

إبتكار الإدارة.... الطريق نحو التميز

ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث - الريادة في إدارة مؤسسات التعليم العالى - بعنوان " إبتكار الإدارة ... الطريق نحو التميز" والذي تنظمه كلية التجارة جامعة عين شمس بالتعاون مع اللجنة العلمية الدائمة للترقيات في إدارة الأعمال ٣١ مارس ٢٠١٢.

إعداد

د. ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال (م)

كلية التجارة جامعة عين شمس

مقدمة

معظم منظمات الأعمال لديها منهجية رسمية لإنتاج الإبتكار والعديد منها لديه مجموعات للبحوث والتطوير والتي تستكشف حدود Frontiers العلم ، وبصورة واقعية فإن كل منظمة على كوكب الأرض تعمل في السنوات الأخيرة بصورة منتظمة وذلك لإعادة إكتشاف العمليات الإدارية Business Processes بها وذلك بقصد تحقيق السرعة والكفاءة في أدائها . ويذكر (Davenport & Short, 1990) أن العملية الإدارية Business Process هي عبارة عن مجموعة من المهام المرتبطة منطقياً والتي يتم تأديتها لإنجاز نتائج الأعمال المحددة . ويوضح (Srivardhana & Pawlowski, 2007:53) أنه خلافاً لإبتكار المنتج والذي يتجه نحو تطوير المنتجات والأنشطة التجارية ، فإن إبتكار العملية يتعلق بتحسين العمليات التنظيمية على سبيل المثال تسلسل إجراءات العمل وتدفق المعلومات . وفهمنا عن إبتكار العمليات الإدارية تم تعزيزه من خلال عمليات البحث المتنامية عن التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة . فبينما هناك إفتراضات مختلفة حول المعرفة وإدارتها ومشاركة المعلومات ونقل المعرفة (داخل وعبر حدود المنظمة) وذلك بإعتباراً أساسياً للإبتكار فكيف تنعزل منظماتنا عن ذلك ؟ ثم أن قليل من المنظمات تطبق نفس الدرجة من الإجتهد نحو ذلك النوع من الإبتكار والذي يتعلق معظمه بإبتكار الإدارة . ولماذا يكون إبتكار الإدارة شيئاً حيوياً ؟ وماذا يجعله مختلفاً عن الأنواع الأخرى من الإبتكار ؟ وكيف يمكن للمنظمة أن يصبح فيها مبتكرى الإدارة أصحاب الوشاح الأزرق Blue-ribbon . قبل الإجابة على هذه التساؤلات يستعرض الباحث تصنيف جديد لمفهوم الإبتكار يعتمد على وضع الإبتكار كنتيجة وكمعملية وذلك من وجهتي نظر مختلفتين الأولى تركز على النظرة التقليدية والثانية تركز على منظور المعرفة.

Definition and operationalization of innovation

تعريف وتشغيل الإبتكار

يعتمد هذا الجزء في صياغة التعاريف على اقتران كل تعريف للإبتكار بالمقياس الذى من خلاله

يمكن معرفة مدى التقدم فيه بالإضافة إلى وضعها فى أربعة تصنيفات رئيسية هي :

١- التعريفات التقليدية - وجهة نظر التوجه بالعملية Traditional, process-oriented view

- يُعرف (Armour & Teece, 1980 : 471) الإبتكار بأنه يتمثل فى أنشطة البحوث والتطوير .

- ويقاس الأداء بمقدار تكاليف البحوث والتطوير .
- ٢- **التعريفات التقليدية – وجهة نظر التوجه بالنتيجة** Traditional, outcome-oriented view
 - يُعرف (Tortoriello & Krackhardt, 2010 : 168) تعريفاً ضمنياً للابتكار وهو ملاحظة وتوليد أفكار جديدة من خلال توافر وجهات نظر متباينة وتنسيق الأفعال الضرورية لتنفيذ هذه الأفكار وترجمتها إلى ابتكارات ، وذلك يمثل مظهرين متميزين من العملية الابتكارية .
- وتقاس تلك النتيجة من خلال تطبيقات براءة الاختراع .
- ٣- **المعرفة – وجهة نظر التوجه بالعملية** Knowledge, process-oriented view
 - يُعرف (Barnett, 1953 : 7) بأنه أى فكر أو سلوك أو شيء ما جديد ولأنه يختلف نوعياً عن الأشكال القائمة .
- ويقاس أداء الابتكار من خلال مقياس نشر السياسة الإدارية التي تتبنى قضايا عديدة ومنها الابتكار .
- ويُعرف (Anand et al., 2007:406) الابتكار بصورة ضمنية بأنه توليد واستغلال أشكال جديدة من المعرفة.
- ويقاس بهياكل الابتكار المعتمدة على المعرفة : وذلك فى مجالات عمل الشركات الاستشارية .
- ٤- **المعرفة – وجهة نظر التوجه بالنتيجة** Knowledge, outcome-oriented view
 - ويُعرف (Jansen et al., 2006:1662) الابتكارات الاستكشافية هى ابتكارات جذرية وتم تصميمها لتلبية حاجات مستجدة للعملاء بالأسواق. وعلى العكس ، الابتكارات الاستغلالية هى ابتكارات إضافية مصممة لتلبية احتياجات حالية للعملاء فى الأسواق .
- ويقاس الأداء الابتكارى من خلال : استكشافية واستغلالية الابتكار وذلك من حيث إلى أى مدى تتحرف الوحدات عن أوتينى على المعرفة الحالية ومتابعة الابتكارات للعملاء الحاليين أو المحتملين وذلك من خلال (مقياس ليكرت) .
- كما يُعرف (Mors, 2010:842) أن الابتكارات هى تجميعات جديدة من المعلومات الحالية وممارسات العمل والتي من المفترض أن تكون متفاوتة .
- ويقاس أداء الابتكار بمدى مساهمة الشركة من حيث المعرفة الجديدة والقدرة على خلق المعارف والخبرات الجديدة أيضا ويقاس ذلك من خلال (مقياس ليكرت) .

لماذا قضايا إبتكار الإدارة ؟

يوضح (Hamel , 2006:72) أن شركات جنرال اليكتريك ، دييونت ، بروكتور وجامبل ، فيزا ، وأخيرا لينوكس . ماذا فعلت هذه الشركات لى تصمد فى السوق الخارجية ؟ هل تقدم منتجات هامة ؟ نعم . هل لديها عمالة ماهرة ؟ بالتأكيد ، هل لديها قادة فعالين ؟ عادة . ولكن إذا تعمقت أكثر من ذلك فيمالديها ، سوف تجد شيئاً آخر ، سبب أساسى وجوهري لنجاحها هو إبتكار الإدارة Management Innovation .

في أوائل القرن العشرين ، جنرال اليكتريك (General Electric) أكملت معظم إختراعات توماس أديسون البارزة في معمل البحوث الصناعية . فقد حملت الشركة نظاما للإدارة العملية المختلطة للإكتشاف العلمي ، وعلى مدار الخمسين سنة التالية ، إمتلك براءات إختراع أكثر من أى شركة في أمريكا ، وكثير من البراعة الفائقة الحالية للشركة يمكن أن تعزوا إلى الإنجازات المتميزة .

وشركة ديوبونت (DuPont) لعبت دورا رائداً في تطوير أساليب الموازنة الرأس مالية وذلك عندما قدمت استخدام حسابات معدل الفائدة على الإستثمار عام ١٩٠٣ ، وفي السنوات القليلة الماضية ، فإن الشركة أيضا قامت بتطوير طريقة نمطية لمقارنة الأداء لأقسام منتجاتها المتعددة والمتنوعة . وهذه الإبتكارات مع الإبتكارات الأخرى ساعدت الشركة لأن تصبح واحدة من عمالقة الصناعة في أمريكا .

أما شركة بروكتور وجامبل (Procter & Gamble) فقد تفوقت في حزمة منتجاتها الصناعية حيث نشأت الشركة في أوائل الثلاثينيات من القرن الماضي وذلك حينما بدأت في صياغة منهجا لإدارة العلامة التجارية ، ومنذ عقود مضت فإن الشركة بنيت بثبات على نجاحاتها المبكرة في خلق القيمة خارج نطاق الأصول المادية وتشمل محفظة منتجات الشركة ١٦ ماركة تقدم سنويا حوالى مليار دولار زيادة في مبيعاتها .

أما فيزا أول شركة إفتراضية في العالم (Visa) إمتلك نجاحها في الإبتكار التنظيمى ، وحينما قامت البنوك المؤسسة لفيزا بإنشائها فقد قدمت الإتحاد المالى Consortium في الولايات المتحدة في أوائل السبعينيات من القرن الماضي . فقد وضعت أساس العمل لواحدة من أعظم الماركات فى الوجود ككل . واليوم فإن فيزا تمثل موقع الكترونى مالى عالمى حيث تربط بين أكثر من ٢١ ألف مؤسسة عالمية وأكثر من ١,٣ مليار صاحب بطاقة إئتمانية .

وأخيرا شركة لينوكس (Linux) لنظم تشغيل الكمبيوتر فهى أفضل مثال معروف لإبتكار الإدارة الحالى وهو التطوير المستمر للأصل أو للمصدر Source .

وككل هذه الأمثلة السابقة والموضحة فإن التقدم السريع للإدارة يمكن أن يقدم ميزة مقنعة للشركة المبتكرة ويقدم تغيير زلزالى فى قيادة الصناعة ، فالتكنولوجيا وإبتكار المنتج وذلك فى معرض المقارنة تتجة لأن تقدم مميزات ذات منزلة ضئيلة Small-Caliber .

طرق نجاح إبتكار الإدارة

الحالات الثلاث المختصرة الآتية توضح الطرق التى يمكن بها لإبتكار الإدارة خلق نجاحاً مستداماً للمنظمة من خلال أمثلة واقعية هى :

• الإعداد العقلى والفكرى للعاملين بشركة تويوتا : Toyota

لماذا أخذت مسافة الفجوة فى التباعد بين منتجى السيارات فى أمريكا وشركة تويوتا ؟ فعلى النقيض من المنافسين الغربيين فإن شركة تويوتا لديها إعتقاد كبير بأن العاملين فى الخط الأول يمكن أن يكونوا أكثر من تروساً فى آله صناعية، لأنهم يمكن أن يقوموا بحل المشكلات وأن يكونوا مبتكرين ووكلاء للتغيير .

بينما الشركات الأمريكية تعتمد على هيئة من الخبراء للتغلب على تحسينات العملية ، فإن شركة تويوتا أعطت كل عامل المهارات والأدوات والسماح بحل المشكلات عندما تظهر بل وأيضا أن يتغلبوا على المشكلات الجديدة قبل حدوثها ، والنتيجة هي أنه سنة بعد أخرى فإن شركة تويوتا أصبحت لديها القدرة في أن تحقق من وراء العاملين بها أكثر مما يحققه المنافسين من العاملين لديهم . ومثل ذلك هو قوة الإدارة المألوفة كانت فقط بعد أن استنفذ منتجي السيارات الأمريكية كل الأسباب والتوضيحات الأخرى لنجاح شركة تويوتا وهي - تخفيض قيمة العملة اليابانية (الين) ، الطاعة من جانب القوى العاملة ، الثقافة اليابانية ، الأوتوماتية المتميزة - والتي جعلتهم في النهاية قادرين على التصريح بأن الميزة الحقيقية لشركة تويوتا كانت قدرتها على التجهيز العقلي والفكري "المألوف والمعتاد" "Ordinary" للعاملين بها . ذلك أن القائد المتحفز يمكن أن يذهب لعقود مستقبلية في تفكيره وأدائه الإداري .

• بناء وتكوين الجماعة في شركة هوول فودز : Whole Foods

من الصعب على المنافسين تكرار تحقيق المميزات اعتماداً على شرك Web- الإبتكارات الفردية على إتساع وتنوع عملياتها وتطبيقاتها. إجابة واحدة للسؤال: لماذا لا يضاهاى المنافس الأداء في سوق شركة هوول فودز؟ والتي نمت أثناء الخمس والعشرين سنة الأخيرة إلى ١٦١ فرع ومبيعات سنوية تزيد على ٣,٨ مليار دولار . بينما سلاسل السوبر ماركت الأخرى خفضت التكلفة لتقى نفسها مثل شركة وول مارت ، هذه الإجابة هي أن هوول فودز طورت بسرعة نموذج تجارى متميز - وهذا بالطبع يقوم بإمداد الخدمة بصورة عالية لكل قدم مربع في الصناعة .

جون ماكى John Mackey مؤسس الشركة والعضو المنتدب لها يقول أن فودز هي "مجتمع يعمل مع بعضه البعض لخلق القيمة لأناس آخرين". ففي هذه الشركة الوحدة التنظيمية الأساسية ليست الفرع أو المستودع ولكنها فرق العمل الصغيرة والتي تدير الأقسام مثل المنتجات الطازجة ، الأغذية المجهزة والمأكولات البحرية . فالمديرون يستشيرون فرق العمل على مستوى كل قرارات الفرع ومنحهم درجة الإستقلالية التي هي تقريبا غير مسبوقة في هذا النوع من السوبر ماركات ، فكل فريق يقرر ماذا يتم تخزينه وإمكانية منع التعيينات الجديدة . فالعلاوات تدفع لفرق العمل وليس للأفراد، ويمكن لأعضاء الفريق الوصول إلى البيانات المالية الشاملة للفرع ، بما يشمل ذلك من تفاصيل مكافآت العمال المتعاونين . وقد وضعت الشركة غطاءاً للمرتبات بالقدر الذى يسمح بأى مكافآت للتنفيذيين بمقدار ١٤ مرة عن متوسط الشركة . الشئ المروع هو حقيقة أن ٩٤% من خيارات أو بدائل مخزون الشركة ممنوحة لغير التنفيذيين (فرق العمل).

بماذا تتميز "هوول فودز" فهي ليست عملية إدارة فردية، ولكنها نظام إدارة واضح ومميز . والتحدى من خلال إبتكار الإدارة هو شامل ، فالمنافسين يمكن أن يفعلوا أكثر قليلا مما يخرج من رؤوسهم في حالة التعجب أو الإندهاش .

• نمو القادة العظام في جنرال إلكتروك : (G. E) General Electric.

في بعض الأحيان يمكن للشركة أن تخلق ميزة ضخمة للإدارة ، يتم ذلك ببساطة عن طريق وجود الإصرار . ولا يوجد شركة في العالم أفضل في تطوير القادة العظام بها أكثر من شركة جنرال إلكتروك ، ولو أن عديد من الأعمال لديها عناصر محدودة لنظام تطوير القيادة بالشركة ، مثل تلك التى مخصصة لتسهيلات التدريب في شركة Crotonville فى نيويورك.

وميزة القيادة فى شركة جنرال إلكتروك ليست فى انتاج التقدف العلمى الفردى ولكنها نتيجة للبقاء فى دنيا الأعمال مدة طويلة والإلتزام الضمنى بتحسين جودة الإدارة بالشركة فالإلتزام الذى يُحدث بصورة دورية مناهج وطرق إداريه حديثة .

وليس كل إبتكار إدارى يخلق مميزات تنافسية على أية حال . فالإبتكار أيا كان شكله يتدفق بقانون القوة : ومن أجل كل فكرة جذرية حقيقية والتي تقدم ميزة تنافسية كبيرة سوف يكون لديها عشرات من الأفكار الأخرى والتي ثبت أنها أقل قيمة . ولكن إذا لم يكن هناك تنفيذ فليس هناك إبتكار . الإبتكاريين عادة ما يكون أفرادا فى فريق أو مباراة والكثير منهم يعملون والأكثر للفرص هو جنى الأرباح الضخمة .

ماهية إبتكار الإدارة Management Innovation

يمكن تعريف إبتكار الإدارة بأنه إنحراف واضح وملحوظ عن مبادئ الإدارة والعمليات والتطبيقات أو أنه إنحراف عن الأشكال التنظيمية المألوفة والتي تعدل بصورة جوهرية طريقة عمل الإدارة وأدائها . وببساطة فإن إبتكار الإدارة يغير كيف وماذا يعمل المديرين ؟، وبصورة نموذجية يشمل العمل الإدارى ما يلى :

- وضع الأهداف والخطط اللازمة لتحقيقها .
- دافعية وتوحيد الجهود .
- أنشطة التنسيق والرقابة .
- تجميع وتخصيص الموارد .
- الاستحواز على وتطبيق المعرفة .
- بناء ورعاية العلاقات .
- تحديد وتطوير الموهبة .
- فهم وموازنة طلبات العملاء الخارجيين .

وفى المنظمات الكبيرة هناك طريق واحد لتغيير كيفية عمل المديرين وهو إعادة إكتشاف العمليات التى تحكم أداء العمل بالمنظمة . فعمليات الإدارة مثل التخطيط الاستراتيجى ، الموازنة الرأسمالية ، إدارة المشروع . التعيين والترقية ، تقييم العاملين والتطوير التنفيذى ، الإتصالات الداخلية ، وأخيرا إدارة المعرفة بمثابة أجهزة Gears تحول مبادئ الإدارة إلى تطبيقات يومية . فهناك تثبيت لطرق العمل والشعائر التى تحكم عمل المديرين .

مثال تطبيقى

وشركة وايرلبول Whirlpool والتي تمثل أكبر منتج عالمى للأدوات المنزلية هى واحدة من الشركات التى حولت نفسها إلى مبتكر إدارى بصورة متسلسلة . وفى عام ١٩٩٩ اصيبت الشركة بالإحباط نتيجة الإنخفاض المزمن فى مستوى الولاء للعلامة التجارية فيما بين مشترى الأدوات المنزلية .

و ديف وايتوام Dave whitwam رئيس الشركة والعضو المنتدب أصدر تحديا لفريق القيادة الخاص به : وهو تحويل شركة Whirlpool إلى ينبوع من القواعد ، وإبتكار إرضاء العميل . ومن البداية كان واضحا أن هدف Whitwam هو "الإبتكار من كل فرد ومن كل مكان" ويتطلب ذلك تغييرات رئيسية فى عمليات الإدارة بالشركة والتي يتم تصميمها لقيادة الكفاءة التشغيلية . وتعيين Nancy Snyder القيصر الأول للإبتكار بالشركة

وهي التي تشغل نائب رئيس الشركة ، فقد قدمت اللوم لزملائها حول هل يمكن أن نعيد إكتشاف عمليات الإدارة بالشركة خلال الخمس سنوات القادمة ؟ . وقد شملت التغييرات الأساسية ما يلي :

- جعل الإبتكار العنوان الرئيسي في برامج تطوير القيادة في الشركة .
- الإعداد بصورة منفردة للمشاركة الجوهرية للإئفاق الرأسمالي للمشروعات سنويا والذي يقابل المعيار الأساسي للإبتكار .
- الحاجة الضرورية لخطة تطوير كل منتج لتحتوى على عنصر كبير من إبتكار السوق .
- تدريب ما لا يزيد على ٦٠٠ من مرشدى الإبتكار مع تشجيع الإبتكار عبر المنظمة ككل .
- إدراج كل العاملين في دورات تدريبية مباشرة من الإنترنت وذلك على إبتكار الأعمال .
- تأسيس الإبتكارات كجزء كبير من خطة علاوات طويلة الأجل للإدارة العليا .
- إعداد الوقت بصورة منفردة في إجتماعات مراجعة الأعمال ربع السنوية من أجل المناقشات المتعمقة لأداء كل وحدة إبتكار .
- بناء مدخل الإبتكار والذي يخول العاملين على مستوى العالم فى الوصول لأدوات وبيانات الإبتكار على خطوط الإبتكار العالمية للشركة .
- تطوير وضع مقاييس لتحديد مدخلات الإبتكار (مثل عدد ساعات الهندسة المخصصة لمشروعات الإبتكار) ، التدفق (مثل عدد الأفكار الجديدة التي تدخل أنابيب الإبتكار بالشركة) ، والمخرجات (مثل تسعير المميزات المستحصل عليها من المنتجات الأكثر تميزا وذات الولاء الأعلى من جانب العميل) .

كيف يمكن أن تصبح مبتكراً للإدارة ؟

ماهو الجزء المفقود فى عملية إبتكار الإدارة ؟ ، يبدو أنه هو المنهجية التطبيقية . كما هو مع الأنواع الأخرى من الإبتكار فإن التحدى الأكبر هو توليد أفكار جديدة بصورة حقيقية . بينما لا يوجد هناك من الأشخاص ما يمكن أن تستحوذ عليه فكرة الإبتكار ، فإنه من الممكن زيادة أفضلية كلمة وجدتها "Eureka" لحظة تجميع المكونات الصحيحة ، بعض من المكونات الأساسية قد تكون :

- مشكلة السحر وسلب العقل Bewitching والتي تتطلب التفكير المتجدد .
 - المبادئ الجديدة أو التناقضات الظاهرية والتي لديها القوة لتوضيح المناهج الحديثة .
 - الهدم Deconstruction بعناية ودقة للتقاليد والعقائد التي تقيد التفكير الإبداعي .
 - الأمثلة والنظائر والتي تساعد على إعادة تحديد ما هو الممكن .
- تجزئة المشكلات- المبادئ المتجددة والمحدثة - التفكير غير المعتاد- الحكمة Wisdom من الأراء المتطرفة . هي بمثابة خليط من الإبداع البشرى والتي تعمل بمثابة محور لإبتكار الإدارة كما أنها أيضا تعمل لأى نوع آخر من الإبتكار . فإذا أردت أن تتحول الشركة نحو إبتكار الإدارة الدائم ، فالعناصر الآتية تبين كيف يمكن أن تبدأ ذلك .

• التعهد والإلتزام بالمشكلات الكبيرة :

المشكلة الأكبر ، هي الفرصة الأكبر للإبتكار . فبينما المشكلات الكبيرة ليست دائما تنتج التقدم الكبير فى مجال العلوم ، فالقليل منها لا يفعل ذلك . تقريبا ٨٠ سنة مضت ، فإن شركة جنرال موتورز إبتكرت الهيكل التنظيمى وفقا للأقسام فى إستجابتها للمشكلة التي بدت عنيدة : كيف تحمل الأمر إلى عائلة الشركة المنتشرة

والتي تم تجميعها بواسطة وليام ديورانت William C. Durant وهو الرئيس الأول لشركة G M's ثم خلفه في رئاسة الشركة بيير ديويونت Pierre Dupont والذي تولى المهمة عام ١٩٢٠ وقد سأل مساعده ألفريد سلوان Alfred P. Sloan في أن يساعده في توضيح الخلل الوظيفي في الشركة .

وقد كان حل سلوان Sloan هو : تأسيس لجنة تنفيذية مركزية تهتم بوضع السياسة وممارسة الرقابة المالية بالإضافة إلى إعداد أقسام التشغيل والتي تم تنظيمها بواسطة المنتجات والعلامات التجارية والمسئولية عن الأنشطة اليومية . فشكرا لهذا الإبتكار الإداري ، فالشركة كانت قادرة على الحصول على مميزات في المقادير والغرض . وفي عام ١٩٣١ ومع سلوان Sloan كانت دفة المركب وأخيراً لحقت جنرال موتورز بشركة فورد وأصبحت من أكبر منتجي السيارات في العالم . فهي تأخذ حل المشكلات الكبرى بثبات ومثابرة بالإضافة إلى التخيل . وهذه الجودة هي أكثر غزارة حينما تكون المشكلة ليس فقط مهمة بل أيضا مثيرة .

ويعتبر فردريك ونسلو تايلور Frederick Winslow Taylor بلا مناقشة أهم وأعظم مبتكر للإدارة في القرن العشرين فهو عادة ما يوصف بأنه مهندس صلب Hard-nose استهدف العمل الآلي ودفع العاملين نحو تعظيم الإنتاجية في حدودها القصوى ، فالصرامة والشدة ربما تكون من صفاته ولكن تايلور Taylor صاحب العقل الوحيد والذي أخلص وتفانى نسبت إليه كلمة الكفاءة Efficiency وذلك نتيجة لإدانتته بأنه كان ظالما لفقد أو خسارة ساعة من العمل البشري حينما يمكن إعادة تصميم المهمة لأدائها بمجهود بشري أقل .

هذه العاطفة المركبة لأثر محاولته البشرية أضاعت أثناء محاولة تايلور Taylor تقديم مقطوعته الموسيقية Opus "مبادئ الإدارة العلمية" ويمكن أن نرى ونشعر بالفقد في الأشياء المادية . فالإرباك وعدم الكفاءة أو القصور في توجيه حركات العاملين ، على أية حال لم يترك شيئا منظورا أو ماديا خلفهم . تقديرهم يستلزم ذاكرة فعالة المجهود في التخيل . ولهذا السبب ولو أن خسارتنا في أيامنا هذه من هذا المصدر هي أعظم من الخسارة في الأشياء المادية ، فيمكن لفرد أن يثيرنا بعمق بينما الآخر يحركنا ولكن قليلا .

ولتعظيم الفرص للتقدم الكبير في الإدارة ، فإن الأمر يتطلب البدء مع المشكلة الهامة والتي تثير النفس ، فإذا لم يكن لديك أى مشكلة في ذهنك فهناك ثلاثة أسئلة تثير تخيلك:

الأول : ماهى التكاليف المتعارضة الصعبة التي لا تبدو مناسبة بشركتك ؟ إبتكار الإدارة غالبا ما يشق بالرغبة في تجاوز التكاليف المتعارضة والتي يمكن أن تبدو متضادة . تطوير المصدر المفتوح على سبيل المثال . يشمل إثنين من الأفكار المتضادة : التنظيم واللامركزية الجذرية من جانب ، وإدارة المشروع بصورة مركزية على نطاق واسع من جانب آخر . وربما تشعر بمطاردة الوسواس لك بأن مكاسب الأجل القصير تقوض استعداد الشركة الإستثمار في فكرة جديدة . وربما تعتقد أن المنظمة أصبحت أقل وأقل رشاقة كما أنها متواصلة في مميزات الحجم والمقدار . والتحدى الحقيقي هو إيجاد الفرصة في تحويل "أما / أو" إلى "و" .

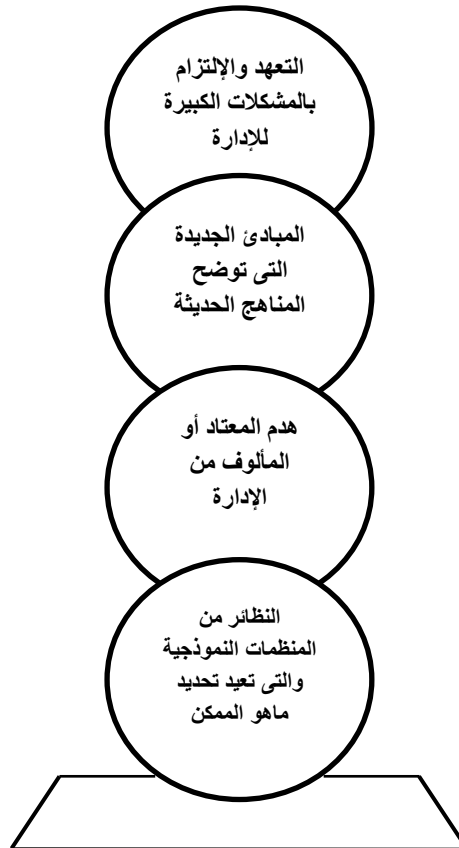
الثاني : عند أى حد تكون المنظمات الكبيرة سيئة ؟ هذا السؤال يجب أن يقدم قائمة طويلة من حالات عدم الكفاءة ، فالشركات الكبرى لا تكون جيدة جداً في التغيير قبل أن تمتلك أو قبل أن تستجيب للقفز الرشيق . فمعظم الشركات تفشل بائسة حينما تأتي إلى تحرير أو إطلاق العنان للتخيل للعاملين والتنفيذيين ، خلق بيئة عمل محفزة ومثيرة أو ضمان أن البيروقراطية لن تعوق أو تطفئ شعلة الإبتكار . إدفع نفسك نحو التخيل فالشركة "لا يمكن أن تعمل" Can't-do ذلك أنك وزملائك لن تستطيعوا التحول نحو "يمكن العمل" Can-do .

الثالث : ماهى التحديات التى تنشأ فى المستقبل وتكون كامنة فى الشركة ؟ حاول أن تتخيلها : تسريع الخطى الأبدى نحو التغيير . قوة العمل التى تتحرك بسرعة . التجهيز السلعى القريب للمنتجات والخدمات . منافسوا التخفيض المتطرف للتكلفة. الجيل الجديد من المستكلمين والذى يتصف بإدمان المقاومة والسخرية العميقة من الأعمال الكبيرة . هذه المتقطعات "اللامتواصلة" Discontinuities بلا شك سوف تتطلب إبتكار الإدارة بالإضافة إلى إبتكار نموذج الأعمال . فإذا استطعت أن توضح ذلك فى الأفق فتأكد أنك ترى مشكلة الغد التى يجب أن تبدأ شركتك فى معالجتها Tackling اليوم .

• البحث عن مبادئ جديدة :

أى مشكلة منتشرة ومتواصلة أو غير مسبوقة من غير المحتمل أن يتم حلها من خلال المبادئ المتعارف عليها ، فالسعى وراء الحرية الإنسانية يتطلب من المؤسسين الأمريكيين أن يعانقوا التمثيل الديمقراطى. الأكثر حداثة هو أن العلماء لديهم الرغبة القوية لفهم الذرة الفرعية للعالم Subatomic والتي تقوى التخلّى عن الحقائق عن النيوتون الطبيعى Newtonian physics من أجل مبادئ أكثر غموضاً لآليات نظرية الكم Quantum Mechanics وهذا لا يختلف عن إبتكار الإدارة : مشكلات الجديد أو الغريب Novel يتطلب مبادئ للجديد أو الغريب. وكان هذا بالتأكيد صحيحاً بالنسبة للفيزا Visa، وفى عام ١٩٦٨ صناعة بطاقات الإئتمان إنقسمت إلى عدد من المتناقضات، النظم البنكية المحددة لحق الإمتياز Franchising. والنشوش الناتج كان مرعباً بالنسبة لقابلية تطبيق الأعمال الناشئة . وقد تم مناقشة المشكلة الصعبة فى إجتماع حضره المصرفى دى هوك Dee Hock والذى يبلغ من العمر ٣٨ عاما حيث يعمل فى بنك Seattle وقد حضر متطوعاً لقيادة الجهود لحل اللغز الأكبر لهذه الصناعة.

شكل () يوضح عناصر إبتكار الإدارة



في معظم الشركات يكون إبتكار الإدارة حدى. فالعملية النظامية لتقديم تقدم مفاجئ وجرئ في الإدارة يجب أن تشمل كيف يمكن بناء نظام والذي يسمح للبنك التعاون في الماركات المختلفة للكروت الإئتمانية وكذلك العملات المختلفة وذلك في ظل المنافسة الشرسة من أجل العملاء . وقد واجه هذا التحدى غير المسبوق ، وقضى هوك Hock مع فريقه المصغر شهورا وذلك للتغلب على مشكلة وضع مبادئ جذرية لإرشاد هذا العميل وقد تمثلت فيمايلي:

- يجب أن توزع القوة الوظيفية في النظام لأكبر درجة ممكنة .
- يجب تنظيم النظام ذاتيا .
- الحوكمة يجب أن يتم توزيعها .
- يجب ألا يبدو النظام دامجا لكل من التعاون والمنافسة .
- يجب أن يكون النظام قابلا للتطويع بصورة لا نهائية حتى ولو كان دائما .
- يجب أن يحقق النظام التعاون والعدالة .

هذه المبادئ كانت مدينة بصورة أكثر لإفتنان هوك Hock بديمقراطية جيفرسونيان Jeffersonian والنظم البيولوجية أكثر من أى كتاب دراسى . وبعد سنتين من الإختراع ، التصميم ، والإختبار ، خرج هوك Hock بالفيزا الرابعة والتي هى بمثابة أول كارت بدون رأسمال على مستوى العالم ، لعضوية منظمات الربحية ، وللمنظمة التى يتطلب منتجها التنسيق فيمايبين المنظمات المماثلة .

• هدم المعتاد والمألوف من الإدارة :

Deconstruct your Management Orthodoxies

لتحقيق الملاءة الكاملة لقوة المبدأ الجديد يجب التحرر من القيود السابقة والتي كانت موجودة في مخيلتك. بينما البعض مما تعتقد ربما يكون له تأكيد علمى ، وبينما الكثير ربما لا يكون كذلك فالمؤلم هو الذى تسمح به كما هو والكثير مما يمر من حكمة الإدارة هو عقيدة أو حقيقة غير مشكوك فيها. كيف يمكن أن تكشف المعتاد أو المألوف من الإدارة ؟ إجذب بصورة جماعية مجموعة الزملاء وإسألهم ماذا يعتقدون عن قضية إدارية جوهرية مثل التغيير، القيادة ، أو ضمان الموظف Employee Engagement . فمثلاً إذا كانت القضية هى التغيير الإستراتيجى ، ربما تجد أن معظم الزملاء يعتقدون أن :

- التغيير يجب أن يبدأ من القمة .
- التغيير يمثل أزمة حتى يتم إثارته .
- يتطلب التغيير قائد قوى في الشركة الكبيرة .
- لقيادة التغيير يتطلب الأمر أجندة واضحة جداً .
- الأفراد معظمهم ضد التغيير .
- مع أى تغيير هناك عادة الرابحون والخاسرون .
- يجب أن تجعل التغيير أمانا بالنسبة للعاملين .
- يمكن للمنظمات أن تتغلب على كثير من التغيير .

ومن الناحية التطبيقية هذه المعتقدات تبدو صحيحة بصورة كافية ولكنها لمبتكر الإدارة، يجب عليه أن يكون قادراً على التمييز بين ما هو الذى يبدو صحيحاً وما هو الصحيح بصورة دائمة . نعم مناهج التغيير الكبيرة مثل برنامج ستة سيجما فى شركة جنرال إليكتريك G.E. يتطلب بصورة نموذجية مساندة وتعاطف العضو المنتدب. نعم وجهه النظر الصحيحة تغير من الإتجاه الإستراتيجى مثل تعاون شركة كوداك لكل الأشياء الرقمية والتي عادة ما تعجل بمكاسب كبيرة .

كما أن، لمبتكر الإدارة عليه أن يضع لكل معتقد إدارى سؤالين :

الأول : هل المعتقد سام أو مؤذ للهدف النهائى الذى ترغب فى تحقيقه ؟ .

الثانى : هل يمكن أن تتخيل البديل للحقيقة التى تعكس المعتقد. أخذ الإفتراض الأساسى بأن العضو المنتدب هو المسئول عن وضع الاستراتيجية، بينما يبدو ذلك وجهه نظر منطقية ، ربما يهدى العاملين نحو الاعتقاد بأنهم يمكن أن يعملوا القليل للتأثير على الإتجاه الإستراتيجى أو لإعادة تشكيل نموذج الأعمال الخاص بهم وبأنهم أيضاً مطبقين أكثر من كونهم مبدعين للإستراتيجية .

● إستغلال القوة المناظرة : Exploit the power of Analogy

القيادة المتفانية . قوة التنوع. فرق العمل ذاتية التنظيم . هذه الأفكار الجديدة صحيحة. ولكن أى من هذه الأفكار الهامة للإدارة أذن بها وذلك فى كتابات مارى باركر فوليت Mary Parker Follett ، مبتكرة الإدارة والتي عاشت فى الفترة بين الحرب الأهلية الأمريكية والكساد الكبير، ومع الأخذ فى الاعتبار بعض اتجاهات فوليت Follet الحكيمة وذلك فى كتابها التفكير الخلاق Creative Thinking والتي كانت طبعته الأولى نشرت عام ١٩٢٤ فنجد أنها :

- لاتعرف القيادة بأنها ممارسة القوة ولكنها تعرف من خلال القدرة على زيادة إدراك القوة Sense بين هؤلاء الذين نقودهم . فمعظم العمل الأساسى للقائد هو خلق قادة أكثر .
- المعاد أو المناوى Adversarial اتخاذ قرارات المكسب، الخسارة يتم إضعافها من أجل كل المهتمين . فالمشكلات المستمرة يتم حلها بصورة أفضل ليس بواسطة وجهة النظر الفردية المهيبة وذلك بتكاليف من كل الآخرين ، ولكن بالتحفيز من أجل الحل صاحب الأعلى ترتيب والذى يتكامل مع وجهات النظر المتنوعة وذلك لكل الجماهير ذات الصلة.
- المنظمة الكبيرة هى مجموعة من المجتمعات الصغيرة. فالنمو الفردى والمؤسسى يكون عند حدة الأفضى حينما تحكم هذه المجتمعات نفسها بنفسها .

ونفاذ البصيرة والرؤى المستقبلية الهرمية لفوليت Follet لم تأت من دراسة أفضل التطبيقات الصناعية ، فهى نمت من خبرتها فى بناء وتشغيل منظمات المجتمع المدنى فى بوسطن Boston - Based Community Association وتقلدت سلطات رسمية قليلة وواجهت تحديات من تشكيلية مصالح القوى التنافسية لجماعات مناوئة ومتعددة المصالح . وقد طورت فوليت Follet معتقداتها عن الإدارة والتي كانت مختلفة بصورة تامة عن تلك المنتشرة فى ذلك الوقت .

وكما هو الحال غالباً مع الإبتكار . فالفرصة أو الميزة المواتية الوحيدة انتجت نفاذ بصيرة ورؤى

مستقبلية إستثنائية .

قائمة المراجع

- Anand, N., Gardner, H.K. & Morris, T. (2007), Knowledge-based innovation: emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, pp. 406-28.
- Armour, H.O.& Teece, D.J. (1980), Vertical integration and technological innovation. *Review of Economics and Statistics*, Vol. 62, pp. 470-474.
- Barnett, H.G. (1953), *Innovation: The Basis of Cultural Change*, McGraw-Hill, New York, NY
- Davenport, Thomas H. & Short, James E. (1990) *The New Industrial Engineering : Information Technology and Process Redesign* . *Sloan Management Review* . Summer 1990, p.15 .
- Hamel, Gary (February, 2006) *the Why, What, and How of Management Innovation*, *Harvard Business Review*, pp. 72-84.
- Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2006), Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, Vol. 52, pp. 1661-74.
- Mors, M.L. (2010), Innovation in a global consulting firm: when the problem is too much diversity. *Strategic Management Journal*, Vol. 31, pp. 841-872.
- Srivardhana, T. & Pawlowski, S.D.(2007) ERP systems as an enabler of sustained business process innovation: A knowledge-based view. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.16, pp.51-69 .
- Tortoriello, M. & Krackhardt, D. (2010), Activating cross-boundary knowledge: the role of Simmelian ties in the generation of innovations. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, pp. 167-181