

دور الإبداع في إدارة التغيير في ظل اقتصاد المعرفة.

- دراسة حالة مجمع صيدال -

أ. بوصوردي صليحة

جامعة باتنة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية ودور الإبداع كمدخل إستراتيجي في إدارة عملية التغيير بمنشآت الأعمال، وتوضيح أهم التوجهات الإبداعية التي تمكنها من التكيف مع بيئة سريعة التغير والتحول، أمام توجه العالم نحو اقتصاد مبني على المعرفة.

لقد توصلت الدراسة إلى أنه من الأهمية بما كان الخروج عن نطاق التغيير التلقائي العشوائي وتبني التغيير المخطط كثقافة راسخة بالمنظمة، من خلال إستراتيجية إبداعية كأهم أسلوب لضمان استمراريتها في ظل التحديات التي تفرضها المتغيرات البيئية الحديثة. كما وضحت أن القيادة الابتكارية والإدارة الابتكارية لرأس المال البشري وكذا الإدارة الابتكارية للمعرفة من أهم التوجهات الإبداعية لإدارة التغيير.

Abstract:

This study aims at revealing the importance and the role of innovation as a strategic approach in the change management at the business companies, and identifying its important orientations which help it to adapt in an changeable environment and in front of a knowledge economy directed world.

This study show that it is very important to adopt a planified changement process as culture in the organization and outing from the simple changement, by an innovative strategy as a more efficient approach to realize its continuity in front of a new challenges. This study, also, indicated the innovatory change management orientations, as knowledge management, innovatory leadership, and innovatory human resources management.

المقدمة:

تتغير وتتطور بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة بمعدل أسرع من ذي قبل، مما جعل التفكير جادا لدى المؤسسات لاسيما الاقتصادية منها، حول كيفية مجاراة هذا الوضع، وإرساء البدائل الممكنة لتغيير الوضع الراهن، لاسيما أنها بصدد الاندماج في اقتصاد جديد مبني على المعرفة، ومن أجل إنجاز عملية التغيير هذه، لا بد من إدارة تجيد التحسس للمتغيرات البيئية وتحسن الاستجابة لها، وقد طرح المنظرون العديد من المقاربات، لعل الإبداع أكثرها فعالية في تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات المؤسسة.

تواجه مؤسسة صيدال على غرار باقي المؤسسات الوطنية، تحديات كبيرة للانفتاح على السوق الدولية وتحقيق التنافسية فيها، مما يجعلها ملزمة بتبني ثقافة التغيير والإبداع في إدارة أعمالها.

مشكلة الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة في تبيان مدى نجاعة الإبداع في إنجاز مساعي التغيير، أين يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة عمليات الإبداع بمختلف توجهاتها في إدارة التغيير بمنشآت الأعمال في ظل اقتصاد مبني على المعرفة؟ وما واقع التغيير الإبداعي بمجمع صيدال؟

فرضيات الدراسة: للإجابة عن إشكالية الدراسة، تم وضع الفرضيات التالية:

- يعد الإبداع بمختلف محدداته المدخل الأنجع في تحقيق مساعي إدارة التغيير؛
- تتبنى صيدال الإبداع كمقاربة إستراتيجية للتغيير.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الإبداع نفسه، والدور الذي يلعبه في تحقيق استمرارية المؤسسات ودعم قدرتها التنافسية من خلال اتخاذه كوسيلة لإدارة التغيير، لاسيما وأن هذه الأخيرة قد أثبتت فشلها في العديد من التجارب العملية، بسبب استخدامها لأساليب تقليدية وعشوائية وعدم الدراية الكافية بالأساليب العلمية الحديثة.

أولاً: المدخل إلى إدارة التغيير.

يعد التغيير أمراً طبيعياً في بيئتي المنظمة، لذا فهي بحاجة إلى إحداث تغييرات على مستواها للتماشي معه، مما يستدعي عملية إدارة كفئة للتغيير لبلوغ أهدافه.

1- تعريف التغيير:

يعرف التغيير على أنه التحول من وضع معين بغير ما كان عليه من قبل، وهو إخلال بالتوازن في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط داخلياً وخارجياً. وهو استجابة مخططة أو غير مخططة من طرف المنظمة للضغوط كالتطور والتقدم الفني الملموس، وغير الملموس¹. وقد يكون التغيير تلقائياً أو مخططاً، كما قد يكون فنياً أو تنظيمياً أو إدارياً أو وظيفياً، كما قد يكون شاملاً أو جزئياً، وقد يتم دفعة واحدة أو تدريجياً، حسب طبيعة التغيير، فكلما ازداد توقع المقاومة ازدادت الحاجة للبطء في التنفيذ والعكس، وحسب الحاجة إلى السرعة فهناك تغييرات يجب الإسراع فيها وإلا

¹ سعيد يس عامر: التغيير ودور المشرف، المؤتمر 11 حول الإدارة وتحديات التغيير، (القاهرة: وايد سرفيس، 2005) ص.255.

ذهبت الجدوى منها.¹ وقد يكون التغيير سياسيا أو اجتماعيا أو اقتصاديا، كما قد يكون ماديا أو معنويا.

يحدث التغيير نتيجة نجاح المنظمة أو نموها، أما التغيير فهو مفروض ومصنوع ومسائر للتغيرات التي قد تكون مواتية بحيث تتيح فرصا للمنظمة أو العكس.

2- دوافع التغيير: يهدف التغيير إلى تحقيق التكيف، وتحسين الفعالية التنظيمية في حل المشكلات على ضوء التغيرات البيئية، وكذا إرساء الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات،² ورفع مستوى الأداء التنفيذي من خلال إثارة الرغبة في التحسين والارتقاء.³ لذلك فإن تحديد دواعي التغيير تساعد في تحقيق الهدف منه، والتخفيف من مقاومته، وهي نوعان:⁴

دوافع خارجية: هي تغيرات خارجة عن إرادة المنظمة وسيطرتها مثل:⁵

- تغيرات دولية كالعولمة والانفتاح، أو محلية كالبطالة والانكماش والخصخصة؛
- تغيرات في احتياجات المجتمع، وهياكل القوى العاملة؛
- التطور العلمي والتكنولوجي والتطور في طرق التفكير والمستوى الثقافي للأفراد؛
- التحول من مجتمع صناعي إلى آخر معلوماتي.¹

¹- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006)، ص ص. 25-30.

²- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006)، ص. 19.

³- زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، (القاهرة: دار كنوز المعرفة، 2007).

⁴- رامز الطمبور، التغيير وإدارته، مؤتمر التحول والإبداع الإداري والاقتصادي، (الأردن: اليرموك أريد، 2006)، ص ص. 912-916.

⁵- الصيرفي، مرجع سابق، ص. 25.

دوافع داخلية: هي التغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة مثل: ²

- التغير في الهيكل التنظيمي والأنظمة وطرق القيادة والحوافز والعلاقات الاجتماعية؛
- الضغوط المالية التي تتعرض لها المنظمة، أو التوسع والتنويع والتميز في الإنتاج.

كما يعد التحول من إدارة ذات رؤية قصيرة المدى إلى أخرى طويلة المدى، والتحول في أساليب العمل، كاجتماع المركزية واللامركزية معا، وتوسيع نطاق التفويض والمشاركة في اتخاذ القرار، وزيادة الآلية في العمل،³ من أهم دواعي التغيير.

3- خصائص التغيير: يتميز التغيير بالخصائص التالية: ⁴

- التغيير عملية مستمرة ومخططة تنشأ عن ظهور حاجة معينة، وهو مسؤولية إدارية مشتركة؛

- التغيير مبني على مفهوم النظم المفتوحة، حيث تؤثر التغيرات بالبيئة الخارجية على البيئة الداخلية، كما أن تغيير أحد الأنظمة بالبيئة الداخلية يستوجب تغيير الأنظمة ذات العلاقة؛

- تعدد أساليب التغيير حسب طبيعة وثقافة المنظمة، فما نجح في منظمة ما قد يفشل في أخرى.

1- Pierre Pastor, Gestion de changement, (Paris : liesons, 2005), P.13.

²- الصيرفي، مرجع سابق، ص.25.

3-Pierre Pastor, Op - Cit , P.14.

⁴- الصيرفي، مرجع سابق، ص ص.25-30.

إضافة إلى أنه قبل التفكير في أي عملية تغيير جديدة، يجب النظر في مدى تطبيق برامج التغيير السابقة وبلوغها الأهداف المنتظرة، لتفادي تداخلها مع البرامج الجديدة.

4- **العملية الإدارية للتغيير:** يقوم نجاح التغيير على توفر الأرضية الملائمة لإحداثه، لذلك فهو يحتاج إلى إدارة تغيير قائمة بذاتها، والتي يمكن تعريفها على أنها كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه والاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعالة.¹

4-1 **مبادئ إدارة التغيير:** للنجاح في عملية إدارة التغيير لا بد من الأخذ بالمبادئ التالية:²

- أن تدفع ثمن التغيير أحسن من أن تدفع ثمن عدمه؛
- الاستعداد للتغيير متوقف على طموح الأفراد ومستواهم الثقافي؛
- يمكن تقبل التغييرات صغيرة الحجم بمعدل أسرع من التغييرات كبيرة الحجم؛
- كلما جرب التغيير لدى الغير تم قبوله أكثر؛
- مشاركة القائمين والمتأثرين بالتغيير في التخطيط والإعداد والمتابعة لعملية التغيير، والإمداد بالمعلومات اللازمة من خلال تعدد قنوات الاتصال؛
- إدراج التغيير على مراحل من أجل التأقلم معه، والبدء بالأماكن التي يتوقع نجاح أكبر وأسرع فيها، للتحمس للعملية.

¹ - عامر، مرجع سابق، ص. 255.

² - الصيرفي، مرجع سابق، ص. 18.

إضافة إلى أن تأييد السلطة للتغيير ضروري لوضع تصور للمستقبل المنشود وإدراك آثار التغيير المستقبلية، وتوفير الموارد اللازمة والالتزام بمراقبة الأداء والاستعداد لتحمل النتائج.

4-2 مراحل العملية الإدارية للتغيير: إن تحول المنظمة من وضع راهن ترفضه إلى مستقبل ترغب فيه، يحتاج إلى القدرة على تحديد مشكلات المستقبل والإعداد لها،¹ وحسب نموذج كيرت ليفين، فإن إدارة التغيير تمر بالمراحل التالية:

مرحلة التدويب: أي الانحلال من القديم، أين يتم:²

- تحديد مجالات واحتياجات التغيير، من خلال تحليل الموقف الحالي ومشاكله أخذاً بمفهوم النظم، وتحديد النتائج المراد بلوغها، ويفضل أن تكون قابلة للقياس؛

- تحديد أسلوب التغيير وجدولته زمنياً، وتحديد السلطات المخولة لأفراد فريق التغيير.

كما يجب تقدير جاهزية الأفراد معنوياً، ومن حيث القدرات والمهارات، لاتخاذ تدابير التدريب والتوظيف، وكذا ربط التغيير بأهداف شخصية كنوع من التحفيز.³

مرحلة تنفيذ التغيير: أين يتم تشكيل فريق إداري لمتابعة عملية التغيير، والحرص على:¹

¹⁻ Gerald Susman and others, Innovation and change management in small and medium sized manufacturing companies, (United states : Department of commerce, 2006). www.innovation.usdc.com P.14.

²⁻ أحمد بن يوسف العطييات النمران ، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006)، ص ص 90-92 .

³⁻ سنيثا سكوت، نيس جيف، ترجمة بشير البرغوثي، إدارة التغيير في العمل، (الرياض: دار المعرفة للتممية البشرية، 1995)، ص.45.

- شرح التغيير للأفراد خاصة المنفذين، مما يضمن التزامهم ويقلل المقاومة؛
- تجربة خطة التغيير على نطاق ضيق لإجراء التعديلات اللازمة قبل التنفيذ النهائي؛
- تنفيذ خطة التغيير، وتحفيز الأفراد الفعالين ماديا ومعنويا، وتشجيع الإدارة الذاتية؛
- المتابعة والتوجيه من خلال المعلومات المرتدة من عملية التنفيذ، واتخاذ القرارات حيال الانحرافات.

مرحلة تثبيت التغيير: أي إقرار التغيير وإرساء ثقافته، وترسيخ السلوكيات الجديدة،² وتحتاج هذه المرحلة إلى توافق بين ثقافة المنظمة وتلك التي يفرضها التغيير، أو تعديلها في حدود ما تسمح به قيمها.

بالرغم من قناعة القائمين على التغيير من ضرورته، إلا أنه قد يلقي مقاومة من طرف مستقبله، وفيما يلي شرح لبعض جوانبها وكيفية تجنبها.

5- مقاومة التغيير:

تعد مقاومة التغيير أمرا طبيعيا ومتوقعا لدى قائد التغيير، وكلما زاد مجال التغيير زاد احتمال المقاومة،³ وهي رد فعل سلبي من قبل الفرد أو الجماعة، وتمثل استجابة عاطفية وسلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع، ناتج عن عملية تغيير سلبية أو إيجابية، تهدد أسلوب العمل الحالي الذي تم التعود عليه والارتياح له، خوفا من العجز

¹ - العطيات، مرجع سابق، ص. 92 .

² - Abdeloied Serhane, Gérer le changement, (Alger : departement d'ingeniorat en EMI et CSG, 2005). P.11.

³ - الطمبور، مرجع سابق، ص ص. 926-990.

في تنفيذ برنامج التغيير، معبرا عن كل هذا بسلوكيات منافية للبرنامج،¹ وهناك فئتان من المقاومين: المعارضين وهم من تعارض التغيير مع مصالحهم، وتشتد خطورتهم كلما اشتدت سيطرتهم على الكيان الإداري، وفئة المحافظين على القديم، وهي أقل خطورة.

1-5 دوافع مقاومة التغيير: تمر المقاومة بأربع مراحل: مرحلة الإنكار واستمرار الوضع على ما هو عليه، ثم المقاومة المباشرة حيث يسود الاضطراب والاحتجاج، بعدها مرحلة الاستكشاف أين يحاول الأفراد فهم التغيير ومحاولة تبني أفكاره وتعلم المهام الجديدة، ثم مرحلة الالتزام أين تتضح الرؤية، ويتم التركيز على تنفيذ خطة العمل بنجاح.² ومن أهم دوافع المقاومة ما يلي:³

- عدم تفهم الموظفين لبرنامج التغيير، لاسيما عند إساءة إدارته وتنفيذه وعدم ظهور نتائج سريعة، وعدم التكافؤ بين برنامج التغيير وإمكانيات المنظمة؛
- ضعف الاتصالات الإدارية، وعدم الثقة في فريق التغيير، لاسيما إذا ارتبط بأسباب شخصية؛
- عدم وضوح أهداف التغيير بسبب غياب مشاركة الأفراد فيه، والتخوف من الفشل، لاسيما عند وجود تجارب سلبية بالمنظمة أو خارجها،

¹ علي الحامدي، التغيير النكبي، (لبنان: دار ابن الحزم، 1999)، ص.28.

² دانا روبنسون وجيمس روبنسون، التغيير، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، ترجمة عبد الرحمان توفيق، (القاهرة: إصدارات بميك، 2000). ص.50.

³ الصيرفي، مرجع سابق، ص.93.

- مخالفة المعايير السلوكية للجماعة، وانعدام الاستقرار النفسي بسبب توقع الخسارة كاستبدال بعض المسؤوليات والوظائف، أو الإقصاء أو تجميد المهارات المكتسبة.¹ لهذه الأسباب لا بد لقائد وفريق التغيير الإعداد للمقاومة مسبقاً، قبل التصريح بعملية التغيير وتهيئة الأفراد لتقلبه.

2-5 أساليب إدارة المقاومة: على قائد التغيير اتخاذ التدابير التالية لخفض مقاومة التغيير:²

- تضمين التغيير لاحتياجات وقيم العمال، وتقديم تعويضات متماشية مع ما يمكن خسارته؛

- تعويد المرؤوسين بالتغيير كثقافة بالمنظمة، وتفعيل التدريب المستمر لمواكبة التغيير؛

- إشراك الموظفين في وضع أهداف التغيير وتنفيذه، وتوفير المعلومات اللازمة لفهم العملية ودوافعها.³

قد يضطر القائد لفرض التغيير لعدم احتمال التأجيل، إذ عليه تقديم الأسباب وتقبل ردود الأفعال.

بالرغم من اعتبار المقاومة ظاهرة سلبية إلا أنها تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتأكد من ملائمتها، كما تعرف المديرين على انشغالات مرؤوسيهـم.

¹- Abdeloihed Serhane, Op – Cit, P.10.

²- الطمبور، مرجع سابق، ص ص. 931-937.

³- الصيرفي، مرجع سابق، ص. 100.

تواجه المنظمات موجة من العولمة والانفتاح، حيث لا يستطيع التغيير الروتيني قصير المدى، مواجهة التحديات المحيطة، وتحقيق الأهداف الكبرى، إذ يجب اعتماد أسلوب استراتيجي أكثر طموحا، باستعمال الإبداع كأسلوب لإدارة التغيير.

ثانيا: ماهية الإبداع وأهم التوجهات الإبداعية لإدارة التغيير.

إن الإبداع متضمن في عملية التغيير، كما أن كل إبداع هو تغيير ولكن ليس كل تغيير إبداع، إذ لا يحمل كل تغيير أفكارا جديدة.

1- ماهية الإبداع:

يكن الدافع للإبداع في التطور التكنولوجي الذي يستدعي إبداع أنظمة تتماشى وإياه، إضافة إلى خطر التقليد الذي يدفع المنظمات إلى الإبداع المستمر لتحقيق عوائد المتحرك الأول.¹ ويعتبر الإبداع، العملية الحتمية التي يتم من خلالها ترجمة الابتكار إلى مفهوم اقتصادي في منظمات الأعمال.² ويعرف على أنه أفكار جديدة ومفيدة، متصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع وإعادة تركيب للأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة.³ كما يعرفه J.Schumpeter على أنه إعادة توليف عوامل الإنتاج، أين

¹-Dominique Forray, L'économie de la connaissance, (Alger : casbah, 2004). P.32.

²- سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، (الأردن: دار وائل للنشر، 2001)، ص.18.

³- محمد مقبل، الإبداع الإداري، ملتقى التطوع العربي، (الأردن: 2005)، ص.01.

يتم استخدام الموارد المستخدمة مسبقا، وإحلال توليفة جديدة لتقديم خدمة أو منتج جديد،¹ إذ يعتبره أساسا للتنمية واكتساب ميزة تنافسية.

يكون الإبداع جذريا لم يسبق التفكير فيه، وهو وثبة إستراتيجية.² أو تحسيني بإدراج تحسينات متوالية توصل إلى منتج جديد.³ كما يمكن تصنيفه إلى إبداع إنتاجي أي إبداع في المنتج أو العملية الإنتاجية، وإبداع تسويقي، وإبداع إداري.⁴ وقد يكون فرديا أو جماعيا أو تنظيميا.

بعيدا عن الإبداع القائم على الصدفة والذي يحدث بصورة غير متوقعة، يمكن التمييز بين نموذجين للإبداع: النموذج الخطي الذي قد يكون موجها بالتكنولوجيا، حيث تبدأ العملية من الاكتشافات المطورة من طرف العلماء، أو موجها بالسوق، أين يتم اعتبار حاجات العملاء مصدرا للأفكار الجديدة. بالمقابل نجد النموذج التفاعلي، القائم على توليف المعارف والمهارات التسويقية والتصنيعية، ومهارات البحث والتطوير لحدوث تفاعل في الإبداع.⁵ وبما أن المنظمة كيان اجتماعي يخضع لعوامل في البيئتين الداخلية والخارجية، فيجب الربط بينها في شبكة اتصال وتفاعل تساعد على الإبداع في كل جوانب المنظمة، مشكلا بذلك النموذج الشبكي للإبداع.

¹ Rodolphe Dunand: Guide du management strategique, 99- concepts cles- dunod, Paris, 2003: p73 .

² - جلد، مرجع سابق، ص: 30

³ - المرجع نفسه، ص. 31.

⁴ - عكروش، مرجع سابق، ص ص. 13-16.

⁵ - المرجع نفسه، ص. 13.

1-1 مواصفات العمل الإبداعي: من أهم مواصفات العمل الإبداعي ما يلي:¹

- يشترط أن يقدم العمل الإبداعي منفعة سواء في درجة الإشباع (توفير الجهد، أو الوقت أو التكلفة)، أو تعظيم جوانب القوة، بتسهيل الاستفادة منها ومعالجة أوجه الضعف وتسهيل التعامل معها، أو خلق فرص وأساليب جديدة، أو تهيئة الأساليب الحالية وزيادة فعاليتها.

- الجودة في المنتج، أو في أسلوب إنتاجه أو تقديمه أو استخدامه.

- التنسيق بين جهود الأطراف المبدعين، وبين مكونات العمل الإبداعي، وبين مراحل العملية الإبداعية.

- المرجعية والتراكمية، أي أن ينتج العمل الإبداعي كخلاصة لأعمال إبداعية سابقة في نفس المجال أو المجالات ذات العلاقة، أو مجموعة منتقاة من البدائل لحل مشكلات فعلية.

- يشترط تقديم العمل الإبداعي في توقيت ملائم للانتفاع منه.

2-1 معوقات الإبداع: لأن الإبداع أحد أهم أشكال التغيير فإنه يصادف العديد من

المعوقات، وقد لا ينجح إن لم يتم مواجهتها، ومن أهمها:²

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003-2004)، ص ص 185-188.

² سليم بطرس جلد: إدارة الإبداع والابتكار (الأردن: دار كنوز المعرفة، 2006)، ص ص 108-110.

- مقاومة الإدارة للمبادرات الإبداعية، تمسكا بمزايا الحالة القائمة، وخوفا من ظهور مبدعين ينافسون القائد في مركزه وبالتالي ضياعها أو تسربها خارج المنظمة؛

- الالتزام بالتعليمات، وعدم ترك حرية الانفراد بأفكار جديدة، وغياب قيادة تحفز الإبداع؛

- غياب المناخ الملائم للإبداع، كرفض الجماعة للفرد المبدع باعتباره خطرا يهدد مصالحهم، وصعوبة الاتصال بالإدارة العليا لإبداء الآراء الإبداعية.¹

لمواجهة هذه المعوقات لا بد من وجود إدارة قائمة بذاتها للقيام بشؤون الإبداع، والتصدي للمقاومة.

3-1 إدارة الإبداع: الإبداع سلسلة من الأنشطة والوظائف المترابطة، تعنى بالاستجابة لجهود مبدعة، أو حاجة أو فرصة في البيئة الخارجية، أو لوجود فجوة بين مستوى الأداء الحقيقي والمستوى المرغوب. ولا يتأتى هذا إلا بوجود إدارة كفؤة للإبداع، تعنى باحتواء الطاقات الإبداعية الداخلية، واستقطاب فرص الإبداع الخارجية، ويمكن تعريفها على أنها (تسيير التفاعل بين الوظائف داخل المنظمة، وتسيير تفاعلها مع متغيرات البيئة الخارجية بطرق إبداعية).²

2- الاتجاهات الإبداعية لإدارة التغيير.

يخلط العديد بين مفهومي الإبداع والتغيير وكأنهما وجهان لعملة واحدة، إلا أن الأصح هو أن الإبداع أحد مداخل التغيير، حيث تزيد الحاجة إلى الإبداع كلما اتجهت

¹ مقبل، مرجع سابق، ص.5.

² عكروش، مرجع سابق، ص. 270.

المنظمة إلى التغيير،¹ كما أن الفرق يكمن في الوقع النفسي للعبارتين، حيث أن إعلام الأفراد بالتغيير يوحى بالتهديد، بينما دعوتهم للإبداع يعطي دفعا لتحويل المنظمة إلى الأفضل.² وفيما يلي أهم الاتجاهات الإبداعية للتغيير.

1-2 القيادة الابتكارية: لقائد التغيير الدور الأكبر في إنجاح عملية التغيير، فمن هو القائد؟ هل هو المدير، أم صاحب الفكر التغيير، فالمدير مجردا من الفكر التغيير لا يمكنه قيادة التغيير، كما أن أصحاب الفكر التغيير دون سلطة لا يمكنهم تحقيق أهداف التغيير، ويقول أستاذ إدارة التغيير في جامعة هارفارد في كتابه "قيادة التغيير" Jihim.P.Koher: (لا غنى لأي منظمة عن وجود القيادة والإدارة معا، فالمدير وحده يركز على التفاصيل دون النظر إلى الصورة الكاملة ويتجنب المخاطرة ويركز على القوانين مما يؤدي إلى الجمود وعدم مسايرة التقدم، أما القائد وحده يهتم بتفجير الطاقات دون الاهتمام بالتفاصيل وعدم الاكتراث بالموارد المتاحة والميزانيات، ودون التقيد بقواعد الرقابة ومراعاة المخاطرة).³ إذن يمكن تأصيل القائد إداريا والعكس غير صحيح، وحتى يرقى القائد لأن يكون ابتكاريا، يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية:⁴

- تبني الأنماط الحديثة للإدارة، إضافة إلى الخبرة والمهارة ومتابعة المؤشرات العاكسة للتغيير البيئي؛

¹ -جلدة، مرجع سابق، ص ص.111-115.

² - Debra M. Amidon, **Innovation et management des connaissances**, (Paris : ed d'organisation, 2001). P.80.

³ - الصيرفي، مرجع سابق، ص.920.

⁴ - عامر، مرجع سابق، ص ص.258-262.

- الأخذ بأسباب الكفاية والفعالية وحسن استغلال الأفكار الجديدة، والقدرة على معالجة المشكلات الناتجة عن التغيير بطرق غير اعتيادية، وقدرة على التأثير؛
 - بناء فرق للإبداع وتنمية المهارات، وإنشاء بنية إدارية ملائمة لنجاح التغيير.
- كما يجب توزيع الوقت بفعالية بين المهام لتخصيص الوقت للتفكير والتخطيط المستقبلي.¹
- كما يجب أن يقوم القائد بما يلي:²
- التفكير الاستراتيجي ووضع الخطط المستقبلية للتغيير، وتبني إستراتيجية قائمة على الإبداع.
 - تصميم وحدات نشاط متخصصة تتلاءم مع طبيعة الإبداع، مما يحقق المهارة في كل تخصص.
 - تحويل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة لتنمية المهارات الإدارية.
 - مشاركة العاملين في وضع الأهداف لضمان التزامهم بتحقيقها.
 - التركيز على العامل المؤثر في نوعية الإبداع ورعايته، فإذا كان الإبداع إنتاجيا فالعامل المؤثر هو الحوافز المادية.

¹ - جلدة، مرجع سابق، ص ص. 48-49.

² - المرجع نفسه، ص ص. 71-73.

- مرونة الهيكل التنظيمي ووجود رقابة مركزية تحمي قيم وأهداف المنظمة من جهة، واستقلالية في باقي الأمور لتشجيع روح الإبداع.¹

2-2 الإدارة الابتكارية لرأس المال البشري:

تؤثر التغيرات البيئية على نوعية الموارد البشرية اللازمة، وعلى كيفية إدارتها، باعتبارها العامل الأكثر أهمية في إدارة التغيير، إذ لا بد من إعدادها لقبول التغيير والاستعداد له نفسيا واجتماعيا وفنيا.

إذن يتطلب الإبداع تنمية ثقافة ومناخ تنظيمي على المدى الطويل، وتصميم برنامج تدريبي لاكتساب المعرفة والمهارات الضرورية لاستخدام الابتكارات، والاستفادة من التفاوت بين الأفراد في هذا المجال، وتوفير مناخ يسهل المشاركة في المعلومات والعمل المتكامل، مما يستوجب تكاملا بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية، من خلال المشاركة في الإعداد لكل منها على ضوء الرؤية المستقبلية.²

على المنظمة توسيع إدراك الفرد من خلال دعم المشاركة في النشاطات العلمية، لتعزيز القدرة على التفكير في حل المشكلات بطرق إبداعية، من خلال البحث عن البدائل غير الاعتيادية وتنمية المهارات الإبداعية في إيجاد وصنع المشكلات من خلال التشكيك بشأن ما هو قائم.³ كما يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، حيث تتصل الخبرة والمهارة والعلم، كما يجب منح الحرية في اتخاذ القرار

¹ - محمود مصطفى أبو بكر: مرجع سابق: ص 463.

² - رواية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001-2002)، ص ص. 461-471.

³ - جلد، مرجع سابق، ص ص. 50-51.

حول طرق تنفيذ المهام لبلوغ حلول إبداعية، وتوفير الموارد اللازمة لذلك من وقت ومال.

لا يمكننا إغفال أهمية التحفيز المعنوي بتقدير الجهود الإبداعية، ناجحة كانت أو فاشلة، وتحويل العمل إلى ممارسة ممتعة، ودافعا لإبراز الطاقة الإبداعية الكامنة، كما يحتاج الإبداع إلى تداخل في النظم والاختصاصات لتحقيق التناغم في العمل الفكري والمهني، لذلك على الإدارة توفير ملامح فرق العمل لصفق مهارات التفكير الإبداعي.¹ إضافة إلى الحرص على توظيف أفراد تتوفر فيهم الصفات المميزة للشخصية المبدعة وأهمها:

- المخاطرة والدافعية والاستقلالية والمرونة وحب الاستطلاع والانفتاح على آراء الآخرين؛²
- الميل إلى التعقيد والتشكيك فيما هو بديهي، والاعتماد على الحدس والذكاء والخبرة؛³
- الالتزام بالأسلوب العلمي في البحث، وقدرة على افتراض العلاقات المنطقية والفروض العلمية، والتكامل في النظر إلى الأشياء وطرح البدائل للتأكد من تغطية جميع جوانب المشكلة.⁴

¹- مقبل، مرجع سابق، ص ص. 6-7.

²- جلدة، مرجع سابق، ص ص. 45-46.

³- عثمان، مرجع سابق، ص. 599.

⁴- أبو بكر، مرجع سابق، ص ص. 179-181.

إن القدرة على الإبداع ليست صفات موروثة، بل إرادة يتم تحقيقها من خلال ممارستها، مع الثقة في النفس بوجود إمكانيات كامنة يمكن تفجيرها وتميئتها، كما يجب الاقتناع بأن الفشل في المراحل الأولى من العمل الإبداعي يحقق التفوق في مراحل الأخرى.¹

3-2 الإدارة الابتكارية للمعرفة:

تعد المعرفة من أهم مقومات الإبداع، فهي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات والرؤى الخبيرة التي تزودنا بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة² وتعد مصدرا استراتيجيا لبناء الميزات التنافسية، كما أنها تخضع لقانون تزايد الغلة فهي تبنى بالتراكم واستعمالها يولد معرفة جديدة، وبالتالي فهي تحتاج إلى إدارة تعمل على تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل.³ إلا أن ما يجعل هذه الإدارة ابتكارية هو قدرتها على توليد المعرفة الجديدة، وهي نوعان: المعرفة الصريحة والموثقة في مصادر المعرفة الرسمية، والمعرفة الضمنية غير الرسمية وغير القابلة للنقل والتعليم، وتوجد في عمل الأفراد، حيث تعطي للمنظمة خصوصيتها.⁴ كما تصنف إلى معرفة جوهرية وتمثل النطاق الأدنى من المعرفة الذي ينبغي توفره ولا يعطي ميزة تنافسية. ومعرفة متقدمة، تقدم للمؤسسة

¹ المرجع نفسه، ص ص. 196-199.

² عبد الستار عبد العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، (الأردن: دار الميسرة، 2006)، ص. 25.

³ المرجع نفسه، ص. 27.

⁴ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، (الأردن: الوراق، 2005)، ص. 46.

مميزات تنافسية. ومعرفة إبتكارية، تمكن المؤسسة من قيادة القطاع، تتقدم لتصبح من النوع الأول، أين تحتاج المنظمة إلى تجديدها باستمرار.¹ وهو النوع الذي يجب أن ترقى إليه كل منظمة تصبو للريادة، وتحتاج لذلك إلى إدارة إبتكارية للمعرفة وبيئة وثقافة تنظيمية داعمة.

من تحديات الإدارة الإبتكارية للمعرفة، التقليل من فجوات المعرفة سواء الموجودة بين المعرفة الصريحة والضمنية أو بين المعرفة وتطبيقاتها،²

أ- خصائص الإدارة الإبتكارية للمعرفة: تصبوا إدارة المعرفة تحقيق جودتها من خلال تحقيق الخصائص التالية:³

- جودة المعلومات باعتبارها المصدر الأساسي للمعرفة من توقيت ومضمون وشكل؛
- جودة صاحب المعرفة من تحصيل وتدريب وخبرات واهتمامات معرفية ومشاركات علمية؛
- جودة الجماعات المشتركة في المعرفة؛
- تحفيز الانجازات المعرفية كالبحوث العلمية أو المشروعات الإبتكارية المحققة.
- ب- عمليات الإدارة الإبتكارية للمعرفة: تتمثل عمليات المعرفة فيما يلي:⁴
 - تشخيص المعرفة، أي تعريف المعرفة اللازمة.
 - اكتساب المعرفة، الحصول عليها من مختلف مصادرها.

¹ - العلي، مرجع سابق، ص. 28.

² - المرجع نفسه، ص. 29.

³ - المرجع نفسه، ص. 75-77.

⁴ - العلي، مرجع سابق، ص. 35-36.

- توليد وابتكار المعرفة، فالمعرفة الحالية تحمل بذور تطوير معارف جديدة، من خلال مشاركة جماعات العمل، والبرامج التدريبية، والتعلم التنظيمي، وهذا ما يميز الإدارة الابتكارية عن الإدارة التقليدية للمعرفة؛
- تخزين المعرفة، والذي يعد جسرا بين عمليتي اكتسابها واسترجاعها، وذلك عبر وسائط مادية تقليدية أو حديثة بالنسبة للمعرفة الصريحة والعقل البشري بالنسبة للضمنية.
- توزيع المعرفة للحصول على عائد لقاء تكاليف إدارة المعرفة، من خلال الأدوات الالكترونية، وجلسات التدريب بالنسبة للمعرفة الصريحة، والتعلم بالنسبة للمعرفة الضمنية.
- تطبيق المعرفة، حيث تكمن قوة المعرفة في استخدامها، لتجد أهميتها وتثبت فعاليتها، وإلا أصبحت تكلفة بدون عائد، كما ينتج عنها توليد معارف جديدة.

3- تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تتمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال وقواعد البيانات وتكنولوجيا تشغيل المعلومات، ويرجع دورها في التغيير الإبداعي بالمنظمة إلى:¹

-تزايد الطلب على المعلومات وأساليب تشغيلها باعتبارها موردا هاما لعمليات التغيير؛

-تزايد الحاجة إلى المعرفة والمهارات التي تتماشى وإياها، حيث تفيد تكنولوجيا المعلومات في عمليات استقطاب المعرفة وترميزها وتقاسمها وتوزيعها

¹ -جلدة، مرجع سابق، ص ص. 116-118.

وإنشاءها، ويكمن التحدي هنا في تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة
كبيانات صلبة يمكن تداولها إلكترونياً، وتحقيق تفاعلها مع المعرفة الصريحة
للحصول على معارف جديدة.¹

من التكنولوجيا المساهمة في الإبداع، برمجيات التصميم بمساعدة الحاسب،
وهندسة النظم بمساعدة الحاسب، وتستعمل تصميم البرمجيات المعقدة. إضافة إلى
برمجيات التصنيع والتخطيط بمساعدة الحاسب.²

لقد انعكست هذه التطورات في تكنولوجيا المعلومات على مختلف جوانب
المنظمة، بأن أصبحت أكثر إمكانية للإبداع، وقدرة على مجارات التغيير .

ثالثاً: واقع الإبداع بمجمع صيدال ومدى مساهمته في إدارة التغيير:

1- **التعريف بمجمع صيدال:** يعد مجمع صيدال من أهم المؤسسات الاقتصادية
المصنعة للدواء بالجزائر، وهي مؤسسة عمومية ذات رأسمال اجتماعي يقدر بـ 2.5
مليار دينار، تم إنشائها في سنة 1984، ويتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج وتسويق
الأدوية الجينية للاستعمال البشري، وهو مكون من عدة فروع مستقلة، (فرع بيوتيك،
فرمال، انتيبوتيكال، وصوميدال)، إضافة إلى مركز بحث وتطوير، وتشمل هذه الفروع
09 مصانع بقدرة إنتاجية تصل 200 مليون وحدة سنوياً، يتم توزيعها على كامل التراب

¹ نجم، مرجع سابق، ص. 103.

² سليم بطرس جلدة: مرجع سابق: ص. 118.

الوطني عن طريق وحدات تجارية واقعة بالعاصمة، ووهران وباتنة، ويقوم المجمع بتصنيع تشكيلة من 175 دواء جنيس تشمل 20 قسم علاجي.¹

2- تقييم التوجهات الإبداعية، وأثرها على إدارة التغيير بمجمع صيدال: من أجل الوقوف على أهم نقاط القوة والضعف في مجال الإدارة الإبداعية للتغيير بمجمع صيدال، سيتم إسقاط ما جاء في الطرح النظري على المجمع، من خلال حساب مؤشرات التطور في كل من متغيرات الدراسة والمتمثلة في:

- رأس المال البشري؛
- إدارة المعرفة؛
- القيادة الإبداعية؛
- تكنولوجيا المعلومات.

تقاس هذه المؤشرات من خلال حساب التغير السنوي لكل متغير للفترة (2004-2011)، والأرقام القياسية لسنة 2011 مقارنة مع سنة 2004 باعتبارها سنة أساس، كونها السنة التي انتهج فيها المجمع التغيير كإستراتيجية واضحة المعالم، وذلك من أجل قياس مدى التطور الحاصل في كل متغير من جهة، وللحكم على مدى تأثير ذلك على نجاح المجمع في إدارة التغيير.

2-1 تقييم واقع القيادة في مجمع صيدال وأثرها على إدارة التغيير: لدى صيدال قيادات على مستوى عال من الدراية والانفتاح، مما يجعلها قادرة على تبني الأساليب الحديثة للتغيير، لاسيما بعد دورات التدريب التي تلقوها حول إدارة الأعمال، ويمكن

¹ - منشورات داخلية.

تشفي هذا من خلال قدرتهم على مجارات التحولات السريعة في محيط الأعمال وذلك من خلال:¹

- قرارات إعادة الهيكلة الهادفة لتحقيق مرونة وشفافية أكثر للتنظيم، وهيكل تنظيمي أقل هرمية من خلال تقليص مستوياته من 09 إلى 07 مستويات؛
- تبني قيم سامية كالانضباط والشفافية والالتزام والاندماج وثقافة الجودة؛
- مشاركة الأفراد في التخطيط للتغيير، من خلال تقنية حديثة تدعى علبة الأفكار* أين يدون كل فرد أفكاره بورقة، ويتم مناقشتها بجدية مع المسؤولين؛
- يملك القادة بالمجمع بعد نظر ورؤية طويلة المدى مفادها تطوير وتوسيع نشاطات المجمع بهدف رفع حصته السوقية، والحفاظ على تنافسيته لاسيما المحلية، حيث يتمثل مخطط التطوير للفترة الممتدة ما بين 2010-2014 فيما يلي:²
- تأهيل خمس وحدات إنتاج، وتوسيع تشكيلة مصنع الأنسولين؛
- إنجاز مركز جديد للبحث والتطوير ومركز للتكافؤ الحيوي؛
- إنجاز 06 وحدات جديدة: 04 وحدات متخصصة في الدواء الجنييس وواحدة في أمراض السرطان وأخرى في المنتجات المتشابهة حيويًا؛

¹ - منشورات داخلية.

* boîte à idée.

² - منشورات داخلية.

إضافة إلى قرار إنجاز فرع تجاري مستقل بهدف تكامل نشاطات التسويق والإمداد والسماح للفروع الإنتاجية للتفرغ لمهمتها الأساسية، كما يضع القادة نصب أعينهم مجموعة من الأهداف أهمها:¹

- دعم السياسة العامة للصحة والمساهمة في خفض الفاتورة الاجتماعية بتعديل أسعار الأدوية؛

- الحفاظ على ريادة المجمع لسوق الأدوية الجنيسة، والعمل على تطوير تكنولوجيا جديدة؛

- العمل على مجارات المؤسسات الرائدة عالميا في صناعة الدواء؛

- تطوير أقسام علاجية جديدة، كالسرطان والمناعة والمنتجات الخاضعة للتكنولوجيا الحيوية.

بالرغم من كل هذا، هناك نقاط ضعف تحد المجمع من تحقيق رؤيته حيال الإبداع والتغيير، وأهمها:²

- تبعية المجمع للمورد الأجنبي للمادة الأولية الرئيسية لعدم وجود صناعة كيميائية متكاملة محليا، وكذا التبعية المعرفية؛

- عدم الاستفادة الكافية من البحوث الجارية بالجامعات ومراكز البحث الداخلية والخارجية؛

¹ - المدير العام السيد درقاوي في المؤتمر السنوي لصيدال، 2012 .

² - منشورات داخلية.

- مركزية القرار وضعف الاتصالات بين الوحدات والفروع الإنتاجية وبين مراكز العمل نتيجة لاستخدام الدعائم التقليدية، وبالتالي قصور في دوران المعلومات وتبادل المعارف والخبرات؛

- غياب الأساليب الحديثة للإدارة، ونقص الموارد البشرية المؤهلة لذلك، وغياب بنية تحتية صلبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ونظم المعرفة الداعمة لها؛

- عدم التكامل بين أنظمة المعلومات الفرعية، وقلة الاهتمام بالتدريب على طرق التفكير الإبداعي.

بالرغم من ذلك، وكنتيجة للقيادة الرشيدة للمجمع، استطاع هذا الأخير تغيير مسار تطور أسهمه نحو الأحسن، فقد شهدت أسهم المجمع ارتفاعا ملحوظا خلال الفترة الأخيرة، حيث انتقل عدد الأسهم من 18038 سنة 2010 إلى 24804 سنة 2011، والجدول التالي يبين هذا التطور:

الجدول رقم(1): تطور قيمة السهم بصيادل للفترة 2004-2011

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
سعر السهم(دج)	345	360	450	400	385	400	480	720
التطور في قيمة السهم(%)	-	+04.34	+25	-11.11	-03.75	+03.89	+20	+50

المصدر: وثائق داخلية (مسئولة الجودة) الفرع التجاري، باتنة.

من الجدول يتضح أن هناك تزايد ملحوظ في قيمة السهم لاسيما الفترة الأخيرة حيث كان مؤشر التطور في قيمة السهم للفترة 2011 - 2009، 79% بعد التراجع الذي شهدته في السنوات السابقة (-11.11%) سنة 2007 و(-03.75%) سنة 2008، وهو أمر متوقع في الفترات الأولى للتغيير، حيث الرؤية غير واضحة كفاية، أين

يصعب التحكم في برنامج التغيير، ولكن عموما ومقارنة مع سنة الأساس 2004، حقق المجمع تطورا ملحوظا في قيمة السهم بلغت %108.7.

يعد التغيير في القيمة السوقية مؤشرا إيجابيا لنجاح المجمع في إدارة التغيير، ويعزى بالدرجة الأولى إلى كفاءة القادة واعتمادهم الأساليب الإبداعية وغير الاعتيادية في إدارة التغيير.

2-2 تقييم إدارة المعرفة بمجمع صيدال وأثرها على إدارة التغيير: لقد استطاعت صيدال تطوير معارف جديدة في شكل براءات اختراع، حيث تحتل الصدارة في هذا المجال محليا، فقد تحصلت حتى سنة 2007 على 14 براءة اختراع، ما يعادل 05.05% من العدد الإجمالي، ويعود الفضل في ذلك بالمقام الأول إلى جهود مركز البحث والتطوير، الذي أنشئ عام 1999، ويعنى المركز بتطوير تشكيلة منتجات المجمع بالتعاون مع مديرية التسويق، إذ يتميز بمعرفة علمية عالية في التحكم والرقابة الفيزيوكيميائية وعلم التسمم وصيدلة الأدوية، كما تتكامل جهوده مع مديرية تطوير المنتجات لوضع برامج الإنتاج، وتحليل قدرات الفروع الإنتاجية مقارنة مع أهداف التغيير.

بغرض ترسيخ ثقافة الإبداع قام المجمع بإنشاء مخبر للبحث في داء السيدا بالتنسيق مع الوزارة المكلفة بالبحث العلمي بجامعة الطب بتيزي وزو، إضافة إلى عقد اتفاقية تعاون مع وكالة الطاقة الذرية الجزائرية، للبحث من أجل إنتاج الأدوية المخصصة للعلاج بالأشعة الموجه لمرضى السرطان.¹

1- www.saidalgroupe.dz

من أهم مهام مركز البحث والتطوير بالمجمع ما يلي:¹

- تطوير الأدوية الجينية ومتابعة استقرارها، ووضع شروط رقابية على المواد الأولية؛
- تقويم وترويج الأعمال التقنية والعلمية المسجلة بالمجمع ورقابة جودة الأدوية؛
- تطوير الأبحاث في مجال العلوم الصيدلانية، وتأمين المساعدة الفنية اللازمة للفروع الإنتاجية؛
- تنظيم الموارد البشرية والمادية والعلمية لتحقيق اليقظة التكنولوجية؛
- إنتاج معارف جديدة مجسدة في شكل منتجات صيدلانية جديدة، تعمل على رفع حصة المجمع السوقية وتدعم تنافسيته؛

أسفرت هذه الجهود في إدارة المعرفة عن قدرة المجمع في تغيير نمط إنتاج الأدوية إلى النمط الإبداعي تجاوبا مع متطلبات سوق الدواء، إذ يبلغ عدد المنتجات الجديدة بالمجمع للفترة (2000-2012) 235 منتج جديد، يوضح تطورها الجدول التالي:

الجدول رقم (1): التطور الزمني لعدد المنتجات الجديدة المطورة على مستوى المجمع.

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
عدد المنتجات الجديدة	26	17	36	27	38	52	11	17
تطور عدد المنتجات الجديدة (%)	-	-34.61	+111.76	-25	+40.74	+36.84	-78.84	+54.54

المصدر: السيدة همامي المكلفة بالشؤون الصيدلانية.

¹ - منشورات داخلية.

يتبين من الجدول أن عدد المنتجات الجديدة متذبذب خلال هذه الفترة، حيث بلغ أقصاه سنة 2009 بنسبة تطور 100% مقارنة مع سنة الأساس 2004، ثم حقق تراجعاً بنسبة 35%، ولعل تفسير ذلك الضغط الممارس على مركز البحث، وإدراكاً لمدى أهمية هذا الأخير وتخفيفاً للضغط الممارس عليه، اتخذ قرار إنشاء مركز بحث آخر.¹ من جانب آخر ووعياً بأهمية النشاطات العلمية، يشارك المجمع في العديد من التظاهرات العلمية متعددة المحاور وسجلت تطوراً بدورها في الفترة 2004-2011 كما يلي:

الجدول رقم (2): التطور في عدد التظاهرات العلمية بصيدال.

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
عدد التظاهرات العلمية -	-	-	102	100	86	126	137	104

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تقارير التسيير.

من الجدول يتبين التزايد المستمر في عدد التظاهرات العلمية بالمجمع.

كما لا يمكن إغفال برامج التكوين التي يخصص لها المجمع ميزانية معتبرة، والتي تعد استثماراً طويلاً الأجل في رأسماله البشري والفكري وبالتالي الإبداعي، إضافة إلى المعرفة العملية المجسدة في العمالة المؤهلة ذات التعليم العالي والتي تبلغ ما يقارب 88% من إجمالي موارده البشرية، بين إطارات وأعاون تحكم. وبالتالي معرفة كافية لدعم نشاطات الإبداع والتغيير.

¹ - تقرير التسيير . 2011.

كما استطاع المجمع تكوين علاقات شراكة عديدة مع مؤسسات عالمية مثل المخبر الأمريكي فيزر والفرنسي صانوفي أفانتيس، نتيجة قدراته المعرفية في المجال الصيدلاني وإدارة الأعمال، مما يساعده على اكتساب معارف جديدة وبالتالي تطوير المنتجات الصيدلانية.

2-3 تقييم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمجمع: يعتبر المجمع أنظمة المعلومات أداة للتخطيط الإستراتيجي، باعتبارها توفر المعلومات والمعارف اللازمة لذلك، ولعل أهم نقاط قوة نظام معلومات المجمع ما يلي:¹

- كفاءة عالية لدى فريق تكنولوجيا المعلومات، ومعرفة معتبرة في مجال التخصص؛
- حظيرة إعلام آلي معتبرة؛

- إرادة قوية للتغيير واستقلالية قوية للقسم؛

أما نقاط ضعفه فتتمثل فيما يلي:

- أتمت جزئية لا تغطي سوى بعض العمليات كالتخزين والمحاسبة العامة والأجور؛

- عمليات مهمة غير محسوبة، كتسيير الإنتاج، التخطيط للمبيعات والمحاسبة التحليلية.

- تطبيقات غير متناسقة من حيث الترميز، داخل الفروع وفيما بينها، وأجهزة وبرمجيات غير متجانسة؛

¹ - لعروبي وهبية، مديرة قسم نظام المعلومات، المؤتمر السنوي لصيدال، 2012.

- غياب قاعدة للبيانات وازدواجية في المعلومات وصعوبة في بلوغ المعلومة ومعالجتها وغياب أمن المعلومة؛

- قصور شبكات الإعلام الآلي مع غياب شبكات الربط بينها.

من أجل تغطية جوانب القصور في نظام معلومات المجمع تم التخطيط لما يلي:¹

- أتمتة كلية للعمليات في إطار نظام التسيير المتكامل (ERP) أخذا بالحسبان إمكانية ظهور احتياجات جديدة، لإدراجها مستقبلا؛

- مشروع نظام دعم القرار في مجالات تسيير المخزون، المبيعات والإنتاج، والذي يسمح بالعمل في الوقت الحقيقي، والتحكم في تكاليف التخزين وتعديل برامج الترويج التجاري، وإعداد لوحات التحكم؛

- مشروع الشبكة الداخلية (الانترانت): وهو مشروع يهتم بوضع بنية تحتية كاملة لنظام معلومات شبكي داخلي متضمن لمختلف الأنظمة الفرعية مع إمكانية ولوج موقع الويب للمجمع، وهذا من خلال:²

* تجهيز قاعة إعلام آلي مع قاعدة بيانات مركزية؛

* تأهيل شبكات الإعلام الآلي في كل موقع؛

* الاتصال المتبادل عبر قنوات افتراضية آمنة؛

- مشروع التسيير التوقعي للعمالمة والكفاءات *GPEC: وهو نظام جديد تم إرساءه سنة 2011 وفق بنية شبكية، أنجزت عليه العديد من الاختبارات من أجل تشغيله النهائي، كما وضع برنامج تكوين لمستعمليه.

¹- المرجع نفسه.

²- تقرير التسيير، 2011.

إن هذا الاهتمام غير المسبوق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال كان ضمن متطلبات الانفتاح وتماشيا مع تحولات المحيط وضرورات اليقظة البيئية وبغية تحقيق التغيير الإيجابي والإبداعي. إن الوضع الحالي لنظام معلومات المجمع لا يرقى لأن يحقق أهداف التغيير المسطرة، إلا أن الرؤية المستقبلية والمخططات قيد التنفيذ تعد نقلة نوعية في هذا المجال.

2-4 تقييم تطور رأس المال البشري وأثره على إدارة التغيير بالمجمع: يعتبر مجمع صيدال رأس المال البشري ثروته الرئيسية لتحقيق طموحاته، إذ يملك ما يقارب 85 % عمالة ذات تأهيل عالي بين إطارات وأعاون تحكم حيث يملك هؤلاء معارف علمية وعملية عالية، بالمقابل 15 % منفذون حائزون على مهارات عالية، وقد خضع عدد العمال عموما، إلى تذبذبات يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(3): التطور عدد العمال للفترة 2004-2011.

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
عدد العمال	3917	4104	4243	4363	4470	4687	4405	4198
تطور عدد العمال (%)	-	+04.77	+03.38	+02.82	+02.45	+04.85	-01.06	-04.07
تكاليف العمال بالمليون	1800	1995	2122	2454	2630	2925	3345	3287
تطور التكاليف (%)	-	+10.83	+06.36	+15.64	+07.17	+11.21	+14.35	-01.73

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من تقارير التسيير.

من الجدول نلاحظ أن عدد العمال كان في تزايد حتى سنة 2009 ليبلغ 4687، نتيجة لسياسة التوظيف المتبعة، إلا أنه بدأ في التناقص حتى بلغ 4198 سنة 2011،

وهذا نتيجة تغيير سياسة التوظيف نحو الإحلال الداخلي للعمالة المتقاعدة، وعدم تجديد عقود التوظيف المؤقتة، بالمقابل تشهد تكاليف العمال تزايدا مستمرا بهدف تحسين الوضعية المادية للأفراد، كما تم تحويل عقود العمالة المؤقتة إلى دائمة، من أجل الإدماج الفعلي لهم في المجمع، وخلق روح الانتماء والولاء وبالتالي المسؤولية المشتركة في تحقيق أهداف التغيير، مما يعكس المسؤولية الاجتماعية للمجمع تجاه الأفراد.

لقد أبدت إدارة المجمع عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا، إرادة قوية حيال سياسة التكوين لاسيما في الآونة الأخيرة، باعتباره المدخل الأكثر فعالية لتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز والإبداعي، ويوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول رقم(4): تطور نفقات التكوين بصيدال للفترة (2011-2004)

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
عدد العمال المكونين	1220	1246	1542	1709	1775	2410	953	-
ميزانية التكوين (مليون دج)	46	32	28	44	45	67	53	84
التطور في تكاليف التكوين (%)	-	-30.43	-12.5	+47.14	+02.27	+48.88	-02.08	+58.49

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من تقارير التسيير.

من الجدول يتبين اهتمام المجمع ببرامج التكوين إذ أن هناك ارتفاع ملحوظ في ميزانية التكوين للفترة 2007 - 2011 بعد الانخفاض الذي شهدته السنوات السابقة، وعموما هناك تطور ملحوظ للفترة 2004-2011 بنسبة 82.6%.

يتم الإعداد لمجالات التكوين مسبقا حسب احتياجات العمال ووفقا لمتطلبات تحولات المحيط، وتتنوع مواضيع التكوين لتشمل التخصصات الصيدلانية ورقابة الجودة

وإدارة الأعمال والتسويق وغيرها، وذلك بنسب متفاوتة، حيث أخذت التخصصات الإدارية والتسويقية والجودة النسبة الأكبر، إذ بلغت سنة 2008، 30 % موجهة لرقابة الجودة، و 19 % نحو التسويق وإدارة الأعمال لأغراض الانفتاح على المحيط، وهذا ما يدل على وعي المجمع بمدى أهمية المورد البشري في تحقيق التطور والتغيير الإيجابي.

في إطار تنمية وتطوير رأس المال البشري تم إعداد هيكل مفصل للوحدات مع تحديد العدد الأمثل للعمالة التي تحتاجها هذه الأخيرة، كما تم تحديث مواصفات الوظائف بما يتناسب والتغيرات التي يفرضها المحيط على مجالات النشاط المختلفة، وهذا لأغراض الإدارة التوقعية للعمال والكفاءات، من أجل الإعداد المسبق لبرامج التكوين ونظام الأجور، وبما يتناسب واحتياجات المجمع ورغبات العمال.

رابعاً: نتائج الدراسة: مما سبق ومن خلال الطرح النظري، والدراسة الميدانية يمكن استنتاج ما يلي:

- قبول الفرضية الأولى ومفادها أن الإبداع بمختلف محدداته من قيادة إبتكارية وإدارة إبداعية للرأسمال البشري، وإدارة إبداعية للمعرفة وتكنولوجيا المعلومات.

- قبول الفرضية الثانية ومفادها أن صيدال تتبنى الإبداع كمقاربة إستراتيجية للتغيير، ويتجلى هذا في نجاح مساعيها القيادية وإدارتها الإبتكارية للمعرفة ورأسمالها البشري وكذا، في مواجهة تحديات البيئة الخارجية، ويتجلى هذا في التطور الملحوظ في قيمتها السوقية، بالرغم من القصور المسجل في بعض الجوانب كضعف بنيتها التحتية من تكنولوجيا المعلومات، وتذبذب عدد المنتجات المطورة، إلا أنه تم تدارك هذا في شكل

خطط مستقبلية تتضمن تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وإرساء مركز بحث وتطوير جديد.

الخاتمة:

إن التغيير هو الشيء الوحيد الذي لا يتغير ولا مجال لبقاء المنظمة التي ترفض التغيير، لأن هذا يعني تراجعها أمام المنظمات التي تبنت التغيير كإستراتيجية لها. من أجل التسيير الكفاء للتغيير، على المنظمة تتبع طرق إبداعية، وذلك من خلال تبني قيادة إبتكارية وإدارة إبداعية للرأسمال البشري، وإرساء قسم خاص بإدارة المعرفة باعتبارها أهم وسائل الإبداع، واستغلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات في ذلك. يعد مجمع صيدال من المؤسسات الصيدلانية الناجحة بالجزائر، نتيجة لتفتحه وبداية تبنيه لثقافة التغيير، إلا أنه بحاجة إلى جهود أكبر في مجال الإبداع لاسيما في مجال إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات وتطوير المنتجات الجديدة.

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

- أبو بكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003-2004).
- بن عنصر عبد الرحمان " نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسات " ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، ورقلة: (2004).
- جلدة سليم بطرس، إدارة الإبداع والابتكار، (الأردن: دار كنوز المعرفة، 2006).
- الهاشمي عبد الرحمان، محمد العزاوي فائزة، المنهج و الاقتصاد المعرفي، (الأردن: دار الميسرة، 2006).
- حسن رواية، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية،(الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001-2002).
- الحامدي علي، التغيير الذكي، (لبنان: دار ابن الحزم، 1999)
- رامز الطمبور، التغيير وإدارته، مؤتمر التحول والإبداع الإداري والاقتصادي، (الأردن، اليرموك أريد، 2006).
- سكوت سنيتا، نيس جيف، ترجمة بشير البرغوثي، إدارة التغيير في العمل، (الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، 1995).
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، (الأردن، الوراق، 2005).

- الصيرفي محمد: إدارة التغيير، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006).
- العلي عبد الستار، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، (الأردن، دار الميسرة، 2006).
- العطيات النمران أحمد بت يوسف، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006)
- عامر سعيد يس، التغيير ودور المشرف، المؤتمر 11 حول الإدارة وتحديات التغيير، (القاهرة: وايد سرفيس، 2000).
- عكروش سهير نديم، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، (الأردن: دار وائل للنشر، 2001).
- عيوي زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، القاهرة: دار كنوز المعرفة، 2007).
- روبنسون دانا وجيمس روبنسون، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، ترجمة عبد الرحمان توفيق، (القاهرة: إصدارات بميك، 2000).
- تقاير التسيير للفترة 2004-2011.
- منشورات داخلية لمجمع صيدال.

ثانيا: باللغات الأجنبية:

- Brillman Jean, Les meilleurs pratiques de management, Au cœur de la performance 3ed, (paris: édition d organisation, 2001) .
 - Rodolphe Dunand: Guide du management strategique, 99- concepts cles- (Paris: dunod, 2003).
 - Debra M. Amidon., Innovation et management des connaissance, (Paris : édition d'organisation, 2001).
 - Forray Dominique, L'économie de la connaissance, (Alger : casbah, 2004).
 - Pierre Pastor, Gestion de changement, (Paris : liesons, 2005)
- Source électronique :
- Argadon Androw, Technology broking and innovation : Linking strategy, Practice and people, (California : Harvard Business school press, 2003).
 - www .technologie broking.hbr.
 - Susman Gerald. Kareng Ansen . Judd Michael, Innovation and change management in small and medium sized manufacturing companies, (United states : Department of commerce, 2006). www.innovation.usdc.com
 - 26-Serhane Abdeloihed, Gérer le changement, (Alger : departement d'ingeniorat en EMI et CSG, 2005) .
 - Terziowski Mill, Achieving performance through an integrated strategy of innovation and continious improvment, (Australia : Emerald, 2002). www.Emeraldinsight.com
 - www.saidalgroupe.dz.