

الطريق إلى المنظمة المعاصرة يمر عن طريق الابتكار الإداري

علي رقيق برة - جامعة الجزائر

ملخص: تعتبر الإدارة الابتكارية أحد المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المنظمات الخاصة والعامة باعتبارها مدخل إداري شامل يساعد من خلال المراحل المختلفة لها- صياغة الاستراتيجية الابتكارية وتنفيذها ومراجعتها -في تحقيق المنظمة الابتكارية و ذلك بحشد طاقاتها لتحقيق انجازات استراتيجية طبقا للأولويات التي تضعها الإدارة. ويمكن تطبيق مفهوم الإدارة الابتكارية في المنظمات من خلال قيامها بتحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة ، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد و مراجعتها وتقويمها .غير أن التحديات الراهنة وغيرها صعبت من إمكانية دخول منظماتنا بمختلف الأنشطة وحياسة مركز تنافسي فيها لأن الجهود المتواضعة و القدرات المحدودة لإدارتها وبالخصوص ثقافة الابتكار لديها ليست كافية لمواجهة هذه التحديات. لذا ترى الدراسة أن ههنا الضروري أن تهتم هذه الدول بكل ما له علاقة بالتنافس، وبالتالي البحث عن الاستراتيجية الابتكارية المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات وضمان تحسيننا لأداء والاستمرار لفترة طويلة.

Résumé: Le Département innovant un des concepts de gestion qui peuvent être utilisés dans différents types d'organisations privées et publiques comme une entrée de gestion complet pour aider à travers les différentes étapes a élargi la stratégie d'innovation, la mise en œuvre et de revoir la rédaction à atteindre organisation innovante et ainsi mobilisé ses énergies pour atteindre les résultats de la stratégie en fonction des priorités fixées par l'administration . Et peut être appliqué à la notion de gestion de l'innovation dans les organisations à travers établi leur vision de l'avenir doivent identifier les objectifs à long terme, et de déterminer les dimensions de la relation entre eux et leur environnement, y compris aidé des occasions difficiles et les risques entourant et faiblesses distinctifs et de la force dans le but de prendre des décisions stratégiques à long terme et modérés et l'évaluation. Cependant, les défis actuels et il est difficile pour autre que la possibilité d'entrée de nos organisations dans diverses activités et l'acquisition de la position concurrentielle parce que les modestes efforts et les capacités limitées de leurs administrations et en particulier la culture de l'innovation n'a pas suffisante pour répondre à ces défis. Par conséquent, l'étude suggère que notre préoccupation est essentiel que ces pays sont intéressés par tout ce qui a à faire pour concurrencer, et donc la recherche de la stratégie d'innovation appropriée pour adapter à ces changements et de veiller à l'amélioration des performances et de continuer pendant une longue période.

مقدمة:

يجمع التخاطب الاجتماعي العالمي المعاصر على أن الابتكار الإداري سيكون العصا السحرية في تحسين أداء القطاع الخاص والعام، وخصوصاً وأنه في عصرنا الراهن ، تواجه كافة منظمات الأعمال سواء كانت عامة أو خاصة ، إنتاجية أم خدمية . تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة ، وأمام تلك التحديات المحمومة أضحت الإدارة التقليدية بطريقة تسييرها و وسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على الابتكار . الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك . وقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الابتكارية كونهما تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادية ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو وكان له الأثر الأكبر في تفوقها وتميزها .

وتتبع أهمية الإدارة الابتكارية من حقيقة مفادها : أن كل المنظمات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق وأن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءة الإدارة الابتكارية ...

العرض: ان المنظمات الناجحة في العصر الراهن الذي يتزايد فيه ايقاع الابتكار والتطور الهائل في التكنولوجيا و العمليات الابتكارية ،وهي تلك المنظمات التي تمكنت من المحافظة على ذاتها متألفة باستمرار ،دائمة التجدد ، حيويتها لا تنتهي وشبابها دائم¹. حيث أصبح من الضروري على المنظمات تبني أساليب جديدة تتلاءم و طبيعة المرحلة ، حيث يكون التجديد و الابتكار المحور الأساسي لهذه الأساليب ، فلقد أكدت الخبرة التاريخية أن أي منظمة مهما كانت امكانياتها أو قدرتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي الا اذا اعتمدت الأساليب و الاستراتيجيات الحديثة في الابتكار الذي يعتبر أحد أهم الركائز لبناء و تعزيز القدرة التنافسية لهذه المنظمات .

لذلك تجتهد المنظمات بصورة عامة في تهيئة مستلزمات وعوامل واسباب ومرتكزات بقائها ، واستمرار تفوقها بخاصة في مواجهة تحديات العولمة . وتتباين المنظمات في قدراتها (عناصر قوتها) في تحقيق ذلك الامر الذي يتجسد في انسحاب وتلاش لمنظمات ، و استقرار و بقاء لمنظمات أخرى استطاعت أن تحافظ على نجاحها لأنها تمكنت من تحقيق قفزات نوعية مخترقة بذلك السوق و مهيمنة عليه لا لسبب سوى أنها اهتدت الى تحديد الأسباب و النتائج ،وسعت الى فتح نوافذ وقنوات ومد جسور بينها وبين المؤسسات العلمية والاكاديمية والمراكز البحثية ، للإفادة من الخبرات العلمية المتوافرة فيها ، لتطوير منتجات قائمة. فضلا عن الابتكار والابداع في مجال المنتجات الجديدة والقائمة . وقد اشار (Nonaka & Kenny) بأن النجاح في مواجهة تحديات المنافسة الشاملة يتم من خلال تعامل الادارة المتفاعل مع حالات الابتكار الفعال وفي معالجة

المعلومات الجديدة والمستجدة وتقديمها بهيئة منتجات حاجةً المجتمع) ، فضلا عن ذلك فإن الثبات في السوق والتفوق على المنافسين يجب ان يستند الى أساليب تصنيعيه وتسويقية جديدة² . ولم تكثف بذلك فحسب بل أنها سعت الى تأسيس أقسام للبحث و التطوير لديها استجابة مع معدلات تغير البيئة المتسارع و اشتداد حدة المنافسة تحت مظلة العولمة ، بتأكيدا على الابتكار و الابداع خيارا استراتيجيا.

لقد أصبح الابتكار أحد المؤشرات الهامة التي تساعد الى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات.³ لأن النظرة الى الابتكار قد تغيرت كثيرا في وقتنا الحاضر سواء على مستوى المنظمات أو الدول حيث أصبح معيارا يحدد على ضوئه درجة تقدم الدول و الأمم في دفع عجلة التنمية الاجتماعية والاقتصادية. لذلك نجد على سبيل المثال لا الحصر أن المؤسسات اليابانية تخصص ما يزيد عن 30% من كل مخرجاتها على أنشطة البحث و التطوير ، و في مسح حديث، وجد أن 25 % من كل المؤسسات الأمريكية التي تستخدم أكثر من 100 عامل تقدم تدريبا في مجال الابتكار لعاملها ، زيادة بمقدار 54 % ما بين 1999 و 2003⁴ ، و نتيجة للظروف المحيطة بالمنظمات المتميزة بالتغير الشديد و التعقيد حيث فرضت عليها تحديات عديدة و كبيرة لم تشهدا من قبل ، والتي يجب أن تسارع في مواجهتها لكن بكفاءة و فعالية ، هذا ما يتطلب قدرات ابداعية لدى المنظمات و بالخصوص الى الادارة بوجه خاص حتى تتمكن من ايجاد حلول و أفكار جديدة لمشكلاتها و من ثمة الاستمرار و النمو . ومما لا شك فيه أن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو اعاقا الابتكار داخل المؤسسة ، حيث تعرف القيادة على أنها : ممارسة التأثير على الموظفين (العاملين) ، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك⁵ . فالقيادة الابتكارية في المنظمات هي التي تشجع جو الابتكار و توجد الحوافز ، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة على الحالة القائمة تجد من التغيير الخطر الذي يشيع الفوضى ، و اذا كان نمط القيادة الأول يتسم بأسلوب المرونة و التحرر من الهرمية و جمود الهياكل و القواعد و الميل الى فرق العمل و الوحدات المستقلة فان النمط الثاني (البيروقراطي) يتسم بالمركزية و عدم المرونة ، الهرمية ، الروتينات القوية ، و اتصالات أسفل – الأعلى . لذلك كانت الادارة محور الاهتمام الاساس للبحث. ومهما يكن من امر فان هدف الادارة بعامة أياً كان نوعها و طبيعة عملها فضلاً عن شكل ملكيتها ، هو تحقيق أعلى مستوى من الفاعلية والكفاية .

وتأسيساً على ذلك يمكن تحديد أهداف الادارة كالاتي⁶:

أ-الكلفة: وتعني تحقيق المستوى المطلوب من الانتاج بالكمية المطلوبة و بالنوعية المستهدفة بأدنى تكلفة و جعل كلفة الوحدة المنتجة في أدنى ما يمكن.

-2-Nonaka ,1.&K,Kenny M.,(1991) . Towards a New Theory of Management , Journal of Engineering & Technology Management , vol 8 , p73M

³ - سعيد يس عامر : الادارة و آفاق المستقبل ، مركز سير فيس للاستشارات و التطوير الإداري ، مصر 1998 ، ص 293

⁴ - المرجع نفسه ، ص 293 .

⁵ - صالح بن سليمان الرشيد : نحو بناء اطارا منهجيا للإبداع و تميز الأعمال في المؤسسات العربية ، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي في الادارة " الابداع و التجديد " ، المؤسسة العربية للتنمية الادارية ، شرم الشيخ ، مصر أيام 27-28 نوفمبر 2004 ، ص 25

⁶ -مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الثاني والسبعون ، 2008

- ب. التسليم : ويقصد به سرعة التجهيز و الالتزام والدقة في تحديد المواقيت الزمنية وتقليصها الى أدنى الحدود و بما يضمن تحقيق رضا الزبائن .
- ج. المرونة : وتتمثل في سرعة وامكانية استجابة النظام الانتاجي ، لإنتاج سلع أو خدمات أخرى وذلك لضمان تحقيق رضا المستفيدين .
- د. النوعية(الجودة): وتعني ضمان تحقيق مستوى عال من المواصفات التي يرغبه الجمهور المستفيد، و تحقق رضاهم.
- هـ . الابتكار والابداع : يقصد به تقديم سلع او خدمات جديدة وغير معروفة في ما مضى ،اي خلق فرص جديدة وايجاد اسواق جديدة .

واعتماداً على ما تقدم يمكن تصنيف هذه الاهداف في مجموعتين :

الإتيان بالجديد الإداري، ولأن الإدارة نشاط واعي هادف و هذا الجديد يوجه نحو تحقيق: الاستجابة الأفضل لمنتجات الشركة وخدماتها لحاجات زبائنها كما في الزبونية، و زيادة الأداء بشكل جذري أو تدريجي كما في مفاهيم إعادة الهندسة والتحسين المستمر، وتحسين طرق العمل (كما في دراسة العمل والحركة)، وتحسين علاقات العمل في الشركة (كما في مفاهيم العمل الجماعي والفرق المُدارة ذاتياً)، وتحسين علاقات الشركة مع بيئتها الخارجية (كما في مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة)، ومراعاة أفضل لمطالب مصالح أصحاب المصلحة والصالح العام... إلخ .

وفي هذا السياق فإن الابتكار الإداري يعني التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل لسياسات وتنظيمات وطرق جديدة، تساهم في تطوير الأداء في المنظمة. بل إن بعض هذه المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الابتكار وتنظيمه، وإجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة، ومن ثم الإسراع في إنشائه للأسواق الجديدة.

فالهدف النهائي لهذا الابتكار يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل، مقارنة مع الفترة الماضية، أو مقارنة مع أفضل المنافسين. وهذا ما يمكن أن نجمله بالتأكيد على أن الابتكار الإداري هو في هدفه الأخير ونتاجه الحقيقي الأكثر أهمية يتمثل في ابتكار الإنتاجية أي: الابتكار الإداري= ابتكار الإنتاجية

فبالأسلوب الإداري بشكل أو بآخر يؤثر في ثقافة المنظمة و عليه تصنف المنظمات حسب ثقافتها إلى منظمات ذات ثقافة غير ابتكارية (**Uninnovative**)، ومنظمات ذات ثقافة ابتكارية (**Innovation-Based**) وتعد المنظمات المحافظة التي عادة ما تعمل في بيئات أعمال مستقرة في ظل إدارة تقتند إلى ثقافة الابتكار ويتم فيها تعزيز الأبعاد الصلبة لثقافة المنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي، والخصائص الرسمية والهرمية والوظيفية المتخصصة، والإجراءات والقواعد المحددة التي يكون من غير المسموح تجاوزها أو العمل خارجها، وتُعد منظمات معززة للحالة القائمة ومعيقة للابتكار. أما في المنظمات القائمة على الابتكار و التي تعمل تحت ظل إدارة مبتكرة أين توفر بيئات أعمال متغيرة؛ فإن العناصر الصلبة تضعف وتتقلص ليتم التعويل بدرجة أكبر على العناصر الناعمة المكونة للثقافة المتمثلة بقيم المبادرة، وأساليب العمل القائمة على الفريق، والاستجابة

السريعة للتغيرات في البيئة والتفكير والنظر خارج الصندوق (المنظمة وثقافتها الحالية)، مما يجعلها أكثر تقبلاً للأفكار والمفاهيم وطرق العمل الجديدة، التي يأتي بها الابتكار والمبتكرون في المنظمة .

إن الإدارة المبتكرة هي التي تخلق ثقافة المنظمات الابتكارية التي تتسم بالميل إلى تأكيد روح المبادرة وأسبقيّة الأفراد على القواعد والإجراءات المحددة، مع رؤية مفتوحة لتقبل أية فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحبط الابتكار ومبادراته. ولكي تستطيع المنظمات تحقيق ذلك لا بد من تقليص قواعد العمل الجاهزة وأدلة العمل، والأمثلة كثيرة على المنظمات ذات الثقافة الابتكارية.

وإذا كانت المنظمات تختلف عن بعضها بعضاً في القدرة المالية والتكنولوجية والبشرية والابتكارية، فإنها أيضاً تختلف في ثقافة المنظمة وموقف ادارتها من الابتكار. ويمكن في هذا السياق أن نرسم طيفاً واسعاً لثقافة المنظمة كسلسلة متواصلة للمواقف المختلفة من الابتكار تمتد بين نهايتين قصوتين: النهاية القصوى الأولى: وتمثل ثقافة المنظمة المحافظة المتطرفة، وهذه يمكن أن الإدارة الغير مبتكرة (Luddite Innovation) بكل ما يعنيه ذلك من اتخاذ مواقف تصل إلى التخطيم والتخريب ضد الابتكار والمبتكرين. والنهاية القصوى الثانية: وتتمثل في ثقافة الابتكار المستمر. وهذه يمكن أن تمثلها إدارة المنظمات القائمة على الابتكار بكل ما يعنيه ذلك من اعتبار الابتكار استثماراً وليس نفقة، وميزة تنافسية مستدامة وليس من العوامل المساعدة عليها، ومجالاً للتجديد والتوسع وليس مجالاً مهدداً لإمكانات المنظمة الحالية بالتقادم... إلخ.

وبعد كل هذا فإن الاسئلة التي تطرح نفسها هي كيف يصبح الإنسان مبدعاً ؟ وكيف يمكن للإداري أو القائد أن يكون مبدعاً في عمله؟.. أو ما هي الدوافع التي تشجع القائد على ابتكار الأفكار وتبني القيادة الإبداعية في عمله؟

و في هذا الشأن توجد عدة دوافع تدعو الإداري إلى الإبداع في عمله، وقد تكون هذه الدوافع ذاتية أو بيئية أو مادية أو معنوية.

وليس من الضرورة أن يكون القائد وحده مبدعاً، بل يفترض فيه تجاوز ذلك ليكون حاضناً للإبداع في إدارته فيفتتص الموظفين المبدعين ويرعاهم وينمي ملكة الإبداع فيهم بما يمثلونه من ثروة للمؤسسة وفريق العمل الذي يشرف عليه (وفي هذا الصدد يجب على المنظمات أن تختار الأفراد العاملين فيها ممن يتوافر فيهم سمات الإبداع والابتكار، مثل اليقظة والفتنة والصدق والتأهب وسرعة التكيف مع الأوضاع.. ويجب على المنظمة أن تضطلع بدور فعال تجاه المجتمع من منطلق المسؤولية الاجتماعية بالمساهمة في خلق كوادر مبدعة، و إذا أردن أن نحصر بعضاً من هذه العوامل فإننا نذكر :

* الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.

* الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.

* الحصول على رضا النفس والذات.

* الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة قيّمة.

* الحصول على مكافآت مالية.

* الحصول على الثناء والشهرة والسمعة الحسنة.

* الحصول على مرتبة علمية مرموقة.

* الحصول على وظيفة متميزة.

* الرغبة في خدمة الأمة والوطن.

إن هذه الدوافع وغيرها أو بعضاً منها تدعو الإنسان إلى الاندفاع نحو ابتكار الأساليب الجديدة في التفكير وفي العمل، وفي حل المشكلات، ومن الأدوار المهمة للمنظمات الحكومية والخاصة بالبحث واكتشاف أي من هذه الدوافع الموجودة لدى العاملين فيها لاستنهاضها في نفوسهم وتشجيعهم على الإبداع الإداري بما يعود بالفائدة على العاملين أنفسهم وعلى هذه المؤسسات. لأن الابتكار ليس نشاطاً سهلاً، كما أنه لا يمكن أن يتم بمعزل عن الظروف التي يولد فيها، لهذا فإن الابتكار هو ابن بيئته الابتكارية بدرجة كبيرة دون أن نستثني بعض الحالات التي يصنع فيها المبتكرون المتميزون ظروفهم رغم العقبات.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن فهم المعوقات يساعد على تعزيز دور الإدارة في كل منظمة لتبني مدخلاً فعالاً في مواجهة هذه المعوقات؛ للحد من تأثيراتها السلبية. فالمبتكرين يواجهون المعوقات على مستويات عدة، أفراداً أو جماعة أو حتى شركات. ومع أن المعوقات كثيرة ومتنوعة إلا أن أكثرها شيوعاً هي:

أولاً: التمويل غير الملائم (Inadequate Funding) كل مشروع لابتكار جديد يتطلب تمويلاً مناسباً يتم الحصول عليه في الوقت المناسب، ويخصص بشكل ملائم على مراحل تطويره المتعددة. فتجربة الشركات الابتكارية الرائدة تشير إلى أن الابتكار المتميز يتطلب موارد إضافية تتجاوز التمويل الأولي المخصص للبرنامج. وعدم توفير هذا التمويل يحد من فاعلية الابتكار.

ثانياً: تجنب المخاطرة (Risk Avoidance) أغلبنا لا يرغب في تحمل المخاطرة، ويسعى للمحافظة على الصحة والثروة وهدوء الأعصاب، ومع ذلك فإنه لا تقدم دون تحمل المخاطرة والقبول بذلك. والابتكار يحمل مخاطره المرتبطة بالفشل في كل مرحلته. لهذا تترخ الشركات بالعبارات المألوفة التي تعبر عن الميل نحو تجنب المخاطرة مثل: "نحن لم نجرب ذلك من قبل"، "لقد فشل هذا عندما جربناه في السابق" .. الخ. لهذا فإن الشركات التي تجتهد في تحديد المخاطر إنما هي تقتل الابتكار لا تثنيه.

ثالثاً: الصوامع الوظيفية (Functional Silos) إن الشركات تُنشأ لتحمي الحدود وتحدد المسؤوليات، وتصنع القواعد الصارمة؛ ونتيجة لذلك تحرم الأقسام والأفراد من ميزة العمل المشترك. إن المبتكرين يميلون بطبيعتهم لتخطي الحدود، وإنشاء الوضعيات الجديدة، ولكن هؤلاء المبتكرين الذين يستفيدون من الشركة ككل، قد يواجهون عقبات جمة جزاء الحدود والتخصص في الأقسام أو الصوامع الوظيفية مما يقتل الابتكار.

رابعاً: الالتزام بالوقت (Time Commitment) الوقت نادر، وهو الأكثر قيمة في الشركات، وعمل الإدارة يتمثل في تقييم تلك الدقائق من وقت العمل، وكيف يمكن أن تكون ذات مردود مناسب. وهذا ما لا يمكن عمله مع الابتكار إذ من الصعب إثبات أن الابتكار ذو مردود مناسب في أغلب مراحلها قبل أن يصل المنتج الجديد إلى السوق.

خامساً: المقاييس غير السليمة: (Incorrect Measures) تعتمد الكثير من الشركات إلى استخدام مقاييس العوائد والأرباح والحصة السوقية لأنها الأسهل في التقييم من تلك اللاملموسات (Intangibles) مثل السمعة، والمعرفة، واجتذاب المواهب، والقيادة وغيرها من الأصول التي تساهم في صنع القيمة الحقيقية للشركة. إن أغلب الابتكارات لا يمكن تفسيرها بمعيار العائد على الاستثمار (ROI)، حتى تلك الابتكارات الواعدة بإنشاء أسواق جديدة، إذا ما قورنت مع مشروعات ناجحة أخرى. لهذا فإن الحاجة ماسة لإنشاء مقاييس جديدة لتجنب عقبات المقاييس التقليدية مثل العائد على الاستثمار.

و عليه فالطريق إلى المنظمة الابتكارية يمر عبر الإدارة المبتكرة الذي هو مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار و لقد أشار في نفس السياق (Al West) بأنها " بأنها تهتم بالعلاقات التفاعلية لانجاز المهام ، وأهداف العمل ، و تلك القواعد و الاجراءات التي تعمل ب الاتصال و التبادل بين العاملين و البيئة المحيطة بالمؤسسة " و قد عرف الابتكار الإداري بأنه " التوصل الى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل الى سياسات و تنظيمات و طرق تساهم في تطور الأداء في المنظمة " و هنا نلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه الى مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار و تنظيمه و اجراءات نقل الأفكار الجديدة الى منتجات ، و من ثم الابداع في انشاء الأسواق الجديدة أما " كنيث " فقد عرفه بأنه " تبني عملية التغيير في المؤسسة و البيئة المحيطة بها " و أضاف الى أن الابتكار الإداري لا يقتصر داخل المؤسسة بل الى أبعد من ذلك ، حيث أشار الى عملية امتدادها حتى البيئة المحيطة بالمؤسسة .

و قد أوضح (Daniel Robey) أن أغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه : " يشمل على التغييرات في الهيكل التنظيمي ، و تصميم الأعمال ، و عمليات المؤسسة سياسات و استراتيجيات جديدة ، و نظم قابة جديدة ،... و غيرها " و يدعم هذا التعريف الذي قدمه تايلور في رؤيته الهندسية (One Best Way) بأن الابتكار الإداري هو : الاتيان بالجديد كل ما يتجاوز الطريقة الواحدة الى الطرق المتعددة التي تعني أن الفاعلية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاية عالية " وفيما يأتي مقترحات يمكن أن تساعد الإدارة على التفكير بشكل خلاق وبناء لتحديد كيفية القيام بالابتكار الدائم أو المستدام ليكون حقيقة في المنظمة:

- **الدراسة والتقييم:** الابتكار موضوع واسع، وهناك مصادر كثيرة يمكن الحصول منها على أفكار مضيئة، إذ يتوجب تقييم نتائج الابتكار في المنظمة خلال السنوات الخمسة الأخيرة، والمقارنة بين المجالات التي تم القيام بها في المنظمة بشكل أفضل مع أكثر المنافسين للمنظمة قدرة في الابتكار وذلك لنفس الفترة.

- **المراجعة التفصيلية من أجل الابتكار:** من خلال القيام بالمراجعة التفصيلية لطريقة الابتكار وقبول الأفكار الجديدة في المنظمة، ولتحقيق ذلك يتوجب إنشاء فريق من العاملين يطلب منهم أفكاراً من أجل القيام بالتحسينات، مع العلم أن هناك أنواعاً مختلفة من الابتكار (مثل الاختراق والتحسين)، ثم إستخلاص النتائج حول عملية الابتكار الحالية في المنظمة.

- **البداية بطرح الأسئلة:** يجب التحدّث مع العاملين كل يوم، والتعلم من وجهات نظرهم ما يمكن العمل به حيال المنتجات أو الخدمات التي لا تعمل جيداً في السوق.
- **التحليل والتغيير:** بتحليل بيئة أعمال المنظمة والتحليل الاستراتيجي (SWOT) الداخلي (نقاط القوة والضعف) والخارجي (الفرص والتهديدات). والتأكد من وضع أهداف الأداء للمنظمة، وتحديد معدل التغيير في مجال العمل، في الشركات الجديدة والقديمة، وفي ضوء ذلك يحدّد العوامل التي تجعل الشركات القائمة تدخل مرحلة التدهور، ثم تقيم المنظمة بالعوامل نفسها.
- **عملية الحصول على الأفكار:** باستخدام الأدوات المتعددة لذلك مثل: البحث عن الأفكار الجديدة خارج المنظمة، في البيئة المحيطة والجامعات، ومن العلاقات مع الزبون، والتحدّث معهم وغيرها مما يمثل مصدراً للابتكار. والسماح للعاملين ليعدّوا أفكاراً جديدة يجدونها مثيرة للاهتمام. وإنشاء علاقات مع الجامعات المحلية من خلال تقديم التمويل لمشروعات الأساتذة والطلبة في المجالات الاجتماعية والفنية.
- **مجلس استشاري للابتكار:** إنشاء لجنة أو مجلس استشاري للابتكار ودعوة خمسة أفراد من خارج المنظمة من ذوي الخبرة في مجال المنظمة لتقديم نظرة خارجية عن المنظمة ومبادراتها الابتكارية.
- **تجديد نموذج الأعمال:** تقييم نموذج الأعمال الحالي، وتحدّد كل العناصر في الأعمال التي تمثل العناصر الأكثر أهمية في خبرة العملاء، ولهذا الغرض - ومن أجل تسريع التعلم - يرسل عدداً من الفريق المسؤول عن تقديم الأفكار الجديدة إلى مدن أو دول أخرى ليأتوا بخمسة وعشرون فكرة جديدة وخمس مبادرات محددة، نظم ورش عمل للابتكار نموذج الأعمال، ودعوة عددا من العاملين من كل أقسام المنظمة للقيام بعصف ذهني حول نموذج الأعمال الجديد.
- **استراتيجية الابتكار:** تقييم دور الابتكار في استراتيجية المنظمة خلال السنوات الخمسة الماضية وما هو مطلوب للسنوات الخمس القادمة. والإستفادة في ذلك من البحوث والدراسات التي تساعد في تصنيف الزبائن إلى شرائح سوقية حسب الاتجاهات، والقيم، والحوافز.
- **تخطيط المشهد المستقبلي:** تخطيط التوقعات المستقبلية (Scenario Planning) وما هي الأشياء غير المتوقعة، وهذا يمكن من التوقع حول المستقبل القادم.
- **التركيز على الابتكار:** تركيز الاجتماع الاستراتيجي القادم على الابتكار وسؤال كل واحد أن يقترح ثلاث أفكار جديدة لم تناقش من قبل.
- **إعداد دراسات سريعة:** عن الاتجاهات الاجتماعية المؤثرة الأكثر أهمية، وأخرى عن الاتجاهات التكنولوجية الأكثر أهمية في المنظمة والصناعة في السنوات الخمسة القادمة، وكيف تعد المنظمة نفسها وتخطط لمواجهة هذه التحديات.

-تقييم قيادة الابتكار في الإدارة العليا: وفي ضوء هذا التقييم يحدد ثلاث نقاط ضعف في المنظمة ومن ثم خطط لتجاوزها. مع إيجاد جوائز الابتكار لتمييز النجاحات والإخفاقات على حدٍ سواء بما يحقق الطابع المؤسسي للابتكار.

-دراسة قدرة المنظمة الحالية على تعجيل عملية التوصل إلى النموذج الأولي (Prototype) من الأفكار الجديدة.

-قياس عوائد الابتكار: العمل على تقييم عوائد الابتكار وأرباحه من المنتجات والخدمات الجديدة كل سنة للفترة الماضية، مع مقارنة هذه النتائج مع نتائج المنافسين.

-التفرغ من أجل الابتكار: إعطاء العاملين من خارج إدارة البحث والتطوير (R&D) ثلاثة أشهر ليعملوا على الأفكار الجديدة.

-الثقة: القيام بمسح لتقييم الثقة بالإدارة (دون ذكر أسماء) ؟ وهل يتقون ببعضهم البعض؟ ماذا يمكن عمله لتحسين الثقة في المنظمة؟ وفي هذا السياق تؤسس جماعات الممارسة من الأفراد ذوي الاهتمامات المشتركة بغض النظر عن أماكن عملهم أو تواجدهم عبر البلاد والعالم، ويطلب من كل مشارك فيها أن يُعد خطة تتعلق بكيفية المحافظة على قدرات المنظمة عند مستويات عالية.

-دراسة المخاطر: دراسة وتقييم مخاطر ابتكارات طورتها المنظمة خلال الفترة الأخيرة ، وتحديد درجة المخاطرة المترافقة مع كل منها.

-التوصيف الجديد للتوظيف من نمط الحرف : الذي يستهدف اجتذاب العاملين الجدد الذين يتمتعون بمدى واسع من الخبرة في ميادين متداخلة عديدة مع التعمق في مجال واحد على الأقل. والعمل على إيجاد مركز التشارك للعمل المشترك بين الاختصاصات والخبرات المختلفة، ليعملوا معاً لحلّ المشكلات المعقدة.

التوصيات:

1- ضرورة الاهتمام بتأهيل المحاسبين عن طريق وضع برامج تتعامل بعمق مع أدوات ادارة التكاليف الاستراتيجية ، خاصة ان هذه الادوات ستعتمد بشكل مكثف في المستقبل لدورها الكبير في تطوير أداء المنتج وتخفيض التكاليف مما يسهم بشكل فعال ف تعزيز الميزة التنافسية.

2- أن تقوم المنظمات التي لا تطبق منهج الادارة الابتكارية بتطوير علاقات مع المنظمات المطبقة لهذا المنهج للاستفادة من خبراتهم في مجال الابتكار، وكذلك عقد الدورات التدريبية بالتعاون مع هذه المنظمات للإدارات والعاملين فيها لمعرفة جميع جوانب هذا المنهج خصوصا الناحية التطبيقية منه

3- ان المنهج المتكامل لتطبيق ادوات الادارة الابتكارية الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات بصورة مثالية يفرض على ادارتها الانتقال من تطبيق النظام التقليدي الى

انظمة متقدمة تقوم على الابتكار أين تعنى بالتقييم المنظم لكافة جوانب وظائف سلسلة القيمة واستخدام أنشطة هندسة القيمة لتصميم المنتجات والاهتمام بالمقاييس المالية والمقاييس غير المالية بهدف تطوير وتحسين أساليب وطرق أداء عمليات التصنيع.

4- ضرورة اهتمام ادارة المنظمات والتركيز على تطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية لما لها من اثر كبير و مباشر على تحقيق ميزتها التنافسية في سوق العمل و خصوصا ما يتعلق بأنشطة البحوث و التطوير، وتصميم المنتجات والعمليات، الإنتاج، التسويق والتوزيع وخدمة العملاء.

5- ضرورة الاعتماد على أساليب وأدوات ادارة تعتمد

الاستراتيجية الابتكارية واستراتيجيات الميزة التنافسية كمنهج متكامل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات والذي يحقق ميزة تنافسية قوية تتمثل في زيادة الانتاجية والربح ورفع كفاءة أداء الموارد من خلال التركيز على عقد ورش العمل والندوات والمجالات العملية لشرح الجوانب التطبيقية لإدارة ابتكارية .

6- ان واقع الادارة في منظمات عالمنا العربي و الجزائري على وجه الخصوص يتطلب إعادة هيكلة

نظمها المحاسبية التقليدية لتحقيق حالة من التعاون بين الاقسام الهندسية والمحاسبية لتتماشى مع تبني المنظور الاستراتيجي للإدارة الابتكارية

7- العمل على تذليل الصعوبات التي تقف أمام تطبيق منهج ادارة ابتكارية و الاستفادة من أصحاب الخبرة

والتخصص في هذا المجال والاستمرار في ذلك حتى و ان لم تتمكن المنظمات من تطبيقه في الوقت الحالي.

8- إجراء المزيد من الدراسات حول هذا المنهج وامكانيات تطبيقه على قطاعات أخرى أو القطاع نفسه من مدخل الربح .

المراجع باللغة العربية

1- سعيد يس عامر : الإدارة و أفاق المستقبل ، مركز سير فيس للاستشارات و التطوير الإداري ، مصر 1998 .

2- صالح بن سليمان الرشيد : نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع و تميز الأعمال في المؤسسات العربية ، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي في الإدارة " الإبداع و التجديد " ، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية ، شرم الشيخ ، مصر أيام 27-28 نوفمبر 2004 .

3- مجلة الإدارة و الاقتصاد العدد الثاني والسبعون، 2008.

المراجع باللغة الأجنبية

4-DEAN,B.,2000,Creativity & Innovation , Web Page E.d .dean ,

5-Nonaka ,I.&K,Kenny M.,(1991) . Towards a New Theory of Management , Journal of Engineering & Technology, Management , vol 8