

أثر تطبيق الابتكار في إدارة الأزمات

The impact of applying innovation in crisis management

حنان راشد سالم البلوي

أستاذ مساعد بالكلية التطبيقية فرع القويعة - جامعة شقراء

المستخلص:

تعتبر الأزمة "حدث غير متوقع في حياة المنظمة، ولا توجد خطط طوارئ له، مما يُهدد الأهداف ذات الأولوية العالية ويتطلب استجابة لضغوط الوقت" إذ يجب التأكيد على أن "الأزمة لا تميز بين الشركات الصغيرة والكبيرة، المتخصصة أو العامة، كل منها تشهد زوالها في مرحلة ما"

هذا ويمكن أن يكون للأزمة الاقتصادية القدرة على التعطيل أو التأثير على الصناعة أو وحدات كاملة أو مختارة من المنظمة

وبشكل عام، لا تعرف الأزمة حدود البلدان والمناطق والقطاعات الاقتصادية والشركات، إذ يُشكل الاقتصاد المعاصر شبكة من البلدان والشركات الدولية والشركات الأخرى والكثير من المؤسسات التي بنت روابط مالية قوية للغاية مع بعضها البعض، إذ إنها تؤثر على زيادة عدم اليقين والظروف البيئية غير المعروفة لإدارة الأعمال، وقد أصبح التنبؤ بالمستقبل أكثر تعقيداً مما كان عليه في الماضي، وأحياناً حتى مستحيلًا؛ فمنذ عام ٢٠٠٨، عندما شهدت الاقتصادات الوطنية في الولايات المتحدة وأوروبا الأزمة المالية .

هذا وتختلف الأزمة الاقتصادية الأخيرة في شدتها ومدتها والآلية الأساسية التي نعرفها من الأزمات السابقة، والسبب هو أن العديد من الظواهر تظهر في وقت واحد بسبب عمليات العولمة المتقدمة للغاية، بالإضافة إلى ذلك، فإن الارتباط بين هذه الجوانب قوي ولكن لم يتم فحصه بالكامل بعد.

تعتبر الأزمة الاقتصادية، أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر على استدامة المؤسسة ، تتسبب بشكل أساسي في تباطؤ الإنتاج بسبب انخفاض الطلب، وقد تؤدي إلى الركود، وهذا لا يعني بشكل مباشر أن المشاكل على مستوى الصناعة أو المنظمة سوف تحدث، ولكنها قد تحدث. ومع ذلك، فإن احتمال وقوع كارثة يزيد بشكل كبير مقارنة بمراحل النمو الأخرى لدورة الأعمال.

من هنا تتطلب الأزمة إعادة صياغة الإجراءات و المعايير المعمول بها والموحدة سابقاً لتتكيف مع ظروف السوق الجديدة، باستخدام النظريات التنظيمية القائمة

وتستدعي الأزمة الاقتصادية من المؤسسات إجراء العديد من التغييرات في الأنشطة التنظيمية والاستراتيجية، على سبيل المثال في استراتيجيات التمويل، والوضع التنافسي، والابتكار، وتوسيع نطاق الإنتاج

الكلمات المفتاحية : الأزمة الاقتصادية - إدارة الأزمات - الابتكار - الاستدامة - المؤسسات

Abstract:

A crisis is considered "an unexpected event in an organization's life, for which there are no contingency plans, which threatens high-priority objectives and requires a response under time pressure." It should be emphasized that "a crisis does not distinguish between small and large companies, specialized or general, all of which experience their demise at some point".

An economic crisis has the potential to disrupt or impact an industry or entire or selected units of an organization.

In general, a crisis does not recognize the borders of countries, regions, economic sectors, or companies. The contemporary economy is a network of countries, international companies, other companies, and many institutions that have built extremely strong financial ties with one another. This increases uncertainty and unknown environmental conditions for business management.

Predicting the future has become more complex than in the past, and sometimes even impossible. Since 2008, when the national economies of the United States and Europe experienced the financial crisis... The recent economic crisis differs in its severity, duration, and underlying mechanism from previous crises. This is because several phenomena emerge simultaneously due to highly advanced globalization processes. Furthermore, the interconnectedness between these aspects is strong but has not yet been fully examined.

An economic crisis, one of the critical factors affecting an organization's sustainability, primarily causes a slowdown in production due to a decline in demand and may lead to a recession. This does not directly mean that problems at the industry or organizational level will occur, but they may.

However, the likelihood of a catastrophe increases significantly compared to other growth phases of the business cycle.

Hence, a crisis requires a restructuring of previously established and standardized procedures and standards to adapt to new market conditions, using existing organizational theories.

An economic crisis requires organizations to make numerous changes in their organizational and strategic activities, for example, in financing strategies, competitive positioning, innovation, and production expansion.

Keywords: economic crisis - crisis management - innovation - sustainability - institutions

مقدمة

إن بيئة المؤسسة المعاصرة متغيرة ولا يمكن التنبؤ بها ؛ حيث إن المستوى المرتفع من المنافسة بين المؤسسات القائمة على المشاريع يزيد من توقعات العملاء فيما يتعلق بالوقت والجودة والميزانية ومرونة النطاق أثناء تنفيذ المشروع، ونتيجة للظروف المذكورة أعلاه، فإن الكثير من الكيانات توازن بين الاستدامة وعدم الاستدامة.

ومن أجل تجنب التدهور، يجب على أي منظمة تنفيذ مفهوم إدارة الأزمات باستمرار، وفي ظل الظروف المذكورة أعلاه، يبدو أن استخدام إدارة المخاطر التي تعد واحدة من أكثر الأدوات التي يتم تنفيذها بشكل متكرر لدعم تشغيل الشركة غير كافٍ.

هذا وقد أجرى عدد من الباحثين في الاتحاد الأوروبي خاصة أوروبا الغربية دراسات على المنظمات القائمة على المشاريع (Söderlund, 2008) وتوصلوا إلى أن هناك فجوة تتعلق بدور الابتكارات في إدارة الأزمات، وهذه المسألة مهمة لأننا نستطيع أن نلاحظ زيادة عدم اليقين في البيئة الإدارية والمناخ التنظيمي المصاحب لعمل المؤسسة، ومع تقلب الاقتصاد غير المتوقع يصبح التأثير على المنظمة بطرق مختلفة حتمى الحدوث مما يتسبب في التطور أو التدهور.

إن القضايا المقدمة في الورقة مهمة من وجهة نظر النظرية والممارسين لأن أزمة المؤسسة التي تُعرف بأنها انخفاض في الموقف الاستراتيجي في السوق مما يؤثر على تدهور الوضع الاقتصادي للكيان قد تأتي في أشكال مختلفة عديدة، إذ يُمكن أن تكون نتيجة لتباطؤ اقتصادي أو ركود يؤثر على الصناعة وبالتالي على بعض منظماتها.

ومع ذلك، يُمكن أن تكون كارثة المؤسسة نتيجة لقرارات إدارية خاطئة أو أحداث غير متوقعة، مثل الزلازل أو الحرائق أو الفيضانات، ولكل شكل من أشكال الأزمة أسبابه الخاصة، والتي تؤثر على المؤسسة بعدة طرق وتتطلب تقديم أنواع مختلفة من الابتكار مثل : المنتج، والتكنولوجيا، والتنظيم، والتسويق (Marciniak *et al.*, 2015) وتصف الورقة البحثية النوع التنظيمي من الأزمة.

ثانياً : مشكلة البحث

لا تملك المؤسسات رفاهية اختيار تصميم مبتكر يتكيف مع جميع الظروف التي يواجهونها دائماً، ويعد هذا أكبر إشكالية للدراسة، فكلما أضعف التوافق بين اختيار تصميم الابتكار وظروف العمل، زاد عدد وحجم الأزمات المحتملة، ومن ثم فإن المؤسسات مطلوبة لتطوير قدرات جديدة، ترتبط هذه القدرات ارتباطاً مباشراً بتعبئة الموارد المتاحة داخل المؤسسة.

ثالثاً : أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

- ١- توظيف مجال الابتكار بشكل أساسي في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية لأن استدامة الميزة التنافسية الاستراتيجية يمثل التحدي الأكبر.
- ٢- الطرق الممكنة لتوظيف الابتكار كرد فعل للظروف البيئية المتغيرة باستمرار وعنصر فاعل في إدارة الأزمة.
- ٣- دراسة الدور الوسيط للابتكار التنظيمي لتأثير خفة الحركة الاستراتيجية على أداء المؤسسة وتحديد العلاقة بين المتغيرات.

رابعاً : فروض الدراسة

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافه فإن فروض الدراسة تتمثل فيما يلي:

- ١- تتبنى المؤسسات الابتكار التنظيمي لتحقيق أهداف العمل من حيث الكفاءة ومراقبة الجودة والتعلم وابتكار المنتجات والعمليات أو تطوير السوق.
- ٢- يتم انتهاج الابتكار كآلية فعالة ومؤثرة في إدارة الأزمات
- ٣- تجعل الزيادة في الابتكار كل من (تلبية احتياجات العملاء - اكتساب أسواق جديدة - خفض التكاليف - زيادة مرونة الإنتاج ، وما إلى ذلك) أمراً ممكناً.
- ٤- الابتكارات التنظيمية هي العناصر الحاسمة لاستراتيجيات الاستجابة للأزمات
- ٥- ضمان نجاح المنظمات في إدارة الأزمات هو تصميم نهج استباقي مبتكر وتنفيذه بدقة في حال حدوث أى أزمة

خامساً : تساؤلات الدراسة

انطلقت الدراسة في السعي للإجابة على التساؤلات التالية :

- ١- كيف يمكن استغلال مجال الابتكار في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسات؟
- ٢- كيف يمكن توظيف الابتكار كرد فعل للظروف البيئية المتغيرة باستمرار والحفاظ على أرباح المؤسسات؟
- ٣- ماهو الدور الوسيط للابتكار التنظيمي لتأثير خفة الحركة الاستراتيجية على أداء الشركة وتحديد العلاقة بين المتغيرات؟

سادسًا : أهمية الدراسة

تأتى أهمية الدراسة من التوقع بأن التصرف السريع والابتكار في الظروف البيئية المضطربة يؤدي إلى زيادة كبيرة في أداء المؤسسة ويعزز من قدرتها في مواجهة وإدارة الأزمة ، حيث يتضمن سلسلة من الإجراءات التي تقوم بها منظمة تعمل في بيئة تتميز بخفة الحركة الاستراتيجية والتغيرات السريعة وغير المتوقعة ، إذ تكون المنظمات المرنة هي الأكثر قدرة على التكيف بنجاح مع البيئة المدمرة.

بالإضافة إلى أن سرعة الحركة الاستراتيجية تتطلب تغييرات تختلف عن الأنواع الأخرى من التغيرات المنتظمة والروتينية.

سابعًا : منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي للوقوف على طبيعة واقع متغيرات الدراسة في المؤسسات السعودية

ثامنًا : حدود الدراسة

يتمثل الحد الزمني للورقة البحثية في الفترة من (يناير ٢٠٢٤ حتى يناير ٢٠٢٥) أما الحد المكاني فيتمثل في الكيانات أو المؤسسات متعددة الجنسيات التي تنفذ مشاريع مختلفة للعملاء الخارجيين في أكثر من دولة ، حيث إن تلك المشاريع هي العمل الأساسي للمؤسسات ، والجزء الرئيسي من نشاط التشغيل، ومن أمثلة المنظمات القائمة على المشاريع ما يلي:

١- مؤسسات تكنولوجيا المعلومات

٢- شركات البناء

٣- أحواض بناء السفن

٤- مصنعي الآلات المصنوعة حسب الطلب.. إلخ

تاسعًا : نموذج الدراسة

الأسس التي قام عليها النموذج : يقصد بذلك بعض الأسس والخصائص الجوهرية والتي يجب أن تتوافر في أي نموذج مبنى على أساس علمي سليم ، وتلك الأسس هي :

١- هادف purposiveness: يقصد بذلك وجود أهداف محددة للبحث يسعى إلى تحقيقها ، وكذلك وجود

أطراف من الممكن أن تنتفع بنتائج وتوصيات الدراسة

٢- الوضوح clearness: يُقصد بذلك أن يكون النموذج بسيط، وهناك مقاييس لمتغيرات النموذج تم وضعها

بشكل موضوعي، كما أن العلاقات بين المتغيرات واضحة وفي اتجاه واحد

٣- المنهجية العلمية scientific , methodology: يقصد بذلك اتباع خطوات المنهج العلمي السليم في مراحل بناء واختبار النموذج المقترح، وتحقيق التكامل بين مرحلة الاستنتاج ومرحلة الاستدلال ، حتى تنغلق بذلك دورة العلم .

٤- البساطة simplicity: وتعني اقتصار النموذج على عدد محدود نسبياً من المتغيرات التي يقوم عليها مقارنة بالنماذج التي وردت في الدراسات التطبيقية السابقة ، وتقادى وجرود متغيرات وعلاقات يمكن الاستغناء عنها والتي تسببت في تعقد وصعوبة اختبار النماذج التي وردت في الدراسات التطبيقية السابقة، وقد قام الباحث بإجراء عمليات الدمج والحذف الممكنة عند تحديد المتغيرات والعلاقات المكونة لجين الابتكار الشامل، وذلك بعد المراجعة الدقيقة لمتغيرات ومقاييس ونتائج الدراسات السابقة، وقد ساعد منهج النمذجة في ذلك عند اختبار النموذج.

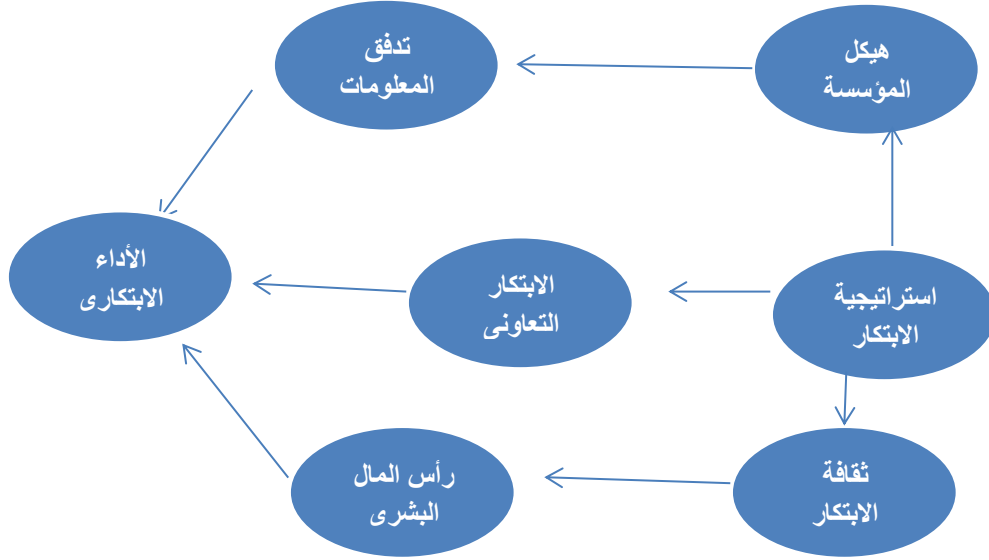
٥- الثقة confidence: يُقصد بذلك درجة الدقة ودرجة اقتراب النتائج التي توصل إليها الباحث من الحقيقة الفعلية لمجتمع الدراسة الأصلي، ويمكن تحقيق الثقة عن طريق التصميم العلمي السليم والملائم لعينة الدراسة سواء من حيث النوع أو من حيث الحجم.

٦- الموضوعية objectivity: يقصد بذلك القيام بكل خطوة وكل مرحلة من مراحل الدراسة بشكل مهني علمي دقيق، وعدم التحيز إلى نتائج مسبقة تتفق مع اعتقادات وميول الباحث الشخصية، وأن تكون النتائج التي تم التوصل إليها ناتجة عن تحليل موضوعي لبيانات تعكس حقائق فعلية، ولا بد من مراعاة تلك الموضوعية في مرحلة الاستنتاج التي يتم فيها مراجعة الأدبيات السابقة، ثم صياغة الفروض ، ثم تصميم البحث وتحديد المقاييس، وكذلك في مرحلة الاستدلال والتطبيق، والتي يتم فيها جمع البيانات وتحليلها ثم الانتهاء بالنتائج والتوصيات النهائية.

٧- إسلوب النمذجة structural Equation Modeling: سوف يساعد استخدام هذا الإسلوب في الاستدلال والكشف عن وجود جين الابتكار الشامل لدى المنظمة من عدمه، حيث يمكن إثبات توافر الجين عن طريق المجموع الكلي لقوة العلاقات الارتباطية والتفسيرية بين متغيرات وأجزاء النموذج، ومعرفة مدى مساهمة كل علاقة فرعية بين المتغيرات في قوة تماسك وتوافق النموذج ككل .

شكل رقم (١)

النموذج المقترح لتأثير الابتكار التنظيمي على التطور الاستراتيجي لأداء المؤسسات



عاشراً : متغيرات النموذج

يتكون نموذج الدراسة من عدة متغيرات، تتمثل في كل من (الابتكار التعاوني، تدفق المعلومات ، الأداء الابتكاري ، ثقافة الابتكار) والبحث في تأثيرها على تطور أداء وممارسات المؤسسة في إدارة الأزمات .

حادى عشر : أهداف البحث

أعدت تلك الورقة متضمنة مجموعة من الأهداف الرئيسية المتمثلة فيمايلي :

١- وصف طبيعة إدارة الأزمات في المؤسسات القائمة على المشاريع

٢- توصيف نطاق ودور الابتكارات التنظيمية في تلك المؤسسات.

ثانى عشر : الإطار النظري

أ- الابتكار التنظيمي

يمكن تعريف الابتكار التنظيمي بالمعنى الأوسع بأنه تغيير منفذ أو تبني جهاز أو نظام أو سياسة أو برنامج أو عملية أو منتج أو خدمة تم إنشاؤها أو شراؤها داخلياً وهي جديدة على المنظمة التي تتبناها (Damanpour،

1991). بالمعنى الأضيق الذي يهيمن على المخطوطة، فإن الابتكار التنظيمي هو تغيير مرتبط بالإطار التنظيمي أو أساليب العمل (التنظيمية).

باختصار، يمكن أن تكون هذه تغييرات في ممارسات الأعمال أو في تنظيم مكان العمل أو في العلاقات الخارجية للشركة (OECD & Eurostat، 2005).

ب - ممارسات الابتكار المفتوح

يُعد الابتكار طريقة جوهرية للحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمات في ظل الاقتصاد المرتكز بشكل متزايد على صناعة الخدمات؛ وبالرغم من ذلك فإن معظم الدراسات السابقة لها رؤية محدودة على الابتكار في صناعة الخدمات، مع التركيز بشكل أكبر على الابتكار التكنولوجي (Chen et al., 2016; Hertog et al., 2010).

ويُعرّف الابتكار في الخدمات بأنه "تجربة خدمة جديدة أو حل جديد يتكون من واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: الخدمة الجديدة، والتفاعل الجديد مع العملاء، ونظام القيمة الجديد، والإيرادات الجديد، وتقديم الخدمات التكنولوجية الجديدة". ويمكن أن ينشأ الابتكار من مجموعة جديدة من الخدمات والتقنيات والأفراد والمداخل الجديدة (Chen et al., 2016).

هذا، وتتبنى المنظمات ممارسات الابتكار المفتوح للتفوق على المنافسين من خلال الاستخدام الفعال لمفهوم نقل التكنولوجيا من خلال الشراكات والتعاون وحقوق الملكية الفكرية (Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2010). وفيما يرى البعض أن مصادر الابتكار تتمثل في الموردين والعملاء والجامعات والمؤسسات البحثية (Tian & Feng, 2010).

ويُعرّف الابتكار المفتوح بأنه عملية تقوم من خلالها المنظمات بتطبيق الأفكار الخارجية وكذلك الأفكار الداخلية، والمسارات الداخلية والخارجية للسوق، في سبيل سعي المنظمات إلى تطوير تقنياتها من أجل المنافسة (Chesbrough, 2005; Naruetharadhol et al., 2020).

واقترح Lichtenthaler (2009) أن نموذج الابتكار المفتوح يمكن أن يتمثل في عملية ابتكار ثنائية الاتجاه تشمل اكتساب التكنولوجيا الخارجية (الابتكار المفتوح الداخلي inbound) واستغلال التكنولوجيا الداخلية (الابتكار المفتوح الخارجي outbound)، فبالإضافة إلى اكتساب المعرفة الخارجية، يُمكن للمنظمات تسويق التكنولوجيا بنشاط عن طريق الترخيص الخارجي. ويعكس ظهور معاملات التكنولوجيا الداخلية والخارجية نموذج الابتكار المفتوح الجديد.

وتم تحديد الابتكار المفتوح على أنه يشمل بعدين رئيسيين، تدفق المعرفة التي تم الحصول عليها من الخارج ومعالجتها داخل المنظمة، وله دور باعتباره استجابة الأعمال الرئيسية لمنع أي مخاطر ستواجهها. ومن تدفق المعرفة هذا هو نهج ناجح لتطوير منتج جديد يتميز بالمعرفة الخارجية والداخلية التي تتم إدارتها للخروج من حدود المخاطر (Yulianto, 2021).

وفي نفس السياق، يُميز الباحثون بين ثلاثة أبعاد للابتكار المفتوح "من الخارج إلى الداخل outside-in" و "من الداخل إلى الخارج inside-out" و "المقترن بينهما coupled". حيث تهدف العملية من الخارج إلى الداخل (Inbound) إلى إثراء رأس مال معرفة المنظمة من خلال استيعاب التقنيات المطورة خارجياً (Moretti & Biancardi, 2020).

وتبحث المنظمات عن مصادر المعرفة القيمة في بيئتها، والاستفادة من المصادر المحتملة للأفكار الناشئة عن اللاعبين الآخرين في الصناعة، مثل الموردين أو العملاء أو المنافسين أو الجامعات. وتمثل دوافع اقتناء الأصول الخارجية تكلفة أقل للتطوير، ومخاطر أقل، ووقت أسرع للتسويق (Tang et al., 2021). وبناءً عليه سيتم تناول هذه الممارسات بإيجاز على النحو التالي:

ج - ممارسات الابتكار المفتوح الداخلية

يُشار إلى الابتكار المفتوح الداخلي بأنه السعي الهادف للمعرفة الخارجية لدعم عمليات تطوير المنتجات/الخدمات الجديدة. ويوفر مدخل المصادر الخارجية للابتكار المفتوح فرصاً للوصول إلى مدخلات المعرفة الخارجية، حيث يكتسب المشروع المحوري المعرفة الموجودة في شبكة اجتماعية أوسع. وفي المقابل، فإن المشروع المغلق الذي لا يستخدم الابتكار المفتوح الداخلي يمنع مدخلات موارد المعرفة الخارجية (Sriram & Hungund, 2021).

ويُعرّف الابتكار المفتوح الداخلي بأنه الأنشطة الابتكارية للمنظمة والتي تشمل اكتساب أفكار خارجية مثل: التعاون والشراكات المتعلقة بالبحوث والتطوير والاندماج والاستحواذ ومشاركة العملاء (Chesbrough & Brunswicker, 2013).

وتسعى عملية الابتكار المفتوح الداخلية إلى زيادة قدرة المنظمة على الابتكار من خلال تعزيز القاعدة المعرفية للمنظمة من خلال التكامل مع الموردين والعملاء ومصادر المعرفة الخارجية الأخرى (Oduro, 2019).

ويرى (Schroll and Mild, 2011) أن تبني الابتكار المفتوح الداخلي هو أكثر انتشاراً من الابتكار المفتوح الخارجي بين الشركات الأوروبية. كما وجد الباحثون أن الشركات تتبنى ممارسات الابتكار المفتوح الداخلية مثل: التعاون مع المؤسسات الأكاديمية والعملاء (Hungund, 2020).

ويُعد التعاون أو الشراكة Collaboration مع معاهد البحوث والتطوير ممارسة مهمة للابتكار المفتوح تتبناها المنظمات من أجل أنشطة وأداء الابتكار. ويساعد التعاون المشترك مع المنظمات البحثية على ضمان معلومات عالية الجودة والوصول إلى قاعدة المعرفة، مما يعزز أداء الابتكار المفتوح في المنظمات (Sriram & Hungund, 2021).

وتقوم المنظمات بعمل شراكات تعاونية مع الموردين والعملاء والمنافسين من أجل الابتكار وتطوير منتجات ناجحة للسوق الذي تخدمه، كما تقوم بالتعاون المشترك مع المؤسسات الأكاديمية مثل الجامعات لكي تكون أكثر ابتكاراً منفتحاً وناجحاً، وذلك من خلال عدة أساليب مثل: التعاون المشترك والترخيص والانتاج والتصميم المشترك والخدمات والاستشارات والتمويل وأساليب أخرى للتعاون من أجل الابتكار وحل المشكلات (Segers, 2013).

وخلصت نتائج الكثير من الدراسات إلى أهمية تلك الممارسات الداخلية في استحضار عدداً من النواتج الاستراتيجية أبرزها تحسين أداء الشركات الصناعية من خلال التعاون والمشاركة للمنظمات الاستشارية الخارجية في أسبانيا (Bianchi et al., 2016).

ومزيداً على ذلك، رأى (Sikimic et al., 2016) أن ممارسات الترخيص الداخلية تؤثر بشكل إيجابي على التدفق التكنولوجي والترخيص الخارجي التكنولوجي. وبالتالي، فإن تبني ممارسات الابتكار المفتوح الداخلي، مثل التفاعل مع العملاء والمؤسسات الأكاديمية والموردين يساعد على تحسين الأداء الإيجابي للمنظمة (Sriram & Hungund, 2021).

د - ممارسات الابتكار المفتوح الخارجية

ويصف (Obradovic et al. (2021) الابتكار المفتوح الخارجي بأنه تدفق للمعرفة والتكنولوجيا من داخل المنظمة إلى خارجها inside-out ويتعلق باستغلال المنظمة لمواردها وقدراتها التنظيمية الابتكارية (مثل: الملكية الفكرية).

ويُعرّف الابتكار المفتوح الخارجي بأنه استغلال المنظمة للمعرفة في أساليب التداول والأعمال التجارية، والتي تشمل ممارسات مثل: "الترخيص الخارجي" و "التبادل spin-off" و "المصادر المفتوحة" (Chesbrough & Brunswicker, 2013).

وتركز عملية الابتكار المفتوح "من الداخل للخارج" على إخراج معرفة المنظمة وابتكاراتها. وتحقق المنظمات التي تستخدم هذا النهج أرباحاً من خلال طرح الأفكار في السوق وبيع الملكية الفكرية وتسخير التكنولوجيا من خلال نقل الأفكار إلى العالم الخارجي (Oduro, 2019).

وخلصت دراسة إلى أن المنظمات تتبنى ممارسات الابتكار المفتوح الخارجية، مثل بيع التكنولوجيا، واكتساب التكنولوجيا، الاستحواذ على الشركات والمشاريع، والمشاريع المنبثقة Spin-offs وسحب الاستثمارات. كما وُجد أن المنظمات ترخص حقوق الملكية الفكرية الخاصة بها لنقل التكنولوجيا. كما أشار العديد من الباحثين إلى أن المنظمات تمارس حقوق الملكية الفكرية كنهج ابتكار مفتوح (Sikimic et al., 2016).

وفي ضوء نتائج مراجعة الأدبيات اتضح أن ترخيص المنظمات للتكنولوجيا يعزز أدائها من حيث الإيرادات. كما أن أنشطة الابتكار المفتوحة الخارجية، مثل حقوق الملكية الفكرية والتبادل المشترك spin-off تؤثر على تطوير المزيد من المنتجات. ومزیداً على ذلك خلص إلى أن ممارسات تداول حقوق الملكية الفكرية تؤثر على أداء المنظمة والنتائج تختلف عبر الصناعات (Sriram & Hungund, 2021).

هـ- الأداء التنظيمي

يُعرف الأداء التنظيمي بمجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي توفر معلومات عن درجة تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية. ومن الصعب قياس الأداء بدون تضمين العلاقات الخارجية والقيم غير الملموسة مثل: المعرفة، والكفاءات، والشراكات. بالإضافة إلى أن هناك حدود لاستخدام الأداء المالي كمؤشر للأداء التنظيمي (Laszlo, 2013).

هذا، ويُمكن قياس الأداء التنظيمي من جوانب مختلفة منها العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، وصافي معدل النمو، والعائد على المبيعات.. الخ. كما تستخدم الكفاءة والفعالية كأدوات أيضاً لقياس الأداء التنظيمي (Tseng, 2014).

ووفقاً للهدف الاستراتيجي للمنظمات المتمثل في تحقيق ميزة تنافسية، يُمكن تقييم أداء المنظمة من جوانب مختلفة، معظمها محددات ملموسة مثل: تخفيض التكلفة، والأرباح، وحجم المبيعات، ودوران الأصول وحقوق الملكية. وهناك بعض المحددات غير الملموسة كرضا العملاء وتطوير المنتج. (Choudhary et al. 2013) وجدير بالذكر، أن استخدام المؤشرات المالية فقط قد لا يعكس الأداء الواقعي أو الحقيقي للمنظمات، وكذلك أيضاً في حالة استخدام المؤشرات غير المالية فقط. ومن ثم، فمن الأفضل استخدام المقاييس المالية وغير المالية معاً كمؤشرات للأداء التنظيمي (Tseng, 2014).

كما يمكن قياس الأداء التنظيمي بصفة عامة في مقاييس موضوعية (Hard) ومقاييس ناعمة (Soft) ادراكية؛ وتشير المقاييس الموضوعية إلى المؤشرات الكمية أو المالية بشكل عام. وتعني المقاييس الناعمة المؤشرات الادراكية التي يتم السؤال عنها مقارنة بأفضل المنافسين كالجودة والانتاجية (Migdadi, 2020).

غير أنه حديثاً، يتم قياس الأداء نسبةً إلى المنافسين في الصناعة من حيث جوانب سبعة هي: الربح، ونمو المبيعات، والحصة السوقية، ونمو الأصول الكلية، والعائد على الأصول الكلية، والعائد على المبيعات الكلية،

وانتاجية العامل. حيث يحظى هذا الأداء النسبي على الاهتمام الأكبر في الأدب الإداري (Mozumder, 2018).

ويُعزى ذلك إلى صعوبة الحصول على معايير للأداء الموضوعي، وغالباً ما تكون هذه المعايير غير دقيقة في كثير من السياقات في مجال الأعمال، ولا سيما في صناعة البنوك، نظراً لاستخدامها معايير محاسبية حساسة، مما يجعل من المستحيل الحصول على معلومات مقارنة للأداء المالي، وصعوبة تفسير ومقارنة الأداء الموضوعي (Alaarj et al., 2016).

وبناءً على ما تقدم، يتبنى البحث الحالي تعريف الأداء التنظيمي بأنه النجاح والفعالية التنظيمية، ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية اعتماداً على مستويات مساهمة الأفراد في المنظمة. ويستخدم مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية لمقارنة وضع المنظمة خلال فترة زمنية معينة بمنافسيها في الصناعة مثل: النمو والانتاجية والربحية والجودة والعمليات ورضا العملاء (Alaarj et al., 2016; Tseng, 2014).

ثالث عشر : العلاقات بين دورة الأعمال واستدامة المؤسسات

تؤدي الأزمات الاقتصادية في المقام الأول إلى مايلي :

١- انخفاض الطلب

٢- ارتفاع معدل البطالة

٣- إفلاس العديد من الشركات في كثير من الأحيان.

هذا وتعتبر الأزمة الاقتصادية مرحلة من مراحل الدورة الاقتصادية يمكن تقسيمها إلى مايلي :

١- ركود

٢- هبوط

٣- انتعاش

٤- ذروة.

وقد قام العديد من الباحثين في مجال العلوم الاقتصادية بفحص خلفية الأزمة الاقتصادية (Marx & Engels, 2013)

ومن وجهة نظر الأعمال، فإن الأزمة هي "حدث غير متوقع في حياة المنظمة، ولا توجد خطط طوارئ له، مما يُهدد الأهداف ذات الأولوية العالية ويتطلب استجابة لضغوط الوقت". (Loosemore, 1998) إذ يجب التأكيد

على أن "الأزمة لا تميز بين الشركات الصغيرة والكبيرة، المتخصصة أو العامة، كل منها تشهد زوالها في مرحلة ما" (Hällgren & Wilson, 2008)

هذا ويمكن أن يكون للأزمة الاقتصادية القدرة على التعطيل أو التأثير على الصناعة أو وحدات كاملة أو مختارة من المنظمة

وبشكل عام، لا تعرف الأزمة حدود البلدان والمناطق والقطاعات الاقتصادية والشركات، إذ يُشكل الاقتصاد المعاصر شبكة من البلدان والشركات الدولية والشركات الأخرى والكثير من المؤسسات التي بنت روابط مالية قوية للغاية مع بعضها البعض، إذ إنها تؤثر على زيادة عدم اليقين والظروف البيئية غير المعروفة لإدارة الأعمال

هذا وقد أصبح التنبؤ بالمستقبل أكثر تعقيداً مما كان عليه في الماضي، وأحياناً حتى مستحيلًا؛ فمنذ عام ٢٠٠٨، عندما شهدت الاقتصادات الوطنية في الولايات المتحدة وأوروبا الأزمة المالية. (Krugman, 2013)

هذا وتختلف الأزمة الاقتصادية الأخيرة في شدتها ومدتها والآلية الأساسية التي نعرفها من الأزمات السابقة، والسبب هو أن العديد من الظواهر تظهر في وقت واحد (Kołodko, 2013) بسبب عمليات العولمة المتقدمة للغاية، بالإضافة إلى ذلك، فإن الارتباط بين هذه الجوانب قوي ولكن لم يتم فحصه بالكامل بعد.

هذه الجوانب لها خلفيات اقتصادية كلية وجزئية، إذ إن الاختلاف الكبير بين أزمات الأعوام ٢٠٠٨-٢٠١٣ وأزمات أخرى (على سبيل المثال، جنون التوليب الهولندي في عام ١٦٣٧، فقاعة بحر الجنوب في عام ١٧٢٠، انهيار وول ستريت في عام ١٩٢٩، الأزمة المالية الآسيوية في عام ١٩٩٧) يؤدي إلى استنتاج مفاده أنه من ناحية، يجب أن نعرف النظريات الاقتصادية للأزمة وتاريخ الأنشطة المتعلقة بالكساد الماضي، ومن ناحية أخرى، يتعين علينا تحليل الأزمة الحالية بطريقة مستقلة.

وفي هذا الصدد أجرى عدد من الباحثين دراسات حول موضوع الأزمة الاقتصادية الأخيرة، وقد قاموا بفحص كل مما يلي :

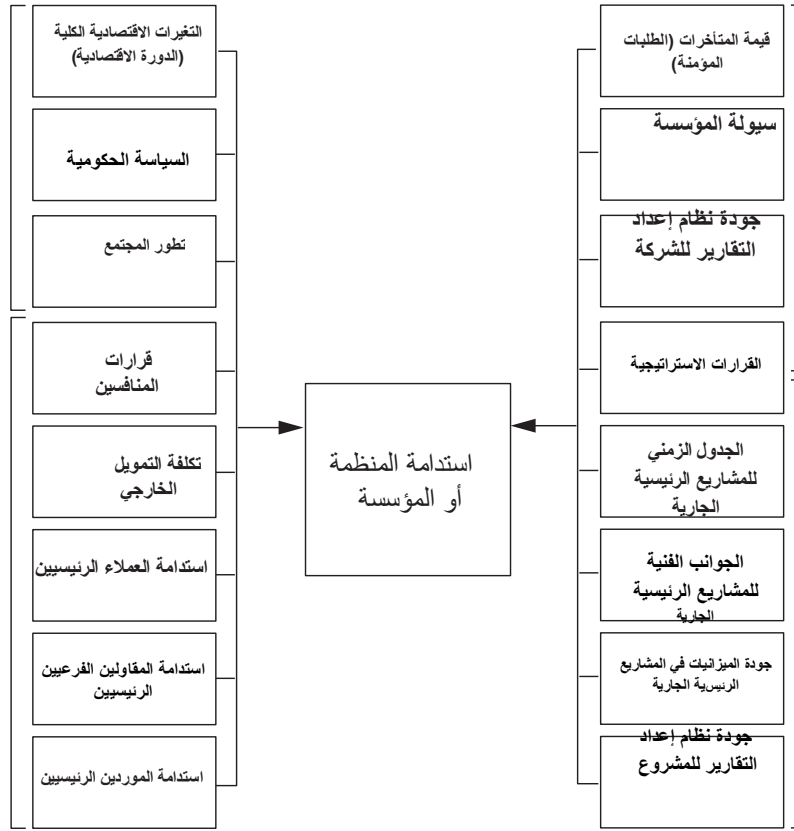
١- العوامل الأساسية التي أدت إلى الأزمة، (Lounsbury & Hirsch, 2010)

٢- الظروف العامة للأزمة فيما يتعلق بالنظريات الاقتصادية، (Balcer- zak, 2011) علم اجتماع الجريمة الذي شكل خلفية الأزمة، (Deflem, 2011)

٣- العواقب المختلفة للأزمة العالمية الحالية على المجتمع العالمي، (Suter & Herkenrath, 2012)

٤- التأثير المتبادل للأزمة الاقتصادية والابتكارات.

وكان الاستنتاج العام الذي توصل إليه هؤلاء الباحثين هو أن المديرين، قبل تنفيذ إجراءات التعافي في المنظمات، يجب أن يدركوا البيئة بكافة جوانبها والمناخ التنظيمي أولاً ، وخاصة العوامل التي تؤثر على الصناعة والمؤسسة ، وأن يصمموا إجراءات التعافي ، ونظراً لأن الأزمة الاقتصادية قد تؤثر بشكل خاص على الوضع المالي للمؤسسات، فإن إجراءات الاستجابة يجب أن تسبب الكثير من التغييرات في فترة زمنية قصيرة. ومع ذلك، يمكن أن تتعرض استدامة الشركة للتهديد من قبل عوامل داخلية أيضاً كما هو موضح بالشكل التالي:



شكل رقم ٢ : المصادر الرئيسية المؤثرة على استدامة المؤسسات .. تم إعداده بواسطة الباحث

فالأزمة الاقتصادية، أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر على استدامة المؤسسة ، تتسبب بشكل أساسي في تباطؤ الإنتاج بسبب انخفاض الطلب، وقد تؤدي إلى الركود، وهذا لا يعني بشكل مباشر أن المشاكل على مستوى الصناعة أو المنظمة سوف تحدث، ولكنها قد تحدث. ومع ذلك، فإن احتمال وقوع كارثة يزيد بشكل كبير مقارنة بمراحل النمو الأخرى لدورة الأعمال.

فى مقابل ذلك ، فإن العديد من الكيانات، من أجل تجنب نقص السيولة أو الانخفاض الحاد فى الربحية، تؤجل أو تلغى استثماراتها، وتخفيض تكاليف الإعلان والاستشارات، فمن عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠١٣، يُمكن ملاحظة اتجاهين رئيسيين مختلفين كمايلى :

١- الأول : وهو الاتجاه الذي انتهى فى عام ٢٠٠٦، وكان مرتبطاً بالنمو الاقتصادي وأدى إلى زيادة كبيرة فى الاستثمار الخاص والعام، فعلى سبيل المثال خضع الاقتصاد البولندي لمرحلة التنمية، وكان تقييم ظروف السوق إيجابياً للغاية.

٢- الثاني: وهو المرتبط بالأزمة المالية العالمية، حيث ضرب نفقات الاستثمار.

من هنا يُظهر التحليل المقدم أن الاستثمارات الإجمالية حساسة للغاية لتغيرات الناتج المحلي الإجمالي، وتتأثر الشركات التي تنفذ الاستثمارات أو تقدم خدمات الإعلانات والاستشارات بالتغيرات المذكورة أعلاه فى نطاق ووقت مختلفين، اعتماداً على نوع المنظمة

هذا وتعاني بعض الشركات القائمة على المشاريع (مثل شركات تصنيع الإنشاءات أو الآلات) من الأزمة الاقتصادية جزئياً مع بعض التأخيرات ولكن فى الغالب بقوة مضاعفة (أكثر من المنظمات غير القائمة على المشاريع)، إذ ترتبط فترات التأخير المذكورة أعلاه بشكل أساسي بطول مدة دورة حياة المشروع (PLC) التي تهيمن على استثمارات الكيانات، و يؤثر الافتقار إلى الاستثمارات الجديدة بشكل كبير على متأخرات الشركة للسنوات القادمة ويقلل من حجم الدوران فى المستقبل.

وفى مثل هذه الظروف، يتعين على المديرين إعداد الشركة لأسوأ سيناريو من خلال عمل إدارة الأزمات (Mallak، Kurstedt، 1997)، ومن ثم تصميم وتنفيذ الابتكارات التنظيمية، إذ يجب أن تضمن العملية مايلى:

١- قدرة فريق المشروع على معالجة الأزمات

٢- أن يكون لدى الفريق نظام مناسب للتنبؤ بالانحراف عن خطة المشروع والتعامل معه (Anderson and Merna, 2003)

٣- أن يكون لدى مديري المؤسسة فكرة واضحة عن كيفية تطبيق إجراءات الاسترداد أو العودة لما كانت عليه الأمور .

من هنا ، فإن تلك العملية صعبة ومعقدة لأن هناك العديد من العوامل التي تُضعف موقف المؤسسات فى السوق.

ومن ناحية أخرى، فخلال التشغيل المنتظم للمؤسسة في السوق، تواجه جميع المؤسسات العديد من التهديدات المتعلقة بالمخاطر وعدم اليقين والظروف غير المعروفة للبيئة، إذ يُمكن أن تكون مرتبطة بالعديد من الأحداث غير المتوقعة التي ربما تم التنبؤ بها (أو لا)، ولكن لا يُتوقع حدوثها في المستقبل. (Gerald et al., 2009)، إذ يُمكن أن تكون أزمة الشركة نتيجة لإدارة غير كافية أيضًا، حيث إن القرارات الخاطئة التي يتخذها المديرون تؤثر بشكل حاسم على المؤسسات، وفي معظم الحالات، تكون الأزمة بمثابة صدمة لهؤلاء المديرين، حيث إنها موجات صدمة تُرسل عبر أنظمة المؤسسة.

ترتيبًا على ماسبق، يُصبح من المهم للغاية معرفة كيفية تأثير موجات الصدمة هذه على الأجزاء الفردية للمنظمة، وما يمكنهم فعله هم والموظفون استعدادًا للأزمات واحتوائها والتعافي منها، وكذلك في إصلاح الأنظمة التشغيلية (Kahn et al., 2013).

باختصار، يحتاج التشغيل العادي للمؤسسة، عندما لا توجد معلومات عن تهديدات خطيرة لاستدامة المؤسسة، إلى تنفيذ إدارة المخاطر للسيطرة على المخاطر التي يتعرضون لها أو قد يتعرضون لها (Akintoye & MacLeod, 1996)، إذ يجب التأكيد على أن هناك دافعًا وحماسًا هائلين لتطبيق مبادئ وأساليب إدارة المخاطر في المنظمات، وتوفر المعايير الدولية والإرشادات حول كيفية المضي قدمًا (Aven, 2012). ومع ذلك، في حالة التهديد المباشر المحتمل لاستدامة الشركة، يجب تنفيذ مفهوم إدارة الأزمات، وفي هذا الصدد تُعد إدارة المخاطر واحدة من الأدوات الداعمة لإدارة الأزمات

الجدول الأول

تأثير التباطؤ الاقتصادي/الركود على أنواع مختلفة من المؤسسات (تم بإعداد الباحث)

نوع المؤسسة	الأعمال الأساسية	نطاق التأثير المحتمل للالغاية	فترة التأثير المحتملة للالغاية بعد الأزمة الاقتصادية
مؤسسة تكنولوجيا المعلومات	تنفيذ برامج تكنولوجيا المعلومات	انخفاض عدد منتجات تكنولوجيا المعلومات التي تم تنفيذها / ترقيةاتها في الشركات عمليات الإلغاء أو التأجيل انخفاض قيمة منتجات تكنولوجيا المعلومات التي تم تنفيذها عمليات التأجيل	عموما في المدى القصير أو المتوسط
شركة بناء	تشديد المباني والمنشآت	انخفاض عدد الاستثمارات الجديدة في الأشياء	انخفاض على المدى PLC الطويل (بسبب)

الهندسية	الإلغاءات أو التأجيلات تقليص نطاق المشاريع الجارية تعليق المشاريع الجارية	الطويل) انخفاض وتعليق على المدى القصير
شركة تصنيع الآلات	تصنيع الآلات عالية القيمة والمصممة حسب الطلب	انخفاض في المدى الطويل (الطويل PLC بسبب)
مركز البحث والتطوير	تصميم وتطوير المنتجات والابتكارات التكنولوجية	عموما في المدى القصير
صناعة الترفيه	تنظيم المناسبات الاجتماعية	في المدى القصير
شركة استشارية	تقديم خدمات استشارية	بشكل عام على المدى القصير، لكنه أقل تأثيراً من الأنواع الأخرى من الشركات القائمة على المشاريع

رابع عشر : الابتكارات التنظيمية في إدارة الأزمات

تتطلب الأزمة إعادة صياغة الإجراءات و المعايير المعمول بها والموحدة سابقاً لتتكيف مع ظروف السوق الجديدة، باستخدام النظريات التنظيمية القائمة (Dynes & Aguirre, 1979). وتستدعي الأزمة الاقتصادية من المؤسسات إجراء العديد من التغييرات في الأنشطة التنظيمية والاستراتيجية، على سبيل المثال في استراتيجيات التمويل، والوضع التنافسي، والابتكار، وتوسيع نطاق الإنتاج (Foss, 2010).

ويمكن تقسيم هذه التغييرات إلى خمس مجموعات من الجهود كمايلي :

١- الإستراتيجية

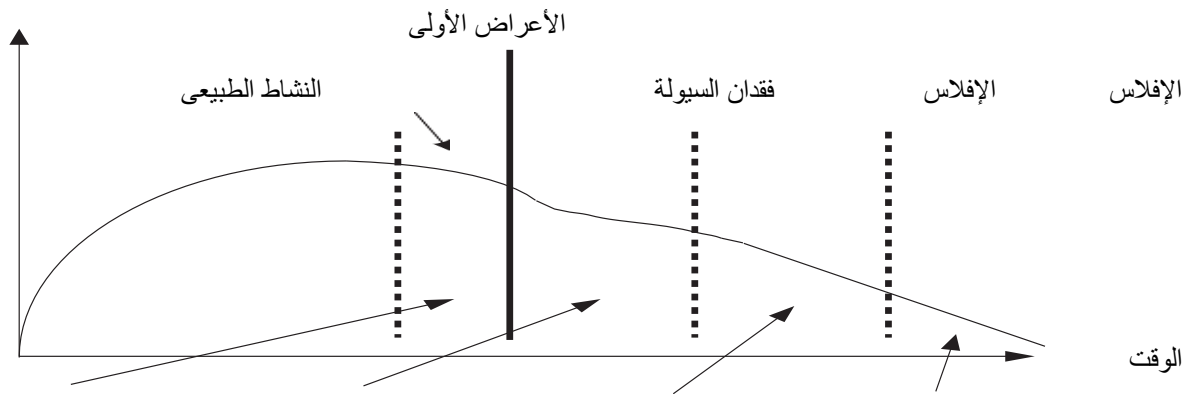
٢- التقنية والبنوية

٣- التقييم والتشخيص

٤- والتواصلية

٥- النفسية والثقافية (Pauchant et al., 1991).

هذا وينبغي لإدارة الأزمات الناجحة أن تشير إلى الاتصالات وتدفق المعلومات، وممارسة السلطة واتخاذ القرار، وتطوير التنسيق وتخفيف هيكل القيادة (Quarantelli, 1988)، وهذه الأمور مهمة، لأن أزمة الشركة تنجم بشكل خاص عن مشاكل تنظيمية وعدم التكيف المتأخر مع البيئة المتغيرة، وينبغي أن تؤدي إجراءات الاستجابة في أوقات الأزمات إلى أسرع ردود فعل ممكنة، وينبغي أن يمنع رد الفعل الأول المزيد من التدهور للشركة وتجنب الانتقال من المرحلة الأولى إلى المرحلة التالية من أزمة الشركة، وهذا مهم لأنه في المرحلة الثانية من الأزمة لا تسدد المؤسسة جميع التزاماتها المتأخرة وتقلل من القدرة الإنتاجية، وتبيع أصول التصنيع الأولى، ويفقد شركاء الأعمال الثقة في المؤسسة مما يؤدي إلى انخفاض الطلبات الجديدة وزيادة تكاليف رأس المال المالي الخارجي وسعر المستلزمات (المواد والمعدات وخدمات المقاولين من الباطن وما إلى ذلك)، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل رقم ٣ مراحل أزمة المؤسسات، من إعداد الباحث بالاعتماد على المرجع. (Marciniak & Głodziński, 2009)

هذا وعند دراسة أمثلة إجراءات التعافي التي اتخذها المدبرون، يمكن ملاحظة التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والبنوية والاقتصادية، إذ تتضمن إدارة الأزمات الفعالة تقليل المخاطر المحتملة قبل وقوع حدث محفّز.

وفي الاستجابة لحدث محفّز، تتضمن إدارة الأزمات الفعالة الارتجال والتفاعل من قبل أصحاب المصلحة الرئيسيين بحيث يتم إعادة بناء المعنى الفردي والجماعي والمعنى المشترك والأدوار، وفي أعقاب حدث محفّز، تتضمن إدارة الأزمات الفعالة إعادة ضبط الافتراضات الأساسية على المستوى الفردي والتنظيمي، فضلاً عن الاستجابات السلوكية والعاطفية التي تهدف إلى التعافي وإعادة الضبط" (Pearson & Clair, 1998)، وبهذا المعنى، يمكن فهم إدارة الأزمات على أنها إدارة الكوارث أو إدارة الطوارئ (Larson et al., 2009)

هذا ويُوضح بعض المتخصصين أن إدارة الأزمات تُمثل نطاقًا أكثر تفاعلية للأنشطة، والتي تركز على الموقف بعد حدوث الأزمة (Jaques, 2007).

وقبل إدارة الأزمة، يتعين على المديرين تنفيذ إدارة القضايا التي تنتظر إلى المستقبل لتحديد الاتجاهات والأحداث المحتملة التي يُمكن أن تؤثر سلبًا بشكل خاص على المنظمة، إذ يجب أن تمنع الإجراءات الاستباقية المقدمة في فترة طويلة التأثير السلبي للبيئة على الشركة.

ومع ذلك، تحتاج المؤسسات إلى تنفيذ خطوات تفاعلية يُمكن أن تفيد في فترة قصيرة الأجل، إذ يجب أن تكون الأنشطة الأكثر أهمية هي تلك المتعلقة بإدارة الأزمات المفهومة على نطاق واسع : مثل (الاستعداد للأزمات - الوقاية من الأزمات - إدارة أحداث الأزمة - إدارة ما بعد الأزمة)

هذا وتم تقييم إدارة الأزمات في الشركات القائمة على المشاريع بشكل أساسي من خلال نظرية المنظمة، ونتيجة لذلك فإن التغييرات التنظيمية مهمة في عملية إعادة هيكلة الشركة.

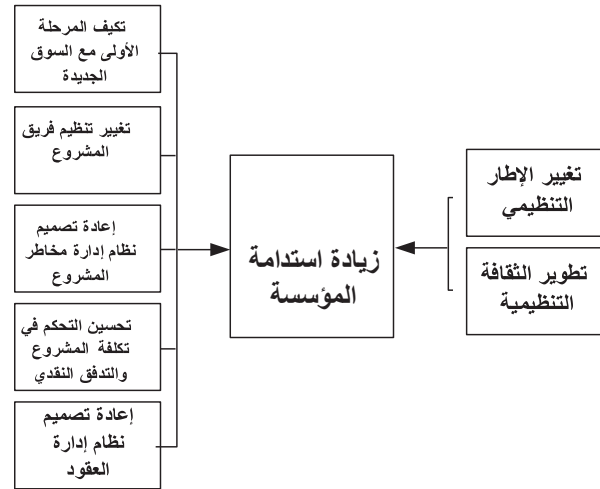
وفي المؤسسات القائمة على المشاريع، يجب على المديرين دائمًا توقع التأثير السلبي للعوامل الخارجية مقارنة بطبيعة دورة حياة المشروع وخصائص نوع المشروع والإطار التنظيمي للكيان، ولكن في الوقت نفسه، وبسبب الآليات المتساوية، أثناء تخطيط المشروع وخاصة تنفيذ المشروع، قد تظهر فرص إضافية (Hällgren & Wilson, 2008، Kahn et al.، 2013).

هذا وتتضمن الابتكارات في المؤسسات القائمة على المشاريع تطوير خدمات جديدة أو محسنة للعملاء الحاليين أو المحتملين، أو تطوير تقنيات جديدة يمكن استخدامها لحل مشاكل العملاء بشكل أفضل من التقنيات الحالية (Blindenbach-Driessen & Van den Ende، 2006)، إذ تُدعم الابتكارات المقدمة بشكل مباشر الأعمال الأساسية للمنظمات التي تم البحث عنها وتساعد في زيادة الموقف الاستراتيجي، لتكون أكثر قدرة على المنافسة، ومع ذلك، فإن دورة حياة المنتج، على سبيل المثال، لابتكار المنتجات، وخاصة التصميم والانتشار، طويلة جدًا ومكلفة وقد تستفيد من فارق الوقت.

خامس عشر : الابتكارات التنظيمية "دراسات تطبيقية"

أظهر التحليل الاقتصادي الكلي للتغيرات في الناتج المحلي الإجمالي ونفقات الابتكار في بولندا تباطؤ الاقتصاد وصناعة البناء (Głodziński، 2015)، فقد ألغت العديد من الشركات استثماراتها أو خفضتها أو أجلتها، وزاد عدد حالات إفلاس الشركات بشكل كبير.

وفي ظل الظروف المذكورة أعلاه، كان على الكيانات تطبيق مفهوم إدارة الأزمات الذي يتألف من إجراءات تشغيلية واستراتيجية كما يتضح في الشكل التالي:



شكل رقم ٤. الإجراءات التشغيلية والاستراتيجية تطبيق مفهوم إدارة الأزمات

ومن أجل استكشاف تلك الإجراءات، أُجريت عملية بحث نوعي في الأعوام (٢٠١٨-٢٠٢٤)، إذ كانت موضوعات البحث تكمن حول شركات كبيرة تعمل في السوق البولندية ومدرجة في بورصة وارسو، وكانت الأجزاء الرئيسية للبحث هي الملاحظة المباشرة لإحدى شركات المقاولات العامة باعتبارها شركات دولية، كذلك تم الأخذ في الاعتبار دراسات الصحافة المتخصصة في قطاع المهنيين، وتحليل تقارير مجلس الإدارة المنشورة على الإنترنت، وتحليل دراسات الحالة المنشورة في المجلات العلمية، وبعد ذلك، تم إجراء الاستقراء العلمي لإظهار أكثر الابتكارات التنظيمية شيوعاً، وتم التوصل لاستنتاج أنه يجب أن تعمل الابتكارات التشغيلية على كل مما يلي:

- ١- تحسين الوضع الاقتصادي للمنظمة في فترة زمنية قصيرة
- ٢- حماية من المزيد من تدهور الشركة (الانتقال إلى مراحل الأزمة التالية)
- ٣- تنفيذ الإجراءات الاستراتيجية التغييرات التي تضمن الاستدامة في بيئة جديدة.

هذا وقد أظهرت الدراسة أن الابتكارات التشغيلية كانت مرتبطة بشكل أساسي بما يلي:

أ - تكييف المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج المتمثلة فيما يلي :

١- التأهيل المسبق وإعداد عرض الميزانية مع ظروف السوق الجديدة التي تتميز بالاكتمال وعدم اليقين، إذ كانت العناصر الرئيسية للابتكارات هي الإجراءات الجديدة المتعلقة بإعداد عروض الميزانية، وعملية الاستحواذ الجديدة المدعومة بأدوات تكنولوجيا المعلومات.

٢- تدريب الموظفين على قراءة العقود المكتوبة وفقاً لإجراءات FIDIC

٣- تقنيات التفاوض مع العملاء من القطاع الخاص

٤- الأساليب النوعية والكمية لتقييم المخاطر، وحسابات المشروع.

ب - تغيير تنظيم فريق إدارة المشروع ليكون أكثر مرونة ومعلومات، حيث يُركز الابتكار على زيادة المرونة وتحسين تدفق المعلومات والتعاون مع أقسام الخدمة في الشركة (على سبيل المثال إدارة المخاطر، والرقابة، والمشتريات).

ج - إعادة تصميم نظام إدارة مخاطر المشروع لاحتواء إجراء صيانة المخاطر، وأدوات تكنولوجيا المعلومات الداعمة المناسبة (بما في ذلك مصفوفة المخاطر وقائمة التحقق الأكثر تعقيداً للمخاطر والفرص)، وإبلاغ فريق المشروع وإدارة الشركة دون تأخير حول تهديدات المشروع والفرص ، إذ كان لزاماً على الأنشطة في هذا المجال أن تعمل على تحسين توقع الأحداث غير المتوقعة (مثل إفلاس الموردين والمقاولين من الباطن، والتأخير في تقدم أعمال المقاولين من الباطن، والتغييرات في وثائق التصميم) التي لا يمكن التنبؤ بها في المراحل المبكرة من دورة حياة المنتج .

د - تحسين تكلفة المشروع والتحكم في التدفق النقدي، إذ كانت الابتكارات مرتبطة بتطوير منهجية التحكم وترقية البرامج المدعومة، إذ كان الهدف الرئيسي من الأنشطة هو زيادة الإشراف على شراء المواد، وطلب الأعمال للمقاولين من الباطن، والفواتير، والمدفوعات الواردة، والإشراف، حيث تم تطوير عملية التحكم لتزويد مديري المشروع والشركة بمعلومات إضافية دون تأخير.

هـ - إعادة تصميم نظام إدارة العقود من خلال بذل المزيد من الجهد أثناء تنفيذ المشروع في مراقبة جميع التغييرات في العقد وإعداد الوثائق اللازمة التي تثبت التغييرات في المشروع.

هذا وقد أظهر البحث أن الابتكارات الاستراتيجية مرتبطة بشكل أساسي بالتغيير في الإطار التنظيمي وتطوير الثقافة التنظيمية، وقد شملت المجموعة الأولى من الابتكارات مايلي:

- ١- بيع بعض الوحدات (أجزاء من المنظمة) التي لم تكن عناصر سلسلة قيمة المؤسسة، وكان الغرض هو التركيز فقط على العمليات القيمة حيث تمتلك المؤسسة المعرفة الكافية لتكون قادرة على المنافسة.
- ٢- إزالة أو دمج الوحدات/الأقسام التي لا تقدم قيمة مضافة كافية (وهي مكلفة ولكن الفوائد التي تعود على المنظمة ليست كافية).
- ٣- إعادة تنظيم الشركة إلى هيكل بسيط يتيح اتخاذ القرارات بشكل أسرع ويقلل من الاضطرابات أثناء عملية اتخاذ القرار وإعداد التقارير.

في مقابل ذلك، شمل تطوير الثقافة التنظيمية ما يلي:

- ١- إدخال نمذجة معلومات البناء (BIM) التي لم تتكون فقط من أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - البرمجيات والأجهزة (Azhar, 2011) بل أحدثت تغييراً في تفكير الناس، كان عليهم أن يبدأوا بالتعاون الواسع أثناء العمل وتبادل المعلومات بين جميع الأشخاص المشاركين في دورة حياة المنتج.
- ٢- إعادة تقييم عوامل نجاح المشروع الحاسمة من المنتج إلى نهج العميل، إذ يهدف نهج العميل إلى إرضاء العميل من خلال المنتج الذي يتم تقييمه ليس فقط أثناء التخطيط ولكن أيضاً أثناء مراحل التنفيذ.

سادس عشر : خاتمة واستنتاجات

أكدت الدراسة أن الابتكارات التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في إدارة الأزمات في المنظمات ، كما أن أنواع الابتكارات المتعلقة بالمنتج والعملية والتسويق مهمة للكيان أيضاً ولكنها تتطلب الكثير من المدخلات والنفقات المالية ويمكن أن تسفر عن مكافآت في فترة طويلة من الزمن.

ويمكنها دعم إدارة الأزمات ولكنها قد لا تكون إجراءات واستراتيجيات الاستجابة للأزمات في الخط الأول.

هذا وقد تم التوصل إلى الاستنتاج المقدم أعلاه لأن إدارة الأزمات مرتبطة بشكل أساسي بتدهور وضع الشركة في السوق، أو انخفاض الربحية والسيولة، أو زيادة الالتزامات، ومن أجل تجنب المزيد من تدهور الشركة، يجب على المديرين تنفيذ إجراءات التعافي التي يمكن أن تولد ردود فعل سريعة، إذ يُمكن القيام بذلك من خلال تنفيذ التغييرات في العمل اليومي للموظف من خلال الابتكارات في إجراءات الشركة وأساليب العمل والتقييم الإضافي لثقافة المنظمة وإطار عملها.

هذا وقد أظهرت الدراسة أن المنظمات قد تتأثر بالأزمة الاقتصادية بشكل أعمق بكثير من أنواع أخرى من الكيانات، إذ تقوم تلك المنظمات بأرشفة الأرباح من الاستثمارات الجديدة، والتي غالبًا ما يتم إلغاؤها أو تقليصها أو تأجيلها من قبل العملاء.

ومن خلال القيام بهذه الأنشطة، يكون العملاء على استعداد لزيادة الكفاءة قصيرة الأجل، و نتيجة لذلك، يمكن أن تتأثر المنظمات خاصة الربحية، إذ يُعد إعداد المنظمة لظروف الأزمة والقدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة من العوامل الحاسمة.

ومع ذلك، تختلف الأزمات الاقتصادية في نطاقها وعوامل الإدخال والعواقب، وهذا يعني أن الإجراءات الاستباقية مهمة ولكنها لا يمكن أن تكون تفسيرًا لعدم وجود قرارات رد الفعل.

هذا وقد أشارت الدراسة إلى أن الخدمات المدعومة في إدارة الأزمات مهمة جدًا، ففي المراحل الأولى من أزمة الشركة، ينبغي التركيز بشكل أكبر على مرحلة الاستحواذ (مسؤولية أقسام العطاءات)، والإشراف على تنفيذ المشروع (مسؤولية أقسام إدارة المخاطر والرقابة)، والتعاون الأكثر كفاءة مع العملاء (الحاجة إلى تحسين إدارة العقود).

قائمة المراجع

- 1- Akintoye A. S. & MacLeod M. L. (1997) Risk analysis and management in construction. International Journal of Project Management, 15(1), 31–38. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(96\)00035-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(96)00035-X)
- 2- Anderson, D. D. & Merna, T. (2003) Project Management Strategy – project management represented as a process based set of management domains and the consequences for project management strategy. International Journal of Project Management, 21, 387–393. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00087-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00087-X)
- 3- Aven T. (2012), Foundational Issues in Risk Assessment and Risk Management. Risk Analysis, 32(10), 1647–1656. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1539-6924.2012.01798.x>
- 4- Azhar, S. (2011). Building Information Modeling (BIM): Trends, Benefits, Risks, and Challenges for the AEC Industry. Leadership and Management in Engineering, 11, 241–252. [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000127](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000127)
- 5- ٥٦٣٠,٠٠٠,١٢٧
- 6- Balcerzak, A. (2011) Contemporary issues in economy: after crisis?. In: Proceedings from International Conference on Economics, Toruń.
- 7- Blindenbach-Driessen, F. & Van den Ende, J. (2006). Innovation in project-based firms: The context dependency of success factors. Research Policy, 35 (4), 545–561. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2006.02.005>

- 8- Blomquist, T., Hällergren, M., Nilsson, A. & Söderholm, A. (2010). Project-as-Practice: In Search of Project Management Research That Matters. *Project Management Journal*, 41(1), 5–16.
- 9- Damanpour, F. (1991) Organisational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <http://dx.doi.org/10.2307/256406>
- 10-Deflem, M. (2011) Introduction: Criminological Perspectives of the Crisis. *Sociology of Crime, Law and Deviance*, 16, ix–xi. [http://dx.doi.org/10.1108/S1521-6136\(2011\)0000016003](http://dx.doi.org/10.1108/S1521-6136(2011)0000016003)
- 11-Dynes, R. R. & Aguirre, B. E. (1979) Organisational Adaptation to Crisis: Mechanisms of Coordination and Structural Changes. *Disasters*, 3, 71–74. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-7717.1979.tb00200.x>
- 12-Foss, K. (2010) How do economic crises impact firm boundaries? *European Management Review*, 7, 217–227. <http://dx.doi.org/10.1057/emr.2010.19>
- 13-Geraldi, J. G., Lee-Kelly, L. & Kutsch, E. (2009) The Titanic sunk, so what? Project manager response to unexpected events. *Journal of Project Management*, 28, 547–558. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.10.008>
- 14-Głodziński, E. (2015). How did the project-based companies defend against impact of economic crisis? The case studies of general contractors in Poland, *Proceedings of 6th Conference on Construction and Project Management*, Singapore.
- 15-Hällgren, M. & Söderholm, A. (2012). Project-as-Practice: New Approach, New Insights. in: *The Oxford Handbook of Project Management*, Morris, P. W. G., Pinto, J. K. & Söderlund, J. (Eds.) Oxford: Oxford University Press.
- 16-Hällgren, M. & Wilson, T. L. (2008) The nature and management of crises in construction projects: Project-as-practices observations. *International Journal of Project Management*, 26, 830–838. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.10.005>
- 17-Jaques, T. (2007) Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct,” *Public Relations Review*, 33, 147–157. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.02.001>
- 18-Kahn, W. A., Barton, M. A. & Fellows, S. (2013) Organisational Crises and the Disturbance of Relational Systems. *Academy of Management Review*, 38 (3), 377–396. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2011.0363>
- 19-Keynes, J. M. (1936) *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Cambridge: Macmillan Cambridge University Press.
- 21-Ki, E-J. & Brown, K. A. (2013) The effects of Crisis Response Strategies on Relationship Quality Outcomes. *Journal of Business Communication*, 50 (4), 403–420. <http://dx.doi.org/10.1177/0021943613497056>
- 22-Kołodko, G. W. (2013) *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Warsaw: Pruszyński i S-ka, 54.
- 24-Krugman, P. (2013) *End this Depression Now*, New York: W. W. Norton & Company.

- 25-Larson, P., Frisell, E. H. & Olsson, S. (2009) Understanding the Crisis Management System of the European Union. In: Crisis Management in European Union, Berlin Heidelberg: Springer Verlag. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-00697-5_1
- 26-Loosemore, M. (1998) The three ironies of crisis management in construction projects. *International Journal of Project Management*, 16 (3), 139–144. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00041-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00041-0)
- 27-Lounsbury, M. & Hirsch, P. M. (2010) Markets on Trial: Toward a policy – oriented economic sociology. *Research in the Sociology of Organisations*, 30A, 5–28.
- 28-Mallack, L. A. & Kurstedt, H. A. (1997) Planning for crises in project management. *Project Management Journal*, 28 (2), 14–21
- 29-Marciniak, S. & Głodziński, E. (2009). Znaczenie controllingu płynności finansowej w warunkach kryzysowych. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 2-1, 294–303.
- 30-Marciniak, S., Wiszniewski, W. & Głodziński, E. (2015) Zarządzanie inn
- 31-Marx, K. & Engels, F. (2013) Manifesto of the Communist Party, Start Publishing LLC.
- 32-OECD&Eurostat (2005) Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting data on innovation data, 3rd Edition.
- 33-Pearson, Ch. M. & Clair, J. A. (1998) Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23, 59–76.
- 34-Pauchant, T. C., Mitroff, I. I. & Lagadec, P. (1991). Toward a Systematic Crisis Management Strategy: Learning from the Best Examples in the US, Canada and France. *Industrial Crisis Quarterly*, 5, 209–232.
- 35-Quarantelli, E. L. (1988). Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings. *Journal of Management Studies*, 25, 373–385. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00043.x>
- 36-Söderlund, J. (2008) Competence Dynamics and Learning Processes in Project-Based Firms: Shifting, Adapting and Layering. *International Journal of Innovation Management*, 12 (1), 41–67. <http://dx.doi.org/10.1142/S1363919608001911>
- 37-Suter, Ch. & Herkenrath, M. (2012) The Global Financial and Economic Crisis of 2008–2009 in Comparative and Historical Perspectives. In: *World Society in the Global Economic Crisis*, Münster: Lit Verlag.
- 38-Ahmed, A., Khuwaja, F. M., Brohi, N. A., Othman, I., & Bin, L. (2018). Organizational factors and organizational performance: A resource-based view and social exchange theory viewpoint. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 579-599.
- 39-Ahmed, A., Lebai Othman, I., & Qureshi, M. A. (2017). Impact of internal practices on organizational performance: A review and research agenda in the Pakistan banking sector. *International Journal of Economic Research*, 14, 43-57.

- 40-Alaarij, S., Abidin-Mohamed, Z., & Bustamam, U. S. B. A. (2016). Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235(2016), 729-738.
- 41-Bianchi, M., Croce, A., Dell'Era, C., Di Benedetto, C. A., & Frattini, F. (2016). Organizing for inbound open innovation: how external consultants and a dedicated R & D unit influence product innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, 33(4), 492-510.
- 42-Bravo, M. I. R., Moreno, A. R., Garcia, A. G., & Huertas-Valdivia, I. (2021). How open innovation practices drive innovation performance: moderated-mediation in the interplay between overcoming syndromes and capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- 43-Chen, J., Yin, X., & Mei, L. (2018). Holistic innovation: an emerging innovation paradigm. *International Journal of Innovation Studies*, 2(1), 1-13.
- 44-Chesbrough, D. M. (2005). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, 2003 (272 pp., \$35.00, ISBN: 1-57851-837-7). *Research Policy*, 34(1), 122-123.
- 45-Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of business ethics*, 116(2), 433-440.
- 46-Greco, M., Cricelli, L., Grimaldi, M., Strazzullo, S., & Ferruzzi, G. (2022). Unveiling the relationships among intellectual property strategies, protection mechanisms and outbound open innovation. *Creativity and Innovation Management*.
- 47-Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2020). Conditional process analysis: Concepts, computation, and advances in the modeling of the contingencies of mechanisms. *American Behavioral Scientist*, 64(1), 19-54.
- 48-Hungund, S. (2020). Intellectual property rights practices and its influence on firms performance: an empirical study across Indian software product firms. *International Journal of Business Excellence*, 22(2), 213-225.
- 49-Laszlo, F. G (2013). Analysis of the impact of the supply chain performance on the overall Organizational performance. *Annals of the university of Oradea, Economic Science*, 1, 1505-1510.
- 50-Lichtenthaler, U. (2009). Outbound open innovation and its effect on firm performance: examining environmental influences. *R&d Management*, 39(4), 317-330.
- 51-Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2010). Technology transfer across organizational boundaries: absorptive capacity and desorptive capacity. *California Management Review*, 53(1), 154-170.
- 52-McGahan, A. M., Bogers, M. L., Chesbrough, H., & Holgersson, M. (2021). Tackling societal challenges with open innovation. *California Management Review*, 63(2), 49.
- 53-Migdadi, M. M. (2020). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

- 54-Moretti, F., & Biancardi, D. (2020). Inbound open innovation and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(1), 1-19.
- 55-Mozumder, N. A. (2016). A Multilevel Trust-based Model of Ethical Public Leadership. *Journal of Business Ethics*, 1-18.
- 56-Naruetharadhol, P., Srisathan, W. A., & Ketkaew, C. (2020). The effect of open innovation implementation on small firms' propensity for inbound and outbound open innovation practices. In *Modern Management based on Big Data I* (pp. 30-40). IOS
- 57-Saguy, I. S. (2016). Challenges and opportunities in food engineering: Modeling, virtualization, open innovation and social responsibility. *Journal of food engineering*, 176, 2-8.
- 58-Saunders, M., Lewis, P. H. I. L. I. P., & Thornhill, A. D. R. I. A. N. (2009). *Research methods*. Business Students 4th edition Pearson Education Limited, England.