

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

تأثير التعلم التنظيمي على الابتكار دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

الأستاذة (ة) المشرف (ة):

- صولح سماح

إعداد الطالب (ة):

- معنان دنيا

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
1	أ.د / رايس مبروك	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أ.د / صولح سماح	أستاذة (ة) التعليم العالي	مقررا	جامعة بسكرة
3	د/ نور الدين دلال	أستاذة (ة) محاضر "أ"	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021/2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

تأثير التعلم التنظيمي على الابتكار
دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

الأستاذة (ة) المشرفة (ة):

- صولح سماح

إعداد الطالب (ة):

- معنان دنيا

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
1	أ.د/ رايس مبروك	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أ.د / صولح سماح	أستاذة (ة) التعليم العالي	مقررا	جامعة بسكرة
3	د/ نور الدين دلال	أستاذة (ة) محاضر "أ"	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

في البداية، الشكر والحمد لله، جل في علاه، فإنه ينسب الفضل كله في إتمام وإكمال - والكمال يبقى لله وحده - هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر إلى أستاذتي الفاضلة، الأستاذة الدكتورة المشرفة " سماح صولح " بقبول تأطير هذه المذكرة وعلى كل ما قدمته لي من توجيهات، نصائح، ومعلومات قيمة طيلة فترة الإشراف.

كما أتقدم بجزيل الشكر مسبقاً إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل الأساتذة بجامعة محمد خيضر-بسكرة- الذين قدموا لي العون والمساعدة في إنجاز هذا العمل. وأخص بالذكر الأستاذة

" أشواق مهني " على كل المجهودات التي بذلتها وعلى كل النصائح التي قدمتها إلي.

وأختتم شكري بمسك

إلى من كان يغرق ويطفو في بحر الحياة، ويقاوم الصعاب من أجلي...والذي العزيز " مراد "

إلى التي لم تفارقني دعواتها لي بالنجاح، والتي لا طالما انتظرت هذا اليوم بفاغ الصبر وحلمت به. هي البداية والنهاية لكل فرحة في حياتي...والدتي الغالية " الزهرة "

إلى إخوتي الأعزاء على قلبي حفظهم الله " هيثم " و " الصادق "

إلى كل من دعمني من الأهل والأقارب

إلى كل صديقتي العزيزات

" إيمان، خولة، خديجة، كوثر، أماني، نادية، إنصاف، هاجر، منى، سلمى "

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار وقياس تأثير التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاث (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، والتعلم على مستوى المنظمة) على الابتكار. وقد تم استخدام المنهج الوصفي. ومن أجل الوصول إلى النتائج الصحيحة تم الاعتماد على العديد من الأدوات الاحصائية مثل: النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، ألفا كرونباخ... الخ؛ ومن أهم النتائج التي تم الوصول إليها وهي قبول فرضية فرعية واحدة من بين ثلاث فرضيات وتنص هذه الفرضية على أن وجود تأثير معنوي للتعلم على مستوى المنظمة على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة. وحدود هذه الدراسة تستثني الدعوة لتعميم نتائجها بحكم ظرفيتها وخصوصية الحالة التي تمت فيها إلا أن هذا لم يمنع من تقديم بعض المقترحات التي من شأنها تحسين مستوى التعلم التنظيمي في الجامعة ومشاركته في توفير الظروف الملائمة للتأثير على الابتكار.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة، الابتكار، جامعة محمد خيضر-بسكرة. -

Abstract:

This study aims to test and measure the impact of organizational learning with its three dimensions (individual learning, group learning, and organizational learning) on innovation. The study used the descriptive approach and order to reach the results, many statistical tools were relied on, such as: percentages, standard deviation, correlation coefficient, Cronbach's alpha...etc. One of the most important results that have been reached is the acceptance of one sub-hypothesis out of three hypotheses. This hypothesis states that there is a significant effect of organizational learning on innovation in scientific research laboratories at Mohamed Khider University - Biskra. The limitations of this study exclude the call to generalize its results by virtue of its circumstance and the specificity of the case in which it took place, but this did not prevent us from giving some proposals that would improve the level of organizational learning at the university and its participation in providing the appropriate conditions to influence innovation.

Keywords: organizational learning, individual learning, group learning, organizational learning, innovation, Mohamed Khider University-Biskra.

قائمة بالجداول
والأشكال والرسوم
البيانية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
7	يوضح آراء الباحثين لمفهوم تصميم العملية	(01-01)
9	يوضح خصائص الابتكار الجذري والتدريجي	(02-01)
10	الفرق بين الإبداع والابتكار	(03-01)
11	الفرق بين الاختراع والابتكار	(04-01)
25	يوضح الفرق بين التعلم التنظيمي والتدريب والتعليم	(01-02)
53	معامل الصدق الثبات	(01-03)
54	توزيع العينة حسب الجنس	(02-03)
55	توزيع العينة حسب السن	(03-03)
56	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	(04-03)
57	توزيع العينة حسب الرتبة	(05-03)
59	توزيع العينة حسب سنوات الخدمة	(06-03)
60	معاملات الالتواء والتفلطح	(07-03)
60	مقياس ليكارت الخماسي	(08-03)
61	مقياس الحكم على إجابات الأفراد	(09-03)
62-61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور أبعاد التعلم التنظيمي	(10-03)
64-63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور أبعاد الابتكار	(11-03)
65	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(12-03)
66	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التعلم التنظيمي على الابتكار	(13-03)
66	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مستوى التعلم الفردي على الابتكار	(14-03)
67	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر مستوى التعلم الجماعي على الابتكار	(15-03)
67	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التعلم على مستوى المنظمة على الابتكار	(16-03)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	يوضح ركائز التعلم التنظيمي	(01-02)
27	يوضح التعلم التفاعلي	(02-02)
28	يوضح التعلم احادي الدورة	(03-02)
29	يوضح التعلم ثنائي الدورة	(04-02)
29	يوضح التعلم ثلاثي الدورة	(05-02)
30	يوضح مستويات التعلم التنظيمي	(06-02)
30	يوضح أبعاد التعلم التنظيمي	(07-02)
51	الهيكل التنظيمي للجامعة محمد خيضر بسكرة	(01-03)

قائمة الرسوم البيانية

الصفحة	عنوان الرسم البياني	الرقم
54	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب الجنس	(02-03)
55	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب السن	(03-03)
56	المدرج التكراري لتوزيع العينة حسب السن	(04-03)
57	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي	(05-03)
58	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب الرتبة	(06-03)
58	المدرج التكراري لتوزيع العينة حسب الرتبة	(07-03)
59	الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب سنوات الخدمة	(08-03)

المقدمة العامة

يشهد القرن الواحد والعشرين تغيرات هائلة و مختلفة في عدة مجالات، و انعكس على المؤسسات و صاحب هذه التغيرات مجموعة من التوجهات الفكرية التي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالفرد و التنمية البشرية باعتبارها غاية لكل تقدم اقتصادي و اجتماعي، و كذلك الاهتمام بالعلم و التعلم، و اعادة النظر في كيفية ادارة المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك فقد أصبح العصر الحالي يحدد مدى تطور المؤسسات عن طريق قدرة اعضائها على استخدام المعرفة و توظيفها بطريقة جيدة، و من بين الأساليب المتبعة في تطوير معارف و مهارات الأفراد هو أسلوب التعلم التنظيمي

فتعد عملية التعلم التنظيمي واحدة من ابرز العمليات التي تستند إليها المنظمة انطلاقاً من تركيز الباحثين على الطريقة والآلية التي تساعد الافراد، الفرق والمنظمة ككل على التعلم، اذ تكون فعالية هذه العملية مبنية على النجاح في مختلف المستويات الفردية، الجماعية و التنظيمية والتي تشمل المعارف المتسارعة

فالتطوير في تقنيات التعلم و التغيير السريع و المتواصل في بيئة المنظمة و لكي تتمكن من مواجهة هذه التغيرات وحب عليها البقاء و التميز و الاهتمام بتلك التغيرات سواء كانت داخلية أو خارجية نظراً لقوة تأثيرها على نشأة المؤسسات و بقائها إن التعلم المتواصل هو المصدر الوحيد للإبداع و الابتكار و تنمية المعارف فالمؤسسات لديها حتمية الاعتقاد بأنها قادرة على التعلم المتواصل و تؤمن بأهميته مما يتطلب مواكبة المعرفة الجديدة للتغلب على تقادم المعارف و المهارات و سبل اتخاذ القرار لتحقيق التميز والريادة و تنمية المهارات لتطوير التفكير الابتكاري في المؤسسة

01. طرح الإشكالية والأسئلة البحثية:

• في ضوء ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية التالية:

➤ هل يؤثر التعلم التنظيمي على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة-؟

وقد تنتج عن ذلك تساؤلات فرعية يمكن صياغتها كآتي:

- 1) هل يوجد أثر معنوي للتعلم على مستوى الفرد على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- 2) هل يوجد أثر معنوي للتعلم على مستوى الجماعي على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- 3) هل يوجد أثر معنوي للتعلم على مستوى المنظمة على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر بسكرة؟

02. الدراسات السابقة:

1) دراسة عيشوش (2010-2011) (عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-مذكرة لنيل شهادة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية-جامعة ابي بكر بلقايد-تلمسان-) تهدف هذه الدراسة الى تقديم الاطار العام للتعلم التنظيمي بشروط و خطوات يمكن استغلالها ميدانيا اذ انه من الموضوعات الادارية الحديثة و يمكن اعتباره اساسي من اجل تقديم المؤسسة ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل الى اهم النتائج التالية: التعلم التنظيمي يساهم في تحسين اداء المؤسسة فهو يسعى الى تغيير و تعديل سلوك العاملين و ممارساتهم و اكسابهم المهارات اللازمة للتوافق والتعامل مع معطيات بيئة الاعمال الجديدة المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل او متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من اجل تحقيق النتائج التي يرغبون فيها

2) دراسة عابدي(2015-2016) (عابدي محمد السعيد، الابتكار و استراتيجيات الاستثمار في راس المال البشري-دراسة حالة المؤسسات الجزائرية-اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة باجي مختار-عنابة-)

المقدمة العامة

تهدف هذه الدراسة الى الوقوف على مدى تأثير راس المال البشري على الابتكار من وجهة نظر 100 عامل و موظف ينتمون الى 34 مؤسسة جزائرية مختلفة وقد خلص البحث الى نتيجتين هامتين هما:

تعاني المؤسسات من قصور في كفاءة الابتكار

من ابرز العوامل التي تؤثر على الابتكار في المؤسسات هي التوظيف، التفكير الابداعي، استقطاب وحذب الكفاءات والمواهب وظروف العمل

3) دراسة ترغيني(ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريج- اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص اقتصاد و ادارة المعرفة و المعارف، في اطار مدرسة دكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة-)

تهدف هذه الدراسة الى قياس مدى مساهمة التعلم التنظيمي بأبعاده الستة (تعلم الافراد، التعلم بين الافراد في الوظيفة الواحدة والتعلم بين الوظائف، التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين والتعلم من الموردن) في دعم الابتكار ومن خلال هذه الدراسة تم الوصول الى النتيجة المتمثلة في

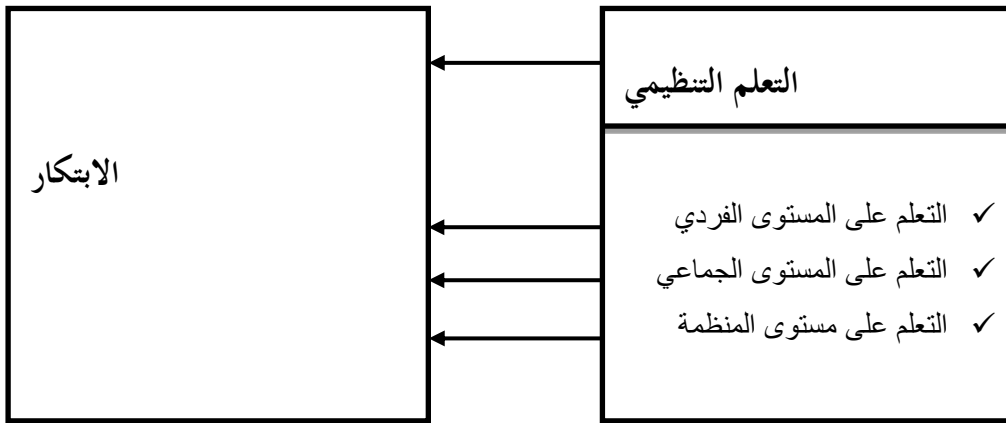
التعلم التنظيمي هو الركيزة الاساسية للابتكار في المؤسسات

4) دراسة بلكير ويوسف(2016) (د.بلكير بومدين ود.يوسف ناصر، تأثير التعلم التنظيمي في الابتكار-دراسة تطبيقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثالث)

تهدف هذه الدراسة الى قياس اثر التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، ومدى النظر الى التعلم على انه مصدر للابتكار و الابداع للموظفين، ومن خلال هذا تم الوصول الى النتيجة التالية: هناك تأثير معنوي لبعث التعلم التنظيمي في قدرة المؤسسات الجزائرية على الابتكار.

03. نموذج وفرضيات الدراسة:

أ- نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

ب- فرضيات الدراسة:

كإجابة عن التساؤلات وضعنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

➤ يوجد أثر معنوي للتعلم التنظيمي على الابتكار في محابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر بسكرة

الفرضيات الفرعية

المقدمة العامة

- 1) يوجد أثر معنوي للتعلم على مستوى الفرد على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر بسكرة
- 2) يوجد أثر معنوي للتعلم على مستوى الجماعي على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر بسكرة
- 3) يوجد أثر معنوي للتعلم على مستوى المنظمة على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر بسكرة

04. التموضع الاستيمولوجي ومنهجية الدراسة:

1. التموضع الاستيمولوجي:

الهدف الذي تسعى له الطالبة من هذه الدراسة هو اعتماد النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات سواء كانت علاقة ارتباط أو تأثير التي تربط بين المتغيرات المفردة المتمثلة في التعلم التنظيمي والمستويات المختلفة له (التعلم على المستوى الفردي، التعلم على المستوى الجماعي، والتعلم على مستوى المنظمة) ، وهذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام لظاهرة الابتكار في طابعها الكلي المتكامل، اعتقادا ان وجود التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته سيؤدي الى نجاح الابتكار داخل المؤسسات الجامعية. مما يعني ان تأكيد او نفي هذا الامر سيكون من خلال الاستقراء والتقصي الميداني الذي تقوم به الطالبة وتفسره من منطلق دراسة العوامل المختلفة لظاهرة التعلم التنظيمي ومستوياته، وكذلك الابتكار، وبالتالي ستعتمد الطالبة في هذه الدراسة على النموذج الوضعي، الوقعي، او الوصفي.

2. منهجية الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة و الاهداف التي نسعى الى تحقيقها تم اعتماد المنهج الوصفي، و الذي يقوم على جمع المعلومات الكافية و الدقيقة عن موضوع الدراسة، وهذا المنهج يخدم الجانب النظري ، وكما سنستخدم المنهج التحليلي المتمثل في الجانب التطبيقي في الدراسة.

05. تصميم البحث:

يخص تصميم البحث لتحديد مختلف أبعاد البحث وعناصره، فقد جاءت دراستنا لتشتمل على العناصر المدرجة ضمن تصميم البحث، وتمثل في الآتي:

1) الهدف من الدراسة:

جاءت هذه الدراسة من اجل استكشاف ووصف الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي وأثره على الابتكار في المؤسسات الجامعية، وتحليل هذه العلاقة بغية اختبار صحة الفرضيات الموضوعية التي تحتمل الصواب والخطأ، وهناك جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- التعرف على الإطار النظري للتعلم التنظيمي والابتكار وأهم مؤشراتهما.
- محاولة ابراز مدى وعيا المؤسسات الجامعية بأهمية تبني مفهوم التعلم التنظيمي.
- تحديد العوامل المؤثرة على الابتكار داخل المؤسسات الجامعية.
- اظهار مساهمة التعلم التنظيمي في تشجيع الابتكار في المؤسسات الجامعية.

2) نوع الدراسة:

بناء علاقة سببية بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي)، والدور الذي يلعبه في تحقيق المتغير التابع (الابتكار).

3) مدى تدخل الباحث:

يتمثل تدخل الباحثة في الحد الأدنى، أي دراسة الأحداث كما هي والوصول الى الحيادية في التحليل من أجل انتاج معرفة تخص موضوع الدراسة.

4) التخطيط للدراسة:

بالاعتماد على الدراسة غير المخططة، أي دراسة أثر التعلم التنظيمي على الابتكار، وهذا يعني اجراء دراسة ميدانية في مجمع مخابر البحث العلمي بجامعة محمد خيضر - بسكرة.

5) وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):

يشمل مجتمع الدراسة اغلب الأساتذة الموجودين في مخابر البحث العلمي وعدد العينة يبلغ 50 أستاذ.

6) المدى الزمني:

يتمثل المدى الزمني في الدراسة المقطعية (مرة واحدة في وقت واحد)، فهي تمحورت على اساتذة مجمع مخابر البحث العلمي لجامعة محمد خيضر - بسكرة - ، في فترة امتدت شهر أي شهر ماي 2021.

06. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تشجيع الابتكار و اهميته في الرقي بالمؤسسات والمجتمعات والافراد من خلال تشجيع العاملين على البحث و التعلم و توفير الظروف المناسبة لهم للابتكار و عرض اهم العراقيل التي تعيق التعلم و سبل تفعيله في المؤسسة، لان تحديد المشاكل والعراقيل يؤدي الى الطريق لحلها

07. خطة مخترة للدراسة:

الفصل الاول: مفاهيم أولية حول الابتكار

المبحث الاول: مدخل نظري الى الابتكار

المطلب الاول: مفهوم الابتكار

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الابتكار

المطلب الثالث انواع ومراحل الابتكار

المطلب الرابع: الابتكار والمصطلحات المرتبطة به

المبحث الثاني: اساسيات الابتكار

المطلب الاول: المبادئ الاساسية للابتكار

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الابتكار

المطلب الثالث: معوقات الابتكار وخطوات تحسينه

الفصل الثاني: مفاهيم أولية حول التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

المبحث الاول: ماهية التعلم التنظيمي

المطلب الاول: نشأة ومفهوم التعلم التنظيمي

المطلب الثاني: أهمية وخصائص التعلم التنظيمي والمفاهيم المقاربة له

المبحث الثاني: اساسيات التعلم التنظيمي

المطلب الاول: اشكال ومستويات التعلم التنظيمي

المطلب الثاني: ابعاد واستراتيجيات التعلم التنظيمي

المطلب الثالث: متطلبات، مبررات ومعوقات التعلم التنظيمي

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة

المطلب الاول: ماهية المنظمة المتعلمة

المقدمة العامة

المطلب الثاني: خصائص ونماذج المنظمة المتعلمة

المطلب الثالث: ركائز المنظمة المتعلمة

المطلب الرابع: دور المنظمات المتعلمة في تشجيع الابتكار واستراتيجيات عملية الابتكار في المنظمة

الفصل الأول: مفاهيم

أولية حول الابتكار

تمهيد :

تهدف المنظمة الاقتصادية اليوم إلى تحقيق البقاء ومن ثم النمو في ظل البيئة التنافسية الشديدة، حيث تعمل على تحقيق التفوق التنافسي وكسب عملاء جدد، وهذا ما يجعل جميع المنظمات تعمل على القيام بشيء مختلف عن الآخرين أو القيام بالشيء نفسه، لكن بطريقة مختلفة وهذا ما يسمى بـ "الابتكار" الذي يعد عاملاً محددًا لاستمرارية وبقاء المنظمات، وهو قانون المنافسة الأساسي الذي يسود عالم الأعمال في الوقت الحاضر.

ولهذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المعلومات الخاصة بالابتكار من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل نظري إلى الابتكار

المبحث الثاني: مميزات الابتكار

المبحث الأول: مدخل نظري إلى الابتكار

لقد أصبح الابتكار في السنوات الأخيرة امرا هاما لتطور الأمم والتقدم التكنولوجي ونجاح الأعمال، فالابتكار اليوم ليس مجرد خلق شيء جديد فحسب بل هو أيضا إيجاد حلول للمشاكل. إن مصطلح الابتكار يستخدم في كثير من الأحيان من قبل صناع القرار والمختصين في التسويق، أخصائي الإعلان واستشاري الإدارة...ولهذا سنتطرق في هذا المبحث الى ما يلي: مفهوم الابتكار وأهمية وخصائص الابتكار، أنواع ومراحل الابتكار والابتكار والمصطلحات المرتبطة به.

المطلب الأول: مفهوم الابتكار

اختلفت آراء الباحثين حول مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع، الاختراع والتجديد...، بحيث نجد عامة الناس وكذلك بعض الباحثين لا يفرقون بين هذه المصطلحات ويستخدمونها للدلالة على نفس الشيء. وقد اهتم كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة بمفهوم الابتكار، ولا شك ان هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع في حد ذاته لكونه ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين، ونجد أن من يترجم مصطلح (Innovation) إلى كلمة الإبداع في حين أن المعنى الصحيح لهذا المصطلح في اللغة العربية هو كلمة الابتكار.

• الابتكار هو ترجمة لكلمة (Innovation) الذي قد يترجمه البعض بالتجديد، كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر (Innovation and Entrepreneurship) الذي ترجم إلى (التجديد والمقاولة)، أي تجديد المنتج الحالي، في حين أن بيتر دراكر استخدم (Innovation) بمعنى الابتكار الواسع أكثر مما يعني التجديد. (لشهب، 2014-2015، صفحة 3)

هناك عدة تعاريف للابتكار نذكر منها ما يلي:

✓ يعرف الابتكار بأنه "عملية تحويل الأفكار إلى منتجات جديدة أو محسنة". (TRAKI & BOUKRIF , 2015, p. 3)

✓ عملية الابتكار هي عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الناس. (بلكير و ناصر ، 2016، صفحة 7)

✓ الابتكار هو: "النشاط الذي يؤدي إلى إيصال منتج جديد أو طريقة إنتاج جديدة إلى السوق، وغالبا ما يكون النشاط الابتكاري هو المحصلة التطبيقية أو العملية لأنشطة تقنية سابقة أهمها الاختراع او البحث والتطوير". (باخرمة ، 1994، صفحة 237)

✓ ويعرفه بيتر دراكر "أي اختراع جديد أو طريقة محسنة في إنتاج سلعة أو أي تغيير في طرق الإنتاج والتي تعطي المنتج أفضلية عن المنافسين في تحقيق احتكار مؤقت". (مراد، 2018، صفحة 14)

✓ وعرفه Schumpeter: الابتكار هو الاتيان بالجديد الى السوق وهذا الجديد لا يمكن ان يكون حسب خمسة اشكال وهي (منتج جديد، عملية او تكنولوجيا جديدة، طريقة جديدة، فتح سوق جديد او مصدر جديد لتجهيز او مواد اولية) (نجم، 2012، صفحة 138)

✓ اعتبره كل من Farley Simon Nobre، Davide Walker & Robret J. Harriss أنه "عملية متعددة المراحل، أين تقوم المنظمة بالتحول إلى أفكار جديدة، تحسين المنتجات، الخدمات أو العمليات، من أجل التمكن من المضي قدما، المنافسة وتحقيق التميز في سوقهم". (عجالي، صفحة 58)

- ✓ عرفه كل من الباحثين KuniyoshiUrab، John Child،Tadao Kagan الابتكار بأنه " هو الجيل الجديد من الأفكار وطرق تنفيذها على المنتج الجديد أو الخدمة، مما يؤدي إلى نمو ديناميكي في الاقتصاد وزيادة فرص العمل، وكذلك إنشاء وتكوين أرباح للمشاريع التجارية المبتكرة ". (عمران و مصباحي ، 2015-2016، صفحة 36)
- ✓ - ويعرفه الباحث Damanpour على انه " منتج او خدمة جديدة، تكنولوجيا جديدة، هيكل جديد او نظام اداري جديد، أو خطة جديدة أو برنامج جديد يتعلق بأعضاء المؤسسة ". (ترغيني، 2017، صفحة 228)
- ومنه نستنتج كتعريف شامل أن الابتكار هو " النمط من التفكير الذي يهدف دائما الى التطوير والتجديد ". (قديل، 2010، صفحة 123)

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الابتكار

الفرع الأول: أهمية الابتكار

- تتجلى أهمية الابتكار من خلال النقاط التالية: (غياط و بوقوم، 2009، الصفحات 57-58)
- يعود الابتكار بالنفع على الفرد المبتكر من حيث معنوياته وكذا زيادة ثقته بنفسه.
- يقود الابتكار الى التطوير المستمر، مما يساعد علو مواكبة التغيرات، كما قد يتعدى الى المساهمة في قيادة تلك التطورات العلمية والتكنولوجية.
- يؤدي الابتكار الى ايجاد اساليب وطرائق انتاج جديدة تجعل المنظمات متميزة في طرح منتجات جديدة تجعل المنظمات متميزة في طرح منتجاتها، فلا تنحصر أهمية الابتكار على مستوى الانتاج، بل تتجاوز الى مجالات اخرى مثل التسويق والتمويل وغيرهم.
- يعمل الابتكار على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر ايجاد الاساليب والتقنيات التكنولوجية الملائمة والمدعمة للتنمية.
- يعمل الابتكار على تلبية رغبات واحتياجات المستهلك المتغيرة وغير المتناهية بحيث تتمكن المؤسسات من خلاله ان تجعل الافراد ليس لهم حاجات ورغبات غير متوفرة في السوق.
- وتكمن أهميته في قدرته على تمكين المنظمات من البقاء والاستمرارية على المدى البعيد، كما أنه أحد المدخل المهمة لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من التنافس وتحقيق أهدافها. (مراد، 2018، صفحة 16)
- وهناك مجموعة من العوامل التي جعلت من الابتكار ذو أهمية خاصة أكثر من أي وقت مضى ومن بينها نذكر: (بويعة، 2010-2011، صفحة 35)
- ازدياد المنافسة بين المنظمات.
- كبر حجم منظمات الأعمال.
- ارتفاع توقعات المستهلكين.
- نقص الموارد.
- تزايد الطلب على الأفكار الجديدة.

وعليه فالابتكار يعد أمراً ضرورياً وحيوياً لأي منظمة، لهذا لا بد أن يوضع في سلم أولويات الإدارة العليا وأن يحظى بالدعم الكامل منها نظراً لقدرته على تحقيق أهدافها والتأثير على بقائها ونموها على المدى البعيد.

بالإضافة إلى ذلك فإن تقديم المؤسسة للابتكار لم يسبقها إليه أحد من قبل قد يسمح لها باحتكار جزئي ومؤقت للسوق وذلك حسب درجة كثافة الابتكار.

الفرع الثاني: خصائص الابتكار

لقد وضع مايكل ويست ورفاقه خصائص عديدة للابتكار نذكر منها: (بن ثامر ، 2015-2016، صفحة 31)

أولاً: الابتكار هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل منظمة ما، وقد تكون نقطة بداية للابتكار هي فكرة جديدة ولكن لا يمكن أن نسميها ابتكار في حد ذاتها.

ثانياً: ينبغي أن يمثل الابتكار شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع المزمع تطبيقية فيه (بمعنى: جماعة العمل، أو إدارة معينة أو المنظمة ككل) حتى لو لم يكن جديداً، بالضرورة، بالنسبة للفرد يقومون بتقديمه.

ثالثاً: يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمنظمة، أو بعض أقسامها الفرعية أو المجتمع الأوسع أما أعمال التدمير المعتمد مثل عمليات التخريب أو التغيير الناجم عن تصرف غريب الأطوار فيتم استبعاده من تعريف الابتكار.

رابعاً: ينبغي أن يتسم الابتكار بعمومية آثاره فإن قام أحد الأشخاص بعمل تغيير في طريقة أداء عمله ولم يكن له أثر ملحوظا على باقي الأفراد في المنظمة، فلا يعتبر ذلك من قبيل الابتكار.

المطلب الثالث: أنواع الابتكار في المنظمة ومراحلها

الفرع الأول: أنواع الابتكار

اختلف الاقتصاديين في تحديد أنواع الابتكار في المنظمة لأن عددها في تزايد مستمر حيث قام بتحديد عدة باحثين من بينهم ما يلي: أولاً: حدد جوزيف ألويس شومبيتر Joseph Alois Schumpeter خمسة أنواع رئيسية وهي: (Rexhepi, Gregory, & others, 2013, p. 13)

(1) إنتاج منتج جديد.

(2) فتح سوق جديدة.

(3) استخدام مصدر جديد للموارد الأولية.

(4) الوصول إلى تنظيم جديد (مثل حالة الاحتكار).

(5) إدماج طريقة إنتاج جديدة.

ثانياً: ويضيف بيتر دراكر أنواع أخرى مثل: الابتكارات المضافة والابتكارات التكميلية.

على أساس هذا الاختلاف يمكن تقسيم أنواع الابتكار حسب ما يلي: (الامي و محمد حسن ، 2009، صفحة 223)

- طبيعة الابتكار.

- درجة الابتكار.

أ) حسب طبيعة الابتكار:

و تتضمن ما يلي:

أ- الابتكار في المنتج: يعتبر المنتج العنصر الأساسي في المزيج التسويقي، حيث يعرف المنتج على أنه " حزمة من المنافع المادية والخدمات التي تقدم لإشباع حاجات ورغبات الزبائن وبذلك فالمنتج لا يشمل فقط الأشياء المادية (سلع ملموسة) وإنما يتعدى ذلك إلى الأشياء غير المادية (خدمات)".

يرى فيليب كوتلر أن المنتج هو " أن يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة لإشباع حاجة أو رغبة معينة وهو بذلك يشمل الأشياء المادية والخدمات غير المادية، والأشخاص، والأماكن والمنظمات والأفكار وأن مفردة المنتج هو وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل الحجم والمظهر واللون والعلامة.... وغيرها".

وبالتالي فالزبائن يشترون منتج معين من أجل المنافع والإشباع الذي يعتقدون أن المنتج سيوفرها لهم.

وتقسيم المنتجات إلى نوعين أساسيين هما: (البرواري و البرزنجي ، 2004، صفحة 160)

1- السلع أو المنتجات المادية: تشمل كافة المنتجات التي يدركها الزبون باللمس أو الرؤية أو التذوق أو الشم مثل السيارات، العطور، الأحذية، الساعات.... الخ.

2- الخدمات أو المنتجات الخدمية: تشمل مختلف الخدمات والحوانب غير المادية مثل خدمات قانونية، طبية، سياحية، خدمات النقل.... الخ.

قد يكون الابتكار في تحسين المنتج الحالي أو القديم، من خلال التحسينات عليه أو زيادة أدائه بشكل كبير، حيث يتم تحسينه من خلال إحداث تغييرات في العناصر المكون له، لأنه لا يمكن لأي منتج أن يستمر في السوق لمدة طويلة دون التغيير أو التحسين نتيجة التغيير في حاجات ورغبات الزبائن، لأن كل مؤسسة لا تطور أو تحسن منتجاتها ستواجه خطر الفشل مقارنة بالمؤسسات الأخرى الموجودة في السوق. (لشهب، 2014-2015، الصفحات 6-7)

ب- إبتكار العملية: تعرف العملية بأنها سلسلة من المهام أو النشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات والأدوات، أي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال سلسلة الإجراءات والنشاطات المنجزة في المنظمة، بحيث أن هذه النشاطات تولد للزبون، إذا يبدأ ابتكار العملية بالإدراك الجيد إلى من هم زبائن العملية وما الذي يتوقعونه منها، وتكون ابتكارات العملية فيما يلي: (لشهب ، بوريش، و هتهات، 2017، صفحة 263)

1- تحسين عملية إنتاجية قائمة: يعني تحسين الإجراءات، النشاطات، أداء العمليات الإنتاجية (المواد، الآلات، الطرائق، الأساليب والأفراد).

وتشير الممارسات العملية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على تحسين العملية التي يجري العمل فيها، والتحسين في العمليات الإنتاجية يمكن أن يصنف وفق الهدف الذي تصبوا المنظمة الوصول اليه، فقد يكون الهدف تقليل تكاليف العمليات أو تحسين جودة أو زيادة الطاقة الإنتاجية، فقد أوضح ايفانز-بريتشارد: أن تحسين العملية يتمثل في تحقيق الفرص لإنجاز مستوى عال ومستمر في أداء العملية.

2- تصميم عملية إنتاجية جديدة: لقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم تصميم العملية فقد ربط كل من Vonderembers و White تصميم العملية بكيفية صنع المنتج، ولقرار تصميم العملية مكونان وهما (مكون تقني او هندسي - مكون اقتصادي من ناحية الحجم) .

لذا تم إدراج مجموعة من الآراء في الجدول الآتي:

جدول رقم (01-01): يوضح آراء الباحثين لمفهوم تصميم العملية

السنة	الكاتب	المفهوم (تصميم العملية)
1991	Vonderembers & white	وصفا تصميم العملية بكيفية صنع المنتج، ولقرار تصميم العملية مكونان رئيسيان هما: 1-مكون تقني أو هندسي. 2-مكون اقتصادي من ناحية الحجم.
1993	Marek Krajewski&Alice Ritzman	إن تصميم العملية هو اختيار المدخلات والعمليات وتدفق العمل ووسائل وطرق إنتاج السلع والخدمات.
1995	Noori & Radford	تصميم العملية هي مهمة اختيار وترتيب المعدات المطلوبة لعملية التحويل وتكامل قوة العمل والمصادر الأخرى مع المعدات.
1998	Slach & Others	إن تصميم العملية عند مستوى الاستراتيجية تعني تصميم شبكة العمليات التي يحصل الزبون من خلالها على المنتجات، الخدمات وعند مستوى العملية فإنها تعني تنظيم تسهيلات مادية للعمليات، التكنولوجيا والأفراد.
2000	Harrington & Others	إن تصميم عملية جديدة يطلق عليها اسم إعادة هندسة العملية بسبب استخدامه الطريقة نفسها إذا كانت المنظمة تقوم بتصميم العملية لأول مرة.

المصدر: (محمود الرحيم و حسن البغدادي ، صفحة 69)

ج- الابتكار التنظيمي: يرى سولمان Suliman بأنه " مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها وتؤثر على سلوك أفرادها، مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمنظمة، والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي والخصائص التي تركزها على التفاعل بين الأفراد والمنظمة وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات". ويقدم James Howard Kunstler نموذج خاص بتشخيص أبرز عناصر عملية الابتكار التنظيمي بالاستفادة من شركة Hot house الأمريكية الذي يقوم وفق العناصر التالية: (لشهب، 2014-2015، صفحة 9)

- القيم التنظيمية: يقصد بها التي ينبغي للأفراد تحقيقها في منظمة ونماذج السلوك المؤدية لبلوغ تلك النتائج.
- الغرض والرؤية: يشير الغرض إلى سبب وجود المنظمة حالياً والرؤية تسيير إلى ما تطمح إليه مستقبلاً.
- الأفكار: تمثل مساهمتها في تحديد استجابة المنظمة تجاه البيئة، ويفضي إسهامها في تكييف المنظمة عبر إجراء عمليات داخلها.
- التبادل: عملية يقصد منها التبادل المشترك بين الأطراف المساهمة في العملية الإنتاجية من حيث الآراء، التحفيز والعمل الجماعي.
- الإدراك: يدور حول إدراك الأفراد في المنظمة لما هو مطلوب منهم أداءه من حيث المهام والخبرة المطلوبة.

- التعلم التنظيمي: تسهم هذه العملية في الابتكار التنظيمي عبر استخدام المنظمة للمعلومات التي جمعتها عن الأحداث السابقة للاستفادة منها في الأحداث المستقبلية وهذا بالانفتاح على البيئة الخارجية.
- الجانب الاجتماعي: يشير إلى واقع النظام الاجتماعي للمنظمة عبر التفاعلات الحاصلة بين خصائص الفرد وفريق العمل (مدى دعم الفرد المبتكر واندماجه مع الآخرين).
- -أجواء المرح: يقصد بها تلك الأجواء التي من شأنها بعث البهجة في أجواء العمل، حيث تخفف من التوتر والشد النفسي للأفراد العاملين، ما يترتب على ذلك من سلوكيات يمكن أن تكون حافزاً نحو العملية الابتكارية.
- د- الابتكار التسويقي: يركز هذا الابتكار على النشاط التسويقي خاصة ما يتصل بعناصر الميزج التسويقي، وما تقوم به المنظمة من أساليب وطرق وإجراءات تساهم في خلق حالة تسويقية جديدة في مجال التوزيع أو الترويج، حيث أن استخدام طريقة جديدة في التقديم يعد ابتكاراً تسويقياً، كذلك إحداث طريقة في الاتصال الترويجي مثل إجراء حفلات خاصة لعينة من الزبائن أو توزيع منتج بطريقة آلية يعد ابتكاراً تسويقياً أيضاً، وهكذا فإن أي فعل مميز ومتمرد في مجال التسويق يجعل المنظمة مختلفة عن المنظمات الأخرى في السوق يدخل في مجال الابتكار التسويقي، ويقصد بالتسويق الابتكاري أو الابتكار التسويقي وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي للممارسات التسويقية عبر التكنولوجيا التي يمكن أن تفتح بوابات الإبداع كاستخدام الوسائط المتعددة وحوسبة العمال الخدمية في التفاعل مع الجمهور لتفعيل الشراء لما يعطي ربحية للزبائن. (سالم، 2017، صفحة 337)

ب) حسب درجة الابتكار :

ونميز نوعين من الابتكار هما: (عمران و مصباحي ، 2015-2016، صفحة 42)

- الابتكار المستمر أو الجزئي أو التدريجي: يقدم تحسيناً واضحاً للسلعة ويستبدلها بحيث لم تعد تشابه السلع القديمة، أي أن هذا النوع من الابتكارات يتطلب تغييراً في الاستعمال المحدد للسلعة بشكل طبيعي.
 - الابتكار غير المستمر أو الجذري: يغير بشكل حقيقي ما يمكن أن تقوم به، حيث يتكلف هذا النوع من الابتكار القيام باستثمارات مالية ضخمة ووجود معرفة كبيرة لأن الأمر يتعلق بالبحث عن منتج، طريقة أو تنظيم بصورة مختلفة تماماً عما هو سائد، أو إجراء تعديلات على ما هو موجود بنسبة كبيرة، وهذا مالا يتوفر عند الكثير من المنظمات، بحيث يكون تأثير هذا الابتكار كبير على المنظمة وعلى بيئة التنافس.
- عموماً يمكن تلخيص أهم الخصائص المكونة لكل من الابتكارات الجذري والجزئي كما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (01-02): يوضح خصائص الابتكار الجذري والتدريجي

الابتكار الجذري	الابتكار التدريجي (الجزئي)	الخاصية
قصير الأمد ولكن جذري	يدوم لفترة طويلة ولكن غير جذري	سرعة السير
خطوات كبيرة	خطوات صغيرة	الإطار الزمني
متقطع وغير تدريجي	مستمر وتدريجي	التغيير
مفاجئ	تدريجي وثابت	المساهمة
قلة من المتميزين والمختارين	كل فرد	المدخل
فردية عاطف، أفكار فردية	جماعي، جهود جماعية، مدخل النظم	الطريقة
إعادة البناء	الصيانة والتحسين	الشرارة
الافتراضات التكنولوجية ونظريات	الدراية الفنية التقليدية والحالة القائمة	المتطلبات العملية
استثمارات ضخمة وجهد قليل للمحافظة عليه	استثمارات قليلة، لكن درجة عظمة للمحافظة عليه	توجيه الجهد
نتائج من أجل الأرباح	للأفراد	معايير التقييم
ملائم جيد للاقتصاد سريع النمو.	أداء العملية وجهود من أجل نتائج أفضل، أعمال جيدة جدا في اقتصاد بطيء النمو.	الميزة

المصدر: (لشهب، 2014-2015، صفحة 11)

الفرع الثاني: مراحل الابتكار

إن الابتكار في المنظمات يمثل بدوره عملية دائرية متواصلة تتألف من مراحل متعددة يمكن تحديدها بالآتي : (رحال، 2016-2017، صفحة 45)

أولاً: تطوير الابتكار : في هذه المرحلة تحتم المنظمة بتعديل وتحسين وتقييم الأفكار الجديدة، من أجل تحويلها إلى منتج جديد أو خدمة جديدة

ثانياً: تطبيق الابتكار: في هذه المرحلة تستخدم المنظمة الأفكار المتطورة لتقوم عملية التصميم والتصنيع والتوريد للمنتجات او الخدمات او العمليات الجديدة

ثالثاً: إطلاق التطبيق: وفي هذه المرحلة تقوم المنظمة بإدخال المنتجات أو الخدمات الجديدة إلى السوق

رابعاً: تنامي التطبيق: في هذه المرحلة فإن الابتكار الناجح في السوق يتسم بنمو الطلب بمعدل متزايد ، مما يعني أن الابتكار دخل مرحلة النمو الأداء الاقتصادي وتحقيق الربحية العالمية .

خامساً: نضوج الابتكار: في هذه المرحلة أغلب المنظمات المنافسة تصل إلى وتطبيقه الابتكار بإدخال منتجاتها أو خدماتها إلى السوق بما ينافس الابتكار الأصلي

سادساً: تدهور الابتكار: إن كل ابتكار جديد ناجح يحمل بذور تدهوره لاحقا تكون المنظمة غير قادرة على زيادة المبيعات وعدم تحقيق ميزة تنافسية من الابتكار في أواخر مرحلة النضوج، فإن هذا الابتكار يدخل مرحلة تدهوره التي لا بد من أن تكمل

باتخاذ المنظمة لقرار إخراجه من الخدمة بعد أن تكون قد طورت الابتكار الجديد اللاحق من أجل استمرار دوران الابتكار المتعاقب المستدام .

المطلب الرابع: الابتكار والمصطلحات المرتبطة به

هناك خلط بين مصطلحات الابتكار والإبداع والاختراع لدرجة أن البعض لا يفرق بينها، وتستخدم المصطلحات للدلالة على نفس الشيء لأن هناك تشابه كبير بينهم وفي هذا المطلب سنتطرق إلى الفروقات بين الابتكار والمصطلحات القريبة منه:

الفرع الأول: الابتكار والإبداع

قبل التطرق إلى الفرق بين الابتكار والإبداع لابد أن نقف عند مصطلح الإبداع، فحسب Gawan الإبداع هو "مزيج القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعملية العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع أو العامل". (مانع، 2010، صفحة 2)

التعريف الشامل للإبداع والأكثر شيوعاً هو "اعتبار الإبداع عملية عقلية تؤدي إلى حلول ومفاهيم وافكار واشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالحدائثة". (سليمانى ، 2006-2007، صفحة 27) ويمكن توضيح أهم الفروقات بين الإبداع والابتكار من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01-03): الفرق بين الإبداع والابتكار

الإبداع	الابتكار
أكاديمي أكثر منه تنفيذي	تنفيذي أكثر منه أكاديمي
الإبداع هو المشير للابتكار	الابتكار هو استجابة للمبدعين
هو صناعة فكرة	ترويج وتنفيذ الفكرة
الشخص المبدع مصدر الأفكار أي صانعها. الشخص المبدع يركز على الفكرة دون اعتبار المؤشرات الأخرى	المبتكر مستثمر للفكرة، مدعمها، ومنميتها ومنفذها.

المصدر: (قنديل، 2010، صفحة 125).

ومنه نستنتج أن هناك علاقة تلازميه بين الإبداع والابتكار، أي انه لن يكون هناك ابتكار دون وجود أفكار إبداعية، ولا تكون أفكار مبدعة دون وجود أفراد مبتكرين وفرق العمل هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري في عملية الابتكار.

الفرع الثاني: الابتكار والاختراع

يرى Coulter and Robbins أن الاختراع "يشير إلى التوصل على فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية". (سليمانى ، 2006-2007، صفحة 26) وعليه يمكن التعبير عن العلاقة بين الاختراع والابتكار بالمعادلة التالية: (سليمانى ، 2006-2007، صفحة 27)

الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري

الجدول التالي يوضح الفروقات بين الاختراع والابتكار:

الجدول (01-04): الفرق بين الاختراع والابتكار

الاختراع	الابتكار
اكتشاف علمي يسمح بتنمية المعرفة الإنسانية.	مدخل أساسي للتجديد.
بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا.	تطبيق وتحسيد هذه الأفكار.
الاختراع قاعدة للابتكار.	الابتكار تطبيق تجاري للاختراع.
الجانب التكنولوجي.	جميع حقول المعرفة.

المصدر: (بن ثامر ، 2015-2016، صفحة 35)

المبحث الثاني: أساسيات الابتكار

من اجل الوصول الى عملية الابتكار الصحيحة في المنظمة يجب ان تتوفر عدة عناصر اساسية تخدم الابتكار بشكل كبير وتساهم في تطور المؤسسة ومواكبتها لما يحدث في محيطها الخارجي واكتساب ميزة تنافسية في نفس الوقت ، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث الذي يخص أساسيات الابتكار والمتمثلة في: المبادئ الأساسية للابتكار، والعوامل المؤثرة في الابتكار، ومعوقات الابتكار وخطوات تحسينه.

المطلب الأول: المبادئ الأساسية للابتكار

يعرف الابتكار على أنه القدرة على ابتكار أساليب يمكن ان تلقى التجاوب الأمثل من العمال وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتلخص مقومات الابتكار فيما يلي: (مجدي، 2012)

- الانتماء الوجداني للمنظمة.
- التعامل مع الأزمات.
- الانفتاح على الرأي الآخر.
- البعد الإنساني في التعامل.

غير ان هناك مجموعة من المبادئ التي يجب ان يركز عليها الابتكار وهي تتمثل فيما يلي : (قنديل، 2010، صفحة 157)

- تحليل مصادر الفرص الابتكارية فالابتكار يبدأ بتحليل مصادر الفرص التي تظهر امام الادارة من وقت لآخر.
- استطلاع وتحليل الآراء الايجابية والبحث عن المستفيدين والمستخدمين ودراسة حاجاتهم المستقبلية.
- تركيز وتبسيط الابتكار وتجزئة الافكار الجديدة وتحليلها والوصول الى افضلها.
- البدء بأصغر حجم ممكن من الابتكارات ثم تنميتها مستقبلا.
- ضرورة وجود استراتيجيات لإدارة الابتكارات حتى لا تكون عشوائية او غير مخططة.
- استغلال نقاط القوة التي يتمتع بها المبتكرون بأقل قدر ممكن وتوفير الامكانيات والوسائل للتحليل الشامل للفرص المتاحة.
- التوجه بالابتكارات نحو حاجة السوق فالابتكارات تنبع من تغيير المجتمع والعوامل الاقتصادية.
- مشاركة جميع العاملين في تحليل الافكار الجديدة حيث ان الابتكار ينبع من عمل جماعي مكثف ومستمر وليس من مجرد تصرفات فردية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الابتكار

حددت الدراسات الكثيرة التي تناولت الابتكار والنشاط الابتكاري الكثير من العوامل المؤثرة في هذا الأخير، بحيث يوجد ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار وهي:

- مجموعة الخصائص التنظيمية على مستوى الفرد المبتكر.
- مجموعة الخصائص التنظيمية في المنظمة.
- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع.

وسنوضح هذه العوامل فيما يلي:

الفرع الأول: مجموعة العوامل الشخصية

يعتبر الفرد المبتكر نقطة البدء في عملية الابتكار، حيث كان ينظر في السابق إلى الأفراد المبتكرين أنهم الأفراد ذوي الذكاء، غير أن الدراسات الحديثة أظهرت أن الابتكار ظاهرة إنسانية عامة ولا تقتصر على فئات معينة من المجتمع، وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفاتهم ومن بين هؤلاء نجد شارلز مارجريسون Charles Margherison الذي وجد أن الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة بما في ذلك المقدرة على التركيز على ما يمكن أن يكون بدلا من ماذا يكون. (مارجريسون، 2005، صفحة 72). إلا أنه يلاحظ وجود بعض الصفات التي تميز الفرد المبتكر، لكن لا إجماع بين الكتاب والباحثين حول صفات محددة، وأهم هذه الخصائص ما يلي: (خصاونة، 2011، الصفحات 69-70)

- الميل إلى التعقيد: وهذا يعني ان المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة التي يجدها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها. وكذلك التميز في التعامل مع الفكرة او المفهوم بشكل لم يسبق التعامل به من قبل.
- حالة الشك: وتعني فلسفة المبتكر من حيث عدم قبوله او استسلامه للإجابة الجاهزة، وانما يتميز بكثرة الاسئلة والاستفسارات البعيدة عن المؤلف .
- الحدس: وهو التعمق في جمع المعلومات لتحديد المشكلة، وكذلك التعمق في تصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة الى الارتباطات غير المرئية، وإلى ما بعد الأشياء. ويعتبر الحدس انه الاستبطان الذاتي والنظر في الأشياء بعيدا او خارج علاقتها الموضوعية الصلبة.
- النفور من القيود والمحددات: وهذا يعني ان المبتكر لا يقبل ان يوضع في صندوق مقفل ولا يقبل العمل ضمن الشروط المحددة او في حدود ضيقة او مواصلة العمل الروتيني الممل الذي يحصر مستوى التفكير والبعد الذهني.

الفرع الثاني: الخصائص التنظيمية

يعمل الأفراد في المنظمات في إطار تنظيمي، حيث أن طبيعة الظروف التنظيمية تؤثر على النشاط الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد المبتكرين، ومن أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الابتكار نجد:

أولا: استراتيجية المنظمة: يمكن التمييز بين نوعين من المنظمات، هناك من تعمل على المحافظة على الحالة القائمة، وهناك منظمات تجعل الابتكار كمصدر لميزتها التنافسية أي الاعتماد على استراتيجية ابتكارية كأحد أبعادها.

ثانيا: القيادة وأسلوب الإدارة: تعتمد عملية الابتكار بوجه خاص على القيادة الفعالة على توفير البيئة التنظيمية المحفزة على الإبداع والابتكار.

وفيما يلي أهم مقومات إدارة الابتكار: (قنديل، 2010، صفحة 158)

- القابلية للتطوير بتوفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات ذات جودة.
- القيادة المتميزة التي يكون فيها ابداع وتجديد.
- مراجعة الأفكار التي تفتقد إلى آليات التنفيذ الجديدة.

ثالثا: الفريق: أصبحت المنظمة تشجع استخدام فرق العمل خاصة المدارة ذاتيا لمعالجة خطرين أساسيين هما:

1) خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل المنظمة مما يفقدها وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها.

2) تحرير الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في المنظمة.

رابعا: ثقافة المنظمة: تتسم المنظمات القائمة على الابتكار بثقافة إبداعية تدخل تغييرات مهمة على الهياكل والمفاهيم، في حين، أن المنظمات ذات النمط الديمقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافة المنظمة الحالية مما يجعلها غير متلائمة مع الابتكار وما يأتي به من مفاهيم جديدة.

تعرف ثقافة المنظمة على أنها " القيم، المعتقدات، المفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة التي تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد". (بوحنية، 2003، صفحة 142)

الفرع الثالث: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

إن الفرد المبتكر مثله مثل الصوت لا يوجد من فراغ وإنما يولد في مجتمع يولي أهمية كبيرة بالابتكار ويعززه، فالإنسان ابن بيئته وبمعنى آخر فإن البيئة المحيطة بالشخص إما أن تساعد على ظهور الابتكار وتعمل على بقاءه واستمراره، أو قد تمنع من ظهوره واستمراره ولا تشجع إلا على التبعية والتقليد والنقل والمحاكاة وليس الأفراد فقط بل وأيضا المنظمات فكليهما يتأثر بالعوامل البيئية العامة في المجتمع، ويمكن أن نشير فيما يأتي إلى عوامل البيئة العامة في المجتمع والمتمثلة في الآتي:

أولاً: الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع: تتمثل الخصائص والنزعات السائدة في المجتمع فيما يلي: (بويعة، 2010-2011، الصفحات 45-46)

- العوامل الاجتماعية والثقافية: إن تفاعل الفرد والمجتمع من العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة والتي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم يأتي بعد ذلك دور المنظمات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز.

- العوامل السياسية: تعتبر عنصرا حاسما في عملية الابتكار، وذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية للابتكار في المجتمع، يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة والمجتمع، وهذا من خلال تشجيع المنظمات والبرامج البحثية وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية والإبداعية.

ثانياً: القاعدة المنظمة للبحث والتطوير في المجتمع: إن المنظمات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمنظمات الابتكارية، ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة: (بويعة، 2010-2011، صفحة 46)

- مراكز البحث والجامعات: لها دور كبير في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، وإثراء التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي، كما أنها تساعد في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العملية (التكنولوجية) والمنتجات، كما أن لها دور كذلك في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين.

- نظام البراءة: إن نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المنظمي لحماية حقوق المبتكرين والمنظمات الابتكارية، ويمكن أن نعرف براءة الاختراع على أنها شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف

بالاختراع، ما يخول صاحبها شخصاً كان أو منظمة حق الملكية، وبالتالي فإن نظام البراءة يعطي لصاحبه حق الاحتكار المحمي بالقانون من المقلدين.

المطلب الثالث: معوقات الابتكار وخطوات تحسينه

الفرع الأول: معوقات الابتكار

الابتكار ليس نشاطاً سهلاً، كما أنه لا يمكن أن يتم بمعزل عن الظروف التي يولد فيه، ولهذا فله معوقات عديدة وهي: (الجبوري، 2016، الصفحات 174-175)

أولاً: التمويل غير الملائم: كل مشروع لابتكار جديد يتطلب تمويلًا مناسباً ويتم الحصول عليه في الوقت المناسب، ويخصص بشكل ملائم على مراحل تطويرة المتعددة. فتجربة الشركات الابتكارية الرائدة تشير إلى أن الابتكار المتميز يتطلب موارد إضافية تتجاوز التمويل الأولي المخصص للبرامج، وعدم توفير هذا التمويل يحد من فاعلية الابتكار.

ثانياً: تجنب المخاطرة: الابتكار يحمل مخاطره المرتبطة بالفشل في كل مراحلها. لهذا تتبنى المؤسسات العبارات المألوفة التي تعبر عن الميل نحو تجنب المخاطر مثل (نحن لم نجرب ذلك من قبل، أو لقد فشل هذا عندما جربناه في السابق)، لهذا فإن المؤسسات التي تجتهد في تحديد المخاطر إنما هي تقتل الابتكار لا تنميه.

ثالثاً: الصوامع الوظيفية: أن الشركات تنشأ لتحمي الحدود وتحدد المسؤوليات، وتصنع القواعد الصارمة، ونتيجة لذلك تحرم الأقسام والأفراد من ميزة العمل المشترك. أن المبتكرين يميلون بطبيعتهم لتخطي الحدود، وإنشاء الوضعيات الجديدة ولكن هؤلاء المبتكرين الذين يستفيدون من الشركة ككل فقد يواجهون عقبات جمة جراء الحدود والتخصص في الأقسام أو الصوامع الوظيفية مما يقتل الابتكار.

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

خامساً: المقاييس غير السليمة: تعتمد الكثير من المؤسسات إلى استخدام مقاييس العوائد والأرباح والحصة السوقية لأنها الأسهل في التقييم من تلك اللاملموسات مثل: السمعة والمعرفة، اجتذاب واستقطاب المواهب، والقيادة وغيرها الأصول التي تساهم في صنع القيمة الحقيقية للمؤسسة.

الفرع الثاني: خطوات تحسين الابتكار

أن الاستراتيجيات المختلفة للتخلص من المخاوف والعراقيل التي تمثل عقبة أمام الابتكار والاستمرار تساهم في خلق بيئة تعمل على تشجيع وتحسين الابتكار، ومن بين أهم هذه الاستراتيجيات نذكر ما يلي: (جوتبا، 2008، الصفحات 128-129)

أولاً: الوعي: زيادة الوعي بتوقعات وحاجات المنظمة إلى الابتكار، وإتاحة تدريبات كافية على التفكير الأكثر تفاعلية.

ثانياً: التحليل: يقدم هذا الأسلوب استخداماً ابتكارياً يؤدي إلى تحقيق نتائج مطالبة للحالة الراهنة.

ثالثاً: طلب المساعدة من المصادر الموثوقة: إن الخوف من المخاطر والفشل يمكن تخفيفه، إذا ما يسرت المنظمة الاتصال بالخبراء من الخارج ومتخصصين في التحفيز نحو الابتكار.

رابعاً: التطعيم (بالتقليل من المرة الواحدة): وهي محاولة أحد الطرفين أن يبطل أو يجيد الانتقاد المحتمل من الطرف الآخر بمواجهة المشكلات قبله.

خامساً: الإثابة: تقديم المكافآت على اكتشاف أفكار جديدة يمكن أن تتيح فوائد للمنظمة، وظهرت نتيجة ذلك من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية لتحقيقا بارزا تم إثباته من خلال إيجاد مساحات ابتكارية جديدة.

خلاصة الفصل:

بعد التطرق لمختلف المفاهيم الأساسية للابتكار يمكن القول إن الابتكار يعني التوصل إلى ذلك الجديد الذي يمكن أن يكون فكرة، منتج، عملية أو حتى منظمة، ولا يشترط أن يكون هذا الجديد جديداً تماماً لنقول عنه ابتكاراً، فأى تغيير على الحالة القائمة حتى وإن كان صغيراً فإنه يعتبر ابتكاراً.

إن للابتكار عدة اشكال وأنواع حسب طبيعتها من جهة ومن درجتها في جهة الأخرى، وللمنظمة الاختيار بينهما أو دمج أنواعها عدة منها حسب قدرة كل منها على تحقيق الابتكار ووفق امكانياتها أيضاً. لهذا لا بد من تتمين سيورة الابتكار بالانتقال من مستوى التحسينات البسيطة إلى الابتكارات الجذرية من أجل فرض قواعد اللعبة التنافسية في الأسواق.

يعتبر الابتكار نشاطاً معقداً تتداخل في تكوينه مجموعة من العوامل التي تعمل إما على تحفيزه أو تثبيطه في بعض الأحيان، حيث تنقسم إلى ثلاث مجموعات من العوامل المرتبطة وذات التأثير المتبادل، وهي مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر ومجموعة الخصائص التنظيمية في المنظمة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع.

الفصل الثاني: مفاهيم أولية حول

التعلم التنظيمي والمنظمة

المتعلمة

تمهيد:

أحدثت التحولات التي أفرزتها أحداث المرحلة الراهنة قناعة شاملة بأهمية وضرورة اعتماد التعلم كأجبح وسيلة للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات وأصبح لازماً على مختلف المنظمات اقتحام مجال التعلم التنظيمي لضمان البقاء والنمو، يعتبر تعلم المنظمات أحد المفاهيم المتطورة و الحديثة في مجال الإدارة و الأعمال وهو يختلف عن إدارة المعرفة، غير أنه كمفهوم إداري يتكامل مع إدارة المعرفة ورأس المال البشري و اقتصاد المعرفة هي جميعاً مفاهيم وتقنيات في التطور التنظيمي تسعى إلى زيادة فاعلية المنظمات بالإضافة إلى أن المنظمة المتعلمة تعد منظمة القرن الحادي والعشرين المتسم بسرعة التغييرات وكثرة التحديات، وتقدم التقنية، وسبل الاتصالات وتوليد المعرفة وإدارتها والاهتمام بالرأس المال الفكري الذي يتولد من العنصر البشري عن طريق التحفيز على التعلم والابتكار ووضع الثقة فيه ومشاركته في صناعة الرؤيا و بلورة الاستراتيجية واتخاذ القرار باعتبار المعرفة هي المصدر الوحيد لذلك.

ولهذا سيتم التطرق في هذا الفصل الى المعلومات الخاصة بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول: ماهية التعلم التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي من المفاهيم الحديثة المثيرة للجدل بشكل واسع بين الباحثين، بحيث ازداد الاهتمام به في هذه السنوات الأخيرة نظرا لضرورته فهو يعتبر استراتيجية لازمة ومهمة لتقدم المنظمات وبقائها، فهو يساهم في التأقلم مع متغيرات البيئة التي تنشط فيها المنظمة ويجعلها تكتسب ميزة تنافسية في السوق. وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم العناصر والمفاهيم التي تخص التعلم التنظيمي والمتمثلة في: نشأة ومفهوم التعلم التنظيمي، أهمية وخصائص التعلم التنظيمي والمفاهيم المقاربة له.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التعلم التنظيمي

الفرع الأول: نشأة التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر، فنظرا للتغيرات التي تمر بها المجتمعات مع مرور الوقت في الجوانب الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والتنظيمية تطور مفهوم التعلم التنظيمي لكن في البداية كان ظهوره كما يلي: (شريف، 2015-2016، الصفحات 90-92)

- تعود الاستفادة من التعلم في إدارة المنظمات الى عشرينات القرن الماضي، حيث كانت بداية استخدام مفهوم منحنيات التعلم في صناعة الطائرات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أن العمال قاموا بتكرار العمل المطلوب منهم إنجاز عدة مرات حتى تحصلوا على النتيجة التي يبحثون ويريدون الوصول إليها.
- في عام 1963 قام كل من كيرت ومارش بالتركيز على الاهتمام العملي بهذا المفهوم في إدارة المنظمات من خلال مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المنظمات و الاتجاه نحو الميزة التنافسية والمحافظة عليها.
- بعدها سابعون حيث كان من أوائل المفكرين الذين استخدموا مصطلح التعلم التنظيمي عام 1964 من خلال الدراسات التي قام بها حول اتخاذ القرار والتي أكدت على استخدام التعلم في المنظمات.

ولكن كل ما سبق ما سبق لم يظهر مفهوم التعلم التنظيمي بشكل كبير

❏ ففي عام 1978 قدم كل من ارغريس وشون كتابا بعنوان " التعلم التنظيمي "

❏ وفي عام 1990 أصدر سنج كتابا هاما في التعلم التنظيمي تحت عنوان " المبدأ الخامس فن ممارسة التعلم التنظيمي "، وقد نال هذا الكتاب اهتماما كبيرا في عالم الأعمال، وقد اعتبرته مجلة الأعمال هارفرد 97 من أهم الكتب التطويرية في عالم الادارة

- وهكذا أصبح التعلم التنظيمي أحد المصادر الهامة للتغيير الاستراتيجي في المنظمات وأصبح أمرا ضروريا لبقائها.

الفرع الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر في الفكر الإداري، وقد ظهرت محاولات عديدة لتحديد مفهومه لهذا سنتطرق في هذا العنصر لأهم المفاهيم وهي كالتالي:

في الأول نقوم بتعريف التعلم لوحده

- **التعلم:** هو عملية التي كرم بها الله الانسان فجعله قادرا على الاستفادة من الخبرات التي يعيشها، والدليل على ذلك ذكر مصطلح التعلم فب القرآن الكريم، وفي أكثر من آية قرآنية ، ومن هذه الآيات قول الله تعالى: ﴿ أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ

خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿ (سورة العلق) ، ﴿ وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿ (سورة البقرة) ، ﴿ فَوَجَدَا عَبْدًا مِنْ عِبَادِنَا آتَيْنَاهُ رَحْمَةً مِنْ عِنْدِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِنْ لَدُنَّا عِلْمًا ﴿ (سورة الكهف) ، ﴿ الرَّحْمَنُ عَلَّمَ الْقُرْآنَ خَلَقَ الْإِنْسَانَ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ ﴿ (سورة الرحمن) ، التعلم لغة هو تحصيل المعرفة، اما اصطلاحا فهو عملية تعتمد لدى الفرد على مجموعة خبراته وقدراته الحالية وتفسيهه وتصوره لإمكانية تحقيق الاهداف والنتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالي. ويعرف التعلم ايضا على أنه التعبير الحاصل على قابليات الشخص الذهنية والمعرفية وخبراته ومهاراته نتيجة التدريب والممارسة والتفاعل الذي يؤدي الى تغير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال، وقد يتم التعلم على مستوى الفرد او المنظمة. ويعرف التعلم في السياق المنظمي بأنه استمرار اكتساب الخبرات وتحويلها الى معرفة وجعلها متاحة لجميع أجزاء المنظمة والعاملين فيها. (طبي، 2018، صفحة 121) بعد ذلك نقوم بتعريف التعلم التنظيمي

تعددت و تنوعت تعريف التعلم التنظيمي باختلاف الدراسات التي قام بها الباحثون حيث يعرفه كل مفكر من منظور وزاوية معينة ومن أبرز التعاريف ما يلي:

✓ ارغريس وشون (Argryris et Shon 1974): هو العملية التي يمكن لأعضاء المنظمة من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم، لتتعلم المنظمة عندها تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيا كانت الرسائل المستعملة من معلومات، مهارات، تقنيات وممارسات. (عيشوش و علاوي ، 2011، صفحة 6)

✓ فايول و ليليس (Fayol et Lyles 1985): تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الافضل والفهم الاحسن. (رحمون ، السبي ، و تفرارات ، 2019، صفحة 520)

✓ هيوبر (Huber 1991): هو عملية توظيف المعلومات المكتسبة لتغيير الانماط السلوكية. وبهذا فان التعلم يمكن أن يتطور ليصبح تنظيميا عندما تغير المعرفة خاصة الفردية منها سلوك المؤسسة. (عيشوش و بوسالم ، تأثير التعلم التنظيمي على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي ، صفحة 7)

✓ جيرارد كورينغ (Gérard Koering 1994): التعلم التنظيمي هو ظاهرة جماعية لاكتساب و تنمية المعارف بصفة مستمرة من أجل تغيير الأوضاع وتغيير الأفراد لأنفسهم. (عيشوش ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة ، 2010-2011، صفحة 25)

✓ سينغ (Senge 1994): هو الاختيار و المراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية و تحويلها الى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية. (بيدي عيساوي و مكاي ، 2018، صفحة 239)

✓ جون وسشارمر (John et Schermer 2006): يعرفونه على أنه عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة و أعضائها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار. (تيشوداد و العيداني ، 2021، صفحة 3)

✓ اندليك (Endlik): هو مجموعة الانشطة التي تحدث في المنظمة لاقتناص وإيجاد ونقل المعرفة التي تؤدي مع الزمن إلى إحداث تغيرات سلوكية وإنتاجية، وتزيد المعرفة والفهم في المنظمة. (قرميطي، 2019-2020، صفحة 7)

- ✓ عبابنة والعدوان: التعلم التنظيمي عملية مستمرة في إيجاد الرؤية المشتركة للمنظمة وتبني أساليب تفكير جديدة شاملة من خلال تغيير أساليب الأداء و الاهتمام بالموظف على المستوى الفردي وتوفير فرص التعلم الجماعي للعاملين بغية تطوير أساليب وتحسين مستوى أداء المنظمة. (قريمطي، 2019-2020، صفحة 8)
- ✓ نجم عبود نجم: هو عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل ومثل هذا التعلم يتم بطريقة سهلة ومحفزة في نمط معين من الشركات هي منظمات تعلم. (شريف، 2015-2016، صفحة 93)

مما سبق نستطيع أن نقول عن التعلم التنظيمي أنه:

- إمداد العمال بالمعلومات والمعارف والمهارات والتكنولوجيا اللازمة التي تسمح لهم بالتعامل الجيد مع مختلف المواقف ويتيح لهم القدرة على التكيف معها، وذلك من خلال استثمار خبرات العاملين وتجارب المنظمة ورصدها في ذاكرة المنظمة وهو يساهم في تحويل المنظمة من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة. (جوادي و زرداري ، 2018 ، صفحة 325)
- او ان التعلم التنظيمي هو نشاط او مجموعة من العمليات المستمرة تهدف إلى إيجاد رؤية مشتركة داخل المؤسسة وتبني أساليب تفكير أكثر شمولاً وإتساقاً من خلال الاهتمام بالفرد وتوفير سبل التعلم الجماعي، وتغيير نظرة العاملين من الرؤية الجزئية الى النظرة الكلية التي تتسجم مع اهداف المؤسسة وتحقق المطلوب من خلال شبكات العمل ذات القيمة والمشاركة الفردية والجماعية في استثمار التجارب والمعارف والخبرات السابقة لمواجهة المستقبل ولتكون قادرة على التكيف مع متغيرات المحيط بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب. (بريطل ، 2017 ، صفحة 107)

المطلب الثاني: أهمية وخصائص التعلم التنظيمي والمفاهيم المقاربة له

الفرع الأول: أهمية التعلم التنظيمي

تتضح أهمية التعلم التنظيمي من خلال ما يلي: (جيجيق و عبيدات ، 2014 ، الصفحات 289-290)

- ✓ المساهمة في التسارع الكمي والنوعي الكبير في توليد المعارف، وتحديثها، وفتح افاق معرفية جديدة لتحسين وتطوير جودة المنتجات
- ✓ تعزيز القدرات على ادارة التغيير والتكيف مع تغيرات البيئة
- ✓ زيادة التنافس الدولي والاقليمي بين الدول والمؤسسات المختلفة سواء كانت التنافسية على الاسواق او على المواد الاولية وجميع القضايا الجوهرية في ظل العولمة
- ✓ تحسين قدرة المؤسسة ويفعل علاقتها مع البيئة المحيطة بها
- ✓ دوران الافكار ونشر الممارسات المشكلة للكفاءات الجديدة، وكذلك خلق علاقات بين الكفاءات الموجودة
- ✓ اعداد المعارف الضرورية لبلوغ الاهداف المرجوة
- ✓ تشكيل كفاءات جماعية فعالة على اساس هيكلية مسارات تعلم الافراد وتطوير معارفهم بالاعتماد على التبادل
- ✓ تفعيل دور ادارة المعرفة من خلال الاستثمار في المعلومات وتحويلها الى معارف
- ✓ رافعة استراتيجية للابتكار حيث من خلاله يمكن اكتساب قدرات، مهارات ومعارف تساعد الموارد البشرية على ابتكار منتجات ذات جودة عالية لإرضاء الزبائن واكتساب ولائهم

الفرع الثاني: خصائص التعلم التنظيمي و ركائزه

أولاً: خصائص التعلم التنظيمي

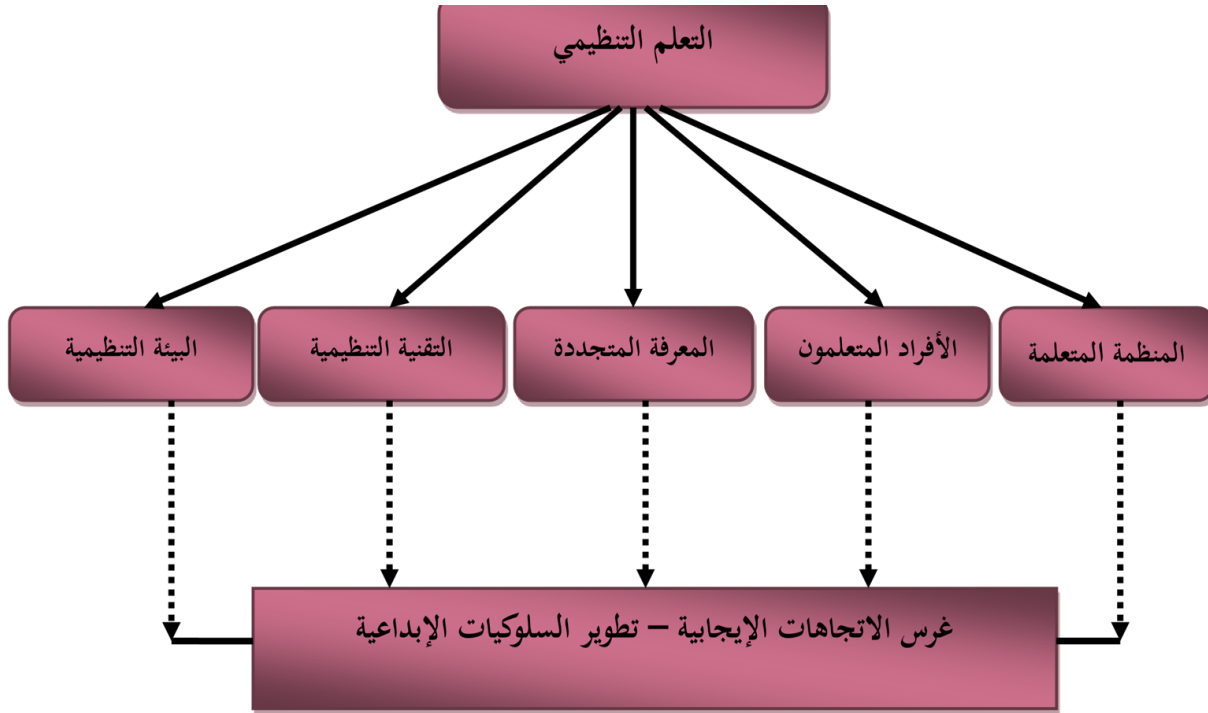
للتعلم التنظيمي عدة خصائص اهمها التالي: (عيشوش و بوسالم ، صفحة 8)

- ظاهرة اجتماعية: يتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق، ويرتبط بحاجات اعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الجماعي فيما بينهم لحل المشكلات التي تواجههم.
- الاستمرارية: تعتبر عملية التعلم عملية مستمرة، لذلك نجد الافراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون الى هذه العملية على انها جزء من نشاط وثقافة المنظمة.
- الرؤيا المشتركة: تحتاج عملية التعلم الى وجود رؤية مشتركة بين اعضاء المنظمة حول هدفها ومستقبلها.
- تعدد العمليات: يتضمن التعلم التنظيمي عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول الى هذه المعلومات وتنقيحها والاستفادة منها في حل مشاكلها الحالية والمستقبلية في اطار الثقافة التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى.
- القيادة الاستراتيجية: لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي ان تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب ان تكون قدوة للآخرين.
- التفاعل مع البيئة: التعلم التنظيمي هو نتاج التجارب والخبرة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ثانياً: ركائز التعلم التنظيمي:

تتمثل ركائز عملية التعلم فيما يلي: البيئة التنظيمية، التقنية التنظيمية، المعرفة المتجددة، الافراد المتعلمون، والمنظمة المتعلمة. ان سبب الاهتمام والتركيز المتزايد على التعلم التنظيمي بانها عملية لها دور كبير في غرس الاتجاهات والقيم الايجابية وتدعيمها وتوظيفها وترجمتها الى سلوكيات رائدة وقرارات مبدعة، ونشر المعرفة وتبادلها بين الافراد والجماعات العاملة في المنظمات، والسعي الى ايصالها للزبائن الذين يساهمون بدورهم في تغذيتها واثرائها. (فريمطي، 2019-2020، صفحة 12) ويمكن تمثيل ركائز عملية التعلم التنظيمي في الشكل الاتي:

الشكل (02-01): يوضح ركائز التعلم التنظيمي



المصدر: (قريشي، 2019-2020، صفحة 11)

" من الشكل يمكن القول ان التعلم التنظيمي اساسه هو الخروج من المنظمة العادية الى منظمة متعلمة تسعى الى تعليم افرادها واكتسابهم معارف جديدة عن طريق خلق بيئة تنظيمية جيدة تحتوي على تقنيات متطورة من اجل تطوير السلوكيات الابداعية والابتكارية للأفراد وبعث طاقة ايجابية لديهم. "

ويمكن القول ان التعلم التنظيمي هو الاساس نشاط يستطيع من خلاله الفرد او الجماعة بناء المعرفة واكتسابها من خلال تجارب العمل، اي ان التعلم والمعرفة يكملان بعضهما البعض، وبالتالي يصبح القول دائما بان اقتصاد المعرفة هو اقتصاد التعلم، او بتعبير اخر هو الاقتصاد الذي يعتمد على التعلم لعوامل موضوعية مهمة من بينها المعدل السريع للتغير الذي يوازي التزايد المستمر في الحاجة الى التعلم السريع، وتساهم كلا من أنشطة المعرفة والتعلم في عملية الابتكار وتكوين القيمة، ووفقا لهذا المنظور يصبح التعلم التنظيمي عملية تقوم من خلالها المنظمات بتعزيز قدراتها على العمل الفعال والمؤثر.

الفرع الثالث: المفاهيم المقارنة له

ان التطرق لمفهوم التعلم التنظيمي اقل ما يقال عنه متشابك ومركب، كما انه يتداخل مع مجموعة من المصطلحات وهي: التدريب والتعليم وفيما يلي نعرض اهم الفروقات بين كل من العلم التنظيمي، التدريب والتعليم: (قريشي، 2005، صفحة 33)

- التدريب: يعرفه " جمال الدين محمد المرسي " بقوله : التدريب إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة او مهام محددة .
- التعليم: هو عملية منظمة تهدف الى اكتساب الشخص المتعلم للأسس العامة البانية للمعرفة، ويتم ذلك بطريقة منظمة ومقصودة، وبأهداف محددة ومعروفة.

الجدول (01-02): يوضح الفرق بين التعلم التنظيمي والتدريب والتعليم

التدريب والتعليم	التعلم التنظيمي
- التدريب يحمل بعدا ليا في نقل المهارة والتي تتمثل في مجموعة الحركات للتعامل مع الالة من اجل الانتاج وكذا الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي التلقيني لاكتساب المعلومات.	- انتقال المعرفة، الخبرة والمهارة بطريقة غير الية ولكن بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الاطراف.
- الحالة الساكنة لنقل المعلومات مع الخبير الى المتدرب او الطالب بكل ما تعنيه ذلك من هرمية واتصال احادي الاتجاه في الغالب.	- العلاقة بين الخبير والمتدرب والطالب علاقة غير رسمية اساسها الاتصال بأكثر من اتجاه (الصاعد والنازل والاتصال بالبيئة الخارجية).
- يمكن الحصول على التدريب والتعليم خارج سوق العمل	- التعلم معرفة خاصة لا تتم الا في داخل المنظمة التي يعمل فيها اعضاءها.
- يعتبر التدريب والتعليم أنشطة غير سياقية.	- لا يتم التعلم الا في سياق عمل المنظمة ومرتبطة بتاريخها وتطورها اللاحق.
- ينصب التدريب والتعليم على المهارات والمعارف العامة اللتان تحملان قدرا من التغير المرتبط بالفهم الخارجي وان اكتساب المعلومات الجديدة ليس للتطبيق ولذا تكون العلاقة ضعيفة غالبا بين التدريب والتعليم وبين الابداع والمنظمة.	- يمكن من خلال التعلم ليس فقط اكتساب المعلومات الجديدة وانما ايضا توسيع القدرة على انجاز الاهداف اي ما تم تعلمه في التطبيق الفعلي في حل مشاكل العمل وتحقيق اهداف المنظمة، ولذا تكون العلاقة واضحة وقوية غالبا بين التعلم التنظيمي وبين الابداع والمنظمة المتعلمة.
- يكون التعلم دوري وضيق التخصص.	- يكون التعلم مدى الحياة ويكون عاما مع التركيز على التخصص.

المصدر: (قريمطي، 2019-2020، صفحة 12)

المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

من اجل الوصول الى التعلم الصحيح في المنظمة يجب ان تتوفر عدة عناصر اساسية تخدم التعلم التنظيمي بشكل كبير وتساهم في تطور المؤسسة في نفس الوقت ، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث الذي يخص اساسيات التعلم التنظيمي والمتمثلة في: أشكال ومستويات التعلم التنظيمي، أبعاد واستراتيجيات التعلم التنظيمي، ومتطلبات، مبررات ومعوقات التعلم التنظيمي .

المطلب الاول: أشكال ومستويات التعلم التنظيمي

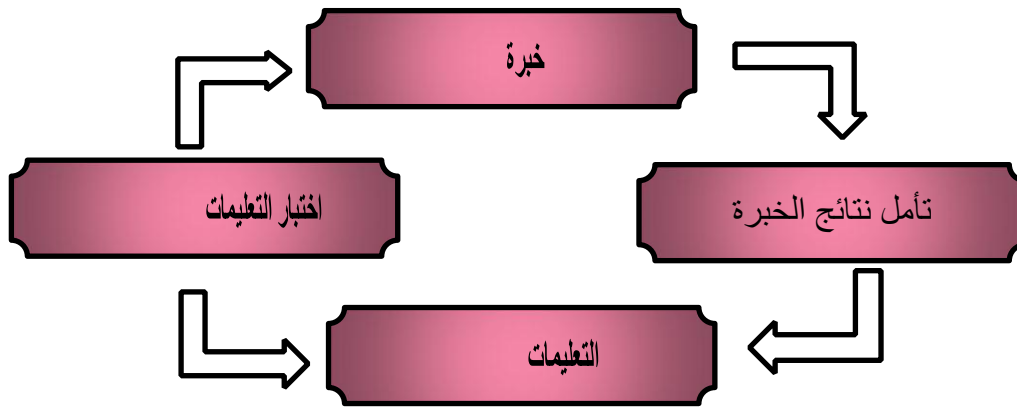
الفرع الأول: أشكال التعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي عدة أشكال حددها عدة باحثين منها ما يلي:

أولاً: للتعلم التنظيمي عدة اشكال لكن اغلب الباحثين اتفقوا على تحديد ستة انماط للتعلم التنظيمي وهي: (المليحي، 2010، الصفحات 215-216)

01. التعلم الكيفي: يقصد به الاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. والهدف من تطبيقه في المنظمة هو لسد الفجوة بين الاهداف والنتائج، وملائمة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الاهداف المرغوبة.
02. التعلم التجريبي: وهذا النوع تنطوي فيه عملية التعلم على ابتكار المعرفة، والتي تتم من خلال تحويل خبرات الافراد وتجاربهم، ويتكون من اربعة قدرات اساسية وهي: الخبرات الحقيقية، الملاحظة التأملية، بناء المفاهيم المجردة، والتجريب العلمي.
03. التعلم الاستكشافي: ويشمل البحث عن سياسات تنظيمية جديدة، واكتشاف اساليب وطرق جديدة للمعلومات التكنولوجية والادارية، وخدمات المؤسسة، سعياً الى تحقيق التنوع الداخلي، والذي يعمل على زيادة طاقة المنظمة في الاستجابة للمتغيرات الخارجية.
04. التعلم التنبؤي: وهو يشير الى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، اي التغيرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على افضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والاساليب للاستفادة منها.
05. التعلم التفاعلي: حيث يشير الى التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الاربعينات من القرن العشرين اذ تتمثل فكرته الى التربية التقدمية التي ترى ان التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الاخرين في مواقف اجتماعية، اي انه مدخل لتطوير الافراد في المنظمات، على اعتقاد انه لا تعليم بلا عمل، والشكل الاتي يوضح كيفية التعلم التفاعلي:

الشكل (02-02): يوضح التعلم التفاعلي



المصدر: (قرميطي، 2019-2020، صفحة 19)

ومن الشكل نستطيع ان نقول ان الخبرة هي اساس كل تعلم بما نستطيع الوصول الى نتائج وتؤدي بنا هذه النتائج الى استخلاص المعلومات وبالتالي تدوينها على شكل تعليمات ومن ثم تختبر هذه التعليمات من اجل الوصول الى خبرة جديدة. 06. التعلم الجمعي: وهو التعلم الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمدخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسات الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، اذ يؤدي ذلك الى اكتشاف واستغلال التعلم.

ثانيا: لكن هناك "الباحث بيدلر Pedler" وضع تصنيفا آخر لأشكال التعلم التنظيمي حيث يرى انها تشمل: (روابحية، 2017-2018، الصفحات 80-81)

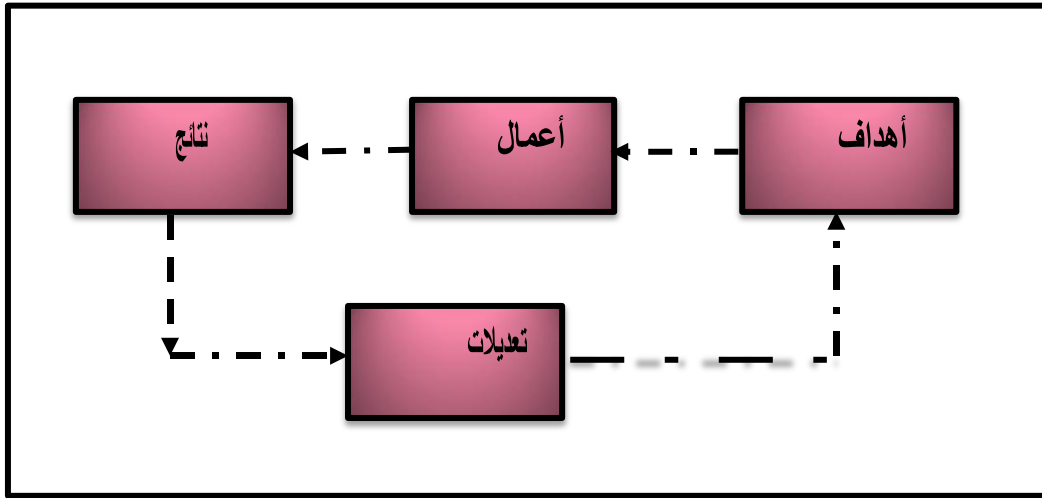
- التعلم المعرفي Know-What & Why: يركز هذا النوع من التعلم على الجوانب النظرية من اجل فهم الظواهر، الاشياء ومسبباتها اي معرفة ماذا ولماذا؟ .
- تعلم مهارات عمل جديدة Know-How: ويتعلق بالجانب العملي اي معرفة كيفية القيام بالشيء، اذ يكون التركيز على تعلم المهارات من خلال التغيير في الممارسات الحالية لتناسب مع المواقف الجديدة، وقد تحتاج المنظمة في مثل هذا النوع من التعلم الى جلب خبراء من الخارج لأداء هذه العملية بنجاح.
- التعلم للتكيف: استنباط الدروس من حالات النجاح او حالات الفشل بهدف المواكبة.
- تتعلم لكي تتعلم: اي تعلم هدفه تصميم المستقبل بدلا من مجرد تعلم كيف يمكن التكيف معه.

ثالثا: ومن افضل التصنيفات لأشكال التعلم التنظيمي هو من قدمه كل من "شون وارغريس Argyris et Shon" حيث يشمل ثلاث انواع وهي: (قرميطي، 2019-2020، الصفحات 16-18)

1) التعلم احادي الاتجاه Single Loop Learning : يعرف التعلم احادي الاتجاه بأنه "اكتشاف لتصحيح الاخطاء" ، حيث يتعلم الافراد في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات، حيث تكون المخرجات بمثابة التغذية الراجعة للعاملين، فإما ان يرضوا بما ترتب على قراراتهم فيحرصوا على تكرارها لتصبح قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دون جهد او مراجعة، او انهم لا يكونوا راضين عنها ويوقفوا العمل بها، فالتعلم الاحادي الدورة يعلم العاملين كيفية حل المشكلات الناتجة عن تصرفاتهم.

ويهدف هذا النوع من التعلم المحافظة على تقدم المنظمة واستقرارها، ويترتب عليه تعديلا في الاجراء (السلوك) دون تعديل في القيم او المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد. ويوضح الشكل الاتي كيف تتم عملية التعلم احادي الدورة:

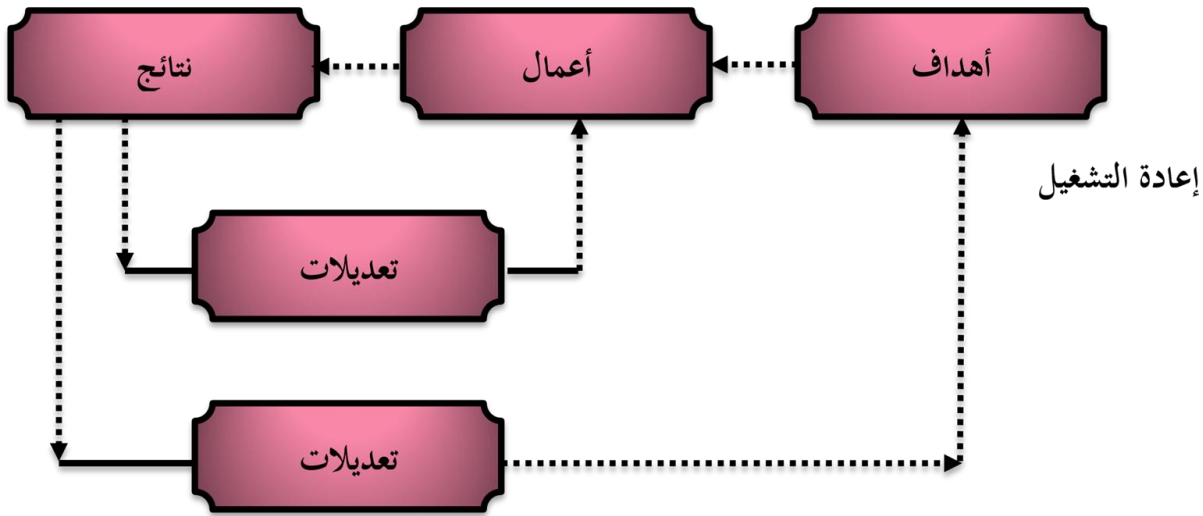
الشكل(02-03): يوضح التعلم احادي الدورة



المصدر: (قرميطي، 2019-2020، صفحة 16)

2) التعلم ثنائي الدورة Double Loop Learning: هو التعلم الذي يستلزم البحث عن السياسات المانعة او الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والازمات، فهو تعلم استراتيجي ومستقبلي أكثر منه تعلم انعكاسي او انفعالي، ويحدث التعلم الثنائي الدورة عندما يكتشف الخطأ ويتم تصحيحه بضبط وتعديل السلوك او الاعمال الى تغييرات في القيم والاعراف والاهداف التي تشكل ثقافة المنظمة، وهذا النوع من التعلم يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والافتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير استراتيجيات جديدة واجراء تعديلات جوهرية في المنظمة واعادة النظر في نشاط المنظمة في اطار توفير القدرات والمهارات و المركز المستقبلي والاستراتيجي والتنافسي الذي تسعى لتحقيقه في مجال عملها. والشكل الاتي يوضح التعلم التكميلي ثنائي الدورة:

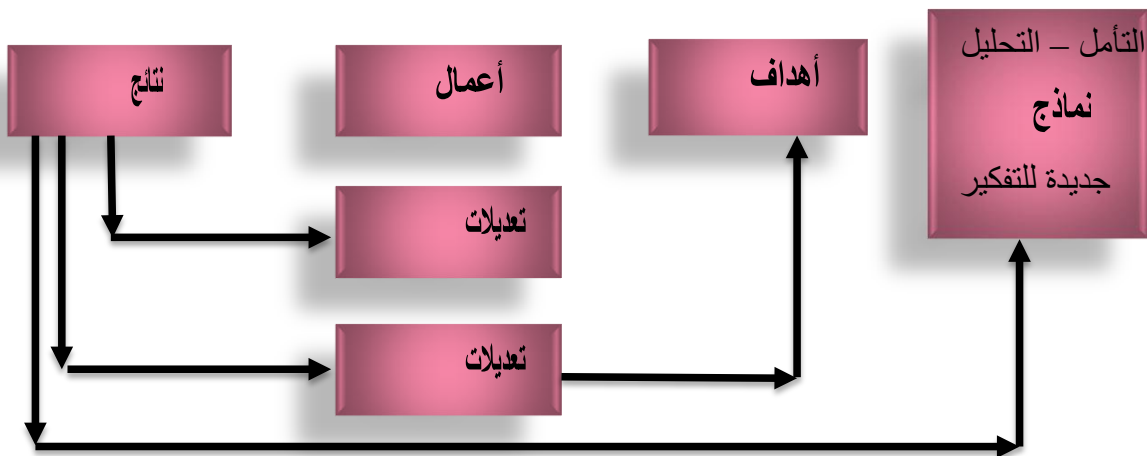
الشكل (02-04): يوضح التعلم ثنائي الدورة



المصدر: (قرميطي، 2020-2019، صفحة 17)

3) التعلم ثلاثي الدورة Triple Loop Learning: يركز على كيف تتم عملية التعلم، وما هي الكيفية الأفضل للتعلم من خلال تحليل الاحداث والمواقف والمشكلات التنظيمية، ووسائل واساليب وادوات اكتساب المعارف، وتطوير ادوات التبادلية المعرفية والمعلوماتية بين اعضاء التنظيم، والتحسين المستمر لعملية التعلم، وتوظيف الاساليب العملية لتطوير القدرة على التعلم وتقييم المستوى التعليمي الفردي، الجماعي والتنظيمي، واعادة صياغة الهياكل التنظيمية بما يلائم الاسس والمفاهيم والاساليب والوسائل الجديدة لعملية التعلم. ويهدف التعلم الثلاثي الدورة الى مساعدة المنظمة في التحول الى حال افضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها، وتوضيحها والتأمل فيها وايجاد طرق جديدة للفهم، والشكل الاتي يوضح التعلم ثلاثي الدورة:

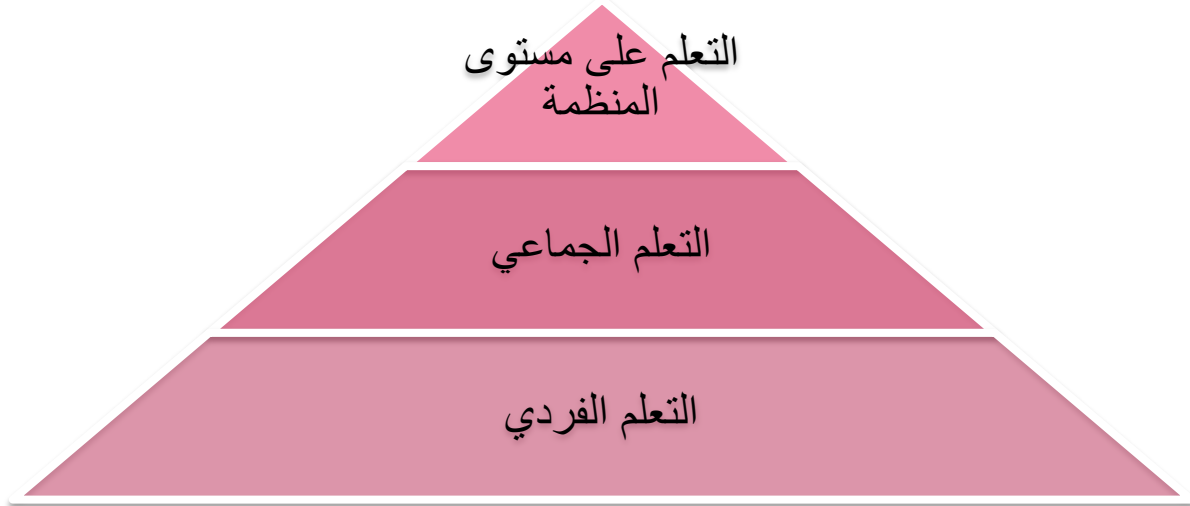
الشكل (02-05): يوضح التعلم ثلاثي الدورة



المصدر: (قرميطي، 2020-2019، صفحة 18)

حدد Marquardt مستويات التعلم التنظيمي في ثلاث مستويات وهي التعلم في المستوى الفردي، الجماعي وعلى مستوى المنظمة (تيشوداد و العيداني ، 2021، الصفحات 4-5) والشكل التالي يوضح مستويات التعلم التنظيمي:

الشكل (02-06): يوضح مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

أولاً: التعلم الفردي: يعبر التعلم عن التغير الدائم في سلوك الفرد، والذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة او بأخرى، وانه لا يوجد تعلم دون تعلم فردي وان كان ضروريا لتحقيق التعلم التنظيمي فانه شرط غير كافي لنجاحه، وان التعلم لا يتم بنفس الدرجة لدى جميع الافراد وذلك بسبب الفروقات الفردية يقوم التعلم على جملة من المبادئ تمثل في ضرورة وجود هدف يسعى الفرد لتحقيقه، الى جانب ضرورة توفر الرغبة والقدرة على التعلم.

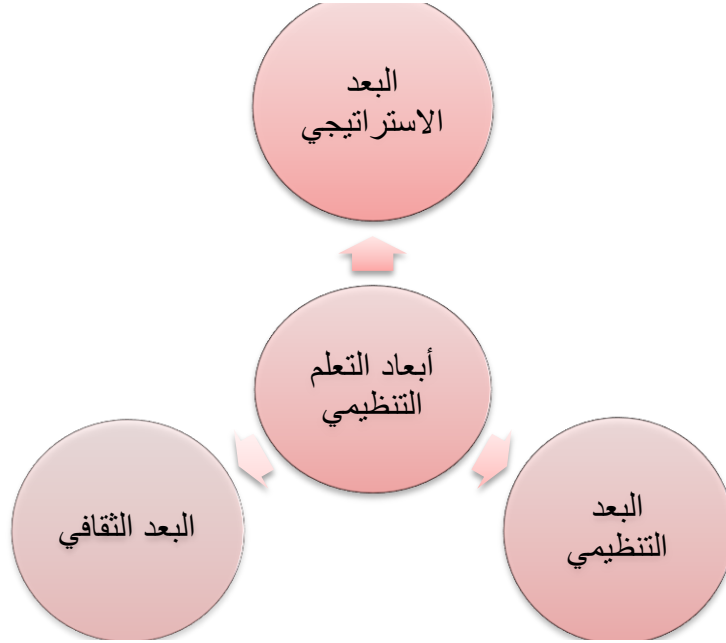
ثانياً: التعلم الجماعي: يعبر التعلم الجماعي عملية نقل المعرفة التي تعلمها الشخص الى الافراد الاخرين في المجموعة مما ينتج عنه تكوين سلوكيات متشابهة، والتعلم واخطاء الاخرين وبالتالي تحديد اهداف مشتركة للجماعة او الفريق.

ويقصد به ايضا عملية نقل وتمرير ومنح المعلومة والخبرة بين اعضاء الفريق والمجموعة بشكل يمكن من ترسيخ مفهوم التطوير والتعلم بشكل اوسع ولا يقتصر فقط على التعلم الفردي، ويعتبر هذا البعد من الابعاد التي يعد توفرها من الخصائص والميزات التنافسية للمنظمة والتي تتمثل في فرق العمل ومدى قدرتها على خلق المعلومة ونقلها وتجنب الكثير من الاخطاء وتقلل من المراحل للوصول الى الاهداف المرجوة.

ثالثاً: التعلم على مستوى المنظمة: وهي الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الافراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على اساسها تغيير في الاجراءات والانظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشاكل، ويعتمد نجاح المنظمة على الدوام بمدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعليم لدى جميع افرادها، وتوحيدها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية. وهو اعلى مستويات التعلم التنظيمي والذي يشكل نقل وتبادل وتوسيع المعلومة والمعرفة عبر كافة المستويات الادارية للمنظمة.

للتعلم التنظيمي ثلاث ابعاد (بريطل ف.، 2015-2016، الصفحات 37-38) موضحة في الشكل وهي كالآتي:

الشكل (02-07): يوضح ابعاد التعلم التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

أولاً: البعد الاستراتيجي: ويتضمن العناصر التالية

- أ- الرؤية المشتركة بين اعضاء التنظيم: ويعني ان ينظر اعضاء التنظيم الى مستقبل المنظمة واهدافها بمنظار واحد، ورؤية متشابهة مما يؤدي الى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول الى الاهداف المستقبلية المرجوة.
- ب- متابعة التغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع البدائل في الاوضاع المماثلة والمختلفة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية وجعلها تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.

ج- استراتيجية التعلم: يعني ان تكون لدى المنظمة خطة محددة تساعد التدريب، التعلم والابتكار مرسومة بصورة واضحة وواعية وتعتبر هذه الاستراتيجية احد أنشطة التنظيم الرئيسية واهم مصادر بناء المزايا التنافسية والحفاظة عليها.

ثانياً: البعد التنظيمي: ويحتوي على الآتي

- أ- العمل من خلال فريق: وهذا العمل يشجع على الحوار بين اعضاء الفريق وتبادل الافكار والمعارف والمهارات، كما يعمل على توليد افكار جديدة ومبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات مما يؤدي الى تأمين تعلم الفرد واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

ب- الهيكل التنظيمي المرن: قد يكون أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي كهيكل الفريق الذي يعطي حرية للعاملين في التجربة والابتكار بالإضافة الى الاعتماد على الهيكل اللامركزي، او ما يعرف باللامركزية في اتخاذ القرارات والبعد عن الروتين والبيروقراطية والاجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، وتكون فرق العمل قريبة من مركز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها.

ج- ايجاد المعرفة ونقلها الى اعضاء التنظيم: يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الاخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين اعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المؤسسة في الماضي والتي يجب ان تحققها في المستقبل كذلك الاستفادة من تجارب المؤسسات الاخرى الناجحة ومن تجارب المنافسين ايضا، والتعرف على افضل الممارسات الادارية فيها ونقلها الى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العلمي.

ثالثا: البعد الثقافي: ويتكون هذا البعد من

أ- تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الاخطاء السابقة: وذلك بإيجاد بيئة عمل تثن التعلم بصورة عالية وتشجيعية وتعتبر ان الاخطاء التي يقع فيها الافراد حين التنفيذ لا تشكل فرص ووسيلة للتطور والتعلم من تلك الاخطاء.

ب- البيئة السائدة للتعلم: القدرة على ايجاد المعلومات والمعارف الجديدة وفرزها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه التنظيم، يتضمن كذلك مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه، وتشجع الافراد على ايجاد افكار وطرق جديدة وادخال تحسينات في اساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافئة الافراد المبدعين.

ج- الجودة الكلية للتعلم: ان الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم غالبا ما تعتبر الخطوة الاولى نحو التعلم التنظيمي وتتطلب ادارة الجودة الشاملة ان يعمل كل فرد في التنظيم على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية وهذا ما يتطابق مع المفاهيم الاساسية في التعلم التنظيمي.

الفرع الثاني: استراتيجيات التعلم التنظيمي

ان استراتيجيات التعلم التنظيمي عديدة نذكر منها الاتي: (الخشروم و دره ، 2011، صفحة 30)

أولاً: الاجتماعات Meeting: هي تجمعات رسمية في مكان وزمان تم الاتفاق عليهما من اجل تحقيق اهداف تم وضعها مسبقا، وتكون الاجتماعات بناءة عندما يتم بلوغ الاهداف المرجوة من ورائها في اقصر وقت ممكن، ومن الاهداف الاساسية وراء الدعوة الى عقد الاجتماعات هو نشر المعلومات، وتوزيع الاعمال وحل المشكلات. ويمكن اعتبار الاجتماعات وسيلة لإشراك جميع افراد مجموعة العمل والبدء في التعلم معا، وذلك عن طريق ادراج العديد من الانشطة التعليمية ضمن اجندة الاجتماعات.

ثانيا: المؤتمرات عن بعد Distance Conference: هي طريقة تقوم على عقد اجتماعات عن بعد باستخدام التقنيات المناسبة بهدف تبادل المعرفة والخبرة والمعلومات في موضوع محدد في مجال تخصصي بعينه، وتهدف استراتيجية المؤتمرات عن بعد الى تقديم متطور متميز موجه لخدمة قاعدة عريضة من الافراد، وتتميز هذه الاستراتيجية بالابتعاد عن التلقين وتطوير مهارات التعلم الذاتي عند الافراد وتتميز ايضا بتدني التكاليف المادية المترتبة على الافراد وتوفير الوقت والجهد.

ثالثا: الحوار الاستراتيجي Strategic Dialogue: هي طريقة يتم بمقتضاها ادارة عمليات حوار بين العاملين بالمنظمة حول استراتيجيات المنظمة، اذ يتشارك كل من الادارة والعاملين حول ماهية القرارات التي تتخذها المنظمة باختبار توجهات استراتيجيات معينة بناء على الافتراضات الرئيسية التي اعتمدها الادارة العليا وعلى ضوءها يتم وضع الخطط والبرامج.

رابعاً: الفرق متعددة المهام Cross Functional Teams: هي اجتماع مجموعة من الافراد ذوي مستويات متفاوتة من المهارات والمعارف والخبرات والذين يعملون معا بالمنظمة، وذلك لتحقيق اهداف ومهام محددة. وقد تشكل هذه الفرق بصفة دائمة او بصفة مؤقتة، وذلك بحسب حاجة المنظمة لها، واعضاء هذه الفرق ينتمون الى مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة، وتستخدم هذه الفرق لتحقيق الانسيابية والمرونة في عمل المنظمات وحل المشكلات ولتحقيق مهمات تتطلب استخدام عميق للمعرفة والمهارات والخبرات.

خامساً: التعلم الفعال Action Learning: هو احد اشكال التعلم ويترجم بالتقاء مجموعة من الافراد ذوي مستويات متفاوتة من الخبرات والقدرات للقيام بتحليل مشكلة فعلية تواجههم اثناء عملهم واقتراح خطة تنفيذية لحلها، واستراتيجية التعلم الفعال تقدم معرفة جديدة وتعلم شيء جديد للأفراد، وينبغي توافر عدة مبادئ في التعلم الفعال منها: تنمية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، والتعاون بين العاملين، والتقييم المباشر، واعطاء الوقت الكافي والمناسب للأعمال، والتنوع في اسلوب العرض وفي اسلوب التقييم ايضا.

سادساً: الشبكات الرسمية Formal Networks: هي قنوات تخضع فيها الاتصالات لقواعد واجراءات محددة ومثبة وبصورة مكتوبة ورسمية، وتتم بحسب اللوائح والقنوات الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتعد وسيلة لتحفيز العاملين في المنظمة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم وتفيد في نقل المعلومات والبيانات والاحصائيات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، بما يسهم في اتخاذ القرارات الادارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها، كما انها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والافكار بين افراد المنظمة.

سابعاً: الشبكات غير الرسمية Informal Networks: هي عملية التقاء العاملين خارج مواقع العمل وتكون فيها الاتصالات خاضعة لقواعد واجراءات غير رسمية، وتتم من خلال قنوات غير رسمية وبممارس الاتصال في المناسبات او الاجتماعات او النوادي وينتج عنه زيادة في التفاعل بين الافراد فيساعد على تنمية الولاء داخل المنظمة الواحدة.

المطلب الثالث: متطلبات، مبررات ومعوقات التعلم التنظيمي

الفرع الأول: متطلبات التعلم التنظيمي

لنجاح المؤسسات يجب ان تتوفر عدة ضروريات من بينها ما يلي: (مثنى زاحم ، 2015، الصفحات 236-237)

أولاً: التفكير الخلاق: هو عملية ابتكارية لها القدرة على التخيل والتحليل وعمق الاحساس بالواقع والمواقف والمشكلات بجانب القدرة على خلق افكار وبدائل واجابات غير تقليدية، وهو ايضا توليد افكار ونواتج من خلال التفاعل الذهني ، وزيادة المسافة بين الفرد وما يكتسبه من خبرات.

ثانياً: تمكين الافراد: هو التفويض الممنوح للفرد لمساعدته على اتخاذ القرارات، للدلالة على رغبة الفرد في قبول المسؤولية وانه الامتداد للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات وممارسة النقد وابداء الآراء والممارسة العمل الجماعي وذلك لزيادة المعرفة والمهارات الدفاعية.

ثالثاً: تطبيق التكنولوجيا: تمثل مدى الرغبة لدى العاملين باستخدام نظام المعلومات المتطور والذي يعتمد على التكنولوجيا وشبكات الانترنت لتعزيز فرص التعلم لديهم من خلال استرجاع المعلومات التي تعمق معرفتهم وتحسن من مستويات ادائهم، فالمعرفة والقدرة على تطبيق التكنولوجيا في المؤسسات تعد عنصرا اساسيا في مجال ادائها.

رابعاً: إدارة المعرفة: فهي تتعلق بالقضايا المحورية ذات العلاقة بالتكيف المنظمي والبقاء وقدرة المنظمة وامكانياتها في مواجهة التغيرات البيئية المتزايدة بصورة غير منظمة، وهي تتضمن العمليات التنظيمية التي تسعى الى تحقيق الاستمرارية من خلال الرغبة في اكتساب المعرفة وتخزينها واسترجاعها وتبادلها مع الآخرين واستخدامها لتحسين مستويات ادائهم مما يحقق اهداف المنظمة بفعالية وكفاءة.

الفرع الثاني: مبررات التعلم التنظيمي

من اهم المبررات ما يلي: (الساكنه ، 2013 ، صفحة 131)

أولاً: الانفجار المعرفي: يتمثل بثورة المعلومات وعصر الإلكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع.

ثانياً: التغيير التقني: شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني مثل الاتصالات المباشرة على الاقمار الصناعية والبث الفضائي وشبكات المعلومات وتقنيات التعلم واساليبه في بنوك المعلومات ومراكز البحث العلمي والتعلم عن بعد وسهولة الحصول على المعلومات والمعرفة.

ثالثاً: التنافس: نشأة التجمعات الاقتصادية وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، وتحرك حرية رؤوس الاموال وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وتحويلها من المنافسة المحلية الى الدولية.

رابعاً: التغيير الاجتماعي: يتمثل في طموح الافراد والجماعات، وتغير القيم والاذواق للزبائن والبحث عن السلع والخدمات ذات الجودة المطلوبة والسعر المناسب، بينما العاملون يبحثون عن بيئة العمل الهادئة والامنة والمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات ومواكبتهم للمستجدات.

الفرع الثالث: معوقات التعلم التنظيمي

توجد مجموعة من المعوقات التي قد تحد من عملية التعلم التنظيمي ومنها: (المليحي، 2010، الصفحات 224-225)

- وجود الهياكل التنظيمية الهرمية التي تحول دون تدفق المعرفة عبر المستويات الادارية المختلفة.
- ضعف عملية الاتصال بين الافراد العاملين من جهة، وبين الوحدات الوظيفية من جهة اخرى، وشيوع الاتصالات الرسمية التي تقلل من فعالية التفاعل والتعاون بين عناصر المنظمة.
- توزيع الصلاحيات وفق سلم الوظائف مما ينتج عنه عدم فعالية الاتصال بين الافراد العاملين، ويحد من قدرتهم على المشاركة والوصول لمراكز المعلومات واتخاذ لقرارات.
- كثرة الابعاء الوظيفية الملقاة على عاتق ادارة المؤسسة، مما ينتج عنه ضعف مشاركتها في تفعيل عملية التعلم التنظيمي.
- محدودية الوقت المتاح لإنجاز المهام والواجبات الوظيفية، وقلة الوقت اللازم للتفكير.
- ضعف إلمام بعض المديرين بمفاهيم الفكر التنظيمي المعاصر، والتعلم التنظيمي.
- وقوع المؤسسة في التعلم الوهمي نتيجة تفسيرها الخاطي لبعض الظواهر وتفسير النتائج بطريقة خاطئة، او انها تتوهم النجاح وتحاول البقاء على ما هي عليه.
- افتقاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لروح التعاون والمبادرة من قبل الافراد العاملين.
- ضعف الروح المهنية لدى الافراد العاملين واتسام بيئة العمل بالقلق والصراع.

- ضعف الالتزام التنظيمي والمهني من قبل الافراد العاملين وعدم سعيهم للانخراط في عملية التعلم التنظيمي.
- عدم توافر مستوى عال من الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي لدى ادارة المؤسسة وبعض الافراد العاملين
- ضعف الانتماء للجماعة او الفريق او القيام بتعلم جماعي.

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعتبر نظام مفتوح بالنسبة للمحيط الذي تنشط فيه بحيث أنها تؤثر وتتأثر به، فهي منظمة تسعى الى تشجيع التعلم التنظيمي وكذلك الابتكار ولها القدرة على التعلم المتواصل والرفع من مستوى الاداء فيها وجعله متميز في كل مرة. وفي هذا المبحث سنتطرق الى اهم المفاهيم والعناصر التي تخص المنظمة المتعلمة وتتمثل في الآتي: ماهيو المنظمة المتعلمة، خصائص ونماذج المنظمة المتعلمة، ركائز المنظمة المتعلمة، ودور المنظمات المتعلمة في تشجيع الابتكار واستراتيجيات عملية الابتكار في المنظمة .

المطلب الاول: ماهية المنظمة المتعلمة

الفرع الأول: نشأة المنظمة المتعلمة

❖ جاءت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينيات من القرن العشرين ، وقد اشتقت من عمل أرحريس وشون (Argyris & Schon,1978) عن التعلم التنظيمي، وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي أما مصطلح المنظمة المتعلمة فقد ابتدعه (Senge 1990) عندما أشار في كتابه " The fifth discipline " إلى مسؤولية المنظمات في التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب، ومن أجل تحقيق تلك المسؤولية يتطلب من المنظمات التحول إلى منظمات تعليمية وتعلمية (Senge, 1990). ويرى العديد من العلماء أن المنظمات التي تحاول تبني مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه بشكل عملي في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، كمصدر للطاقة والتجديد والتفاعل مع البيئة. (المليحي، 2010، الصفحات 229-230)

الفرع الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة

تباينت الآراء والتعريفات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة ، وربما يعود ذلك لمدى تركيز الباحثين الذين تناولوا هذا المصطلح على جوانب معينة، معتمدين على نماذج ودراسات سابقة او على فلسفتهم الخاصة في تعريف المصطلح ومن اهم التعاريف ما يلي:

- ✓ اولتون وكايسر (Holton & Kaiser): هي الهدف النهائي للعملية التي توفر تعلمًا مستمرًا على المستوى الفردي ، الجماعي والتنظيمي من اجل تعديل السلوك وتعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع التغير التكنولوجي بإيجابية.
- ✓ جيبارت واخرون (Gephert & others): هي المنظمة التي لديها امكانية معززة للتعلم والتغيير والتكيف، ويتم فيها تحليل وملاحظة وتطوير ادارة عمليات التعلم والابداع، وجعلها موازية لأهداف التطوير والابداع، وتعمل كل من الرؤية الاستراتيجية والقيادة والانظمة والعمليات على تسريع تعلم الافراد وتطويرهم، وتزيد من التعلم على المستوى التنظيمي.
- ✓ ماركواردت (Marquardt): المنظمة التي تتعلم بفعالية وبشكل جماعي، وتغير نفسها باستمرار نحو ادارة و استخدام افضل للتكنولوجيا، وتشجع أفرادها على التعلم باستخدام تلك التكنولوجيا لزيادة الانتاج.
- ✓ ابو حشيش ومرتجى: المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر، وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين افرادها مع المجتمع، مع قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة. (البوسعيدي، 2018، صفحة 11)

- ✓ رمضان: هي المنظمة التي يتم فيها التعلم الفردي والجماعي بشكل دائم ومستمر، ويتم فيها رفع كفاءة العاملين في المنظمة للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية والعمل ضمن فريق عمل جماعي واعى في ظل وجود رؤية مشتركة لتحقيق اهداف تلك المنظمة. (البوسعيدي، 2018، صفحة 12)
- ✓ سينج (Senge): هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من اجل تحقيق النتائج التي يرغبون في الوصول اليها، وهي التي تسعى الى تطوير انماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الاهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم افرادها باستمرار كيف يتعاملون بشكل جماعي. (عيشوش ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة ، 2010-2011، صفحة 41)
- ✓ لويس (Louis): هي المنظمة التي من خلالها يكتسب ويتقاسم الموظفون معارف جديدة بشكل مستمر وبهذا يكون لديهم القدرة على تطبيق تلك المعارف في اتخاذ القرارات وانجاز المهام. (عيشوش ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة ، 2010-2011، صفحة 41)
- ✓ رودر (Roder): هي التي يشترك جميع افرادها في حل المشاكل لتمكين المنظمة من اكتساب الخبرات باستمرار، والتغيير والتحسين كذلك، وزيادة قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق اهدافها. (عيشوش ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة ، 2010-2011، صفحة 42)
- ✓ جارفين (Garvin): هي المنظمة الماهرة في خلق وحيازة وتكوين المعرفة واكتسابها ونقلها الى جميع المستويات الادارية، والماهرة ايضا في تكييف سلوكها ليعكس المتطلبات التكنولوجية الجديدة. (عيشوش ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة ، 2010-2011، صفحة 42)
- ✓ بيرلسون (Birlson): المنظمة التي تشخص العوائق امام عملية التعلم الفردي والجماعي ثم تحاول ازالتها، كما تقوم ببناء اسس هيكلية وثقافية لتدعم عملية التعلم المستمر وعملية التكييف، سعيا نحو تحقيق الاهداف التنظيمية وحاجات وطموحات الافراد. (عيشوش ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة ، 2010-2011، صفحة 42)
- مما سبق نستطيع تعريف المنظمة المتعلمة كما يلي: (رحمون ، السبتي ، و تقرارات ، 2019، صفحة 525)
- ❖ المنظمة المتعلمة هي التي طورت قدرتها على التكيف والتغيير المستمر، من خلال موظفين فعالين حيث يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة في المنظمة.
- ❖ المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تبحث عن ايجاد مستقبل لها والتي تعترف بان التعلم هو عملية مستمرة ومتطورة تتحول الى اجوبة لإشباع رغبات ومتطلبات الافراد المتواجدين بالمنظمة وخارجها.

الفرع الثالث: أهمية المنظمة المتعلمة

تكمن أهمية المنظمة المتعلمة في ما يلي: (قرميطي، 2019-2020، صفحة 29)

- تحفيز ودفع الافراد معنويا و نفسيا
- التحسين المستمر للجودة داخل المنظمة
- تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل

- دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية
- جعل مستويات الابداع والابتكار في المؤسسة في اعلى درجة
- زيادة رضا العاملين في المؤسسة
- فهم المتغيرات البيئية المتعددة والمتنوعة

المطلب الثاني: خصائص ونماذج المنظمة المتعلمة

الفرع الأول: خصائص المنظمة المتعلمة

- من اهم الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها ما يلي: (السهلي، 1437-1438، صفحة 22)
- ✓ وجود خطة استراتيجية واضحة ومحددة للتعلم المستمر في المنظمة
 - ✓ تشجيع عمليات التعلم والتطوير الذاتي للعاملين، والعمل باستمرار على زيادة قدراتهم وطاقاتهم
 - ✓ توافر بيئة عمل آمنة تعمل على تشجيع المشاركة والمصارحة والكشف عن الاخطاء
 - ✓ تشجيع واثارة طاقات الابداع والابتكار لدى العاملين
 - ✓ التطلع للتغيير وتوقعه والاستعداد له من خلال وضع رؤية مستقبلية مشتركة
 - ✓ الاتسام بدرجة عالية من المرونة في التفاعل مع البيئة
 - ✓ ارتباط التعلم بالعمل
 - ✓ الاستفادة من التجارب السابقة لها وللآخرين في التخطيط للمستقبل والتعامل معه
 - ✓ وضع نظام لتبادل المعلومات والافكار والمعرفة بين الافراد
 - ✓ تكوين فرق للعمل والتعليم الجماعي
 - ✓ تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات
 - ✓ استخدام التفكير التنظيمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات
 - ✓ وجود قاعدة تقنية تساعد وتدعم خطط المنظمة في التعلم المستمر وتبادل المعرفة
 - ✓ امتلاك مهارات عالية في ادارة المعرفة
 - ✓ استخدام الحوار والنقاش ليصبح اداة اساسية وفعالة في تبادل الافكار والآراء

الفرع الثاني: نماذج التعلم التنظيمي

تعددت نماذج المنظمة المتعلمة تبعا لتعدد وجهات نظر المفكرين فكل منهم صنفها على حسب رؤيته، ومن اهم النماذج ما يلي:

أولاً: نموذج سينج Senge: (النسور، 2010 ، الصفحات 21-22)

يعتبر سينج من اوائل المفكرين الذين شرحوا مصطلح المنظمة المتعلمة، وقد حدد من خلال نموذجه خمسة اسس ينبغي على

المنظمة التي تسعى الى ان تكون منظمة متعلمة الالتزام بها، وتمثل تلك الاسس في الاتي: (النسور، 2010 ، صفحة 21)

1) التفكير التنظيمي: اي وجوب تعلم الافراد كيفية عمل المنظمة في اطارها العام.

2) التميز الشخصي: اي القدرة على التصرف الذاتي والتفاعل مع الآخرين.

3) النماذج الذهنية: أي تحلي الافراد على الاساليب التقليدية في التفكير.

4) الرؤية المشتركة: أي العمل وفق رؤية واضحة وخطة عمل متفق عليها مسبقا.

5) فرق العمل: على الجميع العمل معا من اجل انجاز الخطة المقررة.

ثانيا: نموذج ماركواردت Marquardt: (حرب، 2018، الصفحات 338-339)

يضم هذا النموذج خمسة انظمة فرعية ضرورية وهي متمثلة في الاتي:

أ) نظام التعلم: يمثل هذا النظام تكويننا جهويا في المنظمة المتعلمة ويتضمن ثلاثة عناصر هي: مستويات التعلم في المنظمة، مهارات التعلم التنظيمي، انماط التعلم.

ب) نظام الافراد: يعد هذا النظام احد اهم الانظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبار ان الافراد وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الاهداف التنظيمية، وتستمد المنظمة تميزها وتفوقها من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري بشكل فعال.

ج) نظام المعرفة: يعتبر هذا النظام المسؤول عن ادارة عمليات المعرفة في المنظمة ابتداءا من توليد المعرفة حتى المصادقة عليها، وهي تمثل عملية مستمرة، متفاعلة ومتسلسلة.

د) النظام التقني: يشتمل هذا النظام على الادوات الالكترونية والطرق المتقدمة للتعلم، منها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الادوات التي تؤدي الى توليد المعرفة بطرق مختلفة.

ثالثا: نموذج ادلسون Addleson: (بن سهلة ، 2015-2016 ، صفحة 85)

توصل ادلسون الى تحديد نموذج المنظمة المتعلمة اطلق عليه البديهيات الاربعة للمنظمة المتعلمة، وقد انطلق بعدد من المسلمات يمكن ايجازها فيما يلي:

✓ ان المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم.

✓ ان المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على ان التنظيم نشاط اجتماعي، وهي تنشأ من خلال التعاون.

✓ ان المنظمة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من اجل الوصول الى القوة المستمدة من خلال تباين المعارف والتجارب المستخدمة في انجاز المهام.

✓ ان العمل الجماعي يزيد في وتيرة الاعمال المنجزة مقارنة بالعمل الفردي.

رابعا: نموذج العتيبي Al Otaibi: (المطيري، 2009، صفحة 33)

انطلق العتيبي في بناء نموده من ان المنظمة المتعلمة اصبحت احد المداخل الادارية التي ساعدت المنظمات على التكيف مع التغيرات العالمية والمحلية، وقد توصل الى ان بداية التحول الى المنظمة المتعلمة يتطلب معرفة الحالة الراهنة للمنظمة كنظام تعليمي، وقد اطلق على نموده تقويم المنظمة المتعلمة.

ويتضمن هذا النموذج ثلاثة نظم رئيسية واربعه عشر متغيرا، حيث أكد هذا النموذج على مايلي:

1) نظام المنظمة: ويتضمن ثمانية متغيرات وهي (الهوية، الرؤية، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، الافراد، المهارات، الاهداف الرئيسية).

- (2) نظام التعلم: ويتضمن أربعة متغيرات وهي (التوجيه نحو التعلم، إدارة المعرفة، مستويات المعرفة ونشاطاته، تسهيلات التعلم).
- (3) نظام الثقافة الاجتماعية: ويتضمن متغيرين وهما (انماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعية، الاتجاهات الثقافية للأفراد العاملين).

خامسا: نموذج جيمس James : (النسور، 2010 ، الصفحات 29-30)

- اطلق جيمس على هذا النموذج شبكة المنظمة بعد الانتقادات التي وجهت الى التصميم التقليدي للمنظمات، وقد تطلب تصميم نموذج المنظمة المتعلمة تنظيميا يركز على الاتصالات المنسوخة في شبكة التفاعلات المؤثرة في التعلم التنظيمي والمكونات التي سيتم شرحها فيما يلي:
- (1) القيادة: تركيز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة، وهي توجد في جميع المستويات التنظيمية.
 - (2) الثقافة: تتسم المنظمات المتعلمة بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر، وهي تتجسد بالمساواة والعدالة في المكافآت.
 - (3) نشر الاستراتيجيات: اصبحت الاستراتيجيات تنبع من مختلف المستويات التنظيمية، فهي لم تعد من مهمات الادارة العليا فقط.
 - (4) دمج الاليات: تعمل الاليات على ربط المنظمة افقيا ورأسيا، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التنموية للمشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات الافراد والنظم والعمليات التي تربط المنظمة.
 - (5) البناء الافقي: تتجه المنظمة المتعلمة الى بناء اتحادي شبه مستقل، بحيث تنقل فيه التقارير من الوحدات الى الادارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق انجاز الاهداف.
 - (6) صناعات المعرفة: يتحول جميع افراد المنظمة المتعلمة الى صناعات المعرفة، حيث كل منهم مسؤول على التمكن من وظيفته وينشر المعلومات المهمة بين الاخرين في المنظمة.

المطلب الثالث: ركائز المنظمة المتعلمة

تستند المنظمة المتعلمة على مجموعة من الركائز وهي: (المليحي، 2010، الصفحات 243-244)

الفرع الأول: التعلم التنظيمي

يشير التعلم التنظيمي الى عملية تشتمل على تغيير في القاعدة المعرفية تحدث من خلال تفاعل الفرد مع المؤسسة، من خلال تفاعل الفرد مع المؤسسة، ومن خلال تفاعل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتهدف الى احداث توافق بين النظام وبيئته الداخلية والخارجية كما يساعد في الوصول الى مستوى عال من القدرة على حل المشكلات ويتم من خلالها تعديل سلوكيات الافراد العاملين واكسابهم المهارات التي تمكنهم من الاداء الفعال، وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه المؤسسة، وكيفية التفاعل معها وصولا الى غاية أكبر وهي تطوير الأداء المؤسسي بوجه عام واداء الافراد العاملين بوجه خاص.

ويمكن فهم عملية التعلم التنظيمي من خلال تعلم الفرد، حيث تتعلم المؤسسات بواسطة تعلم الافراد العاملين بها، وبذلك تعد نظريات التعلم الفردي ذات اهمية بالغة لفهم التعلم التنظيمي، كما ان التعلم التنظيمي هو ذلك العملية التي يصبح من خلالها التعلم الفردي ضمناً في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة التعليمية وهيكلها.

الفرع الثاني: التغيير المستمر

حيث تعتمد المنظمة المتعلمة على التوجه نحو التغيير والتفكير الاستراتيجي، وينعكس ذلك على المستوى الاعمق لطبيعة المؤسسات، والتحديات التي توجهها، وذلك من خلال تطوير معارفها، وتغيير الانماط الفكرية في بعض الاحيان.

الفرع الثالث: الحل النظمي للمشكلات

وتستند هذه الركيزة الى حد كبير على فلسفة واساليب حركة النوعية، وينطلق من الحقائق التالية:

- 1) انما تعتمد على الاساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين، وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشكلات وتؤدي نظم دعم القرارات وغيرها من النظم دورا بارزا في هذا المجال من خلال ما تقدمه من قدرات تحليلية ووسائل عملية واحاطة شاملة بالأمر وغيرها من التسهيلات.
- 2) تؤكد على البيانات أكثر من تأكيده على الافتراضات كأرضية لاتخاذ القرار ويتطلب ذلك بناء قواعد ضخمة وذات كفاءة بهذا المجال.
- 3) تستعمل ادوات احصائية بسيطة.

الفرع الرابع: التجريب

ويشمل هذا النشاط على البحث النظمي عن المعرفة الجديدة وفحصها، وضمن هذا النشاط فان استخدام المنهج العلمي امر اساسي، ويختلف هذا النشاط عن النشاط السابق من حيث التجريب يتم تحفيزه من خلال الفرص ومن خلال التوسع الافقي لا من خلال الصعوبات الموجودة.

الفرع الخامس: نقل المعرفة

حيث يتم نشر المعرفة بسرعة وفعالية في مختلف انحاء المنظمة، وحينما يتم التشارك في الافكار بين الافراد وعلى نطاق واسع يكون لهذه العملية اثرا ايجابيا أكثر مما لو انما بقيت بحوزة بعض الافراد، وهناك مجموعة من الاليات التي تساعد في نقل المعرفة مثل التقارير المكتوبة والشفوية والمرئيات والصوتيات والزيارات الميدانية.

الفرع السادس: التعلم من التجارب السابقة

حيث تقوم المنظمة بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول اليها، والاطلاع عليها وهذا يمثل بناء الذاكرة التنظيمية وتوريثها جيلا بعد جيل لضمان عدم فقدان الخبرات والمعارف والاسترشاد بها في حل المشكلات الحالية والمتوقعة، وتدعم نظم المعلومات هذه المهمة من حيث التخزين او الاسترجاع او المحاكاة وتقديم النماذج والتنبؤات.

حيث ان هرمية الهياكل التنظيمية تعيق التعلم التنظيمي ليس فقط لان المعلومات وعناصر المعرفة ستتركز في قمة المنظمة دون تقاسمها مع الادنى، والتقسيم الوظيفي الذي يمنع التقاسم والشبكية يعني ان المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة الوصول اليها من خلال تكنولوجيا المعلومات.

المطلب الرابع: دور المنظمات المتعلمة في تشجيع الابتكار واستراتيجيات عملية الابتكار في المنظمة

الفرع الأول: دور المنظمات المتعلمة في تشجيع الابتكار

يظهر دور المنظمات في تشجيع الابتكار في ما يلي: (عيشوش و علاوي ، 2011، الصفحات 13-14)

تعتبر عملية التعلم خطوة رئيسية في عملية الابتكار من خلال اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة مع ما يصاحب هذه العملية من تغير في السلوك، وهذا ما يظهر دور إدارة التغيير في المنظمة المتعلمة حيث تتطلب عملية التعلم الفردي والجماعي تغييرا في أنماط التفكير والسلوك القيادي، وهو التغيير في تلك الأنماط يقود الى الابتكار والابداع، كما ان الحاجة الماسة الى الابتكار في كثير من الأحيان تقود الى تأسيس منظمة متعلمة.

وهذا ما أكده ديمينج الرائد في علم ادارة الجودة الشاملة بأنه لا بديل للمعرفة في المنظمة، فمن خلالها تضمن تدفق الأفكار من جميع الأفراد حيث ان عملية نقل المعرفة من شخص لآخر وعبر الاقسام التنظيمية يعتبر اساسا لنجاح عملية الابتكار. كلما زادت كمية وجود المعلومات المتوفرة لدى الأفراد كلما أمكنهم ذلك من تحسين قدراتهم على حل المشكلات وتقديم الأفكار الجديدة.

وتظهر ملامح الابتكار في المنظمة عند قدرتها على اكتشاف فرص التعلم وإدارة النماذج الذهنية للقادة والأفراد، ولهذا فالابتكار والتعلم مفهومان لا يمكن فصلهما عن أي منظمة ناجحة، فعملية التعلم هي بمثابة الجسر الذي يربط العمل بالابتكار. وبهذا يمكن استنتاج ان المنظمة القادرة على إدارة عمليات التعلم قادرة على انتاج مستوى معقول من الابتكار والتميز. ومن كل هذا نستطيع ان نحدد أثر التعلم التنظيمي بأبعاده على الابتكار ويكون بالشكل التالي:

✓ أثر التعلم الفردي على الابتكار: يتمثل هذا الأثر في كون الأفراد هم من يقومون بتحفيز أنفسهم على التعلم والتغيير في الأنماط السلوكية لهم وبهذا يكون هناك تأثير حتمي على أفكارهم وبالتالي يكون الوصول إلى الابتكار سهل اذا قام الفرد بتوفير كل ما يحتاج الى ذلك.

✓ أثر التعلم الجماعي على الابتكار: يتمثل هذا الأثر في كون أفراد الفريق يقومون بتحفيز بعضهم البعض وتبادل المعارف والمهارات فيما بينهم من أجل الوصول إلى الأفكار الابتكارية التي يريدون الحصول عليها عن طريق توحيد جهودهم ومناقشة أفكارهم واستخراج الأخطاء وتصحيحها وبهذا يمكن الخروج بعد أفكار وعدة ابتكارات بدل الفكرة الواحدة والابتكار الواحد.

✓ أثر التعلم على مستوى المنظمة على الابتكار: يتمثل هذا الأثر في كون المنظمة هي من تدعم الأفراد والفرق وتشجعهم على تبادل المعرفة، المعلومات والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية من أجل الابتكار فإذا لم تهيء لهم جو ملائم ولم تقدم لهم كل ما يحتاجونه من مستلزمات ولم تحاول تغيير فكرة المستويات التنظيمية بين الأفراد فحتمًا لن تصل إلى الابتكار الحقيقي الذي يخدم مصالحها.

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة العملية الابتكارية في المنظمة المتعلمة

تمثل الاستراتيجيات التي تخص استراتيجيات العملية الابتكارية في ما يلي: (عيشوش و علاوي ، 2011، صفحة 15)

أولاً: اعتبار الابتكار أحد الموارد الرئيسية في المنظمة المتعلمة.

ثانياً: جب الاعتقاد بأن الابتكار لا يقتصر على الفرد دون الآخر وإنما للجميع القدرة على ذلك.

ثالثاً: جعل الابتكار عملية واضحة وسهلة للأفراد مع اقناعهم بقدرتهم عليه وتحفيزهم على ذلك.

رابعاً: توجيه العمليات الابتكارية لتصبح إحدى الحاجات الرئيسية والاستراتيجية للمنظمة المتعلمة.

خامساً: صناعة بيئة ثقافية ترفع من قيمة ومكانة الابتكار واعتباره أحد معايير جودة وكفاءة الموظف.

وبناء على ما سبق فإن المنظمة المتعلمة تعتبر حاضنة للمبتكرين وأفكارهم اذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع

الابتكار ويصبح ذلك من ثقافتها التي تنقلها من جيل الى آخر، وهذا ما ينعكس على أنظمتها وهيكلها واجراءاتها ونظام الحوافز

الذي تبناه ويصبح تأثيرها بالزبائن والمتعاملين ليس ردود أفعال فقط بل تؤثر بهم أكثر مما يؤثرون بها وبالنهاية تنتقل من منظمة

تسعى للقيادة الى منظمة تسعى للريادة.

خلاصة الفصل:

التعلم التنظيمي هو اساس البناء والتحول من منظمات تقليدية الى منظمات متعلمة ويعد احد المداخل الحديثة التي من خلالها المنظمة تستطيع البقاء والاستمرار في السوق، وكذلك هو من احسن الحلول التي يمكن ان تزيد من قدرات ومهارات المورد البشري في المنظمة من خلال الرفع من مستويات ادائهم عن طريق خلق روح التعاون بين الافراد بالاعتماد على اهم عناصر مستويات التعلم التنظيمي في المؤسسة من اجل استخدام المعارف بشكل فعال سواء على المستوى الفردي ام الجماعي.

والمنظمة المتعلمة هي منظمة ماهرة تسعى لخلق مستقبل واضح لها خالي من الاخطاء ومدروس بطريقة جيدة وكل هذا يكون عن طريق التعلم التنظيمي و رغبة افرادها على التطور والتغيير.

**الفصل الثالث: التعلم التنظيمي وأثره على
الابتكار بمخابر البحث العلمي في جامعة
محمد خيضر - بسكرة -**

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الابتكار والتعلم التنظيمي، وكذا تبيان العلاقة النظرية بينهما سنحاول في هذا الفصل دراسة هذه العلاقة ميدانيا على مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة، وهذا من خلال تحديد الأدوات الملائمة للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن ثم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالدراسة ومعالجتها إحصائياً، واختبار الفرضيات، ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (جامعة محمد خيضر بسكرة)

تعد جامعة محمد خيضر- بسكرة- من أكبر جامعات الشرق الجزائري، من حيث عدد الطلبة المتزايد الذي تشهده، بالإضافة إلى التخصصات المختلفة المتاحة على مستوى كلياتها المختلفة، ناهيك عن العدد الهائل من الأساتذة والطاقم الإداري الذين تسخرهم الجامعة لتحقيق أهداف البحث العلمي، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى بعض النقاط التي نراها متناسبة مع أهداف البحث والتي تتمثل في: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة، مهام جامعة محمد خيضر بسكرة، اهداف جامعة محمد خيضر بسكرة، والهيكلة التنظيمية لجامعة محمد خيضر بسكرة.

المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة

تقع جامعة محمد خيضر على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، على بعد حوالي كيلومترين (02 كلم) عن وسط مدينة بسكرة، يحدها شمالا طريق شتمة، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة.

ولقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

الفرع الأول: المرحلة الأولى: مرحلة المعاهدة (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- ✓ المعهد الوطني للري (المرسوم 254-84 المؤرخ في 18/08/1984).
- ✓ المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984).
- ✓ المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986).

الفرع الثاني: المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداعوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 في 07/07/1992، منذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الأدب العربي، معهد الهندسة المدنية، معهد الإلكترونيك، معهد علم الاجتماع).

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا)

على إثر صدور الرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 02/12/1998 المتعلق بتنظيم وتسير لجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ ي: 02/12/1998 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى ثلاث كليات وهي:

✓ كلية العلوم وعلوم الهندسة.

✓ كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

✓ كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 255-04 المؤرخ في: 24/08/2004 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من ست كليات هي:

- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا.
- ✓ كلية العلوم الإنسانية.
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.
- ✓ كلية الآداب.
- ✓ كلية العلوم الدقيقة.

الفرع الرابع: الوضعية الحالية

جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر 1430 هـ الموافق لـ 17 فيفري 2009، الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 وأصبحت الجامعة تتكون من سبعة كليات هي:

- ✓ كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا.
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- ✓ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ✓ كلية الآداب واللغات.
- ✓ معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 219-98 بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع نيابات مديرية تكلف على التوالي بالمهام الآتية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

المطلب الثاني: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

الفرع الأول: في مجال التعليم العالي

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقن الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

- المشاركة في التكوين المتواصل.

الفرع الثاني: في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تميم نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثالث: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة

تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية أساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي

تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة لأهداف التالية:

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة

تسير جامعة محمد خيضر -بسكرة- بهيكل إداري متكون من:

الفرع الأول: مديرية الجامعة

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يلي:

أ/ نيابات مديرية الجامعة: والتي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة، كما توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعينين بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ولكل نائب مهامه الخاصة، وتمثل هذه النيابات في:

ب/ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

ج/ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات: وتشمل هذه الأخيرة المصالح التالية: مصلحة التعليم والترقيات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعدلات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي ومصلحة التكوين المتواصل.

د/ نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون: وتشمل هذه النيابة على المصلحتين التالين: مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه، مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

ه/ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: وتشمل هذه النيابة على المصالح التالية: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

الفرع الثاني: الأمانة العامة

إن الأمانة العامة هي ثان أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بتسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

أ/ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: وتشمل هذه المديرية على المصالح التالية: مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح ومصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

ب/ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: وتتكون هذه الأخيرة من المصالح التالية: مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الوسائل والجرد، مصلحة النظافة والصيانة ومصلحة الأرشفة.

ج/ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: وتتكون هذه الأخيرة من المصالح التالية:

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.
- المصالح المشتركة للجامعة: تتكون المصالح المشتركة من عدة مراكز هي: مركز التعليم المكثف للغات، مركز السمعي البصري، مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفر والتعليم عن بعد، البيوتكنولوجي
- المكتبة المركزية للجامعة: وتتكون من المصالح التالية: مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة البحث البيلوغرافي ومصلحة التوجيه.

ه/ الكليات والأقسام:

- الكلية: هي وحدة بحث وتعليم في الجامعة في ميدان العلوم والمعرفة وقد تكون متعددة التخصصات، ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب، تتشكل الكلية من أقسام، كما تحتوي على مكتبة ويتأصلها عميد ويساعده في مهامه نواب وأمين عام للكلية ورؤساء الأقسام ومسؤول المكتبة.
- القسم: ويشمل شعبة أو مادة أو تخصص ويضم مخابر عند الاقتضاء، ويزود هذا الأخير بلجنة علمية يديرها رئيس القسم مع مساعدة من نوابه.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر - بسكرة-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

قبل البدء في تحليل النتائج يجب ذكر الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث الذي يحتوي على: مجتمع وعينة الدراسة، المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، وصدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل تجنب التحيز في اختيار عينة الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة متمثلة في عدد من الأساتذة الذين ينتمون إلى مخابر البحث العلمي، ووزعت إستمارة الإستبانة على مفرداتها بواقع (50) مفردة، إستبعدت منها حوالي 7 مفردة.

المطلب الثاني: المعلومات (بناء أداة الدراسة) والأساليب الإحصائية المستخدمة**الفرع الأول: بناء أداة الدراسة**

إعتماداً على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء إستبيان خصيصاً لقياس إتجاهات مفردات العينة، وفق المحاور الرئيسية للدراسة (أنظر الملاحق)، تم تقسيم هذا الإستبيان إلى ثلاثة أجزاء، يتعلق أحد أجزائه (القسم الأول) بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل كل من الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة، وسنوات الخدمة، وقد خصص (القسم الثاني) لمحاور الإستبانة، يتعلق المحور الأول بمتغير مستويات التعلم التنظيمي حيث يتكون من 15 عبارة مقسمة على ثلاث أبعاد وذلك لقياس مستويات التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وهي:

- ✓ **البعد الأول:** يقيس هذا البعد إتجاهات أفراد العينة نحو التعلم الفردي في المؤسسة محل الدراسة، ويشتمل على خمسة عبارات.
- ✓ **البعد الثاني:** يقيس هذا البعد إتجاهات أفراد العينة نحو التعلم الجماعي في المؤسسة محل الدراسة، ويشتمل على خمسة عبارات.
- ✓ **البعد الثالث:** يقيس هذا البعد إتجاهات أفراد العينة نحو التعلم على مستوى المنظمة في المؤسسة محل الدراسة، ويشتمل على خمسة عبارات.

أما المحور الثاني والأخير من الإستبيان يتعلق بالابتكار ويتكون بدوره من 8 عبارات.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية الإصدار عشرون، وقد تم إستخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

- ✓ اختبار Alpha de Cronbach: لقياس الاعتمادية أو الثبات، ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
- ✓ معامل الارتباط Pearson: لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة من جهة، وفي معرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط معنوية بين هذه المحاور ومتغيرات الدراسة من جهة أخرى.
- ✓ اختبار كوفلجروف - سمرنوف (S- K- Sampel 1): اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
- ✓ اختبار Anova: لمعرفة صلاحية (مدى ملاءمة) النموذج؛ واختبار R square من أجل معرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

الفصل الثالث: التعلم التنظيمي وأثره على الابتكار بمخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

- ✓ حساب التكرارات والنسب المئوية، أو ما يعرف بالتكرارات النسبية.
- ✓ حساب المتوسطات المرجحة لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة.
- ✓ حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
- ✓ استخدام اختبار تحليل التباين Anova من أجل اختبار مدى وجود اختلاف في متغيرات الدراسة، بسبب اختلاف بعض الخصائص الشخصية.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق استبانة هذه الدراسة نعلم على ما يلي:

- ✓ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: لتحقيق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم الأهداف الخاصة بالبحث، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وتنوع محتواها وشموليتها، وتصحيح الأخطاء اللغوية، أو أي ملاحظات يروها مناسبة فيما يتعلق بالتعديلات، وهذا ما يعتبر بالصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة وبذلك تم اعتبار هذه الأداة صالحة للدراسة وتفي بالغرض الذي هدفت له.
- ✓ صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرو نباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.879) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وهدف الدراسة، كما انه يتبين لنا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث هي مرتفعة وصادقة لما وضعت من أجله.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، إذ يعتبر الاختبار ثابتا إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الاختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة نلجأ لحساب معامل ألفا كرو نباخ ALPHA DE CRONBACH ومنه نستنتج صدق المحك والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-01): معامل الصدق الثبات

محاو الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
محور الأول: مستويات التعلم التنظيمي	15	0.753	0.867
محور الثاني: الابتكار	8	0.501	0.707
الصدق والثبات العام للإستبيان	23	0.774	0.879

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss. v24

من خلال إحصائيات الجدول السابق، يتضح لنا أن معامل الثبات العام مرتفع جدا حيث بلغ 0.774، كما أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة مرتفعة جميعها حيث تجاوزت الـ 60% بإعتباره الحد الأدنى المقبول في معظم الدراسات، وهذا يدل على أن

لجميع محاور الإستبانة درجة عالية من الثبات، لذلك يمكن القول أنه يمكن الإعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية وهو ما يؤكد أيضا صدق المحك الذي تجاوز معاملته العام نسبة 80 %.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد تناولنا لبناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، نتجه الآن إلى تحليل محاورها والوقوف على أهم النتائج التي جاءت بها، وقد خصصنا هذا المبحث للإلمام بهذه العناصر وهي كالتالي: خصائص عينة الدراسة، عرض نتائج الدراسة، واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

لقد كانت المحصلة النهائية لعينة الدراسة في 50 مفردة، فيما يلي عرض لأهم خصائص هذه العينة:

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

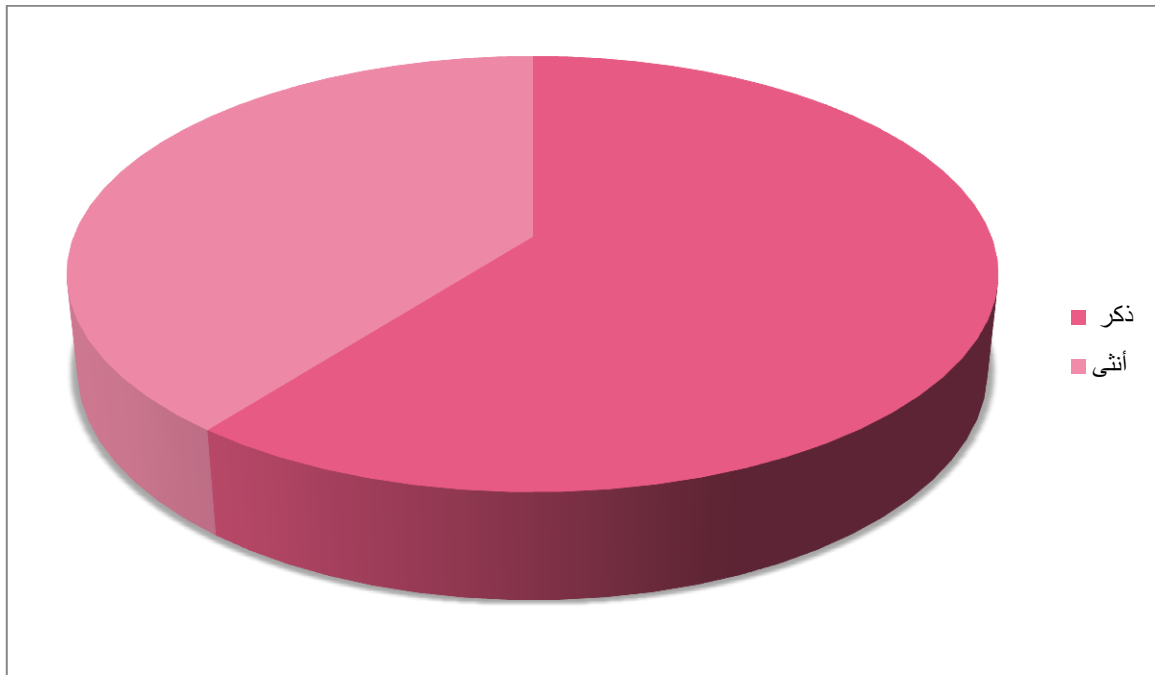
الجدول رقم (02-03): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	26	60.5 %
أنثى	17	39.5 %
المجموع	43	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .v24

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن مفردات عينة الدراسة تتوزع بنسبة كبيرة لدى الذكور قدرت بـ 60.5 % أما الإناث فتمثل بنسبة 39.5 %، والشكل الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنسين:

الشكل رقم (02-03): الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss .v24 و EXCEL 2010

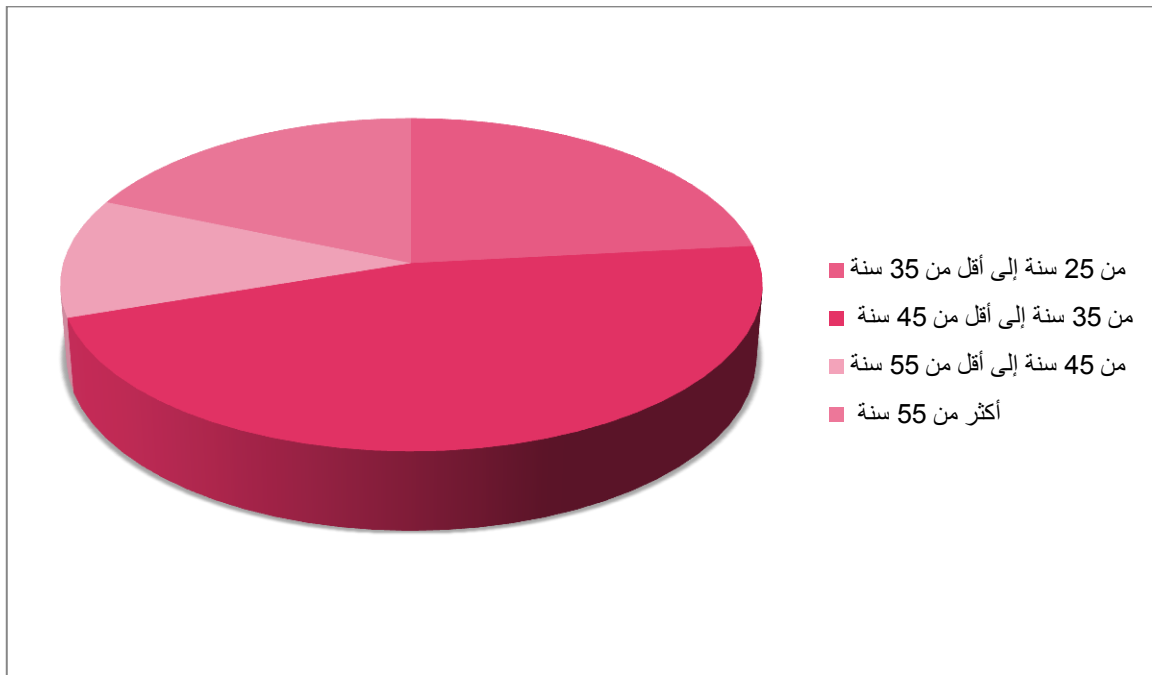
الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (03-03): توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	العمر
23.3 %	10	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة
46.5 %	20	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
11.6 %	5	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة
18.6 %	8	أكثر من 55 سنة
100 %	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v24

الشكل رقم (03-03): الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب السن

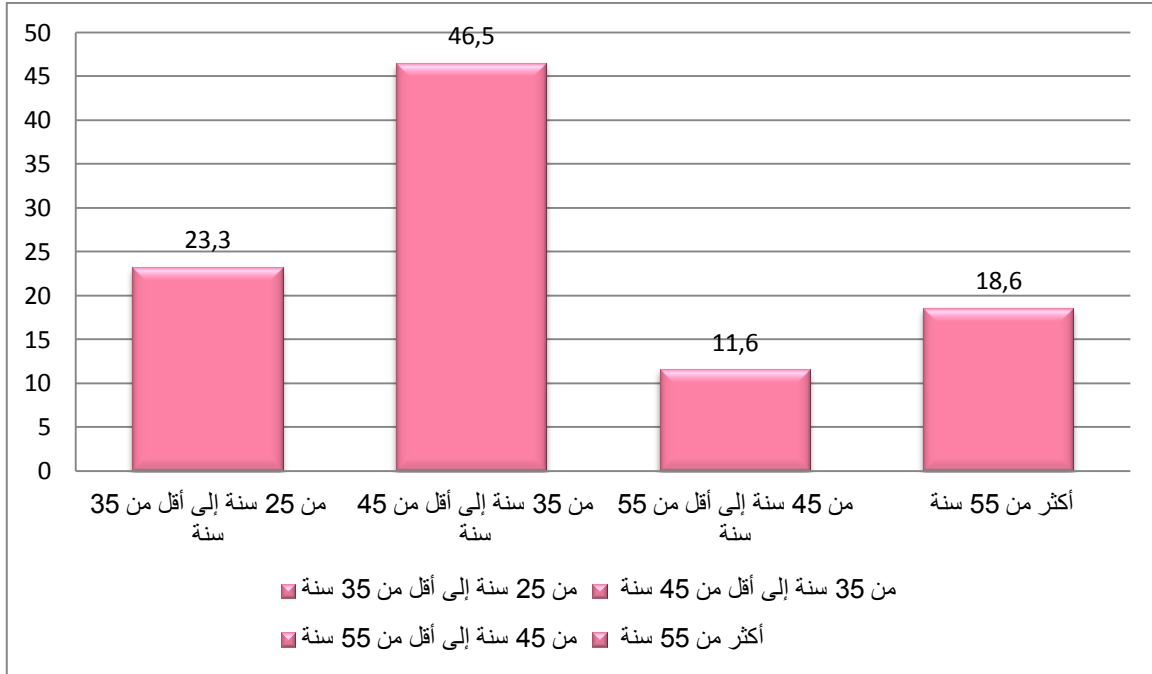


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss .v24 و EXCEL 2010

نلاحظ من خلال نتائج الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة تقل أعمارهم عن 45 سنة، أي أن حوالي 46.5 % من عينة الدراسة هم من فئة الشباب، وتوزعت مفردات عينة الدراسة بين فئة (من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة) بنسبة 23.5 % و فئة (أكثر من 55 سنة) بنسبة 18.6 %، أما الفئة الأخيرة أقل من (من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة) فقد جاءت بنسبة 11.6 %.

والشكل الموالي يوضح لنا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الشكل رقم (03-04): المدرج التكراري لتوزيع العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss. v24 و EXCEL 2010

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

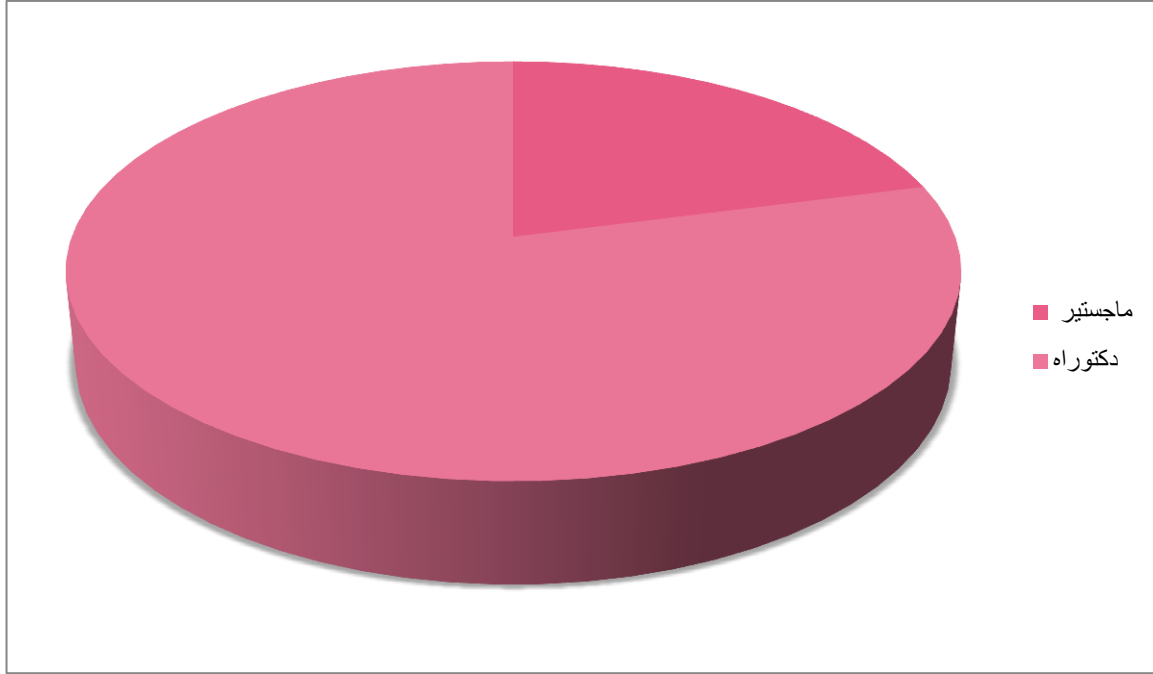
الجدول رقم (03-04): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
20.9 %	9	ماجستير
79.1 %	34	دكتوراه
100 %	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. v24

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن أغلب مفردات عينة الدراسة يمتلكون شهادة دكتوراه بنسبة كبيرة قدرت بـ 79.1 % أما من يمتلكون شهادة الماجستير قدرت نسبتهم بـ 20.9 %، والشكل الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل رقم (03-05): الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss. v24 و EXCEL 2010

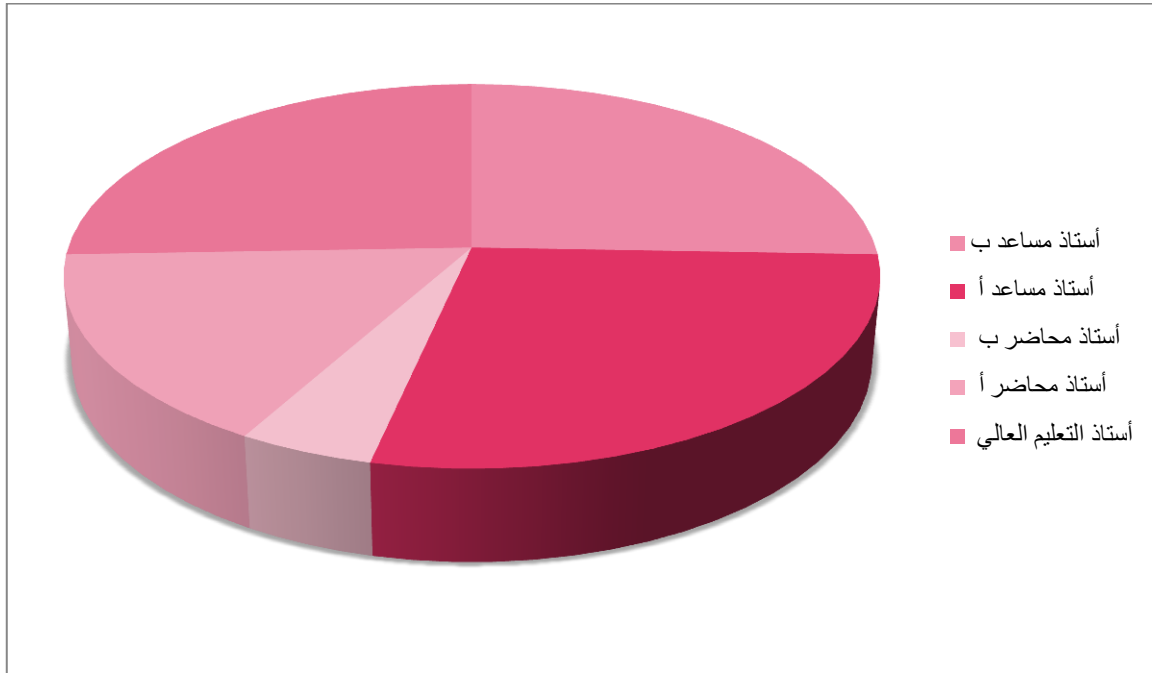
الفرع الرابع: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الرتبة

الجدول رقم (03-05): توزيع العينة حسب الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد ب	11	25.6%
أستاذ مساعد أ	12	27.9%
أستاذ محاضر ب	2	4.7%
أستاذ محاضر أ	7	16.3%
أستاذ التعليم العالي	11	25.6%
المجموع	43	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss. v24

الشكل رقم (03-06): الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب الرتبة

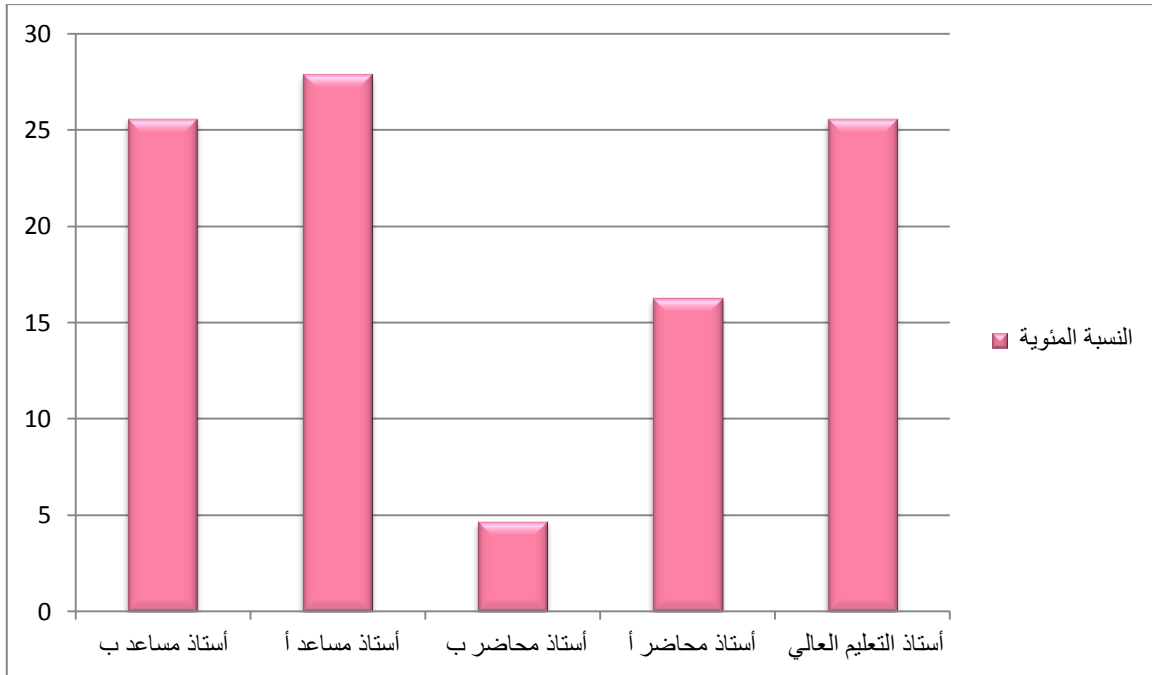


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss. v24 و EXCEL 2010

نلاحظ من خلال نتائج الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات العينة رتبهم هي أستاذ مساعد أ بنسبة 27.9 % ، وتوزعت مفردات عينة الدراسة بين رتبة أستاذ مساعد ب وأستاذ التعليم العالي بنفس النسبة لكليهما حيث قدرت بـ 25.6 % وأما رتبة أستاذ محاضر أ نسبتها قدرت بـ 16.3 %، فقد جاءت رتبة أستاذ محاضر ب بنسبة 4.7 % وهي في آخر ترتيب بين النسب ككل.

والشكل الموالي يوضح لنا توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الشكل رقم (03-07): المدرج التكراري لتوزيع العينة حسب الرتبة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss. v24 و EXCEL 2010

الفرع الخامس: خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة

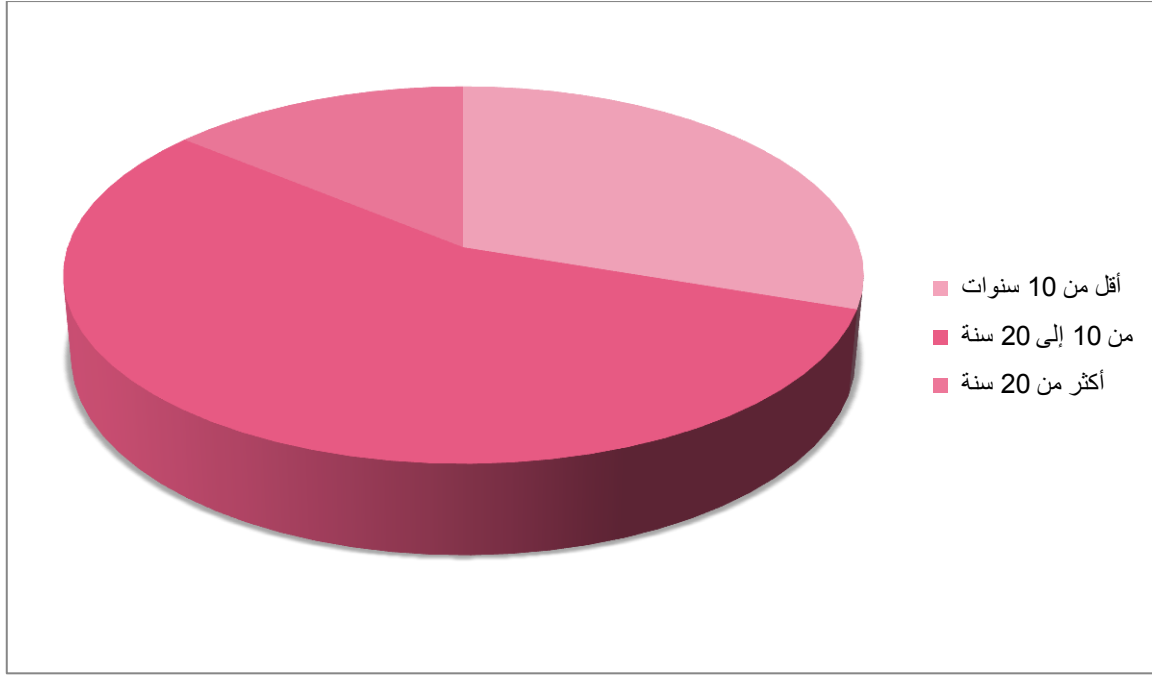
الجدول رقم (03-06): توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 10 سنوات	13	30.2 %
من 10 إلى 20 سنة	24	55.8 %
أكثر من 20 سنة	6	14 %
المجموع	43	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss. v24

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن أغلب مفردات العينة تعمل في المؤسسة محل الدراسة (من 10 إلى 20 سنة) بنسبة قدرت بـ 55.8 %، والذين يعملون في المؤسسة لمدة (أقل من 10 سنوات) قدرت نسبتهم بـ 30.2 %، وكأخر نسبة والتي قدرت بـ 14 % وهي تمثل مفردات العينة الذين يعملون في المؤسسة محل الدراسة (لأكثر من 20 سنة).
والشكل البياني التالي يوضح لنا ذلك:

الشكل رقم (03-08): الدائرة النسبية لتوزيع العينة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss. v24 و EXCEL 2010

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث المتعلقة بالمحورين: محور مستويات التعلم التنظيمي ومحور الابتكار

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتظهر قيم معامل الالتواء والتفلطح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-07): معاملات الالتواء والتفلطح

التفلطح (Kurtosis)		الالتواء (Skewness)		المتغيرات والأبعاد
الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	
0.578	0.709	-0.646	0.361	التعلم التنظيمي
1.443	0.709	-0.973	0.361	التعلم الفردي
0.040	0.709	-0.844	0.361	التعلم الجماعي
-0.233	0.709	-0.133	0.361	التعلم على مستوى المنظمة
-0.546	0.709	-0.602	0.361	الابتكار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss. v24

الفصل الثالث: التعلم التنظيمي وأثره على الابتكار بمخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ضروري لاختبار الفرضيات، وستقوم بالتعرف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال حساب معاملات الالتواء ومعاملات التفلطح (Skewness و Kurtosis)، حيث نجد في هذا المجال من الدراسات من تحدد أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3, 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10, 10]، بينما نجد دراسات أخرى تحدد أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3, 3]. وعليه من الجدول السابق يمكن القول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبيان

سوف نستعرض فيما يلي تحليل لمختلف محاور الاستبيان وعباراته حيث تم تصميم هذا الاستبيان حسب سلم ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03-08): مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	موافق تماما	موافق جزئيا	محايد	غير موافق جزئيا	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

إذ نتناول فيما يلي كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة بإستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الموضح في الجدول رقم (03-09) لإجابات أفراد العينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بكل بعد. وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03-09): مقياس الحكم على إجابات الأفراد

المستوى	الوسط الحسابي
مرتفع	من 3.8 إلى ما أكثر
متوسط	من 3.7 إلى 2.9
منخفض	أقل من 2.9

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v24

أولا: تحليل عبارات محور مستويات التعلم التنظيمي

الجدول رقم (03-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات محور أبعاد التعلم التنظيمي

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي وعبارات القياس	سلم التقييم، التكرارات، والنسبة المئوية للتكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
		1	2	3	4	5				
1	تخصص وقتا من اجل اكتساب معلومات جديدة تفيدك في عملك	2	1	0	25	15	3.767	0.971	3	متوسط
		4.7	2.3	0	58.1	34.9				
2	يملك الاساتذة الرغبة في اكتساب	3	4	0	25	11	3.860	1.125	2	مرتفع

الفصل الثالث: التعلم التنظيمي وأثره على الابتكار بمخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

				25.6	58.1	0	9.3	7	معارف جديدة	
متوسط	5	1.205	2.976	4	13	9	12	5	تشجع الجامعة الاساتذة على التطوير الذاتي	3
				9.3	30.2	20.9	27.9	11.6		
متوسط	3	0.693	3.744	6	20	17	0	0	تساهم البرامج التدريبية التي تقترحها الجامعة كل مرة في زيادة معارف و مهارات الاساتذة	4
				14	46.5	39.5	0	0		
متوسط	4	1.362	3.000	6	13	7	9	8	تدعم الجامعة الاساتذة ماديا من اجل اقامة دورات تكوينية لدعم الابتكار	5
				14	30.2	16.3	20.9	18.6		
مرتفع	1	0.905	4.116	5	4	3	2	1	التعلم الجماعي	
				%	%	%	%	%		
متوسط	3	1.278	3.465	7	23	1	7	5	يتقبل الاساتذة النقد البناء بينهم بكل موضوعية	1
				16.3	53.5	2.3	16.3	11.6		
متوسط	4	1.314	3.441	12	11	7	10	3	تشجع الجامعة الحوار بين الاساتذة في العمل و تبادل الافكار والمقترحات	2
				27.9	25.6	16.3	23.3	7		
متوسط	3	1.182	3.465	6	23	2	9	3	تتخذ القرارات المقترحات وفقا للمعلومات التي يتم جمعها من الاجتماعات والندوات والمكتبيات	3
				14	53.5	4.7	20.9	7		
مرتفع	1	0.825	4.441	25	15	0	3	0	تعتقد ان العمل الجماعي له قيمة كبيرة في التعلم	4
				58.1	34.9	0	7	0		
مرتفع	2	1.102	4.302	24	15	0	1	3	تعتقد ان قرار الفريق يمكن ان يكون افضل من قرار الفرد الواحد	5
				55.8	34.9	0	2.3	7		
مرتفع	2	0.742	3.860	5	4	3	2	1	التعلم على مستوى المنظمة	
				%	%	%	%	%		
متوسط	4	1.093	3.255	7	9	17	8	2	دائما ما تقوم الجامعة بتوثيق مختلف الانجازات لأساتذتها	1
				16.3	20.9	39.5	18.6	4.7		
متوسط	2	1.157	3.604	10	17	7	7	2	تعمل الجامعة على تحسين الوصول الى المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة	2
				23.3	39.5	16.3	16.3	4.7		
متوسط	3	1.159	3.418	8	14	12	6	3	تعتمد الجامعة على الاستفادة من التجارب السابقة للمبتكرين	3
				18.6	32.6	27.9	14	7		
متوسط	3	1.331	3.418	11	12	9	6	5	تعتمد الجامعة على الاستفادة من نصائح ذوي الخبرة قبل تقاعدهم لتعليم الأساتذة الجدد	4
				25.6	27.9	20.9	14	11.6		
مرتفع	1	0.593	4.069	9	28	6	0	0	تعاون الجامعة مع جهات خارجية من اجل تبادل المنافع	5
				20.9	65.1	14	0	0		
متوسط		0.750	3.767	المجموع الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v24

من خلال إحصائيات الجدول السابق نلاحظ أن:

✓ مستوى التعلم الجماعي: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.116) بانحراف معياري (0.905)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى التعلم الجماعي يقع ضمن الفئة (من 3.8 إلى ما أكثر)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.441-4.441) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.825-1.314)، ويفسر ذلك أن المؤسسة تهتم اهتمام كبير بالتعلم الجماعي كما تدرك أهمية هذه التعلم كثيرا، وهو متوفر فيها بشكل كبير وتعتمد عليه من أجل خلق المعلومة ونقلها وتجنب الكثير من الأخطاء وكذلك تقليص المراحل للوصول إلى الأهداف المخطط لها، وهذا كله يكون عن طريق خلق فرق عمل او مجموعات عمل داخل المؤسسة.

✓ التعلم على مستوى المنظمة: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.860) بانحراف معياري (0.742)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن التعلم على مستوى المنظمة يقع ضمن الفئة (من 3.8 إلى ما أكثر)، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.255-4.069) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.593-1.331)، مما يدل على أن المؤسسة مهتمة بهذا المستوى من التعلم إذ انها تشجع الافراد على تبادل المعرفة، المعلومات والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.

✓ مستوى التعلم الفردي: لقد جاء هذا البعد بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.767) بانحراف معياري (0.971)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى التعلم الفردي يقع ضمن الفئة (من 3.7 إلى 2.9)، وهو يشير إلى مستوى موافقة متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.976-4.162) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.693-1.362) ويفسر ذلك بأن الأفراد في المؤسسة يبحثون باستمرار عن التغيير في السلوك وهذا التغيير ينتج عن طريق الخبرة المكتسبة من تجاربهم السابقة أو تجارب غيرهم .

وبناء على ما تقدم نستنتج أن المستوى المتعلق بمستويات التعلم التنظيمي في مجمع مخابر البحث العلمي ب جامعة محمد خيضر - بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الأفراد ككل بمختلف عباراتها (3.767) وبانحراف معياري (0.750)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع ضمن الفئة (من 3.7 إلى 2.9).

ثانيا: تحليل عبارات محور الابتكار

الجدول رقم (03-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات محور أبعاد الابتكار

الرقم	الابتكار وعبارات القياس	سلم التقييم، التكرارات، والنسبة المئوية للتكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
		1	2	3	4	5				
		%	%	%	%	%				
1	كباحث تعمل على الاتصال	1	13	3	11	15	3.604	1.311	2	متوسط

الفصل الثالث: التعلم التنظيمي وأثره على الابتكار بمخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

				34.9	25.6	7	30.2	2.3	بالمؤسسات لتشخيص المشكلة البحثية من أجل الوصول إلى فكرة الابتكار المطلوبة	
متوسط	3	1.142	3.069	3	15	12	8	5	تتوافر لدى الجامعة هيئة فاعلة في تكوين الطلبة والاساتذة على تحرير وتدوين فكرة ومشروع الابتكار	2
				7	34.9	27.9	18.6	11.6		
متوسط	4	0.963	2.976	1	13	16	10	3	تتوافر لدى الجامعة هيئة فاعلة في تسجيل وحماية الابتكار	3
				2.3	30.2	37.2	23.3	7		
منخفض	5	0.914	2.790	1	6	24	7	5	تعمل الجامعة على تسديد مستحقات حماية الابتكارات المسجلة	4
				2.3	14	55.8	16.3	11.6		
منخفض	7	1.102	2.302	1	6	10	14	12	تعمل الجامعة على تسويق الابتكارات لدى المؤسسات	5
				2.3	14	23.3	32.6	27.9		
منخفض	6	1.182	2.488	3	5	12	13	10	توفر الجامعة غلafa ماليا للمساعدة على الابتكار	6
				7	11.6	27.9	30.2	23.3		
متوسط	2	1.347	3.604	12	18	2	6	5	يتوفر المخبر على شبكة انترنت تساعد على البحث والابتكار	7
				27.9	41.9	4.7	14	11.6		
مرتفع	1	1.668	4.488	24	17	0	1	1	العمل الجماعي ضمن فرق البحث يخلق فرص للابتكارات أكثر من العمل الفردي	8
				55.8	39.5	0	2.3	2.3		
متوسط		0.638	3.209	المجموع الكلي						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss .v24

يظهر في الجدول رقم (03-11) الترتيب بالنسبة لعباراته على حسب الأهمية النسبية كالتالي:

- ✓ العبارة رقم (8) في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث حيث بلغ متوسط إجابات الأفراد (4.488) وانحراف معياري (1.668)، ويفسر ذلك بأن المؤسسة تسعى إلى تشجيع العمل الفردي من أجل خلق ابتكارات جديدة بها.
- ✓ العبارة رقم (1) والعبارة رقم (7) في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث حيث بلغ متوسط إجابات الأفراد للعبارة رقم (1) ب (3.604) وانحراف معياري (1.311). وبلغ متوسط إجابات الأفراد للعبارة رقم (7) ب (3.604) وانحراف معياري (1.347). ويفسر ذلك بأن المؤسسة تسعى إلى توافر شبكة الأنترنت

- بشكل دائم وبتدفق قوي من أجل البحث والابتكار والوصول إلى المؤسسات التي تدعم الأفراد وتقوم بتشخيص مشاكلهم البحثية للوصول إلى فكرة الابتكار المطلوبة.
- ✓ العبارة رقم (2) في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث حيث بلغ متوسط إجابات الأفراد (3.069) وانحراف معياري (1.142) ويفسر ذلك بأن المؤسسة تسعى إلى تكوين أفرادها من أجل الخروج بأفكار ابتكارية تستحق الدعم والتدوين من المؤسسة في حد ذاتها.
- ✓ العبارة رقم (3) في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث حيث بلغ متوسط إجابات الأفراد (2.976) وانحراف معياري (0.963) ويفسر ذلك بأن المؤسسة لديها هيئة فاعلة في تسجيل وحماية الابتكار لكن أغلب الافراد ليس لديهم علم بذلك.
- ✓ العبارة رقم (4) في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث حيث بلغ متوسط إجابات الأفراد (2.790) وانحراف معياري (0.914) ويفسر ذلك بأن أفراد المؤسسة ليس لديهم علم فيما يخص تسديد المؤسسة لمستحقات حماية الابتكارات المسجلة أم لا.
- ✓ العبارة رقم (6) في الترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث حيث بلغ متوسط إجابات الأفراد (2.488) وانحراف معياري (1.182) ويفسر ذلك بأن المؤسسة ليس لديها رأس المال الكافي لمساعدة أفرادها على الابتكار.
- ✓ العبارة رقم (5) في الترتيب السابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث حيث بلغ متوسط إجابات الأفراد (2.302) وانحراف معياري (1.102) ويفسر ذلك بأن المؤسسة تعمل وتسعى جاهدة إلى تسويق ابتكارات أفرادها في البيئة التي تنتمي إليها.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الابتكار في مجمع مخابر البحث العلمي ب جامعة محمد خيضر - بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الأفراد عن أبعاد الابتكار ككل بمختلف عباراتها (3.209) بانحراف معياري (0.638)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع ضمن الفئة (من 3.7 إلى 2.9).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد قيامنا باختبار التوزيع الطبيعي وتحليلنا لمجاور الاستبيان، سوف نتطرق الآن إلى إختبار الفرضيات وذلك عن طريق حساب الانحدار والتباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاءت صيغتها كالتالي: يوجد أثر معنوي للتعلم التنظيمي على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

الفصل الثالث: التعلم التنظيمي وأثره على الابتكار بمخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة-

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (03-12): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.753	3	2.251	8.471	.000 ^b
الخطأ	10.363	39	0.266		
المجموع الكلي	17.116	42			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v24

✓ معامل الارتباط $R = 0.628$

✓ معامل التحديد $R^2 = 0.395$

✓ معامل التحديد المعدل $R^2_a = 0.348$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (03-12) يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.471) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة كما يتضح لنا من خلال الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التعلم التنظيمي يفسر ما مقداره 62.8% من التباين في المتغير التابع الذي يعبر عنه الابتكار، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (03-13) التالي:

الجدول رقم (03-13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التعلم التنظيمي على الابتكار

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
التعلم التنظيمي	0.991	0.458	/	2.163	0.037	0.628	0.348

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v24

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أبعاد التعلم التنظيمي والابتكار في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب وجود أثر للتعلم التنظيمي على الابتكار للأساتذة وهذا ما دعمته قيمة T المحسوبة البالغة (2.163) ونلاحظ أن مستوى الدلالة (0.037) هي أقل من القيمة المعنوية (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على: يوجد أثر معنوي للتعلم التنظيمي على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

الفرع الثاني: إختبار الفرضيات الفرعيةأولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاءت صيغتها كالتالي: يوجد أثر معنوي لمستوى التعلم الفردي على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

الجدول رقم (03-14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر مستوى التعلم الفردي على الابتكار

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
التعلم الفردي	0.096	0.126	0.105	0.547	0.588	0.628	0.348

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v24

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (03-14) نستنتج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) لتأثير مستوى التعلم الفردي على الابتكار لعمال المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T (0.547) بمستوى دلالة (0.588) وقيمة R بلغت (0.628) فيما يفسر لنا عن عدم تأثير مستوى التعلم الفردي على الابتكار للأساتذة بمخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن: يوجد أثر معنوي لمستوى التعلم الفردي على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

مفادها: يوجد أثر معنوي لمستوى التعلم الجماعي على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

الجدول رقم (03-15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر مستوى التعلم الجماعي على الابتكار

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
التعلم الجماعي	0.029	0.147	0.042	0.201	0.842	0.628	0.348

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v24

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (03-15) نستنتج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) لتأثير مستوى التعلم الجماعي على الابتكار لعمال المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T (0.201) بمستوى

الفصل الثالث: التعلم التنظيمي وأثره على الابتكار بمخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر-بسكرة-

دلالة (0.842) وقيمة **R** بلغت (0.628) فيما يفسر لنا عدم تأثير مستوى التعلم الجماعي على الابتكار للأساتذة بمخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن: يوجد أثر معنوي لمستوى التعلم الجماعي على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

ثالثاً: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القائلة: يوجد أثر معنوي للتعلم على مستوى المنظمة على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

الجدول رقم (03-16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر التعلم على مستوى المنظمة على الابتكار

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
التعلم على مستوى المنظمة	0.476	0.125	0.553	0.392	0.001	0.628	0.348

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss .v24

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (03-16) نستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) لتأثير التعلم على مستوى المنظمة على الابتكار لعمال المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة **T** (0.392) بمستوى دلالة (0.001) وقيمة **R** بلغت (0.628) فيما يفسر لنا تأثير التعلم على مستوى المنظمة على الابتكار للأساتذة بمخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن: يوجد أثر معنوي للتعلم على مستوى المنظمة على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة (ألفا=0.05).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على وجود أثر للتعلم التنظيمي على الابتكار بمخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة، أين تعرفنا على نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي لها. بعدها قمنا بتوزيع استبانة على عينة من العاملين قدرت بـ 50 عامل.

وكان هدفنا من ذلك الإجابة على إشكالية بحثنا: "هل يوجد أثر معنوي للتعلم التنظيمي على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ؟".

بعدها قمنا بتفريغ الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج Spss.V24 وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى قبول الفرضية الرئيسية وتم أيضا قبول فرضية فرعية واحدة من مجمل ثلاث فرضيات فرعية وعليه خلصنا إلى وجود علاقة بين التعلم التنظيمي والابتكار، وأنه يوجد أثر للتعلم التنظيمي على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعو محمد خيضر - بسكرة عند مستوى دلالة $\alpha(0.05)$.

الخاصة العامة

يمثل التعلم التنظيمي ضرورة أكيدة وحتمية بالنسبة لكل المؤسسات باختلاف أنواعها، حيث للتعلم التنظيمي دور كبير في وجود الابتكارات داخل المؤسسات وهذا راجع للظروف الديناميكية التي تفرض عليها أن تكون مرنة ولديها قابلية للتكيف مع المتغيرات الجديدة في بيئتها الداخلية والخارجية.

والهدف من الدراسة هو تسليط الضوء على التعلم التنظيمي وما مدى تأثيره على الابتكار في المؤسسات الجامعية، وذلك من خلال إبراز أهمية وخصائص كل من التعلم التنظيمي والابتكار. لأن اهتمام المؤسسات بتطوير ذاتها من الأولويات التي تحقق من خلالها المنظمة أهدافها التي وجدت من أجلها، حيث أن المؤسسات في الوقت الراهن أصبحت تستمد قوتها من المعرفة والبحث في طرق تحصيلها وكيفية تحويلها إلى ابتكارات وتسويقها من بعد، وضمان بقائها أو التحسين من قيمتها في البيئة التي تنشط وتنتمي إليها والتميز بالسرعة والتغيير، ومعرفة ما يحيط بها من كل الجوانب من أجل تحسين نفسها من المخاطر والتخطيط لما يجب أن تفعله فيما بعد ذلك.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية لأثر التعلم التنظيمي على الابتكار قمنا بدراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة - عن طريق تصميم استبانة وتوزيعها على أساتذة مجمع مخابر البحث العلمي. وعلى ضوء ما سبق التطرق إليه في الجزء التطبيقي توصلنا إلى مجموعة من النتائج، الاقتراحات، وآفاق الدراسة التي نذكرها فيما يلي:

نتائج الدراسة:

من خلال ما تحصلنا عليه من دراسة الحالة وصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ يوجد أثر معنوي للتعلم التنظيمي على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- ✓ لا يوجد أثر معنوي لمستوى التعلم الفردي على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة وهذا راجع لكون أفراد المؤسسة ليس لديهم القدرة الكافية والجو المناسب للابتكار داخل المؤسسة.
- ✓ لا يوجد أثر معنوي لمستوى التعلم الجماعي على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة وهذا راجع لكون المؤسسة لم تحقق بعد التحفيز اللازم للمجموعات المشكلة من قبل أفرادها من أجل خلق ابتكارات جديدة خاصة بها وبأفرادها.
- ✓ يوجد أثر معنوي للتعلم على مستوى المنظمة على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- ✓ المؤسسة تهتم اهتمام كبير بالتعلم الجماعي كما تدرك أهمية هذه التعلم كثيرا، وهو متوفر فيها بشكل كبير وتعتمد عليه من أجل خلق المعلومة ونقلها وتجنب الكثير من الأخطاء وكذلك تقليص المراحل للوصول إلى الأهداف المخطط لها، وهذا كله يكون عن طريق خلق فرق عمل او مجموعات عمل داخل المؤسسة.
- ✓ المؤسسة مهتمة بالتعلم على مستوى المنظمة إذ انها تشجع الافراد على تبادل المعرفة، المعلومات والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.
- ✓ الأفراد في المؤسسة يبحثون باستمرار عن التغيير في السلوك وهذا التغيير ينتج عن طريق الخبرة المكتسبة من تجاربهم السابقة أو تجارب غيرهم .
- ✓ المؤسسة تسعى جاهدة إلى تحقيق التشجيع للعمل الفرقي من أجل خلق ابتكارات جديدة.

الخاتمة العامة

- ✓ المؤسسة تسعى إلى توافر شبكة الأنترنت بشكل دائم وبتدفق قوي من أجل البحث والابتكار والوصول إلى المؤسسات التي تدعم الأفراد وتقوم بتشخيص مشاكلهم البحثية للوصول إلى فكرة الابتكار المطلوبة.
 - ✓ المؤسسة تسعى إلى تكوين أفرادها من أجل الخروج بأفكار ابتكارية تستحق الدعم والتدوين من المؤسسة في حد ذاتها.
 - ✓ أغلب أفراد المؤسسة ليس لديهم علم بالهيئة الفاعلة في تسجيل وحماية الابتكار.
 - ✓ أفراد المؤسسة ليس لديهم علم فيما يخص تسديد المؤسسة لمستحقات حماية الابتكارات المسجلة أم لا.
 - ✓ المؤسسة ليس لديها رأس المال الكافي لمساعدة أفرادها على الابتكار.
 - ✓ المؤسسة تعمل وتسعى جاهدة إلى تسويق ابتكارات أفرادها في البيئة التي تنتمي إليها.
- 👉 الاقتراحات:

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها يمكن تقديم عدد من الاقتراحات وهي كما يلي:

- ✓ العمل على تقديم تسهيلات أكثر للأساتذة من أجل البحث عن المعلومات التي من خلالها تتجدد لديهم المعارف التي من أجلها يستطيعون الوصول إلى حاجيات المجتمع وبهذا يقومون بالابتكار لهذه الضرورة.
- ✓ العمل على تقديم الدعم اللازم للفرق والمجموعات وتوفير الجو المناسب لهم من أجل الخروج بأفكار مبتكرة تخدم الجامعة والمجتمع في نفس الوقت.
- ✓ توفير الأمن والحماية بتوثيق مختلف إنجازات الأساتذة من أجل الحفاظ على جهدهم وعدم تعرضه للسرقة.
- ✓ تخصيص جزء من رأسمال الجامعة من أجل توفير كل ما يحتاجون إليه في مخابر البحث العلمي لتسهيل الوصول إلى فكرة الابتكار المطلوبة لكل مجموعة بحث.

👉 آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية تبين لنا بعض الإشكاليات التي قد تفتح آفاق بحثية أخرى نذكر منها:

- ✓ دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ الابتكار واستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري.
- ✓ دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة.
- ✓ التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الرسوم البيانية
	المقدمة العامة
الفصل الأول: مفاهيم أولية حول الابتكار	
2	تمهيد
11-3	المبحث الأول: مدخل نظري إلى الابتكار
3	المطلب الأول: مفهوم الابتكار
4	المطلب الثاني: أهمية وخصائص الابتكار
4	الفرع الأول: أهمية الابتكار
5	الفرع الثاني: خصائص الابتكار
5	المطلب الثالث: أنواع الابتكار في المنظمة ومراحله
5	الفرع الأول: أنواع الابتكار
9	الفرع الثاني: مراحل الابتكار
10	المطلب الرابع: الابتكار والمصطلحات المرتبطة به
10	الفرع الأول: الابتكار والإبداع
10	الفرع الثاني: الابتكار والاختراع
14-12	المبحث الثاني: أساسيات الابتكار
12	المطلب الأول: المبادئ الأساسية للابتكار
12	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الابتكار
13	الفرع الأول: مجموعة العوامل الشخصية
14	الفرع الثاني: الخصائص التنظيمية
14	الفرع الثالث: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع
15	المطلب الثالث: معوقات الابتكار وخطوات تحسينه
15	الفرع الأول: معوقات الابتكار
15	الفرع الثاني: خطوات تحسين الابتكار
17	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مفاهيم أولية حول التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	
19	تمهيد

25-20	المبحث الاول: ماهية التعلم التنظيمي
20	المطلب الاول: نشأة ومفهوم التعلم التنظيمي
20	الفرع الأول: نشأة التعلم التنظيمي
20	الفرع الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي
22	المطلب الثاني: أهمية وخصائص التعلم التنظيمي وركائزه والمفاهيم المقاربة له
22	الفرع الأول: أهمية التعلم التنظيمي
23	الفرع الثاني: خصائص التعلم التنظيمي و ركائزه
24	الفرع الثالث: المفاهيم المقاربة له
34-26	المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي
26	المطلب الاول: أشكال ومستويات التعلم التنظيمي
26	الفرع الأول: أشكال التعلم التنظيمي
30	الفرع الثاني: مستويات التعلم التنظيمي
31	المطلب الثاني: ابعاد واستراتيجيات التعلم التنظيمي
31	الفرع الأول: ابعاد التعلم التنظيمي
32	الفرع الثاني: استراتيجيات التعلم التنظيمي
33	المطلب الثالث: متطلبات، مبررات ومعوقات التعلم التنظيمي
33	الفرع الأول: متطلبات التعلم التنظيمي
34	الفرع الثاني: مبررات التعلم التنظيمي
35	الفرع الثالث: معوقات التعلم التنظيمي
44-36	المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة
36	المطلب الاول: ماهية المنظمة المتعلمة
36	الفرع الأول: نشأة المنظمة المتعلمة
36	الفرع الثاني: مفهوم المنظمة المتعلمة
37	الفرع الثالث: أهمية المنظمة المتعلمة
38	المطلب الثاني: خصائص ونماذج المنظمة المتعلمة
38	الفرع الأول: خصائص المنظمة المتعلمة
38	الفرع الثاني: نماذج التعلم التنظيمي
40	المطلب الثالث: ركائز المنظمة المتعلمة
40	الفرع الأول: التعلم التنظيمي
41	الفرع الثاني: التغيير المستمر
41	الفرع الثالث: الحل النظمي للمشكلات
41	الفرع الرابع: التحريب
41	الفرع الخامس: نقل المعرفة

41	الفرع السادس: التعلم من التجارب السابقة
42	الفرع السابع: الشبكية
42	المطلب الرابع: دور المنظمات المتعلمة في تشجيع الابتكار واستراتيجيات عملية الابتكار في المنظمة
42	الفرع الأول: دور المنظمات المتعلمة في تشجيع الابتكار
43	الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة العملية الابتكارية في المنظمة المتعلمة
44	خلاصة الفصل
التعلم التنظيمي وأثره على الابتكار بمخابر البحث العلمي في جامعة محمد خيضر-بسكرة	
46	تمهيد
51-47	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
47	المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة
47	الفرع الأول: المرحلة الأولى: مرحلة المعاهدة (1984-1992)
47	الفرع الثاني: المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)
47	الفرع الثالث: المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا)
48	الفرع الرابع: الوضعية الحالية
48	المطلب الثاني: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة
48	الفرع الأول: في مجال التعليم العالي
49	الفرع الثاني: في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي
49	المطلب الثالث: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة
49	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة
49	الفرع الأول: مديرية الجامعة
50	الفرع الثاني: الأمانة العامة
53-52	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
52	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
52	المطلب الثاني: المعلومات (بناء أداة الدراسة) والأساليب الإحصائية المستخدمة
52	الفرع الأول: بناء أداة الدراسة
52	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
53	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
53	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
53	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
66-54	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
54	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
54	الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس
55	الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب متغير السن

56	الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
57	الفرع الرابع: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الرتبة
59	الفرع الخامس: خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة
60	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
60	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
61	الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبيان
65	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
65	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
66	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
69	خلاصة الفصل
70	الخاتمة

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

I باللغة العربية:

❖ القرآن الكريم:

(1) سورة البقرة الآية 31 .

(2) سورة الرحمن الآية [من 1 إلى 4].

(3) سورة العلق الآية [من 1 إلى 5].

(4) سورة الكهف الآية 65.

❖ الكتب:

(1) أحمد سعيد باخرمة . (1994). اقتصاديات الصناعة. جدة، المملكة العربية السعودية : دار زهران للنشر والتوزيع.

(2) برافين جوتبا. (2008). الابداع الاداري في القرن الحادي والعشرين Business Innovation in The 21 st Century .

(أحمد المغربي، المترجمون) القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

(3) رعد حسن الصرن. (2000). ادارة الابداع والابتكار (المجلد الطبعة الاولى). دار الرضا للنشر والتوزيع.

(4) علاء محمد سيد قنديل. (2010). القيادة الادارية و ادارة الابتكار (المجلد الطبعة الاولى). المملكة الاردنية الهاشمية، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

(5) رضا ابراهيم المليحي. (2010). ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة (الطبعة الأولى). القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

(6) شارلز مارجريسون. (2005). القيادة بالفريق . (سرور علي ابراهيم سرور، المترجمون) الرياض ، المملكة العربية السعودية : دار المريخ للنشر .

(7) عاكف لطفي خصاونة. (2011). ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

(8) علي عبودي نعمة الجبوري . (2016). ادارة العلاقات العامة بين الابتكار والتطبيق. عمان ، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع و دار الرياحين للنشر والتوزيع.

(9) نجم عبود نجم. (2012). القيادة وادارة الابتكار. عمان، الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

❖ المذكرات:

- الأطروحات:

- 1) أسماء سالم النصور. (ماي , 2010). اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. الاردن : جامعة الشرق الاوسط .
 - 2) أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي. (1437-1438). دور المنظمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في مدينة الرياض(استراتيجية مقترحة). المملكة العربية السعودية : جامعة الملك سعود .
 - 3) دلال عجالي. (2016-2017). ادارة راس المال الفكري كمدخل لتحسين تنافسية شركة التأمين - دراسة ميدانية على مؤسسات التأمين بالجزائر . اطروحة دكتوراه . ام البواقي ، الجزائر : جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي .
 - 4) سلاف رحال. (2016-2017). الابتكار و التنافسية المستدامة - دراسة حالة مجموعة سوناطراك. اطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة.
 - 5) سهام موفق. (2014-2015). دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة - ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الحافة (عمر البرناوي) - بسكرة- رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث. بسكرة، الجزائر : جامعة محمد خيضر .
 - 6) صباح بن سهلة . (2015-2016). دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة - دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث . بسكرة ، الجزائر : جامعة محمد خيضر - بسكرة .
 - 7) عيسى رواجية. (2017-2018). الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة - دراسة حالة مؤسسة فرتيال عناية - . اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه . سكيكدة ، الجزائر : جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة .
 - 8) فطيمة الزهراء بربطل . (2015-2016). اهمية التعلم التنظيمي في تكويم رأس المال الفكري - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك - . رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث . بسكرة ، الجزائر : جامعة محمد خيضر - بسكرة - .
 - 9) مسعودة شريفي. (2015-2016). ادارة التعلم التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ واسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك "عملاق التكنولوجيا الحالي". أطروحة دكتوراه. الشلف، الشلف، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- مذكرات ماجستير:
- 1) الصادق لشهب. (2014-2015). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة - . مذكرة ماجستير . تلمسان ، الجزائر : جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان .
 - 2) خيرة عيشوش . (2010-2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة . التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك - . تلمسان، الجزائر: جامعة ابو بكر بلقايد - تلمسان- .
 - 3) ذعار شجاع ضيف الله المطيري. (جوان , 2009). بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي -- دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل - المملكة العربية السعودية. رسالة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير. الجبيل: جامعة الخليج العربي.

- 4) سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي. (2018). درجة توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها . رسالة ماجستير . سلطنة عمان .
- 5) عبد الوهاب بوبعة. (2010-2011). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس . مذكرة ماجستير . قسنطينة ، الجزائر : جامعة منتوري - قسنطينة .
- 6) محمد الصالح قريشي . (2005) . تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية فرع ملركب الجارف والرافعات - . قسنطينة ، الجزائر : جامعة منتوري - قسنطينة .
- 7) محمد سليمان . (2006-2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة ملبة الحضنة بالمسيلة . مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير . المسيلة، الجزائر : جامعة المسيلة.
- مذكرات ماستر:
- 1) الزين عمران ، و سفيان مصباحي . (2015-2016). دور ادارة المعرفة في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي . تبسة ، الجزائر : جامعة العربي التبسي - تبسة .
- 2) صهيب بن ثامر . (2015-2016). أثر رأس المال الفكري في دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوغريج - . مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر . بسكرة ، الجزائر : جامعة محمد خيضر بسكرة .

❖ المجالات:

- 1) الصادق لشهب. (2014-2015). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة - . مذكرة ماجستير . تلمسان ، الجزائر : جامعة ابي بكر بلقايد - تلمسان .
- 2) إياد محمود الرحيم ، و دنيا حسن البغدادي . اثر ابداع العملية في تصميم المنتج - دراسة حالة شركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 27.
- 3) بلال خلف السكارنه. (2013). التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الاعمال - دراسة ميدانية على شركات التأمين الاردن. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
- 4) بلقاسم جوادي ، و موسى ذراري . (ديسمبر، 2018). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين - دراسة ميدانية على عمال مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بولاية الاغواط. مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، الصفحات 320-339.
- 5) بومدين بلكير ، و يوسف ناصر . (2016). تأثير التعلم التنظيمي في الابتكار- دراسة تطبيقية في المؤسسات الاقتصادية. مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثالث .
- 6) الصادق لشهب ، أحمد بوريش ، و الشيخ هتهات . (ديسمبر، 2017). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت ولاية ورقلة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07.

- 7) خيرة عيشوش ، و رفيقة بوسالم . تأثير التعلم التنظيمي على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نموذج هيكلية مع نموذج مفاهيمي . مجلة التنظيم والعمل ، 7 .
- 8) رزيقة رحمون ، وسيلة السبتي ، و يزيد تفرارات . (اكتوبر، 2019). التعلم التنظيمي واثره في تحسين اداء المنظمات. مجلة اقتصاد المال والاعمال JFBE، العدد3، الصفحات 518-535.
- 9) سالم حميد سالم. (2017). دور الابتكار في ادارة العلاقة مع الزبون/الضيف - دراسة تطبيقية لعينة من الشركات السياحية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.
- 10) سامي مراد. (2018). الاستثمار في الابتكار: تجارب وخبرات - دراسة نظرية مسحية . المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، الصفحات 12-25.
- 11) شريف غياط، و محمد بوقوم. (ديسمبر، 2009). حاضنات الاعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر - . اجاث اقتصادية وادارية.
- 12) صباح ترغيني. (ديسمبر، 2017). دعم الابتكار من خلال التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - احاطة نظرية - . مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، العدد 2 .
- 13) صفوت سليمان مجدي. (28 افريل، 2012). مقومات ومعوقات الابداع والابتكار في المنظمات. المدينة.
- 14) صورية بيدي عيساوي ، و مكى مكاي . (مارس، 2018). دور التعلم التنظيمي في بناء رأس مال الفكري في الجامعات - دراسة ميدانية على جامعة معسكر - North African Review of Economics and Management، الطبعة 5.
- 15) عبد المالك جيجيق ، و سارة عبيدات . (2014). واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الاشغال البحرية بشرق الجزائر SOTRAMEST . مجلة الباحث.
- 16) غسان قاسم الامي، و يسرى محمد حسن . (2009). قياس مؤشرات الابداع في المؤسسات الفندقية. مجلة الادارة والاقتصاد.
- 17) فطيمة الزهراء بريطل . (ديسمبر، 2017). التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك- . مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، الصفحات 101-122.
- 18) فيصل مثنى زاحم . (2015). دور التعلم التنظيمي في بناء استراتيجيات اجارة الموهبة - بحث تطبيقي في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية.
- 19) قوي بوحنية. (2003). ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة - دراسة طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية والأداء. مجلة الباحث.
- 20) كريمة تيشوداد ، و إلياس العيداني . (2021). التعلم التنظيمي كأداة لتفعيل رأس المال الفكري في المنظمات دراسة حالة فرع أنتيبوتكال صيدال. مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 1 ، الصفحات 1-19.
- 21) محمد خميس حرب. (ديسمبر ، 2018). تصور مقترح لتطوير اداء الاقسام الاكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة . مجلة الادارة التربوية.

- 22) محمد مصطفى الحشروم ، و عمر محمد دره . (2011). تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب. مجلة تنمية الرافدين، الصفحات 29-52.
- 23) نادية طيبي. (سبتمبر , 2018). اثر عمليات ادارة المعرفة على تعزيز التعلم الجماعي دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سعيدة. مجلة البحوث والدراسات التجارية.
- 24) نزار عبد المجيد البرواري ، و أحمد فهمي البرزنجي . (2004). استراتيجية التسويق - المفاهيم - الأسس - النظريات (الطبعة الأولى). عمان، الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع.

❖ الملتقيات:

- 1) فاطمة مانع. (2010). الابداع والابتكار في المنظمات الصناعية . الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمنظمات الصناعية خارج المحروقات . الشلف : جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف .
- 2) خيرة عيشوش ، و نصيرة علاوي . (2011). دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع . ملتقى دولي حول: رأس مال الفكري في منظمة الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. الشلف - الجزائر.

❖ المواقع الإلكترونية:

- 1) جامعة محمد خيضر بسكرة . (بلا تاريخ). تم الاسترداد من [/https://univ-biskra.dz/index.php/fr](https://univ-biskra.dz/index.php/fr)

(II) المراجع الأجنبية:

❖ اللغة الإنجليزية:

- 1) Rexhepi, G., Gregory, S., & others, a. (2013). Innovation Strategies and Competitive Advantages. Journal of Innovation, issue.

❖ اللغة الفرنسية:

- 1) TRAKI , D., & BOUKRIF , M. (2015, Juin). Innovation et développement managériale - Le cas des entreprises agroalimentaires dans la wilaya de Béjaia. Annales de Université de Guelma. Université de Guelma.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



استمارة الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " أثر التعلم التنظيمي على الابتكار دراسة حالة جامعة محمد خيضر " بسكرة"، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التعلم التنظيمي على الابتكار في مخابر البحث العلمي في جامعة بسكرة، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية.

ومن أجل ذلك قامت الباحثة ببناء هذه الاستبانة للدراسة، لذا نرجو تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية، واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي، نظرا لأهمية إجاباتكم على نتائج هذه الدراسة، شاكرين جهودكم لتشجيع البحث العلمي، ودعم مسيرة العلم، علما بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير..

الأستاذة (ة) المشرف(ة):

- صولح سماح

إعداد الطالب(ة):

- معنان دنيا

السنة الجامعية: 2020-2021.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى التفضل بوضع إشارة (X) على الإجابة المناسبة

الجنس:	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
السن:	<input type="checkbox"/>	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	<input type="checkbox"/>	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة
	<input type="checkbox"/>	من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 55 سنة
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتوراه
الرتبة:	<input type="checkbox"/>	استاذ مساعد ب	<input type="checkbox"/>	استاذ مساعد أ
	<input type="checkbox"/>	استاذ محاضر ب	<input type="checkbox"/>	استاذ محاضر أ
	<input type="checkbox"/>	استاذ التعليم العالي	<input type="checkbox"/>	
سنوات الخدمة:	<input type="checkbox"/>	أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 10-20 سنوات
	<input type="checkbox"/>	أكثر من 20 سنة	<input type="checkbox"/>	

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الاول: فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس مستوى التعلم التنظيمي في "جامعة محمد خيضر" الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل هذه العبارات، بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لاختيارك، وذلك بتقييم هذه العبارات بالسلم من 1 الى 5 حيث:

- (1) موافق تماما (3) محايد (5) غير موافق تماما
(2) موافق جزئيا (4) غير موافق جزئيا

سلم القياس					أبعاد التعلم التنظيمي وعبارات القياس	الرقم
5	4	3	2	1		
البعد الاول: التعلم الفردي						
					تخصص وقتا من اجل اكتساب معلومات جديدة تفيدك في عملك	1
					يملك الاساتذة الرغبة في اكتساب معارف جديدة	2
					تشجع الجامعة الاساتذة على التطوير الذاتي	3
					تساهم البرامج التدريبية التي تقترحها الجامعة كل مرة في زيادة معارف و مهارات الاساتذة	4
					تدعم الجامعة الاساتذة ماديا من اجل اقامة دورات تكوينية لدعم الابتكار	5
البعد الثاني: التعلم الجماعي						
					يتقبل الاساتذة النقد البناء بينهم بكل موضوعية	1
					تشجع الجامعة الحوار بين الاساتذة في العمل و تبادل الافكار والمقترحات	2
					تتخذ القرارات المقترحات وفقا للمعلومات التي يتم جمعها من الاجتماعات والندوات والملتقيات	3
					تعتقد ان العمل الجماعي له قيمة كبيرة في التعلم	4
					تعتقد ان قرار الفريق يمكن ان يكون افضل من قرار الفرد الواحد	5

البعد الثالث: التعلم على مستوى المنظمة

					دائما ما تقوم الجامعة بتوثيق مختلف الانجازات لأساتذتها	1
					تعمل الجامعة على تحسين الوصول الى المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة	2
					تعتمد الجامعة على الاستفادة من التجارب السابقة للمبتكرين	3
					تعتمد الجامعة على الاستفادة من نصائح ذوي الخبرة قبل تقاعدهم لتعليم الأساتذة الجدد	4
					تتعاون الجامعة مع جهات خارجية من اجل تبادل المنافع	5

الطور الثاني: فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس مستوى الابتكار في "جامعة محمد خيضر" الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل هذه العبارات، بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لاختيارك، وذلك بتقييم هذه العبارات بالسلم من 1 الى 5 حيث:

- (1) موافق تماما (3) محايد (5) غير موافق تماما
(2) موافق جزئيا (4) غير موافق جزئيا

سلم القياس					عبارات القياس	الرقم
5	4	3	2	1		
الابتكار						
					كباحث تعمل على الاتصال بالمؤسسات لتشخيص المشكلة البحثية من أجل الوصول إلى فكرة الابتكار المطلوبة	1
					تتوافر لدى الجامعة هيئة فاعلة في تكوين الطلبة والاساتذة على تحرير وتدوين فكرة ومشروع الابتكار	2
					تتوافر لدى الجامعة هيئة فاعلة في تسجيل وحماية الابتكار	3
					تعمل الجامعة على تسديد مستحقات حماية الابتكارات المسجلة	4
					تعمل الجامعة على تسويق الابتكارات لدى المؤسسات	5
					توفر الجامعة غلافًا ماليًا للمساعدة على الابتكار	6

					يتوفر المخبر على شبكة انترنت تساعد على البحث والابتكار	7
					العمل الجماعي ضمن فرق البحث يخلق فرص للابتكارات أكثر من العمل الفردي	8

شكرا على حسن تعاونكم معي

الطالبة: معنان دنيا

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان:

الرقم	اسم الأستاذ	الرتبة العلمية	القسم
1	مهني أشواق	أستاذة (ة) محاضرة (ة) "ب"	علوم التسيير
2	حسيني ابتسام	أستاذة (ة) محاضرة (ة) "ب"	العلوم التجارية
3	مناصرية إسماعيل	أستاذ مساعد "أ"	علوم التسيير
4	محمد قريشي	أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير

