

2015

كتاب في دقائق

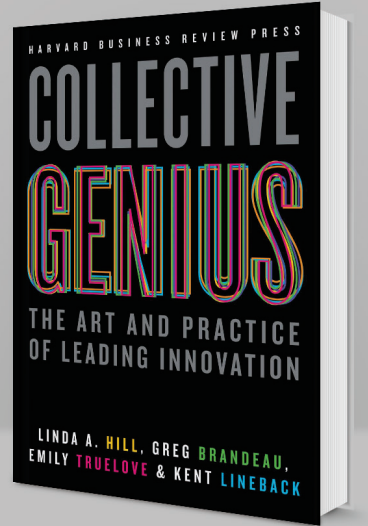
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTUUM FOUNDATION

# النبوغ الجماعي

## قيادة الابتكار.. فناً وممارسةً



تأليف

ليندا هيل وآخرين

# الابتكار والقيادة

أُجريت أبحاث كثيرة في مجال القيادة والابتكار، ولكن لم يهتمّ الدارسون كثيراً بدراسة أو بحث العلاقة المباشرة القائمة بينهما. فما السبب يا ترى؟ ربّما افترض القادة المعاصرون والمفكّرون الإداريون أنّ القائد «الكفاء» الذي أثبت جدارته في جميع مناحي العمل لا بدّ من أن يتمتّع بنفس الكفاءة والجدارة في مجال الابتكار أيضاً. فإن صحّ هذا فإنّه يدلّ على تبنيّ قادة ومفكّري هذا العصر لافتراض معيب وخطير أيضاً. فبثّ «روح الابتكار» في فرق العمل» والتمتّع برؤية قيادية حكيمة ليس شيئاً واحداً بأيّ شكلٍ من الأشكال.

ولكن لا يعتبر ارتباط القيادة بالابتكار أمراً مُستغرباً. فإذا دقّقنا النظر في أيّ منتج جديد ومفيد ومتطور أنتجته إحدى المؤسسات الناشئة، فسنكتشف بما لا يدع مجالاً للشكّ أنّه حصيلة مجهود عدّة أفراد، وليس طفرة نجمت عن عبقرية ونبوغ مخترع واحد. فالابتكار يجسّد روح «العمل الجماعي» على حدّ قول أحد القادة، ويعزّز من قيمة الجهد الفردي. وبطريقة أو بأخرى توصلنا إلى أنّ الفرق المبدعة حقاً تتمتّع بقدرة لا تنضب على استقاء «جوانب العبقرية» من عمل كلّ عضو من أعضائها بشكلٍ منفصل، ثمّ الجمع بين كلّ هذه الجوانب في عملٍ واحدٍ يجسّد «النبوغ الجماعي» للفرق بأسره. ولذا يجب أن ينصبّ تركيز القادة المعاصرين على بناء مؤسسات قادرة على العمل بهذا المنهج على الدوام.



## في ثوانٍ..



نجحت التكنولوجيا الحديثة في تطوير عالمنا الحديث في كافة جوانبه ولم يبقَ أيّ مجالٍ إلا وكان لها دور أساسي في نموه وتطوره، وفي خدمة الإنسان نحو حياة أفضل وأكثر سهولة. لكن في المقابل أثر هذا التطور التكنولوجي الضخم بشكل جذري في إنسانيتنا القائمة على التواصل الملموس، وبتنا نجد أفراد العائلة الواحدة مجتمعين لكن كلّ في عالمه أو أمام شاشته أو هاتفه الذكي يبحث ولا يفكر، يتلقى ولا ينتج. فاختمت الحوارات الحميمة والضحكات الصاخبة ليحل محلها صمت التكنولوجيا، وربما أكثرنا لا يعي مقدار الخطر المحقق في أساليب وحجم تواصلنا مع كل من حولنا، هذا التواصل القادر على إطلاق طاقاتنا الكامنة والإيجابية سواءً في العمل أو مع رؤسائنا وعائلاتنا، وهو وسيلة التعبير الحقيقية التي تخترق الحواجز، لذا من المهم أن نعي حجم المشكلة جيداً ونضع لها الحل الذي يتركز ببساطة على مفهوم التوازن في كل شئ، نعم نحتاج التكنولوجيا لكن لنرشد استهلاكها في سبيل تقارب أكبر وعلاقات أمتن مع كل من حولنا. ولنكسر عالم الصمت ونرجع لحياتنا المليئة بالمشاعر والأفكار المبتكرة.

وضمن مبادرة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم «كتاب في دقائق» والتي دأبت على تقديم أفضل المؤلفات والكتب العالمية في شتى المجالات من خلال ملخصات شيقة لجميع القراء، نضع اليوم بين أيديكم مجموعة جديدة من الكتب، التي تسلط الضوء على موضوعات تتناول تأثير التكنولوجيا على العلاقات الاجتماعية، وفن ممارسة قيادة الابتكار، إلى جانب موضوع يناقش أساليب التحفيز وإيقاظ الطاقات الإيجابية لدى البشر.

في الكتاب الأول من المجموعة الجديدة «مجتمعون ووحيدون ... عندما تنتصر الروبوتات على العلاقات»، سنتعرف إلى النتائج السلبية للابتكارات الإيجابية مثل أدوات التواصل الإلكتروني من الهواتف الذكية أو أجهزة الكمبيوتر اللوحية والتي قرّبتنا من البعيد وأبعدتنا عن القريب، فأصبح الناس أكثر عزلة، ومسمرين أمام شاشاتهم المختلفة. وأثر ذلك أيضاً وبشكل سلبي على الأطفال.

ويوضح كتاب «النبوغ الجماعي ... قيادة الابتكار فناً وممارسة»: العلاقة بين الابتكار والقيادة وأهمية بث روح الابتكار في العمل من خلال القيادة. ويرى الكتاب أن الابتكار نشاط ارتجالي في المقام الأول، لذا من المهم لكل قائد في أيّ مؤسسة أن يزرع القيم المشتركة بين المؤسسات في فريقه، وتشمل الطموح الشجاع والتعاون والتعلم والمسؤولية.

ويقدم كتاب «الوجيز في قوانين التحفيز ... كيف توقظ طاقاتك الإيجابية الكامنة، الطريقة الصحيحة التي يمكننا من خلالها استعادة قوتنا الشخصية الخفية ومن ثم إطلاقها للعالم. ويحدد الكتاب عناصر الحياة الذكية المفعمة بالإيجابية وهي التي نعيشها وفقاً لشروطنا الخاصة، ونستمع بكل لحظة فيها بلا خوف من الماضي أو ضغوط من الحاضر. كما يوجّهنا الكتاب لطرق التعبير عن مشاعرنا وطموحاتنا بشجاعة.

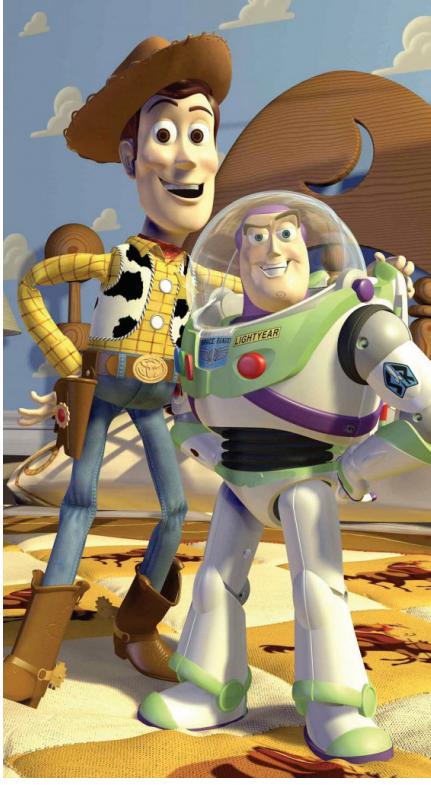
وفي الختام أتمنى أن تنال موضوعات الدفعة الجديدة من «كتاب في دقائق» استحسانكم، وأن ترفد مخيلاتكم بالمزيد من الإبداع في جميع جوانب حياتكم.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

## من نماذج النبوغ الجماعي

أصدرت استديوهات «بيكسار» فيلم «Toy Story» أو ما يُعرف في اللغة العربية باسم «حكاية لعبة» في عام 1995، وكان هذا الفيلم أول أفلام الرسوم المتحركة التي تعتمد على الكمبيوتر في تصميم الرسوم وتحريكها. ومنذ ذلك الحين، توالى نجاحات «بيكسار» بإنتاجها أفلاماً مثل «Toy Story 2» أو «حكاية لعبة 2» و«Toy Story 3» أو «حكاية لعبة 3» و«Finding Nemo» أو (البحث عن نيمو)، وغيرها من الأفلام التي حققت نجاحات مالية وتكنولوجية امتدحها النقاد، وشهد ببراعتها المشاهدون في جميع أنحاء العالم. وبالتالي أصبحت «بيكسار» التي فازت بعدد من الجوائز من بينها 26 جائزة



أوسكار، أحد الكيانات نادرة الوجود التي تمكّنت من كسب احترام وتقدير السينمائيين ومتخصّصي التكنولوجيا ورجال القيادة والمال والأعمال على حدّ سواء. لقد حافظت استديوهات «بيكسار» على نجاحها بسبب حرصها على الابتكار والإبداع في أعمالها. ولكن لم يتمّ إنتاج هذه الأفلام بفضل عقلية فذة أو ومضة عابرة من الإلهام بل بفضل الجهود التي بذلها مئات الأفراد على مدار سنوات من العمل الجاد تكلفت مئات الملايين من الدولارات. وما حقّفته «بيكسار» من إنجازات ونجاحات يمكن لمسه وإدراكه في الجهود التي بذلها «إد كاتمول» رائد الرسوم المتحركة القائمة على الكمبيوتر والذي شارك في تأسيس الاستديوهات وقادها إلى النجاح.

لقد اكتشف «كاتمول» في أثناء عملية إنتاج فيلم «Toy Story» الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في تأسيس منظمة أو كيان يعزّز من قيمة الابتكار ويشجّع على العمل به. فقد أدرك أنّ الابتكار قوة حقيقية لا يمكن فرضها أو اصطناعها. وبالفعل لا يمكن بثّ روح الابتكار في عملٍ ما إلاّ «بتمكين هذه الروح». وعلى حدّ قول «كاتمول» كلّ فيلم تتجه «بيكسار» هو وليد «عشرات الآلاف من الأفكار التي تظهر في كلّ جملة؛ وفي أداء كلّ سطر؛ وفي تصميم الشخصيات والأماكن والخلفيات ومواقع الكاميرات؛ وفي الألوان والإضاءات وسرعة تطوّر الأحداث. فالمرحج وغيره من قادة الإنتاج المبدعين ليسوا وحدهم أصحاب جميع الأفكار التي نعتمد عليها في إنتاج الفيلم، بل إنّ كلّ عضوٍ من المائتين والخمسين عضواً في الفريق يُدلي بدلوه. فوجود الإبداع والابتكار في كلّ مستوى فنّي وتقنيّ نعمل به في مؤسّستنا ضرورة ملحة لا غنى عنها».

## بثّ روح الابتكار في العمل

على الرغم من اختلاف كلّ قائد عن نظيره في الطرق الأساسية التي يدير بها عمله، فإنّ جميع القادة يشتركون في التركيز على تزويد مؤسّساتهم بالعناصر التالية:

◆ **التعاون:** يعتمد القادة إلى بناء مؤسّسات تعاونية. لطالما وضع سياق المعارف التقليدية أسطورة الابتكار في قالب ثابت، وجسّده في صورة عمل فردي أو لحظة عابرة من الوحي والإلهام، أو حدث لحظي في عقلية فذة في الأصل. ويبدو أنّ الناس بطبيعتهم يؤثرون الانفراد التام كطابع يميّز عملية الاكتشاف، وربّما يرجع ذلك إلى عجز الغالبية العظمى من الأفراد عن رؤية العمل الجماعي الذي يسبق حدوث أيّ طفرة مبتكرة. ولكن من الواضح أنّ التعاون هو المنهج الذي تتبعه استديوهات «بيكسار» وإليه يرجع سبب نجاحها؛ فلولاً التفاعل الجماعي والإسهامات التي شارك بها عددٌ كبيرٌ من الأفراد ما تمكّنت «بيكسار» من إنتاج فيلم ناجح للرسوم قائم على الكمبيوتر. فأحدى الميزات النادرة التي تتمتع بها «بيكسار» تتمثل في الجمع بين الفنون والتقنيات والإدارة السديدة للأعمال والاعتماد عليها بشكلٍ متساوٍ في إنتاج الأفلام وصنعها، وذلك بدلاً من تبني رؤية واحدة للقائد أو المنتج كما يحدث في الاستديوهات الأخرى.



## ◆ التعلّم القائم على الاكتشاف:

نظراً إلى أنّ الابتكار عملية تعتمد على حلّ المشكلات، فهذا يعني أنّه يقوم أيضاً على التوصل إلى حلول من خلال صياغة مجموعة متنوّعة من الأفكار واختبارها. وغالباً ما يستغرق استيعاب أيّ مشكلة كما ينبغي والتمعّن فيها وقتاً طويلاً، وبخاصّة عندما تكون مشكلة معقّدة. وبالتالي، فإنّ الابتكار عملية تقوم على التجربة والخطأ؛

أي أنّها تحتاج إلى عقلية قادرة على تقبّل فكرة التجربة والتعلّم والمواءمة، ثمّ المحاولة والتجربة مرّةً أخرى. وهذا يعني أنّه لولا تعرّض استديوهات «بيكسار» للفشل، لما تمكّن أعضاء فريقها من الحفاظ على شغفهم وحماسهم الذي أدّى إلى تحقيق إنجازات باهرة في نهاية المطاف.

◆ القادة يصنعون قراراتٍ تكاملية؛ أفضل طريقة يستطيع القادة وفريقهم من

خلالها حلّ مشكلاتهم وتسوية خلافاتهم والفصل بين حلولهم المشابكة هي دمج أفكارهم وخياراتهم ليصنعوا بذلك حلاً جديداً يفوق حلولهم المتفرقة، ويجسّد ابتكارهم في أفضل صورة ممكنة. فالخيارات التكاملية التي تقوم على جمع الأفكار المتعارضة، هي التي تقسح المجال لاحتضان الاختلاف والصراع والتعلّم وتحويل ما سبق إلى حلّ نهائيّ مُبتكر.

## تناقضات الابتكار

### لماذا يحتاج النبوغ الجماعي إلى دعم القيادة؟

تتمثّل المفارقة الحتمية التي يصطدم بها القادة عند تأمّلهم في أساس الابتكار في الجمع بين «إطلاق العنان» لمواهب الأفراد و«تسخير» هذه المواهب في توليد النُبوغ الجماعي الذي يخدم صالح المؤسسة في النهاية. وكلا العنصرين ضروريان؛ فإطلاق العنان يلعب دوراً رئيساً في تشكيل الأفكار والآراء وصياغتها، بينما يركّز تسخير هذه الأفكار على توجيهها وتشكيلها وتحويلها إلى حلّ نهائيّ. وتعريف الابتكار بأنّه التوصل إلى حلّ جديد ومفيد يعكس هذه المفارقة. فمن السهل على الإنسان أن يخرج بالعديد من الأفكار الجديدة، ولكنّ الصعوبة تكمن في تحويل تلك الأفكار إلى عنصرٍ جديدٍ يسهم فعلاً في حلّ إحدى المشكلات.



يقول «بل كوفران» نائب رئيس القسم الهندسي في «جوجل»: «يعتبر التعامل مع الضغوط وإدارتها مشكلة مستمرة... فأنت لا تريد مؤسسة تكتفي بالثناء عليك وتقديم فروض الطاعة والولاء. بل تريد كياناً مؤسسياً يحاججك ويناقشك ويعلمك. ولهذا عليك تغذية مواهب الأفراد من صغيرهم إلى كبيرهم، مع توجيه تلك المواهب حتّى لا تتجرف في دوامة الفوضى».

## تناقضات التعاون

يفوق التعاون في معناه الحقيقي الرغبة البسيطة لمجموعةٍ من الأفراد في العمل بعضهم مع بعض. فالابتكار لا يتطلّب أن يتناغم أعضاء الفريق بعضهم مع بعض فحسب، بل أن يتعاون هؤلاء الأعضاء بطريقة مبتكرة وهو الأمر الذي يتمخض عن نقاشٍ متحمّسٍ وخلافٍ بئاً.

ولا ينشأ هذا التعاون الذي يقوم على الشدّ والجذب في أيّ مؤسسة مبدعة بين عشية وضحاها، ولكن ما يحدث هو عكس ذلك تماماً. ففي البداية تصطدم الأفكار

من المؤسسات إخماد أيّ شكلٍ من أشكال الخلاف للحفاظ على بيئة العمل الإيجابية. وهنا تجب مراعاة أنّ الرفض الأعمى لأيّ صورة من صور الخلاف قد يؤدي إلى قتل الأفكار المبدعة والمناقشات الغنية التي يحتاجها التعاون المُبتكر لتنمو ثماره. فالمطلوب هو أن يتمكّن القائد من إدارة الضغوط التي تواجهها علاقة الفرد بفريقه ككلّ. ويظهر هذا التوتّر أساساً في وجهي التناقض اللذين سبق تناولهما، ولذا يمكن القول بأنّ التوفيق بين هذين الوجهين هو ما يؤدي إلى بزوغ الأفكار الخلاقية التي تؤدي بدورها إلى ازدهار التعاون المُبتكر في أيّ مؤسسة.

الخلاقة بعضها ببعض، ثمّ تتولّد البدائل بالنقاش والحوار، ويظهر التعاون في النهاية بصورةٍ طبيعية ومتوقّعة عندما تتلاقح الأفكار وتصل إلى حلّ يُرضي جميع الأطراف. ففي «بيكسار»، مثلاً، يجتمع القائمون على إنتاج الفيلم يوماً لعرض أحدث أفكارهم على زملائهم ومخرج الفيلم ومنتجه أيضاً.

ومع ذلك قد يصعب التعايش مع تصادم الأفكار الذي يحدث في بعض المؤسسات أحياناً. فقد تخلق الخلافات التي تظهر خلال المناقشات المتحمّسة جواً من التوتّر والضغط بين الزملاء. ولذا يحاول عديد

## بين الارتجال والتنظيم

تظهر الحلول المبتكرة بمواصلة محاولات التجربة والخطأ، ممّا يجعل الابتكار نشاطاً ارتجالياً في المقام الأول. فمن المنطقي أن نقول إنَّ فرص أيِّ مؤسسة في النجاح تزيد كلما عمل أفرادها بارتجالٍ وتناغم بدلاً من التصلُّب والإفراط في الالتزام بالقواعد. ومع ذلك، بفضل عديدٍ من المؤسسات العمل وفق خطط وأدوار معدّة مسبقاً لكلِّ موظف بدلاً من الاستكشاف والسعي نحو آفاقٍ جديدة.

وبالمقابل وضع قادة مثل «كاتمول» أساساً للعمل يقوم على الحرية والاستقلال، ولكن مع مراعاة بعض الحدود أيضاً. فالارتجال في حدِّ ذاته لا يقوم على الفوضى العارمة في اختلاق الأفكار، ولكنّه محكوم بفكرة مبدئية وقواعد أساسية ينطلق منها الابتكار ليستقَّ منها إبداعاتٍ جديدة. وهذه المبادئ والقواعد ليست عملاً سيئاً تجب محاربته والهروب منه.



وممّا يدعو للاستغراب، هو أن تتجرف بعض المؤسسات نحو وضع المزيد من القيود والأهداف المحدّدة والخطط التفصيلية وتقارير تقدّم العمل والإجراءات والسياسات المحكّمة وغيرها، ظلّاً منها بأنّ ذلك سيؤدّي إلى ظهور الحلول المبتكرة التي تبحث عنها. فالقادة في تلك المؤسسات لا يرتاحون لفكرة الارتجال والاستقلال، ولا يدركون أنّ السماح بقدرٍ من الارتجال أمرٌ مطلوبٌ لتحقيق الابتكار.

ذاتها عائقاً خطيراً. لقد عايش كلُّ ممّن الموقف الذي ينضمُّ فيه شخص جديد للمؤسسة ويقترح طريقةً أفضل للقيام بشيء ما، فيكون الردُّ الوحيد على فكرته هو: «لقد حاولنا ذلك بالفعل، ولكن الأمر لم ينجح»، وحينئذٍ يتخلّى ذلك الوافد الجديد عن فكرته تماماً، بل ويتوقّف عن تقديم اقتراحاتٍ جديدةٍ فيما بعد. يفضّل العديد من القادة الاعتماد على التنظيم واحترام التدرّجات الوظيفية لأنّ ذلك يوفّر جواً من التحكم والسيطرة.

وبصرف النظر عن مدى أهمية الأهداف والقيود والشروط المحدّدة، فإنّها ستظلُّ دائماً وأبداً في صراعٍ لا ينتهي مع الرغبة في استكشاف أكبر عددٍ ممكنٍ من الاحتمالات والأفكار؛ لأنّه لا يمكن السعي وراء كلّ احتمالٍ لسبر أغواره، ولا يمكن أن يحظى كلّ احتمالٍ بنفس الدرجة من الأهمية.

وبالطبع يمكن أن تعوق المبالغة في التنظيم عملية تدفّق المعلومات وتولّد الأفكار المتنوّعة. ففي النهاية يمكن أن تصبح الخبرة في حدِّ

## إعادة النظر في دور القائد

يُشئ القادة الداعمون للابتكار مؤسسات تشجّع أفرادها على الابتكار والإبداع وتتيح للجميع فرصة الإسهام بعقليته وتقرّده للوصول إلى حالة النبوغ الجماعي المنشودة. وبالتالي يجب أن يبدأ هؤلاء القادة مهمّتهم بنمذجة أسلوب «اتبني وسأريك الطريق» الذي يظنُّ كثيرون أنّه من سمات القيادة، واستبداله بعقلية تسمح بظهور الخلافات واحتضانها للتوصّل إلى حلولٍ مبتكرة تُصَب في صالح المؤسسة.



داخل كل فرد والدور الذي تلعبه مواهبه الفريدة إذا ما تلاقت مع غيرها في التوصل إلى حلولٍ مبتكرة وخلاقة، لأن الابتكار العبقري هو دائماً نتاج جهود مشتركة وليس محصّلة ذكاء عدد قليل من الموهوبين. ففي حالة توفير البيئة الملائمة ونظم الأداء والفرص المشجّعة، يدمج الأفراد مواهبهم معاً للوصول

المؤسسة، وإنما يملكون ثمار جهودهم. فعندما يشارك العاملون المبدعون بجهودهم ويمتلكون أدوات وممكنات الابتكار، فلا تعود سهولة الهدف المنشود أو صعوبته هي المسألة؛ لأنّ التمكين والإبداع الجماعي كما رأته قيادة (إتش سي إل للتقنية) يقع في صميم وجوهر القيادة. لقد آمن قادة المؤسسة بالعبقرية الكامنة

## درس آسيوي في قيادة الابتكار الجماعي

لقد أبدعت مؤسسة (إتش سي إل للتقنية) في قيادة الابتكار الجماعي عندما رأت قيادتها العليا أن مجلس الإدارة وفريق الإدارة التنفيذية لا يملكون أفكار وشخصيات العاملين في

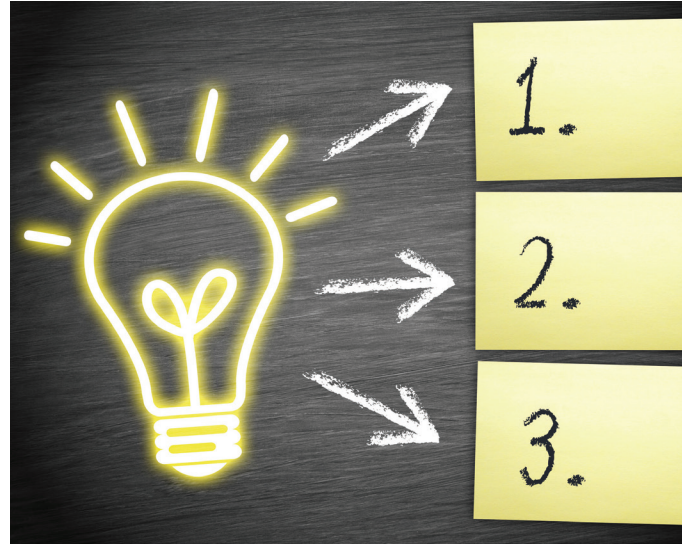
إلى مرحلة أو حالة النبوغ الجماعي. وهذه حقيقة لا ينتبه إليها الكثير من القادة. فقد يُبدي معظم القادة تقديرهم للموهبة العقلية التي يتمتع بها كل فرد داخل فريقهم، ولكنهم لا يشعرون بأن دورهم القيادي يقتضي الاستفادة من هذه المواهب كما ينبغي. شكلت هذه المؤسسة الذكيّة فريقاً من ثلاثين شاباً للعمل على فكرة «الدور التحويلي لتقنية المعلومات» وأطلقت عليهم اسم «العباقرة الصغار» وخصّصت لهم مكاتب في نفس

الطابق الذي تقع به الإدارة التنفيذية في المؤسسة. وحرصت القيادة العليا على مقابلتهم بشكلٍ متكرر أثناء تخطيطهم لشن حملة داخلية تهدف إلى تعزيز إشراك الموظفين في تطوير المؤسسة. لقد تم بالفعل تغيير الطريقة التي يتعامل بها الموظفون داخل المؤسسة، وبعد توفير امکانات وفتح بيئة العمل على اتساعها للابتكار حفّز هؤلاء العباقرة الصغار على ابتكار شعار تسويقي وإنشاء بوابة إلكترونية على الشبكة الداخلية

## مجتمع الابتكار

يتصدى الأفراد للتحديات الشخصية التي تفرضها عملية الابتكار عندما يشعرون بانتمائهم إلى مجتمع يسعى إلى تحقيق هدف أهمّ منهم كأفراد وأكبر من أن يحققه أي فرد منهم على حدة. ومن هنا يظهر دور المجتمع الذي ينمي حسّ الانتماء والهوية في أفراد؛ حيث يشعر أفرادها بالترابط فيؤدّون أدوارهم بشغف لدعم قضايا ومبادرات مجتمعهم وتطويرها، كما يشعرون بنوع من المسؤولية تجاه هذه القضية، ويؤمنون بأن نجاحها يعتمد على كل فرد منهم. وبالتالي ينبثق داخل كل فرد حافز يدفعه إلى بذل أقصى ما يستطيع حتى لا يخذل أبناء مجتمعه، ويتضائل داخله حسّ «الأنا»، ممّا يدفعه إلى المجازفة والتعامل مع غير المألوف لتحقيق الصالح العام وتحقيق الذات من خلال الآخر.

لا يستطيع أيّ قائد تكوين مجتمع بمجرد إصدار أمرٍ بذلك. وبدلاً من ذلك قام قادة مثل «نايار» و«كاتمول» بتكوين مجتمعات مبتكرة وتعاونية، وجعلوا لهذه المجتمعات هدفاً حيوياً ومهماً لا يتحقّق إلا بتضام الجهود الجماعية. لم يلجأ هذان القائدان إلى وضع أهدافٍ تتخذُ مصالحتها الخاصة، بل حدّدا أهدافاً تلامس وجدان الناس. يمكن أن تكون هذه الأهداف مفيدة للناس والمجتمع بوجه عام، مثل إنتاج أفلام عائلية لإضحاك الناس، أو تطوير نماذج أعمال للمؤسسات من خلال تقنية المعلومات، وغير ذلك من الأهداف. فوجود هدف مشترك يوحد عمل كل فردٍ مع نظيره، ويزرع داخل الأفراد الرغبة في تخطي الصعوبات التي تولّدها الصراعات الحتمية في سبيل تعاونهم لتحقيق الابتكار، ممّا يؤدي إلى ازدهار العمل والنبوغ الجماعي. فالهدف المشترك هو ما يؤدّي إلى بناء المجتمعات وتمييز المؤسسات وليست القوة الجبرية أو سلطة القائد.



## أهمية القيم المشتركة

يتبنّى أفراد المجتمع الواحد قيماً مشتركةً ومحدّدة. فإذا كان الهدف يحدّد «هوية» المجتمع، فإنّ قيمه تحدّد «أكثر ما يهم» هذا المجتمع. وتؤثّر هذه القيم أيضاً على التفكير الفردي والجماعي بإعادة صياغة أولويات الأفراد وخياراتهم. ورغم اختلاف المجتمعات والمؤسسات في القيم والأهداف التي تدعّمها، فإنّ الدراسات اتفقت على وجود أربع قيم أساسية مشتركة بين جميع هذه المؤسسات، وهي:

♦ **التعلّم:** تعتبر الرغبة في التعلّم أساس عملية الابتكار، وبخاصة فيما يتعلّق بالتعاون والاكتشاف. فهذه الرغبة تدفع الأفراد إلى تلمّس طرقٍ عدّة وسُبُلٍ شتى لحلّ المشكلات العويصة التي تواجههم، ومن ثمّ تحقيق طموحات فريدة من نوعها.

♦ **المسؤولية:** تتبع هذه القيمة من حسّ عميقٍ بالواجب تجاه المجتمع ككل والأفراد بعضهم تجاه بعض. فنظراً إلى انعكاس نتائج كل تصرّف يقوم به كل فردٍ على زملائه، يحاول جميع الأفراد الارتقاء بمستوى عملهم إلى أقصى درجةٍ ممكنة.

♦ **الطموح الشجاع:** يرغب أبناء المجتمعات المبدعة والمبتكرة في حلّ أكثر المشكلات تعقيداً والتصديّ للتحديات الفريدة التي عجزت الأفكار أو العمليات التقليدية عن التغلّب عليها.

♦ **التعاون:** تقدّر الشركات المبتكرة قيمة التعاون وتتخذ خطواتٍ سبّاقة لدمج التعاون في طريقة عملها. فهذه الشركات تدرك جيداً أنّه يتمّ الوصول إلى أقصى حدود الإبداع في العمل من خلال تفاعل الأفراد الذين يتبنّون أفكاراً متنوّعة بشكلٍ وثيق لدمج أفكارهم في حلّ مبتكر.

## دور القائد في بث روح الابتكار

يكن تحدي الابتكار في أن الابتكار المؤسسي يتطلب اكتساب بعض المهارات التي يمكن للقائد أن يشجع على ظهورها ويساعد على ترميتها. وثمة ثلاثة إمكانات أساسية في هذا الصدد، وتمثل هذه الإمكانيات الجوانب الثلاثة الرئيسية في عملية الابتكار:

### التفاعل الإبداعي

يعتبر التفاعل الإبداعي أول القدرات الثلاث الضرورية لتمكين أي مجموعة من الابتكار والإبداع. ودائماً يتضمن التفاعل الإبداعي نوعاً من الجدل والخلاف. لذلك، تظهر أفضل نتائج هذا التفاعل عندما يحدث داخل مجتمع متنوع الخلفيات، يرتبط أفراده بعضهم ببعض من خلال هدف واحد يسعون إلى تحقيقه وقيم مشتركة يؤمنون بها وقواعد تحكم الصراع وتوجهه إلى تحقيق نتائج مثمرة، وتمنعه من الدخول في دوائر المصلحة الشخصية والتصرفات الهدامة.

التفاعل الإبداعي عبارة عن عملية تتطلب اتخاذ عدة خطوات بسبب ندرة ظهور الحلول المبتكرة بسرعة. وبدلاً من ذلك، تشير الأدلة إلى أن معظم الابتكارات تنتج عن تصادم الأفكار ووجهات النظر المختلفة والطرق المتنوعة في معالجة المعلومات. ولتحقيق هذا الغرض، يجب أن تنتج المجموعات أولاً الكثير من الأفكار وتتواصل فيما بينها لتبادل هذه الأفكار كما حدث في «بيكسار»، للتوصل إلى فكرة استثنائية واحدة. وكما قال «توماس أديسون»: «لتخرج بفكرة واحدة



توليدها، وذلك للحصول على أكبر قدر ممكن منها مهما كانت غريبة أو بعيدة الاحتمال. ينجح التفاعل الإبداعي من خلال عنصرين هما: **التنوع**: وجود أفراد يفكرون بطرق مختلفة. **الصراع**: الصراع المعرفي وليس الشخصي ويُقصد به الخلاف في الأفكار والأساليب، وهو صراع يهدف إلى التعلم والتحسين المستمر وليس للفوز أو الهيمنة.

رائعة، عليك أن تأتي بأطنان من الأفكار». ويجب ألا نخلط بين التفاعل الإبداعي والعصف الذهني. فكلاهما يهدف إلى إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار، ولكن الفارق يكمن في أن التفاعل الإبداعي، كما يوحي الاسم، يتضمن نقاشاً مستمراً وتقييماً للأفكار ومقارنتها، بينما لا يوجد مجال في العصف الذهني للتعليقات النقدية للأفكار التي يتم

### الصراع

عندما تتعاون مجموعة من الأفراد لحل مشكلة ما، يكون ظهور الخلافات والصراعات أمراً حتمياً، وبخاصة عندما يكون هؤلاء الأفراد متحمسين وشغوفين بما يقومون به. وهذا أمر جيد لأنه عندما تتصادم البدائل والأفكار، تخرج أفكار جديدة وحلول أفضل. وبالتالي، يؤدي التعاون الذي يجمع بين أفراد مختلفين إلى نشوء صراع بناءً يولد المزيد من الأفكار التي تتفوق على سابقتها. وبالمقابل، يؤدي غياب الصراع إلى خلق حواجز تحول دون الابتكار. يقول «جيم موريس»، المدير العام لاستديوهات «بيكسار»: «إذا لم يكن لديك صراع، فستكون نتائجك عادية».



## البدية الإبداعية

تعتبر البدية الإبداعية ثاني الإمكانات التي تعتمد عليها المؤسسات في وضع الخيارات المختلفة واختبارها والتعلم من النتائج والمحاولة والخطأ، ومواصلة التجارب مراراً وتكراراً بلا كللٍ أو ملل.

### أوجه التناقض في الحسّ البديهي الإبداعي

من النظام فرق الابتكار على إنتاج شيءٍ له قيمة. ولكنَّ المعضلة الحقيقية تتمثل في معرفة قدر النظام المطلوب واتباعه. وحلُّ هذه المسألة يقع على عاتق القائد من خلال:

- السعي وراء أفكار جديدة وإجراء تجارب عديدة بشكلٍ استباقي.
- دراسة نتائج هذه التجارب وتحليلها.
- وضع القرارات والخيارات اللازمة استناداً إلى نتائج التجارب والدروس المستفادة منها.

صارمة تحكم كيفية إجراء هذه التجارب وطرق تحليلها. وبالتالي يتم تنفيذ الأفكار المبتكرة بكلِّ جدية حتى يصلوا إلى منتهاها.

◆ **الارتجال مقابل التنظيم:** تؤدي المغالاة في التنظيم والقواعد والتخطيط إلى إحباط عملية الابتكار، ولكن الإفراط في تقليل ما سبق يؤدي إلى الفوضى العارمة بكلِّ تأكيد. ونادراً ما تؤدي الفوضى إلى أيِّ نتائج مفيدة. ففي جميع السياقات، يساعد الالتزام بقدرٍ بسيطٍ

◆ **التعلم والتطور مقابل الأداء:** على الرغم من أنَّ التعلم والتطور مهمان للغاية، فإنَّ الأداء هو العنصر الأهم على الإطلاق. وبالتالي يشجع القادة المبتكرون أعضاء فريقهم على اختبار الأفكار الجديدة باستمرار والتعلم منها. ولكنهم يطالبونهم أيضاً بالتركيز على الأداء والنتائج في أثناء اختبار أفكارهم وتقييم هذه النتائج. بعبارة أخرى: يريد القادة أن يجرب موظفهم أفكاراً جديدة، ولكنهم - في نفس الوقت - يضعون معايير

## الحلُّ الإبداعي

يعتقد الكثيرون أنه بمجرد التوصل إلى حلول من خلال النقاش والصراع (التفاعل الإبداعي)، واختبارها بعد ذلك باتباع منهج التجربة والخطأ (الحسّ البديهي الإبداعي)، لا يتبقي سوى خطوة واحدة بسيطة، وهي اختيار أحد الحلول وتنفيذها.

في الواقع لا تعتبر المرحلة الثالثة من عملية الابتكار، وهي التوصل إلى حلٍّ إبداعي، خطوة بسيطة على الإطلاق، لأنَّ أفضل الحلول الإبداعية تقوم على الجمع بين الأفكار، بما في ذلك الأفكار التي كانت تعتبر متناقضة ومتعارضة في وقتٍ من الأوقات. فحتى إذا أجادت إحدى المؤسسات أول خطوتين وتوقفت فيهما، فلن تتمكن من التوصل إلى حلولٍ إبداعيةٍ من دون اتخاذ قراراتٍ تكاملية.



### أوجه التناقض في الحلول الإبداعية:

يشوب هذه القدرة جانبان متناقضان:

◆ **الصبر مقابل العجلة:** يؤدي تحقيق التوازن بين الصبر والعجلة إلى التوصل إلى حلولٍ مبتكرة، ولكنَّ المغالاة في أحد الجانبين من دون الآخر قد تؤدي إلى نتائج عكسية. ومجدداً، يجب على القائد الذي يحكم عملية الابتكار الموازنة بين طرح الأفكار الجديدة وبين التوصل إلى نتائج نهائية في الوقت المناسب.

◆ **مبادرات المرؤوسين مقابل تعليمات الرؤساء:** ينتج الابتكار في معظم الأحيان عن مبادرات المرؤوسين، حيث تتولد الأفكار ويتبناها الناس ويحاولون إنجاحها. ومع ذلك، لا يمكن لأيِّ مؤسسة أن تزدهر إذا استمر أفرادها في العمل بشكلٍ عشوائي من دون تخطيط وتنظيم. فمن الضروري اتباع قدرٍ من التوجيه والالتزام بمجموعة من القواعد. ولكن ما مدى هذا التوجيه وما مدى صرامة هذه القواعد؟ متى تدع مرؤوسيك يطبقون أفكارهم ومتى يتحتم عليك التدخل؟



## دور القائد في التوصل إلى حلول إبداعية

تعتبر القدرة على استيعاب جوانب أيّ مشكلة ككلّ، ثمّ دمج مجموعة من وجهات النظر والأفكار لحلّها جزءاً مهماً من عملية الابتكار. فهذه القدرة كانت هي الشغل الشاغل لقادة مثل «نايار» و«كاتمول». ولكن لسوء الحظ يندر التوصل إلى حلول فعّالة وحقيقية في الحياة الواقعية. فمعظم القرارات يتمّ اتخاذها بناءً على اختيار أحد الآراء على حساب الآراء الأخرى، أو من خلال الفصل بين الاختلافات الموجودة بين البدائل. بينما المطلوب فعلاً هو اتباع عملية سليمة لصنع القرار. وهذه بعض الإجراءات التي يمكن أن تساعد كلّ من يقود عملية الابتكار ويسعى إلى التوصل إلى حلّ إبداعي:



- يعمل القادة على توجيه مؤسساتهم إلى الحلول المبتكرة من خلال الانفتاح على العديد من الخيارات المتاحة؛ فأفضل الحلول تظهر عندما يأخذ الفريق جميع الحلول والخيارات بعين الاعتبار بدلاً من أن يختار أحدها على حساب الآخر. وحينئذ يتمكن الفريق من العمل في خضم تعقيدات هذه الحلول المتشابكة دون اختيار أحدها كحل دائم. لتحقيق هذا الغرض يتأكد قادة الابتكار من وضع ممارسات سليمة وقيم مشتركة ونظم وقواعد تعزز عملية صنع القرار التكاملية.

- يوفر القادة مساحةً للتكامل بالحفاظ على بساطة بيئة العمل ومرورتها والانفتاح على الآراء المختلفة. فالمؤسسات المنمقة التي تعمل بقواعد ونظم وسياسات معقدة ومتعنتة تميل إلى إحباط عملية التفكير التعاوني والتواصل الذي يؤدي بدوره إلى ازدهار التكامل. وبالمقابل يستعرض القادة الذين يدعمون عملية الابتكار الأنظمة والتدرجات الوظيفية من جميع الزوايا ويوظفونها كأداة مرنة تعزز عملية الاكتشاف التعاوني والتوصل إلى حلول إبداعية.

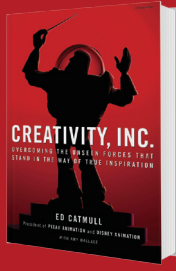
- يتولى القادة الذين يشجعون على الابتكار زمام الأمور بشكل مختلف، وذلك من خلال تجنب اتخاذ القرارات من منصة السلطة والزج بكل فريق في دوامة التجربة ليكتشف بنفسه أوجه القوة ونقاط الضعف الكامنة في طبيئات أفكاره، ويمكن لأي قائد خلق مناخ يسمح لكل فريق على حدة بتطوير أسلوبه والانتقال إلى المرحلة التالية.

## الابتكار والمستقبل

يعكف بعض القادة على إجراء التجارب لمعرفة كيفية التصدي إلى التحديات التي تواجههم في صنع المستقبل. لتحقيق هذا الهدف، يحاول بعض القادة إنشاء ما نطلق عليه «النبوغ الجماعي في طبعته الثانية 2.0». يهدف هذا التطبيق إلى حل المشكلات التي يجدونها ويصطدمون بها من خلال الاستعانة بأطراف داخل المؤسسة وخارجها وفي القطاعات المختلفة أيضاً. لقد توصل هؤلاء القادة إلى ما أكدته الأبحاث، وهو أنه لم يعد بالإمكان معالجة مشكلات العمل المعاصرة بالاعتماد على نفس الطرق التي تعمل بها المؤسسات أو بتلمس



## كتب مشابهة:

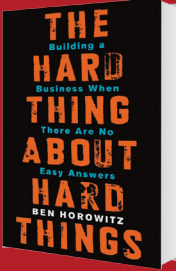
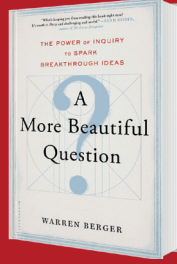


**Creativity, Inc.**  
Overcoming the Unseen Forces  
That Stand in the Way of True  
Inspiration.

By Ed Catmull  
and Amy Wallace. 2014

**A More Beautiful Question**  
The Power of Inquiry to Spark  
Breakthrough Ideas.

By Warren Berger. 2014



**The Hard Thing  
about Hard Things**  
Building a Business When There Are  
No Easy Answers.

By Ben Horowitz. 2014

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

 MBRF\_News

 MBRF\_News

 mbrf.ae

 [www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)



قنديل | Qindeel  
لخدمات الطباعة والنشر

الحلول المعرفية بالطرق التقليدية. لنصل إلى حلول ناجعة، اكتشف هؤلاء القادة ضرورة الاعتماد على دمج المؤسسات ومجموعات الخبرات التي تمّ الفصل بينها بدافع التنافس فيما مضى للاستفادة منها. لقد سعى هؤلاء القادة إلى إنشاء أنظمة تتخطى الحدود التقليدية القائمة بين المؤسسات والقطاعات، وكانت أمامهم تحديات واضحة لتحقيق ذلك الهدف؛ ناهيك عن المشكلات الناجمة عن تعزيز روح الابتكار داخل المؤسسة الواحدة. وليس صعباً تصوّر ضخامة العقبات التي تحول بين مجموعة من المؤسسات التي لم يسبق لها التعاون من قبل.

## وضع نظام يشجّع على الابتكار

تتصف معظم التحديات بالتعقيد الشديد، إلى الحدّ الذي يتجاوز قدرات المؤسسات القائمة أو الطرق والنظم التقليدية على التصديّ لها. ويتطلب حلّ هذه التحديات تضافر الجهود ودمج وجهات النظر والخبرات المستمدّة من عدّة مجالات.

ولذا، دعت الحاجة إلى وضع طرق جديدة للابتكار تخترق الحدود التقليدية ومجالات المعارف والمنظّمات والمؤسسات العامة والحكومات وحتى الدول. وبعبارة أخرى: يتطلّب الأمر أتباع نظم مبتكرة أو ما نطلق عليه اسم «الإصدار الثاني من تطبيق النبوغ الجماعي 2.0» وتطبيقه عبر المؤسسات أو الشبكات أو القطاعات المختلفة.

يتزايد عدد المؤسسات التي تعمل وفق هذا المنهج يوماً بعد يوم. وتحاول هذه المؤسسات استكشاف مجالات الخبرات المتعلقة بنطاق أعمالها وأيضاً تلك التي لا تمتّ إليه بصلة على حدّ سواء. وكلّما زاد حجم المشكلات وتعقيدها والنتائج المترتبة عليها، زادت الجهود المبذولة لحلّ هذه المشكلات أيضاً.

## دفع عجلة الابتكار أو التخلّف والاندثار

يعمل بعض القادة في مؤسسات تمثّل المادة الخام للإبداع والابتكار بينما يدير بعضهم الآخر مؤسسات ضعيفة تكافح بكلّ ما أوتيت من قوّة للبقاء على الخريطة؛ لأنها ضلّت طريقها وصارت بحاجة ماسّة إلى التجديد. لقد مرّت ابتكارات الفرق المبدعة وقادتها بجميع مراحل فحص وفرز المنتجات والخدمات وإجراءات العمل ونماذج الأعمال والمشروعات الاجتماعية. ولذا، يجب أن تُعمّم الدروس المُستفادة من خبراتهم على جميع المؤسسات العالمية التي تواجه تحديات وتغييرات مستمرة، ممّا يضع هذه المؤسسات أمام أحد خيارين: إمّا مواكبة عجلة الابتكار وإمّا التخلّف والاندثار!

بتوجيهات

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم  
نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي، "رعاه الله"

وبرعاية

سمو الشيخ أحمد بن محمد بن راشد آل مكتوم  
رئيس المؤسسة

تستضيف مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

متحف نوبل:

أفكار  
تغيير  
العالم

يسلط المتحف الضوء على أهمية ومكانة جائزة نوبل على الصعيد العالمي، وتعتبر دبي الأولى في المنطقة التي تستضيف المتحف بشكله ومفهومه الجديد.

أوقات دوام المتحف:

من السبت إلى الخميس من الساعة 9 صباحاً حتى 7 مساءً

30 مارس - 30 أبريل، 2015

المكان: مبنى "انيكس" برج خليفة

الدعوة عامة

#افكار\_تغيير\_العالم

إدارة

entourage  
marketing & events

NATIONAL  
GEOGRAPHIC  
ABU DHABI

CNBC  
عربية

HILLS  
ADVERTISING L.L.C.

الشركاء  
الإعلاميون

الشريك الإعلامي  
الاستراتيجي

مؤسسة الإمارات  
دبي للإعلام  
DUBAI MEDIA INC.

النقل  
الرسمي

Emirates

الشركاء  
الاستراتيجيون

EMAAR