



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية التسيير
قسم: علوم التسيير



الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير شعبة تسيير مؤسسات

إشراف :
أ.د محمد الطاهر سعودي

إعداد:
صليحة بوضوردي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د عمار زيتوني	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	رئيسا
أ.د محمد الطاهر سعودي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مقررا
أ.د مسعود زموري	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	عضوا
أ.د مبارك بوعشة	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة	عضوا
أ.د عبد الوهاب بن بريكة	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضوا
أ.د السعيد بريبيش	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة	عضوا

السنة الدراسية: 2014م – 2015م

قال الله تعالى: بسم الله الرحمن الرحيم

"ذلك بأن الله لم يك

مغيرا نعمة أنعمها على

قوم حتى يغيروا ما

بأنفسهم وأن الله سميع

عليم" . الأنفال: آية. 53.

صدق الله العظيم

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

روح والدي تغمده الله بواسع رحمته.

روح والدي تغمدهما الله بواسع رحمته.

روح أختي تغمدها الله بواسع رحمته وبناتها زهية، عبلة، سلمى،

سارة، سعيدة وملاك.

أسرتي الصغيرة، زوجي العزيز وابنتي وابني الغاليين حفظهم الله

لي.

إخوتي الأحباء عبد القادر وإسماعيل وأختي الغالية وكل أفراد

عائلاتهم.

كل أفراد عائلتي الثانية (عائلة زوجي المحترم) بدون استثناء.

كل الأهل والأقرباء بدون استثناء.

كل الصديقات زليخة وزمزم ونجوة ونجمة وسعاد ولحول ومقري

وحياة وكل من ذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي.

شكر وتقدير

الحمد لله على كثير نعمه، أن منحني القوة والإرادة لإتمام هذا العمل.

أتقدم بالشكر الجزيل لعائلتي الصغيرة على صبرها وتحملها لي خلال أداء هذا العمل.

أتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور سعودي محمد الطاهر لثقتة وتكريمه بقبول الإشراف على هذا العمل وتحمله لي وصبره معي طيلة فترة الإعداد له وعدم بخله بالنصائح والتوجيهات القيمة.

أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساعدني من قريب أو من بعيد لإعداد هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذة عبد الله سليمة والدكتورة العقون نادية والدكتور لعماري والدكتور زيتوني والدكتور ديلمي والدكتور عبده عبد الكريم.

الفهرس

فهرس المحتويات

الموضوع.	الصفحة
الإهداء.....
الشكر.....
قائمة المحتويات.....
قائمة الجداول.....
قائمة الأشكال.....
المقدمة.....
أ-ي.....
الجزء الأول: ماهية التغيير والمدخل لتسييره.....	1.....
الفصل الأول: ماهية التغيير: مفهومه، دوافعه، واستراتيجياته.....	2.....
المبحث الأول: مفهوم التغيير: تعريفه، خصائصه وأنواعه، أهميته وأهدافه.....	4.....
المطلب الأول: تعريف التغيير.....	4.....
المطلب الثاني: أهداف التغيير وخصائصه وأنواعه.....	6.....
المبحث الثاني: مظاهر التغيير ودوافعه.....	11.....
المطلب الأول: مظاهر التغيير.....	13.....
المطلب الثاني: أسباب ودوافع التغيير.....	14.....
المبحث الثالث: سيرورة اختيار استراتيجيات التغيير.....	18.....
المطلب الأول: تشخيص التغيير وتحليل عملية اختيار استراتيجية التغيير.....	18.....
المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير والتكيف التنظيمي.....	22.....
الفصل الثاني: المدخل إلى تسيير التغيير.....	29.....
المبحث الأول: ماهية تسيير التغيير.....	31.....
المطلب الأول: مفهوم تسيير التغيير: التعريف والخصائص.....	31.....
المطلب الثاني: مبادئ، متطلبات، أهداف وعناصر إدارة التغيير.....	33.....
المبحث الثاني: سيرورة العملية الإدارية للتغيير.....	44.....
المطلب الأول: نماذج إدارة التغيير.....	44.....
المطلب الثاني: مراحل إدارة التغيير.....	50.....
الفصل الثالث: مقاومة التغيير وصفات القائد الناجح في إدارتها.....	63.....
المبحث الأول: مفهوم ومراحل مقاومة التغيير، ومداخل إدارتها.....	64.....
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول مقاومة التغيير.....	64.....
المطلب الثاني: مراحل مقاومة التغيير.....	70.....
المطلب الثالث: مقاومة المقاومة ومداخل إدارتها.....	73.....
المبحث الثاني: أنماط القادة، وصفات قائد التغيير.....	75.....
المطلب الأول: أنماط القادة.....	75.....
المطلب الثاني: صفات وأدوار ومهام قائد التغيير:.....	77.....
المبحث الثالث: عوامل النجاح الحرجة في قيادة التغيير.....	82.....

المطلب الأول: تطوير رؤية جديدة وتحديد الحاجة للتغيير.....	82
المطلب الثاني: تكوين فريق تغيير فعال وتطوير الكفاءات.....	88
المطلب الثالث: الاتصال والمشاركة في عملية التغيير.....	91
المطلب الرابع: التحفيز للتغيير.....	96
الجزء الثاني: الاتجاهات الإبداعية لتسيير التغيير.....	101
الفصل الأول: الإدارة بالإبداع كمدخل لإدارة التغيير.....	102
المبحث الأول: المدخل إلى الإبداع: مفهومه، تطوره، أنواعه وإدارته.....	103
المطلب الأول: مفهوم الإبداع.....	103
المطلب الثاني: التدرج التاريخي لمفهوم الإبداع وأهم نظرياته.....	107
المطلب الثالث: أنواع الإبداع ونماجه.....	115
المطلب الرابع: أهمية الإبداع والعوامل المؤثرة فيه، خصائصه، ومعوقاته.....	120
المطلب الخامس: إدارة الإبداع: مفهومها، دورة حياتها وعوامل نجاحها.....	124
المبحث الثاني: الإدارة بالإبداع كمدخل لإدارة التغيير الناجح.....	131
المطلب الأول: تأصيل المفاهيم المرتبطة بالإدارة بالإبداع.....	131
المطلب الثاني: مراحل وأطر بناء نظام للإدارة بالإبداع لمواجهة تحديات التغيير.....	133
الفصل الثاني: الإدارة الإبداعية للمعرفة، ورأس المال الفكري البشري. "مقومات النجاح في إدارة التغيير".	157
المبحث الأول: ماهية المعرفة ومظاهر التحول إلى الاقتصاد المبني على المعرفة.....	158
المطلب الأول: التحول إلى اقتصاد المعرفة: أهم ملامح التغيير في القرن الواحد والعشرين.....	158
المطلب الثاني: ماهية المعرفة ومفارقاتها.....	162
المبحث الثاني: الإدارة الابتكارية للمعرفة ودورها في إدارة التغيير.....	169
المطلب الأول: الإدارة الابتكارية للمعرفة: نشأتها، مفهومها، متطلباتها واستراتيجياتها.....	170
المطلب الثاني: دورة الإدارة الإبداعية للمعرفة وتداعيات التغيير.....	181
المبحث الثالث: رأس المال الفكري البشري ودوره في إدارة التغيير. "نحو إدارة جديدة للموارد البشرية".	194
المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري البشري.....	194
المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري البشري.....	200
المطلب الثالث: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير " نحو تكوين رأس مال فكري بشري".	207
المطلب الرابع: قياس رأس المال الفكري البشري.....	211
الفصل الثالث: الإبداع التكنولوجي وإدارة الموارد التكنولوجية كمدخل لإدارة التغيير.....	219
المبحث الأول: المدخل إلى الإبداع التكنولوجي وإدارة الموارد التكنولوجية.....	220
المطلب الأول: ماهية الإبداع التكنولوجي وإشكالية إدارته.....	220
المطلب الثاني: متطلبات إدارة الإبداع التكنولوجي.....	226
المبحث الثاني: الإبداع التكنولوجي مدخل إستراتيجي للتغيير.....	233

المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي وإستراتيجية الإبداع والتغيير التكنولوجي.....	233
المطلب الثاني: الاختيارات الإستراتيجية وإدارة الإبداع التكنولوجي.....	237
المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات ودورها في إدارة التغيير.....	262
المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات كمصدر للقيمة في إدارة التغيير الإبداعي.....	262
المطلب الثاني: أنظمة معلومات إدارة الإبداع وتحديات التغيير.....	266
الجزء الثالث: دراسة قياسية لواقع العلاقة بين الإبداع وإدارة التغيير بالجزائر، دراسة حالة مجمع صيدال.....	280
الفصل الأول: تقييم النظام الوطني للابتكار بالجزائر، وواقع الإبداع في صناعة الدواء بالجزائر.....	281
المبحث الأول: واقع الإبداع ونظام الابتكار في الجزائر.....	282
المطلب الأول: تقييم مدخلات النظام الوطني للابتكار بالجزائر.....	282
المطلب الثاني: مخرجات النظام الوطني للابتكار بالجزائر.....	293
المبحث الثاني: واقع الصناعة الدوائية بالجزائر، وتقييم مجهودات الإبداع فيها.....	307
المطلب الأول: واقع صناعة الدواء بالعالم.....	307
المطلب الثاني: واقع الإبداع في صناعة الدواء بالجزائر.....	320
الفصل الثاني: واقع العلاقة بين الاتجاهات الإبداعية بصيدال وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير.....	331
المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال وتقييم واقع الإبداع فيه.....	332
المطلب الأول: التعريف بالمجمع.....	332
المطلب الثاني: تقييم مجهودات الإبداع بصيدال ومدى نجاحها في تحقيق التغيير الايجابي.....	340
المبحث الثاني: اختبار العلاقة بين التوجهات الإبداعية وعوامل النجاح في إدارة التغيير بصيدال.....	363
المطلب الأول: متغيرات وفرضيات الدراسة.....	364
المطلب الثاني: تحليل واختبار إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع والتغيير بصيدال:.....	365
المطلب الثالث: تحليل الاختبارات وتقييم الفرضيات.....	388
الفصل الثالث: واقع العلاقة بين الاستثمارات الإبداعية والمؤشرات الاقتصادية للتغيير بصيدال.....	390
المبحث الأول: متغيرات وفرضيات نموذج الدراسة.....	391
المطلب الأول: متغيرات نموذج الدراسة.....	391
المطلب الثاني: فرضيات الدراسة وكيفية جمع البيانات.....	392
المبحث الثاني: تقدير نموذج المؤشرات الاقتصادية للتغيير الإبداعي واختبار صحة فرضياته.....	399
المطلب الأول: تقدير معلمات نموذج المؤشرات الاقتصادية للتغيير الإبداعي.....	399
المطلب الثاني: تقييم واختبار معلمات النموذج.....	404
المطلب الثالث: تحليل نتائج الاختبار وتقييم الفرضيات.....	419
الخاتمة.....	427
النتائج والاقتراحات.....	428
قائمة المراجع.....	434
الملاحق.....	443

فهرس الأشكال.

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1):	مصفوفة المشاركة في التغيير	22
الشكل رقم (02):	مصفوفة إستراتيجيات التغيير وفقا لمعياري مدى وطبيعة التغيير	25
الشكل رقم (03):	مصفوفة أنواع الإدارات	42
الشكل رقم (04):	نموذج كيلمان للتغيير	43
الشكل رقم (05):	نموذج ماكينزي للتغيير	44
الشكل رقم (06):	نموذج شميدت وتاينيبوم لاتخاذ القرار	46
الشكل رقم (07):	نموذج لوين للتغيير	48
الشكل رقم (08):	مصفوفة: الثقافة - الإستراتيجية	60
الشكل رقم (09):	نموذج مراحل المقاومة "المرحلة الانتقالية إلى التغيير"	70
الشكل رقم (10):	نموذج سميث للإبداع	107
الشكل رقم (11):	مراحل النمو الاقتصادي القائم على الإبداع	113
الشكل رقم (12):	نموذج التجميع المتزامن	118
الشكل رقم (13):	سيرورة النموذج التفاعلي	119
الشكل رقم (14):	سيرورة تقييم عملية الإبداع وفقا للنموذج الشبكي	119
الشكل رقم (15):	إطار العمل المنطقي للسلوك الإبداعي على المستوى الفردي	137
الشكل رقم (16):	الحلقة المفرغة للإبداع	149
الشكل رقم (17):	خريطة عدم التأكد	151
الشكل رقم (18):	التغيير والوقت الإبداعي	154
الشكل رقم (19):	الممارسات الإدارية الممهدة لظهور مفهوم إدارة المعرفة بالمفهوم الجديد	170
الشكل رقم (20):	نموذج بيتر للقوى الخمسة لإستراتيجية المعرفة	179
الشكل رقم (21):	نموذج إدارة المعرفة (الرصيد، التدفق، الميزة)	181
الشكل رقم (22):	الحركة الحزونية للمعرفة	186
الشكل رقم (23):	إدارة اللا ملموسات والتأثير على مكونات التغيير التنظيمي	195
الشكل رقم (24):	هرمية التعلم وتغيير السلوك	200
الشكل رقم (25):	نموذج تروت لتراكم المعرفة التنظيمية وفقا لمفهوم التعلم	204
الشكل رقم (26):	نموذج البطاقات المتوازنة	213
الشكل رقم (27):	النموذج المصنوعي لإدارة الإبداع التكنولوجي	225
الشكل رقم (28):	عملية اتخاذ القرار في وحدة البحث والتطوير بالتكامل مع إستراتيجية المنظمة	242
الشكل رقم (29):	دورة حياة 95% من الإبداعات الجذرية	249
الشكل رقم (30):	دورة حياة المنتجات بعد فترة الانطلاق الناجحة	250
الشكل رقم (31):	دورة حياة الإبداع الجذري بين دورتي حياة المنتج المشروع	250
الشكل رقم (32):	الاستمرارية في الإبداع التحسيني المؤدية إلى إبداعات جذرية	251
الشكل رقم (33):	الانتقال من الإبداع التحسيني نحو الإبداع الجذري	252

- الشكل رقم (34): شكل المؤسسة القائمة على إبداع جذري واحد.....256
- الشكل رقم (35): تكيف نموذج بورتر مع الميزة المستقبلية (القوى الجديدة الممارسة على المنظمة).....261
- الشكل رقم (36): الهيكل التنظيمي للنظام الوطني للعلم والتكنولوجيا.....285
- الشكل رقم (37): العلاقة بين المراكز التقنية والمخابر والمؤسسات.....289
- الشكل رقم (38): توزيع طلبات براءات الاختراع المودعة حسب درجة التمركز.....296
- الشكل رقم (39): حصة المقيمين وغير المقيمين من براءات الاختراع الممنوحة عالميا لسنة 2011...299
- الشكل رقم (40): توزيع براءات الاختراع الممنوحة في العالم لسنة 2011.....299
- الشكل رقم (41): ترتيب البراءات الممنوحة حسب درجة تمركزها.....300
- الشكل رقم (42): التوزيع الجغرافي للبراءات سارية المفعول في العالم حتى سنة 2012.....300
- الشكل رقم (43): توزيع براءات الاختراع سارية المفعول حسب درجة التمركز لسنة 2011.....301
- الشكل رقم (44): الاتجاه العام لبراءات الاختراع بالجزائر للفترة 1998-2007.....302
- الشكل رقم (45): حصة الدول العشرة الأولى من طلبات براءات الاختراع بالجزائر.....304
- الشكل رقم (46): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.....334
- الشكل رقم (47): قيم مجمع صيدال.....338
- الشكل رقم (48): المحاور الكبرى للتطوير الصناعي بمجمع صيدال.....344
- الشكل رقم (49): الشكل الجديد لسلسلة القيم المنشودة لسنة 2015 لمجمع صيدال.....345
- الشكل رقم (50): مبادئ المسؤولية الاجتماعية بصيدال.....345
- الشكل رقم (51): سيورة عملية التكوين في مجمع صيدال.....348
- الشكل رقم (52): نموذج نظام المعلومات المستهدف.....353
- الشكل رقم (53): العوائد المنتظرة من نظام المعلومات بالمجمع.....354
- الشكل رقم (54): الأهداف الجديدة لنظام المعلومات المستهدف.....355
- الشكل رقم (55): نظام المعلومات كوسيلة للتغيير.....355
- الشكل رقم (56): توزيع إجابات أفراد العينة حول التوجهات الإبداعية للتغيير.....372
- الشكل رقم (57): شكل الانتشار بين الحصة السوقية والاستثمار المعرفي والبشري والبحث والتطوير..493
- الشكل رقم (58): شكل الانتشار بين رقم الأعمال والاستثمار المعرفي والبشرس والبحث والتطوير.....493
- الشكل رقم (59): شكل الانتشار بين استيراد الدواء والاستثمار المعرفي والبشري والبحث والتطوير...395
- الشكل رقم (60): شكل الانتشار للعلاقة بين عدد المنتجات الجديدة والاستثمار المعرفي والبحث والتطوير، ورأس المال البشري.....396
- الشكل رقم (61): شكل الانتشار بين القيمة السوقية والاستثمار المعرفي والبشري والبحث والتطوير...396
- الشكل رقم (62): شكل الانتشار بين الصادرات والاستثمار المعرفي والبشري والبحث والتطوير.....397

فهرس الجداول.

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (01):	الأدوار القيادية وأساليب تنفيذها.	80
الجدول رقم (02):	الإبداع بين الماضي والحاضر والمستقبل.	114
الجدول رقم (03):	مقارنة بين أسلوب التفكير المنتشعب والتفكير المتقارب.	140
الجدول رقم (04):	مميزات القائد المبدع.	147
الجدول رقم (05):	نموذج المقاييس الإبداعية للمدخلات والمخرجات.	155
الجدول رقم (06):	الفروق بين رأس المال المادي والفكري.	194
الجدول رقم (07):	إعادة ترتيب كبرى الشركات العالمية وفقا لمعيار رأس المال الفكري.	211
الجدول رقم (08):	مراقب الأصول غير الملموسة لـ Sveiby.	214
الجدول رقم (09):	الخصائص التنظيمية لنشاطات البحث والتطوير.	228
الجدول رقم (10):	أنواع أنظمة المعلومات حسب مجال التطبيق.	266
الجدول رقم (11):	مراحل اتخاذ القرار والأنظمة الداعمة لها.	267
الجدول رقم (12):	تناقض بين مبادئ الإبداع ونظام التسيير المتكامل.	273
الجدول رقم (13):	أهم مراكز البحث والتطوير بالجزائر حتى سنة 1986.	282
الجدول رقم (14):	التطور التاريخي لهياكل البحث والتطوير بالجزائر.	284
الجدول رقم (15):	مراكز البحث العمومية بالجزائر.	287
الجدول رقم (16):	مراكز البحث والتطوير الخاصة بالجزائر.	287
الجدول رقم (17):	مقارنة بين مجموعة دول حول المراكز التقنية الصناعية.	290
الجدول رقم (18):	تطور الناتج المحلي الإجمالي للفترة 2002-2005.	291
الجدول رقم (19):	النسب المخصصة لنشاطات البحث والتطوير عبر العالم.	291
الجدول رقم (20):	معدل استهلاك الميزانية المخصصة للبحث والتطوير خلال الفترة 1999-2003.	291
الجدول رقم (21):	توزيع الباحثين حسب مجال النشاط.	292
الجدول رقم (22):	التطور التاريخي لعدد الطلبة الباحثين.	292
الجدول رقم (23):	نسبة الأساتذة الجزائريين إلى إجمالي الأساتذة بجامعة الجزائر للفترة 2001-2004.	292
الجدول رقم (24):	تطور عدد الطلبة المكونين خارج البلاد.	293
الجدول رقم (25):	نسبة المنشورات العلمية الجزائرية مقابل الدولية.	294
الجدول رقم (26):	توزيع طلبات براءات الاختراع بين الدول المتقدمة والنامية عبر العالم.	295
الجدول رقم (27):	توزيع براءات الاختراع المودعة عبر العالم بين المقيمين وعبر PCT.	297
الجدول رقم (28):	التوزيع الجغرافي لبراءات الاختراع الممنوحة عبر العالم لسنة 2011.	298
الجدول رقم (29):	وضعية براءات الاختراع بالجزائر للفترة (1998-2011).	302
الجدول رقم (30):	توزيع براءات الاختراع المودعة وفقا لمصدرها لسنة 2010 بالجزائر.	303
الجدول رقم (31):	توزيع براءات الاختراع المودعة حسب مجال النشاط.	303

الجدول رقم (32): عدد الإيداعات لطلب براءات الاختراع للدول العشرة الأولى في الجزائر لسنة 2010.....	304
الجدول رقم (33): مقارنة بين الجزائر ومجموعة دول من حيث براءات الاختراع.....	305
الجدول رقم (34): سوق الدواء لمجموعة الدول الأولى حسب ترتيبها.....	311
الجدول رقم (35): تطور حصة الدواء الجنييس عالميا.....	311
الجدول رقم (36): نفقات مجموعة من الدول على الصحة العمومية.....	312
الجدول رقم (37): قيمة ونسبة استهلاك الدواء في مجموعة من الدول 2008.....	313
الجدول رقم (38): حجم سوق الدواء في البلدان العربية.....	313
الجدول رقم (39): الاتجاه العام للطلب على الدواء بالجزائر للفترة 2005-2015.....	314
الجدول رقم (40): تطور سوق الدواء بالجزائر للفترة 2000-2012.....	318
الجدول رقم (41): مساهمة الخواص من الإنتاج المحلي للدواء.....	318
الجدول رقم (42): تطور صادرات الجزائر من الدواء خلال الفترة 2000-2010.....	319
الجدول رقم (43): الإنفاق على البحث والتطوير في مجال الصحة في مجموعة من الدول.....	321
الجدول رقم (44): ميزانية البحث والتطوير في مجال صناعة الدواء في العالم.....	322
الجدول رقم (45): توزيع طلبات براءات الاختراع في مجال الصناعة الصيدلانية بين الدول الأولى المصنعة لها.....	323
الجدول رقم (46): تطور طلبات براءات الاختراع المودعة في مجال الصناعة الصيدلانية للفترة 2000-2011.....	323
الجدول رقم (47): ميزانية البحث والتطوير في مجموعة من المخابر الصيدلانية.....	325
الجدول رقم (48): نفقات الاستثمار في رأس المال البشري.....	347
الجدول رقم (49): برنامج إعداد وتنفيذ برمجية GPEC.....	349
الجدول رقم (50): احتياجات التكوين للسنة 2011.....	349
الجدول رقم (51): نفقات الاستثمار في عمليات التكوين.....	350
الجدول رقم (52): نفقات الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير.....	358
الجدول رقم (53): علاقات الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال مع العديد من المخابر.....	359
الجدول رقم (54): التحالفات الإستراتيجية لصيدال.....	360
الجدول رقم (55): التطور في كل من رقم الأعمال والإنتاج قبل وبعد إنشاء مركز البحث والتطوير.....	361
الجدول رقم (56): مبيعات مخرجات مركز البحث والتطوير.....	361
الجدول رقم (57): تطور القمة المضافة والنتيجة الصافية وديون المجمع خلال الفترة 2000-2012.....	362
الجدول رقم (58): تقييم الصادرات والواردات من الدواء.....	362
الجدول رقم (59): تقييم الحصة السوقية لصيدال.....	363
الجدول رقم (60): تكرارات إجابات الأفراد العينة حسب مؤشر الإدارة بالإبداع.....	366
الجدول رقم (61): تكرارات إجابات أفراد العينة حسب مؤشر الإدارة الإبداعية للمعرفة.....	368
الجدول رقم (62): تكرارات إجابات أفراد العينة حسب مؤشر الإدارة الإبداعية لرأس المال البشري.....	369
الجدول رقم (63): تكرارات إجابات أفراد العينة حسب مؤشر الإبداع التكنولوجي.....	371
الجدول رقم (64): تكرارات إجابات أفراد العينة حسب مؤشر عوامل نجاح إدارة التغيير.....	373

- الجدول رقم(65): نتائج اختبار مؤشر الإدارة بإبداع بمجمع صيدال.....376
- الجدول رقم(66): نتائج اختبار مؤشر الإدارة الإبداعية للمعرفة بمجمع صيدال.....376
- الجدول رقم(67): نتائج اختبار مؤشر الإدارة الإبداعية لرأس المال البشري بمجمع صيدال.....377
- الجدول رقم(68): نتائج اختبار مؤشر الإبداع التكنولوجي بمجمع صيدال.....377
- الجدول رقم(69): نتائج اختبار مؤشر الإبداع التكنولوجي بمجمع صيدال.....378
- الجدول رقم (70): معاملات الارتباط والتحديد والانحراف المعياري بين الاتجاهات الإبداعية مجتمعة وعوامل نجاح إدارة التغيير.....379
- الجدول رقم (71): معاملات الارتباط بين الاتجاهات الإبداعية منفصلة وعوامل نجاح إدارة التغيير.....379
- الجدول رقم(72): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الإبداع والتغيير.....380
- الجدول رقم(73): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين الإبداع والتغيير.....381
- الجدول رقم (74): جدول تحليل التباين.....382
- الجدول رقم(75): توزيع الإجابات حول العلاقة بين تطوير الاتجاهات الإبداعية بصيدال وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير.....383
- الجدول رقم (76): العلاقة بين تطوير الاتجاهات الإبداعية وتحقيق عوامل نجاح إدارة التغيير بصيدال.....384
- الجدول رقم (77): تكرارات إجابات أفراد العينة حسب مؤشر مظاهر المقاومة.....385
- الجدول رقم (78): اختبار إجابات أفراد العينة حسب مؤشر مظاهر المقاومة.....385
- الجدول رقم (79): التحليل الوصفي للعلاقة بين تطوير الاتجاهات الإبداعية وخفض مقاومة التغيير.....386
- الجدول رقم(80): اختبار العلاقة بين تطوير الاتجاهات الإبداعية وخفض مقاومة التغيير.....387
- الجدول رقم (81): البيانات الاحصائية لنموذج الدراسة (العلاقة بين مؤشرات الاقتصادية للإبداع ومثيلتها للتغيير).....393
- الجدول رقم (82): نتائج تقدير معالم معادلة الحصة السوقية.....400
- الجدول رقم (83): نتائج تقدير معالم معادلة رقم الأعمال.....400
- الجدول رقم (84): نتائج تقدير معالم معادلة استيراد الدواء بالجزائر.....401
- الجدول رقم (85): نتائج تقدير معالم معادلة عدد المنتجات الجديدة بصيدال.....402
- الجدول رقم (86): نتائج تقدير معالم معادلة القيمة السوقية.....403
- الجدول رقم (87): نتائج تقدير معالم معادلة الصادرات.....403
- الجدول رقم (88): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي.....408
- الجدول رقم (89): اختبار كاي تربيع لمعادلة رقم الأعمال.....409
- الجدول رقم (90): اختبار ديربن واتسون للارتباط الذاتي لمعادلتي رقم الأعمال.....409

يحفل عالم الأعمال اليوم وأكثر من أي وقت مضى بالعديد من التحديات والرهانات التي تجعل من الصعب على المؤسسات المنغلقة والمشجعة على البقاء في ظل الحالة القائمة الصمود والاستمرار، لا سيما أمام هذا الحجم الهائل من المؤسسات الاقتصادية التي تتسابق نحو احتلال أكبر الحصص السوقية على المستوى المحلي والجهوي والدولي، أين أصبح التغيير هو الثابت الوحيد في معادلة التنافسية والسباق نحو الريادة، وبالرغم من الاستقرار الذي تؤمنه الحالة القائمة للمؤسسة على المدى القصير، إلا أن تبعاتها تظهر على المدى الطويل، بحيث تخلق فجوة كبيرة بينها وبين المؤسسات المتبنية للتغيير كثقافة دائمة، ففي الوقت الذي تتسارع فيه هذه الأخيرة إلى التكيف مع تحولات المحيط وتغييراته وتطوراته التكنولوجية والاجتماعية وغيرها، كما يسعى بعضها لعدم الاكتفاء بالتكيف ومحاولة صنع التغيير نفسه، باحثة عن الريادة في سوقها، تبقى المؤسسات المشجعة للحالة القائمة متخلفة عن كل هذا، مكتفية بما لديها من أساليب وسياسات تقليدية لا تحقق لها سوى التراجع والاندثار على المدى الطويل.

بناء على ما سبق تظهر الحاجة للتغيير واضحة وماسة، وبالتالي الحاجة إلى أسلوب علمي لإدارة هذا الأخير بعيدا عن الحلول العشوائية والتلقائية وغير المخططة، مما يستدعي ضرورة تعلم مهارات إدارة التغيير والقدرة على اختيار الأسلوب الأمثل لذلك، والإستراتيجية أو المدخل الأكثر ملائمة لتبنيه وتنفيذه، وقبل كل هذا ضرورة خلق ثقافة التغيير بالمؤسسة ليس على مستوى صناع القرار فحسب، وإنما على مستوى الأفراد في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة أيضا.

إن تطورا تكنولوجيا هائلا ومتسارعا تشهده منظمات الأعمال اليوم، حيث تتوالى الإبداعات والاكتشافات بدون انقطاع، يلغي بعضها بعضا والبقاء للأقوى، لا سيما بعد التحول من الاقتصاد المادي الذي تحكمه الأصول المادية الملموسة، إلى اقتصاد مبني على المعرفة تحكمه وتميزه الأصول غير الملموسة القائمة أساسا على المعرفة، والذي سارع في تبنيه التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي تعد البوابة لمعظم التطورات التكنولوجية في الوقت الحاضر، ويعزى هذا التطور المتسارع إلى زيادة وتيرة الإبداع في مختلف المجالات، مما يحقق للمؤسسات التي تنتهجها كإستراتيجية قائمة، تنافسية أكثر وحصص أكبر في أسواقها، حيث تحقق المؤسسة وضعية المحتر ككلمة أدرجت منتجا جديدا للسوق، مستفيدة من وضعية المتحرك الأول، وبالتالي فإن الإبداع هو المدخل الأساسي للتطور الاقتصادي لأي مؤسسة اقتصادية، ولذلك فإن المؤسسات التكيفية والمعتمدة على الأسلوب التقليدي في إدارة التغيير، تخسر الكثير أمام المؤسسات المبدعة، مما يجعل من الإبداع المدخل الأكثر نجاعة لإدارة التغيير وتحقيق عوامل نجاحه.

لقد عاشت الجزائر مرحلة انتقالية عملت خلالها على محاولة بناء هوية جزائرية بحتة تتخلص من خلالها على التبعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للاستعمار، محاولة بناء اقتصاد قوي قائم على الموارد الخاصة بها، وكنتيجة لهذا التوجه تم ترتيب أولوياتها في هذا المجال مركزة في المقام الأول

على إرساء صناعة تحقق الاستغلال الأمثل لمواردها الطبيعية والبشرية والمادية، لتحقيق التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية بعيدا عن التبعية الاقتصادية للعالم الغربي، وبالتالي فقد جاء الإبداع والبحث والتطوير في المصاف الثاني، بالرغم من أهمية هذا الأخير في دفع عجلة التطور والنمو الاقتصادي، إلا أنها استدركت الوضع فيما بعد، لا سيما بعد دخول الجزائر اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ونية الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، وكانت نتيجة ذلك إرساء العديد من مراكز البحث والتطوير، كما عززت مركز الجامعة الجزائرية ماديا وتنظيميا، وحاولت تشجيع المؤسسات الاقتصادية على تبني هذه المقاربة، ونشر ثقافة الإبداع فيها لمواجهة تحديات التغيير التي لا تفتأ تتنامى وتزايد، فهل وفقت المؤسسات الجزائرية في تبني الإبداع كمدخل لمواجهة تحديات التغيير وتحقيق عوامل النجاح في إدارة هذا الأخير؟

تعرف الصناعة الصيدلانية عموما وصناعة الدواء بالخصوص تطورا هائلا في الوقت الحاضر، مستفيدة من التطور الحاصل في مجال البحث والتطوير الصيدلاني على مستوى العالم ككل، لا سيما بعد التطور الذي عرفته الصناعة الكيميائية من جهة، وظهور تكنولوجيا جديدة والمتمثلة في البيوتكنولوجيا من جهة أخرى، والتي فتحت الباب على مصراعيه للابتكار والإبداع في مجال تطوير الدواء، حيث حققت المؤسسات المصنعة لهذه المادة الحيوية على مستوى العالم عوائد هائلة من جراء الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير جعلت منها رائدة في هذا المجال، مستفيدة من التغيير التكنولوجي الحاصل في مجال الكيمياء والبيوتكنولوجيا، فما موقع المؤسسات المصنعة للدواء بالجزائر من كل هذا، وما مدى تبنيها للإبداع كمقاربة لتحقيق التميز والتكيف مع التغيير؟

تنشط في الجزائر مجموعة معتبرة من المؤسسات المصنعة للدواء منها ما هو خاص وآخر عام، ومنها المحلي والأجنبي ومنها المختلط أيضا، إلا أن أبرز هذه المؤسسات هو مجمع صيدال الذي يمارس المنافسة الاحتكارية على هذه الأخيرة، لما لديه من خبرة في مجال تصنيع الدواء تفوق الثلاثين سنة، من جهة، ولتجاوبه مع العديد من عمليات إعادة الهيكلة من جهة أخرى، والتي من نتائجها ضم مركز البحث والتطوير سنة 1999، الذي أعطى المجمع دفعا قويا نحو تطوير وتنويع وجوده تشكيلته منتجاته، وبالتالي تحقيق الريادة في مجال نشاطه، فما مدى توفيق هذا الأخير في تبني الإبداع كمدخل رئيسي للنمو والتطور والتكيف مع التغيير والنجاح في إدارته؟

تأسيسا على ما تقدم ووعيا بأهمية الإبداع في تحقيق النمو بالمؤسسات الاقتصادية، تنبع أهمية هذه الدراسة التي تعنى في المقام الأول بإبراز الحاجة إلى التغيير وأهمية تعلم مهارات إدارته، وكذا ضرورة اعتماد الإبداع كأسلوب للممارسة الناجحة لإدارة التغيير.

أولا. إشكالية الدراسة: من الطرح السابق تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

" ما مدى وعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما ومجمع صيدال خصوصا بأهمية التغيير؟ وما مدى تبنيها للإبداع كمدخل لإدارته؟"

تندرج تحت هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

- هل يمارس مجمع صيدال الإبداع كنشاط دائم من خلال تبنيه لمختلف التوجهات الإبداعية؟
- هل يتبنى مجمع صيدال التغيير كثقافة راسخة، تظهر في سلوكيات القادة والعاملين وطرق عملهم؟
- هل توجد علاقة إيجابية بين التوجهات الإبداعية القائمة بصيدال والمتمثلة في الإدارة بالإبداع والإدارة الإبداعية للمعرفة والإدارة الإبداعية لرأس المال البشري وكذا الإبداع التكنولوجي، وبين تحقيق عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير بالمجمع؟
- هل توجد علاقة إيجابية بين تطوير الممارسات الإبداعية بصيدال وتحقيق التغيير الناجح وخفض مقاومته؟
- هل توجد علاقة إيجابية بين المؤشرات الإبداعية بصيدال والمتمثلة في الاستثمار المعرفي والبشري والاستثمار في نشاطات البحث والتطوير وبين المؤشرات الاقتصادية للتغيير والمتمثلة في الحصة السوقية وخفض الواردات من الدواء وعدد المنتجات الجديدة ورقم الأعمال والقيمة السوقية والصادرات من الدواء لمجمع صيدال؟

ثانيا. فرضيات الدراسة: تكمن الفرضية الرئيسية للدراسة في كون الإبداع مدخل ضروري وأساسي لتحقيق التغيير الناجح والإدارة الناجحة للتغيير بالمؤسسات الاقتصادية في أي دولة، وعلى ضوء التساؤلات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية التي تخص بالدراسة المؤسسة الجزائرية عموما وصيدال بالخصوص، والتي سيتم تأكيدها أو نفيها - كلها أو بعضها- من خلال هذه الدراسة.

- **الفرضية الأولى:** تتبنى صيدال مختلف التوجهات الإبداعية المتمثلة في (الإدارة بالإبداع وإدارة المعرفة بأسلوب إبداعي وإدارة رأس المال البشري بأسلوب ابتكاري، وكذا إستراتيجية الإبداع التكنولوجي).
- **الفرضية الثانية:** تتبنى صيدال التغيير كثقافة راسخة وتعمل على تحقيق عوامل النجاح في إدارته.
- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة إيجابية بين الاتجاهات الإبداعية بصيدال وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير.

- **الفرضية الرابعة:** هناك علاقة إيجابية بين تطوير التوجهات الإبداعية الأربعة وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير بصيدال.

- **الفرضية الخامسة:** توجد هناك علاقة إيجابية بين المؤشرات الاقتصادية للتغيير الناجح، والمساعي الاستثمارية في مجال الإبداع في مجمع صيدال.

ثالثا. حدود الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الإبداع والتغيير بالجزائر وصيدال بالخصوص، لذلك فإن الحدود المكانية للدراسة ستتنحصر على الجزائر وتحديدًا مجمع صيدال، أما الحدود الزمنية فتتنحصر على الفترة الممتدة بين سنتي 2000-2012، بالنسبة للدراسة القياسية حول المؤشرات الاقتصادية للتغيير، بينما الحدود الزمنية للدراسة الميدانية المتعلقة بالاستبيان المقدم لإطارات الإدارة العليا لمجمع صيدال، فتتم خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2013-2014.

رابعاً. أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع الدراسة نفسه، فقد أسال موضوع الإبداع الكثير من الحبر، لما له من بالغ الأثر على نجاح واستمرارية المؤسسات لا سيما الاقتصادية منها، في ظل بيئة الأعمال التي أقل ما يمكن أن يقال عنها أنها متقلبة وسريعة التحول والتطور، والثابت الوحيد فيها هو التغيير، من خلال اعتماده كأسلوب متميز للتكيف مع هذه الأخيرة.

كما لا يمكن إغفال أهمية الإبداع على رفاهية وتطور ورقي المجتمعات، من خلال التطور المعرفي والتكنولوجي الذي ينتج عن عمليات الإبداع والابتكار في مختلف المجالات، مما أدى إلى تغيير أسلوب الحياة إلى الأفضل.

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى موضوعي الإبداع والتغيير بشكل منفرد، ومن هنا تكمن أهمية هذه الدراسة في الربط بين المتغيرين في شكل علاقة سببية ترى الباحثة أن من شأن نتائجها أن تفيد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من جهة وأن تضيف شيئاً جديداً للرصيد المعرفي لا سيما الدراسة الميدانية.

تكمن أهمية هذه الدراسة أيضاً في محاولة الكشف عن واقع المؤسسات الجزائرية في مجال الإبداع، ومدى قدرتها على مواكبة التغيير أو استباقه، وكذا محاولة الكشف عن جوانب القصور فيها، إضافة إلى إلقاء الضوء على واقع صناعة الدواء بالجزائر ومدى نجاحها في تحقيق التغطية المحلية لسوق الدواء التي أقل ما يقال عنها أنها متنامية غير مشبعة، والكشف عن وضعية نشاطات البحث والتطوير والإبداع فيها، على ضوء الدراسة التطبيقية والميدانية لمجمع صيدال، باعتباره الممثل الأساسي لهذه الصناعة بالجزائر.

خامساً. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى البحث في إشكالية الإبداع بالجزائر والوصول إلى مقترحات تمكن من تبني هذا الأخير كمدخل لإدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال:

- الدراسة بالوصف والتحليل لمختلف الجوانب المتعلقة بموضوع الإبداع من خلال استقراء ما كتب حوله؛
- الدراسة بالوصف والتحليل لمختلف الجوانب المتعلقة بموضوع التغيير وإدارة التغيير، من خلال استقراء ما كتب حوله.

- محاولة إبراز العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد مداخل الإدارة الإبداعية للتغيير.

- الدراسة بالوصف والتحليل لواقع الإبداع والتغيير بالجزائر والمؤسسات الجزائرية.

- الدراسة بالوصف والتحليل لواقع الإبداع بصناعة الدواء عموماً، ومجمع صيدال بالخصوص باعتباره الممثل الأقوى لها، من خلال استطلاع آراء الإطارات العليا بالمجمع حول طبيعة العلاقة بين الإبداع والتغيير بالمجمع، من جهة، ودراسة العلاقة بين المؤشرات الاقتصادية للإبداع والتغيير بالمجمع.

- استخلاص النتائج واستنباط التوصيات المقترحة للنهوض بالمؤسسات الجزائرية على ضوء نتائج الدراسة الميدانية لحالة مجمع صيدال.

سادسا. **المنهج المتبع:** تم الاعتماد في إعداد هذا البحث على المنهج الاستنباطي حيث تم الانتقال من دراسة عملية إدارة التغيير بصفة عامة، إلى دراسة أحد الأساليب أو المداخل التي يمكن أن تمارس من خلالها وهي الأسلوب الإبداعي كأهم الأساليب الحديثة للتغيير،

كما استخدم المنهج الاستقرائي لتعميم بعض نتائج الدراسة الميدانية على مختلف النشطاء في قطاع الدواء بالجزائر، وأخرى على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما نتيجة لتشابهها في عديد من الخصائص. استخدم أيضا أدوات التحليل، من أجل تحليل الأفكار والتعاريف التي جاءت في القسم النظري، إضافة إلى التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان المقدم لعمال مجمع صيدال، والتحليل الرياضي والاقتصادي لنتائج اختبار فرضيات الدراسة.

كما استخدم أدوات المقارنة من أجل مقارنة وضعية الإبداع بالجزائر عموما وبصناعة الدواء بالخصوص مع مجموعة من الدول الغربية والعربية لدراسة الفجوة بينها والبحث عن حلول لتضييقها. تم استخدام الأسلوب الإحصائي لأغراض الوصف والاختبار اعتمادا على أدوات الإحصاء الوصفي، والاقتصاد القياسي المتمثلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ومختلف الاختبارات التي ترافقه.

أما أدوات الدراسة، فتمثلت في استخدام البرمجية الإحصائية لتحليل البيانات الاجتماعية. (SPSS, V. 20) لحساب مختلف المؤشرات التي تحتاجها الدراسة من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات وانحرافات، وتحليل الانحدار ومختلف الاختبارات التي ترافقه، كما استخدمت برمجية EViews5 لإجراء الاختبارات من الدرجة الثانية لنماذج الانحدار المتعدد التي تم اقتراحها.

سابعا. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في إطارات وإداريو مجمع صيدال، ونتيجة لكون العدد كبير جدا لا يمكن احتواءه، تم اختيار عينة قصدية تمثلت في خمسين إطارا وإداريا من الإدارة العليا للمجمع، باعتبار هؤلاء أكثر دراية بموضوع الدراسة وبإمكانه الإفادة بالمعلومات والآراء الأكثر قربا للواقع من العمال في المستوى التشغيلي للمجمع، حيث وزعت خمسين استمارة واسترجعت كلها.

ثامنا. مصادر جمع البيانات والمعلومات: تمثلت مصادر المعلومات والبيانات المستخدمة في الدراسة في:

1/ المصادر الأولية: تمثلت فيما يلي:

- الملاحظة الشخصية والمقابلات الفردية مع مجموعة من المسؤولين؛
- المسح الاجتماعي الميداني والمتمثل في استبيان مقدم لخمسين من إطارات المجمع بالإدارة العليا؛
- بعض الوثائق والمنشورات الداخلية وتقارير التسيير التابعة لمجمع صيدال؛
- بعض التقارير الدولية: (المنظمة العالمية للصحة، المنظمة العالمية للملكية الفكرية، المعهد الوطني للملكية الصناعية، معهد الدراسات الاستشرافية (IPIMED)).

2/ المصادر الثانوية: شملت ما يلي:

- الكتب والدوريات العربية والأجنبية؛

- الندوات والملتقيات والبحوث والمذكرات والرسائل المختلفة؛

- مواقع الانترنت المختلفة.

تاسعا. الدراسات السابقة: تم التطرق إلى جملة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة في إحدى جوانبه وهي كالتالي:

1/ دراسات سابقة في الدول الأجنبية:

الدراسة الأولى: مجموعة خبراء في اللجنة الأوروبية (EAEC- ECSC, Bruxelles – Luxembourg 2004)

Antonio Hidalgo. Declan Krrace. Sylvie Blanca. Peter Schafer. Cath Whitaker. "Innovation management and the knowledge driven économie".

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تقنيات إدارة الإبداع في تحسين تنافسية المؤسسات، حيث تضمنت 433 مؤسسة، قدمت لكل ممثل لها (مدير) استمارة تحتوي على أسئلة حول تقنيات إدارة الإبداع والمتمثلة في كل من (تقنيات إدارة المعرفة وتقنيات الذكاء السوقي وتقنيات إدارة الموارد البشرية وتقنيات التطوير والابتكار وتقنيات إدارة الواجهات وتقنيات إدارة المشاريع وتقنيات ابتكار الأعمال)، وكانت نتائج الدراسة أن للتقنيات سابقة الذكر أثر في دعم تنافسية المؤسسات، إلا أن فقط 43% من المؤسسات المكونة لعينة الدراسة تستخدم هذه التقنيات، و32% لا تستعملها، والباقي غير مطلع عليها ولكن على استعداد لتعلمها واستخدامها يقينا بأهميتها، ومن الصعوبات التي تواجه استخدام هذه التقنيات عدم القدرة على التحكم في إدارة المعارف والمعلومات في خضم وفرة هذه الأخيرة، والتحدي الذي يواجه صناع القرار هو قدرة هؤلاء على تصميم برامج من شأنها تذليل هذه الصعوبات التي تحول دون إرساء تقنيات إدارة الإبداع وتعلمها.

الدراسة الثانية: Arther Diamond-2006. « Schumpeter creative destruction, areview of the evidence ».

تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية نظرية الهدم الخلاق لشوم بيتر، حيث ناقش الباحث النظريات التي أتى بها شوم بيتر الذي يرى في بداية كتاباته حول الإبداع متأثرا بقدرات المؤسسات الكبيرة أن هذه الأخيرة هي الأكثر قدرة على الإبداع، باعتبار هذا الأخير يحتاج إلى استثمارات كبيرة في نشاطات البحث والتطوير، ثم يعود ليثمن الدور الكبير للمقاول حيث يرى أن المؤسسة الصغيرة بإمكانها الإبداع أكثر لما لدى المقاول من صفات كالمخاطرة والمبادرة، ويستنتج الباحث في الأخير أن كلا من المؤسسات الصغيرة والكبيرة بإمكانها الإبداع من خلال تبني مفهوم الهدم الخلاق، كما يشير إلى ضرورة قياس الإبداع من خلال عملياته نتيجة لصعوبة قياسه من خلال النتائج.

2/ دراسات سابقة في الدول العربية: تمثلت في الدراسات التالية:

الدراسة الأولى: محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير "رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، 2005.

تهدف الدراسة إلى تبيان مدى اهتمام المديرين في المؤسسات العربية العامة والخاصة بمتابعة التغييرات الكبيرة والمختلفة، وكيفية إدارتها والتعامل مع تحدياتها العصرية المختلفة، من أجل تنمية القدرات وإعادة التجديد في ظل متطلبات التكيف الإنساني في هذا العصر وعدم الالتزام المفرط بالأساليب القديمة التي تتعارض مع الممارسات العملية والعلمية المتجددة حاضرا ومستقبلا.

كشفت الدراسة عن أهم عوامل نجاح عمليات التغيير في أي مؤسسة وهي دعم الإدارة العليا له وكذا تطوير أساليب التدريب والتأسي بالتجارب الناجحة والتدريب عليها، وتقدير أصحاب المواهب وتطبيق مفهوم تكنولوجيا العلاقات وكذا الانفتاح على العالم، كما خلص الباحث في دراسته إلى أن الإدارة العربية ليست في مستوى تحديات التغيير المؤسسي العصري الفعال نتيجة لتركيزها على المظهر دون الجوهر، وضعف القدرة والرغبة بالاعتراف بالخطأ والعمل على تغييره.

الدراسة الثانية: عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة دكتوراه، اللاذقية: جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2009.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر عناصر المقدرّة التنافسية بشركات الدواء الأردنية، ومدى مساهمتها في تحسين أداء هذه الأخيرة.

كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عناصر المقدرّة التنافسية وفقا لنموذج بورتر (ظروف الطلب، ظروف العرض الاستراتيجيات التنافسية، الشركات التزويدية، دور الحكومة) في تحسين أداء شركات الدواء الأردنية.

الدراسة الثالثة: د. أحمد أمجدال. الابتكار التسويقي ودوره في ترقية الأداء للمنشآت الاقتصادية. دراسة حالة منشأة سيدي لكبير للمشروبات الغازية بالبليدة. جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية.

تهدف الدراسة إلى تبيان العلاقة بين حالة الابتكار التسويقي بالمنشأة والأداء المحقق في كافة مستوياتها، وكيفية تأثير الابتكار تسويقي على الأداء بالمنشآت الاقتصادية الجزائرية.

تمثلت نتائج الدراسة في أن الابتكار التسويقي في المنشأة محل الدراسة يتأثر بشكل كبير بوضعية الابتكار عموما، كما أن الأداء فيها يتأثر بالإبداع التسويقي بشكل كبير وبشكل خاص الابتكار التوزيعي.

3/ دراسات سابقة في الجزائر: تمثلت في الدراسات التالية:

الدراسة الأولى: عباس نجمة: واقع وآفاق المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة التجديد والإبداع، دراسة حالة المؤسسات الفتية المبدعة في ولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة الحاج لخضر- باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2011-2012.

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل الداعمة للإبداع ومعوقاته على مستوى مخرجات الإبداع (المنتج والعملية الإنتاجية) في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر معتمدة على مجموعة من المؤشرات (الخصائص الشخصية للقائد المبدع، تكنولوجيا المعلومات، البحث والتطوير).

أسفرت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الداعمة للإبداع ومخرجات العملية الإبداعية. **الدراسة الثانية:** سامية حول " التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة الحاج لخضر باتنة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007-2008.

تهدف الدراسة إلى تبيان دور التسويق في تحقيق المزايا التنافسية في ظل محيط تنافسي في مجمع صيدال، حيث تطرقت الباحثة في دراستها للتسويق الابتكاري كأهم وسائل تحقيق التنافسية، إضافة إلى محاولة التعرف على أهم التغيرات في الأوضاع الاقتصادية العالمية وتأثيرها على المؤسسات الاقتصادية، وكذا التغيير والتطور الذي خضع له التسويق، والوقوف على أهم محددات ودعائم الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر.

أسفرت الدراسة عن التأكيد على أهمية التسويق لا سيما الاستراتيجي في تحقيق ميزات تنافسية مستدامة. **الدراسة الثالثة:** دويس محمد الطيب بعنوان: "محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر خلال الفترة 1996-2009"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، (2010-2011).

تهدف الدراسة إلى تقييم وضعية الابتكار بالجزائر وكذا البحث والتطوير وتحديد وضعية النظام الوطني للابتكار بالجزائر مقارنة مع الدول الأخرى.

كشفت الدراسة النظام الوطني للابتكار بالجزائر تقريبا غير موجود بسبب ضعف فاعليه، وكذلك ضعف المحيط الذي ينشط فيه النظام كالتمويل المالي والنظام المصرفي وعدم تجانس السياسة الوطنية للبحث والتطوير وعدم تطبيق نتائج الأبحاث صناعيا إضافة إلى ضعف المنظومة الصناعية والسياسية ومنظومة البحث والتعليم وغياب العلاقات بين مختلف الفاعلين في النظام.

الدراسة الرابعة: محمد فخاري " Performance et restructuration le cas de saidal " مقال منشور في مجلة criad. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تطور الأداء في مجمع صيدال تبعا لعمليات إعادة الهيكلة التي خضعت إليها.

أما نتائج البحث تمثلت في استنتاج تناقضين: الأول هو أن صيدال نجحت في تحقيق أو تحسين المعدلات المالية الأساسية وتحسين إنتاجيتها الكلية، بالمقابل فقدت حصصا سوقية مهمة من حيث القيم، أما الثاني هو أن صيدال توجه الأموال إلى تغذية المخزون من المنتجات النهائية وديون العملاء، عوض أن توجهها نحو تمويل الإبداع من خلال زيادة أصول مركز البحث والتطوير. أما النتيجة النهائية للدراسة هي أن محاولات إعادة الهيكلة والتغيير التي قامت بها صيدال لم تؤدي إلى تحسين أداءها، وبالتالي فهي تحتاج إلى إعادة النظر في أسلوبها في التخطيط للتغيير وكيفية قيادته.

لقد تناولت بعض هذه الدراسات موضوع الإبداع وبعضها تناول موضوع إدارة التغيير، بينما تناولت الباحثة المتغيرين معا، وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات لا سيما الجانب النظري وكذا من حيث المنهجية وفكرة حول المراجع اللازم جمعها.

عاشرا. هيكل البحث: قسم البحث إلى ثلاث أجزاء، تناول الجزء الأول المفاهيم النظرية لإدارة التغيير، والذي يتكون من ثلاثة فصول تناول الفصل الأول ماهية التغيير، حيث تم التطرق لمفهومه، دوافعه، واستراتيجياته. أما الفصل الثاني فقد كان حول المدخل لتسيير التغيير، حيث تم التطرق لمفهومه ومبادئه ومراحلها، بينما الفصل الثالث فقد خصص للحديث عن مقاومة التغيير وصفات القائد الناجح في إدارتها باعتبارها نتيجة حتمية لأي عملية تغيير، حيث تم التطرق لمفهوم المقاومة، أسبابها ودوافعها، ومراحلها، وأهم مداخل خفضها واحتوائها، كما تم التطرق إلى صفات القائد التغييري ومختلف عوامل النجاح المفتوحة لإدارة التغيير.

في حين تناول الجزء الثاني المداخل أو التوجهات الإبداعية في إدارة التغيير، ويتألف من ثلاث فصول تناول الفصل الأول الإدارة بالإبداع كمدخل لإدارة التغيير حيث تم التطرق إلى مفهومها وكيفية إرساء نظام للإدارة بالإبداع ومختلف متطلبات نجاحه. أما الفصل الثاني فقد كان حول الإدارة الإبداعية للمعرفة، ورأس المال الفكري البشري كمقومات للنجاح في إدارة التغيير، حيث تم التطرق لمفهوم الإدارة الإبداعية للمعرفة واختلافها عن الإدارة التقليدية لها، ثم مراحل إدارتها ومقومات نجاحها، كما تم التطرق إلى مفهوم رأس المال الفكري بالتركيز على المكون الرئيسي له وهو رأس المال البشري، حيث تم إبراز معالم الإدارة الحديثة لهذا الأخير وأهم التحديات ومقومات النجاح في ذلك باعتباره من أهم عوامل النجاح في إدارة التغيير، أما الفصل الثالث فكان حول الإبداع التكنولوجي وإدارة الموارد التكنولوجية كمدخل لإدارة التغيير، حيث تم التطرق لمختلف التوجهات الإستراتيجية لإدارة الموارد التكنولوجية عموما ونشاطات البحوث والتطوير خصوصا أين تبرز أهم المسارات التكنولوجية التي تمكن من اختيار المدخل الملائم للإبداع التكنولوجي بالمؤسسات الاقتصادية، كما تم التطرق إلى كيفية تحقيق مفهوم المؤسسة المبدعة، من خلال تحقيق مفهوم الإبداع عند الطلب.

بينما خصص الجزء الثالث للدراسة التطبيقية لدراسة واقع الإبداع بالمؤسسات الجزائرية عموماً والقطاع الصيدلاني بالخصوص حيث تم اختيار مجمع صيدال كنموذج للدراسة، أين تم اختبار مدى إمكانية استخدام الإبداع كتوجه أو مدخل للتغيير وتحقيق عوامل النجاح في إدارته، ويتألف من ثلاثة فصول تناول الفصل الأول تقييم النظام الوطني للابتكار بالجزائر من خلال وصف وتحليل مدخلاته ومخرجاته، وكذا واقع الإبداع في صناعة الدواء بالجزائر، حيث تم التعرض لوصف صناعة الدواء بالجزائر وتحليل وضعية الإبداع فيها مقارنة مع المخابر العالمية، أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة واختبار واقع العلاقة بين الاتجاهات الإبداعية بمجمع صيدال وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير، أين تم وصف وتحليل نتائج الاستبيان المقدم لعينة الدراسة، ثم اختبار العلاقة بين المتغيرين، بينما الفصل الثالث فقد كان حول واقع العلاقة بين المؤشرات الإبداعية والمؤشرات الاقتصادية للتغيير بصيدال، حيث شملت المؤشرات الإبداعية الاستثمارات في كل من رأس المال البشري، والمعرفة والبحث والتطوير، أما المؤشرات الاقتصادية للتغيير فشملت كلا من الحصة السوقية، رقم الأعمال، الواردات من الدواء، عدد المنتجات الجديدة، القيمة السوقية والصادرات من الدواء، أين تم بناء نموذج قياسي للعلاقة بين المتغيرين شمل ستة معادلات تم تقديرها واختبارها واستخلاص النتائج.

الجزء الأول:

ماهية التغيير والمـدخل إلى

تسييره

لقد شهدت بيئة الأعمال في الحقبة الأخيرة العديد من التحولات والتغيرات من عولمة وانفتاح على الأسواق العالمية وتطور تكنولوجي بالأخص تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت مكونا رئيسيا في عمليات الإنتاج والتوزيع، بل كمكون في الخدمة أو المنتج نفسه، لا سيما في نهاية القرن العشرين وإلى يومنا هذا، حيث تغيرت معها معالم منشآت الأعمال وكيفية أداءها لأعمالها ونشاطاتها. وأمام هذا الكم الهائل من التحولات، والوعي الذي بلغه المستهلك من حيث الجودة والسعر والتميز في المنتجات، من جهة، ومن حيث قدرته على تحديد احتياجاته ورغباته، وخصائص المنتج الذي يرغب في بلوغه من جهة أخرى، وأمام التطور الذي حققته المؤسسات الرائدة من تميز وتنوع وتجديد في المنتجات، على المؤسسات التي تصبو للتميز أو على الأقل الصمود أمامها، أن تعي حقيقة التغيير وأهميته، من أجل اتخاذ التدابير اللازمة، لا لإجراء تغييرات آنية تملئها الضرورة الحتمية، بل من أجل اتخاذه كإستراتيجية ورؤية طويلة المدى، من جهة، وتبنيه كثقافة عمل، وكقيمة تبني المؤسسة على أساسها قراراتها وإستراتيجياتها من جهة أخرى.

من خلال الطرح السابق تظهر حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى معرفة حقيقة التغيير وأهميته، وأهم البدائل الإستراتيجية للتغيير، وكذا معرفة طرق التسيير الناجح له وكيفية مواجهة المقاومة، وأهم عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير. ولهذا الغرض قسم هذا الجزء إلى ثلاث فصول هي:

الفصل الأول: ماهية التغيير: مفهومه، دوافعه، وإستراتيجياته.

الفصل الثاني: المدخل إلى تسيير التغيير.

الفصل الثالث: مقاومة التغيير وصفات القائد الناجح في إدارتها.

أما الدروس المستفادة من هذا الجزء هي معرفة مختلف المفاهيم حول التغيير، كيفية إدارة التغيير وخفض مقاومته، وأهم عوامل النجاح في ذلك، وكذا صفات القائد الذي بإمكانه قيادة عملية التغيير، ليس لفترة معينة فحسب، بل قدرته على جعل التغيير ثقافة متجذرة في قيم الأفراد وسلوكياتهم، إضافة إلى تعلم كيفية اختيار إستراتيجية التغيير الملائمة لمختلف الوضعيات.

الفصل الأول.

ماهية التغيير: مفهومه، دوافعه، واستراتيجياته.

لم يعد يختلف اثنان على أهمية التغيير لتحقيق نجاح المؤسسات، أو على الأقل الاستمرار في ظل التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، والتي تستدعي تبني التغيير كثقافة قائمة في كل المؤسسة من إداريين وعمال في كل المستويات. وتحتاج المؤسسة من أجل هذا، إلى فهم طبيعة التغيير وخصائصه، وأهميته في المؤسسات الاقتصادية، وبالتالي إلى إستراتيجية تغيير محكمة الاختيار والإعداد، ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية هي:

المبحث الأول: مفهوم التغيير: تعريفه، خصائصه وأنواعه، أهميته وأهدافه.

المبحث الثاني: مظاهر التغيير ودوافعه.

المبحث الثالث: سيرورة اختيار إستراتيجية التغيير.

من الدروس المستفادة من هذا الفصل ما يلي:

- فهم حقيقة التغيير وطبيعته واختلافه عن مفهوم التغيير؛
- معرفة أهمية التغيير وأهدافه من أجل القدرة على إقناع الأفراد بضرورة تبنيه؛
- التعرف على مظاهر التغيير التي أدت إلى دفع المؤسسات للتغيير؛
- التعرف على أهم البدائل الإستراتيجية للتغيير، وسيرورة اختيار الإستراتيجية الملائمة للتغيير.

المبحث الأول: مفهوم التغيير: تعريفه، خصائصه وأنواعه، أهميته وأهدافه.

لقد حظي التغيير باهتمام غير مسبوق في الآونة الأخيرة، نتيجة للتحويلات التي شهدتها محيط الأعمال، وما لها من أثر على منشآت الأعمال، وبالتالي حاجتها إلى فهم صحيح له، وتوضيح أهميته وخصائصه وأهدافه، وأنواعه من أجل توضيح الرؤية للمسيريين الذين يودون تبني التغيير ويرغبون في إدراجه بالمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف التغيير.

تختلف تعاريف التغيير باختلاف الزاوية التي ينظر إليه منها، مما يؤدي إلى الاختلاف في الرؤية والفهم والإدراك، وبالتالي في التعامل مع هذه الظاهرة، وإن وجود تعريف واضح ومقبول من الجميع، يساعد على وجود فهم وإدراك ولغة مشتركة.

أولاً: في القرآن الكريم: قال تعالى

"ذلك بأن الله لم يك مغيراً بحمة أجمعها على قومه حتى يغيروا ما بأنفسهم وأن الله سميع عليم". (1)

إذن فإن التغيير لا يأتي إلا بإرادة من داخل الإنسان وبرغبة منه.

ثانياً: التغيير لغة: تغيير الشيء عن حاله: أي غيره، وحوله وبدله أي جعله غير ما كان عليه، وغير الشيء: بدل به غيره، (2) أو أنه: الانتقال من وضعية لأخرى. كعملية استبدال شخص بأخر أو شيء بأخر أو ترك مكان نحو آخر أو ترك وضعية واقعية من أجل أخرى. (3) أي أن التغيير هو انتقال الشيء من حالة إلى حالة مختلفة، واختلافه عما كان عليه خلال فترة من الزمن.

ثالثاً: التغيير إدارياً: يعرف التغيير إدارياً على أنه "التحول في وضع معين على عكس ما كان عليه من قبل، قد يكون في الشكل أو النوعية أو الحالة، وهو إخلال في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط، الداخلي والخارجي، إذ أن قوى التغيير قد تأتي من الخارج أو من الداخل، وقد تكون مواتية إذ تتيح فرصاً للمنظمة أو العكس بحيث تهدد أعمالها". (4) إذن فالقوى الدافعة للتغيير قد تكون فرصاً أو تهديدات، تدفع الإدارة إلى تغيير مواقفها، بما يتماشى وهذه التغيرات، والهدف منه هو تغيير المعتقدات والسلوكيات والهيكل بالمنظمة من أجل التكيف مع التغيرات البيئية. (5)

- يعرفه الدكتور سعيد يس، على أنه "استجابة مخططة أو غير مخططة من طرف المنظمة للضغوط كالتطور الفني الملموس وغير الملموس من ماديات وأفكار ومعارف، وهو حركي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناتجة عن الإبداعات المادية والفكرية، وقد يكون منتجاً أو معوقاً بحسب أخذنا لأسباب النجاح

(1)- القرآن الكريم. الأنفال: آية. 53.

(2)- رامز الطمور، "إدارة التغيير واستراتيجيات التعامل مع مخاوف التغيير"، مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك 2006. ص.911. عن المعجم الوسيط

(3) - Gerard .Dominique Carton, **Elogue de changement**, 2ed, (Paris : Pearson édition, 2004), P19. De : La rousse.

(4)- رامز الطمور، مرجع سابق، ص. 912.

(5)-Raymond –Alain Thiétart, **Le managment**, (Paris : Dahlab, 1995), P.94.

وأساليبه المعرفية"⁽¹⁾ أي أن التغيير قد يكون إراديا ومخطط من طرف الإدارة، أو غير مخطط وناتج عن ضرورة حتمية، كما أنه متوقف على مدى الأخذ بأساليب المعرفية للنجاح، وإلا كان عاقبا غير منتج.

- يعرفه gerard بشكل عام، على أنه "عبارة عن عملية تغيير إيجابي أو سلبي لواقعنا الحالي إلى الافتراضي وهو نتيجة لكل الأعمال التي تغير واقعنا، أو أنه عملية مقارنة أقصى ما يمكن، للواقع الحالي بالواقع الافتراضي أو المرغوب".⁽²⁾ أي أن التغيير ليس إيجابيا دوما، بل قد يكون سلبيا أيضا.

- بينما يعرف Gareth التغيير على أنه "العملية التي من خلالها تتحرك المنظمة من وضعيتها الحالية إلى وضعية مستقبلية مرغوبة، لرفع كفاءةها".⁽³⁾ وركز Gareth على كون الهدف من التغيير هو تحقيق الكفاءة، ويرى أن الهدف من التغيير المخطط هو إيجاد طرق جديدة أو محسنة لاستعمال مواردها وإمكاناتها، لرفع قدرتها على خلق القيمة وتحسين مداخل مالكيها، كما يرى أن أهم محاور التغيير هي:

➤ الموارد البشرية باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية، من خلال التحفيز وحسن استغلال المهارات في المجالات الأكبر تقديم للقيمة المضافة؛

➤ الموارد الوظيفية، من خلال تحويل الموارد تجاه الوظائف التي تقدم أكبر قيمة مضافة؛

➤ الإمكانيات التكنولوجية التي تعد عادة الدافع الأول للتغيير، والوسيلة المباشرة لاغتنام فرص المحيط؛

➤ الإمكانيات التنظيمية من خلال تغيير الهيكل والثقافة بما يتماشى والتحول البيئي.

أما الدكتور زيد منير عبوي، يعرفه على أنه "عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات، أما التغير فهو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات تحدث دون تخطيط مسبق وبشكل تلقائي وعفوي"⁽⁴⁾ يوضح هذا التعريف الفرق بين التغيير والتغير، حيث أن الأول مقصود ومخطط، والثاني غير مخطط، موضحا اختلافه مع التعريف السابق، أي أن الاستجابة غير المخططة ليست تغييرا إنما تغيرا.

- يعرف الدكتور سعيد العطيوي التغيير على أنه "عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهيكل التنظيم ونظم الأداء والتكنولوجيا وتقييمها بغرض التكيف والتفاعل مع البيئة".⁽⁵⁾ أي أن التغيير هو عملية تكيف مع البيئة كما بين جوانب المنظمة التي يمكن أن يمسه التغيير، موضحا أنه عملية شاملة.

- أما الدكتور العطيوي يعرف التغيير على أنه "عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية معينة، بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف طويلة أو قصيرة المدى، كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو معا، أو هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما، ملائمة

(1)- سعيد يس، التغيير ودور المشرف "المؤتمر 11 في الإدارة وتحديات التغيير، (القاهرة: وايد سرفيس، 2001)، ص. 255.

(2) . Gerard .Dominique Carton,Op-Cit , P19

(3)-Gareth R .Jones, **Organizational Theory Design, and Change**, (America: Pearson Ed International, 2007) P.269-

(4)- زيد منير عبوي، "إدارة التغيير والتطوير" دار كنوز المعرفة القاهرة، 2007، ص. 24.

(5)- المرجع نفسه، ص. 93.

أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم لم يسبق غيره من المنظمات فيها" (1) وبيّن هذا التعريف أن التغيير عملية شاملة، وأنه يصبو لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل، كما أن التغيير ليس عملية تكيف فحسب بل أنه استحداثي وخروج عن المألوف من أجل الريادة أيضا.

رابعا. **تعريف التغيير من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية:** يعرفه محسن أحمد الخضيرى من هذا الجانب أنه: "ناتج الجهد البشري في محاولاته لتغيير واقعه والتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباع احتياجاته، وأنه نسق من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات" (2). أي أن هناك محددات وضوابط تضع قيودا على حركة وقدرة قوى التغيير على صنع التغيير المستهدف تلميحا لوجود مقاومة للتغيير. ويتم التركيز على مفهوم الفريق (3) باعتباره حجر الزاوية في عملية التغيير. ويعرفه Pierre Pastor على أنه "الغوص في المجهول أي مواجهة عدم التحكم والجدة، مما يؤدي إلى خوف عادة ما يكون غير عقلاني وغير واعي، وبالتالي إلى مقاومة" (4) ويلمح Pastor لاحتمية وجود مقاومة للتغيير، والنتيجة عادة عن عدم الأكادة والغموض الذي يكتنفه في غالب الأحيان.

حسب نموذج لوين فإن التغيير حالة من عدم التوازن بين قوى موجهة للتغيير وقوى معوقة له، إذ أن كل محاولات التغيير تحتاج إلى طاقة كبرى، إذ أن كل محاولة لتغيير وضع حالي إلى وضع مستقبلي مرغوب، يواجه قوى كبرى وهي قوى العطالة للرجوع للوضع السابق (5). أي أن التغيير هو عملية ناتجة عن عدم التوازن بين القوى الدافعة والمقاومة له وتكمن إدارة التغيير في خلق هذه الحالة من عدم التوازن، حيث تتحرك قوى التوازن وقوى القطيعة أي مؤيدي التغيير، بحثا عن الأداء الأفضل.

إذن التغيير هو عملية مخططة تتضمن الانتقال من وضع حالي مرفوض إلى وضع مستقبلي مرغوب، ناتج عن تغير بيئي، ويواجه مقاومة في أغلب الحالات، يتسم بالشمولية والاستمرارية.

المطلب الثاني: أهداف التغيير وخصائصه وأنواعه.

إن التغيير بمفهومه الحديث ليس مجرد إجراء روتيني، أو قرارا منفردا تحتكره الإدارة العليا، بل هو أكبر من ذلك، إذ يعبر على رؤية مشتركة وبرنامج متكامل يحتاج لتنفيذه ونجاحه إلى مساندة الموارد البشرية بكل المنظمة، وقبل ذلك إلى تقبلهم له، ولهذا الغرض، فإن المؤسسات الناجحة تعتمد أولا إلى توضيح الهدف من التغيير، أهميته ونوع التغيير المزمع إجراءه.

أولا. أهداف التغيير: قبل التطرق لأهداف التغيير، يجب إبراز أهم مظاهر عدم التغيير والتي على ضوءها نستشف أهميته وأهدافه، وفيما يلي أهم المظاهر السلبية التي تنبئ بضرورة التغيير بالمنظمة: (6)

(1) محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص. 54.

(2) محسن أحمد الخضيرى، إدارة التغيير، (دمشق، دار الرضا للنشر، 2000)، ص. 14.

(3) Raymond – Alain Thiétart, Op-cit , P.94.

(4) دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير، مفاهيم ومناظرات ونظريات في إدارة التغيير، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع طII، 1999)، ص. 21.

(5) Pierre Pastor, **Gestion du changement**, (Paris : édition liaisons, 2005), P. 14.

(6) محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص ص. 82-85.

- جمود الفكر والتشبث بالوضع الراهن مما يفقد المنظمة حيوتها ويصيبها بالتبلد؛
- السلبية وغياب المبادرة، وطغيان المنفعة المادية للقادة ومحاربة الأفكار الجديدة؛
- سيادة النمطية والمحاكاة، والتقليد، بدل التغيير والتقدم وبالتالي التخلف والتأخر؛
- تدهور مقومات الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي تراجع المؤسسات الاقتصادية، واتساع نطاق الفساد؛
- اتساع نطاق الضائع في المؤسسات بشكل يفقدها اقتصاديات الإنتاج، وزيادة العاقل من عوامل الإنتاج؛
- زيادة نسبة الفاقد في العمليات الإنتاجية (جهدا ووقتا ومواد خام وغيرها) وزيادة نسبة المعيب في المنتج التام، وعدم الرشادة في استخدام الموارد؛

➤ فقدان السوق والمستهلك وظهور حالات رفض وعداء للمنتجات، والمنظمة أيضا.

إن هذه المظاهر قد تتسبب إذا استمرت في اندثار المنظمة مما يبرز أهمية التغيير في نجاح واستمرار المؤسسات، في عصر تغيرت فيه المفاهيم والثقافات وحتى الإدراكات، ففي الماضي كان النجاح المادي مطلبا تسعى إليه المؤسسات، أما حاليا تطور مفهوم النجاح إلى أوسع من ذلك باعتباره منهج متكامل على المنظمة أن تتبناه، لإحداث التوازن والمفاضلة بين متطلبات كافة المتعاملين مع المؤسسة لتحقيق التميز. (1)

تتعدد أهداف التغيير بتعدد الأطراف المعنيين به، فالعمال يريدون وظائف تتحدى مهاراتهم وتنمي شخصياتهم وتوسع خبراتهم، وتحقق لهم المساواة في المناخ التنظيمي لتحقيق التأثير المتبادل بين علاقاتهم، وكذا لتحقيق ذاتهم، أما العملاء فقد أصبحت لهم الأهمية الكبرى في أعمال المنظمة وأهدافها بسبب التطور الهائل الذي بلغته تكنولوجيا المعلومات والتي جعلت العالم يتواصل بسهولة تامة، مما منح العملاء قدرة هائلة في المقارنة بين المنتجات واختيار الأفضل جودة وسعرا وخدمة، عبر العالم مما يشكل تحديا للمنظمات التي تصبوا للاستمرار في ظل التغيير السريع في بيئتها، أين أصبح رضا العملاء يمثل الصدارة في إستراتيجية المنظمات لدرجة أن بعضها يشركهم في وضع السياسات والإجراءات(2).

فيما يلي بعض الأهداف العامة للتغيير: (3)

- تحقيق القدرة على التعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة والتكيف والتوافق مع التغيرات البيئية غير الثابتة من أجل تحقيق البقاء والاستمرار؛
- زيادة القدرة على التعاون بين المجموعات المتخصصة لإنجاز الأهداف العامة وتحقيق الرضا الوظيفي؛
- خلق مناخ من الثقة والانفتاح بين الأفراد، والكشف عن الصراخ لإدارته بشكل يخدم المنظمة؛
- زيادة مستوى الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية من خلال اكتشاف نقاط الضعف ومعرفة نقاط القوة وإثارة الرغبة في التحسين والارتقاء والتقدم في كل المجالات؛

(1)- صالح بن سليمان الرشيد. نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة - الإبداع والتجديد (المملكة العربية السعودية: -2004) ص.23.
(2)- محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص. 61.
(3)- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 26.

➤ تنمية القدرة على الابتكار وتجديد الحيوية داخل المنظمات وتفعيل المشاركة الإيجابية وتخفيض السلبية واللامبالاة الناجمة عن الثبات والاستقرار على الحالة القائمة.

يهدف التغيير أيضا إلى مساعدة المنظمة على حل مشاكلها من خلال توفير المعلومات اللازمة لذلك، وكذا تحقيق نظام حيوي قائم على اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل الاتصالات في مختلف الاتجاهات، وتشجيع الرقابة الذاتية⁽¹⁾. إضافة إلى إزكاء الرغبة والدافع نحو الارتقاء والتقدم من خلال التحسين والتطوير الشامل والمتكامل، وكذا تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية والمواقف غير الثابتة⁽²⁾.

إن الهدف من التغيير أكبر من التفكير في عدم إحداثه، فإن غيابه يتسبب في نتائج سلبية بل قد يؤثر في استمرارية المنظمة نفسها، إذ أنه وسيلة لتكيفها مع البيئة الخارجية والتماشي مع التطورات المتسارعة التي تتميز بها، حيث تغيرت المرجعيات والمنتجات والطلبات، فالعمل أصبح أكثر إلحاحا وتطلبا من ذي قبل⁽³⁾. إذن فالتغيير يتعدى كونه مجرد مشروع مقترح يمكن قبوله كما يمكن رفضه، بل هو فلسفة وثقافة إيجابية، على المنظمة تبنيها ونشرها، كما أن حتمية الاستمرار في إحداثه والترويج له أقوى من محاولة تجاهله.

ثانيا. مبادئ التغيير: إن التغيير عملية مخططة كما سبق واتضح ذلك عند التعريف به، ولذلك لا يمكن البدء في أي عملية تغييرية دون أن تكون لدينا القناعة الكافية بضرورته، والإمكانيات اللازمة لإنجاحه، وقبل كل هذا المبادئ التي يجب تبنيها والتي يقوم عليها أي مشروع تغييري ومن أهمها:⁽⁴⁾

➤ أن تدفع ثمن التغيير أفضل من دفع ثمن عدم التغيير؛

➤ الاستعداد للتغيير متوقف على الطموح والمستوى الثقافي للأفراد؛

➤ يمكن تقبل التغييرات التدريجية بمعدل أسرع من تلك التي تتم دفعة واحدة؛

➤ كلما جرب التغيير لدى الآخرين تم قبوله أكثر؛

➤ النقد عملية بناءة يجب تشجيعها والاستفادة منها لا رفضها.

يضيف Gerard المبادئ التالية للتغيير:⁽⁵⁾

➤ قصر دورة حياة التغيير، لا سيما أمام ما تفرضه العولمة من ضغوط اجتماعية واقتصادية ومن تنميط

لكل جوانب الحياة سلوكيا وثقافيا وفكريا، مما يستدعي تغييرات متتالية بالمؤسسة تماشيا مع كل هذا؛

➤ التغيير هو حالة عدم توازن، إذ أنه عملية حركية دائمة تتغير فيها النقاط المرجعية في كل مرة، والتحدي

هنا هو إيجاد حالة استقرار نسبية تتوافق مع حركية التغيير، أي البحث عن حالة استقرار حركي؛

➤ التغيير مرتبط بالحاجة وعدم الإشباع، فالأفراد والمؤسسات لا يبدؤون في عملية التغيير إلا بعد

الإحساس بحاجته أو عدم إشباع معين؛

(1)- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006)، ص. 17.

(2)- محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص ص، 23- 25.

(3)- Pierre Pastor, Op-Cit, P. 13.

(4)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 18.

(5)- Gerard .Dominique Carton, Op-Cit, P. 23.

➤ التغيير هو عملية وليس حدثاً لحظياً، فهو عبارة عن مجموعة أحداث أو عمليات أو نتائج. يخضع التغيير لقوانين أهمها: (1)

- ✓ المقاومة بمثابة محرك لعملية التغيير، فالتغيير الذي لا يجد مقاومة يفشل في الغالب؛
- ✓ تطبيق وتجسيد التغيير لا يتطابق تماماً مع الخطة أو الفكرة الأولية، وإن تم ذلك فإنها تختلف في التفاصيل، إذ تتضح الرؤية كلما استمرينا في عملية التنفيذ؛
- ✓ حدة التغيير تتناقص مع الوقت لا سيما عند رؤية النتائج الإيجابية، وتوضح الرؤية؛
- ✓ وتيرة التغيير تميل للتسارع مع الوقت، حيث تزداد سرعة التغيير كلما زاد حجم التغيير نفسه، حيث يتم التعود عليه وتقل مقاومته.

إن من أهم مبادئ التغيير، الاقتناع بضرورته والوعي بالخسائر الناتجة عن عدم إحداثه، فهذا يمكن الاستعداد له و التقصي عن تجارب الآخرين حوله وتقبل النقد والمقاومة.

ثالثاً. خصائص التغيير: تتمثل خصائص عملية التغيير فيما يلي: (2)

1/ التغيير عملية مستمرة: حيث تحدث تغيرات مستمرة على مستوى بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، تستدعي تغييراً مستمراً في أنظمتها من تكنولوجيا وإدارة وهياكل ووظائف وغيرها.

2/ التغيير عملية مخططة: حيث ينشأ التغيير نتيجة ظهور حاجة معينة إذ يجب التخطيط لما يجب تغييره لإشباعها أي كيف ومتينم التغيير، والتكلفة والنتائج المتوقعة والآثار والمشاكل وكيف يمكن التصدي للمشكلات الناتجة عن التغيير والمسؤول عن التغيير وغيرها.

يحتاج التخطيط للتغيير إلى معلومات عن مشكلات وفرص المنظمة، والمشاركة على ضوءها في اتخاذ القرار حول برنامج التغيير اللازم إتباعه. (3)

3/ التغيير مسؤولية إدارية: حيث يعد التغيير من مهام كل المستويات الإدارية، فالإدارة العليا مسؤولة عن الدعم المادي والمعنوي، وكذا المصادقة على خطط التغيير وحل المشكلات الناتجة عن قرار تنفيذها واختيار إستراتيجية التغيير الملائمة، وتعنى باقي المستويات التنفيذية بالتخطيط المشترك للتغيير وتنفيذه ومعالجة المشاكل اليومية بالمشاركة مع العاملين في التنفيذ العملي له، وكذا جهود قسم متخصص في مجال التغيير داخل المنظمة أو بمساعدة مستشار خارجي.

4/ تعدد أساليب التغيير: أي أن أسلوب التغيير يختلف من منظمة لأخرى وما نجح في إحداها قد يفشل في أخرى ولا يوجد وصفة واحدة للتغيير. فإن وصف طريقة معينة للتغيير اتخذتها مؤسسة مماثلة في مجال نشاطها وتعميمها على كل المؤسسات، يعد تضييقاً للخصائص المميزة لكل منها، وتقييداً للاختيار، فلا توجد وصفة سحرية للتغيير لكل المؤسسات أو مجالات النشاط، إذ على المؤسسة طرح الأسئلة الملائمة قبل تنفيذ

(1) Ibid, P. 23.

(2) - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص. 34-35.

(3) -Tomas G.Cammings, Christopher G. Worley. **Organisation Development and change**, 5ed, (Los Angeles: West Publishing Company, 1993), P.59.

أي تغيير، وتحليل جيد لبيئتها الداخلية والخارجية، لاختيار التغيير الأكثر ملائمة، لأن الصفات الجاهزة للتغيير ليست دائمة النجاح والنجاح، فكل مؤسسة خصوصيتها، إذ يفترض في عملية التغيير المرنة حيال وضعية المؤسسة وثقافتها وكفاءاتها.(1) ليس هذا فحسب بل على المؤسسة عدم تبني حتى عمليات التغيير الناجحة التي قامت بها سابقا قبل مراجعتها، والبحث عن أسباب نجاحها، ووضع المؤسسة آنذاك، ومدى اختلافها عن الوضع الراهن، ومدى إمكانية تطبيق البرامج التغييرية السابقة، وماهي التعديلات اللازم إدراجها وفقا للاختلافات مع الوضعية الحالية.

5/ التغيير مبني على الشمولية ومفهوم النظم المفتوحة: أي أن التغيير الذي يحدث بالمنظمة يتأثر بظروفها الخارجية، كما أن تغيير أحد النظم داخل المنظمة يعقبه غالبا تغيير في بعض النظم ذات العلاقة لتنسجم مع الوضع الجديد، فإذا كان التغيير تكنولوجيا مثلا احتاج الأمر إلى تعديل الاستراتيجيات والخطط والسياسات التنظيمية، مما يؤدي إلى توتر أو ضغط، ومقاومة ناتجة عن عدم التأكد والخوف، هذه الأخيرة تفترض تغيرات على الجوانب الفنية والممارسات والتطبيقات الفنية(2).

يقول جمس شامبي، مؤلف كتاب إعادة الهندسة، في هذا الصدد أنه "كلما كان مقدار التغيير أكبر، فإن هناك فرصة أكبر للنجاح".(3) حيث أن أي تغيير في المنظمة يحتاج إلى تغيير كل المنظمة، إذ قد يحتاج الأمر إلى تغيير السياسات والأهداف ومعايير تحقيقها، وكذا العادات والقيم والسلوكيات الإدارية، إلا أن هناك من يرى أنه كلما كان التغيير صغيرا كلما تم تقبله أكثر، ولاتخاذ موقف عادل بين الرأيين يفضل تبني خطة شاملة لكل ما يجب تغييره، ولكن إدراج العملية بشكل متدرج من أجل تقبله بسهولة.

رابعا. أنواع التغيير: تتعدد أنواع التغيير حسب معايير التصنيف المستخدمة فهناك:(4)

1/ التغيير الشامل والتغيير الجزئي: يشمل التغيير الشامل كافة الجوانب والمجالات بالمنظمة، بينما التغيير الجزئي فيقتصر على جانب واحد، والخطورة في هذا النوع، نشوء عدم التوازن بين ما تم تغييره وباقي الجوانب، مما يقلل من فاعليه التغيير.

2/ التغيير المادي والتغيير المعنوي: فالأول يعنى بالهيكل والتكنولوجيا ومؤشرات الأداء، أما الثاني فيعنى بالجانب السلوكي والنفسي والاجتماعي والقيمي، وغالبا ما يتطلب التغيير المادي تغييرا في الجوانب المعنوية، وعموما يقسم التغيير حسب هذا المعيار إلى:(5)

1/2 التغيير في مؤشرات الأداء والنتائج: لتحقيق الأهداف المحددة في مجال تحسين الأداء، لا بد من إعداد مقاييس جديدة للأداء تكون أكثر فعالية، إذ يجب الحذر في عملية مراقبة الأداء، حيث لا يجب التركيز على النتائج فحسب بل أيضا على العمليات، إذ قد يركز الأفراد على تحقيق المعايير الكمية دون النوعية.

(1)- Julia Balgun , **Stratégie du changement**, 2ed, (France : édition éducation, 2005), P P.03-08 .

(2)- Pierre Pastor : Op-Cit, P. 162.

(3)- طارق السويدان، **منهجية التغيير في المنظمات**، (الرياض: دار حزم للنشر، 2001)، ص.60.

(4)- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص.31-33.

(5)- Julia Balgun , Op-Cit, P P.03-08 .

2/2 التغيير في السلوكيات: إن أي تغيير في التكنولوجيا أو أنظمة العمل أو الأدوار يقود إلى ضرورة تغيير السلوكيات السائدة بالمنظمة، هذه الأخيرة تتأثر بالمعتقدات وطرق التفكير والتعامل والمواقف الفردية، كما تسيرها الثقافة العامة السائدة بالمنظمة، التي يجب تغييرها هي الأخرى ولكن بنسب متفاوتة وفقا لما يستدعيه حجم ونوع وظرف التغيير المدرج.

3/2 التغيير في نظام القيم: إن وجود نظام قيم مشتركة ومحددة مسبقا يساعد المنظمة على تحديد السلوك اللازم لتحقيق التغيير المبرمج بعيدا عن أساليب الرقابة الكلاسيكية، وفي حالة تناقض قيم التغيير المقترح مع نظام القيم السائد فهذا يستدعي تعديلا في هذا الأخير وقد يصعب ذلك في الحالات التالية:

- القيم المقترحة لا تعكس الواقع لاسيما في سلوكيات المسؤولين، حيث يتم اعتبارها مجرد شعارات؛
- الغرض من التغيير طمس لقيم الأفراد ومسح لشخصيتهم؛
- المنظمة متباعدة الفروع، لاسيما عند اختلاف الثقافات، أين يصعب خلق نظام قيم مشتركة.

إن تغيير بسيط في المنظمة يستدعي تغييرات بسيطة في السلوكيات، دون تغيير أساسي في نظام القيم المشتركة، بعكس ما إذا كان التغيير عميقا وجذريا.

3/ التغيير حسب موضوعه: قد يختلف التغيير حسب موضوعه بحيث:

- قد يمس الأنشطة والأعمال "بالإضافة أو الحذف أو الدمج" وقد يطرأ على الموارد البشرية "بالزيادة أو التخفيض أو التدريب والتنمية".
- قد يكون التغيير في السياسات والإجراءات وطرق العمل "بإبقاء ما هو قائم منها أو بعضها أو تعديلها أو إضافة أخرى حسب ما يستدعيه التغيير.
- قد يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بإعادة تقسيم الوحدات الإدارية أو دمجها أو استحداث أخرى جديدة؛
- قد يكون التغيير في العملية الإنتاجية أو المنتج نفسه في مختلف مراحل.

كما يضيف Gerard تصنيفين هما: التغيير في النظام والتغيير في السلوكيات؛⁽¹⁾ أما الأول فيتضمن تعديلا في أحد جوانب النظام المتمثلة في العلاقات المتبادلة بين الأشخاص الذين يكونونه، والمبادئ التي تنظم أعمالهم، فإن أي نظام يتجه نحو التطور يصبح أكثر تعقيدا، وإن في أي من مراحل تطوره يعد تغييرا يحتاج إلى التكيف، أما الثاني، فيعبر عن استجابة لمجرى الأحداث، وتعبيرا عن شخصيتنا، وتغيير سلوكياتنا ليس فقط بقرار منا بل أيضا وفقا للبيئة المحيطة بنا، كما يصنف التغيير إلى:⁽²⁾

4/ التغيير التلقائي والتغيير المقصود: أي أن يكون عفويا ومفاجئا وغير مقصود، أو مقصودا ومخططا له، إلا أن الأصل في التغيير أنه مقصود وإرادي ومخطط.

5/ التغيير السريع والتغيير التدريجي: حيث يتم الأول دفعة واحدة والتالي تدريجيا وعلى مراحل، وهذا حسب طبيعة التغيير، فكلما ازداد توقع مقاومة التغيير ازدادت الحاجة إلى البطء في التنفيذ، بالمقابل هناك

(1)- Gerard .Dominique Carton, Op-Cit, P.19.

(2)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 25.

تغييرات يجب الإسراع فيها وإلا ذهبت الجدوى منها كظهور منتج جديد في السوق، فإذا كان التغيير التدريجي أكثر فعالية ورسوخا، فإن المنظمة أحيانا تختار السرعة تماشيا مع طبيعة ظرف.

يمكن تصنيف التغيير وفقا للنشاط المستهدف تغييره، فهناك تغيير اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تشريعي، فكري، تكنولوجي، أو وفقا لمدته إلى تغيير سريع قصير الأجل، يتميز بكونه تغييرا إجرائيا وتكفي، أو تغيير متوسط الأجل، والذي يتصل بالسياسات المختلفة، والتغيير طويل الأجل والمتصل بالاستراتيجيات وعمليات إعادة الهيكلة، والتي تدوم أكثر من عقدين من الزمن،⁽¹⁾ وتتداخل هذه الأنواع حيث يحتوي التغيير المتوسط، التغيير قصير الأجل ويحتويهما التغيير طويل الأجل.

كما يصنف التغيير وفقا للمضمون إلى تغيير هيكل أساسي، حيث يستهدف القواعد الأساسية للكيان الإداري من قناعات ومضامين وسلوكيات، إذ قد يحدث ثورة في نمط التفكير والنشاط السائد، بالمقابل تغيير شكلي وإجرائي لا يتعدى تأثيره سطح الأحداث ولا ينفذ إلى أعماقها، ويصنف التغيير أيضا وفقا لدرجة التعقيد، إلى تغيير معقد ومتشابك ومتداخل العوامل والأسباب والمحفزات والنتائج، يتميز بالغموض ويحتاج إلى فريق متنوع التخصصات ومتكامل، يقابله تغيير بسيط وواضح، قد يحدثه القائد دون استشارة الآخرين. يصنف التغيير وفقا لدوافعه إلى تغيير دوافعه داخلية ذاتية خاصة بالمنظمة، وإن النجاح في هذا النوع نسبته كبيرة نتيجة لمعلومية المحددات، والقيود ونقاط القوة والضعف، يقابله تغيير دوافعه خارجية، حيث تجبر التغييرات الخارجية القائد على إحداث التغيير استجابة لهذه الضغوط، كما يمكن تصنيفه وفقا للرؤية الفلسفية والاتجاه الفكري الذي يحمله، فهناك تغيير يحمل رؤية واتجاه فكري يمكن من خلاله تحريك قوى التغيير في اتجاه معين وفي إطار جوهري واضح ومحدد، يستقطب قوى إضافية تجد ملاذها في هذا التغيير، بحيث يتوافق مع أهدافهم ورغباتهم مما يحقق التماسك العضوي بين القديم والجديد، كما أن هناك تغييرا شكليا وسطحيا بعيدا عن المضمون، تقليد أعمى يسهل رفضه ومقاومته كما يسهل قبوله.⁽²⁾

المبحث الثاني: مظاهر التغيير ودوافعه.

يعد التغيير من صفات بيئة المنظمات مهما كان نوعها، وإن إدراك التغييرات البيئية والتعامل معها ورؤيتها بشكل متكامل من أهم أسباب نجاح المنظمات في التكيف معها من خلال تبنى التغييرات التنظيمية الملائمة بشكل مستمر، وهذا من أهم أهداف المنظمات الساعية للبقاء والنجاح.

المطلب الأول: مظاهر التغيير.

تشهد بيئة الأعمال حاليا، العديد من التغييرات الجوهرية والتوجهات الجديدة التي تشكل فجوة بين المنظمات التقليدية والمنظمات الحديثة ومن أهم مظاهرها كما صنفها Pierre Pastor إلى:⁽³⁾

➤ التحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي، ومن اقتصاد وطني إلى اقتصاد عالمي؛

(1) محسن محمد الخضير، مرجع سابق، ص 31-40.

(2) المرجع نفسه، ص 40-47.

(3) Pierre Pastor, op-cit, P 13.

- التحول من رؤية التسيير قصير المدى إلى التسيير طويل المدى؛
- التحول نحو استعمال التكنولوجيا الحديثة بطريقة أكثر تخصصاً؛
- التحول من سوق عمل ضيق إلى سوق متنوع الاختيار من حيث الخبرة وتنوع التخصصات، العمل عن بعد، التوظيف المؤقت، وإمكانية التحول من مؤسسة لأخرى.

إن هذه التحولات تؤدي بدورها إلى آثار متعاقبة، أي أن أي تحول أو تغيير يشكل في الوقت نفسه عامل تغيير ودافعا له، هذا إضافة إلى المظاهر التالية: (1)

أولاً. تعدد طرق وأساليب العمل: بالماضي كان هناك تنميط للسلوكيات الإدارية والوظيفية، حيث كانت مركزية الإدارة هي النمط الوحيد لها، وكان الهيكل الهرمي هو التنظيم الغالب في كل المنظمات مهما كان نوعها، بينما حالياً تبين أنه من الممكن تبني تركيب هيكلي في المنظمة الواحدة، إذ يمكن أن تكون هناك مركزية في إدارة ما ولا مركزية في إدارة أخرى حسب طبيعة وخصوصية عملياتها، ودرجة الحرية التي يحتاجها القائمون عليها لإنجاح أدائها، كما أن نجاح المنظمة لم يعد يتوقف على تسلسل هيكلها أو حجمها، بقدر ما يتوقف على التوافق والتفاعل مع المتغيرات البيئية بمبادرات مبدعة في كافة الأنشطة والممارسات، مما يتطلب وضع نماذج تحقق الاستقرار في الأوضاع المتغيرة، نماذج خاصة بالمنظمة بحيث تتلاءم مع خصوصيتها وطبيعتها عملها. ومن أهم السلوكيات الإدارية الحديثة والتي يمكن أن تحقق ما سبق ما يلي: (2)

- اليقظة والمرونة في الحصول على الموارد، وكذا الترابط والانطلاق نحو أهداف محددة؛
- التجديد والتطوير والابتكار المتواصل، وكذا تحول دور القائد من دور الأمر إلى دور الإرشاد والتوجيه؛
- تحول الوحدات الكبيرة إلى الأنظمة الصغيرة التي تميزها فرق العمل والمجموعات المدارة ذاتياً؛
- تحول المنظمات الرأسية متعددة المستويات، والمركزية الشديدة إلى التنظيمات المسطحة والدمج بين المركزية واللامركزية حسب احتياجات المنظمة وبالتالي تنظيم أكثر مرونة.

ثانياً. تغيير طرق وأساليب إدارة الموارد البشرية: بظهور نوع جديد من الموظفين من ذوي المهارات والمعارف، أصبح من الصعب إدارتهم بنفس الطرق التقليدية القائمة على الأمر والتبعية وبالتالي ظهور أسس إدارية جديدة تتضمن: (3)

- توحيد قيم وأهداف وتطلعات الموظفين مع أهداف المنظمة؛
- حث العمال بالاقتناع بأدوارهم في تحقيق رؤية وأهداف المنظمة، وتبيان دور المعرفة والمهارات والخبرات في ذلك؛
- الاعتماد على قاعدة بشرية قوية، ديناميكية ومرنة وقادرة على التكيف.

(1) محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص. 169.

(2) دانا جايس روبنسون، جيمس روبنسون، ترجمة وإشراف علمي، د/ توفيق عبد الرحمن "التغيير، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج" (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2000)، ص. 22.

(3) محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص. 169.

ثالثا. سيطرة النظرة العالمية على النظرة الوطنية: في عصر أصبحت فيه أجزاء المنتج الواحد تصنع في أكثر من مكان من العالم، أين يتم كل نشاط في مكان، وبشكل وتنظيم مختلف عبر العالم، فقد أصبح المنتج عالميا، والسوق عالمية، والشركة عالمية، وبالتالي فالإدارة أيضا أصبحت عالمية، وتتم وفقا لنظام عالمي محكم الاتصال والتنسيق بين مختلف الأعمال "أبحاث، تصميم، تصنيع، تسويق" والتي تدعمها تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة،⁽¹⁾ التي نتج عنها العديد من التطبيقات المتميزة أهمها التجارة الإلكترونية التي فتحت الباب لشكل جديد من التعاملات التجارية بين منظمات الأعمال، هذا بالإضافة إلى ظهور شخصيات قيادية قادرة على جعل مؤسساتها أكثر تطورا وتنافسية ومجارة للتغيير وتحدياته.

إن هذه المظاهر السائدة في بيئة الأعمال تظهر عدم توافق الإجراءات والأساليب والأفكار والقيم السائدة بالمنظمات التقليدية، مع متطلبات العصر الحديث وتخلق فجوة بينها وبين منافسيها مما يشكل ضغوطات تدفع إلى التغيير سواء كانت إيجابية أو سلبية وأهم هذه الضغوطات: (2)

- إدراك أن الأمور يجب أن تتغير تفاديا لأزمة قد تحصل؛
- إدراك الصورة الإيجابية التي ستتحقق بالمستقبل من خلال جهود التغيير؛
- التنبؤ بأن التغيير سيحول المنظمة إلى وضعية أفضل، أي أنه فرصة للرقى، وبالتالي يجب استغلالها؛
- التنبؤ بأن شيء سيحدث في المستقبل سيؤثر سلبا على المنظمة واستمراريتها، مما يستلزم التغيير.

المطلب الثاني: أسباب ودوافع التغيير.

إن الرغبة في التغيير لا تأتي من فراغ، إنما لتوفر أسباب ودوافع، إذ قد يكون التغيير خارجي المصدر، كحدوث تحولات سياسية أو اقتصادية أو قانونية تستدعي استجابة من قبل المنظمة، أو داخلي المصدر أي إرادي وذاتي، كأن يقرر القائد تغيير الهيكل التنظيمي لمنظمتة دون أي ضغط خارجي، أو مزدوج المصدر، ويمثل الحالة الأكثر شيوعا للتغيير.⁽³⁾ ويمكن سرد أهم هذه الدوافع والأسباب كما يلي:

- أولا. الأسباب الداخلية: هي تلك التغييرات التي ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة كالهيكلة والأنظمة، طرق القيادة وأنظمة العمل والعلاقات الإنسانية والتعاونية بين الموظفين وعادة لا تخرج عما يلي: (4)
- التغييرات المرتبطة بطبيعة المنظمة، ومناخها وهيكلها والأساليب والسياسات والإجراءات المتبعة في حل المشكلات وتحقيق أهداف واتجاهات العمال والمسؤولين؛
- متطلبات المشاركة في العمل وتغير القيم والمواقف لدى العمال وزيادة مهاراتهم، وإدراك الحاجة إلى ضرورة التماشي مع كل هذا؛

- إدراك الحاجة إلى التنسيق بين مناخ المنظمة واحتياجات الأفراد وكذلك بين جماعات العمل فيها بينها؛

(1) - دانا جاسين روبنسون، جيمس روبنسون، مرجع سابق، ص 22.

(2) - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص ص. 171 - 172.

(3) - Gerard .Dominique Carton, Op-Cit, P. 26.

(4) - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص. 37.

➤ تغير أهداف المنظمة بدوره يستدعي التغيير في البناء التنظيمي والأمر نفسه عند تغير فلسفة الإدارة وأسلوبها وتقنياتها؛

إضافة إلى الدوافع المتعلقة بالجوانب التنظيمية وأهمها: (1)

➤ ضغوط نمو المنظمات، حيث تمر بحالات ترغب فيها بالتوسع والنمو، الذي تفرضه ضغوط دورة حياة المنتج، زيادة الحجم، عمر المنظمة، طبيعة وتركيبه الموارد البشرية، قيم العاملين وثقافتهم، مما يستدعي تغيير في التنظيم والتكنولوجيا، والعمليات؛

➤ تفكك المنظمة من جراء التخصص المفرط والصراعات بين المركزية واللامركزية، وبين الإدارات أيضا، وبالتالي غياب التنسيق والتكامل، مما يستدعي تحقيق التوازن في تقسيم العمل بين الوحدات والإدارات والتكامل بينها، والتوازن بين الإدارة والعمال وبين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار؛

➤ الصراعات المتواجدة عادة على مستوى الإدارة العليا، والثقافات البالية والسائدة بها والتي تبعتها عن المنحى الصحيح للإدارة الكفئة للمنظمة، مما يستدعي تغييرها وتبني ثقافة تنظيمية جديدة، وإجراء رقابة على الإدارة العليا أو تبني استراتيجيات جديدة كالاندماج أو الخصخصة.

➤ الضغوط المالية التي تتعرض لها المنظمة من جهة والنمط القيادي لها من جهة أخرى، فإذا كان هذا الأخير تقليديا فهي ترفض التغيير، أما إذا كان متطورا فإنها تستجيب وتساعد على إحداثه. (2)

ثانيا: الأسباب الخارجية: هي تغيرات خارجة عن إرادة المنظمة وسيطرتها، حيث يجب التكيف معها وعموما هي لا تخرج عن المحاور الأساسية التالية:

1/ الأسباب الاجتماعية والسياسية والقانونية: لقد أسهمت النزاعات السياسية والاتجاهات الاجتماعية في تحول نمط الحياة الاجتماعية القائمة على النزعة الفردية إلى النزعة الجماعية والتي تؤثر حتما على سلوك وعمل الأفراد واحتياجاتهم، إذ لا بد على القادة المسيرين من مجارات ومتابعة التغييرات المستمرة ومعرفة أسبابها للتمكن من التنبؤ بآثارها ومن أمثلة هذه التغيرات ما يلي: (3)

➤ تغيرات في العادات والتقاليد، المسؤولية نحو المجتمع، القيم، وكذا الاتجاهات والمواقف نحو العمل؛

➤ نمو السكان وتفاعلهم وتغير الأنظمة والسياسات الحكومية التحالفات السياسية وقيم العمل في المجتمع؛

➤ تغير الأنظمة السياسية للدول وسيطرة الغرب على السياسة العالمية وتدخل رجال الأعمال في السياسة؛

➤ ظهور العديد من القوانين، كقوانين حماية المنافسة وحماية الملكية الفكرية والرقابة على الشركات، قانون العمل والعمال وحماية البيئة، أدى كل هذا إلى تغير في البيئة الاجتماعية من اهتمامات وسلوكيات وحتى العلاقات الاجتماعية، وكذا في البيئة الاقتصادية وطرق الإنتاج ونمط الاستهلاك وغيرها (4).

(1)- علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، (مصر: دار قباء، 1998)، ص ص. 64-66.

(2)- رامز الطمبور، مرجع سابق، ص 915.

(3)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 36.

(4)- علي السلمي، مرجع سابق، ص. 62.

2/ الأسباب التكنولوجية والتقنية: لقد أدى تصاعد الاكتشافات العلمية والاختراعات والقدرة المتزايدة على استحداث المعارف الجديدة وانتشار نشاطات البحث والتطوير وكذا اتساع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والتطور الهائل في التخصصات العلمية إلى التقدم السريع للمهارات الفنية وتغير في تشكيل القوى العاملة وبالتالي في شكل التدريب والتأهيل الفني اللازم.⁽¹⁾ كما أن تطور طرق التفكير والمستوى الثقافي والعلمي للأفراد، ينتج عنه احتياجات جديدة وبالتالي تغييرات جديدة في البيئة التنظيمية للتماشي معها،⁽²⁾ إذ لا بد من الانفتاح على كل تطور تكنولوجي من شأنه تحقيق التنافسية ومحاولة تبنيه وإتقانه من طرف أفراد المنظمة.

3/ الأسباب الاقتصادية: إن المجال الاقتصادي أكثر عرضة للتغيير وأهم هذه الجوانب:⁽³⁾

- تغييرات في احتياجات المجتمع، والتي تتطلب تغيير في إنتاج المنظمة وعملياتها الإنتاجية لإشباعها؛
- القرارات المتخذة من طرف التنظيمات التي تنتمي إليها المنظمة والتي تستدعي تغيير أساليب عملها؛
- تغير وتعدد الأسواق العالمية والمنافسة الشديدة وكذا تغير ظروف الإنتاج والتسويق والسياسات المالية؛
- تغير في هياكل قوى العمل، حيث أصبحت القوة العاملة أكثر علما ووعيا، وثقافة مما يستلزم نظام حوافز أكثر فعالية، ونمط جديد لحل المشكلات والصراعات؛

- ظهور المنظمات العالمية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أنماط وسلوكيات المنظمة؛
- انخفاض رقابة الدولة على الاقتصاد واضطراب الأسواق العالمية، واندماج الشركات والبنوك وكذا التحالفات الإستراتيجية، وظهور الشركات الصغيرة كقوة اقتصادية.⁽⁴⁾

إن الرغبة في التطور والارتقاء تولد الدافع نحو التغيير، والذي يجد أسبابه فيما سبق، كما يصنفها الخضيرى إلى:⁽⁵⁾

أولا. دوافع اقتصادية قصيرة المدى: تتمثل الدوافع الاقتصادية قصيرة المدى فيما يلي:

1/ الدافع نحو زيادة الإنتاج: إن زيادة الإنتاج مطلب كل منظمة وفي كل دولة، سعيا إلى إشباع المستهلكين، فضلا عن وفورات الحجم والنطاق التي توفرها أنظمة الإنتاج الكبيرة، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية من خلال خفض الأسعار الناتج عن التكاليف الأقل، كما أن زيادة الإنتاج هدف دائم للتغيير، يضمن تجاوب كافة الأطراف واستعداد تحمل التكاليف.

2/ تقليل المستخدم من المواد الخام: يهدف التغيير إلى تقليل نسبة الفاقد من المواد الخام أثناء عمليات التخزين والنقل والتصنيع من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي تقليل تكاليف المادة الخام وتوجيهها إلى نشاطات البحث والتطوير لإيجاد حلول وأساليب ابتكارية تقلل من المستخدم من عوامل الإنتاج وليس فقط المادة الأولية.

(1)- محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص. 98.

(2)- علي السلمي، مرجع سابق، ص. 57-62.

(3)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 40.

(4)- علي السلمي، مرجع سابق، ص. 62.

(5)- محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص. 48-53.

3/ زيادة الآلية في العمل: إن تبني الآلية في العمل تؤدي إلى تبني إستراتيجية طويلة المدى، مؤداها قبول التغيير الدائم بمعدلات سريعة، فاقتصاديات التشغيل الآلي تقوم على استيعاب التكنولوجيا الجديدة لما تتميز به من فاعلية إنتاجية تكون نسبة الأعطال والمعيب والإجهاد فيها أقل، ونسبة زيادة ساعات العمل أكثر.

4/ خفض التكلفة: إن من أهم دوافع التغيير خفض الكلفة وبالتالي زيادة الربحية، وهي أهم أهداف أي منظمة اقتصادية لذلك تعتمد هذه الأخيرة إلى تبني الأساليب التي من شأنها ذلك، كرفع كفاءة اليد العاملة من خلال التدريب وتحسين مناخ العمل، رفع كفاءة خطوط الإنتاج من خلال الصيانة أو الإحلال والتجديد، وكذا رفع كفاءة دوران رأس المال لتحقيق السيولة والربحية واستثمار وتدوير الأموال المتاحة.

5/ رفع كفاءة الإدارة: يتم رفع كفاءة الإدارة بالتدريب وصقل الخبرات والمهارات وتزويدها بالمعارف الجديدة في هذا المجال.

ثانيا. دوافع اقتصادية متوسطة وطويلة الأجل: تتمثل الدوافع الاقتصادية متوسطة وطويلة المدى فيما يلي:

1/ دوافع إعادة الهيكلة: كثيرا ما يصطدم الإبداع والتطوير بجمود الهيكل التنظيمي والإداري، والثقافي القائم، أين يصبح هدف التغيير الرئيسي هو إعادة الهيكلة من خلال تفكيك الهيكل القائم من أجل القضاء على القيود والمحددات القائمة أو إفقادها قوتها وسيطرتها، ثم بناء أو إعادة بناء قواعد وأسس بنيان الهيكل الجديد، مما يتيح المرونة في حركة قوى التغيير والإبداع والتطوير من أجل التقدم والارتقاء.

2/ دوافع الحصة السوقية: تعد الحصة السوقية من الدوافع القوية نحو التغيير في النظم والإجراءات من أجل المحافظة على النصيب السوقي وزيادته وزيادة القدرة التنافسية، وقيادة السوق والتحكم فيه، مما يستدعي تغييرات في الإستراتيجيات التسويقية "هجومية ودفاعية" والسياسات التسويقية "تكامل وتوسيع وانتشار"، وتكتيكات تسويقية وفقا لما يتطلبه الموقف.

3/ دوافع السيطرة على الأسواق الدولية: إن السيطرة على الأسواق الدولية تقوم على التجديد، هذا الأخير يقوم على الجودة والإبداع، وتقديم الجديد المفيد، النافع والفعال، والأكثر إشباعا وكذا الجودة العالية والسعر المنخفض والتميز، كما أن شدة المنافسة تقتضي سرعة تطور المشروعات وإتباع إستراتيجيات هجومية شديدة التأثير وقوية الأثر على إدارة التغيير بفاعلية لخلق الثروات، بالابتكار والتجديد والبناء الهيكلي.

عموما فإن الدافع الرئيسي للتغيير هو تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة،⁽¹⁾ حيث يلعب مصدر التغيير دورا هاما في إحداثه،⁽²⁾ فإن المصدر الخارجي للتغيير يسهل العملية، إذ يعد مبررا ظاهرا للتغيير، والمصدر الداخلي يبرر الفائدة منه، واجتماعهما يمثل المنفعة الظاهرة من التغيير.

المبحث الثالث: سيرة اختيار استراتيجيات التغيير.

ليس من السهل تبني أحد استراتيجيات التغيير دون دراسة شاملة لحيثيات الوضع الراهن، فقبل اختيار أي من استراتيجيات التغيير المتعارفة لا بد من القيام بمجموعة نشاطات سيتم سردها فيما يلي:

(1). فريد النجار . التغيير والقيادة والتنمية " محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21 " (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007)ص.88.

(2)- Gerard .Dominique Carton, Op-Cit, P .26

المطلب الأول: تشخيص طبيعة التغيير وتحليل عملية اختيار استراتيجية التغيير.

يتم اختيار إستراتيجية التغيير حسب طبيعة ومدى المشاكل الناجمة عنه، من خلال تحليلها وتحليل ميكانيزمات حلها، أخذا بالحسبان الأطراف المستهدفة من التغيير، إذا قبل إدراج التغيير لابد من :
أولا. تشخيص طبيعة التغيير: تتم عملية التشخيص من جانبيه التنظيمي والسلوكي.

1/ التشخيص التنظيمي لطبيعة التغيير: تتم عملية التشخيص التنظيمي من خلال تحديد موقع وشدة ومدى وكذا سرعة التغيير، لاتخاذ القرار حيال التغيير اللازم إدراجه وتتمحور هذه العملية فيما يلي: (1)

- تحديد الوحدات والأقسام التي تتأثر بالتغيير لتقديم الدعم الكافي؛
- تحديد التعقيدات الموجودة في التغيير المبرمج لتحديد المعلومات والإجراءات والتدريبات اللازمة؛
- تحديد مدى التغيير مقارنة مع الوقت اللازم لإحداثه والتعليمات التي قد تنجم نتيجة لطبيعته، والتي قد تنجم نتيجة للمقاومة، لتحديد نوعية التدخل اللازم لخفض المقاومة،
- تحديد سرعة التغيير ودرجة تكراره بحيث هناك علاقة عكسية بين الوقت والمقاومة، فكلما كان وقت التغيير أطول قلت المقاومة. $R=C/T$ بحيث: **R: هي المقاومة، C: التغيير، T: الوقت،** وعلاقة طردية بين السرعة والمقاومة، فكلما كان التغيير أسرع كانت المقاومة أكبر. $R=C.v$ بحيث تمثل **v: السرعة.**
- كما أن هناك علاقة طردية بين المقاومة وتكرار التغيير حتى يبلغ حدا معيناً أين تصبح العلاقة عكسية ويتجاوب الأفراد مع التغيير ويتم اعتباره كثقافة راسخة لدى المنظمة وأفرادها، وبالتالي فإن شدة المقاومة تتوقف على مدى وسرعة وتكرار التغيير.

2/ التشخيص السلوكي لطبيعة التغيير: يتم التشخيص السلوكي من خلال ما يلي: (2)

- تحديد الجماعات المتجانسة سياسياً، وثقافياً، وتحديد أهميتها في إنجاح أو إفشال التغيير؛
- مصادر المقاومة والأفراد الأكثر تأثراً في المقاومة والأكثر تأييداً لها.
- من خلال التحليل السابق يمكن تحديد الإستراتيجية الأنسب للتغيير، والأكثر احتمالاً لنجاحها.
- من أجل الاختيار السليم لاستراتيجية التغيير المناسبة لا بد من طرح الأسئلة التالية: لماذا وماذا وكيف يتم التغيير؟ (3) حيث يفيد الجواب على التساؤل الأول عن دوافع المنظمة للتغيير، حيث تفيد معرفة هذه الأخيرة على الإجابة عن التساؤل الثاني، بحيث يمكن تحديد مجالات ونطاق التغيير، ويفيد هذا بدوره في الإجابة عن التساؤل الأخير، بحيث تتمكن المنظمة من اختيار الأسلوب الذي ستننتجه لتنفيذ التغيير.
- ثانياً. تحليل أسس وعوامل اختيار إستراتيجية التغيير:** بعد تحديد طبيعة التغيير سلوكياً وتنظيمياً، لا بد من تحديد أسس الاختيار وتحليل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وكذا تحليل عوامل الاختيار.

(1)- Hassane chebane. **Résistance au changement et stratégie de minimisation, une approche de gestion de changement.** (Algérie : Revue des sciences social et humaine de Batna, n°09 , 2004).P.72.

(2)-Ibid.P.72.

(3)-Abdeloïhed Serhane. **Gérer le changement « concept et approche »,** (Algérie : département de EMI, 2005) ,p.04.

1/ تحديد أسس اختيار إستراتيجية التغيير: بما أن التغيير من سمات المؤسسة الناجحة، وهو عملية مستمرة ومتكررة فيها، فإنه لا بد من التعامل معه وإدارته بحذر، ولأنه لا توجد وصفة أو طريقة واحدة يمكن إتباعها لإنجاح عملية التغيير، أصبح من الضروري التعامل معه بشكل معمق لاختيار أفضل الطرق ووضع الاستراتيجيات الفعالة لإحداثه، وجعل الأفراد يتعايشون معه بإيجابية وهذا من خلال: (1)

➤ جعل إستراتيجية التغيير فعلا حقيقيا من خلال خلق ثقافة صالحة لرعاية سياق استراتيجي متواصل، وتهيئة البيئة المناسبة التي تجعل الأفراد يشقون بأنفسهم طريق التغيير التي يرونها مناسبة، وخلق ثقافة ابتكارية تجعل استراتيجيات النمو والتميز فعلا تلقائيا، بدل صياغة استراتيجيات براءة وإلزام العاملين بها؛

➤ تحديد درجة الحاجة للتغيير قبل اختيار وصياغة إستراتيجية التغيير، فكلما كانت عاجلة وملحة كلما كان الاتجاه نحو التغيير أكبر؛

➤ إن مقاومة أو قبول الأفراد للتغيير من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى، من شأنها تأخير أو تعجيل عملية التغيير، فكلما كانت المقاومة أكبر كلما كان التأخير لإحداث التغيير أطول رغم الحاجة إليه.

من خلال قيام المنظمة بالتحليل السابق، يمكنها اختيار الإستراتيجية المناسبة للتغيير، حيث تختلف الاستراتيجيات المتبعة للتغيير باختلاف ظروف وإمكانيات المؤسسة ونوعية التغيير نفسه.

2/ تحليل العلاقة بين البيئة والمنظمة: إن المؤسسات الناجحة تحقق تكيفا إستراتيجيا مع بيئتها السوقية وخفض حالات عدم اليقين التي تواجهها، (2) وتلجأ إلى تدعيم إستراتيجيتها لهياكل مصممة جيدا وعمليات إدارية مناسبة، فالمؤسسة المتكيفة هي التي تحقق التوافق بين الإستراتيجية والهيكل والبيئة، ولعل الهيكل المرن والعضوي، هو الأكثر تلاعما مع البيئات المرنة المضطربة التي يصعب التنبؤ بها، إلا أن النظريات الاحتمالية لتكيف التنظيم مع البيئة تحاط بمشاكل تعريف مصطلح منظمة وأيضا مصطلح بيئة، مما قد يشكك في مصداقية العلاقة المتصلة بين الشكل التنظيمي والنجاح، إذ تطرح محاولة تعريف البيئة مشكلة فكرية مهمة، إذ يمكن تلخيص مفاهيم البيئة التنظيمية حيث تقع ضمن ثلاثة تصنيفات. (3)

➤ البيئة واقع محدد بالنسبة للأفراد وهي الوجود الخارجي للمؤسسات، ويمكن وصفه وتعريفه؛

➤ البيئة هي واقع يخضع لإدراك الأفراد، إذ ينظر لها على أنها مجموعة ملموسة من العوامل الخارجية، ولكنها تعتمد في تعريفها على التغييرات الشخصية المتعلقة بالأفراد، وكل منهم ينصرف تجاهها حسب رؤيته وإدراكه لها وليس حسب الواقع الموضوعي؛

➤ البيئة ليست واقعا مجردا ولا تخضع للإدراك، ولكن هي عملية تفاعل، لأنها تؤثر على الأفراد في المؤسسات ولكن في الوقت نفسه، يعاد الاستفاضة منها، ويعاد تعريفها بواسطتهم، وبالتالي فإن المؤسسات

(1) محمد بن يوسف النمران العطييات ، مرجع سابق، ص ص. 206-207.

(2) - Cecile Geiger, **Precis de gestion**, (France :Nathan, 1997) , p.22.

(3) - دافيد ويلسون، مرجع سابق ، ص ص. 64-65.

تؤثر وتتأثر بالبيئة وإن إقامة خط فاصل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية أمر غير مقبول، فالحدود يمكن تعريفها واختراقها ويأخذ هذا في الاعتبار عند صياغة إستراتيجية التغيير.

كما يمكن تلخيص مفهوم مصطلح المنظمة وفقا لمدخل النظم المفتوحة، إذ أن المؤسسة جزء مستقل من كل كبير، وأن قراراتها وخواصها لا تتحدد بقدرات مديرها فحسب، بل وفقا لصفات الروابط بينها وبين البيئة المحيطة بها، وهذه الأخيرة تمكننا من تحديد طبيعة التغيير اللازم إحداثه.

إن اعتبار المنظمة كنظام مفتوح، يميزها بالخصائص التالية: (1)

➤ حرية الاختيار، في تصميم التنظيم الداخلي، وأنه ليس هناك طريقة أفضل من أخرى لأداء الأعمال، فهناك العديد من الطرق تؤدي إلى نفس الهدف؛

➤ تأخذ المنظمة أكثر مما تحتاجه من البيئة من موارد لإنتاج مخرجاتها وبالتالي تخزين طاقة تساعد على الاستمرار والبقاء في حالة ندرة الموارد؛

➤ هناك توازن واستقرار ناتجين عن التعادل بين المدخلات والمخرجات إلا أن هذا التوازن عرضة للتغيرات من حين لآخر، ينتهي بالتعادل في عمليات التبادل التي تحدث بين النظام والبيئة؛

➤ الدورية أي أن عوائد المنظمة الناتجة عن مخرجاتها تسمح بمزيد من المدخلات من بيئتها الخارجية وتتداخل هذه الدورات بتنوع المدخلات والمخرجات لتكون النتيجة دورات أكثر تعقيدا.

إن تواجد المؤسسة داخل تجمعات من المنظمات لصناعة واحدة، أو قطاع صناعي واحد، تواجه إطارات بيئية مماثلة مما يجعلها تمتثل للأخذ باستراتيجيات تغيير مماثلة* في شكل وصفات تغيير (كإعادة التنظيم، التصفية، الاستيلاء أو الاندماج) لكن حين يطرأ تغيير على استراتيجيات معينة مثلا لبعض المؤسسات وخروجها عن الوضعية المخططة للقطاع، فإن هذا ينعكس على توازن النظام المفتوح مؤقتا، مما يخلق نوع من الدعم للميزة التنافسية لهذه المؤسسات بتسهيل ميزة الريادة في التغيير، طالما أن عملية امتزاج الهيكل والعمليات والأفراد والثقافة تظل مميزة وغير قابلة للتعليم، لتبني ثقافة جديدة أو إستراتيجية جديدة، كإستراتيجية تغيير موجهة تكنولوجيا مثلا(2).

إن تعريف المنظمة والبيئة يقودان إلى نتيجة تتمثل في كون التغيير التنظيمي يمثل عملية تكيف المنظمة مع البيئة، وأن العوامل الخارجية تفسر الاختلاف داخل المنظمة، ولصناعة إستراتيجية فعالة للتغيير لا بد من الأخذ بالحسبان هذه العلاقة بينهما.

3/ تحديد عوامل اختيار إستراتيجية التغيير: إن جذور مداخل التغيير تمتد إلى نظرية التنظيم، التي كانت تقوم على أساس الهيكلية الوظيفية، أين كان علماء الإدارة يبحثون عن قوانين عامة للتنظيم في العلوم الاجتماعية، أسوة بتلك القوانين الموجودة في العلوم الطبيعية على غرار الإدارة العلمية لدى تايلور، والتي

(1)- المرجع نفسه، ص ص. 73-76.

(*) مجموعة الموارد التي تدعم أو تمنع التغيير "دورات الأعمال، دورات المنتج، معدلات الإسكان، سياسات النقابات، الاقتصاد العام، القوانين، الاتجاهات المالية).

(2)- المرجع نفسه، ص ص 76-78.

تعمل على تخفيض الحياة التنظيمية إلى عدد كبير من المتغيرات والتي مثلت النموذج السائد في دراسة التغيير، ولا يزال إلى وقت قريب، البحث عن قوانين عامة يسود هذه النظريات والدراسات.

إلا أن نظريات التنظيم الأخرى شككت في إمكانية تجميع إدارة التغيير في مجموعة معينة من المتغيرات في شكل وصفة، إلا أنه ظهر ما يسمى باللامنطق في النظرية التنظيمية والاعتراف بعدم القابلية لتصميم برامج التغيير المخطط، إذ يجب النظر إلى النتائج والعمليات كنسيج متداخل لفهم التغيير جيدا، فكلاهما منتج وناتج للبيئة التي يحدثان فيها. كما أن فكرة أن الهياكل الاقتصادية تفرض إجراءات المؤسسة الواحدة والتي تنشأ عنها قوى وضغوط من أجل التغيير من داخل الأفراد والمؤسسات، جعلت الحوار والجدل قائما بين السلوك الفردي والحتمية الاقتصادية أو البيئية، وهكذا تصبح عملية التغيير نوعا من التفاوض والإقناع بين جماعات تفترض أوتوماتيكيا أنها صائبة(1).

عموما فإن هناك عوامل تمكن من تحديد أي الاستراتيجيات أحسن، وهذه العوامل هي(2):

- أهداف التغيير ومضمونه والجهة المستهدفة؛
- الموارد المتاحة (بشرية، مادية، معرفية، زمنية)؛
- الفرص والقيود التي تفرضها البيئة الخارجية للمنظمة؛
- وسيط التغيير "داخلي أو خارجي".

تختلف كل إستراتيجية تغيير عن الأخرى باختلاف الهدف من التغيير نفسه، فإن كان الهدف التحول نحو سوق أضيق مع تميز في الخدمات المقدمة للعميل، فلن نختار إستراتيجية التحكم في التكاليف، كما أن مضمون التغيير والجهة المستهدفة به، تضيق من مجال الاختيار، إضافة إلى أن الموارد المتاحة تلعب دورا هاما في اختيار إستراتيجية التغيير، فلن نختار إستراتيجية إعادة الهندسة مثلا، دون توفر بنية تحتية صلبة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أو دون مهارات بشرية كافية لذلك.

إن إستراتيجية التغيير المختارة من طرف المنظمة تتأثر أيضا بالفرص المتاحة بالبيئة الخارجية، كظهور تكنولوجيا جديدة تمكن المنظمة من تغيير تشكيلة منتجاتها أو خلق سوق جديدة مثلا، بالمقابل فإن تهديدات المحيط قد تحد من حرية اختيار أحد الاستراتيجيات المقترحة، كظهور منافس أقوى يمنعها من اختيار إستراتيجية التركيز على سوق معينة مثلا خوفا من تفوق المنافس الجديد عليها.

إن للوسيط في عملية التغيير دورا هاما في اختيار إستراتيجية التغيير، فإن كان داخليا اتسعت رقعة الاختيار، أما إذا كان خارجيا، فقد يتم فرض طريقة التغيير وأسلوبه، دون منح الفرصة للمنظمة لاختيار إستراتيجية التغيير الأنسب لظروفها، من بين البدائل المتاحة، والتي سيتم التطرق إليها في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: استراتيجيات التغيير والتكيف التنظيمي.

تتعدد إستراتيجيات التغيير باختلاف المعايير المتخذة للتصنيف، وفيما يلي أهم إستراتيجيات التغيير.

(1)- المرجع نفسه، ص ص. 97-99.

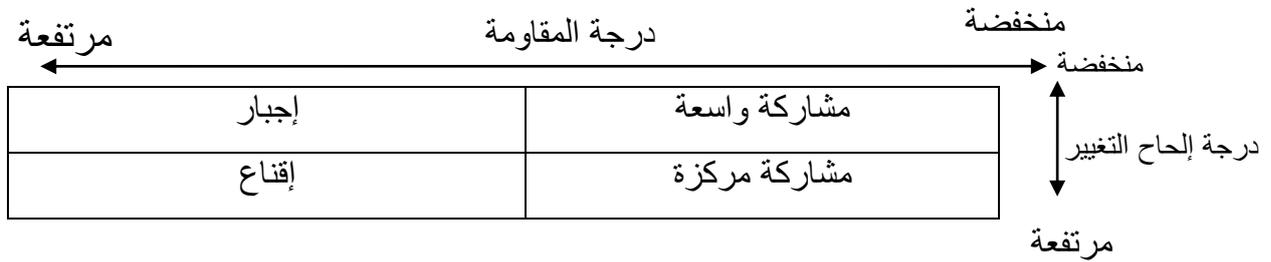
(2)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 65.

أولاً. إستراتيجية التغيير وفقاً لدرجة التعقيد: يتم تصنيف إستراتيجية التغيير وفقاً لهذا المعيار إلى:

1/ إستراتيجية التغيير المتدرج: إن التغيير المتدرج من الاستراتيجيات الفعالة، إذ تتم على فترات وليس دفعة واحدة، يسمح هذا التدرج بتكيف الأفراد مع عملية التغيير، وتتباين المؤسسة في حالات الاستقرار النسبي لبيئتها الخارجية، والصحة الجيدة لبيئتها الداخلية. (1)

تحتاج هذه الإستراتيجية إلى مهارات عالية وثقافة ورغبة في المشاركة في التغيير من طرف العاملين، وتحسيس وتحضير مستمرين، وتختلف نسبة المشاركة في مثل هذا النوع من التغيير وفقاً لدرجة المقاومة من جهة، ودرجة إلحاح التغيير من جهة أخرى، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (1): مصفوفة المشاركة في التغيير.



المصدر: محمد النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير " (الأردن: دار الحامد، 2006)، ص. 206.

➤ تكون درجة المشاركة واسعة في حالة انخفاض مقاومة التغيير وضرورة التغيير كذلك، مما يسمح للأفراد بتحديد التغيير وكيفية إحداثه ومعرفة تفاصيله، ويساعد على التحفيز لإحداثه بسرعة.

➤ تكون المشاركة مركزة على الأفراد الأكثر حسماً في نجاح التغيير عند إلحاح التغيير وضعف المقاومة.

➤ في حالة كون المقاومة عالية ودرجة إلحاح التغيير منخفضة، تنتهج الإدارة أسلوب الإقناع بضرورة قبول التغيير من خلال خلق رؤية مشرقة لمستقبل المنظمة وإيجاد أفضل الحلول.

➤ أما إذا كانت المقاومة قوية، والتغيير ملح، فإن الأسلوب الجبري يعد المنفذ الوحيد ويبقى الاتصال مفتوحاً مع العاملين لتوضيح الأهداف والرؤية.

تتدرج هذه الاستراتيجية ضمن نموذج يدعى نموذج البحث، (2) حيث تتضمن عملية دورية تقوم على البحث المتواصل عن معلومات حول احتياجات المنظمة للتغيير، ثم يتم البحث في نتائج التغيير المتدرج حيث تظهر الحاجة لتغيير آخر وهكذا.

2/ إستراتيجية التغيير المرن: أي تعويد المرؤوسين بالتغيير والخروج من المألوف والحالة القائمة كثقافة للمنظمة، هذا لا يعني تبني التغيير من أجل التغيير، بل إحداثه أين استدعى الأمر لذلك، حيث يصبح أمراً اعتيادياً، فالتغييرات المتعددة والمتوالية تكون مقاومتها أقل قوة من التغييرات المتباعدة والمنفصلة. (3)

(1) محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص. 205-206.

(2) Tomas G.Cammings. Christopher G.Worley. Op-cit, P.55.

(3) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 41.

إن تبني مثل هذه الإستراتيجية يحتاج أولاً إلى عملية توعية ونشر لثقافة التغيير المستمر، سواء تعلق الأمر بالأفراد أو المسيرين بالإدارات الوسطى والعلوية، كما أنها تحتاج إلى بنى تحتية وهياكل تنظيمية مرنة تتماشى وطبيعة التغييرات المدرجة دون الحاجة إلى تغييرها أو تعديلها.

3/ إستراتيجية المواقع القيادية: أين يتم اختيار موقع معين لتجربة برنامج التغيير حيث يكون احتمال النجاح فيه قويا، بدل إدراجه على المستوى الكلي دفعة واحدة، ومن إيجابيات هذا الأسلوب:⁽¹⁾

- إمكانية اختبار أثر الأنظمة الجديدة واكتشاف نقاط القصور والضعف في البرنامج التغييرى، وكذا المشاكل والصعوبات غير المتوقعة، وبالتالي تداركها قبل تعميمه على المنظمة ككل؛
- إن تحقيق النجاح في مشروع التغيير في موقع معين في المنظمة يعد حافزا لتبني ثقافة التغيير وخلق وعي جماعي للحاجة إليه لا سيما في المنظمات التي يقل فيها الوعي بأهمية التغيير؛
- يفيد هذا الأسلوب في خفض الموارد الموجهة لإدارة التغيير نتيجة لتدارك الأخطاء قبل تعميم التنفيذ.

يفيد هذا الأسلوب في حالات عدم أكادة نتائج برنامج التغيير، كما يفيد المنظمات ذات المواقع المتباعدة، كما يستدعي تطبيق الأنظمة الجديدة بالتوازي مع القديمة إلى حين إثبات جدواها.

4/ إستراتيجية التغيير البنوي: يحتاج التغيير البنوي أو الجذري تخطيطا دقيقا وعناية أكبر، إذ أنه قد يهدد أمن العاملين أو يفقدهم وظائفهم، فالمؤسسة بعد هذا النوع من التغيير تتغير تماما، تحتاج هذه الإستراتيجية إلى براعة قيادية في طرح فكرة التغيير، وتعزيز القدرة الدافعة له، وهذا في حالة انخفاض درجة المقاومة وعدم وجود أزمة أو إلحاح للتغيير.⁽²⁾ بينما في حالة حدوث أزمة، يتبع القائد أسلوب الإلحاح لعدم وجود وقت للمشاركة أو الإقناع، شرط تحقيق الإتحاد بين العاملين مما يضمن الثقة والاطمئنان، أما عندما تكون المقاومة قوية والأزمة في أوجها، يصبح الأسلوب الأنسب هو القسر بالرغم مما يتبعه من ضرر للأفراد.

تقوم إستراتيجية التغيير الجذري على مفهوم الهدم البناء،⁽³⁾ أي ترك للقديم من مبادئ وأساليب وأفكار، وتبني أخرى جديدة، وذلك من خلال مسح شامل للأساليب الإدارية الحديثة وفهمها وتحليلها وتطبيقها، كمفهوم المنظمات المسطحة وأساليب التخطيط العلمية الحديثة، التوجه بالعميل، الإدارة بالمشاريع، التنسيق بتدفق المعلومات، تخصيص الموارد على أساس المشروعات والبرامج وغيرها من مفاهيم حديثة للإدارة.

ثالثا. تصنيف استراتيجيات التغيير وفقا لمدى التغيير وطبيعته: هناك من يدعو للتغيير المستمر تماشيا مع التطور المستمر للبيئة، حيث يمكن إحداث تغييرات مستمرة بمستوى أكبر من التكيفي والحصول على نفس نتائج التغيير الجذري ولكن بأقل أضرار وأقل مقاومة، بينما هناك من يدعو للتغيير المتقطع من خلال حالات توازن متعاقبة تنتقل فيها المنظمة خلال فترات أقل للتغيير الجذري، كما يلعب مدى التغيير الذي ترغبه المنظمة دورا حاسما في اختيار إستراتيجية التغيير. وفيما يلي تصنيف لها وفقا لهذين المعيارين:

⁽¹⁾ Julia Balgan, Op-Cit, P. 28.

⁽²⁾ محمد بن يوسف النمران العطيوات، مرجع سابق، ص ص. 211-213.

⁽³⁾ علي السلمي، مرجع سابق، ص ص. 567-568.

1/ إستراتيجية التكيف: هو التغيير الذي يمكن أن يحدث بطريقة تدريجية، دون التعديل في النموذج، يكون الهدف كبيراً لكن تحقيقه يتم على فترات ولمدة طويلة، ولا تتأثر المؤسسة في هذه الحالة بشكل كبير سواء مادياً أو مالياً أو حتى بشرياً إذ تغير بالتدريج وتعمل بالتوازي مع النموذج القديم، ويسير وفق خطة طويلة المدى لتغيير كبير أو عميق. (1)

2/ إستراتيجية إعادة البناء: هو تغيير أكثر سرعة، يمكنه أن يحدث تحولات بالمؤسسة دون الحاجة إلى تغيير النموذج أو إحداث تطوير أساسي فيه، (2) كإعادة تقويم الأداء المالي للمؤسسة في مرحلة التدهور، أو تعديل في بعض القواعد أو المبادئ السارية بالمنظمة، وتتم هذه الاستراتيجية على مراحل؛ حيث يتم هدم النظام القديم وتعميق الفهم نحو رفضه وتغييره، بعدها تتم تهيئة المناخ ثم إقامة النظام الجديد. (3)

إن هذه الإستراتيجية مرحلية وتحتاج لمدة زمنية كافية، تتسم بدورها بعدم الاستقرار وعدم التوازن كما تشهد انتكاسات ناجمة عن المقاومة، إلا أنها في النهاية تضع البنية الأساسية ثقافياً وفكرياً واقتصادياً واجتماعياً لعملية التغيير تمكنها من التقدم نحو الإستراتيجية التالية "الارتقاء والنمو".

3/ إستراتيجية الارتقاء والنمو: هي إستراتيجية تدعم المسار نحو التغيير المستمر، أين يتم التوسع والشمول في مجالات التغيير، تأخذ المبادئ والأفكار طريقها للتطبيق العملي، (4) ويدعى هذا النوع بالتغيير التطوري أو التنموي، ويحتاج إلى تغيير في النموذج، ولكن بطريقة تدريجية وحذرة، حيث يقدر المسيرون التحول اللازم، ثم التخطيط للتغيير على ضوءه. (5) هذه الإستراتيجية يصحبها إستراتيجية تراكمية للقوة، إذ أنها تختار مسارات تتجه نحو زيادة القوة وليس تبديدها، تمهيداً للإستراتيجية الموالية.

4/ إستراتيجية الهيمنة: تقوم هذه الإستراتيجية على القوة التي بلغت المنظمة في المراحل السابقة، والتي حققت لها مجموعة من المزايا غير العادية، تمنحها مكانة على المستوى الدولي، حيث يصبح لديها: (6)

- قوة جذب تسويقية كجذب المستهلك الأجنبي نتيجة لريادة منتجاتها؛
- قوة جذب تمويلية كاستقطاب رؤوس الأموال باعتبار المنظمة مركز أمان، وحماية ورعاية لها؛
- قوة جذب علمي كاستقطاب العلماء والمفكرين نتيجة لتوفيرها للمخصصات الموجهة للبحث العلمي؛
- قوة جذب الأفراد نتيجة لما توفره من أجور، وظروف عمل وفرص تحقيق الذات؛
- قوة جذب للشراكة نتيجة التنوع والتميز الذي توفره المنظمة؛
- قوة جذب اجتماعي، ثقافي، سياسي وتجاري، نتيجة لقدرتها على التأثير.

5/ إستراتيجية التغيير الجذري: سبق الإشارة لهذا الصنف من استراتيجيات التغيير، إلا أنه هذه المرة يأتي كمرحلة حتمية للإستراتيجيات سابقة الذكر في شكل مراحل، إذ أنه متوقع من المنظمة التي حققت مثل ذلك

(1)- Julia Balgan, Op-Cit, P.22.

(2)- Ibid, P .22.

(3)- محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص. 143.

(4)- المرجع نفسه، ص. 144.

(5) Julia Balgan, Op-Cit, P23

(6)- محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص. 145.

النجاح والقوة في مرحلة الهيمنة، فقد لا تتماشى البنى والهيكل الحالية مع التطور الذي حققته،⁽¹⁾ كما أنها قد تكون اكتسبت من المعارف والخبرات ما يؤهلها إلى الدخول في غمار إستراتيجية أكثر إبداعاً وتميزاً. يحدث هذا النوع من التغيير في فترة قصيرة نسبياً تكون نتيجة قرار سريع، وردة فعل لعوامل خارجية وداخلية ملحة، كما يكون عادة مفروضاً حيث يفرض تصحيحات عميقة للممارسات التنظيمية تماشياً مع تغيرات بيئية كرهبات جديدة للعملاء والتعديلات القانونية، بالمقابل يحتاج الأفراد إلى وقت طويل نسبياً للتعود على سلوكيات جديدة ومفاجئة، مما يطيل من المدة النهائية لهذا النوع من التغيير.⁽²⁾ كما أن التكيف مع التغيير الجذري لطرق العمل تقابلها عادة مقاومة شديدة، لاسيما في المؤسسات الناجحة، حيث كل شيء يعمل بشكل جيد، بعكس المؤسسات التي تعاني من أزمات، حيث تجد عذرها في حاجتها للتغيير. لا يكون اختيار أي إستراتيجية مما سبق عشوائياً، وإنما توافقاً مع طبيعة ومدى التغيير المراد إجراءه، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل (02): مصفوفة إستراتيجيات التغيير وفقاً لمعيارى مدى وطبيعة التغيير.



Source :- Julia Balgun , Stratégie du changement, 2ed, (France : edition education, 2005),. P.25

من الشكل أعلاه تتضح البدائل الممكنة، فإذا كانت رغبة المؤسسة في إجراء تغيير جذري ولا تملك الموارد لذلك، فهي تختار إعادة البناء إذا كان ملحا أو التكيف إذا كان غير ذلك للتمكن من الاستمرار لحين توفر الموارد التي تمكنها من تحقيق التحول الجذري.

لا توجد تجارب واقعية تثبت نجاعة أحد الإستراتيجيات السابقة عن الأخرى، وبالتالي يمكن القول بأن كلها مجد، ولكن باختلاف المنظمات المطبقة لأي منها وباختلاف مراحل حياة كل منها، حيث يتماشى التغيير المستمر مع المنظمات التي يتميز محيطها بالتغيير السريع كالصناعات عالية التكنولوجيا، بالرغم من أن هناك عناصر بالمنظمة تستدعي الاستقرار والسكون، بينما يتماشى النموذج المتقطع مع الصناعات التي تتميز شروط المنافسة فيها بالاستقرار النسبي، حيث يمكن أن تبقى المنظمة تنافسية لمدة طويلة دون تغيير ملحوظ في طرق عملها، كالصناعات الكيماوية. وبالتالي لا يمكن نصح منظمة تعمل في مجال معين بتطبيق إستراتيجية تغيير معينة نجحت في مجال آخر، إلا أن أكثر الطرق أو الإستراتيجيات التغييرية المنتهجة شيوعاً هي إعادة البناء ثم التطوري، أي تفادي الأزمة ثم التخطيط لتغيير متوسط أو طويل الأجل.

(1) Wanda warhavig, Op-Cit, P.09.

(2) Julia Balgan, Op-Cit, P25

رابعاً. تصنيف استراتيجيات التغيير حسب سبب إحداثه: تصنف إستراتيجيات التغيير وفقاً لهذا المعيار إلى: (1)

1/ إستراتيجية العقلانية الميدانية: هي إستراتيجية قائمة على التعليم ونشر المعرفة، وتشجيع البعثات الدراسية. هذه الإستراتيجية تتبع عندما يكون سبب التغيير هو الفجوة المعرفية بين المنظمة ومنافسيها.

2/ إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: أين يكون سبب مقاومة التغيير ليس نقص المعرفة، وإنما خوف من التغيير، ويتم التغلب عليها من خلال تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

3/ إستراتيجية الإثارة: أي إثارة عدم الرضا حول الوضع القائم من خلال التركيز على سلبيات المنظمة والاختلالات التي تحتاج للتصحيح.

4/ إستراتيجية ربط الكفاءات بالتغيير: يتعلق الأمر هنا بالحوافز المادية (المكافآت المالية) والمعنوية (التقدير والاحترام، والمركز الاجتماعي).

5/ إستراتيجية التحليل الميداني: أي تحليل القوى الضاغطة باتجاه إحداث التغيير، والقوى المقاومة له، لتعزيز الأولى وتثبيط الثانية والتحرك نحو التغيير المطلوب.

خامساً. تصنيف استراتيجيات التغيير حسب معيار الموضوع: يمكن تصنيف استراتيجيات التغيير، حسب معيار موضوع التغيير إلى ما يلي:

1/ التغيير على مستوى المنظمة: من أهم مداخل التغيير واستراتيجياته على مستوى المنظمة.

1/1 إعادة الهندسة: هي "إعادة صياغة الوظائف المنفردة القائمة على مبدأ البيروقراطية والتسلسل الهيكلي للسلطة، إلى وحدات عمل موجهة أساساً لخدمة العميل"، (2) أو هي "إعادة تصميم للعمليات والإجراءات الهامة بشكل سريع وجذري"، (3) أين يتم دراسة للوضع الراهن لغرض تطويره، بدءاً بالعمل أي متلقي الخدمة سواء داخلي أو خارجي، ثم العمليات الهامة ذات القيمة المضافة، بعدها جمع المعلومات حول هذه الأخيرة وكذا الأدوات والمكان والنماذج المستخدمة، تأتي بعدها مرحلة إعادة تصميم العمليات بعد تحليلها وتحديد أنشطة القيمة المضافة ومشاكل العمليات ثم بدائل التحسين، ثم إعادة التصميم الفني والاجتماعي، ثم عملية التحول، والمبدأ الأساسي في إعادة الهندسة هي أن تخدم العملاء بشكل ممتاز وإلا فلا تحاول. (4)

2/1 إعادة الهيكلة: هو تغير جذري في الهياكل الإدارية والمالية للمنظمة لتجديد الأنظمة الإدارية، كاندماج الوحدات أو إلغاء بعضها، وتغيير رأس المال أو العمالة أو محفظة الاستثمار أو اندماج المنظمة مع أخرى أو تصغير أجزاءها، وهي عكس إعادة الهندسة حيث تتم على المستوى الأعلى والكلية للمنظمة لا التنفيذي،

(1) - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص. 60-65.

(2) Michael Ballé, Traduit de l'anglais par Monique Sperry, **Reengineering des processus**, (Paris : Dunod, 1995), P.09.

(3) - علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 550-557.

(4) - جفري إن لويثال، إعادة الهندسة، تعريب: عبد الله الدخيل الله، (الرياض: دار المريخ، 2002)، ص. 167.

فهي تمس الوظائف المالية والإدارية للمنظمة، لأسباب وضغوط داخلية وخارجية، حيث تسعى إعادة الهيكلة إلى تحسين استخدام الموارد وكذا الإنتاجية وسرعة اتخاذ القرارات ومرونة الأنظمة وغيرها.

3/1 إستراتيجية المقارنة بأفضل منافس: إن أهم طرق التغيير واستراتيجياته، هي مقارنة الأداء لدى المنظمة بأداء المنظمات الرائدة في مجال نشاط المنظمة، أو بالمنظمات المتميزة في ممارسات تعد هي الأفضل فيها بغض النظر عن الصناعة التي تعمل في إطارها، باعتبار هذه الأخيرة مثال على أكبر ما يمكن تحقيقه من نجاح في مختلف المجالات. (1) وتتم هذه العملية من خلال: (2)

➤ دراسة ممارسات المؤسسة الرائدة، وجمع المعلومات حول أداءها بمختلف الطرق المتاحة (حول السياسات، الأهداف، الجودة، التكاليف، الاستراتيجيات، التسويق)؛

➤ تحليل ممارسات المنظمة من خلال دراسة سجلاتها، ثم تحديد الفجوة وتصحيحها، من خلال البدائل التي تتيحها عملية تحليل الفجوة.

من أهم مجالات تطبيق إستراتيجية المقارنة بأفضل منافس: (3)

➤ الهياكل التنظيمية من حيث مدى التخصص وطريقة تقييم الإدارات وأساليب التنسيق والتكامل، تفويض السلطة، درجة الرسمية، هيكل الوظائف، درجة المركزية، نطاق الإشراف وعدد المستويات التنظيمية؛

➤ الاستراتيجيات، من حيث أعمال المنظمة ورؤيتها وأهدافها وتوجهاتها والإستراتيجية المتبعة؛

➤ التكنولوجيا، نتيجة تغير التكنولوجيا بالبيئة الخارجية، واستجابة لتداعيات التغيير في الجوانب الأخرى؛

➤ الموارد البشرية، نتيجة للتغيرات سابقة الذكر، تحتاج هذه الأخيرة إلى تغيير في المهام والمهارات والمعارف؛

➤ الثقافة التنظيمية من قيم أخلاقية ومعايير أداء وعادات وسلوكيات؛

➤ البيئة الخارجية كالموردين والعملاء والمنافسين والمستهلكين النهائيين، حيث قد تتغير هذه الأطراف استجابة للتغيير الهيكلي والإستراتيجي الحاصل.

إن كلا من هذه العناصر قد يشكل موضوعا للتغيير وبالتالي إستراتيجية تغييرية، تحتاج لإدارة قائمة بذاتها لإنجاح أهدافها ومساعدتها، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

مهما تكن استراتيجية التغيير التي تم اختيارها لا بد أن تقوم خلال عملية التخطيط الاستراتيجي على تحديد الموارد المتاحة أولا قبل تحديد الأهداف، (4) عكس ما هو متعارف في أبيات الإدارة الاستراتيجية، وهذا لأن المؤسسة يمكن أن تتوفر لديها الإمكانيات للخوض في عملية تغيير أكثر فعالية، إلا أنه بتحديد الأهداف أولا فإن الكثير من القدرات التي تملكها ستبقى كامنة وغير مسخرة، كما أن الانتقال من الوضع

(1) - جيمس هيجنس، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلة الإدارية، أشرف على التعريب: عبد الرحمان توفيق، (القاهرة: بميك، 2001)، ص.60.

(2) - علي السلمي، مرجع سابق، ص.559-558.

(3) - المرجع نفسه، ص.291-287.

(4) Robert .H. Hayes, op- cit , P.09.

السابق إلى الوضعية المرغوبة، يجب أن يتم التخطيط له وتنفيذه بعناية،⁽¹⁾ حيث تتمكن المنظمة من تحقيق توازن مماثل لما كانت عليه قبل عملية التغيير، وإلا فإن هذا الأخير لن يحقق النجاح المتوقع وتعود المؤسسة إلى السلوكيات القديمة، وعموما فإن التغيير مهما كان مدخله أو أسلوبه، لا بد أن يتضمن أو يحقق تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة والتي يمكن التعبير عنها بالصيغة التالية: (2)

الفعالية الاقتصادية للتغيير = فعالية التدفق المنظم للقوى المشاركة/ التسرب ومضادات التدفق.

أي: $P=V.S.T.(M/R).t$ ، بحيث: (p) تعبر عن الأداء، v الإرادة في التغيير، s الاستراتيجية، T التكتيك، M الوسائل المستعملة في حركية التغيير، R مقاومة التغيير، t الزمن

إذ أن كلا من القوى المشاركة في التغيير والقوى المضادة تحتاج إلى إدارة كفاءة تحسن استغلال الأولى، وخفض الثانية، وهذا ما سيتم التطرق إليه لاحقا.

يعد التغيير عملية الانتقال الإرادي من وضعية مرفوضة إلى وضعية مرغوبة، وتظهر الحاجة إليه من خلال ظهور مظاهر سلبية كالتراجع والجمود، حيث يهدف التغيير إلى معالجتها، وتحقيق القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية، وزيادة مستوى الأداء وتنمية القدرة على الابتكار، وبالتالي فإن التغيير أكبر من التفكير في عدم إحدائه، فأن تدفع ثمن التغيير أفضل من أن تدفع ثمن عدمه.

يتسم التغيير بكونه عملية مخططة ومستمرة قائمة على الشمولية والنظم المفتوحة، وهو مسئولية إدارية بالدرجة الأولى، كما أن أسلوب التغيير يختلف من مؤسسة لأخرى فما ينجح في إحداها قد لا ينجح في أخرى، ويتنوع التغيير إلى شامل وجزئي، مادي ومعنوي، سريع أو تدريجي، كما قد يكون اقتصاديا أو اجتماعيا أو سياسيا أو فكريا أو تكنولوجيا أو تشريعيًا، كما قد يكون في الإجراءات أو السياسات أو الوظائف أو الهياكل.

إن سيطرة النظرة العالمية على النظرة الوطنية، تغير أساليب العمل والإدارة، من أهم المظاهر التي أبرزت بعض جوانب القصور والتناقض والصراع التي شكلت دوافع قوية للتغيير، ولاختيار إستراتيجية تغيير تتماشى وأهداف التغيير بالمؤسسة، لا بد من تشخيص طبيعة التغيير أولا ومن ثم تحليل عملية الاختيار بدءا بتحديد أسس وعوامل اختيار الإستراتيجية، ثم تحليل علاقة المنظمة مع البيئة، ومن ثم اختيار الإستراتيجية، كأن تكون تدريجية أو مرنة، بنيوية أو تكيفية أو جذرية.

(1) - Royston Greenwood, C.R Hinings. **Organizational design types, Traks and the dynamics of strategic change Mapping the winds of creative distraction**, (Great Britan : Galliard, Great yarmouth, the international library of management,1994), P.307.

(2)- عمار العربي. التسويق كأداة للتغيير التسيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة ملبنة الأوراس، (الجزائر، المنتدى الثاني للمؤسسات حول تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، جامعة باجي مختار - عنابة، 11/30 و 2004/12/01)، ص.05. عن: Fauvet, Jean Cristian et Batler. Nicolas. La sociodynamique du changement(Paris : édition d'organisation, 1994)

الفصل الثاني.

المدخل إلى تسيير التغيير.

سبق وتمت الإشارة إلى أن التغيير عملية مخططة ولا يمكن أن تترك لمحض الصدفة، فهو يحتاج لنجاحه تضافرا للجهود وتجنيدا للموارد، وبالتالي إلى إدارة قائمة بذاتها تعنى بكل هذا، وتسعى إلى إنجاح مشروع التغيير، لا سيما أمام المقاومة التي تواجه أي مشروع تغيير، كبير كان أو صغير.

فيما يلي سيتم توضيح مختلف جوانب تسيير التغيير من مفاهيم وخصائص ومبادئ ومراحل وكيفية التغلب على مقاومة التغيير، وصفة قائد التغيير الناجح وكذا عوامل النجاح الحرجة لعملية التغيير. ولهذا الغرض قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية تسيير التغيير.

المبحث الثاني: سيورة العملية الإدارية للتغيير.

من الدروس المستفادة من هذا الفصل ما يلي:

- التعرف على مختلف وجهات نظر المنظرين حول مفهوم إدارة التغيير؛
- معرفة الخصائص والمبادئ والفروض التي تقوم عليها الإدارة الناجحة للتغيير؛
- التعرف على متطلبات التغيير، وعناصره، وأهدافه؛
- معرفة على من تقع مسؤولية إدارة التغيير، وأهم البدال المتوفرة لذلك، وما هو البديل الأمثل لذلك؛
- التعرف على أهم نماذج إدارة عملية التغيير؛
- معرفة المراحل الأساسية للتغيير، من أجل عدم التسرع في رؤية النتائج؛

المبحث الأول: ماهية تسيير التغيير.

لقد أصبح التغيير أمرا لا مفر منه وبالتالي على المنظمات الإحاطة بمختلف جوانب إدارته من مبادئ ومتطلبات وغيرها، سيتم سردها تباعا فيما يلي.

المطلب الأول: مفهوم تسيير التغيير: التعريف والخصائص.

أولا. تعريف تسيير التغيير: تعددت تعاريف تسيير التغيير وفقا لوجهات نظر المؤلفين حول التغيير نفسه، حيث يعرف عامر يس إدارة التغيير على أنها: "كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير، بقصد خدمة أهدافه، والاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال، أو هي التأكد من الممارسة الفعالة للتغيير من خلال الممارسات الإدارية المختلفة"⁽¹⁾ إذن إدارة التغيير هي الممارسة الإدارية لعملية التغيير وفقا لأبعاده والتمثلة فيما يلي:⁽²⁾

1/ البعد الأول: كون التغيير يخضع إلى حتمية الاستمرارية في التحرك الفعال تناسبا مع حركية المجتمع وكافة الأطراف المتعاملة مع المنظمة، والتقليص من مختلف المشكلات المستمرة، وذلك من خلال خطة خاضعة لمعايير أداء مقبولة، وبالتالي الحاجة إلى إدارة على مستوى عال من الكفاءة والخبرة والدراية للاضطلاع بمهام التغيير.

2/ البعد الثاني: مدى مواكبة المنظمة للتغيرات الحاصلة، ويتوقف ذلك على وجود خط إداري جيد وموارد بشرية مناسبة وتقنية حديثة وأفكار حديثة خاصة بأساليب العمل.

كما يقدم الدكتور عامر يس، تعريفا آخر لإدارة التغيير، مركزا على الفرد باعتباره المحور الأساسي في عملية التغيير ويعرفها على أنها: "المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار، والتفاعل معها داخل المؤسسات وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود."⁽³⁾

يعرف دافيد ويلسون إدارة التغيير على أنها "عبارة عن عملية إعادة تكيف مستمرة وتفاوض بخصوص هيكل الوقت"⁽⁴⁾ حيث ركز دافيد ويلسون في تعريفه لإدارة التغيير على أهمية الوقت في إحداثه، كما يقتصر على اعتبار التغيير عملية تكيف، مغفلا الدافع الريادي له، كما يرى أن غرض التغيير إستراتيجي بالدرجة الأولى، وهو ضمان إستراتيجية المنظمة وتنافسيتها، فلا بد أن يكون التغيير أيضا إستراتيجيا وإدارته كذلك، ويعبر التغيير الإستراتيجي، عن عمليات اتخاذ قرارات إستراتيجية لا تتعارض مع قرارات العمليات، وتتطلب تغيير الطرق السائدة في العمل أو التفكير السائد بالمنظمة عموما ونموذج تفكير المسير بالخصوص،⁽⁵⁾ هذا لا يعني التقليل من شأن التغييرات الإجرائية، فإن القيام بتغييرات إجرائية كبيرة، يعد

(1)- سعيد يس عامر، "دور المشرف في إدارة التغيير" المؤتمر الحادي عشر حول تحديات التغيير، (القاهرة: وايد سرفيس، 2001) ص.255.

(2)- المرجع نفسه، ص.257-258.

(3)- محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص. 94.

(4)- دافيد ويلسون، مرجع سابق، ص. 55.

(5)- Pamela S.Barr. J.L.Stimpert. Anne . S.Huff. **conitive change , stratégic action, and organizational renwal**, (Great Britan : Galliard, Great yarmouth, the international library of management,1994), P.147.

قرارا استراتيجيا يهاجم مشاكل وثغرات المنظمة الداخلية،⁽¹⁾ وبالتالي يحتاج التغيير الاستراتيجي إلى إستراتيجية تغيير محكمة التخطيط، حيث تتضمن الانتقال من رؤية واضحة إلى وضع مستقبلي مرغوب. يعرف العطيات إدارة التغيير على أنها: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة "بشرية، قانونية، مادية، وزمنية" بكفاءة خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد".⁽²⁾ أي أن تسيير أو إدارة التغيير ليست بالعملية البسيطة والسهلة بل هي سيرورة من الأعمال والخطط وتركيبية من الموارد والأفكار. أما Gareth فيعرف إدارة التغيير على أنها: "إيجاد طرق جديدة، أو تحسين الطرق الموجودة لاستعمال الموارد والكفاءات، لرفع قابلية المنظمة في خلق القيمة وتحسين عوائد مالكيها".⁽³⁾ يشير Gareth إلى أن إدارة التغيير يمكنها تبني تغييرات جذرية أو تحسينية، كما ربط فعاليتها بضرورة إنتاج قيم وعوائد، وعموما فإن عملية التغيير تحقق المعادلة التالية:⁽⁴⁾

القدرة × الرغبة = عملية التغيير.

فالرغبة في التغيير تحتاج إلى إمكانيات وقدرات لإحداثه، والدافع نحو التغيير هو من يوجد هذه الرغبة، والرؤية العلمية تكشف عن الموارد والإمكانيات المادية وغير المادية اللازمة لإيجاد القدرة على التغيير، وبالتالي فإن إدارة التغيير تحتاج إلى اهتمام جدي لإحداثه، واستعداد لمواجهة تحدياته وكذا استعداد للتغيير لأجله، وحكمة في إدارة موارده لا سيما الوقت، والذي يعد المورد الأكثر أهمية في إدارة التغيير، فإن التأخر في الانطلاق في عملية التغيير أو في تنفيذه قد ينقص من كفاءة نتائجه أو يفقده الجدوى من إحداثه، إضافة إلى الإدارة الفعالة للمورد البشري لا سيما في أوقات الأزمات.⁽⁵⁾ إذن إدارة التغيير هي الإدارة العلمية والرشيده التي تتولى تحديد المسارات السليمة لحركة قوى التغيير، المقاومة منها والمساندة.

ثانيا. خصائص إدارة التغيير: مما سبق يمكن استخلاص أهم خصائص إدارة التغيير فيما يلي:⁽⁶⁾

- 1/ الأهداف:** تتجه عملية إدارة التغيير إلى تحقيق هدف محدد وتسعى إلى غاية معلومة تكون مقبولة من طرف قوى التفسير. ومن الأهداف الرئيسية لإدارة التغيير:
- امتصاص الضغوط السلبية الناجمة عن المقاومة وتحويلها إلى إيجابية؛
 - إصلاح ما هو قائم من عيوب واختلالات وليس مجرد تقليد؛
 - القدرة على التطوير والابتكار فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم؛

(1) - دافيد ويلسون، مرجع سابق، ص. 21.

(2) - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص. 97.

(3) - Gareth R. Jones, Op-Cit, P.269.

(4) - محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص. 16.

(5) - Mohammad Ali Naghibi. Hediye Baban. Strategic change management. The challenges faced by rganizations, International Conference on Economics and Finance Research IPEDR vol.4 (Singapore IACSIT Press 2011) P.542.

(6) - محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص. 19-22.

- إضفاء المرونة اللازمة لمشروع التغيير لاستيعاب عملياته بشكل سليم والاستجابة لمتطلباته.
- 12/ الفعالية:** قدرة إدارة التغيير على الحركة بحرية والقدرة على الرؤية الشاملة للقوى المتصارعة والفعالية في التأثير والتوجيه لقوة الفعل في الأنظمة المستهدفة تغييرها.
- 13/ التكيف:** القدرة على التكيف مع الأحداث والتحكم في اتجاهها ومسارها، ولما لا صنعها.
- 14/ الاتصال والإعلام:** حيث تحتاج عملية التغيير إلى جهد إعلامي اتصالي، لتوضيح مزايا التغيير وضرورته، وحثيته للقضاء على الخوف والجهل والسلبية وتحويلها إلى أمن ومعرفة وإيجابية.
- 15/ الأمن:** القدرة على تحقيق الأمان سواء تعلق الأمر بقوى التغيير أو الجهات المستفيدة منه، في حالة تعرضهم لردود فعل المقاومة.
- 16/ البعد الاجتماعي:** أي أن يحافظ التغيير على نسيج العلاقات الاجتماعية المتواجدة، وهيكل القيم والعادات والمبادئ الاجتماعية، إلا ما استدعى التغيير بشرط إحداث توازنات جديدة مؤثرة وفاعلة في النظام الاجتماعي، بحيث يشارك في إنجاح التغيير.
- 17/ البعد التكنولوجي:** عادة ما يكون المبرر الحتمي لعملية التغيير إدخال تكنولوجيا جديدة متطورة إذ تحسن هذه الأخيرة في الإنتاجية والارتقاء بمعايير الجودة ما يزيد من حماس قوى التغيير وتقلل المقاومة.
- يضيف الدكتور زيد منير عبوي الخصائص التالية:⁽¹⁾
- 8/ الواقعية:** أي أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي للمنظمة وفي إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها.
- 9/ التوافقية:** تحقيق التوافق بين عملية التغيير احتياجات وتطلعات القوى المختلفة (قادة التغيير، منفذيه، مموليه، القوى المحايدة، القوى المعارضة، والأطراف المستفيدة) مع مراعاة حدود وإمكانيات كل طرف.
- 10/ المشاركة:** أي المشاركة الواعية للأطراف المتأثرة بالتغيير وتفاعلها مع قادة التغيير، من أجل تحقيق التفاعل الإيجابي بينهما.
- 11/ الشرعية القانونية والأخلاقية:** في حالة تعارض القانون القائم بالمنظمة مع اتجاهات التغيير يجب أولاً تعديله حتى لا يكون سندا قويا للمقاومة، حيث يتعين على الإطار القانوني والشرعي أن يتوافق مع متطلبات الحاضر حتى يكون فعالا في إحداث التغيير.
- 12/ الرشادة:** أي أن تخضع إدارة التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد، ويكمن التحدي في تحديد العائد، إذ أنه متعلق بالمستقبل، كما أن التغيير يحدث في حدود الإمكانيات والموارد المتوفرة لدى المنظمة.
- 13/ القيمة المضافة:** يجب أن يحقق التغيير قيمة مضافة للمؤسسة، ويتبادر السؤال حول قيمة التغيير، إذ تعدد طرق حسابها، ويقدم Dominique معايير لقياسها وتتمثل في المفاضلة بين التكاليف والنتائج الاقتصادية والاجتماعية للتغيير،⁽²⁾ وتتمثل التكاليف الاقتصادية في الموارد المالية والمادية المستخدمة، أما

⁽¹⁾- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص. 22.⁽²⁾- Gerard .Dominique Carton, Op-Cit, PP. 51-52.

النتائج الاقتصادية تتمثل في خلق الثروة والتطور والتنافسية، وتتمثل التكاليف الاجتماعية في تهديد آمال وطموحات وأعمال الأفراد والجماعات وحتى تواجدهم بالمنظمة، أما النتائج الاجتماعية فتتمثل في التوازن والتجانس الاجتماعي الممكن إحداثه، وتكون قيمة التغيير إيجابية كلما زادت نتائج التغيير عن تكاليفه.

المطلب الثاني: مبادئ ومتطلبات وأهداف وعناصر إدارة التغيير.

هناك مبادئ على القائمين بإدارة التغيير تبنيها، كما أنه ثمة متطلبات لا بد من توفيرها، بالمقابل تصبو إدارة التغيير إلى أهداف لا بد من تحديدها بدقة، وتحديد العناصر القائمين على تحقيقها.

أولاً. مبادئ وفروض إدارة التغيير: إنه من الصعب بمكان سرد مجموعة من المبادئ والأسس الثابتة التي يمثل الالتزام بها ضرورة حتمية، هذا لأن التغيير خاضع لقضايا ديناميكية وتأثيرات غير ثابتة، وإذا كانت الإدارة التقليدية مشكلة العصر، فهذا يجعل إدارة التغيير المشكلة الأكبر، هذا لأنها تحتاج إلى وعي كاف للتأكد من حسن تقييم المواقف بعناية، وفيما يلي بعض المبادئ التي تفيد إدارة التغيير عند الاسترشاد بها:⁽¹⁾

➤ تتغير الماديات بمعدل أسرع من تغير الأفكار، حيث يستقبل البشر صور الإبداع الملموس أسرع وأسهل من صور الإبداع غير الملموس ومن ثم فإن إدارة التغيير متوقفة على موضوع التغيير من حيث سهولة حركته، ومن حيث كونه مادياً أو معنوياً؛

➤ تعتمد أغلب المنظمات على قدرات ابتكارية خارج نطاق العمل وبيئته، وبالتالي يقع على عاتق منظمات الأعمال مواكبة التغير الخارجي وتخصيص الوقت للبحث عن مواطن الأفكار وصور الإبداع البناء؛

➤ المستويات الإدارية العليا غالباً هي التي تتخذ قرار التغيير، إلا أنه عادة نجد اختلافات في وجهات النظر بين العاملين والقائد تجاه قضايا التغيير، مما يطرح تساؤلات ومقاومة تحتاج إلى مداخل سلوكية تساعد على الانسجام والتقبل، ومن الأفضل أن تتم العملية من أسفل السلم الوظيفي إلى أعلاه لتخفف حدة المقاومة؛

➤ ضرورة وجود منحنى تعلم تنظيمي لمعظم التغييرات، حيث يعد كل شيء جديد صعب في البداية إلى أن يتم تعلمه والتعود عليه؛

➤ يتم تقبل التغييرات بمعدل أسرع كلما قل حجمها، مما يجعل إستراتيجية التغيير المتدرج أكثر نجاحاً، فإن تطبيق عدد من التغييرات دفعة واحدة يحد من فعاليتها ومن الفائدة المرجوة منها بسبب ازدواجية الأدوار؛

➤ يعتبر المدير البيروقراطي معوقاً للتغيير، إما بطريقة مباشرة بتحطيم جهودات التغيير أو بطريقة غير مباشرة من خلال سلوكياته الجانبية المؤدية لنفس النتيجة؛

➤ ترتفع معدلات التغيير في المنظمات الكبرى وترتفع بذلك معدلات مقاومته، عكس المنظمات الصغيرة؛

➤ إن التغييرات لا تصبح فعالة إلا بعد الممارسة العملية لها، كما أن تعقيد التغيير يثير التخوف لدى الأفراد "كإحلال الذكاء الاصطناعي محل الجهودات الذهنية" مما يستدعي حملة توعية ومداخل سلوكية ذكية؛

➤ كلما زاد عدد الأخصائيين في مجال التغيير كلما زادت فرصة الحصول على أفكار تغيير أكثر فعالية؛

(1) سعيد يس عامر، مبادئ إدارة التغيير، المؤتمر السنوي الأول لاستراتيجيات تغيير وتطوير المنظمات، (القاهرة: وايد سرفيس، 1991)، ص ص. 47-39.

ليس بالضرورة أن أي تغيير معن قابل للتنفيذ أو التنبؤ، وبالتالي من أجل تغيير رؤية الأفراد الحالية يجب استبدالها برؤية أوضح، كما أن الأفراد يتقبلون التغييرات بمعدل أكبر كلما أتيحت لهم فرصة مناقشتها قبل تنفيذها وهو أفضل المداخل السلوكية لقبول التغيير. كما يمكن إضافة المبادئ التالية: (1)

- حدة التغيير متوقفة على مدى تعلق الأفراد بالحالة القائمة، فكلما كان التعلق أكبر كان التغيير أصعب؛
 - مقاومة التغيير هي عامل تطور وفرصة لتحسين البرنامج التغييري؛
 - يعقب كل تغيير إحساس بالخسارة والريح معاً، حتى بالنسبة للتغيير المقبول؛
 - لا يمكن فصل برنامج التغيير عن أنظمة القيم، كما لا يمكن تنفيذه دون تغيير أو تطوير هذه الأخيرة؛
 - يرفض الأفراد والجماعات دائماً التغيير المفروض عليهم بالقوة؛
 - التغييرات الناجحة ما هي إلا مرحلة في عملية التغيير المستمرة.
- أما فروض التغيير فتتمثل بصفة عامة فيما يلي: (2)
- تتمثل وظيفة المدير أساساً في إدارة التغيير؛
 - إن لم يهتم المدير بإدارة التغيير فسوف يقوم التغيير بإدارته؛
 - لا يمكن للتغيير أن يدير نفسه.

إذن على إدارة التغيير الأخذ بهذه المبادئ والفروض عند التفكير في إدراج أي تغيير بالمنظمة، ولا يعني هذا أنها غير قابلة للتعديل بل العكس، وهذا وفقاً لظروف الموقف، والاعتبارات المحيطة، والتوقيت الزمني، والعوامل الحضارية وغيرها، فمثلاً بالرغم من مقاومة التغيير المفروض على الأفراد، إلا أنه قد تضطر إليه المنظمة أحياناً، نتيجة ظروف ما أو لضيق الوقت.

ثانياً. متطلبات إدارة التغيير: تستدعي إدارة التغيير تحديد ملامح التغيير المنشود ونوعه، وكذا ملامح الإدارة القادرة على إحداثه وتوجيهه بالشكل المناسب، إضافة إلى أسلوب التغيير المطلوب والذي يكفل انطلاق التفكير والإبداع، كما يجب تحديد طبيعة وظروف مجتمع التغيير وشكل المقاومة وحجم الضغوط والقيود التي يفرضها أصحاب المصالح وجماعات الضغط وكذا حدود التغيير التي لا يتعين تجاوزها، وتتطلب إدارة التغيير لنجاحها مجموعة نقاط يجب توفرها قبل البدء في تنفيذ عملية التغيير وأهمها: (3)

- هدف مبرمج زمنياً يحدد أولويات مرحلية ممثلة في أهداف ابتدائية وتكميلية وثنائية وختامية؛
- موازنة مخططة للإنفاق على عملية التغيير تضمن إتاحة الموارد عند الحاجة إليها؛
- تحديد مجموعات العمل القائمة على التغيير وتدريبها على قيمه؛
- نظام متابعة ورقابة وقائي وحماي للتنبؤ بموقع القصور والانحراف قبل حدوثه، ومعالجة أسبابه للحيلولة دون وقوعه، إضافة إلى الرقابة العلاجية السريعة والفاعلة، بمجرد حدوث الخطأ قبل استفحاله واتساع مداه أو انتشاره، ويحتاج هذا النظام الرقابي إلى نظام معلومات متكامل؛

(1) - محمد بن يوسف النمران العطييات ، مرجع سابق، ص ص. 100-101.

(2) - Hassane chabane-op-cit, P. 74.

(3) - محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص. 60.

- مقياس جيد للأداء التنفيذي للتأكد أن ما يتم فعلا هو المطلوب ووفقا للمعدلات والجودة والوقت المخطط.
- إضافة إلى ضرورة تحديد ما يلي: (1)
- المعايير الملائمة لتقييم التغيير اللازم إحداثه، وضرورة استخدام هذه المعايير أثناء تنفيذ عملية التغيير، للحصول على النتائج المرغوبة؛
- تحليل مقاومة التغيير ومنه تصميم برنامج دقيق لخفضها وتسهيل عملية التغيير.
- يضيف برنار بورنس المتطلبات التالية: (2)
- إجراء التغيير على ضوء إستراتيجية المنظمة، أخذا بالحسبان تلائم أهداف المستقبل مع أولويات التنظيم، وتماشى هيكل التنظيم وعملياته مع خطة التغيير؛
- التغيير يجب أن يتم على مراحل، وليس دفعة واحدة، أهمها تحديد الحاجة للتغيير، تنفيذه وتثبيت ما تم إنجازه على مستوى التنظيم؛
- إشراك الأفراد لاسيما الذين يسهم التغيير في الإعداد له وتنفيذه، وتختلف درجة المشاركة حسب التغيير المدرج، وتوفير أكبر قدر من المعلومات حول التغيير ومنح الحرية للأفراد لطرح واختيار البدائل؛
- تغيير سلوكيات الأفراد بما يتماشى والتغيير المدرج؛
- أي مشروع تغيير يتضمن تغيير أو على الأقل تعديل ثقافة المنظمة توافقا مع الوضع الجديد.
- من أجل السير الحسن لمشروع التغيير، لا تباشر المنظمة تنفيذ عملية التغيير إلا بعد التأكد من استيفاء هذه المتطلبات، سواء تعلق الأمر بالجوانب المادية والمالية أو المعنوية تجنباً لفشل أو تعطل المشروع.
- ثالثا. عناصر إدارة التغيير:** تتمثل عناصر إدارة التغيير فيما يلي: (3)
- موضوع التغيير، أي الجانب المراد تغييره؛
- المغير، أي المطالب أو البادئ في ممارسة عملية التغيير؛
- المؤيد للتغيير، وهو الذي يؤيد ويقدم المساعدة أو يطالب بها لأجل التغيير؛
- المحايد، وهو الشخص الذي لم يبدي موقفا تجاه العملية، سواء بالدفع أو المعارضة؛
- المقاوم، وهو الرافض لعملية التغيير والساعي لإفشالها؛
- مقاومة المقاومة، وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه للقضاء على المقاومة وإفشال أثرها، وأكثر من ذلك الحصول على تأييدها.
- يمثل كل من المغير والمؤيد القوى الدافعة والساعية لإنجاح التغيير تحقيقا لمصالح قد تكون لفائدة المنظمة ككل أو خاصة بهؤلاء، بينما تمثل المقاومة قوى العطالة التي يهتما إفشال مشروع التغيير بدافع موضوعي ومنطقي، اعتقادا بأنه في غير صالح المنظمة والأفراد، أو بدافع ذاتي كأن يتعارض مع مصالحها الشخصية، أما المحايد فلا يهتما موضوع التغيير، لذلك يكون غير محفز للانتماء لأي من القوى،

(1)- Gareth R Jones, Op-Cit, P. 292.

(2)- Bernard Burenes, Managing change, (Great Britain: 1992), P. 246.

(3)- محمد بن يوسف النمران العطييات ، مرجع سابق، ص ص. 100-101.

ومن مهام إدارة التغيير أن تجعله من مؤيدي التغيير حتى لا تستميله المقاومة لفائدتها، أما مقاومة المقاومة، فتمثل مساعي إدارة التغيير في خفض حدة المقاومة أو كسبها في صف التغيير.

رابعاً. أهداف إدارة التغيير: تتطلب إدارة التغيير لنجاحها وجود هدف محدد تصبو إليه كما سبق الذكر، هذا الهدف أو هذه الأهداف قد تكون خاصة ناتجة عن ضرورات تغيير تمس نشاط المؤسسة نفسها، كما أن هناك أهداف عامة تصبو إليها كل إدارة سيتم ذكرها في شكل محاور كما يلي: (1)

1/ الإصلاح: من خلال تصحيح أوجه القصور والاختلالات القائمة وإعادة التوازن التشغيلي والأدائي.

2/ التحرر: التحرر من القيود والمعوقات التي تفرضها الحالة القائمة، من أجل إطلاق العنان للإبداع.

3/ التطوير: فإن التغيير فقط لأجل التغيير يعد تكلفة من غير عائد، فلا بد أن يكون الغرض منه التحسين والالتقاء بالجودة والإشباع والعائد والأداء وغيرها من محددات نجاح أي مؤسسة.

إضافة للأهداف التالية: (2)

- تحسين أداء المنظمة، كحسن استخدام الموارد وارتفاع القدرة التنافسية وخفض في التكاليف وزيادة في المبيعات وارتفاع الأرباح ومعدل العائد على الأصول.

- تحسين السلوك الفردي والجماعي، كرفع الدافعية والمهارات والقدرة على حل المشاكل والتكيف معها والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- تحقيق الرقابة الذاتية من خلال تحقيق التطابق بين الأهداف الفردية والتنظيمية ورفع الثقة بين الأفراد.

إن ما سبق من محاور داخلية وذاتية يستعملها القائد لتقويم الأوضاع الداخلية للمنظمة، بينما هناك

محاور خارجية، أكثر قوة، تتفاعل مع الأولى للتكيف مع البيئة الخارجية، وأهم هذه المحاور: (3)

➤ إعادة بناء قوى الفعل في المنظمة، لتكون أكثر توافقاً مع متطلبات واحتياجات التعامل مع العالم الخارجي والسوق الخارجي، من حيث القدرة على الوفاء بالجودة، الكمية والسعر؛

➤ الانفتاح على العالم، من أجل مزيد من المعلومات والمعارف لإحداث اليقظة الدافعة للتغيير؛

➤ التكامل مع العالم الخارجي والاندماج مع الأسواق العالمية حتى تصبح المنظمة عضواً فاعلاً على المستوى الدولي وليس محلياً فحسب، من خلال تنمية القدرة على تلبية احتياجات الأسواق الخارجية.

تعد هذه الأهداف عامة وتخص أي منظمة، إلا أن هناك أهداف خاصة تميز كل منظمة عن غيرها،

وتمثل الدافع الرئيسي للتغيير، هذه الأهداف تحدها إدارة التغيير بالتنسيق مع العاملين والإدارة العليا.

خامساً. مسؤولية إدارة التغيير: على المنظمة تحديد الجهة القائمة على التغيير، فإن كان التغيير من الداخل فعليها تحديد سلطة التغيير، أما إذا كان من الخارج فعليها اختيار المستشار الأنسب لذلك، أما إذا كان

مختلطاً فعليها تحديد دور الطرفين في التغيير ومهام كليهما، ويظهر اتجاهين لإدارة التغيير.

(1)- محسن أحمد الخضري، مرجع سابق، ص 135-138.

(2)- علي السلمي، مرجع سابق، ص 132.

(3)- محسن أحمد الخضري، مرجع سابق، ص 138.

1/ الاتجاه الأول: الإدارة الداخلية للتغيير: حيث يكون مشروع التغيير ضمن نشاطات المنظمة، في هذه

الحالة عليها تحديد سلطة إدارة التغيير، أين يمكن المفاضلة بين ثلاث مقترحات:

1/1 مبدأ السلطة من جانب واحد: حيث تستأثر الإدارة العليا عملية إدارة التغيير من تخطيط، تنظيم

وقرارات اعتمادا على خبرات المدراء ومعلوماتهم الشخصية، أو على التقارير الآتية من المستويات الدنيا للتنظيم، وتكون الاتصالات في هذه الحالة ذات اتجاه واحد.⁽¹⁾ حيث لا يشارك الأفراد في أي من مراحل

إدارة التغيير إلا في إطار ضيق جدا، حيث يفصل مصممو التغيير تماما عن منفذيه.⁽²⁾

يوضح برنار أسس المدرسة الكلاسيكية في هذا الصدد وهي كما يلي:⁽³⁾

- يتحمل المسيرون في الإدارة العليا مسؤولية تحديد الرؤية الشاملة للتغيير، وإعلام باقي أفراد التنظيم بها؛
- مفتاح نجاح التغيير هو خلق ثقافة مرنة تسمح للمنظمة بتحقيق التغيير والتحسين المستمر؛
- على المسؤولين خلق المناخ الملائم للأفراد والجماعات لتنفيذ أوامر التغيير وتحديد الأدوار بدقة؛
- إختيار بعض النماذج المثالية لتجارب عالمية، واختيار الأقرب لحالة المنظمة، ثم تحديد الهياكل والتطبيقات اللازمة للتنفيذ.

يمكن استخدام هذا المدخل من خلال المفاضلة بين أسلوبين وفقا لظروف المنظمة وثقافة مسيريهما،

وسيتم ذكرهما فيما يلي:⁽⁴⁾

أ/ أسلوب التوجيه والإعلام: أين يتم إحداث التغيير من طرف المسؤولين بحكم القوة الوظيفية والرسمية التي يتمتعون بها، من خلال تحديد أدوار المرؤوسين، والقيام بعمليات الإحلال الوظيفي وتحديد علاقات العمل الجديدة وفقا لما يتطلبه التغيير، أين يتم إعلان التغيير الذي سوف ينجز كأسلوب للتشجيع والتحفيز وكذا خفض المقاومة، وهذا الأسلوب يفيد في حالات التصحيح الهيكلي، ومن عيوبه ما يلي:

➤ إن هذا النوع من إدارة التغيير، يثير عادة مقاومة شديدة للبرنامج التغييري، وبالتالي نقص الالتزام الحقيقي لإنجازه، نتيجة استبعاد الأفراد عند التخطيط له ورسم معالمه؛

➤ قد يتظاهر الأفراد بتبني البرنامج التغييري بينما يستمرون في الممارسات والسلوكيات القديمة.

ب/ أسلوب القسر (توجه القوة): أحيانا يضطر المدير إلى فرض التغيير قسرا، في حالة قوة المقاومة وعدم التمكن من مواجهتها من جهة، وضرورة المضي في التغيير من جهة أخرى، كما أن ضرورة الإسراع في بعض التغييرات التي لا تحتمل التأجيل الناتجة عن رغبات العميل مثلا، يضطر القائد أن يفرض التغيير دون إشراك الأفراد فيه أو حتى إعلامهم، لضيق الوقت وعدم إمكانية الشرح، إلا أنه لا بد أن يعرف كيف يقوم بذلك كأن يقدم لهم أسباب التغيير وأسباب عدم إشراكهم فيه وكذلك دعم وتأييد وتفهم ردود أفعالهم.⁽⁵⁾

(1)- علي السلمي، مرجع سابق، ص ص. 133-138.

(2) - Julia Balgan, Op- Cit, P. 30.

(3)- Bernard Burenes, Op-Cit, P.242.

(4) - Julia Balgan, Op- Cit, P.27.

(5)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص. 100-108.

- إذن يحتاج القائد إلى القوة من أجل التغيير، وفيما يلي مداخل القوة التي تمكنه من فرض التغيير: (1)
- القوة المبنية على المكافئة "ترقيات أو أجور زائدة"؛
 - القوة المبنية على السلطة (العقوبات)؛
 - القوة الشرعية المصاحبة للدور والمركز، أي موقع المدير في التنظيم؛
 - القوة المبنية على الخبرة، أي تحكم المدير في المعلومات والمعرفة والخبرة مرتفعة القيمة؛
 - قوة الشخصية، كالجاذبية الناتجة عن السمعة والمصداقية.

لعل قوة الشخصية هي الأكثر نجاحاً في كسب تعاون الأفراد لقبول التغيير المفروض، كما يمكن للقائد ذلك من خلال ولاءهم له، والنتائج عن معاملتهم بعدل واحترام، كما أن العملية العكسية واردة حيث يكتسب العاملون التأثير في سلوك رئيسهم عن طريق العمل الجاد والتعاون والولاء. (2)

يكون لهذا الأسلوب عواقب سلبية على مستوى الأفراد من إحباط، وغياب التعهد والالتزام، وعلى مستوى البرنامج التغييري إذ لا يوتي ثماره المرجوة منه، إلا بنسب ضئيلة جداً، ويستعمل عادة في وقت الأزمات.

2/1 مبدأ التفويض: أين يتم تحويل السلطة لباقي المستويات التنظيمية في عملية التغيير، أين يقوم الأفراد بإعداد برنامج التغيير في كل مرحله، بدءاً بتحديد معالمه ومهامه وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب من خلال التدريب الجماعي لتنمية الإدراك الذاتي، والتحسس لسلوك الأفراد والجماعات ذات العلاقة بالمشكلة، كأسلوب لمنحهم القدرة لحل مشاكلهم، ويكمن دور الإدارة العليا في تشجيع الأفراد لحل مشاكلهم باستقلالية بدل فرض الحلول من طرفها. (3) وتتم عملية التغيير عن طريق التفويض من خلال المفاضلة بين أسلوبين:

أ/ أسلوب الفرق الخبيرة: Les groupe de bon pratique: حيث تأتي فكرة التغيير من طرف فرد أو مجموعة أفراد في قسم معين يتميزون بالكفاءة والخبرة العالية في مجال معين، يرغبون في استغلال فرصة جديدة، أو تطبيق عمليات أو أنظمة عمل جديدة في مجال تخصصهم، تكون لهم خبرة ومعرفة سابقة في تطبيق وممارسة هذه الأخيرة، حيث يقدم هؤلاء نموذجاً لبرنامج التغيير لإتباعه في عملية التنفيذ، ويجد هذا الأسلوب تطبيقاته في حالة التغيير التدريجي لتحسين التطبيقات التنظيمية باستمرار، إذ لا يتلاءم مع التغيير السريع والشامل، كما يجد أهميته في المؤسسات الأقل خبرة في مجال تسيير التغيير، ويشترط هذا الأسلوب لنجاحه تجربة هذه التطبيقات على نطاق ضيق ثم تعميمها على باقي المنظمة في حالة إثبات نجاحها.

ب/ أسلوب التدريب والالتزام: أين يتم تحسيس الأفراد بأهمية التغيير لكسب دعمهم والتزامهم وبالتالي تحمل مسؤولية إنجازهم، حيث تفوض لهم الإدارة مسؤولية إنجاز برنامج التغيير في مختلف مراحلها، في شكل مشروع مستقل، يأخذ خلاله الأفراد تدريبات وتكوينات حول ما يراد تغييره في شكل دورات وورشات تعليم تسبق عملية التغيير، كما يمكن استخدام أسلوب تدريب الحساسية، حيث يتم التركيز على تدريب الأفراد

(1)- آلان ويلمز، وآخرون، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور: إدارة التغيير بنجاح، استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير، (الرياض: دار المريخ، 2004)، ص ص. 410-412.

(2)- المرجع نفسه، ص. 416.

(3)- علي السلمي، مرجع سابق، ص. 138.

مهارات التبصر بالذات، والوعي بما يحدث من حولهم، الحساسية لمشاكل المنظمة والعاملين فيها، وتعترض هذا الأسلوب مجموعة عراقيل أهمها: (1)

➤ صعوبة الانتقال من التعليم النظري إلى التطبيق الواقعي لبرامج التغيير، حيث قد يعتبر الأفراد حلقات التعليم التي تلقوها حتى وإن كانت عملية، مجرد تمارين مهمة، لكن لا تكفي لتنفيذ برنامج تغييري، إذ يحتاج هذا الأخير إلى عمليات واضحة ومحددة؛

➤ قد تفيد حلقات التعليم في التحفيز للتغيير والتحسيس بحاجته، إلا أنها غير كافية لخلق الالتزام الكامل بتنفيذه، لا سيما في حالة عدم جدية ودعم الجهات العليا للتنظيم؛

➤ ارتفاع تكاليف التعليم لكل أفراد التنظيم، وطول فترة التحسيس؛

➤ عدم القدرة على اختبار كفاءة التكوين والتدريب واقعا أي أثناء إجراء التغيير، كونها عملية مسبقة للتغيير، حيث من الصعب تدارك النقائص والعيوب، مما يقلل من إمكانية التعلم التنظيمي. (2)

قد يكون للتفويض إيجابياته الكثيرة، إلا أنه قد يفشل أحيانا نتيجة لتعارض مصالح الأفراد فيما بينهم، وبالتالي تعارض مقترحات التغيير، مما يستوجب تدخل الإدارة العليا في كثير من الحالات.

3/1 مبدأ المشاركة: أين يتم إشراك المرؤوسين، لاسيما ذوو القدرات العالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالتغيير، إذ يصبح لهم جزء من السلطة للقيام بالأعمال، وقد تكون هذه المشاركة ضيقة النطاق إذ تنحصر في اختيار البديل الأنسب من البدائل المحددة مسبقا من قبل الإدارة العليا، أو أن تكون على نطاق أوسع، بدءا بمناقشة المشكلة ووضع البدائل واختيار البديل الأنسب، مما يحقق تفاعلا بين المستويات التنظيمية. (3)

تكون المشاركة من خلال إحدى الأساليب التالية: (4)

أ/ التعاون: أين تطالب الإدارة العامة الأفراد بالمشاركة والتعاون في تحديد ما يجب تغييره والطريقة التي يتم بها ذلك، بدءا باختيار الأهداف، ونهاية بتحديد وسائل تنفيذها، وهذا من خلال عقد اجتماعات تضم المسؤولين والأفراد، ومستشارين خارجيين إذا استدعى الأمر لذلك، من أجل توضيح الوسائل التحليلية التي تمكن الأفراد من خلق رؤية جديدة لنشاطاتهم، وتحديد العوائق الأساسية لتحقيقها، وكذا تحديد معايير القياس اللازمة، فكلما كان عدد المتعاونين أكثر كان الالتزام بالتغيير أكبر، كما يمكنهم التأثير على باقي أفراد التنظيم لتقبل التغيير وبالتالي احتواء المقاومة المحتملة، ومن العوائق التي تعترض هذا الأسلوب ما يلي:

➤ يأخذ هذا الأسلوب وقتا طويلا، وبالتالي لا يصلح في حالة الأزمات؛

➤ إمكانية تعارض أفكار ومقترحات الأفراد مع أهداف الإدارة العليا، وبالتالي فقدان السيطرة، كما قد تكون تقليدية وغير خلاقية لا تمكن المؤسسة من تحقيق الهدف الحقيقي من التغيير مما يستدعي توضيح عدم جدواها، حتى إن استدعى الأمر مستشارا خارجيا؛

(1) - أحمد ماهر . التنظيم "الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية" ، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2005) ص.598.

(2) - Pierre Pastor , op-cit ,P. 19.

(3) - علي السلمي، مرجع سابق، ص ص. 133-138.

(4) - Julia Balgan, Op- Cit, P.27.

➤ في حالة تجاهل الإدارة لأفكار الأفراد تكون النتيجة عكسية، حيث يحدث إحباط وعداء تجاه التغيير. يفيد هذا الأسلوب أكثر في حالة المؤسسات التي تتميز باستقلالية أفرادها والفرق المسيرة ذاتياً، والتي ترفض أن يفرض عليها التغيير قسراً.

ب/ أسلوب التدخل: أين يكون التعاون محدوداً من طرف الأفراد، حيث تصمم الإدارة العليا الرؤية العامة للتغيير وأهدافه، وتطالب الأفراد بالتفكير في ما يجب تغييره وفي كيفية ذلك، وكذا تصميم المهام التفصيلية، حيث تجتمع فرق العمل لمعالجة المشكلات والتطبيقات الجديدة كما تأخذ على عاتقها مسؤولية شرح أفكار التغيير لباقي أفراد التنظيم وجمع وجهات نظرهم كأسلوب للإعلام وللتحفيز للتغيير وشحن الطاقات. إن هذا الأسلوب يسمح للإدارة العليا بالتحكم أكثر في سير الأمور ومراقبة النتائج، بالمقابل فهي تكسب دعم والتزام الأفراد، حيث تخفض المشاركة من حدة المقاومة، إذ لا يرفض الأفراد برنامجاً كانوا طرفاً في تصميمه، كما أنهم يصبحون أكثر دراية بدوافعه وأهدافه وحيثياته.

إذن هناك من يرى أن على دائرة مديري التغيير أن تتسع لتشمل العاملين، المشرفين، الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، وهو المذهب الذي تبنته السويد واليابان أولاً، إلا أن هناك من يرى أن إدارة التغيير تتم من طرف المدير، حيث يتمتع بقوة هرمية غير قابلة للنقاش وسلطة تمكنه من السيطرة على باقي أجزاء المنظمة متجاهلاً أدوار القيادة والتحفيز.⁽¹⁾ وهو النمط المتبع من طرف الإنجليز وأمريكا، إلا أنه بدأ يتلاشى لتبني المذهب الأول من خلال تطور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

تتوقف عملية الاختيار بين الاتجاهات السابقة على عمق وسرعة التغيير وكذا الخصائص التنظيمية (بيروقراطية أو مرنة) وأسلوب الإدارة (تشاركي أو العكس) والموازنة بين التكاليف والمخاطر.⁽²⁾

2 / الاتجاه الثاني: الإدارة الخارجية للتغيير (الأخرجة): أين تقوم المنظمة باختيار استشاريين ذوي خبرة في مجال التغيير المعني "مراكز بحث، الجامعات، أطراف متخصصة" أين يصبح على المنظمة التواصل المستمر والدائم مع هذه الجهات من أجل التغذية العكسية للمعلومات.⁽³⁾

تحتاج المنظمة إلى مستشار خارجي كدعم لعملية التغيير باعتباره يقدم معارف ومهارات وخدمات احترافية مكثفة وواضحة، كما أنه ينظر للمشكلة بحيادية ويقدم معلومات وأساليب علمية حديثة قد تكون غائبة عن الإدارة، كما أن العائد على الاستشارة أكثر من تكلفتها.⁽⁴⁾ إلا أن هذا قد يعد اعترافاً بالفشل في التعامل مع المشاكل، وقد يهدد أسرار المنظمة ويفقدها فرصة تطوير المهارات الداخلية، إضافة إلى غياب المرونة في التعامل، لذلك تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين مستشار داخلي يكون ذو خبرة في هذا المجال وعلى قدر كبير من المعرفة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لضمان ولائه وقدرته على إدارة التغيير.

(1)- دافيد ويلسون، مرجع سابق، ص. 38.

(2)- Jean Pierre Helfer. Michel Kalika. Jacque Orsoni, **Management: Stratégie et organisation**, (France : vuibert, sans date de publication), P.400.

(3)- محمد بن يوسف النمران العطييات ، مرجع سابق، ص ص. 104-101.

(4)- علي السلمي، مرجع سابق، ص ص. 138-133.

إن معظم الطرق المستعملة لدى أكبر المكاتب الاستشارية تتمحور حول كيفية التنسيق بين مجموعة من الطرق والقوائم المعدة مسبقاً من طرف مستشارين سابقين في إدارة التغيير، وبالتالي تشابه التطبيقات لدى كل المكاتب الاستشارية، بينما يبقى الحكم على جودة التدخل متوقف على خبرة هذه المكاتب.⁽¹⁾

قد يكون للمدخل الاستشاري فوائده من ناحية التكلفة والوقت، لكن قد يعاني من جوانب قصور من ناحية الوعي الحقيقي بالمشكلة لعدم معاشتها، ومن أسباب تفضيل أن يكون فريق التغيير داخلياً ما يلي:⁽²⁾

➤ المعرفة العميقة بتفاصيل المنظمة؛

➤ الاتصالات قائمة مسبقاً بين أفراد المنظمة وفريق التغيير؛

➤ الإختيار الجيد للأفراد المناسبين للعملية نتيجة معرفة أي الأفراد من المنظمة قادر على مهمة معينة؛

➤ استفادة الأفراد من خلال اكتساب الخبرة أثناء إنجاز المشروع وتحقيق مفهوم التعلم؛

➤ اندماج الأفراد واجتماعهم حول هدف أساسي وهو نجاح المنظمة.

لا يعني هذا أنه ليس للاستشارة مزايا، إذ لديها الخبرة في قيادة التغيير وإمكانية جلب تطبيقات جديدة وغير معتادة بالمنظمة، وعموماً يمكن الحكم على فعالية أحد هذه الطرق بإخضاعها للمعايير التالية:⁽³⁾

➤ رضا العمال، ودرجة المقاومة؛

➤ سرعة التغيير، والنتائج المباشرة وقصيرة المدى؛

➤ الالتزام بالتغيير والتجديد المستمر.

ليس من الخطأ أن تتخذ الإدارة موقفاً وسطاً من خلال تأسيس فريق تغيير تكون فيه الأغلبية من داخل المؤسسة، ومدعمة ببعض الاستشاريين، وهذه الطريقة تمكن من تراكم مزايا الطريقتين.

من ناحية أخرى يتوقف قرار التغيير على نوعية أو نمط الإدارة في المنظمة والتي تم تصنيفها وفق معياري الاستقرار والمرونة في بيئة التنظيم إلى:⁽⁴⁾

أ/ إدارة محافظة: أي الإدارة التقليدية التي تتبع أسلوباً دفاعياً كرد الفعل وسد الثغرات⁽⁵⁾، أين تعمل في بيئة مستقرة وقليلة المرونة، إدارة ثابتة الأهداف ونمطية، تسودها التقاليد والأعراف وترفض التغيير والأفكار الجديدة وأقل قدرة على مواجهة المشاكل المستقبلية والتأقلم معها.

ب/ إدارة رد الفعل: تعمل في بيئة متغيرة وتواجه التغيير بعد حدوثه، بطيئة التأقلم وتعمل على المدى القصير.

ت/ إدارة التوقع: تعمل في بيئة عالية التغيير وتملك درجة عالية من التأقلم مع البيئة من خلال استعمالها لأساليب التغيير السليمة التي تمكنها من التعامل مع الظروف الحالية والمستقبلية بمرونة، أين تتوقع حدوث التغيير وتخطط له وإدارته مسبقاً بدل انتظار حدوثه، وهو أسلوب الإدارة النموذجية المتطورة.

(1)- Pierre Pastor , op-cit , P. 22.

(2)- Ibid , P. 22.

(3)- علي السلمي، مرجع سابق، ص. 138.

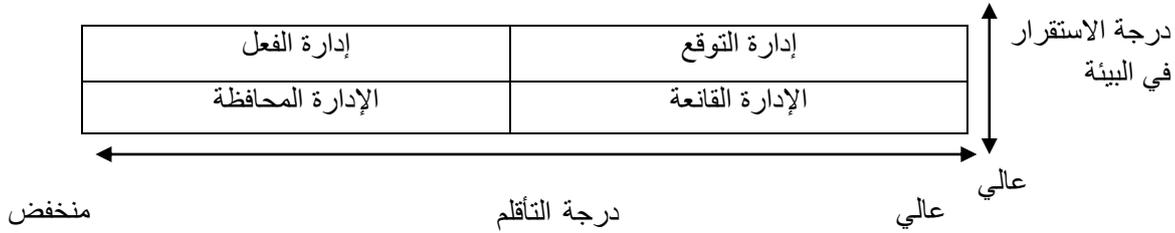
(4)- محمد بن يوسف النمران العطيات ، مرجع سابق، ص. 61.

(5)- رامز الطمبور، مرجع سابق، ص. 918.

ث/ الإدارة القانعة: تعمل في بيئة عالية الاستقرار ودرجة تأقلمها عالية، تتعدد فيها المستويات الإدارية، محددة الأدوار والإجراءات، تستجيب للتغيير وتتأقلم معه.

المخطط الموالي يلخص ما سبق:

الشكل رقم (03): مصفوفة أنواع الإدارات.
منخفض



المصدر: محمد النمران، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير" (الأردن: دار الحامد، 2006) ص.61.

بالرغم من هذا التصنيف، إلا أنه لم يعد موضوع التغيير وبالتالي إدارته اختيارياً، بل ضرورة حتمية نتيجة المخاطر التي يمكن أن تلحقها الحالة القائمة بالمنظمة، لا سيما وأن البيئة في تغير وتحول مستمرين، ومن أهم المخاطر التي تدعو إلى ضرورة إدارة التغيير ما يلي: (1)

- عدم استجابة مشروع التغيير لاحتياجات العميل وكذا العمال من حيث التوقعات المنتظرة؛
 - عدم استقرار النظام الجديد، بسبب التقسيم المختلف للمسؤوليات وللوظائف؛
 - الاتصالات القائمة على رد الفعل حيال التغيير وليس على المشاركة فيه؛
 - قصور في تنفيذ المشروع بسبب نقص الكفاءة التقنية لدى رئيس المشروع أو لضخامة الموارد اللازمة وثقل المهام الجديدة وانخفاض المزايا وعدم القدرة على تبني أفكار جديدة وعلى احتواء المقاومة؛
 - القصور في عملية التدريب التي تعد من أهم دعائم نجاح المشروع، كأن يتم التدريب حول التقنية، أو التكنولوجيا الجديدة المدرجة في النظام الجديد، مع إهمال باقي السلوكيات المتعلقة بتطور المهمة نفسها.
- بالتالي من أهم أسباب الحاجة إلى إدارة التغيير: (2)

- وضع استراتيجيات لخفض المقاومة، ورفع عزيمته الأفراد المتعهدون بالتغيير وتزويدهم بفرق عمل كنواة لتحديد نقاط الضعف لتقويمها؛
 - تقييم أثر التغيير على المنظمة وعلى الأفراد، وتحديد مشاكل تنفيذ المشروع وحلها؛
 - قياس مدى قبول الأفراد للتغيير واتخاذ الإجراءات لرفعه بين الأعوان الرئيسيين، وتحديد الأدوار المتاحة، والمتغيرات المحددة، وكذا تنفيذ التحول إلى النظام الجديد مع إدماج البعد البشري فيه.
- إذن على المنظمة أن تكون على دراية كافية بمختلف النماذج الإدارية لعملية التغيير ومراحل إحداثه ومختلف الجوانب الأخرى ذات العلاقة بنجاح مشروع التغيير.

(1)- Pierre Pastor, Op-Cit, PP. 34-38.

(2)- Ibid, PP. 34-38.

المبحث الثاني: سيرورة العملية الإدارية للتغيير.

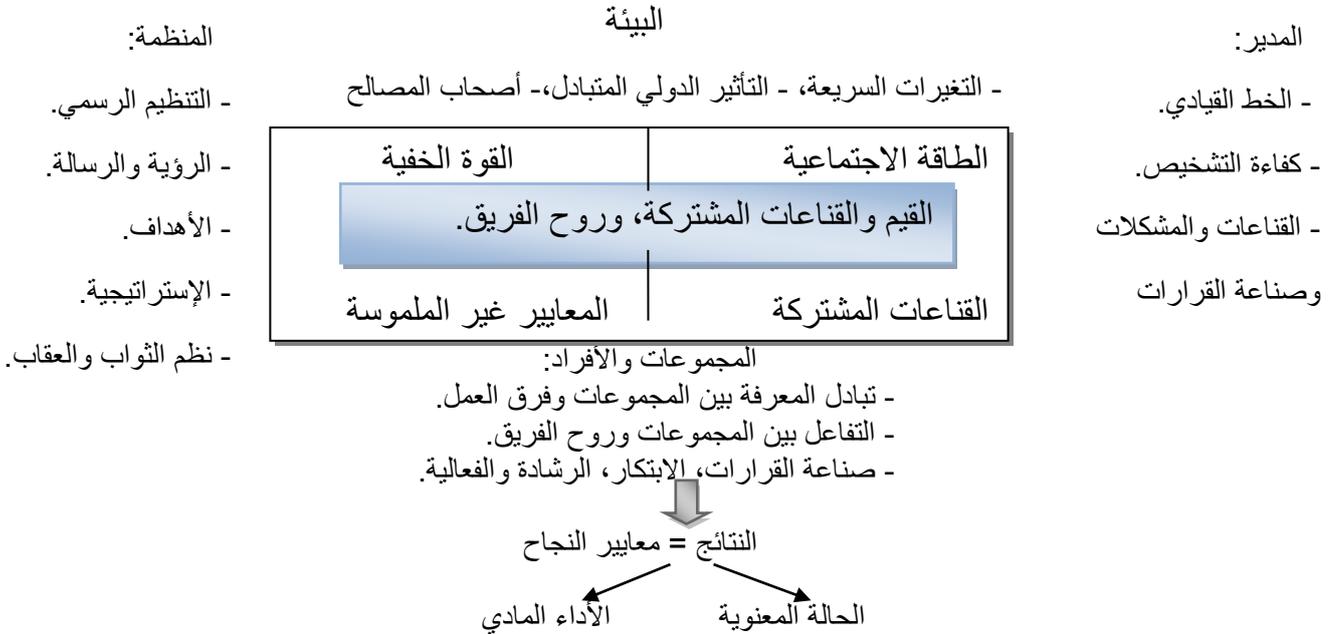
يواجه قادة التغيير ثلاث قضايا هامة لإدارة التغيير أولها: الحاجة إلى التغيير كفرض من فروض استمرارية المنظمة، مما يدفع إلى ضرورة إحداثه، وثانيها: عدم التأكد من كيفية التغيير، ويكون الحل محاولة إحداثه لا العزوف عنه، وثالثها: الخوف من التغيير، ويكون الحل في الاستمرارية إلى حين تقييم الموقف من أجل المعالجة السليمة للمقاومة، إذن التغيير محكوم باستعداد قائد التغيير لمواجهة القضايا الثلاث بشكل إيجابي، وبالتالي عليه التساؤل حول مدى توصل المؤسسة إلى مرحلة الاستعداد اللازمة للتغيير، وكذا مدى توفر تشكيلة موارد بشرية قادرة على إحداثه، ودرجة التأكد من نجاح عملياته.

المطلب الأول: نماذج إدارة التغيير.

إن تحول المنظمة من وضع راهن ترفضه إلى وضع مستقبلي ترغب فيه، يتم وفق مراحل يجب تحديدها بدقة لإنجاح العملية، ولقد اجتهد العديد من الباحثين في هذا المجال لإعطاء نماذج لإدارة التغيير تكون كمرجع للاستدلال به من طرف المنظمات الراغبة في التغيير وأهم هذه النماذج.

أولاً. نموذج عوامل النجاح الحرجة لكيلمان: تمر إدارة التغيير حسب كيلمان بعدة مراحل، تبدأ بتشخيص المشكلات وبعدها إنشاء برنامج للتغيير، ومن ثم جدولة المسارات وتطبيقها، وأخيراً تقييم التطبيق، ويتضمن النموذج على خمسة متغيرات "المدير، المجموعات وفرق العمل، البيئة، نسق القيم، المنظمة" وهي موضحة بالتفصيل في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج كيلمان للتغيير.



المصدر: محمد موسى عثمان، تحليل الإبداع، (الأردن، مؤتمر حول تحديات التغيير، 2005)، ص.613. يوضح الشكل أعلاه أن كيلمان ألم بمختلف جوانب التغيير، داخلية وخارجية إلا أنه لم يذكر دور المقاومة وكيفية معالجتها.

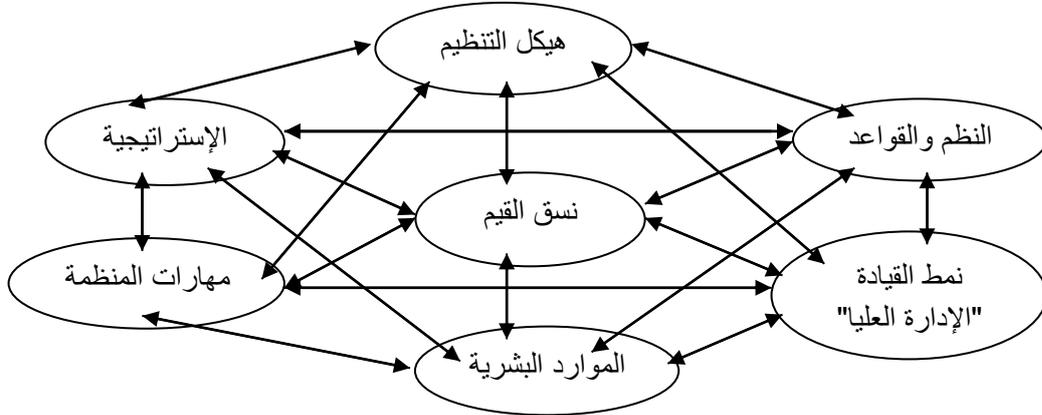
يرى كيلمان أنه لإحداث التغيير الإيجابي لابد من: (1)

- 1/ الحصر والسيطرة الكاملة على كل المتغيرات ذات التأثير الإيجابي على المنظمة، كالثقافة والمهارات الإدارية وروح الفريق والإستراتيجية والهيكل والإبداع ومستوى عالي من الأداء والروح المعنوية؛
- 2/ توافق خطوات التطبيق مع عوامل نجاح المنظمة، حيث لا يكفي أن تحدد مجال التغيير بل يفترض وجود إطار متكامل للكيفية التي تجعل عملية التغيير واضحة وفعالة.

ثانياً. نموذج النظم: من أجل التغيير الناجح يقترح نموذج النظم أنه يلزم تركيز واسع عند جمع البيانات وتشخيص الوضع وتعريف الحلول وتخطيط التنفيذ ومراقبة النجاح، يشمل هذا الجماعات الرسمية وغير الرسمية للتنظيم وبعكس ما هو متداول، حيث غالباً ما يعرف المدراء الحلول التقنية دون اعتبار للأفراد الذين سينفذونها أو يتأثرون بها، ويراقبون النجاح وفقاً لعلامات وميزانيات محددة دون اعتبار لتأثير التغيير على التحفيز أو الالتزام أو المعنويات. (2) وعليه فإن نموذج النظم يركز على الاعتماد المتبادل لمكونات التنظيم، حيث يكون لأوجه التغيير المختلفة إدارة الجودة وهندسة العمليات وتكنولوجيا المعلومات الحديثة تأثيراً على باقي الجوانب في التنظيم كمهارات العاملين وإجراءات قياس الأداء وسياسات التعويض والمكافآت، ومن المرجح أن يتطلب التغيير في أحد المكونات إعادة ضبط لمكونات أخرى. (3)

لقد قدم ما كينزي نموذجاً يتضمن مفهوم النظم ويحتوي على 7 متغيرات يشرح من خلالها فكرته حول إدارة التغيير موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج ماكينزي للتغيير:



المصدر: محمد موسى عثمان، تحليل الإبداع، (الأردن، مؤتمر حول تحديات التغيير 2005)، ص. 615.

ينطوي هذا النموذج على وجود تفاعل بين المتغيرات السبعة لإحداث التغيير في كل منها، بحيث يكون قابل للتحسين في المستقبل مطبقاً لمفهوم النظم المفتوحة.

(1) محمد موسى عثمان، تحليل الإبداع، (الأردن، مؤتمر حول تحديات التغيير 2005)، ص. 607-608.

(2) آلان ويلمز، مرجع سابق، ص. 389-388.

(3) محمد موسى عثمان، مرجع سابق، ص. 610.

يخلو نموذج ماكينزي من أي إشارة لتأثير وتأثر البيئة الخارجية، وهو أهم عنصر في عملية التغيير لأن أغلب التغييرات في المنظمة مصدرها أو دافعها الأول هو التغيير في البيئة الخارجية، كما أهمل أيضا دور المقاومة في إفشال التغيير وكيفية خفضها.

ثالثا. نموذج التحفيز: قدم المؤلفان بيكهارد وهاريس عام 1987 نموذجا يهتم بتحفيز التغيير حيث وضعوا المعادلة التالية: (1) $ABC > D$. بحيث:

A- عدم الرضا بالحالة القائمة والمستقرة. B- المستقبل المرغوب. C- مسار التغيير. D- تكاليف التغيير. حيث بين المؤلفان أنه لإحداث التغيير يجب أن يكون هناك رفض للحالة المستقرة، وإدراك مستقبل يرغب فيه الأفراد، ومسار لتحقيقه، وإن تفاعل هذه العناصر لابد أن تعطي نتيجة أكبر من تكاليف التغيير. يشير المؤلفان إلى أن التركيز يكون أكثر إيجابية عندما يكون التحفيز لإدارة التغيير حول المستقبل أكثر من الحاضر وهذا للأسباب التالية:

- إحلل التفاؤل محل التشاؤم بتوضيح الرؤية المستقبلية، وتمكين الأفراد من تخيل دورهم في تحقيقها؛
- التقليل من عدم التأكد والشعور بعدم الأمن، وتركيز الانتباه حول ما يجعل التنظيم أكثر أداء.
- لقد وضح المؤلفان كيفية الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المرغوب بأقل تكاليف، إلا أنهما أغفلا عنصر القوة، وبالتالي المقاومة ودورها، حيث لا يحتاج الفرد دائما لأن يكون مقتنعا بالمستقبل المرغوب فيه والمسار العملي، فإن التغيير يمكن أن يفرض بالقوة، وهذا ما تثبته أغلب تجارب التغيير.
- رابعا. نموذج المسار الحرج لببير: (1990):** هي طريقة لإدارة التغيير على مستوى الوحدة أو التنظيم، لإعادة تجديد المؤسسة وهي عملية عامة يقودها المدير، والتي تتم وفقا لما يلي: (2)
- تجنيد الطاقة لدى القوى الدافعة للتغيير عن طريق مشاركتهم في تشخيص المشاكل التي تعوق التنافسية؛
- تطوير رؤية حول كيفية تنظيم التنافسية وإدارتها، وتكوين إجماع بأن الرؤية الجديدة صحيحة، وكفؤة لتعميمها، كنقطة بداية لتحريك التغيير؛
- نشر العزم الجديد على كل الأقسام بطريقة تجنب الإدراك أن البرنامج مدفوعا من القمة، وضمان الاتساق في نفس الوقت مع التغييرات التنظيمية الجارية بالفعل؛
- توحيد التغييرات من خلال سياسات ونظم وهياكل نظامية تؤسس العزم الجديد؛
- المراقبة المستمرة وتحديد الاستراتيجيات للاستجابة للمشاكل المتنبأ بها في عملية التغيير.
- لقد ربط المؤلف إدارة التغيير بإدارة التنافسية، وهذا جيد لأن الهدف الأول للإدارة بصفة عامة وإدارة التغيير خاصة هو تحقيق التنافسية، إلا أنه أرجأ إعلام الأفراد بعد وضع البرنامج والإجماع عليه من طرف فريق التغيير بدل مشاركتهم من البداية، ولعل هذا يشكل نوعا من المقاومة لعدم فهم أسباب التغيير.

(1)- آلان ويلمز، مرجع سابق، ص. 376.

(2)- المرجع نفسه، ص. 39.

خامسا. نموذج التغيير الاستراتيجي لبرنار بورنس: Bernard Burenes: يرى برنار أنه من أجل النجاح في إدارة التغيير، يجب إضفاء الصبغة الإستراتيجية على مختلف مراحلها، أي أن لا تعمل بمعزل عن المسار الاستراتيجي للمنظمة، ويقترح المراحل التالية لإدارة التغيير: (1)

➤ خلق الرؤية وتطوير الاستراتيجيات؛

➤ خلق الظروف الملائمة لنجاح التغيير، وخلق الثقافة الصحيحة؛

➤ تحديد الحاجة إلى التغيير ونوعه، وبرمجة خطة التغيير، ومشاركة الأفراد في الإعداد له؛

➤ تحديد التوقيت الملائم لتنفيذ التغيير، وأخيرا التحسين المستمر.

لقد فصل برنار في سرد مراحل التغيير، وتطرق لمختلف الجوانب التي تمكن من إنجاز العملية، إلا أنه لم يتطرق للمقاومة التي تنشأ جراء التغيير وكيفية تفاديها.

سادسا. نموذج الموقف لإدارة التغيير لشميدت وتانينبوم: أثبتت التجارب أن معظم التغييرات التي حدثت على مستوى مختلف المؤسسات على مر التاريخ كانت من القمة، إلا أن البعض من محاولات التغيير، شملت الأفراد وشاركتهم في اتخاذ القرار، وهي تجارب قليلة كما حدث في إحدى المؤسسات الخيرية، إلا أن هذا لم يكن ليحدث عند إعادة هيكلة إحدى المصانع التحويلية، وهنا يكمن التساؤل عن سبب اختلاف طرق التغيير واستراتيجياته، والتساؤل عن سبب كون طريقة أكثر ملائمة عن غيرها. (2)

يقدم المؤلفان نموذجا لاتخاذ القرار يركز فيه عن درجة مشاركة الأفراد في إتخاذ القرار، التي تتراوح بين الاحتفاظ بهم في الظلام، من حيث إخطارهم وشرح القرارات واستشارتهم فيها، إلى التفويض.

الشكل (06): نموذج شميدت وتانينبوم لاتخاذ القرار.

مراقبة إدارية	حرية الأفراد
المدير يتخذ القرار ويتترك	المدير يوجه
الأفراد في الظلام	القرارات المتخذة من طرف الأفراد
منفردا ويعلم الأفراد به	المدير يتخذ القرار بعد
الاستشارة ثم الإعلام	المدير يثري أفكاره من خلال المشاركة

المصدر: آلان ويلمز، وآخرون. إدارة التغيير بنجاح، (الرياض: دار المريخ، 2004)، ص. 382.

يمكن تبني هذا النموذج لشرح كيفية إدارة التغيير، حسب درجة وعي الأفراد من جهة، وإلمام المدير من جهة أخرى، ويقدم فروم وجوقو (Vroom and jago) بعض الأسئلة التي توضح الإجابة عنها أي أنماط اتخاذ القرار، وبالتالي المشاركة في التغيير اللازم تبنيها في عملية إدارة التغيير، وفيما يلي بعضها: (3)

✓ ما مدى أهمية التزام العاملين بالقرار؟ ما مدى اشتراكهم في وضع أهداف التغيير؟

✓ هل لدى المدير والعاملون معلومات وكفاءة كافية لاتخاذ قرار مرتفع الجودة؟

✓ إذا اتخذ المدير القرار، هل من المرجح أن يقبل العاملون القرار؟ وما الوقت المتاح لاتخاذ القرار؟

(1)-Bernard Berenes, Op- Cit, P. 257.

(2)- آلان ويلمز، مرجع سابق، ص ص. 385-382.

(3)- المرجع نفسه، ص 385.

إن أهم هذه الأسئلة هو مدى أهمية التزام العاملين بالقرار، أي مدى أهمية النظام البشري في تحقيق أهداف التغيير، فإذا كان من الضروري توفر مستوى مرتفع من التحفيز أو استبقاء العاملين لتحقيق هذه الأهداف، يكون النظام البشري عاملاً حرجاً لنجاح التغيير، بعكس ما إذا كان النظام تقنياً، والمطلوب من الأفراد مجموعة مهارات معينة فحسب، فيصبح الالتزام بالأهداف أقل أهمية، وتقل ضرورة المشاركة، إلا أن هذا التحليل لا يمكن تعميمه دائماً وفي كل المنظمات، وهذا متوقف على ظرف التغيير نفسه، فقد يكون لالتزام الأفراد أهمية في نجاح التغيير، إلا أن ظرف المؤسسة لا يسمح بمشاركتهم.

كما أن التساؤل حول القيم والأهداف المشتركة، من أهم عوامل النجاح الحرجة للتغيير وإدارته، حيث يعد نطاق الأهداف مشكلة في حد ذاته، ف لدى الأفراد في مختلف مستويات المنظمة وأجزاءها أهدافاً مختلفة، حيث تركز الإدارة العليا على الإستراتيجية، والإدارة الوسطى على العمليات وسيرها، والإدارة الدنيا على العمل، فإن الاختلاف في الهدف يعمل على تقليل القدرة على تبني المشاركة في إدارة التغيير، فعندما لا يمكن تحقيق إجماع خاص برسالة التنظيم وإستراتيجيته، فيمكن أن يكون نمط الإدارة استبدادي ويصبح التغيير مفروضاً بعيداً عن مشاركة الأفراد.

سابعاً. نموذج التوازن لكيرت لوين: Kuirt Lwin: من وجهة نظر لوين أن أي قوة تستخدم في نظام ما، توجد قوة عكسية تعارضها، مما يخلق نوعاً من التوازن بالمنظمة، (1) هذه القوى هي القوى الدافعة للتغيير والقوى المعارضة له، وفي حالة توازن هذه القوى تشكل حالة استقرار وعطالة وبالتالي عدم التغيير. (2) نجد نموذج لوين في معظم نماذج إدارة التغيير، وخلصته أن التغيير ينتج عن تعارض القوى التي يصطدم بها التنظيم أو المجموعة أو الفرد، وشرح ذلك من خلال طريقة مجال القوة، حيث يمكن أن يأتي التغيير عن طريق إجراءات تقوية القوى الدافعة أو تضعف مقاومة التغيير (القوى المعارضة)، ويشير لوين إلى أن تقوية القوى الدافعة للتغيير دون إضعاف المقاومة ينتج عنها توتر. (3)

من أجل إحداث التغيير يجب الرفع من القوى الدافعة للتغيير أو خفض القوى المعارضة له أو إحداثهما معاً، وقد بين نموذج لوين ثلاث مراحل لإدارة التغيير: (4)

- 1/ **مرحلة التذويب:** يتم فيها إدراك الحاجة للتغيير وضرورته وعدم الرغبة في الوضع الراهن.
- 2/ **مرحلة إحداث التغيير:** الانتقال للحالة الجديدة أين تتخذ إجراءات تقوية القوى الدافعة وإضعاف المقاومة.
- 3/ **مرحلة إعادة التجميد:** حيث يصبح الوضع الجديد جزءاً من تفكير وثقافة وممارسات الإدارة والأفراد، أين يستقر التنظيم في اتزان ديناميكي جديد (5).

(1)- Pierre Pastor, Op-Cit, PP. 24-23.

(2)- Gareth Bornes, Op- Cit, P.276.

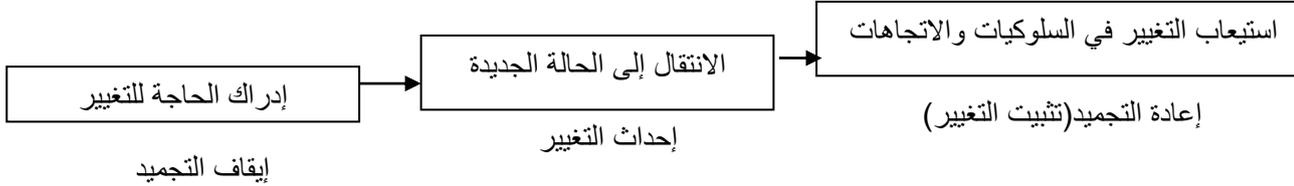
(3)- آلان وليمز، مرجع سابق، ص. 376.

(4)- Thomas G. Cummings & Christorher G. Worley, **Organization development and change**, (New York : West publishing company, 1993), P.53.

(5)- آلان وليمز، مرجع سابق، ص. 376.

أي أن نموذج لوين يعرب عن الانتقال من مرحلة الاتزان المستقر الثابت أي الحالة القائمة أين "تتساوى القوى الدافعة والقوى المعارضة للتغيير" إلى حالة اتزان ديناميكي حركي، تتساوى فيه أيضا القوى الدافعة والمعارضة، لكن بمفهوم إيجابي يجتمعان خلاله لقبول حركة التغيير وجعلها عملية مستمرة، وحيوية في التنظيم، ويوضح الشكل الموالي مراحل التغيير حسب كيرت لوين.

الشكل (07): نموذج لوين لإدارة التغيير.



المصدر: زيد منير عبوي، "إدارة التغيير والتطوير"، (القاهرة: دار كنوز المعرفة، 2007)، ص. 62.

أكد لوين أن التعارض بين قوى المقاومة وقوى الدفع إذا كان كبير سيخلق وضعية صراع، وأن هناك طريقتين لتغيير موقف أي فرد من المعارضة، إما من خلال تقديم الشرح وإعطاء الأسباب والضغوط والتهديدات الممارسة على المنظمة والتي استدعت التغيير، حيث قد تلاقي هذه الطريقة تجاوبا، كما قد تؤول إلى الفشل، أما الطريقة الثانية، وهي فتح النقاش الحر بين الأفراد حول موضوع التغيير وفتح باب الاقتراحات وإدماجهم في الإعداد له والمشاركة الفعالة فيه، والمشاركة في اتخاذ القرارات حول كيفية تنفيذه،⁽¹⁾ وهذه الطريقة عادة هي الأنسب لتفادي المقاومة الحادة للتغيير.

يفتقر نموذج لوين إلى التفاصيل بالرغم من إيجابيته في الخطوط العريضة لإدارة التغيير، إذ لم يذكر ما يمكن أن يقوي القوى الدافعة للتغيير، وما يمكن أن يضعف القوى المعارضة له.

مما سبق من سرد للنماذج، وجد أن لكل إيجابياته ونقائصه، وللاستدراكه، سيتم إدراج مراحل إدارة التغيير، بالاستفادة من أفكار كل منهم، وإدماجها للحصول على صورة متكاملة تغطي نقائص كل نموذج.

المطلب الثاني: مراحل إدارة التغيير.

جرت العادة أن يتم التفكير في التغيير فقط في حال وجود قصور أو فجوات في الأداء، إلا أنه وفي عصر تتسارع فيه التطورات والإبداعات التكنولوجية بشكل غير مسبوق، أصبحت المؤسسات الناجحة تفكر في التغيير من أجل التجديد التنظيمي لا لحل المشكلات فحسب، ومن هذا المنطلق، فإن المنظمة تبدأ بتطوير رؤية طموحة تحدد بعدها الإمكانيات اللازمة لبلوغها، وسيتم فيما يلي سرد لهذه المراحل مع محاولة دمج أفكار كل من النماذج سالفة الذكر للحصول على نموذج أكثر تكامل وشمولية.

أولاً: تطوير رؤية جديدة: أي منح الحرية للمسيرين والأفراد للتفكير في مستقبل المنظمة، وكيف يريدونها أن تكون على المدى الطويل، دون الأخذ بالحسبان العوائق الحالية فيما يخص الموارد، وتبدأ بوضع رؤية مبدئية وتحديد الفجوة بينها وبين الرؤية الحالية ويشترط أن تكون أكثر طموحا في إطار مناقشات واسعة

(1)- Pierre Pastor, Op-Cit, PP. 24-23.

بين الإدارة والأفراد من أجل التحفيز على تحقيقها.(1) حيث تقوم إدارة التغيير على وجود رؤية مستقبلية متكاملة تعمل على تحديد قوى صنع المستقبل، إذ أنها قوى كامنة في الحاضر لكنها تملك إمكانات ضخمة للنمو لما تملكه من خصائص تؤهلها من صنع التغيير المطلوب، من خلال تحويل مكانها إلى طاقات إبداعية، ولكن لا تكتمل الرؤية المستقبلية إلا من خلال عملية إدارية متكاملة يتم ذكر مهامها كما يلي:(2)

➤ لا بد من عملية تخطيط لبرامج التغيير، أي وضع خطة تقوم على رؤية طويلة الأجل لما يجب أن يكون عليه المستقبل وما تريد أن تكون عليه المنظمة على المدى الطويل، تبدأ بتصورات تترجم إلى برامج واقعية للتنفيذ، وتترجم الخطة إلى أهداف وسياسات وأعمال مبرمجة زمنياً، وحشد للموارد والإمكانات؛

➤ تنظيم عناصر صنع المستقبل، من مشرفين، مراقبين، ومتابعين لعملية التغيير، إضافة إلى ضرورة وصف الأعمال والمهام الواجب القيام بها؛

➤ حتى تتضح جدوى الرؤية يجب وضعها محل التنفيذ، من خلال تنمية الأدوار الإدارية المناسبة والمهارات والقدرات والأساليب المستخدمة في تحقيقها؛

➤ تحتاج الرؤية أيضاً إلى عملية متابعة وتوجيه، من خلال نظام يقظة دائم وفوري، ليس لتحديد الانحرافات لتصحيحها فحسب، بل لاستبصار المستقبل (كما يجب أن يكون وكما يمكن أن يكون) والمتابعة تكون وقائية من خلال التنبؤ بمواقع الخلل أو علاجية من خلال التدخل المباشر أثناء عملية التغيير. يتضمن تطوير الرؤية الجديدة تحديد العناصر التالية:(3)

✓ المهمة، أي السبب الإستراتيجي والمباشر لوجود المنظمة؛

✓ تقدير المخرجات المرغوبة من أداء وغيرها والتي تشكل أهداف التغيير فيما بعد؛

✓ تقدير الطريقة التي من خلالها يمكن تحقيق هذه المخرجات، والتي ستبين نشاطات التغيير اللازم إحداثه؛

✓ تحديد الأهداف الفرعية لتحقيق الرؤية الجديدة، بحيث تكون أكثر واقعية ووضوحاً وقابلية للتسيير.

لا يبين تحديد الرؤية بهذه الطريقة ما تريد المنظمة أن تكون عليه فحسب، بل أيضاً توضح مسار تحقيقها.

ثانياً. مرحلة التهيو والاستعداد التنظيمي: أي التحلل من القديم وفقاً لنموذج لوين، وتتم عملية الاستعداد للتغيير وفقاً للمراحل التالية:

1/ تشخيص الوضع الراهن: تحتاج هذه المرحلة إلى جمع مكثف للمعلومات لتشخيص الوضع الراهن، لتحديد الحاجة للتغيير وفقاً للرؤية المطورة، وللوقوف عند أهم النقاط التي تستوجب التغيير، وتتم عملية التشخيص هذه وفقاً لما يلي:(4)

➤ تخطيط الدراسة الاستطلاعية، أين يتم التركيز على هدف الدراسة والنتيجة المرجوة منها، وتحديد المشكلات لغرض تحديد التدخل الملائم؛

(1) - Bernard Burenes , Op- Cit, P. 258.

(2) - محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص ص. 119-213.

(3) - Bernard Burenes , Op- Cit, P. 258.

(4) - محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص ص. 174 - 190.

➤ تحديد فريق الدراسة الاستطلاعية، الذي يشترط أن يكون أكثر إماما بأوضاع المنظمة؛

➤ إجراءات الدراسة الاستطلاعية، وهي استكشاف سريع للمنظمة يمكن من معرفة نوعية المعلومات اللازم جمعها حول مختلف المجالات في البيئتين الداخلية (رسالة، رؤية، أهداف، خطط، قيادات، أنظمة، أفراد) والخارجية (منافسين، موردين، عملاء)؛

➤ اعتماد برنامج للدراسة الاستطلاعية، يتضمن عرضا كاملا لمشروع التشخيص، يوضح فيه الهدف، الخطوات، المنهج، نوع البيانات المطلوبة، الجدول الزمني والميزانية؛

➤ تحليل البيانات واختصارها، واستخلاص النتائج منها وهناك نوعين من التحليل هما: التحليل الكمي، من خلال الأساليب الكمية (كالانحدار والارتباط)، والتحليل الكيفي، من خلال تحليل المضمون من سياسات وإجراءات واستراتيجيات، وتحليل القوى المؤثرة في مختلف المجالات والظواهر والمشكلات.

➤ التغذية العكسية، وتتضمن تقريراً حول التشخيص الميداني للوضع الراهن، ومناقشتها مع الإدارة العليا، للانتقال إلى التشخيص النهائي لمشكلات المنظمة، تمهيدا لرسم معالم التدخلات أو العلاج.

تفيد في هذا الصدد خرائط الإدراك أو خرائط السببية (causal maps) (1) التي توضح الحاجة للتغيير انطلاقاً من معطيات البيئة الخارجية والداخلية، ومن ثم تحديد الاستراتيجية المناسبة للتغيير وتحقق هذه الخرائط مفهوم التعلم، حيث تتم العملية في شكل نسق تسلسلي سببي يوضح دوافع كل خطوة أو مرحلة من مراحل عملية التغيير، انطلاقاً من معطيات واقعية وموضوعية بعيداً عن التخمين والعشوائية.

تكمن أهم جوانب التشخيص في قيم وثقافة وألويات المنظمة والخدمات والمنتجات التي تحقق تموقعها، والعملاء الحاليين ودرجة إشباعهم وكذا درجة استجابتهم للمنتجات الجديدة، وما هي ركائز ميزتها التنافسية، والتطورات المتوقعة إدراجها، والأهم من كل هذا تشخيص ثقافة المسيرين حول التغيير، كمدى قدرتهم على تحقيق التكامل في الأهداف، وكيفية إدارتهم للصراعات داخل الأقسام وإدارته للأداء الفردي والجماعي، وما مدى تقديره للكفاءات واستخدامه لمفهوم التسيير بالمشاركة، ومدى تطبيقه لمقاربة العميل، (2) ويتضمن التشخيص أيضاً تحديد مشكلات وفرص المنظمة والتهديدات وحالات عدم التوازن والفجوات الموجودة فيها، أين يتم تحديد المشكلة الأساسية ومجالها وأسبابها وأعراضها ونتائجها وحدتها ومدى تكرارها والمشاكل الفرعية المرتبطة بها، ويتم التشخيص من خلال العديد من الأساليب أهمها: (3)

1/1 أسلوب الفجوة: أي تحديد الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المرغوب فيه، والذي يحدد من طرف مديري المنظمة والعاملين فيها حتى يكون واقعيًا.

2/1 أسلوب الأسباب والنتائج: قائم على تحديد ظاهرة سلبية في المنظمة ثم تحديد نتائجها المباشرة وغير المباشرة، وأسبابها المباشرة وغير المباشرة، حيث تجمع هذه التحليلات حتى تتضح صورتها الكاملة.

(1) -Liam Fahey : V.K.Narayanan. **Linking changes in revealed causal maps and environmental change –empirical study**, (Great Britan : Galliard, Great yarmouth, the international library of management,1994), p.129

(2)-Pierre Pastor, Op- Cit, 122.

(3)- محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق ، ص ص.190-230.

3/1 مخطط إيشيكاوا: هي شبيهة بالطريقة السابقة حيث يتم تشخيص المشكلة الأساسية، ثم تحديد الأسباب الرئيسية لها ثم الأسباب الفرعية لكل سبب رئيسي، وتتبع المشكلة حتى أدنى سبب لها، وتفيد في تشجيع المعنيين بدراسة جميع جوانب المشكلة، وتبيان العلاقات بين الأسباب والأهمية النسبية لكل منها. (1)

4/1 طريقة دلفي: أين يرسل القائم بالتغيير المشكلة محددة وواضحة في تقرير إلى كافة الأعضاء، يقدم هؤلاء اقتراحاتهم في مجموعات يبينون مزاياها وعيوبها في تقرير واحد مختصر، يرسل كل تقرير إلى كافة الأعضاء كل في موضع عمله لتقديم تقييم بدائل الاقتراحات واختيار أنسبها، ترسل بعدها إلى القائم بالتغيير لاختيار أفضلها، بعدها يرسل هذا الحل إلى الأعضاء ويتم مناقشة طريقة التنفيذ بنفس الطريقة. تناسب هذه الطريقة المشكلات غير المستعجلة والمعقدة بحيث تحتاج إلى وقت لدراستها كما تحتاج إلى رئيس عارف بهذه الطريقة وقادر على التحليل والاختصار وكذا إيمان الأعضاء بفعالية هذا الأسلوب. (2)

5/1 العصف الذهني: يقوم هذا الأسلوب على افتراض أن أحد أهم العقبات التي تحول دون نشأة أفكار إبداعية هو الخوف من النقد والتقييم والسخرية من طرف الزملاء والرؤساء، (3) ولذلك فإن أسلوب العصف الذهني يعمل على إمالة هذا الإحساس، حيث يجتمع المعنيون بالموضوع بحيث لا يزيد عددهم عن اثني عشرة شخصا لإمكانية التحكم في إدارة الجلسة، وتهيئتهم للتفكير بطريقة مرنة وابتكارية، أين يقدم كل منهم أكبر قدر من الاقتراحات دون حدود أو ضوابط، بعدها يتم عرض هذه الحلول في مجموعات متشابهة ومناقشتها لمعرفة جدواها، ومزاياها وعيوبها وتكلفتها والعائد منها ونتائجها لتصفيتها واختيار أفضلها. (4)

يجب أن تكون المشكلة محددة وواضحة، ويكون المشاركون على درجة من المرونة وعلى وعي بهذه الطريقة، ومهارة في تسجيل الأفكار وتصفيتها كما تتطلب مديرا كفاء لإدارة اجتماع العصف الذهني. **6/1 مروحة الحلول:** هي فكرة يابانية مشتقة من مروحة اليد حيث تبدأ من نقطة ارتكاز تعتبر الحل الرئيسي وتتبع عنه حلولا فرعية، وبدورها تكون نقطة ارتكاز لحلول أخرى فرعية تضمن هذه الفكرة تكامل الحلول الفرعية مع الرئيسية، أين يتم حذف الحلول المتعارضة والمكلفة والمطولة (5).

يمكن استعمال أحد هذه الطرق، كما يمكن استخدامها مجتمعة لتحقيق التكامل، كاستخدام طريقة إيشيكاوا لإيجاد مسببات المشكلة وطريقة المروحة لإيجاد الحلول، واستخدام الطريقتين في مجالس العصف الذهني.

2/ توقع التغيير: إن توقع التغيير الذي قد يحدث على أعمال المنظمة أمر مهم لإدارة التغيير إذ لا بد من: ➤ وصف التحولات التي تحدث بالمنظمة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تغييرات في الأنظمة والهيكل والاستراتيجيات، ورصد البيئة الخارجية وإدراك بعض المؤثرات المهمة في تحريك عملية التغيير؛ (6)

(1)- جيمس هيجنز، مرجع سابق، ص. 65.

(2)- علي السلمي، مرجع سابق، ص. 242-243.

(3)- نيجل كينج. نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني. إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، (المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2004). ص. 56.

(4)- جيمس هيجنز، مرجع سابق، ص. 65.

(5)- علي السلمي، مرجع سابق، ص. 247.

(6)- محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص. 68-70.

➤ تقدير الحاجة إلى التغيير من خلال تحديد الفجوة بين موقع المنظمة حالياً وبين ما تريد تحقيقه على ضوء الرؤية الجديدة، كما تظهر الحاجة للتغيير عند بروز مظاهر سلبية معيقة لسير العمل،* والتي تختلف درجة تأثيرها من فرد لآخر، حيث ما يعتبره أحدهم عائقا قد يعتبره آخرون فرصة، وتحتاج هذه المرحلة إلى وقت لاستيعاب تغيرات المحيط وتحسس الفجوات ووقت لاستيعاب أن التغيير قد يكون مفيداً؛(1)

➤ تقدير نوع أو شكل التغيير الواجب إدراجه، ويتم هذا على ضوء الإستراتيجية المطورة، أو من خلال قصور في الأداء والذي تم توضيحه عند تحديد الحاجة للتغيير، أو استجابة لفرص في المحيط؛(2)

➤ تقدير قوى المقاومة، حيث أن أي تغيير في المنظمة يصحبه مقاومة من طرف بعض أفرادها، إذ لا بد من تقدير كيفية التعامل معها، وتخفيض حدتها، أو كسبها لصالح التغيير. (3)

➤ تقدير مدى جاهزية فريق التغيير لتحمل أعباءه عملياً ومعنوياً، وكذا قدرات العاملين والإدارات على تنفيذه، وتوقع البدائل والحلول للمستجدات الطارئة والمتوقعة أثناء تنفيذ التغيير، وكذا توقع المهارات والمعارف اللازمة لقيادة التغيير، وإعداد الخطط التدريبية اللازمة لتوفير المفقود منها؛(4)

➤ التأكد من توافق أهداف التغيير مع أهداف المنظمة، واستعراض التجارب التي تعكس خبراتها في هذا المجال لمعرفة معوقات التغييرات السابقة وكيفية التغلب عليها للاستفادة منها مستقبلاً، وتوقع الدرجة التي يمكن عندها وصول نتائج التغيير المتوقعة إلى حد المساهمة الفعالة لمختلف المستويات التنظيمية؛(5)

➤ معرفة مدى مساندة الإدارة العليا لمجهودات التغيير، ومدى استجابتها الفعلية لمشروعاته، إذ تعد حجر الزاوية نظراً لثقل تأثيرها على باقي المستويات الإدارية، بل إنها أهم أسباب النجاح والفشل الأولى للتغيير، مما يستدعي توضيح من طرف فريق التغيير لمختلف جوانب مشروع التغيير. (6)

إن التأكد من الاعتبارات السابقة الذكر يعمل كحافز للأفراد والإدارات على حد سواء لتقبل التغيير، حيث من الأهمية بما كان إيجابية الانطباع الأول لديهم، حيث تعمل آثاره السلوكية على تحقيق النتائج المرجوة. (7)

3/ تطوير إستراتيجية التغيير: أين يتم تصميم الإستراتيجية الشاملة للتغيير والإستراتيجيات الفرعية له، وفقاً لما يستدعيه تحقيق الرؤية المطورة، وعلى ضوء التشخيص الذي قامت به المنظمة في البداية، أخذاً بالحسبان التداخل الموجود بين مختلف الوظائف، يتم مراجعتها نظامياً كل سنة، وبصفة غير نظامية كلما استدعت الضرورة، كما أن تطبيقها يتم في تسلسل متكامل نحو تحقيق الرؤية الجديدة وليس دفعة واحدة. (8)

(*)- تكون هذه المظاهر في شكل مؤشرات، كالصراعات داخل جماعات العمل والغيابات أو أخطاء متكررة إدارياً أو إنتاجياً أو محاسيباً، تنبئ هذه المؤشرات بوجود مشكلة رئيسية أدت إلى ذلك، ويتم التعرف عليها من خلال تتبع ودراسة وتحليل هذه المؤشرات.

(1)-Pierre Pastor, Op- Cit, p. 62.

(2)-Bernard Berenes, Op- Cit, p.26

(3)- محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص ص، 68-70.

(4)- سنيثا سكوت، نيس جيف، ترجمة بشير البرغوثي، إدارة التغيير في العمل، (الرياض: دار المعرفة البشرية، 1995)، ص.45.

(5)- عامر يس، قضايا هامة في التغيير، مرجع سابق، ص ص. 133-136.

(6)- Bernard Berenes, Op- Cit, 260

(7)- علي السلمي، مرجع سابق، ص ص. 166-174.

(8)- Bernard Berenes, Op- Cit, 260.

يكن التحدي هنا في كيفية جعل الأفراد لا يتفهمون التغيير فحسب، بل يشاركون في الإعداد له والتعاون من أجل إرساء رؤية مشتركة حول أهدافه وغاياته، من خلال مناقشة أسبابه الرئيسية وموضوعه والإستراتيجية الملائمة لتحقيقه، وكذا مداه ووتيرته ونتائجه المنتظرة، لذلك يجب التأكد من طريقة تبرير التغيير وإستراتيجيته، والتأكد من الإدراك الصحيح لها من طرف الأفراد، وإيجاد روابط فعالة للعمل الجماعي من خلال التحاور مع المسؤولين الذين لديهم رؤية شاملة للمنظمة والأفراد الذين لديهم فكرة حول طرق التفكير بها، وكذا الأشخاص الذين لديهم خبرة في مجال التغيير المعني.(1)

4/ الإعداد لعملية التغيير: أين يجب وضع البرامج التفصيلية للبدء في عملية التنفيذ، أين نحتاج إلى تحديد الفجوة بين ما نريد وما هو موجود حالياً من أنظمة وعمليات وكفاءات ونظم معلومات ويقظة ومعارف حول الأداء والتنافسية، لمعرفة نقاط الضعف التي يجب تحسينها، والعمليات التي يجب التخلص منها، والعناصر التي يجب تعزيزها والقيم والسلوكيات الواجب تغييرها، كما تظهر النشاطات المفتوحة لكل فرد، وتكلفة الموارد البشرية في كل عملية جديدة، كما يتضح ثلاث أنواع من العناصر:(2)

✓ عناصر يتم إدراجها كاملة في التصميم للمستقبل؛

✓ عناصر يجب تعديلها وتحسينها لتتماشى والرؤية الجديدة؛

✓ عناصر جديدة تماماً يجب إرساؤها، وأخرى يجب حذفها تماماً.

تذهب العديد من المؤسسات في هذا الصدد إلى تطبيق مفهوم الأداء المقارن، أي المقارنة مع مؤسسات قامت بنفس موضوع التغيير لتفادي الأخطاء التي وقعت فيها، مع التقليل من وقت التنفيذ وتحقيق فعالية أكثر وإثراء أفكار فريق التغيير، وفيما يلي أهم الجوانب الضرورية للإعداد للعملية:

➤ إعداد برنامج التغيير بدءاً بتشكيل فريق إدارة التغيير يتضمن مختلف المسؤولين عن الجوانب التي يمسه التغيير، ثم التخطيط لنشاطات التغيير وتحديد النشاطات ذات الأولوية في التنفيذ، وتحديد الأهداف الرئيسية والفرعية لكل نشاط، إضافة إلى إشراك الأفراد والجماعات الذين يحتاج التغيير إلى دعمهم، وكذا محاولة كسب دعم الأشخاص ذوي الصفات القيادية والمؤثرة على باقي أفراد التنظيم لقيادة عملية التغيير؛(3)

➤ تحديد أسلوب التغيير والجهود والوسائل اللازمة لإحداثه، والميزانية التقديرية والجدولة الزمنية له؛(4)

إضافة إلى ضرورة:(5)

➤ قياس انطباع الأفراد حيال مشروع التغيير ومدى قابليتهم واستعدادهم للقيام به، وقياس قدراتهم الوظيفية لذلك، واتخاذ التدابير اللازمة حيال كل هذا من تدريب وتعلم المهارات والسلوكيات الجديدة؛

(1)-Pierre Pastor, Op- Cit, 127.

(2)-Ibid, P. 127.

(3)-Bernard Berenes, Op- Cit, 261.

(4)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص. 40-50.

(5)-Pierre Pastor, Op- Cit, 127.

- قياس القدرات والكفاءات الإدارية من أجل إعداد برنامج تحسيسي لهؤلاء، لا سيما إذا كان التغيير عميقا إذ يحتاج إلى تغيير في طرق التفكير والتسيير والعمل أخذا بالحسبان تضارب المصالح؛
- إعداد عناصر الثقافة الملائمة مستقبلا، ومقارنتها مع عناصر الثقافة الحالية، من أجل معرفة الجهود اللازم بذلها من توعية وتكوين لتقليص الفجوة الثقافية الموجودة، وكيفية تفادي العمل وفقا للثقافة القديمة؛
- تحديد منفذي عملية التغيير والسلطات المخولة لكل فرد، وأخذ موافقة الإدارة العليا، على خطة التغيير.
- إن اختيار الأفراد من ذوي المهارات والخبرات المتميزة لتكوين فريق التغيير، يعد ممارسة حساسة، لما ينطوي عليه هذا من مجهودات لتحديد من يجب اختيارهم ومهام كل منهم وفقا للأدوار التالية:(1)
- ✓ المجدد، وهو الذي يعنى بصياغة الاتجاهات وتحليل المعلومات لوضعها في إطار فكري ونماذج مبتكرة؛
- ✓ المطور، وهو الذي يعنى بكفاءة وفعالية الجوانب التنظيمية من خلال تشخيص القضايا والمشكلات الصعبة والمسؤوليات الجديدة والبحث عن المزايا والفرص المتاحة؛
- ✓ الموفق، وهو المعنى بالتوفيق بين التغيير وبين خطط واستراتيجيات المنظمة من جهة، والحرص على تقبل الأفراد للتغيير وتقبل المنظمة لفريق العمل وأفكاره ومجهوداته من جهة أخرى؛
- ✓ الخبير، وهو الذي يتحمل مسؤولية الجوانب النفسية للتغيير، والقائمة على كم هائل من المعلومات والمعارف والخبرات ومهارات متميزة؛
- ✓ المدير، وهو المكلف بمهام التفويض وتحديد الأولويات وتنمية الأفكار والعمل على أداء الوظائف وفق خطة وجدولة زمنية معينة؛
- ✓ الكفيل، وهو المكلف بالسعي لكسب مساندة الإدارة العليا للتغيير، من خلال خلق جسر مفتوح من الاتصالات مع كافة المستويات الإدارية.
- إذن فإن جماعة العمل تظم تشكيلة من ذوي المهارات المتنوعة التي تتفاعل وتتكامل لتحقيق النتائج المتوقعة من التغيير، حيث يعمل المجدد والمطور على عرض أفكار التغيير ليقوم الخبير والمدير بإجراءات التنفيذ والمتابعة، ليأتي الكفيل والموفق من أجل استمرارية مجهودات التغيير، ولأن التغيير عملية انتقال من المعلوم إلى المجهول ويحتمل الفشل والنجاح، فإنه يحتاج إلى خلق ظروف ملائمة لتقبله، وتبني مقاربة تقلل من احتمال مقاومته، إذ يجب على المنظمة إتباع الخطوات التالية:(2)
- تحسيس الأفراد بدوافع التغيير كضغوط السوق، ومستوى الأداء اللازم لتحقيق التنافسية، وشرح الرؤية الجديدة والبرامج الإستراتيجية المنبثقة عنها تبريرا لل صعوبات التي يمكن أن تواجه عملية تنفيذ التغيير؛
- نشر التجارب الناجحة للتغيير، وتوضيح برامجها بدقة وأثارها الإيجابية على الأفراد كنماذج لخلق انطباع إيجابي حيال التغيير، وتحفيزهم على تنفيذه؛

(1) - عامر يس، مرجع سابق، ص ص. 137-138.

(2) - Bernard Berenes, Op- Cit, 261.

➤ تفهم احتياجات الأفراد وانشغالاتهم واهتماماتهم وتخوفاتهم حيال التغيير، من أجل تقليل درجة تضررهم من التغيير من جهة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب من جهة أخرى؛

➤ شرح تفصيلي لبرنامج التغيير للأفراد خاصة المنفذين والذين يمسه التغيير، حيث يضمن التزامهم ويقلل مقاومتهم، وذلك من خلال نشرات أو مذكرات أو لقاءات يشرح فيها برنامج التغيير ومبرراته وفوائده.

على الإدارة العليا المتابعة والدعم المستمرين لعملية التغيير، وربطه بأهداف شخصية لكل فرد كدافع لتقبله، والتأكد من مشاركة الأغلبية فيه.(1) كما تقوم بتشكيل مجموعة إدارية تشرف على عملية التغيير، وكذلك سياسات وإجراءات مؤقتة لمرحلة التغيير تتصف بالمرونة في تجربة ما هو جديد، ومراعاة تحقيق صرامة الإجراءات والحرص على تعدد قنوات الاتصال ودوران معلومات التغذية العكسية.(2)

في نهاية هذه المرحلة يصبح لدى المنظمة برنامج تغيير متكامل للمستويات الثلاثة للتنظيم،(3) حيث يتم على مستوى الإدارة العليا تحديد المحاور والأولويات والأهداف الإستراتيجية للتغيير، الأمور اللازم توفرها للنجاح والنتائج المتوقعة، المسؤوليات وخريطة علائقية بين مختلف الأقسام والوظائف، أما على مستوى الإدارة الوسطى يتم تحديد طرق الإدارة والرقابة وتسلسل المسؤوليات والعلاقات بينها، تدفق القرارات والاحتياجات من الكفاءات، وعلى مستوى الإدارة التشغيلية يتم تحديد مخطط العمل وكيفية التنفيذ والتنسيق بين مختلف النشاطات وفقا لأولوياتها، وتقسيم مراكز العمل والعلاقات بينها، والقواعد والإجراءات والخطوات التنفيذية والميزانيات والجدول الزمنية وكذا طرق القياس.

ثالثا. مرحلة تنفيذ التغيير: بعد تشخيص عميق للمشاكل وتحديد للبدائل، يقوم الخبراء والقادة والمنفذين بإحداث التغيير، وينصح عدم الاستعجال والتريث لتجنب المقاومة، وهذا بإتباع الخطوات التالية:

➤ توفير موارد التنفيذ من معلومات وتجهيزات وأنظمة داعمة للتنفيذ من هياكل وخبراء ومستشارين وأنظمة معلومات وأنظمة تنسيق وأنظمة حل للصراعات.(4)

➤ تجربة التغيير على حيز ضيق من المنظمة ثم تنفيذه وفق الخطة الكاملة وإزالة العقبات المعيقة له؛(5)
➤ المتابعة والرقابة والتوجيه من خلال المعلومات المترددة من عملية التنفيذ، واتخاذ القرارات حيال الانحرافات الحاصلة لتصحيحها حتى يتم التنفيذ في الاتجاه السليم(6).

إن نظام يقظة ضروري جدا في هذه المرحلة، من أجل المتابعة المستمرة لسير مشروع التغيير وتقييم أشكال التنظيم المتبناة، لا سيما نقاط الاشتراك في العمليات أو الأقسام أو الوظائف، حيث يجب وضع مؤشرات لما يجب بلوغه لمقارنتها مع ما تم تنفيذه في شكل لوحة تحكم،(7) كما تحتاج إلى بيانات أكيدة

(1) محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص ص. 123-124.

(2) سنيثا سكوت، مرجع سابق، ص. 45.

(3) Pierre Pastor, Op- Cit, 52.

(4) علي السلمي، مرجع سابق، ص. 430.

(5) محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص. 59.

(6) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 108.

(7) Pierre Pastor, Op- Cit, P.63.

لقياس الأداء الفعلي وبالتالي إلى مقاييس وأساليب كمية وأخرى نوعية للتأكد من صحة البيانات على طول فترة التغيير، أين يجب التأكد من عدم التحيز في النتائج، ومن أهم مقاييس الأداء الفعلي: (1)

✓ مقاييس العائد والتكلفة والإنتاجية والجودة والتنافسية والحصة السوقية؛

✓ مقياس الالتزام بالخطة (الأهداف، الأزمنة، خطوات الخطة، الميزانية) ومقاييس المراجعة الإدارية؛

✓ مقاييس الرضا عن الأداء من خلال قوائم الاستقصاء والمقابلة والملاحظة والمراجعة وفحص السجلات.

لا يمكن تنفيذ التغيير تماما كما خطط له، ولكن إذا تم الإعداد له كما سبق الذكر، يكون التنفيذ أقل انحرافا عن التوقعات، (2) حيث تختفي بعض حالات المقاومة المتوقعة، بالرغم من ذلك قد تظهر بعض الحالات يجب الاستماع إليها والبحث في أسبابها، لا سيما بعد ظهور الصيغ الجديدة للتوظيف، كالتوظيف المؤقت والتعاقد، مما يثير تخوف الأفراد حيال دخلهم أو حتى منصبهم، وبالتالي رفض التغيير.

في هذه المرحلة على قائد التغيير مراعاة ما يلي: (3)

- تشجيع الإدارة الذاتية، بحيث يتحمل كل شخص مسؤولية جانب من جوانب التغيير؛
 - ترك هامش للمقاومة ومساعدة المقاومين من التحرر من آثار الماضي، ومساعدتهم على التكيف مع التغيير ومنحهم فرصة للعودة إلى الوراء، للمقارنة بين ماضي وحاضر المنظمة بعد التغيير؛
 - تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي بتوسيع نطاق التعاون بينهم لأجل اكتشاف الفرص المشتركة؛
 - لا ينفذ التغيير عشوائيا بل من خلال تحديد أولويات التغيير، سواء الموضوعية أو الهيكلية بحيث تعطي نتائج إيجابية وسريعة تقلل من المقاومة وتحفز على تنفيذ باقي جوانب مشروع التغيير. (4)
- العديد من المهام الجديدة تظهر كضرورة حتمية للتغيير الحاصل تحتاج إلى إعداد البرامج التدريبية لتلقينها، سواء تعلق الأمر بالتكنولوجيات الجديدة أو طرق الإدارة الحديثة، إضافة إلى ضرورة تحديد النتائج المتوقعة من كل فرد ومقارنتها بالإنجازات الحقيقية، وربط الأداء الفردي بالأداء الجماعي حتى تحقق فكرة خدمة الأهداف الفردية للأهداف الجماعية وبالتالي الأهداف النهائية للمنظمة، (5) فمن الضروري تقدير وتحفيز العناصر الداعمة لحركية التغيير ماديا ومعنويا، كما أن التدخلات السريعة حيال الانحرافات الحاصلة وشرح أسبابها للأفراد أمر ضروري لاستمرار عملية التنفيذ في المنحى الصحيح. (6)
- في هذه المرحلة تطرح أيضا إشكالية وقت البدء في التغيير، لأن البقاء في الوضعية القائمة لمدة طويلة يشكل قوة كبيرة لما لها من امتيازات يصعب التخلي عنها، (*) فإن أي مسير مستعد لتنفيذ تغييرات جزئية في شكل تحسينات للنظام القائم، بينما يعتقد بوجود خطر على مركزه المهني عند الحديث عن تغييرات كبيرة

(1) - علي السلمي، مرجع سابق، ص ص. 433-430.

(2) - Pierre Pastor, Op- Cit, 127.

(3) - سنيثا سكوت، مرجع سابق، ص. 46.

(4) - Pierre Pastor, Op- Cit, P. 63.

(5) - عامر يس، قضايا هامة، مرجع سابق، ص ص. 139-140.

(6) - Pierre Pastor, Op- Cit , P. 71.

(*) - توفر الحالة القائمة وضعيات وامتيازات جيدة للأفراد والمسيرين في شكل سلطات ومناطق نفوذ، إضافة إلى توازن معين ومألوف يهيم كل فرد أو مسئول الإبقاء عليه فهو يعلم أين هو ووضعه حاليا ولكن ماذا عن ما بعد التغيير .

وعميقة وإستراتيجية،⁽¹⁾ إما لنقص في الخبرة والمعرفة، أو لتوقع تناقضات في المصالح، وصراعات اجتماعية قد تظهر وتهدد استقراره، لذلك لابد من منح الوقت للإطارات والأفراد وحتى النقابات لتقبل وتفهم حتمية التغيير، كما يجب التأكد من اكتمال العديد من الجوانب قبل البدء في تنفيذ التغيير وهي:⁽²⁾

➤ توفر الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع لتفادي تعطيله، وإحباط الأفراد عند اكتشاف أي نقص في الموارد؛
➤ الحصول على أكبر قدر من الدعم سواء أفراد أو إدارات لتفادي المقاومة، وهذا من خلال تكثيف حملات التوعية والتحفيز وإزالة العراقيل والصعوبات المتوقعة؛

➤ التأكد من اكتساب الأفراد للكفاءات والمهارات الجديدة وتقبلهم لتبني السلوكيات المرغوبة.

إذن يجب التفكير في وقت تنفيذ التغيير حسب نوعه وظروفه، فإذا كان التغيير سطحياً وبسيطاً فالقرار سهل وأقل مقاومة، بعكس ما إذا تعلق الأمر بتغييرات جذرية وعميقة، كما أنه في حالة وجود أزمة، فإن هذا دافع كاف للاقتناع بالبدء في تنفيذ التغيير، بينما في الحالات العادية أين لا وجود للأزمة يزداد الأمر صعوبة، فإن وجود متضررين من الوضع الراهن مثلاً دافع قوي للبدء في تنفيذ عملية التغيير، حيث يصعب إقناع الأفراد بأهمية إجراء تغيير جوهري بينما تظهر الأمور عادية وجيدة، كما أن قرار الانطلاق في التغيير تحكمه اعتبارات أخرى، كحالة السوق والمنافسة ووضع المنظمة ومتطلبات العملاء.

أثناء تنفيذ مشروع التغيير، العديد من القيم وطرق التفكير الجديدة يتم إرساؤها، تحتاج إلى وقت لتقبلها أين يجب التفكير في كيفية تفادي العودة إلى السلوكيات القديمة، والتأكد من أن التنفيذ تم وفقاً لما خطط له.
رابعاً. **مرحلة التثبيت:** أي ترسيخ تجربة التغيير في المنظمة كجزء من ممارساتها، أين يتم إرساء ثقافته وقيمه ومبادئه، وترسيخ السلوكيات الجديدة والتخلي تماماً عن القديمة في كل أرجاء المنظمة.

1/ العوامل المؤثرة في عملية تثبيت التغيير: بعد تنفيذ مشروع التغيير وبدءاً في تثبيته وغلغلته في سلوكيات الأفراد، يجب عدم دفع هؤلاء إليها من خلال أوامر وتعليمات، بل يجب تركهم يحددون طريقهم للوضع الجديد،⁽³⁾ من خلال محاولات الفشل والنجاح حتى تترسخ المهام الجديدة في سلوكياتهم، وضمان عدم العودة للسلوكيات القديمة، ولنجاح عملية ترسيخ التغيير هناك العديد من العوامل المؤثرة وأهمها:⁽⁴⁾

➤ دعم الإدارة واستقرار البيئة الداخلية، وكذا توفر الأنظمة الداعمة والموارد البشرية اللازمة؛
➤ تحسين رضا العاملين وولائهم وتعهدهم بتطبيق أفكار التغيير وقبوله كجزء من واقع العمل وممارسات المنظمة، والاستمرار في تدريبهم على الممارسات الجديدة، وتنمية معارفهم ومهاراتهم ورفع أداءهم بالتعاون والمشاركة فيما بينهم، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً لتقبله ورفع حماسهم ودافعيتهم؛
➤ نشر تجربة التغيير على أرجاء المنظمة وتحقيق التناغم بين قيمها وسلوكيات أفرادها وفلسفة التغيير بها.

(1)-Ibid,P.72.

(2)-Bernard Berenes, Op- Cit, 261-

(3) - Michael Beer, Russell . A.Eisenstat, Bert Spector, A.Eisenstat, Bert Spector, **Why change programs, d'ont produce change**, (Articals about : Management of change and innovation, Bengt-Arne. Vedim),(Great Britan, Gallliard ,The Internationnal library of management, 1994), P.425

(4)- علي السلمي، مرجع سابق، ص. 433.

يتم في هذه المرحلة إرساء التغيير المنفذ في سلوكيات الأفراد وأعمالهم، أين يتم هضم القواعد والقيم ومناطق السلطة وحدود العمل الجديدة، بحيث تصبح روتينيات يومية ولا تحتاج إلى جهود للتكيف معها، بحيث تنقص عمليات التصحيح وتقل الصراعات، وترتفع الفعالية ويتقلص وقت أداء المهام.(1)

عند الانتهاء من إرساء التغيير، تبقى المنظمة تعمل بالنظام القديم بالتوازي مع الجديد، إلى حين التأكد من تقسيم الأدوار والمهام الجديدة بالشكل الصحيح،(2) ومن أن مخرجات النظام الجديد مطابقة لما خطط له، حتى يتم التثبيت النهائي للتغيير، والتخلي تماما عن الممارسات القديمة للنظام القديم.

12 تغيير ثقافة المنظمة: من البديهي أن تتأثر ثقافة المنظمة بالتغيير الحاصل بها، مما يتسبب في ظهور تعارض بين الثقافة الحالية والثقافة التي يفرضها التغيير، مما يشكل مقاومة لهذا الأخير، بحيث كلما كانت الثقافة قوية وصلبة وراسخة، كلما كانت المقاومة أكبر، مما يستدعي إدارة حكيمة للتغيير، وتحكم أكبر من طرف قائد وفريق التغيير، فكلما أخذت الثقافة بالحسبان كانت فرصة نجاح مشروع التغيير أكبر.

تتمثل ثقافة المنظمة(*) في "القيم والسلوكيات والعادات والتقاليد والاتجاهات النفسية السائدة بالمنظمة، ويتم تغييرها من خلال هدم للملامح غير المستحبة والتقليدية والسلبية للثقافة القديمة، ثم تصميم ملامح الثقافة الجديدة، وفقا للتغيير المحدث بالمنظمة، ثم غلغلة الثقافة الجديدة على أرجاءها، ثم تدعيمها من خلال التعليم والتدريب والتفويض والتحفيز".(3) قد يكون هذا التعريف موضحا لما يعنيه هذا المصطلح، إلا أنه في الحقيقة يصعب تقديم تعريف دقيق لها لما تكتنفه من شمولية يفترض أن يحتويها هذا الأخير، إضافة لكونها مزدوجة التوجه، حيث ينظر إليها أنها شيء يمكن التحكم فيه من جهة، وأنها شيء عميق يتسم بالرمزية من جهة أخرى، كما أنها متعددة الأشكال، فقد تكون بناءا تحليليا أو متغيرا قابلا للتطبيق،(4) كما أن هناك من يرى أنها شيء مكون من رموز ولغة وطقوس، فاللغة تستخدم لوصف الأحداث التنظيمية، والرموز تدل على المكانة والعضوية، والطقوس تمثل الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد أدوارهم المختلفة، وفي الواقع تقوم الهياكل والبنى التنظيمية بوصف الثقافات نفسها، حيث تميز ثقافة القوة الناتجة عن الهيكل المركزي التي يسيطر فيها شخص أو مجموعة من الأشخاص على الكل، بينما تسمح الهياكل العضوية لمركز القوة بمراقبة العمليات الجدية والأكثر إستراتيجية، بينما الهياكل البيروقراطية فتصف الثقافة التنظيمية بقواعد ولوائح وأوامر وإجراءات، أما هيكل المصفوفة فيسمح لثقافة العمل بأن تكون فلسفة سائدة بالمنظمة.(5)

لا تعبر ثقافة المنظمة عن مجموعة أشياء ثابتة كما هو سائد ومعتقد -عدا بعض القيم الراسخة- بل هي دائمة التحول والتكيف مع البيئة، حيث تبدأ من مجموعة الثقافات الجزئية التي تميز كل قسم أو وظيفة وفقا

(1)-Pierre Pastor, Op- Cit,P.72.

(2) Michael Beer, Russell . A.Eisenstat, Bert Spector, Op-Cit, P.425.

(*) - لثقافة المنظمة دور هام في تحقيق أهدافها بفعالية من خلال القواعد التي تحدد السلوكيات المرغوبة وتقلل من حالات التناقض الداخلي، أي أنها تلعب دور الرقابة على نشاطات الأفراد وتصحيح المسارات وتوجيه الطاقات نحو النتائج المرغوبة وتحقيق اندماج عناصر المنظمة.

(3)- عامر يس، مرجع سابق، ص ص. 875-880.

(4)- دافيد ويلسون، مرجع سابق، ص. 121.

(5)-Bernard Berenes, Op- Cit, 263

لخصوصية كل منها، والتي تندرج في مجملها تحت الثقافة الكلية للمنظمة (*)، والتي تندرج بدورها ضمن ثقافة أوسع وهي الثقافة الوطنية التي لا يجب أن تخرج عن إطارها، والتي تندرج ضمن ثقافة أوسع وهي الثقافة العالمية الناتجة عن اندماج الثقافات وتأثيرها بعضها بفعل العولمة والمعرفة.(1)

لقد أثبتت التجارب أن هناك ثقافات وهياكل معينة تؤيد التغيير التنظيمي أكثر من أخرى، ويعوق بعضها تحقيقه، وإنه من الأجدر أن تكون لدينا ثقافة تنظيمية تمنح العنصر البشري الأولوية في جدول أعمال الإدارة، حيث تتطلب هذه الثقافة ولاء من الأفراد للمنظمة من جهة وهياكل مصممة من أجلهم، وخطوط اتصالات واضحة، ومسؤولية مستقلة بامتداد خط السلطة من أعلى إلى أسفل، ويرتبط التغيير والثقافة التنظيمية بروابط قوية لا يمكن لأي منها الانفصال عن الأخرى حيث أن:(2)

✓ الثقافة والأداء التنظيمي مرتبطان بروابط قوية للغاية، فمن أجل إدخال تغيير في الأداء التنظيمي فإنه لا بد أولاً من الاهتمام بهيكل الثقافة التنظيمية، إذ أن هناك علاقة خطية بين التغيير الثقافي والأداء التنظيمي؛
✓ إن الخصائص القومية بدورها يجب أخذها بالحسبان في التغيير التنظيمي، فالثقافة الأمة وما تتشكل منه من عوامل تأثير على كيفية تفكير وتصرف المنظمات وأفرادها كاللغة والتاريخ والبيئة السياسية والبيئة الشرعية والقانونية، وكذا مستويات التعليم والممارسة وقيم واتجاهات المواطنين.

يجب إذا مراجعة خصائص الثقافة الحالية للمؤسسة، قبل البدء في تنفيذ التغيير، ففي حالة عدم تلاؤم الثقافة الحالية بمحدداتها مع التغيير المخطط، فإن إدارة وفريق التغيير يفكرون في إحدى الحلين:(3)
✓ تكييف مشروع التغيير مع الثقافة السائدة؛

✓ تعديل بعض عناصر الثقافة بما يتلاءم مع التغيير بحيث تكون أكثر انسجاماً مع النظام الجديد، إذ يجب التنبؤ بالصعوبات التي قد تواجه هذا القرار والوقت اللازم لتنفيذه، ومخاطر الإبقاء على الثقافة الحالية.

توجد في هذا الصدد ثلاث نماذج حول تغيير ثقافة المنظمة؛ النموذج الأول يستدعي وجود اندماج كلي بين الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية، بحيث لا تتعارض ثقافة الأفراد بالمستويات الوسطى والتشغيلية للتنظيم فيما بينهم ومع الثقافة الكلية للمؤسسة مما يحقق تماسكاً بين أجزاء التنظيم، بينما يتضمن النموذج الثاني مزيجاً للثقافات الفرعية قد تختلف بعضها مع الثقافة الكلية، ولكن بشرط معلومية الاتجاهات والقيم المختلفة لأجزاء التنظيم لدى القادة، ويشكل هذا تميزاً واختلافاً قد يكون محموداً في حالة حسن تسييره مما ينجر عنه إبداعات غير متوقعة، بينما النموذج الثالث فيمثل المؤسسات التي لا تعير اهتماماً للثقافة المتواجدة مما يضعها في موقف غموض.(4)

(* - هناك ثلاث مستويات لثقافة المنظمة، الأول إستراتيجي يشمل مجموعة المعتقدات حول الرؤية الإستراتيجية والتحديات والفرص وكذا الأنظمة الداخلية للعمل، والثاني وهو الأكثر بروزاً والذي يظهر في شكل عادات ورموز وسلوكيات ومبادئ العمل والقيم المشتركة بين فرق العمل، أما المستوى الثالث، فهو بمثابة النواة الصلبة التي تشتمل على القيم العميقة والأساسية، والإيديولوجية المتبعة والمعتقدات الثابتة التي يصعب تغييرها.

(1) - Debra Meyerson Joane Martin. Cultural change « an integration between three difrent views”, (Great Britan: Galliard, Great yarmouth, the international library of management,1994), P.177.

(2) - دافيد ويلسون، مرجع سابق، ص ص 121-146.

(3)-Pierre Pastor, Op- Cit,PP.49-50.

(4)-Ibid, PP.49-50.

إن استخدام أحد طرق التغيير يحتاج إلى بناء ثقافة تنظيمية جديدة تساعد على نجاح الممارسات الجديدة للمنظمة، كما أن تبني ثقافة جديدة تعد طريقة من طرق التغيير، إذ لا بد من استخدام الإستراتيجية الملائمة لذلك، بحيث يجب مراعاة مدى موافقة الثقافة الحالية للتغيير الحاصل، وإلى أي حد يجب تغييرها. والمصفوفة التالية تبين مختلف الحالات الممكنة في هذا الصدد.



من الشكل أعلاه تبرز الحالات التالية للعلاقة بين التغيير وثقافة المنظمة:

أ/ **إدارة التغيير:** تكون الحاجة للتغيير في الإستراتيجية عالية، وتوافق عالي بين الثقافة الموجودة والتغيير المخطط، أين يتم تعزيزه من خلال المشاركة في الرؤية وتعزيز نظام القيم الجديد من خلال المكافآت.

ب/ **تعزيز الثقافة الحالية:** أين تكون الحاجة لتغيير الإستراتيجية طفيفة، إذ يتم ترسيخ الثقافة الموجودة.

ت/ **أدر نحو التغيير:** هنا تكون الحاجة لتغيير الإستراتيجية عالية واحتمالية موافقة الثقافة الموجودة للتغيير منخفضة، أين يجب تعزيز نظام القيم وتعديل القوى ويتم استخدام مختلف الروافع كالميزانية وإعادة التنظيم.

ث/ **تغيير الإستراتيجية:** أين تكون المخاطرة عالية وغير موافقة تماما للثقافة الموجودة، وتكون المقاومة عالية، حيث يتم التفكير في تغيير الإستراتيجية، لتقترب من ثقافة المنظمة.

عموما هناك عدة حالات تكون فيها تغيير الثقافة ضروري تكيفا مع تغييرات البيئة وهي أن يكون: (1)

➤ التغيير البيئي سريع والمنافسة عالية، أو أن يكون وضع الشركة سيء؛

➤ قيم الشركة قوية ولكن غير موافقة للتغيير البيئي، أو أن لها روابط مع الحالة القائمة تمنعها من التغيير.

إذن يجب تقدير ما يمكن خسارته جراء الثقافة الحالية، وما يمكن ربحه إذا تم إرساء الثقافة الجديدة، من خلال وصف عام لما يجب تطويره ومدى تماشي الثقافة الحالية مع ذلك مقارنة مع الخسائر المحققة جراء هذه الأخيرة، ومدى قدرة الثقافة الجديدة على تفادي كل هذا من حيث التسلسل المرغوب للأعمال والسلوكيات المرغوبة والنتائج المتوقعة، من أجل تحديد عناصر الثقافة الواجب الإبقاء عليها وتلك التي يجب تغييرها أخذا بالحسبان مدى إلحاح التغيير، وتحديد العناصر المتضررة والمنفعة من الثقافة الحالية، والشئ نفسه بالنسبة للثقافة الجديدة. (2)

إذن أصبح من غير الممكن تجاهل ثقافة المنظمة ودورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة عند الكلام عن التغيير التنظيمي، بل أصبح شعار غير ثقافتك حلا لمعظم المشاكل التنظيمية، (3) ولأن إدارة

(1) - عبد الستار عبد العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، (الأردن: دار الميسرة، 2006)، ص ص . 66-70.

(2) - Pierre Fouré, *Changer la culture, cultiver le changement*, (Paris : Edition d'organisation, 2006), P.189.

(3) - دافيد ويلسون، مرجع سابق، ص. 121.

التغيير أصبحت مجالاً للتميز الإداري، أصبح على المدير أن يكون متعدد المهارات، قادراً على التخطيط للتغيير، والعمل على خلق ثقافات تنظيمية تسمح للأفراد بأن يزداد ولاءهم لأهداف وقيم المنظمة.

خامساً. التحسين المستمر: لا يعني تنفيذ برنامج التغيير انتهاء العملية، إذ لا بد من رقابة بعدية لمعرفة جوانب القصور لتعديلها، وتستعمل أغلب المؤسسات أسلوب حلقات الجودة لهذا الغرض، حيث يتمكن الأفراد من معرفة جوانب الأداء التي تستدعي التحسين، إضافة إلى الاقتراحات التي يمكن أن يقدمها هؤلاء للإدارة العليا لتعديل مسار التطبيق من جراء ممارستهم للمهام الجديدة واكتشاف جوانب القصور فيها.⁽¹⁾

سادساً. رسملة التغيير: يضيف Pastor مرحلة سادسة لإدارة التغيير، وهي رسملة التغيير باعتباره استثماراً على المدى الطويل وليس عملية عابرة أو ردة فعل أو تكيف قصير المدى لظرف ما في البيئة الداخلية أو الخارجية، من أجل تهيئة وتكييف المنظمة لتغيرات مستقبلية وجعلها عملية مستمرة، وتستفيد المنظمة من خلال الرسملة تراكم المعارف حول التغيير حيث توفر الجهد والوقت والمال عند أي تغييرات مستقبلية بدل البدء من البداية في كل مرة.⁽²⁾ وتحتاج المنظمة لأجل رسملة التغيير إلى ذاكرة تنظيمية تتضمن التجارب السابقة للتغيير، ناجحة كانت أو فاشلة، إضافة لكل المعارف ذات العلاقة بها.

من أجل بلوغ عملية التغيير لهذه المرحلة حيث يصبح هذا الأخير ثقافة راسخة تستفيد منه المنظمة في عمليات التغيير المقبلة، لا بد أن يكون التغيير ناتجاً عن عملية تخطيط استراتيجي، وليس حلاً مؤقتاً لمشكلات قائمة، كما يجب توفر بنى هيكلية مرنة ومنفتحة على العالم الخارجي مشجعة لعملية التعلم الداخلي والخارجي، إضافة إلى ضرورة وجود ثقافة تتقبل الخطأ والفشل باعتبار أن أي تجربة فاشلة ماهي إلى دروس مستفادة لنجاحات في عمليات التغيير المقبلة.⁽³⁾

من الجدير أن ينجح قائد التغيير في إدارته وتحقيق أهدافه،⁽⁴⁾ ففي حالة العكس تظهر نتائج سلبية تتمحور في اتجاهين كلاهما أسوأ من الثاني، الأول سلبي يعمل على إضعاف القوى الدافعة للتغيير وإفشال مساعيهم، أما الثاني، سلبي في مضمونه إيجابي في ظاهره، إذ يعمل على إنجاح التغيير بثتى الوسائل، غير عابئ بالقواعد والقوانين والشرعية، مما يحوله إلى اتجاه سلبي مدمر في مضمونه.

(1)-Bernard Berenes, Op- Cit, P.261.

(2)-Pierre Pastor, Op- Cit, P.72.

(3) - Jean Pierre Helfer. Michel Kalika. Jacque Orsoni, **Management: Stratégie et organisation**, (France : vuibert, sans date de publication), p.403.

(4)- محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص. 80.

تعمل إدارة التغيير على استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداثه وتحقيق أهدافه، ويفترض في هذه الإدارة أن تكون هادفة، وفعالة ورشيدة وتشاركية، قادرة على التكيف مع الأحداث وصنعها، تحافظ على نسيج العلاقات الاجتماعية المتواجدة، إدارة مرتبطة بالواقع العملي للمنظمة، وتحقق التوافق بين احتياجات مختلف القوى، تحافظ على الشرعية القانونية والأخلاقية، وتحقق قيما مضافة، كما تتطلب إدارة التغيير الأخذ بالحسبان إستراتيجية المنظمة، وتعديل ولو جزئي لثقافتها.

تهدف إدارة التغيير إلى التحرر من القيود التي تفرضها الحالة القائمة، وتحسين أداء المنظمة وتحقيق الثقافة الذاتية، وكذا إعادة بناء قوى الفعل في المنظمة لتكون أكثر توافقا مع احتياجات التعامل والانفتاح والتكامل مع العالم الخارجي، كما أنه على إدارة التغيير أن تكون إدارة توقع، حيث تملك درجة عالية من التأقلم مع البيئة، وتتعامل مع الظروف الحالية والمستقبلية بمرونة، حيث تتوقع التغيير وتخطط له بدل انتظار حدوثه.

قد تتولى الإدارة العليا إدارة التغيير من خلال التوجيه والإعلام، أو من خلال القسر والإرغام، كما قد يتم تفويض الإدارات بالمستويات الأخرى بالتنظيم، من خلال المشاركة الجزئية أو الكلية للأفراد، في الإعداد والتنفيذ، أما إذا كان التغيير فرعيا ولا يدخل ضمن المهمة الرئيسة للمنظمة، فيتم أخرجتها، علما أن هذا الأسلوب يحرم المنظمة من فرص التعلم وتطوير المهارات.

تتم إدارة التغيير عبر مراحل تبدأ بتطوير رؤية جديدة تكون أكثر طموحا وتعمل على صنع قوى المستقبل، بعدها التهيؤ والاستعداد التنظيمي للتحلل من القديم بدءا بتشخيص للوضع الراهن باستخدام إحدى الطرق المتاحة كتحليل الفجوة ودلفي، ومن ثم توقع التغييرات الممكنة إجراءه تكيفا مع التغيرات البيئية، وتقدير المقاومة الممكنة، من أجل التخطيط لاحتواءها، ومن ثم تطوير إستراتيجية نهائية واضحة المعالم للتغيير، والإعداد لتنفيذها.

لا يكفي تنفيذ إستراتيجية التغيير المختارة، بل يجب اعتماد التحسين المستمر، لتعديل جوانب القصور الممكنة، وبعد التأكد من إيجابية مخرجات لبرنامج التغيير، يتم تثبيت قيمه ضمن ثقافة المنظمة والأفراد، أين يتم تعديل هذه الأخيرة جزئيا أو كليا.

الفصل الثالث.

مقاومة التغيير وصفات القائد الناجح في إدارتها.

لقد تكرر فيما سبق الإشارة إلى ضرورة الأخذ بالحسبان مقاومة الأفراد للتغيير في أكثر من موقف، مما يبين ضرورة احتواءها وتخفيضها، هذا لأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ومشروع، لأنه خروج على المألوف من أساليب عمل ونظم وغيرها، وهو أمر متوقع في أذهان قائد وفريق التغيير، وكلما اتسع مجال التغيير، كلما زاد احتمال المقاومة وزادت حدتها، وإن الخطأ الأكثر شيوعاً في إدارة التغيير، التقليل من شأن التأثير الذي يتركه التغيير على الأفراد، والاعتقاد بأن المهم هو إجراء التغيير دون الاكتراث للاضطراب الذي يصاحبه، نتيجة التخلي عن أنماط العمل المألوفة، إذ لا يلاقي التغيير، قبولاً على الدوام، فقد يواجه مقاومة من مسيري المنظمة أو الأفراد أو الجماعات، لأسباب عديدة. ولغرض التعرف عليها وعلى كيفية إدارتها تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم ومراحل مقاومة التغيير، ومدخل إدارتها.

المبحث الثاني: أنماط القادة، وصفات قائد التغيير:

المبحث الثالث: عوامل النجاح الحرجة في قيادة التغيير.

ومن الدروس المستفادة من هذا الفصل ما يلي:

- إدراك مفهوم مقاومة التغيير وخصائصها؛
- التعرف على مختلف التوازنات التي يؤدي اختلالها إلى حدوث المقاومة؛
- معرفة أسباب المقاومة، من أجل معرفة مداخل معالجتها وبالتالي خفض المقاومة؛
- معرفة أهم مراحل المقاومة، من أجل التعرف على طرق احتواء كل مرحلة؛
- معرفة أهم مداخل إدارة واحتواء المقاومة؛
- التعرف على أنواع القادة وصفات كل نوع، وبالتالي التعرف على صفات القائد القادر على التغيير الإيجابي والناجح؛
- معرفة النقاط أو العوامل الحرجة للتغيير الناجح.

المبحث الأول: مفهوم ومراحل مقاومة التغيير، ومدائل إدارتها.

تتعدد أوجه المقاومة بالمنظمة حسب اختلاف الجهة الراضة للتغيير، كما تمر بعدة مراحل يجب تخطيها بحذر، ويحتاج كل هذا إلى إدارة واعية لتخرج منها بأقل الأضرار.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول مقاومة التغيير.

إن العديد ممن استهجنوا مقاومة الأفراد للتغيير بالرغم من أنه ردة فعل واستجابة طبيعية ومتوقعة لهؤلاء تجاه شئ مجهول، وتزداد المقاومة حدة كلما كانت المنظمة بيروقراطية التنظيم وقليلة التغيير،⁽¹⁾ حيث يعتاد الأفراد على نمط معين من السلوك يرفضون تغييره فجأة دون معرفة الأسباب أو عدم كفايتها.

أولاً. تعريف مقاومة التغيير: لقد قدمت العديد من التعاريف لمقاومة التغيير:

"مقاومة التغيير عبارة عن استجابة عاطفية وسلوكية، تجاه خطر حقيقي أو متوقع، يهدد أسلوب العمل الحالي".⁽²⁾ أي أنها رد فعل عاطفي وسلوكي ناتج عن الإحساس بالخطر من التغيير حقيقياً كان أو احتمالياً.

كما تعرف على أنها: "سلوك يقوم به المقاوم، يصدر من إحساسه بنقص أو عجز عن القيام بالتغيير المطلوب وعدم اليقين من نتائجه، بهدف الثبات في الوضع الراهن ومحاولة لإفشال التغيير المبرمج".⁽³⁾

يعرف Gareth المقاومة على أنها " قوة العطالة التنظيمية المعبرة عن ميل المنظمة للحفاظ على الحالة القائمة، إذ تتسبب في خفض فعاليتها وتقلل من فرص استمراريتها".⁽⁴⁾ ويركز هذا التعريف على ميل المنظمة إلى تفضيل البقاء في الوضع الراهن بالرغم من سلبيته، بدل الخوض في تغييرات مجهولة النتائج.

إذن فالمقاومة هي رد فعل سلبي من قبل الفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل، تمثل استجابة عاطفية وسلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع ناتج عن عملية تغيير إيجابية أو سلبية، تهدد أسلوب العمل الحالي الذي تم التعود عليه والارتياح له، وخوفاً من العجز في تنفيذ برنامج التغيير أو شكا في نتائجه وخوفاً من سلب بعض المزايا المكتسبة سلفاً، معبراً عن كل هذا بعمليات منافية لبرنامج التغيير قصد إفشاله.

ثانياً. خصائص مقاومة التغيير: من التعاريف السالفة تبرز الخصائص التالية للمقاومة:⁽⁵⁾

➤ المقاومة هي رد فعل سلبي لعملية التغيير، حيث يرى الأفراد أن التغيير أمراً سلبياً ومضراً وخطراً، حتى وإن كان إيجابياً في حقيقته؛

➤ المقاومة استجابة حسية عاطفية أو سلوكية، فردية أو جماعية؛

(1) - Michael A. Diamond, **Psychoanalytic critique of argyris and schon "Management of change and innovation"**, (Great Britain, Galliard, The Internationnal library of management, 1994) , p.274.

(2) - صالح بن فالح. عبد الله البلوي، **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي**، (الرياض: دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، 2005)، ص ص، 80-78.

(3) - علي الحامدي، **التغيير الذكي** "مركز لتفكير الإبداعي"، (بيروت، لبنان: دار بن الجزم للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 1999)، ص 28.

(4) - Gareth Borne, Op- Cit, 274.

(5) - علي الحامدي، مرجع سابق، ص. 29.

➤ قد يكون سبب المقاومة حقيقيا إذ يمس مصالح الأفراد، أو متوقعا ومجرد تخوفات ناتجة عن جهل برنامج التغيير ونتائجه أو شكا في مصداقيته أو عجزا في التكيف معه أو خوفا من فقدان المزايا المكتسبة. يستند التغيير إلى قوى معينة تعمل على إحداثه وحماية مكاسبه واستمراره، والتي تخضع إلى توازنات تستقر بها إدارة التغيير، وأخرى تفرزها عملية التغيير نفسها، وأخرى تفرضها البيئة المحيطة بالتغيير، وبالتالي يجب معرفة هذه التوازنات وتأثيرها المتعدد والمتشابك على عملية التغيير ويمكن سردها كما يلي:

1/ توازنات القوة: من لديه القوة بأبعادها السياسية والجغرافية والاقتصادية والبشرية وحتى المعنوية، يكون أكثر تأثيرا وفاعلية وسيطرة على مجريات الأحداث والمتغيرات، وبإمكانه تغيير وفرض ما يشاء موافقة أو انصياعا، فإذا كانت القوة بيد القوى الدافعة للتغيير، فإنه سيكتب له النجاح، أما إذا كانت بيد المقاومة فنسبة النجاح ضعيفة. (1)

2/ توازنات المصالح والحقوق: ترتبط عملية التغيير بحسابات دقيقة لتأثير أصحاب المصالح، وقدرتهم على توليد الضغوط المؤثرة والموجهة لقوى التغيير، فكلما اتسع حجم هذه المصالح، كلما كانت أكثر تحكما في حركة التغيير واتجاهها له، حيث يصبح التغيير في حد ذاته مدعما لاستمرارية هذه المصالح وزيادتها ويسير في إطارها، هذا إن كانت لمصالح القوى الدافعة للتغيير، أما إذا كانت لمصالح المقاومة، فإن مجرى عملية التغيير سيتغير في اتجاه مصالح المقاومة، لاسيما إذا ساندتها توازنات القوة فمن خلال توازنات المصالح، يمكن رصد حركة المتغيرات وقوى التغيير الإيجابية السلبية، ومن ثم التعامل معها. (2)

إن التعارض في المصالح والذي تخلقه الوظائف نفسها قد يشكل مقاومة، فكل مجال نشاط أو فرع أو قسم يركز حول منطقتي منفعة الخاصة، مما يؤدي إلى تعارض فيما بينها من جهة، وتعارض مع المصلحة العامة للمؤسسة من جهة أخرى، مما يستوجب تصحيحات وإعادة ترتيب لضمان التنسيق والتكامل الشامل والحفاظ على القدرة على الاستمرار، (3) إذ أن الصراع والاختلاف في التوجهات بين الوظائف والنشاطات قد يؤدي إلى إبطاء عملية التغيير أو إلغائها، نتيجة اختلال في التوازنات فكل منها يرى المشكلة بوجهة نظر مختلفة مما يعمل على تأجيل عملية التغيير لحين تقرب وجهات النظر. (4)

بازدياد الوعي والمعرفة وارتقاء الفكر الإنساني أصبح من الجدير الحديث عن الحقوق، ومن الأجدر التفكير في تغيير الأوضاع والاتجاه نحو التغيير الذي يكفل للجميع توازنا في الحقوق والواجبات. إن هذه التوازنات سابقة الذكر، تظهر نوعين من القوى، قوى دافعة للتغيير وأخرى رافضة له.

- القوى الدافعة للتغيير: هي القوى التي تفجر الرغبة في التغيير وتوجد الدافع نحوه، وهي التي ترسم صورة المستقبل ما بعد التغيير، وتتكون هذه القوى من أفراد متميزون بسمو الفكر والمبادئ وبعد النظر ورجاحة العقل، تستميلهم مشكلات المنظمات وتسعدهم معالجتها، من إصلاح اجتماعي وإداري وغيره،

(1)- محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص ص. 42-46.

(2)- المرجع نفسه، ص. 43.

(3)- Pierre Pastor, OP-cit, P. 13.

(4)-Gareth Bornes, Op- Cit, 274.

ويحتاج هؤلاء إلى وجود شخص يتميز بالقيادة والقدرة على الإقناع واستقطاب قوى مؤيدة ومدعمة للتغيير، من خلال ما يمتلكه من مميزات فكرية وخبرة ومعرفة وتقدير واحترام ورجاحة الرأي، مثل هذا الشخص يمكنه تغيير الرؤية وبالتالي نمط التفكير لدى الأفراد، كما يؤثر على السلوك والفعل وردة الفعل، وبالتالي القدرة على التغيير، باعتبار هذا الأخير نتيجة فكر وهدف وأيضا نتيجة حاجة ومطلب ملح.⁽¹⁾

إن للمبدعين دور هام في إحداث التغيير، بل هم القوة الأكثر دفعا له، فأى إبداع جديد يجر معه تغييرات ليس فقط في مجال ما تم إبداعه، بل يتعدى باقي المجالات ذات العلاقة بنسب متفاوتة عملا بمفهوم النظم، فالعديد من الإبداعات غيرت أنماط السلوك ونظم وأساليب ممارسة الأنشطة، وفي أسلوب الحياة نفسه.

- القوى المقاومة للتغيير: تتعدد القوى الراضية للتغيير حسب درجة خطورة التغيير على مصالح القوى الراضية، فهناك المعارضون وهم أخطر أنواعها، حيث يعملون على إيقاف مسيرة التغيير وإفشالها وانتكاسها، لاسيما وأن مصالحها في موضع تهديد مستمر باستمرار التغيير، حيث تشتد قوة المعارضة بتعارض المصالح، ويكون لها صدى سلبي على التغيير كلما اشتدت سيطرتها على الكيان الإداري.⁽²⁾ لا سيما إذا كانت المعارضة من المستويات العليا للتنظيم حيث يرفض المسؤولون أي تغيير قد يهدد مصالحهم، أو يستوجب إعادة النظر في أسلوب قيادتهم للمنظمة،⁽³⁾ تحسبا لمهام جديدة هم في غنى عنها.

تندرج تحت قوى المقاومة فئة أقل خطورة بالرغم من سلبيتها وهي فئة الراضين للتغيير بمجرد الرفض، إضافة إلى قوى المحافظة على القديم، وهي ترتبط بالوضع الراهن ارتباطا عاطفيا، أكثر من كونه عقلانيا ومحسوبا، وترفض الجديد إلا إذا قدم في ثوب القديم، وهذه الفئة تضم المتقدمين في السن الذين يرون في استمرار القديم استمراريتهم، والتغيير في ظنهم سيلغي كيانهم المهني وخبرتهم ووجدانهم.

ثالثا. أسباب مقاومة التغيير: إن نمط التنظيم والمناخ الذي تعمل فيه المنظمة وكذلك ثقافتها وإستراتيجيتها، كلها عوامل تسهم في تحديد حدة المقاومة المتوقعة من الأفراد،⁽⁴⁾ فالمنظمة القائمة على المركزية ووحدة السلطة، عادة ما تزيد فيها حدة المقاومة، كما تتعدد أسباب مقاومة التغيير بتعدد جوانب الخسارة المتوقعة "اجتماعية، اقتصادية، عاطفية ومعنوية وأمنية وعقلانية" إذ يقول الكاتب مانفريد آف في كتابه "الحياة والموت" أن "التغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول، وفقدان الحرية والميزات أو المراكز والصلاحيات والمسؤوليات وفقدان ظروف العمل الجيدة والدخل المادي الجيد".⁽⁵⁾

قد تصدر المقاومة من الأفراد وهو الشائع، حيث يكون قرار التغيير من أعلى، إذ لا يستمع الفرد إلا لما يتلائم مع أفكاره وعاداته ومصالحته ونظراته للأمور، كما أنه يترجم أي معلومات يستقبلها حسب مرجعيته وواقعه، وأي تغيير يتعارض مع كل هذا لا يرى الفائدة منه، كما قد تكون المقاومة من المسؤولين

(1)- محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص ص. 73-76.

(2)- المرجع نفسه، ص ص. 77-80.

(3)- Vaérlie Chanal. **Vers un renouvellement des démarches d'accompagnement de l'innovation dans les PME-PMI**, (Paris : eska, 2002), P.37.

(4)- نيجل كينج. نيل أندرسون. مرجع سابق، ص.310.

(5)-Hassane chabane, Op-Cit, P.64.

حيث تأتي فكرة التغيير من المستويات الدنيا للتنظيم ومن طرف أفراد يرفضون حالة الاستقرار ويعتبرونها عائقا لأي محاولة للإبداع، ويكون الرفض نتيجة لارتباط المنظمة بعادات وقيم وسلوكيات تشكل ثقافتها لعدة سنوات، كما قد يكون لأسباب مادية بحتة، أو لتعارض التغيير مع اتفاقيات المنظمة مع منظمات أو تنظيمات خارجية مثلا،⁽¹⁾ ويمكن سرد هذه التخوفات كما يلي:

1/ التخوفات المعنوية والعاطفية: تتمثل المقاومة العاطفية في رفض للتغيير نفسه، يكون عادة لدى دعاة الحالة القائمة المستقرة، لاسيما أولئك الذين لا مصلحة لهم في عملية التغيير، بغض النظر عن نوعية التغيير أو نتائجه ويشكل حالة من عدم الاستقرار النفسي الناتجة عن الخوف من المجهول الذي يخبئه التغيير، أو عدم الارتياح للقائمين عليه وعدم الثقة بهم.

2/ التخوفات الأمنية والاقتصادية: قد يكون الدافع لمقاومة التغيير أمنيا، أين يشعر الفرد أو الجماعة بعدم السيطرة على مستقبلها، أي الخوف من المجهول ويمكن سردها كما يلي:

➤ التخوف من استبدال بعض المسؤوليات والوظائف وتغيير جدول الأولويات والترقيات؛⁽²⁾

➤ التخوف من فقدان السلطة أو علاقات السيطرة والنفوذ السائدة؛⁽³⁾

➤ عندما يهدد التغيير المصالح الشخصية للأفراد ونزع بعض الامتيازات وبالتالي الأمان النفسي لهم.⁽⁴⁾

➤ تخفيضات في المداخل والمكافآت الناتج عن حاجة المؤسسة إلى تغيير في ميزانيات الأعمال مثلا، أو توقع الخسارة أو ظهور تكاليف غير مجدية نتيجة لعدم السيطرة على عملية التنفيذ.⁽⁵⁾

إن هذه التخوفات قد تكون مبنية على أساس حقيقي وصحيح، نتيجة الاطلاع على البرنامج التغيير، كما قد تكون مجرد مخاوف وهمية جراء غياب تجارب سابقة في هذا المجال.

3/ التخوفات العملية والثقافية: غالبا ما تجد فكرة التغيير مقاومة تختلف حدتها باختلاف نوعية التغيير والثقافة والنتائج المترتبة عنه، لاسيما إذا تعلق الأمر بالجوانب العملية وكيفية أداء العمل، نظرا لتكوين الفرد لعادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه واستجابته للمواقف، ويشكل التغيير بالنسبة له خطرا يهدد هذه الأخيرة، فقد أصبح مبرما عليها ويعتقد أنه ليس بإمكانه تغييرها،⁽⁶⁾ ومن أهم هذه التخوفات:

➤ صعوبة تبني أسلوب حياة أفضل، وفي هذا الصدد كتب يون كنيث بجامعة هارفارد مؤلفه (طبيعة فقر الجماهير) أين يتساءل عن سبب تقبل الشعوب للفقر لعدة قرون، واستنتج بعد دراسته لأربع مجتمعات، أن هذه الأخيرة تفضل الفقر بالرغم من قساوته على التحدي المتمثل في إيجاد أسلوب يؤدي إلى حياة أفضل؛⁽⁷⁾

(1)- Pierre Pastor, OP-cit, P. 64.

(2)- يورك برس، إدارة التغيير، سلسلة المتميزون الإدارية، (الطبعة الإنجليزية: شركة ألف)، (الطبعة العربية، مصر: الشركة المصرية العالمية للنشر لونغمان، 2005)، ص. 46.

(3)- محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 111.

(4)- رامز الطمبور، مرجع سابق، ص. 929.

(5)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 96.

(6)- Gareth Bornes, Op- Cit, 274.

(7)- يورك برس، مرجع سابق، ص. 47.

➤ تخوف العمال من عدم كفاءتهم في العمل في ظل النظام الجديد، وضرورة تعلم مهارات جديدة وتجميد المهارات المكتسبة، وخسارة الخبرة والمعرفة القديمة؛(1)

➤ إذا ارتبط التغيير بضغوط عمل كبيرة، أو تغيير في المواقع والأدوار والمصالح والمسؤوليات، أو توقع عدم التكافؤ بين برنامج التغيير والإمكانات المتاحة، وكذا الخوف من الفشل جراء التجارب الفاشلة.(2)

قد تكون ثقافة المنظمة مصدرا للمقاومة أيضا، فالقواعد والقيم الناتجة عن سلسلة من حالات الاستقرار والثبات تجعل الأفراد يتصرفون بطرق تعودوا القيام بها دون تفكير، وأي تغيير يرغمهم على العمل بطرق مغايرة سيخلق مقاومة، بل قد يظهر للمسؤولين جليا عدم جدوى الممارسات الموجودة وأنه من الضروري تغييرها، بالرغم من ذلك يرفضون هذا نتيجة تعودهم على إدارة الأعمال بشكل معين لا يستطيعون تغييره،(3) وبالتالي كلما طالت فترة الحالة القائمة كان التغيير أصعب ومقاومته أكبر، لذلك ينصح بتبني التغيير كثقافة سائدة بالمنظمة بدل إجراء تغييرات متباعدة المدى يستهجنها الأفراد والجماعات وحتى القادة.

4/ التخوفات الاجتماعية: قد يهدد التغيير العلاقات الاجتماعية المكونة بين الأفراد، وأهم أشكالها:

➤ إلغاء التواصل المألوف بين الأفراد أو مع الزبائن أو المدراء، مما يفقد الفرد الشعور بالانتماء إلى الفريق أو الجماعة أو المؤسسة بذاتها، إضافة إلى عدم الثقة في فريق التغيير لاسيما إذا ارتبط بأسباب شخصية أو علاقات سلبية بينه وبين العمال.(4)

➤ عادة ما تطور جماعات العمل قواعد غير رسمية تميز سلوكياتها وتسير العلاقات بين أفرادها، وأي تغيير في هذه القواعد حتى وإن كانت خاطئة من شأنه إضعاف قوة هذه العلاقات وفرص التفاعل الاجتماعي، أو حتى تغيير عناصر الجماعة نفسها، قد يلاقي مقاومة شديدة؛(5)

إذن من الصعب تقبل التغيير الذي يمس تجانس الجماعة أو يغير قواعدها، إذ تعودت الجماعات على هذه القواعد كما تعود الأفراد على عناصر جماعتهم، وخوفا لفقدان الجماعة لتجانسها بتغيير عناصرها.

5/ التخوفات المعلوماتية: من أهم أسباب مقاومة التغيير، عدم الشفافية ونقص المعلومات، وينتج عنها:

➤ عدم إدراك الأفراد لنقاط ضعف المنظمة ونقاط القوة التي يوفرها التغيير نتيجة استبعادهم عن العملية؛(6)

➤ عدم وضوح أهداف التغيير نتيجة عدم مشاركة الأفراد في التخطيط له، إضافة لعدم تفهم الموظفين لبرنامج التغيير، لاسيما إذا أساء الفريق إدارته وتنفيذه وعدم ظهور النتائج بالسرعة المطلوبة؛(7)

➤ جهل الأفراد للمهام الموكلة لهم بالمستقبل والتخوف من عدم القدرة على تعلمها، ونقص المعرفة عن كيفية التعامل مع الوضع الجديد وبالمقابل، صعوبة الإفصاح عن كل هذا.(8)

(1)- Pierre Pastor, OP-cit, P. 13.

(2)- رامز الطمبور، مرجع سابق، ص. 930.

(3)-Gareth Bornes, Op- Cit, 275.

(4)- سنيثا سكوت، مرجع سابق، ص. 52.

(5)-Gareth Bornes, Op- Cit, 274.

(6)- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص. 41.

(7)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 97.

(8)- سنيثا سكوت، مرجع سابق، ص. 52.

قد تكون هذه الأسباب عقلانية ومنطقية ونابعة من تحليل وتقويم عقلاني لجدوى التغيير، أو عاطفية ونفسية ترفض التغيير نفسه، كما قد تكون داخلية أو خارجية كالمستفيدين الخارجيين من خدمات المنظمة، كما قد تكون هذه التخوفات تصورا خاطئا بعدم وجود تخلف إداري أو اقتصادي في المنظمة المقصودة، أو اعتبار التغيير أمر نظري، أو الاعتراف بكل هذا وعدم الاقتناع بإمكانية معالجته أو الشك بكفاءة القائمين على ذلك، وقد يحدث أحد هذه الأسباب أو بعضها، وقد تجتمع كلها مشكلة مقاومة أكثر شدة.

يعد فرض التغيير على الأفراد والجماعات أهم عوامل مقاومته، حيث يروونه تهديدا لمصالحهم لاسيما إذا تكون رأي جماعي ضد التغيير، يبرز احتمالاته السلبية ويحرض الجماعات ضده وضد قادته، والذي يدعمه التنظيم غير الرسمي والتنظيمات المختلفة كالنقابات العمالية،⁽¹⁾ التي تلعب دورا هاما في الحفاظ على الحالة القائمة بدافع ظاهري يكمن في الحفاظ على نسق العلاقات الاجتماعية، وبدافع ضمني يكمن في الحفاظ على نطاق النفوذ أو التأثير الممارس الذي تتمتع به هذه التنظيمات، بحيث تحتاج إلى وقت للتفكير في الطريقة التي تجعلها تتقبل التغيير مع الحفاظ على امتيازاتها، حتى إن اضطرت للتغيير هي الأخرى.

من نتائج مقاومة التغيير لاسيما القادمة من طرف الإدارة العليا -أي القادة السليبيون- أن يقوم هؤلاء بالقضاء على فكرة التغيير في مهدها، لاسيما إذا كان يهدد مصالحهم وامتيازاتهم، وذلك من خلال تضيق نطاق الحرية والمشاركة، وتوسيع نطاق الأوامر والمرؤوسية، أما إذا عجز القادة على القضاء على التغيير وقواه الإيجابية، فهم يلجؤون إلى الإرجاء والتعطيل أطول فترة لقضاء مصالحهم، وذلك من خلال:⁽²⁾

- التشكيك في مدى ضرورة التغيير وعدم التسرع فيه؛
 - التشكيك في قوى التغيير بحجة أن التغيير طموح شخصي أو تصفية حسابات مع القادة؛
 - التشكيك في مدى توفر الإمكانيات والموارد اللازمة للقيام بالتغيير؛
 - التشكيك في نتائجه وعوائده ومدى إمكانية تحقيقها أصلا، والتشكيك في مدى سلامة أسلوبه؛
 - تقليل الاعتمادات المالية وتوجيهها إلى أغراض أخرى، وتوجيه طاقة قوى التغيير إلى قضايا جانبية.
- إن الظاهر هو أن مقاومة التغيير أمر سلبي إذ يعيق سيرورة تنفيذه، إلا أنه أحيانا يصبح إيجابيا انطلاقا من الأبعاد التالية:

- المقاومة تدفع الإدارة إلى توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره، وتفعيل عمليات الاتصال وتنقل المعلومات، وتعرف المديرين أكثر على انشغالات الأفراد وإعطاء فرصة أكبر لمناقشة وتفهم التغيير؛⁽³⁾
- تكشف المقاومة عن نقاط الضعف الموجودة في برنامج التغيير المقترح، وطرق حل المشكلات واتخاذ القرارات، إذ يمكن تحسينه شكلا ومضمونا، مما يدفع المنظمة إلى إعادة النظر وتحليل أدق للعملية ونتائجها المحتملة وتفحص مقترحاتها للتأكد من مناسبتها، وبالتالي تجنب قرارات غير سليمة؛⁽⁴⁾

(1)- Pierre Pastor, OP-cit, P. 64.

(2)- محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص ص. 126-123.

(3)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 98.

(4)- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 43.

➤ تفيد المقاومة في إفشال التغيير الذي يحمل نوايا سيئة وتسييره المصلحة الشخصية، كما أنها تدفع إلى إنجاز التغيير الإيجابي لإثبات ضرورته، كما أن غياب المقاومة يؤدي إلى الفراغ الاجتماعي، وينبئ بغياب قوة الشخصية الناتجة أساساً عن الاختلاف في الآراء لدى الأفراد. (1)

من عادة المسيرين تبرير فشلهم في إدارة التغيير إلى المقاومة التي تواجههم من طرف الأفراد، إلا أن هذه الأخيرة استجابة طبيعية تجاه شيء مجهول، (2) في الوقت الذي يفترض منهم التفكير في أسلوب يمكنهم من تحويل المقاومة إلى فرصة، وكسب المقاومين لصالح التغيير.

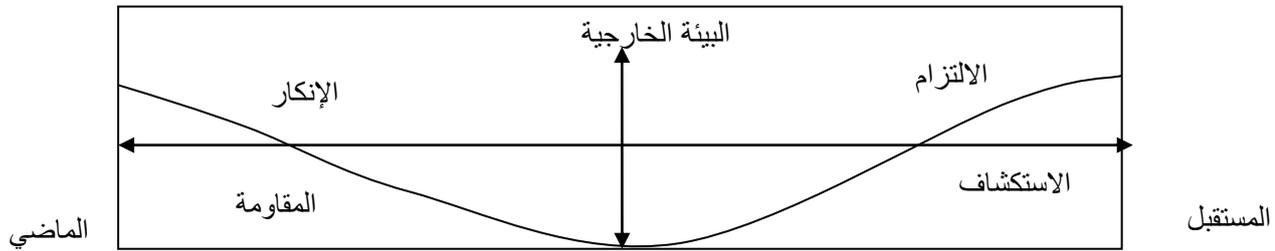
تمر مقاومة التغيير بمجموعة من المراحل تبدأ بالفرض التام للتغيير، وتنتهي بقبوله والتحفيز لتنفيذه عند الإدارة الجيدة للعملية، أو بالإصرار على رفضه ومحاولة إفشاله في حالة الإدارة السيئة للعملية من جهة، أو اكتشاف عدم جدوى مشروع التغيير المقدم من جهة أخرى، وهذا ما سيتم التطرق إليه فيما يلي.

المطلب الثاني: مراحل مقاومة التغيير.

يشتمل التغيير على مخاطر وفرص، فإن الاستجابة الأولية للأفراد، تنظر للتغيير على أنه خطر أو تهديد موجه إليهم، فتكون المقاومة، وفور حدوث التغيير يبدأ التعود عليه ورؤية الفرص الجديدة التي يتيحها، والافتتاع بالأساليب الجديدة، حينها يكون التغيير قد بدأ في الطريق الصحيح، نحو التطبيق الناجح.

تتمثل المخاطر في مرحلتها الإنكار والمقاومة أما الفرص فتتمثل في مرحلتها الاستكشاف والالتزام، والتي يبينها نموذج مراحل المقاومة "العملية الانتقالية" والتي يبينها الشكل التالي:

الشكل (09) نموذج مراحل المقاومة "المرحلة الانتقالية إلى التغيير"



المصدر: سنيتا سكوت، نيس جيف. إدارة التغيير في العمل، (الرياض: دار المعرفة البشرية، 1995)، ص. 60

في كل مرحلة من هذه المراحل الموضحة في الشكل أعلاه، يأتي دور القائد في مساعدة الأفراد والمجموعات على عبورها بنجاح، من خلال متابعة الأفراد لمعرفة ردود أفعالهم أثناء عملية التغيير وتحليلها والتعامل معها. حيث في المرحلة الأولى والثانية (الإنكار والمقاومة) يتشبث الفرد بالماضي وفي المرحلتين الثالثة والرابعة (الاستكشاف والالتزام) يبدأ الأفراد النظر نحو المستقبل، ونحو الفرص التي يمكنها أن تبنى ويتم سرد هذه المراحل تباعاً فيما يلي.

(1)-Gerard .Dominique Carton, Op-Cit, P.52

(2)- Yves – Frederic Livian : **Changement et gestion des ressources humaines**, (Paris : edition d'organisation, 2003), P.10. Source électronique : www.dimitri.wiess.com

أولاً. فترة الإنكار (الرفض): عند الإعلان عن التغيير تظهر الاستجابة الأولية في شكل لا مبالاة، واستمرارية الأمر على ما هو عليه، وقد تطول هذه الفترة إن لم يتم التدخل من طرق القائد ومطالبة الأفراد بالتغيير مباشرة، فبعض القادة يعتقدون أنه لا مبرر لهذه الردود، وليس من حق الأفراد الإفصاح عن آرائهم حيال التغيير وقبوله مباشرة، ما داموا يحصلون على مقابل مادي لقاء عملهم،⁽¹⁾ ومن بين هذه الردود الانسحاب والهرب من المسؤولية والالتزام بالطرق التقليدية للأداء، والدفاع عن الإجراءات القديمة، ورفض التغيير وتجاهله باعتبار أنه لا منفعة منه ولا حاجة له.⁽²⁾ ويتوجب على القائد في هذه المرحلة:⁽³⁾

➤ مواجهة الأفراد بالمعلومات والحقائق حول التغيير، والتركيز على الإطار العام وتأجيل التفاصيل؛

➤ اقتراح الإجراءات التي يمكن أن يقوم الأفراد بها للتكيف مع التغيير وإتاحة الوقت الكافي لذلك.

إذن على القائد تتبع سلوكيات الأفراد في هذه المرحلة، ومحاولة احتوائهم، لتخفيف وطأة التغيير عليهم، فإذا تحكّم القائد في إدارة هذه المرحلة قد لا يحتاج الأفراد أو معظمهم إلى الانتقال للمرحلة الموالية. **ثانياً. مرحلة المقاومة:** أين تتردى الإنتاجية إلى حد كبير ويسود الاضطراب والسلبية وتكثر الاحتجاجات، والحوادث والإجازات المرضية والغياب، كما يتم في هذه المرحلة الإعداد لإفشال مشروع التغيير، وإن أخطر أنواع المقاومة هي المقاومة المستترة،⁽⁴⁾ حيث لا يمكن اكتشافها إذ يبقى الحال على ما هو عليه دون استجابة حقيقية للتغيير أين يحتفظ الأفراد بالسلوكيات القديمة سرا، فإن التعبير عن المقاومة هو أولى بوادر تخفيفها،⁽⁵⁾ لاسيما إذا وجدت القائد الذي يشارك الأفراد انشغالاتهم ويعمل على تجاوز هذه المرحلة.

يتدخل القائد لخفض علامات المقاومة هذه، من غضب ولوم وقلق وإحباط وصراع من خلال:⁽⁶⁾

➤ تقبل تصرفات المقاومين والتواصل معهم وتشجيعهم على المناقشة المشتركة لمشروع التغيير؛

➤ التأكيد على ضرورة التغيير وضرورة قبوله؛

➤ التريث وعدم تعجيل عملية التغيير لحين احتواء أكبر قدر من المقاومة.

ثالثاً. مرحلة الاستكشاف والاستفسار: هذه المرحلة تعد أولى الخطوات نحو التغيير، حيث يتم التعبير على تحفظات المقاومين عن التغيير وأسباب رفضهم له، وهي مرحلة تفاوض نسبي حول مضمون التغيير، وتغيير بعض تفاصيله بما يتماشى ورغبات واحتياجات المقاومين وظروفهم، أو تطوير قدراتهم للتعايش مع التغيير، أو تبني المدخلين معاً لتحقيق الاندماج.⁽⁷⁾

قد تكون نتيجة التفاوض بين المقاومين والمروجين للتغيير الفشل، إذ قد لا يتمكن دعاة التغيير من

إقناع المقاومة، أو تكيف التغيير وفقاً لرغباتهم، في هذه الحالة يحدث أحد أمرين:⁽⁸⁾

(1)- سنيّتا سكوت، مرجع سابق، ص. 60.

(2)-Gerard .Dominique Carton, Op-Cit, P.52

(3)- دانا جانييس روبنسون، جيمس روبنسون، مرجع سابق، ص. 89.

(4)- نيغل كينج. نيل أندرسون. مرجع سابق. ص. 3176.

(5)- سنيّتا سكوت، مرجع سابق، ص. 62.

(6)- دانا جانييس روبنسون، مرجع سابق، ص. 90.

(7)-Gerard .Dominique Carton, Op-Cit, P.52

(8)-Ibid, P.54

➤ إفشال التغيير سواء رفضا لموضوعه أو لمروجيه، أو حفاظا على الحالة القائمة لإدراك عدم جدواه، ومن أهم مظاهر محاولات الإفشال، الإضرابات والاستقالات أو التحويل أو حتى اللجوء إلى العدالة عندما يكون مجحفا في حق الأفراد، وتتجح محاولات الإفشال عادة نتيجة السلطة التي تملكها المقاومة والمستخدمة ضد مروجي التغيير بمحاولة إيجاد نقاط ضعف لبرنامج التغيير لإبطاله، أو لعدم جدواه؛

➤ فشل محاولات إبطال برنامج التغيير، أين تحدث حالة إحباط للمقاومين في شكل تشوش للرؤية وإحساس بالظلم أحيانا، والتي قد تطول أو تقصر تبعا لشدة المقاومة، ووفقا لكم التغييرات اللازم إجراؤها.

بالمقابل قد تكون النتيجة تقارب وجهات النظر والمرجعيات حول فائدة التغيير وحاجته،⁽¹⁾ ومحاولة رؤية الأمور من زاوية أخرى تجعل التغيير أكثر تقبلا، ومحاولة الاستعداد لواقع جديد، بمعتقدات وثقافة ورؤى جديدة، وتقبل التغيير المقترح من زاوية المصلحة والحاجة والمنفعة التي لا تزال غير واضحة جيدا.

تعد هذه المرحلة الأطول وتحتاج إلى تعاضد أفراد المنظمة في مختلف مستوياتها، أين تنطلق طاقاتهم باتجاه التركيز على المستقبل، حيث يحاول العاملون تشكيل المهمات الجديدة، والبحث عن طرق جديدة للتواصل، وتعلم ما يمكن أن يفيدهم في المستقبل واستطلاع سبل النجاح في التغيير، ومحاولة استثمار طاقاتهم وأفكارهم لإبداع طرق جديدة للعمل،⁽²⁾ أين يظهر إفراط في الاستعدادات الشخصية والارتباك والخوف وكثرة الأفكار الجديدة، وتزايد المطلوب إنجازها، وعدم القدرة على التركيز، وانخفاض مستوى القدرة على العمل والتضارب في المسؤوليات أين يتوجب على قائد التغيير ما يلي:⁽³⁾

➤ التركيز على الأولويات التي يمكن إنجازها، وتقديم الدعم والتدريب الكافي مع ضرورة التواجد ؛

➤ مراقبة مدى تقدم العمل مع التركيز على الأهداف قصيرة الأجل، وتشجيع الأفراد عن طريق أساليب توليد الأفكار الجديدة، وتجنب الرفض السريع للأفكار، وتشجيع الجهود المبذولة بكل الطرق المتاحة.

رابعا. مرحلة الالتزام والاندماج: هي مرحلة تقبل كاملة للتغيير ووضوح الرؤية، يتم خلالها العمل على إدراج الممارسات والسلوكيات الجديدة ضمن روتينيات المنظمة، ورفض أي محاولة للعودة إلى الممارسات القديمة، حيث يتم الاقتناع بالحاجة للتغيير ومنفعته،⁽⁴⁾ أين يتم التركيز على خطة العمل لتنفيذها بنجاح يكون فيها الأفراد والجماعات جاهزين لتعلم الطرق الجديدة للعمل معا وتبني القيم الجديدة، ووضع مجموعة من الأهداف وتوضيح كيفية الوصول إليها بطرق إبداعية،⁽⁵⁾ أين يقوم القائد بما يلي:⁽⁶⁾

➤ إشراك العاملين في وضع الأهداف طويلة الأجل، والتركيز على المتميزين، وبناء فريق عمل للتعاون والتنسيق لمواجهة التحديات الجديدة؛

➤ مكافئة المستجيبين للتغيير وتحديد المعايير العادلة لذلك.

(1)-Ibid , P.55.

(2)- سنيثا سكوت، مرجع سابق، ص.62.

(3)- دانا جاينس روبنسون، مرجع سابق، ص. 91.

(4)-Gerard .Dominique Carton, Op-Cit, P.52.

(5)- سنيثا سكوت، مرجع سابق، ص.65.

(6)- دانا جاينس روبنسون، مرجع سابق، ص.92.

تعد هذه المرحلة من المراحل الحرجة في المقاومة إذ من الصعب ترك سلوكيات وممارسات تم التعود عليها وإتقانها، بأخرى جديدة أقل كفاءة في أداءها، إضافة إلى علاقات ولغة تواصل جديدة. قد تأتي هذه المراحل متتالية بهذا الشكل بالنسبة لكل الأفراد، فإنهم قد لا يتواجدون في ذات المرحلة في الوقت نفسه، لأن كل فرد يحتاج إلى وقت معين للمرور بالمراحل سابقة الذكر.

المطلب الثالث: مقاومة المقاومة ومدائل إدارتها.

إن التغيير حالة من عدم الاتزان، إذ أنه حالة غير مألوفة وتحتاج إلى إثبات لجدواها، وبما أن التغيير في معظم حالاته يبدو في مظهره إيجابيا، إلا أنه لدى الأفراد شك دائم في نتائجه، وفي نوايا وقدرات قادته، لذلك عليهم التحلي بالشفافية لكسب ثقة هؤلاء، واتباع التدابير اللازمة لامتصاص المقاومة، أو تخفيفها، والتغلب عليها، وكسبها في صف التغيير.

قد تكون جهود التغلب على المقاومة عملية قبلية أو بعدية، والأجدى أن تكون قبلية لتفادي حدوثها من خلال توقعها؛⁽¹⁾ وذلك بتحليل برنامج التغيير واستنتاج الجوانب التي قد تشكل دافعا للمقاومة، ومن ثم تبني الحلول الملائمة لتجنبها مسبقا وتحضير الأفراد لتقبل التغيير والتحمس له. أما عملية مقاومة المقاومة البعدية، تعد الأصعب من حيث احتواءها إذ يصبح للأفراد انطباع سلبي يمثل تجاهلهم واستبعادهم عن عملية التغيير،⁽²⁾ وفي كلا الحالتين يتوجب تحديد العوامل المحددة لمقاومة المقاومة لتحديد مداخل إدارتها.

أولا. العوامل المحددة لمقاومة المقاومة: إن أحد الأسباب المعيقة للتغيير ضعف العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، لذلك فإن تعديل السلوك من أهم أسباب النجاح في عملية التغيير، بدءا برسم صورة عن الثقافة التنظيمية التي يرغب فيها قادة التغيير وفقا للنماذج الثقافية المتاحة والنتائج الإستراتيجية المفترضة، ومن ثم إقناع الأفراد بالانصياع لها، وتكمن الصعوبة حينها إذا طلب منهم تغيير سلوكهم تماما وليس تعديلها فقط.

على المديرين والقادة تحليل التغيير والتنبؤ بالنتائج المترتبة عليه لمعالجة المقاومة الظاهرة ضده، إذ يقول لوين "إن المؤسسات تكون في حالة توازن، وهي حالة الوضع الراهن، أين تتوازن قوى المعارضة مع قوى الدفع فلا يكون التغيير، ومن أجل إحداثه لا بد من خلق نوع من عدم التوازن بين الطرفين، بدءا بخفض المعارضة أو إزالتها، مما يجعل العوامل المؤيدة للتغيير تندفع أوتوماتيكيا إلى الأمام،"⁽³⁾ لذلك على القادة التركيز على التدريب اللازم للتعرف على القوى المؤيدة والمعارضة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لإدارة التوازن في الاتجاه المطلوب، ولو أمكن تجميع القوى المؤيدة والمعارضة في رؤية واحدة شاملة، حصلنا على سلسلة من السلوك المناسب لإدارة التغيير، ويعتمد هذا على:⁽⁴⁾

➤ مدى خبرة ونضج متخذ القرار الإداري، ووعيه بأهمية التغيير، فكلما كان ناضجا ومكتمل التكوين والشخصية، كلما كان معترفا ومتقبلا لضرورة التغيير، واستيعاب مطالبه وأسلوبه؛

(1) Sandra . Vandermeewe, Bengt-Arne. Vedim, **Making strategic change happen**, Artical about : **Management of change and innovation**, (Great Britain, Galliard ,The Internationnal library of management, 1994) , P.52.

(2)-محمد بن يوسف النمران العطييات ، مرجع سابق، ص.115.

(3)- دافيد ويلسون، مرجع سابق، ص.56.

(4)- المرجع نفسه، ص ص. 62-57.

➤ حجم الضغوط التي تمارسها قوى التغيير، فإذا كان التغيير يمثل مطالب جماعية، كانت قوة الضغط من أجل التغيير قوية، ومهيمنة على فكر الأفراد في مختلف المستويات الإدارية، والعكس صحيح؛

➤ المرحلة التي بلغها التغيير، فكل منها طابعها الخاص ودرجة استجابة خاصة، فكلما كانت المرحلة متقدمة، كانت الاستجابة للتغيير أفضل حيث تظهر معالمه، وأهدافه وبعض نتائجه، أما إذا كان التغيير مجرد فكرة أو أمل، فهو لا يلقى استجابة قوية نتيجة لغموض ملامحه.

ثانياً: مداخل مقاومة المقاومة: تختلف أساليب خفض مقاومة التغيير وفق الظروف التي يتواجد فيها التغيير المقترح، ووفقاً للمكونات الشخصية لمروجي التغيير ومقاوميه، ومن أهم أساليب التقليل من المقاومة: (1)

- الشفافية وتوفير المعلومات عن المشكلة، والبدائل وطرق التدخل وأثرها على تحسين الأوضاع؛
 - مشاركة الأفراد في التخطيط وتنفيذ عملية التغيير، ورفع الحماس من خلال توفير حوافز للمنفذين؛
 - التعليم والتدريب على المهارات اللازمة للتغيير، وتحسين القدرة التحليلية لدى الأفراد؛
 - تفويض الأفراد على أداء بعض مهام التغيير وتحميلهم بالمسؤولية ومتابعتهم؛
 - المهارة القيادية لعملية التغيير، والاتصال بين المنفذين والمدراء؛
 - مساندة الإدارة العليا من خلال تحديد الرؤية والأهداف والخطط الأساسية للتغيير، وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازمين، والإشراف على أنشطة التغيير ومتابعتها، وكذا التنسيق بين الوحدات المشتركة في التغيير، وتعويض المتضررين مادياً أو معنوياً.
- بالمقابل هناك بعض الممارسات يجب تفاديها وأهمها: (2)

- غياب التحسيس بأهمية التغيير وأن تكلفة عدم التغيير أكبر من تكلفة إجرائه، وأنه أكبر من التفكير في عدم القيام به؛
- التخطيط للتغيير وتنفيذه دون مساندة فريق عمل قريب من الإدارة، مما يضعف من إمكانية تقبله؛
- عدم تقديم أهداف واضحة لبرنامج التغيير مما يضعف الحافز للقيام به؛
- إهمال دور الاتصال في عملية التغيير، مما يعطي انطباع للأفراد بالتهميش والاستبعاد؛
- إهمال عوائق التغيير لا سيما تلك المتعلقة بالأفراد المتضررين منه، مما ينتج عداء قوي لهؤلاء للتغيير.
- التأخر في تقديم أو الإعلام بالنتائج الأولى للتغيير، بالرغم من دورها في تهدئة المقاومة؛
- عدم إدراج التغيير ضمن ثقافة المنظمة، وهذا أخطر خطأ إذ أنه يصبح حبراً على ورق ولا يتم تبنيه من طرف الأفراد والعودة للممارسات والسلوكيات القديمة.

قد يكون الدافع لتعاون الأفراد مع التغيير مادياً أو لمزيد من الاستمتاع والرضا بالعمل أو ولاء للمدير أو خوفاً من خسارة المنصب أو لاعتقادهم أنه عملهم الذي يجب أن يقوموا به، وإن التعاون الفعال هو الذي يكون بإرادة من الأفراد وليس رد فعل أو إرغاماً، حيث يدفعهم ذلك إلى التزامهم ومسؤوليتهم عن النتائج،

(1) - علي السلمي، مرجع سابق، ص 430-433.

(2) - Jean Pierre Helfer. Michel Kalika. Jacque Orsoni, Op-cit, p.403.

وبالتالي حماس مرتفع لتحقيق ذلك وهذا ما يسمى بالالتزام الداخلي،⁽¹⁾ حيث يصل الفرد إلى الإحساس بأنه يلبي احتياجاته الشخصية، متأثراً بقواه الخاصة، وليس تأثير قوى خارجية تحثه على العمل.

إن الفرد عادة لا يقاوم التغيير من أجل المقاومة فحسب، بل بحثاً عن أمنه وبقائه بالمنظمة،⁽²⁾ وبالتالي لا بد من توضيح أثر التغيير على المؤسسة والأفراد والجماعات، وتحديد الجوانب المستهدفة من طرفه وفي أي وقت، ودرجة تأثر مختلف البنى به، إضافة إلى توضيح مختلف تصنيفات العمال في مختلف المستويات الإدارية، وتوضيح نشاطاتهم الحالية والمنتظرة، وتحليل الجوانب التي يمسه التغيير من حيث الكفاءات والتشغيل وأشكال التنظيم والسلوكيات، ليس من أجل خفض مقاومة الأفراد فحسب، بل لكسب تعاونهم في تحديد ما يجب فعله، وتقديم اقتراحاتهم وتبادل الخبرات داخل فرق العمل وفيما بينها لإنجاح التغيير.

المبحث الثاني: أنماط القادة، وصفات قائد التغيير.

يحتاج القائد لتنفيذ التغيير إلى موافقة الآخرين على أداء الأشياء بصورة مختلفة، وكثيراً ما يتساءل هذا الأخير عن كيفية جعل الأفراد يفكرون بكيفية مختلفة بالنسبة لعملهم، وكيف يمكنه جعلهم يغيرون كيفية أداءهم لعملهم، وتبني عمليات جديدة ونظم إدارية وتقنية معلومة جديدة، وكيفية تغييره للعلاقات بينهم "عمل الفريق، المشاركة في المعلومات، وحل المشاكل، توفير الدعم لبعضهم". ومن أجل تحديد صفات القائد المغير يجب أولاً التعرف على أنماط القادة بصفة عامة، لمعرفة أيها أنسب لقيادة التغيير.

المطلب الأول: أنماط القادة.

لقد أصبحت إدارة التغيير من أهم نقاط التركيز لدى مديري العصر الحديث، لإدراكهم أن الإعداد لمنظمة دائمة التغيير، أفضل من التخطيط لمنظمة مستقرة تعتبر التغيير ظاهرة تلقائية تتحقق من خلال النمو التدريجي لها، ولأن شرارة التغيير عادة تبدأ من المدير نفسه، فهو مطالب بتقييم قدراته ومهاراته ونقاط قوته وسلبياته، وفيما يلي الأنماط المختلفة للقادة التي تمكن المدير من معرفة أي نمط هو، وأي الخصائص يجب أن يتميز بها ليصبح قائداً للتغيير.

أولاً. تصنيف القادة وفقاً لدرجة الانفتاح: يصنف القادة وفق هذا المعيار إلى تحفظي وتقدمي، نتيجة لاختلاف القدرة على التفاعل ونوعية الاتصالات مع العالم الخارجي، وسيتم توضيحهما فيما يلي:⁽³⁾

1/ القائد التحفظي: يتصف القائد التحفظي بمعرفة جيدة بظروف العمل الداخلية، وبعده عن العالم الخارجي، حريص على الاتجاهات التقليدية بالمنظمة ومتأثر بقيمها أكثر من تأثيره عليها.

2/ القائد التقدمي: يتصف النمط التقدمي بالتأثير الفعال بالمنظمة وفعالية اتصالاته بالعالم الخارجي وحسن استقباله للأفكار الخارجية والتفاعل معها والاستفادة منها، ومن الواضح أن هذا النمط هو الأكثر قدرة على قيادة التغيير، نتيجة انفتاحه على العالم الخارجي وقبوله للخوض في المجهول.

(1) آلان ويلمز، مرجع سابق، ص 400.

(2) -Pierre Pastor, Op-Cit, P.92.

(3) -محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 429.

ثانياً. تصنيف القادة وفقاً لدرجة المهارة القيادية: يقدم روبنسون تصنيفاً آخر للقادة وفقاً لدرجة مهاراتهم في تولي القيادة سيتم ذكرها فيما يلي: (1)

1/ القائد الماهر: يتصف هذا النمط من القادة بما يلي:

- قلة انشغاله بتفاصيل المهام الروتينية للإدارة، وتركيز اهتمامه بالمنتج والعمل، إلا أنه محدود الاتصال، وقليل الاهتمام بتطوير فرق العمل؛
 - يعتبر نفسه أحد أعضاء الفريق، ويتم الاعتماد عليه في كل أعمال المنظمة، مما يفيد جهود النمو المتوقعة في إدارة التغيير؛
 - يتم الاعتماد عليه في أداء الأعمال الإدارية، وبالتالي عدم وجود فريق حقيقي للإدارة.
- لعل الظاهر أن هذا النمط ملائم أكثر لقيادة التغيير، إلا أن اعتماده على نفسه في تنفيذ مختلف المهام، يضعف من كفاءة فرق العمل في تنفيذ التغيير وتبني مبادئه.

2/ القائد الأسطوري: من صفاته ما يلي:

- يحرص على تطوير مهاراته في العمل، وتوسيع أفكاره ومشاركتها مع الآخرين، وتظهر مهاراته في أوقات الأزمات، إذ ينظر إليه كبطل أسطوري، لأنه يحتفظ بالمهام الرئيسية الهامة لنفسه نظراً لعدم وجود الكفاءات التي يمكنها التعامل مع مثل هذه المهام، كما أنه الوحيد الذي يعرف مجريات الأمور؛
 - يبادر بوضع الإجراءات الروتينية للإدارة بالرغم من انخفاض مهارة الأفراد، ولا يولي الوقت الكافي للتفكير الاستراتيجي، أو التعامل الفعال مع التغيير، ولا يهتم بتدريب الأفراد على اتخاذ القرارات.
- مثل هذا القائد لا يمكنه قيادة التغيير بنجاح لأنه لا يحسن إعداد الأفراد لا لتقبل التغيير ولا للقدرة على تنفيذه، كما لا يملك الوقت الكافي للتفكير في عملية التغيير نظراً لانشغاله بالمهام الروتينية.

3/ القائد الفضولي: يتميز القائد الفضولي عن غيره من القادة بما يلي:

- يعمل على رفع مستوى مهاراته الإدارية، ويركز على تعديل النظم الإدارية، ومراقبة ومتابعة الأفراد، ممن فوض إليهم بعض أعماله منعا لحدوث الأخطاء؛
- يحرص على القراءة والإطلاع لزيادة معرفته، مشكلته الرئيسية إدارة الأعمال الروتينية، وانشغاله بالتدخل في أعمال الآخرين ومراقبتهم، مما يحد من وضع إستراتيجية تغيير فعالة.

4/ النمط الاستراتيجي: من صفاته ما يلي: (2)

- قادر على رؤية المستقبل والمحافظة على استمرارية عملية التغيير وتقديمها، وتحفيز وإعطاء الصلاحيات الكاملة للأفراد، كما يحرص على تطوير مستوى مهاراتهم وقدراتهم؛
- يحرص على تخصيص وقت أكبر للتفكير الاستراتيجي، مع المتميزين من الفريق، دون إغفال دوره في المتابعة وحل المشكلات وتوجيه الأفراد.

(1) - دانا جاينس روبنسون، مرجع سابق، ص ص، 63-66.

(2) - سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص ص 12-13.

يظهر جليا أن هذا النمط أكثر تجاوبا مع توجهات التغيير واحتياجاته لاهتمامه بالجوانب الإستراتيجية دون إغفال الجوانب الروتينية، كما لا تلهيه عملية صقل مهاراته عن تطوير وتنمية قدرات مرؤوسيه.

المطلب الثاني. صفات وأدوار ومهام قائد التغيير.

إن الاهتمام بمختلف حيثيات الشخص الذي سيتولى قيادة التغيير لم يأتي من فراغ، بل يعود للحساسية التي تكتنف العملية، لا سيما إذا تعلق الأمر بتغييرات جذرية وإستراتيجية.

1/ صفات قائد التغيير: إن تولى القيادة أثناء التغيير ليس بالأمر الهين، حيث يمثل حجر الزاوية في فعالية مسار التغيير وبلوغ ما هو متوقع تجاه قضايا التغيير، إذ يحتاج الأمر إلى مهارات إدارية مختلفة وتحديات جديدة وجهود أكبر، وبالتالي، من يكون هذا القائد، هل هو المدير أو صاحب الفكر التغييرية؟ فالمدير بدون فكر تغييرية لا يمكنه قيادة عملية التغيير، كما أن أصحاب الفكر التغييرية دون سلطة أو تفويض أو دعم الجهات ذات التأثير القوي في المنظمة، لا يمكنهم المضي قدما لتحقيق التغيير ومواجهة المقاومة.

تعرف القيادة التغييرية بأنها "عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه"⁽¹⁾ حيث يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك مرؤوسيه تأثير إيجابيا إذا أدرك هؤلاء كفاءته، كما تعرف بأنها "قدرة الفرد في التأثير على الآخرين وتوجيههم وإرشادهم، من أجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية"⁽²⁾ ويقول jihim kotter وهو أستاذ إدارة التغيير في جامعة هارفارد في كتابه "قيادة التغيير" في هذا الصدد أنه "لا غنى لأي منظمة عن وجود القيادة والإدارة، فوجود الإدارة فقط يؤدي إلى وجود الجمود، وعدم مسايرة التقدم، نظرا لتركيزه على التفاصيل دون النظر إلى الصورة الكاملة، وإلى تجنب المخاطرة والتركيز على التخصص، والتمسك باللوائح والقوانين، أما إذا توفر الجانب القيادي فقط، فيصبح التركيز على الخطوط العريضة أو الصورة الشاملة دون الاهتمام بالتفاصيل، ويسود عدم الالتزام بالمصادر المتاحة، والميزانيات، والتركيز على تجنيد الطاقات دون التقيد بقواعد الرقابة، مما يترتب عليه فرض التغيير دون مراعاة المخاطر المحتملة"⁽³⁾. أي أن عملية التغيير تحتاج إلى مديرين ذوي صفات قيادية، حيث يمكن تأهيل القائد إداريا والعكس غير صحيح، فالقادة يغيرون الوضع الراهن والمدراء يعملون على إدارته، لاسيما وأن فكرة التغيير قد تأتي من المستويات العليا أو الوسطى للإدارة، فيحتاج المدير في هذه المستويات لتحقيق فكرته إلى صفات قيادية تمكنه من فهم وصياغة رؤية حول وجهة سير فريق التغيير، وإيجاد بيئة يتمكن فيها العاملون على تجسيد الرؤية إلى واقع، كما يمكن أن تأتي فكرة التغيير من المستويات الدنيا للتنظيم، أين يحتاج أصحاب الفكر التغييرية، إلى سلطة وفكر إداري.

(1) - Wanda warhavig. *Flhght to the future, Managing change in financial services for sustenable growth*, (Europe: Limra,2005), p.47.

(2)- آلان ويلمز، مرجع سابق، ص. 13.

(3)- رامز الطمبور، مرجع سابق، ص. 920.

- لكل قائد رؤية خاصة وصفات تؤثر في وجدان وعواطف الأفراد، وقدرة على جعلهم يصغون إليه ويتقبلون آراءه، مما يمكنه من توجيههم نحو التغيير وإقناعهم على تقبل أعباءه، ومن هذه الصفات: (1)
- 1/1 الزعامة الجماهيرية:** حيث يكون القائد أكثر الأفراد إحساسا ومعايشة لظروف الأفراد وأحسن ممثل لهم، بالقدرة على التعبير عن مصالحهم وأمانهم وطموحاتهم.
- 2/1 الواقعية:** أي الارتباط بالواقع، والظروف السائدة والإمكانات والموارد، والقيود والضوابط، والمحددات التي تضع أطر اجتماعية وسياسية واقتصادية وثقافية على حركة قوى التغيير.
- 3/1 التواصل:** التواصل مع مجريات الأحداث في الكيان الإداري، والاتصال الدائم بالأفراد وانشغالهم.
- كما على القائد أن يتصف بالصفات التالية: (2)
- 4/1 الموضوعية:** أي قدرته على معرفة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وتحليلها بشكل عقلائي وقدرته على تحليل الوضع الراهن بموضوعية.
- 5/1 إدراك الذات:** القدرة على تقييم الذات وفقا لآراء الآخرين، مما يساعده في تقويم سلوكياته وممارساته.
- 6/1 الرؤية السليمة:** القدرة على إدراك حاجات السوق، وتكوين رؤية تتوافق مع حاجات العملاء والعمال.
- 7/1 التقمص:** أي أن يضع القائد نفسه موضع المرؤوسين، لمعرفة حاجاتهم واتجاهاتهم نحو العمل، والمنظمة وأهدافها ونحو زملائهم، ونحو القيم التنظيمية.
- 8/1 التفكير الابتكاري:** القدرة على التفكير بأسلوب ابتكاري من أجل إيجاد حلول ابتكارية للمشكلات.
- 9/1 ديناميكية الأهداف:** يأتي المحك الرئيسي للتعرف على قادة التغيير، من خلال المهام التي يضطلعون بها، وقدراتهم المميزة لإدارة مجهودات التغيير، لتحقيق ديناميكية الأهداف على ضوء إنجازاتهم المشهود لهم بها، والقدرة على الحركة السريعة، والأخذ بزمام المبادرة، ويمكن استعمال مدخل ديناميكية الأهداف لتحديد صفات قائد التغيير، حيث تتطلب هذه الأخيرة البعد عن الجوانب الجامدة لأبعاد السلطة، عند عرض وتطبيق أفكار التغيير، وفيما يلي أهم ملامحها: (3)
- ترتيب الأولويات في ضوء الاعتبارات والمتغيرات القائمة، أثناء وضع الأهداف (في كافة الجوانب الموضوعية والإجرائية التي قد تعيق سير عمليات التغيير) فعندما تتغير الأوضاع، تتغير الأهداف؛
- تحديد أهداف الأداء العادي وأهداف المتميز، من خلال تشخيص ما يمكن اعتباره أداء متميز وأداء عادي، في ظل الإمكانيات المتاحة، كما يستدعي الأمر ترجمة رقمية لتلك الأهداف وجدولتها لتصنيف المهام، مع الفصل في خطط مختلف الأقسام، من أجل تحقيق ديناميكية الأهداف من عادية إلى متميزة؛
- تجنب قادة التغيير الوقوع في خطأ افتراض أن الأهداف تنصرف إلى الوظيفة فقط وليس إلى الموظف أيضا، فإن صياغة الأهداف تأخذ بالحسبان خبرة الأفراد، إذ يجب وضع أهداف متواضعة، تلائم إمكانيات

(1)- محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص ص. 74-75.

(2)- سهيلة عباس، مرجع سابق، ص. 12.

(3)- عامر يس، قضايا هامة، مرجع سابق، ص ص. 66-70.

الموظف قليل الخبرة والمعرفة، إذ لا يمكن قياس الأهداف العادية والتميزة بنفس المرجعية، مع الأخذ بالحسبان اعتبارات الإخفاق، لاسيما للأفراد قليلي الخبرة؛

➤ ضرورة التنسيق بين الأهداف والتأكد من عدم التعارض فيما بينها، سواء على مستوى الوظائف والأقسام، أو بين المستويات المختلفة للتنظيم، باستخدام أساليب اتصال تضمن تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى السلم الوظيفي، عند معالجة ومناقشة قضايا الأهداف، أين يشارك الجميع في النجاح والإخفاق؛

➤ استخدام أساليب كمية للتنبؤ لأغراض الرقابة ورصد الانحرافات لتصحيحها، من خلال المقارنة بين مجريات عملية التغيير بالتقديرات، والتعرف على أسبابها، فقد يكون موطن الانحراف في التطبيق أو في التقدير مما يظهر أهمية التقييم؛

➤ يجب أن تكون الأهداف عادلة، ليس فقط من وجهة نظر السلطة بل أيضا القائمين على تنفيذها، وينمي هذا الانطباع، مشاركتهم في وضعها، حيث يتمسك الفرد أكثر بالأهداف التي يشارك في وضعها؛

➤ الديناميكية في عملية التفويض، حيث لا يكفي توزيع المهام من منطلق ساكن، إذ يجب تعريف المرؤوسين على نصيبهم في المسؤولية العامة، بالقياس إلى الآخرين المساهمين معه في إنجاز الهدف، وتحسيسهم بالاستقلالية في إنجاز أهدافهم وتحفيزهم من خلال تحسيسهم بفعالية دورهم في عملية التغيير وتشجيعهم على التقدم بمقترحات وأفكار قد تفيد في حركية الأهداف نحو الأفضل؛

➤ بعد تسطير الأهداف، يقوم القائد بحل المشكلات الناجمة عن تعارض آراءه مع آراء الأفراد أو الناتجة عن كثرة الأهداف الناتجة عن تداخل الأعمال، وذلك من خلال وضع أولويات للأهداف من أجل تخفيف عبء الأعمال على الموظفين، كما أن تحديد أهداف مثيرة وذات طابع دافعي ومتحدية ومتفق عليها، مع تغذية عكسية منتظمة، يعد أسلوبا ناجحا للتغيير.(1)

➤ وضع الأهداف موضع التنفيذ، مما يقلل انطباع الشك وعدم الطمأنينة حول مصداقية هذه الأهداف الناتج عن ندرة المعلومات اللازمة لوضعها كونها أهداف جديدة لارتباطها بعملية التغيير.

إن المشاركة في وضع الأهداف والغايات تتطلب بيئة مصممة لحل المشكلات، ففي أوقات التغيير تصبح هذه الأخيرة عرضة للتغيير المستمر وينبغي أن تخضع للتقييم كل حين، وتبدأ عملية المشاركة في وضع الأهداف بتقييم الوضع الراهن، وتحليلها وتأكيدا من طرف القائد، ثم توضيح الأهداف بحيث يمكن تحقيقها، وتكون محددة لما يراد إنجازه وقابلة للقياس ومحددة زمنيا.

إن الالتزام بالهدف شرط ضروري لتحقيقه، ويتأتى هذا من خلال مشاركة العاملين في تحديده واستخدام الحوافز والتدريب، وإدراك شرعية سلطة المدير وإدراك أن الأهداف عادلة ومعقولة.(2)

يؤثر النجاح والفشل على سلوكيات الأفراد، لذلك من الأفضل تجنب الأهداف المشكوك في إمكانية تحقيقها، لاسيما في المراحل الأولى للتغيير تفاديا للإحباط، فإذا نجح القائد في كل هذا سيوجه الأفراد بحماس

(1)- سنيثا سكوت، مرجع سابق، ص ص. 107-116.

(2)- آلان ويلمز، مرجع سابق، ص. 405

نحو تحقيق الأهداف المسطرة، بل قد يرسمون لأنفسهم أهدافاً أشد تميزاً نتيجة الإحساس بالانتماء للنظام والمشاركة في الأداء المتكامل.

2- أدوار ومهام قائد التغيير: إضافة إلى الصفات السابق ذكرها، هناك مجموعة من الأدوار على القائد التكفل بها، والجدول التالي يبين هذه الأدوار القيادية وأساليب تنفيذها.

الجدول (01): الأدوار القيادية وأساليب تنفيذها.

أساليب تنفيذها	الأدوار القيادية
- الوصول إلى أقصى أداء من خلال المثابرة والمعرفة المكتسبة في حقل التخصص؛ - متابعة التطورات التكنولوجية.	الخبير: يمتلك فهماً عميقاً في مجال عمله وإدارته.
- التقليل من الأعمال الكتابية، وتحديد الأنظمة والقيم والقواعد اللازمة لضمان السيطرة والرقابة على النشاطات.	المنظم: التأكيد على اتساقية العمليات في الوحدات والأقسام والتنسيق بينها.
- إن نجاح القائد ينبع من نجاح العاملين وقدراتهم وإشراكهم في تحمل المسؤولية وخلق مناخ تنظيمي منفتح.	رجل العلاقات الإنسانية: همه وتركيزه الأول تلبية احتياجات العاملين وتطويرهم.
- دراسة البيئة الخارجية والداخلية وتجديد رسالة المنظمة على ضوء الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.	التخطيط الاستراتيجي: الرؤية المستقبلية طويلة الأمد.
- التركيز على المبادرات والنشاطات الجديدة؛ - قيادة التغيير وتشجيع توليد الأفكار.	وكيل تغيير: يستخدم التغيير كمفتاح للتطوير والتقدم.

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، (الأردن: دار وائل للنشر، 2004)، ص. 144.

يوضح الجدول أعلاه أنه على قائد التغيير، الإدراك السليم للتغيير والإطار الضمني له، واتجاهات العاملين تجاهه ودوافعهم لذلك، كما عليه طرح الأسئلة حول مدى استعداد المنظمة للتغيير، ما هي ثقافة المنظمة ومن هم جمهور التغيير⁽¹⁾، كما عليه أن يكون مبادراً في تكوين رؤية واضحة مستقبلية، ووضع خطة عمل والاتصال الدائم بالعاملين وإقناعهم بأفكار التغيير، وأن يكون قدوة في تصرفاته وتفكيره⁽²⁾.

إن التحدي الحقيقي لقائد التغيير هو التقليل أقصى ما يمكن من مقاومة التغيير، ولعل أحد الأساليب الناجحة في ذلك هو تكوين فريق داعم ومساند للتغيير يعمل جنباً بجنب مع القائد⁽³⁾، حيث يكون عناصر الفريق أسوة لباقى العمال مما يمكن من جذب هؤلاء لتقبل التغيير ثم مساندة، من خلال احتكاكهم ببعض ونقل أهداف التغيير وحيثياته باللغة التي يفهمها هؤلاء بحكم تقاربهم الوظيفي والإداري.

إن أولى وأهم مهام قائد التغيير هي توفير الموارد التي يحتاجها التغيير وتحقيق التوازن طيلة فترة التغيير⁽⁴⁾، باعتبارها فترة انتقالية تجتمع فيها السلوكيات القديمة ومحاولة إرساء السلوكيات الجديدة، كما أن هناك مجموعة من المهام التي يجب أن يقوم بها القائد القائم بالتغيير وأهمها: ⁽⁵⁾

➤ التزود بالمهارات الفعالة التي تمكنه من مواجهة التغيير والتأقلم معه وقبوله وكذا التزود بالمعلومات والمعارف اللازم توفرها عند إحداثه؛

(1)- رامز الطمبور، مرجع سابق، ص. 920.

(2)- دانا جاينس روينسون، مرجع سابق، ص. 23.

(3)- Gerry Johnson. Kevan Scholes. Frédéric Fréry. **Stratégique**, (France : Pearson Education, 2002) P.663.

(4)- Michael Beer, Russell . A.Eisenstat, Bert Spector, Op-Cit P.426.

(5)- محمد بن يوسف النمران العطييات ، مرجع سابق، ص ص. 84-85.

- إدراك أهمية الزمن لإحداث التغيير في وقته مجازاة لسرعة التغيير، ومن أجل عدم ذهاب الفائدة منه؛
- إدراك أهمية المورد البشري لاسيما الأفراد المعنيين بالتغيير.
- الإدارة الواعية للتكاليف دون التأثير السلبي على جودة منتجات المنظمة وخدماتها؛
- المعرفة الإدارية والقيادية والإلمام بالنظريات الحديثة للإدارة، والقدرة على التنسيق بين مختلف الأعمال بفعالية وكفاءة، كما أن توفر الرغبة وحب المهنة أمر ضروري لتحقيق الدافعية المطلوبة في قيادة التغيير؛
- بعد النظر، إذ لا يكون التغيير من أجل التغيير أو تقليداً فحسب، فالنظرة السطحية للتغيير تفقده الهدف منه، فالقائد الاستراتيجي هو الذي يضع معايير عالية، ويعمل على تحقيقها، بحيث يكون لديه القدرة على: (1)
- ✓ التأثير على الآخرين والحفاظ على العلاقة التفاعلية معهم والعمل بمبدأ التمكين وتشجيع العمل الجماعي؛
- ✓ وضوح الرؤية والتعلم والتطوير المستمرين وتقوية الذات والقيام بالمخاطر المحسوبة؛
- ✓ الذكاء في التعامل مع الظروف المختلفة وتوفير مهارات إدراكية كالتحليل المنطقي والاستنتاج العلمي؛
- ✓ ضرورة تعلم واستخدام المهارات التكنولوجية وتلقينها للأفراد لا سيما تكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ صياغة التوجه من خلال القيادة بالمثال العملي؛

إضافة إلى ما سبق من الضروري أن يقوم قائد التغيير بالمهام التالية: (2)

- التكيف مع متطلبات التغيير، إذ عليه أن يكون مرناً في مواجهة المواقف المستعصية والغامضة، بتفحه وتقبله لوجهات نظر رؤوسيه ورؤية المواقف من عدة زوايا، حيث يهتم بمتطلبات الموقف أكثر من سلطته الرسمية ويعمل بروح الفريق ويدير بالمشاركة؛
- أن يؤمن بتعدد الأساليب لمعالجة موقف واحد، وأن لا يتصف بقصر النظر ومحدودية التفكير لاسيما في المستويات العليا للتنظيم، حيث القرارات إستراتيجية وهامة؛
- لقد ارتبطت القيادة في الإدارة الحديثة بالتغيير الابتكاري، لاسيما بعد التسارع التكنولوجي والتنظيمي الحاصل، أين أصبحت فاعلية القائد تتوقف على فاعليته في إدارة التغيير بأسلوب ابتكاري، كتغيير أساليب الإدارة بما يخدم أغراض الابتكار، مما يتطلب القدرة على وضع إستراتيجية تغيير ابتكارية لتحقيقه بكفاءة.
- يتم اختيار قائد مشروع التغيير على أساس مجال التغيير، والكفاءات الرئيسية والتكميلية التي يمتلكها في هذا الصدد، ومدى الانضباط والتواجد والإرادة القوية في تقلد المسؤولية والتعهد بتحقيق الأهداف، ودرجة التحدي في مواجهة تعقيدات المهام الموكلة إليه، والقدرة على تحديد الأهداف وتوفير مستلزمات تحقيقها.
- يجب على القائد تحديد الأدوار اللازمة لإنجاح جهود التغيير، والحرص على إحداث الانسجام والتلاؤم بين الأدوار والاستعدادات والمهارات الشخصية، وبين مجموعة أدوار الجماعة واستعدادهم ومهاراتهم، لتحقيق التفاعل والتكامل في إحداث التغيير، ويحتاج هذا إلى وجود اتصال مفتوح وفعال مع أفراد الفريق للتنسيق بين مجهوداتهم.

(1)-المرجع نفسه، ص ص. 183-196.

(2)- نواف كنعان، القيادة الإدارية، (الأردن: مكتبة دار الثقافة، 2000)، ص. 433.

إضافة إلى بعض المهام التي يجب على القائد القيام بها وهي: (1)

- تنمية قدراته في الحكم على الظواهر من أجل القدرة على استنباط العوامل الحرجة في تحليله للمضمون المؤسسي واتخاذ القرارات الصحيحة؛
- تنمية قدراته التحليلية كتحليل الثقافة السائدة وقدرات الأفراد ومدخل تحفيزهم، فبدونها يلجأ القائد إلى الصفات الجاهزة للتغيير دون معرفة جدواها؛
- تنمية قدرته على تسيير التعقيد والقدرة على التأثير في الغير، وكذا قدرته على التنفيذ، حيث قد يتحول برنامج التغيير إلى مجرد عملية تخطيط بسيطة لا تهاجم واقع التغيير بالمنظمة؛
- المعرفة والوعي بالذات، أي معرفة القائد لقدراته على الحكم على خبراته واختياراته، حيث يترك القائد عادة - ومن غير وعي منه- فلسفته الشخصية تؤثر على مسار التغيير، بحيث لا تتماشى غالباً التدخلات التي يختارها مع المضمون الحقيقي لبرنامج التغيير واحتياجاته.

إن التحدي الحقيقي لقائد التغيير هو تحقيق الإلتزام الحقيقي للأفراد لتحقيق أهداف التغيير، ولعل ذلك لا يتأتى إلا من وجود ثقة متبادلة بين القائد والأفراد والقائمة أساساً على مصداقية الوعود المعلنة والضمنية. (2) في بداية عملية التغيير تبدو الأمور مبهمة، إذ يحتاج خلالها قائد التغيير إلى قدراته ومهاراته في قيادة التغيير، (3) إذ عليه أن يكون القدوة في سلوكياته الإدارية عند ممارسة التغيير، (4) مما يستوجب إعداد القيادات المغيرة، إذ أن التغيير الإيجابي يستدعي نوعاً جديداً من القادة. (5)

مما سبق يتضح أن قائد التغيير يجب أن يتقن الأدوار المختلفة والمتكاملة من تنظيم وتخطيط استراتيجي وعلاقات إنسانية مما يخول له القدرة على القيادة المتكاملة لمختلف جوانب عملية التغيير.

المبحث الثالث: عوامل النجاح الحرجة في قيادة التغيير.

يقوم نجاح التغيير على طريقة إحداثه، وإن فشل محاولات التغيير لا تكمن دائماً في الخطأ في اختيار نوع التغيير وإنما لغيب العناية اللازمة بإعداد الأرضية الملائمة التي يتم عليها، فإن النجاح في التغيير يكمن في التفكير في كيفية إدراجه أكثر من برنامج التغيير نفسه، إذ لا بد من الإعداد القبلي لأرضية التغيير سواء من الناحية النظامية والإجرائية أو السلوكية، وفيما يلي أهم عوامل النجاح الحرجة لقيادة التغيير.

المطلب الأول: تطوير رؤية جديدة وتحديد الحاجة للتغيير:

إن أي برنامج تغييري يقوم أساساً على رؤية جديدة يصبو إلى تحقيقها، كما تحركه الحاجة إلى الانتقال من وضع راهن مرفوض إلى وضع مستقبلي مرغوب، وكلاهما أي الرؤية والحاجة، تحركها محددات تصبو إلى إنجاح مشروع التغيير، وسيتم توضيحه لاحقاً.

(1) - Julia Balgan, Op-Cit, PP.08-10

(2)- أحمد محمد الطيب. القيادة الإبداعية وإدارة التغيير والتطوير، (مصر: المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة "الإبداع والتجديد، دور المدير العربي في الإبداع والتميز" 2004/11/28/27)، ص.20.

(3)- طارق السويدان، مرجع سابق، ص. 43.

(4)- محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص. 121.

(5)- سنيثا سكوت، مرجع سابق، ص. 116.

أولاً. تطوير رؤية جديدة: يقول بورتر "إذا لم تكن هناك رؤية مناسبة فإن الجهود التي نبذلها للتغيير يمكن أن تتحول بسرعة إلى مجموعة من المشاريع غير المتوائمة والتي تستنفذ الوقت، مما يجعل الجهود تسيير في الاتجاه الخاطئ أو دون اتجاه محدد على الإطلاق"⁽¹⁾ ولعل المنظمات التي تواجه صعوبة في تطوير منظور جدي لها كونها غير قادرة على رؤية افتراضاتها الخاصة، وهو السبب الرئيسي في عدم تقبل معظمها للتغيير.⁽²⁾ كما أن العديد من القادة يصرفون الكثير من الوقت في التخطيط الاستراتيجي لمستقبل المنظمة، إلا أن النتيجة كثيراً ما تكون غير مرضية، ولعل السبب لا يكمن في عدم كفاءة القائد في عملية التخطيط ولا لعدم كفاية الموارد بقدر ماهي مشكلة رؤية غير محددة المعالم والأهداف.⁽³⁾

لا يقصد بالرؤية مجموعة الشعارات البراقة "كالعناية بالعميل، وتحسين الخدمة" دون الفهم الصحيح والتام لما يراد فعله، ولا يقصد بها الاستجابة للأساليب الحديثة للإدارة، أو للضغوط التنافسية قصيرة الأجل، دون الوعي الكافي للغاية منها، وإن كان الأمر كذلك، فلا جدوى من التغيير، والبقاء على الحالة القائمة والوضع الراهن أفضل، فمن الضروري أن تعبر الرؤية المستقبلية، عن عملية التغيير المطلوب، إذ أنها تحفز أكثر للعملية، وإن الرؤية الجيدة يجب أن تعكس أمرين أساسيين هما:⁽⁴⁾

1/ الحافز: يجب أن تمكن الرؤية من حفز الأفراد وزيادة طاقتهم ونشاطهم، إذ تتصف بما يلي:

1/1 الجاذبية: حيث تثير انتباه واهتمام الأفراد حين سماعها.

2/1 سهولة الفهم: أي من السهل استيعابها وفهم المقصود منها.

3/1 المنظور الواعد: حيث تعبر عن صورة جديدة وواعدة للمستقبل.

4/1 الأصالة: حيث يجب أن تكون جديدة في مضمونها.

5/1 الصدق: بحيث تتصف بالصراحة، والاستجابة قدر الإمكان للمناخ والثقافة السائدة بالمنظمة.

من مثبتات التغيير وأسباب فشله غياب الحافز الكافي إن كان لدى الأفراد أو القادة مما يضعف القدرة على التحدي ووضع رؤى طموحة،⁽⁵⁾ مما يجعل وضعية المنظمة بعد التغيير مماثلة لوضعيتها قبله.

2/ التوجيه: يجب أن تتضمن الرؤية توجيهها وترجمة لما يجب فعله لتحويلها إلى حقيقة فعلية بحيث تكون:

1/2 عملية: أي اتفاقها وملاءمتها مع الممارسات اليومية.

2/2 مستقرة: أي قدرتها على الاستمرار لفترة طويلة دون تغييرها.

3/2 واقعية: أي أن تكون مضمونة وغير مبالغ فيها، وقابلة للتحقيق.

4/2 هادفة: أي وجود غاية محددة تسعى إليها.

(1) طارق السويدان، مرجع سابق، ص. 43.

(2) فرانسيس هواريب، تعريب: محمد سمير العطائي، تكوين الثقافة الإبداعية، (الأردن: مكتبة العبيكة، 2003) ص. 4.

(3) Robert H.Hayes, Stratégic planning –forward in reverse, **Management of change and innovation**, (Great Britan, Gallliard ,The Internationnal library of management, 1994), P.425.

(4) دانا جاينس روبنسون، مرجع سابق، ص ص. 129-133.

(5) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 290.

إن المؤسسات التي تملك رؤية هي تلك التي لديها إحساس وإدراك قوي بما تقبل عليه، إلا أن الجانب السلبي في هذه الثقافة هو أن المؤسسة التي لديها إيمان قوي بهدفها فهي تستبعد ذوي الفكر المختلف،⁽¹⁾ وهنا تبرز ضرورة تطوير الرؤية، إذ من المهم جدا أن يكون القائد داعما لفكرة التطوير هذه، وأن يحمل ثقافة الإبداع ويؤمن بها، حيث تصبح عملية التنبؤ سهلة، كما تظهر ضرورة المشاركة في تقييم الرؤية الجديدة والتخطيط لبلوغها، لتفادي الانطلاق في تنفيذ إبداع غير فعال ما من شأنه تعريض المؤسسة لمخاطر كبيرة من حيث عدم تقبل السوق للإبداع الجديد، أو مقاومة شديدة من طرف العاملين بالمنظمة.

إن الغرض من مشاركة الأفراد في تطوير الرؤية الجديدة، ليس خفض المقاومة فحسب، إنما أيضا لمعرفة المهارات التي يحتاجها كل منهم لتحقيقها،⁽²⁾ فإن إشراك العاملين في وضع فرضيات حول المستقبل المرغوب باستخدام أساليب توليد الأفكار وتبادلها والبحث عن توجهات التغيير والمشاركة في وضع البدائل الإضافية للمستقبل يخفض من الفرضيات غير الملائمة حول مستقبل المنظمة بعد التغيير، إضافة إلى توسيع مجال الإدراك لدى المشاركين، ويجعل العاملين يدركون حقيقة أنهم يلعبون دورا هاما في تشكيل مستقبلهم وتحديد الوجهة التي يتجهون إليها،⁽³⁾ كما يتم توضيح القيم الجديدة التي ستحل محل القديمة، وتوضيح الفرق بينهما، وما ستؤول إليه المنظمة بعد ذلك.

يتم تطوير الرؤية من خلال إيجاد وتحديد الحاجة للتغيير، وتحليل وضعية المنظمة حيال بدائل التغيير لاختيار الإستراتيجية الأنسب.

ثانيا. إيجاد الحاجة للتغيير: يرى ميشال وروسال أن أول خطوة للنجاح في أي مجهود فعلي للتغيير يبدأ بتحديد دقيق وواضح لمشكلات المنظمة التي تعبر عن الحاجة للتغيير،⁽⁴⁾ ويتم ذلك من خلال تشخيص مشترك لوضع المنظمة الراهن، ونقاط ضعفها وأسباب تراجعها، والعوامل التي خلقت الفجوة بينها وبين باقي المنظمات المشابهة والمنافسة، وقد أجمع المؤلفون، أن الوقوف على الطريق الصحيح للتغيير يبدأ، من اختلاق أزمة رهيبة، تسبب رعبا كبيرا لدى معظم الأفراد، تجعلهم يطلبون التغيير وينادون به بأنفسهم.⁽⁵⁾

يمكن للقائد أن يقوم بتحسيس الأفراد للحاجة للتغيير من خلال:⁽⁶⁾

- نشر الوعي بأن التغيير قضية لا مفر منها، وأنه عملية استشراف للمستقبل وتحويل المنظمة من وضع سيء إلى ما هو أفضل؛
- إبراز مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي؛
- إعطاء أمثلة عن تجارب ناجحة لمنظمات مشابهة أو منافسة، وتوضيح الفجوة بينها وبين هذه الأخيرة؛
- توليد قيم الرغبة في التغيير، والابتكار والتجديد لدى الأفراد، من خلال الحوافز الإيجابية.

(1)- فرانسيس هواريب. مرجع سابق. ص. 33.

(2)- Michael Beer, Russell . A.Eisenstat, Bert Spector, Op-Cit P.425.

(3)-Gerard .Dominique Carton, op-cit, P. 80.

(4)- Michael Beer, Russell . A.Eisenstat, Bert Spector, Op-Cit P.423.

(5)- طارق السويدان، مرجع سابق، ص. 41.

(6)-محمد بن يوسف النمران العطييات ، مرجع سابق، ص. 214.

لعل أهم مداخل تحديد الحاجة للتغيير، هي مساهمة الأفراد في تقديم تشخيص كامل لمجالات الأداء الضعيف بالمنظمة، وتشخيص عام لمشاكلها، مما يجعلهم يقرون بالحاجة إلى تغيير الوضع الراهن، بل ويقترحون الحلول المناسبة لذلك.

ثالثا. تحليل الوضعية: يتوقف التغيير الناجح على مدى قدرة قائد التغيير على تحليل وضعية المنظمة وأخذها بالحسبان في إدراج التغيير، إذ من الخطير الاعتماد الكلي على الوصفات الجاهزة أو الخبرات السابقة الداخلية أو الخارجية، وهذا لا يعني عدم جدوى هذه الأخيرة، مما يبين ضرورة التطرق إلى كيفية تحليل مميزات الوضعية للمنظمة محل التغيير، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

1/ فترة التغيير ومداه ودرجة الاستقرار: لا بد من تحديد فترة التغيير ومداه لتحديد نمط التغيير اللازم.

1/1 فترة التغيير: تلعب الفترة المتاحة لتنفيذ التغيير دورا هاما في اختيار المدخل المناسب لذلك، ففي فترات الأزمات يكون المدخل المناسب هو التغيير الموجه من طرف الإدارة العليا، إلا أنه في هذه الحالة تكون الحلول سطحية وظاهرية ومؤقتة ولا تمس مشاكل الأداء الحقيقية، وفي أول فرصة تتاح فيها الموارد اللازمة، تشرع المنظمة في عملية تغيير أساسية وعميقة وطويلة المدى، بالرغم من ذلك للأزمة إيجابيات، إذ تجعل الأفراد أقل مقاومة إذ يقبلون وسائل تغيير كانت مرفوضة سابقا، أما في الأوقات العادية والوقت متاح، فالقائد يختار المداخل التدريجية للتغيير بدءا بتهيئة الأفراد ماديا ومعنويا لتقبل التغيير والقدرة على تنفيذه، ثم الانتقال إلى التغييرات الأساسية، وتتم المفاضلة بين عدة مداخل حسب درجة الوعي المكتسبة في المرحلة السابقة، فإذا كان الوعي ضعيفا تولت الإدارة العليا توجيه عملية التغيير، ويكون المدخل تشاركيا في حالة العكس، كما تتمكن المنظمة من تعديل نظام القيم والسلوكيات في حالة التغيير الجذري.

مهما كانت ظروف المنظمة أثناء التغيير، يجب منح حد أدنى من الوقت لإعطاء الفرصة للمسيرين والأفراد على حد سواء لتعلم الممارسات التسييرية والتشغيلية الجديدة،⁽¹⁾ تقاديا لحالات الإحباط الممكنة الناتجة عن عدم التأقلم مع الوضع الجديد، كما أنه من الضروري اختيار الوقت المناسب للتغيير، أو بالأحرى الوقت الذي تحتاج فيه المنظمة للتغيير.⁽²⁾

2/1 مدى التغيير: على قائد التغيير قياس مدى التغيير انطلاقا من بعدين هما:⁽³⁾

➤ عمق التغيير، بدءا بالتغييرات السطحية ونهاية بالتغيير الجذري؛

➤ سعة التغيير، إذ قد يمس التغيير جزءا من المنظمة أو كلها.

انطلاقا من البعدين يمكن للقائد تحديد درجة التغيير اللازمة، أي مدى إمكانية إدراج التغيير ضمن النموذج الحالي من روتينيات وقيم وغيرها أم يجب تغيير النموذج جذريا، وذلك من خلال مقارنة نظام القيم الحالي مع ذلك الذي يفرضه التغيير، حيث كلما كان التغيير عميقا وكبيرا كلما كانت إدارته أكثر صعوبة.

(1) - Ibid,P.425.

(2) -Mohammad Ali Naghibi. Hediye Baban. Op-cit, P.543.

(3) - Julia Balgan, op-cit, PP.64-65.

3/1 درجة الاستقرار والتحفظ: أي درجة الرغبة في الإبقاء على الحالة القائمة، وتحدد هذه الأخيرة الجزء من رأسمال المنظمة المادي والمعنوي المراد إبقاؤه حفاظا على وحدة المنظمة واستقرارها، من خلال المفاضلة بين ما تقدمه الحالة القائمة وما يقدمه التغيير، كما يجب تحديد درجة التحفظ التي يفرضها التغيير نفسه، فالمعارف التي تقدم ميزة تنافسية، ومختلف المفاهيم الثقافية كروح الفريق والالتزام الفردي والجماعي والولاء للقائد، يجب الحفاظ عليها، والحرص على عدم فقدها أثناء تنفيذ التغيير، كما أن درجة التحفظ تحدد مدى التغيير اللازم إدراجه، والمدخل الملائم لذلك، فالرغبة في الإبقاء على موظفين متخصصين ومتميزين ومطلوبين في سوق العمل، تدفع القائد إلى اختيار المدخل التشاركي في إدارة التغيير، كما أنه من الصعب تغيير نظام القيم لدى هؤلاء نتيجة للاستقلالية التي يتمتعون بها.

إن درجة من التنسيق والترابط والتوازن يجب أن يوفرها التغيير المزمع إجراؤه بين كل من الاستراتيجية والتنظيم والبيئة الخارجية، مما يحقق التوافق بين مفهومي التغيير والاستقرار في المنظمة،⁽¹⁾ إذ تحتاج المنظمات إلى التغيير لتتكيف مع البيئة كما تحتاج للاستقرار من أجل تنفيذ استراتيجية التغيير المختارة.

2/ درجة التنوع ومستوى القدرات والوسائل المتاحة للتغيير: بالرغم من أن أحد مبادئ التغيير لدى المؤسسات الرائدة في مجال الأعمال تجاوز الإمكانيات والقدرات من أجل التخطيط لبرنامج تغيير أكثر طموحا وإبداعا بحثا عن التميز ومن ثم البحث على كيفية توفير هذه الإمكانيات، إلا أن ذلك يجب أن يتم في حدود غير مبالغ فيها حيث يصطدم التغيير بعوائق عدم توفر الإمكانيات والقدرات لتنفيذه، كما أنه من الضروري مراعات درجة التنوع في مشاريع التغيير بحيث تكون في حدود القدرة على التحكم فيها.

1/2 درجة التنوع: يفترض العديد من المنظرين ضرورة تجانس المنظمة في مختلف جوانبها، إلا أنه أحيانا تفقد هذا التجانس بسبب التنوع الموجود في مختلف مجالاتها، وكذا درجة التنوع التي يريدها القائد في برنامج التغيير نفسه، أي تنوع مشاريع التغيير في مختلف الفروع والأقسام والوحدات، والتي يشترط التنسيق بينها،⁽²⁾ مما يؤثر على تنفيذ التغيير، فكلما كان التنوع في الثقافات والعقليات، كلما كانت صعوبة في إدراج تغيير مشترك وموحد، وعموما فإن الرؤية العامة واحدة ويكمن التنوع في كيفية تحقيقها.⁽³⁾

2/2 مستوى القدرات بالمنظمة: إن القدرات المطلوبة لإدراج تغيير في بيئة مستقرة ليست نفسها القدرات المطلوبة في بيئة متغيرة باستمرار، ومن أجل تقييم قدرات المنظمة للتغيير نميز بين نوعين.⁽⁴⁾

➤ القدرات الفردية، وتتنوع إلى قدرات استعدادية وأخرى إجرائية، إذ على القائد معرفة مدى مرونة الأفراد في تلقي التأهيل اللازم والسلوكيات الجديدة، فكلما كانت هذه الأخيرة كبيرة كانت إمكانية التغيير أكبر، حيث تحتاج المنظمة إلى أفراد مستعدين للتطوير والتنوع إذ يكون هؤلاء أقل مقاومة لتغيير أنفسهم

(1) - Royston Greenwood, C.R.Hinings, **Organizational Design Types, Tracks and the dynamic of strategic change, Management of change and innovation**, (Great Britain, Galliard, The International library of management, 1994), P.321.

(2) - Michael Beer, Russell. A.Eisenstat, Bert Spector, Op-Cit P.425.

(3) - Julia Balgan, op-cit, PP.65-67.

(4) - Ibid, P. 67.

وبالتالي لبرنامج التغيير أكثر من أولئك المتعلقين بعمل محدد، كما أن قدرة الفرد على إجراء التغيير سواء تعلق الأمر بالإطارات العليا وموهبتهم في كسب ولاء ومساندة الأفراد، أو قدرة وخبرة المسؤولين في إدارة أكثر من مشروع تغيير، وكذا قدرة المسؤولين التشغيليين(*) على مساعدة الأفراد في فترات التغيير.

➤ القدرات الإدارية،⁽¹⁾ أي المعرفة بأساليب الإدارة الحديثة للموارد المادية والمعنوية، سواء تعلق الأمر بالإدارة العليا أو الوسطى أو التشغيلية.

➤ القدرات التنظيمية، وتعني خبرة المنظمة في مجال التغيير، حيث هناك مؤسسات تركز على مجال تغيير معين كوسيلة للتغيير، بينما أخرى لديها خبرة في أكثر من مجال، من تخطيط ونظم معلومات وتسويق وإنتاج وغيرها، مما يمكنها من الحصول على ميزات تنافسية مستدامة نتيجة قدراتها الحركية في مجال التغيير، فعلى القائد تحليل درجة قدرة مختلف الوحدات بالمنظمة في مجال التغيير ودرجة الترابط والتكامل الموجود بينها، إذ أن فرقا متخصصة في التغيير يمكن تشكيلها على كل المستويات، حيث لا يمكن إجراء تغيير جذري وعميق دون حيازة القدرات اللازمة لذلك، مما يستلزم تبني إستراتيجية تنموية في مجال تسيير التغيير وتطوير القدرات وإدراج وسائل التخطيط اللازمة وطرق تقييم الأداء المناسبة.

إن التغيير في النظام القيمي للأفراد والمنظمة ككل، يحتاج إلى قدرات فردية وتنظيمية خاصة في مجال تسيير التغيير، بل فرق استشارة متخصصة في هذا المجال أحيانا، كما أن القدرات والكفاءات الموجودة بالمنظمة تحدد نوع المدخل اللازم للتغيير، فالمدخل التشاركي مثلا يحتاج إلى مواهب إدارية وتفاوضية ودبلوماسية، وفي حالة غيابها تضطر المنظمة إلى مستشارين خارجيين أو تبني الأسلوب التوجيهي.

3/2 الوسائل المتاحة للتغيير: تمثل الوسائل مجموعة الموارد المتاحة من مال ووقت وموظفين، لاستثمارها في مشروع التغيير، والتي يجب تقييمها قبل البدء في الإعداد للتغيير وتنفيذه، حيث تحتاج المنظمة إلى موارد مالية من أجل تكوين أفرادها، إضافة إلى إعادة التجهيز التي يفرضها التغيير، وإذا أراد القائد الحصول على نتائج مرضية من مشروع التغيير، عليه أن يمنح الوقت الكافي لذلك، لاسيما فيما يخص تغيير القيم والسلوكيات والمهام الروتينية، كما أن توفر أفراد بالقدرات والتحفيز اللازم يساهم في إنجاحه.⁽²⁾ تؤثر الوسائل المتاحة في الإستراتيجية المختارة للتغيير، فالتغيير الجذري يحتاج إلى أموال كثيرة ومتسع من الوقت وكفاءات متميزة، كما أن المدخل التشاركي أكثر تكلفة من التغيير الموجه. كما تحدد الوسائل المتاحة بالمنظمة وكلاء التغيير، فعادة ما يكون المدير العام هو الأكثر ملائمة لهذا الغرض إلا أن ضيق وقته يدفعه إلى اختيار أشخاص آخرين داخليين أو اختيار أسلوب الأخرجه.

3/ الرغبة في التغيير وحدود السلطة الممارسة: يحتاج التغيير إلى إرادة قوية من طرف الداعين إليه تمكنهم من مواجهة المقاومة وعدم التراجع، كما يجب أن تقترن الرغبة في التغيير بدعم من السلطات العليا.

(*)- لقد أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية أن المسئول في المستوى التشغيلي هو من يصنع الفرق بين النجاح أو الفشل في برامج التغيير، حيث يتابع العملية باستمرار، كما ينفذ برامج التغيير حسب الأولوية وليس دفعة واحدة أين تتم مكافئته وفقا للنتائج المحققة في هذا المجال.

(1)- Mohammad Ali Naghibi. Hediye Baban. Op-cit, P.543.

(2)- Michael Beer, Russell . A.Eisenstat, Bert Spector, Op-Cit P.425.

1/3 الإرادة والرغبة في التغيير: تترجم إرادة الأفراد في التغيير بدرجة وعيهم بالحاجة له ودرجة التعهد والالتزام بتنفيذه والتي تحددها المصلحة الشخصية، وكذا درجة السلم الوظيفي للفرد، فالإطارات العليا يدركون الحاجة للبدء في التغيير بحكم معرفتهم بتداعيات البيئة الداخلية والخارجية، إلا أن كون المنظمة في حالة رخاء يجعل من الصعب تحديد الحاجة للتغيير بوضوح للأفراد في المستويات الدنيا للتنظيم.⁽¹⁾

تؤثر درجة الرغبة في التغيير على الإستراتيجية المختارة لذلك، فكلما كانت قوية كلما مال القائد إلى اختيار التغيير الجذري، كما أن المدخل التشاركي أكثر ملائمة في حالة ضعف الإرادة في التغيير وهذا من أجل محاولة خلقها في الأفراد، وكلما زادت الرغبة في التغيير اتسعت مساحة الاختيارات الممكنة.

2/3 حدود السلطة الممارسة: تحدد حدود السلطة الممارسة على قائد التغيير، جوانب الرؤية الممكن تطويرها،⁽²⁾ كما تحدد الهامش المسموح به من التغيير، إذ يجب معرفة مراكز السلطة وأساليب التأثير عليها لتقبل التغيير، فقد ترفض جهات ذات سلطة قوية بالمنظمة برنامجا تغييريا قد يحقق نجاحا كبيرا.

يفترض أن تكون للإدارة العليا كامل السلطة في اختيار إستراتيجية التغيير، إلا أن الواقع يكشف عن عوائق تحد من ذلك، كالرقابة الممارسة من قبل الدولة على المؤسسات العمومية، والضغوط الممارسة من طرف المساهمين والأسواق المالية على المؤسسات الخاصة، والقادة غير الرسميين والجماعات ذوو التأثير على الأفراد وكذا الفروع القوية بالمؤسسة، قد تمثل مراكز سلطة تحد من حرية القادة في إدارة التغيير.⁽³⁾

من المهم أن يحمل القادة في المستويات العليا للتنظيم ثقافة إبداعية مما يمكن من تبيين المقترحات والأفكار الإبداعية، إلا أن المفارقة هنا هي أن المدير الناجح هو المدير القادر على إدارة الأعمال بفعالية وكفاءة، والأمر نفسه يمنعه من إدراك الإمكانيات الإبداعية، أي أن نفس الإمكانيات التي تؤهله من إدارة الأمور بشكل صحيح هي نفسها التي لا تمكنه من رؤية صحيحة للأشياء، وبالتالي فإن الأمر يتعلق بالمبادئ والثقافة التي يتبناها المدير، فإن ذوي الفكر المرن والمحفز للتغيير يمكنهم رؤية ما لا يراه ذوي الفكر المنغلق والثابت، كما أن القائد المحفز للإبداع يشجع على المخاطرة وارتياح المجهول، إذ يقول دروكر "الإبداع دائما هو القدرة على تغيير كل شيء، إلا أن الشيء غير المتوقع هو ما يحدث دوما"⁽⁴⁾

تلعب مراكز السلطة دورا هاما في اختيار وكلاء التغيير، إذ يعتمد القائد إلى توكيل الأشخاص ذوو التأثير القوي على الأفراد من أجل رئاسة فريق التغيير، كما أن وجود فرق عمل قوية ومسيرة ذاتيا وذوو سلطة على العاملين، تحد من إمكانية فرض التغيير وبالتالي اختيار المدخل التشاركي.

المطلب الثاني: تكوين فريق تغيير فعال وتطوير الكفاءات.

لا يمكن لقائد التغيير أن يتكفل بمفرده بمختلف عمليات التغيير، إذ لا بد من التعاون مع أشخاص يتم اختيارهم بعناية، كما أنه من الضروري الاهتمام بتطوير كفاءات فريق التغيير وكذا باقي أفراد التنظيم.

(1)- Julia Balgan, op-cit, PP.70-75.

(2)-Michael Beer, Russell . A.Eisenstat, Bert Spector, Op-Cit P.425.

(3)- Julia Balgan, op-cit, PP.70-75.

(4)- فرانسيس هواريب. مرجع سابق، ص.9 3.

أولاً. تكوين فريق تغيير فعال: يتطلب التغيير الناجح اختيار فرق العمل انطلاقاً من قدراتهم في مجال التغيير المعني من جهة، ودرجة دافعيتهم وتحمسهم للتغيير من جهة أخرى، تتكفل بتنفيذ برنامج التغيير، مكونة من مدراء ومتخصصين ممن يمكنهم تحقيق المكاسب والإتيان بالأفكار الجديدة.

1/ مهام ومقومات فريق التغيير: يعمل فريق التغيير كخلية متكاملة للبحث في حيثيات التغيير وطرقه ووسائله وأهدافه ونتائجه وتحديد العوائق والإستراتيجيات البديلة، إضافة إلى الأبعاد التشغيلية المتعلقة بإجراءات التنفيذ،⁽¹⁾ وبين الدور الرئيسي والتشغيلي تتراوح مهام فريق التغيير فيما يلي:⁽²⁾

- إعداد التشخيص المبدئي وتحديد الإستراتيجية الملائمة للتغيير؛
- إعداد مخططات العمل والاحتياجات من المعلومات والموارد وتوجيه عمليات التكوين؛
- إجراء الخطوات الأولى والتجريبية للتغيير، واقتراح التصحيحات لإعطاء الإطار العام للمشروع، والانطلاق في التنفيذ النهائي له.

إذا كانت جماعات العمل مناطة بالتغيير فالأحرى أن تخضع بدورها للتغيير، بحيث تكتسب المرونة اللازمة للتكيف مع التغيير، وأهم جوانب التغيير في فرق العمل، إعادة تشكيل الجماعة وتغيير بعض قيمها ومبادئها وكذا أساليب وأنماط الاتصال وحتى أهداف الجماعة،⁽³⁾ ومن أهم مقومات فريق التغيير ما يلي:⁽⁴⁾

- أن يكون الفريق على اتفاق تام حول الرؤية المستقبلية، وتكون لديهم القدرة على إدارة الموارد الرئيسية للشركة، (الوقت، المال، الأفراد) وتركيزها في خدمة جهود التغيير؛

- أن يكون لديهم حس يرفض الوضع القائم، بحيث تكون لهم الأغلبية أمام مناصري الاستقرار؛
- القدرة على كسب دعم الأفراد لفكرة التغيير، بحيث يتمتع الفريق بالسمعة الطيبة والاحترام الكبير داخل المنظمة والكفاءة أيضاً، بحيث تؤخذ قراراتهم بجديّة؛
- الالتزام بالتواجد الدائم أثناء التغيير، والتضحية من أجله بالوقت والجهد؛

➤ تقدير جهود وتضحيات الأفراد لإنجاح التغيير، واستخدام نظام الحوافز بالشكل الذي يدعم التغييرات السلوكية اللازمة لتحقيق الرؤية المنشودة؛

- لا بد من فريق مختلف التخصصات تناط له عملية تنفيذ التغيير، ولا بأس من إدراج أفراد من خارج التنظيم، إذ يرى هؤلاء مشاكل المنظمة من زاوية جديدة، عكس أفرادها؛
- تحديد نقاط التركيز في عملية التدريب وتوظيف الأفراد حسب احتياجات التغيير.

كما يحتاج فريق التغيير إلى مساحة من الحرية في اختيار الطريق الذي يسلكه في سبيل تحقيق التغيير المنشود،⁽⁵⁾ إذن لا بد من اختيار أفراد من مختلف مستويات التنظيم، مؤيدين للتغيير ومؤمنون بمبادئه،

(1)- Vaérlie Chanal, op-cit, P. 42.

(2)- Pierre Pastor, op-cit, PP. 80-82.

(3)- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 605.

(4)- طارق السويدان، مرجع سابق، ص. 47.

(5) - Hirotaka Takeuchi .Ikujiro nonaka, **The new product development**, Great Britan: Galliard, Great yarmouth, the international library of management,1994), P.529.

متميزون وملتزمون بتطبيقه، وإمدادهم بالمعلومات والمعارف الكافية حول التغيير، وإعدادهم لتنفيذه ومنحهم مسؤولية إقناع باقي أفراد التنظيم من محايدين ومقاومين بقبول التغيير وبضرورة إحداثه.⁽¹⁾

إن الغرض من تبني مفهوم فرق العمل هو معالجة المشاكل المربكة أو اقتراح طرق جديدة للقيام بالأعمال، إلا أن الفكر السائد أنه إذا كانت فرق العمل أداة ممتازة للالتزام وإنجاز الأعمال، فهي ليست بالضرورة كذلك في مجال إيجاد أفضل الأفكار، بل إنها تفرض نوعاً من التفكير الجماعي والبقاء في حدود الفلسفة المتفق عليها، بحكم ثقافة المراقبة حيث يتم استهجان الأفكار الخارجة عن هذا الإطار، مما يكبح الإبداع لدى عناصر الفريق،⁽²⁾ حيث يكمن التحدي هنا في تغيير هذا الفكر وإعطاء بعد جديد لفرق العمل قائم أساساً على التفكير الإبداعي بعيداً عن الفكر التقليدي، كما يجب منح الاستقلالية لفرق العمل، وتحقيق مفهوم فرق العمل المستقلة،* بما تحمله من مفاهيم التضامن والتنسيق والتلاحم والتنظيم والاتصال الفعال واختلاف وتنوع في المهام، مما يضمن رفع الأداء وإثراء الأعمال وتحسين خدمة العميل،⁽³⁾ ولا يتنافى مفهوم فرق العمل المستقلة مع الترابط والتكامل المشروط في عملية التغيير، حيث يتم الربط بينها من خلال تداخل العمليات والأهداف، بتنسيق وإشراف قائد المشروع، كما يعمل هذا الأخير على تسيير المناخ الاجتماعي على مستوى فريق التغيير لتفادي أنواع الصراع الممكنة داخله.

2 / إعطاء الصبغة القانونية لفريق التغيير وتقسيم الأدوار بين عناصره: إن وجود أفراد في فريق التغيير

يتمتعون بسلطة ونفوذ داخل المنظمة يصفون الصبغة القانونية لمشروع التغيير، بحيث تكون لديهم رؤية إستراتيجية واضحة لوضعية المؤسسة ويعملون كفريق إداري داعم لمشروع التغيير، ومن مهامه ما يلي:⁽⁴⁾

- تحديد أولويات التغيير وشرح أسبابه وتوجيه الموارد وفقاً لمراحل المشروع وأولوياته؛
- تأمين دوران المعلومات وتسهيل تبادلها للأخذ بالحسبان كل الأفكار التي يمكن أن تغذي المشروع؛
- تنظيم عملية احتواء المقاومة من خلال كسب الأفراد في صف التغيير والتعهد بتحقيق أهدافه؛

يعنى هذا الفريق بعملية التغيير إدارياً، من حيث تحديد الإطار العام والأهداف العامة والموارد المالية والبشرية اللازمة بتعاون من الإدارة العليا وفريق من المدراء المساعدين وبعض العناصر المشاركة، أين يتم تحديد الأدوار لتفادي تعارضها مع التسلسل التقليدي للوظائف،⁽⁵⁾ ولأن الإدارة تكون عادة بعيدة عن المجريات اليومية للأعمال، ولديها مسؤولياتها الثقيلة لا تمكنها من التضحية بكل وقتها لمشروع التغيير، كما أنها تفضل منح الأفراد فضاء من الحرية في اتخاذ القرارات للحصول على تقدم في عملية التغيير، فإنها تقوم بتحديد المسئول المباشر عن المشروع وإرساء فريق عملي للتغيير يكون تحت سلطته للقيام باختيار معاونيه من المستوى التشغيلي في شكل شبكة تغيير تعنى بتذليل الصعوبات الناشئة عن التغيير.

(1)- Hassane chabane, op-cit, P. 72.

(2)- فرانسيس هواريب. مرجع سابق ص.42.

(*)- لا تعني الاستقلالية غياب الرقابة والتسيير المنعزل للتغيير، بل تحقق من خلال عملية تحسيس مسبقة بمسؤولية الأفراد نحو تحقيق أهداف التغيير.

(3)- Pierre Pastor, op-cit, P.82.

(4)-Ibid, P.88.

(5)-Ibid, PP. 30-29.

من الضروري خفض حالات التناقض وعدم التوافق في الإدراك الناتجة عن وجود طاقات إبداعية لدى كل فرد، والتي يفيد التقسيم المتوازن للأدوار داخل الفريق في ظهورها، وبالتالي تعظيم مشاركة كل فرد، حيث تتوافق أهداف عناصر الفريق مع أهداف الفريق وبالتالي أهداف المنظمة حيال عملية التغيير، كما يفيد التقسيم المتوازن للأدوار والمهام في شعور الفرد بمكانته الاجتماعية داخل الفريق من جهة، ورفع حسه بالمسؤولية من جهة أخرى، إذ يعرف ما له وما عليه مما يضمن التكامل في الأدوار لتحقيق الهدف العام.

لتفادي الجمود والروتين في سلوكيات وأداء أعضاء الفريق يتوجب على القائد القيام بالتجديد من خلال التدريب والاتصال بالبيئة الخارجية وتغيير ملامح الفريق نفسه، من حيث تجديد وتغيير الأعضاء وكذا المهام بصورة مستمرة تشجع على الإبداع من خلال تهيئة مناخ من التحدي المستمر لدى الأفراد.⁽¹⁾ إن مشاركة أعضاء الفريق في إعداد الرؤية العامة للتغيير، تدفعهم لتحقيقها من خلال فهم نوع مشاركة كل منهم في ذلك عملاً بمفهوم التقسيم المتوازن للأدوار، مما يحقق حاجتهم للانتماء وتحقيق الذات، بالمقابل فإن اقتسام المعرفة والخبرات يساعد في تلاحم الفريق، مما يخلق مناخاً من الثقة المتبادلة والالتزام الجاد بأهداف الفريق بعيداً عن الذاتية، فإن نجاح الفريق في تحقيق أهدافه يساعد على التلاحم بين الأعضاء.

ثانياً. تطوير وتنمية الكفاءات: من أجل تقليص الفجوة بين ما يتطلبه التغيير وما هو موجود من كفاءات، يجب الانتقال من مجرد برنامج تكوين إلى مفهوم تطوير الكفاءات، من خلال نظام متكامل لتأهيل الأفراد، يتصف بالمرونة والحركية والتنوع، لمواجهة التطور المستمر والسريع للمهام التي يفرضها التغيير، وإدماج مختلف المعارف التقنية والعملية، من أجل تحقيق الرهانات التالية:⁽²⁾

➤ القدرة على الإبداع والتعامل مع المشاكل غير الاعتيادية؛

➤ تحسين القدرات العلائقية والمسئولية الفردية، والحركية والتواجد الدائم.

لقد تراجعت فكرة التكوين لمواجهة مشكلة القدرات، حيث ظهرت أساليب عملية أكثر، كالتدريب في مكان العمل، والتعلم وتبادل التطبيقات وتنوع الخبرات وتقاسمها، وتحويل معارف وخبرات وكفاءات الأفراد من خلال تطوير بنك المعارف، كما أن التطورات الثقافية والاجتماعية أدت إلى ظهور الحاجة إلى التنوع في المهام وتغيير مسؤوليات الفرد من حين لآخر، حيث لا يبقى الفرد منغلِق على نفس المنصب طوال خدمته، كما يتم الانتقال من المهام المحددة لوظيفة ما إلى مجموعة واسعة من المهام من أجل تحقيق تنوع في خبرات الأفراد، مما يساعد على تطوير جودة العمل وفعالية أكبر وأجال أقل، مما يدعم مفهوم الفرق المستقلة والمتعاونة. هذا بالإضافة إلى ضرورة تطوير وتكييف الكفاءات بالمنظمة مع الاحتياجات من الوظائف والمهام الجديدة، الناتجة عن تغييرات وتطويرات في النشاطات والهياكل، والناتجة عن إدراج تكنولوجيا جديدة كالانترنت وغيرها، كما أن تطوير منتجات وخدمات جديدة يحتاج إلى تحويل كفاءات المنظمة إلى نشاطات جديدة وبالتالي مهام مزدوجة تحتاج إلى درجة كبيرة من المرونة لتحقيقها.

(1) ابتهاج العالي. المدير العربي والإبداع، (المملكة العربية السعودية: المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة - الإبداع والتجديد-2004)، ص.69.

(2) Pierre Pastor, op-cit, P.92.

لعل الأهم من كل هذا هو الانتقال من مفهوم التكوين نحو التمكين والمشاركة الفعلية للأفراد في عملية اتخاذ القرار والالتزام بتحقيقه،⁽¹⁾ من خلال توزيع السلطات وخلق تحديات جديدة لفتح آفاق إبداعية جديدة.

المطلب الثالث: الاتصال والمشاركة في عملية التغيير.

تحتاج عمليات التغيير إلى فتح وتنوع قنوات اتصال بين القادة والمنفذين، كما أن المشاركة في التخطيط وتنفيذ التغيير يضمن نجاحه وعدم مقاومته.

أولاً. الاتصال وتوفير المعلومات: أثناء فترات التغيير، تتغير طبيعة الأعمال الوظيفية والمهام الموكلة للأفراد، بالإضافة أو الاستبدال، كما تظهر مهام جديدة تماماً بتقنيات ومهارات جديدة، مما يستدعي فتح وتنوع قنوات الاتصال بين القادة والمنفذين،⁽²⁾ من أجل تنشيط معلومات التغذية العكسية التي تقلل من الضرر الناجم عن الخطأ، لاسيما عند الانتقال إلى القيم والأنماط الجديدة للعمل، إذ على الجانبين مناقشة الأمر تفادياً للمقاومة، وذلك باستعمال أساليب العصف الذهني التي تجعل من الفرد والجماعة تختار بنفسها هذه المهام لاقتناعهم بضرورتها، كما قد تحدث أمور غير متوقعة أثناء عملية التغيير، تجعل من التطبيق العملي له، ليس بالسهولة المتوقعة، مما يستدعي التعامل معها والتغلب عليها، وتبين المعادلة التالية أهم الجوانب التي تحتاج إلى تواصل وتوفير معلومات عنها وإقناع العاملين بها: $C = (A.B.D) > X$ ⁽³⁾ بحيث:

C: احتمالية نجاح التغيير، A: عدم الرضا عن الوضع الراهن، B: الحالة المنشودة بعد التغيير.
D: الخطوات الأولى الثابتة نحو الهدف المنشود، X: تكلفة التغيير.

أي أنه على قائد التغيير إقناع الأفراد بضرورة التغيير وعدم جدوى الوضع الحالي، وإيجاد تصور لديهم بمدى التحسن الذي سيطرأ بعد التغيير، وتوضيح جدية الأمر بتحقيق بعض النتائج الإيجابية والسريعة، وأن حاصل هذه العملية وفوائدها أكبر من تكلفة التغيير.

لعل إقناع الأفراد بالحاجة إلى التغيير هو المدخل لنجاحه، وهذا من خلال فتح قنوات اتصال من أجل:⁽⁴⁾

- تقديم جميع المعلومات عن التغيير من خلال فتح النقاش بين العاملين والقادة، حول أسبابه وأثره على المنظمة والأفراد والمجموعات، وبيان سلبياته وإيجابياته، مما يضيف على النقاش شفافية ومصداقية أكثر؛
- تفادي القرارات المفاجئة، وإحاطة الأفراد بأي تعديل يطرأ على عملية التغيير وأهدافه ودواعيه؛
- نشر ثقافة التغيير والتجديد، وإشعار الأفراد بأنهم هم أصحاب التغيير، وتبيان أن مصلحتهم في المرتبة الأولى من حيث اختزال الأعباء، وتضمينه للقيم السائدة بينهم، وتوضيح مرونة البرنامج وقابليته للتعديل بالاشتراك مع الأفراد بالإدلاء باقتراحاتهم وآرائهم، مع عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية؛⁽⁵⁾
- مخاطبة العاملين شخصياً وبشكل مباشر، لمعرفة ردود الأفعال الحقيقية والتمكن من مناقشتها وحلها.⁽⁶⁾

(1)- ابتهاج العالي. مرجع سابق، ص. 67.

(2)- سنيّتا سكوت، مرجع سابق، ص. 116.

(3)- طارق السويدان، مرجع سابق، ص. 36.

(4)- محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سابق، ص. 117-119.

(5)- رامز الطمبور، مرجع سابق، ص. 936.

(6)- سنيّتا سكوت، مرجع سابق، ص. 77.

إن شفافية الاتصالات هي المفتاح لنجاح التغيير، وتكون في مختلف مراحلها؛⁽¹⁾ حيث يكون الحوار في بداية المشروع حول السؤال "لماذا التغيير" أي ما فوائده وما أهدافه وحوافزه، أما المرحلة الثانية حول "ماذا نغير" أي المحتوى التشغيلي للتغيير، بتوضيح نقاط الضعف في النظام الحالي وعناصر الأزمة، والمرحلة الأخيرة حول كيفية إدراج التغيير ويكون هذا عبر مختلف قنوات الاتصال.

تختلف طريقة الاتصال باختلاف متلقي الرسالة؛⁽²⁾ فلا يخاطب الأفراد بالمستويات الدنيا للتنظيم بنفس أسلوب مخاطبة الإطارات العليا، والشيء نفسه بالنسبة للعملاء والموردين والمساهمين والأسواق المالية وغيرهم، إذ يجب تكييف المعلومات المقدمة مع كل صنف مما سبق، بحيث تقدم المعلومات التي تهتم كلا منهم ويريد سماعها، لاسيما المتأثرين المباشرين من التغيير.

غالباً ما يحتاج القائد إلى إقناع الأفراد بتغيير مواقفهم من معتقدات واتجاهات وسلوكيات، وإن تمسكهم بمواقفهم تجاه إدارتهم وعملهم وتنظيمهم يجعلهم يعملون بطرق معينة تجعلهم مستقرين نسبياً، وبالتالي مقاومين للتغيير، ومن أجل النجاح في التخلص من المواقف غير المرغوبة يتم تغييرها تدريجياً، لاسيما تلك المتطرفة باعتبارها الأكثر تجذراً وصعوبة للتغيير، وهناك من المواقف التي لا تتغير، مما يجعل القائد يتبع سلوكاً مغايراً كالإجبار أو الاستبدال، إلا أن هذا الحل في تغيير السلوك مع عدم تغيير الموقف، لن يسفر عن إيجابيته في العمل ولعل الحل الأنسب في هذه الحالة ترك الفرد يكتشف التناقض بين مواقفه وما يجب أن يكون،⁽³⁾ وإن فتح قنوات الاتصال المباشرة بين هؤلاء والإدارة يسهل عملية الاقتناع التدريجي.

إن التغيير لا يستدعي بالضرورة إجماعاً كاملاً من طرف عناصر التنظيم، إلا أن الخطر يكمن في حالة ما إذا كان اتجاه الأغلبية نحو رفض التغيير،⁽⁴⁾ لذلك فإن إعلام الأفراد بالتغيير في بداياته يضمن تفهمهم وتقبلهم وتكيفهم وورغبتهم والتزامهم به، ويفضل أن يكون ذلك من طرف الإطارات العليا للتنظيم للتحسيس بأهمية ما سيحدث، وتفادياً للإحساس بالتجاهل أو الخطر، ويتولى المسؤولون عن الفروع ووحدات العمل والأقسام تقديم تفاصيل مشروع التغيير.⁽⁵⁾

تطرح عادة مشكلتين أساسيتين فيما يخص التغيير، الأولى حول المعنى والثانية حول عدم الأكادة، حيث تطرح دائماً مشكلة الاختلاف بين ما نريد إيصاله من معلومات، وبين ما يتم إيصاله فعلاً، أي ما يستعمل من ألفاظ، كما أن هناك اختلاف بين ما يقال وما يفهم، ومن أجل معالجة هذه المفارقات يجب العمل على:⁽⁶⁾

- التأكد من أن المشاركين في الحوار يملكون نفس المرجعية للفهم، والحرص على تعدد أشكال الاتصال؛
- تفادي الألفاظ أو التصرفات التي توحي بفرض التغيير، إذ يجب أن يكون الحوار في فترات التغيير أكثر مرونة وانفتاحاً، مع استعمال أساليب الحوار الحديثة من مخططات وسيناريوهات مدعمة تكنولوجياً؛

(1)- Pierre Pastor : op-cit, P. 35.

(2)- Julia Balgan : op-cit, P. 35.

(3)- آلان ويلمز، مرجع سابق، ص. 410.

(4)-Gerry Johnson. Kevan Scholes. Frédéric Fréry. Op-Cit, P.66.

(5)- Julia Balgan : op-cit, P. 51.

(6)- Pierre Pastor, op-cit, PP.90-91.

- تأمين مناخ ملائم للاستماع، ومنح الوقت للفهم والإدراك؛
- الإجابة الجدية والواقعية للتساؤلات المطروحة حيال مشروع التغيير، لتفادي التأويلات والفهم العكسي، وترك المجال للمعارضين للنقاش، ومحاولة إعطاء الدوافع التي من شأنها خفض المقاومة؛
- نقل المعلومات تدريجيا لاستيعابها لا سيما الجديدة منها.
- كما أن لطريقة الإعلان عن التغيير ووقته أثر على حسن تسييره، إذ يجب أن تتوفر فيه العناصر التالية:⁽¹⁾
- الوضوح؛ إذ يجب الإشارة إلى كل المعلومات حول التغيير ساعة الإعلان عنه، فإن تأجيل بعضها لاسيما الحرجة، قد يؤدي إلى مقاومة قد توقف سير التنفيذ، مما يفقد الأفراد ثقتهم في قادة التغيير والمروجين له.
- الواقعية؛ أي التصريح بحقيقة التغيير وموضوعه وكيفيته، ولكن بأسلوب مرغوب وعبارات محفزة.
- الدقة؛ أي إعطاء المعلومات الدقيقة حول التغيير المبرمج، وتفادي العمومية والغموض، بالإشارة للهدف من التغيير وآثاره ونتائجه، والأسباب الموضوعية لإحداثه من حيث الأهمية والمصلحة والحاجة، وكذا عناصره الإيجابية من حيث القيمة، والسلبية من حيث التكلفة الاجتماعية والاقتصادية، ووصف الواقع الجديد الذي ستؤول إليه المنظمة بدقة ووضوح تفاديا للترجمة الخاطئة.
- المرجعية الإدراكية المشتركة؛ إذ يجب مراعاة المرجعية الإدراكية لكل فرد، فترجمة المدير المالي مثلا لأسباب التغيير ونتائجه تختلف عن ما يراه مدير الموارد البشرية، لذلك لا بد من مراعاة ما يلي:
- تحديد وتقييم منطوق ومرجعية الأفراد، وتقييم وجهات نظرهم حول أسباب التغيير ونتائجه وأسلوبه؛
- مراجعة القائد لأفكاره ومنطقه حول التغيير ومقارنتها مع منطق الأفراد، واختيار الأحسن بعد المناقشة؛
- تفادي الجدال العقيم وتحفيز الاستماع الإيجابي وإيجاد لغة مشتركة تقرب مرجعيات وإدراك الكل.
- ثانيا. المشاركة في عملية التغيير:** سبقت الإشارة إلى ضرورة مشاركة الأفراد في التغيير في أكثر من مناسبة، لا لشيء إلا لأن إشراك الموظفين المتأثرين بالتغيير ليس فقط في تنفيذه بل في كل مراحلها، يفيد في زيادة الالتزام في تنفيذه، وإبداع طرق خاصة أين يصبح التغيير قضية خاصة بكل فرد.⁽²⁾
- إن الدافع للمشاركة كون الأفراد لا يقاومون أفكارهم، لذلك ينصح مشاركتهم ليس فقط في تنفيذ التغيير، بل أيضا في وضع القرار الخاص بالتغيير، مما يجعل الأفراد لا يدعمون التغيير فحسب بل ويدفعهم لتغيير أنفسهم، ومن الطبيعي أن عدم إشراك الأفراد في التغيير يخلق مقاومة شديدة له، وحسب الإداري جون براون، من جامعة هارفارد تكمن تحديات قائد التغيير في تحفيز الأفراد للمشاركة في التغيير من خلال:
- 1/ إيجاد الرغبة في المشاركة:** بحيث لا يمكن لشخص القيام بعمل لا يرغب فيه، وهذه الرغبة لا تتأتى إلا من خلال توفر قواعد شخصية سواء نفسية أو مادية من خلال:⁽³⁾
- التأثير القيادي للقائد، مما يجعل مرؤوسيه يتبعون نهجه ويتقبلون خطته؛

(1)-Gerard .Dominique Carton, op-cit, P.92.

(2)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 43.

(3)-محمد بن يوسف النمران العطييات ، مرجع سابق، ص. 303.

➤ رؤية مشتركة لأهداف المنظمة مما يمنح تفكيراً موحداً بين القائد ومرؤوسيه، ويخلق التزاماً لتحقيقها؛
 ➤ إثارة الرغبة الداخلية بالتحسين، من خلال الاعتراف بدور الأفراد في المنظمة وتحفيزهم لدفعهم للتغيير،
 وفتح الحوار حول مشاكل المنظمة الجوهرية مما يفسح المجال لأفكار وإبداعات جديدة ورائدة، فالفرد كلما
 استمع إليه قادته وتقبلوا أفكاره وتبنوها، كلما حاول تنميتها وبذل جهد أكبر في تقديم الأحسن.
 من المؤكد أنه لا يمكن تحقيق نجاح مساعي التغيير والتطوير بدون وجود سياسة اجتماعية تعتبر
 المشاركة رافعة حقيقية لتحقيق التميز،⁽¹⁾ حيث انتقلت المنظمات من تبني مفهوم التدرج في السلطة إلى
 مفهوم المؤسسة الشبكية.

2/ تجهيز الأفراد للمشاركة: تفادياً لنفور الأفراد من التغيير نتيجة التخوف من رفض مبادراتهم، على القائد
 إتخاذ التدابير اللازمة لتغيير اعتقاداتهم من خلال:⁽²⁾

➤ توفير البيئة الملائمة والمتعاونة، وذلك برفع الحواجز المعيقة لعملية التعلم، بتوفير بيئة للتعاون وتبادل
 الخبرات الشخصية، من أجل التجديد والإبداع في طرق وأساليب العمل؛
 ➤ التعلم من الفشل، وذلك من خلال اعتباره تجربة يجب الاستفادة منها، وإدراجه ضمن برامج التدريب
 لتعلم كيفية الاستفادة من الفشل، والانطلاق منه لتصحيح الأوضاع للأفضل.

3/ تمكين الأفراد من المشاركة: يجب إعطاء الأفراد انطباع أن التغيير من صنعهم وليس مفروضاً عليهم
 وأنه لصالحهم إذ يزودهم بخبرات جديدة ويقبل من واجباتهم، كما يجب أن ينسجم مع قيمهم من خلال:⁽³⁾
 ➤ تزويد العاملين بالموارد والمعلومات اللازمة لتنفيذ العملية، إضافة إلى ضرورة دورات تعلم نظرية
 وعملية، والتأكد من فهمهم لأدوارهم في إحداث التغيير؛

➤ توضيح أهمية الإبداع كأفضل مدخل للتغيير، وفتح المجال لإخراج أفكار جديدة، وإعطاء الأهمية
 لوظائف العاملين وليس لسلطات إتخاذ القرار، وجعل الهدف الرئيسي للتغيير هو نتائج الأداء؛
 ➤ تشجيع السلوكيات الموافقة للتغيير المطلوب ومكافئة الأداء المتميز والإعلان عنه أمام جميع المشاركين،
 والتركيز على الأفراد المتعاونين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على تقبله؛

➤ مناقشة جميع الأفكار الخاصة بمخاوف التغيير وتفهم رفضه والاستماع والتجاوب مع اهتمامات الأفراد
 وتساؤلاتهم لاسيما المتأثرين منه مباشرة، ويستحسن استشارتهم في كيفية التغلب على المعوقات وإعطاء
 البدائل والحلول الممكنة والتعويضات المناسبة وأخذ هذا بالحسبان في عملية التخطيط للتغيير؛

➤ إن التغيير بمشاركة القادة غير الرسميين أكثر فعالية،⁽⁴⁾ حيث يلعب هؤلاء دوراً إيجابياً في توقع
 المشكلات الممكنة في تنفيذ التغيير، واستدراكها أثناء عملية التخطيط وبالتالي تجنب المقاومة المتوقعة،
 بالاستفادة من تأثيرهم ونفوذهم وكفاءتهم وكسب ثقة التنظيمات غير الرسمية والنقابات لنفس الغرض.

⁽¹⁾-Bernard De Momorillon. Et autres. **Organisation et gestion de l'entreprise**, (Paris : édition litec, 1995), P.25.

⁽²⁾- محمد بن يوسف النمران العطييات ، مرجع سابق، ص 304.

⁽³⁾- المرجع نفسه، ص. 304.

⁽⁴⁾- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 41.

هناك من ينصح بمشاركة الأفراد في جوانب التغيير التي تدخل في إطار تفضيلاتهم وفي كيفية تنفيذ عملية التغيير، بينما لا يشاركون في القرارات التي تمس أهداف التغيير، ولعل هذا صحيح في حالة كون التغيير المقترح يفوق المستوى الفكري للأفراد، أو لحساسية التغيير، كما قد تتسع المشاركة لتضم عناصر خارج المنظمة كالمستشارين الخارجيين والخبراء والعملاء الأكثر أهمية وحتى الموردين، ليتم إعادة النظر في الاستراتيجيات الموضوعية من قبل القادة أخذاً بالحسبان اقتراحاتهم وآراءهم وملاحظاتهم⁽¹⁾ وتنفيذ هذه المشاركة الواسعة في شكل اجتماعات أو مؤتمرات، تفيد في تبادل الأفكار وتضمن المزيد من الالتزام والقبول لعملية التغيير وإسراعها، وكذا التنسيق بين مختلف مشاريع التغيير للحصول على نتائج أفضل.

إن إدارة التغيير بالمشاركة يجب ان تتم برشادة ودون إفراط، إذ يجب أن لا تفقد القائد قدرته على الرقابة وسلطته في اتخاذ القرار وهدر الوقت.

المطلب الرابع: التحفيز للتغيير.

لتحقيق النتائج المسطرة للتغيير، فإن فريق العمل يبذل جهوداً أكبر تحت تأثير عامل أساسي هو الحافز، إذ لا يمكن إخراج كل طاقاته دون حافز قوي.

أولاً. مفهوم ووسائل التحفيز: حسب هرم ماسلو للحاجات، فإن الفرد تقوده الحاجة إما اجتماعية كالانتماء أو نفسية كال تقدير أو مادية كالعلاوات، إذ يجب أولاً تحديد مستوى الحاجات المشبعة لدى الأفراد للتعامل مع الحاجات غير المشبعة لأنها أكثر تحفيزاً، ومن أجل ذلك يمكن طرح الأسئلة التالية: هل هناك حاجة للتغيير؟ في أي مستوى تتواجد هذه الحاجة ضمن هرم ماسلو؟ عندما يتم التغيير، ما هي الحاجات التي يشبعها؟

يرى العالم فروم (Vroom)، وهو مطور نظرية التوقع في سلوك العمل، أن التحفيز هو حاصل ضرب الطريقة التي يختارها الفرد لإشباع حاجاته (Valence) واحتمال تحقيق هذه الطريقة لهذه الحاجة (Esperance).⁽²⁾ $Motivation = Esperance \times Valence$

تمثل الحاجة حالة داخلية من عدم الاتزان أو العجز، والتي لها سعة لتنشيط السلوك، فعند وجود حاجة ما فإن الفرد يتحفز لإشباعها، إذ يحفز الأفراد باحتياجات مختلفة من فرد لآخر، ويحفز الفرد باحتياجات مختلفة باختلاف فترات حياته، ويعد إشباع الاحتياجات البشرية مجزياً ورفضها عقوبة، وأثبتت التجارب بأن الفرد يعمل للحصول على مكافئة أو تجنب عقوبة، ويمكن استغلال هذا المفهوم لصالح التغيير، أين يجب أن تتناسب المكافئة مع الجهد المطلوب لتغيير السلوك غير المرغوب والحصول على السلوك المرغوب⁽³⁾، إلى أن يبلغ الفرد مرحلة المحفز الذاتي النابع عن قناعته الخاصة في قدرته على التغيير.

من طرق تقديم الحوافز، المكافئات المادية أو الحوافز المعنوية، حيث يرى الأفراد المنفذون لعملية التغيير، أن هذه العملية تعود عليهم بعدم الاستقرار وكونه عبء إضافي فحسب، وتعود على المستويات العليا في التنظيم بالنفع والإفادة، لذلك لا بد من حوافز لتقبل التغيير وتنفيذه، حيث يصمم التغيير بحيث يضم

(1) طارق السويديان، مرجع سابق، ص. 72.

(2) Hassane chabane, op-cit, P. 73.

(3) آلان ويلمز، مرجع سابق، ص. 395.

احتياجاتهم ورغباتهم، والتفكير في تعويضات إيجابية ومتماشية مع ما يمكن أن يفقده الفرد من جراء التغيير كالشعور بالأهمية وتحقيق الذات، وإذا وجدت فئة متضررة من التغيير، فإن الحل هو التفاوض معها، وإعطاء امتيازات مناسبة وتقدير القائمين على التغيير، والتعبير على ذلك بحوافز مادية ومعنوية،⁽¹⁾ ترفع معنوياتهم وتكون دافعا للاستمرار في تنفيذ وإنجاح وتثبيت التغيير، كما تمنح حوافز للمبادرين بالتغيير تشجيعا لهم على طرح أفكار جديدة، يكون التحفيز معنويا بالاعتراف والتقدير وإدراج أفكارهم ومقترحاتهم ضمن عمل المنظمة، ولا بأس بمقابل مادي مشجع، ومنح مكافئات لمن يتعاونون مع التغيير بإزالة العقبات عن طريقه، ولأولئك المتجاوبين مع حلقات التدريب لتعلم مهارات جديدة تتماشى وعملية التغيير.⁽²⁾

لدى البعض معتقدات ذاتية ناتجة عن افتقارهم للثقة في النفس على الأداء الجيد في المواقف الجديدة، لذلك يحتاج القائد إلى تحفيزهم بتوفير الدعم لضمان تغيير هذا الاعتقاد من خلال التدريب والتوعية

ثانيا. وسائل التحفيز: من أهم الطرق التي تمكن القائد من تحفيز الأفراد على تقبل التغيير ما يلي:⁽³⁾

➤ تسهيل اندماج الأفراد وخلق روح الانتماء للمنظمة، وتأمين التنسيق وانسجام الفريق؛

➤ التكيف المستمر مع التطبيقات من خلال تطوير القدرات؛

➤ جمع وتوجيه الطاقات وخلق ثقافة قائمة على قيم قوية فيما يخص خدمة العميل، الجودة، التكيف، الإبداع، روح الفريق، إثراء وتنوع المهام، المسؤولية نحو تحقيق الأهداف، كل هذا يجعل من الأفراد بالكفاءة التي تمكنهم من تقاسم جزء من السلطة في اتخاذ القرار ولو بصفة ضمنية؛

➤ تحفيز الأفراد على اليقظة البيئية، من أجل القدرة على توقع ما يجب تغييره، والعمل على تهيئة التنظيم والهياكل والسلوكيات من أجل القدرة على التكيف المستمر وخلق ثقافة تغيير حقيقية ودائمة؛

كما يعد إظهار نتائج سريعة من أهم طرق التحفيز للتغيير، إذ يقول كوتر في كتابه حول قيادة التغيير "معظم الناس لا يصبرون على السفر الطويل، إلا إذا شاهدوا نتائج ملموسة، ولذا فبدون تحقيق نجاحات قصيرة المدى، فإن العديد من الموظفين سوف يتخلون عن الفكرة، أو أنهم سوف ينظمون إلى المقاومة"⁽⁴⁾، وذلك لأن هذه النتائج تعتبر مقياسا لمدى إمكانية تطبيق الرؤية المستقبلية، وتعمل كمرشد لكيفية إعادة صياغة رؤية واضحة تماما، وإذا استعسر الأمر على إظهار نتائج مبكرة، يجب إقناع الأفراد بأن إيجابيات التغيير أكثر من سلبياته،⁽⁵⁾ وعدم التسرع في رؤية النتائج الملموسة والإصرار على الاستمرار في العملية، ومحاولة إدراج التغيير أولا في الأماكن المتوقع تحقيق نجاح أسرع فيها لتشجيع العملية في باقي المراكز.

(1)- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 42.

(2)- سنيثا سكوت، مرجع سابق، ص. 55.

(3)- Pierre Pastor, Op-Cit, P. 17.

(4)- طارق السويديان، مرجع سابق، ص. 47.

(5)- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص. 37.

يجد أي برنامج تغيير مقاومة تختلف حدتها كما يختلف مصدرها، وتعد المقاومة استجابة عاطفية وسلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع ووهمي، ناتج عن تغيير إيجابي أو سلبي، يهدد أسلوب العمل الحالي، شكا في نتائجه أو خوفا منها، ووفقا لتوازنات القوة والمصالح يمكن الحكم على تفوق القوى الدافعة للتغيير أو المقاومة له. قد تكون هذه المقاومة ناتجة عن تخوفات معنوية وعاطفية، أو أمنية واقتصادية، أو عملية أو ثقافية، أو اجتماعية أو معلوماتية. تتوقف حدة التغيير على خبرة متخذي القرار والوعي بأهمية التغيير، وكذا حجم الضغوط التي تمارسها قوى التغيير، والمرحلة التي بلغها هذا الأخير.

تبدأ المقاومة بالإنكار والرفض، كاستجابة أولية في شكل لامبالاة، ثم المقاومة، أين يسود الاضطراب والسلبية والاحتجاجات، تأتي بعدها مرحلة الاستكشاف والاستفسار، وهي أولى الخطوات نحو التغيير، يتم فيها التفاوض حول مضمون التغيير، أين يتم تغيير بعض تفاصيله لصالحهم، وتعد أطول مرحلة إذ يستعد فيها الأفراد لترك ما ألفوه وتعلم سلوكيات جديدة، بعدها تأتي مرحلة الالتزام والاندماج، حيث يتم تقبل تام للتغيير وتعهد على تبني سلوكياته ضمن روتينيات المنظمة، ورفض العودة إلى السلوكيات القديمة، وتحتاج هذه المراحل لحدوثها بهذا الشكل، إلى إدارة واعية تؤمن بالشفافية والمشاركة وتوفر المعلومات وتحفز للتغيير، وإلا توقفت عند المرحلة الثانية، وإلغاء برنامج التغيير، أو إحداثه قسرا.

لإنجاح برنامج التغيير يتوجب وجود قائد تغييري، بصفات إدارية وقيادية في نفس الوقت، حيث يتصف بالزعامة الجماهيرية، وكذا الواقعية والتواصل والموضوعية، إضافة إلى الرؤية السليمة، وإدراك الذات وإمكانية التقمص وكذا التفكير الابتكاري وديناميكية الأهداف. كما عليه التزود بالمهارات والمعرفة القيادية والإدارية وبعد النظر والتحكم في التعقيد، إضافة إلى القدرة على التحكم في الوقت والإدارة الواعية للتكاليف، مما يمكنه من مواجهة التغيير. وإن أي مدخل للتغيير يجب أن يحقق مجموعة عوامل لنجاحه أهمها تطوير رؤية جديدة، تطوير الكفاءات، وتحقيق الاتصال والمشاركة، والتحفيز للتغيير.

يعد التغيير عملية ضرورية تتضمن الانتقال من وضعية مرفوضة إلى أخرى مرغوبة، وتظهر الحاجة إليه بظهور مظاهر سلبية بالمؤسسة، حيث يهدف إلى معالجتها وتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية وزيادة مستوى الأداء، أو من خلال الرغبة في صنع التغيير وتنمية القدرة على الابتكار، وبالتالي فإن التغيير أكبر من التفكير في عدم إحداثه، ويعد التغيير مسئولية إدارية قائمة على التخطيط والاستمرارية والشمولية والنظم المفتوحة، كما أنه من الضروري اختيار إستراتيجية تغيير تتماشى وأهداف التغيير بالمؤسسة، إذ لا بد من تشخيص طبيعة التغيير وتحليل علاقة المنظمة مع البيئة، ومن ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة.

على إدارة التغيير استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لتنفيذه؛ حيث يفترض أن تكون إدارة قائمة على المشاركة، قادرة على التكيف مع الأحداث وصنعها، تحافظ على نسيج العلاقات الاجتماعية وترتبط بالواقع العملي للمنظمة بحيث تحقق قيمة مضافة، كما تحقق التوازن بين مختلف القوى وتحافظ على الشرعية القانونية والأخلاقية، كما تتطلب إدارة التغيير الأخذ بالحسبان إستراتيجية المنظمة وثقافتها.

تهدف إدارة التغيير إلى التحرر من القيود التي تفرضها الحالة القائمة، وتحسين أداء المنظمة، بإعادة بناء قوى الفعل في المنظمة لتكون أكثر توافقا مع احتياجات الانفتاح والتكامل مع العالم الخارجي، كما أنه على إدارة التغيير أن تكون إدارة توقع، حيث تتوقع وتخطط للتغيير بدل انتظار حدوثه.

تتولى الإدارة العليا إدارة التغيير طوعية أو قسرا، كما قد تفوض ذلك للإدارات الأخرى بمشاركة جزئية أو كلية للأفراد، كما يمكن أخرجتها، مما يحرم المنظمة من فرص التعلم وتطوير المهارات، وتتم عملية إدارة التغيير عبر مراحل تبدأ بتطوير رؤية جديدة طموحة، ثم التهيؤ والاستعداد التنظيمي للتدخل من القديم، ومن ثم تطوير إستراتيجية نهائية للتغيير، ولا يكفي تنفيذ إستراتيجية التغيير، بل يجب اعتماد التحسين المستمر، لتعديل جوانب القصور الممكنة، وبعد التأكد من إيجابية مخرجات برنامج التغيير، يتم تثبيت قيمه ضمن ثقافة المنظمة والأفراد، أين يتم تعديل هذه الأخيرة جزئيا أو كليا.

يجد كل برنامج تغيير مقاومة تختلف حدتها باختلاف نوعه ودرجته، وهي استجابة لخطر حقيقي أو متوقع لعملية تغيير إيجابية أو سلبية، قد تكون هذه المقاومة ناتجة عن تخوفات معنوية أو أمنية أو اقتصادية أو عملية أو ثقافية أو اجتماعية أو معلوماتية، وتبدأ المقاومة بالإنكار والرفض كاستجابة أولية، ثم المقاومة، تأتي بعدها مرحلة الاستكشاف والاستفسار، وهي أولى الخطوات نحو التغيير، يتم فيها التفاوض حول مضمون التغيير وتحفظات المقاومين، أين يتم تغيير بعض تفاصيله لصالحهم، وتعلم سلوكيات جديدة، بعدها تأتي مرحلة الالتزام والاندماج، حيث يتم تقبل تام للتغيير وتعهد على تبني سلوكياته.

إن نجاح برنامج التغيير مرهون بوجود قائد بصفات إدارية وقيادية، يتصف بالواقعية والتواصل والموضوعية وكذا التفكير الابتكاري وديناميكية الأهداف، كما عليه التزود بمهارات معينة كالتحكم في التعقيد وبعد النظر والقدرة على التحكم في الوقت، كما أن أي مدخل للتغيير يجب أن يحقق مجموعة عوامل لنجاحه أهمها تطوير رؤية جديدة، تطوير الكفاءات، وتحقيق الاتصال والمشاركة، والتحفيز للتغيير.

لقد حفل عصرنا هذا بتغيرات وتحولات جذرية غيرت شكل العالم عموماً وعالم الاقتصاد والأعمال بالخصوص، حيث تم الانتقال من اقتصاد مادي إلى اقتصاد مبني على المعلومات والمعرفة، أين أصبحت التكنولوجيا عموماً وتكنولوجيا المعلومات بالخصوص تميز كل منتج أو خدمة، بل تميز سيرورة عمل المؤسسات برمتها من طرق عمل وأساليب اتصال وعمليات إنتاج وتسويق، بل لا نكاد نرى للأساليب والأنظمة التقليدية وجوداً تاماً، مما يتوجب على المؤسسات إعادة نظر معمقة في وضعيتها حيال هذا التطور الهائل والسريع في بيئة الأعمال، بيئة يكون البقاء فيها للأقوى، إذ عليها التفكير في التغيير جدياً، ليس التغيير لمجرد التغيير، فما نتكلم عنه الآن يتعدى حدود الجودة والتكلفة، وغيرها من الحلول التي كانت مجدية سابقاً، إن التغيير الذي يجب التفكير فيه الآن، هو ذلك الذي يمكن المؤسسات من مجاراة هذا التسارع في المنتجات والخدمات الجديدة والمتجددة باستمرار، إنه التغيير الإبداعي، ليس في المنتج فحسب، بل على مستوى المؤسسة ككل من أساليب وطرق عمل وإدارة، حتى الأفراد وطرق التفكير وغيرها، وهذا ما يقودنا إلى ضرورة الحديث عن مختلف الاتجاهات الإبداعية للتغيير وعن كيفية مساهمة الإبداع في إنجاح عملية إدارة التغيير. ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاث فصول لتوضيح ذلك وهي كالتالي:

الفصل الأول: الإدارة بالإبداع كمدخل لإدارة التغيير.

الفصل الثاني: الإدارة الإبداعية للمعرفة، ورأس المال الفكري البشري: مقومات للنجاح في إدارة التغيير.

الفصل الثالث: الإبداع التكنولوجي وإدارة الموارد التكنولوجية كمدخل لإدارة التغيير.

يتم التطرق في هذا الجزء إلى مفهوم الإبداع ومختلف جوانبه التاريخية والإدارية، وغيرها، ومن ثم دوره في إدارة التغيير من خلال تبني مفهوم الإدارة بالإبداع، أين نتعلم كيفية بناء نظام للإدارة بالإبداع، بمدخلات وعمليات ومخرجات تميزها الصبغة الإبداعية، كما نتعرف على مفهوم الإدارة الابتكارية للمعرفة وكيف تختلف عن الإدارة التقليدية لهذه الأخيرة، وكذا كيفية مساهمتها في إدارة التغيير، وتحقيق عوامل النجاح الحرجة للتغيير. يفيدنا هذا الجزء أيضاً في التعرف على أهم أنواع الإبداع الذي تقوم عليه ومن جرائه مختلف الأنواع الأخرى وهو الإبداع التكنولوجي، وكذا مساهمته في إدارة التغيير الناجح من خلال الإدارة الجيدة للموارد التكنولوجية وتحقيق مفهوم المؤسسة المبدعة.

الفصل الأول.

الإدارة بالإبداع كمدخل لإدارة التغيير.

لقد بدى واضحا للعيان منذ سنوات عديدة أهمية الإدارة الكفؤة في نجاح المؤسسات، إلا أن الكفاءة وحدها لم تعد كافية في عصر تميزه التحولات والتغيرات المتسارعة في كل المجالات، وأمام هذا الكم الهائل من الإبداعات والمنتجات الجديدة، التي تميزها تكنولوجيا المعلومات والمعرفة كمكون أساسي في غالبيتها، والتي قلصت في دورة حياتها، مما يستدعي قدرة المؤسسات على التكيف مع كل هذا، ليس هذا فحسب بل قدرتها على التغيير الإيجابي والإستراتيجي واستحداث منحى خاص بها في أدائها لأعمالها، وليس مجرد تغيير وقتي وروتيني، وإبداع منتجات وخدمات تميزها عن غيرها من المؤسسات، وبالتالي إلى إدارة مختلفة تمكنها من بلوغ هذا، فإنه وراء النجاح التجاري لمنتج أو خدمة جديدة، سيرورة مطولة من العمليات والإجراءات والسياسات وغيرها من طرق التسيير والعمل، والتي تستدعي أداءها بطرق إبداعية هي الأخرى، وبالتالي إلى إدارة تفوق مجرد الكفاءة والفعالية، إلى إدارة إبداعية تخطط وتنظم وتوجه وتراقب الأفراد والجماعات بأساليب مختلفة وابتكارية. ولهذا الغرض قسم هذا الفصل إلى مبحثين لتوضيح هذا، وهما كالتالي:

المبحث الأول: المدخل إلى الإبداع: مفهومه، تطوره، أنواعه وإدارته.

المبحث الثاني: الإدارة بالإبداع كمدخل لإدارة التغيير الناجح.

يتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- الاطلاع على مختلف التعاريف المعطاة للإبداع وفقا لوجهات نظر مختلفة، فلسفية ونفسية واقتصادية وإدارية، وأوجه التداخل بينه وبين بعض المصطلحات القريبة منه، كالاختراع والابتكار؛
- الاطلاع على التدرج التاريخي للإبداع ومختلف النظريات المقدمة في شأنه؛
- التعرف على أنواع الإبداع في المؤسسات الاقتصادية وأهم نماذجها؛
- معرفة أهمية الإبداع والعوامل المؤثرة فيه، خصائصه، والمعوقات التي تحول دون تبنيه؛
- التعرف على عملية إدارة الإبداع، مفهومها، ودورة حياتها وعوامل نجاحها؛
- التعرف على مفهوم الإدارة بالإبداع، ومختلف المفاهيم المرتبطة به؛
- معرفة مراحل بناء نظام للإدارة بالإبداع، وكذا أهم مكوناته؛
- معرفة الإطار المنطقي الفردي لنظام الإدارة بالإبداع وأهم محدداته وشروطه؛
- معرفة الإطار المنطقي الجماعي للإدارة بالإبداع وأهم الجوانب اللازم توفرها في جماعات العمل الإبداعية، حتى تحقق مفهوم الإبداع عند الطلب.

المبحث الأول: المدخل إلى الإبداع: مفهومه، تطوره، أنواعه وإدارته.

لم يعد كافياً أداء الأعمال في المؤسسات الاقتصادية بكفاءة وفعالية، إذ لا بد أن يكون الإبداع هو السمة المميزة لأدائها، تماشياً مع سرعة وتيرة التغيير، إلا أن غالبية المؤسسات تميل إلى الحالة القائمة لوضوح معالمها وضمان عوائدها، واعتبار الإبداع مخاطرة قد لا تؤتي ثمارها، لهذا تبرز ضرورة التطرق للإبداع من مختلف جوانبه، لتبيان الحاجة إليه في عملية إدارة التغيير.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع.

لقد خلط العديد بين مفهومي الإبداع والتغيير وكأنهما وجهان لعملة واحدة، إلا أن الأصل في الإبداع كونه أحد مداخل إدارة التغيير، حيث تزيد الحاجة إلى الإبداع أكثر كلما اتجهت المؤسسة للتغيير، فإذا كانت تود القيام بتغيير استراتيجي فإن أحد أهم أساليب تحقيقه هو الإبداع، وفيما يلي توضيح لهذه العملية.

أولاً. تعريف الإبداع: يختلف تعريف الإبداع باختلاف الجانب الذي درس من خلاله، وفيما يلي أهمها:

1/ التعريف اللغوي والإصطلاحي للإبداع: تشتق كلمة إبداع من بدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق⁽¹⁾ أو هو الإتيان بشيء جديد غير مألوف.⁽²⁾ ترجمته بالغة الفرنسية هي innovation من أصل innover أي جدد، وتشتق من المصطلح اللاتيني novus أي جديد،⁽³⁾ والجديد هو ما يظهر لأول مرة.⁽⁴⁾

يعرف الإبداع اصطلاحاً على أنه "أفكار جديدة، مفيدة مستعملة لحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة"⁽⁵⁾ إذن هو رؤية الظواهر بطريق جديدة، حيث يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة والقدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل الأمثل.

2/ تعريف الإبداع وفقاً لمختلف مجالات المعرفة: يختلف تعريف الإبداع وفقاً لمجال الدراسة كما يلي:

1/2 تعريف علماء النفس: يعرف الإبداع من وجهة نظر علم النفس على أنه "عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالحدثة"⁽⁶⁾ كما يعرفه تشكسميهالي مؤلف كتاب علم النفس (الاكتشاف والإبداع) على أنه "نتاج تفاعلات العديد من البشر والعوامل ويمكن تعزيزه بتغيير البيئة التي تعمل فيها بطريقة تفاعلنا وليس فقط بتوظيف موهبة ابتكارية لفرد واحد، حيث تنتقى فكرة العبقرية والإلهام في منظور العمل الجماعي"⁽⁷⁾ ويعرف أيضاً على أنه عملية الإتيان بشيء جديد، سواء كان فكرة أو اختراعاً، إذ يجب أن يكون أصيلاً، وحيث يوجد تأكيد على الأصالة فإن ذلك يتضمن أيضاً إنتاج الأفكار القديمة في ارتباطات جديدة.⁽⁸⁾

(1)- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، (الأردن: دار كنور المعرفة، 2006)، ص.131.

(2)- محمد موسى عثمان "تحليل الإبداع" المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان: الإدارة وتحديات التغيير، (القاهرة: وايد سرفيس: 2001)، ص.961.

(3)- Stig Ottosson, Hand book in innovation management, dynamic business and product development, (Draft, 2006), p.07. source electronique: www.tervix.com

(4)- Sandrine frendz walch et François Romon , management de l'innovation, de la strategie aux projets, (Paris: vuibert, 2006), p.11

(5)- محمد مقبل "الإبداع الإداري" ملتقى التطوع العربي، (2007)، ص. 01.

(6)- برفاين جيوبتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، (الأردن: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008)، ص.42.

(7)- المرجع نفسه، ص.43.

(8)- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2006)، ص.180.

أي أن الإبداع من وجهة نظر علماء النفس هو الإتيان بشيء جديد نسبيا أو مطلقا، ليس اعتمادا على العبقرية فحسب، بل بتفاعل الأفراد بينهم ومع البيئة المحيطة بهم.

2/2 التعريف الفلسفي للإبداع: يعرف هيجل الإبداع على أنه "ابتكار مفهوم جديد، وهو نتاج صراع بين الجدلية القائمة بين الفرضية ونقيضها"⁽¹⁾ إلا أن تعريف هيجل ينقص من أهمية الإبداع إذ أنه ليس مجرد خلاف توافقي لفكرتين متناقضتين، إذ قد يتمخض من فكرة جديدة تماما، فالإبداع الفريد يتحقق كلما تباينت الأفكار المركبة له، ولا تكون بينهما أي علاقة قبل التركيب، حيث يتحقق الإبداع عند تركيب عناصر تبدو غير متفقة، أي جمع أفكار متباينة حول مسألة معينة لحلها، مما يشكل تحديا للتفكير المنطقي والمألوف.

3/2 التعريف الاقتصادي للإبداع: يعرف جوزيف شوم بيتر الإبداع على أنه "أساس التنمية الاقتصادية، وهو إعادة توليف لعوامل الإنتاج، أين يتم استعمال مختلف الموارد المستخدمة مسبقا، أو إحلال توليفة من العناصر لتقديم خدمة أو منتج"⁽²⁾ أو هو "التطبيق الصناعي أو التجاري لأي شيء جديد، منتج أو عملية أو طريقة إنتاج أو أسواق جديدة أو مصادر تجهيز أو شكل جديد للأعمال التجارية أو التمويلية"⁽³⁾ وهو "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"⁽⁴⁾، ويعتبره أساسا للتنمية لأنه يحقق إشباعا لاحتياجات العملاء واكتساب ميزة تنافسية وكسب ولاء العملاء، كما أنه يحقق تحسينا في هامش الربح من خلال خفض التكاليف بافتراض طرح المؤسسة لإبداعاتها قبل المنافسين، كما أنه يحقق تميزا في الخدمة والجودة التي توفرها وظائف المنتج المبدع.

بينما يعرفه drucker على أنه "التغيير الذي ينشئ بعدا جديدا للأداء"⁽⁵⁾ أو هو "الطريقة التي يعتمد عليها المقاول لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم المصادر ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلا، كما يرى أن الإبداع هو الإحلال المستمر للجديد محل القديم، بتقديم شيء جديد، أو تقديم القديم بطريقة أفضل"⁽⁶⁾. حيث ربط الإبداع بالثروة، ولمح إلى نوعيه الجذري والتحسيني.

فيما يعرفه Tabatoni بأنه "خلق منتجات أو عمليات أو نماذج عمل جديدة، إذ أن الإبداع ليس مجرد فعل إنما سيرورة من الأفعال لديها معناها وعوائدها، ولديها إستراتيجية ووتيرة تطور، لها إخفاقاتها ونجاحاتها واهتزازاتها، تنظيمها وقواعدها، وتعمل في ظل عدم التأكد، تجمع بين المحفزات الفكرية والعملية، والتجربة والخطأ مقيدان لها من حيث التعلم والتوجيه"⁽⁷⁾. مشيرا إلى الجانب الديناميكي للإبداع.

كما يعرفه Paul milier أنه "توليفة جديدة من المعارف الموجودة في شكل تركيب جديد مفيد للإنتاج"⁽⁸⁾. حيث ركز على الجانب المعرفي للإبداع، كما يعرفه على أنه "التغيير من خلال التطبيق

(1)- برافين جيوبتا، مرجع سابق، ص.42.

(2)- rodolphe dumand, guide du management stratégique ; (99concept clés) (Paris; dunod, 2003), pp. 73- 75

(3)- ASTRA, **Defining Innovation; A new frame work to Aid Policymakers**; U.S.Department of Commerce's Technology Administration , 2006-2007, p . 03

(4)- Alain betone et autre, **Dictionnaire des sciences économiques**, (Paris : Armand colin, 2007), P.276.

(5)- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الابتكارية وإدارة الابتكار، (عمان: دار الفكر، 2010)، ص.122.

(6)- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة (الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2008)، ص.358.

(7)- Pierre tabatoni. **Innovation, désordre progés** (Paris: economica, 2005), p.15

(8)- Paul milier. **Stratégie et marketing de l'innovation technologique** (Paris: dumod 12005) p.16

الوظيفي للابتكارات أو الاكتشافات التي تكشف عن ما هو موجود ولكن غير معروف".⁽¹⁾ مشيراً إلى أن الإبداع هو أحد مداخل التغيير وأنه مجرد الكشف عن ما هو مجهول.

إذن الإبداع إقتصادياً هو تطبيق أفكار جديدة خلاقية في عناصر المجالات الإقتصادية، من تنظيم وبنى وبيع وتمويل وموارد بشرية وبحث وتطوير وتمويل وإمداد وغيرها.

4/2 التعريف الإداري: يركز علماء الإدارة في تعريف الإبداع على كونه عملية يمكن تسييرها، أين يعرف Ottosson الإبداع بأنه "الإتيان بفكرة أو منتج أو خدمة أو عملية جديدة ذات قيمة استعمالية أفضل وتحقق النجاح التجاري عند تطبيقها"⁽²⁾ أي أن شرط الإبداع هو النجاح التجاري واستحسان السوق للشيء الجديد، إذ يتفق مع Druker حيث يعرف الإبداع من خلال السوق على أنه "سلعة يمكن النظر إليها أنها ابتكارية إذا لاحظها السوق، وليست المسألة في التغيير التكنولوجي الذي قد يظهر"⁽³⁾ فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها سلعة جديدة فإنها لا تكون ابتكارية. أما نجم فيعرفه على أنه "قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد، يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق".⁽⁴⁾ أي قدرة المنظمة أفراداً أو فرقاً على تقديم ما هو جديد بشرط أن يضيف قيمة كحل مشكلة قائمة أو تقديم حل أفضل، وكل هذا مقارنة مع المنافسين في السرعة إلى السوق، حيث ترى منظمات الأعمال أن العبرة من الإبداع في التطبيق التجاري له، إذ يعبر الإبداع عن "إيجاد فكرة جديدة فنياً كان أو إدارياً تتعلق بتطوير ما هو قائم فعلاً وتحويلها إلى مشروع تنفيذي مربح اقتصادياً".⁽⁵⁾ حيث يرتبط الإبداع بضرورة تطبيق الفكرة ونجاحها اقتصادياً.

بينما يعرفه Myrsf Marquis على أنه "ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو فكرة جديدة، أو حدوث إبداع شيء جديد فحسب، وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة، تتضمن مجموعة مترابطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة".⁽⁶⁾ حيث ركز على شمولية الإبداع ودور العمل الجماعي في دعمه. فيما يعرفه Florence بأنه "إنتاج سلعة جديدة باعتماد طريقة عمل جديدة، أو إدخال هيكلية عمل جديدة أو فتح سوق جديد أو الحصول على مورد جديد"⁽⁷⁾ حيث ركز على عنصر الجودة في الإبداع بغض النظر عن كونها مطلقة أو نسبية، كما يبين شمولية الإبداع لمختلف المجالات وليس المنتج النهائي فحسب، أي أن يكون الإبداع اتجاه المنظمة في كل مجالات نشاطها، حتى تتحقق الشمولية والتكامل والتفاعل بينها، لإحداث إبداع حقيقي.

إذن الإبداع إدارياً يعني الإتيان بفكرة جديدة في أي نشاط كان وتطبيقه بحيث يحقق النجاح التقني والاقتصادي والتجاري للمنظمة، ويضيف قيمة استعمالية أفضل لمستخدمه.

3/ أوجه التداخل بين الإبداع وبعض المصطلحات القريبة منه: يتداخل مفهوم الإبداع مع بعض المصطلحات القريبة منه، وفيما يلي توضيح لها.

(1) - Ibid, p.17.

(2) Stig Ottosson, op - cit, p.07.

(3) - رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع، "الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق"، (سوريا: دار الرضا، 2000)، ص.10.

(4) - نجم عبود نجم. القيادة وإدارة الابتكار، (عمان: دار صفاء، 2012). ص.138.

(5) - علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، (عمان: دار الفكر، 2009)، ص. 124.

(6) - سهير عكروش، نديم عكروش. تطوير المنتجات الجديدة، مدخل إستراتيجي متكامل وعصري، (الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005)، ص.08.

(7) - Florence durieux. **Management de l'innovation** « Une approche évolutionniste, 2 ed (Paris : Vuibert, 2000), P.05

1/3 الإختراع والإبداع: إن أول من فرق بين الإبداع والاختراع هو شوم بيتر حيث يعتبره "فكرة أو رسم أو نموذج لآلة أو منتج أو عملية أو نظام جديد أو محسن، يمكن أن تحصل على براءة اختراع لكن لا يعني بالضرورة أن تصبح منتجا أو سلعة"،⁽¹⁾ كما تعرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية الاختراع على أنه "فكرة يتوصل إليها مخترع وتنتج حلا لمشكلة معينة، بينما الإبداع يعني قيام المنظمة بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات باعتماد طرائق لم يسبق اعتمادها"،⁽²⁾ أي أن الإبداع اختراع في مرحلة التطبيق، بينما يعتبر Tabatoni الإختراع بأنه "إحداث شيء جديد في المجال التكنولوجي، أما الإبداع هو التطبيق الإقتصادي له"،⁽³⁾ إذ يؤدي إلى خلق منتجات وخدمات وأسواق جديدة، وقد تكون الجدة جذرية أو تحسينية، وقد اقتصر هذه التفرقة على الجانب التقني، إلا أن الإبداع أكثر إتساعا، إذ يعبر عن تطبيق فكرة جديدة في أي مجال، وهذا ما وضحه Develan الذي يعتبر الاختراع حلا لمشكلة تقنية بطريقة جديدة، أي أنه حدث يقتصر على التقنية،^(*) بعكس الإبداع الذي يعنى بكل المجالات.⁽⁴⁾ ويرى Martin أن العديد من العقبات تقف أمام الأفكار الجديدة لتجسيدها تطبيقيا وتجاريا، مما يؤدي إلى موت العديد منها في مهدها، مما يدعو إلى ضرورة وجود إدارة للإبداع لرفع نسبة نجاح مخرجات مراكز البحث والتطوير تطبيقيا وتجاريا.⁽⁵⁾ أما الزيادات فيعرف الاختراع على أنه "ابتكار مقصود وهاذف بينما الإبداع ينطوي على لمحة الإشراف المفاجئ".⁽⁶⁾ أي أن الإبداع ناتج عن الصدقة، إلا أنه في الواقع قد يكون مقصودا في معظم حالاته، حتى الإبداع الناتج عن محض الصدقة، فهو نتيجة عمليات تحليل سابقة.

يرى جلد أن الاختراع يعني الإتيان بفكرة جديدة تماما، بغض النظر عن الجانب الإقتصادي، وإمكانية تطبيق الفكرة، بعكس الإبداع الذي قد يكون جذريا أو تحسينيا، كما يدخل الاعتبار الإقتصادي وإمكانية التطبيق والتسويق كأهم مقوماته.⁽⁷⁾ متفقا مع شوم بيتر الذي يرى أن الإبداع يجب أن يجتاز الاكتشافات النظرية والعلمية، وأن الاختراع ليس من الضروري أن يتبعه أي أثر مرادف اقتصاديا.⁽⁸⁾

2/3 الإبداع والابتكار: يفرق جلد بين الابتكار والإبداع كون "الإبداع هو التوصل إلى فكرة أو حل جديد"⁽⁹⁾ أي أنه ترجمة لمصطلح creativity أما الابتكار هو التطبيق الخلاق لها، واعتبره ترجمة لمصطلح innovation متفقا مع ترجمة معظم المعاجم الإنجليزية، فالأفكار قد لا تكون جديدة، ولكن إدخالها في الحياة العملية هو الابتكار الجديد، بينما يرى الزيادات أن الابتكار ترجمة للمصطلح الإنجليزي creativity وأنه

(1) - كريستوف برادن. تعريب عبد الرحمان توفيق، حرب الإبداع "فن الإدارة بالأفكار"، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2000)، ص. 20.
(2) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص. 358.

(3) - Pierre Tabatoni, op – cit, p. 16.

(*) - من هنا تأتي التفرقة بين الإبداع والابتكار التكنولوجي حيث أن هذا الأخير يقوم على المعارف العلمية والعلوم الدقيقة، بينما يتعدى الإبداع ذلك إلى باقي العلوم، كما يفرق Develan بين الإبداع التكنولوجي والبحث العلمي، إذ يقول أن البحث العلمي قائم على ملاحظة الظواهر الطبيعية واستنتاج القوانين التي تحملها، أي اكتشاف لما هو موجود، بعكس الإبداع الذي يقوم على إنتاج شيء غير موجود، ويؤكد أن الإبداع قد يثبت نجاحه تطبيقيا أكثر من البحوث النظرية، إذ قد يبدع مهندس في شركة ما منتجا يحقق نجاحا باهرا، بما لديه من خبرة ومهارات بالرغم من قلة مكتسباته العلمية، فإن العديد من الإبداعات التي أثبتت نجاحها تطبيقيا، بينما لم تجد لها تفسيرا نظريا لحد الآن، أي أن الإبداع مقارنة مزدوجة بين البحث العلمي والخبرة والمهارة.

(4) - Pierre Develan, L'innovation de rupture, clé de la compétitivité. (paris : homme science, 2006) . p. 16.

(5) - Michael J.C Martin, Management technological innovation and interpreneurship, (United State: Reston virginia, 1984), P.03.

(6) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص. 358.

(7) - سليم بطرس جلد، مرجع سابق، ص. 20.

(8) - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص. 31 نقلا عن MC Graw- Bennet Peter في كتابه Marketing 1988 newyork

(9) - سليم بطرس جلد، مرجع سابق، ص. 21.

القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه، بينما الإبداع هو تطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة أو جلب الابتكارات نحو الاستخدام العام لها.⁽¹⁾ أي أن الابتكار والإبداع قد لا يكونان في سياق عملية واحدة، بدليل أن المبدع قد لا يكون هو نفسه مبتكر الفكرة، إذ يكفي استخدام فكرة موجودة في سياق جديد للحصول على إبداع، ويتفق هذا مع ما قدمه عكروش، حيث يعتبر أن الإبداع هو العملية التي يتم من خلالها ترجمة الابتكار إلى مفهوم إقتصادي في منظمات الأعمال، وبذلك فهو يحقق المعادلة التالية:

$$\text{innovation} = \text{Techological invention} + \text{theoretical conception} + \text{commercial exploitation}$$

أي: الإبداع = تصميم نظري + إبتكار تقني + إستخدام تجاري.

فالتصميم النظري هو أفكار جديدة يمكن أن تحول إلى سلع وخدمات، والإبتكار التقني هو تحويل هذه الأفكار إلى منتجات ملموسة من خلال تظافر العلم والتطورات التكنولوجية وتوحيد الجهود، أما الإستخدام التجاري يعني قدرة المنتج أو الخدمة الجديدة على تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها.

من الواضح أن الباحثين يتعكسون في شرح وترجمة المصطلحين، ولعل هذا التعارض ناتج عن جدة الاهتمام بهذا الموضوع بالرغم من أصالته، وبالرجوع إلى تاريخ العلوم يمكن الاستفادة من أساليب أينشتاين وإديسون لتوضيح مفهوم الإبداع، فقد ساعد أينشتاين في التعرف على نظرية الإبداع، إلا أنه لم يجر تجارب مادية، وكان يؤمن أن كل إبداع هو شيء مكتشف، بينما بين إديسون كيفية فهم طرق ابتكار الحلول، إذ كانت لديه مختبرات علمية لإجراء التجارب التطويرية، وكان يصبر على أن الإبداع يمكن إنتاجه عند الطلب، وإذا كان الآخرون يعرفون الإبداع والابتكار كل على حدة، فإن جيوبتا يجمع بين المفهومين مستفيداً من نظريتي أينشتاين وإديسون، ليعرفه على أنه "اكتشاف حل إبداعي عند الطلب".⁽²⁾ حيث قدم جيوبتا تفرقة أقرب إلى الصحة، إذ يعتبر الابتكار عملية التفكير غير المحدود خارج جميع الإفتراضات والبداهيات لتحقيق هدف جديد، أما الإبداع فيتحرك لتحقيق هذا الهدف باستخدام التفكير التحليلي لإعادة تحديد الممارسات والبناءات المتوفرة لتتلاءم مع طريقة التفكير الجديدة، أين تتحقق جميع التحديات التي تواجه العملية الابتكارية،⁽³⁾ أي أن الابتكار هو حل المشكلة والإبداع هو انجاز لهذا الحل، وأن هناك علاقة تكاملية بينهما، فبدون الابتكار لا وجود للإبداع، وبدون امكانية الإبداع يكون الابتكار بدون جدوى إذ يصبح أفكاراً مجردة.

يتبين من هذا الطرح لمفهوم الإبداع ومختلف المفاهيم القريبة منه، أنها لا تستقر على تعريف واحد ولا ترجمة موحدة، بل تتعكس في الترجمة والتعريف أحياناً، كما أنها أصبحت تستعمل كمفردات ترمز لشيء واحد، وهو ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء الموجودة بطرق مختلفة وجديدة.

المطلب الثاني: التدرج التاريخي لمفهوم الإبداع وأهم نظرياته.

يعد الإبداع موضوعاً جديداً بالرغم من أصالته، وهذا ناتج عن شدة الحاجة إليه حالياً أكثر من أي وقت مضى، وفيما يلي مراحل تطور هذا المفهوم، وأهم النظريات حوله.

(1) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص.358.

(2) - برفين جيوبتيا، مرجع سابق، ص.165 - 166.

(3) - المرجع نفسه، ص.60 - 58.

أولاً. التدرج التاريخي لمفهوم الإبداع: لقد ظهرت كلمة إبداع لأول مرة سنة 1869 عند دراسة المحددات الوراثية للإنجاز الإبداعي عند العباقرة،⁽¹⁾ فبعد أن حلت الآلة محل العامل في إطار الثورة التقنية ازداد الطلب على النشاط الإبداعي أكثر فأكثر، وأصبح من الضروري تطوير قدرات الإبداع عند الإنسان بعدما ساد الاعتقاد أن الإبداع حكر على فئة عبقرية من الناس وأنه نتاج جهد وبراعة فردية، حيث من الصعب تحديد ماهية المبتكرين بصورة مسبقة أو التنبؤ بالإبداع أو الأمر به،⁽²⁾ ولكن منذ الثلاثينات بدأت الأبحاث تعالج مختلف أنواع النشاط الإبداعي ومستوياته، بدءاً بتوجه علماء النفس إلى فهم العمليات النفسية البسيطة كالإحساس والإدراك والتذكر دون بلوغ العمليات الذهنية المعقدة للإبداع، ومن ثم بدأ الاهتمام باختبار القدرات والبحث في موضوعات جديدة مثل خصائص التفكير الإبداعي والإبداع الفردي والإبداع في إطار الجماعة ومحاولة التعرف على العمليات التي يتكون منها.⁽³⁾ وكانت أولى أهم النتائج، تلك التي توصل إليها والاس وروسمان حول مراحل التفكير الإبداعي المتمثلة في التهيؤ والتفريخ والإلهام والتحقق.

شهد عام 1950 نقلة نوعية لموضوع الإبداع نتيجة لما فرضته متطلبات الحرب العالمية الثانية من إختراعات لأسلحة الدمار والقنبلة الذرية، أين بدأت نشاطات البحث والتطوير العسكرية في تطوير العديد من التكنولوجيات الجديدة، لكن علماء الإقتصاد حينها لم يروا أن هناك علاقة مباشرة بين المجهودات المبذولة في البحث والتطوير مع الدخل القومي والنمو الإقتصادي، والتي كانت معقدة في البداية، إذ كان من الضروري التفكير في كيفية تأثير العلم والتكنولوجيا في النظام الإقتصادي، أين تمت سلسلة من الدراسات حول الإبداع والتي ركزت على المميزات الداخلية لعملية الإبداع، بتبني مقاربة مشتركة تجمع بين المجال الإقتصادي والسلوك التنظيمي وشتى الأعمال، وتضمنت هذه الدراسات النقاط التالية:⁽⁴⁾

➤ تطوير المعرفة الجديدة وكيفية تطبيقها في تطوير منتجات وعمليات جديدة؛

➤ الإستخدام التجاري لهذه المنتجات والخدمات في شكل مدخلات مالية.

كانت نتيجة هذه الدراسات أن المؤسسات الإقتصادية تتصرف بطريقة مختلفة عن المؤسسات العسكرية، ومن ثم تم تطوير نظريات عمل تساهم في كيفية تسيير المنشآت بحيث يكون بعضها أكثر نجاحاً من الأخرى، وجاءت الدراسات في السيتينات لتثبت هذا، بالكشف عن الخصائص المميزة للمنشآت والكامنة أساساً في نشاطاتها الداخلية، وكان أهم ما صدر في هذا السياق، كتاب ألفه أوزيون عام 1953 بعنوان التخييل المطلق، كما أنشأ هذا الأخير مؤسسة التربية المبدعة، ومؤسسة الحل الإبداعي للمشكلات في نيويورك، وكانت هذه انطلاقة لبحوث تناولت ميادين مختلفة لتفسير مفهوم الإبداع وصنع المبدعين، ودراسة هذه الظاهرة بكل جوانبها، وكان أهم ما توصلت إليه هذه البحوث أن الأشخاص المبدعين يميلون أكثر إلى الأمور الجمالية والنظرية والحدس والإنطواء وشدة الذكاء،⁽⁵⁾ أما في القرن 19 ظهرت دراسات حول

(1)-Paul Trott, **Innovation Management and new product development**, 3èd,(London: prentice hall 2009) p.07.

(2) – رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2005)، ص.12.

(3)-Paul Trott, Op-Cit, p.07.

(4)-Ibid, P.08.

(5)-Ibid, P.08.

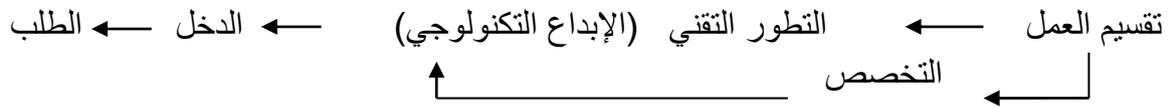
العناصر المشاركة في تحقيق الأداء الإبداعي والتي طورت المفهوم الحالي لتسيير الإبداع، أين توصلت إلى أن الاختلاف الذي تصنعه كيفية استعمال المؤسسات لمواردها هو مفتاح التأثير في الإبداع.

ثانيا. **نظريات الإبداع:** لقد تعدد التنظير في مجال الإبداع والإبتكار في مختلف مجالات النشاط الأساسي، حيث تداخلت العلوم فيما بينها لدراسته، وتسمى كل نظرية باسم منظرها، ومن أهم هذه النظريات:

1/ النظريات الاقتصادية: تمثلت النظريات الاقتصادية حول الإبداع، فيما يلي:

1/1 **النظريات الكلاسيكية:** تتمحور أهم النظريات الكلاسيكية للإبداع حول دراسات كل من آدم سميث، ريكاردو، وشوم بيتر، فبالنسبة لأدم سميث، يعد تقسيم العمل المحرك المتحكم في السوق من زاوية الإنتاجية، حيث يؤدي إلى التخصص وآلية العمل، التي تؤدي بدورها إلى التطور التقني وبالتالي الإبداع التكنولوجي،⁽¹⁾ ويبين سميث العلاقة بين تقسيم العمل والإبداع من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): نموذج سميث للإبداع.



Source : christian le bas, economie de l'innovation, (paris: economica, 1995), p. 07.

إلا أن هناك من ناقض هذه النظرية أمثال Young (1928) الذي يرى أن التغيير المتراكم ناتج عن القوى المتعارضة، وأن نظرية التوازن لا تشرح هذه الظاهرة، وإذا كان تقسيم العمل على المستوى الكلي، يحقق التطور التقني، فإن هذا غير محقق على المستوى الجزئي بعكس ما يراه سميث.⁽²⁾

أما ريكاردو فيرى أن الاكتشافات الإبداعية لها أثر في القيمة الاستعملية وليس الكلية، كما ميز بين إعادة الإنتاج وإعادة الإنتاج التطورية الهادفة إلى الانتقال من مركز توازن إلى آخر، إشارة إلى أن الإبداع المجدد في الآلات يلعب دورا سلبيا في شكل بطالة، إلا أنه فيما بعد أقر بأهميته بالنسبة للمقاول في شكل انخفاض في التكاليف أو بالنسبة للعامل كون الآلة لا يمكنها العمل بدون إشراف بشري.⁽³⁾

بينما يرى شوم بيتر الذي تقوم النظرية الاقتصادية للإبداع والاقتصاد الصناعي على آراءه، أن التطور التكنولوجي هو المصدر الرئيسي للنمو الاقتصادي وتحسين رفاهية المجتمعات،⁽⁴⁾ وتقسيم المرجعية الشومبيترية إلى مرحلتين، حيث يوضح في بداية تنظيره حول الإبداع دور المقاول الذي يحقق توليفات جديدة، كما أشار إلى فرضية أن التطور يحدث بخطى متقطعة، أي في شكل موجات، وأن ظهور مقاول في مجال معين يؤدي إلى ظهور مقاولين في نفس المجال، وهؤلاء يؤديون إلى ظهور مقاولين في مجالات مختلفة محدثين خارجيات إيجابية (externalité) مولدة للإبداع، ومن الفرضيات الشومبيترية حول الإبداع:

(1) - christian le bas, *économie de l'innovation*, (paris : economica, 1995), pp. 07-08.

(2) -Ibid, P .08.

(3) - Sophie Boutilier, *Economie et économiste face à l'innovation, L'innovation et l'économie contemporaine, espace cognitif et térétoriaux*, collection du service de étude, « Région wallonne sous la direction de Dimitri Uzunidiis » (Bruxelle : de boeck, 2004).p.68.

(4) -Arther M. Dimoond.jr. *Schumpeter's creative destruction , a review of the evidence* (university of Nebraska Omaha - journal of private enterprise, volumexxi, 2006) p. 08

➤ هناك قطيعة بين الاقتصاد والتكنولوجيا، (وظيفة المقاول لا تتلاقى مع وظيفة المكتشف)؛

➤ التوليفات الجديدة تحدث بالموازاة مع القديمة، ومن الصعب إحداث شيء جديد؛

كما وقع شوم بيبتر في مفارقة حول علاقة حماية الإبداع بالنمو الاقتصادي، بحيث يؤكد من جهة أن حماية الإبداع من خلال براءات الاختراع مثلا من شأنها تحفيز وتعزيز الإبداع، وأنها المصدر الأساسي لاحتكار الأرباح.(1) ومن ناحية أخرى فهو يرى أنها تقف عقبة أمام المنافسة الحرة وحرية الأسواق.(2) مما جعله يعدل عن نظريته الأولية إذ أنه لا يمكن الفصل بين الاقتصاد والتكنولوجيا، كما يرى أن الإبداع من شأنه إدخال وظائف جديدة للإنتاج بحيث يتحصل على كمية وقيمة أكبر بنفس التكلفة، كما أشار إلى فكرة الهدم الخلاق، أين يحل الجديد محل القديم، سواء تعلق الأمر بالتنظيم أو المنتج أو طرق العمل وغيرها، من خلال عملية تحول عميقة لكل ما سبق وقطيعة عما هو تقليدي وغير مجدد، للبحث عن بدائل أكثر فعالية، بدل من مجرد إعادة التنظيم،(3) كما يرى في هذا الصدد أن الإبداع هو نتاج الأعمال الروتينية إشارة إلى مفهوم التعلم والعمل الجماعي الذي أصبح يعتبره المصدر الأساسي لاحتكار الأرباح.

كان شومبتر أول من أظهر أن المؤسسات المجهزة بمختبرات بحث وتطوير هي التي ستصبح في مركز المؤسسات المبدعة، وهذا ما أدى إلى ظهور آخرون ساهموا في ترويض نظريته والمسمون بالشومبيتريون، وهم أصحاب النظرية التطورية لحركية قدرات المؤسسات، وبقيت هذه النظريات لحد الآن تحل أكثر مشاكل الإدارة ضغطا، إذ يرى الشومبيتريون أن المؤسسات تختلف نتيجة اختلاف طرق تسييرها لمواردها، أخذا بالحسبان اعتبارات الوقت وكيفية تطويرها لقدراتها مما يؤثر في الأداء الإبداعي.(4)

2/1 نظرية النيوكلاسيك: شرح النيوكلاسيك كيف أن النمو المحقق في التغيير التكنولوجي يؤثر في معدل النمو الاقتصادي، لكن العكس غير صحيح، وأن التغيير التكنولوجي يأتي أساسا بمحض الصدفة، كما يهتمون بالإختلافات الموجودة بين منشآت الأعمال، ويرجعونها إلى الإختلاف في البيئة الاقتصادية والسوقية والظروف التي تعمل فيها المؤسسات،(5) ويرفض النيوكلاسيك أن المؤسسات الإنتاجية قادرة على خلق البيئة الملائمة لإحداث تغييرات تكنولوجية بإمكانها التغيير الجذري في أنظمتها الإنتاجية والتسويقية.(6)

2/ نظريات السلوك التنظيمي للإبداع: لم تتناول نظرية التنظيم موضوع الإبداع بشكل مباشر، بينما تناولت العلوم الاجتماعية والسلوكية على مستوى المنظمة وكيفية تجاوبها مع مختلف الممارسات الإدارية، ومن هنا تبرز أهمية التنظيم في فهم كيفية إدارة عملية الإبداع، وفيما يلي نظرة المدارس الأربعة للإبداع:(7)

(1)- Blandine Laperche, **La propriété industrielle, moteur ou frein, L'innovation et l'économie contemporaine**, collection du service des études, « Région wallonne sous la direction de Dimitri Uzunidis »(Bruxelle: de boeck, 2004).p.68.

(2)- Arther M. Dimoond.jr **op-cit**, p.08.

(3)-Andree Matteaccioli, Textes réunis par Roberto Camagni et Denis Maillat, **Milieus innovateurs, Théories et pratiques**, (Paris : Économica, 2006), P. 290

(4)-Paul Trott, **op-cit**, p.10.

(5)-Ibid, P. 10.

(6)- Olivier Gauthier. Institution , **innovation et croissance économique**. (Bruxelles : de boeck, 2004), P. 46

(7)-Paul Trott, **op-cit**, pp. 74-76.

1/2 المدرسة العلمية: تنظر هذه المدرسة للمنظمة كوسيلة لتحقيق أهداف محددة مسبقا من خلال التحفيز، وترشيد المهام من خلال التخصص، لتنظيم الفعالية وفقا لقواعد تحقيق التنسيق بين الوحدات، ومن هذا المنطلق يعتبر الإبداع سلسلة من القرارات الرشيدة التي تؤدي إلى مخرجات مسبقا.

2/2 مدرسة العلاقات الإنسانية: أشارت هذه المدرسة ضمن دراسات هاوثورن ووسترن إلكترويك، أن هناك جماعات تحكمها اتصالات غير رسمية، ونشاطات تنظمها علاقات اجتماعية بالمنظمة، وأن هذه الأخيرة عبارة عن نظام سياسي، وتعتبر التغيير مجموعة من الصراعات بين مختلف الوحدات عندما تعتقد إحداها أن التغيير والإبداع يخفض من تأثيرها، ومن هنا ظهرت التفرقة بين الحلول الإبداعية والروتينية للمشكلات.

3/2 المدرسة الظرفية: مفادها أنه لا ينبغي وجود هيكل تنظيمي وحيد لكل المنظمات، بل هيكل متنوع وفقا للنشاطات والمهام التي يقوم بها الأفراد، فالتنظيم البيروقراطي يتلاءم مع المهام المتميزة بالتأكد والاستقرار والانتظام وقلة الاستثناءات، والعكس بالنسبة للهيكلي العضوي الذي يتلاءم مع المهام المتميزة بعدم التأكد وعدم الاستقرار وعدم الانتظام وكثرة الاستثناءات باعتباره أكثر مرونة، وبالتالي فهو يلائم المهام الإبداعية.

4/2 نظرية النظم: تركز على التحليل الديناميكي والعمليات أكثر من البنى والهياكل عملا بمفهوم النظام، حيث تعتبر الأمور قضايا تحتاج التسيير وليس مشكلات للحل، كما تشير إلى أهمية التفاعل مع المحيط الخارجي من أجل تدفق المعرفة التي تؤثر على القدرة على الإبداع.

3/ النظريات الإدارية: تعددت النظريات الإدارية حول الإبداع وفيما يلي أهم روادها.

1/3 نظرية ووترمان وبيترز. بداية الخمسينات: لقد توصلا في كتابهما "البحث عن التفوق" إلى أنه على المؤسسة تنمية العلاقات مع المستفيدين من الشيء المبتكر للإستفادة من إقتراحاتهم، وإعطاء الإستقلالية للوحدات والأقسام لتحفيز المنافسة والإبداع بينها، وكذا التقليل من الإجراءات والمستويات الإدارية، وخلق بيئة تنظيمية تؤمن بالقيم الرئيسية للمنظمة وتحقق المرونة المطلوبة. (1) إضافة إلى ما يلي: (2)

➤ تأصيل مفهوم الإنتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين، وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته، ومشاركته لكل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة؛

➤ استمرار المنظمة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسع في مجالات ليس لها معرفة أو خبرة بها؛

➤ بقاء القيادات التنفيذية ذات صلة دائمة بالنشاطات الرئيسية للمنظمة، للتعرف على مدى تطابق النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة.

2/3 نظرية مارش وسيمون (بداية الخمسينات): يفسران الإبداع من جانب معالجة المشكلات، إذ تواجه المؤسسة فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن يكون، وهذا نتيجة التغيير في البيئة الداخلية والخارجية، ولقد بينا أن عملية الإبداع تمر بمراحل تتمثل في تحديد فجوه الأداء، البحث عن البدائل والحلول ثم الإبداع، (3)

(1) - سليم بطرس جلد، مرجع سابق، ص. 21.

(2) - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص. 39.

(3) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص. 368.

وقد أكدنا على عدم جدوى المناهج القائمة، إذ يجب التقصي عن أساليب جديدة، واعتبرا الإبداع أحسن أسلوب لحل المشكلات،⁽¹⁾ وتوصلا في دراستهما عن الأداء الظاهر إلى صفات المنظمات المبدعة وهي:⁽²⁾

➤ إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين، وحفزهم على الأداء المتميز والإبداع؛

➤ تعزيز العلاقات مع المستفيدين بالقدر الذي يجعل جميع عمليات الإبداع جهودا موظفة لتحقيق رغباتهم.

3/3 نظرية غيلفورد (1954): قام غيلفورد بدراسة الإبداع وعلاقته بالذكاء ضمن مشروع بحث القدرات بجامعة كاليفورنيا الجنوبية، وكانت النتائج تطابق الفرضيات التي وضعها والقائلة بأن المواهب الإبداعية ليست وفقا على الموهوبين، بل هي موزعة على الكل بدرجات متفاوتة، كما افترض أن الذكاء ليس أحادي الأبعاد وأنه عنصر هام في عملية الإبداع، وأن هذه الأبعاد تقع بين زمريتين، زمرة القدرات ذات النتائج المتميزة التي تعمل على توليد الأفكار وتنوع بدائل الحل، والتي تتصف بالمرونة والطلاقة والتوسع، وتتوقف في تنوعها على الوسط الذي يعيش فيه المبدع من موارد، أما الزمرة الثانية، تتمثل في قدرة المبدع على إنتاج أنماط جديدة من المعارف، وتحتاج إلى المرونة في إعادة التنظيم والتغيير لمختلف مكتسباته من المعارف والخبرات،⁽³⁾ ويوصي بضرورة وضع رسالة محددة للمنظمة، تكون بمثابة قيم مشتركة للعمال، والتركيز على المقومات الجوهرية للعمل، والتحفيز على التدريب والتجريب والأداء المتميز للإبداع.⁽⁴⁾

4/3 نظرية Bans and Staker (1961): أكدنا على ضرورة تبني هياكل تنظيمية مشجعة للإبداع وتساهم في تطبيقه، حيث قدما نمطين من الإبداع اعتمادا على الهيكل التنظيمي المعتمد، وهما: الإبداع الميكانيكي الملائم للبيئة المستقرة، والإبداع العضوي الذي يلائم البيئة سريعة التغيير، ويلائم الإبداع الجذري،⁽⁵⁾ وهذا النمط قائم على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وجمع المعلومات.

5-2 نظرية تورانس (1962): اختبر العالم تورانس تبعية الإبداع للعمر، وكانت النتائج أن نوعية الإنتاج الإبداعي تصل قمته في مطلع الثلاثينيات من العمر بينما يكون منحى نموها مختلفا من فرد لآخر.⁽⁶⁾

حتى هذا التاريخ كانت الدراسات حول القدرات الإبداعية الكامنة في الفرد، إلا أنه بعد ذلك بدأ الإهتمام بالعامل الخارجي وآثاره في تنميتها وتطويرها، حيث أثبت العلماء أنه يمكن تحسين القدرات الإبداعية عند الفرد من خلال تحسين الشروط المحيطة به، كالتدريبات المناسبة، وأن هذه القدرات تابعة لعامل الذكاء، أي أنه كلما تدنى الذكاء تدنت القدرات الإبداعية، بينما عندما يكون حاصل الذكاء عاليا، فالقدرات الإبداعية تتراوح بين التندى والعلو، أي أن الذكاء شرط لازم للإبداع لكن غير كاف.

6/2 نظرية ويلسون (1966): أثار نقطة هامة وهي أن عملية الإبداع تعد أحد مداخل إدارة التغيير، والذي يمر بدوره على مراحل تتمثل في إدراك التغيير، اقتراح التغيير، تبني وتطبيق التغيير، ويشترط الأسلوب

(1) - محمد مقبل، مرجع سابق، ص. 04 .

(2) - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص. 39 .

(3) - Paul Trott, op-cit, p.10.

(4) - محمد مقبل، مرجع سابق، ص. 03.

(5) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص. 368.

(6) - رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص. 12 - 15.

الإبداعي في كل مرحلة،⁽¹⁾ ركز ويلسون على أهمية الحوافز في مساهمة أغلب الأعضاء بالمنظمة في الإبداع، وتشجيع تنوع المهمات،⁽²⁾ وبالتالي القضاء على الروتين وتسهيل الإبداع.

7/2 نظرية ميل وهارفي (نهاية الستينات): يرى المنظران أن المنظمة تعتمد حلولاً روتينية للمشكلات الروتينية، وحلولاً إبداعية للمشكلات المعقدة،⁽³⁾ أخذاً بالحسبان إدراك المشكلة والبحث في بدائل الحلول، وتبني الهياكل الملائمة، كما بينا العوامل المؤثرة في الحلول الروتينية، وتلك المؤثرة في الحلول الإبداعية، مثل حجم وعمر المنظمة، درجة المنافسة ودرجة التغيير التكنولوجي ودرجة الرسمية في الاتصالات.⁽⁴⁾ فكلما زادت هذه الضغوط كلما برزت الحاجة إلى أساليب إبداعية لمواجهتها.

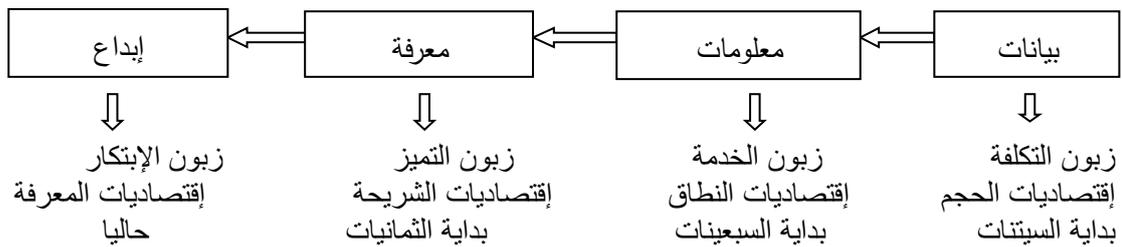
8/2 نظرية هيچ وأيكن (1970): من أكثر النظريات شمولية حيث تطرقت إلى مراحل الإبداع والعوامل المؤثرة فيه، واعتبرته تغييراً في برنامج المنظمة، يظهر في شكل إضافات جديدة يقاس من خلالها، وحدداً مراحل الإبداع المتمثلة في تقييم النظام الحالي وبعدها إعداد الموارد ثم التطبيق واحتمال المقاومة.⁽⁵⁾

9/2 نظرية إشباع حاجات المستهلك Hamell and Prahalad (2003): تظهر الدور الذي تلعبه نشاطات التسويق في عملية تطوير منتجات جديدة،⁽⁶⁾ إذ أن الإنصات للعميل هو المدخل لذلك، مما يقلل من أهمية مدخل التطور التكنولوجي، أين تضطر المؤسسات لمتابعة منتجات غير مطلوبة من المستهلك الحالي.

10/2 نظرية Cristensen (2003): ميز بين الإبداع الجذري والإبداع التحسيني،⁽⁷⁾ حيث يوجه الإبداع التحسيني إلى المستهلك الحالي من خلال التحسينات التي يطلبها في المنتجات الحالية، بينما يحتوي الإبداع الجذري على تحسينات أكثر من ذلك، حيث تستهدف أسواق جديدة.

يتضح مما سبق أن كل نظرية تأتي لتضيف شيئاً لسابقتها حتى بلغ مفهوم الإبداع إلى ما هو عليه اليوم من شمولية وتكامل، أين تتضح مراحل النمو الإقتصادي القائم على الإبداع والذي يقوم على سلسلة منتجة للقيمة المضافة، حيث ترتفع هذه الأخيرة عند كل مرحلة من المراحل التي يوضحها المخطط التالي:

الشكل رقم (11): مراحل النمو الإقتصادي القائم على الإبداع.



المصدر: سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، (الأردن: دار كنور المعرفة، 2006)، ص.210.

(1) - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص.32.

(2) - محمد مقبل، مرجع سابق، ص.03.

(3) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص.368.

(4) - محمد مقبل، مرجع سابق، ص.03.

(5) - المرجع نفسه، ص.03.

(6) - Paul Trott, op- cit, p.07.

(7) - Clayton M. Christensen et Michel overdorf, op-cit, P.140.

يتضح من الشكل أعلاه أن المؤسسات في السبعينات اهتمت باقتصاديات الحجم دون أن تولي اهتماماً لمعالجة البيانات، بينما دخلت في السبعينات عصر إدارة المعلومات بهدف تحقيق التميز في ظل اقتصاديات النطاق، ثم دخلت في الثمانينات عصر المعرفة حيث اهتمت بتحقيق القيمة المضافة من خلال سلسلة تحويلات بلوغاً إلى المعرفة لخدمة زبون التميز وتحقيق اقتصاديات الشريحة، وبالتغلب أكثر في اقتصاد المعرفة أصبحت تهتم أكثر بتحقيق القيمة من خلال الإبداع بتطوير معارف جديدة وخدمة زبون الابتكار.

بالتحليل المتدرج لمفهوم الإبداع إدارياً، يظهر أن الإهتمام به قد بدأ أولاً على مستوى الفرد في ظل النموذج التقليدي للإدارة البيروقراطية، أين يمثل الإبداع إنتاج جهد عظيم لدى أفراد ألقاء عاليي الذكاء، والعاملين في وظائف متخصصة كالبحث والتطوير، إلا أن المنظمات في ظل المنافسة الحادة انتقلت إلى تبني مفاهيم حديثة، كمشاركة العاملين في الإبداع بأشكاله المختلفة* ومفهوم فرق ووحدات العمل المستقلة وأنظمة الإقتراحات، والإدارة المرئية، وتوسيع العمل والتنظيمات الأفقية، مما يدعم تطوير القدرات الإبداعية، والجدول التالي يبين أهم التطورات في مفهوم الإبداع.

الجدول(02): الإبداع بين الماضي والحاضر والمستقبل.

الإبداع في السابق	الإبداع في الحاضر و المستقبل
<ul style="list-style-type: none"> - الطلب بحرك العرض والأفكار الجديدة يجب أن تنطلق من احتياجات و رغبات العملاء؛ - الإبداع أحسن في المؤسسات الصغيرة؛ - الإبداع عموماً من صنع الفكر؛ - الفكرة الجيدة لا تأتي إلا من طرف متخصص؛ - الأفكار ذات المردودية الجيدة تأتي أولاً من طرف العملاء ثم التسويق وأخيراً البحث؛ - لا يمكن اشتراك الأطراف الخارجية في سيرورة التطوير؛ - سيرورة تطوير المنتجات الجديدة سيرورة تسلسلية؛ - إنتاجية الإبداع لا يمكن تحسينها؛ - التناقض بين طبيعة الإبداع (الحرية) وطبيعة التنظيم حيث الترتيب الزائد يقتل الإبداع؛ - الإبداع يمكن أن يتضمن مخاطر جسيمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - العرض يخلق الطلب، العرض الجديد يخلق طلب جديد، واحتياجات جديدة؛ - يمكن للمؤسسات الكبيرة توليف التكنولوجيات مع الخبرة، إلا أن العديد من الإبداعات من صنع المؤسسات الصغيرة؛ - تحويل الفكرة إلى إبداع يستلزم عمل الجماعة؛ - الأفكار الجيدة لها مصادر مختلفة أين يجب استثمار ذكاء وقدرات الكل؛ - الأفكار الأكثر مردودية مصدرها الباحثين أو مكاتب الدراسات التي تتعاون مع العملاء ووظيفة التسويق. - العملاء والموردين والشركاء يمكنهم الاشتراك في عملية التطوير، وعادة الأفكار الجيدة تتموقع بين التنظيمات. - عمليات التطوير المترامنة تحدث بأكثر سرعة وأكاد وأقل تكاليف ودقة . - إدارة المعرفة يمكن أن تحسن بقوة عملية الإبداع. - درجة الحرية اللازمة للإبداع يمكن أن تحدد وتنظم. - يمكن التحكم في مخاطر الإبداع، فعدم الإبداع أخطر.

Source : Jean Brilman, *Les meilleurs pratiques de management Au cœur de la performance* 3ed, (paris:éd d'organisation, 2001),p.89

يتضح مما سبق أن العملية الإبداعية أصبحت أكثر شمولية، إذ لا تنحصر في عدد محدود من الأفراد، كما لا تنحصر في المنتج بل تتعدى مختلف مجالات المنظمة ونشاطاتها، إضافة إلى أن الإبداع حالياً يجد نجاحه في مشاركة مختلف الأعوان الاقتصاديين وبالتعاون بين مختلف الوظائف.

(*) - بل إنها تسعى لمشاركة الموردين في تحسين المواد الأولية الملائمة لها، وكذا مشاركة الزبائن في توظيف احتياجاتهم و استشراف توقعاتهم وتسريع النشاط الإبداع، كما أصبحت المنظمات تتنافذ بشكل كبير مع المجتمع، مما يؤدي إلى ضرورة قدرة المجتمع على الإبداع وتوليد المبدعين وضرورة وجود ثقافة إبداعية على هذا المستوى باعتبار قدرة المجتمع أكثر من قدرة المنظمة فالمنافسة بين المنظمات لا تقوم فقط على القدرة الذاتية لكل منها، بل أيضاً وبقدر أكبر على قدرة المجتمع الذي تنتمي إليه من أنظمة تعليم، وترقية، وثقافة واستعداد للتغيير، محفزة للإبداع أو معوقة له، ما ينعكس على القدرة الإبداعية للمنظمة.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع ونماذجه.

إن تنوع مصادر الإبداع ومستوياته أدت بالضرورة إلى تعدد أنواعه ونماذجه، وفيما يلي توضيح لأهم أنواع الإبداع ومختلف النماذج التي تحدد المدخل إلى تبنيه.

أولاً. أنواع الإبداع: يتضمن الإبداع تشكيلة من التغييرات التنظيمية في مجالات متعددة بالمنظمة، وإن أي إبداع تكنولوجي، تصاحبه تغييرات إدارية وتنظيمية عديدة، إذ لا يقتصر الإبداع في إضافة الجديد للمنتج النهائي فحسب، فقد تكون الجودة في الأساليب والإجراءات وغيرها، وأمثلة واقعية كثيرة تثبت ذلك، كشركة Dell التي قامت بتحليل السوق وتقييم مشكلاتها للخروج بإستراتيجية إبداعية تتمثل في تقديم حاسبات عند الطلب بمواصفات العميل وتبنيها له مباشرة مخفضة بذلك تكلفة التوزيع، وقد يكون الإبداع أيضاً في تغيير سلوك الأفراد، كما فعلت شركة IBM حيث علقت علامة فكر على مكاتب العاملين فيها،⁽¹⁾ لتذكيرهم بأهمية التفكير الإبداعي، كما خصصت ميزانية هائلة لنشاطات البحث والتطوير مما جعلها رائدة في هذا المجال. يمكن تصنيف الإبداع إلى عدة أنواع وفقاً لمعيار التصنيف، وهذه أهمها:

1/ تصنيف الإبداع وفقاً لدرجة التعقيد: يقدم جيوبيتا تقسيماً للإبداع حسب درجة تعقيده كما يلي:⁽²⁾

1/1 الإبداع البنيوي: هو إبداع معقد ومكثف الوسائل وقابل للتحكم، يتم بالتدرج وغير متطلب للتسهيلات.

2/1 الإبداع اللاخطي: يأتي بشكل سريع، لا يمكن التنبؤ به، ويستخدم في الإستراتيجية الهجومية.

3/1 الإبداع المحفز: يتطلب هذا النوع تسهيلات نشطة ويسهل استخدامه من طرف الأفراد والمجموعات، قائم أساساً بدافع التغيير ولا يحل مشكلة قائمة.

4/1 الإبداع الحر: لا يتم وفق خطوات معينة، ولا يندرج تحت أي نموذج من نماذج الإبداع، يركز على المشكلات الكبيرة، يظهر في لحظة محدودة، يتطلب تسهيلات كبيرة ويتركز على الأفراد.

2/ تصنيف الإبداع وفقاً لدرجة التجديد: يصنف الإبداع إلى جذري وآخر تحسيني وهو التصنيف الشائع.

1/2 الإبداع الجذري أو إبداع القطيعة: يحدث على فترات متباعدة ويتسبب في تغيير نمط الحياة بشكل جذري ويرتبط بالبحث في مجالات وآفاق جديدة وغير معروفة، أين تومض الأفكار الجديدة بدون ارتباطات بمشكلة سابقة،⁽³⁾ يتجسد في منتج أو عملية جديدة تختلف كلياً عما سبقها وتحقق قفزة إستراتيجية في السوق، فهو بمثابة تقدم كبير يختلف عما قبله⁽⁴⁾ حيث يحدث قطيعة عما سبق ويخلق سوقاً جديدة وأحياناً صناعة جديدة تماماً ويحقق للمنظمة الريادة فيها، ويحتاج لتحقيقه إحداث ثورة على مستوى الإستراتيجية والأعمال والأفراد والثقافة، ويقوم أساساً على مبدأ الهدم الخلاق أين يتم إعادة توليف الأفكار الحالية للحصول على أفكار جديدة،⁽⁵⁾ حيث يضع الأفراد معارفهم محل النقاش والنقد للحصول على بدائل أفضل.

(1) - برافين جيوبيتا، مرجع سابق، ص. 138.

(2) - المرجع نفسه، ص. 69-70.

(3) - Paul Millier, op – cit, p. 22.

(4) - بلال خلف السكارنة: الريادة وإدارة منظمات الأعمال، (الأردن: دار الميسرة، 2008)، ص. 47.

(5) - Andrew Hargadon. **Technologie broking and innovation, Linking strategy, practice, and people**, (Emerald groupe, vol 33 n 01 , 2005), p.32.

2/2 الإبداع التحسيني أو التدريجي: يمثل تغييرات صغيرة وكثيرة ويتسم بالاستمرار، وهو ناتج عن الحاجة إلى حل مشكلة قائمة بطرق إبداعية، وإيجاد طرق أحسن لإنجاز الأعمال،⁽¹⁾ كما يتضمن تحسينات في المنتج أو الخدمة أو العملية، في إطار القواعد الجارية للسوق بحيث يضمن ولاء أفضل العملاء.⁽²⁾

3/ تصنيف الإبداع حسب موضوعه: لأن الإبداع مدخل من مداخل التغيير، يحدث استجابة للتغيير البيئي، والذي يستدعي فهمه ومعرفة مصدره ونتائجه، فإذا كان مصدره أساسا هو التطور التكنولوجي مثلا، فيجب الأخذ بالحسبان التغييرات المنجزة عنه، والتي ينتج عنها أنواعا من الإبداع والتي تصنف إلى:⁽³⁾

1/3 إبداع في المنتج: يكون بتطوير منتجات جديدة أو تحسين في المنتجات الحالية.

2/3 إبداع في العملية الإنتاجية: بتطوير عمليات جديدة لتصنيع منتجات معينة، أو تطوير نشاط أو عملية* تتعلق بالخدمات المرافقة للمنتج كالتسليم أو الإعداد، أو الخدمة كمنتج في حد ذاتها.

3/3 إبداع تسويقي: من خلال تطوير طرق تسويق جديدة، وطرق جديدة في البيع كالتسويق المباشر.

4/3 إبداع تنظيمي أو إداري: هو الإبداع الذي يشمل تغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال وعمليات المؤسسة وسياسات واستراتيجيات جديدة ونظم رقابة جديدة⁽⁴⁾.

بينما يصنفه شوم بيتر حسب هذا المعيار إلى خلق منتجات جديدة، تطوير أشكال جديدة للتنظيم، إدراج طرق إنتاج جديدة، تطوير أسواق جديدة أو موارد جديدة.⁽⁵⁾ كما يمكن ضم كل هذه الأنواع إلى مجموعتين، الأولى تمثل الإبداع في توليفة (منتج - سوق)، وتضم كل ما له علاقة بهذين العنصرين من طرق إنتاج وتسويق وموارد، والثانية تمثل الإبداع في العمليات، والذي يترجم برفع في الإنتاجية أو خفض في التكاليف.

4/ تصنيف الإبداع وفقا للجهد المبذول: يصنف الإبداع وفقا لكمية الجهد المبذول إلى:⁽⁶⁾

1/4 الإبداع الأولي واسع النطاق: هو فكرة إبداعية تؤدي إلى ثورة في التفكير، والناتج عن أبحاث واسعة في العلم والمعرفة، حيث تؤدي إلى تغيير في التفكير والتوسع في النظريات الحالية، أو مفهوما طوريا وتغييرا في النموذج المعرفي، ويتم من خلال المشاركة بين الهيئات الأكاديمية والمختبرات والمؤسسات بحيث يخدم المصلحة العامة، ولا يمكن حمايته تجاريا، وتحدد هذه الإبداعات السلع الجديدة كليا والتكنولوجيات التي تسبب تغييرات كثيرة في الصناعات والمجتمعات،⁽⁷⁾ مثل الإلكترونيات الدقيقة.

2/4 الإبداع التطبيقي: هو عملية التطبيق العملي للإبداعات الأولية، وهو أوسع نطاقا من الأول حيث يروج للصناعة ويغير أسلوب المعيشة، حيث يزيد من نسبة التطويرات والمنجزات بسبب تشعب استخداماته في مختلف مجالات الحياة، مثال على ذلك الكهرباء التطبيقية كالمحولات.

(1)- Paul Millier, op – cit, p. 22.

(2)- Clayton M. Christensen et Michel overdorf, op – cit, p. 22

(3) - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص. 103 - 110.

(*) - لكن ما يمكن أن يتم على إبداع العملية في إحدى الصناعات، يمكن أن يعامل في نفس الوقت على أنه إبداع في السلعة في صناعة أخرى، الإنسان الآلي مثلا هو إبداع في السلعة بالنسبة لصناعة الأتمتة المرنة، وهو إبداع في العملية عند إدراجه في خطوط الإنتاج في صناعة أخرى.

(4) - عاكف لطفي حضاونة. إدارة الإبداع والابتكار، (الأردن: دار حامد، 2011)، ص. 34.

(5) - برفين جيوبينا، مرجع سابق، ص. 140.

(6) - المرجع نفسه، ص. 170.

(7) - رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص. 33.

3/4 الإبداع الاشتقاقي: هو استخدامات ثانوية مشتقة من الإبداع التطبيقي، وهو الإبداع الذي يخلق الحاجة.
4/4 الإبداع التحسيني: هو إبداع سريع وطفيف مستوحى من الإبداع الاشتقاقي، وهو أقرب إلى العملاء من باقي الأنواع، حيث يستجيب لرغباتهم وحاجاتهم، ويحقق مفهوم الإبداع عند الطلب.

إذن الإبداع الأولي هو فكرة تجريدية بعيدة عن أي مجال عملي، أما الإبداع التطبيقي فهو إسقاط هذه الفكرة على مجالات الحياة المختلفة، فإذا كان الإبداع الأولي هو الانترنت مثلا، فإن أحد الإبداعات التطبيقية هو شبكات الأعمال والعمل الشبكي، والإبداع الاشتقاقي سيكون التجارة الإلكترونية، أما الإبداع التحسيني يكون الاستجابات الآنية لرغبات العميل عبر شبكة الانترنت، كبعض الخصائص المضافة للمنتج أو الخدمة.
ثانيا. نماذج الإبداع: تشير أدبيات الإبداع إلى أن هذا الأخير يركز على مذهبين، المذهب الاجتماعي الذي يفترض أن الإبداع يحدث نتيجة إتحاد توليفة من عوامل اجتماعية خارجية، ومذهب المحددات الفردية ويحدث نتيجة قدرات ومهارات فردية خلاقة ومميزة، وإن أفكار المذهبين متكاملة حيث يؤثر الأفراد في البيئة الاجتماعية والعكس، ومن هنا تظهر مجموعة من النماذج الخاصة بالإبداع أهمها:

1/ نموذج الإبداع عن طريق الصدفة: إذ تحدث بالصدفة اكتشافات غير مخطط لها، ويحقق هذا النوع عادة نجاحا وتميزا كبيرين،⁽¹⁾ كالاكتشافات الصيدلانية المفاجئة أثناء إجراء التجارب المخبرية، لكنه قائم على قاعدة معرفية وعلم وتكنولوجيا مسبقة تهئ البيئة الملائمة لذلك، إلا أنه لم يعد ينظر للإبداع على أنه صدفة أو موهبة أو ناتج عشوائي، بل هو عملية يمكن تبنيتها. وإذا كان المبدع شخصا غير عادي كإديسون وغيره، فهذا عائد للعزيمة والمعرفة التي يملكها وليس من فراغ.

2/ النماذج الخطية: يحدث الإبداع وفقا لهذا المعيار، من خلال التفاعل بين قاعدة العلم والمعرفة، والتطور التكنولوجي، والحاجات والرغبات الموجودة في السوق، وتنقسم النماذج الخطية إلى نوعين:

1/2 النموذج الموجه من خلال التكنولوجيا: يقوم على أساس الاكتشافات غير المتوقعة، والمطبقة من طرف علماء التكنولوجيا، من أجل تطوير أفكار لمنتجات جديدة، ثم وضع التصورات الأولية من طرف مهندسي الإنتاج والمصممون، ثم طرحه في السوق للبيع للزبائن المحتملين،⁽²⁾ ويقتصر نشاط وظيفة التسويق في هذا النموذج على خلق سوق لبيع المنتجات وتهدد هذه الإستراتيجية بعدم وجود سوق لها.⁽³⁾

2/2 النموذج الموجه من خلال السوق: حيث يصبح للسوق الدور المؤثر في عملية الإبداع، أين يتم تطوير الإبداعات من خلال وحدات البحث والتطوير استجابة لحاجيات السوق المحددة.⁽⁴⁾ بحيث تتمحور نشاطات التسويق حول حاجات ورغبات العملاء، باعتبارها مصدر الأفكار الجديدة لتطوير المنتج أو الخدمة.

قد يكون النموذج التكنولوجي أكبر كلفة من النموذج التسويقي، وفجوة الإبداع فيه أكبر نتيجة ضرورة تغيير وتكييف النظام التشغيلي، بينما النموذج التسويقي يتضمن تحسينات يمكن تحقيقها في النظام التشغيلي

(1) - سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص.180.

(2) - Anne -MARIE Guerin et Dwight Merunka. **La création de nouveaux marchés par les innovation de rupture, De l'idée au marché, Innovation et lancement de produits** (Paris : Vuibert, 2000) ; P.213.

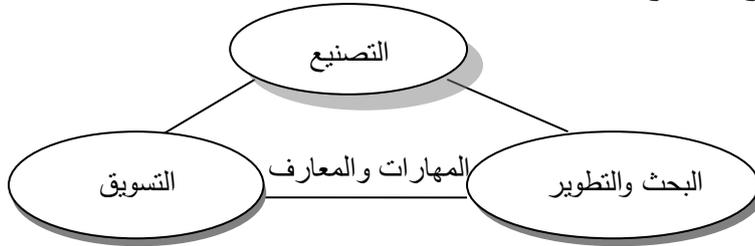
(3) - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص.34.

(4) - Michael J.C Martin , op-cit, P.31.

الحالي،⁽¹⁾ ويستفيد هذا النموذج عادة من الاختراعات الجديدة التي تقدمها صناعة التكنولوجيات العالية، لأن هذه الأخيرة نادرة الحدوث، ولا تنجح في كل الحالات كما هو الحال في النموذج السوقي.⁽²⁾

3/ نموذج التجميع المتزامن: مفاده أن الإبداع هو نتيجة التكامل المتزامن للمعرفة والمهارات والقدرات في ثلاث وظائف رئيسية وهي التسويق والتصنيع والبحث والتطوير، والشكل الموالي يبين هذه السيرورة.

الشكل رقم (12): نموذج التجميع المتزامن



المصدر: نجم عيود نجم، إدارة الابتكار (الأردن: دار الوراق، 2005)، ص.34.

يتضح من الشكل أعلاه ضرورة تحقيق التكامل والتزامن في نشاطات وعمليات الإبداع، من أجل الانتقال السريع من الفكرة إلى المنتج ثم السوق،⁽³⁾ أين يتحقق التداخل في المراحل من خلال فريق عمل يجعل تلك الوظائف تعمل سوية وتتقاسم المعلومات والأفكار والرؤية، بالتنسيق فيما بينهما لتفادي سلبيات التخصص المفرط والصراع بين الوظائف وتضاد الأهداف، ومن مزايا هذا النموذج:⁽⁴⁾

- خفض التكلفة والوقت وتحقيق التداوب بفضل تشكيلة من المهارات في مختلف التخصصات؛
- استمرارية عملية الإبداع بفضل تكامل الفريق حيث يحمل كل إبداع بذور تطوره المستقبلي؛
- تحقيق التعلم التنظيمي المستمر من خلال تناقل وتشارك المعارف الضمنية.

تتبنى الصناعات ذات التكنولوجيا العالية هذا النموذج، حيث تعمل وحدة البحث والتطوير على ضوء آخر التطورات في مختلف المجالات من علوم وهندسة، أخذاً بالحسبان احتياجات السوق وفرصه وكذا التغيرات البيئية الأخرى، حيث تقوم بكل مراحل العملية الإبداعية على مستواها، أما المؤسسات المستفيدة من التكنولوجيا المستحدثة من طرف الصناعات عالية التكنولوجيا فهي تحتاج النموذج التفاعلي.

4/ النموذج التفاعلي: مفاده وصل النموذج السوقي والتكنولوجي في نموذج واحد عبر مجموعة متسلسلة من الأنشطة والعمليات المنطقية، في شكل خطوات متفاعلة تربط بين القدرات والإمكانات المتميزة للمنظمة مع حاجات المجتمع ومع القاعدة العلمية والتكنولوجية المطورة خارج المنظمة كمراكز البحث والصناعات عالية التكنولوجيا، بحيث يمكن إنتاج منتجات جديدة.⁽⁵⁾ والشكل الموالي يوضح سيرورة هذا النموذج.

(1)-Paul Trott, op-cit, P .16.

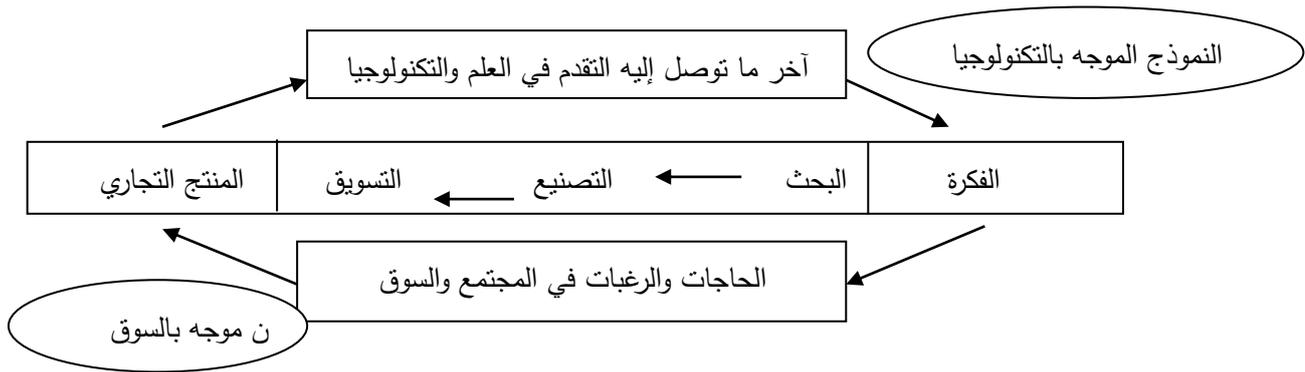
(2)- Michael J.C Martin , op-cit, P.32.

(3)-Paul Trott, op-cit, P .16

(4) - نجم عيود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص.180.

(5)-Paul Trott, op-cit, P .16.

الشكل رقم (13): سيرورة النموذج التفاعلي.

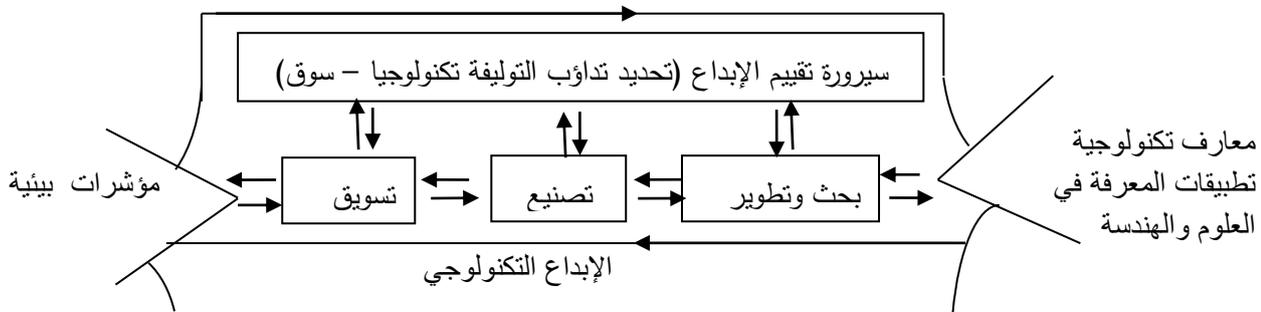


Source : paul trott, innovation Management and new product development, 3ed,(London: prentice hall 2009),P.18

يتضح من الشكل أعلاه أن هذا النموذج يهدف إلى جعل المنظمة نظاما مفتوحا، حيث تعمل وظيفة التسويق على تحديد حاجات السوق وفرصه، ثم تحويلها إلى وحدة البحث والتطوير، التي ترصد التطورات والتوجهات التكنولوجية الجديدة وفرصها،⁽¹⁾ حيث تجمع معلومات الطرفين، لإخراج فكرة أو منتج جديد.

5- النموذج الشبكي للإبداع: يركز هذا النموذج على كون المنظمة كيان اجتماعي يخضع لمجموعة من العوامل والمؤشرات في البيئة الداخلية والخارجية، أين يجب الربط بينهما في شكل شبكة اتصال وتفاعل، تساعد على حدوث الإبداع على ضوء المؤشرات البيئية من ثقافة وقيم وتقاليد وتكنولوجيا،⁽²⁾ ويناسب هذا النموذج المؤسسات التي تتبنى الإبداع التحسيني، والشكل الموالي يوضح سيرورة هذا النموذج.

الشكل رقم (14): سيرورة تقييم عملية الإبداع وفقا للنموذج الشبكي.



Source -Michael J.C Martin, Management technological innovation and interpreneurship, (U. State: Reston verginia, 1984), P.35

يقوم هذا النموذج لنجاحه على المعايير التالية:⁽³⁾

- يجب تقبل أي انتقادات من الناحية العملية أو الهندسية حتى تكون الإبداعات مبرهنة تكنولوجيا؛
- يجب أن يكون الإبداع قابلا للإنتاج والبيع والربحية، أي أنه يحقق إشباعا ويستجيب لاحتياجات سوقية؛*
- يجب أن يكون الشيء المبدع مقبول لدى الأفراد المستعملين والمجتمع ككل، اجتماعيا وبيئيا، كما يجب أن يستجيب للقواعد والنشريات الحكومية ووطنيا وجهويا ودوليا من أجل الريادة دوليا؛

(1) - Michael J.C Martin, op-cit, P.33.

(2) - سهير نديم عكروش، مرجع سابق، ص.27.

(3) - Michael J.C Martin, op-cit, P.35.

(* أي أن تكون مبرهنة تجاريا مما يستدعي أن تتوفر لدى المؤسسة موارد بشرية وتمويلية وإدارة أعمال لاستغلال الاختراعات وترقب المنافسة التي قد تكون استخدمت نفس الاختراع، حيث يجب توخي السرعة.

➤ يجب أن يقيم من الناحية التنافسية مع باقي المنافسين، لتحديد تطابقه مع الأهداف والغايات المشتركة ولاختيار الاستثمار الأنسب لها وفقا لقدراتها المالية، فهناك من المؤسسات المبدعة لا تتمكن من استغلال إبداعاتها التكنولوجية فتقوم ببيعها أو تبرئتها.

المطلب الرابع: أهمية الإبداع والعوامل المؤثرة فيه، خصائصه، ومعوقاته.

من الجدير إظهار أهمية الإبداع، وكذا أهم المعوقات التي تحول دونه من أجل تبيان ضرورة إدارته وعدم اعتباره ظاهرة تلقائية أو تركه لمحض الصدفة.

أولا. أهمية الإبداع: تكمن أهمية الإبداع في تحقيق الاستمرارية والنجاح والتنافسية في المنظمات، بعد ما كان ينظر إليه بأنه نوع من الترفيه، يتم مزاولته من طرف الموهوبين متى سمح الوقت بذلك، كما يحقق الإبداع مكاسب اقتصادية تتمثل فيما يلي: (1)

➤ تطوير منتجات جديدة وبالتالي حصص سوقية جديدة؛

➤ فتح أسواق جديدة وبالتالي تعزيز مكانة المؤسسة حيال التجارة الدولية من خلال رفع صادراتها؛

➤ تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وبالتالي رفع رقم أعمال المنظمة وتحقيق ربحيتها ورفع قيمتها السوقية؛

أضحى الإبداع أكثر أهمية مما مضى في ظل المنافسة والانفتاح، مما يبرر اتجاه الدول الكبرى للاستثمار الكبير في البحث والتطوير، حيث يخلق الإبداع حاجات جديدة مما يساهم في الازدهار الاقتصادي للدول، (2) كما لم يعد ينظر إليه على أنه موهبة أو ناتج عشوائي، بل هو عملية يمكن تبنيتها من خلال استمرارية الجهود الإبداعية والسرعة فيها نتيجة التطور الهائل في التكنولوجيا التي تسرع في انتشار الإبداع وتقادمه. (3).

يساعد الإبداع على السرعة والمرونة في حل المشكلات، كما يعد حافزا لقيادة الصناعة لممارسات جديدة، ويشترك الإبداع في تحقيق أهداف إستراتيجية كالنمو وزيادة العائد على الاستثمار ورضا العملاء والمالكين، وخلق مناخ ملائم لتنمية المعرفة، (4) وبالتالي تطوير منتجات جديدة لإشباع ميولات العملاء، (*) كما يساعد على مواجهة المنافسة الحادة والتكيف مع التغيير المستمر في بيئة الأعمال، من خلال المرونة في عمليات التعديل والتكيف وتفاعل الميزات والمهارات والمعارف داخل المنظمة.

ثانيا. العوامل المؤثرة على الإبداع: تتمثل العوامل المؤثرة على الإبداع في عوامل بيئية، وأخرى اجتماعية وسياسية يتم سردها فيما يلي:

1/ العوامل البيئية: تتجلى العوامل البيئية في كل من خصائص المجتمع والنظام الوطني للابتكار وكذا العوامل السياسية والثقافية والاجتماعية، يتم شرحها فيما يلي:

(1) - خيرى أسامة محمد. إدارة الإبداع والابتكار، (عمان: دار الرؤية، 2012)، ص.73.

(2) Anne -Marie-Guerin et Dwight Merunka. op-cit; P.213.

(3) - برفان جيوبينا، مرجع سابق، ص. 42.

(4) - سهير نديم عكروش، مأمون نديم عكروش، مرجع سابق، ص ص 05-06.

(*) - حيث تنشأ الحاجة إلى الإبداع بتنامى احتياجات العملاء ورغباتهم، وإذا كانت الحاجة أم الاختراع، فالتطورات البحثية الإبداعية أيضا لها دور في خلق أسواق جديدة تماما، كما حصل مع الانترنت التي تربط العالم بأسره.

1/1 التنظيم الإقليمي والخصائص العامة السائدة في المجتمع: تؤثر الثقافة والقيم وهرمية السلطة السائدة في المجتمع على نوعية الإبداع الملائم، حيث يلائم الإبداع التدريجي المجتمع المتميز بهرمية طويلة وقوية للسلطة والمحافظة على العلاقات الاجتماعية والرافض للتغيير والخائف من عدم التأكد والمخاطرة،⁽¹⁾ عكس الإبداع الجذري الذي يلائم المجتمع الذي يميل إلى حب استكشاف المستقبل والتحكم فيه، كما أن الإقليم الذي يتمتع ببنية اقتصادية جيدة وعلاقات تعاون بين الأعوان الاقتصاديين يدعم الإبداع أكثر من غيره.⁽²⁾

2/1 النظام الوطني للابتكار في المجتمع: لا تكفي الرغبة في الإبداع، بل يجب تعزيزها بالبنية التحتية اللازمة لذلك وأهم محدداتها:⁽³⁾

➤ مراكز البحث والتطوير والجامعات، والتي تعد البيئة الأساسية للبحث الأساسي والتطبيقي، والتي ترقى بالموروث المعرفي ونوعية الأفراد إلى درجة تسمح بالقدرة على الإبداع؛

➤ نظام البراءة، فبالرغم من أن نظام حماية الملكية الفكرية للأشخاص والشركات المبتكرة قد يحد من عدد الابتكارات، إلا أنه يعد تعويضا وحافزا قويا للإبداع، من خلال منع تقليد ابتكاراتهم دون مقابل؛

➤ قنوات تقاسم المعلومات والمعارف سواء تقليدية أو رقمية، مما يسمح بتبادل الآراء حول البحوث العلمية والمعارف الجديدة محليا وإقليميا وعالميا؛

➤ دور الدولة، قيودها وحوافزها، حيث توفر نسبة من الناتج الإجمالي للبحث والتطوير تختلف حسب درجة مشاركتها في المجال الاقتصادي،^(*) كما تلعب دور الممول الابتكاري من خلال النظم المصرفية فيها، وكذا من خلال تبنيها للابتكارات التقنية (صناعة الدفاع مثلا) مما يحفز على الاستثمار في مجالات مدنية مشابهة.

2 العوامل السياسية: أي دعم القيادات السياسية للإبداع في المجتمع، من إنشاء وتشجيع البرامج الإبداعية في مختلف المجالات، وتوفير البنى التحتية وتقديم الإطار القانوني الذي ينظم عمل المنظمات، وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية اللازمة، ووضع المناهج التعليمية المساعدة على نمو القدرات الإبداعية.⁽⁴⁾

إن علاقات شراكة وتعاون بين الثلاثية (مؤسسة، مورد، عميل) تشكل أحد أهم العوامل المؤثرة في الإبداع،⁽⁵⁾ ولأن هذا الأخير من أهم محددات التنمية في الدولة، على الإدارة العامة أن تكون إبداعية المنهج والتفكير والأساليب والسياسات والأنظمة والإجراءات التنفيذية والرقابية والوظيفية، وذلك من خلال تغيير البنية التنظيمية والإدارية والأنماط السلوكية، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، وتهيئة القيادات لإحداث التغيير البنوي، ووضع خطة موضوعية للمجالات الإبداعية في الدولة وفقا لأهدافها التنموية،⁽⁶⁾ والتي تنعكس على إدارة الإبداع على المستوى الجزئي.

(1) - سهير نديم عكروش، مأمون نديم عكروش، مرجع سابق، ص ص. 05-06.

(2) - Andrée Matteaccioli, Muriel Tabariés, **Histoire de GRMI – Les apports du GRMI à l'analyse de territoriale de l'innovation**, (Paris : economica, 2006), p.04.

(3) - نجم عبود نجم: إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص 115-119.
(4) - يقول بورتير أنه إذا كان دور الدولة جوهريا، فهو بالمقابل يؤدي إلى تآكل القدرات التنافسية للبلد، لاعتماد المنظمات عليه، بشكل متزايد للبقاء في السوق، كما أنه عندما تكون الدولة أقل تدخلا فهي تهمل عملية خلق بيئة ملائمة ومحفزة للإبداع.

(4) - محمد موسى عثمان، مرجع سابق، ص.600.

(5) Andrée Matteaccioli, Muriel Tabariés, op-cit, p.04.

(6) - سليم بطرس جلد، مرجع سابق، ص.92.

3/ **العوامل الثقافية والاجتماعية:** إن الفرد هو المبادر بالإبداع، إلا أنه محاط بمجتمع لا يمكن إغفال تأثيره عليه كقيم المجتمع الذي نشأ فيه ومعتقداته وتقاليدته وعلاقاته وتراثه الفكري والثقافي، فوجوده ضمن جماعة منشطة للإبداع كالمؤسسات التعليمية والمهنية والبحثية والتثقيفية لها دور في تحفيزه على الإبداع والتنافس عليه، (1) كما أن وجود ثقافة محفزة للتفتح العلمي والنشاط البحثي تعزز عملية الإبداع بالمجتمع، والأمر ذاته على مستوى المؤسسات الاقتصادية، (2) فإن وجود قيادة تقبل المخاطرة والخوض في المجهول، واستعداد جماعي للقطيعة عن الماضي وتغيير قواعد اللعبة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا هي بيئة مشجعة للإبداع.

ثانيا. خصائص العمل الإبداعي وشروط البيئة الإبداعية: الإبداع جهد منهجي ونشاط منظم أكثر من كونه ومضة عبقرية، كما أنه نشاط جماعي، معقد وتفاعلي، وهو توليف خلاق للمعارف العملية والقدرات الجوهرية للمؤسسة، (3) كما يمكن إدارته أو تعلمه والتدريب عليه، ويتسم الإبداع أيضا بالخصائص التالية: (4)

➤ الإبداع تحسين متراكم قد يؤدي إلى تقدم كبير وليس فقط اختراق جذري ومفاجئ؛
 ➤ العمل والسوق يعطيان قيمة حقيقية للإبداع ولا يجد أهميته فقط داخل الشركة، وهو مسؤولية الجميع وليس حكرا على وظيفة البحث والتطوير؛

➤ ينجح الإبداع أكثر في البيئة التي يتطور فيها، والمؤسسات المتحدية فقط توفر البيئة الحاضنة له وتتحمل التغيير المنجر عنه وتتقبل المخاطر الممكنة جراءة؛ (5)

➤ الإبداع ليس حكرا على المؤسسات الكبرى والفشل فيها ليس سببا بل دفع وتسريع عجلة الإبداع؛
 ➤ البحث التطبيقي والتطوير المستمر من مصادر الإبداع وليس البحث الأساسي فحسب، ووفرة المعلومات تعجل في الإبداع، والإبداع السباق هو القائم على الزمن وليس على الحدث.

➤ منحى التعلم الذي تحققه علاقات التفاعل والتواصل بين المؤسسة ومتعاملها الأساسيين (عملاء وموردين) في شكل شبكة إبداع من شأنها تعزيز القدرة على الإبداع؛ (6)

يشترط أن يقدم الإبداع منفعة سواء من حيث درجة الإشباع (توفير الجهد أو الوقت أو التكلفة، أو توسيع نطاق الاستخدام أو الاستفادة)، وكذا تعظيم جوانب القوة ومعالجة أوجه الضعف وخلق فرص جديدة وتسهيل استثمارها، وزيادة التعامل مع مصادر القيود والتهديدات، كما يشترط أن يتضمن نوعا من الجودة والحدثة، حيث لا يقتصر مفهوم الجودة على المنتج، وإنما تمتد مجالات الجودة إلى مدخلاته وأسلوب إنتاجه أو تقديمه، وأساليب أو مجالات استخدامه والانتفاع به، فضلا عن خصائصه الفنية؛ (7) بحيث يكون أكثر جاذبية وتوافقا مع اتجاهات ومعتقدات المستفيدين، ومع النتائج والأهداف والغايات؛

(1) - محمد موسى عثمان، مرجع سابق، ص.600.

(2) - Andrée Matteaccioli, Muriel Tabariés, op-cit, p.08.

(3) - Deni Mayat, Olivier Crevoisier, Bruno lucoq, **Reseaux d'innovation et dynamique territoriale, un essai de typologie**, (Pais : economica, 2006), p.22.

(4) - نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، مرجع سابق، ص.219-214.

(5) - Philippe Aydalot, **Tragectoirs technologiques et milieux innovateur**, (Pais : economica, 2006), p.22.

(6) - Deni Mayat, Olivier Crevoisier, Bruno lucoq, **Reseaux d'innovation et dynamique territoriale, un essai de typologie**, (Pais : economica, 2006), p.22.

(7) - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص.185.

يفترض في الإبداع تحقيق الترابط والتكامل فيما بين أبعاد ومراحل ومكونات العمل الإبداعي، مما يستدعي دعم العمل الجماعي لتوسيع مجالات الأعمال الإبداعية ليس على مستوى المؤسسة فحسب بل أيضا على مستوى الدولة، فالمؤسسات تتأثر بالبيئة التي تتواجد فيها وتستفيد من التفاعل فيما بينها مما يحقق التكامل والتنسيق بين جهود الأطراف المعنية بالإبداع،⁽¹⁾ وبالتالي تحقيق التجانس في مخرجات عملية الإبداع، كما يشترط تحقيق التكامل بين مكونات وخصائص البيئة الإبداعية مما يحقق قبوله والتحمس له.

إن العمل الإبداعي يأتي كخلاصة لجهود سابقة ومتراكمة ومستقاة من مجموعة من البدائل التي يتم

تحديدها وتحليلها واختيارها بدقة مما يؤدي إلى دعم مصداقية العمل الإبداعي كأن يقوم على: (2)

✓ جهود سابقة لمتخصصين أو أعمال إبداعية في نفس المجال أو مجالات ذات علاقة به أو مشابهة له؛

✓ مشكلات فعلية يواجهها الأفراد أو المنظمات ذات علاقة بالعمل الإبداعي المعني.

✓ المواعمة الزمنية، أي اشتراط تقديم العمل الإبداعي في توقيت ملائم للانتفاع به، ومع التطور التقني الحاصل يصبح التحكم في الوقت من أهم محددات نجاح العمل الإبداعي.

ثالثا. معوقات الإبداع: ليس الإبداع وليد الصدفة أو مجرد تطبيق لمعارف تكنولوجية متاحة للجميع، بل إنه

ثمرة استثمار طويل الأجل ويعد أحد الإجابات لمشكلات المنظمة عند بلوغ منتجاتها مرحلة الانحدار،⁽³⁾

ولأن الإبداع أحد أشكال التغيير، فإنه يصادف العديد من المعوقات والمقاومة لاستمراره، وقد لا يستمر إن

لم يتم مواجهتها، ومن أهم هذه المعوقات: (4)

➤ غياب ثقافة الإبداع والمناخ الملائم له، كرفض الجماعة للفرد المبدع باعتباره يهدد مصالحهم، وصعوبة

الاتصال بالإدارة العليا لإبداء الآراء الإبداعية بسبب هرمية السلطة ورفض مشاركة العاملين، إضافة إلى

قلة الحوافز لاسيما المادية، وعدم ترك الحرية للعمال للانفراد بأفكار جديدة؛

➤ غياب الإدارة الفعالة للوقت، حيث يمنح الوقت الأكبر للنشاطات الروتينية على حساب النشاط الإبداعي،

إضافة إلى غياب الاتصال الفعال والمرن بين مختلف الأقسام والوظائف، بالإضافة إلى نقص الموارد المالية

والتخطيط المالي المناسب، وكذا وسائل البحث والتطوير، والأطر الفنية المؤهلة ونقص المهارات.

➤ الإبداع في المؤسسات يعني استحداث علاقات جديدة بين المعرفة وعملية الإنتاج،⁽⁵⁾ إلا أن الرغبة في

إبقاء الوضع الراهن، والرغبة في الإبقاء على أساليب وطرق العمل الحالية تفاديا للتكاليف المحتملة للإبداع،

وكذا رغبة المسؤولين وأصحاب النفوذ في الحفاظ على امتيازاتهم، ومقاومة الإدارة لأي رغبة في التغيير،

وتمسكها بالأسلوب المركزي في اتخاذ القرار خوفا من ظهور مبدعين ينافسون القائد في مركزه، وبالتالي

إعاقة أي مبادرة إبداعية وتسربها خارج المؤسسة أو البلد؛⁽⁶⁾

(1)- Denis Maillat, op-cit, p.67.

(2) - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 185-188.

(3)Philippe Aydalot, op, cit, p.22.

(4) - سليم بطرس جليدة، مرجع سابق، ص 108-109.

(5)Philippe Aydalot, op, cit, p.26.

(6) - محمد مقبل، مرجع سابق، ص. 07.

➤ غياب قيادة تحفز التغيير والاهتمام بالتعليمات الروتينية، وغياب الاتصال الفعال والعمل الجماعي؛(1)

➤ عدم شفافية العملية الإبداعية، وصعوبة الاندماج فيها نتيجة التخصص المفرط، وعدم توفر خبرات لدى الفرد خارج تخصصاته، وبالتالي عدم القدرة على فهم مختلف جوانب المشكلة والإخفاق في معرفة الحلول والخيارات المناسبة، إضافة إلى قلة الوعي بالأهداف العامة وقصور الرؤية الكلية؛(2)

كما يواجه الإبداع تحديات عدة نتيجة تغيير النموذج، بإعادة بناء طرق ورؤى وأداء العملية، والتي لا يمكن فهمها بلغة النموذج القديم، مما يخلق مقاومة من أعضاء هذا الأخير، أين يصبح الأداء الجيد والثقة من أهم ركائز نجاح الإبداع، كما أن الإبداع لا يظهر إلا بالممارسة وتطبيق الأفكار الابتكارية، وإن عدم تحقيق نتائج إيجابية لا يعني الفشل بل تجربة تمكننا من معرفة نقاط ضعف الأفكار الابتكارية.

تحتاج المنظمة إلى تجنيد كل العاملين، ليس فقط على مستوى البحث والتطوير، بل أيضا من طرف الإدارة العليا والوسطى، بحيث تقود الأولى ثقافة التغيير، وتوفر الثانية العامل المحفز لنشرها.

المطلب الخامس: إدارة الإبداع: مفهومها، دورة حياتها وعوامل نجاحها.

ليس الإبداع نشاطا عابرا، بل يفترض فيه الاستمرارية، إذ على المنظمة التي تتبناه اتجاها لها في أداء نشاطاتها، أن تقوم بإرساء نظام جديد يستلزم أسلوبا إداريا جديدا، وتنظيما وأنظمة صناعية جديدة، وأنماط بشرية مكيفة بما يتلاءم وطبيعة التغيير المرنة؛ لا يعني هذا إجراء تغييرات عند كل تحول بيئي، وإنما إرساء أنظمة مرنة تتكيف مع أي تغيير يحصل، وبالتالي فهو يحتاج لإدارة واعية ذات خصائص مختلفة.

أولا. مفهوم إدارة الإبداع: لقد أخذ الإبداع في التطور حتى أصبح عملية معيارية كأى عملية تتم داخل المنظمة، أي أنه يتطلب أداء مهمة قياسية، يتم من خلالها تعيين العاملين المتخصصين لها، ومسؤولين عليها، وبالتالي لا بد من تصميم حيز كاف للإبداع، ووضعه على رأس قائمة أهداف المنظمة.

يرى المسكرون والأفراد على حد سواء - تأثرا بالمفهوم التقليدي للإدارة- أنه ما دامت العمليات والطرق التي تتبناها المؤسسة تحقق نجاحات لحد الآن فإنها تمثل أحسن الطرق لأداء الأعمال،(3) مما يقف عائقا أمام الإبداع، ويدعو للحاجة إلى استحداث طرق إدارة أكثر مرونة تمنح مساحة للتجديد والتغيير والتطوير بالمؤسسة، وتعرف إدارة الإبداع على أنها "مجموعة الأنشطة والأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة وصياغة الخطط التي تهدف إلى تحفيز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية وإخراجها بشكل منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة والتي تستمر من لحظة تقديم الأفكار الابتكارية حتى لحظة إيصالها للمستفيدين النهائيين"(4) أي أن الإبداع كأى نشاط اعتيادي بالمؤسسة يخضع لنشاطات الإدارة المتعارفة، مع الاختلاف في كيفية ممارستها، إذ أن ما يميزها كونها تتعامل مع الأصول الفكرية بالدرجة الأولى.

(1) Jean Brillman, op- cit, pp .186-185

(2) - محمد موسى عثمان، مرجع سابق، ص ص. 206-200

(3) - Clayton M. Christensen et Michel overdorf, **Répondre au défi du changement radical**, Harverd business review, sur l'innovation, (Paris : édition d'organisation, 2003), p. 139.

(4) - علي السلمي. إدارة التميز "نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة"، (القاهرة: دار غريب، 2000)، ص.227.

يرى Christensen أن كل مؤسسة قادرة على الإبداع إذا استطاعت إدارة مواردها وقيمتها وعملياتها نحو الإبداع، وقبل التساؤل حول نمط الإبداع الذي يمكنها تبنيه يجب أن تتساءل أولاً عن مساهمة كل عنصر من هذه العناصر في تطوير المؤسسة،⁽¹⁾ فعادة ما تقيم المؤسسات التقليدية مواردها المادية وتتناسى مواردها غير الملموسة كالمعرفة والعلاقة مع العملاء والموردين، كما تركز على العمليات الرسمية في شكل مهام وتتناسى العمليات غير الرسمية في شكل مهارات، فيما تحاول تقنين القيم والمعتقدات بدل مرونتها.

عقدت شركة IBM عام 2001، منتدى عالمياً للإبداع، يناهض بضرورة تغيير النموذج الإدراكي لهذا الأخير، وكانت النتيجة أن المؤسسات حتى ذلك الوقت لم تصل إلى إدراك صحيح للإبداع، فإذا كان الإبداع سابقاً يتحقق عندما يصل الفرد المبدع إلى فكرة أو نموذج عمل أو خدمة جديدة تغير الواقع فعلاً، وإذا كان الإبداع في القرن العشرين قائم على الاستثمارات الضخمة المخصصة للبحث والتطوير لإبداع منتجات جديدة، بينما تتبع المؤسسات الصغيرة خطاها وتطور منتجات مشتقة، لأن المعرفة الجديدة تتمتع بالحماية من إعادة استخدامها، فقد أصبحت المؤسسات الرائدة حالياً، تتبنى الإبداع كثقافة تنظيمية، أين تندمج العمليات الإبداعية مع ثقافة المنظمة كسلوك حياة يومي، لا جهداً خاصاً بأفراد معينين، وبعد تحليل أداء هذه المؤسسات من طرف المختصين، ظهر أن سبب نجاحها أنها صاغت قيمة أساسية لا يمكن الحياض عنها في شكل رؤية مشتركة، كما أسست عادات للتغيير والتكيف والتطور المستمر بما يتناسب ومتطلبات السوق بأسلوب متميز، وعرض امتيازاتها الفريدة للعملاء باستمرار.⁽²⁾ أي تحقيق مفهوم الإبداع عند الطلب.^(*)

ثانياً. سيرورة إدارة الإبداع: بعيداً عن الإبداع الناتج عن الموهبة والعبقرية و الصدفة، فالإبداع عملية مركبة ويمكن التخطيط لها وتقسيمها إلى مهام فرعية تحتاج إلى مهارات متباينة، كما يجب توفير البيئة الملائمة لتفعيل الجهود والمشاركة وتحقيق نتائج إبداعية وبلوغ أهداف المنظمة، وقد تعددت الكتابات حول مراحل العملية الإبداعية، ويعود السبب في ذلك إلى كون هذه الأخيرة لا تتم بشكل متسلسل ومستقل، بل تتم بشكل متشابك ومتداخل، فقد قدم عالم النفس الأمريكي walt مجموعة مراحل للعملية الإبداعية وهي:⁽³⁾

➤ الاهتمام والشعور بحاجة معينة، ومن ثم الإعداد وجمع المعلومات حول موضوع الاهتمام والبحث؛

➤ الاحتضان، أي التفاعل بين المشكلة وشخصية المبدع ومعلوماته ومعارفه، أين يتم توليد الحلول الممكنة؛

➤ البروغ، أين يتم ترتيب الأفكار للوصول إلى الحل النموذجي، وظهور الفكرة الجوهرية؛

➤ التحقق من صحة الفكرة وإمكانية وطرق ومستلزمات تطبيقها.

ركز walt في ذكره لمراحل الإبداع على التفكير الإبداعي عند الفرد المبدع باعتبارها عملية فردية، عكس المقاربة التشاركية، كما أشار إلى ضرورة وجود مشكلة، بالرغم من أن مراحل العملية الإبداعية لا توجهها دائماً مشكلات المنظمة، فقد تظهر العديد من الأفكار الجديدة دون الشعور بوجود مشكلة.

(1) - Clayton M. Christensen et Michel overdorf, op-cit, 136.

(2) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص. 33.

(*) - الإبداع عند الطلب هو العملية التي تمكن الفرد أو المجموعة من إتباع المنهج المخطط في التفكير والحوار لبلوغ الأفكار الجديدة بعيداً عن مفهوم العبقرية.

(3) - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص. 41.

أما bright خص بالدراسة الإبداع التكنولوجي في كتابه حول " إدارة الإبداع التكنولوجي"،⁽¹⁾ حيث تبدأ المرحلة الأولى، إما من خلال اكتشافات العلماء أو اقتراحات الحرفيين عند مزاولتهم أعمالهم، أو من خلال دراسة احتياجات السوق، ثم اقتراح تصميم أو نظرية من خلال تركيب لما هو موجود من تقنيات ومعارف، ومحاولة مطابقة القواعد النظرية مع المفاهيم التقنية. أين يتم مراجعة هذه التصميم، ثم اختبار تجريبي لمدى إمكانية تطوير نموذج مبدئي، بعدها يتم صنع بدائل تطبيقية للتصميم الجديد، ثم اختبار السوق من خلال تسويق كميات صغيرة منها، لتأتي مرحلة التبني الواسع للإبداع، حيث يكون قد أثبت منفعة الاجتماعية وفاعليته الإنتاجية والربحية، ثم يتم تبني هذا الإبداع في مجالات واستخدامات وأسواق جديدة. فيما يلي سرد لمراحل عملية الإبداع كعملية يمكن إدارتها بالدمج بين كل من الأفكار السابقة .

1/ إدراك الحاجة للإبداع (إدراك المشكلة أو صنعها): أين تدرك المؤسسة ضرورة الإبداع في مجال معين وتبدأ بجمع المعلومات عنه، أين يتم ممارسة العصف الذهني بين أفراد المستوى الاستراتيجي لابتكار أفكار جديدة قائمة على توجهات الصناعة والفرص المتاحة بالسوق ومتطلبات العملاء، حيث تفيد شبكات الإبداع في اختيار المسار الإبداعي الملائم من خلال المعرفة التي يقدمها أطراف الشبكة من عملاء وموردين وخبراء ممن لديهم المعلومات حول البيئة الخارجية وتغييراتها،⁽²⁾ ومن ثم وضع معالم الإستراتيجية الجديدة بحيث لا يخلو تصميمها من الأسلوب الإبداعي،⁽³⁾ حتى تتمكن المؤسسة من أداء وظائفها بأساليب متميزة.

يتم في هذه المرحلة على مستوى الأفراد التهيؤ والاستعداد وما يتضمن من ميل الفرد نحو مجال معين، وتوفير الإمكانيات اللازمة للتوغل فيه، حيث يجب أن يتميز بدقة الملاحظة والتحسس لوجود المشكلات، ومدى الحاجة إلى حلها بشكل إبداعي، وقد لا تتبادر هذه المشكلات لدى أذهان الأفراد العاديين، وهذا ما يدعم فكرة أن الإبداع هو حل المشكلات الخفية أو المصطنعة، إذ يقول المحللان بوس ومانسفيلد أن عملية الإبداع تبدأ بشعور المبدع بوجود فرصة ما قد تسبقها مشكلة أو لا، وقد تكون بشكل مخطط أو فجأة.⁽⁴⁾ مما يستدعي ضرورة الاهتمام بتلبية احتياجات الأفراد وفرق العمل إذ تعد فرصة لتطوير أفكار جديدة؛⁽⁵⁾ فقد تبذل المؤسسات المبدعة مبالغ كبيرة بحثاً عن فرصة للإبداع في شكل حاجة غير مشبعة أو مشكلة بدون حل، من خلال إرساء مخابر للتعلم تدفع الأفراد من خلالها إلى تطوير أطرها المرجعية والفكرية.

2/ التفكير الابتكاري: أين يتم احتضان المشكلة لإيجاد الفكرة أو الحل الجديد، والتي تعتمد على النشاط الفكري للفرد المبدع، وعلى خبراته ومعارفه ومهاراته ومعلوماته، والتي تزيد كلما زادت الرغبة في الإبداع ونبذ الحالة القائمة،⁽⁶⁾ ويستدعي نجاح هذه المرحلة إلى التفكير المستمر بالمشكلة وإعادة تحديدها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا مختلفة، واستخدام عصف الأفكار وتقبل البدائل مهما كانت غريبة أو صعبة،

(1)- Michael J.C Martin, op-cit, P.03.

(2)- Bernard blank, **Note sur la notion de reseaux d'innovation**, (Paris : economica, 2006), P.345.

(3) – برفين جيوبينا، مرجع سابق، ص.129.

(4) – نبيل جواد، مرجع سابق، ص.186 .

(5)- Rosabeth Moss Kanter. **De la pose de rustine au changement réel**, Harverd business review, sur l'innovation, (Paris : edition d'organisation, 2003), P.216.

(6) – نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص.39.

والاستفادة من التجربة والخطأ، أين توفر المؤسسات المناخ الملائم للأفراد لممارسة التفكير الابتكاري بتوفير خلية تنظيمية متخصصة ومعدة لهذا الشأن، ومنحهم الاستقلالية وتحفيزهم ماديا ومعنويا، أين تذهب المؤسسات الرائدة إلى أبعد من ذلك بتبني استراتيجية طويلة المدى تبحث إثرها عن فرص غير متوقعة من خلال دعم وحل مشكلات القطاع الاجتماعي للإقليم الذي تتواجد فيه كالمدراس والأحياء الفقيرة والبطالة،⁽¹⁾ مما ينعكس على نموها في المستقبل، فالطفل جيد التكوين اليوم هو العامل المبدع في الغد، وبالتالي فإن علاقة شراكة بين المؤسسات الاقتصادية والصالح العام يعد نموذجا جديدا للإبداع يخدم الطرفين معا.

قد تتم عملية احتضان المشكلة من طرف العاملين مستفيدين من واقع خبراتهم الوظيفية، أو أن تكون من خلال برامج البحوث والتطوير التي تخططها المنظمة دعما لمفهوم التفكير الإبداعي.⁽²⁾ كما قد يكون مصدر الفكرة ليس وجود مشكلة أساسا بل تكنولوجيا جديدة تمكن من إبداع منتجات أو عمليات جديدة كما هو الحال بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى التطويرات التي يدرجها المنافسون على منتجاتهم والتي تصبح موضوعا للتقليد، أو من خلال التراخيص أو براءات الاختراع، إضافة إلى نتائج دراسات وأبحاث على مستوى الجامعات أو مراكز البحث والتطوير، وكذا مقترحات العملاء والمؤسسات المشابهة.⁽³⁾

يقوم المبدع بتحليل المشكلة إلى عواملها الجزئية والتفكير في العلاقات بينها، وإعادة تنظيمها بالشكل الذي يؤدي إلى حلها، أين يتم التوليف بين ما بالعقل من أفكار ومعارف وخبرات، وما بالبيئة من ظروف وأحداث، حتى يتسنى إعادة توليف مكونات ما هو مركب إلى مركب جديد، أين يجب توخي الحذر من التأثير الكلي بالخبرات السابقة، حيث يجب أن يتصف الحل بنوع من التفرد والاختراق، وإلا أصبح حلا عاديا لمشكلة عادية.⁽⁴⁾ لا تترك المؤسسات المبدعة هذه المرحلة تجري بشكل عشوائي، حيث توفر مخابر متخصصة ومستقلة عن العمل الاعتيادي للأفراد،⁽⁵⁾ يمارسون فيها تجربة أفكارهم الإبداعية، وتجربة التكنولوجيات الجديدة بعيدا عن اعتبارات التكلفة مستفيدين من الأساليب المتطورة للمحاكاة والتصميم التي توفرها تكنولوجيا المعلومات الحديثة، مما يساهم في تقليل عدد الأفكار الإبداعية الفاشلة.

تتداخل في هذه المرحلة العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الباحث، ومحاولة إرادية وعفوية لتلمس المشكلة والحلول المناسبة؛⁽⁶⁾ أين يتم التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث.

3/ المفاضلة بين الحلول والأفكار الابتكارية: أين تتضح الأمور وتتجلى الشكوك حول موضوع البحث، وحالة يستطيع الإنسان فيها تنظيم وإعادة ترتيب أفكاره وترابطها، وتحدث عادة عند إعطاء العقل الظاهر بعض فترات الراحة بعدم التفكير في المشكلة المعنية، أين يقوم العقل الباطن بإعادة ترتيب للمعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى ما يمثل حلا نموذجيا، فيتدفق إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي، ويفسر

(1) - Rosabeth Moss Kanter.op-cit, P.219.

(2) - أحمد سيد مصطفى. التنافسية في القرن الحادي والعشرين - مدخل إنتاجي- (مصر: دار الكتب، 2003)، ص.135.

(3) - المرجع نفسه، ص.136.

(4) - نبيل جواد، مرجع سابق، ص.186.

(5) - Rosabeth Moss Kanter.op-cit, P.221.

(6) - رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص.17.

العلماء هذا بوجود ملكة ذاتية في شخصية الفرد فطر عليها لتعبر عن أفكار إبداعية، هناك من يستطيع إدراك قيمتها وتوظيفها في صور أعمال إبداعية وهناك العكس، وهذا ما يميز بين الشخصية المبدعة وغير المبدعة،⁽¹⁾ ويتم الإعداد لهذه العملية حتى لا تقتصر على فئة ضيقة من الأفراد ذوي الخصائص الإبداعية؛⁽²⁾ من خلال عملية التعلم والتدريب واكتساب الخبرة حول موضوع الإبداع والإحاطة بمختلف جوانب المشكلة من خلال العمل الجماعي، كما تساعد عملية تجريب ومحاكاة الأفكار بمساعدة تكنولوجيا المعلومات في تسريع عملية اختيار الأفكار الأكثر تميزا ونجاحا؛⁽³⁾ مما يختصر الوقت والتكلفة ويثري منحى التعلم لدى الأفراد، ويساهم في سرعة اتخاذ القرار حيال الموارد اللازمة لتنفيذ الفكرة

4/ التحقق والتنفيذ: أين يتم قبول الفكرة لتجسيدها في شكل منتج جديد، حيث يتم تجربتها على نطاق ضيق، ثم تقييمها تقنيا واقتصاديا،⁽⁴⁾ مما يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرار حيال الموارد اللازمة لتنفيذ الأفكار المقبولة في المراحل الأولى،⁽⁵⁾ تفيد شبكات الإبداع في دعم هذه المرحلة أين تقوم المؤسسة بتجربة إبداعاتها على عينة من العملاء الوفيين واستشارة مورديها حول مدى توفر خصائص المواد الأولية والسلع المكتملة، ومن ثم يتم إضافة التحسينات الممكنة من خلال معلومات التغذية العكسية،⁽⁶⁾ إذ قد تقبل بعض الأفكار التحول إلى منتج لكن لا تقبل في السوق، وقد ترفض حاليا وتصبح ملائمة لاحقا، ومن ثم اختبار صلاحية الاستثمار المالي فيه مقابل حجم السوق لضمان عائد معقول، حيث يتم الإنتاج بالكميات المطلوبة، يجب أن تتجه هذه الخطوة اتجاه إبداعي نحو التصنيع لزيادة الكفاءة وخفض التكلفة ورفع الجودة.⁽⁷⁾ وتكون التكاليف في هذه المرحلة عالية؛⁽⁸⁾ لأنها تجسيد عملي للفكرة وتجديد مادي ومعنوي لكل وظائف المنظمة.

5/ إنتشار الإبداع: يعد تبني الإبداع من طرف مستهدفه من عملاء أو عمال أو موردين أو حتى الصناعات الأخرى، الهدف الرئيسي لسياسات واستراتيجيات الإبداع، لأنه يعبر عن نجاح أو فشل مساعي الإبداع بالمنظمة؛⁽⁹⁾ ويتوقف انتشار الإبداع على درجة جدته، حيث يحدث الإبداع لا سيما الجذري تأثيرا خلفيا، أين تتأثر الصناعات ذات العلاقة به إذ يغير معالم المادة الأولية الداخلة في تركيبه والأجزاء المكونة له، والتي تمثل صناعة في حد ذاتها، كما يؤثر تأثيرا أماميا حيث يدخل في تركيب منتج آخر بتغيير هذا الأخير وفق تغيير الأول، أما إذا كان منتجا نهائي الاستهلاك، فإنه يغير السلوك الاستهلاكي وحتى ثقافة المستهلك نفسها. يرتبط انتشار الإبداع على آراء المستخدمين الأوائل له، حيث تحدث في هذه المرحلة إضافة تحسينات وصفات جديدة في الإبداع لأغراض التنويع واستهداف مستخدمين جدد، وفتح أسواق جديدة، ومجالات طلب

(1) - المرجع نفسه، ص.18.

(2) - نبيل جواد، مرجع سابق، ص.186.

(3) - Rosabeth Moss Kanter.op-cit, P.222.

(4) - نجم عبود نجم، مرجع سابق. ص. 41 .

(5) - Rosabeth Moss Kanter. op-cit, P.223.

(6) - Bernard blank, op-cit P.345.

(7) - برفين جيوبينا، مرجع سابق، ص.130.

(8) - نبيل جواد، مرجع سابق، ص.190.

(9) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص. 45 .

جديدة، قد يأخذ بأفكار المستهلك بإضفاء رغباته على المنتج، إضافة إلى رؤى العمال حول أساليب إنتاجه، ومن أهم العوامل المساعدة على انتشار الإبداع ما يلي: (1)

- وتيرة التغيير في الصناعة، حيث كلما كانت بطيئة كانت إبداعاتها جذرية وبطيئة التبنى والعكس صحيح؛
- تتردد المنظمة في تبني الإبداع الذي من شأنه تغيير نمط الإنتاج ونظام التشغيل الحالي والعكس صحيح؛
- تفعل المنافسة عملية الإبداع في مختلف المنظمات حفاظا على حصتها السوقية وبالتالي انتشار الإبداع؛
- درجة جاذبية الإبداع والميزة النسبية التي يقدمها مقارنة مع ما هو موجود، إضافة إلى درجة توافقه مع القيم والمعتقدات السائدة، كلها عوامل تتحكم في انتشار الإبداع بالمؤسسات وأوساط العملاء والصناعات؛ (2)
- كلما كان الإبداع ملائما ماديا وتجاريا، وواضحا في المعرفة التي يحتويها، والتصميم وكيفية التصنيع، وغير معقد من حيث التكنولوجيا التي يحتاجها لتصنيعه والمهارات والنظام التشغيلي اللازم، وكلما كانت الفكرة أكثر سهولة للفهم والاستخدام، كلما زاد احتمال اعتمادها وانتشارها.

لا يحقق الإبداع قيمته الاقتصادية ما لم ينتشر ويحقق أثره على مصلحة الاقتصاد ككل، أين يحقق الفائدة الكاملة منه، حيث يرفع الإنتاجية ومستوى المعيشة، ومن أجل تحقيق الانتشار الواسع للإبداع على المنظمة المبدعة اتخاذ التدابير اللازمة لذلك، ومن أهمها: (3)

- تبني إستراتيجية تسويق تعمل على فهم الاحتياجات وتحديد الأسواق والكشف عن تغيراتها واتجاهاتها؛
 - تبني نظام معلومات كفاء لاستقصاء المعلومات عن الأسواق ومراكز البحث وباقي عناصر الشبكة؛
 - تبني إستراتيجية متخصصة أين يمكن تحقيق ميزات تنافسية لا تعتمد على الأسعار بل على الخبرة التقنية؛
 - تبني تكنولوجيا عالية، والتركيز على تحسين الاسم التجاري باعتباره أهم عنصر لكسب ثقة الزبون.
- سادسا: مرحلة التعلم:** عادة ما يحقق الإبداع الجديد في بدايته أداء أقل من الإبداع الحالي، إلا أنه وبفعل التعلم سرعان ما يرتفع أدائه إلى مستوى أعلى من الإبداع الحالي لا سيما إذا كان هذا الأخير في نهاية دورة حياته، أين يتم إحلال الإبداع الجديد محله، (4) أين تسود نشاطات محاولة خفض التكلفة وتحسين الإنتاجية، من خلال رفع مستوى التعلم إلى أقصاه، وترشيد استخدامات الموارد الإنتاجية لبلوغ اقتصاديات الحجم للمحافظة على الحصة السوقية. (5) حيث لا تكتفي المؤسسات الرائدة ببلوغ هذه المرحلة، لأنها سرعان ما تفقد مزاياها، حيث تعمل بالتوازي على تنشيط نشاطات البحث والتطوير لإدخال إبداع جديد، وهنا تظهر القوة الإبداعية بين المؤسسات الرائدة والتابعة من جهة، وبين الدول المتقدمة والدول النامية من جهة أخرى. لا تقتصر عملية الإبداع على إدخال مستجدات على المنتج، بل تفوق هذا، حيث تشمل كلا من الإبداع في تكنولوجيا التصنيع وتكنولوجيا المنتج نفسه من وظائف وخدمات، وهذا ما يسمى بالإبداع التكنولوجي الذي

(1) - Amina Béji-Bécheur et Bernard Pras, **Degré de novation et utilisateur leader** : (France : vuibert, 2000) , P.223.

(2) - Ibid, P.223.

(3) - نبيل جواد، مرجع سابق، ص.17.

(4) - Jean- Yves Prax, Bernard Buisson, Philippe Silbersahn, **Objectif : innovation « stratégie pour construire l'entreprise innovante »**, (Paris : dunod,2005), P.55.

(5) - نبيل جواد، مرجع سابق، ص.194.

يشمل أيضا الإبداع في العمليات من الفكرة حتى التصنيع النهائي للمنتج، من زيادة الجودة وسرعة الإنتاج وخفض التكلفة وسهولة الصيانة وغيرها (1) ويحتاج كل هذا إلى إبداع في جوانب أخرى للمنظمة، من إدارة وتنظيم وموارد بشرية وإستراتيجية وغيرها، وإذا خص الإبداع التكنولوجي بذكر مراحل، فهذا لأهميته باعتباره الهدف النهائي للمنظمة، ومن خلاله ولأجله تتبثق باقي أنواع الإبداع السابق ذكرها، كما لا تختلف مراحل باقي الأنواع عن التي تم ذكرها إلا في جوانب بسيطة كالتسويق مثلا، فإذا كان معيار نجاح الخدمة أو المنتج الجديد، اقتصاديا وتقنيا وتجاريا، فإن معيار نجاح باقي الأنواع من الإبداع يكمن في تحسينها لأداء الأعمال وبلوغ الأداء المتميز، الذي يهدف إلى تحقيق إبداعات جديدة في المخرجات النهائية للمنظمة.

يعتبر تعميم سيرورة الإبداع في الترتيب السابق ذكره تبسيطا لعملية معقدة تقنيا واجتماعيا واقتصاديا، فالإبداع عادة لا يتبع خطوات بهذا الوضوح والترتيب لأنه ظاهرة غير خطية وغير بسيطة، نتيجة لمعلومات التغذية العكسية التي قد تقدم أو تؤخر بعض المراحل أو تتخطى أخرى حسب كفاءة إدارة الإبداع بالمنظمة، كما أن بعض المراحل تتم في منظمة ما والبعض في أخرى، تتداخل فيها مخرجات الأولى مع مخرجات الثانية، لتقوم مؤسسات أخرى بالدمج بينها لإحداث إبداع مركب، في شكل شبكة تربط بين الكل.

ثانيا. عوامل نجاح إدارة الإبداع: لا بد أن تأخذ إدارة الإبداع بعنا استراتيجيا، أين يتم تطوير الرؤية الإبداعية طويلة المدى وإدراجها ضمن قيم المؤسسة، وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها من خلال: (2)

- تبني واضح للبحث والتطوير مما يسمح بتخصيص الموارد اللازمة وتوجيهها نحو المشروعات الأكثر نفعاً، ووقف تلك التي تخرج عن إطار تطلعات المنظمة قبل هدر المال والوقت في أبحاث جانبية وعشوائية.
- إدارة جيدة للوقت، لاسيما بالنسبة للإبداعات الجذرية التي تحتاج إلى وقت كبير للظهور، ولا يمكن تحفيزها تحت ضغوط الوقت، بعكس الابتكار التحسيني، فكلما كان أسرع كانت إمكانية البروز أو لا متاحة؛
- تحقيق مفهوم الإبداع عند الطلب باتباع الأفراد لمنهج مخطط في التفكير والحوار لبلوغ الأفكار الجديدة بعيدا عن مفهوم العبقرية، وبالتالي لأي فرد أن يصبح مبدعا بإتباع التدريبات العقلية والعملية اللازمة.
- وجود ممارسة جيدة لإدارة المعرفة بالمنظمة لاسيما الضمنية، وامتلاك ذاكرة لتدوين الخبرات واستثمار المشاركة الداخلية لها، والاستفادة من أخطائها في تعديل بناءها لتفادي ذلك مستقبلا، إضافة إلى ضرورة تأمين القدر الكافي من المعرفة في مجال العمل نظريا وعمليا وكذا المعارف الخارجية لتوجيه برامجها؛(*)
- تشجيع التفكير الجماعي بدلا من التفكير خارج الجماعة، أين يتم تصادم الأفكار ومزجها وإعادة ترتيب أنماط التفكير، وبالتالي رؤية جديدة للأشياء، والنظر للمشكلة على أنها فرصة، وتشجيع التفكير ضد الحدس؛
- تزامن الأداء والتفكير معا، أين يتم إعادة ترتيب الأدوات المتاحة وضم الأفكار الثانوية المتناثرة، لحل مشكلة أو إنجاز مهمة، والتي قد تبدو غير معدة لهذا الغرض، لكن بعد التفكير في الأدوات التي يحتاجها

(1) - برافين جيوبينا، مرجع سابق، ص. 130.

(2) - المرجع نفسه، ص. 123-125.

(*) أي الانشغال في أنشطة إعادة التفكير في أساليب أداء العمل، ويحتاج هذا إلى أفراد لديهم الخبرة في انتقاء المعلومات المتباينة، وإدراك هذه الخبرات على الفرد المشاركة والتفاعل معها والانفتاح على أساليب الغير، كما أن اكتساب خبرة العمل في بيئة جديدة أحسن من انتظار التغييرات البيئية لاتخاذ قرار التغيير.

الشيء المراد إبداعه قد تتغير النظرة ونجد من بين الأدوات المتوفرة ما يفيد لإنجاز الإبداع المطلوب، ففي العادة يتم تحديد المشكلة لمحاولة ملائمة الأدوات والمهارات معها، وبالتالي تجاهل المشكلات التي لا توجد أدوات للتعامل معها، بينما الأحسن تحديد الأدوات والمهارات أولاً وإعادة ترتيبها، وبتكرار هذه الممارسة يتم حل المشكلة الحقيقية، بدلاً من إعادة تحديد المهمة لتلائم الاستخدام المراد للأدوات المتوفرة(*)؛

➤ تكريس الوقت للتفكير الإبداعي، وتشكيل قاعدة بيانات خاصة بالأفكار الإبداعية لاسترجاعها وقت الحاجة، وتشجيع الجماعات متعددة الثقافات والتخصصات على المشاركة في الأداء والأفكار والمفاهيم،(1) فقد أثبتت الدراسات أن الإبداع يكون غالباً وليد الأفكار المتضاربة والمتطرفة، والتي يصعب تقليدها.

➤ إدراك وتسيير تفاعل وتداخل الوظائف فيما بينها، ومع متغيرات البيئة الخارجية.(2) كالتفاعل بين المهندسين بالمنظمة مع نظرائهم بالجامعات ومراكز البحث والتطوير في صناعات مشابهة أو مكملتها، إضافة إلى تفاعل وظيفتي التسويق والبحث والتطوير مع العملاء والموردين والموزعين وحتى المنافسين.

يعد الإبداع سلسلة من الأنشطة والوظائف المترابطة، إذن فهو يستدعي إدارة تستجيب إلى ما يلي:(3)

➤ جهود مبدعة وخلاقة، واعتبار الإبداع جزء من قيم المنظمة ورؤيتها وأهدافها؛

➤ حاجة أو فرصة في البيئة الخارجية للاستثمار فيها أو حاجة لإجراء تغييرات في المنظمة؛

➤ وجود فجوة بين مستوى الأداء الحقيقي للمنظمة، والمستوى المرغوب فيه لتحقيق أهداف النمو؛

للنجاح في إدارة الإبداع لا بد من تجنيد الطاقات وتبني العديد من المفاهيم التي من شأنها تغيير معالم إدارة المنظمة للأعمال، وهذا ما يقود إلى الحديث عن ما يسمى بالإدارة بالإبداع في المبحث الموالي للكشف عن مميزات الإدارة القادرة على تحقيق المؤسسة المبدعة، أي تحقيق الإبداع عند الطلب.

المبحث الثاني: الإدارة بالإبداع كمدخل لإدارة التغيير الناجح.

يظهر الإبداع في شكله النهائي في المؤسسات الاقتصادية في شكل خدمة أو منتج جديد، إلا أنه قائم في الأساس على سيرورة من العمليات والمفاهيم والنظم اللازم توفر الشروط الإبداعية في إدارتها، وبشكل أوضح، يجب توفر إدارة تؤدي كل مهامها بشكل إبداعي، أين يجب توفر نظام للإدارة بالإبداع ينظم العملية الإبداعية في مختلف مستوياتها ومراها ومجالاتها، محققاً عوامل النجاح المفتوحة للتغيير.

المطلب الأول: تأصيل المفاهيم المرتبطة بالإدارة بالإبداع.

من أجل تحديد مفهوم الإدارة بالإبداع بدقة، لا بد من تحديد بعض المفاهيم أولاً، كالإبداع الإداري، إدارة الإبداع، والمدير المبدع.

أولاً. الإبداع الإداري: يقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء تعلق إنتاج سلعة أو خدمة، أم بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد

(*) - كأن تقوم منظمة بمشروع ما، ينجذب الفرد إليه ثم يحدد كيف يمكن لمهاراته أن تحقق إسهاماً معيناً بدلاً من تحديد المهام للتلاعب مع ما لديها من مهارات.

(1) - Jean- Yves Prax, Bernard Buisson, Philippe Silbersahn, op-cit, P.55.

(2) - Paul Trott, op-cit, P .29.

(3) - Jean brilman . op – cit . p . 173

يعملون معا في نظام اجتماعي معقد⁽¹⁾. أو هو استحداث شيء جديد على مستوى المنظمة، كوحدة أو نظام اتصالات جديد، أو تطوير نظم وإجراءات جديدة، نظام محاسبي جديد مثلا، أو إبداع نظم إدارية جديدة كإعادة هندسة العمليات⁽²⁾. أي أن الإبداع الإداري هو إدراج الجودة على بعض أو كل أساليب إدارة المنظمة.

ثانيا. إدارة الإبداع: تعني إدارة الإبداع "العملية التي تعنى بإدراج الجودة للمنظمة بأي شكل من الأشكال أخذا بالحسبان الاعتبارات المؤسسية والثقافية والرشادة والمالوف وهي أحد أهم مداخل التغيير،"⁽³⁾ كما تعرف على أنها "العملية التي ترعى الإبداع وتنميه، من خلال عمليات التفكير والتخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة الواقعية على المبدعين وأنشطتهم الإبداعية، وتوفير المناخ الإبداعي، كإيجاد الآليات المساعدة على الإبداع، واستثمار النواتج الإبداعية، أي أن إدارة الإبداع تكمن في إدارة الأفكار والمفاهيم وإبداعات الأفراد من خلال اكتشاف المبدعين، ودراسة وتقييم إبداعاتهم"⁽⁴⁾ أو هو العملية التي تمكن الفرد أو المجموعة من إتباع المنهج المخطط في التفكير والحوار، لبلوغ الأفكار الجديدة والفريدة بعيدا عن مفهوم العبقرية⁽⁵⁾. أي أن إدارة الإبداع هي العملية التي تعنى بدعم وتوجيه الممارسات التي من شأنها إضفاء الجودة للمنظمة.

ثالثا. المدير المبدع: يعد الإبداع الوظيفة الأولى للمدير قبل أي عملية إدارية أخرى من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه، لاسيما في ظل الإدارة الحديثة وما يكتنفها من أنماط أبداعها الفكر الإداري من إعادة تقسيم العمل والجودة الشاملة والإدارة بالأهداف والتعلم التنظيمي⁽⁶⁾، وما يجعل الإبداع الوظيفة الأولى للمدير^(*)، أنه يجعل عملية إنجاز باقي الوظائف الإدارية بشكل مختلف، ولا يقصد بالمدير المسؤول العام للمؤسسة، بل إن الإبداع يخص كل مسؤوليها انطلاقا من قسم المالية حتى خدمة العملاء، حيث يعنى المسؤولون بإدارة العملية الإبداعية بما يستدعيه مجال تخصصهم⁽⁷⁾ وهذا من منطلق النظرة التكاملية للإبداع.

المدير المبدع هو الذي يلتزم باستخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة، وما يقع تحت تصرفه من موارد بشرية ومادية ومعرفية لطرح فكرة جديدة أو تقديم خدمة أو سلعة جديدة أو أسلوب عمل جديد، فالإبداع هو العملية التي يستطيع الأفراد من خلالها تغيير العالم إلى الأحسن، لذا فقد صنف كوظيفة خامسة كامتداد لوظائف فايول بينما هي الأولى عمليا.

رابعا. الإدارة بالإبداع: تعني الإدارة بالإبداع "النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات الإدارية والفنية، بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة لتفاعلات الفرد والعمل والمنظمة والمجتمع لتحقيق التقدم والتطور"⁽⁸⁾.

(1) - سليم إبراهيم الجنسية، الإدارة بالإبداع "نحو بناء نهج تنظيمي"، (سوريا: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009)، ص. 07.

(2) - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص. 103.

(3) - Julian Birkinshaw, Gary Hamel, **Management innovation**, (London business school: Academy of management review. Vol 33.N. 04, 2008), P. 826. Source électronique: www.faculylondon.edu

(4) - سليم إبراهيم الحسينة، مرجع سابق، ص. 07.

(5) - محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص. 33.

(6) - سليم إبراهيم الحسينة، مرجع سابق، ص. 08.

(*) - بالعودة إلى تاريخ الإدارة نجد أن عملية الإبداع هي ما جعل فايول يوجد وظائف الإدارة، وجعل دروفر يوجد الإدارة بالأهداف، وجعلت بورتر يوجد المزايا التنافسية، وإن الفكر الإداري الإبداعي هو الذي نقل الفكر الاستراتيجي من الميدان الدفاعي الحربي إلى الميدان الإداري، والعملية جارية في هذا العصر لنقل نظم الإبداع من الأدب والفن والتقنية إلى مجالات النظم الإدارية.

(7) - Symon Dery, **An entegrate approach to innovation management, (project leaders international)**. P. 05 Source électronique: www.project-leaders.net

(8) - سليم إبراهيم الحسينة، مرجع سابق، ص. 08.

في الإدارة بالإبداع، يقوم المدير المبدع بالتفكير والتصور والاستقصاء والتخمين والحس بهدف فهم الأشياء والعمليات والربط بينها، من أجل تكوين شيء جديد وأصيل سواء أداة أو أسلوب عمل، أو عملية أو سلعة أو خدمة، كإيجاد أفكار جديدة في القيادة أو أساليب جديدة في اتخاذ القرارات، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، إعادة توزيع المسؤوليات والسلطات، أو إيجاد طريقة لخفض التكاليف والحفاظ على الجودة معا، وإيجاد طريقة أفضل لبلوغ الزبائن وكسب ولائهم، إذن تمثل الإدارة بالإبداع مزيج من ثلاث عناصر أساسية هي، إيجاد رؤية أو فكرة جديدة، وهي مرحلة التفكير الإبداعي، وإجراء بحث حول حلول هذه الفكرة، أي الحل الإبداعي للمشكلات، ثم اتخاذ قرار تنفيذي، وهي مراحل العملية الإبداعية الأساسية، وبالتالي فالإدارة بالإبداع تشمل كلا من الإبداع أي (التفكير الإبداعي لدى المدير المبدع)^(*) والإبداع الإداري وإدارة الإبداع.

إذن الإدارة بالإبداع تعنى - ليس بالإبداع التلقائي الذي يحدث بدافع ذاتي وبمحض العبقرية- بل تعنى بالإبداع الموجه والمدفوع بشكل مقصود،⁽¹⁾ من أجل تصميم أسلوب عمل جديد، ينتج عنه عمليات أو منتجات أو أعمال أو حتى أسواق جديدة،⁽²⁾ وتشجيع الأفراد والجماعات على الإبداع في أي من مجالات المنظمة، وليس بالضرورة أن يكونوا منخرطين في وحدات بحث وتطوير أو مشروعات إبداعية.

قد تملك المنظمة وسائل فعالة للتقييم، إلا أنها لا تكفي عند غياب إطار لعملية الإبداع، إذ تشمل عملية التقييم -على ضوء المرجعية الإبداعية- استفسارات عن الإستراتيجية والقيادة ومدخلات وأنشطة ومخرجات عملية الإبداع، كما يحتاج الأفراد إلى إيضاحات حول المساحات الجوهرية للتغيير لتأسيس منظمة مبدعة، فإن تقييمنا للإستراتيجية على ضوء الإبداع، يكمن في الالتزام الاستراتيجي بالنمو من خلال الإبداع، ومن أجل تحقيق هذا الالتزام لا بد من تجنيد الموارد، لا سيما رأس المال البشري، لأن استغلاله سيكون له بالغ الأثر على معالم المنظمة والسوق والعالم ككل، وبالتالي على المؤسسات تهيئة المناخ المناسب للإبداع وتوفير الموارد دون انتظار أية نتيجة، ويتم هذا في إطار نظام للإبداع محكم الإعداد.

المطلب الثاني. مراحل وأطر بناء نظام للإدارة بالإبداع لمواجهة تحديات التغيير.

إن الأسئلة التي تواجه الفكر الإداري حاليا لم تعد حول الإدارة التشغيلية ولا التكتيكية، بل أصبحت إدارة إستراتيجية، إدارة إبداعية تصنع المستقبل من خلال تغيير ملامح الحاضر، كما أن القضية ليست عن كيفية تعليم الإداريين الإتيان بأفكار جديدة، بل في دراسة القوى التي تؤثر فيهم لتجعلهم منغمسين في الإبداع وتلك التي تبعدهم عنه، فالمشكلة الإدارية حاليا ليست في ندرة الأفكار الجديدة لإطلاق مشروعات ناجحة، بل في تأطير العمليات التي تغلف الأفكار الجديدة وتحدد العمليات التي تقود إلى النتائج المرضية، ولا يتأتى هذا إلا من خلال اعتبار الإبداع نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، ولعل أول من لجأ لهذا التحليل هو وودمان الذي اعتبر الإبداع نظام فرعي ضمن نظام التغيير الإداري، حيث يساعد على فهم السلوك الإبداعي في الأنظمة الاجتماعية المعقدة، وفهم التغيير بشيء من الاختلاف، وفيما يلي نموذج وودمان للسلوك الإبداعي.

(*) - لا يعني هذا استبعاد الأفراد المبدعين بل بالعكس، إذ أن أحد مهام المدير المبدع هو استغلال واكتشاف الطاقات المبدعة بالمنظمة.

(1) - برفاين جيوبينا، مرجع سابق، ص. 140.

(2) - Symon Dery, op- cit, p.06.

أولاً. مراحل بناء نظام للإدارة بالإبداع: لبناء نظام للإدارة بالإبداع، على المنظمة إتباع المراحل التالية:

1/ دراسة الجدوى من بناء نظام للإدارة بالإبداع: تبدأ دراسة الجدوى عند الإحساس بوجود مشكلة تحتاج إلى نظام جديد لحلها، فالمشكلة اليوم تعد فرصة لتطوير المنظمة، ويدور التساؤل حول قدرة النظام الإداري الجديد على حل المشكلة بشكل غير مألوف،⁽¹⁾ هذا ما تجيب عنه دراسة الجدوى من تطوير هذا النظام، والمتضمنة لكل من دراسة الجدوى الاقتصادية، وتتضمن التكلفة والمردود، والجدوى التنظيمية، وتتضمن قدرة النظام على تلبية احتياجات التغيير من موارد وسلطات ومسؤوليات، والجدوى العملية وتتضمن قدرة الإدارة والأفراد المشاركين في النظام على التشغيل في إطار القيم والسلوكيات الجديدة، أما الجدوى الاستراتيجية فتتضمن مدى تقديم النظام لميزة تنافسية جديدة تمنح المنظمة فرصاً أفضل للتطور.⁽²⁾

تعتبر بعض المؤسسات ممارسة الإبداع سياسة ضمنية، بينما تعتبرها أخرى مبادرة إستراتيجية واضحة ومن الممكن التخطيط لها من خلال فهم الممارسات الراهنة وتحديد نقاط القوة واستغلالها ومواطن الضعف وعلاجها، ومن ثم تطوير رؤية جديدة ووضع خطة إجرائية على ضوء أهداف التغيير الموضوعية، وعلى ضوء مختلف الممارسات بالمنظمة وخارجها،⁽³⁾ وبالتالي يحتاج الإبداع لإدارة إستراتيجية بالدرجة الأولى.

تسعى المؤسسات التطورية لتحقيق الإبداع من خلال البحث في حاجات العملاء لتحقيقها، والبحث في المشكلات الجارية لحلها، بينما تسعى المؤسسات الطموحة إلى البحث في الرغبات وحتى الأمانى لبلوغها وصنع المشكلات لاستغلال الفرص المتاحة،⁽⁴⁾ وبالتالي فهي تحتاج إلى تطوير رؤيتها بحيث تتماشى وطموحاتها، وتهيئة الموارد لا سيما البشرية والتكنولوجية لتحقيقها، لا سيما وأن إشباع الرغبة ينطوي على ضرورة إدراج تكنولوجيا متطورة ومهارات عالية عكس الحاجة لأن الثانية أقل إلحاحاً من الأولى.

2/ تحليل وتحديد متطلبات نظام الإدارة بالإبداع: أين يتم البحث المنهجي في مشكلة تطوير أو بناء نظام للإدارة بالإبداع، من خلال تجزئتها إلى وحدات أصغر يمكن دراستها باستخدام تحليل النظم، بحيث تجمع الحقائق عن أهداف النظام المستهدف، والعناصر والوظائف والعمليات التي ستتم فيه، والعلاقات الفاعلة بين مكوناته الأفقية والعمودية للحصول على تقرير حول أدائه، ومن بين الأسئلة التي يطرحها محلل النظام:⁽⁵⁾

- ما أهداف نظام الإدارة بالإبداع المزعم تطويره أو بناءه؟
- ما أنشطته وما مدى إمكانية دمج وتبسيط وتحديث أو إضافة نشاطات جديدة؟
- ما الموارد البشرية والمادية والمعرفية المتاحة للإبداع وما البيئة التنظيمية التي تعمل فيها؟
- ما هي متطلبات النظام؟ والتي يتم تحديدها من خلال الإجابة عن الأسئلة السابقة.
- ما هي مخرجات أو نواتج الإبداع المنتظرة من أنشطة النظام؟ وما هي مقاييس الرقابة ومعايير الأداء المقبولة؟ وهل هذه المخرجات تساعد على حل المشكلات واغتنام الفرص وتحقيق أهداف التغيير؟

(1) - سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص ص 213-214.

(2) - برفاين جيوبينا، مرجع سابق، ص 141.

(3) - Symon Dery, op- cit, p.06.

(4) Stig Ottosson, op- cit, p.10.

(5) - سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص ص 213-214.

لعل الهدف الرئيسي من نظام الإدارة بالإبداع، هو تحقيق مفهوم الإبداع عند الطلب لمواجهة المنافسة واسعة النطاق؛⁽¹⁾ أين أصبحت المؤسسات تدفع عاملها إلى إنتاج مخرجات إبداعية في مختلف النشاطات بشكل مستمر وشمولي، حيث يتعدى الإبداع إطار وحدة البحث والتطوير إلى كل نشاطات المؤسسة.

3/ تصميم نظام الإدارة بالإبداع: التصميم بذاته عملية إبداعية، حيث يتم رسم خريطة إرشادية لتطبيق نظام الإدارة بالإبداع المستقبلي، وهذا بعد موافقة الإدارة على تغيير النظام الإداري الحالي، من خلال المفاضلة بين النظام القائم، وعود النظام المقترح، وبالرغم من ارتفاع تكاليف إرساء هذا الأخير إلا أنها أقل بكثير من تكلفة عدم إرساءه، ويشمل التصميم كلا من القرارات الإدارية وإجراءات وآليات تنفيذها، وعلاقات بعضها ببعض، وأثر ذلك على نظام الإدارة بالإبداع، وتتضمن عملية التصميم ثلاث أنشطة:⁽²⁾

➤ مراجعة متطلبات النظام الوظيفية والمعرفية؛

➤ تطوير نموذج للنظام الجديد، ويتضمن تعيين الخصائص المعرفية للنتائج الإبداعية والموارد اللازمة؛

➤ رفع تقرير للإدارة لاتخاذ قرار الاستمرار أو التوقف.

يلعب الإداريون والمبدعون في عملية التطوير على حد سواء دوراً حيوياً في كل مرحلة،⁽³⁾ من خلال مساهمتهم في تقديم المقترحات والتوصيات، وبالأخص مرحلة التصميم التي تتأثر بالعديد من العوامل كالموارد المتاحة، حيث يحتاج مصمم النظام إلى مستويات وبدائل عديدة منها واستخدامها بفاعلية، كما يحتاج إلى معلومات حول متطلبات الإدارة والمبدعين لتحقيق فاعليتهم، وتبيان مدى اعتمادهم على النظام الجديد، للوصول إلى تصميم مرض للجميع نسبياً، إضافة إلى ضرورة تقويم سائر الأنظمة والهيكل التنظيمية والأساليب المستخدمة في النظم الإدارية من أجل اختيار الأنظمة الإدارية والأساليب العمل الأنسب، ويكون التصميم على مرحلتين، التصميم النظري وكيفية تلبية متطلبات الإدارة والمبدعين، ثم التصميم العملي الذي تحدد فيه الموارد والوسائل اللازمة للنظام، كما توزع المهمات على الإدارة والمبدعين.

تصمم مخرجات النظام قبل تصميم المدخلات، إذ أنها تمثل الهدف المراد تحقيقه أخذاً بالحسبان محتوى المخرجات وشكل عرضها وعدد البدائل الإبداعية المطروحة والتوقيت الملائم لتقديم الأفكار ومدى تكرار الحاجة إليها، ومدى تماشي هذه المخرجات مع الرؤية المطورة من طرف قائد التغيير، إضافة إلى تنسيق وتنظيم النشاط الإبداعي، وأساليب اتصال وتدفق الأفكار بين المبدعين ومع الإدارات، ومن ثم يتم تصميم المدخلات أي الموارد اللازمة لنظام الإدارة بالإبداع، لاسيما رأس المال الفكري^(*) اللازم للحصول على النواتج الإبداعية، كما يجب تحديد حجم المشاركين في العملية وتوخي التوقيت المناسب.

4/ توفير الموارد اللازمة لبناء نظام الإدارة بالإبداع: يتم توفير الموارد اللازمة انطلاقاً من عملية تحديد المتطلبات التي يحتاجها إرساء النظام الجديد للإبداع والاستفادة مما تقدمه أدبيات الإدارة حول نماذج الإبداع

(1) - برفين جيوبينا، مرجع سابق، ص ص. 139-141.

(2) - سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص ص. 216-222.

(3) - Symon Dery, op- cit, p.06.

(*)- تظهر هنا مشكلة توفير رأس المال الفكري اللازم لإنتاج إبداع معين، فنظام معرفة جديد يحتاج إلى مصادر معرفية جديدة قد تكون محمية أو مكلفة.

من معلومات حول الروتينيات والثقافة والاستراتيجية والبنى الهيكلية والأدوات اللازمة لعملية الإبداع،⁽¹⁾ للاستفادة منها لإرساء النظام الجديد واستغلال وفورات النظام الحالي، ومن أهم التوصيات ما يلي: (2)

➤ التدرج بالأولويات في تلبية الاحتياجات نظرا لمحدودية الموارد، والتدرج في استخدامات الإدارة بالإبداع في المجالات الإدارية، ابتداء من توظيف المبدعين وانتهاء بالأعمال الروتينية؛

➤ الاعتماد على أسلوب الإبداع الذاتي والتوسع باتجاه الإبداع الجماعي، واستعمال أسلوب مرن في توزيع الأدوار لتلبية الاحتياجات الحقيقية للمنظمة؛

إضافة إلى ضرورة التأكد من أن الموارد التي تنوي المنظمة امتلاكها قابلة للتطوير والمواءمة مع باقي أنظمة الإدارة في البيئة الداخلية والخارجية، وكذا ضرورة تكامل خطة تأهيل الأطر البشرية مع خطة الأطر الفنية،⁽³⁾ كما يجب توفير الدعم الإداري والفني لتأمين استمرارية عمل النظام من حيث المتابعة والتقييم.

15 تشغيل نظام الإدارة بالإبداع والتدريب عليه وإدامته: أين يتم التخطيط للتنفيذ من خلال جدولته تقاديا لفجوات الانقطاع في التنفيذ، ثم اختبار النظام، وتعد أصعب مرحلة إذ أنها تضع كل ما سبق على المحك، أين يتم اختبار المدخلات والعمليات وقاعدة المعارف والمخرجات، من حيث مدى مطابقتها لما صمم له، وفي حال اجتياز هذه الاختبارات بنجاح، يتم التحول إلى النظام الجديد، إما دفعة واحدة أو مرحليا، وبالتوازي مع النظام القديم، وتحتاج عملية الانتقال هذه إلى تدريب الأفراد المحولون إلى النظام الجديد على أساليب الإبداع، وبعدها تأتي مرحلة إدامة النظام الجديد من خلال المراقبة المستمرة والمحافظة على أدائه المرتفع وتطويره باستمرار،⁽⁴⁾ إما من خلال تصحيح أخطاء التصميم، أو التكيف والتعديل من خلال تلبية متطلبات لم تكن ملاحظة أثناء التصميم، أو تلبية للتغيرات الحاصلة أثناء عملية التطبيق.

16 تقييم مشروع بناء نظام الإدارة بالإبداع: من أجل التعرف على مدى فاعلية النظام من حيث الملائمة والكفاءة والفعالية والاستمرارية والمخرجات سواء الأداة أو الخدمة أو النفعية أو السلوكية.⁽⁵⁾

من أجل تأسيس نظام للإدارة بالإبداع لا بد من وضع هذه الأخيرة ضمن إطار منطقي^(*) من أجل إدراك متغيرات موضوع الإبداع، وفهم وتبيان تداخلات تأثيراتها.

ثانيا. الإطار المنطقي للإدارة بالإبداع: هو تجسيد لنظام الإبداع وخطة العمل فيه، حيث يعطي ملخصا لعناصر الإبداع شاملا الأهداف والمتغيرات والمؤشرات الموضوعية وإستراتيجيات التنفيذ، موضحا ترتيباتها وعلاقاتها المنطقية، مما يساعد على السير بالمشروع الإبداعي بطريقة واضحة وميسرة، إذ يوفر أداة فعالة للمتابعة والتقييم، ومن أجل بلوغ أهدافه، على الإطار المنطقي للإدارة بالإبداع أن يكون شاملا

(1) - Crees Eveleens, **Innovation management, a literature review of innovation process models and their implications** (2010), p. 10. source électronique: www.lectoreatinnovatie.nl

(2) - سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص ص. 226-223.

(3) - Jean Caux, **Système de veille et appropriation de connaissance par l'entreprise**, collection du service des études et de la statistique du ministre de la région wallonne, l'innovation et l'économie contemporaine, (Bruxelle, De Boch, 2004), p. 224.

(4) - سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص ص. 231-227.

(5) - المرجع نفسه، ص 231.

(*) هو أسلوب أو أداة تحليلية وإدارية فعالة لإنجاز المشروعات عموما، ومشروعات الإبداع والبحث والتطوير بصفة خاصة، فالمنطق، يعود إلى ترتيب عناصر متغيرات البحث والإبداع، وعلاقاتها السببية وآليات عملها، أما إطار العمل فيشير إلى استخراج الخطوط العامة الرئيسية للإبداع، وتمثيل أفكاره وطريقة معالجتها وعرضها.

ودقيقاً إلى درجة تجعله أداة موثوق بها للتنبؤ والقياس للسلوك الإبداعي، كما يجب أن يكون سهلاً بالقدر الذي يسمح لنا بتنظيم المتغيرات الرئيسية المؤثرة في الإبداع وإدراك معناها والتمكين من ملاحظتها، وأن يكون مرناً بحيث يمكن من إدراج التغييرات الناتجة عن المستجدات البيئية، كما يفترض فيه تحقيق عوامل النجاح لإدارة التغيير كالمشاركة في تطوير الرؤية وتنفيذها والتحفيز والاتصال واحتواء المقاومة، كما عليه أن يوجد حلولاً لمشكلات غالباً ما تتواجد في معظم المؤسسات وتعيق سيرورة الإبداع فيها وهي: (1)

➤ مشكلة تحويل توجهات الموارد البشرية نحو تطوير الأفكار بدل المحافظة على الممارسات الموروثة؛

➤ مشكلة إدارة الأفكار نحو الإبداع، وكيفية تحويل الأفكار الفردية إلى انشغالات جماعية؛

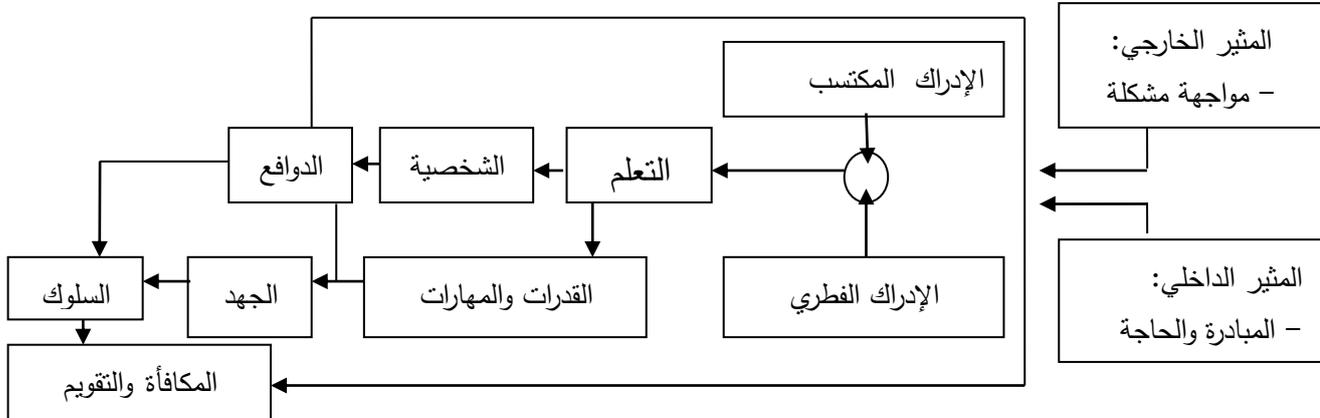
➤ كيفية إدارة مختلف النشاطات بالمنظمة على ضوء الأفكار الابتكارية للأفراد وتحويلها إلى إبداعات حقيقية؛

➤ كيفية تحويل توجه القيادات نحو الانشغالات الإبداعية وتحويل المنظمة ككل إلى فضاء إبداعي.

لأجل معالجة هذه المشكلات على المنظمة إرساء إطار منطقي للإبداع على المستويين الفردي والجماعي.

1/ الإطار المنطقي للإدارة بالإبداع على المستوى الفردي: إن السلوك الإبداعي الفردي يحدث نتيجة متغيرات عديدة مادية وذهنية وتنظيمية وبيئية ووراثية وتقنية، ومن الخطأ النظر إلى الأداء والسلوك النهائي للفرد دون النظر إلى تفاعل هذه العناصر التي تحدد الاختلاف في الأداء بين الأفراد، (2) حيث يصبح التأثير في هذه الأخيرة هو الذي يحدد السلوك المرغوب لدى الموظف، والشكل الموالي يبين ذلك.

الشكل رقم (15): إطار العمل المنطقي للسلوك الإبداعي على المستوى الفردي.



المصدر: سليم إبراهيم الجنسية، الإدارة بالإبداع، (سوريا: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009).

يتضح من الشكل أعلاه أن السلوك الإبداعي الفردي ينبع عن عوامل كامنة في الفرد نفسه وأخرى خارجية، حيث يتكون لدى الفرد تأثيراً بكلية، أي حدوث إدراك فطري وإدراك مكتسب للمشكلة أو الفرصة، ويتغير السلوك وكذا الناتج الإبداعي بتغير إدراك الفرد للمشكلة، ومدى تعارضها أو توافقها مع إدراك الآخرين حيث يكون إدراك المبدع مختلفاً عن الآخرين، ويحتاج السلوك الإبداعي الفردي إلى: (3)

(1)- Andrew H. Van de Ven. **Cental problems in the managment of innovation**,(USA: Instetute for research and of management"JSTOR" science, 1986) , p.590. Source électronique: www.umn.edu

(2) - سليم إبراهيم الحسينة، مرجع سابق، ص ص 23-24.

(3) - المرجع نفسه ، ص.26.

- أ. **التعلم:** يشكل التعلم النسق الديناميكي المؤثر في السلوك الإبداعي، ويجعله في حالة تطور مستمر، إذ أنه الأساس في اكتساب وتراكم المعرفة، كما أن التعلم عملية سابقة ولاحقة للإبداع، حيث أن الإبداع لا يمكن أن يحدث دون قدر من التعلم، وإن التعلم لا يتقدم إلى الأمام ويصبح ديناميكيا وتطوريا إلا بقدر من الإبداع.
- ب. **القدرات والمهارات:** حيث توفر الأهلية اللازمة للعمل بنجاح، و تساعد المهارات على رفع الأداء.
- ج. **الدوافع والرغبات:** تنشيط الرغبات السلوك وتثيرة وتوجهه نحو الأداء، ويتم التأثير عليها بالتحفيز.
- د. **الشخصية المبدعة:** تلعب الشخصية المبدعة دورا هاما في توجيه السلوك، ومن صفاتها ما يلي: (1)
- **الميل إلى التعقيد:** أي حل المشكلات المعقدة والصعبة، ونبذ الحالة القائمة، والتعامل مع ما هو جديد.
 - **حالة الشك:** أي طرح أسئلة غير مألوفة والشك فيما حوله، حتى فيما يبدو بديهى ومسلم عند الآخرين، ما يخلق الالتزام الذاتي في إيجاد الجواب والتفسير الجديد؛
 - **الحدس:** فإذا كان للطرق العلمية بما تتميز به من منطق ومنهج أهميتها، فإن للحدس أهميته في إبداع العديد من الأفكار والأساليب، ما يسمى بومضة الإبداع التي تحدث بعيدا عن مكان وزمان البحث الجاد؛
 - **الإنجاز الذاتي:** أي حافز المبدع في العمل والبحث، وليس المحفز المادي الخارجي، بل حب العمل ورغبة في تحقيق الذات؛ (2) حيث يحس المبدع بمتعة الإبداع لاسيما حين يتلمس الناس مجهوداته.
 - **النفور من المحددات والقيود:** النفور مما يمكن أن يقيد انطلاقه الذهني من واجبات وحدود بيروقراطية؛
- يحتاج الإبداع على المستوى الفردي قدرة على إدارة الأفكار نحو الاتجاه الإيجابي من خلال الدمج والتفاعل بين ما لدى الفرد من صفاة إبداعية وما لديه من مرجعيات ودوافع ومهارات وخبرات وخلفيات واهتمامات، والأهم من ذلك أن يكون كل هذا في إطار رسالة المنظمة وقدراتها الجوهرية، (3) حتى لا تضيق الأفكار الجيدة في خضم وفرة الأفكار المتشعبة، وحتى لا يقتصر الإبداع على فئة من الأفراد المميزين والمنفردين بصفة ابتكارية، على الفرد أن يلتزم بما يلي: (4)
- **الأسلوب العلمي في البحث** وقدرة عالية على التخيل وافتراس العلاقات المنطقية، ووضع الفروض العلمية بشأن طبيعتها ومستواها واتجاهاتها؛
 - **الموضوعية والمنهجية في البحث** عن دلالات الأشياء وجوهر الظواهر، وقدرة على استرجاع الأحداث السابقة، وتخيل نتائجها والتأثيرات المتبادلة بينها، ومهارة في تحديد مجالات الاستفادة منها.
 - **الاستقلالية في التفكير**، وعدم التقيد بفرضيات ومسلمات تلزمه بمتابعة طرق معينة في التفكير؛
 - **التكامل في النظر** إلى الأشياء وطرح البدائل للتأكد من تغطية جميع الاحتمالات المرتبطة بالموضوع؛
 - **مهارة في صياغة وترتيب وعرض الأفكار**، وقدرة على إيجاد مخارج للمشكلات، ومهارة في التقاط أفكار جديدة وتحليلها، وقدرة على التعامل مع المقاومة، ومستوى من المخاطرة؛

(1) - سليم بطرس جليدة، مرجع سابق، ص ص. 79-83.

(2) - محمد الصيرفي. القيادة الإدارية والإبداعية، (الاسكندرية: دار الفكر الجامعية، 2007)، ص. 264.

(3) - Andrew H. Van de Ven. Op-cit , p.592.

(4) - نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، مرجع سابق، ص ص. 111.

➤ البحث في الأسباب والعلاقات والخلفيات والامنظور والثقة بالنفس مع مستوى تأهيلي وثبات على الرأي. لقد أثبتت الدراسات أن القليل جدا من الأفكار الإبداعية تجد طريقها للنجاح، ولعل أهم أسباب تهميش أغلب الأفكار وعدم اكتشاف استعمالاتها هو التفكير قصير المدى حيال المشكلات التنظيمية وفرص البيئة، وعدم الربط بين المشكلات، فالعديد من المشكلات الحالية ناتجة عن عدم إيجاد حلول لمشكلات عالقة، كما أن العديد من المشكلات في قسم معين سببها غياب حلول في أقسام أخرى ذات ارتباط مباشر بها. (1) وبالتالي من المبادئ التي يجب أن يأخذ بها الأفراد لتنمية قدراتهم الإبداعية واستغلال أفكارهم الابتكارية ما يلي: (2)

➤ الإصرار على الاستمرار والتغلب على الفشل والرجوع إلى المشكلات العالقة ومحاولة حلها؛

➤ التحلي بالإيجابية باعتبار المشكلات فرص متاحة للتغلب على الفشل بسرعة وتقبل النقد وتحدي العقبات؛

➤ روح المرح، أي المخاطرة مع أسلوب المزاح في التفكير وبالتالي مرونة في الأفكار والأفعال؛

➤ الحماس، أي الرغبة الجامحة في تحقيق الأهداف طويلة المدى؛

➤ تفادي الطرق التقليدية لأداء الأعمال (3) والالتيان بتبصرات جديدة في حل المشكلات واقتناص الفرص. من الأساليب الشائعة لقياس الشخصية المبدعة تحليل اهتمامات الأفراد واستعداداتهم الإبداعية، وقياس القدرة على اكتساب المعرفة والمرونة الذهنية، وكذا التعرف على مجالات التميز في مهارات دراسة الظواهر وتحليلها، واستخدام قوائم الخصائص السلوكية للشخصية المبدعة السابق ذكرها، وبالتالي يجب على كل فرد إدراك أن القدرة على الإبداع ليست صفات موروثه فحسب، بل يمكن تحقيقها من خلال اكتسابها وممارستها وتثمينها، ومن الضروري إلزام النفس بالتميز، وأن المشكلات يمكن حلها بأكثر من بديل، والاقتناع بأن الفشل في المراحل الأولى يحقق التفوق في المراحل الأخيرة من العمل الإبداعي.

إن السلوك الإبداعي ممكن الحدوث إذا تناسقت المثيرات الخارجية مع العوامل النفسية الداخلية للفرد، وكذا مع المناخ التنظيمي السائد، وأي خلل في تناغم هذه العناصر يؤدي إلى العكس حتما. (4) إذ يجب أن يحدث تناسب بين الفرد ووظيفته حتى يتمكن من الإبداع، (5) فالفرد الذي يحتاج إلى مرونة للانتقال بين البدائل لأداء مهامه بطرق إبداعية، لا يمكن منحه وظيفة محدودة الخبرات، أين يكون الطلب محدودا، وكذا الطرق والإجراءات، حيث لا يجد حينها الفرد المبدع الحرية في إطلاق العنان لأفكاره، ويقود هذا إلى الحديث عن أنماط التفكير الإبداعي لدى الفرد، ومدى تأثيره في عملية الإبداع.

1/1 التفكير الإبداعي: يتأثر التفكير الإبداعي بعوامل عدة كدرجة الوعي والقدرة على التعبير عن الأفكار، ودرجة التجريد والمرونة والتفكير الواقعي مقابل الخيالي، وسيطرة البيئة الخارجية أو الداخلية وغيرها، (6) وهذا ما يفسر اختلاف آراء البعض في نفس المشكلة عن البعض الآخر، لذلك لابد من التمييز بين نوعين

(1)- Andrew H. Van de Ven. Op-cit , p.593.

(2) - بيتر كوك، ترجمة خالد العامري، إدارة الإبداع (مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007)، ص 66.

(3) - شارلز ماجيرسون . قيادة الفريق " دليل نجاح نظم إدارة الفريق " ترجمة سرور علي إبراهيم سرور (الرياض: دار المريخ، 2005)، ص 72.

(4)- Andrew H. Van de Ven. Op-cit , p.591.

(5) - بيتر كوك، مرجع سابق، ص ص 55-56.

(6) - برفاين جيوبينا، مرجع سابق، ص 60.

من التفكير؛ التفكير العقلاني المتقارب، ويعني دراسة القضية بعمق لتحديد بدقتها، والتفكير المتشعب، ويعني فحص القضية من وجهات نظر مختلفة، والجدول التالي يبين خصائص كليهما:

الجدول(03): مقارنة بين أسلوب التفكير المتشعب والتفكير المتقارب.

التفكير المتشعب	التفكير المتقارب
مرونة التعامل مع كل الأفكار المعروضة، حتى وإن كان الاقتراح الأول هو الأفضل	التصرف في العمل وفقاً لهدف محدد منهجية والترتيب.
الهدف هو الحصول على العديد من الأفكار الممكنة دون النظر إلى مستوى واقعيها في هذه المرحلة.	التصرف في العمل بأمانة (التأكد من عدم إخفاء جداول الأعمال).
الإضافة إلى الأفكار بدلاً من تقييمها، أي الموافقة على الأفكار وإضافة بعض النقاط إليها بدلاً من الموافقة عليها.	البحث عن أفضل الحلول بدلاً من اعتبار الخيارات المتاحة بدون قيمة، (محاولة تحسين الأداء بدلاً من تبسيط الأمور)
توليد الأفكار (أي التأمل في الأفكار وتطويرها)	تأجيل عملية اتخاذ القرارات قدر الإمكان، فأفضل القرارات تلك التي تربط بين الحلول الجزئية الأولية
التحرر من قيود التفكير التقليدي ومحاولة إيجاد السبل التي تمكن من التخلص من قيود المعتقدات القديمة لاكتشاف بعض الأفكار الحديثة.	استخدام المعايير السائدة عند صنع القرارات وعدم محايدة التركيز عن أهداف العملية.
استخدام كل الأساليب المتاحة عند عدم ملائمة الأساليب المستخدمة	طرح أسئلة صعبة مع مراعاة سياسة المنظمة.

المصدر: بيتر كوك، ترجمة خالد العامري، إدارة الإبداع (مصر: دار الفاروق، 2007)، ص.301. يتصرف.

إن اتخاذ القرار العقلاني في النظرية الإدارية، يبنى على أساس الإجراءات الرسمية والحقائق والمعارف والمعلومات، إضافة إلى البديهية والحدس والتجربة، ما يسمى بالتفكير التقاربي حيث يتم الحصول إلى قواعد مقبولة للمنطق، ويوصف أنه عقلاني ومنطقي وتقليدي ورأسي، حيث يوجد حل واحد للمشكلة كنتيجة لاتفاق جميع المعارف الموجودة، ويوجه للمشاكل الواضحة والمحددة بشكل جيد، وتدرس معظم المدارس طرق استعماله، ويمثل الجانب الأيسر للتفكير الذهني، بالمقابل، يمثل التفكير المتشعب انحرافاً عن العرف والتقليد، ويحدد على أساس افتراضات معينة، وليس فيه إجراءات ثابتة للمتابعة، ولا قواعد للامتنال، ويوصف على أنه تحليلي وجانبي وانحرافي، ويوجه من أجل تحقيق غاية واحدة، حيث تكون الأفكار مشتتة في الوصول إلى حلول متعددة ممكنة لكل مشكلة، بدل البحث عن السبب البديهي والأفكار المتشابهة، ويمثل الجانب الأيمن للتفكير الذهني، وبالرغم من الاعتقاد بكون التفكير الجانبي يعد ضرباً من التحرر من كل ما هو تقليدي ومهيكل ومدرّس، ويقوم به أشخاص مبدعون ولا يمكن تلقينه، إلا أن هناك طرق تمكن من تعلمه وتنظيم ممارسته، من خلال التدريب على التركيز والتخيل والمفاضلة بين البدائل، ومحاولة رؤية الأشياء بشكل مختلف، وتعلم مفهوم الهدم الخلاق من خلال تفكيك المعارف لإعادة توزيعها والحصول على معارف جديدة، وأهم من ذلك وجود الإرادة ونية الإبداع المتأنية أساساً من إدراك الحاجة إليه.⁽¹⁾

أما التفكير الإبداعي فهو مزيج من النوعين، وهو التفكير المناسب للمشاكل المعقدة، إذ أن العمليات الإبداعية تستعمل التفكير المتشعب لتوليد الأفكار الأساسية للتقويم من خلال عالم التخيل، ثم تصنف وتختار وتنظم وتحقق من خلال التفكير المنطقي والعقلاني، والمشكلة الأساسية في هذا النوع من التفكير، هي أن

(1)- فرانسيس هواريب. مرجع سابق، ص.44.

الأسباب المنطقية الرأسية تعترض الأفكار الإبداعية الجانبية.⁽¹⁾ كما أن عملية التفكير الإبداعي يحتاج إلى صفات شخصية كالذكاء والصبر والفراسة، وإلى الخبرات العملية التي يمكن اكتسابها من خلال الاطلاع على خبرات الآخرين، ومحاولة رؤية المشكلات والفرص من وجهة نظرهم،⁽²⁾ وتتبع منهجية عملية في التفكير، وضرورة البحث في معوقات الإبداع وإيجاد حلول لها، وقبل كل ذلك ثقة الفرد في نفسه ودعمها بالتعلم والتجريب والاجتهاد. كما أن للمنظمة دور في ذلك، حيث توفر المناخ الملائم للإبداع من تحفيز مادي ومعنوي وتخصيص الوقت للتفكير الإبداعي،⁽³⁾ وعموما يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية:⁽⁴⁾

- استخدام مدخل التفكير الانتقادي في عملية المفاضلة بين البدائل؛
- تحمل كل مشكلة في طياتها فرصا يمكن أن تسفر عن عمل إبداعي، وأنه ليس من الضروري مواجهة كافة التهديدات التي نواجهها، بل يمكن محايدتها أو تحويلها إلى فرص؛
- التوليف بين التفكير التقاربي والتفكير المتشعب، أي الدمج بين العوامل التي يبدو ارتباطها بالمشكلة واضحا وتلك التي تبدو بعيدة كل البعد عن المشكلة، وبالتالي معرفة مراحل التعامل معها.
- إذن فإن التفكير الإبداعي ينفي أو يغير الأفكار المقبولة سابقا، ويختص بتكوين مشكلة ما تكوينا جديدا، وعموما فإن الأفراد مجبولون على الاكتشاف والابتكار مما يدفعهم لارتياح مجالات جديدة،⁽⁵⁾ على المؤسسة فقط رعايتهم وتوفير البيئة الملائمة لتنمية اهتماماتهم وأفكارهم، ومن وسائل التفكير الإبداعي ما يلي:⁽⁶⁾
- **تحديد هدف إبداعي:** يتواجد الهدف الإبداعي عادة بعقل الفرد، إذ أنه يعرف ما يريد الوصول إليه، إلا أنه يمكن أن يفتقر إلى القدرة الابتكارية أو فرصة جديدة لتحقيق هذا الهدف، ولعل المبالغة في تحديد الأهداف تمكن الفرد من اختراق الحواجز وتوجيهها إبداعيا نحو الفرص المتاحة؛
- **تحديد الاتجاه:** لا يعاني الفرد من قلة الأفكار بل إلى كيفية تسخيرها إجرائيا، إذ لا بد أن نبتكر وفقا لإطارنا المرجعي للإبداع بالمنظمة، حيث علينا فهم توجهها الحاضر والمستقبلي من أجل توجيه الأفكار الإبداعية وتطبيقها وفقه، كما أنه من الضروري ترتيب أفكارنا لاختيار الأمثل حسب معايير احتمال النجاح والمجهود المبذول والوقت والتكاليف، كما يمكن تحفيز التفكير الإبداعي من خلال إرساء مشروع جديد مما يؤدي إلى اكتشاف مشكلات في المؤسسة لم تكن ظاهرة من قبل.⁽⁷⁾ يعمل الأفراد على إيجاد حلول لها.
- لقد قسم المهندس الروسي جنرش ألتشولر G.altshuller عام 1946 الحلول في نظرية الحل الإبداعي للمشكلات إلى خمسة مستويات:⁽⁸⁾

المستوى الأول: حلول روتينية: تستخدم فيها الطرائق المعروفة داخل الاختصاص في قطاع الصناعة ولا يحتاج إلى اكتشاف وتغطي 32% من إجمالي الحلول؛

(1) - حسن الصرن، مرجع سابق، ص ص . 34-35.

(2) - Andrew H. Van de Ven. Op-cit , p.595.

(3) - سليم بطرس، مرجع سابق، ص . 127.

(4) - مصطفى محمود، مرجع سابق، ص ص. 199-200.

(5) - Alan G.Robinson- Sam Stern, op-cit, p.159.

(6) - برافين جيوبيتا، مرجع سابق، ص ص 73-75.

(7) - Alan G.Robinson- Sam Stern, op-cit, p.160.

(8) - سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص. 27.

المستوى الثاني: تحسين بسيط في النظام الحالي، ومشكلات تحل بالطرق المعروفة ولكن على نطاق أوسع من الاختصاص، ويحتاج إلى شيء من القبول ويغطي 45% من إجمالي الحلول؛

المستوى الثالث: تحسين أساسي في النظام الحالي، وتحتاج حلول معروفة خارج قطاع الصناعة ويوجه إلى التناقضات والفجوات، ويغطي 18% من إجمالي الحلول؛

المستوى الرابع: خلق جيل جديد للنظام الحالي، واستخدام مبادئ أداء جديدة له، ويحدث في مجالات العلوم أكثر من مجالات التكنولوجيا، ويغطي 04% من إجمالي الحلول؛

المستوى الخامس: اكتشاف علمي أو إبداع جوهري لنظام جديد تماما ويغطي 01% من إجمالي الحلول. إن كل مستوى من هذه المستويات يتطلب معارف أوسع من سابقتها، وعدد أكبر من الحلول السابقة قبل أن تصل إلى الحل الأكثر إبداعا في المستوى الخامس،(*) كما أن لطريقة تغيير التفكير(**) دور في ظهور أفكار إبداعية، ويذكر برفاين جيوبيتا أهم هذه الطرق:(1)

- **التداعي الحر:** هي عملية بناء علاقة عقلانية بين فكرتين مختلفتين يحدد فيها المشتبهات لغرض الوصول إلى إبداع لم يحدد هدفه بعد، وهو إبداع طويل المدى.

- **تشكيل بيئة منسقة للعمل:** توفير بيئة تعمل على تنسيق العمل لتعزيز الإبداع، ويعمل تحليل القوى الخارجية الكابحة للإبداع والقوى المشجعة له، والقوى الداخلية الدافعة للإبداع والمقاومة له على تحقيق ذلك.

- **التخريط العقلي:** أي تجسيد الأفكار لتسهيل تصورها، كما يساعد ذلك في خلق بدائل إبداعية، وتفيد في عملية التخطيط على المدى المتوسط، كما يجب رصد أفكار الآخرين للوصول إلى الأفضل؛

- **تغيير البيئة المحيطة بالفرد:** تضم هذه البيئة جميع توجهات التفكير المختلفة، وتشمل جميع الميزات المادية التحفيزية لجميع الحواس بحيث تسمح لكل جوانب المخ بالعمل، حيث ترى الأمور بشكل مختلف؛

- **التساؤل:** هي طريقة تحفيز العقل على الإبداع، حيث يتم طرح سؤال رئيسي حول المشكلة، ثم طرح سؤال حول الجواب نفسه وهكذا حتى بلوغ أصل المشكلة؛

- **التغلب على العقبات:** العقبات التي تعوق الفرد، كالخوف من الفشل والصرامة في المعايير، والأطر الثابتة للمرجعية، والخوف من اختراق العادات والتقاليد والتفكير خارج المعية، والخوف من تجريب الأفكار.

يمكن أن تساهم المنظمة في تحريض وتنشيط عملية التفكير الإبداعي من خلال اقتراح مجالات للنقاش حتى إن لم تكن موضوعا لمشكلة معينة، ومنح الحرية للأفراد للتنقل عبر الوظائف واختيار أكثرها توافقا مع

اهتماماتهم ومهاراتهم، وتمكينهم من التواصل مع أعوان خارجين ممن لهم علاقة بالموضوع المقترح،(2) تتضمن برامج التدريب على التفكير الإبداعي من الناحية العملية الجوانب التالية:(3)

(*) أي أنه لبلوغ الحل الإبداعي لا بد لنا من معرفة عميقة وجديدة، لكن قبل ذلك لا بد من الإحاطة بالمعارف المتواجدة والمتراكمة خلال السنوات السابقة. (**)- أسلوب العصف الذهني من أهم الطرق المستخدمة لهذا الغرض، وهي طريقة سرد العديد من الأفكار في وقت قصير، وهي تتميز بالغرابة والخيالية والقوة والجرأة، حيث كلما كان عدد الأفكار أكبر كلما كان احتمال بلوغ الفكرة الابتكارية أكبر، أين يتم تسجيل الأفكار في أكثر من وسيلة ثم إعادة تطويرها بأفكار جديدة ويتم تأجيل الحكم عليها لاحقا، وتشجيع منافسة الأفكار بين الجماعة.

(1) - برفاين جيوبيتا، مرجع سابق، ص. 79.

(2)- Alan G.Robinson- Sam Stern, op-cit, p.264.

(3) - رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص. 27.

- التدريب على وسيلة أو أكثر من وسائل تعزيز التفكير الإبداعي كالعصف الذهني؛
- تغيير الأساليب السلبية في حل المشكلات ليكون الفرد أكثر مرونة وتقبلا للطرق المختلفة لحل لمشكلات؛
- تكوين مهارة التأثير على دوافع الآخرين لحل المشكلات بطرق إبداعية؛
- تنمية روح المثابرة لدى الفرد من خلال اعتبار المشكلات تحديات إيجابية وليست عقبات؛

لقد استفاد برافين جيوبينا من نظرية إنشتاين للطاقة الممثلة بالمعادلة $E=MC^2$ ، تمثل E الطاقة، M الكتلة، C^2 سرعة الضوء، وقد طبق جيوبينا هذه المعادلة لشرح عملية التفكير الإبداعي، حيث يبدأ الإبداع بفكرة، ويحتاج الأمر إلى طاقة كبيرة للتفكير، وسرعة في عملية التفكير، فالإبداع هو تحويل مجموعة من الأفكار إلى مجموعة أخرى من الأفكار الإنتاجية، لذلك فالسرعة المستغرقة لطرح أفكار جديدة هي عامل هام لتحقيق الإبداع عند الطلب، وبتطبيق معادلة إنشتاين على الإبداع تستخرج نظرية جيوبينا-إنشتاين للإبداع بتعويض صحيح لـ: E بالقيمة الإبداعية، M الجهد المادي أو الموارد المخصصة للإبداع. و C سرعة التفكير، وتصبح المعادلة: القيمة الإبداعية=الموارد (سرعة التفكير)².

يمكن لأي فرد أن يصبح مبدعا إذا ما حاول ممارسة الإبداع، لاعتماد هذا الأخير على المعرفة المتاحة أكثر من العبقرية، وقد تكلم جيوبينا في هذا المجال عن غرف الإبداع(*) كوسيلة لتحفيز التفكير الإبداعي، حيث تتيح مناخا يساعد على إطلاق العنان للمواهب الابتكارية بين الأفراد، أين يتم تجريب طرق جديدة للتشغيل في سياق أصغر ثم نقلها وتعلمها على مستوى المؤسسة ككل،(1) مما يحفزهم على المشاركة والمخاطرة والتغيير والتفوق في تحقيق الأهداف، وكذا تنمية الخبرة والتفكير خارج المعية.

2/1 التحفيز على الإبداع: التحفيز على الإبداع يعني توفير الظروف المادية والمعنوية الملائمة للفرد التي تمكنه من العمل بأسلوب إبداعي،(2) وباعتبار الإبداع عبارة عن ممارسة متضمنة في استراتيجية المؤسسة ورسالتها، فإنه من الضروري أن يتم قياسه كأى نشاط اعتيادي في المنظمة، وإخضاعه لمؤشرات أداء معينة من أجل الحكم على فعالية العملية الإبداعية عبر الزمن،(3) وتحفيز الأفراد من خلال نتائج القياس، بالرغم من ذلك فإن التقدم في الإبداع لا يتوقف على حالات النجاح فحسب، بل يجب الاعتراف بأن إعلان النجاح يعادل فهم الإخفاق في الأهمية، لذا يجب تقدير المبادرات مهما كانت، ويكون التقدير وفقا للإستراتيجية التحفيزية التي يفضلها متلقوا المكافأة،(4) مما يدفع إلى استمرارية الإبداع، فالدافع في البداية يكون شخصيا بالدرجة الأولى، إما في شكل حوافز مادية أو معنوية، مما يدفع الفرد إلى العمل بشكل مختلف

(*)- تمثل غرفة الإبداع صورة مصغرة للمؤسسة، بطابق ما يحدث في الأولى ما يحدث في الثانية وتساهم في خلق سياق جديد للمؤسسة وتغيير ثقافتها وخلق توجه فكري إبداعي، أين يتم تعلم وتحفيز وممارسة السلوكيات والإجراءات الإبداعية المرغوبة وكذا تعلم وممارسة مختلف أنواع التفكير الإبداعي (القيعات الست مثلا) كما تعد مركزا يجمع الأفكار المختلفة في مختلف المجالات التي قد تؤدي إلى تحولات جذرية. وتصمم غرف الإبداع بحيث تحفز الخيال وعمل الاتصالات غير المتوقعة وذلك بتوفير تكنولوجيا معلومات واتصال للبحث، مكتبة ومختبر لإجراء التجارب وكذا وسائل للترفيه من وقت لآخر، لمساعدة الأفراد على الاتصال بكل ما يحبونه خارج العمل لخلق جو من الراحة للفكر لإطلاق العنان للإبداع وإجراء الارتباطات الممكنة.

(1)- برافين جيوبينا، مرجع سابق، ص. 331.

(2)-Julian Birkinshawa, Gary Hamel, op-cit, p.833.

(3)- Simon Dery, op-cit, p.10.

(4) - بيتر كوك، مرجع سابق، ص. 229.

متجها نحو الإبداع، إلا أنه بمجرد تحسس أداء العمل بشكل إبداعي، يصبح من الصعب إيقاف الفرد عن ذلك، (1) فإن الحافز الشخصي للتعلم يكون أكثر فاعلية من رصد حافز لتحقيق ناتج من الإبداع.

يجب أن تكون المكافئة مرنة من حيث إمكانية استبدالها، وموقوتة وواضحة ليُعرف الفرد سبب مكافئته، حيث يجب أن يدرك الفرد أن الأداء المرتفع سيتم مكافئته، وهذا يحتاج إلى تقييم أداء الأفراد من أجل تقدير المكافئة المناسبة من ناحية، وتطوير القدرات الذاتية لدى الأفراد حيث يبصرهم بجوانب ضعفهم من جهة أخرى، ورفع معنويات الأفراد ذوي الأداء المرتفع، ومن أهم طرق تحفيز العاملين: (2)

➤ ربط الأهداف الفردية بأهداف الفريق ككل، وإشراك المستخدمين في عملية التخطيط وفي حفز زملاءهم؛
 ➤ تقديم تغذية عكسية على أساس فردي، وتقديم إرشاد مهني، وتوعية كل مستخدم بما يعمله الآخرون؛
 إن اهتمام الرؤساء وإصغائهم للأفكار المقدمة من رؤوسهم يعد حافزا للإبداع، إضافة إلى ثقتهم في قدرة هؤلاء على أداء عملهم دون رقابة، كما أن الدعم المالي لإنجاح أفكارهم الإبداعية يزيد من تشجيعهم على الاستمرار في الإبداع. وإن سلامة عملية التحفيز تفرض الإلمام بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك كل فرد أخذا بالحسبان الفروق بين الأشخاص والتبدل في الاحتياجات(*) حسب التغيرات في بيئتها.

1/2 الإطار المنطقي للإدارة بالإبداع على المستوى الجماعي والتنظيمي: الإدارة بالإبداع هي العملية الإدارية أو الوظيفة الإدارية الأولى لكل إداري أو عامل يقوم من خلالها بتوظيف رأس المال الفكري الذي يمتلكه أو تمتلكه المنظمة ككل لتحقيق نواتج إبداعية بدل الإلتباع والتقليد، لذلك على المؤسسة توفير المناخ المشجع على الإبداع، وفيما يلي أهم العناصر التي يجب التركيز عليها.

1/2 ثقافة العمل الإبداعية: يمكن رؤية ثقافة عمل أي مؤسسة من خلال تأثيرها على الأشياء المرئية كبيئة العمل وسلوك العاملين، (3) إذ تمنح هؤلاء هوية منظمة وتشكل سلوكهم، كما تعزز استقرار وتماسك النظام الاجتماعي وتسهل الإلتزام الجماعي، كما أنه من الضروري تحقق انسجام بين قيم وثقافة المنظمة والقيم الحقيقية لدى الأفراد، حتى لا تتناقض سلوكياتهم الظاهرة مع قيمهم الباطنة مما يؤثر على أداءهم، فكلما زادت درجة التنافر المعرفي في النماذج الفكرية السائدة، زادت صعوبة التغيير، كما أن الفهم الخاطئ لثقافة العمل السائدة أو عدم استيعاب ماهيتها، يؤدي إلى عدم القدرة على تغييرها نحو المنحى المرغوب. (4)

بالنسبة لثقافة العمل الإبداعية، فيقول مسؤول بشركة "بولجرام إنترناشيونال": «ينبغي أن يتحول الإبداع ذاته إلى قيمة مؤسسية» (5) حيث يرى البعض أنه ينبغي تبني ثقافة بعينها من أجل تشجيع الإبداع، بينما يرى آخرون - وهو الرأي الأرجح- أنه يكفي أن تتوافق ثقافة العمل أيا كانت مع مناخ المؤسسة، حتى تكون صالحة لتحقيق الإبداع. كما يرى البعض أنه لا بد من وجود ثقافة عمل واحدة بالمؤسسة، إلا أن الأرجح

(1) - برافين جيوبينا مرجع سابق، ص. 209-210.

(2) - رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص. 113.

(*) - فإن مكافئة المبدع على أفكاره الجيدة يدفعه إلى تقديم المزيد والعكس صحيح، كما أن منح فرصة الخطأ وتجريب الأفكار يعد تحفيزاً أيضاً، والعقوبة على الخطأ أقل من العقوبة على عدم المحاولة تعد نوعاً من التحفيز، ومكافئة العمل الجماعي الناجح بدوره يعد حافزاً على التعاون.

(3) - بيتر كوك، مرجع سابق، ص. 88-90.

(4) - رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص. 156.

(5) - بيتر كوك، مرجع سابق، ص. 182.

وجود ثقافات فرعية لدى مختلف الأقسام كل حسب توجهه ودرجة إسهاماته الإبداعية بالرغم من إمكانية وجود صراع بينها إذ على القائد أن يحسن إدارته نحو الأهداف الإبداعية،⁽¹⁾ فقد تحتاج بعض الأقسام إلى مركزية القرار ونوع من البيروقراطية التي تخدم الإبداع في أحد جوانبه كالإتقان والالتزام، بينما يحتاج البعض إلى لا مركزية القرار وهيكلي عضوي يسمح بالمرونة اللازمة لانطلاق الأفكار الإبداعية، كما أن مزيجاً من القيم والسلوكيات التي تبدو متناقضة ظاهرياً، قد تؤدي إلى حالات إبداعية متميزة،⁽²⁾ فالاتصالات غير الرسمية التي تتخلل الوظائف الرسمية مثلاً تؤدي إلى ظهور اختلاف فكري يخدم العملية الإبداعية، بشرط أن لا تتعارض مع الثقافة الرئيسية المتحكمة، والتي يشترك فيها كل أعضاء المنظمة.

إن الثقافة السائدة في معظم المؤسسات من حيث وضع الاستراتيجيات هي تحديد الأهداف مسبقاً ومن ثم التخطيط والتنفيذ، بينما يستدعي الإبداع اعتبار الأهداف بمثابة أجزاء من العمليات القابلة للاستخدام في الظروف المختلفة، حيث تمكن من الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة وتطوير الاستراتيجيات الطارئة، أين تصبح الأهداف متحركة وظرفية، وتتخلص قيم الثقافة الإبداعية بالسمات التالية⁽³⁾ التي لا تشير للنمطية بقدر ما تشير إلى الخطوط العريضة، وفسح المجال للتباين في الخصائص المكونة للثقافة من اتجاهات وقيم.

- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس لها قدرة جوهرية فيها؛
- تنمية روح الانتماء للمنظمة لدى العاملين، واعتقاد الأفضلية، أي أن تكون ومؤسستك الأفضل؛
- اعتقاد بأن معظم عناصر المنظمة يجب أن يكونوا مبدعين، والعمل على تحقيق ذلك من خلال الانفتاح على آراء الآخرين والإيمان بمواهبهم، والإيمان بعمل الفريق ودور الاتصالات غير الرسمية في ذلك؛
- النظر إلى المشكلات بشمولية، والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل؛
- الدعوة إلى تبني أفكار جديدة، من خلال غرس ثقافة التغيير الإبداعي في أنماط التفكير والسلوك السائد؛
- تمكين الأفراد من التواصل مع قياداتهم وتمكينهم من المعارف الموجودة مع قدر من الثقة والاستقلالية؛
- الاهتمام بحاجات ورغبات العملاء، واعتقاد صريح بأهمية العائد المادي.

تبدأ الثقافة الإبداعية بالالتزام المؤسسة بالإبداع وتهيئة مناخ إبداعي، من أجل تنمية الميزات الحسية والمعرفية وتوعية القيادة للعاملين بأنها تتوقع منهم أداء المهام بأسلوب مختلف،⁽⁴⁾ وبمجرد البدء في تطبيق إستراتيجية الإبداع على نطاق واسع والنجاح فيها، تصبح قيمة المؤسسة الأولى هي أداء العمل بشكل مختلف، وبقبول الأفراد لهذه القيمة يصبح بإمكانهم تبنيها، وبالتالي يصبح الإبداع جزءاً من ثقافة المنظمة.⁽⁵⁾ كما أن المنظمة الإبداعية هي التي تستطيع إدراج تغيرات على مكونات الثقافة التنظيمية بما يتماشى والتغيير البيئي، وهذا ما يسمى بالإبداع الثقافي.⁽⁶⁾ وبالرغم من صعوبة التخلي عن ثقافة تكونت وترسخت

(1) - Stig Ottosson, op-cit, p.29.

(2) - بيتر كوك، مرجع سابق، ص.185-108.

(3) - المرجع نفسه، ص. 189.

(4) - برفن جيوبينا، مرجع سابق، ص.207.

(5) - المرجع نفسه، ص.335.

(6) - بطرس جلدة، مرجع سابق، ص.92.

في أرجاء المنظمة،(*) إلا أن البقاء بمعزل عن التغييرات الحاصلة أكثر خطورة، وتعرف هذه العملية مجموعة عقبات أهمها: (1)

- مقاومة العاملين لتغيير الثقافة مما يستدعي إدارة القيم الجديدة القائمة على الإبداع والتدريب عليها؛
- التناقض بين متطلبات الإبداع القائمة على التغيير والاستقلالية، وثقافة المنظمة القائمة على الانسجام والنظامية والانضباط، مما يستدعي خلق التوازن والتوافق بينها؛
- مبدأ التشارك في المعرفة الجديدة يأخذ وقتاً حتى ينتشر على كل أرجاء المنظمة، مما يتنافى مع السرعة التي يتطلبها الإبداع وأهدافه في اختراق السوق أولاً؛
- الخوف من الإبداع وعدم القدرة على مجاراة المنافسين وبالتالي عدم المحاولة.

يتطلب الإبداع ثقافة تشجع الخروج عن المألوف وتنادي بالمرونة والانفتاح، بعكس الثقافة المحافظة التي تعمل على تحقيق هوية مشتركة ووحدة تصور للأهداف والمبادئ والأساليب، مما يحقق التنسيق والإنتاجية، وبالمقابل يحبط الإبداع، إذ من الضروري المزج بينهما بدل إحلال إحداها للأخرى، وخلق التوازن بين التحرر المطلق والنظام المطلق، كالتوفيق بين الأنظمة التقليدية والشبكية من خلال فرق العمل المستقلة.

لعل القيم هي العنصر الأكثر تجذراً وأصالة في ثقافة المنظمة وبالتالي من الصعب تغييرها. (2) كما أن هناك قيم قابلة للتغيير وأخرى لا، ومن الضروري أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق التآلف بين القيم والمناخ والسلوك من أجل صياغة السلوكيات المتوقعة في إطار من الكفاءة، إذ تعتبر القيم معياراً للمقارنة بين البدائل السلوكية، وكعامل موحد للثقافة العامة. (3) إلا أنه لا ينبغي المبالغة في تأطير القيم إلى درجة تصبح عبارة عن قواعد رسمية تقيد توجهات وسلوكيات الأفراد، كما يمكن أن يكون التغيير من خلال الإبداع أول قيمة بالمنظمة تدرج تحتها خدمة العميل كقيمة عالية توجه سلوكيات الإدارة والعاملين.

2/2 القيادة الابتكارية: القيادة عموماً هي فن التعامل مع الآخرين والقدرة على كسب احترامهم وثقتهم وتعاونهم، كما أن القيادة علم، إذ أنه على القائد الإلمام بعلم الإدارة بشكل خاص وقدرة من العلوم الاجتماعية والنفسية والقدرة على توظيفها في توجيه سلوك الآخرين. (4) وتقوم القيادة على ثلاث أسس هي: (5)

- **القوة:** هي القدرة على التأثير على الآخرين.

- **التأثير:** هو عملية التحكم في أفعال وأفكار الآخرين ولكن بإرادتهم.

- **السلطة:** هي حق ممارسة القوة.

إن مبدأ التمييز في القيادة الإبداعية يسمح باستخدام الحد الأدنى من العوامل سابقة الذكر ولعل التأثير هو العامل الأكثر فعالية، وبالتالي القيادة الإبداعية هي "سلوك يصدر من جانب بعض أعضاء فريق العمل أو

(*) يرى KUHN في هذا الصدد أن الثقافة كتكتلة جليدية على سطح البحر فما تراه على السطح يقوم على واقع عميق جداً، فالعناصر المرئية من الثقافة كالسلوكيات تغذيها كل أنواع القيم والاعتقادات والإيديولوجيات والافتراضات المستمرة، أين يمكن تغيير السطح فقط، عندما نتمكن من تغيير ما يقع تحته.

(1) - نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، مرجع سابق، ص. 97.

(2) - رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص. 166.

(3) - بيتر كوك، مرجع سابق، ص. 202.

(4) - رفعت عبد الحليم، مرجع سابق، ص. 178.

(5) - المرجع نفسه، ص. 178.

المؤسسة، يؤدي إلى ابتكار أو تغيير افتراضات وقيم أساسية داخل فريق العمل".⁽¹⁾ والقيادة الإبداعية هي "القادرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فريدة تنظم علاقاتها غير المترابطة وتجعلها بؤرة إبداع"⁽²⁾ والدور القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة ويقراها بطريقة مختلفة، كما تعرف أنها "مهمة تسعى إلى البحث عن مصادر وموارد جديدة لاستثمارها إلى جانب الامكانيات الحالية بحيث تؤدي إلى تعظيم الثروة والتغيير والتحسين المستمر في ضوء المتغيرات البيئية".⁽³⁾

على القائد إدراك دور الإبداع في نمو المؤسسة، وبالتالي الالتزام باحترام آراء الأفراد وإدراك قدراتهم الفكرية، أين يتعاون فريق العمل مع فريق القيادة بدلا من مقاومته، وعليه أن يكون قدوة من خلال سلوكياته الإبداعية،⁽⁴⁾ كما عليه أن يتميز بالمرونة ومنح الحرية للأفراد للإبداع بعيدا عن اعتبارات التكلفة، فإن نجاح المؤسسة يبدأ بفكرة لدى القائد يحققها عبر مميزات يتسم بها، والجدول التالي يبين مميزات القائد المبدع.

الجدول رقم (04): مميزات القائد المبدع.

القائد المبدع	خصائص القيادة
<ul style="list-style-type: none"> • يصل إلى مجموعة من الموضوعات ويتفاعل مع العمال والمواطنين والعملاء والموردين. • يستمع جيدا لجميع الأفكار. • يتولى المخاطر وينفذ المهام بأسلوب جيد. • يشجع العمل بأسلوب مختلف وأفضل. • يطلب المشاركة في وضع حلول إبداعية. • يطلب الدعم من أجل أداء طويل المدى. • يكافئ على النجاح ويتفهم مراحل الفشل ويشجع التجريب. • يقدم نفسه كقدوة وكشخص متحمس وإيجابي من خلال عمله. 	<ul style="list-style-type: none"> • التعلم. • الاستماع. • الأسلوب الشخصي. • التعامل مع العاملين. • التفاعل مع الموردين • التفاعل مع حاملي الأسهم. • توفير التغذية العكسية. • السلوك.

المصدر: برفين جيوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، (الأردن: دار الفجر، 2008)، ص.240.

إن القيادة الإبداعية هي القيادة التي تبحث عن الفرص وتسعى إلى استثمارها، وهي الوحيدة القادرة على إدارة التغيير نحو التميز والتفوق وإعادة التوازن للمنظمة، من خلال استراتيجية هجومية تبحث عن الفرص لاقتناصها، واستراتيجية دفاعية تكمن في الحفاظ على الفرص المستثمرة ومواجهة مقاومة التغيير.⁽⁵⁾

إن مهام القائد المبدع لا تنحصر ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، بل تمتد إلى عناصر البيئة الخارجية ممن لهم علاقة بالمنظمة من حيث التأثير عليهم. كما يتصف القائد المبدع بما يلي:⁽⁶⁾

- القدرة على تحديد اتجاه العمل وغالبا ما يكون غامضا بعض الشيء لجذب الآخرين؛
 - مبدؤه أن الفشل يعد فرصة تعلم ويشجع على تقبل المخاطر
 - تكوين فرق عمل تتمتع بمستوى عال من الثقة وتقبل الاختلافات في الرؤى والاستفادة منهم.
- لا تنحصر مهام القائد الإبداعي في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فحسب، بل تتعدى إلى أهم من ذلك، ومن أهمها ما يلي:⁽⁷⁾

(1) - بيتر كوك، مرجع سابق، ص. 192.

(2) - علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص. 160.

(3) - المرجع نفسه، ص. 161.

(4) - برفين جيوبتا، مرجع سابق ص. 205-206.

(5) - علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص. 189.

(6) - بيتر كوك، مرجع سابق، ص. 135-196.

(7) - رفعت عبد الحليم، مرجع سابق، ص. 180.

- التفكير الاستراتيجي، وتطوير رؤية مستقبلية للصورة الشاملة للمنظمة، وتصميم رسالة أو بناء إدراك مشترك عبر المستويات التنظيمية، وتبني رؤية انتقادية هادفة للتغيير من خلال الإبداع المستمر؛
- تبني الابتكار قيما واتجاهات وسلوكيات، والتحفيز على المبادرات وتقليل الاعتماد على القائد، ومراعاة أن يكون تصميم العمل محفزا وممتعا ومساعدًا لبلوغ مستويات إبداع أعلى؛
- تبني المداخل الإدارية الحديثة لتعزيز التنافسية، كإعادة الهندسة والجودة الشاملة، والهدم الخلاق، والمخاطرة والتمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق عمل ذاتية، والإدارة بالمبادرة بدلا من رد الفعل؛
- التوجه بالسوق العالمية، والتخلي بارادة التغيير قبل إدارة التغيير، وإدارة المنافسة داخليا، بين العاملين أفرادا وفرقا، وخارجيا من خلال تحديد الفجوة التنافسية(*) وتحديد سبل عبورها؛
- إدراك الفروق الفردية بين العمال ومجالات تميزهم كأساس لتصميم المهام، بحيث تمثل تحديا لهم وتتناسب مع ميولهم وقدراتهم، ويصمم الأهداف لكن يسمح لهم بقدر من الحرية لتهيئة سبل بلوغها؛
- يشجع ويكافئ الموظفين الذين يقترحون أفكارا جديدة متضمنة للمخاطرة، والتأكد من أنهم غير مثقلين بأعباء العمل الروتيني، ويخصص لهم مكانا ووقتا للتأمل والمناقشة والسماح بحيز من الأخطار وتوفير المعلومات والمعارف والمؤشرات التي تمكن من معالجة المشكلات بشكل إبداعي؛
- تحويل العمل إلى ممارسة ممتعة ودافع لبناء الشخصية، مما يدفع لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة، إضافة إلى ضرورة تقويم تجارب الآخرين ورصد الإيجابيات والخروج بالجديد والفريد،(1)
- تتوفر هذه الصفات عادة لدى صاحب المؤسسة الصغيرة،(2) حيث يعكس دوافع المصلحة الشخصية أكثر من المؤسسة الكبرى، ويكمن التحدي في تحقيق الإدارة بالإبداع في تأمين هذا النوع من القادة من خلال إعادة صياغة سياسات الاختيار والتدريب والتطوير والمسار الوظيفي بما يهيئ قيادة تحويلية ومؤثرة.
- 3/2 البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة:** تحتاج الإدارة بالإبداع كأسلوب لإدارة التغيير لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي، يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب، وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل الإبداع قيمة مشتركة بين العاملين،(3) إذ على القائد دمج الإبداع في الأنشطة اليومية للمؤسسة، حيث يصبح مصدرا من مصادر الربح والنمو والتنافسية.(4) وبالرغم من أنه لا يجب وضع قواعد تحدد وتنظم عملية الإبداع، إذ أن لكل منظمة أسلوبها الذي تجده ملائما لذلك، إلا أن بعض الخصائص الرئيسية يجب توفرها في كل المؤسسات التي تصبوا إلى تحقيق الإدارة بالإبداع، مهما كانت قيمها واتجاهاتها، وفيما يلي بعض هذه الخصائص:(5)
- توجه النمو، إذ لا تبحث المؤسسة المبدعة عن تحقيق أرباح قصيرة المدى بل تخطط إلى الأمد الطويل؛

(*) الفجوة التنافسية يتم تحديدها من خلال المقارنة بالمنافس النموذجي عالميا.

(1) - سليم بطرس جلد، مرجع سابق، ص.90.

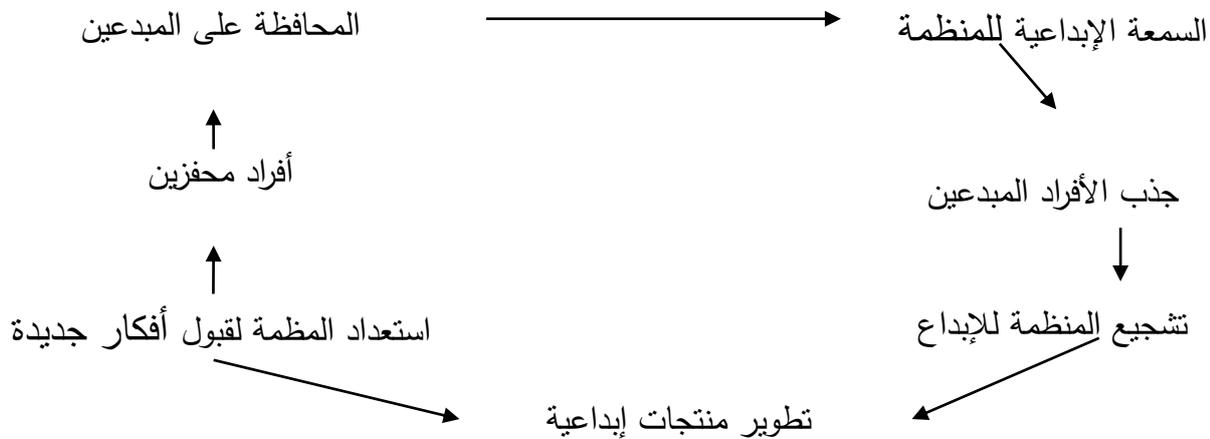
(2) - نبيل جواد، مرجع سابق، ص. 192-193.

(3) - رفعت الفاعوري، مرجع سابق، ص. 174.

(4) - برفان جيوبيتا، مرجع سابق، ص. 205.

(5) - Paul Trott, op-cit, p. 12.

- التعهد بتبني إستراتيجية التطوير التكنولوجي والعلمي على المدى الطويل، من أجل القدرة على استثمار الأفكار الجديدة، للحفاظ على المبتكرين من التحول إلى المؤسسات الأكثر اهتماما بهؤلاء؛
 - اليقظة ورصد البيئة الخارجية في إطار وظيفة معينة كمنشأ رسمي، كما قد تكون في إطار غير رسمي؛
 - قبول المخاطرة التي تحمل فرصا متوقعة بشرط التوازن في محفظة المشاريع من حيث درجة المخاطرة؛
 - تحقيق التفاعل بين مختلف الوظائف، لاسيما الأكثر ارتباطا بالتسويق والبحث والتطوير، وإدارة الصراعات بينها نتيجة اختلاف الأهداف، والانفتاح على التكنولوجيا المتطورة بالبيئة الخارجية؛
 - التوازن بين النشاطات اليومية الروتينية، وتحقيق الكفاءة المطلوبة فيها، وبين نشاطات الإبداع؛
 - التكيف مع التغييرات المدرجة، للتمكن من تسيير الأنشطة الداخلية بالطرق الجديدة للعمل؛
 - توفير تشكيلة متنوعة من المهارات والمعارف والخبرات العلمية والتكنولوجية والعامية وحسن إدارتها؛
 - أصبحت المؤسسات الكبرى تعمد إلى فتح فروع مستقلة لإدارة المشاريع الإبداعية الجديدة، حتى لا تؤثر على نشاطاتها الاعتيادية عملا بمبدأ (small is butiful)؛
- يقدم Trott نموذج للحلقة المفرغة للإبداع، يشرح من خلاله الشروط التي تمكن المؤسسة من تحقيق المناخ الملائم للإبداع المستمر، ومن ثمة ميزة تنافسية مستدامة.
- الشكل رقم (16): الحلقة المفرغة للإبداع.**



Source: paul trott, innovation Management and new product development, 3ed édition, (London: prentice hall, 2009), p. 96

حيث تكتسب السمعة الإبداعية من خلال ما لدى المنظمة من منتجات جديدة، ووحدات بحث وتطوير عالية وتكنولوجيا معلومات متطورة، تسمح السمعة الإبداعية بجذب أكثر الأفراد إبداعا للمنظمة، إلا أن هذا لا يكفي لاستدامة الإبداع، إذ عليها تحفيز الأفراد على الإبداع، ومنح الوقت لعمليات التفكير الإبداعي، وترك مساحة للخطأ وتجريب الأفكار الجديدة وتشجيع الأفكار الناجحة،(*) مما يحفز المبدعين ويقلل حالات الإحباط لديهم(**) ما من شأنه دعم السمعة الإبداعية، والدخول في حلقة إبداعية جديدة، حيث يحتاج الأفراد إلى الشفافية ووعي تام بطبيعة ما يساهمون به في المنظمة في شكل مهارات ومعارف.

(*)- تشجيع الأفكار الناجحة التي تؤدي إلى تطوير منتجات جديدة، من خلال الإشهار بصاحبها، المكافآت المالية، الرحلات، البعثات العلمية.
(**)- حيث أن إدراج أفكار الأفراد ضمن أداء الأعمال وتطبيقها لخلق إبداعات جديدة، يؤدي إلى رفع معنويات الأفراد وتقليل حالات الإحباط لديهم.

- في إطار البيئة ذات التغيير السريع، لا بد من إعادة النظر في الافتراضات الموضوعية لتأسيس الهياكل المؤسسية، ومن بين المبادئ الواجب الاستعانة بها عند تصميم الهيكل الذي تنتهجه المنظمة ما يلي: (1)
- تحقيق التوازن بين الأهداف الإستراتيجية والوسائل التنظيمية اللازمة والمسهلة لتحقيقها؛
 - عدد المرؤوسين تابع لدرجة اعتماد الرئيس عليهم، ومستويات الهيكل التنظيمي مقلصة إلى أدنى حد؛
 - بالرغم من رواج أن اللامركزية هي الأكثر تناسبا مع المؤسسات الإبداعية، إلا أن بعض المركزية غالبا ما تكون مفيدة لاسيما إذا تعلق الأمر بتمويل المشاريع الإبداعية؛
 - إعادة تقسيم الوظيفة إلى مهام صغيرة تمكن من إدراج موظفين بمعارف وخبرات ومهارات جديدة، دون أن يؤثر هذا على القدرة على رؤية الصورة كاملة؛
 - يجب عدم تحديد المهام الوظيفية بدرجة عالية حتى لا يفقد الفرد قدرته على التواصل مع باقي المهام؛
 - التعامل مع أكثر من مدير، من أجل السرعة في التكيف مع التغيير، ويتم النجاح في هذا من خلال اتفاق المدراء على الأهداف والأولويات وتنسيق الطلبات لتفادي تشتت المبدعين بين رؤسائهم؛
 - تسهيل عملية الاتصال، لاسيما بين الأفراد الذين يتواصلون بانتظام، من أجل تفعيل تدفق المعلومات.
- يتضح مما سبق أن الهيكل العضوي أكثر ملائمة للإبداع، إذ أنه يتميز بحرية اختيار أسلوب العمل، وسلطة القرار تتوقف على مدى خبرة ومعرفة الفرد أكثر مركزه في التنظيم، إضافة إلى قدرته على التكيف مع التغيير المستمر، والمشاركة في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية ومرونة في السلوك حيال العمل مما يسمح بتحقيق التلاؤم بين احتياجات الوظيفة والوضعية وشخصية الفرد المؤدي للوظيفة، وبالرغم من أن البيروقراطية أحد العوامل التي تعرقل مسار الإبداع، إلا أن الواقع بين أن المؤسسات في حاجة إلى وجود بعض مظاهر البيروقراطية، إذ أنها تنظم الوظيفة الروتينية لإفساح المجال أمام الأمور الأكثر أهمية. (2)
- من مقومات البيئة التنظيمية الإبداعية ما يلي: (3)
- إعلان القيم والاتجاهات الإبداعية للجميع من عملاء وعاملين وشركاء حتى تكون المنظمة مسؤولة أمام الجميع على تبني تلك القيم والاتجاهات بدل أن تبقى مجرد شعارات مكتوبة؛(*)
 - تشجيع البحث والتطوير وتوفير الموارد اللازمة لاستقراء الواقع واستكشاف البدائل الجديدة وتحليلها وتجريبها فعليا، ومتابعة نتائجها وصولا للحل الإبداعي، والتغلب على محاكاة التجارب السابقة؛
 - تنمية معرفة ومهارات الفرد وتمكينه من خلال زيادة فهمه للأمور النظرية والعملية والعلمية للعمل الذي يقوم به، بحيث تنمو لديه روح النظرة الناقدة غير المقلدة، وتمكينه من ممارسة الأساليب والوسائل المتجددة على أساس علمي وعملي وجعلها أكثر إبداعا، وهذا من خلال إستراتيجية تدريب فعالة، تتيح فرصة اكتشاف الفرد لقدراته وجوانب القصور في مهاراته وميولاته، مما يؤدي إلى تبني قيم واتجاهات إيجابية جديدة؛

(1) - بيتر كوك، مرجع سابق، ص. 110-112.

(2) - المرجع نفسه، ص. 208.

(3) - سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص. 303-315.

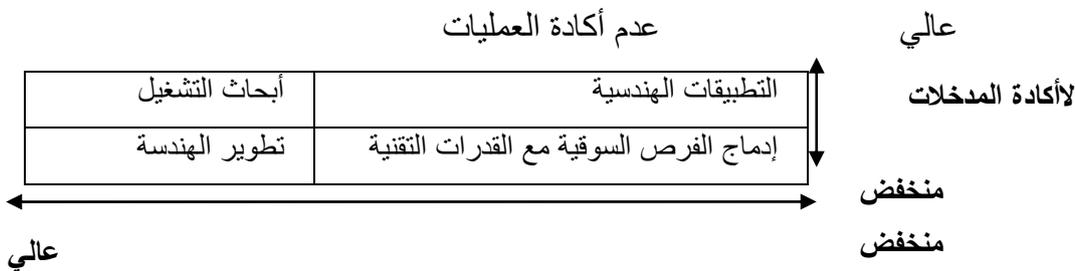
(*) من بين هذه القيم والاتجاهات أن تكون الأفضل وتعمل على استشراف المستقبل وتدرك أهمية الأداء المتميز، والتركيز على الفكر كعنصر مبدع، وأن يكون غالبية الأفراد مبدعين أي تحقيق ما يسمى برأس المال الاجتماعي.

➤ التفاعل الديناميكي مع البيئة الخارجية، والمنظمات البيئية كالعلاء والموردين وغيرهم، من أجل القدرة على تحويل الفرص والمعوقات والتحديات البيئية إلى إمكانيات إبداعية؛

من خلال التحليل السابق للبيئة التنظيمية الإبداعية يظهر ما يسمى بمعضلة الإبداع،⁽¹⁾ والتي تنأى من حاجة المنظمات إلى الاستقرار والروتين في أداء المهام الروتينية اليومية بشكل سريع وكفؤ من جهة، وحاجتها إلى تطوير أفكار ومنتجات جديدة حتى تكون منافسة في المستقبل، وبالتالي إلى محيط إبداعي، وهذا ما يطرح أكثر المشاكل تعقيدا في تسيير المؤسسات حاليا، ما يحقق خلافا في توازن النظام ومعضلة تكمن في كيفية تطوير المناخ الإبداعي الذي يتعارض مع المناخ الروتيني اليومي (القواعد والإجراءات والقوانين)، والحل الشائع هو فصل نشاطات الإنتاج عن نشاطات البحث والتطوير، إلا أن هناك بعض الإبداعات والتحسينات التي تتم من خلال العملية الإنتاجية، حيث من الصعب إحداث إبداعات بعيدة عنها.

تتضمن عملية الإبداع العديد من المجالات التي تحتوي على تعقيدات يجب على المنظمة التجاوب معها، لا سيما تلك المتعلقة بما يحدث ببيئتها الخارجية، إلا أن بعضها خارج عن نطاق رقابتها وتحكمها، وهو ما يمثل جانب عدم التأكد فيها، مما يبين أن تسيير الإبداع مرتبط بطريقة مباشرة بالقدرة على تسيير عدم التأكد المكون من شقين، الأول حول ماهية مخرجات العملية الإبداعية والثاني حول وسائلها،^(*) وعادة ما تكون قرارات عدم التأكد خاضعة للتخمين نتيجة تزامن وقت اتخاذ القرار مع الوقت المحدد لجلب المعلومات والمعرفة حوله، وفيما يلي خريطة عدم التأكد التي تشرح حالات عدم التأكد وكيفية تغييرها عبر الوقت.

الشكل(17): خريطة عدم التأكد.



Source : paul trott, innovation Management and new product development, 3ed èdition,(London: prentice hall, 2009), p. 78.

يبرز الشكل أعلاه أربع حالات لعدم التأكد، ففي حالة ارتفاع عدم أكادة المدخلات والعمليات معا، يكون الهدف النهائي غير واضح وغير محدد وكيفية بلوغه أيضا، ويكون الاتجاه إجراء الأبحاث الأساسية، أما في حالة ارتفاع عدم أكادة المخرجات وانخفاض عدم أكادة المدخلات، يكون الهدف النهائي معروف وهو رغبة العميل، لكن طريقة تحقيقها مبهمة، أين يكون الاتجاه هندسة التطوير ورقابة سيرورة الإنتاج ومراجعة الكفاءة وطرق خفض التكاليف. بينما عند ارتفاع عدم أكادة المدخلات وانخفاض عدم أكادة العمليات وطرق تحقيقها، تبحث المنظمة عن استعمالات مفيدة لإبداعها الحالي، وتختار تكيف التكنولوجيا التي تصحبها عادة عدم تحكم في التكاليف والأداء، لكن بالمقابل تحسينات وبعض الإبداعات الجديدة، أما في حالة انخفاض عدم

(1)-Paul Trott, op- cit, pp. 77-78.

(*) - فمثلا قد تطور المنظمة تكنولوجيا جديدة لكن قد لا تجد لها طلبا أو سوقا، كما يمكن أن تعرف المنظمة احتياجات عملائها لكن تجهل كيفية تحقيقها.

أكادة المدخلات وكذا العمليات أي أن السوق محددة المعالم وتتمحور حول تحسين المنتجات الموجودة أو إبداع منتجات جديدة تماما، من خلال إدماج فرص السوق والتكنولوجيا، وهنا يكون الوقت هو مفتاح النجاح. إذن يحتاج الإبداع إلى المخاطرة والتي تكون أكبر عند الإبداع الجذري وأقل عند الإبداع التحسيني، كما أن توجيه كل رأس المال في إبداع واحد أكثر مخاطرة من توجيهه لعدة ابتكارات،⁽¹⁾ إلا أن هذا الاختيار يقلل من الموارد المتاحة لكل مشروع، ومن ثم تشتيتها وعدم القدرة على التقدم في البحث والتطوير.

4/2 إدارة الموارد المدعومة للإبداع: يرتبط النشاط الإبداعي بشكل كبير بدرجة توظيف الموارد من قبل المؤسسة لأغراض الإبداع، وفيما يلي أهمها:

1/4/2 إدارة الموارد المالية: بعكس باقي نشاطات المنظمة التي تدار وفقا لميزانية سنوية، فإن نشاطات الإبداع تحتاج إلى مقاربة طويلة المدى، ولأن رؤوس الأموال محدودة، إضافة إلى تنافس باقي نشاطات المنظمة على أكبر قدر من التمويل، فإن هذه العملية تخضع لاعتبارات ثقافية من جهة، واهتمامات المنظمة وطبيعة نشاطها من جهة أخرى، وعموما تلعب العوامل التالية دورا في اختيار طريقة التمويل المناسب:⁽²⁾

- المقارنة مع نفقات المؤسسات في نفس مجال النشاط، وتحديد نسبة ثابتة من مداخيل المنظمة السنوية
- أهداف النمو طويل المدى ودرجة الحاجة للاستقرار ودرجة التغيير الناتج عن مشاريع البحث والتطوير؛
- تحديد برنامج تمويلي متفق عليه، من خلال التفاوض حول احتياجات مشاريع البحث والتطوير؛
- كما يمكن تحديد ميزانية البحث والتطوير الخاصة بكل مجال من طرف المدير المباشر له، بشرط تحقيق نسبة معينة من المعرفة الكلية المقدمة، وأمام عدم فاعلية طرق تقييم الأداء الإبداعي مسبقا، اقترح بعض الباحثين طرقا أكثر ملائمة وأقل مخاطرة للتمويل:⁽³⁾

➤ طريقة التمويل الجزئي من خلال استثمار جزء من الموارد في بداية المشروع، من أجل اختبار المشاريع واختيار أحسنها ومن ثم تمويلها بشكل متواتر وفقا للنتائج المحققة؛

➤ تقدير آثار الإبداع على المنظمة، كالتعديلات في المحيط التقني والوظيفي والقيمي والتعديلات في منتجات وعمليات المشروع الإبداعي، إضافة إلى مؤشرات خاصة بالقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.

قد يكون التمويل ذاتيا، كما يمكن أن تستفيد المنظمة من مساعدات حكومية معتبرة لغرض تطوير مجال معين، أو كمساعدات لتشجيع الإبداع في المؤسسات الصناعية بشكل عام، أو المؤسسات التي تعمل بالمشاركة مع مراكز البحث العمومية بشكل خاص، أو في شكل مساعدات لتوظيف المؤسسة لأفراد مؤهلين للعمل بمشاريعها الإبداعية، ويجب النظر إلى نفقات الإبداع على أنها استثمار طويل المدى، إذ أنها قد تخفض من المكاسب قصيرة المدى، لكن تساهم في نمو المنظمة على المدى الطويل.

2/4/2 إدارة المعلومات: تعد المعلومات من الموارد الإستراتيجية المساعدة على التعلم والإبداع، إلا أن حجم المعلومات المتاحة عادة يفوق معدل استخدامها المنطقي، ويتجسد الدور الرئيسي لإدارة المعلومات في

(1) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 71-72.

(2) Paul Trott, op- cit, pp. 265-267.

(3) -Melissa Schilling. François Thérin. *Gestion de l'innovation technologique*, (Paris : Maxima, 2006), p. 132

القدرة على انتقاء الحقائق التي من شأنها دعم وقيادة عملية صنع القرار الإبداعي، وإن أحد التحديات التي تواجهها كون المعلومات مصدر للقوة والسلطة لدى العديد من المؤسسات والأفراد الذين يفضلون الاحتفاظ بها لأنفسهم، والتي غالبا ما تفقد أهميتها مع الوقت، وعموما توجد أربعة مستويات لثقافة المعلومات هي: (1)

- **الثقافة الوظيفية:** أين تعتبر المعلومات وسيلة لممارسة القوة والنفوذ، وبالتالي يجب عدم نشرها؛
- **الثقافة المشتركة:** أين توجد ثقة متبادلة بين المديرين والموظفين في استخدام المعلومات لتحسين الأداء؛
- **ثقافة بحثية:** أين يبحث الطرفان في المعلومات المساعدة لفهم أفضل للمستقبل وسبل التغيير الإيجابي؛
- **الفكر الاستكشافي:** حيث يستعد الطرفان للتعامل مع الأزمات والتغيرات الجذرية المتوقعة، والبحث عن طرق لإنشاء ميزات تنافسية خاصة بهم.

بالتالي تحتاج المؤسسة الإبداعية إلى العمل في إطار المستوى الثاني كحد أدنى، والتطلع إلى المستوى الرابع من أنماط الثقافة المعلوماتية.

3/4/2 إدارة الوقت والوقت الإبداعي: تتم إدارة الوقت من خلال توزيعه بفعالية بين المهام المختلفة بهدف إنجازها في الوقت الحقيقي، أما الوقت الإبداعي فهو الوقت الذي نخصه لعمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، وتنظيم العمل وتقييم مستوى الأداء، وإدارة الوقت الإبداعي تقوم على كيفية استغلاله بحيث يساهم في تقديم أفكار إبداعية بسرعة أكبر، من خلال تخصيص وقت للإبداع وصنع جدول للأعمال، كما على المبدع عدم التعلق بالماضي إلا في إطار محدود باعتباره بنكا للمعلومات والخبرات، كما يجب أن نولي الاهتمام بالحاضر وما يكتنفه من نقائص تحتاج للتخلص منها للتمكن من تغيير المستقبل والتحكم فيه. (2)

إذا تعلق الأمر بطرح منتج جديد في السوق، فإن سرعة تطويره تسمح بالتقدم قبل المنافسين أو تخفيض الوقت الذي يكون المنافس فيه وحده في السوق مع إبداعه الجديد، كما أن ربح قدر من الزمن يعني ربح قدر من المبيعات الإضافية محققا العائد على السعر وبالتالي هامش أحسن، كما أن المنظمة السبابة للسوق تأخذ الحصة الأكبر فيه، إضافة إلى كسب ولاء العديد من العملاء، وبالتالي حيازة منتج يدوم وقتا أكبر، (3) وبالتالي فإن سرعة تطوير المنتج أكثر أولوية من باقي أهداف إدارة الإبداع، إذ يجب العمل بخطى سريعة انطلاقا من بداية المشروع، ومن العوامل المساعدة على الإدارة الفعالة للوقت الإبداعي ما يلي: (4)

- وضوح الرؤية الإستراتيجية والتموقع الاستراتيجي، ومعرفة المنظمة لما تريد أن تكون ميزتها التنافسية مما يخفض آجال الاختيار الخاصة بمميزات المنتج؛
- إن التكنولوجيا غير المتحكم فيها تتسبب في آجال وأخطار إضافية، وبالتالي يجب التجديد تدريجيا لمعرفة أثره على العميل كإدراج الإبداع على أحد وظائف منتج معين، ثم إدراجه على منتجات أخرى بالتدريج؛
- تطبيق التزامن في مختلف إبداعات المهام والوظائف من خلال تعبئتها ومتابعتها من بداية المشروع.

(1) - سليم إبراهيم الحسينية، مرجع سابق، ص 323-325.

(2) - سليم بطرس جلد، مرجع سابق، ص 178.

(3) - jean brilman, op, cit, p. 178

(4) - Ibid, p. 178

يقول Henri Bergson في دراسته عن الوقت، أن ما يبدو لنا سريعا قد يبدو للتغيير بطيئا والعكس، إضافة لما أسماه بمفارقة الفترة، إذ أن هناك فترة معاشة وفترة محسوسة،⁽¹⁾ ووفقا لهذه الرؤية للوقت، فإن الوقت الذي نتوقعه للتغيير هو الوقت المحسوس والوقت الذي قضيناه للتغيير هو الوقت المعاش. وفقا لحدة أو شدة التغيير، ووتيرته (أي سرعة تنفيذه)، يمكن التمييز بين أنواع من التغيير، حيث كلما زادت وتيرة التغيير وزادت حدته، مال التغيير إلى أن يكون جذريا والعكس، والمصفوفة التالية توضح ذلك: الشكل رقم (18): التغيير والوقت الإبداعي.

	← درجة الاستقرار →			
	←	→	→	هدم
وتيرة التغيير	↑	↓		
سريع جدا	سريع	بطيء		
	تأكل	قوي جدا	قوي	ضعيف
	ثورة	إصلاح تحسين	تطويري	تراجع
	اختراق	تعديل	تدرجي	ضغط
	توتر			

Source: Gerard Dominique Carton: Éloge de changement 2^{ème} éd (Paris: Pearson éducation, 2004), p.23

يلاحظ من المصفوفة أنه كلما زادت سرعة التغيير وشدته كلما ترتبت عنه تغيرات أعمق إلا أن المبالغة في أي منهما قد تكون له عواقب سلبية كالتراجع أو الضعف.

ثالثا. إشكاليات نظام الإدارة بالإبداع: قياس وحماية الإبداع.

كأي نشاط ما في المنظمة، يحتاج الإبداع إلى قياسه لمعرفة مدى نجاحه وإمكانية إدارته، كما أنه يحتاج إلى حماية للاستفادة من مخرجاته وتعويض تكاليفه.

1/ قياس الإبداع: كما هو الحال مع المعارف، تثار مشكلة قياس الإبداع أو بدرجة أكبر، فإذا أمكن وضع المعرفة في قواعد وإطارات محددة، فالأمر ليس كذلك مع الإبداع، نتيجة لطبيعته الخاصة، لذلك فإن المؤسسات تكافئ الجهد الإبداعي بدل النتيجة، بالرغم من هذا فمن الضروري قياسه، وذلك من خلال مقارنة الإبداعات المحققة مع التحسين الحاصل في المؤسسة، أو مقارنة أهداف الإبداع مع ما هو منفذ، أو قياس الأداء الإبداعي من خلال المقارنة بالمنافسين، كما يمكن قياسه من خلال مؤشرات الأسبقية كما يلي: (2)

1/1 أسبقية الفكرة: يتم تقييم عدد الأفكار التي تم توليدها وفترة التوصل إليها وعدد الأفكار المرشحة للتطبيق ومدة تطبيقها، والأفكار المرفوضة قبل التجريب.

2/1 أسبقية المنتج: تتمثل في الفترة ما بين تبني الفكرة وتحويلها إلى نموذج أولي، والتي يجب أن تقلص أكبر ما يمكن، ومن المؤشرات المستخدمة لهذا الغرض، عدد المنتجات الجديدة مقارنة بالشركات الأخرى، أو تلك التي فشلت قبل بلوغها السوق، أو عدد المنتجات الجديدة التي يتم العمل عليها في آن واحد، أو تلك المتطلبة لتكنولوجيا وعمليات جديدة، لاحتوائها على المخاطرة وتحقيقها لاحتكار أطول.

(1)- Gerard Dominique Carton, **Eloge de changement**, 2^{ème} édition (paris, pearson éducation, 2004),p23.

(2) - نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، مرجع سابق، ص ص. 210-209.

3/1 أسبقية السوق: يجب التحكم في تكاليف أسبقية السوق، ومن المؤشرات المستخدمة، الفترة ما بين ظهور الفكرة حتى وصول المنتج للسوق، أو عدد المنتجات الجديدة التي وصلت للسوق مقارنة مع أفضل منافس، أو تلك التي حققت دويًا في السوق، أو من خلال نسبة المنتجات الناجحة إلى إجمالي المنتجات المدرجة بالسوق، أو من خلال فترة استرداد تكلفة الإبداع.

بالإضافة إلى بعض المقاييس التي يتم من خلالها قياس الإبداع، كالنسبة المئوية من الدخل المنفق على البحث والتطوير وعدد براءات الاختراع، إلا أنها لا تقيس قيمة الإبداع فعلاً، إذ من الضروري فهم عملية الإبداع نفسها والعلاقة بين مدخلاتها ومخرجاتها، وأثرها على القيمة السوقية للمؤسسة، مما يشكل تحدياً لدى المؤسسات، إذ أن الإبداع يختلف من حيث المعايير والعمليات وعناصر التحكم فيه، وإمكانية التنبؤ بنتائجه ومجالات التأثير، مما يجعل نتائج القياس تتباين من مؤسسة لأخرى، وبالتالي فالتحدي يكمن في ابتكار مقاييس توضح جميع تفاصيل العملية الإبداعية، وتعمل كمؤشرات للتنبؤ به، ولبلوغ ذلك يجب تحديد الهدف من القياس حتى يتسنى تحديد المدخلات والأنشطة والمخرجات، ويرى بيتر دروكر في هذا الصدد أن الإبداع ماهو إلا وسيلة لتحقيق الأداء في المستقبل، وبالتالي فهو مادة للقياس كأى نشاط، إلا أن ما يميزه من مكونات غير ملموسة وتناقضات سلوكية وثقافية، تجعل من الصعب قياس أداءه،⁽¹⁾ بالرغم من هذا على المؤسسة السعي لإيجاد أساليب لتحقيق ذلك، وفيما يلي الخطوات المساعدة على وضع مقاييس للإبداع:⁽²⁾

➤ تحديد الغرض من الإبداع، والمخرجات المتوقعة ومساهمتها في أداء العمل وكذا مقاييس نجاحها؛

➤ تحديد فرص وتحديات تحسين عملية الإبداع، وقائمة الأنشطة المستخدمة لتحفيز الإبداع؛

➤ تحديد إمكانية جمع بيانات حول مقاييس الإبداع المنشودة؛

➤ تحديد طرق وضع التقارير ومراجعة المقاييس العملية للإبداع المؤدية إلى نمو العمل وزيادة الربح.

إن المقاييس الجيدة للإبداع تساعد على تحفيز عملية الإبداع وإنتاج المزيد من المخرجات الإبداعية، وقد حدد روجرز بجامعة ميلبورن مدخلات ومخرجات الإبداع، يتم قياس هذا الأخير من خلالها.

الجدول (05): نموذج المقاييس الإبداعية للمدخلات والمخرجات.

قياس المدخلات	قياس المخرجات
<ul style="list-style-type: none"> • البحث والتطوير • استخدام التكنولوجيا. • النفقات المتعلقة بالمنتجات أو العمليات الإبداعية. • نفقات التدريب والتسويق 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم منتجات محسنة أو جديدة. • النسبة المئوية للمبيعات من المنتجات الإبداعية. • الملكية الفكرية • الأداء المالي للشركة

المصدر: برفاين جيوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، (الأردن: دار الفجر، 2008)، ص.225.

إن هذه المقاييس تحمل نوعاً من الصدق، إلا أن كلا منها لا يمكن استخدامه بمعزل عن باقي المقاييس، كما أن جمع مقاييس مختلفة لوضع مجموعة مؤشرات يجب أن تشمل المقاييس الملموسة وغير الملموسة والاقتصادية وغير الاقتصادية والمتعلقة بالموارد والعمليات والنتائج .

(1) Debra M. Amidon, *Innovation et management des connaissances*, (paris: édition d'organisation, 2001), p.142.

(2) - برفاين جيوبتا، مرجع سابق، ص. 224-225.

يمكن قياس الإبداع باستعمال مؤشرات عملية مثل الحصة السوقية المحققة من المنتجات الجديدة، عدد براءات الاختراع المحققة، قياس إشباع العملاء القائم على عدد المنتجات المسلمة في الآجال المحددة ومعدل الإرجاع.⁽¹⁾ ويمكن استخدام هذه المؤشرات كلوحة تحكم لدى المدير لاتخاذ القرارات الإبداعية، إلا أنها تعاني من معوقات تحد من ملائمتها، كعدم دقة المفاهيم المستخدمة، أي ما يمكن اعتباره منتجاً جديداً وما يمكن اعتباره تكلفة للبحث والتطوير والصفة الذاتية والتطويرية للعمل الإبداعي.^(*) كما يمكن تقييم هذا الأخير تقييماً نوعياً، كالأثر التجاري والقدرة على إثراء الإرث التكنولوجي للمؤسسة والأثر على الصورة العامة لنشاطاتها، وإجراء الارتباطات بين خصائص المشروع وطرق إدارته ونتائجه المحققة، لاستخلاص عوامل النجاح المفتوحة التي تشكل قاعدة خبرة للمشاريع المستقبلية.

12 حماية الإبداع: من أجل الاستمرار في الإبداع، ومن أجل تحقيق قيمة من الناحية العملية لابد من حمايته تماماً، حتى مجرد التحسينات التي تضاف إلى الإبداع يمكن حمايتها،⁽²⁾ فمن المحبط أن تبذل المؤسسة والمبدع جهوداً هائلة وتكاليف جراً عملية الإبداع، ثم لا تكاد تجني عوائده حتى تتم نسخة بأقل تكلفة وجهد، وتحقيق عائد مجز بدون حماية الإبداع. إذن فحماية الإبداع تعد حافزاً على الاستمرار فيه، ومن أهم وسائل الحماية براءة الاختراع والعلامة التجارية المسجلة وحقوق النسخ والأسرار التجارية، والتي تسمح بالكشف عن الإبداعات للآخرين مع حماية الملكية الفكرية، تقرأها قوانين محكمة لدى الكونغرس.⁽³⁾ والتي تتلخص في إعلان الإبداع للعام بدلاً من الاحتكار المحدود، ومنح مالك البراءة حق إبعاد الآخرين عن نطاق إبداعه. يعد الإبداع موضوعاً جديداً بالرغم من أصالته مما أدى إلى الاختلاف في تعريفه، وعموماً فهو يعني رؤية الأشياء بأسلوب مختلف، ويتضمن الإبداع تشكيلة من التغييرات التنظيمية ينسب إليها، فهناك الإبداع التنظيمي والتسويقي والتكنولوجي، كما تتعدد نماذج الإبداع من خطية وتفاعلية، بلوغاً إلى الإبداع الشبكي.

يحتاج الإبداع إلى إدارة كفنة لبلوغ أهدافه، من خلال إتباع المنهج المخطط في التفكير والحوار لبلوغ أفكار جديدة وفريدة بعيداً عن مفهوم العبقورية، ولأجل بلوغ مخرجات إبداعية لابد من وجود إدارة مختلفة، ما يسمى بالإدارة بالإبداع، والتي تقوم أساساً على وجود نظام إداري لتحديد الإطار المنطقية التي تحدد سلوكيات الفرد والجماعة، حيث تحتاج إلى محددات كالتعلم والمهارات والتحفيز، وكذا ثقافة عمل وقيم تنظيمية قائمة على الإبداع، وقيادة بصفات ابتكارية، إضافة إلى ضرورة وجود بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع، كالهيكل العضوي الذي يحقق التوازن بين النشاطات اليومية والإبداعية، وكذا توفير الموارد اللازمة سواء بشرية ومالية ومعلوماتية ومعرفية وكذا إدارة جيدة للوقت بالإضافة إلى ضرورة قياس الإبداع بأحد الوسائل المتاحة لمعرفة مدى نجاحه، ومن ثم حمايته من التقليد للاستفادة من عوائده واسترجاع تكاليفه.

(1) -Melissa Schilling. François Thérin, op-cit, P. 130.

(*) -الصفة الذاتية لعملية تقييم الأداء الإبداعي، أي أن ما يعتبره البعض البعض أداءاً جيداً قد يبدو للبعض غير ذلك، ويختلف هذا التقييم حسب المرجعية (ممول، مستهلك، مساهم، وغيرهم) كما أن عدم تلاؤم وسائل التقييم المحاسبية لاحتياجات الإبداع، قد تؤثر على دقة هذا الأخير. أما الصفة التطورية فتعني تبعية قياس أداء مستقبلية لعمليات غير معروفة، وكيف يمكن تحديد تكاليف الموارد التي تستعمل في المشروع أمام عدم معلومية العمل الذي ستقوم به.

(2) - Cathrine Casamata : **Capital risque et innovation**, (Paris : Toulouse1, 2000), P. 198.

(3) - برفان جيوبيتا، مرجع سابق، ص ص. 269-263.

الفصل الثاني.

الإدارة الإبداعية للمعرفة، ورأس المال الفكري كمقومات للنجاح في إدارة التغيير.

إن ما يميز عصرنا هذا هو الاقتصاد المبني على المعرفة، أين أصبحت المعرفة المكون الرئيسي لمختلف المنتجات والخدمات وطرق وأساليب الإنتاج، وأصبح الجانب الأكبر من سعر السلعة أو الخدمة موجه للمعرفة التي يحتويها، هذه المعرفة التي تتجدد وتتغير باستمرار لإبداع منتجات وخدمات جديدة في كل مرة، أين اهتم العديد من المنظرين بأهم الجوانب التنظيمية التي من شأنها تحقيق مفهوم المنظمة المبدعة، وأي البنى وإستراتيجيات التسيير التي تمكنها من التغيير الإبداعي. فهناك من ينادي بتطبيق البنى العضوية بدل الميكانيكية، كما أن هناك من يشجع التنبؤ وتقنيات تحليل المحيط على مستوى الإدارة الإستراتيجية أمثال (Ansoff)، وهناك من ينادي بضرورة وجود قاعدة معرفية واتصالات فعالة أمثال (Daft)، أما Rothwell أكد على ضرورة وجود أفراد مبدعين يتولون عملية الإبداع إضافة إلى ضرورة التفاعل مع الأسواق والمصادر الخارجية التكنولوجية وتبني الإبداع كإستراتيجية، وغيرها من المحاولات التي كانت تدور حول العوامل المساعدة على تحقيق مفهوم المنظمة المبدعة، ولكن لم يتطرق أحدهم إلى العمليات والنشاطات التي تحتاجها العملية، بينما هناك دراسات حديثة تطرقت إلى هذا، أمثال Nonaka و Trotto و Takichi، مركزين على ضرورة حيازة وتراكم المعرفة واستخدامها الفعال، وقدرة المنظمة على التعلم التنظيمي من خلال عملياتها الداخلية.

إن إدارة المعرفة بدورها انتقلت من مجرد إدارة ما لدى المنظمة من معارف في شكل قواعد معرفة، وذاكرة تنظيمية، إلى نشاط أكثر ارتباطا بالإبداع والتغيير وهو توليد المعرفة الجديدة واكتشاف مجالات تطبيقها لغرض إبداع منتجات وخدمات وطرق عمل جديدة، في إطار الإدارة الإبداعية للمعرفة، كما أن هذه الأخيرة مرتبطة بشكل مباشر برأس المال الفكري البشري، كونه الوحيد القادر على توليد المعرفة الجديدة. ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث لتوضيح دور الإدارة الإبداعية للمعرفة ورأس المال الفكري البشري، في إدارة التغيير وهي:

المبحث الأول: ماهية المعرفة ومظاهر التحول إلى الاقتصاد المبني على المعرفة.

المبحث الثاني: الإدارة الإبداعية للمعرفة ودورها في إدارة التغيير.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري البشري ودوره في إدارة التغيير.

أما الدروس المستفادة من هذا الفصل هي:

- الاطلاع على أهم ملامح التغيير في هذا القرن والمتمثلة في نتائج التحول إلى اقتصاد المعرفة؛
- معرفة ماهية المعرفة وأهم الفروقات بينها وبين البيانات والمعلومات؛
- التعرف على مراحل الإدارة الإبداعية للمعرفة، واختلافها عن الإدارة التقليدية لها؛
- التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري عموما والبشري بصفة خاصة؛
- معرفة أهم العوامل المؤدية إلى حيازة رأس مال فكري بشري، وكيفية دعمه لإدارة التغيير.

المبحث الأول: ماهية المعرفة ومظاهر التحول إلى الاقتصاد المبني على المعرفة.

تختلف المعرفة في مفهومها عن مصطلحات أخرى كاليانات والمعلومات نتيجة لعمق مدلولاتها، والدور الذي تلعبه في خلق معارف جديدة، ولقد أدى الاهتمام المتزايد بهذا المورد ودخوله كمكون أساسي في مختلف المنتجات وأساليب العمل، إلى ظهور اقتصاد جديد قائم على المعرفة، والذي يعد دافعا قويا ومدخلا فعالا للتغيير الإبداعي.

المطلب الأول: التحول إلى اقتصاد المعرفة: أهم ملامح التغيير في القرن الواحد والعشرين.

لقد انتقل مفهوم الاقتصاد من اقتصاد مادي قائم على الآلة واليد العاملة والطاقة، كأهم مصادر القوة والثروة، إلى اقتصاد المعرفة الذي يعتبر هذه الأخيرة الركيزة الأولى للنشاط الاقتصادي في جميع المجالات. **أولا. مفهوم الاقتصاد المعرفي: تعريفه، مظهره، خصائصه وأهميته.**

بالرغم من صعوبة تعريف اقتصاد المعرفة، نتيجة تعدد المصطلحات التي ترمي لنفس المفهوم، كالإقتصاد الرقمي والافتراضي والشبكي واللاملموس، ولما يتميز به من تعقيد نتيجة لامللموسية مكوناته، يمكن تعريفه على أنه "ذلك الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة في القطاعات المختلفة، بالاعتماد على الأصول البشرية واللاملموسة وفق قواعد وخصائص جديدة"⁽¹⁾ أو أنه "الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة وتوظيفها وابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة، بكافة مجالاتها من خلال الاستفادة من خدمة معلوماتية ثرية، وتطبيقات تكنولوجية متطورة، واستخدام العقل البشري كرأس للمال، وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغييرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي، وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاما مع تحديات العولمة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة"⁽²⁾. إذن من محاور اقتصاد المعرفة، إضافة إلى المعرفة والبعد الإنساني، تكنولوجيا المعلومات والإبداع، والتي تعمل على التكيف مع بيئة تميزها عولمة وعالمية المعرفة، وإذا كان السائد أن العولمة أدت إلى بروز مفهوم اقتصاد المعرفة، فإن المعرفة بدورها تلعب دورا هاما في تكريس العولمة.⁽³⁾

1/ مظاهر اقتصاد المعرفة: من أهم المظاهر التي أدت إلى ظهور الاقتصاد الجديد ما يلي:⁽⁴⁾

1/1 تزايد حصة رأس المال غير المنظور: إذا كان التطور التقني في القرن الماضي، يعنى بتنمية رأس المال المادي، فإنه حاليا ومنذ السبعينات، ساهم في زيادة رأس المال غير المنظور أكثر، حيث مثل معدل النمو في رأس مال المنظور ثلثي إنتاجية العمل، خلال الجزء الثاني من القرن 19، بينما أصبح لا يمثل سوى ربع أو خمس إنتاجية العمل في القرن العشرين؛

2/1 التسارع المستمر في الصناعة كثيفة المعرفة والمعلومات: فقد ساهمت في سنة 1985 ب 50% من الدخل المحلي الإجمالي لمجموعة OCDE، مما أدى بهذه الأخيرة إلى إدراج وسيلة قياس جديدة للقيمة

(1) - عبد الرحمن الهاشمي، فائزة محمد الغزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، (عمان: دار الميسرة، 2007)، ص.25.

(2) - سعد غالب يس، إدارة المعرفة، (الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007)، ص.26.

(3) - Michel de la pierre, Philippe Moati, E. Mouhoud, Connaissance et mondialisation, (Paris: economica, 2000), P.23.

(4) - Foray Dominique, l'économie de la connaissance, (Paris : Ed la découverte, 2000), P.23.

المضافة قائمة على مساهمة القطاع المعرفي في القيمة المضافة للمؤسسات حيث شكلت في سنة 1997، 35% من إجمالي القيمة المضافة لمؤسسات (OCDE)، وقد ارتفعت بشكل معتبر خلال السنوات الأخيرة.

3/1 ارتفاع نسبة العمالة المؤهلة: تحل تكنولوجيا المعلومات محل الفرد في العديد من المهام، بالمقابل تطرح طلبا على اليد العاملة المؤهلة لاستخدامها، إضافة إلى تزايد نشاطات الإبداع وتسارع تغيرات المحيط وحاجة المؤسسات إلى نشاطات كثيفة المعرفة وبالتالي إلى كفاءات ومهارات عالية المستوى.

4/1 التطور في تكنولوجيا المعلومات: ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تطوير النشاطات كثيفة المعرفة، حيث أسهمت في وفورات إنتاجية لاسيما في مجال معالجة المعلومات وترميز المعارف، وظهور صناعات جديدة كصناعة البرمجيات(*) فقد أدت الرقمنة إلى ظهور موجة هائلة من الإبداعات التكنولوجية المتواليّة.(1)

5/1 بلوغ مرحلة من الإشباع للاحتياجات القاعدية: كان ارتفاع المداخل في الحقبة الصناعية، والنتائج عن السلع الاستهلاكية المادية، الأصل في التغيير البيئي الهام الحاصل في بنية الطلب، مترجما بالانتقال إلى النمط الاستهلاكي اللاملموس، والذي دفع المؤسسات إلى ضرورة تحقيق تميز وتنوع أكثر في منتجاتها.(2)

6/1 الانتقال المكثف إلى إستراتيجيات الإبداع: حيث ارتفعت نفقات البحث والتطوير والتسويق أكثر من ذي قبل للحصول على نشاطات ومنتجات كثيفة المعرفة، وتبني إستراتيجية إنتاج مرتبطة أكثر باليقظة السوقية، والتي أدت إلى تنوع وتميز تشكيلة منتجات تستجيب لطلب أكثر تجزئة من ذي قبل.(3)

7/1 ظاهرة المؤسسات متعددة الجنسيات: أين ظهرت معايير دولية موحدة سمحت بتمازج الثقافات والمعارف المحلية، حيث تراجع دور المقاولين من الباطن، وتحول إلى علاقات تعاون طويلة المدى مع موردين مختارين بعناية لتوفير التكنولوجيا المكتملة بالجودة والتميز الفائقين.(4)

هذه المظاهر هي نفسها تلك التي تدعوا إلى التغيير في المؤسسات الاقتصادية، إذ أن اقتصاد المعرفة عبارة عن دافع للتغيير حتى تتماشى هذه المؤسسات مع تداعيات هذا الاقتصاد، وعامل نجاح لإدارة التغيير في نفس الوقت، إذ أنه بتبني المؤسسات لمفاهيمه تكون قد قطعت شوطا في عملية التغيير.

2/ خصائص الاقتصاد المعرفي: لقد انبثقت عن هذا الاقتصاد حقائق مغايرة عما كانت عليه وأهمها:(5)

➤ تحول هيكل الاقتصاد المكون من رأس المال المادي والأرض والعمل، إلى توليفة جديدة من المعلومات والمعرفة، وهجرة القيمة للعناصر المادية لمزيج المنتج والخدمة، إلى سلسلة قيمة مضافة للمعلومات والمعرفة، حيث انتقلت الثروة من المؤسسات الصناعية إلى مؤسسات قائمة على المعرفة؛(6)

(*) - أين ظهرت مفارقات الإنتاجية الناتجة عن التغيير في تكنولوجيا المعلومات الذي يستدعي تغييرا في كل مرة على مستوى المؤسسات من حيث التجهيزات وشكل التنظيم، مما يؤدي إلى تكاليف قد تفوق أحيانا عوائد هذه التكنولوجيا، مما يتناقض أحيانا مع فكرة أنها تساهم في رفع الإنتاجية، إلا أن هذه المفارقة تقلصت نتيجة تكثيف عمليات التعليم والتكوين في هذا المجال، وظهور التنظيم الشبكي الذي جعل عملية خلق المعرفة عملية جماعية.

(1) - Olivier Bomsel, Gilles LE BLANC, (Paris : Toulouse1, 2000), P.456.

(2) - Boujmil Ahmed, *l'économie fondée sur la connaissance et l'impératif d'un nouveau régime de croissance pour les économies maghrébines*, (Biskra colloque international sur l'économie de la connaissance, 2005), PP.187-188.

(3) - Ibid, p.189.

(4) - Ibid, p.190.

(5) - سعد غالب يس، مرجع سابق، صص، 318-314.

(6) - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، مرجع سابق، صص، 21.

- يمثل اقتصاد المعرفة عالما للاحتتمالات وعدم التأكد، فهناك أنماط من الممارسات دائمة التغيير لا يمكننا التنبؤ بعواقبها لما يكتنفها من تعقيد، إذ علينا البحث عن مناهج جديدة مساعدة على الكشف عنها؛(1)
- حلت تكنولوجيا المعلومات محل مجموعات كاملة من العاملين اعتادوا التنقيب في وثائق ورقية، ومحل خط إنتاج كان العمل فيه يدويا،(2) بالمقابل، أصبح الأمان الوظيفي شيء من الماضي، وأصبحت المعرفة، الحائل الوحيد دون فقدان الوظيفة، مما أدى إلى ارتفاع معدل عمال المعرفة مقابل عمال التصنيع.(3)
- ظهور قانون تزايد العوائد مقابل تناقصها في الاقتصاد التقليدي، وهذا راجع للتكاليف الأمامية الثابتة والعالية لإنتاج الوحدة الأولى من المنتجات ذات المعرفة والتكنولوجيا العالية، بينما تتراجع التكاليف المتغيرة بخط منحدر عند إنتاج وحدات ونسخ إضافية؛
- الاقتصاد المعرفي اقتصاد مفتوح، تنتقل فيه الأفكار والمعارف بين مؤسسات تتصارع فيه على موضع قدم، خال نسبيا من السرية التي تميز الصناعة التقليدية، مما يجعله اقتصاد سريع التحول، حيث يتطلب قدرة على التعلم والتكيف بسرعة، مما أدى إلى إعادة تنسيق العلاقات بين المؤسسات وإعادة تقسيم العمل بينها.(4)
- أصبح المكون المعرفي أكبر تكلفة وسعرا من المكون المادي لأي منتج أو خدمة، كما أصبح المصدر الدائم لتحقيق الميزة التنافسية؛
- ارتباط القوة بالمعرفة، فلا يمكن ممارسة القوة دون معرفة، ومستحيل أن لا تولد المعرفة قوة، فقد أحدثت المعرفة تحولا لملكية وسائل الإنتاج من المؤسسة للفرد، وبالتالي القوة التي تمكنهم من أخذ معرفتهم معهم؛
- ظهور مفهوم إدارة المتناقضات، أين يوفق المسير بين العقلانية التي تحتاج إليها المؤسسة لتعظيم عوائدها، والإبداع الذي تحتاجه لتطوير أعمالها، بالرغم من تناقض الأساليب المتبعة لتحقيق كليهما.(5)
- الانتقال من المفهوم الفردي للتعلم إلى المفهوم الجماعي، من خلال مجتمعات الممارسة وشبكات المعرفة والخبرة والمشاركة فيها بخلق ما يسمى بالمعرفة التعاونية؛(6)
- يستعمل اقتصاد المعرفة موردا متجددا مما يستبعد نموذج الندرة، إذ أن استعمال المعرفة من طرف شخص لا يمنع استخدامها من طرف آخر مما أدى إلى الانتقال من النمو الخطي إلى النمو الأسّي؛(7)
- يتميز اقتصاد المعرفة بالسرعة الفائقة نتيجة استخدامه لوسائل حديثة، كالأقمار الصناعية والإنترنت التي تسمح بتبادل واسع للمعلومات والمعارف مما أدى إلى الانتشار الفائق للمعرفة عبر أقطار العالم؛(8)
- انتقل مفهوم البحث والتطوير وإنتاج المعرفة الجديدة من إطاره الضيق والمتخصص إلى أوسع من ذلك، حيث شمل كل النشاطات سواء المنتجة أو المستخدمة للقيمة، فالعديد من المجالات التي لا يعد إنتاج المعرفة

(1) - عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالمعرفة، تغيير ما لا يمكن تغييره، ط II (القاهرة: مركز الخبرات المنهجية للإدارة "بميك"، 2007)، ص.61.

(2) - المرجع نفسه، ص.25.

(3) - Bill Walf. **Introduction to knowledge management**, (2001), p.02. source électronique : www. Bill Walf.edu

(4) - Michel de la pierre, Philippe Moati, Elmouhoub Mouhoud, op-cit, p.09.

(5) - Marie-Astrid Le Theule, Yannick Froda, **La créativité dans l'entreprise, L'innovation et l'économie contemporaine**, « collection du service des études, Région wallonne s» (Bruxelle : de boeck, 2004), P. 187.

(6) - عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالمعرفة، مرجع سابق، ص.17-29.

(7) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص.223.

(8) - المرجع نفسه، ص.220-221.

فيها نشاطا أساسيا، إلا أنه يمكنها ذلك من خلال عملية التعلم الناشئة عن الاستعمال، مما زاد من صعوبة قياسها حيث من الصعب حصر المنتجين غير المباشرين لها؛(1)

➤ ينتج عن اقتصاد المعرفة خارجيات*، ومنتجات ذات إيرادات مرتفعة، نتيجة تناقص التكلفة الحدية؛(2)

2/ أهمية الاقتصاد المعرفي في إدارة التغيير الإبداعي: إضافة إلى الدور الذي يلعبه الاقتصاد المادي في الحاضر، وجذوره الضاربة في الماضي، فإن اقتصاد المعرفة يستمد خصوصيته من دوره في المستقبل، كما تكمن أهمية الاقتصاد المعرفي فيما يلي: (3)

➤ قدرة المؤسسات بالدول السائرة في طريق النمو على البروز عالميا، من خلال نشر مواهبها على أرجاء العالم، مستفيدة من ظاهرة العولمة ومفهوم المعرفة متعددة الثقافات بفعل اقتصاديات الحجم والنطاق؛(4)

➤ له أثر على تحديد طبيعة الإنتاج واتجاهات التوظيف،(5) إذ يتطلب إعادة هيكلة للإنفاق العام لتعزيز المعرفة بكل مستوياتها وتطوير رأس المال البشري وتبني ثقافة معلوماتية ومنظومة فاعلة للبحث والتطوير؛

➤ أصبحت المؤسسات تبحث على فرد على درجة عالية من المعرفة والمهارة التكنولوجية، وأكثر إيمانا بثقافة التغيير والإبداع، مما أدى إلى ظهور مفهوم الرأسماليون الجدد، حيث يصبح المالك للمعرفة هو الأكثر ثراء، كما أخذ تقسيم العمل منحى آخر، حيث تقسم المعرفة التنظيمية إلى مجموعات متجانسة تعيد المؤسسة من خلالها تحديد محتوى نشاطاتها وفقا للقدرات التي تمتلكها في كل مجال معرفي؛

➤ التركيز على خدمة المستهلك الذي أصبح صاحب القرار، والتفكير في توفير خدمات خاصة بكل زبون؛

➤ التحول من العمل الحقيقي إلى العمل الافتراضي، بفعل التشبيك البيئي الذي وسع من التشارك الداخلي والخارجي للمعلومات والمعارف،(6) كما ظهرت نشاطات جديدة بفعل الانترنت، كالتجارة الإلكترونية؛

➤ انتقال النسبة الأكبر من الاستثمار نحو المجالات كثيفة المعرفة،(7) كالإلكترونيات والأجهزة الدقيقة الاتصالات عن بعد، والتي تنسم بالعائد الحدي الأعلى مما أدى إلى تحدي مبادئ النظرية الاقتصادية.

إن التطور المتسارع في طرق إنتاج ونشر المعرفة أدى إلى تغيير كمي ونوعي في طبيعة العلاقة بين المعرفة والتنمية الاقتصادية، مما يؤكد أهمية الاستثمار في التعليم والبحث والتطوير والإبداع، حيث انتقل مفهوم التنظيم التaylorي إلى رافعات جديدة، كالعلاقة مع الزبون، نظام المعلومات، الذكاء الاصطناعي، أين أصبحت المؤسسات تعيد تنظيم أعمالها، حيث أصبحت إدارة المعرفة المحاولة الجادة للربط بين الرؤية الكلاسيكية للمهام، مع التحديات الجديدة القائمة على المعرفة الداخلة في تركيب المنتجات والعمليات،(8)

(1) - Dominique foray, op-cit, PP, 11-13.

(*) - الخارجيات (Externalité) عبارة عن منتجات عامة مجانية، لا تؤثر بالسوق كعمليات تكلفة وعائد، وإنما كآليات مشجعة لعمليات السوق، مثال عن ذلك، بروتوكولات الإنترنت التي تستخدم بشكل مجاني، من أجل تعزيزها كقاعدة للاقتصاد الرقمي بالرغم من إمكانية استخدامها كمصادر لتحقيق الأرباح.

(2) - Boujmil Ahmed, op-cit, p,185.

(3) - عبد الرحمان الهاشمي، مرجع سابق، ص، 29.

(4) - Debra M, Amidon, op- cit, P,125.

(5) - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008)، صص، 374-375.

(6) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، (الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2005)، ص، 196.

(7) - المرجع نفسه، ص، 197-199.

(8) - A bdelkder Djeflat, l'économie et la gestion de la connaissance, séminaire international sur «la connaissance un nouveau levier et défi de la compétitivité pour les entreprises et les économies (Biskra : U. M.Khider,2005), P,13.

3/ مآخذ اقتصاد المعرفة: يقدم اقتصاد المعرفة العديد من المزايا وعناصر قوة تعمل على تغيير الاقتصاد التقليدي وأساسه، بالرغم من ذلك فإن هناك ما يؤخذ عليه: (1)

➤ تفسح المعرفة الجديدة المجال لفرص الأعمال بشكل كبير، لكنها تلغي العديد من الأعمال التقليدية القائمة، لاسيما تلك التي تحل التكنولوجيا الرقمية محلها، بالرغم من قدرتها على تقديم قيم مضافة؛

➤ غياب الميكانيزمات التي ترشد المحتاجين للمعرفة بمالكيها، كما قد تتوفر المعرفة بشكل كبير في مجال لا يهتم المنظمة بقدر ندرتها في المجالات الأكثر أهمية، إضافة إلى احتكار المعرفة سواء لأغراض ربحية أو تجارية أو صناعية مما يجعل المؤسسات المقلدة تعمل بأقل كفاءة حتى وإن كانت تملك ترخيصا لما تنتجه.

➤ انخفاض التكلفة الحدية للمعرفة يؤدي إلى خفض الأرباح، باستثناء المنظمات المبتكرة للمعرفة بحيث تمنحها فرصة التفرد المعرفي وبالتالي ربح المتحرك الأول، قبل ظهور حركة التابع، فالمعرفة الصريحة قابلة للاستنساخ(*) مما يجعلها من الخارجيات، مما يشكل عقبات أمام الاستثمار في المجال المعرفي؛(2)

➤ يحدث الاقتصاد المعرفي فجوة واسعة بين الدول الفقيرة والغنية التي من المتوقع أن يضل هذا الأخير حكرا عليها، إضافة إلى عقبات أخرى كالقرصنة المعلوماتية، وصعوبة حماية الملكية الفكرية؛(3)

➤ بعض المؤسسات قد تستغل تكنولوجيا المعلومات في أعمال إدارية دون استخدامها كأداة لاستغلال المعرفة وتوليد القيمة، كما أن عدم وجود معايير لاستخدام المعرفة وتوليدها للقيمة، يدفع منتجها إلى خزنها بدل نشرها، مما يحد من النمو الآسي في الاقتصاد والقائم أساسا على إنتاج القيمة من المعرفة المشتركة؛

من أجل تخطي هذه العراقيل والاندماج في الاقتصاد المعرفي، لا بد من تكثيف عمليات التدريب والتطوير وتعزيز قدرات الأفراد في البحث والاكتشاف وحل المشكلات وتخصيص ميزانيات جيدة للبحث العلمي والابتكار وتوفير المناخ الملائم لإنتاج المعرفة وتعزيزها، كما يجب تطابق مجالات المعرفة المدرسة مع العالم الحقيقي واحتياجاته، وأن تكون محفزة على تعلم المعارف والمهارات الجديدة.

بالرغم من المآخذ التي تبدو سلبية في ظاهرها، إلا أنها في الواقع محفزات للمنظمة لتجديد طاقاتها ومواردها لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة والاستفادة من وفوراته في إدارة التغيير بالمنحى الذي يعود عليها بالنتائج المرجوة وتحقيق منظمة بالمعايير الدولية للتسيير والمنافسة.

المطلب الثاني: ماهية المعرفة ومفاراتها.

بات واضحا أن المعرفة أصبحت موردا هاما وأصلا إنتاجيا وخلاقا للثروة، والمترجمة بالنمو والتنمية على المستوى الكلي والربحية على المستوى الجزئي، إذن ما هي المعرفة؟

أولا. تعريف المعرفة: لإعطاء مفهوم دقيق للمعرفة، لا بد من التمييز بينها وبين مجموعة من المفاهيم المرتبطة بها والمكونة لها، حيث تشكل في مجملها سلسلة من القيم المضافة،(4) والمتمثلة فيما يلي:

(1) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص ص، 227-228.
 (*) - مما يدفع المؤسسات القائمة على المعرفة الرقمية إلى الاتجاه نحو تبني النسخ المجانية، مما دعا إلى ضرورة إعادة النظر بحقوق الملكية الفكرية على أساس أن نظاما واحدا غير ملائم للجميع، حيث ما ينطبق على العصر الصناعي لم يعد ملائما في عصر الرقمنة والشبكية.
 (2) - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص، 396-397.
 (3) - المرجع نفسه، ص، 397.
 (4) - Abdelkader Djeflat, op-cit, P,14.

البيانات: هي "مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة من الأحداث، حيث تصف جزءا مما حدث ولا تقدم أحكاما أو تفسيرات أو قواعد، ولا تعبر على ما يجب فعله، وتظهر في شكل أرقام، أو حروف، أو كلمات أو إشارات أو صور دون سياق أو تنظيم"⁽¹⁾، أو هي "مواد خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات مفيدة ومفهومة، وقد تكون في شكل كمي أو نوعي، يتم ترجمتها من طرف الفكر الإنساني لتصبح ذات معنى في شكل معلومات"⁽²⁾ وبالتالي تمثل البيانات مدخلات لنظام المعلومات.

بينما **تمثل المعلومات** "نتاج معالجة البيانات يدويا أو حاسوبيا أو معاً، لخلق قيمة لها حيث يكون لها سياق محدد وانتظام داخلي ومستوى عالي من الموثوقية والدقة، أي أن المعلومات ليست مجرد جمع للبيانات، حيث يستدعي الأمر ربطا بين هذه البيانات فيما بينها أو بمعلومات سابقة"⁽³⁾، حيث يقول دروكر أن "المعلومات هي بيانات ترتبط ضمناً بسياق أو هدف"⁽⁴⁾ أو هي "الشيء الذي يغير الحالة المعرفية للشخص في موضوع ما أو مجال ما"⁽⁵⁾ إذ يجب أن تتميز بخصائص تحقق الجودة اللازم توفرها في المعلومة.*

أما المعرفة فهي "معلومات بإضافة روابط سببية تساعد في إيجاد معنى لها، أو أنها مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة"⁽⁶⁾ إذن فالمعلومات والبيانات عبارة عن مصادر للمعرفة، حيث تستخدم في إجراء عمليات معينة أو حل مشكلات عالقة وتحديد الخطط والبرامج، كما أن المعلومات شيئاً فشيئاً تكمل معرفة الفرد أو المنظمة وتطورها وتثريها من خلال الاستماع والترجمة والتحويل أو المعالجة لإعطائها قيمة أكبر.⁽⁷⁾ أما المعرفة اصطلاحاً هي "الإدراك الجزئي أو البسيط للأمور، وهذا ما يميز العلم عنها كونه إدراك كلي ومركب"⁽⁸⁾ إن النظرة التقليدية تعتبر المعلومات عبارة عن تدفق، بينما المعرفة عبارة عن مخزون، وهذا ما يتناقض مع النظرة الحديثة، فإضافة للمكون الرئيسي للمعرفة المتمثل في المعلومات فإنها أيضاً تحتاج إلى قدرات إدراكية لفهم هذه الأخيرة،⁽⁹⁾ كما أن حل المشكلات يحتاج إلى دمج بين هذه المعلومات المدركة والمعرفة المخزنة لدى الفرد إضافة إلى البعد الاجتماعي للمعرفة مما يجعلها تدفقاً.

(1) - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 37.

(2) - Boualem Aliounat, *Les rôdions d'efficacité du « Knowledge management » pour l'entreprise dans un contexte de croissance informationnelle* (colloque international sur : l'économie de la connaissance), (Biskra; U.M. Khider,2005),P,62.

(3) -Filmon A. Uriarte .Jr, *Introduction to the knowledge managment*, (Japan : ASEAN solidarity fund, 2008), P,01. Source électronique:www.aseanfoundation.org

(4) - سعد غالب بيس، مرجع سابق، ص 25.

(5) - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 52-53.

(*) - يصنفها نجم عبود نجم إلى بعد زمني يتضمن التوقيت والأنية والحداثة والتكرار، والفترة الزمنية (ماضية، حاضرة، مستقبلية)، وبعد مضموني يشمل الدقة، الصلة بالحاجة، الاكتمال، الوعي، الأداء والنطاق (واسع أو ضيق، داخلي أو خارجي)، وبعد شكلي يتضمن الوضوح والتفصيل، والتقديم والوسائط. إضافة إلى المرونة في استخدامها في مختلف التطبيقات، وقابلية المراجعة، وإمكانية الوصول إليها وقابلية قياسها وكذا عدم التحيز.

(6) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 150.

(7) - Boualem Aliouat, op-cit, P.62.

(8) - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 57.

(9)-Marie-Astrid Le Theule, Yannick Froda, *La créativité dans l'entreprise, L'innovation et l'économie contemporaine*, , collection du service des études, « Region wallonne» (Bruxelle : de boeck, 2004),P.167.

كما تمثل المعرفة "مجموعة منظمة وممثلة من المعلومات التي يتم إدراجها في إطارات مرجعية تسمح للمؤسسة بإدارة نشاطات معينة، والعمل في سياق خاص من خلال ترجمات مختلفة وجزئية وأحيانا متناقضة للمعلومة"⁽¹⁾ بالتالي يجب عدم الخلط بين المعلومة والمعرفة، فالمعرفة تتميز عن المعلومة كونها تمكن من خلق معارف جديدة، كما أن المعرفة بالمقام الأول، قدرة على التعلم وقدرة إدراكية^(*)، بينما لا يمكن للمعلومة وحدها خلق معلومات جديدة^(**) كما أن إعادة إنتاج المعلومة تحدث بمجرد نسخها⁽²⁾، بينما تحتاج المعرفة إلى عملية التعلم، باعتبارها موردا إدراكيا يصعب إخراجها أو إظهارها وتحويلها من فرد لآخر، (حيث نعلم أكثر مما نستطيع قوله)⁽³⁾، ويرى نوناكا أن المعلومات عبارة عن تدفق من الرسائل، أما المعرفة تنتج عن تنظيم هذا التدفق.⁽⁴⁾

تعرف المعرفة وفقا لمعيار المعرفة التي ترغب فيها المنظمة بأنها "المعرفة التي تعبر عن قدرة المنظمة على الفهم والتصرف، أي إنجاز العمل بطريقة فاعلة في بيئة العمل لتحقيق التطور والتقدم المستمرين"⁽⁵⁾، أي ترجمة المعرفة بعد فهمها إلى نشاطات وممارسات قادرة على خدمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وبالتالي المعرفة هي حصيلة المزاجية بين المعلومات والمهارات لدى الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين القدرات العملية المؤدية إلى الممارسة الأفضل. وترتبط المعرفة بمفاهيم تعمل على تطويرها وهي:⁽⁶⁾

- الخبرة السابقة رسمية أو غير رسمية، أي معرفة الفرد ومهاراته المتخصصة والمتراكمة عبر الزمن
- التعقيد أي إمكانية العمل مع التعقيد بعكس المعلومة؛
- الحكم، أي قدرة المعرفة على الحكم على المعلومات، والمواقف الجديدة؛
- الحدس، القدرة على إيجاد حلول لمشكلات تشبه أخرى تم حلها وعدم الحاجة إلى توليد الحل من الصفر؛
- القيم والمعتقدات، والتي تؤثر على نوعية المعرفة المطورة والمستخدمة.
- التكنولوجيا، وهي تجسيد للمعرفة ضمن أساليب مادية تم ابتكارها لتقديم حلول لمشكلات تشغيلية؛
- البراعة، أي الاحتراف المهني بدرجة عالية؛
- الذكاء، أي القدرة على التفكير المنطقي والتعلم والابتكار واستخدام المعرفة في المواقف ذات العلاقة؛ وهو عبارة عن قدرات ذهنية إنتاجية واستدلالية تكتسب من خلال تراكم المعرفة والخبرة والنظر في مظاهر ودلالات الأشياء وتغيير الظواهر، وهو القدرة على الاستنباط والقياس وتكوين العلاقات وابتكار الحلول.

(1) - مقولا عن P.15، op-cit، Abdelkader Djeflat.

Durand T, L'Alchimie de la compétence, Revue Française de gestion, N :127, janvier-fevrier.2000.

(*) - حيث تتحول المعلومات إلى معرفة من خلال المقارنة بين المعلومات في مواقف مختلفة، وكذا الترابطات بين أجزاء المعلومات مع بعضها البعض، والحوار حول ما يفكر فيه الآخرون حول هذه المعلومات، وكذا مساهمة المعلومات في اتخاذ القرارات (عواقب أو نتائج استخدام المعلومات).

(**) - فعندما يكون لدينا كم من المعلومات بشأن شيء ويكون بإمكاننا مناقشته بذكاء تتكون لدينا معرفة بهذا الموضوع، حيث تعمل المعرفة في السياق الاجتماعي الأكبر للمعنى الذي يشمل الأنماط والقوى المتصلة بالنموذج الأصلي، وكذا تحيزنا وتفسيراتنا الاجتماعية والثقافية.

(2)- Abdelkader Djeflat, op-cit, P,15

(3)- Foray Dominique, op-cit, P,10.

(4) - ربحي مصطفى عليات، مرجع سابق، ص،64.

(5) - المرجع نفسه، ص،65

- المهارة، أي القدرة على تنفيذ المهام اعتمادا على المعارف والتقنيات؛
- الحكمة، أي التفرقة بين الخطأ والصواب، والقدرة على قبول التوجهات الجديدة المرغوب فيها.
- تمثل الحكمة ذروة الهرم المعرفي حيث يتم استخدام المعرفة للوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف المختلفة، إذ تواجه أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتصفية المعرفة، وفتح آفاق معرفية جديدة.
- ثانيا. **خصائص المعرفة:** لا وجود لخصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان، لاختلاف طبيعتها ومضمونها والسياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي الذي تنتج فيه، بالرغم من هذا، فهناك ملامح مميزة وخصائص تكوينية مشتركة بينها، يتم ذكرها فيما يلي: (1)
- تتطلب المعرفة تفاعل النشاط الذهني للعقل مع الواقع، ووعيا وإدراكا لهذا الأخير من حيث متغيراته وعناصر تشكيله والقوى المحفزة للتطور والتغير؛
- المعرفة ذات وموضوع في نفس الوقت،(2) فهي ذات إذ أنها مخزنة في عقل الفرد وتخضع لمعتقداته وإدراكه للأمور، وتصبح موضوعا، عندما يتم تشاركتها وتوضع في وسائط مختلفة،
- المعرفة دائمة التطور ولها دورة حياة متداخلة ومنكاملة، تخضع للتحديث بحيث تصبح أكثر انسجاما مع الحقيقة وقدرة على تلبية الاحتياجات وتقديم الحلول للمشكلات فهي في حالة نمو دائم ولا تنضب بالاستعمال؛
- ترتبط المعرفة بالحقيقة وإدراك اليقين، عكس المعلومات الواقعة تحت ضغط المخاطرة وعدم التأكد.
- تتميز المعرفة أيضا، بكونها: (3)
- المعرفة غير ملموسة بدرجة كافية تحد من المتاجرة بها كسلعة، إلا أنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها، لذا يتم المتاجرة بها كأصل على نطاق واسع؛
- المعرفة أثرية يمكنها تخطي المسافات والحدود، وتتميز بالشمولية والدقة وإمكانية التجريد، والتعليل.
- إضافة إلى الخصائص التالية: (4)
- المعرفة تولد وتموت، حيث يتم توليدها من خلال عمليات البحث العلمي المتضمنة للاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، كما تموت المعرفة بإحلال أخرى جديدة محلها، كما يشير موت المعرفة إلى تلك المعارف الساكنة والمخزنة في مختلف الوسائط أو رؤوس الأفراد دون تلقينها للغير أو استخدامها؛
- إمكانية التملك من خلال التعلم، فأغلب المعارف ذات القيمة العالية، يتم تملكها من طرف المؤسسات أين يتم تحويلها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية؛
- إمكانية التخزين والمشاركة، حيث تخزن في مختلف الوسائط التقليدية والإلكترونية، ويصح هذا على المعرفة الصريحة، لأن المعرفة الضمنية يمكن تقاسمها مع الأفراد من خلال عملية التعلم؛
- صعوبة قياسها كما هو الحال مع الأشياء التي تكون قابلة للعد والإحصاء والنمذجة والتنبؤ؛

(1) - عبد الرحمان الهاشمي، مرجع سابق، ص، 193.

(2) - Frederic Créplet. Et autres, **Dimension cognitive et organisation duale de l'entreprise: Le manager et l'entrepreneur**, L'innovation et l'économie contemporaine, « Region wallonne» (Bruxelles : de boeck, 2004), P.197.

(3) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص، 21-22.

(4) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص، 29-33.

➤ المعرفة تجد قيمتها عند تبادلها، أي أن القيمة الاستعمالية للمعرفة لا تظهر إلا عند تبادلها، عكس السلع المادية التي تنفصل فيها القيمتين الاستعمالية والتبادلية؛

هناك من ينظر إلى المعرفة كشيء، وبالتالي فهي ملكية ويجب الاحتفاظ بها وتخزينها واكتنازها، ويتم التركيز هنا في كيفية الحصول عليها وتنظيمها وجمعها وقياسها، بالمقابل هناك من ينظر إليها على أنها عملية، ويتم التركيز في هذه الحالة على الجوانب الديناميكية لها، كالخلق والاقتراس والتكيف والتعليم والتطبيق والاتصال، إذ أن لها مكونات دائمة التغيير والتجديد،⁽¹⁾ وكلا وجهتي النظر صحيح، فلها خواص الشيء المدرك بالحواس، وخواص العملية، كما أنها نظام معقد، إذ أنها ظاهرة إبداعية خلاقة تتطلب وجود بيئة ملائمة، ويكمن التحدي هنا في تحديد استعمالات المعارف التي تمكّلها المنظمة.⁽²⁾

هناك مذهبان متصلان بنظرية المعرفة في الفلسفة الغربية، إذ يقول المذهب العقلي أن المعرفة عملية عقلية مثالية، إذ أن هناك معرفة سابقة لا يمكن تبريرها بواسطة الخبرة الحسية، ويتم استنباطها من الاستدلال والتفكير المنطقي القائم على البديهيات (الرياضيات نموذجاً)، على عكس المذهب التجريبي الذي يقر بأنه لا وجود للمعرفة السابقة، وأن العالم وجود مدرك بالحواس، وعموماً فأياً كانت النظرة حول المعرفة فإن هذه الأخيرة أصبحت المصدر الجديد للميزات التنافسية للمؤسسات، ويقول بيتر دروكر في هذا الصدد "إن إنتاج المعرفة سيصبح المحدد الأساسي للتنافسية، والميزة الوحيدة التي يمكن أن تحققها المؤسسة لنفسها هي القدرة على الحصول والاستفادة من معارفها أكثر من أي مؤسسة أخرى"⁽³⁾

ثالثاً. أنماط المعرفة: ليست المعارف نوعاً واحداً متجانساً ومنطياً، إذ ليس لها شكلاً محدداً ولا يمكن وصفها في إطار واحد، فعندما تقدم المنظمة منتجاً، فهي لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما التقليد، لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخلها وبرؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة وتداول فرق العمل فيها، إضافة إلى ثقافتها التي تمثل معرفتها الخاصة وطريقتها في فهم الأشياء، والمتكونة عن طريق الخبرة والتفاعل بين رؤيتها للأعمال وطريقتها في إنشاء الميزة التنافسية والعاملين بمؤهلاتهم وخصوصياتهم، وكذا السوق والبيئة التنافسية التي يتفاعلون معها،⁽⁴⁾ وفيما يلي أهم أنواع المعرفة:

1/ المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية: المعرفة الضمنية هي المعرفة التي تتواجد في أذهان وسلوكيات الفرد، والمعرفة الصريحة هي المعرفة الممكن تخزينها في وسائط تقليدية أو تكنولوجية،⁽⁵⁾ ومن هذا المنطلق ظهر مدخلين حول المعرفة، يرى الأول أن المعرفة التنظيمية لا بد أن تتحول إلى قاعدة معرفية، أين يتحول العمل المعرفي الإنساني إلى أنظمة عمل معرفية قائمة على أنظمة معلومات تساعد عمال المعرفة في إنجاز الأعمال المعرفية الروتينية، وكذا توليد وتكامل المعارف الجديدة، ويرى الثاني أن المعرفة ضمنية في

(1) - عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 190-193.

(2) - Ninna Helander, Marianne Kuko, Pasi Veetanen, **Cutting costs and making profits through knowledge management**, (Corotia: in-the-c, 2010), P.05.

(3) - Jean -Louis Emine, Imade Boughzala, Lavoisier. **Management des connaissances**. (Paris: F.S.E.S. Lile1, 2010), P.31.

(4) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 43.

(5) - Ninna Helander, Marianne Kuko, Pasi Veetanen, op-cit, P.04.

الأصل وهي ما يبقى في رؤوس الأفراد، وتمثل مزيجاً من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤوس الخبيرة التي تقدم إطاراً لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة، ولا يمكن تحويلها إلى قاعدة معرفية (1) وعموماً فإن كليهما يعبر عن خبرات وثقافة المنظمة، (2) والمترجمة في أنظمتها وسلوكيات الأفراد والجماعات بها.

إن أول من ميز بين هذين النوعين من المعرفة هو ميشل بولاني في الستينات، حيث يقول في هذا الصدد "إننا نعرف أكثر مما يمكن قوله، وأن المعرفة الضمنية هي ذكاء وإدراك وقدرات داخلية على الاستدلال، وليس نوعاً من مستودعات المعرفة أو ذاكرة كما في الفهم العام لها"، (3) إلا أن هذا التحليل لم يحض بالاهتمام كفاية، إلا بأعمال إيكابيرو نوناكا (I.Nonaka)، حيث أعاد الأهمية لهذا التمييز في كتابه (الشركات الخلاقة للمعرفة) سنة (1991) في مجلة هارفارد للأعمال، حيث عرف المعرفة الصريحة على أنها "المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعلم" (4)، كما هو الحال مع براءات الاختراع، والأسرار التجارية، كما تظهر في منتجات الشركة وخدماتها وإجراءات عملها وخططها ومعايير تقييم أعمالها، بينما عرف المعرفة الضمنية على أنها "المعرفة غير الرسمية والذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، وتتواجد في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة" (5)، وهي التي تعطي للمنظمة خصوصيتها، وتعد أساس قدرتها على إنشاء المعرفة.

تتميز المعرفة الضمنية عن الصريحة بصعوبة تشاركتها وتخزينها، لاسيما أن هذا متوقف على إرادة مالكها، كما لا يمكن تصنيفها أو ترتيبها بشكل نظامي، تتراكم بالدراسة والخبرة وتتطور بالتفاعل مع الغير وتنمو بفعل التجربة والخطأ وخبرات النجاح وال فشل، (6) وتعد الأهم في المنظمة، لأنها الأصل في خلق المعرفة الجديدة، وتتضمن بعدين مهمين، بعد تقني يتضمن المعارف العملية في شكل خبرات، يملكها الفرد حتى دون معرفته بالنظريات ذات العلاقة بها، وبعد إدراكي متعلق بالنماذج الفكرية والمعتقدات والإدراكات السلوكية، (7) وحسب نوناكا وتاكيشي فإن المعرفة الصريحة أقل قدرة على الإبداع من المعارف الضمنية. (8) إذن وضع المدخل الأول المعرفة في سياق ما يمكن تخزينه ومعالجته وهو مدخل سكوني، باعتبارها نشاط ذهني، أما الثاني وضعها في سياق عملياتي باعتبارها ممارسة للخبرة، وهو مدخل حركي أي أنها ليست معطى إنما هي سيرورة مستمرة لاكتساب وإدراك الحقائق. (9)

2/ المعرفة وفقاً لاستخداماتها: تقسم إلى المعرفة الإجرائية أو العملية أي معرفة كيف (Know How)، أي كيفية عمل الأشياء، والمعرفة الإدراكية أي معرفة ماذا (Know What)، أي معرفة نطاق الموضوع والمشكلة، والمعرفة السببية أي معرفة لماذا (Know Why)، أي فهم العلاقات بين مجالات المعرفة المختلفة،

(1) - ربحي مصطفى عليات، مرجع سابق، ص.57.

(2) - Jean -Louis Emine, Imade Boughzala, Lavoisier, op-cit, P.33.

(3) - عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص.77-79.

(4) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص.44.

(5) - المرجع نفسه، ص.44.

(6) - Filmon A. Uriarte .Jr, op-cit, P.01.

(7) - عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص.36.

(8) - Abdelkader Djeflat, op-cit, P.17.

(9) - سعد غالب بيس، مرجع سابق، ص.29.

وتستخدم في السياقات المعقدة وغير المؤكدة، ومعرفة الأغراض أي معرفة لماذا (Care Why) وهي المعرفة التي توجه الخيارات الإستراتيجية، وتتطلب مجموعة سياقية اجتماعية⁽¹⁾ وتجتمع هذه الأنواع لتكوين المعرفة التنظيمية التي لا يمكن اعتبارها مجرد مجموع المعارف الفردية منفصلة، بل هي نتاج التظافر والتكامل بينها من خلال التشارك والتحاور⁽²⁾. أين يبرز تقسيم آخر للمعرفة، وهو المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية والمعرفة التنظيمية، حيث تتحول المعارف الفردية إلى جماعية ومن ثم تنظيمية، فكلما كرس العمل المشترك أكثر أمكن ترجمة وتناقل المعارف الفردية فيما بينهم وبالتالي القدرة على أداء المهام الجماعية الأكثر تعقيدا.

3/ المعرفة حسب مصادرها: تصنف المعرفة إلى داخلية كمعرفة الأفراد في المنظمة المشتملة على خبراتهم ومعتقداتهم وذاكرتهم وافتراساتهم ومهاراتهم، وكذا المعرفة الناتجة عن الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية والمكتبات الإلكترونية، وبراءات الاختراع الداخلية. أما المعرفة الخارجية، فتتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب للمجتمعات التي تسهل عليها استنساخ المعرفة، كمراكز البحث والجامعات والمنافسون والموردون والزبائن⁽³⁾، حيث تحتاج إلى نظم رصد متطورة للمعرفة.

4/ المعرفة وفقا لمستوياتها: كما يقدم ميشل زاك (M.H.Zack) تصنيفا آخر للمعرفة في الشركات القائمة على المعرفة، وهي ثلاث مستويات⁽⁴⁾:

1/4 المعرفة الجوهرية: هي النطاق الأدنى من المعرفة، ويكون مطلوبا من أجل الصناعة بسبب قواعد اللعبة، ولا يضمن للمنظمة تنافسية طويلة الأمد، إلا أنها تعد المعرفة الأساسية لدخول صناعة معينة.

2/4 المعرفة المتقدمة: هي المعرفة التي تجعل المنظمة تتمتع بقبالية البقاء والتنافسية، فبالرغم من امتلاك منظمة نفس المستوى من المعرفة مع المنافسين، إلا أنها تختلف عنها في قدرتها على التميز في معرفتها لكسب مركز وميزة تنافسية في سوق أو شريحة سوقية.

3/4 المعرفة الابتكارية: هي المعرفة التي تمكن المنظمة من قيادة صناعتها ومنافسيها، وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، وجعلها قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها لارتباطها بابتكار الجديد في المعرفة ومصادر قدراتها، ولعل هذا النوع من المعرفة هو الذي يفترض أن يعنى باهتمام خاص بالنسبة للمؤسسات التي تتبنى الإبداع كمدخل لإدارة التغيير فيها.

يكمن التحدي بالنسبة للمنظمات في القدرة على التمييز بين هذه الأنواع من المعارف من جهة، ومعرفة أماكن تواجدها وكيفية إنشائها وإيجاد الاستعمالات الابتكارية لها من جهة أخرى⁽⁵⁾.

رابعا. أهمية المعرفة في المؤسسات الاقتصادية: تكمن أهمية المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية فيما تضيفه لها من قيمة، ودورها في تحويل هذه الأخيرة إلى الاقتصاد الجديد واندماجها فيه، وتبرز هذه الأهمية في المستويات الإدارية الثلاثة للمنظمة⁽⁶⁾.

(1) - ربيعي عليات مصطفى، مرجع سابق، ص 84-85.

(2) - Jean -Louis Emine, Imade Boughzala, Lavoisier, op-cit, P.33.

(3) - محمد أحمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 46.

(4) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 45.

(5) - Ninna Helander, Marianne Kuko, Pasi Veetanen, op-cit, P.05.

(6) - عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 65-69.

1/ المستوى التشغيلي: أين يتم الاشتراك في المعرفة لدعم الممارسات اليومية، وتدعم تكنولوجيا المعلومات هذا المستوى على التكيف مع التغيير وكذا الإبداع بشكل أسرع، وتمكن من ممارسة المعاملات والأنشطة الهامة في بيئة إلكترونية، وكذا خفض تكاليفها، كما تساهم في توصيل المعرفة للأفراد في الوقت الحقيقي.

2/ المستوى التكتيكي: يدور التفكير حول شبكات المعرفة ومجتمعات الممارسة، وخلق سياق للعمل الجاري أدائه، قائم على التعلم ونقل الممارسات الأفضل، وإنشاء المعرفة وتنمية القدرات من خلال أنشطة جماعية تدعم فهم المعنى، كالتدريب والتعلم الجماعي، ويكمن التحدي هنا في قدرة كل فرد على الاطلاع على معارف باقي الأفراد،⁽¹⁾ ليقوم بالتكاملات الممكنة مع معارفه وتكوين أخرى جديدة.

3/ المستوى الإستراتيجي: يتم التفكير في القيمة ومكوناتها، لتشمل كلا من البعد النقدي والمعنوي غير الملموس، بدلا من القيمة المادية فحسب، أين يبرز مفهوم رأس المال الفكري بجانب المادي، والأصول غير الملموسة بجانب الملموسة كما ظهر مفهوم شبكات القيمة، أين تمثل كل منظمة عقدة في شبكات قيم معقدة معتمدة على بعضها، وتقوم على التعاون وخلق بيئة أعمال يمكن أن ينجح فيها الجميع.

بشكل عام تفيد المعرفة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وإثراء البحث العلمي والتكنولوجي بالاستجابة لتغيرات المحيط المتسارعة، وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما تساهم في:⁽²⁾

➤ إتاحة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وتحفيز الإبداع الفردي والجماعي؛

➤ يمكن الاستفادة من المعرفة كسلعة نهائية عبر المتاجرة بها، أو استخدامها لإبداع منتجات جديدة؛

➤ توجيه المديرين إلى كيفية إدارة منشاتهم، وتشكيل الأساس الحقيقي لكيفية تطويرها وإعادة تشكيلها.

من تحديات إدارة الأعمال التي أدت إلى الحاجة إلى إدارة المعرفة ما يلي:⁽³⁾

➤ إيجاد آلية تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار عامليها وخبراتهم المتراكمة من خلال مفهوم التعلم؛

➤ كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على مكانة في السوق، وخدمة حاجات الزبون عبرها.

تحتاج المنظمات لمواجهة هذه التحديات إلى أسلوب مختلف لإدارة معارفها قائم على الإبداع والابتكار،

حيث يصبح الشغل الشاغل هو كيفية تشارك وتوليد ورسملة المعارف أكثر من كيفية تخزينها واسترجاعها.

المبحث الثاني: الإدارة الابتكارية للمعرفة ودورها في إدارة التغيير.

لقد تجاوزت المؤسسات الناجحة في هذا العصر مفهوم إدارة المعرفة، فقد كانت هذه العملية سائدة منذ الثورة الصناعية، إلا أن الجديد في الأمر هو إدارة المعرفة بطرق ابتكارية، حيث تمكن من توليد المعرفة الجديدة وتنتج على مجالات تنفيذها، هذه الأخيرة تلعب دورا فاعلا في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، حيث تمكن من إزالة القيود والمساعدة في التكيف مع متطلبات البيئة الاقتصادية الحالية بكل تداعياتها، وكذا زيادة عوائد المنظمة، ورضا العمال والعملاء وكسب ولائهم.

(1) – Ninna Helander, Marianne Kuko, Pasi Veetanen, op-cit, P.05.

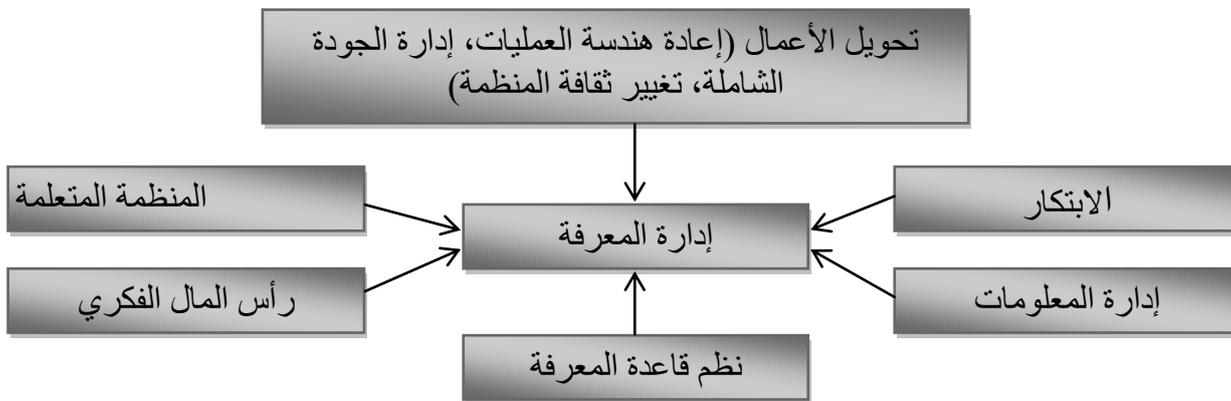
(2) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص، 45.

(3) - عبد الستار عبد العلي، مرجع سابق، ص، 27.

المطلب الأول: الإدارة الابتكارية المعرفة: نشأتها، مفهومها، متطلباتها واستراتيجياتها.

إن الغاية من إدارة المعرفة في عصر متميز بالتغير والتطور المستمرين، إدامة عمل المنظمات من خلال امتلاك ميزة تنافسية مستدامة تتمتع بالحماية وصعوبة المحاكاة بفضل المعرفة التي تحتويها، لا يدور الحديث إذا عن إدارة المعرفة التقليدية التي تضمن للمنظمة مجرد البقاء السلبي في بيئة الأعمال، وإنما يدور الحديث الآن وأكثر مما مضى عن إدارة المعرفة بطرق ابتكارية تضمن للمنظمة تكيفها مع التغير المستمر، والقدرة على إبداع معارف جديدة، أي أننا نبحث عن إدارة المعرفة التي تنشئ أسواقا جديدة وتنشئ وتنمي العوائد المعرفية، تجذب العملاء الجدد وتخفف التكاليف وتحافظ على العملاء الحاليين، وتحقق القيمة المضافة العالية ليس فقط من خلال العمليات التحويلية للمواد، وإنما من عمليات وأنشطة المعرفة نفسها.

أولا. الجذور الإدارية لإدارة المعرفة الابتكارية: إن إدارة المعرفة ليست حديثة الظهور كما يبدو للكثير، فإن لها جذور تاريخية تعود إلى 3000 سنة قبل الميلاد، أين ظهرت طرق لإنتاج وتدوين المعرفة في كتابات تركها السومريون في جنوب العراق على ألواح الطين (لقانون هامورابي)، بينما اختار المصريون تدوين معارفهم على أوراق البردي، وامتدت جذورها إلى حضارة اليونان القديمة، أين بنيت أول مكتبة عامة في أثينا في القرن السادس ق.م، ثم ظهرت تجارة الكتب الفلسفية لسقراط في سنة 400 ق.م، ثم أصبحت أكثر تنظيما مع بناء أكاديمية أفلاطون ومدرسة أرسطو، فقد حاول أفلاطون استكشاف المعرفة باعتبارها إدراكا وحكما، أما أرسطو ولوك انطلقا من التجربة كما هو الحال مع هيوم، بينما هيغل يرى أنها ذهن وروح وصولا إلى ميشال وبولاني وفيليرت الذين ساهمت أفكارهم في بلورة الإطار الفكري لإدارة المعرفة⁽¹⁾. لقد ظهرت العديد من الممارسات الإدارية، مهدت لتبلور وجلاء مفهوم إدارة المعرفة بالمفهوم الجديد تمثلت في الممارسات الظاهرة في الشكل أدناه والتي تعتبر سيرة من التغييرات على مستوى الممارسات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية تماثيا مع سيرة من التغييرات في بيئة الأعمال . الشكل رقم (19): الممارسات الإدارية الممهدة لظهور مفهوم إدارة المعرفة بالمفهوم الجديد.



المصدر: عبد الستار عبد العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، (الأردن: دار الميسرة، 2006). ص.27.

يوضح الشكل مجموعة من الممارسات مهدت لظهور إدارة الابتكارية للمعرفة وفيما يلي شرح لها.

- 1/ **تحويل وتغيير الأعمال:** لأن التغيير هو الثابت الوحيد في حياة المنظمات، على هذه الأخيرة انتهاز التغيير الفعال من خلال الإدارة الإبداعية للمعرفة، ومن أهم عمليات التحويل الممهدة لهذه الأخيرة ما يلي: (1)
 - 1/1 **إدارة الجودة الشاملة:** هي إستراتيجية تلتزم بتحقيق مخرجات ذات جودة عالية للحصول على رضا الزبون، من مبادئها الشمولية، والشراكة مع الزبون والمورد، حيث مهدت إلى ظهور إدارة المعرفة من خلال اعتمادها على التوجه بالنتائج، ورأس المال الفكري، وفرق العمل، وكذا التحسين المستمر.
 - 2/1 **تغيير ثقافة المنظمة:** تخضع الثقافة التنظيمية للتغيير عندما تتعارض مع التطورات البيئية المختلفة والتي تبحث المنظمات للتكيف معها، ولعل الثقافة المعرفية والابتكارية هي الأكثر استهدافا عن غيرها.
 - 3/1 **إعادة هندسة العمليات الإدارية:** هي إعادة تصميم جذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات كبيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة، إذ أنها تركز على العمليات أكثر من الوظائف، وعلى الهياكل الأفقية وفرق العمل، وتحويل الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة تعمق مسؤولية العمل المشترك وتمنح استقلالية للعاملين، وترتكز على دعم مفهوم التعلم والإبداع والتوجه الزبوني، مما مهد إلى ظهور إدارة المعرفة، إذ توفر هذه الأخيرة احتياجات إعادة الهندسة من معلومات ومهارات ودعم مفهوم التعلم.
 - 2/ **الابتكار:** يعمل الابتكار على تحويل إدارة الأعمال من وظيفة إدارية تكيفية إلى مهمة خلاقية، بالنظر إلى ما يعتبره الزبون ذا قيمة، ولعل هذا من أهم محاور الإدارة الإبداعية للمعرفة.
 - 3/ **إدارة المعلومات:** ساهمت إدارة المعلومات في إضافة قيم جديدة في عمليات إدارة المعرفة لاسيما تعظيم رضا الزبون، من خلال المشاركة في البيانات والمعلومات والمعرفة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات.
 - 4/ **نظم قاعدة المعرفة:** تستخدم المنظمة عدة نظم لتعزيز وإثراء قاعدة معارفها، كتطبيقات الذكاء الاصطناعي، إذ تعمل على توليد واكتساب المعرفة ونشرها ومشاركتها، كما عززت قدرة المنظمة على الإنتاج باستخدام المعرفة، والاستجابة السريعة للسوق وكذا القدرة على التعلم والإبداع.
 - 5- **رأس المال الفكري:** أي مجموع الأفكار والاختراعات والتكنولوجيا والمعارف العامة، والبرمجيات والتصاميم وقواعد البيانات والعمليات والإبداعات الناتجة أساسا عن رأس المال البشري، مما أدى إلى ظهور إدارة المعرفة التي تعمل أساسا لأجل الحفاظ على ملكية المنظمة لهذه الأصول وتنميتها.
 - 6- **المنظمة المتعلمة:** هي المنظمة التي يشتغل كل فرد فيها في حل المشكلات من خلال التجريب المستمر وتبني التغيير الشامل لمواجهة البيئات المتغيرة، حيث تعمل على تغيير هيكل المنظمة من عمودي إلى أفقي، والمهام من روتينية إلى أدوار التمكين، وأنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة في المعلومات والمعارف ومن الثقافة الجامدة إلى المرنة والمتكيفة، وإستراتيجية التنافس إلى التعاون داخليا وخارجيا.
- خلاصة القول، أن ظهور الإدارة الابتكارية للمعرفة كان نتيجة انتقال مفهوم إدارة التغيير، من العمل التلقائي إلى التغيير المخطط، حيث يحتاج هذا الأخير، إلى إدارة ابتكارية للمعرفة لدعم عملياته المعقدة.

(1) - المرجع نفسه، صص 60-62.

ثانيا. مفهوم الإدارة الابتكارية للمعرفة: إذا كانت إدارة المعرفة بشكلها التقليدي والمتعارف، تعرف على أنها "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاطها وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات هذه المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي".⁽¹⁾ حيث يشير هذا التعريف للنشاطات التي تتناط بإدارة المعرفة بشكلها التقليدي، وكذا دورها في أداء المنظمة وجودة قراراتها، إلا أنه أغفل أهم عنصر يميز الإدارة الحديثة أو الإبداعية للمعرفة وهي توليد وابتكار المعرفة الجديدة، فإن الإدارة الإبداعية للمعرفة تعرف على أنها "عملية التنسيق المنظم والمقصود لأفراد وتكنولوجيا وهيكل المنظمة حول تحقيق التجديد والإبداع"⁽²⁾ مشيرا إلى الهدف الأساسي لإدارة المعرفة وهو الإبداع، كما تعرف بأنها "العملية المنظمة والمنهجية للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشاءها"⁽³⁾ أو أنه "المقاربة الجماعية والتكاملية لابتكار ورصد وتنظيم ونشر واستخدام الأصول الفكرية للمؤسسة"⁽⁴⁾ أي اعتبار المعرفة أصل من أصول المؤسسة، كما تعرف بأنها "مجموعة الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها، واختيارها، واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة إلى منتجات، واستخدام مخرجاتها في صناعة القرارات، وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي".⁽⁵⁾ حيث يتضح أن إنشاء المعرفة الجديدة من أهم مهام الإدارة الإبداعية للمعرفة، إضافة إلى أهمية تطبيق مخرجاتها في مختلف المجالات.

مما سبق يمكن تعريف الإدارة الابتكارية للمعرفة على أنها "جهد منظم في نشاطات وعمليات تسعى المنظمة من خلالها إلى تحصيل وحفظ وتقاسم المعرفة وتوليدها واستخدامها وتطبيقها في مختلف أوجه الحاجة إليها للعمل على تكييف المنظمة مع تغيرات بيئتها الداخلية والخارجية، لضمان الاستمرارية وتحقيق ميزات تنافسية مستدامة. إذن تهدف الإدارة الابتكارية للمعرفة إلى:⁽⁶⁾

- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها من مختلف مصادرها وتخزينها لإعادة استعمالها؛
- خلق البيئة التنظيمية المشجعة على المشاركة في المعرفة وحمايتها لرفع المستوى المعرفي للمنظمة؛
- نشر ثقافة المعرفة وتحفيز تطويرها وتوفير إمكانات التعلم والتنافس؛
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة في تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة وظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية (عبر استخدام الاختراعات والمعارف، والمتاجرة بالابتكارات التي بحوزتها)؛
- جمع الأفكار الذكية من الميدان، ونشر أفضل الممارسات بالمنظمة، وتحقيق الإبداع والتكيف البيئي؛

(1) - ربحي مصطفى عليات، مرجع سابق، ص، 121.

(2) - Bill Walf. Op- cit, p.04.

(3) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص، 96.

(4) - Kimiz Dalkiz, **Knowledge management in theory and practice**, (USA: Elsevier. Inc, 2005), P.05. Source électronique: www.books-elsevier.com.

(5) - ربحي مصطفى عليات، مرجع سابق، ص، 121.

(6) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص، 61.

- خلق القيمة للأعمال في مختلف الوظائف والنشاطات؛
- توليد المعرفة اللازمة والكافية، والتأكد من تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة، ونشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة؛
- السعي إلى إيجاد قيادة قادرة على التحكم في العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وبناء وتطبيق مدخل الإدارة الابتكارية للمعرفة، وتحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري؛
- في ظل التغيرات الحاصلة في محيط الأعمال، تسعى المنظمة إلى إدامة عملها للبقاء في عالم متغير، من خلال امتلاكها لميزة تنافسية قوية، ولعل المعرفة هي العامل الأساسي لتحقيق ذلك، لتمتعها بالحماية وصعوبة التقليد نسبياً، من خلال إدارة جديّة وابتكارية لها. وتكمن أهمية هذه الأخيرة في كونها: (1)
- فرصة لتخفيض التكاليف ورفع موجودات المنظمة الداخلية لتوليد إيرادات جديدة، كما تعمل على تنسيق أنشطتها في اتجاه تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على تحسين الأداء التنظيمي؛
- أداة فاعلة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية، وتعظيم قيمتها عبر التركيز على المحتوى؛
- أداة لتشجيع القدرات الإبداعية البشرية لخلق معرفة جديدة، كما توفر فرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة. (2)
- بين المعرفة كسلعة وعملية، يظهر مدخلين لإدارة المعرفة، الأول يعتبرها حزمة من أنشطة بناء وتنمية أصول المعرفة، قائم على الترميز والقياسية ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراء أو النموذج المحدد مسبقاً، والثاني يركز على أنشطة تكوين المعرفة وابتكارها والمشاركة فيها ونشرها، قائم على الشخصية ومعرفة الأفراد التي يمكن استخدامها بمرونة عالية لحل مشكلات متباينة، (3) كما يختلف نمط إدارة المعرفة باختلاف نوعية المعرفة، فإذا كانت المعرفة سببية، فهي تصبح بمثابة معلومات يمكن إدارتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتعرف على أنها "مقاربة نظمية لإدارة استخدامات المعلومات لتحقيق التدفق المستمر للمعرفة نحو الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب ولاتخاذ القرار المناسب والفعال" (4) بينما إذا كانت معرفة دراية فنية، فهي تدار من خلال عمليات وعلاقات بين الأفراد ذوو المعرفة، ولأن مصدر المعرفة هم الأفراد، فإن إدارتها تتداخل مع إدارة الأفراد، حتى إن بيتر دروكر يقول أنه لا وجود لما يسمى بإدارة المعرفة، وإنما هناك إدارة أفراد ذوو معرفة، (5) وتعرف من هذا المنطلق بأنها " عملية تحديد وخرطنة الاصول الفكرية بالمنظمة" (6) وبالرغم من ضرورة الاهتمام بإدارة الأفراد أكثر من ذي قبل نتيجة الدور الجديد الذي يتقلدونه في ظل اقتصاد المعرفة، إلا أنه لا يمكن القول أن إدارة المعرفة

(1) - ربحي مصطفى عليات، مرجع سابق، ص 121-122.

(2) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 60.

(3) - محمد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص 19.

(4) — Kimiz Dalkiz, op-cit, P,05.

(5) - نجم عيود، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 98.

(6) -Filmon A. Uriarte .Jr, op-cit, P,01.

هي مجرد إدارة أفراد، فإنها تتعدى ذلك إلى أدوار جديدة، فهي في جانب منها إدارة رافعة المعرفة، من خلال استخدام وإعادة استخدام البنية التحتية والمخزون المعرفي للمنظمة، بدعم من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهو مجال إدارة المعرفة الصريحة، كما تمثل أيضا إدارة عمليات المعرفة من تحصيل وتقاسم وتوزيع وخرطنة وتوليد وقياس وتعظيم أصول المعرفة،⁽¹⁾ وبالتالي لا يمكن القول أن مدخل تكنولوجيا المعلومات ومدخل الأفراد، مدخلين اختياريين لإدارة المعرفة، فهما مترابطين ومتداخلين ومتكاملين.

كما أن الإدارة الابتكارية للمعرفة، أكثر من مجرد إدارة للمعلومات،^(*) حيث تقوم بتحليل المعلومات وكافة الأصول المعرفية المتوفرة وإدارة العمليات المتعلقة بها، وتستند إلى منهج علمي لتصنيفها وتبويبها وحفظها في قواعد المعرفة، كما تستفيد من النظم الخبيرة للاستدلال المعرفي، والذكاء الإنساني والاصطناعي لتوليدها، وتستفيد من تقنية المعلومات والاتصال في أكثر من مجال.⁽²⁾

لأن الإدارة الابتكارية للمعرفة تقوم أساسا على المشاركة في توليد المعرفة، فإن هذا يساعد على تطوير رؤية مشتركة لإدارة التغيير، حيث توفر معرفة متكاملة الأبعاد تنظيميا ووظيفيا، داخليا وخارجيا، كما تعمل على تحقيق التغيير الإستراتيجي الهادف وليس التغيير لمجرد التغيير، ولأنها قائمة على توليد المعرفة الجديدة باستمرار، فإنها تؤدي إلى ترسيخ ثقافة التغيير المستمر بالمنظمة، لتطبيق المعارف الجديدة التي يتم توليدها، وبالتالي يصبح التغيير الشيء الوحيد الذي لا يتغير بالمنظمة.

ثالثا. مبادئ ومتطلبات الإدارة الإبداعية للمعرفة: تقوم الإدارة الإبداعية للمعرفة على مبادئ وتحتاج إلى متطلبات يتم سردها فيما يلي:

1/ مبادئ الإدارة الإبداعية للمعرفة: تختلف مبادئ الإدارة الإبداعية للمعرفة عن مثيلتها في باقي العلوم، إذ أنها لا تقع ضمن حدود المنطق القاطع والأحكام الثابتة، فهي قواعد نسبية لحقائق نسبية تقبل التعديل والتغيير، ولا تصل إلى مستوى الاتساق إذ لا يمكن حصرها بقواعد أساسية، بل هي مجرد دروس تعلمها الممارسون في هذا المجال، وقد اقترح ستيفن ديننج ستة مبادئ لإدارة المعرفة وهي:⁽³⁾

- المعرفة هي سر بقاء واستمرارية الأعمال مما يجعل تقاسمها هو الخيار الإستراتيجي؛
- الجماعات ذات المصالح المشتركة هي أساس تقاسم المعرفة إذ يوجد هدف مشترك والتزام ذاتي لتحقيقه؛
- تحتاج الجماعات الافتراضية المشتركة إلى التفاعل المادي الدوري؛
- لتقاسم المعرفة بعد داخلي - خارجي، وبعد خارجي - داخلي، إذ يجب أن تتقاسم المنظمة معارفها مع الجهات الخارجية، والعكس، لتحقيق التفاعل والتكامل بين المعارف الداخلية والخارجية؛
- السرد القصصي للخبرات السابقة يساعد في حل أعقد المشكلات ويدعم تقاسم المعرفة.

(1) - ربحي عليان مصطفى، مرجع سابق، ص، 149.

(*) - التي تضمن الوصول إلى المعلومات وحفظها وضمان سربيتها ونقلها وتخزينها واسترجاعها، وتتعامل بشكل عام مع الوثائق وبرمجيات الحاسوب والوسائل السمعية البصرية التي تضمن فاعليتها من حيث الدقة والسرعة وتحتاج إلى مهارات وأدوات مثل تصنيف المعلومات وإدارة قواعد البيانات.

(2) - ربحي عليان مصطفى، مرجع سابق، ص، 150.

(3) - نجم عيود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص، 92-93.

لقد ركز ستيفن على جانب واحد من إدارة المعرفة وهو تقاسم ومشاركة المعرفة، نظرا لأهمية هذا البعد إلا أنه أغفل جوانب عدة يمكن تداركها فيما يلي: (1)

➤ إدارة المعرفة عملية مكلفة إلا أن عدم إدارتها يعد أكثر كلفة؛

➤ الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة لا بد أن تكون توليفة متكاملة من الحلول الإنسانية والتكنولوجية، إذ لا تستطيع التكنولوجيا وحدها تقديم حلول شاملة للمشكلات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية؛

➤ تواجه إدارة المعرفة مشكلات المشاركة بالمعرفة أكثر من قضايا تحصيلها وابتكارها، لكونها مصدر قوة وتميز، إذ يصعب الاقتناع بتقاسمها وتناقلها ونشرها، لاسيما إذا تعلق الأمر بالخبرة والمهارة؛

➤ تكمن الحكمة في إيجاد استخدامات للمعرفة وليس تحقيق التراكم المعرفي فحسب، إذ يجب تطوير عمليات معالجة المعرفة بحيث تشكل تطبيقات فعلية تدخل في إنتاج المعرفة الجديدة بالمؤسسة؛

إضافة إلى ما يلي: (2)

➤ تعد المعرفة مفهوما معقدا، متعدد الأبعاد ومتنوع الأوجه وعميق المحتوى، يحمل متغيرات وثوابت البيئة والثقافة التي توجد فيها، لذا فإن محاولة نمذجتها في قوالب كمية مصيرها الفشل، بالمقابل فهي تحتاج إلى تقنيات تبصير في مخططات تمثل التدفقات المنطقية لها، تماشيا مع طبيعتها غير الساكنة؛

➤ تتضاعف القوة بدالة أسية عند تضاعف معرفة الأفراد والجماعات والمنظمات، مما يجعل لإدارة المعرفة بعدا سياسيا مهما بلغت من تجريد وموضوعية؛

➤ تتمثل إشكالية إدارة المعرفة في عمليتي ابتكار ومشاركة المعرفة، (3) وبالتالي فهي تحتاج إلى ميكانيزمات جديدة لإدارتها، كما أن لها غايتان متضادتان ظاهريا ومتكاملتان عمليا وهما؛ التراكم المعرفي الذي يجعل المعرفة مخزونا ساكنا، والإبداع الذي يجعلها سيرورة من الأعمال الهادفة إلى تطوير معارف جديدة. (4)

2/ متطلبات الإدارة الإبداعية للمعرفة: لأن إدارة المعرفة ليست كأي وظيفة تقليدية بالمنظمة فإنه لا توجد هناك قواعد عامة لتتبعها، مما يستدعي مشاركة أفراد المنظمة في تحديد مفهوم مشترك لها، ورسم معالم وغايات استراتيجية المعرفة الملائمة لطبيعة نشاط المنظمة. (5) بالمقابل فإن إدارة المعرفة عملية غير منتهية، إذ لا يمكن التحكم في حركية المعرفة وطبيعتها المتغيرة وعلاقاتها بشبكات القيمة، حيث تشكل هذه الأخيرة حلقة مغلقة لا يعلم بدايتها من نهايتها، نتيجة لنشاطاتها المتشابهة، لذلك فهي تحتاج إلى: (6)

➤ تحديد أهداف إستراتيجية إدارة المعرفة، مما يؤدي إلى ضرورة التأكد من مدى استخدام المعرفة الحالية، وتحديد كيفية تحديثها، ومدى الحاجة إلى تطوير معارف جديدة، وكذا الالتزام الإستراتيجي المستدام بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة، إذ لا بد من وجود خلية لإدارة المعرفة وتأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك؛

(1) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص، 62.

(2) - سعد غالب يس، مرجع سابق، ص، 55.

(3) - Ninna Helander, Marianne Kuko, Pasi Veetanen, op-cit, P.05.

(4) - Jean -Louis Emine, Imade Boughzala, Lavoisier, op-cit, P.43.

(5) - Bill Walf. Op- cit, p.04.

(6) - ربحي عليات مصطفى، مرجع سابق، ص ص، 167-170.

- الاهتمام والتعهد من طرف الإدارة العليا وبالتالي إرساء خلية تنظيمية متخصصة في عمليات إدارة المعرفة، إضافة إلى نظام لإدارة المحتوى والمتمثل في نظام إدارة المعرفة؛(1)
- التكيف الاستراتيجي لإدارة المعرفة مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية من جهة، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى،(2) لتحقيق التكامل والتفاعل بين أنواع المعرفة الضمنية والصريحة؛
- تهيئة الهيكل التنظيمي الملائم والمرن، بحيث يمكن من العمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، مع توفر لا مركزية عالية وتشجيع التنظيمات غير الرسمية لتشارك المعرفة؛
- كما تتطلب إدارة المعرفة بأسلوب إبداعي إلى تحسيس وتكوين الأفراد وتغيير أساليب التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وتوفير البيئة المشجعة على ذلك،(3) إضافة إلى: (4)
- الاهتمام بالنظم والعمليات التي تساهم في زيادة القدرة على توليد المعرفة الجديدة من خلال توفير المؤهلات والمهارات اللازمة لذلك، والتواصل مع المستخدمين وأصحاب المصالح لتحديد المعرفة المتوقعة؛
- تعدد القنوات المعرفية لتسهيل تنقلها، أخذًا بالحسبان قيم المنظمة وأهدافها ورؤيتها، كما تحتاج إلى قادة يفهمون المهام الحقيقية لإدارة المعرفة ويقدر الإبداع، ويحفزون للتغيير؛
- اختيار مؤشرات لقياس أداء إدارة المعرفة وتقويم مستوى الأداء المعرفي على ضوءها؛
- إرساء نموذج لإدارة المعرفة شامل لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية وأنواعها الصريحة والضمنية وحتى المجهولة ولمجالاتها (العملاء، العلاقات، نظم وذاكرة، منتجات وخدمات وعمليات، أفراد وجماعات).
- وجود أفراد متعددي التخصصات لتشمل مختلف مجالات التخصص بالمنظمة، وكذا ما أسماه بيتر دروكر بعمال المعرفة والمتخصصين في إدارة المعرفة كمجال تخصص قائم بذاته.(5)
- يجب أن تضم عمليات الإدارة الإبداعية للمعرفة بعدا التعلم والتوليد،(6) أي جعل المنظمة تعمل بما تعرفه في كل أنحاءها، وكذا إنشاء المعرفة الجديدة باعتبارها القوة المحركة المتجددة للمنظمة، إضافة إلى ضرورة أن يكون نموذجا تحفيزيا، ينتقل من التعلم كمستوى أدنى إلى الابتكار كمستوى أعلى، ويتجه من المعرفة كرصيد إلى المعرفة كندفق يحقق القيمة ويعظم الميزة التنافسية ويديمها، يدعم التغيير الإبداعي بالمعرفة التي يحتاجها في كل مراحلها، وقد قدم D.Skyrme في كتابه حول رسمة المعرفة (2001) في هذا الصدد، عوامل نجاح سبعة وهي:(7)
- معرفة الزبون، لاستخدامها في تطوير وإثراء رضا الزبون؛
- المعرفة في المنتجات والخدمات، بحيث تكون هذه الأخيرة كثيفة المعرفة؛

(1) - Filmon A. Uriarte. Jr, op-cit, P,16.

(2) - Yue-Yang Chen- hui, Ling Hang, Chang Jang Christian, **The knowledge management strategic alignment model, and its impact on performance, an empirical examination**(Croatia: in-tech, 2010), P.35 source électronique : www.intechweb.org.

(3) - Jean -Louis Emine, Imade Boughzala, Lavoisier, op-cit, P.33.

(4) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص.71.

(5) - Bill Walf. Op- cit, p.04.

(6) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، إدارة المعرفة، ص ص،127-129.

(7) - المرجع نفسه، ص ص،126-127.

- المعرفة في الأفراد، من خلال تطوير الكفاءات وتنمية الثقافة الابتكارية لديهم؛
- المعرفة في العمليات، من أجل التمكن من تحقيق الخبرة اللازمة في النقاط الحرجة؛
- الذاكرة التنظيمية، ومستودعات المعرفة لاستخدامها في المستقبل؛
- المعرفة في العلاقات من خلال تحسين تدفقات المعرفة داخل وخارج المنظمة؛
- قياس رأس المال الفكري (الأصول المعرفية) وتطويره واستغلاله.

كما يرى Skyrme أن هناك قوتين محركتين لإدارة المعرفة إبداعياً، تتمثل الأولى في الاستخدام الأفضل للرصيد المعرفي المؤسسي، أي أن نحسن معرفة ما نعرف، كي لا يتم إعادة ابتكار معرفة موجودة أصلاً، أو الإخفاق في حل مشكلات نجحت المؤسسة في حلها سابقاً، أما القوة المحركة الثانية، فتتمثل في التركيز على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز الابتكار وإنشاء معارف جديدة وتوظيفها.

رابعاً. الإدارة الإبداعية للمعرفة كاستراتيجية داعمة للتغيير: في السابق وعندما كانت إدارة المعرفة تمارس دوراً مسانداً غير رئيسي في المنظمات، كانت المعرفة تنشأ نتيجة مشكلات تثير انتباه إدارة المنظمة إلى وجود نقص واضح فيها، أين يتم تجنيد الجهود وإدارة الأزمة لمواجهته، بينما حالياً أصبحت العملية أكثر منهجية، إذ تقوم على مبادئ ومفاهيم، إما عن طريق منهجية البحث والتطوير أين تعد إدارة المعرفة حكراً على قسم متخصص وليس مناطاً بالأقسام الأخرى، بعكس المقاربة الحديثة والناجئة عن التطور في مفاهيم إدارة المعرفة، وظهور المؤسسات القائمة على المعرفة أو الخلاقة لها وكذا المؤسسات التي تتعامل مع المعرفة كمنتج صرف، والتي تقوم على ثلاث أنماط من الأفراد في إنشاء المعرفة، وهم: (1)

- إستراتيجيو المعرفة، وهم المعنيون بتحديد الفجوة المعرفية التنافسية ويعنون بالبحث في الأدوار الجديدة للمعرفة التنظيمية، ويتولون إعادة بناء الإستراتيجية الشاملة للمنظمة على أساس تميزها المعرفي.
- مهنيو المعرفة، وهم المسؤولون عن إنشاء المعرفة السببية، والدراية الفنية، أي الاهتمام بالمعرفة كموضوع وكيفية إنشائها واستخدامها، وتمثل هذه الفئة الجدارة الجوهرية القائمة على المعرفة.
- عمال المعرفة، وهم أولئك الذين يعملون في مجال المعرفة ويقدمون الدعم للفئة السابقة من جمع وتصنيف وجدولة وتوزيع للمعرفة، إذ يفهمون لغة واحتياجات مهنيو المعرفة، وكيفية تنفيذها. (2)

1/ أنماط إستراتيجيات المعرفة: يمكن لإستراتيجية المعرفة أن تأخذ شكلين أساسيين في المنظمة، وذلك وفقاً لمدى أهمية المعرفة فيها، وكلاهما يخدم مستوى معيناً من التغيير، ويتم ذكرهما فيما يلي:

1/1 إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية وظيفية: في هذه الحالة، تعد إدارة المعرفة أحد الإستراتيجيات الوظيفية المنبثقة من الإستراتيجية الشاملة للمنظمة، بحيث تهتم بتحليل الفجوة المعرفية بين المعرفة التنظيمية المتاحة والمستهدفة لضمان قيمة فريدة لمنتجاتها وخدماتها. إذ يجب أولاً تحليل الإستراتيجية الشاملة في إطار رسالتها وأهدافها، من أجل إدارة الموارد المعرفية المتاحة بكفاءة وفعالية لمواجهة تحديات

(1) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص ص، 156-160.

(2) - Bill Walf. Op- cit, p.26.

التغيير، واستثمار الفرص التنافسية، وابتكار القيمة المستندة على نماذج الأعمال الجديدة، وبالتالي فإن إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية وظيفية عبارة عن خارطة طريق لاستقطاب وتكوين وتخزين المعرفة ورأس المال الفكري،⁽¹⁾ حيث تهتم بالمستوى الفني للمعرفة وأصولها ورصيدها، وبطرق هندستها وتحويلها إلى قواعد وإجراءات ونماذج من أجل التقاسم والاستخدام وإعادة الاستخدام،⁽²⁾ أين تظهر أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق هذه الرؤية وتحقيق أفضل توظيف لمعرفة المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية.

2/1 إستراتيجية المعرفة كإستراتيجية تنافسية: اعتادت إدارة الأعمال كما هو الحال مع إدارة المعرفة في جيلها الأول، على أن الإستراتيجية الشاملة هي المرشد الأول طويل الأمد لأعمال المنظمة، إذ لا ينبغي تناقض الإستراتيجية الشاملة مع إستراتيجيات الأعمال الجزئية، إلا أنه مع الجيل الثاني لها، تصبح الإستراتيجية نفسها عبارة عن منتج معرفي،⁽³⁾ أين ترتبط إدارة المعرفة بإدارة الإبداع، ولكن تبقى موجهة من طرف الإستراتيجية الشاملة، بالمقابل تخضع هذه الأخيرة للمراجعة العميقة من طرف إدارة المعرفة في فترات إنشاء المعرفة الجديدة لصياغة إستراتيجية جديدة، أين تعكس إدارة المعرفة الإستراتيجية التنافسية للمنظمة ومحاور التغيير فيها، إذ تركز على أنشطة تكوين القيمة الفريدة للزبائن وشركاء الأعمال، كما تعبر عن جاهزية المنظمة لاستثمار الموارد غير الملموسة، وتساعد على تحديد مكانتها الإستراتيجية في هيكل الصناعة من خلال تقييم تأثير المنظمة على عمليات ابتكار المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.

تتسم المنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية بالتغيير الواسع والسريع، أين تصبح المعرفة هي الجدارة الجوهرية التي تعتمدها في تحقيق ميزتها التنافسية من خلال البحث المتواصل على المعارف الجديدة، وتقوم على ثقافة تحفز على الابتكار والمبادرة والمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات وتقاسم المعرفة، والعمل على أساس الفرق المدارة ذاتيا وجماعات الممارسة المشتركة،⁽⁴⁾ وتدعى المؤسسات التي تتبنى هذا التوجه بالمؤسسات الذكية،⁽⁵⁾ والتي تكون لها القدرة على تحقيق التفاعل والاندماج والتكامل بين معرفتها الداخلية وما لديها من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مع الإشارات والمعطيات والمعلومات والمعارف بالبيئة الخارجية، حيث يستدعي الأمر استحداث نموذج قائم على نظرية الأنظمة المعقدة.

2/ القوى المحفزة لتطوير إستراتيجية المعرفة: من أهم القوى المحفزة لتطوير إستراتيجية المعرفة المساندة لإدارة التغيير بطرق إبداعية ما يلي:⁽⁶⁾

➤ وجود إستراتيجية شاملة للأعمال، حيث تحتاج هذه الأخيرة إلى تقديم أجوبة عن الأسئلة المختلفة (ماهي المعرفة الواجب الحصول عليها حتى تتمكن المنظمة من التنافس؟ ما هي فجوات المعرفة الحرجة؟ ما موقع المنظمة؟) هذه التساؤلات تحتاج إلى إستراتيجية لإدارة المعرفة للإجابة عنها؛

(1) - سعد غالب بيس، مرجع سابق، ص ص، 292-293.

(2) - Loan Dimitra, Simona Iuliana Caramihai, Op-cit, P.47.

(3) - عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص، 295.

(4) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص ص، 146-148.

(5) - Loan Dimitra, Simona Iuliana Caramihai. **Intelligent manufacturing paradigm in knowledge society**, source électronique : www.intechweb.org. (Croatia: in-tech, 2010), P.35.

(6) - عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص ص، 295-297.

➤ صعوبة البقاء في سوق المنافسة العالمية المفتوحة في ظل التقليد ودون إضافات ابتكارية ملموسة للمنتجات والخدمات والعمليات؛

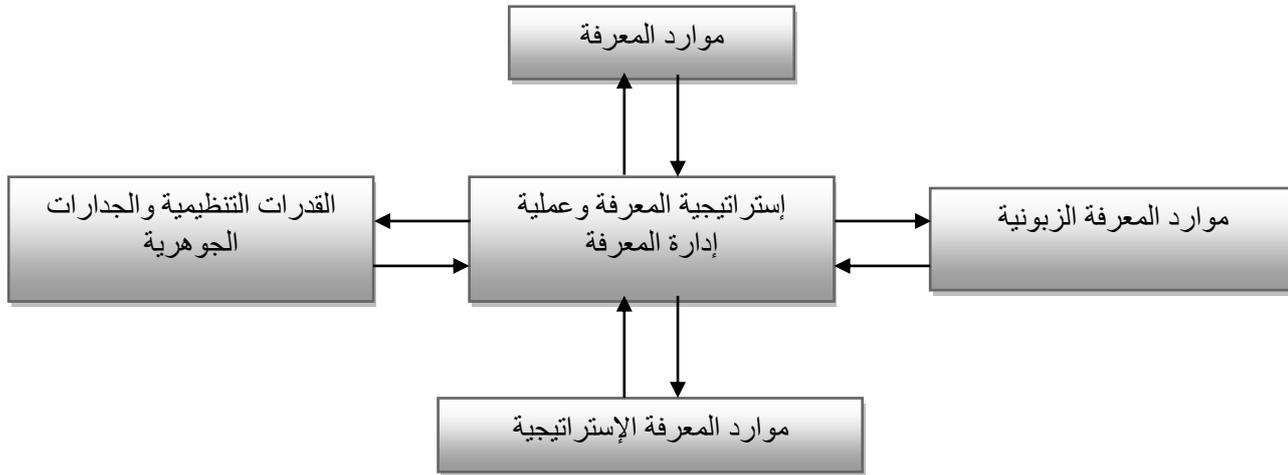
➤ المرونة التنظيمية التي تساعد على التكيف مع سرعة الابتكار العلمي والتكنولوجي في مجال نشاطها؛

➤ الاستجابة السريعة لفرص واحتياجات الأسواق بتقليص دورة الإبداع من خلال ابتكار المعارف الجديدة.

تعد هذه القوى حافزا قويا لتجديد المنظمة لكل طاقاتها ومواردها، لتصميم واختيار إستراتيجية معرفة تساند إدارة التغيير لتحدي هذه القوى وكسبها لصالح التغيير بدلا من أن تهدده.

3/ نموذج إستراتيجية المعرفة: لقد شكل نموذج بورتر للقوى الخمسة لتحليل هيكل المنافسة تحولا جوهريا في الفكر الإستراتيجي، إلا أنه لا يتلاءم مع قوانين عمل الاقتصاد المعرفي، وأصبح من الضروري وضع نموذج مماثل لتحديد أبعاد إستراتيجية المعرفة، وقد كان Jones Peter من المبادرين لذلك في كتابه Knowledge strategy وقد استوحى نموذج من نموذج بورتر.

الشكل رقم (20): نموذج بيتر جونز للقوى الخمسة لإستراتيجية المعرفة.



المصدر: عبد الستار عبد العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، (الأردن: دار المسيرة، 2006)، ص.303.

يتضح من الشكل أعلاه أن إستراتيجية وعملية إدارة المعرفة تتفاعل مع مجموعة من الموارد وهي:

- موارد المعرفة المتمثلة في رأس المال الفكري البشري والموارد المتجددة والمعرفة التنافسية؛
- موارد المعرفة الإستراتيجية التي تمثل الإجابة عن ماذا تعرف وماذا يجب أن تعرف، وأين توجد هذه المعرفة، وكيف يتم تحويلها إلى ممارسات وإجراءات؛
- المعرفة الزبونية* وما لدى الأفراد منها، ومهاراتهم حول كيفية كسب ولاء الزبون ودعم العلاقة معه؛
- القدرات التنظيمية، وتمثل المعرفة الشخصية والمهارات المميزة للأفراد، وكذا الخبرات والمهارات الجماعية الفريدة والمتركمة، والقيم المحورية للمنظمة، والقيادة الإدارية، وقدرات التعلم التنظيمي؛
- الجدارة الجوهرية، وتعني نشاط الأعمال الذي تتفوق فيه المنظمة على منافسيها، وبالنسبة للمنظمات القائمة على المعرفة، فإن هذا النشاط قد يرتبط بالبحث والتطوير، البراعة التكنولوجية، وخدمة الزبون.

(*) - إضافة إلى المعرفة حول المستفيدين، الشركاء، وإدارة سلسلة التوريد وشبكات القيمة، والتوريد الخارجي، التي تمثل العناصر الأساسية في تكوين القيمة.

إن توفر هذه الأنماط من المعرفة يساهم في التخطيط لبرنامج تغييرى يتسم بالشمولية، إذ يأخذ بالحسبان كل المستويات التنظيمية، كما يتصف بالواقعية، إذ لا يخرج عن نطاق الجدارات الجوهرية للمنظمة، وفي ظل بيئة مستمرة التغيير يتوجب على المنظمة التخطيط لأهداف متحركة في ظل مدخلات معرفية ومعلوماتية متحركة، تحقق من خلالها التفاعل بين البيانات والمعلومات والمعارف وحتى الإشارات الضعيفة للبيئة الخارجية، مع مثلتها بالبيئة الداخلية، والتفاعل بين جماعات العمل في مختلف مستويات التنظيم وتحقيق التكامل بين أهدافها لتحقيق التعلم المستمر،⁽¹⁾ وبالتالي التكيف المستمر وبلوغ مفهوم المنظمة الذكية.

4/ مراحل تطوير إستراتيجية المعرفة: تتمثل مراحل تطوير إستراتيجية المعرفة لتتماشى وتداعيات التغيير فيما يلي:⁽²⁾

- تحليل بيئة الأعمال وصياغة الرؤية والأهداف الإستراتيجية لبرنامج التغيير؛
 - التأكد من أن إستراتيجية المؤسسة واضحة لدى الجميع؛⁽³⁾
 - تحليل نقاط قوة وضعف المعرفة التنظيمية، وكذا الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة للمعرفة الخارجية، ومقارنتها مع احتياجات المنافسة، وتأثيرها على خطط المنظمة في استثمار فرص الأعمال؛
 - تحديد مجالات المعرفة ذات العلاقة بأنشطة الأعمال، وتقديم القيم المضافة وتداعيات الإبداع؛
 - تحديد مؤشرات الأداء لأنشطة الأعمال من أجل الكشف عن فجوات الأداء وبالتالي الفجوات المعرفية؛
 - تحليل مجالات المعرفة في ضوء تأثيرها الحالي والمستقبلي على مستوى أداء أنشطة الأعمال الأساسية؛
 - تقييم مجالات المعرفة على ضوء معايير محددة (كالجودة، التميز، الإبداع والابتكار).
- من الجدير أن تكون عملية التقييم هذه على ضوء رؤية مطورة وطموحة تسعى لاختلاق المشكلات ثم البحث عن الحلول من خلال تحليل (ماذا لو) وفي ضوء فرص المستقبل التي تمثل تهديدات اليوم،⁽⁴⁾ من أجل صياغة إستراتيجية معرفية يكون الهدف منها تحقيق القدرة على ابتكار المعرفة بدل البحث في مجرد سد ثغرات الأداء، ومن ثم تصميم البرامج العملية المعدة للتنفيذ لدعم أنشطة تطوير مجالات المعرفة الجوهرية على ضوء الأهداف التنظيمية والعمل على تقليص الفجوات المعرفية والتي يمكن تصنيفها إلى:⁽⁵⁾
- الفجوة الداخلية:** تتمثل في فجوة القدرات الذاتية بين ما لدى المنظمة من معرفة، وما تستطيع أن توفره فعلا لتغيير الحالة الراهنة، وكذا الفجوة بين ما تستطيع المنظمة فعله وما يجب فعله، وفجوة إمكانات تطوير المعرفة الحالية الداخلية، إلى ما ينبغي معرفته وتعزيزا لنقاط القوة وخفضا لنقاط الضعف.

(1) –Loan Dimitra, Simona Iuliana Caramihai. Op-cit, P.43.

(2) - عبد الستار عبد العلي، مرجع سابق، ص ص.306-303.

(3) – DebraM. Amidon, traduction par Uunika Mercier- Laurent et Grégory Gruz, **Innovation et management des connaissances** (Paris : ed d'organisation, 2001), P143.

(4) -Loan Dimitra, Simona Iuliana Caramihai. **Intelligent manufacturing paradigm in knowledge society**, (Croatia: in-tech, 2010), P.35. source électronique : www.intechweb.org.

(5) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص ص.171-168.

الفجوة الخارجية: تتمثل في الفجوة بين ما تعمله المنظمة وما تستطيع فعله حيال الفرص والتهديدات البيئية، والفجوة بين ما تستطيع فعله وما يجب فعله حيالها، مما يستدعي انفتاح القيادات العليا على أهمية المعرفة في ولوج مجالات أعمال جديدة،⁽¹⁾ وتكييف نشاطات إدارة المعرفة مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.⁽²⁾ تواجه إدارة المعرفة في بعض المنظمات مشكلات قد تعيقها على خدمة التغيير المنشود وأهمها:⁽³⁾

- عمل إدارة المعرفة بمعزل عن الإدارة العليا مما يؤدي إلى تطوير قدرات وممارسات لا تتلاءم وتوجهات المنظمة، وتعكس معتقدات وتوجهات شخصية أكثر؛
- الترويج الخاطئ لقدرات وإمكانات إدارة المعرفة السائد من جهة، وعدم تركيزها على احتياجات الأعمال والفرص السوقية ما يقلل من فرص تحقيق ميزات تنافسية من جهة أخرى؛
- عدم تخصيص الموارد الكافية، وعدم الدراية الكاملة حول تطبيقات إدارة المعرفة على المدى الطويل.

إذن لابد من توفير ثقافة تنظيمية تدعم مشاركة المعرفة والحرص على تناسب كمية المعارف مع مستوى جودتها، وتبني إستراتيجية تنظيمية وفلسفة إدارية داعمة لانسياب المعرفة بالمنظمة وتحديثها لتتناسب مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة باستمرار.

المطلب الثاني: دورة الإدارة الإبداعية للمعرفة وتداعيات التغيير.

هناك من يرى أن إدارة المعرفة عملية إدارية منظمة، ويحاولون وضعها في نفس مستوى الإدارات الوظيفية الأخرى، التي لديها مهام محددة وأنشطة ملموسة وأداء يمكن قياسه بسهولة، إلا أن المعرفة تفتقد نسيباً لهذه الخصائص، لأنها تتعامل مع موارد غير ملموسة، لذلك يجدر النظر إليها على أنها دورة حياة. حيث يعمق هذا التصور إدراك القادة بحقيقة أن المعرفة ليست شيئاً بل كينونة لا تولد من عدم، وإنما تولد في بيئة تنظيمية، وتنمو من خلال التراكم المعرفي وقدرات الابتكار والإبداع.

إن تساؤل آخر يطرح نفسه وهو: هل صحيح أن المعرفة يمكن إدارتها وضبطها وتحديد أشكالها وتأطير حدودها و تخزينها في قاعدة معرفية، ويقول K-E.Sveiby أحد مؤسسي إدارة المعرفة في هذا الصدد، أن إدارة المعرفة مصطلح يفتقر إلى المعاني الصحيحة التي ينشدها، لأنها معرفة إنسانية بالدرجة الأولى، كما يقول دروكر أن المعرفة ضمنية في كل الأحوال، حتى المعرفة الصريحة هي ضمنية في الأصل، وإن كل ما يمكن فعله هو ترميز ما يمكن ترميزه ورقمته من مضامين معرفية، واستخدام الأدوات المتاحة من تكنولوجيا المعلومات وتوجيهها نحو تفعيل عملية المشاركة بالمعرفة وتحفيز سبل ابتكار معرفة جديدة، وما يجعل المعرفة أكثر صعوبة للإدارة، مفهومها القائم على فرضيات سردها الفيلسوف بولاني كما يلي:⁽⁴⁾

- الاكتشاف الحقيقي للمعرفة لا يمكن الوصول إليه من خلال سلسلة محددة من القواعد الموضوعية؛
- إن المعرفة عامة وشخصية، والمعرفة الصريحة تعود جذورها إلى المعرفة الضمنية.

(1) - Filmon A. Uriarte .Jr, op-cit, P,01.

(2) - Jean -Louis Emine, Imade Boughzala, Lavoisier, op-cit, P.33.

(3) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص، 113-116.

(4) - المرجع نفسه، ص، 123.

يمكن التحدي هنا في كيفية استقطاب المعرفة الخفية في أذهان الأفراد، إذ لا يمكن التعبير عن كل ما نعرف، ولعل أول من قدم طرحا واضحا لهذه العملية، العالمان Nonaka و Takuchi بإلهام من أفكار بولاني، وقد جاء الدكتور نجم عبود بنموذج لإدارة المعرفة، اختلف في مضمونه عن باقي النماذج المقدمة سابقا، حيث لم يركز على إدارة المعرفة كعملية فحسب، بل أضاف بعدين أساسيين هما المعرفة كرسيد، والمعرفة كمصدر لتعظيم الميزة، والشكل الموالي يبين مراحل إدارة المعرفة وفقا لهذا النموذج. الشكل رقم (21): نموذج إدارة المعرفة (الرسيد، التدفق، الميزة).



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، (الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2005)، ص.128.

يتبين من الشكل أعلاه أن الإدارة الإبداعية للمعرفة تتضمن مرحلتين أساسيتين هما التعلم والابتكار. حيث يضم التعلم مراحل فرعية، تشمل كلا من الاهتمام بالمعرفة والحاجة إليها، وتحديد مصادرها، ثم الوعي بالمعرفة وأهميتها ودورها بالمنظمة، وكذا تحديد أصول المعرفة والقيام بعمليات إدارة المعرفة، بينما تضم مرحلة الابتكار كيفية تحويل معرفة المنشأة إلى ميزة، وكيفية تعظيم المعرفة لهذه الميزة واستدامتها وتحقيق رافعة المعرفة، التي تساهم في خدمة مراحل إدارة التغيير وتحقيق عوامل نجاحه.

بالرغم من غياب إطار عام ومحدد لإدارة المعرفة، إلا أن خطوطا عريضة يمكن وضعها واتباعها وعدم تركها للصدفة،⁽¹⁾ علما أن لكل مؤسسة أسلوبها الخاص في تطبيقها، وفيما يلي طرح لمراحل الإدارة الابتكارية للمعرفة، وهي مراحل متداخلة ومتعاضدة لا يمكن فصلها وإنما تم تمييزها لغرض الفهم فحسب.

(1) – DebraM. Amidon, op-cit, P.38.

أولاً. استقطاب وجذب المعرفة: أين يتم استخلاص المعرفة من مختلف مصادرها الانسانية وكذا الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية، ونقلها و تخزينها في قواعد أو نظم إدارة المعرفة.

إن هذه العملية بحكم طبيعة المعرفة، تتضمن أنشطة معقدة وحركية، تتطلب أدوات تمثيل ونمذجة لا تستخدم على مستوى إدارة المعلومات، مما جعل الحاجة ملحة لتطوير حقل جديد من العلوم والمعروف بهندسة المعرفة(*) وتعد تكنولوجيا المعلومات الدعامة الأساسية لهذا الغرض، وتمر عملية استقطاب المعرفة بعدة مراحل تبدأ بتحديد الحاجة من المعرفة، ثم الحصول عليها وتخزينها ثم بناء نظام المعرفة.

1/ تشخيص المعرفة (تحديد الحاجة إلى المعرفة): لا تطلب المعرفة على مستوى المنظمة من أجل ترف فكري، بل استجابة لضغط الحاجة الملحة لحل مشكلات جوهرية، أو لاستباق مشكلات متوقعة في المستقبل، كما لا بد أن تكون هناك حاجة للمعرفة حول النظم الجديدة والأساليب والتقنيات المبتكرة وكذا التكنولوجيا المطورة والمستخدمة من طرف المنافسين، إضافة إلى ضرورة فهم أعمق ومعرفة أوسع بالسوق واتجاهاته الحالية والمستقبلية، وبسلوك الرواد وهيكل المنافسة، وقواعد وقيود اللعبة الحالية، إضافة إلى المعرفة الأفضل بالزبائن والشركاء الذين يشكلون شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة للقيمة والقيمة المضافة،(1) إضافة إلى تحقيق التوازن الداخلي والخارجي،(2) من أجل تطوير رؤية واضحة المعالم لإستراتيجية تغيير تتماشى وكل هذه المعطيات، وتستفيد من الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية، وتحول تهديداتها إلى فرص. إن هدفاً أكبر يتحقق من خلال تحديد وتشخيص الحاجة إلى المعرفة وهو ابتكار المعرفة الجديدة، وهذا من خلال المقارنة بين الموجود والمطلوب منها في المنظمة،(3) على ضوء تغييرات المحيط الخارجي وتحولاته في كل المجالات التي تحدد الحاجة إلى التغيير اللازم إدراجه بالمنظمة وبالتالي المعرفة اللازمة لتنفيذه، أي أن هناك تكامل وتفاعل بين نشاطات إدارة المعرفة وإدارة التغيير لاسيما في مرحلة الإعداد.

تبدأ هذه المرحلة بالتحسس لدور المعرفة في أعمال المنظمة، والنظر في مصادرها انطلاقاً من رصيدها المعرفي مهما كان محدوداً أو واسعاً، سطحياً أو عميقاً، وقد أسماها نجم بمرحلة الاهتمام بالمعرفة ضمن مرحلة التعلم والمتعلقة بالمعرفة كرصيد، مما يخلق وعياً بالمعرفة الأكثر أهمية في أعمال المنظمة وما يمكن أن تقدمه مختلف أنماط المعرفة من أجل اتخاذ القرارات وإنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.(4) تحدد عملية التشخيص المعرفة الواجب البحث عنها، وتعد هذه المرحلة من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال من حيث تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة ومواضعهم وكذا كيفية استخراجها،(5) إذ يجب أن تتلاءم المعرفة المراد جمعها مع الرؤية المطورة بالمنظمة، ويتم في هذه المرحلة:(6)

(*) هندسة المعرفة: يقوم مهندس المعرفة بتمثيل المعارف المستقطبة باستخدام تقنية الذكاء الاصطناعي، ثم التأكد من صحة توثيقها، من خلال قواعد الاستدلال والاستنتاج، ثم وضع خوارزميات الاستدلال والاستنتاج، وبناء تسهيلات التفسير والشرح لدعم مصداقية القرارات التي يقترحها نظام المعرفة.
(1) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص،170.

(2) - Loan Dimitra, Simona Iuliana Caramihai. Op-cit, p.48.

(3) - ربحي مصطفى عليات، مرجع سابق، ص،195.

(4) - Jean -Louis Emine, Imade Boughzala, Lavoisier, op-cit, P.33.

(5) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص،92.

(6) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، إدارة المعرفة، ص،124. نقلا عن Dennis Winosky في كتابه عن إدارة المعرفة (2001: Virginia).

- تحديد ثقافة إدارة المعرفة التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة؛
- تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة والممارسات والتكنولوجيا الملائمة؛
- تحديد أهداف إدارة المعرفة، التي قد تنحصر في تحسين قدرات الشركة وكفاءتها ومواردها وعملياتها، كما قد تكون أكثر طموحا، كتحقيق الإبداع والتميز والريادة؛
- تحديد معايير أداء إدارة المعرفة لقياس مدى نجاحها في أداء أعمالها.

في هذه المرحلة يتم التفاعل مع المعرفة كرسيد، وتهيئ للمراحل التالية، حيث يتم إدارة المعرفة كعملية.

12 الحصول على المعرفة: يتم الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية من خلال تقنيات تقليدية كالمقابلات والملاحظة والمعاشية في ميدان العمل، أو تقنيات متطورة كالعصف الذهني المباشر أو الافتراضي، إضافة إلى خرائط المعرفة وتحليل السيناريوهات والخبرات والممارسات والنقاش بين جماعات العمل والإدارات، أما المصادر الخارجية فتتمثل في الأبحاث الأكاديمية والمختصين في مجال الصناعة والأبحاث التسويقية والمستشارين والعمال الجدد وكذا الإنترنت، إضافة إلى الزبائن والموردون والشركاء وحتى المنافسون،⁽¹⁾ حيث يعد العملاء المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات والخدمات القابلة للتسويق، إذ يجب الإصغاء لهم والتفاعل والاستجابة لهم من خلال تحقيق مفهوم التسويق العلائقي،⁽²⁾ أما الموردون يعدون المصدر الأساسي للمعرفة حول السوق الصناعية والمواد وتأثيراتها في المنتجات والخدمات، ويمكن تفعيلها من خلال العلاقة التكاملية بين المنظمة ومورديها، أما المنافسون فهم المصدر الأكثر تأثيرا للمعرفة، حيث يمكن الاستفادة من أعمالهم ومنتجاتهم وخدماتهم لفرص التعلم منها، كما أن استقطاب اليد العاملة بالمؤسسات المنافسة يعد مصدرا هاما للمعرفة التنافسية، أما الشركاء فهم يقدمون المعرفة التي تفتقر إليها المنظمة، وتعظم المنفعة إذا كانت المصلحة متبادلة بين الطرفين.

إن التحدي في كل هذا هو استقطاب المعرفة الضمنية نتيجة لطبيعتها الإنسانية^(*)، إذ أنها تفقد قيمتها بمجرد ترميزها وتخزينها، ومهما حاولت المنظمة الاحتفاظ بها ستنتشر خارجا وتستهتر، كما أن المعرفة الضمنية بتحولها إلى صريحة، ستفقد قدرتها الذاتية وسعتها الديناميكية على النمو ضمن فضاء المنظمة، مما يؤثر على سرعة تحديث علاقة المنظمة بالبيئة ومواكبة التغيير الحاصل في قواعد اللعبة.

13 تخزين المعرفة: تتم عملية تخزين المعرفة عبر أشكال مختلفة حسب نوعية المعرفة المراد تخزينها، فالمعرفة الصريحة وكذا المعرفة الضمنية الممكن التصريح بها والتعبير عنها يتم تخزينها في دعائم مادية كالوثائق وقواعد معرفة والنظم الخبيرة، بينما المعرفة الكامنة في سلوكيات الأفراد ومهاراتهم فيتم تخزينها

(1)- المرجع نفسه، ص ص، 158-160.

(2) - Debra M. Amidon, op-cit, P.171.

(*)- تضم المعرفة الضمنية كلا من مهارات العمل الناتجة عن التراكم المستمر للمعرفة المكتسبة بالتعلم باعتبارها متلازمة مع الممارسة العملية، مما يصعب عملية استقطابها وتحويلها إلى صريحة، إضافة إلى المعرفة المتراكمة والناتجة عن ممارسة تجارب العمال ومحاولات التجديد والابتكار، وكذا المعرفة الجماعية بين العاملين عموما، وعمال المعرفة بصفة خاصة والناتجة عن العمل الطويل بالمنظمة، والتأثير الإيجابي الذي تمارسه ثقافتها وقيمها وتقاليدها عليهم، فكل نمط من هذه الأنماط يتطلب وعيا وإدراكا عميقا في تحديد الأدوات والتقنيات المناسبة لاستقطابه، كما يحتاج إلى وجود ضرورة ملحة لاستقطاب نوع محدد منها، فليس كل معرفة ضمنية تحتاج إلى أن تصبح صريحة ومكتوبة، إذ أن العملية مكلفة من جهة، كما أن هناك من المعارف الضمنية ما لا يجوز الكشف عنه وتحويله إلى وثائق لاسيما ما تعلق منها بالأسرار التكنولوجية والتجارية، وعناصر الميزة التنافسية التي يجب حمايتها.

عبر دعائم بشرية حيث يتم تناقلها عبر عملية التعلم الجماعي وشبكات الاتصال،⁽¹⁾ وتمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين التناقل المعرفة واسترجاعها، وتساهم تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تفعيل هذه العملية وتكوين الذاكرة التنظيمية وتوسيع التراكم المعرفي لمواجهة فرص التغيرات المستقبلية،⁽²⁾ وتتم إدارة المخزون المعرفي وفقا لمتطلبات سيرورة أعمال المنظمة من جهة، ومتطلبات التغيير المستقبلي من جهة أخرى.⁽³⁾ وقد باتت هذه العملية ضرورية لاسيما بالنسبة للمنظمة التي تتميز بمعدلات عالية لدوران العمل، حيث يحمل الأفراد معارفهم معهم عند مغادرتهم.

إن مستودعات المعرفة من الأساليب الهامة لخرن المعرفة التنظيمية، إلا أنها تحتاج إلى التحديث المستمر نتيجة لتقدم المعارف بسرعة، تماشيا مع عمليات ابتكار المعرفة الجديدة والخبرات الجديدة والمعرفة الخارجية المستقطبة حديثا، أين يظهر التداخل مع نشاطات الذكاء الاقتصادي،⁽⁴⁾ بالمقابل فإن القيمة المستقبلية للمعرفة المخزنة لا تتوقف على قيمتها لحظة توليدها،⁽⁵⁾ لذلك تظهر الحاجة إلى بناء نظام لإدارة المعرفة، يعمل على خزن واسترجاع وتحديث المعرفة وتعديلها لأغراض عمليات التغيير اللازمة، إلا أنها لا تقدم الدعم الكافي للمعرفة الضمنية كما هو الحال مع الصريحة، كما أن خزن هذه المعارف يحولها من سيرورة إلى كينونة، مما يؤدي إلى تخليها عن خاصية النمو بفعل الحقائق والتجارب الحالية، إلا أن هناك بعض النظم تعمل من خلال تقنيات التعلم والإدراك، تمكنها من استكشاف الحقائق الجديدة وتعلمها والتدريب الذاتي من خلال الممارسة، وقد أخذت هذه النظم في التطور والاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي والحوسبة الشبكية لتحقيق الأداء الفاعل مع الطبيعة المعقدة والمتنوعة للمعرفة التنظيمية.

تظهر قيمة المعرفة المستقطبة والمخزنة في نظام إدارة المعرفة عند تقييم مستوى التقدم في أداء المنظمة وجودة المنتجات وسرعة الاستجابة لرغبات الزبون والمرونة في توظيف الموارد المتاحة لأغراض التغيير. **ثانيا. ابتكار المعرفة:** عندما تتغير الأسواق والبيئة الخارجية عموما، تصبح المنظمة الناجحة هي تلك التي تتمكن من توليد المعرفة الجديدة باستمرار، وقد أكد نوناكا وتاكيشي على أن المعرفة تتوسع من خلال تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة، وتحويل المعرفة الفردية إلى جماعية،⁽⁶⁾ وبالتالي فإن ابتكار المعرفة الجديدة يتأتى من خلال إعادة توليف للمعارف الموجودة أخذا بالحسبان البعد الاجتماعي،⁽⁷⁾ ولعل هذه المرحلة هي التي ميزت الإدارة التقليدية عن الإدارة الحديثة للمعرفة، أين ظهر مفهوم الرأسمعرفية بديلا عن الرأسمالية التي اثبتت فشلها في أول أزمة تعرضت لها، كما أنها المرحلة الأكثر ارتباطا بإدارة التغيير الإبداعي إذ أنها تقدم المعرفة الجديدة التي يمكن توظيفها في سياقات جديدة لأغراض التجديد والتطوير.

(1)- Jean -Louis Emine, Imade Boughzala, Lavoisier, op-cit, P.42.

(2)- ربحي عليات مصطفى، مرجع سابق، ص ص، 197-198.

(3)- عبد الستار عبد العلي، مرجع سابق، ص، 41..

(4)- Jean -Louis Emine, Imade Boughzala, Lavoisier, op-cit, P.42.

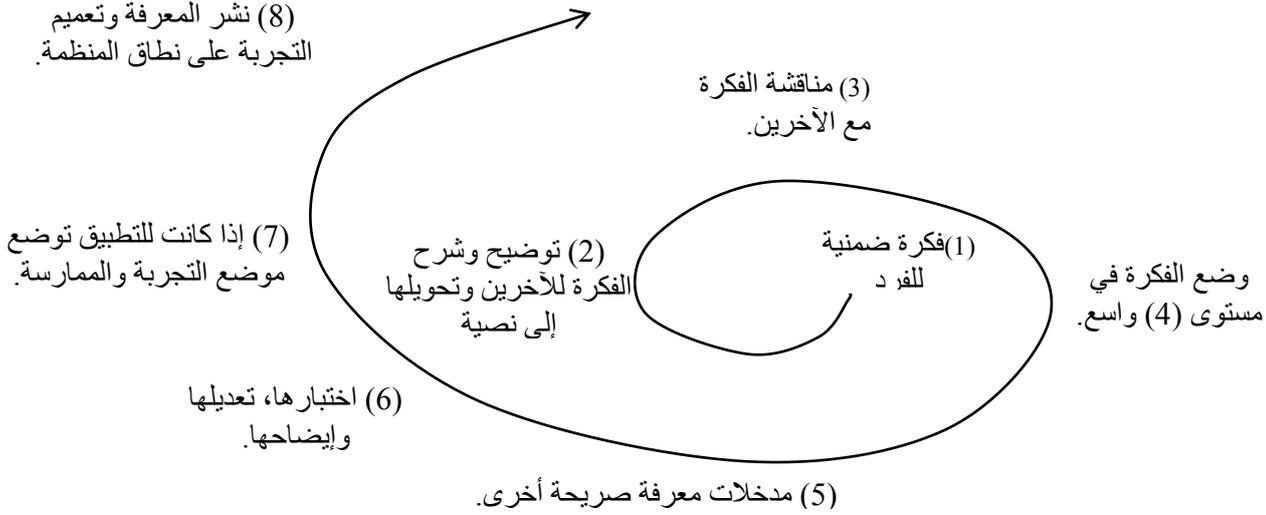
(5)- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص، 99-100.

(6)- حسني عبد الرحمان الشيمي. إدارة المعرفة "الرأسمعرفية بديلا" (القاها: دار الفجر، 2009)، ص، 97.

(7) - Marie- Astrid Le Theule. Yannick Fronza, **La créativité dans l'entreprise, « L'innovation et l'économie contemporaine**, collection du service des étude, Region wallonne»(Bruxelles : de boeck, 2004), P. 164

لقد قدمت عدة نماذج في هذا السياق، لكن يبقى نموذج نوناكا وتاكيشي لعمليات ابتكار المعرفة من أهمها على الإطلاق، إذ أسهم في تطوير إدارة المعرفة ويقوم هذا النموذج على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والضمنية ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة، تؤدي إلى توليد وابتكار المعرفة التنظيمية الجديدة، وإن تفاعلات الأفراد مع هذه الأنماط من المعرفة هي التي تشكل الحركة الحلزونية المستمرة للمعرفة في ثلاثة مستويات أساسية (الأفراد، الجماعات، المنظمة)⁽¹⁾ وتتخلص هذه العمليات التحويلية في نموذج نوناكا - تاكيشي التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (22): الحركة الحلزونية للمعرفة.



المصدر: سعد غالب يس، إدارة المعرفة، (الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007)، ص.98.

تحتاج الحركة الحلزونية للمعرفة لتكون إيجابية إلى فضاء مشترك - مادي أو افتراضي- لتفاعل الأفراد وفرق العمل، وعالما إدراكيا للأفكار والمفاهيم الإنسانية، ولأن ثقافة المنظمة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية لتوليد المعرفة يجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال⁽²⁾:

➤ تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة التي تجب إدارتها على ضوء برنامج التغيير؛
 ➤ تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية، أين يتم إرساء علاقات ذكية قائمة على مفهوم الأنظمة المعقدة⁽³⁾؛

➤ إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف معينة؛
 ➤ صياغة العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المنظمة.
 إن من شأن نظام إدارة المعرفة إبداع معارف جديدة تساهم في إدارة التغيير بالمنظمة، سواء تعلق الأمر بتوليف معارف صريحة جديدة من خلال المشاهدة والاستقراء، أو من خلال تطوير المعرفة الضمنية بالمشاركة الاجتماعية بين ذوي المعارف من خلال المؤتمرات البحثية والعصف الذهني عن بعد، باستخدام

(1)- سعد غالب يس، مرجع سابق، ص،94.

(2)- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص،99-100.

(3)- Jean -Louis Emine, Imade Boughzala, Lavoisier, op-cit, P.46.

الوسائل السمعية البصرية، وشبكات الاتصال عن بعد، وبالتالي فإن توليد المعرفة الجديدة ليس ذو اتجاه واحد، وإنما يتم بشكل حلزوني، وفيما يلي توضيح لذلك من خلال الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة:

1/ التطبيع الاجتماعي Socialisation: هي عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة، من خلال التفاعل المباشر مع الآخرين، والمشاركة في الخبرات والنماذج العقلية والمهارات الفنية عبر الملاحظة والمحاكاة والممارسة والتدريب العملي، وكذا اللقاءات غير الرسمية التي تتم خلالها مناقشات العصف الذهني إذ تمثل منتدى للحوار الإبداعي، ووسيلة لتعظيم الثقة المتبادلة بين المشاركين، كما تفيد في توجيه النماذج الذهنية للأفراد لتسير في اتجاه واحد، ويرى نوناكا وتاكيشي أن السبيل لمشاركة المعرفة هو إيجاد أهداف مشتركة تصب في الهدف الرئيسي للمنظمة.(1)

إلا أن المعرفة الضمنية على رأي بولاني في كتابه "1958 personal knowledge" هي ذكاء وإدراك وقدرات داخلية على الاستدلال غالبا ما تصدر دون وعي، كما لا تعتمد على عناصر التحليل المنطقي المعروفة كالاستدلالات المنطقية فحسب، بل تستند أيضا للافتراضات غير المبرهن على صحتها وكذا الممارسات الذاتية التي لا يتم التعبير عنها حديثا أو كتابة، وبالتالي لا يمكن إخراجها،(2) بعكس النظرة العامة للمعرفة الضمنية كونها ما يدور في عقول الناس والتي ينبغي إخراجها وتقنينها لغرض مشاركتها.

2/ الإخراج Externalisation: أي تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة، وهي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها إلى مفاهيم ظاهرة في شكل نماذج أو تناظرات، قد تخلق هذه العملية فجوات بين الصور الذهنية والتعبيرات اللفظية، إلا أنها تساعد على تنشيط التفاعل بين الأفراد، ويعد الإخراج مفتاح خلق المعرفة الجديدة، حيث يمكن نمذجتها من غير تناقضات وبلغة منهجية منظمة ومنطق مترابط تمهيدا للمرحلة الموالية، إلا أن بولاني يرى إنه لا يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، كما لا توجد الحاجة إلى ذلك، ويرى أن الاشتراك في المعرفة الضمنية هو ركيزة أو فعل اتصالي في صورة اشتراكات غير منطوقة متمحورة حول إدراكات أساسية جدا وتفاعل إنساني، إذن لا يوجد تدرج خطي للمعرفة من الحالة الضمنية إلى الحالة الظاهرة، فهما جانبيان في عملية معرفية واحدة،(*) وهذا ما جاء كلا من نوناكا وتاكيشي في الدراسة التي قاما بها بعنوان "The knowledge creating company 1995" وذلك من خلال إعادة النظر حول مفهوم المعرفة الضمنية، حيث بينا أن هذه الأخيرة يمكن تطبيعها اجتماعيا ومشاركتها والتعبير عنها لفظيا في صورة مفاهيم ظاهرة يمكن تنظيمها منهجيا في صورة نظام معرفي.(3)

(1) - Hirotaka Takeuchi .Ikujiro nonaka, **The new product development**, (Great Britan: Galliard, Great yarmouth, the international library of management,1994), P.529.

(2) - حسني عبد الرحمان الشيمي. مرجع سابق، ص،52.

(*)- عندما يتم الاشتراك في المعرفة يحدث اتصال ملحوظ واتصال ضمني غير منطوق في ذات الوقت، وإن فكرة أن المعرفة الضمنية يلزم جعلها ظاهرة، نشأت من اعتبار المعرفة الضمنية خبرة أو محتوى مخزون لم يتم التعبير عنه لفظيا فحسب، وهي فكرة أسهل لفهم فكرة الاشتراك في المعرفة، وقد ظهر هذا الاستخدام في نموذج نوناكا وتاكيشي لخلق المعرفة، حيث اعتبرها عملية اجتماعية يتم من خلالها تطبيع المعرفة الضمنية اجتماعيا والاشتراك فيها من خلال الخبرة المباشرة التي يمكن التعبير عنها لفظيا في صورة مفاهيم ظاهرة وصريحة، وهذا لا يعني أن هناك تناقص بين مفهومي بولاني ونوناكا، وإنما الاختلاف كان في المصطلحات حيث استعمل بولاني مصطلح المعرفة الضمنية، لوصف معرفة أو مهارة شخصية غير معبر عنها لفظيا، عكس نوناكا.

(3) - Hirotaka Takeuchi .Ikujiro nonaka, op-cit, P.527.

إن هذا الاهتمام بالمعرفة الضمنية ناتج عن أهميتها في فهم ومعالجة المشكلات واتخاذ القرارات، إذ أنها تتخطى مقدرة الأساليب والنماذج الفكرية والرياضية إلى مفاهيم وثيقة الصلة بها كالشعور والحدس والحكم والنسيبة والمواءمة، وهي ممارسة فنية أكثر منها علمية، حيث أنها تدرك ولا توصف وتعرف بآثارها وليس من خلال التحليل، وهي الأكثر أهمية لا سيما وأن تعقيدات الأعمال لا يمكن اختزالها في نموذج رياضي.

3/ الدمج Combination: أي تحويل المعرفة الظاهرية إلى معرفة ظاهرية جديدة، وهي عملية تنظيم للمفاهيم والمعارف الصريحة بشكل يحولها إلى نظام معرفي متكامل،⁽¹⁾ وتتضمن هذه العملية دمجا لمجموعات مختلفة من المعارف الظاهرة وهذا من خلال مراجعة الوثائق والاجتماعات والمحادثات عبر وسائل وشبكات الاتصال، وكذا تصنيف وإضافة ودمج وتبويب المعرفة الظاهرة، ومن أشكال هذا النوع من التحويل وإنشاء المعرفة، التعليم والتدريب، وتلعب الإدارة الوسطى دورا هاما في خلق المعرفة الجديدة من خلال الربط الشبكي للمعلومات والمعارف المقننة والمدونة، حيث تساهم تكنولوجيا المعلومات في ذلك.

4/ الإدخال (التضمين) Internalization: أي تحويل المعرفة من ظاهرية إلى ضمنية، أي عملية تجسيد المعرفة الظاهرة ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة، أو معرفة تقنية، حيث ترتبط هذه العملية ارتباطا وثيقا بالتعلم، أين تصبح هذه المعارف أصولا قيمة بالمنظمة.

حتى يحدث ابتكار مستمر للمعرفة التنظيمية، يجب إجراء تطبيع للمعرفة الضمنية الجديدة والمتراكمة على المستوى الفردي مع باقي الأعضاء في المنظمة، ويبدأ بذلك حلزون جديد لابتكار المعرفة، وتصبح المعرفة الضمنية جزءا من الثقافة التنظيمية، ولعل هذا غاية إدارة التغيير.

تحتاج عملية توليد المعرفة الجديدة إلى الأخذ بالحسبان الأبعاد الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، وكذا إدراج العملية ضمن مخططات المنظمة الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.⁽²⁾ ويتم إنتاج المعرفة بطرق رسمية موجهة إداريا كأنشطة البحث والتطوير،⁽³⁾ أين تكثف المنظمات جهودا نحو الأبحاث التطبيقية ذات العلاقة المباشرة بمهنتها، في محاولة لحل مشكلات تطبيقية والمتضمنة تطبيق نتائج البحث الأساسي والدمج بين المعرفة المطورة في مختلف التخصصات، لخلق معرفة جديدة تجد استخداماتها التجارية والصناعية بالمنظمة، كما يمكن خلق المعرفة بطرق غير رسمية من خلال تحقيق مفهوم التعلم، ويقول Foray أن أي نشاط إنتاجي كان أو استهلاكي قد يكون فضاءا للتعلم وإنتاج المعرفة.⁽⁴⁾

2/ العوامل المساعدة على إبتكار المعرفة: تجتمع مجموعة من العوامل لتحفيز عملية إنشاء المعرفة وهي:

1/2 الغاية التنظيمية: تعتبر الغاية التنظيمية محرك حلزون خلق المعرفة، حيث يكمن جوهر الإستراتيجية في تنمية القدرات التنظيمية على اكتساب وخلق وتراكم واستغلال المعرفة، من خلال تصور عقلي لرؤية متصلة بنوعية المعرفة الواجب توليدها وتنميتها ثم تطبيقها إجرائيا ضمن إطار إداري تنفيذي.

(1) - عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 138.

(2) - Jean -Louis Emine, Imade Boughzala, Lavoisier, op-cit, P.46.

(3) - Foray Dominique. Op-cit, PP,36-39.

(4) - Ibid, P.39.

2/2 الاستقلال الذاتي: ينبغي أن يسمح للفرد والجماعة بالعمل بشكل مستقل بقدر الإمكان لخلق فرص غير متوقعة، أين يحدد هؤلاء حدود مهامهم وظروف بيئة عملهم بأنفسهم سعياً لتحقيق الهدف النهائي للمنظمة،⁽¹⁾ ويساعد الاستقلال الذاتي، تغيير قواعد اللعبة بدل الاستجابة التكيفية للتغيير البيئي فحسب.

3/2 الفوضى الإبداعية: أي التشكيك فيما هو قائم من المعارف، وإعادة النظر في تفكيرنا ومنظورنا واتجاهاتنا الأساسية تجاه العالم، وهذا ناتج عن إدخال التغيير البيئي للمنظمة، مما يحدث انهياراً في أساليب العمل الروتينية والأطر المعرفية ويطور الإدراك الإنساني، وبالتالي خلق معرفة جديدة، وتتولد هذه الفوضى بشكل طبيعي في حالة الأزمات الحقيقية، أو بشكل مقصود عندما يطرح القادة أهدافاً صعبة، حيث يزيد التوتر داخل المنظمة، ويرتكز اهتمام الأفراد على تعريف المشكلات وتسوية موقف الأزمة.

4/2 وفرة المعلومات: لا يقصد بذلك الحشو أو الازدواجية المعلوماتية، بل وجود معلومات تتجاوز حدود المتطلبات التشغيلية للأفراد في المنظمة، فإن غزارة المعلومات تسرع عملية ابتكار المعرفة، فالاشتراك في المعلومات الفائضة عن الحاجة يشجع الاشتراك في المعرفة الضمنية، واقتحام الحدود الوظيفية لبعضهم البعض، وإعطاء منظورات مختلفة للمعلومات الجديدة، ويمكن تأصيل هذا المفهوم في المنظمة من خلال تدوير الأفراد بين مجالات أو وظائف متباينة، مما يساعدهم على فهم أعمالهم من منظورات متعددة.

ثالثاً. المشاركة بالمعرفة: يعني مفهوم المشاركة بالمعرفة، "عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد وفرق العمل في المنظمة، وبين هذه الأخيرة والمستفيدين والمنظمات الأخرى"⁽²⁾، وتستند المشاركة بالمعرفة في هذا المستوى على ثلاثة مصادر مهمة للمعرفة هي:

➤ المشاركة بالمعرفة داخل الصناعة أي على مستوى المنظمة وباقي المؤسسات ذات العلاقة؛

➤ المستشارون من شركات استشارة ومعاهد بحثية وجامعات ومراكز الإبداع؛

➤ المصادر العامة المتاحة، كالمؤتمرات والمجلات والمنشورات.

يتم تشارك المعرفة داخل المنظمة على مستوى التنظيمات غير الرسمية أو عبر فرق العمل والجماعات الرسمية، ويعد التشارك مصدراً هاماً للميزة التنافسية،⁽³⁾ إذ لا يكفي توليد المعرفة دون تشاركتها، ومعرفة كل فرد ما لدى البقية من معارف، وبالتالي استفادة المنظمة من المزيج الكلي للمعرفة المتاحة والمتولدة فيها. تعد مشاركة المعرفة الطريقة الأنسب لتناقل المعرفة الضمنية للأفراد بفعل عملية التعلم باعتبارها معرفة سلوكية يصعب ترميزها،⁽⁴⁾ وتتوقف درجة وكثافة المشاركة بالمعرفة على نطاق إتاحة المعرفة للمستفيدين، وكذا درجة انفتاح المعرفة للاستخدام ومدى الاستعداد لتطبيقها بفعالية لتحسين الأداء واكتساب ميزات تنافسية،⁽⁵⁾ فغالبا ما يرفض الأفراد إتاحة معارفهم لغيرهم باعتبارها مصدراً لتميزهم، وتجدر الإشارة إلى مدى أهمية مجتمعات الممارسة في المشاركة بالمعرفة لاسيما الضمنية، وقد تأخذ شكل فرق المشاريع

(1) - Hirotaka Takeuchi .Ikujiro nonaka, op-cit , P.529.

(2) - سعد غالب يس، مرجع سابق، ص، 109.

(3) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص، 109.

(4) - A bdelkder Djeflat, op-cit , P.36

(5) - سعد غالب يس، مرجع سابق، ص، 109.

المتنوعة معرفيا أو التدريب من خلال زملاء الخبرة القدامى أو عبر وكلاء المعرفة، وتعتبر مجتمعات المعرفة (les cauminauté de connaissance)، الإطار الأكثر تنظيماً للمشاركة في المعرفة لا سيما تلك التي لا يمكن تحويلها إلى صريحة، أين يتم اختيار عناصر الفريق متعددي التخصصات وتحديد ميكانيزمات تبادل المعرفة بينهم وأسلوب إدارة العملية وحتى التكنولوجيا المستخدمة لهذا الغرض، حيث لا يتم إدارة المعرفة بل إدارة أعضاء مجتمعات المعرفة لتكريس التعاون والتشارك والتناغم بينهم (حيث تكون لديهم لغة مشتركة ويتعدون انتماءاتهم الوظيفية التخصصية ويتقبلون الصراع أو تصادم الآراء)، كما يتم تحديد طبيعة المشكلات والمعارف المراد تطويرها، في ظل وحدة الأهداف المحددة مسبقاً والخضوع للتقييم.⁽¹⁾

إذن يختلف أسلوب وطبيعة المشاركة بالمعرفة وفقاً لاختلاف نوع المعرفة، وهذه بعض العوامل الثقافية التي يمكن اعتمادها للتشارك في المعرفة:⁽²⁾

➤ إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وأهداف المنظمة وقيمها وتكاملها مع أعمال المنظمة اليومية؛
 ➤ دعم الشبكات غير الرسمية وتقديم التسهيلات، بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال في المعرفة؛
 ➤ تناسب حجم الدعم المقدم لعملية التشارك مع الجهد المبذول واستخدام أنظمة التحفيز لدعم العملية.
 تعد خرطنة الأعمال مدخلا إستراتيجيا لا بد من توظيفه لجعل الإستراتيجية منظورة كمخطط مستقبلي للمنظمة.⁽³⁾ ولأن الاتجاه الشبكي زاد من تشعب علاقات أفراد المعرفة - والتي أصبح لا يمكن فهمها بالطرق التقليدية- زادت الحاجة إلى أدوات أكثر فعالية لتحديد معرفة المنظمة وأماكن تواجدها والتي تعد أولى إشكاليات إدارة المعرفة،⁽⁴⁾ وتعد خرطنة المعرفة على غرار خرطنة الأعمال أكثر الأدوات المستحدثة فاعلية، حيث توفر طريقة تضمن الاستدلال على مالكي المعرفة بسرعة والرجوع إليهم والاستفادة منهم.

1/ خرطنة المعرفة: تمثل خرائط المعرفة أسلوباً مساعداً لتقاسم المعرفة، من خلال تحديد مسارات الوصول إليها، وتحديد مالكيها من أجل طلبها عند الحاجة، وتعني خارطة المعرفة " العرض المرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية"،⁽⁵⁾ حيث تحتاج المنظمات دائماً لتحديد إرثها المعرفي من أجل تحديد المعارف الجوهرية والمفتاحة اللازم تأكيدها وتطويرها وتلك التي يتم تجاهلها وفقاً لمعايير محددة، وبالتالي فهي أداة لاتخاذ القرار،⁽⁶⁾ حيث يتم ترجمة إستراتيجيات الأعمال إلى محاور رئيسية تحدد المجالات الاستراتيجية والدرجة للمعرفة، وتكون في شكل معالجات وإجراءات لمواد ترافق معلومات ومعارف أخرى متعددة الخلفيات وبمستويات متعددة من التفصيلات، يفضل أن تكون مصممة بطريقة مفتوحة، تمكن من تمثيل معارف مضافة، وتشتمل الخارطة على التساؤلات كيف وأين ولماذا، وقد تكون في شكل موارد معرفية موثقة، أو خرائط لدروس مكتسبة، أو خرائط للأفراد والمجموعات في مواقع خبرتهم

(1)- Jean -Louis Emine, Imade Boughzala, Lavoisier, op-cit, P.46.

(2)- سعد غالب يس، مرجع سابق، ص، 100.

(3)- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص، 106.

(4)- Jean -Louis Emine, Imade Boughzala, Lavoisier, op-cit, P.70.

(5)- محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص، 74.

(6)- Jean -Louis Emine, Imade Boughzala, Lavoisier, op-cit, P.72.

المحددة، كما ظهرت نماذج تشمل الثلاثة معا⁽¹⁾ وتحتوي الخارطة على كل المعارف بالمنظمة في شكل نصوص ورسومات ونماذج وسرد قصصي لحالات النجاح والفشل التي مرت بها، وأهم الممارسات في بيئة الأعمال،⁽²⁾ وتوضح الخارطة أهمية إدارة المعرفة، هل هي وظيفة أساسية أم فرعية بالمنظمة يمكن أخرجتها، كما تتضمن أجندة المعرفة والمتضمنة لقواعد المعرفة وصناعاتها ومحركات البحث عنها وأماكن تواجدها وكيفية تحديثها وكذا خطة عمل إدارة المعرفة، إضافة إلى ما يلي:⁽³⁾

➤ قادة المعرفة، الذين يجب أن تتوفر فيهم مواصفات معينة كالرؤية الواضحة، والقدرة على التغيير والتحكم في عمليات إدارة المعرفة ودعم العلاقات المعرفية الداخلية والخارجية؛

➤ التطبيقات، أي توضيح تطبيقات المعرفة الحالية أو المولدة، وإخراجها من إطارها النظري؛

➤ ممارسات سابقة، بالمنظمة أو خارجها، تستخدمها كخبرات تستفيد منها في تجاربها الخاصة.

من أجل نجاح وفعالية عملية خرطنة المعرفة، يجب إدارتها بكفاءة لضمان التحديد الجيد لأماكن المعرفة والسرعة في الوصول إليها عبر مسارات واضحة، والتوصيف المناسب للخبرات المتاحة في المنظمة، والمطلوبة في كل مشروع جديد⁽⁴⁾، وتتطلب خرطنة المعرفة ما يلي:⁽⁵⁾

➤ تحديد رؤية جماعية حول خرطنة المعرفة، وإيجاد الحوافز الملائمة من أجل نجاحها؛

➤ تحديد معرفة وخبرات المنظمة وممارساتها الأفضل ومواقع تواجدها والممثلين الأفضل لها في كل مجال وكذا مستخدميها، وتحديد المسار المعرفي الرابط بينها؛

تفيد خارطة المعرفة في التعرف على محفظة المعرفة في المنظمة وترتيب الأولويات في برامج إدارة المعرفة،⁽⁶⁾ وتقدير الفجوات المعرفية وبالتالي فجوات الأداء، حيث تقوم أدوات إدارة المعرفة ونظمها بتقليص هذه الفجوات،⁽⁷⁾ كما تفيد في تقليص الفجوة أمام المنافس، وكذا الفجوة بين الأعمال، والفجوة بين العاملين والفجوة في تكنولوجيا المعلومات، كما تمكن من تقييم عمليات إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال، وبالتالي تصميم وتطوير نظام لإدارة المعرفة الفردية والجماعية، وبالتالي القدرة على إدارة التغيير التنظيمي والثقافي والهيكلية، كما تمكن من التقييم الموضوعي للأداء وتحديد محاور التحسين المستمر.⁽⁸⁾

لا يقتصر الأمر على تحديد أماكن تواجد المعرفة بالمنظمة، بل يكمن الإبداع في افتراض وجود أفكار أفضل في البيئة الخارجية،⁽⁹⁾ ويكمن التحدي في القدرة على إدراكها وتقاسمها والاستفادة منها، وبالتالي لا بد من تجديد خريطة المعرفة باستمرار لاستخدامها في عملية مراقبة برامج إدارة المعرفة.

(1)-محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص،109.

(2)- محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص،74.

(3)- عبد الستار عبد العلي، مرجع سابق، ص،30.

(4)-نجم عبود نجم، مرجع سابق، إدارة المعرفة، ص،106.

(5)-ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص،113.

(6)- Jean –Louis Emine, Imade Boughzala, Lavoisier, op-cit, P.72.

(7)-محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص،74.

(8)- Rudvard. Kipling. **The read ahead implementaing knowledge managment** (Pearson education, 2002), P. 69.

Source électronique: www.phptr.com

(9)- حسني محمد الشيمي، مرجع سابق، ص 100.

12 عقبات المشاركة بالمعرفة: لعل الإخفاق في مشاركة المعرفة ناتج عن عدم فهم أن وحدات إنتاج المعرفة ليست فردية بقدر ما هي جماعية،(1) كما قد تصطدم المشاركة في المعرفة بعقبات تتعلق بما يلي:(2)

➤ الهرمية الصلبة للمنظمة التي تجعل العاملين لا يرون فرصة في تقاسم ما يعرفون، إضافة إلى الثقافة القائمة على أن المعرفة قوة لا مبرر لتقاسمها ؛

➤ عقبة القدرة الإدراكية لمستلم المعرفة، سواء الذهنية أو التطبيقية، مما يحول دون التقاسم الفعال لها؛

➤ غياب لغة الحوار وبالتالي جهل مالك المعرفة لمستحقيها والعكس مما يعيق الاستفادة من المعرفة المولدة؛

➤ صعوبة تقاسم المعرفة الضمنية، التي لا يمكن نقلها من خلال التعليم والتدريب، ولا توصيفها قياسيا في أدلة العمل، إذ تتطلب وقتا من أجل تكرارها أمام الآخرين، وتعلمها ببطء، ورؤية وممارسة؛

➤ يرفض الأفراد اقتسام المعرفة، إما لأسباب متعلقة بالوقت وترتيب الأولويات، أو لأسباب قلة الدراية بأساليب المشاركة وتدوين المعرفة ومهارات التعليم والتدريب؛(3) كما أن ثقافة المنظمة ونظام حوافزها يلعبان دورا في إعاقة المشاركة، فالأجدى أن يجد الأفراد منفعة حقيقية في الاشتراك في المعرفة.

تعد المشاركة في المعرفة أهم عوامل نجاح إدارة التغيير، إذ تعمل على تطوير رؤية مشتركة بين الأفراد متعددي التخصصات مما يجعلها رؤية متكاملة التوجهات والأفاق، كما أنها تدعم عملية التنفيذ من خلال مساهمتها في تكوين فرق تغيير متعددي المعارف والمهارات.

رابعا. تطبيق ورسملة وتوزيع المعارف: إن معيار النجاح في إدارة المعرفة، هو استخدام المعرفة المتوفرة، والمولدة في الوقت المناسب واستثمارها لأغراض التطوير والتغيير، مما يسمح بعملية تعلم جديدة وبالتالي ابتكار معارف جديدة، إذ أن هذه الأخيرة لا تتأتى من خلال دمج المعارف فحسب، لكنها تتأتى بشكل أكثر كثافة وعمقا من خلال التعلم،(4) إذ يجب أن توظف المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف التغيير بشكل خاص، فمن معايير تقييم إدارة المعرفة الفجوة بين ما لدينا من معارف وما استخدمنا منها في تغيير عمليات الأعمال وتحسينها،(5) وتعمل الغاية التنظيمية بمثابة آلية للرقابة على مدى تطبيق المعرفة داخل المنظمة ومدى الحاجة لذلك.(6) حيث تظهر الحاجة ماسة إلى إعادة التفكير في كيفية إسهام المعرفة في تطوير أعمال المنظمة،(7) وتوجيهها نحو الإبداع، وقد أثبتت التجارب أن 0.5% من المعرفة الناتجة عن نشاطات البحث والتطوير تصل إلى مرحلة الانتشار،(8) نتيجة التطبيق غير المدروس لها اقتصاديا وتقنيا وتجاريا.

للحصول على عائد لقاء تكاليف اكتساب وإنشاء وخلق المعرفة لابد من توزيعها بشكل كفاء على مستوى المنظمة، من أجل تطبيقها وإثبات فعاليتها، فالمعرفة بدون تطبيق تكلفه من غير عائد، وإذا كان

(1)- عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص،72.

(2)- نجم عبود نجم، مرجع سابق، إدارة المعرفة، ص،109-111.

(3)- عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص،74-76.

(4)- Hirotaka Takeuchi .Ikujiro nonaka, op- cit, P.529.

(5)-محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص،103-104.

(6)-عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص،175.

(7)-حسني عبد الرحمان الشيمي، مرجع سابق، ص،94.

(8)- Synthia Roberts-Gray Thomas Gray, **Implementing innovation**, Model to bridge the gap between diffusion and utilization (Management of change and innovation.),(Great Britan, Galliard .The Internationnal library of management, 1994), P.437

العائد على الاستثمار المادي يقاس بالربحية وتأثيرها في الأداء المالي، فإن الاستثمار في رأس المال المعرفي يقاس بأدوات ومعايير مغايرة، (رضا الزبون، النمو، الإبداع، الكفاءة، الاستقرار، التأثير الإستراتيجي على المدى الطويل)،⁽¹⁾ كما أن فتح المجال لمناقشة نتائج التطبيق والبحث في مشكلاتها ومحاولة إيجاد الحلول الأحسن لنفاص التطبيق، يسمح بالخروج بمعارف وخبرات جديدة تثري رأس المال المعرفي بالمنظمة وتحقق مفهوم رسمة المعارف، ناهيك عن إمكانية تحقق المشاركة الفعلية للمعرفة من خلال تطبيقها،⁽²⁾ فما يصعب فهمه وإدراكه من خلال التدريب والتلقين يسهل إدراكه من خلال التطبيق والممارسة الفعلية.

إن المؤسسات القادرة على تحقيق موجات متعاقبة من الإبداع الجذري، تتخللها استمرارية مؤسسية مقابل تقطع تكنولوجي، لا يمكن تفسيره بمجرد ارتفاع أو انخفاض في المواهب التقنية الخاصة فردية كانت أو جماعية، بل إن استمرارية حيازة واستغلال واستخدام هذه المهارات الجديدة والفرص المعرفية بالبيئة الخارجية هو ما يفسر ذلك،⁽³⁾ فإن المقومات المفتوحة للقدرات والكفاءات البشرية الخاصة بالمنظمة والتي تأخذ وقتا مطولا لتطويرها والحفاظ عليها، هي القدرة على تحويل القدرات التقنية إلى إبداعات حقيقية والتحقيق الفعلي لمفهوم التعلم، وإذا استطعنا الكشف عن العمليات الداخلية المحددة لكيفية الاستجابة للتكنولوجيا المعروضة، يمكننا شرح الاستمرارية الإبداعية، وتحقيق مفهوم التغيير المستمر بالمنظمات.

لعل العلاقة متبادلة بين الإبداع وإدارة المعرفة، فما كان لإدارة المعرفة أن تحقق أهدافها دون تطبيق مخرجاتها في شكل إبداعات تنافسية، كما أن الإبداع بدوره يؤدي إلى إنتاج معرفة جديدة من خلال التعلم ومحاولات التحسين، مما يجعل العلاقة وطيدة بين صناع المعرفة والمبدعين برأي دروكر،⁽⁴⁾ وإن ما يدعم هذا التداخل هو العمل الجماعي لفريق يضم أفرادا بمهارات وخلفيات معرفية متباينة يتم تبادلها بين أعضائه للتمكن من الإبداع على مستوى عال والتوصل إلى طرق غير مبتكرة سابقا في حل المشكلات، كما تشترك إدارة المعرفة مع التغيير في القوى المؤثرة في كل منهما، سواء خارجية كالعولمة والمنافسة الدولية والزبائن والموردون المتميزون، أو داخلية كالاختناقات المعيقة لانسيابية المعرفة وضعف كفاءة الأداء والقدرات التكنولوجية المتنافسة والدافعة إلى ضرورة التكيف معها والسلوك الإنساني من إمكانيات وقدرات والدافعة إلى ضرورة دراستها واستيعابها.

مما سبق يتبين أن الإبداع عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق في جميع مجالات المنظمة، أين تبرز الحاجة إلى خصائص متعددة ومطورة في الأفراد لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئتها، وتهيئ أدوات التغيير الإستراتيجي من خلال الإبداع القائم أساسا على التطور في عمليات توليد وتطبيق المعرفة الجديدة، مما يولد الحاجة إلى إبداع طرق جديدة لإدارة رأس المال البشري بالمؤسسات الاقتصادية والتي من شأنها توفير موارد بشرية بالخصائص التي تتجاوب وتداعيات التغيير الإبداعي.

(1)-عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص.53.

(2)-Hiroataka Takeuchi .Ikujiro nonaka, , op-cit , P.529.

(3)- Paul trott, op-cit, P.190.

(4)-محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص.379.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري البشري ودوره في إدارة التغيير. "نحو إدارة جديدة للموارد البشرية".
تعنى إدارة التغيير بتحقيق التغيير حسب المتطلبات الداخلية والخارجية، وفي بيئة سريعة ومستمرة التحول تتداخل فيها متغيرات وعوامل صعبة التحديد والسيطرة، أصبح من الصعب التمييز بين الأطراف التي تأتي بالتغيير، مما يتطلب مزيداً من التمكين الإداري للأفراد من أجل الاستجابة السريعة لكل ذلك، وهذا ما يجعل رأس المال الفكري أكثر أهمية في إدارة التغيير من أي عامل آخر، ولعل الانتقال إلى استخدام هذا الأخير كمصدر للقيمة يعد في حد ذاته تغييراً جذرياً يحتاج إلى تغيير العديد من الممارسات التقليدية سواء على مستوى المفاهيم والقيم والسلوكيات، ونظراً لأهمية رأس المال الفكري في الإدارة الإبداعية للتغيير، سيتم التطرق لأهم جوانبه بالتركيز على رأس المال البشري باعتباره أهم مكوناته.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري البشري.

قبل الحديث عن رأس المال الفكري البشري، بشكل خاص ومفصل، تجدر الإشارة أولاً لمفهوم رأس المال الفكري بشكل عام من حيث تعريفه وأنواعه ودوره في إدارة التغيير.

أولاً. مفهوم رأس المال الفكري ودوره في إدارة التغيير: بالرغم من جدة التنظير في هذا المجال، إلا أنه لقي اهتماماً غير مسبوق من طرف الباحثين نظراً لأهميته في تنافسية المنظمات.

1/ تعريف رأس المال الفكري: لقد قدمت العديد من التعريفات لرأس المال الفكري وأهمها تعريف ستيوارت توماس، في كتابه (رأس المال الفكري، الثروة الجديدة للمنظمات (2004)، حيث يعرفه على أنه: "المادة الفكرية من معرفة ومعلومات وملكية فكرية وخبرة، والتي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة".⁽¹⁾ مركزاً على دور رأس المال الفكري في تكوين الثروة، ويقابل مصطلح رأس المال الفكري مصطلح اللاملموسية، ويعبر عن الجانب المحاسبي له، ويقابلها في رأس المال المادي مصطلح الملموسيات القائم على الماديات ممكنة وسهلة القياس، ويعطي الجدول التالي شرحاً مفصلاً للفرق بينهما.

الجدول رقم (06): الفروق بين رأس المال المادي والفكري:

رأس المال الفكري	رأس المال المادي	
أثري، غير ملموس، وغير منظور. في رؤوس الأفراد. الفرد. متزايدة. في الانتباه والتركيز. عمال ومهنيوا المعرفة. قيمة تبادل عند الاستعمال. دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة). تزايد الأهمية.	مادي - ملموس ومنظور. داخل الشركة. الآلة. متناقضة. في الموارد. العمال اليدويون. قيمة استعمال وقيمة تبادل. دورة تقادم (ضعف). تناقص الأهمية.	السمة الأساسية. الموقع. النموذج الممثل. العوائد. نمط الثروة. الأفراد. القيمة. القوة والضعف. الأهمية حالياً.

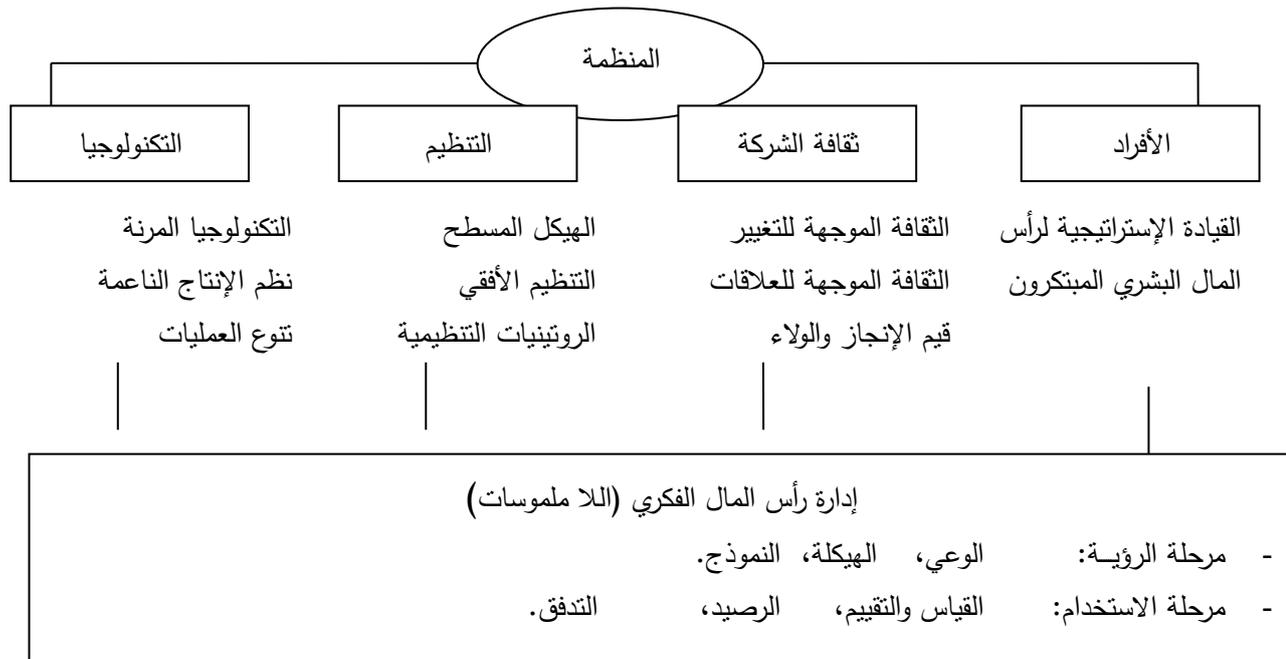
المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللا ملموسات، (الأردن: اليازوري (2010)، ص. 119.

(1)-Patricia Ordonez de Pablos, Measuring and reporting knowledge- based resources, the intellectual report, (Spain: university of Oviedo) p.01. sourcecélectronique: www.warwick.ac.uk

يوضح الجدول أعلاه أن كل تركيز رأس المال الفكري حول المورد البشري، حتى اللاملموسات الصلبة كقواعد البيانات مصدرها المورد البشري، مما جعل الحديث عنه يقترب بشكل أكبر على رأس المال البشري.

2/ دور رأس المال الفكري في إدارة التغيير: إن رأس المال الفكري يعد تغييراً في حد ذاته، تترتب عنه تعديلات جذرية وتحسينية على مستوى المنظمة، إلا أنه بالمقابل، له دور هام في إدارة التغيير، على مستوى الأفراد والتنظيم والتكنولوجيا وكذا ثقافة المنظمة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (23): إدارة اللاملموسات والتأثير على مكونات التغيير التنظيمي.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، (إدارة ما لا يقاس)، (الأردن، البازوري 2010)، ص 119.

من أجل تحقيق التوازن في الرؤية والأساليب بين الأصول الملموسة ورأس المال الفكري، لا بد من

منهجية تقوم على أسس إدارة التغيير، ومفاهيم إدارة رأس المال الفكري، وذلك من خلال: (1)

- حصر وجرد لا ملموسيات المنظمة، كما هو الحال في جرد الملموسات، وهذا ما يجعل المسيرين يهتمون وينتبهون لقيمة رأس المال الفكري، والتي كانت في غفلة عنها في ظل المبادئ المحاسبية والمالية التقليدية؛
- تحديد نقاط قوة وضعف وطبيعة الأصول اللاملموسة بالمنظمة، بحيث تتمكن من إدارتها بكفاءة وفعالية؛
- الاهتمام بتأثير رأس المال الفكري وإدارته على أصحاب المصالح من حملة أسهم وزبائن وموردين ومجهزين وموزعين وأفراد، لتطوير علاقات إيجابية وطويلة الأمد معهم؛

إن إدراج رأس المال الفكري ضمن إستراتيجية المنظمة وأنظمتها وأساليبها الإدارية والمالية والمحاسبية، سيحدث نقلة في التفكير والمفاهيم والممارسات، مما يجعله مصدراً للمقاومة لاسيما المحاسبين والماليين الذين لا يجدون في مبادئهم المحاسبية ما يجعلهم قادرين على التعامل المرن مع اللاملموسات، وكذا الأفراد الذين لم يسبق لهم التعامل معها وتنقصهم الخبرة في فهمها وتوظيفها بكفاءة في أداء عملهم، وتحتاج إدارة التغيير إلى طرق مرنة لتغيير أفكارهم وإقناعهم لإدراك جدوى التغيير وحميته، بالرغم من

(1) - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، (إدارة ما لا يقاس)، (الأردن، البازوري، 2010)، ص ص. 98-105.

ذلك فإن هناك فئة من العاملين لديهم سلوكيات وانطباعات إيجابية حيال هذا الأخير، إذ يستفيدون منه، وهي الفئة المتميزين وذوي المبادرات الابتكارية، وهؤلاء هم المكونون لرأس المال الفكري البشري للمنظمة، كما أن هناك فئة من الأفراد محايدين، على إدارة التغيير جذبهم لصالحها.⁽¹⁾ ويتضمن رأس المال الفكري كلا من رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري ورأس المال الزبوني، وفيما يلي شرح موجز لكل منها:

- **رأس المال الهيكلي:** هو ملكية المنظمة اللاملموسة في جوانبها الصلبة، أي كل ما يبقى في المنظمة من معارف بعد مغادرة العمال لها، وتتمثل في كل ما تحول من معارف الأفراد إلى معرفة صريحة في شكل قواعد بيانات وإجراءات وأدلة عمل وبرمجيات وبراءات وأنظمة وبنى واستراتيجيات وثقافة تنظيمية، والتي تمثل في مجملها البنية التحتية الضرورية لرأس المال البشري للقيام بالمهام المتوقعة منه.⁽²⁾

- **رأس المال الزبوني (العلائقي):** يتمثل في القيمة المضافة الناتجة عن علاقة المنظمة المتميزة مع عملاءها ومورديها ومختلف المتعاملين الأساسيين معها، أين يتم تحويلها إلى علاقة طويلة الأمد في شكل شراكة تكسب من خلالها ولاءهم الذي يعد التزاما منهم بالتعامل معها، والرغبة في مشاركة تبادلية بأنشطتها، وما يجعلها جزءا من رأس المال الفكري، كون إدارة المعرفة في جانب منها إدارة الزبون،⁽³⁾ من خلال تحديد الحاجيات المتجددة له وتجسيدها من خلال الإبداع لا سيما وقد أصبح الزبون مصدرا أساسيا للمعرفة.

- **رأس المال البشري:** هو "مجموع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في المنظمة وقدرتهم على تقديم حلول للعملاء،⁽⁴⁾ أو هو "امتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات، لها القدرة على إعادة تشكيل هذا النظام بطرق متميزة"،⁽⁵⁾ ويقدم هذا التعريف عادة على أنه تعريف لرأس المال الفكري باعتبار المورد البشري هو المصدر الأساسي لباقي الأصول الملموسة وغير الملموسة بالمنظمة،⁽⁶⁾ وفيما يلي تفصيل حول هذا الأخير نظرا لأهميته.

ثانيا. **الأساسيات الفكرية لرأس المال البشري وأهميته في إدارة التغيير:** إن ما يميز رأس المال الفكري البشري كونه قادر على العمل في الظروف المتغيرة، كما يتميز بالندرة لأن معرفة الأفراد مبنية على خبراتهم الذاتية ومعارفهم التطبيقية الممزوجة مع خصوصية وثقافة المنظمة، ما يجعلها صعبة التقليد والإحلال، مما يجعله ميزة تنافسية مستدامة لدى المنظمات الحديثة وركيزتها في عمليات الإبداع والتغيير.

1/ الأساسيات الفكرية لرأس المال البشري: يمكن عد المورد البشري رأسمالا فكريا، إذا تحققت فيه القواعد المعرفية المتنوعة (معرفة ماذا، معرفة كيف، معرفة لماذا) إضافة إلى معرفة الاهتمام بـ لماذا Car (Way) والموجهة نحو تحريك إبداع العاملين ذاتيا، وكذا معرفة التألف والتي تعبر عن قدرة المسيرين على

(1) - Ali Talip Akpinard, Ali Akdemir. Op-cit, p.333.

(2) - Andrew Kok. Intellectual **Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning**, (South Africa : University of Johannesburg, Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5. Issue 2. 2007), p.01. sourcecélectronique: www.ejkm.com

(3) - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، مرجع سابق، ص ص. 146-159.

(4) - Ali Talip Akpinard, Ali Akdemir. Op-cit, p.333.

(5) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص. 279.

(6) - Ali Talip Akpinard, Ali Akdemir. Op-cit, p.334.

تحقيق اندماج الأفراد في جماعات مبدعة ومتماسكة وشبكات عمل تهدف إلى بناء رأس مال إجتماعي، وتحقيق التوافق بين الخبرات والمهارات المجتمعة وتحويلها إلى ممارسات تنفيذية فاعلة تصب في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وكذا تحقيق تداوب المعارف والخبرات لتحقيق توليفات جديدة للمعرفة القائمة في نفس المجال أو مجالات أخرى لتحقيق رسمة المعرفة⁽¹⁾ كما يعد المورد البشري رأسملا فكريا إذا تمكن من تحويل معارفه إلى قيم مضافة يلاحظها العملاء⁽²⁾ من خلال حيازة المنظمة لما يلي⁽³⁾:

- توليفة من القابليات المتمثلة في المهارات الاستراتيجية اللازمة لتوفير الإمكانيات الضرورية وتكون في المستوى الاستراتيجي للتنظيم؛
- توليفة من الكفاءات المتمثلة في المهارات اللازمة لانجاز المهام بمستوى أداء جيد وتكون بالمستوى التكتيكي؛
- توليفة من التكنولوجيات المتمثلة في الوسائل والطرق اللازمة لتحقيق مستوى من النتائج المادية وتكون في المستوى التشغيلي.

يبرز هنا دور المورد البشري في إزكاء الإرث المعرفي التنظيمي الذي يشكل المعرفة الخاصة بالمنظمة، إذ قد تكون المعارف التقنية في شكل تراخيص أو معرفة تجارية متاحة لكل المنظمات، إلا أن طرق أداء الأفراد واستخدامهم لها، أي تراكم المعارف والخبرات لديهم، هو ما يضيفي صفة الخصوصية لها⁽⁴⁾ حتى عند مغادرة بعض الأفراد للمنظمة، فإن هذا الإرث يبقى لدى بقية العاملين بها، والذي يعد جزءا من ثقافتها. من أهم التحديات في إدارة الموارد البشرية أن تصبح المعرفة رأسملا فكريا^(*) أين يتم الاستفادة منها في المجال المناسب لها، سواء من طرف مبتكريها أو الذين يدركون قيمتها، بحيث تفيد المستثمرين لتوسيع نطاق تطبيقاتها لتتصل بقطاع أوسع من المجتمع وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة على الدوام، مما جعل قيمة إنتاجية الاقتصاد المعرفي تكمن في العائد على الاستثمار في رأس المال البشري والمتمثل في إبداعية الفرد⁽⁵⁾، مما يمكن هذا الأخير من حرية اختيار مكان عمله نتيجة لتميزه⁽⁶⁾ ولتحقيق ما سبق فإن المدخل الفعال هو استخدام فرق الموارد البشرية المتخصصة التي تأخذ بوجهات النظر المتعددة لتقييم الاحتياجات العامة للمجتمع وتوقعاته بالاستفادة من المشاركة الفاعلة لكل من⁽⁷⁾:

- ناقلو الابتكارات الذين يمكنهم ترجمة الإبداع إلى بيانات مختلفة ذات صلة بالموضوع المبتكر، وكذا الأفراد العاملين في العلاقات العامة؛
- رجال الأعمال القادرين على توفير الأموال بالكف المطلوب لاستثمار رأس المال الفكري البشري؛

(1) - أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال، (الأردن: اليازوري، 2009)، ص ص. 228-229.

(2) - Ali Talip Akpinard, Ali Akdemir. Op-cit, p.333.

(3) - Bill Walf, op-cit, p. 20.

(4) - Paul Trott, op-cit, P,189.

(*) - تحول المعرفة إلى رأسمال فكري يشير إلى أن المعرفة قد تصبح بمثابة الخصوم في حالة عدم جودتها أو عدم تغطية عوائدها لتكاليف الاستثمار فيها، كما لا يسمى رأسملا فكريا حتى يحقق الغاية النهائية منه وهو الاستخدامات المفيدة والإبداعية.

(5) - أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص ص 213-215.

(6) - Ali Talip Akpinard, Ali Akdemir. Op-cit, p.333.

(7) - أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص ص. 219-220.

➤ الخبراء القانونيين الذين يدافعون عن قيم إبداعات رأس المال الفكري البشري في المنظمة والمحافظة على الملكيات الفكرية وبراءات الاختراع، وكذا الهيئات الحكومية التي تشجع أنواعا معينة من الإبداعات. بالتالي فإن رأس المال الفكري البشري قائم على مفهوم شبكات العمل، والتي تحتاج إلى أسلوب متميز وحديث لإدارتها، وكذا مشاركة مختلف الأقطاب ذات العلاقة لتأمينه بالكم والنوع اللازمين كالجامعات.

12 أهمية رأس المال الفكري البشري في إدارة التغيير: تكمن أهمية رأس المال الفكري البشري في كونه مصدرا للإبداع الإستراتيجي،⁽¹⁾ وبالتالي فهو أحد أهم عوامل النجاح في إدارة التغيير، وتتعاظم أهميته بتعاظم العوامل الناتجة أساسا عن الاقتصاد القائم على المعرفة، وأهم هذه العوامل ما يلي:⁽²⁾

➤ تزايد المؤسسات الابتكارية التي تحتاج إلى كم هائل من الأفكار والمفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى منتجات وخدمات جديدة متميزة، وهذا ما يدعو إلى الحاجة إلى أفراد مميزين ومتفردين؛

➤ التحول إلى المؤسسات كثيفة المعرفة، مثل مؤسسات التكنولوجيا العالية، أو الخدمات المختصة التي تتطلب أفراد مهنيين ذوي قدرة عالية على التعامل مع المفاهيم المعقدة والمطورة؛

➤ تزايد المؤسسات كثيفة العلاقات الإنسانية، والتي تتميز بالعلاقات الكثيفة مع الزبائن (كالفنادق، والبنوك)، مما يتطلب أفراد يحسنون التعامل وإدارة العلاقات لاسيما في فترات الذروة؛

➤ التوجه نحو المؤسسات العالمية، التي تتسم بتنوع البيئات التي تعمل بها وتنوع ثقافات أفرادها، مما يتطلب أفرادا بخبرات اتصالية عالية وخبرة متنوعة للعمل بكفاءة في بيئات وثقافات متنوعة؛

➤ ندرة العمل المعرفي والمهني المتميز في سوق العمل، وبالتالي المنافسة على اجتذاب رأس المال الفكري البشري، مما يدعو إلى ضرورة المحافظة عليه وكسب ولائه.

إن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في المدخلات منه كما في السابق (عدد العمال، الشهادات، متوسط سنوات الخدمة)، وإنما فيما يحقق من مخرجات ونتائج، فقد تمتلك العديد من المنظمات نفس الكم من حاملي الشهادات العالية، إلا أن بعضها لا يحقق ميزة تنافسية في استخدامهم، وهذا يفسر جهود المنظمات الواعية بهذا الجانب في عملية اختيار عاملها، كما يفسر حرب المواهب القائمة بين المنافسين.

كما تبرز أهمية رأس المال البشري عند مقارنته برأس المال الهيكلي، حيث يتسم هذا الأخير بكونه رصيذا بينما يتسم رأس المال البشري بكونه رصيذا وتدقفا في نفس الوقت، كما أن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويتطور بالتوليد الذاتي للمعرفة، بينما رأس المال الهيكلي تتقدم معرفته الصريحة، مما يجعل دورة حياته أقل من دورة حياة رأس المال البشري بفعل التراكم المعرفي والخبرة والتعلم الناشئ عن تبادل المعارف وتشاركتها بين الأفراد، مما يساهم في تحقيق مبدأ المشاركة في إدارة التغيير.

المطلب الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري البشري.

هناك آليتين لبناء رأس المال فكري البشري هما: آلية الاستقطاب وآلية الصناعة.

(1) - Patricia Ordonez de Pablos, Op-cit, p.04.

(2) - نجم عبود نجم، إدارة اللا ملاموسات، مرجع سابق، ص ص. 137-139.

أولاً. آلية استقطاب رأس المال الفكري البشري: في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات الأعمال اليوم كالعولمة، التوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الشديدة، لا بد من الاهتمام بموضوع استقطاب الموارد البشرية الكفاءة، ومن أهم الإستراتيجيات الملائمة لذلك: (1)

1/ استقطاب العقول من سوق العمل: لأن رأس المال البشري يعد ميزة تنافسية حرجة، ودعامة أساسية لتطور منظمات الأعمال، أصبح على إدارة الموارد البشرية متابعة العقول المتميزة والنادرة والمهارات والخبرات المتقدمة لجذبها، إذ تفيد في زيادة رصيدها المعرفي وزيادة عمليات الإبداع، إذ على المنظمة أن تدرك ما تحتاج من خلال نظام فعال للاختيار والاختبار على ضوء إستراتيجية الأعمال، إضافة إلى قدرة عالية على تحقيق التعلم المتبادل بين العمال الجدد والحاليين.

2/ شجرة الجداريات: قد ظهرت شجرة الجداريات كطريقة لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا، وهي عبارة عن مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة والسيرة الذاتية لديهم، لتحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، ويتم هذا عن طريق الاستقطاب الإلكتروني من خلال شبكات الحواسيب التي تقدم تسهيلات لاستخدام أسواق رأس المال الفكري البشري وتقدم هذه الطريقة:

➤ حضور الموارد البشرية عبر الشبكة وعرضا لقدراتهم فيها؛

➤ عرضا للأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة؛

➤ إمكانية المحادثة والتراسل بين المتقدم والشركة وتحديد الأشخاص الملائمين بسرعة.

3/ مراجعة منظمات المعرفة والتعليم: إن زيارة المعاهد والكليات والجامعات، باعتبارها مصدرا مهما لاكتشاف المواهب واستقطابهم، تعد من أولويات الإدارة العليا، حيث يتم اختيار ذوي المهارات والمقدرات الخاصة لاستخدام مهاراتهم التحليلية والإبداعية في حل المشكلات الفريدة من نوعها.

ثانياً. صناعة رأس المال الفكري البشري: إن تطوير رأس مال بشري فكري لن يكون وليد اللحظة، بل إنه يحتاج إلى استراتيجية طويلة المدى تأخذ بالحسبان الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة من هذا الأصل، (2) وتتطلب هذه العملية استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديدة والأنظمة المبتكرة والتصاميم التنظيمية الملائمة، وفيما يلي أهم الإستراتيجيات الملائمة لصناعة رأس المال الفكري البشري: (3)

1/ خريطة المعرفة: هي طريقة مرنة وفاعلة في صناعة رأس المال الفكري البشري، حيث تهدف إلى التعرف على محفظة المعارف في المنظمة والمركز المعرفي لها مقارنة مع منافسيها، وتحديد فجوات المعرفة من أجل تقليصها من خلال صناعة المطلوب منها.

2/ بناء الأنسجة الفكرية: تمثل تشكيلا فرقا يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتعلم من بعضها البعض، ثم تحل بانتهاء المشروع المعني، وتوفر هذه الإستراتيجية الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين

(1) - المرجع نفسه، ص ص 256-269.

(2) - Jean Marie Peretti. **Gestion des ressources humaines**, (France : Vuibert, 19^{ed}), p .04.

(3) - أحمد علي صالح. سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص ص. 266-269.

مختلف المهنيين والمتخصصين والابتكاريين، وتؤدي إلى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الانتقال السريع من الفكرة إلى المنتج، وتتميز هذه الإستراتيجية لنجاحها بما يلي: (1)

➤ توفير البيئة الملائمة للتفكير الابتكاري من حيث تجانس منطقي في خصائص أعضاء الفريق العقلية، كالخبرة الواسعة والحس المعرفي؛

➤ تفاعل حقيقي لإنتاج أفكار تتناسب وحاجات المنظمة، وتمكن عال من جعل هذه الأفكار قابلة للتنفيذ؛

➤ قدرة على الإقناع بأهمية الأفكار المقترحة لدى مراكز القرار؛

➤ القيادة الذكية، حيث يهتم المدير بالتعلم التنظيمي بدل الاهتمام بالإشراف وإعطاء الأوامر؛

➤ ربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري والمحافظة على الأفضل؛

يميل كل الأفراد للإتيان بأفكار جديدة إلا أنهم ينتظرون الفرصة لذلك، (2) وإن إرساء نظام اقتراحات وفتح المجال لمتابعة ومعالجة أفكارهم حول مشكلات المنظمة بحيث يكون معلنا وواضح الأهداف ومحفز ماديا ومعنويا، ومنح الدعم المادي والمعنوي لتجربة الأفكار الجديدة، من شأنه تحقيق قفزات في مجال الإبداع.

ثالثا. آلية التغيير على مستوى الفرد والوظيفة: إن توافقا بين الفرد ووظيفته أمر لا بد منه، ونتيجة للبيئة المحيطة بالفرد ووظيفته والمتغيرة باستمرار، تجعل هذا التوافق غير محقق باستمرار، لذا على المنظمة مراجعته على الدوام لإعادة الاتزان بينهما، حيث يشمل التغيير، الأدوار المناطة للأفراد أين يمكن أن ينتج عدم اتفاق بين المهارات واحتياجات المناصب الحالية ومتطلبات الدور الحالية، مما ينتج عنه انخفاض في الأداء، ومن أجل تحقيق هذا الاتفاق، يمكن إتباع استراتيجيتين إما تحقيق اتفاق الفرد مع الوظيفة من خلال التدريب والتطوير والتعيين، أو اتفاق الوظيفة مع الفرد من خلال إعادة تصميم العمل، (3) ومن أهم القوى الداخلية والخارجية التي تفرض تغييرا على مستوى الوظيفة وبالتالي الفرد ما يلي: (4)

➤ تغيير تكنولوجي مستمر تسبب في تقادم الوظائف أو تغييرها وبالتالي تغيير في مهارات الأفراد؛

➤ تدخل المنافسة في تغيير خطوات العمل وإجراءات جديدة تغير من شكل الوظيفة؛

➤ الاتجاهات العلمية الحديثة للإدارة (كمشاركة العمال في اتخاذ القرار)، تفرض شكلا جديدا للوظائف؛

➤ حجم المنظمة يفرض نوع معين من الموظفين، فالحجم الكبير يفضل الموظف المتخصص، والعكس؛

كل هذا يستدعي تغييرا على مستوى الأفراد أو الوظائف.

1 / التغيير على مستوى الأفراد: يكون التغيير على مستوى الأفراد من حيث: (5)

➤ تغيير في معارف الأفراد من حيث المعلومات العلمية والمبادئ والمفاهيم والنظريات والأسس العلمية المرتبطة بأداء الأفراد في أعمالهم؛

(1) - المرجع نفسه، ص ص. 266-269.

(2) - Alan G. Robinson-Sam Stern, *L'entreprise creative « comment les innovations surgissent vraiment »*, (France : édition d'organisation, 2000), P.261

(3)- آلان ويلمز وآخرون، مرجع سابق، ص. 404.

(4)- علي السلمي، مرجع سابق، ص ص. 278-286.

(5)- آلان ويلمز وآخرون، مرجع سابق، ص. 404.

➤ تغيير في المهارة من حيث زيادة كفاءة الأفراد في استخدام عملي للمعارف؛

➤ تغيير الاتجاهات النفسية للأفراد من تحسين وجهات النظر والرؤى عن جوانب العمل والأنظمة؛

➤ تغيير الأهداف والدوافع مما يتجاوب مع التغيير في المنظمة ورفع الحس بمسؤولية تحقيقها.

يتم تحقيق ما سبق من خلال مجموعة من الممارسات:

1/1 التدريب: إذ لا بد من إدارة التدريب بحيث تؤدي إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد وتطوير اتجاهاتهم

وآراءهم حول العمل، وتحويل مهاراتهم وخبراتهم إلى قدرات جوهرية وميزات تنافسية، لتطوير أداء الأفراد حتى يرقى للمستوى العالمي، ويعتبر التدريب من أهم الرافعات التي من شأنها ترسيخ وتثبيت التغيير،⁽¹⁾.

2/1 تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: أين يشترك الفرد والمنظمة في تحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته، إذ يقوم هذا الأخير بتحديد مهاراته وطموحاته الوظيفية ويحاول تقليص الفرق وأداء الوظيفة بنجاح تماشياً مع التغيير الذي يحصل فيها، أما المنظمة فتعمل على الاختيار السليم للعمال المناسبين للوظائف المناسبة.⁽²⁾

3/1 التحفيز: إن كل فرد في المنظمة يحمل قدرة كامنة على الإبداع، ولكن لا يتم الكشف عنها نتيجة لغياب عملية تقييم موضوعية لأفكار الأفراد ولعل التقدير المادي والمعنوي قادرين على استخراجها.⁽³⁾

4/1 التناوب الوظيفي: منح الفرصة للفرد للتنقل بين الوظائف حتى يكون لديه حوصلة عن أعمال نشاطات المنظمة وكذا أهدافها، مما يمكنه من معرفة دوره فيها من خلال ما لديه من قدرات وتوظيفها.⁽⁴⁾

2/ التغيير على مستوى الوظيفة: يتم التغيير على مستوى الوظيفة من خلال إعادة تصميم الوظيفة، حيث يستدعي التغيير في التكنولوجيا والعلاقات والسلطات والصلاحيات والأنشطة، إعادة النظر في طريقة تجميع الأنشطة في المهام والمهام في الوظيفة، وتشكيل مهام جديدة على أساس التشابه والتتابع والتكامل بين الأنشطة والمهام، ومن أهم وأحدث أساليب إعادة تصميم الوظائف ما يلي:⁽⁵⁾

➤ التوسع الأفقي والعمودي للوظيفة، حتى تكون أكثر تكاملاً وتنوعاً وسلطة وحرية وأكثر معرفة بنتائج

العمل، مما يزيد من قيمة العمل وروح المسؤولية والرقابة الذاتية وبالتالي دافعية وأداء وإبداع أكثر؛

➤ منح مرونة في أوقات العمل وفق جدول العمل المرن، أين يتحرى الفرد المداومة خلال أوقات العمل

الجوهري، ويبقى لديه الوقت لأداء أموره الشخصية وكذا التفكير بطرق إبداعية في حل مشاكل وظيفته؛

➤ تغيير المهام والواجبات، وتغيير في السلطات والصلاحيات المالية والإدارية والإشرافية والتنظيمية مما يساعد على نجاح التغيير، وتغيير مواصفات شاغل الوظيفة من حيث الخبرة والمهارة والشخصية.

➤ تغيير العلاقات الوظيفية، وتحسين الاتصالات بين الوظائف والأطراف الداخلية، أي الموظف ورئيسه ومرؤوسيه، والخارجية أي مع العملاء والموردين كذلك؛

(1) - Yves –Frédéric Livian, op-cit, P.555 .

(2) - أحمد علي صالح. سعد علي العززي، مرجع سابق، ص ص 256-269.

(3) - Jean mary Choffray, **Innovation et entrepreneuriat, De l'idée au marché**, (Paris : vuibert, 2000) P.309 .

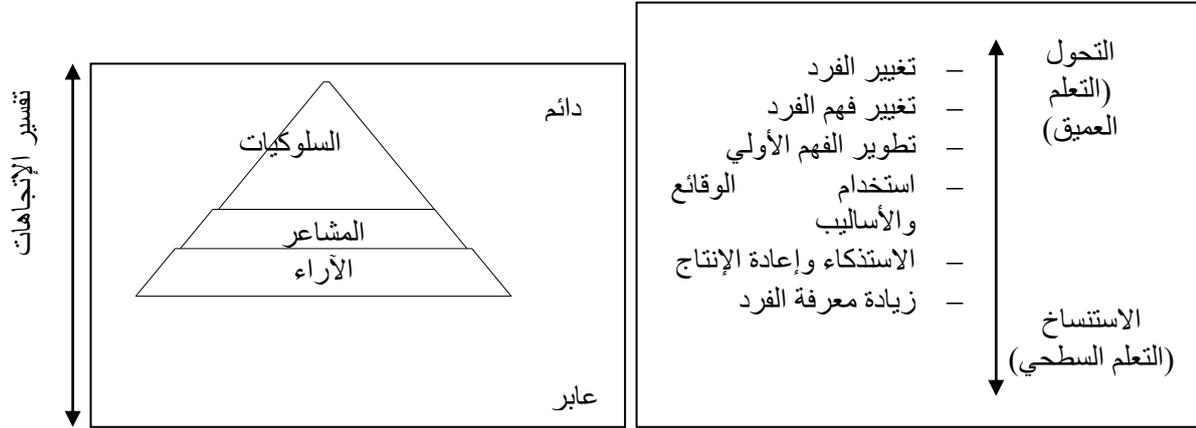
(4) - Alan G.Robinson-Sam Stern, op-cit , P.260.

(5) - آلان ويلمز وآخرون، مرجع سابق، ص.405.

رابعاً. **التعلم التنظيمي**: لقد تلقى مفهوم التعلم اهتماماً غير مسبوق في أدبيات التسيير وعلم التنظيم، وكذا بعض المهتمين الاقتصاديين، حيث تم التأكيد على أهميته في أداء النشاطات المستقبلية. (1)

1/ مفهوم التعلم التنظيمي: التعلم هو "عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال" (2). أي كلما زادت نسبة التعلم لدى الفرد من خبراته وخبراته غيره، كلما أحدث هذا تغييراً جوهرياً في سلوكياته وأداء أعماله، أي أنه عملية تفاعل اجتماعي، وهذا ما يميزه عن التدريب والتعليم، المتميزان بأنماط رسمية، والشكل التالي يبين هرمية التعلم.

الشكل رقم (24): هرمية التعلم وتغيير السلوك.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، (الأردن، الوراق، 2005)، ص. 254.

يجب أن ينعكس التعلم على نتائج الأعمال بالإيجاب، حيث تحتاج قوى التغيير الخارجية إلى التعلم من أجل التكيف معها، (3) إذ أن المنظمة الجادة في التعامل مع المعرفة، يمكنها فهم الديناميكيات المختلفة للتعلم، من خلال رسم خرائط حول مهامها ومشروعاتها اليومية لإتقان التعلم الضروري، فكل جانب من المعرفة نشاط تعلم مناظر له يدعمه، وكل نمط للتعلم يدعم بؤرة تركيز مختلفة للأداء، فالتعلم الحقيقي هو تحول الهيكل العميق لفهمنا، فعندما نتعلم شيئاً جديداً، ندرك أن المعرفة القديمة ليست خاطئة وإنما أصغر من اللازم، (4) إذ يجب تنظيم معارفنا لتنسجم مع النظرة الجديدة والأكثر للعالم.

يمكن التمييز بين أنماط عديدة للتعلم، فهناك التعلم الاعتيادي والذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي، والتعلم الاستثنائي الذي يظهر في فترات التغيير التنظيمي، أين يتم إدراج مفاهيم ومبادئ وقواعد جديدة تهز القديمة بعمق وتذبذب الاستقرار، حيث يتدخل التعلم الاستثنائي لإنشاء نظام جديد يميز الأفراد في الظروف الجديدة، من خلال تعلمهم الذي ينمو بوتيرة أسيية مع تجاربهم الخاصة. (5) كما يمكن التمييز بين التعلم التكيفي والذي يتم استجابة للأحداث، ويدور حول تقليد الغير في ممارساتهم، والتعلم التوليدي والقائم على الإبداع، والذي يعمل على توجيه قدرات المنظمة نحو الفرص المتاحة بالبيئة. وهناك التعلم الفردي والتعلم

(1)-Paul Trott, Op-cit, P.16 .

(2) - آلان ويلمز وآخرون، مرجع سابق، ص، 51.

(3) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص، 254-251.

(4) - عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص، 342.

(5) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص، 260-259.

الجماعي، فالأطر التي تصلح للأفراد قد لا تصلح للجماعات، ومجموع التعلم الفردي ليست مماثلة للتعلم الجماعي،(*) كما أن عمليات التعلم المتعلقة بالمعلومات والمعرفة معقدة بدرجة أكبر عند المستوى الجماعي، حيث تحتاج الجماعة إلى أنماط مختلفة من المعرفة لمساندة عملها، كما أن كل نمط معرفي يعتمد في نجاحه على أنماط اتصالية مختلفة، لكل منها لغته الخاصة لحل المشكلات.(1) ويبقى التعلم الأهم هو ذلك الذي يساعد المنظمة على تغيير افتراضاتها ومبادئها وأسس أعمالها، وكذا سرعة تحوله إلى قيمة حقيقية لها.

12 آليات التعلم التنظيمي: يرى دروكر أن أهم التحديات التي تواجه المنظمة في عصر المعرفة، هو بناء ممارسات منهجية لإدارة التغيير الذاتي والمتواصل، بحيث يتم التخلي عن المعارف القديمة غير المجدية، وتعلم كيفية إبداع أشياء جديدة من خلال التحسين المتواصل لكل نشاط، بتطوير تطبيقات جديدة، إذ يرى أن للتعلم جانبين من النشاط(2)، الجانب الأول هو الحصول على المعرفة لحل المشكلات بناء على مقدمات منطقية قائمة، والجانب الثاني هو إرساء مقدمات منطقية جديدة، أي نماذج أو مناهج عقلية تلغي الموجودة،(3) وهذا ما أسماه Chris Argyris بالمدخل المزدوج للتعلم، (Double loop) بدل المدخل المنفرد (Single loop) إذ أن هذا الأخير يقوم على تبني القواعد الجديدة للأداء، بينما التعلم مزدوج المدخل يتحقق عندما يتم تعديل مستمر لهذه القواعد التي تم إرساءها، ووضعها محل تساؤل باستمرار تماشياً مع الخبرات المكتسبة عبر الوقت وكذا مع تغيرات المحيط، إذ يكتشف الأفراد كيفية صنع حاضرهم وواقعهم وكيفية تغييره، من خلال تطوير القدرة على تحديد وحل المشكلات والتجريب والتعلم من التجارب الماضية والممارسات الأفضل للآخرين، اعتماداً على البراعة الشخصية للأفراد والتشكيك في النماذج الذهنية لكل منهم.(4) إذن فالمنظمة المتعلمة هي تلك التي توسع باستمرار قدرتها على صنع مستقبلها،(5) حيث لا يكفي البقاء فحسب، بل يجب أن يقترن التعلم التكيفي بالتعلم التوليدي الذي يعظم قدرتها على الإبداع، وتتميز هذه الأخيرة حسب R.Daft في كتابه (Managment, 2000) بخمسة عناصر تتفاعل شبكياً فيما بينها وهي:(6)

- القيادة: يضطلع القائد في منظمات التعلم بأدوار ومهام جديدة، حيث يحرض على دعم الأفراد لاسيما المساهمين بأفكار جديدة وتقوية علاقته بهم، وبناء رؤية مشتركة معهم حتى لا تتبدد جهود المنظمة في اتجاهات متعارضة، كما لديه القدرة على إبراز واختيار النماذج الذهنية للأفراد ووضعها محل الممارسة.
- الشبكية: حيث إمكانية دوران ووصول المعلومات والمعارف بفضل التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتياً، والمدعم بتكنولوجيا الشبكات.
- الثقافة: ثقافة قائمة على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر المرتكز على التعلم المستمر.

(*) - بالرغم من أن التعلم لا يتم إلا بطريقة فردية وذاتياً، إذ يختلف الأفراد في قدراتهم وجدارتهم واستيعابهم وفهمهم لما يريدون تعلمه، فإن التعلم (لاسيما الضمني) لا يتم إلا في إطار اجتماعي تفاعلي، فإن العديد ممن يعتقد أن مجموع المواهب والمعارف لدى كل الأفراد بالمنظمة الواحدة يشكل قاعدة المعرفة فيها، ولكن في الحقيقة، لا أحد من أفراد المنظمة يعرف أو يفهم فهما كاملاً كيف تقوم المنظمة بأعمالها، وكيف تجتمع وظائف هذه الأخيرة لأداء وظيفتها الأساسية.

(1) - عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 179.

(2) - المرجع نفسه، ص 113.

(3) - Paul Trott, Op-cit, P.193.

(4) - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 260.

(5) - عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 343.

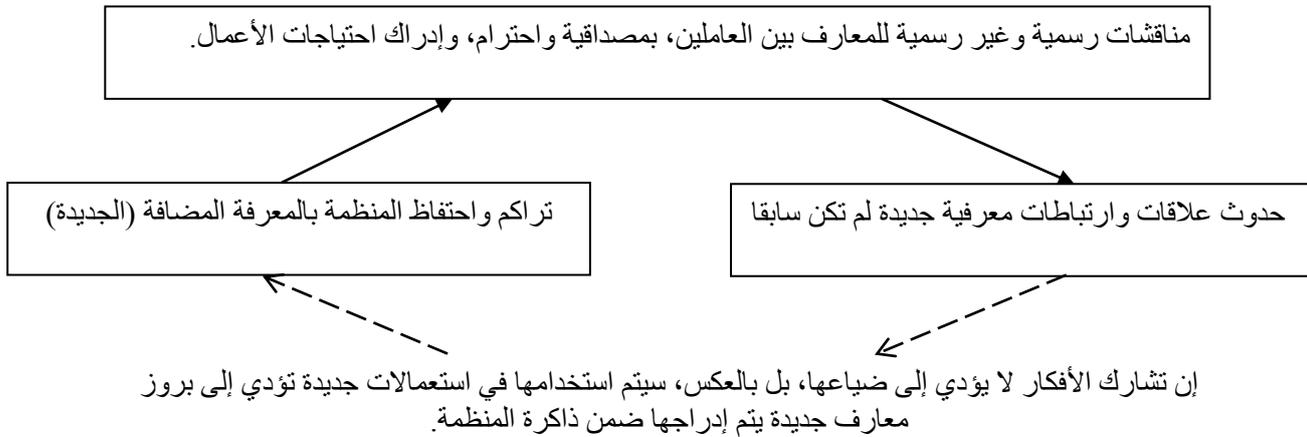
(6) - نجم عبود نجم إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 169-271.

- **التعلم الإستراتيجي:** الذي يجعل المنظمة مرنة بقدر غير مسبوق من حيث الاستجابة للبيئة وتحولاتها.

- **الطلب على المعرفة،** أي تحقيق ميزات تنافسية قائمة على المعرفة سواء باستقطابها أو توليدها داخليا.

يمكن إضافة معيار آخر يتمثل في ضرورة توثيق الممارسات الأفضل في قواعد بيانات للاشتراك فيها وتطبيقها بسهولة ودقة ونجاح، كما يمكن التغيير فيها لغرض خلق معيار جديد للتميز،⁽¹⁾ وهذا ما يدعى بالذاكرة التنظيمية، فكلما زاد استخدامها كان هذا مؤشرا إيجابيا للتعلم التنظيمي والفاعلية العالية للمنظمة،⁽²⁾ إلا أن التجارب أثبتت أن نسبة ضئيلة تستخدم من ذاكرة المنظمة بسبب رداءة توثيق التجارب السابقة والفصل بين المشروعات الجديدة والسابقة، وبالتالي عدم الاستفادة من دروسها المتعلمة وضياع الكثير من الخبرة والمعرفة السياقية التي تم توليدها وتقاسمها بين الأفراد، وقد نوه دروكر لأهمية المعرفة الضمنية في هذا المجال، حيث يرى أن المهارة لا يمكن شرحها وتفسيرها لفظيا بل يمكن فقط البرهنة عليها، ولا يمكن تعلمها إلا بالتلمذة والخبرة،⁽³⁾ ويبين (Trott-1993)، سيرورة التعلم ودوره في تراكم المعرفة وتكوين الإرث المعرفي بالمنظمة، مستلهما فكرته من أعمال Nonaka عند محاولة فهمه لحركية الأعمال اليومية أو الروتينيات،⁽⁴⁾ والتي تظهر في شكل معارف ضمنية، ودورها في تطوير كفاءات وقدرات المنظمة الإبداعية، وقد طور Trott هذه الأفكار في شكل نموذج لتراكم المعرفة الداخلية.

الشكل رقم (25): نموذج تروت لتراكم المعرفة التنظيمية وفقا لمفهوم التعلم.



Source : paul trott, *innovation Management and new product development*, 3ed ed.(London: prentice hall, 2009), P.199.

تملك الأقسام الوظيفية المتخصصة في المنظمة ثروة من المعارف والخبرات المتخصصة، من الجدير مناقشتها مع الزملاء في مجالات تخصص أخرى، في شكل استشارات داخلية غير رسمية لاختبار أفكار الأفراد ومدى فعاليتها الوظيفية، كمناقشة أفكار تكنولوجية مع زملاء في التسويق من أجل نصائح تجارية. إن استعمال التكنولوجيا بدوره، يعد من أهم آليات التعلم التنظيمي، إذ أثبتت التجارب أنه كلما استعملت التكنولوجيا كلما تطورت أكثر وأصبحت أكثر فعالية وكفاءة، حيث تتراكم لدى المؤسسة الخبرات التي

(1) - عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص ص، 74-81.

(2) - نجم عبود نجم إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص، 276.

(3) - عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص، 112.

(4) - Paul trott, op-cit, P,194.

تمكنها من إيجاد طرق أكثر إنتاجية لاستعمالها وتطوير البنى التنظيمية التي تحسن من استخدامها، ولقد ظهر مصطلح منحنيات التعلم الناتجة عن تكرار الأفراد لعملية ما، مما يمكن من الأداء الأفضل لها، ويحقق التعلم التنظيمي الناتج عن استخدام التكنولوجيا العلاقة التالية: $Y = ax - b$

تمثل Y ساعات العمل المباشرة اللازمة لإنتاج (x) من الوحدات، وتمثل (a) ساعات العمل المباشرة لإنتاج الوحدة الأولى من المنتج وتمثل (b) معدل التعلم⁽¹⁾، حيث تتناقص عدد ساعات العمل المباشرة اللازمة لإنتاج (x) من الوحدات بتزايد معدل التعلم (b) .

تظهر عادة انحرافات واضحة في وتيرة التعلم من مؤسسة لأخرى، وقد بينت الدراسات أن السبب في ذلك أن الاستثمار في التعلم الابتدائي يتسبب في تسارع معدل التعلم في مراحله المتقدمة بتطوير القدرة على امتصاص المعارف، فإن الخبرات الماضية تؤدي إلى القدرة على فهم المعلومات الجديدة واستعمالها بفعالية، مما يساعد على فهم البدائل والمشاريع الأكثر نجاحاً، وفهم سلوكيات المكونات الأساسية للتكنولوجيا الجديدة.

المطلب الثالث: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير " نحو تكوين رأس مال فكري بشري" أمام التحديات التي تواجه المنظمات الاقتصادية اليوم وأكثر من أي وقت مضى، عليها إعادة النظر في طريقة إدارتها لمواردها البشرية أخذاً بالحسبان مكانتها ودورها في نجاح وبقاء المنظمات.

أولاً. التحديات والممارسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية: إضافة إلى ضرورة أن تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، عليها أن تصبح إدارة للتغيير، من خلال المساهمة في بناء قدرة المنظمة على تبني التغيير والاستعداد لمواجهته، بجعل العاملين مدركين لمهمتهم في ريادة الأسواق العالمية، ومن مهمة إدارة الموارد البشرية أن تحول مقاومة العمال للتغيير إلى عزيمة وتصميم على الاستجابة والمواكبة، واستبدال الخوف بالإثارة والتحفيز، وأهم من ذلك مساهمتها في تغيير ثقافة المنظمة في حال استدعى الأمر لذلك، ومن أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذا ما يلي:⁽²⁾

1/ التحديات الجديدة لإدارة الموارد البشرية: يتوقف الإبداع على توفر موارد بشرية بدرجة عالية من الجودة، إلا أن معيار الجودة يختلف من مؤسسة لأخرى، فالاعتقاد السائد هو أن الأفراد الأكثر ذكاء هم الأكثر إبداعاً وبالتالي تعتمد المؤسسة على اختيار الأفراد وفق إنجازاتهم الدراسية، إلا أن هذا غير كاف، إذ عيها التخطيط والبحث في نطاق أوسع، فالعديد من المبدعين لم يجلسوا على مقاعد الدراسة قط.

يمكن تنمية مواهب المؤسسة حتى تحقق أعلى معدلات للإبداع من خلال دفعهم للتفكير والسلوك الإبداعي بطرق غير مباشرة، مما يؤدي إلى تبني ثقافة الإبداع تلقائياً بدل استخدام الأساليب المباشرة التي تدفع للمقاومة، وذلك من خلال تحقيق التنوع في المجموعة، كالتفاعل بين الأفراد ذوي الجوانب المختلفة من الذكاء لتعزيز جوانب القصور لكل منهم، وكذا الجمع بين المدافعين والمعارضين، أين تثار أسئلة وأفكار

(1) - Melissa Schilling, François Thérinop-cit, P.106.

(2) - عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص ص. 30-32.

غير نمطية، أو الجمع بين ذوي الأفكار الإبداعية وذوي القدرة على تطبيقها، ودفع الأفراد العاديين للعمل في جماعة يكون فيها الإبداع هو الثقافة السائدة، ومن التوجهات الفعالة لاستثارة السلوكيات الإبداعية ما يلي: (1)

➤ توسيع نطاق الموارد المتاحة بما يتلاءم مع وسائل التعلم التي تلائم الفرد أو الجماعة المعنية؛

➤ مساعدة الأفراد على إدراك المواقف التي تتجلى فيها قيمة الإبداع، من خلال حثهم على تناول الأعمال بطرق جديدة وأساليب أكثر تعقيدا، والنظر في العلاقات المتبادلة بين الأمور وتقبل البدائل وعدم التسرع. (2)

➤ تنمية مهارات الأفراد لمعالجة الصراع في العمل، وتحفيزهم على إبداع استخدامات جديدة لنفس الإمكانات، وتوعيتهم للجمع بين احترام النظم وحرية الفكر وحسن استخدام الصلاحيات والسلطات. (3)

➤ تعيين الأفراد وفقا للميولات والمواهب، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أين تتصل المهنة بالخبرة والمهارة، ومنح قسم من الحرية في اتخاذ القرار حول طرق تنفيذ المهام لبلوغ حلول إبداعية، (4)

إضافة لما سبق لا بد من تنمية مهارات حل المشكلات بصورة إبداعية، والبحث عن المشكلات الإبداعية، وكذا صنع المشكلات الإبداعية، فالأولى تعني أن هناك مشكلة ماثلة للعيان، ونريد حلها بشكل إبداعي وذلك من خلال الخروج عن الأطر المألوفة والأساليب المحددة في حل المشكلات، أما الثانية، فتعني أن المشكلة موجودة ولكن غير بارزة وتتطلب التفكير بشكل غير مألوف وبعيد النظر، أما صنع المشكلات، فتتعلق ببناء المشكلة الإيجابية من العدم لخلق حاجة جديدة والعمل على إشباعها، وهو الإبداع الذي يقود إلى الريادة.

تختلف أساليب ترويج التفكير والسلوك الإبداعي من مؤسسة لأخرى، بل داخل المؤسسة الواحدة، وأيا من هذه الأساليب لا يجدي نفعا أمام المناخ البيئي السلبي داخلها، (5) كالقيادة التقليدية وغياب مهارات استخدام الأسلوب المقترح وضيق الوقت المخصص للإبداع، كما يحتاج هذا الأخير إلى تداخل في الاختصاصات، من أجل تحقيق التناغم والتكامل في العمل الفكري والمهني للباحثين، فبفقد ما يطلب التخصص على مستوى الأفراد فهو مرفوض على مستوى الجماعة، (6) فبالرغم من مزايا التخصص في رفع الإنتاجية والتعلم والتدريب، إلا أن الإفراط فيه وعزل وظيفة البحث والتطوير عن باقي الوظائف قد يحرم المنظمة من العديد من الفرص الإبداعية، حيث يتطلب الإبداع نظرة شمولية يكون هذا القسم جزءا منها فقط، مما يجعل الإبداع مسؤولية الجميع، أين تحدد الإدارة العليا رؤية للمستقبل، وعلى الإدارات الوسطى ابتكار الأساليب والطرق والمهندسون عليهم ابتكار الجديد من الخدمات والمنتجات، والعمال عليهم ابتكار أساليب جديدة لإرضاء العملاء. (7) لذلك لا بد من تبني مفهوم الفرق المدارة ذاتيا من أجل زيادة رافعة العمل الفكري والمهني.

(1) - بيتر كوك، مرجع سابق، ص ص. 241-242.

(2) - سليم بطرس جلد، مرجع سابق، ص. 95.

(3) - Jean brilman, op, cit, p. 169.

(4) - محمد مقبل، مرجع سابق، ص. 193.

(5) - رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص. 227.

(6) - سليم بطرس جليدة، مرجع سابق، ص. 91.

(7) - مأمون نديم عكروش، مرجع سابق، ص ص. 184-187.

12 الممارسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية: أمام تحديات التغيير التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، على إدارة الموارد البشرية التي تود تحقيق مفهوم الإدارة بالإبداع أن تكون أكثر مرونة للاستجابة لهذه التحديات، وأن تكون إدارة توقعية للكفاءات وذات رؤية طويلة المدى،⁽¹⁾ وذلك من خلال تحقيق ما يلي:⁽²⁾

- تغيير طريقة أدائها لوظيفتها، فبدلاً من أن تكون معدة للقوانين وقواعد العمل، ومنفذة لقرارات الإدارة العليا، عليها أن تدخل في تطوير كفاءة المنظمة، وتبيان كيفية عمل أقسامها، ومجالات التغيير فيها، وأن تعمل كشريك إستراتيجي، بحيث تصبح المسؤولة على تحديد التركيب التنظيمي للمنظمة وطريقة أداءها للأعمال، واختيار نماذج الأعمال الأفضل من أجل تصميم واضح لها، وفهم أوضح لكيفية عمل المنظمة، ومعوقات تنفيذ إستراتيجية التغيير، واقتراح أفضل الممارسات في برامج التغيير؛
- تحديد واستثمار الممارسات الإبداعية للموارد البشرية في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة، والمساهمة في إدارة التغيير، وإيصال قضايا العاملين للإدارة العليا، والاهتمام بالمواضيع التي تهمهم؛
- تحسين ورفع مستوى المهنيين والعاملين في إدارة الموارد البشرية، من خلال استيعاب النظريات الحديثة والكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى ضرورة تمكينهم من التكنولوجيا الجديدة؛
- تأهيل الموارد البشرية لحيازة المهارات التي تمكنها من استيعاب المستجدات، وتحقيق المرونة في التنقل بين المهن، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، والتحكم في التكنولوجيا الحديثة، لاسيما تكنولوجيا المعلومات والاتصال، للتمكن من المشاركة الفعالة في تنفيذ التغيير بأساليب إبداعية؛
- المرونة في تصميم برامج التحفيز بحيث تقوم على الحماس الفردي، وإدارة الصراعات والاختلافات بدلاً من تسوية الشروط والأحكام، إضافة إلى ضرورة تبسيط السياسات والإجراءات المعقدة، وإعادة صياغة لائحة العمل، من أجل مزيد من الحرية في اتخاذ القرار، وتدريب الموظفين على عدم قبول الحل الأول للمشكلة، ومحاولة تطوير العديد من الحلول البديلة والجديدة والاستثنائية، والعمل في ظل مستويات مرتفعة من الاختلاف، وخلق أفكار جديدة غير مألوفة.
- تصميم وظائف ذات تفاعل وثيق بين الأفراد والمجموعات، والعمل على تعدد المهارات من خلال التناوب الوظيفي، كما يجب أن يعكس تقييم الأداء، الإنجاز الفردي والجماعي طويل الأمد؛
- حيازة موارد بشرية على درجة عالية من السلوك الخلاق، ودرجة معتدلة من الاهتمام بالجودة والكمية، وبالمقابل اهتمام مقبول بالعمليات والنتائج، وقبول مخاطرة ودرجة عالية من الغموض.
- إعادة النظر في السياسة التعويضية بحيث تصبح أكثر مرونة، لا سيما أمام محاولات عولمة إدارة الموارد البشرية وتدويل سوق العمل خاصة الكفاءات المتميزة التي تحتاج إلى معاملة تعويضية خاصة، كالمشاركة في أسهم الشركة أو ربط الأجر بنتائج هذه الأخيرة لتفادي تحولهم إلى المؤسسات المنافسة؛⁽³⁾

(1) - Jean Marie Peretti. **Gestion des ressources humaines**, (France : Vuibert, 19^{ed}), p. 08.

(2) - أحمد صالح، سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص ص. 27-28.

(3) - Ariel Mendez. **GRH « Mutations économiques et technologiques »** (France : Université méditerranée, cahiers français n°333), pp.38-43.

➤ شخصية سياسات التعويض والتقييم والتحفيز والتوظيف والتكوين، حيث يتم التعامل مع كل فرد وفقا لقدراته ومجهوداته وإبداعاته في مجال عمله ومساهماته في تطوير منظمته، وبالتالي تمكينه من استخراج كل طاقاته الكامنة، إضافة إلى ضرورة الاستماع لانشغالاته والتحاوور معه والانصياع لمتطلباته.(1)

➤ تحليل شخصية الفرد والبحث عن الجانب اللاملموس فيه، وتنميته (كالميل إلى التفكير والإبداعي، الحدس والذكاء والاستعداد للتعامل مع الحالات والفرص والتحديات والمسئوليات الجديدة، (2) مما يساهم في إدارة التغيير وخفض المقاومة من خلال توفر الحافز الذاتي في تبني التغيير والالتزام بتنفيذه.

تعد إدارة رأس المال الفكري البشري إدارة للمعرفة والمهارات، إلا أن معظم المنظمات لا تدرك دورها المتميز في ذلك ولا تحسن إدارتها بكفاءة لتطوير عملية الاستثمار فيها وتحقيق المردود الاقتصادي منها، كما أن وصف الوظائف عادة لا يحدد المهارات والمعرفة بدقة ولا يوفر معلومات مفيدة عن الأفراد الذين يمتلكونها، إذ يبدو جليا أن إدارة المهارات والمعرفة لا تؤدي بمعزل عن وظيفة إدارة الموارد البشرية، بدءا بإستراتيجية الأعمال لتحديد المقدرات الجوهرية المنشودة، وهنا يظهر عنصران أساسيان هما:(3)

➤ تحديد وإدارة المهارات والمعارف المرتبطة بالعمل نفسه (ما تحتاجه المنظمة)؛

➤ تحديد وإدارة المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين (ما هو موجود).

فالأول يعنى بدراسة متطلبات المهارات والمعارف المرغوبة في الوظائف من حيث طبيعة الأداء وماهيته ومقداره على ضوء المقدرة الجوهرية للأعمال.* أي أن يمتلك رأس المال البشري تلك المهارات والمعارف المتخصصة في الزمان والمكان المناسبين والمقادير الدقيقة. أما العنصر الثاني فيتحقق من خلال استخدام نتائج تحليل الوظائف لأغراض وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي إدارة الموجود من المهارات والكفاءات،(4) وبالتالي يمكن إعادة صياغة قائمة المعرفة والمهارات التي يمكن أن تكون حاسمة في إدارة المقدرات الجوهرية للمنظمة، على ضوء التغيير المبرمج. بالتالي على المنظمة العمل على:(5)

➤ تحديد الفجوات بين الموجود من المهارات والمعارف وما يتطلبه التغيير، مما يتطلب وجود متخصص في تحليل الوظائف لتحديد هذه الفجوات وتحديد سياسات التدريب والاستقطاب والتحفيز المناسبة لخفضها؛

➤ اختيار العاملين الذين يمكن ضمهم في شكل مشاريع بأكثر فعالية، وإعلامهم بضرورة مسايرة مهاراتهم للمقدرة الجوهرية للمنظمة، وتحديثها بشكل دوري لتتماشى وتغيرات المحيط؛

➤ استقطاب الأفراد ذوي القدرات الإبداعية العالية الأكثر تلاءما مع الظروف المتغيرة، فالفرد الذي يقدم معرفة ومهارة تزيد من أرباح وحصص وتنافسية المنظمة ويقدم حولا ناجحة للزبائن يعد رأسمالا فكريا(6) لا بد من إدارته بفعالية والحفاظ عليه من التسرب خارج المنظمة.

(1) - Jean Marie Peretti. **Op-cit**, pp. 04-08.

(2) - نجم عيود نجم، إدارة اللاملموسات، مرجع سابق، ص.65.

(3) - المرجع نفسه، ص ص. 209.

(*) - تعرف المقدرة الجوهرية على أنها القدرات المميزة للأعمال التي تقوم بها منظمة الأعمال بحيث تميز منتجاتها عن غيرها، باتباع أساليب خاصة بها. (France : éd d'organistatin, 2006),P.549.

(4) - Yves-Frédéric Livian, **changement et gestion des ressources humaines** (France : éd d'organistatin, 2006),P.212-210.

(5) - أحمد علي صالح. سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص ص 210-212.

(6) - عبد الستار عبد العلي، مرجع سابق، ص 380.

يتطلب تشكيل وإدارة رأس المال الفكري البشري مجموعة من العناصر المختلفة والمتداخلة، علمية وتكنولوجية وثقافية وسياسية واجتماعية من بينها: (1)

➤ إرساء أقطاب صناعية من خلال علاقات الدمج، وتحقيق التعاون بين الهيئات البحثية والقطاعات الاقتصادية لخلق القدرة البشرية اللازمة للاستفادة من المعرفة المتاحة وتكوين معارف جديدة؛

➤ تهيئة بيئة معرفية من خلال تهيئة البنية التحتية المناسبة من تكنولوجيا المعلومات، وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة بحيث تأخذ بالحسبان تكوين رأس المال الفكري البشري، والتركيز على العناصر الجوهرية الممثلة له، من أجل عدم تشتيت الجهود وإهدار الموارد، كما يجب توفر ثقافة معرفية على مستوى الإدارات العليا، والتنافس على أساسها عالميا وليس محليا فحسب؛

➤ الإدارة الجيدة لرأس المال الفكري المتاح قبل التفكير في إضافة موارد جديدة، وبذل الجهود لخلق المعرفة الخاصة بالمنظمة والمجسدة في أفرادها، وتطوير السوق الداخلية لاستخدام رأس المال البشري، (2) بدل جلب المعرفة الخارجية، إذ تعد استهلاكية وقليلة الفعالية لعدم احتوائها على خصوصية المنظمة وثقافتها يحتاج رأس المال الفكري البشري إلى فترات طويلة وعمليات معقدة ومتتابعة واستثمارات كبيرة لتكوينه، حتى تلك المهارات المستقطبة من سوق العمل جاهزة تحتاج إلى عمليات تحويل معارفها وانسيابها وتشاركتها لتحقيق التراكم المعرفي، مما يبين أن إدارة رأس المال الفكري البشري في جانب كبير منه هو إدارة للمعرفة. (3) إذن لا بد من تحقيق التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، حيث تعمل هذه الأخيرة على تشجيع الأفراد على التعلم المستمر، ودعم القدرة على التعامل المرن مع المحيط والتنبؤ بالتغيرات الممكنة، والقدرة على التكيف والتقبل والاستجابة، كما أنها تمكن من مساعدتهم على اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر ملائمة لأعمال المنظمة، من خلال توفير المعرفة الداخلية حول العمليات والمعرفة الخارجية التي تفيد في مراقبة المحيط والتخطيط على ضوءه. إضافة إلى أن المشاركة في المعرفة تساعد على مواجهة تحديات السوق من خلال الحلول المبتكرة للمشكلات وتطوير العمليات الابتكارية في المنظمة، كما أن زيادة الرصيد المعرفي لدى الأفراد يزيد من دافعيتهم لتحسين الأداء وتحسين قيمتهم السوقية، مما يحقق الرضا الوظيفي ويرفع دافعيتهم نحو الإبداع والتغيير. (4) إضافة إلى أن أولى مسؤوليات إدارة المعرفة هي استخراج المعرفة الضمنية من رأس المال البشري من خلال المحاور ولقاءات النخبة الممثلة له، وخلق بيئة تسمح بالتحاور ونقل الخبرات بين الأفراد. (5) وهي أيضا المنوطة باستثمار معطيات رأس المال البشري وتطبيقها لتحقيق التفوق التنافسي والحفاظ على سرية المعلومات لعدم استثمارها من طرف المنافسين.

(1) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 284-285.

(2) - نجم عبود نجم، إدارة اللا ملموسات، مرجع سابق، ص ص 137-139.

(3) - Patricia Ordonez de Pablos, Op-cit, p.06.

(4) - عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص. 381.

(5) - أحمد علي صالح. سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص ص. 406-407.

يحتاج كل هذا إلى تعيين موظفين ومسؤولين في إدارة الموارد البشرية ممن لديهم خبرة العمل والإدارة في البيئات الإبداعية، بل أكثر من ذلك، إذ لا بد من تقاسم مهام إدارة الموارد البشرية مع باقي المسؤولين في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي لحيازة رؤية مشتركة وواضحة حول كيفية التعامل مع هذا الأصل.

ثانياً. مخاطر وعوائق إدارة الموارد البشرية في تكوين رأس المال الفكري: هناك بعض المخاطر يجب على إدارة الموارد البشرية التنبيه لها عند التوجه نحو تكوين رأس مال فكري بشري، أهمها: (1)

➤ تقادم رأس المال الفكري البشري الناتج عن عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته وفقاً للتطور الحاصل في مجال تخصصه، نتيجة أسباب شخصية، أو تنظيمية أو بيئية يجب الكشف عنها ومعالجتها؛

➤ الإحباط الناتج عن عدم قدرة الفرد على تجسيد أفكاره بسبب عوائق نفسية أو مادية أو تنظيمية يجب إزالتها، كعدم القدرة على التكيف مع البيئة، وعدم الشعور بالانتماء لاسيما المبدعين، إذ يأتون بأفكار غالباً ما تكون مناقضة لما هو سائد، هؤلاء يجب إحاطتهم بالرعاية المناسبة للاستفادة من أفكارهم.

➤ محدودية البحث عن التميز التنظيمي، وعدم تشجيع المساهمات الفكرية لرأس المال المنظمة الفكري، وبقاء المعرفة مخزونة في عقولهم، مما يعرضها للاندثار أو الهجرة لمؤسسات منافسة، مما يؤدي إلى دحض المبادرات الإبداعية والإبداع؛

➤ تزايد التعقيدات الاقتصادية التي تحتاج إلى كفاءات أكثر تميزاً، وظهور الشركات الصغيرة التي تقدم تحفيزات للأفراد المتميزين، أكثر من الشركات الكبرى، مما يؤدي إلى تحول هؤلاء إليها.

➤ تناقص مخزون الكفاءات العالية بسبب التقدم في السن والهجرة، بالمقابل ارتفاع الطلب عليها، وكذا تغير طبيعة العمل بسرعة واستمرار نتيجة التطور التقني، إضافة إلى مغادرة الأفراد المتميزين للمنظمة والعمل لمصلحتهم الخاصة أو الانتقال لشركات منافسة فور إحساسهم بالقيود التنظيمية الممارسة عليهم، بعد أن أنفقت عليهم المنظمة أموالاً طائلة حتى أصبحوا متميزين في مجالاتهم، مما يشكل خطراً عليها (انتقال أسرارها وذكاءها التنافسي إلى مؤسسات منافسة)، كما تحملها تكاليف إضافية، والأمر نفسه بالنسبة لحالات التقاعد، لاسيما إن لم يتم نقل وتعلم خبراتهم ومهاراتهم من طرف باقي الأفراد. (2)

➤ يعد رأس المال الفكري البشري أقل تضرراً من نظيره المادي أمام القطيعة التي يحدثها الإبداع الجذري عن كل ما سبق من عمليات وأساليب ومنتجات، وهذا نتيجة لكونه دائم التجدد ويوجد له مجالاً للنجاح في كل الظروف، إلا أنه أقرب للتضرر في نواحي أخرى باعتباره قائم على السمعة والعلاقات التي يمكن أن تتلاشى بسرعة، مما يسبب تلاشي المؤسسة ككل إذا أساءت إدارة رأس مالها البشري، وهذا ما لا ينطبق على الأصول المادية التي تظل قابلة للاستخدام، مما يدفع إلى ضرورة تقييم مخاطره لإدارتها بشكل جيد. (3)

إن ما تفتقر إليه مؤسسات اليوم هو إدارة اللاملموسيات بشكل فعال، فبعد أن استوعب القادة أهمية هذه الأخيرة أخذوا يبحثون عن وسائل لإظهارها في القوائم المحاسبية كأصول وليست كخصوم. إلا أن من يجهل

(1) - المرجع نفسه، ص ص. 453-450.

(2) - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسيات، مرجع سابق، ص. 50.

(3) - المرجع نفسه، ص ص. 52-51.

كيفية تحديدها بدقة لا يمكنه قياسها بشكل صحيح.⁽¹⁾ وهنا تكمن مشكلة القياس، إذ يمكن للمنظمة أن تضع ميزانية للإنفاق على تدريب أسماها البشري بسهولة، إلا أنها تجد صعوبة كبيرة إزاء العوائد التي تحصل عليها جراء هذا التدريب، فاللاملموسات غالباً تحمل وتحدد بالعوائد المتوقعة التي قد تتحقق وقد لا تتحقق.

المطلب الرابع: قياس رأس المال الفكري البشري.

تدرك منظمات اليوم أنها لا تتنافس بالتكنولوجيا الصلبة ولا بالمواد، وإنما تتنافس أولاً وقبل كل شيء، بحزمة من اللاملموسات التي تعد جوهر إنشاء القيمة، والتي تجعل من القيمة السوقية للمنظمات بأصولها الملموسة واللاملموسة، أكبر بعدة مرات من قيمتها الدفترية المحددة بالقيمة الملموسة،⁽²⁾ مما أدى إلى بروز فكرة قياس الأصول اللاملموسة، باعتبار أنه لا قيمة لما لا يمكن قياسه، وقد أصبح هذا النشاط جزءاً لا يتجزأ من أعمال المؤسسة في العديد من الدول المتطورة.⁽³⁾ إلا أن العديد من المنظرين أنكروا فكرة إدارة رأس المال الفكري انطلاقاً من أنه ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته،^(*) بالمقابل فإن التمكن من قياس اللاملموسات يجعل الكشوفات المالية للمنظمة تعكس حقيقة قيمتها،⁽⁴⁾ كما تبين الأصول الأكثر تكويناً لثروتها، وتعطى رؤية واضحة عن المحركات الحقيقية للأداء المستدام، وتقدم معلومات أكثر إفادة للمستثمرين الحاليين والمحتملين. كما تؤدي عملية قياس رأس المال الفكري إلى وعي أكبر لهذا الأخير وبكيفية حسن استخدامه، حيث تعود أهميته إلى دوره الكبير في تطوير مكانة العديد من المنظمات التي منحته الأهمية التي يستحقها، مما غير معايير ترتيب كبرى الشركات في العالم، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (07): إعادة ترتيب كبرى الشركات العالمية وفقاً لمعيار رأس المال الفكري.

الترتيب الجديد	الترتيب السابق	الاسم	رأس المال الفكري
1	8	GE	254381
2	138	P FISER	219202
3	21	MICROSOFT	204515
4	34	PHILIP MOTRIS	188538
5	1	EXXON MOBIL	176409
6	110	INTEL	173964
7	49	SBC COMUNICATION	155402
8	19	INTEL COMUNICATION	145679
9	32	VERIZON COMUNICATION	141471
10	88	MERK	139494

المصدر: سعد غالب يس: مرجع سابق، ص.223. عن (Anderson D.G et Mbastan C.D 2004)

(1) -Debra.M.Amidon. **Innovation et management des connaissances**, traduction et adaptation par Eurika Mercier-Laurent et Gregory, Gruz,(Paris : ed d'organisation, 2001), p,28.

(2) - نجم عيود نجم، إدارة اللاملموسات، مرجع سابق، ص،09.

(3) -Debra.M.Amidon, op-cit, p.125.

(*) - لا شك من أن القياس ذو أهمية كبيرة علمياً، إلا أن المشكلة الإدارية في كل مجال من مجالات الإدارة أبعد من مجرد الحاجة للقياس، فالعديد من المؤشرات المالية المطورة لإدارة أموال المنظمة لم تنجح في ذلك دون وجود رؤية وخيارات صحيحة ونكاه تنافسي وغيرها من المحددات، كما أن القياس يمكن اعتباره مشكلة إدارية، إلا أنه ليس الحل الإداري، لذلك يمكن القول أن القياس هو الخطوة الأساسية التي تتكامل مع خطوات أساسية أخرى مثلاً (وعى رأس المال الفكري، تحديد هيكلته، نموذج لرأس المال الفكري، إدارة تدفق رأس المال الفكري).

(4) - عبد الستار عبد العلي، مرجع سابق، ص.107.

يظهر من الجدول أعلاه مثلاً شركة Microsoft كانت في المرتبة 21 من أصل 500 أكبر شركة، أصبحت تحتل المرتبة الثالثة وفقاً للمعيار الجديد، بعكس شركة EXXONMOBIL التي كانت تحتل المرتبة الأولى فأصبحت في المرتبة الخامسة، مما يبين مكانة رأس المال الفكري بالمنظمات.

أولاً. مشكلات قياس رأس المال الفكري البشري: تعاني عملية قياس رأس المال الفكري البشري من مشكلات لا بد من أخذها بالحسبان، يتم ذكرها فيما يلي: (1)

➤ غياب طريقة متفق عليها لقياس رأس المال الفكري وعدم الاتفاق على مكوناته والعلاقات بين مدخلاته ومخرجاته، نتيجة للطبيعة الضمنية المعقدة للمعرفة لاسيما إذا تعلقت بالقدرات الجوهرية للمنظمة؛ (2)

➤ عدم توفر بيانات كافية للاملومات المنظمات، وكيفية التعامل معها بطريقة تضمن تفعيل عملية توليدها وإدارتها واستخدامها وهذا لحدثة الموضوع، وحدثة الاهتمام بقياسه؛

➤ صعوبة الربط بين مدخلات ومخرجات رأس المال الفكري، نتيجة لصعوبة تحديد العوائد من الاستثمار فيه، وصعوبة تقدير العائد عن العلاقات التداوبية بين الأفراد والأقسام على مستوى المنظمة؛

➤ إهمال تسجيل الموارد اللاملموسة للمنظمات من طرف المحاسبة التقليدية؛

ثانياً. نماذج قياس وتقييم رأس المال الفكري البشري: لقد ظهرت العديد من النماذج لغرض قياس رأس المال الفكري بصفة عامة والبشري بصفة خاصة، حيث يظهر هذا الأخير في بعضها بشكل صريح، وفي البعض الآخر ضمناً، كما تختلف في نقاط وتتفق في أخرى مما يجعل البحث لا يزال جارياً، من أجل إيجاد مقاييس أكثر توحيداً وشمولاً، وفيما يلي أهمها:

1/ نموذج بطاقات النقاط المتوازنة: يساعد هذا النموذج على تقييم أثر توظيف رأس المال الفكري بالمنظمة، من خلال استخدام المؤشرات المالية وغير المالية والمطور من قبل Norton & Kaplan في بداية التسعينات بالولايات المتحدة الأمريكية، ويقاس أداء المنظمة بأسلوب متميز إذ يوازن بين الجوانب المالية وغير المالية للأداء، (3) كما يحاول ربط عملية التقييم برسالة المنظمة وإستراتيجيتها، من خلال ترجمتها إلى حزمة شاملة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية، من خلال ما تضيفه المنظمة في أنشطتها من قيمة ملموسة وغير ملموسة. (4) بحيث يضيف مكونات جديدة أهمها، الابتكار والتعلم وتحسين نشاط الأعمال وعلاقات الزبائن وتكوين القيمة، ويتضح التفصيل في مساهمات رأس المال البشري في تكوين لاملوسيات المنظمة خلاف النماذج الأخرى التي تركز على تحديد قدرات العاملين ومستوى انجازهم العالى فقط.

يرتكز النموذج على فحص درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المالية وبناء القدرات الذاتية الموجهة نحو استقطاب الأصول غير الملموسة لتحقيق النمو المستهدف، ويتكون من أربعة منظورات تتمثل في: توليد القيمة، عمليات الأعمال، أصحاب المصلحة، التعلم والنمو تتفاعل فيما بينها لتحقيق القيم المضافة.

(1) - نجم عبود نجم، إدارة اللاملوسيات، مرجع سابق، ص 215-217.

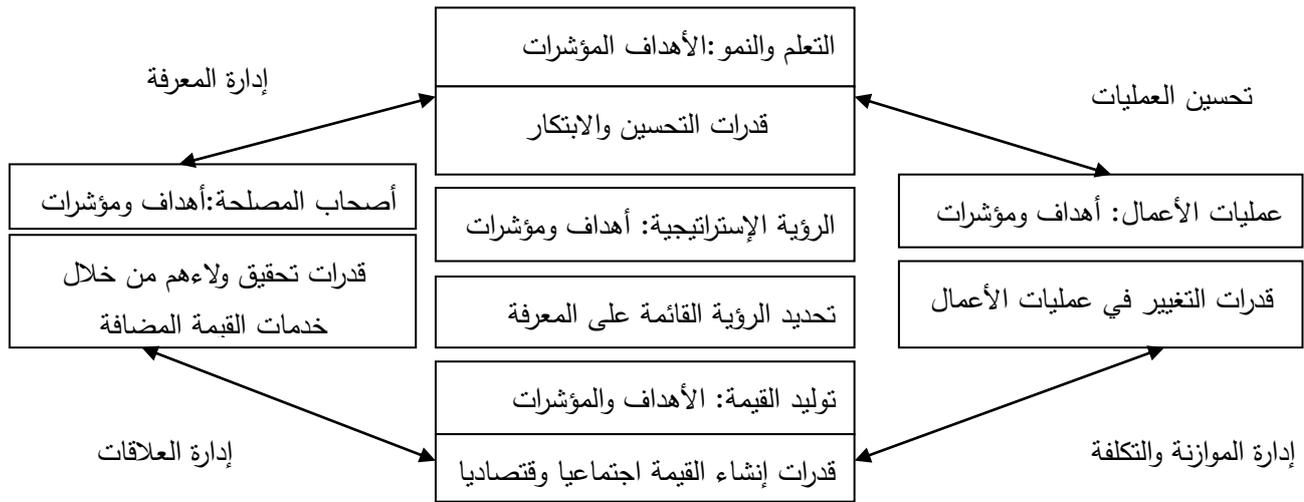
(2) - سعد غالب يس، مرجع سابق، ص 223.

(3) - عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 113.

(4) - سعد غالب يس، مرجع سابق، ص 228-229.

يبين الشكل الموالي نموذج البطاقات المتوازنة:

الشكل رقم (26): نموذج البطاقات المتوازنة.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، (الأردن، البازوري 2010)، ص. 233.

يتضح من الشكل أعلاه أن نموذج البطاقات يستخدم في كل مجال مجموعة مؤشرات خاصة به، لاختلاف الأهداف الموضوعية لكل مجال، إلا أنها تشكل حزمة متكاملة في التأثير والنتائج المرتبطة بالمسار الإستراتيجي للمنظمة، إذ أن كل مجال يشكل سلسلة متكاملة لتكوين القيمة المضافة لرأس المال الفكري.

2/ نموذج Skandia Navigator: كانت سكانديا أول شركة أعدت تقريراً سنوياً لتحليل رأس المال الفكري، أين عينت Edvensson مديراً لقسم رأس المال الفكري، والذي كانت له نظرة جديدة حول رأس المال الشركة، ومفادها أن القيمة السوقية للمنظمة تنقسم إلى رأس مال مادي وآخر فكري، وأن هذا الأخير هو الفرق بين القيمة السوقية والدفترية للمنظمة، والذي قسمه إلى رأس مال بشري وآخر هيكلي، وهذا الأخير إلى رأس مال تنظيمي وآخر زبوني، ويتم قياسها على ضوء 164 مؤشر، منها 91 لقياس المكونات المعرفية، و73 لقياس المكونات التقليدية⁽¹⁾ وما يعاب على هذا النموذج كثرة المؤشرات، مما يؤدي إلى اضطراب الرؤية الإستراتيجية لتقييم رأس المال الفكري، إلا أن العديد من الشركات اعتمدته لشموله على رأس المال المادي والفكري لقياس القيمة السوقية للمنظمة، كما يتضمن مقارنة بين الأداء التنظيمي سابقاً (المؤشرات المالية) والأداء التنظيمي حالياً (المؤشرات غير المالية)، ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للمنظمة، حيث يحاول الكشف عن المداخل والقيم المخبوءة لزيادة شفافية الموجودات غير الملموسة.

3/ النموذج السويدي: يتضمن مؤشرات لقياس الأصول غير الملموسة على المستوى التشغيلي وكذا المستوى الإستراتيجي للمنظمة، ويقترّب من نموذج بطاقة النقاط المتوازنة، إذ أن كليهما يقر بضرورة أن المقاييس غير المالية يجب أن ترفق بالمؤشرات المالية في الكشوفات السنوية للمنظمة، كما يتفق بأن النقود أحد الأدوات الممكنة لقياس السلوك البشري، ولكن يختلفان من حيث المفهوم تماماً، كما يختلفان فيما يلي:⁽²⁾

(1) - المرجع نفسه، ص. 228.
 (2) - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص. 213.

➤ يركز النموذج السويدي على اعتبار الأفراد الجهة الوحيدة لتوليد الإيرادات، بعكس نظرية البطاقات.

➤ يركز النموذج السويدي على المنظور المعرفي للشركة، بينما لا يناقش مؤشر النقاط المتوازنة ذلك؛

➤ يفترض النموذج السويدي ضرورة تصميم مؤشرات ترتبط بنمو كل أصل من الأصول المكونة لرأس المال الفكري ومعدل تجديده وكفاءة الانتفاع به واستقراره ومخاطر فقدانه، بعكس أسلوب النقاط المتوازنة الذي يعتمد على المقاييس المالية التقليدية وموازنتها مع المحاور الأربعة لرأس المال الفكري.

بالرغم من عالمية طريقة البطاقات، إلا أن طريقة مؤشر الأصول غير الملموسة السويدية أكثر اهتماماً برأس المال البشري وتنميته، وبالتالي لا بد من المزيد من الجهود للدمج بين الطريقتين.

3/ نموذج Sveiby: هو مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة وكذا الأصول الملموسة على ضوء أربعة مؤشرات (النمو، الابتكار، الكفاءة والاستقرار) لاستخراج القيمة السوقية للمنظمة، إذ أن أهم مكون في الأصول غير الملموسة هي جدارات الأفراد كما يسميها Sveiby أصل الأصول، إذ أنها المورد المؤثر مباشرة في تشكيل باقي الأصول، والجدول التالي يبين نموذج Sveiby لقياس رأس المال الفكري.

الجدول (08): مرقاب الأصول غير الملموسة لـ Sveiby:

القيمة السوقية		الأصول غير الملموسة		
الأصول الملموسة	الأصول غير الملموسة	الهيكل الداخلي	الهيكل الخارجي	القدرات الجوهرية للأفراد
المؤشرات	/			
النمو				
الابتكار				
الكفاءة				
الاستقرار				

المصدر: سعد غالب يس، مرجع سابق، ص. 234.

يتبين من الجدول أعلاه أن رأس المال الفكري لدى Sveiby مكون من القدرات الجوهرية للأفراد والهيكل الداخلي والهيكل الخارجي، هذا الأخير مكون ليس فقط من الزبائن، كما هو الحال في باقي النماذج وإنما يدرج الموردين والشركاء والاسم التجاري والعلامة التجارية والسمعة والشهرة والصورة الذهنية للزبائن عن المنظمة، وهذا ما يميزه عن البقية، أما ما يعاب عليه أن Sveiby اعتبر رأس المال البشري فردياً، بينما تكمن أهميته في العمل الجماعي للمنظمة، إذ أنه المصدر الأصلي للقيمة، كما يعاب عليه أنه استخدم نفس المؤشرات لقياس الأصول الملموسة وغير الملموسة بالرغم من اختلاف ماهية ومكونات كليهما.

إن هذه الأساليب تجتمع على رأي واحد، وهو تجريد الموظفين من نظم الرقابة المالية، حيث يحتاجون إلى متسع أكبر من الحرية للابتكار، ونظم تساعد على الحوار المفتوح للمشاركة في إستراتيجية المنظمات.

رابعاً. الجانب المحاسبي لرأس المال الفكري البشري.

إن التطور الحاصل في إدارة الموارد البشرية، يدعو إلى إعادة النظر في الطرق المحاسبية التقليدية في قياس أداء المنظمات، لاسيما عند الإفصاح عن رأس المال البشري، الذي أصبح قيمة اقتصادية مضافة، وميزة إستراتيجية تنافسية للمنظمة. إلا أن البحوث المحاسبية التي تناولت التعريف برأس المال البشري

وأنواعه وتصنيفاته ما تزال محدودة، كما أنه من الصعب الحصول على بيانات إحصائية تتناول نوع رأس المال البشري المراد قياسه في النظام المحاسبي وحسابه بدقة، بالمقابل هناك حاجة ملحة لدى المسيرين في حيازة مثل هذه البيانات. فإن المدقق في النظام المحاسبي الحالي، يلاحظ افتقاره للكشوفات المالية للتشغيل والقياس المحاسبي الصحيحين لرأس المال البشري، حيث يتعامل هذا النظام مع المكائن والتجهيزات، كموجودات وأصول مسجلة بكلفة شرائها، ويتم استقطاع بعض المصاريف سنويا من قيمتها لأغراض الاندثار، بينما تسجل الاستثمارات في رأس المال البشري في مجال التدريب والتعليم كمصروفات، وهذا ما يتنافى مع آراء المختصين في إدارة المعرفة، الذين يؤكدون على أن الإدارة السليمة لهذه الاستثمارات والاستفادة منها ترتبط ارتباطا وثيقا بإنتاجية المنظمات وأدائها المالي، كما يتميز بخاصية يتفرد بها لكون منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس منحنى قابليته ومعارفه ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتجدد مع مستجدات العصر، ولا يندثر إلا بانتهاء عمره الزمني، أي أنه لا يخضع لقانون تناقص الغلة، لذلك لا بد أن يكون لرأس المال البشري على الأقل نفس الأهمية التي نالتها الآلات المستعملة في العملية الإنتاجية، إذ لا بد من صياغة قواعد تقييمية جديدة بخصوص الأساليب المحاسبية انسجاما مع الاقتصاد المعرفي والتغيرات التي ألزمتها على المنظمات، وعدم إغفال استثمارات رأس المال البشري بالرغم من عدم التأكد من العوائد المستقبلية المحققة منه، مما يجعل تصنيف نفقات رأس المال البشري (أيها استثمار وأيها مصروفات) عملية غاية في التعقيد، وفيما يلي ثلاث نظريات تعد المداخل الأساسية لتعريف رأس المال البشري: (1)

1/ نظرية اقتصاديات كلفة الصفة التجارية: تفترض هذه النظرية اختيار المنظمة للطريقة الأكثر كفاءة في استخدام العاملين فيها، إما باستقطاب الأفراد ذوي القدرات المميزة أو تدريب وترقية ونقل العاملين الموجودين بها، وتنجر عن المدخلين كلف مختلفة، وتختار المنظمة الأسلوب الأكثر كفاءة عند المقارنة بينهما، أو تدمج بين المدخلين بعد مقارنة الكلفة المتعلقة بالصفة التجارية.

2/ نظرية رأس المال البشري: تؤكد هذه النظرية على أن المنظمة تقرر مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية من خلال مقارنتها بالعوائد المستقبلية المحتملة مقترنة بتحقيق التحسن في الإنتاجية، كما تؤكد على ضرورة تركيز الاستثمارات على تدريب العاملين لإكسابهم المهارات المطلوبة للعمل، بحيث تكون غير سهلة التقليد لتجنب سرقتها من طرف شركات منافسة أو مقلدة.

3/ نظرية المنظمة ذات النظرة المستندة للمورد: تفترض هذه النظرية أن المهارات الجوهرية هي أساس تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، والتي يتم اكتسابها من خلال التطوير الداخلي لها، هذه المهارات يجب أن تتصف بخصائص هامة تتمثل في القيمة، الندرة، عدم التقليد والنقل والحركة بسهولة، وهذا النوع من الموارد البشرية هو الذي يمكن اعتباره رأسمال فكري بشري والذي يستحق الرعاية والاستثمار فيه، من أجل التفوق التنظيمي في السوق العالمية التنافسية في ظل التغيرات الحالية.

(1) - أحمد صالح، سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص ص. 235-238.

مما سبق يمكن تعريف رأس المال الفكري البشري أنه مجموع العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات منفردة وذات قيمة للشركة في زيادة ثروتها، والاستثمار في رأس المال الفكري البشري يمثل تلك المدخلات التي يستخدمها أفرادها بكفاءة لتحقيق المزايا التنافسية والقيمة المنفردة وصعبة التقليد والاستيلاء.

إن السؤال الذي يطرح نفسه هو: كيف يمكن تحديد هذا النوع من العاملين وفرزهم لوضعهم في الكشف النوعي لاستثمارات رأس المال البشري؟ إذ أن الرواتب المدفوعة للمهارات المتميزة، لا يمكن اعتبارها الاستثمار المقصود في رأس المال البشري، إذ يعتبر مقابلاً لجهودهم لا غير، بل المقصود هو المساعي المبذولة لتحسين الكفاءة الإنتاجية وتطوير نوعية المنتجات والخدمات والتنوع والتميز لغرض الحصول على مزايا تنافسية، إذ ينبغي امتلاك إسهامات فاعلة في وضع الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية بشكل لا يجيده المنافسون، أخذاً بالحسبان القيمة والتفرد العالين كخاصيتين أساسيتين للاستثمار البشري الإستراتيجي، ومن هذا المنطلق فإن التكاليف التي يمكن اعتبارها استثماراً في رأس المال البشري هي: (1)

➤ كلف الإعداد والاستخدام في المراحل الأولى من تطوير رأس المال البشري، وتتضمن تكاليف الاستقطاب كنفقات الاختيار والتعيين والإعلان والمسابقات، وكذا تكاليف التحويل الداخلية كالترقية مع التذكير أن هذه التكاليف توصف استثمارات في حالة اقترانها بالعاملين المتميزين بخاصيتي التفرد والقيمة.

➤ كلف التعلم في المرحلة الوسطى من تطوير رأس المال الفكري البشري، كتكاليف تدريب العاملين الموجودين بالمنظمة وكذا الداخلين الجدد إليها، وكذا تكاليف التطبيع الاجتماعي الجدد.

➤ كلف الاستبدال في المراحل النهائية لتطوير رأس المال البشري، والمتضمنة لتكاليف الاستغناء عن العاملين وخسارة عدم كفاءتهم وبنفقات استقطاب وتدريب العمال الجدد لشغل مناصبهم وتكلفة الوقت الضائع.

تبرز في هذا الصدد مشكلة رسملة الموارد البشرية، (2) فإذا كانت رواتب الأفراد وتعويضاتهم على أساس مستوى التعليم والخبرة وسنوات الخدمة وغيرها من المحددات الصلبة قابلة للتحديد والتقييم، فالسؤال يطرح عن باقي المؤهلات اللاملموسة كالعلاقات التي يمتلكها الفرد مع الجمعيات العلمية والمهنية والقدرات الخاصة بالعمل بروح الجماعة والولاء في العمل والمواهب والذكاء، وغيرها من العوامل التي تعد الأساس في تكوين رأس المال الفكري البشري ومسببات تميزه والتي من الصعب تقديرها أو قياسها بدقة، فالافتقار بالمعايير الانتقائية أو الملموسة سابقة الذكر تعد عملية مضللة ولا تعطي القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري البشري، إذ يجب أن يحظى هذا الأخير باهتمام أكبر على أساس شمولي من حيث قياسه وتحديد قيمته.

إن البحث عن مقياس دقيق لقياس وتحديد قيمة رأس المال المنظمة البشري وتطوير محاسبة الموارد البشرية، لم يأتي من فراغ، وإنما من حاجة المنظمات لزيادة فهمها لمواردها الأساسية بما يساعد على تطوير سياساتها حيال الحوافز والاستعدادات اللازمة للمحافظة عليها.

(1) - المرجع نفسه، ص ص. 244-248.

(2) - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص. 143-144.

إن حيازة رأس مال فكري بشري يساهم في إدارة التغيير وتحقيق عوامل نجاحه، من خلال قدرته على توفير المهارات اللازمة لتحقيق الإبداع في كل مرحلة من مراحله، وكذا خفض المقاومة إلى أدنى حد، فإن مخاطبة الأفراد ذوي المهارات الإبداعية يكون أكثر إقناعاً من بقية الأفراد، إذ بإمكانهم تفهم التغيير ودوافعه وأهدافه، كما أن هؤلاء يكون لديهم الحافز الذاتي للتغيير، إضافة إلى قدرة هذه المهارات على تطوير رؤية جديدة قائمة على الإبداع، وكذا قدرتهم على تحليل وضعية المؤسسة حيال إستراتيجيات التغيير، وبالتالي اختيار أنسبها. كما أن حيازة رأس مال بشري بالمفهوم الحديث يعني حيازة موارد بشرية تؤمن بالطرق الحديثة للعمل كفرق العمل المدارة ذاتياً، والمشاركة في تحديد الأهداف والالتزام بتحقيقها، وكذا تعزيز وتشجيع التواصل والاتصال المستمر لأغراض التغذية بالمعلومات والمعارف لخدمة أغراض التغيير في مختلف مراحله.

لقد انتقل الاقتصاد من مادي إلى اقتصاد قائم على المعرفة، والذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة في مختلف القطاعات وفق قواعد جديدة، ومن مظاهره تزايد حصة رأس المال غير المنظور والتسارع في الصناعة كثيفة المعرفة والمعلومات وتطور هائل في تكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى بلوغ مرحلة إشباع الاحتياجات القاعدية، حيث انتقلت المؤسسات بكثافة إلى إستراتيجيات الإبداع لتحقيق مستويات أعلى من الإشباع، حيث يمنح اقتصاد المعرفة الفرصة للمؤسسات الصغيرة للبروز عالمياً بفضل ظهور مفهوم المعرفة متعددة الثقافات، ويركز اقتصاد المعرفة على رأس المال البشري بدرجة عالية من المهارة والمعرفة، وانخفاض التكلفة الحدية للأصول المعرفية، والتي تعد من مآخذ هذا الاقتصاد كونه يقلص من الأرباح ويلغي العديد من الأعمال القائمة التي تحل التكنولوجيا محلها بالرغم من تقديمها للقيم المضافة.

العديد من الممارسات مهدت لظهور مفهوم الإدارة الإبداعية للمعرفة كإدارة الجودة الشاملة وتغيير ثقافة المنظمة وغيرها، وإذا كانت الإدارة التقليدية للمعرفة تعنى بتوجيه رصيد المنظمة من المعرفة وتحقيق رافعتها، فالإدارة الإبداعية لها تعنى بالنشاطات والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة الجديدة واستخدامها في صناعة القرار وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي، وتشجيع القدرات البشرية لخلق المعارف الجديدة التي تساهم في إنجاح برامج التغيير. وتقوم الإدارة الإبداعية للمعرفة على مبدأ المشاركة في توليد المعرفة مما يساعد على تطوير رؤية مشتركة للتغيير والمشاركة في تنفيذه، كما تحتاج التزاماً إستراتيجياً مستداماً وأهدافاً إستراتيجية، لوضع إستراتيجية المعرفة بحيث تعكس إستراتيجية التنافسية للمنظمة على ضوء تحولات بيئة الأعمال وتحليل الفجوة الداخلية والخارجية وفقاً لأهداف التغيير، حيث يتم تحديد الحاجة إلى المعرفة والعمل على استقطابها من مختلف مصادرها، وهي أولى مراحل الإدارة الإبداعية للمعرفة، ومن ثم الحصول عليها وتخزينها، لتأتي مرحلة توليد المعرفة الجديدة وهي أهم مرحلة، حيث يتم توليف المعارف الضمنية والصريحة في إطار حلزون المعرفة من تطبيع وإخراج ودمج وتضمين، والتي تحتاج إلى وجود غاية تنظيمية واستقلال ذاتي للأفراد والجماعات، تعد المشاركة في المعرفة كمرحلة موائية، من أهم نشاطات الإدارة الإبداعية للمعرفة، من خلال خرائط المعرفة التي توضح مسارات المعرفة ومالكها ومستخدميها، حيث تفيد في تشارك المعارف والخبرات وحياسة مرجعية معرفية متعددة ومتكاملة الأبعاد حول كيفية إدراج المعرفة الجديدة في إستراتيجية التغيير.

لقد استنفذت الإدارات كل الأساليب المؤدية للكفاءة في إدارة التغيير، حيث أصبح من الجدير التفكير جدياً في العنصر الأكثر أهمية وهو العنصر البشري، في إطار إدارة رأس المال الفكري البشري، لأنه وحده القادر على مواجهة مطالب التغيير في عصر المعرفة، ولعل تحول المنظمات إلى التعامل مع رأس المال الفكري يعد تغيراً جذرياً في حد ذاته، ويحتاج بدوره إلى التغيير في العديد من الجوانب التنظيمية المرتبطة به، ويتم بناء رأس المال الفكري البشري من خلال العديد من البدائل تتمثل في آلية الاستقطاب، أو الصناعة أو التغيير على مستوى الفرد والوظيفة وكذا آلية التعلم، وكلها آليات تعمل على مواكبة التغير من خلال توفير الكفاءات والمهارات للتكيف معه.

الفصل الثالث.

الإبداع التكنولوجي وإدارة الموارد التكنولوجية كمدخل لإدارة التغيير.

يعد الإبداع التكنولوجي في العديد من المجالات، المحرك الأكثر أهمية للميزة التنافسية بمختلف مداخلها، والتي لا تتأتى إلا من خلال القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط، وبالتالي، هو مدخل أساسي في إدارة التغيير الناجح، من جانب آخر فإن الإبداع التكنولوجي يعود بالإيجاب ليس فقط على المؤسسات، بل على المجتمع ككل من حيث تحسين الخدمات الاجتماعية كالصحة، والتغذية والرعاية، وحتى على مستوى النمو في الدخل الفردي المفسر في جزء منه بارتفاع مستوى العمل ورأس المال، ويقول Merton Solow في هذا الصدد، أن الجزء غير المفسر من النمو الاقتصادي يعود أساساً إلى التغيير التكنولوجي، والذي أخذ عنها جائزة نوبل سنة 1981، بعد العديد من الانتقادات التي انتهى أصحابها بتقبل فكرته.

كما أن التطور التكنولوجي يرفع من وتيرة الإبداع لدى المؤسسات، وكذا شدة المنافسة وخفض دورة التغيير في المؤسسات أو القطاع ككل، وبالتالي تسارع آجال إدراج منتجات جديدة في السوق، وتقدم سريع للمنتجات الحالية، وتقسيم كبير للسوق لاسيما عند استغلال التطور الحاصل في صناعة التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال التي تسهل العمل في الوقت الحقيقي، وهذا ما يحتم على المؤسسات تبني الإبداع التكنولوجي كضرورة إستراتيجية لمجارات التغير المتسارع وإدارة التغيير الناجح، مما يشكل تحدياً كبيراً للمؤسسات. ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: المدخل إلى الإبداع التكنولوجي وإدارة الموارد التكنولوجية.

المبحث الثاني: الإبداع التكنولوجي كمدخل إستراتيجي للتغيير.

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات ودورها في إدارة التغيير.

المبحث الأول: المدخل إلى الإبداع التكنولوجي وإدارة الموارد التكنولوجية.

إن علاقة وطيدة تربط بين الإدارة الكفئة للموارد التكنولوجية وإدارة الإبداع التكنولوجي، لذلك تجدر الإشارة إلى المفاهيم الأساسية لكليهما، للتمكن من توضيح هذه العلاقة وكيفية مساهمتها في إدارة التغيير.

المطلب الأول: ماهية الإبداع التكنولوجي وإشكالية إدارته.

لقد حظي الإبداع التكنولوجي باهتمام كبير لاسيما في الآونة الأخيرة، نظرا لأهميته في نجاح واستمرارية المنظمات، من خلال قدرته على مجارات التحولات في البيئة الخارجية لاسيما احتياجات العميل، مما يستوجب إبراز أهم جوانبه وكيفية إدارته بحيث يساهم في إدارة التغيير بنجاح.

أولا. مفهوم الإبداع التكنولوجي: تعريفه، أنواعه، تحدياته، وأبعاده: يتم التطرق فيما يلي إلى الإبداع التكنولوجي من حيث التعريف والأنواع والمصادر وكذا الأبعاد المتعددة للقيمة المتأتية منه.

1/ تعريف الإبداع التكنولوجي: يختلف الإبداع التكنولوجي عن النشاطات التقليدية المتميزة بالاستمرارية، كونه مشروعاً وليس مهمة، حيث يتميز بالصفة المنفردة للمشروع والتوقيت المحدد لنشاطاته وعدم الأكادة وعدم وضوح الوسائل اللازمة وعدم قابلية ارتداد القرارات، ويتضمن مجموعة نشاطات محددة من خلال طبيعة ودرجة لا أكادة وتعقيد المهام اللازم القيام بها. ويعرف على أنه "عملية تقويم للتطور التقني،(*) أي أنها عملية تحويل التطور التقني إلى تكنولوجيا وقدرات جديدة من خلال البحث التطبيقي، وفقا لمجال نشاطها ومهمتها ثم إدراجها في المنتج من خلال عملية تطوير للمنتج ثم طرحه في السوق، بحيث يشترط أن يقدم قيمة اقتصادية للمنظمة"(1) حيث عرف وفقا للنموذج التكنولوجي للإبداع، كما يعرف على أنه "تسلسل تسويقي تنافسي"(2) أي أنه سيرورة متضمنة في نشاطات التسويق، لغرض تقديم شيء جديد للمستهلك، بدءا بالبحث عن فكرة جديدة لمنتج أو خدمة جديدة حتى تسويقها، كما يمكن اعتباره عملية تعديل للنظام التقني، حيث تعدل المنظمة نظامها التقني(**) من حين لآخر، من خلال تقديم بدائل للاحتياجات غير المشبعة، والحلول للمشكلات القائمة، ومن ثم تصميم الحل، وتطبيقه، وعموما يعتبر الإبداع التكنولوجي فضاء لخلق المعرفة بأنواعها، وكسيرة تعلم جماعية، تكون مخرجاتها بشكل عام عبارة عن معرفة ضمنية.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الإبداع التكنولوجي على أنه عملية مساندة للتعلم التنظيمي، متأتية من نشاطات التطوير التقني أو التسويق، تقوم على أساس تعديل أو تغيير النظام التقني للمنظمة أو جزء منه، من خلال عمليات تجديد تحسينية أو جذرية، تحتاج لنجاحها إلى القدرة على إدارة المشاريع.

2/ أنواع الإبداع التكنولوجي: قد يكون موضوع الإبداع التكنولوجي المنتج أو العملية، كما قد يكون جذريا

أو تحسينيا، تركيبيا أو هندسيا، وفيما يلي شرح لأنماط الإبداع التكنولوجي في كل من الحالات السابقة:(3)

(*) - يمثل التطور التقني، الاكتشافات الناتجة عن البحث الأساسي الذي عادة ما يتم على مستوى المؤسسات العمومية كالجامعات ومراكز البحث، أكثر منه في المؤسسات الاقتصادية، حيث تعنى هذه الأخيرة بنشاطات البحث التطبيقي، التصنيع، التطوير والطرح.

(1)-Sandrine Frenzd,op-cit, P . 15.

(2)-Ibid, P . 21.

(**)- يمثل النظام تقني مجموعة الأنظمة الفرعية ذات العلاقة المباشرة بمهمة المنظمة الرئيسية، مثلا (إنتاج المنتجات الصيدلانية) بالنسبة لشركات الدواء.

(3)-Melissa Schilling. François Thérin, op – Cit, P P. 75-78.

1/2 إبداع المنتج مقابل إبداع العملية: يعني إبداع المنتج، المخرجات النهائية للعملية الإنتاجية في شكل منتجات أو خدمات، أما إبداع العملية، فهو خاص بطرق إدارة نشاطات المؤسسة من تقنيات الإنتاج أو التسويق، والتي توجه إلى تحسين فعالية وكفاءة الإنتاج، ويعد النوعين عمليتين متكاملتين، إذ أن الإبداع في العملية يؤدي إلى إحداث إبداعات جديدة في المنتج، كما أن الإبداع في المنتج يستدعي تحسين في العملية.

2/2 الإبداع الهندسي مقابل الإبداع التركيبي: الإبداع التركيبي هو تغيير في مكونات المنتج، والتي تعطي الشكل النهائي له، أما الإبداع الهندسي فهو تغيير في التصميم العام للمنتج أو العملية أو الطريقة التي تتفاعل وتترابط بها المكونات، إلا أنهما متكاملين، إذ أن أغلب الإبداعات الهندسية تحتاج إلى تغيير في المكونات.*

3/2 الإبداع التحسيني مقابل الجذري: الإبداع الجذري هو الإبداع الجديد على مستوى العالم ككل، والذي يتميز عن كل المنتجات الموجودة، وتتميز التكنولوجيا التي يحتويها كونها لا تركز على الكفاءات الموجودة أو جعلها مهمة القيمة، إذن هو إبداع هادم للكفاءات، بينما الإبداع التحسيني لا يتضمن بالضرورة شيئا جديدا أو متميزا، وقد يكون معروفا في مؤسسات أو قطاعات أخرى، ويتضمن تغييرا بسيطا في التطبيقات أو المنتجات الموجودة، ويتميز بكونه قائم على المعارف المتواجدة بالمؤسسة، فهو إبداع محسن للكفاءات والقدرات، وإن الاستمرارية التي يحققها للإبداع الجذري من أهم المعايير المستعملة للتمييز بينهما.

من خلال ما سبق تظهر ستة مستويات للإبداع التكنولوجي:⁽¹⁾

- خلق المنتج، أي تصميم منتج جديد تماما في السوق سواء الاستجابة لاحتياجات حالية مشبعة بمنتجات حالية، لكن بطريقة مختلفة جذريا، أو لاستجابته لاحتياجات غير مشبعة تماما (احتياجات جديدة).
 - تقليد المنتج، أي إدراج منتج في تشكيلة منتجات موجودة حاليا في السوق وتستجيب لاحتياجات معروفة.
 - توسيع الخط، أي إضافة متغيرات إلى خط المنتجات الموجودة، كإضافة تعديلات في الوظائف أو الشكل.
 - تحسين المنتج، بإضافة تحسينات مختلفة على المنتج بمنحه خصائص أكثر تكيفا مع احتياجات السوق.
 - إعادة التوقيع، وهي عمليات تجارية تهدف إلى إبراز استعمالات جديدة لمنتج معين موجود أصلا.
 - إعادة التصميم، أي تعديل في عملية التصنيع لخفض تكاليفه أو الأجل دون تغيير خصائصه الأساسية.
- 3/ مصادر الإبداع التكنولوجي:** تكون مصادر الإبداع التكنولوجي داخلية أو خارجية أو مزدوجة، أهمها:⁽²⁾
- القدرة الابتكارية كمصدر للإبداع التكنولوجي، يبدأ الإبداع من خلال القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومختلفة عما سبق، بحيث تكون هذه الأخيرة ناتجة عن تتابع منطقي لسلسلة حلول معروفة، ومعيار الاختلاف قد يترجم على مستوى السوق أو على مستوى صانعها، حتى وإن كانت معروفة لدى الآخرين؛**

(*) - من أجل إحداث إبداع تكنولوجي تحتاج المنظمة إلى معارف حول المكونات الجديدة للمنتج، بينما الإبداع الهندسي فيحتاج إلى معرفة هندسية حول كيفية تفاعل وعمل الأجزاء فيما بينها لتشكيل النظام الكلي، كما أن تغيير خصائص معينة في النظام يدعو إلى ضرورة تعديل خصائص أخرى له، كليا أو جزئيا.

(1)-Pierre Develan, Op – Cit. P P. 30-31.

(2)-Melissa Schilling, François Thérin, Op–Cit, P P.18-20

**)- كالميول إلى التجريد والتنظير، وإيجاد براهين وحلول غير اعتيادية للمشكلات، والتشكيك في الفرضيات القائمة والبحث في الحلول الشاملة وليس الجزئية الموقفة، وكذا القدرة على النظر للأشياء والمشكلات بطرق غير اعتيادية، وكذا التحكم في العمليات والوسائل القاعدية للمجال الذي يبدع فيه مع عدم تخصصه في مجال واحد فحسب، بل يجب العمل في أكثر من مجال، مما يسمح له بحياسة وجهات نظر إبداعية مختلفة في كل مجال.

➤ يمكن أن يكون المستعمل النهائي للمنتج أو الخدمة أو حتى العملية، مصدرا مهما للإبداع التكنولوجي، حيث يعرف هذا الأخير احتياجاته الخاصة غير المشبعة، ويملك الحافز لإيجاد الوسائل اللازمة لإشباعها؛

➤ قد يكون مصدر الإبداع التكنولوجي جماعيا، وهو نتاج الإبداعات الفردية لأفراد المنظمة، مضافا إليها مختلف العمليات والعلاقات الاجتماعية والعوامل الموضوعية التي تنظم سلوك هؤلاء؛

➤ العلاقة مع متعاملي المنظمة من عملاء وموردين وموزعين ومراكز بحث للعمل معا في مشروع إبداعي تتبادل من خلاله المعارف والمعلومات والموارد الأخرى، في شكل علاقات تحالف بمختلف أنواعها؛

➤ قسم البحث والتطوير، حيث تعد جهود البحث والتطوير المصدر الأكثر أهمية للإبداع التكنولوجي، قد تكون هذه الجهود موجهة بالتكنولوجيا أو بدفع من السوق.

➤ مراكز البحث والتطوير العمومية، كالجامعات والمخابر العمومية التي تساهم في تطوير إبداعات لا تستطيع المؤسسة الاقتصادية بمفردها تحقيقها لعدم توفر الموارد اللازمة لذلك؛

➤ المجموعات التكنولوجية، التي قد تكون محلية، كما قد تمتد خارج البلد، أين تغطي قطاعات نشاط عديدة ترتبط فيما بينها من خلال العلاقة (مورد - مشتري) أو (منتج - منتجات مكملة - تجهيزات) والهدف منها تبادل المعارف وتحقيق التفاعل الذي تحتاجه المؤسسات لتطوير الإدراك المشترك للمعارف قبل تحويلها.

4/ تحديات الإبداع التكنولوجي: يتفق الاقتصاديون على أن الإبداع التكنولوجي هو أساس تطور المؤسسات والتكيف مع التغيير والتميز التنافسي وحتى التطور الاجتماعي، حتى إن سلبياته قد تفتح بدورها مجالا لمشاريع جديدة، كالتلوث وانخفاض المناعة، والتي تطرح حقا جديدا للبحث والمعرفة، أين يصبح الإبداع التكنولوجي عملية خلق لمعارف تطبيقية جديدة لحل مشكلات واقعية،⁽¹⁾ وفيما يلي شرح لهذه الرهانات:⁽²⁾

1/4 الإبداع التكنولوجي وسيلة لتطور المؤسسة: أصبح الإبداع عامة والتكنولوجي خاصة وسيلة هامة لتطور المؤسسة من خلال تعظيم قدراتها التكنولوجية ومواجهة المنافسة الحادة، من خلال الاستفادة من الثورة العلمية والتكنولوجية لا سيما تكنولوجيا المعلومات التي تفتح آفاقا للإبداع المستمر من خلال مرونة التصميم، إضافة إلى قدرته على تخطي مشكلة أو أزمة الطاقة، من خلال ابتكار بدائل جديدة.⁽³⁾

2/4 الإبداع التكنولوجي وسيلة للتكيف مع التغيير البيئي: العديد من التغيرات في المحيط الخارجي تضطر المؤسسات إلى إعادة نظر شاملة ومستمرة؛

3/4 الإبداع التكنولوجي كعامل للتميز التنافسي: لقد أثبتت التجارب أن معظم المؤسسات الناجحة والأكثر تنافسية، والتي حققت تميزا في منتجاتها وخدماتها، هي تلك التي تبنت الإبداع كإستراتيجية وثقافة سائدة بها.

4/4 الانتقال من مشروع إبداع استثنائي، إلى تدفق مستمر من المشاريع الإبداعية: حيث أصبح الإبداع عملية مستمرة ومهيكلية بالمنظمة، أين ظهر ما يسمى بالمنافسة بين المشاريع الإبداعية في المؤسسة

(1)-Ibid , P P. 11-15.

(2)-Sandrine, Op-Cit, P P. 28-30.

(3) - صالح مهدي محسن العامري . العلوم التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الابتكار التكنولوجي، (دمشق: مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد 02، 2005)، ص.149.

الواحدة،⁽¹⁾ أين يتحقق مفهوم تضافر الموارد، حيث تحقق الموارد الموجهة للمشاريع المتزامنة أكثر مما تحققه الموارد الموجهة لمشاريع منفصلة، كما تستفيد من التضافر بين التقنيات والعمليات المشتركة بينها.

5/4 الرهانات الاجتماعية للإبداع التكنولوجي: أين تطرح مشكلة كيفية التعامل مع العاملين ذوو الكفاءات المرتبطة بمنتجات متقدمة لا تتماشى والتطور الحاصل، ولعل التكوين ليس الحل الأنسب دائما، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تحتم وضع هذا البعد في مقدمة القرارات الخاصة بالإبداع التكنولوجي.

5/ الأبعاد المتعددة للقيمة المقدمة من الإبداع التكنولوجي: إن القيمة المقدمة للعميل من خلال إبداع تكنولوجي معين عبارة عن مزيج من العوامل أهمها:⁽²⁾

- الخصائص المميزة للتكنولوجيا التي يتضمنها الإبداع التكنولوجي كالوظيفة المقدمة وسهولة الاستخدام؛
- الارتفاعات المختلفة للمنفعة المقدمة للمستهلك كالراحة والملائمة والجانب الجمالي واحترام المحيط؛
- القيمة التي يكتسبها من خلال شبكات الإبداع كالتكنولوجيا المكتملة، فمثلا تتزايد قيمة تكنولوجيا الإعلام الآلي بتزايد القاعدة التكنولوجية المتوفرة كالحاسبات والبرمجيات الملائمة لتسهيل التفاعل بين المستخدمين.

بالتالي فإن المستهلك للتكنولوجيا الجديدة يقارن بينها وبين التكنولوجيا المتواجدة من حيث الخصائص المميزة لها، ومن حيث التكنولوجيا المكتملة والمساحة التي تغطيها، ويقع الاختيار على التكنولوجيا التي توفر أكبر قيمة، حتى إن استدعى الأمر الإبقاء على التكنولوجيا القديمة، وبالتالي على المؤسسات المنتجة للإبداع كأسلوب للتغيير التكنولوجي، الأخذ بالحسبان هذه الجوانب والاعتبارات في إدارتها للتغيير المزمع إجراءه.

ثانيا. إدارة الإبداع التكنولوجي: الأهمية، الإشكاليات والمراحل: يثرى الإبداع التكنولوجي من عمليات الاكتشاف والاختراع، لكن أيضا من خلال عمليات تنظيمية واعية ومتضمنة لعمليات تفكير وتخطيط وتنظيم وتوجيه، وفيما يلي مبررات الحاجة لإدارة الإبداع التكنولوجي، أهم الإشكاليات التي تواجهها، ومرآحها:

1/ أهمية إدارة الإبداع التكنولوجي: تكمن أهمية إدارة الإبداع التكنولوجي في النقاط التالية:⁽³⁾

- الإبداع التكنولوجي بحاجة لعملية تخطيط وتفكير، حيث لا يتواجد بطريقة تلقائية ودون الإحساس بحاجته، بعكس العمليات التشغيلية المعتادة التي تفرض على المنظمة سيرورة معينة ومحددة من العمليات؛
- الإبداع التكنولوجي يحتاج إلى تنظيم، فإن الاختلاف بين منظمين تطرحان نفس المشاريع الإبداعية، وتستجيب لنفس الاحتياجات وتستخدم نفس التكنولوجيا والوسائل، هو كيفية تنظيم هذه المشاريع وكيفية إدراجها ضمن أعمال المنظمة، وهو الذي يصنع الفرق في مخرجات كليهما؛
- الإبداع التكنولوجي بحاجة إلى متابعة وتوجيه، فإذا كان الإبداع يقدم قيمة مضافة، فإنه بالمقابل يسفر عن تكاليف، وبالتالي يجب تأمين المردودية واستباق المنافسين من خلال تحقيق آجال أقل، والتجاوب مع احتياجات العملاء، كما أن النتائج النهائية للعملية الإبداعية يجب أن تتوافق مع النفقات المتوقعة في البداية.

(1)-Pierre Develan, Op-Cit, P.66.

(2)-Melissa Schilling, François Thérin, Op-Cit, P P. 116-123.

(3)- Sandrine Frenz, Op-Cit, P P 41-42.

يحتاج الإبداع التكنولوجي إلى إدارة فعالة حتى وإن كان هذا يتنافى مع طبيعته الابتكارية، إذ أن الأنظمة الإدارية الرسمية تتضمن عوائق على السلوكيات التي قد تعيق ظهور مشاريع إبداعية كافية، إلا أنها تعد وسيلة هامة لتحقيق الانسجام والتنسيق الجماعي في إنجاز المشاريع الإبداعية. كما تكمن أهمية إدارة الإبداع التكنولوجي في تحقيق قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص في المحيط واستغلالها، لا سيما وأن الإبداع لا يكون نتاج الحاجة أو نتاج اكتشاف تكنولوجي معين بقدر ما هو اقتناص للفرص البيئية،⁽¹⁾ ومحاولة ترجمة الإشارات الضعيفة للبيئة الخارجية إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في إبداع منتج أو عملية جديدة.

12 إشكاليات إدارة الإبداع التكنولوجي: انطلاقاً من نتائج اجتماع فريق التسيير للتكنولوجيا والإبداع بأوروبا سنة 2003، توجد ستة إشكاليات محل مناقشة في مجال إدارة الإبداع التكنولوجي وهي: ⁽²⁾

- كيف يتم قياس أداء مشاريع الإبداع بالمنظمة؟ إذ لا بد من مؤشرات فعالة لقياس نجاحها أو فشلها؛
- كيف يمكن الربط بين إستراتيجية المنظمة ومشاريع الإبداع؟ مما يستوجب تغذية التفكير الإستراتيجي بالخبرات المكتسبة من مشاريع الإبداع؛
- كيف يمكن تحديد احتياجات العملاء المستقبليين؟ إذ أنه من الصعب بما كان التنبؤ باحتياجات عميل لم يوجد بعد، في سوق لم تخلق بعد، لاسيما إذا تعلق الأمر بالإبداع الجذري؛
- كيف يمكن تحسين الإبداعية بالمؤسسة؟ من حيث التنظيم والموارد اللازمة لإنجاح مشاريع الإبداع؛
- كيف يمكن تسيير المبدعين والباحثين بالمنظمة؟ إذ لا يزال هؤلاء غير مؤهلين لتسيير المهام على أساس معايير المشروع، حيث يستمرون في العمل وفق معايير المهام الوظيفية المعتادة؛
- كيف يمكن تحقيق التضافر اللازم بين مختلف أطراف الإبداع؟ تستدعي إدارة الإبداع توجيه مجموعة من الأطراف لكل دوره الخاص، حيث تختلف وجهات نظر مختلف الأفراد وأهدافهم من العملية الإبداعية؛^(*)
- كما تواجه إدارة الإبداع التكنولوجي، إشكاليات التعقيد واللا أكادة.⁽³⁾ حيث تكمن مشكلة اللاأكادة في عدم توفر قاعدة من الخبرة لاتخاذ قرارات بشأن عمليات الإبداع، مما يستوجب آليات تنبؤ دقيقة للتعرف على مستويات الأداء المتوقعة للإبداع التكنولوجي الجديد والتقييم الاقتصادي له وكذا أثره على المنتجات الحالية، وذلك تحت ظروف بيئية متغيرة، أين تظهر الحاجة إلى قدرات بشرية ومالية وفنية وتسويقية كافية وضرورة تكاتف جهود التسويق والبحث والتطوير والمصالح الأخرى،⁽⁴⁾ أما التعقيد فيكمن في صعوبة التوفيق بين النشاطات التشغيلية المعتادة للمنظمة والنشاطات الإبداعية، بما يتضمنه البعدان من تناقضات في الأهداف والوسائل.

(1) - محمد إبراهيم عبيدات. تطوير المنتجات الجديدة، ط3 (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006)، ص.14.

(2) - Sandrine Frenzd, **Op-Cit**, P P.46-50.

(*) - حيث ينظر إليها قسم البحث والتطوير على أنها عملية حل المشكلات التقنية حيث يكمن الهدف في زيادة الرصيد المعرفي، بينما يرى رجل التسويق أنها عملية إدراج منتج جديد بالسوق وخلق أسواق جديدة، ويكمن الهدف في إرضاء العملاء من حيث السعر والجودة والنفرد، أما الإدارة العليا فتتنبأ للعملية أنها توقع إستراتيجي لفرص وتهديدات المحيط (سوقية وتكنولوجية)، وتقييم لنقاط ضعف وقوة المنظمة حيال هذه الأخيرة، واتخاذ قرار الانطلاق في مشروع الإبداع انطلاقاً من هذا التحليل، بينما رئيس مشروع الإبداع ينظر إلى العملية على أنها توجيه الوسائل والطرق لبلوغ أهداف محددة، وإن التسيير الكفء للمعلومة يحقق التقارب في اللغة بين مهام هذه الأطراف وتحقيق التضافر بينها.

(3) - Ibid, P P. 42-46.

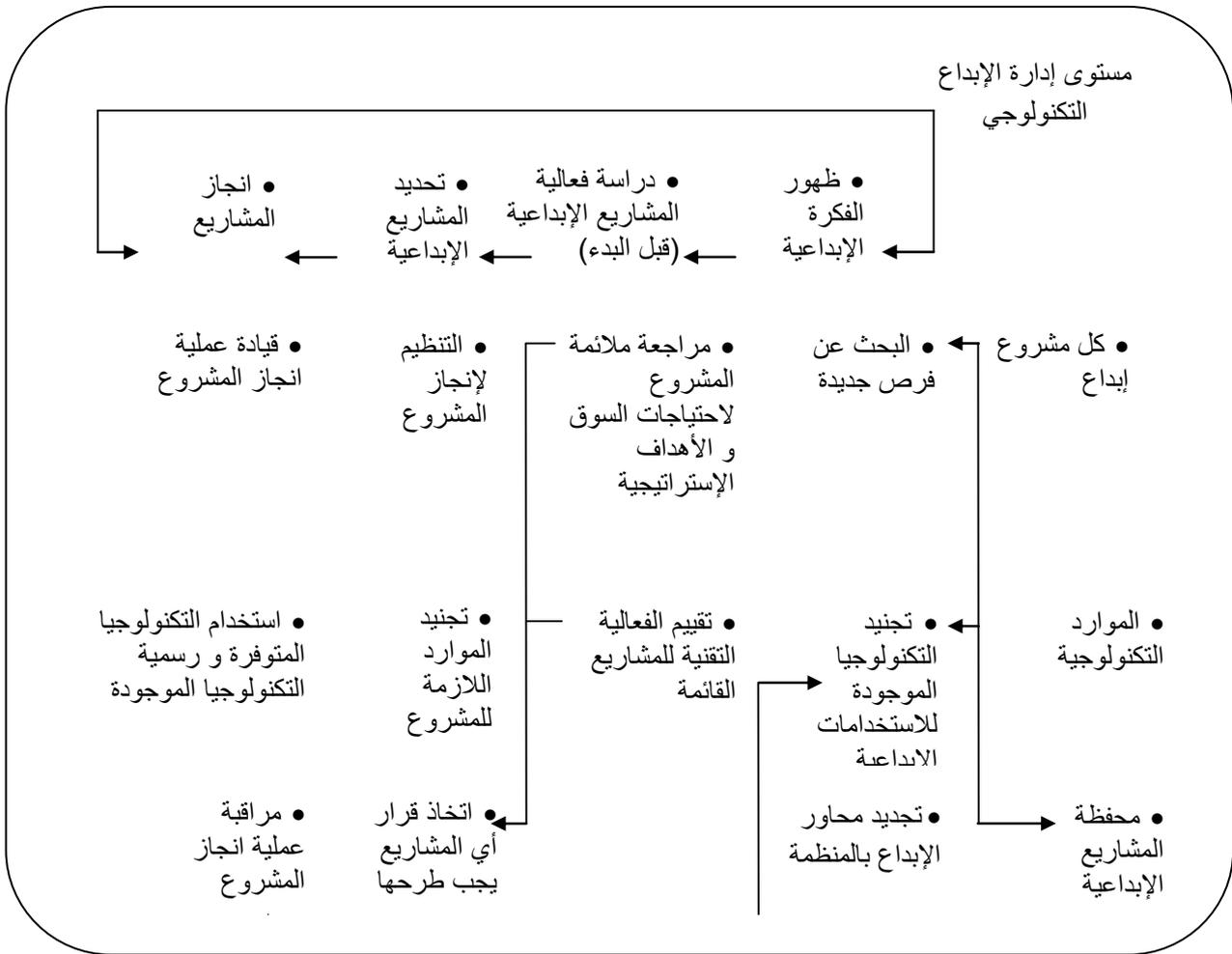
(4) - محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص.31.

إن إدارة الإبداع التكنولوجي تعطي مجموعة متنوعة من العمليات المتداخلة (الملاحظة، تقييم تطور احتياجات العميل، والتطور التكنولوجي، اختيار العمليات والمنتجات الجديدة، حماية التكنولوجيا المطورة، تسخير عمل مشروع، تسريع ظهور مخرجاته) والتي تحتاج إلى قدرات متنوعة.

مما سبق يمكن تعريف إدارة الإبداع التكنولوجي على أنه مجموعة الأعمال الموجهة والاختيارات المنجزة لتشجيع ظهور مشاريع إبداعية واتخاذ قرار إرساءها وتحقيق السير الحسن لها.

3/ مراحل إدارة الإبداع التكنولوجي: بالإضافة إلى الوظائف الإدارية المعروفة التي تحتاجها عملية الإبداع التكنولوجي كعملية إدارية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة، فإنها تمر بمراحل أكثر ارتباطاً بالعمل الإبداعي والتي سبق الإشارة إليها، ويبين الشكل الموالي النموذج المصنوعي لإدارة الإبداع التكنولوجي.

الشكل رقم (27): النموذج المصنوعي لإدارة الإبداع التكنولوجي: **مراحل إدارة الإبداع التكنولوجي**



Source : Sandrine Frensz, op-cit, p.46.

- تظهر من خلال الشكل أعلاه مراحل إدارة مشروع الإبداع التكنولوجي وفقاً للنموذج المصنوعي، وهي: (1)
- مرحلة ظهور الفكرة الإبداعية: تحتاج إلى استقطاب حد أقصى من فرص الأعمال (تكنولوجيا جديدة، أو احتياجات جديدة للعملاء)، يجب إدراجها ضمن إستراتيجية المنظمة.
 - دراسة فعالية المشروع: مراجعة مدى ملائمة الفكرة لاحتياجات السوق، وفعاليتها تقنياً واقتصادياً.

(1)-Sandrine Frensz , Op-Cit, P. 46.

- **مرحلة إطلاق المشروع الإبداعي:** تتضمن عمليات تنظيم وتحديد للنتائج المراد بلوغها وفترة وميزانية المشروع وتوفير الوسائل اللازمة للإنجاز (تشكيل فريق المشروع وتوفير الموارد التقنية والمالية).

- **مرحلة إنجاز المشروع:** أين يجب قيادة وتوجيه المشروع إلى النهاية المرغوبة، مع احترام الآجال والميزانيات المحددة وإثراء الإرث التكنولوجي للمؤسسة، أخذا بالحسبان المستجدات المفاجئة بالمحيط.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة الإبداع التكنولوجي:

تحتاج إدارة الإبداع التكنولوجي من أجل نجاحها، إلى إدارة موارد وإرث المنظمة التكنولوجي، وإدارة نشاطات البحث والتطوير، وكذا إدارة مشاريع الإبداع التكنولوجي.

أولا. إدارة الموارد التكنولوجية: إن تحكم المنظمة في التكنولوجيا الحديثة لا يقل أهمية في عملية الإبداع التكنولوجي، عن التموّج الإستراتيجي لهذا الأخير، إذ تساهم في دعم مشاريعه الحالية والمستقبلية، وبالتالي فإن إدارة الموارد التكنولوجية تعد نشاطا هاما، يجب التركيز عليه في كل مستويات القرار بالمؤسسة.

تكنولوجيا كلمة يونانية الأصل تتألف من مقطعين هما: **تكنوس** وتعني فنون الصناعة، و**لوجوس** وتعني علم، أي علم التقنية أو العلم التطبيقي للفنون الصناعية.⁽¹⁾ أما اصطلاحا فهي تعني "مجموعة معقدة من المعارف العلمية والتقنية، والكفاءات والعمليات، التي يسمح التحكم فيها بتصميم وإنتاج وتصنيع المنتجات، وهي عملية محكمة قائمة على الفهم العميق لميكانيزمات العمل والتقنيات المرتبطة أكثر بالمعارف العملية التطبيقية"⁽²⁾ ويصفها H.CKMAN في كتابه Technology أنها كلا من المنتجات والعمليات، بينما يرى DOUSSEL أنها تطبيق للمعرفة لتحقيق نتائج واقعية،⁽³⁾ وبالتالي فالموارد التكنولوجية هي كل التكنولوجيا التي تملكها المؤسسة والمتاحة لتصميم وإنتاج وتسويق المنتجات والخدمات، والقيام بالعمليات المختلفة.

يرى بورتر في إطار تحليله لنظرية لسلسلة القيمة، أن الفائدة الإستراتيجية للتكنولوجيا تختلف من مؤسسة لأخرى، حيث قد تمثل الموارد التكنولوجية لمؤسسة ما تكنولوجيا مفتوحة، أي أنها تتسبب مباشرة في النجاح التنافسي لها، وقد تكون بالنسبة لأخرى تكنولوجيا أساسية لها حضور واسع في نشاط المؤسسة، يمكن محاكاتها من طرف المنافسين بسهولة، وأثرها التنافسي غير عميق لكن التحكم فيها ضروري لتمكين المنظمة من الاستمرار في مجال نشاطها، كما أن هناك تكنولوجيا حديثة الظهور يمكن أن تقدم ميزات تنافسية أو تحدث تغييرا تكنولوجيا جذريا إذا تم تطويرها عمليا، بحيث تصبح تكنولوجيا مفتوحة إذا أدرجت ضمن منتجات أو خدمات معينة، وأي كانت وجهات النظر حول تعريف هذا المصطلح فإنها تجتمع على أهميتها في إنجاز الإبداع التكنولوجي وبالتالي فهي تحتاج إلى إدارة واعية لبلوغ هذا الهدف، وعموما تعرف إدارة الموارد التكنولوجية على أنها "مجموعة النشاطات والعمليات التي تعمل على تحويل المعارف العلمية والعملية المتاحة بالمؤسسة، إلى ميزات تنافسية وفرص اقتصادية هامة وحاسمة"⁽⁴⁾.

(1) - رعد حسن الصحن، مرجع سابق، ص. 133.

(2) - Sandrine Frenz, op – cit, P. 101.

(3) - Paul Trott, OP-Cit, P. 243.

(4) - Sandrine Frenz, Op-Cit, P. 101.

تتضمن إدارة الموارد التكنولوجية العديد من الوظائف كتحديد طرق استعمال التكنولوجيا في المشاريع الإبداعية، والتفاوض حول شراكة أو شراء تكنولوجيا خارجية إضافة إلى: (1)

- جرد الموارد التكنولوجية للمؤسسة من أجل تمييز التكنولوجيا التي تؤثر في مهمتها وسلسلة قيمها؛
- تقييم الإرث التكنولوجي للمؤسسة ومدى مساهمته في عملية الإبداع والتغيير، ومدى تحكمها في كل هذا؛
- اليقظة العلمية والتكنولوجية، من خلال تتبع التغيرات التكنولوجية بالبيئة الخارجية في الوقت الذي تكون فيه المؤشرات ضعيفة بالنسبة للمنافسين، من أجل الاستفادة من فرصة المتحرك الأول؛
- حماية الموروث التكنولوجي من محاولة التسريب والمحاكاة حتى تحافظ المنظمة على قدرتها على التميز، وهذه المهمة تناط للعديد من الأطراف فيها، كإدارة رأس المال الوثائقي وحماية الملكية الصناعية؛
- إثراء الموروث التكنولوجي، من خلال نشاطات البحث والتطوير الداخلي أو أخرجتها، إضافة إلى شراءها أو تقاسمها مع مؤسسات أخرى، (*) ورسملة هذه التكنولوجيا من خلال عمليات الإبداع التكنولوجي.
- استغلال الإرث التكنولوجي أقصى ما يمكن لإحداث التميز، من خلال تحسين التنافسية في النشاطات الحالية، وتطوير نشاطات جديدة من خلال نقل التكنولوجيا أو الربط بين مجموعة من التكنولوجيات، أو استغلال حقوق الملكية الفكرية في كل الأسواق.

يتم الحكم على جودة إدارة الموارد التكنولوجية من خلال تقييم إنجازات كل وظيفة من وظائفها وأهمها وظيفة البحث والتطوير، وسيتم التطرق إليها فيما يلي.

ثانياً. إدارة نشاطات البحث والتطوير: من أهم مهام إستراتيجية الإبداع التكنولوجي، إرساء البنى الملائمة للتكيف مع التغيير، ولعل وظيفة البحث والتطوير أهمها، ويكمن التساؤل في هذا الصدد، عما إذا كانت نشاطات البحث والتطوير تخص المنظمة ككل، أم أنها تقتصر على قسم متخصص فحسب. (2)

1/ مفهوم نشاطات البحث والتطوير: تقليدياً، يرى الأكاديميون والصناعيون على حد سواء أن البحث والتطوير هو "العمل الخلاق القائم على قواعد نظامية، من أجل زيادة المخزون المعرفي المتضمن لمعارف الأفراد وثقافة المجتمع، واستعمال هذا المخزون للحصول على تطبيقات جديدة". (3) كما يعرفها Rousel في كتابه الجيل الثالث للبحث والتطوير على أنها "تطوير معارف جديدة واستعمال المعارف العلمية، أو الهندسية وربط المعرفة في مختلف المجالات"، (4) مما يعكس النظرة الحديثة للمعرفة العلمية، حيث أصبح من الصعب على المؤسسة توفير كل جوانب التكنولوجيا التي تحتاجها منتجاتها، إذ تتعاون المؤسسات لجذب المعارف العلمية من مختلف مصادرها، ولا يمكن لمؤسسة واحدة أن تكون رائدة في كل هذه المجالات.

(1)-Ibid, P P.102-103.

(*)- من خلال علاقة شراكة يتم تقاسم الاستثمارات التكنولوجية حيث تتضمن تشاركا في الوسائل بين مجموعة مؤسسات لخلق أو تطوير تكنولوجيا جديدة بهدف تحسين تنافسيتها، واقتسام المخاطر المحتملة بينها.

(2)-Joe Tidd – John Bessant – Keith Pavitt, **Management de l'innovation**, (Bruxelles: Boeck, 2006), p. 211.

(3)-Rajnish Tiwari, **Defining research and development**, (OCDE's Frascat Manual, 2002), www.global-innovation.net

(4)-Paul Trott, op-cit; P 243.

لقد تغيرت نشاطات البحث والتطوير بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، حيث تغيرت طريقة إدارة المنظمات لمواردها التكنولوجية بفعل العديد من العوامل، كالانفجار التكنولوجي وقصر دورة حياة التكنولوجيا وبالتالي دورة حياة المنتج التي تليها، وعموماً مرت إدارة البحث والتطوير بأربع أجيال وهي: (1)

- **الجيل الأول:** يمتد في فترة الأربعينيات، حيث كانت وظيفة البحث والتطوير مستقلة بشكل كامل عن القطاعات المصنعة والمسوقة، باعتبارها نشاطاً عمومياً ولأجل الصالح العام، حتى أنها لا تحمي اكتشافاتها.

- **الجيل الثاني:** بعد الحرب العالمية الثانية، بقيت وظيفة البحث والتطوير مركزية التنظيم، إلا أنه من حيث التكاليف اعتمدت في جانب منها على التعاقد مع القطاعات الإنتاجية، أين تم تحقيق استجابة شبه نسبية للأسواق ومتطلبات التصنيع، بالمقابل فقدت جزءاً من التماسك طويل الأجل.

- **الجيل الثالث:** حيث تم تحقيق الاندماج المحكم والتنسيق بين الطرفين والمشاركة الهامة من وحدات العمل، أين تم إدراج طرق التخطيط الاستراتيجي، إدارة محفظة مشاريع البحث والتطوير ترتبط مع المعارف والنظم الحالية، دون إعاقة للرؤية طويلة الأجل، إضافة إلى إدراج البعد التسويقي. (2)

- **الجيل الرابع:** أين تم إدراج المستهلك كطرف في عملية الإبداع، وتبني المقاربتين التسويقية والتكنولوجية في المؤسسة الصناعية، والاستثمار في البحوث الأساسية بدل الاعتماد الكلي على مراكز البحث العمومية. إن النظرة الحديثة لنشاطات البحث والتطوير حولت الإبداع إلى نظام اجتماعي مفتوح ولا يقتصر على أعمال مراكز البحث والتطوير المتخصصة، (3) وإن أوجه التغيير هذه تحتم المؤسسات على تغيير طريقة إدارتها لنشاطات البحث والتطوير وفيما يلي أهم الخصائص التنظيمية اللازم توفرها.

الجدول (09): الخصائص التنظيمية لنشاطات البحث والتطوير.

الخصائص التنظيمية	احتياجات البحث والتطوير
- تفضل النمو والتطور على المدى الطويل عن الأرباح قصيرة المدى.	- توجه النمو
- قدرة المنظمة على التيقظ والانفتاح على فرصها وتهديداتها.	- اليقظة
- الاستعداد للاستثمار طويل المدى في مجال تطوير التكنولوجيا.	- الالتزام التكنولوجي
- الاستعداد لإدراج فرص بدرجات من المخاطرة ضمن محفظة نشاطاتها المتوازنة.	- تقبل المخاطر
- الاحترام المتبادل بين الأفراد والتعهد بالعمل الجماعي بين الوظائف.	- التعاون بين الوظائف
- القدرة على إدراك تحديد وإدراج الميزات الحقيقية للتكنولوجيا الخارجية المتطورة.	- الانفتاح
- القدرة على إدارة معضلات الإبداع، والعمل على خلق إبداعات جديدة.	- التوازن
- درجة عالية من الوعي بأهداف إستراتيجية الأعمال.	- الإدراك والوعي
- إدارة جيدة للمشاريع من حيث المهارات والأنظمة.	- إدارة المشاريع
- الوعي باحتياجات السوق وطبيعة التغيير فيه.	- توجه السوق
- التنوع في المعارف والمهارات والتخصصات.	- تشكيلة مهارات متنوعة
- منح الحرية للباحثين لتحقيق عوائد إيجابية وجذب الأفراد الأكثر كفاءة.	- إدارة الحرية العلمية

Source : paul trott, innovation Management and new product development, 3ed édition.(London: prentice hall, 2009), P. 291.

(1)- رعد حسن الصحن، مرجع سابق، ص. 229.

(2)-Pierre Musso – Laurent Ponthou – Eric Seulliet, **Fabriquer le futur**, (Paris : Village Mondial, 2005), P. 62.

(3)-Dimitri Uzunidis . **Systèmes nationaux d'innovation, entreprise et état**, L'innovation et l'économie contemporaine, espace cognitif et térétoriaux, collection du service des étude, « Region wallonne sous la direction de Dimitri Uzunidis »(Bruxelles : de boeck, 2004), P. 119.

يتضح من الجدول أعلاه أنه لم يعد ممكناً على نشاطات البحث والتطوير أن تدار بمعزل عن باقي النشاطات.

12 **نشاطات إدارة البحث والتطوير:** إن الهدف النهائي لنشاطات البحث والتطوير لدى المؤسسات الاقتصادية التي تبحث عن الربحية بالمقام الأول، هو تطوير منتجات جديدة قابلة للتسويق، ومن أهم نشاطات البحث والتطوير على مستواها (اكتشاف تكنولوجيا جديدة وتطويرها، إدراج تحسينات تكنولوجية على المنتجات الحالية، تحسين وتقوية التكنولوجيا المستعملة في الصناعة، واستغلال نتائج البحوث الجارية بالجامعات ومختلف مراكز البحث)،⁽¹⁾ إذ يصعب تحديد نهايات عملية البحث وبدائيات عملية التطوير، إذ يمكن أن يستعمل مصطلح بحث بطريقة أكثر عمومية في المجال الصناعي، بحيث يتضمن إنتاج العلوم الجديدة واستعمال العلوم القديمة لإنتاج منتجات جديدة، بينما يعرف أكاديمياً على أنه "مقاربة نظامية لاكتشاف معارف جديدة"⁽²⁾ ففي الجامعات مثلاً، لا ينتج عن عملية البحث منتجات جديدة إلا ما تعلق بعملية التعليم، وعموماً تعد عمليتي البحث والتطوير عمليتين متكاملتين إذ تنتهي الأولى بمعارف جديدة، وتنتهي الثانية بمنتجات مادية ملموسة. وفيما يلي شرح لكل منها:⁽³⁾

- **البحوث الأساسية:** تتمثل في العمل على إيجاد تشكيلة واسعة من استعمالات المعرفة الموجودة أو تطوير معرفة جديدة في مجال معين، بالرجوع إلى العلوم الأساسية، وتتم عادة في مخابر الجامعات ومراكز البحث الكبرى، ومخرجات هذا النشاط يتم نشرها في مجلات علمية في شكل اكتشافات علمية.

- **البحوث التطبيقية:** تتضمن استعمال المعارف الموجودة والمبادئ العلمية والمطورة من خلال البحوث الأساسية، من أجل حل مشكلات معينة وتؤدي إلى ظهور تكنولوجيا جديدة، تتضمن تطوير براءات اختراع تؤدي فيما بعد إلى ظهور منتجات جديدة وتتقاسم هذا النشاط كلا من المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال الكبرى، مع المؤسسات العمومية من جامعات ومراكز بحث عمومية.

- **التطوير:** هي شبيهة بنشاط البحوث التطبيقية باعتبارها تستعمل نتائج البحوث الأساسية حتى أن الحدود بينها تكاد لا تظهر أحياناً، إلا أنها تركز أكثر على تطوير منتجات جديدة، وتعنى بحل مشكلات واقعية ومعلقة بهذه الأخيرة حيث تتضمن دراسات تجريبية استكشافية لمحاولة تحسين أداء المنتجات والعمليات.

- **الخدمات التقنية:** هي نشاطات تعنى بتحسين خدمات المنتج أو أداء العمليات الإنتاجية أو في شكل خفض في التكاليف أو تغييرات في تصميم المنتجات، وغيرها من الجوانب التقنية.

يرى المدخل الحديث لإدارة نشاطات البحث والتطوير أنه لا بد من عملية تحليل اقتصادي للمنتج المزمع تطويره، مقارنة مع الأهداف والخطط الإنتاجية والتسويقية والقيود المالية لاتخاذ قرار التطوير من عدمه، كما يجب اختبار نجاحه التجاري لاتخاذ قرار الإنتاج بكميات كبيرة، وفيما يلي عوامل نجاح نشاطات البحث والتطوير:⁽⁴⁾

(1) - Dominique Foray, Op-Cit, P. 53.

(2) - رعد حسن الصحن، مرجع سابق، ص. 229.

(3) - Paul Trott, Op-Cit, P. 253-550.

(4) - رعد حسن الصحن، مرجع سابق، ص. 218.

➤ وجود ارتباطات مباشرة بين نشاطات البحث والتطوير في كامل المنظمة؛

➤ صياغة برامج مخططة، كما يجب أن تكون إدارة البحث والتطوير موجهة سوقيا وليس فنيا فحسب؛

➤ القدرة على تحقيق قيادة زمنية قصيرة المدى من المشاريع المبدئية في مرحلة التسويق؛

إضافة إلى ضرورة الأخذ بالحسبان مجال تركيز نشاطات البحث والتطوير،⁽¹⁾ فبالنسبة للمشاريع الحالية فتوجه لفرع محدد بدقة، أما بالنسبة للمشاريع المستقبلية فتعنى بها مخابر البحث المركزية للمؤسسة ثم تحويلها إلى الفروع عند مرحلة التشغيل، كما ظهر شكل جديد لتنظيم نشاطات البحث والتطوير لاسيما المؤسسات الكبرى، والمتمثلة في تجزئة هذه النشاطات عالميا للاستفادة من تنوع المعارف والمهارات.

ثالثا. الإدارة بالمشاريع كأسلوب لإدارة الإبداع التكنولوجي: مشروع الإبداع التكنولوجي، يعني المشروع الذي تقوم من خلاله المنظمة بتصميم وتطوير وإنجاز منتجات جديدة في شكل سلع مادية أو خدمات أو عمليات تصنيع أو تكنولوجيا،(*) ويحتاج هذا الأخير إلى تنظيم مختلف عن المهام المعتادة بالمنظمة.

1/ مفهوم التنظيم في شكل مشاريع: لقد انتقل تنظيم المنظمات إلى الشكل الجديد في شكل مشاريع، لتتلاءم مع إدارة الإبداع بالموازاة مع الشكل التقليدي لأجل النشاطات الاعتيادية.⁽²⁾ فقد تكون هذه المشاريع منفصلة تماما عن التنظيم التقليدي للمنظمة، حيث يمنح عناصر فريق المشروع الإبداعي استقلالية تامة عن مهامهم الاعتيادية خلال مدة المشروع، بحيث يصبحون تحت سلطة رئيس المشروع ويعود هؤلاء إلى مراكز عملهم عند نهاية المشروع، ويكون رئيس المشروع بمثابة مدير لمؤسسة صغيرة. يكون هذا النمط فعالا من ناحية الآجال والتكاليف والأداء التقني، حيث يمكن من التفرغ التام لإنتاج الأفكار الإبداعية وتطوير وتحسين منتجات جديدة بعيدا عن الانشغالات الروتينية للمنظمة،⁽³⁾ إلا أن لديه نقاط ضعف تتمثل في ندرة الموارد البشرية الكفئة على مستوى المهام بالتنظيم التقليدي طيلة فترة المشروع، كما أن استبعاد هؤلاء من نشاطهم الاعتيادي يؤثر على كفاءتهم حياله في المستقبل،⁽⁴⁾ إلا أن هذا الاتجاه يعد الأنسب من حيث إدارة التغيير، بحيث يخفف من وطأة مقاومته، إلا أنه يحد من مشاركة كل أفراد المنظمة في مشروع التغيير، بالمقابل يمكن أن تكون مشاريع الإبداع منسقة مع التنظيم التقليدي للمنظمة حيث يكون عناصر فريق المشروع تحت مسؤولية مدراء الأقسام التي ينتمون إليها، حيث لا تكون لرئيس المشروع إلا هامشا ضئيلا من السلطة مما يقلل من مساحة القرار لديه، وبالتالي عدم التحكم الكلي في سيرورة المشروع وانخفاض قدرته على التفاوض بشأن موارده.⁽⁵⁾

(1)-Joe Tidd – John Bessant – Keith Pavitt,op-cit , p.212.

(*) - قد تكون هذه المشاريع جذرية أو تحسينية، متضمنة في نشاطات المؤسسة أو مستقلة، صغيرة أو كبيرة، وقد تكون جزئية تعنى بجزء بسيط من سوق المنظمة أو شاملة، تعنى بتقديم منتجات وخدمات جديدة للحصة الأكبر من سوق المنظمة، قد تكون حول نشاطات محددة أو عامة، كما أن هناك مشاريع موجهة للرقابة على التكاليف وأخرى موجهة للرقابة على المردودية.

(2)-Sandrine Frenzd, Op-Cit, P P 135-137.

(3)-Katrline Cormican, David O’Sullivan, Developing aSelf Audit to Support Product Innovation Management, (Ireland : Computer Integrated Manufacturing Research Unit). P.06. www.CIMRU.Com

(4)-Sandrine Frenzd, Op-Cit, P P, 137-140.

(5)-Ibid,p. 140-141.

إن العمل الاعتيادي للمنظمة والذي يتزامن مع مشروع الإبداع، قد يحد من الأداء الجيد لهذا الأخير، مما يستدعي ضرورة خلق توازن بين الاثنين، وفي حالة ضخامة المشروع الإبداعي تلجأ المؤسسات إلى إنشاء فروع خاصة مستقلة تنظيمياً وقانونياً لإدارة هذا الأخير بأكثر أداء، إضافة إلى تفادي المقاومة الممكنة لاسيما إذا تعلق الأمر بالإبداع الجذري. أما في حالة تعدد المشاريع الإبداعية، وتفادياً للصراعات بينها ومنحها مساحة أكبر من الحرية، تلجأ المؤسسات إلى إدارتها من خلال وضع قواعد تنظيمية تنظم عمل كل مجموعة متجانسة من المشاريع، هذه القواعد تسمح لرئيس كل مشروع بتوضيح الطرق والوسائل المطبقة، وتحديد المبادئ والحدود التي يجب احترامها على ضوء خصائص كل مشروع،⁽¹⁾ كما يسبق كل هذا عمليتي تخطيط واختيار، تسمح باستبعاد المشاريع المكلفة دون تبرير من طرف إستراتيجية الأعمال.⁽²⁾ وتقوم هذه الطريقة على علاقات الثقة والشفافية بين عناصر المشروع، أين تقل إجراءات الرقابة ومساحة أكبر من التجربة والخطأ، وهذا ما يتماشى مع الإدارة الناجحة للتغيير.

12 عمليات التنظيم المساندة لإدارة المشاريع الإبداعية: إن اعتبارات التكلفة والآجال والضغوط التقنية عادة ما تحد من الحرية الابتكارية في مشاريع الإبداع، لذلك طورت طرق جديدة لدعم مشاريع الإبداع تضعها المؤسسة أو فريق المشروع لأجل تبادل المعارف والخبرات وأهم هذه الطرق ما يلي:⁽³⁾

1/2 تنظيم منتديات موضوعية: تنظم من قبل الإدارة العامة أو قسم البحث والتطوير لإثراء المعارف حول موضوع معين في مجال المشاريع أو التكنولوجيا.

2/2 الاجتماعات التكنولوجية: يجتمع مجموعة أشخاص من خبراء داخليين وخارجيين وحتى الشركاء في إطار التسيير المتزامن لمجموعة مشاريع إبداعية، بغرض التطوير والتنوع والتميز في تشكيلة المنتجات.

3/2 شبكات البحث: هي جماعة بحث تنظم بطلب من الهيئات العمومية للبحث في مشكلة اجتماعية كالصحة العمومية مثلاً، أو من خلال ضرورة ملحة داخل المنظمة، قد تضم هذه الشبكات شركاء عموديين أو أفقيين.

4/2 جماعات الممارسات التطبيقية: هي جماعات تتميز بالالتزام المتبادل بين أفراد الجماعة، نشاطاتها موجهة نحو هدف مشترك ولهم لغة مشتركة، هدفهم الأول ليس إنتاج معارف جديدة وتقاسمها فحسب، بل التطبيق الواقعي لها استجابة لحاجة ظاهرة أو كامنة، يرتبط أفرادها من خلال التكامل في الأدوار وليس وفقاً للتدرج التنظيمي، وتشكل عادة بشكل إرادي غير رسمي، تتميز بالمرونة التي تعد سبب نجاحها، قد تضم منتجي ومستعملي نفس التقنية لخلق نظرة متكاملة حول مشكلة ما استجابة لتغيير بيئي معين، وتساهم هذه الأشكال من التنظيم في تفاعل المنظمة مع بيئتها، كما تساهم في خلق التغيير وليس التكيف معه فحسب، وهذا جوهر التميز في إدارة التغيير. إضافة إلى مساهمتها في ظهور مشاريع إبداع جديدة نتيجة للصيغة غير الرسمية التي تتميز بها، وتبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين عناصر متعددة التخصصات.

(1)-Ibid, P. 141.

(2)-Katrine Cormican, David O'Sullivan, op-cit, p.06.

(3)-Ibid, P P. 42-50.

3/ خصائص التنظيم بالمشاريع: من أهم الخصائص التي يتميز بها المشروع والتي تجعله الأنسب لإدارة الإبداع التكنولوجي ما يلي: (1)

1/3 التآلف بين الحاجة والفكرة: أي تحقيق تفاعل قوي بين السوق والتكنولوجيا والبحث، مما يؤدي إلى الفكرة النهائية لتأمين مشروع الإبداع، فقد أثبتت التجارب أن 10% من الإبداعات كانت بدفع من التكنولوجيا و10% منها كانت بدفع من السوق، وبالتالي 80% من الإبداعات كانت نتيجة التفاعل بين هذه الأقطاب.

2/3 التسيير المستقل للموارد: تتاح خلال فترة المشروع موارد مالية ومادية وبشرية وتكنولوجية وكفاءات فردية وجماعية، يقوم رئيس المشروع باستغلالها باستقلالية عن التسيير التقليدي للمنظمة، أين يشترط تحقيق الثلاثية (تكلفة، جودة، أجل) والتحسس للمخاطر الممكنة وتحقيق مفهوم الجودة وكذا تنظيم العمل بحيث يحقق التوازن بين الرقابة على التشغيل والحرية في التفكير، إضافة إلى ضرورة تنظيم الاتصالات وتشجيع الاجتماعات داخل الفريق لمناقشة سير المشروع، وإدارة الصراعات الناتجة عن اختلاف المرجعيات والآراء والتخصصات والسلطات والضغوط الممارسة وتعارض الأهداف والمصالح. (2)

3/3 اختيار المشاريع الإبداعية: يتم اختيار المشاريع الواجب الانطلاق فيها من بين المقترحة من خلال: (3)

- اختبار ملائمة كل منها من حيث وجود الطلب على مخرجاتها (تنافسيا و تكنولوجيا ووظيفيا)؛
 - تفادي أخطاء التقييم الممكنة، كعدم تلاءم التطور التقني المختار مع الاحتياجات المعبر عنها؛
 - مراجعة قدرة المنظمة من حيث التقنية والكفاءات، ومدى ملائمة المشروع مع الإستراتيجية الشاملة؛
 - تقييم مردودية من المشروع، بحيث يحقق هامشا ربحيا جيدا يفسر الموارد المخصصة له؛
 - تقييم (تصنيف وترتيب ثم قياس) مخاطر مختلف المشاريع الإبداعية المقترحة لاختيار أقلها مخاطرة؛
- 4/3 رسملة الخبرات:** يتم تدوين المعلومات والمعارف لاسيما التقنية حول مخرجات المشروع نفسه، وكذا حول تسييره، للاستفادة من الكفاءات والقدرات المطورة خلال المشروع حتى بعد انتهاءه، وذلك على مستوى المهام الاعتيادية للأفراد، وكذا الاستفادة من العراقل التي واجهت المشروع لتفاديها مستقبلا.

4/ الإدارة المتزامنة للمشاريع الإبداعية: تعنى الإدارة المتزامنة للمشاريع الإبداعية بإدارة العلاقة المتداخلة بين المشاريع، من خلال الاستغلال المشترك للموارد المالية والبشرية والتجهيزات أو تقاسم التكنولوجيا أو المعارف المتواجدة في الأسواق، وتعرف على أنها (إدارة مجموعات من المشاريع بطريقة شاملة أخذ بالحسبان التداخلات الموجودة بين مشاريع المجموعة الواحدة). (4) قد تكون هذه المشاريع مكملة لبعضها البعض يستفيد أحدها أو كلاهما من مخرجات الأخرى، وأخرى تهدد بعضها البعض، ومشاريع متنافسة فيما بينها لاستعمالها نفس الموارد أو لتقديمها مخرجات مماثلة، (5) حيث تحتاج إلى إدارة حكيمة للأولويات

(1)-Pierre Develan, op-cit, p. 170.

(2)-Sandrine Frenzd, Op-Cit, P P 199-200.

(3)-Ibid, P P. 200-216.

(4) - Sandrine Frenzd, Op-Cit, P 113.

(5) - Florence Durieux, **Managment de l'innovation**, (France : Vuibert, 2001), p.134..

لاسيما إذا تزامنت الحاجة إلى نفس المورد، إذ يجب البحث عن ميكانيزمات للتنسيق بين المشاريع، والتفكير في كيفية تبادل الموارد لاسيما المعرفية في الوقت الحقيقي.⁽¹⁾

إن الغرض من الإدارة المتزامنة لمجموعة من المشاريع الإبداعية هو خفض التكاليف والتجاوب للاحتياجات المتزايدة للعملاء، واستجابة لارتفاع درجة التنوع والتخصيص في المنتجات والتسارع في التطور التكنولوجي، كما تساهم هذه الطريقة في التميز الدولي وحيازة موقع جيد في السوق العالمي، من خلال الأخذ بالحسبان مختلف الثقافات وكذا التحكم في الأسواق والمنافسة الحادة.

المبحث الثاني: الإبداع التكنولوجي مدخل إستراتيجي للتغيير.

تبدأ أولى خطوات المدخل الإستراتيجي للإبداع التكنولوجي بتحديد الرسالة الرئيسية للمنظمة وتعريف قيم المستخدم النهائي للمنتج أو الخدمة، ثم تطوير مفهوم أعمال جديد على ضوءها، وهذا باعتباره المحرك الأول للإبداع في العصر الحالي، فقد يصبح أحد أعضاء فريق الإبداع في المنظمة من خلال قاعدة بياناته حول احتياجاته ورغباته التي تدخل في تصميم المنتج، ولا يعد الإبداع إستراتيجيا إلا إذا تحول من مورد غير ملموس إلى مقدرات جوهرية تولد قيمة تنافسية للمنظمة.

المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي وإستراتيجية الإبداع والتغيير التكنولوجي.

قبل اندفاع المنظمة نحو مشروع إبداعي ما لاستغلال تكنولوجيا جديدة في السوق أو فكرة جديدة من طرف مبدعيها، لا بد من تحديد توجهها الإستراتيجي من أجل تصميم إستراتيجية إبداع تكنولوجي تتوافق مع توجهات الإستراتيجية الشاملة للمنظمة من جهة، وإستراتيجية التغيير المتنبئة من جهة أخرى.

أولا. تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة على ضوء تحولات المحيط: لكل منظمة رؤية حول ما تصبو إليه إستراتيجيتها الشاملة وإستراتيجياتها الوظيفية، إلا أنها محل تطوير من حين لآخر، وفقا لتغيرات المحيط الخارجي والداخلي، التي قد تدفعها إلى تغيير رؤيتها للمستقبل وتوجهها الإستراتيجي، وبالتالي أهدافها وغاياتها طويلة الأمد على المستوى الكلي وعلى مستوى النشاطات والوظائف، وبالتالي قبل البدء في سرد كيفية تصميم إستراتيجية الإبداع التكنولوجي، تجب الإشارة إلى ضرورة الاختيار بين الإستراتيجية العقلانية ومن بين روادها Ansoff، والإستراتيجية التطورية ومن روادها Mintzberg،⁽²⁾ حيث تمثل الأولى نموذجا خطيا يتضمن عمليات التقييم من خلال تحليل نقاط القوة والضعف وفرص وتهديدات المحيط، ثم الاختيار والتنفيذ على ضوء الخطة المرسومة، إلا أن هذه الإستراتيجية تعاني من قصور في تحليل الوضعية، إذ أنه من الصعب على المؤسسة فهم محيطها المتغير باستمرار وبسرعة، وبالتالي من الصعب توقع المستقبل، إضافة إلى أن المسيرين بالإدارة العليا لديهم وجهات نظر مختلفة حول نقاط قوة وضعف مؤسستهم، وهذا ما تحاول الإستراتيجية التطورية تفاديه، حيث تؤمن أنه من الصعب جدا إدراك تعقيد البيئة وتغيراتها وكذا منحى التغيير المستقبلي، لذلك فهي تمثل عملية حركية على مر الوقت، حيث تضع في البداية أهدافا على

(1) - Sandrine Frenzd, Op-Cit, P.116.

(2)- Joe Tidd – John Bessant – Keith Pavitt, op-cit , p.117.

ضوء معطيات المحيط الداخلي والخارجي بتبني التغييرات التي ترغب فيها، ثم قياس آثار هذه التغييرات ومن ثم تكييف وتعديل الأهداف واتخاذ القرار حول التغييرات المالية على ضوء نتائج العمليات السابقة وكذا معلومات المحيط الجديدة، ولا يعني هذا تجاهل التحليل العقلاني، وبالتالي يفضل اتخاذ مقاربة مزدوجة تأخذ بإيجابيات الإستراتيجيتين، وفيما يلي توضيح لذلك.

1/ تقييم الوضعية الحالية للمنظمة: يتم تقييم الوضعية الحالية للمنظمة من خلال استخدام وسائل التحليل الإستراتيجي، لتحليل المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة واكتشاف تحولاته.

1/1 تحليل المحيط الخارجي: يتم تحليل المحيط الخارجي من خلال نموذج القوى الخمس، وتحليل الأعوان المتعاملين مع المؤسسة.

أ/ نموذج بورتر للقوى الخمس: من خلال تحليل القوى الخمس للتنافسية، نتمكن من تحديد جاذبية قطاع معين وفرص وتهديدات المؤسسة فيه، حيث تؤثر كل منها على قوة المنظمة، وبالتالي عليها متابعة التغييرات التي تطرأ على هذه القوى من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات.⁽¹⁾ وتتمثل هذه القوى في: (2)

➤ حدة المنافسة الحالية في القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة والتي تتأثر بعوامل أهمها العدد والحجم النسبي للمنافسين الذي يتناسب طردياً مع تنافسية القطاع، وكذا درجة التميز بين المنافسين التي تتناسب عكساً مع حدة المنافسة، كما تنخفض حدة المنافسة بارتفاع نسبة الطلب على المنتجات وترتفع بارتفاع حواجز الخروج من السوق. إذ على المنظمة تصميم إستراتيجية الإبداع التكنولوجي أخذاً بالحسبان هذه العوامل، بحيث تقدم منتجات أكثر تميزاً تمكنها من خلق سوق خاصة بها والتقليل من عدد المؤسسات القادرة على منافستها؛

➤ تهديد الداخلين الجدد، والتي تتأثر طردياً بدرجة جاذبية القطاع، وعكسياً مع عوائق الدخول إلى القطاع (ارتفاع تكاليف الانطلاق، الولاء للعلامة، صعوبة الوصول إلى الموردين أو الموزعين، وجود منافسين أقوياء)، وعلى المنظمة إبداع منتج بميزات تصعب على الراغبين في دخول القطاع محاكاته؛

➤ القدرة على التفاوض مع الموردين، حيث تقل هذه الأخيرة حيال الأسعار والأجال والسلع، عند انخفاض عدد الموردين، أو إذا كانت غالبية مشتريات المنظمة من مورد واحد، أو في حالة ارتفاع تكاليف الانتقال من مورد لآخر، كما تقل حاجة المنظمة للمورد إذا اختارت إستراتيجية التكامل العمودي، إذ على المنظمة تصميم إستراتيجية إبداعية مناسبة باتخاذ التدابير التي تمكنها من رفع قدرتها على التفاوض مع الموردين؛

➤ القدرة على التفاوض مع العملاء، إذ أن تبعية منظمة لعدد محدود من العملاء يضاعف من قدرة هؤلاء على التفاوض معها، والعكس إذا كانت درجة التميز في المنتجات مرتفعة، إذا يجب التركيز على العوامل التي من شأنها رفع قدرتها على التفاوض مع العميل من خلال إبداع منتجات أكثر تميزاً وخصوصية؛

(1) - سامية لحول، مرجع سابق، ص. 89.

(2) -Melissa Schilling. François Thérin, Op-Cit, . 170.

➤ تهديد المنتجات البديلة، فكلما كانت هذه الأخيرة تؤدي نفس الخدمات التي تؤديها منتجات المؤسسة كلما زاد خطرها لا سيما إن كان السعر أحد معايير المقارنة، إذ يقتضي الأمر إبداع منتجات جديدة بخصائص تجعل من الصعب استبدالها مهما كانت المنتجات البديلة ذات أداء وجودة عالية.

أضاف بورتر قوة سادسة تتمثل في المنتجات المكملة، والتي تحسن من جاذبية منتج معين كالبرمجيات بالنسبة للحاسب الآلي، إذ أنه بإمكان المنتجات المكملة أن تتسبب في بطء تطور سوق منتج معين في حالة عدم ملائمتها للتكنولوجيا الداخلة في تركيب هذا المنتج،⁽¹⁾ وبالتالي على المنظمة تحليل التغيرات الطارئة على المنتجات المكملة وعلى التكنولوجيا الداخلة في تركيبها ومدى تماشيها مع منتجاتها محل التطوير.

ب/ تحليل الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة: على المنظمة تحليل فرص وتهديدات كل طرف من متعاملها وأيهم أكثر أهمية بالنسبة لها، حيث تختار المساهمين والموردين والعملاء والجماعات المحلية والموزعين والمجهزين والمنافسين الأكثر ملاءمة لتوجهاتها الإبداعية الجديدة.

2/1 تحليل المحيط الداخلي: يتضمن تحليل المحيط الداخلي تحديدا لنقاط قوة وضعف المنظمة من خلال:

أ. **نموذج سلسلة القيمة لبورتر:** أين يتم تحليل القيمة التي تقدمها النشاطات الداعمة والرئيسية،^(*) ونقاط قوة وضعف كلا منها، بمعرفة النقاط الأكثر تقدما للميزة التنافسية المستدامة، والنشاطات والموارد الأكثر إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، بحيث يجب أن تتصف هذه الموارد بالقدرة والاستمرارية وصعوبة التقليد وقابلية التقييم،⁽²⁾ حيث تخلق القيمة من خلال الارتباط بين الأنشطة الرئيسية والداعمة، وتتجلى الميزة التنافسية من خلال تحديد موقع سلسلتها بالمقارنة مع سلاسل المنافسين والعملاء والموردين، كما أن الفارق في الميزة التنافسية يمكن أن ينتج عن اختلاف الطريقة التي يؤدي بها نفس النشاط في المنظمات المتنافسة، من حيث حسن توظيف الموارد والتنسيق بين مختلف الأنشطة بالسلسلة.⁽³⁾

ب. **تحديد القدرات والكفاءات الجوهرية:** هي القدرات التي تصنع التميز الاستراتيجي، وهي ناتجة عن قدرة المؤسسة على توليف المعارف العملية كمجالات أساسية من خبرات المؤسسة، والذي يجعل من الصعب تقليد القدرات الجوهرية الناتجة عنها، وقد تجتمع العديد من الكفاءات الجوهرية لتحقيق مركز ربح، كما يمكن أن تكون كفاءة جوهرية واحدة المصدر للعديد من مراكز الربح، وهذا ما يبين ضرورة تشجيع تشارك الموارد بين مراكز الربح المختلفة،⁽⁴⁾ ومن أجل تحديد الكفاءات الجوهرية للمؤسسة يجب التساؤل حول:⁽⁵⁾

➤ هل تشكل هذه الموارد مصدرا أساسيا للتمييز؟ هل تساهم في القيمة الظاهرة للعميل أو المستهلك النهائي؟

➤ هل تتعدى هذه الكفاءات إطار نشاط واحد، أم تغطي تشكيلة واسعة من النشاطات؟

(1) - رعد حسن الصحن مرجع سابق، ص 166.

(*) - تنقسم الأنشطة الرئيسية إلى خمس فئات تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج وتتمثل في (الإمداد الداخلي، العمليات، الإمداد الخارجي، التسويق، وخدمات بعد البيع)، حيث تشكل المحاور الرئيسية للصراع التنافسي، أما الأنشطة الداعمة فتتقسم إلى أربع فئات تساهم في خلق الميزة التنافسية، وتتمثل في القاعدة الهيكلية للمنظمة (الإدارة العامة والتخطيط الإستراتيجي، المحاسبة والتمويل، البحث والتطوير، إدارة الموارد البشرية).

(2) - Melissa Schilling. François Thérin, Op-Cit, P 177.

(3) - سامية لحول، مرجع سابق، ص ص 94-95 عن P.48 (édition, 1993) P.48 Michel Poter l'avantage concurrentiel des notions (Paris : enter - édition, 1993)

(4) -Melissa Schilling. François Thérin, Op-Cit, PP . 177-183.

(5) - Ibid, p. 184.

➤ هل هذه الكفاءات صعبة التقليد، (كأن تكون ناتجة عن الربط بين العديد من التكنولوجيات)؟
تتكون الكفاءات الجوهرية عادة نتيجة الربط بين العديد من المعارف والخبرات والتكنولوجيات والمهارات عبر سنوات عديدة تجعل من الصعب تقليدها، إلا أنه أحيانا يصبح مصدر نجاح المنظمة سببا في جمودها، من خلال التحفيز على تقوية كفاءات جوهرية أصبحت غير ذات أهمية بالنسبة للمنظمة، وهذا ما يتنافى مع مبادئ إدارة التغيير، مما يعطل من ظهور كفاءات جوهرية جديدة، ويحد من مرونة المنظمة في تبني مسارات إبداعية تكنولوجية جديدة، مما أدى إلى ظهور نظرية الكفاءات الجوهرية المتحركة. (1)

ت/ نظرية الكفاءات الجوهرية المتحركة Dynamic competence-based: إن البيئة الخارجية دائمة التغيير، وتتماشى معها في ذلك البيئة الداخلية، وإن تسيير عمليات التغيير الداخلية يتم من خلال فهم التغييرات الخارجية، وهذا ما يقدم شرطا واقعا للتحديات التي تواجه المسيرين، من ناحية الكفاءات الجوهرية، (2) والتي من الضروري تطويرها بحيث تتماشى وهذا التغيير ليس على مستوى منتج أو تكنولوجيا معينة فحسب، وإنما تطوير معارف عملية تسمح بالتكيف السريع لتنظيمها وعملياتها للاستجابة للفرص الجديدة. (3)

عند دراستهما للقطاع الصناعي بالولايات المتحدة، قام كلا من Cohen و Lèvent Hal بإعادة صياغة المفهوم التقليدي لدور الاستثمار في البحث والتطوير، حيث يرى كلاهما أن نفقات هذه الأخيرة عبارة عن استثمار في قدرات الامتصاص لدى المنظمة Organisation absorptive capacity، (4) أي فهم واستخدام المعرفة الخارجية والمرتبطة حتما بمعارفها وخبرتها السابقة والمتوقعة، كما بين كل من Nelson و Winter، (5) أن ممارسة الأعمال اليومية يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالروتينات الإبداعية، من خلال إظهار الكفاءات التي يجب الوثوق بها لتحقيق مفهوم الروتينات المتحركة، والتي تحركها المعرفة الضمنية لدى الأفراد والناتجة عن التجربة والتعلم بالممارسة، لتشكيل معارف ومهارات يمكن تحويلها إلى ميزة تنافسية عند إضافتها للموروث المعرفي من تكنولوجيا ومعارف تسويقية، والتي من الصعب تقليدها إذ يتم تعديلها عبر الزمن، كما أشار Cary Hamel و C.K.Prahalad في نظرية الكفاءات الخاصة بالمؤسسة إلى أن هذه الأخيرة ليس بإمكانها تطوير أكثر من خمس أو ست كفاءات جوهرية أساسية إذا أرادت ولوج عالم الريادة، بحيث يصعب تقليدها، (*) والبراعة في كل هذا، كيفية تحويل هذه الكفاءات إلى أشياء يريدونها المستهلك. (6) إذ عليها أن تكون في إطار السلم التكنولوجي، حيث لا يمكن أن تكون في مسار تكنولوجي وتتعلم في آخر.

(1)-Ibid, PP.186-185

(2) - Paul Trott, Op-Cit, P.184.

(3) - Melissa Schilling. François Thérin, Op-Ct, P P 186-188.

(4) - Paul Trott, op-cit, par : Cohen, w.m. and. Levent hal. D.A. (1990); A new. Perspective on Learning and innovation, Administrative science quarterly, Vol, 35. N.1. 120-52.

(5)- Ibid, P. 186.

(*) - يمكن أن تحقق المؤسسة أرباحا طويلة المدى في حالة تجذر قدراتها الجوهرية وقلّة المؤسسات القادرة على محاكاتها، كما تحقق أرباح قصيرة المدى في حالة ارتفاع القدرة على المحاكاة، بينما تحقق أرباح ضئيلة في حالة عدم تجذر كفاءاتها الجوهرية وقدرة منخفضة على المحاكاة، بينما لا تحقق أرباحا في حالة ارتفاع القدرة على المحاكاة.

(6)-Ibid, p.187. par: Nelson.R.R. And wrinter. San evolutionary Heavy of economic change, Harvard university, Boston. (1982).

بعد إجراء التحليل السابق، يتم وضع الأهداف العامة وفقا للتغيير التكنولوجي الذي تريد المنظمة تبنيه، ويتوقف هذا على مكانة الإبداع في إستراتيجية المنظمة ورؤيتها، ومن ثم رصد التغييرات بالمحيط لتعديل هذه الأهداف والخطط كل مرة، وذلك باستغلال قنوات الاتصال غير الرسمية، ومختلف مصادر المعلومات. وفيما يلي شرح لموقع الإبداع في إستراتيجية المنظمة، ومختلف الاختيارات الإستراتيجية الممكنة.

المطلب الثاني: إدارة نشاطات البحث والتطوير ضمن مقاربة إستراتيجية شاملة للإبداع والتغيير التكنولوجي.

تستعمل مشاريع الإبداع من أجل العديد من أنواع التمويع الاستراتيجي كالتنويع أو دعم موقفها في السوق الحالي أو التميز وغيرها، وحسب خصائص قطاعات النشاط والاختيار الاستراتيجي للمؤسسة، قد يكون الإبداع عاملا فرعيا في تنافسية هذه الأخيرة كما قد يكون عنصر محدد وأساسيا لنشاطها. وفيما يلي شرح لكيفية اختيار المؤسسة لإستراتيجية الإبداع التكنولوجي وفقا لتوجهاتها.

أولا. موقع الإبداع التكنولوجي في إستراتيجية المنظمة: لتقييم وتحديد موقع أو مكانة الإبداع التي توليها المنظمة له ضمن إستراتيجيتها الشاملة، يجب الإجابة على الأسئلة التالية: (1)

➤ هل يعتبر الإبداع أحد العوامل المفتاحة لنجاح المنظمة؟ فحسب مجال النشاط قد يمثل الإبداع عاملا مفتاحا للنجاح،(*) حيث يعتبر العامل الأساسي للاستمرار في تحقيق حصص سوقية أكبر، فمثلا صناعة الميكروبروسيسور يعد الإبداع عاملا مفتاحا في نجاحها، بينما صناعة التجهيزات الجوية والزراعة الغذائية مثلا، يعتبر التحكم في الجودة والقدرة على رد الفعل عوامل مفتاحة للنجاح أكبر من الإبداع؛

➤ هل يعد الإبداع عائق أو سلاح إستراتيجي؟ إذ لا تبدع بعض المؤسسات إلا تحت الضغط البيئي، بعكس أخرى تضع الإبداع في قلب إستراتيجيتها، وتظهر ثلاث أنواع من السلوكيات الإستراتيجية بهذا الصدد.

✓ إستراتيجية التكيف، أي الإبداع عند الحاجة، حيث لا يعطى للإبداع مكانة مهمة بالمؤسسة، ويعتمد هذا النوع من المؤسسات على طرق أخرى للنمو، كاستخدام الإبداعات المطورة من طرف مؤسسات أخرى؛

✓ إستراتيجية رد الفعل، أين تستخدم المؤسسة الإبداع لمواجهة حدث ما، كظهور منتج جديد في السوق يجعلها تطور منتجاتها لمواجهة، مما يساهم في خلق ميزة تنافسية جديدة ولكن لا يعتبر سلاحا إستراتيجيا؛

✓ الإستراتيجية التطورية، ويستعمل الإبداع لخلق وحماية ميزة تنافسية بشكل مستمر أخذا بالحسبان العوامل الظرفية التي لها تأثير على المنظمة كالتطورات التقنية، ويعد الإبداع في هذه الحالة كسلاح إستراتيجي لها.

➤ هل يعد الإبداع متغيرا مهما في عرض المؤسسة أو أحد عناصر التنافسية الفرعية؟ فمن خلال قياس الإبداع يمكن معرفة مدى أهميته في عرض المؤسسة إذ قد يكون ذا أهمية أساسية، أو في نفس مستوى باقي العناصر التنافسية للمؤسسة فحسب.

مما سبق يتبين أن الإبداع يستخدم لتحقيق العديد من أنواع التمويع الاستراتيجي، سيتم ذكرها فيما يلي: (2)

(1)- Sandrine Frensz, op-cit, P P 82-85.

(*)- عوامل النجاح الحرجة أو المفتاحة: هي تلك العناصر التي تقدم قيمة للعميل والتي تسمح بتقديم ميزة تنافسية، وتختلف عن الكفاءات الجوهرية للمؤسسة، حيث تمثل هذه الأخيرة نقاط القوة التي تمثل الأداء éventuelle للمؤسسة.

(2)-Ibid, P P .78-82.

➤ دعم أو حيازة ميزة تنافسية في السوق الحالية، كأن تصبو المؤسسة للريادة في مجال نشاطها، أو دعم موقعها التنافسي على مستوى قطاع نشاط كامل أو جزء منه؛

➤ اختراق سوق جديد، إما من خلال الانتقال داخل الفرع الاستراتيجي الواحد، أو بين الفروع الإستراتيجية المختلفة، أو داخل مجال أعمال إستراتيجية،(*) أو بين مجالات الأعمال الإستراتيجية المختلفة بالاندماج الكلي أو الجزئي، أو شبه الاندماج (أي المقولة من الباطن).

➤ توسيع الأبعاد الجغرافية لمجال عمل المنظمة، من خلال الخروج عن حدود الدولة الأم مثلا.

إن اختيار أي من الاستراتيجيات السابقة متوقف على الوضعية التكنولوجية للمؤسسة مقارنة مع منافسيها، وتوجهها الاستراتيجي طويل المدى، وفي أغلب الأحيان تجد نفسها غير قادرة على تغطية احتياجاتها المالية والتكنولوجية وحتى البشرية، مما يقودها إلى اللجوء إلى التعاون مع مؤسسات أخرى، وتجد أمامها العديد من الاختيارات الإستراتيجية في هذا الصدد، يتم شرحها فيما يلي.

ثانيا. الإبداع التكنولوجي واستراتيجيات التحالف: أمام المستويات الجديدة من المنافسة والتغير المتسارع في بيئة الأعمال، لجأت العديد من المنظمات إلى مشاركة منافسيها في مواردها وخبراتها لتطوير منتجات جديدة وولوج أسواق جديدة، من خلال تطوير تكنولوجيات جديدة بدل المنافسة غير المجدية، حيث تتمكن المؤسسات من مواجهة الصعوبات التقنية والمالية في إطار نشاطات البحث والتطوير، حيث تسمح بحيازة التكنولوجيا الخارجية وتقوية بناها التحتية التصنيعية والتوزيعية، وكذا تطوير معارف جديدة من خلال تبادل المهارات والخبرات وحتى الروتينيات وتحقيق التكامل بينها، أين يتحقق مفهوم التعلم على أوسع نطاق، وبالتالي ميزة تنافسية صعبة التقليد، إضافة إلى التعاون على تكاليف حماية الملكية الفكرية،(2) وتنقسم استراتيجيات التحالف إلى أنواع:

1/ إستراتيجية الاتحاد: هي إستراتيجية اتحاد بين مؤسستين متنافستين أو أكثر، ولا تعني نهاية المنافسة تماما، حيث يتضمن تعاونا أفقيا يربط بين متنافسين في مشروع إبداعي، ويتضمن تشاركا وتبادلا في الموارد من أجل التحكم السريع في التكنولوجيا الجديدة وخفض التكاليف ورفع قوة سوق المشاركين.(3)

2/ علاقة التعاون Joint venture: أين يتم تقاسم تكاليف وعوائد البحث والتطوير بشكل عادل بين طرفي التحالف بعيدا عن المنافسة، قد تكون في شكل شراكة بين مؤسسات لا تتدرج في نفس مجال التنافس،(*) كالشراكة بين الجامعة ومؤسسة صناعية، حيث تختلف كليا في مجال كفاءاتها الجوهرية، ويغيب فيها التعادل في تقاسم التكاليف والعوائد، كما تحقق مرونة أكبر في المجالات ذات الأهمية المشتركة،(4) حيث

(*) - الفرع الاستراتيجي Filière stratégique : يشمل كل النشاطات الخاصة بمنتج معين، بدءا من المادة الأولية حتى توزيع المنتج على المستهلك النهائي. أما مجال الأعمال الإستراتيجية Cirème stratégique فيتضمن مجموعة الصناعات التي تلي حاجة معينة (الطاقة مثلا كمجال أعمال، تتضمن الصناعات التالية: غاز، بترول، كاربون، نوي) أو الصناعات البديلة لها.

(2)-Ibid, P. 215.

(3)-Ibid, P 96.

(**) - مثلا شركة كرافت المتخصصة في إنتاج القهوة والشكولا وشركة براون المتخصصة في الصناعة الكهرومنزلية، وشركة سايكو المتخصصة في التوزيع الأتوماتيكي للمشروبات التي اجتمعت في علاقة شراكة لإنتاج موزع مشروبات ساخنة قهوة، شاي، شكولاطة للاستعمال المنزلي

(4)-Paul Trott, Op-Cit, P. 217.

تضم مواردها لاقتراح عرض جديد،⁽¹⁾ كما قد تأخذ شكلا عموديا، أين تخول مؤسسة ما لأخرى انجاز مهمة ما بدلا منها، كالمقولة من الباطن والترخيص والإنتاج المشترك، حيث تستفيد المؤسسة صاحبة المشروع الإبداعي خفضا للوقت والتكلفة، ويستفيد الطرف الثاني من نشاط ربحي طويل المدى نسبيا.⁽²⁾ إضافة إلى علاقات التعاون مع المجهزين، لتستفيد من المعلومات التي تقدمها هذه الأخيرة حول تطبيقات المستهلك واستعمالاته لمنتجاتها، وبالتالي خفض تكاليف البحث والتطوير، إضافة إلى خفض تكاليف الإنتاج في شكل تعديل للمكونات مما يسهل إنتاجها، إضافة إلى علاقات التعاون القطري بين مؤسسات ذات منتجات أو خدمات متكاملة، حيث تتضمن تعاون بين مجموعة مشاريع إبداعية متكاملة، كصناعة الحاسبات وصناعة البرمجيات.⁽³⁾ كما ظهرت علاقات تعاون مع المورد،⁽⁴⁾ من أجل مراقبة التكنولوجيا المفتوحة على مستوى سلسلة القيم، والتي من شأنها خفض تكلفة المكونات الرئيسية للمنتج، وكذا تطوير منتجات جديدة من خلال الانفتاح على تكنولوجيا إنتاج ومكونات منتج جديدة، إضافة إلى تخفيض آجال إدراج المنتج الجديد للسوق.

3/ الاتحاد في مشاريع البحث والتطوير: حيث تأخذ مجموعة من المؤسسات على عاتقها مسؤولية النشاطات الكبرى للبحث والتطوير، وتتضمن مقاسمة التكاليف والمخاطر وكذا توفير التجهيزات والخبرات، والتي قد تأخذ شكلا أفقيا، أين تتقاسم أطراف الاتحاد تكاليف وأرباح نشاطات البحث والتطوير، من سلبياتها أن تكون جهة مالكة للمعرفة، تتقاسم خبراتها مع الطرف الآخر وتلقى عائد أقل، كما قد تأخذ شكلا عموديا (R&D Consortia)، وتتضمن العديد من المؤسسات بمختلف تخصصاتها (توزيع، تصنيع، تجهيز، تصميم)، تتعاون لمدة مطولة في مجال البحث والتطوير، وتكمن الفائدة منها في خفض المنافسة والتكاليف والمخاطر، وحيازة التكنولوجيا الحديثة وكذا توحيد معايير الصناعة.⁽⁵⁾

4/ العناقيد الصناعية Industry clusters: أي التمرکز الجغرافي لمجموعة مؤسسات صناعية، (مجهزين، مقدمي الخدمات، المؤسسات المرافقة حتى الجامعات والوكالات والتنظيمات) في مجال معين، مما يساعد على تحقيق شبكات الإبداع، ورفع الإنتاجية مع مؤسسات منافسة سابقا، حيث تساهم في الاستقرار على المستوى الكلي، والتخصص وانفتاح السوق وتنفيذ الأعمال، مما يشكل مصدرا هاما للميزة التنافسية.

5/ شبكات الإبداع: تعبر عن شكل جديد من المنظمات، إذ تحقق مفهوم المنظمة الافتراضية، التي تربط بين المنظمات الصناعية ومؤسسات التجهيز، والعلاقات السوقية، تفيد في إنتاج وتسويق المنتجات بشكل أكثر فعالية، وتشمل هذه الشبكات منظمات على مستوى العالم تضم عمليات إنتاج، تسويق، بحث وتطوير، تصميم، توزيع، تجهيز، وتساعد هذه الشبكات على الإبداع،⁽⁶⁾ حيث يؤدي العمل المشترك بحرية ودون رقابة مشددة إلى ظهور نشاطات غير مسبوقة في شكل تطوير منتجات أو اختبار تصميمات.

(1)-Sandrine Frenzd, Op-Cit, P .97.

(2)-Ibid, P. 98.

(3)- Sandrine Frenzd, Op-Cit, P.98.

(4)- Joe Tidd – John Bessant – Keith Pavitt,op-cit , p.301.

(5)-Melissa, Op-Cit, P P. 289-290.

(6)- Pierre Develan,op-cit, P 60.

16 الأخرجة أو المقاوله من الباطن: لقد انتشرت عملية أخرجة النشاطات غير الأساسية في المؤسسة، وبهدف خفض التكاليف، إضافة إلى الاستفادة من تخصص مؤسسات المقاوله من الباطن وبالتالي استغلال الوقت والمال في إنجاز النشاطات الرئيسية،⁽¹⁾ ومن أحد النشاطات التي يمكن أخرجتها، وظيفة البحث والتطوير، وتستعمل هذه الطريقة عادة في الحالات المستعجلة، وفي حالة فريق بحث وتطوير بطيء العمل أو غيابه تماما، أو في حالة المؤسسات التي لا تعتبر الإبداع كإستراتيجية أساسية.⁽²⁾

17 التراخيص: إن تقديم ترخيص لمؤسسة معينة يخول لها حق استغلال الملكية الفكرية لمؤسسة أخرى، بدفع حقوق حماية الملكية الفكرية لهذه الأخيرة حول منتج أو تكنولوجيا جديدة،⁽³⁾ نظريا توفر هذه الإستراتيجية ميزات عديدة لتطوير هذه التكنولوجيا داخليا، كخفض تكلفة التطوير الداخلي وتجنب المخاطر التكنولوجية والتجارية الناتجة عنه، وكذا التطوير السريع للمنتجات والدخول السريع للسوق، بالمقابل لها مساوئ أهمها، غياب الرقابة على الجوانب التشغيلية كتحديد السعر وحجم الإنتاج وجودة المنتج، وكذا تكيف المنتج مع خصائص المستهلك المحلي، بينما عمليا فالتكاليف والعوائد الناتجة عن التراخيص مرتبطة بطبيعة التكنولوجيا والسوق من جهة، والإستراتيجية وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.

كما ظهر مؤخرا نوع جديد من المؤسسات وهي مؤسسات تدعى Start up وهي مؤسسات صغيرة منبثقة عن مؤسسات كبيرة، هدفها الأساسي هو تطوير إبداعات جديدة في شكل مشاريع إبداع صغيرة.⁽⁴⁾ من أجل النجاح في إستراتيجية التحالف، لا بد من الاختيار الصحيح للشريك الأمثل،⁽⁵⁾ كما يجب تحديد أهداف التحالف، وتحتاج هذه الإستراتيجية إلى إرادة وقدرة على التعلم المشترك وتجاهل للاختلافات في الثقافة التنظيمية، واستعداد للتغيير الناتج عن فرض العديد من التعديلات والتغيرات اللازمة للتحالف، وإلا تحول إلى منافسة أشد من السابق، وخسارة للمعرفة التنافسية وكذا صراعات ناتجة عن عدم تلاؤم الثقافات والأهداف، ولقد أثبتت التجارب أن أكثر علاقات التحالف الناجحة هي تلك القائمة على تعزيز القدرة على الإبداع والتغيير، كما يجب تحديد الفروقات الثقافية بين الطرفين ومحاولة تعلمها وفهمها، وكذا الاختلافات أو الفجوة في الأهداف والغايات. كما يجب وجود مستوى كاف من الثقة بين أطراف التحالف، والتشابه الجزئي في عمليات التشغيل، وكذا التركيز على التعاون واستبعاد فكرة المنافسة.

يلاحظ جليا أن اتباع أحد إستراتيجيات التحالف، يحقق أهم مبادئ النجاح الحرجة لإدارة التغيير، كالمشاركة والاتصالات الفعالة بحيث تتشارك أطراف التحالف في المخاطر والتكاليف من جهة، والمشاركة في تحديد الأهداف طويلة المدى ووضع خطط التغيير، وحتى التنفيذ المشترك لمشروع التغيير، وذلك بنسب متفاوتة حسب إستراتيجية التحالف المتبعة، كما تساهم في انفتاح المنظمة على العديد من الحقائق والعوامل والتكنولوجيات مما يساعدها على تطوير رؤيتها، وتطوير الكفاءات من خلال الانفتاح على كفاءات

(1)-Joe Tidd – John Bessant – Keith Pavitt,op-cit , p.301.

(2)-Melissa Schilling, François Thérin, Op-Cit, P P. 289-290.

(3)- Ibid ,303.

(4)-Sandrine Frenzd, Op-Cit, P. 70.

(5)-Paul Trott, Op-Cit, P P. 225-226.

الطرفين، مما يخلق نوعاً من التحفيز الذاتي لدى الأفراد من أجل إثبات الذات من جهة، والرغبة في إخراج وتنفيذ الأفكار الإبداعية الكامنة نتيجة توفر المناخ الملائم من منافسة واتصالات ومشاركة وغيرها، وبالتالي فرق عمل ذات مستوى عالي من الإدراك والمسؤولية والتشارك والتداؤب؛

ثالثاً. الاختيارات الاستراتيجية لنشاطات البحث والتطوير ودورها في تحديد المسارات التكنولوجية.

تحقق حيازة تكنولوجيا عالية مكاسب مالية كبرى، إلا أن ذلك مرهون بمدى تلاؤمها مع الفرص السوقية واحتياجات السوق، كما أن فرص اختيار استعمالات التكنولوجيا حالياً أوفر من السابق، لاسيما المنتجات التكنولوجية التي تستهدف أكثر من سوق عبر مجموعة من الصناعات، إلا أن هذه الاختيارات محدودة بموقع المؤسسة واتجاهها وقواعدها المعرفية،⁽¹⁾ مما أدى إلى ظهور مفهوم المسارات التكنولوجية.

1/ المحددات الاستراتيجية لقرارات وحدة البحث والتطوير: ترتبط نشاطات البحث والتطوير مباشرة بتحديد المحاور الكبرى لاستراتيجية المؤسسة مما يستدعي إدارتها بفعالية،⁽²⁾ إلا أنه لا وجود لطريقة واحدة لفعل ذلك، إذ أنه لأي مؤسسة وأي بيئة تنافسية خصوصيتها وطريقة التغيير التي تتميز بها، أين تحتاج المؤسسة إلى الأخذ بالحسبان قواعدها المعرفية ومواردها في مجال صناعتها، وتحليل المحددات التي من شأنها توضيح مداخل إدراج نشاطات البحث والتطوير ضمن إستراتيجية أعمالها، ومن ثم اختيار المسار التكنولوجي والإستراتيجية الإبداعية الملائمة، وبالتالي على مسؤولي وحدة البحث والتطوير، تكوين رؤية واعية للمستقبل أخذاً بالحسبان هذه المحددات التي سيتم شرحها فيما يلي:⁽³⁾

- **توقعات البيئة:** أي رصد التغيرات التكنولوجية الممكنة في المستقبل على ضوء العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، إذ يجب التنبؤ بالمنافسين المقبلين، وأي التكنولوجيات تحتاج المؤسسة لفهمها وإحداث المفاجئة التكنولوجية، وما هي التكنولوجيات والأعمال التي ستكون محل منافسة في المستقبل.

- **تحليل المخاطر:** التنبؤ بالمخاطر الممكنة حيال ثقافة المؤسسة ومحفظه مشاريعها، لا يعني هذا القدرة على التخلص من المخاطر كلية، ولكن يمكن هذا التحليل من اتخاذ قرارات غنية بتحليلات عقلانية.

- **اليقظة والقدرة التحليلية:** على المنظمة امتلاك قدرات تحليلية ذاتية تمكنها من ترجمة المعلومات وحتى الإشارات الضعيفة للبيئة الخارجية على مستوى نشاطات البحث والتطوير لتحقيق إبداعات جديدة.⁽⁴⁾

- **مقارنة التكلفة والفعالية التكنولوجية:** يجب مراجعة التكنولوجيا المتواجدة لدى المؤسسة ومدى فعاليتها، إذ أنها عرضة للتقادم، مما يجعل العائد منها مهمل القيمة، حيث تضطر المؤسسة حينها إلى اتخاذ قرار أو توجه تكنولوجي جديد تماشياً مع المستجدات في هذا المجال.

تكون المؤسسات الاقتصادية عادة أمام خيار صعب لاسيما عندما تكون أسواقها في مرحلة الانحدار،⁽⁵⁾ فإما الاستمرار في استخدام ما تملكه من تكنولوجيا حفاظاً على حالتها القائمة، أو حيازة تكنولوجيا جديدة

(1)-Paul Trott, Op-Cit, P.261

(2)- Michel Hollard, **Genie industriel :Les enjeux économiques**, (Grenoble : presses universitaire,1994), p.191.

(3)-Paul Trott, Op-Cit, P.262

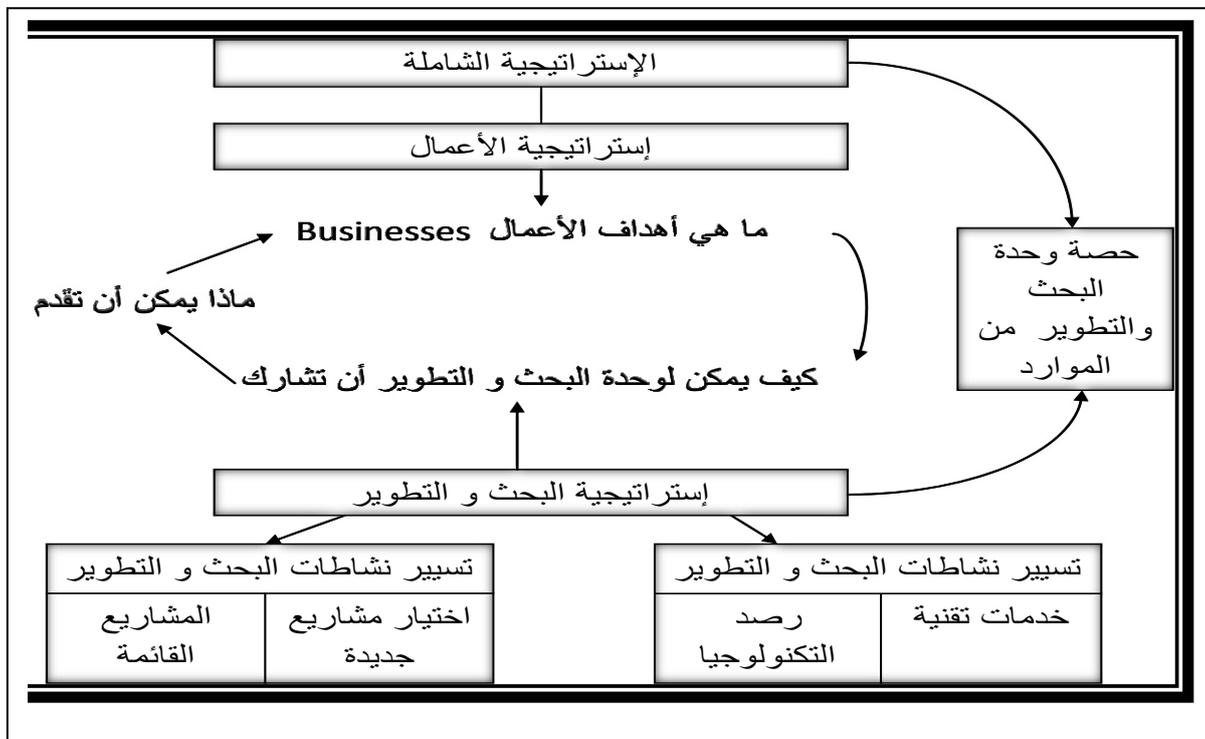
(4)- Michel Hollard, Genie industriel: Op-Cit, p.195.

(5)- Sandrine Frenz, Op-Cit, P P. 108-109

للتكيف مع السوق، ومهما يكن مجال النشاط، فإن إدارة الموارد التكنولوجية تتوقف على الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة، حيث تحتاج إستراتيجية التكاليف إلى إعادة تنظيم مواردها التكنولوجية، بينما تحتاج الإستراتيجية التنافسية إلى التحكم في التكنولوجيا حديثة الظهور، أما إستراتيجية التركيز فتحتاج إلى التحكم في التكنولوجيا المفتوحة. وفي الحالتين الأخيرتين قد تحتاج المؤسسة إلى تطوير الكفاءات المفتوحة في حالة تقادم الكفاءات والخبرات بحيث تصبح غير متحركة في التكنولوجيا الجديدة.

إن القدرة على تعظيم المنفعة من نشاطات البحث والتطوير، تحتاج إلى وجود المنظمة في وضعية إستراتيجية جيدة،⁽¹⁾ حيث تمتلك القدرة على فهم واستعمال التطورات التكنولوجية لفائدتها الخاصة، وهذا يحتاج إلى توقع التطورات التكنولوجية وكذا التخطيط لإستراتيجية الأعمال بشكل متزامن، وتواجه هذه العملية عدم تأكد عال نتيجة تعلقها بالمستقبل، كما أنه على المنظمة اختيار المجالات التي لديها الإمكانية في أن تبذل فيها، من حيث المهارات والمعارف المتراكمة من خلال عملية التعلم التابعة للمسار التكنولوجي الحالي للمنظمة،^(*) حيث تحتاج إلى تغييرات على مستوى نظامها التكنولوجي والتنظيمي في حالة اختيارها لتغيير مسارها التكنولوجي، مما يؤدي إلى رفع اللاأكادة وخفض القدرة على التعلم، وبالتالي خفض القدرة على البحث والتطوير،⁽²⁾ فالانتقال من مسار لآخر عادة ما يكون مكلفا ولا تختاره المنظمة إلا عند التأكد من العوائد. ويوضح الشكل الموالي ضرورة تكامل إستراتيجية الأعمال مع إستراتيجية البحث والتطوير.

الشكل رقم (28) : عملية اتخاذ القرار في وحدة البحث والتطوير بالتكامل مع إستراتيجية المنظمة.



Source : paul trott, innovation Management and new product development, 3ed édition.(London: prentice hall, 2009), P. 262.

(1) - Paul, Trott, Op-Cit, P. 262.

(*) هذه المعارف لا يمكن استبدالها بمجرد توظيف أفراد متخصصين عند الانتقال من مسار تكنولوجي إلى آخر، لأن كفاءات المنظمة نادرا ما تكون فردية بل نتاج جماعات متخصصة، مستقلة وأخرى مترابطة، والتي تملك معارف ضمنية تكنولوجية وتنظيمية متراكمة.

(2) - Joe Tidd – John Bessant – Keith Pavitt,op-cit , p.174.

يوضح الشكل أعلاه أن عملية تخطيط الأعمال تتضمن اختيار مجموعة واسعة من العوامل لإرساء أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها، من خلال التساؤل حول ما يمكن وما يجب فعله، مما يؤدي إلى تطوير إستراتيجيات الأعمال، بالمقابل على مستوى وحدة البحث والتطوير، يجب اختيار المشاريع الحالية والمستقبلية لتمويلها في حدود الموارد الممكنة، والتساؤل عن احتياجات الأعمال وعما يمكنها فعله وماذا يجب أن تفعل.

لا تتم العمليات السابق ذكرها على مستوى الإدارة العليا ولا إدارة البحث والتطوير منفردين، بل من خلال الحوار المستمر بينهما،⁽¹⁾ وإن هذا التوجه يتعدى التساؤل حول مركزية أو لا مركزية إدارة وحدة البحث والتطوير، إذ أن المركزية تؤدي إلى وجود فجوة بين البحث والتطوير والإنتاج، بالرغم من وفورات التكلفة والتجهيزات، كما أن اللامركزية تعاني من انخفاض الاتصالات بين الباحثين، بينما تتميز بسهولة الاتصال بباقي الأقسام والوحدات، وتشجيع المقولة في المنظمات الكبيرة، التي تكون أسهل في حالة المواقع المنفصلة للبحوث والتطوير، حيث تحافظ المنظمة على العلاقة بين نشاطات هذه الوحدة مع عملية التصنيع. وتتجه بعض المنظمات الكبرى إلى المزوجة بين التوجهين، حيث تفضل لا مركزية البحوث والتطوير حفاظا على علاقتها مع عملية التصنيع، كما تحافظ على مختبرات بحوث مركزية كبيرة تتركز في القيام بالبحوث الأساسية والتطبيقية،⁽²⁾ ويكون هذا بنسب متفاوتة، حسب توجه كل منظمة أو ثقافة الدولة نفسها.

2/ مداخل إدراج نشاطات البحث والتطوير ضمن إستراتيجية المنظمة: انطلاقا من التحليل السابق، يمكن إدراج نشاطات البحث والتطوير ضمن أعمال المنظمة من خلال عدة مداخل، ويحدد Schole Feild في كتابه (The development of R & D - 1993) شكلين من النشاطات وهما: النمو والحماية، وتندرج تحتها أربع مجموعات من النشاطات تتمثل في:⁽³⁾

1/2 نشاطات من أجل البقاء: يتمحور دور البحث والتطوير في حل المشكلات حول العمليات أو المنتجات التي تضمن بقاء المنظمة في السوق، من خلال حماية ودعم الأعمال الحالية وحماية منتجاتها من التقادم .

2/2 نشاطات من أجل التنافسية: إجراء تحسينات على المنتج أو العملية للمحافظة على الوضعية التنافسية التكنولوجية للمنظمة، وتحتاج إلى تعزيز نشاطات البحث والتطوير حسب درجة التكنولوجيا المميزة للمنظمة

3/2 نشاطات من أجل التفوق التكنولوجي: يستوجب تحقيق النمو المستمر والقوي للأعمال تحسينا للمنتجات والعمليات الأكثر ارتباطا بالتنافسية، ويحتاج هذا إلى انفتاح وحدة البحث والتطوير على التطورات التكنولوجية وتحديد الفرص التسويقية، أين تظهر فرص أعمال جديدة في شكل توسيع الأعمال الحالية.

4/2 نشاطات تغيير النموذج: أي الانفتاح على أعمال جديدة وخلق ميزة تكنولوجية جديدة، وتحتاج إلى مستوى عال من التجديد والإبداع لتطوير تكنولوجيا جديدة تماما، وبالتالي الحاجة إلى مستوى عال من البحث الأساسي لتوسيع وتعميق القدرات التكنولوجية وتعنى بالتراكم المعرفي ليس في مجال تخصص المنظمة فحسب، بل أيضا في المجالات التي يمكن أن تكون ذات أهمية في المستقبل.

(1)- Paul, Trott, Op-Cit, P. 262.

(2) -رعد حسن الصحن، مرجع سابق، ص ص 217-218.

(3) -Paul Trott, Op-Cit P P. 257-265.

يتوقف اختيار المنظمة لأحد هذه المداخل وفقا للتحليل السابق حول المحددات الإستراتيجية لنشاطات البحث والتطوير ووفقا لمحددات أخرى تختلف أهميتها من قطاع لآخر، والمتمثلة في حجم المؤسسة ونوعية المنتجات المصنعة والهدف من الإبداع ومكانة وحدة البحث والتطوير بالمنظمة.⁽¹⁾ ويعد النموذج السابق دليلا للمنظمة في تحقيق التوازن، حيث يفيد كلا من مديري الأعمال ووحدة البحث والتطوير من إدارة نشاطات البحث والتطوير بما يتماشى ووضعيتها المنظمة، حيث يتضمن عملية مستمرة من التحليل والتصحيح، من خلال الانتقال من صنف لآخر من النشاطات سابقة الذكر، عند عدم تلاؤمها مع أداء المنظمة ومع العوامل الخارجية والتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي، ومن ثم اختيار الوضعية الملائمة، كما يفيد في إعادة تصنيف وضعية إستراتيجية المنظمة وفقا لاعتبارات تكنولوجية.

تتجه المنظمات لا سيما الكبرى إلى الاستثمار أقصى ما يمكن في نشاطات البحث والتطوير، وتحتاج لذلك إلى مجموعة واسعة من التكنولوجيات الداخلة في تكوين محفظتها التكنولوجية، والمتمثلة فيما يلي:⁽²⁾

➤ التكنولوجيا الرئيسية، وتدخل في تركيب منتجات المؤسسة كعنصر أساسي وتعد بعدا إستراتيجيا في قسم البحث والتطوير ومحركا لمخابره، وتحتاج إلى كفاءات معرفية جوهرية وإستراتيجية.

➤ التكنولوجيا المكملة، وهي مهمة في تطوير المنتج، مثل الميكروبروسيسور للعديد من الصناعات.

➤ التكنولوجيا المحيطة Pereferic، لا تدخل في تكوين المنتج ولكن تدخل ضمن نشاطات الأعمال، مثل البرمجيات بالنسبة للكمبيوتر.

➤ التكنولوجيا حديثة الظهور Emerging، هي تكنولوجيا جديدة لم تدخل في تكوين المنتج، لكن من المتوقع تأثيرها المستقبلي عليه بشكل أو بآخر.

في هذا الإطار تحاول منظمات الأعمال الحائزة على وحدات بحث وتطوير تنويع أسواقها أفقيا، بالنسبة للمنتجات الجديدة (النهائية)، وعموديا بالنسبة للمنتجات الإنتاجية الصناعية، والاستفادة من فرص التقدم التكنولوجي، إلا أنه بالرغم من ذلك ليس لديها كامل الحرية في اختيار طريقة إدارتها لهذه التكنولوجيا، نتيجة المخاطر التي تواجه العملية والتي تقسم إلى نوعين أساسيين:⁽³⁾

➤ مخاطر المحاكاة وسهولة تقليد الإبداعات التكنولوجية من طرف المنافسين، وتسير عادة من خلال براءات الاختراع والتراخيص، أو مراقبة الأصول المعنوية المكملة كالاسم التجاري والعلامة والتوزيع والخدمات الخاصة للرفع من تخصصها التنظيمي، كما يجب الحرص على الحد من سهولة التقليد.

➤ مخاطر هدم القدرات الناتج عن تصاعد التطور التقني وعدم أكادته، وتختلف درجتها من تكنولوجيا إلى أخرى، حيث يصعب على المنظمة اتخاذ قرار أي المسارات التكنولوجية يجب إتباعه، ومدى تقبل السوق، كما يصعب تحديد المهارات اللازم استخدامها لاسيما في حالة عدم التأكد العالية بمخرجات العملية، لاسيما في حالة الإبداعات الجذرية التي تحتاج إلى جذب أفراد ذوي خبرة عالية في العمل مع المشاكل المعقدة.

(1) - Joe Tidd . John Bessant . Keith Pavit, op-cit, p.176.

(2) - Paul Trott, Op-Cit, P. 262.

(3) - Joe Tidd . John Bessant . Keith Pavitt, op-cit , P P. 279-280.

عموما لا توجد وصفة جاهزة للنجاح في إدارة التكنولوجيا والإبداعات التكنولوجية، إذ تختلف من منظمة لأخرى، إذ أن كل تجربة إبداعية مستقلة بذاتها حيث أن أسباب نجاحها قد لا تؤدي إلى نفس النتائج حتى في نفس الظروف،⁽¹⁾ لكن هناك معايير هامة تفيد في ذلك:⁽²⁾

➤ المشاريع الإبداعية تابعة للاختيارات التكنولوجية، والتي تحتاج إلى تطوير دائم للمعارف المتواجدة إذ تشكل المعرفة المستقبلية، كما تستدعي توفر سلم للخبرات التكنولوجية بالموازاة مع السلم الهرمي التقليدي؛

➤ إدارة العلاقات الإنسانية، إذ أن الموارد التكنولوجية التي تحتاج إليها المؤسسة في عملية الإبداع تقوم في الجزء الأكبر منها على المعارف الضمنية للأفراد، والناعبة أساسا عن علاقات العمال فيها، وبالتالي على إدارة الموارد التكنولوجية الاهتمام بجانبين أساسيين هما: إدارة الباحثين ومعرفة كبيرة بالعملاء.

إن المشكلة في إدارة الباحثين تكمن في تسطح تنظيم مخابر البحث، وبالتالي انخفاض فرص هؤلاء في الانتقال عبر التدرج الهرمي للسلطة، مما يدفع بعضهم للانتقال إلى وحدات أعمال أكثر مرونة، بالإضافة إلى معايير يضعها Pavitt كما يلي:⁽³⁾

➤ القدرة على قيادة وتكامل الوظائف والجماعات المتخصصة لإرساء الإبداعات التكنولوجية؛

➤ التساؤل حول إمكانية تقليد الأسواق والمهام والمهارات الحالية، لاستغلال الفرص التكنولوجية؛

➤ القدرة على اتخاذ نظرة طويلة المدى للتراكب التكنولوجي بالمنظمة.

من الخطأ الحكم على نجاح تكنولوجيا معينة في مؤسسة معينة أو قطاع معين وتعميم ذلك على البقية، فما ينجح في أحدها قد لا ينجح في أخرى.⁽⁴⁾ وصحيح أن التكنولوجيا تؤثر على الأداء التنافسي ولكن بنسب متفاوتة، ففي بعض المؤسسات تؤثر أسعار المواد الأولية على الأداء التنافسي أكثر مما تفعل التكنولوجيا، وبالتالي على المؤسسات أخذ هذا بالحسبان عند تقدير مستوى الاستثمار الذي تحتاجه وحدة البحث والتطوير.

3/ الاختيارات الاستراتيجية للمسارات التكنولوجية بالمؤسسات الاقتصادية: من خلال التحليل السابق تبرز مجموعة من المسارات التكنولوجية الممكن اتباعها:⁽⁵⁾

1/3 المسارات التكنولوجية المعتمدة على الموردين: حيث يكون التغيير التكنولوجي متوقفا على التغييرات التكنولوجية التي يجريها الموردون على تكنولوجيا الإنتاج، إذ يقتصر التغيير على مستوى المنظمة، على طرق الإنتاج وغيرها من مدخلات العملية الإنتاجية، حيث تكون المهمة الرئيسية لإستراتيجية الإبداع، كيفية استعمال التكنولوجيا الخارجية لاستخلاص ميزات تنافسية غير تكنولوجية إلا أنه من الصعب استدامتها.

2/3 المسارات التكنولوجية المعتمدة على اقتصاديات الحجم: يترتب على تصميم واستخدام أنظمة الإنتاج والمنتجات المعقدة (السيارات مثلا) تراكم تكنولوجي ناتج عن عملية التعلم، يساهم في القدرة على التحكم في عمليات التصميم والإنتاج وبالتالي التحكم في التكلفة ومن ثم الإنتاج بكميات كبيرة، وبالتالي تحقيق ميزة

(1) - Pierre Tabatoni, Op-Cit, P. 218.

(2) - Sandrine Frenzd, Op-Cit, P P 109-112.

(3) - Paul Trott, Op-Cit, P. 280.

(4) - Joe Tidd – John Bessant – Keith Pavitt, op-cit , p.176.

(5) - Joe Tidd – John Bessant – Keith Pavitt, op-cit , p.176.

التكلفة، يكمن التغيير التكنولوجي في هذه الحالة في إدراج المعرفة التكنولوجية الجديدة سواء داخلية أو خارجية على مستوى التصميم ونماذج الإنتاج، إلا أن المخاطرة تكون كبيرة في حالة ظهور إبداع جذري يضطر المؤسسة إلى التخلي عن أنظمة الإنتاج المعقدة التي طورتها خلال سنوات خبرتها، إذ من الصعب إرساء أخرى جديدة بنفس الكفاءة.

3/3 المسارات التكنولوجية القائمة على كثافة المعرفة العلمية: حيث يكون المصدر الأساسي للتراكم التكنولوجي ناتج عن نشاطات مخابر البحث والتطوير، والتوجه الرئيسي للتراكم المعرفي في هذه المؤسسات هو البحث العمودي لتسويق المنتجات الجديدة، أما إستراتيجية الإبداع تكمن في اليقظة المستمرة واستخدام التطورات التكنولوجية حديثة الظهور الناتجة عن البحث الأساسي، وجلب أصول إضافية إنتاجية وتسويقية لاستخدامها، حيث يتم إعادة تنظيم الأقسام والوظائف بما يتماشى والتغيير التكنولوجي الحاصل.

4/3 المسارات التكنولوجية القائمة على كثافة المعلومات: المصدر الأساسي للتراكم المعرفي هو البرمجيات وموردي تجهيزات الإعلام الآلي وبرمجيات التطبيقات، حيث يكمن الهدف الأساسي في إرساء واستخدام الأنظمة المعقدة والمعدة لغرض معالجة المعلومات، لاسيما مؤسسات التوزيع حيث تفيدها في تماشي المنتجات والخدمات مع احتياجات وطلبات العملاء، والمهمة الأساسية لإستراتيجية الإبداع هي إرساء واستخدام الأنظمة المعقدة لتكنولوجيا معالجة المعلومات وخلق خدمات جديدة وثرورية.

5/3 المسارات التكنولوجية القائمة على الإمداد: تقوم المؤسسات الموردة بتوريد الآلات والوسائل، حيث تملك نظاما مميزا للإنتاج، والمصدر الأساسي للتراكم المعرفي يكمن في تصميم وبناء واستخدام عوامل الإنتاج المتخصصة، حيث تستفيد من الخبرة المكتسبة من المستعملين الأساسيين في شكل معلومات أو سلوكيات أو تحسينات، ويكمن التغيير التكنولوجي في محاولة توليف التطور التكنولوجي مع رغبات العملاء، أخذا بالحسبان التكلفة والتعقيد وتداخل عمليات الإنتاج، حيث تركز على الأداء أكثر من التكلفة، ومن المهام الرئيسية لإستراتيجية الإبداع بلوغ أعلى مستوى من رضا العميل المباشر والمستهلك النهائي.

إذن على المؤسسة عند محاولتها اختيار المسار التكنولوجي المناسب، التساؤل حول مصدر التكنولوجيا التي تستخدمها وكيفية مشاركتها في تحقيق ميزات تنافسية ومكانة الإبداع فيها والفرص والتحديات الممكنة.

رابعا. البدائل الإستراتيجية للإبداع والتغيير التكنولوجي: من خلال التحليل السابق، يظهر الاختيار جليا بين إستراتيجيتين أساسيتين للإبداع التكنولوجي وهما الإبداع التكنولوجي الجذري والتحسيني.

1/ الإبداع التكنولوجي الجذري: ما يسمى بإبداع القطيعة ويعني إدراج منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة جذريا في السوق، والذي كان حكرا على بعض المؤسسات الكبيرة أو مؤسسات صغيرة حديثة النشأة، حتى نهاية القرن العشرين، بينما انفتح القرن الواحد والعشرين على أدبيات جديدة كعولمة المبادلات والمنافسة الدولية، قلب الموازين القائمة، أين أصبحت المؤسسة مرغمة على إطلاق إبداعات جذرية كل 5 أو 10 سنوات، ويبدو هذا جليا في قطاع المعلومات، وتنتشر تدريجيا في كل القطاعات الاقتصادية تأثرا بهذا

الأخير، وتعتمد المؤسسات من أجل ذلك على قدرتها التكنولوجية الذاتية،⁽¹⁾ وبالتالي الريادة من خلال البحث عن مصادر حقيقية للإبداع بتكوين معرفة جديدة وتغيير إدراك الأفراد، والتعارض بين الواقع والمفترض، وكذا مصادر فجائية كاستغلال فرصة في البيئة الخارجية، أو من خلال نجاح أو فشل سابق بالمنظمة.

1/1 خصائص المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التغيير التكنولوجي الجذري: تتميز المؤسسة المتبعة لهذه الإستراتيجية بالتميز في الفكرة والمنتج والسوق، ويمثل الإبداع فيها توليفة من التكنولوجيا والنظم والموارد والمهارات الجديدة، مما يجعله صعب وبطيئ التقليد، كما يتطلب استثمارا كبيرا وجهدا قويا في البحوث الأساسية والتطبيقية والهندسية وتقبل المخاطر، ويكمن التحدي هنا في إطالة فترة وجود المنتج بالسوق وتوزيع أكبر قدر ممكن قبل تقليده من خلال السعر العالي الذي يعوض نفقات البحث، كما تحتاج المؤسسة إلى معدلات تعلم أسرع للحفاظ على الفجوة بينها وبين المنافسين، بحيث تدرج تحسينات على منتجها قبل تقليده لتبقى دائما في المركز الأول، في انتظار ابتكار جذري جديد،⁽²⁾ كما يحقق المنافع التالية:⁽³⁾

أ/ الريادة التكنولوجية ودعم العلامة التجارية: إن إدراج المؤسسة لتكنولوجيا جديدة في السوق كمتحرك أول، تعود عليها بسمعة مستدامة في شكل ريادة تكنولوجية تساعد على دعم علامتها التجارية وحصتها السوقية، حيث تتمكن من صياغة متطلبات العملاء حول الشكل والخصائص والسعر، فالداخل إلى السوق متأخرا يجد منحى الخبرة لدى المستهلك قد بلغ مرحلة متقدمة تجعله أكثر معرفة بخصائص المنتج الذي يريد توفرها فيه، والتي يصعب على المنافس استدراكها قبل المؤسسة الرائدة التي تستفيد من عوائد الاحتكار في الفترة ما قبل دخول المنافسين بمنتجات مماثلة، حتى وإن كانت تكنولوجيا المنتج الجديد ممكنة التقليد.

ب/ الظفر بالأصول النادرة: يستفيد الداخل للسوق بإبداع جذري جديد من الحصول على الموارد النادرة، كقنوات التوزيع المتميزة وعلاقات مع الموردين والإذن الإداري والتي قد لا تمنح لمؤسسات أخرى.⁽⁴⁾

ت/ تحمل المستهلك لتكاليف الانتقال إلى تكنولوجيا جديدة: حيث تستفيد المؤسسة من وفاء هؤلاء حتى عند دخول منتجات وتكنولوجيا أحسن منها، إذ لا يكون المستهلك مستعدا دائما لدفع تكاليف إضافية للتحويل إلى تكنولوجيا جديدة والمتمثلة في تكاليف المنتجات المكملة والتكلفة الأولية لشراء المنتج الجديد وتكلفة تعلم التكنولوجيا الجديدة التي يحتويها، كما يقدم الإبداع الجذري عدة ميزات أهمها:⁽⁵⁾

- ميزة السعر الأعلى نتيجة للاحتكار المؤقت؛
- ميزة زيادة المبيعات نتيجة تزايد الطلب على المنتج الجديد، وبالتالي تحقيق اقتصاديات الحجم؛
- ميزة التكلفة المنخفضة التي تتحقق عندما يخص الإبداع كلا من المواد الأولية أو العمليات أو طرق العمل، وبالتالي انخفاض تكلفة الإنتاج وسعر دون الاعتيادي في السوق؛

(1) - Pierre Develan, L'innovation de rupture, clé de la compétitivité, (Paris, herm science, 2006), P . 09.

(2) - نجم عبود نجم، إدارة الإبداع و الابتكار، مرجع سابق، ص ص 27-30.

(3) - Melissa Schilling. François Thérin, Op-Cit, P P. 140-142

(4) - Emmanuelle Le Nagard – Assayag et Delphine Manceau, **Faut –il le premier à lancer une innovation , Une analyse de l'avantage de pionier, De l'idée au marché**, (Paris : vuibert, 2000), p.11.

(5) - نجم عبود نجم، إدارة الإبداع و الابتكار، مرجع سابق، ص. 223.

➤ يلغي الإبداع الجذري الإبداعات السابقة كلياً إذ يفصل بين عصرين من التكنولوجيا، وحتى إن تم إضافة تحسينات على الإبداع القديم لإبقائه فترة أطول بالسوق، إلا أنه مع الوقت والمنافسة العالمية الشديدة ينتشر الإبداع الجديد ليُلغِي القديم تماماً مهما كان ولاء الزبائن له،⁽¹⁾ مما يتسبب في موت العديد من الصناعات.

➤ يحقق الإبداع الجذري أرباحاً طائلة في ظل إدارة فعالة لحقوق الملكية الفكرية، حيث يجني من ورائها عوائد طويلة المدى حسب فترة الحماية المحددة قانونياً، كما يعتبر مصدراً محركاً للنمو الاقتصادي ومنحه صفة الحيوية،⁽²⁾ حيث يعطي الشكل العام للصناعة في حقبة معينة، وتغيير واضح في نمط المعيشة والسلوك الاجتماعي والنمو الاقتصادي على المستوى الكلي والجزئي، سواء بالنسبة للجهة المنجزة له أو المستفيدة من انتشاره من خلال الاستثمار في شراء براءات الاختراع أو التراخيص وكذلك التقليد والإتباع.

يعود الاهتمام بالإبداع الجذري إلى أعمال شوم بيتر الذي أعطاه مفهوماً خاصاً قائماً على أهميته في المنافسة وتطور الهياكل الصناعية والاقتصادية،⁽³⁾ كونه لا يقتصر على المنتج فحسب بل يتعدى إلى الأسواق ومصادر المواد الأولية، ويقوم مفهومه للإبداع الجذري على تغيير قواعد اللعبة كلياً، كما تحقق المؤسسة من خلاله مركزاً احتكارياً مؤقتاً، وأرباحاً عالية قصيرة المدى، مما يحقق حالة عدم توازن قصيرة المدى سرعان ما تزول بإعادة السعر إلى سعر المنافسة.⁽⁴⁾

قد يكون للتحليل السابق وجهة نظر مناقضة، إذ توجد إبداعات جذرية تدمر صناعات ضخمة ناجحة، كما أن صفة الاحتكار سرعان ما تنتهي بسبب التقليد، وقد عولج هذا باستعمال براءات الاختراع حيث يدفع المقلد ثمناً مقابل ترخيص، إضافة إلى الفترة الاستباقية للمنظمة المبدعة، التي تصل إلى الإنتاج الواسع وبالتالي سعر أقل،⁽⁵⁾ كما أنها فرصة لإدراج تحسينات على المنتج، تحقق ديمومة الاحتكار والتقدم التنافسي.

2/1 مخاطر المتحرك الأول: بالرغم من الميزات الكثيرة التي يتميز بها الداخل الأول إلى السوق، فهناك أسباب تجعله لا يفعل ذلك مبكراً وأهمها: ⁽⁶⁾

أ/ ارتفاع تكاليف التطوير: يتكبد المتحرك الأول تكاليف كبرى تخفض من هامش الربح الذي يحققه، وتتمثل في نفقات البحث والتطوير الخاصة بالإبداع الناجح تجارياً وكذا تكاليف التجارب الفاشلة تقنياً وتجارياً، وكذا تكاليف تطوير عمليات الإنتاج والبنى التحتية اللازمة وحتى السلع المكتملة والموردين والموزعين أحياناً.

ب/ غياب الموردين وقنوات التوزيع الملائمة: أين تضطر المؤسسة إلى إنتاج القطع التي تحتاجها لعملية الإنتاج وكذا تطوير خدمات التوزيع التي تحتاجها أو مساعدة الموردين والموزعين في ذلك.

ت/ التكنولوجيا المكتملة والمساعدة على الإنتاج: إن إدراج تكنولوجيا جديدة عالية الجودة في السوق دون توفر التكنولوجيا المكتملة والبنى التحتية اللازمة لها بنفس الجودة يعيق تبنيها، مما يتوجب تصنيعها أحياناً.⁽⁷⁾

(1) - Paul Milier, Op-Cit, P. 26.

(2) - Emmanuelle Le Nagard – Assayag et Delphine Manceau, Op-Cit, p.11.

(3) - Joe Tidd – John Bessant – Keith Pavitt, op-cit, p.176.

(4) - نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، مرجع سابق، ص. 224.

(5) - Emmanuelle Le Nagard – Assayag et Delphine Manceau, Op-Cit , p.11.

(6) - نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، مرجع سابق، ص. 221.

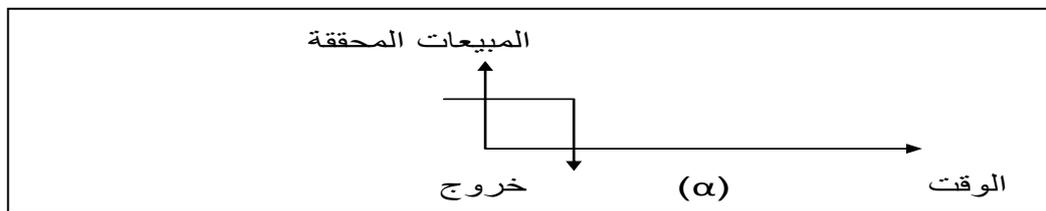
(7) - Paul Trott, Op-Cit, P. 262.

ث/ عدم أكادة احتياجات المستهلكين: أهم تحد للمؤسسة التي تسعى إلى تبني إبداع جذري هو عدم اليقين حول خصائص المنتج والسعر الذي يستعد المستهلك لدفعه،(1) كما أن هذا الأخير يجهل عادة حاجته إلى التكنولوجيا الجديدة عند بداية ظهورها، مما يستوجب تعديل الإبداع بما يتوافق مع رغباته، إضافة إلى ضرورة تكوينه لتعلم استعماله، إلا أنه ليس كل إبداع يواجه هذه اللاأكادة، إذ أن هناك إبداعات مصممة لاحتياجات معبر عنها مسبقاً،(2) مما يدعوا لتبني مقارنة مزدوجة بين نشاطات التسويق والبحث والتطوير.

يعد تغيير النموذج المحرك الأساسي للإبداع الجذري، أي تبني رؤية مختلفة جذريا للعالم، وبالعودة إلى تاريخ العلوم فإن البحث العلمي يسير بالتوازي مع الإبداع الجذري،(3) حيث تحدث التطورات العلمية موضوعا لثورات تكنولوجية تلغي النظريات السابقة، حيث تأتي بشروحات لا تتمكن هذه الأخيرة من شرحها، مما يحدث تغيرا في النموذج العلمي يصحبه تغييرا في السلوكيات وحتى احتياجات المجتمع، والذي يصحبه تغيرا في الصناعة نفسها، كما حدث بعد ثورة تكنولوجيا المعلومات،(4) التي لا تقفأ تكون مصدر كل إبداع، ولعله القطاع الوحيد الذي لم يصل في دورة حياته إلى مرحلة النضج، نتيجة الإبداعات المستمرة والسريعة،(5) وإن هذا التطور التقني نفسه الذي أدى إلى التفكير في حلول تسمح باستمرار الأجيال الآتية، والتي تعد مصدرا لفرص جديدة للإبداع، حيث تقوم المؤسسة بنشاطاتها على ضوء مبادئ التنمية المستدامة. لعل أحد الحلول الرئيسية لخفض مخاطر الإبداع الجذري هو التحرك على مستوى أوسع من المؤسسة، أي على مستوى المجتمع ككل، لأنه يشكل تغيرا في ثقافة هذا الأخير، كما يستلزم بنية تحتية تقنية وتكنولوجية تسهل انتشاره على مستوى مختلف القطاعات الاقتصادية وتقبله اجتماعيا.(6)

3/1 دورة حياة الإبداع الجذري: تختلف دورة حياة الإبداع عن دورة حياة المنتج المعروفة، فبينما تسمح هذه الأخيرة بتوقع مدى انتشار المنتج انطلاقا من الإحصائيات الأولى للبيع، كما تعطي التوجيهات اللازمة عند كل مرحلة، فإنه مشكوك في صحة هذا عندما يتعلق الأمر بالإبداعات الجذرية، فبالنسبة لهذه الأخيرة 95% منها فاشلة،(7) ويصبح منحناها من الشكل التالي:

الشكل (29): دورة حياة 95 % من الإبداعات الجذرية.



Source : Paul Milier, stratégie et marketing de l'innovation technologique (paris: dunod, 2005), P.03.

(1) - Pierre Endré Julien, **Innovaion et entrepreneuriat**, (Paris : economica, 2002), P. 262.

(2) - Cathrine Casamata : **Capital risque et innovation**, (Paris : Toulouse1, 2000), P. 262.

(3) - Pierre Develan, Op-Cit, P P. 75-82.

(4)-William J.Abernathy. Kim B. Clarc. **Innovation : Mapping the winds of creative destruction**, (Great Britan: Galliard, Great yarmouth, the international library of management,1994), P P. 75-82.

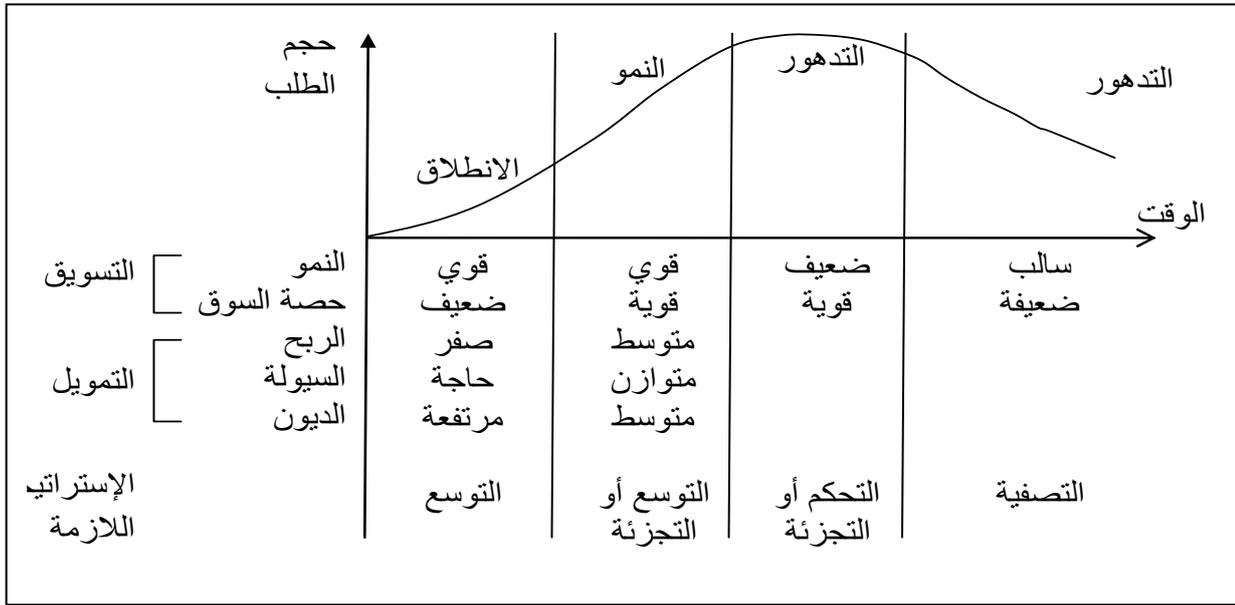
(5) - Pierre Tabatoni, Op-Cit, P. 225.

(6)- نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، مرجع سابق، ص 177.

(7) - Paul Milier, Op-Cit, P 30.

يتضح من الشكل أعلاه أن 95% من الإبداعات الجذرية لا تحقق مبيعات ويكون مآلها الخروج من السوق، بينما يصبح نموذج دورة حياة المنتج صالحا إذا تعدى الإبداع مرحلة الانطلاق ويكون كالتالي:

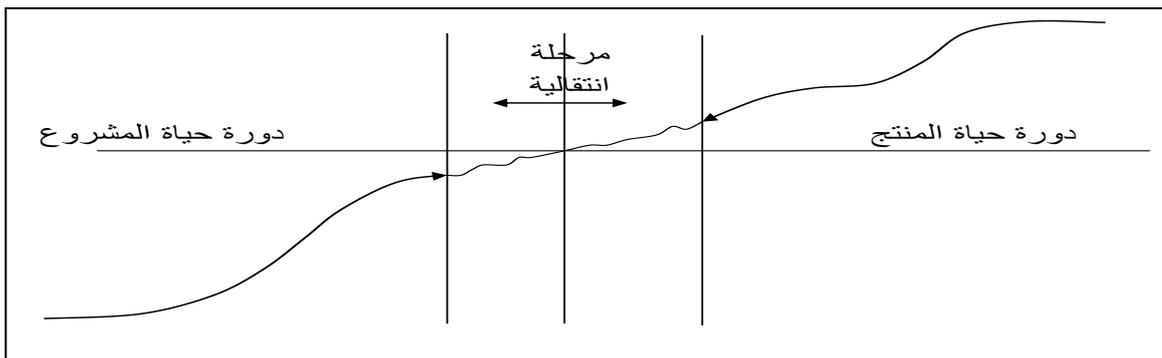
الشكل (30): دورة حياة المنتجات بعد فترة الانطلاق الناجحة.



Source : Paul Milier, stratégie et marketing de l'innovation technologique (paris: dunod, 2005), P.30.

يتضح من الشكل أعلاه أنه لا يكفي طرح المنتج في السوق حتى نضمن انتشاره، إذ يعتمد نجاحه على تعديده مرحلة الانطلاق، فدورة حياة الإبداع الجذري تبدأ قبل طرحه في السوق، أين يلعب التسويق دورا هاما في ذلك، إذ يتدخل في مرحلة البحث أيضا من خلال دورة حياة المشروع، والتي تشرح نشاط تطوير المنتج الجديد قبل طرحه، أي قبل دورة حياة المنتج نفسه، والشكل الموالي يفسر ذلك:

الشكل(32): دورة حياة الإبداع الجذري بين دورتي حياة المنتج والمشروع.



Source: Paul Milier, stratégie et marketing de l'innovation technologique (paris: dunod, 2005), P.36.

يوضح الشكل أعلاه أن دورة حياة الإبداع الجذري تتألف من دورتي حياة الأولى خاصة بمشروع الإبداع والثانية خاصة بالمنتج الجديد وتفصلهما مرحلة انتقالية، حيث يسير الإبداع الجذري قبل مرحلة الانطلاق من طرف مخابر البحث أو خلية التطوير، بأهداف وقواعد وعوائق خاصة بها، تختلف عن مثيلتها بعد الطرح، فالهدف خلال دورة حياة المشروع هو صنع منتج صالح تقنيا، وميزانيته عبارة عن تكاليف موجهة للاستثمار، بالعكس عند طرح المنتج في السوق، فهو يسير من طرف وظيفة التسويق أين يصبح

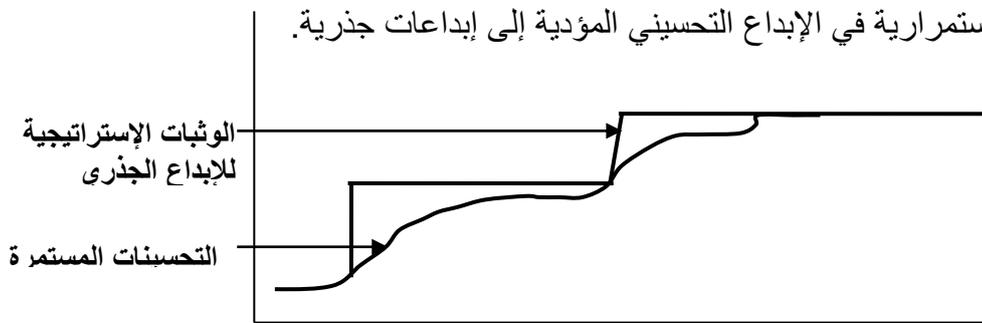
الهدف نمو وانتشار المنتج، والميزانية تحقق التوازن بين التكاليف والعوائد، وهذا ما يفسر القطيعة الموضحة بالشكل،⁽¹⁾ حيث تتضح صورة المنتج الجديد من خلال التحسينات التي يخضع لها يوما بعد يوم وفقا لفهم المستهلك لوظيفته وخدماته من جهة، ووفقا لتعرف المؤسسة على رغبات المستهلك وملاحظاته من جهة أخرى، ويلعب التسويق دورا هاما في هذه المرحلة الانتقالية لخفض اللاأكادة التي تكتنف الإبداع الجذري، والتمهيد لتغيرات في سلوكيات المستهلك وعاداته الشرائية والوظيفية.

لقد تقلصت دورات الإبداع بشكل كبير،^(*) كما لم تعد ناتجة بالضرورة عن اضطرابات اقتصادية، بل نتيجة عولمة المبادلات والمنافسة بأقل تكاليف لليد العاملة، مما أدى إلى ظهور إبداعات جذرية ليس في شكل موجات تميزها ذروات قصوى وأخرى دنيا، وإنما بشكل نمو منتظم عبر الزمن.⁽²⁾

1/2 إستراتيجية الإبداع التحسيني: هي إستراتيجية تقوم على إضفاء تحسينات على المنتجات أو الخدمات المتواجدة، انطلاقا من معلومات البيئة الحالية.

1/2 دورة حياة الإبداع التحسيني: بعكس الإبداع الجذري الذي يحدث على فترات طويلة ويسبب الانقطاع ويحتاج إلى استمرارية كبيرة ويحتاج إلى التغيير في تكنولوجيا التشغيل والمهارات وبرامج الإنتاج والسوق، والموردين والموزعين، إضافة إلى احتمال الفشل والميزات التنافسية الآنية التي يقدمها، فإن الإبداع التحسيني يقدم تعديلات جزئية وصغيرة للاستجابة الأفضل للسوق والعملاء، ولتحسين الميزة التنافسية واستدامتها، مما جعله المقاربة الأكثر شيوعا، لاسيما أنه قد يؤدي إلى إبداع جذري مفاجئ نتيجة الإضافات المستمرة، وبالتالي تحقق المقاربتين معا (الإبداع الجذري والتحسيني معا). والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم (33): الاستمرارية في الإبداع التحسيني المؤدية إلى إبداعات جذرية.

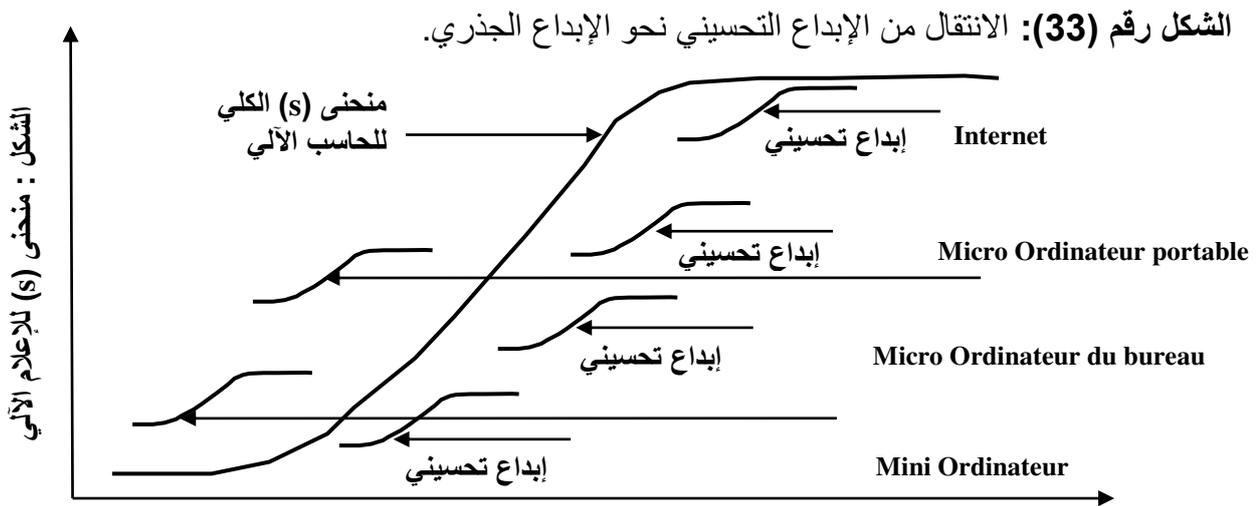


المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، (الأردن: دار الوراق، 2005)، ص. 161.

يتضح من الشكل أعلاه أن الاستمرارية في التحسين ينتج عنها في كل مرة إبداعات أحسن أداء من سابقتها حتى تحقق إبداعا جذريا، وهذا ما أثبتته التجارب السابقة في هذا المجال، وسيشرحه الشكل أدناه:

(1) - Paul Milier, Op-Cit, P. 36.

(2) - Pierre Develan, Op-Cit, p p. 42-43.



Source: Paul Milier, stratégie et marketing de l'innovation technologique (paris: dunod, 2005), P.36.

يتضح من الشكل أعلاه أن منحني (S) للإبداع الجذري يحتوي على مجموعة منحنيات (S) ذات فترات أقصر وأداء أقل، ما يفسر التحسينات المتتالية المدرجة خلال دورة الإبداع الجذري، والتي تمثله الإبداع التحسيني،⁽¹⁾ وهذا الأخير بدوره قد يتضمن منحنيات أصغر.⁽²⁾

تبدأ التحسينات بإضافات طفيفة^(*) نتيجة المعرفة المنخفضة بالمبادئ الأساسية للتكنولوجية الجديدة، حيث تحتاج إلى جهود هائلة لتوضيح الطرق المختلفة للتحسين، ثم تبدأ بالتسارع عندما تصبح المؤسسة معرفة وفهم عميقين للتكنولوجيا الجديدة، حيث يركز المطورون على النشاطات التي تحقق تحسينات كبيرة، تسمح برفع مستوى الأداء بسرعة، وتصل هذه الجهود إلى نقطة تنخفض فيها نتائج التحسين عندما تصل التكنولوجيا إلى حدودها،^(**) وترتفع التكلفة الحدية للتحسين ويبدأ منحني (S) في التسطح. وقد لا تصل التكنولوجيا إلى حدودها النهائية حتى تفاجئ بظهور تكنولوجيات جديدة، قد تخفض من عائداتها وتميزها.⁽³⁾ إن منحني (S) يبين أن التغيير التكنولوجي تغيير دوري، حيث كل منحني يبدأ بفترة عدم استقرار ثم تحسينات سريعة ثم انحدار، ليعوض بتكنولوجيا جديدة ثم بنفس المراحل والتي من شأنها قلب البنية التنافسية لقطاع معين وخلق رواد جدد، ما أسماه شومبتر بالهدم الخلاق.⁽⁴⁾

2/2 نموذج الإبداع التحسيني: تقوم عملية التحسين على دورة ديمنج للتحسين، ويكمن التحسين في اتجاهين، إما بإدخال تحسينات بإزالة كل أشكال الهدر في كل أنواع الموارد، بخفض مكونات أو خطوات أو سمات غير ضرورية في العملية أو المنتج، أو بإضافة مكونات أو سمات وتنويعات جديدة فيه، وتكرر دورة

(1) - Maurice Reyne, *Maitriser l'innovation technologique*, (Paris : Dunod, 2002), P. 81

(2) - Pierre Develan, *Op-Cit*, P. 22.

(*)- إن العائد على الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة يكون ضعيفا في بداية الجهود التحسينية، بينما يحدث العكس عند التمكن منها.
(**) - يرى العديد من المنظرين أنه يمكن توقع الوقت الذي تصل فيه التكنولوجيا إلى حدودها حيث تصبح مهمة القيمة، وذلك من خلال استعمال منحني (S)، كما يمكن لهذا الأخير توقع ظهور تكنولوجيا جديدة من خلال تحليل بيانات حول هذه التكنولوجيا، وأدائها من طرف مؤسسات أخرى، أو القطاع ككل، إلا أن التجارب أثبتت قصور ذلك، إذ أنه لا يوجد اتفاق بين المؤسسات حول الحدود الحقيقية للتكنولوجيا من جهة، كما أن منحني (S) للتكنولوجيا معينة تختلف عن أخرى نتيجة تغيرات غير متوقعة في السوق، إضافة إلى تغيرات تكنولوجية مفاجئة كمكونات التكنولوجيا المكملة التي من شأنها إبطاء أو إسرار دورة حياة التكنولوجيا، كما أن نشاطات التطوير بالمؤسسة قد تؤثر في منحني (S) للتكنولوجيا معينة، من خلال جهود التحسين التي تقوم بها.

(3) - Melissa Schilling, François Thérin, *Op-Cit*, P P. 80-82.

(4) - *Ibid*, P. 92.

التحسين هذه كل مرة مشكلة إبداعا تحسينيا جوهريا، أكثر وأحسن أداء من سابقه، حتى يبلغ مداه أو يشكل قطعة عما سبق لتكوين إبداع جذري.⁽¹⁾ وبالرغم من مزاياه، إلا أن له عيوب أهمها:⁽²⁾

➤ عدم تحقيق قيادة حاسمة في الحصة السوقية، إلا في حالات تراكم التحسينات لتكون اختراقا جوهريا؛
➤ يشكل الإبداع التحسيني خطرا على المنظمة التي تنتمي إلى سوق سريعة التغيير (الالكترونيات مثلا)، فهي تستقبل المنافسين الذين يأتون بالجديد دائما، بعكس الصناعات بطيئة التغيير (النفط مثلا).

لقد أهمل شوم بيتر دور الإبداع التحسيني مما حال دون رؤية أهميته في التطور الاقتصادي، بالمقابل، يشير بورتر إلى أهميته إذ يقول "إن الإبداع هو إضافات تعتمد على الأفكار والرؤى المتقدمة والخبرة أكثر من كونه اختراقا تكنولوجيا رئيسيا واحدا"⁽³⁾ وينقسم الإبداع التحسيني إلى عدة أنواع.

3/2 أنواع الإبداع التحسيني: يتنوع الإبداع التحسيني وفقا لعمق التحسينات المدرجة، وأهم أنواعه ما يلي:
أ/ الإبداع التحسيني الجوهري: يعتمد على قدرة اللحاق بالمنظمة الرائدة، وبالتالي تفادي فشل الإبداع فنيا واقتصاديا وكذا التكلفة العالية، حيث تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي وخفض التكاليف المتعلقة بإدراك الزبون للمنتج الجديد،⁽⁴⁾ ولكن قدرة كبيرة في مجال التطوير والهندسة لمحاكاة الابتكارات الجذرية، حيث تقوم المؤسسة بتقليد هذه الأخيرة مع تحسينات جديدة تتفوق فيها عن المؤسسة الرائدة، أو تعديلات لإنشاء أسواق جديدة حيث تضيف للمنتج مزاياها وقدرتها على التحسين والوصول إلى أسواق أوسع أو قطاعات جديدة أو تكلفة أقل، حيث قد تكون قادرة على مجاراة المبدع الأصلي أو التفوق عليه كبعد هجومي، أو الأفراد في قطاع سوقي ملائم بعيدا عن المنافسة المباشرة كبعد دفاعي، كما يستفيد من الفترة الفاصلة بين دخول الإبداع الأول إلى السوق وعملية التقليد، والتي تسمح له بإدراج آراء المستهلكين، كما يستفيد من المستهلكين الذين ينتظرون المنتج المحسن.⁽⁵⁾ ويعد الإبداع الأكثر شيوعا وتتبعه بشكل شبه حصري المؤسسات الصغيرة^(*) والمتوسطة وبعض المؤسسات المبتدئة،⁽⁶⁾ إذ لا تتمكن من تبني الإبداع الجذري لما يكتنفه من بحث أساسي وتطبيقي طويل المدى.⁽⁷⁾ ويعد الأنسب في الاقتراب من العملاء.

ب/ إستراتيجية التحسين الموجهة نحو التميز: هي إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تقوم بتطوير منتجات في مرحلة النضج، وتوجيهها لسوق محددة ومحدودة، أين تعتمد على قدرات ضئيلة في البحث والتطوير وقدرة هندسية قوية، وتسمى المؤسسة المتبينة لهذه الإستراتيجية بالمقلد الاستنساخي،⁽⁸⁾

(1)- Raymond -Alain Tietart. Jean -Marc Xuereb :Strategie « Concepts, Méthodes, Mise en œuvre,(Paris: Dunod, 2005)P.228.

(2)- نجم عبود نجم، إدارة الإبداع و الابتكار، مرجع سابق، ص. 167.

(3)- المرجع نفسه، ص. 167.

(4)- Raymond -Alain Tietart. Jean -Marc Xuereb, **Op-Cit**, P 229.

(5)- نجم عبود نجم، إدارة الإبداع و الابتكار، مرجع سابق، ص. 120.

(*) - تعد المؤسسات الصغيرة أكثر ميولا للإبداع، إذ ليس لديها الكثير لتخسره، كما أنها أكثر قدرة على استخدام الموارد، وتدار من طرف مدير مشروع أو مقالو يحسن اكتشاف الفرص في البيئة واستغلالها لتمتعه بروح المبادرة، إضافة إلى كونها بسيطة التنظيم توجه جهودها للنشاط الأساسي (منتج أو خدمة جديدة)، مما يجعلها مرنة في التجاوب مع التغييرات، كما أن درجة المخاطرة بها أقل بكثير لمحدودية استثماراتها الاقتصادية والمعنوية، كما يميل الأفراد فيها إلى التجديد والاستعداد للمحاولة، عكس المؤسسات الكبرى.

(6)- Pierre Develan, **Op-Cit**, p 20.

(7)- Ibid, p 20

(8)- Raymond -Alain Tietart. Jean -Marc Xuereb, **Op-Cit**, P 229.

حيث تدخل المؤسسة السوق في المراحل المتأخرة لدورة حياة المنتج، أين ينتشر ويعرف على نطاق واسع، للتأكد من نجاحه، والاستفادة من مزايا الحجم في السوق الواسعة، تقل هنا المخاطرة، وتكون التحسينات على مستوى التكلفة في المواد وطرق وأساليب العمل والإنتاج والتوزيع والبيع والإعلان وغيرها، كما تستفيد من أسواق واسعة، إلا أن هذا النمط لا يستفيد من مزايا العلامة والسمعة، والوصول المبكر إلى السوق، وتكمن أهميته في نقل التكنولوجيا الفنية واكتساب الخبرة الفنية والإدارية لفتح آفاق الانتقال إلى الأنماط الأولى.

ت/ إستراتيجية الإنتاج الكفاء: تعتمد هذه الإستراتيجية على كفاءة عالية في الإنتاج لمحاكات المنتجات الجديدة في مرحلة نضجها، والضغط على التكاليف حيث لا تتطلب جهود كبيرة في البحث والتطوير، تكون نسبة الإبداع ضئيلة تنحصر في الإنتاجية واقتصاديات الحجم،⁽¹⁾ وتعتمد على معدل التعلم لمحاكاة المنتج الجديد لاسيما بالنسبة للإبداعات بطيئة التقدم، ويحدث هذا في حالة عدم القدرة الفنية والإدارية للمؤسسات على الاستجابة للمنتج الجديد في مراحل تطوره الأولى.

ث/ إستراتيجية التصميم بأكثر دقة (CPJ Conception au plus juste): حيث تقدم المؤسسة منتجات جديدة تعطي قيمة مضافة أكبر للعميل، تكون الأحسن والأسرع والأقل سعرا، أي توحي التميز في كل الجوانب السابقة، وذلك من خلال التوفيق بين الهندسة المتزامنة وإدارة المشاريع الإبداعية ورسملة المعارف والتطوير المشترك مع الموردين والعملاء، وهذا لتحقيق إشباع كل من العملاء من خلال إرساء منتجات وخدمات مثيرة بتصميم منتجات أقل تكلفة، والمساهمين من خلال زيادة هوامش الربح، والأفراد من خلال تحفيزات الجماعات المتعاونة، وتطوير الكفاءات من خلال رسملة المعارف العلمية والتشارك فيها، وكذا تقدير الاحتراف والعمل الجماعي بالمشروع الإبداعي.⁽²⁾ وتحتاج المؤسسة في ذلك إلى تطوير الهندسة المتزامنة واندماجها مع مفهوم الإدارة بالمشاريع، وذلك من خلال تعيين جماعات متكاملة لأداء مراحل العملية الإبداعية بشكل متزامن (يقضه ودراسات تسويقية وتقنية وتصنيع وتسويق)، إضافة إلى ضرورة التطوير المشترك مع الموردين والشركاء الماليين، لتكبد تكاليف المشروع الإبداعي والكلفة المرتفعة للمنتجات الجديدة، كل هذا في إطار مشروع إبداعي قائم على:

أ/ إستراتيجية العروض الإبداعية: تمثل العروض الإبداعية عملية تصميم وتطوير وإنجاز بطريقة متدفقة ومستمرة، منتجات وخدمات جديدة، تقيم من خلال أسواق مختلفة، وتركز هذه الإستراتيجية على التكنولوجيا والكفاءات الجوهرية بالمؤسسة، والتي من الصعب محاكاتها، حيث تظهر جليا لدى العميل الذي يقتني هذه المنتجات.⁽³⁾ أين تختار المؤسسة عملاءها وأسواقها، ليس على أساس المردودية المتوقعة منها، فحسب، وإنما وفقا لدرجة تقييمهم للتكنولوجيا والكفاءات التي تحملها منتجاتها، وبالتالي فهي تركز على شريحة معينة وخاصة من السوق الكلية لصنف معين من المنتجات أو الخدمات، وتحتاج المؤسسة لنجاح هذه الإستراتيجية، إلى تحديد كفاءاتها الجوهرية في شكل محفظة كفاءات بدل محفظة أجزاء إستراتيجية، إضافة

(1)-Philippe Aydalot, **Op-Cit**, p.23.

(2)- Jean Brilman, **Op-Cit**, P P . 182-183.

(3)- Sandrine Frenz, **Op-Cit**, P P 85-88.

إلى حاجتها إلى إدارة مجموعة مشاريع بشكل متزامن، تتقاسم المعارف الأساسية والتطبيقية والتكنولوجية المفتوحة فيما بينها، وبناء بنية تحتية تكنولوجية مشتركة، كما تحتاج إلى مشاريع خاصة بإنتاج المنتجات الوسيطة التي تستعملها في تصنيع منتجاتها النهائية، والتي تختلف باختلاف احتياجات عملاءها، حيث يجب التنبؤ بها، ومحاولة الربط بين أسواق المؤسسة وتكنولوجياتها⁽¹⁾ وهو مجال نشاط التسويق الإبداعي.

ب/ التسويق الإبداعي: يمكن استعمال الطرق الكلاسيكية للتسويق في مشاريع الإبداع، إلا أنها لا تتلاءم مع احتياجات العميل المستقبلي الذي لم يوجد بعد، وبالتالي يجب إتباع طرق خاصة بالتسويق الإبداعي الذي يعتبر تحديد احتياجات العميل المستقبلي عاملا مفتاحا للنجاح في مشاريع الإبداع.⁽²⁾ ويعرف التسويق الإبداعي، على أنه "التسويق الذي يتخيل ويعمل على تحقيق حلول لم يفكر فيها المستهلك"،⁽³⁾ وهو معني بوضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، (سعر، منتج، ترويج، توزيع)،⁽⁴⁾ إذ ينظر كل طرف في المنظمة للعميل وحاجاته حسب وجهة نظره ووفقا لمجال عمله، فالمهندس ينظر إليها تقنيا والمصمم من حيث الاستخدام والممول من حيث السعر، إذ يجب بناء عرض يتوافق مع كل هذا، كما يقدم المساعدة في اختيار وقت إطلاق المنتج الجديد، حيث يعتبر التسويق الإبداعي تسويقا قريبا أكثر منه بعديا، بعكس التسويق الكلاسيكي الذي قد لا يجد سوقا لمنتجاته الجديدة.⁽⁵⁾ وإذا كان الإبداع التكنولوجي هو الذي خلق الحاجة إلى التسويق في بداية الثورة الصناعية.⁽⁶⁾ فهو نفسه الذي أدى إلى ضرورة إعادة النظر في الأساليب التسويقية التقليدية في عصر المعرفة والابداعات المتسارعة.

ج- التضافر بين القوى التكنولوجية والتسويقية: يجب النظر إلى القاعدة المعرفية للمنظمة كوحدة متحركة مكونة من مهارات ومعارف وخبرات، وتكمن هذه الحركية في اليقظة التكنولوجية والتسويقية، حيث يتم ضم الفرص في شكل معارف تسويقية (تحديد أسواق جديدة، علاقات تعاون توزيعية، إستراتيجية سعر فعالة)، مع الفرص في شكل معارف تكنولوجية (تراخيص جديدة، إثبات فعالية مواد معينة)، لتطوير عمليات تصنيع جديدة ومن ثم إبداعات جديدة.⁽⁷⁾ وتمر هذه العملية بمجموعة مراحل هي:⁽⁸⁾

➤ توسيع مجال التطبيقات الحالية والمكملة للتكنولوجيا والاكتشافات العلمية المطورة؛

➤ اختيار عدد من التطبيقات، أي الانتقال من البحث إلى التطوير بمشاركة العملاء للإعداد للمنتج النهائي؛

➤ تقييم سوق التطبيق المختار، من خلال تحديد العروض الإبداعية الممكنة، بالدمج بين المعايير التقنية والمعايير الاقتصادية والتجارية؛

➤ ترتيب أجزاء السوق التي تم تحديدها بدءا بالأجزاء الأقل مخاطرة والأكثر كفاءة تقنيا واقتصاديا؛

(1)- Ibid, P. 88.

(2)-Ibid, P. 88.

(3)- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه (الجزائر: جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2008)، ص. 216، عن: بيتر دروكر ترجمة: صليب بطرس، القاهرة.

(4)- المرجع نفسه، ص. 217، عن نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، القاهرة، 2004.

(5)- William J.Abernathy. Kim B. Clarc, **Op-Cit**, PP. 88-90.

(6)-Luc Boyer. Noel Equlbey, Histoire de Management, (Paris : edition d'organisation, 1990), p.112.

(7)-Paul Trott, **Op-Cit**, P P. 197-199.

(8)-Sandrine Frenz, **Op-Cit**, P P . 90-94.

يقول بيتر دروكر في هذا الصدد "إن العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الإبداع والتسويق، وإن جميع الجهود لتحقيق الإبداع تكون غير ذات جدوى إذا لم يلاحظ المستهلكون نتيجة السلعة على أنها جديدة وأفضل"،⁽¹⁾ مما يبين اقتران نشاطات التسويق بالإبداع.

مما سبق، تظهر مساهمة الإبداع التكنولوجي في إدارة التغيير، فمن خلال التحليل الاستراتيجي للمحيط الداخلي والخارجي، وتحليل الاختيارات الاستراتيجية لنشاطات البحث والتطوير، وكذا الاختيارات الاستراتيجية للمسارات التكنولوجية، تكون المنظمة قد تمكنت من تحليل وضعيتها حيال التغيير الذي تريد وتستطيع إحداثه، كما تصبح قادرة على وضع رؤية واضحة حيال أهداف التغيير، كما يساهم أسلوب الإدارة بالمشاريع من تحقيق مفهوم الفرق المدارة ذاتيا، التي تقوم أساسا على مبدأ المشاركة والاتصال، والتي يكون حافظها الأول حافظا ذاتيا يقوم على الرغبة في إخراج أفكارهم الإبداعية إلى النور وتحقيق ذاتهم من خلال نجاحهم في تجسيدها في شكل منتجات وخدمات جديدة، وإخراج المنظمة من إطار الحالة القائمة.

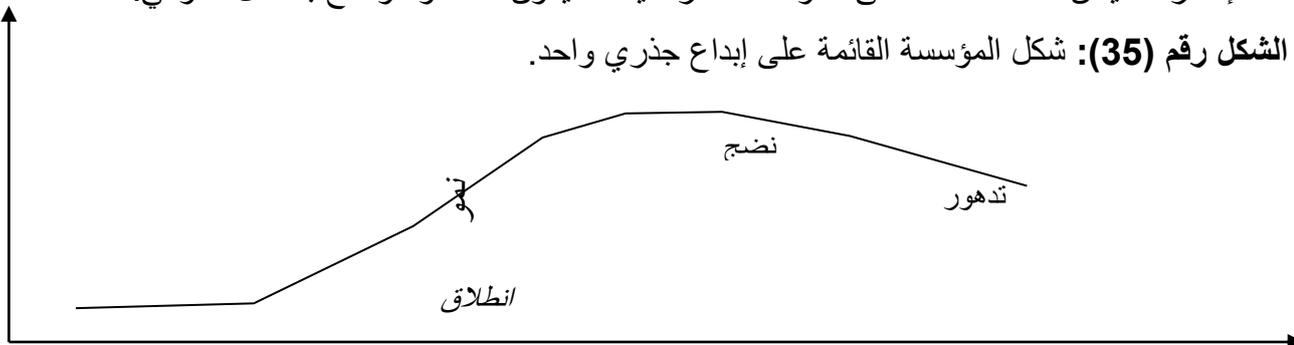
المطلب الثالث: نحو نموذج لمؤسسة قائمة على الإبداع عند الطلب (المؤسسة المبدعة).

حتى تحقق المؤسسة صفة الإبداعية، عليها ليس تبني إبداع جديد والاستمرار في استغلاله على المدى الطويل، بل عليها تحقيق الديمومة من خلال تبني إبداعات متجددة في كل مرة، وتحتاج لذلك تقبلا من طرف الجميع لمفهوم الإبداع الجذري.

أولا. فرضيات الإبداع الجذري الوحيد: من أجل بناء نموذج لمؤسسة قائمة على الإبداع، نقوم أولا بوضع فرضيات لمؤسسة مبدعة، ولكن أحادية الإبداع الجذري ثم نقوم بتوكيد أو نفي كل أو بعض هذه الفرضيات، للاستنتاج في الأخير أهم مرتكزات المؤسسة المبدعة، وتكون الفرضيات كالآتي:⁽²⁾

- المؤسسة متواجدة من أجل تسويق إبداع جديد انطلقا من تكنولوجيا جديدة أو مطورة؛
 - الإبداع الجديد يؤدي إلى تشكيلة منتجات وخدمات تضمن تطورا مهما للمؤسسة المبدعة؛
 - المؤسسة لا تنوع إبداعاتها الجذرية وتبقى على نفس الخط طوال وجودها في السوق؛
 - المؤسسة تركز رأسمال جيد، وتعمل لجلب أقصى حد من العوائد من خلال الإبداع الجذري الذي تبنته.
- إذا أردنا قياس أداء المنظمة على ضوء هذه الفرضيات سيكون كما هو موضح بالشكل الموالي.

الشكل رقم (35): شكل المؤسسة القائمة على إبداع جذري واحد.



Source: Paul Milier, stratégie et marketing de l'innovation technologique (paris: dunod , 2005), p.31.

(1)- رعد حسن الصحن، مرجع سابق، ص 30.

(2)- Pirre Develan, Op-Cit, P P. 50.

تقوم المؤسسة عند الانطلاق بإدراج إبداع جذري بالسوق بحيث تطور مبيعاتها على شكل شريحة، تكون في هذه المرحلة مؤسسة صغيرة حركية ومرنة وموجهة نحو تطوير منتجات وخدمات جديدة، مدير مثل هذه المؤسسة سيكون قياديا يدافع من أجل إنجاح إبداعه، ويتميز بصفات المقاول. وفي مرحلة النمو، تتحسن تكنولوجيا الإبداع المدرج أكثر، وتتطور تشكيلة المنتجات أو الخدمات وتتوسع، وبذلك تزيد في اختراق السوق، ويصبح الإبداع هنا تحسينيا، تكون التحسينات صغيرة والأسعار أقل، المؤسسة في هذه المرحلة، تصبح محددة البنية والهيكل ومعروفة الوظائف والمسؤوليات بدقة، وهي المرحلة التي يتخذ فيها الإبداع شكله الكامل، ليس فقط في المنتج أو الخدمة بل على مستوى المؤسسة ككل. وبمرور الوقت يتشعب السوق، وتستقر المبيعات مشكلة مرحلة النضج، ينحصر فيها الإبداع على تغييرات صغيرة، يصبح هيكل المؤسسة أكثر صلابة، ويتم التركيز أكثر على التكاليف، كما تبحث المؤسسة عن أسباب المثالية التنظيمية، حيث تميل إلى تحديد ما يجب ويمكن القيام به بشكل مسبق وفقا لإمكانيتها⁽¹⁾ تكون هذه المرحلة حرجة بالنسبة للمسيرين، حيث تكون تحت ضغط المساهمين، مما يجعلهم يقومون بعكس ما يجب فعله بالتفكير قصير المدى، مما يبعدهم عن الإبداع. وفي الأخير تأتي مرحلة التدهور، أين يشعب السوق تماما وتتدهور المبيعات وتدفق الأفكار التحسينية على المنتج أو الخدمة، ويصبح التنظيم أكثر صلابة.

من الواضح أن هذا النموذج من المؤسسات يحيا ويموت مع إبداع واحد، مما يشكل عدم استمرارية المؤسسة، بعد أن تسبب في تغير جذري وديناميكية المؤسسة نحو منعرج هام ومخاطرة مع المجهول قليل من المؤسسات التي تقبلها وتخوض فيها، ولذلك يجب معرفة تسيير حالة عدم الاستمرارية التي يتسبب فيها الإبداع الجذري، من أجل الاستفادة من فرصه، ونقاط قوته وتفادي تهديداته ونقاط ضعفه⁽²⁾.

مما سبق يتضح أنه تم إثبات صحة بعض الفرضيات السابقة وقصور البعض الآخر، أما الفرضية الأولى والثانية محققة لأن الهدف الرئيسي للمؤسسة المبدعة هو النجاح في تسويق إبداعها، كما أن الإبداع الجذري من خصائصه تحقيق التنوع في تشكيلة المنتجات والخدمات وبالتالي تطوير المؤسسة، والفرضية الرابعة بدورها محققة، إذ أن النجاح في تنفيذ إستراتيجية الإبداع، يتطلب رأسمالا جيدا، وإدارة فعالة ولكن ليس لإبداع جذري واحد، مما ينقض الفرضية الثالثة لأن البقاء في إطار إبداع جذري واحد يؤدي إلى حدوث حالة عدم الاستمرارية الناتجة عن مرحلة التدهور التي يبلغها في النهاية، لاسيما أمام وجود مؤسسات لا تفتأ تقدم الجديد دائما، وبالتالي لا بد من إتباع خطوات معينة لإعداد مؤسسة قائمة على الإبداع المستمر.

ثالثا. التدابير اللازمة لتبني إستراتيجية الإبداع المستمر: إن فترة حياة أي إبداع جذري قد تقلصت عما كانت عليه في الماضي إلى 10 سنوات، كما أن الفترة الفاصلة بين اختراع جديد، وتحوله إلى إبداع قابل للتسويق تقلصت إلى 5 سنوات أو أقل، لاسيما في قطاع الصحة وتكنولوجيا المعلومات⁽³⁾ وستعم هذه

(1)- Clayton M. Christensen et Michel overdorf, **Répondre au défi du changement radical**, Harvard business review, sur l'innovation, (Paris : édition d'organisation, 2003) p.128.

(2)- Pirre Develan, Op-Cit, p p 51-52.

(3)- Jean Brilman, op-cit, P P. 60-65.

الأرقام على باقي القطاعات لاتصالها في مختلف نشاطاتها بتكنولوجيا المعلومات، وفيما يلي أهم التدابير اللازمة لتبني إستراتيجية إبداعية حقيقية انطلاقاً من ثقافة الإبداع الجذري: (1)

- إدارة المؤسسة على ضوء معرفة الإبداعات الأساسية التي سيكون لها أثر على مستقبلها؛
- رؤية طويلة المدى للإبداع تمتد على مدى 10 سنوات على الأقل؛
- تحقيق تزامن الاستثمار في مشروع الإبداع الجذري مع فترة نمو الإبداع السابق للتمكن من تمويل المشروع المستقبلي من خلال عائداته، لا سيما وأن عوائده غير واضحة من حيث إمكانية التحقق؛ (2)
- التناقص في الإبداعات التحسينية بالمؤسسة، والتزايد في التحسينات المطلوبة في عملية الإنتاج، عبارة عن إشارات للحاجة إلى إبداع جذري يجب أن تعد له؛
- إن عملية تسيير حافظة تكنولوجية متوازنة حسب معياري الجاذبية والفرص أمر هام، لكن غير كاف لإدارة الإبداع الجذري لأنها عملية ساكنة، بينما مشروع الإبداع الجذري يتطلب حركية في التغيير؛
- الإبداع الجذري قد يظهر في أي لحظة في مؤسسات أخرى، حيث يجب التقصي عن مدى تأثيرها على مستقبل أعمال المؤسسة، كما أن لكل نشاط دورة حياة، ومن الضروري أخذها بالحسبان في تسيير المنظمة؛
- الإبداع الجذري يجلب أرباحاً كما يشكل مخاطر على المدى القصير، والخطر الحقيقي يكمن في التهاون في تقييم هذه المخاطر من البداية.

إن التحدي الذي يواجه المؤسسات المبدعة هو التحكم في وقت إطلاق الإبداع الجديد، إذ أن إدراج منتج جديد في منتصف دورة حياة المنتجات القائمة قد يقضي على هذه الأخيرة تماماً في الوقت الذي لا تزال قادرة على تقديم قيم مضافة مجزية، (3) بالمقابل إذا تأخرت المؤسسة عن إدراجها للإبداع الجديد في السوق قد تتفاجئ بالمؤسسات المنافسة تقدم إبداعاً مشابهاً في وقت مبكر مما يحرمها من مزايا المتحرك الأول.

إضافة لما سبق هناك بعض المقترحات الجادة لتبني الإبداع الجذري كإستراتيجية دائمة وهي:

1/ التغيير في المهمة: إن وجود المؤسسات في عصر المعلومة والمعرفة اللحظية بفعل تكنولوجيا المعلومات، حيث أصبح القرار مركزاً على المعلومة والمؤشرات قصيرة المدى، جعل المؤسسات تتبنى إستراتيجيات قصيرة المدى، تتلخص رؤيتها في كلمات كالمرونة والتكيف والسرعة، حيث توجه الإستراتيجية بأحداث خارجية، دون وجود رؤية محكمة التكوين، متناسين أن كبرى المؤسسات الحالية، حققت نجاحها من خلال منتجات ناتجة عن إبداعات جذرية، وتبني مقاربة تتعدى الانشغالات اليومية كمؤشرات السعر والبورصة، إلا أن المسيرين عادة لا يفكرون في إدراج الإبداع ضمن الإستراتيجية إلا في الأوقات الحرجة للمؤسسة، أين لا الوقت ولا الوسائل تسمح بالانطلاق في مثل هذه الإستراتيجية التي تحتاج إلى ذكاء الأفراد وكفاءاتهم ودافعيتهم والعمل المشترك، أي إلى استثمار هائل في اللاملموسات، وإرادة قوية

(1)-Pierre Develan, Op-Cit, P P. 63-64.

(2)-Hiroataka Takeuchi .Ikujiro nonaka, **The new product development**, (Great Britan : Galliard, Great yarmouth, the international library of management,1994), P.522.

(3) – كريستوف فريدريك فون برادن، مرجع سابق، ص.165.

من الإدارة العليا، فمن أجل تحقيق إبداعات جذرية يجب الإعداد لتفكير إستراتيجي ليس حيال المنتج أو الأسواق أو الموردين أو التكنولوجيا فحسب، بل حيال رؤية المؤسسة، وهذا لا يتم على مستوى الإدارة العليا فحسب، بل من خلال التبصر والتطلع لمنتجات المستقبل مع مختلف الأعوان ذوي العلاقة.

يعد الإبداع الجذري تغييرا جذريا في حركية المؤسسة ومنعرج هام وقفزة نحو المجهول قليل من المؤسسات تحسن التفاوض فيه، إذن على المؤسسة أن تحسن إدارته، إلا أن المسيرين يودون رؤية نتائج بسرعة ويرفضون حالات الفشل الممكنة مما يجعلهم يتخذون توجهات عكسية حياله وهذا ناتج عن كون: (1)

➤ الإبداع الجذري يتطلب رؤية طويلة المدى، بينما الواقع يدفع المسيرين للتصرف والقرار على المدى القصير، فالأفراد مثلا يقيمون على أساس الأداء قصير المدى، إضافة إلى الضغط الممارس من طرف المساهمين لتلبية احتياجاتهم قصيرة المدى على حساب احتياجات العملاء طويلة المدى؛

➤ منحى الإبداع الجذري ضعيف الميل عند مرحلة الانطلاق وسرعان ما يرتفع عند تعديها، إلا أن الوعي بهذه الديناميكية غائب عند كثير من الأفراد، مما يجعلهم يحكمون على فشل مشروع الإبداع من بدايته.

➤ سلطة القرار الاقتصادي والتكنولوجي عادة ما تكون بين يدي أشخاص ضعيفي المعرفة في هذا المجال، حيث لا تتعدى معرفتهم حول رقم الأعمال وتجزئة المنتجات والتكاليف والهوامش؛

➤ صعوبة تقبل تغيير جذري في إطار إبداع جذري جديد نتيجة أن الأفراد المطلوب منهم تحقيقه هم أنفسهم الذين حققوا نجاحهم المهني في إطار الإبداع القديم، وبالتالي صعوبة التخلي عنه خوفا من مهام مجهولة؛

➤ ضرورة تغيير ثقافة المنظمة نحو الإبداع الجذري المستمر، والتخلي عن ثقافة الإبداع الجذري الوحيد؛

➤ عادة ما تقوم المؤسسات الكبيرة بإدراج تحسينات على منتجاتها أو منتجات جديدة ضمن تشكيلتها، ولكن نادرا ما تتقبل الخوض في إبداع جذري جديد، (2) إذ أنه يعد تغييرا لقواعد اللعبة وتحولا عن التكنولوجيا التي تتقنها، ويحتاج استثمارات كبيرة وتعديل أنظمة الإنتاج وطرق العمل وحتى النسيج الاجتماعي، (3) مما يشكل مخاطرة كبيرة لها.

➤ الإبداع الجذري قائم أساسا على إدارة جيدة لتوقعات التكنولوجيا المستقبلية مما يستدعي إحاطة كاملة للمعارف التكنولوجية المتعلقة بكل المجالات التقنية المرتبطة بمهمة المؤسسة وتوقع التطور التكنولوجي في كل منها لتحديد معالم الإبداع الجذري للفترة المقبلة. (4)

إذن مرحلة اللااستمرارية هي فترة تزامن مخاطر مع فرص الإبداع الجذري، والمتموقعة على مستويات حدية قصوى، لا سيما عند عدم معلومية السوق المستهدفة بحيث قد لا يتمشى الإبداع الجديد مع رغبات العملاء، (5) بالمقابل سيحقق عوائد ضخمة في حال نجاحه.

(1)-Pierre Develan, **Op-Cit**, P P . 48-49.

(2)Philippe Aydalot, op, cit, p.26.

(3)-H.Dobers-v. Nnewenhuijeze, **The technological era- Continuity and change in Arab and European societies**, (international instetut Konrad –Adenauer- Stiftung,1985), p.31.

(4)-Maurice Reyne, **Maitriser l'innovation technologique**, « Méthodes et outils pour concevoir des produits nouveaux », (Paris : Dunod, 2002), P.143.

(5)- Raymond –Alain Tietart. Jean –Marc Xuereb, **Op-Cit**, P 229.

12 إستراتيجية الإبداع المتزامن: إن المؤسسات الأكثر كفاءة هي تلك التي تحسن تسيير الانتقال السلس من إبداع جذري إلى آخر من خلال إستراتيجيتين متزامنتين هما: (1)

➤ الإستراتيجية المطبقة على المنتج أو الخدمة في مرحلة النضج، والقائمة على خفض التكاليف للحصول على السعر التنافسي؛

➤ الإستراتيجية المطبقة على المنتجات أو الخدمات القائمة على الإبداع الجذري والمتضمنة لتعظيم قيمتها لتحقيق أكبر إشباع للعميل.

إن من المهم تطوير الإستراتيجيتين معا وبشكل متزامن، وهذا يعني وجود مشروع إبداع متنافسين، يختلفان من حيث التحليل والتحفيز والمنفعة والقدرة على التغيير والتعلم والسلطة والتأثير الممارس، وكذا معلومات الأفراد، مما قد يتسبب في إعاقة مشاريع الإبداع هذه، كما قد يؤدي هذا التناقض إلى دفع الأفراد المبدعين لإيجاد أفكار وتطبيقات جديدة، حيث تحتاج إلى قائد كفؤ لإدارة هذا التناقض من خلال حل الصراعات الناتجة،(2) كما تضطر المؤسسة لحيازة مهارات مختلفة وأولويات مختلفة وهيكل مختلف، كما تحتاج إلى القدرة على تكييف إستراتيجية المؤسسة مع كل مرحلة من مراحل دورة حياة منتجاتها، ويتم التركيز على التوليفة (منتج- سوق)، باعتباره مجال نشاط إستراتيجي بحد ذاته، وذلك من خلال: (3)

➤ إدارة قائمة على منافسة أسواق جديدة من خلال المنتجات أو الخدمات الحالية في مرحلة النمو أو النضج من خلال نشاطات التسويق؛

➤ إدارة قائمة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة في السوق الحالية للمؤسسة من خلال الإبداع التحسيني الجوهري في مرحلة الانطلاق؛

➤ إدارة قائمة على تطوير منتجات وخدمات جديدة في أسواق جديدة، وهي الإستراتيجية الأكثر مخاطرة، بالمقابل من شأنها تحقيق الميزة التنافسية المستقبلية، وهي قائمة على الإبداع الجذري، هذا النوع من التغيير يجب أن يتم في أوقات رخاء المنظمة، حيث تحقق المؤسسة أرباحا والعمل يسير بصورة جيدة، حيث تستطيع في ظل هذه الظروف متابعة مشروع الإبداع الجذري بحيث توفر الموارد والمناخ الملائم.

13 استخدام شبكات الإبداع في اختيار الإبداع: قد تستغل المؤسسات مفهوم شبكات الإبداع في اختيار نوع الإبداع الذي تستثمر فيه، حيث أن الربح الناتج عن استعمال سلعة معينة يتزايد بتزايد مستعملها، كما لا تظهر أهمية إبداع معين إلا بتوفر المكونات المكتملة له،(4) فبعض المؤسسات تنتج سلعة ما ومكوناتها المكتملة، حتى لا تواجه مشكلة في منتجها الأساسي، بغية الاستفادة من أكبر حصة سوقية، كما أن تصميمنا قد يفرضه السوق دون البقية نتيجة تزايد الطلب عليه واتساع مساحة مستخدميه، إضافة إلى ذلك، قد يفرض تصميم معين من خلال القوانين والتعديلات الحكومية، وبالتالي تتجه المؤسسات لإنتاج منتجات

(1)- Pierre Develan, **Op-Cit**, P P. 60-65.

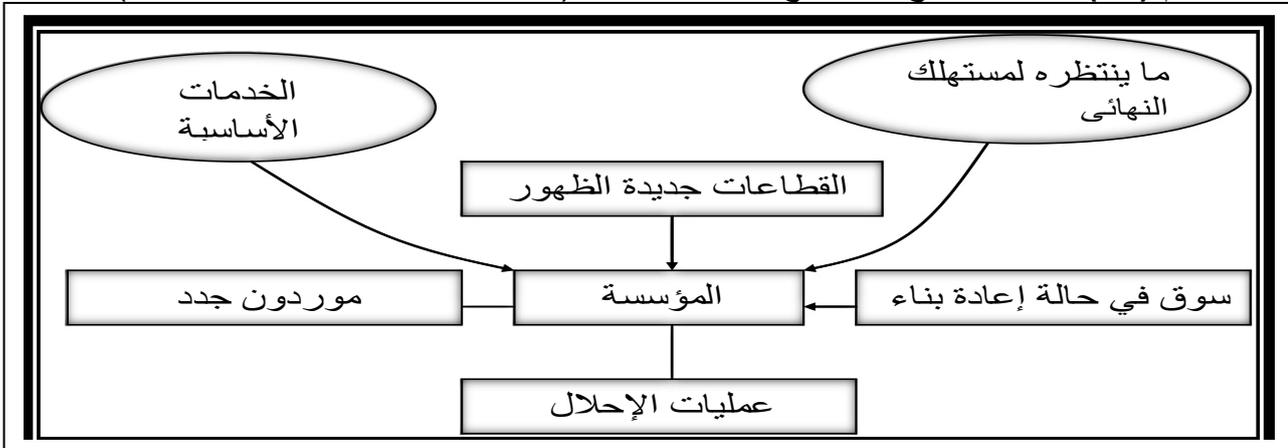
(2)-Pierre Tabatoni, op-cit, p.218.

(3)- Pierre Develan, Op-Cit, P.65.

(4)- Paul Trott, Op-Cit, P.211.

وخدمات تتفق وهذه الأخيرة لضمان تسويقها وحماية علامتها التجارية، وإلا فقدت المؤسسة الكثير بتبنيها لتكنولوجيا مغايرة أو عدم قدرتها على تبني التكنولوجيا المتحركة في السوق، كما توجد مؤسسات كبرى قادرة على فرض تكنولوجيا معينة والضغط على المؤسسات ذات العلاقة من مجهزين وموردين وموزعين بتبنيها، بحيث تحسن اختيار التكنولوجيا المتحركة في السوق وليس التي تحتوي على أكثر التكنولوجيا تميزاً، إذ قد تنتهي هذه الأخيرة بالفشل إن لم تجد سوقاً لها.(1)

يقوم نموذج بورتر للقوى الخمس على فرضية أساسية وهي أن بنية القطاع مستقرة، بينما يحدث الإبداع في فترات الاضطرابات الاقتصادية، أين تكون بنية القطاع متغيرة تماماً، إذ أن نموذج بورتر يقوم على إمكانية تحقيق ميزات تنافسية قائمة على المعطيات الحالية، مما يجعله أقل تكيفاً مع الإبداع الجذري الذي يقوم أساساً على توقعات المستقبل، إذ يجب تكيف نموذج بورتر مع متغيرات جديدة يوضحها الشكل التالي: **الشكل رقم (35):** تكيف نموذج بورتر مع الميزة المستقبلية (القوى الجديدة الممارسة على المنظمة).



Source : pierre develon , l'innovation de rupture , clé de la compétitivité .(paris : homme science , 2006) , P. 148.

يوضح الشكل أعلاه أنه من أجل تكيف نموذج بورتر بحيث يأخذ بالحسبان الإبداع الجذري، ويعني بالميزة التنافسية المستقبلية لا الآنية، يجب إدراج متغيرات توقعية، أين يجب إتباع الخطوات التالية:(2)

- التفكير في الميزة التنافسية المستقبلية، وبالتالي الحاجة إلى دراسة استطلاعية لمشاريع الإبداع المستقبلية، فالإبداع الجذري يعيد صياغة قواعد السوق، حيث يصبح الخطر من منافسي الغد لا اليوم، واللازم تحديدهم؛
- الأسئلة الواجب طرحها تكون حول الإبداع، لا حول التميز دون تجاهل القيمة الاقتصادية المضافة التي تحققها المؤسسة باعتبارها المسوق الوحيد لهذا الإبداع، كما يجب تطوير خدمات مصاحبة للمنتج؛
- العملاء اللازم دراستهم هم عملاء المستقبل وليس العملاء الحاليين، والتكنولوجيا المستعملة في عمليات التصميم، الإمداد وغيرها تجعل المورد أحد مكونات سلسلة القيمة بالمنظمة؛
- القطاعات جديدة الظهور كالخدمات المصاحبة للمنتج (كالبرمجيات، الصيانة عن بعد، بالنسبة لصناعة الإعلام الآلي)، والتي تقوم المؤسسة بأخرجتها أو توفيرها داخلياً؛
- يجب التفكير في إحلال العمليات وكيفية أداء الوظائف بما يتجاوز مع المبادئ التكنولوجية الجديدة؛

(1)- Melissa Schilling. François Thérin, Op-Cit, P P. 110-115.

(2)- Pierre Develan, Op-Cit, P P.148- 143

➤ الموردون الجدد الذين يمكنهم جلب عناصر الإبداع الجديدة كإحلال التجهيزات والمواد الأولية وغيرها؛
 ➤ يجب أخذ البعد السياسي بالحسبان كأحد القوى التنافسية، كالتعديلات في القوانين، القوى الضاغطة (خفض التلوث، المخاطر الصناعية، التنمية المستدامة)؛
 ➤ توقعات المستعمل النهائي لاسيما إذا تعلق الأمر بسلع وسيطة، حيث ترافق المؤسسة عادة عميلها المباشر وتتجاهل المستعمل النهائي الذي يعد أكثر معرفة بمشكلات المنتج الذي يستهلكه والحلول التي يريدها.
 إن هذه القوى المشكلة للإبداع الجذري لا تتغير في آن واحد بالضرورة، فقد تتغير إحداها جذريا، مما يؤدي إلى نموذج اقتصادي جديد للمؤسسة، يؤدي بدوره إلى ظهور إبداعات جذرية جديدة.

إذن من أجل تبني مفهوم المؤسسة المبدعة لا بد من تغيير ثقافتها والعمل على أساس رؤية طويلة المدى بدل الحلول قصيرة المدى التي تستجيب للأهداف الآنية لمختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، بينما تغفل عوامل استمراريتها على المدى الطويل، كما عليها تحقيق مبدأ المشاركة من خلال مفهوم شبكات الإبداع مع الموردين والعملاء وغيرهم والتي تستوجب التواصل الدائم لتوفير المعلومات والمعارف اللازمة في الوقت الحقيقي، حيث تعمل كفريق عمل على المستوى الموسع، وحافزها في ذلك المصلحة المشتركة بين أطراف الشبكة، وتكون هذه العناصر في مجملها عوامل نجاح حرجة لإدارة التغيير على المدى الطويل. لأنه لا يمكن تطوير إبداعات تكنولوجية بعيدا عن الإستراتيجية الشاملة للمنظمة، فإنه من الجدير الإعداد لإستراتيجية الإبداع التكنولوجي على ضوء هذه الأخيرة، أين يجب الدمج بين إيجابيات الإستراتيجية العقلانية والتطويرية، من خلال وضع أهداف على ضوء التغييرات البيئية ثم اختبار هذه الأهداف في كل مرة حسب المدخلات من المعلومات التي توفرها اليقظة المستمرة على المحيط، تحقيقا لمفهوم الأهداف المتحركة، مما يستدعي وجود أنظمة معلومات مزودة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على أعلى مستوى .

المبحث الثالث: تكنولوجيا المعلومات ودورها في إدارة التغيير.

لقد ارتبطت تكنولوجيا المعلومات بإدارة التغيير ارتباطا تبادليا، إذ تعد الإبداعات التي شهدتها صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تغيرا رئيسيا يدفع المنظمة لإجراء تغييرات تتلاءم وتتكيف معه، ومن جهة أخرى فإن تكنولوجيا المعلومات تساهم في تقديم المعرفة الإبداعية التي تساعد المنظمة على التغيير وتجعل إدارته ذات معنى وقيمة للمنظمة، وليس مجرد تغيير روتيني بسيط أو تقليد أعمى للتطور التكنولوجي .

المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات كمصدر للقيمة في إدارة التغيير الإبداعي.

تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها «مجموعة من التقنيات التي تسمح بمعالجة، تخزين تحويل، استرجاع، واستخدام المعلومة، والتي في معظمها تعتمد على الترميز الإلكتروني للمعلومة»⁽¹⁾. وهي واحدة من الأدوات الرئيسية التي يستثمرها الإنسان لمواجهة التغيير⁽²⁾. وتتكون تكنولوجيا المعلومات من مكونات مادية وأجهزة تستخدم في إدخال البيانات ومعالجتها واستخراج المعلومات المطلوبة لصناعة القرارات وأداء

(1) -Sandrine Ffrendz, op, cit, p 281.

(2) - رعد حس الصحن، مرجع سابق، ص. 16.

الأعمال على الوجه المطلوب⁽¹⁾، وتتوسع إلى حواسيب المعالجة الموزعة (مرتبطة بشبكات)، وحواسيب المعالجة المركزية (خادم-عميل)⁽²⁾، وبرمجيات تشتمل على الإيعازات والتعليمات التفصيلية المنظمة التي تسيطر على المكونات المادية للحاسوب في نظام المعلومات، وتشتمل على برمجيات النظام وبرمجيات تشغيل الحاسوب والبرمجيات التطبيقية التي تقدم خدمات حسب حاجة المستخدم لتأدية نشاطاته وإدارة أعماله⁽³⁾ إضافة إلى تكنولوجيا التخزين وتكنولوجيا الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى⁽⁴⁾.

تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال قيمة مضافة لإدارة التغيير بطرق إبداعية، حيث أحدثت قفزات كمية ونوعية في طرق العمل، وتنظيم للمؤسسات ليس فقط على مستوى المكونات المادية والمعلومات ونشاطات هذه الأخيرة، بل أيضا في طريقة إدارة العلاقات بين النشاطات داخل وخارج المؤسسة.

أولا. الآثار الكمية لتكنولوجيا المعلومات على إدارة التغيير الإبداعي: تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا هاما في الإدارة بصفة عامة وإدارة التغيير والإبداع بصفة خاصة، وذلك من خلال: ⁽⁵⁾

➤ خفض أو إزالة العقبات المتعلقة بالمسافة بين مرسل ومستقبل المعلومة، حيث يمكن للباحثين من التحوار معا في أي وقت وعبر العالم كله، في إطار منتدى إلكتروني؛

➤ خفض الوقت اللازم لمعالجة المعلومات، وبالتالي خفض الأجل من خلال زيادة المعلومات المعالجة والسرعة في التنفيذ، مما يتيح الوقت لنشاط الإبداع والتفكير الإبداعي وكذا تسهيل التطبيقات الإبداعية؛

➤ توسع القدرة على تخزين المعلومات، مما يفيد مسيري محفظة المشاريع الإبداعية من رسملة الخبرات بتخزين المعلومات والمعارف الخاصة بكل مشروع حتى بعد نهايته، للاستفادة منها في المشاريع المقبلة؛

➤ تفيد سرعة المعالجة وإمكانات التخزين والنقل الهائلة في نشاطات إدارة المشاريع، من حيث تقدير وتقييم التكاليف وتحليل المخاطر ومتابعة المشروع والتبادل الإلكتروني للبيانات وكذا تصميم المنتجات؛

ثانيا. الآثار النوعية لتكنولوجيا المعلومات على إدارة التغيير الإبداعي: إن الوفورات الكمية التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات أحدثت قفزة نوعية في طرق أداء الأعمال، لاسيما في مجال إدارة التغيير وأهمها: ⁽⁶⁾

➤ لم يعد من الضروري الحضور المادي لأفراد فريق التغيير لأغراض المناقشة والتبادل المعرفي، وذلك بفضل الاجتماعات الافتراضية والمؤتمرات السمعية البصرية التي توفرها تكنولوجيا المعلومات؛

➤ بإمكان رئيس المشروع استخلاص بيانات حول التكاليف المتوقعة من خلال قاعدة البيانات المشتركة للمنظمة، مما يمكنه من متابعة الأداء من خلال برمجية التسيير المتكامل؛

➤ تحقيق المحاكاة الرقمية للمنتجات المستقبلية، حيث يمكن للنموذج التجريبي للمنتج الجديد أن يكون افتراضيا من خلال استعمال برمجية التسيير التقني للبيانات والتصميم بمساعدة الحاسب، مما يسمح بتبادل

العديد من التصاميم بين المصممين بأقل تكلفة وأقل مخاطر.

(1) - سعد ياسين، مرجع سابق، ص. 214.

(2) - عامر إبراهيم قنديلجي علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، (عمان، دار الميسرة 2007)، ص. 32.

(3) - سعد غالب يس، مرجع سابق، ص. 228.

(4) - عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سابق، ص. 32.

(5) - Sandrine Frenzd, op, cit, p p. 181-182.

(6) - Ibid, p p. 183-184.

إضافة لما تقدمه تكنولوجيا المعلومات والاتصال للمؤسسة حيال محيطها من خلال الاستجابة السريعة في سوق متقلب للتحويلات الحاصلة بالبيئة الخارجية من خلال: (1)

- ترقب احتياجات العملاء الحاليين أو طرق العمل لتحسين رغبات مجموعات متجانسة من العملاء؛
 - تشجيع التميز التكنولوجي في منتجات المنظمة وخدماتها لتجاوز عوائق السعر؛
 - تخصيص العرض بتصميم منتجات خاصة بفئات معينة من المستهلكين؛
 - استقطاب الكفاءات والخبرات وإحداث تضافر الكفاءات الداخلية والخارجية لأغراض البحث والتطوير؛
 - السرعة في عمليات البحث والتطوير، لتدارك التغيير وطرح المنتج الجديد في الوقت الحقيقي.
- يرجع دور تكنولوجيا المعلومات في التغيير الإبداعي إلى تزايد الحاجة إلى المعلومات والمعرفة في المنظمات الصناعية، من خلال الكم الهائل من المعلومات والمعارف التي يمكنها تقديمه ومعالجته ونشره لأغراض الإبداع. (2) كما تفيد في تفعيل وتسريع عملية التعلم بجلب المعرفة من مختلف الأطراف ذات العلاقة والتعرف على المنافسين ومنتجاتهم والإطلاع على مختلف التغيرات والتوجهات التي بإمكانها التأثير على المنظمات واقتناص الفرص المتاحة بالمحيط مبكراً، كما أنها غيرت طرق التصنيع التقليدية، (3) حيث أتاحت طرقاً جديدة للإبداع باستغلال بيئة المعلومات المكثفة والبرمجيات المطورة، إذ غزت مجال التصنيع والمنتجات نفسها، كما تعمل تكنولوجيا الاتصال على عولمة نشاطات البحث والتطوير حيث تربط بين مختلف النشطاء في قطاع صناعي معين، مما يفتح آفاق التعاون الدولي في إبداع تكنولوجيات جديدة، كما يسمح بامتداد مراكز البحث والتطوير للمؤسسة الواحدة على مستوى العالم ككل. (4)

إن هذا التطور في تكنولوجيا المعلومات أدى إلى قصر دورة حياة الإبداع، فإذا كانت في السابق تتم خلال سنوات، فهي اليوم مجرد شهور وأيام وأحياناً ساعات، ولعل الإبداع في عصرنا هذا قائم على ما توفره صناعة تكنولوجيا المعلومات من شبكات وبرمجيات الذكاء الاصطناعي، التي بإمكانها التعامل مع التعقيدات المفرطة والمخاطر المتنوعة، (5) وإن المؤسسة المدركة لهذه الحقيقة والمالكة لهذه التكنولوجيا، هي التي تستطيع الفوز بميزات تنافسية أصلية ودائمة، أين يصبح الإبداع قيمة يمكن حيازتها من قبل الجميع.

ثالثاً. مخاطر عدم التحكم في استخدام تكنولوجيا المعلومات: مقابل إيجابيات تكنولوجيا المعلومات، فإن المعالجة الرقمية لنشاطات الإبداع والتغيير قد تؤدي إلى وضعيات حرجة ومخاطر كبيرة أهمها: (6).

- التشبع الإدراكي والمعلوماتي لدى الأفراد في فريق التغيير والإبداع، نتيجة للقدره والسهولة الهائلة في تخزين وتحويل كم هائل من المعارف والمعلومات إلكترونياً، حيث تذهب المعلومات الجيدة وسط الوفرة

(1) - Salsman, op-cit, p. 211.

(2) - بطرس جلدة، مرجع سابق، ص. 116.

(3) - برفين جيوبينا، مرجع سابق، ص. 117-119.

(4) - DENIS Carré, et autre, **Stratégie de localisation de la R.D**, L'innovation et l'économie contemporaine, collection du service des études, « Region wallonne » (Bruxelle : de boeck, 2004),, p. 260.

(5) - بطرس جلدة، مرجع سابق، ص. 116.

(6) Sandrine Frenzd, op- cit, pp. 281-284.

المفرطة حيث يقول le mogne أن الفرد لا يمكنه معالجة إلا جزء محدود من المعلومات في فترة معينة والتي تكون عادة أقل بكثير عن ما تحتاجه المعلومات المخزنة.

➤ لا مسؤولية عناصر مشروع الإبداع، إذ قد يعتمدون في تقديراتهم واتخاذ قراراتهم على المعلومات الرقمية دون الأخذ بالحسبان حالات عدم الأكادة التي تميز الإبداع، كالتركيز على المؤشرات المالية لتحليل مردودية المشروع دون الأخذ بالحسبان المؤشرات النوعية مما يؤدي إلى التقدير الخاطئ لها؛

➤ توحيد نماذج اتخاذ القرار مما يلغي خصوصية وموضوعية كل وضعية والحد من القدرة الابتكارية؛ إن حيازة قاعدة أو بنية جيدة من تكنولوجيا المعلومات أمر هام، إلا أنه من الضروري أيضا تحقيق قدرة هذه الأخيرة للتكيف مع مستجدات المحيط الخارجي وتحقيق التغيير المفترض، إذ عليها أن لا تكون عائقا أمام الفرص المحيطة،⁽¹⁾ والناجئة عن التشغيل غير الكامل لها وعدم ملائمتها، مما يستدعي الكثير من المعارف والمهارات والبنى التحتية، ليس على مستوى المؤسسات فحسب، وإنما على المستوى الكلي أيضا، إذ أن طبيعة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات أو حتى الدول، يظهر اتساع الفجوة بين الرواد والتابعين.

رابعا. متطلبات إرساء قاعدة تكنولوجية للمعلومات لمواجهة تحديات التغيير: تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا هاما في قهر قيود الزمان والمكان وكذا خفض التكاليف والتنسيق داخل وبين المنظمات، كما تلعب دورا هاما في مختلف وظائف المنظمات من توريد وتصنيع وتسويق ورقابة ومحاسبة وتنبؤ وتخطيط،⁽²⁾ إلا أن حيازة هذه التكنولوجيا لا يكفي إذ يجب مطابقتها للعديد من الشروط أهمها:⁽³⁾

➤ استجابة التكنولوجيا وملائمتها لاحتياجات المستقبل الآنية والمستقبلية، أخذا بالحسبان تغير هذه الاحتياجات، مما يستوجب مواكبة هذه التكنولوجيا لهذه التغيرات؛

➤ تكامل نظم وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة، مثلا تكامل نظم المعرفة مع التكنولوجيا الموجودة، وكذا التناغم والتوافق بين هذه الأخيرة وقدرات المستخدمين من خلال التحسين والتطوير المترامن لكليهما؛

➤ قابلية التطور والتوسع، فما يصلح للمنظمات الصغيرة ليس بالضرورة صالح للمنظمات الكبيرة، لذلك لا بد من التصميم المرن والقابل للتوسع من البداية تحسبا لأي تطور وتوسع بالمنظمة استجابة للتغيرات البيئية؛

➤ ضرورة التوافق بين الأجهزة والبرمجيات، أي أن الخيارات المتاحة تكون متوافقة مع سعة ونطاق الاتصالات من جهة والقدرات الحاسوبية للأجهزة من جهة أخرى.

تعرض تكنولوجيا المعلومات تغيرات أساسية في توجهات المؤسسات ونماذج عملها، بحيث تكون أكثر قدرة على الإبداع، فإن لم نتغير نحن فسيغير المنافس ويحتل الريادة، لذلك على المؤسسات تبني هذه التكنولوجيا لاسيما مع الكم الهائل من الخبرات والبدائل التنافسية التي يوفرها الإبداع المتسارع، إذ أصبح من الضروري تجريب هذه البدائل مما يبرز الحاجة إلى مهارات جديدة في إدارة المشروعات العالمية، أين تختفي حدود التجارة العالمية.

⁽¹⁾ Pierre Reduine, *reusir en ingénierie de l'information*, (paris: éd organisation, 1991), p. 29

⁽²⁾ - عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سابق، ص ص.164-162.

⁽³⁾ - عبد الستار عبد العلي، مرجع سابق، ص ص.120-117.

المطلب الثاني: أنظمة معلومات إدارة الإبداع وتحديات التغيير.

إن فعالية المعلومات أمر مهم في إدارة الإبداع، سواء تعلق الأمر بالمعلومات الخارجية، كتغيير سلوك المستهلك مثلا، أو الداخلية كتحليل الانحرافات في آجال مشروع الإبداع، وبالتالي فإن التحكم في أنظمة المعلومات عامل نجاح حرج لمشاريع الإبداع والتغيير، ويعرف نظام المعلومات على أنه "نظام فرد - آلة، ينتج معلومات لمساعدة الأفراد في عمليات التنفيذ والتسيير واتخاذ القرارات، ويستعمل لتحقيق ذلك تجهيزات آلية وبرمجيات وقواعد وعمليات يدوية ونماذج للتحليل والتخطيط والرقابة واتخاذ القرار"⁽¹⁾. كما يسمح بحيازة ومعالجة وتخزين واتصال المعلومات في المنظمة.⁽²⁾

تتنوع أنظمة المعلومات حسب طريقة التنظيم إلى نظام معلومات متكامل ونظام معلومات متخصص، حيث يمثل الأول وسيلة لتشارك المعلومات بين كل المعنيين ثم معالجتها حسب احتياجاتهم في إطار تنظيم مركزي، بالمقابل تفضل بعض المؤسسات إرساء نظام معلومات خاص بكل مهمة، مكيفا حسب احتياجات هذه الأخيرة، والتي تتبادل المعلومات مع باقي الأنظمة الفرعية،⁽³⁾ وإن الاختيار غير وارد بين التوجهين بل إن تحقيق كليهما أمر ضروري من أجل تحقيق التوازن بين اللامركزية في وظائف المؤسسة، ومركزية بعض نشاطاتها الحرجة.⁽⁴⁾ كما يمكن تصنيفها حسب مجال التطبيق إلى عدة أنواع يبينها الجدول التالي:

الجدول (10): أنواع أنظمة المعلومات حسب مجال التطبيق:

التطبيقات	نوع المعلومات	المستخدمين	مثال
التطبيقات الوظيفية(*)	أنظمة معالجة المبادلات	عمال الواجهات	دعم البيع، تبادل المعلومات
	نظام تبادل البيانات	كل العمال	دعم تشخيص الأعطاء
	نظم دعم المعرفة	عناصر فرق مشاريع الإبداع	الأنظمة الخبيرة
دعم القرارات	أنظمة معلومات المسيرين	الإطارات المسيرة	اليقظة الإستراتيجية، نظام التسيير المتكامل
	نظام دعم القرارات	الإطارات-الخبراء-لمستشارين	النظام التفاعلي لدعم القرار
الاتصال	النظم المكتبية	العمال المعنيون بمعالجة البيانات	المراسلات الإلكترونية
	نظام الاتصال	كل الأجراء	قاعدة البيانات
	نظام دعم العمل الجماعي	عناصر فرق مشاريع الإبداع	البرمجيات الجماعية

Source: sandrine frendz et François Romon , management de l'innovation, (Paris: vuibert, 2006), p.293.

بصفة عامة، حتى يكون نظام المعلومات نافعا لعناصر التنظيم من حيث الوصول في الوقت الملائم إلى

المعلومة الجيدة، لابد من التنسيق بين ثلاث أنظمة فرعية وهي: ⁽⁵⁾

➤ نظام فرعي تنظيمي يحقق التفاعل بين الأفراد والمهام والعمليات وهياكل المنظمة؛

(1)-Bruno Martinet, U.Yves Michel Martinet, **l'intelligence économique, comment donnez de la valeur concurrentielle, a l'information**, (paris ed d'organisation, 2001), p.183.

(2)- Sandrine frendz, op, cit, p 293.

(3)-Ibid, p.294.

(4)-Claud Salzman, op-cit, p.221

(*)- من التطبيقات الوظيفية لنظم المعلومات أيضا؛ نظام معلومات الإنتاج والتسويق، والمالية والمحاسبة والموارد البشرية.

(5)-Sandrine frendz, op, cit, p. 294.

➤ نظام فرعي تطبيقي يحتوي على كل تطبيقات التسيير والإنتاج المتواجدة، وكذا التطبيقات المكتسبة؛

➤ نظام فرعي لتكنولوجيا المعلومات يحتوي على كل البنى التحتية التقنية والشبكات

إن عدم تكيف نظام معلومات المؤسسة مع طبيعة عملها وتنظيمها، يؤدي إلى التشغيل غير الكامل له، مما يجعله تكلفة غير مجدية، كما أن عدم التكافؤ بين قدرة تكنولوجيا المعلومات وكفاءة مستعمليها يؤدي إلى قصور في استغلالها، والتي تبدو بسيطة في الحاضر، إلا أنها تشكل عجزا في خصوم التشغيل طويلة المدى مستقبلا،⁽¹⁾ كما أنه من الضروري تكامل الأنظمة الفرعية سابقة الذكر، إذ أن انفصالها يؤدي إلى جهل المستعملين لفرصها وعدم التوافق بين الحاجات الحقيقية للمنظمة مع ما يقدمه النظام الكلي لمعلوماتها، لاسيما في حالة انفصال إدارة نظام المعلومات عن باقي التنظيم، مما يؤدي إلى ضياع جهود الطرفين سدى، مما يحول دون تطوير تطبيقات إبداعية، وفيما يلي أهم أنظمة المعلومات الداعمة للعملية الإبداعية.

أولا. أنظمة معلومات إدارة الإبداع " مفهومها وأنواعها": انطلاقا من التعريف العام لنظام المعلومات، يمكن تعريف نظام معلومات الإبداع على أنه: "نظام معلومات يهدف إلى إنتاج وحيازة ومعالجة وتخزين واتصال المعلومات المستعملة لإدارة كل مشروع إبداعي والإدارة المتزامنة لمجموعة مشاريع وإدارة الموارد التكنولوجية والإدارة الإستراتيجية للإبداع".⁽²⁾ إذن يحقق هذا النظام التفاعل بين الأفراد وبين المهام الإبداعية في إطار هياكل وعمليات الإبداع، قد يكون نظام معلومات خاص بالإبداع أو متضمن في نظام معلومات المنظمة ككل، كما يمكن استعمال باقي أنظمة المعلومات لأغراض إبداعية، كاستغلال نظام معلومات المحاسبة لتقدير مردودية مشروع الإبداع، وفيما يلي الأنظمة الداعمة للإدارة الإبداعية للتغيير:

1/ أنظمة المعلومات الداعمة للقرار الإبداعي: تتعدد أنظمة المعلومات المتاحة لدعم القرار، مستقلة كانت أو جزءا من النظام المتكامل، حسب مراحل اتخاذ القرار الكلاسيكية والتي يصنفها SIMON إلى مرحلة الذكاء، النمذجة، الاختيار والتقييم، والجدول التالي يبين أمثلة عن هذه الأنظمة وفقا لمرحل اتخاذ القرار:

الجدول رقم: (11): مراحل اتخاذ القرار والأنظمة الداعمة لها.

مراحل اتخاذ القرار	أمثلة عن الأنظمة الداعمة للقرار في كل مرحلة
الذكاء: تحديد وتعريف المشكلة. النمذجة: فهم الوضعيات والبحث عن قواعد للتطبيق الاختيار: تطبيق القواعد لاختيار البديل الأنسب. التقييم: تقييم وتطبيق البديل المختار	نظام اسخبارات حول محيط المنظمة الداخلي والخارجي النظام التفاعلي لدعم القرار مخزن البيانات محاكاة، تحليل الحساسية، الاتصال والتبادل

Source : sandrine Frenzd et François Romon, management de l'innovation, (Paris: vuibert, 2006), p. 295.

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر عملية التسيير بصفة عامة، وإدارة الإبداع بصفة خاصة، وتختلف هذه القرارات وفقا للمستوى التنظيمي الذي يحدد الاحتياجات في المعلومات لاتخاذها (تشغيلية أو إدارية أو إستراتيجية)⁽³⁾، ولعل القرارات الإستراتيجية هي الأكثر ارتباطا بعملية إدارة التغيير الإبداعي، لتعلقها بحل

(1)- Pierre Reduine, op-cit, p.23.

(2)- Sandrine Frenzd, op, cit, p. 295.

(3) - معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق ميزات تنافسية (الاسكندرية. الدار الجامعية، 2002)، ص. 178.

المشكلات المعقدة والاستجابة السريعة للمواقف غير المتوقعة التي تنتج عنها ظروف متغيرة، وانطلاقاً من التحليل السابق يتم تصنيف الأنظمة الداعمة للقرار في الإدارة الإبداعية للتغيير كما يلي:

1/1 نظام اليقظة والذكاء الاستراتيجي: تفادياً للدخول في نقاش حول مصطلحات اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، تم اختيار مصطلح اليقظة والذكاء الاقتصادي الذي يعبر عن "مجموعة العمليات المنسقة من بحث ومعالجة ونشر للمعلومة المفيدة للأعوان الاقتصاديين لتحديد استراتيجياتهم، أو أنها العملية المعلوماتية المتضمنة للتيقظ المسبق للمؤشرات المحيطة بهدف إيجاد منافذ لفرص جديدة وخفض اللاأكادة"⁽¹⁾ أين ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إدراج هذه النشاطات ضمن نظام معلومات إستراتيجي متطور، ويعد نظام معلومات اليقظة الإستراتيجية عنصراً أساسياً في إدارة الإبداع، من خلال توقع ظهور إبداعات تكنولوجية، والبيانات الجديدة للاستهلاك، والتهيؤ للمحيط التنافسي والقانوني والاجتماعي وأثره على الوضعية الحالية التي تقود إلى الإبداع حتماً.⁽²⁾ وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في دعم هذا النظام من خلال ما توفره شبكة الانترنت وتقنية التجارة الإلكترونية من معلومات حول اتجاهات العملاء والمستهلكين، والمعارف والإبداعات التكنولوجية، وكذا القدرة على المقارنة السعرية والنوعية للمنتجات الجديدة عالمياً، وحالة الأسواق العالمية ووضعيتها المؤسسة حيالها، ومن أهمها سوق الخبرة التي تمكن من الاتصال المباشر بالخبراء العالميين لحل المشكلات المعقدة بأساليب مبتكرة.⁽³⁾ وبالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمكن من التحكم في التوليفة (التعقيد - اللاأكادة)، بحيث تدعم نشاطات اليقظة الشاملة والذكاء الاقتصادي من خلال أنظمة معلومات إستراتيجية متكاملة، ومن نشاطات هذه الأخيرة أيضاً:⁽⁴⁾

- تحديد المحيط محل اليقظة، وتحديد المعلومات المراد الحصول عليها والأشخاص المنوطين بذلك؛
- جمع وتحليل المعلومات وكذا المؤشرات الضعيفة التي تنبئ بظهور أحداث معينة مستقبلاً، والتي تحتاج إلى يقظة وقدرة على الرصد والتحليل والإدراك، واستخلاص المعاني منها لأغراض اتخاذ القرار.

2/1 نظام المعلومات الاستراتيجي ودوره في إدارة الإبداع والتغيير:

نظام المعلومات الاستراتيجي هو "نظام معلومات يساهم في إعداد الإستراتيجية وتطبيقها، وتحقيق أهدافها بدعم من تكنولوجيا المعلومات".⁽⁵⁾ قد يكون إنتاجياً أو تسويقياً أو غيره، وتعد تكنولوجيا المعلومات العنصر الأساسي في تركيبه. كما يمكن تعريفه على أنه "نظام معلومات يساهم في تحقيق ميزات تنافسية مستديمة أو عارضة".⁽⁶⁾ أي أن أي نظام باختلاف النشاط أو الوظيفة يمكنه تطوير إبداع معين يساهم في تكوين ميزة تنافسية أو يكون هو الإبداع نفسه، يعد نظام معلومات استراتيجي. ومن ميزاته ما يلي:⁽⁷⁾

(1)- Sandrine Frensz, op- cit, p. 295.

(2)- Ibid, p. 295.

(3)- linda M.Appligate, L'avenement de la grande et petite entreprise, (France : les échos, 2000), source électronique , www.lesechos.fr.

(4)-Sandrine Frensz, op- cit, p. 296.

(5)-Hubert Tardieu, guthman, op, cit, p. 68.

(6)-jeanes obrien, op- cit, p. 47.

(7)-Claude salsman et Xavier Daloz. Les defi de la net économie « Réinventez votre systeme d'information autour d'internet, (Paris : Dunod, 2002), p. 130.

- يحدث تغييرا جوهريا في الأهداف والعمليات والإنتاج والخدمات، أو في العلاقات البيئية للمنظمات، وكذا تغييرات في إدارة الأعمال، ويساعد على الحصول على موقع جيد بين المنظمات المتنافسة؛
 - يساعد في عرض منتجات وخدمات جديدة بتكاليف أقل، أو تأمين قيمة أفضل أو أكبر بنفس التكاليف؛
 - قدرته على تطوير منتجات جديدة صعبة التقليد تتجاوز المنظمة من خلاله حدود المنافسة على التكلفة.
- إضافة إلى الميزات التالية:(1)
- مرونة العلاقات مع المتعاملين المباشرين للمنظمة من موردين وعملاء، موزعين، مجهزين، وغيرهم؛
 - تطبيقات ذات الاتجاه الأفقي، للعديد من وظائف المؤسسة؛
 - يقدم خدمات قائمة على التشغيل السريع للمعلومات وتحقيقها في الآجال المقدر، كنظام الحجز الجوي ؛
 - يساهم في تحقيق ميزة تنافسية أو يكون هو الميزة، لا سيما إذا كان المنتج أو الخدمة على اتصال مباشر به، كما يمكن أن يشمل أحد وظائف المنظمة أو كلها، بحيث يغير جذريا نشاطات المنظمة في مجال معين.
- إذن لنظام المعلومات الاستراتيجي أثر على تنافسية المنظمة، وهذه الأخيرة تتوقف أساسا على القدرة الإبداعية بشكل كبير، من خلال تحسين مردودية وجودة المنتجات، وتحقيق منتج يستجيب لرغبات معظم المستهلكين، وإرساء حركية قائمة على نشاطات فعالة، وإعادة إعداد الخصائص المميزة للتنظيم، وتطوير طرق التسيير من خلال تحقيق لا مركزية النشاطات والمسؤوليات، وتحويل الأدوار إلى ذوي الخبرة والمعرفة والتمكن الوظيفي، ومما لا شك فيه أن لتكنولوجيا المعلومات دور أساسي في إدارة الإبداع من خلال دعمها لنظم المعلومات الإستراتيجية بالمنظمة سواء التصنيع أو التصميم وحتى الصيانة من خلال تقنيات تسارعت لتغيير أشكال التنظيم وأساليب الإدارة بنفس وتيرة التغيير التكنولوجي، أين ظهر ما يسمى بفن التحكم في التغيير الذي ينتج عنه إبداعات في طريق التعميم، حيث يصبح الإبداع هو المدخل الأكثر نجاعة وربما الوحيد للنجاح الفعلي في إدارة التغيير.

من أمثلة الأنظمة أو البرمجيات التي قد تصبح إستراتيجية وتنافسية في حال حسن استغلالها، التصميم بمساعدة الحاسب، نظام الهندسة الصناعية، هندسة النظم، وغيرها.

أ/ التصميم بمساعدة الحاسب: هي برمجية موجهة بالخصوص للمهندسين نتيجة قصور أساليب التصميم التقليدية في إبداع تصميمات أكثر تميزا،(2) إذ أن استعمال هذه التقنية، يخفض من وقت التصميم، كما أنه يحقق المرونة اللازمة لتوسيع تشكيلة المنتجات الجديدة لتشمل أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين، كما تساعد في عملية التعديل والتغيير في التصاميم لاسيما المعقدة منها.(3) وبالتالي تقلص دورة حياة المنتج وخفض أهمية اقتصاديات الحجم، حيث يتم تطوير نماذج عديدة لنفس المنتج استجابة للمتطلبات المتباينة والخاصة للعملاء عملا بأهم مبادئ إدارة التغيير وهو مقاربة الزبون، كما يمكن استعمال نفس المكونات في

(1) - عامر إبراهيم القنديلجي، مرجع سابق، ص. 146.

(2) - بطرس جلدة، مرجع سابق، ص. 359.

(3) - Sandrine Frenzd, op- cit, p.500.

العديد من النماذج، ونتيجة لمرونتها يمكن الانتقال من نموذج إلى آخر بدون جهد وبسرعة وبأقل تكلفة، مما يمكن من توافق فترات الإنتاج مع الطلب والعمل في الوقت الحقيقي.

ب/ نظام الهندسة الصناعية: يقوم هذا النظام بدراسة عمليات الإنتاج وتقديم التوصيات لتحسينها، أين يتم وضع المواصفات القياسية وتخزينها بقاعدة البيانات لمقارنتها مع الأداء الفعلي للكشف عن الانحرافات، وتتمثل مدخلات هذا النظام في مخرجات مختلف نظم المعلومات بالمؤسسة لتقديم معلومات منسقة وشاملة إنتاجيا ووظيفيا وتسويقيا حول المنتج الجديد، وإجراء التعديلات عليها حسب رغبات وآراء العملاء، ثم تصنيع الحجم المطلوب في السوق، وإمكانية التعديل الآني، متى ظهرت الحاجة لذلك، إضافة إلى معلومات البحث والتطوير والميزانيات المالية، لتحديد سقف تكاليف الإبداع وتطوير المنتجات، وكذا معلومات التسويق حول مواصفات المنتج والإبداعات الحديثة في المواد والعمليات، ومعايير الجودة والأمان وغيرها⁽¹⁾. أما مخرجات هذا النظام، فهي قائمة من مواصفات المنتج الجديد، من تصميم مواد وتكاليف وجودة وغيرها،⁽²⁾ ويستعمل هذا النظام تقنية التصميم بمساعدة الحاسب، وبرامج التحكم في الرجل الآلي، كما يمكن توصيله بآلات التصنيع لأغراض الرقابة من أجل التعديل للوصول إلى مواصفات المنتج الذي يريده العميل،⁽³⁾ حيث تساعد هذه الأنظمة على اختبار السوق من خلال إنتاج كميات قليلة، كما تساعد في عملية الإبداع التكنولوجي وتقليص حياة المنتج.

إضافة إلى برمجيات أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها كبرمجيات التصنيع بمساعدة الحاسب، التي تمكن من تصنيع حجم صغير من المنتجات المبتكرة لاختبارها، وكذا برمجيات التخطيط بمساعدة الحاسب، التي تستعمل أساليب علمية حديثة تفيد في دعم القرار، إضافة إلى هندسة النظم، وهي حزم من البرامج تستعمل لأتمتة نشاطات نظم المعلومات،⁽⁴⁾

يساهم نظام المعلومات الاستراتيجي في دعم إدارة التغيير بطريقة إبداعية، من خلال تكامله مع نظام دعم القرار الاستراتيجي، ونظم معلومات الإدارة العليا، والذان يشكلان ما يسمى بنظام المعلومة الإستراتيجية.

2/1 نظام المعلومة الإستراتيجية: ينبغي أن نميز بين نظام المعلومات الإستراتيجي، système d'information stratégique، ونظام المعلومة الإستراتيجية، système d'information stratégique (SI-S)، فالأول يعني نظام المعلومات التنافسي الذي سبق الحديث عنه، أما الثاني فيمثل نظام المعلومات على المستوى الإستراتيجي، والذي يخدم الإدارة العليا، إذ يركز على مشاكل صناعة القرارات بعيدة المدى، والذي يجمع بين نظام دعم القرار الإستراتيجي، ونظام معلومات التنفيذ للإدارة العليا.

أ/ النظام التفاعلي لدعم القرار الاستراتيجي: يعمل هذا النظام على دعم حل المشكلات المعقدة، وتوفير إمكانية اختيار العديد من الإستراتيجيات المختلفة للحلول المقترحة بسرعة وموضوعية، والاستجابة السريعة

(1)- Benoit, op- cit, p. 28.

(2) - معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص 359.

(3)- Roberd reix, système d'informaton, et gestion des organisations, (Paris,ed, vuibert, 1988), p. 152.

(4)- Sandrine Frenz, op- cit, p.500.

للمواقف غير المتوقعة، من خلال إجراء التحليلات الكمية في وقت قياسي، إضافة إلى تحسين فعالية الإدارة، وتوفير الوقت والجهد للتحليل والتخطيط للمستقبل والتفكير الإبداعي وإدارة التغيير، ويتكون هذا النظام من نظام فرعي لإدارة البيانات ونظام لإدارة الحوار ونظام فرعي لإدارة النماذج، ويشتمل هذا الأخير على قاعدة النماذج التي تميز نظام دعم القرار عن غيره من أنظمة المعلومات، كنماذج الميزات الرأسالية وخطط الاندماج،⁽¹⁾ إذ أن هناك تكامل بين مختلف النماذج، كما أن هناك تفاعل بينها وبين قاعدة البيانات. وإن استخدام هذه النماذج في دعم القرار يتيح للمدراء فرصاً للتعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة، كما يمكنه تقييم القرار ونتائجه بسرعة في إطار التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير، إذ يمكن من محاكاة عمليات المؤسسة لعدة سنوات، ومعرفة النتائج فوراً واتخاذ القرار بناءً عليها.

كما تدعم تكنولوجيا المعلومات مختلف مراحل عملية اتخاذ القرار الإبداعي من خلال دعمها لنظم الاستخبارات الخارجية وأنظمة المعلومات بمختلف مستويات ووظائف المؤسسة،⁽²⁾ هذا لا يعني أنها تمكن من اختيار البديل وإنما تساعد على أداء هذه العملية بكفاءة. كما تساعد على العودة إلى عملية اتخاذ القرار من البداية.⁽³⁾ من أجل عملية إقناع الأفراد بالبديل المختار لتفادي المقاومة.

يعد جمع المعلومات المرحلة الأكثر صعوبة في هذا النظام بالرغم من وفرتها، فالأمر يتعلق بكيفية استهداف المعلومات الأكثر جودة وكيفية رصد الإشارات الضعيفة LES SIGNEAUX FAIBLES عن الأمور التي لم تحدث بعد، نظراً لأهميتها في قرارات المستقبل والتنبؤ بأحداث مستقبلية في شكل فرص وتحديات.

ب/ نظم معلومات التنفيذ للإدارة بالإبداع: تتمثل نظم دعم الإدارة العليا في لوحة تحكم إلكترونية توفر للمدراء الوصول السهل والسريع للمعلومات الإستراتيجية، داخلية كانت أو خارجية، والتي يحتاجونها في عمليات التحليل والتخطيط الاستراتيجي وغيرها، ويتميز هذا النظام بكونه:⁽⁴⁾

- مصمم بطريقة ملائمة لاستخدام الفرد من جمع وتلخيص وتتبع للبيانات؛
- إمكانية عرض المعلومات المختلفة في صورة جداول ونصوص ورسومات وتوضيحات بيانية، وكذا الوصول السهل والسريع إلى تقارير حول مستويات الأداء وعوامل النجاح الحرجة، والتقارير الاستشارية التي تبين الانحرافات التي يتم تحديثها بانتظام، مما يسمح بالمتابعة ومراجعة الأداء؛
- إمكانية الوصول ومباشرة البحث متعدد المستويات من التفصيل في مختلف قواعد البيانات؛
- توفير تقنية الإشارات الضوئية التي تستخدم للفت الانتباه نحو التغييرات الجوهرية في البيانات والنشاطات وغيرها، كما يوفر تقنية لإدارة المواعيد وإعداد الجداول الخاصة بالاجتماعات.

إن مثل هذا النظام يمكنه تحسين النموذج الذهني للمدير بخصوص المؤسسة وعلاقتها بالبيئة التي تعمل فيها، وتوفير إمكانية التحليل ورفع أداءه من خلال رفع جودة التخطيط والرقابة واتخاذ القرار، نتيجة لإمكانية

(1) - منال الكردي، مرجع سابق، ص. 228.

(2) - إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص. 257.

(3) منال الكردي، مرجع سابق، ص 240.

(4) - Jeanes obrien, op- cit, p. 45.

الإحاطة بمختلف جوانب المؤسسة بسرعة وسهولة، وبالتالي القدرة على التفكير بأسلوب إبداعي متكامل، وشامل من أجل بلوغ نتائج التغيير المرجوة، إذ لا بد من تحقيق التكامل بين نظام معلومات التنفيذ مع نظم دعم القرار على مستوى الإدارة الوسطى لتتبع التحليلات الجارية بها.

12/ نظام التسيير المتكامل كوسيلة لإدارة الإبداع: يعد نظام التسيير المتكامل الأكثر استخداماً في جمع وتشغيل المعلومات حول المؤسسة، حيث يمكنها من معرفة مواردها الداخلية وقيادة مشاريعها الإبداعية، وهو عبارة عن "تطبيق حاسوبي يهدف إلى جمع وتكامل عمليات التسيير بالمؤسسة باقتراح مرجعيات موحدة(*) والاعتماد على قواعد تسيير موحدة". (1) ومن فوائده إدخال المعلومات مرة واحدة واسترجاعها في كل وقت ولحظياً ومن طرف الجميع.

يوسع نظام التسيير المتكامل من مجال عمل إدارة الإبداع، أين تحتاج المؤسسة إلى تحليل كم هائل من المعلومات الداخلية والخارجية، فإن التحكم في تدفق المعلومات أمر ضروري، وذلك من خلال وسائل جمع المعلومات وفقاً للاحتياجات الخاصة للمستعملين، إلا أن هذا النوع من الأنظمة يجبر العناصر المبدعة للتعامل بشكل رسمي، إذ يبدو أقل تلاءماً مع الطبيعة الابتكارية التي يجب أن تتوفر في المشاريع الإبداعية، ويقول Rousset في كتابه (2002 - sociologies pour le manager) أنه يمكن إضفاء بعض الاستقلالية الوظيفية على نظام التسيير المتكامل من خلال تكييف التطبيقات الوظيفية مع الاختيارات المقترحة من طرف مؤسسات تطوير البرمجيات والمستشارين المختصين. (2) وتتميز هذه البرمجية بما يلي: (3).

- كفاءة وفعالية سيرورة الأعمال، من خلال توفير المعلومات الجيدة في الوقت الحقيقي، أين يحقق التكامل بين وظائف منشآت الأعمال، كما يخفض العمليات المتكررة كجمع البيانات؛
- خفض في تكاليف مختلف الإجراءات والعمليات بالمؤسسة، وتعاون وتنسيق أكبر بين مختلف الأقسام والوظائف ورقابة أكبر عليها، إضافة إلى كفاءة ومنافسة عالية في مجال التجارة الإلكترونية؛
- القدرة على تحديد مناطق الرداءة في الوظائف والقدرة على دعم اتخاذ القرار وقدرة جرد هائلة.
- تعديل وتكييف قدرات المنظمة مع احتياجات السوق، والمساعدة في بحوث السوق.

هناك من يرى أن نظام التسيير المتكامل يساعد على الإبداع، من حيث توفيره للمعلومات وتسهيله للعمليات وإتاحته للوقت، بينما يرى البعض عكس ذلك، حيث يحتاج إلى تكييف العمليات التنظيمية وفقاً لاحتياجاته، وتحديد واضح للمهام والروتينيات وتوحيد العمليات، أين يجد الأفراد نشاطاتهم مسيرة من خلال شاشة الكمبيوتر، مما يشعرهم بسلبهم استقلاليتهم ويقلل من قدرتهم الإبداعية، حيث يقلل من إمكانية تطوير المعارف الضمنية التي تتأتى أساساً من خلال العلاقات الاجتماعية والأنظمة غير الرسمية التي تكاد تغيب في ظل هذا النظام، كما أنه يقلل من أداء المعرفة الصريحة، لأن هذه الأخيرة تجد فعاليتها عند تحقيق

(*)- أي أن كل البيانات المستخدمة من طرف مختلف الجهات تكون في شكل واحد يسير من طرف برمجية من نفس النوع ومن خلال واجهات ممتاثلة.

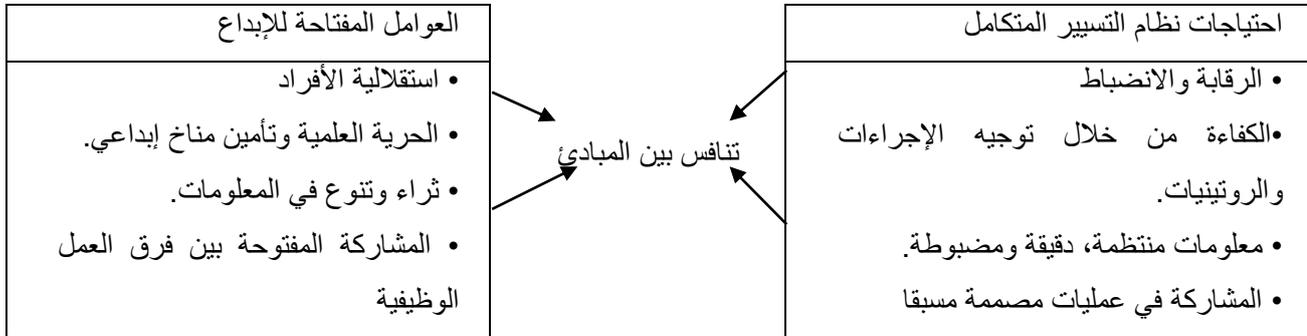
(1)- Sandrine Frensz, op- cit, pp. 297-299

(2)-Ibid, p.301.

(3)-Paul Trott, op- cit, pp. 92-93.

التكامل مع المعرفة الضمنية لتحقيق الإبداع في العمل⁽¹⁾. كما يخفض هذا النظام من تحفيز الأفراد للإبداع نتيجة طبيعته الرقابية والمحاسبية على الأعمال والعمليات، مما يخفض من إمكانية المخاطرة. وبالتالي يجب معرفة مجالات استخدام هذا النظام من أجل الانتفاع من مكاسب الفعالية والكفاءة والتوقيت، وتقادي سلبياته على عملية الإبداع، وفيما يلي توضيح لنقاط التناقض بين نظام التسيير المتكامل واحتياجات الإبداع.

الجدول رقم (12): التناقض بين مبادئ الإبداع ونظام التسيير المتكامل.



Source : paul trott, innovation Management and new product development, 3ed. (London: prentice hall, 2009), p.94.

بالرغم من هذا التحليل لعدم جدوى نظام التسيير المتكامل في عمليات الإبداع، إلا أن التجربة أكدت أن كبرى المؤسسات الإبداعية تتبناه، وهذا لقدرتها على استغلال إيجابياته على الإبداع والتحكم في سلبياته.

المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات الداعمة للإبداع المعرفي وإدارة التغيير.

إن أهم مداخل الحصول على ميزات تنافسية هو الإبداع المستمر للمعرفة الجديدة، التي تعمل على مسابرة التغيير المستمر، أين تجد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات أهميتها في أكثر من مجال.

أولا. قواعد البيانات ودورها في إبداع المعرفة الجديدة وإدارة التغيير: يمكن التمييز بين نوعين منها:

1/ مستودع البيانات: هو مخزن للبيانات التي يتم الحصول عليها من مختلف مصادرها ضمن خطة واحدة، وموقع واحد، أين يفترض فيه قابلية التوسع والتحليل، بحيث يتلاءم وطبيعة بيئة الأعمال في المنظمة،⁽²⁾ حيث يوفر أدوات الاستعلام وتحليل للبيانات الجارية والتاريخية والإحصائية المستخلصة من مختلف نظم المعلومات لأغراض التحليلات الإدارية وصناعة القرارات،⁽³⁾ وما يميزه أن بياناته قابلة للتحسين والتحديث، كما يقدم خدمة الوصول السريع إلى المعلومات دون اللجوء إلى نظم المعلومات المتخصصة، حيث تسمح بتجميع المعلومات المختلفة المصادر في مجموعات متناسقة، وإعطائها معنى حسب الحاجة إليها، إلا أن هذه الأنظمة لا تزال في مرحلة النموذج التجريبي بالمؤسسات، وستكون وسيلة دعم حقيقي لإدارة الإبداع في حالة نجاح الإرساء النهائي لها.⁽⁴⁾ ويكون المستودع أكثر تأثيرا في أوقات التغيير، إذ يمكن من تشخيص وضعية المنظمة بشيء من التحليل وتحديد التغيير المطلوب بها بفضل المعلومات الواردة من مختلف أنظمة معلومات المنظمة ومن بيئتها الخارجية كما أنها تفيد في تجديد المعرفة التنظيمية.

(1)- Ibid, p.93.

(2) - عبد الستار عبد العلي، مرجع سابق، ص ص. 152-154.

(3)-Sandrine Frenzd, op- cit, p. 301.

(4) - عبد الستار عبد العلي، مرجع سابق، ص. 156.

12 منجم البيانات: منجم البيانات أكثر تعمقا في التحليل من مستودع البيانات، إذ يتصف بعمق التحليل لأغراض النمذجة والتنبؤ بالسلوك المستقبلي في مختلف المجالات، حيث يبحث في بيانات سابقة متوفرة للتنبؤ بتحركات مستقبلية وبالتالي اكتشاف معرفة جديدة. كما يمكنه تصنيف مجاميع من الأشياء حسب الخواص المميزة لها، مثلا تصنيف المقترضين والممتنعين عن السداد، وتفيد في اتخاذ قرار عدم إقراضهم مجددا. ومن وظائفه إيجاد الترابطات المشتركة في مجاميع البيانات، مثال على ذلك تكوين تشكيلة المنتجات التي يمكن اقتنائها مجتمعة من طرف زبون نعرف خصائصه⁽¹⁾ كما يفيد منجم البيانات في تكوين المعرفة الجديدة من خلال تجميع التحليلات والتنبؤات لفترات متتالية لآجال طويلة حول مجال معين.

إن كلا من مستودع، ومنجم البيانات يفيد في إدارة المعرفة، إذ أن المعلومة في الأصل هي مدخلات نظام إدارة المعرفة حيث تسهل انسيابية المعلومات باتجاه هذه النظم، وقد استحدثت أخيرا مستودعات للمعرفة ومناجم للمعرفة، إضافة إلى روابط تصلها بمستودعات ومناجم البيانات لتخدم العمليات الأكثر تعقيدا،

ثانيا. التكنولوجيا الداعمة لمراحل إبداع المعرفة الجديدة: حسب نوناكا، فإن المعرفة والمعلومات مترابطان باستمرار، إذ أن المعلومات هي وسيط مهم لخلق وتشكيل المعرفة، إلا أنهما يختلفان من حيث تواجدهما، فالمعلومة تتواجد في رسالة، بينما تتواجد المعرفة في ذاكرة الإنسان، فكل معرفة يتم اختراعها تصبح معلومة وبالتالي هناك عملية تحويل متبادل بين المعلومة والمعرفة، وكباقي أنظمة معلومات المؤسسة، تساهم تكنولوجيا المعلومات في تطوير وسائل رسمية لهيكلية تقاسم ونشر المعارف، وبالتالي خلق كفاءات جديدة، إلا أن هناك عوائق بهذا الصدد والمتمثلة في عدم القدرة على رسملة جانب كبير من المعرفة غير القابلة للترميز، وهي المعرفة الضمنية، وبالتالي يجب التمييز بين نوعين من أنظمة المعرفة وهي:

➤ أنظمة معرفة في شكل قواعد بيانات (معرفة مرمزة) أين تصبح المعرفة قابلة للجمع والتخزين وإعادة الاستعمال من طرف الغير؛

➤ أنظمة تعتبر المعرفة فيها عملية اجتماعية، يعمل النظام في هذه الحالة على تحديد مصادر المعرفة والربط بين مالك المعرفة وطالبها فحسب.

عموما فإن هذه الأنظمة تلقى دعما كبيرا من طرف تكنولوجيا المعلومات والاتصال لخدمة مختلف مراحل إدارة المعرفة.

1/ التكنولوجيا المساعدة على توليد المعرفة: لقد أوجدت أنظمة متخصصة تساعد على توليد المعرفة الجديدة، تدعى بأنظمة العمل المعرفي التي تتعدد حسب حقول المعرفة الموجودة بالمنظمة، إذ تساعد عمال المعرفة في بحث المعرفة المتوفرة داخليا بالموازاة مع التطورات المعرفية الخارجية في كل المجالات، كما تساعد على تقديم الاستشارات حسب مجال المعرفة، حيث تحتوي على الأدوات المتخصصة التي يحتاجها عمال المعرفة، مثل الرسومات ذات القدرات العالية وأدوات التحليل وإدارة الوثائق والاتصالات وبرمجيات

(1) - المرجع نفسه، ص. 157-161.

التصميم، وكذا سرعة وسهولة الوصول إلى قواعد البيانات والمعارف الخارجية.⁽¹⁾ وتعد الأنظمة الخبيرة من أهم الأنظمة المساعدة على توليد المعرفة والتي تعمل بتقنية الذكاء الاصطناعي،^(*) وتصمم بناء على معرفة دقيقة وكثيفة حول المجال محل الدراسة، كما تقوم على أساس التحليل التجريبي، ولها القدرة على تفسير عملية الاستدلال التي تقوم بها، وكذا استدلال معارف جديدة انطلاقاً من الحالية، وتتضمن وسائل بدرجة عالية من التعقيد تساعد على كشف الأعطال أو التنبؤ بأحداث مستقبلية على أسس علمية، إضافة إلى إمكانية تعديل المعرفة وتحديثها، وتمكن هذه النظم من الحصول على الخبرات النادرة في مجالات متقدمة، وكذا نقل الخبرات والمعارف من أماكن متباعدة، وحل المشكلات من خلال محاكاة الماضي، كما تفيد في إدارة مشاريع الإبداع وتطوير المنتجات وتقدير المخاطر،⁽²⁾ وكذا تقديم حلول للمشكلات تماماً كما يفعل الإنسان الخبير في مجال معرفي معين، كما تخلص الخبرة والمعرفة البشرية، وتثير أفكاراً جديدة، وتثري المخزون المعرفي لدى الأفراد الأقل معرفة وخبرة، وتساهم تكنولوجيا المعلومات أيضاً في دعم مراحل عملية توليد المعرفة الموضحة فيما يلي:⁽³⁾

1/1 تحويل المعرفة الضمنية إلى ضمنية: من خلال دعم الكفاءات والتفاعلات بين الأشخاص لتشارك المعارف والخبرات باستخدام إمكانيات وسائل الاتصال كالبرمجيات الجماعية group ware التي تقدم خدمة اللقاءات المتزامنة في الوقت الحقيقي وعلى المباشر، وتحتوي على مؤتمرات فيديو، ودرشة ونصوص.

2/1 تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة: يساهم الحاسوب في عملية أرشفة وترميز المعرفة بعد جمعها وإخراجها، أين تلعب البرمجيات الجماعية group ware وخدمة القوائم list servise دوراً فعالاً في ذلك.

3/1 تحويل المعرفة الصريحة إلى صريحة: تعمل تكنولوجيا المعلومات على نشر وتوزيع وتخزين واسترجاع المعرفة الصريحة المرزمة، كما تعمل برمجيات الذكاء الاصطناعي على توليف المعارف الصريحة وابتكار معارف جديدة، وتعمل مناجم مستودعات البيانات، على نشر المعارف واسترجاعها والوصول إليها، كما تساعد المواقع الإلكترونية على تصنيف المعارف ووضعها في سياقها المطلوب، إذ تصبح بمثابة خارطة معرفة.

4/1 تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية: من خلال ما يسمى بالتعلم عن بعد، أين يتم اكتشاف فضاءات المعرفة الصريحة، ووضعها في سياقها الموضوعي والتطبيقي.

2/ التكنولوجيا المساعدة على مشاركة المعرفة: بالإضافة إلى أنظمة العمل المعرفي التي تساند العمل الفردي، هناك أنظمة تساند المشاركة في المعرفة وترتبط بين مراكز العمل المعرفي باعتبارها من المصادر المهمة للخبرة التنظيمية وتدعى مجتمعات الممارسة، وتعتمد أساساً على تكنولوجيا الشبكات للربط بين

(1) - المرجع نفسه، ص ص 192-194.

(*) - هي تقنية مطورة تعمل على تطوير النظم المحسوبة بحيث تحاكي الإنسان من خلال البحث في أبعاد ذكائه، لغرض محاكاة خواصه، حيث يتم التوسع في مجالات استخدام الحاسوب بإعطائه قدرات التقدير والنظر في مختلف مجالات المعرفة، وبالتالي القدرة على حل المشكلات المعقدة والعمل في المجالات الخطرة على الإنسان، ومن تطبيقاته أيضاً الشبكة العصبية التي تحاكي طريقة معالجة المعلومات التي تتم في النظم العصبية البيولوجية في الدماغ.

(2)-Bernard Lavoisier, Emmanuel, copin, **e-marketing, de la banque et l'assurance**, (paris ed d'organisation, 2000), p.20.

(3) - عبد الستار عبد العلي، مرجع سابق، ص ص 200-201.

جماعات العمل المعرفي الرسمية وغير الرسمية، كالبرمجيات الجماعية وكذا مؤتمرات الويب، للعمل على التعاون والتنسيق الجماعي، وتعمل على إدارة المشاريع الإبداعية وتكوين أفكار جديدة والتفاوض حول حلول المشكلات المعقدة، وتتوفر إمكانيات الاتصال السمعية البصرية للمسافات الطويلة، يسمح هذا النظام بالعمل بكل استقلالية لكل فرد في الجماعة، وكذا مزاوله العمل اليومي دون إعاقة العمل الإبداعي.⁽¹⁾

3/ التكنولوجيا المساعدة على توزيع المعرفة: تعمل تكنولوجيا المعلومات على توزيع المعرفة من خلال برمجيات معالجة البيانات والنسخ على الويب والبرمجيات الجماعية، الشبكات الداخلية وقواعد البيانات، الانترنت بدورها تعد منصة عالمية متاحة لتأمين أساسيات نشر الوثائق من خلال صفحات الويب، وتؤمن هذه الوسيلة البلوغ السهل للمعارف وإمكانية الربط بين المعارف ذات الصلة عالمياً.⁽²⁾

لقد امتد دور تكنولوجيا المعلومات أكثر من إدارة المعرفة لخدمة المنظمة الواحدة، إلى كونها تقدم خدماتها للجمع بين العديد من المنظمات ذات المصالح أو الأهداف المشتركة في شكل شبكات شراكة أو تعاون تتعامل إلكترونياً وتستفيد من خبرات ومعارف بعضها البعض في إطار ما يسمى بالشركات أو المنظمات الافتراضية، وهي منظمات مرتبطة إلكترونياً بتكنولوجيا المعلومات لتشكل شبكة تتشارك فيما بينها المعلومات والمهارات والتكاليف والوصول إلى أسواق بعضها البعض، أين توحد قدراتهم ووظائفهم كمنظمة واحدة، لكنها تختلف عن المنظمات الاعتيادية كونها موجودة ولا يمكن رؤيتها إذ لا مقر لها، كما أنها تختلف في العلاقات بين العاملين والمدراء وحتى الزبائن، إذ يتحول التفكير والتنظيم لاتجاه جديد وهو التركيز على الزبون وحاجاته وخصائصه وطبيعته لإرضائه وكسب ولائه، وتكون هذه المنظمات أكثر تفوقاً إذ أنها تجمع بين شركاء يقدمون الإمكانيات والميزات الجوهرية التنافسية لهم، لتتكامل فيما بينها مكونة ميزة أخرى، كما أنها أكثر استجابة للتغيير وتكيفاً معه لقربها من أسواقها، وقدرتها على معرفة متطلبات التغيير على العاملين، وقدرة كل منها الانتفاع من موارد الأخرى، وإمكانية انتهاز الفرص السوقية.

كما تدعم أنظمة المعلومات الداعمة للعمل الجماعي أشكال التنظيم الإبداعي المختلفة، كمشروع الإبداع وجماعات الممارسة، حيث يتم تقاسم قواعد مشتركة وموضوع مشترك، أين تحقق تشارك المعلومات والمعارف والخبرات التكنولوجية المخزنة والمفيدة للعملية الإبداعية وإدارة التغيير، إضافة إلى تنظيم إدارة البيانات التقنية المنتشرة بالمؤسسة، والصادرة من العديد من الفرق الوظيفية تفادياً لضياعها أو تسربها.

إن مشاريع الإبداع متضمنة لعملية خلق وإعادة استعمال المعرفة، مما يجعل إدارة الإبداع التطبيق الأساسي لأنظمة المعرفة، إلا أن الأهمية الفائقة لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق تنافسية المؤسسات قد تمثل خطراً يقود إلى رؤية ضعيفة للإبداع، كما هو حاصل على المستوى الكلي، حيث اقترنت القطاعات التكنولوجية المبدعة بالصناعة الرقمية، كما يجب عدم الخلط بين نظام إدارة المعرفة ونظام المعلومات المتعلقة بالمعرفة،⁽³⁾ إذ أن أنظمة المعرفة تقود إلى مقارنة تجعل إدارة المعرفة مجرد عملية آلية.

(1)- Benoit, op- cit, p.20.

(2)- عبد الستار عبد العلي، مرجع سابق، ص 190.

(3)- Sandrine Frenz, op- cit, pp. 302-303.

يعد الإبداع التكنولوجي أهم أنواع الإبداع وأبلغها تأثيرا في عملية إدارة التغيير، إذ أن أي إبداع تكنولوجي يؤدي بالضرورة إلى تغييرات في باقي المجالات من طرق عمل وأساليب إنتاج وإدارة، ويعد الإبداع التكنولوجي عملية مساندة للتعلم التنظيمي تقوم على أساس تعديل في النظام التقني للمنظمة أو جزء منه، من خلال عمليات تجديد تحسينية أو جذرية متأتية من نشاطات التطوير التقني أو التسويق، وتحتاج لنجاحها إلى القدرة على إدارة المشاريع، حيث يدخل كمتغير أساسي في إحداث التطور الاقتصادي.

يعتبر الإبداع التكنولوجي مصدرا للميزات التنافسية، ووسيلة للتكيف البيئي، كما يعد مصدرا لإبداعات أخرى متتالية تحقق مفهوم المؤسسة المبدعة، وبالتالي فهو يحتاج إلى إدارة كفئة لبلوغ أهدافه، تتحدى إشكاليات القياس وكيفية التعامل مع عميل مستقبلي مجهول والإدارة الجيدة للموارد البشرية المتميزة وإدارة التناقض بين أهداف مختلف الأطراف بالمنظمة الناتج عن اختلاف مرجعياتهم، إضافة إلى إشكاليات اللأكاداة والتعقيد، وتتم إدارة الإبداع التكنولوجي ضمن إدارة واعية للموارد التكنولوجية، من جرد وتقييم وإثراء وحماية واستخدام وبقطة علمية وتكنولوجية، إضافة إلى إدارة نشاطات البحث والتطوير، أين يحقق أسلوب الإدارة بالمشاريع التآلف بين الفكرة والحاجة والتسيير المستقل للموارد والمشاركة ورسملة الخبرات والاستغلال المشترك للموارد والتطوير السريع لإبداعات متميزة ومتنوعة.

يتم الإعداد لإستراتيجية الإبداع التكنولوجي على ضوء أهداف إستراتيجية التغيير المتبناة، أين يمكن أن يكون محددًا رئيسيًا أو فرعيا لرؤيتها حسب موقع الإبداع في إستراتيجية المنظمة وثقافتها، ويتم هذا ضمن إستراتيجية تطويرية متحركة الأهداف، تأخذ بالحسبان التحولات المستمرة في بيئة الأعمال، ووفقا لمحددات إستراتيجية بيرزها التحليل الإستراتيجي كتوقعات المحيط وتحليل المخاطر، أين تظهر اختيارات إستراتيجية لإدارة نشاطات البحث والتطوير، تتمثل في نشاطات من أجل البقاء وأخرى من أجل التنافسية، نشاطات من أجل التفوق التكنولوجي وأخرى من أجل تغيير النموذج كليا، حيث يخدم كل نشاط منها مستوى معينًا من مستويات التغيير. ووفقا لمعطيات البيئتين الداخلية والخارجية، تبرز مسارات تكنولوجية تختار المنظمة أحدها تماشيا وأهداف التغيير المسطرة، وانطلاقا من اختيار المنظمة لأحد هذه المسارات تكون قد حددت نمط الإبداع أو التغيير التكنولوجي الذي ترغب وتستطيع تبنيه وتحقيقه، فإما أن يكون جذريا أو تحسينيا. ولا يمكن القول بأننا نجحنا في تبني الإبداع التكنولوجي كمدخل للتغيير إن لم نحقق مفهوم الإبداع عند الطلب، وذلك من خلال تغيير في مهمة المنظمة نحو الإستراتيجيات والرؤى طويلة المدى، إضافة إلى تحقيق مفهوم الإبداع المتزامن أين تتخلل القفزات التكنولوجية الجذرية إبداعات تحسينية، تضمن الاستمرارية التنافسية للمؤسسة، لحين ظهور إبداع جذري جديد.

تعد تكنولوجيا المعلومات بدورها من أهم مقومات التغيير الإبداعي، لاسيما وأنها تدخل في تكوين مختلف مصادر القيمة في العصر الحالي بالرغم من بعض مخاطرها، كتوحيد نماذج اتخاذ القرار والتشعب الإدراكي، حيث تظهر أنظمة إدارة الإبداع كأهم تطبيقاتها في هذا المجال، كأنظمة اليقظة والأنظمة الداعمة لإدارة المعرفة، والتي تدعم في مجملها مراحل اتخاذ قرارات التغيير الإبداعي وكذا تنفيذه.

خلاصة ما سبق أن التغيير المنشود في عصر تميزه التحولات والتطورات المتسارعة في مختلف المجالات، التي تدخل المعلومات والمعرفة وتكنولوجيا المعلومات كمحددات رئيسية في حدوثها، هو التغيير الإبداعي، سواء في المجال الإداري أو المعرفي أو البشري أو التكنولوجي، ولا يعني هذا اختيار أحد المقاربات سابقة الذكر دون الأخرى، وإنما تبنيها بشكل متكامل ومتفاعل لتحقيق مفهوم المنظمة المبدعة.

يتباين مفهوم الإبداع حسب مجال دراسته ونطاق تطبيقه، فهو يتضمن تشكيلة واسعة من التغييرات التنظيمية التي ينسب إليها، وبالرغم من الاعتقاد السائد بأن الإبداع ناتج عن مفهوم العبقرية، إلا أنه في كثير من الأحيان عملية مخططة ومقصودة، إذ يحتاج الإبداع إلى إدارة كفئة لبلوغ أهدافه، من خلال إتباع المنهج المخطط في التفكير والحوار لبلوغ أفكار جديدة وفريدة.

من أجل تحقيق التغيير الإبداعي لابد من وجود إدارة مختلفة، تحقق النظر للمشكلات الإدارية والفنية بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة لتفاعلات الفرد والمنظمة والمجتمع لتحقيق التطور، تقوم أساسا على وجود نظام للإدارة بالإبداع يحدد سلوكيات الفرد من خلال التعلم وتوفير الكفاءات والمهارات والتحفيز، وكذا سلوكيات الجماعة من خلال إرساء ثقافة عمل وقيم تنظيمية وقيادة قائمة على الإبداع، إضافة إلى ضرورة وجود بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع، كالهيكلة العضوية الذي يحقق التوازن بين النشاطات اليومية والإبداعية، وكذا توفير الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية والمعرفية اللازمة، وكذا إدارة جيدة للوقت، إضافة إلى ضرورة قياس الإبداع لمعرفة مدى نجاحه وحمايته من التقليد للاستفادة من عوائده.

لقد ظهر مفهوم الإدارة الإبداعية للمعرفة، ليحل محل الإدارة التقليدية للمعرفة حيث تعنى بالنشاطات والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة الجديدة واستخدامها في صناعة القرار وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي، إذ تقوم على مبدأ المشاركة في توليد المعرفة مما يساعد على تطوير رؤية مشتركة للتغيير والمشاركة في تنفيذه، كما تحتاج التزاما إستراتيجيا مستداما وأهدافا إستراتيجية لوضع إستراتيجية المعرفة بحيث تعكس الإستراتيجية التنافسية للمنظمة على ضوء تحولات بيئة الأعمال.

لقد أصبح من الجدير التفكير جديا في العنصر الأكثر أهمية في مواجهة مطالب التغيير في عصر المعرفة، وهو رأس المال البشري، وذلك من حيث آلية الاستقطاب، أو التغيير على مستوى الفرد والوظيفة، وكذا آلية التعلم، من أجل توفير الكفاءات والمهارات لمواكبة التغيير والتكيف معه أو صنعه.

يعد الإبداع التكنولوجي المدخل الأساسي في عملية إدارة التغيير، لاسيما بظهور تكنولوجيا المعلومات، إذ أن أي إبداع تكنولوجي يؤدي بالضرورة إلى تغييرات في باقي المجالات، كما يعتبر مصدرا للميزات التنافسية بأنواعها، وبالتالي فهو يحتاج إلى إدارة تحسن كيفية التعامل مع عميل مستقبلي مجهول، وموارد بشرية متميزة يمكنها مغادرة المنظمة في أي لحظة، وكذا إدارة واعية للموارد التكنولوجية، إضافة إلى قدرة على إدارة نشاطات البحث والتطوير وفق إستراتيجية تطويرية متحركة الأهداف، ويفترن نجاح إستراتيجية الإبداع التكنولوجي كمدخل للتغيير بتحقيق مفهوم الإبداع عند الطلب، أي المنظمة المبدعة، وذلك من خلال تغيير في مهمة المنظمة نحو الإستراتيجيات والرؤى طويلة المدى.

الجزء الثالث

دراسة قياسية لواقع العلاقة

بين الإبداع وإدارة التغيير

بالجزائر، دراسة حالة

- مجمع صيدال-

اتضح من خلال الدراسة النظرية، أن التغيير الناجح في المؤسسات الاقتصادية اليوم لا سيما أمام الرهانات المطروحة وتحديات بيئة الأعمال التي تفرضها تداعيات العولمة والانفتاح، مرهون بتبني الإبداع كمدخل وثقافة دائمة بمنظمات الأعمال، حيث أثبتت الأساليب التقليدية في إدارة التغيير عدم جدواها، لا سيما أمام ما تحققه المؤسسات العالمية من إبداعات متوالية ومتسارعة، عملت على تقليص دورة حياة المنتجات والخدمات، وتنويع تشكيلة المنتجات المقدمة للمستهلك، مما يجعل هذا الأخير أمام خيارات عديدة، حيث يصبح هو الحكم الوحيد في النجاح التجاري لمعروضات المؤسسات، لا سيما أمام ما توفره تقنيات التجارة الإلكترونية من إمكانية إجراء المقارنات السعرية والنوعية بين المعروض من المنتجات في أرجاء العالم ككل، أين أصبح للمستهلك قدرة أكبر على اتخاذ القرار الشرائي الأكثر رشادة وإشباعا، كما أصبح أكثر وعيا باحتياجاته ورغباته، وبالتالي أصبح من الصعب الحصول على ولاءه الدائم.

لقد استفادت العديد من المؤسسات لا سيما في الدول المتقدمة من التطور التكنولوجي الحاصل ووعيا منها بضرورة الإبداع في تحقيق النجاح في إدارة التغيير الذي أصبح ضرورة لا اختيارا، فإذا كان هذا واقع المؤسسات الرائدة في بيئة الأعمال، فما هو واقع المؤسسات الجزائرية في هذا المجال وما مدى إمكانية تبنيها للإبداع كمدخل رئيسي لإحداث التغيير وإدارته، وإجابة على هذا التساؤل تم اختيار مجمع صيدال كنموذج للدراسة التطبيقية، باعتباره المؤسسة الأكثر نشاطا في مجال البحث والتطوير، بدليل حيازتها لأكثر عدد من براءات الاختراع وتطويرها للعديد من المنتجات الجديدة، التي لاقت قبولا ورواجا لا سيما في الأونة الأخيرة في السوق المحلية وبعض الأسواق الجهوية، وبالرغم من كون المجمع ينشط في مجال الأدوية الجينية، إلا أنه استطاع الصمود أمام المعروض من الأدوية الأصلية التي يفضلها الأطباء عند كتابتهم لوصفات الدواء، فإن صيدال تمكنت من حيازة أكبر حصة في سوق الدواء بالجزائر وحققت الريادة فيه، بممارستها للمنافسة الاحتكارية في إنتاج الدواء الجينيس.

من أجل الحكم على واقع الإبداع بالجزائر عموما ومجمع صيدال بالخصوص، سيتم التعرض أولا إلى تقييم النظام الوطني للابتكار بالجزائر من خلال مقارنته مع النظام العالمي للابتكار، ومن ثم يتم التطرق إلى واقع الإبداع في صناعة الدواء بالجزائر، وبعدها عملية تقييم لمجمع صيدال من خلال دراسة ميدانية حول واقع العلاقة بين الاتجاهات الإبداعية بصيدال وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير، من خلال معالجة نتائج استبيان تم توزيعه على مجموعة من إطارات المجمع، وكذا دراسة العلاقة بين المؤشرات الإبداعية بصيدال والمؤشرات الاقتصادية للتغيير فيه، من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات اقتصادية تم جمعها من مختلف المصادر الموثوقة، حيث تمثلت المحاور الأساسية لهذا الجزء فيما يلي:

الفصل الأول: تقييم النظام الوطني للابتكار وواقع الإبداع في صناعة الدواء بالجزائر.

الفصل الثاني: واقع العلاقة بين الاتجاهات الإبداعية بمجمع صيدال وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير.

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين المؤشرات الإبداعية والمؤشرات الاقتصادية للتغيير بصيدال.

الفصل الأول.

تقييم النظام الوطني للابتكار بالجزائر، وواقع الإبداع في صناعة الدواء بالجزائر.

إن تغييرات عميقة ومتوالية قد طالت مكونات النظم الاقتصادية الكلية والجزئية، استجابة للتغيرات الجذرية الحاصلة لاسيما في نهاية القرن العشرين، والمتمثلة في الانفتاح والتسارع في التطور والإبداع التكنولوجي، والذي استفادت منه قوى التغيير العالمية الرائدة في مختلف المجالات، والتي كشفت بالمقابل عن الفجوة الكبيرة بينها وبين المؤسسات الاقتصادية بالدول النامية عموما والجزائر خصوصا، مما يبين عدم كفاية مجهودات التغيير المبذولة على مستوى هذه الأخيرة والمتمثلة في الإصلاحات الاقتصادية والهيكلية التي لم تحقق الأهداف المخطط لها، كالتنافسية الدولية مثلا، بل إنها لم تحقق حتى اكتفاء الأسواق المحلية، مما يدعو إلى ضرورة التفكير في أساليب تغيير أكثر نجاعة، تماشيا مع تحول المؤسسات العالمية نحو اقتصاد مبني على المعرفة، مما يستوجب تبني الإبداع كمقاربة شاملة لا تعنى بالمنتج النهائي فحسب، بل تشمل كل مراحل العملية الإنتاجية، وكذا وظائف ونشاطات المؤسسة ككل، وهذا من خلال العمل على تفعيل النظام الوطني للابتكار على المستوى الكلي كبنية تحتية تمهد إلى تفعيل مساعي الإبداع على المستوى الجزئي، فما مدى نجاح هذا النظام في تحقيق مساعيه، وما مدى استفادة سوق الدواء من هذا الأخير مقارنة مع ما حققته الدول المتقدمة في هذا المجال؟ ولغرض الإجابة عن هذا التساؤل سيتم التعرض للمباحث التالية:

- المبحث الأول: واقع الإبداع ونظام الابتكار في الجزائر.

- المبحث الثاني: واقع الصناعة الصيدلانية بالجزائر، وتقييم مجهودات الإبداع فيها.

المبحث الأول: واقع الإبداع ونظام الابتكار في الجزائر.

تقيم عملية الإبداع على المستوى الكلي من خلال تقييم مدخلات ومخرجات النظام الوطني للابتكار، والذي يركز بدوره على نشاطات البحث والتطوير بالدرجة الأولى، سواء على مستوى المؤسسات البحثية أو الاقتصادية العامة والخاصة، وحتى على مستوى الأشخاص الطبيعيين.

المطلب الأول: تقييم مدخلات النظام الوطني للابتكار بالجزائر.

تتمثل مدخلات النظام الوطني للابتكار لأي دولة في كل من الموارد المالية والبشرية والبنى الهيكلية المسخرة لخدمة نشاطات البحث والتطوير سواء على مستوى المؤسسات ذات الطابع العلمي والبحثي، أو على مستوى المؤسسات الاقتصادية عامة أو خاصة والتي تعنى بنشاطات البحث التطبيقي والتطوير.

أولاً. تقييم مراكز وهيآت البحث والتطوير بالجزائر: تتوفر بالجزائر مراكز وهيئات تعنى بعمليات البحث والتطوير، فبعضها يأخذ على عاتقه مسؤولية الإشراف على عمليات البحث والتطوير كالجامعات ومراكز البحث، والبعض الآخر يلعب دور الدعم والمتابعة والتمويل كالوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي.

1/ التطور التاريخي لمنظومة العلم والتكنولوجيا بالجزائر: يعد النظام الوطني للابتكار بالجزائر حديث النشأة نسبياً، إذ طالما أخذت برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في المقام الثاني حيث انصب الاهتمام على تعظيم المنفعة من المواد الأولية بالبلاد، وتحقيق الاستغلال الأمثل لها في مختلف القطاعات، مما انعكس على حالة الإبداع بالمؤسسات الجزائرية بالسلب، بالرغم من ذلك فقد كانت بعض البنى التحتية المتواضعة للبحث والتطوير تنشط حتى قبل الاستقلال، كالمركز النووي ومعهد باستور، وكانت أهم مراكز البحث والتطوير بالجزائر حتى سنة 1986 تغطي محافظة متنوعة من المجالات يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (13): أهم مراكز البحث والتطوير بالجزائر حتى سنة 1986.

الاسم	السنة	المجال
المركز الوطني للبحث والتطوير في علوم الجيولوجيا.	1930	الجيولوجيا
المركز الوطني للبحث في علم الانسان والأعراف.	1956	علم الانسان
معهد الدراسات النووية.	1958	التكنولوجيا النووية
مركز البحث في الموارد البيولوجية وعلم الأرض.	1974	بيولوجيا
مركز البحث في المناطق الجافة.	1974	جيولوجيا
المركز الجامعي للبحث والدراسات والإنجاز.	1974	علوم اجتماعية
مركز المعلومات العلمية والتكنولوجية ونقل التكنولوجيا.	1974	تكنولوجيا
مركز البحث في الاقتصادي التطبيقي.	1975	اقتصاد تطبيقي
مركز البحث في الهندسة والإعمار.	1975	هندسة
مركز الدراسات الوطني لتهيئة الحدود.	1976	تطوير الحدود
مركز الدراسات والابحاث الزراعية.	1976	زراعة
مركز العلوم والتكنولوجيا النووية.	1976	تكنولوجيا نووية
مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي والتطوير.	1986	اقتصاد المعلومات
مركز البحث في المعلومة العلمية والتكنولوجية..	1986	تكنولوجيا
مركز البحث في علم المحيطات والصيد البحري	1986	علم المحيطات

La source : Houcine Khelfaoui et Simone Eseau (Algeria : African rapport, 2006), p.10.

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه بعد فترة الاستقلال ظهر اهتمام واضح بنشاطات البحث والتطوير في مختلف المجالات مما يدل على سياسة تسريع النمو العلمي والتكنولوجي بالوطن حيث شملت مجالات عديدة. خضع النظام الوطني للابتكار للإشراف والتوجيه والتسيير الفرنسي، نتيجة لحدث الدولة الجزائرية وقلة الخبرة في هذا المجال إلى غاية سنة 1967 وفي إطار التطوير الاقتصادي والاجتماعي تم تأسيس قطاع عريض متخصص في البحث والتطوير، حيث تم تأميم كل معاهد البحث العلمي، وكان الهدف الأساسي بعد الاستقلال هو خلق قابلية لمحاكاة جهود البحث والتطوير في البلدان الناجحة اقتصاديا وتسريع إمكانية اللحاق بها، وتقليص الفجوة التكنولوجية. كما شهدت الجزائر سنة 1972 أولى محاولاتها الذاتية في بناء إستراتيجية خاصة بها للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، حيث تم إنشاء هيكل وهيئات بحث جديدة تشرف على هذا النشاط، ولكن عدم استقرار الوصاية الإدارية لقطاع البحث ومؤسساته أثر سلبا على مردود النظام، حتى سنة 1992 حيث تبلورت لدى الجزائر سياسة واضحة بخصوص النظام الوطني للابتكار، أين تم إنشاء شبكة وطنية للبحث العلمي، ودعمها بمعاهد ومخابر بحث، وإشراك الجامعة في هذا النشاط، ومن أجل تحقيق الاستقرار الإداري لهيئات وهيكل البحث العلمي تم إبقاء نشاطاته تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كما تم إصدار برنامج خماسي خاص بالبحث العلمي يشمل الفترة 1998-2002 بموجب قانون خاص (رقم 98-11) الذي دخل حيز التنفيذ الفعلي سنة 2000 ليمتد إلى غاية سنة 2006، حيث تم تحديد الأهداف المرجوة والمتمثلة أساسا في دمج نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ضمن مخططات ومقتضيات التنمية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وتجنييد الموارد المالية والبشرية اللازمة. ومن نتائج هذا المخطط إنشاء 640 مخبر على مستوى الهياكل الجامعية، و169 مركز بحث في مختلف التخصصات العلمية، وإشراك 13500 باحث ضمن نشاطات البحث العلمي، وتعد هذه النتائج قريبة نوعا ما لما خطط له بينما لم يبلغ نصيب البحث العلمي نسبة 1% من الناتج المحلي الخام كما خطط له، مما أدى إلى إرفاق قانون معدل ومكمل لأول يمتد للفترة 2008-2012، حيث تم توسيع مجالات البحث المستهدفة ومعالجة العوائق والاختلالات في القانون الأول، أين تم التركيز على تطوير الموارد البشرية من حيث عدد الباحثين اللازم بلوغه (32579 باحث) ورفع عدد المخابر على مستوى الجامعات إلى (1000 مخبر) وإرساء مراكز بحث متخصصة، والتنسيق والتكامل بين جهود هذه الأطراف فيما بينها ومع الصناعات عالية التكنولوجية، حيث تم توفير التجهيزات والوسائل اللازمة لذلك، وتوجيه نشاطات الإبداع نحو حاجات الاقتصاد الوطني دون إغفال الجانب التشريعي والمالي.⁽¹⁾

أما الهيئات المشرفة على عمليات البحث العلمي، فكانت أولى محاولات إرساء هيكل رسمية لنشاطات البحث والتطوير والابتكار في السبعينات، حيث أنشئ المكتب الوطني للبحث العلمي CONRS، والمحافظة

(1)- دويس محمد الطيب، محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر للفترة 1996-2009، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص دراسات اقتصادية، 2011، ص ص، 144-135.

العليا للبحث HCR، إلا أن نشاطاتها لم تتوج بالنجاح، نتيجة عدم الاستقرار المؤسساتي الذي عرفته هذه الهياكل بسبب عمليات الحل والتأسيس المتوالية، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (14): التطور التاريخي لهياكل البحث والتطوير بالجزائر.

الهيئات	التأسيس	الإدارة	الغلق
مجلس البحث العلمي	1963	فرنسية - جزائرية	1968
منظمة التعاون العلمي	1968	فرنسية - جزائرية	1971
المجلس المؤقت للبحث العلمي	1973	وزارة التعليم العالي	1978
مندوبية الطاقات المتجددة	1982	المكتب الرئاسي	1986
المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني	1984	مكتب رئيس الوزراء	1986
المنذوبية العليا للبحث	1990	المكتب الرئاسي	1990
الوزارة المكلفة بالبحث والتكنولوجيا	1990	مكتب رئيس الوزراء	1991
الوزارة المكلفة بالبيئة	1991	مكتب رئيس الوزراء	1992
سكرتاريا الدولة للبحث	1991	وزارة الجامعات	1992
سكرتاريا الدولة	1992	وزارة التربية	1993
الجمعية بين القطاعية لتشجيع وبرمجة وتقييم البحث	1992	مكتب رئيس الوزراء	لحد الآن غ ن
الوزارة المكلفة بالتعليم العالي والبحث العلمي	1993	مكتب رئيس الوزراء	لحد الآن
وزارة البحث العلمي والتعليم العالي	1995	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	لحد الآن
مديرية التنسيق البحثي	1994	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	لحد الآن
وزارة مكلفة بالبحث العلمي	1999	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	لحد الآن

La source : Houcine Khelfaoui et Simone Eseau, African rapport, 2006, Algeria, p.01.

يوضح الجدول أعلاه أنه بالرغم من محاولات إرساء هياكل للبحث والتطوير إلا أنها عرفت مرحلة مطولة من عدم الاستقرار الناتجة عن إعادة الهيكلة وتغيير التسميات دون تفعيل المحتوى والنشاط، مما أدى إلى فشل عملية إدارة عمليات البحث والتطوير، نتيجة عدم وجود إستراتيجية واضحة الرؤية في هذا المجال. كانت أول محاولة جادة في هذا المجال إرساء قانون توجيه برامج البحث والتطوير التكنولوجي، رقم (11- 98، أوت 1998)⁽¹⁾ من أجل الترويج للإبداع والتطوير التكنولوجي، أين وضعت أهداف وبرامج للفترة 1998- 2002، كما جاء هذا القانون ليؤكد على أولوية هذه النشاطات على المستوى الوطني وفي إطاره تم إنشاء 590 مخبر بحث معتمدة على مستوى مختلف الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.

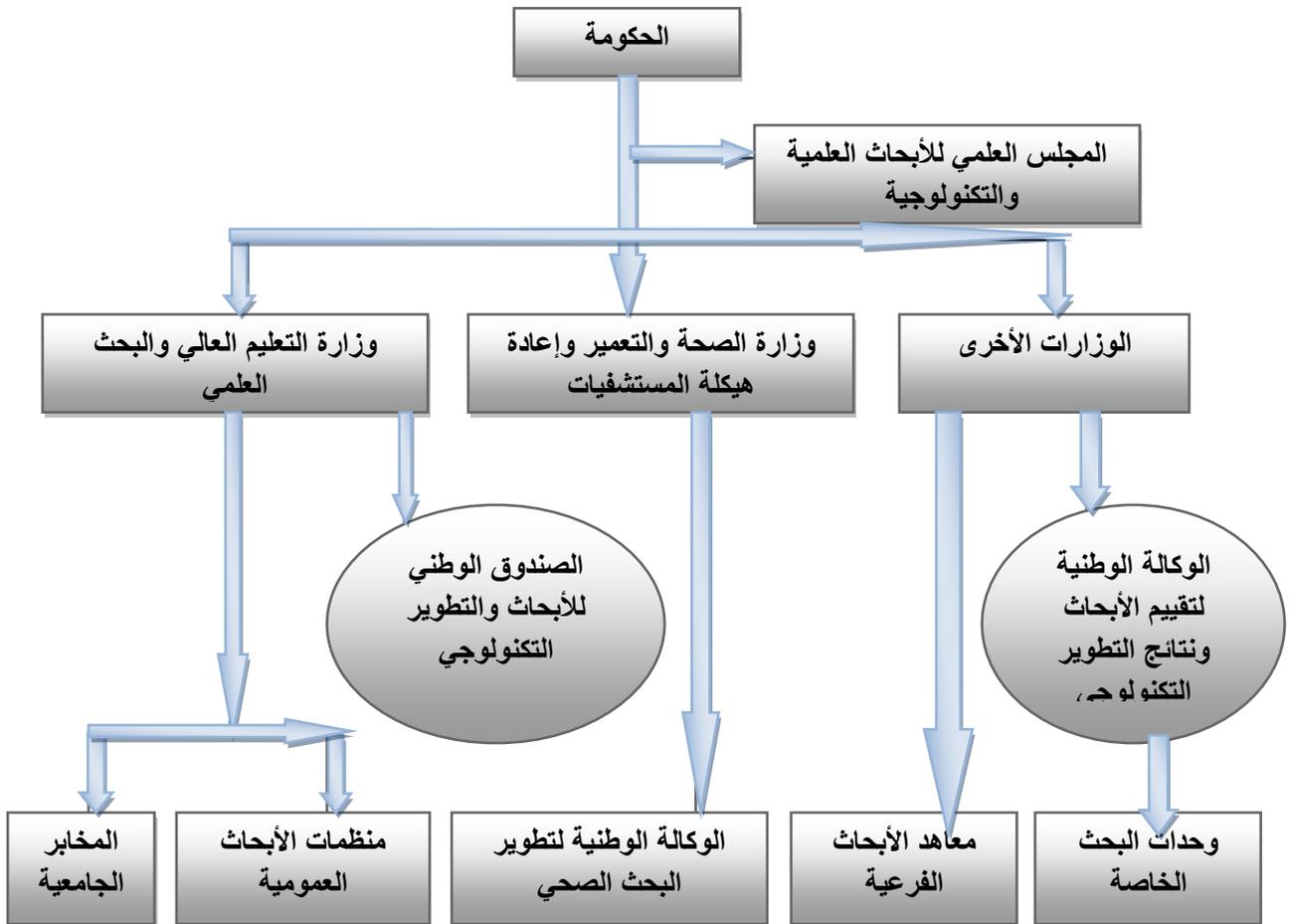
بالرغم من هذا الاهتمام، إلا أن عوائق كثيرة تقف أمام فعالية نشاطات ومخرجات عملية البحث والتطوير، من بينها عدم ارتباط مواضيع البحث باحتياجات الصناعة والاقتصاد ككل، نتيجة غياب البرمجة الموضوعية ومتابعة وتقييم نشاطات ومخرجات عملية البحث والتطوير، حيث تترك حرية اختيار مجالات البحث للباحثين، كما أنها في جزء كبير منها تخدم مخابر أجنبية، مما أدى للباحثين الجادين إلى مغادرة البلاد.

2/ مكونات النظام الوطني للعلم والتكنولوجيا بالجزائر: تشرف على الابتكار والبحث العلمي هياكل متعددة تتقاسم وظائف التسيير والاستشارة والتنفيذ فيما بينها، حيث تتولى وظيفة التسيير كلا من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ سنة 1994 من خلال هيئة ممثلة في المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تعنى بالتسيير المالي والبشري والإداري لمختلف مراكز ووحدات ومخابر البحث وتنفيذ سياسة

(1)- المرجع نفسه.ص.145.

الدولة في هذا المجال، كما أوكلت نشاطات الابتكار والإبداع لوزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، عبر المديرية العامة للتنافسية، والمعهد الوطني للملكية الصناعية، الذي يعنى بحماية حقوق الملكية الفكرية والمادية للمخترعين الجزائريين والأجانب، وتشارك بقية الهيئات الحكومية في تسيير نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بشكل مباشر بإدارة مراكز البحث العلمي والتطوير التكنولوجي التابعة لها إداريا، وكذا ترقية وتسيير هذه النشاطات على مستوى هيكلها، إما في شكل لجان قطاعية دائمة على مستوى كل دائرة وزارية أو في شكل لجان مشتركة بين القطاعات بغية التنسيق والتعاون بينها. (1) والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للنظام الوطني للعلم والتكنولوجيا.

الشكل رقم (36): الهيكل التنظيمي للنظام الوطني للعلم والتكنولوجيا.



Source: Houcine Khelfaoui et Simone Eseau, African rapport, 2006, Algeria, p.11.

يتبين من الشكل أعلاه أن النظام الوطني للابتكار يتكون من العديد من الهيئات ووكالات البحث والتطوير، تشرف عليها مجموعة من الوزارات كل في مجالها، على رأسها المجلس العلمي للأبحاث العلمية والتكنولوجية، كما تقدم الاستشارة بخصوص تخطيط ومراقبة السياسة الوطنية في هذا المجال، من طرف

(1)- المرسوم التنفيذي 92-22 الصادر بتاريخ 13-01-1992.

المجالس الاستشارية أحدها تابع للوزير الأول(*) والثاني تابع لوزير التعليم العالي والبحث العلمي(**)، بينما الإشراف المباشر عن عملية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، فتوكل إلى الوكالات المشرفة عبر مختلف مراكز البحث والجامعات وأهمها الوكالة الوطنية لتطوير البحث في الصحة والوكالة الوطنية لتطوير البحث في الجامعات، والوكالة الوطنية لتأمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية، وفيما يلي أهمها:

1/2 هيئات البحث والتطوير: تنقسم هيئات البحث والتطوير إلى: قطاع التعليم العالي، مراكز البحث العمومية ومراكز البحث الخاصة، وفيما يلي نبذة عنها: (3)

أ. قطاع التعليم العالي: لقد أسست فرنسا أول جامعة جزائرية في سنة 1909 بالجزائر العاصمة وكان طلابها أغلبهم فرنسيون، وكانت الوحيدة حتى سنة 1962، إضافة إلى بعض المراكز الملحقة في كل من وهران وقسنطينة، وقد خضعت الجامعة الجزائرية إلى عدة عمليات إعادة هيكلة تماشيا مع الطموحات الاقتصادية والتحويلات الاجتماعية والثقافية ومع وضعية الدولة المستقلة حديثا، وكانت أولى هذه العمليات إعادة الهيكلة لسنة 1961، حيث تم تغيير طرق التعليم ومحتواه من تخصصات ومقاييس، وحتى تنظيم وإدارة الجامعة، كما خضعت لإعادة هيكلة ثانية سنة 1999 نتيجة التحول من المركزية نحو التحرر والانفتاح على اقتصاد السوق، ومحاولة الاستفادة من فرص العولمة لصالح الاقتصاد الجزائري، حيث يتوجب إعادة النظر في دور الجامعة في توجيه نشاطات التعليم والبحث نحو مجالات العلم والتكنولوجيا التي تخدم احتياجات الصناعة والمجالات الحياتية الأخرى بدل التركيز على المخرجات الكمية فحسب.

في هذه المرحلة انتقل عدد الباحثين من 5000 سنة 1996 إلى 15000 سنة 2002، وقد نتج عن إعادة الهيكلة هذه التحولات نحو مقاربة اللامركزية في سياسة العلم والتكنولوجيا، والعمل الجماعي بين الجامعة ومراكز البحث الأخرى، مما يحفز للإبداع وخلق المعرفة الجديدة وتحقيق التغيير الإيجابي. إلا أن مخرجات هذه العلاقات والعمل المشترك لا تزال غير كافية، فبالرغم من لامركزية البحث والتطوير المتبناة، إلا أن المركزية الممارسة من طرف الدولة وتحكمها في زمام الأمور حال دون التشارك الحقيقي للمعرفة، مما جعل التنسيق والعمل المشترك من الصعب تحقيقه.

ب. مراكز البحث العمومية: بالإضافة لمجهودات البحث المبذولة على مستوى الجامعات والتي يغلب عليها الطابع الأكاديمي الموجه، هناك مراكز بحث أكثر تخصصا تعالج كلا منها مشكلات مطروحة في مجال تخصصها، والجدول التالي يوضح هذه المراكز.

(*) - مكون من الوزراء المعنيين بهذه النشاطات، ورؤساء اللجان القطاعية.

(**) - مكون من وزير التعليم العالي والبحث العلمي ورؤساء اللجان المشتركة بين القطاعات وممثلين عن كل لجنة وممثلين عن المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وممثل عن مراكز البحث والتطوير لدى المؤسسات العمومية والخاصة.

(3) Houcine Khelfaoui et Simone Eseau, (Algeria: **African rapport**, 2006), p.01.

الجدول رقم (15): مراكز البحث العمومية بالجزائر.

الإسم	المجال
مركز البحث في علم الفضاء والفيزياء الفضائية والجيولوجيا مركز تطوير التكنولوجيا المتقدمة CDTA مركز تطوير التقنيات النووية CDTN مركز البحث وتشغيل التجهيزات مركز البحث العلمي في تقنيات التعليم والرقابة CSC مركز الراديو للحماية والأمن مركز تطوير الطاقات المتجددة المركز الوطني لتقنيات الفضاء مركز البحث في المعلومة العلمية والتكنولوجية مركز البحث العمي وتقنيات التحليل الفيزيوكيميائي المركز الوطني للبحث التطبيقي في parazismphie مركز البحث في صناعة الزراعة الغذائية المعهد التقني لتطوير الزراعة الصحراوية مندوبية تطوير الزراعة في المناطق الصحراوية مركز الدراسات والأبحاث المطبقة في مجال الصيد البحري	جيولوجيا وفيزيا فضائية التكنولوجيا المتقدمة التكنولوجيا النووية التجهيز تلحيم ورقابة راديو الطاقات المتجددة تكنولوجيا الفضاء المعلومات العلمية و التكنولوجية الفيزيوكيمياء parazismphie الزراعة الغذائية الزراعة الصحراوية الزراعة الصحراوية الصيد البحري

Source: Houcine Khelfaoui et Simone Eseau, (Algeria : African rapport, 2006) ,p.11.

يتضح من الجدول أعلاه تمتع الجزائر بمحفظة متنوعة من مراكز البحث بحيث تغطي مختلف مجالات العلوم والتكنولوجيا المختلفة.

ت. مراكز البحث والتطوير الخاصة: هي عبارة عن مراكز بحث وتطوير تابعة لشركات صناعية تملكها الدولة والجدول التالي يوضح هذه المراكز ومجالاتها :

الجدول رقم (16): مراكز البحث والتطوير الخاصة بالجزائر.

اسم المركز	المجال
مركز البحث والتطوير سونطراك المؤسس سنة 1960 المعهد الجزائري للبتترول الملحق بسونطراك سنة 1998 مركز البحث لتقييم الهيدروكابير ومشتقاتها CERHID الملحق بسونطراك سنة 1998 مركز البحث والتطوير التابع لمجمع صيدال (1999) مركز الدراسات والأبحاث المنجمية EREM	الهيدروكابير الهيدروكابير الهيدروكابير صناعة الدواء مناجم

Source: Hoicine Khelfaoui et Simone Eseau, African rapport, 2006, Algeria ,p.12.

يتضح من الجدول أعلاه العدد المتواضع لمراكز البحث الخاصة بالجزائر والمنحصرة في مركز سونطراك وهو أكبرها، لاسيما بعد انضمام المعهد الجزائري للبتترول ومركز تقييم المحروقات ومشتقاتها، ويليهما مركز البحث والتطوير لمجمع صيدال، وهي مراكز شبه عمومية كونها تابعة لمؤسسات اقتصادية مساهمة.

2/2 الوكالات البحثية: تنقسم إلى وكالتين إحداها عامة تعنى بتطوير البحث الجامعي، والثانية تعنى بالبحث في المجال الصحي وهي:

أ. الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي ANDRU: هدفها تطوير وتقييم نشاطات البحث بالتنسيق مع مجالات وبرامج البحث الوطني (PNR) والمعاهد الجامعية، ومن مهام هذه الوكالة مايلي:

- إعداد برامج سنوية وطويلة المدى للبحث ومحاولة تنفيذها؛

- متابعة مشاريع البحث وتوفير التمويل اللازم لها، بحيث تكون الوكالة طرف في عملية تقييم هذه المشاريع؛
- تحفيز الباحثين من خلال دعم وتمويل الأبحاث الجامعية، والتأكيد على ضرورة نشر وتنفيذ نتائج البحث؛
- تحديد وتوفير الاحتياجات من التجهيزات والموارد المالية والوثائقية اللازمة للمشاريع؛
- تأمين المبادلات والعلاقات والمشاركة في المعلومات والمعارف والخبرات بين مختلف المجالات.

ب. **الوكالة الوطنية للبحث والتطوير في المجال الصحي:** تعنى هذه الوكالة بالمساهمة في تحقيق وتطبيق الأبحاث بالتنسيق مع البرامج الوطنية للصحة، وهي مكلفة بالمهام سابقة الذكر أعلاه.

أما فيما يخص التمويل، فإن الجامعة الجزائرية تعاني مشكلة ثبات في الميزانية مقابل تطور كبير في الاحتياجات، وما زادها اتساعا عدم كفاءة تسيير هذه الموارد وسوء نوعية الخدمات المقدمة، كما أن إدارة الجامعة الجزائرية لا تزال تابعة في مجملها لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من حيث الموارد والبرامج وحتى تحديد المخرجات، مما يجعلها بعيدة بشكل واضح في جعل الجامعة أحد أعوان خلق ونشر المعرفة وتحفيز الإبداع والتطور التكنولوجي، بالموازاة مع احتياجات الصناعة والمجتمع ككل، بالمقابل تستفيد الجزائر من برنامج الأمم المتحدة التطويري بالجزائر، الذي يلعب دورا هاما في تشجيع تطوير المشاريع البحثية من خلال برامج التعديل الهيكلي، وهدفها تفعيل التعاون في مجال توجيه ودعم التنمية البشرية نحو المساهمة التطبيقية، وكان أول مكتب هو VNDP سنة 1963.

إن الحديث عن تقييم النظام الوطني للابتكار في الدول المتخلفة عموما والجزائر خصوصا، يقتصر على تقييم الإبداع في القطاعات ضعيفة ومتوسطة التكنولوجيا، بينما يتم تقييم عملية الإبداع في الدول المتقدمة من خلال الإبداع في مجال التكنولوجيا العالية high-tech الأكثر تعقيدا والقائمة أساسا على العلوم والإبداعات الجذرية. إذن الإبداع في الجزائر ما هو إلا انعكاس لعمليات التعلم على مستوى بنيات وهياكل صغيرة وتقليدية، والتي تحكمها العلاقات غير الرسمية أكثر من الرسمية والنظامية.

إن نشاطات الإبداع والابتكار والبحث والتطوير غير محددة وغير واضحة بشكل رسمي على مستوى إستراتيجية المؤسسات، من جهة أخرى فإن عدم الاستقرار الذي تشهده البيئة العامة للدولة على مستوى الاقتصاد الكلي والمحيط السياسي والمؤسسي والتمويلي، كلها تدخل ضمن معوقات تطور النظام الوطني للابتكار، إضافة إلى ضعف العلاقات بين المؤسسات الصناعية وهيئات مراكز البحث، مما جعله في حالة عطالة وعدم قدرة حقيقية لتحقيق مفهوم التعلم الجماعي، ولعل أسباب ذلك تعود لما يلي: (1)

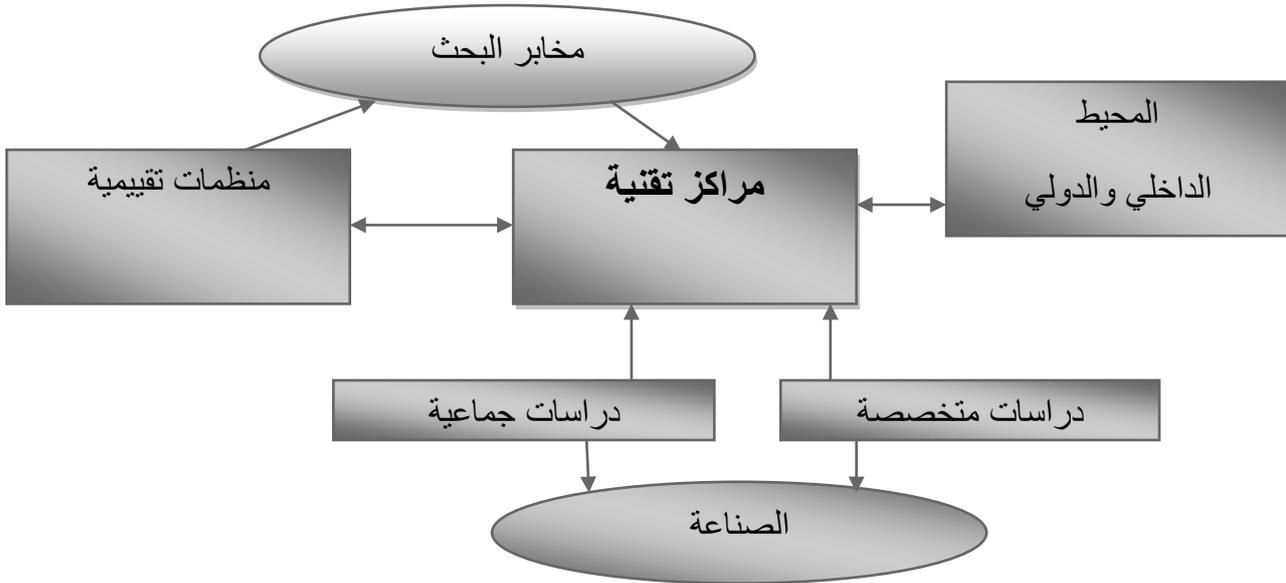
- عدم قدرة مراكز البحث على التفاعل مع الأنظمة الإنتاجية لضمان الحركية التكنولوجية الذاتية الكافية.
- صعوبة بناء المعرفة المحلية عبر المعرفة الضمنية التي تميز المؤسسات الصغيرة النامية والتي لم تنجح في مواكبة الاحتياجات والتداعيات الجديدة على مستوى البيئة المتميزة بالتنافسية غير المستقرة؛

(1) Abdelkader djeflat, **Construction des système d'innovation en phase de decolage dans les pays Afriains**, (France : Reseau Mag Tech, Laboratoire Clerse/ CNRS. Université de Lile 01 globelics DAKAR, 2009), P.05.

- عدم فعالية التقنيات المعتمدة في عملية التعلم بحيث لا تقدم فرص حقيقية لتجديد معارف المؤسسات؛
- عدم استقرار الكفاءات مما يعيق بالدرجة الأولى تراكمية المعرفة وتطور منحنى التعلم لديهم.

العديد من الممارسات التي قد تتخذها الدولة من أجل تشجيع البحث العلمي والإبداع التكنولوجي، كعلاوات البحث والإعفاءات المقدمة للمؤسسات الصغيرة في مجال البحث، وتحقيق التعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية، إلا أن بنى تحتية واضحة لا بد أن تتوفر لانطلاق نظام ابتكار وطني حقيقي، ولعل أحد الوسائل الفعالة لتحقيق ذلك، إرساء ما يسمى بالمراكز التقنية الصناعية⁽¹⁾ التي تنشأ من أجل تجميع الوسائل والموارد لتحقيق التطور التقني في قطاع معين، والمشاركة في تحسين جودة مخرجاته من منتجات وخدمات، وذلك من خلال توقع الاحتياجات والتطورات التقنية التي تصحبها، ومتابعة نشاطات البحث والتطوير الجماعية ونشر المعارف التكنولوجية، وتحويل نتائج البحث والتطوير نحو المجال الصناعي، وتستمد هذه المراكز قوتها من علاقة الشراكة بين القطاع الخاص (المتمثل في المؤسسات الصناعية) والقطاع العام المتمثل في البنية التحتية للبحث والتطوير، بحيث تتمكن من تحليل وتكيف ونقل التكنولوجيا اللازمة لتصميم منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين هذه الأطراف.

الشكل رقم (37): العلاقة بين المراكز التقنية والمخابر والمؤسسات.



La source : Abdelkader djeflat, Construction des système d'innovation en phase de decolage dans les p. A.(France : DAKAR, 2009), P.05.

يظهر من الشكل أن هذه المراكز التقنية تلعب دور الوسيط بين مخابر البحث بالمؤسسات الصناعية من جهة ومراكز البحث والجامعات حيث تتم الدراسات الجماعية والمتخصصة، وكذا المنظمات التقييمية كالمكاتب المانحة لبراءات الاختراع وكذا الممولة للمشاريع الإبداعية، كل ذلك على ضوء معطيات البيئة الداخلية والدولية، ولخدمة الصناعة بصفة عامة.

(1) Ibid, p.07.

يوضح الجدول التالي الفجوة بين الدول المتقدمة والدول المغاربية، في مجال المراكز التقنية الصناعية.

الجدول رقم (17): مقارنة بين مجموعة دول حول المراكز التقنية الصناعية لسنة 2008 .

الدولة	عدد المراكز	عدد العمال	تاريخ التأسيس	التمويل	شكل الهيئة (الوضعية الهيكلية)
فرنسا	16	2500	1948	54% عمومي	قانون خاص.
تونس	8	455	1969	50% عمومي	مؤسسات اقتصادية عامة.
الجزائر	2	210	1990	100% خاص	مؤسسة مساهمة.
المغرب	9	50	2005	40% عمومي	جمعيات.

La source: Abdelkader djeflat, Construction des système d'innovation en phase de decolage dans les p.A (France : DAKAR, 2009), p.06.

يتضح من الجدول أعلاه أن الجزائر هي أقل الدول نشاطا في هذا المجال، حيث تتوفر على مركزين تقنيين فقط، الأول حول صناعة التجهيزات، والثاني حول النسيج والجلود، كما يظهر أن مساهمة الدولة غائبة من حيث التمويل في كليهما، وعليه ومن أجل تفعيل النظام الوطني للابتكار يجب الأخذ بالانشغالات التالية: (1)

- تقديم خدمات تقنية للقطاع الصناعي من حيث التحليل والاختبار والخبرات؛

- إدراج الإبداع في المؤسسات وتحقيق التكوين المتخصص، وكذا اليقظة المعلوماتية والتكنولوجية؛

- تحويل التكنولوجيا بعد تحديد الاحتياجات منها وتحقيق التكيف، وإحلال التجهيزات الحالية بأخرى جديدة؛

- المساعدة على حيازة التكنولوجيا الجديدة من خلال تسهيل العقود، وكذا المساعدة التقنية والتدريبية؛

ثانيا. تقييم عملية تمويل نشاطات البحث والتطوير بالجزائر:

شهدت الجزائر في منتصف الثمانينات أزمة اقتصادية وسياسية خطيرة، حيث تراجع النمو الاقتصادي وتزايدت خدمات الديون في مقابل عائدات التصدير، حيث انخفض نصيب الفرد من الناتج المحلي الخام، من 2860 مليون دولار سنة 1986، إلى 1556 مليون في سنة 1995. (2) مما أدى إلى إعادة هيكلة الديون والانطلاق في عمليات إعادة الهيكلة الاقتصادية والتي تمخض عنها حرية المبادلات والأسعار، نتج عنها انخفاض في العملة وارتفاع في معدلات الفائدة، وغياب احتكار الدولة للاستيراد وحتى الانتاج وانفتاح الحدود وتشجيع الاستثمار الخاص المحلي والخارجي وأدوار جديدة للمؤسسة العمومية والبنوك.

بالرغم من هذه الجهودات لإنعاش الاقتصاد الجزائري، إلا أن المحروقات تبقى الركيزة الأساسية للاقتصاد الجزائري حيث يغطي أكثر من 60% من مداخيل الميزانية، و30% من الناتج المحلي الخام، وأكثر من 97% من الصادرات، حيث تعد الجزائر سابع أكبر احتياطي من الغاز الطبيعي في العالم، وثاني أكبر مصدر له، كما تحتل المرتبة 14 من حيث احتياطي البترول. (3)

أما عن الناتج المحلي الإجمالي فهو في تطور مستمر خلال السنوات الأخيرة، والجدول التالي يوضح تطور الناتج المحلي الإجمالي للفترة 2002-2005.

(1) - Abdelkader djeflat, op. cit. p 01.

(2) -Lahouel Ali.op- cit, p 06.

(3) -Houcine Khelfaoui et Simone Eseau,(Algerie: **rapport African**, 2006), p.01.

الجدول رقم (18): تطور الناتج المحلي الإجمالي للفترة 2002-2005.

حسابات وطنية	2002	2003	2004	2005
ن م خ بسعر السوق التجاري 10^6 \$	56951.45	68014.73	84817.50	104934.80
الاحتياطي المحلي الإجمالي 10^6 \$	23217.32	30518.77	39883.1	57075.15
ن م خ سعر السوق لسنة 2000 10^6 \$	58914.21	62920.28	66192.24	69905.62

عن بنك التطوير الإفريقي، p. 10، Houcine Khelfaoui et Simone Eseau, op-cit, source :

من الجدول أعلاه يتضح أن الاقتصاد الجزائري يحقق استقرارا نسبيا من خلال التطور الحاصل في معدل نمو ناتجها المحلي الخام، حيث قدر ب 6.9% لسنة 2002 و 5.4% لسنة 2004، و 4.5% لسنة 2005. بينما بلغ 2.6% سنة 2011 و 3.3% سنة 2012، بحيث 10% من الناتج المحلي الخام متأتية من الزراعة و 30% من المحروقات.⁽¹⁾ بينما تمثل نسبة النشاط الصناعي خارج المحروقات 6.9% لسنة 2012 و 7.2% لسنة 2011 من إجمالي الناتج المحلي، وبالرغم من المركز المالي الجيد للجزائر إلا أن النسبة الموجهة للبحث والتطوير ضعيفة جدا مقارنة مع الدول المتقدمة، والجدول التالي يوضح بعض النسب لبعض الدول.

الجدول رقم (19): النسب المخصصة لنشاطات البحث والتطوير عبر العالم.

الدولة	الو.م.أ	السويد	بريطانيا	سويسرا	فرنسا	ألمانيا	اليابان	إيطاليا	الجزائر
النسبة من (PIB)	20%	19.9%	19.7%	12.1%	11.2%	9.5%	8.1%	5.3%	0.34%

المصدر: منشورات داخلية لمجمع صيدال (المخطط الاستراتيجي طويل المدى 2007-2012).

يوضح الجدول أعلاه أن الجزائر مقارنة مع باقي الدول تشكل أضعف نسبة، بالمقابل تمثل الولايات المتحدة الأمريكية النسبة الأكبر والفارق غير قابل للمقارنة، إضافة إلى كونها نفقات حكومية نتيجة لتدني إسهامات المؤسسات الاقتصادية، وما يزيد الأمر سوءا أن هذه النسبة غير مستغلة في جزء كبير منها، ففي دراسة أجراها البروفيسور جفلات في محاولة لتقييم الإبداع بالجزائر مركزا على الميزانية المخصصة لتمويل نشاطات البحث والتطوير، استنتج أن 16% منها فقط يتم استغلاله فعلا، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21): معدل استهلاك الميزانية للبحث والتطوير للفترة 1999-2003. الوحدة (مليار دينار)

.	1999	2000	2001	2002	2003	المجموع
الميزانية المخصصة مليار دولار	21.15	31.21	33.66	36.38	36.88	158.75
الميزانية المستهلكة مليار دولار	5.1	4.1	5.1	4.6	5.6	24.5
المعدل %	24.11	13.13	15.15	14.64	15.39	15.43

La source: Abdelkader djeflat, Construction des système d'innovation en phase de decolage dans les p.A (France : DAKAR2009), P.06.,

Par : Syndicat National des chercheurs Algériens

إن النسبة الموجهة للبحث والتطوير تعد نسبة ضئيلة نسبيا، إضافة إلى أن معدل استهلاكها ضئيل جدا، ويعود هذا إلى العديد من العوامل أهمها غياب قوانين تأسيسية قوية في هذا المجال، وتدني عدد الباحثين المستغلين الذي يقل عن 10% من الإجمالي.⁽²⁾

(1) -التقرير السنوي لبنك الجزائر 2013.

(2) -Abdelkader djeflat , Op- cit, P.12.

من الواضح أن السبب الأول والرئيسي في ضعف المنظومة البحثية هو غياب التنسيق والتفاعل بين مختلف الفاعلين بها، إضافة إلى ضعف البنية التحتية القاعدية كالاتصالات والتكوين الأساسي، وكذا البنى المتقدمة كالجامعات والمعاهد البحثية والشركات الاقتصادية وحتى الهيئات الرسمية وغير الرسمية التي تعنى بتعديل قوانين الملكية الفكرية والشراكة والضرائب، مما يؤكد أن تفعيل مكونات نظام الابتكار من موارد بشرية وتمويلية ومؤسسية والتفاعل الحقيقي بينها يعد عامل نجاح وتحد حرج لتحقيق الإبداع بالجزائر.

ثالثا. تقييم رأس المال البشري في مجال العلم والتكنولوجيا بالجزائر: يتوزع رأس المال البشري الناشط في مجال البحث العلمي والتكنولوجي بين كل من الجامعات ومراكز البحث العمومية وشبه العمومية وبعض وكالات البحث، والجدول التالي يوضح توزيع الباحثين حسب مجال النشاط لسنة 2006.

الجدول رقم (21): توزيع الباحثين حسب مجال النشاط لسنة 2006

عدد الباحثين	عدد العمال	ع مشاريع البحث	عدد هيئات البحث	
550	1338	379	12	الطاقة المتجددة
238	473	153	3	التكنولوجيا المتطورة
120	215	20	7	علم الفيزياء والكيمياء والعلوم الإنسانية
3500	3500	988	38	الجامعات (الأبحاث القاعدية)
4408	5520	1540	60	

source : Houcine Khelfaoui et Simone Eseau, Algeria : African rapport, (2006), p. 10.

يتضح من الجدول أعلاه أن الجامعات تمثل النسبة الأكبر من هيئات البحث، والتي بلغت سنة 2011 47 جامعة، وقد طرأ على عدد الباحثين في ما بعد التدرج تطورات ملحوظة يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (22): التطور التاريخي لعدد الطلبة الباحثين في ما بعد التدرج للفترة 1982-2001

السنوات	83 -82	87 -86	93 -92	2001-2000	2011-2010
عدد الطلبة	5722	11407	13982	19225	60617

source : rapport de mesrs, 2012. Source électronique : www.mesrs.dz. Houcine Khelfaoui, op-cit, p.II.

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الطلبة الباحثين في ما بعد التدرج قد سجل تطورا ملحوظا في الفترة ما بين الثمانينات ومطلع القرن الواحد والعشرين بما يعادل عشرة أضعاف تقريبا.

مما سبق يتبين أن ما يقارب % 76 من قوة البحث متمركزة في الجامعات، أي أن أغلبية الباحثين عبارة عن أساتذة وطلبة باحثين، لا سيما بعد إعادة الهيكلة التي طرأت على الجامعة سنة 1999 حول ديمقراطية وعربية وجزائرية التعليم، التي أسفرت عن ارتفاع معدل الأساتذة الجزائريين يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نسبة الأساتذة الجزائريين إلى إجمالي الأساتذة بجامعات الجزائر للفترة 2001-2004.

السنة	2001	2002	2003	2004
العدد الكلي للأساتذة	298	697	14536	17460
عدد الأساتذة الجزائريين	128	376	13319	17401
المعدل	46.6%	53.95%	91.57%	99.66%

source : Houcine Khelfaoui et Simone Eseau, (Algeria African rapport), 2006, p.15.

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الأساتذة الجزائريين قد ارتفع على حساب الأجانب حتى بلغ التغطية الكاملة تقريبا، مما يشكل مؤشرا إيجابيا عن ثراء رأس المال الفكري بالجزائر.

كما شهد عدد الطلبة ما قبل التدرج تطورا هاما حيث كان في مطلع الستينات 1137 طالب وبلغ (1300000) سنة 2011 مما يعكس اهتمام الجزائر بتكوين رأس مال بشري قادر على تغيير مسار الاقتصاد الوطني نحو الأفضل، ولنفس الغرض تمت إعادة هيكلة جديدة نفذت سنة 2004 على 10 جامعات جزائرية، وهي نظام (ل. ماستر. دكتوراه) الذي تم تعميمه على كامل التراب الوطني بعدها، حيث يهدف إلى تحسين مخرجات الجامعة تماشيا مع مثيلاتها بالخارج، ورفع موثوقية الطلبة الجزائريين دوليا، وكذا خفض فترة التدرج وتكثيف مخرجات الجامعة مع احتياجات الصناعة وسوق العمل وتحسين طرق التدريس باستخدام التكنولوجيا الحديثة في الحصول على المعرفة وتقديمها، إضافة إلى المقارنة المرجعية لبرامج التدريس.

بالرغم من هذه الجهود إلا أن مستوى التأطير لا يزال ضعيفا نتيجة التطور الهائل في عدد الطلبة مقابل عدد الأساتذة، حيث بلغ عددهم 40140 أستاذ أي أستاذ مقابل 27 بعد ما كان أستاذ مقابل 23 طالب سنة 2000، وأستاذ مقابل 12 سنة 1990، ولهذا الغرض ومن أجل تحسين مدخلات النظام الوطني للابتكار تنتهج الدولة إستراتيجية التكوين خارج الوطن لاسيما للطلبة المتفوقين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (24): تطور عدد الطلبة المكونين خارج البلاد.

البلد المضيف	1998	2002	الفرق	2011	الفرق
الإجمالي	16074	14056	13-	50000	35944
فرنسا	208	335	18-		
ألمانيا	222	314	41-		
بلجيكا	448	437	09-		
إيطاليا	66	58	12-		
إسبانيا	99	133	+34		
و م أ	188	196	+44		
اليابان	12	45	+33		

source : : rapport de mesrs, 2012. Source électronique : www.mesrs.dz. Houcine Khelfaoui Op-cit, p. 18,

يتضح من الجدول أعلاه أن العدد الأكبر من الطلبة المكونين خارج الجزائر موجهين لاستكمال دراساتهم العليا في فرنسا، وألمانيا والاتحاد U.K وبلجيكا، وقد تضاعف هذا الرقم بالضعف سنة 2011 لا لشيء إلا لتنمية الكفاءات لتحضيرها لنشاطات البحث والإبداع.

المطلب الثاني: تقييم مخرجات النظام الوطني للابتكار بالجزائر.

تعطي عملية تقييم مدخلات النظام الوطني للابتكار حكما أوليا عن نجاعة هذا الأخير، إلا أنه من الضروري تقييم مخرجاته لمعرفة مدى مردودية هذه المدخلات ومقارنتها مع مثيلتها بدول أخرى من أجل الحكم النهائي على نجاعة النظام الوطني للابتكار، ويمكن تقييم مخرجات هذا الأخير من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها عدد المنشورات العلمية وعدد براءات الاختراع في الدولة.

أولاً. تقييم عدد المنشورات العلمية بالجزائر: بالرغم من الجهود سابقة الذكر حول تحسين مدخلات النظام الوطني للابتكار لاسيما مجال التكوين ما بعد التدرج، فإن المخرجات لم تكن في المستوى المنتظر، والجدول الموالي يوضح نسبة المنشورات العلمية الجزائرية من إجمالي المنشورات العالمية للفترة (1993-2001). الجدول رقم (25): نسبة المنشورات العلمية الجزائرية مقابل الدولية.

المجال/ السنة	1993	1997	2001
البيولوجيا الأساسية	0.07	0.10	0.06
أبحاث طبية	0.11	0.06	0.08
تطبيقات بيولوجية	0.22	0.22	0.22
كيمياء	0.37	0.49	0.62
فيزياء	0.37	0.62	0.73
علم الفضاء و ج	0.33	0.30	0.41
الهندسة	0.33	0.39	0.73
الرياضيات	0.45	0.43	0.63
المجموع	148	186	244

source : Houcine Khelfaoui et Simone Eseau, (Algeria : African rapport, 2006) , p. 20.

بالنظر للجدول أعلاه يظهر أن عدد المنشورات في تطور حيث انتقل من 148 إلى 244 منشور. والذي بلغ 1289 منشور دولي لسنة 2008 و2900 منشور محلي لسنة 2009⁽¹⁾ وهي نسبة ضئيلة بالنظر إلى عدد الباحثين، وتؤكد ذلك النسب الموضحة أعلاه، حيث يظهر أن هذا العدد متواضع جدا مقارنة مع المنشورات الدولية بحيث لم يبلغ في أي من المجالات نسبة 1% من هذه الأخيرة.

أما عن حصة المنتجات ذات التكنولوجيا العالية من إجمالي صادرات القطاع الصناعي الجزائري فقدرت بـ10 مليون دولار أمريكي لسنة 2008 مقابل 1.38 مليار دولار أمريكي حجم الصادرات الصناعية، أي ما نسبته 0.74%، وتقل هذه النسبة لتصبح 0.00012% من الصادرات الإجمالية للبلاد، والمقدرة بـ79.3 مليار دولار أمريكي، وهي نسبة تكاد تكون مهملة، مما يبين اعتماد الجزائر في صادراتها على المحروقات، ويزيد الأمر سوءا إذا ما قارنا هذه النسب عربيا إذ لا مجال للمقارنة الدولية، حيث نجد تونس والمغرب تصدر ما قيمته 564 مليار د.أ و857 مليار د.أ على التوالي كمنتجات ذات التكنولوجيا العالية، أي ما نسبته 5.6% و8.8% على التوالي من إجمالي الصادرات الصناعية.⁽²⁾ فبالرغم من المعدل المرتفع للاستثمار الأجنبي المباشر بالجزائر إلا أنه لم يساهم في نقل التكنولوجيا إلا بنسبة ضئيلة لارتكازها على قطاع المحروقات، كما يسجل ضعف العلاقات بين عناصر النظام الوطني للابتكار، إذ تقتصر على توفير الإطارات التي يحتاجها القطاع الصناعي بدل التعاون في عمليات الإبداع، ولعل هذا ناتج عن ضعف الهيكل الصناعي وضعف ثقافة البحث والتطوير لدى مسيري المؤسسات الوطنية وعدم استفادتهم من الأبحاث الجامعية، والاعتماد على الشركات الأجنبية في إنجاز الدراسات والمشاريع الجديدة.

(1) -دوبس محمد الطيب، مرجع سابق ص.193.

(2) - المرجع نفسه ص.193.

ثانيا. تقييم مخرجات النظام الوطني للابتكار من حيث براءات الاختراع: أحد أهم معايير الحكم على نجاعة النظام الوطني للابتكار القدرة على الحصول على براءات اختراع تحمي اكتشافات المؤسسات والهيئات والأفراد لمدة معينة، وتعد أولى مراحل الحماية إيداع طلب براءة اختراع والذي يتم دراسته من خلال مكاتب مختصة لمدة أقصاها عام ونصف، أين يتم قبول الملف وتمنح البراءة أو يرفض لعدم استيفاءه الشروط.

1/ تقييم موقع الجزائر من حيث براءات الاختراع عبر العالم: بغية الحكم على نجاعة النظام الوطني للابتكار بالجزائر، سيتم التعرض أولا لوضعية الإبداع عالميا من حيث براءات الاختراع المودعة والممنوحة لمجموعة من دول العالم، لمعرفة أكثر البلدان إبداعا وموقع الجزائر في هذا المجال.

1/1 تقييم براءات الاختراع المودعة عبر العالم: إن الحكم على نجاعة أي نظام ابتكار كان يكون بالدرجة الأولى من خلال تقييم عدد الطلبات المودعة من طرف دولة ما، لا سيما تلك المودعة من طرف مقيميها، وفيما يلي سيتم التعرض لهذا بشيء من التفصيل.

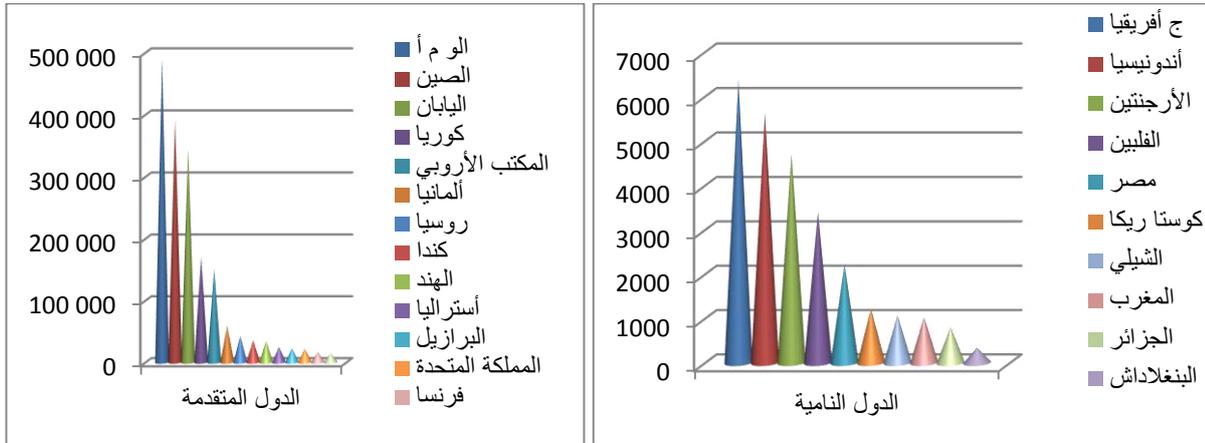
أ/ توزيع طلبات براءات الاختراع المودعة بين الدول المتقدمة والنامية عبر العالم: مما لا شك فيه أن الدول المتقدمة تسجل الحصة الأكبر براءات الاختراع، إلا أن المقارنة ضرورية بينها وبين الدول النامية من أجل تحديد حجم الفجوة بينهما، وارتقَاب القفزات غير المتوقعة لبعض الدول النامية في هذا المجال بالرغم من ضعف مصادر تمويل نشاطات البحث والتطوير، والوقوف عند أهم أسباب وجود هذه الفجوة حتى بين الدول النامية فيما بينها، والجدول التالي يوضح توزيع طلبات براءات الاختراع بين هذه الدول.

الجدول رقم (26): توزيع طلبات براءات الاختراع بين الدول المتقدمة والنامية عبر العالم.

المجموع البلدان المتقدمة	2008	2009	2010	النسبة من إجمالي الإبداعات	النمو 2009- 2010	البلدان النامية	عدد الطلبات لسنة 2010
	1 915 000	1 846 000	1 979 000	100	7,2		
الولايات المتحدة	456 321	456 106	490 226	24,8	7,5	ج أفريقيا	6383
الصين	289 838	314 604	391 177	19,8	24,3	الجزائر	806
اليابان	391 002	348 596	344 598	17,4	-1,1	الأرجنتين	4.717
كوريا	170 632	163 523	170 101	8,6	4,0	البنغلاديش	342
م البراءات	146 150	134 580	150 961	7,6	12,2	الشيلي	1.076
ألمانيا	62 417	583 59	59 245	3,0	-0,6	كوستاريكا	1.220
روسيا	41 849	38 564	42 500	2,1	10,2	مصر	2.230
كندا	42 089	37 477	35 449	1,8	-5,4	أندونيسيا	5.638
أستراليا	26 346	23 681	24 887	1,3	5,1	غينيا	197
البرازيل	22 917	21 944	22 686	1,1	3,4	كازاخستان	140
م المتحدة	23 379	22 465	21 929	1,1	-2,4	لتوانيا	185
فرنسا	16 419	15 693	16 580	0,8	5,7	مدغشقر	43
المكسيك	16 581	14 281	14 576	2,1	0,7	المغرب	1.034
الهند	71099	36 812	34 287	1,9	6,9-	الفلبين	3.393
هونغ كونغ	158 586	148 759	182 383	9,2	22,6	البيرو	300
أخرى	158 586	148 759	182 383	9,2	22,6	رومانيا	1.418

يظهر من الجدول أعلاه أن طلبات براءات الاختراع تتركز في الدول المتقدمة أكثر من الدول النامية حيث تحتكم على أكثر من 62% من إجمالي الطلبات، وهذا ناتج عن قدرتها المالية والاقتصادية القوية، إلا أن هذا التحليل لا ينطبق على الجزائر حيث تودع عددا متواضعا من الطلبات بالرغم من كبر ناتجها المحلي على الأقل مقارنة مع الدول النامية متوسطة الدخل، كمصر والمغرب وغيرها من الدول التي تودع طلبات أكبر من الجزائر بالرغم من ضئالة دخلها، مما يدل على أن نشاطات البحث والتطوير والمجسدة في شكل طلبات براءات اختراع ليست مقتصرة على القدرة المالية للدولة بقدر ما هي مرتبطة بمدى وجود سياسة قائمة وثقافة سائدة في هذا المجال. والشكل التالي يبين توزيع هذه الطلبات حسب درجة التمرکز.

الشكل رقم (38): توزيع طلبات براءات الاختراع المودعة حسب درجة التمرکز.



المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من بيانات المنظمة العالمية لحماية الملكية الفكرية سنة 2010. يتضح من الشكل أعلاه حجم الفجوة بين عدد براءات الاختراع المودعة من طرف الدول المتقدمة فيما بينها والتي يبررها حجم القدرة على التمويل، إلا أن هذا لا ينطبق على الصين حيث تعد هذه الأخيرة من بين الدول متوسطة الدخل إلا أنها تحتل الصدارة بعد الو م أ، بالمقابل فإن الهند والبرازيل وأستراليا تحرز عدداً أكبر من الطلبات مقارنة مع المملكة المتحدة وفرنسا بالرغم من فارق الدخل بينها، بالمقابل فإن الدول التي تسجل عدد براءات اختراع أقل تمرکز، فإن جنوب إفريقيا تسجل أكبر حصة والفجوة كبيرة بينها وبين باقي الدول كالمغرب والجزائر، بالمقابل فإن دولاً أقل دخلاً كمصر مثلاً تحقق عدد أكبر بكثير من دول أكثر منها دخلاً كالجزائر مثلاً، وهذا ما يؤكد أن مشكلة الإبداع والبحث والتطوير ليست مشكلة تمويل بقدر ما هي مشكلة ثقافة يجب تبنيها ورؤية يجب التخطيط لتحقيق أهدافها وهذا ما لم تستطع الجزائر.

ب. توزيع براءات الاختراع المودعة عبر العالم بين المقيمين وغير المقيمين: تتركز الإيداعات من البراءات بأكثر من 50% في آسيا و25% في أمريكا الشمالية و20% بأوروبا، بمعنى أقل من 5% موزعة عبر باقي دول العالم، وهذه النسب بدورها تتوزع بين المقيمين وغير المقيمين بنسب متفاوتة والجدول التالي يوضح توزيع براءات الاختراع المودعة في مختلف دول العالم عبر المكاتب و عبر PCT.

الجدول رقم (27): توزيع براءات الاختراع المودعة عبر العالم بين المقيمين وعبر و عبر PCT.

PCT (*) عدد الإيداعات عبر	عدد الإيداعات المقدمة للمكاتب			البلد
	غير المقيمين	المقيمين	المجموع	
766	803	94	897	الجزائر
97,561	255,832	247,750	503,582	الولايات المتحدة
64,486	110,583	415,829	526,412	الصين
51,519	55,030	287,580	342,610	اليابان
80,275	70,895	71,898	142,793	م الأوروبي
48	197	1,574	1,771	دانيمارك
1,537	1,591	618	2,209	مصر
37	39	8,018	8,057	كوريا
غ متاح	2,099	14,655	16,754	فرنسا
2,946	12,458	46,986	59,444	ألمانيا
26,759	30,357	4,754	35,111	كندا
28,456	33,450	8,841	42,291	الهند
4,847	5,297	541	5,838	أندونيسيا
2,199	2,453	339	2,792	شيلي
غ متاح	360	40	400	الأردن
132	317	1,415	1,732	كازاخستان
4,687	5,376	1,076	6,452	ماليزيا
857	880	169	1,049	المغرب
	643	347	990	السعودية
6,140	6,589	656	7,245	ش إفريقيا
غ متاح	37	7	44	اليمن
18,847	23,143	2,383	25,526	أستراليا
2,945	3,260	300	3,560	الفيتنام
5,525	5,526	1,360	6,886	اسرائيل

Source: WIPO Statistics Database, October 2012 Source electronique : www.who.com

من الجدول أعلاه يظهر أن الدول المتقدمة كالولايات المتحدة واليابان والاتحاد الأوروبي، تعتمد على إيداعات المقيمين أكثر من غير المقيمين، بعكس الدول النامية عموما والجزائر خصوصا حيث تسجل هذه الأخيرة فجوة مزدوجة حيث تقل لديها عدد الإيداعات عموما وتلك المقدمة من طرف المقيمين بالخصوص بالرغم من النمو الذي شهدته في عدد الإيداعات في الآونة الأخيرة بالرغم من كونها من بين الدول ذات الدخل فوق المتوسط، بالمقابل فإن الصين والتي تعد من الدول المتوسطة الدخل أيضا إلا أنها حققت نموا جوهريا فيما يخص حصة المقيمين من الطلبات المودعة لسنة 2012 مما جعلها تحتل الصدارة عالميا حيث بلغت 41.9%، وقدرت ب (560681 طلب) مقارنة بالولايات المتحدة (460276 طلب)، واليابان (342796 طلب).

2/1 تقييم براءات الاختراع الممنوحة عبر العالم وموقع الجزائر منها: تقييم نسبة أو عدد براءات الاختراع المودعة من طرف أي دولة المجهودات التي تبذلها هذه الأخيرة في مجال البحث والتطوير والإبداع عموما، ومدى الوعي بأهمية هذه الأخيرة في إثراء النظام الوطني للابتكار لأي دولة، ومدى انتشار ثقافة

(*) - the Patent Cooperation Treaty (الاتفاقية الدولية لبراءات الاختراع) حيث يمكن لابتكار واحد أن تتم تبرئته أكثر من مرة، حيث يتم تبرئته لأول مرة في بلد المنشأ ثم في بلدان أخرى لأغراض التجارة وتداول التكنولوجيا والأسواق، كما قد ينشأ الابتكار في بلاد وتتم تبرئته في بلد أخرى، وعموما براءات الاختراع تعد مؤشرا لفعالية نشاطات الابتكار والبحث والتطوير القاعدية، كما أنه ليس كل اختراع يمكن تبرئته، كما أن عدد الطلبات متوقف على نظام التبرئة الوطني في كل بلد.

الإبداع فيها، بينما توضح عدد براءات الاختراع الممنوحة نجاعة هذه المساعي والمجهودات، وفيما يلي سيتم تقييم براءات الاختراع الممنوحة في العالم وإجراء المقارنات اللازمة للحكم على نجاعة مساعي البحث والتطوير والإبداع بالدول النامية عموماً وفي الجزائر خصوصاً، والجدول التالي يوضح ذلك.

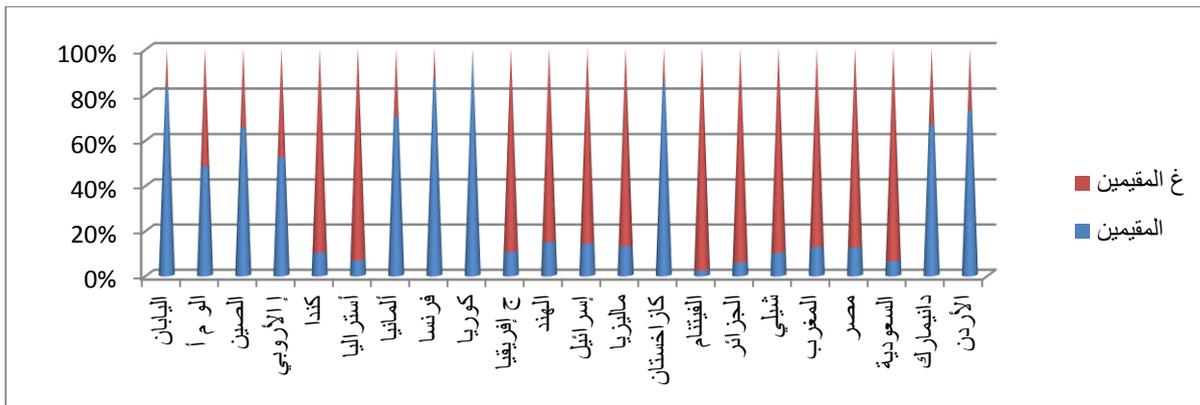
الجدول رقم (28): التوزيع الجغرافي لبراءات الاختراع الممنوحة عبر العالم لسنة 2011.

عدد البراءات سارية المفعول	عدد براءات الاختراع الممنوحة حسب مكاتب المنح			البلد
	غ المقيمين	المقيمين	المجموع	
4,625	1,453	93	1,546	الجزائر
105,463	16,610	1,267	17,877	أستراليا
696,939	59,766	112,347	172,113	الصين
8,644	909	104	1,013	شيلي
-	47	6,243	6,290	كوريا
1,597	37	73	110	دانيمارك
3,187	422	61	483	مصر
	29,527	32,585	62,112	م التبرنة الأوروبي
435,915	1,398	8,815	10,213	فرنسا
527,917	3,511	8,208	11,719	ألمانيا
137,368	18,612	2,150	20,762	كندا
41,361	4,392	776	5,168	الهند
1,542,096	40,729	197,594	224,505	اليابان
320	25	15	40	الأردن
581	279	1,608	1,887	كازاخستان
96	2,043	310	2,353	ماليزيا
غ متاح	853	126	979	المغرب
1,933	235	17	252	ع السعودية
6,530	4,729	567	5,296	جنوب أفريقيا
24,338	4,370	734	5,104	اسرائيل
2,113,628	115,879	108,626	224,505	الوم أ
9,990	1,796	48	1,844	الفيتنام

Source: WIPO Statistics Database, October 2011 Source electronique : www.who.com

من الجدول يتبين أن نسبة البراءات الممنوحة في غالبيتها تابعة للدول المتقدمة، حيث تأتي الوم أ في الصدارة وتأتي بعدها مباشرة اليابان والصين، هذه الأخيرة تحقق معدل منح أقل من سابقتها فبينما تحقق الوم أ واليابان معدل منح يقارب 45% و 65% على التوالي، فإن الصين تحقق معدل منح 32%، بالمقابل نجد أن البراءات الممنوحة للمقيمين بالصين أكبر منه بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية وبمعدل منح للمقيمين متساوي تقريبا ويقدر بـ 21.5%، مما يبين تركيز الصين على نشاطات البحث والتطوير بنفس المستوى الذي تبلغه كل من الوم أ بينما اليابان تحقق معدلا مضاعفا عن كليهما بمعدل المنح للمقيمين نسبة 57% مما يعكس جهودها المحلية والذاتية في نشاطات البحث والتطوير والإبداع، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

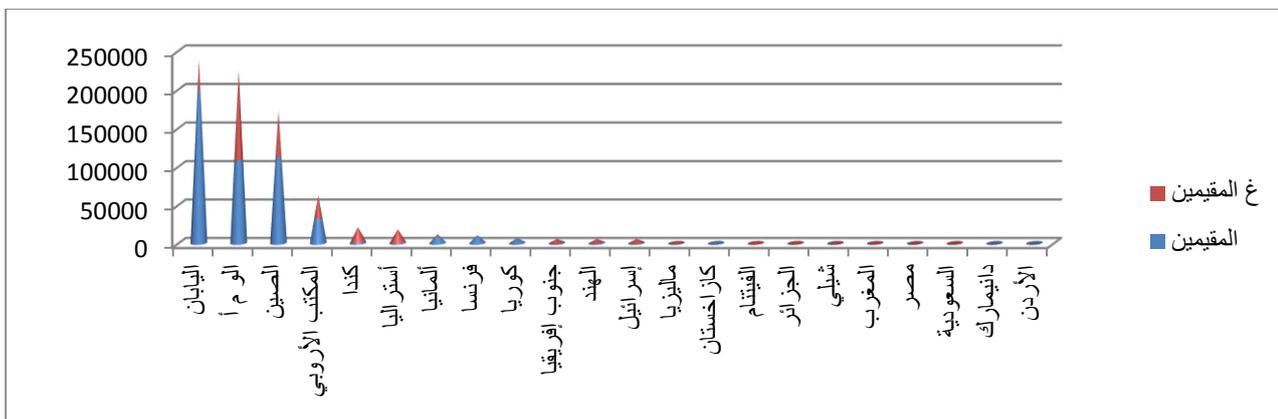
الشكل رقم (39): حصة المقيمين وغير المقيمين من براءات الاختراع الممنوحة عالميا لسنة 2011.



المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من بيانات المنظمة العالمية للملكية الفكرية.

من الشكل يتضح أن اليابان وألمانيا وكوريا وكازاخستان تسجل نسبة منح للمقيمين أكبر منها لغير المقيمين، بعكس الدول المتبقية ومنها الجزائر التي تسجل نسبة ضئيلة جدا من البراءات الممنوحة للمقيمين والمقدرة بـ 93 براءة اختراع بينما يمنح غير المقيمين بالجزائر 1453 براءة، أي أن براءات الاختراع الممنوحة للجزائر في غالبيتها لغير المقيمين وهذا ما يعكس ضعف منظومتها الابتكارية. بالمقابل فإن الدول النامية تسجل فجوة مزدوجة، إذ أنها تسجل عددا ضئيلا جدا من البراءات الممنوحة، والتي في جزء كبير منها لغير المقيمين، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (40): توزيع براءات الاختراع الممنوحة في العالم لسنة 2011.

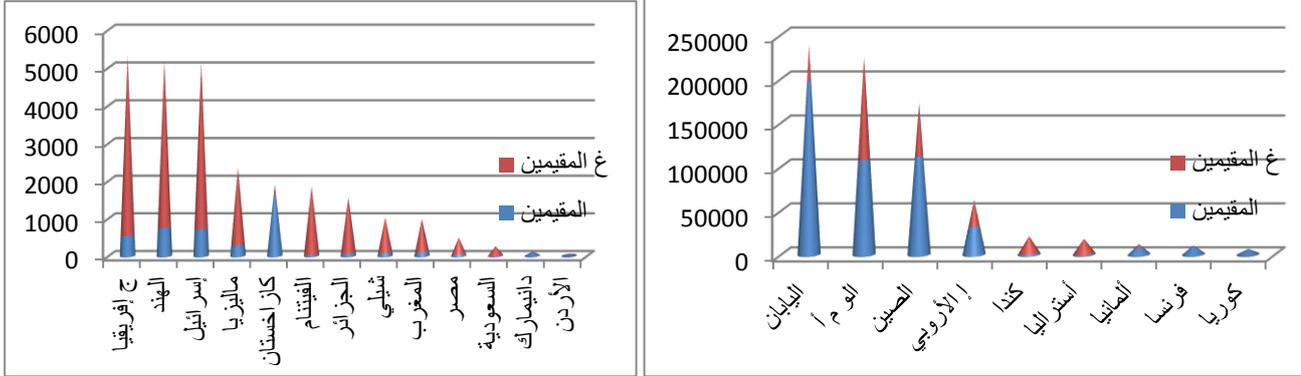


المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من بيانات المنظمة العالمية للملكية الفكرية.

يتضح من الشكل أن كلا من الولايات المتحدة والصين واليابان وبعدها الاتحاد الأوروبي، تحرز أغلبية البراءات الممنوحة عبر العالم لسنة 2011، بالمقابل فإن حصة الدول النامية لاتذكر أمامها، والشكل التالي يبين ترتيب البراءات الممنوحة حسب درجة تمركزها.

الشكل رقم (42): ترتيب البراءات الممنوحة حسب درجة تركزها

الدول ذات التركز الأكبر للبراءات الممنوحة. الدول ذات التركز الأقل للبراءات الممنوحة.

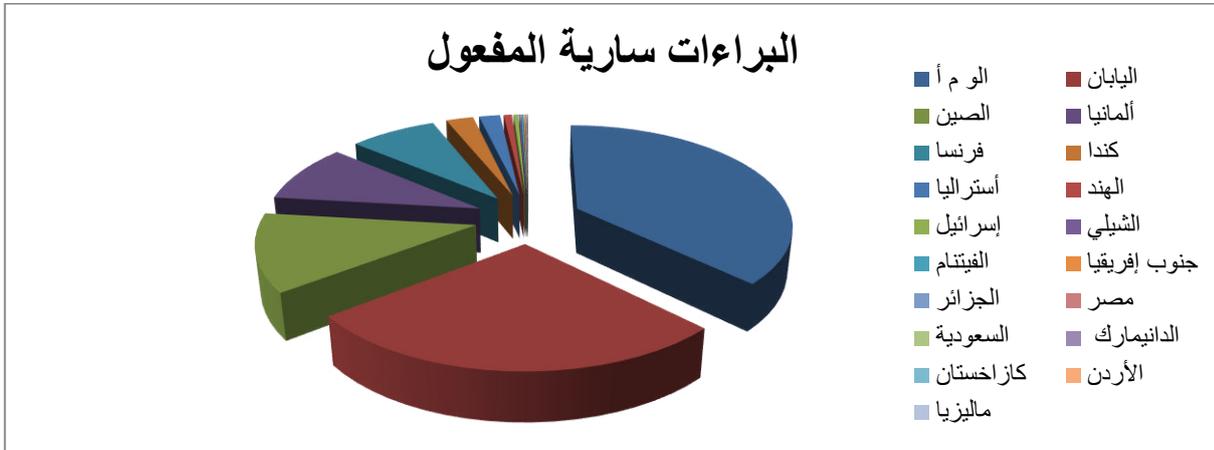


المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من بيانات المنظمة العالمية للملكية الفكرية.

يتضح من الشكل أن اليابان والولايات المتحدة والصين تأخذ الحصة الأكبر من البراءات الممنوحة بالنسبة للدول ذات التركز العالي للبراءات، بالمقابل فإن جنوب إفريقيا والهند وإسرائيل تأخذ الحصة الأكبر من البراءات الممنوحة بالنسبة للدول ذات التركز الأقل، بينما تسجل الجزائر تأخراً سواء بالنسبة لبراءات الاختراع الممنوحة على مستوى العالم عموماً أو على مستوى الدول ذات التركز الأقل أو الضعيف.

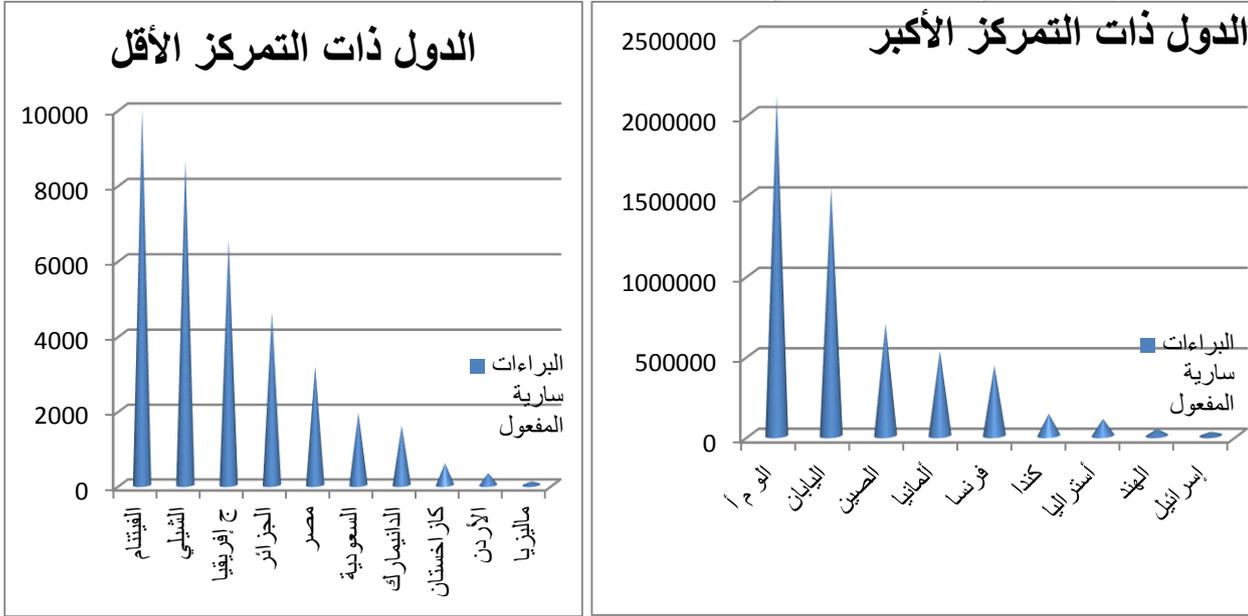
3/1 تقييم براءات الاختراع سارية المفعول عبر العالم: إن ما يقارب 7.8 مليون براءة اختراع سارية المفعول لغاية سنة 2011 بمعدل نمو 6.9%، وكان للولايات المتحدة أكبر منها (2.1 م) واليابان (1.5 م) بينما العكس بالنسبة للهند وروسيا، وارتفع هذا الرقم ليصل 8.6 مليون لسنة 2012 موزعة على الولايات المتحدة بـ 2.24 م، واليابان بـ 1.7 م، والنسبة المتبقية موزعة على باقي دول العالم، والشكل الموالي يوضح التوزيع الجغرافي للبراءات سارية المفعول في العالم إلى غاية سنة 2012.

الشكل رقم (43): التوزيع الجغرافي للبراءات سارية المفعول في العالم حتى سنة 2012.



المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من بيانات المنظمة العالمية للملكية الفكرية.

يتضح من الشكل أعلاه أن الو م أ واليابان تحتكم على أقرب من 70% من إجمالي براءات الاختراع سارية المفعول في العالم، تليها ألمانيا والصين وفرنسا بنسب متقاربة (بين 05% -10)، أما الباقي (5%) موزع على باقي دول العالم، والشكل الموالي يبين توزيع البراءات سارية المفعول حسب درجة التمرکز. الشكل رقم (44): توزيع براءات الاختراع سارية المفعول حسب درجة التمرکز لسنة 2011.



المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من بيانات المنظمة العالمية للملكية الفكرية. يتضح من الشكل أن الو م أ واليابان تأخذ الحصة الأكبر من البراءات سارية المفعول بالنسبة للدول ذات التمرکز العالي بعدها الصين وألمانيا بنسب متقاربة، بينما يقل التمرکز في باقي الدول، بالمقابل تأخذ الشيلي والفيتنام الحصة الأكبر بالنسبة للدول منخفضة التمرکز تليها جنوب أفريقيا والجزائر ومصر، بينما تأخذ باقي الدول الحصة الأقل بنسب متفاوتة، ويتضح من هذا التحليل أن الجزائر تحقق مركزاً مقبولاً من حيث براءات الاختراع سارية المفعول مقارنة مع الدول منخفضة التمرکز على عكس وضعيتها بالنسبة للبراءات المودعة والممنوحة.+.

2/ تقييم وضعية براءات الاختراع بالجزائر: لقد تم التعرض لمقارنة الجزائر دولياً من حيث براءات الاختراع، إلا أنه من الضروري تقييمها من جوانب أخرى للوقوف على أهم أسباب القصور فيها.

1/ التطور التاريخي لبراءات الاختراع في الجزائر: إن اهتمام الجزائر بحيازة براءات الاختراع حديث العهد، وهذا راجع لاهتمامات ذات أولوية أكبر وهي محاولة بناء الهوية الوطنية والتخلص من تبعات الاستعمار في كل المجالات، مما يفسر حصيلة الجزائر من براءات الاختراع سارية المفعول والتي يمكن وصفها بالمتواضعة بمقارنتها بباقي الدول، والجدول التالي يوضح التطور التاريخي لبراءات الاختراع في الجزائر.

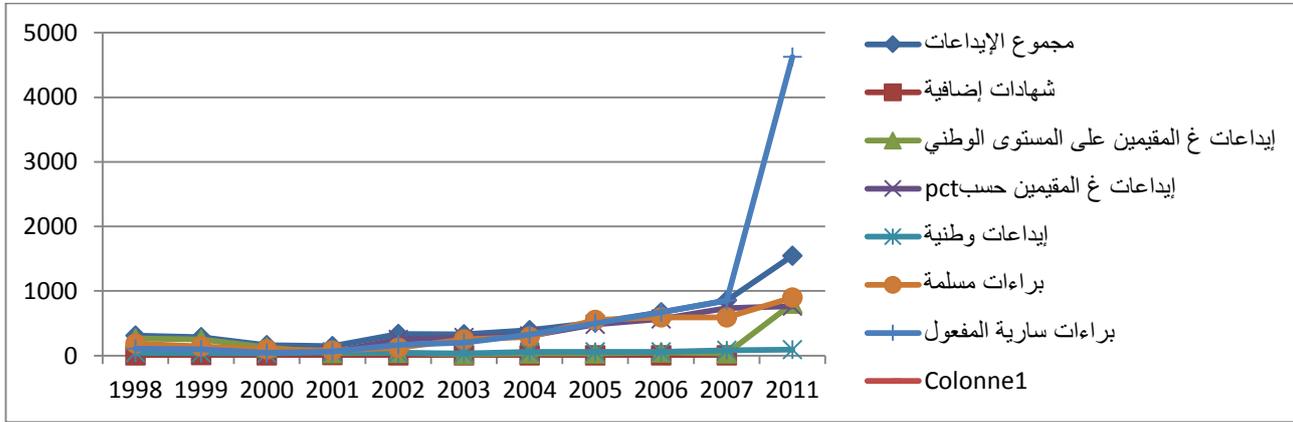
الجدول رقم(29): وضعية براءات الاختراع بالجزائر للفترة (1998-2007)

براءات سارية المفعول	براءات مسلمة	إبداعات المقيمين	إبداعات غ المقيمين		شهادات إضافية	مجموع الإبداعات	سنة الإيداع
			حسب PCT	على مستوى الوطن			
106	184	42	/	267	03	309	1998
96	143	36	/	248	06	284	1999
42	96	32	/	127	02	159	2000
61	78	51	56	38	07	147	2001
167	119	43	250	41	04	334	2002
200	250	30	280	16	02	328	2003
322	290	58	304	30	01	393	2004
498	550	59	431	34	01	514	2005
669	590	58	564	47	04	669	2006
852	590	84	734	31	03	852	2007
4625	1546	93	766	1453		1546	2011

المصدر: رحمانى أسماء، مذكرة ماجستير، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة AMPMECA-IND 2009 ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، كلية الاقتصاد والتجارة والتسيير، 2008-2009. عن المعهد الوطني للملكية الصناعية.

من الجدول يلاحظ أن مجموع إبداعات طلبات الاختراع تضاعف خلال الفترة (1998- 2007) ثلاث مرات تقريبا، بينما تضاعف مرتين خلال الفترة (2007-2011) إلا أن هذا التطور كان لصالح غير المقيمين والتي شهدت تحولا من الإيداع عبر المكتب الوطني للإيداع إلى الإيداع عبر القناة الدولية (جمعية حماية الاختراعات الدولية) والتي تعطي لصاحب البراءة امتياز أكبر لاكتسائها طابع العالمية. والشكل الموالي يوضح الاتجاه العام لبراءات الاختراع بالجزائر للفترة 1998-2011.

الشكل رقم (44): الاتجاه العام لبراءات الاختراع بالجزائر للفترة 1998-2011.



المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من بيانات المعهد الوطني للملكية الصناعية. يتضح من الشكل أعلاه أن براءات الاختراع سواء المودعة أو الممنوحة والبراءات سارية المفعول في تطور إيجابي ومستمر، بينما تسجل الشهادات الإضافية استقرارا طيلة الفترة والتي تتراوح بين 01-07 شهادات إضافية تمنح لطلابها بعد انتهاء فترة الحماية، بالمقابل تحقق براءات الاختراع المودعة من طرف المقيمين الجزائريين شبه استقرار، حيث تتزايد بمعدل ضئيل جدا.

2/2 توزيع طلبات براءات الاختراع وفقا لمصدرها ومجال النشاط: إن طلبات براءات الاختراع قد تكون من أكثر من مصدر فإما أن تكون من أشخاص طبيعيين أو معنويين، كما قد تكون من هيئات أو مؤسسات، والجدول التالي يوضح توزيع براءات الاختراع المودعة لسنة 2010 وفقا لمصدرها. الجدول رقم (30): توزيع براءات الاختراع المودعة وفقا لمصدرها لسنة 2010 بالجزائر.

شهادات إضافية	مجموع الإيداعات	طبيعة البراءات						
		أشخاص معنوية			مجموع المعنوية	أشخاص طبيعية		مجموع طلبات الأشخاص الطبيعية
		مؤسسات	مراكز بحث	جامعات ومعاهد		باحثين	خواص	
3	806	724	7	8	739	3	64	67

المصدر: المعهد الوطني للملكية الصناعية. مصدر إلكتروني: www.inapi.fr
يظهر من الجدول أعلاه أن عدد البراءات المودعة من طرف الأشخاص المعنويين أكبر منها عن تلك المودعة من طرف الأشخاص الطبيعيين ومرد ذلك إلى قدرة الأولى على تمويل نشاطات البحث والتطوير أكثر، بينما يسجل الأشخاص الطبيعيين الخواص عددا أكبر من الطلبات عن تلك المودعة من طرف الباحثين بينما يحدث العكس في الدول المتقدمة، بالمقابل فإن المؤسسات تسجل عددا أكبر بكثير من الطلبات بعكس المعاهد والجامعات ومراكز البحث بالرغم من أن النشاط الأساسي لهذه الأخيرة هو البحث والتطوير، وهذا يدل على ضعف منظومة البحث لا سيما الأساسي بالجزائر، كما تتوزع براءات الاختراع المودعة من مختلف المصادر على مجموعة من النشاطات، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (31): توزيع براءات الاختراع المودعة حسب مجال النشاط.

الإجمالي	الأصل		المجال التقني	الصف
	المقيم	غير المقيم		
333	7	326	حاجيات الحياة اليومية	A
56	18	38	تقنيات الصناعة والنقل	B
62	4	58	كيمياء ميتلوجي	C
194	6	188	النسيج، الورق	D
5	0	5	البناء	E
29	3	26	ميكانيك، كهرباء، تدفئة	F
39	24	15	السلاح	G
48	11	37	فيزياء	H
40	4	36	ضوء	
806	77	729		الإجمالي

المصدر: المعهد الوطني للملكية الصناعية. مصدر إلكتروني: www.inapi.fr
يظهر من الجدول أعلاه جليا المساهمة الكبيرة لغير المقيمين، مقارنة مع طلبات المقيمين في مختلف النشاطات، مما يؤكد ضعف المنظومة الوطنية للإبداع والابتكار، كما يتضح أن حاجيات الحياة اليومية تأخذ الحصة الأكبر من البراءات المودعة (40%) من الإجمالي، وتليها صناعة النسيج والورق (25%)، بالمقابل فإن المجالات عالية التكنولوجيا كتقنيات الصناعة والميكانيك تسجل نسبة ضئيلة تكاد لا تذكر وهي في غالبيتها مودعة من طرف غير المقيمين، مما يبين عدم اهتمام الدولة الجزائرية بالتخصصات عالية التكنولوجيا والتي تعد في الأصل المؤشر الأساسي للحكم على نجاعة النظام الوطني للابتكار لأي دولة.

سبقت الإشارة إلى أن حصة غير المقيمين من البراءات المودعة أكبر بكثير من تلك المودعة من طرف المقيمين، وبالتالي فإن دولا أجنبية عبر أشخاص طبيعيين ومعنويين تقوم بإيداع طلبات لحماية اختراعاتها، عبر المكاتب الوطنية لمنح البراءات، أو عبر القناة الدولية PCT، وفيما يلي ترتيب للدول العشرة الأولى المودعة لطلبات براءات الاختراع لغير المقيمين لسنة 2010.

الجدول رقم (32): عدد الإيداعات لطلب براءات الاختراع للدول العشرة الأولى في الجزائر لسنة 2010.

الرتبة	الدول	عدد الطلبات
01	فرنسا	133
02	الوم أ	126
03	ألمانيا	82
04	الصين	79
05	الجزائر	77
06	اليابان	77
07	بريطانيا العظمى	48
08	إيرلاندا	28
09	إيطاليا	24
10	إسبانيا	22

المصدر: المعهد الوطني للملكية الفكرية.

يتضح من الجدول أعلاه أن فرنسا تأتي في المقام الأول من حيث طلبات براءات الاختراع المودعة بالجزائر، وهذا راجع لكونها البلد الأكثر تعاملًا مع الجزائر اقتصاديًا، تليها في ذلك الوم أ وألمانيا والصين.

الشكل رقم (45): حصة الدول العشرة الأولى من طلبات براءات الاختراع بالجزائر.



المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقًا من بيانات المعهد الوطني للملكية الصناعية.

من الشكل يتبين أن ما يقارب ثلاثة أرباع الطلبات تنقسمها كل من فرنسا والوم أ وألمانيا والصين واليابان بينما تنقسم باقي الدول أعدادًا ضعيفة من الإيداعات، ويتناسب هذا مع توزيع المتعاملين الاقتصاديين الأوائل مع الجزائر.

2/3 تقييم براءات الاختراع من حيث معدلات الطلب ومعدلات المنح مقارنة مع مجموعة من الدول.

إن أهم المؤشرات التي تمكن من تقييم والحكم على مدى فعالية النظام الوطني للابتكار هي براءات الاختراع وفيما يلي جدول يوضح وضعية الجزائر مقارنة مع مجموعة من الدول حيال براءات الاختراع.

الجدول رقم (33): مقارنة بين الجزائر ومجموعة دول من حيث براءات الاختراع.

الجزائر	السعودية	مصر	اليونان	اسرائيل	اسبانيا	فرنسا	المعايير
23.80	6.83	61.00	227.58	985.20	1617.33	9570.50	متوسط المنح السنوي للمقيمين
0.10	0.05	0.16	0.22	0.19	0.79	0.79	حصيلة المقيمين من براءات الاختراع
48.08	73.92	497.80	524.00	1209.17	269367	13768.17	متوسط الايداع السنوي للمقيمين
0.13	0.05	0.35	0.42	0.18	0.87	0.81	حصيلة المقيمين من الطلبات
0.61	0.19	0.27	0.83	0.25	0.66	0.71	معدل المنح
201.83	143.83	327.60	787.08	1661.50	433.83	2561.67	متوسط المنح السنوي لغير المقيمين
0.9	0.95	0.84	0.76	0.81	0.21	0.21	حصة غير المقيمين من براءات الاختراع
321.25	715.83	931.80	737.50	5485.75	408.17	3239.83	متوسط الايداع لغير المقيمين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بالمراجع التالية:

- دويس محمد الطيب بعنوان: "محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر خلال الفترة 1996-2009"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010-2011. عن قاعدة بيانات المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO (الفترة: 1996-2007).

يظهر من الجدول أعلاه أن الجزائر تحتل المراتب الأخيرة بعد السعودية، سواء من حيث حصيلة المقيمين من البراءات الممنوحة، أو من حيث معدل الطلبات المودعة وكذا متوسط المنح السنوي ومتوسط الإيداع السنوي للمقيمين، فإذا كانت نسبة المنح لدى الجزائر (0.1) تبدو قريبة من إسرائيل مثلا (0.19) فهي بالقيم بعيدة جدا، فبينما يبلغ متوسط المنح للمقيمين بالجزائر من براءات الاختراع (23.8 براءة) فهو في إسرائيل (385.2 براءة) أي ما يعادل أكثر من 18 مرة، الشيء نفسه بالنسبة للطلبات المودعة، فبينما يقترب معدل الإيداع للجزائر (0.13) مثيله بإسرائيل (0.18) فإن متوسط الطلبات (1209.17) بالنسبة لهذه الأخيرة و(48.08) بالنسبة للجزائر، أي ما يعادل 21 مرة تقريبا هذا دون محاولة المقارنة مع الدول المتقدمة كفرنسا واسبانيا حيث يظهر الفارق واضحا من حيث القيم والنسب، مما يعكس قصورا ملحوظا فيما يخص الجهود الإبداعية من طرف الباحثين الجزائريين، وتصبح الوضعية أكثر سوءا عند معرفة أن نسبة البراءات الممنوحة في أغلبها (70%) كانت لأفراد، مما يكشف عن ضعف المؤسسات الاقتصادية في هذا المجال، مما يمثل مؤشرا لعدم فاعلية نشاطات البحث والتطوير التكنولوجي والابتكار في مراكز البحث والجامعات والمؤسسات الصناعية عمومية كانت أو خاصة، حيث تمثلت حصة القطاع الصناعي 15 براءة من مجمل البراءات الممنوحة لغاية سنة 2012، وتمثل 10 براءات منها لمجمع صيدال، مما يبين نجاعة إستراتيجية المجمع وقدرته على تنويع تشكيلة منتجاته وتطويرها، من خلال الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير والبالغ 1.5% من رقم أعماله⁽¹⁾ على الأقل مقارنة مع المؤسسات الوطنية الأخرى إذ لا مجال للمقارنة مع باقي الدول غربية كانت أو حتى عربية أو إفريقية.

(1) - دويس محمد الطيب، مرجع سابق، ص ص. 189-192

3/ التقييم الدولي لنشاطات الإبداع بالجزائر: تضمن تقرير وحدة الاستثمارات الاقتصادية حول الإبداع

لسنة 2007^(*) قياس أداء الابتكار لـ (82 دولة منها عربية و 9 أفريقية) من خلال قياس مؤشرات حول مدخلات الابتكار والعوامل المساعدة عليه، وكذا مؤشرات عن مخرجات الابتكار في شكل براءات اختراع هذه المؤشرات تحسب انطلاقا من بيانات مأخوذة من استطلاع لـ 85 مديرا لشركات على المستوى العالمي، حيث تضمن الاستطلاع مرحلتين الأولى (من 2002-2006) حول وضعية الابتكار في هذه الشركات خلال هذه الفترة والثانية (للفترة 2007-2011) حول توقع وضعية الابتكار لهذه الفترة، ثم إجراء مقارنة لإمكانية التغيير، ويبرز التقرير أن الجزائر تحتل المرتبة 76 بالنسبة للمدخلات، والمرتبة 75 بالنسبة للمخرجات و 79 بالنسبة لبيئة الابتكار أي أن المؤشر الكلي للابتكار هو 77 وهي أحد المراتب الأخيرة في مجال الابتكار، والأسوأ من ذلك كونها تحتل المرتبة العاشرة عربيا من أصل 11 دولة والثامنة أفريقيا من أصل تسعة دول أي أنها الأخيرة دوليا وعربيا وأفريقيا وبفارق شاسع في قيم المؤشرات.⁽²⁾

كنتيجة للمقارنة بين مدخلات النظام ومخرجاته، يتضح أنه إضافة إلى ضئيلة مدخلات النظام الوطني للابتكار، فإن نسبة المخرجات إلى المدخلات تعد أضعف، حيث تمثل حصة المليون دولار أمريكي الواحد من مخصصات الدولة للبحث والتطوير هي 0.45 براءة اختراع، وحصة الباحث الواحد من المنشورات العلمية 0.12 منشور دولي و 0.33 منشور محلي،⁽³⁾ ولعل ما يفسر هذا خلل منظومة البحث والتطوير وبعد المنظومة الصناعية عن مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

لعل أهم أسباب تردي وضعية الإبداع والابتكار بالجزائر كون الاقتصاد الجزائري يعتمد أكثر على قطاع المحروقات الذي يهيمن على النسبة الأكبر في الناتج المحلي بصفة عامة والصادرات بصفة خاصة (97.91%) من إجمالي صادرات الجزائر لسنة 2010، بالمقابل تمثل صادرات القطاع الصناعي (8.4%) سنة 2001،^(**) كما أن النسيج الصناعي بالجزائر يشهد نموا للقطاع الخاص والذي تتزايد وتيرته بشكل تصاعدي سنويا، إلا أن ما يميزه هو الطابع العائلي ما يحد من إمكانية الإبداع بمعناه الواسع، بالمقابل فالقطاع العام يشهد منحى تنازليا نتيجة عمليات الحل أو التجزئة والخصخصة الجزئية أو الكلية.

مما سبق يتبين أن النظام الوطني للابتكار بالجزائر يحتاج إلى عملية انعاش قوية، وهذه مراحلها:⁽⁴⁾

- التحسين اللامركزي للمعارف من خلال بناء الكفاءات، واستخدام المعرفة المحلية وتحسين قدرات التعلم.

(*) - هيئة رائدة عالميا في مجال التنبؤات الاقتصادية والتجارية والبحث والتحليل وهي مستقلة عن أي هيئة إدارية أو شركة وبالتالي لها الحرية الكاملة في التحليل الموضوعي غير المتحيز

(2) - المرجع نفسه، ص ص 298-299. عن تقرير مؤشر الابتكار العالمي لكلية إدارة الأعمال واتحادات الصناعات الهندية، 2010.

(3) - المرجع نفسه، ص 299.

(**) - انخفاض نسبة صادرات الجزائر الصناعية ليس نتيجة انخفاض الناتج الصناعي بقدر ما هو ناتج عن ارتفاع الناتج المتأتي من قطاع المحروقات، إضافة إلى طبيعة النسيج الصناعي بالجزائر، حيث يمثل النشاط الصناعي سنة 2008 ثلث النشاط التجاري بالجزائر بحجم يعادل 40228 شركة صناعية تمثل 1962 منها شركات ذات ملكية أو تسيير أجنبي و 11937 شركة خاصة، من إجمالي المؤسسات البالغ 127723 شركة.

(4) Abdekader djeflat, op-cit, p.11.

- التحسين المركزي للمعرفة من خلال التعلم التكنولوجي ونقل التكنولوجيا الخارجية، من خلال نشاطات البحث والتطوير ومجموعات التعلم التكنولوجي، وخلق المعرفة الجديدة من خلال نشاطات البحث والتطوير.

المبحث الثاني: واقع الصناعة الدوائية بالجزائر، وتقييم مجهودات الإبداع فيها.

لا يعد الدواء موضوعا لإشكالية علمية أو صناعية أو تجارية، بقدر ما هو بعد اجتماعي هام للسياسة الصيدلانية، حيث تعد المنتجات الصيدلانية من السلع الأكثر خصوصية من حيث ضرورة تحديث الوسائل اللازمة لضمان حد أقصى من الأمان للفرد عند استهلاكه لهذا المنتج أكثر من أي سلعة أخرى، نتيجة ارتباطها المباشر بحياة الفرد وصحته، مما يدفع المؤسسات المنتجة لهذه المادة الحيوية، إلى تحري خفض الآثار الجانبية للأدوية قدر الإمكان، مما جعله أكثر المنتجات استمالة للتعديلات وسن القوانين بشأنها، والحرص على عمليات مراقبتها وتسجيلها وتصنيعها و تخزينها وتوزيعها وتسويقها، وحتى من حيث التكوين الطبي والصيدلاني للموارد البشرية العاملة في هذا القطاع، مما يستدعي الاطلاع على واقع صناعة الدواء.

المطلب الأول: واقع صناعة الدواء بالعالم.

تعد صناعة الدواء من أكثر الصناعات ديناميكية وربحية وتنافسية، إذ أنها قائمة أساسا على الإبداع الذي يمنحها ميزات تنافسية مستدامة، والهدف منها اكتشاف وتطوير وإنتاج وتوزيع أدوية جديدة للاستعمال البشري والحيواني، كما تتعدى انشغالاتها الجانب العلاجي، إلى الجانب الوقائي زيادة في رفاهية المجتمع.

أولا. نشأة وتطور صناعة الدواء: مرت الصناعة الصيدلانية على مراحل عدة انطلاقا من سنة 1820 حيث بدأ الصيدال في إنتاج الأدوية باستعمال ما يسمى ب (extraction des substances actives des drogues) والتي كان لها الأثر العميق على فعالية العلاج بهذه الأدوية،⁽¹⁾ وكانت الإنطلاقة الجدية للصناعة الصيدلانية الحديثة في نهاية القرن التاسع عشر بتطوير ما يسمى ب (les médicaments de synthèse) وكان أول دواء من هذا النوع هو البراسيتامول الذي سوق سنة 1885 والثاني هو الأسبرين المسوق سنة 1897.⁽²⁾ وحتى سنة 1940 كانت الصناعة الفردية للدواء هي الطابع الذي يميز هذا المجال، أين كان الصيدال يستخدمون الأعشاب والمواد الكيميائية اعتمادا على التجربة، إذ كانت الإبداعات والاكتشافات في هذا المجال بمحض الصدفة أحيانا، والحاجة أحيانا أخرى، وظهرت في هذه الفترة إبداعات هامة كالأنسولين والمضادات الحيوية، كما تم اكتشاف البنيسيلين سنة 1928 وأنشئ أول مصنع لإنتاجه سنة 1941 بالو.م.أ بعد اكتشاف

(1)- فريك يحي، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، مذكرة ماجستير في الإقتصاد الصناعي، 2011-2012 جامعة بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ص.109.. مصدر إلكتروني: تاريخ التصفح 2014/05/25 www.biskra.theses.fr

(2)- Lahouel Ali, le triple role de l'état dans l'industrie pharmaceutique Algérienne, (Algérie : Université Djilali Liabes, Sidi Bel Abes, 2013), p.03

المضادات الحيوية،⁽¹⁾ نتيجة لتطور الصناعة الكيميائية، واعتبرت بمثابة الانطلاقة نحو تبني إستراتيجية واضحة لتصنيع الدواء،⁽²⁾ وإرساء مخابر بحث وتطوير على مستوى المؤسسات.

بعد الحرب العالمية الثانية كانت الحاجة ماسة إلى تغطية كافية من الإنتاج الصيدلاني لسد الاحتياجات من هذه المادة الحيوية، أين دخلت الصناعة مرحلتها الثانية، حيث جندت الطاقات والأموال لهذا الغرض وكانت أولى بدايات الاهتمام المباشر بشهادات البحث والتطوير، وتكاثر المؤسسات المصنعة للدواء.

في الفترة (1970- 1980) أخذت الصناعة الصيدلانية مسارا آخر دخولا إلى مرحلتها الثالثة، حيث تم تقليص عدد المؤسسات المصنعة للدواء والتوجه نحو المجمعات الكبرى بضم العديد من الفروع، والتي أخذت على عاتقها مسؤولية البحث والتطوير باعتباره استثمار طويل الأجل، وانتهج أسلوب الإدارة بالمشاريع.⁽³⁾

بعد الثمانينات دخلت صناعة الدواء مرحلتها الرابعة أين زاد الاهتمام أكثر بالمراقبة، والتجارب العيادية حيث أصبح المستهلك أكثر وعيا باحتياجاته ورغباته بحثا عن رفاهية أفضل، مما أدى بالمؤسسات الصيدلانية للبحث أكثر من أجل تطوير وابتكار منتجات جديدة ومرنة وتوسيع تشكيلة منتجاتها.⁽⁴⁾

شهدت الصناعة الصيدلانية تحولا عميقا عما كانت عليه في نهاية التسعينات من القرن الفارط، وكان له أثر على عناصر العرض والطلب معا، لاسيما عندما ظهرت ثورة البيو تكنولوجيا التي تسببت في حركة رهيبية من عمليات الاندماج والاستحواذ والتنازل، وأدى إلى ولادة شركات ضخمة جدا (big Pharma) من أجل تطوير القدرة على البحث والتطوير وغزو الأسواق، بالمقابل ظهرت مؤسسات صغيرة متخصصة في مرحلة معينة من مراحل الإنتاج، مما أدى إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة ارتفاع تكاليف البحث والتطوير.

ثانيا. هيكل صناعة الدواء: تتضمن الصناعة الصيدلانية أشكالا عديدة من المؤسسات مختلفة الأحجام والقدرات التكنولوجية والبشرية، حيث تقسم الصناعة الدوائية إلى ما يلي:⁽⁵⁾

- صناعة المادة الأولية وهي العنصر الأساسي في عملية الإنتاج النهائي، وهي المادة المستخدمة للصناعة التحويلية، ولها دور مهم في جودة المنتج النهائي ويمكن أن تتكون من مواد طبيعية وغير طبيعية (كيميائية).

- صناعة مستلزمات التعبئة والتغليف والكبسولات الفارغة.

- صناعة المنتج النهائي للصناعة التحويلية وتنقسم إلى:⁽⁶⁾

- أدوية أصلية خاضعة لبراءة اختراع ولا يمكن تصنيعها إلا من طرف الشركة المالكة لبراءة الاختراع.

- أدوية مصنعة بموجب ترخيص من الشركة المالكة لبراءة اختراع.

- الأدوية الجنيصة والتي انتهت مدة احتكار براءة اختراعها وتصنع دون ترخيص من الشركة الأصلية.

(1)- عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، (سوريا: جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2009)، ص 29.

(2) - فريك يحيى، مرجع سابق، ص.109.

(3) - المرجع نفسه، ص.109.

(4) - Lahouel Ali, op-cit, p.06.

(5) - عبد الحكيم عبد الله السور، مرجع سابق، ص 29.

(6) - المرجع نفسه، ص. 30.

إن المؤسسات الرائدة المتمثلة أساسا في الشركات متعددة الجنسيات، تتولى مختلف مراحل عملية إنتاج الدواء بدءا من البحوث الأساسية والتطبيقية حتى المكونات من المواد الأولية والوسيط، وكذا الإنتاج النهائي والتوزيع، وبالتالي وبحكم خبرتها فهي تملك القدرة على إنشاء وحدات إنتاجية جديدة وابتكار أدوية جديدة باستمرار من خلال منحى التعلم الذي حققته، كما توزع هذه المؤسسات نشاطاتها عبر العالم من خلال التراخيص وعلاقات الشراكة التي تكون عادة تابعة للدول المتقدمة من حيث التسيير والتمويل والتكنولوجيا.

النوع الثاني يتمثل في المؤسسات المبتكرة (innovatrice) وهي المؤسسات التي تعنى بإنتاج الأدوية التي انتهت مدة حماية براءات اختراعها من جهة، كما بإمكانها إنتاج بعض الأدوية الجديدة (الأصلية)، أما النوع الثالث يتمثل في المؤسسات المقتصرة على إعادة الإنتاج، وهي المؤسسات غير القادرة على ابتكار أدوية جديدة، بحيث تكتفي بشراء المحتويات الفعالة (الرئيسية) للدواء (API) من طرف مؤسسات العرض العالمية (suppliers) أو من طرف المؤسسات الأصلية (أي الرائدة أو المتحرك الأول)، وتعيد إنتاج الدواء في مراحل الأخيرة، وتعرضه تحت مسميات جديدة تماما (علامة خاصة بها)، أو تحت مسميات عالمية للأدوية الجنيصة، والتي تختلف بدورها عن المسميات الأصلية للدواء الأصلي، وهو الطابع المميز للدول السائرة في طريق النمو حيث التكنولوجيا بسيطة والقليل منها فقط تستطيع إنتاج المكونات الفعالة للدواء.

ثالثا. خصائص الصناعة الدوائية: تتميز صناعة الدواء بما يلي: (1)

- تعدد المنتجات الدوائية وتنوع استخداماتها واختلاف المواد المستخدمة لكل منها واختلاف طرق إنتاجها؛
- اعتماد هذه الصناعة على الاكتشافات العلمية بقوة وبالتالي فهي تتطلب رؤوس أموال كبيرة للبحث والتطوير، وضرورة الالتزام بشروط التصنيع الصيدلاني الجيد نظرا لخطورة الخطأ أو التقصير؛
- صاحب قرار الشراء في معظم الأحيان هو الطبيب وليس المستهلك النهائي، بالمقابل فإن الطلب عليه ضعيف المرونة السعرية وكذلك الدخلية وهو غير قابل للتأجيل نظرا لأهميته؛
- تعمل الصناعة الدوائية تحت ظروف خاصة نتيجة الطبيعة الاستثنائية لمخرجاتها، باعتبارها موجهة لتأمين الصحة العامة، لذلك فهي تعمل في ظل قوانين محلية ودولية صارمة للتسجيل والمراقبة والتسويق؛
- الصناعة الصيدلانية من الصناعات كثيفة رأس المال، نتيجة لحاجتها إلى نشاطات البحث الأساسي والتطبيقي والتطوير والابتكار، وبالتالي فهي تحتاج إلى تمويل من طرف الدولة ومنظمات دولية أخرى؛
- نظام التوزيع يشكل جزءا هاما في إستراتيجية التسويق الصيدلاني نتيجة معدلات الإنتاج العالية واتساع السوق المستهدفة، وضرورة إيصال المنتجات الصيدلانية إلى المستهلك النهائي بكفاءة وفعالية وسرعة.
- تتميز الصناعة الدوائية بالتخصص الشديد وتتطلب كفاءات علمية ومهنية وخبرات متخصصة ومهارات عالية، كما تتميز بشدة المنافسة نتيجة لارتفاع معدل الربحية وكذا اتساع سوقها مقارنة مع باقي القطاعات.

(1) - المرجع نفسه، ص. 30.

- تحضى الصناعة الدوائية بالأولوية عند تخصيص الميزانية العمومية، لارتباطها بالصحة العمومية، والإشراف على عمليات الاستثمار فيها والتوزيع من طرف السلطات الخاصة من خلال منح التراخيص. يتركز إنتاج الدواء لدى عدد قليل من المخابر والشركات العالمية حيث تمثل الـ.م.أ واليابان وأوروبا 72% من السوق العالمي للدواء، بالمقابل تساهم الدول النامية بنسبة قليلة ومقتصرة على الأدوية الجينية.* بالمقابل فإن المؤسسات المصنعة للدواء الجينيس تنفق ما نسبته من 40 إلى 50% من تكاليفها على المواد الأولية والمكونات الفعالة للدواء (API)، مما يعرض إمكانية قدرتها على تقديم أدوية بأسعار تنافسية للخطر، وبالتالي فهي تبحث دائما على عارضين لهذه المواد بتكاليف أقل وهذا ما يدفع المؤسسة المصنعة للدواء الأصلي، للبحث عن شراكة مع عارضين جدد "خارج إطار العارضين للمادة الفعالة المعتادين"، وذلك لتحقيق أرباح أكثر، مثال على ذلك الهند والصين، باعتبارهما الأكثر جاذبية من حيث التكاليف الأقل، والكفاءة العالية في التركيب، من جهة واتساع سوقها من جهة أخرى، إضافة إلى استراتيجية التطوير والابتكار التي تنتهجها، وكذا سياسة التكوين الخارجي في تخصصات الكيمياء والصيدلة في أوروبا والولايات المتحدة، لحيازة معارف جديدة ومهارات وخبرات أكثر في هذا المجال.

إن هذا المنحى الذي تنتهجه دول الشمال في صناعة الدواء يدعو دول الجنوب إلى إعادة النظر في الإستراتيجية التي تتبعها في هذا المجال، من أجل الارتقاء بصناعتها والرفع من مصداقيتها دوليا، لاسيما أمام تحديات اقتصاد السوق.

رابعاً. تقييم سوق الدواء العالمية: شهدت السوق الصيدلانية عموماً وسوق الدواء بالخصوص، نمواً وازدهاراً كبيرين نتيجة الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير، ومن ثم الابتكارات والاكتشافات العلمية المتنامية والمحتكرة في شكل براءات اختراع، تمكن مالكيها من رصد أكبر الحصص السوقية في العالم، ونتيجة لتزايد الحاجة للدواء لماله من أثر على الصحة العمومية.

حسب الإحصائيات التي يقدمها المركز الدولي للصحة (IMS)، فإن السوق العالمية للدواء قدرت بـ 712 مليار دولار أمريكي، سنة 2007، بمعدل نمو سنوي 6.4% و 820 مليار لسنة 2009، مقابل 200 مليار دولار لسنة 1990 (تمثل الـ.م.أ النسبة الأكبر منه وتقدر بـ 44% ثم السوق الأوروبية 21% ثم اليابان 12%) كما دخلت حديثاً الصين إلى قائمة الدول العشرة الأوائل (top ten) في سوق الصناعة الصيدلانية، وإذا كانت الريادة الأمريكية ليست محلاً للنقاش حيال الصناعة الصيدلانية، فإن السوق الأوروبية بدورها لاسيما بعد التعديلات المدرجة لاسيما في مجال الملكية الصناعية استطاعت إثبات هويتها الذاتية، والجدول التالي يوضح سوق الدواء لمجموعة الدول الأولى حسب ترتيبها.

(* - إما من خلال إنتاج الأدوية التي انتهت مدة براءتها اختراعها أو من خلال الشراكة مع مخابر عالمية.

الجدول رقم (34): سوق الدواء لمجموعة الدول الأولى حسب ترتيبها.

2009			2011			الدولة
التطور	قيمة اسوق بالمليون دولار	الترتيب	التطور	قيمة اسوق بالمليون دولار	الترتيب	
6	301,095	01	3	322,290	01	الو م أ
17	89,865	02	16	111,642	02	اليابان
24	45,261	03	22	66,805	03	الصين
-2	41,287	04	7	44,916	04	ألمانيا
-5	40,452	05	6	41,197	05	فرنسا
8	17,629	10	23	28,465	06	البرازيل
-1	27,085	06	7	28,357	07	إيطاليا
1	22,722	07	2	22,679	08	اسبانيا
0	19,143	09	3	22,294	09	كندا
-11	19,830	08	6	21,564		المملكة المتحدة

Source : Source: IMS World Review 2012 Analys. source electronique:

www.abpi.org.uk/industry-info/knowledge-hub/pages/default.aspx

يتضح من الجدول أعلاه أن الو م أ تحتل الصدارة في سوق الدواء في الفترة 2009-2011، تليها اليابان ثم الصين وبعدها ألمانيا وفرنسا، أما البرازيل فقد حققت نموا ملحوظا فبعد أن كانت تحتل المرتبة العاشرة أصبحت السادسة وذلك على حساب المملكة المتحدة، كما يلاحظ أن سوق الدواء بالصين تنمو بوتيرة أعلى من باقي الدول، أما من حيث القيم فإن الو م أ تفوق باقي الدول بأضعاف.

بالنسبة للأدوية الجنيسة فقد لاقت رواجاً غير مسبوق في السنوات الأخيرة، حيث قدرت مبيعات الأدوية الجنيسة لسنة 2008، 78 مليار دولار، كما تمثل المؤسسات العشرة الأوائل 47% من السوق العالمية للدواء الجنيس، وبالرغم من الريادة التي تحققتها الو م أ في صناعة الدواء الأصلي، إلا أن الدواء الجنيس يمثل 63% من سوق الدواء الأمريكي والمقدر بـ (33 مليار دولار).⁽¹⁾ ويوضح الجدول التالي تطور حصة الدواء الجنيس عالمياً:

الجدول رقم (35): تطور حصة الدواء الجنيس عالمياً.

السنوات	2004	2005	2006	2009	2011
الدواء الجنيس	31.99%	33.6%	37.92%	48.5%	35%
الدواء الأصلي	78.01%	66.4%	62.08%	51.5%	65%

المصدر: منشورات داخلية لصيدال، قسم التسويق.

من الجدول أعلاه يتضح أن الطلب على الأدوية الجنيسة في تزايد على حساب الأدوية الأصلية مما يبين ارتفاع ثقة المستهلك النهائي فيها مما يدل على فعاليتها.

(1) - Lahouel Ali, op-cit, pp. 04-05.

بلغ الإنفاق على الصحة في العالم لسنة 2006 حوالي 8.7 % من الناتج المحلي الإجمالي، كما بلغ متوسط الفرد 716 دولار أمريكي، إلا أن هذه الأرقام تتباين من دولة لأخرى يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (36): نفقات مجموعة من الدول على الصحة العمومية، للفترة 2006-2000.

الجمالي الاتفاق على الصحة من الناتج المحلي (%)	نسبة الإنفاق الخاص على الصحة		نسبة الإنفاق الحكومي على الصحة		نصيب الفرد من إجمالي الإنفاق على الصحة (بالدولار)		
	2006	2000	2006	2000	2006	2000	
4.2	3.5	81.1	73.3	148	63	الجزائر	
6.3	5.6	41.41	40.1	92	82	مصر	
11.0	10.1	79.4	79.4	3937	2193	فرنسا	
3.3	4.0	77	76.4	402	302	السعودية	
15.3	13.2	5.8	43.7	6719	4570	و.م.أ	

المصدر: منظمة الصحة العالمية (الاحصاءات الصحية العالمية) 2009، صص.107-108: www.who.com. من الجدول أعلاه يتضح أن الفجوة كبيرة في الإنفاق الصحي بين الدول النامية والدول المتقدمة، حيث يبلغ نصيب الفرد في الجزائر (سنة 2006) 148 دولار أمريكي ويقابله في مصر 92 دولار ليرتفع في المملكة العربية السعودية إلى 492 دولار أمريكي (نتيجة القدرة الشرائية التي يتميز بها مواطنيها)، بالمقابل يقدر نصيب الفرد في فرنسا 3937 دولار أمريكي بينما في الولايات المتحدة الأمريكية 6719 دولار وهذا ناتج عن نسبة الإنفاق الحكومي المخصصة للصحة حيث تتراوح بين (3.3% و 6.3%) في الدول النامية (المذكورة في الجدول) بينما تتراوح بين (11- 15.3%) في الدول المتقدمة (المذكورة في الجدول)، كما تنتهج هذه الدول سياسات متباينة في تحمل هذه النفقات، حيث يتقاسم القطاع العام والخاص هذه النفقات مناصفة في مصر و الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يسد الفرق من خلال الإنفاق الخاص الذي يبلغ أحيانا 85% وبالنسبة للدول منخفضة الدخل، فقد أضحى المصادر الخارجية هي الممولة للإنفاق على الصحة، بينما الجزائر وفرنسا والمملكة العربية السعودية تعد مساهمة الدولة هي الغالبة.

كما تحتل الدول المتقدمة الصدارة في صناعة الدواء سواء الأصلي أو الجنيس، فهي أيضا تحتل الصدارة في استهلاكه، إذ أن 79% من الطلب على الدواء تابع لـ 15% من سكان العالم (أمريكا الشمالية، اليابان، أوروبا). والباقي (21%) يمثل الطلب على الدواء لـ 85% من باقي سكان العالم،⁽¹⁾ والجدول التالي يبين قيم ونسب استهلاك الدواء في مجموعة من الدول على سبيل المقارنة.

(1) - فريك يحي، مرجع سابق ، ص.210.

الجدول رقم (37): قيمة ونسبة استهلاك الدواء في مجموعة من الدول 2008.

المنطقة	السكان مليون ن	قيمة الاستهلاك (مليون دولار)	نسبة الاستهلاك من الإجمالي	حصة الفرد من الدواء دولار
أمريكا الشمالية	362	330	36.5	911
أوروبا الغربية	444	200	22.1	450
اليابان	125	101	11.1	808
مجموعة الدول المصنعة	931	631	69.7	677
الشرق الأوسط	458	30	3.3	65
أوروبا الوسطى والشرقية	455	52	5.7	114
الصين وجنوب شرق آسيا	2060	80	8.9	38
شبه الجزيرة الهندية	1440	28	3.1	19
مناطق أخرى	1758	84	9.3	360
المتوسط	7102	905	100	127
الوطن العربي	358	12.259	1.4	34.2

المصدر: عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، (سوريا: جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2009)، ص.330. يظهر من الجدول أعلاه أن الدول المتقدمة هي الأكثر استهلاكاً للدواء من الدول النامية عموماً، والعربية خصوصاً التي سجلت أضعف استهلاك بعد شبه الجزيرة الهندية، وهو 34.2 دولار للفرد، وبنسبة 1.4% من إجمالي الاستهلاك العالمي، بينما سجلت الدول المصنعة نسبة 69.7% من الإجمالي، و677 دولار حصة الفرد، مما يبين أن الاتجاه العام لاستهلاك الدواء تابع بالدرجة الأولى إلى درجة رفاهية الدولة، بالرغم من صعوبة الاستغناء عنه، مما يوضح عدم التغطية الكافية للدول العربية لاحتياجات مواطنيها من هذه المادة الحيوية جداً، والجدول التالي يوضح حجم سوق الدواء بالدول العربية.

الجدول رقم (38): حجم سوق الدواء في البلدان العربية لسنة 2006.

الدولة	الاستهلاك المحلي (مليون دولار)	حجم الصناعة الوطنية (م.د)	نسبة الصناعة الوطنية %
السعودية	2420	605	25
مصر	1980	1821	92
العراق	1300	130	10
الجزائر	1020	408	40
المغرب	920	428	90
سورية	910	639	90
تونس	519	228	44
الإمارات	598	120	20
اليمن	500	50	10
ليبيا	430	/	-
لبنان	375	45	12
السودان	302	151	50
الكويت	250	-	-
فلسطين	190	38	20
قطر	130	-	-
أخرى	290	14	10
	12259		

المصدر: عبد الحكيم عبد الله النسور، مرجع سابق، ص.350.

من الجدول أعلاه يظهر أن مصر هي الدولة الأولى من بين الدول العربية، التي تغطي النسبة الأكبر من الاستهلاك المحلي من خلال الصناعة المحلية للدواء والمقدرة بـ92% ، ولعل هذا راجع بالدرجة الأولى إلى وجود سياسة فعالة وأخذ بالأولويات في مجال صناعة الدواء، ومن ناحية أخرى تؤكد هذه النسبة ثقة وولاء الفرد المصري للدواء المحلي، تليها في ذلك المغرب وسوريا بنسبة 90% ، بالمقابل فإن السعودية تسجل نسبة ضئيلة تقدر بـ(25%) من التغطية المحلية للدواء وبالتالي نسبة 75% مستوردة من الخارج، ونظرا للقدرة الشرائية الجيدة التي يتمتع بها الفرد السعودي، فإنه يمثل أكبر مستهلك للدواء في الدول العربية حيث يقدر هذا الاخير 2420 أي بنسبة 19.7% من الاستهلاك العربي.

أما الجزائر فهي تغطي الاستهلاك الوطني بنسبة 40% من الصناعة المحلية والباقي استيراد، مع الإشارة أن معدل استهلاك الجزائر للدواء مقارنة مع إجمالي استهلاك الدول العربية للدواء هو 8.2% فقط بالرغم من كبر عدد سكانها، مما يبين أن حصة الفرد الواحد من الدواء ضئيلة جدا بالجزائر مقارنة مع مثيلاتها في دول أخرى عربية كانت أم عربية، عموما فإن الصناعة العربية للدواء لا تزال عاجزة عن تغطية حجم الطلب المحلي، والفجوة بينها وبين الصناعة الدوائية الأجنبية كبيرة جدا، بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي والاهتمام بالبحث الأساسي في هذا المجال في هذه الدول من جهة، وبسبب الثقافة التي تتبناها هذه الدول والمتمثلة في تحقيق الرفاهية والراحة والصحة الجيدة لمواطنيها، عكس مثيلاتها بالدول العربية.

خامسا. واقع سوق الدواء بالجزائر: إن قطاع الدواء في الجزائر تابع للتطور أو النمو في نظام الصحة المتميز بالطلب المتزايد على المنتجات الصيدلانية، إلا أنه عموما يعاني من صعوبات في طرق التسيير التي تميز الإقتصاد الوطني (الإقتصاد الموجه)، إلى غاية (1990)، كما يتأثر هذا القطاع بحركة التحرير الجد سريعة وغير متحكم فيها كفاية.

1/ التطور التاريخي لصناعة الدواء بالجزائر: خضعت صناعة الدواء بالجزائر للعديد من التطورات منذ

نشأتها، وفيما يلي أهم مراحل تطورها:⁽¹⁾

- قبل الاستقلال كانت صناعة الدواء تقتصر على مؤسسة واحدة وهي (Biotic، جسر قسنطينة بالجزائر العاصمة، 1952)، وعشية الاستقلال 1962 أنشئت مؤسسة (Pharmal، دار البيضاء، العاصمة)
- في الفترة ما بين 1962-1969 كان التنظيم السائد بالجزائر هو احتكار عمليات الإنتاج والتوزيع والاستيراد من طرف الدولة، وفي إطار تطوير الصناعة الصيدلانية بالجزائر تم إنشاء الصيدلية المركزية (CPA، 1969، العاصمة)، والتي تحتكر عملية استيراد وإنتاج وتوزيع الدواء على كامل التراب الوطني، ضمت فيما بعد ثلاث مخابر والمتمثلة في (Biotic et Pharmal 1965, et unité d'elharrache 1971).

⁽¹⁾ Sekhar Kahina, Partenariat d'innovation technologique : opportunité concurrentielle pour les entreprises : Cas de SAIDAL. These de magistère, (Algerie : Univercité de Mouloud Maamrri, Tizi ousou : 2012), pp.103-105. PAR : www.leem.org. Et fr.wikipedia.org/wiki/industrie_pharmaceutique

- في إطار تطوير الصناعة الصيدلانية، أكثر من ثلاثين صيدلية صناعية أنشئت من طرف جامعات أوروبية كبرى، كما تم إنشاء وحدات تجارية عمومية، معهد باستور و(SOCOTHYD, 1969, Alger).

- تم الانطلاق في مشروع المدينة سنة 1971، والذي باشر نشاطه سنة 1988.

- نتيجة لعمليات إعادة الهيكلة بالجزائر لأغراض فصل الإنتاج عن التوزيع و جهوية عمليات التوزيع، نشأت ثلاث مؤسسات جهوية تمثلت في (Ecopharm) في الغرب (Encopharm et Enapharm) في الوسط، وتتضمن هاتين الأخيرتين ثلاث وحدات إنتاجية، وحدة الأشربة بجسر قسنطينة، ووحدة الحبوب بعنابة، وصيدال بالعاصمة، هذه الأخيرة تضم كلا من (Biotic, Pharmal, Antibiotical de Medea).

- نتيجة لتخلي الدولة عن احتكار التجارة الخارجية وتبني قانون النقد والقرض، وتشجيع الاستثمار، فإن تحولات كبيرة طرأت على صناعة الدواء كتمثيلتها من الصناعات بالجزائر، أدت إلى ولوج الخواص والأجانب عمليات إنتاج وتوزيع واستيراد، طبقا للمرسوم التنفيذي (06 جويلية 1992) الذي يفرض على مستوردي الدواء الانطلاق في نشاط الإنتاج بعد مرور سنتين من بدأ نشاط الاستيراد، تشجيعا للإنتاج المحلي للدواء، وكانت أول بادرة في هذا المجال، المخبر الصيدلاني الجزائري (LPA).

- نتيجة للتحولات الأخيرة خضع القطاع العام لمنافسة شديدة من قبل الخواص والأجانب، إضافة إلى الأزمة الاقتصادية آن ذاك، وقع هذا الأخير في أزمة مالية اضطرته إلى إعادة هيكلة جديدة، كانت نتيجتها تحويل صيدال إلى شركة مساهمة.

1/ تنظيم السوق الجزائرية للدواء: يتكون قطاع الدواء بالجزائر من القطاع العام والمنتجين والمستوردين والصيدليات الخاصة والموزعين الخواص بالجملة والإدارات الموجهة.⁽¹⁾

1/1 القطاع العام: يتوزع بين كل من الإنتاج والتوزيع بالجملة والتوزيع بالتجزئة:

- **الإنتاج:** تمثل صيدال المنتج الأول بنسبة 39.8% من الإنتاج المحلي.
- **الموزعين بالجملة:** المجسدة في مؤسسة Digroumed والتي تغطي شبكة المؤسسات العمومية المستوردة (1997) وبعدها بسنوات نوعت Digroumed محفظة نشاطاتها حيث دخلت مجال إنتاج الأدوية الجنيسة قبل تصفيتها سنة 2009.
- **الموزعين بالتجزئة:** كانت هناك شبكة تغطي قرابة 1000 صيدلية عمومية تسييرها مؤسسة Endimed (صيدليات موزعة على كافة التراب الوطني)، إلا أنها صفت وتم التنازل عنها لصالح صيادلة خواص، إضافة إلى الصيدليات العمومية التي ينحصر دورها في تسليم الأدوية مجانا والممولة من طرف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي والموجهة لذوي الأمراض المزمنة ضئيلوا الدخل.

⁽¹⁾ Mohamed Wadi zerhouni, L. Asma El Alami. vers un marche maghrébin du médicament, (France :IPIMED*, 2012), P.109. Source électronique : www.ipimed.fr

* IPIMED : l'institut de prospective Economique du mande Méditerranéen.

● **الصيدالية المركزية للمستشفيات (PCH):** هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تم إنشاؤها لغرض تنسيق وترشيد برامج تمويل المستشفيات العمومية.

2/1 المنتجين والمستوردين والصيدليات الخاصة: حتى سنة 1990 كان سوق الدواء حكرا على الدولة، بعد ذلك رفعت هذه الأخيرة الاحتكار وسمحت للخوادم العمل في مجال الاستيراد والإنتاج والتوزيع، والذين عرفوا تزايدا هاما وسريعا سواء على مستوى المستوردين للدواء أو الموزعين له، وبلغ عددهم سنة 2014 أكثر من (135 مستورد مقابل أربعة سنة 1991، و67 مصنع مقابل واحد فقط سنة 1991، أما موزعو الجملة بلغ عددهم 360 مقابل ستة سنة 1991، وأكثر من 8600 صيدلية مقابل 3196 سنة 1991)، أما المنتجون الخواص فقد سجلوا حضورا متواضعا وأهمهم Biopharm (10%)، وLPA (4.6%)، ومخير Salem (4.3%)، وTikmapharma (4.6%) وProdiphal (4.2%). (*) بالمقابل ساهمت المخابر الأجنبية في تطوير الإنتاج المحلي بنسب متفاوتة وأهمها مخبر Sanofi Aventis (26%)، وpfiser (11%)،

3/1 الموزعين الخواص بالجملة: يكمن نشاطهم في تمويل الصيدليات على مستوى التراب الوطني.

4/1 الإدارات الموجهة: تعنى بالجانب القانوني لتوجيه القطاع الصيدلاني مجموعة من الإدارات ذات نفوذ وتأثير مباشر على مختلف مستويات السوق، وأهمها ووزارة الحماية الاجتماعية ووزارة الصناعة ووزارة الصحة، إلا أن وزارة الصحة هذه الأخيرة هي العصب الفاعل في تنظيم وتوجيه نشاط سوق الدواء (استيراد الدواء وتحديد الأسعار والميكانيزمات البنكية والجمارك والضرائب وقواعد الرقابة على الجودة)، أما دور وزارة العمل والضمان الاجتماعي ينحصر أساسا في نشاطات صندوق الضمان الاجتماعي والتي تعنى بتعويض مصاريف الرعاية الصحية والأدوية والتي يتم تحديدها من طرف اللجنة التقنية للتعويض (CTR)، والتي تحدد الأدوية التي يتم تعويضها انطلاقا من تعريف مرجعية، بينما وزارة الصناعة والتي أوكلت لها مهمة تطوير الصناعات الصيدلانية، إلا أنه لا وجود تطبيقي وواقعي لها ولا تأثير ملحوظ في السوق ولم تسن أية سياسة بشأن إدارة المؤسسات الصيدلانية.

بينما اهتمت الجهات المختصة بالإطار القانوني المطبق في سوق الدواء نظرا لحساسيته وارتباطه بالصحة العمومية، حيث تم وضع قوانين صارمة (لا سيما بدءا من سنة 1990) من حيث تسجيل الأدوية وتحديد الأسعار وتشجيع الأدوية الجنيسة وحماية الإنتاج الوطني في شكل ملاحظات أو دوريات أو تعليمات، مما أدى كنتيجة لذلك إلى عدم تناسق أو تجانس القوانين وعدم الشفافية، لاسيما حول شروط تنفيذها، كما أن هناك قوانين تحكم دخول الدواء إلى السوق (سواء المنتج داخليا أو المستورد) حيث يتم إيداع طلب الدخول للسوق ويتم دراسته من طرف الوزارة والخبير الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية، ويتم متابعة العملية وفقا لتعليمات المرسوم التنفيذي المعدل (284-92 سنة 1992). (2)

(*) هذه الإحصائيات لعام 2005.

(2) Ibid, 10.

كما أن هناك قوانين للرقابة على جودة المنتجات الصيدلانية التي كانت نتيجة لتحرير الإقتصاد (1990) وتتمثل فيما يلي:¹⁾

- المرسوم التنفيذي 65-92-فيفري 1992 وهو خاص بمطابقة المنتجات الصيدلانية المحلية والمستوردة (من حيث الاستيراد والتوزيع والإنتاج)، كان ينظم أيضا خدمات الدولة في هذا المجال؛
- المرسوم التنفيذي 140-90-1990 والخاص بمتابعة عمليات إنشاء وتنظيم وعمل المخابر المحلية لمراقبة المنتجات الصيدلانية؛
- المرسوم التنفيذي 355-96-أكتوبر 1996 وهو خاص بمتابعة إنشاء وتنظيم وعمل شبكة المخابر الخاصة بالتجارب وتحليل الجودة، هذه الشبكة التي من شأنها تحقيق التطاير اللزم لتعظيم قدرات التحليل والرقابة على الجودة على المستوى الوطني.

2/ تقييم العرض والطلب على الدواء بالجزائر: تميزت سوق الدواء بالجزائر عموما بتزايد الطلب على الدواء دون أن يقابله عرض محلي كاف لتغطيته، مما أدى إلى ضرورة تغطية هذا العجز بالاستيراد، مما أدى إلى رفع الفاتورة الاجتماعية بشكل كبير أثقل كاهل الخزينة العمومية.

1/2 الطلب على الدواء وخصائصه: تحتل الجزائر المرتبة الثالثة من حيث الطلب على الدواء بعد إفريقيا الجنوبية ومصر، ويقدر بأكثر من 300 مليار دولار سنويا، وهذا الرقم مرشح للزيادة السنوية المستمرة نتيجة للنمو السكاني وارتفاع مستوى المعيشة والتغطية الصحية والاجتماعية الجيدة، مما يجعلها أكثر استقطابا للإستثمار الأجنبي المباشر، ويعد استهلاك الدواء القسم الأكبر من تكاليف الصحة والتي تشكل مشكلة لسياسات الصحة، فقد انتقلت حصة الفرد الجزائري من الدواء من 14 دولار سنة 1992 إلى 165 دولار سنة 2006.⁽²⁾ والجدول التالي يوضح وتيرة الطلب على الدواء المتوقعة حتى سنة 2015.

الجدول رقم (39) : الاتجاه العام للطلب على الدواء بالجزائر للفترة 2005-2015.

السنة	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
الطلب (مليون وحدة)	1210	1180	1150	1120	1100	1070	1040	1010	980	950	930

Source : Etude sur les prévision de demande , direction marketing et de l'information medical, Groupe saidal, 2003.

يتضح من الجدول أعلاه أن الطلب على الدواء تتزايد وتيرته من سنة لأخرى، بحيث لا يمكن تغطيته محليا إذا بقيت السياسة العامة للصحة على ما هي عليه حاليا، وبالتالي من الضروري إعادة النظر في ميكانيزمات صناعة الدواء بالجزائر، والترويج للإنتاج المحلي لهذه المادة الحيوية.

ب. العرض من الدواء: تعد الجزائر ثالث سوق صيدلانية في إفريقيا حيث بلغت سنة 2012، ما يعادل 3.45 مليار دولار سنة 2012، بمعدل نحو 10%، بالمقابل فإن تغذية هذه السوق في معظمها (70%)

⁽¹⁾ Ibid, 10.

⁽²⁾ Ibid, 10.

استيراد، حتى الوحدات الإنتاجية المحلية تركز على الأدوية الجنيسة، وعلى نفس الأصناف الصيدلانية التي لا تغطي إلا جزءا بسيطا من احتياجات السوق.

3/ تطور سوق الدواء بالجزائر: شهد سوق الدواء بالجزائر في الآونة الأخيرة نموا هائلا، والذي تتم تغطيته من خلال الاستيراد في جزء كبير منه، لا سيما وأن صيدال تتخذ وضعية المحنكر في الصناعة الصيدلانية الجزائرية، بينما باقي الناشطين فهم خواص يقتصر نشاطهم على الاستيراد، وآخرون أجنب تعد صيدال في الغالب شريكة فيها، ويوضح الجدول التالي وضعية سوق الدواء بالجزائر للفترة 2000-2012.

الجدول رقم (40): تطور سوق الدواء بالجزائر للفترة 2000-2012. الوحدة (دولار).

السنوات	الإنتاج المحلي (1)	الاستيراد (2)	التطور بالنسبة لسنة 2000			قيمة سوق الدواء الوطنية (3)
			(1)	(2)	(3)	
2000	111 442 500	457 094 380	100	100	100	568 536 880
2001	93 043 200	492 396 377	83	108	38	585 439 577
2002	106 585 600	619 804 810	90	136	83	726 390 410
2003	100 843 800	615 483 659	202	135	90	716 327 459
2004	225 000 000	877 425 980	209	192	202	1 102 425 980
2005	232 400 000	1 068 678 140	408	234	209	1 301 078 140
2006	455 000 000	1 185 492 173	526	259	408	1 640 492 173
2007	586 574 000	1 445 652 495	479	316	526	2 032 226 495
2008	533 900 400	1 844 557 869	692	404	479	2 378 458 269
2009	771 324 400	1 734 367 374	718	379	692	2 505 691 774
2010	800 000 000	1 664 703 324	942	364	718	2 464 703 324
2011	1 050 000 000	1 850 000 000	1 032	400	942	2 900 000 000
2012	1 150 000 000	2 300 000 000		550	1 032	3 450 000 000

Source : Mohamed Wadi zerhouni.vers un marche maghrébin du médicament, (France :IPIMED, 2012), P.15.

يتضح من الجدول أعلاه أن وتيرة التطور في الإنتاج المحلي للدواء والتي بلغت عشرة أضعاف تفوق وتيرة الاستيراد التي بلغت خمسة أضعاف، وكذا وتيرة نمو سوق الدواء التي بلغت ستة أضعاف سنة 2012 مقارنة مع سنة 2000، بالرغم من ذلك فإن فاتورة استيراد الدواء تبقى عالية مقارنة مع الإنتاج المحلي، بالرغم من التحسن الذي طرأ في السنوات الأخيرة، حيث انخفضت واردات الدواء بـ13% سنة 2012 مقارنة بسنة 2000، حيث كان معدل الاستيراد يقدر بـ80% سنة 2000، وأصبح بـ67% سنة 2012، أين أصبح الإنتاج المحلي يغطي السوق الوطنية بنسبة 33% سنة 2012 بعد ما كانت نسبة التغطية المحلية تقدر بـ20% سنة 2000، وفيما يلي نسبة الخواص من الإنتاج المحلي للدواء.

الجدول رقم (41): مساهمة الخواص من الإنتاج المحلي للدواء.

السنوات	2008	2007	2006	2005	2004
حصة الخواص من إ م	27%	24%	19%	21%	28%

المصدر: حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (الجزائر: جامعة الحاج لخضر 2012). عن المعهد الوطني للإحصائيات.

يتضح من الجدول أعلاه أن مساهمة الخواص في الإنتاج المحلي للدواء ضئيلة جدا ولا تتعدى 28% مما يبين أنه يغلب على هذا القطاع طابع الاستيراد أكثر من الإنتاج، واعتماد الصناعة الصيدلانية في

الجزائر في جزء كبير منها على القطاع العمومي والمتمثلة أساسا في مجمع صيدال، حيث يزيد عدد المستوردين للدواء 120 مستوردا، وتعد فرنسا المصدر الأساسي لها إذ يقدر نصيبها 80% من الواردات⁽¹⁾. يعكس كل ما سبق ضعف الصناعة الصيدلانية بالجزائر المنحصرة أساسا في مجهودات مجمع صيدال وبعض الخواص بمساهمات ضئيلة جاءت نتيجة اشتراط الدولة على هؤلاء ضرورة إنشاء وحدات إنتاجية بعد سنتين من نشاط الاستيراد، بعد تحريرها لسوق الدواء ورفع احتكارها لتجارها للتجارة الخارجية. بالمقابل تشهد صادرات الجزائر من الدواء نموا ملحوظا خلال الفترة 2000-2010 مما يعزز مكانتها حيال التجارة الخارجية، والجدول التالي يوضح هذا.

الجدول رقم (42): تطور صادرات الجزائر من الدواء خلال الفترة 2000-2010. الوحدة: دولار.

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الصادرات	289419	465421	563690	749850	918744	*	4729430	2916413	1746961	2625872	1271019

Source : Mohamed Wadi zerhouni, vers un marche maghrébin du médicament, (France :IPIMED, 2012), P.13.

من الجدول أعلاه يتضح أن الجزائر تسجل تطورا إيجابيا في صادرات الدواء إلا أن ذلك بوتيرة متذبذبة غير مستقرة، حيث شهدت سنة 2001 زيادة مضاعفة بنسبة 61% وسنة 2009 نسبة 50%، بينما شهدت انخفاضا ملحوظا سنة 2010 بنسبة 52% مقارنة بسنة 2009.

تصدر الجزائر الدواء للعديد من الدول أهمها السعودية وإسبانيا وبلغت حصتها من الصادرات سنة 2006 (78.3%)، وكذا فرنسا وبلغت حصتها لسنة (2008) (40.6%) بعد ماكانت (73.4%) سنة 2001، أما المغرب فبلغت حصتها من الصادرات (88.6%) سنة 2000 لتتخفف إلى (0.3%) سنة 2010 نتيجة تمكنها من تحقيق الاكتفاء الذاتي بنسبة كبيرة، وكانت هذه الدول هي الأكثر استيرادا من الجزائر بنسبة (85%)* إضافة إلى النيجر وليبيا واليمن والسنغال ودول أخرى، والتي بلغت حصتها من الصادرات (29.7%) سنة 2010.⁽²⁾

بالتالي فإن التحدي يكمن في دفع المنتجين المحليين للإستثمار أكثر في الإنتاج المحلي لخفض فاتورة استيراد الدواء، لا سيما وأنها نجحت في ذلك نسبيا، حيث انخفضت الواردات بنسب (6%، 4%) للفترتين (2008،2009) و(2009،2010) على التوالي إنطلاقا من بيانات الجدول، إلا أنها رجعت للتزايد خلال الفترات اللاحقة (11%، 24%) للفترتين (2010، 2011) و (2011، 2012) على التوالي بالرغم من أن الإنتاج المحلي عرف تزايد خلال الفترة (2000،2012) وبوتيرات متباينة حيث كانت نسبة الزيادة 44% للفترة (2008،2009)

(1) - حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية، دراسة ميدانية: مجمع صيدال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (الجزائر: جامعة الحاج لخضر -باتنة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012)، ص.109.
(*) 85% قيمة واردات هذه الدول لسنة 2010.

(2) Mohamed Wadi zerhouni, L. Asma El Alami. Op-cit, p.12.

بينما كانت 10% للفترة (2012،2011)، ووفقا لمعطيات المركز الوطني للإعلام الآلي والإحصاء (CNIS) فإن الواردات من المنتجات الصيدلانية بلغت 606.26 مليون دولار في الأربعة الأشهر الأولى من سنة 2013،⁽¹⁾ أي بانخفاض 13.2% مقارنة مع نفس الفترة لسنة 2012، ولعلها بادرة نحو انخفاض الواردات. عموما فإن الهدف المسطر لسنة 2015 أن تبلغ التغطية المحلية 70% وذلك بمساعدة المخابر الأجنبية، لا سيما وأن الجزائر شهدت ارتفاعا في استهلاك الأدوية الجينية حيث بلغت نسبتها 35% سنة 2011 مقابل 13.99% سنة 2004، بعدما حققت نسبة أكبر سنة 2009 (48.5%)، بينما بلغ معدل إنتاج الدواء الجينيس بالجزائر 75% سنة 2011، مقابل 80% سنة 2009⁽²⁾ ونتيجة لتداعيات انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة (OMC) قامت هذه الأخيرة بوضع قانون لحماية براءات الاختراع والذي دخل حيز التنفيذ في (جويلية 2003)، والتي تستفيد منها الصناعة الصيدلانية، كما نص المرسوم التنفيذي (92-284، 1992) بتسجيل المنتجات الصيدلانية للاستهلاك البشري، والذي يتم قبوله أو رفضه في غضون 120 يوم، بدءا من يوم التسجيل العلمي والتقني له، وكنتيجة لهذا المرسوم تم تسجيل 10 منتجات جديدة في غضون أربع سنوات (2000-2004)، إلا أن هذا الرقم أخذ في الارتفاع منذ سنة 2005، بالرغم من ميول السلطات الجزائرية إلى تسجيل المنتجات الجينية أكثر من المنتجات الجديدة.

المطلب الثاني: واقع الإبداع في صناعة الدواء بالجزائر.

تشهد الجزائر مرحلة انتقالية ديموغرافيا، أين يشهد عدد الأفراد المسنين ارتفاعا ملحوظا، كما أن نسبة المواليد عرفت زيادة مطردة مقارنة مع استقرار نسبة الوفيات (45%) نتيجة اختفاء بعض الأمراض المعدية، مما أدى إلى ارتفاع في عدد السكان وبالتالي ارتفاع تكاليف الصحة، ما يقارب (50% من الناتج المحلي الخام سنة 2009)، مما يستوجب إستراتيجية صارمة لتوفير الرعاية الصحية لهؤلاء لا سيما من حيث توفير الدواء وبالتالي ضرورة دعم نشاطات البحث والتطوير في هذا المجال، وفيما يلي تقييم لوضعية هذه الأخيرة بالعالم عموما والجزائر بالخصوص.

أولا. تقييم الإنفاق على البحث والتطوير في مجال الصحة في العالم: يرى بعض المحللون أن صناعة المنتجات الصيدلانية تمر بمرحلة انتقالية، تتمثل في أزمة انخفاض عدد الأدوية الجديدة المعتمدة للاستخدام، بالرغم من تزايد نفقات البحث والتطوير (33 مستحضر في الفترة 1995-2000) وأقل من 19 مستحضر في الفترة (2005-2011) بالمقابل ارتفاع تمويل البحث والتطوير الصحي من 15 مليار دولار أمريكي سنويا عام 1995 إلى 49 مليار دولار سنويا عام 2010، كما سجلت انخفاض في الموافقات الجديدة، حيث لا تستبدل البراءات المنقضية مدتها ببراءات جديدة، إضافة إلى أن العائد على

(1)- Mohamed Wadi zerhouni, L. Asma El Alami. Op-cit. p.14.

(2)-Ibid. pp.20-21

الأدوية الجديدة انخفض (انخفاض العائد عن كل دولار أمريكي ينفق على البحث والتطوير نسبة 70% للفترتين (1996-2004) و(2005-2010)، وهذا نتيجة فعالية الأدوية الجنيصة الموفرة حاليا بشكل متزايد كبديل جزئي للأدوية الأصلية^(*) (فبعدها كانت الوصفات الصيدلانية الجنيصة تمثل (49%) عام 2000 من حجم سوق الولايات المتحدة الأمريكية أصبحت تمثل (78%) حاليا. (1)

قد أدت هذه الأزمة في مجال البحث والتطوير في مجال الدواء إلى البحث عن عمليات دمج واستحواد في هذه الصناعة فبعدها كانت رابطة RMA ph 42 عضو سنة 1988، انتقل إلى 11 عضو سنة 2012، من أجل ترشيد البنية التحتية البحثية وتحقيق التآزر وخفض النفقات، إلا أن هذا تسبب في اضطراب كبير في برامج البحث الجارية وتثبيط الروح المعنوية للقائمين على عملية البحث، فضلا عن ارتفاع تكاليف البحث والتطوير دون فوائد مبررة لا سيما أمام النمو السريع للأسواق الناشئة، التي قد تتسبب في خفض الحصة السوقية للدول المتقدمة في هذا المجال من 68% إلى 50% للفترة 2005-2015، لصالح الأسواق السبعة عشرة الناشئة التي ستنتقل بنفس الفترة من 12% إلى 28%، وهذا النمو سيكون من نصيب المنتجات أو الأدوية الجنيصة بالمقام الأول، وهذا ما أدى بالشركات إلى إنشاء تحالفات جديدة أو استحواذ شركات في الأسواق الناشئة لا سيما الهند، وهذا ما يوفر حافزا يشجع على تطوير المنتجات الملائمة للاحتياجات الصحية في الأسواق الناشئة والبلدان النامية وتكثيفها. واعتماد استراتيجيات تسعير وتسويق جديدة تتماشى مع خصائص الأسواق غير متكافئة التوزيع في الدخل، والجدول التالي يوضح نفقات البحث والتطوير الصحي في مجموعة من الدول.

الجدول رقم (43): الإنفاق على البحث والتطوير في مجال الصحة في مجموعة من الدول:

البلد	نسبة الانفاق على RD من الناتج المحلي	نسبة RD الصحي من PIB	مساهمة الحكومة في تمويل RD الصحي نسبة من PIB	نسبة RD الصحي من إجمالي الإنفاق	نسبة الإنفاق على RD من إجمالي الإنفاق الحكومي الصحي
و.م.أ	2.97	0.87	033.	37.9	3.98
السويد	3.62	0.99	0.24	24.19	2.94
سويسرا	3	0.68			
اسرائيل	4.28	0.60	0.01	1.67	0.22
اليابان	3.33	0.59	0.03	5.09	0.44
المكسيك	0.37	0.19	0.01	5.37	0.32
فرنسا	2.21	0.85	0.15	17.59	1.63

المصدر: منظمة الصحة العالمية، احصائيات الصحة العالمية (2012)، ص.20. مصدر إلكتروني: www.who.com

يلاحظ من الجدول أعلاه اهتمامات متباينة بين مختلف الدول في الإنفاق على البحث والتطوير عموما، والتي تتراوح بين (0.37%، 2.79%) من الناتج المحلي، وتباين في الإنفاق على البحث والتطوير في مجال الصحة خصوصا، والتي تتراوح بين 37.9% من إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير وتحملها اليوم أ،

(*) بالمقابل فإن أسعار الأدوية الجديدة ذات الأولوية المستخدمة في علاج الأورام والاعتلالات التنكسية تكون في الغالب عالية وتواجه مقاومة من الأجهزة التي ترفع تكاليفها لاسيما إذا كانت ضعيفة الفعالية.

(1) - منظمة الصحة العالمية احصائيات الصحة العالمية" (أفريل. 2012)، ص. 207. مصدر إلكتروني: www.who.com

و1.679% وتحتلها إسرائيل، وقد ظهر ما يسمى بالعالم الصيدلاني (G7 pharma)* وتعني الدول السبعة الكبرى والرائدة في مجال الصناعة الصيدلانية،⁽¹⁾ حيث تطلق سنويا 60% من الأدوية الجديدة، والتي تحتل المركز الأول في اكتشاف الدواء، حيث تصرف 30 مليار دولار سنويا في نشاطات البحث والتطوير، وتوزع هذه القيمة عالميا وفق الترتيب الموضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (44): ميزانية البحث والتطوير في مجال صناعة الدواء في العالم.

المخبر	القيمة (مليار دولار)
P Fisen	7.2
Aventis	6.8
Claxosmith Kline	5.4
Novartis	3.9
Jhanson et jhanson	2.8
باقي دول العالم	03

المصدر: منشورات داخلية لصيدال، مركز البحث والتطوير.

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 27 مليار دولار أي 90% تقريبا تمثل الميزانية التي تنفقها المخابر العالمية الرائدة، وتوجه للأبحاث الأساسية لأغراض إبتكار أدوية جديدة، (المادة الفعالة للدواء)، بينما تتقاسم باقي المخابر باقي النسبة وتوجه عادة لأغراض تطوير الأدوية الجنيصة.

من الملاحظ غياب احصائيات حول نفقات الدول النامية والجزائر من بينها في هذا المجال، نتيجة عدم توفر نظام معلومات كفاء في هذه الأخيرة من جهة، ونتيجة ضئيلة مساهماتها في مجال البحث والتطوير عموما وفي مجال صناعة الدواء خصوصا من جهة أخرى، حيث تعنى منظمة الصحة العالمية بالشؤون الصحية لهذه الدول، حيث يمثل البحث وتنسيق عمليات البحث الدور الأساسي لهذه الأخيرة، أين تعنى بتحديد أولويات البحث في مجالات الصحة العمومية، عبر اللجنة الاستشارية للبحوث الصحية التي تم إنشائها سنة (1959) والتي تقوم بالتنسيق بين اتجاهات وأولويات البحث والتطوير التي تتبناها المنظمة، وتلك التي تتبناها مختلف الأقاليم عبر العالم منعا لحالات الازدواج غير الضرورية، وتقر اللجنة المكلفة بالبحث والتطوير بمجال الصحة كحد أدنى 2% من إجمالي نفقات البحث والتطوير توجه لمجال الصحة، كما اقترحت نفس اللجنة أن تخصص 5% من المساعدات الإنمائية لدعم الصحة للبحث والتطوير في مجال الصحة، كما توصي بتحديد أولويات البحث ووضع جدول الأولويات وفقا لتخصيص موارد البحث والتطوير ووضع آلية لصنع القرار في هذا المجال. كما اقترحت الإستراتيجية العالمية بشأن الصحة العمومية والابتكار والملكية الفكرية الإجراءات التالية لتحسين التعاون والمشاركة والتنسيق في مجال البحث والتطوير في مجال الصحة والطب الحيوي:⁽²⁾

(*) - و.م.أ، اليابان، بريطانيا، فرنسا، ألمانيا، سويسرا، إيطاليا.

(1) - Sekhar Kahina, op-cit,p.198.

(2) - تقرير فريق الخبراء الاستشاريين المعني بتنظيم وتنسيق عملية تمويل نفقات البحث والتطوير، البحث والتطوير لتلبية احتياجات الصحة في البلدان النامية، (الو م أ: منظمة الصحة العالمية، 2012)، ص.208. مصدر إلكتروني: www.who.com

- تحفيز التعاون والتنسيق على الصعيد العالمي في مجال البحث والتطوير لبلوغ المستوى الأمثل للموارد؛
- دراسة مدى الحاجة إلى إنشاء آليات جديدة لتحسين تبادل المعلومات في مجال أنشطة البحث والتطوير؛
- دعم وتعزيز المشاركة الفعالة من قبل الدول النامية في عملية الابتكار وبناء قدراتها التكنولوجية؛
- كما يقدم فريق الخبراء اقتراحات بخصوص عملية تمويل نشاطات البحث والتطوير لا سيما في الدول النامية، والمتمثلة في أربعة مصادر للتمويل الابتكاري وهي: (1)
- إضافة ضريبة غير مباشرة جديدة (على التبغ أو الكحوليات مثلا)؛
- المساهمات التطوعية من الشركات والمستهلكين؛
- فرض ضريبة على الأرباح العائدة إلى الوطن التي تحققها الصناعات الصيدلانية؛
- الأموال التي يقدمها المانحون الجدد لتمويل البحث والتطوير.

من أجل تقييم نشاطات الإبداع في مجال صناعة الدواء فإنه من الأجدر أيضا تقييم محاولات الاختراع من خلال تقييم الطلبات المودعة، والجدول التالي يوضح توزيع طلبات براءات الاختراع في مجال الصناعة الصيدلانية بين الدول الأولى المصنعة لها علما أنها بلغت 562037 طلب في العالم ككل لسنة 2011.

الجدول رقم(45): توزيع طلبات براءات الاختراع في مجال الصناعة الصيدلانية بين الدول الأولى المصنعة لها لسنة 2011.

الدول	أستراليا	كندا	الصين	فرنسا	ألمانيا	إيطاليا	اليابان	كوريا	روسيا	السويد	سويسرا	المملكة المتحدة	وم أ
العدد	3,647	6,297	38,194	18,328	31,204	7,370	28,798	10,514	5,692	7,748	23,615	15,563	123,173

Source: WIPO Statistics Database, October 2012 Source eletronique: www.who.com -

يتضح من الجدول أعلاه أن الولايات المتحدة الأمريكية تحتل المرتبة الأولى من حيث الطلب على براءات الاختراع في مجال الصناعة الصيدلانية، تليها الصين وألمانيا واليابان، والجدول التالي يبين تطور عدد طلبات براءات الاختراع في مجال صناعة الدواء في العالم خلال الفترة 2000-2011.

الجدول رقم(46): تطور طلبات براءات الاختراع المودعة في مجال الصناعة الدواء للفترة 2000-2011.

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	تطور*	2007	2008	2009	2010	2011	التطور**
العدد	64 704	69 223	73 673	78 772	75 613	16,9%	73345	73769	72126	69258	69311	-1.4%

Source: WIPO Statistics Database, October 2012, Source eletronique: www.who.com -

يتضح من الجدول أعلاه أن صناعة الدواء شهدت نموا بارزا في الفترة 2004-2000 لطلبات براءات الاختراع قدر بـ 16.9%، عقبه تراجع طفيف في الفترة 2007-2011 والمقدر بـ(1.4%-) نتيجة للحاجة المتزايدة إلى أدوية جديدة لمواجهة الأمراض المستعصية وتحقيق الرفاهية في هذا المجال.

(1) - المرجع نفسه. ص.94.

(*) مقارنة بسنة 2000 (**)- مقارنة بسنة 2007

عموما فإن الاهتمام بنشاطات البحث والتطوير والطلب على براءات الاختراع في نمو مستمر لكنه أحادي الجانب حيث لا وجود لمساهمات الدول العربية ولو بمعدلات ضئيلة، ولهذا السبب قدمت اقتراحات في شكل مصادر تمويل تحفيزية لنشاطات البحث والتطوير في الدول النامية من طرف فريق الخبراء الاستشاريين بمنظمة الصحة العالمية: (1)

- المصدر المفتوح (المشاركة في تطوير أدوية جديدة من جامعات ومؤسسات بحث وشركات بيولوجية والشركات الناشئة وتوزيع تكاليف الفشل)؛
 - مجموعات براءات الاختراع (التفاوض حول توفير تراخيص لاستخدام براءات الاختراع المحمية لتغطية أمراض نقص المناعة في البلدان النامية)؛
 - قسائم المراجعة ذات الأولوية (حافز مالي يقدم للشركات المنتجة تعالج أحد الأمراض المهملة) وتسمح القسيمة بمراجعة أدوية ذات أولوية للبحث فيها؛
 - تشريعات أدوية الأمراض النادرة، وهو مخطط مصمم لتعزيز تطوير المنتجات التي تعالج الأمراض النادرة وتوفير الحوافز الكافية للبحث فيها؛
 - صندوق المردود الصحي (حيث يقدم الصندوق حوافز مالية طويلة الأجل للشركات المبتكرة للدواء مقابل خفض الأسعار للأدوية ذات الأثر الصحي الأكبر)؛
 - حقوق الملكية الفكرية القابلة للنقل وهي مكافئة للشركات التي تقوم بتطوير منتجات لمكافحة الأمراض المهملة في صبغة تمديد للحصرية السوقية؛
 - الملكية الفكرية الخضراء (تعزيز البحوث الرامية إلى مكافحة الأمراض التي تعاني منها الدول النامية)؛
 - إلغاء حصرية البيانات حول المنتجات غير المحمية من أجل زيادة توفر المنتجات وتراجع أسعارها؛
 - الجوائز الكبيرة في المراحل النهائية للتطوير، والإعفاءات الضريبية للشركات بالنسبة للأمراض المهملة.
- يتضح مما سبق اهتمام كبير بتحفيز نشاطات البحث والتطوير في الدول النامية خصوصا من طرف المنظمة العالمية للصحة، وذلك من أجل دفعها لتحقيق التغطية المحلية من الدواء ولو جزئيا، مما يدل على أهمية هذا الأخير في حياة ورفاهية المجتمعات، مما يستدعي إعادة النظر في ميكانيزمات الصناعة المحلية للدواء عموما ونشاطات البحث والتطوير والإبداع خصوصا بالجزائر.

ثانيا. تشخيص نشاطات البحث والتطوير والإبداع في مجال صناعة الدواء بالجزائر:

إن ما يميز الصناعة الصيدلانية غياب نشاطات البحث والتطوير بالرغم من كونه النواة الأساسية لتطوير أي صناعة، وهذا ما يشرح غياب تكنولوجيا محلية وإبداعات تكنولوجية محلية، حيث بلغ عدد الإبداعات للفترة (2005-2010) 98 إبداع في المجال الصيدلاني،⁽²⁾ وإذا ما قارناها جهويا فإن المغرب

(1) - المرجع نفسه، ص. 210.

(2). Mohamed Wadi zerhouni, L. Asma El Alami. Op-cit.P. 35.

وتونس متقدمة عليها، حيث حققت المغرب 9 طلبات سنة 2011 لصالح المجال الصيدلاني، أما بالنسبة لتونس فهي متقدمة أكثر في هذا المجال مقارنة مع الجزائر، حيث تملك 35 مركز بحث، 147 مخبر و610 وحدة متخصصة في البحث العلمي، 50% منها تنشط في البيوتكنولوجيا، كما قدمت 800 إيداع طلب براءة اختراع للمنتجات الصيدلانية للفترة (1995-2004)⁽¹⁾ كما تسجل الجزائر معدلا لا يقارن مع باقي الدول حتى العربية من حيث عدد المنشورات العلمية، أما بالنسبة للمنشورات في المجال الصيدلاني فلا تكاد تذكر. أما على مستوى المؤسسات، فإن هناك غياب شبه كلي لهياكل البحث والتطوير، وإن وجدت فهي تقتصر على إجراء اختبارات المطابقة ومراقبة الجودة، بينما يتمثل دورها الأساسي في إجراء التعديلات والتحسينات الجوهرية، كما تتمثل ملفات الإبداع في مختلف المؤسسات في تعديلات بسيطة لتحسين الذوق وتقديم الدواء، بينما الإبداع التكنولوجي فهو غائب تماما.

إن المشكلة الأساسية للبحث في الجزائر ليس غياب الإمكانيات (موارد بشرية ومادية ومالية)، وإنما يكمن في غياب سياسة وطنية واضحة للإبداع، التي من شأنها تحقيق التفاعل بين مختلف الفاعلين في هذا المجال، هذا إضافة إلى غياب الإرادة الجماعية والإتصال بين الباحثين وثقافة فرق العمل، وكذا غياب العلاقة بين الجامعة ومراكز البحث، وبين مراكز البحث والصناعة.

من أجل الحكم على واقع الإبداع بالصناعة الصيدلانية بالجزائر يمكن أيضا استخدام النسبة الموجهة لنشاطات البحث والتطوير من إجمالي رقم أعمال مجموعة من المخابر الصيدلانية، ومجمع صيدال كمؤشر للمقارنة والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (47): ميزانية البحث والتطوير في مجموعة من المخابر الصيدلانية.

المخابر	Pfiser	Aventis	Schering ploigh	G.Saidal
النسبة الموجهة للبحث والتطوير من رقم الأعمال	15%	17%	13.5%	1.5 %

المصدر: منشورات داخلية لمجمع صيدال (المخطط الاستراتيجي طويل المدى (2002 – 2011).

من الملاحظ من قراءة وتحليل الجدول أعلاه أن مجمع صيدال (باعتباره المؤسسة الوحيدة المهتمة بنشاطات البحث والتطوير في المجال الصيدلاني لا يزال بعد من المخابر الأقل اهتماما بهذا المجال مقارنة مع باقي المخابر وبفوارق كبيرة، وهذا ما يعكس ضعف توجه الصناعة الصيدلانية نحو الإبداع والتطوير الصيدلاني، وإذا ما قارنا هذه الأرقام مع مثيلتها في إحدى الدول (فرنسا مثلا) نجد أن الانتاج الصيدلاني في هذه الأخيرة مزدهر نسبيا مقارنة مع الجزائر حيث حققت الصناعة الصيدلانية الفرنسية (24 مليار يورو صادرات و1.7 مليار يورو استثمار إنتاجي و210 وحدة انتاجية (39 منها حول البيولوجيا والبيوتكنولوجيا) و6 مليار علبة دواء تنتج سنويا، لسنة 2009.⁽²⁾

(1) - Ibid. P. 33.

(2) «groupe IMT des solutions pour le changement » Dossier N°50. France : Revue Annuelle française », passerelles Mai 2012).p. 6.

ثالثا. تطلعات الجزائر في مجال الإبداع في صناعة الدواء: استجابة للحاجة إلى منتجات جديدة فإن الحكومة الجزائرية أبرمت العديد من علاقات الشراكة مع مخابر خارجية كالولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وكوبا والأردن وبولونيا وإيطاليا وروسيا وتونس، لا سيما وأن السوق الجزائرية جذابة للإستثمار الأجنبي (المباشر وغير المباشر) ما يفسر تزايد علاقات الشراكة والتحالف معها في إطار إنتاج وتوزيع الدواء، وأهم مشاريع التعاون والشراكة ما يلي:(1)

- تنشيط وتقوية الشراكة بين مختلف الجهات لإنتاج الأدوية الجنيسة الموجهة للأمراض المزمنة والسرطان، إضافة إلى تكثيف التعاون في مجال نقل التكنولوجيا؛
- تحديد احتياجات السوق المحلية من الدواء بالجزائر، من أجل إتاحة الأدوية بأسعار معقولة لا سيما لأصحاب الأمراض المزمنة؛
- توسيع الإستثمار في الجزائر بإدراج البيوتكنولوجيا والإستثمار في صناعة الأدوية الجنيسة الموجهة لمعالجة مختلف أنواع الأمراض السرطانية؛
- تحديث وتطوير قدرات مجمع صيدال باعتباره الناشط العمومي الوحيد في هذا المجال؛
- نقل تكنولوجيا صناعة اللقاحات والمنتجات البيوصيدلانية، والمساعدة في إنشاء وحدات التعاون في مجال الجراحة والتجهيزات الطبية والتكوين وتبادل الخبرات.

كما قررت الحكومة الجزائرية إنشاء مشروع كبير متمثل في قطب تكنولوجي يتضمن مواقع إنتاج ومراكز بحث جديدة، وذلك بالتعاون بين المؤسسات الكبرى وقطب أكاديمي أمريكي، وبعض المؤسسات الأوروبية لقيادة هذا المشروع،(2) والذي يعد تحديا لتطوير الكفاءات وتكوين الأفراد وتلقي المعارف العلمية والعملية، وهذا ما يستدعي تحويل بعض المقاييس وإضافة البعض على مستوى الجامعة الجزائرية، وذلك من أجل إدراج ثقافة البحث والتطوير والتسيير على مستوى الصناعة الصيدلانية المحلية.

إن هذا المشروع يعد بادرة جيدة من أجل تطوير صناعة بيو صيدلانية والموجهة حاليا من خلال منتجات كيميائية، بينما التحدي الحالي والسباق الدولي نحو التنافسية في مجال الصحة، هو مجال البيوتكنولوجيا، والتكنولوجيا المتقدمة، من أجل نجاح أهداف هذا المشروع تم سن بعض القوانين التي تنظم عملية الاستيراد تشجيعا لإنتاج واستهلاك الأدوية الجنيسة وأهمها:(3)

- تسجيل الأدوية الأصلية المستوردة لا يتم إلا في حالة غياب أدوية جنيسة مماثلة وفي حدود التسعيرة المرجعية (25% زيادة)؛

(1) - Mohamed Wadi zerhouni, L. Asma El Alami. Op-cit. P. 33.

(2) - منشورات داخلية بمجمع صيدال.

(3) - Mohamed Wadi zerhouni, L. Asma El Alami. Op-cit., pp. 18-19.

- إنتاج الأدوية ذات العلامة في شكلها الجنييس يتم تشجيعها من طرف السلطات المختصة العمومية، كما أن هذه المنتجات لا يسمح استيراد مثيلتها من الخارج سواء أصلي أو جنييس؛
- إنتاج الأدوية الجنييسة محليا يلقي دعما بارزا من طرف السلطات، وذلك من خلال الإعفاء من الحقوق والضرائب إضافة إلى إرساء تسعيرة أو تعريفية مرجعية للتعويض.
- إلا أن هذه التدابير لم تدخل حيز التطبيق حتى الآن نتيجة التسيير الجامد للنظام، والرقابة المشددة من طرف الإدارات المتمثلة في وزارة الصحة والجمارك والضرائب.

رابعاً. نحو اندماج مغاربي لدعم إستراتيجية الإبداع في صناعة الدواء: بالرغم من التطور المسجل على مستوى النظام الصحي الجزائري عموماً، والصناعة الصيدلانية خصوصاً لا سيما بعد الإنفتاح على اقتصاد السوق، ودوره في تحرير الاقتصاد الجزائري مما أدى إلى ازدياد هذا القطاع " عمومي وخاص" على حساب التنسيق والتكامل بينهما، إلا أن الجزائر لا تزال ناشئة في هذا المجال وتحتاج إلى إعادة النظر في ميكانيزمات صناعة الدواء من حيث إعطاء الأولوية لنشاطات البحث والتطوير باعتبارها المنفذ الوحيد للخروج من مأزق الاستيراد، ولأن الاقتصاد المغربي عموماً والصناعة الصيدلانية بالخصوص تتشابه في الخصائص التي تميزها تقريباً، إضافة إلى بعض نقاط التكامل بينها، فإنه من الضروري تشجيع الاندماج بين هذه الدول لتحقيق التكامل بينها لا سيما في مجال البحث والتطوير.

1/ دواعي الحاجة إلى الاندماج المغربي في صناعة الدواء: من المتوقع أن يرتفع عدد سكان المغرب سنة 2020 إلى 100 مليون نسمة، (12% منهم أكثر من 60 سنة)، هذا النمو الديمغرافي يفرض على دول المغرب إعادة النظر جدياً في السياسة الصحية التي تتبناها، لا سيما أمام الفاتورة المتزايدة الموجهة لهذا القطاع، حيث تبلغ التكلفة المتوسطة السنوية للفرد والموجهة للصحة (400 دولار) والتي تزيد بمقدار 6 إلى 10% عن دول (OCDE) أما تكلفة الدواء فتتمثل (80 دولار للفرد سنوياً)، هذه القيمة تعد عالية إذا ما قورنت بتكاليف الصحة الوطنية(*) بينما تعد منخفضة إذا ما قورنت مع نفقات الدواء لدول OCDE (500 دولار للفرد سنوياً)، وبدون الأخذ بالحسبان هذه المرجعية التي تسمح بوضع أولويات لاختيار إستراتيجية صناعة الدواء وتطويره، فإن سياسة الدواء قد تتعرض لخطر استغلالها لأغراض ربحية بعيداً عن الأغراض الاجتماعية التي تعد الأصل في وجودها.

لأن دول الجنوب تتبنى إنتاج الدواء الجنييس وليس لديها ولا يمكنها حالياً بأي حال من الأحوال إرساء قواعد البحث الأساسي لتصنيع الدواء الأصلي، فإن علاقات تعاون (شمال- جنوب) بإمكانها تحقيق التوازن بين الإنتاج المحلي والاستيراد، وذلك من خلال تحليل نقاط الضعف في الصناعة الحالية لدول الجنوب، وتحويل المعرفة العلمية know how على المدى الطويل، من أجل الانتقال أو تجاوز الوضعية الحالية من مجرد التجميع (façonnage) نحو الإنتاج المحلي، إلا أن التحدي هنا يكمن في ندرة أو غياب

(*) تتراوح نسبة تكاليف الدواء إلى تكاليف الصحة الوطنية، من 20% إلى 50% بالجزائر بينما [فرنسا 16%، المملكة المتحدة 12%، تونس 14%]

الكفاءات محليا. لا سيما بالنسبة لتلك الأدوية التي يصعب تقليدها لاحتوائها على جزيئات مبتكرة حديثا، وبالتالي فهي محمية ببراءات الإختراع^(*)، ولا يمكن استبدال هذه الأدوية (لا يوجد لها بدائل) لا سيما تلك المتعلقة بالأمراض الخطيرة والمعدية أيضا (سرطان، سيدا، أمراض القلب والأمراض الأيضية)، وعادة ما نجد هذه الجزيئات مكلفة جدا وهي التي ترفع من فاتورة استيراد الدواء، وبالتالي يجب التفكير جديا في تطوير قاعدة صناعية قادرة على امتصاص المعرفة العلمية (know how) ومراكز للبحوث الأساسية في هذا المجال، ولأن الصناعة المحلية للدواء في الجزائر كما هو الحال في دول المغرب غير قادرة لحد الساعة على توفير الدواء بالكمية والنوعية الكافية لسد احتياجات المواطنين منفردة، فإن الحل الأمثل يكمن في اندماج الصناعات المحلية للدواء في هذه الدول، لخلق قطب صناعي صيدلاني قوي يلبي المتطلبات الحالية والمتوقعة، ويفتح آفاق البحث والتطوير على أعلى مستوى، أخذا بأولويات تطوير الكفاءات التكنولوجية ومتابعة وتقييم وتوجيه نتائج الأبحاث نحو النظام الإنتاجي، إذ أن التعاون المتوسطي (جنوب-شمال) يعد سياسة طموحة تحتاج إلى إعادة هيكلة كبيرة واستثمار مالي وبشري كبيرين، وأولا وقبل كل شيء تحتاج إلى تشجيع وإنجاح الاندماج الجهوي (دول المغرب) ولا يعني هذا منع علاقات التعاون والشراكة وتبادل الخبرات مع دول شمال المتوسط.

2/ تشخيص صناعة الدواء في الجزائر مقارنة مع دول المغرب: إن قطاع الدواء في دول المغرب في أوج تطوره، كما أن إشكالية الدواء في الجزائر واحدة ومشاركة مع هذه الدول^(**)، حتى وإن اختلفت في نمط التنظيم ومسار التطوير، حيث نجحت في السنوات القليلة الماضية في تطوير صناعة صيدلانية تسمح لها حاليا بتغطية جزء من الإستهلاك المحلي، كما أن الموقف القانوني لسوق الدواء جيد ولا يحتاج إلى تعديلات عميقة حيث تتبع معظمها عمليات التسجيل والتوزيع والرقابة على المنتجات، إضافة إلى نظام الشراء المركزي الذي تنظمه وزارة الصحة والمركزية الصيدلانية لكل دولة، من أجل تفادي ازدواجية التوريد، كما تشجع هذه الدول الصناعة المحلية للدواء الجينيس من أجل قدرة أكثر على توفير الدواء بالجودة والتكلفة الملائمة وتسهيل نقل التكنولوجيا وتحقيق الإكتفاء الذاتي من الدواء، وكذا تفعيل التبادلات الخارجية من خلال تصدير الفائض من الإنتاج، كما تحقق مفهوم التحسين المستمر من خلال منحنى التعلم وبالتالي امكانية المنافسة الدولية، مما يجعلها الاستراتيجية الأنسب لدول المغرب على الأقل في الفترة الحالية نتيجة لعدم قدرتها على تمويل نشاطات البحث الأساسي من أجل ابتكار أدوية أصلية خاصة بها، إلا أن المشكلة الأساسية في تبني هذه الإستراتيجية أن المؤسسات المصنعة للدواء الجينيس تنتظر الموزعين الخارجيين للمكونات الفعالة للدواء (API) ذات الجودة والتكلفة التي تحقق السعر التنافسي، ولعل إستراتيجية شراكة مع هؤلاء بإمكانها تقليص مدة براءات اختراع هذه المكونات لتصبح في متناولها.

(*) بعض دول افريقيا الجنوبية كالهند والبرازيل قررت استخدام قاعدة التراخيص الإلزامية التي أقرتها OMC لنسخ الجزيئات المهمة لاحتياجاتها.
(**) هذا ما وضعه تقرير IPAMED (2012) ودراسة ميدانية قام بها متخصصون في الصحة سنة (2011-2012) لتقييم صناعة الدواء في دول المغرب (تونس، الجزائر، المغرب)، والتي أقرت ضرورة التعاون المغربي لتحقيق التكامل بينها وسد ثغرات بعضها بعضا.

بالرغم من دعم الدولة للصناعة المحلية للدواء من حيث خفض حقوق الجمارك، وتخفيض أو الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة وسياسة تثبيت الأسعار وكذا التغطية الاجتماعية للدواء بدول المغرب العربي، إلا أن تطوير الدواء الجنييس بها يبقى محدود نتيجة العديد من الأسباب أهمها:

- غياب حق إحلال بعض الأدوية الجنييسة بدل الأصلية، إضافة إلى مشكلة التقادم، فعندما تنتهي مدة حماية الأدوية تلجأ هذه الدول لتصنيعها، في الوقت الذي تعد المؤسسات الرائدة لأشكال جديدة ومطورة منها؛
- ثقة المريض في الدواء الجنييس منخفضة لا سيما في الدول النامية؛
- التبعية في التموين بالمادة الأولية التي قد لا تتوفر أحيانا بالحجم والوقت اللازم؛
- غياب نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي لا سيما في الجزائر (ما عدا صيدال).

إن ما يدعو إلى ضرورة الاندماج في الصناعة الصيدلانية للدول المغاربية، هو أيضا الاختلاف الذي يميز سوق الدواء في كل منها، فعند دراسة محايدة للدول الثلاثة والتي قام بها متخصصون أفارقة، وجد أن المغرب هي الأكثر تغطية للسوق الوطني من احتياجات الدواء (70% مقابل 49% بالنسبة لتونس و30% بالنسبة للجزائر)، كما تصدر إفريقيا وبعض دول أوربا، أما تونس فبالرغم من ازدواجية النشاط الصيدلاني بها (العام والخاص) إلا أنه يسير ويوجه من طرف وزارة الصحة وبعض المؤسسات العمومية التابعة لها، مما ساهم لحد الآن في خفض تكاليف الدواء، وانتظام عملية التموين وعدم الازدواجية، لا سيما عند التركيز على برامج الصحة العمومية، كما تحقق آلية التعويض الذاتي من خلال رفع أسعار الأدوية الضرورية لتعويض الأدوية المستعملة في برامج الصحة، وإن هذا الإهتمام المتزايد بالإنتاج المحلي للدواء بتونس أدى إلى رفع الحصة والتغطية المحلية لسوق الدواء بسنة (2012) بـ 50% مقابل 7% سنة (1987).⁽¹⁾ أما الجزائر فقد بقيت تابعة للاستيراد بنسبة (70%)، وبالرغم من أن هناك بعض النصوص القانونية^(*) التي تلمح لإمكانية تحسين قطاع الدواء، إلا أنه يبقى الكثير للقيام به كالرقابة التقنية والإدارية لضبط السوق، وتأمين التموين بالدواء للبنى العمومية للصحة، لا سيما وأن الجزائر تطبق قواعد ISO وليس قواعد الصيدلة الدولية، بالمقابل فإن تونس والمغرب تحترمان القواعد الدولية ومعايير الجودة الدولية، وهذا ما يؤكد ضرورة الاندماج بين هذه الدول لتحقيق التكامل بينها وسد ثغرات بعضها بعضا.

3/ العوامل المساعدة على الاندماج المغربي لصناعة الدواء: تشترك دول المغرب في العديد من النقاط أهمها الإرادة القوية في إنتاج الأدوية الجنسية محليا، تعدد وحدات إنتاج الدواء صغيرة الحجم، ومتفرقة وغير تنافسية، مشاكل التموين لا سيما للقطاع العام، وهذا ما يستدعي إرساء قواعد صارمة لتنظيم سوق الدواء وتشجيع التوسع والاندماج المغربي والممكن تفعيله من خلال التدابير التالية:⁽²⁾

(1) Mohamed Wadi zerhouni, L. Asma El Alami. Op-cit. P.12

(*) بعكس تونس والمغرب التي وضعت مقاييس قانونية ومالية لتفعيل البحث والتطوير.

(2) Ibid.PP.64-66.

- نظام معلومات فعال للصحة الوطنية، يوفر كامل المعلومات حول الأدوية المصنعة محليا، ونسبة تغطيتها للسوق المحلية لتحديد الاحتياج منها، والتخطيط لتوفير الأدوية المستوردة من خلال التصنيع الداخلي لها.
- معلومات عن التغطية الاجتماعية للأدوية، وكذا توفير دليل حول الأمراض الأكثر انتشارا من أجل التغطية الكافية من الدواء كما ونوعا، وتغطية اجتماعية لتسهيل اقتناؤه من طرف مختلف مستويات المجتمع.
- تحسيس السلطات العمومية بضرورة تحسين التكوين الأكاديمي ودراسات ما بعد التدرج الجامعي، وليس العاملين في صناعة الدواء فحسب، كما يجب إرساء إطار قانوني مرن يتماشى والتغيرات المزمع إدراجها.
- تحديد خصائص الطلب والعرض من الدواء لكل دولة، وتنفيذ التكاملات الممكنة بين الدول الثلاثة وتفعيلها، وتحديد العوائق والفرص حيال الاندماج المغربي لسوق الدواء لتحقيق فرع مغربي لإنتاج الدواء؛
- تعزيز الشراء المشترك للأدوية واللقاحات،(*) من أجل تحقيق التنسيق في عمليات التسجيل والحصول على التصاريحات للدخول إلى السوق، والاعتراف المتبادل بين دول المغرب على ضوء النموذج الذي تبنته دول الإتحاد الأوربي والدول العناصر في الإتحاد الاقتصادي والنقدي لدول غرب إفريقيا؛
- التعاون في مجال تطوير وإنتاج الدواء لمواجهة الأمراض الجديدة وتطوير الدواء الجينيس وتحسين توزيع الدواء في المنطقة لكل فئات المجتمع، وتطوير حجم التبادل التجاري والعلمي بين دول المغرب؛
- إرساء منظمات متخصصة على مستوى المنطقة (سكرتاريا دائمة وتوظيف إطارات من الدول الثلاثة) تعنى بتأمين التنسيق في مجموعة القواعد التي تحكم عمليات الشراء المشتركة، وكذا قوانين مشتركة لإدراج المنتجات الصيدلانية للسوق، والسهر على جودة الإنتاج المحلي والإعداد لمخطط تطويري للبنى التحتية لتصنيع الدواء، وكذا إنشاء جمعية مستقلة عن منتجي الدواء تضمن التبادلات العلمية والتجارية والصناعية؛
- تقوية العلاقات بين مختلف كليات نقابات الصيدلة وكل المتخصصين في هذا المجال بالدول المغربية، وتحقيق تجانس الإطار القانوني لتسجيل ومراقبة الأدوية المصنعة، وإرساء شبكة مخابر للرقابة على الجودة وفقا للمعايير الصيدلانية الدولية، وتحقيق التحكم في السوق وكذا بين التحرير والحماية؛
- إنشاء لجنة مغربية لمتابعة التطور في الصناعة الصيدلانية بدول المغرب مقارنة مع النمو الديمغرافي وأمام التطور التكنولوجي، وتنشيط المكتب المغربي للمعلومة الصيدلانية والذي يعتبر بمثابة نقطة التواصل بين النشاط المغربي من أجل توحيد أنظمة المراقبة على الجودة بما يتطابق مع المعايير الدولية لحيازة شهادات جودة مشتركة، وتقوية القدرة الجهوية على مراقبة الأدوية المنتجة محليا والمستوردة.
- الإعداد لاستراتيجية واضحة للإبداع المشترك بين دول المغرب من خلال تحديد نموذج الملكية الفكرية المتبناة لمواجهة رهانات التعاون وإدراجها ضمن أولويات أهداف التطوير واستخدامها كرافعة للتقدم في الإبداع المشترك، إضافة إلى تطوير ثقافة داخلية للملكية الفكرية وثقافة مشتركة للإبداع مع الشركاء. (1)

(*) - وهي من بين التكاملات الموجودة فعلا بين دول المغرب العربي، مما أكسبها خبرة منذ 1980 في هذه المجالات محققة وفورات الحجم،

(1) Jean-Christophe Saunière, , innovation collaborative, et propriété intellectuelle (France, inpi, 2012), p.20.

الفصل الثاني.

واقع العلاقة بين الاتجاهات الإبداعية بمجمع صيدال وتحقيق النجاح في إدارة التغيير.

من أجل تقييم المؤسسات الجزائرية في مجال الإبداع، ومدى إمكانية تبني هذا الأخير كمدخل لإدارة التغيير، تم اختيار مجمع صيدال كنموذج، ومن أهم دوافع اختيار مجمع صيدال كنموذج للإبداع بالجزائر من بين مختلف المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة، يعود إلى المركز الذي حققه في مجال الإبداع باعتباره المالك لأكثر عدد من براءات الاختراع بالجزائر، إضافة إلى امتلاكه لمركز بحث وتطوير، مما يعكس توجهه الإبداعي كثقافة متجذرة ضمن رؤية طويلة المدى، حيث يخصص المجمع ما نسبته 1.5% من قيمة رقم الاعمال للإنفاق على نشاطات البحث والتطوير، مما جعله يحقق الريادة المحلية في مجال الأدوية الجينية، وكذا حصول المخبر والمجمع على حد سواء على العديد من شهادات الجودة، بالرغم من كونه يعرف منافسة شديدة عالميا وكذا محليا لاسيما من قبل القطاع الخاص، إضافة إلى نجاح المجمع في تصدير منتجاته للعديد من الدول العربية والأفريقية، وهي سابقة إيجابية في الجزائر من حيث التصدير خارج المحروقات، بالرغم من عدم الحماية القانونية والدعم السياسي من طرف السلطات من استيراد الأدوية التي ينتجها المجمع، من جهة، إضافة إلى وجود منتجات يصنعها المجمع وهي غير قابلة للتعويض من طرف الصندوق الوطني للأجراء،* مما يدفع المستهلك إلى اقتناء الأدوية المستوردة المأمنة، مما أدى إلى رفع فاتورة استيراد الأدوية، وبالتالي خفض الحصة السوقية لمنتجات الدواء المحليين عموما وصيدال خصوصا، مما يشكل تحديا لصيدال لتبني إستراتيجية إبداعية تقوي مركزه التنافسي، وتمكنه من مواجهة تحديات التغيير ببيئة الاعمال، فمامدى قدرة المجمع على تبني الإبداع كمقاربة حديثة للتصدي لتحديات التغيير وتحقيق عوامل النجاح الحرجة لتحقيق ذلك؟ ولغرض الإجابة عن هذا التساؤل سيتم التعرض في هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

- **المبحث الأول:** التعريف بمجمع صيدال وتقييم واقع الإبداع فيه؛
- **المبحث الثاني:** اختبار العلاقة بين التوجهات الإبداعية وعوامل النجاح في إدارة التغيير بمجمع صيدال.

(*) - إلا أن هذه المشكلة حلت ولو جزئيا، حيث تم اعتماد الأسعار المحلية للأدوية المنتجة داخليا بتعويض من طرف الضمان الاجتماعي.

المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال وتقييم واقع الإبداع فيه.

يعد مجمع صيدال من المؤسسات الجزائرية العمومية القليلة التي أثبتت مكانتها محليا ودوليا، وأكثرها استقطابا للاستثمار الأجنبي المباشر، إضافة إلى كونها المؤسسة الوحيدة بالجزائر بعد سوناطراك التي تملك مركزا للبحث والتطوير، مما يعزز مكانته في مجال الإبداع محليا ودوليا.

المطلب الأول: التعريف بالمجمع.

مر مجمع صيدال بالعديد من عمليات إعادة الهيكلة كمثيلاته من المؤسسات الجزائرية، بغية تحقيق مرونة وشفافية أكبر في عملياته ونشاطاته وتكيفها مع مستجدات بيئة الأعمال المحلية والدولية، مما أسفر عن حيازة مجمع له مكانته في سوق الدواء محليا وإفريقيا، وفي هذا الصدد سيتم التعرض إلى أهم مراحل تطور المجمع، إضافة إلى التطرق إلى هيكله التنظيمي بمختلف مديرياته وفروعه.

أولا. نشأة وتطور مجمع صيدال: لقد نتج المجمع الصيدلاني " صيدال" بالجزائر عن إعادة هيكلة للصيدالية المركزية التي تأسست سنة 1969 نتيجة تأميم لمخابر فرنسية " Merell و Labaz و Toremde" من طرف الحكومة الجزائرية في إطار مهمة احتكار استيراد وتصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري، وقد مر المجمع على العديد من عمليات إعادة الهيكلة تمثلت أهمها فيما يلي:

- سنة 1971 تأسست وحدة إنتاجية؛

- سنة 1975 تطورت الوحدة الانتاجية للتحويل إلى فرعين (فرمال وبيوتيك).

- سنة 1982 تمت إعادة هيكلة أولى للصيدالية المركزية، حيث حول الفرع الإنتاجي لهذه الاخيرة إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بمقتضى مرسوم (82/161) الصادر في أفريل 1982.

- سنة 1985 تغيرت تسمية هذه المؤسسة لتصبح مؤسسة صيدال؛

- سنة 1987 أسندت لصيدال مهمة إنتاج المضادات الحيوية من خلال ضمها لمشروع المضادات الحيوية الذي كان بحيازة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية ومقره بالمدينة؛

- سنة 1989 تحولت صيدال إلى مؤسسة عمومية ذات تسيير ذاتي نتيجة للإصلاحات الاقتصادية آنذاك؛

- سنة 1993 تحولت صيدال إلى مؤسسة وطنية ذات أسهم، بعدها بثلاث سنوات أصبحت صيدال تحت وصاية الشركة القابضة (كيما- صيدلة) بموجب إعادة الهيكلة الصناعية؛

- سنة 1997 خضعت صيدال إلى إعادة هيكلة صناعية ثانية، حيث تم تقييم المؤسسة داخليا وخارجيا، ثم تحويلها إلى مجمع صناعي في 02 فيفري 1998، حيث تم تنظيمها عموديا إلى ثلاث فروع، بعد أن كانت مركزية التنظيم، وأصبح شكلها النهائي، الشركة القابضة العمومية في إطار مهمتها الرئيسية وهي إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية المقلدة والمتفاعلة، كما طور المجمع هدفه الاجتماعي إلى عمليات البحث والتطوير في مجال الطب البشري والبيطري من خلال إنشاء مركز للبحث والتطوير بالحرش سنة 1999؛

- سنة 1999 دخل المجمع إلى بورصة القيم المنقولة (500 مليون دج) بالجزائر حيث عرضت أسهم المجتمع للبيع بطرح 20% من رأسمالها للتداول بقيمة 800 دج للسهم الواحد حيث وزع على 2000.000 سهم ب300 مساهم كحد أدنى، مما مكنه من تحقيق الريادة في سوق الدواء كما حقق العديد من شهادات الجودة كانت أولها بتاريخ (2003/12/21) ورمزها (ISO 9001) V 2000).

من أجل مواجهة المنافسة الخارجية الناتجة عن الانفتاح، وفي إطار قانون النقد والقرض والتعديلات المدرجة على الاستثمارات الخارجية بالجزائر، وضمن برنامج طموح لإعادة الهيكلة، قامت صيدال بتوقيع العديد من عقود الشراكة مع مخابر صيدلانية عالمية رائدة ابتداء من سنة 1997، وأهمها (AVENTIS, PFIZER). بالرغم من التميز الذي حققته صيدال محليا إلا أنها تبقى بعيدة عن الأهداف التي سطرته، وعلى رأسها تغطية السوق المحلية وخفض فاتورة الواردات من الدواء، مما دفعها إلى تبني مشروع تطوير المجمع صناعيا وتنظيما، حيث خضع المجمع لإعادة هيكلة ثالثة سنة 2013، حيث أصبح مركزي التنظيم بحذف الفروع الثلاثة وتحويل المجمع إلى مجموعة مصانع برئاسة مدير واحد.

ثانيا. تقديم مديريات وفروع مجمع صيدال: مجمع صيدال هو شركة ذات أسهم يبلغ رأسماله 2500 مليون دينار جزائري، متضمن لمديرية مركزية للتسيير مركز للبحث والتطوير وثلاث وحدات تجارية ومديرية التسويق والاعلام الطبي وثلاث فروع إنتاجية، والشكل (49) يوضح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال. يتكون الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال من:

1/ المؤسسة الأم: تضم الشركة الأم كلا من الإدارة العامة للمجمع والوحدات التجارية ومركز البحث والتطوير، وتتمثل مهام الشركة الأم فيما يلي: (1)

- الإعداد لإستراتيجية المجمع وقيادة مختلف عمليات التخطيط؛
- إعداد سياسات التسيير ومتابعة الاستراتيجية الاقتصادية والمالية والصناعية من خلال الرقابة والتحسين؛
- توزيع منتجات الفروع من خلال الوحدات التجارية الثلاثة، وتطوير المنتجات الصيدلانية من خلال مركز البحث والتطوير.

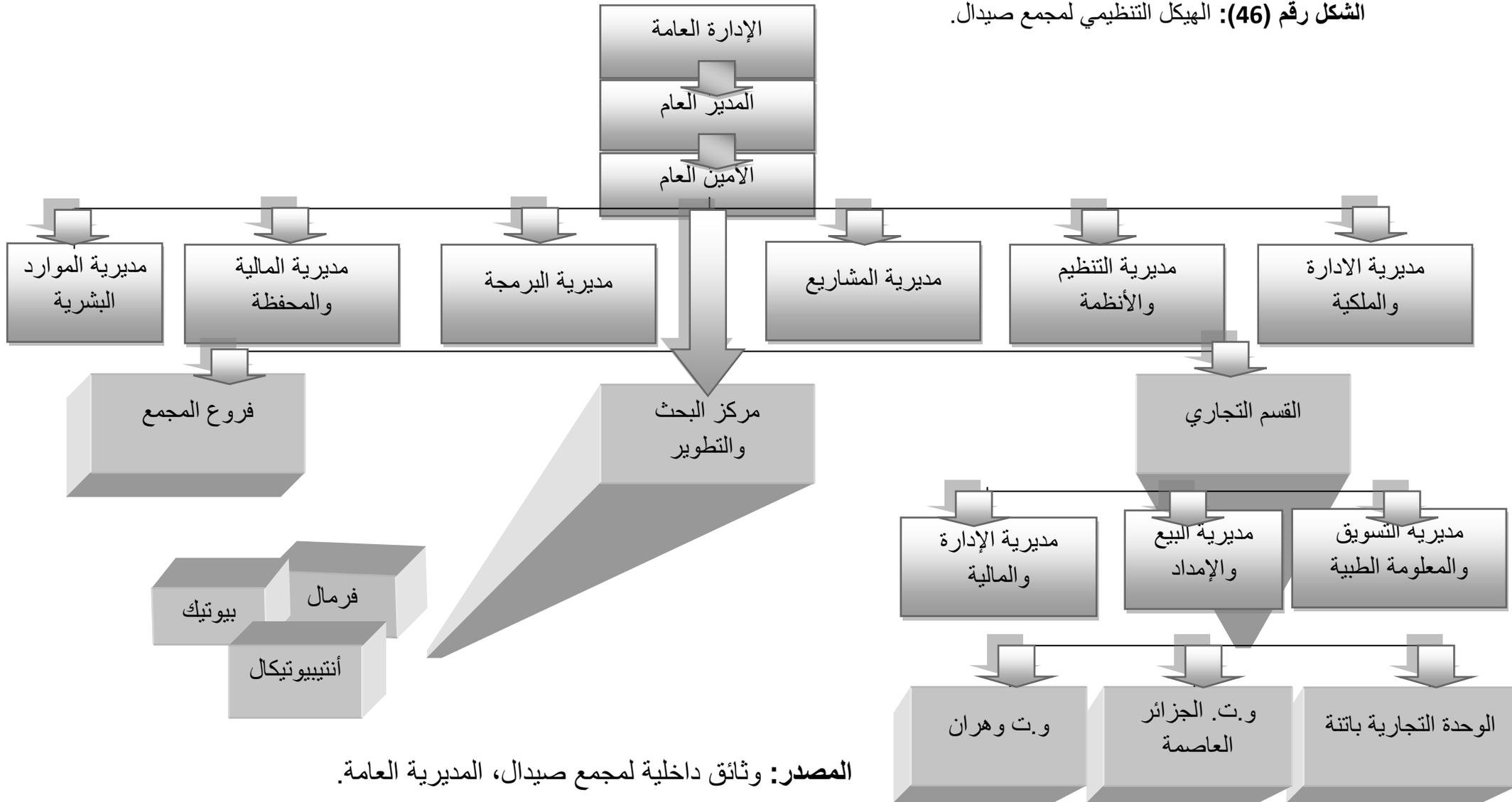
تتكون الشركة الأم من المديريات التالية.

1/1 الإدارة العامة: تتكون الإدارة العامة للمجمع من:

- **الرئيس المدير العام:** هو المسؤول الاول على تسيير مجمع صيدال واتخاذ القرارات لتوجيهها إلى المدراء المركزيين، كما يمثل الشؤون الداخلية والخارجية لصيدال.
- **الأمين العام:** هو المسؤول الثاني على تسيير المجمع، حيث يتولى مهام المدير العام في حالة غيابه.

(1) – Rapport de gestion 2004, p. 28.

الشكل رقم (46): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.



المصدر: وثائق داخلية لمجمع صيدال، المديرية العامة.

2/1 المديرية الوظيفية: تتكون المديرية الوظيفية من:

مديرية الموارد البشرية: تتولى تسيير الموارد البشرية، حيث تعنى بتحديد مجالات التكوين ونوعية الاطرار الواجب توظيفها وتنظيم برامج التوعية وتحديد سياسية الأجور ونظام الحوافز ووضع سياسة الموارد البشرية بالتنسيق مع الأقسام المماثلة بمختلف الفروع والوحدات.

- مديرية المالية والمحفظة: تتولى تسيير النشاطات المالية للمجمع ومتابعة المحفظة المالية، حيث تسهر على تمويل مختلف الوظائف والنشاطات، وتسيير الموارد المالية وفقا للقيود المالية المفروضة، ومتابعة حركة الأموال لديها (البورصة والديون ومراقبة الخزينة)، كما تعنى بتحديد سعر بيع المنتجات وفقا لظروف الانتاج وفي حدود السقف المحدد من طرف الوزارة المعنية ومقارنة مع المستوى العام للأسعار في مجال المنتجات الصيدلانية، كما تسهر على إعداد الميزانية المحاسبية وتقارير التسيير ولوحة التحكم.

- مديرية المشاريع: تعنى المديرية بتسيير عمليات التصنيع بالتنسيق مع فروع ووحدات الإنتاج وتوفير الموارد البشرية والتقنية والمادية والتكنولوجية اللازمة، إضافة إلى:

- تحسين طرق ووسائل الإنتاج ومتابعة عمليات تطوير المنتجات، ووضع برامج وسياسات الإنتاج؛

- تحليل ودراسة كفاءات وقدرات الفروع الإنتاجية مقارنة مع المخططات والأهداف الإنتاجية؛

- تسيير علاقات الشراكة الجارية واستقطاب شركاء جدد.

- مديرية البرمجة: تعنى بالتخطيط على المدى الطويل والمتوسط ووضع أهداف المجمع قيد التنفيذ؛

- مديرية التنظيم والأنظمة: تعنى بشؤون التنظيم والتنسيق بمختلف وظائف ونشاطات المجمع وأنظمة المعلومات، نظام الجودة الشاملة والاتصال.

- مديرية الإدارة والملكية: تعنى بالشؤون الادارية للمجمع وإدارة أملاكه.

- القسم التجاري والإعلام الطبي: يعنى بالشؤون التجارية والتسويق والإعلام الطبي للمجمع، وذلك من

خلال دراسات السوق وتوجيه السياسة الإنتاجية والبيعية للمجمع وإنشاء شبكة للمندوبين الطبيين عبر كامل

التراب الوطني، بالإضافة إلى إصدار مجموعة مجلات (Info saidal ; Saidal Santé; Saidal écho).

يحتوي الفرع التجاري على:

- مديرية التسويق والمعلومة الطبية، وتعنى بتسيير عملية اختيار سياسات الإنتاج والبيع، واختيار

المنتجات القابلة للتطوير والشراكة، ووضع سياسات التصدير، كما تقوم بتطوير دراسات السوق، وإعداد

النشريات الداخلية للمجمع وآخر المستجدات به ونشر معلومات عن منتجات المجمع.

- مديرية الإدارة والمالية وتعنى بشؤون الإدارة والمالية للفرع.

- مديرية البيع والإمداد وتعنى بتوزيع منتجات المجمع عبر التراب الوطني، وتتوزع عبر ثلاث وحدات

تجارية (باتنة، الجزائر، وهران) وهذا من أجل التقرب أكثر من العملاء.

- مركز البحث والتطوير: تم إنشاء مركز البحث والتطوير سنة 1999 يعنى بنشاطات تطوير الأدوية وتنويع تشكيلة منتجات الفروع، وتطوير التقنيات الصيدلانية، والتحكم في تغيرات السوق، كما يساعد وحدات الإنتاج في الرقابة على النوعية وتغيير سلم المنتجات الجنيصة، وهو حائز على خبرة أكثر من 30 سنة في صناعة هذه الأخيرة، ومعرفة علمية عالية في التحكم والرقابة الفيزيوكيميائية وعلم تسيير وصيدلة الأدوية، كما يتضمن قاعدة وثائقية حول الأدوية الأكثر أهمية بالتراب الوطني.

3/ فروع المجمع: يتكون مجمع صيدال من ثلاث فروع إنتاجية، هي: فرمال وبيوتيك وأنتيبوتيكال.

1/3 فرع فرمال: مقره بالدار البيضاء برأسمال قدره 800 مليون دج، يتكون من مخبر للرقابة على الجودة وخدمة الوحدات، وثلاثة مصانع إنتاجية تقع الأولى في الدار البيضاء بمقر الإدارة العامة للمجمع، ووحدتي قسنطينة وعنابة، اللتين التحقتا بالفرع بعد ما كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية. يتميز الفرع بخبرة تفوق 45 سنة، ومعرفة علمية عالية وإمكانية رقابة وتحليل هائلة، وتنتج مصانع فرمال وتسوق 49 منتج صيدلاني للاستعمال البشري بمختلف الأصناف الصيدلانية (أقراص وأشربة ومحاليل للشرب، وكبسولات ومراهم وأنسولين). وتبلغ قدرته الإنتاجية 65 مليون وحدة بيع للسنة، وتحقق رقم أعمال يقارب 2955 مليون دج، كما تشغل أكثر من 990 عاملاً.

التزمت فرمال ببرنامج شهادة النوعية طبقاً للمعايير ISO 9000 نسخة 2000 وأهم مشاريع الشراكة التي أبرمها هي مشروع الأنسولين مع المخابر الأمريكية (ili lili)⁽¹⁾ وتتمثل المصانع المكونة له فيما يلي:⁽²⁾

أ. **مصنع الدار البيضاء:** مقره بالمنطقة الصناعية للجزائر العاصمة بواد السمار، ويعد أقدم المصانع المكونة لفرع فرمال (منذ 1958) حيث كانت تابعة لمخبر لاباز الفرنسي قبل تأميمها، ينتج أصنافاً صيدلانية متنوعة (أقراص ومراهم وأشربة ومحاليل)، تبلغ قدرته الإنتاجية أكثر من 43 مليون سنوياً، ويشغل أكثر من 521 عاملاً ويلعب المصنع دوراً رئيسياً في إبرام عقود الشراكة مع المخابر العالمية.

ب. **مصنع قسنطينة:** يتخصص هذا المصنع الواقع بالمنطقة الصناعية لولاية قسنطينة في إنتاج الأشكال السائلة من أشربة ومحاليل وصناعة الأنسولين، وتكون قدرته الإنتاجية 11 مليون وحدة بيع للسنة، ويشغل 278 عاملاً، متضمنة عمال مصنع الأنسولين، هذا الأخير حائز على يد عاملة مؤهلة ومكونة في ألمانيا من طرف مخابر SANOFI-AVENTIS، حيث ينتج المصنع ثلاث أنواع من الأنسولين (السريع، القاعدي والمتوسط)، ويكون في شكل حقن.

ت. **مصنع عنابة:** متخصص في إنتاج الأشكال الجافة بقدرة إنتاج 6 مليون وحدة بيع للعام، يشغل 130 عاملاً (49 إطار و71 تحكم و10 أعوان تنفيذ).

(1) - منشورات داخلية لفرع فرمال، التعريف بفرع فرمال.

(2) - مجلة اخبارية يصدرها فرع فرمال.

2/3 فرع بيوتيك: مقره الاجتماعي بالحراش، يقدر رأسماله الاجتماعي بـ5910 م.دج، تفوق قدرته الانتاجية 50 مليون وحدة بيع، وهو مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم وكذا التسيير التقني والوثائقي، كما أخذ على عاتقه إعادة تنظيم وحدة العبور التي أصبحت تابعة لها، أين تقوم بتخليص المعاملات الجمركية لكل الفروع، كما دخل في عدة علاقات شراكة، ويضع الفرع ما يقارب 90 منتج قيد التطوير الداخلي، أملا في تحقيق ثقة العميل المستقبلي انطلاقا من قدراته الحالية⁽¹⁾ ويتميز بقاعدة هائلة من الخبرات التقنية، ومن أهم أهدافه تحسين المردودية ورفع رقم الأعمال بشكل مستمر واتباع إستراتيجية إبداعية من خلال تجديد المنتجات ووسائل الإنتاج ، ويتضمن ثلاث مصانع هي:⁽²⁾

أ. مصنع الحراش: تم تشييده سنة 1971، يتوفر على أزيد من 511 عامل، يتوفر على أربع خطوط إنتاج (أشربة ومرامهم وأقراص ومحاليل)، يتوفر على مخبر لمراقبة الجودة، ومكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي، تبلغ طاقته الانتاجية 20 مليون وحدة مباعة

ب. مصنع جسر قسنطينة: دشن سنة 1959، مختص في إنتاج المحاليل المكثفة بتكنولوجيا حديثة جدا، يتوفر على أكبر من 595 عامل، كما يتوفر على مخبر لمراقبة الجودة، ويتوفر على خمس خطوط إنتاج (ورشة التحاميل، الأقراص والملبسات، الأمبولات، المحاليل المكثفة على شكل أكياس، التحاليل المكثفة على شكل قارورات)، وتقوم طاقته الانتاجية مليوني وحدة مباعة.

ت. مصنع شرشال: مقره بالمنطقة الصناعية بواد بلاح بشرشال، ويتكون من ثلاث ورشات (الأشربة، الأقراص والكبسولات والأكياس، المحاليل المكثفة" كما يحتوي على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم.

ث. مصنع باتنة: موجود بالمنطقة الصناعية بباتنة (كشيدة) متخصص في إنتاج التحاميل ومتوقف حاليا.

3/3 فرع انتيبايوتيكال: متواجد بولاية المدية، يقدر رأسماله بـ950 مليون دج، باشر نشاطه سنة 1988، يختص في إنتاج المضادات الحيوية البينيسيلينية وغير البينيسيلينية، ويفوق إنتاجه 42 مليون وحدة مباعة، ويحتوي على وحدتين للإنتاج ومطبعة ومخابر للتحليل تسمح بالرقابة على الجودة، يتميز بطاقة إنتاجية هائلة ومهارة عالية في التركيبات الحيوية، وخبرة في إنتاج المضادات الحيوية، ويعنى الفرع أيضا بإنتاج بعض أنواع المواد الأولية الداخلة في تركيب بعض المنتجات الصيدلانية، ويتكون من الوحدات التالية:

أ. وحدة إنتاج المادة الفعالة البينيسيلينية وغير البينيسيلينية بطاقة إنتاجية تفوق 750 طن.

ب. وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية: تحتوي على بنائتين، الأولى متخصصة في إنتاج الأدوية البينيسيلينية، والأخرى لإنتاج الأدوية غير البينيسيلينية، بطاقة إنتاجية تبلغ 60 مليون وحدة مباعة سنويا.

⁽¹⁾ مجلة إخبارية يصدرها فرع نيوتيك.

⁽²⁾ -Zaraoui Rachid, directeur général de Biotic

كما يحتوي الفرع على مخازن مجهزة نظاميا لتخزين المواد الأولية والمنتجات النهائية نتيجة لحساسيتها. ثالثا. مهام مجمع صيدال ونقاط قوته وضعفه: تتمثل رؤية مجمع صيدال في قدرته على الحفاظ على الريادة على المستوى الوطني والجهوي والتأمل في دخول السوق الدولية، ولذلك فهو مناط بمجموعة من المهام تصبو في مجملها إلى تحقيق هذه الرؤية، كما للمجمع نقاط قوة يركز عليها لتحقيق أهدافه ونقاط ضعف يحاول تجاوزها من خلال برنامج تطويري طويل المدى، كما تصادفه تهديدات يحاول إزاحتها.

1/ مهام مجمع صيدال أهدافه وقيمه: تتمثل مهمة المجمع الأساسية في تطوير وإنتاج وتسويق منتجات

صيدلانية للاستعمال البشري والبيطري، وتندرج تحت هذه المهمة مهام فرعية تتمثل فيما يلي: (1)

- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية، وتأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء؛

- البحث التطبيقي وتطوير الأدوية الجنيصة، وتوزيع المنتجات عبر كامل التراب الوطني؛

- إنتاج وسائل التعبئة والتغليف، وصيانة ذاتية للتجهيزات ونقل السلع، وتقديم خدمات التحليل والتركيب.

أما عن أهداف المجمع الأساسية فتتمثل فيما يلي: (2)

- إرضاء الزبون من خلال تفعيل نشاطات إدارة الجودة الشاملة؛

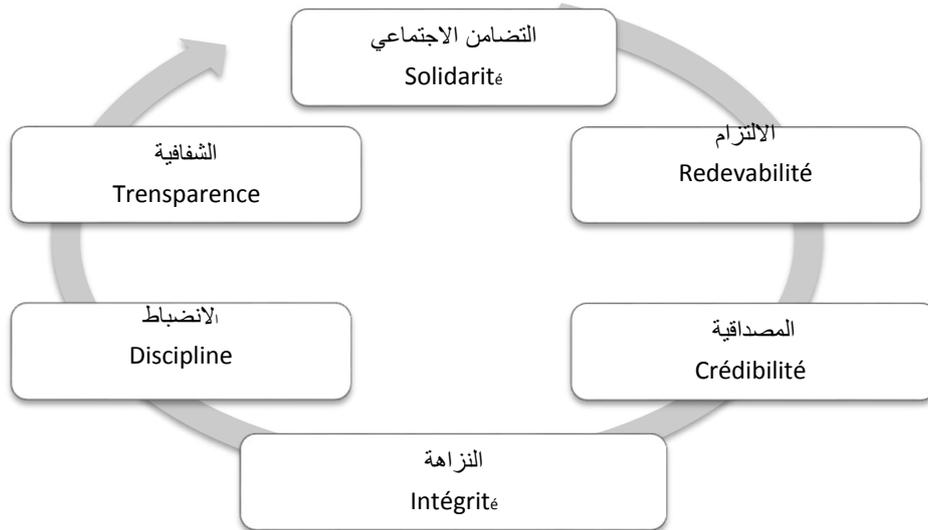
- تنويع وتوسيع تشكيلة المنتجات من خلال تفعيل نشاطات البحث والتطوير وكذا اليقظة التكنولوجية؛

- تأمين التعاون المستمر من أجل ولوج السوق الدولية من خلال رفع الإنتاج واستغلال الطاقات المتاحة،

والعناية برأس المال البشري من خلال التكوين، وخفض التكاليف.

يتبنى المجمع مجموعة من القيم تساعد على تحقيق رؤيته وأهدافه، وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (47): قيم مجمع صيدال.



المصدر: منشورات داخلية، المديرية العامة لمجمع صيدال.

(1) - سامية لحول، مرجع سابق، ص ص 219- 214.

(2) - فريك يحي، مرجع سابق، ص 109.

2/ نقاط قوة وضعف مجمع صيدال: تتمثل نقاط قوة المجمع فيما يلي: (1)

- تشكيلة واسعة من المنتجات المطورة، وصورة جيدة للعلامة وأسعار تنافسية مقابل جودة عالية؛
 - سمعة جيدة لمنتجات صيدال مقارنة مع الخواص وتغطية كاملة من حيث توزيع الأدوية عبر الوطن؛
 - رأسمال معتبر (2.5 مليار دينار جزائري) مما يسمح لها من تحقيق اقتصاديات الحجم.
 - خبرة في مجال الصناعة الصيدلانية تفوق 30 سنة، وموارد بشرية مؤهلة وذات خبرة إداريا وتقنيا وتنفيذيا؛
 - الحصول على شهادات إيزو عديدة سواء للمجمع أو مركز البحث والتطوير؛
 - دخول المجمع إلى بورصة الجزائر للقيم المنقولة من أجل رفع القدرة على التمويل؛
 - الخبرة في مجال البحث والتطوير، مما ينعكس على جودة وتكاليف الأدوية التي تنتجها صيدال؛
- أما عن نقاط الضعف بالمجمع متمثل أساسا في: (2)

- غياب مخطط تسويقي فعال وانقطاعات متكررة، وانخفاض عدد الأدوية المطورة مقارنة مع المستهدفة؛
- تأخير تعويض الأدوية المسجلة وتأخير تسجيل الأدوية المطورة، وغياب التغطية المحلية لبعض الأصناف العلاجية كالسرطان والقلب، وغياب المعرفة العلمية والعملية حول هذه التخصصات مما يصعب ولوجها؛
- تكنولوجيا غير متطورة، وعدم استخدام تكنولوجيا المعلومات في الترويج للمنتجات لا سيما الجديدة؛
- نسبة ضئيلة موجهة للبحث والتطوير مقارنة مع المخابر العالمية وغياب التكوين الكافي لبعض التخصصات؛
- تركيز لامركزية القرار لدى فروع المجمع، فبالرغم من إيجابية هذه المقاربة إلا أن هناك بعض المجالات التي تستدعي تبني المركزية في اتخاذ القرار حيالها، كعقود الشراء والترميز المتبع في قواعد البيانات.

3/ تهديدات المجمع وفرصه: تتمثل تهديدات المجمع الأساسية فيما يلي: (3)

- صعوبة الحصول على الموارد الأولية لا سيما وأن نسبة كبيرة منها مستوردة؛
- وجود منافسة قوية من طرف المصدرين الأجانب والمستوردين الخواص؛
- تهديد اتفاقية trips لحقوق الملكية الفكرية، لا سيما في حالة انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، حيث تطالب بالبراءة الأصلية ما لم يتم تسجيل منتجاتها إضافة إلى احتمال ارتفاع الأسعار؛
- احتكار الموردين للمادة الأولية، ولأنها تتسم بالندرة فهي تشكل نقطة لصالح الموردين في القدرة على التفاوض مع صيدال. (*) إضافة لاحتكار صاحب البراءة لحقوق الاستيراد؛
- قدرة تفاوض كبيرة لدى العملاء والمستهلكين نتيجة لأن عملاء صيدال غير مباشرين (أطباء)، وهم يفضلون وصف الأدوية الأصلية بدل الجنيسة، لأنها تتمتع بالشهرة، إضافة إلى ظهور المعالجة بالأعشاب؛

(1) - منشورات داخلية، أخبار صيدال.

(2) - المرجع نفسه.

(3) Sekhar Kahina , Op-cit, P.233.

(*) - مما يصعب على المجمع التوجه نحو استراتيجية التكامل العمودي من الخلف حيث ترتفع أسعار المادة الأولية الدالطة في الصناعة الدوائية.

- النمو المتزايد للقطاع الخاص والناشط أساسا في الاستيراد، مما يضعف من الحصة السوقية لصيدال؛
- تفضيل المستهلك وكذا الأطباء وحتى الجهات المعنية بتعويض الأدوية الأصلية أكثر من الجنيسة؛
- مخاطر الانضمام لمنظمة التجارة العالمية omc التي قد تنجم عنها زيادة مبالغية في أسعار الدواء الجنيس،
وربما اختفاء بعضها نتيجة اتفاقيات حماية التصنيع الدوائي، مما يشكل خطر على علاقات الشراكة للمجمع؛
أما عن فرص المجمع فتتمثل في كون منتجاته محمية ببراءات اختراع وتمتعه بمعدل نمو جيد، وانتمائه لقطاع ذو مردودية كبيرة، وكذا عقده للعديد من علاقات واتفاقيات الشراكة مع مخابر وشركات عالمية. (1)
إضافة إلى كونه الرائد في مجاله على مستوى الجزائر، فبالرغم من وجود 98 منتج بالجزائر للدواء إلا أن مجمع صيدال يلعب دور المحتكر للإنتاج المحلي بنسبة 65% (مناقسة احتكارية)، إضافة إلى الخاصية التي يتميز بها سوق الدواء والمتمثلة في التزايد المستمر للطلب على الدواء.

المطلب الثاني: تقييم مجهودات الإبداع بصيدال ومدى نجاحها في تحقيق التغيير الإيجابي.

من أجل تقييم مجهودات الإبداع بمجمع صيدال ومدى نجاحها في تحقيق التغيير الإيجابي المنشود لابد من دراسة كل من مدخلات ومخرجات عملية التغيير وإجراء المقارنة من خلال مؤشرات كمية للحكم على مدى كفاية المدخلات وأثرها على المخرجات.

أولا. تقييم واقع وتطلعات مجمع صيدال في مجال الإبداع: من أجل تقييم الاستراتيجية الإبداعية بمجمع صيدال ومدى اعتمادها كأسلوب لبلوغ التغيير الناجح، لا بد من تقييم كل اتجاه من التوجهات الإبداعية للتغيير، ومعرفة مدى وجود نظام للإدارة بالإبداع، وإدارة إبداعية للمعرفة ورأس المال البشري وكذا واقع الإبداع التكنولوجي بالمجمع، ومن جهة أخرى الاطلاع على تطلعات المجمع في هذه المجالات، باعتبار التغيير إستراتيجية استشرافية تبحث في الوضعية المستقبلية للمنظمة على ضوء الوضعية الحالية لها.

1/ تقييم مدخلات عملية الإبداع بمجمع صيدال: من خلال الدراسة النظرية اتضح أن أهم الاتجاهات الإبداعية بالمنظمة الاقتصادية تتمثل في كل من الإدارة بالإبداع وإدارة رأس المال البشري والإدارة الابتكارية للمعرفة وكذا الإبداع التكنولوجي، ومن أجل التحليل الكمي تم التعبير كميًا عن كل توجه، حيث تم التعبير عن إدارة رأس المال البشري بالاستثمار بالموارد البشرية الأمر نفسه بالنسبة للإدارة الابتكارية للمعرفة تم التعبير عنها كميًا في شكل انفاق في الاستثمار في عملية التكوين باعتبارها المورد الأساسي للمجمع في الحصول على معارف جديدة. (*) أما عن الإبداع التكنولوجي فقد تم التعبير عنه من خلال الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير من خلال النفقات الموجهة لمركز البحث والتطوير، بينما التوجه الأول والمتمثل في الإدارة بالإبداع باعتباره متغيرًا كميًا لا تقابله مؤشرات كمية، يمكن الحكم عليه من خلال التقدير الشخصي بتقييم مجهودات الإدارة طويلة ومتوسطة المدى حيال نشر ثقافة الإبداع بالمجمع.

(1) - فريك يحي، مرجع سابق، ص 109.

(*) - بالنسبة للمعرفة الضمنية لا يمكن تكميها باعتبارها مخزنة في عقول الأفراد بينما المعرفة الصريحة في شكل براءات وغيرها فالمجمع لا يملك قاعدة بيانات حولها، كما أنها لا تنتج بشكل نظامي وسنوي.

1/1 تقييم النمط الإداري والقيادي وتطلعات مجمع صيدال في إرساء نظام الإدارة بالإبداع.

اعتمدت صيدال النمط اللامركزي في الإدارة، حيث تمنح استقلالية شبه تامة في عملية اتخاذ القرار على مستوى الفروع، وهذا دعما لروح المسؤولية الذاتية وتشجيع الإبداع، كما تشجع إدارة المجمع أسلوب فرق العمل للتحفيز على العمل المشترك ودعم التفكير الإبداعي، كما تتبنى أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث يتم تسطير أهداف طويلة ومتوسطة المدى قابلة للقياس والتعديل، ثم متابعة مدى تقدمها، حيث يتم تحديد الانحرافات وأسبابها لتفاديها مستقبلا،⁽¹⁾ وعيا بأهمية هذا الأسلوب في إدارة عملية الإبداع.

بالرغم من وعي القيادة بأهمية النمط اللامركزي في تحقيق الأداء المتميز والإبداعي من خلال توزيع مسؤوليات الإدارة واتخاذ القرار، إلا أن إدارة المجمع اتخذت قرار التحول إلى النمط المركزي والمزعم تنفيذه في مطلع عام 2014 ضمن مشروع تطوير المجمع، ويعود هذا للمشكلات الناتجة عن سوء تطبيق اللامركزية كعدم توحيد المعاملات وقواعد البيانات، مما ينتج عنه اختلالات على مختلف المستويات وكذا تكاليف إضافية.*⁽²⁾ كما يمكن حصر أهم الاختلالات المسجلة على مستوى إدارة المجمع في النقاط التالية:⁽²⁾

- غياب الاتصالات الرسمية من أعلى إلى أسفل والعكس، وغياب الشفافية في العمليات وضعف بنى الرقابة؛
- توزيع غير واضح للمسؤوليات وحدودها، مما ينتج عنها اختلالات عديدة على طول سلسلة إدارة الأعمال، وكذا انقطاعات على مستوى العمليات التشغيلية؛

- غياب نظام معلومات متكامل، وكذا غياب التوجيه والمتابعة الجدية والتحليل والرقابة على التسيير.

2/1 تطلعات المجمع في تحقيق مفهوم الإدارة بالإبداع: من أجل تسوية الاختلالات سابقة الذكر،

وضعت إدارة صيدال مشروعا تطويريا أسمته مشروع المنظمة الجديدة، (projet Icone) في إطار الاستثمار في مضاعفة عدد وحدات الإنتاج والمقدر ب (230 مليار أورو) للفترة (2007-2015) من أجل تقوية مركزها الريادي محليا، وتطوير مركزها أمام الدول العربية والأفريقية، وهذا إضافة إلى طموحها المتمثل في تغطية أكثر لاحتياجات السوق (78% من الاحتياجات)، كما تتوقع صيدال إنشاء وحدة إنتاج في جنوب البلاد (تمنراست)، لإنتاج الأدوية التي تحتاجها هذه المنطقة (الحمى الصفراء، الملاريا)، فيما أعلنت أيضا شركة شمال إفريقيا القابضة الكويتية توقيع اتفاق شراكة مع مجمع صيدال لإنشاء أول شركة لصناعة الأدوية المضادة للسرطان بالجزائر بنسبة متساوية في رأس المال (49%)، أما (2%) فهي لصالح الصندوق الوطني الجزائري للاستثمار، علما أن هذا الشريك قد حقق نجاحا في ثمانية استثمارات في شمال إفريقيا،

(1) مقابلة مع مدير، مركز البحث والتطوير السيدة جيلاني.

(*) - مثال على المشكلات الناتجة عن سوء استخدام اللامركزية أن كل فرع يقدم طلبية مواد أولية مستقلة يكون فيها التخفيض ضئيلا، بعكس ما إذا كان التنظيم مركزيا، حيث تقدم طلبية واحدة لكل الفروع يستفيد فيها الجميع على حسم مضاعف.

(2)- F.Akasem. vers une nouvelle organisation « projet Icône » Conférence annuelle de saidal , 2012, p. 54.

- إضافة إلى حيازته لأكبر حصة في شركة مصرية رائدة سنة 2010.(1) حيث يتضمن أهدافا تتماشى مع
- تداعيات التغيير الحالية، وأهم أهداف وطموحات المجمع حيال هذه المشاريع.(2)
- دعم المجمع للسياسة الصحية للبلد، وتخفيض الفاتورة الاجتماعية في هذا المجال؛
- المساهمة في نمو السوق والمجمع على حد سواء والحفاظ على موقع الريادة الذي أصبح على المحك بتزايد المنافسة المحلية والدولية؛
- أن يصبح المجمع مؤسسة مرجعية في المجال الصيدلاني وتحقيق الريادة في سوق الدواء الجنييس؛
- دعم الدولة من خلال تغطية 90% من احتياجات السوق من الدواء؛
- إعادة تأهيل المنظمة من هياكل وطرق عمل، نتيجة الأتمتة الكلية للوسائل وطرق العمل المزمع تنفيذه؛
- تبني ثقافة جديدة قائمة على المشاركة وحركية دائمة للتغيير وفقا لرؤية طويلة المدى يرسمها قائد المجمع،(*) أخذًا بعين الاعتبار مبادئ التسيير الحديثة، وإرساء المشاريع الكبرى كالتطوير الصناعي وتحقيق المركزية والتجانس بين الوحدات الصناعية والنشاطات والوظائف والعمليات وطرق العمل، تحقيق الجودة.
- من أجل تحقيق هذه الطموحات، يعمل القائد بشكل تشاركي مع لجنة قيادة مكونة من رؤساء ومدراء الفروع، وبالتفاعل المتبادل مع لجنة تشغيلية، كما يقوم المشروع التطويري على ثقافة تداول المهام، حيث يتداول رؤساء فرق العمل مهام الإشراف فيما بينهم من حين لآخر من أجل تنويع الخبرات الإدارية وحيازة نظرة أكثر شمولية حول استراتيجية المجمع وتطلعاته.(3) وكذا من أجل الإحاطة بكل الجوانب المرتبطة بالنشاط الرئيسي للمنظمة واكتساب معارف وخبرات متكاملة تساهم في تحقيق التغيير الإيجابي القائم على التجديد والإبداع، لاسيما بالنسبة للوظائف الأكثر ارتباطا بمهمة المجمع.
- إن هذه المقاربة التشاركية والتعاونية تسمح للمجمع بتحقيق الأهداف المتحركة التالية: (4)
- إعادة رسم توجهات التغيير بحيث تتوافق مع الامكانيات التشغيلية والقدرة الجوهرية للمجمع؛
- تنظيم الوظائف بحيث تخدم وتدعم التوجهات القيادية للمنظمة، وتأمين الكفاية على مختلف المستويات؛
- الشفافية والاتصال المفتوح والفعال، والتجانس والتنسيق بين الوظائف والنشاطات.
- العمال ورؤسائهم على بصيرة بمجريات المشروع، ولكل فرد في المجمع الدور الأساسي في حركية ونجاح المشروع وذلك من خلال:
- تأمين الاتصال من الأسفل إلى الأعلى والعكس، وإشراك الموظفين في الرؤية الجديدة؛
- توجيه عمليات التسيير وإدارة الاعمال نحو الأهداف الجديدة للمشروع.

(1) - رندة سمعان " مدير المواد البشرية والتسويق، شركة شمال أفريقيا القابضة، 2012، المصدر الإلكتروني

www.northafricaholding.com

(2) - F.Akasem. op-cit, p.54.

(*) - السيد المدير العام: م درقاوي

(3) - F.Akasem. op-cit, p.54, p. 60.

(4) Ibid, p. 60

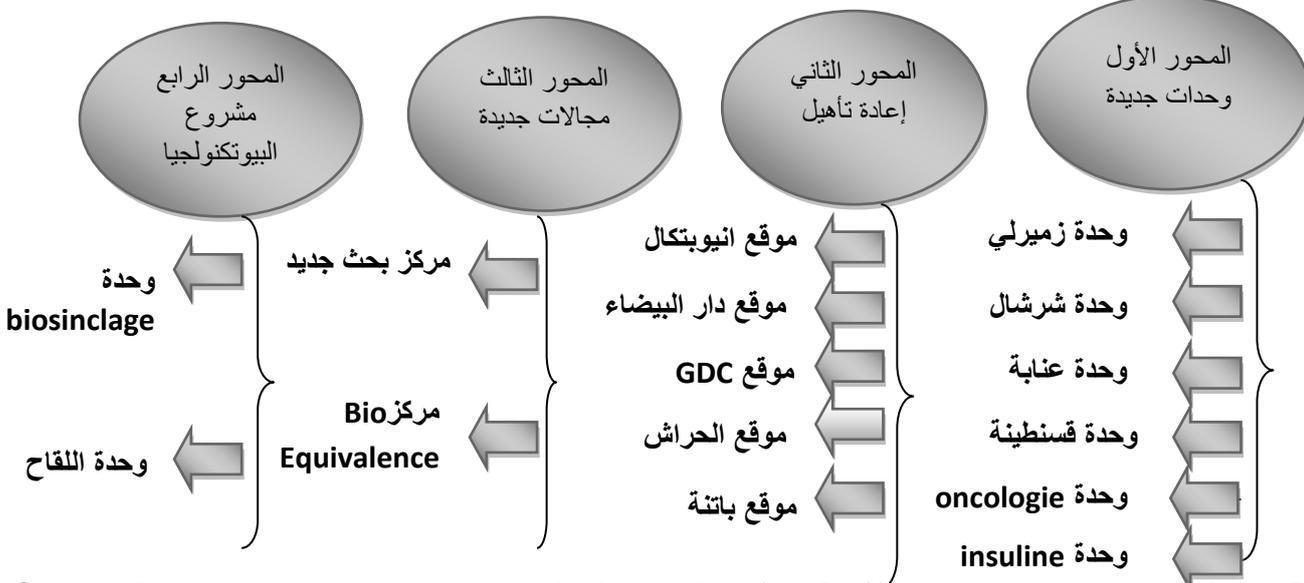
- من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمشروع المنظمة الجديدة، وتحت شعار " نحو أهداف حقيقية تستجيب للأهداف الإستراتيجية" وضعت إدارة المجمع الأهداف التشغيلية التالية: (1)
- جعل المجمع فاعل مرجعي في مجال الممارسات الجيدة (**Bonnes pratiques**) وكذا في مجال التنظيم؛
 - تحسين الإنتاجية الكلية للمجمع، وتأمين استمرارية الإمداد بالأدوية، من خلال خفض حالات الانقطاع وتحسين مستوى الخدمة وتسهيل المبادلات وانسيابيتها؛
 - خفض عدد مستويات الهرم التنظيمي وتبسيط عمليات اتخاذ القرار، وخفض نطاق الإشراف؛
 - مركزية الوظائف وتحقيق الحجم الأمثل للعمالة، وتطوير الكفاءات المتواجدة وتحديد الاحتياجات منها؛
 - إرساء مسار توزيع مباشر من خلال ارتباط سلسلة الإمداد بالنشاطات التجارية بشكل مباشر؛
 - تطوير ثقافة الأداء المتميز من خلال تحديد ومتابعة الأهداف الفردية والجماعية، وتفعيل نشاط الرقابة والتحليل من خلال إرساء المحاسبة التحليلية والتحليل المالي.
- لعل أهم القوى الجوهرية للمجمع والتي يركز عليها في تحقيق أهداف التغيير هي:
- الموقع الإستراتيجي كمؤسسة عمومية تختار الاتجاه نحو النمو والتموقع، مما يعزز شهرة المجمع مما يدفع إلى إقبال المتميزين إليه من شركاء وموظفين؛
 - ملكية المجمع لتشكيلة واسعة من المنتجات (200 صنف)؛
 - خبرة طويلة في مجال الأدوية الجنيصة، وموروث معرفي معتبر في المجال الصيدلاني والدوائي؛
 - إرادة والتزام فرق العمل، وكفاءة ومستوى تعليمي جيد لأفراد المجمع؛
 - وعي الطاقم القيادي والإداري بأهم محاور التحسين والتطوير والتغيير المطروحة.
- 3/1 محاور التغيير بالمجمع:** تتمثل المحاور الكبرى للتغيير المقرر إجراؤه بالمجمع فيما يلي:
- التحكم في عملية التوظيف والميل نحو خفض العمالة من خلال إعادة النظر في قائمة الوظائف المرجعية وإعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات، كقاعدة لإعادة الهيكلة التنظيمية؛
 - برنامج تطوير صناعي ضخم يتضمن تعديل المواقع المتواجدة وإنجاز وحدات جديدة والانفتاح على البيوتكنولوجيا؛
 - تجسيد العلاقات الإستراتيجية مع مؤسسات دولية لحيازة تكنولوجيا جديدة وتحقيق المعايير الدولية فيما يخص الممارسات الجيدة في الصناعة الصيدلانية؛
- أما محاور التغيير والتطوير على المستوى التشغيلي فتتمثل في:
- مراجعة عمليات التموين بالمادة الأولية وتنظيمها؛
 - مراجعة سيرورة الأعمال وإعادة صياغة طرق العمل وفقا لتداعيات برنامج نظام الجودة الشاملة؛
 - تحليل نظام المعلومات وإرساء الشبكات وتحقيق الاتصال المتبادل بين المواقع ومراكز العمل؛

(1) - Ibid, p. 61.

- برنامج تكوين يركز على تطوير الكفاءات التقنية والإدارية.

أما بالنسبة لآخر الإصلاحات الهيكلية فتتمثل في عملية إعادة هيكلة متضمنة لحذف الفروع والإبقاء على الوحدات الصناعية، مهمتها الإنتاج فقط ويتم تسييرها من طرف إدارة المجمع بصفة مركزية، أي أن المجمع يصبح شخص معنوي مركزي التسيير والقيادة، والشكل التالي يوضح برنامج التطوير الصناعي للمجمع:

الشكل رقم (48): المحاور الكبرى للتطوير الصناعي بمجمع صيدال:



Source : F.Aksem , vers une nouvelle organisation «projet Icôte » Conférence annuelle de saidal, 2012, p.64.

المصانع الجديدة التي سيتم إنشاؤها يتم بناؤها من طرف المؤسسات الدولية (Bonotti الإيطالية، EMTE الإسبانية والمؤسسة الجزائرية Softal، حيث تتوقع صيدال تغطية 25% من السوق المحلية مقابل 7% الحالية، وهذا لتخفيض فاتورة الدواء المستورد التي بلغت سنة 2013 (21 مليار دولار).⁽¹⁾ كما تم توقيع عقد شراكة مع مخبر Novonordisk في أبريل 2012، وتم توقيع علاقة تعاون مع مؤسسة كويتية (Noram Manufacturing)، إضافة إلى دراسات أساسية للسوق وبرامج العمل.

إن البرنامج التطويري للمجمع يعد بمؤسسة جديدة وقوية ورائدة في مجالها على الأقل جهويا، حيث يعمل على تطوير سلسلة القيم للمجمع بحيث تصبح أكثر شفافية وانسيابية وتقديمها للقيم المضافة، والجدول التالي يبين الشكل الجديد لسلسلة القيم المنشودة لسنة 2015.

(1) فاروق جواوي، MSA الموقع الإلكتروني www.TSA.dz

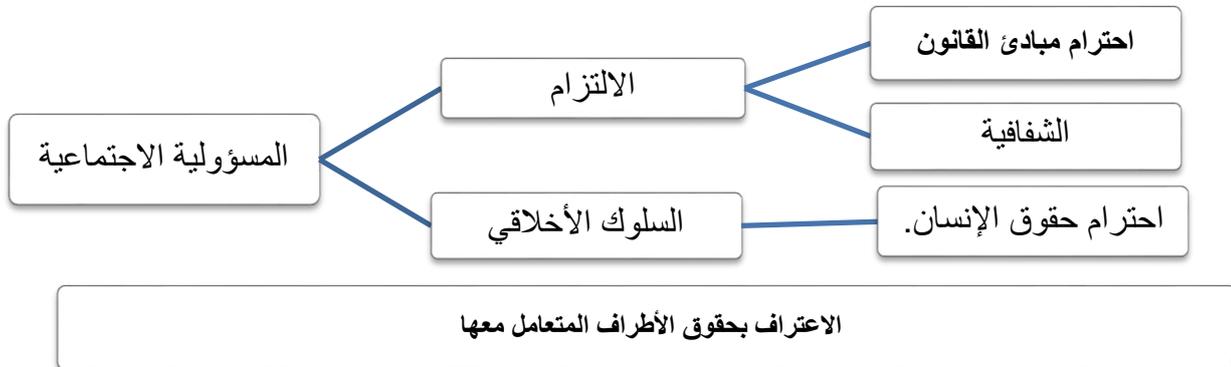
الشكل رقم (49): الشكل الجديد لسلسلة القيم المنشودة لسنة 2015 لمجمع صيدال.
النشاطات البرنامج المنشود الهدف

النشاطات الداعمة	إدارة المؤسسة وقيادة	تصنيف جديد للعمل.	حوكمة ورشادة القرارات ومتابعة الأعمال.
	المالية التمويل.	تسيير الميزانية/ المحاسبية التحليلية/ مراقبة التسيير/ تحقيق مستوى من المركزية	مستوى من المركزية والتنظيم والتناغم/ تسيير الوسائل والتجهيزات/ دعم المستعملين.
	نظام المعلومات.	الشبكات/ نظام التسيير المتكامل.	تحقيق سياسة الجودة وتنظيم أمثل للرقابة عليها.
	إدارة الجودة.	إعادة صياغة برنامج الجودة .	مركزية إدارة الموارد البشرية/ سياسة جديدة للأجور / تقييم الأداء/ إدارة المسار الوظيفي.
	إدارة الموارد البشرية.	تسيير التوقعات/ تصنيف جديد للوظائف/ إعادة النظر في الاجور.	تسيير الملفات ودعم التطوير التكنولوجي.
	البحث التطوير.	إعادة هيكلة مركز البحث والتطوير.	
النشاطات الرئيسية	الشراء.	إعادة النظر في العمليات.	مركزية الوظيفة / تصنيف عمليات الشراء.
	تمويل المخزون.	الانتاج والصيانة.	البيع والتسويق
	فصل التموين والمخزون من حيث التنظيم وعمليات التموين وطرق المخزون وعمليات المخزون.	- مراجعة وإعادة صياغة الانتاج والصيانة. - إدارة ومتابعة الإنتاج. - الكفاءة والأداء. - إدارة الصيانة وأجال التدخل - العلاقات بين الجودة والإنتاج والتطوير التكنولوجي.	- مركزية الوظيفتين . - التناغم بين طرق العمل. - تسيير حساب العملاء. - السياسة التجارية. - العلاقة مع الزبون. - تنظيم عمليات البيع. -الاتصال بين المنتج والعميل.

Source : F.Akasem , vers une nouvelle organisation «projet lcoé » Conférence annuelle de saidal, 2012, p.65.

من أهم المحاور الجديدة التي تهتم إدارة المجمع بتنفيذها تحقيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية من خلال الاستثمار في أخلاقيات العمل، وإدماج الانشغالات الاجتماعية البيئية والاقتصادية أثناء ممارستها لنشاطاتها، وكذا في تفاعلاتها مع مختلف الأطراف الذين تتعامل معهم، من خلال اعتماد معيار إيزو 26000 في مارس 2013، حيث يسمح هذا بربط مستوى الأداء الاقتصادي بمستوى الأداء الاجتماعي والبيئي.⁽¹⁾ مما يسمح بالاعتراف بصيدال كمؤسسة مسؤولة اجتماعيا حيث تساهم في تحقيق التنمية المستدامة، وأهم المبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية التي تحاول إدارة المجمع نشرها لدى جميع العمال، يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (50): مبادئ المسؤولية الاجتماعية بصيدال.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق داخلية بصيدال.

إن الامكانيات الداخلية للمجمع ومساندة المساهمين وكذا تعزيز القيم التي تعكس ثقافته، تعتبر ضمانات أكيدة لنجاحات كبرى⁽¹⁾ لاسيما وأنها تحقق ديناميكية نمو ملموسة تعكس نجاعة الخيارات الإستراتيجية ونهج العصرنة المتبع، حيث تعرف المؤشرات الاقتصادية تحسنا ملحوظا في السنوات الأخيرة (زيادة 11% من رقم الأعمال بين 2010-2012، و35% في الدخل الصافي و17% في القيمة المضافة للتشغيل و63% في الخزينة، وانخفاضا بقيمة 16.6 في العمال أدى إلى ارتفاع محسوس في معدل الدخل الفردي يقدر ب28%). من الملاحظ من خلال تحليل برنامج التطوير للمجمع أن التغيير هو الثابت الوحيد بالمجمع، حيث يضع هذا الأخير أهدافا متحركة قابلة للتغيير والتعديل.

ثانيا. واقع و تطلعات المجمع في مجال إدارة رأس المال البشري في إطار البرنامج التطويري.

في إطار مشروع تطوير مجمع صيدال (2011- 2015) أولى رأس المال البشري أهمية كبرى وعيا بأهميته في نجاح مساعي التغيير بالمجمع، وأهم محاور التطوير هذه، إرساء نظام أجور جديد وإرساء برمجية تسيير الكفاءات والعمل *GPEC، وهذا من أجل القضاء على نقاط ضعف إدارة الموارد البشرية بصيدال التي تتمثل فيما يلي:

- معايير توظيف غير معروفة، إضافة إلى غياب تقييم عمليات التكوين وغياب تسيير المسارات المهنية.
- غياب الاتصال الفاعل بين هياكل المجمع، وعدم وضوح المهام نتيجة غياب ملفات تحليل الوظائف.
- نقص المتخصصين في الصيدلة والكيمياء والتنظيم.

1/ مشروع إرساء نظام أجور جديد: نظرا لنقاط الضعف المستخلصة من خلال تحليل نظام الأجور السابق تم التخطيط لنظام أجور جديد فقد تضمنت المدونة السابقة للعمال 726 مركز عمل المستعمل منها 450 فقط، يعمل فيها 3020 عامل من اجمالي العمالة (4056)، وباقي العمالة متموقعة في مراكز عمل غير متواجدة على المدونة، وقد وضع النظام الجديد للأجور قيد التنفيذ على مستوى المجمع منذ نوفمبر 2012، مما أدى إلى تغييرات على مستوى ثلاث مكونات للنظام تتمثل في مدونة مراكز العمل، سلم الأجور وقانون التعويضات. اعتمدت المدونة الجديدة في إعدادها على إعداد بطاقات وصف الوظائف (وظيفة- كفاءة) تتضمن وصفا للوظائف واحتياجاتها من مهام ونشاطات، وتوصيفا للكفاءات المتواجدة بالمجمع، وذلك من أجل إعادة توجيه الكفاءات للوظائف والمهام المناسبة لهم، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات الخارجية، وقد تمت هذه العملية بالمشاركة الجماعية للموظفين، وأسفرت عن مصفوفة جديدة للثنائية (موظف- مركز عمل)⁽²⁾.

يوضح الجدول الموالي تطور نفقات الاستثمار في رأس المال البشري.

(1)- أخبار صيدال، السيد مدير المجمع " دوقاوي"

(*) - GPEC(Gestion prévisionnelle des emplois et des compenser.

(2) - vous hamida. Etat d'avancement du plan de développement de ressource humaine, conférence anuelle de saidal 2012,p.06.

الجدول رقم (38): نفقات الاستثمار في رأس المال البشري.

السنوات	نسبة العمالة الدائمة	عدد العمال	التغيير %	مصاريف العمال 10 ⁶	التغيير %	الكتلة الأجرية 10 ⁶	التغيير %
2000	%85	-	-	1253.0714	-	1151.4	-
2001	%85	3412	-	1315.725	05	1209	05
2002	%85	3563	04.42	1429.416	08.64	1343	.11
2003	%85	3706	04.01	1498.085	04.8	1476	10
2004	%85	3917	05.7	1800	20.15	1845	25
2005	%85	4104	04.77	1995	10.83	2048	11
2006	%85	4243	03.38	2122	06.36	2232	09
2007	%85	4363	02.82	2454	15.64	2522	13
2008	%86	4470	02.45	2630	07.17	2699	07
2009	%86	4687	4.85	2925	11.21	2699	00
2010	%86	4405	-6.02	3345	14.36	3014.78	11
2011	%86	4198	-4.7	3237	03.22-	3286.11	09
2012	%96	4067	-3.12	3674	13.5	3910.47	19

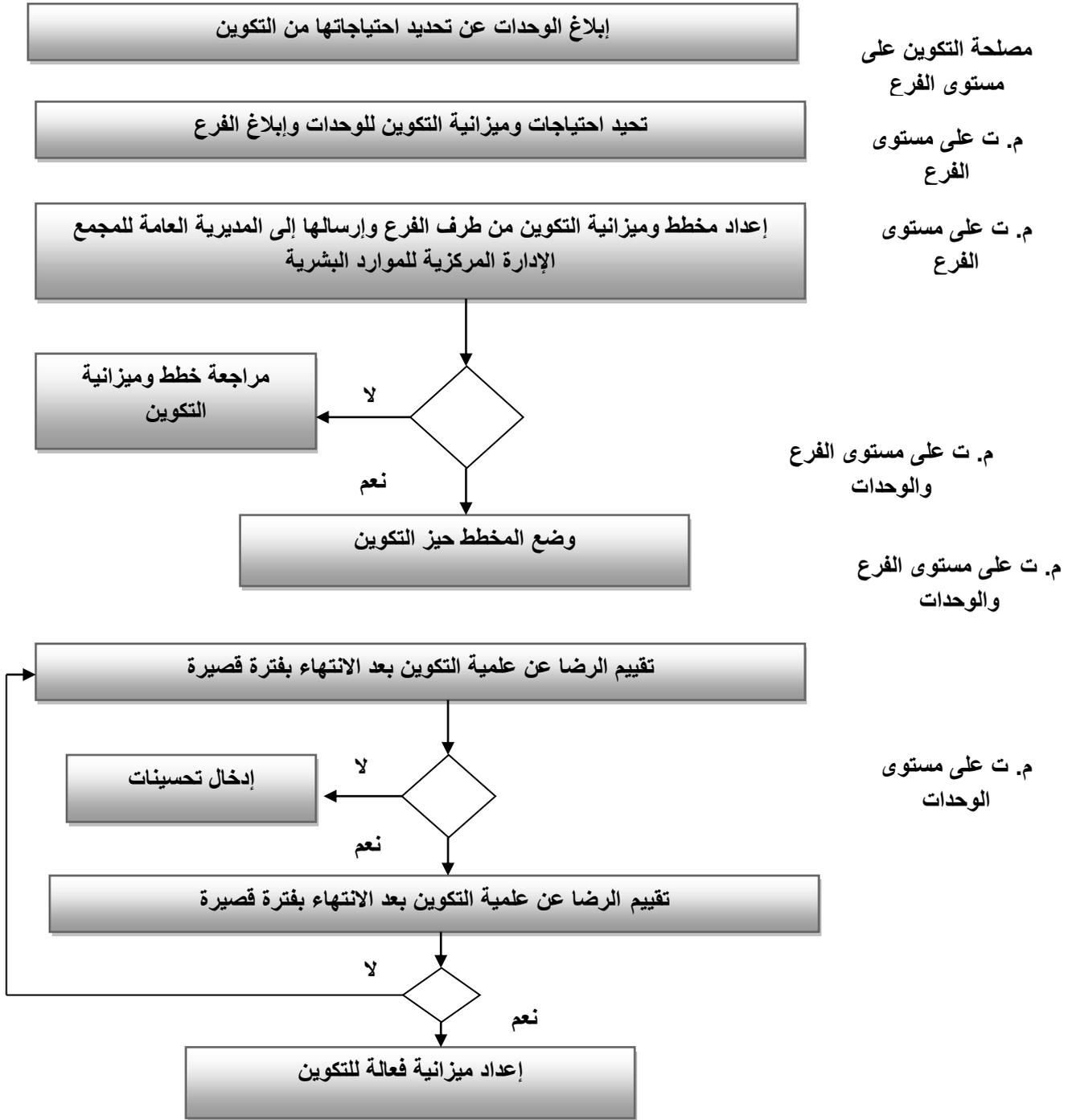
المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من تقارير التسيير للفترة 2000-2012.

يظهر من الجدول أعلاه أن نفقات الاستثمار في رأس المال البشري في تزايد مستمر سواء بالنسبة لمصاريف العمال عموماً أو الكتلة الأجرية، ويمكن تفسير هذه الزيادة في جزء منها إلى الزيادة في الأجر القاعدي والذي تقره الدولة بنسب سنوية متفاوتة، وكذا إلى الزيادة في عدد الموظفين الجدد، وبينما وانطلاقاً من سنة 2005 بدأت وتيرة الزيادة في عدد الأفراد تأخذ منحى معاكساً حتى سنة 2010 أين بدأ عدد الأفراد في التناقص بنسب ملحوظة (-6.2، -4.7، -3.12) للسنوات (2010، 2011، 2012) على التوالي، وهذا نتيجة لانتهاج سياسة جديدة تمثلت في خفض العمالة الزائدة من خلال خفض نسبة العمالة الموقته لصالح العمالة الدائمة من جهة، وعدم الإحلال الخارجي للمتقاعدين، حيث بلغت نسبة العمالة الدائمة لسنة 2012 ، (96%) بعد ما كانت تتراوح بين 85% و 86% في السنوات السابقة، بالمقابل تشهد نفقات الاستثمار في رأس المال البشري تزايداً مستمراً بوتيرة متغيرة، مما يوضح اهتمام المجمع بالعنصر البشري وقناعاته بمدى أهميته في تحقيق أهداف التغيير المسطرة من قبل الإدارة العليا، حيث اهتمت بمنح علاوات تماشياً مع النمو الذي يحققه المجمع في رقم الأعمال، مما يشكل حافزاً قوياً لدى العمال للتميز في أداءهم لوظائفهم لخدمة الإبداع والتغيير وحياسة رأس مال بشري أكثر ولاء وخبرة ودراية ومهارة، كما تخطط إدارة الموارد البشرية لتغيير هيكل الأجر بحيث تخفض نسبة العلاوات التعويضات لترفع من نسبة الأجر القاعدي والتكاليف الاجتماعية. إن هذا الاهتمام غير المسبوق بالموارد البشرية بالمجمع يدل على إدراك هذا الأخير عموماً، وإدارة الموارد البشرية خصوصاً بأهمية رأس المال البشري في قيادة التغيير نحو الأهداف الجديدة له.

2/ مشروع إرساء برمجة التسيير التوقعي للعمل والكفاءات: لقد انطلقت إدارة المجمع سنة 2011 في مشروع برمجة التسيير التوقعي للعمل والكفاءات (GPEC) من أجل حل مشكلة التكوين، حيث يدير عمليات التكوين اللازمة لكل سنة بالتنسيق مع الاحتياجات الإستراتيجية للمجمع من العمالة.

يوضح الشكل التالي سيرورة التخطيط لعمليات التكوين بالمجمع:

الشكل رقم (51): سيرورة عملية التكوين في مجمع صيدال.



المصدر: وثائق داخلية بمجمع صيدال، مصلحة التكوين.

يوضح الشكل أعلاه مراحل عملية تحديد الاحتياج من العمالة، والتي كانت تعد تقليدياً، إلا أن إدارة المجمع وفي إطار أتمتة وتطوير نشاطات المجمع، من أجل كفاءة وفعالية أكثر والعمل في الوقت الحقيقي واستثمار الوقت في أعمال أكثر جدية وابتكار، تم اتخاذ قرار إرساء برمجة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، والجدول المالي يوضح مجريات التنفيذ.

الجدول رقم (49): برنامج إعداد وتنفيذ برمجية GPEC.

2012	2011	الجهة القائمة	النشاطات
10%	90%	فريق لجان الموارد البشرية + فريق إدارة الموارد البشرية و مستشارين	- تحضير المعلومات الموجهة لقاعدة البيانات (قائمة الوظائف والكفاءات اللازمة، والحقيبة الابداعية)
/	100%	مستشارين + أعضاء من لجنة القيادة	تشغيل البيانات الاحصائية
100%	/	فريق GRH + مستشارين + تقنيين	الانطلاق في تجربة البرمجية للتقييم الآلي لاحتياجات التكوين*

Source: Yous Hamida Etat d'avancement du plan de développement de ressource humaine, conférence de saidal 2012, p. 15.

من أجل تعظيم المنفعة من هذه البرمجية تستعين إدارة الموارد البشرية من خدمات استشارية خارجية حول تقييم الكفاءات من خلال عقد اتفاقية مع مكتب متخصص (emploitic)، وفي انتظار الإرساء النهائي للبرمجية، واستغلالها تم التعبير عن احتياجات التكوين، للفترة 2011-2013 يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (50): احتياجات التكوين للفترة 2011-2013.

الأفراد المكونين	موضوع التكوين/2013-2012	الأفراد المكونين	موضوع التكوين /2011
139	التخصصات الصيدلانية	163	التخصصات الصيدلانية.
101	التسويق وإدارة الأعمال	45	تسيير ومراقبة الجودة.
53	الاعلام الآلي وتكنولوجيا المعلومات	13	التسويق وإدارة الأعمال.
51	مراقبة وإدارة الجودة (certification)	85	الإعلام الآلي.
710	تقنيات الانتاج الصيدلاني	102	الأمن والمحيط.
51	الصيانة		
9	الأمن الصناعي		
4674	1068	4084	

Source: Yous Hamida Etat d'avancement du plan de développement de ressource humaine, conférence de saida-2012, p. 16.

من الملاحظ من الجدول أعلاه أن المجمع وبالرغم من معرفته الجوهرية في مجال صناعة الدواء، إلا أنه يولي اهتماما كبيرا حيال تكوين أكبر عدد ممكن في هذا المجال، وهذا من أجل تحسين مخرجات المجمع من المنتجات الصيدلانية الجنيصة، واكتساب معارف جديدة تمكن من ولوج مجالات تكنولوجيا جديدة، كما يهتم المجمع بتكوين المسؤولين في مجال الأساليب الحديثة لإدارة الأعمال من أجل الانفتاح على طرق التسيير العالمية الأكثر نجاحا، إضافة إلى التكوين في مجال الإعلام الآلي (برمجيات، شبكات) نتيجة لتحول المجمع نحو الأتمتة الكلية، وكذا التكوين في مجال الأمن والبيئة لتحقيق مساعي التنمية المستدامة، ومن أجل تحقيق جودة أكبر في هذا المجال، جعلت إدارة الموارد البشرية هذه المحاور موضوعا لمناقصة وطنية ودولية .

هذا الاهتمام غير المسبوق بعمليات التكوين ليس إلا مؤشرا إيجابيا حول إرادة المجمع في إثراء موارثها المعرفي، وتسريع عجلة التطوير وكذا ولوج مجالات جديدة لفتح آفاق مستقبلية جديدة، ووعي القيادة بأهمية رأس المال البشري في تحقيق ذلك، مما يشكل حافزا لدى الأفراد للالتزام بتحقيق أهداف المجمع.

ثالثا. الإدارة الإبداعية للمعرفة بالمجمع: تعد صناعة الدواء من بين الصناعات الأكثر حاجة إلى توفير إرث معرفي كبير، لا سيما من حيث الحاجة لتأمين الجودة وتحقيق التحسين والتطوير المستمر، ومن حيث التصنيف والرقابة والتوزيع، إذ أن مخرجاتها موجهة لفئة خاصة من المجتمع وتؤثر على حياة الفرد بصفة

(*). اجلت مرحلة تجربة البرمجية لسنة 2012 لحين الانتهاء من عملية توصيف المدونة الجديدة لمراكز العمل وإعادة توزيع العمال من أجل الحصول على المعلومات التي تحتاجها قاعدة البيانات في شكلها النهائي.

مباشرة، وهذا ما يستدعي أن تتموقع الجودة في مركز انشغالات إدارة الأعمال وإدارة المعرفة بالخصوص، كما تستدعي مشاركة وتعهد كل أفراد المجمع، ومسؤولية عالية من الإدارة، بل يتعدى الأمر إلى ضرورة التزام الموردين والموزعين من خلال حيازة المعرفة اللازمة لأداء أدوارهم بالشكل الصحيح كل في مجاله، لتقديم منتج يتوافق مع المعايير المطلوبة والمطبقة عالميا، لهذا الغرض فقد اهتم المجمع بتوفير المعارف الجديدة من مختلف مصادرها، كما عمل على تطوير نظام الجودة الشاملة وكذا نظام المعلومات، من أجل تحقيق أهداف المجمع في مجال إدارة المعرفة.

1/ مساعي المجمع في الحصول على معارف جديدة: يسعى المجمع للحصول على معارف جديدة لإثراء إرثه المعرفي من مختلف مصادرها كالتراخيص وبراءات الاختراع، وكذا علاقات الشراكة مع مختلف المخابر العالمية لنقل المعرفة التكنولوجية والعملية، إلا أنه يعتمد على برامج التكوين كمصدر نظامي لتزويد الأفراد بمعارف جديدة تمكنهم من ابتكار معارف داخلية جديدة خاصة بهم وأكثر ارتباطا بثقافة ومهمة المجمع، والجدول التالي يوضح نفقات الاستثمار في عمليات التكوين.

الجدول رقم (51): نفقات الاستثمار في عمليات التكوين للفترة 2000-2012. الوحدة . مليون دج

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
العدد	1149	1379	غ متاح	غ متاح	1220	1246	1542	1709	1775	2410	253	431	غ متاح
التكاليف	31	49	37	36	46	32	40	42	45	67	53	45	40
التغير %	-	58	-24.5	-2.7	27.7	-30	25	5	7.14	48	20	-15	-12

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من تقارير التسيير للفترة 2000-2012.

من الجدول أعلاه يظهر أن المجمع يهتم بعملية تكوين الأفراد ويخصص لذلك ميزانيات معتبرة بلغت حتى 67 مليون دج (سنة 2010) مما يفسر اهتمام الإدارة العليا بعملية تحصيل المعرفة الخارجية لدعم قدرات المجمع الجوهرية وتكوين وابتكار معارف جديدة خاصة به.

كما يظهر الجدول تذبذبا في وتيرة الزيادة في ميزانية التكوين، وهذا تماشيا مع فترات التغيير التي تطرأ على المجمع في كل مرة والتي يحتاج للتكيف معها إلى رفع في ميزانية التكوين، لتحصيل المعرفة والمهارة اللازمة (كالتكوين في فترات الاستعداد لحيازة شهادة الجودة) للسنوات (2001، 2004، 2009) حيث ترتفع ميزانية التكوين في هذه الفترات كي تشهد انخفاضا ملحوظا بعدها، كذلك الأمر بالنسبة للتكوين الذي تلقاه الأفراد خلال السنوات (2009، 2010، 2011) حول استغلال البرمجيات الحديثة كالنظام المحاسبي الجديد وبرمجية التنبؤ والتخطيط للعمالة وبرمجية التسيير المتكامل، مما يبرر الزيادة في ميزانية التكوين لهذه الفترة، كما يتلقى هؤلاء تكوينا مستمرا لتطوير مهاراتهم لاسيما فيما يخص طرق إنتاج المنتجات الجديدة التي تتطلب مهارة وكفاءة عالية، إضافة لنفقات تكوين الإطارات العليا حول أساليب التسيير الحديثة التي تمكنهم من إدارة التغيير بأساليب عصرية تتماشى والتغيرات الطارئة بالمجمع تكيفا مع التحولات والتطورات البيئية.

2/ نظام إدارة الجودة الشاملة بالمجمع: لأن إدارة الجودة وإدارة الابتكار يشتركان في مبدأ هام وهو التحسين المستمر، لذلك لا بد من الحديث عن مساعي مجمع صيدال حيال تسيير نظام الجودة الشاملة للوقوف على أهم جوانب التحسين والتطوير في عمليات ونشاطات وحتى أهداف المجمع.

يسعى المجمع إلى تجديد وتحديث المعارف التقنية حول مهمة المجمع (المنتجات الصيدلانية)، وكذا حيازة وتطوير معارف جديدة حول مجالات جديدة كالبيوتكنولوجي^(*)، وهذا من خلال مشروع تحديث مختبرات مراقبة الجودة وفقا للقاعدة (ISO 17025) مسجلة في إطار برنامج جزائري - أوروبي للجودة، حيث تخصص هذه القاعدة في المتطلبات التقنية للمراقبة على الجودة، واستخلاص السلوكيات التقنية والمعرفة السلوكية التقنية (Savoir faire technique) للمخبر، والمتضمنة لبرنامج تطوير الكفاءات التقنية على مستوى مخابر الجودة بكل فروع المجمع، وهذا بمرافقة الخبراء الأوروبيين، وتخضع المختبرات إلى رقابة خاصة وغير مبرمجة يقوم بها مسؤولي الجودة من أجل التحقق من النشاطات، من حيث المطابقة مع متطلبات الكفاءة والفعالية، ومن أهم الانحرافات المسجلة جراء المراقبة ما يلي: (1)

- غياب الترميز الموحد للبيانات، إضافة إلى تباين البيانات من حيث المدلول، وفي بعض الحالات تناقض تام بين هذه البيانات، التي يفترض أن تكون نفسها لاسيما أنها بيانات تخص مشاريع البحث والتطوير.

- غياب المتابعة الجدية للدراسات والأبحاث؛

- التغطية غير الكافية من حيث متابعة عمليات التفاعل بين تصميم وتطوير المنتجات، وكذا المتابعة التقنية والتنسيق بين العمليات.

- نقص في التنسيق بين مواقع الإنتاج ومواقع التوزيع، كما أن عملية انتقال المسؤولية التقنية (الصيدلانية) غير موثقة وغير محددة، لاسيما بالنسبة للأدوية الحساسة للحرارة.

لقد تضمنت عملية تحليل وضعية المجمع إلى وضع تشكيلة هائلة من العمليات قيد التحسين في إطار إعادة صياغة نظام الجودة الشاملة للمجمع ككل، في إطار برنامج تضمن مجموعة نشاطات تمحورت في أغلبها على زيادة المكتسبات المعرفية لدى الأفراد، حيث ركزت على المحاور التالية: (**)

- تحديد الانحرافات في الكفاءات المتواجدة مقارنة مع ما تضمنته قوائم وصف الوظائف والكفاءات.

- إعداد برنامج تكوين لسد الثغرات المسجلة بهذا الشأن، ولتحقيق مواصفات الجودة العالمية في المجال الصيدلاني، توقع صيدال العديد من عقود الشراكة لاسيما في الآونة الأخيرة ضمن برنامج أو مشروع

(*)- هو من المشاريع الكبرى التي ينوي المجمع تحقيقها للفترة اللاحقة.

(1)- Boudraa Souad, Management de la qualité du groupe «La qualité au centre de nos préoccupations», conférence de saidal, 2012, p. 25.

(**)- هذا بعد مراجعة شاملة لإدارة الجودة بالمجمع ومقارنتها مع التطبيقات الدولية، ومن ثم وضع سياسة جودة مطبقة على مستوى المجمع ككل.

تطوير المجمع، حيث أمضى مسؤول الجودة مؤخرا على عقد شراكة مع المخابر الرائدة عالميا وهما Abbot و Novonordisk وهذا من أجل رفع القيمة المضافة على مستوى المجمع ككل.

فيما يلي مخطط الجودة للتحسين المستمر للفترة 2011-2014: (1)

- إعداد وتنفيذ ومتابعة سياسة الجودة (تسيير وتأمين الجودة)؛
 - تطوير وتفعيل علاقات الشراكة مع المخابر الدولية؛
 - مراجعة اتساق نظام التوثيق من أجل وضع مرجعيات موحدة ومعدلة وفقا للمتطلبات الخاصة؛
 - إتاحة مخطط الهيكل التنظيمي مفصل تظهر فيه المسؤوليات ونطاق الإشراف؛
 - مركزية نشاطات الرقابة على الجودة على مستوى المجمع ككل، باعتبارها من النشاطات الرسمية التي لا يمكن إخضاعها للمركزية، ولتحقيق هذه الأهداف والبرامج لابد من:
 - التزام مختلف الأطراف بالمجمع لاسيما إدارة الجودة، إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، مركز البحث والتطوير، وكذا العمل الجماعي والمشارك بين هذه الأطراف؛
 - توفير الوسائل وتحفيز الأفراد، وتوفير الكفاءات اللازمة من خلال التكوين والتوظيف؛
 - إعادة صياغة الأدوار والمسؤوليات على مستوى وظيفة الجودة، ومراجعة عمليات اتخاذ القرار.
- طالما تمكن المجمع من تشخيص جوانب القصور فيه، وخلص إلى مجموعة أهداف يسعى لتحقيقها من أجل تحسين مخرجاته، فهذا مؤشر إيجابي للتغيير الإيجابي نحو التميز والبروز العالمي.

3/ برنامج نظام المعلومات المستهدف: يتضمن برنامج تطوير نظام المعلومات المحاور التالية: (1)

- ضبط وتسوية العمليات على مستوى المجمع ككل؛
 - توحيد ترميز البيانات، وتحديد مؤشرات التسيير الملائمة
 - إرساء برمجية التسيير المتكامل (ERP)؛
 - عقلنة وتطوير البنى التحتية الشبكية والأمنية؛
 - مشاركة المسيرين والمستعملين للنظام في عملية تطويره؛
 - ترشيد استخدام وسائل شبكة الواب لتحقيق قيم مضافة؛ وتقديم خدمات جيدة لأعوان الصحة (العملاء).
- لقد تم نمذجة نظام المعلومات المستهدف بحيث يكون شاملا ومتكاملا يعكس مسارات واحتياجات المعلومات والمعارف على مستوى سلسلة القيم للمجمع من جهة، كما يشمل تعاملات المجمع مع مكونات نظام القيم من موردين وعملاء.

(1) - Laroubi ouahiba, les systèmes d'information Vecteurs de l'harmonisation de methodes de travail, conference de saidal, 2012, p. 37.

الشكل رقم (52): نموذج نظام المعلومات المستهدف.



Source: Laroubi ouahiba, Les S.I. Vecteurs de l'harmonisation de methdes de travail, conference de saidal, 2012, p.37.

لقد تمثلت محفظة المشاريع فيما يخص نظام المعلومات فيما يلي:

المشروع الأول: توفير وسيلة لاتخاذ القرارات (تسيير المخزون والمبيعات والإنتاج من خلال نظام Monitoring) بحيث تكون على اتصال ببوابة الواب.

المشروع الثاني: تطوير نظام معلومات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات آليا.

المشروع الثالث: تهيئة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك من خلال إعادة تأهيل البنية التحتية للشبكة الداخلية على مستوى المجمع ككل، من خلال توحيد التشكيلة المتبناة (تجهيزات هندسية وشبكات وقواعد بيانات).

المشروع الرابع: إنجاز شبكة انترنت مؤمنة (SSC/VPN) من خلال الربط بين الشبكات المحلية بمختلف فروع المجمع عبر روابط اتصال متكيفة مع كل موقع (LS.VIMAX , SHDSL , ADSL).

المشروع الخامس: إرساء نظام إدارة العلاقة مع المورد (CRM) والعلاقة مع الزبون SCM من خلال:
- أتمتة قوى البيع؛

- إعادة صياغة موقع الواب للمجمع وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها أعوان الصحة والباحثين.

المشروع السادس: إرساء نظام التسيير المتكامل تطوري يمكن تحسينه وإثراءه، وذلك بشكل مركزي وقاعدة بيانات وحيدة لضمان وحدة البيانات والمعلومات والرموز.

المشروع السابع: إرساء مشروع المراسلة الإلكترونية عبر شبكة الانترنت لتحسين الاتصال الداخلي. إضافة إلى بوابة واب (Web) جماعية تسمح بتقاسم المعلومات والملفات وتسمح بالتواصل مع مراكز اتخاذ القرار وكذا التواصل على نظام ERP ونظام GPEL .

المشروع الثامن: إرساء برمجية لحماية وأمن المعلومات لتأمين استمرارية النشاطات وتفادي الانقطاعات.

المشروع التاسع: إرساء نظام الهواتف الذكية IP.

المشروع العاشر: إرساء مشروع المؤتمرات السمعية البصرية.

من أجل تفعيل وتعظيم القيمة المضافة لنظام المعلومات، تم برمجة حلقات تكوين الموظفين على التجهيزات والبرمجيات وأسلوب العمل الجديد، وكذا تزويد المجمع بقسم متخصص يعنى بوظيفة نظام المعلومات، كما تم توظيف مهندس على مستوى كل من المقر والفروع وينتظر من إرساء مشروع نظام المعلومات الجديد، تحقيق العوائد في شكل إنتاجية إدارية ووفورات تشغيلية يوضحها المخطط التالي:

الشكل رقم (53): العوائد المنتظرة من نظام المعلومات بالمجمع.

العوائد المرتبطة بالإنتاجية الإدارية

عوائد كيفية نوعية لا يمكن قياسها

- تحسين عمليات الرقابة.
- تكامل وظيفي بين مختلف المجالات.
- مرجعيات أكثر تجانسا تحليليا وتنظيميا.

عوائد مالية يمكن قياسها.

- حذف مهام التصحيح الناتجة عن عدم التجانس.
- الاقتصاد في موارد الإعلام الآلي، من خلال المركزية وتناغم التقنيات.
- تقليص البرمجيات التطبيقية الفرعية، وتقليل عمليات إعادة الهيكلة الناتجة عن عدم التوافق والاتساق.

عوائد مرتبطة بالوفورات التشغيلية

عوائد كمية

- التحكم في تكاليف العمل وتعظيم رأس المال المستثمر.
- الاستفادة من اقتصاديات الحجم الناتجة عن المركزية.
- ارتفاع المبيعات والهوامش والمداخيل.

عوائد نوعية

- انخفاض تكاليف الوجود وإدراج تقنيات عمل جديدة.
- التحكم في مجمل العمليات وسيرورة الأعمال.
- مركزية الوظائف وإعادة تموقعها.
- تحديث ه تعديبا / العمليات

Source: Laroubi ouahiba, Les S.I. Vecteurs de l'harmonisation de nos methodes de travail, conference de saidal, 2012, p. 45.

إن التحكم في نظام المعلومات وحسن استغلاله وتماشيه مع الأهداف الإستراتيجية للمجمع، يمكنه من تحقيق القدرة التنافسية المرجوة، حيث بتطور نظام المعلومات يتطور المجمع تبعا لإستراتيجياته المستجدة، إلا أن مخاطر كبيرة يمكن أن تلحق بالمجمع في حالة عدم تحكمه وسوء تسييره لنظام المعلومات مما يعيق نجاحه، وهذا ما يجعله تحديا لدى الإدارة العليا، ودفعنا لخلية نظام المعلومات بالمجمع لتحسين قيادة النظام وتعظيم أدائه، والشكل التالي يوضح الأهداف الجديدة لنظام المعلومات المستهدف.

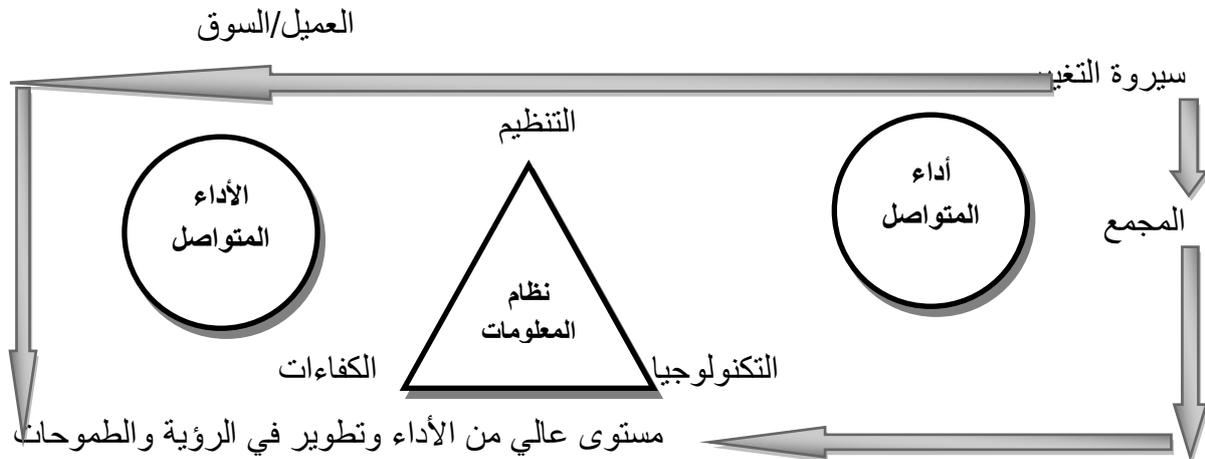
الشكل رقم (54): الأهداف الجديدة لنظام المعلومات المستهدف.



Source: Laroubi ouahiba, Les S.I. Vecteurs de l'harmonisation des methodes de travail, conference de saidal, 2012 . p .36.

كما يؤمن قادة المجمع بأن نظام المعلومات المزودة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة يعد واحد من أهم وسائل التغيير الإيجابي بأي مؤسسة، وهذا ما دفعه إلى الاستثمار بشكل هائل في هذا المجال، والمخطط الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (55): نظام المعلومات كوسيلة للتغيير.



Source: Laroubi ouahiba, Les S.I. Vecteurs de l'harmonisation des methodes de travail, conference de saidal, 2012 . p..32

يؤمن مسيري المجمع بأن نظام المعلومات ليس مجرد نظام للإعلام الآلي، وحشد تكنولوجيا المعلومات فحسب، بل هو تناغم بين كل من التكنولوجيا والتنظيم والكفاءات، كل هذا على ضوء المعلومات المرتدة من السوق والعملاء مما يؤدي إلى سيرة تغيير متواصلة، تؤدي إلى رفع في الأداء بشكل متواصل كما يؤدي أحيانا إلى تغيير في طموحات المجمع ورؤيته طويلة المدى.

رابعاً. واقع وتطلعات المجمع في مجال الإبداع التكنولوجي بصيدال: يعد مجمع صيدال من أهم الناشطين في مجال الإبداع التكنولوجي في الجزائر عموماً وفي سوق الدواء بالخصوص، حيث يعنى المجمع من خلال مركز البحث والتطوير بتطوير أدوية جديدة من أجل تحقيق متطلبات الصحة العمومية، ومواجهة الطلب المتزايد على الأدوية، وبالفعل فقد حقق المركز طيلة سنوات نشاطه بعض الأهداف التي أنشئ من أجلها والمتمثلة في تدنية تكاليف إنتاج الدواء، وبالتالي أسعار معقولة تساهم في رفع الحصة السوقية للمجمع، كما تتماشى مع القدرة الشرائية للفرد الجزائري، وبالتالي قدرة المجمع على منافسة المنتجات الأجنبية.

تمكن المختبر من الحصول على شهادة الإيزو 9001 لتطوير الأدوية الجنسية وحقق للمجمع إمكانية الحصول على العديد من شهادات الإيزو من خلال التحسينات التي تدخلها على الأدوية في كل مرة، كما يعد المركز حلقة وصل بين المجمع والجامعة تطبيقاً لقرارات المجلس العلمي لمجمع صيدال لسنة 1999، إلا أنه وبعد تقييم نتائج هذا التعاون وصف بالمتواضع جداً نتيجة تدني مردوديته.

تمثلت براءات الاختراع التي أحرزها المجمع بفضل مركز البحث والتطوير في 15 براءة اختراع حتى سنة (2014) مما مكنه من احتلال الصدارة محلياً في هذا المجال بالرغم من تواضع هذا الرقم إذا ما قورن مع دول أخرى، وإن تدني عدد براءات المجمع يرجع سببه إلى عدم وضعه كهدف رئيسي بالمركز والمجمع، فالهدف الأعلى هو تغطية السوق وخفض الفاتورة الاجتماعية، كما لا ينوي المركز ولوج مجال الإبداع الجذري وإنتاج أدوية أصلية (غير جنيسة) نتيجة لضخامة ميزانية مثل هذا المشروع، وكون المجمع غير قادر حالياً على توفيرها عدا أن المهمة الرئيسية للمجمع هي إنتاج الأدوية الجنسية، كما أنه لم يصل بعد إلى إشباع السوق المحلية ما بالك ولوج مهمات جديدة تماماً. وهذا لا ينفي كون المجمع يتبنى إستراتيجية الإبداع التكنولوجي، وإن كان تحسينياً فقط، حيث يصرح مسؤولي مركز البحث والتطوير أنه ليس عدد براءات الاختراع المحققة هو ما يعكس الإستراتيجية الإبداعية للمجمع، بل الجهود المبذولة في مجال تطوير وتحسين المنتجات، وكذا عدد المنتجات المطورة من طرف المركز (1).

1/ تقييم نشاطات مركز البحث والتطوير: تتمثل نشاطات مركز البحث والتطوير في المحاور التالية: (2)

- تطوير محاور بحث في مجال العلوم الطبية والإبداع الصيدلاني المرتبطة بالمهام الإستراتيجية للمجمع؛
- المشاركة في وضع سياسة تطوير الأدوية مع كل من وظيفتي الانتاج والتسويق، والتطوير الصناعي للأدوية الحساسة، والمشاركة في إنجازات ودراسات التكافؤ الحيوي؛
- المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها انطلاقاً من الدراسات التقنية المنجزة، ومتابعة استقرار الأدوية المطورة، ووضع شروط على أساس رقابة دقيقة للتزويد بالمواد الأولية اللازمة للإنتاج؛
- تحقيق التدرج في حجم التصنيع ابتداءً من المخبر إلى السلم الصناعي، والرقابة على الأدوية وجودتها؛

(1) - مقابلة مع مديرة مركز البحث والتطوير (جيلاني).

(2) - منشورات داخلية لمجمع صيدال، مركز البحث والتطوير.

- المساهمة في توفير الإعلام الطبي الخاص بالأدوية المطورة، والمساعدة التقنية لمختلف الفروع الإنتاجية؛
- ترقية وتممين ونشر الأعمال التقنية، ونتائج الأبحاث العلمية؛
- تحقيق تنام الموارد البشرية والمادية والتقنية لتحقيق اليقظة التكنولوجية، والمساهمة في تدريب الإطارات الفنية للمجمع؛

يتكون مركز البحث والتطوير من المخابر التالية: (1)

- **مخبر الجالينوس:** يقوم بتصميم تركيبات الأدوية الجنيصة وعرضها في أشكال صيدلانية مختلفة (سائلة، صلبة، مساحيق، تحاميل وغيرها).
- **مخبر التحاليل الكيميائية:** التأكد من تطابق المواد الأولية مع مواصفات الجودة، وتصميم طرق التحليل ومتابعة دراسات الاستقرار والثبات.
- **مختبر الأبحاث السمية:** يقوم بالتجارب السمية ومعرفة قدرة الجسم على المقاومة، بالإضافة إلى التأكد من مطابقة المواد الأولية والمنتجات للمواصفات العالمية ومدى فعاليتها.
- **مختبر الميكروبيولوجيا:** يقوم بالفحوصات اللازمة للتأكد من قائمة المواد العقيمة ونقاءها الجرثومي ومدى تطابقها مع مواصفات الجودة.
- **مخبر أمراض المناعة:** يقوم بالدراسات المتعلقة بعلم المناعة في مجال مرض فقدان المناعة المكتسبة وغيرها من الأمراض حديثة الظهور.
- **قسم التوثيق والإعلام التقني والعلمي (اليقظة التكنولوجية):** تتمثل المهام الموكلة إليه في إنجاز شبكة معلومات موثقة ومتطابقة مع أهداف واحتياجات التطوير يتم تحديثها باستمرار.
- **قسم ضمان الجودة:** يقوم بوضع نظام تأمين الجودة وطرق ضمانها طبقا للمواصفات العالمية، وتوضيح طريقة سيرها من أجل ضمان عملية التحسين المستمر.
- **قسم الشؤون الصيدلانية:** يقوم بتحليل الملفات التقنية والعلمية الضرورية لتسجيل الأسماء التجارية لدى المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية، كما يقوم بتصميم المجسمات الهندسية للأدوية المطورة، إضافة إلى تنظيم الملتقيات والندوات العلمية وطنيا ودوليا.

من بين النتائج الهامة التي حققها مركز البحث والتطوير لمجمع صيدال ما يلي: (2)

- تطوير ما يقارب 100 دواء منذ إنشائه حتى سنة 2012؛
- حصول المركز على براءات الاختراع التي تم إيداع طلبات لأجلها؛
- حصول المركز على شهادة أحسن ابتكار لسنة 2007 منحت له من طرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية؛
- إقامة شراكة مع مخابر البحث الأجنبية الرائدة في مجال المنتجات الصيدلانية.

(1) - المرجع نفسه.

(2) - المرجع نفسه.

لقد حقق المجمع تطورا إيجابيا في الوضعية المالية والإستراتيجية والتنافسية وعلاقته مع العملاء والسوق، وذلك نتيجة إلى الاستقلالية التي منحت للمركز إداريا، مما يخلق جوا علميا يشجع على البحث العلمي الجدي وتطوير معارف جديدة، إضافة إلى سياسة التعاون مع المخابر الأجنبية واستغلال خبرات خارجية وباحثين من خارج المجمع، وتطبيق الفروع لنتائج المركز.

من آثار مجهودات البحث والتطوير على نشاطات المجمع تحسين وتنويع تشكيلة منتجاته من خلال تطبيق الفروع لنتائج الأبحاث التي يحققها المركز، وبالتالي حصوله على الحصة السوقية الأكبر من خلال تسويقه لـ 200 نوع تقريبا، وصموده أمام منافسة حادة تشهدها سوق الأدوية، إضافة إلى تمكنه من توفير أدوية لبعض الأمراض المزمنة بأسعار منخفضة تلائم كل الفئات الاجتماعية(*) مما مكنه من فرض هيمنته على السوق ودفع المخابر الأجنبية إلى خفض أسعارها، كما أصبحت للمجمع مكانة في السوق الدولية على الأقل عربيا وإفريقيا، حيث يصدر لمجموعة من الدول (ليبيا، اليمن، التشاد، بوركينا فاسو، النيجر) (1)

كما صادق مجلس مساهمات الدولة على برنامج تطوير المجمع بقرض استثماري مدعم من طرف الخزينة العمومية (16 مليار دينار) لإنشاء 6 مصانع أخرى ومركز بحث وتطوير جديد بهدف تغطية السوق الوطنية بنسبة 90% بهدف طويل الأمد (2020) (2)، وهذا من أجل خفض الواردات من الدواء.

2/ تقييم الاستثمار في الإبداع التكنولوجي: تم التعبير عن الاستثمار في الإبداع التكنولوجي كميًا بالنفقات الموجهة للاستثمار في نشاطات البحث والتطوير، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (52): نفقات الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير للفترة 2000-2012.

السنوات	الانفاق على R-D 1.5 % من CA	التغير %
2000	62092680	-
2001	77860065	25.2
2002	89436210	14.67
2003	90054915	07%
2004	96997320	07
2005	98944110	02
2006	104141250	05.05
2007	116031720	11.53
2008	164777124	41.38
2009	161725760	02-
2011	190332000	11.43
2012	204000000	07.36

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من تقارير التسيير للفترة 2000-2012.

يظهر الجدول أعلاه أن هناك تزايدا مستمرا في ميزانية البحث والتطوير بوتيرة متغيرة تتماشى والتغير في رقم الاعمال، حيث تمثل هذه الميزانية نسبة مئوية مقدرة ب 1.5% من رقم أعمال المجمع.

(*) هذا بفضل التعويض الذي يمنحه صندوق الضمان الاجتماعي الذي يبلغ (87%) ابتداء من سنة 2009.

(1) تقارير التسيير (2004 - 2012)

(2) Boumediene Derkaoui PDG du groupe Saidal, Nos obgectifs stratégiques, conference de saidal, 2012

3/ تقييم علاقات الشراكة والتحالف بمجمع صيدال لأغراض البحث والتطوير: من أجل رفع الإنتاج وتوسيع مجال النشاط وتنويع تشكيلة منتجاته وفقا لأولويات الحاجة وبالتالي خفض الإستيراد وتحديث وسائل الإنتاج تماشيا مع التطور التكنولوجي وتطوير المعرفة العلمية، وبالتالي رفع الحصة السوقية للمجمع وكذا اندماجه في السوق الإقليمي أو حتى العالمي، وقد أبرم هذا الأخير العديد من علاقات الشراكة، ولأجل تفعيلها، على المجمع وضع إستراتيجية واضحة للشراكة، ووضع سياسة جيدة لاستقطاب واختيار الشركاء وتحديد مشاريع تتماشى مع أولويات احتياجات السوق المحلية، إضافة إلى ضرورة المساهمة في متابعة مراحل مشروع الشراكة، والتكفل بالعمليات الإدارية والقانونية المرتبطة بتشريعات الشركات المختلفة.

يعتمد مجمع صيدال على ثلاث أنواع من الشراكة:

- عقود التصنيع الإمتيازية (façonnage)، حيث يقوم المجمع بتصنيع أدوية للأطراف الأجنبية، ويستفيد من خلال ذلك من نقل للتكنولوجيا والمادة الأولية وطرق الإنتاج بتكاليف أقل؛
 - التراخيص، أي اقتناء رخص إنتاج واستعمال براءات الإختراع غير المنتهية مدتها؛
 - شراكة مختلطة حيث يساهم الشريك في تمويل جزء من الإنتاج وتقاسم المخاطر والإدارة.
- يبين الجدول التالي علاقات الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال مع العديد من المخابر والشركات العالمية التي لها وزنها في هذا المجال.

الجدول رقم (53): علاقات الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال مع العديد من المخابر.

أطراف الشراكة	تاريخ العقد وبداية الإنجاز	المقر	الطاقة الإنتاجية	رأس المال	مساهمة صيدال
صيدال- فايزر شركة مختلطة , PSM USA	1998/09/08 2002 /06/02	الدار البيضاء	30 مليون وحدة	12 مليون دج	30%
صيدال- رون بولانك فرنسا (Rhon polenc)	1998/09/14 2001/ /09		20 مليون وحدة مباعه	28 مليون دولار	30%
التجمع الصيدلاني الأوربي. (somedial)	1998/09/17 2001/09	واد السمار الجزائر.ع	27 مليون وحدة مباعه	980 مليون دج	50%
نوفونورديسك- بيارفاير (فرنسا،الدنمارك)	1999/01/13 2004 /05	واد عيسى تيزي وزو	الأنسولين مقاومات السرطان	2670 مليون دج	10%
دار الدواء (صيدال)	1999/04 2002/05/29	جسر قسنطينة	6 مليون وحدة	120 مليون دج	30%
تافكو.. taphco, Acdima-25%, Spimaco-20% dPM- 10%Digroumed 10%	2000/07/08 2004/09	الروبية		656 مليون دج	35%
سويسرا (ميذاكتا Medacta)	2000/11/20	شرشال	3 مليون و.م	192 مليون دج	40%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على منشورات داخلية.

يتضح من الجدول أن نسبة مساهمة صيدال في كل علاقات الشراكة التي قامت بها وبالتالي تبعيتها لتسيير الطرف الثاني من الشراكة مما يدفع هذا الأخير بإملاءه للشروط التي قد لا تتناسب وأولويات المجمع، مما دفع

هذا الأخير إلى محاولة استدراك الأمر ورفع نسبة مشاركة المجمع إلى 51%، وعموما فإن علاقات الشراكة هذه تعد بولوج مجالات جديدة (مرض السرطان مثلا) لا سيما على المدى الطويل، مما يعزز مكانتها التنافسية، والاجتماعية حيث توفر الأدوية بأسعار أقل وفي متناول المواطن، كما تخفف العبء على الخزينة العمومية من حيث تعويض الدواء من جهة وخفض فاتورة الدواء المستورد من جهة أخرى.

بعد ما منحت صيدال الاستقلالية على غرار باقي المؤسسات الوطنية، عمدت إلى البحث عن تحالفات استراتيجية لتطوير قدراتها الإستراتيجية، وإبرام اتفاقيات مع مخابر عالمية، حيث تقوم صيدال بإنتاج أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحداتها الإنتاجية سواء لحسابه أو لحساب الشركاء، ودفع إتاوة لهذه الأطراف، والجدول التالي يبين هذه التحالفات.

الجدول رقم (54): التحالفات الإستراتيجية لصيدال.

الشراكة	تاريخ العقد	وحدة الإنتاج	المنتجات
الأردن Ram pharma	1997/12	فارمال	Omeprezale, Tamoxifene, Aciclovir
أنفال وسولوفارم	2004	المضادات الحيوية	المضادات الحيوية
فايزر pfiser	1997/10	30 وحدة، 110 منصب شغل	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على منشورات داخلية.

من أهم نتائج علاقات الشراكة والتحالفات الإستراتيجية هذه ما يلي:

- نقل التكنولوجيا والتحكم الجيد فيها مما أدى إلى تنويع تشكيلة المنتجات (من 200 إلى 324)؛
 - قدرة تنافسية وثقة أكبر في الدواء المحلي، وإمكانية منافسة المخابر الدولية من حيث إنتاج بعض الأدوية كالأنسولين؛
 - زيادة القدرة على استغلال الطاقة الإنتاجية ورفع الكفاءات والقدرات البشرية، مما أدى إلى تزايد رقم أعمال المجمع، وزيادة صادراته، وتسهيل عمليات التوزيع؛
- بالرغم من هذا فإن علاقات التحالف هذه قد تشكل تهديدا للمجمع بسبب رفع نسبة مساهمة الشريك بـ 49% والجزائري بـ 51% وذلك لتجنب حالات فسخ العقود لا سيما بعد انفتاح السوق الجزائرية والسماح بتسجيل الدواء مما يؤدي إلى فتح فروع خاصة بالطرف الأجنبي بعد الفسخ، وبالتالي زيادة المنافسة المحلية، إضافة إلى غياب المشاركة الفعلية في المعرفة العملية بين عمال الطرفين.

4/ تطلعات المجمع حيال إستراتيجية الإبداع التكنولوجي: إيماننا من المجمع بأهمية نشاطات البحث

والتطوير في دعم إستراتيجية الإبداع التكنولوجي، فإنه وضع من بين أولوياته التطويرية دعم مركز البحث والتطوير من خلال رفع ميزانيته، بحيث تبلغ نسبة 3% من رقم الأعمال، وهي نسبة جيدة محليا لكن لا تزال ضعيفة مقارنة مع مثيلتها في المخابر الدولية، كما يتضمن المخطط مشروع بناء مركز بحث وتطوير جديد يلبي الاحتياجات المتزايدة للمجمع من حيث تحسين وتطوير تشكيلة منتجاته تماشيا مع تطور احتياجات السوق المحلية.

ثانيا. تقييم مخرجات مجهودات الإبداع بالمجمع (أثر الإبداع على المؤشرات الاقتصادية للتغيير): من أجل تقييم مخرجات مجهودات الإبداع بالمجمع، سيتم التعبير عنها كميا من خلال دراسة التغيير في مجموعة من المؤشرات الاقتصادية المتمثلة في الصادرات من الدواء ورقم الأعمال والإنتاج والنتيجة الصافية والقيمة المضافة السنوية للمجمع والقيمة السوقية والواردات من الدواء وكذا الحصة السوقية.

1/ تقييم رقم أعمال المجمع وإنتاجه: للوقوف على أثر المجهودات الإبداعية للمجمع عموما ومركز البحث والتطوير خصوصا، سيتم دراسة الفترة (1996-2012) للمقارنة بين وتيرة الإنتاج ورقم الأعمال خلال الفترة قبل وبعد انشاء المركز لاستنتاج مدى تأثير هذا الأخير على مخرجات المجمع،

الجدول رقم (55): التطور في كل من رقم الأعمال والإنتاج قبل وبعد إنشاء مركز البحث والتطوير.

السنوات	الإنتاج (10 ³ دج)	التغيير%	رقم الأعمال	التغيير%
1996	72090	-	2960514	-
1997	83613	16	3650550	23.3
1998	100907	20.4	4499579	23.25
1999	110313	09.53	4630438	03
2000	97287	-09.53	4139512	-10.6
2001	112509	-11.81	5190671	25%
2002	121111	15.64	5962414	14.86
2003	124371	07.64	6003661	0.007
2004	126517	02.7	6466488	7%
2005	115897	01.72	659627.4	02
2006	122344	-08.84	6942750	05.25
2007	135141	05.56	7735448	11.41
2008	133025	10.46	9692772	25.30
2009	139988	-1.16	9513280	-1.85
2010	134605	05.23	11196000	17.68
2011	131048	-3.85	12000000	07.18
2012	135573	-2.64	12000000	00

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من تقارير التسيير للفترة 2000-2012.

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه يتضح أنه هناك تزايدا سنويا في قيمة الإنتاج وفي رقم الأعمال منذ سنة 1996 حتى 2012 بوتيرة متغيرة خلال هذه الفترة، ومن الملاحظ أن وتيرة الإنتاج كما هو الأمر بالنسبة لرقم الأعمال بعد سنة 2000 (وهي السنة التي باشر فيها مركز البحث والتطوير نشاطه)، لم ترتفع مقارنة عما كانت عليه من قبل إنشاءه، بل على العكس، حيث كان التطور في رقم الأعمال والإنتاج متذبذبا بين التزايد والتناقص، فيما كان ينتظر أن يكون لنشاطات البحث والتطوير أثرا بارزا على تطور هذه المؤشرات، ويوضح الجدول التالي مبيعات مخرجات مركز البحث والتطوير خلال الفترة 2005-2009:

الجدول رقم (56): مبيعات مخرجات مركز البحث والتطوير للفترة 2005-2009.

السنة	2005	2006	2007	2008	2009
المبيعات (دج)	9409510	40778331	13275631	2453000	2227765

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من تقارير التسيير للفترة 2000-2012.

يتضح من الجدول أعلاه أن مبيعات المركز في تذبذب بين الزيادة والنقصان مما يبين عدم انتظام وتيرة نشاطه، مما يفسر التذبذب الحاصل في باقي المؤشرات.

2/ تقييم القيمة المضافة والنتيجة الصافية للمجمع: يفترض أن تؤثر مجهودات البحث والتطوير والإبداع بصفة عامة في تحقيق نتائج إيجابية على مستوى القيمة المضافة والنتيجة الصافية المحققة، وبالتالي القدرة على خفض ديونها، والجدول الموالي يوضح واقع صيدال في هذا المجال.

الجدول رقم (57): تطور القمة المضافة والنتيجة الصافية وديون المجمع خلال الفترة 2000-2012.

السنوات	القيمة المضافة 10 ⁶ دج	التغيير	النتيجة ص 10 ⁶	التغيير %	الديون	التغيير %
2000	-	-	-	-	-	-
2001	-	-	-	-	-	-
2002	2837.23	-	487.34	-	556270	-
2003	3339.164	17.7	482.24	-01.03	62257422	11.96
2004	3979.03	19.16	427.87	-11.28	68.82487	10.56
2005	3707.04	-06.8	430.55	0.6	81.02905	17.74
2006	4279.437	15.42	549.48	27.62	78.8877	-2.6
2007	4871.616	13.83	872.15	58.72%	79.991	1.40
2008	6220.524	27.68	1346.64	54.4	87.994	10
2009	7855.459	26.28	2871.81	13.25	76.2774	-13.31
2010	5684.351	-27%	1102.00	-61%	-	-
2011	7084.738	24.63	2060.48	86.9	-	-
2012	7963.839	12.40	1965.16	04.62	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بتقارير التسيير 2000-2012 .

في الوقت الذي ينتظر فيه نمو كبير في كل من القيمة المضافة والنتيجة الصافية، نتيجة الجهود المبذولة على مستوى المجمع ومركز البحث والتطوير خصوصا، إذ بها تشهد انخفاضا في وتيرة تزايدها، بالمقابل فإن الديون في ارتفاع مستمر، فيما كان يتوقع انخفاضها نتيجة مجهودات التطوير.

3/ تقييم الصادرات والواردات من الأدوية: من المفترض أن تلعب مجهودات الإبداع بصيدال تغييرا في سلم صادراتها وكذا انخفاضها في واردات الجزائر من الأدوية، والجدول التالي يوضح واردات وصادرات الدواء.

الجدول رقم (58): تقييم الصادرات والواردات من الدواء للفترة 2000-2012.

السنوات	واردات الدواء	التغيير %	الصادرات	التغيير %
2000	33139342550			
2001	35692212333	1.07	39846898	-
2002	44935848725	1.25	17117640	-57.04
2003	44690268480	0.99	47166534	175.54
2004	63709900408	1.42	60165139	27.56
2005	78398228350	1.23	56183000	-06.61
2006	86114151447	1.1	55000000	-02.10
2007	100270457053	1.16	22000000	-60
2008	119084656023	1.18	17500000	-20.45
2009	125984446047	1.6	31000000	77.14
2011	123853927306	0.98	-	-
2012	134772500000	1.09	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بتقارير التسيير 2000-2012 .

من الجدول يظهر أن وتيرة الصادرات في تناقص وبنسب كبيرة (57.0 - 06.61 - ، 02.10 - ، -60 ، 20.45 -) لسنوات (2002 ، 2005 ، 2006 ، 2007 ، 2008) على التوالي، بينما شهدت سنة 2003 ، 2004 ، 2009) ارتفاعا (175 ، 27.5 ، 147.14) على التوالي، إلا أن الاتجاه العام للصادرات فهو في انخفاض مستمر، فبينما كان من المنتظر ارتفاعها نتيجة المجهودات المبذولة من طرف المجمع عموما، ومركز البحث والتطوير خصوصا، بالمقابل تشهد واردات الجزائر من الدواء ارتفاعا مستمرا وبوتيرة كبيرة ومتزايدة، فيما كان من المنتظر انخفاض فاتورة الأدوية أو على الأقل ثباتها.

4/ تقييم الحصة السوقية لصيدال: تعد الحصة السوقية من المؤشرات المهمة للحكم على نجاح مساعي أي مؤسسة اقتصادية في مجال الإبداع والتغيير، وفيما يلي جدول يوضح الحصة السوقية لصيدال محليا.

الجدول رقم (59): تقييم الحصة السوقية لصيدال للفترة 2000-2012.

السنوات	قيمة السوق المحلية (دج) ⁽¹⁾	التغيير	رقم أعمال صيدال (10 ³ دج)	الحصة السوقية المحلية %
2000	41218923800	-	4139512	0.1004
2001	42444369333	1.03	5190671	0.1223
2002	51794707524	1.22	5962414	0.1132
2003	52663304725	1.01	6003661	0.1159
2004	80047150408	1.52	64664.88	0.0808
2005	95447092350	1.20	659627.4	0.0691
2006	119165351447	1.25	6942750	0.0582
2007	140955229693	1.18	7735448	0.0549
2008	153553265847	1.09	9692772	0.0631
2009	182013450463	1.18	9513280	0.0523
2010	183373927306	1.03	1119.6000	0.0610
2011	211265000000	1.15	12000.000	0.0568
2012	267547500000	1.26	12000.000	0.0448

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير التسيير 2000-2012 وتقرير الدراسات الاستشرافية حول

سوق الدواء الجزائرية. (2000-2012) Rapport de EPIMED

تشهد معدلات الحصة السوقية المسجلة لصيدال المحلية تناقصا خلال سنوات الدراسة، في الوقت الذي كان من المتوقع زيادتها نتيجة مجهودات الإبداع والتغيير المسجلة في الحقبة الأخيرة، بالمقابل هناك نموا متزايدا في قيمة السوق المحلية للدواء، مما يبين نشاط باقي المتعاملين في هذا المجال.

المبحث الثاني: اختبار العلاقة بين التوجهات الإبداعية وعوامل النجاح في إدارة التغيير بمجمع صيدال.

من خلال الدراسة النظرية تبين أن الإبداع هو أهم مداخل إدارة التغيير من خلال مختلف التوجهات الإبداعية والمتمثلة أساسا في الإدارة بالإبداع (أي اعتماد الإبداع في عمليات الإدارة المختلفة)، الإدارة الإبداعية للمعرفة، والإدارة الحديثة لرأس المال البشري، والإبداع التكنولوجي من خلال نشاطات البحث والتطوير، ومن خلال هذا المبحث سيتم اختبار هذا على مستوى مجمع صيدال للوقوف على واقع الإبداع به ومدى تبنيه لهذا الأخير كمدخل أساسي لعملية إدارة التغيير لتحقيق عوامل النجاح في هذه الأخيرة، ولهذا الغرض سيتم اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية التي سيتم إدراجها لاحقا.

المطلب الأول: متغيرات وفرضيات الدراسة.

من أجل اختبار إمكانية استخدام الإبداع كمدخل لإدارة التغيير سيتم اختبار العلاقة بين الاتجاهات الإبداعية وعوامل النجاح في إدارة التغيير، وفيما يلي الفرضيات التي سيتم اختبارها والمتغيرات التي سيتم اعتمادها في تحليل هذه العلاقة.

أولاً. متغيرات الدراسة: تتمثل متغيرات الدراسة في أربعة متغيرات مستقلة ومتغير تابع.

1/ المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع في عوامل النجاح في إدارة التغيير، والذي يشمل مجموعة من المفاهيم الإدارية التي يجب تبنيتها لتحقيق هذا النجاح والمتمثلة في مفهوم القيادة الابتكارية وتطوير رؤية جديدة وتحقيق مفهوم الإدارة بالمشاركة وخلق العمل المدارة ذاتيا والاتصال المفتوح، وقد تم صياغة عبارات تشمل كل هذه المفاهيم يتم الإجابة عليها من طرف الموظفين حسب سلم ليكرت ذو الخمس درجات، من أجل الحكم على مدى توفر هذه المفاهيم بالمجمع والتي تشكل في مجملها متغيرا واحدا هو عوامل النجاح في إدارة التغيير.

2/ المتغيرات المستقلة: تتمثل المتغيرات المستقلة في مجموعة من المفاهيم والسلوكيات الإدارية التي تجتمع في مجملها لتحقيق مفهوم الإبداع بالمؤسسة والمتمثلة فيما يلي.

- الإدارة بالإبداع: تعني إدارة المجمع بأسلوب إبداعي.

- الإدارة الإبداعية للمعرفة: سعي المجمع إلى ابتكار المعرفة الجديدة واستخدامها في حل المشكلات بأسلوب ابتكاري أو إبداع منتجات وخدمات وطرق عمل جديدة، وكذا إيجاد استخدامات جديدة للمعرفة الموجودة.

- الإدارة الإبداعية لرأس المال البشري: تعني اعتبار الموارد البشرية أصل من أصول المجمع واستثماره لتحقيق مخرجات إبداعية، وليس تكلفة يجب تقليصها.

- الإبداع التكنولوجي: قدرة المجمع على إبداع منتجات وطرق إنتاج جديدة من خلال نشاطات البحث والتطوير.

ثانياً. فرضيات الدراسة: تم وضع فرضيات أساسية تدرج تحتها فرضيات فرعية تضيف الدقة على الاختبار.

1/ الفرضية الأساسية الأولى: تتبنى صيدال مختلف التوجهات الإبداعية في إدارتها للمجمع.

تدرج تحت هذه الفرضية مجموعة فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

- تتبنى صيدال الإبداع كأسلوب في ممارساتها الإدارية (الإدارة بالإبداع).

- تعمل صيدال على إدارة معارفها بأسلوب إبداعي.

- تدير صيدال رأسمالها البشري لا سيما الفكري بأسلوب إبداعي.

- تتبنى صيدال إستراتيجية الإبداع التكنولوجي لتطوير منتجات جديدة.

2/ الفرضية الأساسية الثانية: تتبنى صيدال ثقافة التغيير وتعمل على تحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير.

3/ الفرضية الأساسية الثالثة: توجد علاقة إيجابية بين الاتجاهات الإبداعية بصيدال وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير.

تندرج تحت هذه الفرضية فرضيات جزئية وتتمثل فيما يلي:

- توجد علاقة إيجابية بين الإدارة بالإبداع وتحقيق عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير بمجمع صيدال.
- توجد علاقة إيجابية بين الإدارة الإبداعية للمعرفة وتحقيق عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير بصيدال.
- توجد علاقة إيجابية بين الإدارة الإبداعية لرأس المال الفكري وتحقيق عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير بمجمع صيدال.

- توجد علاقة إيجابية بين الإبداع التكنولوجي وتحقيق عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير بمجمع صيدال.

4/ الفرضية الأساسية الرابعة: هناك علاقة بين تطوير التوجهات الإبداعية الأربعة وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير بصيدال.

سيتم اختبار هذه الفرضيات من خلال معالجة نتائج الاستبيان المقدم لمجموعة مكونة من (50 فرد) من الإطارات بمجمع صيدال، ومن أجل اختبار مصداقية هذه الإجابات تم اعتماد مؤشر ألفا دو كرونباخ (Alpha de Cronbach) والذي قدر ب 0.98 وهي نسبة جيدة جدا للحكم على مصداقية الإجابات عن الأسئلة المطروحة.

المطلب الثاني: تحليل واختبار إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع والتغيير في مجمع صيدال:

من أجل اختبار إجابات الأفراد حول واقع الإبداع والتغيير بمجمع صيدال سيتم أولا إجراء تحليل وصفي لإجابات الأفراد حول الاتجاهات الإبداعية وكذا عوامل النجاح في إدارة التغيير، ثم إجراء اختبار الفرضية الأساسية الأولى والثانية.

أولا. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع والتغيير في مجمع صيدال: أين سيتم التحليل الوصفي لنتائج أسئلة القسم الأول (من 1 إلى 44) من الاستبيان والتي تنقسم إلى جزئين، الأول من (1 إلى 29)، حول واقع الإبداع بصيدال ومدى وجود اتجاهات إبداعية به، والجزء الثاني من 30 إلى 44 حول واقع التغيير بصيدال ومدى تبنيه لعوامل النجاح في إدارته، أين يتم استخدام كل من التكرارات المطلقة والنسبية والتي تبين نسب الإجابات السلبية والمحايدة والإيجابية عن الاقتراحات أو الأسئلة، وكذا المتوسط الحسابي الذي يبين مدى ميل البيانات للتمركز حول قيمة معينة (إيجابية أو سلبية)، إضافة إلى الانحراف المعياري الذي يقيس مدى تشتت القيم وبعدها عن وسطها الحسابي بحيث تم اعتماد ثلاث درجات للتقييم:

- المتوسط ينحصر بين 1 وأقل من 2.5 يكون التقييم للإجابات ضعيف؛
- المتوسط ينحصر بين 2.5 وأقل من 3.5 يكون التقييم للإجابات متوسط؛
- المتوسط ينحصر بين 3.5 إلى 5 يكون التقييم للإجابات جيد.

أما الانحراف المعياري فكلما اقتربت قيمه إلى الصفر كان جيدا ويعبر عن تقارب الإجابات وميلها نحو المركز (المتوسط)، والعكس صحيح، إذ كلما ابتعدت قيم الانحراف عن الصفر كلما عبر عن تباعد الإجابات وتشتتها وبعدها عن المتوسط مما يعبر عن اختلاف وجهات النظر حول الظاهرة محل الدراسة.

1/ التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول مدى وجود ملامح واتجاهات الإبداع في مجمع صيدال: تم التحليل الوصفي لواقع الإبداع بمجمع صيدال من خلال تحليل نتائج إجابات الجزء الأول من القسم الأول من الاستبيان للأسئلة من 1 إلى 29، والتي قسمت إلى أربع أجزاء حيث خصص الجزء الأول لاختبار مؤشر الإدارة بالإبداع، والجزء الثاني لاختبار مؤشر الإدارة الإبداعية للمعرفة، أما الجزء الثالث فقد خصص لاختبار مؤشر رأس المال الفكري البشري، بينما خصص الجزء الرابع لمؤشر الإبداع التكنولوجي.

1/1 مؤشر الإدارة بالإبداع: يوضح الجدول الموالي نتائج حول واقع الإدارة بالإبداع (مدى وجود نظام للإدارة بالإبداع) في مجمع صيدال من خلال تحليل الإجابات العشرة الأولى من القسم الأول، أين تم تقييم إجابات الأفراد وفقا لقيمة المتوسط الحسابي فكلما فاق هذا الأخير القيمة 3.5 كلما كان التقييم جيدا.

الجدول رقم (60): تكرارات إجابات عينة من الإطارات بمجمع صيدال حسب مؤشر الإدارة بالإبداع.

الرقم	إيجابية		حيادية		سلبية		متوسط	الانحراف المعياري	التقييم
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
01	30	60	09	18	11	22	3,42	1,592	متوسط
02	30	60	08	16	12	24	3,44	1,592	متوسط
03	32	64	04	08	14	28	3,70	1,374	جيد
04	24	48	09	18	17	34	3,18	1,561	متوسط
05	20	40	10	20	20	40	3,04	1,551	متوسط
06	20	40	11	22	19	38	3,08	1,627	متوسط
07	18	36	13	26	19	38	2,80	1,552	متوسط
08	24	48	07	14	19	38	3,14	1,414	متوسط
09	25	50	09	18	16	32	3,32	1,558	متوسط
10	25	50	14	28	11	22	3,14	1,654	متوسط
Σ		49.6		18.8		31.6	3,23	1,226	متوسط

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه أن إجابات الأفراد في غالبيتها ذات تقييم متوسط وبانحرافات معيارية تفوق الواحد مما يبين بأن صيدال تتبنى مفهوم الإدارة بالإبداع ولكن ليس بالقدر الكافي والذي يمكنها من توفير

المناخ الجيد للإبداع وتحقيق نتائجه المرجوة، وهذا ما توضحه القيمة المتوسطة الإجمالية للأسئلة العشرة (3.23) بانحراف معياري بلغ 1.226 وكذا نسبة الإجابات الإيجابية البالغة (49.6 بالمائة) وهي نسبة غير كافية للحكم بجودة نظام الإدارة بالمجمع ووصفه بالابتكاري، بالمقابل فإن نسبة الإجابات السلبية التي تنفي تماما وجود نظام للإدارة بالإبداع بصيدال (31.6%) وهي نسبة كافية للحكم على عدم فعالية نظام الإدارة بالإبداع بالمجمع، ما عدا السؤال الثالث فإن تقييمه كان جيدا حيث المتوسط يفوق القيمة (3.5)، مما يبين أن الأفراد متفقين بنسبة (64%) بأن المسؤولين بصيدال منفتحين على البيئة الخارجية. بينما باقي الأسئلة فهناك اتفاق على أن صيدال لا تتبنى استراتيجية واضحة وثقافة دائمة للإبداع بالقدر الكاف وبالتالي فهي لا توفر البيئة الملائمة للتفكير الابتكاري ولا تشارك أفرادها في وضع استراتيجية الإبداع ولا تشجعهم على ممارسته بالقدر الذي يمكنها من تحقيق أهدافها الإبداعية بقوة، وهذا ما توضحه قيم المتوسط الحسابي للأسئلة (1-2-3-4-5-6-7) التي تتراوح بين (3.08 و3.44) وهي دون القيمة الجيدة (3.5 فما فوق)، كما يتضح أن صيدال توفر موارد متواضعة لأغراض الإبداع وهذا ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي للسؤال الثامن (2.8) وبنسبة (48%)، كما أن النمط التنظيمي وكذا أسلوب الإدارة المتبع لا يساعدان على تحقيق أهداف الإستراتيجية الإبداعية بفعالية، حيث تميل صيدال إلى النمط التنظيمي المركزي وأساليب الإدارة التقليدية أكثر من ميلها إلى النمط العضوي والأساليب الحديثة للإدارة ما عدا مقارنة إدارة الجودة الشاملة.

بالمقابل واستكمالا للتحليل السابق فإن قيم الانحراف المعياري تفوق الواحد في غالبيتها وتتراوح بين (1.374 و1.654) مما يوضح تشتت إجابات الأفراد بين مساند ورافض، وعدم اتفاقهم على نفس الحكم ويعود تفسير هذا إلى غموض التوجهات الإدارية للمجمع لدى الأفراد بالرغم من كون العينة مقتصرة على إطارات وإداريين وهذا ما تفسره نسبة المحايدون البالغة (18.8%) ممن لا يعلمون نمط الإدارة المتبع بصيدال تقليدي أو ابتكاري نتيجة لغموض مؤشرات الحكم على ذلك.

2/1 مؤشر الإدارة الإبداعية للمعرفة: يوضح الجدول الموالي نتائج حول واقع الإدارة الإبداعية للمعرفة ومدى قدرة مجمع صيدال على ابتكار معارف جديدة، وهذا من خلال تحليل الإجابات الثمانية الثانية (من السؤال 11 إلى السؤال 18) من القسم الأول المتعلقة بإدارة المعرفة، أين تم تقييم إجابات الأفراد وفقا لقيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فكلما فاق المتوسط القيمة 3.5، واقترب الانحراف المعياري من الصفر كلما كان التقييم جيدا.

الجدول رقم (61): تكرارات إجابات عينة من الإطارات بصيدال حسب مؤشر الإدارة الإبداعية للمعرفة.

الرقم	العبارة	إيجابية		حيادية		سلبية		متوسط	الانحراف المعياري	التقييم
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
11	لدى صيدال قسم متخصص لإدارة المعرفة (توثيق، تخزين....)	50	25	30	15	20	10	3,18	1,674	متوسط
12	تسعى صيدال إلى استقطاب المعرفة من مختلف مصادرها الخارجية، (براءات اختراع مثلا)	62	31	20	10	18	09	3,52	1,529	جيد
13	لدى صيدال خرائط توضح مالكي المعرفة ومستحقيها	44	22	28	14	28	14	2,92	1,589	متوسط
14	هناك تواصل دائم بين إدارة المعرفة والإدارة العليا لتوفير الاحتياجات من المعارف.	40	20	28	14	32	16	2,94	1,557	متوسط
15	توفر صيدال مساحة حرة للأفراد لتجربة أفكارهم الإبداعية لإنتاج معارف جديدة.	48	24	18	09	34	17	3,20	1,498	متوسط
16	صيدال قادرة على إنتاج معارف جديدة (براءات اختراع مثلا).	66	33	18	09	16	08	3,64	1,562	جيد
17	تحفز صيدال الأفراد على تقديم أفكار جديدة لحل المشكلات القائمة بطرق إبداعية.	50	25	22	11	28	14	3,26	1,639	متوسط
18	تشجع صيدال أفرادها على تقاسم المعرفة.	54	27	26	13	20	10	3,26	1,614	متوسط
Σ	الإدارة الإبداعية للمعرفة	51.75		23.75		24.5		3.29	1.186	متوسط

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على معالجة برمجية SPSS لنتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه يتضح أن إجابات الأفراد في غالبيتها ذات تقييم متوسط وبانحرافات معيارية تفوق الواحد مما يبين بأن صيدال تتبنى مفهوم الإدارة الإبداعية للمعرفة ولكن بقدر متوسط وغير كافي. وهذا ما توضحه القيمة المتوسطة الإجمالية للأسئلة الثمانية (3.29) بانحراف معياري بلغ (1.186) وكذا نسبة الإجابات الإيجابية البالغة (51.75%) وهي نسبة غير كافية للحكم بجودة إدارة المعرفة بالمجمع ووصفها بالإبداعية، بالمقابل فإن نسبة الإجابات السلبية التي تنفي تماما وجود إدارة إبداعية للمعرفة بصيدال (24.5 بالمائة) وهي نسبة هامة للحكم على ضرورة إعادة النظر في أسلوب المجمع في إدارته للمعرفة ومحاولة تبني المدخل الابتكاري في ذلك.

إن تقييم الإجابتين عن السؤالين 12 و 16 كان جيدا حيث المتوسط يفوق القيمة (3.5)، مما يبين أن الأفراد متفقين بنسبة (62%) بأن صيدال تسعى إلى استقطاب المعرفة من مختلف مصادرها الخارجية، حيث تعمد إلى اقتناء براءات الاختراع التي انتهت مدة حمايتها، وكذا الحصول على التراخيص والبحوث جامعية ومخرجات مراكز البحث. وبنسبة (66%) بأن صيدال قادرة على إنتاج معارف جديدة من خلال تسجيلها لبراءات اختراع وتطوير معارف جديدة من خلال عمليات التكوين. بينما باقي الأسئلة فهناك اتفاق على أن صيدال لا تملك قسما متخصصا في إدارة المعرفة بالمعنى العميق والكاف والابتكاري، وبالتالي فهي لا تملك خرائط توضح مالكي المعرفة ومستحقيها، كما لا تحقق التواصل بين الأفراد والإدارة العليا بشكل

دائم لتوفير الاحتياجات من المعارف، كما أن تحفيز للأفراد على تقديم أفكار جديدة لحل المشكلات القائمة بطرق إبداعية يمكن وصفه بالمتوسط والمتواضع ، إضافة إلى أنها لا تشجعهم كفاية على تقاسم المعرفة ولا توفر لهم مساحات حرية كافية لتجربة أفكارهم الإبداعية لإنتاج معارف جديدة، وهذا ما توضحه قيم المتوسط الحسابي للأسئلة (11-13-14-15-17-18) التي تتراوح بين (2.92 و 3.26) وهي دون القيمة الجيدة .

إن قيم الانحراف المعياري تفوق الواحد في غالبيتها وتتراوح بين (1.498 و 1.674) مما يوضح تشتت إجابات الأفراد بين السلبية والإيجابية وعدم اتقافهم على نفس الحكم ويعود تفسير هذا إلى حداثة مفهوم إدارة المعرفة عموما وبالمجمع خاصة وهذا ما تفسره نسبة المحايدين البالغة %23.75.

3/1 مؤشر رأس المال الفكري البشري: يوضح الجدول الموالي نتائج حول واقع الاستثمار في الموارد البشرية عالية الكفاءة ومدى قدرة مجمع صيدال على توفير رأس مال بشري فكري قادر على الإبداع والابتكار، وهذا من خلال تحليل الإجابات الستة الثالثة (من السؤال 19 إلى السؤال 24) من القسم الأول، أين تم تقييم إجابات الأفراد وفقا لنسبها وقيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، فكلما كان المتوسط أكبر أو يساوي 3.5 والانحراف المعياري أقرب من الواحد كلما كان التقييم جيدا.

الجدول رقم (62): تكرارات إجابات عينة من الإطارات بمجمع صيدال حسب مؤشر رأس المال البشري.

الرقم	العبارة	تكرار	%	تكرار	%	متوسط	انحراف	التقييم
19	تشارك إدارة الموارد البشرية الإدارة في وضع إستراتيجية الإبداع.	26	52	08	16	32	1,528	متوسط
20	تعمل صيدال على إعادة تصميم الوظائف بحيث تتلائم مع احتياجات الإبداع.	28	56	08	16	28	1,542	جيد
21	طورت إدارة الموارد البشرية نظام يشجع الإبداع والمبدعين.	22	44	11	22	34	1,449	متوسط
22	تعمل صيدال على تطوير مواردها البشرية من خلال التدريب والتكوين.	27	54	10	20	26	1,429	متوسط
23	يتماشى نظام الأجور مع مستوى الكفاءات والمهارات، لاسيما الإبداعية.	28	56	10	20	44	1,429	متوسط
24	تتماشى شروط استقطاب واختيار الموارد البشرية مع إستراتيجية الإبداع	23	46	15	30	24	1,557	متوسط
Σ	يقيم الاستثمار وإدارة رأس المال البشري		51.33		22.33	30.66	1,203	متوسط

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على معالجة برمجية SPSS لنتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه يتضح أن إجابات الأفراد في غالبيتها ذات تقييم متوسط وبنحرفات معيارية تفوق الواحد مما يبين بأن صيدال تستثمر في مواردها البشرية وتقر بأهميتها في تحقيق أهداف التوسع والإبداع، إلا أن جهودها في هذا المجال يمكن وصفها بالمتوسطة وغير كافية، وهذا ما توضحه القيمة المتوسطة

الإجمالية للأسئلة الستة الثالثة من الجزء الأول للقسم الأول وهي (3.21) بانحراف معياري بلغ (1.203) وكذا نسبة الإجابات الإيجابية البالغة (51.33%) وهي نسبة غير كافية للحكم على قوة الاستثمار في رأس المال البشري وإدارته بالمجمع، بالمقابل فإن نسبة الإجابات السلبية التي تنفي تماما وجود إدارة إبداعية لرأس المال البشري واستثمار كاف لهذا الأخير لا سيما الكفاءات بصيدال (30.66%) وهي نسبة كافية للحكم على عدم كفاية الاستثمارات المبذولة في هذا المجال لبلوغ أهداف الإستراتيجية الإبداعية للمجمع، وضرورة بذل جهود أكبر لتحقيق الإدارة الحديثة والابتكارية للموارد البشرية.

يوضح تقييم الإجابة عن السؤال 20 وهو تقييم جيد، حيث المتوسط يفوق القيمة (3.5)، أن الأفراد متفقين بنسبة (56%) بأن صيدال تعمل على إعادة تصميم الوظائف بحيث تتلائم مع احتياجات الإبداع وهذا نتيجة الجهود المبذولة في الآونة الأخيرة في محاولة لتحقيق التطابق بين احتياجات الوظائف ومواصفات شاغليها ومن ثم القدرة على تصميم وظائف أكثر أداءا وتقديما للقيم المضافة وخدمة لأهداف الإبداع. بينما باقي الأسئلة فهناك اتفاق على أن إدارة الموارد البشرية لا تشترك بفعالية مع الإدارة العليا في وضع إستراتيجية الإبداع، وهذا ما توضحه قيم المتوسط الحسابي للعبارة 19، بمتوسط (3.46) كما أن مجهودات التدريب والتكوين لا تتماشى بقوة مع إستراتيجية وأهداف الإبداع، بينما يميل الأفراد للإجابة بعدم الموافقة على العبارات (21-23-24) والتي تتراوح متوسطاتها بين (2.94 و3.06) والتي تقضي بعدم تماشي نظام الأجور والحوافز مع مستوى الكفاءات والمهارات لاسيما الإبداعية، إضافة إلى عدم الموافقة على شروط استقطاب واختيار الموارد البشرية، حيث لا تتماشى مع إستراتيجية وأهداف الإبداع.

إن قيم الانحراف المعياري تفوق الواحد في غالبيتها وتتراوح بين (1.429 و1.557) مما يوضح تشتت إجابات الأفراد بين السلبية والإيجابية وعدم اتفاقهم على نفس الرأي حول جودة إدارة الموارد البشرية وكفاية الاستثمار فيها، ويعود تفسير هذا إلى تنوع عينة الدراسة من إطارات وإداريين مما يجعل البعض أكثر استفادة من الجهود المبذولة في هذا المجال من البعض الآخر لاسيما الإداريين، وهذا ما تفسره نسبة المحايدون البالغة 22.33% وهي نسبة الإطارات والإداريين الذين لم يتضرروا ولم يستفيدوا من الاستثمار في هذا المجال من جهة، وأولئك الذين تنقصهم الدراية في مجال إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإستراتيجية الإبداعية.

4/1 مؤشر الإبداع التكنولوجي: يوضح الجدول الموالي نتائج حول واقع الإبداع التكنولوجي بمجمع صيدال ومدى قدرته على إبداع وابتكار منتجات صيدلانية جديدة، وهذا من خلال تحليل الإجابات الخمسة الأخيرة (من العبارة 25 إلى العبارة 29) من القسم الأول، أين تم تقييم إجابات الأفراد وفقا لنسبتها وقيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، فكلما كان المتوسط أكبر أو يساوي 3.5 والانحراف المعياري أقرب من الصفر كلما كان التقييم جيدا.

الجدول رقم (63): تكرارات إجابات عينة من الإطارات بمجمع صيدال حسب مؤشر الإبداع التكنولوجي.

الرقم	العبرة	إيجابية		حيادية		سلبية		متوسط	انحراف معياري
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
25	لدى صيدال إستراتيجية إبداع تكنولوجي واضحة المعالم والأهداف.	27	54	14	28	09	18	3,28	1,715
26	تعمل وحدة البحث والتطوير بالتنسيق مع باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج.	29	58	10	20	11	22	3,40	1,525
27	لدى صيدال علاقات شراكة كافية لدعم نشاطات البحث والتطوير.	28	56	11	22	11	22	3,30	1,529
28	تطور صيدال منتجاتها في إطار الإدارة بالمشاريع.	26	52	12	24	12	24	3,24	1,546
29	لدى صيدال بنية تحتية جيدة من تكنولوجيا المعلومات تساعد على الإبداع.	22	44	17	34	11	22	2,98	1,684
	تقييم نشاطات الإبداع التكنولوجي		52.8		25.6		21.6	3,24	1,382

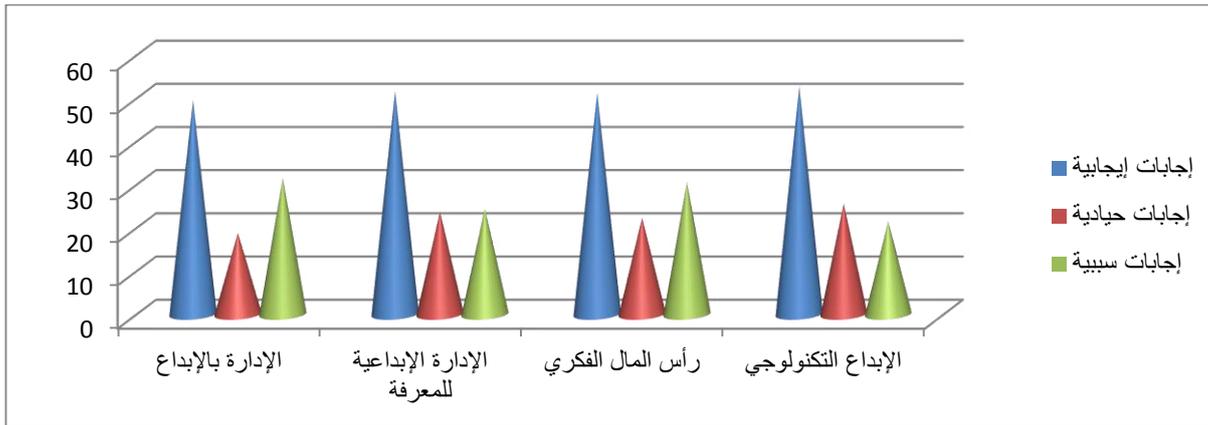
لنتائج الاستبيان. SPSS المصدر: أعد الجدول اعتمادا على معالجة برمجية

يتضح من الجدول أعلاه أن إجابات الأفراد في غالبيتها ذات تقييم متوسط وانحرافات معيارية تفوق الواحد مما يبين بأن صيدال تستثمر في مجال البحث والتطوير وتقر بأهميته في تحقيق أهداف التوسع وتنوع تشكيلة المنتجات وإبداع طرق عمل ومنتجات جديدة، إلا أن جهودها في هذا المجال يمكن وصفها بالمتوسطة وغير كافية مقارنة مع المخابر العالمية، وهذا ما توضحه القيمة المتوسطة الإجمالية للأسئلة الخمسة الأخيرة من الجزء الأول للقسم الأول وهي (3.30) بانحراف معياري بلغ (1.382) وكذا نسبة الإجابات الإيجابية البالغة (52.8%) وهي نسبة غير كافية للحكم على قوة الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير وجودة إدارة نشاطات الإبداع التكنولوجي بالمجمع، بالمقابل فإن نسبة الإجابات السلبية التي تنفي تماما وجود إبداع تكنولوجي والمقدرة ب(21.6%) وهي نسبة كافية للحكم على عدم كفاية الاستثمارات المبذولة في هذا المجال لبلوغ أهداف الإستراتيجية الإبداعية للمجمع، وضرورة بذل جهود واستثمارات أكبر في هذا المجال باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح الصناعة الصيدلانية.

يتفق أفراد العينة على وجود استراتيجية إبداع تكنولوجي بالمجمع إلا أنها غير واضحة المعالم والأهداف حيث تعتمد صيدال على إدراج تحسينات بسيطة على الأدوية التي تنتجها حتى ترقى لمستوى الجودة المنشود، بعيدا عن أي محاولة جدية للبحث الأساسي والتطبيقي لتوفير الأدوية التي تفتقر إليها السوق المحلية نتيجة عدم انتهاء مدة تيرنتها، وصعوبة الحصول على تراخيص لإنتاجها. إضافة إلى غياب التنسيق الجيد بين نشاطات البحث والتطوير وباقي الوظائف لا سيما الإنتاج والتسويق مما يفسر ضخامة مخزون نهاية السنة لا سيما المنتجات التي لا تلقى رواجاً لدى المستهلك النهائي نتيجة لوجود بدائل أفضل، أو نتيجة لتقادمها، كما يرى أفراد عينة الدراسة بأن علاقات الشراكة التي أبرمتها صيدال مع المخابر العالمية غير كافية لنشاطات البحث والتطوير. وهذا ما توضحه قيم المتوسطات الحسابية للعبارات (28-27-26-25) ، المقدرة ب (3.28-3.4 -3.3 -3.24) على التوالي.

بينما يميل الأفراد في إجاباتهم عن العبارة 29 إلى عدم الموافقة حيث يقدر متوسطها ب (2.98)، مما يبين أن الأفراد متفقين بنسبة (44 بالمائة) بأن صيدال لا تملك بنية تحتية جيدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد على الإبداع، بالرغم من استثماراتها في هذا المجال في الآونة الأخيرة لا سيما في مجال برمجيات التسيير (برمجية التسيير المتكامل وبرمجية التخطيط للموارد البشرية، وبرمجية المحاسبة التحليلية والتسيير المالي) وكذا في مجال الشبكات حيث تعمد صيدال على تعميم الشبكة الداخلية إضافة إلى موقعها في شبكة الانترنت الذي يسهل الولوج السريع للمعلومات وتسهيل التواصل الداخلي والخارجي، مما يستوجب على صيدال الاهتمام أكثر بالاستثمار في هذا المجال وتفعيل استخدامات بنيتها التكنولوجية الحالية. إن قيم الانحراف المعياري تفوق الواحد في غالبيتها وتتراوح بين (1.525 و1.715) مما يوضح تشتت إجابات الأفراد بين السلبية والايجابية مما يبين ارتفاع نسبة الإجابات الحيادية المقدر ب 25.6 بالمائة، مما يبين عدم انفتاح الموارد البشرية بصيدال على النشاطات المختلفة بالمجمع وانغلاقهم في وظائفهم. من التحليل السابق يتضح أن آراء أفراد عينة الدراسة تتباين بين مساند ومعارض ومحايدين لوجود ممارسات إبداعية بالمجمع والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (56): توزيع إجابات أفراد العينة حول التوجهات الإبداعية للتغيير.



المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان.

من الشكل يتضح أن الأفراد يتفقون بنسبة 50 بالمائة على وجود توجهات إبداعية بصيدال والباقي ينقسمون مناصفة بين محايدون ونافين لوجود توجهات إبداعية بصيدال، مما يوضح تباين آراء الأفراد حول مدى تبني صيدال للإبداع كمقاربة وثقافة وإستراتيجية واضحة المعالم.

2/ التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول واقع إدارة التغيير في مجمع صيدال: لقد تم التحليل الوصفي لواقع إدارة التغيير بمجمع صيدال ومدى تبنيه لعوامل النجاح الحرجة للتغيير، من خلال تحليل نتائج الاستبيان لإجابات الجزء الثاني من القسم الأول من الاستبيان للعبارة (30 إلى 44). ويوضح الجدول الموالي نتائج حول واقع إدارة التغيير بمجمع صيدال وهذا من خلال تقييم إجابات الأفراد وفقا لنسبتها وقيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، فكلما كان المتوسط أكبر أو يساوي 3.5 والانحراف المعياري أقرب من الصفر كلما كان التقييم جيدا.

الجدول رقم (64): تكرارات إجابات عينة من الإطارات بمجمع صيدال حسب مؤشر عوامل نجاح إدارة التغيير.

الرقم	العبارة	إيجابية		حيادية		سلبية		متوسط	انحراف	التقييم
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
30	تتبنى صيدال التغيير كثافة سائدة بالمجمع ككل.	58	29	18	09	24	12	3,40	1,565	متوسط
31	تضع صيدال إستراتيجية واضحة المعالم لبرامج التغيير المتنبئة.	52	26	16	08	32	16	3,32	1,504	متوسط
32	تتطابق خطط وأهداف التغيير طويلة الأجل مع إمكانيات صيدال المادية والبشرية.	46	23	20	10	34	17	3,16	1,490	متوسط
33	تتماشى غايات برامج التغيير مع تغيرات المحيط محليا ودوليا.	50	25	28	14	22	11	3,12	1,637	متوسط
34	لدى الأفراد تحفيز كافي للمساهمة في إنجاح برامج التغيير.	44	22	16	08	40	20	3,28	1,526	متوسط
35	تقدم صيدال حوافز مادية ومعنوية للمستجيبين للتغيير كالمكافآت والترقية	46	23	14	07	40	20	3,28	1,499	متوسط
36	تعتمد صيدال في إدارتها للتغيير على مفهوم فرق العمل.	60	30	18	09	22	11	3,42	1,540	متوسط
37	تلتزم فرق العمل بتحقيق أهداف مشروع التغيير.	54	27	30	15	16	08	3,20	1,714	متوسط
38	لدى صيدال الكفاءات اللازمة والكافية لإنجاح برامج التغيير.	62	31	20	10	18	09	3,60	1,629	جيد
39	تشارك الإدارة العليا الأفراد في وضع أهداف التغيير.	52	26	24	12	24	12	3,34	1,673	متوسط
40	الإدارة على اتصال دائم مع الأفراد في فترات التغيير لتقديم المعلومات والإرشاد	48	24	22	11	30	15	3,22	1,645	متوسط
41	هناك اتصال بين مختلف الإدارات والأقسام لمعالجة قضايا التغيير المعقدة.	44	22	24	12	32	16	3,24	1,598	متوسط
42	هناك اتصال بين مختلف الفروع لمقارنة نتائج التغيير وظروف سيره في كل منها.	46	23	28	14	26	13	3,06	1,634	متوسط
43	صيدال قادرة على خفض مقاومة التغيير.	52	26	32	16	16	08	3,22	1,730	متوسط
44	تتمكن صيدال من كسب ولاء المقاومين	52	26	30	15	18	09	3,20	1,726	متوسط
Σ	تقييم عوامل النجاح في إدارة التغيير	51.06		22.66		26.28		3,27	1,287	متوسط

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على معالجة برمجية SPSS لنتائج الاستبيان.

يتبين من الجدول أعلاه أن إجابات الأفراد معظمها ذات تقييم متوسط وانحرافات معيارية تفوق الواحد مما يبين بأن صيدال تقر بأهمية التغيير وضرورة إدارته بفعالية، إلا أنها لا تحقق المستوى المرغوب والجيد من العوامل التي تضمن لها النجاح في إدارته، وهذا ما توضحه القيمة المتوسطة الإجمالية لعبارات الجزء الثاني من القسم الأول وهي (3.27) بانحراف معياري بلغ (1.287) وكذا نسبة الإجابات الإيجابية البالغة (51.06%) وهي نسبة غير كافية للحكم على نجاح المجمع في إدارة التغيير نحو أهدافه الأساسية لاسيما وأن المتغيرات بالبيئة الخارجية تتطور بوتيرة متسارعة بعكس مثيلاتها بالمجمع، بالمقابل فإن نسبة الإجابات السلبية التي تنفي تماما وجود مجهودات تغيير تقدر ب(21.6%) وهي نسبة كافية للحكم على عدم كفاية

المجهودات والمسعاي المبذولة في هذا المجال لبلوغ الأهداف الإستراتيجية للمجمع، وضرورة بذل جهود أكبر في لإدارة التغيير باعتباره ضرورة لا اختيار.

يتفق أفراد العينة على وجود الكفاءات اللازمة والكافية لإنجاح برامج التغيير، بنسبة %62، ومتوسط 3.6، بالمقابل فهم يحكمون بعدم كفاية باقي عوامل التغيير ووصفها بالمتوسطة، بحيث تتبنى صيدال التغيير كثقافة إلا أنها حكر على الإدارة العليا، وليست سائدة بالمجمع ككل وبالتالي فهي لا تملك إستراتيجية واضحة المعالم لبرامج التغيير المتنبئة بحيث تتطابق خطط وأهداف التغيير طويلة الأجل مع إمكانياتها المادية والبشرية وتتماشى غايات برامج التغيير مع تغيرات المحيط محليا ودوليا، وهذا ما توضحه إجابات الأفراد على العبارات (30-31-32-33) بمتوسطات تنحصر بين (3.12 و 3.4)

كما يتفق الجميع على غياب التحفيز الكافي لدى الأفراد للمساهمة في إنجاح برامج التغيير، بحيث لا تقدم صيدال حوافز مادية ومعنوية جيدة للمستجيبين للتغيير كالمكافآت والترقية، وهذا ما توضحه الإجابات عن العبارات (34-35) بمتوسط يقدر ب (3.28).

تعتمد صيدال في إدارتها للتغيير على مفهوم مراكز العمل أكثر من فرق العمل، مما يقلل من التزام الأفراد بتحقيق أهداف مشروع التغيير لاسيما في ظل نقص الاتصالات بين الأفراد والإدارة في فترات التغيير لتقديم الاحتياجات من المعلومات والإرشاد لتصحيح الانحرافات من جهة وبين مختلف الإدارات والأقسام لمعالجة قضايا التغيير لاسيما المعقدة منها من جهة أخرى، وكذا بين مختلف الفروع لمقارنة نتائج التغيير وظروف سيره في كل منها. وهذا ما تقره إجابات الأفراد للعبارات (36-37-38-39-40-41-42) بمتوسطات تتراوح بين (3.06 و 3.42).

أما عن مقاومة الأفراد للتغيير فإن أفراد العينة يحكمون بقدرة صيدال على خفض مقاومة ورفض التغيير ولكن ليس بالقدر الكافي الذي يمكنها من كسب ولاء المقاومين لصالح التغيير، وهذا توضحه إجابات الأفراد للعبارات 43-44 بمتوسطات تقل عن المفترض.

ثانيا. اختبار إجابات أفراد العينة حول واقع الإبداع والتغيير في مجمع صيدال: من أجل الحكم على واقع الإبداع والتغيير بمجمع صيدال سيتم استخدام اختبار (T pour echantion unique)، لاختبار الفرضية الأساسية الأولى من خلال اختبار فرضيتها الفرعية، للحكم على مدى وجود توجهات إبداعية بمجمع صيدال، ثم اختبار الفرضية الأساسية الثانية للحكم على مدى تبني ثقافة التغيير بالمجمع ومدى سعيه لتحقيق عوامل النجاح في إدارته.

لاختبار هذه الفرضيات يتم المقارنة مع مستوى المعنوية المحسوب من خلال نتائج الاستبيان ومستوى المعنوية المرجعي والذي يمثل نسبة الخطأ المقبولة لقبول الفرضية العديمة في حالة ما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية المرجعية أي: $\lambda t < \lambda c$ بحيث:

λc : مستوى المعنوية المحسوبة.

λt : مستوى المعنوية المرجعية وتساوي 0.05

1/ اختبار مدى وجود مؤشرات الإبداع بصيدال: سيتم الحكم على مدى وجود مؤشرات الإبداع بصيدال من

خلال اختبار الفرضية الأساسية الأولى، وذلك من خلال اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية العديمة: H_0 : لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية لوجود توجهات إبداعية بمجمع صيدال

تقابلها الفرضية البديلة في حالة عدم تحققها.

الفرضية البديلة: H_1 : توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية لوجود توجهات إبداعية بمجمع صيدال.

ولاختبار هذه الفرضية يجب صياغة فرضيات فرعية إحصائية لاختبار كل منها على حدى.

1/1 اختبار مدى وجود مؤشر الإدارة بالإبداع بمجمع صيدال: سيتم الحكم على مدى تبني صيدال لمفهوم

الإدارة بالإبداع من خلال اختبار الفرضية التالية.

الفرضية العديمة الفرعية الأولى:

H_{01} : لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية لوجود الإدارة بالإبداع بمجمع صيدال.

الفرضية البديلة الفرعية الأولى:

$H_{1.1}$: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية لوجود الإدارة بالإبداع بمجمع صيدال.

يوضح الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول رقم(65): نتائج اختبار مؤشر الإدارة بإبداع بمجمع صيدال.

مجال الثقة للمتوسط	المتوسط	مستوى المعنوية المحسوب	درجة الحرية	t	الإدارة بالإبداع
3.57	3.226	0.000	49	18.606	

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معالجة نتائج الاستبيان باستخدام برمجية Spss .

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المرجعي، أي $\lambda t > \lambda c$.

وبالتالي رفض الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن هناك مؤشرات لتبني صيدال لمفهوم

الإدارة بالإبداع.

2/1 اختبار مدى وجود مؤشر الإدارة الإبداعية للمعرفة بمجمع صيدال: سيتم الحكم على مدى تبني صيدال

لمفهوم الإدارة الإبداعية للمعرفة من خلال اختبار الفرضية التالية.

الفرضية العديمة الفرعية الثانية:

H_{02} : لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية لتبني مفهوم الإدارة الإبداعية للمعرفة بمجمع صيدال.

الفرضية البديلة الفرعية الثانية:

$H_{1.2}$: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية لتبني مفهوم الإدارة الإبداعية للمعرفة بمجمع صيدال.

يوضح الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول رقم(66): نتائج اختبار مؤشر الإدارة الإبداعية للمعرفة بمجمع صيدال.

مجال الثقة للمتوسط		المتوسط	مستوى المعنوية المحسوب	درجة الحرية	t	
الحد الأدنى	الحد الأقصى					
3.63	2.95	3.29	0.000	49	19,615	الإدارة الإبداعية للمعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معالجة نتائج الاستبيان باستخدام برمجية Spss .

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المرجعي، أي $\lambda t > \lambda c$.

بالتالي رفض الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن هناك مؤشرات لتبني صيدال لمفهوم

الإدارة الإبداعية للمعرفة بصيدال.

3/1 اختبار وجود مؤشر الإدارة الإبداعية لرأس المال البشري بمجمع صيدال: سيتم الحكم على مدى تبني

صيدال لمفهوم الإدارة الإبداعية لرأس المال البشري من خلال اختبار الفرضية التالية.

الفرضية العديمة الفرعية الثالثة:

H_{03} : لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية لتبني مفهوم الإدارة الإبداعية لرأس المال البشري بصيدال.

الفرضية البديلة الفرعية الثالثة:

$H_{1.3}$: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية لتبني مفهوم الإدارة الإبداعية لرأس المال البشري بصيدال.

يوضح الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول رقم(67): نتائج اختبار مؤشر الإدارة الإبداعية لرأس المال البشري بمجمع صيدال.

مجال الثقة للمتوسط		المتوسط	مستوى المعنوية المحسوب	درجة الحرية	t	
الحد الأدنى	الحد الأقصى					
3.55	2.87	3.21	0.000	49	18.873	مؤشر رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معالجة نتائج الاستبيان باستخدام برمجية Spss .

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المرجعي، أي: $\lambda t > \lambda c$.

بالتالي رفض الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن هناك مؤشرات لتبني صيدال لمفهوم

الإدارة الإبداعية لرأس المال البشري بصيدال.

4/1 اختبار وجود مؤشر الإبداع التكنولوجي بمجمع صيدال: سيتم الحكم على مدى وجود إستراتيجية

للإبداع التكنولوجي بمجمع صيدال من خلال اختبار الفرضية التالية.

الفرضية العديمة الفرعية الرابعة:

H_{04} : لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية تعبر عن وجود إستراتيجية للإبداع التكنولوجي بصيدال.

الفرضية البديلة الفرعية الرابعة:

$H_{1.4}$: توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية تعبر عن وجود إستراتيجية للإبداع التكنولوجي بمجمع صيدال.

يوضح الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول رقم(68): نتائج اختبار مؤشر الإبداع التكنولوجي بمجمع صيدال.

مجال الثقة للمتوسط		المتوسط	مستوى المعنوية المحسوب	درجة الحرية	t	
الحد الأدنى	الحد الأقصى					
3.63	2.85	3.24	0.000	49	16.583	الإبداع التكنولوجي

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معالجة نتائج الاستبيان باستخدام برمجية Spss .

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المرجعي، أي $\lambda t > \lambda c$ بالتالي رفض الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن هناك مؤشرات لتبني صيدال لمفهوم الإدارة الإبداعية لرأس المال البشري بصيدال.

2/ اختبار مدى وجود عوامل النجاح في إدارة التغيير بمجمع صيدال: سيتم الحكم على مدى وجود أو تحقق عوامل النجاح في إدارة التغيير بمجمع صيدال من خلال اختبار الفرضية الأساسية الثاني باختبار الفرضية التالية:
الفرضية العديمة:

H_0 : لا توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية تعبر عن تحقق عوامل النجاح في إدارة التغيير بمجمع صيدال.
الفرضية البديلة الفرعية الثالثة:

H_1 : توجد مؤشرات ذات دلالة إحصائية تعبر عن تحقق عوامل النجاح في إدارة التغيير بمجمع صيدال.
يوضح الجدول التالي نتائج الاختبار.

الجدول رقم(69): نتائج اختبار مؤشر الإبداع التكنولوجي بمجمع صيدال.

مجال الثقة للمتوسط		المتوسط	مستوى المعنوية المحسوب	درجة الحرية	t	
الحد الأدنى	الحد الأقصى					
3.64	2.90	3.271	0.000	49	17.973	عوامل نجاح !. التغيير

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال معالجة نتائج الاستبيان باستخدام برمجية Spss .

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المرجعي، أي $\lambda t > \lambda c$. بالتالي رفض الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن هناك مؤشرات تعبر عن تحقق عوامل النجاح في إدارة التغيير بمجمع صيدال.

من الاختبارات السابقة يتضح أن الفرضية الأساسية الأولى والثانية قد تحققت، أي أن صيدال تتبنى مختلف التوجهات الإبداعية محل الدراسة، كما أنه يعمل على تحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير، وفيما يلي سيتم اختبار العلاقة بين هذين المتغيرين، أي مدى اعتماد مجمع صيدال على الإبداع بمختلف توجهاته كمدخل لتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير، أي هل إن نجاح المجمع في إدارة التغيير يعود إلى تبنيه للإبداع كأسلوب للإدارة أم نتيجة أمور أخرى.

المطلب الثالث: اختبار واقع العلاقة بين الاتجاهات الإبداعية بصيدال وعوامل النجاح في إدارة التغيير.

بعد تقييم واقع الإبداع بمجمع صيدال ومدى تبني هذا الأخير للتغيير كثقافة ومدى توفر عوامل النجاح في إدارة التغيير فيها، سيتم اختبار مدى وجود علاقة بين الممارسات الإبداعية بصيدال بالرغم من تواضعها مع مساعي التغيير فيه. أي اختبار مدى اختيار صيدال للإبداع كمدخل للتغيير وتحقيق عوامل النجاح في إدارته. لقد تم اختيار أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لاختبار مدى وجود علاقة سببية بين المتغيرين الإبداع والتغيير، وكذا معاملات الارتباط والتحديد لاختبار مدى وجود ارتباط بين المتغيرين. ولهذا الغرض تم وضع الفرضيات الإحصائية التالية:

الفرضية العدمية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجهات الإبداعية ومساعي التغيير بصيدال.

الفرضية البديلة:

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجهات الإبداعية ومساعي التغيير بصيدال.

لاختبار هذه الفرضيات يتم المقارنة مع مستوى المعنوية المحسوبة من خلال نتائج الاستبيان، ومستوى المعنوية المرجعي والذي يمثل نسبة الخطأ المقبولة لقبول النموذج المقدر بحيث يتم قبول الفرضية العدمية في حالة ما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المرجعية بحيث:

λc : مستوى المعنوية المحسوبة.

λt : مستوى المعنوية المرجعية وتساوي 0.05 .

أما بالنسبة لقوة العلاقة بين المتغيرين فيتم الحكم عليها من خلال معاملات الارتباط فكلما كانت دون ال 50% كلما كان الارتباط ضعيفا وكلما اقترب من 100% كلما كان الارتباط قويا.

أولاً. اختبار مدى الارتباط بين الاتجاهات الإبداعية وعوامل نجاح إدارة التغيير: يتم اختبار قوة الارتباط واتجاه العلاقة بين كل من مؤشرات الإبداع ومساعي التغيير بصيدال من خلال حساب معامل ارتباط (بيرسون) بين مؤشرات الإبداع مجتمعة ومساعي التغيير أولاً، ثم حساب معاملات الارتباط بين هذه المؤشرات منفصلة (كل على حدا) ومؤشر التغيير ثانياً، وهذا من أجل الدقة في الاختبار وتوضيح أي المؤشرات الإبداعية أكثر ارتباطاً بتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير.

1/ اختبار الارتباط بين الاتجاهات الإبداعية مجتمعة وعوامل النجاح في إدارة التغيير: يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين كل من مؤشر الإبداع الذي يمثل حصيلة المؤشرات الأربعة المدروسة سابقاً ومؤشر التغيير، وقيمة الانحراف التي تمثل درجة تشتت القيم عن المركز.

الجدول رقم (70): اختبار معاملات الارتباط والتحديد بين الاتجاهات الإبداعية مجتمعة وعوامل نجاح إدارة التغيير.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل R ² ajusté	الانحراف المعياري
	+ ,8700	0,7570	0,7350	0,6620

المصدر: أعد الجدول اعتماداً على معالجة نتائج الاستبيان باستخدام البرمجية الإحصائية.

يتضح من الجدول أن نسبة الارتباط بين الاتجاهات الإبداعية مجتمعة وعوامل نجاح إدارة التغيير تساوي 0.87 أي 87 بالمئة، بانحراف معياري يقل عن الواحد (0.66) مما يضيفي على النسبة دقة وتمركزا أكبر وهي نسبة كافية للحكم على قوة الارتباط بين المتغيرين.

كما توضح إشارة معامل الارتباط الموجبة أنه كلما زاد الاهتمام بإرساء استراتيجيات الإبداع بالمجمع أكثر، كلما تحققت عوامل النجاح في إدارة التغيير والعكس صحيح، مما يسمح لنا باستكمال التحليل.

2/ اختبار الارتباط بين الاتجاهات الإبداعية منفصلة وعوامل نجاح إدارة التغيير: يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين مؤشرات الإبداع الأربعة المدروسة سابقا كل على حدا ومؤشر التغيير.

الجدول رقم (71): معاملات الارتباط بين الاتجاهات الإبداعية منفصلة وعوامل نجاح إدارة التغيير.

الاتجاهات الإبداعية	الإدارة بالإبداع	إدارة المعرفة	رأس المال البشري	الإبداع التكنولوجي
معامل الارتباط	$R_1 = +0.738$	$R_2 = -0.697$	$R_3 = +0.837$	$R_4 = +0.731$

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على معالجة نتائج الاستبيان باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن نسب الارتباط بين الاتجاهات الإبداعية كل على حدا وعوامل النجاح في التغيير جيدة للحكم على قوة الارتباط بين المتغيرين ما عدا المؤشر الخاص بالإدارة الإبداعية للمعرفة بحيث:

$R_1 = + 0.738$ ، تمثل نسبة ارتباط مؤشر الإدارة بالإبداع بعوامل النجاح في إدارة التغيير وتعبّر عن وجود ارتباط قوي وموجب بينهما، أي أنه كلما زاد الاهتمام بإرساء إدارة قائمة على الإبداع بالمجمع، كلما شاركت في تحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير.

$R_3 = + 0.837$ ، تمثل نسبة ارتباط مؤشر رأس المال البشري بعوامل النجاح في إدارة التغيير وتعبّر عن وجود ارتباط قوي وموجب بينهما، أي أنه كلما زاد الاهتمام بالكفاءات بالمجمع والاستثمار في تنمية وتطوير هذا المورد كلما شارك في تحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير.

$R_4 = +0.737$ ، تمثل نسبة ارتباط مؤشر الإبداع التكنولوجي بعوامل النجاح في إدارة التغيير وتعبّر عن وجود ارتباط قوي وموجب بينهما، أي أنه كلما زاد الاهتمام بإرساء بنى تحتية للبحث والتطوير وتمت إدارتها بشكل ابتكاري كلما شارك ذلك في تحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير.

أما $R_2 = - 0.697$ ، فتمثل نسبة ارتباط مؤشر الإدارة الإبداعية للمعرفة بعوامل النجاح في إدارة التغيير، وتعبّر عن وجود ارتباط متوسط وسالب بينهما، مما يبين عدم مشاركة إدارة المعرفة في تحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير، وتفسير هذا غياب الوعي بأهمية المعرفة وإدارتها بأسلوب إبداعي بحيث تمكن من خلق معارف جديدة، ومدى تأثير كل هذا في تحقيق مساعي وأهداف التغيير.

ثانيا. اختبار مدى وجود علاقة سببية بين الاتجاهات الإبداعية وعوامل نجاح إدارة التغيير: يتم اختبار مدى وجود علاقة بين الاتجاهات الإبداعية وعوامل نجاح إدارة التغيير من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط باعتبار المتغيرات الأربعة (الاتجاهات الإبداعية الأربعة) تدخل في تكوين متغير مستقل واحد

وأساسي وهو الإبداع أولاً، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد بين مؤشرات الإبداع الأربعة المدروسة كل على حدا كمتغيرات مستقلة منفردة، ومؤشر التغيير كمتغير تابع ثانياً.

1/ اختبار مدى وجود علاقة سببية بين الاتجاهات الإبداعية مجتمعة وعوامل النجاح في إدارة التغيير: يتم اختبار مدى وجود علاقة سببية بين الاتجاهات الإبداعية وعوامل نجاح إدارة التغيير من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط باعتبار المتغيرات الأربعة (مؤشرات الإبداع الأربعة) تدخل في تكوين متغير مستقل واحد وأساسي وهو الإبداع، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل واختبار الانحدار الخطي البسيط. الجدول رقم(72): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الإبداع والتغيير.

النموذج	الثوابت	انحراف الخطأ	Bêta	قيمة t المحسوبة	λc
1	0,046	0,303		0,151	0,880
الاتجاهات الإبداعية	0,995	0,089	0,851	11,236	0,000

المصدر: أعد الجدول اعتماداً على معالجة نتائج الاستبيان باستخدام البرمجية الإحصائية. يتضح الجدول أن معادلة الانحدار الخطي البسيط تكون من الشكل التالي:

$$\hat{y} = ,046 + ,995x$$

من المعادلة أعلاه يتضح أن هناك علاقة سببية إيجابية بين كل من (مؤشر الإبداع) أي الاتجاهات الإبداعية مجتمعة مع عوامل النجاح في إدارة التغيير.

الاختبار: يبين الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من المعنوية المرجعية أي: $\lambda t > \lambda c$ ، وبالتالي رفض الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة، مما يبين صحة العلاقة بين المتغير المستقل (الإبداع) والمتغير التابع (عوامل النجاح في إدارة التغيير).

2/ اختبار مدى وجود علاقة سببية بين الاتجاهات الإبداعية منفصلة وعوامل نجاح إدارة التغيير: يتم اختبار مدى وجود علاقة سببية بين الاتجاهات الإبداعية وعوامل نجاح إدارة التغيير من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين مؤشرات الإبداع الأربعة المدروسة كل على حدا كمتغيرات مستقلة منفردة، وهي الإدارة بالإبداع ورأس المال البشري والإبداع التكنولوجي الإدارة الإبداعية للمعرفة مع عوامل النجاح في إدارة التغيير كمتغير تابع. والجدول التالي يوضح نتائج تحليل واختبار الانحدار الخطي المتعدد. **الجدول رقم(73):** نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين الإبداع والتغيير.

النموذج	الثوابت	انحراف لخطأ	قيمة t المحسوبة	λc
	0,117	0,297		0,696
الإدارة بالإبداع	0,282	0,118	0,393	0,021
الإدارة الإبداعية للمعرفة	-0,079	0,143	2,388	0,585
رأس المال الفكري البشري	0,555	0,166	-0,550	0,002
الإبداع التكنولوجي	0,223	0,104	3,345	0,038

المصدر: أعد الجدول اعتماداً على معالجة نتائج الاستبيان باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن معادلة الانحدار الخطي المتعدد تكون من الشكل التالي:

$$\hat{y} = 0,117 + 0,282x_1 - 0,079x_2 + 0,555x_3 + 0,223x_4$$

من المعادلة أعلاه يتضح أن هناك علاقة سببية إيجابية بين كل من الإدارة بالإبداع ورأس المال البشري والإبداع التكنولوجي مع عوامل النجاح في إدارة التغيير بينما هناك علاقة سلبية بين الإدارة الإبداعية للمعرفة وعوامل النجاح.

الاختبار: يبين الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب لكل من المتغير الأول والثالث والرابع أي (الإدارة بالإبداع ورأس المال البشري والإبداع التكنولوجي) أقل من مستوى المعنوية المرجعي (0.05) أي: $\lambda t > \lambda c$ ، وبالتالي رفض الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة، مما يبين صحة العلاقة بين هذه المتغيرات والمتغير التابع (عوامل النجاح في إدارة التغيير).

بينما مستوى المعنوية المحسوب للمتغير الثاني أي (الإدارة الإبداعية للمعرفة) أكبر من مستوى المعنوية المرجعي أي: $\lambda t < \lambda c$ ، وبالتالي قبول الفرضية العديمة ورفض الفرضية البديلة، مما يبين عدم وجود علاقة بين هذا المتغير والمتغير التابع (عوامل النجاح في إدارة التغيير)، وبالتالي يمكن قبول النموذج مع استبعاد المتغير الثاني وهو الإدارة الإبداعية للمعرفة لعدم استيفائها لشروط الاختبار.

كما توضح نسبة معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل (أين تم استبعاد تأثير عدد المتغيرات المستقلة على النموذج)، أن النسبة المفسرة من إجمالي التغيير في المتغير التابع (عوامل نجاح التغيير) تقدر بنسبة 73.5% وهي نسبة جيدة بالمقابل يمثل الباقي (26.5%) وهي نسبة تأثير المتغيرات العشوائية غير المدرجة بالنموذج وهو نسبة ضئيلة نسبيا مقارنة مع الأولى مما يبين درجة تفسير جيدة للنموذج، وهو مؤشر لجودة نموذج العينة. والجدول التالي يوضح تحليل التباين للنموذج أعلاه أين يتم الاعتماد على إحصائية فيشر لاختبار معامل التحديد المحسوب.

الجدول رقم (74): جدول تحليل التباين للعلاقة بين الإبداع والتغيير.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	توسط المربعات	F	Sig F
الانحدار	61,412	4	15,353	35,033	
البواقي	19,721	45	0,438		
الكل	81,133	49			

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على معالجة نتائج الاستبيان باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS .

يبين الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب أقل من مستوى المعنوية المرجعي أي: $\lambda t > \lambda c$ ، وبالتالي رفض الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة، مما يبين جودة نسبة معامل التحديد.

إن الاختبارات السابقة كانت حول نتائج القسم الأول من الاستبيان والذي كان الغرض منه الاطلاع على واقع الإبداع بمجمع صيدال ومدى تبني هذا الأخير للتغيير كثقافة واستراتيجية قائمة من جهة ودراسة مدى وجود علاقة تأثير وارتباط بين المقاربتين أي مدى تبني صيدال للإبداع كمدخل لإدارة عمليات التغيير. ولقد أسفرت نتائج الاختبار عموما على تواضع الممارسات الإبداعية بصيدال من جهة، وتواضع مساعي التغيير بها من جهة. بالرغم من ذلك فقد توضح أن هناك علاقة سببية وارتباط بينهما عموما باستثناء عامل واحد وهو الإدارة الإبداعية للمعرفة حيث اتضح من سلبية الاختبار أنه لا علاقة إيجابية بينهما، ولهذا الغرض

ومن أجل إضفاء الواقعية والموضوعية على هذه العلاقة والتأكد من حسن اختيار المؤشرات الأربعة كمتغيرات مستقلة عملت الباحثة من خلال القسم الثاني من الاستبيان استطلاع للرأي حول مدى وجود هذه العلاقة في حالة ما إذا تم تطوير وتنمية الاتجاهات الإبداعية الأربعة في صيدال.

ثالثا. اختبار العلاقة بين إمكانية تطوير الاتجاهات الإبداعية بصيدال وتحقيق عوامل نجاح إدارة التغيير:
عادة ما يسيء الباحث اختيار المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغير التابع محل الدراسة بالرغم من ذلك يظهر التحليل والاختبار نتائج إيجابية توحى بوجود علاقة سببية وارتباط قويين بينهما، ولهذا الغرض ولتفادي الوقوع في هذا الخطأ ارتأت الباحثة استكمال الاختبار من خلال تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات في شكل استطلاع للرأي قدم لأفراد نفس العينة السابقة بحيث يحتوي علاقة ضمنية بين كل مؤشر من مؤشرات الإبداع سابقة الدراسة مع عوامل النجاح في إدارة التغيير، في حالة تنمية وتطوير الاتجاهات الإبداعية بصيدال، أي التفصي عن مدى إمكانية تبني الإبداع كمدخل لإدارة التغيير بصيدال من خلال استطلاع آراء أفراد العينة لا سيما وأن هذه الأخيرة كانت عينة قصدية استهدفت الإطار العلي بصيدال.

1/ التحليل الوصفي للعلاقة بين إمكانية تطوير الاتجاهات الإبداعية بصيدال وتحقيق عوامل نجاح إدارة التغيير: تم التحليل الوصفي لإجابات الأفراد بمجمع صيدال حول مدى إمكانية وجود علاقة بين الإتجاهات الإبداعية للتغيير في حالة تنميتها وتطويرها مع عوامل النجاح الحرجة للتغيير، من خلال تحليل نتائج الاستبيان لإجابات الجزء الأول من القسم الثاني من الاستبيان للعبارات من (45 إلى 90)، ويوضح الجدول الموالي نتائج التحليل من خلال تقييم إجابات الأفراد وفقا لنسبها والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، فكلما كان المتوسط أكبر أو يساوي 3.5 والانحراف المعياري أقرب من الصفر كلما كان التقييم جيدا.

الجدول رقم(75): توزيع الإجابات حول العلاقة بين تطوير الاتجاهات الإبداعية بصيدال وتحقيق النجاح في إدارة التغيير.

التكرارات النسبية للإجابات .	إيجابية	حيادية	سلبية	متوسط	الانحراف المعياري	التقييم
العلاقة بين تبني مفهوم الإدارة بالإبداع وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير.	75.6	11.4	13	4,03	0,978	⊕
العلاقة بين تطوير مفهوم الإدارة الإبداعية للمعرفة وتحقيق عوامل نجاح إدارة التغيير.	81	7.5	11.5	4,21	0,974	⊕
العلاقة بين تطوير رأس المال البشري وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير.	82.4	10.4	7.2	4,21	1,166	⊕
العلاقة بين تنمية وتطوير الإبداع التكنولوجي وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير.	80.67	6.66	12.66	4,17	0,898	⊕
العلاقة بين تطوير الاتجاهات الإبداعية بصيدال وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير.	79.92	8.99	11.09	4,15	0,916	⊕

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على معالجة نتائج الاستبيان باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS .

يتبين من الجدول أعلاه أن إجابات الأفراد كلها ذات تقييم جيد حيث تفوق متوسطاتها الدرجة (4) بانحرافات معيارية تقل عن الواحد أي درجة تركز الإجابات حول وسطها الحسابي عالية مما يبين باتفاق

أفراد العينة على أهمية تطوير المؤشرات أو الاتجاهات الأربعة للإبداع (الإدارة بالإبداع، الإارة الإبداعية للمعرفة، الاستثمار في رأس المال البشري، الإبداع التكنولوجي) من أجل تحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير، وهذا ما توضحه أيضا القيمة المتوسطة الإجمالية للمؤشرات الأربعة وهي (4.15) بانحراف معياري بلغ (0.916) وكذا نسبة الإجابات الإيجابية البالغة (79.92%) وهي نسبة جيدة جدا للحكم على الإبداع كمدخل لإدارة التغيير بالمجمع لاسيما وأن المتغيرات بالبيئة الخارجية تتطور بوتيرة متسارعة، بالمقابل فإن نسبة الإجابات السلبية التي تنفي تماما هذه الأهمية تقدر ب(11.09%) وهي نسبة ضعيفة مقارنة مع سابقتها كما تقل أكثر نسبة المحايدون والمقدرة ب(8.99%) مما يؤكد صحة التحليل السابق.

2/ اختبار نتائج الاستبيان حول العلاقة بين تطوير الاتجاهات الإبداعية وتحقيق عوامل نجاح إدارة التغيير بصيدال: تمت عملية الاختبار من خلال استخدام إحصائية (T pour echantion unique)

حيث تم وضع الفرضيات الإحصائية التالية:

الفرضية العديمة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير مؤشرات الإبداع وتحقيق النجاح في إدارة التغيير بصيدال.

الفرضية البديلة:

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير مؤشرات الإبداع وتحقيق النجاح في إدارة التغيير بصيدال.

لاختبار هذه الفرضيات يتم المقارنة مع مستوى المعنوية المحسوبة من خلال نتائج الاستبيان ومستوى المعنوية المرجعي، بحيث يتم قبول الفرضية العديمة في حالة ما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المرجعية بحيث: λc : مستوى المعنوية المحسوبة

و λt : مستوى المعنوية المرجعية وتساوي 0.05

الجدول التالي يبين نتائج الاختبار:

الجدول رقم (76): العلاقة بين تطوير الاتجاهات الإبداعية وتحقيق عوامل نجاح إدارة التغيير بصيدال.

م. ا. الخطأ	قيمة T	معنوية	متوسط	مجال الثقة	
				الحد الأدنى	الحد الأقصى
0,138	29,132	,0000	4,029	3,75	4,31
0,138	30,525	,0000	4,48	3,93	4,48
0,165	25,533	,0000	4,54	3,88	4,54
0,127	32,820	,0000	4,42	3,91	4,42
0,130		0.000	4.15		

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على معالجة نتائج الاستبيان باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب لكل من المؤشرات الأربعة أي (الإدارة بالإبداع ورأس المال البشري والإبداع التكنولوجي) أقل من مستوى المعنوية المرجعي (0.05) أي: $\lambda t > \lambda c$ بالتالي رفض الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة، مما يبين صحة العلاقة بين تطوير الاتجاهات الإبداعية وعوامل النجاح في إدارة التغيير، بمعنى أن صيدال تقر بأهمية تطوير وتنمية الإبداع بمختلف المجالات واعتماده كمدخل لتحقيق النجاح في إدارة التغيير.

مجال الثقة: من الجدول أعلاه يتبين بأنه عند مستوى ثقة 95 % يتضح أن نسبة الموافقة على عبارات الاستبيان تتراوح بين حد أدنى وحد أقصى لا يقلان عن التقييم الجيد أي يفوقان القيمة (3.5)، حيث أن (75.6%) من الأفراد الموافقين على وجود علاقة بين تبني مفهوم الإدارة بالإبداع وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير محصورة بين (3.75 و 4.31)، ونفس الشيء بالنسبة لباقي المؤشرات الإبداعية، مما يدل على إيجابية الاختبار وبالتالي التأكيد على ضرورة تبني الإبداع كمقاربة لإدارة التغيير.

3- تحليل واختبار العلاقة بين تطوير الاتجاهات الإبداعية وخفض مقاومة التغيير بصيدال: يتم تحليل واختبار العلاقة بين تطوير الاتجاهات الإبداعية وخفض مقاومة التغيير بصيدال من خلال تحليل نتائج الاستبيان حول العلاقة بين هذه المتغيرات في شكل استطلاع للرأي قدم لأفراد نفس العينة السابقة بحيث يحتوي على عبارات توضح المداخل الإبداعية لخفض مقاومة الأفراد للتغيير بصيدال، وقبل عملية الاختبار يتم أولاً التطرق إلى أهم مظاهر مقاومة التغيير بصيدال، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (77): تكرارات إجابات أفراد العينة حسب مؤشر مظاهر المقاومة.

الرقم	العبارة	إيجابية		حيادية		سلبية		متوسط	انحراف معياري	التقييم
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
01	من مظاهر المقاومة غيابات وامتناع عن العمل وعدم التجاوب مع التغيير.	32	64	10	20	08	16	3,56	1,567	جيد
02	كانت دوافع المقاومة الخوف من عدم القدرة على أداء المهام الجديدة،	33	66	09	18	08	16	3,66	1,493	جيد
03	كان الدافع للمقاومة الاعتقاد بعدم جدوى البرنامج التغييري وجهل أهداف وحيثيات التغيير.	33	66	10	20	07	14	3,66	1,56	جيد
04	كان الدافع للمقاومة الاعتقاد بعدم كفاءة قائد التغيير.	37	74	07	14	06	12	4,02	1,436	جيد

المصدر: أعد الجدول اعتماداً على معالجة نتائج الاستبيان باستخدام البرمجية الإحصائية

يتبين من الجدول أعلاه أن الأفراد يوافقون على العبارات الواردة حول مظاهر المقاومة بحيث:

- 64% من أفراد العينة يتفقون على أنه من مظاهر المقاومة في مجمع صيدال غيابات وامتناع عن العمل وعدم التجاوب مع التغيير، بمتوسط 3.56 وهو تقييم جيد؛
- 66% من الأفراد يتفقون على أنه من دوافع المقاومة الخوف من عدم القدرة على أداء المهام الجديدة، وبالتالي فقدان المنصب أو الترقيّة أو انخفاض الأجور أو غيابات وامتناع عن العمل وعدم التجاوب مع التغيير، وكذا الاعتقاد بعدم جدوى برنامج التغيير وجهل أهدافه وحيثياته، وذلك بمتوسط 3.56 وتقييم جيد؛
- 74% يتفقون على أن الدافع للمقاومة هو الاعتقاد بعدم كفاءة قائد التغيير بمتوسط 4.02 وتقييم جيد.

إن هذه الدوافع عادة ما تظهر في حالة غياب البعد الابتكاري في برنامج التغيير فكلما طلب من الأفراد التغيير كانت المقاومة أشد، بينما تقل وربما تنعدم عندما يطلب منهم الإبداع. والجدول التالي يوضح نتائج اختبار إجابات أفراد العينة حسب مؤشر مظاهر المقاومة.

الجدول رقم (78): اختبار إجابات أفراد العينة حسب مؤشر مظاهر المقاومة.

مجال الثقة 95%		الاختبار			قيمة T	العبارة
		المتوسط	معنوية الإجابات	الحرية		
الحد الأدنى	الحد الأقصى					
3,11	4,01	3,560	,000	49	16,064	من مظاهر المقاومة غيابات وامتناع عن العمل وعدم التجاوب مع التغيير.
3,24	4,08	3,660	,000	49	17,335	كانت دوافع المقاومة الخوف من عدم القدرة على أداء المهام الجديدة.
3,22	4,10	3,660	,000	49	16,592	كان الدافع للمقاومة الاعتقاد بعدم جدوى البرنامج التغييري وجهل أهداف وحيثيات التغيير.
3,61	4,43	4,020	,000	49	19,801	كان الدافع للمقاومة الاعتقاد بعدم كفاءة قائد التغيير.

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على معالجة نتائج الاستبيان باستخدام البرمجية الإحصائية spss.

يبين الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب لإجابات الأفراد حول مظاهر المقاومة أقل من مستوى المعنوية المرجعي (0.05) أي: $\lambda t > \lambda c$ وبالتالي رفض الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة، مما يبين صحة العبارات الواردة حول مظاهر مقاومة الأفراد للتغيير.

مجال الثقة: من الجدول أعلاه يتبين عند مستوى ثقة 95% أن مجال الثقة في إجابات الأفراد حول مظاهر المقاومة جيد، حيث أن نسبة الموافقة تتراوح بين حد أدنى وحد أقصى يفوقان القيمة (3)

1/3 تحليل نتائج الاستبيان حول العلاقة بين تطوير الاتجاهات الإبداعية وخفض مقاومة التغيير بصيدال:

تم التحليل الوصفي لإجابات الأفراد بمجمع صيدال دور الإبداع في خفض مقاومة، من خلال تحليل نتائج الاستبيان لإجابات الجزء الثاني من القسم الثاني من الاستبيان للعبارات من (91 إلى 95). ويوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لهذه العلاقة من خلال تقييم إجابات الأفراد وفقا لنسبها وقيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، فكلما كان المتوسط أكبر أو يساوي 3.5 والانحراف المعياري أقرب من الواحد كلما كان التقييم جيدا. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (79): التحليل الوصفي للعلاقة بين تطوير الاتجاهات الإبداعية وخفض مقاومة التغيير.

التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط	سلبية %	حيادية %	إيجابية %	التكرارات النسبية للإجابات .
جيد	1,365	4,12	10	12	78	- مشاركة الأفراد في الإعداد لأهداف وبرنامج التغيير، وإعلام الأفراد عن دوافعه وأهميته يقلل المقاومة.
جيد	1,298	4,22	14	08	78	- تعويض الأفراد عن ما يمكن خسارته جراء التغيير وتحفيزهم ماديا ومعنويا يخفض من المقاومة.
جيد	1,315	4,16	10	10	80	- الاتصال الدائم بين المدراء والمنفذين لبرنامج التغيير يقلل من المقاومة.
جيد	1,168	4,32	08	08	84	- إن الاستدلال بتجارب ناجحة يخفض من مقاومة التغيير.
جيد	1,329	4,10	06	12	82	- إن تبني الإبداع كثقافة سائدة بالمؤسسة وأسلوب للتغيير يؤدي إلى خفض حالات مقاومة التغيير، (أن يطلب منك الإبداع أقل رفضا من أن يطلب منك التغيير).
جيد	1,376	4,06	10	12	78	- تمنح المؤسسة لأفرادها وقتا كافيا لممارسة التفكير الإبداعي وبالتالي حفزهم على التغيير.
جيد	1,370	4,04	10	12	78	- تحقيق التوازن بين المشاريع الإبداعية، والعمل الاعتيادي للمؤسسة، يخفض حالات المقاومة.
جيد	1,335	4,12	10	10	80	- النجاح في تقديم منتجات جديدة سنويا يطمئن الأفراد على نجاح برامج التغيير وعدم مقاومتها.
جيد	1,464	3,98	06	16	78	- اشتراك مختلف الإدارات في الإعداد لبرامج التغيير وتنفيذها يقلل من حالات المقاومة.
جيد	1,217	4,22	08	08	84	- وجود مسؤولين تتوفر لديهم المعرفة والخبرة والمهارات والقدرة على التأثير الإيجابي والواقعية والموضوعية والرؤية السليمة يمكن من خفض المقاومة.
جيد	1,061	4,13	9.6	10.4	80	دور الإبداع في خفض مقاومة التغيير

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على معالجة نتائج الاستبيان باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن إجابات الأفراد كلها ذات تقييم جيد حيث تفوق متوسطاتها الدرجة (4) مما يبين باتفاق أفراد العينة على أهمية تطوير وتبني المدخل الإبداعي في خفض مقاومة التغيير وذلك من خلال مشاركة الأفراد والإدارات في الإعداد لأهداف وبرنامج التغيير وإعلامهم عن دوافعه وأهميته، وكذا تعويضهم عن ما يمكن خسارته جراء التغيير من خلال التحفيز المادي والمعنوي، إضافة إلى الاتصال الدائم بين المدراء والمنفذين لبرنامج التغيير والاستدلال بتجارب ناجحة سواء بالمجمع أو خارجه وكذا منح وقت كافي لممارسة التفكير الإبداعي، كما أن تحقيق التوازن بين المشاريع الإبداعية، والعمل الاعتيادي وتبني الإبداع كثقافة سائدة بالمؤسسة وأسلوب للتغيير يؤدي إلى خفض حالات مقاومة التغيير، (أن يطلب منك الإبداع أقل رفضا من أن يطلب منك التغيير). ولعل كل هذا يمكن تحقيقه بوجود مسؤولين تتوفر لديهم المعرفة والخبرة والمهارات، والقدرة على التأثير الإيجابي، والواقعية والموضوعية والرؤية السليمة لاحتياجات المنظمة ومشاكلها، وهذا ما توضحه أيضا القيمة المتوسطة الإجمالية للعبارات وهي (4.13) بانحراف معياري بلغ (1.061) وكذا نسبة الإجابات الإيجابية البالغة (80%) وهي نسبة جيدة جدا للحكم على ضرورة تبني الإبداع كمدخل لإدارة التغيير بالمجمع لاسيما وأن المتغيرات بالبيئة الخارجية تتطور

بوتيرة متسارعة، بالمقابل فإن نسبة الإجابات السلبية التي تنفي تماما هذه الأهمية تقدر ب(11.09%) وهي نسبة ضعيفة، كما تقل أكثر نسبة المحايدين والمقدرة ب(8.99%) مما يؤكد صحة التحليل السابق.

2/3 اختبار نتائج الاستبيان حول العلاقة بين تطوير الاتجاهات الإبداعية وخفض مقاومة التغيير بصيدال:

تمت عملية الاختبار من خلال استخدام إحصائية (T pour echantion unique) حيث تم وضع الفرضيات الإحصائية التالية:

الفرضية العديمة: H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الإبداع وخفض مقاومة التغيير بصيدال.

الفرضية البديلة: H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير الإبداع وخفض مقاومة التغيير بصيدال

لاختبار هذه الفرضيات يتم المقارنة مع مستوى المعنوية المحسوبة من خلال نتائج الاستبيان ومستوى المعنوية المرجعي، بحيث يتم قبول الفرضية العديمة في حالة ما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية المحسوبة أقل من مستوى المعنوية المرجعية بحيث: λc : مستوى المعنوية المحسوبة. و: λt مستوى المعنوية المرجعية الجدول التالي يوضح نتائج اختبار العلاقة بين تطوير الاتجاهات الإبداعية وخفض مقاومة التغيير.

الجدول رقم(80): اختبار العلاقة بين تطوير الاتجاهات الإبداعية وخفض مقاومة التغيير

مجال الثقة 95%		المتوسط	الخطأ م المتوسط	معنوية الإجابات	درجة الحرية	قيمة T	العبارة
الحد الأدنى	الحد الأقصى						
3,83	4,44	4,134	0,150	0,000	49	27,543	دور الإبداع في خفض مقاومة .

المصدر: أعد الجدول اعتمادا على معالجة نتائج الاستبيان باستخدام البرمجية الإحصائية spss

يبين الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية المحسوب لإجابات الأفراد حول دور الإبداع في خفض المقاومة أقل من مستوى المعنوية المرجعي (0.05) أي: $\lambda t > \lambda c$ وبالتالي رفض الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة، مما يبين صحة العلاقة بين تطوير الاتجاهات الإبداعية وخفض مقاومة الأفراد للتغيير، بمعنى أن صيدال تقر بأهمية تطوير وتنمية الإبداع بمختلف المجالات واعتماده كمدخل لتحقيق النجاح في إدارة التغيير والتقليل من مقاومته بل وكسب الأفراد لصالح التغيير.

مجال الثقة: من الجدول أعلاه يتبين عند مستوى ثقة 95 % أن نسبة الموافقة على عبارات الاستبيان تتراوح بين حد أدنى وحد أقصى لا يقلان عن التقييم الجيد أي يفوقان القيمة (3.5)، حيث أن (80%) من الأفراد الموافقين على وجود علاقة بين الإبداع وخفض مقاومة التغيير محصورة بين (3.83 و4.44)، مما يدل على إيجابية الاختبار، وبالتالي التأكيد ضرورة تبني الإبداع كمدخل لخفض مقاومة التغيير.

المطلب الثالث: تحليل الاختبارات وتقييم الفرضيات.

بعد إجراء الاختبارات الإحصائية لنتائج الاستبيان، يمكن استخلاص النتائج حول واقع الإبداع والتغيير بصيدال ومدى قدرة هذا الأخير على تبني الإبداع كمدخل لإدارة التغيير وتحقيق عوامل المفتاح لنجاحه، ومن ثم محاولة تقييم الفرضيات الموضوعية والحكم على مدى صدقها.

أولاً. تحليل نتائج اختبار مخرجات الاستبيان: مكنت نتائج الاختبار الوصول للنتائج التالية:

- لقد بينت نتائج اختبارات المعنوية الإحصائية أن صيدال تتبنى الإبداع كأسلوب حديث في ممارساتها الإدارية بعيدا عن الطرق التقليدية، أي ما يسمى بالإدارة بالإبداع، بينما يوضح التحليل الوصفي للإجابات أنه لا يوجد إجماع قوي على هذا مما يستدعي جهودا أكبر.

- توضح نتائج اختبارات المعنوية الإحصائية أن صيدال تتبنى مفهوم الإدارة الإبداعية للمعرفة، أي أنها تعمل على إثراء مخزونها المعرفي وتجديده واستغلاله من خلال توفير وحياسة المعارف الجديدة من مختلف مصادرها وتوفير المناخ الملائم لابتكار معارف جديدة وتطوير استخداماتها، إلا أن التحليل الوصفي لنتائج الاستمارة يبين أنه لا يوجد إجماع قوي للأفراد حول ذلك، حيث كان التقييم متوسطا لمعظم العبارات، مما يستدعي ضرورة ترسيخ هذه الثقافة أكثر مما هي عليه.

- يتبين من نتائج اختبارات المعنوية الإحصائية أن صيدال تهتم برأسمالها البشري من حيث إدارته بأسلوب إبداعي يقوم على المشاركة في اتخاذ القرار وتوفير المناخ للتفكير الإبداعي من خلال التجربة والخطأ وكذا التحفيز المادي والمعنوي على ذلك، إلا أن التحليل الوصفي يوضح أنه لا يوجد إجماع قوي على ذلك حيث كان التقييم متوسطا في مجمله، مما يستدعي تكثيف الاهتمام بهذا الجانب.

- تتبنى صيدال إستراتيجية الإبداع التكنولوجي لتطوير منتجات جديدة وتحسين منتجاتها الحالية، وهذا وما تؤكده اختبارات المعنوية الإحصائية، بينما يوضح التحليل الوصفي لإجابات الأفراد أنه لا يوجد إجماع قوي على ذلك، مما يستلزم ترسيخ ثقافة الإبداع لا سيما التكنولوجي على مستوى المجمع ككل وليس على مستوى مركز البحث والتطوير فحسب.

- تعمل صيدال على تحقيق عوامل النجاح المفتوحة للتغيير والمتمثلة في تكريس مفاهيم التسيير الحديثة للتغيير كالإدارة بالمشاركة وروح الفريق والتحفيز وكذا تعزيز الاتصالات المتبادلة من أعلى إلى أسفل والعكس، وتبادل المعارف والخبرات والمهارات، وتحلي المسؤولين بصفة قيادية إيجابية للتمكن من احتواء مقاومة التغيير، وهذا ما توضحه نتائج اختبارات المعنوية الإحصائية، بينما توضح نتائج التحليل الوصفي لإجابات الأفراد أنه لا يوجد إجماع قوي على ذلك حيث كان التقييم متوسطا في مجمله، مما يستدعي ترسيخ ثقافة التغيير أكثر.

- توضح نتائج اختبارات الارتباط وكذا المعنوية الإحصائية أن هناك علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين الاتجاهات الإبداعية التي تتبناها صيدال وقدرتها على تحقيق عوامل النجاح الحرجة للتغيير، ويتضح هذا عند اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط بين عوامل نجاح إدارة التغيير كمتغير تابع والإبداع كمتغير مستقل، حيث يتضمن هذا الأخير مختلف التوجهات الإبداعية مجتمعة في متغير واحد، بينما توضح نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد الذي يأخذ كل مؤشر إبداعي كمتغير مستقل على حدة، أن هناك علاقة إيجابية بين كل من مؤشر الإدارة بالإبداع والإدارة الإبداعية لرأس المال البشري والإبداع التكنولوجي مع

عوامل النجاح في إدارة التغيير، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإبداعية للمعرفة وعوامل النجاح في التغيير أي أنها لا تدخل كمتغير فاعل ومؤثر في تحقيق النجاح في إدارة التغيير. - من خلال اختبار المعنوية لعبارات القسم الثاني من الاستبيان والذي يسطلع آراء الأفراد حول إمكانية اعتماد الإبداع كمدخل لإدارة التغيير في حالة تطوير وترسيخ مختلف التوجهات الإبداعية على مستوى المجمع، في محاولة للمقارنة بين واقع العلاقة بين الإبداع والتغيير بصيدال وبين تطلعاته في هذا المجال، تبين أنه يمكن لصيدال اعتماد الإبداع كمدخل لإدارة التغيير، لا سيما وأن من شأنه خفض مقاومة التغيير باعتماد أساليب إبداعية، بدل الأساليب التقليدية والقسرية.

إن مقارنة بسيطة بين الاختبارات الأولى حول واقع العلاقة بين الإبداع والتغيير بصيدال والاختبارات الثانية حول العلاقة بين إمكانية تطوير التوجهات الإبداعية وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير، تسمح من جهة بالتأكيد على ضرورة تبني ثقافة إبداعية لتحقيق النجاح في إدارة التغيير وبالتالي توفيق الباحثة في اختيار المتغيرات ذات العلاقة الحقيقية والموضوعية بموضوع الدراسة وهو التغيير، ومن جهة أخرى توضح الفجوة بين واقع الإبداع بمجمع صيدال وبين ما يجب أن يكون عليه، حيث أن النسب والمتوسطات المحسوبة من خلال إجابات أفراد العينة في القسم الأول من الاستبيان، والخاصة بواقع الإبداع والتغيير بصيدال متوسطة في غالبيتها، بينما كل النسب والمتوسطات المحسوبة من خلال إجابات أفراد العينة في القسم الثاني من الاستبيان، والخاصة بتطوير الإبداع كمدخل للتغيير بصيدال جيدة. مما يبين ضرورة تبني الإبداع كثقافة دائمة بالمجمع ووضع إستراتيجية إبداعية واضحة وراسخة وتجنييد الموارد لتحقيق أهدافها. **ثانيا. تقييم فرضيات الدراسة:** من خلال تحليل نتائج الاختبار يمكن الحكم على مدى مصداقية الفرضيات الموضوعية كما يلي:

- قبول الفرضيات الفرعية للفرضية الأساسية الأولى وبالتالي:
 - تتبنى صيدال الإبداع كأسلوب حديث في ممارساتها الإدارية.
 - تعمل صيدال على إدارة معارفها بأسلوب إبداعي.
 - تدير صيدال رأسمالها البشري لا سيما الفكري بأسلوب ابتكاري.
 - تتبنى صيدال إستراتيجية الإبداع التكنولوجي لتطوير منتجات جديدة.
- بالتالي قبول الفرضية الأساسية الأولى والتي تقضي بأن صيدال تتبنى مختلف التوجهات الإبداعية في إدارتها للمجمع، من خلال قبول الفرضيات الفرعية المندرجة تحتها.
- قبول الفرضية الأساسية الثانية والتي تقضي بأن صيدال تتبنى ثقافة التغيير وتعمل على تحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير.

- قبول الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الأساسية الثالثة باستثناء الفرضية الثالثة وبالتالي:
- توجد علاقة إيجابية بين الإدارة بالإبداع وتحقيق عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير بمجمع صيدال.

- لا توجد علاقة بين الإدارة الإبداعية للمعرفة وتحقيق عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير بصيدال.
- توجد علاقة إيجابية بين الإدارة الإبداعية لرأس المال البشري وتحقيق عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير بمجمع صيدال.
- توجد علاقة إيجابية بين الإبداع التكنولوجي وتحقيق عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير بمجمع صيدال.
- بالتالي قبول الفرضية الأساسية الثالثة التي تقول بوجود علاقة إيجابية بين الاتجاهات الإبداعية بصيدال وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير، من خلال قبول الفرضيات الفرعية المندرجة تحتها، باستثناء الفرضية الفرعية الثالثة حول علاقة الإدارة الإبداعية للمعرفة بعوامل النجاح الحرجة للتغيير.
- قبول الفرضية الرابعة والقائلة بأن هناك علاقة بين تطوير التوجهات الإبداعية الأربعة وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير بصيدال، وبالتالي إمكانية اعتماد صيدال على الإبداع كمدخل لإدارة التغيير في حالة تطويره ونشر ثقافة الإبداع وترسيخها أكثر في المنظمة ككل وتوفير المناخ المحفز لذلك.
- يتضح من دراسة وتحليل واختبار العلاقة بين الاتجاهات الإبداعية ومدى تحقيق عوامل النجاح المفتوحة لإدارة التغيير، أن العمال لا سيما الإطارات والإداريين يجمعون بأن المجمع يملك ثقافة قائمة على الإبداع والتغيير إذ يحقق مختلف المؤشرات الدالة على ذلك، إلا أنه بحاجة إلى ترسيخ ذلك أكثر، إن كان على مستوى القيادات أو المستويات الوسطى والدنيا من التنظيم، فكلما تحقق ذلك بقوة كلما تحقق مفهوم الإبداع عند الطلب في مواجهة تحديات التغيير.

الفصل الثالث: واقع العلاقة بين المؤشرات الإبداعية والمؤشرات الاقتصادية للتغيير بصيدال.

لقد تم اختبار مستوى أو مدى نجاح مساعي مجمع صيدال في تحقيق عوامل النجاح الحرجة في إدارة التغيير، إلا أن التحليل بهذا الشكل لا يعد كافيا للحكم على نجاحه في عملية التغيير وتحقيق الهدف منها، إذ لا بد من قياس مدى تحقق الأهداف الاقتصادية لعملية التغيير في المجمع لا سيما واشكالية البحث تخص بالدراسة المؤسسات الاقتصادية وبالتالي لا يمكن الحديث عن النجاح في عملية التغيير من خلال اختبار النجاح في مساعي إدارة التغيير، دون التطرق لمخرجات هذه العملية في شكل مؤشرات اقتصادية، لهذا الغرض ولإستكمال الدراسة الميدانية والخروج بنتائج واقعية وتوصيات تتسم بالشمولية، عمدت الباحثة إلى محاولة لقياس العلاقة بين مساعي ومجهودات المجمع في تبني استراتيجية إبداعية من خلال الاستثمار في رأسمالها البشري والمعرفي وكذا الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير، والمؤشرات الاقتصادية التي حققها المجمع من خلال عمليات التغيير وإعادة الهيكلة المتوالية، من أجل اختبار مدى تبني صيدال للإبداع كمدخل لتحقيق النجاح في عملية التغيير، من منظور اقتصادي وبعتماد مؤشرات اقتصادية.

لقد تم اختيار الفترة (2000 - 2012) أي ابتداء من سنة 2000 باعتبارها سنة أساس، وذلك لكون المجمع في هذه السنة اتخذ اتجاها جديدا نحو التغيير الإيجابي والفعال من خلال تبني الإبداع كإستراتيجية مثلى لتحقيق ذلك، حيث استتف المجمع فعليا أعمال البحث والتطوير في هذه السنة من خلال مركز البحث والتطوير الذي تم انشاءه سنة 1999، كما اهتم المجمع فعليا انطلاقا من هذه السنة عمليات التحسين المستمر في مختلف المجالات والتي توجته بالعديد من شهادات الجودة.

المبحث الأول: متغيرات وفرضيات نموذج الدراسة.

من أجل اختبار إمكانية استخدام الإبداع كمدخل لتحقيق مخرجات اقتصادية إيجابية لعملية التغيير، سيتم اختبار العلاقة بين الاستثمارات الإبداعية، ومجموعة من المؤشرات الاقتصادية التي يفترض أن تكون المخرجات الأكثر استهدافا من عمليات وخطط التغيير .

المطلب الأول: متغيرات نموذج الدراسة: تتمثل متغيرات الدراسة في أربعة متغيرات مستقلة، ومتغير تابع يتغير في كل مرة وذلك باعتماد مؤشرات اقتصادية كمتغيرات تابعة كل على حدى.

أولا. المتغيرات المستقلة: نتيجة لغياب بيانات كمية يمكن اعتمادها للتعبير عن المتغير المستقل الأول وهو الإدارة بالإبداع باعتباره متغيرا كيفيا لا يمكن تكميته تم اعتماد المتغيرات المستقلة المتمثلة فيما يلي:

1/ الاستثمار المعرفي: يقصد به كل الجهود الاستثمارية التي يقوم بها المجمع لتوفير وابتكار المعرفة الجديدة، والتي تضم تكاليف جمع وتخزين ومعالجة المعرفة وتكاليف الحصول عليها من مختلف مصادرها كبراءات الاختراع والتراخيص والتكوين وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة لهذه الأغراض وغيرها، ولأن المجمع لا يملك بيانات نظامية وسنوية حول هذه المتغيرات تم اعتماد تكاليف التكوين والتي تتوفر بشكل نظامي وسنوي تعبيرا عن الاستثمار في حيازة وابتكار معارف جديدة، ويرمز لها في النموذج ب Con.

2/ الاستثمار في رأس المال البشري: تضم مختلف التكاليف التي يبذلها المجمع من أجل حيازة موارد بشرية أكثر إبداعا وابتكارا وتشمل الأجور والحوافز والخرجات والمؤتمرات والتظاهرات العلمية والتعويضات والمزايا والخدمات وغيرها، ويرمز لها في النموذج ب CH، حيث يدخل التكوين كأحد مكونات الاستثمار في رأس المال البشري، إلا أنه اسبعد نتيجة اعتباره متغير مستقل بذاته معبرا عن الاستثمار المعرفي تقاديا لتسببه في حدوث مشكلة الإمتداد الخطي المتعدد في نموذج الانحدار المقدر لاحقا.

3/ الاستثمار في الإبداع التكنولوجي: تمثل كافة تكاليف نشاطات البحث والتطوير الموجهة لمركز البحث والتطوير، والتي تتمثل في نسبة مئوية من رقم أعمال السنة السابقة مباشرة، ويرمز لها في النموذج ب RD. **ثانيا. المتغيرات التابعة:** تتمثل المتغيرات التابعة في مؤشرات اقتصادية يفترض أن تكون المخرجات الاقتصادية والأهداف القياسية لأي إستراتيجية تغيير متبعة، بحيث يتم اختبار علاقة كل مؤشر منها على حدا بالمؤشرات الإبداعية سابقة الذكر (المتغيرات المستقلة)، وتتمثل هذه المؤشرات الاقتصادية فيما يلي:

1/ الحصة السوقية: تتمثل في حصة مجمع صيدال من إجمالي سوق الدواء بالجزائر وتحسب من خلال حساب حاصل قسمة رقم أعمال صيدال على قيمة السوق الإجمالية لكل سنة، حيث يفترض أن تكون هناك علاقة إيجابية بين مساعي التغيير ورفع الحصة السوقية للمجمع، ويرمز لها في النموذج ب PM.

2/ عدد المنتجات الجديدة: تتمثل في عدد المنتجات الجديدة التي يطورها المجمع على مستوى مركز البحث والتطوير، ويفترض أنه كلما زادت مساعي الاستثمار في مجال الإبداع لا سيما البحث والتطوير والتكوين ورأس المال الفكري والبشري، كلما نتج عن ذلك منتجات جديدة ويرمز لها في النموذج ب NP.

3/ رقم الأعمال: تتمثل في قيمة المبيعات التي تحققها المؤسسة سنويا، والتي يفترض أن يزيد بزيادة الاستثمار في مجال الإبداع، ويرمز له في النموذج ب CA.

4/ فاتورة استيراد الدواء: تتمثل في التكاليف التي تنفقها الدولة لقاء استيرادها للأدوية التي لا تتوفر محليا، والتي يفترض أن تتناقص كلما ارتفعت الاستثمارات في مجال الإبداع ويرمز لها في ب IM.

5/ القيمة السوقية: تمثل قيمة صيدال في السوق وهي قيمة الأسهم المتداولة في السوق، والتي يفترض أن تزيد كلما زاد الاستثمار في مجال الإبداع، ويرمز لها في النموذج ب TB .

6/ الصادرات من الدواء: تتمثل في رقم الأعمال الناتج عن تصدير الفائض عن احتياجات السوق المحلية من الدواء والتي يفترض أن تتزايد كلما ارتفعت الاستثمارات في مجال الإبداع، ويرمز لها في ب EX.

المطلب الثاني. فرضيات النموذج وكيفية جمع البيانات.

من أجل اختبار المؤشرات الاقتصادية للتغيير تم وضع مجموعة من الفرضيات، كما جمعت البيانات الكمية من مصادر مختلفة للفترة 2000-2012.

أولاً. فرضيات النموذج: تصب فرضية النموذج وهي الفرضية الخامسة للدراسة، حول وجود علاقة بين المؤشرات الاقتصادية للتغيير والاستثمارات الإبداعية بصيدال، وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

1/ الفرضية الفرعية الأولى: توجد هناك علاقة إيجابية بين الاستثمارات الإبداعية و الحصة السوقية بمجمع صيدال كمؤشر اقتصادي للنجاح في عمليات التغيير.

2/ الفرضية الفرعية الثانية: توجد هناك علاقة إيجابية بين الاستثمارات الإبداعية ورقم الأعمال بمجمع صيدال كمؤشر اقتصادي للنجاح في عمليات التغيير.

3/ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد هناك علاقة عكسية بين الاستثمارات الإبداعية بمجمع صيدال ومؤشر استيراد الدواء بالجزائر.

4/ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد هناك علاقة إيجابية بين الاستثمارات الإبداعية وعدد المنتجات الجديدة بمجمع صيدال كمؤشر اقتصادي للنجاح في عمليات التغيير.

5/ الفرضية الفرعية الخامسة: توجد هناك علاقة إيجابية بين تبني إستراتيجية الإبداع وارتفاع القيمة السوقية لمجمع صيدال كمؤشر اقتصادي للنجاح في عمليات التغيير.

6/ الفرضية الفرعية السادسة: توجد هناك علاقة إيجابية بين الاستثمارات الإبداعية وصادرات الدواء بمجمع صيدال كمؤشر اقتصادي للنجاح في عمليات التغيير.

ثانياً. تجميع البيانات: تم جمع البيانات التي سيتم استخدامها لاختبار الفرضيات من مصادر عديدة والجدول التالي يوضح البيانات التي ستستخدم في عملية الاختبار.

الجدول رقم (81): البيانات الاحصائية حول المؤشرات الاقتصادية للإبداع والتغيير (متغيرات الدراسة).

السنة	الحصة السوقية (1) PM	رقم الأعمال 10^3 CA (2)	الواردات من الدواء (3) Imp	البحث والتطوير RD (4)	استثمار معرفي Con 10^6 (5)	رأس المال البشري CH (6)	ع المنتجات الجديدة NP (7)	القيمة السوقية TB (8)
2000	0,1004	4139512	33139342550	69456570	31	62092680	11	780
2001	0,1223	5190671	35692212333	62092680	49	77860065	14	535
2002	0,1132	5962414	44935848725	77860065	37	89436210	02	430
2003	0,1159	6003661	44690268480	89436210	36	90054910	05	400
2004	0,0808	6466488	63709900408	90054915	46	92286960	00	345
2005	0,0691	6596274	78398228350	96997320	32	98944110	17	360
2006	0,0582	6942750	86114151447	98944110	4	120591710	36	450
2007	0,0549	7735448	100270457053	104141250	42	131502610	29	400
2008	0,0631	9692772	119084656023	116031720	45	164777120	38	385
2009	0,0523	9513280	125984446047	164777124	67	161725760	52	400
2010	0,0610	11196000	123853927306	161725760	53	190332080	11	480
2011	0,0568	12000000	134772500000	190332000	45	204000000	17	720
2012	0,0448	12000000	267547500000	204000000	40	204000000	03	780

المصدر: (1) من إعداد الباحثة اعتماداً على: رقم أعمال صيدال للفترة 2000-2012 وقيمة سوق الدواء

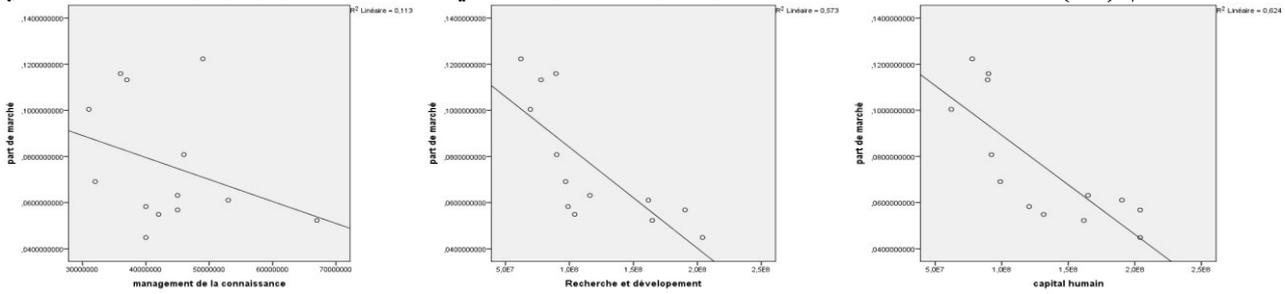
المحلية مستخرجة من تقرير معهد الدراسات الاستشرافية EPIMED . (3) تقرير EPIMED.

(2) (5) (6) تقارير التسيير للفترة من 2000-2012. (4) نسبة 1.5% من رقم الأعمال.

(8) موقع صيدال الإلكتروني. Mme.Hamami Chargée des affaires pharmaceutiques (7)

المطلب الثالث: تحديد الشكل المناسب لنموذج الدراسة وكيفية اختبار النموذج: تتضمن الدراسة نمودجا بستة معادلات توضح العلاقة بين متغير تابع ومجموعة متغيرات مستقلة في كل معادلة، حيث يتغير المتغير التابع من معادلة لأخرى بينما تبقى المتغيرات المستقلة نفسها، ومن أجل تقدير نموذج صحيح وقادر على التنبؤ لفترات لاحقة لا بد من الدقة في اختيار الشكل الرياضي المناسب، ثم اختيار الطريقة المناسبة للتقدير. **أولا. تحديد الشكل المناسب لنموذج الدراسة:** يتم تحديد شكل نموذج الدراسة من خلال رسم شكل الانتشار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وفيما يلي أشكال الانتشار لكل منها.

1/ الشكل المناسب لنموذج الحصة السوقية: تبين أشكال الانتشار التالية شكل النموذج الملائم للحصة السوقية. **الشكل رقم (57):** شكل الانتشار بين الحصة السوقية والاستثمار المعرفي والبحث والتطوير، والرأس المال البشري.



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS .

يتضح من أشكال الانتشار أعلاه أن العلاقة خطية بين الحصة السوقية وكل من الاستثمار المعرفي والبحث والتطوير، ورأس المال البشري، وبالتالي سيتم اعتماد الانحدار الخطي المتعدد في عملية التقدير والاختبار، وبالتالي يكون الشكل الخطي المتعدد لنموذج العلاقة بين الحصة السوقية ورأس المال البشري والبحث والتطوير والاستثمار المعرفي كما يلي:

$$PM_t = \alpha_1 + \beta_1.1RD_t + \beta_2.1Cont + \beta_3.1CH_t + \varepsilon_t$$

بحيث:

α_1 : قيمة الابتدائية للحصة السوقية.

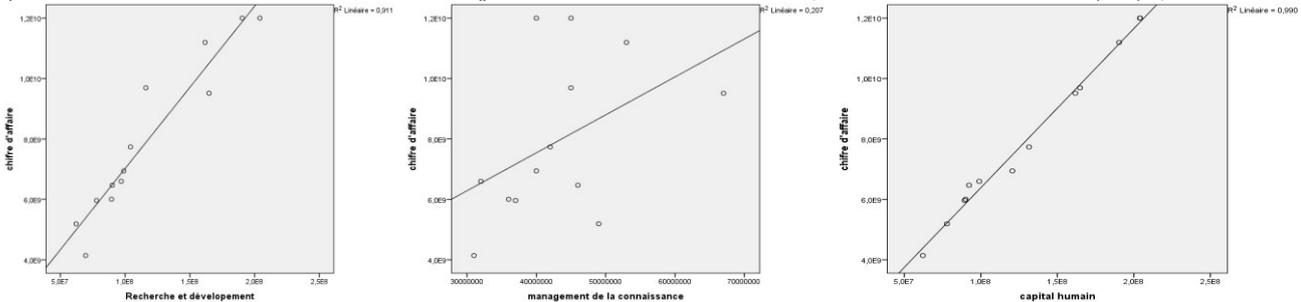
$\beta_1.1$: قيمة التغير في الحصة السوقية عند التغير في قيمة الاستثمار في البحث والتطوير بوحدة واحدة.

$\beta_2.1$: قيمة التغير في الحصة السوقية عند التغير في قيمة الاستثمار المعرفي بوحدة واحدة.

$\beta_3.1$: قيمة التغير في الحصة السوقية عند التغير في قيمة الاستثمار في رأس المال البشري بوحدة واحدة.

ε_t : المتغير العشوائي.

2/ الشكل المناسب لنموذج رقم الأعمال: تبين أشكال الانتشار التالية شكل النموذج الملائم لرقم الأعمال. **الشكل رقم (58):** شكل الانتشار بين رقم الأعمال والاستثمار المعرفي والبحث والتطوير، ورأس المال البشري.



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS .

يتضح من أشكال الانتشار السابقة أن العلاقة خطية بين رقم الأعمال وكل من الاستثمار المعرفي والبحث والتطوير، ورأس المال البشري، وبالتالي سيتم اعتماد الانحدار الخطي المتعدد في عملية التقدير والاختبار، وبالتالي يكون الشكل الخطي المتعدد لنموذج العلاقة بين رقم الأعمال ورأس المال البشري والبحث والتطوير والاستثمار المعرفي كما يلي:

$$CA = \alpha_2 + \beta_1.2RD + \beta_2.2Con + \beta_3.2CH + \varepsilon_t$$

بحيث:

α_2 : القيمة الابتدائية لرقم الأعمال.

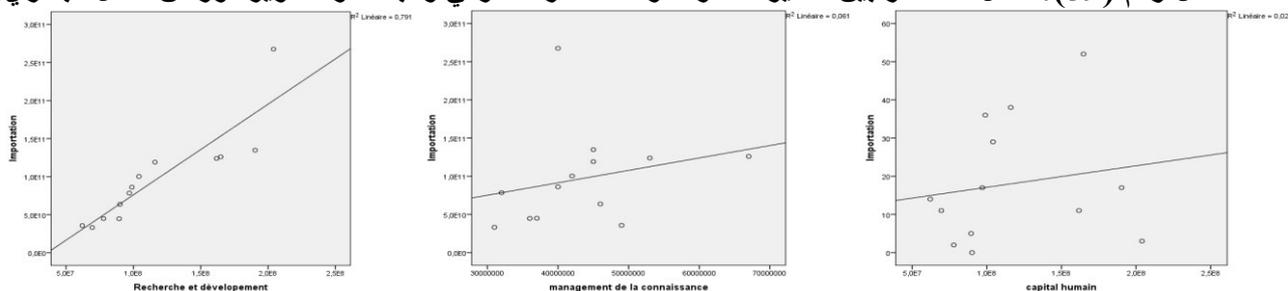
$\beta_1.2$: قيمة التغير في رقم الأعمال عند التغير في قيمة الاستثمار في البحث والتطوير بوحدة واحدة.

$\beta_2.2$: قيمة التغير في رقم الأعمال عند التغير في قيمة الاستثمار المعرفي بوحدة واحدة.

$\beta_3.2$: قيمة التغير في رقم الأعمال عند التغير في قيمة الاستثمار في رأس المال البشري بوحدة واحدة.

ε_t : المتغير العشوائي.

3/ الشكل المناسب لنموذج استيراد الدواء: تبين أشكال الانتشار التالية شكل النموذج الملائم للواردات من الدواء. الشكل رقم (59): شكل الانتشار بين استيراد الدواء والاستثمار المعرفي والبحث والتطوير، ورأس المال البشري.



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS .

يتضح من أشكال الانتشار أعلاه أن العلاقة خطية بين استيراد الدواء وكل من الاستثمار المعرفي والبحث والتطوير، ورأس المال البشري، وبالتالي سيتم اعتماد الانحدار الخطي المتعدد في عملية التقدير والاختبار، وبالتالي يكون الشكل الخطي المتعدد لنموذج العلاقة بين استيراد رأس المال البشري والبحث والتطوير والاستثمار المعرفي كما يلي:

$$IM = \alpha_3 + \beta_1.3RD + \beta_2.3Con + \beta_3.3CH + \varepsilon_t$$

بحيث:

α_3 : القيمة الابتدائية استيراد الدواء .

$\beta_1.3$: قيمة التغير في استيراد الدواء عند التغير في قيمة الاستثمار في البحث والتطوير بوحدة واحدة.

$\beta_2.3$: قيمة التغير في استيراد الدواء عند التغير في قيمة الاستثمار المعرفي بوحدة واحدة.

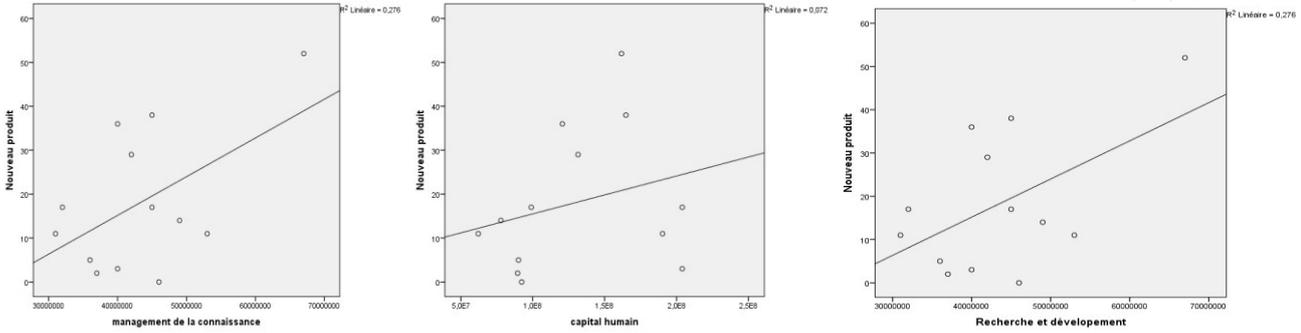
$\beta_3.3$: قيمة التغير في استيراد الدواء عند التغير في قيمة الاستثمار في رأس المال البشري بوحدة واحدة.

ε_t : المتغير العشوائي.

4/ الشكل المناسب لنموذج عدد المنتجات الجديدة: تبين أشكال الانتشار التالية شكل النموذج الملائم

لعدد المنتجات الجديدة.

الشكل رقم (60): شكل الانتشار للعلاقة بين عدد المنتجات الجديدة والاستثمار المعرفي والبشري والتطوير.



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS

يتضح من أشكال الانتشار أعلاه أن العلاقة خطية بين عدد المنتجات الجديدة وكل من الاستثمار المعرفي والبحث والتطوير، ورأس المال البشري، وبالتالي سيتم اعتماد الانحدار الخطي المتعدد في عملية التقدير والاختبار، وبالتالي يكون الشكل الخطي المتعدد لنموذج العلاقة بين عدد المنتجات الجديدة ورأس المال البشري والبحث والتطوير والاستثمار المعرفي كما يلي:

$$NP = \alpha + \beta_1.4RD + \beta_2.4Con + \beta_3.4CH + \varepsilon_t$$

بحيث:

α : القيمة الابتدائية عدد المنتجات الجديدة.

$\beta_1.4$: قيمة التغير في عدد المنتجات الجديدة عند التغير في قيمة الاستثمار في البحث والتطوير بوحدة واحدة.

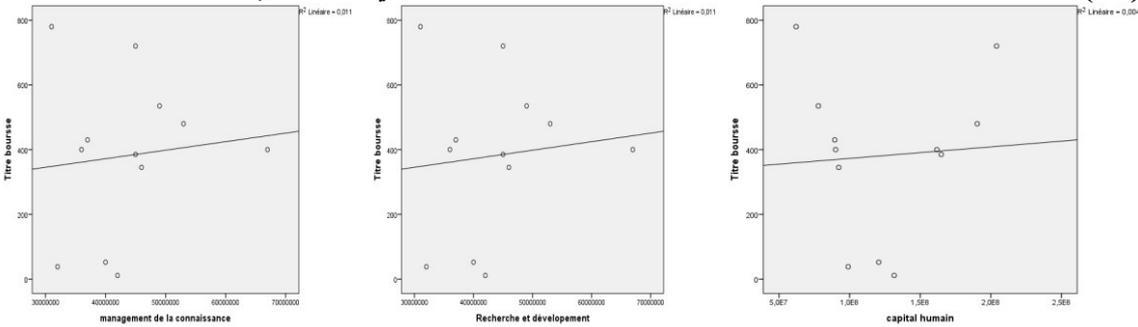
$\beta_2.4$: قيمة التغير في عدد المنتجات الجديدة عند التغير في قيمة الاستثمار المعرفي بوحدة واحدة.

$\beta_3.4$: قيمة التغير في عدد المنتجات الجديدة عند التغير في رأس المال البشري بوحدة واحدة.

ε_t : المتغير العشوائي.

5/ الشكل المناسب لنموذج القيمة السوقية: تبين أشكال الانتشار التالية شكل النموذج الملائم للقيمة السوقية لصيدال.

الشكل رقم (61): شكل الانتشار بين القيمة السوقية والاستثمار المعرفي والبشري والتطوير.



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS .

يتضح من أشكال الانتشار أعلاه أن العلاقة خطية بين القيمة السوقية وكل من الاستثمار المعرفي والبحث والتطوير، ورأس المال البشري، وبالتالي سيتم اعتماد الانحدار الخطي المتعدد في عملية التقدير والاختبار، وبالتالي يكون الشكل الخطي المتعدد لنموذج العلاقة بين القيمة السوقية ورأس المال البشري والبحث والتطوير والاستثمار المعرفي كما يلي:

$$TBt = \alpha_5 + \beta_1.5RDt + \beta_2.5Cont + \beta_3.5CHt$$

بحيث:

α_5 : القيمة الابتدائية القيمة السوقية.

$\beta_{1.5}$: قيمة التغيير في القيمة السوقية عند التغيير في قيمة الاستثمار في البحث والتطوير بوحدة واحدة.

$\beta_{2.5}$: قيمة التغيير في القيمة السوقية عند التغيير في قيمة الاستثمار المعرفي بوحدة واحدة.

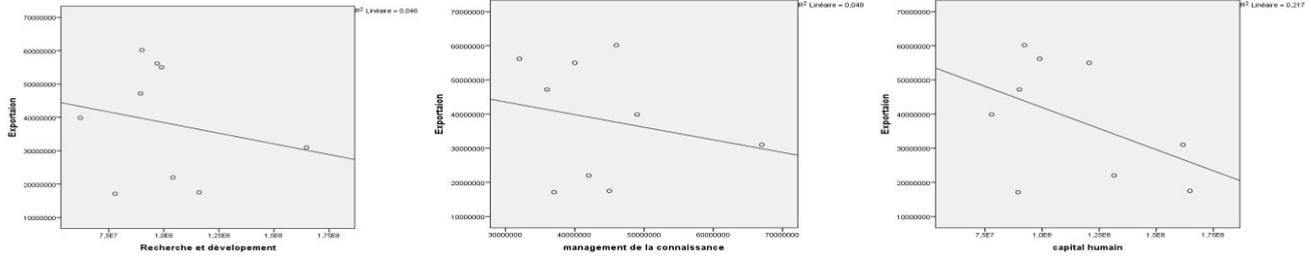
$\beta_{3.5}$: قيمة التغيير في القيمة السوقية عند التغيير في قيمة الاستثمار في رأس المال البشري بوحدة واحدة.

ε_t : المتغير العشوائي.

6 / الشكل المناسب لنموذج الصادرات: تبين أشكال الانتشار التالية شكل النموذج الملائم

لصادرات الدواء بصيدال.

الشكل رقم (62): شكل الانتشار بين الصادرات والاستثمار المعرفي والبحث والتطوير، ورأس المال البشري.



المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS .

يتضح من أشكال الانتشار أعلاه أن العلاقة خطية بين الصادرات من الدواء وكل من الاستثمار المعرفي والبحث والتطوير، ورأس المال البشري، وبالتالي سيتم اعتماد الانحدار الخطي المتعدد في عملية التقدير والاختبار، وبالتالي يكون الشكل الخطي المتعدد لنموذج العلاقة بين الصادرات من الدواء ورأس المال البشري والبحث والتطوير والاستثمار المعرفي كما يلي:

$$Ext = \alpha_6 + \beta_{1.6}RDt + \beta_{2.6}Cont + \beta_{3.6}CHt + \varepsilon_t$$

بحيث:

α_6 : القيمة الابتدائية للصادرات.

$\beta_{1.6}$: قيمة التغيير في الصادرات من الدواء عند التغيير في قيمة الاستثمار في البحث والتطوير بوحدة واحدة.

$\beta_{2.6}$: قيمة التغيير في الصادرات من الدواء عند التغيير في قيمة الاستثمار المعرفي بوحدة واحدة.

$\beta_{3.6}$: قيمة التغيير في الصادرات من الدواء عند التغيير في قيمة الاستثمار في رأس المال البشري بوحدة واحدة.

ε_t : المتغير العشوائي.

يصبح النموذج الإجمالي كما يلي:

$$PM = \alpha_1 + \beta_{1.1}RDt + \beta_{2.1}Cont + \beta_{3.1}CHt + \varepsilon_t$$

$$CA = \alpha_2 + \beta_{1.2}RDt + \beta_{2.2}Cont + \beta_{3.2}CHt + \varepsilon_t$$

$$IM = \alpha_3 + \beta_{1.3}RDt + \beta_{2.3}Cont + \beta_{3.3}CHt + \varepsilon_t$$

$$NP = \alpha_4 + \beta_{1.4}RDt + \beta_{2.4}Cont + \beta_{3.4}CHt + \varepsilon_t$$

$$TB = \alpha_5 + \beta_{1.5}RDt + \beta_{2.5}Cont + \beta_{3.5}CHt + \varepsilon_t$$

$$Ext = \alpha_6 + \beta_{1.6}RDt + \beta_{2.6}Cont + \beta_{3.6}CHt + \varepsilon_t$$

من أجل تقدير هذه النماذج يجب اختيار طريقة التقدير المناسبة.

ثانيا. اختيار طريقة التقدير المناسبة: من أجل اختبار الفرضيات السابقة يجب اختيار طريقة التقدير المناسبة،

ولأن معادلات النموذج التي تم إعدادها تحتوي علاقة أحادية الاتجاه فإننا لسنا بصدد معادلات آنية فإننا لا

نحتاج لاستخدام طريقة المربعات الصغرى المزدوجة أو ذات المرحلتين ولا المعممة، ولأن عدد المتغيرات

أقل من عدد المشاهدات فإننا لا نحتاج إلى اختبار عدم الاستقرار، ولأن توزيع البيانات معلوم وهو التوزيع الطبيعي (سيتم اختبار هذا الافتراض لاحقاً) فإن الاختبارات ستكون اختبارات معلمية، ونتيجة لكل هذا فإنه سيتم استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية باعتبارها الأنسب من حيث التقليل من نسبة الخطأ في التقدير، وتقوم هذه الطريقة على مجموعة من الفرضيات أهمها ما يلي: (1)

1/ المتغير العشوائي موزع توزيع طبيعي.

2/ القيمة المتوسطة للمتغير العشوائي عند كل قيمة من قيم المتغير المستقل تساوي الصفر.

3/ قيم المتغير العشوائي مستقلة عن قيم المتغير المستقل، أي لا وجود لمشكلة عدم ثبات التباين.

4/ القيمة التي يأخذها المتغير العشوائي عند كل قيمة من قيم المتغير المستقل مستقلة عن بعضها البعض، أي لا وجود للارتباط الذاتي بينها.

5/ المتغيرات التفسيرية مستقلة إحصائياً، أي وجود ارتباط منعدم أو ضعيف جداً بينها، وبالتالي عدم وجود مشكلة التعدد الخطي، أو الامتداد الخطي المتعدد.

يتم التسليم بصحة هذه الفرضيات مسبقاً من أجل التمكن من استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية لتقدير معادلات النموذج، حيث يتم اختبار صحتها لاحقاً من خلال الاختبارات من الدرجة الثانية.

ثالثاً. تحديد كيفية اختبار فرضيات النموذج: يتم اختبار هذه الفرضيات من خلال نوعين من الاختبارات:

1/ الاختبارات من الدرجة الأولى: تتمثل فيما يلي:

1/1 اختبار معامل التحديد: يقيس النسبة المفسرة من إجمالي التغير في المتغير التابع، بحيث كلما اقتربت النسبة من الواحد كلما كانت جيدة.

2/1 معامل الارتباط: يقيس قوة ونوع الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فكلما اقتربت النسبة من الواحد كلما كان الارتباط أقوى، أما الإشارة فتعبر عن طردية أو عكسية العلاقة، فإذا كانت سالبة فإن العلاقة عكسية بين المتغيرين والعكس، وسيتم اعتماد نوعين من الارتباط:

- الارتباط المتعدد والذي يقيس نسبة ارتباط المتغيرات المستقلة مجتمعة مع المتغير التابع.

- الارتباط الجزئي والذي يقيس نسبة الارتباط الصافية بين كل متغير مستقل على حدى والمتغير التابع مع تثبيت تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى.

3/1 اختبارات المعنوية الإحصائية: حيث يستخدم توزيع ستودنت (t) للعينات الصغيرة، لأن العينة أقل من 30 مشاهدة، وذلك لاختبار معنوية معاملات النموذج كل على حدى، ثم اختبار فيشر (F) الذي يقيس معنوية معاملات النموذج مجتمعة، أين يتم مقارنة مستوى المعنوية المحسوبة λ_c مع مستوى المعنوية المرجعية λ_t المساوية لـ 5% نسبة خطأ و 95% نسبة ثقة، بحيث تقبل الفرضية العدمية إذا تحققت العلاقة التالية: $\lambda_t < \lambda_c$.

(1)- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000)، ص ص، 105-109.

2/ الاختبارات من الدرجة الثانية: هو اختبار لمدى وجود مشكلات الانحدار والتي تخرق أحد فرضيات طريقة المربعات الصغرى، وتتمثل هذه الاختبارات فيما يلي:

1/2 اختبار التوزيع الطبيعي للبقايا: يتم اختبار بأن سلسلة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك باستخدام اختبار **Jaqu-Berra** فإذا كانت القيمة الجدولية أقل من القيمة المحسوبة فتقبل الفرضية العديمة القائله بأن سلسلة البواقي موزعة توزيعا طبيعيا.

2/2 اختبار مشكلة الارتباط الذاتي: يقصد بالارتباط الذاتي وجود ارتباط بين قيم المتغير العشوائي عبر الزمن، ويتم تقديره واختباره باستخدام إحصائية ديرين واتسون **DW**.

3/2 اختبار التعدد الخطي: هو اختبار لمدى وجود ارتباط بين قيم المتغيرات المستقلة فيما بينها ويتم قياسها واختبارها من خلال المقارنة بين معامل التحديد للنموذج ومعامل التحديد الذي يربط بين المتغيرات المستقلة فيما بينها، بحيث يجب أن يفوق الأول الثاني حتى يتم الحكم بعدم وجود تعدد خطي.

4/2 اختبار ثبات التباين: هو اختبار مدى وجود اختلاف في تباين خط الانحدار في الجزء الأول والتباين في الجزء الأخير منه، والذي يعود أساسا إلى وجود ارتباط بين قيم المتغير المستقل بقيم المتغير العشوائي بحيث يتغير هذا الأخير بتغير قيم المتغير المستقل، ويتم اختباره اعتمادا على اختبار **Pagan and breush** اعتمادا على إحصائية كاي تربيع **Test du Khi-deux**، بحيث إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من الجدولية فإنه لا يوجد هناك اختلاف في التباين.

المبحث الثاني: تقدير معاملات نموذج المؤشرات الاقتصادية للتغيير الإبداعي واختبار صحة فرضياته. بعد اختيار الشكل الرياضي الذي سيأخذه نموذج العلاقة بين المؤشرات الاقتصادية للتغيير والاستثمار في مجالات الإبداع المختلفة، وبعد اختيار طريقة التقدير الملائمة، سيتم تقدير معاملات النموذج باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وطريقة المربعات الصغرى، كمرحلة أولى ثم اختبار فرضيات هذه الطريقة التي سلف الإشارة إليها، ثم اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها كمرحلة ثالثة.

المطلب الأول: تقدير معاملات نموذج المؤشرات الاقتصادية للتغيير الإبداعي: من أجل تقدير معاملات النموذج يجب تقدير معاملات كل معادلة على حدى.

أولا. تقدير معادلة الحصة السوقية: بعد تحديد الشكل الخطي لمعادلة الحصة السوقية من خلال شكل الانتشار سيتم تقدير معاملات هذه المعادلة باستخدام البرمجية الإحصائية **SPSS**، والجدول التالي يوضح نتائج التقدير.

الجدول رقم (82): نتائج تقدير معالم معادلة الحصة السوقية.

اختبار F	معامل الارتباط	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير المستقل	الثابت	متغير التابع
5.022 (0.026)	0.79	0.501	0.662	RD. Con. CH (-4,728E-011), (1,048E-010), (-3,970E-010) (-0,128) . (0,161) . (-1,126) (0.901) . (0.876) . (0.289) (-0.043) . (0.053) . (-0.352)	0.129 4,993 0,001	PM المعاملات اختبار T م المعنوية م الارتباط الجزئية.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم (84) وبرمجية SPSS.

من الجدول يتضح أن معادلة الحصة السوقية تأخذ الشكل التالي:

$$PMt = 0.129 -4,728E-011 RDt +1,048E-010 Cont -3,970E-010 CHt.$$

توضح معاملات المعادلة بأن:

- العلاقة عكسية بين الاستثمار في البحث والتطوير والحصة السوقية بحيث تنخفض الحصة السوقية بنسبة $4,728E-011$ % كلما زاد الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير.

- العلاقة طردية بين الاستثمار المعرفي والحصة السوقية بحيث كلما زاد الاستثمار المعرفي بوحدة واحدة زادت الحصة السوقية ب $1,048E-010$ % .

- العلاقة عكسية بين الاستثمار في رأس المال البشري والحصة السوقية بحيث كلما زاد هذا الأخير بوحدة واحدة كلما انخفضت الحصة السوقية ب $3,970E-010$ %.

ثانيا. تقدير معادلة رقم الأعمال: بعد تحديد الشكل الخطي لمعادلة رقم الأعمال من خلال شكل الانتشار سيتم تقدير معاملات هذه المعادلة باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS.

الجدول رقم (83): نتائج تقدير معالم معادلة رقم الأعمال.

اختبار F	اختبار DW	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R ²	معامل التحديد R ²	المتغير المستقل	الثابت	متغير التابع
336.152 (0.000)	1.603	0.996	0.988	0.991	RD. Con. CH (6,273).(-1,632). (47,259) (1,134) . (-0,167) . (8,954) (0.286) . (0.871) . (0.00) (0.479) . (0.372-) . (0.195)	1156304286 2,990 0,015	CA المعاملات اختبار T م المعنوية م الارتباط
558.506 0.000	1.617	0.996	0.989	0.991	RD CH (6.275) . (47.113) (1,193) . (9,526) (0.26) . (0.000) (0.353) . (0.949)	1104365418 5,053 0.000	CA المعاملات اختبار T م المعنوية م الارتباط
1074,162 0.000	1.78	0,995 ^a	0,989	0,990	CH (52,706) (32,774) (0,000) (0,995)	1114743014 5,009 0,000	CA المعاملات اختبار T م المعنوية م الارتباط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم (84) وبرمجية SPSS.

من الجدول يتضح أن معادلة رقم الأعمال تأخذ ثلاثة أشكال:
الشكل الأول: يأخذ بالحسبان كل المتغيرات المستقلة.

$$CA_{t1} = 1156304286 + 6,273RDt - 1,632Cont + 47,259 CHt.$$

الشكل الثاني: يأخذ بالحسبان البحث والتطوير ورأس المال البشري كمتغيرين مستقلين.

$$CA_{t2} = 1104365418 + 6,275RDt + 47,113 CHt.$$

الشكل الثالث: يأخذ بالحسبان رأس المال البشري كمتغير مستقل

$$CA_{t3} = 1114743014 + 52,706CHt.$$

توضح معاملات المعادلة الأولى بأن:

- العلاقة طردية بين الاستثمار في البحث والتطوير ورقم الأعمال، بحيث يزيد رقم الأعمال بقيمة 6,273 كلما زاد الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير، بوحدة واحدة.

- العلاقة عكسية بين الاستثمار المعرفي ورقم الأعمال، بحيث ينخفض رقم الأعمال بقيمة 1,632 كلما زاد الاستثمار المعرفي بوحدة واحدة.

- العلاقة طردية بين الاستثمار في رأس المال البشري ورقم الأعمال ، بحيث يزيد رقم الأعمال بقيمة 47,259 كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري بوحدة واحدة.
توضح معاملات المعادلة الثانية:

- العلاقة طردية بين الاستثمار في البحث والتطوير ورقم الأعمال، بحيث يزيد رقم الأعمال بقيمة 6,275 كلما زاد الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير، بوحدة واحدة.

- العلاقة طردية بين الاستثمار في رأس المال البشري ورقم الأعمال ، بحيث يزيد رقم الأعمال بقيمة 47.113 كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري بوحدة واحدة.
توضح معاملات المعادلة الثالثة:

- العلاقة طردية بين الاستثمار في رأس المال البشري ورقم الأعمال ، بحيث يزيد رقم الأعمال بقيمة 52,706 كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري بوحدة واحدة.

ثالثا. تقدير معادلة الواردات من الدواء بالجزائر: بعد تحديد الشكل الخطي لمعادلة الواردات من الدواء بالجزائر من خلال شكل الانتشار سيتم تقدير معاملات هذه المعادلة باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS، والجدول التالي يوضح نتائج التقدير.

الجدول رقم (84): نتائج تقدير معالم معادلة استيراد الدواء بالجزائر.

متغير التابع	الثابت	المتغير المستقل	معامل R^2	معامل التحديد المعدل R^2	معامل الارتباط R	اختبار F
Imp المعاملات المتغير T	-5905253664	$RD.$ $Con.$ CH (335,608) (0,597)	0.823	0.764	0.907	13.913 (0.01)
م المعنوية م الارتباط	-0.143 0.889	(-1, 201) . (0.26) . (0.565) (0.479) . (0.372-) . (0.195)				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم (84) وبرمجية SPSS.

من الجدول يتضح أن معادلة استيراد الدواء بالجزائر تأخذ الشكل التالي:

$$Impt = -5905253664 + 964,882RDt - 1249,869Cont + 335,608 CHt.$$

توضح معاملات المعادلة بأن:

- العلاقة طردية بين الاستثمار في البحث والتطوير واستيراد الدواء بالجزائر، بحيث تزيد قيمة الواردات من الدواء بقيمة 964,882 كلما زاد الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير، بوحدة واحدة.

- العلاقة عكسية بين الاستثمار المعرفي واستيراد الدواء بالجزائر، بحيث تنخفض قيمة الواردات من الدواء بقيمة 1249,869 كلما زاد الاستثمار المعرفي بوحدة واحدة.

- العلاقة طردية بين الاستثمار في رأس المال البشري واستيراد الدواء بالجزائر، بحيث تزيد قيمة الواردات من الدواء بقيمة 335,608 كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري بوحدة واحدة.

رابعاً. تقدير معادلة عدد المنتجات الجديدة بصيدال: بعد تحديد الشكل الخطي لمعادلة عدد المنتجات الجديدة بصيدال من خلال شكل الانتشار سيتم تقدير معاملات هذه المعادلة باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS.

الجدول رقم (85): نتائج تقدير معالم معادلة عدد المنتجات الجديدة بصيدال.

متغير التابع	الثابت	المتغير المستقل	معامل R^2	م ت المعدل R^2	معامل الارتباط R	اختبار F
NP المعاملات T/اختبار م المعنوية م الارتباط	-19,871 -991 0.348	$RD.$ $Con.$ CH (-2,997E-007). (8,559E - 007). (2,778E-007) (-1,044) . (1,690) . (1,015) (0.324) . (0.125) . (0.337) (0.329-) . (0.491) . (0.32)	0.355	0.140	0.596	1.653 (0.246)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الجدول رقم (84) وبرمجية SPSS.

من الجدول يتضح أن معادلة عدد المنتجات الجديدة بصيدال تأخذ الشكل التالي:

$$NPt = -19,871 - 2,997E-007RD + 8,559E - 007Cont + 2,778E-007CHt.$$

توضح معاملات المعادلة بأن:

- العلاقة عكسية بين الاستثمار في البحث والتطوير وعدد المنتجات الجديدة بصيدال، بحيث تنخفض هذه الأخيرة بقيمة 2,997E-007 كلما زاد الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير بوحدة واحدة.

- العلاقة طردية بين الاستثمار المعرفي وعدد المنتجات الجديدة بصيدال، بحيث تزيد هذه الأخيرة بقيمة 8,559E - 007 كلما زاد الاستثمار المعرفي بوحدة واحدة.

- العلاقة طردية بين الاستثمار في رأس المال البشري وعدد المنتجات الجديدة بصيدال، بحيث تزيد هذه الأخيرة بقيمة 2,778E-007 كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري بوحدة واحدة.

خامساً. تقدير معادلة القيمة السوقية: بعد تحديد الشكل الخطي لمعادلة القيمة السوقية من خلال شكل الانتشار سيتم تقدير معاملات هذه المعادلة باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS، والجدول التالي يوضح نتائج التقدير.

الجدول رقم (86): نتائج تقدير معالم معادلة القيمة السوقية.

متغير التابع	الثابت	المتغير المستقل	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل R^2	معامل الارتباط R	اختبار F
<i>TB</i> المعاملات اختبار T م المعنوية م الارتباط	593.671 2,955 0,018	<i>RD.</i> <i>Con.</i> <i>CH</i> (3,491E-006). (-5,673E-006). (-2,080E-006) (1,059) . (-1,011) . (-0,739) (0.32) . (0.342) . (0.481) (0.351) . (0.347-) . (0.253-)	0.181	0.126--	0.426	0.591 (0.638)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم (84) وبرمجية SPSS.

من الجدول يتضح أن معادلة استيراد الدواء بالجزائر تأخذ الشكل التالي:

$$TBt = 593,671 + 3,491E - 006RDt - 5,673E - 006Cont - 2,080E - 006CHt.$$

توضح معاملات المعادلة بأن:

- العلاقة طردية بين الاستثمار في البحث والتطوير والقيمة السوقية لصيدال، بحيث تزيد القيمة السوقية لصيدال، بقيمة 3,491E-006 كلما زاد الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير، بوحدة واحدة.

- العلاقة عكسية بين الاستثمار المعرفي والقيمة السوقية لصيدال، بحيث تنخفض القيمة السوقية لصيدال بقيمة 2,080E-006 كلما زاد الاستثمار المعرفي بوحدة واحدة.

- العلاقة عكسية بين الاستثمار في رأس المال البشري والقيمة السوقية لصيدال، بحيث تنخفض القيمة السوقية لصيدال بقيمة 4,433E-007 كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري بوحدة واحدة.

سادسا. تقدير معادلة الصادرات: بعد تحديد الشكل الخطي لمعادلة القيمة السوقية من خلال شكل الانتشار

سيتم تقدير معاملات هذه المعادلة باستخدام البرمجية الإحصائية SPSS.

الجدول رقم (87): نتائج تقدير معالم معادلة الصادرات.

متغير التابع	الثابت	المتغير المستقل	معامل التحديد R^2	م التحديد المعدل R^2	معامل الارتباط R	اختبار F
<i>PM</i> المعاملات اختبار T م المعنوية م الارتباط	68908305 2,437 0,059	<i>RD.</i> <i>Con.</i> <i>CH</i> (0,529). (-0,370). (-0,588) . (1,123) . (-0,462) . (-1,599) (0.312) . (0.663) . (0.171) (0.449) . (0.203-) . (0.582-)	0.376	0.001	0.613	1.003 (0.464)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم (84) وبرمجية SPSS.

من الجدول يتضح أن معادلة استيراد الدواء بالجزائر تأخذ الشكل التالي:

$$Ext = 68908305 + 0,529RDt - 0,370Cont - 0,588CHt.$$

توضح معاملات المعادلة بأن:

- العلاقة طردية بين الاستثمار في البحث والتطوير وصادرات صيدال من الدواء ، بحيث تزيد صادرات صيدال من الدواء، بقيمة 0,529 كلما زاد الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير، بوحدة واحدة.

- العلاقة عكسية بين الاستثمار المعرفي وصادرات صيدال من الدواء ، بحيث تنخفض صادرات صيدال من الدواء بقيمة 0,370 كلما زاد الاستثمار المعرفي بوحدة واحدة.

- العلاقة عكسية بين الاستثمار في رأس المال البشري وصادرات صيدال من الدواء، بحيث تنخفض صادرات صيدال من الدواء بقيمة 0,588 كلما زاد الاستثمار في رأس المال البشري بوحدة واحدة.

المطلب الثاني: تقييم واختبار معلمات النموذج: بعد تقدير معلمات النموذج تأتي مرحلة اختبار هذه الأخيرة إحصائيا واقتصاديا من خلال اختبارات من الدرجة الأولى للتأكد من معنوية المعلمات، وإذا تم إثبات ذلك يتم الانتقال إلى اختبارات من الدرجة الثانية لمعالجة مشكلات الانحدار إن وجدت.

أولا. اختبار معلمات معادلة الحصة السوقية: بعد تقدير معادلة الحصة السوقية لصيدال واستخراج المعلمات التي تعبر عن العلاقة بينها وبين الاستثمار في كل من البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري، سيتم اختبار هذه المعلمات والتأكد من ما إذا كان لديها مدلول إحصائي واقتصادي، حيث يتم اختبار الفرضية التالية: $H_{0.1}$: لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمارات الإبداعية والحصة السوقية بمجمع صيدال كمؤشر اقتصادي للنجاح في عمليات التغيير.

تندرج تحت هذه الفرضية مجموعة فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

- لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار المعرفي ومؤشر الحصة السوقية بمجمع صيدال.

- لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار في البحث والتطوير ومؤشر الحصة السوقية بمجمع صيدال.

- لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار في رأس المال البشري ومؤشر الحصة السوقية بمجمع صيدال.

في حالة عدم قبول أحد الفرضيات الصفرية السابقة يتم تعويضها بالفرضية البديلة والتي تناقضها في المدلول تماما.

1/ الاختبارات من الدرجة الأولى: تتمثل في كل من معاملات الارتباط المتعددة والجزئية، واختبارات المعنوية الجزئية والكلية:

1/1 معامل الارتباط: تعتبر نسبة معامل الارتباط المتعدد ($R=0.791$) نسبة جيدة للحكم على قوة العلاقة بين الحصة السوقية لصيدال والجهود الإبداعية به.

2/1 معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل: من خلال نسبة معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل المتمثلة في $R^2=0.662$ و $R^2=0.501$ على التوالي يتضح أن المتغيرات المتمثلة في البحث والتطوير RD والاستثمار المعرفي Con والاستثمار البشري تفسر التغير في الحصة السوقية بنسبة 50% والباقي يفسره المتغير العشوائي غير المدرج في النموذج المقدر، وهي نسبة متوسطة للحكم على مصداقية المعادلة وصحة معالمها.

3/1 معاملات الارتباط الجزئية: تعبر معاملات الارتباط الجزئية للمتغيرات المستقلة المتمثلة في البحث والتطوير والاستثمار المعرفي والاستثمار البشري مع المتغير التابع المتمثل في الحصة السوقية والتي نسبها

كالتالي على التوالي: $(R_{PM.RD} = -0.352)$. $(R_{PM.Con} = 0.053)$. $(R_{PM.CH} = -0.043)$ ، عن نسبة الارتباط الصافي بين كل متغير مستقل على حدا والمتغير التابع، وتبين نتائج الاختبار أن:

- صافي الارتباط بين الاستثمار في البحث والتطوير والحصة السوقية سالب وهو $(R_{PM.RD} = -0.352)$ مما يبين أن العلاقة عكسية بين المتغيرين وهذا ما يتنافى مع الفرضية الموضوعة من جهة ومع الشكل الاقتصادي المفترض لهذه العلاقة من جهة أخرى.

- صافي الارتباط بين الاستثمار المعرفي والحصة السوقية موجب مما يبين أن العلاقة طردية بين المتغيرين وهذا ما يتماشى مع الفرضية الموضوعة من جهة ومع الشكل الاقتصادي المفترض لهذه العلاقة من جهة أخرى، إلا أن نسبة الارتباط ضعيفة جدا $(R_{PM.Con} = 0.053)$ أي 5.3% وهي نسبة تبين ضعف هذه العلاقة.

- صافي الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري والحصة السوقية سالب وهو $(R_{PM.CH} = -0.043)$ مما يبين عكسية العلاقة بين المتغيرين وهذا ما يتنافى مع الشكل الاقتصادي المفترض لهذه العلاقة.

4/1 اختبارات المعنوية: كانت نتائج اختبارات المعنوية الإحصائية الجزئية للمعالم المقدرة للعلاقة بين الحصة السوقية والبحث والتطوير، الاستثمار المعرفي، رأس المال البشري على التوالي باستخدام اختبار T كما يلي: $(\lambda_{C.PM.RD} = 0.289)$. $(\lambda_{C.PM.Con} = 0.876)$. $(\lambda_{C.PM.CH} = 0.901)$

توضح قيم مستوى المعنوية المحسوبة في مجملها أنها أكبر بكثير من قيمة مستوى المعنوية المرجعية λ_t ، وبالتالي $\lambda_t < \lambda_c$ أي أن معلمات معادلة الحصة السوقية مساوية للصفر، ومنه رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العديمة، أي أن الاستثمار في كل من نشاطات البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري، لا تفسر التغير في الحصة السوقية بمجمع صيدال.

بالمقابل يوضح اختبار فيشر F للمعنوية الإحصائية الكلية لمعالم المعادلة المقدرة للحصة السوقية أن مستوى المعنوية المحسوبة وهي $(\lambda_{CF} = 0.026)$ أقل من المرجعية أي أن $\lambda_t > \lambda_c$ مما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العديمة.

يتضح من الاختبارات السابقة أن هناك تناقض بين النتائج فمنها ما يقضي بصحة المعادلة ومعنوية معالمها وبالتالي قبولها، كمعامل التحديد ومعامل الارتباط المتعدد واختبار المعنوية الكلية، بينما تقضي الاختبارات الأخرى برفض المعادلة وهي اختبارات المعنوية الجزئية ومعاملات الارتباط الجزئية، إضافة إلى التناقض بين الشكل الاقتصادي المفترض لعلاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع وبين ما توضحه المعادلة، حيث يفترض أن تكون العلاقة طردية بين الحصة السوقية ومجهودات الاستثمار في كل من البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري، عكس ما وضحت المعادلة، ولهذا فإن كل هذه التناقضات بمعادلة الحصة السوقية تقضي برفضها لعدم تعبيرها عن العلاقة الحقيقية بين هذه المتغيرات من جهة، ولعدم دلالة معالمها اقتصاديا وإحصائيا، وبالتالي عدم قدرة هذه المعادلة للتقدير ولو لفترات قصيرة.

2/ الاختبارات من الدرجة الثانية: لأن معادلة الحصة السوقية غير مقبولة على مستوى اختبارات الدرجة الأولى، فليس هناك داع للاختبارات من الدرجة الثانية.

يوضح الملحق رقم (2) الاختبارات الإحصائية في حالة حذف كل من المتغير المستقل الأول والثاني والمتمثلين في البحث والتطوير والاستثمار المعرفي، والتي تبين عدم مصداقية معادلة الحصة السوقية حتى بعد عملية الحذف مما يؤكد عدم تفسير أي من هذه المؤشرات التغير في الحصة السوقية لصيدال.

يوضح الملحق رقم (3) الاختبارات الإحصائية في حالة اعتماد الشكل غير الخطي لمعادلة الحصة السوقية، (الشكل اللوغاريتمي المزدوج الذي يعد البديل الأمثل للشكل الخطي بالنسبة لبيانات الدراسة)، وتوضح هذه الاختبارات في مجملها عدم مصداقية هذه المعادلة وعدم معنوية معالمها مما أدى إلى رفضها. **ثانياً. اختبار معلمات معادلة رقم الأعمال بصيدال:** بعد تقدير معادلتنا رقم الأعمال بصيدال واستخراج المعلمات التي تعبر عن العلاقة بينها وبين الاستثمار في كل من البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري بصيدال، سيتم اختبار هذه المعلمات والتأكد مما إذا كان لديها مدلول إحصائي واقتصادي، حيث يتم اختبار الفرضية التالية:

$H_{0.2}$: لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمارات الإبداعية ورقم الأعمال بمجمع صيدال كمؤشر اقتصادي للنجاح في عمليات التغيير.

تندرج تحت هذه الفرضية مجموعة فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

- لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار في البحث والتطوير و رقم أعمال مجمع صيدال.

- لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار المعرفي و مؤشر رقم الأعمال مجمع صيدال.

- لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار في رأس المال البشري ورقم الأعمال بمجمع صيدال.

في حالة عدم قبول أحد الفرضيات الصفرية السابقة يتم تعويضها بالفرضية البديلة والتي تناقضها في المدلول تماماً.

1/ الاختبارات من الدرجة الأولى: تتمثل في كل من معاملات الارتباط المتعددة والجزئية، واختبارات المعنوية الجزئية والكلية:

1/1 معامل الارتباط: تعتبر نسبة معامل الارتباط المتعدد ($R=0.996$) نسبة جيدة جداً للحكم على قوة العلاقة بين رقم الأعمال والجهود الإبداعية بصيدال في كلتا المعادلتين.

2/1 معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل: من خلال نسبة معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل المتمثلة في

$R^2 = 0.991$ و $R^2 = 0.988$ على التوالي بالنسبة للمعادلة الأولى و $R^2 = 0.991$ و $R^2 = 0.989$ بالنسبة للمعادلة

الثانية يتضح أن المتغيرات الثلاثة المتمثلة في البحث والتطوير RD والاستثمار المعرفي Con والاستثمار البشري CH تفسر التغير في رقم الأعمال بصيدال بنسبة 98.8% والباقي يفسره المتغير العشوائي غير المدرج في النموذج المقدر، وهي نسبة تفسير جيدة وبالتالي يمكن الحكم على مصداقية معالم المعادلة الأولى، وأن البحث والتطوير ورأس المال البشري يفسران التغير في رقم الأعمال بنسبة 98.8% بالنسبة للمعادلة الثانية، مما يبين مصداقية معالم المعادلة الثانية، وبالتالي يجب إجراء الاختبارات الأخرى للاختبار بينهما.

3/1 معاملات الارتباط الجزئية: تعبر معاملات الارتباط الجزئية للمتغيرات المستقلة المتمثلة في البحث والتطوير والاستثمار المعرفي والاستثمار البشري مع المتغير التابع المتمثل في رقم الأعمال بصيدال والتي نسبها كالتالي على التوالي: $(R_{CAL.RD}=0.479)$. $(R_{CAL.Con}=-0.372)$. $(R_{CAL.CH}=0.195)$ ، عن نسبة الارتباط الصافي بين كل متغير مستقل على حدا والمتغير التابع، وتبين نتائج الاختبار أن:

- صافي الارتباط بين الاستثمار في البحث والتطوير رقم الأعمال بصيدال موجب وهو $(R_{CAL.RD}=0.479)$ مما يبين أن العلاقة طردية بين المتغيرين وهذا ما يتماشى مع الشكل الاقتصادي المفترض لهذه العلاقة، وتبين النسبة قوة العلاقة بين المتغيرين.

- صافي الارتباط بين الاستثمار المعرفي و رقم الأعمال بصيدال سالب وهو $(R_{CAL.Con}=-0.372)$ مما يبين أن العلاقة عكسية بين المتغيرين وهذا ما يتنافى مع الشكل الاقتصادي المفترض لهذه العلاقة.

- صافي الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري ورقم الأعمال بصيدال موجب وهو $(R_{CAL.CH}=0.195)$ مما يبين أن العلاقة طردية بين المتغيرين وهذا ما يتماشى مع الشكل الاقتصادي لهذه العلاقة، إلا أنها نسبة ضعيفة تبين ضعف الارتباط بين المتغيرين.

بينما المعادلة الثانية وبعد حذف المتغير المستقل الثاني والمتمثل في الاستثمار المعرفي نتيجة لعدم لتناقضه مع الشكل الاقتصادي المفترض للعلاقة من جهة وعدم معنويته الإحصائية من جهة أخرى، أعطت نتائج أفضل حيث قدرت معاملات الارتباط الجزئية بين رقم الأعمال والبحث والتطوير ورأس المال البشري ب: $(R_{CA2.RD}=0.353)$. $(R_{CA2.CH}=0.949)$ على التوالي وهي نسب جيدة للحكم على قوة العلاقة بين هذه المتغيرات مع رقم الأعمال.

4/1 اختبارات المعنوية: كانت نتائج اختبارات المعنوية الإحصائية الجزئية للمعالم المقدرة للعلاقة بين رقم الأعمال بصيدال والبحث والتطوير، الاستثمار المعرفي، رأس المال البشري على التوالي باستخدام اختبار T للمعادلة الأولى كما يلي: $(\lambda_{C.CAL.RD}=0.286)$. $(\lambda_{C.CAL.Con}=0.871)$. $(\lambda_{C.CAL.CH}=0.000)$.

توضح قيم مستوى المعنوية المحسوبة بالنسبة للاستثمار المعرفي أنها أكبر بكثير من قيمة مستوى المعنوية المرجعية $(\lambda t = 0.05)$ ، وبالتالي $(\lambda t < \lambda c)$ أي أن المعلمة الخاصة بها مساوية للصفر، ومنه رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية، أي أن الاستثمار في المعرفة، لا تفسر التغير في رقم الأعمال بصيدال.

بالمقابل يوضح اختبار فيشر F للمعنوية الإحصائية الكلية لمعادلة المقدر لرقم الأعمال بصيدال، أن مستوى المعنوية المحسوبة وهي ($\lambda cF = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية المرجعية أي أن $\lambda t > \lambda c$ مما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العديمة، وهذا ما يتماشى مع باقي الاختبارات السابقة باستثناء المتغير المستقل الثاني وهو الاستثمار المعرفي مما أدى إلى حذفه من المعادلة لغرض الحصول على معادلة أكثر مصداقية ودلالة إحصائية واقتصاديا.

بعد حذف المتغير المستقل الثاني والمتمثل في الاستثمار المعرفي أصبحت النتائج أفضل، حيث ارتفع معامل الارتباط الجزئي الخاص بالاستثمار في رأس المال البشري إلى ($R_{CA2.CH} = 0.949$) بعد ما كان ($R_{CAL.CH} = 0.195$) ، كما أن معالم المعادلة أصبحت معنوية إحصائيا عند 95% بالنسبة لرأس المال البشري، و74% بالنسبة للبحث والتطوير، وبالتالي رفض الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة ومن فإن معالم المعادلة الثانية تختلف عن الصفر، إلا أنه عند حذف المتغير المستقل المتمثل في البحث والتطوير يصبح النموذج أكبر معنوية أي بمستوى ثقة 95%.

يتضح من الاختبارات السابقة أن هناك إجماع بين النتائج على عدم صحة المعادلة الأولى وعدم معنوية معالمها وبالتالي عدم قبولها، إضافة إلى التناقض بين الشكل الاقتصادي المفترض لعلاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع وبين ما توضحه هذه المعادلة، حيث يفترض أن تكون العلاقة طردية بين رقم الأعمال ومجهودات الاستثمار في كل من البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري بصيدال، عكس ما وضحته المعادلة الأولى، بينما يتم قبول مبدئي للمعادلة الثانية بتحفيز لاستيفائها للاختبارات من الدرجة الأولى مع خفض لمستوى الثقة إلى 74% بينما حققت المعادلة الثالثة الاختبارات من الدرجة الأولى بمستوى ثقة 95% نتيجة لحذف البحث والتطوير كمتغير مستقل منها لانخفاض معنويته الإحصائية.

2/ الاختبارات من الدرجة الثانية: على مستوى الاختبارات من الدرجة الثانية، سيتم الكشف عن مدى وجود مشكلات الانحدار التي من شأنها خرق أحد فرضيات طريقة المربعات الصغرى.

1/1 اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي المعادلة La normalité: لاختبار سلسلة بواقي معادلة رقم الأعمال بأنها موزعة توزيع طبيعي يجب إجراء اختبار Jarque-bera بمقارنة مستوى المعنوية المحسوب لتوزيع البواقي مع مستوى المعنوية المرجعي (0.05) بحيث يمكن القول بأن البواقي موزعة توزيع طبيعي إذا كانت القيمة المحسوبة لمستوى المعنوية أكبر من المرجعية، ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار المعادلتين (2) و(3).

الجدول رقم (88): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي.

المعادلة (3)	المعادلة (2)	
1.29	0.114	Jaque-bera
0.52	0.93	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برمجية spss .

من الجدول يتضح أن قيمة مستوى المعنوية المحسوبة أكبر من القيمة المرجعية أي $\lambda t < \lambda c$ بالنسبة لكلا المعادلتين، وبالتالي قبول الفرضية العديمة ومنه البواقي موزعة توزيع طبيعي لكليهما.

2/2 مشكلة الامتداد الخطي المتعدد Multicollinearity: تظهر مشكلة التعدد الخطي عند وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة أو المفسرة، ويعتمد على اختبار كلاين klein لا اختبار ذلك، بحيث تطرح مشكلة الامتداد الخطي بين البحث والتطوير ورأس المال البشري في حالة تحقق الشرط التالي: $R^2_{CA.RD.CH} < R^2_{RD.CH}$ توضح نتائج الاختبار أن معامل الارتباط بين البحث والتطوير ورأس المال البشري يساوي $R_{RD.CH} = 0.948$ وبالتالي يصبح $R^2_{RD.CH} = 0.898$ وعند مقارنته بمعامل التحديد $R^2_{CA.RD.CH} = 0.989$ يتضح أن: $R^2_{CA.RD.CH} > R^2_{RD.CH}$ ومنه لا توجد مشكلة الامتداد الخطي في معادلة رقم الأعمال الثانية، بينما المعادلة الثالثة فهي لا تخضع لهذا الاختبار لأنها تتضمن متغيرا مستقلا واحدا وهو رأس المال البشري.

3/2 اختبار عدم ثبات التباين Heteroscedasticity: يشير اختلاف التباين إلى وجود ارتباط بين التغير في المتغير المستقل والتغير في المتغير العشوائي، ويمكن القول بوجود مشكلة عدم ثبات التباين إذا كانت قيمة كاي تربيع المحسوبة أكبر من الجدولية، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (89): اختبار كاي تربيع لمعادلة رقم الأعمال.

المعادلة (3)	المعادلة (2)	البحث والتطوير	
رأس المال البشري	رأس المال البشري		
0,846	0,846	,000	Khi-deux المحسوبة
12	12	12	درجة الحرية
28.3	26.8	26.8	Khi-deux الجدولية ¹

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاختبار.

من الجدول يتضح أن: الجدولية $Khi-deux <$ المحسوبة $Khi-deux$ بالنسبة للمعادلتين وبالتالي لا وجود لمشكلة عدم ثبات التباين.

4/2 الارتباط الذاتي Autocorélation: يشترط اختبار الارتباط الذاتي أن تكون العينة مكونة من 15 مشاهدة على الأقل، ولأن الدراسة تحتوي على 13 مشاهدة سيتم الأخذ بنتائج الاختبار عند الحد الأدنى للملاحظات وهو 15 وعند عدد المتغيرات المستقلة وهو 2 حيث يتم الاختبار من خلال المقارنة بين قيمة إحصائية DW المحسوبة مع قيمة DW الجدولية حيث هناك قيمتين لهذه الأخيرة، قيمة دنيا dl وقيمة قصوى du عند مستوى معنوية 5%.

يوضح الجدول التالي نتائج الاختبار عند ($n=15$ و $k=2$ و $\lambda = 0.05$).

الجدول رقم (90): اختبار ديربين واتسون للارتباط الذاتي لمعادلتين رقم الأعمال.

المعادلة (3)	المعادلة (2)	
1.78	1.617	DW المحسوبة
1.36	1.54	du ²
1.08	0.95	dl ³
2.64	2.46	4-du

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج الاختبار.

(1) - عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص. 814.

(2) - المرجع نفسه، ص. 818.

(3) - المرجع نفسه، ص. 818.

تكون المعادلة خالية من مشكلة الارتباط الذاتي إذا تحقق ما يلي: $4-du > DW > dl$

بالنسبة للمعادلة الأولى: $2.46 > DW > 0.95$

بالنسبة للمعادلة الثانية: $2.64 > DW > 1.08$

من المقارنة يتضح أنه لا وجود لمشكلة الارتباط الذاتي بالنسبة للمعادلتين.

3/ تقييم معادلة رقم الأعمال: من خلال نتائج الاختبارات من الدرجة الأولى والثانية يتضح أن معالم المعادلة الثانية لرقم الأعمال ذات دلالة إحصائية وبالتالي فهي تختلف عن الصفر، والمعادلة خالية من مشاكل الانحدار، وبالتالي قبول المعادلة للتعبير عن العلاقة بين رقم الأعمال والاستثمار في البحث والتطوير ورأس المال البشري ولكن عند مستوى ثقة 74%، بينما المعادلة الثالثة فهي معنوية إحصائياً عند مستوى ثقة 95%. يوضح الملحق رقم (04) الاختبارات الإحصائية في حالة اعتماد الشكل غير الخطي لمعادلة رقم الأعمال، (الشكل اللوغاريتمي المزدوج الذي يعد البديل الأمثل للشكل الخطي بالنسبة لبيانات الدراسة)، وتوضح هذه الاختبارات في مجملها عدم مصداقية هذه المعادلة وعدم معنوية معالمها مما أدى إلى رفضها. **ثالثاً. اختبار معلمات معادلة الواردات من الدواء بالجزائر:** بعد تقدير معادلة الواردات من الدواء بالجزائر واستخراج المعلمات التي تعبر عن العلاقة بينها وبين الاستثمار في كل من البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري بصيدال، سيتم اختبار هذه المعلمات والتأكد مما إذا كان لديها مدلول إحصائي واقتصادي، وذلك باختبار الفرضية التالية:

$H_{0.3}$: لا توجد هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمارات الإبداعية بمجمع صيدال ومؤشر استيراد الدواء بالجزائر.

تندرج تحت هذه الفرضية فرضيات جزئية وتتمثل فيما يلي:

- لا توجد هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار في البحث والتطوير بمجمع صيدال ومؤشر استيراد الدواء بالجزائر.

- لا توجد هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار المعرفي بمجمع صيدال ومؤشر استيراد الدواء بالجزائر.

- لا توجد هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار في رأس المال البشري بمجمع صيدال ومؤشر استيراد الدواء بالجزائر.

في حالة عدم قبول أحد الفرضيات الصفرية السابقة يتم تعويضها بالفرضية البديلة والتي تناقضها في المدلول تماماً.

1/ الاختبارات من الدرجة الأولى: تتمثل في كل من معاملات الارتباط المتعددة والجزئية، واختبارات المعنوية الجزئية والكلية:

1/1 معامل الارتباط: تعتبر نسبة معامل الارتباط المتعدد ($R=0.907$) نسبة جيدة للحكم على قوة العلاقة بين الواردات من الدواء بالجزائر والجهود الإبداعية بصيدال.

2/1 معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل: من خلال نسبة معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل المتمثلة في $R^2 = 0.823$ و $R^2 = 0.764$ على التوالي يتضح أن المتغيرات الثلاثة المتمثلة في البحث والتطوير RD والاستثمار المعرفي Con والاستثمار البشري CH تفسر التغير في الواردات من الدواء بالجزائر بنسبة 76.4% والباقي يفسره المتغير العشوائي غير المدرج في النموذج المقدر، وهي نسبة تفسير جيدة للحكم على مصداقية المعادلة وصحة معالمها.

3/1 معاملات الارتباط الجزئية: تعبر معاملات الارتباط الجزئية للمتغيرات المستقلة المتمثلة في البحث والتطوير والاستثمار المعرفي والاستثمار البشري مع المتغير التابع المتمثل في الواردات من الدواء بالجزائر والتي نسبها كالتالي على التوالي: $(R_{Imp.RD} = 0.479)$. $(R_{Imp.Con} = -0.372)$. $(R_{Imp.CH} = 0.195)$ ، عن نسبة الارتباط الصافي بين كل متغير مستقل على حدا والمتغير التابع، وتبين نتائج الاختبار أن:

- صافي الارتباط بين الاستثمار في البحث والتطوير والواردات من الدواء موجب وهو $(R_{Imp.RD} = 0.479)$ مما يبين أن العلاقة طردية بين المتغيرين وهذا ما يتنافى مع الشكل الاقتصادي المفترض لهذه العلاقة، بحيث يفترض أن تكون العلاقة عكسية بين جهود الاستثمار في البحث والتطوير والواردات من الدواء.

- صافي الارتباط بين الاستثمار المعرفي والواردات من الدواء سالب $(R_{Imp.Con} = -0.372)$ مما يبين أن العلاقة عكسية بين المتغيرين وهذا ما يتماشى مع الشكل الاقتصادي المفترض لهذه العلاقة، إلا أن نسبة الارتباط ضعيفة نسبيا (37.2%) وهي نسبة تبين ضعف هذه العلاقة.

- صافي الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري والواردات من الدواء موجب وهو $(R_{Imp.CH} = 0.195)$ مما يبين أن العلاقة طردية بين المتغيرين وهذا ما يتنافى مع الشكل الاقتصادي المفترض لهذه العلاقة، كما أنها نسبة ضعيفة جدا تبين ضعف الارتباط بين المتغيرين.

4/1 اختبارات المعنوية: كانت نتائج اختبارات المعنوية الإحصائية الجزئية للمعالم المقدره للعلاقة بين الواردات من الدواء والبحث والتطوير، الاستثمار المعرفي، رأس المال البشري على التوالي باستخدام اختبار T كما يلي: $(\lambda_{C.Imp.RD} = 0.136)$. $(\lambda_{C.Imp.Con} = 0.26)$. $(\lambda_{C.Imp.CH} = 0.565)$.

توضح قيم مستوى المعنوية المحسوبة في مجملها أنها أكبر بكثير من قيمة مستوى المعنوية المرجعية λ_t ، وبالتالي $\lambda_t < \lambda_c$ أي أن معاملات معادلة الواردات من الدواء مساوية للصفر، ومنه رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العديمة، أي أن الاستثمار في كل من نشاطات البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري بصيدال، لا تفسر التغير في الواردات من الدواء بالجزائر.

بالمقابل يوضح اختبار فيشر F للمعنوية الإحصائية الكلية لمعادلة المقدره للواردات من الدواء أن مستوى المعنوية المحسوبة وهي $(\lambda_{CF} = 0.01)$ أقل من مستوى المعنوية المرجعية أي أن $\lambda_t > \lambda_c$ مما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العديمة.

يتضح من الاختبارات السابقة أن هناك تناقض بين النتائج فمنها ما يقضي بصحة المعادلة ومعنوية معالمها وبالتالي قبولها، كعامل التحديد ومعامل الارتباط المتعدد واختبار المعنوية الكلية، بينما تقضي الاختبارات الأخرى برفض المعادلة وهي اختبارات المعنوية الجزئية ومعاملات الارتباط الجزئية، إضافة إلى التناقض بين الشكل الاقتصادي المفترض لعلاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع وبين ما توضحه المعادلة، حيث يفترض أن تكون العلاقة عكسية بين الواردات من الدواء بالجزائر ومجهودات الاستثمار في كل من البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري بصيدال باعتباره المنتج الأساسي للدواء بالجزائر، عكس ما وضحته المعادلة، ولهذا فإن كل هذه التناقضات بمعادلة الواردات من الدواء تقضي برفضها لعدم تعبيرها عن العلاقة الحقيقية بين هذه المتغيرات من جهة، ولعدم دلالة معالمها اقتصاديا وإحصائيا، وبالتالي عدم قدرة هذه المعادلة للتقدير ولو لفترات صغيرة.

2/ الاختبارات من الدرجة الثانية: لأن معادلة الواردات من الدواء غير مقبولة على مستوى اختبارات الدرجة الأولى، فليس هناك داع للاختبارات من الدرجة الثانية.

يوضح الملحق رقم (5) الاختبارات الإحصائية في حالة حذف كل من المتغير المستقل الأول والثاني والمتمثلين في البحث والتطوير والاستثمار المعرفي، والتي تبين عدم مصداقية معادلة الواردات من الدواء حتى بعد عملية الحذف مما يؤكد عدم تفسير أي من هذه المؤشرات للتغير في الواردات من الدواء بالجزائر.

يوضح الملحق رقم (6) الاختبارات الإحصائية في حالة اعتماد الشكل غير الخطي لمعادلة الواردات من الدواء، (الشكل اللوغاريتمي المزدوج الذي يعد البديل الأمثل للشكل الخطي بالنسبة لبيانات الدراسة)، وتوضح هذه الاختبارات في مجملها عدم مصداقية هذه المعادلة وعدم معنوية معالمها مما أدى إلى رفضها. **رابعا. اختبار معلمات معادلة عدد المنتجات الجديدة بصيدال:** بعد تقدير معادلة عدد المنتجات الجديدة بصيدال واستخراج المعلمات التي تعبر عن العلاقة بينها وبين الاستثمار في كل من البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري بصيدال، سيتم اختبار هذه المعلمات والتأكد مما إذا كان لديها مدلول إحصائي واقتصادي، حيث يتم اختبار الفرضية التالية:

$H_{0.4}$: لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمارات الإبداعية وعدد المنتجات الجديدة بمجمع صيدال كمؤشر اقتصادي للنجاح في عمليات التغيير.

تندرج تحت هذه الفرضية مجموعة فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

- لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار المعرفي وعدد المنتجات الجديدة بمجمع صيدال.

- لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار في البحث والتطوير وعدد المنتجات الجديدة بمجمع صيدال.

- لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار في رأس المال البشري وعدد المنتجات الجديدة بمجمع صيدال.

في حالة عدم قبول أحد الفرضيات الصفرية السابقة يتم تعويضها بالفرضية البديلة والتي تناقضها في المدلول تماما.

1/ الاختبارات من الدرجة الأولى: تتمثل في كل من معاملات الارتباط المتعددة والجزئية، واختبارات المعنوية الجزئية والكلية:

1/1 معامل الارتباط: تعتبر نسبة معامل الارتباط المتعدد ($R=0.596$) نسبة مقبولة للحكم على قوة العلاقة بين عدد المنتجات الجديدة والجهود الإبداعية بصيدال.

2/1 معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل: من خلال نسبة معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل المتمثلة في $R^2 = 0.14$ و $R^2 = 355$. على التوالي يتضح أن المتغيرات الثلاثة المتمثلة في البحث والتطوير RD والاستثمار المعرفي Con والاستثمار البشري CH تفسر التغير في عدد المنتجات الجديدة بصيدال بنسبة 14% والباقي يفسره المتغير العشوائي غير المدرج في النموذج المقدر، وهي نسبة تفسير ضعيفة وبالتالي يمكن الحكم على عدم مصداقية معالم المعادلة.

3/1 معاملات الارتباط الجزئية: تعبر معاملات الارتباط الجزئية للمتغيرات المستقلة المتمثلة في البحث والتطوير والاستثمار المعرفي والاستثمار البشري مع المتغير التابع المتمثل في عدد المنتجات الجديدة بصيدال والتي نسبها كالتالي على التوالي: ($R_{NP.RD}=0.329$) . ($R_{NP.Con}= 0.491$) . ($R_{NP.CH}= 0.32$)، عن نسبة الارتباط الصافي بين كل متغير مستقل على حدا والمتغير التابع، وتبين نتائج الاختبار أن:

- صافي الارتباط بين الاستثمار في البحث والتطوير وعدد المنتجات الجديدة بصيدال سالب وهو ($R_{NP.RD}=0.329$) مما يبين أن العلاقة عكسية بين المتغيرين وهذا ما يتنافى مع الشكل الاقتصادي المفترض لهذه العلاقة، بحيث يفترض أن تكون العلاقة طردية بين جهود الاستثمار في البحث والتطوير وعدد المنتجات الجديدة بصيدال.

- صافي الارتباط بين الاستثمار المعرفي وعدد المنتجات الجديدة بصيدال موجب وهو ($R_{NP.Con}= 0.491$) مما يبين أن العلاقة طردية بين المتغيرين وهذا ما يتماشى مع الشكل الاقتصادي المفترض لهذه العلاقة، كما أن نسبة الارتباط جيدة نسبيا (49.1%) وهي نسبة تبين قوة هذه العلاقة.

- صافي الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري وعدد المنتجات الجديدة بصيدال موجب وهو ($R_{NP.CH}= 0.32$) مما يبين أن العلاقة طردية بين المتغيرين وهذا ما يتماشى مع الشكل الاقتصادي لهذه العلاقة، كما أنها نسبة ضعيفة تبين ضعف الارتباط بين المتغيرين.

4/1 اختبارات المعنوية: كانت نتائج اختبارات المعنوية الإحصائية الجزئية للمعالم المقدرة للعلاقة بين عدد المنتجات الجديدة بصيدال والبحث والتطوير، الاستثمار المعرفي، رأس المال البشري على التوالي باستخدام اختبار T كما يلي: ($\lambda_{C.NP.RD} = 0.324$) . ($\lambda_{C.NP.Con} = 0.125$) . ($\lambda_{C.NP.CH} = 0.337$).

توضح قيم مستوى المعنوية المحسوبة في مجملها أنها أكبر بكثير من قيمة مستوى المعنوية المرجعية ($\lambda t = 0.05$) ، وبالتالي ($\lambda t < \lambda c$) أي أن معاملات معادلة عدد المنتجات الجديدة بصيدال مساوية للصفر، ومنه رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العديمة، أي أن الاستثمار في كل من نشاطات البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري بصيدال، لا تفسر التغيير في عدد المنتجات الجديدة بصيدال.

بالمقابل يوضح اختبار فيشر F للمعنوية الإحصائية الكلية لمعالم المعادلة المقدرة لعدد المنتجات الجديدة بصيدال، أن مستوى المعنوية المحسوبة وهي ($\lambda c F = 0.246$) أكبر من مستوى المعنوية المرجعية أي أن $\lambda t < \lambda c$ مما يعني قبول الفرضية العديمة ورفض الفرضية البديلة، وهذا يتماشى مع الاختبارات السابقة.

يتضح من الاختبارات السابقة أن هناك إجماع بين النتائج على عدم صحة المعادلة وعدم معنوية معالمها وبالتالي عدم قبولها، إضافة إلى التناقض بين الشكل الاقتصادي المفترض لعلاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع وبين ما توضحه المعادلة، حيث يفترض أن تكون العلاقة طردية بين عدد المنتجات الجديدة ومجهودات الاستثمار في كل من البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري بصيدال لا سيما البحث والتطوير، عكس ما وضحته المعادلة، ولهذا فإن كل هذه التناقضات بمعادلة عدد المنتجات الجديدة تقضي برفضها لعدم تعبيرها عن العلاقة الحقيقية بين هذه المتغيرات من جهة، ولعدم دلالة معالمها اقتصاديا وإحصائيا، وبالتالي عدم قدرة هذه المعادلة للتقدير ولو لفترات قصيرة.

2/ الاختبارات من الدرجة الثانية: لأن معادلة عدد المنتجات الجديدة غير مقبولة على مستوى اختبارات

الدرجة الأولى، فليس هناك داع للاختبارات من الدرجة الثانية.

يوضح الملحق رقم (7) الاختبارات الإحصائية في حالة حذف المتغير المستقل الأول والثاني والمتمثلين في البحث والتطوير والاستثمار المعرفي، والتي تبين عدم مصداقية معادلة عدد المنتجات الجديدة حتى بعد عملية الحذف مما يؤكد عدم تفسير أي من هذه المؤشرات التغيير في عدد المنتجات الجديدة بصيدال.

يوضح الملحق رقم (8) الاختبارات الإحصائية في حالة اعتماد الشكل غير الخطي لمعادلة عدد المنتجات الجديدة، (الشكل اللوغاريتمي المزدوج الذي يعد البديل الأمثل للشكل الخطي بالنسبة لبيانات الدراسة)، وتوضح هذه الاختبارات في مجملها عدم مصداقية هذه المعادلة وعدم معنوية معالمها مما أدى إلى رفضها.

خامسا. اختبار معاملات معادلة القيمة السوقية: بعد تقدير معادلة القيمة السوقية لصيدال واستخراج المعلمات التي تعبر عن العلاقة بينها وبين الاستثمار في كل من البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري، سيتم اختبار هذه المعلمات والتأكد من ما إذا كان لديها مدلول إحصائي واقتصادي، أين يتم اختبار الفرضية التالية:

H0.5 : لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمارات الإبداعية والقيمة السوقية لمجمع صيدال كمؤشر اقتصادي للنجاح في عمليات التغيير.

تندرج تحت هذه الفرضية مجموعة فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

- لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار المعرفي ومؤشر القيمة السوقية لمجمع صيدال.

- لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار في البحث والتطوير ومؤشر القيمة السوقية لمجمع صيدال.

- لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار في رأس المال البشري ومؤشر القيمة السوقية لمجمع صيدال.

في حالة عدم قبول أحد الفرضيات الصفرية السابقة يتم تعويضها بالفرضية البديلة والتي تناقضها في المدلول تماما.

1/ الاختبارات من الدرجة الأولى: تتمثل في كل من معاملات الارتباط المتعددة والجزئية، واختبارات المعنوية الجزئية والكلية:

1/1 معامل الارتباط: تعتبر نسبة معامل الارتباط المتعدد ($R=0.426$) نسبة متوسطة للحكم على قوة العلاقة بين القيمة السوقية لصيدال والجهود الإبداعية به.

2/1 معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل: من خلال نسبة معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل المتمثلة في $R^2=0.181$ و $R^2=0.12$ على التوالي يتضح أن المتغيرات الثلاثة المتمثلة في البحث والتطوير والاستثمار المعرفي والاستثمار البشري تفسر التغيير في الحصة السوقية بنسبة 18.1% والباقي يفسره المتغير العشوائي غير المدرج في النموذج المقدر، وهي نسبة ضعيفة جدا وبالتالي الحكم على عدم مصداقية معالم المعادلة.

3/1 معاملات الارتباط الجزئية: تعبر معاملات الارتباط الجزئية للمتغيرات المستقلة المتمثلة في البحث والتطوير والاستثمار المعرفي والاستثمار البشري مع المتغير التابع المتمثل في القيمة السوقية والتي نسبها كالتالي على التوالي: ($R_{TB.RD}=0.351$) . ($R_{TB.Con}=-0.345$) . ($R_{TB.CH}=-0.253$) ، عن نسبة الارتباط الصافي بين كل متغير مستقل على حدا والمتغير التابع، وتبين نتائج الاختبار أن:

- صافي الارتباط بين الاستثمار في البحث والتطوير والقيمة السوقية موجب وهو ($R_{TB.RD}=0.351$) مما يبين أن العلاقة طردية بين المتغيرين وهذا ما يتماشى مع الشكل الاقتصادي المفترض لهذه العلاقة، إلا أنها نسبة متوسطة لا تبين قوة الارتباط بين المتغيرين.

- صافي الارتباط بين الاستثمار في المعرفي والقيمة السوقية سالب مما يبين أن العلاقة عكسية بين المتغيرين وهذا ما يتنافى مع الشكل الاقتصادي المفترض لهذه العلاقة، كما أن نسبة الارتباط متوسطة.

($R_{TB.Con}=-0.253$) وهي نسبة لا تبين قوة العلاقة بين المتغيرين.

- صافي الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري والقيمة السوقية سالب وهو ($R_{TB.CH} = -0.253$) مما يبين عكسية العلاقة بين المتغيرين وهذا ما يتنافى مع الشكل الاقتصادي المفترض لهذه العلاقة، كما أن نسبة الارتباط متوسطة لا تبين قوة العلاقة بين المتغيرين.

4/3 اختبارات المعنوية: كانت نتائج اختبارات المعنوية الإحصائية الجزئية للمعالم المقدرة للعلاقة بين القيمة السوقية والبحث والتطوير، الاستثمار المعرفي، رأس المال البشري على التوالي باستخدام اختبار T كما يلي:

$$(\lambda_{C.TB.CH}=0.481) . (\lambda_{C.TB.Con}=0.342) . (\lambda_{C.TB.RD}=0.32)$$

توضح مستويات المعنوية المحسوبة في مجملها أنها أكبر من مستوى المعنوية المرجعية λt ، وبالتالي $\lambda t < \lambda c$ أي أن معلمات معادلة القيمة السوقية مساوية للصفر، ومنه رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية، أي أن الاستثمار في كل من نشاطات البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري، لا تفسر التغير في القيمة السوقية لصيدال، ويؤكد اختبار فيشر F للمعنوية الإحصائية الكلية ذلك، إذ أن مستوى المعنوية المحسوبة ($\lambda_{CF} = 0.682$) أكبر من القيمة المرجعية أي $\lambda t < \lambda c$ وبالتالي قبول الفرضية العدمية.

يتضح من الاختبارات السابقة أن النتائج تجمع على عدم صحة المعادلة وعدم معنوية معالمها إحصائيا واقتصاديا، حيث يفترض أن تكون العلاقة طردية بين القيمة السوقية ومجهودات الاستثمار في كل من البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري، عكس ما وضحته المعادلة، وبالتالي رفضها لعدم قدرتها على التقدير ولو لفترات قصيرة وكذا عدم تطابقها مع الفروض الاقتصادية.

2/ الاختبارات من الدرجة الثانية: لأن معادلة القيمة السوقية غير مقبولة على مستوى اختبارات الدرجة الأولى، فليس هناك داع للاختبارات من الدرجة الثانية.

يوضح الملحق رقم (9) الاختبارات الإحصائية في حالة حذف كل من المتغير المستقل الأول والثاني والمتمثلين في البحث والتطوير والاستثمار المعرفي، والتي تبين عدم مصداقية معادلة القيمة السوقية حتى بعد عملية الحذف مما يؤكد عدم تفسير أي من هذه المؤشرات التغير في القيمة السوقية بصيدال.

يوضح الملحق رقم (10) الاختبارات الإحصائية في حالة اعتماد الشكل غير الخطي لمعادلة القيمة السوقية، (الشكل اللوغاريتمي المزدوج الذي يعد البديل الأمثل للشكل الخطي بالنسبة لبيانات الدراسة)، وتوضح هذه الاختبارات في مجملها عدم مصداقية هذه المعادلة وعدم معنوية معالمها مما أدى إلى رفضها.

سادسا. اختبار معلمات معادلة صادرات الدواء بصيدال: بعد تقدير معادلة صادرات الدواء بصيدال واستخراج المعلمات التي تعبر عن العلاقة بينها وبين الاستثمار في كل من البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري، سيتم اختبار هذه المعلمات والتأكد مما إذا كان لديها مدلول إحصائي واقتصادي، حيث يتم اختبار الفرضية التالية: $H_{0.6}$: لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستثمارات الإبداعية وصادرات الدواء بمجمع صيدال كمؤشر اقتصادي للنجاح في عمليات التغيير.

تندرج تحت هذه الفرضية مجموعة فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

- لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار في البحث والتطوير وارتفاع صادرات الدواء بمجمع صيدال.

- لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار المعرفي و مؤشر صادرات الدواء بمجمع صيدال.

- لا توجد هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستثمار في رأس المال البشري وصادرات الدواء بمجمع صيدال.

في حالة عدم قبول أحد الفرضيات الصفرية، تعوض بالفرضية البديلة والتي تناقضها في المدلول تماما.
1/ الاختبارات من الدرجة الأولى: تتمثل في كل من معاملات الارتباط المتعددة والجزئية، واختبارات المعنوية الجزئية والكلية:

1/1 معامل الارتباط: تعتبر نسبة معامل الارتباط المتعدد ($R=0.613$) نسبة مقبولة للحكم على قوة العلاقة بين قيمة صادرات الدواء والجهود الإبداعية بصيدال.

2/1 معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل: من خلال نسبة معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل المتمثلة في $R^2 = 0.001$ و $R^2 = 376.0$ على التوالي يتضح أن المتغيرات الثلاثة المتمثلة في البحث والتطوير RD والاستثمار المعرفي Con والاستثمار البشري CH تفسر التغير في صادرات صيدال من الدواء بنسبة 37.6% والباقي يفسره المتغير العشوائي غير المدرج في النموذج المقدر، وهي نسبة تفسير ضعيفة وبالتالي يمكن الحكم على عدم مصداقية معالم المعادلة.

3/1 معاملات الارتباط الجزئية: تعبر معاملات الارتباط الجزئية للمتغيرات المستقلة المتمثلة في البحث والتطوير والاستثمار المعرفي والاستثمار البشري مع المتغير التابع المتمثل في الادرات من الدواء بصيدال والتي نسبها كالتالي على التوالي: ($R_{Exp.RD}=0.449$) . ($R_{Exp.Con}= -0.203$) . ($R_{Exp.CH}= 0.58$)، عن نسبة الارتباط الصافي بين كل متغير مستقل على حدا والمتغير التابع، وتبين نتائج الاختبار أن:

- صافي الارتباط بين الاستثمار في البحث والتطوير و صادرات صيدال من الدواء موجب وهو ($R_{Exp.RD}=0.449$) مما يبين أن العلاقة طردية بين المتغيرين وهذا ما يتماشى مع الشكل الاقتصادي المفترض لهذه العلاقة، وهي نسبة جيدة للحكم على قوة الارتباط بين المتغيرين.

- صافي الارتباط بين الاستثمار المعرفي وصادرات صيدال من الدواء سالب وهو ($R_{Exp.Con}= 0.203$) مما يبين أن العلاقة عكسية بين المتغيرين وهذا ما يتنافى مع الشكل الاقتصادي المفترض لهذه العلاقة، كما أن نسبة الارتباط ضعيفة (20.5%) وهي نسبة تبين ضعف الارتباط بين هذه المتغيرات.

- صافي الارتباط بين الاستثمار في رأس المال البشري وصادرات صيدال من الدواء سالب وهو ($R_{Exp.CH}= 0.582$) مما يبين أن العلاقة عكسية بين المتغيرين وهذا ما يتنافى مع الشكل الاقتصادي لهذه العلاقة، بالرغم أنها نسبة جيدة تبين قوة الارتباط بين المتغيرين.

4/1 اختبارات المعنوية: كانت نتائج اختبارات المعنوية الإحصائية الجزئية للمعالم المقدره للعلاقة بين صادرات صيدال من الدواء والبحث والتطوير، الاستثمار المعرفي، رأس المال البشري على التوالي باستخدام اختبار T كما يلي: ($\lambda C. Exp.RD = 0.312$) . ($\lambda C. Exp.Con = 0.663$) . ($\lambda C. Exp.CH = 0.171$).

توضح قيم مستوى المعنوية المحسوبة في مجملها أنها أكبر بكثير من قيمة مستوى المعنوية المرجعية ($\lambda t = 0.05$) ، وبالتالي ($\lambda t < \lambda c$) أي أن معاملات معادلة صادرات صيدال من الدواء مساوية للصفر، ومنه رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العديمة، أي أن الاستثمار في كل من نشاطات البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري بصيدال، لا تفسر التغيير في صادرات صيدال من الدواء، ويؤكد اختبار فيشر F للمعنوية الإحصائية الكلية لمعالم المعادلة المقدره صادرات صيدال من الدواء، أن مستوى المعنوية المحسوبة وهي ($\lambda cF = 0.464$) أكبر من مستوى المعنوية المرجعية أي أن $\lambda t < \lambda c$ مما يعني قبول الفرضية العديمة ورفض الفرضية البديلة، وهذا ما يتماشى مع باقي الاختبارات السابقة .

يتضح من الاختبارات السابقة أن هناك إجماع بين النتائج على عدم صحة المعادلة وعدم معنوية معالمها وبالتالي عدم قبولها، إضافة إلى التناقض بين الشكل الاقتصادي المفترض لعلاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع وبين ما توضحه المعادلة، حيث يفترض أن تكون العلاقة طردية بين صادرات صيدال من الدواء ومجهودات الاستثمار في كل من البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري بها، عكس ما وضحت المعادلة، ولهذا فإن كل هذه التناقضات بمعادلة صادرات صيدال من الدواء تقضي برفضها لعدم تعبيرها عن العلاقة الحقيقية بين هذه المتغيرات من جهة، ولعدم دلالة معالمها اقتصاديا وإحصائيا من جهة أخرى، وبالتالي عدم قدرة هذه المعادلة للتقدير ولو لفترات قصيرة.

2/ الاختبارات من الدرجة الثانية: لأن معادلة صادرات صيدال من الدواء غير مقبولة على مستوى اختبارات الدرجة الأولى، فليس هناك داع للاختبارات من الدرجة الثانية.

يوضح الملحق رقم (11) الاختبارات الإحصائية في حالة حذف كل من المتغير المستقل الأول والثاني والمتمثلين في البحث والتطوير والاستثمار المعرفي، والتي تبين عدم مصداقية معادلة صادرات الدواء حتى بعد عملية الحذف مما يؤكد عدم تفسير أي من هذه المؤشرات التغيير في الصادرات من الدواء بصيدال.

يوضح الملحق رقم (12) الاختبارات الإحصائية في حالة اعتماد الشكل غير الخطي لمعادلة الصادرات من الدواء، (الشكل اللوغاريتمي المزدوج الذي يعد البديل الأمثل للشكل الخطي بالنسبة لبيانات الدراسة)، وتوضح هذه الاختبارات في مجملها عدم مصداقية هذه المعادلة وعدم معنوية معالمها مما أدى إلى رفضها.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاختبار وتقييم الفرضيات.

بعد صياغة العلاقة بين المجهودات الإبداعية في مجمع صيدال والمتمثلة في الاستثمار في كل من البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري كمتغيرات مستقلة، مع المؤشرات الاقتصادية لعملية التغيير في صيدال والمتمثلة في كل من الحصة السوقية ورقم الأعمال وعدد المنتجات الجديدة بصيدال وقيمه

السوقية وكذا صادراته من الدواء والتي يفترض أن تتزايد كلما زاد الاستثمار في المجالات سابقة الذكر، ومع الواردات من الدواء بالجزائر كذلك والتي يفترض أن تتناقص كلما زاد الاستثمار في المجالات سابقة الذكر، كمتغيرات تابعة في شكل نموذج رياضي، وتم اختباره إحصائيا للحكم على قبوله أو رفضه، سيتم في هذا المطلب تحليل نتائج الاختبار والحكم على مصداقية الفرضيات التي تم صياغتها مسبق.

أولا. تحليل نتائج الاختبار: من أجل رفض أو قبول الفرضيات الموضوعية لا بد من تحليل نتائج الاختبارات الإحصائية والبحث عن أسباب حدوثها بهذا الشكل من الناحية الاقتصادية.

1/ تحليل نتائج اختبار العلاقة بين الحصة السوقية لصيدال والمجهودات الإبداعية: أخذت معادلة الحصة السوقية في علاقتها مع كل من البحث والتطوير، المعرفة ورأس المال البشري الشكل الخطي التالي:

$$PMt = 0.129 - 4,728E-011 RDt + 1,048E-010 Cont - 3,970E-010 CHt.$$

توضح المعادلة وجود علاقة عكسية بين الحصة السوقية وكل من البحث والتطوير ورأس المال البشري، فيما كان من المفترض أن تكون العلاقة طردية بينها، حيث توضح العديد من الدراسات الاقتصادية في الدول المتقدمة أنه كلما زاد الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير وكذا الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة زادت الاكتشافات العلمية وبالتالي تطبيقاتها على مستوى هذه الأخيرة في شكل تحسينات في طرق الإنتاج أو على مستوى المنتج النهائي لها، أو في شكل منتج جديد تماما يفتح لها أسواقا جديدة وبالتالي رفع حصتها السوقية، وإن أي خرق لهذه القاعدة يعد استثناء إما بسبب عدم كفاية الاستثمار في البحث والتطوير، أو لوجود مؤسسات منافسة دخلت السوق بمنتج جديد جذريا اسحوذ على جزء من حصص بقية المؤسسات، وبإسقاط هذا التحليل على حالة مجمع صيدال فإن تفسير تناقص حصته بالسوق يعود للسبب الأول، فبالرغم من تزايد وتيرة هذه الاستثمارات إلا أنها لم تبلغ المدى الذي يمكنها من رفع حصتها السوقية أو على الأقل ثباتها فأخذت في التناقص المستمر، فبعد أن بلغت 12% سنة 2001 انخفضت إلى أكثر من النصف سنة 2012، ولأن مجمع صيدال يمارس المنافسة الاحتكارية في السوق الوطنية للدواء فإنه لا وجود لمنتجين أكبر منه خبرة في هذا المجال ليقدموا منتجات جديدة جذريا تنقص من حصته بالسوق، بل يمكن نسب هذا التناقص إلى التزايد في الواردات من الأدوية التي تحتاجها السوق المحلية والتي تتميز بالتصاعد المستمر في قيمتها.

بالمقابل فإن المعادلة توضح أن هناك علاقة طردية بين كل من الحصة السوقية والاستثمار المعرفي بصيدال، وهذا ما يتطابق مع الشكل المفترض اقتصاديا أي أنه كلما زاد الاستثمار المعرفي كلما زاد الإرث المعرفي بالمؤسسة وكذا زادت إمكانية ابتكارها لمعارف جديدة تمكنها من تطوير منتجاتها وبالتالي حصص أكبر بالسوق، إلا أن هذا لا يتطابق واقع مجمع صيدال، إذ هذا التناسب الطردي بين الحصة السوقية والاستثمار في البحث والتطوير لا يعود إلى تزايد وتيرة الاستثمار المعرفي بل العكس، إذ أن المتمتع في نسب الحصة السوقية لصيدال يجدها في تناقص، وهذا يعني أن هذا الارتباط الطردي بينها وبين الاستثمار المعرفي يعود إلى تناقص وتيرة هذا الأخير ودليل ذلك عدم معنويتها الإحصائية، وهذا راجع إلى اقتصر

مجمع صيدال على التكوين للحصول على معارف جديدة بشكل نظامي، إضافة إلى بعض المحاولات المحتشمة للحصول على المعرفة من مصادر أخرى كالتراخيص والبراءات، والتي لا تملك عنها المؤسسة بيانات نظامية وبشكل سنوي يمكن من إدراجها بالنموذج.

2/ تحليل نتائج اختبار العلاقة بين رقم الأعمال والمجهودات الإبداعية بصيدال: أخذت معادلة رقم أعمالها في علاقتها مع كل من البحث والتطوير، المعرفة ورأس المال البشري الشكل الخطي التالي:

$$CA_{t1} = 1156304286 + 6,273Rdt - 1,632Cont + 47,259 Cht.$$

توضع المعادلة أعلاه وجود علاقة طردية بين رقم الأعمال وكل من الاستثمار في البحث والتطوير ورأس المال الفكري، وهذا ما يتماشى مع الشكل الاقتصادي لهذه العلاقة، إذ أن الاهتمام أكثر بالاستثمار في البحث والتطوير وكذا المورد البشري باعتبارهما متلازمين إذ لا جدوى من الاستثمار التقني ما لم يسند بموارد بشرية ذات مهارة عالية تحقق الاستغلال الأمثل لهذا الأخير، مما ينعكس على جودة المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة تستميل المستهلك أكثر وتدفعه لاقتنائها مما يرفع من رقم أعمال المؤسسة، وتبين الاختبارات الإحصائية صحة هذه العلاقة نسبيًا، بالمقابل فإن علاقة عكسية تربط الاستثمار المعرفي برقم الأعمال عكس الشكل المفترض لهذه العلاقة، إذ يفترض وجود علاقة طردية بين الاستثمار المعرفي ورقم الأعمال باعتبار المعرفة سواء الصريحة أو الضمنية الركيزة الأساسية لكل نجاح في المؤسسات الاقتصادية، إذ أن حيازة معارف جديدة تعمل على توسيع وتنويع وجود وتميز تشكيلة المنتجات من خلال مساهمتها في إدخال تحسينات على طرق الإنتاج والمنتجات على حد سواء، مما يزيد من ولاء العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد وبالتالي الرفع من رقم الأعمال، وبإسقاط هذا التحليل على وضعية صيدال فإن استثماره المعرفي لا يفسر حتى التغيير في رقم الأعمال، وهذا راجع أولاً لعدم كفاية الاستثمار في عمليات التكوين بما يكفي لإثراء المخزون المعرفي لدى الأفراد مما ينعكس سلباً على أداءهم وإنتاجيتهم وقدراتهم الابتكارية وبالتالي على رقم الأعمال، إضافة لاعتماد صيدال على مصادر قليلة وغير منتظمة للحصول على المعارف الجديدة واستغلالها، وهذا نتيجة عدم وجود ثقافة أو إدراك كافي لدى القيادات بمدى أهمية رأس المال المعرفي في الرفع من ربحية المؤسسة، وبالتالي لم يتم وضعها ضمن الأولويات الاستراتيجية بالمجمع.

بينت نتائج الاختبارات الإحصائية عدم مصداقية المعلمة الخاصة بالاستثمار المعرفي بالمقابل يحقق المتغيرين المتبقيين نتائج إيجابية نسبيًا، مما أدى إلى حذف هذا المتغير من معادلة رقم الأعمال للحصول على نتائج أفضل، وكانت المعادلة الجديدة من الشكل التالي:

$$CA_{t2} = 1104365418 + 6,275Rdt + 47,113 Cht.$$

حيث تأخذ بالحسبان البحث والتطوير ورأس المال البشري كمتغيرين مستقلين، أين يفسر التغيير في قيمة الاستثمار في رأس المال البشري التغيير الحاصل في رقم أعمال صيدال، عند مستوى ثقة 95 % ، بينما يفسره التغيير في الاستثمار في البحث والتطوير عند مستوى ثقة 74 % ، ولأن هذه المعادلة أعطت نتائج إيجابية سواء على مستوى الاختبارات من الدرجة الأولى أو الثانية، تم قبولها مع التحفظ حول مستوى الثقة

في معلمة البحث والتطوير، ومن نتائج اختبار هذه المعادلة اتضح أن الاستثمار المعرفي بالكاد يفسر التغيير في رقم أعمال صيدال، وأن هذا الأخير مفسر بدرجة أكبر من طرف التغيير في الاستثمار في رأس المال البشري، أي أن صيدال تعتمد أكثر على مواردها البشرية في رفع رقم أعمالها، وهذا ما تؤكدته نتائج اختبار المعادلة الثالثة والتي أخذت الشكل التالي:

$$Cat_3 = 1114743014 + 52,706Cht.$$

أين تم حذف المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في البحث والتطوير نتيجة انخفاض مستوى الثقة في نتائجه وبأخذ بالحسبان رأس المال البشري كمتغير مستقل وحيد، وقد حققت هذه المعادلة اختبارات إيجابية أدت إلى قبولها عند مستوى ثقة 95%.

3/ تحليل نتائج اختبار العلاقة بين الواردات من الدواء بالجزائر والمجهودات الإبداعية بصيدال: أخذت معادلة الواردات في علاقتها مع كل من البحث والتطوير، المعرفة ورأس المال البشري الشكل الخطي التالي:

$$Impt = -5905253664 + 964,882Rdt - 1249,869Cont + 335,608 Cht.$$

توضح المعادلة وجود علاقة طردية بين واردات الجزائر من الدواء وكل من البحث والتطوير ورأس المال البشري، فيما كان من المفترض أن تكون علاقة عكسية، إذ أنه يفترض أنه كلما زاد الاستثمار في البحث والتطوير وكذا رأس المال البشري، انعكس هذا على تحسين جودة المنتجات الوطنية من الدواء ومنتجات صيدال بالخصوص باعتباره المنتج الأول للدواء بالجزائر، وكذا توسع تشكيلة منتجاته بإضافة منتجات جديدة، وبالتالي إثراء السوق الوطنية أكثر وتحفيز المستهلك النهائي لاقتناء الأدوية الوطنية أكثر وبالتالي انخفاض فاتورة الدواء بالجزائر.

بالمقابل فإن معادلة الواردات من الدواء توضح وجود علاقة عكسية مع الاستثمار المعرفي وهذا لا يتناقض مع الشكل المفترض لهذه العلاقة، إذ أن الاستثمار المعرفي يعمل على حيازة معارف جديدة من مختلف مصادرها ما من شأنه رفع القدرات الجوهرية بالمؤسسة واكتساب مهارات جديدة تعمل على رفع إنتاجية العمال وقدراتهم الابتكارية وبالتالي توسيع تشكيلة المنتجات ما من شأنه خفض فاتورة الاستيراد، إلا أن هذا لا ينطبق على حالة مجمع صيدال، إذ أن هذا التناسب العكسي بين الواردات من الدواء والاستثمار المعرفي لا يعود إلى تزايد وتيرة الاستثمار في جلب وابتكار المعارف الجديدة، بل بالعكس مما يفسر التزايد المستمر في فاتورة الاستيراد، وهذا ما يؤكد اختبار المعنوية الاحصائية لمعلمة الاستثمار المعرفي.

4/ تحليل نتائج اختبار العلاقة بين عدد المنتجات الجديدة والمجهودات الإبداعية بصيدال: أخذت معادلة عدد المنتجات الجديدة في علاقتها مع كل من البحث والتطوير، المعرفة ورأس المال البشري الشكل الخطي التالي:

$$NPt = -19,871 - 2,997E-007RD + 8,559E - 007Cont + 2,778E-007Cht.$$

تبين المعادلة أعلاه وجود علاقة عكسية بين الاستثمار المعرفي والبشري وفي البحث مع عدد المنتجات الجديدة، وهذا ما يتناقض مع الشكل الاقتصادي المفترض لهذه العلاقة، إذ أنه من المفروض أن يتناسب الاستثمار في البحث والتطوير وكذا المعرفة طردا مع عدد المنتجات الجديدة، وكل تناقض مع هذا المنطق يعد ضربا من عدم التوازن والخلل في ميكانيزمات العمل المعرفي والبحثي وكذا عدم كفاية الاستثمارات في هذه المجالات، إذ أن ابتكار منتجات جديدة قائم أساسا على كثافة المعرفة وتوظيفها في نشاطات البحث والتطوير،

وبالتالي فإن ما يفسر هذه العلاقة العكسية بين هذه المتغيرات بمجمع صيدال يعود أساسا لعدم كفاية الاستثمار في مجال البحث والتطوير إذ لا تتعدى نسبتها 1.5 % من رقم أعماله، وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة مع المعدلات الجارية بالمؤسسات العالمية، إضافة إلى اقتصاره على التكوين في حيازة المعارف الجديدة. بالمقابل فإن هناك علاقة طردية تظهر بين عدد المنتجات الجديدة والاستثمار في رأس المال البشري، وهذا يتماشى مع العلاقة الحقيقية بين المتغيرين إذ أنه يفترض أن يتناسب الاستثمار في رأس المال البشري طردا مع عدد المنتجات الجديدة باعتباره الركيزة الأساسية والمورد الرئيسي والأكثر فعالية بالمؤسسة فكما زاد الاهتمام به وتحفيزه ماديا ومعنويا كلما كان أكثر ولاء للمؤسسة، وكذا اطمئنانه على الجانب المادي من حياته، مما ينعكس إيجابا على زيادة قدرته الابتكارية وتقديم أفكار جديدة تترجم بطرق الإنتاج وكذا منتجات نهائية جديدة، إلا أن هذه العلاقة بالرغم من إيجابيتها إلا أنها غير معنوية إحصائيا، وبالتالي فإن التغيير في الاستثمار البشري لا يفسر التغيير في عدد المنتجات الجديدة بمجمع صيدال، إلا أن هذه السلبية في المعنوية الإحصائية في الواقع لا يعود سببها لعدم وجود علاقة طردية حقيقية بين هذين المتغيرين بقدر ما يمكن تفسيره بعدم كفاية الاستثمار في المورد البشري، إذ لم يبلغ هذا الأخير القدر الذي ينعكس إيجابا على عدد المنتجات الجديدة.

5/ تحليل نتائج اختبار العلاقة بين القيمة السوقية والمجهودات الإبداعية بصيدال: أخذت معادلة القيمة السوقية في علاقتها مع كل من البحث والتطوير، المعرفة ورأس المال البشري الشكل الخطي التالي:

$$TBt = 593,671 + 3,491E - 006RDt - 5,673E - 006Cont - 2,080E - 006 Cht.$$

تبين معادلة القيمة السوقية لصيدال وجود علاقة عكسية بين هذه الأخيرة وكل من الاستثمار المعرفي والبشري، وهذا ما يتنافى مع الشكل الاقتصادي المفترض لهذه العلاقة، إذ أنه يفترض وجود علاقة إيجابية بينها، فإن الاستثمار المعرفي والبشري ينعكسان إيجابا على السمعة الاقتصادية للمؤسسة من خلال جودة منتجاتها وتنوعها، وبالتالي على ملاءتها المالية مما يستقطب المساهمين لشراء أسهمها وبالتالي الرفع من قيمة هذه الأخيرة والتي تعبر عن القيمة السوقية للمؤسسة، بدليل أن أحد أساليب قياس رأس المال الفكري والمكون أساسا من رأس المال المعرفي والبشري، من خلال حساب الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة والقيمة الدفترية المقابلة لها، فكما ارتفعت القيمة السوقية ارتفعت قيمة رأس المال الفكري والعكس، وهذا ما لا ينطبق على صيدال إذ أن التغيير في الاستثمار في رأس المال المعرفي والبشري لا يفسران التغيير في القيمة السوقية بصيدال إحصائيا واقتصاديا، فبالرغم من الوتيرة المتزايدة للاستثمار البشري والمعرفي، إلا أن القيمة السوقية لصيدال في تناقص مستمر نسبيا، ويعود هذا لعدم كفاية هذه الاستثمارات، فبالرغم من وتيرتها المتصاعدة، إلا أنها لم تبلغ المدى الذي يرفع من القيمة السوقية لصيدال.

بالمقابل توضح المعادلة وجود علاقة طردية بين الاستثمار في البحث والتطوير مع القيمة السوقية لصيدال، وهذا ما يتماشى مع الواقع الاقتصادي، إذ أنه كلما أنفقت المؤسسة أكثر على نشاطات البحث

والتطوير كلما أمكن الرفع من كفاءة عمليات الإنتاج وجودة المنتجات وابتكار منتجات جديدة مما يعطي المساهمين انطبعا جيدا حول ملاءة المؤسسة وبالتالي إقدامهم على اقتناء أسهمها، مما يرفع من قيمة هذه الأخيرة والتي تعبر عن القيمة السوقية لأي مؤسسة، إلا أن هذا التحليل لا ينطبق على صيدال بالرغم من إيجابية العلاقة بين التغيير في الاستثمار في البحث والتطوير والتغيير في القيمة السوقية، فإن هذا التناسب الطردي ناتج عن الوتيرة المتناقصة للتغيير في الإنفاق على البحث والتطوير مما أدى إلى تناقص القيمة السوقية لصيدال، وهذا ما تؤكد اختبارات المعنوية السلبية لهذه العلاقة والتي تبين عدم تفسير الأول للثاني.

6/ تحليل نتائج اختبار العلاقة بين صادرات الدواء والمجهودات الإبداعية بصيدال: أخذت معادلة صادرات الدواء بصيدال في علاقتها مع كل من البحث والتطوير، المعرفة ورأس المال البشري الشكل الخطي التالي:

$$Ex_t = 68908305 + 0,529Rdt - 0,370Cont - 0,588CHt.$$

إن علاقة سلبية تربط بين الصادرات من الدواء بصيدال وكل من الاستثمار المعرفي والبشري، وهذا ما يتنافى مع الواقع الاقتصادي، إذ يفترض أن تكون العلاقة طردية بينها، فإن أي زيادة في الاستثمار لحيازة معارف جديدة والاستثمار في رأس المال البشري للرفع من كفاءته ومهاراته وفي توفير التحفيز الملائم للابتكار يعمل على تحسين جودة المنتجات وتنوعها وتميزها، ينعكس على ارتفاع الطلب الخارجي عليها وبالتالي ارتفاع صادراتها، فبالرغم من محاولات صيدال الاستثمارية في مجال المعرفة والمورد البشري إلا أن صادراتها في تذبذب مستمر مع ميول للانخفاض، وهذا ما يعكس عدم إدراك صيدال لأهمية رأس المال الفكري في تحسين صورتها دوليا مما ينعكس سلبا على مخصصاتها للاستثمار فيه وبالتالي ضعف صادراتها. بالمقابل فإن علاقة إيجابية تربط بين صادرات الدواء ونفقات البحث والتطوير، وهذا حقيقي إذ أنه على مستوى مراكز البحث والتطوير تتم عملية التحسين المستمر التي من شأنها الارتقاء بجودة منتجات المؤسسة إلى العالمية مما يزيد من الطلب الدولي عليها وبالتالي زيادة الصادرات منها، إلا أن هذا لا يتطابق مع حالة صيدال إذ أن هذا التناسب الطردي ناتج عن عدم كفاية ميزانية البحث والتطوير مما انعكس على تذبذب صادراتها وهذا ما تؤكد الاختبارات الإحصائية السلبية لهذه العلاقة.

من التحليل السابق يتضح أن الاستثمار في رأس المال البشري والبحث والتطوير في صيدال بالكاد يفسر التغيير في رقم أعماله، بعيدا عن إمكانية قدرتها على التأثير الإيجابي والفاعل في تحقيق المؤشرات الاقتصادية الأخرى للتغيير الناجح، والمتمثلة في رفع الحصة السوقية وعدد المنتجات الجديدة والقيمة السوقية والصادرات من الدواء وكذا خفض فاتورة الدواء، بينما لا تشارك الاستثمارات المعرفية في تحقيق أي منها.

ثانيا. تقييم الفرضيات: من نتائج الاختبارات الإحصائية والتحليل الاقتصادي يمكن الحكم على فرضيات الدراسة كما يلي:

يتم قبول الفرضية الأولى وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الحصة السوقية والتغيير في الاستثمارات الإبداعية بصيدال، حيث تم رفض الفرضيات الفرعية لها وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في كل من البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري والحصة السوقية. يتم رفض جزئي للفرضية الثانية وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في رقم الأعمال والتغيير في الاستثمارات الإبداعية بصيدال، حيث تم قبول الفرضية الفرعية الأولى والثالثة لهذه الفرضية وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في كل من البحث والتطوير ورأس المال البشري إلا أنها مقبولة على مستوى الفرضية الفرعية الثانية، إذ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في رقم الأعمال بصيدال والتغيير في الاستثمار المعرفي.

يتم قبول الفرضية الثالثة وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الواردات من الدواء والتغيير في الاستثمارات الإبداعية بصيدال، حيث تم رفض الفرضيات الفرعية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري مع الواردات من الدواء.

يتم قبول الفرضية الرابعة وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في عدد المنتجات الجديدة والتغيير في الاستثمارات الإبداعية بصيدال، حيث تم رفض فرضياتها الفرعية، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار المعرفي والبشري والبحث والتطوير وعدد المنتجات الجديدة بصيدال.

يتم قبول الفرضية الخامسة وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في القيمة السوقية والتغيير في الاستثمارات الإبداعية بصيدال، حيث تم رفض فرضياتها الفرعية، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار المعرفي والبشري والبحث والتطوير والقيمة السوقية بصيدال.

يتم قبول الفرضية السادسة وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الصادرات من الدواء والتغيير في الاستثمارات الإبداعية بصيدال، حيث تم رفض فرضياتها الفرعية، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار المعرفي والبشري والبحث والتطوير وصادرات الدواء بصيدال.

بالتالي يمكن القول أن الفرضية الأساسية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير في الاستثمارات الإبداعية بصيدال والتغيير في المؤشرات الاقتصادية للتغيير الناجح مقبولة باستثناء المؤشر الخاص برقم الأعمال إذ تفسره الاستثمارات في البحث والتطوير وكذا رأس المال البشري، أي أن الجهود الإبداعية بصيدال لا ترقى إلى تحقيق المؤشرات الاقتصادية للتغيير إلا على مستوى رقم أعمالها وبشكل متواضع إذ أنه لا يرقى لرفع حصتها السوقية، بل إن وتيرة التزايد في رقم أعمال صيدال أقل من وتيرة التغيير في سوق الدواء إجمالاً مما يفسر انخفاض حصتها السوقية وهذا ما ينعكس سلباً على باقي المؤشرات.

يعد النظام الوطني للابتكار بالجزائر حديث النشأة نتيجة لخروجها من مرحلة انتقالية أعادت بعدها ترتيب أولوياتها، إلا أنه في الآونة الأخيرة استدركت الدولة هذا حيث وضعت إشكالية البحث والتطوير ضمن أولوياتها في مختلف المجالات، بالرغم من ذلك فإن قصورا كبيرا يسجل على مستوى مدخلات هذا النظام، من حيث الكم والكيف، حيث تنشط بالجزائر مراكز بحث وتطوير عامة وخاصة، أكاديمية ومتخصصة، إلا أنها تعمل بمعزل عن بعضها، مما يعيق حركية مشاركة المعرفة العلمية والنظرية، إضافة إلى غياب شبه تام لمراكز البحث والتطوير على مستوى المؤسسات الاقتصادية بالرغم من أهميتها في دفع عجلة النمو. بالرغم من ملاءة المركز المالي للجزائر، إلا أن النسبة من الناتج المحلي الخام الموجهة لنشاطات الإبداع والبحث والتطوير ضعيفة جدا مقارنة مع باقي الدول سواء العربية أو الأفريقية، ولا مجال للمقارنة مع الدول المتقدمة، إذ لا تتعدى 1%.

إن تطورا هائلا حدث في الآونة الأخيرة في حجم رأس المال البشري في المنظومة الوطنية للعلم والتكنولوجيا من أساتذة وطلبة باحثين، إلا أن لا جودة التأطير وغياب المتابعة الجدية حال دون الحصول على المخرجات المتوقعة، نتيجة لغياب التواصل الحقيقي بين الجامعة والنسيج الصناعي بالجزائر بالرغم من المساعي المبذولة لتحقيق ذلك، بالمقابل فإن مقارنة بسيطة بين مدخلات النظام الوطني للابتكار ومخرجاته تبين أن نسبة هذه الأخيرة من المدخلات تعد ضئيلة جدا سواء من حيث المنشورات العلمية المحلية أو الدولية، أو من حيث براءات الاختراع المودعة أو الممنوحة أو من حيث المنتجات أو التكنولوجيا الجديدة.

من أهم معضلات الإبداع بالجزائر غياب التفاعل والعمل المشترك بين عناصر النظام الوطني للابتكار، وبالتالي قطيعة بين النظام الاقتصادي ومنظومة العلم والتكنولوجيا، مما يعيق مشاركة المعرفة وتطبيقها، وبالتالي إعاقة عملية ابتكار معارف جديدة، وافتقار الإرث المعرفي العلمي والعملية لدى الأفراد والمؤسسات. تعد صناعة الدواء من أكثر الصناعات ديناميكية وتنافسية وربحية، نتيجة لما تتميز به سوق الدواء، عن غيرها من حيث التزايد المستمر للطلب على الدواء، مما يجعل هذا القطاع أكثر جاذبية عن غيره، وقد استفادت المخابر العالمية من خصائص سوق الدواء بحيث حققت نجاحا كبيرا من الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير، جعلت منها رائدة في صناعة الدواء، إلا أن الأمر ليس نفسه بالنسبة للجزائر، حيث لا تزال هذه الأخيرة تعاني مشكلة عدم القدرة على التغطية الذاتية للسوق المحلية للدواء وتغطي هذا العجز المقدر ب70% من خلال الاستيراد، دون الحديث عن حصة الفرد من الإنفاق على الصحة التي تعد متدنية جدا مقارنة مع باقي الدول، مما يبين عجز الدولة على توفير التغطية الصحية الكافية لسكانها، ويعزى هذا إلى نقص الاهتمام بنشاطات البحث والتطوير والإبداع في مجال صناعة الدواء والتي من شأنها تغيير هذا الوضع، لا سيما وأن الناشط الوحيد الذي يعنى بنشاطات البحث والتطوير في صناعة الدواء وهو مجمع صيدال بالرغم من اقتصاره على تطوير الأدوية الجنيسة، حيث ينشط باقي المتعاملين وهم خواص وأجانب في مجال الاستيراد، أو التصنيع في مراحلها الأخيرة.

إن أهم الحلول لهذه الإشكالية التي يبدو أنه من الصعوبة بما كان حلها محليا، هو تحقيق الاندماج بين دول المغرب، من أجل تحقيق التكامل العلمي والبحثي والإنتاجي، وحتى التموين من المادة الأولية الأساسية لصناعة الدواء، ويعد هذا التكامل البوابة إلى صناعة دواء مغاربية ضخمة تغني عن الحاجة لاستيراد الدواء على المدى القصير والمتوسط، وعن التبعية الغربية للمادة الفعالة لصنع الدواء على المدى الطويل.

سبقت الإشارة أن مجمع صيدال يعد الناشط الوحيد في مجال البحث والتطوير في صناعة الدواء، كما أنه المؤسسة الأكثر حيابة لبراءات الاختراع بالجزائر مما جعله محل اختيار للدراسة الميدانية لموضوع البحث، وقد بينت هذه الدراسة من خلال عمليات الاختبار الإحصائية التي أجريت، أن صيدال تتبنى الإبداع كمدخل لإدارة التغيير وتحقيق عوامل النجاح الحرجة لهذا الأخير، وذلك من خلال تبنيه لمفهوم الإدارة بالإبداع، أي أنها تتبنى الإبداع كأسلوب في ممارساتها الإدارية، وكذا مفهوم الإدارة الإبداعية للمعرفة ورأس المال البشري، كما تتبنى صيدال إستراتيجية الإبداع التكنولوجي لتطوير منتجات جديدة، كما توضح الاختبارات أن تبني الإبداع بصيدال من شأنه خفض مقاومة التغيير من طرف الأفراد وتغيير مسارها لصالح المجمع.

بالمقابل فإن نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين مؤشرات الإبداع والمؤشرات الاقتصادية للتغيير بينت أن مؤشرات الإبداع بصيدال والمتمثلة في الاستثمار المعرفي والاستثمار في نشاطات البحث والتطوير وكذا الاستثمار في رأس المال البشري، لا تفسر التغير في المؤشرات الاقتصادية للتغيير، المتمثلة في كل من الحصة السوقية وعدد المنتجات الجديدة والقيمة السوقية والصادرات من الدواء وخفض الواردات من الدواء، ولا تعدو عمليات الاستثمار في الإبداع بصيدال لتفسر التغير في رقم الأعمال فحسب، من خلال الاستثمار في البحث والتطوير والاستثمار البشري، بينما يبقى الاستثمار المعرفي غير قادر على تفسير التغير في أي من المؤشرات الستة، لا لعدم وجود هذه العلاقة، وإنما لعدم كفاية هذه الاستثمارات، وعدم بلوغها المستوى الذي يجعلها تصنع التغيير في المسار الإيجابي للمؤشرات الاقتصادية للتغيير.

الختامة

الخاتمة:

لا يختلف اثنان حول أهمية الإبداع بمختلف مداخله واتجاهاته، إذ أنه الركيزة الأساسية لنجاح منظمات الأعمال في العصر الحالي، وأنه المصدر الأول للتطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم اليوم، والرفاهية التي تعيشها البشرية أكثر من أي وقت مضى، لا سيما أمام التطور الكبير الذي حققته صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي كان لها الفضل في تسريع عجلة النمو في القطاعات الأخرى، والتطور التكنولوجي الهائل والسريع بها، مما يوضح ضرورة تبني الإبداع كمدخل لإدارة التغيير ولتحقيق عوامل نجاحه بالمؤسسات الاقتصادية باعتبار هذه الأخيرة اللبنة الأساسية للتطور الاقتصادي في أي بلد.

بعيدا عن العشوائية والصدفة والروتين، تحتاج المؤسسات الاقتصادية إلى أساليب إبداعية تواجه بها التحولات المضطربة في بيئة الأعمال، ولعل أول ما تحتاجه في هذا المجال هو تغيير النظام الإداري الذي تتبناه، إذ لم يعد للأساليب الإدارية التقليدية حاجة أمام التطور الهائل في أساليب الإدارة الحديثة، التي أكثر ما يميزها المشاركة في اتخاذ القرار ومرونة التنظيم وعمل الفريق والشفافية.

لقد انتقل مفهوم المعرفة من مجرد كونها موردا لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل، إلى كونها أصلا وموردا استراتيجيا يحقق للمؤسسات الاقتصادية ميزات تنافسية مستدامة، ويمكنها ليس من مجابهة التغيير والتكيف معه فحسب، بل من صنع التغيير نفسه، وبلوغ الريادة في مجال نشاطها، وبالتالي فإن أسلوب إدارة هذا المورد أو الأصل يجب أن يكون في مستوى أهميته، بعيدا عن الإدارة التقليدية للمعرفة، إذ يتطلب الأمر إدارة ابتكارية تهدف في المقام الأول إلى إرساء الأطر والأساليب والعمليات التي تمكن من ابتكار المعرفة الجديدة باستمرار، وإيجاد مداخل لتطبيقها ونشرها وتعظيم المنفعة منها، مما يمكن من ابتكار معارف أخرى جديدة، وبالتالي تحقيق مفهوم رسمة المعرفة، وإثراء الإرث المعرفي للمؤسسة، مما يؤمن لها البقاء والاستمرار بقوة في بيئة سريعة التغير والتحول.

لا يمكن التأمل في نجاح مساعي التغيير إن لم تتغير النظرة السائدة حول أهمية المورد البشري في هذه العملية، فلا يكفي إعلامه بالتغيير وتوجيهه إلى أساليب العمل الجديدة وتأهيله للقيام بالسلوكيات الجديدة التي يفرضها التغيير، بل يجب اعتباره رأسمال وأصل يجب تعظيم المنفعة منه واستثماره، لا تكلفة يجب تقليصها أقصى ما يمكن، مما يستوجب إعادة نظر معمقة في أساليب إدارة هذا الأصل بدءا من كيفية التخطيط للاحتياجات منه وصولا إلى كيفية التخطيط للمسار المهني الذي سيتدرج فيه، إضافة إلى ضرورة إشراكه في عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة عملية التغيير ونشر ثقافة التفكير الإبداعي وتحفيز المبدعين ماديا ومعنويا.

لا يكتمل البرنامج التغييرى دون مقاربة تكنولوجية تقوم على الإبداع التكنولوجي وإدارة كفاءة للموارد التكنولوجية بالمؤسسة، ولعل أهم من ذلك كله أن تتبنى المؤسسة مقاربة مزدوجة تجمع بين الإبداع الجذري والإبداعي التحسيني، حيث يحقق لها الأول مزايا المتحرك الأول، بينما يحقق لها الثاني الاستمرارية في حيازة عوائد في الفترة الفاصلة بين كل إبداع جذري وآخر، محققة مفهوم المؤسسة المبدعة.

يعد القطاع الصيدلاني من القطاعات الأكثر جاذبية، لما يتميز به من خصوصية من حيث زيادة الطلب على المنتجات الصيدلانية عموماً وعلى الدواء بالخصوص، مما دفع المخابر العالمية بالاستثمار في نشاطات البحث والتطوير لابتكار وتطوير الأدوية مما مكنها من تحقيق الريادة في هذا المجال. مما أدى إلى إحداث فجوة بينها وبين المخابر والمؤسسات المصنعة للدواء بالدول النامية عموماً والعربية بالخصوص، مما أدى إلى ضرورة التفكير في الاندماج فيما بينها للخروج من مشكلة التبعية الغربية لهذه المادة الحيوية.

يتخذ مجمع صيدال موقع الرائد في الصناعة المحلية للدواء، مما يعبر على الجهود المبذولة من حيث تطوير منتجات جديدة بالجودة والسعر المناسبين مقارنة مع باقي المتدخلين، بالرغم من هذا فإن مجمع صيدال لا يغطي سوى 7% في المتوسط من السوق المحلية للدواء، مما يستدعي إعادة نظر معمقة في أساليب العمل بالمجمع من جهة، وتبني استراتيجية إبداعية شاملة تمكنه من تحقيق حصص سوقية أكبر وتغطية أقوى للطلب المحلي على الدواء، وفتح آفاق للتجارة الدولية.

تتفق عينة الدراسة المكونة من مجموعة من الإطارات العاملة في الإدارة العامة للمجمع، على أن هذا الأخير يتبنى الإبداع كمدخل لإدارة التغيير بمختلف اتجاهاته ومداخله، بينما تؤكد الدراسة القياسية بأن مجهودات الإبداع بصيدال قادرة فقط على رفع رقم أعماله، بينما لا تزال عاجزة عن تحقيق المؤشرات الاقتصادية للتغيير والمتمثلة في رفع الحصة السوقية، والتقليص من الواردات من الدواء وبالمقابل الرفع من الصادرات منه، وكذا رفع القيمة السوقية وعدد المنتجات الجديدة المطورة، مما يستدعي ضرورة تطوير رؤية أكثر عمقا وطموحا، ولعل البرنامج التطويري المزمع تنفيذه للفترة 2011-2014، يحقق ذلك.

النتائج والاقتراحات: من أهم النتائج التي يمكن استخلاصها من هذه الدراسة ما يلي:

- يعبر التغيير عن عملية مخططة ومستمرة قائمة على الشمولية والنظم المفتوحة، تتضمن الانتقال من وضعية مرفوضة إلى أخرى مرغوبة، ويهدف إلى تحقيق التكيف ورفع الأداء وتنمية القدرة على الابتكار.
- يفترض في إدارة التغيير أن تكون هادفة وفعالة ورشيقة وتشاركية، قادرة على التكيف مع الأحداث وحتى صنعها، تحافظ على نسيج العلاقات الاجتماعية المتواجدة وتحقق التوافق بين احتياجات مختلف القوى، تحافظ على الشرعية القانونية والأخلاقية وتحقق قيما مضافة، وتتبنى مفهوم التحسين المستمر.
- تهدف إدارة التغيير إلى التحرر من القيود التي تفرضها الحالة القائمة وتحسين أداء المنظمة وتحقيق ثقافتها، وإعادة بناء قوى الفعل فيها للتكيف مع العالم الخارجي وتوقع التغيير والتخطيط له بدل انتظاره.
- يجد التغيير مقاومة تختلف حدتها ومصدرها، تتوقف على خبرة متخذي القرار والوعي بأهمية التغيير، وكذا حجم الضغوط التي تمارسها قوى التغيير، والمرحلة التي بلغها هذا الأخير.

- يستلزم نجاح برنامج التغيير وجود قائد بصفات إدارية وقيادية، يتصف بالواقعية والتواصل والموضوعية، إضافة إلى الرؤية السليمة وإدراك الذات وكذا التفكير الابتكاري وديناميكية الأهداف، وبعد النظر والتحكم في التعقيد، إضافة إلى القدرة على التحكم في الوقت والإدارة الواعية للتكاليف مما يمكنه من مواجهة التغيير.

- إن أي مدخل للتغيير يجب أن يحقق مجموعة عوامل لنجاحه أهمها تطوير رؤية جديدة، تطوير الكفاءات، وتحقيق الاتصال والمشاركة، والتحفيز للتغيير.

- لأجل بلوغ مخرجات إبداعية لعملية التغيير، لابد من وجود إدارة مختلفة قائمة على الإبداع، أي النظر للمشكلات الإدارية والفنية بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة لتفاعلات الفرد والمنظمة والمجتمع لتحقيق التطور، إذ أنها توفر إطاراً من العمل الفردي والجماعي تسوده ثقافة وقيم وسلوكيات تقوم على الإبداع والتفكير الإبداعي، تساهم في التحفيز على التغيير بدل مقاومته

- إذا كانت الإدارة التقليدية للمعرفة تعنى بتوجيه رصيد المنظمة من المعرفة وتحقيق رافعتها، فالإدارة الإبداعية للمعرفة، تعنى بالنشاطات والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة الجديدة واستخدامها في صناعة القرار وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي، وتشجيع القدرات البشرية لخلق المعارف الجديدة التي تساهم في إنجاح برامج التغيير.

- أصبح من الجدير التفكير جدياً في العنصر الأكثر أهمية وهو رأس المال البشري، لأنه وحده القادر على مواجهة مطالب التغيير في عصر المعرفة، ولعل تحول المنظمات إلى التعامل مع رأس المال الفكري يعد تغيراً جذرياً في حد ذاته، ويحتاج بدوره إلى التغيير في العديد من الجوانب التنظيمية المرتبطة به.

- يعد الإبداع التكنولوجي أهم أنواع الإبداع وأبلغها تأثيراً في عملية إدارة التغيير، إذ أن أي إبداع تكنولوجي يؤدي بالضرورة إلى تغييرات في باقي المجالات، ويقوم على أساس تعديل في النظام التقني للمنظمة أو جزء منه، من خلال عمليات تجديد تحسينية أو جذرية، وبالتالي فهو يحتاج إلى إدارة تتقن التعامل مع عميل مستقبلي وإدارة التناقض بين أهداف مختلف الأطراف بالمنظمة، ومواجهة إشكالياتي الأأكادة والتعقيد، وتحقيق مفهوم الإبداع عند الطلب، أي المنظمة المبدعة.

- تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم مقومات التغيير الإبداعي، إذ أنها تدخل في تكوين مختلف مصادر القيمة بالرغم من بعض مخاطرها، وتظهر أنظمة إدارة الإبداع كأهم تطبيقاتها في هذا المجال، كأنظمة دعم القرار الإبداعي، وأنظمة اليقظة التي تدعم في مجملها مراحل اتخاذ قرارات التغيير الإبداعي وكذا تنفيذه.

لقد مكنت الدراسة النظرية من تأكيدات الفرضية الأساسية للبحث والمتمثلة في كون الإبداع هو المدخل الأساسي والضروري لتحقيق الإدارة الناجحة للتغيير في أي مؤسسة اقتصادية.

أما الدراسة التطبيقية فقد مكنت من استخلاص النتائج التالية.

- ضعف النظام الوطني للابتكار، سواء من حيث مدخلاته التي تعد ضئيلة مقارنة مع دول أخرى عربية وحتى عربية وإفريقية، إضافة إلى غياب التنسيق والتفاعل والمشاركة بين عناصره، أو من حيث المخرجات التي تعد ضئيلة جداً مقارنة مع المدخلات نفسها وبالتالي لا مجال للمقارنة مع دول أخرى، ويرجع هذا القصور إلى غياب المتابعة الجدية لنشاطات الإبداع والبحث والتطوير سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، وكذا غياب التناغم بين عناصر المنظومة الإبداعية.

بينت نتائج الاختبارات الإحصائية لنتائج الاستبيان المقدم لعينة من الإطارات العاملة في الإدارة العامة لصيدال، والتي تمت خلال الدراسة الميدانية للفصل الثاني من الجزء الثالث أن:

- تتبنى صيدال الإبداع كأسلوب حديث في ممارساتها الإدارية بعيدا عن الطرق التقليدية للإدارة، ولكن بإجماع متوسط .
- تتبنى صيدال مفهوم الإدارة الإبداعية للمعرفة، بحيث توفر المناخ الملائم لابتكار معارف جديدة وتطوير استخداماتها، إلا أن ذلك بإجماع متوسط.
- تهتم صيدال بإدارة رأسمالها البشري بأسلوب إبداعي يقوم على المشاركة في اتخاذ القرار وتوفير المناخ للتفكير الإبداعي، وكذا التحفيز المادي والمعنوي، إلا أنه لا يوجد إجماع قوي على ذلك.
- تتبنى صيدال استراتيجية الإبداع التكنولوجي لتطوير منتجات جديدة وتحسين منتجاتها الحالية، ولكن بإجماع متوسط.
- تعمل صيدال على تحقيق عوامل النجاح الحرجة للتغيير والمتمثلة في تكريس مفاهيم التسيير الحديثة للتغيير كالإدارة بالمشاركة وروح الفريق والتحفيز وكذا تعزيز الاتصالات المتبادلة من أعلى إلى أسفل والعكس، وتبادل المعارف والخبرات والمهارات، وتحلي المسؤولين بصفة القائد المبتكر للتمكن من احتواء مقاومة التغيير، ولكن لا يوجد إجماع قوي على ذلك.
- هناك علاقة إيجابية بين كل من مؤشر الإدارة بالإبداع والإدارة الإبداعية لرأس المال البشري والإبداع التكنولوجي مع عوامل النجاح في إدارة التغيير، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإبداعية للمعرفة وعوامل النجاح في إدارة التغيير، أي أنها لا تدخل كمتغير مؤثر في تحقيق النجاح في إدارة التغيير بصيدال، وبالتالي فإن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الاتجاهات الإبداعية التي تتبناها صيدال وقدرتها على تحقيق عوامل النجاح الحرجة للتغيير.
- إن ترسيخ مفاهيم الإبداع بمجمع صيدال بقوة يمكنها من تحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير وخفض مقاومته، بشكل أفضل.

بينت نتائج الاختبارات الإحصائية لنماذج الانحدار المتعدد حول العلاقة بين مؤشرات الإبداع بصيدال والمؤشرات الاقتصادية للتغيير فيه، والتي تمت خلال الدراسة الميدانية للفصل الثالث من الجزء الثالث أن:

- الاستثمار في كل من البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري - بالرغم من التطور المسجل فيها- لا يفسر التغير في الحصة السوقية التي تسجل تناقصا مستمرا، فيما يفترض أن يحقق المجمع تزايدا فيها،
- الاستثمارات الإبداعية بصيدال، أي الاستثمار في كل من البحث والتطوير والمعرفة ورأس المال البشري لا تفسر التغير في واردات الجزائر من الدواء، فبالرغم من التطور المسجل في الانفاق على هذه الاستثمارات، إلا أن واردات الجزائر من الدواء في تزايد مستمر، فيما يفترض أن تحقق انخفاضا في هذه الأخيرة، هذا لا

يعني غياب هذه العلاقة، بل يعود هذا إلى عدم كفاية هذه الاستثمارات وعدم بلوغها المستوى الذي يحدث التغيير في مسار واردات الجزائر من الدواء.

- إن الاستثمار المعرفي والبشري والبحث والتطوير - بالرغم من التطور المسجل فيها- لا تفسر التغيير في عدد المنتجات الجديدة بصيدال، بحيث تحقق هذه الأخيرة تذبذبا مستمرا، فيما يفترض أن تحقق ارتفاعا.

- إن الاستثمار المعرفي والبشري والبحث والتطوير - بالرغم من التطور المسجل فيها- لا تفسر التغيير في القيمة السوقية لصيدال، بحيث تحقق هذه الأخيرة تذبذبا مستمرا، فيما يفترض أن تحقق ارتفاعا متزايدا.

- إن الاستثمار المعرفي والبشري والبحث والتطوير - بالرغم من التطور المسجل فيها- لا تفسر التغيير في صادرات صيدال من الدواء، بحيث تحقق هذه الأخيرة تذبذبا مستمرا، فيما يفترض أن تحقق ارتفاعا متزايدا.

- إن الاستثمار البشري والبحث والتطوير تفسر التغيير في رقم الأعمال بصيدال، أي أن هذه الاستثمارات حققت الهدف المتمثل في الرفع من رقم أعمال صيدال، بينما لا يفسر الاستثمار المعرفي ذلك، أي أن الجهود المعرفية بصيدال لا تساهم حتى في رفع رقم أعمالها مما يبين ضعفها، وهذا لا يعني غياب هذه العلاقة، بل على العكس فإن هذا يعود إلى عدم كفاية هذه الاستثمارات وعدم بلوغها المستوى الذي يحدث التغيير في مسار الحصة السوقية لصيدال.

عموما، يمكن القول أن الاستثمارات الإبداعية بصيدال لا تفسر التغيير في المؤشرات الاقتصادية للتغيير، عدا مؤشر رقم الأعمال إذ تفسره الاستثمارات في البحث والتطوير وكذا رأس المال البشري، أي أن الجهود الإبداعية بصيدال لا ترقى إلى تحقيق المؤشرات الاقتصادية للتغيير إلا على مستوى رقم أعمالها وبشكل متواضع، إذ أنه لا يرقى لرفع حصتها السوقية، بل إن وتيرة التزايد في رقم أعمال صيدال أقل من وتيرة التغيير في سوق الدواء إجمالا مما يفسر انخفاض حصتها السوقية مما ينعكس سلبا على باقي المؤشرات.

مما سبق يمكن تقييم فرضيات الدراسة التطبيقية كما يلي:

- قبول الفرضية الأساسية الأولى والتي تقضي بأن صيدال تتبنى مختلف التوجهات الإبداعية في إدارتها للمجمع، من خلال قبول الفرضيات الفرعية المندرجة تحتها.

- قبول الفرضية الأساسية الثانية والتي تقضي بأن صيدال تتبنى ثقافة التغيير وتعمل على تحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير.

- قبول الفرضية الأساسية الثالثة التي تقول بوجود علاقة إيجابية بين الاتجاهات الإبداعية بصيدال وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير، من خلال قبول الفرضيات الفرعية المندرجة تحتها، باستثناء الفرضية الفرعية الثالثة حول علاقة الإدارة الإبداعية للمعرفة بعوامل النجاح الحرجة للتغيير.

- قبول الفرضية الرابعة والقائلة بأن هناك علاقة بين تطوير التوجهات الإبداعية الأربعة وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير بصيدال، وبالتالي إمكانية اعتماد صيدال على الإبداع كمدخل لإدارة التغيير وخفض مقاومته في حالة نشر ثقافة الإبداع وترسيخها أكثر في المنظمة ككل وتوفير المناخ المحفز لذلك.

- رفض الفرضية الأساسية الخامسة التي تقول بوجود علاقة إيجابية بين المؤشرات الإبداعية بصيدال والمؤشرات الاقتصادية للتغيير، نتيجة رفض أغلبية الفرضيات الفرعية المندرجة تحتها، بينما تم قبول جزئي للفرضية المتعلقة برقم الأعمال، حيث توجد علاقة إيجابية بين هذا الأخير والاستثمار البشري، والبحث والتطوير، بينما لا توجد علاقة إيجابية بين الاستثمار المعرفي ورقم أعمال صيدال، وبالتالي:

لا توجد علاقة إيجابية بين المجهودات الاستثمارية لصيدال في مجال الإبداع وتحقيق التغيير الإيجابي في المؤشرات الاقتصادية للتغيير بصيدال، وأن هذه المجهودات لا تفسر إلا التغيير في رقم أعمالها وبشكل متواضع لا يرقى إلى رفع الحصة السوقية للمجمع.

من النتائج السابقة يمكن استخلاص بعض النقاط التي تعد عوامل نجاح مفتوحة والتي يمكن اعتمادها لتحقيق إدارة إبداعية للتغيير سواء على المستوى الكلي أو الجزئي:

- تعزيز وتفعيل مدخلات النظام الوطني للابتكار وتحقيق التنسيق والمشاركة بين عناصره؛
- المتابعة الجدية لنشاطات الإبداع والبحث والتطوير على المستويين الكلي والجزئي لا سيما التطبيقية بحيث تتماشى والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والثقافية بالبيئة الخارجية لتحقيق المخرجات المرغوبة لتناسب مع مدخلات منظومة الإبداع والابتكار الوطنية من جهة، ومخرجات المنظومة العالمية من جهة أخرى؛
- توجيه الأبحاث الأساسية والتطبيقية نحو الانشغالات الاقتصادية لمنشآت الأعمال وتحفيز الباحثين بالجامعات ومراكز وهيئات البحث والتطوير لتحقيق ذلك؛

- تعزيز الاستثمار في الصناعة الصيدلانية عموما وصناعة الدواء بالخصوص، من خلال توجيه نشاطات البحث والتطوير نحو الأدوية الجينية غير المتوفرة وطنيا وتوجيه جزء من الميزانية نحو الأبحاث الأساسية في الأدوية الأصلية التي من شأنها فتح آفاق جديدة لصناعة الدواء بالجزائر وخفض فاتورة استيراده؛
- تفعيل علاقات الشراكة مع المخابر العالمية من خلال تعزيز المشاركة في المعرفة الصيدلانية بدل الاكتفاء بعقود التركيب أو الجمع (le façonnage)؛

- نشر ثقافة التغيير والإبداع على مستوى مجمع صيدال خصوصا ومنشآت الأعمال عموما، لتحقيق إدارة إبداعية للتغيير والخروج من دائرة الحلول المؤقتة والعشوائية لمشكلاتها؛

- تأطير الكوادر والقيادات الإبداعية، وتعزيز الاستثمار في رأس المال الفكري لا سيما رأس المال البشري الذي من شأنه تحقيق البقاء والاستمرار لهذه المؤسسات، من خلال تحقيق التغيير الإيجابي في المؤشرات الاقتصادية للتغيير من حصة سوقية ورقم أعمال وصادرات وقيمة سوقية وغيرها؛

- نشر ثقافة المشاركة في المعرفة على مستوى الأفراد والجماعات بمختلف المستويات، وتعزيز أساليب وسبل ومصادر حيازتها وتفعيل عمليات إدارتها والتشجيع على ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة؛

- التركيز في عملية الإبداع والتغيير على المستهلك النهائي باعتباره المالك الوحيد للمعرفة بالوظائف والصفات المرغوبة في المنتج أو الخدمة المطورة.

قائمة

المراجع

- 25- حضاونة عاكف لطفي. إدارة الإبداع والابتكار، (الأردن: دار حامد، 2011)،
- 26- خيرى أسامة محمد: إدارة الإبداع والابتكار، (عمان: دار الراية، 2012)
- 27- روبنسون دانا جايس ، جيمس روبنسون، ترجمة وإشراف علمي، د/ توفيق عبد الرحمن "التغيير، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج" (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2000)،
- 28- سعد غالب يس، إدارة المعرفة، (الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007)،
- 29- سكوت سنيتا – نيس جيف، ترجمة بشير البرغوثي مركز القعيد للترجمة: إدارة التغيير في العمل، إشراف على الترجمة: إبراهيم محمد القعيد، (الرياض: دار المعرفة البشرية، 1995).
- 30- صالح أحمد علي ، سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال، (الأردن: اليازوري، 2009)،
- 31- عامر سعيد يس ، "دور المشرف في إدارة التغيير" المؤتمر الحادي عشر حول تحديات التغيير، (القاهرة: وايد سرفيس، 2001)
- 32- عامر سعيد يس ،("مبادئ إدارة التغيير)، المؤتمر السنوي الأول استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، 1991، القاهرة: وايد سرفيس ، 1991"،
- 33- عباس سهيلة ، القيادة الابتكارية والداء المتميز، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)،
- 34- عبوي زيد منير ، "إدارة التغيير والتطوير" (القاهرة: دار كنوز المعرفة ، 2007)
- 35- عبيدات محمد إبراهيم. تطوير المنتجات الجديدة، ط3 (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006)
- 36- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000).
- 37- عثمان محمد موسى "تحليل الإبداع" المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان: الإدارة و تحديات التغيير، (القاهرة: وايد سرفيس، 2001)
- 38- عكروش مأمون نديم ، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل إستراتيجي متكامل وعصري، (الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005) –
- 39- علي الحامدي، التغيير الذكي "مركز لتفكير الإبداعي، (بيروت، لبنان: دار بن الجزم للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 1999).
- 40- عليات ربحي مصطفى ، إدارة المعرفة (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008)
- 41- قنديلحي عامر وآخرون، نظم المعلومات الإدارية (عمان، دار الميسرة 2007)،
- 42- قنديل علاء محمد سيد. القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، (عمان: دار الفكر، 2010)
- 43- كنعان نواف ، القيادة الإدارية، (الأردن: مكتبة دار الثقافة، 2000)،
- 44- كوك بيتر ، ترجمة خالد العامري، إدارة الإبداع (مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007)
- 45- لوينثال جفري إن ، إعادة الهندسة، تعريب: عبد الله دخيل الله، (الرياض: دار المريخ، 2002)،
- 46- ماجيرسون شارلز . قيادة الفريق "دليل نجاح نظم إدارة الفريق" ترجمة سرور علي إبراهيم سرور(الرياض: دار المريخ، 2005)
- 47- مصطفى أحمد سيد. التنافسية في القرن الحادي والعشرين "مدخل إنتاجي" (مصر: دار الكتب، 2003).
- 48- مقبل محمد "الإبداع الإداري" ملتقى التطوع العربي، (2007)
- 49- نجم نجم عبود ، إدارة اللاموسات، (إدارة ما لا يقاس)، (الأردن، اليازوري 2010)
- 50- نجم نجم عبود ، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، (الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2005)
- 51- نجم نجم عبود: القيادة وإدارة الابتكار، (عمان: دار صفاء، 2012).

- 52- هواريب فرانسيس. تعريب: محمد سمير العطائي، **تكوين الثقافة الإبداعية**، (الأردن: العبيكات، 2003)
- 53- هيجنس جيمس ، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلة الإدارية، إشراف على التعريب: عبد الرحمان توفيق، (القاهرة: إصدارات بميك، 2001)
- 54- ويلسون دافيد ، ترجمة تحية عمارة، إستراتيجية التغيير، مفاهيم ومناظرات ونظريات في إدارة التغيير، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع طII، 1999).
- 55- ويلمز آلان وآخرون، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور: **إدارة التغيير بنجاح**، استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير، (الرياض: دار المريخ، 2004)،
- 56- يس سعد غالب، **إدارة المعرفة**، (الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007)
- كينج نيجل. نيل أندرسون. إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، تعريب محمود حسن حسني، (المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2004).
- 2/ المؤتمرات والملتقيات والمقالات:**
- 57- الرشيد صالح بن سليمان. **نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية**، (المملكة العربية السعودية: المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة – الإبداع والتجديد-2004)
- 58- العالي ابتهاج. **المدير العربي والإبداع "المنظور الآخر"** المملكة العربية السعودية: المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة – الإبداع والتجديد-2004 (11/30).
- 59- العربي عمار. التسويق كأداة لتغيير التسيير بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة ملبنة الأوراس، (11/30 و 2004/12/01)، 09، (الجزائر، المنتدى الثاني للمؤسسات حول تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، جامعة باجي مختار- عنابة).
- 60- المشروع التطويري لمجمع صيدال (projet Icone) المؤتمر السنوي لمجمع صيدال (الجزائر العاصمة: 2012).
- 3/ الرسائل:**
- 61- الطيب دويس محمد، **محاولة تشخيص وتقييم النظام الوطني للابتكار في الجزائر للفترة 1996-2000**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص دراسات اقتصادية، (الجزائر: جامعة، 2011)
- 62- حسن بوزناق، **إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية**، دراسة ميدانية: مجمع صيدال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، (الجزائر: جامعة الحاج لخضر – باتنة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012)
- 63- رحمانى أسماء، مذكرة ماجستير، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة AMPMECA-IND 2009 ، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، كلية الاقتصاد والتجارة والتسيير، 2008-2009. عن المعهد الوطني للملكية الصناعية.
- 64- لحول سامية ، **التسويق والمزايا التنافسية**، أطروحة دكتوراه (الجزائر: جامعة الحاج لخضر، 2008)
- 65- عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، (سوريا: جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2009)
- 4/ المنشورات والتقارير:**
- 66- منشورات داخلية لمجمع صيدال: أخبار صيدال.
- 67- منشورات داخلية لمجمع صيدال وحدة التسويق.
- 68- منشورات داخلية لمجمع صيدال (المخطط الاستراتيجي طويل المدى، 2002 – 2011).
- 69- منشورات داخلية لمجمع صيدال (المخطط الاستراتيجي، 2014- 2012).

70- تقارير التسيير لمجمع صيدال للفترة 2000-2012.

المواقع الإلكترونية.

71- المعهد الوطني للملكية الصناعية. www.inapi.dz آخر تصفح: 2014/03/03

72- عبد الحكيم عبد الله النصور. الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح

الاقتصادي، رسالة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، (سوريا: جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2009)

73- فريك يحي، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، دراسة حالة صيدال، مذكرة ماجستير

في الاقتصاد الصناعي، 2011-2012 جامعة بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير. تاريخ آخر تصفح: 2014/05/25. www.biskra.theses.fr

74- احصائيات الصحة العالمية" (الو م أ: منظمة الصحة العالمية: أبريل. 2012). آخر تصفح:

2014/03/03

www.who.com

75 - الإحصاءات الصحية العالمية (الو م أ: منظمة الصحة العالمية (قسم الإنفاق على الصحة، 2009).

آخر تصفح: 2014/03/03 www.who.com

76- تقرير فريق الخبراء الاستشاريين المعني بتنظيم وتنسيق عملية تمويل نفقات البحث والتطوير"البحث

والتطوير لتلبية الاحتياجات الصحية في البلدان النامية (تعزيز التمويل والتنسيق على المستوى العالمي (الو

م أ: منظمة الصحة العالمية أبريل 2012). آخر تصفح: 2014/03/03

ثانيا. المراجع باللغات الأجنبية:

1/ الكتب

1- Amidon. Debra.M, **Innovation et management des connaissances**, traduction et adaptation par Eurika Mercier-Laurent et Gregory, Gruz,(Paris : ed d'organisation, 2001)

2- Aydalot Philippe, **Trajectoires technologiques et milieux innovateur**, (Pais : economica, 2006)

3- Ballé Michael , **Reengineering des processus**, Traduit de l'anglais par Monique Sperry, (Paris : Dunod, 1995)

4- Béji-Bécheur Amina et Bernard Pras, **Degré de novation et utilisateur leader : pour meilleure compréhension de l'adoption des nouveaux produits**, (France : vuibert, 2000)

5- Bernard De Momorillon. Jean pierre. Tol Belin. **Organisation et gestion de l'entreprise**, (Paris : édition litec, 1995).

6 - Betone Alain et autre, **Dictionnaire des sciences économiques**, (Paris : Armand colin, 2007)

7- Boyer Luc. Noel Equibey, **Histoire de Management**, (Paris : édition d'organisation, 1990).

8- Burenes Bernard, **Managing change**, (Great Britain: 1992)

9- Balgun Julia . **Stratégie du changement**, 2ed, (France : édition éducation, 2005)

10 - Christopher G. Worley, **Organization Development and change**, 5ed, (Los Angeles: West Publishing Company, 1993).

11- Cummings Thomas G. & Christopher G. Worley, **Organization development and change**, -

12- Carton Gerard Dominique. **Élogue de changement**, (Paris : pearson édition, 2004)

13 - Casamata Cathrine. **Capital risque et innovation**, (Paris : Toulouse, 2000).

14 - Chanal Vaérlie. **Vers un renouvellement des démarches d'accompagnement de l'innovation dans les PME-PMI** (Paris : eska, 2002)

15 - Choffray Jean mary, **Innovation et entrepreneuriat, De l'idée au marché**, (Paris : vuibert, 2000)

16- Cormican Katrine, David O'Sullivan, **Developing a Self Audit to Support Product Innovation Management**, (Ireland : Computer Integrated Manufacturing Research Unit. www.CIMRU.Com

17- Cummings Thomas G. & Christopher G. Worley, **Organization development and change**, (New York : West publishing company, 1993)

- 18 - Develon pierre , **l'innovation de rupture, clé de la compétitivité** .(paris : homme science , 2006).
- 19- Dominique Foray, **l'économie de la connaissance** (Alger, Casbah , 2004), (Paris : Ed de la découverte, 2000)
- 20 - Durieux Florence. **Management de l'innovation « Une approche évolutionniste »**, 2 ed (Paris : Vuibert, 2000), P.05.
- 21 - Fahey Liam, V.K.Narayanan, **Linking changes in revealed causal maps and environmental change –empirical study**, (Great Britan : Galliard, Great yarmouth, the international library of management,1994)
- 22- Florence Durieux, **Management de l'innovation**, (France : Vuibert, 2001)
- 23 - Fouré Pierre, **Changer la culture, cultiver le changement**, (Paris : Edition d'organisation, 2006).
- 24- Guerin Anne –MARIE et Dwight Merunka. **La création de nouveaux marchés par les innovations de rupture, De l'idée au marché Innovation et lancement de produits** (Paris : Vuibert, 2000)
- 25- Helfer. Jean Pierre. Michel Kalika. Jacque Orsoni, **Management: Stratégie et organisation**, (France : vuibert, sans date de publication)
- 26- Hollard Michel, Genie industriel :**Les enjeux économique**, (Grenoble : presses universitaire,1994)
- 27- J.Abernathy.William, Kim B. Clarc. **Innovation: Mapping the winds of creative destruction**, (Great Brittan : Galliard, Great yarmouth, the international library of management,1994)
- 28- Johnson Gerry. Kevan Scholes. Frédéric Fréry. **Stratégique**, (France : Pearson Education, 2002)
- 29- Julien Pierre Endré. **Innovation et entrepreneuriat**, (Paris : economica, 2002),.
- 30- Lavoisier Bernard, Emmanuel, copin, **e-marketing, de, la banque et l'assurance**, (paris ed d'organisation, , 2000).
- 31- le bas christian, **économie de l'innovation**, (paris: economica, 1995).
- 32- Livian Yves –Frédéric, **changement et gestion des ressources humaines** (France : édition d'organisatin, 2006)
- 33- Maillat Denis, **comportement spatiaux et milieux innovateur**, (Pais : economica, 2006),
- 34- Martin Michael J.C, **Management technological innovation and entrepreneurship**, (United State: Reston Virginia, 1984).
- 35- Martinet Bruno, U.Yves Michel Martinet. **L'intelligence économique, comment donnez de la valeur concurrentielle à l'information**, (paris éd, d'organisation, 2001)
- 36- Matteaccioli Andree, **Milieux innovateurs, Théories et pratiques**, (Paris : Économica, 2006).
- 37- Matteaccioli Andrée, Muriel Tabariés, **Histoire de GRMI – Les apports du GRMI à l'analyse de territoriale de l'innovation**, (Paris : economica, 2006)
- 38- Marie Peretti Jean. **Gestion des ressources humaines**, (France : Vuibert, 19^{ed}) -
- 39- Maurice Reyne, **Maitriser l'innovation technologique**, (Paris : Dunod, 2002)
- 40- Mayat Deni, Crevoisier Olivier, Bruno lucoq. **Réseaux d'innovation et dynamique territoriale, un essai de typologie**, (Pais : economica, 2006),
- 41- milier Paul, **Stratégie et marketing de l'innovation technologique**, (Paris: Dunod , 2005).
- 42- Musso Pierre – Laurent, Ponthou – Eric Seulliet. **Fabriquer le futur**, (Paris : Village Mondial, 2005)
- 43- Ninna Helander, Marianne Kuko,Pasi Veetanen, **Cutting costs and making profits through knowledge managment**, (Corotia: in-the, 2010)
- 44- Newenhuijeze H.Dobers-v. **The technological era- Continuity and change in Arab and European societies**, (international institute Konrad –Adenauer- Stiftung,1985)
- 45- Olivier Bomsel .Gilles LE BLANC, (Paris : Toulousel, 2000)
- 46- Pastor Pierre, **Gestion du changement**, (Paris : édition liaisons, 2005)
- 47- Pierre Reduine, **réussir en ingénierie de l'information, les technique de l'analyse**.(paris, éd d'organisation, 1991)
- 48- R. Jones, Gareth . **Organizational Theory Design, and Change**, (America : Pearson Education International, 2007).
- 49- Reix Roberd, **Système d'information, et gestion des organisations**, (paris, vuibert, 1988).

- 50- Reyne Maurice, **Maitriser l'innovation technologique, « Méthodes et outils pour concevoir des produits nouveaux »**, (Paris : Dunod, 2002).
- 51- S.Barr Pamela. J.L.Stimpert. Anne . S.Huff. **cognitive change, strategic action, and organizational renewal**. (Great Brittan Galliard, Great yarmouth, the international library of management,1994)
- 52- Salsman Claude et Xavier Daloz. **les défi de la net économie « Réinventez votre système d'information autour d'internet**, (Paris : Dunod, 2002)
- 53- Saunière Jean-Christophe, Sébastien brayer, **Innovation collaborative, et propriété intellectuelle quelques bonnes pratiques**, 1er édition (France, Institut National de la propriété industrielle, 2012).
- 54- Schilling Melissa. François Thérin. **Gestion de l'innovation technologique**, (Paris : Maxima, 2006)
- 55- Stern Alan G.Robinson-Sam, **L'entreprise créative** « comment les innovation surgissent vraiment », (France : édition d'organisation, 2000)
- 56- Tabatoni Pierre. **Innovation « Désordre progrès»** (paris: economica, 2005).
- 57- Thiétart, Raymond –Alain. **Le management**, (Paris : Dahlab, 1995)
- 58- Tidd Joe – John Bessant – Keith Pavitt, **Management de l'innovation**, (Bruxelles : Boeck, 2006),
- 59- Trott, paul. **Innovation Management and new product development**, 3ed edition,(London: Prentice hall, 2009).
- 60- Vandermeewe. Sandra, **Making strategic change happen**, Bengt-Arne. Vedim Artical about: Management of change and innovation),(Great Britan, Galliard ,The International library of management, 1994) ,
- 61- warhavig Wanda. **Flight to the future**, Managing change in financial services for sustainable growth, (Europe: Limra,2005).(New York : West publishing company, 1993)
- 62-Walch Sandrine Frendz et François Romon, **management de l'innovation, de la stratégie aux projets**, (Paris: Vuibert, 2006).
- /2 المؤتمرات والملتقيات والمقالات:
- 63- Abdeloihed Serhane. **Gérer le changement « concept et approche »**, (Algérie : département de EMI. ISCAE, 2005).
- 64- ASTRA , **Defining Innovation ; A New frame work to Aid Policymakers ; U.S.Departement of Commerce's Technology Administration** , 2006-2007.
- 64-Abdelkader djeflat, **Construction des systèmes d'innovation en phase de décollage dans les pays Africains, Essai d'analyse a partir des centres techniques industriels au Maghreb**, (France : Réseau Mag Tech, Laboratoire Clerse/ CNRS. Université de Lile D1 globelics DAKAR, 2009)
- 65- Ali Naghibi Mohammad. Hediye Baban. **Strategic change management. The challenges faced by organisations**, International Conference on Economics and Finance Research IPEDR vol.4 (Singapore IACSIT Press 2011)
- 66- Boualem Aliouat, **Les rôdions d'efficacité du « Knowledge management » pour l'entreprise dans un contexte de croissance informationnelle** : une analyse empirique de la gestion des connaissances (colloque international sur : l'économie de la connaissance), (Algérie, Biskra ; Université Mohamed Khider, Fac économie et gestion,2005)
- 67- Boujmil Ahmed, **l'économie fondée sur la connaissance et l'impératif d'un nouveau régime de croissance pour les économies maghrébines**, (Biskra : colloque international sur l'économie de la connaissance,2005)
- 68- Boutilier Sophie, **Economie et économiste face à l'innovation, « L'innovation et l'économie contemporaine, espace cognitif et territoriaux »**, collection du service des étude,« Région wallonne sous la direction de Dimitri Uzunidis » (Bruxelle : de boeck, 2004)
- 69- Caux Jean , **Systèmes de veille et appropriation de connaissances par l'entreprise**, collection du service des études et de la statistique du ministre de la région wallace, l'innovation et l'économie contemporaine, espaces cognitifs et territoriaux sous la direction de Démitrie Uzuniclis, (Bruxelle, De Boch, 2004).

- 70- Caux Jean , **Systèmes de veille et appropriation de connaissances par l'entreprise**, collection du service des études et de la statistique du ministre de la région wallonne, l'innovation et l'économie contemporaine, espaces cognitifs et territoriaux sous la direction de Démitrie Uzunidis, Bruxelles, De Boeck 2004
- 71- Chebane Hassane, **résistance au changement et stratégie de minimisation, une approche de gestion de changement**, (Algérie, Batna : revue des science social et humaine 2004)
- 72- Christensen Clayton M. et Michel overdorf, **Reprendre au défi du changement radical**, Harvard business review, sur l'innovation, (Paris : édition d'organisation, 2003)
- 73- Djeflat Abdelkder, **l'économie et la gestion de la connaissance, Nouvelles bases de la compétitivité, définitions et enjeux**, acte de 3eme séminaire international sur la gestion des entreprises, «la connaissance un nouveau levier et défi de la compétitivité pour les entreprises et les économies (Biskra : Université Mohamed Khider F.S.E.G,2005)
- 74- Gauthier Olivier. **Institution, innovation et croissance économique, L'innovation et l'économie contemporaine, espace cognitif et territoriaux**, collection du service des étude, « Région wallonne sous la direction de Dimitri Uzunidis »(Bruxelle : de boeck, 2004),
- 75- Hargadon Andrew. **Technology broking and innovation, Linking strategy, practice, and people**, (Emerald group, vol 33 n 01 , 2005).
- 76- Laperche Blandine, **La propriété industrielle, moteur ou frein, L'innovation et l'économie contemporaine, espace cognitif et territoriaux**, collection du service des étude, « Région wallonne sous la direction de Dimitri Uzunidis » (Bruxelle : de boeck, 2004).
- 77- Le Theule Marie-Astrid, Yannick Froda, **La créativité dans l'entreprise, « L'innovation et l'économie contemporaine, espace cognitif et territoriaux »**, collection du service des étude, « Région wallonne sous la direction de Dimitri Uzunidis » (Bruxelles : de boeck, 2004),
- passerelles **«groupe IMT des solutions pour le changement »** Dossier N=950.(France : Revue française », 2012)
- 78- Uzunidis Dimitri . **Système nationaux d'innovation**, entreprise et état, L'innovation et l'économie contemporaine, espace cognitif et territoriaux, collection du service des étude, « Région wallonne sous la direction de Dimitri Uzunidis » (Bruxelles : de boeck, 2004).
- 79- Lahouel Ali, **le triple rôle de l'état dans l'industrie pharmaceutique Algérienne**.(Algérie : Université Djilali Liabes, Sidi Bel Abes, 2013),

3/ المنشورات والتقارير:

- 80- Etude sur les prévision de demande , direction marketing et de l'information médical, Groupe saidal, 2003
- 81- Khelfaoui Houcine et Simone Eseau, (Algeria, Africain rapport, 2006) Rapport de gestion de saidal. 2004
- 82- zerhouni Mohamed Wadi, L. Asma El Alami .vers un marche maghrébin du médicament,(France : IPIMED , 2012).

4/المواقع الإلكترونية:

- 83 - Rajnish Tiwari, Defining research and development, (OCDE's Frascat Manual, 2002)
www.global-innovation.net dernier consultation, 2014/06/12
- 84-Sekhar Kahina, Partenariat d'innovation technologique : opportunité concurrentielle pour les entreprises : Cas de SAIDAL. These de magistère, (Algérie : Université de Mouloud Maamri, Tizi ouzou : 2012)
www.tiziouzou.fr dernier consultation,2014/02/12
- 85- Livian Yves – Frederic: Changement et gestion des ressources humaines, (Paris : édition d'organisation, 2003).
www.dimitri.wiess.com, dernier consultation, 2014 /06/12 :
- 86-Diamond,jr.Arther M. Schumpeter's creative destruction , a review of the evidence (university of Nebraska Omaha, journal of private enterprise, volumexxii, 2006)
www.Artdiamond.j.com dernier consultation2014 /06/12
- 87- M.Appligate Linda. **L'avènement de la grande et petite entreprise**, (France : les échos, 2000), www.lesechos.fr.

- 88- WIPO Statistics Database, October 2012-2013, www. WIPO.org, dernier consultation2014 /06/12
- 89- IMS World Review 2012 Analysis. www. WIPO.org dernier consultation,2014 /03/12
www.abpi.org.uk/industry-info/knowledge-hub/pages/default.aspx
- 90 - Ottosson Stig, Hand book in innovation management, dynamic business and product development, (Draft, 2006).
www.tervix.com dernier consultation2014 /06/12
- 91- Birkinshawa Julian, Gary Hamel, Management innovation, (London business school: Academy of management review. Vol 33.N. 04, 2008): www.faculylondon.edu
dernier consultation, 06/12/2014.
- 92-Symon Dery, An integrate approach to innovation management, (project leaders international),
www.project- leaders.net, dernier consultation2014 /06/12
- 93- de Ven Andrew H. Van. **Central problems in the management of innovation**,(USA: Institute for research and of management" JSTOR" science, 1986). www.umn.edu dernier consultation2014 /06/12
- 94- Eveleens Crees, Innovation management, a literature review of innovation process models and their implications (2010)
. www.lectoreaatinnovatie.nl dernier consultation2014 /06/12
- 95-WIPO Statistics Database, 2012 .2013. www.who.com dernier consultation ; 25/02/2014
- 96- Andrew Kok. Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning, (South Africa : University of Johannesburg, Electronic Journal of Knowledge Management Volume 5. Issue 2. 2007), www.ejkm.com dernier consultation2014 /06/12
- 97- Patricia Ordóñez de Pablos, Measuring and reporting knowledge- based resources, the intellectual report, (Spain: university of Oviedo) www.warwick.ac.uk dernier consultation2014 /06/12
- 98- Rudvard. Kipling. The read ahead implementing knowledge management (Pearson education, 2002), www.phptr.com
dernier consultation2014 /06/12
- 99 -Jean Marie Peretti. **Gestion des ressources humaines**, (France : Vuibert, 19^{ed})www.colectionentreprise.fr dernier consultation2014 /06/12
- 100- www.saidalgrupe.fr

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الحاج لخضر - باتنة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص تسيير

التاريخ:

الطالبة: بوسوردي صليحة.

03 - 04 - 2013

طلب ملاً الاستمارة

في إطار إنجاز مشروع بحث بعنوان: الإبداع كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية. دراسة حالة مجمع صيدال. أرجو من سيادتكم الإجابة على قائمة الأسئلة المرفقة، وذلك بوضع علامة (X)، في الخانة المناسبة. لخدمة العلم أرجو أن تكون إجاباتكم موضوعية وواقعية.
أعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث.
أشكركم جزيل الشكر على تعاونكم، وأقدر لكم هذه المساعدة التي قدمتموها لإنجاز هذه الدراسة.
وشكرا.

القسم الأول: العلاقة بين الاتجاهات الإبداعية بصيدال وتحقيق عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير.					
أسئلة حول مدى تبني صيدال للاتجاهات الإبداعية للتغيير.					
لا أوافق	أميل لعدم الموافقة	لا أعلم	أميل للموافقة	موافق تماما	الأسئلة.
					<p>أولاً: الإدارة بالإبداع.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- تتبنى صيدال إستراتيجية واضحة للإبداع. 2- تتبنى صيدال الإبداع كثقافة دائمة (هل هناك نظام للإدارة بالإبداع). 3- المسؤولون بصيدال منفتحين على البيئة الخارجية محليا ودوليا. 4- تشجع صيدال مواردها البشرية على الإبداع. 5- توفر صيدال بيئة ملائمة للتفكير الإبداعي. 6- تشارك الإدارة العليا الأفراد في التخطيط لإستراتيجيتها الإبداعية. 7- تخصص صيدال موارد كافية لأغراض الإبداع. 8- هناك تواصل بين الإدارة العليا والأفراد لإبراز أفكارهم الإبداعية. 9- النمط التنظيمي لصيدال يساعدها على تحقيق أهداف إستراتيجية الإبداع. 10- تتبنى صيدال الأساليب الحديثة للإدارة، كالإدارة بالأهداف وإعادة هندسة العمليات.
					<p>ثانياً: الإدارة الإبداعية للمعرفة.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- لدى صيدال قسم متخصص لإدارة المعرفة (توثيق، تخزين، واسترجاع المعرفة). 2- تسعى صيدال إلى استقطاب المعرفة من مختلف مصادرها الخارجية، (براءات اختراع، تراخيص، بحوث جامعية ومخرجات مراكز البحث الداخلية والخارجية) 3- لدى صيدال خرائط توضح مالكي المعرفة ومستحقيها. 4- هناك تواصل دائم بين إدارة المعرفة والإدارة العليا لتوفير الاحتياجات من المعارف. 5- توفر صيدال مساحة حرية للأفراد لتجربة أفكارهم الإبداعية لإنتاج معارف جديدة. 6- صيدال قادرة على إنتاج معارف جديدة (براءات اختراع مثلا). 7- تحفز صيدال الأفراد على تقديم أفكار جديدة لحل المشكلات القائمة بطرق إبداعية. 8- تشجع صيدال أفرادها على تقاسم المعرفة.
					<p>ثالثاً: رأس المال الفكري البشري.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- تشارك إدارة الموارد البشرية الإدارة العليا في وضع الإستراتيجية الإبداعية. 2- تعمل صيدال على إعادة تصميم الوظائف بحيث تتلائم مع احتياجات الإبداع. 3- طورت إدارة الموارد البشرية نظام حوافز يشجع الإبداع والمبدعين. 4- تعمل صيدال على تنمية وتطوير مواردها البشرية من خلال التدريب والتكوين. 5- يتماشى نظام الأجور مع مستوى الكفاءات والمهارات، لاسيما الإبداعية. 6- تتضمن إستراتيجية الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية على شروط تتماشى مع الإستراتيجية الإبداعية.
					<p>رابعاً: الإبداع التكنولوجي.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- لدى صيدال إستراتيجية إبداع تكنولوجي واضحة المعالم والأهداف. 2- تعمل وحدة البحث والتطوير بالتنسيق مع باقي الوظائف لاسيما التسويق والإنتاج. 3- لدى صيدال علاقات شراكة كافية لدعم نشاطات البحث والتطوير. 4- تطور صيدال منتجاتها في إطار الإدارة بالمشاريع. 5- لدى صيدال بنية تحتية جيدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعدها على الإبداع.
					<p>أسئلة حول مدى تحقق عوامل نجاح التغيير</p>
لا أوافق	أميل لعدم الموافقة	لا أعلم	أميل للموافقة	موافق تماما	الأسئلة.
					<p>1- تتبنى صيدال التغيير كثقافة سائدة بالمجمع ككل.</p>

					<p>2- تضع صيدال إستراتيجية واضحة المعالم لبرامج التغيير التي تتبناها في كل مرة.</p> <p>3- تتطابق خطط وأهداف التغيير طويلة الأجل مع إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية.</p> <p>4- تتماشى غايات برامج التغيير مع متغيرات المحيط الخارجي محليا ودوليا.</p> <p>5- لدى الأفراد بصيدال دافعية وتحفيز كافيين للمساهمة في إنجاح برامج التغيير.</p> <p>6- تقدم صيدال حوافز مادية أو معنوية للمستجيبين للتغيير كالمكافآت والترقية.</p> <p>7- تعتمد صيدال في إدارتها للتغيير على مفهوم فرق العمل.</p> <p>8- تلتزم فرق العمل بتحقيق أهداف مشروع التغيير.</p> <p>9- لدى صيدال الكفاءات اللازمة والكافية لإنجاح برامج التغيير.</p> <p>10- تشارك الإدارة العليا الأفراد في وضع أهداف التغيير.</p> <p>11- الإدارة على اتصال دائم مع الأفراد في فترات التغيير لتقديم الاحتياجات من المعلومات والنصح والإرشاد لتصحيح الانحرافات.</p> <p>12- هناك اتصال بين مختلف الإدارات والأقسام لمعالجة قضايا التغيير لاسيما المعقدة منها.</p> <p>13- هناك اتصال بين مختلف الفروع لمقارنة نتائج التغيير، وظروف سيره، في كل منها.</p> <p>14- صيدال قادرة على خفض مقاومة ورفض التغيير.</p> <p>15- تتمكن صيدال من كسب ولاء المقاومين لصالح التغيير.</p>
<p>القسم الثاني: أسئلة حول العلاقة بين تطوير اتجاهات إبداعية فعالة والنجاح في إدارة التغيير.</p>					
<p>أوافق تماما</p>	<p>أميل للموافقة</p>	<p>أميل لعدم الموافقة</p>	<p>لا أوافق</p>	<p>لا أعلم</p>	<p>الاسئلة</p>
					<p>أولا: العلاقة بين تبني مفهوم الإدارة بالإبداع وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير:</p> <p>1- إن وجود قيادات تخصص وقت أكبر لقضايا التغيير، وتدير أعمالها بشكل إبداعي غير تقليدي يمكنها من صياغة أهداف جديدة واقعية وموضوعية لتغيير وضعية المنظمة إلى الأحسن.</p> <p>2- إن تبني صيدال (من مسؤولين وعمال) للإبداع كثقافة دائمة يشكل حافزا ذاتيا للتغيير.</p> <p>3- إن تقديم حوافز مادية وأخرى معنوية، عند مشاركة الأفراد بأفكار جديدة لحل المشكلات القائمة يساهم في إثراء برنامج التغيير.</p> <p>4- إن مشاركة الأفراد في وضع أهداف وملاحج برنامج التغيير، وتطبيق أفكارهم الإبداعية لتنفيذ التغيير، يعد حافزا لتقبله.</p> <p>5- إن شراكة صيدال مع مختلف الهيئات العلمية ومراكز البحث في وضع برنامج التغيير يؤدي إلى الحصول على أفكار جديدة لحل المشكلات.</p> <p>6- إن وجود اتصالات بين المسؤولين والمرووسين طيلة عملية التغيير لتقديم المعلومات والاستفسارات ومعالجة الأخطاء، يدعم النجاح في تحقيق أهداف التغيير الإبداعي.</p> <p>7- إن الاتصال الدائم بالبيئة الخارجية والقدرة على استغلال فرصها يدعم النجاح في تحقيق أهداف التغيير.</p> <p>8- إن حرص الإدارة على تكوين فرق عمل لمعالجة المشكلات بطرق جديدة، يعد أسلوبا ناجحا لتحقيق التغيير.</p> <p>9- إن تغيير أهداف التغيير وفقا للمستجدات يؤدي إلى تحقيق مفهوم التطوير المستمر للكفاءات.</p> <p>10- إن توفر الخبرة وقوة التأثير لدى المسؤولين، يعمل على توجيه الأفراد وفرق العمل نحو الإبداع.</p> <p>ثانيا: العلاقة بين تطوير مفهوم الإدارة الإبداعية للمعرفة وتحقيق عوامل نجاح إدارة التغيير:</p> <p>1- إن قدرة المجمع على إنتاج معرفة جديدة، تمكن من تطوير مسار جديد للتغيير الإبداعي.</p> <p>2- لا بد من مشاركة إدارة المعرفة (البحث والتطوير) مع الإدارة العليا في تطوير أهداف جديدة للتغيير.</p> <p>3- إن تقديم إدارة المجمع لحوافز مادية ومعنوية للأفراد، يشجعهم على التفكير الإبداعي وإنتاج معارف جديدة لخدمة التغيير.</p>

					<p>4- إن توفير بيئة مرنة للأفراد تمنحهم مساحة من الحرية في التجربة والخطأ، يعد تحفيزاً لهم على إيجاد أفكار جديدة لخدمة التغيير.</p> <p>5- إن تشجيع الأفراد على تقاسم معارفهم، يمكنهم من المشاركة الفعالة في إنجاح برامج التغيير.</p> <p>6- إن توفر خرائط تبين مالكي المعرفة ومستحقيها، يدعم التواصل والمشاركة في إدارة التغيير.</p> <p>7- إن التواصل الدائم بين إدارة المعرفة بالمؤسسة، وباقي العمال وكذا الإدارة العليا، لوضع أهداف وبرامج التغيير، وتوفير الاحتياجات من المعارف، يدعم تنفيذ برنامج التغيير بنجاح.</p> <p>8- إن وجود مخزون معرفي جيد، كفيل بتطوير كفاءات الأفراد، وتكوين فرق عمل مدارة ذاتياً، قادرة على تنفيذ برامج التغيير بنجاح، وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات.</p> <p>ثالثاً: العلاقة بين تطوير رأس المال البشري وتحقيق عوامل النجاح في إدارة التغيير.</p> <p>1- لا بد أن تشارك إدارة الموارد البشرية الإدارة العليا في تطوير رؤية (أهداف) جديدة ووضع برامج التغيير وتنفيذها ومتابعتها، في إطار إستراتيجية متكاملة قائمة على الإبداع.</p> <p>2- على إدارة الموارد البشرية تطوير نظام حوافز فعال لمواجهة تحديات التغيير.</p> <p>3- يجب أن تشترك إدارة المعرفة، وإدارة الموارد البشرية في تحديد وتوفير الاحتياجات من المهارات والمعارف التي تحتاجها عملية التغيير.</p> <p>4- إن سعي إدارة الموارد البشرية إلى وضع برامج تدريب وتكوين لتطوير الكفاءات، وكذا تحقيق التوافق بين مهارات الفرد ووظيفته، يؤدي إلى توفير الكفاءات اللازمة للتغيير.</p> <p>6- إن سعي إدارة الموارد البشرية إلى إعادة تصميم وظائف المؤسسة لتحقيق مفهوم فرق العمل المدارة ذاتياً (استقلالية فرق العمل)، يعمل على تحقيق أهداف التغيير.</p> <p>رابعاً: العلاقة بين تنمية وتطوير الإبداع التكنولوجي والنجاح في إدارة التغيير.</p> <p>1- إن تطوير إستراتيجية إبداع تكنولوجي قائمة بتجديد الأهداف وفقاً للمستجدات، يمكنها من تطوير أهداف موضوعية واقعية للتغيير الإبداعي.</p> <p>2- تعد نشاطات وحدة البحث والتطوير مصدراً أساسياً لعرض المؤسسة لذلك عليها تقديم حوافز مادية ومعنوية للمساهمين في إثراء هذا العرض وتنفيذ برامج التغيير التكنولوجي بكفاءة.</p> <p>3- إن تفعيل علاقات الشراكة مع مؤسسات خارجية والعمل المشترك بين عمال الطرفين يحفز الأفراد للالتزام بتحقيق أهداف التغيير.</p> <p>4- إن تبني المؤسسة لمبدأ المشاركة في عملية تطوير منتجات جديدة بين مختلف الوظائف لا سيما التسويق، والبحث والتطوير والإنتاج والموارد البشرية يعد قفزة نوعية في إدارة التغيير.</p> <p>5- تحقق علاقات الشراكة مع أعوان دوليين، مبدأ المشاركة في إدارة التغيير على أعلى مستوى، وبالتالي تنفيذ مشترك لبرامج التغيير التكنولوجي حيث يتم تقاسم التكاليف والمخاطر.</p> <p>6- إن التواصل الدائم بين وحدة البحث والتطوير والإدارة العليا وفرق العمل بمشاريع الإبداع والتغيير، لأغراض تبادل المعلومات وتصحيح الانحرافات، يؤدي إلى الدسير الجيد لهذه المشاريع.</p> <p>7- تدار مؤسسة "صيدال" المسار التكنولوجي القائم على كثافة المعرفة، لذلك عليها أن تهتم بتطوير كفاءات ومهارات الأفراد ومعارفهم تكيفاً مع التطورات التكنولوجية.</p> <p>8- إن تقوية وتفعيل علاقات الشراكة مع أعوان أجنبية يساهم في تطوير كفاءات وقدرات العاملين من خلال تقاسم المعارف والخبرات والمهارات فيما بينها.</p> <p>9- إن تبني المؤسسة لمفهوم (الإدارة بالمشاريع) لتطوير منتجات جديدة يعمل على تحقيق مفهوم فرق العمل المستقلة التي تدعم وتساهم في إنجاح مساعي التغيير.</p> <p>10- إن تطوير بنية تحتية من تكنولوجيا الشبكات والاتصال الداخلية والخارجية، يسهل عمليات الاتصال، بين المسؤولين والأفراد العاملين على تنفيذ برنامج التغيير وكذا مع المستهلك النهائي.</p> <p>11- على المجمع دعم مفهوم الكفاءات المتحركة، من خلال تدريب الأفراد تماشياً مع التطور التكنولوجي الحاصل، لا سيما الكفاءات الأساسية الداخلة في تكوين مهمة المؤسسة.</p> <p>12- إن حيازة البرمجيات الجاهزة تمكن المؤسسة من رفع كفاءة العاملين من حيث تقدير وتقييم التكاليف، تحليل المخاطر، هندسة وتصميم المنتجات، متابعة مشاريع الإبداع، وتوفير كم هائل من المعرفة التكنولوجية في مكان العمل، والتكوين عن بعد.</p> <p>خامساً: دور الإبداع في خفض مقاومة التغيير.</p>
--	--	--	--	--	--

				<p>بعد اختيارك لأهم تغيير قامت به مؤسستك بشكل إبداعي، وكان له صدى واسع وأثار إيجابية بالمؤسسة. أجب عن الاقتراحات التالية:</p> <p>1- من مظاهر المقاومة: غيابات، امتناع عن العمل، وعدم التجاوب مع التغيير.</p> <p>2- كانت دوافع المقاومة الخوف من عدم القدرة على أداء المهام الجديدة، وبالتالي فقدان المنصب، أو الترقية، أو انخفاض الأجور.</p> <p>3- كان الدافع للمقاومة الاعتقاد بعدم جدوى البرنامج التغييرى وجهل أهداف وحيثيات التغيير.</p> <p>4- كان الدافع للمقاومة الاعتقاد بعدم كفاءة قائد التغيير.</p> <p>5- مشاركة الأفراد في الإعداد لأهداف وبرنامج التغيير، وإعلام الأفراد عن دوافعه وأهميته يقلل المقاومة.</p> <p>6- تعويض الأفراد عن ما يمكن خسارته جراء التغيير وتحفيزهم ماديا ومعنويا يخفض من المقاومة.</p> <p>7- الاتصال الدائم بين المدراء والمنفذين لبرنامج التغيير يقلل من المقاومة.</p> <p>8- إن الاستدلال بتجارب ناجحة يخفض من مقاومة التغيير.</p> <p>9- إن تبني الإبداع كثقافة سائدة بالمؤسسة وأسلوب للتغيير يؤدي إلى خفض حالات مقاومة التغيير، (أن يطلب منك الإبداع أقل رفضا من أن يطلب منك التغيير).</p> <p>10- تمنح المؤسسة لأفرادها وقتا كافيا لممارسة التفكير الإبداعي وبالتالي حفزهم على التغيير.</p> <p>11- تحقيق التوازن بين المشاريع الإبداعية، والعمل الاعتيادي للمؤسسة، يخفض حالات المقاومة.</p> <p>12- النجاح في تقديم منتجات جديدة سنويا يطمئن الأفراد على نجاح برامج التغيير وعدم مقاومتها.</p> <p>13- اشتراك مختلف الإدارات في الإعداد لبرامج التغيير وتنفيذها يقلل من حالات المقاومة.</p> <p>14- وجود مسؤولين تتوفر لديهم المعرفة والخبرة والمهارات، والقدرة على التأثير الإيجابي، والواقعية والموضوعية والرؤية السليمة لاحتياجات المنظمة ومشاكلها، يمكن من خفض المقاومة.</p>
--	--	--	--	--

الملحق رقم (2): أ/ نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين الحصة السوقية ورأس المال البشري و البحث والتطوير.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	E- standard	Changement dans les statistiques			
					V-de R-deux	Variation de F	Sig. de F	Durbin-Watson
1	,791 _a	,625	,550	,0182061	,625	8,332	,007	,946

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Corrélations	
	A	E- standard			simple	Partielle
(Constante)	,132	,015	9,064	,000		
capital humain	-3,876E-010	,000	-1,174	,268	-,790	-,348
R et d	-4,741E-011	,000	-,135	,895	-,757	-,043

a. Valeurs prédites : (constantes), capital humain, R et d

b. Variable dépendante : part de marché.

ب/ نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الحصة السوقية ورأس المال البشري.

Modèle	non standardisés		t	Sig.	Corrélations		
	A	E-standard			simple	Partielle	Partie
(Constante)	,132	,014	9,500	,000			
capital humain	-4,299E-010	,000	-4,275	,001	-,790	-,790	-,790

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,790 ^a	,624	,590	,0173747335677	1,006

a. Valeurs prédites : (constantes), capital humain b. Variable dépendante : part de marché

الملحق رقم (3) نتائج اختبار نموذج الانحدار غير الخطي المتعدد بين الحصة السوقية ورأس المال المعرفي والبشري والبحث والتطوير.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	E- standard
1	,857 ^a	,735	,647	,0876229099173

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Corrélations		
	A	E-standard			simple	Partielle	Durbin-Watson
(Constante)	4,119	2,201	1,872	,094			
log rdd	-,320	,468	-,685	,511	-,840	-,222	1,145 ^a
logchh	-,473	,477	-,993	,347	-,844	-,314	
log con	,150	,332	,452	,662	-,363	,149	

الملحق رقم (04): نتائج اختبار نموذج الانحدار غير الخطي المتعدد بين رقم الأعمال ورأس المال المعرفي والبشري و البحث والتطوير.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	E- standard	Changement dans les statistiques					Durbin - Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. de F	
1	,994 ^a	,988	,983	,01879745	,988	239,010	3	9	,000	1,571

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Corrélations		
	A	E-standard			simple	Partielle	Partie
(Constante)	2,890	,472	6,122	,000			
log rdd	,106	,100	1,057	,318	,951	,332	,039
log con	,014	,071	,200	,846	,525	,066	,007
logchh	,746	,102	7,290	,000	,993	,925	,271

a. Valeurs prédites : (constantes), logchh, log con, log rdd

b. Variable dépendante : log ca

الملحق رقم (5): / نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين الاستيراد ورأس المال البشري و البحث والتطوير

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Corrélations		
	A	Erreur standard			simple	Partielle	Partie
(Constante)	-72722755625,916	27507024713,98	-2,644	,025			
c- humain	-68,808	593,659	-,116	,910	,861	-,037	-,016
R et dnt2	1609,741	793,201	2,029	,070	,904	,540	,275

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	E-standard	Durbin-Watson
1	,904 ^a	,817	,780	29482791326,914	1,910

a. Valeurs prédites : (constantes), Recherche et développement, capital humain

b. Variable dépendante : Importation

ب/نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين الاستيراد ورأس المال البشري.

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Corrélations		
	A	E- standard			simple	Partielle	Partie
(Constante)	-44084449779,149	26749866423,834	-1,648	,128			
c- humain	1085,143	193,309	5,614	,000	,861	,861	,861

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,861 ^a	,741	,718	33401616759,671	1,626

a. Valeurs prédites : (constantes), capital humain

b. Variable dépendante : Importation

الملحق رقم (6): نتائج اختبار نموذج الانحدار غير الخطي المتعدد بين الواردات من الدواء ورأس المال المعرفي والبشري والبحث التطوير.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,956 ^a	,914	,885	,09004424167	1,759

Modèle	C- non standardisés		t	Sig.	Corrélations		
	A	E- standard			simple	Partielle	Partie
(Constante)	,743	2,261	,329	,750			
log rdd	,516	,481	1,072	,312	,930	,337	,105
logchh	1,088	,490	2,221	,053	,942	,595	,217
log con	-,364	,341	-1,066	,314	,394	-,335	-,104

a. Valeurs prédites : (constantes), log con, log rdd, logchh

b. Variable dépendante : log Imp

الملحق رقم (7): أ/ نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين المنتجات الجديدة ورأس المال البشري والبحث والتطوير.

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Corrélations		
	A	E-standard			simple	Partielle	Partie
(Constante)	13,254	15,304	,866	,407			
capital humain	3,436E-007	,000	1,040	,323	,268	,312	,307
R et d	-3,588E-007	,000	-,813	,435	,188	-,249	-,240

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,360 ^a	,130	-,045	16,403	1,590

a. Valeurs prédites : (constantes), Recherche et développement², capital humain

b. Variable dépendante : Nouveau produit

ب/ نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المنتجات الجديدة ورأس المال البشري.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,268 ^a	,072	-,012	16,148	,072	,853	1	11	,375

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Corrélations		
	A	E-standard			simple	Partielle	Partie
(Constante)	6,870	12,932	,531	,606			
capital humain	8,633E-008	,000	,924	,375	,268	,268	,268

a. Valeurs prédites : (constantes), capital humain

الملحق رقم (8): نتائج اختبار نموذج الانحدار غير الخطي المتعدد بين عدد المنتجات الجديدة ورأس المال المعرفي والبشري والبحث والتطوير

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	E-standard	Changement dans les statistiques		Durbin-Watson
					Variation de F	Sig. de F	
1	,429 ^a	,184	-,088	,5501433	,676	,588	1,804

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Corrélations		
	A	E-standard			simple	Partielle	Partie
(Constante)	-9,011	13,817	-,652	,531			
log rdd	-2,650	2,940	-,901	,391	,177	-,288	-,271
log con	,835	2,085	,401	,698	,291	,132	,121
logchh	3,091	2,993	1,033	,329	,289	,325	,311

a. Valeurs prédites : (constantes), logchh, log con, log rdd

b. Variable dépendante : log npp

الملحق رقم (9): أ/ نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين القيمة السوقية ورأس المال البشري و البحث والتطوير.

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard			simple	Partielle
(Constante)	415,705	170,013	2,445	,037		
capital humain	-1,208E-006	,000	-,366	,723	,034	-,121
R et d	1,974E-006	,000	,416	,687	,073	,137

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques			Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	Sig. Variation de F	
1	,141 ^a	,020	-,198	152,798	,020	,092	,913	,663

a. Valeurs prédites : (constantes), Recherche et développement, capital humain

b. Variable dépendante : Titre boursse

ب/نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط بين القيمة السوقية و البحث والتطوير.

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Corrélations	
	A	E-standard			Corrélation simple	Partielle
(Constante)	440,611	148,924	2,959	,014		
R et d	3,153E-007	,000	,232	,821	,073	,073

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de F	Sig. Variation de F	Durbin-Watson

a. Valeurs prédites : (constantes), Recherche et développement

b. Variable dépendante : Titre boursse

الملحق رقم (10): نتائج اختبار نموذج الانحدار غير الخطي بين القيمة السوقية ورأس المال المعرفي والبشري والبحث

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	E- standard	Changement dans les statistiques			D-W
					Variation de R-deux	Variation de F	Sig. de F	
1	,303 ^a	,092	-,249	,1260523	,092	,270	,845	,656

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Corrélations		
	A	E- standard			simple	Partielle	Partie
Constante	3,577	3,166	1,130	,291			
log rdd	,541	,717	,754	,472	,015	,258	,254
log con	-,215	,510	-,422	,684	-,163	-,147	-,142
logchh	-,448	,689	-,650	,534	-,080	-,224	-,219

b. Variable dépendante : log tb

a. Valeurs prédites : (constantes), logchh, log con, log rdd

الملحق رقم (11): أ/ نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين الصادرات ورأس المال البشري والبحث والتطوير.

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Corrélations		
	A	Erreur standard			simple	Partielle	Partie
(Constante)	49075861,82	22775148,355	2,155	,075			
capital humain	-,738	,372	-1,985	,094	-,466	-,630	-,615
R et d	,752	,511	1,471	,192	-,217	,515	,456

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	E- standard	Durbin-Watson
1	,652 ^a	,425	,233	15036330,115	1,934

a. Valeurs prédites : (constantes), Recherche et développement², capital humain

b. Variable dépendante : Exportaion

ب/ نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط بين الصادرات ورأس المال البشري.

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Corrélations	
	A	Erreur standard			simple	Partielle
(Constante capital humain	66636991,737	20950287,382	3,181	,015		
humain	-,247	,177	-1,393	,206	-,466	-,466

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	E- standard	Changement dans les statistiques			
					Variation de F	ddl1	Sig. Variation de F	Durbin-Watson
1	,466 ^a	,217	,105	16239673,732	1,941	1	,206	1,413

a. Valeurs prédites : (constantes), capital humain

b. Variable dépendante : exportation

a. Valeurs prédites : (constantes), log con, log rdd, logchh

b. Variable dépendante : log part

الملحق رقم (12): نتائج اختبار نموذج الانحدار غير الخطي المتعدد بين الصادرات من الدواء ورأس المال المعرفي والبشري و البحث والتطوير.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	E -standard	Changement dans les statistiques		D-W
					Variation de F	Sig de F	
1	,627 ^a	,393	,029	,21658252	1,079	,437	1,996

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	Corrélations		
	A	E- standard			simple	Partielle	Partie
(Constante)	12,495	6,805	1,836	,126			
log rdd	1,894	1,437	1,317	,245	-,163	,508	,459
log con	-,099	,946	-,105	,921	-,161	-,047	-,037
logchh	-2,402	1,399	-1,717	,147	-,425	-,609	-,598

- a. Valeurs prédites : (constantes), logchh, log con, log rdd
b. Variable dépendante : log exx

الملخص:

يواجه عالم الاقتصاد والأعمال اليوم وأكثر من أي وقت مضى العديد من التحولات والتطورات من عولمة وانفتاح على الأسواق العالمية، والتي تحدث بالتوازي مع التحول إلى اقتصاد مبني على المعرفة، والتي تمخض عنها تطورات تكنولوجية هائلة غيرت معالم الصناعات والمجتمعات على حد سواء، لا سيما تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت مكونا رئيسيا لمختلف عمليات المؤسسات الاقتصادية بل في المنتج أو الخدمة نفسها، كما أصبحت المعرفة تشكل القسم الأكبر من سعر هذه الأخيرة، بالمقابل فقد بلغ المستهلك النهائي معرفة وإدراكا كبيرين باحتياجاته ورغباته حيال المنتجات التي يقتنيها، مما جعل هذا الأخير أحد أطراف عملية اتخاذ القرار فيها، وهذا ما يدفعها إلى ضرورة الاستجابة لهذه التحولات وعيا منها بأهمية التغيير في تحقيق ذلك، لا سيما وأن مؤسسات عمالية لا تفتأ تقدم الجديد، مما أدى إلى قصر دورة حياة المنتجات وتنوعها، مستفيدة من التطور التكنولوجي والمعرفي الحاصل وإبداع الجديد دائما، أين أصبح لزاما على المؤسسات التي تصبو للنجاح أو على الأقل البقاء في ظل بيئة شديدة التنافسية تقف فيها المؤسسات على موضع قدم لاقتناص أكبر الحصة السوقية، مما يدعو للتفكير الجاد في ضرورة الانفتاح على الأساليب الأكثر إبداعا وابتكارا للتمكن من إدارة التغيير بنجاح ومجارات هذا التسارع في المنتجات والخدمات الجديدة، حيث أصبح الأمر يتعدى حدود الجودة والتكلفة التي كانت حولا مجدية فيما سبق، إذ أن التغيير المنشود هو التغيير الإبداعي ليس في المنتج فحسب، بل في طرق العمل والإدارة والتفكير والإدراك والثقافة أيضا، أين تبرز إشكالية الدراسة والتي تدور حول مدى أهمية الإبداع في إدارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لكل من إدارة التغيير وكذا الإبداع، بوصف هذا الأخير أهم أسلوب في تحقيق عوامل نجاحها، كما تهدف إلى تبيان أثر التوجهات الإبداعية بمختلف أنواعها ونماذجها، على تحقيق عوامل النجاح المفتوحة للتغيير في المؤسسات الاقتصادية باتخاذ مجمع صيدال نموذجا، إضافة إلى إلقاء الضوء على واقع النظام الوطني للابتكار والصناعة الصيدلانية بالجزائر.

كشفت الدراسة عن قصور بارز في النظام الوطني للابتكار والذي وضحه التقييم الكمي والنوعي لكل من مدخلاته ومخرجاته، نتيجة لغياب التفاعل بين مكوناته من جهة، وضعف الاستثمار في هذا المجال من جهة أخرى، مما يدعو إلى ضرورة إعادة النظر في إدارة الدولة لمكتسباتها المعرفية والبشرية والمالية والمهيكلية وتغيير ثقافتها نحو الإبداع والابتكار.

كما أبرزت الدراسة عدم قدرة الصناعة الصيدلانية المحلية على تغطية السوق المحلية من الأدوية، نتيجة لغياب استراتيجية إبداعية واضحة المعالم تأخذ بأولويات البحث والتطوير في هذا المجال، مما يدعو إلى ضرورة إعادة ترتيب أولوياتها والتركيز أكثر على نشاطات الإبداع والتطوير للنهوض بهذه الصناعة وتحقيق التغطية المحلية وتغيير التوجه نحو الإبداع الحقيقي لصناعة الأدوية الأصلية بدل الاكتفاء بتطوير وتصنيع الأدوية الجنيسة، مقلدة في ذلك المؤسسات الكبرى مما يحد من فعاليتها.

كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التوجهات الإبداعية بصيدال وعوامل النجاح المفتوحة لإدارة التغيير، إلا أن هذا الأخير لم يوفق في تحقيق المؤشرات الاقتصادية للتغيير، إذ أبرزت الدراسة عدم وجود علاقة إيجابية بين كل من المؤشرات الاقتصادية للتغيير من حصة سوقية وقيمة سوقية والصادرات والواردات من الدواء وعدد المنتجات الجديدة، مع المؤشرات الاقتصادية للإبداع الجسدة في الاستثمار البشري والمعرفي والبحث والتطوير، بينما حققت علاقة إيجابية مع مؤشر رقم الأعمال ولكن بشكل متواضع لا يرقى حتى لرفع الحصة السوقية للمجمع، وهذا ناتج تواضع مساهمات المجمع في مجال الاستثمار الإبداعي بالرغم من الوعي بأهميته، مما يساهم في ضعف التغطية المحلية لسوق الدواء، إلا أن المجمع يحاول استدراك هذا من خلال مشروع كبير يهدف من خلاله إلى إجراء التغييرات اللازمة وتطوير البنى الهيكلية، وإدراج الإبداع كبعد استراتيجي ومدخل حقيقي لإدارة التغيير والاستجابة لتحديات المحيط.

Résumé

Le monde de l'économie et des affaires est confronté aujourd'hui plus que jamais, à de nombreuses mutations et développements, entre autres la mondialisation et de l'ouverture aux marchés mondiaux, qui se produisent en parallèle avec la transition vers une économie fondée sur la connaissance. Ces changements ont entraîné des développements technologiques énormes modifiant les industries et les communautés, en particulier les technologies de l'information qui sont devenues un composant principal des diverses opérations des entreprises économiques, que ce soit dans le produit ou le service lui-même. Aussi, la connaissance constitue la majeure partie du prix de ce dernier, et le consommateur final est devenu connaisseur de ses besoins et désirs sur les produits, ce qui a fait de lui un membre dans le processus de prise de décision. Tous ces paramètres imposent à l'entreprise de répondre à ces changements, d'autant plus que les institutions mondiales ne cessent pas d'introduire de nouvelles offres, qui ont conduit à réduire le cycle de vie du produit et à la diversité de l'offre. Pour réussir ou au moins survivre dans un environnement concurrentiel sévère, les entreprises ont intérêt à réfléchir sérieusement sur la nécessité d'introduire des méthodes plus créatives et innovantes pour pouvoir gérer le changement avec succès, telles que le changement créatif qui n'est pas seulement dans le produit, mais aussi dans le processus de travail, la gestion et la pensée, et aussi la culture. La problématique de ce travail s'articule autour de l'importance de l'innovation dans la gestion du changement dans les entreprises économiques. Cette étude vise à identifier le cadre théorique de la gestion du changement et l'innovation, elle vise également à démontrer l'impact des approches créatives (tous types et modèles inclus) sur la réalisation des facteurs clés de succès du changement dans les entreprises économiques en prenant comme terrain d'étude le complexe Soidal, pour analyser la réalité du système national d'innovation et d'industrie pharmaceutique en Algérie.

En se basant sur une évaluation quantitative et qualitative de chacune des entrées et sorties de ce système, l'étude y a révélé clairement des lacunes, issues de l'absence d'interaction entre ses composantes d'une part, et la faiblesse des investissements dans ce domaine d'autre part, ce qui appelle à la nécessité de revoir la gestion de l'Etat de ses connaissances et ressources humaines et financières et structurelles, et modifier sa culture vers la créativité et l'innovation.

L'étude a également souligné l'incapacité de l'industrie pharmaceutique locale de couvrir le marché local de médicament, résultant de l'absence d'une stratégie créative clairement définie qui priorise la recherche et le développement dans ce domaine. Ceci appelle à la nécessité de redéfinir les priorités et de se concentrer davantage sur les activités et l'innovation pour atteindre une couverture locale et changer l'orientation vers une véritable innovation pour l'industrie de médicaments originaux plutôt que de développer simplement l'industrie de médicaments génériques, imitant de cette façon les grandes institutions, ce qui limite son efficacité.

L'étude a également constaté qu'il existe une relation positive entre les tendances créatives à Soidal et les facteurs clés de réussite de la gestion du changement, mais Soidal n'a pas réussi à atteindre les indicateurs économiques du changement. L'étude a également mis en évidence l'absence d'une relation positive entre tous les indicateurs économiques de changement (la part de marché, la valeur du marché, les exportations et les importations du médicament et le nombre de nouveaux produits), et les indicateurs économiques de l'innovation (les investissements au capital humain, connaissance, et de recherche et développement), également l'existence d'une relation positive obtenue avec l'indice du chiffre d'affaires mais modeste, ne pouvant même pas augmenter la part de marché du groupe. Ceci est le résultat de la faible contribution de Soidal dans le domaine de l'investissement créatif malgré la conscience de son importance ce qui, influe à la faiblesse de la couverture du marché local de médicament.