أسلوب وطريقة الحوار مع الآخرين، فالطريقة التي نتحدث بها قد يكون لها قيمة أكثر من الكلام، فهناك إشارات وتعبيرات غير لفظية مثل حركات اليد وتعبيرات الوجه، ومستوى ارتفاع الصوت، وسرعة أو بطء تدفق الكلمات والتعبيرات... الخ.
- 13- مراعاة كم المعلومات التي تقدم أثناء الحوار، وألا نقول أكثر مما يتطلبه الحوار ولا أقل، بل علينا أن نزن الأمور بالأسلوب الذي يتيح النجاح للعملية التفاوضية.
- 14- أهمية توثيق أحداث التفاوض في المجالات المختلفة ومقارنتها بالأهداف عند بدء عملية التفاوض.
- وتجدر الإشارة إلى أنه إذا كان العالم المتقدم قد أدرك أهمية ثقافة التفاوض، فما أخرجنا نحن في مجتمعاتنا العربية وفي عالمنا العربي والإسلامي إلى معرفة أساليب استيعاب هذه الثقافة وتطورها في واقعنا. وهذا من شأنه ترسيخ قواعد وأسس عملية تمارس من خلالها المباراة الديمقراطية، وتُعرف كيفية إيجاد الأرضيات المشتركة اللازمة لأي جهد جماعي جاد.

**الفصل الحادي عشر**  
**الابتكار وثقافة ومناخ المؤسسة**

---

♦ اعداد : أ.د. إبراهيم شوقي\_ أستاذ علم نفس الصناعي والتنظيمي - قسم علم النفس -آداب القاهرة.

## الفصل الحادي عشر الابتكار وثقافة ومناخ المؤسسة

### هذا الفصل :

يعرض الفصل الراهن لأبرز مكونات المؤسسة التي يتحدد في ضوءها مدى نجاحها في بلوغ الإبداع ، حيث يتناول الفصل دور الثقافة والمناخ المؤسسي في تحديد فعالية المؤسسة و قدرتها على الابتكار. وللتمهيد لهذا تم البدء باستعراض المقصود بالثقافة المؤسسية ، وما يميزها عن المناخ المؤسسي ، ثم الانتقال إلى عرض دور الثقافة التنظيمية وفاعليتها في تحقيق الابتكار ، مع التركيز على استعراض مختلف الجوانب المؤثرة في ثقافة المؤسسة المتعلق منها بالفرد ، والمتعلق منها بالهيكل التنظيمي للمؤسسة و القيادة، مع شرح مفصل للمعايير الثقافية الدافعة للابتكار وتلك الدافعة للتنفيذ. وبالتالي فإنه :

### بعد ان تدرس هذا الفصل ، من المتوقع ان تكون قادرا على:

- 1- تقدير أهمية وتأثير مناخ وثقافة المؤسسة علي الإبداع.
- 2- التمييز بين ثقافة ومناخ المؤسسة.
- 3- الإلمام بطرق إدارة الثقافة لتنشيط السلوك الإبداعي.
- 4- فهم المعايير والقيم التي تشجع الإبداع وتلك التي تعوقها.
- 5- إدراك دور القائد في تنشيط الإبداع من خلال الثقافة.
- 6- الوعي بالهيكل والنظم والعمليات التي تجعل الثقافة دافعة للإبداع.

## الفصل الحادي عشر الابتكار وثقافة ومناخ المؤسسة

### مقدمة:

لا شك أن المؤسسات تشهد تغيراً سريعاً ومنافسة عالمية، لذلك لها مطالب متزايدة، مما يجعلها في حاجة مستمرة إلى الابتكار والإبداع. ويعد الإبداع في المؤسسات ضرورياً ومهماً، وهو نتيجة للرغبة في النمو والفوز على المنافسين والتكيف مع الاحتياجات المتغيرة للمستهلك. ويعتقد بعض الباحثين أن الإبداع نتيجة إشباع الحاجة إلى الفضول باكتشاف مفاهيم جديدة أو بتطوير المفاهيم المتاحة.

### أولاً: الثقافة: مظاهرها ومحدداتها:

تستخدم كلمة الثقافة كثيراً في علم النفس التنظيمي، مرتبطة بمفهوم الثقافة التنظيمية. **والثقافة هي الطريقة المكتسبة والشائعة لفعل الأشياء في مجتمع معين، أي أنها الأساليب التي يتبعها أفراد المجتمع في الأكل والمشرب، والتهنئة والتفاعل فيما بينهم، وتعليم أطفالهم وحل مشكلاتهم اليومية..... الخ.**

ونحن لا نولد محملين بثقافة معينة، وإنما نولد في مجتمع يعلمنا ثقافته. ولأن الثقافة تنتشر عن طريق الأفراد فأنها تساعد في وضع الحدود بين الجماعات المختلفة. **وللثقافة مظاهرها الشائعة والتي تتمثل في تلك الأشياء التي تفصح عن نفسها ويدركها الأفراد عند سفرهم للخارج و أبرزها : اللغة، والتوجه نحو الوقت، والحيز المكاني، والدين.**

1. **اللغة:** من الجوانب الأكثر وضوحاً للثقافة، وهي أول ما نلاحظه عندما نسافر للخارج مثلاً. وتعكس مفردات وبنية اللغة تاريخ المجتمع، كما أنها تعكس علاقة أعضاء المجتمع بالبيئة. وقد كشف علماء الأنثروبولوجيا عن فروق مهمة في طرق استخدام اللغة في الثقافات المختلفة.

2. **التوجه نحو الوقت:** هناك ثقافات تتعامل مع الوقت كدائرة تتضمن التكرار، وكأن الوقت يدور في دائرة وأن الشخص سيكون لديه فرصة أخرى للنجاح عندما تعود الأحداث من جديد، فإذا فاتته فرصة اليوم لا توجد مشكلة ستأتي غداً مرة أخرى. هذه الثقافات تركز علي الحاضر ويميل أعضاؤها بفعل أكثر من شيء في نفس الوقت.

3. استخدام الحيز المكاني: الحيز الذي يفضله الشخص يختلف من ثقافة لأخرى، فعندما يقترب الآخرون منا كثيراً نشعر بعدم الارتياح، وإذا ابتعد الآخرون كثيراً أصبح التواصل صعباً. فالعرب وسكان أمريكا الجنوبية أكثر ارتياحاً للحديث عن قرب، مقارنة بسكان أمريكا الشمالية ويفضل الآسيويين الابتعاد لمسافات أكثر تزايداً.
4. الدين: عنصر أساسي أيضاً في الثقافة، ويتخذ مظاهر سلوكية واضحة، منها الطقوس والأيام المقدسة، ونوع الأغذية التي تأكل. وكذلك الأخلاقيات لها جذور في المعتقدات الدينية وقد يبدو أن الدين له تأثيراً واضح في الحياة الاقتصادية. ففي الشرق الأوسط تجد البنوك الإسلامية ترفض الفوائد المحددة مسبقاً، حتى مواعيد العمل مرتبطة بمواعيد الصلاة.

### القيم والثقافات:

- تختلف الثقافات فيما بينها من حيث القيم والاتجاهات، أي في طريقة تفكير الأفراد بشأن الإنجاز والثروة والمخاطرة والتغيير، وهو ما يؤثر في طريقة العمل وفي علاقاتهم مع المؤسسات. وهناك منحي قدمه الباحثون لفهم الفروق في القيم لدى الثقافات. ويشتمل علي الأبعاد الثقافية الخمسة التالية:
1. **مدي القوة :** وهي استعداد الثقافة لتقبل الفروق في المكانة والقوة بين أعضائها. وتنعكس هذه القيمة في درجة احترام الأفراد للتدرج والرتب في المؤسسات، ففي إندونيسيا نجد الثقافة تقدر إلى حد كبير القوة والمكانة.
  2. **تجنب الغموض:** وهو ميل ثقافي للنفور وعدم الارتياح للمخاطرة والغموض وهو ما ينعكس في درجة تفضيل الأفراد للمواقف الواضحة والغامضة.
  3. **الفردية في مقابل الجمعية:** حيث ميل الثقافة للتأكيد على الاهتمامات الفردية في مقابل اهتمامات الجماعة. وتفصح هذه القيمة عن نفسها في ميل الأفراد لتفضيل العمل كأفراد أو العمل معاً في جماعات. (في أمريكا مثلاً الثقافة فردية لدرجة كبيرة بينما في السويد على العكس).
  4. **الذكورة والأنوثة:** وهي ميل الثقافة لتقدير وتثمين السمات النمطية الذكورية أو الأنثوية. وتنعكس هذه القيمة في درجة اهتمام المؤسسات بالمنافسة والسلوكيات الموجهة نحو إنجاز الأهداف في مقابل الاهتمام بالعلاقات. وتعتبر اليابان مجتمع ذكوري جداً بينما في هولندا أكثر أنثوية..

5. **التوجه طويل المدى وقصير المدى:** وهو ميل الثقافة للتركيز على القيم المرتبطة بالمستقبل مثل التخطيط وحسن التدبير والمثابرة في مقابل القيم التي تركز على الحاضر وتنعكس هذه القيمة في درجة تبني الأفراد والمؤسسات التخطيط القصير المدى في مقابل طويل المدى، فكوريا الجنوبية على درجة أعلي من التوجه طويل المدى على العكس من أمريكا ذات التوجه قصير المدى.

**مناخ المؤسسة<sup>1</sup> والثقافة**

يستمد مناخ المؤسسة من أعضائه من خلال الممارسات والإجراءات ونظم الإثابة المتبعة في المؤسسة. وبذلك فالمناخ بمثابة الطريقة التي تعمل بها المؤسسة في حياتها اليومية. وبمعني آخر يلخص المناخ الأولويات الحقيقية للمؤسسة ويشارك العنصر البشري بفاعلية في البيئة التي يعيش فيها. أنه يشكلها ويتشكل بها. ومن خلال الأفعال والملاحظات يعطي العاملون معني للبيئة المؤسسية التي يعيش فيها. ومن خلال خبرتهم يستمدون أولوياتهم المؤسسية.

ولكل عامل وجهته الإدراكية، ولذلك فإن إدراك وفهم العاملين للبيئة من شأنه أن يوجه قراراتهم وسلوكياتهم. وحسب فهمهم يصنعون المناخ المناسب لإنجاز أهداف محددة. وأحياناً قد يجد العاملون أن أهدافهم تتفق مع أهداف المؤسسة، وأحياناً قد يجدون العكس. وعلى أي حال فإن التفاعل مع المؤسسة والإجراءات والممارسات تؤثر على سلوكيات الأفراد. هذه الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تحدد إدراكهم يطلق عليها لفظ **المناخ**.

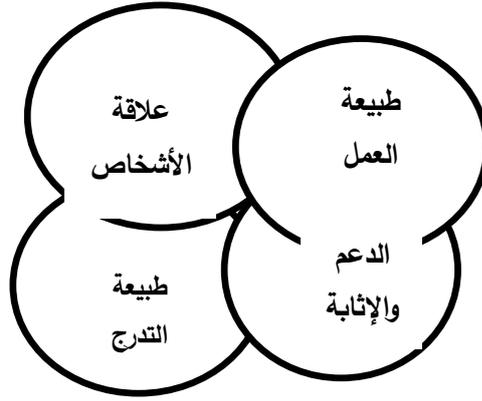
ويوضح أشفادير أبعاد **المناخ التنظيمي** وهو ما يعرض له فيما يلي:

1. **العلاقات بين الأشخاص** هل هناك ثقة أو عدم ثقة؟ هل العلاقات تبادلية وقائمة علي التعاون أم أنها تنافسية؟ وهل يشعر العاملون بتقدير المؤسسة؟
2. **طبيعة التدرج:** هل تتخذ الإجراءات بالمركزية أم من خلال التصويت والمشاركة؟ وهل هناك روح الفريق أم يعملون بنظام فردي؟ وهل هناك مزايا خاصة تمنح لأشخاص معينين كأعضاء الإدارة؟
3. **طبيعة العمل:** هل العمل ممل أو مشوق؟ و هل الأعمال محددة بدقة وتؤدي بمرونة؟ وهل الموارد كافية؟

---

Climate - 1

4. **الدعم والإثابة:** ماهي مجالات الأداء التي تقررها المؤسسة وتدعمها؟ ماهي المشروعات والأفعال التي تلقي تأييد؟ وهل يتم مكافأة العاملين حسب الكمية أم الجودة؟ وما الأسس التي يتم علي أساسها يتم تعيين الموظفين؟



شكل 1-11 أبعاد المناخ التنظيمي

وهناك مفهوم مرتبط بالمناخ، وهو **الثقافة<sup>1</sup>**، وتشير **ثقافة المؤسسة إلى القيم والاتجاهات في المؤسسة.** لذلك تعكس الثقافة المناخ، ولكنها على مستوى أعمق، بينما المناخ يمكن ملاحظته في الممارسات والسياسات التنظيمية. ومن الواضح أن المعتقدات وقيم الثقافة ليست قابلة للملاحظة، ولكنها موجودة في المخططات المعرفية التي تحكم السلوك والأفعال تجاه التنبيهات البيئية المختلفة ومن شأن الممارسات والدعم الإداري أن يجعل الأفراد يعتقدون أن الإدارة العليا تقدر الإبداع (هذا الاعتقاد جزء من الثقافة). إذن تستمد الثقافة من تفسيرات العاملين لواقع المؤسسة. لماذا تجري الأمور على هذا النحو؟ وكيف ولماذا بعض الأمور من أولويات المؤسسة؟

وتتضمن الثقافة كل الأساليب المتبعة في المؤسسة، وكذلك المعتقدات والمعايير والقيم التي تحكم السلوك داخلها.

<sup>1</sup> Culture

والثقافة لها مكونان : أحدهما ظاهري<sup>1</sup> و الثاني خفي<sup>2</sup> .

- وتتمثل الثقافة الظاهرية في السلوك أي في الأنماط الأساسية للسلوك
- بينما تتمثل الثقافة الخفية في القيم والمعتقدات والمعايير التي تحدد أنماط السلوك القابل للملاحظة (الثقافة الظاهرية).

والتمييز بين النمطين ضروري حتى يمكن معالجة الجوانب الظاهرية عند التخطيط للتغيير التنظيمي. فعلى سبيل المثال إذا حاولنا جعل المؤسسة أكثر توجهاً نحو المستهلك، فمن الممكن إثارة أفعال وسلوكيات معينة من العاملين من خلال التدريب على أساليب التعامل مع المستهلكين. وفي هذه الحالة قد لا يكون ضرورياً أن نغير من الثقافة الداخلية.

والتغير في الثقافة الضمنية ضروري لتغير قيم الأفراد لتصبح أفعالاً أكثر منها إجراءات وأساليب تحكم. لكن إلى أي مدى يمكن أن يحدث ذلك؟ والإجابة أن الأمر يعتمد على قوة الثقافة. وتعتمد قوة الثقافة أساساً على عاملين:

- 1- مدى شيوع المعايير والقيم والسلوكيات في الثقافة الظاهرية (أي نسبة أعضاء المؤسسة الذين يتبنون بشدة معتقدات معينة ومعايير السلوك).
- 2- التوافق بين مجالي الثقافة الخفي والظاهري.

وثمة منظور آخر للثقافة، من حيث أنها معايير ثقافية. و تتباين المعايير وفقاً لبعدين أساسيين :

1/ الشدة: يعني مقدار الاستحسان أو عدمه.

2/ التبلور: يعني مدى انتشار المعيار<sup>3</sup>

وعلى سبيل المثال: عندما نحلل ثقافة مؤسسة، فإنها قد تظهر في صورة القيم المتبناة والسائدة بين العاملين، ولكنها ليست بعمق (أي بدون شدة). أي أن كل عامل يفهم ما تريده الإدارة العليا، ولكن بدون درجة كبيرة من الاستحسان أو عدمه. وكذلك قد نجد معيار معين مثل الابتكار يمثل قيمة إيجابية في قسم مثل التسويق، وتمثل قيمة سلبية في قسم آخر (التصنيع مثلاً). في هذه الحالة هناك شدة، ولكن بدون تبلور.

---

<sup>1</sup> - (Implicit)

<sup>2</sup> - (Explicit)

<sup>3</sup> NORM

تتخذ الثقافات القوية درجات مرتفعة على بعد الشدة والتبلور، بل أن الثقافات القوية تعمل على المستوى الخفي، وتتحكم بدرجة أكبر في سلوك أو معتقدات الأفراد. وقد تكون الثقافات القوية مفيدة أو مضرّة، حيث يعتمد ذلك على الظروف المحيطة بالمؤسسة.

وتوفر الثقافات القوية معتقدات ومسلّمات قوية تجعل المؤسسة قادرة على تيسير السلوكيات المتسقة مع مبادئ المؤسسة. وتتضمن المؤسسات ذات الثقافات القوية نسبة كبيرة من العاملين الذين يتبنون معتقدات وآراء مشتركة بشأن عدد كبير من الموضوعات، مثل الاتجاهات نحو المنتجات والعلماء والعمليات. وبدون الثقافة القوية قد يكون هناك صعوبة في إدراك الحاجة للتغيير والقدرة على إعادة التشكيل ذاتها. ومع ذلك يجب أن تحترس المؤسسات من هذه الثقافات القوية، لأن الثقافات القوية قد تكون معوقة في بعض المواقف.

ومن أجل استخدام فعال للثقافة يجب أن تتضمن قيم وافتراسات معينة عن تقبل التغيير. ويتم توجيه هذه القيم من خلال خطة استراتيجية تحقق رسالة المؤسسة الإبداعية.

وبصفة عامة يمكن القول أن الثقافة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر في السلوك العاطفي، ولذلك يمكن أن تساعد المؤسسة على النجاح، والثقافة المجددة يمكن أن تيسر دور الإدارة العليا في تنفيذ استراتيجيات وخطط الابتكار. أي أنها غالباً يمكن أن تفعل أشياء لا يمكن أن تفعلها الأنظمة والإجراءات والسلطة الرسمية.

وفضلاً عن ذلك من الواضح أن الإدارة العليا تؤدي دوراً حاسماً في تشكيل الثقافة فهي (الإدارة العليا) قادرة على جعل الابتكار له الأولوية بإتاحة الموارد وإثابة السلوكيات الابتكارية، ويعطي العاملون الأولوية لقيم الإدارة ويستخدمونها في توجيه أفعالهم. ولذلك على الإدارة التأكيد من أن العاملين يتبعون النمط الصحيح من الأداء، لأن سوء التواصل يؤدي بسهولة إلى حالة من الفوضى.

### ثانياً: الثقافة التنظيمية وفعاليتها في تحقيق الابتكار والإبداع.

قبل أن نعرض لدور الثقافة التنظيمية في تيسير الابتكار أو إعاقته، يحسن بنا أن نذكر بما نقصده بالابتكار في هذا الصدد

### تعريف الابتكار:

يعرف الابتكار بأنه عملية خلق أفكار جديدة وتحويلها إلى ممارسات أو جعلها في حيز التطبيق. ومن أفضل المؤسسات تلك التي تنشئ سياسة مستمرة في الابتكار، أي أن الابتكار هو وسائل تحويل الأفكار الإبداعية إلى ممارسات يومية تفضي إلى تحسين منتج أو خدمة.

والابتكار في المنتج يفضي إلي استحداث سلع أو خدمات جديدة أو تحسينها لتلبي المزيد من احتياجات المستهلك، أما الابتكار في العملية **process** يؤدي إلى تحديث عمليات التشغيل اللازمة لإنتاج الأشياء .

### عملية الابتكار التنظيمي:

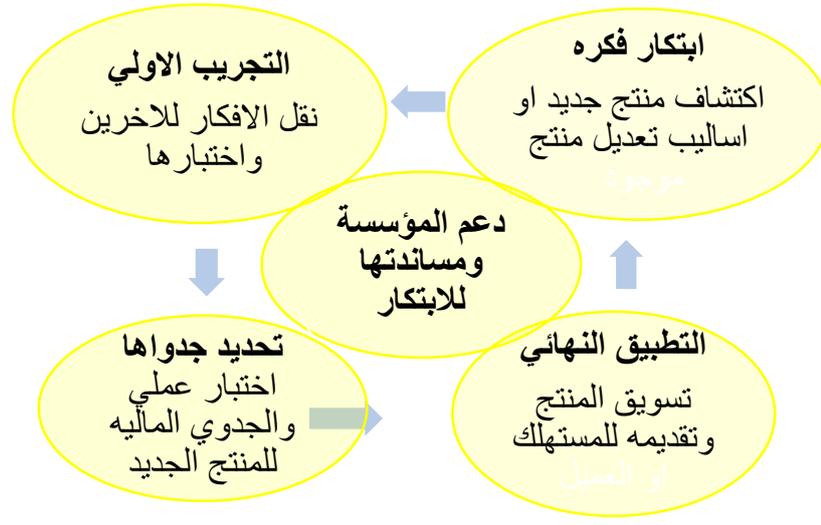
كما هو موضح بالشكل رقم 11-2، نلاحظ أن الخطوات الأساسية في عملية الابتكار التنظيمي النمطية تشتمل على الآتي:

1. خلق الفكرة عن طريق الإبداع التطبيقي ومعالجة المعلومات.
2. التجريب الأولي للتحقق من قيمة الفكرة وقابليتها للتطبيق.
3. تحديد الجدوى لتحديد إيجابياتها وسلبياتها المحتملة (العائد والتكلفة).
4. التطبيق النهائي للإنتاج وتسويق الخدمة أو المنتج الجديد أو تطبيق طريقة جديدة في التشغيل.

والجدير بالذكر أن عملية الابتكار لا تكتمل ما لم يتم التطبيق النهائي للفكرة الجديدة حتى لو كانت رائعة لا تكفي وفي أي مؤسسة ناجحة يجب أن تجتاز كل خطوات الابتكار وتصل إلى مرحلة التطبيق النهائي حتى ندرك قيمتها.

### خصائص المؤسسات المجددة:

يعطي سوق العمل المعاصر أهمية كبيرة للابتكار وثمة مطالب متزايدة لأن تصبح المؤسسات وأفرادها مجددين وباستمرار. وتتبنى المؤسسات الأكثر ابتكاراً استراتيجيات وثقافات تلتزم بالابتكار. أي أن المناخ الداخلي يتحمل الأخطاء والأفكار غير المجدية. وغالباً ما تكون المؤسسات المتجددة والمؤسسات كبيرة الحجم لها هياكل تنظيمية تؤيد الابتكار. كذلك المؤسسات الأحدث بصفة خاصة لها نظم تدعم الابتكار وتؤكد على الإبداع من خلال فريق العمل وتحسن التكامل عبر الوظائف. وتميل هذه المؤسسات إلى عدم المركزية والتغلب على مشكلات الحجم الكبير.



شكل 2-11 أبعاد المناخ التنظيمي

### الثقافة ودورها في الابتكار

هناك دراسات عديدة قدمت أدلة تؤكد أهمية الثقافة ودورها في الابتكار وفاعلية المؤسسة.

ويحدد نموذج القيم المتنافسة فاعلية المؤسسة. ويضم هذا النموذج خصائص المؤسسة ونمط القيادة وآليات العلاقات بداخلها، وكذلك سياستها الاستراتيجية (أنظر الشكل 3-11).

- يصف المحور الرأسي متصل، يبدأ من العمليات العضوية إلى العمليات الميكانيكية. لنحدد إلى أي مدى تتسم المؤسسة بالمرونة والتلقائية والفردية في مقابل التحكم والاستقرار والنظام. أما المحور الأفقي يصف الاهتمام النسبي بالصيانة الداخلية، مثل تيسير أداء المهام والتكامل في مقابل الاتصال الخارجي مثل المنافسة والتميز.

ووفقا لهذا النموذج ثمة أربعة أنماط للثقافة، هي:

- 1- ثقافة السوق. 2- ثقافة الإبداع. 3- ثقافة العشيرة 4- الثقافة الهرمية

هذه الأنماط الأربعة تؤكد أن أشكال معينة من الثقافة أكثر قدرة على تحسين فرص الإبداع مقارنةً بالأنماط الأخرى. فثقافة السوق والإبداع نجدها في المؤسسات مرتفعة الأداء.

- 1- **ثقافة السوق:** ومن سماتها الأساسية المنافسة وإنجاز الأهداف، والقيادة تتجه نحو الإنجاز واتخاذ القرارات بحسم. وهناك حالة من التوجه نحو الهدف، والإنتاج، والمنافسة، لتوفير فرص تنافسية واتخاذ موضع متقدم في السوق.
- 2- **ثقافة الإبداع:** تتسم بالميل للمغامرة والإبداع، والقابلية للتكيف، والقيادة المتجددة، وتنزع للمخاطرة، وتتسم العلاقات بالمرونة، والمخاطرة، مع توافر توجه نحو الابتكار والإبداع.
- 3- **ثقافة العشيرة:** تتسم بمناخ يسوده التماسك، والمشاركة، والعمل الجماعي، والإحساس بالعائلة. ودور القائد في هذه الثقافة معلم وميسر متخذاً نموذج الأب. والعلاقات بين العاملين متماسكة، كالأسرة حيث الولاء للثقافة ومراعاة تقاليدها. وهذه الثقافة موجهة نحو تنمية الموارد البشرية، والالتزام، والروح المعنوية.
- 4- **الثقافة الهرمية:** من خصائصها الحرص على اتباع النظام والقوانين، والالتزام بنمط مطلوب (المجارة). وتتخذ القيادة دور المنسق والمعلم. والعلاقات تحكمها القوانين، والسياسات، والإجراءات. وهذه الثقافة موجهة نحو الاستقرار والقابلية للتنبؤ وتيسير عمليات التشغيل.

عمليات عضوية Organic  
(المرونة والتلقائية)



عمليات ميكانيكية  
(التحكم والنظام والاستقرار)

نموذج القيم المتنافسة لفاعلية المناخ التنظيمي  
Deshpank et. al., 1993

شكل 3-11

ووفقا للنموذج السابق نستخلص أن **ثقافة السوق** تؤكد على المنافسة وإنجاز الهدف، ويعتمد التقييم فيها على الإنتاجية وتحقيق الأهداف. أما **ثقافة العشيرة** تؤكد على العمل الجماعي والتماسك والمشاركة، وفي هذه الثقافة يكون التزام أعضاء المؤسسة من خلال الانهماك والمشاركة. وفي هذه الثقافة يحتل تماسك المؤسسة ورضا الشخص قيمة أكثر ارتفاعا من الأمور المالية وإنجاز الأهداف. في حين تؤكد **ثقافة الإبداع** على قيم المغامرة والإبداع والقابلية للتكيف، ويسود اعتقادات مهمة مثل: المرونة والتحمل، وتتوقف فعالية المؤسسة على الإبداع واستثمار فرص النمو. أما **الثقافة الهرمية** فهي على النقيض.

#### فعالية الثقافة

بصفة عامة قام ميشرا ودينسون بوضع أربع سمات وقيم ثقافية مرتبطة بفاعلية الثقافة، وتحتاج المؤسسات إلى الجمع بين هذه السمات الأربعة مجتمعة، والتي نعرض لها بإيجاز فيما يلي:

- 1- الانهماك<sup>1</sup>:** أي انهماك عدد كبير من المشاركين يرتبط بفعالية الثقافة ودورها في تحديد السلوك والاتساق الذي يؤدي إلى الممارسة. ويتحقق هذا الانهماك من خلال التكامل بين عدد قليل من القيم الأساسية. تميز هذه الخاصية الثقافة القوية، لأن الانهماك والمشاركة يؤديان إلى الشعور بالملكية والمسؤولية. وينمي الإحساس بالملكية درجة أعلى من الالتزام بقيم المؤسسة وقدرة زائدة على العمل في جو من الغموض.
- 2- الاتساق<sup>2</sup>:** تتسم الثقافات بدرجات متفاوتة من الاتساق، بمعنى هل توجد ثقافة موحدة أم ثقافات فرعية داخل المؤسسة. وللتثقافات المتسقة نتائج إيجابية وسلبية. فالتأثير الإيجابي للاتساق أن يقدم حالة من التكامل والتعاون، أما الجانب السلبي للتثقافات المتسقة أنها في الغالب تقاوم التغيير. ولذلك تحتاج المؤسسات إلى آليات تحقق التكامل بين الثقافات الفرعية، من خلال مجموعة محددة من القواعد الخاصة بمتي وكيف تتفق وتختلف لتحقيق ثقافة موحدة بدرجة عالية من الممارسة بدون اختلاف. ولذلك تعد درجة الاتساق سمة بارزة في ثقافة المؤسسة.
- 3- القابلية للتكيف أو القدرة على التغيير الداخلي استجابة لظروف خارجية:** ترتبط القابلية للتكيف إيجابيا بفعالية الثقافة. ومن ثم يجب على المؤسسات الفعالة تطوير

<sup>1</sup> Involvement  
<sup>2</sup> consistency

المعايير والمعتقدات التي تدعم قدرتها على تلقي وتفسير إشارات من بيئتها وترجمتها في صورة تغييرات معرفية وسلوكية وهيكلية تلبي الواقع المتغير بداخلها وخارجها.

**4- وجود رسالة أو رؤية طويلة المدى:** مدى شيوع الرسالة أو الرؤية طويلة المدى سمة ثقافية ترتبط بفاعلية المؤسسة. قد يتعارض ذلك مع فكرة القابلية للتكيف، لأن الرسالة والرؤية تؤديان إلى استقرار المؤسسة. وتؤثر الرسالة على فاعلية المؤسسة من خلال عاملين يعكسان ويدعمان القيم الأساسية للمؤسسة وهما:

أ- تقدم الرسالة الغرض والمعنى والأسباب غير الاقتصادية التي تبرر أهمية عمل المؤسسة.

ب- الإحساس بالرسالة يحدد الأفعال الملائمة للمؤسسة.

**ثالثاً: إدارة ثقافة المؤسسة من أجل الابتكار والإبداع**

لكل مؤسسة ثقافة، ولكن القليل من المؤسسات من يحاول إدارتها بشكل منظم. وهناك آليات لإدارة الثقافة. ومن الطبيعي أن تختلف المؤسسات في طبيعة ودرجة استخدام كل آلية، وهذه الآليات نعرض لها فيما يلي:

1- الأفعال والسلوكيات.

2- التواصل.

3- نظم الثواب والعقاب.



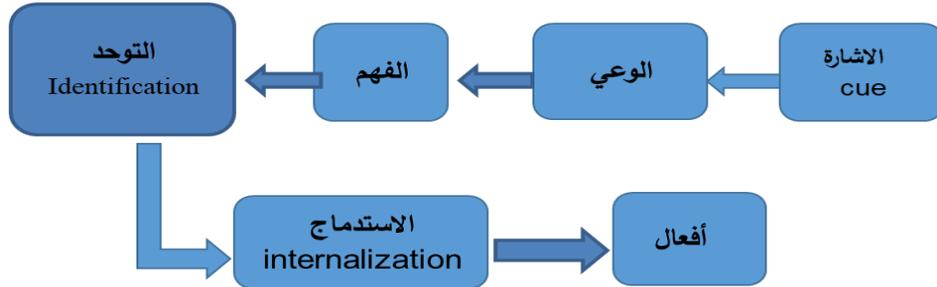
شكل 11-4

● تبدأ عملية تشكيل المعايير الثقافية بكلمات من الإدارة العليا، وتتمثل هذه الكلمات في

شكل قرارات تتخذها الإدارة. ولهذه الكلمات معنى يجب (نشره أو نقله) داخل المؤسسة.

● وقد يكون التواصل ظاهرياً (في شكل عبارات خاصة بالرسالة أو فلسفة المؤسسة) أو ضمناً يمكن استنتاجه من خلال التمييز بين الأفعال التي يتم استحسانها أو تدعيمها والأفعال التي لا تلقى الاستحسان. ولإدارة أفعال وكلمات من حين لآخر، يتولى العاملون تفسيرها ويحددون من خلالها أولويات المؤسسة.

- وعندما يتم تدعيم السلوك أو عقابه باتساق يبدأ تشكيل المعيار. وهناك مراحل معينة يمر بها الأفراد يجب استخدامها من أجل بناء أو تغيير المعيار والتي نعرض لها في الشكل التالي:



شكل 5-11

للإدارة دور مهم في صناعة وتطوير معايير للابتكار والإبداع، وتبدأ عملية تطوير المعيار عندما يصبح الأفراد أكثر وعياً بالإشارات المستمدة من سلوكيات وأفعال الإدارة، وبعد ذلك يتم فهم المضامين ثم يحدد الأفراد مواقفهم من كل مضمون من خلال عملية التوحد. والموقف قد يكون تقبل أو رفض، حيث يعتمد الأمر على فهم الأفراد للفعل المطلوب منهم القيام به. وقد يؤدي التوحد القوي إلى تقبل إيجابي للفعل المطلوب، بينما التوحد الضعيف مؤشر لحالة من الصراع أو الرفض.

ويشكل التوحد أو عدمه أساساً لحدوث عملية الاستدماج<sup>1</sup>، ويؤدي هذا الاستدماج إلى رسوخ أفعال ومعتقدات معينة. ويحدث الرسوخ<sup>2</sup> إذا كان هناك اتساق بين قيم ومعتقدات الأفراد وقيم وطلبات الإدارة. ويشعر العاملون في ظل حالة الاتساق بدرجة أعلى من الانتماء والفخر وبالتالي يشعرون بدرجة أكبر من الرضا. ويحدث التوافق بين الفرد والمؤسسة عندما يجد الفرد أن قيم المؤسسة تكافئ داخلياً لأنها تتفق مع قيمته الشخصية. وعندما يترجم رسوخ القيم والمعتقدات في شكل أفعال تبدأ المعايير في الظهور، وإذا اجتاز معظم أفراد المؤسسة ووصولاً للمرحلة النهائية يمكن استنتاج أن الثقافة قد تغيرت.

رابعاً: العوامل المؤثرة في ثقافة المؤسسة

<sup>1</sup> internalization  
<sup>2</sup> solidification

يمكن أن نحدد بشكل مفصل عدد من العوامل الفردية والقيادية والتنظيمية ودورها في التأثير على ثقافة المؤسسة.

### **[1] الفرد وثقافة الابتكار:**

إن البشر هم قوام الثقافة التنظيمية، لذلك يجب على المؤسسات الاهتمام بنمط العاملين الذين يتسمون بدافع أقوى للابتكار. وقد تبين من البحوث النفسية أن سمات الشخصية المستقرة تميز الأفراد المبدعين. وهناك مجموعة من السمات الشخصية المميزة للمجددين والمبدعين، وهي:

- 1- المثابرة
- 2- الفضول
- 3- الحدس
- 4- مركز الضبط الداخلي
- 5- الثقة بالنفس
- 6- الميل للتعقيد
- 7- طاقة ونشاط
- 8- اهتمامات كثيرة
- 9- الأمانة العقلية
- 10- الإحساس الداخلي بالإبداع
- 11- الاستقلالية في الحكم

### **[2] الهيكل التنظيمي وثقافة الابتكار:**

هناك اتفاق بين الباحثين على أن الابتكار يؤثر على العمليات الاجتماعية حيث يزدهر الابتكار في الهياكل العضوية ويقل كثيراً في الهياكل الميكانيكية:  
\*انظر الجدول الآتي:

الهياكل الميكانيكية المعوقة للابتكار	الهياكل العضوية الميسرة للابتكار
<ul style="list-style-type: none"> <li>بيروقراطية.</li> <li>قواعد كثيرة وإجراءات.</li> <li>سلسلة طويلة لاتخاذ القرار.</li> <li>بطء التواصل عبر الرسائل المكتوبة.</li> <li>انفصال بين الأقسام والتخصصات الوظيفية.</li> <li>حرية محدودة للتصرف.</li> <li>الاهتمام بالتقرير الرسمي.</li> <li>الالتزام بنظم محددة.</li> <li>هرمية.</li> <li>انسياب المعلومات لأعلى.</li> <li>انسياب التوجهات لأسفل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التحرر من القواعد.</li> <li>المشاركة وعدم الرسمية.</li> <li>تعدد وجهات النظر والاهتمام بها.</li> <li>اتصال وجهاً لوجه.</li> <li>فرق عمل متنوعة.</li> <li>التأكيد على التفاعل الإبداعي والأهداف.</li> <li>الاهتمام بالبيئة والأفكار الخارجية.</li> <li>المرونة وتلبية الاحتياجات المتغيرة.</li> <li>غير هرمية.</li> <li>انسياب المعلومات لأسفل وأعلى.</li> </ul>

ويزداد الابتكار مع استخدام هياكل تتميز بمشاركة مرتفعة (مستوى أداء مرتفع والالتزام بالعمل). ولذلك من المهم صنع هياكل وأنظمة تعمل على تفعيل القدرات الإبداعية للأفراد، من خلال دعم القيادة وبث روح الالتزام ومنح الحرية في تولي

المسؤولية الإبداعية. ومن شأن توافر مناخ ثقافة الابتكار أن يحقق مناخاً يتسم بالطاقة والحماس ويعمل على تحقيق منتجات إبداعية.

وهناك عدد من الأفعال يمكن القيام بها **لتفعيل الهيكل التنظيمي** وزيادة مستوى المشاركة والمساهمة في الإبداع منها:

**1- ترسيخ حدود ذات معنى للأفعال:** لجعل الأفراد مبدعين ومجددين يجب إمامهم بأجندة الابتكار ومعرفة ما أنجزوه (مؤشرات الإنجاز).

**2- تعريف واضح للمخاطرة:** يحتاج العاملون إلى معرفة مستوى المخاطر التي يمكنهم استخدامها لمواجهة المشكلات بأمان، فمثلاً: يحتاج العاملون لمعرفة المدة التي يقضونها في العمل مع مشروعاتهم المفضلة، وحجم الجهد الواجب بذله لإتمام العمل على أكمل وجه. ويحتاجون أيضاً إلى معرفة الجزاءات المتوقعة في حالة الفشل في التعامل مع المخاطرة.

يعمل الفهم الواضح للمخاطرة على تحديد أوضح لأولوية الأفعال الإبداعية، وبدون معرفة مجالات المخاطرة داخل المؤسسة قد يحاول الأفراد الابتكار أو الاشتراك في أنظمة تخرج عن الإطار المرغوب.

**3- الاندماج:** لا يحدث الاندماج من تلقاء نفسه، إنما يجب على المؤسسات توفير أساليب لتحقيقه. ويتطلب الاندماج التشجيع وبنية تحتية. لذا يجب تصميم المؤسسة، بحيث يتوافر بها بيئة مادية تزيد من التفاعل بين التخصصات. وكذلك من آليات تشجيع الاندماج والتوجه نحو الابتكار الجوائز والاعتراف وتكوين حلقات للجودة، كلها تعمل على إثارة الابتكار.

**4- القابلية للمساءلة (أو المحاسبة):** يجب تحديد المسؤوليات والاختصاصات، لأن غياب التحكم وعدم القابلية للمساءلة ينجم عنهما حالة من الفوضى. ولذلك بمجرد استخدام عمليات التشغيل جديدة يجب تقديم أشكال جديدة من التوجيه السلوكي مع إعادة تحديد للمسؤولية. وتعريف العاملين بالحدود المسموح بها للتصرف الإبداعي ومستوى المسؤولية والصلاحيات المتاحة.

**5- التوجه نحو الفعل وليس البيروقراطية:** لتيسير مناخ يبسر من الإبداع يجب على المؤسسات تجنب البيروقراطية والتي لها أثر عكسي على الابتكار والإبداع. هذه البيروقراطية المتمثلة في طول الإجراءات المكتنبة للموافقة والاعتمادات. ومن المؤكد أن غالباً ما يتوافر لدي العاملين قدرات ومهارات الإبداع، ولكن المعوق

الأساسي العمليات والهيكل التنظيمية التي لا تستجيب على نحو يبسر من الابتكار والإبداع.

### **[3] القيادة وثقافة الابتكار**

من مهام القادة غرس ثقافة وتوفير مناخ يبسر الابتكار في كل المستويات. ورغم أهمية القيادة إلا أن القادة وحدهم لا يمكنهم غرس ثقافة التحسين والابتكار. حيث تتطلب ثقافة الابتكار مشاركة معظم العاملين. وهذا يستلزم نشر رسالة الابتكار في كل أنحاء المؤسسة. ومن إحدى الطرق تعيين وتدريب قادة للابتكار مسؤولين عن التشجيع المستمر داخل المؤسسة.

ولبناء ثقافة ناجحة ومستدامة للابتكار يحتاج القادة لإنجاز مهمتين:

- 1- **الحساسية التامة للبيئة المحيطة** والوعي التام بتأثيرهم فيها، هذه الحساسية تجعلهم يقدمون المنظور الإنساني في المهمة التي يقومون بها.
- 2- **التقبل والتعامل مع الغموض**. لا يحدث الابتكار بدون غموض. ولا شك أن المؤسسات والأفراد غير القادرين على تحمل الغموض في بيئة العمل ينشغلون بمهام روتينية. ذلك لأن تحمل الغموض يسمح بحيز من المخاطرة واكتشاف حلول بديلة، والقادة الأكثر نجاحاً لديهم قدرة كبيرة على تحمل الغموض، مما يمكنهم من إدارة وحل المشكلات وترجمة الصراعات والتوترات إلى حالة من الإثارة ودرجة عالية من الالتزام والأداء المتميز.

وهناك خصائص تميز المؤسسات مرتفعة الابتكار عن المؤسسات الأقل ابتكاراً:

- 1- **تلتزم القيادة العليا بدعم الابتكار مادياً وعاطفياً** ودفع عملية الابتكار من خلال القادة والمؤيدين.
- 2- **قيام الإدارة العليا بتقييمات واقعية ودقيقة للأسواق** من أجل التخطيط للابتكار. ومن الملاحظ أن المؤسسات المجددة أكثر اتصالاً بعملائها وقادرة على تقييم توقعاتهم واحتياجاتهم الضرورية، وذلك في كافة مستويات المؤسسة.
- 3- **اهتمام الإدارة العليا بأن المنهجية المتبعة في الابتكار تقوم على عملية مسح دقيق للواقع قبل التنفيذ الحقيقي**.

وفي ضوء ما سبق فإن الإدارة العليا تؤدي دوراً مهماً في تحسين الابتكار أو إعاقته. وإذا قامت الإدارة العليا بكل الإجراءات والممارسات السابقة فإنها تعزز فعالية

مناخ يؤدي إلى الابتكار. ومن الملاحظ أنه لا يكفي اتباع أسلوب واحد أو أساليب قليلة، لأن مناخ الابتكار يتم صنعه من خلال عناصر متعددة.

وإذا كانت المكافآت غير داعمة للابتكار، حيث تمنح للأداء الدقيق في عمليات روتينية فمن المحتمل أن يستجيب العاملون بالحدز والتردد عندما يحاولون الابتكار، بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة لا تصنع المناخ بالأقوال وإنما بأفعالها، من خلال أفعال واضحة من حين لآخر. وعندما يرى العاملون الأشياء من حولهم والأشياء الدافعة للابتكار يبدأون في الابتكار ويتبنون قيم الابتكار. ومن الجلي أن المنظمات المجددة تتسم بتكامل كل أنظمة المؤسسة من أجل الابتكار والإبداع (التعيين والتدريب والتدعيم والحوافز وألويات التشغيل والموارد المتاحة).

#### الرسالة وثقافة الابتكار:

لكل مؤسسة رسالة معلنة إذا تم صياغتها بدقة فإنها تحقق ثلاث مزايا:

- 1- تقدم عبارات الرسالة إشارات واضحة تعمل على توجيه السلوكيات واتخاذ القرار.
- 2- تعبر العبارات عن القيم ومعايير المؤسسة، والتي تساعد العاملين على تفسير الأمور الغامضة.
- 3- تساهم العبارات في تحسين أداء المؤسسة بإثارة الدافعية وبتشجيع مشاعر الالتزام. ويشير البعض إلى أن الصياغة الفعالة للرسالة تتكون من أربعة مبادئ موجهة لتصبح رسالة حياة:

- 1- اجعلها عبارة ملزمة وتجنب التفاصيل المملة والوصف الروتيني.
- 2- استخدام التواصل الفعال والتنفيذ الجيد.
- 3- اصنع علاقة قوية بين الفلسفة والنسق الذي يحكم السلوك.
- 4- تنطوي الرسالة على تشجيع الابتكار المستمر.

#### خامساً: المعايير الثقافية الدافعة للابتكار والتنفيذ

##### المعايير الثقافية

هناك مجموعة من المعايير الثقافية المهمة واللازمة لدفع وتنفيذ الابتكار والإبداع، ونعرض لها لبعضها في الجدول التالي 11-4:

#### جدول 4-11

المعايير الثقافية الدافعة للتنفيذ	المعايير الثقافية الدافعة للابتكار
<p>❖ <b>التحدي والإصرار على الفعل:</b> أي إلى أي مدى ينهمك العاملون في تنفيذ العمليات اليومية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم التركيز الوسواسي على الدقة</li> <li>- التأكيد على النتائج</li> <li>- الاهتمام بإنجاز العمل</li> <li>- توقع وتقدير قيمة العمل بجد</li> <li>- التطلع إلى إتمام العمل</li> <li>- الحد من البيروقراطية</li> </ul> <p>❖ <b>التزام وانهمك القيادة:</b> إلى أي مدى يظهر القادة التزاماً حقيقياً أفعالاً لا أقوال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التزام الإدارة العليا</li> <li>- الأفعال وليست الأقوال</li> <li>- وضوح الالتزام في الرسالة والرؤية</li> </ul> <p>❖ <b>الجوائز والمكافآت:</b> طريقة الاهتمام بخبرات النجاح والفضل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاهتمام بالأفكار</li> <li>- اهتمام الإدارة العليا والدعم الممنوح منها</li> <li>- احترام الأفكار الأولية</li> <li>- الاحتفال بالإنجاز</li> <li>- تنفيذ المقترحات</li> <li>- التشجيع</li> </ul> <p>❖ <b>الموارد (الوقت المتاح للابتكار والتدريب- حجم الوقت الممنوح والتدريب المتاح من أجل تيسير مهمة</b></p>	<p><b>[1] المعايير المحفزة للإبداع:</b></p> <p>❖ <b>الحرية والمخاطرة:</b> إلى أي درجة يتمتع الأفراد بصلاحيات في تحديد وتنفيذ عملهم.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرية في التجريب.</li> <li>- تحدي الوضع الراهن.</li> <li>- الاعتقاد بأن الابتكار جزء من العمل.</li> <li>- الحرية في المحاولة وحتى لو أدى إلى الفشل.</li> <li>- تقبل الأخطاء.</li> <li>- السماح بمناقشة الأفكار</li> <li>- عدم العقاب على الأخطاء.</li> </ul> <p>❖ <b>الدينامية والتوجه نحو المستقبل:</b> إلى أي مدى تتسم المؤسسة بالنشاط والتطلع إلى الأمام:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نسيان الماضي الأليم.</li> <li>- الدفع للتحسين.</li> <li>- اتجاهات إيجابية نحو التغيير.</li> <li>- اتجاهات إيجابية نحو البيئة.</li> <li>- تفعيل قدرات الأفراد.</li> <li>- التأكيد على الكيف وليس الكم.</li> </ul> <p>❖ <b>التوجه إلى الخارج:</b> إلى أي مدى تتسم المؤسسة بالحساسية للمستهلكين والبيئة الخارجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تبني منظور المستهلكين.</li> <li>- بناء علاقة مع الأطراف الخارجية (الموزعين – الموردين)</li> </ul>

<p>العاملين في تقديم أفكار جديدة والطريقة التي تتم بها تلقي ومعالجة الأفكار):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- توافر الموارد وميزانية الوقت</li> <li>- الفرص</li> <li>- الأدوات</li> <li>- البنية التحتية كالغرف والأدوات... إلخ</li> <li>- التدريب المستمر في التفكير والإبداع</li> <li>- تشجيع تطور المهارات</li> </ul> <p>❖ <b>التوحد مع المؤسسة:</b> إلى أي مدى يتوحد العاملون مع المؤسسة وفلسفتها ومنتجاتها وعمالئها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالفخر</li> <li>- الإحساس بالملكية</li> <li>- الرؤية المتبناة والاتجاه الشائع</li> <li>- التوصل لإجماع</li> <li>- الاحترام والثقة المتبادلة</li> <li>- الاهتمام بالمنظمة ككل</li> </ul> <p>❖ <b>الهيكل التنظيمي:</b> الاستقلالية والمرونة: إلى أي مدى يساعد هيكل المؤسسة وييسر أنشطة الابتكار:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مسؤولية المستويات الدنيا على صنع قرار</li> <li>- اللامركزية</li> <li>- حرية العمل</li> <li>- توقع العمل</li> <li>- الاعتقاد في قدرة الأفراد على التأثير</li> <li>- التفويض</li> </ul>	<p>❖ <b>الثقة والانفتاح:</b> إلى أي مدى يشعر العاملون بالأمان في العلاقات العامة وفي ظل درجة عالية من الثقة تبرز الأفكار الجديدة على السطح بسهولة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الصفات الأساسية</li> <li>- التواصل الفعال.</li> <li>- الإنصات الفعال.</li> <li>- تشجيع التفكير الجانبي.</li> <li>- الأمانة العقلية.</li> </ul> <p>❖ <b>المحاجة:</b> إلى أي مدى يشعر العاملون بالحرية في مناقشة القضايا، وإلى أي مدى تعبر الأقليات عن وجهات نظرها بسهولة ويتم الاستماع إليها بعقل منفتح:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- توقع وتقبل الاختلاف</li> <li>- تقبل النقد</li> <li>- عدم التعصب</li> </ul> <p>❖ <b>التفاعل بين الوظائف:</b> إلى أي مدى هناك تيسير وتشجيع للتفاعل بين الوظائف:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تدوير العمل</li> <li>- العمل بروح الفريق</li> <li>- إدارة الاعتمادية المتبادلة</li> <li>- المرونة في الأعمال والميزانيات وغيرها.</li> </ul> <p>❖ <b>القصص والأساطير:</b> إلى أي مدى هناك اهتمام بجمع قصص الجناح والاحتفاء بها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الرمزية والفعل symbolism</li> </ul>
--	---

- بناء القصص والأساطير ونشرها	- اتخاذ القرار بسرعة ومرونة
	- حد أدنى من البيروقراطية

### الأساليب الإدارية الداعمة لخلق الجماعات الموجهة نحو الهدف

يميز البعض بين الثقافات والمناخات المصاحب للابتكار والأخرى المعوقة للابتكار. وقد تبين أن العامل الرئيسي المميز بين المؤسسات الأكثر ابتكاراً والأقل ابتكاراً هو قدرة الإدارة علي صنع الإحساس بالجماعة **community** في بيئة العمل. فالمؤسسات الأكثر ابتكاراً تسلك وكأنها جماعات، بينما المؤسسات الأقل ابتكاراً تسلك وكأنها أقسام بيروقراطية تقليدية.

ويقترح الباحثون أساليب إدارية من شأنها أن تخلق جماعات موجهة نحو الهدف.

**1- الاستقلال المتوازن:** وهو التحكم في وسائل العمل وكذلك في أهدافه وهناك نوعان من الاستقلالية: استقلالية استراتيجية، وهي الحرية الممنوحة للعامل لتحديد جدول الأعمال. واستراتيجية إجرائية، حيث تقوم الإدارة بتحديد الهدف لكي يتم تفويض العامل في اتخاذ الإجراءات اللازمة.

تشجع الاستقلالية الإجرائية على روح المغامرة. ويبدو أن المؤسسات الأكثر ابتكاراً تتبع الاستقلالية الإجرائية أو تجعل الاستقلالية الاستراتيجية في نطاق الإدارة العليا، إذ تحدد الإدارة العليا الأهداف النهائية الواجب تحقيقها مع توفير الحرية لجعل الأفراد مبدعين في طرق إنجاز الأهداف. بينما يصاحب الاستقلال الاستراتيجي درجة مرتفعة من الالتزام بأهداف المؤسسة، ويؤدي إلى درجة عالية من الحرية في تحقيق الأهداف، وبالتالي نقل فرص الابتكار نتيجة غياب الإرشادات والتوجيهات وعدم تركيز الجهد.

ومن جهة أخرى يؤدي توافر قدر ضئيل من الاستقلالية الإجرائية إلى حالة من انعدام التوازن، لأن خطة الطريق تصبح متجمدة، ويؤدي التحكم المفرط من قبل الإدارة إلى مناخ بيروقراطي جداً. ولذلك فإن الأفضل التوازن بين كلا النوعين من الاستقلالية.

2- الاعتراف الشخصي<sup>1</sup> من المهم مكافئة الأفراد على إنجازاتهم فى المؤسسة، وهو ما يعرف بالاعتراف. والمكافآت قد تكون خارجية أو داخلية. المكافآت الخارجية: مثل زيادة الراتب- الحوافز- الأسهم، اما المكافآت الداخلية فهي التي تعتمد على الشعور الداخلي بالإنجاز، كشهادات الشكر ورضى زملاء العمل والمديح. ويبدو أن المؤسسات المجددة تعتمد بشدة على المكافآت الداخلية الشخصية للأفراد والجماعات بينما المؤسسات الأقل ابتكارا تميل إلى استخدام أكثر للحوافز الخارجية. ويبدو أن إدارة الأفراد من خلال رغباتهم الداخلية يؤدي إلى أفعال وأفكار أكثر إبداعية. ومع ذلك فإن وفرة الحوافز الخارجية في المستويات الأدنى يجعل الأفراد أكثر رضا عن أجورهم.

وفى ظل توافر الأجور المناسبة يبدو أن الابتكار يتطلب تقدير مرتفع للذات، وليس المكافآت المالية الخارجية. ويبدو أن المكافآت الخارجية غالبا لا تؤدي إلا إلى الطاعة المؤقتة. ولا شك أن المكافآت الخارجية تنشط المنافسة، وتؤدي إلى خلل في العلاقات داخل بيئة العمل ويقل الانفتاح والتعلم والميل للمخاطرة وتحد بشدة من الاهتمام بذات العمل. إذن من شأن المكافآت الخارجية أن تثير طاقة الأفراد نحو الحصول على المكافآت الخارجية وليس نحو إطلاق طاقتهم الإبداعية

3- نظام اجتماعي تقني متكامل: يبدو أن المؤسسات الأكثر إبداعا تهتم بشكل متوازن بالجانب التقني والجانب الاجتماعي من المؤسسة. فهي لا ترعى فقط القدرات والخبرات الفنية، ولكنها تنمي العلاقات الإنسانية.

ويتطلب تماسك الجماعة الاهتمام بعملية التعيين لضمان المواءمة الاجتماعية بعد الخبرة الفنية ودمج الأفراد الجدد من خلال برنامج للتنشئة التنظيمية. ومن جهة أخرى تهتم المؤسسات الأقل ابتكارا بالأهداف الفردية العدوانية، حيث تميل إلى تكوين مناخ يتسم بالاستقلالية. بينما المؤسسات المجددة تميل إلى تكوين مناخ يتسم بالتعاون.

4- توازن أعباء العمل: تضع المؤسسات الأكثر ابتكارا توقعات وأهداف يدركها العاملون على أنها منطقية ولا تمثل أعباء متزايدة عليهم. فالانشغال بأعباء متعددة وكثيرة يبذل الجهد ويجعل الأفراد ينتقلون بشكل أسرع من مشروع لآخر. وفى هذه الظروف تتزايد ضغوط الوقت، والتي تحد بشده من إمكانيات الابتكار.

---

<sup>1</sup> recognition

## خاتمة

يختص هذا الفصل بعرض عناصر الثقافة المميزة للمؤسسات مرتفعة الابتكار، وتناول بالتعريف والتمييز بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، ليمهد الطريق نحو تحسين طرق إدارة ثقافة الابتكار داخل مؤسسات العمل. وبصفة عامة، يتطلب الابتكار من المؤسسات التميز في مجالين مهمين. المجال الأول: أساليب الابتكار الصلبة Hard حيث يجب على المؤسسات أن توفر هياكل تنظيمية ملائمة للابتكار وأنظمة للإثابة وأهداف كمية ونظم وإجراءات واضحة لعمليات الابتكار وكذلك عليها أن توفر بنية تحتية وموارد مادية ومالية تعزز سلوكيات الابتكار. أما المجال الثاني أساليب الابتكار ناعمة Soft حيث يجب اتباع أساليب إدارية فاعلة لكافة المكونات الصلبة للابتكار، ومن هذه الأساليب الناعمة إدارة الثقافة والمناخ اللذان يعملان على صنع توجه نحو الابتكار وإثارة سلوكيات عمل إيجابية لدى العاملين. ولذلك يتطلب الجانب الناعم من عملية الابتكار إدارة فاعلة تتميز بالحساسية للتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل. وتتحمل مسؤوليتها في وضع خطة مفعلة ومعلنة للابتكار وتعزز السلوكيات المتسقة مع هذه الخطة. وينتهي الفصل بعرض للمعايير الثقافية الدافعة للابتكار والمعايير الدافعة للفعل والإنجاز.

## الفصل الثاني عشر<sup>1</sup> التكنولوجيا والابتكار المؤسسي

---

<sup>1</sup> - إعداد د. نبوية شاهين، أستاذ علم لنفس المعرفي والإبداع المساعد بقسم علم النفس - آداب القاهرة

## الفصل الثاني عشر التكنولوجيا والابتكار المؤسسي

### هذا الفصل :

يعرض الفصل الراهن للجانب الثاني من خصائص المؤسسة، وهو ما يتصل بالتكنولوجيا ودورها في تحديد حجم الإبداع المؤسسي. فيعرض الفصل لتعريف التكنولوجيا وأهم خصائصها، ودورها في إحداث التغيير في المجتمعات كنتيجة للإبداعات التكنولوجية. ثم يتناول دورة حياة التكنولوجيا، والتي تمثل مجموعة الاستراتيجيات التي تستخدم في علم الإدارة التي تهدف إلى تحديد دورة حياة كل منتج أو ابتكار جديد. وكما يتناول الفصل بالعرض أيضا علاقة الإبداع بالتكنولوجيا، وما يسمى بتكنولوجيا التنبؤ، ثم يعرج لتوضيح خارطة طريق التكنولوجيا، وينتهي باستعراض حماية الملكية الفكرية واستراتيجيات براءات الاختراع. وبالتالي فإنه:

بعد ان تدرس هذا الفصل، من المتوقع ان تكون قادرا على:

- 1- التعرف على طبيعة التكنولوجيا وخصائصها.
- 2- التعرف على مراحل دورة حياة التكنولوجيا والاستراتيجيات المرتبطة بها.
- 3- تنفيذ علاقة الإبداع والابتكار بالتكنولوجيا
- 4- التعرف على آثار التكنولوجيا والاستثمار التكنولوجي.
- 5- فهم استراتيجيات حماية التكنولوجيا.

## الفصل الثاني عشر التكنولوجيا والابتكار المؤسسي

### مدخل لمفهوم التكنولوجيا

كان للإبداع التكنولوجي آثار عميقة في إحداث تغييرات في مجتمعاتنا الحديثة، فجميع وسائل الراحة في حياتنا الحديثة تعتمد في المقام الأول على الابتكارات التكنولوجية. وأصبح لدينا علاجات لأمراض كانت لفترة طويلة غير قابلة للشفاء. فالتكنولوجيا لا تؤثر على عالم المستهلك، ولكنها تؤثر أيضا وبشكل أساسي في تنظيم الأعمال من خلال إجراء تغيير في الطريقة التي يتم بها إنجاز هذه الأعمال. وتسهم الابتكارات الجذرية<sup>1</sup> إسهاما رئيسيا في إحداث التوازن التنافسي وإعادة تحديد دور المنافسة. فمن الصعب التقليل من أهمية دور التكنولوجيا في التقدم البشري والاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة.

### تعريف التكنولوجيا

تعددت وتنوعت تعريفات التكنولوجيا، فالتكنولوجيا مركب قوامه الآلات والمعرفة، وتشمل جميع أنواع الآلات والمباني، أما المعرفة فتشمل جميع المبادئ والمناهج والعلوم والمهارات، وبذلك يمكن القول بأن التكنولوجيا هي: مجموعة المعارف والخبرات والمهارات والأدوات التي يستخدمها الإنسان للسيطرة على البيئة المحيطة به وتسخير تلك المعارف والأدوات للإنتاج والتطوير.

التكنولوجيا إذن عملية شاملة تقوم بتطبيق العلوم والمعارف بشكل منظم في ميادين عدّة؛ لتحقيق أغراض ذات قيمة عملية للمجتمع. وتعرّف التكنولوجيا بأنها الاستخدام الأمثل للمعرفة العلمية، وتطبيقاتها، وتطويعها لخدمة الإنسان ورفاهيته.

**كلمة تكنولوجيا أصلها** كلمة إغريقية قديمة مشتقة من كلمتين هما: techno وتعني المهارة الفنية، وكلمة Logy وتعني علم، أي أن كلمة تكنولوجيا تعني تنظيم المهارة الفنية. ويرى آخرون أن الجزء الأول من الكلمة مشتقة من كلمة Technique الإنجليزية الأصل بمعنى التقنية أو الأداء التطبيقي، ومن هنا فإن التكنولوجيا هي علم التقنية أو علم الأداء التطبيقي.

<sup>1</sup> Radical innovation

وتفيد القواميس الإنجليزية بأن **معنى التكنولوجيا هو**: المعالجة النظامية للفن، أو جميع الوسائل التي تستخدم لإنتاج الأشياء الضرورية لراحة الإنسان، واستمرارية وجوده، وتعدد تعريفات هذا المصطلح منها: أنها التطبيق النظامي للمعرفة العلمية أو معرفة منظمة من أجل أغراض علمية، وأنها التنظيم الفعال لخبرة الإنسان من خلال وسائل منطقية ذات كفاءة عالية، وتوجيه القوى الكامنة في البيئة المحيطة. ظهر مفهوم التكنولوجيا بمعناه العلمي الدقيق في القرن العشرين، وارتبط هذا المفهوم عند عدد كبير من الناس بإن التكنولوجيا هي الأجهزة والأدوات فقط، وبالتالي ارتبطت التكنولوجيا لديهم بمنتجاتها، واعتبرت التكنولوجيا كنواتج<sup>1</sup> فقط. إلا أن النظرة إلى التكنولوجيا كعمليات فعني الاعتماد على التطبيق المنظم للمفاهيم الحديثة والحقائق ونظريات العلوم المختلفة، وبذلك لا يقتصر مفهوم التكنولوجيا على الآلات والأجهزة فقط بل يشمل العمليات. وبذلك فان للتكنولوجيا ثلاثة معان: -

1. **التكنولوجيا كعمليات**<sup>2</sup>: وتعني التطبيق النظامي للمعرفة العلمية.
2. **التكنولوجيا كنواتج**<sup>3</sup>: وتعني الأدوات، والأجهزة والمواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العلمية.
3. **التكنولوجيا كعملية ونواتج معا**: وتستعمل بهذا المعنى عندما يشير النص إلى العمليات ونواتجها معا، مثل تقنيات الحاسوب. والخلاصة، أن التكنولوجيا هي محصلة التفاعل بين الإنسان والمواد والأدوات، وإن مجرد وجود الآلة لا يعني وجود التكنولوجيا، ولكن عملية استخدام الآلة أو تصنيع المواد من قبل الإنسان هي بداية عملية التكنولوجيا.

### **خصائص التكنولوجيا:**

توصف التكنولوجيا بعدة خصائص منها أنها:

- 1- علم مستقل له أصوله وأهدافه ونظرياته.
- 2- علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة.
- 3- عملية تمس حياة الناس .
- 4- عملية تشتمل مدخلات وعمليات ومخرجات.

---

products<sup>1</sup>  
Processes<sup>2</sup>  
Products<sup>3</sup>

- 5- عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والإدارة.
- 6- عملية ديناميكية أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات.
- 7- عملية نظامية تعتنى بالمنظومات ومخرجاتها نظم كاملة أي أنها نظام من نظام.
- 8- عملية هادفة تهدف للوصول إلى حل المشكلات.
- 9- متطورة ذاتياً تستمر دائماً في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين.

### دورة حياة التكنولوجيا<sup>1</sup>

يقصد **بدورة التكنولوجيا**، مجموعة الاستراتيجيات التي تستخدم في علم الإدارة، والهدف منها تحديد دورة حياة كل منتج أو ابتكار جديد، فالابتكارات الحديثة دورة حياة تطول وتقصّر فهي معرضة للتقدم لاعتبارات كثيرة منها على سبيل المثال ظهور احتياجات جديدة في السوق. فقد أدى التطور التكنولوجي السريع إلى ظهور واختفاء التقنيات وقصر دورة حياتها، مما يفرض على المؤسسات وضع برامج تطوير لتفادي تقادم هذه التقنيات. فكلما كان معدل التغير التكنولوجي سريعاً كانت دورة حياة هذه التكنولوجيا أو السلعة القائمة على هذه التكنولوجيا قصيرة للغاية، أما السلع المبنية على أساس تكنولوجي مستقر نسبياً فإن دورة حياتها عادة ما تكون طويلة.

**وتتهم دورة حياة التكنولوجيا** بالوقت وتكاليف التطوير، والخط الزمني لتغطية واسترداد التكاليف. كذلك تُعنى بالطرق التي تجعل التكنولوجيا تحقق الأرباح التي تتناسب مع التكاليف وحجم المخاطر التي تنطوي عليها. علاوة على ذلك، قد توفر الحماية من خلال براءات الاختراع والعلامات التجارية التي تسعى إلى تمديد طول الدورة وتحقيق أقصى قدر من الأرباح من ذلك . وتشبه دورة حياة التكنولوجيا إلى حد كبير دورة حياة الإنسان ، إذ أن كل إنسان له بداية ونهاية وليس شرطاً أن يمر الإنسان بجميع هذه المراحل ولا يوجد إنسان يحيا إلى الأبد، حيث يمكن أن يموت الإنسان في مرحلة الطفولة أو في مرحلة الشباب وهكذا التكنولوجيا .

يمكن النظر إلى دورة حياة التكنولوجيا على أنها تتألف من أربع مراحل تظهر علي شكل منحي حرف S باللغة الإنجليزية، وهذه المراحل هي :

<sup>1</sup> Technology life cycle

**[1] مرحلة البحث والتطوير<sup>1</sup>** تمثل هذه المرحلة ولادة منتج جديد وتعرف بمرحلة الابتكار، تعتمد على الأنشطة البحثية في المختبرات. حيث يشير الحرفان R&D إلى العمل الإبداعي الخلاق القائم على أسس منهجية لإثراء المعرفة عند الإنسان وثقافته ومجتمعه، واستخدام هذا المخزون للتوصل إلى تطبيقات جديدة. ويقوم على البحث والتطوير وحدات أو مراكز تحمل نفس الاسم، وهي تشير عادة إلى التوجه المستقبلي بعيد المدى في العلم والتكنولوجيا، وعادة ما يتم تقييم نشاط وفعالية وحدات ومراكز R&D بعد براءات الاختراع والأبحاث المحكمة المنشورة سنوياً. والبحث والتطوير هو عملية مستمرة من قبل فريق مختص بهذا العمل؛ فهو شكل من أشكال العمل الإبداعي في شتى المجالات المعرفية والعلمية والتقنية والبحثية والتطويرية، ويهدف إلى تحسين مستوى الفكر والإبداع والإنتاج بكافة صورته من أجل استخدام هذه المعرفة في التطبيقات العملية التي تعود بالنفع على الأفراد والمجتمعات والمؤسسات. ويأخذ البحث والتطوير أفكاراً وطرقاً مختلفة حسب الهيئة أو المؤسسة التي تقوم بهذا الأمر؛ فكلما زاد حجم المؤسسة ورأس مالها زاد التحدي الواقع عليها، وبالتالي أولت البحث والتطوير أهمية كبيرة؛ فتُخصّص له جزءاً من ميزانيتها وتجعله قسماً مستقلاً بذاته وبطاقمه؛ من أجل تحقيق أفضل النتائج.

**طرق البحث والتطوير:**

- البحث والتطوير عمليتان في آنٍ واحدٍ متزامتان أحياناً ومتتاليتان أحياناً أخرى بحسب الفكرة المطروحة للبحث أو للتطوير.
- أولاً: طرق البحث:** تتمثل في عنصرين أساسيين هما:
- **البحث الأساسي** وهو عملية جمع المعلومات ومعارف تتعلق بظواهر وأحداث تمت ملاحظتها دون تطبيقها، أو استعمالها استعمالاً خاصاً، وبذلك فإن البحوث الأساسية تعمل على تحليل الخصائص، المكونات، العلاقات، الفرضيات واختبارها بالإضافة إلى النظريات والقوانين.
  - **البحث التطبيقي:** هو عملية الاستفادة من البحث الأساسي، وإضافة أي شيءٍ جدّ في مجال الفكرة التي تم بحثها، ومن ثمّ تطبيقها عملياً من أجل إيجاد حلول تسمح بالوصول إلى الأهداف المطلوبة.

---

<sup>1</sup> - Research & Development (R&D) :

**ثانياً: طرق التطوير:** هي عملية إدخال الإضافات والتعديلات والتحسينات على مُنتج ما سواءً أكان فكرياً أم صناعياً أم اقتصادياً، وتنفيذها على وجه السرعة من خلال عدة طرق: استخدام ما تم إنجازه في البحث الأساسي والتطبيقي من أفكار ونماذج، وتحويلها إلى أمرٍ واقعٍ. إعادة النظر في الفرضيات التي يتم العمل بها، ومن ثمّ تعديلها أو إضافة أو حذف لجزءٍ منها حسب الحاجة، ثم إعادة صياغة الفرضية الجديدة للعمل. وضع القوانين والصيغ والآلية التي تضمن تنفيذ العمل أو الفكرة بحيث تُحقق شروط الجودة والربح والكفاءة وخدمة المجتمع. ويسمح التطوير بالتطبيق الفعلي لنتائج البحث التطبيقي وبنهاية هذه المرحلة تزول معظم الشكوك المتعلقة بالتقنية. وما يميز البحث التطبيقي عن التطوير هو أن البحث التطبيقي يتعلق باكتشاف مختلف المسارات الممكنة من أجل حل المشكلات، أما التطوير فيتبع مساراً تقنياً قابلاً للتحقق حيث يهدف إلى تصميم لمنتج جديد أو عملية إنتاج.

وتعد مخرجات البحث والتطوير مدخلات للإبداع التكنولوجي، ويمكن قياس أثر عملية البحث والتطوير على الإبداع التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع المحققة، حيث يتم هنا التفرقة بين درجتين، تتمثل الأولى في الإبداع التدريجي أو التراكمي والذي يستمد من التحسينات الطفيفة والمستمرة في المنتجات وطرائق الإنتاج. أما الدرجة الثانية فتتمثل في الإبداع الجذري، الذي مفاده الإبداع في المنتجات وطرائق الإنتاج على أسس جديدة ومختلفة تماماً.

**[2] المرحلة الثانية،** وتركز على الاستفادة من البحوث العامة لتلبية احتياجات السوق: وتمثل هذه المرحلة وصف وتسويق التكنولوجيا الجديدة. فاستثمار التكنولوجيا وزيادة الفوائد الاقتصادية المترتبة عليها يكون مترتباً على حجم الاستفادة من المعارف الجديدة.

**[3] المرحلة الثالثة:** تتميز بزيادة الالتزام بالتكنولوجيا وفك رموز استراتيجيات الاستغلال. وتعتبر هذه نقطة البداية لتسويق التكنولوجيا وذلك من خلال تطوير المنتجات الأولية القابلة للتسويق.

**[4] المرحلة الرابعة:** تصبح التكنولوجيا مفهومة على نطاق واسع، ويبدأ عديد من المتنافسين في الاستفادة منها لتطوير عروض خاصة بهم. وهذا يمثل علامة الانتقال أو الوصول إلى مرحلة النضج التكنولوجي. أثناء هذه المرحلة يتم استغلال التكنولوجيا إذ تشهد منافسة قوية تصل إلى ذروتها بين العديد من

المنافسين الذين يدخلون السوق، ويصبح التحسن الذي حدث في ظل الاستثمارات أقل.

الآن ، وصلت التكنولوجيا إلى ذروة حدودها المادية من حيث الاستغلال ولكن المكاسب التي يمكن تحقيقها عن طريق التكنولوجيا بدأت تتلاشى. بدأت الشركات خلال هذه المرحلة في البحث بنشاط عن البحوث والتكنولوجيا الجديدة من أجل بناء مستوي متقدم من الميزة التنافسية. أن منحنيات ومراحل التكنولوجيا ليست واضحة في الممارسة أو من الناحية النظرية، فهي تعاني من مشكلات مرتبطة بالنموذج الخاص بدورة حياة التكنولوجيا، وذلك لأن ليس كل أنواع التكنولوجيا تتبع هذه الأنماط . وإذا افترضنا حدوث ذلك ليس من الممكن قياس مرحلة واحدة. علاوة على أن الدورة التكنولوجية في مجال الصناعة تكون مركبة ونادرا ما تأخذ مسارا واحدا. **الخلاصة:** يتضح من خلال العرض السابق أن لكل ابتكار دورة حياة تصف بداياته ومراحل تطوره منذ إن كان مجرد فكرة جديدة إلى أن تجسد على صورته ما من صور الابتكار . إن كل إبداع جديد ما هو إلا نتاج إبداع الماضي، حيث أن المنتجات المبتكرة تتم من خلال دورة مألوفة للإبداع. وتعتبر كل دورة إبداع جديد تبدأ بالنمو والنضوج ومن ثم شيوخ المنتج المبدع في السوق لها علاقة بالدورة الإبداعية السابقة، حيث أن الدورة الإبداعية الجديدة تكون أعلى من حيث الكفاءة، ويعتبر (S.Cruve) أداة مهمة في تفسير هذه منحنى الدورة.

ووفقا لهذا المنحني فإن الدورة الإبداعية تبدأ بطيئة وذلك عند إجراء أى أنشطة لإنتاج الأفكار ، على سبيل المثال العصف الذهني ، حيث يوضح أن الإبداع الجديد عندما يتم إدخاله إلى السوق فإنه يقدم بطبيعة الحال منافع جديدة للمستفيدين وبعده يبدأ الإبداع بالانتشار بمعدل سريع حتى يصل إلى الإشباع ليبدأ بالتدهور، وهي تمثل نقطة الذروة وفي الغالب يتصاحب مع هذا التدهور ظهور إبداع جديد و دورة إبداعية جديدة و منحنى S جديد .

نذكر في هذا الصدد على سبيل المثال شركة IBM التي اتخذت هدفا يتمثل في تطوير خدمات الإبداع حيث يمكن تحليل حاجات العملاء باستمرار، و تغيير وتطوير أعمالهم على أساس توجهات السوق، وإن استخدام أسلوب خدمات الإبداع عند الطلب يضمن للمؤسسات ابتكار أفكار جديدة والانتقال نحو منتجات و حلول جديدة مناسبة للسوق قبل أن تصل إلى نقطة الإشباع على المنحنى S. وهذا الأسلوب يمكن أن يساعد

أي مؤسسة على فهم التحولات في السوق واستخدام تلك التحولات لتغيير توجهاتها وإنتاج نماذج تنافسية.

كما أن دورة الإبداع، هي عبارة عن أسلوب علمي لتطوير المنتجات الحالية والتوصل إلى المنتجات المبدعة الجديدة التي تحقق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى وإشباع حاجات المستفيدين بشكل أفضل، و هذا الأسلوب هو الأكثر ملاءمة للاتجاهات الحديثة في العلم و التكنولوجيا حيث التطور السريع المطرد في هذين المجالين الحيويين يستلزم أسلوبا علميا أكثر استقرارا و استمرارا في خلق و متابعة الأفكار الجديدة و تحويلها إلى منتجات جديدة . وتتألف هذه الدورة من عدة مراحل يعرضها الجدول (1-12)

### الجدول (1-12)

#### الدورة الإبداعية

**التحدي الابتكاري** : تبدأ دورة حياة أي إبتكار بظهور مشكلة لا يوجد حل معروف لها ، أو بتحديد هدف يرغب في تحقيقه بأفضل طريقة ممكنة . وتعرف هذه المشكلة التي ينبغي حلها بالتحدي الإبتكاري ، فافتقاد الحلول المعروفة وعدم وضوح طريقة لتحقيق الهدف يتطلب إنتاج أفكار غير مسبوقه توفر فرصة للإبداع. وبمجرد صياغة المشكلة يتم طرحها على المجموعة المكلفة بإيجاد الحل، وتتكون هذه المجموعة من فريق عمل من الخبراء المتخصصين في مجالات مختلفة.

**الإنتاج التعاوني للأفكار** : يتطلب الاستجابة إلى التحدي الابتكاري إنتاج العديد من الأفكار الجديدة والمبدعة التي تتميز بتنوعها الشديد. ويتضح هنا أهمية الإنتاج التعاوني للأفكار، حيث يساهم كل عضو في مجموعة العمل بأفكاره المتعلقة بح المشكلة بناء على خلفيته العلمية وخبراته العملية. وتدعم هذه العملية مجموعة من الآليات والبرامج منها على سبيل المثال برنامج العصف الذهني، والمحصلة النهائية لهذه المرحلة صياغة الفكرة الأساسية موضوع الابتكار

**التوليف أو دمج الأفكار** : يتطلب في هذه المرحلة الاستعانة بأفكار أخرى معروفة سابقا من مجالات متنوعة، وتعرف هذه الأفكار المعروفة مسبقا بالمعرفة التكميلية، ويصبح هدف هذه المرحلة دمج وتوليف الفكرة الأساسية موضوع الابتكار مع الأفكار التكميلية لتشكيل معا حزمة واحدة، هي الحزمة الابتكارية القابلة للتنفيذ.

**التقييم العلمي:** يتم تقييم حزمة الأفكار الابتكارية قبل البدء في تنفيذها من قبل فريق من الخبراء ، ويعتمد هذا التقييم على مجموعة من المعايير الموضوعية التي تتعلق بالجوانب التقنية والاقتصادية للمنتج.

**الاختبار والتطوير:** الهدف الأساسي في هذه المرحلة هو التأكد من مدى تحقيق الحزمة الابتكارية لما هو مطلوب منها من نتائج قبل تنفيذها على نطاق واسع.

**التنفيذ:** هدف هذه المرحلة هو تنفيذ الابتكار على نطاق واسع بطرحها في الأسواق، أو إحلال الأفكار الجديدة المبتكرة محل القديم منها.

**المراجعة:** يتم في هذه المرحلة المراجعة المستمرة للابتكار وهو في حالة الفعل والتأثير، فتنفيذ الابتكار على نطاق واسع ونجاحه لا يعني نهاية لدورة حياته، فعادة ما يؤدي هذا الاستخدام إلى ظهور فرص جديدة لتحسينه أو حتى إحلاله وهي الفرص التي يظهرها التغير في احتياجات مستهلكي الابتكار أو ظهور ابتكار تكنولوجي جديد.

**الاحتياجات الجديدة:** تعتمد هذه المرحلة على ما تسفر عنه مرحلة المراجعة من تحديد أوجه قصور أو نقاط ضعف أو مشكلات يمكن صياغتها على شكل تحديات ابتكارية تكون بدايات لابتكارات جديدة .

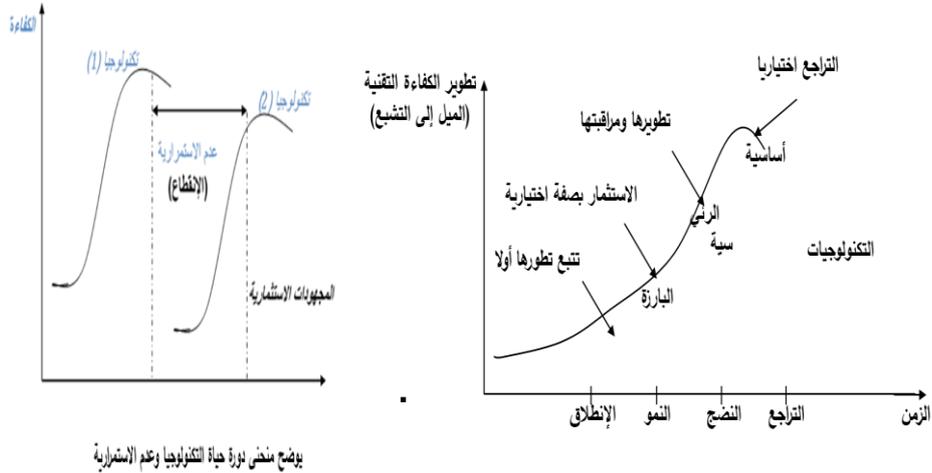
### أثار التكنولوجيا:

يجب على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان ما يسمى بالاستثمار التكنولوجي وهذا وفقا للإجراءات التالية:

1) **توزيع الاستثمار التكنولوجي:** يجب الإشارة والتركيز على أن العائد أو المردود من أي استثمار تكنولوجي يتبع نفس مسار تطور التكنولوجيا ، حيث تكون مرحلة الانطلاق ذات تكاليف مرتفعة، لأن هذه التكنولوجيا حديثة الولادة، وما زالت محلا للتجربة وتحتاج إلى تكاليف لإدخالها إلى الميادين العلمية وإظهارها في السوق، ثم تأتي مرحلة النمو، وفيها تكون التكاليف أقل ارتفاعا حيث عادة تقتصر على تكاليف الدعاية والإعلان للتعريف أكثر بالتكنولوجيا، هنا يعرف العائد نموا قويا، فالتكنولوجيا قد وضعت محل التطبيق وبدخول مرحلة النضج، يعرف العائد تناقصا، فالمنافسة تشتد وحظوظ المؤسسة تتناقص في المحافظة على أكبر حصة في السوق وبذلك تعرف الأرباح تراجعا وتدخل المؤسسة في هذه المرحلة مرحلة

التخلي عن هذه التكنولوجيا، وي طرح إذن مشكلة إعادة الاستثمار في تكنولوجيا جديدة.

(2) إن أي تهاون في الحساب الدقيق للوقت الذي تبدأ فيه التكنولوجيا بالتراجع، وعدم الانطلاق مبكرا في البحث عن تكنولوجيا جديدة، قد يتسبب في تأخير دخول التكنولوجيا البديلة للمؤسسة إلى السوق. ويعد السبب الرئيسي لذلك هو أن المؤسسة تستمر في الاستثمار التكنولوجي للتكنولوجيا القديمة ولا تستعد جيدا للانطلاق في استثمار تكنولوجي جديد في الوقت المناسب، ويكون لهذا الانقطاع بين ظهور التكنولوجيا الجديدة وتراجع القديمة، أثر مزدوج على المؤسسة فقد يؤدي هذا إلى أن المنافسين يستغلون الفرصة ويستفيدون من الفارق الزمني للظهور بالتكنولوجيا المنافسة البديلة، وغياب المؤسسة على السوق لفترة يكون له تأثير سلبي على الصورة الإيجابية لها في السوق الذي تنشط فيه.



شكل (2-12) يوضح منحنى دورة حياة التكنولوجيا وعدم الاستثمارية

شكل (1-12) معايير الاستثمار التكنولوجي بدلالة النضج التكنولوجي

دورة حياة التكنولوجيا واستراتيجيات الدخول والخروج  
هناك ثلاث استراتيجيات للدخول والخروج من السوق:

- 1- **استراتيجية الدخول المبكر والخروج المتأخر:** وهي الاستراتيجية الطبيعية للمنظمة لدخول السوق عندما يقدم المنتج لأول مرة بواسطة المنظمة أو الصناعة وتبقى معه حتى انتهاء دورة حياته.
- 2- **استراتيجية الدخول المبكر والخروج المبكر:** تفضل المنظمات الصغيرة المبدعة تقديم منتجات جديدة لدخول السوق بهدف تحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين بمنتجاتها الجديد، ولكنها تتخلى عنه عندما يصل لمرحلة النضج ويبدأ هامش الربح بالانخفاض فنقوم بتقديم منتج جديد بديل عنه.
- 3- **استراتيجية الدخول المتأخر والخروج المتأخر:** تنتظر كثير من المنظمات حتى يقوم الآخرون من المنظمات المبدعة أم المخترعة بتقديم منتج جديد، وبعد أن يصبح واضحاً بان للمنتج سوقاً مهمة وانه سيحقق كميات عالية من المبيعات، تدخل المنظمات المنتظرة إلى السوق باللجوء إلى " التسعير الاجهاضي أو الوقائي" والذي يعني بان أسعارها تكون أقل بكثير من أسعار المنافسين لضمان تحقيق مبيعات كبيرة جداً كونها ضرورية لبلوغ تكاليف منخفضة للوحدة الواحدة.

## الإبداع والتكنولوجيا

ومن كل ما سبق يتبين لنا أن استدامة دورة حياة التكنولوجيا لا يمكن أن تتم إلا من خلال الإبداع. والسؤال الآن أي مستوى من الإبداع وأي نوع من القدرات الإبداعية؟ مع زيادة الاعتراف بأهمية الإبداع بالنسبة للفرد والمجتمع، من جانب علماء النفس، والتربوية وقادة الفكر والإصلاح الاجتماعي للمجتمعات المتقدمة، خصوصاً، كان ولا بد أن تبذل جهود علمية منظمة ومتواصلة لإخراج مفهوم الإبداع من دائرة التصورات السحرية والمفاهيم الخاطئة والمعتقدات الشائعة المعوقة لتوظيف هذا المفهوم لخدمة الأفراد والمجتمعات وخدمة التقدم التكنولوجي، واستدامة دورة حياة التكنولوجيا.

وفيما يتصل بالإبداع التكنولوجي فنجدته عبارة عن تطوير وتعديل مستمر وتحسين لمخرجات الاختراع والاكتشافات بهدف الوصول إلى أداء أحسن سواء كان في العمليات أو المنتج.

وبالتالي فإن الإبداع التكنولوجي يتعلق بشقين متكاملين: إبداع المنتج وإبداع الطريقة.

أما **إبداع المنتج** فيظهر في صورة منتجات (سلع أو خدمات) جديدة أو محسنة على مستوى الخصائص الأساسية، التقنية، الاستعمالات المحتملة، تسهيل الاستخدام ومكونات أخرى غير مادية، ولا يأخذ بعين الاعتبار التحسينات الجمالية للمنتج. في المقابل فإن **إبداع الطريقة** هو استحداث طريقة إنتاج جديدة أو تحسين طريقة قائمة، يجب أن تكون نتائج الطريقة مهمة بالنسبة لمستوى الإنتاج، الجودة، وتكلفة التصنيع ولا يأخذ في الحسبان التحسينات التي تتم على مستوى التنظيم وتسيير المؤسسة. لذا تسعى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بمواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة ومحاولة الاستفادة منها. وترتبط قدرات التحوير الإبداعي بدرجة الإبداع التكنولوجي المتحققة، حيث يتم التمييز بين درجتين:

**1- الإبداع الجذري** يعمل على تحقيق تقدم علمي وفني كبير، وقفزة استراتيجية تؤدي إلى التغيير في مدى واسع من المنتجات والتكنولوجيا والصناعة. وهذا النوع من الابتكار يأتي بالجديد بصيغة منتجات أو عمليات أو تكنولوجيا مبتكرة وفريدة ، تختلف عن كل ما قبلها من المنتجات أو العمليات في مجالها. ولقد قدمت ليزا هانبيرج (Haneberg) أربع توصيفات للإبداع الجذري هي ، توصل الفرد إلى فكرة ، تقدم استثنائي (غير معتاد) للفرد أو لجماعة الأفراد، ثم حدوث تغيير يؤدي إلى تقدم سريع واستبصار فجائي (تحولي وليس تدريجي). هذا النوع من الإبداع ينتقل بالمعرفة من مستوى البحث والمنتجات أو السوق إلى مستوى نوعي جديد ، بحيث يترتب على ذلك وجود استثمارات ضخمة وخطوط إنتاج ، ومنتجات كثيرة خارج الاستخدام . يمكن اعتبار الإبداع الجذري بمثابة الفاصل بين عنصرين من عملية التكنولوجيا أو المنتج أو الأساليب ، ففي الإبداع الجذري يكون هناك انقطاع بين التكنولوجيا القديمة مثل التلكس ليحل محلها إبداع تكنولوجيا جديدة تماما متمثلة في الفاكس ، والذي حلت مكانه إبداع تكنولوجيا أخرى ثالثة جديدة هي البريد الإلكتروني.

**2- الإبداع التدريجي** يعتمد على إدخال تعديلات صغيرة، وإضافات محدودة على المنتج (أو العملية)، كما هو الحال في إدخال تحسينات على الخصائص، أو الحجم، أو طريقة استخدامه، أو مجالات استخدامه، أو دمج مع خصائص منتج آخر.. الخ. لهذا فإن التحسين المستمر يعد ممارسة فعالة وقوية؛ من أجل إدخال الإضافات الصغيرة المستمرة وبشكل يومي، وأحيانا الأخذ بعشرات أو مئات من

هذه التعديلات والمقترحات التي تقدمها دوائر الجودة وصناديق المقترحات في جميع مجالات الأعمال وبخاصة في مجال الجودة. وينقسم الإبداع التدريجي إلى نوعين من التحسين:

- **تحسين موجه من أعلى إلى أسفل**، يتمثل في حذف كل أشكال الهدر في المنتج الإبداعي، بحذف خطوة زائدة أو غير ضرورية في المنتج.
- **تحسين موجه من أسفل إلى أعلى**، يتمثل في إضافة مزايا جديدة أو تحسينات في المنتج فإضافة مكون جديد إلى العملية يؤدي إلى زيادة سرعتها، أو تحين درجة الثقة في مخرجاتها، إضافة سمة جديدة إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه، سهولة استخدامه، مدى ملاءمته للغرض أو استعماله.

**والخلاصة:** أن الإبداع التكنولوجي أصبح بالنسبة للمؤسسات الحديثة ضرورة حتمية لا مفر منها، وأصبح عامل المنافسة يقوم على أساس القدرة على الإبداع ، واستخدام المواهب الإبداعية بشكل كامل وفقا للقواعد السائدة في البيئة التي تنشط فيها، حيث صارت هذه المواهب والقدرات الإبداعية اليوم من أهم المعايير المعتمدة لقياس وتقييم أداء المؤسسات من جهة، و التنافس من جهة أخرى، إذ لا يمكننا تجاهل أهمية الإبداع التكنولوجي على وجه الخصوص في تحقيق الرقي لمختلف المجتمعات والمنظمات، حيث يلعب الإبداع التكنولوجي دورا هاما في تمييز أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال:

- **إثارة الطلب خاصة في الأسواق**، إذ يقوم الإبداع بتقوية الطلب الأولي (التجهيزات) عن طريق عرض جديد، ويقوي الإبداع الطلب الثانوي (التجديد) عن طريق إحلال منتجات جديدة وإزالة المنتجات المتواجدة، فالرغبة في الشراء تتواجد بتواجد منتجات جديدة.

- **إثارة العرض** وخلق موارد جديدة للدخل: تبحث المؤسسات دائما على التطور، ويعد الإبداع موردا هاما لتطوير نشاطها، فعن طريق تقديم منتجات جديدة، زيادة العرض، تلبية الحاجات الجديدة في السوق، وتنويع النشاط، تقوم المنظمة بخلق موارد جديدة للدخل تمول بها تطورها.

- **زيادة قدرة المنظمة على التنافسية** من خلال سرعة تقديم منتجات، تقليل تكلفة التصنيع من خلال الإبداع في العملية.

● **مواجهة الموزعين** فالإبداع هو السلاح الوحيد والمباشر للمنتجين، خاصة وأن نقطة ضعف الموزعين هي المنتجات الجديدة فيصبح التفاوض ممكنا ولصالح المنتجين.

● **جذب العملاء** والحصول على رضاهم عن طريق تقديم منتجات متطورة وفعالة.

● **إيجاد فرص جديدة** للمؤسسة للبيع في أسواق جديدة، وذلك يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة الربح.

● **الإبداع يولد الإبداع** فسرعان ما يكون الإبداع متبوعا بإبداعات أخرى تنشأ من نفس الفكرة المبتكرة وتهدف إلى تحقيق نفس الحاجات. وبذلك يعمل الإبداع على تحقيق التنمية المستدامة، بمعنى لكي تكون المؤسسة خلاقه ومبدعة يجب عليها أن تولي اهتمام وتشجيعا واضحا للإبداع والتجديد التكنولوجي.

### تكنولوجيا التنبؤ<sup>1</sup>

عندما تقرر الشركات اتخاذ مسار تكنولوجي فإن ذلك من شأنه مساعدتها على الوصول إلى تقييم موثوق به للتنمية المستقبلية والإمكانيات التكنولوجية. فقرار اختيار تكنولوجيا معينة دون غيرها مهمة معقدة ومحفوفة بالمخاطر بسبب تداعياتها على المدى الطويل. وتساعدنا التنبؤات التكنولوجية في ذلك، فهي أداة من أدوات التخطيط وصنع القرار تعنى بتطوير الأساليب المنهجية للتنبؤ بما يمكن أحراره مستقبلا في مجالات البحث العلمي المختلفة.

**يعرف التنبؤ** بأنه "التخطيط ووضع الافتراضات حول الأحداث المستقبلية باستخدام أساليب خاصة عبر فترات زمنية مختلفة، وبالتالي فهو العملية التي يعتمد عليها متخذو القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل" وبذلك فهو يشمل تقدير نشاط في المستقبل مع الأخذ في الاعتبار كل العوامل التي تؤثر على ذلك النشاط. وبذلك يساعد التنبؤ التكنولوجي في التخطيط لمنتجات أو خدمات جديدة.

ويوجد مجموعة من الأساليب يمكن استخدامها. وهي تنقسم إلى أربع فئات أساسية:

○ رأي الخبراء<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Technology Forecasting  
<sup>2</sup> Expert opinion

○ أساليب الاتجاه الاستقرائي<sup>1</sup>

○ تحليل النظم<sup>2</sup>

○ الأساليب الإبداعية<sup>3</sup>

على نحو ما يبينه الجدول التالي

أولاً : رأي الخبراء<sup>4</sup>

يعتبر رأي الخبراء عامل أساسي في تطوير التنبؤات. ويتم عن طريق أخذ آراء مجموعة من الخبراء ممن لديهم درجة عالية من الخبرة والمعرفة. ويمكن أن نعرف أسلوب رأي الخبراء في التنبؤ التكنولوجي بعدد من الطرق.

○ التنبؤ بالحدس<sup>5</sup>: تعتمد هذه الطريقة على الحدس الشخصي للخبير المختار. وتعتبر هذه من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً على نطاق واسع في القيام بعملية التنبؤ.

○ أسلوب إجماع الفريق<sup>6</sup>: يعتمد هذا الأسلوب على حدس وخبرة مجموعة من الخبراء وليس حدس وخبرة فرد واحد. والمنطق واضح فالتنبؤ المستند إلى آراء مجموعة من الخبراء سيكون أكثر ثباتاً وأقل خطأ.

○ أسلوب دلفي<sup>7</sup>: يعود استخدام هذا الأسلوب في التنبؤ إلى عام 1950 من قبل مؤسسة راند بهدف حل المشكلات التي واجهتها، فلجأت هذه المؤسسة إلى مجموعة من الخبراء ليسهموا في البحث وإيجاد الحلول المناسبة لحل هذه المشكلات. وتعتبر هذا الأسلوب وسيلة اتصال منظمة تعتمد على اشتراك عدد معين من الخبراء للوصول إلى اتفاق في الآراء حول عملية التنبؤ بظاهرة معينة في المستقبل من خلال العمل التعاوني المنظم لاقتراح الحلول المناسبة لمشكلة معينة دون الحاجة إلى الاجتماع والمواجهة فيما بينهم. ويعتبر أسلوب دلفي من الطرق المفيدة في الاستفادة من خبرة ومعارف الخبراء لتحديد العوامل الجديدة وتقييم كيفية تأثيرها على التنمية المستقبلية للتكنولوجيا. هذه العوامل ربما تكون تكنولوجية أو غير تكنولوجية بعضها قد يعرقل بينما البعض الآخر يشجع التطوير. وتعتبر هذه

<sup>1</sup> trend extrapolation techniques

<sup>2</sup> System analysis

<sup>3</sup> creativity methods

<sup>4</sup> Expert opinion

<sup>5</sup> visionary forecasting

<sup>6</sup> Panel consensus method

<sup>7</sup> Delphi panel

الطريقة من أكثر الطرق المفيدة في التنبؤات طويلة المدى أو في تحديد التكنولوجيا الجديدة. وييسر أسلوب دلفي من عملية التفاعل بين الخبراء من خلال استخدام الاستبيانات وذلك عن طريق مراسلة تتم بالمراحل الآتية:

- يتم اختيار شخص يكون مسؤولاً عن مهمة القيام بعملية التنبؤ ويسمى بالمنسق يتميز هذا الأخير بدرجة عالية من الخبرة والمعرفة بالظاهرة محل التنبؤ.  
- يقوم المنسق بإرسال استفسارات إلى الخبراء في صورة قائمة أسئلة لإبداء الرأي حول الظاهرة محل التنبؤ.

- عند وصول الإجابات التحريرية من قبل الخبراء يقوم المنسق بدراسة لكل المراسلات وتبويب الإجابات ثم إرسال استفسارات لهؤلاء مع تزويدهم بالمعلومات المتجددة والمستوحاة من قبل بعض الخبراء المشاركين في عملية التنبؤ، ثم يطلب منهم إبداء الرأي حول الظاهرة مجدداً مع توضيح المبررات.  
- يتم تكرار الخطوة السابقة عدة مرات حتى يتم التوصل إلى درجة كبيرة من الاتفاق في تقديرات الخبراء حول الظاهرة محل الدراسة.

#### ثانياً: أساليب الاتجاه الاستقرائي<sup>1</sup>

تعتبر من الأساليب الكمية التي تعتمد بشكل أساسي على نمودجة السلاسل الزمنية الإحصائية والرياضية ومنها:

**الإسقاط الخطي<sup>2</sup>:** يفترض وجود علاقة خطية بسيطة حيث يحدد الانحدار معدل التغير. تعتمد هذه الأساليب في الغالب على الارتباط البسيط وتحليل الانحدار. يتم استخدام النماذج الخاصة بالانحدار البسيط لمعرفة الاتجاه العام للسلسلة الزمنية الخاصة بالظاهرة محل التنبؤ، ومن ثم يتم التوقع مستقبلاً بامتداد خط الانحدار والهدف منها توضيح العلاقة بين متغيرين فقط، ولسوء الحظ فإن معظم الظواهر لا تتبع هذه الأساليب البسيطة.

○ **منحنيات الاتجاه<sup>3</sup>:** يمكن إجراء استقراء على نمط عام مفترض للتنمية. على سبيل المثال، منحنى حرف S لفورستر Forster's S curve غالباً ما يستخدم في استقراء اللحظة الراهنة، واستخدام البيانات الماضية، كنمط في المستقبل. تعطي

<sup>1</sup> trend extrapolation techniques

<sup>2</sup> linear projection

<sup>3</sup> Trend curves

لكل مشاهدة تاريخية وزن معين في السلسلة الزمنية فالسلسلة تتخللها تقلبات حادة خلال فترة زمنية محددة.

○ **النماذج الرياضية<sup>1</sup>**: يوجد عدد متنوع من النماذج الرياضية المستخدمة في التنبؤ التكنولوجي. ومن بين هذه النماذج نموذج قياس النمو البيولوجي . وتكتسب النماذج الرياضية أهميتها كأحد الأساليب الكمية في الدراسات المستقبلية من أن التعبير الكمي عن أي ظاهرة أدق من التعبير الكيفي، وبالتالي نستطيع التعامل من خلالها مع المتغيرات الكمية بالظاهرة محل الدراسة.

**ثالثاً: تحليل النظم<sup>2</sup>** : تعتبر الاستخدامات الحالية لهذه الأساليب نقطة البداية لتحديد المشكلات ونقاط الضعف لتطوير أو لإيجاد حلول مناسبة لها في المستقبل. فهو يركز على حل مشكلات الواقع كما وكيفا، كما يسمح بالتخطيط الأمثل لها واتخاذ أفضل القرارات بشأنها مستخدماً أساليب فنية لتحليل الظاهرة موضوع الدراسة وصولاً إلى أفضل مردود بأقل جهد ممكن وأقصر مدة، ومنها:

○ **تحليل النظام الحالي<sup>3</sup>**: يهتم بتحديد أوجه القصور الموجودة في التكنولوجيا الحالية يصبح من الممكن تنمية مسارات العمل في المستقبل. الفائدة الرئيسية هو تحديد المجالات الأساسية التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام. على سبيل المثال، إذا اعتبرنا أن وزن السيارة يمثل مشكلة اقتصادية تتعلق باستهلاك كميات أكثر من الوقود، هنا يتم التفكير في بدائل أخرى تتمثل في استخدام مواد أخف في تصنيع الجسم والمحرك.

○ **المستقبل الافتراضي<sup>4</sup>**: تفيد هذه الأساليب في الاستعداد لمواجهة أي طوارئ يمكن أن تظهر في أي وقت.

**الأساليب الإبداعية<sup>5</sup>**: يوجد عديد من الأساليب الإبداعية، مثل التأليف بين الأشتات Synectics، التحليل المورفولوجي (أنظر الفصل السادس والسابع للتعرف على هذه الأساليب) ، وتحليل السيناريو يمكن استخدامها في التكنولوجيا.

---

Mathematical models <sup>1</sup>

Systems analysis <sup>2</sup>

Present system analysis <sup>3</sup>

Hypothetical future <sup>4</sup>

Creative methods <sup>5</sup>

## أسلوب تحليل السيناريو Scenario analysis :

- يسمح أسلوب السيناريو بطرح تصورات لأكثر عدد من البدائل الممكنة. يعتمد هذا الأسلوب على التنبؤ بالمستقبل، فهو أداة للتخطيط الاستراتيجي، ودعم اتخاذ القرارات المستقبلية المبينة على الظروف البيئية الممكنة. يُعد السيناريو " وصف لوضع مستقبلي ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه، مع توضيح لملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلى هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من الوضع الراهن أو من وضع ابتدائي مقترض".
- والسيناريو أسلوب من أساليب استشراف المستقبل التي أصبحت ضرورة في العصر الحديث، لما لها من قيمة في تصور الاحتمالات الممكنة للمستقبل في المجتمعات المختلفة.
- ويمكن تعريف السيناريو في أبسط صورة على أنه :
- وصف لوضع مستقبلي ممكن الحدوث عند توافر شروط معينة في مجال معين .
- مجموعة من الافتراضات المتناسكة لأوضاع مستقبلية محتملة الوقوع في ظل معطيات معينة .
- تنبؤ مشروط يركز على حركة المتغيرات الرئيسية ودورها في تشكيل صورة المستقبل حيث يبدأ التنبؤ بمجموعة الافتراضات المحددة مسبقاً حول المستقبل .
- أسلوب يعتمد على الابتكار إلى درجة ما في صياغة مستقبل الظاهرة .
- يعتمد السيناريو في التنبؤ بمستقبل الظاهرة والتعرف على تاريخ الظاهرة والكشف عن طبيعة التأثيرات المتبادلة لهذا التاريخ ومجموعة القوى التي شكلته والتي يحتمل أن تؤدي إلى حدوثها في المستقبل.
- وتهدف عملية بناء السيناريوهات تيسير عملية تكوين صور مستقبلية بديلة، وتشجيع التفكير الابتكاري، وتكوين أفكار إبداعية، والكشف عن تغيرات غير مسبوقة، وقيادة المشكلات والتغلب عليها، وبناء استراتيجيات إبداعية، والتكيف مع التغيرات المتوقعة، وفحص افتراضات قائمة بقدر من المرونة بالإضافة إلى تقليل زمن رد الفعل.
- وتتم عملية بناء السيناريوهات من خلال ثلاث مراحل هي:
- المرحلة الأولى: مرحلة جمع المعلومات، وإجراء مسح شامل لتحديد القوى المحركة للظاهرة المدروسة، وأهم التوجهات المستقبلية المتوقعة.
- المرحلة الثانية: تصميم هيكل السيناريو، وتشكيل مجموعة من الصور المستقبلية البديلة التي يتم فحصها والتأكد من مدى تماسك مكوناتها الداخلية.
- المرحلة الثالثة: يتم بناء استراتيجية متكاملة ورسم المسارات التي يمكن أن تؤدي لهذه الصور المستقبلية. ومن المهم تحديد الاتجاهات والأحداث التي يشتمل عليها كل سيناريو للتعرف على معيار ثبات السيناريو.

## خارطة طريق التكنولوجيا<sup>1</sup>

هي طريقة لضمان الاستثمار في التكنولوجيا موجهة لاستغلال الفرص المتاحة. تمكن عمليات خارطة الطريق من دمج قضايا التكنولوجيا في العمليات الاستراتيجية. كما أنها تحدد قدرتها على التأثير على المؤسسات وتحويل التكنولوجيا إلى منتجات. وتعتبر خارطة الطريق أداة مهمة لعملية التنسيق واتخاذ القرار.

تتضمن خارطة الطريق أشكال مختلفة منها المخططات الزمنية التي تربط بين التكنولوجيا واستثمار المنتجات والأسواق. وتستخدم خارطة الطريق من قبل عدد من الشركات الرائدة لمساعدتها في التخطيط الاستراتيجي وعملية تطوير المنتجات الجديدة. وتعتبر خارطة الطريق تصور مرئي لعدد من العناصر الأساسية ذات الأهمية لتقديمها للسوق. فهي تربط بين العوامل الداخلية (موارد، مهارات، التكنولوجيا) والعوامل الخارجية (منافسين، تنافس، منتجات، تكنولوجيا بديلة). فهي تلخيص لكيفية تخطيط المنظمة أو المؤسسة لاستخدام التكنولوجيا عبر الوقت كأساس لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.

تتظم خارطة الطريق العامة عادة في عدد من الطبقات: السوق، المنتج، التكنولوجيا، الموارد. تستخدم الطبقة العليا للسيطرة على مفتاح الأسواق الرئيسية والاتجاهات التجارية. والطبقة الثانية تتمثل في سيطرة capture العوامل التجارية: مفتاح المنتجات والعمليات. الطبقة الثالثة والرابعة سيطرة التكنولوجيا والموارد التي يتطلب تسليمها أو إيصالها بناء على الأهداف التجارية المختارة.

أن عملية استخلاص خارطة الطريق لا تقل أهمية من الخريطة نفسها، لأنها تقوي من التواصل الوظيفي عبر المجالات المختلفة والمشاركة في تحقيق الأهداف طويلة المدى لبناء فهم مشترك تتطلع المؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل. وبالتالي فهي تعتبر بمثابة قوة دافعة للعمل على المدى القصير والمتوسط. وقد أوصي فال وآخرون *phaal et al* بتقديم عملية مكونة من أربع مراحل، تعتمد على تقديم ورش عمل لكل مرحلة من هذه المراحل. تركز كل مرحلة على تجميع تقديرات أو تجميعات مختلفة في طبقات خارطة الطريق. ومع ذلك وقبل البدء في خارطة الطريق من المهم توضيح صلاحيات أو اختصاصات التدريب.

---

<sup>1</sup> Technology roadmapping

- ما مجال ومحور أو مضمون التدريب (تحليل الوحدات، ملف أو بور تفلينو المؤسسات ... الخ)؟.
- ما الهدف من التدريب؟.
- من هم المشاركون ( عادة ما يشمل مدى واسع من المجالات الوظيفية ، مثال، البحث والتطوير R&D ، التصنيع ، التسويق ، الموارد البشرية ، كما تشمل أشخاص من جميع مستويات التسلسل الهرمي الوظيفي، وبالتأكيد فالمشاركة لا تقتصر على كبار المديرين).
- ما المعلومات المطلوبة ، وكيف يتم الحصول عليها ، ومتي ستكون متاحة؟
- ما الخطة الزمنية والموارد اللازمة للتدريب؟

### مراحل خارطة طريق التكنولوجيا<sup>1</sup>

تشتمل خارطة طريق التكنولوجيا على أربع مراحل هي :

- ورش عمل التسويق<sup>2</sup>.
  - ورش عمل المنتج<sup>3</sup>.
  - ورش عمل التكنولوجيا<sup>4</sup>.
  - ورش عمل المخططات<sup>5</sup>.
- المرحلة الأولى ، ورش عمل التسويق**، تهدف إلى تحديد المحركات الأساسية لأسواق الأعمال المختارة. تبدأ **المرحلة الثانية** بمجرد الانتهاء من المرحلة السابقة ، حيث يمكن إدخال ورشة عمل المنتج عندما يتم تحديد ملامح المنتج الذي يلبي احتياجات السوق. يمكن أن تكون ملامح المنتج مرتبطة بالسوق من خلال تجميع ملامح المنتج البسيطة في مصفوفة السوق – القطعة ، حيث تسمح بوضع استراتيجية للمنتج بشكل أكثر سهولة. **المرحلة الثالثة** ، هي مرحلة ورش عمل التكنولوجيا التي يمكن اعتبارها أنها التكنولوجيا التي يمكن استخدامها للوصول إلى تحديد ملامح المنتج المطلوب أو المرغوب فيه. وتعتبر مصفوفة تحديد ملامح المنتج من الحلول التكنولوجية المفيدة في تسليط الضوء على اختيار أفضل البدائل الممكنة. ولمزيد من الاستبصار ، فإنه يتم ترتيب الحلول التكنولوجية وفقا لقدرتها على تحقيق الأداء

<sup>1</sup> Technology road mapping stages

<sup>2</sup> Market workshops

<sup>3</sup> Product workshops

<sup>4</sup> Technology workshops

<sup>5</sup> Charting workshops

المطلوب أو المرغوب فيه. **المرحلة الرابعة** والأخيرة، تربط ورش عمل المخططات بين المعلومات وتحليل ورش العمل السابقة لتشكيل خارطة طريق تربط جميع الطبقات معا. يجب أن تقدم الخريطة تصور للمعالم الرئيسية ، كما تظهر تطور المنتج مع برامج التكنولوجيا لتحقيق هذه الأهداف، على سبيل المثال، يجب أن تشير الخريطة إلى مسار الهجرة من الماضي للمستقبل. بعد ذلك ، من الضروري أن تعالج بشكل صريح قضايا التنفيذ والخطط التفصيلية والموارد للتغلب على أوجه القصور الحالية وبناء القدرات المستقبلية.

إن خارطة الطريق النهائية هي وثيقة حية تتطور وفقا للتغيرات التي تحدث في السوق والتكنولوجيا مع مرور الوقت.

### **التكنولوجيا وتقييم البحث والتطوير 1**

اثنان من خصائص استثمار التكنولوجيا تجعل تطبيق تحليل الاستثمار البسيط معقدة هما: الخطر والوقت. يتضمن الاستثمار التكنولوجي درجة مرتفعة من **الخطر** لأنه في وقت الاستثمار يكون من غير المؤكد أن الاستثمار سوف يؤدي إلى أي نتيجة إيجابية.

تحاول معظم الشركات تحقيق مستوى من الاستثمار في مجالي التكنولوجيا والبحث والتطوير (خلق خيار الاستثمار). والهدف من ذلك هو جعل هذه الاستثمارات تحقق مكاسب في المستقبل. فهي طريقة لتوسيع الخيارات المستقبلية التي تمكن المؤسسة من بناء وتحقيق ميزة تنافسية في المستقبل، على سبيل المثال، فإن هذه الاستثمارات لا تؤدي إلى نتائج فورية ومباشرة للأعمال التجارية، ولكنها **تؤدي** دورا **مهما** في تحقيق قيمة في المستقبل. ولا يرجح أن تؤدي جميع الاستثمارات إلى تحقيق مردود أو عوائد إيجابية. فبعضها لا يؤدي إلى عائد أو مردود جوهري، وقد لا يكون هناك حاجة إلى بعضها. ومع ذلك فهي مفيدة في أنها تخلق خيارات تكنولوجية قابلة للتطبيق.

### **حماية الملكية الفكرية<sup>2</sup> : استراتيجية براءات الاختراع<sup>3</sup>**

تصبح التكنولوجيا ، بمجرد تطويرها ، جزءا من المحفظة الفكرية. فقد اكتشفت عديد من الشركات، في الآونة الأخيرة ، أهمية وقيمة الملكية الفكرية وبراءات الاختراع.

<sup>1</sup> Technology and R&D Valuation

<sup>2</sup> patent strategy

<sup>3</sup> protecting intellectual assets

تختلف الملكية الفكرية عن الملكية الملموسة أو المادية. حيث يقصد بالملكية الفكرية كل ما ينتجه الفكر الإنساني من اختراعات، وإبداعات فنية وغيرها من نتاج العقل الإنساني. وقد جاء في تعريف الملكية الفكرية للمنظمة العالمية الفكرية أنها تشير إلى أعمال الفكر الإبداعية أي الاختراعات والرسوم والنماذج الصناعية. تشمل الملكية الفكرية براءات الاختراع، والعلامات التجارية، وحقوق التأليف والنشر، والأسرار التجارية، وغيرها من المعرفة المتعلقة بعملية تصنيع وتوصيل السلع والخدمات. وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع، إلا أنه لم يول كثير من الانتباه لوضع استراتيجية لكيفية إدارة الملكية الفكرية لضمان الحفاظ على الميزة التنافسية التي يمكن أن تساعد على تشكيل هيكل الصناعة والتحايل على المنافسة.

**ويمكن تصنيف الملكية الفكرية في فئتين أساسيتين:**

**الأولى، الحقوق<sup>1</sup>،** التي يمكن حمايتها من الناحية القانونية **والثانية،** معارف وخبرة الأفراد. وعلى الرغم من أن الشركات أو المؤسسات اعترفت بأهمية الملكية الفكرية، إلا أن كيفية إدراتها يظل غامضا إلى حد ما. في الماضي كانت كل الموضوعات الخاصة بحقوق الملكية الفكرية في أيدي متخصصين. وكان يتم استدعاء محامي الشركات، عادة، وغيرهم من الاختصاصيين في الملكية الفكرية لأخذ مشورتهم، وكان من النادر التعامل مع قضايا الملكية الفكرية استراتيجيا أو وفق خطة معينة من قبل الإدارة العليا أو كبار المسؤولين في الإدارة. فالإبتكار، مع ذلك، لا يقتصر فقط على تقديم تكنولوجيا جديدة، أو منتجات أو خدمات. ولكن هذا يعتبر فقط جزء من التحدي. الجزء الآخر من التحدي هو ضمان أن يحقق الإبتكار الجديد (منتجات، خدمات، تكنولوجيا) مكاسب مالية ثابتة ومربحة. وسوف نركز في هذه المناقشة على حقوق الملكية الخاصة ببراءة الاختراع لأن مبادئ حقوق الملكية الخاصة بها تتشابه مع غيرها من حقوق الملكية الأخرى (حقوق التأليف والنشر، العلامة التجارية).

**براءة الإختراع<sup>2</sup>**

البراءة حق إستثنائي يمنح نظير اختراع يكون إنتاجا، أو عملية تتيح طريقة جديدة لإنجاز عمل ما، أو تقدم حلا فنيا تقنيا جديدا لمشكلة ما، تكفل البراءة لمالكها حماية اختراعه لفترة محدودة. وتعتبر البراءات هي واحدة من عديد من الأساليب التي

<sup>1</sup> assets  
<sup>2</sup> Patent

تستخدمها الحكومات لتشجيع المبتكرين للانخراط في السلوك الابتكاري، والمخاطرة. تمنح براءات الاختراع من قبل الدولة لحماية الابتكار لفترة زمنية محددة (والتي تختلف من بلد إلى آخر، ويعتمد هذا على نوع براءات الاختراع). والبراءة شكل من أشكال العقد بين المخترع والجمهور (ممثلة في الحكومة) الذي يمنح المخترع حقا حصريا أو استثنائيا في استغلال الابتكار في نطاق الحدود الإقليمية لفترة محدودة من الزمن. في الواقع، يمنح المخترع أو المخترعين حقوق احتكار لفترة زمنية محددة لتحقيق أقصى قدر من العائد على الابتكار، ومن ثم جعل جهودهم جديرة بالاهتمام. وتصنف براءات الاختراع في عدد من الفئات (الفائدة، التصميم، النبات ونماذج الأعمال التجارية، على سبيل المثال لا الحصر).

### **فائدة براءات الاختراع<sup>1</sup>**

فائدة براءات الاختراع هي الشكل الأكثر شيوعا من براءات الاختراع، وتصنف فائدة براءات الاختراع في خمس فئات : عملية، آلة، وعمليات التصنيع، وتشكيل المادة، وتحسين أي من التصنيفات الأربع الأخرى لكي تؤدي إلى نتائج مفيدة. وتمتد فترة حماية الاختراع من 17-20 سنة.

### **تصميم براءات الاختراع<sup>2</sup>**

تمثل تصميم براءات الاختراع حماية لعرض التصميم (خطوط، صور، ترتيب..الخ) الذي يضيف التفرد للشكل الفني. ويعد المظهر الخارجي هو العامل الأساسي لتحديد تصميم براءات الاختراع. ويمكن طلب تصميم براءات الاختراع لمدد زمنية مختلفة: 7،5،3، أو 14 سنة. وتعتمد رسوم البراءة على الوقت الذي يطلبه صاحب البراءة، أي يتعين على صاحب البراءة أن يدفع رسوما دورية عن الفترة التي يحددها لكي تظل البراءة صالحة.

### **عملية براءات الاختراع<sup>3</sup>**

تختلف الفترة الزمنية للبراءة من دولة إلى أخرى. وعادة ما تختلف الفترة الزمنية بين 14 و25 عاما، ويعتمد هذا على نوع البراءة، على سبيل المثال، فبراءة الاختراع في الولايات المتحدة يتراوح بين 14 و 21 سنة.

---

Utility Patent <sup>1</sup>  
Design patent <sup>2</sup>  
Patent process <sup>3</sup>

من الضروري أن يفي الاختراع بثلاثة معايير لتؤهله من الحصول على البراءة، وتتمثل هذه المعايير في :

**الجدة:** وتعني أن يكون الاختراع مختلف عن ماسبقه من اختراعات أو ابتكارات سابقة.

و أن يكون عنصر الجدة فيه متمثلاً في إضافة بعض الخصائص الجديدة غير المعروفة في مجموعة المعارف المتوافرة في مجاله التقني، و يطلق على مجموعة المعارف تلك اسم " حالة التقنية الصناعية السابقة"، ولم يسبق نشره من قبل أو استعماله ، أو منحت له براءة اختراع أخرى.

**غير بديهي<sup>1</sup>:** ويعني ألا يكون الاختراع بديهياً لرجل الصناعة المتخصص في مجال الاختراع، أي يكون من الصعب على العقل البشري العادي إيجاده أو الوصول إليه بسهولة، أو أنه مجرد امتداد بسيط للتقنية الصناعية السابقة. و ألا يكون الاختراع أو الابتكار من البديهيات، أي أن صاحب الاختراع يقدم خطوة مبدعة غير بديهية أو غير مسبوقة .

**الفائدة العملية أو المنفعة<sup>2</sup>:** لا بد أن يكون الاختراع مفيد للمجتمع وله فائدة عملية، أي يكون صالحاً في تحقيق هدف معين ، بمعنى أن يكون قابلاً للتطبيق الصناعي والاستخدام . ويترتب على استخدامه نتيجة صناعية تصلح للاستغلال في مجال الصناعة ، لذا فالاختراع الذي تنطبق عليه هذه الخاصية هو كل اختراع يمثل تطبيقات صناعية للأفكار والنظريات العلمية.

وللوصول إلى قرار بمنح البراءة يأخذ المكتب الحكومي المعايير المذكورة أعلاه، لا سيما المعيارين الأولين، في الاعتبار. ويجب ألا يكون الاختراع معروفاً أو يتم الكشف عنه داخل الدولة التي يتم فيها تقديم الطلب. فمن الضروري التقدم بطلب للحصول على براءة على أساس كل دولة على حدة. وهذا ينطوي على آثار واضحة التكلفة. يوجد في الوقت الحالي نظام موحد للبراءات في أوروبا يديره مكتب البراءات الأوروبي وهناك مناقشات جارية بشأن تطوير البراءات العالمية.

تبدأ المرحلة الأولى من مراحل إجراءات الحصول على براءة بإيداع طلب براءة . وعادة ما يتضمن الطلب رسوم مالية (تتراوح بين 200-300 جينة استرليني في المملكة المتحدة). ويمنح مقدم طلب البراءة لأول مرة ، في معظم البلدان، حقوق

<sup>1</sup> Non- Obviousness  
<sup>2</sup> Utility

براءة الاختراع. وفي جميع الحالات، إذا قام المخترع بإعلان الاختراع، يجب عليه تقديم طلب للحصول على براءة اختراع خلال عام، وإن عدم قيامه بذلك يفقد حقه في براءة الاختراع. ولتقديم طلب الحصول على براءة، يجب تقديم الوثائق ورسم الاختراع، ويجب أن يكون معتمداً من قبل الشاهد المستقل. قد يكون من الضروري اللجوء إلى مناقشة الأمر مع أحد المحامين المتخصصين بحقوق الملكية الفكرية أو براءات الاختراع لتوكيله بالقيام بإجراءات تسجيل براءة الاختراع لضمان التأكد من صحة الوثيقة. ويتم تعيين لجنة متخصصة لدراسة الاختراع لتقرر إذا ما كان جديداً ولم يسبق لأحد أن ابتكر مثله. وإذا تمت الموافقة على الاختراع تمنح البراءة، ويجب دفع رسومها. تتراوح قيمة هذه الرسوم في المملكة المتحدة من 1000-2000 جنية استرليني. أما في حالة رفض طلب البراءة ففي هذه الحالة يتم تلقي إعادة تقديم الطلب أو الطعن في قرار الرفض للنظر فيه مرة أخرى.

#### استراتيجيات براءات الاختراع<sup>1</sup>

يعتبر أخذ براءة الاختراع هو مجرد نقطة البداية. ويجب على الشركات حماية واستخدام الملكية الفكرية بشكل استراتيجي. فالخطوة الأولى في عملية إدارة الملكية الفكرية هي التحقق من أن الأصول أو الحقوق تتناسب مع الخطط الاستراتيجية الطويلة المدى. يمكن القيام بذلك عن طريق فحص دقيق للأصول أو حقوق الملكية على النحو التالي:

- ما براءات الاختراع الداخلية التي تدعم عملك الحالي وأي واحدة هي المفتاح؟
- ما براءات الاختراع الخارجية التي يمكن أن تمنعك الآن أو في المستقبل؟
- ما براءات الاختراع الداخلية التي يمكن أن تمنع المنافسين الآن أو في المستقبل؟
- ما حقوق الملكية الفكرية (داخلية أو خارجية) التي تمنحك حرية الممارسة (القدرة القانونية على ممارسة تقنياتها دون المساس بحقوق الملكية الفكرية الأخرى)؟
- ما الحقوق التي تفقد أو تحمي حصة السوق في عملك الآن وفي المستقبل؟
- ما حقوق الملكية الفكرية وكيف يمكن الوصول إليها خارجياً؟

---

<sup>1</sup> Patent Strategies

○ ما القيمة الإجمالية التي ساهمت بها الحقوق الفكرية الخاصة بك في حماية المنتجات ، الخامات، إيرادات الترخيص ، والمشاريع المشتركة .. إلخ؟  
يجب أن يكون الهدف الأساسي للشركات هو بناء محفظة للحقوق الفكرية التي تدعم خارطة طريق التكنولوجيا لها . ومن خلال ذلك ستعزز من وضعها التنافسي، وتزيد من عائداتها، وتحد من المنافسة ، وتتواءم أو تتماشى مع احتياجات السوق. ويمكن تبني عدد من استراتيجيات الملكية الفكرية ، يوضحها الجدول 3-12:

### جدول 3-12

#### استراتيجيات الملكية الفكرية

**[1] الاستراتيجيات الدفاعية<sup>1</sup> :** تتراكم لدى الشركة براءات الاختراع لمنع المنافسة المباشرة في المجالات ذات الصلة أو غير ذات الصلة . تقوم الشركة ببناء جدار حماية من براءات الاختراع التي يمكن استخدامها لتأسيس موقف تنافسي قوي. وهذا يقتضي من الشركة العمل على زيادة براءات الاختراع، وكذلك، تحسين براءات الاختراع الحالية لضمان تحديثها باستمرار . على سبيل المثال، كجزء من استراتيجيتها للملكية الفكرية، أقامت شركة إنتل أنماطاً كثيرة من براءات الاختراع لحماية استثماراتها الضخمة في مصانع إنتاج الرقائق الحديثة. وتسعى هذه الاستراتيجية إلى وسيلة مختلفة عن الاستراتيجية الهجومية فبدلاً من المواجهة تتحصن المؤسسة خلف إمكاناتها لحمايتها من هجوم من قبل الآخرين.

**[2] استراتيجية الملكية الفكرية المستقبلية<sup>2</sup> :** هي أحد استراتيجيات الملكية الفكرية التي تركز على الجوانب الخارجية، والتي تُعنى بمراقبة الشركة للابتكارات والتطورات التي تحدث في البيئة الخارجية. النشاط الأول لهذا النوع من الاستراتيجيات يندرج تحت ما يسمى "البليومتريك" *Bibliometric* . وفي مقاييس بليومتريك يتم إجراء مسح إحصائي لبراءات الاختراع والأوراق العلمية لتحديد أهمها . والنشاط الثاني المستخدم عادة في هذا المنحى هو قياس المنافسة وعدم المنافسة. كما تستخدم لتقدير الفرص المحتملة للمجالات التي تركز

<sup>1</sup> Defensive Strategies  
<sup>2</sup> Prospective IP Strategy

على البحث والتطوير الطاقات. وترصد الاستراتيجية المستقبلية البيئة الخارجية لتقييم الطريقة الممكنة لتطوير محفظة براءات الاختراع الخاصة بالشركة وكذلك الاستفادة منها.

**[3] استراتيجية الملكية الفكرية التعاونية: الترخيص المتبادل<sup>1</sup> :** تتطوي الاستراتيجية التعاونية على براءات اختراع من خلال تبادل التراخيص. ويتم في هذه الاستراتيجية تقاسم براءات الاختراع بين الشركات. وتعتبر هذه الاستراتيجية فعالة، بشكل خاص، إذا كان الهدف هو متابعة إنشاء تصميم أو سلعة وفقا لمعايير أو شروط معينة. فتعمل استراتيجية تبادل الترخيص على تسريع عملية الانتشار وإضافة قوة تنظيمية (الاستثمار والتسويق) لتكنولوجيا معينة. ويمكن أن يؤدي استخدام استراتيجية تبادل التراخيص على نطاق واسع إلى احتكار التكنولوجيا.

**[4] استراتيجيات الملكية الفكرية المعتمدة على السوق<sup>2</sup> :** يمكن للشركة تمديد اختراعها من خلال منح الترخيص للآخرين مقابل دفع عائد مادي. قد يكون الدافع وراء هذه الاستراتيجية نقديا بحتا. فعندما تستخدم الشركة براءة الاختراع بشكل غير مباشر يجوز لها بيع البراءة مقابل الحصول على عائد مادي. من ناحية أخرى، يشبه الترخيص إلى حد كبير تبادل الترخيص، فهو يسمح للشركة بإثبات وجودها في السوق وهيمنة تكنولوجيا معينة. قد يكون الوجود السائد حاسما في ترسيخ المنتج / التكنولوجيا بشكل قياسي أو موحودو يمكن أن يؤدي معيار الصناعة أو التكنولوجيا الأكثر وضوحا في السوق عوائد عالية في المستقبل لجميع الشركات في شبكة الترخيص. كما يجب على الشركة في حال اتباعها هذه الاستراتيجية، أن تتأكد من أنها تضع عقد الترخيص الذي يسمح لها بتحقيق أقصى درجة من أهدافها. الشركات الرائدة مثل آي بي إم، فيرتشايلد تستخدم الترخيص وتبادل الترخيص بنجاح كبير. وبالتالي تسمح للشركات الأخرى باستخدام تقنياتها المستقبلية أو رسوم الترخيص. وبلغت

<sup>1</sup> Co-Operative IP Strategy : Cross Licensing  
<sup>2</sup> Market- based IP Strategies: Licensing

الإيرادات السنوية لشركة آي بي إم من براءات الاختراع وحدها في عام 2001 ما يزيد على بليون دولار: أي بزيادة قدرها 2000 في المائة عن المركز في عام 1988.

[5] استراتيجيات الملكية الفكرية العدوانية<sup>1</sup>: في الماضي تبنت عديد من الشركات اتجاه سلبي تجاه براءات الاختراع. ومع ذلك، فإن الثقة في المنافسة في العصر الحديث قد غيرت كل ذلك. تتبنى هذه الاستراتيجية موقف التقاضي العدواني. وتعتبر واحدة من الاستراتيجيات التي لا تستخدم فيها الشركات بالضرورة براءة اختراع التكنولوجيا لإنتاج منتجاتها الخاصة، ولكن تستأجر المصنوعات من المنتجات الاستهلاكية. كما تحاول الشركات العدوانية مثلها مثل عديد من الشركات تحقيق مكاسب مالية من ذلك. الملمح المثير للاهتمام في هذه الاستراتيجية هو الجمع بين استخدام الترخيص أو تبادل الترخيص، مع اتخاذ الشركة إجراءات التقاضي لرفع منتجاتها لشركات أخرى. فالشركات المفترسة التي لديها محافظ براءات اختراع كبيرة تهدد المنافسين وغير المنافسين على حد سواء مع التقاضي المكلف، على أمل الحصول على بعض الرسوم والأتعاب royalties fees. وتجد الشركات المهاجمة أن الدفاع والتقاضي العدواني المستمر أمر صعب ومكلف للغاية.

من خلال الاستخدام الذكي لاستراتيجيات الملكية الفكرية الأساسية فإنه يمكن تشكيل وتغيير هيكل الصناعة والوضع التنافسي بشكل إيجابي.

من أجل التوصل لاتخاذ قرار بشأن نوع الاستراتيجية التي يمكن استخدامها، يتعين على الشركات أولاً تقويم أو تقدير طبيعة وقيمة براءات الاختراع. في معظم حافظات البراءات يطبق مبدأ باريتو، حيث تمثل نسبة 10-20 في المائة الأولى من البراءات وهو يمثل نسبة كبيرة (80-90 في المائة) من القيمة الإجمالية. وبالتالي من الممكن وضع خيارات عامة على أساس القيمة وتناسبها مع الأولويات الاستراتيجية لبراءات الاختراع.

<sup>1</sup> Aggressive IP Strategies

## الفصل الثالث عشر

### قياس الابتكار وتعزيز الأداء المؤسسي<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - إعداد أ.د. فؤاد أبو المكارم، أستاذ علم النفس المعرفي بقسم علم النفس - آداب القاهرة

## الفصل الثالث عشر

### قياس الابتكار وتعزيز الأداء المؤسسي

#### هذا الفصل :

يعرض الفصل الراهن للجانب الثالث من خصائص المؤسسة، وهو ما يتصل بالمكافآت وأساليب تعزيز العائد،

يناقش هذا الفصل كيفية تعزيز الأداء الابتكاري للعمال من خلال كل من اختلاق توقعات الدور (سواء بتحديد الأهداف أو باعتبار النشاط الابتكاري مطلباً للوظيفة) والعائد الواقعي. وتقديم نموذج نظري للعائد (مدعوماً بالاختبار الإمبريقي) يتضمن أربع فئات من المتغيرات، هي: طبيعة العائد ومكوناته، وخصال متلقى العائد، وخصال مقدمي العائد، والآليات النفسية. وفي الجزء الأخير يتم مناقشة كيفية قياس الابتكار والأداء المؤسسي.

ومن ثم فإنه:

بعد ان تدرس هذا الفصل، من المتوقع أن تكون قادرا على:

- 1- تتعرف على أهمية تحديد الأهداف الابتكارية لحفز الإبداع
- 2- تحدد لماذا يؤدي العائد إلى تحفيز الابتكار
- 3- تحدد الآليات النفسية لدى متلقي العائد
- 4- تبين طبيعة العائد ومكوناته
- 5- تميز بين تكافؤ العائد وأسلوبه
- 6- تحدد خصال متلقي العائد
- 7- تحدد خصال مقدم العائد
- 8- تبين أهمية القياس في المجال المؤسسي
- 9- تفند معضلة القياس في المجال المؤسسي.
- 10- تحدد أساليب قياس الأداء والابتكار المؤسسي.
- 11- تميز بين المستويات الثلاثة لقياس الأداء.

## الفصل الثالث عشر

### قياس الابتكار وتعزيز الأداء المؤسسي

#### مقدمة

يلقى الابتكار تقديراً متزايداً من مختلف المهن والصناعات. ويدرك المديرون، في بيئات العمل المتجددة، بشكل متزايد حاجاتهم لأن يظهر عاملوهم سلوكاً ابتكارياً في العمل حتى يظلون قادرين على المنافسة. وعلى الرغم من تباين أهمية نشاطات الابتكار ومستواها باختلاف المهام أو الوظائف موضع الاهتمام، فإن هناك مجالاً في معظم الوظائف لجعل العمال أكثر قدرة على الابتكار. ونظراً لأن ابتكار العامل يزود المؤسسة بالابتكارات، فمن المهم ليس فقط أن يولد العمال نواتج وعمليات وأساليب أصيلة وملائمة في مجال وظائفهم، ولكن أيضاً أن يؤثر ذلك بقوة في النهاية في الأداء والبقاء.

ومن ناحية أخرى، يعد القياس في مجال الابتكار مسألة مهمة.

فالقياس هو المحرك الرئيس للفعل، حيث يجعل عقول العمال وطاقتهم تظل مركزة على القيمة المضافة، كما يعد أفضل وسيلة ممكنة للحيلولة دون الشعور بالرضا والاطمئنان. ويُعتدّ بصفة عامة أن الابتكار يحثنا على المنافسة، مما يجعل مراقبة الابتكار وقياسه مسائل شديدة الارتباط ببعضها البعض. ونظراً لأهمية الابتكار، فإنه يُفترض بصفة عامة أن ارتفاع قدر المؤسسة يتحدد بالقياس والحث على الابتكار بفاعلية.

ونظراً لأن معظم المديرين يودون أن يكون عاملوهم مرتفعو الابتكار، ولأن حسن إدارتهم لهذه العملية لن يتم بدون القياس، فسوف نركز في هذا الفصل على تعزيز الابتكار لدى العمال كجزء من دورهم في المؤسسة (خاصة وأنه يمكن إبلاغهم بتوقع الأداء الابتكاري كمتطلب للوظيفة)، وكذلك كجزء من آثار العائد الواقعي للأداء، من ناحية. ومن ناحية أخرى، سوف نهتم بقياس الأداء الابتكاري للمؤسسة إجمالاً.

## أولاً : الابتكار وتعزيز العائد داخل المؤسسة

كيف يدفع المدبرون العمال للشروع المتعمد في فعل ابتكاري؟

يُعرّف الابتكار أو الأداء الابتكاري بأنه ناتج أفكار جديدة ومفيدة تُعنى بالنواتج والعمليات والخدمات.

وتؤثر المؤسسات في ظهور النشاط الابتكاري من خلال تحديد الهدف، الذي يؤثر بدوره في الدافعية بشدة، من خلال تأثيرها على آليات التنظيم الذاتي.

ويتمثل الافتراض الأساسي لذلك في أن توفير أهداف واضحة للعمال يؤدي إلى زيادة الانتباه والجهد، مما يمكنهم من توجيه طاقاتهم نحوها. فالأهداف تدفع الانتباه وتوجهه نحو الأوجه ذات الأهمية في المهمة أو المشروع وتيسر اكتساب المعلومات. كما تقوم بتنظيم الفعل بشكل مباشر من خلال التأثير فيما ينتبه إليه العمال، ومدى صعوبة العمل الذي يؤديه، ومدى مآثرتهم في أداء المهمة. وتؤثر فيه أيضاً بشكل غير مباشر من خلال دفعهم إلى اكتشاف واستخدام الاستراتيجيات الخاصة بالمهمة التي تيسر لهم تحقيق الهدف. وبالتالي، يزداد احتمال تحقيق الهدف عندما يُعهد به إلى العمال ويُقدّم إليهم عائد يُعنى بتقدمهم في تحقيقه. وتعمل أهداف الابتكار كآلية لحث العمال على إظهار سلوكيات معينة، تفي بالمستوى المطلوب، كما تعمل كمعيار لتقييم السلوك المتعلق بالمهمة.

ويمكن أن يكون هدف الابتكار معياراً معنوياً بابرار أن ناتج أداء العامل ينبغي أن يكون ابتكارياً (أي جديداً وملائماً) أو بأن ينشغل في نشاطات ابتكارية (التفكير المرن واللعب بالأفكار والإحاطة بالبيئة). فقد وجدت دراسات عديدة أنه عندما يعرف العمال أن الابتكار ذو أهمية يزيد احتمال أن يكونوا ابتكاريين فعلياً.

### تحديد الأهداف لتعزيز الابتكار

إن تحديد هدف الابتكار يمكن استخدامه فعلياً لتعزيزه. فقد بينت نتائج البحوث أن وجود هدف للابتكار يؤثر إيجابياً على السلوك الابتكاري.

كما بينت أنه عندما يتحدد هدف الابتكار وهدف الإنتاجية، ترتفع قدرة العمال على الابتكار. وهذا يوحي بأنه من الممكن تحديد الأهداف لأكثر من جانب من جوانب الأداء. فعندما لا يتحدد هدف الابتكار ولكن يتحدد هدف الإنتاجية فقط، فإن الأداء

الابتكاري ينخفض. ووجد أن العمال الذين حُدد لهم هدف للابتكار كانوا أفضل في الابتكار ممن لم يُحدد لهم هدف.

ووجد بعض الباحثين أن **الفريق ذات الابتكار المرتفع** كانت أعلى على الأهداف المشتركة الخاصة بإنجازات المهمة. وبرهن هؤلاء الباحثون على أن مستويات الاتفاق المرتفعة بين أعضاء الفريق حول ما يعد مهماً تستطيع أن تزيد الدافعية والكفاءة والفاعلية. واقترح بعض الباحثين أنه عندما يمتلك أعضاء الفريق أهدافاً متشابهة فإنهم يتواصلون بشكل أكثر فاعلية، ويصلون إلى معلومات أكثر في صنع القرار، مما يحفز عملية الابتكار إجمالاً.

وبالنظر إلى أن الأهداف تؤثر في توجيه الانتباه إلى أوجه معينة في المهمة مما يبسر اكتساب المعلومات، فمن المتوقع أن وجود هدف للابتكار يؤثر في العديد من النشاطات المطلوبة من أجله. فنشاطات **مثل تحديد المشكلة** وجمع البيانات يمكن تحفيزها عن طريق دالة موجّهة للهدف. ويساعد وضوح الأهداف على تحديد أين نبحث عن المعلومات وكيف نقيم فائدة المعلومات التي تم الحصول عليها. فتحديد هدف للابتكار يجعل العمال يستغرقون وقتاً أطول في التفكير حول المهمة ويحاولون توسيع مدى الحلول الممكنة ما أمكنهم. وبالتالي، فإن وجود هدف يؤدي إلى تعزيز تقييم العمال لمزايا الحل. وفي المقابل، لا يستطيع العمال الذين لم يُحدد لهم هدف للابتكار سوى استكشاف عدد قليل من المسارات الممكنة للحل قبل الوصول إلى الحل النهائي. وقد يكون جمع المعلومات المتنوعة مفيداً في كسر توجهات العقل المعرفية أو "التفكير خارج الصندوق"، الذي يعد مكوناً حاسماً في الابتكار.

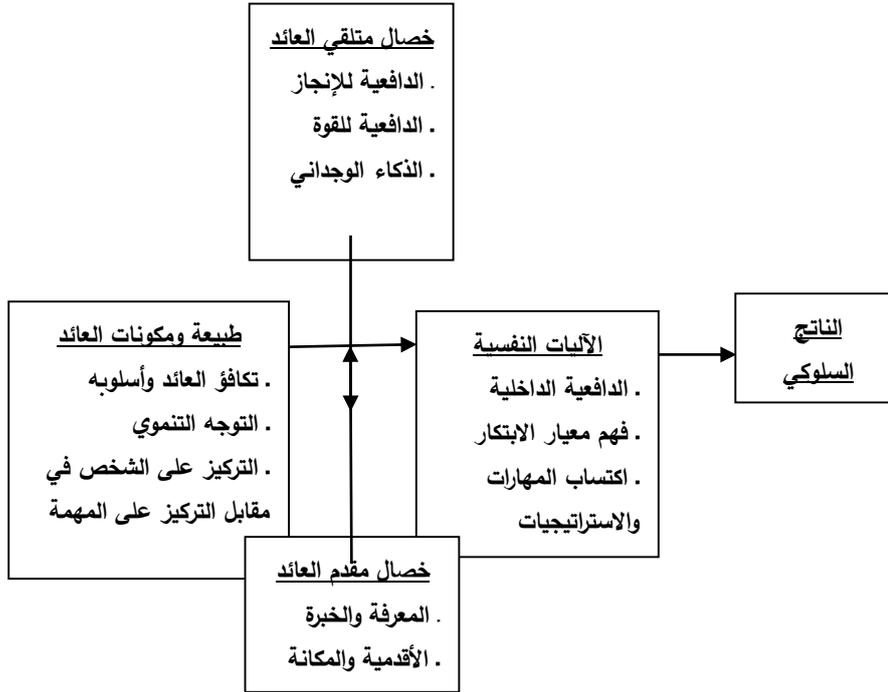
وأثناء تحديد الأهداف، يوجه المديرون العمال إلى ما هو مقدر من قبل المؤسسة. فقد أشار أخصائيو البحوث والتطوير إلى أن **قدرة الإدارة على تحديد أهداف واضحة** للمؤسسة تمثل عاملاً حاسماً للابتكار المرتفع. فحينما لا يعرف العمال أهدافاً واضحة للإدارة تنخفض مستوياتهم في الابتكار. وبناء على هذا، فإن المؤسسات المهتمة بتشجيع النشاط الابتكاري عليها أن تحدد أهدافاً واضحة للعمال بأن يكونوا ابتكاريين.

وبالطبع، بمجرد أن يعرف العمال أن **الابتكار مطلوب للوظيفة** أو أنه هدف محدد لهم، فسوف تزداد عدد نشاطات الابتكار التي يظهرونها. وبشكل مطابق، إذا تضمنت توقعات الدور رغبة العمال في أن يكونوا ابتكاريين، فإن سياق العمل ينبغي أن يدعم هذه النشاطات.

ولقد بدأت البحوث في الإشارة إلى أي الملامح السياقية في بيئة العمل تعد موصلة أكثر أو أقل لسلوكيات الابتكار. ونظراً لأن إتاحة الفرص وغياب القيود الداخلية والخارجية تؤثر في انتشار عملية الابتكار، فإننا نحتاج إلى الظروف الداعمة للابتكار في بيئة العمل. وبتوفير المزيد من الملامح السياقية ذات العلاقة الإيجابية مع الابتكار ومحاولة تقليل الملامح ذات العلاقة السلبية، يزيد احتمال أن يكون العمال ابتكاريين.

### لماذا يؤدي العائد إلى تحفيز الابتكار؟

لكي تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية، فإنها تحتاج إلى تبني الإمكانيات الابتكارية للعمال، من أجل استخدامها في عمليات التجديد والتغيير والمنافسة. وقبل أن نبدأ في مناقشة مكونات العائد وعلاقتها بالابتكار (شكل "1-13")، من الضروري أن نجيب أولاً عن السؤال حول أسباب تأثير العائد المباشر وغير المباشر على الابتكار. **فيمكن رصد** أربعة أسباب أساسية تفسر السبب في أن تزويد العمال بالعائد يمكن أن يحفز أداءهم الابتكاري، وهي أنه:



شكل (1-13). نموذج آثار العائد على الابتكار.

- 1- يعزز دافعيتهم الداخلية.
  - 2- يؤثر في حالاتهم المزاجية.
  - 3- يوضح لهم معايير المنتج الابتكاري.
  - 4- يبسر اكتسابهم للمهارات والاستراتيجيات المرتبطة بالابتكار.
- وسوف نناقش فيما يلي كل من هذه الأسباب، على حدة.

## [1] الآليات النفسية لدى متلقي العائد

### 1- العائد والدافعية الداخلية

يمكن أن تكون دافعية الفرد لتنفيذ المهمة داخلية أو خارجية من حيث طبيعتها. وعامة، فإن الفرد المدفوع خارجياً يؤدي المهمة من أجل الحصول على شيء ما آخر، مثل المكافآت المشروطة. ويستطيع الفرد إظهار إنتاجية عالية في المهام محكمة البناء، وليس في المهام ضعيفة البناء التي يمكن أن تؤدي إلى أداء مبتكري، نظراً لأن المهام المشجعة على الاكتشاف تتطلب انتباهاً ضيقاً وجهداً معرفياً كبيراً للتركيز على المهمة في حد ذاتها كما تتطلب في الغالب تبني أو ابتكار حلول غير شائعة.

وتشير الدافعية الداخلية إلى الحالة الدافعة التي يُجذب فيها الفرد ويُنشط بفعل المهمة ذاتها، وليس بفعل نواتج خارجية معينة يمكن الحصول عليها من خلال تنفيذ المهمة. بتعبير آخر، يرى الفرد عملية تنفيذ المهمة على أنها انتهاء منها، وليس على أنها وسيلة للانتهاء. ويميل الفرد المدفوع داخلياً لأن يكون أكثر مرونة معرفياً، ولتفضيل التعقيد والجدة، وللسعي إلى المستويات العليا من خبرة التحدي والإتقان. ولذلك، من المحتمل جداً أن يجد الكثير من البدائل لحل المشكلة، وأن يستخدم أساليب غير تقليدية، وأن يكون مثابراً. وكل تلك الحجج توحى بتعاظم احتمال أن يُظهر الفرد المدفوع داخلياً ابتكاراً عالياً.

بإيجاز، تعد الدافعية الداخلية حاسمة في العمل الابتكاري. فالابتكار ينتج عن الاهتمام القوي بالمهام التي ينشغل فيها العامل، ومن كونه مثابر ويتمتع بقدرة عالية على تحمل أعباء العمل. ويمكن أن يعزز العائد المصمّم والمورّع بشكل مناسب الدافعية الداخلية للعامل، وبالتالي، يبسر أداءه الابتكاري.

### 2- العائد كمصدر لمعيار الحكم على العمل الابتكاري

يعزز العائد الابتكار عن طريق توفير معايير لمساعدة العمال في الحكم على ما إذا كانت الفكرة أو المنتج مبتكراً فعلاً. ونظراً لأن الابتكار يهتم بناتج الأفكار الجديدة والمفيدة أو بالإتيان بشيء ما جديد وجدير بالاهتمام، فمن الصعب تحديد المدى الذي تعد به الفكرة أو الأسلوب مبتكراً، خاصة بالنسبة للعمال الذين يفتقرون إلى الخبرة في إنتاج الأفكار أو المخرجات المبتكرة. إذن، فالعائد يعد مصدراً قيماً للمعلومات التي تساعد متلقي العائد على تعلم وفهم ودمج معايير العمل الابتكاري.

### 3- العائد واكتساب المهارات والاستراتيجيات الابتكارية

يبسر العائد اكتساب المهارات والاستراتيجيات وثيقة الصلة بالابتكار. ويؤدي امتلاك هذه المهارات والاستراتيجيات إلى زيادة احتمال تحديد المرء للمشكلة الصحيحة، وإنتاج عدد متنوع من الأفكار، واستخدام معايير ملائمة لتقييمها وتهذيبها. وبالتالي، فعلى الرغم من أن الدافعية الداخلية تعد حاسمة كمكون ضروري للابتكار، فإن العمال الاعتياديين يحتاجون إلى امتلاك المهارات والاستراتيجيات الابتكارية لكي يجدوا حلاً من الأفكار الجديدة والمفيدة حقاً.

### [2] طبيعة العائد ومكوناته

ليس من السهولة بمكان زيادة الابتكار من خلال العائد بشكل مباشر. حيث تعتمد الكيفية التي نستخدم بها العائد بفاعلية في زيادة الابتكار على طبيعة ومكونات العائد نفسه، وعلى خصال متلقيه ومقدمه. وتحدد هذه الخصائص الثلاث مجتمعة كيفية استخدام العائد بنجاح في تيسير الأداء الابتكاري لمتلقي العائد. وفيما يلي نناقش هذه الخصائص الثلاثة.

### 1- تكافؤ العائد وأسلوبه

يعرّف **تكافؤ العائد** بأنه الناتج الإيجابي أو السلبي للمقارنة بين ابتكار الفرد والمحكات المعيارية أو الموقفية. فإذا أشارت المقارنة إلى أن أفكار الفرد أكثر ابتكاراً من المحكات، كان تكافؤ العائد إيجابياً، والعكس صحيح إذا ما أشارت إلى أن الأفكار أقل ابتكاراً منها. ويحتوي العائد المرتبط بالابتكار على مكون مهم آخر وهو الأسلوب. وتكمن أهميته في أن الناس لا يدركون ولا يفسرون بالضرورة العائد الذي يتلقونه بطريقة مباشرة، بل يستطيعون أو لا يستطيعون اختيار الاستماع إليه والاستجابة له، اعتماداً على الأسلوب الذي يورّع به.

ويعرّف أسلوب العائد بأنه الطريقة التي يتم بها توزيع العائد. ويمكن أن يكون أسلوب العائد معلوماتياً أو تحكيمياً. ولا يعد العائد الموزع في الأسلوب المعلوماتي مقيداً، فلا يفرض على إرادة مقدّمه ولا يُبعد عن متلقيه. ولكن عند استخدام الأسلوب المعلوماتي لتوزيع العائد، فإن متلقيه يخضع لتحكم تصرفاته. ويتمثل هدف مقدّمه الخارجي في مساعدة متلقيه على تعلم وتنمية إمكاناته وأدائه الابتكاري. ويميل متلقي العائد المعلوماتي إلى الشعور بأن العائد معلّم وداعم، وبالتالي يزداد احتمال استجابته له بطريقة إيجابية.

ومن ناحية أخرى، أحياناً ما يوزع المشرفون العائد عن قصد أو بدون قصد بأسلوب تحكيمي. ويفرض العائد الموزع بهذا الأسلوب قيوداً خارجية بارزة بتأكيد أنواع معينة من الأفكار أو النواتج التي ينبغي أن يحصل عليها متلقي العائد أو مستويات معينة من الابتكار التي ينبغي عليه تحقيقها. وحينما يُستخدم هذا الأسلوب، فإنه يؤكد مطالب القوة الخارجية للحصول على نواتج سلوكية معينة من متلقي العائد، وبالتالي يغرس في نفس المتلقي مشاعر السلبية الخارجية. حيث يُوجّه إلى الشعور بأن سلوكياته وأفعاله تخضع لتحكم الآخرين بدلاً من أن تنشأ منه هو.

وعموماً، فإنه يتعين على العمال أن يستجيبوا بشكل إيجابي للعائد الإيجابي عندما يتم توزيعه بالأسلوب المعلوماتي، مما يعزز كفاءتهم المدركة وحرية إرادتهم. ومن ثم، يخبرون مستويات عليا من الدافعية الداخلية، ويظهرون ابتكاراً أوفر. كما يتعين عليهم أيضاً أن يظهروا ابتكاراً معقولاً عندما يتلقون عائداً إيجابياً بأسلوب تحكيمي، أو عائداً سلبياً بأسلوب معلوماتي. ويتعين عليهم، أخيراً، أن يستجيبوا بشكل سلبي عندما يتلقون عائداً سلبياً بأسلوب تحكيمي. وهنا، سوف تتقلص كفاءتهم المدركة وحرية إرادتهم، ومن ثم، يخبرون مستويات منخفضة من الدافعية الداخلية، ويظهرون ابتكاراً أقل.

وبناءً على هذا، ربما يميل البعض إلى استنتاج أننا لكي نزيد الابتكار، نحتاج أن نقدم للعمال عائداً إيجابياً موزعاً بأسلوب معلوماتي. وهذا هو النهج الصحيح إذا ما وجد متلقيه فعلاً أفكاراً أكثر ابتكاراً من المعيار. أما إذا وجد أفكاراً أقل ابتكاراً منه، فهل نظل نقدم له عائداً إيجابياً زائفاً إكراماً لتعزيز الابتكار؟ والإجابة هي أن تقديم عائد إيجابي زائف يمكن أن يعرض عملية التعلم المهمة هذه للخطر وإذن ينبغي تحاشيه. فعندما يتعين تقديم عائد سلبي، فإنه ينبغي فعل ذلك ولكن بأسلوب معلوماتي.

## 2- التوجه التنموي

توفر رسائل العائد ذات التوجه التنموي الرفيع معلومات قيمة تمكن العمال من تعلم المهنة وتطويرها وتحسينها. في حين تحتوي نظيراتها ذات التوجه التنموي المنخفض على القليل من المعلومات التي تساعد على الابتكار والتقدم المهني في وظائفهم. فقد بينت البحوث أن العائد التنموي، متحداً مع الخصال الشخصية والمتغيرات السياقية الأخرى، ييسر الأداء الابتكاري لدى العمال. وبشكل عام، فإن الدليل المتجمع يبين أن العائد التنموي يعد متغيراً سياقياً مهماً يعمل بالتوافق مع حشد من المتغيرات الشخصية الأخرى (مثل: عدم الرضا عن الوظيفة واستمرار الالتزام، والآثار التفاعلية للمزاج السلبي والمزاج الإيجابي، وآثار استراتيجيات التقدير المتوقعة وليست الحقيقية) والمتغيرات السياقية (مثل: وجود نماذج دور ابتكارية) لتيسير الابتكار.

## 3- العائد المركز على الشخص في مقابل العائد المركز على المهمة

تركز بؤرة رسالة العائد إما على المهمة أو على الشخص القائم بأدائها (متلقي العائد). ويعكس مستوى قدرات العمال الشخصية في أداء المهمة مدى انغماسهم فيها بدلاً من تركيزهم على المهمة ذاتها. وعلى العكس من ذلك، يشير انغماسهم في ذواتهم إلى شعورهم بأن أداءهم يعد أداة لتقدير قدراتهم الشخصية مقارنة بالآخرين. وبالتالي، فإن العمال المنغمسون في الذات يشعرون بضغط إثبات ذواتهم، مما يصرف انتباههم عن التركيز على المهمة ذاتها. ويعزز العائد المركز على المهمة الدافعية الداخلية، في حين يميل العائد المركز على الذات أو على الشخص إلى تقليص الدافعية الداخلية، وبالتالي الابتكار.

### [3] خصال متلقي العائد

تؤثر خصال متلقي العائد في الطريقة التي يستجيب بها العمال للعائد. فكيف تتأثر دافعية العمال للإنجاز والدافعية للقوة والذكاء الوجداني في أدائهم الابتكاري بعدما يتلقون العائد؟

## 1- الدافعية للإنجاز في مقابل الدافعية للقوة

بينت بعض الدراسات أن العمال يستجيبون للعائد السلبي على نحو مختلف. فقد أفاد ذوي الدافعية للإنجاز (بذل أقصى جهد في الأداء مقارنة بمعايير الامتياز) من العائد السلبي، بينما لم يستفد منه ذوي الدافعية للقوة (بذل جهد للتأثير على الآخرين والمرور

بخبرة تعرّف النشاطات الموجهة نحو القوة). فبعد تلقي العائد السلبي، قدم المشاركون ذوي الدافعية العالية للإنجاز حلاً مبتكرة للمشكلة أكثر مما فعل المشاركون في ظرف عدم تلقي أي عائد. وفي المقابل، لم يظهر المشاركون ذوي الدافعية العالية للقوة أداءً ابتكارياً معزراً بعد تلقي العائد السلبي. وبين كل من ذوي الدافعية العالية للإنجاز وذوي الدافعية العالية للقوة ابتكاراً معزراً بعد تلقي العائد الإيجابي.

## 2- الذكاء الوجداني

الذكاء الوجداني هو "القدرة على الإدراك الدقيق للانفعال وتثمينه والتعبير عنه؛ وهو القدرة على الوصول إلى المشاعر و/أو توليدها عندما تؤدي إلى تيسير التفكير؛ وهو القدرة على فهم الانفعال والمعرفة الوجدانية؛ وهو القدرة على تنظيم الانفعالات من أجل زيادة النمو الانفعالي والعقلي". ويتصف بأربعة أبعاد أساسية: يهتم أولها بالفروق الفردية في إدراك الانفعال وتثمينه والتعبير عنه في الذات وفي الآخرين؛ ويهتم الثاني بالفروق الفردية في القدرة على استخدام الانفعال لتيسير العمليات المعرفية؛ ويهتم الثالث بالفروق الفردية في فهم الانفعالات والاستدلال عليها؛ ويبنى الرابع على الأبعاد الثلاثة السابقة، فهو عملية من مستوى أعلى وعاكسة لما وراء الانفعال تُعنى بإدارة وتنظيم الانفعالات.

وتوحي التعريفات والأوصاف السابقة بأن العمال ذوي المستويات المرتفعة نسبياً من الذكاء الوجداني يستفيدون من العائد المرتبط بالابتكار أكثر من نظرائهم من ذوي الذكاء الوجداني المنخفض، خصوصاً إذا وُزِعَ العائد بالأسلوب المعلوماتي. فعندما يتلقى العمال ذوي الذكاء الوجداني المرتفع عائداً إيجابياً موزعاً بالأسلوب المعلوماتي، تكون لديهم القدرة على إدراك الانفعال الإيجابي ويفهمون أن العائد الإيجابي كان السبب في هذا الانفعال. ومن ناحية أخرى، ينبغي أن تكون لديهم القدرة على إدراك الانفعال السلبي ويفهمون أن العائد السلبي كان السبب في هذا الانفعال السلبي. وسوف يؤدي تركهم لكل من هذين الانفعاليين إلى ازدياد أو اضطراب قدرتهم على الابتكار في المستقبل.

## [4] خصال مقدم العائد

يتأثر الأفراد غير الخبراء أو غير المبتكرين بقوة بالخصال الشخصية لمقدم العائد لأنهم يحتاجونها كهاديات للحكم على ما إذا كان العائد مقبولاً أم لا، خاصة عندما يتلقون العائد السلبي.

## 1- المعرفة والخبرة

كلما ازداد امتلاك مقدم العائد للمعرفة والخبرة، ازداد احتمال سماع متلقيه له واعتقاده فيه واستجابته له بشكل إيجابي. ويحتاج متلقي العائد لتعظيم قدرته على الحكم على ما إذا كان مقدم العائد لديه معرفة وخبرة كافيتين. ويدرك المستجيبون للعائد المقدم من أشخاص ذوي قدر كبير من المعرفة والخبرة بأن هذه الاستراتيجية ربما تكون فاشلة في سياق الأداء الابتكاري. فقد يمتلك الشخص مخزوناً غنياً من المعرفة والخبرة في المجال، ولكن ربما تكون لديه صعوبة في قبول الأفكار ووجهات النظر والأساليب الجديدة. وبالتالي، لن يكون العائد المقدم من هذا الشخص مفيداً في تشجيع الابتكار وتعليمه وتنميته. ومن ثم، سيكون للعائد تأثير سلبي على الأداء الابتكاري لدى متلقيه.

## 2- الأسبقية والمكانة

كلما ازدادت الأسبقية التي يمتلكها مقدم العائد وارتفعت مكانته، ازداد احتمال استجابة متلقي العائد للعائد بشكل إيجابي. ومع ذلك، قد يؤدي هذا إلى إيذاء متلقي العائد، لأن مقدمي العائد ذوي الأسبقية الشديدة والمكانة العالية لا يكونون أحياناً في الوضع الأمثل لتقديم عائد مرتبط بالابتكار. فقد يكونون أكثر اهتماماً بالحفاظ على المكانة القانونية لكونهم يستفيدون منها بشغلهم لمواضع القوة أو لكونهم مسئولين عن ابتكار الطريقة المزمعة، على العكس من ذوي الأسبقية والمكانة الأقل الذين يمكن إعدادهم جيداً لتوفير عائد مفيد.

## ثانياً : قياس المؤسسة للأداء الابتكاري

القياس وسيلة لتعزيز فهم ما يجري داخل المؤسسة، وبدونه لا يمكن لها أن تعرف ما إذا كانت قد حققت أهدافها أم لا. ولذلك، تستخدم كل مؤسسة شكلاً ما من أشكاله، سواء أكان بسيطاً أم مركباً، حتى تستطيع التحكم في العمليات وتقييمها وتحسينها. والأعمال التي لديها نظام للقياس في موضعه الصحيح هي التي تستطيع أن تتابع تقدمها أو تخسره، وتقوم بأعمال تصحيحية لتأكيد أن الأهداف الاستراتيجية والأهداف قصيرة

المدى للمؤسسة تجتمعان من خلال استراتيجيات الابتكار المتبعة، مما يؤكد أهمية القياس.

### وترجع أهمية القياس إلى الآتي:

- جذب الاهتمام إلى الجزئيات التي تحتاج إلى التحسين.
- إلقاء الضوء على مناطق القوة والأداء العالي.
- السماح بالمقارنة مع كل من الأداء السابق والأداء المتعلق بالمنافسة.
- إظهار خسائر التنفيذ الضعيف للاستراتيجية.
- إلقاء الضوء على الفجوة بين الأهداف المأمولة والمتحققة.

وبدون قياس، لا يعلم أحد في الإدارة ما يفعل، ولا كيف يفعل بشكل جيد، وما إذا كان ما يفعله مهماً أصلاً.

### معضلة القياس

القياس ليس ظاهرة بسيطة، ويحمل في طياته الكثير من المشكلات. ويستخدمه الممثلون للمؤسسات، من واضعي الاستراتيجيات والمحاسبين ومديري الموارد البشرية، بطرق متنوعة. فمديرو الموارد البشرية، مثلاً، ينشرون مقاييساً للتقييم الداخلي (كتقييم أداء الفرد)، بينما يركز آخرون على التقرير الخارجي (كنسب المحاسبة المالية). وعموماً، ينبغي أن يؤسس القياس نهجاً لإنتاج معلومات مفيدة في مختلف المشكلات والمواقف.

وما يجعل القياس معقداً هو حقيقة أن القياسات إما يتم تجميعها تصاعدياً من نشاط الفرد إلى أداء المؤسسة، أو يتم تفصيلها تنازلياً من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى أداء الفرد. وتبعاً لهذه المستويات، تنشأ العديد من التناقضات والصراعات في عالم الممارسة.

ومن منظور النظم، يعد قياس الأداء عملية لتحديد مدى نجاح المؤسسة (أو الفرد أو العملية) في تحقيق الأهداف. وفي هذا الإطار، تصبح مدخلات ومخرجات العملية التنظيمية المحددة محور الاهتمام الرئيس.

فعلى مستوى المؤسسة، يوفر القياس تقيماً لما إذا كانت الأهداف الاستراتيجية جرى تحقيقها. وأما على مستوى الفرد، فيعمل كأداة يمكن من خلالها التركيز على المسألة، كما يعمل كأساس موضوعي لتقييم الأداء. وعادة ما يتم بناء المقاييس لكي

تعكس النتائج التنظيمية والسلوكية المرغوبة، حتى تصبح مفيدة في تقديم عائد حول النشاطات التي تحفز السلوكيات من أجل التحسين المستمر في رضا العملاء ومرونتهم وإنتاجيتهم.

### قياس الأداء والابتكار

إن القدرة على تسويق المنتجات الجديدة مراراً بنجاح هي العنصر الأساسي لاستدامة الميزة التنافسية. ويستلزم ذلك إدارة عمليات الابتكار والسيطرة عليها. ويتمثل المدخل الأساسي لذلك في قياس العمليات التي تحكم أداء الابتكار في المؤسسة، وهي عملية معقدة بسبب تعدد أبعاد الابتكار، ويزيدها تعقيداً تفتيت دراسات قياس الابتكار. حيث تركز بعض المؤسسات على قياس مدخلات الابتكار ومخرجاته وتتجاهل ما بينهما من عمليات. ولا يعتمد نجاح الأعمال على المخرجات فقط، ولكن يعتمد أيضاً على كفاءة وفاعلية الموارد التي تركز على النواحي التجارية التي تتحول بمقتضاها المخرجات الفنية إلى منتجات قابلة للتسويق.

وتطورياً لهذا النوع من منطق النظم، اقترح نموذج يعكس سلسلة مكونة من: العملية - المنتج - النجاح، يتم فيها تقسيم مفهوم الأداء التنموي إلى مفهومين:

الأول هو أداء العملية، الذي يستحوذ على الأداء في الإدارة التشغيلية للعمليات المتضمنة في تنفيذ المشروعات.

والثاني هو الأداء التنموي للمنتج، الذي يستحوذ على مخرج العمليات التنموية من أجل تحقيق نواتج قابلة للتسويق.

وبعد **الأداء التنموي للعملية** محفزاً مهماً للمنتج، ليس من أداء العمل مباشرة، ولكن من تكلفة المنتج وسرعة وجودة تطويره. ومع ذلك، لا يتحدد نجاح المنتج الجديد من خلال هذه العوامل فقط. فهناك عوامل أخرى مثل التميز في التسويق واستراتيجيات الممارسة التجارية تقوم بدور مهم في تحديد الحصة السوقية والأرباح التجارية. وبالتالي، قد تمتلك الشركة قدرة على التسليم الممتاز في ضوء المنتجات الجديدة بالسوق، ولكن إذا فشل السوق في إدراك قيمتها (بصرف النظر إذا كان لها قيمة أم لا)، فمن غير المرجح أن يصبح أداء الربح حقيقة. ولذلك، فإن ما يعد ضرورياً إنما هو مراقبة أداء الابتكار والتوحد معه وتحفيزه عبر المستويات الثلاثة في سلسلة: العملية - المنتج - النجاح.

وبناءً على هذا، فإن المقاييس إما أن تتحدد على مستوى مجهري (كمقاييس المشروعات الفردية) أو على مستوى مكبر، في ضوء النتائج المالية العامة، مما يخلق فجوة بين كل من المشاريع الفردية والأداء الثابت على مستوى الصناعة. ويمكن سد هذه الفجوة عند تحديد المقاييس في ثلاثة مستويات لقياس الأداء، هي:

1- الأداء التنموي للعمليات: قياس جودة كفاءة الوظيفة التنموية وفعاليتها في نشر واستخدام الكفايات الحافزة للأداء.

2- الأداء التنموي للمنتج: قياس إسهام الوظيفة التنموية في الأهداف التجارية للشركة.

3- الأداء التجاري للشركة: قياس مدى نجاح الشركة في السوق.

### [1] الأداء التنموي للعمليات

ركزت الدراسات التي أجريت حول الأداء التنموي بصفة عامة على جوانب الابتكار في المشروع. وحددت عدداً من المحفزات المهمة لنجاح للمشروع، منها على سبيل المثال: فهم احتياجات المستخدمين والاتصالات الداخلية والخارجية، وتسويق "فاعلية التنمية" وسلطة مديري البحث والتطوير، وتفوق المنتج وتحديد المشروع وتضافرة من أجل التسويق. واستنتج إطار لإمكانات البحث والتطوير المهمة لنجاح المشروع، تحدد دورها ثلاث وظائف رئيسة لكفاءة الممارسة التجارية للمنتج، هي: التسويق، والبحث والتطوير، والتصنيع. وفي سياق مرتبط بهذه الوظائف، أشاروا إلى ثلاثة عوامل مهمة للنجاح، هي:

1- الكفاءة الوظيفية للوظائف الثلاث.

2- الاتصال القوي بالعملاء.

3- التنفيذ الإداري المحكم (جمع الوظائف الثلاث معاً، وتوجيهها في اتجاه متماسك).

ويتطلب تحديد العمليات الأساسية والتمكينية للابتكار دراسة الموارد البشرية والرأسمالية المعنية بكل من: ابتكار معارف جديدة، وتوليد أفكار تستهدف المنتج وعمليات التصنيع والخدمات الجديدة والمعززة، وتطوير تلك الأفكار في صورة نماذج أولية للعمل، ونقلها إلى التوزيع والاستخدام في التصنيع.

### العمليات الأساسية للابتكار:

• تحديد مفاهيم جديدة للمنتج - جيل المفهوم.

- تبني الابتكار بدءاً من المفهوم ومروراً بالتطوير ثم الانتقال إلى التصنيع والاستخدام - تطوير المنتج.
  - تطوير الابتكارات في عمليات التصنيع - عملية الابتكار.
  - تطوير وإدارة التكنولوجيا ذاتها - الاكتساب التقني.
- العمليات التمكينية:**
- نشر الموارد البشرية والمالية - الموارد.
  - الاستخدام الفعال للهياكل والنظم المناسبة - الهيكل والنظم.
  - توفير القيادة الإدارية الرفيعة والتوجيه - القيادة.

وتحتاج كل عملية من هذه العمليات إلى التتبع من خلال تنفيذ المقاييس المناسبة. لذا، اقترحت أداة مراجعة لهذا الغرض ليُعظم استخدامها قدرة الشركة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للعمل. وعن طريق التتبع بهذه الأداة، يمكن التحقق من التحسينات في أداء العمليات التي تمثل مفتاحاً لتحقيق نتائج الابتكار. ويلخص الجدول 1-13 المقاييس الخاصة بكل عملية من هذه العمليات الأساسية.

جدول (1-13). ملخص لبعض المقاييس الداعمة للعمليات التمكينية والعمليات الأساسية.

البؤرة العامة	الإمكانية العامة	التعريف	أمثلة لبعض المقاييس المفيدة
العمليات التمكينية	القيادة	مقاييس الأداء والمطابقة التي تشير إلى أن عملية الابتكار تعمل بشكل فعال.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فعالية عملية التويب واتساقها (مثل الامتثال لقائمة الفحص).</li> <li>• الالتزام بملامح الاستثمار المحددة سلفاً لمزج السندات التجارية للشركة.</li> </ul>
	الهيكل والنظم	فعالية الهيكل التنظيمي ودعم البنية التحتية لتلبية احتياجات العمل.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام مساحة الطابق.</li> <li>• العائد على رأس المال الاستثماري (ROIC) الخاص بمشروعات تكنولوجيا المعلومات.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>المقاييس التنظيمية لمدى السيطرة.</li> <li>مقاييس الأداء الوظيفي.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>توفر المورد في مقابل الخطة.</li> <li>التمويل بالمبالغ الفعلية في مقابل الخطة (شاملاً القيمة أو التقدير في الأداء الكامل).</li> </ul>	<p>مدى تلبية الموارد المتاحة لمطالب برامج تطوير المنتجات.</p>	الموارد	
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد إفصاحات الاختراع.</li> <li>عدد المنتجات الجديدة التي تم إصدارها في السنوات الخمس الماضية.</li> <li>% مبيعات من المنتجات التي تم إصدارها في السنوات الثلاث الماضية.</li> </ul>	<p>كفاءة عملية الابتكار التي تولد الأفكار للنجاح التجاري.</p>	تعريف المفهوم	العمليات الأساسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>الدورة الزمنية لتطوير المنتج.</li> <li>تكلفة المنتج في مقابل الخطة.</li> <li>جدول البرنامج في مقابل الخطة.</li> </ul>	<p>الكفايات المرتبطة بتبني مفهوم للسوق.</p>	تطوير المنتج	
<ul style="list-style-type: none"> <li>هوامش المنتج.</li> <li>التصميم لتكلفة (DTC) المقاييس (كالفارق بين التكلفة و'المكسب'، مثلاً).</li> </ul>	<p>المدى الذي تُشترى به التكنولوجيا أو تُطوّر في المنزل.</p>	الاكتساب التقني	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ملمح التكنولوجيا في مقابل الكفايات الأساسية للشركة.</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفوائد المالية 6 - سيجما.</li> <li>• عدد مشاريع التحسين التي تم إنجازها.</li> <li>• عدد الموظفين المدربين أو المعتمدين رسمياً في 6 - سيجما.</li> </ul>	<p>الفاعلية المرتبطة بالتحسين المستمر داخل العمل.</p>	<p>عملية الابتكار</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكاليف العمالة غير المباشرة في مقابل المباشرة لكل وحدة.</li> <li>• وجهات منحى تكلفة الوحدة.</li> <li>• استخدام العمالة.</li> <li>• تكلفة الجودة.</li> <li>• حصيلة الإنتاج.</li> </ul>	<p>المدى الذي يتم به تصنيع المنتجات أو تجميعها بأقصى قدر ممكن من الفاعلية.</p>	<p>كفاءة المنتج</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدلات الاحتفاظ بالعملاء.</li> <li>• درجات رضا العملاء.</li> <li>• الحصة السوقية.</li> </ul>	<p>النجاح الذي يستمتع به العملاء في تعرف قيمة منتجات الشركة و/أو خدماتها.</p>	<p>رضا العميل</p>	<p>مؤشرات الأداء</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوقت المستغرق في عودة الاستثمار إلى قيمته الأصلية (BET).</li> <li>• الخطة في مقابل المتحقق فعلاً (الربح والإيراد والنقد).</li> <li>• الالتزام بالميزانيات الوظيفية.</li> </ul>	<p>النجاح المالي الناجم عن الاستثمار، والتنفيذ، الفعال في تطوير المنتج أو الخدمة.</p>	<p>الأداء المالي</p>	

• العائد على رأس المال الاستثماري (ROIC).			
• تحقيق معايير الجودة أو الاحتفاظ بها (مثل 1509001، ISO14000).	الالتزام	الاستحقاق التنظيمي والإذعان	
• الالتزام بمتطلبات التدقيق الداخلي (القانونية، والسلامة، الخ).	بالشهادات القانونية والتنظيمية والصناعية المعترف بها المطلوبة للتنافس في صناعة معينة أو سوق بعينه.		
• استحقاق النماذج القياسية للصناعة (مثل CMMI).			

## [2] الأداء التنموي للمنتج

يمكن وضع خريطة لمخرجات عملية التطوير تتضمن ثلاثة أبعاد تتعلق ب: أداء المنتج، والأداء السوقي له، وأداء مخرجات العملية. حيث يقيم بعد أداء المنتج ما إذا كان هذا المنتج يتطابق مع المعايير المتوقعة للأداء الوظيفي المطلوب من قبل فريق التطوير. بينما يقيم بعد الأداء السوقي مدى أداء المنتج بالنسبة إلى المنافسين في السوق، ويقيم بعد أداء العملية مدى أداء عملية الابتكار في مجملها. ويخصص الجدول 2-7 المقاييس التي تمكننا من إحراز التقدم على طول هذه الأبعاد.

### جدول (2-13). مقاييس أداء نتائج التنمية.

المجال	الوصف	أمثلة للمقاييس
أداء المنتج	ينبغي أن تلتقط القياسات الأداء الوظيفي للمنتج وجوته وتقنيته.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأداء التقني للمنتج.</li> <li>• نسبة التغيرات المهمة في تقديم المنتج.</li> <li>• مستوى أداء المنتج.</li> <li>• استيفاء إرشادات الجودة.</li> <li>• النجاح التقني.</li> <li>• تخفيض تكلفة الوحدة.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• قبول العملاء.</li> <li>• رضا العملاء.</li> <li>• تحقيق الأهداف الهامشية.</li> <li>• وقت التعادل.</li> <li>• تحقيق الأهداف الربحية.</li> <li>• تحقيق أهداف الحصة السوقية.</li> </ul>	<p>يجب أن تكون وحدات القياس مؤشراً لقدرة المنتج على خلق مزايا تنافسية من خلال رضا العملاء.</p>	<p>الأداء السوقي للمنتج</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكلفة التطوير.</li> <li>• نسبة المنتجات التي تصل أولاً إلى السوق.</li> <li>• % المبيعات من المنتجات في الأشهر الإثني عشرة الماضية.</li> <li>• % المبيعات من المنتجات التي أُدخلت خلال السنوات الثلاث الماضية.</li> <li>• المنتجات الرئيسية الجديدة التي تم إطلاقها مقارنة بالصناعة.</li> </ul>	<p>ينبغي أن يقيم هذا القياس النتائج الإجمالية من عملية الابتكار.</p>	<p>أداء مخرجات العملية</p>

عند استخدام القياس، ينبغي ملاحظة أنه ليست جميع الشركات تسعى إلى الابتكار للسبب نفسه. حيث تستحوذ الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة على مختلف أهدافها. ويترتب على تنوع الاستراتيجيات تنوع أنماط النجاح، وينعكس هذا بدوره في طريقة إدارة العمليات الداخلية. وبالتالي، لا ينبغي تنفيذ المقاييس على جانب واحد، بل يجب أخذ الاختلافات التي تقودها الاستراتيجية في الحسبان. وقد تم تطوير استراتيجيات عمل وثيقة الصلة بالابتكار، حيث تُقسّم أنماط الشركات إلى أربع فئات، على أساس السرعة التي تستجيب بها للظروف البيئية المتغيرة بتغيير منتجاتها وأسواقها. وتتمثل هذه الاستراتيجيات في الآتي:

- **المستكشفون:** وهي الشركات التي تحتل المرتبة 'الأولى' في المنتجات والأسواق والتقنيات الجديدة، حتى وإن لم تثبت كل جهودها أنها مربحة. وهذه الشركات تتحرك بسرعة لاغتنام الفرص.

• **المحللون:** وهذه الشركات نادراً ما تحتل المرتبة الأولى في السوق بمنتجاتها الجديدة. ومع ذلك، تستحوذ على حصص كبيرة من خلال استراتيجيات المتابعة أو التقليد السريع، بناءً على الرصد الدقيق لإجراءات المنافسين الرئيسيين. وتستحوذ على حصتها السوقية من خلال تقديم تكلفة أقل أو منتج محسن عن تلك التي تقدمها الشركات الرائدة.

• **الدفاعيون:** تحاول هذه الشركات أن تضع نفسها في مواقع آمنة ضمن مناطق مستقرة نسبياً للمنتج أو الخدمة. وتحمي مجالها من خلال تقديم أعلى جودة أو أفضل خدمة أو أقل سعر. وتميل إلى تجاهل التغيرات في الصناعة غير ذات التأثير المباشر على العمليات الحالية.

• **الاستجابيون:** وهي الشركات شديدة الرغبة في التغيير ولكنها تخفق في كفافها من أجل صون منتجاتها وأسواقها. وتستجيب فقط تحت ضغوط بيئية قوية. وتميل إلى أن تكون سلبية جداً.

وقد وُجِدَت أدلة تربط هذه الاستراتيجيات بفروق في تطوير المنتجات، تتمثل في الآتي:

• يؤكد المستكشفون والمحللون بقوة قدرتهم على النمو من خلال تطوير المنتجات الجديدة مقارنة بالدفاعيين والاستجابيين.

• يميل المستكشفون إلى الريادة في المنتجات الجديدة، بينما يميل المحللون إلى تقليدها، ويركز المحللون على إضافة خطوط إنتاج إلى محافظهم الحالية.

• يؤكد الدفاعيون استراتيجيات توسيع خطوط الإنتاج بدلاً من التطوير السوقي للمنتجات "الجديدة".

• لا يتسق الاستجابيون تماماً في نهجهم نحو الابتكار وتطوير المنتجات.

واستناداً إلى هذه الفروق، يوصي الباحثون بوجود استخدام مقاييس تتباين بتباين الاستراتيجيات. ويحتوي الجدول 13- 3 على مجمل مقاييس النجاح الأكثر فائدة لمختلف استراتيجيات العمل.

جدول (13- 3). المقاييس وفق مختلف الاستراتيجيات.

المقياس	مستكشفة	محللة	دفاعية	استجابية
% الأرباح من المنتجات > "ن" من السنوات	X	X		
% المبيعات من المنتجات > "ن" من السنوات	X			
درجة المنتج الحالي تؤدي إلى فرص مستقبلية	X			
درجة المنتج تلائم استراتيجية العمل		X	X	X
العائد على رأس المال الاستثماري (ROIC)		X	X	X
معدل النجاح أو الفشل		X		X
النجاح الذاتي الإجمالي للبرنامج				X

وهناك أسباب عديدة تقف وراء الشروع في تنفيذ مشروعات تطوير المنتجات، منها: الاحتفاظ بالعملاء ووقف تآكل الهامش وزيادة الحصة السوقية وتنمية الإيرادات، وما إلى ذلك. وقد طور البعض إطاراً يتولى نظم المشروعات بناءً على التحديث في السوق وفي الشركات. ويجمع المشروعات في ست فئات متميزة، ويربط استراتيجية العمل واستراتيجية المنتج والتحديث التقني ببعضها البعض (انظر الشكل 13- 1).

- المنتجات الجديدة للعالم هي المنتجات التي تخلق سوقاً جديدة تماماً.
- المنتجات الجديدة للشركة تسمح للشركة بدخول سوق مستقر، لأول مرة.
- الإضافات لخطوط الإنتاج القائمة هي منتجات جديدة ملحقه بخطوط الإنتاج المستقرة للشركة.
- تحسينات أو تنقيحات المنتجات الحالية توفر أداءً محسناً أو ذو قيمة مدركة أكبر ويعوض المنتجات الحالية.
- التصحيحات للأوضاع هي منتجات حالية يتم تصحيح أوضاعها في الأسواق أو في القطاعات السوقية الجديدة.

• الانخفاضات في التكاليف هي منتجات جديدة توفر أداءً مماثلاً بتكلفة أقل.

تنوع	تنوع جزئي	تطوير السوق	4	الأسواق ممتدة
تنوع جزئي	تنوع محدود	توسيع السوق	3	
تطوير المنتج	توسيع المنتج	اختراق السوق	1	

جديد منتجات معدلة حالي

شكل (13-1). مصفوفة السوق - المنتج لخيارات تطوير المشروعات.

وقد اقترح آخرون وجهة نظر قابلة للمقارنة تهدف إلى ربط استراتيجية العمل بتحديث الخدمة والأسواق المستهدفة (انظر الشكل 13-2). والقياسات المفيدة هي التي تتماشى مع الهدف من كل مشروع تنموي، ما يعني تنفيذ مقاييس ملائمة للأهداف المنشودة.

التحديث من أجل السوق

المشتركون الجدد	المشتركون الحاليون	السوق/العروض	تحديث الخدمات
توسيع السوق	المشاركة في البناء	الخدمات الحالية	
العمل الجديد	توسيع خط الإنتاج	الخدمات الجديدة	

شكل (13-2). مصفوفة استراتيجية الخدمة الجديدة.

تحديث من أجل السوق

مرتفع	منخفض	مرتفع
جديد للعالم قبول العميل رضا العميل تحقيق الربح أو IRR/ROI ميزة تنافسية		جديد الشركة حصة السوق الإيرادات أو الرضا تحقيق الربح ميزة تنافسية
	إضافة خطوط إنتاج حصة السوق زيادة الإيرادات/الرضا/ القبول تحقيق هدف الربح ميزة تنافسية	تحسينات المنتج رضا العميل زيادة حصة السوق أو الإيرادات تحقيق الربح ميزة تنافسية
	تصحيات للأوضاع قبول العميل الرضا أو الحصة تحقيق الربح ميزة تنافسية	انخفاضات في التكاليف رضا العميل القبول أو الإيرادات تحقيق هامش الربح الأداء أو الجودة
		منخفض

تحديث من أجل الشركة

شكل (13-3). المقاييس عبر مختلف خيارات تطوير المشروع.

ويلخص الشكل (13-3) مقاييس النجاح المفيدة حسب استراتيجية المشروع، حيث يُلاحظ أن:

- "الدرجة التي حقق بها المشروع الأهداف الربحية" تعد مقياساً مفيداً للنجاح المالي لمعظم استراتيجيات المشروع.

- "الدرجة التي يوفر بها المشروع ميزة تنافسية" تعد مؤشراً مفيداً للنجاح القائم على الأداء في المشروع - باستثناء ما يتعلق "بانخفاض التكاليف" حيث ينصب التركيز على الحفاظ على مستويات الأداء السابقة وليس توفير ميزة تنافسية.
- المقاييس المبنية على العميل تميل إلى التنوع اعتماداً على استراتيجية المنتج.

### [3] أداء الشركة للعمل

حتى يكون أداء الابتكار مفيداً للشركة، لا بد أن يؤدي إلى تحسينات في قدرتها التنافسية وخط إنتاجها الأدنى. ولأجل خلق الميزة التنافسية، لا بد أن يعتمد الابتكار على تلاقي عدد كبير من العوامل (المنتج والسوق والعملية) معاً كحزمة. ويجب أن تتحول نتائج الابتكار إلى عائدات تجارية دائمة. ويُقاس أثر خط الأساس على الابتكار في العمل التجاري من خلال كل من المقاييس المحاسبية التقليدية (كالمبيعات والأرباح الناتجة عنها) والحصة السوقية المكتسبة. وبالنظر إلى أن المقاييس المحاسبية معيارية، فإنه يمكن مقارنتها بالمنافسين المباشرين في القطاع وبشكل غير مباشر عبر الصناعات. كما يمكن الحكم على أداء الشركة بالمقارنة بالنتائج المتوقعة. وتعد مقاييس العمل التجاري أو الشركة مقاييساً مالية في المقام الأول، تقدم صورة مجمعة لأدائها، كما يبين الجدول (4).

وعموماً، لقياس الأثر الذي يحدثه الابتكار في القدرة التنافسية للعمل، يجب أن يجول نشاط القياس عبر العمود الفقري لعملية الابتكار برمتها، بالتركيز على كل من المنتجات أو الخدمات ذاتها وأداء مجمل عملية الابتكار. لذا اقتُرحت ثلاث فئات للقياس، تستوعب كل مجموعة المقاييس الرامية إلى تعزيز الابتكار. وهذه الفئات هي: مقاييس مستوى العملية، ومقاييس مستوى المنتج - السوق، ومقاييس مستوى العمل التجاري/الشركة. وتترابط هذه المقاييس فيما بينها، بحيث يؤثر التغيير في أي منها بشكل ثابت في الآخر.

جدول (13-4). المقاييس المالية الأساسية.

المجال	الوصف	أمثلة للمقاييس
نسب الربح	تقيس العائدات الناتجة في المبيعات أو الاستثمار مقارنة بالصناعة.	- هامش الربح في المبيعات. - العائد على رأس المال المستخدم (ROCE). - العائد على الاستثمار (ROI). - العائد على الأصول (ROA).
نسب النشاط	تقيس استخدام الموارد، وتستخدم بشكل أفضل في المقارنة مع معايير الصناعة.	- معدل دوران الأصول الثابتة. - معدل الدوران الإجمالي للأصول. - متوسط فترة التجميع. - معدل دوران قائمة الجرد.

ويتم تقديم مقاييس العمليات عبر الإنترنت لكي توجه الاهتمام إلى النشاطات التي تحدث في حينها مما يمكن من اتخاذ إجراءات فورية لتحسين الجوانب ذات الأهمية الحاسمة في عملية الابتكار ولا تحدث اختناقات. وكثيراً ما تكون مقاييس المنتجات (المالية، خاصة) ارتدادية بطبيعتها، ولا يمكن تجميعها بمجرد توفير المعلومات المتاحة (اكتمال المشروع وأداء المنتج في السوق). وما يعد مهماً في هذه القياسات أنها تصرف انتباه فرق التطوير في كثير من الأحيان عن التقدم بالمشروع إلى الأمام. حيث يؤدي فرضها في مرحلة مبكرة من التطوير إلى تشجيع عقلية "دعونا نعمل على خيارات أو مشروعات أقل خطورة"، "دعونا نقوم بلعبة آمنة"، مما يؤدي بفرق التطوير إلى التركيز على المشروعات الصغيرة وفشل الشركة في تحقيق أي تأثير حقيقي في السوق. ولذلك، يجب أن تكون القياسات متوازنة ومبنية بعناية للسماح بـ:

- التدفق المستمر للمشروعات.
- تيسير سرعة عملية التطوير.
- انخفاض تكاليف التطوير، بإدخال تحسينات على العملية.
- تحسين قدرة العملية، بهيكلتها لتتماشى مع الاستراتيجيات المعتمدة.
- خلق توازن بين المشروعات الكبيرة والصغيرة بحيث تعكس سندات تجارية صحية تدمج بين احتياجات العمل قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى.

ويحتاج كل هذا أيضاً إلى دعم الأهداف على المدى الطويل من أجل تحسين الربح والنمو ورضا العملاء والحصة السوقية والحفاظ على التفوق التنافسي في فئات العمل موضع الاهتمام. ومن المهم دفع نظام القياس للعمل بالاهتمام بالعوامل التي تيسر أو تعوق تنفيذه. ويمكن النجاح في تنفيذ نظام فعال للقياس في:

1- ممارسة الإدارة العليا دوراً استراتيجياً في توجيه وتخصيص الموارد الكافية لتسهيل نظام القياس.

2- جعل نشاط القياس جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الابتكار.

3- التزام الإدارة العليا بخلق مناخ إيجابي للابتكار وثقة تسمح للقياس بدفع أعمال الأفراد بشكل إيجابي.

4- خلق عمليات تواصل فعالة من أعلى الشركة إلى أدناها تشمل تشارك المعلومات حول النتائج وخطط العمل، في ظل أهداف واضحة وفهم دقيق للأهداف التنظيمية.

5- صياغة عمليات ونظم واضحة؛ الحيوية للإدارة الفعالة لنشاط الابتكار، والمهمة لتوجيه الأهداف وإدارة الأداء على مستوى العمال والمشروع والعمل.

### **تطبيق تقديرات الاستحقاق على أطر تطوير المنتجات الجديدة (NPD)**

يتم تحديد نماذج استحقاق لمساعدة الإدارة على فهم مدى قدراتها، وكيفية مقارنة هذه القدرات مع منافساتها. ومنها: نموذج تكامل استحقاق القدرة (CMMI) لتقييم استحقاق التطوير، ونماذج مستند عمليات سلسلة التوريد (SCOR) لتقييم استحقاق سلسلة التوريد، ونماذج تميز التصنيع (MEM) لتقييم التصنيع، الخ. ويتم بناء جميع هذه النماذج من خلال سلسلة من "مجالات الممارسة الرئيسة" التي تستلزم تطور المؤسسة واستحقاقها معاً لتحقيق تحسينات في أداء العمل. ويوفر وجود نموذج استحقاق تعمل الشركة من خلاله نقطة أولية تبدأ منها الشركة في البحث عن نقاط الضعف والفرص المتاحة ضمن عملياتها.

وينبغي تطبيق ذلك بشكل مثالي على مستوى وحدة العمل، بمشاركة عدد كبير من الأشخاص في أدوار رئيسة ضمن إطار تطوير المنتجات الجديدة. ويمكن أن يتم إجراء التقييم بشكل فردي، كما يمكن أن يتم تحديد متوسط التقديرات، أو باتفاق آراء مجموعة ممثلة. ويعد تحديد خط الأساس لتحسين أداء المنتجات الجديدة وتوفير معيار للقياس والمقارنة المستقبلية نتائج مهمة.

### **المراجع الأساسية للفصل**

**لإعداد الفصل الراهن تم الاعتماد بشكل أساسي على المراجع التالية :**

**Ahmed, Shepherd , C.D.(2010). Inovation Management context, Strategies, Systems and Processes. England: Pearson Education Limited**  
**Zhou, J. &Shalley, E.,(Editors). 2008. Handbook of Orgnizational Creativity.NY: Lawrence Erlbaum Association.**

**الفصل الرابع عشر\***  
**المُناخ الميسر للإبداع في المجال المؤسسي.**

---

\* أعد هذا الفصل: أ.د. زين العابدين درويش، أستاذ علم نفس الإبداع وتنميته – كلية الآداب جامعة القاهرة

## الفصل الرابع عشر المُنَاخ الميسر للإبداع في المجال المؤسسي

### هذا الفصل :

ينصب اهتمام الفصل الراهن على تقديم المعالم الأساسية للمُنَاخ الميسرة للتميز الإبداعي في المجال المؤسسي، ليكون بمثابة التمهيد للفصل التالي له، وليتم هذا القسم من الكتاب بإلقاء الضوء على معالم التقدم لتنمية الإبداع المؤسسي، وذلك من خلال البدء بتعريف المقصود بالتميز الإبداعي في سياق المؤسسة، ثم توضيح أهم معوقاته سواء على مستوى البناء المؤسسي أو على مستوى الأفراد، ثم الانتهاء الي إبراز أهم محددات البيئة الميسرة للتميز الإبداعي، ومن ثم:

بعد ان تدرس هذا الفصل، من المتوقع أن تكون قادرا على أن:

- تذكر المقصود بالتميز الإبداعي المؤسسي.
- تذكر أبرز المعوقات التي تحول دون التميز الإبداعي المؤسسي.
- تفرق بين المتغيرات البنائية المعوقة للتميز الإبداعي مقابل المتغيرات الشخصية، المتصلة بالعنصر البشري في العمل.
- تفرق بين أبرز عناصر البيئة الإبداعية الميسرة للتميز المؤسسي.

## الفصل الرابع عشر

### المُنَاخ الميسر للإبداع في المجال المؤسسي

#### تمهيد:

تتكشف يوما بعد يوم معالم مجال جديد ( أو لعله فاتحة لعلم جديد ) في منظومة العلوم السلوكية، هو مجال الإبداع المؤسسي<sup>1</sup> ؛ وما نشر، وينشر، في هذا المجال حتي الآن، أشبه ما يكون بـ "كاسحة الغام" تُخلي الساحة أمام تكنولوجيا المعرفة، بكل صورها وتوابعها؛ السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، وغيرها. وفيما يختص بهذا المجال، فأهم الموضوعات، محل اهتمام الباحثين فيه، ما يأتي:

- ثقافة الإبداع في النظم المؤسسية.
- طبيعة الإبداع في مجالات العمل.
- المناخ المؤسسي المحقق للإبداع، والإنتاجية الإبداعية العالية.
- أساليب القيادة الإبداعية.
- نظم تقدير السلوك الإبداعي.
- تنمية الدافعية الإبداعية ...

وغير ذلك من الموضوعات المهمة، وذات القيمة العلمية العالية.

أما الموضوع محور اهتمامنا الراهن، فيتركز علي مايلي:

(1) بيان المقصود بالتميز الإبداعي المؤسسي، والذي يتمثل غالبا في تفعيل

صورتين من صور السلوك المعرفي؛

الأولي: هي الإبداع Creativity باعتباره أعلى صور الذكاء الإنساني قيمة،

وأحد جناحي التقدم العلمي الراهن؛ في مختلف المجالات.

والصورة الثانية؛ هي نوع التفكير المجسد لتكنولوجيا الإبداع، كما يتمثل في

نواتج ابتكارية متعددة الصور والأشكال، تتخذ مسمي Innovations.

(2) التعريف بطبيعة بعض المعوقات<sup>1</sup> التي تحول دون تحقيق التميز الإبداعي في

مجالات العمل المؤسسي، بمختلف نوعياتها وتفاوت مستوياتها.

<sup>1</sup> Organizational Creativity

← [1] يشيع كثيرا في الكتابات الثقافية المنشورة، أو كثيفة التدفق علي مواقع الإنترنت؛ وفي القليل جدا من الكتابات العلمية؛ تعبيرات مثل "قتلة الإبداع"، أو "الكلمات القاتلة للإبداع"، أو "كيف تخطط لوأد الإبداع؟" إلخ؛ وكلها تعبيرات

**(3) إلقاء الضوء على مجموعة العوامل، التي يمكن أن تشكل في عمومها آليات المواجهة الفاعلة ضد هذه المعوقات.**

### **أولاً: التميز الإبداعي المؤسسي**

يقصد بالتميز الإبداعي المؤسسي في هذا السياق...

"الأداء رفيع المستوى، الذي تتوفر فيه معايير الجودة بأعلي مستوياتها، وتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل: الإنتاجية أو المهنية، أو الخدمية، كما ونوعاً؛ في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها." وبطبيعة الحال؛ فإنه ليس من اليسير أن يتحقق التميز بهذه الصورة في غيبة بيئة مؤسسية؛ مادية وبشرية، مواتية للفكر المبدع، وميسرة له، ومساندة لأية مبادرات بشأنه من جانب العاملين، بمختلف تخصصاتهم، وتفاوت مستوياتهم الوظيفية<sup>2</sup> من هنا نرى أن القاسم المشترك في كل صور التميز المؤسسي، هو ما يلقاه التفكير الإبداعي من اهتمام من جانب القيادات، من ناحية؛ وما يترتب علي هذا الاهتمام من شيوع المبادرات الإبداعية من جانب العاملين من ناحية أخرى<sup>3</sup>؛ كذلك ما يمكن أن يمثله التفكير الإبداعي كعنصر حاكم في أي مشروع مؤسسي؛ بدءاً من كونه فكرة، إلي تجسده ككيان مادي؛ وانتهاء إلي تحققه كمنظومة عمل محددة الأهداف والغايات، بكل ما تقوم عليه من عناصر مادية وبشرية، وما يمكن أن

---

يقصد بها دائماً الإشارة لصور الرفض الصريح أو الضمني، أو المغلف بعبارات اعتذار ناعمة، كثيراً ما يلجأ إلي استخدامها أصحاب الأعمال، أو صناع القرار، أو القيادات البيروقراطية في مؤسسات العمل التقليدية، التي تتبني عادة اتجاهات معادية، إن لم تكن مقاومة، لأية مبادرات إبداعية يتقدم بها العاملون تحت قيادتهم؛ وقد رؤي الاقتصار هنا علي استخدام تعبير " معوقات الإبداع "؛ بديلاً عن هذه التعبيرات أو غيرها من التعبيرات المشابهة، لكونه يشير لنفس الدلالة، وإن يكن أقل في مقدار الشحنة الانفعالية التي ينطوي عليها.

← [2] في تفصيل ما أوجز في هذا التعريف للتميز، أنظر عرضاً إضافياً، مجملاً ومفصلاً، للمهام (15 مهمة)

بقتضيتها تحقيق إدارة التميز في مجال الأعمال، طرحه أ. د. علي السلمي في موقعه المميز (www.alisalmi.org) ،

ويشمل مايزيد علي تسعين شريحة، باستخدام الـ Power Point.

← [3] يؤكد ذلك ما جاء في ورقة بحثية قدمها أحد أعضاء الجمعية العربية للإدارة في مصر (هو الأستاذ إيهاب سعودي) عرض فيها مقارنات مهمة لعدد من "نماذج التميز" في الإدارة في دول مختلفة من العالم؛ حيث يحتل "الإبداع" مواقع متفاوتة بين أولوياتها، وإن مثل قاسماً مشتركاً فيها جميعاً.

تتعرض له من مشكلات، ومن مواقف عملية وإنسانية، ومن سلوكيات تتطلب التعامل معها جميعا بطريقة إبداعية.

هذه الصورة الزاهية للتميز، تبدو مغايرة إلي حد بعيد، لواقع مؤسسات العمل القائمة في مجتمعاتنا؛ حيث يشير واقع الحال إلي أن أغلب هذه المؤسسات تعاني من كثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق هذا التميز في أداؤها، وتفترق إلي البيئة المؤسسية؛ المادية والبشرية، الحاضنة للإبداع، أو الميسرة لأسباب تفعيله؛ ولذلك كان اهتمامنا الراهن بتقديم هذا القدر من المعلومات العلمية حول هذا الموضوع؛ بما يكشف عن حدود اهتمام الباحثين في مجال الإبداع المؤسسي، الذي تم تحديد بعض معالمه، علي نحو ما أوجزنا سابقا.

### **ثانياً : معوقات التميز الإبداعي في المجال المؤسسي**

يختلف الإبداع الفردي<sup>1</sup> ، أي ما يقوم به فرد بذاته؛ عن الإبداع في سياق جمعي<sup>2</sup> ؛ حيث يدخل في ذلك مختلف سياقات العمل: الصناعي - الإنتاجي؛ أو الخدمي: الإداري، أو التربوي، أو الفني، أو الإعلامي؛ أو غيرها من سياقات العمل في أي مجتمع؛ وتوضح هذه المفارقة إذا تأملنا موقف عالم مبدع في مجال علم الطبيعة مثلاً؛ حيث يعيش ظروفًا خاصة، محبطة أو مواتية، حتي يصل إلي الحل الإبداعي للمشكلة العلمية التي تشغله، والتحقق من البرهان العلمي الشاهد علي كفاءة هذا الحل؛ ومن ثم يبدأ التخفف من القلق الذي ظل يتقل كاهله لوقت طويل، ويبدأ سعيًا جديدًا للتعريف بما توصل إليه من نتائج، بالنشر في إحدى الدوريات العلمية المتخصصة، أو المشاركة في إعلام زملاء التخصص في أحد المؤتمرات العلمية، أو عبر تواصله مع المتخصصين في المجال في المجامع العلمية التي ينتمي إليها، حيث يتلقي العائد المعنوي المناسب نظير جهده العلمي، ويحظى بما يؤكد الاعتراف به كعالم مبدع.

مقابلًا لما سبق، يمكن أن نتخيل وجود شخص نابغ أو مبدع أو موهوب، يعمل في مؤسسة معينة، ولديه استبصار بأنه قادر علي تغيير ما يجري في مجال عمله؛ هنا سيكون الأمر مختلفًا، فنقطة التحدي الأساسية بالنسبة له تتجاوز مجرد تسجيل ونشر بحث؛ فهو كفرد عامل، أو كمتخصص مبدع في مؤسسة، يواجه تحديات إضافية

---

Individual Creativity<sup>1</sup>  
Group Creativity<sup>2</sup>

تتمثل في التعامل مع الزملاء والرؤساء في البناء الهرمي للمؤسسة، ممن يدعمون، أو يقاومون (!)، أفكاره الخلاقة، أو لعل بعضهم يسعي لتشويه رؤيته الإبداعية لأسباب شخصية، أو لأنانيات ضيقة الأفق؛ لا علاقة لها بالعمل أصلاً.

مثل هذا الشخص المبدع يحتاج أيضاً أن يثبت للقيادات المؤسسية من أصحاب القرار، وللمحيطين المترددين في قبول أفكاره المبدعة — مدي جدواها العملية، وإمكانيات توظيفها واستثمارها اقتصادياً أو اجتماعياً، وبيان ما يمكن أن تجنيه المؤسسة من أرباح مادية أو معنوية من وراء تطبيقها، وأن توافق بالتالي على اختبار فاعليتها على نطاق ضيق أو بصورة تجريبية؛ لتبين مدى كفاءتها، وانتفاء أية تأثيرات سلبية تنتج عن تطبيقها -على كفاءة الأداء المؤسسي، أو على رضا جمهور المستهلكين لمنتجاتها، أو المتعاملين معها، أو المتلقين لخدماتها ...

علي أي حال، فإن القصد من ذكر ما سبق، هو التأكيد على أن الإبداع في المجال المؤسسي ليس مجرد إبداع فردي، يحدث في سياق العمل؛ وإنما هو إبداع جمعي في المقام الأول، وأنه محكوم بشروط أو ظروف بالغة الاختلاف، وأن ما يسهم في تحقيق عوائده، أو إخماد جذوته عوامل كثيرة، ومصالح متعارضة، وإرادات بشرية لا حدود لسلطوتها وتأثيرها إيجاباً أو سلباً.

والواقع أن معوقات التميز الإبداعي في أي عمل مؤسسي يمكن تلخيصها في جانبين رئيسيين؛ نعرض لهما لاحقاً؛ هما؛ جانب البناء التنظيمي أو المؤسسي<sup>1</sup> من جهة؛ والجانب البشري<sup>2</sup> - من جهة أخرى؛ وبطبيعة الحال فإنه تندرج تحت كل منهما عناصر نوعية عديدة متميزة، أو مستقلة عن بعضها، (لن نعرض لها في هذا السياق)، لكن ذلك لا يمنع من وجود صور من التداخل فيما بين تأثيراتها السلبية وبعضها البعض.

### [1] المتغيرات البنائية المعوقة للتميز الإبداعي

الأصل في وجود الأشكال البنائية والتنظيمية التقليدية، السائدة في معظم مؤسسات العمل حالياً، هي الأفكار التي قدمها فلاسفة الاقتصاد الصناعي، وعلي رأسهم آدم سميث<sup>4</sup> - الذي قدم في القرن الثامن عشر مفهوم تقسيم العمل في العملية الإنتاجية؛

<sup>1</sup> (Structure )

<sup>2</sup> Human factor

<sup>4</sup> [4] آدم سميث Adam Smith ( 1723 - 1790)، فيلسوف اسكتلندي، ويعتبر مؤسس علم الاقتصاد الكلاسيكي.

والذي رؤي أنه يزيد من معدلات ناتج العمل عن طريق إلزام كل عامل بأدوار معينة داخل مراحل العمل، بدلا من جعله يكمل عملا مركبا وحده؛ وحيث رؤي أن تركيز جهوده في جزء واحد من أجزائه، يؤدي إلي توفير أكبر في الوقت؛ مما لو تُرك ينتقل من مهمة إلي أخرى داخل العمل، كما يؤدي إلي استفادة العاملين؛ لأنه يحقق لهم فرص تنميتهم لخبرات خاصة، واكتساب مهارات جديدة في المهام المطلوبة منهم؛ مما يجعلهم أكثر إنتاجية آخر الأمر.

وبعد سميث بسنوات طويلة جاء **ماكس فيبير**<sup>5</sup> ، ليحدد ملامح الأداء الوظيفي المؤسسي وآلياته، في صورة نظام يقوم علي **التسلسل الوظيفي**، الذي تتحدد في ضوئه المستويات المتدرجة للسلطة، الكفيلة بضمان إشراف المسؤولين عن الأعمال الأعلى، علي من أدني منهم في الهيكل التنظيمي الهرمي؛ الذي يقوم علي مبادئ وقواعد محددة، تسير العمل وفق قوانين ونظم إدارية مقررّة؛ وحيث يتم تحديد الأدوار والسلطات أو الصلاحيات بدقة كافية؛ ومن ثم يمكن القول إن " فيبير" قد قام بتفعيل تصور سميث في تقسيم العمل، من خلال تعريفه للأداء التنظيمي النموذجي بأنه...

**" ذلك الذي تتوفر فيه البيئة المنضبطة ذات البناء الهرمي، حيث يعرف**

**كل عامل مكانه، ويقوم بشكل محدد وواضح بما هو مطلوب منه"**

وهذه هي الرؤية التقليدية التي مازالت تصف طبيعة البناء والأداء الوظيفي في العديد من مواقع العمل المؤسسي اليوم، والتي ترسخ واقعا، أو توجد مناخا غير مُرحب به، أو غير مشجع علي الإبداع بصورة ما. والسؤال الآن هو:

**كيف تعوق تقليدية البناء المؤسسي فاعليات الفكر المبدع،**

**وكيف تعتبر حائلا ضد المبادرات الإبداعية من جانب أفراد مؤسسة العمل؟.**

الواقع أنه حتي مع افتراض حسن النية، واستبعاد الأغراض الشخصية؛ فالشائع أن الأفكار المبتكرة التي يبادر بتقديمها العاملون المبدعون الأدنى مركزا، (في نطاق البناء المؤسسي التقليدي)؛ يتم رفضها من جانب من هم أعلي مركزا من المشرفين؛ لسبب مرجح، يتمثل في عدم إلمامهم بمجالات تخصص المرؤوسين في أغلب الأحوال، خصوصا في حالة اتساع نطاق أعمال المؤسسة، وتنوع مجالات نشاطها، وحيث تكون المعرفة الخاصة بكل مشرف منحصرة في المجال الضيق الذي

<sup>5</sup> [5] ماكس فيبير Max Weber (1846-1920)، عالم اجتماع واقتصاد سياسي ألماني.

يتخصص فيه؛ ومن ثم لا تتاح الفرصة لتبني أية أفكار إبداعية ذات قيمة، أو إثبات جدواها أو قيمتها، فضلا عن أن هؤلاء المشرفين (الذين يفتقرون أصلا للمعلومات المتخصصة لدي العاملين المرؤوسين، وثيقة الصلة بالمهام التي يقومون بها)، يمكن أن يرفضوا، أو علي الأقل يعترضون علي أفكار إبداعية عالية القيمة، لكونها تبدو، بالنسبة لهم، أفكارا تنطوي علي المخاطرة.

أكثر من ذلك أنه يمكن القول أن أية مؤسسة تقليدية البناء والتنظيم، يمكن أن تغيب منها الاتجاهات الإيجابية نحو التفكير الإبداعي، كما يمكن أن تهدر فيها قيمة أية أفكار إبداعية من جانب القيادات النمطية، أو البيروقراطية؛ بسبب المخاوف الناتجة عن اعتقادهم بأنه يمكن أن تترتب علي تفعيل الأفكار الإبداعية، ضرورة العمل علي تيسير التكيف السريع من جانب العاملين، نتيجة تحولهم من أداء عمل تخصصي، إلي عمل آخر مكافئ؛ عن طريق التدريب، أو التعيين لعناصر جديدة من العاملين؛ مما يزيد من أعباء التكاليف المضافة علي مؤسسة العمل، من وجهة نظر هذه النوعية من القيادات.

## **[2] متغيرات العنصر البشري المعوقة للتميز الإبداعي في السياق المؤسسي:**

بالإضافة إلي معوقات الإبداع الناشئة عن الجوانب البنائية؛ فإن بعض قيادات مؤسسات العمل التقليدية، تتصف علي المستوي الشخصي، بأنماط من التفكير محدودة الفاعلية، وينشأ عن ذلك تكون عقبات من جانب هذه القيادات، (ذوي الشخصيات البيروقراطية غالبا!)، تعوق ممارسة الإبداع من جانب العاملين، كما تحول دون تبني أي من أفكارهم الإبداعية، أو تصدر علي إمكانيات تنفيذ ما يتضح فاعليته منها؛ والمرجح أنه يغلب علي هذه القيادات الميل إلي الاهتمام بالأمان الشخصي، المتمثل في الحفاظ علي المركز أو المنصب الذي تشغله، والعائدات والسلطات أو الصلاحيات المستقرة المترتبة عليه، وحيث تدفع هذه الحاجة للشعور بالأمان، لأن تكون هذه القيادات في حالة عداء صريح أو مستتر مع التغيير، وضد أية محاولات لتقديم أفكار إبداعية، تبدو بالنسبة لهم مصدر تهديد لاستقرارهم الوظيفي، أو مستقبلهم المهني.

ومما يزيد الموقف سوءا بالنسبة للإبداع، والعناصر المبدعة في مجال العمل المؤسسي، طول بقاء هذه القيادات في مراكزها؛ مما يجعلها أكثر مغالاة في ممارسة طقوس البيروقراطية، ويزيد من تعاضم تأثيرهم ونفوذهم؛ كما يعزز البقاء طويل المدى لهذه الشخصيات احتمالات سيادة صور التفكير المضادة للاتجاهات الإبداعية

في الأداء المؤسسي، والتمسك المبالغ فيه بالقواعد، وبشكليات منظومة العمل، والذي ينشأ عنه ما يُعرف باسم "استبدال الهدف"؛ بمعنى أن تصبح قواعد ونظم العمل السائدة غايات في ذاتها، وليست وسائل أو أدوات لتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة.

### ثالثاً: آليات المواجهة

دون أن نسقط من حسابنا مختلف العوامل والظروف؛ البنائية، والبشرية، مما فصلنا القول فيه منذ لحظات — فالواقع أن السبب الرئيسي الكامن وراء مختلف معوقات التميز الإبداعي في مجال العمل المؤسسي، هو كلامنا الكثير عن "الإبداع"؛ دون الأخذ بأسبابه، وغيبة الاتجاه إلى التنفيل الجاد للطرق والأساليب المحققة للغايات المرجوة من ورائه؛ ويبدو أمراً مؤكداً أن ما يحول دون ذلك في مجتمعنا عموماً، وفي النسبة الغالبة من المؤسسات القائمة فيه، بمختلف أنواعها ومستوياتها - هو نقص المعرفة بمفهوم الإبداع ذاته، وما ينطوي عليه من مؤشرات سلوكية، تيسر تفعيله عملياً، وتمكن من ترسيخ وجوده علي أرض الواقع المجتمعي والمؤسسي علي السواء؛ هذا من ناحية؛ ومن ناحية أخرى، غيبة التوجه العلمي في الاستفادة منه في مختلف جوانب حياتنا العملية: الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتربوية، وغيرها.

ولذلك نتجه الآن إلي توضيح معالم الرؤية، فيما يتعلق بآليات المواجهة الممكنة لمعوقات التميز الإبداعي، والمؤدية إلي تفعيل الإبداع، وتوفير شروطه الممكنة في مختلف سياقات النشاط المؤسسي تحديداً؛ بدءاً بما يبدو تعويضاً عن النقص في المعرفة، الذي أشير إليه منذ لحظة.

ذلك أن أول ما يجب اعتباره من آليات مواجهة معوقات التميز الإبداعي المؤسسي، هو "المعرفة"؛ والمقصود هنا المعرفة ببعض المفاهيم الأساسية المتصلة بموضوعنا؛ ولذلك نبدأ بتعريف مختصر لما نشير إليه باسم الإبداع، وبيان وجه الفرق بينه وبين مفهوم آخر يشيع استخدامه في مختلف مجالات العمل المؤسسي عموماً؛ هو مفهوم النواتج الابتكارية ( كترجمة عربية مقترحة لمصطلح Innovations )؛ وذلك لشيوع الخلط بينهما في كتابات كثيرة، وأوضح صور هذا الخلط، استخدام المصطلحين كمترادفين.

ويتأكد هذا الاتجاه في التمييز بين المفهومين؛ في اتفاق الباحثين في عدد من الكتابات الحديثة، علي أن مفهوم الإنتاجية الإبداعية (Creative productivity)، (

وهو ما يقترح التعامل معه حالياً كترجمة عربية لمصطلح (Innovation) — يعني "عملية تحويل" الأفكار الإبداعية، إلى نواتج ذهنية ثقافية، أو مادية صناعية، أو خدمة مهنية، أو غيرها؛ وكونهما يرتبطان ببعضهما ارتباطاً وثيقاً، بحيث يمكن اعتبارهما وجهان لعملة واحدة.

كما يتأكد هذا المعنى الممايز بين المفهومين من خلال تعريف الإبداع Creativity بأنه "عملية التفكير في أشياء جديدة"؛ وتعريف الـ Innovation بأنه "عملية إنتاج أشياء جديدة، أو عملية تحويل الأفكار الإبداعية، إلى منتجات مبتكرة؛ بما يفيد أن الفرق بين المفهومين، يتمثل في أن الإبداع Creativity هو عملية التفكير الإبداعي<sup>1</sup> - في حين يشير مصطلح الـ Innovations إلى النواتج الابتكارية بمختلف صورها وأنواعها.

يبقى، بعد ذلك، ما يتعلق بالشخص المبدع؛ فبصرف النظر عما يمكن أن يتميز به من قدرات إبداعية عالية، وبخصال شخصية: مزاجية، ووجدانية، ودافعية، ميسرة للفعل الإبداعي أصلاً؛ إلا أننا نتوقف فقط أمام مجموعة المؤشرات موضع الاتفاق، بين الباحثين المعنيين بالسلوك الإبداعي، والمجسدة لمختلف صور الأداء الخلاق، بتفاوت مستوياتها، حيث المهم في كل منها تحقق عنصر الجودة، أو السبق أو التفرد، أو التغيير والتطوير للأفضل ... مما عرضنا له تفصيلاً في الفصل الأول.

أما أهم ما يمكن التركيز عليه بعد ذلك، في آليات المواجهة لمعوقات التميز، فهو تيسير إيجاد "البيئة الإبداعية"، أو "المناخ المشجع على الإبداع" في نطاق العمل المؤسسي؛ والذي يمكن تعريفه، بأنه..

"مجموعة العوامل أو الظروف المادية والنفسية والاجتماعية، القائمة في بيئة العمل، والمؤثرة إيجابياً في الفرد العامل، والميسرة لأدائه الإبداعي، أو المشجعة عليه"

هذا المناخ الإبداعي المأمول، أو المتوجب إيجاده، يشتمل على بيئتين نوعيتين، تحيطان بالعامل المبدع أو الواعد بالإبداع في أي مؤسسة عمل؛ وتندرجان معا تحت ما يمكن أن نسميه..

رابعا : "البيئة الإبداعية الميسرة للتميز المؤسسي"

<sup>1</sup> - Creative Thinking Process

- الأولي؛ هي "البيئة المادية" الميسرة للإبداع؛ والتي تشمل مختلف المتغيرات المادية المسيرة للعمل المؤسسي: لوائح العمل، والسياسات، والنظم، والإجراءات، والإمكانات المادية المختلفة، ومصادر التمويل بأنواعها. وأهم ما يجعل هذه البيئة المادية مشجعة وحافزة علي التميز الإبداعي؛ أن تتوفر فيها مجموعة مهمة من المؤشرات؛ تشمل ما يلي:
- تتاح فيها حرية الفكر والتجريب والفعل.
  - يتوفر فيها المستوى الأمثل من الضغوط النفسية المثيرة للقلق، أو الشعور بالتهديد.
  - تتطلب تحقيق أهداف واقعية.
  - يتوفر فيها الحد الأدنى من الإشراف المباشر، أو ضغوط السلطة الأعلى.
  - تتوفر فيها فرص تحمل المسؤولية؛ عن طريق التفويض، أو أي بديل آخر.
  - تشجع على المشاركة والتعاون، في صورة فريق متكامل، يسعى كل أعضائه لتحقيق الأهداف المؤسسية.
  - يتحقق للعاملين في ظلها المعرفة العاجلة بعائد جهودهم، بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
  - تتوفر فيها المصادر الضرورية، لإنجاز المهام أو تحقيق الأهداف بالطريقة الملائمة.
- أما البيئة النوعية الثانية؛ فهي "البيئة الاجتماعية" (أو النفسية/الاجتماعية) الحاضنة للإبداع؛ ويُقصد بها أساسا "البيئة البشرية"، التي تضم جموع العاملين بالمؤسسة؛ بمختلف أوضاعهم الوظيفية، أو مناصبهم القيادية؛ ممن يمكن أن يؤثروا إيجابا أو سلبا، في الأداء الإبداعي، أو في خصال ودافعية العامل المبدع، أو الواعد بالإبداع<sup>1</sup> - والتي تتميز بكونها ...
- متقبلة للأفكار، مهما بدا فيها من صور المغايرة للمألوف.
  - تقدم العون والمساعدة، بما يحقق نمو الأفكار التي يتقدم بها المبدعون، وتطويرها،
  - تشجع على المخاطرة المحسوبة، وعلي التصدي للتحديات.
  - تتيح الفرصة للجهود الإبداعية الفردية المستقلة.

<sup>1</sup> - The potentially creative

- تعين على النمو والارتقاء المهني، بتيسير التدريب الهادف إلى تنمية مهارات العاملين بمختلف صورها.
  - تتيح فرص التقدير والاعتراف الصريح والمباشر بالأفكار الخلاقة، أيا كانت.
  - تؤكد في العاملين مشاعر الثقة بالنفس، والإحساس بالقدرة على الإنجاز الإبداعي. وبالإضافة إلى ما تقدم، هناك أيضا مجموعة المؤشرات الدالة على شخصية العامل المبدع ذاته، كأحد العناصر المهمة في المنظومة المؤسسية الواعدة بالتميز، ويجسدها ما يلي:
  - حدود انفتاحه على الخبرات والأفكار الجديدة.
  - مقدار فضوله المعرفي، أو حب الاستطلاع، أو المداومة علي تحصيل المعرفة.
  - مدي نزوعه إلى الاستقلال؛ في الفكر أو الرأي، أو السلوك.
  - حدود مثابرتة علي إنجاز أي عمل، رغم ما يمكن أن يصادفه في ذلك من ضغوط، أو مشكلات.
  - مدي توفر سمة المخاطرة في شخصيته، وحدود قبوله للتحديات.
  - حدود ميله إلى اللعب بالأفكار، ومدي استمتاعه بذلك.
- هذا ما يتصل بـ " البيئة المؤسسية الميسرة للتميز الإبداعي "؛ سواء في جانبها المادي، أو في جانبها البشري؛ (أو النفسي/الاجتماعي) المحيطان بـ " البيئة الشخصية الداخلية " للفرد المبدع، أو الواعد بالإبداع في نطاق العمل المؤسسي، وتشمل اتجاهاته النفسية، ودوافعه، وقيمته الخاصة، وسمات شخصيته (المعرفية والوجدانية بوجه خاص)؛ المؤثرة في سلوكه عموما؛ والتي يتحدد في ضوئها مدي قبوله للتحديات في مختلف مواقف العمل؛ ومنها مواقف الإحباط المترتبة علي رفض أفكاره الإبداعية؛ وتحمل الأقوال، أو الأفعال، أو الحيل المراوغة؛ المبررة لصور الرفض عموما.
- والأمر الجدير بالتنويه هنا، أن كل هذه الخصال (بوصفها مؤشرات سلوكية لما يجب أن تكون عليه شخصية الفرد المبدع عموما، والمحددة لمدي كفاءة بيئته الداخلية)؛ يمكن تفعيلها، واستخدامها كمعايير موضوعية لاختيار وتعيين من تتوفر فيه هذه الخصال من العاملين؛ أو العناصر القيادية الواعدة بالإبداع؛ علي أسس علمية سليمة.
- جدير بالتنويه أيضا؛ أن نتائج الدراسات العلمية فيما يتصل بالمناخ المؤسسي المشجع علي الإبداع؛ تتؤكد أولوية خصال العامل المبدع، علي العوامل المؤسسية،

في مواقف الإنجاز أو الأداء الإبداعي؛ علي أساس أن الإبداع ينبع أساسا من داخل الفرد المبدع، وأن مظاهر الإختلال أو النقص، أو المقاومة لأفكاره الخلاقة، في بيئة العمل المادية أو البشرية المحيطة به؛ يمكن أن يتغلب عليها بوعيه المعرفي المتفتح، وبالاتجاهات الإيجابية لديه، وبعناصر القوة في شخصيته.

بمعنى آخر؛ أنه...

إذا كانت عوامل البيئة المؤسسية غير مواتية، أو معوقة للإبداع؛ وعوامل "البيئة الداخلية" للعامل المبدع إيجابية وعالية الكفاءة؛ فإن التغلب على صور الإعاقة الخارجية في هذه الحالة سيكون أمرا ميسورا؛ حيث.. " لن تجدى العوامل المؤسسية الإيجابية نفعا، إذا كانت البيئة الإبداعية للعامل الفرد خادمة! "

مع ذلك لا ينبغي التسليم بما سبق كقاعدة ثابتة في كل الحالات؛ بل لابد من التنبّه، في مختلف مواقف العمل، إلى توفر شروط البيئة المؤسسية المشجعة، أو الحافزة علي تحقيق التميز القائم علي التفكير الإبداعي الخلاق.

وبطبيعة الحال فإن هذه "البيئة الميسرة للتميز الإبداعي المؤسسي" لا توجد تلقائيا، ولا تخلقها المصادفات السعيدة في أي مجال من مجالات العمل؛ بل لابد أن يتوفر من يعمل علي إيجادها واقعيا، ويضمن لها الاستمرار، ويتابع العائد من وراء تفعيلها...

وأكثر من يتوقع منه ذلك هو الشخص القيادي ذو الكفاءة العالية، والفاعلية المؤثرة، والذي يجب أن يكون صاحب رؤية مستقبلية نافذة، وأن تتوفر في شخصيته خصال المفكر الخلاق، والاتجاهات الإيجابية نحو الإبداع والمبدعين؛ والتي يمكن أن تكشف عن وجودها لديه، مجموعة الخصال والمؤشرات السلوكية التالية:

خصال المفكر الخلاق، والاتجاهات الإيجابية نحو الإبداع والمبدعين؛  
وأهم مؤشراتهما...

- رؤيته للأشياء أو المواقف أو الأحداث؛ بطريقة جديدة أو مختلفة.
- حرصه علي إيجاد صور جديدة من التفكير أو طرق أداء المهام.
- كشفه للأخطاء أو العيوب في طرق العمل، أو النظم، أو صور الأداء التقليدية.
- مساندته للمبدعين، وتشجيعه علي الإبداع بمختلف صورته ومستوياته.

- إجادة استثمار مهارات ومواهب فريق العمل معه، ومختلف عناصر البيئة المحققة لأهدافه<sup>6</sup>
- تكيفه بسهولة مع المواقف المتغيرة، وفي مواجهة المشكلات والأزمات.
- انفتاحه علي الخبرات المختلفة، وشغفه بالمعرفة بمختلف مصادرها.
- أن يتميز بكونه صاحب رؤية وأهم الدلائل علي وجودها ما يلي:
  - قدرته علي النفاذ لما وراء المباشر، والمألوف، من الأساليب، أو نظم العمل أو صور الأداء.
  - تميزه بالعمق وشمول النظر للموضوعات، أو المواقف، أو المشكلات.
  - إدراكه لحدود الإمكانيات الواعدة في الأفراد والجماعات العاملة معه.
  - كونه مصدر إلهام للآخرين فيما يجب أن يكونوا عليه، بحكم ما لديهم من خبرات ومهارات.
  - تأكيده ثقة العاملين في أنفسهم، والشعور بأهمية ما يملكونه من خبرات ومهارات، وكونها موضع التقدير والاعتبار من جانبه.
  - حرصه على تنمية مهارات العاملين معه لبلوغ أعلى مستويات قدراتهم ومواهبهم.

من خلال هذا التحديد لمعالم البيئة الميسرة أو الحافزة علي التميز الإبداعي المؤسسي؛ يمكن لمؤسسة العمل أن تحدث تغييرات بنائية في سياساتها، علي نحو يزيد من إمكانية تواتر وقوع الأحداث الإبداعية، وشيوع ثقافة الإبداع في مختلف قطاعات العمل فيها؛ كما يمكنها تخصيص موارد مالية للمشروعات التي تنطوي عملية تنفيذها علي احتمال المخاطرة؛ وأن تقلل من التقويمات السلبية لأداء العاملين فيها؛ ممن يقترحون أفكارا إبداعية لا يقدر لها النجاح؛ رغم كونها تبدو واعدة في أول الأمر.

6] لعله من المفيد أن نذكر هنا بمضمون " النظرية Y "؛ ( ويمثلها نمط الإدارة الديمقراطية Democratic Mgt )؛ الذي يقوم علي تبني المدير فيه الاعتقاد بأن البشر جميعا (ومنهم العاملين تحت قيادته بطبيعة الحال)؛ لديهم دافعيته الخاصة للقيام بعملهم بالقدر الذي يحقق لهم الرضا، إذا توفرت بيئة العمل الملائمة، التي تمكنهم من أن ينجحوا، وأن يتعلموا أشياء جديدة لتطوير مهاراتهم، وأن يبدعوا، وأن يتحملوا المسؤولية عن رضي وطيب خاطر... والمقابل لذلك " النظرية X "، ( ويمثلها النمط الاستبدادي في الإدارة Autocratic Mgt ).؛ والذي يقوم علي تبني المدير فيه الاعتقاد بأن البشر عموما، كسالي بطبيعتهم؛ ( بمن فيهم العاملين معه)؛ ولذلك لا يصلح لإجبارهم علي الانصياع لتوجيهاته، أو دفعهم إلي إجادة العمل، غير اتباع سياسة " العصا والجزرة " أو " الترهيب والترغيب! ".

ومن الأمور المهمة في رصد آليات المواجهة لمعوقات التميز في مؤسسات العمل، **عدم إغفال الاتجاه إلى تنمية الإبداع داخل وخارج هذه المؤسسات**، وإدراك الروابط القائمة بين الثقافة التنظيمية، أو المناخ السائد في مؤسسة العمل، وبين صور الإبداع الفردي والجماعي، والوعي بحقيقة أن المؤسسة التي تعاقب من يقدمون حلولاً غير تقليدية لحل المشكلات، لن تحظي إلا بالقليل من العاملين المبدعين، أو القادرين علي تنفيذ أفكار رائدة...

بالتالي لا موجب هنا لطرح السؤال عما إذا كان ضعف الإبداع المؤسسي يرجع إلي النقص في عدد العاملين الواعدين بالإبداع، الذين فشلت مؤسسة العمل في جذبهم إليها، أم إلي السياسات ونظم العمل داخل المؤسسة، التي حالت دون استثمار الطاقات الإبداعية في العاملين لديها؟!.

عموماً، يمكن القول أن تهيئة العديد من مؤسسات العمل القائمة حالياً، للنهوض بدورها الفاعل في **توظيف الإبداع** في حل مشكلاتها، وتحقيق التميز في أداء عاملها، يتطلب تغييراً حاسماً في بنائها التنظيمي الهرمي، وفي الفلسفة التي يقوم عليها هذا البناء أيضاً؛ لكونها أضحت غير صالحة عملياً لمواجهة متطلبات ظروف العمل الراهنة، وصور **الاقتصاد القائم علي المعرفة**؛ ولا يمكن أن تتوفر لها أسباب النجاح والتميز المؤسسي، بغير تحويلها إلي **منظومة شبكية** يقوم العمل فيها علي مفهوم الفريق، وتزول فيها فواصل التقسيم بين المستويات التنظيمية، بما يحقق المزيد من التواصل التفاعلي الخلاق بين مختلف قطاعات العمل فيها، والتدفق السلس للمعلومات، والمعرفة المباشرة للمبادرات الإبداعية، وإتاحة الفرص لتطبيقها، وتحقيق العوائد المرجوة من ورائها.

وعلي سبيل الاستطراد المفيد في هذا الموضوع؛ فإنه توجد بعض النماذج المعرفية التي تجسد نوعاً من الرؤية الاقتصادية للإبداع المؤسسي، يقوم أحدها علي مفهوم **"الاستثمار في الإبداع"**، ويعتمد أساساً علي مكتشفات علم النفس المعرفي، (أحد فروع علم النفس الحديث)؛ والتي تؤكد علي عدة جوانب يؤدي توفرها في السياق المؤسسي إلي التمكين للتفكير الخلاق، وإلي ازدهار الإنتاج الابتكاري؛ أهمها الجوانب التالية:

1 - إدراك القيادات الفاعلة في مؤسسات العمل، أن أكثر ما يمكن للأداء الإبداعي، هو وجود عاملين لديهم اتجاهات إيجابية نحو الإبداع؛ وذلك ما يمكن أن يتحقق عن سبيلين:

**أولهما؛ الاختيار العلمي الكفاء للعاملين، في أول الأمر؛ والثاني، هو التدريب الهادف إلي تنمية هذه الاتجاهات الإيجابية نحو الإبداع، وإلي تعزيز المهارات القيادية، المساندة للتفكير الخلاق في كل صورته.**

2 - قيام المؤسسة بتوفير بيئة العمل التي يشعر فيها العاملون بالأمان في تقديم أفكاره الجديدة.

3 - تجنب كبت الأصوات الجريئة والمعارضة في صفوف العاملين، وإنما العمل علي التقييم الموضوعي والمحايد للأفكار الصادرة عنهم، وتفعيلها لصالح المؤسسة.

4 - أن تكون المؤسسة واعية لحقيقة مفادها أن كثيرا من المبدعين لا يميلون عادة إلي مشاركة الآخرين في استبصاراتهم الإبداعية، أو محاولة إقناعهم بهذه الاستبصارات أصلا، وذلك يقتضي جهدا مؤسسيا مضاعفا، يتمثل في إيجاد فاعليات أو أنشطة تنظيمية تحفز المبدعين علي طرح أفكارهم الخلاقية، وتيسر سبل المعرفة بها، والمكافأة عليها، وأبسط مثال علي مايمكن عمله في هذا الشأن إقامة مسابقات دورية للأفكار الإبداعية، أو إقامة ما يمكن تسميته " بنك الأفكار الإبداعية " في نطاق مؤسسة العمل، حيث يتم تقييم هذه الأفكار، وتبني القابل منها للتطبيق، والسعي بعد ذلك إلي تنفيذها وتحويلها إلي نواتج إبداعية<sup>1</sup>.

**والخلاصة من كل ماتقدم من آليات (أو استراتيجيات) المواجهة لمعوقات التميز الإبداعي؛ يمكن أن تتحقق فرص الوجود الفاعل للفكر المبدع في مختلف قطاعات العمل المؤسسي؛ والذي ندعو إلي ضرورة الأخذ بأسبابه، وتفعيل شروطه، واستثمار العائد المرجو من وراء ذلك؛ وأكثر قيم هذا العائد أهمية؛ هي مايمكن من شـيوع ثقافة الإبداع المبدعة بين مختلف قيادات العمل والإدارة في مجتمعنا، وتبني التوجه الإبداعي في كل ما ينهضون به من مهام؛ أو ما يكون عليهم مواجهته من مشكلات.**

\*\*\*

**الفصل الخامس عشر**  
**تنمية الإبداع المؤسسي: المعوقات والميسرات.**

---

♦ أعد هذا الفصل: أ.د. معتز سيد عبد الله، أستاذ علم النفس الاجتماعي والشخصية - كلية الآداب\_جامعة القاهرة

## الفصل الرابع عشر تنمية الإبداع المؤسسي: المعوقات والميسرات

### هذا الفصل :

يستكمل هذا الفصل ما طرِحَ أجمالاً في الفصل السابق، ليقدم مزيداً من التفاصيل فيما يتصل بمعوقات الإبداع المؤسسي، والسبل إلى تيسيره. وذلك من خلال استعراض مختلف المعوقات المؤثرة على الإبداع المؤسسي، سواء على مستوى الفرد المنتمي للمؤسسة أو على مستوى السياق التنظيمي للمؤسسة، أو على مستوى السياق المجتمعي. ثم يتم الانتقال لاستعراض سبل تنمية الإبداع بالتأثير في السياق التنظيمي الميسر للتفكير الإبداعي، مع الإشارة إلى ضرورات الاهتمام بالأساليب الإجرائية -سابقة الذكر في الفصول السابقة- التي يمكن استخدامها من أجل تنمية التفكير الإبداعي. ومن ثم فإنه:

بعد ان تدرس هذا الفصل، من المتوقع إن تكون قادراً على أن :

1. تفرق بين أنواع معوقات التفكير الإبداعي في السياق المؤسسي.
2. تذكر أبرز المعوقات الأسرية المؤثرة لاحقاً على الإبداع المهني للفرد.
3. تذكر أبرز المعوقات الشخصية (القيمية والدافعية والانفعالية/ والمعرفية) المؤثرة في الإبداع المؤسسي.
4. تذكر أبرز المعوقات التنظيمية المؤثرة على الإبداع المؤسسي.
5. تذكر أبرز المعوقات البيئية والمجتمعية المؤثرة على الإبداع المؤسسي.
6. تفرق بين محاور تيسير الإبداع في بيئة العمل.
7. تذكر جوانب السياق التنظيمي الميسر للتفكير الإبداعي

## الفصل الرابع عشر تنمية الإبداع المؤسسي : المعوقات والميسرات

### تمهيد

يعنى الفصل الحالي بمعوقات الإبداع ومسيراته في بيئة العمل، وذلك انطلاقاً من **مسئمة أساسية** مفادها أن الخطوة الأولى لأية برامج تهدف إلى تنمية الإبداع والابتكار التنظيمي هي الوقوف على المعوقات أو الصعوبات التي تواجهه، ورصدها رصداً موضوعياً من أجل الانطلاق منها إلى توفير المناخ المشجع على الإبداع والدافع للابتكار، وتيسير كافة السبل التي تجعله جزءاً لا يتجزأ من رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية. وعلى ذلك سوف يتم تناول عنصرين أساسيين، يتعلق الأول بمعوقات الإبداع في منظمات العمل، ويختص الثاني بآليات الإبداع وميسراته.

وهو ما نعرض لتفاصيله على النحو التالي:

### أولاً: معوقات التفكير الإبداعي في المؤسسات

هناك العديد من المعوقات التي تحد من التفكير الإبداعي في المجال التنظيمي، وتعوق قدرة العاملين على الابتكار والتجديد في أعمالهم، ولما كان العاملون قد مروا بخبرات عديدة أثناء تنشئتهم الأسرية وخلال مراحل تعليمهم الرسمي مما يكون له الأثر في تكوينهم الشخصي والمعرفي والدافعية، كان لابد من الإشارة إلي ما يمكن أن تؤثر به الأسرة والمؤسسات التربوية في إعاقة الإبداع لدى العاملين في مراحل متقدمة من حياتهم العملية.

بمعنى آخر، فإنه يصعب الحديث عن معوقات الإبداع في بيئة العمل دون التعرف على التأثيرات المسبقة إلي تعرض لها العاملون، وتؤثر دون شك سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، في سلوكهم الحالي وفي مدي قناعتهم بجدوي الابتكار والإبداع أو عدم جدواه لتطوير أنفسهم وأعمالهم.

وعلى ذلك، فإن الحديث عن منظومة معوقات الإبداع والابتكار من هذه الوجهة الشاملة هو السبيل الأفضل للتشخيص الموضوعي لتلك المعوقات حتى يمكن بعد ذلك وضع التصور الأمثل للتغلب على تلك المعوقات وتيسير الإبداع والابتكار في منظمات العمل.

## [1] المعوقات المبكرة في الأسرة

الأسرة هي أولى مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تعوق التفكير الإبداعي للأبناء من خلال ما تتبعه من أساليب معاملة تشجع على المسابرة والطاعة والتلقين ورفض التجديد والابتكار بمختلف صورته وأشكاله. وتتمثل أهم المظاهر الدالة على ذلك فيما يلي:

أ. إن الطاعة العمياء للوالدين مطلب أساسي داخل الأسرة. فالطفل المؤدب هو الذي يستمع إلي والديه ولا يناقشهما فيما يقولان، ويوافق علي كل ما يطلب منه أو يقال له حتى ولو لم يكن مقتنعا بذلك، وهو الذي يقوم بالواجبات حتى لو كان مكرها عليها ، ومن ثم عليه إن يساير أو يوافق علي كل ما هو سائد في الأسرة دون مناقشة.

ب. أن التسلط والتضييق علي الطفل في مختلف أفعاله وسلوكياته أسلوب مفضل. فنطاق حرية حركية يحدده الوالدان ويرسمان له مسار سلوكه ، ومن ثم يتعلم كيف يتنازل عن فرديته واستقلاله.

ج. نتيجة للعاملين السابقين المرتبطين معاً، وهما الطاعة العمياء والتسلط ، يحدث افتقاد للحوار البناء والمثمر بين الطفل من ناحية والوالدين من ناحية أخرى، ولا يجد الطفل أي فرصة للتعبير عن احتياجاته أو آرائه ، بل لا يجد من يسمعه أصلاً ، وبخاصة فيما يتعلق بالأفكار الجديدة ، ومن ثم يحدث كف لأية مواهب أو استعدادات إبداعية من شأنها أن تظهر في هذا العمر المبكر(حسين،1983؛ عبد الله و عبد الحميد و خليفة و عبدالعظيم،2006).

## [2] المعوقات التربوية في المدرسة والجامعة

عندما يدخل الطفل المدرسة تستمر أساليب التنشئة التي تعلمها في الأسرة والتي تقوم علي الطاعة والمسابرة والتسلط من قبل المدرسين أو من يقوم مقامهم. وفي هذا الإطار تساهم المدرسة في تنمية الأساليب التربوية اللانقدية من خلال تشجيع طرق التدريس القائمة علي الحفظ والتلقين والتي تكف أي نقاش أو تقويم أو نقد أو صياغة ذاتية للأفكار أو حتى حب الاستطلاع والتساؤل عن الأشياء الغامضة . فالتعليم في كافة مراحل الدراسات يركز في جوهره علي حشو المعلومات وتكديسها لا علي إرساء الأسس العقلية التحليلية والنقدية.

وفي مرحلة الدراسة الجامعية تستمر كافة أساليب التنشئة الاجتماعية المعوقة للتفكير الإبداعي ، حيث استمرار أساليب التفكير التقريري والتقليدي غير الناقد ، والاعتماد علي الحفظ والتلقين دون سعي لإبداء أي شكل من أشكال التحليل والنقد لما يتم تحصيله بشكل لا يتخلف عن مثيله في كافة مراحل التعليم قبل الجامعي. وأصبح الاعتماد علي المذكرات والملخصات هو أساس التحصيل وجمع المادة العلمية دون الرجوع للمصادر والمراجع الأصلية في المواد التي تتم دراستها. وأدت زيادة أعداد الطلاب في قاعات المحاضرات إلي افتقاد مختلف أشكال التفاعل العلمي المثمر بين الأستاذ وطلابه ، وأصبح التفاعل يسير في اتجاه واحد فقط من الأستاذ لطلابه دون ادني حوار أو أي مردود من قبل الطلاب يعبرون فيه عن أنفسهم وآرائهم، فيما يسمعون أو يتلقون ودون أي تقييم على الإطلاق. وبرزت اتجاهات سلبية لدي اغلب الطلاب تتمثل في عدم جدوي التعليم الجامعي لأنه لا يؤهل لسوق العمل ، وأنهم لن يجدوا فرص عمل في تخصصاتهم التي سيخرجون منها ، ومن ثم انخفضت الدافعية للإنجاز وقل مستوى طموح الطلاب الى أدنى درجة ممكنة . وحتى الطلاب الأوائل علي كافة التخصصات تدني مستواهم العلمي إلي أدنى قدر. وأصبح التفوق هو الحفظ الأصم لمادة علمية هزيلة لا ترقى إلي المستوي المطلوب دون إعمال للعقل أو توظيف للفكر البناء(من خلال: عبد الله وآخرون،2006) .

### [3] المعوقات القيمية والدافعية والانفعالية

هناك مجموعة من المعوقات القيمية والانفعالية للتفكير الإبداعي تتمثل فيما يلي :

#### (أ) معوقات نابغة من التقيد بالقيم والتقاليد الجامدة

وتعكس الافتقار للمرونة في التفكير، كما تعبر عن نفسها في رفض القيم والاتجاهات والمعتقدات الشخصية الجامدة التي يتبناها الفرد ، والرغبة القوية لمسايرة أو مجارة Conformity ما هو سائد ، والرفض غير المنطقي أو غير المبرر للتفكير الإبداعي أو رفض كل محاولة للتجديد والابتكار.

فالجو العام الذي يسيطر علي الأفراد نظرا للعادات والتقاليد المتبعة يحد من أي عمل إبداعي ، كما يحد من إيجاد أي أمل في حلول إبداعية للمشكلات التي نعاني منها. والإنسان العادي أمام هذه المشكلات يبحث عن الحلول السابقة التي يكون قد رأي نتيجتها بدلا من أن يبحث عن حل جديد يضيفه إلي الحلول الأخرى خدمة للمجتمع ، حتى أن الأشخاص الذين يملكون قدرا معيناً من الروح الإبداعية

يخشون البحث عن طرق جديدة وحلولا ابتكارية للمشكلات لأنهم يخشون الخروج عن المألوف والتعرض لنبذ الجماعة وهذه الضغوط من الجماعة سوف تستمر كلما استمر الفرد في رغبته في التعبير عن مواهبه الإبداعية (توفيق و القرشى، 2006، ص234).

#### **ب) الخوف من الفشل وعدم الثقة بالنفس**

وهي عقبة تحول بيننا وبين المغامرة الفكرية وتعوق طريقنا للأفكار الجديدة والمبدعة . فالخوف من الفشل يرتبط بفقدان الثقة بالنفس ومن ثم التردد الذي هو أهم معوقات التفكير الحر الذي يقودنا للإبداع والابتكار.

#### **ج) القناعات الداخلية السلبية**

ويعني ذلك أن تتكون أفكار لدي بعض الأفراد بعدم القدرة علي الإبداع والابتكار ، وأنهم غير مؤهلين لذلك، لقناعتهم الداخلية السلبية بان المبدع إنسان تتوفر فيه ملكات ولديه قدرات وامكانات ليست موجودة لديهم . وهذا خطأ بالطبع لان كل إنسان يمتلك قدراً من الإبداع ينبغي توظيفها بالطريقة المناسبة (عبد الله وآخرون، 2006).

#### **د) الخوف من النقد وخشية الإرهاب الفكري**

إن فكرة الإبداع تعني في حد ذاتها أشياء مخالفة لكل ما هو متعارف عليه في المجتمع ولأن الإنسان بطبيعته محافظ علي التراث والعادات. لذلك فالعمل الإبداعي يعني إحداث تغيير ربما يسبب الانتقاد لصاحبه، لأن الكثير من الأفراد يخاف الانتقاد، حتى المبدعون منهم من يتأثرون إلي حد ما بالنقد. وقد يحدث أحياناً أن تكثر الأقاويل والانتقادات إلي حد يمنع كل عمل إبداعي عند الفرد ويجعله يحيا وسط حالة تغييب عنه فيها الأفكار الجديدة.

ولكن المبدع المتفهم لأوضاع المجتمع يستطيع الأخذ بالجانب الايجابي من النقد. فالكثير من الأفراد يستطيعون تقديم الجديد ، ولكنهم يناون عن الإبداع خشية النقد . وليس معني ذلك أن تستهين بالنقد وأهميته، بل لابد دائما أن نرحب بالنقد البناء المثمر (توفيق و القرشى، 2006، 226-227 ) .

#### **هـ) الأنانية والانغلاق علي الذات**

أصبحت الأنانية الآن احدي السمات المميزة للعديد من الباحثين ، فينغلق علي ذاته ولا يعطي أي مجال لزملائه لعمل تعاون علمي معهم ، وعدم استعداده لتقديم

أية مساعدة علمية لهم ، هذا فضلا عن الافتقاد التام لروح الفريق التي هي السبيل لتحقيق الآمال المرجوة.

#### (و) انخفاض الدافعية

أي القناعة بعدم أهمية ما يقوم به الفرد وشعوره بالإحباط المتراكم وعدم الاهتمام بتحقيق أية إنجازات.

#### (ز) انعدام روح الإقدام و المبادرة

ليس هناك شك في إن عدم المبادرة وانعدام روح الإقدام وروح التحدي من معوقات الإبداع المؤثرة . فالفرد عديم الهمة لا يتميز بروح الإقدام وليس لديه أي مبادرة ، فهو إنسان هامشي لا يقدم أي جديد ، وهو أيضاً إنسان نمطي تقليدي وغير طموح لا يؤثر في الآخرين ، بل يتأثر بهم فحسب ، ويمارس عمله بالقدر الذي يخليه من تحمل أية مسئولية ، ولا يبدي أي رأي لا يوافق عليه رئيسه أو مديره المباشر (Parteous,1996;Johnson,2000) .

#### [4] المعوقات المعرفية

تتمثل المعوقات المعرفية في العديد من المتغيرات أهمها ما يلي :

#### (أ) معوقات الإدراك القاصر :

وهي المعوقات التي تعوق دون الإدراك الكامل للمشكلات وأبعادها والمعلومات المتوافرة لحلها مما يؤدي إلي إضافة قيود وهمية علي الشخص الذي يحاول حل تلك المشكلات ، وبالتالي صعوبة تحديد المشكلة الأصلية. ويتعرض الإدراك لثلاث مشكلات رئيسية وهي خطأ الإدراك ، حيث نري في الشخص أو الشيء صفته ليست موجودة فيه ، وأيضاً خداع الإدراك والذي ينتج عن أسباب حسية ونفسية ، وأخيراً ضيق الإدراك ومحدوديته. ويعني هذا أن ينحصر الإدراك في دائرة ضيقة فيجب عن صاحبه رؤية خصائص معينة(جاد الرب،2005)

وتمثل هذه المشكلات الثلاث السابقة عائقا يحول دون الإبداع والابتكار ، ويضع حاجزا ضد الأفكار الجديدة ، وذلك لأنها تحصر تفكير الفرد في الدائرة التي رسمها الإدراك القاصر للمواقف والأحداث والأشخاص فلا يخرج عنها ولا يري ما وراءها لأنها تنطوي علي العديد من المعوقات التي تتمثل في عدم القدرة علي استخدام كافة الحواس في الملاحظة والمتابعة ، وعدم القدرة علي تقصي وبحث الأمور الواضحة ، وعدم القدرة علي رؤية الجوانب المتعددة

للمشكلة ، وعدم القدرة علي رؤية أية علاقات بين الأفكار غير العادية أو غير الشائعة ، وأخيراً عدم القدرة علي التمييز بين ما هو سبب ، وما هو نتيجة(جاد الرب،2005، 424) .

#### **ب) معوقات حل المشكلات**

يتمثل هذا النوع من المعوقات في تبني استراتيجيات أو أساليب أو مهارات أو سلوكيات تكف القدرة علي التركيز في طبيعة المشكلات وتوجيه النشاط الذي يؤدي إلي إيجاد حلول مناسبة لها ، ويتضمن ذلك اقتصار التفكير علي حل معين للمشكلة دون سواه وعدم التفكير في غيره ، وكذلك الحكم غير الناضج والمتعجل علي الأشياء ، واستخدام أساليب وطرق غير مناسبة لحل المشكلات ، والافتقار إلي تنظيم الجهد وتوجيهه الوجهة المناسبة(الأعسر،2000،ص23) .

#### **ج) تعجل الوصول لحل المشكلات**

يأخذ أغلبية الناس بالحل الأول الذي يخطر ببالها عندما تكون بصدد التفكير في مشكلة معينة ، ونادراً ما نجد شخصاً يهتم بطرح عدة حلول ليتعمق فيها ويحلها ويدرسها مراراً قبل الأخذ بواحد منها.

فالأفكار المتعددة والحلول المختلفة للمشكلات تبقى السبيل الوحيد النافع لحل القضايا الخلافية وعلي كل حال ، فالشخص الذي يعرف أن بمقدوره أن يجد عدة حلول خارقة لا يجد نفسه مضطراً للأخذ بأول حل يخطر علي باله. ولكن المديرين التقليديين يأخذون بأول حكم يصدرونه حول قضية معينة ويدافعون عنه مهما كانت النتائج . والمؤسف هنا أن دفاعهم يكون أحياناً في الوقت الذي يشعرون فيه بأنهم علي خطأ. فأغلبية الناس سرعان ما يشعرون أمام مشكلة معينة بالحاجة إلي الوصول إلي الحل . ومتي تم لهم ذلك فإنهم يأخذون بأول حل يتوصلون إليه دون البحث عن حلول بديلة أخرى ربما تكون أفضل مما وصلوا إليه (توفيق والقرشي،2006، 231-232).

#### **د) مهارات التفكير غير الفعالة**

كأن يفتقر الباحث لمهارات التفكير الأساسية التي تهتم بها الجامعات العالمية الآن مثل : التفكير الإبداعي وحل المشكلات والقدرة علي اتخاذ القرارات وأيضاً التفكير الناقد وما شابه ذلك من مهارات(Johnson,2000) .

#### **هـ) التفكير بطريقة الشاه الشاردة**

كأن يفكر الباحث بطريقة انفرادية انعزالية وكأنه يبدأ من الصفر ، ولا يكون واعيا بتراكم المعرفة واتصال حدودها في الداخل أو الخارج ، وكذلك أن يفكر الباحثون بشكل عام من خلال روح الذئب الوحيد<sup>1</sup> التي يعتقد صاحبها انه بمفرده قادر علي الإتيان بالمعجزات.

**(و) قلة المعلومات أو عدم كفايتها :**

بسبب عدم توفر الدوريات والكتب الحديثة أو عدم اتصال الباحثين بباحثين آخرين للاطلاع علي دراساتهم أو عدم متابعة الباحث للتقنيات الحديثة الميسرة للبحث كالأنترنت وغرف الحوارات أو المؤتمرات الحديثة .... (عبد الله وآخرون،2006).

### **[5] المعوقات التنظيمية**

هناك العديد من المعوقات التنظيمية التي تحد من القدرة علي التفكير الإبداعي أو الإتيان بأية ابتكارات في سياق العمل . واهم هذه المعوقات التنظيمية ما يلي :

#### **[أ] سيادة نمط إداري تقليدي**

لا شك في أن النمط الإداري التقليدي في أي منظمة يحد من إبداع العاملين فيها ، ولاشك في أن أصحاب النمط الإداري التقليدي يفترضون أن المستقبل امتداد للماضي. هذا فضلا عن أن القادة والمديرين الموجودين علي قمة الهرم الإداري هم الأكثر تمسكا بالماضي ، وهم في الوقت نفسه المسؤولون عن التخطيط وإدارة المستقبل فكيف يخططون بإبداعية لمستقبل منظماتهم ، وكيف ينشدون التطوير المأمول لها . وهم يؤمنون بأنه ليس في الامكان أبدع مما هو كائن . ويتمثل السبب في ذلك غالبا في ضعف القدرات الإدارية والتخطيطية لهؤلاء المسؤولين ، والذين قادهم النمط الإداري التقليدي الذي يعملون في إطاره إلى أن يصبحوا مؤيدين لما هو قائم، ومنفذين لما يطلب منهم ، وليسوا مبدعين أو مبتكرين في عملهم(توفيق و القرشي،239،2006-238) .

فهذا النمط الإداري ضعيف لأنه يفقد القدرة علي تحديد الأهداف بوضوح ويعجز عن تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة ، ويفتقد القدرة علي التوجيه

---

<sup>1</sup> - (Lobo Solo)

الجيد لفريق العمل بما يحقق الأهداف المأمولة ، وبوجه عام لدي قصور واضح  
في مهاراته الإدارية (جاد الرب ، 2005، ص 419)

## [ب] سوء الحالة التنظيمية

يعد سوء الحالة التنظيمية في الجهاز الإداري احد المعوقات الجوهرية للإبداع . ويتمثل ذلك في معاناة الجهاز الإداري في العديد من المشكلات التي تتمثل فيما يلي:

### 1- عدم الاستقرار التنظيمي: تتعرض الوحدات التنظيمية بالجهاز الإداري

لتغييرات مستمرة في أوضاعها وارتباطاتها التنظيمية مما يؤثر بشكل سلبي على فعاليتها . ويترتب على ذلك عادة حدوث اضطرابات في العلاقات التنظيمية وتداخل في الاختصاصات يؤثر بشكل سلبي على الإبداع(توفيق و القرشى،2006، 239-242).

### 2- ازدواجية الاختصاصات : تعتبر مشكلة ازدواجية الاختصاصات وتكرارها

بين عناصر الجهاز الإداري من أهم العيوب التي يترتب عليها زيادة الشعور بمشكلات الروتين وصعوبة تحديد المسؤوليات ، ومن ثم إعاقة الإبداع الفكري والحد من تدفقه.

### 3- تضخم الهيكل التنظيمي الداخلي بالوحدات

يحدث التضخم في الهياكل التنظيمية نتيجة لتفتيت الأنشطة المتكاملة وتقسيمها إلى عدد من القطاعات والإدارات المركزية أو تقسيمات ادني . وذلك لخلق فرص للترقية واستحداث درجات تستوعب العمالة الحالية والمستقبلية. وهذا يؤدي إلى سيادة نمط إداري تقليدي وزيادة البيروقراطية وهي من ألد أعداء الإبداع.

### 4- عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية

كثيراً ما تهتم الوحدات الإدارية بأصداء القرار التنظيمي دون أن يلحق بها بيان بالاختصاصات الرئيسية لكل تقسيم تنظيمي. وان وجدت هذه الاختصاصات الرئيسية فإنها تتحدد في شكل عموميات لا توضح واجبات الأفراد ، مما يسبب تنازع للسلطات ، وبالتالي اضطراب نظام الاتصالات وانعدام روح الفريق مما يؤثر سلباً على الإبداع داخل الوحدات الإدارية(توفيق و القرشى،2006، 239-242).

### 5- ضعف القوي الحافزة للإبداع في العمل

هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلي إضعاف القوي الحافزة علي الإبداع في سياق العمل وهما انخفاض شعور الفرد بأهميته وان العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة ، والشكوى العامة من أحوال المنظمة، وعدم اهتمام العاملين بالإنجاز، وافتقارهم للتعاون وروح الفريق ، والخوف من تحمل المسؤولية ، وسوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات ، وتنازع السلطات وعدم التنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات .

#### **6- اللامبالاة التنظيمية**

وتعد نتيجة حتمية لسوء الحالة التنظيمية بما تشمله من متغيرات عديدة ، حيث تتمثل في شعور العاملين بنقص الدعم النفسي وضعف الإيمان بنجاح أي فكرة ، وفقدان الرغبة في النجاح وسوء الاهتمام بأي عمل أثناء القيام به(جاد الرب،2005، ص421) .

#### **7- شبك المسئول**

فبعض المسئولين والمدراء ومن يقوم مقامهم يتقمص عقلية العاملون عندما يفكرون أو يبحثون بنفس طريفته قاصدين بذلك رضاه وواقعين في شبك التقليد الذي يتعارض مع الإبداع ومن ثم يصبحون نمطا مشابها له أو اقل منه.

#### **8- نقد الفكرة عند الميلاد**

كثيرة عي الاجتماعات التي نشارك فيها ونري سخيرية أو كبتاً للأفكار الغربية أو غير المألوفة عند ميلادها والتي هي من أهم مصادر الإبداع.

#### **9- غياب نظام الحوافز**

فكونك مبدعا أو مقلداً في أفكارك لن يؤثر علي راتبك آخر الشهر مما قلل من روح الإبداع لدي الأفراد والمؤسسات . وكذلك الأمر في المؤسسات التي تكافئ العاملين الجيدين في الالتزام بالقواعد الراسخة والتقاليد التي تفتقد روح المبادرة ولا تهتم بالإنجازات الإبداعية ، فضلا عن سوء نظام التقييم للعاملين ، وتدخل عوامل أخرى في التقييم غير كفاءة العمل ( كما وكيفا) مثل المحسوبية والمجاملات والرشاوي .... الخ، مما يثير سخط العاملين الأكفاء ويشعرهم بالإحباط وانخفاض دافعيتهم للعمل(عبد الله وآخرون،2006) .

#### **10- الفتاعة بالواقع :**

كثيراً ما يقول لك المسئولين نحن أفضل من غيرنا متناسين حقيقة أن الأفضلية مسالة نسبية ما لم نحافظ عليها. فلو افترضنا جدلاً أن واقعنا أفضل من غيرنا ،

فان جمودنا عند هذا الواقع سيدفع الآخرين إلي تجاوزنا ، وهذا ما حصل في كثير من المؤسسات العلمية العربية . إن التخلص ولو نسبيا من مثل هذه الأفكار والقيود سيعمل دون شك علي ارتفاع مستوي الإبداع في مختلف العلم علي مستوي الفرد وعلي مستوي المؤسسات أيضاً(المرجع السابق) .

#### **[6] المعوقات البيئية ( المجتمعية)**

تتعلق هذه المجموعة من معوقات التفكير الابداعي بالتوجه العام للمجتمع نحو الابداع والمبدعين ، وبالالاتجاهات السلبية نحو الابداع والمبدعين ومقاومة التغيير بكافة صورته. فالظروف البيئية تقوم بدور كبير في تشجيع القدرات الابداعية للأفراد او الحد منها. فاذا كانت البيئة التي يعايشها الفرد بيئة سمحة ومتفتحة ومرنة تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير عن نفسه كيفما يريد وبالصورة التي ترضيه ، ولا تتسرع في اصدار الاحكام السلبية علي من يفكر ويعبر عن فكره . وإذا كانت البيئة تعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب بما يحتمل الصواب أو الخطأ، حتي وإن بدت الفكرة خارجة عن المألوف ، فإنها تيسر بحق بيئة تساعد علي الابداع والابتكار. أما اذا حدث عكس ذلك وأصبحت البيئة مصدر ضغط علي من يفكر ويأتي بالجديد ، وتقسوا علي من يحيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه، فإن الفرد سيميل الي التصرف بالأسلوب الذي يتوقعه منه الآخرون، وبالطريقة التي ترضيهم ، وتكون المحصلة النهائية تجنب التفكير في الأشياء الجديدة التي تخرج عن نطاق توقعات الآخرين ، ويحجم عن الوصول الي أي ابتكارات بناءة(عبد الرحمن توفيق،2000،ص16).

وفيما يلي نعرض لاثنتين من المعوقات البيئية ( المجتمعية) شديدة التأثير علي إبداع الأفراد وابتكاراتهم وهما:

#### **[أ] الاتجاهات والمعتقدات السلبية نحو الابداع .**

وتتمثل في انتشار بين الاتجاهات السلبية لدي جميع أفراد المجتمع من شأنها هدم ابداع أفراد ومؤسساته وإعاقة جهود حل المشكلات مثل الاعتقاد بأن هناك أسلوبا واحدا للتفكير السليم ، ومقاومة الأفكار الجديدة لأنها تمثل مصادر تهديد لبعض الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، والاعتقاد بأن الإبداع والابتكار من شأنه أن يسير بالمجتمع إلي المجهول ، وأنه لا جدوي منه ، فالالتزام بقيم

ومعتقدات المجتمع السائدة ومجاراتها ما هو شائع ، كل هذا من شأنه أن يعرقل أي محاولة لبناء العقل المبدع(عبد الله وآخرون،2006).

### [ب] التبعية والتوقف عند حدود النقل.

من الملاحظ أن ثقافتنا العربية تعتمد ، بقدر كبير ، علي استهلاك منجزات الآخر دون إنتاجها سواء تم ذلك في مجال السلع التجارية أو العلم أو الأنظمة أو الثقافة... الخ. وعلي الرغم من أن عملية الاستعارة تلك لها طابع إنساني عام فلا يستطيع مجتمع أن يحيا بدون أن يأخذ عن الآخرين ومنهم ، بل إن الحضارات الإنسانية قد ازدهرت نتيجة عمليات الأخذ والعطاء، إلا أنه حينما يعتمد مجتمع علي الاستعارة دائما تحت مظلة عدم القدرة علي الابتكار والإبداع من جانب وروج السلعة أو النظام في بيئة اجتماعية أخرى قدر لها النجاح والازدهار من جانب آخر، فذلك أمر تحوطه مجموعة من الاحتراقات والضوابط. ويزداد الأمر خطورة إذا ما تعلق الاستهلاك بمجالات الفكر والعلم ، مما يعمق قيم استهلاك الأخذ عن الآخر دون محاولة تنمية القدرة الذاتية علي الإبداع. وهذا يجعلنا دائما في الموقف الأضعف ويزيد من تبعيتنا للآخر الذي نعتمد بصفة رئيسية علي منجزاته(الكردي،1998؛ مروة محمود،2003) .

### ثانيا: ميسرات الإبداع في بيئة العمل وسبل تنميته

يتم في هذا الجزء الإجابة عن تساؤل أساس مؤداه : هل يمكن تنمية التفكير الإبداعي للأفراد عموما وفي سياق العمل على وجه الخصوص وزيادة مهارتهم فيه ؟ ورغم ما يبدو في هذا السؤال من بساطة ظاهرة فهو شديد الأهمية ، حيث كان دافعا لجهود مكثفة من قبل الباحثين والعلماء باختلاف تخصصاتهم وتعدد صور اهتمامهم بهذا الموضوع الحيوي وطرق وأساليب تناوله . هذا من جانب ، ومن جانب آخر فإنه يؤكد أهمية هذا السؤال ، أن الإجابة عنه في بعض المجتمعات تمثلت عمليا في صورة خطة قومية للتقدم العلمي والتكنولوجي والحضاري والاجتماعي معاً . كما تجسدت ، في أحيان أخرى ، في شكل مشروعات استثمارية ناجحة ، وإنشاء مؤسسات خاصة ذات طابع علمي واقتصادي ، وتنظيم البرامج واسعة النطاق ، وعقد الدورات المختلفة للتدريب على التفكير الإبداعي وتنمية ، والسعي بكل السبل للوصول إلى تنمية تفكير المواطن الإبداعي مهما كان عمله ، وأيا كان موقعه في المجتمع (درويش،1983).

لذلك كانت أهمية تناول سبل أو طرق تنمية التفكير الإبداعي للأفراد وزيادة مهاراتهم المعرفية والشخصية في هذا الصدد . فانطلاقاً من مسلمة أن الإبداع حق للمجتمع ، كان الاتجاه إلى التدريب على كيفية تنمية التفكير الإبداعي ومعرفة الأسس التي تقوم عليها هذه العملية ومختلف أساليبها ، وذلك بما يحقق طموحات الأفراد والمنظمات (Boden,2005; Higgins,1994, Costa&Kallick,2000, Fobes,1999)

محورا الاهتمام بتنمية التفكير الإبداعي  
هناك محوران أساسيان لتنمية التفكير الإبداعي لدي مختلف العاملين في المنظمات وتطوير قدرتهم علي الابتكار كل حسب طبيعة عمله ، وما يمكن أن يقدمه. وهذان المحوران هما :

- الأول : السياق التنظيمي الميسر للتفكير الإبداعي.
  - والثاني:الأساليب الإجرائية التي يمكن استخدامها من أجل تنمية التفكير الإبداعي.
- هذا مع ضرورة مراعاة عاملين أساسيين يحددان إلي درجة كبيرة مدي النجاح الممكن تحقيقه في كل محور من محوري تنمية التفكير الإبداعي وهما:
- خصال واستعدادات الأفراد انفسهم لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية
  - والي أي حد تشجع المناخ المجتمعي العام علي تحقيق هذه الأهداف وتقبل الجديد من الابتكارات وإعطاء الفرصة لتطوير قدرات عامليه (Vartiainen,2000; Davis &Scase,2002)

**المحور الأول: السياق التنظيمي الميسر للتفكير الإبداعي**

#### **[أ] تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ودافعية الإنجاز**

يؤدي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وارتفاع دافعيتهم للإنجاز إلي زيادة ثقتهم في أنفسهم وفي قيادتهم بما يسمح لهم بإطلاق عنان التفكير الخلاق والأفكار الابتكارية المفيدة. ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي يجب أن تنتهجها الإدارة العليا وأهمها ما يلي :

1- عدم القيام بالتقييم المتعجل للأفكار بمجرد اقتراحها، وذلك للحرص على تداعي الأفكار أولاً ثم تأتي مرحلة التقييم بعد ذلك.

- 2- تنمية إدراك الأفراد بوجود درجة عالية من الأمن في بيئة العمل بصفة عامة وعند تقييم أفكار أو تطبيق أساليب غير تقليدية لا تتفق مع ما هو مستقر في بيئة العمل.
- 3- وضع العامل المناسب في المكان المناسب الذي يتفق مع ميوله ورغباته.
- 4- التوجيه نحو الخطر بمعنى توجيه العامل الخطر الذي قد يتعرض له عن الإقدام علي تنفيذ فكرة ما وإرشاده إلي الطريق الصحيح للتعامل مع هذا الخطر.
- 5- تفهم الإدارة للفرق الجوهرية بين الأخطاء غير المقصودة الناتجة عن محاولة التفكير الإبداعي وجهود الإبداع وبين الأخطاء الناتجة عن فشل الفرد بسبب حرصه علي الالتزام بالأساليب التقليدية في التفكير والتصرف.
- 6- تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم علي التوظيف الجيد والتعامل السليم مع حالات تزايد مستوي الضغوط.
- 7- تحسين مناخ العمل والاهتمام بالمشاكل الاجتماعية للعاملين.

#### **[ب] توافر القيادة المبدعة ذات الرؤية الشاملة**

يعتمد النجاح في إدارة عمليتي الإبداع والابتكار بشكل مباشر علي اتجاهات القيادة وسلوكياتها تجاه العمليات إلي تستهدف التطوير للمنظمة.

والاستراتيجية الواضحة التي تحقق نجاح القائد في هذا المجال هي الاستجابة للأفكار الإبداعية التي يمكن تطويرها وتحقيقها. وليس هذا فقط، بل يكون مصدراً ومنتجاً للأفكار الإبداعية. وفي حالة فقدان القيادة للفكر والإبداعي والابتكار الذي يقود للتطوير والتحديث، يجب أن ينصب تركيزها علي كيفية الحصول علي أفضل المواهب الإبداعية لدي العاملين ، وتنمية قدرات هذه المواهب بشكل يخدم أداء المنظمة ويفعله من خلال تذليل العقبات التي تواجههم ، وتشجيعهم علي مواصلة إنجازاتهم وابتكاراتهم الأصلية (Hitt, 1988). ويتطلب ذلك من المديرين الابتكاريين أن يبذلوا قصارى جهدهم في تحقيق ما يلي :-

- 1- تبني مسئولية تطوير المناخ التنظيمي بما يساعد علي الابتكار ودعم السلوك الإبداعي.
- 2- تركيز جهود التغيير علي الثقافة التنظيمية والتخلص من الإجراءات التقليدية المعوقة للإبداع والابتكار.

- 3- تحفيز العاملين علي التفكير الإبداعي وبيان مدي أهميته لتطوير أنفسهم ومن ثم النهوض بالمنظمة.
- 4- البحث الدائم عن الطرق والوسائل الجديدة للإبداع ، وتوظيفها بما يناسب ظروف المنظمة.
- 5- التحرر في الأساليب التقليدية في إدارة العاملين، واستيعاب منطق الفروق الفردية فيما بينهم.
- 6- إعطاء كل العاملين الفرصة للمشاركة في صياغة الأهداف الإبداعية، والاستمرار في دعمهم لتحقيق معظم الأهداف المنشودة.
- 7- وضع جداول زمنية توضح الفترات الزمنية لإنجاز عمليات الإبداع والابتكار ، وتوفير الإمكانيات والميزانيات اللازمة لتحقيق هذه العمليات واختيار فريق العمل الذي يقوم بتنفيذ كل مرحلة من مراحل الإبداع والابتكار (جاد الرب ، 2005 ، ص 429 – 430).

#### [ج] العلاقات الاجتماعية البناءة:

تعد العلاقات الاجتماعية البناءة بين مختلف عناصر التنظيم والتفاعل الاجتماعي المثمر احدي الركائز الأساسية الميسرة للتفكير الإبداعي والداعمة له لما توفره من مناخ امن ومستقر وخال من التوترات والصراعات الهدامة بين الأفراد من ناحية وبينهم وبين قياداتهم من ناحية أخرى. ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من المحاور الأساسية هي :-

#### 1- العلاقات الشخصية الطيبة

إذا كانت العلاقات الشخصية الطيبة هي السائدة بين العاملين في التنظيم ، فإنه يصبح من السهل التصدي للمشكلات الفنية في ظل غياب المشكلات الانفعالية والسلوكية بين الأفراد فهذا المناخ يساعد علي التفكير في إيجاد حلول ابتكارية لتلك المشكلات بعيداً عن مشاعر الكراهية والأنانية وعدم التعاون (Vartiainen et al., 2000).

#### 2- التعامل الامثل مع الصراع

يشجع التعامل الامثل مع الصراع بالمواجهة والتفهم علي قبول الابتكار والسعي إلي تطبيقه.

أما قمع الصراع فيزيد من قوة المعارضة الخفية فللابتكار ، حيث يمارس الداعمون للصراع أساليب رفض مضادة وخفية من جميع الأشكال والألوان(سيد الهواري،2000، ص235).

### 3 - زيادة كفاءة نظم الاتصال

يقصد بذلك تنمية خطوط الاتصال بين إدارة المنظمة والعاملين بها كي تضمن تأييدهم لأنشطتها المختلفة. وإذا كانت خطوط وأنظمة الاتصال تحدث بطريقة طبيعية في المنظمات الصغيرة ، فإنها لا تحدث بنفس الدرجة من البساطة في المنظمات وزيادة كفاءته من خلال تزويد العاملين بطرق اتصالية تقليدية مثل الاجتماعات واللقاءات ، والتأكد من فهم كل العاملين لأنشطة المنظمة ، وخلق اولويات مؤسسية جديدة يفهم من خلالها أهمية احاطة جميع العاملين علما بالمعلومات المتعلقة بالجانب الإبداعي ( سيد جاد الرب ، 2005 ، 428 – 429).

### [د] المتغيرات التنظيمية الداعمة للإبداع

هناك العدد من المتغيرات التنظيمية الداعمة للإبداع والتي تيسره وتجعل بيئة العمل مناخاً خصباً للابتكار والتجديد وأهمها ما يلي :-

#### 1- توفير الموارد والمتطلبات الداعمة للتفكير الإبداعي<sup>1</sup> .

إن توفير الموارد اللازمة لأداء الأعمال يساعد علي إنجاز الأهداف المنشودة بكفاءة عالية وهذه الموارد قد تكون مواد خام ، معلومات ، أفراد وأموال وكذلك الوقت ولا يعني ذلك كفاية الموارد بصورة تبعث علي التكاسل والتخاذل وخاصة مورد الوقت الذي يتميز بأنه مورد نادر ولا يمكن تعويض ما انقضي منه ولذلك يجب تنمية مهارات الأفراد في الإدارة الفعالة للوقت حتى يتمكن الفرد من استثمار الوقت بصورة صحيحة في مراحل ومجالات التفكير الابتكاري.ولذلك فالموارد الكافية والإدارة الفعالة لهذه الموارد ضرورة لتحقيق الاستقرار للأفراد ومن ثم زيادة القدرة علي الإبداع والابتكار ولذلك يجب علي الإدارة عدم الاحتجاج بضعف الإمكانيات والنظر إلي الابتكار علي انه استثمار طويل الأجل والعمل علي عقد برامج تدريبية تنمي القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد داخل

<sup>1</sup> - Sufficient Resources

المنظمة) Harvard Business Essentials,2003 ؛سيد جاد الرب،2006،ص 426).

## 2- توافر المتخصصين المهنيين

إن زيادة عدد المتخصصين المهنيين يعطي فرصة لتقديم معلومات جديدة للمنظمة ... هذه الزيادة من المعرفة تحقق مزيداً من الاحتكاك في الآراء وبالتالي مزيداً من المقترحات الابتكارية . إن المشكلة هنا أن توافر الآراء يشجع علي دراسة الاقتراح وربما قبوله إلا أن وجهات نظر هؤلاء المتخصصين المهنيين ربما تتعارض في التطبيق ،حيث تنشأ مشكلات من وجهات النظر المتخصصة. وهذا يتطلب مستوى اعلي من الابتكار لاختيار وجهة النظر المثلي التي تحقق المصلحة العامة.

## 3 -عدم التركيز علي القواعد واللوائح والإجراءات

إن التركيز الزائد علي القواعد واللوائح والإجراءات يحد من حرية متخذي القرارات ورغبتهم في اتخاذ قرارات ابتكارية وسبب ذلك واضح وهو عدم وجود وعي عند البيروقراطيين عن فجوة الأداء. وعلي ذلك، فالتنظيم البيروقراطي لا يشجع على قبول الابتكار، ولكن إذا تم قبول الابتكار فإن القواعد واللوائح والإجراءات تساعد في التطبيق. وهذه مشكلة تنظيمية كبرى حيث يكون النموذج الصالح للتطبيق غير صالح لقبول الأفكار الجديدة.

## 4- اللامركزية في السلطة

تساعد اللامركزية في السلطة علي تشجيع الابتكار بمختلف صورته وتدفع الأفكار الإبداعية. ومع ذلك يشير بعض الباحثين إلي أن اللامركزية تيسر الابتكار في مراحله الأولى التي تتمثل في التفكير في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، ولكن الأفكار الجديدة التي تم تبنيها تجد مشكلات في التطبيق في ظل اللامركزية . ولكن في كل الحالات يكون مناخ اللامركزية هو الأفضل والمأمول حتى مع بعض تحفظات التطبيق للأفكار الإبداعية(الهورى،2000، ص ص234-235) .

## 5- توفير بيئة صحية ملائمة لعمليات الإبداع والابتكار

تتعدد العوامل والمتغيرات التي يمكن تساعد الإدارة العليا في خلق المناخ الصحي الذي يشجع علي الإبداع والتحديث في المنظمة مثل تجانس العمل، أساليب

الإدارة والتخلص من ضغوط العمل المستمرة ، أنظمة المكافآت ، وتحفيز الأفراد علي المخاطرة ،وتقديم الأفكار الجديدة ، وتنمية ثقة الأفراد في بعضهم وتغيير المناخ العام داخل المنظمة لصالح الإبداع والتحديث ، ويتطلب توفير هذا المناخ عموما من جانب الإدارة العليا بالمنظمة توفير الوقت والجهد اللازمين لخلق اتجاهات ايجابية بين جميع العاملين نحو الإبداع بما يحقق التطور الملانم(Sternberg, 1999).

#### 6-الاعتماد علي أسلوب فريق العمل<sup>1</sup>:

يجب علي إدارة المنظمة أن تعمق لدي الأفراد الرغبة في التعاون وتنمي مهارات التعاون لديهم وتحسين قدراتهم علي التعامل الجماعي والعمل كفريق متجانس يعمل من خلال منظومة مترابطة وكذلك تنمية وعي الأفراد بحتمية التنوع والتفاوت في قدراتهم وإمكانية الاستفادة من الفروق الجوهرية بين الأفراد لخدمة المجموعة ككل وخدمة المنظمة. كل هذا من شأنه زيادة التفاعل والتكامل داخل مجموعة العمل وإيجاد أفكار مقترحة كثيرة ومتنوعة مفيدة وجديدة تخرج عن فريق متكامل في العمل والفكر. وهذا بلا شك ينمي القدرة علي التفكير الابتكاري لدى الأفراد داخل فريق العمل (Davis & Scase ,2000؛ جاد الرب،2006، 426-425).

#### المحور الثاني:

#### الأساليب الاجرائية لتنمية الإبداع والابتكار في المنظمات

بعد أن يتم إرساء الأسس الداعمة للسياق التنظيمي الميسر للإبداع لدى الافراد والجماعات في السياق التنظيمي ،يمكن هنا استخدام مختلف الأساليب الاجرائية لتنمية الإبداع والابتكار لدى الأفراد في المنظمات، لتحقيق مطالب التغيير والتطوير المنشود، وأهم هذه الأساليب العصف الذهني، والتسجيل الذهني، والخارطة الذهنية، والنزهة العقلية، وإعادة طرح المشكلة ، ولائحة الأفكار الجديدة ، وتدريبات افعل ذلك وماذا لو، والمدخل العشوائي وغيره (درويش ،1983؛Higgins, 1994؛Boden, 2005). على النحو الذي تبين تفصيلا في فصول سابقة.

---

<sup>1</sup> - Work Group Featuers