



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider - Biskra -  
Faculté des Sciences Economiques et Commerciales  
et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## نور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريبيج

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف في إطار  
مدرسة الدكتوراه

إشراف الدكتور: دبله فاتح

إعداد الباحثة: ترغيني صباح

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ.د. موسى عبد الناصر	جامعة بسكرة	رئيسا
د. دبله فاتح	جامعة بسكرة	مقررا
د. قريشي محمد	جامعة بسكرة	مناقشا
د. عبد المليك مزهودة	المدرسة الوطنية للماجستير	مناقشا
أ.د. فرحات عباس	جامعة المسيلة	مناقشا
أ.د. قاسمي كمال	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2017 - 2018

إهداء

أهدي هذا العمل إلى عائلتي الكريمة

أمي وأبي

إخوتي

أخواتي

وإلى صديقاتي كل واحدة باسمها

كما لا أنسى طلبتي الأعزاء ....

والحمد لله

## شكر وعرفان

لله الحمد والشكر من قبل ومن بعد

بعد جهد جهيد وصبر جميل انتهى البحث في أطروحة الدكتوراه

وفي هذا المقام أتقدم بشكري وخالص عرفاني للأستاذ المشرف

الدكتور: دبله فاتح على توجيهاته ونصائحه السديدة وملاحظاته القيمة وعلى

حرصه الدائم على إكمال العمل

كما أتقدم بشكري الخالص للأساتذة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة رسالتي

كل واحد باسمه..

كما لا يفوتني أن أشكر الأساتذة المحكمين من داخل وخارج جامعة بسكرة كل

واحد باسمه

وأشكر كثيرا زملائي على وقوفهم معي وعمال الإدارة وعمال المكتبة

كما أشكر كثيرا عمال مؤسسة كوندور-برج بوغريريج- على استقبالهم وعلى

مساعدتهم

لكم مني خالص شكري وامتناني

## الملخص:

حاولت هذه الدراسة اختبار وقياس مساهمة التعلم التنظيمي بأبعاده الستة: (تعلم الأفراد والتعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة والتعلم بين الوظائف، التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين والتعلم من الموردين) في دعم الابتكار. منهجية الدراسة وصفية اعتمدت على مقارنة كمية بالتطبيق على دراسة حالة مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية. جمع البيانات الأولية تم بصورة رئيسية اعتماداً على 100 استبياناً بحثياً إضافةً لمقابلة موجهة مع السيد مدير الجودة، فيما تمثلت المعلومات الثانوية في مجموعة من الوثائق والسجلات الداخلية للمؤسسة وبعض المقالات والدراسات. أظهرت نتائج الدراسة تأثير بعدين من أبعاد التعلم التنظيمي الستة في دعم الابتكار، في حين لم تكن هناك علاقة للبعد الأول والثاني والثالث والسادس للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار ذات دلالة إحصائية. حدود الدراسة تستثني الدعوة لتعميم نتائجها بحكم ظرفيتها وخصوصية الحالة التي تمت فيها إلا أن هذا لم يمنع من تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسين مستوى التعلم التنظيمي ومشاركته في توفير الظروف الملائمة لدعم الابتكار.

**الكلمات المفتاحية:** التعلم التنظيمي؛ تعلم الأفراد؛ التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة؛ التعلم بين الوظائف؛ التعلم من الزبائن؛ التعلم من المنافسين؛ التعلم من الموردين، الابتكار؛ مؤسسة كوندور-برج بوعرييح

### **Abstract:**

This study attempt to test and measure the contribution made by the organizational learning(through its six dimensions: Learning of individuals, intrafunctional learning, Interfunctional learning, learning from costumers, learning from competitors and learning from suppliers) in supporting innovation. The methodology of the study is descriptive and based on a quantitative approach applied to the case study (Electronical and appliances production Company). Primary data collected mainly by using 100 questionnaires in addition non- directive interviews with director of quality, secondary data where gathered from internal documents, studies and scientific papers. Findings showed a positive relationship between two dimensions of Organizational learning with innovation, while the first dimension, second, third and six<sup>th</sup> did not confirm any statistical significance with supporting innovation. The limits of the study exclude the invitation to generalize its results by virtue of its circumstances and the specificity of the situation, This did not, however, preclude the submission of some recommendations that would improve the level of organizational learning and its involvement in creating the conditions to support innovation.

**Keywords :** Organizational learning; individual learning; intrafunctional learning; interfunctional learning; learning from customer; learning from competitors; learning from suppliers; innovation; Condor.



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
//	الإهداء
//	الشكر
//	قائمة الأشكال
//	قائمة الجداول
//	قائمة الملاحق
//	ملخص الدراسة
أ	المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار في المؤسسة الاقتصادية	
2	تمهيد
2	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار
2	المطلب الأول: مفهوم الابتكار وأهم المصطلحات القريبة منه
5	المطلب الثاني: خصائص الابتكار
7	المطلب الثالث: مستويات الابتكار
10	المطلب الرابع: أنواع الابتكار
11	الفرع الأول: ابتكار المنتج
21	الفرع الثاني: ابتكار العمليات
22	الفرع الثالث: الابتكار التنظيمي أو الإداري
24	الفرع الرابع: الابتكار التسويقي
33	المطلب الخامس: استراتيجيات الابتكار
36	المبحث الثاني: سيورة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية
36	المطلب الأول: توليد وغريلة الأفكار الجديدة
36	الفرع الأول: توليد الأفكار الجديدة
41	الفرع الثاني: غريلة وتقييم الأفكار

42	المطلب الثاني: تطوير واختبار المنتج الجديد
46	المطلب الثالث: إطلاق وتسويق المنتج الجديد
53	<b>المبحث الثالث: مقومات الابتكار في المؤسسة الاقتصادية</b>
53	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الابتكار
53	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الابتكار الفردي
54	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي
65	المطلب الثاني: الأساليب الداعمة للابتكار
65	الفرع الأول: التصنيف حسب السوق
66	الفرع الثاني: التصنيف حسب الخبراء
68	الفرع الثالث: التصنيف حسب نشاط البحث والتطوير
68	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الابتكار
71	الفرع الأول: مؤشرات قياس الابتكار حسب الفكرة
72	الفرع الثاني: مؤشرات قياس الابتكار حسب المنتج المبتكر
72	الفرع الثالث: مؤشرات قياس الابتكار حسب وصوله إلى السوق
73	المطلب الرابع: أهداف الابتكار
74	المطلب الخامس: المعوقات الكابحة للابتكار
75	<b>المبحث الرابع: النظام الوطني للابتكار</b>
76	المطلب الأول: مفهوم النظام الوطني للابتكار
76	المطلب الثاني: مكونات النظام الوطني للابتكار
76	الفرع الأول: القطب التشريعي
76	الفرع الثاني: القطب البشري
77	الفرع الثالث: القطب المالي
77	الفرع الرابع: القطب المؤسسي
78	المطلب الثالث: وظائف النظام الوطني للابتكار
79	المطلب الرابع: واقع النظام الوطني للابتكار في الجزائر
79	الفرع الأول: هيكل مؤسسات البحث العلمي والتطور التكنولوجي الوطنية
80	الفرع الثاني: استراتيجيات دعم الابتكار في الجزائر
87	<b>خلاصة الفصل الأول</b>

الفصل الثاني: الإطار النظري للتعلم التنظيمي	
89	تمهيد
89	المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للتعلم التنظيمي
89	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
93	المطلب الثاني: خصائص التعلم التنظيمي
95	المطلب الثالث: مستويات التعلم التنظيمي
98	المطلب الرابع: أنواع التعلم التنظيمي
99	الفرع الأول: نوع التعلم التنظيمي عند كارات Garrat
100	الفرع الثاني: أنواع التعلم التنظيمي عند كانس Guns
103	الفرع الثالث: أنواع التعلم التنظيمي عند بيدلر Pidler
104	الفرع الرابع: أنواع التعلم التنظيمي عند أرجيريس وشون Argyris and Schon
105	الفرع الخامس: أنواع التعلم التنظيمي عند بيتر سينج Peter Senge
<b>105</b>	<b>المبحث الثاني: مقومات التعلم التنظيمي</b>
106	المطلب الأول: العوامل الدافعة للاهتمام بالتعلم التنظيمي
107	المطلب الثاني: شروط التعلم التنظيمي
108	المطلب الثالث: نماذج التعلم التنظيمي
109	الفرع الأول: نموذج روبي وساليس Robey and Salis, 1994
112	الفرع الثاني: نموذج باككر Buckler
113	الفرع الثالث: نموذج كروسان وآخرون Crossan et al
115	المطلب الرابع: أساليب التعلم التنظيمي
117	المبحث الثالث: الإطار النظري للمؤسسة المتعلمة
118	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة المتعلمة وخصائصها
118	الفرع الأول: مفهوم المؤسسة المتعلمة
121	الفرع الثاني: خصائص المؤسسة المتعلمة
125	المطلب الأول: نماذج المؤسسة المتعلمة
125	الفرع الأول: نموذج مارسيك وواتكينس Marsick and Watkins

126	الفرع الثاني: نموذج العتبي
127	الفرع الثالث: نموذج مويلان Moilanen
127	الفرع الرابع: نموذج بيتر سينج Peter Senge
135	المطلب الثالث: التغييرات الإدارية اللازمة للتحويل من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة متعلمة
135	الفرع الأول: وجود القيادة المصممة والمعلمة والرعاية
137	الفرع الثاني: تغيير الهيكل التنظيمي
141	الفرع الثالث: خلق ثقافة تنظيمية مساندة للتعلم التنظيمي
142	الفرع الرابع: التغيير الاستراتيجي باستعمال التقنيات الإدارية الحديثة (خلق مؤسسة دائمة التعلم)
144	الفرع الخامس: تطوير وتنمية الموارد البشرية
145	المطلب الرابع: وسائل تسيير المؤسسة المتعلمة
145	الفرع الأول: الوسائل التكنولوجية
157	الفرع الثاني: الوسائل التنظيمية
159	المطلب الخامس: معوقات التعلم التنظيمي التي تحول دون تحول المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة
160	الفرع الأول: الأفراد كحاجز نحو التعلم التنظيمي
161	الفرع الثاني: المؤسسة كحاجز نحو التعلم التنظيمي
163	خلاصة الفصل الثاني

	<b>الفصل الثالث: دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم التنظيمي</b>
165	تمهيد
168	المبحث الأول: دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم الداخلي
168	المطلب الأول: دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال تعلم الأفراد
168	الفرع الأول: معرفة الأفراد في المؤسسة
170	الفرع الثاني: طرق التعلم الفردي
171	الفرع الثالث: دعم الابتكار من خلال تعلم الأفراد
172	المطلب الثاني: دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة
172	الفرع الأول: مفهوم التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة

173	الفرع الثاني: دور المؤسسة في خلق المعرفة التنظيمية
175	الفرع الثالث: دعم الابتكار من خلال التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة
180	المطلب الثالث: دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم بين الوظائف
180	الفرع الأول: مفهوم التعلم بين الوظائف
182	الفرع الثاني: الإجراءات الإدارية التي تدعم عملية التعلم بين الوظائف
182	الفرع الثالث: دعم الابتكار من خلال التعلم بين الوظائف
185	المبحث الثاني: دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم الخارجي
186	المطلب الأول: دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم من الزبائن
186	الفرع الأول: مفهوم التعلم من الزبائن
187	الفرع الثاني: معرفة الزبائن
189	الفرع الثالث: طرق الحصول على معرفة الزبائن
190	الفرع الرابع: مكونات العلاقة بين المؤسسة مع الزبائن
192	الفرع الخامس: دعم الابتكار من خلال التعلم من الزبائن
197	المطلب الثاني: دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم من المنافسين
199	المطلب الثالث: دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم من الموردين
200	الفرع الأول: إدماج الموردين في تطوير المنتجات الجديدة
201	الفرع الثاني: المعرفة الضمنية والصریحة للموردين وعلاقتها بالابتكار في المؤسسة
201	الفرع الثالث: إدماج الموردين في العملية الإنتاجية
202	الفرع الرابع: مشاركة الموردين في تصميم المنتجات
203	خلاصة الفصل الثالث

	<b>الفصل الرابع: الإطار الإستراتيجي والمنهجي للدراسة</b>
205	تمهيد
205	المبحث الأول: الإطار الاستراتيجي للدراسة
206	المطلب الأول: التوقع الإستراتيجي للدراسة
212	المطلب الثاني: كيفية بناء نموذج للدراسة
215	المطلب الثالث: كيفية قياس متغيرات الدراسة

217	المبحث الثاني: التموّج المنهجي للدراسة
217	المطلب الأول: المنهج المتبع وأساليب الاستدلال البحثي
218	المطلب الثاني: المقاربة البحثية المتبعة في الدراسة
219	المطلب الثالث: كيفية اختيار مجتمع وعينة الدراسة
219	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
221	الفرع الثاني: عينة الدراسة
224	المطلب الرابع: طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
224	الفرع الأول: طرق جمع البيانات
228	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
230	خلاصة الفصل الرابع

	الفصل الخامس: دعم الابتكار من خلال التعلم التنظيمي بمؤسسة كوندور - برج بوعريريج -
232	تمهيد
232	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
232	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان
232	الفرع الأول: ثبات الاستبيان
233	الفرع الثاني: صدق الاستبيان
234	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
234	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
245	الفرع الثاني: عينة الدراسة
249	المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبيان
249	المطلب الأول: الإجابة على أسئلة المحور الأول ما هو واقع الإبتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعريريج؟
249	الفرع الأول: واقع ابتكار المنتج بمؤسسة كوندور-برج بوعريريج-
251	الفرع الثاني: واقع ابتكار العمليات بمؤسسة كوندور-برج بوعريريج-
253	الفرع الثالث: واقع الابتكار الإداري بمؤسسة كوندور-برج بوعريريج-

255	الفرع الرابع: واقع الابتكار التسويقي بمؤسسة كوندور-برج بوغريج-
256	المطلب الثاني: الإجابة على أسئلة المحور الثاني ما هو واقع التعلم التنظيمي في مؤسسة كوندور-برج بوغريج؟
257	الفرع الأول: واقع تعلم الأفراد بمؤسسة كوندور-برج بوغريج-
259	الفرع الثاني: واقع التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة بمؤسسة كوندور-برج بوغريج-
261	الفرع الثالث: واقع التعلم بين الوظائف بمؤسسة كوندور-برج بوغريج-
263	الفرع الرابع: واقع التعلم من الزبائن بمؤسسة كوندور-برج بوغريج-
265	الفرع الخامس: واقع التعلم من المنافسين بمؤسسة كوندور-برج بوغريج-
266	الفرع السادس: واقع التعلم من الموردين بمؤسسة كوندور-برج بوغريج-
268	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
268	المطلب الأول: شروط استخدام أساليب الإحصاء المعلمي
268	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
269	الفرع الثاني: اختبار الملائمة وخطية العلاقات (صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات)
269	أولا: صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية
270	ثانيا: صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية
271	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
271	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية
272	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
276	المطلب الثالث: مناقشة النتائج والتعليق عليها
281	خلاصة الفصل الخامس

283	الخاتمة
297	قائمة المراجع
317	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ز	نموذج الدراسة	01
6	مفهوم الابتكار-الأول إلى الفكرة، المنتج، السوق	02
36	إستراتيجيات ابتكار المنتجات وفق مصفوفة أنصوف Ansof	03
78	صورة مبسطة للنظام الوطني للابتكار	04
102	تلخيص إجراءات التعلم الشرطي	05
112	عملية التعلم التنظيمي عند روبي وساليس	06
138	الهيكل المصفوفي	07
213	العلاقة بين المتغيرات	08
238	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor	09



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
81	توزيع هياكل البحث والتطوير في الجزائر على القطاعات حسب الوزارات	01
174	تحويلات المعرفة حسب نوناكا وتاكيثشي	02
210	خصائص المعرفة (وضع، طبيعة، طرق الحصول ومعايير الصحة) حسب كل نموذج	03
214	إجابات الأسئلة ودلالاتها	04
233	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان	05
244	المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور	06
244	وردو مؤسسة كوندور	07
245	توزيع عمال مؤسسة كوندور حسب السنوات	08
245	توزيع العمال حسب الهيكل سنة 2017/03/31	09
247	خصائص عينة الدراسة	10
250	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء لابتكار المنتج بمؤسسة كوندور	11
252	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء لابتكار العمليات بمؤسسة كوندور	12
253	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء لابتكار الإداري بمؤسسة كوندور	13
255	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء لابتكار التسويقي بمؤسسة كوندور	14
257	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء لتعلم الأفراد بمؤسسة كوندور	15
259	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء لتعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة بمؤسسة كوندور	16

262	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء للتعلم بين الوظائف بمؤسسة كوندور	17
263	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء للتعلم من الزيائن بمؤسسة كوندور	18
265	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء للتعلم من المنافسين بمؤسسة كوندور	19
267	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و التباينات واتجاه الآراء للتعلم من الموردين بمؤسسة كوندور	20
268	معامل الإلتواء والتفطح لأبعاد المتغيرين	21
270	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	22
270	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية	23
271	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	24
272	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية	25

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
317	الاستبيان	1
326	المحكمين	2
328	أسئلة المقابلة	3
344	مخرجات SPSS V21	4

# المقدمة العامة



### تمهيد:

يمثل الابتكار اليوم ممرا هاما للمؤسسات بمختلف أنواعها والتي تحاول ليس فقط البقاء والاستمرارية وإنما التميز والريادة في السوق. وتزداد عملية تحقيق مستويات معتبرة من الابتكار صعوبة مع تداخل العديد من أنواع المتغيرات المتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم. كما أن مداخل تحقيق الابتكار ودعمه كثيرة ومتنوعة، سواء كان ابتكارا جديدا أو جزئيا تحسينيا، بتوظيف التكنولوجيا أو التحالفات الإستراتيجية أو البحث والتطوير وتممين الاستثمارات اللامادية والأصول المعرفية والفكرية والبشرية؛ هذه الأخيرة تساهم في إنتاج معارف جماعية وتضمن عملية نقلها وتشاركتها في إطار التعلم التنظيمي الذي يمثل مجالا خصبا وأحد الأطر الملائمة لدعم الابتكار.

وفي ظل التطورات الحديثة التي جعلت من المعرفة أكبر قوة يمكن امتلاكها حتمت على المؤسسة التفكير مليا للنهوض والتقدم والعمل على مواكبة تلك التطورات وبالتالي التفوق على المنافسين، هؤلاء الذين يسعون دائما للتجديد والتطوير ويمضون نحو تحقيق الريادة والاستيلاء على أكبر حصة سوقية والظفر بأكبر شريحة من الزبائن. لقد أيقنت المؤسسة الاقتصادية في ظل الاقتصاد الحديث بأهمية المعرفة ولاسيما الضمنية منها التي تساهم في بناء الميزات والأفضليات التنافسية والتي تتم عن طريق أنظمة التعلم والروتين المؤسساتي، كما أدركت حق الإدراك أن امتلاكها للمعرفة يعتبر امتلاكا للثروة الحقيقية التي لا تزول مع الاستخدام بل إنها ستكبر وتنمو وتحقق المزيد من التراكم المعرفي انطلاقا من مبدأ أن العلم يزكو بالإنفاق، وعملا بمبدأ "التجميع أو الاتحاد La synergie". والتفوق المعرفي يقتضي أن يمتلك ويشارك المعرفة المتاحة كل فرد في المؤسسة كل حسب وظيفته ومركزه في هيكله التنظيمي، والتي من المفروض أن يتشارك بها باستمرار مع زملائه مهما كان موقعهم الوظيفي في المؤسسة، هذه المعارف تتضمن مخزون المؤسسة المعرفي المنتج من أنظمتها وتاريخها وخبراتها المتلاحقة وأيضا من استقطابها من مصادرها الخارجية المتأتية لاسيما من الزبائن والمنافسين والموردين والمجهزين ومن كل البيئة الاجتماعية والمجتمعية، وإذا استطاعت المؤسسة إيجاد أفضل الطرق والكيفيات لتوظيف هذه المعارف والاستفادة منها فإنها ستمتلك ثروة تنظيمية محفزة وملهمة للإبداعات والابتكارات المختلفة.

وبطبيعة الحال فالمؤسسة الاقتصادية وفي ظل احتدام التنافس بينها وبين مؤسسات أخرى فإنه وجب عليها تقديم الجديد للسوق من أجل البقاء بل والتفوق عليهم و كسب ميزة تنافسية مستدامة. إن الابتكار

الذي تقدمه المؤسسة الاقتصادية من شأنه أن ينهض بها ويوصلها إل مصاف الريادة، فهو يعد من بين الأسس الواجب توفرها لتطوير منتجاتها، أساليب إنتاجها وتسويق منتجاتها بأفضل الطرق. فالمؤسسات الاقتصادية تتنافس فيما بينها للظفر بأكبر حصة سوقية وهي بالتالي توفر السل و الطرق اللازمة من أجل تحقيقها وترصد من أجل ذلك طريق الابتكارات المختلفة في المنتجات وكذلك في الأنظمة الإدارية والتسويقية.

### أولاً: إشكالية الدراسة

تسعى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كغيرها من المؤسسات بأن تلحق بالركب التنافسي في عالم الاقتصاد، فهي بذلك تدرك أنها تعمل في بيئة متغيرة في إطار عولمة اقتصادية للأسواق تواجه فيها مؤسسات ومنتجات أجنبية قوية ومتطورة، فإن لم تتمكن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مقاومتها و منافستها بتجهيز نفسها بنفس أدوات وإمكانات مثيلاتها فإنها ستفقد زبائنها وعمالها وتعرض نفسها لتضييق حصصها السوقية وتهديد ديمومتها. والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مؤسسة "كوندور Condor" المختصة في صناعة الأجهزة الكهرو منزلية والإلكترونية من بين هذه المؤسسات، وهي تشكل الحالة التي ستجرى عليها هذه الدراسة نظراً لملائمتها وتوافقها مع الإطار النظري للدراسة وإشكالياتها وكذلك للإمكانات التي تملكها وللمكانة التي تسعى لتحقيقها من أجل التفوق على منافسيها داخل وخارج الوطن والدفاع عن حقها في أن تكون في مصاف المؤسسات الرائدة في قطاعها.

تمتلك مؤسسة كوندور من مقومات الإبداع والابتكار والتحسين الكثير بحيث تعتمد على مخزونها البشري والخبراتي والتجاري من الأفراد والعاملين بالإضافة إلى رأس مالها التكنولوجي والمعرفي ما يؤهلها لتحسين منتجاتها وتقديمها للسوق بكيفية أفضل، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل لما يمتلكونه من معارف وخبرات وبما يجعلهم يتفاعلون فيما بينهم للتشارك بمعارفهم وتطويرها، بل واستقطاب المعلومات والإشارات التي تتيحها البيئة الخارجية للاستفادة منها ومسايرتها. إن مسار وسيرورة عمليات التعلم التنظيمي التي تتم في هذه المؤسسة تظهر من خلال نوعية الأفراد الذين يعملون بها وذلك انطلاقاً من إنجازاتهم المحققة ونوعية المنتجات المقدمة للسوق والتوسع الجغرافي والسوقي الذي تشهده؛ وهذا يعبر عن حجم المعارف المنتجة والتي يتقاسمونها فيما بينهم، كل هذا يفترض أن يؤدي إلى تحسين مخرجات الأفراد المعرفية انطلاقاً من عمليات الاحتكاك برفقائهم في العمل في إطار عمليات التقليد والمحاكاة والتجربة

والتعلم بشتى صوره وأشكاله، من هذا المنطلق تأتي إشكالية هذه الدراسة التي تحاول التعرف على مساهمة عمليات التعلم التنظيمي التي تتم بين العاملين في المؤسسة في دعم مخرجاتها الابتكارية والتي يمكن التعبير عنها في شكل التساؤل البحثي التالي:

### ما هو دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور -برج بوغريج؟

انطلاقا من هذا التساؤل الرئيسي؛ يمكن تصور مجموعة من التساؤلات الفرعية نقترحها فيما يلي:

#### ثانيا: الأسئلة الفرعية للدراسة

تحاول الأسئلة الفرعية شرح وتفصيل التساؤل الرئيسي وهي:

- 1- ما هو واقع الابتكار في مؤسسة كوندور-برج بوغريج؟
- 2- ما هو واقع التعلم التنظيمي في مؤسسة كوندور-برج بوغريج؟
- 3- ما هو دور تعلم الأفراد في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج؟
- 4- ما هو دور التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج؟
- 5- ما هو دور التعلم بين الوظائف في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج؟
- 6- ما هو دور التعلم من الزبائن في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج؟
- 7- ما هو دور التعلم من المنافسين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج؟
- 8- ما هو دور التعلم من الموردين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج؟



ثالثاً: فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الأسئلة الفرعية السابقة تقترح الدراسة فرضية ارتباطية رئيسية واحدة وتشتق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية، بحيث تحاول الإجابة عن التساؤل الرئيسي وقياس الدور الذي يمكن أن يلعبه التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة في دعم أبعاد الابتكار وذلك بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية كوندور.

1-الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعرييج.

2-الفرضيات الفرعية: يندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

1-لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتعلم الأفراد في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعرييج.

2-لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعرييج.

3-لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم بين الوظائف في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعرييج.

4-لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من الزبائن في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعرييج.

5-لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من المنافسين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعرييج.

6-لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من الموردين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعرييج.

رابعاً: الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى الأدبيات التي تحدثت عن كل من التعلم التنظيمي والابتكار بصورة مباشرة في محاولة الربط بينهما، وكذلك تلك التي تناولتهما بصورة منفصلة أو حاولت الربط بينها وبين متغيرات أخرى. الهدف هو محاولة التعرف على الأهداف والنتائج ودراسة الحالة وأبعاد المتغيرات وأيضاً منهجية دراستها.

1-الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي:

➤ دراسة لمحمد فالح الحنيطي بعنوان التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية بالأردن من وجهة نظر المشرفين، بقسم الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، المنارة، المجلد7، العدد2، 2001.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية في الأردن من وجهة نظر المشرفين وإلى معرفة الاختلافات في آرائهم حول تطبيق التعلم التنظيمي. مجتمع الدراسة تكون من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في عينة مختارة من الوزارات الأردنية والبالغ عددها 360 فرداً، وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية: يتم تطبيق التعلم التنظيمي في الوزارات المبحوثة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي بلغ 3.46، هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في تطبيق التعلم التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى الإداري والمؤهل العلمي ومدة الخدمة من وجهة نظر المشرفين، كانت أهم الفوائد الناجمة عن تطبيق التعلم التنظيمي هي عدم قناعة الإدارة العليا وقلة الموارد المالية، ضغط العمل، مقاومة التغيير، عدم مشاركة الأفراد.

➤ دراسة ناديا حبيب أيوب، بعنوان: ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى. 2003

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: اقتراح نموذج للتعلم التنظيمي والتعرف على مدى تطبيق أبعاد هذا النموذج في عملية التعلم في المؤسسات السعودية الكبرى ومدى تأثير بعض العوامل ذات العلاقة في عملية التعلم؛ تسليط الضوء على رؤية الإدارة العليا لمفهوم التغيير الاستراتيجي في المؤسسات

السعودية الكبرى اعتمادا على مدخل التعلم التنظيمي كأساس لنجاح هذا التغيير. وبالنسبة لأهم نتائج الدراسة فقد كانت كالتالي: تبين الأوساط الحسائية أن ممارسة التعلم التنظيمي يميل لأن تكون معتدلة 3.81 في معظم مؤسسات الدراسة، وهذا يشير إلى اعتقاد عام وواسع لدى الإدارة في المؤسسات السعودية بضرورة وأهمية ممارسة التعلم التنظيمي لأنها في النهاية تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ونجاحها؛ تشير الأوساط الحسائية إلى أن قدرة الإدارة على تقديم التغيير الاستراتيجي تميل إلى أن تكون معتدلة في معظم المؤسسات (3.77) ويكون تطبيق التطبيق الاستراتيجي أولى الأبعاد المهمة في عملية التغيير (3.9) يليها التعلم من خلال التطبيق (3.8) ثم الاستعداد الدائم م أجل التغيير والتخطيط المستمر للتغيير بوسط حسائي (3.6). إن البعد الثقافي للممارسة التعلم التنظيمي كان أكثر المتغيرات ارتباطا بتقديم التغيير الاستراتيجي من قبل أفراد الإدارة العليا (43.5).

➤ دراسة رفعت الفاعوري وبراء بكار إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية، ورقة بحثية ضمن مجلة: أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك، قسم الإدارة العامة، إربد-الأردن-2001

الهدف من هذه الدراسة هو اكتشاف مدى وجود العناصر التالية: (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع، التمكين، تفويض الصلاحيات، التقييم والمراجعة) في بناء المنظمة المتعلمة، كما بحثت العلاقة بين مدى وجود أسس المنظمة المتعلمة وبين الإبداع في شركة موبايلكم ومدى تأثير ذلك على قدرتها في إدارة الإبداع، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك عناصر أساسية لبناء المنظمة المتعلمة والمذكورة أعلاه في المؤسسة محل الدراسة إذ حازت هذه العناصر على درجة موافقة متوسطة، توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 5% بين عناصر المنظمة المتعلمة من جهة وبين الإبداع من جهة أخرى، تشير النتائج إلى أن مستوى إدارة الإبداع في المؤسسة محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 5% بين متغير العمر وعناصر إدارة الإبداع، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 5% بين متغير الخبرة في العمل داخل المؤسسة وبين عناصر إدارة الإبداع، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 5% بين متغير المؤهل العلمي وبين عناصر إدارة الإبداع، يوجد علاقة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى أقل من 5% بين متغير التصنيف الوظيفي وبين عناصر إدارة الإبداع وتمثل الدلالة لفئة الإداريين.

- **Study for Paul E.Bierly and Timo Hamalainen, Organizational Learning and Strategy, Scand.j. Mgrnt, Vol 11, No3, PP209-224, Pergamon, 1995.**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التعلم التنظيمي في دعم عملية الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية، ولقد نظرت للتعلم التنظيمي نظرة إستراتيجية بحيث تبنت الأبعاد المتعلقة بالمحيط الداخلي وكذا الخارجي للتعلم التنظيمي، وبهذا كان التعلم التنظيمي ينحصر بين الأبعاد التالية: التعلم الداخلي ويشمل (تعلم الأفراد، التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة، التعلم بين الوظائف، التعلم متعدد المستويات) أما التعلم الخارجي فيشمل (التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين، التعلم من الموردين والتعلم من المؤسسات الحكومية) ولقد بينت هذه الدراسة الوصفية بأن العديد من الصناعات أصبحت أكثر قدرة على المنافسة وأكثر ديناميكية بسبب تحسن في تكنولوجيا الاتصالات التي زادت من تدفق المعلومات، زيادة التخصص في العمل، المعدل الأسرع لتطوير المنتجات الجديدة وزيادة عولمة الأسواق. وأنه يجب على المؤسسات أن تتغير باستمرار وأن ترفع مستوى منتجاتها وأن تزيد من إنتاجيتها لتكون قادرة على المنافسة في مثل هذه البيئات المضطربة، وأنه يجب أن يتعلموا وأن يزيدوا من هذه المعارف الجديدة وتطبيقها في المؤسسة من أجل تطوير منتجاتها أو عملياتها وعلى وجه التحديد أن تعمل على إدماج مختلف أساليب التعلم التنظيمي (تعلم الأفراد، التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة، التعلم بين الوظائف، التعلم من الزبائن، التعلم من الموردين والتعلم من المنافسين وكذا التعلم عبر المستويات وأيضاً التعلم من المؤسسات الحكومية)، ولقد ركز المختصون في الإستراتيجية أن الاستراتيجيات الناجحة تؤدي إلى الابتكار الذي يؤدي إلى تحسين القدرة على المنافسة.

## 2-الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي والابتكار معا:

باللغة الأجنبية:

- **Study for: Eghtesadi G and Hamidizadeh M.R, Organizational learning and organizational innovation, Arabian Journal of business and management Review, Vol. 1, N° 5, 2001**

تناولت هذه الدراسة كلا من التعلم التنظيمي بأبعاده (الدعم التنظيمي، الدليل الإستراتيجي، الثقة العالية بالمؤسسة، ثقافة الابتكار، المؤسسة المتعلمة، الهيكل التنظيمي المناسب للتعلم، أداء التعلم، وكذا الابتكار التنظيمي، وكيف يؤثر التعلم التنظيمي على الابتكار التنظيمي في مؤسسة Tondguyan البتروكيماوية بمناطق مختلفة بإيران، واستهدفت الدراسة مجتمعا إحصائيا مكونا من خبراء يعملون في المؤسسة محل الدراسة المتكونة من 180 خبيرا. ومن أهداف الدراسة ما يلي: وصف عينة الدراسة، تحديد تصورات العمال المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة نحو التعلم التنظيمي، تقييم مستوى الابتكار التنظيمي، تحليل العلاقات بين التعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون المجتمع الإحصائي من 720 خبيرا، يعملون بثلاث مناطق لكن العينة تكونت من 180 خبيرا. ولقد استعان الباحثان باستمارة بحث عباراتها مستقاة من الأدبيات وتم تحكيمها من طرف أساتذة يعملون بجامعة Azad بإيران، وهكذا تحصلت على صدق المحكمين وكذا الصدق البنائي باستخدام ألفا كرونباخ. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

الفرضية الرئيسية: يؤثر التعلم التنظيمي على مستوى الابتكار التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 وهذا التأثير مباشر نظرا لأن قيمة بيتا كانت موجبة وتحصلت على معادلة الإنحدار:  $Y=14.36+0.232X1$  أما فيما يخص: وصف عينة الدراسة فكانت كما يلي: المتوسط العمري للأفراد المستجوبين كان 38.7 سنة لهم أكبر من أو يساوي 14 سنة خبرة في المؤسسات محل الدراسة. أما مستوى التعليم أغلبهم 68.3 بالمئة لديهم بكالوريا أو مستوى عالي في العلم ذو العلاقة بالعمل (البتروكيماوي). وقد كانت تصورات المستجوبين نحو التعلم التنظيمي كالتالي: تتمثل أبعاد التعلم التنظيمي في: الدعم التنظيمي، الدليل الاستراتيجي، الثقة العالية بالمؤسسة، ثقافة الابتكار، المؤسسة المتعلمة، الهيكل التنظيمي المناسب للتعلم وأخيرا أداء التعلم، وتحصلت على متوسط حسابي لكل العبارات قدره 3.35 وبانحراف معياري قدره 0.879. قياس الابتكار التنظيمي: ولقد تضمن هذا المتغير 8 عبارات وتوصلت إلى متوسط حسابي قدره 3.728 وبانحراف مقداره 0.805. وفيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين فقد توصلت الدراسة إلى معامل الارتباط بين المتغيرين قدره 0.522 وهو ارتباط متوسط عند مستوى معنوية 0.01.

- Study for Tohidi H and Mandegari M, Assessing the impact of organizational learning capability on firm innovation, African Journal of Business Management Vol 6, 2012.

هدفت الدراسة إلى قياس قابليات التعلم التنظيمي وتأثيرها على الابتكار، ولقد استعان الباحثان بعدة مؤسسات صناعية لاختبار الدراسة، ولقد تبنيوا نموذجاً يتكون من 5 أبعاد بالنسبة للمتغير المستقل وهي: الإلتزام التنظيمي والتمكين، التجريب، الخطر المتحمل، الانفتاح والتفاعل مع المحيط الخارجي، التشارك بالمعرفة، ولقد استخدموا فيها 23 عبارة قياس، أما فيما يخص الابتكار التنظيمي فلقد تم قياسه عن طريق الأبعاد التالية: التكنولوجيات الحالية، تمويل البحث والتطوير، عدد المنتجات الجديدة أو المعدلة التي قدمتها المؤسسات، العمليات الجديدة أو المعدلة المستخدمة من طرف المؤسسات، عدد الأسواق الجديدة التي فتحتها المؤسسات، عدد الطرق الجديدة التي تستخدمها المؤسسات في التسويق، وقد تضمنت كل هذه الأبعاد 13 عبارة قياس، وتم جمع البيانات في هذه الدراسة من عينة مكونة من 18 مؤسسة للبلاط الخزفي بإيران، ووزعت الاستبانة على 173 عاملاً واستردت كلها على أساس أنها تتمتع بالصدق وتم اختبارها بواسطة مقارنة التحليل العاملي، ولقد زود هذا النموذج المدراء بمعلومات مفيدة لتحسين قابلية التعلم التنظيمي وتأثيرها الإيجابي على الابتكار التنظيمي. واستخدمت تقنية SPSS V16 لاختبار العلاقة بين المتغيرين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: باستخدام مصفوفة الارتباط ثبت وجود علاقة بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0.05. أما فيما يخص الفرضيات الفرعية فكانت كالتالي: الإلتزام التنظيمي والتمكين له علاقة مع الابتكار بمعامل ارتباط قدره 0.92 وهي علاقة قوية. التجريب له علاقة قوية مع الابتكار بمعامل الارتباط قدره 0.74. الخطر المتحمل له علاقة قوية مع الابتكار بمعامل ارتباط قدره 0.7. الانفتاح والتفاعل مع المحيط الخارجي له علاقة قوية بمعامل ارتباط قدره 0.89. المشاركة بالمعرفة لها علاقة قوية مع الابتكار بمعامل ارتباط قدره 0.9.

ولقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة ما يلي:

➤ اختيار الأبعاد: لقد الدراسات السابقة على أبعاد مختلفة فيما يخص التعلم التنظيمي وكذا الابتكار، وركزت دراستنا على دراسة Bierly and Hamalaien في اختيار أبعاد التعلم التنظيمي مع حذف بعدين هما التعلم متعدد المستويات على أساس متضمن في الأبعاد السابقة وهي التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة والتعلم بين الوظائف، كما تم الاستغناء على بعد

التعلم من المؤسسات البحثية على أساس أن المؤسسة محل الدراسة تعوض ذلك بتوظيف الأفراد المتخرجين من الجامعات وهكذا فإن التعلم التنظيمي يتضمن تعلم الأفراد، التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة والتعلم بين الوظائف هذا فيما يخص الجانب الداخلي، أما الجانب الخارجي للمؤسسة فيتضمن التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين والتعلم من الموردين. أما الابتكار فقد اعتمدت دراستنا في اختيار أبعاده على دراسة Michel Marchesnay and Colette Fourcade والمتمثلة في الابتكار في المنتج، الابتكار في العمليات، الابتكار الإداري والابتكار التسويقي.

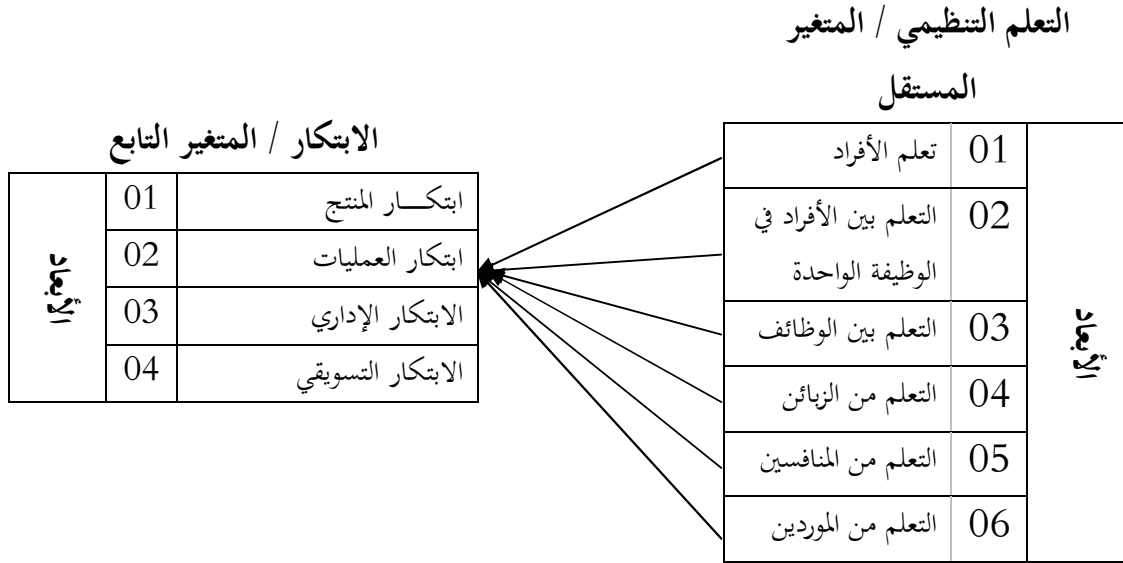
➤ اختيار أداة الدراسة: أغلب الدراسات التي الاطلاع عليها استخدمت أداة الاستبيان في جمع البيانات وهذا ما تم الاعتماد عليه أيضا في دراستنا مع تدعيمها بمقابلة والموجودة في الملحق رقم (3).

➤ اختيار المؤسسة محل الدراسة: لقد اعتمدت بعض الدراسات على مجموعة من المؤسسات التي تنشط في قطاع واحد أو قطاعات مختلفة أما في دراستنا فقد تم توجيه الاستبيان إلى مؤسسة واحدة وهي مؤسسة تنشط في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية بدل مجموعة من المؤسسات وذلك أن الهدف من الدراسة هي الوقوف على واقع الابتكار في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة إلى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في دعم الابتكار.

### رابعا: نموذج الدراسة

بناء على مجموعة الدراسات السابقة وأدبياتها وخاصة الدراسة التي جاء بها Paul Bierly في التعلم التنظيمي وبعض الدراسات التي جاء بها الباحثون في الابتكار والذين اتفقوا على أبعاد معينة في الابتكار يقترح الإطار النظري للدراسة مناقشة شبكة العلاقات بين متغيرات الدراسة وأبعادها في صورة النموذج التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة

تجدر الإشارة إلى أن الأبعاد المقترحة لقياس المتغيرين التابع والمستقل ولاسيما مصطلح الإبتكار كثيرة جدا وتتأثر بعوامل كثيرة منها مجال الدراسة وإطارها النظري وعلاقة المتغيرات ببعضها، وطالما أن مفهوم الابتكار المشكل لجوهر القضية ومشكلة البحث الرئيسية يرتبط ويتأثر بمتغيرات ذات صلة بالبيئة الداخلية والخارجية فقد حاولنا إسقاط ذلك على مفهوم التعلم التنظيمي بالتركيز على محدداته الداخلية والخارجية أيضا وهذا ما يبرر اعتماد النموذج المقترح من جهة، ومن جهة أخرى، فخصوصية المؤسسة محل الدراسة فرضت وساهمت في اختيار أبعاد هذا النموذج، بحيث أن تعاملاتها الكثيرة مع المحيط الخارجي من زبائن وموردين والاطلاع على المنافسين من جهة ومن جهة أخرى الاهتمام بالعمال والإطارات جعلنا نفكر في تبني هذا النموذج خاصة فيما يتعلق بالمتغير المستقل.

خامسا: التعريفات الإجرائية

لهذه الدراسة متغيران رئيسيان هما:



## 1- المتغير التابع: "الابتكار" وهو يعبر عن الظاهرة المدروسة

الابتكار هو التطبيق العملي للإبداع والذي ينبثق منه تطوير جذري أو تحسين سواء في المنتجات (ابتكار المنتج)، في العمليات (ابتكار العمليات)، في الممارسات الإدارية (الابتكار الإداري) وفي الجوانب التسويقية (الابتكار التسويقي).

**1-1- ابتكار المنتج:** ابتكار المنتج يخص تلك الإضافات الجديدة أو المحسنة التي تمس المنتج في حد ذاته أو خصائصه التركيبية التي تميزه عن باقي المنتجات التي لم يمسه التحسين.

**1-2- ابتكار العمليات:** كل جديد أو تغيير في جهاز أو أساليب الإنتاج يعمل على تحسينه ويهدف إلى تبسيطه، وتخفيض تكاليف الإنتاج.

**1-3- الابتكار الإداري:** إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية، ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة.

**1-4- الابتكار التسويقي:** يشمل الابتكار التسويقي كل تطوير لأحد عناصر المزيج التسويقي، ابتكار في المنتجات كتطوير المنتجات ذات الاستخدام الواحد أو تسهيل استعمال المنتج كتطوير أنظمة الإقفال والغلق أو تحسين صورته وعلامته التجارية، وقد يشمل طرق التوزيع وقنواته كخدمات إيصال المنتج للمنازل، ويمكن أن يشمل أيضا أنظمة الترويج والدعاية كالابتكارات في الإشهار وطرقه وتقنياته.

## 2- المتغير المستقل: " التعلم التنظيمي "

يتجسد التعلم التنظيمي في اكتساب المعرفة والمعلومات من مختلف مواقعها، فالأفراد يتعلمون من بعضهم البعض إما تعلمًا ذاتيًا أو من زملائهم في الوظيفة الواحدة أو من الوظائف الأخرى، وأيضا اكتساب المعلومات والمعارف من البيئة الخارجية المتمثلة في الزبائن، المنافسين أو الموردين وتجسيد كل ذلك في الأعمال الموكلة إليهم من طرف المؤسسة. وبالتالي فقد تم تبني الأبعاد التالية للتعلم التنظيمي:

**2-1-تعلم الأفراد:** تعلم الأفراد يتمثل في اكتساب الأفراد في المؤسسة للمعارف مهما كان نوعها ومن مختلف المواقع التنظيمية أو على حسابهم الخاص في إطار التعلم الذاتي المستمر.

**2-2-التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة:** يركز هذا التعلم أساسا على مجموعة العمل، فالتعلم الذي يكون بين الأفراد في هذه المجموعة يدعى عند بعض الباحثين "تعلم الفريق" ويقصد به اكتساب الأفراد المعلومات والمعارف من بعضهم البعض والذين يشتغلون بنفس الوظيفة.

**2-3-التعلم بين الوظائف:** يركز هذا التعلم على تعلم الجماعات من أجزاء مختلفة من المؤسسة.

**2-4-التعلم من الزبائن:** يمكن اعتباره أنه عملية لاكتساب المعلومات من خلال العلاقات مع الزبائن، تفسير هذه المعلومات ونشرها ثم تغيير السلوكيات بناءا عليها.

**2-5-التعلم من المنافسين:** يمكن اعتباره أنه عملية لاكتساب المعلومات من خلال العلاقات مع المنافسين، تفسير هذه المعلومات ونشرها ثم تغيير السلوكيات بناءا عليها.

**2-6-التعلم من الموردين:** يمكن اعتباره أنه عملية لاكتساب المعلومات من خلال العلاقات مع الموردين، تفسير هذه المعلومات ونشرها ثم تغيير السلوكيات بناءا عليها.

#### سادسا: أهمية الدراسة

إن أهمية الدراسة تأتي انطلاقا من مساهمة ودور الابتكار في ضمان ديمومة النشاط الاقتصادي للمؤسسات ومع صعوبة تحقيق هذا الأخير وتعدد العوامل المؤثرة فيه وتنوع مداخل تحقيقه فإن سبل الوصول إليه وطلبه ليست متاحة بصورة يسيرة لكل مؤسسة، فهو يحتاج للإمكانات والتكنولوجيات والأموال، إضافة للرأسمال البشري المحفز والفاعل الرئيسي في هذه العملية. وفي هذا العالم الذي يتسم بالسرعة والتغيير الدائم فإن المؤسسة التي لا تقدم الجديد في ظل المنافسة الشديدة فإنها تخرج لا محالة، وقد جاء هذه الدراسة لإبراز أحد العوامل التي لها دور في دعم الابتكار بالمؤسسة وهو التعلم التنظيمي. إن مؤسسة كوندور-برج بوعريبيج-واحدة من المؤسسات الاقتصادية التي لها صيت وسمعة ومكانة في السوق المحلي والإقليمي فهي تركز كثيرا على تقديم الجديد لزيائنها ويمثل الابتكار حلقة هامة في مجالها

التنافسي القطاعي، وبالتالي فإن هذه الدراسة تختبر الدور الذي يمكن أن يمارسه التعلم التنظيمي في دعم الابتكار بهذه المؤسسة.

### سابعاً: أهداف الدراسة

يكمن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في الكشف عن دور التعلم التنظيمي بأبعاده الستة (تعلم الأفراد، التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة، التعلم بين الوظائف، التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين، التعلم من الموردين) في دعم الابتكار، بالإضافة لهذا الهدف الرئيسي يمكن ذكر الأهداف التالية: تقديم إطار نظري يدمج الأبعاد المقترحة للتعلم التنظيمي ويناقش العلاقات المحتملة بينها والتي من شأنها أن تحقق كلها أو بعضها دعماً لمستويات الابتكار في المؤسسة الاقتصادية. تقديم قراءة تلخيصية للأدبيات السابقة والحديثة التي تناولت المفهومين ومناقشة التداخلات والتكاملات الممكنة بينهما. استكشاف واقع الابتكار وكذا التعلم التنظيمي بمؤسسة كوندور. البحث في الدور الذي يمارسه التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور. الخروج بنتائج حول المؤسسة كوندور وأهم المعوقات التي تحول دون تحقيق العلاقة التي من المفروض أن تكون بين التعلم التنظيمي والابتكار في شكلها الارتباطي بمؤسسة كوندور. وأخيراً الخروج بتوصيات مساندة ومساعدة للمؤسسة محل الدراسة.

### ثامناً: منهجية الدراسة

صحيح أن الدراسة تندرج في إطار النموذج الوصفي *Le paradigme positiviste* أو كما يدعى عند البعض بالنموذج الوضعي إلا أنها تعتمد على مقاربة هجينة *une approche hybride*، فهي بصورة رئيسية كمية تختبر الواقع وتحاول شرحه باعتمادها على طرق كمية لجمع البيانات وتحليلها، وإن كانت بدرجة كبيرة كذلك؛ إلا أنها لا تخلو من الاحتكاك مع محاولات ذاتية للتفسير تحاول بالإضافة لشرح الواقع، البحث عن فهم نسبي انطلاقاً من وجهة نظر من يشكلونه، وفي هذا الإطار فقد تم جمع البيانات الأولية اعتماداً على الاستبيانات كطريقة أساسية لاستقصاء آراء المستجوبين من العاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما تم تدعيم هذا العمل بمقابلات نصف مهيكلية تمهيدية قبل وأثناء عمليات تمرير الاستبيان تم خلالها تقديم معلومات حول الدراسة وأهدافها رغبة في استكشاف الواقع وكذلك لتعريف المستجوبين بموضوع الدراسة حتى يتم تفادي ظهور أي عوامل قد تؤدي إلى التحيز أو المقاومة التي من

شأنها أن يشوه نتائج الدراسة؛ بالإضافة إلى المصادر الثانوية للمعلومات والتي تمثلت في الأدبيات الإدارية لموضوع الدراسة من كتب ومقالات ورسائل دكتوراه ودراسات وسجلات وبعض الوثائق من طرف مؤسسة كوندور.

### تاسعا: محددات الدراسة الزمانية والمكانية

لقد تضمنت الدراسة جانبا نظريا وآخر التطبيقي فالنظري كان بداية من 2012 أما الجانب التطبيقي فقد تمت دراسته في الفترة ما بين سبتمبر 2016 وسبتمبر 2017 في مؤسسة "كوندور Condor" المختصة في صناعة الأجهزة الكهرو منزلية والإلكترونية ببرج بوغريج. تم خلالها إجراء مقابلات أولية مع كل من السيد الواهم مدير الجودة، السيد بوختالة مدير البحث والتطوير والسيد مدير الإنتاج ثم بعدها عدلت في الاستبيان المحكم بناء على المقابلة الأولية لأختمها بمقابلة مع السيد مدير الجودة كدعم لأداة الاستبيان وذلك من أجل التعقيب على أجوبة المستقصين.

### عاشرا: هيكل الدراسة

تضمنت دراستنا 3 فصول حول متغيرات الدراسة، الابتكار، التعلم التنظيمي والعلاقة بينهما، أما الفصل الرابع فكان فصلا منهجيا تمحور حول التموقع الاستراتيجي والمنهجي للدراسة، وأخيرا الفصل الخامس فلقد تمحور حول تجسيد الدور الذي يمارسه التعلم التنظيمي على الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة وكذا ملخصا لكل فصل وملخصا شاملا للدراسة ككل.

وفي دراستنا قمنا بتقديم المتغير التابع المتمحور حول الابتكار لأنه يشكل مشكلة الدراسة ومن ثم تطرقنا إلى التعلم التنظيمي وتسمى هذه الطريقة بطريقة المخروط أو الهرم المقلوب بحيث نبدأ بطرح إشكالية الدراسة المتبطة بالمتغير التابع أولا ومن ثم نقدم المتغير المستقل الذي يحاول أن يشرح ويقدم حلا للقضية....

# الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار في

المؤسسة الاقتصادية



## تمهيد:

لقد أصبح الابتكار في السنوات الأخيرة مرادفا لتطور الأمم والتقدم التكنولوجي ونجاح الأعمال، فالابتكار اليوم ليس مجرد خلق شيء جديد فحسب بل هو أيضا إيجاد حلول للمشاكل. وهو يستخدم في كثير من الأحيان من قبل صناع القرار والمختصين في التسويق، إحصائي الإعلان، واستشاري الإدارة<sup>1</sup> ويستخدم الابتكار في كل المستويات وليس فقط حكرا على العملية الإنتاجية، ففي إطار فلسفة الجودة الشاملة تشجع المؤسسات الاقتصادية اليوم كل العاملين لديها على الاهتمام بالمعرفة والتجديد والابتكار في كل المجالات والأدوات، وحتى طرق التفكير التقليدية تدعو لتعويضها بأخرى حديثة أكثر انفتاحا وقبولاً للتغيير والمجازفة الواعية والمدروسة.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار

### المطلب الأول: مفهوم الابتكار وأهم المصطلحات القريبة منه

إن الابتكار هو ترجمة لكلمة (innovation) والذي قد يترجمه البعض بالتجديد كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر (Innovation and Entrepreneurship) الذي ترجم إلى (التجديد والمقاولة)، مع التأكيد على أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي، في حين أن دراكر في كتابه استخدم (Innovation) أي الابتكار بمعناه الواسع (الجدري والتدريجي) أكثر مما يعني التجديد، وعادة ما يختلط مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل الريادية، الاختراع (invention) والإبداع (Creativity) والتحسين<sup>2</sup> (Improvement)....

**1-الريادية:** لقد أصبح هذا المصطلح شائع الاستخدام في الدول المتقدمة، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية (و.م.أ) كأحد المفاهيم الهامة في مجال الابتكار التنظيمي، ويقصد بالريادية عملية تصور وتخطيط وتنظيم وتحديد الأنشطة والمهام والافتراضات المتعلقة بأخذ مخاطرة ما من أجل الدخول في عمل معين يحتوي على عنصر المغامرة وفي نفس الوقت ذات عوائد عالية. ومفهوم الريادية يتعلق بالشخص (سماته الشخصية، الثقافية والتعليمية...)، فهي بذلك تتعلق بعمل فردي يتم القيام به من قبل فرد هو الريادي، أما بالنسبة للابتكار فهو عملية إدارية تحدث على مستوى المؤسسة ككل وبجهود جماعي أكثر من جهد فردي، وبذلك يكمن الفرق بين الريادية والابتكار هو أن الريادية تتعلق بشكل أساسي بعمل فردي خلاق ومميز أما الابتكار فهو عمل جماعي خلاق ومميز ينتج عنه في

<sup>1</sup>-Maxim Kotsemir, Alescauder Abroskin, **Innovation Concepts and Typology-An evolutionary discussion-** Series: Science, Technonlogy and innovation WPBR05/STI/2013, P03

<sup>2</sup>-نجم عبود نجم، إدارة الابتكار(المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، عمان-الأردن-2007، ص17

معظم الأحيان تطوير منتجات جديدة. وتجدر الإشارة إلى أن محور عمل الريادية يركز على المؤسسات التي بدأت صغيرة الحجم وامت وأصبحت أعمالاً كبيرة وناجحة، أي أن محور تركيز الريادية يقوم على أساس فهم ما هي المقومات التي مكنت المؤسسات الصغيرة لتصبح مؤسسات كبيرة وناجحة على مستوى مميز.<sup>1</sup>

**2-الإبداع creativity:** يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة في حين أن الابتكار innovation هو التطبيق الخلاق أو الملائم وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين الابتكار هو الجزء المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.<sup>2</sup>

**3-التحسين improvement:** حيث أن التحسينات هي إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية، بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملائمة في الاستخدام.<sup>3</sup>

**4-الاختراع invention:** إن الابتكار والاختراع في أدبيات الابتكار يستعملان في الغالب كمترادفين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا، بل إن ميليا ولاهام Meliea and Latham أشارا بوضوح إلى أنهما يستخدمان بشكل متبادل، وفي حالات أخرى كما هو لدى شاني و لو shani and Lau وكذلك لدى روبينز Robbins تم التمييز بينهما، حيث الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات في حين الابتكار فإنه يعني التجديد بوصفه إعادة عمل الأفكار لتأتي بشيء ما جديد، كما أن ف.م.شيرر F.M.Scherer قدم تمييزاً اقتصادياً بين الاختراع والابتكار بنفس الاتجاه مشيراً إلى أن الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث الموارد الملموسة: النقود، المهندسين والمواد تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه وتكامله، أما الابتكار فإنه يحقق التأثيرات وتكون هذه الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد. ففي الاختراع ما هو أكثر أهمية الموارد غير الملموسة كالوقت، ومضة العبقرية والتقدم الكلي في العلم، خلافاً في الابتكار الذي يرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة، فإن الموارد المادية والبشرية وتخصيصها لحل المشاكل الفنية والتجربة والخطأ هي العناصر الأساسية الأكثر أهمية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة-مدخل استراتيجي متكامل وعصري-دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2004، ص9

<sup>2</sup>-نجم عبود نجم، إدارة الابتكار(المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، المرجع السابق، ص17

<sup>3</sup>-المرجع نفسه، ص17

<sup>4</sup>-المرجع نفسه، ص18



ومن التعاريف الأكثر شمولية لمفهوم الابتكار ما يلي:

-لقد عرفه فونديفان Vandeven: أنه "تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها".<sup>1</sup>

-وعرفه دامانبور Damanpour, 1991: على أنه منتج أو خدمة جديدة، تكنولوجيا جديدة، هيكل جديد أو نظام إداري جديد، أو خطة جديدة أو برنامج جديد يتعلق بأعضاء المؤسسة.<sup>2</sup>

-وسانده روبينز Robbins, 1993 في هذه الفكرة بقوله أن الابتكار عبارة عن فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الابتكار في المؤسسات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشتمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والمياكل التنظيمية والطرق الجديدة في التكنولوجيا والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين والأنظمة الإدارية".<sup>3</sup>

-وقد عرف الابتكار على أنه: "تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارجها سواء تعلق الأمر بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة عندما طبقتها".<sup>4</sup>

-وفي تعريف آخر فإن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة (الإبداع) وإنما يتجاوزها إلى التطبيق العملي في تحقيق المؤسسة لأهدافها في السوق، والجديد في هذا التعريف أنه يمكن أن يغطي الحالات الثلاث: الجديد بالنسبة للمؤسسة دون أن يكون كذلك في السوق كما في تشبه المؤسسة بالمؤسسات الأخرى في إدخال المنتج على أساس (أنا أيضا: me too) أو الجديد بصيغة التحسين كما هو الحال في تحسين القهوة سريعة الذوبان إلى القهوة النشيطة، وأخيرا الجديد الذي يشبه ما سبقه كما في التوصل إلى عقار جديد للقضاء على مرض ما.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> -محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2008، ص358

<sup>2</sup> -Shu-Hsien Liao, Chi-Chuan Wu, **System Perspective of knowledge management, Organizational learning and organizational innovation**, Espert Systems with applications, 2010, P1037

<sup>3</sup> -عاكف لطفي الخصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2010، ص33

<sup>4</sup> -حسين حريم، إدارة المنظمات-منظور كلي- دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2003، ص303

<sup>5</sup> -نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المرجع السابق، ص19

-ويدعم هذه الفكرة Tom Peters بقوله إن الإبتكار هو: "التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختباره، وهذا يوسع الإبتكار إلى حدوده القصوى، لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للمؤسسة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من المؤسسات، كما أن التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني إبداعه داخل المؤسسة وإنما قد يعني أيضا شراؤه من الآخرين أو تقليده.<sup>1</sup>

-وفي نفس السياق يرى روبينز وكوتلر Robbins and Cotler بأن الإبداع يمثل القابلية لتوليف الأفكار بطريقة منفردة أو تركيب متميز وغير معتاد بين الأفكار، هذا يعني أن الإبداع يمثل قابليات فردية أو فرقية أو تنظيمية على خلق وإيجاد الأفكار التي يمكن أن تتجسد لاحقا في منتجات وخدمات جديدة في المؤسسة، ويمكن التعبير عن هذه القابلية على إيجاد الأفكار بكونها تمثل مدخلات لعملية الابتكار التي تؤدي إلى إيجاد منتجات أو خدمات أو طرق أو آليات جديدة، فالإدارة يفترض أن تهيئ المناخ التنظيمي والعمل المناسب لتوليد هذه الأفكار أولا ثم تحويلها إلى منتجات وخدمات ترضي بل تبهر الزبائن.<sup>2</sup> وانطلاقا من كل ما سبق يمكن التوصل إلى التعريف الإجرائي التالي: "الابتكار هو التطبيق العملي للإبداع والذي ينبثق عليه تطوير جذري أو تحسين سواء في المنتجات (ابتكار المنتج) أو في العمليات (ابتكار العمليات) أو في الممارسات الإدارية (ابتكار إداري) أو في الممارسات التسويقية وما يتعلق بتوزيع المنتجات وتسويقها أو ما يسمى بالابتكار التسويقي".

### المطلب الثاني: خصائص الابتكار

يتصف الابتكار بعدة خصائص نوجزها فيما يلي:<sup>3</sup>

- **الابتكار يعني التمايز:** أي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة لحاجاتها عن طريق الابتكار؛
- **الابتكار يمثل الجديد:** أي الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا، وهو بذلك يمثل مصدرا من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها؛

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص19

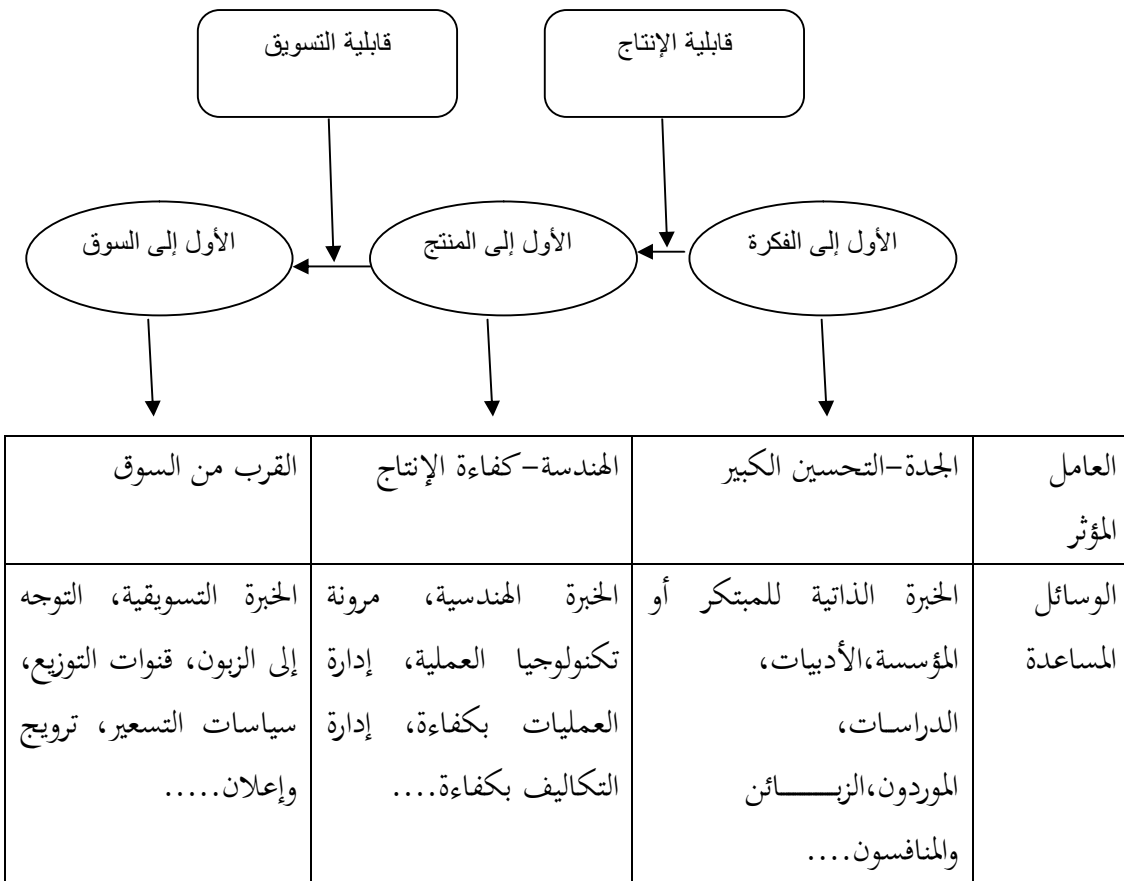
<sup>2</sup>-طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص191

<sup>3</sup>-بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن-2008، ص، ص48، 49

➤ الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقية لاكتشاف قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف؛

➤ الابتكار أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق قبل الآخرين، وحتى في حالة التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه ميزة المؤسسات المبتكرة، أي أن صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): مفهوم الابتكار-الأول إلى الفكرة، المنتج، السوق



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار(المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، عمان-الأردن-2007، ص23

وهذا الشكل يؤكد على أن الابتكار هو:<sup>1</sup>

**أولاً:** قدرة المؤسسة في حالتي الفرد المبتكر العامل في المؤسسة أو تداؤب قدرة أفرادها كفريق،

**ثانياً:** ما هو جديد وهذا هو جوهر الابتكار بوصفه توليفاً لما هو موجود أو اكتشاف جديد غير مسبوق،

**ثالثاً:** أنه يضيف قيمة، أي أن ما هو جديد هو أيضاً أكثر قدرة على معالجة المشكلة لم تحل حتى الآن أو تقديم معالجة أفضل من معالجة سابقة (وفي هذه الحالة فإن المؤسسة هي نفسها تمثل الزبون) أو تقديم منتج أو خدمة ذات قيمة أكبر للزبون من الأموال التي يدفعها،

**رابعاً:** أن ما هو جديد يكون أفضل مما يقدمه المنافسون، وهذا يعني أن الابتكار لا يكون قائماً بذاته في المؤسسة وإنما يستند إلى معايير المعايير،

**خامساً:** الابتكار القائم على الزمن بالوصول الأسرع من المنافسين إلى السوق وهذا ما يقلص دورة حياة المنتج، ولعل السمتين الأخيرتين تطرحان فكرة النجاح التجاري وأهميته في الابتكار.

### المطلب الثالث: مستويات الابتكار

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الابتكار في المؤسسة وهي:<sup>2</sup>

**1- الابتكار على مستوى الفرد:** وهو الابتكار الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية؛ ولقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين عن هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبتكر وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبتكر.

**2- الابتكار على مستوى الجماعة:** وهو الابتكار الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، أو دائرة أو لجنة...) واعتماداً على خاصية التداؤب (Synergism) فإن ابتكار الجماعة يفوق كثيراً مجموع الابتكارات

<sup>1</sup>-نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المرجع السابق، ص23

<sup>2</sup>-حسين حريم، المرجع السابق، ص308

الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. والتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبتكرة.

هذا ويتأثر ابتكار الجماعة كما ونوعا بالعوامل التالية:

➤ **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الابتكار لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

➤ **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ التنظيمي الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم - بدون اتهام مضاد - تعززان الابتكار الناجح.

➤ **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تجديدها بشكل مستمر.

➤ **دعم ومؤازرة الابتكار:** ليتحقق الابتكار يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.

كما تشير الأبحاث إلى العوامل التي تؤثر في ابتكار الجماعة والمتمثلة في:

➤ **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

➤ **تنوع الجماعة:** يزداد ابتكار الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

➤ **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة أقل تماسكاً.

➤ **انسجام الجماعة:** الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للابتكار من الجماعة التي تفتقر للانسجام.

➤ **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الابتكار أكثر من الجماعة القديمة.

➤ **حجم الجماعة:** يزداد الابتكار مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

**3- الابتكار على مستوى المؤسسة:** إن الابتكار في المؤسسات المعاصرة بات أمراً ضرورياً إذا ما أرادت البقاء في

بيئة سريعة التغيرات، وعليها أن تجعل الابتكار أسلوب عملها وممارساتها اليومية.

ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التي اقترحها الكاتب هارلود ليفيت Harlod Leavitt<sup>1</sup>:

- ضرورة إدراك أن الابتكار والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجديدة ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛
  - ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة ابتكارية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية؛
  - ضرورة تنمية المهارات والقدرات الابتكارية في اكتشاف المشكلات: مما يساعد على تنمية المهارات الابتكارية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف؛
  - ضرورة تنمية المهارات الابتكارية في صنع المشكلات من العدم والعمل على حلها فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها، ولعل الابتكار الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الابتكار في المطالب السابقة، لأن الابتكار على هذا المستوى سيقود المؤسسات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.
- ويمكن تنمية المهارة والقدرة على الابتكار في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات شأن الواقع الحالي في المؤسسة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.
- وفي دراسة حول فعالية المؤسسات قام الكاتبان روبري واترمان وتوم بيترز Robert Waterman and Tom Peters بدراسة 40 مؤسسة أمريكية متميزة ومبتكرة تبين أن تلك المؤسسات تتصف بالخصائص التالية:<sup>2</sup>
- الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة؛
  - الصلة الوثيقة والقرب من المستهلكين لكي تستطيع المؤسسة أن تفهم حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم بشأن تطوير السلع والخدمات؛
  - السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفعال؛

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص308

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص308

- تطوير قيم ومثاليات وافتراضات واعتقادات (التوجه القيمي) في العمل يدركها العاملون ويتمسكون باحترامها وتطبيقها؛
- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية مع وجود حد أدنى من العاملين في أنشطة الخدمات المساندة؛
- استمرار تركيز الاهتمام على مجال العمل الذي تفهمه وتعرفه المؤسسة وعدم الانتقال إلى مجالات أخرى لا تملك فيها المؤسسة مهارة متأصلة في هذا المجال؛
- الجمع بين الحزم واللين، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم وأهداف المؤسسة وفي نفس الوقت هنالك استقلالية وكذا تفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح الابتكار والمخاطرة.

#### المطلب الرابع: أنواع الابتكار

يعتبر شومبيتر أول إقتصادي لفت الانتباه إلى أهمية الابتكار وقد عرفه في سنة 1930 بأنواعه الخمسة كما يلي:<sup>1</sup>

- تقديم منتجات جديدة، أو تغيير نوعي في المنتج الحالي
- ابتكارات في العمليات في الصناعة
- فتح سوق جديد
- تطوير مصدر جديد للتزود بالمواد الأولية أو بمدخلات أخرى
- التغيير في التنظيم الصناعي.

أما دامانبور 1991, Damanpour فقد تحدث عن الابتكار التكنولوجي والابتكار الإداري.<sup>2</sup> أما بالنسبة ل ميشال مارشيسناي وكولات فوركاد Michel Marchesnay and Colette Fourcade فقد صنفه من حيث طبيعته إلى أربعة أنواع أساسية وهي: الابتكار في المنتج أو ابتكار المنتج (ويخص محددات أو مكونات المنتج نفسه)، وابتكارات في طرائق الفن الإنتاجي أو ابتكار العمليات (ويخص أساليب وجهاز الإنتاج)، وابتكارات تنظيمية أو إدارية أو الابتكار الإداري (ويخص إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير) وابتكارات تسويقية (ويتعلق بتطوير طرق جديدة

<sup>1</sup>-Mark Rogers, **The definition and measurement of information**, working Paper N10/98, Melbourne university-Australia, May 1998, p6. [www.melbourneinstitute.com/downloads/./wp1998n10.pdf](http://www.melbourneinstitute.com/downloads/./wp1998n10.pdf)

<sup>2</sup>-Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sauz-Valle, **Innovation, Organizational learning and performance**, Article in Journal of Business Research, University of Murcia, Spain, 2010, P07

في تسويق المنتجات) وكل نوع من هذه الأنواع يتجاوب مع خصائص وأهداف محددة.<sup>1</sup> وفيما يلي تحديد لتلك الأنواع:

### الفرع الأول: ابتكار المنتج

#### أولاً: تعريف ابتكار المنتج

-عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD ابتكار المنتج بأنه يتضمن إما المنتجات الجديدة أو المنتجات المحسنة التي تختلف خصائصها بشكل كبير عن المنتجات السابقة، هذه الخصائص التي قد تختلف بسبب استعمال تكنولوجيا، معرفة جديدة أو مواد أولية جديدة.<sup>2</sup>

-كما عوف بأنه: "إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لكي تلي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن".<sup>3</sup>

-ويهدف إلى عرض المنتجات في السوق تتصف بالتجديد بالنسبة للمعروضات من المنتجات المتواجدة في نفس السوق... ويمكن أن يحدث التغيير (الابتكار) في الوظائف التي يؤديها المنتج أو شروط استعماله أو توزيعه.<sup>4</sup>

-ولقد عرفه دامانبور وجوبالاريشان Damanpour and Gopalakrishan, 2001 بأنه منتجات أو خدمات مقدمة للوفاء باحتياجات مستخدم أو سوق خارجي.<sup>5</sup>

إذن تتم الابتكارات المتعلقة بالمنتجات بجميع مركبات أو مكونات وخصائص المنتجات، وتهدف إلى تحسين المنتجات المقدمة للزبون. وعند التدقيق في ابتكار المنتجات نجدها تخص ثلاثة جوانب وهي:<sup>6</sup>

- ابتكارات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية للمنتج؛
- ابتكارات تغير التركيبة التكنولوجية للمنتج؛
- ابتكارات تغير العناصر أو الخصائص التي يقدم بها المنتج.

1-Michel Marchesnay et Colette Fourcade, **gestion de la PME/PMI**, Nathan, Paris, 1997, P 284

2-Mark Rogers, op-Cit, P06

3-أوكيل محمد السعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص34

4- Jean Claude Tarondeau, **Recherche et développement**, vuibert, Paris, 1994, P 37

5- نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، تعريب: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2004، ص221

6-Joel Broustail et Frederic Frery, **le management stratégique de l'innovation**, Dalloz, Paris, 1993, P 07.



مع إمكانية تداخل هذه الابتكارات فيما بينها، أي يمكن للابتكارات الخاصة بالتركيبية الوظيفية للمنتج أن تستوجب ابتكارات تغير التركيبية التكنولوجية له.

-وعرف أيضا بأنه يظهر في صورة منتجات (السلع أو الخدمات) جديدة أو تطوير منتجات قديمة.<sup>1</sup>

ويُبين إيفان وكولبي (Evans and Collier) بأن العديد من المؤسسات تُركّز على مجال البحث والتطوير من أجل تحقيق الابتكار في المنتج الذي تعدهُ أساسا جوهريا لإستراتيجيتها، ومثل هذه المؤسسات قد تكون رائدة في مجال تقانة المنتج، فضلا على قدرتها على تحقيق ابتكار المنتج وتقديم منتجات جديدة وهذا يعد من عوامل النجاح الحرجة لها.<sup>2</sup>

-يعرف أيضا بأنه إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها المؤسسات مع التغيرات الحاصلة في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.<sup>3</sup>

إن الابتكار في المنتجات يقصد به عادة قدرة المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة أو تطوير وتحسين منتجات موجودة أصلا، إما على مستوى شكلها أو لونها أو حجمها وعلى مستوى استخدامها وذلك بهدف إشباع الحاجات والرغبات المتجددة والمتغيرة للزبائن من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.<sup>4</sup>

وبهذا يمكن القول بأن ابتكار المنتج يخص تلك الإضافات الجديدة أو المحسنة التي تمس المنتج في حد ذاته أو خصائصه التركيبية التي تميزه عن باقي المنتجات التي لم يمسه التحسين.

### ثانيا: أهمية ابتكار المنتج

إن الابتكار في مجال المنتجات وبالنظر إلى التزايد المستمر لظاهرة المنافسة وما تشكله من مخاطر وتهديدات بالنسبة للمؤسسة، أصبح أمرا ضروريا لا مناص منه وذلك بالإضافة إلى ما سبق يعود إلى جملة من الأسباب نوجز أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-أسيل زهير التاك، دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006، ص65

<sup>2</sup>-Evans, and Collier, **Operation Management an Integrated Goods and services approach**, Thomson, South, western, U.S.A international student edition, 2007, P129.

<sup>3</sup>-حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2008، ص47.

<sup>4</sup>-بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، الملتقى الدولي: منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية والتقليدية والصناعة المالية الإسلامية، جامعة فرحات عباس-سطيّف-5، 6 ماي 2014، ص4

- مجارة ومواكبة التغيرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات الزبائن واتجاهاتهم السلوكية.
- حل مختلف المشاكل التي يطرحها الزبائن حول المنتج واستخداماتها سواء تمثل هذا الحل في إشباع حاجة لهم يمكن الزبون على وعي بكيفية إشباعها، أي كانت حاجة كامنة أو غير ظاهرة أو إشباع حاجة تقوم بعض المنتجات الحالية إشباعها، ولكن تقدم المؤسسة منتجاتها يشبعها بشكل أفضل والتقليل من أثر وصول بعض المنتجات إلى مراحل التدهور من مراحل دورة حياتها على إيرادات وأرباح المؤسسة.
- التميز من خلال خلق صورة ذهنية للزبائن اتجاه المنتجات.
- خلق مزايا تنافسية تكسب المؤسسة القدرة على المحافظة على حصتها السوقية أو تطويرها من خلال الدخول بمنتجات متميزة ومنفردة.
- إنقاذ بعض المنتجات من خلال الوصول إلى المرحلة الأخيرة في دورة حياة المنتج، وهي مرحلة الانحدار وما تعكسه من آثار على إيرادات المؤسسة وأرباحها.
- تحقيق القيادة الفورية للعلامة التجارية.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في السوق.
- زيادة المبيعات وما يترتب على ذلك من زيادة في الأرباح ومن ثم تحقيق شق من الاستقلالية المالية للمؤسسة من خلال زيادة قدرتها على التمويل الذاتي.

وبالرغم من الأهمية الكبيرة والضرورية لوجود إدارة ونظام للابتكار في مجال المنتجات في المؤسسة إلا أن هذا الأخير محفوف بالعديد من المخاطر؛ حيث أثبت الواقع فشل العديد من الحالات الابتكارية، حيث عادة ما تصل نسبة فشل الابتكارات في مجال المنتجات إلى 80 % وقد توصلت العديد من الدراسات المتعلقة بالابتكار في مجال المنتجات إلى أن هناك معدلات فشل عالية في الانتقال من مرحلة الفكرة الأصلية إلى منتج ناجح في السوق، ويوجد شبه اتفاق بين هذه الدراسات على هذه المعدلات؛ حيث تراوحت هذه النسب بين 30 % وارتفعت في مجالات عديدة إلى حدود 95 %.

<sup>1</sup>-بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، المرجع السابق، ص4

### ثالثا: دورة حياة المنتجات الجديدة واستراتيجيات تسويقها

تشير العديد من الدراسات والأبحاث التي جاء بها كل من شينغ، جين وكوتلر Scheuing, Jain and Kotler إلى أن دورة حياة المنتج الحالي أو الجديد تتكون من المراحل التالية:<sup>1</sup>

**1-مرحلة التقديم:** تمتاز هذه المرحلة بأنها المرحلة الأساسية والأولى التي يبدأ فيها المنتج الجديد دورة حياته؛ إذ في هذه المرحلة يتم طرح التجاري للمنتج الجديد أو الابتكار الجديد في السوق، وهذه المرحلة هي مرحلة حرجة جدا وذات مخاطرة عالية، كما تمتاز بارتفاع التكاليف ونفقات البحث والتطوير والترويج للمنتج الجديد، أما المبيعات فتكون منخفضة بشكل كبير كما تحقق المؤسسة في هذه المرحلة خسائر. ويعود انخفاض حجم المبيعات للأسباب التالية:

- تأخير التوسع في سعة المؤسسة وطاقاتها الإنتاجية مما ينجم عنه قلة عدد الوحدات المنتجة؛
- المشاكل التقنية المتعلقة بإنتاج وتحسين المنتج الجديد؛
- المشاكل المتعلقة بقنوات التوزيع؛
- المشاكل المتعلقة بالزبائن بحد ذاتهم وصعوبة تقبلهم للمنتجات الجديدة.

وخلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة باتباع الإستراتيجيات التالية:

- **إستراتيجية المنتج:** في هذه المرحلة تركز المؤسسة على تقديم المنتج الأساسي؛
- **إستراتيجية السعر:** في هذه المرحلة تركز على وضع السعر بناء على هامش معين وهذا السعر قد يكون أقل من التكاليف أو مساو لها، ولكن السعر يكون مرتفعا لتغطية التكاليف المرتفعة؛
- **إستراتيجية التوزيع:** تركز على عمل وبناء التوزيع الاختياري؛
- **إستراتيجية الإعلان:** تركز على بناء الوعي والإدراك على مدى فتي المتبنين المبكرين والتجار؛
- **إستراتيجية الترويج:** تركز على البيع المكثف والتجريب (أي تشجيع تجريب المنتج).

**2-مرحلة النمو:** تمتاز هذه المرحلة بأنها فترة قبول السوق للمنتج الجديد وفيها تحقق المؤسسة أرباحا ومبيعات وحصص سوقية كبيرة، ويمتاز العملاء بأنهم يرغبون بتجريب هذه الابتكارات، ويبدأ المنافسون بدخول السوق بأعداد

<sup>1</sup>-نديم مأمون عكروش، سهير ندم عكروش، المرجع السابق، ص128

كبيرة مما يقود إلى سياسة خفض الأسعار، والقيام بحملات ترويجية مكلفة لكسب الزبائن الذين لا يزالون مترددين في شراء المنتج الجديد. وخلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة بعدة استراتيجيات منها:

- تطوير جودة المنتج وإضافة سمات ومواصفات جديدة عالية كما يجري تطوير نمط ذلك المنتج؛
- تقوم بإضافة نماذج جديدة و سلع أخرى بأحجام مختلفة ولكنها تتبع المنتج الأصلي المطروح؛
- تقوم بدخول أسواق مستهدفة جديدة؛
- تزيد من تغطية التوزيع وتقوم بإدخال قنوات توزيعية جديدة؛
- تنتقل فكرة الإعلام والترويج بهدف توفير الوعي إلى الإعلان المؤدي لتفضيل سلعة معينة؛
- تقوم بتخفيض أسعارها لجذب المشتريين ذوي الحساسية نحو الأسعار.

إن هذه الاستراتيجيات تؤدي إلى توسيع سوق المؤسسة وتقوية موقعها التنافسي، كما أن المؤسسة في هذه المرحلة تواجه علاقة تبادلية بين الحصة السوقية العالية والأرباح الحالية المرتفعة، ومن خلال الإنفاق على تحسين المنتج، الترويج، التوزيع فهي يمكن أن تحقق موقعا مسيطرا في السوق، كما أنها يمكن أن تتغاضى عن تحقيق أرباح عالية من أجل تحقيق أرباح أعلى في مراحل لاحقة. والمؤسسة في مرحلة النمو تتبع الاستراتيجيات التسويقية التالية:<sup>1</sup>

- إستراتيجية المنتج: توسيع تقديم المنتج، الخدمة وتقديم الضمانات؛
- إستراتيجية السعر: يكون السعر موضوعا لاختراق السوق
- إستراتيجية التوزيع: بناء توزيع مكثف
- إستراتيجية الإعلانات: يكون هدفها بناء الإدراك والوعي في السوق الواسع
- إستراتيجية ترويج المبيعات: إستراتيجيته هنا تهدف إلى تقليل الترويج للاستفادة من زيادة الطلب في هذه المرحلة

ولكن يجب أن تكون المؤسسة حذرة بقدر الإمكان فيما يخص المنتج الجديد، إذ يبدأ المنتج بالانتشار الواسع ويبدأ عدد المنافسين بالزيادة، مما قد ينجم عنه تقليد للمنتجات من طرف المنافسين ومن ثم طرحه بسعر أقل مما قد

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص133

يؤدي بالمؤسسة إلى فقدان المؤسسة لجميع المزايا التي يمكن أن تحصل عليها عندما تكون بموقع الريادة، أما الهدف التسويقي لهذه المرحلة فهو تعظيم الحصة السوقية.

**3-مرحلة النضج:** وهي أطول مراحل دورة حياة المنتج، كما تعد أهم المراحل بالنسبة لعناصر المزيج التسويقي، ورجال التسويق يهدفون إلى الوصول إلى هذه المرحلة بأسرع وقت، ويحاولون البقاء فيها لأطول فترة ممكنة والمبيعات تكون في ذروتها، وكذلك الأرباح، والمنافسة تكون شديدة، وتحاول المؤسسة تطوير المنتجات بهدف إطالة هذه المرحلة.<sup>1</sup>

أما الاستراتيجيات المتبعة في هذه المرحلة تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

➤ **استراتيجيات تعديل السوق:** فبموجب هذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تسعى إلى زيادة سوقها للعلامة الحالية الموجودة في هذه المرحلة من خلال التأثير على عاملين يشكلان حجم المبيعات هما: عدد المستخدمين لاسم العلامة ومعدل الاستخدام لكل مستخدم. بحيث:

➤ **حجم المبيعات = عدد مستخدمي العلامة × معدل الاستخدام لكل مستخدم**

فالمؤسسة يمكن أن تسعى إلى زيادة عدد مستخدمي علامتها من خلال:

-تحويل غير المستخدمين الآخرين إلى مستخدمين لاسم العلامة؛

-دخول أسواق مستهدفة جديدة للحصول على مستخدمين جدد؛

-محاولة جذب وكسب عملاء المنافسين الآخرين.

وهذه العوامل تؤدي لزيادة عدد المستخدمين، وبالتالي زيادة حجم المبيعات.

➤ **استراتيجيات تعديل المنتج:** تركز هذه الاستراتيجيات على زيادة المبيعات بشكل متزامن من خلال تعديل

خصائص المنتج عبر ثلاث أساليب:

**الأسلوب الأول: تحسين الجودة وتطويرها**

ويهدف هذا الأسلوب لزيادة أداء المنتج الوظيفي، وهذا يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية؛

<sup>1</sup>-حميد الطائي، بشير العلق، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن - 2008، ص131

<sup>2</sup>-مأمون ندم عكروش: سهر ندم عكروش، المرجع السابق، ص135

### الأسلوب الثاني: تحسين أو تطوير السمات أو خصائص المنتج

ويهدف هذا الأسلوب لإضافة ميزات جديدة للمنتج الحالي أو القائم على نحو يزيد من أمان المنتج، تعددية استخداماته ودرجة اقتناع العملاء؛

### الأسلوب الثالث: تحسين أو تطوير النمط

يهدف هذا الأسلوب إلى إضفاء منظر جميل للسلعة، يجذب العملاء ويميز السلعة عن غيرها من السلع المنافسة، فطبيعة هذا الأسلوب يمكن أن تعطي المنتج نمطا مميزا وهوية سوقية مميزة.

➤ **استراتيجيات تعديل المزيج التسويقي:** يسعى مديرو المنتج إلى زيادة حجم المبيعات أو الأرباح أو الحصص

السوقية في هذه المرحلة من خلال تعديل عناصر المزيج التسويقي من حيث:

-**السعر:** كيف سيعدل السعر على نحو يجذب الزبائن بشكل أكبر؛

-**التوزيع:** كيف سيعدل على نحو يزيد من توزيع وانتشار المنتج؛

-**الإعلان:** كيف سيتم زيادة نفقات الإعلان على نحو تزيد من أهمية المنتج وتجذب مزيدا من العملاء الزبائن؛

-**ترويج المبيعات:** كيف سيتم زيادة الترويج هنا لزيادة المبيعات وما هي الطرق؛

-**الخدمات المرافقة:** ما هي طبيعة الخدمات التي يمكن أن ترافق السلعة وتؤدي لزيادة الإقبال عليها من قبل

الزبائن وتميز السلع عن غيرها من السلع المنافسة. إن العناصر وكيفية توجيهها مناط للبحث بين مديري المنتج من أجل زيادة حجم المبيعات في تلك المرحلة.

### 4-مرحلة التناقص والانحدار: وهي المرحلة الأخيرة لدورة حياة المنتج، والتي تقول في نهايتها إلى خروج المنتج من

السوق وتتحول المؤسسة على إنتاج منتج جديد للدخول به إلى السوق مرة أخرى، وفي هذه المرحلة تتقلص نفقات ترويج المبيعات.<sup>1</sup>

وهناك خمس استراتيجيات حسب كوتلر يمكن استخدامها في مرحلة الانحدار وهي:<sup>2</sup>

➤ **إستراتيجية المنتج:** وتسعى للخروج من حالة الضعف؛

➤ **إستراتيجية السعر:** تسعى لتخفيض الأسعار للتخلص من المخزون أو إنتاج فائض أو استغلال الطاقة

الإنتاجية الموجودة لديها؛

<sup>1</sup>-ثامر البكري، التسويق-أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2006، ص140

<sup>2</sup>-مأمون ندم عكروش، سهر ندم عكروش، المرجع السابق، ص139

- إستراتيجية التوزيع: تنفيذ القرار "الذهاب بشكل انتقائي" الخروج من القطاعات السوقية غير المربحة؛
- إستراتيجية الإعلان: تسعى لتقليل الإعلان ويكون هدف الإعلان هنا التركيز للعملاء الزبائن فقط، وكذلك تسعى إلى تخفيض نفقات الترويج إلى أدنى حد ممكن؛
- إستراتيجية ترويج المبيعات: تسعى لتقليل ترويج المبيعات لأقل حد ممكن لتقليل نفقاته.

وبموجب هذه المرحلة النهائية والأخيرة لدورة حياة المنتج، فإن المؤسسة تقرر سحب المنتج بشكل نهائي من السوق بعد استنفاد جميع الحلول الأخرى لتبدأ بتطوير منتج جديد يمر بدورة حياة جديدة غالباً ما تكون لها نفس المراحل.<sup>1</sup>

#### رابعاً: تحديد المسؤول عن إدارة المنتجات الجديدة

إن الإدارة العامة هي المسؤول الأول عن إطلاق منتجات جديدة، وذلك لما تحتاجه هذه العملية من اطلاع تام على استراتيجية المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بالثنائية: منتج/سوق، لأن ذلك يوفر على المسؤول عدم الخوض في مشاريع لا تتماشى والسياق العام للمؤسسة.

ويتوجب على الإدارة العامة هنا وضع معايير محددة لتقييم العملية يلتزم بها رئيس المنتج ولا يخرج عنها خاصة في المؤسسات الكبرى متعددة المنتجات، حيث يمكن أن تتأثر المشاريع بخيال المسؤولين التجاريين.

إن الإشكال المطروح في إدارة المنتجات الجديدة هي شكل المؤسسة، والمقصود هنا هو الشكل أو الموقع التنظيمي أو الهرمي الذي يحتله مسؤول المنتجات الجديدة. ويمكن أن نجد خمسة أشكال لمسؤول المنتجات الجديدة نذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>

**1-رئيس المنتج:** تترك مؤسسات عديدة تعتمد على مثل هذا الشكل التنظيمي لرئيس المنتج مهمة تقديم منتج جديد، أي أن هذا الأخير هو المكلف بالتسيير التام لعملية طرح منتج جديد، عملياً يبدو هذا النظام محدوداً أو يطرح عدة إشكالات منها:

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص140

<sup>2</sup>-شنتاي علاء الدين، دور الاتصال التسويقي في طرح منتج جديد، دراسة حالة شركة SOVAC، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2012/2013، ص، ص100، 101

-رئيس المنتج يكون غالبا منشغلا بتسيير تشكيلته الحالية، خاصة أثناء إدخال تعديلات أو توسيعات على الماركات الحالية، مما يمنعه من أن يهتم بمنتجات جديدة قيد الدراسة أو قيد التشكيل.

-نقص الاستعدادات أو التأهب اللازمين لقيادة ابتكار أو تطوير حقيقي.

**2-رؤساء المنتجات الجديدة:** أوجدت بعض المؤسسات مناصب في هيكلها لمسؤولي المنتجات الجديدة، سميت أيضا بـ "مسؤولو تخطيط المنتجات"، والتي تندرج تحت قيادة مديري الوحدات أو مديري خط المنتج، يمثل هذا النوع من المبادرات والأشكال ميزة للمؤسسة و في المقابل يكلف رؤساء المنتج الجديد بعدم إغفال التعديلات وتوسيع التشكيلات المحدودة في الأسواق المستهدفة.

**3-لجان المنتجات الجديدة:** اختارت عدة مؤسسات أن تضع لجانا للمنتجات الجديدة، مكونة من كوادر ومسيرين من مستوى عالي يمثلون مختلف الوظائف كالتسويق، الإنتاج، المالية، الأبحاث وباقي المصالح. إن هدف هذه اللجان هو دراسة وتحقيق مخططات تطوير منتجات جديدة.

**4-أقسام المنتجات الجديدة:** تؤسس أحيانا كبرى المؤسسات أقساما مستقلة خاصة بالمنتجات الجديدة، ويكون على رأسها مسؤول بصلاحيات واسعة، ويقوم بالاتصال بشكل منتظم بالإدارة، ومن المهام الموكلة في هذه الأقسام نجد البحث وتصفية الأفكار الجديدة، إدارة وربط مهام وأعمال التطوير، تنفيذ الاختبارات والتقديم التجاري للمنتج الجديد.

**5-فرق الكومندو للمنتجات الجديدة:** تلجأ مؤسسات أخرى إلى تكوين فرق خاصة تعنى بتشكيل وتقديم منتجاتها الجديدة، الفريق المكلف بتقديم منتج محدد هو مكون من مقاولين (مناولين) داخليين من مختلف الأقسام العاملة، وفي هذا السياق تقوم بعض المؤسسات بتعويض أو بصيغة أدق مكافأة فرق الكومندو التي حقق منتجها خلال مدة زمنية معينة رقم أعمال محدد.



### خامسا: الأسباب التي تجعل المنتجات ناجحة أو فاشلة

#### 1- الأسباب التي تجعل المنتجات ناجحة: هناك عدة أسباب تؤدي لنجاح المنتجات الجديدة وهي:<sup>1</sup>

- مدى نجاح الاستراتيجية الترويجية الجديدة قبل مرحلة تقديمها إلى الأسواق من دعاية وإعلان مما يؤدي إلى إقبال الزبون على المنتج الجيد.
- قدرة المؤسسة على تحديد احتياجات الزبائن ورغباتهم للسلع المبتكرة والجديدة وإبراز ميزة متناسبة مع ما يطلبونه من إضافة تليق بمستواهم العلمي والطبقة الاجتماعية التي ينتمون إليها.
- التجديد: فمن المعروف أن أي شيء جديد يكون له اهتمام خاص في الأسواق التجارية، وكلما كانت السمة الجديدة في المنتج يسهل رؤيتها وملاحظتها كلما كان ذلك أفضل.
- حسن انتقاء واختبار الأفكار الجديدة قبل البدء في تنفيذها.
- حسن استخدام الخبرات والموارد المتاحة.
- فعالية وكفاءة الأنشطة التسويقية المرتبطة بالسلع الجديدة من اختيار الاسم التجاري، التعبئة، التغليف وقنوات التوزيع.
- دراسة الأسواق وتحليلها ويتمثل ذلك في حسن تقدير مبيعات المنتجات الجديدة.
- اختيار الوقت المناسب ل طرح المنتج.

#### 2- الأسباب التي تؤدي إلى فشل المنتجات الجديدة: هناك عدة أسباب تؤدي إلى فشل المنتجات الجديدة:<sup>2</sup>

- انخفاض معدل العائد على الاستثمار.
- عدم التكامل بين الإدارات المختلفة.
- عدم دقة موضوعية نتائج بحوث التسويق.
- قلة الميزانية المخصصة لتقديم السلعة الجديدة للسوق.
- معارضة رجال البيع لتقديم هذه السلعة.
- التقدير غير السليم لحجم الطلب على السلعة الجديدة.
- وجود مشاكل معينة في إنتاج السلعة.

<sup>1</sup>- زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مبادئ التسويق الحديث- بين النظرية والتطبيق - دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2008، ص، ص237، 238

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص239

➤ المنافسة السعرية من جانب منتجي السلع الجديدة في السوق.

وفي الأخير يمكن القول أن الابتكار في مجال المنتجات ليس بالأمر اليسير، لهذا يعد من التحديات الأساسية التي تواجه التخطيط التسويقي في المؤسسات؛ فالمؤسسات لا بد أن تفكر في إيجاد وتقديم منتجات جديدة أو مبتكرة تحل محل المنتجات التي وصلت إلى مرحلة الانحدار في دورة الحياة.

### الفرع الثاني: ابتكار العمليات

-عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية 1997, OECD ابتكار العمليات: بأنه تبني طرق أو أساليب إنتاج جديدة أو محسنة، ويتضمن خدمة توصيل المنتجات، وفي حالة من الحالات السابقة فإن كل مصطلح "جديد" أو "محسن" مثلا حتى إذا كانت المؤسسة تقدم تقنية تستخدم من طرف مؤسسات أخرى فإن هذا يعتبر ابتكارا لهذه المؤسسة، لذلك فالابتكار ينطوي على كل من خلق معرفة جديدة تماما، إضافة إلى نشر المعرفة الحالية.<sup>1</sup>

-كما عرف على أنه: "كل جديد أو تغيير في جهاز أو أساليب الإنتاج يعمل على تحسينه ويهدف إلى تبسيطه، وتخفيض تكاليف الإنتاج"<sup>2</sup>

و عرفه دامانبور وجوبالاكريشنان Damanpour and Gopalakrishnan, 2001 بأنه عناصر جديدة يتم تقديمها إلى عمليات الإنتاج والخدمات في المؤسسة.<sup>3</sup>

-وكما يهدف كذلك إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عليه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة.<sup>4</sup>

-ويشكل تطوير العمليات " تطبيق طرق إنتاج أو توزيع، جديدة أو محسنة جذريا، الشيء الذي يحدث تغيير في التقنيات، التجهيزات وبرامج المعلوماتية المستخدمة في إنتاج أو توزيع المواد والخدمات".<sup>5</sup>

<sup>1</sup>-Mark Rogers, Op-Cit, P6

<sup>2</sup>-Joel Broustail et Frederic Frery, OP-Cit, P08

<sup>3</sup> - نجل كنج، نيل أندرسون، المرجع السابق، ص221

<sup>4</sup> -أوكيل محمد السعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، المرجع السابق، ص34

<sup>5</sup> -بوعجاجة أميرة، عوائق تفعيل الإبداع و الابتكار في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل . بسكرة. EN.I.CA Biskra، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2007/2008، ص90

-ويهدف تطوير العمليات إلى: تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع، تحسين النوعية أو إلى إنتاج أو توزيع منتجات مطورة. و كمثل عن هذا الشكل من التطوير نذكر؛ توظيف ماكينات ذات تقنية متطورة على سلسلة إنتاجية.<sup>1</sup>

-كما يشمل تطوير العمليات إضافة إلى تطوير عمليات إنتاج وتوزيع المواد، تطوير طرق جديدة لخلق وتقديم الخدمات (توظيف نظام جديد للحجز لدى وكالات السفر)، وكذا تطوير التقنيات والبرامج المستخدمة في النشاطات الملحقه كالشراء، المحاسبة، الصيانة... الخ (توظيف التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال بهدف تحسين فعالية النشاط الملحق).<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: الابتكار التنظيمي أو الإداري

#### أولاً: مفهوم الابتكار الإداري

-تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD , 1997 الابتكار الإداري بأنه تقديم هياكل تنظيمية، تقنيات إدارية أو إستراتيجيات جديدة أو محسنة.<sup>3</sup>

-ويخص: "إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير، ويعتبر هذا النوع من الابتكار غير مادي، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية، ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة".<sup>4</sup>

-ويرى دانيال جيميني وآخرون Daniel Jiménez-Jiménez and al أن الابتكار الإداري يشمل الإجراءات الجديدة والسياسات والأشكال التنظيمية.<sup>5</sup>

-ويرى روجر Roger: "أن الابتكار الإداري هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة التفاعل بين أفراد المؤسسة باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المؤسسة".<sup>6</sup>

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص90

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص90

<sup>3</sup>-Mark Rogers, Op-Cit, P6

<sup>4</sup>- Oukil M.S , **recherche et développement ,aspects théoriques et pratiques** , CERIST Alger, 1999, P05.

<sup>5</sup>- Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sauz-Valle, Op-cit, P07

<sup>6</sup>-حداوي وسيلة، الإبداع الإداري والتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة 08 ماي 1945 قلالة، نوفمبر، 2008، ص115

-ويعرف أيضا بأنه: "العملية التي تظهر بصفة مباشرة في الهيكل التنظيمي والوظائف، وبصفة غير مباشرة في العملية الإنتاجية"<sup>1</sup>.

و يتضمن: "البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة"<sup>2</sup>.

-كما عرفه ميشال مارشيساني Michel Marchessnay, 1996 بأنه: "إحداث التغيير في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين، فهذا النوع الإبداعي غير مادي، وهو يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسير، بغية تنظيم سلوك المؤسسة وجعله أكثر فعالية"<sup>3</sup>.

-وأخيرا يمكن اعتبار أن الابتكار الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة، بل إن بعض المفاهيم تتعلق بتطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة ومن ثم الإسراع في إنشائه للأسواق الجديدة، وإن الهدف النهائي لهذا الابتكار يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين، وهذا ما يمكن أن نجمله في أن الابتكار الإداري هو في هدفه الأخير ونتاجه الحقيقي الأكثر أهمية يتمثل في ابتكار الإنتاجية"<sup>4</sup>.

### ثانيا: أبعاد الابتكار الإداري

ويتضمن الابتكار الإداري ما يلي:<sup>5</sup>

**1-الابتكار الإداري العام:** وهذه المجموعة هي الابتكارات التي تمثل المنعطفات الإدارية الكبرى في تطور الإدارة، فالمدارس الإدارية التقليدية، مدرسة العلاقات الإنسانية، الموقفية، مدرسة النظم،... تمثل ابتكارات إدارية عامة، حيث كل منها طبعت مرحلة إدارية عامة و متميزة، وتتمثل هذا الابتكارات في الانتقال من الهيكل التنظيمي العمودي إلى الهيكل المصفوفي ومن ثم إلى الهيكل الشبكي،.....

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص115

<sup>2</sup>-حسين حريم، المرجع السابق، ص97

<sup>3</sup>-شريف غياظ، محمد بوقوم، حاضرات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر- مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية-مجلة علمية محكمة سداسية- العدد 06، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة-الجزائر - 2009، ص52

<sup>4</sup>-نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2012، ص349، 350

<sup>5</sup>-المرجع نفسه، ص- 350-355

**2-ابتكار المفاهيم الإدارية:** إن المفاهيم الإدارية الجديدة كانت دائما مصدرا لتحسين الكفاءة الإنتاجية سواء في تحسين فهم الإدارة لحاجات العاملين (كما في سلم ماسلو) أو في تحسين طرق الأمثلة في قرارات الإدارة (كما في أسلوب بحوث العمليات)، أو في قياس وتحسين التحليل والأداء المالي للمؤسسة (كما في طرق التحليل المالي وإدارة المحافظ الاستثمارية).. والواقع أن هذا المجال هو الأوسع في الابتكار الإداري لأنه حافل باستمرار بالمفاهيم الجديدة التي تستهدف تحسين أداء الإدارات العليا والوسطى والدنيا والعاملين في جميع المستويات في المؤسسة، وأن إدارة الجودة الشاملة في السبعينات، وإدارة الجودة الشاملة في الثمانينات والتسعينات، والعمل عن بعد والمؤسسة الافتراضية والفرق الافتراضية في الوقت الحالي، كلها نماذج عن الابتكار الإداري في مجال المفاهيم وتطبيقاتها في هذا المجال أو ذاك.

### الفرع الرابع: الابتكار التسويقي

عرفت السنوات القليلة الماضية ابتكارات هائلة في مجال التسويق منها ظهور المؤسسات الضخمة التي سهلت عمليات التسوق للزبون وأدت إلى فعالية تجارية للمؤسسات، ونظم الخدمات المالية والبطاقات الذكية في مجال التعامل المصرفي، ولعل أهم ما يمكن ذكره في هذا الصدد هو التسويق الإلكتروني الذي اختصر المسافة ما بين الزبون والمؤسسة من حلقات التوزيع الطويلة إلى التسويق المباشر، كل هذه الأمثلة هي ابتكارات تسويقية، والابتكار التسويقي يقصد به الابتكارات التي تنجزها المؤسسات من الناحية التجارية أو التسويقية والذي قد يشمل حسب أ. سكواري وب. شوفاليي A. Scouarnec and P.Chevalier العناصر التالية:<sup>1</sup>

- تنوع قنوات التوزيع
- إعادة التوجه إلى فئات زبائن جدد
- اعتماد طرق التسويق متعدد التقنيات

### أولاً: تعريف الابتكار التسويقي

-يشمل الابتكار التسويقي كل تطوير لأحد عناصر المزيج التسويقي، ابتكار في المنتجات كتطوير المنتجات ذات الاستخدام الواحد أو تسهيل استعمال المنتج كتطوير أنظمة الإقفال والغلق أو تحسين صورته وعلامته التجارية،

<sup>1</sup>-ملايكية عامر، ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الدهن بسوق أهراس، مذكرة ماجستير في الاستراتيجية والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة- 2005/2006، ص20

وقد يشمل طرق التوزيع وقنواته كخدمات إيصال المنتج للمنازل، ويمكن أن يشمل أيضا أنظمة الترويج والدعاية كالاتكارات في الإشهار وطرقه وتقنياته.

-ولقد عرفه الباحث جوناس Jonas, 1999 على أنه أي فعل مميز ومنفرد في مجال التسويق يجعل المؤسسة مختلفة عن غيرها في السوق.<sup>1</sup>

### ثانيا: أنواع الابتكار التسويقي

لقد تنوعت آراء الباحثين وتعددت في تحديد أنواع الابتكار التسويقي؛ إذ أن لكل منهم رأيا خاصا استمد منه ذلك التصنيف وأنواعه، وبناء على هذا يمكن تقسيم الابتكار التسويقي إلى أنواع عدة، إذ يصنفه بيرتھون Berthon إلى الأنواع التالية:<sup>2</sup>

**1-الابتكار التسويقي التابع:** يشمل الابتكارات التي تكون تابعة للاحتياجات الحالية في السوق، أي تتبع السوق بالاعتماد على بحوث التسويق؛ إذ يتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الابتكارات بأنه تدريجي، ويكون توجه المؤسسة نحو الزبون وتكون ذات استراتيجية مستجيبة.

**2-الابتكار التسويقي المنعزل:** الابتكارات التي تحدث داخل المؤسسة بمعزل عن السوق والزبون؛ إذ تتبنى إستراتيجية تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي، وتنظيما تعدد داخلية التوجه.

**3-الابتكار التسويقي التفاعلي:** الابتكارات التي تتحقق عن طريق التفاعل بين التكنولوجيا-السوق أو الزبون، وتكون المعرفة بالسوق هي الأساس الذي تبنى عليه إستراتيجية المؤسسة التي تعد إستراتيجية تشاركية كما يكون توجه المؤسسة توجهها تفاعليا.

كما صنف إلى الأنواع التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-نزار عبد الحميد رشيد البروازي، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة-مدخل الأداء التسويقي المتميز - الوراق للنشر والتوزيع- عمان-الأردن-2013، ص364

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص364

<sup>3</sup>-بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، المرجع السابق، ص4

## 1-الابتكار في المنتجات: تم التطرق إليه في أنواع الابتكار، النوع الأول

### 2-الابتكار في السعر:

1-2- مفهومه: يعتبر السعر أحد السياسات الإستراتيجية التي تساهم في نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها، حيث يعتبر أحد أهم المؤثرات في قرارات الزبون بالشراء أو عدمه.<sup>1</sup>

أما الابتكار في مجال السعر فهو من المداخل المهمة لتحقيق التميز التسويقي وإيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة، ومع ذلك فإن هذا الابتكار لم يلقى الاهتمام من الكتاب والباحثين في التسويق مقارنة بالابتكار في المجالات الأخرى كالمنتج والترويج... ويمكن تحقيق هذا الابتكار من خلال قيام المستهلك بوضع السعر بنفسه على المنتجات المشتراة أو وضع سعر على المنتجات قريبا من سعر الجملة.<sup>2</sup>

2-2- أهدافه: وتسمى المؤسسة إلى البحث على مختلف الطرق الإبداعية والابتكارية لتحديد أسعار متميزة لتحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>3</sup>

- الاستخدام الكامل والفعال للموارد المتاحة.
- تحقيق عائد على الاستثمار من خلال زيادة المبيعات بفضل الأسعار التنافسية.
- المحافظة على الحصة السوقية للمبيعات وتحسينها.
- إشباع مختلف حاجات ورغبات الزبائن بمراعاة دعو لهم.
- تحقيق الربح على المدى الطويل ومن ثم المساهمة في تحسين قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي.
- المحافظة على الصورة الذهنية لدى الزبائن من خلال إحداث التميز المناسب لمنتجات المؤسسة في أذهان زبائنها والذي يمكن أن يساهم بشكل فعال في إدراك الفروقات بين ما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات وما تقدمه المؤسسات المنافسة.

### 2-3- صور الابتكار في مجال السعر:

تتعدد وتنوع صورة الأساليب الابتكارية في مجال السعر سواء تلك التي سبق وأن استخدمتها المؤسسات أو التي

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص4

<sup>2</sup>-نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة-مصر- 2003، ص162

<sup>3</sup>-بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، المرجع السابق، ص4

يمكن أن تستخدمها، وعلى العموم فإنه يمكن إنجاز أهم صور الابتكارات في مجال السعر فيما يلي:<sup>1</sup>

**أ-وضع المستهلك لسعر المنتج بنفسه:** وترتكز هذه الطريقة على أساس عدم وضع أي سعر على المنتجات، ويوضع بالقرب من أرفف المنتجات قائمة أسعار هذه المنتجات بشكل واضح وسهل للقراءة، ويطلب من المشتري بلطف أن يقوم هو بوضع السعر بنفسه وذلك باستخدام قلم موضوع بجانب القائمة.

وقد استخدمت هذه الطريقة من قبل أحد متاجر السوبر ماركت في أواخر السبعينات من القرن 20 في الو.م.أ في منطقة "فينكس" بولاية أوريغونا، إلا أن هذه الطريقة قد لا تكون مقبولة بالنسبة لبعض القطاعات السوقية من المستهلكين، كما أنه يصعب تطبيقها في بعض الدول التي تعرف نسبة أمية كبيرة أو التي لا يمكن الوثوق بالمستهلكين للقيام بهذه العملية.

**ب-طريقة تسعير الوحدة:** وتعتمد هذه الطريقة على توضيح سعر الوحدة من المنتج بصوف النظر عن حجم العبوة، فمثلا إذا كانت المؤسسة تتعامل مع منتج (أ) والذي يباع في ثلاثة أحجام من العبوات (5 لتر، 3 لتر، 2 لتر) فكان من المعتاد أن يتم وضع سعر العبوة عليها مثلا (500 دج، 360 دج، 250 دج) للأحجام الثلاثة على التوالي، ولكن طريقة تسعير الوحدة تعتمد على توضيح سعر بيع الوحدة في كل عبوة، حسب مثالنا السابق سيكون سعر الوحدة (التر) في كل عبوة هو 100 دج، 120 دج و125 دج على التوالي، وهذا ما يمكن المستهلك من المقارنة بين العبوات الثلاثة من حيث الأسعار بكل سهولة.

**ج-طريقة رد جزء نقدا من الثمن:** وترتكز هذه الطريقة على تخفيض السعر كأساس للترويج بأسلوب مبتكر، حيث أنه بدلا من الخصم التقليدي الممنوح عند الشراء كتخفيض نسبة معينة من سعر البيع (100 %) تقوم المؤسسة برد جزء نقدا من الثمن للزبون في مكان الدفع أو عن طريق إرساله عن طريق البريد أو بطريقة أخرى.

**د-تسعير البيع للمجموعة:** وتقوم هذه الطريقة على أساس التفرقة بين شراء الزبون لعدد من المنتجات لكن كل منتج على حدى وشراءه لها كمجموعة في المرة الواحدة، بحيث يكون إجمالي السعر في الحالة الأولى بدرجة معقولة عن إجمالي السعر في الحالة الثانية.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص5



هـ-تسعير خدمات حاملي بطاقة النادي الماسي: ابتكرت هذه الطريقة من قبل سلسلة "فادن هيلتون" وهي تتيح للزبائن الذي يحملون بطاقة أطلق عليها بطاقة النادي الماسي الحصول على الخدمات التي تقدمها البطاقات، ما يتيح للزبون الحصول على العديد من فنادق هيلتون في الغالبية العظمى من دول العالم على خدمات بأسعار منخفضة أو مزايا سعرية عند تقديمها لدفع مقابل هذه الخدمات.

وقد تم استخدام هذه البطاقة في وقتنا الحالي على نطاق واسع من المؤسسات وبأشكال وصور وتسميات مختلفة (البطاقة الفضية، البطاقة الذهبية) خاصة من قبل مؤسسات السوبر ماركت وشركات الطيران والفنادق... إن أهم ما يميز هذه الطريقة هو تشجيعها للزبائن على تكرار الشراء بمعدلات مرتفعة للحصول على هذا النوع من الامتيازات السعرية من جهة وضمان خلق ولاء للزبائن اتجاه المؤسسة ومنتجاتها من جهة أخرى.

و-تسعير الذروة والتسعير خارج الذروة: تقوم هذه الطريقة على تقاضي المؤسسة سعر المنتج وقت الذروة يكون مرتفعا وسعر المنتج في غير أوقات الذروة يكون منخفضا، مما يؤدي إلى تحويل الطلب على المنتج من وقت الذروة إلى الوقت الذي تنخفض فيه الطلب فيه في غياب هذا النوع من التسعير على المنتج.

ي-التسعير السيكولوجي أو النفسي: تم ابتكار ما يطلق عليه بالسعر السيكولوجي أو النفسي وذلك بغرض إحداث أثر نفسي معين مرغوب فيه في العمل، بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على السلوك الشرائي له، إن ابتكار الأسعار النفسية الهدف الأساسي منه هو التأثير على إدراك المستهلك للسعر بحيث يكون سعر السلعة والخدمة أكثر جاذبية ويقلل من الآثار غير المرغوب فيها والتي تنتج عن معرفة المستهلك للسعر، هذا ويأخذ الأسعار السيكولوجية والنفسية أكثر من شكل.

### 3-الابتكار الترويجي:

3-1-مفهومه: إن الترويج في المؤسسة بمختلف عناصره كان ولازال يمثل مجالا خصبا للابتكار وربما عنصر المنتج من حيث تبني فكرة الإبداع، إذ وضح كل من بيتر وبانات Peter and Bannett أن إستراتيجية الابتكار لمنتج معين أو خدمة معينة هي عبارة عن فكرة أولية لابد أن يتم نقلها عن طريق الحملات الإعلانية المختلفة وإن الابتكار في الإعلان يعتمد على مواهب وعبقرية وتصورات كاتب الرسالة الإعلانية، ولكن ليس بتوجه شخصي ذاتي، وإنما ينبغي أن تكون منضبطة وعلى الكاتب الابتكاري أن يقوم بانتقاء العناصر اللفظية والعبارات والكلمات والجمل بصورة مدروسة ودقيقة، بحيث يحقق نوعا من الترابط بينما بأسلوب ذكي ومتميز، فضلا عن

القيام بتحديد القرار بخصوص استخدام روح الفكاهة أو جذب محبة الأفراد، وإلى جانب اختيار العبارات غير اللفظية والتي تتمثل بحالات التوضيح والوضع التحريري العام والماركات التجارية وألوان الحركة والتأثيرات الصوتية.<sup>1</sup>

- ويعرف الابتكار في مجال الترويج على أنه قدرة المؤسسة على عملية الابتكار في الاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك من خلال الإعلان والاتصال الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر لتعريفه بمنتج المؤسسة ومحاولة إقناعه بأنه يحقق حاجاته ويلبي رغباته من خلال استخدام أدوات ووسائل جديدة مبتكرة.<sup>2</sup>

**2- مكونات وعناصر الاستراتيجية الابتكارية في مجال الترويج:** يمكن تحديد أهم عناصر ومكونات الإستراتيجية الابتكارية في مجال الترويج فيما يلي:<sup>3</sup>

➤ **الوعد الابتكاري:** أي القيمة الفعلية للسلعة أو التي يسعى الإعلان إلى إيصالها إلى المستهلكين، إذ يتم تقدير جوهر الرسالة الإعلانية الابتكارية على شكل مزايا ومنافع تتمتع بها هذه السلعة وفي ضوء هذه الوعود يتم تكوين الرسالة الابتكارية.

➤ **دعم الإدعاء:** إن دعم الإدعاء هو بمثابة تأكيد لمصداقية الرسالة الإعلانية.

➤ **الأسلوب الإبداعي:** لا بد أن تتضمن الإستراتيجية الإبتكارية وضعا مرحا لنبرة مرحة ودراماتيكية أو احترافية سواء كان الإعلان مسموعا أو مقروءا فالحركة والإيقاع واللون المميز هي إضافات ضرورية.

**3-مجالات وصور الابتكار في مجال الترويج:** إن الابتكار في مجال الترويج لا يقصد به الابتكار في مجال الإعلان فقط كما يعتقد الكثير وإنما يتعداه ليشمل أيضا بقية عناصر المزيج الترويجي، وفيما يلي تقديم عرض مختصر لأهم هذه العناصر:<sup>4</sup>

**3-1-الابتكار في مجال البيع الشخصي:** يتم اللجوء إلى الابتكار في مجال البيع الشخصي كوسيلة لزيادة احتمالات نجاح العملية البيعية، ومن الأمثلة على الابتكار في مجال البيع الشخصي الحصول على معلومات عن الزبائن المرتقبين والرد على الاعتراضات، حيث أن هناك أساليب مبتكرة للحصول على مثل هذه المعلومات مثل فحص صفحة إعلانات المبتكرين واللجوء إلى الاستدلال عن طريق الآخرين.

<sup>1</sup>- بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، المرجع السابق، ص5

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص5

<sup>3</sup>-المرجع نفسه، ص6

<sup>4</sup>-المرجع نفسه، ص6

**3-2-الابتكار في مجال النشر:** يعتمد الابتكار في مجال النشر بالدرجة الأولى على ما تم نشره والوقت الذي يتم فيه النشر والوسيلة الملائمة لذلك، وبالتالي فهو يرتبط بالدرجة الأولى بممارسات تسويقية أو إدارية مبتكرة ثم يتم اختيار ما يتم نشره فيها.

**3-3-الابتكار في مجال تنشيط المبيعات:** تعد سياسة تنشيط أو تحفيز المبيعات أحد أهم المجالات الجدد خصبة لممارسة الابتكار التسويقي، حيث تحاول المؤسسات جاهدة أن تأتي بوسائل مبتكرة للتمييز عن غيرها وتحقيق الهدف المرجو منه من خلال رفض عرض أشياء جديدة للمنتج من أجل الاستخدامات الجديدة إلى المستهلك وإقناعهم بها، ويؤدي الإعلان عموماً دوراً أساسياً في هذه العملية، والإعلان المبتكر يدعم ويزيد من فعاليتها. كذلك تقوم المؤسسة من خلال الابتكار في مجال الإعلان لجذب انتباه المستهلك إلى الإعلان وإثارة اهتمامه مما يساهم في تحقيق الفعالية المرجوة منه، حيث تمثل جذب الانتباه وإثارة الاهتمام خطوتين رئيسيتين من عناصر نموذج AIDA(Attention, Interest, Desire, Action) والذي يستخدم لقياس فعالية الإعلان.

**3-4-الابتكار في العلاقات العامة:** ويقصد به الابتكار في تنمية العلاقات الوثيقة مع المؤسسات والجماهير المختلفة في المجتمع، وجمع المعلومات الدورية عن احتياجات المجتمع وإعداد المعلومات اللازمة عن المؤسسة ونشرها عن طريق التقارير السنوية والعلاقات العامة هي نشاط ترويجي يتعلق بالعلاقات الخارجية مع المستهلكين بهدف إيصال انطباع جيد عن المؤسسة أو منتجاتها أو المحافظة على علاقة جيدة مع المجتمع والمساهمين والعاملين في المؤسسة.

وعليه فالابتكار في العلاقات العامة هو تشكيلة البرامج المصممة للمنتج الذي تقدمه المؤسسة والموجه إلى مجموعة ذات اهتمام حقيقي حالي أو محتمل بذلك المنتج، ويشار إلى أن التحول الآن في المؤسسات من مفهوم العلاقات العامة إلى العلاقات العامة للتسويق والمعروفة باختصار بـ: M.P.R وذلك انطلاقاً من أهميتها الكبيرة كنشاط يعني بمد الجسور مع المجتمع.

مما سبق يعني أن الابتكار في مجال الترويج يعتبر أحد أهم المجالات التي وإن تمكنت المؤسسة من التحكم والتميز فيها بصورة جيدة ستكتسب العديد من المزايا التنافسية الحالية والمستقبلية التي تتيح لها فرصة مواجهة المنافسين والمحافظة مستويات حصصها السوقية بل وتعظيمها بفضل تنمية القدرات البيعية للمؤسسة وما ينجم عنها من تزايد مضطرد في مستويات الأرباح المحققة.

**5-الابتكار في التوزيع:** يعد التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة، حيث يلعب دورا هاما في خلق المنفعة المكانية والزمانية والحيازية من خلال امتلاك وحيازة المستهلك للسلعة في الوقت والمكان المناسبين، ويتضمن التوزيع جميع الجهود والأنشطة التي يتم أداؤها من أجل تسهيل وضمان انسياب حركة المنتجات من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو المنتفعين الصناعيين ولتحقيق هذا الهدف تركز المؤسسة على ما من شأنه أن يعظم من مستوى أداء أنشطة التوزيع ويرضي عملائها وذلك من خلال تبني العديد من المداخل والتي يعد الابتكار أحد أهم صورها.<sup>1</sup>

**5-1-مفهومه:** يقصد به الابتكار في طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات أو في تصميم منفذ التوزيع نفسه، وقد يكون التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع أو في الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر على الزبائن بدرجة أو بأخرى، وعلى العموم يمكن القول أن الابتكار في مجال التوزيع هو عبارة عن كل الابتكارات والطرق الجديدة والمستخدمه التي يتم إدخالها على عنصر التوزيع لتتمكن من خلالها المؤسسات توزيع منتجاتهم بأعلى مستويات الكفاءة الممكنة، ومن ثم تحقيق أهدافهم وإرضاء زبائنهم من خلال تعظيم المنافع التي يتحصلون عليها سواء تلك المنافع المكانية والزمانية أو الحيازية على السلع.<sup>2</sup>

**5-2-أهداف الابتكار في مجال التوزيع:** ويهدف الابتكار والتسويق في التوزيع إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تحاول إنجاز أهمها فيما يلي:<sup>3</sup>

- التوسع في تقديم المنتجات بإيصالها إلى أسواق جديدة وتطوير المؤسسة لسوق منتجاتها عن طريق زيادة عدد منافع التوزيع.
- تحقيق الاتصال الكفء والفعال بين المؤسسة وأعضاء القناة التوزيعية والمستهلكين.
- تنمية البحث والتطوير وزيادة فعالية المفاوضات من خلال معرفة ما يريده المستهلك.
- توفير المنتج في الزمان والمكان المناسبين للمستهلك بما يحقق له ما يعرف في الأدبيات التسويقية بما يعرف بالمنفعة الزمانية والمكانية.
- توفير الدعم من خلال الإدارة الجيدة لقناة التوزيع وتأمين وصول السلع والخدمات للمستهلكين والمستفيدين.

<sup>1</sup>-بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، المرجع السابق، ص6

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص6

<sup>3</sup>-المرجع نفسه، ص6

- نقل الملكية من المنتج للمستهلك أو لأعضاء قناة التوزيع.
- الجهود العلمية والنفسية لتلبية احتياجات الأسواق لمنتجات وعمليات جديدة.

### 5-3- صور الابتكار في مجال التوزيع: يمكن إيجاز الطرق والصور المبتكرة في مجال التوزيع فيما يلي:<sup>1</sup>

**أ- البيع الأتوماتيكي أو الآلي:** وهو من الطرق الحديثة المستخدمة من قبل العديد من المؤسسات لتسويق منتجاتهم من خلال الآلات، خاصة تلك المنتجات الميسرة مثل المشروبات الغازية والمشروبات الساخنة...

**ب- البيع البريدي:** تركز هذه الطريقة على اتصال المؤسسة بزبائنهم من خلال الكتالوجات أو المطويات الترويجية المرسلة لهم عن طريق البريد العادي أو التقليدي، بحيث تتضمن هذه الكتالوجات وصفا دقيقا لهذه السلع ومختلف خصائصها ومميزاتها وكذا طرق استعمالها ومستويات الأسعار المعتمدة، حيث يكون الدفع عادة مقدما بشيك أو حوالة بريدية ترفق مع الطلب وعادة ما تخصص لهذا الغرض في المؤسسة وحدة خاصة ضمن وحدة المبيعات تعني بالبيع البريدي.

**ج- البيع الإلكتروني:** وتتم عملية البيع من خلال الدخول إلى موقع المؤسسات عبر الإنترنت حيث يمكن للزبون الدخول في الموقع ويختار ما يريد، حيث يكون الدفع في الغالب عن طريق بطاقات الإئتمان وتمتاز هذه الطريقة بعدد من الخصائص يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

- القدرة على الحصول على المعلومات على الإنترنت.
- القدرة على عرض المنتج وبعض فوائده باستخدام الأنظمة الرقمية.
- القدرة على الدخول إلى قواعد أو مخازن المعلومات تحتوي على واجهات للزبائن كل على حدا ومشترياتهم في السابق واستخدام هذه المعلومات في وقت قصير لتعميم عرض يلائمهم.

**د- البيع من خلال الحفلات المنزلية:** ابتكرت بعض المؤسسات المنتجة للمنتجات الإستهلاكية طريقة فعالة لبيع وتوزيع منتجاتها بشكل مستمر وتمثل هذه الطريقة بالاتصال بالزوجات أو ربات البيوت لإقناعهن بالإسهام في تسويق منتجات معينة من خلال الحفلات وذلك نظير حصولهن على مكافآت. ويعتبر الحفل من خلال الأحداث الاجتماعية التي تخلف نوع من الود بين الحاضرين، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على إنجاز العملية البيعية،

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص7

كما أن الضيوف يحضرون بمحض إرادتهم وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لتلقي المعلومات التي تعرضها عليهم مندوبة أو ممثلة المؤسسة، ولقد نجحت هذه الطريقة المبتكرة في التوزيع نجاحا كبيرا، ولجأت العديد من المؤسسات التي استخدمتها ولكن كانت المؤسسات التي ابتكرتها أكثر استفادة منها.

**ه- مستوى وضع الأصناف على الأرفف:** من الابتكارات الناجحة في مجال التوزيع هو وضع أصناف المنتجات التي يمكن أن يجذب نظر الأطفال كالألعاب وقطع الحلوى، ... على أرفف في مستوى نظر ومتناول يد الطفل الذي يكون جالسا في عربة التسوق التي يتجول بها الأب أو الأم في متجر السوبر ماركت بحيث يتمكن الطفل من الإمساك بالمنتج وجذبه وبالطبع سيصر على أن يحصل عليه، الأمر الذي يدفع بأحد الأبوين إلى شراء هذا المنتج، وقد أكدت الدراسات أن مثل هذه المنتجات ارتفعت معدلات بيعها كثيرا الأمر الذي يدل على نجاح هذا الابتكار التوزيعي على الرغم من بساطته.

وعليه يمكن القول أن الابتكار في المجال التوزيعي وكغيره من المجالات الأخرى يعتبر عاملا ضروريا وأساسيا لضمان نجاح وتطور المؤسسة كونه يعتبر رافدا مهما من الروافد التي تتيح للمؤسسة إمكانية الحصول وتعظيم العديد من المزايا التنافسية التي تكسبها القدرة على تنمية وتطوير مستوى مبيعاتها ومن ثم تطوير مستوى الأرباح المحققة ولهذا ما يتيح لها إمكانية استغلال جزء من هذه الأرباح في تمويل مختلف العمليات والأنشطة في المؤسسة في إطار ما يعرف بتطوير القدرة على التمويل الذاتي بالنسبة للمؤسسة.

### المطلب الخامس: استراتيجيات الابتكار

من أنواع الابتكار الثلاثة السابقة: تكنولوجي/تنظيمي/تسويقي يتضح أن المنتجات النهائية هي محور التقاطع المشترك باعتبارها أدوات إشباع الحاجات ووسائل التنافس في الأسواق، ويتضح جليا علاقة التكامل والترابط بين مختلف أنواع الابتكار فما يكون سببا في فترة قد يكون نتيجة في فترة أخرى، وحيث أن المؤسسة كيان يجمع كل هذه المكونات لا يمكن تصور انعدام التأثير بين الجوانب التنظيمية والتقنية والتسويقية.<sup>1</sup> وعليه فعند الحديث عن استراتيجيات الابتكار فإن ذلك يعني قيام المؤسسة بتطوير المنتجات الجديدة وطرحها في الأسواق بشكل مخطط

<sup>1</sup> -ملايكية عامر، ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الدهن بسوق أهراس، المرجع السابق، ص20

ومدرّوس، وتتفق هذه الاستراتيجيات مع مفهوم مصفوفة النمو لـ إيجور أنصوف Igor Ansoff والتي تتميز بوجود أربع خيارات إستراتيجية هي:<sup>1</sup>

### 1- إستراتيجية اختراق السوق: (أسواق حالية+منتجات حالية)

تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى زيادة الحصة السوقية عن طريق تغلغلها في الأسواق الحالية باستخدام منتجاتها الحالية المعدلة أو المحسنة فتزيد المؤسسة حصتها السوقية من خلال تشجيع المستهلكين الحاليين على زيادة استهلاكهم للمنتجات الحالية أو تشجع زبائن جدد للتحويل من استهلاك منتجات المنافسين إلى منتجاتها الجديدة تدريجياً.

### 2- إستراتيجية تطوير المنتجات: (أسواق حالية+منتجات جديدة)

تقوم المؤسسة وفقاً لهذه الإستراتيجية بطرح منتجات مبتكرة أو محسنة في الأسواق الحالية بهدف تحقيق النمو المكثف عن طريق زيادة المبيعات والحصة السوقية، وتعد هذه الإستراتيجية مهمة لأنها تؤدي بالمؤسسة إلى اقتناص فرص جديدة للنمو من خلال طرح منتجات جديدة. إن هذه الإستراتيجية تعمل ضمن ثلاث بدائل أساسية:

- تعمل ضمن نطاق الكفاءات والقدرات الحالية كقيام المؤسسة بإضافة مزايا جديدة على المنتجات الحالية.
- تعمل ضمن الحاجة إلى توافر كفاءات وقدرات جديدة من أجل استجابة أفضل للتغيرات الحاصلة في أذواق الزبائن، مع الاهتمام بخصائص السلعة والخدمة المقدمة لأن الزبائن أصبح لديهم الخبرة الكافية لتقييم المنتجات والاختيار الواسع بينها.
- تطوير منتجات جديدة بمواصفات جديدة خارجة عن نطاق التوقعات الحالية للزبائن والمنافسين.

### 3- إستراتيجية تطوير السوق: (أسواق جديدة+منتجات حالية)

تتم هذه الإستراتيجية بتقديم المنتج الحالي في أسواق جديدة تتوفر فيها فرص سوقية، وتسعى المؤسسة إلى زيادة أرباحها أو مبيعاتها أو حصتها السوقية عن طريق طرح نفس المنتجات في عدة أسواق، ونظراً لوجود حاجات ورغبات غير مشبعة لدى الزبائن في تلك الأسواق فإن هذه الإستراتيجية قد تقود المؤسسة إلى تطوير سوقها من خلال:

<sup>1</sup> -مأمون ندم عكروش، سهر ندم عكروش، المرجع السابق، ص68

- استغلال نفس المنتج ونفس عوامل النجاح في أسواق أخرى لا تتواجد فيها هذه العوامل.
- تطوير استخدامات جديدة لنفس المنتج الحالي في أسواق أخرى.
- امتداد انتشار هذا المنتج جغرافيا إما محليا أو عالميا في أسواق جديدة.
- القيام بالتعديلات والتحسينات المطلوبة لخصائص المنتج تماشيا مع متطلبات العولمة.
- تبني برنامج متكامل لتطوير الكفاءات والقدرات الحالية لتكون أكثر قدرة على الابتكار والتطوير.

#### 4- إستراتيجية تطوير التنوع: (أسواق جديدة+منتجات جديدة)

إستراتيجيات التنوع بشكل عام تعني تلك الإستراتيجيات التي تأخذ المؤسسة بعيدا عن منتجاتها وأسواقها الحالية، ويكون التنوع للأسباب التالية:

- تغير بيئة الأعمال بكل ما تحمله من فرص وتحديات جديدة.
- استغلال موارد وكفاءات المؤسسة في أسواق جديدة.
- إرضاء توقعات كل الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.

يتخذ التنوع نوعان من الإستراتيجيات الكبرى:

- **التنوع المرتبط:** أي التنوع داخل مجال الصناعة الأصلي للمؤسسة.
- **التنوع غير المرتبط:** هي إستراتيجية تطوير أعمال المؤسسة خارج نطاق المنتجات والأسواق الحالية والصناعة ككل.

وتجدر الإشارة إلى أن كل خيار إستراتيجي في مصفوفة أنصوف **Ansof** تحتاج إلى إستراتيجيات وسياسات تسويقية داعمة تختلف من خيار إلى آخر حسب طبيعة أبعاد المصفوفة.

ويمكن تمثيل الإستراتيجيات السابقة بالمصفوفة كما يلي:



## الشكل رقم(03): إستراتيجيات ابتكار المنتجات وفق مصفوفة أنصوف Ansof

### المنتجات

جديدة

حالية

الأسواق

إستراتيجية تطوير المنتجات	إستراتيجية اختراق السوق	حالية
إستراتيجية التنوع	إستراتيجية تطوير السوق	جديدة

المصدر: مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة-مدخل إستراتيجي متكامل وعصري- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2004، ص68

### المبحث الثاني: سيرورة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

إن تبني استراتيجية الابتكار يقوم على خلق تدفق مستمر ومبرمج للمنتجات الجديدة، مما يعني برجة وتسيير جميع مراحل سيرورة وابتكار المنتجات الجديدة، وتمثل المراحل الأساسية فيما يلي:<sup>1</sup>

- توليد الأفكار وغربلتها وتقييمها
- تصميم وتطوير المنتج الجديد واختباره
- إطلاق وتسويق المنتج الجديد

### المطلب الأول: توليد وغربة الأفكار الجديدة

وتتضمن هذه المرحلة مرحلة توليد الأفكار الجديدة وكذا مرحلة غربلتها، ويمكن توضيحهما فيما يلي:

### الفرع الأول: توليد الأفكار الجديدة

المقصود بالفكرة الجديدة أي شيء يبدو جديداً، ويراه المستهلك جديداً ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلك أو المستخدم في أسواق قائمة أو جديدة وتكون لها جدوى اقتصادية وقبول اجتماعي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-ملايكية عامر، ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الدهن بسوق أهراس، المرجع السابق، ص84

إن هذه المرحلة تستهدف جمع أكبر عدد من الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة؛ وفي هذا السياق ظهر مدخلان لهذه العملية هما المدخل التجاري الكلاسيكي والمدخل الكلاسيكي، حيث نجد في المدخل الكلاسيكي أن المسؤول على البحث عن الأفكار للمنتجات الجديدة هم بصفة عامة المصلحة التقنية أو مكتب الدراسات أو مختبرات البحث، بينما المدخل التسويقي نجد أن هناك تغييراً؛ بحيث تبدأ العملية التجارية من البداية بالزبائن وتنتهي بهم، حيث يجب على المؤسسة أولاً الالتزام بتحديد احتياجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين وذلك قبل القيام بعملية تصور المنتج.<sup>2</sup> فالابتكار نتيجة المعرفة الجديدة التي تم الحصول عليها من خلال عمليات تراكمية من المعرفة الداخلية والخارجية وتغيير استخدامها.<sup>3</sup> وعلى كل فإن مصادر أفكار المنتجات الجديدة أو أفكار الابتكار الإداري أو التسويقي أو ماشابه فإنها تنقسم إلى قسمين هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

## 1-المصادر الداخلية: ونذكر منها

**1-1-المصالح التقنية ومصالح البحث والتطوير:** إن اقتراح الأفكار الجديدة هو أحد المهام الرئيسية لهذه المصالح ذلك أن طبيعة نشاطاتها تتصف بالبحث التجريبي والميداني، وبكونها الأقدر على حل المشاكل التقنية، بل وتعتبر الكفاءات التقنية وخبرات المهندسين أساس توليد الأفكار الجديدة ذات الطابع التكنولوجي العلمي ليس فقط لتحسين أو تطوير المنتجات الحالية وإنما أيضاً لابتكار الجديد.<sup>4</sup> ويتوقف نجاح ذلك على توافر الشروط التالية:<sup>5</sup>

- اقتراحات صادرة من مبدع قادر على استغلال الأفكار.
- وسط مشجع ومدعم للتجديد والابتكار
- تعاون وتنسيق داخلي خاصة بين البحث والتطوير والإنتاج والتسويق.
- الإلمام بالمعلومات والأفكار والمعارف العلمية المتاحة داخليا وخارجيا.

<sup>1</sup>-حميد الطائي، بشير العلق، المرجع السابق، ص70

<sup>2</sup>-محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة المسيلة، 2006/2007، ص83

<sup>3</sup>-David Doloreux, Use of internal and external sources of knowledge and innovation in the Canadian Wine industry, Canadian Journal of Administrative Sciences 32, 2015, P103

<sup>4</sup>-ملايكية عامر، ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الدهن بسوق أهراس، المرجع السابق، ص85

<sup>5</sup>-يوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوغرييج- مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012/2013، ص32

- تجديد الطاقات والإمكانيات المتاحة لديها التي تشكل كلها أساس لنجاح المشاريع البحث والتطوير مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- التقيد بالخطط والسياسات والموازنات المحددة مع نوع من الاستقلالية لمستخدميها لاكتشاف الأفكار الجديدة وتطويرها وتكييفها مع متطلبات السوق.

**1-2-المصالح التجارية (التسويقية):** يعتبر رجال البيع أكثر الأطراف احتكاكا بالمحيط الخارجي وخاصة الزبائن، وعليه فإنه يمكنهم أن يفهموا رغباتهم واحتياجاتهم، ضف على ذلك فهم الأكثر قدرة على تحديد القواعد التنافسية في الأسواق وبالتالي فهم يستطيعون جمع الأفكار والاقتراحات من مصدرها الأول. وفي هذا المجال تعتبر الدراسات السوقية من أهم الممارسات التي تعتمدها المؤسسات للحصول على أفكار الابتكارات.<sup>1</sup>

**2-المصادر الخارجية:** تعبر المصادر الخارجية عن قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومات من مختلف المؤسسات الأخرى مثل الزبائن، الموردين، المنافسين ومراكز البحث العامة وذلك لدعم المعلومات الداخلية المتأتية من نشاطات البحث والتطوير. وهي مكتملة لأنشطة البحث والتطوير الداخلية. وعلاوة على ذلك تزايد دور الابتكار في المنافسة في السوق والتكنولوجيا التي تزداد تعقيدا يعني أن اتفاقيات التعاون أصبحت أكثر شيوعا، إذ أن المؤسسة تستطيع أن تنفذ مشاريع البحث والتطوير مع بعض الشركاء؛ فالمؤسسات التي تنتمي إلى نفس المجموعة، منافسين، زبائن(تعاون عمودي)، الجامعات والمراكز العامة.<sup>2</sup>

**1-2-الزبائن/المستهلكون:** وهم أحد المصادر الهامة لتوليد الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة ويمكن الحصول على تلك الأفكار من خلال دراسة شكاوي الزبائن واقتراحاتهم أو من خلال إجراء بحث استطلاعي باستخدام المقابلات للتعرف على احتياجاتهم ومشكلاتهم وآرائهم.<sup>3</sup> لهذا فإن المؤسسة تعمل على إقامة علاقة تفاعلية بينها وبين الزبون تهدف إلى استمراريتها، وذلك من خلال استمرار مداخلها الناتجة عن مردودية تعاملهم معها خاصة بالنسبة لأولئك الذين يكون لها الوفاء والولاء إذ نجد أن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة في وقتنا الحالي من خلال بناء علاقة مع زبائنها هو تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين لها وبالتالي عندما يدافع الزبون عن فلسفة وخدمات المؤسسة فإن ذلك يتحول إلى مصدر هام من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن، وما يجب الإشارة إليه

<sup>1</sup>-ملايكية عامر، ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الدهن بسوق أهراس، المرجع السابق، ص84

<sup>2</sup>-Agusti Segarra-Blasco, Josep-Maria Aranzo-Carod, **Sources of innovation and industry-university interaction: Evidence form Spanish firms**, Research Policy 37, Science Direct, 2008, P1285

<sup>3</sup>-أيمن الشعبان، أثر اكتشاف الفكرة الجديدة المبتكرة في تطوير المنتج، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010/2009، ص07 من الموقع الإلكتروني:

[www.marketing.blogspot.com/..//2 new-product-development-npd.n..](http://www.marketing.blogspot.com/..//2 new-product-development-npd.n..).Date de visite: 21/12/2016

هو أن جذب زبون واحد يكلف أموالا كثيرة مقارنة مع تكلفة المحافظة على زبائن قد يؤدي بالمؤسسة إلى مصير سيء؛ فالزبون عندما يتعامل مع المؤسسة فإنه سيرسخ في ذهنه محفزين هما جودة المنتج أو الخدمة وجودة علاقته مع المؤسسة، فعن طريق إقامة علاقة أساسية مع الزبائن تستطيع تحقيق استمرار ولائهم لها وبالتالي تولد فيهم الحماس لمنتجاتهم..<sup>1</sup> ليس هذا فحسب بل تحصل منهم على معلومات تفيدها في إنشاء منتجات جديدة.

**2-2-الموزعون أو الموردون:** يعد الموزعون مصدر مهم للمعلومات وذلك لموقعهم المتميز في السوق وقربهم من المستهلكين والزبائن ومعرفتهم باحتياجاتهم ومشاكلهم، كما يقوم الموردون بمد المؤسسة بالأفكار والمواد والطرق اللازمة لتصميم المنتجات الجديدة.<sup>2</sup>

**2-3-المبتكرون الأحرار:** مصدر آخر لابتكار المنتجات هم الباحثون والمبدعون والمخترعون، فقد يكون الابتكار فعلا فرديا وحرا يظهر من طرف أشخاص ذوي تخصص وكفاءات عالية تتحكم فيهم أفكارهم وهم يحاولون بصفة موضوعية تلمن أبحاثهم من خلال تطويرها وترقيتها إلى إبداعات أو اختراعات، ومهما تكن الأفكار أو المقترحات التي يتوصلون إليها ستمثل مصدرا أساسيا ومجالا خصبا لظهور المنتجات الجديدة، رغم أن بعض الأفكار المبتكرة قد تتطلب جهدا كبيرا ووقتا طويلا لتحويلها إلى منتجات، وبالتالي تعتبر عقود التعاون والتحالف بين المؤسسات وهؤلاء المبدعين من أهم الممارسات التي ستضمن ملكية الفكرة الجديدة وحمايتها من التسرب للمنافسين.<sup>3</sup>

**2-3-مراكز البحث:** مهما كانت قوة نشاط البحث والتطوير داخل المؤسسة يبقى من المفيد أن تعتمد على أطراف خارجية للقيام بأبحاثها؛ إذ نجد عقود التعاون الباطني أو تقوم مثلا المؤسسة بتكليف مراكز خاصة أو بالشراكة.<sup>4</sup> فبال تعاون الباطني أو ما يسمى بالمقاولة الباطنية تقوم المؤسسة الاقتصادية باللجوء إلى مؤسسات أخرى طالبة منها تنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير أي إبرام اتفاقيات مع مؤسسات أخرى خارجية؛ ونجد ضمن هذه المؤسسات مثلا مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة والخاصة، الجامعات، المؤسسة الصناعية المتخصصة، الجمعيات والنوادي العلمية وغيرها ويتم اللجوء لهذا الشكل قصد الحصول على الابتكارات وخاصة

<sup>1</sup> -عبد الله غالم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبون، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة بسكرة، ديسمبر 2011، ص144

<sup>2</sup> -أيمن الشهباني، المرجع السابق، ص14

<sup>3</sup> -ملايكية عامر، ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الدهن بسوق أهراس، المرجع السابق، ص86

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص86

التكنولوجية منها بسبب نقص الإمكانيات المالية والقدرات البشرية المؤهلة لدى المؤسسة المعنية، فهي وسيلة مهمة لإنشاء علاقات مع خبراء ومختصين ذوي مستوى عالي (طاقات وموارد بشرية مؤهلة) في مجال الابتكار.<sup>1</sup>

**2-4- المنافسة/المنافسون:** يعتبر المنافسون مصدرا للمعلومات وذلك عن طريق جمع المعلومات عن المنتجات المنافسة والقيام بدراساتها وتحليلها للوصول إلى فكرة جديدة أو عدة أفكار.<sup>2</sup> وما يميز هذه الطريق هو توفيرها للوقت والتكاليف كما أن الطلب على المنتج الجديد قد يكون تم تكوينه في السوق.<sup>3</sup>

**2-5- مصادر أخرى:** توجد العديد من المصادر الأخرى للأفكار الجديدة وتتمثل في: المعارض والعروض الخاصة، المجالات العلمية المتخصصة الرقمية منها والدورية، الكتب، الإعلام، الأشرطة العلمية الدراسات في مجالات أخرى، مراكز الإبداع وتسجيل براءات الاختراع الصناعية والدولية.<sup>4</sup> فنجد مثلا اللقاءات والندوات العلمية سواء تلك التي تقام على مستوى جهوي، وطني أو دولي، ومنها ما يتم تنظيمه من طرف الجامعات ومراكز البحث العلمي، وتساعد هذه اللقاءات على جمع المعلومات خاصة من خلال المناقشة المباشرة وطرح الأسئلة مما يؤدي إلى إثراء المعلومات وسرعة تداولها، ثم إن هذه الملتقيات تساعد على التواصل مع الأخصائيين، الباحثين، المهندسين والتقنيين. أما عن براءات الاختراع فنجد تلك البراءات المودعة لدى الهيآت المتخصصة فهي تعتبر مصدرا للمعلومات كونها تضم معلومات تخص التطور والابتكار والاختراع، وبذلك تنشر معلومات عن خصائص المنتجات المبتكرة، وكذلك طرق تطبيقها وهذا لكل المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.<sup>5</sup>

فالمؤسسة إذن لها عدة مصادر لتحصل على المعلومات ولكي تكون هذه الأخيرة ذات نجاعة فلا بد أن تتوفر على عدة خصائص نذكر منها:<sup>6</sup>

➤ **التوقيت:** بحيث تصل المعلومات إلى المؤسسة في الوقت المطلوب والمناسب وعند الحاجة إليها حتى تتمكن المؤسسة من الاستفادة منها.

<sup>1</sup>-بوزناق عبد الغني، المرجع السابق، ص22

<sup>2</sup>-أمين الشعباني، المرجع السابق، ص14

<sup>3</sup>-غنية فيلال، أساليب تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة عناد التكديس والحمولة German بقسنطينة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة-2007/2008، ص139

<sup>4</sup>-ملايكية عامر، ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الدهن بسوق أهراس، المرجع السابق، ص88

<sup>5</sup>-غنية فيلال، المرجع السابق، ص140

<sup>6</sup>-عماد أحمد اسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة-2011، ص24

- **كاملة:** يجب أن تكون المعلومات كاملة لجميع متطلبات ورغبات المؤسسة، وأن تكون بصورة كاملة دون تفاصيل زائدة أو ناقصة تفقدها معناها.
- **ذات صلة بنشاط المؤسسة:** أي أن تكون مفيدة لاتخاذ قرار سليم.
- **إمكانية الحصول عليها:** وتعني إمكانية الحصول على المعلومات بالسرعة المطلوبة.
- **الدقة:** وتعني أن تكون المعلومات في الصورة الصحيحة خالية من أي أخطاء وعلى درجة كبيرة من الدقة حتى يمكن الاعتماد عليها في تقدير احتمالات المستقبل ومساعدة الإدارة في تصور واقع الأحوال.
- **الملاءمة:** وتعني أن تكون المعلومات ملائمة ومناسبة لطلب المؤسسة.
- **الفترة الزمنية:** وتعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً للاستخدام خلال دورة تشغيلها والحصول عليها.
- **الوضوح:** أي أن تكون المعلومات مستقلة فيما بينها دون تعارض أو تناقض ويكون عرضها بالشكل المناسب للمؤسسة بحيث تستطيع قراءتها واستعمالها دون غموض.
- **المرونة:** وتعني أن تكون مناسبة أو مرنة بحيث يمكن استخدامها في تلبية رغبات أكثر من مؤسسة.
- **التأكيد:** ويعني أن تكون مؤكدة المصدر الحصول عليها دائماً محل ثقة للمؤسسة.
- **عدم التحيز:** وتعني عدم تغيير مستوى المعلومات مما يؤثر على المؤسسة أو تغيير المعلومات حتى تتوافق مع أهداف ورغبات المؤسسة.

### الفرع الثاني: غريلة وتقييم الأفكار

ينتج عن المرحلة السابقة عدد من الأفكار والتي لا تخضع إلى قيود أو محددات عليها، ولذا يتوقع أن لا تكون كل هذه الأفكار ملائمة، حيث من الممكن أن يكون بعضها متعارضاً مع أهداف المؤسسة، كما أن بعض الأفكار تبدو جذابة ومغرية ولكن إمكانات المؤسسة لا تسمح بالدخول فيها، وبالتالي لا داعي لمواصلة النظر فيها، ولذا يجب غريلة هذه الأفكار وتصنيفها من خلال معايير تحددها المؤسسة مع ما يتوافق مع إمكاناتها المتاحة وكذا أهدافها، ولذلك تعتبر هذه المرحلة مهمة لأنه يترتب عليها استبعاد الأفكار غير الصالحة وترك ما هو ملائم مع إمكاناتها وأهدافها، وأي خطأ في هذه المرحلة سينجم عليه نتائج سلبية فيما بعد قد تصل إلى الفشل الكلي للابتكار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -سامية لول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء-الجزائر العاصمة- أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة- 2008/2007، ص240

ومن أبرز أهداف الغريفة ما يلي:<sup>1</sup>

➤ تحديد الكفاءات والجدارات الإدارية والفنية والتسويقية والإنتاجية التي تحتاجها عملية تطوير

الأفكار إلى منتجات جديدة؛

➤ التعرف على مدى قدرة المؤسسة المعنية واستعدادها لتحويل الفكرة إلى منتج جديد؛

➤ استبعاد الأفكار التي يصعب تنفيذها من الناحية المالية والفنية والقانونية والاجتماعية والأخلاقية والتسويقية.

### المطلب الثاني: تطوير واختبار المنتج الجديد

إن المرحلة الأساسية الثانية في سيرورة الابتكار تتمثل في تطوير المنتج الجديد، وتتضمن تحديد دقيق مفهوم المنتج الجديد وتحليله مقارنة بالسوق ثم تطويره تقنيا واختباره.

**1-تحديد مفهوم المنتج الجديد:** بعد انتقاء الفكرة الجديدة يتم تحويلها إلى مفهوم خاص، والمفهوم هو الوصف الموضوعي والذاتي للخصائص الفيزيائية والإدراكية التي س يحملها المنتج الجديد، ولتسهيل الانتقال من فكرة إلى مفهوم المنتج الجديد يجب الإجابة بصفة مبدئية على الأسئلة التالية: لمن؟ (الفئة المستهدفة)، لماذا؟ (مزايا المنتج الجديد)، أين؟ (قنوات التوزيع)، متى؟(الوقت)، ماذا وكيف؟ (خصائص المنتج الجديد). وفي الواقع فإن تراكيب الإجابات على هذه الأسئلة ستعطي مجموعة من المفاهيم لنفس المنتج الجديد، ومن الأفضل العمل على دراسة كل المفاهيم المتقاربة في نفس الوقت ثم اختيار أفضلها. وإن هذا الاختيار سيحدد العناصر التالية:

➤ صورة المنتج الجديد

➤ خصائص المنتج الجديد

➤ درجة الاستعداد لشراء المنتج الجديد من طرف الزبائن

إن تحديد هذه العناصر يتطلب تحليل وتقييم السوق من جهة وتحليل وتقييم المنتج من جهة أخرى، أي تحليل كل من الطلب والعرض.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-حميد الطائي، بشير العلق، المرجع السابق، ص71

<sup>2</sup>-ملايكية عامر، ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الدهن بسوق أهراس، المرجع السابق، ص89

**1-1-تحليل الطلب:** تلجأ المؤسسات عادة إلى تحليل الطلب على منتجاتها، ويكون هذا التحليل أكثر أهمية في حالة المنتجات الجديدة حيث يسمح بتقييم آفاق وطموحات المنتج الجديد. وإن الدراسة التسويقية للطلب الحالي والمتوقع تسمح للمؤسسة بتركيز جهودها في خدمة فئة سوقية محددة، يمكن أن تقام هذه الدراسة على الزبائن والمستخدمين المباشرين أو غير المباشرين للمنتجات المشابهة للمنتج الجديد الذي سيتم إطلاقه ذلك أن مستخدمي المنتجات المشابهة معنيون أكثر من غيرهم بهذه الدراسة، حيث أن المنتج الجديد يهدف إلى كسب ولائهم وحملهم على التخلي عن المنتجات القديمة. وهم بالنسبة للمؤسسة الزبائن المحتملين الذين ستفتكهم للمنافسين هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن هؤلاء الزبائن هم أكثر قدرة على معرفة نقاط ضعف المنتجات الموجودة وهم الأقدر على تمييز مزايا المنتج الجديد.

**1-2-تحليل العرض:** إن دراسة تحليل العرض لا تقل أهمية عن دراسة الطلب، حيث تسمح بقياس وتحديد الحواجز المستقبلية التي سيواجهها المنتج الجديد من طرف المنتجات المنافسة، وتعمل المؤسسة من خلال هذه المرحلة على جرد كل المنتجات المنافسة ودراستها بكل عناية من أجل التعرف على كل خصائصها وتحديد مجالات الاختلاف والتميز الممكنة للمنتج الجديد وتحليل العروض المنافسة والتعرف على السياسات التسويقية للمنافسين. وللحصول على كل هذه المعطيات والمعلومات تستخدم المؤسسة عدة وسائل وطرق منها:<sup>1</sup>

- الإحصائيات العامة المنجزة من طرف هيئات عمومية.
- الإحصائيات المنجزة من طرف مؤسسات مهنية خاصة.
- المطبوعات المختلفة.
- خبرات الأفراد في مؤسسات أخرى.
- التحقيقات وسبر الآراء.
- تحليل واختبار المنتجات المنافسة.
- الملاحظات المباشرة للموزعين.

في هذا الإطار فإن رجال التسويق بإمكانهم أن يقرروا نسبة النجاح التجاري المحتملة للمنتج الجديد في السوق.

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص90



**2-التطوير التقني والتجاري للمنتج الجديد:** تعتبر مرحلة تطوير المنتج الجديد مرحلة أساسية في سيرورة الابتكار لأن المؤسسة وصلت إلى مرحلة متقدمة في عملية الابتكار تظهر خلالها نتائج البحث والتطوير وعلى ضوءها تستطيع المؤسسة أن تتنبأ نسبياً بمدى النجاح التجاري للمنتج الجديد، تتضمن هذه المرحلة تطوير المنتج تقنيا بكل خصائصه وصفاته وتعريفه من الناحية التجارية.

**2-1-التطوير التقني للمنتج:** بعدما تم تحديد مفهوم المنتج الجديد وتحديد كل خصائصه من الناحية النظرية، لا يبقى سوى تطبيقه تقنيا وتجسيده في شكله المادي، وذلك بالتنسيق مع مختلف وظائف المؤسسة، في هذه المرحلة يتم تكوين دفتر الشروط الذي يصف الفعالية التقنية ويحدد خصائصه الفيزيائية للمنتج، وإنجاز المسمات والرسوم الهندسية والتصاميم.

يقوم الفريق المكلف بالمشروع في هذه المرحلة بتحديد كل مكونات المنتج وطريقة إنتاجه والوقت اللازم لذلك، كما يتم إنتاج عدد محدود من المنتجات لاختبارها تقنيا، وقبل ذلك على المؤسسة أن تحدد الطرق أو المقاربات المختلفة لإنتاج هذا المنتج، وأن تحدد طريقة الإنجاز والمتابعة حسب كل مقارنة، لكن مهما كانت المقاربة المتبعة فعليها أن تحدد العناصر والمكونات المادية والعناصر الملحقه بالمنتج الجديد، فيما يخص العناصر والمكونات المادية فتتمثل فيما يلي:

- أعمال البحث التقني
- دراسة شروط وظروف التصنيع أو الإنتاج
- توقع وتقدير سعر العائد المحتمل.

أما العناصر الملحقه فتتمثل في عنصرين هامين هما الضمانات والخدمات الملحقه.<sup>1</sup>

**2-2-التعريف التجاري للمنتج الجديد أو اختيار الموقع:** التعريف التجاري للمنتج يعني اختيار الموقع السوقي الذي سيحتله مقارنة بالمنتجات الموجودة ويتم ذلك في العادة من خلال إستراتيجية تسويقية خاصة. وتكون الإدارة التسويقية هي الأقدر على تحديد كل الخصائص والصفات التجارية الإدراكية التي سيحملها المنتج الجديد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص91

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص91

**3-اختبار المنتج الجديد:** بمجرد اتخاذ المنتج الجديد شكله المادي والتجاري فهو يمثل موضوع اختبارات مختلفة، الهدف منها التأكد من اهتمام وقبل المستهلكين للمنتج الجديد، وتكمن أهمية الاختبارات في اقتصاد الوقت والجهد والمال وإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة على مختلف جوانب المنتج الجديد في الوقت المناسب. ورغم أن هذه الاختبارات تكون محدودة إلا أنها تتيح تسليط الضوء على جوانب النقص في المنتج الجديد وتسمح بانتقاده من طرف المستهلكين. من خلال الاختبارات يستطيع التقنيون اقتراح التحسينات اللازمة للمنتج الجديد وإضافة العناصر أو الخصائص التي لم تكن موضوع اهتمام من قبل أو التخلي عن بعض العناصر التي كان يعتقد أنها مهمة في المنتج لكن الزبائن والمستهلكين النهائيين يرونها غير ذلك، وربما يكون من الضروري أن تعاد الاختبارات حتى بعد عمليات التعديل والتحسين، وتعمل الاختبارات بهذا الشكل على تقليل عوامل الفشل التي من الممكن أن يتعرض لها المنتج الجديد.<sup>1</sup>

**3-1-الاختبارات التقنية:** تهدف الاختبارات التقنية إلى التأكد من مطابقة صفات المنتج لما ورد في دفتر الشروط وذلك وفق معايير موضوعية تختلف باختلاف المنتجات؛ فقد تعنى بالأمان، المقاومة، مدة الصلاحية للاستعمال، الضمان،... ومن بين الاختبارات التقنية نذكر (اختبارات الاصطدام) والخاص بمجال السيارات والذي يمكن اختبار مدى مقاومة السيارات للصدمات، أما في مجال مستحضرات التجميل فيتم اختبار مدى مقاومتها لدرجات الحرارة المرتفعة؛ فالاختبارات التقنية ضرورية للتأكد من احترام المنتج للمعايير المحددة وبالتالي يمكنه الحصول على تصريح لكي يباع في مناطق معينة، كما قد تجرى هذه الاختبارات بصفة اختيارية كأن تقوم المؤسسة المطورة بتجريب منتوجها في ظروف قاسية وغير مواتية، وذلك للتعرف على المشاكل التي قد يقع فيها المستهلك في حال عدم احترامه لنصائح الاستعمال، ويمكن للمؤسسة المطورة أن تجرى هذه الاختبارات بنفسها إذا توافرت على الإمكانيات اللازمة، كما يمكن أن توكل هذه المهمة لمخابر ومراكز متخصصة.<sup>2</sup>

**3-2-الاختبارات التسويقية:** تتوجه هذه الاختبارات إلى المستهلكين المحتملين للمنتج المطور الجديد وتتم عملية التقييم وفق اعتبارات ذاتية غايتها التعرف على ميولات ورغبات الزبائن، كما تنجز هذه الاختبارات في الغالب من طرف مؤسسات متخصصة وذات خبرة كبيرة في مجال إعداد استمارات خاصة تتم دراسة نتائجها وتحليلها ومقارنتها باختبارات لمنتوجات أخرى ويتمثل الهدف الرئيسي من هذه الاختبارات هو التمكن من تقييم المنتج

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص92

<sup>2</sup>-غنية فيلال، المرجع السابق، ص149

الجديد والتمكن من اتخاذ القرار الصائب، وغالبا ما يتم مقارنة نتائج الاختبارات المتعددة السابقة مع نتائج اختبار مفهوم المنتج وذلك للتأكد ما إذا كان المنتج يوافق فعلا الصفات التي وضعت في التصور المبدئي عنه أم لا، وذلك بالاستعانة بنفس العينة من المستهلكين الذين وجهت لهم استمارات الأسئلة الخاصة بالاختبارات التسويقية وذلك وفق الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- وصف المنتج شفها وذكر خصائصه ومميزاته.
- توزيع المنتج على المستهلكين كي يتمكنوا من تجربته بأنفسهم في منازلهم.
- بعد عدة أسابيع يتم الاتصال بالمستهلكين وسؤالهم عن ردود أفعالهم حول خصائص وصفات المنتج المعني المعتبر وحول نواياهم في الشراء وإعادة الشراء وبمجرد الانتهاء من هذه الاختبارات، وحين التوصل إلى نتيجة مرضية يتم العمل على إنتاج كميات معتبرة من المنتج الجديد انطلاقا من نموذج المنتج وقد تصادف هذه المرحلة إنتاج عدة مشاكل في الإنتاج النوعية والتكاليف لتفادي ذلك من المهم إجراء بعض التعديلات البسيطة لكن إذا كانت هذه التعديلات مهمة من الضروري الرجوع إلى إجراء الاختبارات التسويقية والتقنية قبل البدء في إنتاج كميات كبيرة من المنتج الجديد.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: إطلاق وتسويق المنتج الجديد

إن طرح وتسويق المنتج الجديد هي مرحلة ظهور نتائج الابتكار فهي مرحلة هامة وحساسة في آن واحد لأنه سيتحدد فيها نجاح أو فشل الابتكار فهو بالتالي رهان حقيقي للمسيرين فبرغم دقة الدراسات والتوقعات يبقى احتمال الفشل وارد، ولتجنب ذلك وإنجاح هذه العملية تعمل المؤسسة على بذل جهود جبارة وفق استراتيجية خاصة تحدد فيها كل ما يتعلق بتخطيط عملية إطلاق المنتج الجديد وسياسات المزيج التسويقي المناسبة ثم متابعة ومساندة هذا المنتج ليلقى قبولا بالسوق. وفيما يلي شرح لهذه المرحلة:<sup>3</sup>

**1- الاستراتيجية التسويقية لإطلاق المنتج الجديد:** تولى المؤسسات اهتماما كبيرا المرحلة إطلاق منتجاتها الجديدة فتقوم بتخطيطها وتنظيمها ومتابعتها باستمرار لإنجاحها لأنها أصعب المراحل في حياة المنتج الجديد، وهذه الإستراتيجية التسويقية تقوم أساسا على بعدين هما:

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص150

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص150

<sup>3</sup>- ملايكية عامر، ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الدهن بسوق أهراس، المرجع السابق، ص93

**1-1-تخطيط عملية إطلاق المنتج الجديد:** على المستوى الإستراتيجي تحدد العديد من المؤسسات في هذه المرحلة هدف اختراق السوق وتعبر عن ذلك بما ستحققه كحصة سوقية، فنجد مثلا بعض المؤسسات تحدد الحصول على حصة سوقية تقدر ب 10% خلال السنتين الأوليتين لظهور المنتج الجديد، أما على المستوى التشغيلي فالمؤسسات عادة ما تلجأ إلى تحديد هدف الحجم وذلك لسببين أساسيين هما:

➤ تحديد مجال التطورات المحتملة للمبيعات قبل تسويق المنتج الجديد على نطاق واسع.

➤ تحديد الأهداف الخاصة بالحجم ستسمح بتأسيس كل الافتراضات الخاصة بالأسعار والتوزيع والبرامج الترويجية والموازنات التقديرية للخزينة المالية.

تعتبر عمليات الدعم والمساندة في هذه المرحلة ضرورية جدا، كما تعتبر إجراءات الحماية القانونية مهمة أيضا في هذه المرحلة، فمن الضروري أن تسارع المؤسسة المحددة إلى تسجيل العلامة التجارية أو براءة الاختراع قبل قيام المنافسين بتقليد المنتج الجديد، لهذا تبقى المبالغ المنفقة في هذه المرحلة مرتفعة نوعا ما.

### 1-2- إستراتيجية المزيج التسويقي:

يعبر المزيج التسويقي عن طبيعة وحجم الجهود التسويقية المبذولة من طرف المؤسسة لاختراقها السوق بمنتجها الجديد، ويضم المزيج التسويقي أربع عناصر أساسية وهي: المنتج، الترويج، السعر والتوزيع، وبما أن المنتج في هذه الحالة محدد ومعروف بما في ذلك سياسة التعبئة والتغليف وسياسة التمييز يبقى على المؤسسة أن تحدد سياستها الخاصة بالترويج والتوزيع والأسعار.

**أ- سياسة الترويج والاتصال:** إن سياسة الترويج والاتصال الخاصة بالمنتج الجديد تتمثل في تحديد كل الوسائل الاتصالية والإشهارية والترويجية الخاصة بتعريف المنتج الجديد والحث على شرائه وتمييزه بالشكل الفعال، وفي أغلب الحالات يتم تخصيص تلك الوسائل بصفة مستقلة وخاصة بالمنتج الجديد ماعدا في الحالة التي تريد فيها المؤسسة الاستفادة من مظاهر الصورة والعلامة السابقة، كما تعمل المؤسسات المحددة في هذه الفترة على تفعيل القوى البيعية لأن المنتج الجديد سيواجه العديد من المشاكل على المستوى التجاري وذلك للأسباب التالية:

➤ مقاومة التغيير: تخاف المؤسسة من أن يواجه المنتج الجديد بالرفض من طرف المستهلكين وربما يصل هذا الرفض إلى حد الإضرابات والتنديد به، لهذا لا بد على المؤسسة أن تتخذ الإجراءات اللازمة قبل إطلاق هذا المنتج.

➤ التأثير في القوى البيعية المعقولة والطموحة في نفس الوقت حول اختراق السوق وتسريع عملية انتشار المنتج الجديد فيه.

إن الأخذ بعين الاعتبار لهذه العناصر يستدعي من المؤسسة تنظيم حملات ترويجية ضخمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

ب-سياسة التوزيع: تعتبر عملية التوزيع مهمة جدا في نشر وتسويق المنتج الجديد، ولا تولى المؤسسة المبتكرة في هذه الحالة الاهتمام لاختراق السوق فقط، وإنما أيضا تهتم باختراق شبكات التوزيع الضخمة، هذه الأخيرة التي أصبحت اليوم تتحكم بشكل كبير في نجاح أو فشل المنتجات نظرا لما تقدمه من خدمات تسويقية، رغم أن المنتجات الجديدة تبقى السلاح الوحيد والفعال في يد المنتجين للتقليل من تبعيتهم للموزعين إلا أن سياسة التوزيع لا يمكنها أن تتجاهل الدور الكبير لهؤلاء الفاعلين في الأسواق.

ج-سياسة الأسعار: السعر على غرار عناصر المزيج التسويقي عنصر مهم جدا وتحديدده ليس بالأمر السهل خاصة بالنسبة للمنتجات الجديدة، وبالأخص إذا كانت المؤسسة غير قادرة على التحكم في تكاليفها المستقبلية، لكن إذا اعتبرنا عوامل الخبرة والتعلم التي ستكتسبها المؤسسة المبتكرة مع مرور الوقت فإنها تستطيع بعد فترة زمنية تخفيض تكاليفها بفعل عدة عوامل أهمها:

- زيادة الإنتاجية بفعل عوامل التعلم والتجربة المكتسبة والتحسين التكنولوجي والتحكم في البرمجة.
- التطورات التكنولوجية لسيرورة عمليات الإنتاج التي تحدثها المؤسسة لارتباطها بابتكار المنتجات.
- آثار اقتصاديات الحجم والطاقة الإنتاجية على التكاليف بزيادة عدد الوحدات المنتجة.

في نفس السياق يمكن للمؤسسة أن تحدد أسعار المنتجات الجديدة وفق إحدى الأساليب التالية:

- **سياسة الهامش الثابت:** أي أن السعر يساوي كل المصاريف الوحدوية على المنتج زائد هامش ربح ثابت مهما كان حجم الإنتاج ومهما كانت الأسعار المنافسة.
- **سياسة التسعير الهجومية:** في المراحل الأولى لتقديم المنتج الجديد تحدد المؤسسة سعرا أقل من التكلفة الحقيقية وذلك لاختراق السوق، ثم تراهن فيما بعد على عنصر الخبرة والكفاءة لتخفيض تكاليفها إلى حد أقل من هذا السعر، هذا في حالة عدم إمكانية رفع السعر مستقبلا.

➤ **سياسة المظلة:** أو سياسة تغطية السوق؛ حيث تقوم المؤسسة المحددة بالحفاظ على سعر محدد إلى غاية ما يتمكن المنافسون من دخول السوق ثم تبدأ حرب الأسعار في هذه اللحظة.

إن اختيار إحدى هذه السياسات مرتبط بالعناصر الأخرى للمزيج التسويقي دون إغفال بعض القيود القانونية والتنظيمية المحددة لأسعار بعض المنتجات.

**2-عملية إطلاق ومتابعة المنتج الجديد:** بعد تحديد كل السياسات وتسطير البرامج التنفيذية بجميع مكوناتها يتم إطلاق المنتج الجديد وتبدأ بهذا المرحلة الأولى لدورة حياة المنتج والنهائية لعمليات البحث والتطوير، ويتم في هذه المرحلة تحديد الفئات السوقية والقطاعات الجغرافية التي سيتم إطلاق المنتج فيها، كما يتم تحديد تاريخ وفترة الإطلاق الفعلية بكل عناية.

**2-1-منطقة إطلاق المنتج الجديد:** قد ترتكب العديد من الأخطاء عندما تريد الإدارة نشر وتوزيع المنتج الجديد في قطاعات واسعة وبسرعة في مناطق مختلفة، مهما كانت فعالية الاستراتيجيات والسياسات المحددة سابقا فإن عملية إطلاق المنتج الجديد تبقى جد حساسة، لهذا عادة ما تبدأ المؤسسات المحددة نشر منتجاتها الجديدة في أسواق ضيقة ثم تحاول فيما بعد نشرها على نطاق أوسع، حيث أن إطلاق المنتج الجديد في سوق ضيق نوعا ما كالأسواق الجهوية أو الوطنية يمنح المؤسسة بعض التجربة والخبرة حول طبيعة السوق خاصة في الحالات التالية:

- حالة ما يكون المنتج الجديد لا ينتمي لنفس تشكيلة المنتجات الحالية للمؤسسة.
- حالة ما تكون القوى البيعية ومثلي المؤسسة قادرين على امتصاصه بسهولة.
- عندما تكون القدرات المالية للمؤسسة ضعيفة نسبيا.
- عندما تكون مرحلة الطاقة الإنتاجية محدودة.
- عندما تكون مرحلة الإطلاق صعبة ومحفوفة بالمخاطر.

بالإضافة إلى ذلك فقد يتم إطلاق المنتج الجديد على شكل كميات متفرقة ومتباعدة نسبيا في المكان والزمان، وذلك للاستفادة من المعلومات المرتدة والتجربة السابقة لكل كمية.

**2-2-تاريخ الإطلاق:** تحديد تاريخ إطلاق المنتج الجديد هو أيضا قرار مهم رغم انه يرتبط ببرمجة عملية الإطلاق إلا أن هناك ضرورة قصوى للتنسيق بين مختلف عمليات إطلاق المنتج الجديد وأهمية كبرى للتوقع والتنبؤ بكل

مكوناتها، وقد يرتبط هذا القرار ببعض الفترات الزمنية مثل إطلاق المنتجات الجديدة في المعارض والصالونات الدولية أو في فصول خاصة أو في تظاهرات معينة.

**2-3-مراحل انتشار المنتج الجديد وتبني المستهلكين له:** لا يرتبط إطلاق ونشر المنتج الجديد ببرامج المؤسسة فقط وإنما بدرجة تقبل الزبائن له، فقد تبذل المؤسسة الكثير من الجهود التسويقية دون تأثير ذلك على زيادة مبيعات المنتج الجديد، لهذا فإن عملية انتشار المنتج الجديد ستمر بدورها بعدة مراحل جزئية وأهمها:

➤ **مرحلة الاختراق المتسارع:** وهي المرحلة الأولى حيث يتم فيها ارتفاع متسارع للمبيعات وينتشر المنتج في الأسواق بسرعة فائقة.

➤ **مرحلة الاختراق المتناقص:** في المرحلة الثانية يبقى المنتج الجديد يخترق السوق لكن بمعدلات متناقصة عن تلك التي حققها في المرحلة الأولى وتبقى المبيعات في تزايد لكن بكميات أقل.

➤ **مرحلة تناقص المبيعات:** تتميز المرحلة الثالثة بتناقص في حجم المبيعات خاصة مع ظهور منتجات جديدة من قبل المنافسين، يبدأ المنتج في هذه الحالة الدخول في مرحلة أخرى من دورة الحياة.

إذا كانت هذه المراحل مرتبطة بسرعة انتشار المنتج الجديد في الأسواق فهي مرتبطة بمدى قبوله من طرف الزبائن وفي هذا السياق يصنف روجر وشوماركر Roger and Shoemaker الزبائن المتبنون للمنتجات الجديدة إلى خمس فئات هي:

➤ **المجددون:** وهم الأفراد الذين يسارعون لاقتناء المنتجات الجديدة حتى ولو كانت عملية الشراء تتضمن بعض المخاطرة، وهم لا يتأثرون سلوكيا بالأفراد الآخرين، ويتميز هؤلاء ببعض الخصائص مثل: الاندفاع، الانتماء للفئات العليا، المغامرة إلا أن عددهم قليل.

➤ **المتبنون المبكرون:** ينتمي هؤلاء إلى فئة قادة الرأي والمؤثرون في المجتمع الذين ينتمون إليه، وهم يتبنون بسرعة الأفكار والمنتجات الجديدة في مراحل متقدمة من ظهورها، وهم لاحقون للفئة الأولى رغم أن عددهم أقل نسبيا.

➤ **الأغلبية المتأخرة:** ينتمي أفراد هذه الفئة إلى الطبقات الاجتماعية الوسطى، ويقبلون على شراء المنتجات الجديدة في فترات متأخرة من ظهورها، هم يتميزون بالتردد في الشراء وعدم الرغبة في المخاطرة كما يتأثرون كثيرا بتجارب الآخرين.

➤ **المتأخرون:** هم الأفراد ذوي التوجه نحو الماضي الذين يولون أهمية كبيرة لكل ما هو مألوف وتقليدي وعتيق وهم يتخوفون ويشككون في كل ما هو جديد ومبتكر، لذلك فهم محافظون ينتمون للطبقات الدنيا أو المتوسطة يحتاج هؤلاء إلى تأثيرات وضغوطات كبيرة حملهم على تجريب المنتجات الجديدة.

**2-4-متابعة ومراقبة المنتج الجديد:** بالتوازي مع برنامج إطلاق المنتج الجديد يتم وضع نظام رقابة يضمن للمؤسسة متابعة جيدة على المنتج الجديد مقارنة بمعايير التقييم المحددة مسبقا، ونظام الرقابة هذا لا يهدف فقط إلى مراقبة مدى تحقيق الأهداف وإنما أيضا إلى شرح وتحليل الفروقات الحاصلة بين التخطيط والتنفيذ لاتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب. وهو يعتمد على معلومات سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها تسمح لها بمراقبة وتحليل نتائج المنتج الجديد مقارنة بالأهداف المسطرة.

ويلاحظ من الوهلة الأولى أن المراحل منفصلة ومتسلسلة خطيا، تبدأ كل خطوة بمجرد انتهاء المرحلة السابقة لكن في الحقيقة هناك تداخل وتكامل في نفس الوقت بين جميع المراحل وما هذا التقسيم إلا تقسيم نظري بغرض دراسة مراحل عملية الابتكار.<sup>1</sup>

وبطبيعة الحال فهذه المراحل الهدف الأساسي لها إنتاج منتج جديد لا بد أن يحظى بقول من طرف المستهلكين لذا كان لزاما أن يتصف بجودة عالية كي لا يكون مصيره الاندثار، ولقد تحدث الباحثون عن جودة المنتج بأنه المفتاح الأساسي للوصول إلى تحقيق أهداف الجودة والتي بدورها تمثل صميم أعمال التخطيط لجودة المنتج سواء كان قديما أو جديدا ما بالك إذا كان جديدا، وتمر عملية تخطيط جودة المنتج بالخطوات التالية:<sup>2</sup>

**1-تحديد أهداف الجودة:** تشمل هذه الخطوة الهدف الجوهري والأهداف التكميلية، فإذا كان الهدف الرئيسي مثلا من صناعة السيارات هو النقل فإن الأهداف التكميلية تتفرع لتشمل الأمان، الراحة، الاقتصاد، المتانة والمظهر الجيد وكل هدف تكميلي تشتق منه أيضا أهدافا فرعية، وتعتبر أهداف الجودة مدخلا للخطوة التالية وهي تحديد الزبون.

**2-تحديد الزبون:** إن الزبون لدى البعض هو كل من يتأثر بأهداف الجودة أو من له دور في تحقيقها، لذلك نجد الزبائن الداخليين هم العاملين في الإدارات التي لها علاقة بأهداف الجودة، والزبائن الخارجيين ومنهم الموردون

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص84

<sup>2</sup>-نزار عبد المجيد رشيد البروري، فارس محمد النقشبندي، المرجع السابق، ص136



والمنافسون والمستهلكون، وهنا يفترض أن ينصب الاهتمام بتحديد الزبائن ذوي التأثير الكبير على تحقيق الأهداف وفقا لقاعدة باريتو "القلة المؤثرة مقابل الكثرة قليلة التأثير" أو ما يصطلح عليه قاعدة 80/20 أي أن 80 % من عوائد المؤسسة تأتي من 20% من الزبائن.

**3-تحديد احتياجات الزبون:** تعد احتياجات الزبون أساس تحديد مستوى الجودة فمثلا يتحدد مدى جودة الخدمة في شركات الطيران بمدى تلبية احتياجات المسافرين منها: عدم التأخر عن الإقلاع والخدمة الممتازة داخل الطائرة ووصول الحقائق سليمة وإخبار المسافرين بكل تفاصيل الرحلة قبل وأثناء الطيران وبعد الوصول.

**4-تحديد ملامح المنتج:** يفترض أن تتناسب ملامح المنتج أو الخدمة مع احتياجات الزبون، وتعتبر مرحلة التصميم من أهم المراحل التي يتم فيها تحديد ملامح المنتج وأبرز تلك الملامح: احتياجات السوق واعتبارات الأمن والسلامة والقابلية وصمود المنتج أمام احتمالات سوء الاستخدام وأمام المنافسة.

**5-تحديد ملامح العمليات:** لا تقتصر العمليات على الإنتاجية منها فحسب بل تتعدى ذلك لتشمل عمليات اختبار الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم وعمليات تقييم الموردين، وهنا يجب أن نفرق بين أداء العملية وقوة العملية، فأداء العملية هو ما ينتج عنها (أي العملية) في فترة زمنية معينة، أما قوتها فتعني ما يمكن أن تؤديه بعد إزالة نقاط الضعف منها ومن الأهمية اختيار العمليات التي لا تؤثر سلبا على العاملين والبيئة المحيطة.

**6-تحديد وسائل التحكم بالعمليات:** يتم التحكم بجودة العمليات من خلال تحليل جودة المنتجات حيث تكون الانحرافات في جودة المنتج دليلا لتحديد وتصحيح الانحرافات في جودة العمليات، ويتطلب اتخاذ إجراءات تصحيحية في العمليات، تشخيص أسباب الانحراف أولا ومن ثم اختيار العلاج المناسب، ومن وسائل التحكم التفطيش وأعمال الصيانة والضبط والمعايرة، ويتكون التحكم بالعمليات من مرحلتين هما: الضبط والتحكم عند بدء العملية والتحكم أثناء التشغيل.

لقد أثمرت العديد من الحالات الواقعية التي طبقتها العديد من المؤسسات باتباع الخطوات السابقة في التخطيط لجودة المنتجات الجديدة وحتى القديمة منها. وتشير الوقائع إلى ذلك من واقع حالات عملية متنوعة ومنها شركة (بركن-آلر) وهي من أكبر الشركات العالمية في مجال أجهزة القياس والاختبار، حيث بدأت في عام 1984 مشروعا لتحسين منتجاتها لمواجهة المنافسة اليابانية.

### المبحث الثالث: مقومات الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الابتكار

لقد بينت الدراسات العديد من العوامل أو النشاطات أو الممارسات أو المستلزمات أو المقومات كما سماها البعض التي تلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار على الرغم من الاختلاف في مستويات الابتكار، حيث تم تناول الابتكار من خلال المستوى الفردي والمستوى التنظيمي وإبراز لكل مستوى مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد مستوياته وتساعد في تنميته. وفيما يلي توضيح لكل من النشاطات أو العوامل المؤثرة في كل من الجانبين الفردي والتنظيمي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الابتكار الفردي

إن مستوى الابتكار الفردي يختلف من شخص لآخر وذلك باختلاف الصفات والسلوك والمميزات والتركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية وكذلك الاجتماعية. وقد بين الباحثون أن الابتكار الفردي يتأثر بعاملين هما:<sup>2</sup>

#### أولا: العامل الفسيولوجي

وهو العامل الذي يعتمد فيه الفرد على القدرات العقلية والذهنية الإبداعية وأهمها المرونة والطلاقة والأصالة والقدرة على التنبؤ.

#### ثانيا: العامل النفسي

وهو العامل الذي يعتمد على الاندفاع الذاتي للعاملين في المؤسسة إلى الابتكار، حيث بينت الدراسات المختلفة أن هناك دوافع معينة للعاملين المبتكرين وهي: الحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى النظام، والحاجة إلى الجودة في الأداء، والحاجة إلى الجودة والرغبة في التعرف والاستطلاع.

وبين ويليامز Williams بأن العامل الاجتماعي للفرد الذي يلعب دورا مؤثرا في الجانب الابتكاري نظرا لارتباط ذلك ارتباطا وثيقا وإيجابيا مع الابتكار، وتشتمل العوامل الاجتماعية على جوانب مختلفة التي تلعب دورا فعالا في تكوين الشخصية الإبداعية كالأسر والمؤسسات الاجتماعية والثقافية والمجتمع والمحيط.

<sup>1</sup>-عاكف لظفي حضاونة، المرجع السابق، ص-ص 67-77

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص 67

ولقد صنف العساف المقومات الفردية للابتكار إلى خمسة أصناف هي:

- **مقومات عقلية وإدراكية:** وهي التي تميز الفرد عن الآخر من خلال القدرة على التفكير والتحليل والمقارنة والاستنتاج ورصد الخبرات والدروس المستفادة؛
- **مقومات انفعالية:** وهي المقومات التي تتكون من الغرائز الإنسانية والوجدانية المختلفة التي تزود الفرد بالمزاجية وتضفي على سلوكياته خصائص شخصية كالحماس والغضب والابتهاج...
- **مقومات فسيولوجية أو عضوية:** وهي التي يتميز فيها الفرد عن الآخر من حيث التركيب أو البنية الجسمية كالطول أو الضعف أو القوة؛
- **مقومات بيئية:** وهي المقومات التي تلعب دورا مهما في التأثير على استجابات الأفراد وتحديد سلوكياتهم لأنها ترتبط مباشرة بالمحيط العام الذي يحيط بالفرد كالمؤثرات الاجتماعية والبيئية والمادية والسياسية والاقتصادية والقانونية؛
- **مقومات قيمية:** وهي التي تعبر عن فلسفة الإنسان في علاقاته مع الآخرين.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي

يعتمد المحور الرئيسي للمؤسسات المبكرة على مدى رعايتها وتبنيها لنشاطات داعمة للابتكار وتنميتها في بيئة تنظيمية تغذي الاتجاهات الإبداعية بطاقتها وتصل كيانها المنهج العلمي والفكري الذي يقوم على قواعد وأسس وممارسات وظيفية تهدف إلى غرس الابتكار في العمل المؤسسي وتعمل على تطويره من خلال كافة الموارد والطاقات المختلفة.

ولكي يتحقق الابتكار في المؤسسات يجب أن تتبنى وتستخدم نشاطات داعمة تأتي من خلال الأفراد عاملين في المؤسسة أو تنميته لديهم، وقد بين دافيز وسكايس Davis and Scase بأن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الابتكار التنظيمي هي:<sup>1</sup>

- الاعتماد على مشاركة الأفراد في العمل داخل المؤسسة؛
- الاعتماد على استخدام تكوين فرق العمل لتنفيذ بعض الأعمال الخاصة بالمؤسسة؛
- التركيز على توجيه الموارد والطاقات المختلفة في المؤسسة لتحقيق رؤية وأهداف ورسالة المؤسسة.

<sup>1</sup> - عاكف لظفي خصاونة، المرجع السابق، ص، ص70، 71

وفي هذا الصدد أيضا فقد بين الباحثون ثلاث مجموعات من العوامل المرتبطة مع بعضها البعض وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار وهي:<sup>1</sup>

#### أولا: مجموعة الخصائص الشخصية

يعتبر الفرد المبدع نقطة البدء، وإن خصائصه المهمة ذات العلاقة بالابتكار هي التي كانت موضع الاهتمام في السابق، فكان المديرون ينظرون إلى خصائص الأفراد المتألقين عالي الذكاء ليعولوا عليهم في حل المشكلات والإتيان بما هو جديد من عمليات ومنتجات المؤسسة، ولقد اعتمدت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الإبداعي الذي يختلف في تحديدها الباحثون وإن كانوا يتفقون على البعض منها، وهي على وجه العموم ما يلي:

➤ **الميل إلى التغيير والنفور من الركود:** إن الأفراد نوعان؛ نوع يميل إلى التغيير، السعي من أجله وتحمل مسؤوليته، ونوع محافظ على الثقافة القديمة ويقاوم كل تغيير، والابتكار يحتاج إلى النوع الأول.

➤ **الميل إلى التعقيد:** حيث أن المبدعين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها، والواقع أن درجة التعقيد آخذة بالتزايد في الابتكارات بالنظر إلى أنها أخذت تتطلب تداخلا متزايدا للعديد من الأنظمة والإختصاصات والوظائف، هذا إلى جانب أن الابتكار يجد ذاته يحمل تعقيدته في الجديد الذي يأتي به، والذي يتطلب من المبدع أن يتعامل مع فكرة أو مفهوم لا يسبق التعامل معه.

➤ **حالة الشك:** وهذا ما يرتبط بالفقرة الأولى، فالمبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى تساؤلات خارج الصندوق والبعيدة عن المألوف.

➤ **الحدس:** قد تكون الطريقة المنهجية جزء من عمل المبتكر في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في تصور وتجاوز الإرتباطات الظاهرة إلى الإرتباطات غير المرئية وإلى ما بعد الأشياء، يتطلب الحدس والإستنباط الذاتي والنظر في الأشياء بعيدا عن علاقاتها الموضوعية.

➤ **الإنجاز الذاتي:** إن الحوافز الخارجية لا تحفز الشخص المبتكر بقدر ما تحفزه الدافعية الذاتية والرغبة العارمة في حب ما يقوم به وبالإنجاز الذاتي. والإنجاز الذاتي مقترن بتحقيق الذات في مدرج ماسلو، وحب العمل الذي يقوم به والإنجاز الذاتي هو أقرب إلى التسامي منه إلى إظهار الذات على الآخرين، مع

<sup>1</sup> -نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، المرجع السابق، ص-ص 254-265

ملاحظة أن هذا يتم على المستوى الفردي ولكن عندما يكون المبتكر في المؤسسة يخضع لتأثيرات العلم التطبيقي المهني من جهة وقواعد اللعبة في الأعمال من جهة أخرى وبالتالي فهو يربط إنجازاته الذاتي بالتفوق على الآخرين، وهذا ما يجعله ضمن الفئة من الأفراد الذين يكونون خارج تأثير التحفيز الخارجي المادي والمعنوي.

➤ **النور من المحددات والقيود:** حيث أن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتسعة أفقا ما لا يمكن أن يجدها شيء لهذا فهو ينفر من المحددات، ومن القيود ومن الواجبات المحددة التي الذهن وتحد من إن إطلاقه وربما هذا يفسر أن الكثير من المبدعين كانوا لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

## ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية

ومن أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار ما يلي:

**1- إستراتيجية المؤسسة:** إن إستراتيجية المؤسسة يمكن أن تكون قائمة على الابتكار (الإستراتيجية الإستباقية) أي تجعل الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد الأداء الإستراتيجي في السوق، أو أن تكون إستراتيجية المؤسسة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية، والأولى تستقطب المبدعين وتبحث عنهم وتوجد مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات، أما الثانية فإنها توجه حتى النشاط الإبداعي من أجل إدامة واستمرارية النظام الحالي والميزة الحالية ومزاياها.<sup>1</sup>

## 2- القيادة:

**1-2- تعريف القيادة:** تعرف القيادة حسب جيمس جيريبين James Girribin بأنها: "عملية التأثير في الجماعة في موقف معين ووقت معين لاستشارة الأفراد ودفعهم برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة، مانحة إياهم الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة والرضا على نوع القيادة الممارسة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، المرجع السابق، ص256

<sup>2</sup> -ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان-الأردن -2009، ص92

-ويعرفها تيد Tead بأنها: "ائتلاف مجموعة من السمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لتحقيق الأهداف"<sup>1</sup>

-وتعرف أيضا بأنها: "عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة"<sup>2</sup>

فالقيادة حسب التعاريف السابقة هي قدرة القائد وبما يتمتع به من صفات متفردة من التأثير في الآخرين دفعهم لتقدم أفضل ما لديهم.

**2-2- أنماط القيادة:** يوجد نوعان من الأنماط القيادية وهي الأنماط التقليدية والأنماط الحديثة، وفيما يلي شرح لهذه الأنماط:<sup>3</sup>

### 2-2-1- الأنماط التقليدية:

**أ- النمط الأوتوقراطي:** يتميز هذا النوع من القيادة بسلوكه المستبد من السلطة المخولة له، حيث يجبر مرؤوسيه على القيام بأعمالهم وفقا لإرادته وأهوائه.<sup>4</sup>

**ب- النمط الديمقراطي:** من المعروف أن الديمقراطية متجذرة في التاريخ البشري، ترجع أصولها إلى التاريخ اليوناني القديم وعلى ضوء هذه الأصول وجدوا أن مصطلح Democracy يتكون من قسمين هما DEM وتعني الحكم و cracy تعني الشعب، أي حكم الشعب أو حكم الجماعة، والقيادة الديمقراطية هي التي تنشأ من حكم الفرد، فلا يوجد فرد يستطيع أن يباشر القيادة بمفرده، فيجب أن يميل القادة الإداريون إلى القيادة الديمقراطية كما تمثل في مواقف معينة يتأثر بها العاملون بتصرفات الإدارة، بحيث يتشارك هؤلاء الأفراد في تشكيل هذه التصرفات. وتشير التجارب كما عبر الكاتب على أهمية إشراك المرؤوسين في الاتفاق على موقف معين أو في اتخاذ القرارات لا يعني هذا أبدا الضعف في شخصية القائد بل سيعزز ذلك من سلطته.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> -محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2002، ص257

<sup>2</sup> -زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان-الأردن- 2008، 11

<sup>3</sup> -محمود معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة في الاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2008، ص153

<sup>4</sup> -علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع القرارات، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن- يناير 2012، ص129

<sup>5</sup> -عبد العزيز صالح بن جتبور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2009، ص180

والقائد الديمقراطي يقوم باستشارة مرؤوسيه والأخذ بأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاته إليهم.<sup>1</sup>

ويتسم هذا النمط بالمناخ الاجتماعي والاحترام المتبادل للحقوق وتحدد السياسات والخطط وأوجه النشاط نتيجة للمناقشات والقرارات الجماعية، بالإضافة إلى سيادة الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم ببعض وبينهم وبين القائد.<sup>2</sup>

**ج- النمط القيادي الحر:** تعمل على إعطاء الحرية للعمال في تصرفاتهم وممارسة نشاطاتهم واتخاذ القرارات التي تكون مناسبة لها، وهذا ما يجعل القائد سوى مستشار لا يستطيع السيطرة على العمال وتوجيههم لخدمة أهداف المؤسسة العامة، فيظهر العمل الفردي والآراء المضطربة ويشيع في وسط العمال روح الاستهتار واللامبالاة والتفكك وبالتالي ضياع الوقت والمال المستثمر في الإنتاج، ويؤدي إلى بروز طاقات إبداعية منفردة لا تكون في صالح خدمة المؤسسة وأهدافها بل تولد روح المشاحنة ومحاولات السيطرة لبعض الأفراد على تسيير شؤون اليد العاملة، وبالتالي فقدان روح التعاون الجماعي، والإسلام يحث ويأصر على تولية ممن تكون فيهم القوة والأمانة وهذا لقوله تعالى: "إن خير من استأجرت القوي الأمين" وذلك لتوحيد الجهد العام وبلوغ الأهداف المرسومة للمؤسسة.<sup>3</sup> ويقوم القائد هنا بترك لأتباعه اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ.<sup>4</sup> ويعاب على هذا النمط أنه يؤدي إلى فساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق وتفقد التوجه السليم والرقابة الفعالة وانخفاض مستوى الجودة حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملائه ويرجع السلوك العدواني إلى عدم إحساس أفراد الجماعة بالأمن، وفي ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فإن المجموعات العمالية تفتقر إلى الضبط والتنظيم مع زيادة حدة الروح الفردية مما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة.<sup>5</sup>

**2-2-2- الأنماط الحديثة:** شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي بداية التحول في التفكير القيادي فقد بدأ الاهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعال، وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها، وبدأ البحث يخرج في

<sup>1</sup> -عبد الله بدراوي، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، رسالة دكتوراه في

العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص52

<sup>2</sup> -نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص140

<sup>3</sup> -بن عزوز كوار، القيادة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية من منظور إسلامي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص15

<sup>4</sup> -نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن - 2007، ص124

<sup>5</sup> -مروة أبو النور، العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني، رسالة الدكتوراه، قسم إدارة مؤسسات المجتمع المدني،

الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين - 2012، ص10

إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة المدير أو القائد على التكيف. وفيما يلي إبراز للأنماط الحديثة.<sup>1</sup>

**أ- القيادة التبادلية:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم القيادة التبادلية بأنها تتمثل بعملية التبادل بين القائد والمرؤوسين باتجاه أهداف المؤسسة. ففي المقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطة يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب، وبمفهوم أكثر وضوحاً وإجرائية فإن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القائد والمرؤوسين؛ فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والتي سوف تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة فالمرؤوسين يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال وإن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين فضلاً عن إرضاء احتياجاتهم، لأن ذلك من الممكن أن يحسن من الإنتاجية والأخلاق في العمل.<sup>2</sup>

**ب- القيادة التحويلية:** هي عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر، للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، وهي محاولة استثارة التابعين وتشجيع الأفراد والجماعات والمؤسسات للتغيير نحو الأفضل.<sup>3</sup> وهي تهتم بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إنجاز مهام المرؤوسين، ويؤكد هذا النوع من القيادة أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا كيف عليهم أن يتكيفوا مع حاجات المرؤوسين ودوافعهم.<sup>4</sup>

**ج- القيادة الاستراتيجية:** هي القدرة على التوقع والتصور وحفاظ على المرونة وتفويض الآخرين لإحداث التغيير الاستراتيجي عند الضرورة.<sup>5</sup>

وتعمل القيادة الإستراتيجية على تحديد مستقبل المؤسسة وصياغة الخطط الإستراتيجية، متابعة الأداء الاستراتيجي

<sup>1</sup> -الجارودي ماجدة بنت ابراهيم، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية- 2011، ص80

<sup>2</sup> -أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص61

<sup>3</sup> -نخاية جميل القرالة، درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من جهة تطور العاملين، رسالة ماجستير مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة-الأردن- 2008، ص08

<sup>4</sup> -يتزج نورث هاوس، ترجمة: صلاح المعيوف، القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض-المملكة العربية السعودية- 2006، ص216

<sup>5</sup> -نعمة عباس الخفاجي، الفكر الاستراتيجي-قراءات معاصرة- دار الثقافة للنشر، عمان-الأردن-2008، ص180



وكذا اتخاذ القرارات الإستراتيجية إلى غير ذلك من المهام الإستراتيجية التي تساعد على تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

وتلعب القيادة دورا في تحفيز أو إعاقة الابتكار، فالقيادات الإبداعية في المؤسسة تشجع أجواء الابتكار وتوجد الحوافز من أجل التغيير في الهياكل والسياسات (ابتكار إداري)، والمنتجات (ابتكار في) وأساليب العمل في السوق (ابتكار تسويقي)... في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة تجد أن التغيير هو الخطر الذي يشجع الفوضى ويهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، وإذا كان نمط القيادة الأول يتسم بالأسلوب الديمقراطي، التفويض، المرونة، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، المقاومة، الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة الأكثر ملاءمة للابتكار، والاتصالات في كل اتجاه (النمط الشبكي) فإن النمط الثاني (البيروقراطي) يتسم بالمركزية، عدم المرونة، الهرمية، القواعد والروتينات القوية، واتصالات أسفل-أعلى.<sup>2</sup>

**3-الفريق:** لقد أصبحت المؤسسات اليوم تشجع استخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا، وذلك لمواجهة خطرين أساسيين هما، الأول: خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل المنظمة مما يفقدها وحدة الحركة وتكامل الجهود والتداؤب (Synergy) ما بين أقسامها ووظائفها. والثاني: تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتعبة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في المنظمة، وحيث أن الإبداعات في المنظمة الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا وتتطلب تداخل النظم والاختصاصات والوظائف، فإن إشاعة الفرق في المنظمة يمكن أن يمثل المناخ الأكثر ملاءمة وتحفيزا من أجل تعزيز ودعم الإبداع وزيادة رافعة العمل الفكري والمهني للباحثين.<sup>3</sup>

#### 4-الثقافة التنظيمية:

**4-1- مفهوم الثقافة التنظيمية:** -إن الثقافة التنظيمية كما عبر عنها تيرال Tyrrell, 2000 مجموعة القيم والمعتقدات التي تظهر من خلال التفاوض والممارسات الجارية بين أعضاء المجموعة فتصبح مصدرا للإشارة لما يعتبر مقبولا أو غير مقبول في المؤسسة من حيث السلوكيات الصحيحة والسلوكيات الخاطئة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-صالح بن سعد المريخ، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة

للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008، ص 17

<sup>2</sup>-نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، المرجع السابق، ص-ص 256

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص 260

<sup>4</sup>-Eric W MacIntosh, Alison Dherty, **The influence of organizationanl culture on job satisfaction and intention to leave**, Sport management Review, Vol13, N2, Association of Australia and New Zealand, 2010, P108

-ولقد عرفها شوارتز ويديفيز بأنها: "مجموعة أنماط سلوكية أساسية تم اكتشافها وتنميتها وتطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمهم الطريقة التي يجب التعامل بها مع مشاكل متعلقة بالتأقلم داخليا وخارجيا، بحيث يستفاد من هذه الأنماط لأنها صالحة ومفيدة لهذه الجماعة، لهذا فلا بد من تعليمها للأعضاء الجدد لكي يفهموها ويدركوها ويمارسوها"<sup>1</sup>

**4-2-أنواع الثقافة التنظيمية:**لقد وجدت العديد من التقسيمات التي تترجم أنواع ثقافة المؤسسة، ويمكن إبرازها كما يلي:<sup>2</sup>

**4-2-1-الثقافة التنظيمية حسب تأثيرها:** وصنفت إلى ثقافة تنظيمية إيجابية وأخرى سلبية.

**أ-الثقافة التنظيمية الإيجابية:** وهي تلك الثقافة التي تعكس اتفاقا بين قيم العاملين وقيم المؤسسة، هذا الاتفاق يجعل المؤسسة تسلك بموظفيها سلوكا إيجابيا فيما يمكن أن يشكل ثقافة إيجابية قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي، وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمؤسسة.

**ب-الثقافة التنظيمية السلبية:** تعكس وجود فروق بين قيم العاملين وقيم المؤسسة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع أي تطوير تنظيمي، وفي هذه الحالة لا بد من وجود رقابة قوية من الرؤساء من خلال الإجراءات ودرجات عالية من البيروقراطية.

**4-2-2-الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي:** أشار هاندي Handy في تصنيف آخر للثقافة التنظيمية باعتبارها مرتبطة بالبنيان التنظيمي، يحدد فيه أربع أنماط للثقافة التنظيمية هي:

**أ-الثقافة الديناميكية:** بحيث تتسم المؤسسات التي تسود فيها الثقافة من هذا النوع بالتزام العاملين والإدارة بمجموعة محدودة من القواعد، مع اعتماد أقل على النظم البيروقراطية والاعتماد على القدرات والمهارات الفردية وعلى شخصية العاملين والمرونة في التصرفات واتخاذ القرارات التي تناسب المواقف التي تمر بها المؤسسة، كل هذه السمات هي التي تكسب القوة للمؤسسة وتمكنها من امتلاك ميزة تنافسية في بيئتها. والقيادة تكون في أفراد قليلة ويعتمد اختيارهم على قدراتهم الخاصة، ويتم تحفيز الأفراد من خلال المكافأة والعقاب وتدعيم قيم العدل، والقوة والحزم لدى القادة كصفة أساسية للقيادة ورفض قيم الفساد والتحيز والظلم والتسيب واعتبار أن القادة الذين

<sup>1</sup>-أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار حوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص422

<sup>2</sup>-رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة- المرجع السابق، ص67

يتصفون بهذه الصفات هم نموذج مرفوض ويكون هذا النمط صالح وفعال للمؤسسات الجديدة والصغيرة إلا أن المشاكل تزداد مع زيادة حجم المؤسسة وتعقد هيكلها.

**ب-الثقافة النظامية (ثقافة الدور):** حيث يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات والمسؤوليات، وتتبع السلطة من مركز الشخص أكثر من اعتمادها على خبرته وقدراته وتعطي هذه المؤسسات احتراماً وتقديراً أقل للمهارات والأفكار الابتكارية. وتتصف المؤسسات التي تتبنى هذا النمط بأن القوة موزعة بتوازن بين القادة والسلطة في الهيكل البيروقراطي، وتعد قيم الاعتمادية والتفويض ورشد القرارات أهم القيم الأساسية في المؤسسة، وتتميز هذه المؤسسات بتفضيل وجود مستويات إشرافية محدودة، وتعمل هذه الثقافة في البيئات المستقرة، ويعد تعطيل التطوير والتغيير وإشعار الأفراد بعدم الثقة أهم عيوب هذه الثقافة.

**ج-الثقافة الوظيفية (ثقافة الإنجاز):** بموجب هذه الثقافة ففرق العمل تعمل على حل المشكلات، كما أنها تحدد الأعمال أو المهام التي تقوم بها ثم تعمل على تنفيذها، وقوة الفرد تستمد من الخبرة والمهارة والقدرات التي يتمتع بها، والتي يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه. يتسم هذا النمط الثقافي بالتركيز على الواقعية من خلال إعطاء الأفراد فرص لعمل ما يحبون وتدعم وترتكز على قيم الانتماء والالتزام، والأفراد يساندون بصفة شخصية وتطوعية الأهداف النبيلة، وهذه الثقافة تقدر العمل بنشاط وجد، وتؤكد هذه الثقافة على بذل الطاقة والوقت من أجل أهداف المؤسسة.

**د-الثقافة الفردية:** تسود في المؤسسات التي يشعر كل فرد فيها بأنه أكبر وأهم من المؤسسات نفسها، وتعاني هذه المؤسسات من وجود فروق قيمية تعوق إرساء ثقافة إيجابية، هذه المؤسسات تواجه صعوبة كبيرة؛ حيث إن الثقافة تعني أن هناك قيماً واتجاهات جماعية تربط بين العاملين وتوجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف.

**4-2-3-الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي:** في هذا المدخل قدم ديل وكنييدي Deal and Kennedy يفسر من وجهة نظرهما لماذا تخلق الثقافة الشخصية المميزة للمؤسسة، حيث يتم تقسيمها إلى أربعة أنماط:

**أ-ثقافة سريعة الاستجابة:** تضمن الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، بحيث أن اهتماماً متزايداً بمكافأة الأداء المتميز واستعداداً لتحمل المخاطر.

**ب-ثقافة العمل الجاد:** تتميز المؤسسات بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للمتغيرات البيئية، ومن أمثلتها المؤسسات كبيرة الحجم التي تحاول دائما تشجيع العمل الجماعي وتحاول تقديم خدمة ذات جودة عالية.

**ج-ثقافة البناء:** المؤسسات هنا تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات طويلة نسبيا حتى تجن ثمار هذا التطوير، بحيث تكون المؤسسات موجهة بالتطوير والابتكار والتحديث مثل المؤسسات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية (الكشف عن البترول مثلا).

**د-ثقافة البقاء:** في هذا النوع تتميز المؤسسات بأنها قليلة الاستجابة للتغيرات البيئية، وكذلك قلة الاهتمام بجمع المعلومات عن التغيرات البيئية، فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف، ومثال ذلك المؤسسات البيروقراطية التي تهتم بأداء الأعمال أكثر من التوجه إلى الأداء المستقبلي.

وبشكل عام فإن المؤسسات القائمة على الابتكار التي يفترض أنها ذات قدرة عالية في ابتكار العملية والمنتج، فإنها تتسم أيضا بقدرة عالية في الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم والتقليد والطقوس والحالية لصالح التغيير الثقافي، في حين أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافة المؤسسة الحالية مما يجعلها غير متلائمة مع الابتكار وتزايد فيها مظاهر وأسباب مقاومة التغيير.<sup>1</sup>

**5-العامل المؤثر:** يتأثر الابتكار في المؤسسة بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه، وحيث أن الابتكار يؤثر تأثيرا عميقا في هذا الجانب أو ذلك من المؤسسة (كما في حجم العمالة عند إحلال الآلة محل العاملين، أو في تغيير المواد الأولية المستخدمة كما في ابتكار البلاستيك....)، لهذا لابد من مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار.

- فإذا كان الابتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل فإن العامل المؤثر سيكون تحسين الأجور.
- إذا كان الابتكار يؤدي بشكل أساسي إلى إحلال آلة محل العامل (بطالة تكنولوجيا) فإن العامل المؤثر هو سمعة المؤسسة أو السياسات التعويضية.
- إذا كان الابتكار يؤدي إلى تغييرات في المواد فإن العامل المؤثر هو العلاقة مع الموردين.
- إذا كان الابتكار يغير في عمليات الإنتاج فإن العامل المؤثر هو الاستثمار.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، المرجع السابق، ص 261

- إذا كان الابتكار يغير في أنماط حياة الناس، فإن العامل المؤثر هو ثقافة المجتمع وتنوعه.
- إذا كان الابتكار يؤثر في تحسين المعرفة البشرية فإن العامل المؤثر هو المعرفة المتخصصة.
- إذا كان الابتكار يؤثر في تحسين أساليب العمل فإن العامل المؤثر هو الكفاءة.
- إذا كان الابتكار يؤثر في الزبون فإن العامل المؤثر هو القيمة (حدود المقارنة بين التكلفة وما يحصل عليه الزبون).
- -إذا كان الابتكار يؤثر بالميزة التنافسية فإن العامل المؤثر هو حدود المنافسة وشدتها.
- وإذا كان الابتكار يؤثر في الأبعاد غير الملموسة للمؤسسة فإن حقوق الملكية الفكرية وحمايتها هو ما يمثل العامل المؤثر.<sup>1</sup>

## 6-الاتصالات:

يتم بين المديرين التنفيذيين وأعضاء الإدارة العليا والاستشاريين والوظيفية، المشرفين والملاحظين والعاملين عملية الاتصال وبصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والانطباعات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الجماعات، لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء المؤسسة بعضهم ببعض.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الاتصال على أنه تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر. فالاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين هما الإرسال والاستقبال، فإن كان الفرد يخاطب ذاته فهي ليست بعملية اتصال، فلا يتحقق الاتصال من اتجاه واحد وإنما يتضمن مشاركة طرف آخر، فإذا كانت الفكرة المنقولة للمرؤوسين تعبر عما يقصده الرئيس فإن الاتصال يحقق أغراضه بفاعلية، أما إذا كانت الفكرة المستقبلية ليست كما تم نقلها فإن الاتصال لم يتم بطريقة فعالة؛ وفي هذه الحالة فإن المرسل لم يقيم بالاتصال، وإنما عبر عن ذاته فقط طالما أن الطرف الآخر لم يستقبل المعلومات كما يفهمها المرسل.<sup>3</sup>

يفترض ألا تتم عملية الاتصال بصورة عشوائية، كما أنه ليس من المتوقع أن تكون عملية بسيطة وميسرة، وإنما هي عملية واسعة النطاق ومركبة ومتداخلة وكذلك، يجب أن تتم وفق أسس وقواعد وأنظمة ومبادئ محددة، كما أنها تحتاج إلى أنظمة وسياسات وأدوات ومهارات متنوعة. ولقد أصبح من المتعارف عليه أن أحد أهم التحديات

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص266

<sup>2</sup>-عبد الفتاح حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، المكتبة الإدارية، الإسكندرية -مصر- 1997، ص370

<sup>3</sup>-المرجع نفسه، ص372

الأساسية للمؤسسات المعاصرة والتي تعمل في بيئة على درجة عالية من التركيب التعقيد والتغير أن يكون لديها أنظمة الاتصال تستطيع المؤسسة خلق مناخ عمل يمكن الأفراد من ممارسة مهامهم بكفاءة واستمتاع وينمي لديهم الرغبة والقدرة على التعاون والإبداع والابتكار والتطوير.<sup>1</sup>

وتعمل الاتصالات في المؤسسات القائمة على الابتكار على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل إدارات وأقسام المؤسسة، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية (الاتصالات الآنية من كل الاتجاهات) التي تحول المؤسسة إلى التفاعلات الآنية الفورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات والمعرفة، ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات وخلافه المؤسسات التي تكون فيها الاتصالات جزءا من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد ويحد من تقاسم المعلومات والمعرفة في النتيجة من قدرة المؤسسة على الابتكار الذي يكون في الأصل غير مرغوب فيه إلا في حدود تدعيم الحالة القائمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: الأساليب الداعمة للابتكار

توجد العديد من الأساليب والطرق التي تمكن المؤسسة من إيجاد الأفكار الجديدة وتسهل عملية الإبداع والابتكار داخلها، وتصنف هذه الطرق حسب عدة معايير، وإحدى أهم التصنيفات تلك التي قدمها ج.شوفراي وف.دوري J.Choffray and F.Dorey حيث قسماها إلى بعدين هما مصدر الأفكار والمعلومات وطريقة الحصول عليها:<sup>3</sup>

### الفرع الأول: تصنيف حسب السوق

في الواقع لا يوجد أسلوب واحد يلائم جميع المؤسسات من أجل ابتكار المنتجات وذلك لاختلاف الظروف المحيطة بهذه المؤسسات وكذلك لنوع ونمط الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة، وقد كشفت الدراسات أن هذه الأساليب تتباين في قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسات في تطوير وتحسين المنتجات الحالية والتوصل إلى منتجات جديدة ويوجد عدد متنوع من هذه الأساليب حسب تجارب المؤسسات ومن بينها:

<sup>1</sup> -مصطفى محمود أبو بكر وآخرون، الاتصال الفعال-مدخل إستراتيجي سلوكي لجدة العلاقات في الحياة والأعمال- الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر- 2007، ص49

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، المرجع السابق، ص263

<sup>3</sup> -يويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس- مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة، 2012/2011، ص-ص 64-62

**1- فرق الحوار:** هي طريقة مستخدمة لمعرفة احتياجات السوق ومنها يتم اقتراح أفكار منتجات جديدة، في هذه الطريقة يتم جمع عدد قليل من المستعملين الحاليين والمحتملين للسلعة في فريق يقوده منشط من أجل دراسة احتياجاتهم وتوقعاتهم وتطلعاتهم وإحساسهم اتجاه فئة المنتجات الحالية، ثم يتم ربط الأفكار وردود الأفكار فيما بينها، ويحاول المعنيون تكوين قاعدة بيانات أو تصور عام حول دوافع المستهلكين، هذه القاعدة من المعطيات يمكنها أن تعطي أفكارا جديدة لتطوير منتجات جديدة.

**2- تحليل انتقادات واقتراحات الزبائن:** المصدر الآخر الهام هو تلك الانتقادات المقدمة من طرف الزبائن أو المستهلكين والتي عادة ما تكون على شكل احتجاجات أو اقتراحات يرغب الزبائن إضافتها في المنتج، تحليل هذه الانتقادات والاقتراحات يسمح للمؤسسة بإيجاد الأفكار التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير منتجات حسب رغبات الزبائن.

**3- القيام باستجابات:** القيام باستجابات كذلك التي يقوم بها الصحفيون في البحث حول مشكل معين، وقد تكون بصفة رسمية باستعمال استمارة خاصة بهذا الغرض أو غير رسمية يتم إنجازها من طرف رجال البيع وممثلي المؤسسة في الأسواق.

**4- تحليل هيكل السوق:** الطريقة الجيدة للحصول على الأفكار الجديدة هي تلك التي تأخذ بعين الاعتبار فئات المنتجين المتشابهة التي لها نفس الخصائص التكنولوجية أو التجارية أو نفس معدل النمو، بعبارة أخرى تحليل هيكل السوق.

**5- تحليل إدراك الزبائن وتفضيلاتهم:** من المعلوم أن الزبون أو المشتري يمر بعدة مراحل قبل إقدامه على شراء المنتجات وهناك العديد من النماذج النظرية التي حاولت تصميم وهيكله سيرورة الشراء التي يقوم بها الزبون، وتتفق كل النماذج على أن مفهوم الإدراك عنصر محوري في أي عملية شراء وتستطيع المؤسسة تحديد وتحليل الصورة المدركة من طرف الزبائن من خلال عدة تقنيات من بينها سلاسل الاتجاهات والخريطة الإدراكية والمهم في التحليل المستمر لإدراكات الزبائن يمكن أن تؤدي إلى اكتشاف فرص تطوير منتجات جديدة.

#### الفرع الثاني: تصنيف حسب الخبراء

وتصنف هذه الطرق حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

**1-حلقات العصف الذهني:** تعني عصف العقل أو الذهن بالأفكار الجديدة، وهي تقنية تعتمد على تكوين فرق من عدة أعضاء يجتمعون من أجل إيجاد حلول لمشاكل معينة حيث يتداولون النقاش حول موضوع معين بكل حرية، بعد تحديد الموضوع يطلب منشط الحلقة من أفرادها إبداء آرائهم بكل وبدون تخوف من النقد أو التقييم الأولي للفكرة فتطرح العديد من الأفكار في هذه الحلقة حيث قد تصل إلى 200 فكرة في الساعة بالنسبة للحلقات الناجحة، ويتم تقبل وجمع كل الأفكار مهما كانت بسيطة لتدرس وتقيم ويستخرج منها الأفكار القابلة للإنجاز.

**2-أسلوب الترابطات:** عبارة عن تقنية ابتكرها ويليام ج.جوردن William J.Gordon تعتمد على محاكاة الحالات المتشابهة، بحيث يتم حل المشاكل الحالية بناء على حلول مشاكل سابقة، تطبق على فريق مكون من 5 إلى 8 أعضاء ذوي كفاءات مختلفة يقومون بدراسة المشكل ومقارنته بوضعية مشابهة تم حلها في السابق بطريقة فعالة وإسقاط ذلك على المشكل المدروس ويمكن أن تطبق هذه الطريقة أيضا على فرد واحد.

**3-نظام اقتراح الابتكارات"علبة الابتكارات":** هو نظام قائم على جمع اقتراحات العمال داخل المؤسسة، وذلك بتكوين آلية خاصة بذلك، حيث يستطيع أي عامل تقديم أي اقتراح وكل اقتراح يثبت نجاحه فإنه يتم ترقية صاحبه أو تقديم علاوة له أو تقديم أي تحفيز مادي يتم الاتفاق عليه.

**4-تتبع البيئة الخارجية والتنبؤ بها:** المؤسسات المبتكرة هي التي تقوم يتبع بيئتها بصفة مستمرة، ورغم أنه لا توجد طريقة مثالية للتوقع بتغيرات البيئة الخارجية إلا أن المحاولات التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة ما يدور في بيئتها قد يمكنها من ابتكار بعض الأفكار والحلول للمشاكل المتوقعة.

**5-طريقة دلفي:** طورت هذه الطريقة من طرف أوتيرباك Utterback عام 1982 وتمثل في محاولة تحويل آراء وتوقعات مجموعة من الخبراء إلى قيم قابلة للقياس واعتمادها كمعايير أو كنسب مرجعية في حل المشاكل وتستعمل خاصة لتحديد ومعرفة التطورات التي يمكن أن تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة.

**6-طريقة الوضع الأمثل:** طريقة الوضع الأمثل تتمثل في دراسة خصائص ومزايا منتوجين على الأقل ومحاولة تخيل واقتراح المنتج الجديد الذي يجمع بين مزايا المنتوجين في نفس الوقت.



**7-حلقات الجودة:** حلقة الجودة هي فريق يتكون من 6 إلى 12 فرد يجتمعون بصفة دورية على فترات عادة ما تكون متقاربة لتداول كل الأمور المتعلقة بجودة المنتج أو النظام أو اقتراح التعديلات والتعديلات على ضوء النتائج الفعلية المحققة، وتعتبر حلقات الجودة من أهم تقنيات التحسين المتواصل التي مثلت إحدى أسباب نجاح المؤسسات اليابانية.

### الفرع الثالث: تصنيف حسب نشاط البحث والتطوير

تعتبر وظيفة البحث والتطوير من أهم الوظائف الداخلية للمؤسسات المبتكرة للمنتجات الجديدة فهي تخصص مصالغ خاصة بالإبداع والابتكار مهمتها الأولى إيجاد الأفكار وتنفيذها إلا أن الطرق التنظيمية لإيجاد هذه الأفكار تختلف حسب تنظيم كل مؤسسة.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس الابتكار

تفيد المراجع العلمية في هذا المجال بوجود أربعة توجهات رئيسية لقياس الابتكار على النحو التالي:<sup>1</sup>

**1-رؤية منظمة اليونيسكو للابتكار:** تتبنى هذه الرؤية تعريف دليل أوسلو OSLO الذي أعدته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بأن مخرجات الابتكار تتحدد في ما تنتجه الوحدات الاقتصادية من سلع وخدمات مبتكرة، وما تساهم في تحقيقه من أساليب الإدارة والتسويق الحديثة، بالإضافة إلى تقدير العمليات الابتكارية على إدارة الأسواق الاقتصادية والمالية وتقييم المعوقات المتوقعة لمسار أنشطة الابتكار، وكذلك المؤشرات الخاصة بحقوق الملكية الفكرية. من ناحية أخرى تتلخص مدخلات الابتكار في الأنشطة الابتكارية وعوامل الارتباط المؤسسي الداعمة للابتكار، والإنفاق المطلوب للوصول إلى منتجات وعمليات وتسويق وأطر تنظيمية مبتكرة، الجدير بالذكر أن منظمة اليونيسكو تعتمد عالميا في تحليل مدخلات الابتكار ومخرجاته على البحوث الإحصائية والاستبيانات التي تجريها البلدان المشاركة في هذا المجال أي أن منظمة اليونيسكو تسعى من خلال رؤيتها إلى التعامل مع الابتكار كعملية إنتاجية تتحد بمدخلاتها ومخرجاتها، ومن خلال تحديد المدخلات والمخرجات يمكن استشراف بعض المتغيرات البيئية ومتغيرات البنية التحتية.

<sup>1</sup>-مؤشر البحث والتطوير والابتكار، من الموقع الإلكتروني: [www.knowledge4all.com/uploads/files/AKI2015/pdfAr](http://www.knowledge4all.com/uploads/files/AKI2015/pdfAr), P105

**2- مؤشر الاتحاد الأوروبي للابتكار:** في الأساس، ركز الإطار الهرمي المقترح وما يكونه من أدلة ومؤشرات على الأنشطة الموجهة إلى الابتكار مع تراجع دور مؤشرات البحث والتطوير وتوجهها بالدرجة الأولى إلى الدعم المطلوب للابتكار على الرغم من تأكيد وثيقة إعداد مؤشر الاتحاد الأوروبي على أن الجهد الإحصائي سيصب في تقييم البحث والتطوير والابتكار بتوحيد مكانم الضعف ومصادر القوة وينقسم مؤشر الاتحاد الأوروبي إلى مدخلات ومخرجات على النحو التالي:

**2-1- مدخلات الابتكار:** وتضم أنشطة المشروع المكونة من استثماراته والارتباط المؤسسي وزيادة الأعمال وطلبات براءات الاختراع والممكنات التي تشمل الموارد البشرية(رأس المال البشري) ومنظومة البحث والتطوير والدعم المالي للابتكار.

**2-2- مخرجات الابتكار:** تضم الآثار الاقتصادية ومنها العمالة في الخدمات الكثيفة المعرفة، والمنتجات المتوسطة والعالية التكنولوجيا والصناعات الكثيفة المعرفة ذات القيمة المضافة العالية والمبتكرة، وهم المؤسسات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة الحجم النشطة في مجال ابتكار المنتجات والعلميات والمؤسسات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة الحجم النشطة في مجال ابتكار التسويق والقدرة التنظيمية، وهكذا يتبين أن المؤشر المركب للابتكار الخاص ببلدان الاتحاد الأوروبي، يعيد توزيع المدخلات والمخرجات على عملية الابتكار كما يظهر في دليل أوسلو OSLO للابتكار وتعتمد عليه منظمة اليونسكو ويضيف إليها المتغيرات الداعمة للابتكار التي تختص بالمناخ الاقتصادي والاجتماعي والبنية التحتية مثل المورد البشري العالي الكفاءة والتعليم والبنية المعلوماتية.

**3- المؤشر العالمي للابتكار:** تشارك في إعداده مؤسسات استشارية وتعليمية، ويتضمن توسعا كبيرا في المناخ المواكب والبيئة الحاضنة للابتكار فرغم الالتزام بتحديد مدخلات الابتكار ومخرجاته كما هو الحال في الرؤى والتوجهات السابقة، حدث توسع في المناخ المؤسسي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي وفي البنية التحتية التي يتعين توفرها لنجاح عملية الابتكار. إن حدوث الابتكار يتطلب بالضرورة وجود مجتمع مبتكر وتمثل مكوناته في أمرين هما:

**3-1- مدخلات الابتكار:** وتضم البيئة السياسية والقانونية والتنظيمية ومناخ الأعمال ورأس المال البشري والبحث والتطوير والتدريب والبنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والبنية الطبيعية واستدامة البيئة

وتعقيد الأسواق (الافتراض والاستثمار والتجارة والمنافسة) وتعقيد الأعمال (العمالة والارتباط المؤسسي واستيعاب المعرفة)

**3-2-مخرجات الابتكار:** التي تضم مخرجات نوعية (الأصول غير الملموسة والمنتجات الخدمية المبتكرة) ومخرجات معرفية وتكنولوجية (إنتاج المعرفة ونشرها وتأثيرها). يلاحظ في هذا المؤشر محدودية الوزن النسبي للبحث والتطوير بافتراض أن الابتكار يعد ظاهرة تحدث في كثير من الأحيان خارج نطاق البحث والتطوير، ويختلف هذا المؤشر أيضا عما سبقه في إدخال مفهوم الإطار المؤسسي بما يتضمنه من سيادة القانون والاستقرار السياسي والأمني وكفاءة عمل المنظومة القضائية ورغم منطقية فرضية المجتمع المبتكر يتعين اختيار التوسع الكبير في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبنية التحتية بشكل أو بآخر لتبرير هذا التوسع غير المسبوق في المؤشرات التحليلية والتخطيطية.

**4-المؤشر الآسيوي لإبداع الإنتاجية:** يسعى هذا المؤشر المركب إلى تحليل القدرات الإبداعية والابتكار التكنولوجي وغير التكنولوجي لبلدان القارة الآسيوية، وترتكز رؤية هذا المؤشر على حقيقة معاناة العديد من البلدان الآسيوية من تراجع العائد على الاستثمار ورأس المال والعمالة والاعتماد على الموارد الطبيعية الرخيصة، مما يتطلب إعادة تقييم استراتيجياتها التنموية. وأهم المؤشرات التي تواجه معظم البلدان الآسيوية في الألفية الثالثة تتمثل في الانتقال من اقتصاد معتمد على استخدام الموارد المتاحة والسياسات الداعمة للتصدير إلى نموذج تنموي أكثر استدامة يرتكز على بناء رأس المال البشري وتطوير التكنولوجيا الحديثة والابتكار.

يهدف هذا المؤشر أساسا إلى توفير أداة تحليلية مرنة لدعم متخذي القرار، وفي ما يخص قياس مدى التقدم في مجال الإبداع والابتكار في نحو 22 بلد آسيوي ومقارنته بإنجاز كل من الو.م.أ وفنلندا في هذا المجال لذلك يسعى هذا المؤشر إلى قياس قدرة كل بلد على الإبداع والابتكار ومدى تطوره العلمي والتقني بما يساهم في صياغة أفكار ورؤى ومنتجات وأساليب جديدة ومبتكرة ومدى كفاءة استخدام عناصر الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية (مدخلات العملية الإنتاجية) في إنتاج السلع والخدمات (مخرجات العملية الإنتاجية) أما على المستوى المنهجي فيعتمد المؤشر على نظرية النمو الحديثة وتقسيم الابتكار على 3 أبعاد هي المهارات المعرفية والتنافسية وديناميكية الأنشطة الإنتاجية. والإطار المؤسسي الفعال أو المناسب؛ بحيث يحصل كل بلد آسيوي على درجة أو تقدير عددي يتعلق بمدخلات عملية الإبداع والابتكار ومخرجاتها. وهو يتكون من 36 متغير كمي و25 متغير نوعي كما تجدر الإشارة إلى أن مؤشر الإبداع الإنتاجي الآسيوي يشترك مع مؤشر الابتكار العالمي في تقدير معدلات

إنتاجية أداء الابتكار العالمي في تقدير معدلات إنتاجية أداء الابتكار وكفاءته من خلال حاصل قسمة المؤشر الفرعي للمخرجات على المؤشر الفرعي لمدخلات الابتكار.

ويمكن تقسيم مؤشرات قابلة للاستخدام في هذا المجال، وهي تصنف حسب المؤسسة ونوع الابتكار الذي تنتهجه.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: مؤشرات قياس الابتكار حسب الفكرة

توجد العديد من المؤشرات التي تقيس الابتكار حسب الفكرة نذكرها كما يلي:

#### أولاً: عدد الأفكار التي تم توليدها في فترة جمع الأفكار

حيث أن العدد كلما كان كبيراً؛ كانت الفرصة أفضل في الحصول على فكرة جديدة ومفيدة أكثر.

#### ثانياً: فترة التوصل إلى الفكرة

كلما كانت أسرع كان ذلك مؤشراً جيداً. والتوصل الأسرع يكون على أساس المعايير مع القادة أو رواد السوق، أو المقارنة مع الفترة المتوسطة للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة، أو مع فترة التوصل إلى الأفكار الجديدة.

#### ثالثاً: عدد الأفكار الجيدة التي تصبح مرشحة للمتابعة والتطبيق

وهذه الأفكار هي التي تستحوذ على الاهتمام الأكبر في مرحلة توليد الأفكار، لأنها هي التي يمكن تحويلها إلى منتجات ومن ثم تسويقها تجارياً إلى السوق.

#### رابعاً: دورة الفكرة

وهي الفترة الزمنية الممتدة بين تقديم الفكرة من قبل باحث أو أكثر وتحديد موقف المؤسسة منها في الإقرار أو الرفض. وهذه الفترة مهمة ليس فقط لأن تكلفة الابتكار في كل مرحلة من مراحلها عالية، وإنما أيضاً لأن المنافسة تهدد دائماً بالتوصل الأسرع إلى الفكرة الجيدة ونقلها إلى منتج جديد، يمكن أن تحصل فيه على براءة أو إدخاله أسرع إلى السوق لتحصل على حصة سوقية أكبر.

<sup>1</sup>-بوعاجحة أميرة، المرجع السابق، ص، ص59، 60

**خامسا: عدد الأفكار المختارة التي فشلت قبل أن تتحول إلى منتج أول**

بعض الأفكار يتم اختيارها لغرض تطبيقها وتحويلها إلى منتجات، إلا أن المؤسسة تتخلى عنها لأية أسباب داخلية (قلة الدعم، ظهور أفكار جديدة...) أو أسباب خارجية (رد فعل الزبائن...)

**الفرع الثاني: مؤشرات قياس الابتكار حسب المنتج المبتكر**

ويمكن حصرها فيما يلي:

**أولا: نسبة المنتجات الجديدة التي تم بناؤها من الأفكار المقدمة**

فكلما كانت هذه النسبة عالية كان ذلك مؤشرا على أن القدرة الفنية والهندسية والإنتاجية للمؤسسة كبيرة.

**ثانيا: عدد مقترحات التحسين للمنتج الجديد**

حيث أن المشاركة من قبل العاملين يمكن أن تساهم في تجميع مقترحات أكثر وأوسع من أجل التوصل إلى النموذج الأول للمنتج المحسن.

**ثالثا: عدد المنتجات الجديدة مقارنة بالمؤسسات المنافسة خلال السنوات الثلاث الماضية**

حيث أن المقارنة في هذا المجال تقدم فرصة لفهم موقع المؤسسة الابتكاري بالمقارنة مع أفضل المنافسين.

**رابعا: عدد المنتجات الجديدة التي فشلت قبل أن تصل إلى السوق**

حيث تقوم المؤسسة بالتقييم المتأخر للفكرة والمنتج، الشيء الذي يجعلها تتخلى عنها في مراحل التطور الأخيرة.

**خامسا: عدد المنتجات الجديدة التي تتطلب تكنولوجيا جديدة**

حيث أن مثل هذه المنتجات تكون ذات مخاطرة أعلى كما يمكن أن تحقق فترة احتكار أطول لحين التحاق المنافسين بها.

**سادسا: التكلفة**

ولأن المنتج لا زال في مرحلة التكلفة ولم يخرج من المؤسسة إلى السوق ويدر العائد، فإن هذا المؤشر يهتم بالتكلفة ومدى سعي المنظمة لخفضها مقارنة مع فترات ماضية أو مع المنافسين أو مع ما هو مخطط.

**الفرع الثالث: مؤشرات قياس الابتكار حسب وصوله إلى السوق**

وتوجد عدة مؤشرات نذكرها كما يلي:

### أولاً: الفترة من النموذج الأول إلى السوق

وهي الفترة الممتدة بين التوصل إلى النموذج الأول وحتى إنتاجه من أجل الدخول الأول إلى السوق .

### ثانياً: عدد المنتجات الجديدة التي وصلت إلى السوق

مقارنة مع أفضل المنافسين أو مع متوسط الصناعة خلال السنوات الثلاث الماضية، وكذلك الأمر بالنسبة لعدد المنتجات التي تم التخلي عنها من طرف المؤسسة.

### ثالثاً: عدد المنتجات التي حققت دوياً في السوق

حيث أن بعض المنتجات تكون ذات صدى تجعل المؤسسة ومنتجاتها محل اهتمام، كما تكشف عن قدرتها الإبداعية.

### رابعاً: مدى الأسواق

بما أن تكلفة تطوير المنتجات عالية، فالمؤسسة تسعى إلى نشر منتجاتها إلى أوسع مدى سوقي، وكذلك إلى استرداد التكلفة في أقصر فترة ممكنة، وهذا مؤشر آخر.

### المطلب الرابع: أهداف الابتكار

تعتبر أهداف الابتكار عن النتائج المرجوة من تطبيقه في المؤسسة، ويمكن توضيحها كما يلي:<sup>1</sup>

1- أن الابتكار وما ينطوي عليه من ابتكار المنتجات الأمر الذي يعني مزيداً من الأرباح والكفاءات الأعلى في الإنتاج أو في العمليات الإنتاجية الجديدة وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية.

2- إن الارتفاع في الإنتاجية يعني الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج.

3- إن الانخفاض في تكلفة الوحدة من الناتج يؤدي إلى ارتفاع الأرباح وبالتالي نمو المؤسسات، وهذا يشكل حافزاً لنيل جهود أخرى لإنتاج المزيد من الابتكارات.

4- إن الارتفاع في الإنتاجية يعني زيادة في الناتج الكلي بنفس القدر من الموارد الأمر الذي يعني الحفاظ على الموارد في المجتمع.

<sup>1</sup>- سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001، ص 695

5- إن المزيد من الابتكارات سواء التكنولوجية أو غيرها والانتشار السريع لها يعتبر أهدافا اجتماعية مرغوب فيها، وهذا يعني أن هناك تطابق بين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع ككل.

6- وبما أن نتائج الابتكارات قد تحققت بالكامل يصبح هناك تطابق بين الأهداف المرجوة والنتائج الفعلية.

وتتفق معظم المؤسسات على هذه الأهداف النهائية التي تسعى لتحقيقها من أجل تحسين الأداء الاقتصادي لها في شكل زيادة الإيرادات أو تخفيض التكاليف.

### المطلب الخامس: المعوقات الكابحة للابتكار

رغم النشاطات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية لتنمية الابتكار، فإنها في خضم ذلك تواجه عوائق ومصاعب يحد من ابتكارها، ويمكن تقسيم هذه العوائق إلى 3 فئات رئيسية هي:<sup>1</sup>

**1- عوائق على المستوى الاقتصادي:** يعتبر نقص الميزانية المخصصة لنشاط الابتكار، وقلة الموارد المالية من أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الخاصة منها والعامه عند قيامها بالابتكار؛ فضعف الموارد المالية يؤدي بالضرورة إلى نقص المخصصات المالية لعملية البحث والتطوير والتي تعتبر من أهم عمليات الابتكار، وأيضا التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة لعملية الإنتاج يحد من الابتكار التكنولوجي في المؤسسة وكذلك نقص المعلومات عن مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية التي تعتبر مدخلات لعملية الابتكار يعد من العوائق الاقتصادية لعملية الابتكار في المؤسسة، بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية العامة التي يمر بها القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمردود المنخفض المتوقع من الابتكار وعدم اكتراث المستهلكين للمنتجات الجديدة.

**2- عوائق على المستوى الاجتماعي:** اختلاف المستويات الإدارية في المؤسسة (المساهمين، مجلس الإدارة، العمال، نقابة العمال) والاتصال البيئي بينهم وقلة الوقت المخصص لمشاريع الابتكار التكنولوجي يعتبر من أبرز العوائق التي تواجه عملية الابتكارات حيث لا تتطافر جهودهم في اتجاه واحد يساعد في عملية الابتكار فكل فرد يوجه جهده في اتجاه الشيء الذي يمثل مصلحته وأيضا صعوبة تقبل المستخدمين لفكرة جديدة لعملية الإنتاج لأنهم يرون أنها تمثل تهديد على وظائفهم في المؤسسة لذلك يجب توعيتهم بضرورة الابتكار التكنولوجي لضمان

<sup>1</sup> - كوثر فضل يوسف موسى، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة-2016، ص22

مستقبل المؤسسة ولهم أيضا، ويمثل مستوى الاستعداد لدى إدارات المؤسسة للقيام بهذه المهمة واحتضانها عاملاً حاسماً لنجاح الابتكار التكنولوجي في المؤسسة.

**3-عوائق على المستوى التقني:** يمثل اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا جديدة مخاطرة كبرى سواء من الناحية المالية أو التقنية حيث تواجه المؤسسة صعوبة بالغة بالحصول على المعلومات الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة وتعتبر هذه المخاطر المتاحة عن التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة وبالإضافة لذلك فإن هذه التقنيات الجديدة تحتاج إلى أيدي عاملة مؤهلة ولديها الخبرة التي تساعد في تركيب التجهيزات الجديدة المستخدمة في عملية الإنتاج ويمكن أيضاً اعتبار صعوبة الحصول على براءات الاختراع وكذلك تكلفتها الباهضة وعدم تحفيز العاملين بشكل كاف ورفع مهاراتهم الفنية وقلة الدعم المقدم من الإدارة العليا لمشايخ الابتكار والمبتكرين كل هذه العوامل تعد من محددات عملية الابتكار التكنولوجي.

ولقد قدم بعض الباحثين عوائق أخرى يمكن إدراجها كما يلي:<sup>1</sup>

➤ ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة: وتنقسم إلى أسباب مالية (عدم وجود التمويل لدعم عملية الابتكار وتسويقه، نقص الموارد المالية) وأسباب فنية (عدم قدرة المنتج على تحقيق مستوى الأداء المطلوب منه، عجز في حل المشاكل النية والتقنية، عدم القدرة على تجسيد المنتج من الناحية الفنية)، وأسباب تسويقية وتجارية (سوء في تقدير حجم السوق، تغير رغبات المستهلك، توقيت إطلاق منتج، رد فعل قوي من المنافسين)

➤ ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات

➤ ازدياد حدة المنافسة في حالة النجاح

➤ طول عملية ابتكار المنتجات.

### المبحث الرابع: النظام الوطني للابتكار

إن الكثير من الباحثين لموضوع الابتكار لم تقتصر دراساتهم على المستوى الجزئي بل حاولوا ربطه بالمستوى الكلي، وذلك عندما جاء فريمان بمفهوم النظام الوطني للابتكار سنة 1988.

<sup>1</sup>-ياسين جودي، استراتيجية طرح منتج جديد في قطاع الخدمات، دراسة حالة مؤسسة موبيليس منتج G3 من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-2013/2014، ص10



## المطلب الأول: مفهوم النظام الوطني للابتكار

-لقد عرف كل من ر.نيلسون ون.روسانبيرغ R.Nelson and N.Rosenberg النظام الوطني للابتكار بأنه: "نظام ينطوي على مجموعة المؤسسات (الجامعات، المؤسسات الإنتاجية، المؤسسات الحكومية وغير الحكومية) والتي يحدد فيما بينها الأداء الإبتكاري للمؤسسات الوطنية"<sup>1</sup>

-ولقد عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE بأنه: "شبكة من الهيآت العمومية والخاصة التي تخلق عبر تفاعل أنشطتها تراكم وتحول المعارف والكفاءات التي تعد أصل التكنولوجيا الحديثة، هذه الهيآت تشمل المؤسسات الاقتصادية، الجامعات ومعاهد البحث العمومية والمختلطة، معاهد الملكية الفكرية...."<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: مكونات النظام الوطني للابتكار

يشمل النظام الوطني للابتكار على أربعة أقطاب أساسية هي:<sup>3</sup>

### الفرع الأول: القطب التشريعي

يساعد وجود تشريعات تنظم عقود اكتساب التكنولوجيا، وعقود شراء وسائل الإنتاج ضامنا لنقل بعض المعرفة للوطن، ولو بصفة جزئية، كما تؤدي وجود تشريعات خاصة بضبط الجودة والمواصفات والمقاييس والتشريعات الخاصة بحماية الملكية الفكرية من ترجمة وتأليف ونشر محفزات لدى الأفراد والمؤسسات للقيام بالنشاط الإبداعي وبالكيفية وبالجودة المطلوبة.

### الفرع الثاني: القطب البشري

ويرتبط هذا القطب بتكوين الموارد البشرية، ففي سبيل توفير المحيط العلمي والتكنولوجي الملائم للمؤسسة وتغطية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة، تسعى الدول إلى الاعتناء بالتدريب عن طريق تمويله وكذا توسيع الاهتمام بالدراسات العليا بالجامعات في المجالات العلمية والتكنولوجية.

<sup>1</sup>-محمد عبد الشفيق عيسى، التأهيل التكنولوجي-الابتكاري- للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في الإطار الاقتصادي الدولي، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف- أكتوبر 2001، ص5

<sup>2</sup>-مقدم عبيرات، بن موزة مسعود، النظام الوطني للابتكار كمدخل لتحقيق التكامل التكنولوجي العربي-إطار نظري مقترح- مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة عمار ثلجي-الأغواط- 2007، ص03

<sup>3</sup>-بوعجاجة أميرة، المرجع السابق، ص120

### الفرع الثالث: القطب المالي

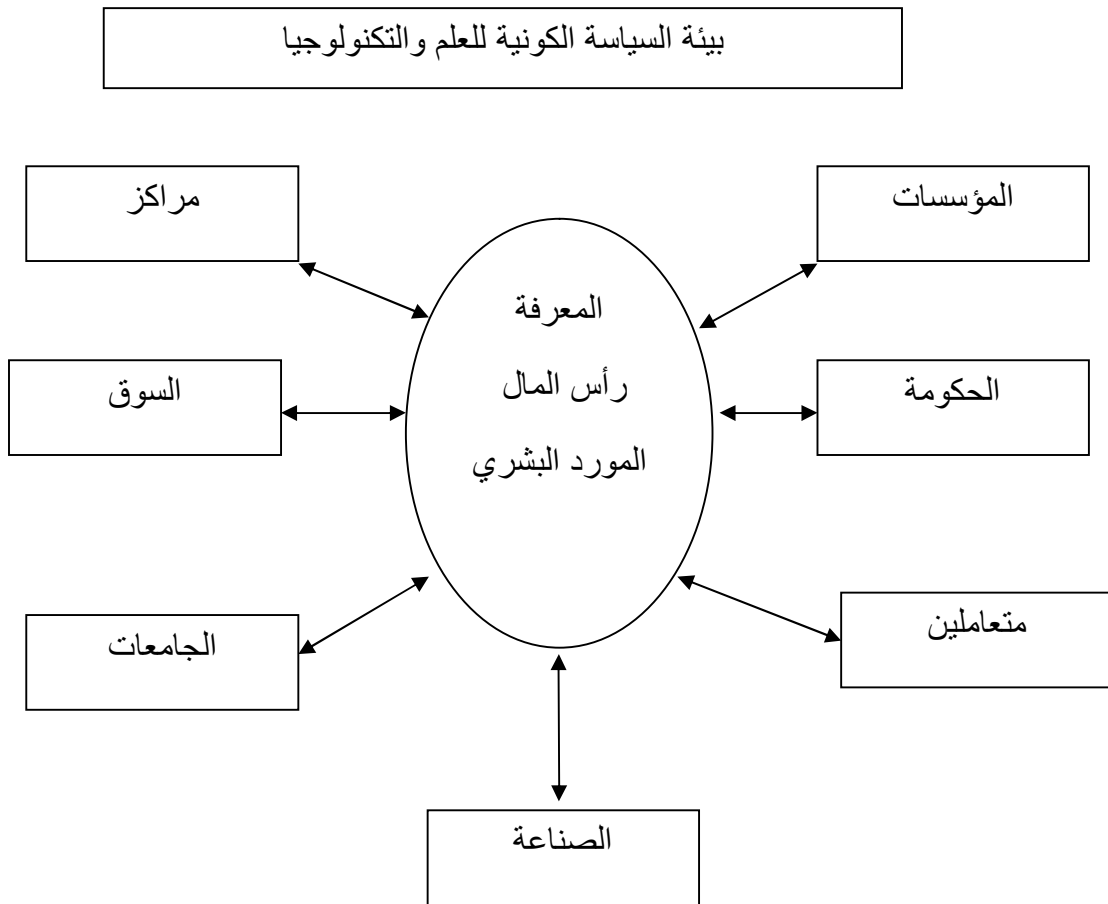
يتمثل هذا القطب في التحفيز الضريبي والمالي للقطاع العام والخاص للاستثمار في البحث والتطوير وإدخال التكنولوجيا الحديثة في القطاعات الإنتاجية والخدمية ومنح تسهيلات جمركية لتشجيع بروز لصناعات ذات التكنولوجيا العالية، وترتكز جوانب هذا القطب في زيادة الإنفاق على البحث والتطوير، وتحسين الوضع المالي للعمال في مجال التكنولوجيا والعلم، وهنا تلعب البنوك والهيآت المالية دور كبير في هذا الجانب، من خلال توفير الأموال اللازمة كي تستطيع المؤسسات الاستفادة من الأفكار المبدعة وتطبيقها في شكل منتجات أو عمليات إنتاجية جديدة.

### الفرع الرابع: القطب المؤسسي

ويدخل ضمن هذا الإطار مؤسسات البحث والتطوير في القطاعين العام والخاص والتنسيق فيما بينها، وتمثل إقامة المؤسسات التي تدفع بالعلاقة بين القطاع الاقتصادي والجامعة أهمية بالغة في إقامة نظام وطني للابتكار فعال قادر على تدعيم القدرات الإبداعية للمؤسسات لكون الجامعات والمعاهد تشكل الخزان العام للعلم والمعرفة في الدول، ومن ثم دفع عجلة التقدم الصناعي والتكنولوجي.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم(04): صورة مبسطة للنظام الوطني للابتكار



المصدر: بوعجاجة أميرة، عوائق تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007، ص122

يبين الشكل السابق وجود العديد من المتعاملين(الجامعات، المؤسسات الاقتصادية، المؤسسات المالية،...) الذين يدخلون في تفاعل مع بعضهم البعض من أجل تبادل المعلومات والمعارف والتمويل اللازم والمورد البشري المؤهل من أجل تحقيق هدف القطاع ككل، وهذا وفقا للسياسة الوطنية العامة للعلم والتكنولوجيا المحددة من طرف الدولة مع الأخذ بعين الاعتبار كل ما يحدث في العالم الخارجي (السياسة الكونية للعلم والتكنولوجيا).<sup>1</sup>

المطلب الثالث: وظائف النظام الوطني للابتكار

يمكن إجمال وظائف النظام الوطني للابتكار فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص103

<sup>2</sup>-مقدم عييرات، بن مويزة مسعود، المرجع السابق، ص04

- خلق معرفة جديدة وتوجيه عملية البحث؛
- تسهيل تبادل المعلومات والمعارف مع الأطراف الخارجية؛
- تسهيل فتح الأسواق الجديدة والتكنولوجيا؛
- عرض الموارد وتوفيرها كرأس المال والكفاءات؛
- البحث(البحث الأساسي، التطوير والهندسة)
- الإنشاء(التصنيع)
- الاستعمال النهائي(مستهلك، منتج ومخرجات العملية)

ويمكن الحكم على مدى كفاءة النظام من خلال:<sup>1</sup>

- التفاعلات ما بين المؤسسات(درجة التعاون البحثي والتقني)؛
- التفاعل بين الجامعات ومعاهد البحث العمومية؛
- نشر المعرفة التكنولوجية (معدل تبني الصناعة للتكنولوجيا الجديدة)؛
- حركة المورد البشري (معدل تنقل اليد العاملة التقنية داخل البلد وما بين القطاع العام والخاص)

#### المطلب الرابع: واقع النظام الوطني للابتكار في الجزائر

إن الإبداع والابتكار يتطلب لتحقيقه دعائم وهيكل نوجزها فيما يلي:

#### الفرع الأول: هيكل ومؤسسات البحث العلمي والتطور التكنولوجي الوطنية

تنشط ضمن النظام الوطني للابتكار في الجزائر هيكل ومؤسسات مضطلة بمهام البحث والتطوير، بما في ذلك المراقبة، التكوين، التثمين، ونلخص أهمها في:<sup>2</sup>

#### أولا : المنظمات والمعاهد

وتتمثل هذه المنظمات والمعاهد فيما يلي:

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص04

<sup>2</sup>-بوعجاجة أميرة، المرجع السابق، ص103

➤ إنشاء الديوان الوطني للبحث العلمي ONRS، والمكلف بمراقبة الجامعات ومراكز البحث وترقية وتكوين الباحثين.

➤ إنشاء وكالة الطاقات الجديدة، ووكالة البحث العلمي والتقني.

➤ إنشاء الوكالة العليا للبحث في 1996 من أجل تطوير الطاقات الجديدة وتشجيع التعاون في مجال البحث بين الفروع والقطاعات.

➤ تحول الوكالة العليا للبحث إلى وزارة منتدبة للبحث العلمي والمحيط، والتي انبثق عليها تنظيمان هامان هما المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني ومفوضية ما بين القطاعات لبرمجة وتقييم البحث العلمي.

➤ إنشاء المعهد الوطني للملكية الصناعية INAPI والمعهد الجزائري للتقييس IANOR .

#### ثانيا : مكاتب دراسات وهندسة

وتتشكل هذه المكاتب على مستوى كل قطاع، ثم كل ولاية وتتكفل بنشاطات تسيير العقود أو بتحقيق الدراسات التمهيدية وتنفيذ العقود مع المؤسسات الأجنبية وتفعيل نقل خبرة وكفاءة هذه المؤسسات إلى المؤسسة الجزائرية، رغم أن ذلك قد يشكل كاجبا للإمكانيات المحلية للدراسة والهندسة.

#### ثالثا: تنظيمات خاصة

وهي مختصة في مجال دراسة العمل والإنتاجية، ونذكر منها:

➤ المعهد الوطني للإنتاجية والتطوير الصناعي (1970).

➤ المركز الوطني للبحث حول التكاليف والإنتاجية (1983).

➤ المعهد الوطني للعمل.

➤ المعهد الوطني للنظافة والأمن.

الفرع الثاني: استراتيجيات دعم الابتكار في الجزائر

تتكون هذه الإستراتيجيات مما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-بوعجاجة أميرة، المرجع السابق، ص 106-111

### أولاً: إستراتيجية البحث والتطوير

لقد زادت أهمية وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة، والمكان الذي أصبحت تشغله ضمن مؤسسات الدول المتطورة، وكذا ما تستحوذه من ميزانية ونفقات هائلة، فهي لم تعد حكراً على المؤسسات الكبيرة وإنما ظهرت أخرى صغيرة تعتمد على التكنولوجيا كإسماأ أساسي لها. وقصد تفعيل هذه الإستراتيجية، فقد سعت الجزائر إلى إنشاء مراكز متخصصة للبحث والتطوير في العديد من القطاعات الخاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير القادرة على توظيف هذه الوظيفة، كما أنها نصت العديد من القوانين المسيرة والمتابعة لهذه الإستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بالتمويل والتقييم وثمان عمل البحث والتطوير، و يبلغ عدد هياكل البحث والتطوير في الجزائر 198 هيئة، معظمها تابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، و كذلك وزارة الفلاحة، والجدول يوضح توزيع هذه الهياكل على القطاعات حسب الوزارات الوصية للفترة من 1991 إلى 1997:

الجدول رقم(01): توزيع هياكل البحث والتطوير في الجزائر على القطاعات حسب الوزارات

الوزارة الوصية	عدد الهياكل	الوزارة الوصية	عدد الهياكل
التعليم العالي و البحث العلمي	60	الداخلية	3
الفلاحة	73	الصحة و السكان	15
الصناعة و المناجم و الطاقة	20	الأشغال العمومية	5
التجهيز و تهيئة المحيط	3	باقي الوزارات مجتمعة	19
		المجموع	198

المصدر: أميرة بوعجاجة، عوائق تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة

الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007/2008، ص109

هذه الهياكل تقوم على عدد من مشاريع بحث وتطوير، لتقدم إنتاجات وابتكارات وكذا منشورات علمية في مختلف قطاعات البحث، فالهياكل التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي حسب إحصائيات 2007 تستأثر بـ: 3993 مشروع بحث، يقوم على إعدادها 15068 أستاذ بمختلف درجاتهم، وتقدر الإنتاجات العلمية في 2006 بـ: 2355 مقالة و 5251 بحث بين وطنية ودولية.

### ثانيا: إستراتيجية الحماية القانونية

ليس من الطبيعي بذل الجهود والأموال دون التفكير في حماية النتائج البحثية، ومن أهم أشكال الحماية القانونية للأفكار والاختراعات المتبعة في الجزائر:

- **براءات الاختراع:** وهي شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف باختراع ما، وتحول لصاحبها حق الملكية وبالتالي حرية الاستعمال، والمكلف بهذا في الجزائر هو المعهد الوطني للملكية الصناعية، ويتكفل بدراسة الطلبات المودعة والتحقق من أسبقية الإبداع على المستوى الوطني والعالمي والتأكد من توفر عناصر الأصالة، الجهد الفكري وإمكانية التطبيق.
- **العلامة:** في حالة عدم الحصول على براءات الاختراع، يمكن للمؤسسة أن تطلب حماية منتوجها بعلامة، أي اسم أو رمز تختاره قصد تمييز منتوجها من أجل حماية شهرة المؤسسة وضمان الفوائد المترتبة عن ذلك.
- **النموذج:** ترتبط حماية النماذج بالخصائص الشكلية والمميزة للمنتجات البعيدة والأهمية هي إظهار اسم الشخص أو المؤسسة مما يسمح من تحقيق غايات معينة.

### ثالثا: إستراتيجية تمويل الابتكار

يتوقف قرار الابتكار على نتيجة المقارنة بين التكاليف التي يقتضيها والمنافع المتوقعة منه، حيث تتسم الموارد المالية المطلوبة للابتكار بأنها كبيرة وذات أمد طويل، كما أن مرحلة التمويل تعد أهم مراحل نشاط الابتكار، فحتى في المرحلة السابقة لها، و هي مرحلة الأفكار المبتكرة، يظل حجم الموارد المالية المتاح أو المتوقع هو المتغير الحاسم في صياغة الأفكار، ذلك لأن غياب رأس المال يترك الأفكار مجرد خيال، كما أن فترة استرداد الأموال قد تمتد إلى عدة سنوات، ولا يمكن ضبطها في أغلب الحالات، وهو ما يقتضي أن تكون المؤسسة قادرة على تحمل تكاليف فترة العجز الممتدة من نقطة بداية التحديد إلى نقطة بداية الأرباح.

1- دور السياسة المالية والضريبية: تحتاج كل من مؤسسات القطاع العام والخاص إلى قروض ومساعدات مالية للقيام باستغلال الإبداعات والطرق التقنية الجديدة، وتطبيقها على أرض الواقع، فنقص رؤوس الأموال من الصعوبات الكبرى التي تواجه المبدعين، خاصة الأحرار. وفي البلدان المتقدمة تقوم هيئات حكومية وخاصة بتمويل هذه المشاريع، أما في العالم النامي بما فيها الجزائر، تقوم البنوك أساسا بذلك، وإن كان على نطاق أضيق بكثير. وحيث أن نشاط الابتكار محفوف بالمخاطر، فإن الممول له ينبغي أن يتصف بروح المخاطرة أو أن يكون شريكا

حقيقيا فيه، لذلك يصبح واجبا عليه البحث عن مصادر وآليات تمويل خارج قطاع البنوك. كما على الدولة أن يكون لها سياسة فعالة في هذا المجال، وأن تتدخل كضامن أو كمولد في حالة شح المصادر الأخرى من غير القروض المصرفية. وما ينبغي التركيز عليه أكثر في مجال السعي نحو استقطاب الاستثمار الأجنبي، هو الاستفادة من الخبرة والتقنية، ولا فائدة من منح المستثمر الأجنبي مزايا وتحفيزات بدون الاستفادة منه فيما يخدم التنمية على المدى الطويل، ونركز هنا على وجه الخصوص على مسألة نقل التكنولوجيا والاستفادة منه في إرساء نظام وطني للابتكار. وفي مجال تمويل الابتكار يتعين على السلطات العمومية تشجيع إنشاء شركات رأس المال المخاطر إذ أن هذه الأخيرة تعد بديلا هاما لأسلوب التمويل المصرفي الذي ما يزال يسيطر على سوق التمويل في الجزائر، ومن المعروف أن هذه المؤسسات تقوم على أسلوب المشاركة في الأرباح والخسائر أي المشاركة في الربح والخسارة، حيث يقدم المشارك تمويلا من دون ضمان العائد ولا مبلغه، وبذلك فهو يخاطر بأمواله وهذا النوع من التمويل يناسب مشاريع التجديد، وبذلك توزع المخاطر بين المؤسسة المبتكرة والممول المخاطر، كما أن دراسة جدوى مشروع الابتكار تكون أكثر دقة حينما يشترك فيها طرفان مختلفان يتوخى كل منهما تحقيق الربح. ومن جهة أخرى فإن دور مؤسسات رأس المال المخاطر لا يقتصر على تمويل الإبداع، بل يمتد إلى الابتكار، وكذا تمويل التوسع والنمو، وهو ما يقتضي تقديم مخطط تنمية من طرف المؤسسة هذا المخطط هو برنامج متوسط المدى (3 إلى 5 سنوات) تشتطره كل مؤسسة رأس مال مخاطر (ومخطط البحث والتطوير تمثل جزءا هاما من هذا المخطط).

ومن المؤسف أن أكثر المؤسسات تفتقد إلى النظرة الإستراتيجية في التسيير، فنادرا ما تجد في الجزائر مؤسسة صغيرة أو متوسطة تتوفر على مخطط للتنمية بمعناه العلمي، كما أنها لا تخصص النسبة الكاملة من أرباحها- أثناء عملية الاستغلال- لهذا المجال. أما فيما يتعلق بالإعفاءات والتخفيضات الضريبية، فإن مثل هذه الإجراءات تسمح للمؤسسات الاعتماد على قدرة تمويلها الذاتية، بإعادة استثمار مبالغ الضرائب غير المدفوعة، إما في تغطية التكاليف المرتفعة أو مقابلة الأخطار أو الخسائر.

**2- تمويل المشاريع الابتكارية:** نظرا للمشاكل والعراقيل التي تعانيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى التمويلي خاصة عند بداية مشاريعها واستثماراتها، فقد جاءت الحاجة إلى خلق هيكلة وسيطة بين هذه المؤسسات وبين البنوك والمؤسسات التمويلية، حيث أنشئت مؤسسة لضمان القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR. وهذا بموجب المرسوم رقم 02-373 المؤرخ في 2002/11/11 تطبيقا للقانون التوجيهي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتهدف هذه المؤسسة إلى تسهيل وضمان تمويل مشاريع



واستثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتصل مدة الضمان إلى غاية 10 سنوات. وتولي FGAR أهمية خاصة لدعم تمويل الابتكار، وذلك بمنح مستوى ضمان أقصى للمخاطر الناجمة عن القروض البنكية الممنوحة للمؤسسات لتحقيق مشاريع إبتكارية وذات طابع تكنولوجي الشيء الذي جعل من الابتكار عنصرا ذا أولوية عند دراسة طلبات الضمان التمويلي. ومن خلال علاقة FGAR بالبنوك والمؤسسات المالية، فإنها تحث هذه الأخيرة على انتهاز رأس المال المخاطر في تمويل المشاريع الإبداعية، وبالفعل فقد تمكنت المؤسسة من منح عدد من الضمانات لتمويلات بنكية متعلقة بمشاريع إبداعية ومشاريع تعتمد على العمليات التكنولوجية وهذا في مختلف القطاعات؛ فنذكر في قطاع التكنولوجيات الجديدة SARL Logique Electrique Algérie وهي مؤسسة متخصصة في صناعة الألواح الشمسية والصناعات الإلكترونية والإنارة العمومية والمنزلية، أما في قطاع الصيدلة فنذكر مؤسسة كينغ ديانوستيك King Diagnostique وهي مؤسسة متخصصة في صناعة الاختبارات السريعة لتشخيص الأمراض، كاختبارات المخدرات والحمل.

### 3- إستراتيجية حاضنات الابتكار

حاضنات الابتكار هي: "آلية معتمدة لدعم المؤسسات الصغيرة المبتدئة، وهي مؤسسات قائمة بذاتها تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين ودعمهم خلال السنوات الأولى للمشروع، و يمكن أن تكون تابعة للدولة أو خاصة أو مختلطة" وتعتبر حاضنات الابتكار أداة هامة لدعم ونمو المشاريع الصغيرة في تطوير وتنمية وتسويق منتجاتها وخاصة القائمة على المبادرات الإبداعية الفردية، والتي تحقق معدلات نمو عالية وسريعة داخل الحاضنة من ناحية تحسين فرص النجاح في ظل المنافسة المتزايدة. وقد حدث تزايد سريع في أعداد الحاضنات خلال السنوات العشرة الأخيرة ليحل اليوم إلى أكثر من 3500 حاضنة على مستوى العالم منها 1800 حاضنة بالدول النامية. وتبدو حاضنات الابتكار في البداية وكأنها فكرة بسيطة لكن الواقع يثبت أنها توفر آليات أكثر صلابة توفر فرص عمل وتنتج مؤسسات أكثر صلابة تقوم بطرح أفكار وتقنيات جديدة. أما حدائق التكنولوجيا، فهي إما تجمعات تحوي مركبات اجتماعية وجامعات ومخابر إلى جانب مؤسسات بحث وتطوير، أو أقطاب تكنولوجية تحوي زيادة على سابقها مؤسسة تقنية، وتهدف إلى تحقيق تنمية المنطقة، و قد تضاعفت هذه الفضاءات منذ نهاية سنوات السبعينات، في إطار الثورة الصناعية الحديثة والصناعات التي تشكل هذه الأقطاب في الدول المتطورة هي الصناعات الأساسية: الكيمياء الخفيفة، الصيدلة، الإعلام الآلي، الإلكترونيات، الميكانيك والصناعات البيولوجية.

#### 4- إستراتيجية الجودة الشاملة

إستراتيجية الجودة الشاملة هي إستراتيجية على المدى الطويل، تهدف إلى تحقيق التميز الذي يظهر في جودة أداء المنظمة وأداء الموردين، من أجل الوفاء باحتياجات وتوقعات الزبائن وتحقيق الأرباح، وبما أنه من ركائز هذه السياسة هي مشاركة الجميع، فإن جودة الأفكار تؤدي إلى الجودة في المنتجات المبتكرة.

والحديث عن هذه السياسة يتطلب بالتالي التركيز على ما يسمى بالتقييس، والذي يعني " النظام الذي يحقق وضع المواصفات القياسية، التي تحدد الخصائص ومعايير الجودة وأداء المنتجات مع تبسيط وتوحيد أجزائها قدر الإمكان، من أجل تقليل التعدد الذي لا داعي له " كما يشمل التقييس توحيد الطرق والأساليب التي تتبع عند الفحص والاختبار، للتأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات المعتمدة وكذلك المصطلحات والتعاريف والرموز الفنية وأسس الرسم. و حسب المنظمة الدولية للتقييس إيزو ISO ، فان التقييس يقوم على أربعة أسس، هي ما يسمى ب: Les 4 S، التبسيط Simplification، الترميم Standardization، التوضيف Specification وتحقيق الملائمة للاستعمال Suitability for use، هذه الأسس والتي يضمنها التقييس لها آثار بعيدة المدى في جميع أنشطة الحياة. فالتقييس ليس غاية في ذاته، بل وسيلة لتحقيق أهداف أهمها: استخدام لغة موحدة لضمان الجودة والأمن والتبادلية، تخفيض التكاليف والآجال، تقليل التبذير أحسن صورة للعلامة، وتقليل العوائق التقنية للتجارة OTC.

وفي الجزائر ينظم نشاط التقييس بالقانون رقم 04-04 المؤرخ في 23 جوان 2004 والمتعلق بالتقييس، والمرسوم التنفيذي رقم 05-464 المؤرخ في 06 ديسمبر 2005 والمتعلق بتنظيم عمل التقييس، ويقوم على هذا النشاط المعهد الجزائري للتقييس IANOR المنشأ وفق المرسوم التنفيذي رقم 98-69 المؤرخ في 21 فيفري 1998، وتمثل أهم مهام هذا المعهد في:

➤ تأسيس، نشر وتوزيع المقاييس.

➤ ضمان تقديم الجزائر على مستوى التنظيمات الدولية للتقييس.

➤ منح شهادات جودة المنتج (La certification)

أما عن الدور الذي يلعبه التقييس في دعم الابتكار؛ فانه يتمثل في تسهيل هذا الأخير، بما أن التقييس وسيلة إستراتيجية للمؤسسة، فهو عنصر ولوج لاستراتيجيات وضع المنتجات في السوق وكذا عنصر دعم لتنافسية

المؤسسة بما أنه يساهم في معرفة أحسن للسوق ومتطلباته، وبالتالي التحفيز على التطوير المنظم للمنتجات والعمليات.

## خلاصة الفصل الأول:

لقد تم التعرف في هذا الفصل على مختلف تعاريف ووجهات النظر التي تناولت الابتكار، وكذلك إلى مستوياته ومقوماته الأساسية، ومن ثم إلى واقع الابتكار في المنظومة الاقتصادية الجزائرية من خلال النظام الوطني للابتكار. لقد واجه مصطلح الابتكار عدة تعرجات ليصل أخيرا لتعريف محدد يتفق عليه غالبية الباحثون وذلك راجع لتداخله مع مصطلحات أخرى قريبة ومتشابهة في أدائها وطريقة عملها كالإبداع والتجديد، وتتبنى دراستنا فكرة أن الابتكار يتعلق بكل ما هو مجسد سواء في المنتجات، العمليات، الممارسات الإدارية أو التسويقية. كما أن عمليات الابتكار في المؤسسة الاقتصادية تبدأ من الفكرة إلى غاية تطبيقه على أرض الواقع وهذا يحتاج إلى عدة عوامل داعمة تجعله يطبق بالشكل الذي يمكنه أن يصل إلى السوق وإلى اعتقاد الزبائن وهذا بطبيعة الحال ليس بالأمر اليسير، والجزائر اهتمت بهذا الجانب في إطار ما يسمى بالنظام الوطني للابتكار وقد أنشأت لذلك عدة أقطاب لتنفيذه والتي منها القطب الاقتصادي والتشريعي والمالي والبشري، كما وفرت له الاستراتيجيات الداعمة له. إلا أن سيرورة العملية الابتكارية والتغيير البيئي الذي يؤطرها بالإضافة إلى سرعة تغير عادات واهتمامات الزبائن وكل الأطراف الفاعلة يؤدي إلى تعقيد مسار الابتكار ويرفع من شروط تحقيقه ولا سيما داخل المؤسسة الاقتصادية وفي كل الأنشطة التي تقوم بها، ولذلك فإن هذه الأخيرة تستثمر في تجاربها السابقة وتحاول أن تستفيد من المعرفة التي تحصل عليها وتراكمها وتحاول نقلها بين أفرادها وإدارتها وأقسامها لكي تعتمد كآساس وإطار تفاعلي يتعلم منه الآخرون ويدعمون بعضهم البعض في اتحاد معرفي هدفه التجديد والتحسين والابتكار بكل صوره وأشكاله، فإلى أي مدى استطاعت فعلا المؤسسة الاقتصادية أن تحقق مستويات من الابتكار انطلاقا من عمليات التعلم التي تحدث داخلها؟ ولاسيما مع صعوبة توفير الشروط التكنولوجية والبحثية المحققة لابتكارات جذرية. وهذا ما سيحاول الفصل القادم التعرف عليه عن طريق التعرض لبعد محوري هام في تحقيق الابتكار المتمثل في التعلم التنظيمي.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للتعلم التنظيمي



تمهيد:

انطلاقاً مما تم تقديمه في الفصل الأول حول الابتكار وواقعه وسبل تحقيقه انطلاقاً من مداخل مختلفة سيتم تخصيص هذا الفصل للتعلم التنظيمي وكيف سيكون له الأثر في دعم الابتكار انطلاقاً من تكوينه لقاعدة معرفية صلبة يستطيع أن يتكاتف الأفراد داخل المؤسسة حولها لنقل وتشارك معارفهم وتوظيفها في إنتاج معارف جديدة قادرة على صنع ابتكارات حقيقية للمؤسسة، فال مورد البشري أصبح أهم ثروة للمؤسسة الاقتصادية؛ ومع مرور الزمن نجد أن هذه المعارف لو تبقى حبيسة فرد أو بعض الأفراد فقط فإن نتائجها تكون قليلة لذا وجب على المؤسسة أن تدعم التعلم المستمر للأفراد من زملائهم أو من جهات أخرى وتضع لهم المنصات والأدوات الملائمة والميسرة لذلك.

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للتعلم التنظيمي

لقد ظهر مفهوم التعلم التنظيمي Organizational Learning لأول مرة سنة 1963 من طرف سيرت ومارش Cyert and march في دراستهما: "الجوانب السلوكية لاتخاذ القرارات التنظيمية"، ولم يكتسب اهتماماً من طرف الباحثين حتى أواخر السبعينيات عندما بدأت ثورة النشاط لبعض المنظرين التنظيميين آرغريس وشون، (1978، آرغريس، 1977، جيليني، 1979، Jelinet, 1979 ; Argyris, 1977 ; Argyris and Schon, 1978) مع أن نشاط الأبحاث زاد في الثمانينيات ولم يكن كذلك حتى التسعينيات أين أصبح التعلم التنظيمي موضوعاً في مختلف الأدبيات مثل: الإستراتيجية وإدارة الإنتاج فإن العلماء في حقل التسويق لهم البداية فقط في توضيح هذا الموضوع، أين تم ربط التعلم التنظيمي بالسوق إذ في سنة 1995 سلاتر ونارفر Slater and Narver وربطه بتوجه السوق.<sup>1</sup>

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي مصطلحاً حديثاً في الفكر الإداري؛ حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه على يد سيمون Simon في نهاية العقد السادس من القرن العشرين بحيث عرفه بأنه: "الوعي المتنامي بالمشكلات

<sup>1</sup>-Philip L. Dawes, A model of the effects of technical consultants organizational learning in high-technology purchase situations, The journal of Hight Technology Management Research 14, 2003, P, P2, 3

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتعلم التنظيمي

التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على مدخلات ومخرجات المؤسسة ذاتها".<sup>1</sup>

-عرفه هيدربرج عام 1981 بأنه: "عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل أعضاء المؤسسة، وذلك من خلال تفاعلاتهم مع المحيط بهدف زيادة قدراتهم على فهم الواقع ومعرفة نتائج تصرفاتهم"<sup>2</sup>

-كما عرفه ليلس وفيلوس Lyles and Filos, 1985 بأنه: "عملية تحسين الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل استخدام واستيعاب المعلومات بطريقة أفضل".<sup>3</sup>

-ويعتبر ج.ب. هوبر 1991 G.P.Huber أن التعلم يمكن أن يتطور ليصبح تنظيميا عندما تغير المعرفة Savoir وخاصة الفردية منها سلوك المؤسسة.<sup>4</sup>

-وقام ماك-جيل وآخرون Mc-Gill and al, 1992 بتعريف التعلم التنظيمي على أنه: "قدرة المؤسسة على التبصر والفهم من خلال ما تمر به من تجارب وخبرات العمل على فحصها والاستفادة والتعلم منها سواء كانت تجارب ناجحة أو فاشلة"<sup>5</sup>

-ولقد عرف سينج Senge عملية التعلم التنظيمي على أنها: "الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المؤسسة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية"<sup>6</sup>

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن سينج Senge يعتبر التعلم التنظيمي بأنه تحويل الخبرات التي تكون لدى الأفراد إلى معرفة يمكن الاستفادة منها من طرف باقي الأفراد في المؤسسة.

-ولقد عرفه دوويد Duguid بأنه: "عملية تدفق المعرفة من الإدراك والفعل الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسد في الممارسات التنظيمية"<sup>7</sup>

<sup>1</sup>-محمد بن علي ابراهيم الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007، ص54

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص54

<sup>3</sup>-المرجع نفسه، ص55

<sup>4</sup>-G.P.Huber, **Organosational Learning : The contributing Processes and the litteratures**, in organisational science, Vol 2, N1, February 1991, P88

<sup>5</sup>-محمد بن علي ابراهيم الرشودي، المرجع السابق، ص55

<sup>6</sup>-مؤيد سعيد السالم، **منظمات التعلم**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية-بحوث ودراسات-كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة قطر، 2005، ص47

<sup>7</sup>-ليث علي الحكيم وآخرون، دور التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(11)، العدد(02)، جامعة الكوفة، 2009، ص98



-ويرى مورمان ومينر Moorman and Miner أنه: "نشاط يهتم بخلق واستعمال المعرفة في كافة أنحاء المؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يتضمن الحصول على المعلومة حول حاجات الزبون، تغيرات المحيط ونشاطات المنافسين ثم المشاركة بها"<sup>1</sup>

-ويعرفه أيضا كارفين 1993 ; Garvin بأنه: "مهارة المؤسسة في خلق، اكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك ليعكس المعرفة والرؤى الجديدة"<sup>2</sup>

إن هؤلاء الباحثين يؤكدون أن التعلم التنظيمي يتجسد أساسا في خلق المعرفة واستعمالها في الممارسات التنظيمية وتعديل السلوك بناء على ذلك.

-ويمكن القول أن التعلم التنظيمي يكون له تأثير عندما تتوصل المؤسسة إلى طريقة تعرف من خلالها أي نوع من المعلومات يجب عليها جمعها وكيف تترجم وتقيم وكذا كيف يتم التشارك بها في المؤسسة.<sup>3</sup>

يركز هذا التعريف على نوع المعلومات التي يجب أن تصب عليها المؤسسة اهتمامها وجمعها ل يتم التشارك بها في المحيط الداخلي وبالتالي تجسيدها في الأعمال اليومية للأفراد العاملين.

-وعرفه جيرار كوينغ 1994, Gérard Koenig بأنه: "ظاهرة جماعية، يقوم من خلالها الأفراد باكتساب وإعداد المعارف التي تغير وضع المؤسسة، وتسيير هذا التغيير في حد ذاته"<sup>4</sup>

فالبعد الجماعي حسبه يمكن أن يفعل من خلال دوران ونشر المعارف الجديدة من جهة ومن جهة أخرى من خلال تطوير العلاقات بين مختلف الأفراد ذوي المهارات في المؤسسة.<sup>5</sup>

-ولقد عرف آرغريس Argyris عملية التعلم التنظيمي على أنها تلك العملية التي يقوم من خلالها أعضاء المؤسسة بالاستجابة إلى التغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة عن طريق اكتشاف

<sup>1</sup>-Photis M.Panayides, **The impact of organizational learning on relationship orientation logistics service effectiveness and performance**, Industrial Marketing Management, 2007, P69

<sup>2</sup>-Pradeep Dharmadase, **Organisational Learning, Innovation and performance in family-Controlled Manufacturing SMEs in Australia**, These de doctorat, Faculty of Buisness, Technology and sustainable development, Bond University, Queensland, Australia, March 2009, P48

<sup>3</sup>-Photis M.Panayides, Op-Cit, P 69

<sup>4</sup>-Nadia Tebourbi, **L'apprentissage organisationnel : Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de developpement des théories d'usage**, These de doctorat en gestion, Télé-Université du Québec, septembre 2000, P30.

<sup>5</sup>-ibid, P07

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتعلم التنظيمي

الأخطاء وتصحيحها كي تبقى المؤسسة في مركزها التنافسي.<sup>1</sup> ويضيف بأنه "الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المؤسسة من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط السلوك أو التصرفات بالنتائج، وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات، فالتعلم التنظيمي هو أساسا عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء".<sup>2</sup>

ويرى نوناكا وتاكيشي أن التعلم التنظيمي يعتبر من بين القدرات Abilities التي تمكن المؤسسة من خلق المعرفة واستغلالها وتجديدها وتطبيقها بطريقة تمكنها من تحسين الأداء التنظيمي.<sup>3</sup>

-ويرى دبلا وآخرون ( Dibella et al., 1996 ) أن التعلم التنظيمي هو قدرة المؤسسة على البقاء أو التحسين من أدائها بالاعتماد على الخبرة، هذه العملية تتضمن اكتساب المعرفة الصريحة والضمنية، الاشتراك بها واستعمالها.<sup>4</sup>

ويؤكد هذا التعريف على أن التعلم التنظيمي يتجسد في اكتساب المعرفة الداخلية والخارجية والتشارك بها واستخدامها.

ومن وجهة نظر أخرى فإن التعلم التنظيمي عملية ديناميكية مستمرة متفاعلة بين الأفراد، الجماعات والمؤسسات، تتكون من مكونين أساسيين؛ مكون فردي ومكون اجتماعي. أما الفردي فهو يعني بالمعرفة الفردية التي يحملها الأفراد، أما المكون الاجتماعي فهو يشير إلى المعرفة العامة، فالمعرفة يتم التشارك بها بين كل أعضاء المؤسسة، فهي تعبر عن ذلك التقاطع لمجموع معارف الأفراد. وبالتالي فالتعلم التنظيمي آلية تقوم من خلالها المؤسسة بتحويل المعارف الفردية والمعارف العامة في الأنظمة في الإجراءات وفي الإستراتيجية التي تنتج الميزة التنافسية والأداء الأفضل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>-Louice Kloot, **Organizational learning and management control systems: Responding to environmental change**, Management Accounting Research Journal, V 8, 1997, P50

<sup>2</sup>-مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحيايني، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المؤسسة، المحلة العربية للإدارة، مج27، ع1، يونيو 2007، ص34

<sup>3</sup>-Victor J. Garcia-Moralesa, Francisco Javier Llore'ns-Montesa, Antonio J. Verdu -Jover, **Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs**, Science direct journal, 2007, P547

<sup>4</sup>-Ibid, P548

<sup>5</sup>-Xu Jiang, Yuan Li, **The relationship between organizational learning and Firm's financial performance in strategic alliances: A contingency approach**, Journal of world business 43, 2008, P 366

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتعلم التنظيمي

- والتعلم التنظيمي يتضمن الحصول على المعرفة (تطوير أو خلق مهارات، قيم، علاقات،..). المشاركة بالمعرفة (أي نشر ما تم اكتسابه أو الحصول عليه من قبل بعض الأفراد) واستخدام المعرفة (أي دمج التعلم بحيث جعله متاحا على نطاق واسع وأيضا تعميمه).<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي:

يمكن القول أن التعلم التنظيمي يتجسد في اكتساب المعلومات والمعرفة من مختلف مواقعها، فالأفراد يتعلمون من بعضهم البعض إما تعلمًا ذاتيًا أو من زملائهم في الوظيفة الواحدة أو من الوظائف الأخرى، وأيضا اكتساب المعلومات والمعارف من المحيط الخارجي؛ زبائن، منافسين أو موردين وتجهيز كل ذلك في الأعمال المؤكدة إليهم.

### المطلب الثاني: خصائص التعلم التنظيمي

يمثل التعلم التنظيمي الحجر الأساس في اكتساب المعلومات والمعارف حسبما رأيناه من التعاريف السابقة، فلقد تكلم عنه الباحثون كل حسب وجهة نظره؛ ولقد اجمعوا على أنه يتميز بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

- أنه عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المؤسسة، ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول هدف ومستقبل المؤسسة عنصرا أساسيا في عملية التعلم
- هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة
- هو عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المؤسسة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة المؤسسة
- أنه لا يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه دون دعم من قيادة المؤسسة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف

<sup>1</sup>-Loren, E.Falkenberg, **Knowledge Soucing: internal or external**, 5<sup>th</sup> Conference: Organizational Learning and Knowledge, Friday, 30<sup>th</sup> May, 2<sup>nd</sup> June 2003, University of Calgary, Canada, 2003, P78

<sup>2</sup>-مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص69

➤ أنه ينصب على ذاكرة المؤسسة التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة منها ذاكرة الأفراد، والوثائق الرسمية والسجلات وهيكل وثقافة المؤسسة.

كما يتميز:<sup>1</sup>

- بأنه تفكير جماعي يسعى إلى تكوين إطار مرجعي مشترك، والتأكيد أو التركيز لا ينصب على دوافع وحاجات الأفراد وقيمهم ولكنه ينصب على التجارب العالمية التي تفوق قدرات الفرد. وفي العمليات الخاصة بالقرارات الجماعية التي تتم وفقاً للأغلبية تتكون لدينا هذه الأطر المرجعية التي تستخدم كأساس للتغيرات المطلوبة والتي بالإمكان الوصول إليها من قبل جميع العاملين
- إنه ليس مجرد عملية استعادة التكيف في بيئة صعبة، أو إنه محاولة توظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، ولكنه أيضاً عملية تكيف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية ولقيم جميع العاملين في المؤسسة. ويختلف التعلم التنظيمي عن التعلم الفردي من حيث إنه ينبثق من حقيقة الحاجات والدوافع وقيم جميع العاملين في المؤسسة.
- ووفقاً لـ فيول 1994، فإن هناك عامل آخر ضروري لتطوير الآراء الجماعية المبنية على الواقع، وهي الآراء التي سميت بالإطار الجماعي المشترك، هذا العامل هو: التوظيف الجيد للآراء المتباينة والمتناقضة أحياناً والتي يقدمها أعضاء الفريق بخصوص قضية أو موضوع معين، من أجل الخروج بأفكار جديدة أكثر صلاحية في معالجة المشكلة أو الموضوع المطروح. إن هذا التنوع والتناقض في الأفكار يحقق أيضاً قدراً من الوعي بين الأعضاء، إذ لا بد للأعضاء من الاتفاق والتناقض أو الاختلاف في وقت واحد، لأن الهدف هو توحيد التنوع عن طريق الوصول إلى وعي متعدد الجوانب. ويتضمن التعلم هنا تطوير مفاهيم جديدة عن طريق تغيير الخريطة الإدراكية التي ستقود إلى تغيير سلوك الفرد في المستقبل؛ يفهم من ذلك أن القدرة على الحصول على معرفة عامة أو المشاركة بها يتطلب اتفاقاً على المعاني التي يقدمها الأفراد في المؤسسة، وهذه المعاني تنشأ من أساليب الاتصال والتعبير.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المرجع السابق، ص48

وفي هذا الاتجاه يذكر ماهوترا (Malhotra, 2000) أنه من الضروري على العاملين في عصر المعرفة التعلم لاكتساب قدرات معينة وأهمها:<sup>1</sup>

- القدرة على الإبداع والابتكار.
- القدرة على تحديد الممارسات الصحيحة عند أداء العمل.
- القدرة على إكمال دورة التعليم التي تبدأ من التعلّم ثم تعلّم شي جديد.
- القدرة على أداء العمل بكل استقلالية.
- القدرة على إدارة الذات والسيطرة عليها.

كما أنه من الضروري للعاملين في عصر المعرفة اتباع ما يلي:<sup>2</sup>

- أن يتعلّم الفرد كيف يفكر؛
- أن يفكر كل فرد بطريقته؛
- أن يتعلم الفرد كيف يتعلّم.

### المطلب الثالث: مستويات التعلم التنظيمي

لقد تكلم عدة باحثين عن مستويات التعلم التنظيمي؛ منهم الباحث جونس Jones الذي صنفها إلى:<sup>3</sup>

**1-التعلم على المستوى الفردي:** إن معظمنا قد مر بتجربة التعلم من خلال المؤسسات التعليمية في المجتمع، هذه العملية تبدأ من خلال المعلم أو الأستاذ الذي يزود المتلقي أو المتلقين بعدد متنوع من المعارف والمهارات في موضوع ما، هذا التعلم من الممكن التحقق من حدوثه من خلال الاختبارات أو إجراء التقارير،..ومن الممكن أن يتحول هذا التعلم إلى سلوك أو تصرفات أثناء تفاعل الفرد مع مجتمعه أو بيئته التنظيمية، والتعلم الفردي في المؤسسة يمثل تعلم الأفراد العاملين من خلال الخبرة والتجربة<sup>4</sup>، وبصيغة أخرى فإنه يتمثل في اكتساب الفرد للمعارف نتيجة الخبرة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن

<sup>1</sup>-جوير ماطر نجم النبيي، إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي في الجامعات، نموذج نظري تحليلي، التربية والتنمية، م 10، ع 26، 2002، ص، 35، 68

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص68

<sup>3</sup>-طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المؤسسة-مدخل العمليات- دار البازوري، عمان-الأردن-2009، ص209

<sup>4</sup>-عبد الرحمان بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد4، الرياض-المملكة العربية السعودية- فبراير1998، ص684

طريق التغذية العكسية،<sup>1</sup> كما أنه يتعلق بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه، هذا التعلم يكون أقل تقنيا ورسمية في المؤسسة، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية (التكوين الكلاسيكي، التكوين الذاتي) وأوقات التعلم غير الرسمية (التعلم عبر التراكم، التقليد، الخبرات، التبادل مع الأعضاء،...)<sup>2</sup>

ويمكن القول أن في هذا المستوى يحتاج المدراء إلى عمل أقصى الجهود لتسهيل تعلم مهارات جديدة وأعراف وقيم متميزة، وهكذا فإن القابليات والمهارات الفردية تساعد في بناء قدرات جوهرية للمؤسسة، ويعتبر نموذج سينج Senge أن البراعة الشخصية تشكل عندما تمكن المؤسسة الأفراد لتجربة واستثمار ما هو جديد باستمرار، ويصبح جميع الأعضاء يمتلكون نماذج عقلية متطورة تخدم المؤسسة.<sup>3</sup>

### 2-التعلم على المستوى الجماعي (الفرقي): الفرق هي العجلة التي تسيّر المؤسسة المتعلمة، وبدونها لا

تعمل، ولقد ميز كل من كاتزن باك وسميث Katzan Baek and Smith بين نوعين من الفرق، مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز، فالأولى ترتبط بالمؤسسات التقليدية؛ أما الثانية فهي ترتبط بالمؤسسات المتعلمة. ولعل أبرز خصائص الفرق المتعلمة هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء، ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء، ومن صفات هؤلاء الأعضاء أنهم يتميزون بالصدق واحترام بعضهم البعض، حتى وإن اختلفوا على مواضيع معينة، يشتركون في نماذجهم العقلية، يتحاورون علانية في الحلول التي يقدمونها بخصوص مشكلة معينة، يمتلكون عقلية متفتحة للأفكار والآراء التي لا تتفق معهم إنهم يحاولون تفهم الأفكار الأخرى.<sup>4</sup> وهذا التعلم يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، وتجدد الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا تشكل في مجموعها الكفاءة الجماعية، حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي. ويعد دور الإدارة لازما في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يمثل التنظيم، وفرض الأوامر وإنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم.<sup>5</sup>

ويرى كل من ريان وزبير Rayan and Zuber أن نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق عندما:<sup>6</sup>

<sup>1</sup>- مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياي، المرجع السابق، ص34

<sup>2</sup>- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010، ص19

<sup>3</sup>- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص208

<sup>4</sup>- مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياي، المرجع السابق، ص37

<sup>5</sup>- عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص19

<sup>6</sup>- مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياي، المرجع السابق، ص38

- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة كوسيلة أساسية للوصول إلى المؤسسة المتعلمة؛
- يتم تصميمه وتقييمه من قبل خبراء مختصين؛
- تكافئ المؤسسة وتشجع المشاركة الناجحة؛
- تكون هناك حاجة لكل عضو في الفريق بتقديم تقرير مكتوب من أجل الخروج بتقرير موحد؛
- وجود انسجام بين رؤى المشاركين ورسالة وأهداف المؤسسة؛ إذ كلما تحقق ذلك سهلت عملية التعلم الفردي والجماعي والتطوير التنظيمي التي تقود في النهاية إلى تأسيس المؤسسة المتعلمة.

**3-التعلم على المستوى التنظيمي:** ويمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر على مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير الثقافة التنظيمية، والإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي، ويعتمد نجاح المؤسسة دائما على مدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقييمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية عندها يمكن أن تتعلم المؤسسة<sup>1</sup> فهو ليس مجرد عملية استعادة التكيف في بيئة صعبة، أو أنه محاولة لتوظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، ولكنه أيضا عملية تكيف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية وقيم جميع العاملين في المؤسسة، ويختلف التعلم التنظيمي عن التعلم الفردي من حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات، وينصب على رصد المتغيرات الخارجية لتشخيص الفرص والتهديدات والعمل على استغلال الأولى وإزالة الثانية أو تحويلها إلى فرص، إن هذا النوع من التعلم يركز بشكل مباشر على تحديد موقع المؤسسة في إطار هذه المتغيرات، وتتجسد فائدة مخرجات التعلم التنظيمي في أنها تسمح للإدارة العليا بقيادة المؤسسة إلى الأمام في الوقت الذي تضع فيه جميع أنشطتها تحت إشراف محكم، ويمثل التعلم التنظيمي عقل المؤسسة الذي يعمل على تجميع وتقييم وموازنة المعلومات والأفكار الواردة من البيئة الخارجية وكذا الداخلية، وهو إلى جانب ذلك يركز على نشر المعلومات القادمة من مجلس الإدارة وبقية المديرين وكذا المستهلكين والمجتمع بصورة عامة، وفي كل ذلك إشارة إلى أن التعلم اليومي له أهمية بالغة في تطوير قدرات المؤسسة المتعلمة والدوافع وقيم العاملين في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص38

<sup>2</sup>-مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحيايني، المرجع السابق، ص39

ويمكن التفريق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي أو التعلم على مستوى المؤسسة ككل بحيث أنه إذا كان يمكن للمؤسسة أن تتعلم من خلال تجربة أعضائها وفهمهم المشترك للمواقف والتجارب المختلفة التي تمر بها المؤسسة، فإن التعلم الفردي لا يتطلب ضرورة تفهم الفرد مع الآخرين للمواقف التعليمية التي يمرون بها في كل الظروف والأحوال وهنا لا بد من الإشارة بأن المؤسسة ليست مجرد مجموعة من الأفراد وأن التعلم التنظيمي ليس مجرد مجموع محصلة ما تعلمه الأفراد في المؤسسة؛ بل إن المؤسسة تمثل مجموعة من الوحدات والعمليات الاجتماعية المتفاعلة مما يجعل عملية التعلم لديها سمات خاصة، ولكن فالتعلم الفردي والتعلم التنظيمي متشابهان في كون كلا من الأفراد والمؤسسات يتعلمون ويعبرون عن تصرفاتهم بناء على المعلومات التي يكتسبونها، كذلك فإن الأفراد بصفتهم جوهر عملية التفاعل الاجتماعي في المؤسسة يؤثرون ويتأثرون برصيد المؤسسة من التجارب والمعلومات.<sup>1</sup>

وهناك من يضيف المستوى الرابع في التعلم التنظيمي والمتعلق بالمستوى بين المؤسسات.

**4-التعلم على مستوى بين المؤسسات:** إن بناء هيكل تنظيمي فعال وثقافة منفتحة لا تؤدي فقط إلى وجود إطار لتقاسم الرؤية والتي تساهم في جعل المعرفة متوفرة داخل المؤسسة، ولكن تساهم هذه الجوانب في تعزيز التعلم على المستوى الكلي بين المؤسسات. إن التعلم بين المؤسسات مهم جدا لكونه يساعد على تحسين فعاليتها من خلال تقليد ما هو جيد وإضافة إبداعات ذاتية له لتتولد قدرات جوهرية تساعد في نجاح المؤسسة في بيئة أعمالها الحالية، إن هذا الأمر يشبه إلى حد كبير بما عبر عنه Peter Senge من خلال التفكير بمنطق النظم وترابطها.<sup>2</sup>

فإذا هدفت المؤسسة إلى امتلاك المعرفة الثمينة بواسطة شركائها فيجب أن تكون لها نية التعلم من جهة ومن جهة أخرى أن تكون لها القدرة على التعلم؛ فنية التعلم تشير إلى النزعة الأولية للمؤسسة لرؤية التعاون كفرصة لقبول مهارات ومعرفة الشركاء، بحيث أن نية التعلم تعد كأهم محددات نجاح التعلم. أما القدرة على التعلم فتمثل قدرة المؤسسة على استيعاب وتقبل الشركاء للمعرفة وأخيرا خلق إيرادات لهذه المعرفة؛ إذ أن هذه القدرة تشير إلى القدرة على التعلم من الآخرين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-عبد الرحمن بن أحمد هيجان، المرجع السابق، ص685

<sup>2</sup>-طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص212

<sup>3</sup>-Xu Jiang, Yuan Li, Op-Cit, P367



## المطلب الرابع: أنواع التعليم التنظيمي

إن الكثير من سلوك العاملين في المؤسسة هو سلوك مكتسب، فالأفراد العاملون يتعلمون المهارات وأساليب التفاعل التي تساعدهم على العمل بنجاح. ولا يتم امتلاك واكتساب الأفراد للمهارات والمعارف بفعالية إلا بارتباطهم بعمل معين في المؤسسة، فالمؤسسات تعتبر في هذه الحالة مساحة لتعلم الأفراد وزيادة معارفهم ومهاراتهم في تخصصاتهم وفي أي مستوى متواجدين فيه سواء كانوا فرادى أو يعملون ضمن فرق.

إن المؤسسة التي تطبق التعليم التنظيمي لا تخصص جهودها للأنشطة التدريبية فحسب بل إنها تذهب إلى أبعد من عمليات التدريب، فهي تركز على تطوير مستويات أعلى من المعرفة والمهارات.

وعليه سنركز في هذا المطلب على بعض من أنواع التعليم التنظيمي الموجودة في مؤسسات التعلم حسب وجهة نظر الباحثين والمفكرين في هذا الميدان نذكرها فيما يلي:

### الفرع الأول: أنواع التعلم عند كارات Garratt

قدم كارات Garratt,2001 نظريته الخاصة بديمومة مؤسسات التعلم خلاصتها أن هناك ثلاثة أنواع أو دوائر للتعلم تتفاعل مع بعضها. ويلخص هذه النظرية بقوله إنه يوجد في المؤسسات المتعلمة الفعالة وعي جيد بأهمية الحاجة إلى إيجاد توازن بين ثلاثة أنواع من التعلم هي:<sup>1</sup>

**1-التعلم السياسي:** ويجسد ذلك علاقة المؤسسة مع المحيط الذي تنشط فيه في سبيل تحقيق الفعالية؛ وعليه فإن إدراك العميل أو الزبون لفعالية مؤسسة معينة سوف يؤثر على مستقبلها. ولهذا الإدراك فائدتان أساسيتان هما:

➤ حينما يكون المستهلك راضياً على مؤسسة معينة تعامل معها سابقاً ، فهناك احتمال كبير أن يكرر عملية الشراء من هذه المؤسسة.

➤ كما أن المستهلك الراضي سوف يستثمر ماله في هذه السلعة إضافة إلى أنه سيتكلم عن السلعة أو الخدمة التي تقدمها له المؤسسة بشكل جيد أمام الآخرين.

إن هذا التعلم هو تعلم خارجي يركز على تحقيق فاعلية المؤسسة في إطار المجتمع الذي تخدمه.

<sup>1</sup>-عبد الرحمان بن أحمد هيجان، المرجع السابق، ص685

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتعلم التنظيمي

**2-التعلم التشغيلي:** هذا النوع من التعلم هو تعلم داخلي ينصب أساساً على تحقيق الكفاءة الداخلية من خلال تشجيع العاملين على زيادة معرفتهم التي تساهم في توسيع دائرة كفاءة المؤسسة، ويعتبر هذا النوع من التعلم مهماً في إطار رفع كفاءة المؤسسة، لكنه لا يجب أن يتم على حساب فعاليتها. إن التعلم التشغيلي في أبسط صورته هو العملية المتواصلة لتحرك العاملين نحو الوعي بالمزايا (نقاط القوة) الموجودة في المؤسسة التي يعملون فيها.

**3-التعلم الاستراتيجي:** وينصب على رصد متغيرات المحيط الخارجي لتشخيص الموجود من الفرص والتوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المؤسسة، والعمل في الوقت نفسه على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المؤسسة وهي تتوجه نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وكما نرى فإن هذا النوع من التعلم يركز بشكل مباشر على تحديد موقع المؤسسة في إطار هذه المتغيرات.

وتتجسد فائدة مخرجات التعلم الاستراتيجي في أنها تسمح للإدارة العليا بقيادة المؤسسة إلى الأمام في الوقت الذي تضع فيه جميع أنشطتها تحت إشراف محكم.

ويمثل التعلم الاستراتيجي عقل المؤسسة الذي يعمل على تجميع وتقييم وموازنة المعلومات والأفكار الواردة من المحيط الخارجي (التعلم السياسي) والمحيط الداخلي (التعلم التشغيلي).

وهو إلى جانب ذلك، يركز على نشر عمليات التعلم بين العاملين وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال تجميع واستخدام المعلومات القادمة من مجلس الإدارة وبقية المديرين وكذلك من المستهلكين والمجتمع بصورة عامة. وفي كل ذلك إشارة إلى أن للتعلم اليومي أهمية بالغة في تطوير قدرات المؤسسة.

### الفرع الثاني: أنواع التعلم عند كانس Guns

يؤكد كانس (Guns,1997) على وجود تسعة أنواع من التعلم التنظيمي، وهي:<sup>1</sup>

**1-تعلم المهمة:** يهتم بكيفية إنجاز وتعزيز أداء مهام محددة.

**2- التعلم الثقافي:** يهتم بالقيم والمعتقدات والاتجاهات التي تشكل القاعدة الأساسية لإنتاجية العاملين.

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص64

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتعلم التنظيمي

**3-التعلم التنظيمي:**يركز على فهم النظم الأساسية في المؤسسة وما يرافقها من عمليات، كيف تمت صياغتها وتطبيقها، وكيف يمكن تحسين أدائها.

**4-تعلم القيادة:**كيف تقود وتدير الأفراد والمجموعات وفرق العمل والوحدات الإدارية الكبيرة في المؤسسة (أقساماً وفعلاً).

**5-التعلم الاستراتيجي:** يهتم بالاستراتيجيات الأساسية في المؤسسة من حيث أساليب الإعداد والتطبيق والمتابعة والتطوير.

**6-التعلم الريادي:** يركز على أسس الريادة وكيف يمكن إدارة الفرق باعتبارها مشروعات جديدة.

**7-التعلم التأملي:** يركز على كيفية تحليل ووضع الأسئلة الخاصة بالافتراضات التنظيمية والنماذج.

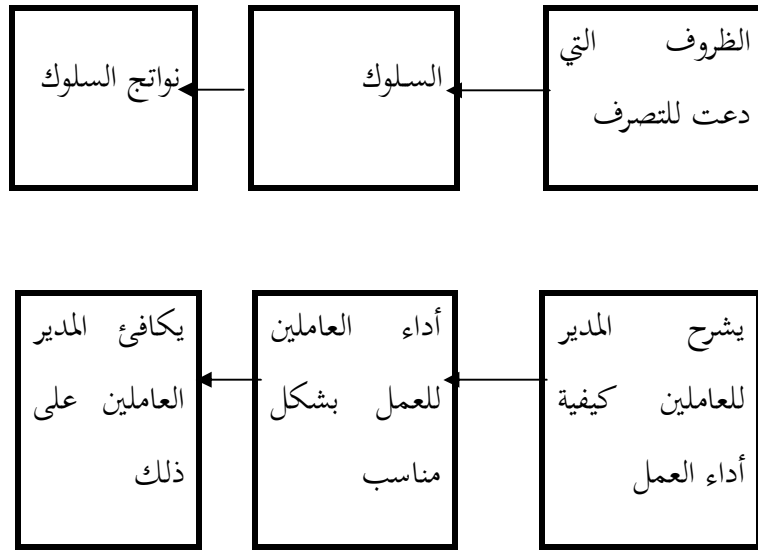
**8-التعلم التحويلي:**ويركز على كيفية إجراء أو إنجاز التغييرات التنظيمية المهمة والأساسية.

**9-التعلم الفرقي:** كيف تعمل بشكل فاعل في إطار العمل الفرقي، وكيف تستطيع زيادة سرعة التعلم، والنمو النضج.

ومن أنواع التعلم أيضاً نوعان هما الأكثر وضوحاً في إطار السلوك التنظيمي، التعلم من خلال المكافأة والعقاب والتعلم من خلال الملاحظة. وفيما يلي شرح لكل منهما:

**1- التعلم من خلال المكافأة والعقاب:** إذا بذل العامل جهداً جيداً في العمل فإن رئيسه سيمنحه مكافأة أو ترقية، أما إذا لم يقدّمه بشكل جيد فقد يتعرض لبعض الجزاءات كالحصم من الراتب. وبغض النظر عن هذا الموقف فإنه سيكرر السلوك الذي أدى إلى النجاح، وسيجنب السلوك الذي قاده إلى الفشل، وهذا ما يطلق عليه Operant Conditioning. وهو يمثل إحدى صور التعلم الذي يربط فيه الفرد بين السلوك ونتائجه. فالسلوك الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية يستمر فيه، أما السلوك الذي تكون نتائجه سلبية فيحاول تجنبه كلما أمكن. وتسمى هذه الحالة بقانون الأثر الذي قدمه العالم ب.ف.سكينر B.F. Skinner. ويوضح الشكل التالي تلك العملية.

الشكل رقم(05): تلخيص إجراءات التعلم الشرطي



المصدر: مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية-بحوث ودراسات- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة قطر، 2005، ص63

والنتائج الإيجابية التي يحصل عليها الفرد وفقاً لهذا المدخل تعزز السلوك وتدعمه وتدفع الفرد إلى تكراره ولذلك يسمى بالدعم أو التعزيز الإيجابي. لكن هناك نوع آخر من التعزيز يسمى التعزيز السلبي؛ ومن خلاله يتعلم الفرد أن يقوم بالتصرفات التي تجنبه بعض النتائج السلبية غير المرغوب فيها كاللوم والتوبيخ أو اعتراض الرئيس أو المشاجرة مع الزملاء وما شابه ذلك. وواضح أن النتائج الإيجابية تقوي العلاقة بين السلوك والنتائج، ومن الأهمية الإشارة إلى أن عملية تعزيز السلوك يجب ألا تأخذ صفة الاستمرار طوال الوقت، وإنما يجب استخدامها عند الضرورة فقط.

2- **التعلم بالملاحظة:** إن التعلم بالملاحظة أو ما يسمى بالتعلم من خلال التقليد يمكن تسميته أيضاً بالتمذجة، وهو تعلم يحدث حينما يكتسب الفرد معلومات جديدة من خلال ملاحظة ما يفعله الآخرون. والشخص الذي يتم تقليده يسمى بالنموذج. وهناك أربعة خطوات أساسية للتعلم بالملاحظة هي:

➤ أن يعطى المتعلم الانتباه الكامل لما يفعله النموذج، وأحياناً يبحث النموذج المتعلمين على ذلك أثناء التعلم.

➤ أن يحتفظ المتعلم في ذاكرته بما فعله النموذج حتى يستطيع تذكره. وهنا نجد أن وسائل الإيضاح التي يستخدمها النموذج في الشرح تلعب دوراً هاماً في عملية التذكر.

➤ أن يقوم المتعلم بتجريب ما تعلمه من النموذج للتأكد من حدوث عملية التعلم من عدمه.  
➤ وأخيراً فإن تقليد سلوك النموذج أو ممارسة العمل الذي تعلمه تتطلب أن يكون لدى الفرد دافع لذلك. وعلى هذا الأساس لا بد من وجود سبب ما أو حافز معين يدفع الفرد إلى تقليد السلوك؛ فالإنسان لا يقلد أي سلوك يراه مجرد التقليد. وما نريد التأكيد عليه هنا هو أن الأفراد لا يتعلمون فقط من خلال الملاحظة ما ينبغي أن يفعلوه بل يتعلمون أيضاً ما ينبغي عدم فعله. فالموظف الذي يرى زميله في العمل تم عقابه على سلوك غير مناسب فإنه في الغالب سيتجنب القيام بهذا السلوك.

### الفرع الثالث: أنواع التعلم عند بيدلر Pedler

يصنف بيدلر، 1995 عملية التعلم في المؤسسة إلى أربعة أنواع رئيسة هي:<sup>1</sup>

**1-التعلم المعرفي:** ويركز على تعلم الحقائق والمعرفة والعمليات، ويتم تطبيق هذا النوع من التعلم في المواقف المعلومة والمتكررة، وتكون التغيرات في هذه المواقف شيئاً ثانوياً؛ إذ يركز هذا النوع من التعلم مباشرة على الجوانب النظرية فهو يهتم بـ Know What & Why (معرفة ماذا؟ معرفة لماذا؟) أي تعلم الظواهر والأشياء ومسبباتها.

**2-تعلم مهارات عمل جديدة:** ويتعلق بالجانب العملي للتعلم Know-how أي معرفة كيف؟ حيث يكون التركيز على تعلم مهارات عمل جديدة تقود إلى الانتقال إلى مواقع أو مواقف جديدة؛ فهذه المواقف تحتاج إلى تغيير في الاستجابات أو الممارسات الحالية لتتلاءم مع هذه المواقف، وقد تحتاج المؤسسة في مثل هذه الحالات إلى جلب خبراء من خارج المؤسسة لأداء هذه العملية بنجاح أكثر.

**3-التعلم للتكيف:** وينطبق هذا النوع في المواقف التي تتغير بسرعة أين تكون الحاجة إلى تطوير حلول جديدة. وهنا يصبح التجريب واستنباط الدروس من حالات النجاح أو حالات الفشل هو النمط الشائع للتعلم.

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص، ص60، 61

**4-التعلم للتعلم:** وفي هذا المستوى من التعلم ينصب الاهتمام على تصميم المستقبل، بدلاً من مجرد تعلم كيف يمكن التكيف معه، وهنا في هذا المستوى تتزاحم الأفكار والافتراضات ويصبح أمر إعادة تشكيل المعرفة المتاحة شيئاً طبيعياً أو مألوفاً في البيئة التنظيمية للمؤسسة المتعلمة.

إن التكيف مع هذا الإطار التعليمي يمكن أن يحدث على مستوى الفرد، وعلى مستوى المجموعة وعلى مستوى المؤسسة. وحتى على مستوى بين المؤسسات.. كما أن المؤسسات التي تستطيع إنجاز هذه المستويات الأربعة لا تكون قادرة على إعادة تشكيل نفسها فقط، وإنما ستؤثر في الصناعة التي تعمل فيها إلى حد بعيد.

#### الفرع الرابع: أنواع التعلم التنظيمي عند أرجيريس وشون (Argyris and schon, 1978)

لقد قدم هذان الباحثان تصنيفاً آخر للتعلم التنظيمي يتمثل في:<sup>1</sup>

**1-التعلم أحادي الحلقة:** إن هذا التعلم مازال قيد الاستخدام في النظريات التقليدية، وهو يشير إلى تصحيح الأخطاء المكتشفة بواسطة الاستراتيجيات التنظيمية ضمن إطار ثابت ومعايير محددة؛<sup>2</sup> فالمؤسسة تتعلم عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من دون المساس بسياساتها وأهدافها، وهذا النمط من التعلم يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المؤسسة من أجل تقوية اختصاصها وزيادة كفاءتها وفعاليتها، ولا يطالب بتغيير السياسات المرسومة والأهداف القائمة، وإنما يساهم في عملية تحقيقها بسهولة، وهذا النمط من التعلم يطلق عليه أيضاً مسميات أخرى حسب المؤلفين، فالمؤلفان فيول و ليلس (Fiol et Lyles, 1985) يطلقان عليه اسم مستوى التعلم الأدنى، والمؤلف سينج (Senge , 1990) يطلق عليه اسم التعلم التكيفي، والمؤلف ماصون (Mason, 1993) أطلق عليه اسم التعلم غير الاستراتيجي، وجميع هذه التسميات تصب في نفس المفهوم، إذ أنها تعني اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

**2-التعلم ثنائي الحلقة:** يرتبط هذا التعلم ارتباطاً وثيقاً بالتعلم أحادي الحلقة، فبعد أن تكتشف المؤسسة الأخطاء وتصحح مسارها في المدى القصير وبناء على الأهداف والسياسات المرسومة أصلاً يفكر الإداريون بالمؤسسة وي طرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات، السياسات والأهداف الجارية حالياً في المؤسسة، وبالتالي فعلى المؤسسة تغيير أهدافها وسياساتها في المدى البعيد لتقابل المستجدات والمتغيرات التي

<sup>1</sup>-طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المنظمات العامة الخدمية(نموذج مقترح)، مجلة الإدارة العامة، مج 46، ع 2، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ماي 2006، ص250

<sup>2</sup>-Marleen Huysman et al, **An Organizational learning perspective on information systems planning**, Journal of strategic information systems, Volume 3, Number 3, 1994, P 170

حدثت في البيئة المحيطة بها من منافسة وتطور في التقنية، وهذا النمط من التعلم أطلق عليه تسميات مختلفة باختلاف الباحثين والمؤلفين، فالمؤلفان فيول وسينج (Fiol et Lyles, 1985) أطلق عليه مستوى التعلم الأعلى، والمؤلف سينج (Senge, 1990) أطلق عليه التعلم التوليدي، أو التعلم لكي توسع قدرات المؤسسة، والمؤلف ماصون (Mason, 1993) أطلق عليه التعلم الاستراتيجي.

**3- التعلم ثنائي الثنائي:** يحدث هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المؤسسة الكيفية التي يمكن إجراء التعلم الأحادي والتعلم الثنائي، بمعنى أنه لا يحدث أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المؤسسة أهمية التعلم، فإدراك المؤسسة أنها غير متعلمة يفتح لها آفاق التعلم والمعرفة، وهذا يعني معرفة المؤسسة بالأساليب والطرق والعمليات التي تقودها للتعلم، وأحد هذه الأساليب التي تفيده المؤسسة في التعلم هو تقييم الأداء، فمثلا عندما تحدد المؤسسة الفجوة بين النتائج المستهدفة والأداء الفعلي تدرك المؤسسة أنها بحاجة إلى التعلم وإلى خلق بيئة جديدة وعمليات جديدة تعمل على سد هذه الفجوة.

#### الفرع الخامس: أنواع التعلم التنظيمي عند بيتر سينج Peter Senge

ولقد قدم هذا الباحث نوعين من التعلم هما:<sup>1</sup>

**1- التعلم التكيفي:** ويحدث عند مجموعة من القيود التي تواجه المؤسسة مع محيطها، وهذا ما يفرض عليها التأقلم والاستجابة للمتغيرات، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ أي التعلم مما لدى الغير، أو من ممارساتهم الأفضل؛

**2- التعلم التوليدي:** هو القدرة على توليد أو خلق أفكار جديدة، أي يقوم على الإبداع والمفاهيم التي من شأنها تطوير المهارات الجماعية وتحقيق النجاح للمؤسسة، وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المؤسسة في حين أن التعلم التوليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فإنه يوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة في المحيط.

#### المبحث الثاني: مقومات التعلم التنظيمي

يكتسي التعلم التنظيمي أهمية كبيرة في المؤسسة، لذا لابد من الإحاطة بمختلف الجوانب التي تلفه والتي تزيده وضوحا.

<sup>1</sup> - عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص 34، 35

## المطلب الأول: العوامل الدافعة للاهتمام بالتعلم التنظيمي

مع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة؛ تغيرت سمات العالم تغيرا سريعا عكس ظلاله على مختلف المجالات، وفرض تحديات كثيرة على المؤسسات الإدارية، مما دفعها إلى التحول إلى مؤسسات للمعرفة تتجهها وتوظفها في المنافسة، ومع الثورة العلمية والتقنية التي تركت آثارها في كافة مجالات الحياة؛ ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمؤسسات الإدارية. ويمكن رصد دواعي هذا التعلم في العناصر التالية:<sup>1</sup>

➤ **الانفجار المعرفي:** إن ثورة المعلومات وعصر الإلكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة والذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعرفة والأفكار والنظريات تتضاعف كل ثلاث أو أربع سنوات؛

➤ **التغير التقني:** شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني أفرزت واقعا جديدا يقوم على الاتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية والبنث الفضائي وشبكات المعلومات، وترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات ومراكز البحوث وترتب عليها ازدهار التعلم عن بعد وسهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة بمجرد الضغط على الحاسوب بدون عناء؛

➤ **التغير الاجتماعي:** ترك التغير الاقتصادي والثقافي آثارا واضحة في التغيرات الاجتماعية والسياسية انعكست على طموح الأفراد والجماعات وتغير الأذواق، وبدأ المستهلكون يبحثون عن السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل و كذا الصيانة، أما العاملون فقد تزايدت توقعاتهم وطموحاتهم ومطالبهم نحو بيئة عمل هادئة وآمنة ونحو مشاركة فاعلة وتعويضات مجزية أثناء الخدمة وعند انتهائها مقابل تعهدهم بالولاء والإلتزام للمهن وللمؤسسات التي يعملون فيها، وهذا يستلزم استمرار تعلمهم ومواكبتهم لما يستجد في عالم المعرفة والمهارة والسلوك. وقد أكد هيفر 2002 ; Hefer بأن الاهتمام بالتعلم التنظيمي والمؤسسات المتعلمة سواء بالوسط الأكاديمي أو المهني يمكن تفسيره بثلاث عوامل هي:

➤ التغيرات السريعة المفروضة من المحيط: حيث تضطر المؤسسات إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية وتتساءل عن وسائل الحصول على طرق جديدة للتعلم؛

➤ المكانة التي حازت عليها الكفاءات والموارد الداخلية لتفسير تنافسية المؤسسات، فأدت هذه الأخيرة إلى تعميق آليات خلق، والاحتفاظ بمعارفها ومهاراتها؛

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص27



➤ سياسات التوقيف الجماعي عن العمل: والتي كانت نتيجتها غير المتوقعة هي فقدان كفاءات اكتسبتها المؤسسة مع مرور الزمن، مما أوجد وعيا بالطابع غير الملموس لبعض الكفاءات وبضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها.

ولقد أضاف بعض الباحثين عدة أسباب للاهتمام بالتعلم التنظيمي كسمة أساسية للمؤسسة المعاصرة نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

➤ **خصائص البيئة المعاصرة:** التي تتسم بالتغيير السريع والجذري وزيادة التعقيد، مما يبين بأن بقاء المؤسسة المعاصرة واحتفاظها بمكانتها سيتوقف إلى حد كبير على قدرتها على اقتناء المعارف وتحويلها إلى قدرات عملية وواقعية لمعالجة المشكلات التي تجابهها، وكذلك قدرتها على تحقيق التعلم المستمر، ومن خلال تحويل التعلم الذي يحققه الأفراد إلى تعلم جماعي تنظيمي.

➤ **خصائص التنظيم العقلاني البيروقراطي:** التي يمكن أن تؤدي إلى عرقلة التعلم ومقاومته وحتى تشويهه.

➤ **الاختلاف بين تعلم الأفراد وتعلم المؤسسة:** فليس كل تعلم يحققه الأفراد يضمن التحول إلى تعلم تنظيمي تحتفظ به المؤسسة وتستفيد منه وهذا هو أحد أهم أسباب تخلف المؤسسات في الدول النامية والتي لا تقوم بتحويل تعلم الأفراد إلى تعلم تنظيمي.

➤ **احتمال توقف الأفراد:** والذي لا يستمر بالضرورة لأن أي عملية تعلم تحصل على شكل منحني، حيث يتوقف التعلم بعد فترة؛ لذلك فمواصلة التعلم تتطلب تنظيم سلسلة من عمليات التعلم الجديد المتتابع.

➤ **تعقد عملية التعلم وتعدد أبعادها ومستلزماتها:** فالتعلم هو عملية بالغة التعقيد والتنوع ولها عدة مستلزمات.

### المطلب الثاني: شروط التعلم التنظيمي

يتشكل التعلم التنظيمي انطلاقاً من المعارف والكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، وقد حدد نوناكا وتاكيشي Nonaka & Takichi سبع خطوات من شأنها أن تطور نظاماً لخلق المعارف

<sup>1</sup> -ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، عمان-الأردن- 2013، ص، ص181، 182

والتعلم التنظيمي نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1-خلق رؤية للمعرفة:** على القيادة العامة أن توفر لأعضاء المؤسسة خريطة ذهنية للعالم وتحديد اتجاه لنوع المعرفة التي يجب اكتسابها وخلقها.

**2-تطوير فريق للمعرفة:** خلق المعرفة يعتمد أساسا على الأفراد ولهذا يجب جذبهم والمحافظة عليهم في المؤسسة، وهنا يعتبر عدم تكافؤ الأجور حافزا لهم.

**3-خلق شبكة من التفاعلات ذات كثافة عالية على خط المواجهة:** خلق المعرفة هنا يمر بتحويل للمعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة، إذن يجب أن يكون للمؤسسة مكانا للتفاعلات المتكررة والمكثفة بين أعضاء الفريق.

**4-عملية تطوير منتج جديد:** عملية خلق منتج جديد هي ميكانيزم مركزي لخلق معرفة جديدة للمؤسسة، هذه العملية يجب أن تسير بواسطة فريق المشروع.

**5-استخدام التسيير التشاركي:** خلق المعارف التنظيمية يستوجب تسيير الوضعيات بنظرة مشتركة ما بين المسيرين والعمال.

**6-الانتقال إلى مؤسسة Hyper texte:** المؤسسة المتعلمة يجب أن تكون قادرة على كسب وخلق واستغلال باستمرار وبطريقة ديناميكية للمعارف الجديدة.

**7-بناء شبكة من المعارف مع العالم الخارجي:** خلق المعرفة يفترض الانفتاح على المحيط الخارجي وكذا الزبائن من أجل التقاط التصورات الذهنية.

### المطلب الثالث: نماذج عملية التعلم التنظيمي

لقد تعرض عدد من الكتاب والباحثين لعملية التعلم التنظيمي، ولا يوجد اتفاق بينهم، لذا سيتم توضيح هذه العملية من خلال عدة نماذج.

<sup>1</sup>-عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص32

## الفرع الأول: نموذج روبي وساليس 1994 Robey and Salis

إن روبي وساليس يعتبران أن عملية التعلم التنظيمي تتكون من المراحل التالية:<sup>1</sup>

### أولاً: الذاكرة التنظيمية

تعتبر الذاكرة التنظيمية المحور الرئيسي لنموذج عملية التعلم التنظيمي، وتعرف على أنها: "أطر من المعاني المشتركة بين أعضاء المؤسسة"، ويحدث الفهم المشترك لمعاني الأحداث والتجارب داخل المؤسسة من خلال عملية التفاعل الاجتماعي، حيث يتصرف الأفراد ويتصلون ببعضهم البعض بصورة متبادلة، فالأفراد الجدد يتعلمون المعاني المشتركة من خلال عملية التطبيع الاجتماعي سواء كان ذلك من خلال التدريب الرسمي أو التفاعل غير الرسمي بين الأعضاء.<sup>2</sup>

**1- مفهوم الذاكرة التنظيمية:** وتعرف الذاكرة التنظيمية على أنها: "نظم معلومات تستند إلى تسجيل المعرفة لغرض جعلها معرفة مفيدة للأشخاص والمؤسسات من خلال التطبيقات الاجتماعية مستقبلاً"<sup>3</sup>

**2- مكونات الذاكرة التنظيمية:** تتكون الذاكرة التنظيمية من العناصر التالية:<sup>4</sup>

**1-2- المكونات الداخلية:** وتتضمن الأنظمة الخبيرة، السجلات والتقارير، السياسات، العمليات الجوهرية والتحويلية، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية، الهياكل، بيئة العمل والنماذج العقلية، إلى غير ذلك.

**2-2- المكونات الخارجية:** وتتضمن المنافسين، السجلات الحكومية، التقارير المالية، الأعضاء السابقين....

**3- تصنيفات الذاكرة التنظيمية:** تصنف الذاكرة التنظيمية إلى أربعة أصناف هي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> -محمد فالح الخيطي، التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر المشرفين، دراسة ميدانية، مجلة المنارة، المجلد 07، العدد 03، قسم الإدارة العامة الجامعة الأردنية، 2001، ص75

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص75

<sup>3</sup> -سويد الساعدي، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006، ص126

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص126

<sup>5</sup> -عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، بغداد، 2007، ص-ص 158-160

**3-1-الذاكرة التنظيمية التقنية:** فهي تعني سلسلة من الذاكرة المستندة على المعرفة المهنية متضمنة التقنية والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم وتقوي العمليات النظامية للمؤسسة، وتتضمن متغيرات نظم تطوير المنتج، طريقة الرقابة على الإنتاج، نظام رقابة معلومات الإنتاج، استخدام تقنية المعلومات، شبكة الانترنت، الأسلوب التقني المستخدم في المؤسسة، إعادة الهندسة... هذه العوامل تؤثر على تحقيق الكفاءة، جودة المنتج، تكلفة الإنتاج. ويمكن للذاكرة التنظيمية التقنية أن تجعل المؤسسة فائدة أو رائدة في مجال صناعتها، وعلى العاملين أن يطوروا ما لديهم من ذاكرة تنظيمية تقنية لتحسين الإنتاجية، إذ أن التقنية تتطور باستمرار، وعلى المؤسسة أن تبتدع وتهتم بالتقنيات الجديدة التي تظهر في المحيط الخارجي، وأن تتعلم منها هذا من جهة ومن جهة أخرى يجب عليها أن تحافظ على سرية هذه الذاكرة كي لا تتسرب إلى المنافسين.

**3-2-الذاكرة التنظيمية الإدارية:** وهي تشمل المعرفة التنظيمية الإدارية التي تسيطر على العمليات داخل المؤسسة، ويمكن أن توصف على أنها طريقة الإدارة وهيكل المؤسسة، مثل طريقة إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، الإستراتيجيات، إدارة التجهيزات والمعدات، إدارة الإنتاج، إدارة التوثيق، تدريب الموارد البشرية وإدارة الأزمات،.... وأن الذاكرة التنظيمية الإدارية قائمة على أساس تاريخ المؤسسة، وليس من السهولة على المنافسين أن يتعلموا روح ومحتوى الذاكرة التنظيمية الإدارية، ولكن يجب أن تكون معروفة للعاملين كي يكونوا قادرين على تنفيذ السياسات والإجراءات التي تضعها الإدارة وأن يدركوا هدف المؤسسة فهي أطر العمل واستراتيجياته وسياساته وبرامجه وقواعده.

**3-3-الذاكرة التنظيمية الثقافية:** وتعرف على أنها ثروة عقلية تراكمت مع تطور المؤسسة فهي موجودة في أي مكان في المؤسسة كتاريخ المؤسسة، القيم المشتركة، التنظيم غير الرسمي، الأعراف، التقاليد اقتراحات العاملين وقد عرفها schein على أنها تجسيد لذاكرة المؤسسة وأنها تتأثر بالثقافة الخارجية، ومن خصائصها أنها صعبة التغيير.

**3-4-الذاكرة التنظيمية التسويقية:** وهي تشمل كل ما له علاقة بالموارد، الوسطاء، الزبائن، المبيعات، الشراء، وتتضمن كذلك إدارة علاقات الزبون CRM وإستراتيجيات التسويق، التعاون الخارجي ومبادئ اختيار الموردين والوسطاء، قنوات التوزيع، المزيج التسويقي، لذا فإن المعرفة الخاصة بالسوق يجب أن تكون محمية، حيث لا يمكن أن يعرفها المنافسون وأن على المؤسسة أن تهتم بالذاكرة التنظيمية التسويقية لأن لها تأثيرات

على عمليات السوق والتنبؤ بالطلب على منتجاتها وخدماتها وهي بدورها ستوجه تطور الذاكرة التنظيمية التقنية.

### ثانيا: اكتساب المعرفة

يعد اكتساب المعرفة والمعلومات عنصرا هاما في عملية التعلم التنظيمي، حيث يؤثر ويتأثر بذاكرة المؤسسة، لذا لا بد أن تكون لديها القدرة التي تمكنها من البحث باستمرار على معلومات جديدة والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها ودمج كل ذلك في ذاكرتها التنظيمية، حيث أن الحصول على المعلومات الجديدة يعتمد على العوامل التالية:

- استعداد المؤسسة للقيام بالعديد من التجارب والمحاولات حيث أن مثل هذه التجارب يتيح لها فرصة التعلم، خاصة فيما يتعلق بتصحيح الأخطاء.
- تسهيل نظم الاتصال سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو بينها وبين البيئة التي تعمل فيها؛ حيث أن وجود ذلك الاتصال سوف يسهل تبادل المعلومات وإثرائها.

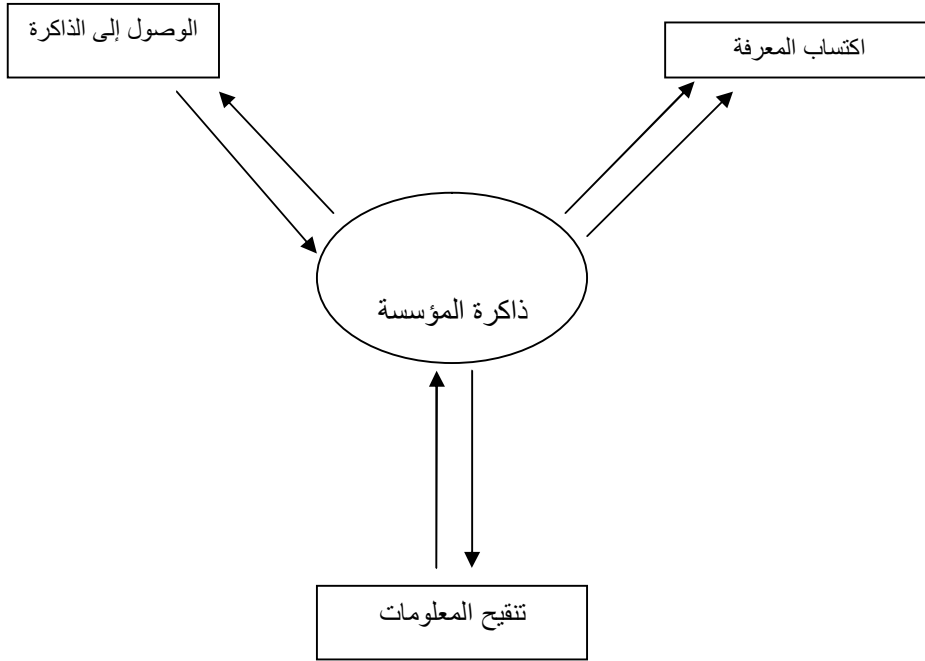
### ثالثا: تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات الموجودة في ذاكرة المؤسسة

إن الوصول إلى تلك المعلومات يمكن إتاحتها لأعضاء المؤسسة من خلال القواعد المكتوبة ونظم الاتصال والتدريب الرسمي وغير الرسمي، حيث تزود هذه القنوات الأعضاء بالتوجيهات الضرورية والدروس المستفادة من الخبرات السابقة للمؤسسة؛ لذا يجب إتاحة الفرصة لأعضائها الوصول إلى هذه المعلومات ونشرها بينهم وتجسيدها في الممارسات العملية بشكل منتظم.

### رابعا: تنقيح ومراجعة المعلومات الموجود في ذاكرة المؤسسة

إن هذه العملية لا تعني في الواقع نسيان أو استبعاد المعلومات التي تم اكتسابها سابقا، وإنما تعني تحديث هذه المعلومات ومقارنتها بالمعلومات السابقة، حيث أن الاحتفاظ بالمعلومات القديمة والجديدة في آن واحد قد يؤدي إلى ظهور معاني جديدة للأحداث وربما مغايرة للمعاني السابقة في بعض جوانبها، وبالتالي فإنه من الممكن أن تصبح المؤسسة أكثر وعيا لعملية التعلم التنظيمي. ويمكن توضيح عملية التعلم التنظيمي عند روبي وساليس في الشكل التالي:

الشكل رقم(06): عملية التعلم التنظيمي عند روبي وساليس



المصدر: عبد الرحمان بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4، الرياض-المملكة العربية السعودية- فبراير 1998، ص 685

#### الفرع الثاني: نموذج باككر Buckler

بناء على النموذج العلمي الذي طرحه باككر عام 1996 والذي طوره في بحثه عام 1998، فإن عملية التعلم التنظيمي تمر بست مراحل:<sup>1</sup>

#### أولاً: مرحلة الإنكار والتجاهل

حيث يدعي الموظف أنه غير مهتم بالموضوع المطروح أو المشكلة التي يواجهها في العمل، وحثته في ذلك أنه لا يعرف أي شيء عن هذه المشكلة، الأمر الذي يستلزم منه التعرف عليها أولاً عن طريق جمع معلومات إضافية عنها.

<sup>1</sup>- مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المرجع السابق، ص 59، 60

### ثانيا: مرحلة الإدراك

في هذه المرحلة يدرك الموظف المشكلة المطروحة أمامه، لكنه يعارض التغيير من منطلق عدم الحاجة إليه في الوقت الراهن، ومن أجل تحديد موقفه بشكل أدق يحتاج إلى أن يعرف أكثر عن الموضوع.

### ثالثا: مرحلة الفهم

وهنا يفهم الموظف المشكلة بصورة جيدة ويستطيع رفضها، كأن يقول نعم إن هذه المشكلة لا ترتبط بعملية الحالي أو إنها لا تدخل في صميم عملي، وهنا أيضاً يرغب في أن يتعرف على المشكلة بصورة أعمق فينتجه إلى جمع معلومات أكثر بشأنها.

### رابعا: مرحلة الالتزام

وفي هذه المرحلة يفهم الموظف تماماً ما هي المشكلة، لكنه يكون غير واثق من نجاح الحل الذي قدمه بشأنها، لذلك يرغب في إجراء اختبار أولي لهذا الحل.

### خامسا: مرحلة التأسيس و سن القوانين

قد تكون نتيجة الاختبار السابق غير مشجعة بما فيه الكفاية لذلك يرغب الموظف في التعرف على المشكلة بصورة أكثر من أجل الحصول على نتيجة أفضل في التطبيق.

### سادسا: مرحلة الدمج في عمليات المؤسسة

في هذه المرحلة- وبعد النجاح الذي حققه في إيجاد حل جيد للمشكلة أو الموضوع الذي كلف بمعالجته- يقوم الموظف بنقل الأشياء التي تعلمها وكيف استطاع أن يتعلمها، إلى الذاكرة التنظيمية لتكون في متناول بقية الأعضاء في المؤسسة.

### الفرع الثالث: نموذج كروسان وآخرون Crossan, et al

كما طور كروسان وفريقه ( Crossan, et al: 1999) نموذجاً عملياً للمراحل التي تنتهجها عملية التعلم، معتمداً على ثلاثة افتراضات أساسية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المرجع السابق، ص60

➤ عملية التعلم هي الجهد بين عملية اكتشاف معرفة جديدة Exploration وعملية استغلال معرفة سابقة Exploitation.

➤ تتم عملية التعلم على المستوى الفردي والمستوى الجماعي والمستوى التنظيمي.

➤ المعرفة والإدراك يؤثران على السلوك والعكس صحيح.

وتتم عملية التعلم في المؤسسات من خلال التسلسل المنطقي للعمليات التالية :

### أولاً: الحدس

عملية إدراك مقصودة للأشياء أو الإمكانيات الموجودة لدى الفرد والتي تكونت عبر التجارب والأحداث الماضية، وتؤثر على نظرتنا للعالم الخارجي، وعلى سلوكه وتصرفاته، وتفسيره لتصرفات الآخرين، كما تؤثر على إدراكه للمواقف المستقبلية. وبالتالي فإن هذه الصور المخزونة في ذاكرته تؤثر على تصرفاته ووجهات نظره بشكل غير واع.

### ثانياً: عملية التفسير

وهنا يتم إظهار تلك الصور الذهنية إلى الواقع عن طريق الكلام واللغة، من خلال التفاعل الاجتماعي مع الأفراد في المؤسسة، ويتمكن الأفراد عن طريق الكلام والمحادثة من تطوير الصور الذهنية لديهم واختبارها، ومن ثم تقويمها لتتلاءم مع الصور الذهنية لبقية الأعضاء.

### ثالثاً: عملية الدمج والتكامل

وهي عملية جماعية، يصل أعضاء المؤسسة من خلالها إلى مرحلة محاولة تقريب أساليب الفهم والإدراك، وبالتالي السلوك أيضاً، والتي تظهر بشكل واضح في فرق التعلم، حيث تصبح اللغة عاملاً مشتركاً بينهم.

### رابعاً: عملية التأسيس

وهنا تسعى المؤسسة إلى تحويل العمليات السابقة إلى سياسات وإجراءات تنظيمية رسمية. أي تقوم بدمج تلك العمليات غير المكتوبة في قواعد المؤسسة المكتوبة لتصبح نمطاً تنظيمياً، يمكنها من إعداد عمليات التقييم والتشخيص بناءً عليها.



وكما نرى من النماذج الثلاثة السابقة التي قدمها كل من هوبر وباككر وكروسان، فإن هناك تبايناً في المراحل الخاصة بالتعلم التنظيمي والمسميات التي تضمنتها. إن هذا التعدد لا يقلل من الأهمية العلمية لعملية التعلم التنظيمي بقدر ما يوجه الأنظار إلى أهميتها في المؤسسة. ومهما يكن من أمر عدد هذه المراحل، فإننا نوجه الأنظار إلى أهمية هذه المراحل من زاوية حجم المشاركة التي يمكن أن نؤديها في كل مرحلة.

### المطلب الرابع: أساليب التعلم التنظيمي

من بين أسباب عدم تقدم البحث وإيجاد اتفاق حول التعلم التنظيمي هو افتراض أن المؤسسات تتعلم كما يتعلم الأفراد، حيث أن تعلم الفرد يحدث من خلال الممارسات والتجارب التي يمر بها في عمله وتفاعله مع الآخرين في حين قد تتعلم المؤسسات من خلال ما يتعلمه أعضاؤها عن طريق التجربة والتدريب أو من خلال استقطاب الكفاءات والخبرات الجديدة مما يؤدي إلى تغيير ملموس في عملها ونشاطاتها وثقافتها التنظيمية، وقد قدم ليفيت ومارش Levitt and March, 1988 عدة أساليب للتعلم التنظيمي من بينها التعلم من الخبرة المباشرة؛ حيث تتعلم المؤسسة من التجربة والخطأ أو التعلم من خلال البحوث التنظيمية. حيث أشارا إلى العلاقة بين التعلم ومنحنى الخبرة، ولكن يشير ليو وأو Liao and Wu, 2010 أن منحنى الخبرة يعد من بين الطرق التقليدية لقياس التعلم في المؤسسة وهي أساليب غير كافية؛ فالتعلم التنظيمي أكثر تعقيداً ويتضمن أبعاداً متعددة فهو يتركب من عدة عمليات فرعية، ويرى ليفيت ومارش Livitt and March, 1980 أن التعلم التنظيمي يعتمد على ذاكرة الأفراد لكنه يعود ليناقد مشكلة أن الأفراد قد يغادرون المؤسسة لكن الروتينيات (المعتقدات، الإجراءات، القواعد،....) تبقى متوافقة مع النظم داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

وقد قدم لانت وميزيا lant and mezas طرقاً عديدة للتعلم والتي تأخذ أشكالاً مختلفة، وفي ما يلي تصنيف تسلسلي لهذه الأشكال:<sup>2</sup>

**1-التعلم بالتكيف:** أشار لانت وميزيا lant and mezas بأن المؤسسة تقوم بتطوير برامج معقدة أكثر فأكثر للتكيف مع الظروف البيئية من أجل ضمان مستوى جيد من الأداء، فمع تعقد البيئة وسرعة تغييرها

<sup>1</sup>-جوهرة أظلي، دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في التشارك بالمعرفة، دراسة حالة مجموعة من الفنادق، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة بكرة، 2013/2012، ص20

<sup>2</sup>-إيمان بنت سعود بن عبد العزيز أبو حضير، إدارة التعلم التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004، صص-11-09

أصبح التعلم ضروريا بالنسبة لأي مؤسسة؛ فالمؤسسات الفعالة هي تلك التي تمتلك عناصر لديها القدرة على التعلم والتنبؤ وتوقع التغيرات البيئية وتحديد آثارها والبحث عن الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه التغيرات وعلى تطوير الهياكل المناسبة لتطبيق هذه الاستراتيجيات. إذا وفق لهذا المنظور يصبح التعلم سيورة لتحديد التغيرات والسياقات التنظيمية.

**2-التعلم بالمحاكاة:** المحاكاة أو التقليد هي تلك الأجزاء التي تتبعها المؤسسة لتطبيق بعض الممارسات التي أثبتت فاعليتها في مؤسسات أخرى، تستفيد المؤسسة خلال حياتها من الخبرة التي يمكن أن تكون خاصة بما كما يمكن أن تكون خاصة بمؤسسات أخرى وبصفة عامة حدد هوبر huber بأن التعلم عن طريق المحاكاة يكون صالحا فقط في حالة الغموض وعدم التأكد ، ويقول بأن المحاكاة تتطلب بيئة ثابتة وأقل تنافسية لأنه في ظل البيئة التي تتميز بسرعة التغير يحتل المقلدون مكانة متأخرة مقارنة بالمنافسين الذين يرسمون لهم الطريق.

**3-التعلم بالتجربة:** تعتبر التجربة من أهم مصادر المعرفة بالنسبة للمؤسسة والأساس في التعلم عن طريق التجربة يتمثل في تجريب حالات جديدة أو غير معروفة بهدف إثراء سجل سلوكيات واستجابات المؤسسة.

ويؤيد هذه الفكرة لوران، أ.فالكانبيرغ Loren, E.Falkenberg, 2003 بقوله أن التعلم يمكن أن يحدث إما "بالتعلم بالممارسة" أو "بالتعلم بالملاحظة"، فالمعرفة الداخلية تحدث من خلال التعلم بالممارسة؛ بحيث أن المؤسسة تقوم أولا بتجريب الأفكار الجديدة ثم تطور الابتكار، وهذا النوع من التعلم يتطلب أصولا خاصة، بحث وتطوير مكثف، وتدفعات منسقة للمعلومة الداخلية، وبالمقابل فالتعلم من خلال الملاحظة أو المشاهدة ينطوي على اكتساب معارف جديدة من خلال الملاحظة واستيعاب المعلومات الخارجية وتحويلها إلى الممارسات الداخلية وقواعد المعرفة، ويتطلب أصولا عامة، بحث وتطوير منخفض وينتج عن ذلك معلومات جديدة بالنسبة للمؤسسة.<sup>1</sup>

أما ويرا واردةنا Weera wardena, 2006 فقد قدم ثلاث مصادر للتعلم التنظيمي وهي:<sup>2</sup>

**1-التعلم بالتركيز على السوق:** ويقصد من ذلك قدرة المؤسسة على اكتساب، نشر واستخدام معلومات السوق في التغيير التنظيمي.

<sup>1</sup>-Loren, E.Falkenberg, Op-Cit, P8

<sup>2</sup>-جوهرة أظفي، المرجع السابق، ص21

**2-التعلم الداخلي:** ويقصد به قدرة المؤسسة على تطوير المعرفة باستخدام مصادر داخلية، ونشر واستخدام هذه المعرفة في التغيير التنظيمي، ويتضمن التعلم الداخلي كلا من المعرفة التجريبية (التعلم من التجربة والخطأ) والتعلم من الخبرة (تطوير طرق جديدة من خلال فعل الأشياء).

**3-التعلم العلائقي:** وهو تعلم المؤسسة من خلال بناء علاقات مع مؤسسات أخرى ومعاهد بحث خارجية مثل الجامعات والجمعيات الصناعية، ويقصد بالتعلم العلائقي قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة من خلال الشبكات والعلاقات الخارجية، ونشر هذه المعرفة واستخدامها من أجل التغيير التنظيمي.

ولتتمكن المؤسسة من الحصول على هذه المعلومات لا بد أن تكون لها القدرة على التعلم؛ فالمؤسسة الناجحة لها القدرة على تصميم قدراتها التنظيمية ولا تعتمد على الصدفة، وما قد تواجهه من تجارب ومواقف جديدة سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي، ومن خلال بناء هذه القدرات تتحول إلى مؤسسات قابلة للتعلم، فالقدرة على التعلم حسب هسو وفراغن Hsu and Frang, 2009 هي إمكانية امتصاص وتحويل المعرفة الجديدة وتطبيقها في تطوير منتجات مع ميزة تنافسية والسرعة العالية في الإنتاج. وقد قسما القدرة على التعلم التنظيمي إلى قدرات ماصة وقدرات تحويلية حيث أن القدرة الماصة تتعلق بالعنصر الداخلي للقدرات، وتظهر القدرة على تقييم واستخدام المعرفة الخارجية بينما القدرة التحويلية والتي تركز على العنصر الداخلي فتشير إلى القدرة على اختيار التكنولوجيا وضمان وجودها في كل الأوقات والعمل على تطويرها.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: الإطار النظري للمؤسسة المتعلمة

تعد العلاقة بين المؤسسة المتعلمة والتعلم التنظيمي علاقة مبنية على الاحتواء، فالمؤسسة المتعلمة تركز اهتماماتها على بيئة العمل التعليمية، والاستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج من خلال منحهم المرونة والحرية في التفكير لتمكينهم من تحقيق الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير للوصول إلى النتائج المرغوبة، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحصل بها التعلم ويكتسب الأعضاء من خلالها المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمؤسسة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وهذا ما يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر المؤسسة المتعلمة، كما أن العلاقة بين المؤسسة المتعلمة والتعلم التنظيمي تنعكس من خلال علاقة ارتباط السبب والنتيجة إذ أنه لا توجد عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء مؤسسة قابلة للتعلم، وغالبا ما يتم الحديث عن ثلاث أسس

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص21

بوجودها يمكن أن نتحدث عن مفهوم المؤسسة المتعلمة وهي التفاعل مع البيئة الخارجية، التعلم الفردي و كذا التعلم التنظيمي، وبذلك فإن التعلم التنظيمي - كما سبق الذكر- هو أحد الأسس اللازمة لتكوين المؤسسة المتعلمة.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة المتعلمة وخصائصها

#### الفرع الأول: مفهوم المؤسسة المتعلمة

لقد أعطيت تعاريف كثيرة للمؤسسة المتعلمة نوجزها فيما يلي:

-عرف بيدلر Pedler, 1991 المؤسسة المتعلمة بأنها: "المؤسسة التي تسعى إلى وضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، وذلك من خلال ضمان عمليات التعلم المستمر، وتطوير القدرات لكل أفراد المؤسسة، وكذلك التطوير الذاتي والمستمر للمؤسسة ككل، والعمل على وضع قنوات تربط تعلم الأفراد بسياسات المؤسسة وإستراتيجياتها".<sup>2</sup>

ولقد قدم كارفين Garvin, 1993 تصورا للمؤسسة المتعلمة يشمل ثلاث مراحل متداخلة وهي:<sup>3</sup>

**1-المرحلة المعرفية:** وفيها يتعرض الأفراد إلى أفكار جديدة لتوسيع معارفهم، ويبدؤون بالتفكير بطريقة مختلفة.

**2-المرحلة السلوكية:** وفيها يبدأ الأفراد بتطبيق رؤاهم ومعارفهم الجديدة في السلوكيات.

**3-مرحلة تحسين الأداء:** وفيها يؤدي تغيير سلوكيات الأفراد العاملين إلى وجود نوع من التحسين الملموس في الأداء يمكن قياسه من خلال نتائج الجودة العالية.

-وتعرف على أنها: "المؤسسة التي تهتم بالعلم والمعرفة والتدريب، والتي ترفع شعار الإدارة بالمعرفة وتطبقه".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-وهيبة مقدم، الممارسات الإدارية اللازمة للتحويل من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة، مداخلة ضمن الملتقى المتدنى الخامس للمؤسسات: إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية-تحتدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار-عناية-07-2010/12/08، ص08

<sup>2</sup>-رضا إبراهيم المليحي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي-مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة- مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر- 2010، ص230

<sup>3</sup>-المرجع نفسه، ص230

<sup>4</sup>-مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريسية-النظرية والتطبيق - دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر- 2008، ص47

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتعلم التنظيمي

-ويعرفها آرغريس وشون Argyris and Schon, 1978 على أنها تلك المؤسسة التي تتعلم من خلال أفرادها الذين يعتبرون كوكلاء.<sup>1</sup>

-ويقول بريسكيل وتورز Preskill and Torres, 1999 أن المؤسسة المتعلمة تركز على أنظمة ومبادئ وخصائص المؤسسة التي تتعلم كوحدة جماعية.<sup>2</sup>

-عرف بيتر سينج Peter Senge, 1999 المؤسسة المتعلمة على أنها: "المؤسسة التي يعظم أفرادها باستمرار قدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبونها، حيث تسعى إلى تطوير أنماط تفكيرية جديدة، وحيث توضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي"<sup>3</sup>

-والمؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسة الماهرة في خلق، اكتساب وتحويل المعرفة وتغيير السلوك لعكس المعرفة والقيم الجديدة. وخلق المعرفة يمكن أن يحدث كنتيجة تفاعل القيم بين أعضاء المؤسسة، ويمكن أن تثار أيضا من خلال التأثيرات الخارجية فهذه المصادر تشكل أشكالا جديدة للأفكار لتحسين التعلم التنظيمي، على الرغم من هذا فإنه لا يمكن خلق مؤسسة متعلمة ما لم يرافق ذلك تغيير في الأساليب التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة، وبعبارة أخرى فإن كارفين Garvin, 1993 يرى بأن العديد من المؤسسات يمكن أن تطور من مهاراتها في اكتساب وخلق المعرفة والنجاح في تطبيقها في نشاطاتها وسلوكياتهم.<sup>4</sup>

في ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن المؤسسة التي تتعلم هي التي تهتم بالمعلومات والتدريب لجميع العاملين بها وعلى مختلف المستويات الإدارية والفنية، كذلك فإنها تؤمن بأهمية التعلم والتعليم المستمرين، أيضا المؤسسة المتعلمة تعطي لإدارات المعلومات والحاسب الآلي والتدريب حقهم من الاهتمام بالعاملين والميزانية، كذلك فإن المؤسسة المتعلمة بالإضافة إلى أنها تطبق فكرة الإدارة بالمعرفة؛ فهي تطبق فكرة الإدارة على المكشوف.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>-Richard Yu Yuan Hung and al, **Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning on performance**, Journal of world business, 2010, P287

<sup>2</sup>-ibid, P 287

<sup>3</sup>-رفعت الفاعوري، براء بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الإدارة العامة، الأردن، 2004، ص224

<sup>4</sup>-Sekran Bayraktaroglu, Rana OzenKutunis, **Tranforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global**, Journal of tourism management, 24, 2003, P152

<sup>5</sup> - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص48

ويرى كل من أمين وكوهاندي Amin and Cohendet, 2004 أن المؤسسة تعبر مستودعا للمعرفة وأن لها دورا حاسما في خلق ميزة تنافسية مستدامة لها فكرة مشتركة وهي حماية المعرفة الثمينة. وهكذا يمكن التمييز بين ثلاث مقاربات رئيسية لتفسير المؤسسة المتعلمة هي:<sup>1</sup>

**1-مقاربة الإدارة الإستراتيجية:** ترى هذه المقاربة أن نشاطات المؤسسة تعود إلى المهارات الجوهرية، وبالتالي فمن الضروري خلق المعرفة وتخزينها في حدود المؤسسة، فالإدارة لا بد أن تمارس ما يسمى بإدارة المعرفة؛ فمن جهة لا بد من توفير مناخ منفتح لدفع العاملين للإبداع وزيادة الحافز للتعلم، ومن جهة أخرى القيادة تعتبر من بين الأساليب الحاسمة لتوضيح أهداف التعلم الإستراتيجي.

**2-المقاربة التطورية:** تعتمد هذه المقاربة على نظرية التطور البيولوجية وإدماجها في حقل الاقتصاد، فحسب هذه النظرية فإن الجينات هي التي تحدد سلوك الأفراد وسلوك المؤسسة وهذا يقاد بشكل أساسي عن طريق الروتينيات بدلا من الاقتصاد العقلاني، وهكذا وبالمقارنة مع الجينات فإن روتينات المؤسسة يمكن أن تتغير ضمن حياة الأفراد بالمؤسسة، والقدرة على تطبيق التغيير التنظيمي أصبح شيئا حاسما وحيويا لبقاء المؤسسة وفي محيط غير مستقر فالمؤسسة غير المتكيفة سيكون ترتيبها عن طريق آليات السوق.

**3-مقاربة جماعات الممارسة:** تقدر هذه المقاربة علاقة التعلم بالأداء الاقتصادي للمؤسسة كشرط أساسي لتفسير الأثر، لذا يجب التركيز على السؤال التالي: كيف يمكن لعملية التعلم في المؤسسة أن تحدث؟ فتشكيل وخلق المعرفة يكون ضمن جماعات الممارسة وهذا ما أكده كل من براون ودوكيد Brown and Duguid, 2001 ; 1991، فالتنظيم الذاتي والتفاعل غير الرسمي بين المجموعات التي تتشارك في نفس الممارسات المهنية يدعم التعلم، ففي جماعات الممارسة يوجد اتصال كثيف في الغالب خلال التفاعلات وجها لوجه، فأعضاء هذه الجماعة يتشاركون بخبراتهم أثناء تجمعهم عند أداء مهامهم وتفاعلهم، وفي هذه الحالة فإن العاملين المبتدئين سيتعلمون منهم وهذا ما يسهل انتقال المعارف والخبرات.

<sup>1</sup>-Oliver Ibert, **Project and firms as discordant complements: Organizational learning in the Munich Software ecology**, Research policy journal, 33, 2004, P 1529

## الفرع الثاني: خصائص المؤسسة المتعلمة

تتميز المؤسسة المتعلمة عن غيرها من المؤسسات بسمات أساسية، ويعتبر التغيير والابتكار هي السمة المميزة للمؤسسة المتعلمة، وعلى هذا الأساس فالخصائص التي تميز مؤسسة التعلم والتي تشجع على التغيير والتجديد، تلك التي حددها إيستاري سميث Easterby Smith, 1997 فيما يلي:<sup>1</sup>

- **التطوير الذاتي للعاملين والتعلم المستمر:** ويقصد به التنمية البشرية في إطار تنظيمي، وهذا يركز على تعلم الأفراد ومراحل عملية التعلم وكذا الأساليب المعرفية ومعرفة معوقات التعلم، فالمؤسسة المتعلمة تعتمد على العامل الذي ينمو ويتطور في وظيفته؛
- **تقاسم المعلومات بين الأفراد والتعاون فيما بينهم:** وهو التعاون والمشاركة بين الأفراد وتقاسم المعلومات، فقد أكد الباحثون على أن التغيير هو مسؤولية مشتركة وأن الابتكار والتغيير يتطلب مشاركة وتعاون العاملين؛
- **بناء فريق العمل والهدف المشترك:** تحدث أندلسون في كثير من أعماله عن التعلم التنظيمي، فهو يرى أن بناء فريق لعمل هو من الأمور الأساسية لمؤسسة متعلمة، فعندما لا يكون في المؤسسة الثقة والاحترام من الصعب الحفاظ على الأداء وكذا صعوبة في خلق الشعور بالهدف المشترك، وروح العمل الجماعي.

ويشير ووتكريدس ومارسيك Watkrids and Marsick, 1996 إلى الخصائص التالية:<sup>2</sup>

- خلق فرص التعلم المستمر؛
- تطوير الاستفسار والحوار؛
- تشجيع تعلم الفريق والتعاون؛
- زيادة قدرة الأفراد على الرؤية المشتركة؛
- ارتباط المؤسسة بالمحيط الخارجي؛
- إنشاء نظم لاكتساب ومشاركة التعلم.

<sup>1</sup>- عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص44

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص44

ويشير ماركارد 2002 Marquardt إلى الخصائص التالية:<sup>1</sup>

- توقع التغيرات المستقبلية في المحيط والقدرة على التكيف معها؛
- تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع؛
- نقل المعرفة بين أجزاء المؤسسة وبينها وبين المؤسسات الأخرى بسرعة وسهولة؛
- استثمار مواردها البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.

تتباين الآراء حول العناصر الأساسية التي تميز المؤسسة المتعلمة عن المؤسسة التقليدية، حيث تنظر بعض الدراسات إلى المؤسسة المتعلمة من خلال ما تقدمه وتنتجه من أنشطة معرفية تمثل في تحصيل المعرفة وتوزيعها وحزنها وتوثيقها ثم تفسيرها وتوظيفها، وترى دراسات أخرى أن المؤسسة المتعلمة بنمط قيادتها التعليمية التي تحرص على أساليب التفكير والتحليل والتحاور وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين وهيكلها التنظيمي التعليمي الذي يساعد على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيل اللجان وفرق العمل وبطاقاتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس وقوة التأثير على الآخرين والقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية.<sup>2</sup>

كما أشار شادهاراتنا ولي Sudharatna and Li عام 2004 إلى وجود خصائص محددة تجعل من المؤسسة مؤسسة متعلمة، يمكن تحديدها فيما يلي:<sup>3</sup>

**1-القيم الثقافية:** القيم الثقافية لأي مؤسسة متعلمة تتضمن ثقافة التعلم، فقد أشار العلماء والمفكرون إلى أن التعلم المستمر يكسب المؤسسة مهارات جديدة لمجارات حاجيات الزبون ورغباته المتطورة من خلال تكوين قدرات مهمة لمؤسسات التعلم، وبجانب التعلم المستمر والتدريب والتطوير فإن تخصيص الموارد لتحقيق ذلك يعد شيئاً ضرورياً وجوهرياً خصوصاً إذا ما كانت القدرة على التعلم لدى المؤسسة غير كفؤة ومن جانب آخر فإن المؤسسة تحتاج إلى التركيز على التحسين المستمر؛ فالمؤسسة ومع ثقافة التعلم تمتلك عدداً من الصفات؛ فبشكل أولي لها مجموعة من عمليات التعلم المستمرة مدى الحياة، يؤمن لتعلم والتدريب المستمرين، وتشجع تعلم أفرادها من التجربة، وثانياً فهي مؤسسة تتعلم من المحيط بالتجريب والفضول، ومع مبدأ قبول الأخطاء

<sup>1</sup>-Marquardt MJ, *Building the Learning Organisation : The five elements for corporate learning*, Davies Blanck INC publishing, Palo Alto USA, 2002, P32

<sup>2</sup>-عيشوش حيرة، المرجع السابق، ص45

<sup>3</sup>-عادل هادي البغدادي، العلاقة بين خصائص المؤسسة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير، دراسة مقارنة في كليات من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، دورية فصلية علمية محكمة، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2008، صص 61-64



والفشل وبدون عقوبة، وثالثا فكونها مؤسسة عابرة للحدود وهي بدون حدود؛ فأفرادها يرغبون في التعلم ومجبرون على التشارك بالمعارف لتسهيل ثقافة التعلم، وأخيرا الإبداع والذي هو أحد العناصر المهمة لمؤسسة التعلم.

**2-التزام الإدارة بالتمكين:** إن القيم الثقافية في المؤسسة تحتاج إلى دعم من قبل الإدارة، فالقادة الإداريون لهم دور مهم في المؤسسة المتعلمة إذا ما التزموا واعتمدوا التغيير، لما لذلك من دور في تعظيم قدرة العاملين على التعلم، وتصرفات القادة الإداريين وأفعالهم تتجسد في الهيكل التنظيمي من خلال عمليات اتخاذ القرار وفرق العمل، لذلك فالتزام القيادة وتعهداتها وتمكين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية تعد من خصائص المؤسسة المتعلمة، وهنا يجب أن تكون الإدارة واضحة ولها حس معنوي للتشارك بالأهداف وفي تشجيع فرق العمل وفي التفويض(التمكين) وفي تبني المخاطرة، ويشجعون ثقافة تجريب وتطبيق الأشياء، كما أنهم يخلقون مناخ الثقة والرؤية مع رصدتهم لمعرفة الفرص والتهديدات ويعملون على تطوير العاملين، بل أبعد من ذلك فالإدارة تنشدهم هدف تمكين العاملين ليأخذ العاملون من ذلك على عاتقهم تنفيذ والمشاركة في جزء من هدف المؤسسة، وليفهموا أدوارهم فيها، ولذلك فإن التزام الإدارة وتعهداتها والعمل على تمكين العاملين يعد حجر الزاوية لتطوير المؤسسات المتعلمة؛

**3-الاتصال:** فالقادة في المؤسسات المتعلمة مسؤولون عن إيصال المعلومة والمهمات التنظيمية والأهداف لجميع أعضاء المؤسسة، فالاتصال بين الأعضاء يعد من العناصر المهمة لدعم التعلم في المؤسسة فهو يسهل عملية انتقال المعلومات، ويرى البحث أن شبكة الاتصال الفاعلة في المؤسسة تعزز التعلم من خلال توفير مدخل إلى المعرفة الظاهرة والتي تقود إلى تكوين معرفة جديدة، فالاتصال بين الإدارة والعاملين سواء أكان اتصالا نازلا أو صاعدا أو أفقيا بين الأعضاء التنظيميين يسمح بتطوير المعرفة والخبرة داخل المؤسسة، إضافة إلى أن الاتصال يوفر ربطا بين سلوك الأفراد والأداء التنظيمي؛

**4-نقل المعرفة:** المزيد من المعرفة المنقولة إلى المؤسسة تعني المزيد من التوسع بها وترجمتها إلى فعل، فنقل المعرفة تعد سمة مهمة من سمات المؤسسة المتعلمة، وتحدث عملية نقل المعرفة وتدويرها من فرد واحد إلى بقية الأعضاء في المؤسسة، وتشجيع التفاعل بين العاملين بأشكاله المختلفة يعني مستوى أعلى من عمليات نقل المعرفة حيث تتوفر فرصا لتطوير المهارات ويكون قاعدة معلومات للأفراد وللمجموعات وفرق العمل، وهذا

يقود إلى ابتكار سلع وخدمات وأساليب عمل وعمليات بشكل مستمر، فالتكنولوجيا المتقدمة وشبكة المعلومات العالمية يمكن عدها من الوسائل المقترحة للحصول على ونقل وتوزيع المعرفة؛

**5- خصائص العاملين:** فالعاملون في المؤسسة هم أهم الموجودات لذا كان لزاما على المؤسسة أن تهتم بهم، وتولي اهتماما بسياسات التدريب والتطوير والتعلم المستمر؛

**6- نمو وتطوير الأداء:** فالمؤسسة المتعلمة تسعى إلى تحسين وتطوير الأداء بالاتجاه الإيجابي؛ فالأداء يعد مؤشرا على التحسين المستمر والإبداع وهذا يتحقق من خلال العمليات والمنتجات.

ويقترح جيل Gill أن الأداء العالي والمتميز للمؤسسة يمكن ملاحظته من خلال:<sup>1</sup>

- تكامل كل من وظائف الأعمال وكل الأنشطة كجزء من العمليات نحو التحسين المستمر؛
- التأكيد على رفع درجة التغيير وعلى مسؤولية العاملين عن الأنظمة التي يعملون فيها.

في حين جيل Hitt أوصى باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة والتي عدها المؤشر الحيوي للأداء المتميز وتتضمن ما يلي:<sup>2</sup>

- تسليم جيد وفي الوقت المحدد؛
- جودة عمليات ومنتجات فائقة؛
- زيادة في الحصة السوقية؛
- عدم وجود تالف؛
- تحسين الأداء المالي؛
- تجديد المؤسسة، فرق عمل عابرة للوظائف، شبكة عمل؛
- تطوير العاملين؛
- الاستثمار في البحث والتطوير وفي تصميم العملية.

<sup>1</sup>- عادل هادي البغدادي، العلاقة بين خصائص المؤسسة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير، دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد، المرجع السابق، ص 64

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 64

وقد قدم فيليب Phillips خصائص المؤسسة المتعلمة والتي تميزها عن المؤسسة التقليدية كما يلي:<sup>1</sup>

- وضع شعار التحسين المستمر موضوع التطبيق مع ضمان الولاء من قبل العاملين؛ إن النموذج القيادي لتبني مفهوم المؤسسة المتعلمة هي القيادة بالرؤية، حيث أن بناء رؤية التعلم ونشرها بين العاملين في ظل مختلف المستويات وتسهيل الدعم وتطوير الأجزاء وتشجيع التفكير النظامي؛
- التفكير الاستراتيجي: إذ تهتم المؤسسة المتعلمة بالتفكير الاستراتيجي وتوظفه في نشاطاتها المختلفة؛
- الاتصالات المفتوحة الحرة بين العاملين؛
- تبني فلسفة التعلم المستمرة للأفراد ومجموعات العمل، واكتساب الأفكار من جميع مصادرها وتنظيم التغذية الكلية لها؛
- توفر الإمكانيات التوظيفية للاستفادة من التكنولوجيا الجديدة؛
- تدريب العاملين على مفهوم الإبداع وآلياته وعملياته والتعلم من التجارب السابقة؛
- تشجيع العاملين ومساعدتهم على اتخاذ القرارات وباستخدام آليات تفكير نظامية؛
- تبني التغيير كمنهج منتظم، وإيجاد أفق تغيير متصاعد والتكيف المستمر لمعلومات البيئة الخارجية عبر التواصل المستمر معها.

### المطلب الثاني: نماذج المؤسسة المتعلمة

من خلال ما سبق يتعين علينا القول بأنه لا يوجد تعريف موحد لمصطلح المؤسسة المتعلمة، أو مدخل محدد تتبعه المؤسسة من أجل أن تتحول إلى مؤسسة متعلمة، إذ يوجد العديد من النماذج التي تعكس وجهة نظر الباحثين الذين قاموا بوضعها، وطريقة تفكيرهم ونتائج خبراتهم في هذا المجال. وفيما يلي عدد من هذه النماذج والتي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية وهي:<sup>2</sup>

### الفرع الأول: نموذج مارسيك وواتكينس Marsick and Watkins

لقد قدم كل منهما سنة 1993 نموذجا متكاملًا للمؤسسة المتعلمة مبنيًا على تعريفهم للمؤسسة المتعلمة. وحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمؤسسة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير

<sup>1</sup> علي حسون الطائي، خصائص المؤسسة المتعلمة وإدارة الريادة-العلاقة... والأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2008، ص156

<sup>2</sup> عبد الناصر حسين رياض زايد، وآخرون، المؤسسة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية-نحو أداء متميز في القطاع الحكومي - معهد الإدارة العامة، الرياض-المملكة العربية السعودية-1-4 نوفمبر 2009، ص04

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتعلم التنظيمي

على قدرة المؤسسة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، الجماعات، المؤسسة) حيث يشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمؤسسة المتعلمة وهي:

- خلق فرص للتعلم؛
- تشجيع الحوار وطرح الأسئلة؛
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي؛
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة؛
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم؛
- ربط المؤسسة بالرؤية الخارجية؛
- القيادة الإستراتيجية.

### الفرع الثاني: نموذج العتيبي

قام العتيبي سنة 2001 بإعداد نموذج للمؤسسة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم خاصة بها وممارستها وأساليب تقويمها مع مراجعة المفاهيم الثقافية في المملكة العربية السعودية من حيث القيم والمعتقدات الاجتماعية التي تؤثر على أفراد التنظيم، ويتكون النموذج من 03 أنظمة فرعية للمؤسسة المتعلمة هي:

**1-نظام البناء التنظيمي:** ويتضمن 8 أبعاد (هوية المؤسسة، رؤيتها، إستراتيجيتها، بناؤها الهيكلي، نظامها، العاملون بالمؤسسة، المهارات، أهداف العاملين)؛

**2-نظام التعلم:** ويتضمن أربعة أبعاد هي: (التوجه نحو التعلم بالمؤسسة، إدارة المعرفة، مستويات التعلم، أنواعه، تسهيلات التعلم المتوافرة بالمؤسسة)؛

**3-الثقافة الاجتماعية:** وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخرين ومع العالم الخارجي، وهي مصدر أولي لثقافة المؤسسة وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم.

### الفرع الثالث: نموذج موالان Moilanen

اقترح هذا الأخير عام 2001 نموذجا للمؤسسة المتعلمة بناء على ما طرحه آرغريس وشون، 1978، سينج Argyris and Schon, 1978, Senge, 1990، ثم قام بإعداد نموذج أسماه The learning Organization Diamond مكون من خمسة أبعاد رئيسية هي:

**1-الدوافع المحركة:** ويقصد بها مدى سعي قيادة المؤسسة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معرفتهم وخبراتهم؛

**2-تحديد الهدف:** ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة تكون مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المؤسسة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة؛

**3-الاستطلاع والاستفهام:** يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية، وتحسين تعلمهم الفردي والجماعي؛

**4-التمكين:** ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرص التعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم؛

**5-التقييم:** ويعني الاهتمام بنتائج السلوكات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتيا.

### الفرع الرابع: نموذج بيتر سينج Peter Senge

قام بيتر سينج Peter Senge مع مجموعة من الباحثين بمركز دراسات التعلم التنظيمي بجامعة MIT بتطوير دراسة نظرية بنيت على المجالات الخمسة التي قدمها سينج Senge، وذلك لتحديد القدرات اللازمة لبناء مؤسسة متعلمة وكيفية تمثيلها على الصعيد العملي، ونظرا لشمولية طرحها مقارنة مع ما طرحه غيرهم من الباحثين ونظرا لاتفاق الكثير منهم عليها، أجمعوا على أنها تمثل الاستراتيجيات التي ساهمت في بناء مؤسسة متعلمة وقد وضعها سينج Senge في كتابه: The fifth discipline.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص95-100

## 1- إستراتيجية الحصول على البراعة الشخصية

يرى بيتر سينج Peter Senge أن هذه القاعدة تنطبق على التعلم الفردي أو الشخصي، ويقول بأن المؤسسات لا يمكن أن تتعلم بدون أن يبدأ أعضاؤها بالتعلم<sup>1</sup>، فلا بد أن يتمتع الأعضاء بالوعي الذاتي والانفتاح على الآخرين ولديهم طموح عالي لتحقيق مستويات إنجاز عالية. ويضيف بأن لهذه القاعدة مكونان هما أن يحدد الشخص ما يريد تحقيقه، ثم يكون لهذا الشخص مقياس حقيقي يبين له كيفية الوصول إلى ما يريد تحقيقه، وكلمة الهدف هنا لا بد ألا تستخدم بنفس المعنى المستخدم في الإدارة؛ بحيث أن المديرين يفكرون في الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، بينما في قاعدة البراعة الشخصية لا يقتصر الهدف على وقت محدد بل يستمر طول العمر أي الاعتماد على فكرة التعلم مدى الحياة، وهذا ما أطلق عليه سينج Senge باسم توالد التعلم، لذلك فإن هناك فجوة بين شخص ينجز مهامه بطريقة إجرائية وآخر يرغب في الإبداع، وينتج عن ذلك نتائج إبداعية مبتكرة. كما أن هناك جانب آخر للبراعة الشخصية يتعلق بأن الفرد في المؤسسة لا بد أن يكون لديه مفهوم واضح ودقيق عن أدائه، مما يؤكد للمؤسسة بأن الفرد العامل يدرك حقيقة قدراته ومدى وصوله إلى الأهداف المخطط لها وبالتالي فهو يدرك بأن هناك قيود تعترض إبداعه وتطبيق مهاراته، وبالتالي فهو يسعى في إطار البراعة الشخصية إلى إزالة هذه القيود وتحويلها إلى فرص، وكذلك تحويل نقاط الضعف التي تحول دون تطبيقه لمعارفه في عمله إلى نقاط قوة.<sup>2</sup>

ولتطوير البراعة الشخصية اقترح بيتر سينج Petre Senge مجموعة من المبادئ التي يجب تطبيقها، نذكر منها:<sup>3</sup>

➤ **تطوير الرؤية الشخصية:** قليل من الأفراد الذين يدركون الرؤية الحقيقية للظواهر والأشياء، حيث لديهم ميولات للتركيز على الوسائل بدلا من النتائج، ولكن بالأحرى يجب التركيز على الهدف النهائي الذي يعتبر أساس البراعة الشخصية، حيث يعتبر الهدف النهائي الغاية التي يسعى كل أعضاء المؤسسة إلى تحقيقها، فالرؤية الشخصية هي عبارة عن التقدم والتمثيل للمستقبل المرغوب فيه، ولا يجب الخلط بينها وبين الهدف الذي يمثل اتجاه المؤسسة، ومع ذلك فإنهما مرتبطان مع بعضهما البعض، كذلك فإن المستوى العالي من البراعة الشخصية يعمل على التوفيق بين رؤية الفرد الشخصية والمهام المكلف بإنجازها؛

<sup>1</sup>- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، مصر، 2006، ص10

<sup>2</sup>- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص208

<sup>3</sup>- عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص98

➤ **الحفاظ على الضغط الخلاق:** حيث يعتبر هذا المصدر للطاقة كنتيجة للفجوة ما بين الرؤية والواقع، حيث يمنح فرصا للعمل، فهو يختلف عن الضغط النفسي الذي هو نتيجة للانحرافات ما بين الرؤية والجهود المبذولة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فهذه الفجوة تصبح مصدرا للتعلم من أجل فهم أحسن للأوضاع أو لتطوير إستراتيجيات المؤسسة، ومن أجل تحسين الضغط الخلاق لا بد من استمرارية الأفراد في التعلم، كذلك فإن للمؤسسات حساسية اتجاه الضغوط النفسية التي تؤدي إلى عدم الاستقرار الداخلي لكن ومع ذلك فهي تعطي للفشل صورة إيجابية فهي تعمل على كشف الأخطاء ومن ثم التحسين؛

➤ **الصراع الهيكلي:** كثير من الأفراد داخل المؤسسة (حتى الناجحون) لديهم قناعة شخصية تعمل على كبح البراعة الشخصية ومن ثم لا يستطيعون تحقيق أهدافهم وإرضاء رغباتهم، وهو ما يسميه روبرت فريتز Robert Fritz بالصراع الهيكلي، حيث يرى بأن الأفراد يرغبون في حدوث التغيير لكن قناعاتهم تشكل قوة لمنعهم من حدوث هذا التغيير، ومن هذا المنطلق يمكن اقتراح استراتيجيات فعالة للتغلب على هذا الصراع:

-وضع رؤية أقل طموحا؛

-اعتماد وجهة نظر سلبية (نشر أقصى الجهود لتجنب عواقب ما سيحدث في حالة ما لم يتم التوصل إلى الأهداف المرجوة)

-الاعتماد على قوة الإرادة.

➤ **البحث عن الحقيقة:** لا يتعلق الأمر بالبحث عن الحقيقة فقط وإنما الحصول على المعرفة وتعميق مفاهيم الأفراد الأساسية للهياكل الرئيسية للأحداث والمواقف، فأول شيء يجب اعتماده لحل الصراعات الهيكلية هو تحديد السلوك الذي ينتج عن هذا الصراع، وهو ما يؤدي إلى اكتشاف الحواجز التي تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها؛

➤ **استخدام الوعي الداخلي:** فالبراعة الشخصية تقترح النشاط الضمني للوعي الداخلي، فإذا تمكنت المؤسسة من تسيير الأوضاع المعقدة بداخلها عن طريق الوعي الداخلي؛ فالأفراد الذين يمتلكون براعة (تحكما) شخصية قوية يكونون قادرين على تطوير العلاقة ما بين نماذج التفكير والوعي الداخلي. يجب التركيز على النتائج المرجوة بدلا من التركيز على الوسائل واستخدام النظرة الثاقبة في إطار الاختيارات الواضحة، فمن الضغط الخلاق يظهر بأن الوعي الداخلي أكثر فعالية عندما يركز على

رؤية دقيقة ومعلومات واضحة حول الواقع، حيث أن التحكم في الوعي الداخلي يرجع إلى قدرة الفرد على اكتسابه للبراعة الشخصية Personal Mastery.

## 2- إستراتيجية بناء النماذج العقلية

ونقصد بالنماذج العقلية أو الذهنية تلك الصور والافتراضات التي يحملها الأفراد في مخيلتهم حول أنفسهم وحول الأشخاص الآخرين وحول المؤسسة التي يعملون فيها، فالنماذج الذهنية في العادة ضمنية<sup>1</sup> وتشير إلى الفهم العميق للأسس التي تقوم عليها المؤسسة، وكيفية فهم الأفراد للعالم وكيفية الرد عليه،<sup>2</sup> وأعضاء المؤسسة يجب عليهم التخلي عن الأساليب التقليدية في التفكير<sup>3</sup> وتبني الأساليب الجديدة والأفكار الإبداعية أي التخلي عن الأساليب غير الملائمة للمواقف<sup>4</sup>، فالنماذج العقلية أو الذهنية هي إحدى الطرق للنظر إلى العالم، فهي إطار للعمليات الإدراكية للعقل البشري وبعبارة أخرى فهي تحديد لكيفية التفكير والتصرف، والنماذج الذهنية تأتي من خلال التدريبات والممارسات العلمية والتطبيقية، وأحد تلك النماذج تلك التي يعرضها آرغريس Argyris هي النماذج الذهنية المتصعدة، ويقوم أصحاب هذا النموذج بالتفكير من أجل الحصول على المكاسب والمزايا التنافسية في ظل عدم حصول منافسيهم على هذه المكاسب، فهم ينظرون إلى المكسب من طريق واحد فقط حتى لو تحققت خسارة الطرف الآخر، وهذه النظرة تعكس الصراع السلبي، وهناك نموذج آخر يعرض إطارا حيث يقوم كل المشاركين بتحقيق المكاسب، إذا أوقف أحد الأطراف مقاومته للآخر يمكنهم العمل معا وتدوير وتبادل الأهداف والمكاسب من شخص لآخر، والنتيجة النهائية أنهم يكسبون معا ويكسبون في أوقات متعددة ومتتالية أفضل مما يعملون ضد بعض. ويرى كل من سينج وآرغريس Senge and Argyris أن معظم نماذجنا الذهنية متصعدة، ويقول أيضا أن كل شخص لديه نظرياته للتصرف والتي تحدد القواعد التي يستخدمها في إطار سلوكياته بالإضافة إلى فهم سلوكيات الآخرين.<sup>5</sup>

ولبناء النماذج الذهنية يلزم الأفراد في المؤسسة اكتساب مهارتين هما:<sup>6</sup>

<sup>1</sup>-عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص100

<sup>2</sup>-شاكر حار الله الخشالي، إباد فاضل التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي-دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 04، العدد 02، الأردن، 2008، 197

<sup>3</sup>-مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المرجع السابق، ص37

<sup>4</sup>- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الحفاجي، المرجع السابق، ص208

<sup>5</sup>-سيد جاد الرب، المرجع السابق، ص، 13، 14

<sup>6</sup>-عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص101



➤ التأمّل: الذي يترتب عليه الإبطاء في عمليات التفكير من أجل زيادة الوعي بالطريقة التي تتشكل بها النماذج الذهنية؛

➤ الاستفسار: الذي يترتب عليه إجراء المحادثات وتقاسم الرؤية وتطوير المعرفة حول افتراضات الفرد والآخرين.

### 3- إستراتيجية بناء رؤية مشتركة

إن بناء رؤية مشتركة يستند إلى النظر إلى المؤسسة المتعلمة على أنها نسق من الجماعات المتداخلة التي تتألف حول معنى مشترك وتتقاسم هدفا مشتركا ويتعامل أعضاؤها كمتطوعين لا تفرض عليهم الإدارة العليا سلطة رسمية، وإنما تنتشر الرؤية المشتركة بين الأفراد من خلال الاتصال الشخصي اعتمادا على الشبكات غير الرسمية التي تسمح بالحديث بحرية وسهولة<sup>1</sup> وبالتالي يصبح مختلف الأعضاء يعملون وفق رؤية واضحة وخطة عمل متفق عليها مسبقا<sup>2</sup> ويتم هذا من خلال التزام جماعي عالي للأغراض الأساسية واتخاذ الأفعال لإنجازها بتميز وتفرد<sup>3</sup> فالرؤية المشتركة تبدأ من الأفراد، ورؤية الأفراد في المؤسسة هي شيء ما يمكنهم من الأداء الوظيفي بثقة واطمئنان، والرؤية المشتركة لأي مؤسسة يجب أن تكون مبنية من خلال الرؤى الفردية أو الشخصية للعاملين فيها وللقادة في مؤسسات التعلم، ويعني ذلك أن الرؤية التنظيمية لا يجب خلقها من خلال القادة فقط والأفضل خلقها وبنائها من خلال تفاعل الأفراد في المؤسسة و فقط من خلال المواثمة بين الرؤى الفردية وبما يمكن من وضع رؤية مشتركة، إن دور القائد في خلق الرؤية المشتركة هو في المشاركة برؤيته مع رؤى الآخرين أي العاملين بالمؤسسة، ولا يمكن فعل ذلك باستخدام القوة ولكن من خلال تشجيع الآخرين بالمساهمة برؤيتهم مع رؤى قادتهم، واعتمادا على هذه الرؤى فإنه يتم استنباط رؤية المؤسسة أي أنه يمكن القول بأن:

**رؤية المؤسسة = الرؤى الشخصية + رؤى القادة + رؤى الآخرين**

ولذا يجب أن تدوب مختلف الرؤى داخل المؤسسة في رؤية المؤسسة ككل. ويمكن للتطوير التنظيمي أن يلعب دورا أساسيا في هذا المجال، ففي تطوير وتأسيس المؤسسة المتعلمة فإن خبراء التطوير التنظيمي يستخدمون نفس الأدوات لبناء رؤية مشتركة والتي تم استخدامها لبناء مؤسسات التعلم، حيث أن:

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص101

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المرجع السابق، ص38

<sup>3</sup> - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص209

مؤسسات التعلم=تعلم الأفراد + تعلم الفرق والجماعات+ تعلم الخبراء والمستشارين + أي تعلم بيئي  
أو تنظيمي + تعلم القادة وقادة القادة.

وتركز الرؤية المشتركة على إمكانية التفسير المتميز لمختلف العاملين في المؤسسة، وذلك في إطار الصورة الذهنية النشطة والحيوية للمؤسسة، والفرد الذي لا يساهم في بناء رؤية المؤسسة فإنه سلبى ولا يشترك في الأداء التنظيمي بفاعلية ويكون عبء على المؤسسة، ويرى سينج Senge أن الرؤية لا يمكن بيعها أو شراؤها فمن أجل بناء الرؤية التنظيمية يجب على الأفراد أن يكونوا أعضاء برويتهم في الرؤية التنظيمية، ويقول أنه عندما يتم تشكيل رؤية مشتركة للمؤسسة فسوف تكون هناك قوة دائمة للتغيير أطلق عليها التوتر الإبداعي، وهذا يقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات.<sup>1</sup>

#### 4- إستراتيجية التعلم الفرقي

إن التفاعل والتكامل بين أعضاء المجموعات يشكل محيط العمل الجماعي سواء بتوليد الأفكار أو بالأفعال لإنجاز الأهداف المشتركة.<sup>2</sup>

فالفرق تعد ضرورة لمؤسسات التعلم مساوية في أهميتها ضرورة تكوين الأسر للمجتمع، فالفرق هي التي تكون الروابط بين الفرد والمؤسسة المتعلمة، وهي التي تمكن المؤسسة المتعلمة من إدراك واستخدام الموارد الكامنة لدى القوى العاملة، كما تبرز أهمية التعلم الفرقي في بناء مؤسسة متعلمة، وهناك طرق عديدة تتعلم بها المؤسسات منها توليد المعرفة من خلال تحليل القضايا المعقدة، وحل المشكلات بأسلوب جماعي.<sup>3</sup>

وهناك خطوات تدعم إستراتيجية تعلم الفريق كما يلي:<sup>4</sup>

- مكافأة الفرق على التعلم الذي ساهموا به في المؤسسة؛
- تطوير أنشطة تعلم الفريق وممارستها؛
- فتح باب الحوار، فالحوار هو الوسيلة التي تفتح مناخا للتفاهم المشترك يتصف بالهدوء ويشمل على الاستفسار والتأمل، ويؤدي إلى فهم الافتراضات الجماعية والوصول إلى المعاني العقلية.

<sup>1</sup>-سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص، ص23، 24

<sup>2</sup>- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص209

<sup>3</sup>-عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص102

<sup>4</sup>-المرجع نفسه، ص102

## 5- إستراتيجية التفكير النظامي

وهنا يتم فهم ومعرفة التداخلات والتبادلات بين الأنظمة الفرعية ومعرفة التعقيد، وكذلك تحصل العناية بدور التغذية الراجعة لتطوير النظام، ويتجسد هذا بمعرفة الجميع كيفية عمل المؤسسة كنظام متكامل. وبالرغم من أن هذا النموذج يبدو مستعرضاً لمفردات ومكونات تمثل خصائص للمؤسسة المتعلمة إلا أنه يوحد الأنظار إلى ضرورة العناية بتكوين وتشكيل هذه المفردات من خلال الخبرة والتجربة والممارسة والإنفاق في مجال التدريب والتطوير على العاملين في المؤسسة كمدراء وأعضاء في مختلف المستويات الإدارية لكي يتجسد ذلك في تميز المؤسسة في الأداء والإنجاز وتحقيق السبق والريادة في مجال عملها.<sup>1</sup>

وهناك قواعد أساسية للتفكير النظامي هي:<sup>2</sup>

- مشاكل اليوم تأتي من حلول المشاكل السابقة، ففي كثير من الأحيان تجد المؤسسة نفسها في حيرة من أسباب مشاكلها، حيث تكتفي بالنظر فقط إلى حلول سابقة خاصة بمشاكل أخرى من أجل معرفة أسباب المشاكل الحالية؛
- كلما كان الاندفاع نحو اتجاه معين فإن النظام يدفع في الاتجاه المعاكس، وهو ما ينتج عنه ردود أفعال تنظيمية أو ما يعرف بالتغذية الراجعة التي تستوجب ضرورة بدل المزيد من الجهد لتحسين وضعية المؤسسة؛
- التطور الضئيل يسبق العديد من نقاط الضعف، ففي مواجهة أي وضع فإن المؤسسة تقدم في الغالب حلولاً على المدى القصير والتي تنتج في المدى الطويل آثاراً غالباً ما تسبب مشاكل لأنها تكون معروفة وقت اتخاذ القرارات؛
- البحث عن الحل الأسهل يعود بالمؤسسة إلى المشكل الأصلي، وذلك لأن الحل من السهل رؤيته وتطبيقه ولكن بالمقابل فإن المشاكل تزداد تفاقماً، ودائماً ما يعتبر تطبيق الحلول التقليدية للمشاكل الجوهرية التي لا تزال قائمة مثلاً نموذجياً لعدم التفكير المنهجي؛
- العلاج يمكن أن يكون أسوأ من المرض، ففي بعض الأحيان فإن الحلول السهلة ليست غير فعالة فحسب وإنما يمكن أن تكون ضارة للمؤسسة؛

<sup>1</sup>- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص 209

<sup>2</sup>- عيشوش حيرة، المرجع السابق، ص 102

- من يسير بتأن يصل بسرعة، وذلك لأن معدل النمو الأمثل هو أقل بكثير من النمو في أسرع وقت ممكن، فعندما يكون معدل النمو مرتفعاً فإن النظام يسعى إلى إحداث التوازن الخاص به عن طريق الإبطاء؛
  - الأسباب والنتائج ليست متباعدة من حيث العلاقة، هناك عدم تطابق بين طبيعة الواقع في الأنظمة المعقدة والنظام السائد في طرق التفكير حول هذا الواقع، ولتصحيح عدم التطابق يجب التخلي عن الفكرة القائلة أن السبب والنتيجة هما مترابطان في الزمان والمكان؛
  - التغييرات الصغيرة يمكن أن تسفر على نتائج كبيرة، فالتفكير النظامي يركز على الإجراءات التي يمكن أن تكون في بعض الأحيان تحقق تحسينا ملحوظا ودائما؛
  - يمكن أن تتوفر لدى المؤسسة الوسائل والمنفذين لكن ليس في نفس الوقت، قد يكون صحيحا أن ينبغي على المؤسسة اختيار عنصر واحد لكن النفوذ الحقيقي يكمن في رؤية كيف يمكن لها الحصول على الاثنين في نفس الوقت، فالتفكير النظامي يسعى إلى تجاوز هذا العائق وتعويضه بتفعيل هذه العناصر فمثلا في كثير من الأحيان المؤسسة لديها خيارات ضرورية ما بين الجودة العالية وانخفاض السعر ولكن مع ذلك فإنه ينبغي عليها توفير خدمات عالية الجودة بأقل التكاليف.
- إن التفكير النظامي يعد ضرورة ملحة للمنظمة المتعلمة لأنه يمكنها من الرؤية والعمل مع تدفق الحياة كنظام بدلا من فحص ومحاولة تصحيح الأجزاء.

وبتطبيق هذه الإستراتيجيات الخمس سينجح التعلم التنظيمي وذلك للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- أن الأفراد يتطورون فتزداد مهاراتهم وخبراتهم، وإبداعهم ومرونتهم، واتصالاتهم داخل المؤسسة؛
- تصبح الفرق والمجموعات داخل المؤسسة أكثر انسجاما وذلك لاشتراكهم في وضع فلسفة واحدة للمؤسسة، وتصوراتهم للعمل داخلها؛
- هناك العديد من الفوائد التي تعود على المؤسسة بشكل عام حيث تشمل الاعتماد على الاتصالات المفتوحة وتحسين علاقات العاملين مع الزبائن، وسهولة الوصول إلى المعلومات وتشجيع الإبداع؛
- تصبح المعرفة مشتركة بين الأفراد في المؤسسة.

<sup>1</sup>-محمد فالخ الحنيطي، المرجع السابق، ص79

### المطلب الثالث: التغييرات الإدارية اللازمة للتحويل من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة متعلمة

إن المؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسة التي تطور قدراتها باستمرار وتتكيف مع التطور الحاصل في بيئة عملها، تعيد تصميم عملياتها وتبني من جديد هيكلها وثقافتها وإستراتيجيتها والتي تمكنها من رفع وزيادة قدراتها الكامنة.<sup>1</sup>

ونعرض من خلال هذا المطلب نموذجاً مختصراً لتوضيح الأعمدة الخمسة اللازمة للوصول إلى مؤسسة متعلمة، وتمثل هذه الركائز الخمس في : القيادة المصممة والمعلمة والراعية، خلق ثقافة تنظيمية مساندة للتعليم التنظيمي، تغيير الهيكل التنظيمي، التغيير الاستراتيجي، تنمية وتطوير الموارد البشرية.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: وجود القيادة المصممة والمعلمة والراعية

إن القيادة عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيراً مباشراً إذا توفرت القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين، كما ويمكن للمرؤوسين من تقديم المعلومات الضرورية للقرارات، ولذلك فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل مستمر ومتغير حسب الظروف (ديناميكي)، حيث تعزى ديناميكية القيادة إلى التغييرات في البيئة الخارجية وكذلك ما يرتبط بها من تغيرات في البيئة الداخلية من سياسات واستراتيجيات والهيكل التنظيمية وكذلك التغيير في التفاعلات الإنسانية.<sup>3</sup> وعلى اعتبار أن القيادة تنطوي على قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>4</sup> بذلك فهي تعتبر فناً يضمن قوة التأثير في السلوك البشري من أجل تحقيق الهدف بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.<sup>5</sup> ويرى يوك Yuke, 2006 أن القيادة كونها عملية تعليم الآخرين ليفهموا لماذا وكيف أن بعض النشاطات تحتاج إلى إنجاز فهي بذلك عملية تسهل جهود الأفراد والجماعات للتعلم وكذا التشارك بالأهداف في المؤسسة.<sup>6</sup> وعملية التعلم التنظيمي تتطلب أكثر من قيادة، فالقيادة التقليدية تنظر إلى القادة على أنهم أفراد من نوع خاص وهم الذين يحددون اتجاهات المؤسسة ويتخذون القرارات ويقودون المؤسسة وفق وجهات نظر غير

<sup>1</sup>- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص206

<sup>2</sup>- وهيبه مقدم، المرجع السابق، ص، ص09، 10

<sup>3</sup>- سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز-حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2004، ص12

<sup>4</sup>- المرجع نفسه، ص12

<sup>5</sup>- محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن- 2008، ص30

<sup>6</sup>-Yair Berson and al, **Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective**, The leadership Quarterly, V17, 2006, P579

منظمة، مثل هؤلاء القادة لا يمتلكون القوة الكافية ويكونون عاجزين عن القيام بعملية التغيير التي تتطلبها عملية التعلم التنظيمي، وفقا لهذه النظرة فإن التعلم التنظيمي يحتاج إلى قادة غير تقليديين للقيام بالمهام غير العادية.<sup>1</sup>

ولقد حدد سينج Senge ثلاثة أدوار للقائد في مؤسسات التعلم غير الأدوار التقليدية للمدير، وتتحدد هذه الأدوار كما يلي:<sup>2</sup>

**1-القائد المصمم:** يتولى القائد عمليات تحديد الفرص والاتجاه العام للمؤسسة، ووضع الإستراتيجية والسياسات والهياكل الملائمة وتوجيه المؤسسة وفق متطلبات البيئة؛

**2-القائد المعلم:** يمتلك القائد الرؤية حول حقيقة المؤسسة وتتحدد مسؤوليته هنا في تشجيع العاملين وتحفيزهم لتعلم الرؤية بالشكل الملائم؛

**3-القائد الراعي:** يقدم القائد الرعاية والدعم للعاملين الذين يحتاجون إلى ذلك بما يخدم رسالة المؤسسة ويدعم الأفراد المبادرين بالأفكار والممارسات الجديدة.

فالقائد مسؤول على بناء مؤسسة تساعد أفرادها على التطوير بشكل مستمر في قدراتهم ومهاراتهم وتعلمهم ، أي يجب توفر الرؤية.<sup>3</sup>

وللقائد مهام عديدة لبناء المؤسسة المتعلمة منها:<sup>4</sup>

➤ **القيادة وصنع القرار في المؤسسة المتعلمة:** تعد عملية صنع القرار عملية جماعية، أي نتاج جهد

مشترك يعتمد على جمع المعلومات وتوليد البدائل ثم اختيار الأنسب من بينها وتشير الأدبيات إلى أن قدرة المؤسسة على التعلم تقاس بقدرتها على صنع القرار الرشيد من خلال المشاركة الجماعية المترابطة.

➤ **القيادة وتفويض السلطة في المؤسسة المتعلمة:** على القائد أن يتميز بالقدرة على تشجيع

العاملين معه على قبول المهام المفوضة لهم عن طريق توفير المعرفة اللازمة عن كيفية أداء تلك المهام ومناقشة أكثر الأساليب فعالية لأدائها وتشجيعهم كذلك على تبني رؤى وتوقعات حول أداء تلك

المهام على تقابل تلك الرؤى والتوقعات بالثقة بالتقدير والاحترام.

<sup>1</sup>-شاكر جار الله الحشالي، بلال إبراهيم صوان، الإدارة الإلكترونية وأثرها في التعلم التنظيمي، على الموقع

الإلكتروني: [www.uop.edu.jo/download/research/.../history.ht](http://www.uop.edu.jo/download/research/.../history.ht) Date de visite : 20/04/2012

<sup>2</sup>-محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المؤسسة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 05، العدد 01، 2009 ص26

<sup>3</sup>- إيمان بنت سعود بن عبد العزيز أبو خضير، المرجع السابق، ص12

<sup>4</sup>- وهيبة مقدم، المرجع السابق، ص10

➤ القيادة والاتصال في المؤسسة المتعلمة: يحقق الاتصال الفعال التفاهم المتبادل ويشيع الثقة والاحترام ويطور العلاقات الإنسانية بما يحفز على مزيد من الأداء الجيد، ولكي تؤتي عملية الاتصال ثمارها في المؤسسة المتعلمة فإنها تتطلب تنشيط عملية الاتصال وتطويرها بما يساعد على تدفق المعلومات ونقل المعرفة والخبرات.

➤ القيادة وتقويم الأداء في المؤسسة المتعلمة: تتضح أهمية تقويم الأداء في مجتمع التعلم من خلال قدرتها على توفير تغذية راجعة عن الأداء ومستواه وتوجيه مسار العمل باستمرار نحو الأهداف المرغوبة، إلى جانب ما توفره من قدره على التعرف على المشكلات وتمييز الكفاءات القادرة على التعامل معها، وكذلك توضيح مدى الحاجة إلى تدريب الكفاءات.

### الفرع الثاني: تغيير الهيكل التنظيمي

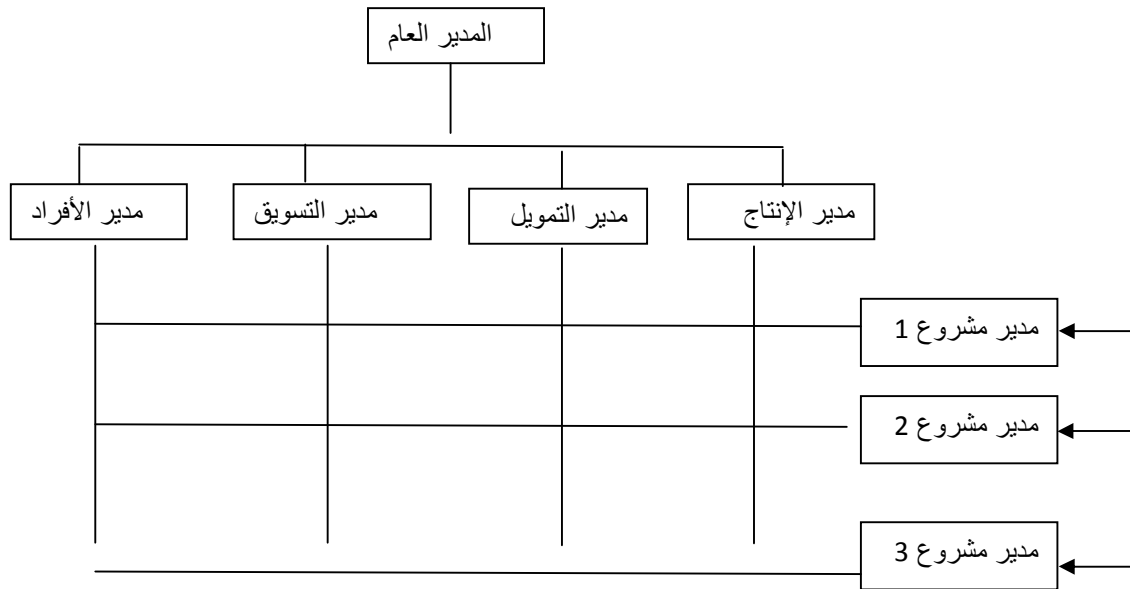
تبرز أهمية الهيكل التنظيمي في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، فهو أحد الأسس اللازمة لتحقيق المرونة والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي، ولا تكون المؤسسة مرنة وقادرة على مواجهة هذه التغيرات إلا إذا امتلكت هيكلًا تنظيميًا فعالًا يتناسب وأهدافها الإستراتيجية، وفي عصر المعلومات لا بد أن يكون للمؤسسة هيكل تنظيمية جديدة تتناسب وخصائص المؤسسة الساعية للتعلم، فعمال المعرفة knowledge workers يحتاجون إلى هيكل تنظيمية جديدة تسهل عملهم وتحدد أدوارهم ومسؤولياتهم وعلاقاتهم مع الآخرين في المؤسسة، وعليه كان لزاما أن يأخذ التعلم التنظيمي مكانة في تصميم الهيكل التنظيمي من أجل تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة الإستراتيجية بشكل فعال، والسبب في تكوين هيكل تنظيمية جديدة هو تأسيس قواعد أساسية لتوجيه ودعم المؤسسة وتعزيز قدراتها على التكيف والإبداع وتمكينها من تحقيق أهدافها، والهيكل التنظيمية الجديدة تختلف عن القديمة وتتميز بالخصائص التالية: المرونة، استخدام فرق العمل المتعددة الوظائف، الاتصالات الأفقية، المشاركة، اللامركزية والتدريب المكثف وغيرها من الخصائص التي تشجع على عملية التعلم في المؤسسة.<sup>1</sup> فالهيكل التنظيمي يلعب دورا أساسيا في تشجيع عملية التعلم من خلال السماح بتبادل المعلومات والمشاركة في الآراء والتجارب، حيث أن الهياكل المرنة هي التي تلائم التعلم أفضل، مثل الهيكل المصفوفي والهيكل الشبكي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المرجع السابق، ص115

<sup>2</sup>- إيمان بنت سعود بن عبد العزيز أبو حضير، المرجع السابق، ص12

**1-الهيكل المصفوفي:** يتكون من فرق مشاريع/برامج، يتم إنشاؤها لحل مشكلة أو إنجاز مهمة ما، ويضم كل فريق ممثلين عن الوحدات الوظيفية الرئيسية في المؤسسة وذات علاقة بالمهمة، ويتوقع أن يعمل أعضاء الفريق كوحدة متماسكة، ويشاركوا في المسؤولية والسلطة لحل المشكلة أو إنجاز المهمة، ولكل فريق رئيس يعمل كمنسق بين أعضاء الفريق، وبين الوحدات في المؤسسة، ومع جهات أخرى خارج المؤسسة، لتسهيل الاتصالات وتدفق المعلومات بما يساعد على الاستجابة السريعة لأي تطورات أو مستجدات، وحالما يتم إنجاز المهمة يحل الفريق ويعود أعضاؤه إلى إدارتهم.<sup>1</sup> ويمتاز المشروع بعدم وجود التدرج الهرمي فيه وليست فيه أقسام ثابتة ولا قواعد رسمية ولا إجراءات معيارية للتعامل مع المشكلة التي يسعى لحلها، وفيه من الرسمية الشيء القليل ومن المرونة واللامركزية الشيء الكثير، كما أن الحاجة إلى الإشراف تكون في أدنى مستوياتها لأن لأعضاء فريق العمل مهارات وخبرات عالية تساعدهم على تحقيق أهداف المشروع وعلى إيجاد أو تطبيق السلوكيات المرغوبة من قبل الإدارة، ولهم قدرة عالية على إدارة الوقت، والتكامل، وإدارة الصراع. ويوضح الشكل التالي هيكل المصفوفة وفيه ثلاثة مشاريع.

الشكل رقم(07): الهيكل المصفوفي



**المصدر:** مؤيد سعيد السالم، **منظمات التعلم**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية-بحوث ودراسات- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة قطر، 2005، ص119

<sup>1</sup>-حسين حريم، المرجع السابق، ص143



## الفصل الثاني:.....الإطار النظري للتعلم التنظيمي

ويعد ابتكار المشروع من أهم الأشكال التنظيمية التي تعطي حرية لتحرك العاملين، فالمشروع كما نعلم هو جهود جماعية توجه نحو تحقيق أهداف محددة. ويتيح المشروع فرصاً عديدة للتقدم والتميز والتعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية والعلاقات الجديدة بين الأفراد. فهو بمثابة المادة المساعدة، التي تساعد على إزالة القيود التي تحد من حركة الأفراد. كما أن التفاعلات الجديدة تنمي وعياً جماعياً يقود في النهاية إلى إزالة العوائق والضغوط التنظيمية التي هي في حقيقة الأمر غير ملموسة ولكنها قوية التأثير.

وما قيل آنفاً، يمهّد الطريق أمام الإدارة لإقامة تنظيم ديناميكي متميز تنشط فيه قابليات الأفراد وطاقتهم بجرية كبيرة. إن الخراط الأفراد في المشاريع التي تصممها الإدارة يشجعهم على التعلم واكتساب المعارف المتجددة شريطة أن يؤخذ عند تصميم المشروع الاعتبارات الآتية:<sup>1</sup>

- اختيار العاملين في ضوء ما يملكون من مهارات وخبرات ومدى ملاءمتها لطبيعة المشروع.
- العمل على إيجاد ثقافة المشاريع داخل المؤسسة، تتجسد فيها قيم العمل الفرقي والإبداع والتجديد والإنجاز. وتنتشر فيها القصص الخاصة بالمشاريع الناجحة، والمهارات والبطولات التي رافقت عمليات التنفيذ. إن قصص النجاح تخلق مناخاً إيجابياً كما أن التحدث عنها داخل المؤسسة ينشط الآخرين نحو الاستفادة من هذه التجارب.
- إن الإيجابيات والمهارات التي نتوقعها من إدارة المشروع لا تتحقق إلا إذا توافرت لها البرامج التدريبية الجيدة.
- ضرورة رعاية الشباب أصحاب الكفاءات الواعدة وإعطائهم مسؤوليات داخل المشروع تنسجم مع كفاءتهم.
- مكافأة الفرد أو المجموعة التي أنجزت عملاً جيداً ، ولا بد أن تتناسب المكافآت مع مستويات الأداء.

**2-الهيكل الشبكي:** وهو عبارة عن علاقات مرنة وأحياناً مؤقتة بين المنتج والمشتري والمورد، ويضم هذا التصميم جهازاً مركزياً صغيراً من المديرين التنفيذيين يشرفون على الأعمال التي تؤدي داخل الجهاز، وعلى تنسيق علاقات هذا الجهاز مع المؤسسات الأخرى التي يتم التعاقد معها للقيام بعمليات البحوث والدراسات أو الإنتاج أو التسويق أو التوزيع أو أي أعمال أخرى لتنظيم الشبكة، ويعتبر هذا التنظيم ديناميكي لأن

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المرجع السابق، ص115

مكوناته الرئيسية يمكن ترتيبها أو إعادة ترتيبها لمواجهة أي تغيرات تنافسية.<sup>1</sup> وتتميز التنظيمات الشبكية بخصائص عديدة من بينها ما يلي:<sup>2</sup>

- أنها مؤسسات لا حدود لها، يبيتها الفضاء السوقى لا المكاني.
- تعتمد على العمالة المؤقتة المتخصصة وصاحبة الخبرة.
- صغيرة الحجم إذ يعمل بها عدد قليل من العاملين.
- المشاركة في المعلومات والسيطرة والأهداف.
- تؤكد على التعلم المستمر.
- تؤكد على الإبداع وسرعة الاستجابة.
- يمارس فيها الأفراد أدواراً متعددة داخل الشبكة.
- انحسار الإدارة الوسطى فيها وهيكلها التنظيمي مفلطح وغير مركزي.
- تعمل بواسطة الإنترنت والبريد الإلكتروني والهواتف الخلوية (تكنولوجيا المعلومات هي الوسيلة الوحيدة للتفاعل بدلاً من الاتصال وجهاً لوجه).
- تمتاز العلاقات بين أطراف الشبكة بالموضوعية والكمية.
- أكثر ملاءمة للبيئات غير المستقرة.
- الإدارة العليا بمثابة محفز ومهندس للاتصالات (الفنية والبشرية) الأساسية وراعية للاستثمار المعرفي بدلاً من التركيز على الرقابة والسيطرة وتوزيع الموارد.

إن استخدام الشبكات في بناء هيكل المؤسسة يزيد من المشاركة في المعلومات ويحسن المهارات الخاصة بحل المشكلات بالشبكات باعتبارها مجالاً أو ميداناً خصباً للمناقشات وتبادل الآراء عبر ما يسمى بـ "الطاولة المستديرة" Roundtable تم استخدامها بنجاح في حل المشكلات. ومن أجل أن تكون الشبكات أداة جيدة للتعلم التنظيمي، يجب أن تتجسد الثقة والصراحة والرغبة بين المشاركين وهم يتبادلون الآراء والاتجاهات، فهي تتحدى أعضائها ليكونوا واعين وقابلين ومساندين للعمليات الإبداعية، ويشجعوا المناقشات الديمقراطية، كل ذلك من أجل أن تتحقق أعلى مستويات للتعلم. وتتيح عملية المناقشة الفرص والطرق التي سيعمل بموجبها

<sup>1</sup>-حسين حريم، المرجع السابق، ص145

<sup>2</sup>-مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المرجع السابق، ص119

الأفراد معاً وتحديد القواعد الأساسية للعبة، أي تحديد القيم والأعراف وسياقات العمل. إن زيادة القاعدة المعرفية هي إحدى الطرق التي تستطيع الشبكات بموجبها قيادة المشاركين نحو التعلم؛ فالشبكات تمكن الأفراد من العمل خارج إطار تدرج الهيكل التقليدي في التنظيم والوصول إلى القرارات بسرعة أكبر، فضلاً على أنها تنمي الروح المعنوية لديهم. وتزيد من قدراتهم الإبداعية وتوليد معلومات جديدة.<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن القول أن الشبكات تسهل عملية التعلم التنظيمي وذلك بطريقتين:<sup>2</sup>

➤ تكوين الشبكات يشجع على تبادل المعلومات بين الأفراد والمهارات الخاصة بحل المشكلات المطروحة.

➤ بإمكان المعلومات واستخدام الشبكات توجيه وتركيز اهتمام الأفراد في المجالات غير البشرية والمجالات غير الرسمية في هيكل المؤسسة.

### الفرع الثالث: خلق ثقافة تنظيمية مساندة للتعلم التنظيمي

يرى شاين Schein, 1985 أن الثقافة التنظيمية تضم القيم الأساسية والافتراضات التي تعتبر دليلاً لسلوك الأعضاء، فالقيم والافتراضات تشير إلى الاعتقادات، الفلسفات، المعايير والتبريرات التي يحملها أعضاء المؤسسة بشكل جماعي.<sup>3</sup> فالثقافة تتكون من أنماط، سلوك وقيم الجماعة، وهي أنماط سلوكية ومعتقدات يتعلمها الأفراد من الآخرين في المجتمع، كما أن ثقافة المؤسسة لا تنعكس فقط في سلوك أفرادها فحسب، بل في أساليب إنتاجها للسلع والخدمات، والترتيب الداخلي لأماكن العمل وفي نظرتها للإبداع والتطوير والتعلم، وتعاملها مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، وتنمية الأطر الإدارية والترقيات وغيرها من الأمور الأخرى. إن مؤسسة التعلم كنمط جديد لا بد من أن تتبنى وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر، و تركز على المرونة بدلا من الجمود وعلى التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية بدلا من التأثر بها، كما أن أبطال هذه الثقافة سيكونون من الرياديين الذين يمكن يقدموا المثال المشرق في تقاسم المعرفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المرجع السابق، ص 120

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 121

<sup>3</sup>-Chee Weiphang and al, **Investigating organizational learning in e-Government projects: A multi-Theoretic approach**, Strategic Information Systems Journal, 2008, P 103

<sup>4</sup>-وهيبة مقدم، المرجع السابق، ص 12

ومن أهم ما يجب أن تقوم عليه الثقافة التنظيمية المرتكزة على التعلم:<sup>1</sup>

- مرونة التفاعل مع المتغيرات الخارجية و التكيف معها؛
- تشجيع العاملين على اكتساب أفكار ومعارف جديدة وتعلمها، و الاستفادة منها لاحقاً؛
- التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المؤسسة؛
- استعمال المعرفة والخبرة في حل المشكلات الإدارية وفي صقل المهارات الإدارية والتقنية والفنية المختلفة؛
- تغيير السلوك التنظيمي للعاملين بجعلهم أكثر تفاعلاً مع ما يحدث في المؤسسة ومشاركتهم في عرض خبراتهم و تجاربهم بغرض الاستفادة منها في حل المشكلات التنظيمية المختلفة؛
- فتح قنوات التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية.

**الفرع الرابع: التغيير الاستراتيجي باستعمال التقنيات الإدارية الحديثة(خلق مؤسسة دائمة التعلم)**

إن الانتقال من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة متعلمة يحتاج بالإضافة إلى العناصر السابقة عنصراً آخر لا يقل أهمية؛ والمتمثل في النظر إلى إستراتيجية المؤسسة، فإستراتيجية المنافسة أصبحت لا تحقق الأهداف بقدر ما تحققة إستراتيجية التعاون في المؤسسات المتعلمة، فإستراتيجية المنافسة تركز عليها المؤسسات التقليدية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بينما إستراتيجية التعاون تعتمد على مؤسسات التعلم وذلك بتجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية لأنهم على اتصال مباشر مع المحيط الخارجي وما يطرأ عليه من تغيرات.<sup>2</sup>

ومن أهم الأدوات الإدارية المساعدة في عملية التغيير الإستراتيجي ما يلي:<sup>3</sup>

### 1-تبني الإستراتيجيات المعرفية

إن مؤسسات التعلم لابد أن تعتمد على المعرفة كمورد أساسي في تحقيق ميزة تنافسية، ولتحقيق ذلك؛ على المؤسسة الساعية للتعلم أن تهم برؤية إستراتيجية للمعرفة، سواء من ناحية إنشائها وأيضاً الحصول عليها من

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص12

<sup>2</sup>-صالح سماح، رأسملة المعارف وتطوير الكفاءات في خدمة المؤسسة المتعلمة -مداخلة ضمن الملتقى الخامس للمؤسسات: إدارة التعلم و تنمية الموارد البشرية- تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار-عنابة- 07-08/12/2010، ص06

<sup>3</sup>-وهيبة مقدم، المرجع السابق، ص12

مصادرها الداخلية أو الخارجية، تقاسمها بين أعضاء المؤسسة وتطبيقها في الأعمال اليومية للمؤسسة، وبالتالي تطوير الاستراتيجيات يعتمد على المعرفة وعلى إدارة المعرفة.

## 2- إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندياً في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل.

## 3- إعادة هندسة الأعمال

إعادة الهندسة تعني إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية السائدة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة بصورة جيدة.

## 4- تشجيع التفكير الإبداعي والابتكار

يعبر الابتكار عن الطريقة التي تلجأ إليها المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية لتحقيق مزايا تنافسية على غيرها، من خلال تبني أنماط تنظيمية جديدة أو تطوير تكنولوجيا جديدة أو إقامة علاقات مع مؤسسات أخرى بما يساعد على خلق شيء جديد ذو قيمة، و يتحقق الابتكار من خلال تطبيق الأفكار أو تقديم الحلول الجديدة وإحداث تغيير ذو طبيعة تكنولوجية أو تجارية أو مالية أو اجتماعية أو إدارية أو تنظيمية، و يحتاج إلى المهبة والبراعة والمعرفة والالتزام والمواصلة، كما أن العنصر البشري هو الحاضنة الأساسية التي تخلق الإبداع المعرفي لذلك فإنه على المؤسسة تطوير مهارات العاملين.

## 5- الذكاء الاقتصادي

يعرف الذكاء الاقتصادي بأنه مجموع النشاطات المتناسقة (البحث، الدراسة والتحليل، التوزيع والاستغلال الأمثل لمجمل المعلومات المتحصل عليها بطريقة رسمية وفي ظروف ملائمة من حيث الجودة، الزمن (سرعة الحصول على المعلومة)، التكلفة (تكلفة الحصول على المعلومة)، وهذه المعلومات المتحصل عليها تخص المحيط الخارجي

فالذكاء الاقتصادي يركز على التفاعل التكتيكي والإستراتيجي بين كل مستويات النشاط، انطلاقاً من القاعدة (داخل المؤسسة)، مروراً بالمستوى الوسيط (المنظمات المحلية)، وصولاً إلى المستوى الوطني (الإستراتيجيات

المقررة بين مختلف مراكز القرار) أو المجموعات متعددة الجنسيات (إستراتيجيات التأثير على الدول)، فهو يشمل كل عمليات مراقبة وترصد البيئة التنافسية، وهدفه تأسيس إدارة إستراتيجية للمعلومات.

### الفرع الخامس: تطوير وتنمية الموارد البشرية

لا تتعلم المؤسسات من تلقاء نفسها وإنما من خلال ما يتعلمه أعضاؤها، لذلك فإن المورد البشري هو الأساس في إنجاح التحول إلى مؤسسة متعلمة، لذلك يجب تنميته من خلال ما يلي:

- اقتناع الإدارة بأن العاملين في المؤسسة هم مصدر للأفكار فهم الذين يمتلكون المعارف والقدرات والمهارات التي من شأنها أن تكسبها ميزة تنافسية؛
- الدقة في اختيار العناصر المرشحة لشغل الوظائف وذلك من خلال وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات الأفراد المطلوبين بعناية، مع التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين؛
- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، فالتدريب لا يمكن حصره على الذين لم يبدو تحسن في مستوى أدائهم بل كل العاملين فالتدريب من شأنه أن يطور المعارف ويكسب مهارات جديدة؛
- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم؛
- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للمتميزين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم؛
- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء للمؤسسة؛
- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل، وإشراك العاملين في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح؛
- تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم، وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع وإثراء القاعدة المعرفية للمؤسسة؛
- تمكين العاملين: وهو العملية التي تسمح من خلالها المؤسسة للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم للوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين

جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية،..... ونعني بتمكين العاملين القوي الذي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المؤسسة.

ولقد تكلم Peter Senge سنة 1996 عن الأسباب الدافعة لبناء مؤسسة متعلمة منها:<sup>1</sup>

- الحصول على الأداء المتميز على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة ككل؛
- تحسين جودة السلع المنتجة والخدمات المقدمة عن طريق الابتكار والبحث والتطوير؛
- كسب العملاء والمحافظة عليهم من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم ومقابلة توقعاتهم؛
- الحصول على الموارد البشرية الملتزمة بالعمل الجاد، والمتماسكة فيما بينها؛
- حاجة العصر الحديث للمؤسسات المتعلمة.

#### المطلب الرابع: وسائل تسيير المؤسسة المتعلمة

تعتبر وسائل تسيير المؤسسة المتعلمة من الوسائل التي تساهم في بناءها وتساعدتها في الرفع من أدائها ومواكبة التغيرات التي أفرزتها بيئة الأعمال. وفي هذا السياق ميز الباحثون بين نوعين من الوسائل التي تسيير المؤسسة المتعلمة، هي الوسائل التكنولوجية والوسائل التنظيمية. يمكن تفصيلها كما يلي:<sup>2</sup>

#### الفرع الأول: الوسائل التكنولوجية

ويمكن تقسيم الوسائل التكنولوجية إلى ما يلي:

<sup>1</sup>- جهاد صياح بني هاني، أساسيات بناء المؤسسة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية-دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2007، ص04

<sup>2</sup>- عيشوش حيرة، المرجع السابق، ص103

أولاً: الوسائل الحديثة للتكوين

## 1-التعلم الإلكتروني E-Learning

### 1-1- مفهوم التعلم الإلكتروني

لقد أدى التطور التكنولوجي إلى ظهور وسائل جديدة للتكوين، ويعتبر التعلم الإلكتروني أو التعلم عن بعد كما يصطلح عليه من الوسائل الحديثة، فهو وسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافياً لامتلاك وسائل بيداغوجية بالإضافة إلى مباشرة مساراتهم التكوينية في المكان المرغوب فيه والمناسب لهم، فهو إذن وسيلة من أجل التكوين تستخدم فيه المؤسسة شبكة الإنترنت.

### 1-2- أصناف التعلم الإلكتروني

أ-التعلم الإلكتروني الذاتي الصافي أو المنعزل: يعني أن يكون الفرد نفسه متى شاء ذلك وبالطريقة التي يفضلها عن طريق الاطلاع على محتويات المصادر البيداغوجية على شبكة الإنترنت، الأقراص...

ب-التعلم الإلكتروني المدعم: فهو تكوين موجه بواسطة دعامة-أو مكون- الذي يواجه المتعلم أثناء مساره، حيث يشجعه، يصحح تطبيقاته، فهو يتدخل أيضاً كأستاذ خاص، ويكون ذلك عن طريق الإنترنت. يقوم التعلم عن بعد بإعادة تطوير التكوين من خلال تقليص إجبارات الوقت والمكان الأمر الذي يساعد على سرعة الحصول على المعرفة وهو يساهم في دعم تعلم الأفراد داخل المؤسسة.

والتعلم عن بعد يمكن أن تكون مساعدة لعملية التعلم التنظيمي بطريقتين:

الأولى: يمكن النظر إلى التعلم عن بعد على أنه زيادة المخزون المعرفي للأفراد.

الثانية: بوصفه التمويل التعليمي لزيادة المخزون المعرفي للمؤسسة

فالتعلم يضمن للأفراد نتائج إيجابية من خلال مساهمته في تكييف ممتاز للعمال مع مناصبهم مع توسيع في كفاءاتهم الإنتاجية وكذا تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وترقية وتقدم مؤهلاتهم وهذا ما يوفر للمؤسسة المتعلمة اكتساب معارف متجددة باستمرار تمكنها من سرعة التكيف مع المحيط الخارجي.



## 2-التدريب Coaching

المؤسسة تتعلم حقيقة عندما تكون قادرة على خلق المستقبل الذي يرغب أعضاء المؤسسة وأصحاب المصلحة تحقيقه، وكذا عندما تستطيع التوقع والتكيف مع بيئة مضطربة، تدريب القادة وأعضاء المؤسسة يمكن أن يكون وسيلة قوية لتسريع ودفع عجلة تطوير التعلم في جميع المستويات، ويعرف التدريب بأنه عملية أو إجراء من خلاله يتم الدعم النفسي للمهنيين (الأفراد) في ميدان عملهم، وهو موجه للفرد ويمكن من خلاله تحقيق مستوى من التوازن والأداء الأمثل ومعرفة أفضل عن الذات، ويعتبر **Coaching** ملازمة فردية تسعى إلى تطوير الطاقات وتعزيز أنماط الأداء، الكفاءات والمهارات في إطار مهني وهذا باستعمال عدة طرق كالاستجواب من طرف شخص يدعى **Coach**.

ويوجد ثلاث أنواع لـ **coaching** هي:

**1-2-التدريب الفردي Coaching individual**: يسمح بتطوير التحكم الفردي وكذا النماذج الذهنية والتفكير التنظيمي عن طريق طرح تساؤلات مفتوحة دون أحكام ضمنية، المدرب (**Coach**) يساعد المتعلم (**Coaché**) لتوضيح رؤيته الشخصية وأهدافه على المدى الطويل والقصير والوعي بالخرائط الذهنية التي تحدد إدراكها للواقع. فالمدرب **Coach** يمكن أن يدفع **Coaché** المتعلم في طريق الإبداع التي تسمح لـ **Coaché** الفهم الأفضل وتحديد الطريق للأهداف التي يريد تحقيقها من خلال طرح الأسئلة وإعطاء ردود أفعال دون معارضة وأيضا تطوير طاقاته من أجل أن يصبح مدربا لزملائه.

**2-2-التدريب الجماعي Coaching collectif**: يسمح لأعضاء الفريق استخدام الفريق كحقل تجربة وتطبيق لتغيير شخصياتهم، ويكون للمدرب دور فعال بسبب معرفته للفريق **Coaché** يستفيد من ردود أفعال زملائه نظرا لالتزاماته المتبادلة.

**3-2-التدريب التنظيمي Coaching organisationnel**: يمكن أن يأخذ عدة أشكال، تدريب عدة فرق في مختلف المستويات الإدارية دفعة واحدة أو على التوالي عن طريق الشبكات، وهذا يساعد على إعداد البنية.

### 3-التعلم الفردي والتعلم التنظيمي

تعتبر مستويات التعلم العجلة التي تسير المؤسسة المتعلمة وبدونها لا تعمل المؤسسة، ويعتبر التعلم الفردي المفتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تفضي إلى تكوين الكل أكبر من حاصل جمع الأجزاء وهو ما يطلق عليه بالتداؤب.

ولقد تكلم الباحثون عن العلاقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي؛ إذ تشير أدبيات التعلم التنظيمي إلى وجود علاقة وثيقة بينهما، فنتائج التعلم الفردي تمثل انطلاقة للتعلم التنظيمي وأن المؤسسات تتعلم من خلال أعضائها. وعلى الرغم من أن التعلم الفردي يعد مطلباً ضرورياً للوصول إلى التعلم التنظيمي إلا أنه لا يعد ضماناً لحدوثه، بل يظهر أحيانا أن أنشطة التعلم الفردي قد تعرقل نظام التعلم التنظيمي لذا لا يمكن اعتبار التعلم التنظيمي حصيلة ما يتعلمه الفرد، ويتفق علماء التنظيم على أن التعلم التنظيمي خاص بكل مؤسسة ويعزى ذلك إلى اختلاف خصائص المؤسسات وثقافتها وحجمها وعمرها والفروق الفردية بين أعضائها، ويمكن المقارنة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي من خلال الخصائص التي تميز كلا منهما، فالتعلم الفردي يتصل بالخبرة الشخصية والرؤى الفردية والتفكير الذاتي ويرتبط بدوافع الفرد واحتياجاته وقيمه واهتماماته، ويتعلم الفرد من برامج التعلم عن بعد والقراءة الذاتية، أما التعلم التنظيمي فيتصف بالتفكير الجماعي والرؤية الجماعية المشتركة ويرتبط بمحاجات أعضاء المؤسسة ودوافعهم واهتماماتهم، ويتم تعلم المؤسسات من خلال التجارب والخبرات السابقة للمؤسسة ذاتها، ومن خلال العمل والتفاعل الجماعي وحل المشكلات<sup>1</sup>

### 4-نظم المعلومات واليقظة الإستراتيجية

#### 4-1-نظم المعلومات

يعتبر نظام المعلومات أسلوباً معاصراً من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات، فنظم المعلومات تقدم للمؤسسة المتعلمة ما تحتاجه من قوة الاتصالات والتحليل التي تحقق لها النجاح وتضمن فعاليتها.

تعتبر أنظمة المعلومات وسيلة للحصول على المعلومات والاتصال أكثر سرعة ونجاعة بين الأفراد وتخلق ذاكرة مشتركة بين الأفراد، هذا ما يجعل المؤسسة تمتاز بالمرونة التنظيمية ما يجعلها قادرة على الاستجابة للمتغيرات

<sup>1</sup>-محمد بن علي ابراهيم الرشودي، المرجع السابق، ص77

الحاصلة في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة لضمان بقائها تسهل هذه المرونة القدرة على التعلم بسرعة لجميع الأفراد في المؤسسة، مما يرتقي بها إلى مؤسسة متعلمة، كذلك أنظمة المعلومات تساعد في عملية التعلم التنظيمي، هذا ما يجعل أنظمة المعلومات الوسيلة الأساسية لتسيير المؤسسة المتعلمة والذي يركز عليه جميع الوسائل الأخرى فهو يسمح بالتدفق المستمر للمعلومات التي تعمل على الربط بين مختلف أنظمة المؤسسة، مما يساعد على العمل الجماعي والمشاركة بين الأفراد لأداء الأعمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

#### 4-2- اليقظة الإستراتيجية

تعتبر المؤسسة المتعلمة نظاما مفتوحا، تأخذ منها تتأثر بها وتؤثر فيها، مما يجعلها تحتاج إلى درجة عالية من اليقظة والفعالية والوعي التام والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات ولن يتحقق ذلك إلا من خلال اليقظة أو التردد والتي أقل ما يقال عنها أنها بمثابة عيون وآذان المؤسسة.<sup>1</sup>

#### أ- مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

لقد حظيت اليقظة الإستراتيجية بتعاريف هي:

-عرفت اليقظة الإستراتيجية على أنها: "العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويرصدون ويتعقبون ويستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة"<sup>2</sup>

-وعرفت أيضا على أنها: "فن تحويل المعطيات إلى معلومات بهدف اتخاذ القرار، الهدف ليس تراكم المعطيات وإنما استعمالها لإنتاج المعلومة ولتنوير متخذي القرار نحو اتخاذ أفضل القرارات"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -عشوش خيرة، المرجع السابق، ص133

<sup>2</sup> -بلعزوز بن علي، فلاق صليحة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2012، ص02

<sup>3</sup> -نعيمه غلاب، زغيب مليكة، واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية-دراسة ميدانية- المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 أبريل 2012، عمان-الأردن- ص159

## ب-أنواع اليقظة الإستراتيجية

تنقسم اليقظة الإستراتيجية عموماً إلى الأنواع التالية:<sup>1</sup>

➤ **اليقظة التجارية:** وتهتم بالبحث عن المعلومات الخاصة بسوق المؤسسة ومعالجتها ونشرها وتتعلق بـ:

تطوير سوق المؤسسة، سلوك المستهلكين، محاور اتصال منافسيها، التنبؤ بتغير أذواق المستهلكين، وتسمح اليقظة التجارية بـ: اكتشاف سوق جديدة، اقتراح منتجات جديدة للزبائن، تتبع تطور وفرض المنتجات الجديدة للمؤسسة،

➤ **اليقظة التنافسية:** وتهتم بالبحث عن المعلومات الخاصة بالمنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين

والمحتملين ومعالجتها ونشرها وتتعلق بمراقبة: استراتيجياتها، سياساتهم السعرية، منتجاتهم وخدماتهم الجديدة، نتائجهم الحالية، سياساتهم التشغيلية، عملائهم، عقودهم الجديدة، شركائهم وتحالفاتهم، ظهور منافسين جدد.

تهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة إستراتيجيات، أهداف وقرارات المنافسين وأداءهم الحالية، كما تسمح بوضع إستراتيجيات تجارية أكثر فعالية، التعرف على المنافسين الأكثر تهديداً.

➤ **اليقظة التكنولوجية:** تعنى اليقظة التكنولوجية بمتابعة التطورات التقنية والتكنولوجيات المستعملة من

طرف المنافسين، الموردين، الزبائن، والتي قد تؤثر على مستقبل المؤسسة ومستقبل المتعاملين معها، وهذا لا يتخذ الإجراءات والاحتياطات الوقائية، أو حتى العمل على سبق الإبتكارات التكنولوجية والاستثمار في هذا المجال في الوقت المناسب، وهذا يتطلب جمع المعلومات والإحاطة بكل التقنيات والتكنولوجيات الحديثة والمستعملة من براءات اختراع وإبداعات وبحوث ودراسات.

وتعتبر اليقظة الإستراتيجية بمثابة النشاط الشامل والجامع لمختلف عمليات اليقظة وهي العملية التوقعية والتنبؤية المسبقة من الملاحظة والتحليل الدقيقين لبيئة المنظمة متبوعة بنشر مستهدف للمعلومات المنتقاة. وهذا ما يجعلها من أدوات تسيير المنظمة المتعلمة، فهي تسمح بوصول المعلومات إلى مختلف المستويات التنظيمية كذلك تسمح بالتحذير والتنبؤ للعراقيل المستقبلية التي سوف تواجه المؤسسة.

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص1159

## 5-إدارة المعرفة

### 5-1- مفهوم إدارة المعرفة

لقد أعطيت عدة تعاريف لإدارة المعرفة يمكن تناول بعضها منها كما يلي:

عرفت إدارة المعرفة على أنها: "عملية خلق، الحفاظ على، تقسيم واستعمال المعرفة التنظيمية (المعرفة العملية) التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها".<sup>1</sup>

- كما عرفت بأنها: "مجموع المبادرات والطرق التي تسمح بجمع، تحديد، تحليل، تنظيم، تخزين ومشاركة المعارف (connaissances) بين أفراد المؤسسة، خاصة تلك المعارف (savoirs) التي أنشأتها المؤسسة بنفسها(مثلا: التسويق، البحث والتطوير) أو المكتسبة من المحيط الخارجي (الدكاء الاقتصادي) لتحقيق هدف محدد".<sup>2</sup>

-وهناك عدة مدخل يمكن بواسطتها التعرف على إدارة المعرفة، وهي كما يلي:<sup>3</sup>

➤ **المدخل الاقتصادي:** يرى إيرل Earl, 2001 أن هذا المدخل يهتم بقضايا استغلال وحماية معرفة المؤسسة وأصولها الفكرية التي تشمل براءات الاختراع، العلامات التجارية، المعرفة الفنية (المهارات)، وينطلق هذا المدخل من كون المعرفة مرمزة ومحددة في حقائق ومفاهيم، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل وأن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية ويدور أساسا حول الإجابة على سؤال كيف، ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لرأس المال الفكري، وتعد تكنولوجيا المعلومات الرافعة الأساسية في هذا المدخل حيث يركز أساسا على التقاط وتخزين واستغلال المعرفة الصريحة، وبالتالي فهو يركز أساسا على الذاكرة التنظيمية.

➤ **المدخل التنظيمي:** أو ما يسمى بالمدخل الشبكي ويتناول هذا المدخل المعرفة بنوعها الصريح والضمني وينظر إلى إدارة المعرفة التنظيمية باعتبارها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المؤسسة، وبالتالي فالرافعة الأساسية تتمثل في كيفية تدوير المعرفة داخل المؤسسة. إذن فهذا المدخل يتعلق بالمؤسسة يتمثل في قيمها، هيكلها، طريقة إدارتها، معايير الاقتصادية.

<sup>1</sup>-Tatiana White, *La gestion du savoir dans les bibliothèques académiques*, General conférence, Argantina, 2004, P2.

<sup>2</sup>- Gestion des connaissances, P01, [http://fr.Wikipédia.org/wiki/gestion\\_des\\_connaissances](http://fr.Wikipédia.org/wiki/gestion_des_connaissances), consulté le : 04/4/2016

<sup>3</sup>-رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة-دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة- مذكرة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011/2010، ص، ص30، 31

➤ **المدخل السلوكي:** يركز على الجانب الإنساني والعقلي والثقافي من مشكلة اكتساب وخلق واستثمار المعرفة بكل أبعادها الشاملة وعناصرها العميقة وذلك من أجل خلق ميزة إستراتيجية مؤكدة للمؤسسة، وهو عمل يرتبط بالإدارة الحديثة للموارد البشرية مع التركيز هنا بالطبع على عملية تراكم وخلق واستخدام المعرفة باعتبارها النشاط الأول لإدارة المعرفة.

➤ **المدخل الاستراتيجي:** حيث يعتبر هذا المدخل إدارة المعرفة كبعد للإستراتيجية التنافسية، وتعتبر المعرفة جوهر الإستراتيجية ومصدراً للتفوق التنافسي، ومنه تناول هذا المدخل المعرفة على أنها قوة، أي من زاوية التفوق المعرفي الذي يعد الطريق للتمييز من خلال الموجودات الفكرية؛

➤ **مدخل تكنولوجيا ونظم المعلومات:** يتعلق بالقاعدة التكنولوجية الضرورية لتنفيذ إدارة المعرفة، حيث يعرف نظام إدارة المعرفة على أنه استخدام أدوات تقنية، ويهتم هذا المدخل بالمعرفة الصريحة أي القابلة للترميز في شكل معطيات وقواعد بيانات.

## 5-2-عمليات إدارة المعرفة

تتعلق عمليات إدارة المعرفة بتحديد الآليات التي تستخدم لكي تكون المعرفة متاحة للنشاط المعين، ولقد اختلف الباحثون في تعداد هذه المراحل، وستتطرق في هذه الدراسة إلى العمليات التالية:

أ- **توليد المعرفة:** وتشمل شراء، أسر أو إبداع المعرفة؛ جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد؛ فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود العمل و التوظيف، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة.<sup>1</sup>

وتحصل المؤسسة على المعرفة من الخبراء، ويمكن صياغتها على شكل مفاهيم وقواعد، وهناك معارف موثقة تحصل عليها من الكتب، قواعد البيانات، الملفات، الحاسوب، وبأشكال مختلفة كالأفلام، الصور، وهناك معارف غير موثقة، والتي توجد في عقول الأفراد في المؤسسة،<sup>2</sup> ويحصل الأفراد على المعرفة عن طريق الخبرة والممارسة العملية أو التكوين، حضور المنتقيات والمناسبات العلمية.<sup>3</sup>

كما تكتسب المعرفة وتطور بواسطة المحاكاة والتعلم؛ فالتعلم التنظيمي طريقة لاكتساب المعارف والمهارات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2008، ص97

<sup>2</sup> -عبد الوهاب بوجحي، عبد الله إبراهيمي، الاقتصاد العربي أمام تحدي اقتصاد وإدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاد، 2012، ص426

<sup>3</sup> -Jean-Claude Tarondeau, *Le management des savoirs*, PUF, Paris, 2002, P31

<sup>4</sup> -هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية -دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، عمان -الأردن- 2005، ص97

**ب-المشاركة بالمعرفة:** إن الخطوة الأولى في عملية المشاركة بالمعرفة هي نقل المعرفة، هذه الأخيرة تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة،<sup>1</sup> فإذا كان نقل المعرفة شرط لمشاركتها؛ فإن تراكم المعرفة عملية تسبق نقلها، حيث أن دورة تكوين المعرفة تتطلب وجود تراكم معرفي حقيقي يرفد الإدارة باحتياجاتها ويعمل على تحقيق التوازن بين الوحدات والتشكيلات التنظيمية من خلال تقليل الفجوة المعرفية، والتركيز الأكبر في مشاركة المعرفة سيكون على الفرد الذي يمكنه شرح وترميز وإيصال معرفته للآخرين خاصة عندما نتحدث عن صعوبة التعبير عن المعرفة الضمنية، لهذا يظهر هنا دور المؤسسات في إيجاد الطرق والوسائل الكفيلة بذلك.<sup>2</sup>

**ج-تطبيق المعرفة:** فالهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، وهذا التطبيق هو من أبرز عملياتها؛ فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وقد أشار (Burk, 1999) إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة، والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب، وقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن أماكن توليدها.

إن التطبيق الجيد للمعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى توليد معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق إدارة المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين. إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. وبهذا الصدد يشار إلى ضرورة ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المؤسسة الرئيسية، لذا يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفا لمناطق الأهمية الإستراتيجية وأن تكون لها قيمة كبيرة لصالح العمل، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية إستراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة. إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، والحصول عليها وحزنها والمشاركة فيها

<sup>1</sup>-رياض عيشوش، مرجع سابق، ص41

<sup>2</sup>-محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص98

أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.<sup>1</sup>

والمبتصر في المؤسسة المتعلمة يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة ولكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي وهي العصب المحرك لها، كما تعتبر المعرفة من حيث إدارتها وخلقها وتبادلها ووضعها موضع التطبيق هي المكون للمؤسسة المتعلمة، وهذه الأخيرة لا يمكن لها أن تدوم ما لم تقم على أساس معرفي واضح، وبالتالي فإن المعرفة وإدارة المعرفة هي أساس وجوهر المؤسسة المتعلمة.<sup>2</sup>

### 6- رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري من بين الموضوعات المعاصرة والذي يركز على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في المؤسسة، وكيفية اكتشافها واستثمارها والحفاظة عليها باعتبار أن المؤسسات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أغلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة للمؤسسة المتعلمة كمؤسسة معاصرة تعتبر رأس المال الفكري أساس تكوينها.<sup>3</sup>

### 6-1- مفهوم رأس المال الفكري

- يرى إريك Ulrich أن رأس المال الفكري هو مجموعة من المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.<sup>4</sup>

-ويمكن أن نستعين بوجهة نظر الباحث ابريل April الذي وضع حدوداً فاصلة بين الموارد المادية والموارد المعرفية أو الفكرية، فقد أشار إلى الموارد المادية بأنها تلك التجهيزات والمكائن وغيرها والتي تظهر في ميزانية

<sup>1</sup> -ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، عمان-الأردن- 2011، ص243

<sup>2</sup> -عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص133

<sup>3</sup> -المرجع نفسه، ص133

<sup>4</sup> -رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص7



المؤسسة، بينما الموارد الفكرية فتمثل في ثقافة المؤسسة، والمعرفة والتكنولوجيا، والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون وكذلك التعلم المتراكم والخبرة.<sup>1</sup>

## 6-2-مكونات رأس المال الفكري: يتكون رأس المال الفكري في المؤسسة مما يلي:

### أ-رأس المال البشري:

يتمثل في العمال المبدعين والذين يستطيعون أداء خدمات جيدة وإنتاج منتج جيد وجذب العملاء وخلق القيمة، فهؤلاء يمثلون رأس مال المؤسسة البشري، فهم يصنعون ويبدعون ويبتكرون، وينبغي أن تتاح لهم الفرص للتعلم والحصول على المعلومات والمعرفة المناسبة سواء من خلال التدريب، المؤتمرات والندوات والتي من خلالها يستطيعون تبادل الأفكار ويحصلون على التدريب لصقل أفكارهم.<sup>2</sup> إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري وخاصة في المؤسسات القائمة على المعرفة تجعلها أمام مسؤوليات وقضايا أساسية نذكرها في ما يلي:<sup>3</sup>

#### ➤ استقطاب أفضل المواهب البشرية: وهذا يتطلب أن تضع برامج فعالة فيما يخص الاختيار والتعيين

وكذا أن تكون ذات قدرة عالية على التعلم المتبادل بين القدامين والعاملين السابقين. والأهم أن تكون ذات ثقافة جوهرية تقوم على الاحتفاظ بالعاملين ورعايتهم وكأنهم زبائن لها؛

#### ➤ إغناء رأس المال البشري من خلال التطوير: وذلك من خلال التشجيع من خلال برامج تحفيز

التدريب والتعليم من جهة، والتعلم وتقاسم ونشر المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسة من جهة أخرى، وربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري؛

#### ➤ المحافظة على أفضل العاملين: وهذا يتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري ومفاهيم وأساليب

الإدارة القائمة على الثقة، وإيجاد الارتباط القوي بين رسالة وقيم المؤسسة من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى؛

#### ➤ إيجاد بيئة للتعلم: وهذه البيئة التي تميز المؤسسات القائمة على المعرفة هي التي تساعد على تجاوز

المشكلة الأساسية لرأس المال البشري المتمثلة في أنه في نهاية اليوم يغادر المؤسسة. والواقع أن هذه المشكلة أصبحت تترد بشكل واسع، ففي شركة IBM هناك أكثر من أفرادها المهمين نزحوا إلى شركات HP و Sun أو قاموا بمشروعاتهم الخاصة، كما أن شركة 3M قد لجأت إلى المحكمة في قضية

<sup>1</sup> -محمد عواد الزبادات، المرجع السابق، ص279

<sup>2</sup> -سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص114

<sup>3</sup> -نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع- عمان-الأردن- 2008، ص299

ضد Amazon.com تتهمها بأنها تسرق معرفتها الضمنية عن طريق استقطاب وتوظيف مديريها التنفيذيين.

ب- رأس المال الاجتماعي: يعتبر كل من ليانا وفان بيران Leana and Van Buren أن رأس المال الاجتماعي يعكس خاصية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة والتي يتم إدراكها عبر مستويات الأعضاء ذوي التوجه نحو الهدف الجماعي المشترك.<sup>1</sup>

ج- رأس المال الهيكلي يعبر هذا النوع من رأس المال عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المؤسسة، عندما لا يؤخذ رأس المال البشري - والذي يعد من الخواص الفردية - بعين الاعتبار، ويتضمن رأس المال المؤسساتي Organizational Capital، ورأس مال الزبون Customer Capital (يعرف أيضاً برأس مال السوق Market Capital)، وعلى النقيض من رأس المال البشري، فإن هذا النوع من رأس المال تمتلكه المؤسسة، ولها القدرة على الاتجار به. ويمكن التعبير عنه كما يلي:

رأس المال الهيكلي = رأس مال السوق (رأس مال الزبون) + رأس المال المؤسساتي (التنظيمي)

➤ رأس مال السوق: يمثل هذا العنصر من رأس المال الفكري أو المعرفي القيمة المتضمنة في العلاقة القائمة بين المنظمة مع زبائنها، ويطلق عليها رأس مال الزبون، وبمنظور الموجودات المعرفية الوطنية يشار إليها كرأس مال السوق، الذي يدل على علاقات السوق والتجارة التي تنهض بها الدولة ضمن الأسواق العالمية مع الزبائن والمجهزين.

➤ رأس المال المؤسساتي أو التنظيمي: ويتضمن الإمكانيات المتضمنة في عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والهياكل المؤسساتية، وحقوق المعرفة العلمية، والعلامات التجارية، وأية مواد أخرى تساهم في دعم إنتاجية الأفراد من خلال مشاركة المعرفة ونقلها.<sup>2</sup> وتأتي أهمية قيمة رأس المال التنظيمي من أنه مهما بلغت المعارف المتوافرة لدى الأفراد إلا أنه لا قيمة لها ما لم يوجد تنظيم كفاء يهيئ بيئة العمل للاستخدام الأمثل للخبرات المتوافرة لدى منتسبي

<sup>1</sup>- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص315

<sup>2</sup>- <http://www.alukah.net/Culture/0/9569/#ixzz1drdlwmOC>, La date de visite : 16/11/2011

المؤسسة، لذا يمكن تعريف رأس المال التنظيمي بأنه هيكل تنظيمي كفء يدعم التدفق المعرفي بين وحداته يتميز بالمرونة في مواجهة متغيرات ومتحديات بيئة العمل.<sup>1</sup>

ويتميز رأس المال الفكري بقدرات فكرية عالية فضلا عن إلمامه بمهارات متنوعة وهذا يسهل العمل بروح الفريق الواحد فضلا عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لبناء مؤسسة متعلمة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: الوسائل التنظيمية

#### أولا: الذاكرة التنظيمية

ليس كل تعلم يهتم المؤسسة المتعلمة، فتعلم الأفراد لأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن يكون له دلالة تنظيمية ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها وخدماتها وعملياتها (المعرفة الصريحة) أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها (المعرفة الضمنية)، فالذاكرة التنظيمية هي مستدع معرفة المؤسسة فكلما كانت المؤسسة فعالة في استخدام أو تذكر هذا المستودع كان ذلك مؤشرا دالا على التعلم التنظيمي وكذا الفعالية العالية.<sup>3</sup>

#### ثانيا: إدارة الجودة الشاملة

يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر لإنتاج السلع والخدمات بجودة عالية وتكلفة أقل مع الخلو من العيوب، من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العميل داخل المنظمة وخارجها، ويرى أوكلاندر بأن إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية صفة مستمرة من خلال فرق العمل.<sup>4</sup>

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مبادئ وهي:

- التركيز على العميل
- التحسين المستمر
- التعلم الجماعي بدلا من المنافسة

<sup>1</sup>-www.islam.gov.kw/cms/meet-consult/raas-mal, P5, La date de visite : 08/11/2011

<sup>2</sup>-عيشوش حيرة، المرجع السابق، ص 137

<sup>3</sup>-المرجع نفسه، ص 121

<sup>4</sup>- المرجع نفسه، ص 117

- الوقاية بدلا من التفتيش
- المشاركة الكاملة
- اتخاذ القرار بناء على حقائق.

من خلال هذه المبادئ يمكن اعتبار هذا الأسلوب الإداري الحديث كفلسفة تتبناها المؤسسة الساعية للتغيير وتطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات تنفيذ العمل ونوع تسيير الموارد البشرية من أجل التطوير المستمر والمتناسق للتعليم في جميع مستوياته، فإدارة الجودة الشاملة تعتبر أسلوبا تنظيميا مهما في تسيير المؤسسة المتعلمة من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الإبداع والتطوير والتحسين المستمر وتبني مفاهيم العمل لجماعي والإدارة بالمشاركة.<sup>1</sup>

### ثالثا: مجتمعات الممارسة

إن المعرفة بوصفها المورد الأكثر أهمية من بين موارد المؤسسة المتعلمة، أدى ذلك إلى الاهتمام بشكل متزايد بالأشكال المختلفة لتقاسم وإنشاء المعرفة، وفي هذا السياق من الاهتمام فإن جماعات الممارسة المشتركة تمثل شكلا جديدا من أشكال تقاسم المعرفة وفي بعض الحالات يمكن أن تساهم في إنشاءها، إنها تمثل مفهوما جديدا في العمل وإن النظريات المتعلقة بها لا تزال جديدة جدا وهي في مرحلة التطوير، إن دور وأهمية هذه الجماعات في نقل وتقاسم المعرفة والتعلم لازالت تستكشف للوصول إلى أفضل الطرق لإنشاء مثل هذه الجماعات وكيف يتم تدعيمها وتشجيعها.<sup>2</sup>

### 1- مفهوم مجتمعات الممارسة

-لقد عرفت بأنها: "مجموعة من الأفراد الذين يتقاسمون مسألة معينة أو سلسلة من المشاكل أو اهتمام لموضوع ما، ويعمقون معارفهم وخبراتهم في هذا الميدان من خلال التفاعل على أساس متواصل."<sup>3</sup>

-وعرفت أيضا على أنها: "مجموعة من الأفراد الذين يقومون سوية بالتقاسم والتعلم من بعضهم البعض وجهها لوجه إنها تشترك بالاهتمام المشتركة بميدان المعرفة والتي تتبع من الرغبة والحاجة لتقاسم المشكلات، الخبرات، الرؤى والأدوات والممارسات الأفضل"<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص117

<sup>2</sup>-عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص119

<sup>3</sup>-www.ibe.unesco.org, P4La date de visite : 30/03/2014

## 2- مقومات مجتمعات الممارسة

تقوم مجتمعات الممارسة على الأسس التالية:<sup>2</sup>

- مصلحة أو هدف مشترك، أي توفر رؤية مشتركة بين أعضاء مجتمع الممارسة والتي يتم على أساسها تبادل الخبرات.
- مجموعة فعلية من الموارد المشتركة مثل: المدارك، المعارف، المفردات والأساليب...
- الثقة والالتزام المتبادلان: حيث يمكن اعتبارهما العنصر الأساسي لاستمرار مجتمع الممارسة فبدونها لا يوجد أخذ وعطاء.

وتقوم مجتمعات الممارسة على الأفكار التالية:<sup>3</sup>

- التعددية كمفهوم شامل لتفاعل المؤسسة من خلال الحوار وترويجه بداخلها.
- التنوع كفرصة للبناء الجماعي من أجل الفهم والتعلم من تجارب الآخرين واستكشاف الأفكار للتمكن من مواجهة المشاكل.

تسمح المشاركة في مجتمعات الممارسة لكل فرد التعلم حسب سياق عمله، حيث يتم الحصول على المعرفة واستثمارها، فنجد التفاعل بتبادل المعارف بين الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة وتشجع إنشاء ذاكرة مشتركة ورسمية في المجال، من أجل تسهيل انتقال المعلومات للأفراد الجدد، وتشجيع المثابرة على التعلم المستمر لأفرادها وقادتها وإشباع التعطش للمعرفة وتحليل التجارب التي تمر بها المنظمة للتعلم والاستفادة. وتجدر الإشارة أن الفرق بين فرق العمل ومجتمعات الممارسة، هو أن الأولى رسمية والثانية غير رسمية، هذا ما جعل الباحثين يصنفوا مجتمعات الممارسة ضمن الوسائل التنظيمية التي تساعد في تشجيع عملية التعلم.<sup>4</sup>

### المطلب الخامس: معوقات التعلم التنظيمي التي تحول دون تحول المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة

رغم ما حققه التعلم التنظيمي من مزايا للمؤسسات المعاصرة كونه أحد المداخل التي تتبناها للتكيف مع التغيرات السريعة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية من خلال تحسين الأداء، إلا أن اعتماده ليس

<sup>1</sup>- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المرجع السابق، ص426

[www.ibe.unesco.org](http://www.ibe.unesco.org), Op-Cit, P4

<sup>3</sup>- [www.ibe.unesco.org](http://www.ibe.unesco.org), Op-Cit, P5

<sup>4</sup>- عيشوش حيرة، المرجع السابق، ص120

سهلا لجميع المؤسسات، حيث يواجه صعوبات تحول دون تطبيقه في المؤسسات الراغبة في التحول إلى مؤسسات متعلمة، وقد أكد فوفرونوف ويورك Vovronov and York أن الحواجز التي تعيق عملية التعلم التنظيمي لا تزال قيد الدراسة، فالتعلم التنظيمي يستوجب ضرورة القضاء على الحواجز التي تعترض سبل التعلم وتوسيع الوصول إلى مصادر جيدة للمعرفة والخبرة، وتحدث هذه الحواجز أساسا نتيجة الجهود الإدارية لتنفيذ سياسات جديدة، لكن هذه السياسات ليست مقبولة من طرف الأفراد(مقاومة التغيير)، فالمعوقات التي تحول دون نجاح مسار تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسة إما من جانب الأفراد الذين يظهرون مقاومة وإما من جانب المؤسسة نفسها وفيما يلي أهم هذه الحواجز:<sup>1</sup>

### الفرع الأول: الأفراد كحاجز نحو التعلم

إن الحواجز التي تحول دون التعلم هي اعتبار العمال أنفسهم لا يساهمون في التعلم التنظيمي، وإذا كان التعلم ليس في متناول الجميع فيجب البحث عن هذه الأسباب التي تعيق التعلم داخل المؤسسة، ومن بينها:<sup>2</sup>

- الرؤى التي يحملها العاملون المتعلقة بالمؤسسة وبشأن الأفراد أنفسهم لا تتفق مع نظرة المؤسسة، وهذا ما يفسر افتقاد النظرة الشمولية التي يترتب عليها توليد شعور داخلي بالنفوذ والمقدرة، مما يجعل الأفراد يتنازعون حول مصدر المعلومات والسلطة والتحكم، وهو ما يعيق التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي.
- التصرفات التي يقوم بها العاملون في المؤسسة لا يتم فهمها أو إدراكها بصورة جيدة من طرف المؤسسة، كذلك فإن الأفراد أوفياء لوظائفهم ولكن لا يشعرون بالمسؤولية التي تنتج من خلال الجهد المبذول من طرف الجميع.
- التعلم الوهمي الذي يظهر عندما تلجأ المؤسسات-عن قصد أو غير قصد-إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة خاطئة على أنها نجاح، أو عندما تصر على جعل هذه النتائج خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا للواقع العملي، فتحدث وهمية التعلم من خلال التجربة حيث أن المؤسسة لا تفسر سوى نتائج الأفعال الأكثر وهمية والتي غالبا ما يتحملها جزء من النظام فعلى سبيل المثال فإن العمال لا يعودون إلى التصميم عندما يكون هناك قلق حول سعر منتج موجود.

<sup>1</sup>-عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف، يومي: 13-14/12/2011، ص، ص14، 15

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص15

➤ عدم القدرة على التفكير ومناقشة الأوضاع مع المؤسسة وبالتالي الرغبة في مشاركة الإدارة في صنع القرار وهو ما يفسر التهرب من المسؤولية.

بالإضافة إلى ما يلي:<sup>1</sup>

➤ عدم توفر الأفراد المؤهلين القادرين على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي، قد يعود السبب في ذلك إلى سوء الوضع المالي في المؤسسة وعدم رصدها للميزانية الكافية للتعليم والتدريب لتأهيل الأفراد التأهيل اللازم فيما يخص التعلم والمعرفة.

➤ عدم رغبة الأفراد في التعلم وضعف إقبالهم عليه حيث أنهم غير مبادرين ولا يريدون تطوير أنفسهم.

كل هذه العوامل وغيرها تساهم بشكل كبير إما في تشجيع التعلم أو في إعاقته، وللحد من آثار هذه العوامل السلبية المعوقة للمعرفة لابد من وضع البرامج والخطط التي من شأنها أن تعمل على تشخيص الأسباب ومعالجتها، ومن الحلول الناجعة في هذا المجال ما يلي:<sup>2</sup>

➤ التوعية والإعلام الموجه الذي يبين أهمية التعلم والبحث العلمي والمعرفة.

➤ خلق ثقافة إيجابية اتجاه المعرفة والتعلم التنظيمي وداعمة لها ونشر القيم التي تدل على أهمية التعلم.

➤ توفر الدعم المالي اللازم بتخصيص جزء مناسب لتغطية نفقات البحث والتعلم والتجارب العلمية.

### الفرع الثاني: المؤسسة كحاجز نحو التعلم

تعتبر المؤسسة كعميق لعملية التعلم التنظيمي من خلال هياكلها التنظيمية وكذلك نشاطاتها التسييرية، وأهم هذه الحواجز ما يلي:<sup>3</sup>

➤ الهياكل التنظيمية التي تتمثل أساس في الحواجز الناشئة من التسلسل الهرمي الذي يشكل صعوبة في تأسيس مؤسسة متعلمة، كذلك فإن الحواجز التي تحول دون التعلم في الهيكل التنظيمي هو تقسيم العمل.

➤ ثقافة المؤسسة التي تعكس القيم والسلوكيات المشتركة وطرق التفكير السائدة بين أعضائها، فتحول الثقافة دون تشجيع المؤسسة على التعلم خاصة في مجال الاعتراف بالأخطاء ومحاولة تصحيحها،

<sup>1</sup>-عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص114

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص114

<sup>3</sup>-عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، المرجع السابق، ص15

حيث ترى المؤسسة أن مجرد الاعتراف بالخطأ نوع من القصور الذي يقلل من شأن المؤسسة سواء من منظور العاملين أو العملاء مع ملاحظة أن التعلم التنظيمي لا ينمو ولا ينتشر إلا في ظل ثقافة تنظيمية تؤمن بالانفتاح والمشاركة.

بالإضافة إلى عناصر أخرى هي:<sup>1</sup>

➤ **القيادة التقليدية:** هي القيادة التي تتمسك بالإجراءات القديمة وترفض التغيير ولم تتعود على الانفتاح والشفافية والفكر الإداري الحديث، وتؤكد دائما اتباع الإجراءات التنظيمية التقليدية وتبتعد عن تشكيل فرق العمل وعدم الثقة بالغير واحتكار جميع المعلومات لديها، إضافة إلى ذلك فإن العديد من القيادات التقليدية لازالت لا تستطيع التعامل مع التقنيات الحديثة.

➤ **ضعف الإمكانيات المادية:** إذ تلعب الإمكانيات المادية دورا بالغ الأثر في التعلم التنظيمي، فالمؤسسات التي لديها وفرة مالية تقوم بعمل جميع ما يلزم خدمة للتعلم التنظيمي، حيث تقوم بجلب التقنيات اللازمة لذلك وتقديم التسهيلات كافة، وتعمل على تشجيع التعلم بشكل عام من خلال توفير فرص التعلم لأعضائها ومنح الوقت اللازم لذلك، مكافأة الإنجاز والإبداع....وعكس ذلك المؤسسة ذات الإمكانيات المحدودة.

➤ **عدم رغبة المؤسسة في التعلم التنظيمي:** حيث لا تريد المؤسسة تبني التعلم التنظيمي ولا تريد أن تصبح مؤسسة متعلمة فهي راضية وقانعة بما لديها.

<sup>1</sup>-عبيشوش حيرة، المرجع السابق، ص113



## خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر التعلم التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي تبنتها المؤسسة المعاصرة، فهو يهتم أساسا بجمع المعلومات والمعارف واكتسابها سواء من المحيط الخارجي أو الداخلي ليتم التشارك بها ومن ثم تجسيدها في الأعمال والممارسات التنظيمية والذي يؤدي بالضرورة إلى تحسين الأداء. ولقد دفعت العديد من العوامل المؤسسة اليوم إلى الاهتمام بالتعلم التنظيمي والمتمثلة أساسا في الانفجار المعرفي، التغير التقني وحتى العوامل الاجتماعية والثقافية وعوامل عديدة أخرى فرضت على المؤسسة ضرورة تطبيق العلم التنظيمي على عدة مستويات منها المستوى الفردي، الجماعي وأيضا التنظيمي، وعملية التطبيق هذه ليست بالأمر السهل إذ لا بد من توفر عدة شروط منها خلق رؤية للمعرفة وامتلاك أهداف واضحة، تطوير فريق للمعرفة، خلق شبكة من التفاعلات ذات كثافة عالية على خط المواجهة، تطوير منتج جديد، الانتقال إلى مؤسسة Hyper texte، بناء شبكة من المعارف مع العالم الخارجي، كل هذه الشروط أساسية لتكون هناك عملية تعلم تنظيمي واضحة المعالم وقادرة على إنتاج معارف جديدة وضمان نقل هذه المعارف بين الأفراد والأقسام والإدارات وتوظيفها في تقديم منتجات جديدة وتحسينات وابتكارات دائمة. هذه الأخيرة، عملية التعلم التنظيمي، قد زاد من صعوبتها كثرة النماذج والمداخل التي تعاملت معها بصور وأشكال ومنهجيات مختلفة، تعددت معها المراحل والأدوات وكذلك النتائج، والتي اختصرت أحيانا كثيرة في عمليات التعلم التنظيمي وأحيانا أخرى في مرادف لصيق بها وهو المؤسسة المتعلمة.

تعد المؤسسة المتعلمة مؤسسة تشجع التعلم واكتساب المعارف، ويفترض دائما أن تكون في تطور معرفي مستمر، ويجب على كل مؤسسة ترغب في الابتكار والتجديد إن لم تكن متعلمة أن تعمل على نقل نفسها إلى مؤسسة متعلمة عن طريق استيفاء شروط هذه الأخيرة ولاسيما امتلاك القيادة الرشيدة والداعمة، تغيير الهيكل التنظيمي، الاهتمام بالثقافة التنظيمية المساندة للتعلم التنظيمي إلى غير ذلك من الاستراتيجيات المهمة التي تجعل المؤسسة التقليدية تتحول إلى مؤسسة متعلمة، وقد تحدث العديد من الباحثين حول المؤسسة المتعلمة ووضحوا أنواع التعلم التنظيمي الذي يكون فيها، وأيضا تعرضوا لأهم الخصائص المميزة للمؤسسة المتعلمة، ولكن قد لا تستطيع المؤسسة أن تتحول إلى مؤسسة متعلمة بسبب الفرد نفسه أو بسبب المؤسسة في حد ذاتها، فالجهود لا بد أن تكون متعاونة بين الفرد والمؤسسة من أجل المضي قدما نحو التحول إلى مؤسسة متعلمة أهم ما فيها التعلم التنظيمي الداعم للابتكار المنشود.

الفصل الثالث: دعم الابتكار بالمؤسسة  
الاقتصادية من خلال التعلم التنظيمي



تمهيد:

إن الابتكار بوصفه العملية التي تنطوي على تطوير مختلف الجوانب في المؤسسة من شأنه أن يوفر لها فرص التميز على المنافسين؛ فهو يسمح للمؤسسة بالنمو موازاة مع التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، إنه المفتاح الاستراتيجي للرد على تحديات المحيط الملئ بالمخاطر، فالابتكار حسب هيت وآخرون، 1979 وتيد Hitt et al, 1997 and Tidd, 2001 هو الباب المفتوح للميزة التنافسية الدولية والعالمية من خلال تزويد السوق بالمنتجات أو الخدمات الجديدة والليدة، و كذا الابتكار من خلال التعلم وخلق قيمة جديدة.<sup>1</sup>

لقد أكدت العديد من الأعمال التي بحثت في موضوع الابتكار بأن هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والابتكار في المؤسسة الاقتصادية، إذ يرى كل من تيشمان ونادler Tushman and Nadler أن التعلم التنظيمي يساعد على إبداع معارف وأفكار جديدة، ويؤكد هذه الفكرة كل من سينج وأرجريس Senge and Argyris بقولهما أن التعلم التوليدي أكثر أنواع التعلم التنظيمي التي لها أهمية قصوى في تدعيم الابتكار الجذري الخاص بالمنتجات والعمليات.<sup>2</sup>

فالتعلم هو بمثابة إدخال معارف جديدة إلى الاقتصاد أو تركيبات جديدة لمعارف قديمة، وبتعبير أبسط؛ فالابتكارات مهما كان نوعها جذريا أو تحسينا تدريجيا صغيرا فإن قاعدته القوية هي نتائج التعلم؛ فالتعلم يؤدي إلى معارف جديدة وذلك بتحويل الإبداع من نشاط متخصص أو تجربة خلاقة في قسم البحث والتطوير أو ممارسة فردية للمبدع إلى طريقة وسلوك وممارسة في كامل المؤسسة، وإن القواعد الجديدة والروتينيات التنظيمية الجديدة هي إبداع متعلم في المؤسسة. فهذا التعلم مقبول حتى لو كان ناتجا عن الفشل؛ حيث يمثل مجالا خصبا ومشعبا بالتصحيحات(التعلم الجديد) التي يمكن القيام بها بسهولة لأن الفشل نجم عنها؛ لهذا فالفشل في الابتكار في هذه الحالة يمكن أن يحدد طبيعة واتجاه الابتكار القادم، وهذا كله يجعل المرحلة القائمة تحول المؤسسات بشكل متزايد إلى مؤسسات متعلمة، وقد توصلت إحدى الدراسات التي أجريت على أكثر من 150 منتجا جديدا أن التعلم أو المعرفة التي اكتسبت من الفشل كان هو الوسيلة في تحقيق النجاحات المتتالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-IpekKocoglu et al, **The relationship between organizational learning and firm performance: The mediating roles of innovation and TQM**, Journal of global Strategic Management 09, 2011, P75

<sup>2</sup>-J-Alberto Aragon-correa et al, **Leadership and Organisational learning's role on innovation and performance : Lessons from Spain**, Science direct, ELSEVIER INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT , 15/12/2005, p350 .

<sup>3</sup>-نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المرجع السابق، ص76

ويضيف ستاتا Stata, 1998 بأن عملية التعلم التنظيمي تعتبر خطوة رئيسية في عملية الابتكار من خلال اكتساب المعارف والمهارات الجديدة مع ما يصاحب هذه العملية من تغيير في السلوك، وهذا ما يظهر دور إدارة التغيير في المؤسسة المتعلمة، حيث تتطلب عملية التعلم الفردي والجماعي تغييرا في أنماط التفكير والسلوك القيادي، والتغيير في تلك الأنماط يقود إلى الابتكار.

ويؤكد ديمينغ Deming رائد علم إدارة الجودة الشاملة على أنه لا بديل للمعرفة في المؤسسة، فمن خلالها تضمن المؤسسة تدفق الأفكار من جميع الأفراد؛ حيث أن عملية نقل المعرفة من شخص لآخر وعبر الأقسام التنظيمية يعتبر أساسا لنجاح عملية الابتكار، وكلما زادت كمية وجودة المعلومات المتوفرة لدى الأفراد كلما أمكنهم ذلك من تحسين قدراتهم على حل المشكلات وتقديم الأفكار الجديدة. وتظهر ملامح الابتكار كما يراها أرجريس وشون Argyris and Shon, 1994 من خلال اكتشاف فرص التعلم وإدارة النماذج الذهنية للقادة والأفراد، لهذا فالابتكار والتعلم لا يمكن فصلهما عن أي مؤسسة ناجحة؛ فعملية التعلم هي بمثابة الجسر الذي يربط العمل بالابتكار. وحسب كاهيل Cahill, 1997 فإن المؤسسة القادرة على إدارة عمليات التعلم قادرة على إنتاج مستوى معقول من الابتكار والتميز.<sup>1</sup>

ويرى صاكا هامهاوت Saka-Helmhout أن التعلم التنظيمي يعبر عن اكتساب الأفراد للمعرفة ومدى تأثير ذلك على الروتينيات اليومية لهم. واكتساب المعرفة كما يراها فارنون Vernon هو تدفق للمعرفة التنظيمية بين مختلف الوحدات في المؤسسة وما يساهم ذلك في خلق ما يسمى بـ Synergies.<sup>2</sup> ويساند هذه الفكرة الكثير من الباحثين أمثال نوناكا وهاج Nonaka, Hage وآخرون بقولهم أن التعلم التنظيمي كعملية تتضمن اكتساب المعارف والمشاركة بها فالابتكار يتطلب اكتساب الأفراد للمعارف والمشاركة بها في المؤسسة، بحيث أن اكتساب المعارف يعتمد على قاعدة معرفية للمؤسسة (المعارف الداخلية) بالإضافة إلى أنه يعتمد على اكتساب المعلومات والمعارف الخارجية، حيث أن اكتساب المعرفة من خارج المؤسسة يعتمد على قدرتها على استيعاب أفكار جديدة، والابتكار يحتاج أيضا إلى تحويل المعارف الموجودة في المؤسسة واستغلالها وبالتالي فإن الابتكار كما يرى نوناكا (1994) يحدث عندما يشارك العمال بمعارفهم مع زملائهم فتنشأ بذلك معارف جديدة. باختصار فإن التعلم التنظيمي يساعد المؤسسة على

<sup>1</sup> -عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، ص 11، 12

<sup>2</sup> -Ayse Saka-Helmhout, **Organizational learning a situated routine-based activity in international settings**, Journal of world Business, 2009, P42

تطوير، اكتساب، تحويل واستغلال المعارف الجديدة سواء الداخلية أو الخارجية في تدعيم عملية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية.<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار يرى كل من اشليم وايساكسان Asheim and Isaksen, 1997 أن النظرة التفاعلية للابتكار تطورت في إطار اقتصاديات التعلم؛ بحيث أنه في أي ابتكار فإن العملية الاجتماعية والتقنية له تعتمد على ذلك التفاعل المعقد بين المؤسسة ومحيطها، والكثير من الباحثين أمثال Caloghirou, Kastelli and Isakanikas, 2004 و Capello and Faggian, 2005 أكدوا بأن استخدام المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة يساهم في تحسين الأداء الابتكاري للمؤسسة الاقتصادية.<sup>2</sup>

ولقد أوضح كل من جونسون وليندفال Lundvall, 1992 و Johnson, 1992 أن الأفراد لا يمكنهم تعلم أشياء جديدة في فراغ إدراكي وإنما يكون تعلمهم في سياق اجتماعي وبالتالي فالمعرفة الجديدة لا تتطور فقط في قسم البحث والتطوير لكن أيضا تتطور عن طريق نشاطات الإنتاج وعملية التقاسم التفاعلي بين المؤسسة ومورديها وزبائنها والمؤسسات المعرفية كالجامعات ومخابر البحث الخارجية وأيضا مع المنافسين والذي يدعم كل هذا من تطوير المنتجات والخدمات الجديدة. وحسب ستوتا Stauta, 2000 أن النموذج التفاعلي للابتكار يشرح عملية الابتكار كشبكة من تدفق المعرفة في المؤسسة من جهة وعلاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي من جهة أخرى.<sup>3</sup> إذن فالمؤسسة تحتاج إلى اكتساب المعرفة من عدة مصادر الداخلية منها والخارجية من أجل دعم الابتكار.<sup>4</sup>

وعلى هذا فيمكن القول أن التعلم التنظيمي يأخذ مكانا بين التعلم الداخلي والتعلم الخارجي، والتركيز على واحد منهما لا يصف حقيقة كما قال مارش و أولسان March and Olsen عملية التعلم التنظيمي بشكلها التفاعلي.<sup>5</sup> وسيتم التركيز على كل من التعلم الداخلي والتعلم الخارجي كمصادر أساسية لاكتساب المعرفة تساعد المؤسسة على الابتكار.

<sup>1</sup>-Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sauz-Valle, **Innovation, Organizational learning and performance**, Journal of Business Research, University of Murcia, Spain, 2010, P, P1, 2

<sup>2</sup>-Anja CoticSvetina, Igor Prodan, **How internal and external sources of knowledge contribute to firms'innovation performance**, Managing Global Transactions, Volume6, N3, Fall 2008, P278.

<sup>3</sup>-Ibid, P279

<sup>4</sup>-Ibid, P280

<sup>5</sup>-Paul E.Bierly and TimoHamalainen, **Organizational learning and Strategy**, Second J.Mgmt, Vol11, N3, 1995, P212

## المبحث الأول: دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم الداخلي

يعبر التعلم الداخلي حسب بوتيس وجانتيليا Botis and Junttila, 2002 عن التعلم الذي يتم في المستوى الداخلي للمؤسسة، فهو بمثابة ممارسات روتينية تتم على المستوى الفردي والتنظيمي والذي يعزز المعرفة الخاصة. ويرى بيرلي وهامالانين Bierly and Hamalaninen, 1995 أن تقاسم المعرفة بين أعضاء المؤسسة والتي يمكن ملاحظتها في أجزاء مختلفة منها.<sup>1</sup> والتي يعبر عنها كابيلو Capello, 1999 بأنها تنتقل من خلال التفاعل الوظيفي عبر مخابر البحث والتطوير، قسم الإنتاج، قسم التسويق ومن خلال الفرق الوظيفية.<sup>2</sup> وعليه يمكن القول مجالات التعلم الداخلي يمكن حصرها فيما يلي:<sup>3</sup>

### 1-تعلم الأفراد

### 2-التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة

### 3-التعلم بين الوظائف

ويمكن توضيح دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال أبعاد التعلم الداخلي كما يلي:

## المطلب الأول: دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال تعلم الأفراد

يعنى تعلم الأفراد باكتساب الأفراد في المؤسسة للمعارف مهما كان نوعها ومن مختلف المواقع التنظيمية، ويمكن أن نقدم إطاراً مفاهيمياً لمعرفة الأفراد بالمؤسسة وما يتعلق بها من طرق التعلم الفردي في ما يلي:

### الفرع الأول: معرفة الأفراد في المؤسسة

لقد قسم نوناكا وتاكيثشي، 1995 وبولاني، 1962 المعرفة إلى نوعين هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، فالمعرفة الصريحة هي تلك المعرفة ذات الصلة بالمعلومات وسهلة التعبير، إذ يمكن العثور عليها في كتيبات ورسومات وتسجيلات صوتية وبرامج الكمبيوتر، فمن السهل الحصول عليها، أما المعرفة الضمنية فيصعب على الفرد التعبير

<sup>1</sup>-NhamPhong Tuan and Khine Tim ZarLwin, **Exploring the link between learning and firm performance: An empirical Study of private manufacturing firms in Yangon-Myanmar**, Asian Academy of Management Journal, Vol 18, N2, 55-84, 2013, P59

<sup>2</sup>- Anja CoticSvetina, Igor Prodan, Op-Cit, P280

<sup>3</sup>- Paul E.Bierly and TimoHamalainen, Op-Cit, P212

عنها، فهي توجد في عقول الأفراد وبالتالي يصعب ترميزها أو نقلها أو المشاركة بها مقارنة بالمعرفة الصريحة،<sup>1</sup> وهي تتكون من بعدين المعرفي والتقني، فالمكون المعرفي للفرد يشير إلى النماذج الذهنية الفردية، الخرائط الذهنية، المعتقدات، وجهات النظر، ... أما المكون التقني فيشير إلى معرفة كيف والمهارات التي يمتلكها الفرد في المؤسسة والتي يمكن تطبيقها في سياق معين.<sup>2</sup>

ويرى مارزانا وآخرون Marzana and al, 2010 أن القضايا الأكثر إلحاحا في وقتنا اليوم هو كيفية التقاط وتقنين الأفراد في المؤسسة للمعرفة الضمنية، باختصار فإن فات وكهين Fatt and Khin, 2010 يريان بأن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة من شأنه أن يؤدي إلى تعلم تنظيمي فعال، ولا بد من إدارة لهذه المعرفة والتي تعنى بالتقاط واستخدام المعرفة، فإدارتها بالشكل الفعال في المؤسسة لها أثر واضح على الرضا الوظيفي، زيادة العائد على الاستثمار والميزة التنافسية وتحسين عملية الإنتاج، والمؤسسة تعتمد على قاعدة بيانات إدارة المعرفة أين يشكل الأفراد فريقا من الخبراء يشاركون بمعارفهم بينهم من أجل الرد على استفسارات الزبائن، هذه الأنشطة تحسن من خدمات ما بعد البيع والحد من عيوبها.<sup>3</sup>

ولتكون المعرفة ذات أهمية ونفع لا بد أن تتصف بعدة خصائص، نذكر منها حسب بولينغر وسميث Bollinger and Smith, 2001 كما يلي:<sup>4</sup>

- أن تكون فريدة: إن كل شخص في المؤسسة يعتمد على قاعدة معرفية شخصية في تفسير المعلومات، كما أن التفسير والاستيعاب الجماعي للمعرفة يعتمد على تعاضد جهود كل الأشخاص في المجموعة، أيضا فالمعرفة التنظيمية تعتمد على التاريخ المتميز للمؤسسة المتعلق بالتجارب الذاتية والخبرات المتراكمة، لذا فمن الصعوبة وجود مؤسسات متماثلة في طرق التفكير أو في طريقة التصرف أو التجاوب مع الأحداث المختلفة.
- نادرة: المعرفة التنظيمية تمثل مجموع معارف العاملين الحاليين والسابقين أيضا، (معرفة كيف، معرفة ماذا، معرفة لماذا) فلكل مؤسسة معرفتها الخاصة التي تميزها وتميز نهجها في التعامل وفهم الأمور والمشكلات، وهذه

<sup>1</sup>-Eugene Gkyere-Kwahye, Khalid MDN, **Individual factors and knowledge sharing**, American Journal of economics and business Administration 3, 2011, P68

<sup>2</sup>-Silvio Popdiuk, Chan Wei Choo, **Innovation and knowledge creation: How are these concept related!** International Journal of information Management 26, 2006, P306

<sup>3</sup>- Eugene Gkyere-Kwahye, Khalid MDN, Op-Cit, P68

<sup>4</sup>-رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2016، ص44



تتكون من خلال الخبرة وتراكمها من جيل لجيل، أيضا كيفية اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات وطريقة التصرف التنافسي، كل ذلك يؤدي في النهاية إلى تراكم معرفي.

➤ ذات قيمة: المعرفة التنظيمية الجديدة هي نتيجة التحسين المستمر في المنتجات، العمليات التكنولوجيات، الخدمات لكي تظل المؤسسة قادرة على المنافسة والاستمرار، والمعرفة الجديدة تساعد المؤسسة في الحصول على ميزة إستراتيجية وخلق القيمة.

➤ غير قابلة للاستبدال: تعاضد جماعات معينة لا يمكن استنساخها، وبالتالي فهي تمثل كفاءة متميزة صعبة الاستبدال، إن المعرفة الأكثر أهمية تكمن في رؤوس الخبراء وعلاقاتهم المميزة وتداول فرق العمل، مما لا يمكن نقله إلى الآخرين بسهولة.

كل ذلك يوجب على المؤسسة التي تريد ضمان الاستمرارية التنافسية أن تطور آليات اكتساب المعرفة، ونشرها بين العاملين في الوقت المناسب وللشخص المناسب أيضا، والتركيز على المصادر التي تعزز من المخزون المعرفي المتميز للمؤسسة، وهذا بتبني الأدوات والمناهج والذهنيات الإدارية التي تتوافق مع هذه التوجهات.

### الفرع الثاني: طرق التعلم الفردي

يتعلق التعلم الفردي في المؤسسة بسياساتها، ثقافتها، نظم التعلم، العلاقات ما بين الأفراد، ويؤكد كل سيسا ولوندون sessa and London, 2006 أن هناك ثلاثة أساليب للتعلم الفردي هي:<sup>1</sup>

**1-طريقة التعلم التكويني:** حسب كل من أرجريس وشون Argyris and Schon, 1978 فإن الأفراد يقومون بالتفاعل مع المحيط الخارجي وهنا يأتي دور المؤسسة في توفيرها للفرص والدعم البيئي الإيجابي لتعزيز عملية التعلم التكويني المستمر للأفراد.

**2-طريقة التعلم التوليدي:** فعملية التعلم التوليدي يمكن أن تخلق مهارات ومعارف جديدة وطرقا قابلة للتطبيق، ويمكن لها أن تكون أكثر فاعلية مع التفاعلات الاجتماعية في المؤسسات ومن خلال ممارسة عملية التعلم الاجتماعي، فمعرفة الأفراد الضمنية يمكن تقاسمها وتضمينها في مستودع المعرفة التنظيمية، ومعرفة الأفراد التراكمية يمكن تحويلها إلى معرفة تنظيمية صريحة وهذا ما يدعى بالأخرجة Externalization من خلال التفاعل الاجتماعي

<sup>1</sup>-Ji Hoon Song and al, **Integration individual learning process and organizational knowledge formation: Foundational determinants for organizational performance**, 2008, P3.

الدوري، وينتج التعلم الفردي في الأساس من أجل التغيير التنظيمي الذي يعتبر جوهر تحسين الأداء القائم على المعرفة.

**3-طريقة التعلم التحويلي:** إن الهدف النهائي من التفاعلات هو نقل المعرفة المكتسبة في مكان العمل، حسب هذه المقاربة فإن عملية التعلم التحويلي يمكن اعتبارها ممارسات تعلم أكثر تطبيقاً للمعرفة التنظيمية. ومن أجل تدعيم التعلم فالمحادثات الشخصية المستمرة والثقافة الداعمة هي الجوانب الأكثر أهمية في تطبيق المعرفة التنظيمية في المؤسسة.

### الفرع الثالث: دعم الابتكار من خلال تعلم الأفراد

تبدأ المعرفة الجديدة مع الفرد؛ فالمسيرون يعترفون بأهمية الابتكار، إذ يجعلون المعرفة الفردية متاحة للآخرين، وهذا هو النشاط الرئيسي للمؤسسة وهو "خلق المعرفة" وهذا يحدث على جميع المستويات وبشكل مستمر،<sup>1</sup> إذ يقوم الفرد بتطوير قدراته وتطوير الدافع الذي من شأنه أن يحفزه على القيام بمهامه بأحسن طريقة، ففي المؤسسات الكبيرة في الدول المتطورة يعزز التعلم التنظيمي عن طريق الممارسات الرسمية للأفراد؛ وأهمية تطوير جانب المعرفة والمهارات في الدول الآسيوية مثلاً يتم من خلال استخدام آليات التعلم غير الرسمية كالتلمذة الصناعية. ولقد أوضح كل شان زوو كزي Chen Zhu and Xie, 2004 أن الدراسات التي كانت على رأس المال الفكري توصلت إلى أن الموظفين الذين لديهم مستوى عالي من الكفاءة أقدر على فهم احتياجات الزبائن والحفاظ على العلاقات معهم لضمان ولائهم.<sup>2</sup>

وتعلم الأفراد يعتبر من القدرات التنظيمية الداخلية للمؤسسة التي تعد المصدر الأساسي لتحسين أدائها، فالمؤسسة تطور من المعرفة والقدرات التي تصنع الابتكار لها، لذا شدد كل من نيلسون ووينتر Nelson and Winter على ذلك بأن القدرة الفائقة لبعض المؤسسات على الإبداع وبالتالي خلق معارف جديدة والتشجيع على تطوير القدرات التنظيمية يتضمن الروتين اليومي للأفراد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-UlliH. Koenig, Annabel Membrillo, **Impact of individual knowledge on the increase of sustainable intellectual capital of organizations-A systemic Approach**. P05

[www.systemdynamics.org/conferences/1998/.../0037.pdf](http://www.systemdynamics.org/conferences/1998/.../0037.pdf), date de visite: 16/02/2017

<sup>2</sup>-Nham Phong Tuan and Khine Tim ZarLwin, Op-Cit, P60

<sup>3</sup>-Mania da Penha Braga Costa and Jose Ednilson de Olivien Cabral, **The relationship knowledge, Learning, innovation and competitiveadvantage : A Conceptual Model**, Published by The International Journal of Technology, Knowledge and Society, 2001, P16.

## المطلب الثاني: دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة

### الفرع الأول: مفهوم التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة

يركز هذا التعلم أساسا على work group أي مجموعة العمل، فالتعلم الذي يكون بين هذه المجموعة يدعى عند بعض الباحثين "تعلم الفريق" فالفرق حسب هاكمان Hackman, 1987 هي مجموعات العمل التي نجدها داخل إطار المؤسسة وتتقاسم المسؤولية لإنتاج منتج أو خدمة الفريق. ولقد بنيت أبحاث تعلم الفريق على أبحاث التعلم التنظيمي في أدبيات الإدارة، إذ يرى قارفين سنة 2000 و سينج سنة 1990 Garvin, 2000 and Senge, 1990 أن كلا الموضوعين -تعلم الفريق والتعلم التنظيمي- نشأ من افتراض أن الجماعات تتعلم وليس الأفراد فحسب، وقد تحدث الكثير حول أن المؤسسات يجب أن تتعلم لتحقيق النجاح في عالم متغير باستمرار.<sup>1</sup>

في أكثر المؤسسات تؤدي مجموعات عمل متخصصة مهامها وظيفية متجانسة مثل التسويق، المحاسبة والبحث والتطوير... بحيث أن عملية تدفق المعلومة في مجموعات العمل تعتبر عملية متكررة، فالخبرة والمعرفة يتم تشاركهما والأعضاء الجدد يجلبون معلومات قيمة إلى المجموعة. فهذا النوع من التعلم أفضل من تعلم الأفراد؛ فالمعرفة المتقاسمة في مجموعة العمل تؤدي إلى فوائد كبيرة أين تخلق المجموعة معارف جديدة لحل تعاوني للمشاكل بطرق إبداعية، إضافة إلى ذلك فالمعرفة المتراكمة تدوم لفترة طويلة حتى بعد مغادرة الأفراد المجموعة التي كانوا ينتمون إليها، فالقواعد والإجراءات والمعايير... تعد مخزنا للفهم والتفسير الجماعي للمعارف التي تنشأ ضمن هذه المجموعة. وفي هذا الصدد يرى هالبارث Helberth أن مجموعات العمل تطور أنظمة إدراكية ولها ذاكرة تنظيمية خاصة. على أي حال فإن المعلومة قد لا تتدفق دائما بسهولة من خلال مجموعة عمل كبيرة ومقسمة إذا حجب بعض الأفراد معرفتهم عن الآخرين لأسباب معينة قد تكون شخصية أو ماشابه.<sup>2</sup>

ومن الشائع أن نسمع عن فرق الإدارة، فرق الإنتاج، فرق الخدمة أو حتى المؤسسات كلها يشار إليها باسم فرق. وأرباب العمل يشددون على أهمية عمل العمال كفريق يعلنون للعمال على إمكانية عملهم بمثل هذه الطريقة، وعموما فإنه يمكن للأشخاص التحدث عن عمل الفريق team work عندما يريدون التأكيد على ميزات التعاون وضرورة الاستفادة من نقاط القوة المختلفة للعمال. إن المؤسسات التي تعيد تنظيم القوى العاملة ضمن فرق (فرق بناء منتج

<sup>1</sup>-Amy C.Edmondson, James R.Dillon, Kathryn S. Roloff, **Three perspectives on Team learning: Outcome improvement**, Task Mastery and Group process, 2006, P2.

<sup>2</sup>- Paul E.Bierly and TimoHamalainen, Op-Cit, P214

متميز) يعطي تحسينات في الروح المعنوية، الرضا الوظيفي، الإنتاجية والجودة، وهذا العمل قد يكون له قواعد عديدة إلا أنه يوجد قلق من جانب المديرين على العوائق المحتملة من الإقدام على ما قد يكون تغيرا جذريا في تنظيم العمل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: دور المؤسسة في خلق المعرفة التنظيمية

أهم مكونات المعرفة التنظيمية هو التفاعلات، فعندما يقوم كل فرد من أعضاء الفريق بالتفاعل مع الآخرين، يمكن استيعاب جزء كبير داخل المؤسسة من خلال التفاعل الرسمي بين الأفراد، في هذه التفاعلية ليس فقط الأفراد هم من يثرون معارفهم، ولكن أيضا جعل جزءا من المعرفة المتاحة للمؤسسة التي يتم إنشاؤها نتيجة للتفاعلات، فالمعرفة الفردية إن لم يتم تقاسمها مع الآخرين فسوف يكون لها تأثير ضئيل جدا على قاعدة المعرفة التنظيمية، لذلك فواحدة من المهام التي تعتمد الإدارة على تنفيذها هو تسهيل عملية التفاعل بين الأفراد في الأقسام التي يعملون بها وجعلهم متيقظين للتغيرات التي تحدث في المحيط، وهكذا فالمعرفة الفردية منطقية في قاعدة المعرفة التنظيمية للمؤسسة.<sup>2</sup>

ولقد تحدث نوناكا وتاكيوشي Nonaka and Takeushi, 1995 عن خلق المعرفة، بحيث يريان أن المؤسسة تخلق معرفة جديدة من خلال التحويل والتفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة. إن فهم العلاقة بين هذين النوعين قد يكون المفتاح لفهم عملية خلق المعرفة. فتحويل المعرفة الضمنية والصريحة هو عملية اجتماعية بين الأفراد ولا تقتصر على شخص واحد، فهذا التحويل يحدث في أربعة نماذج هي:<sup>3</sup> \*الأشركة: Socialization يتم التحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، \*الأخرجة: Externalization من الضمنية إلى المعرفة الصريحة، \*الأدمجة: Combination من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة، \*الأدخلة: internalization من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة باختصار تدعى SECI ويوضح الجدول التالي النماذج الأربعة من تحويلات المعرفة.

<sup>1</sup>-The Acas Advisory booklet, **Effective Organisation**: The people factor and Acas occasional paper 54 teamwork, Département Trade and industry, The project established in September 1992, P3.

<sup>2</sup>- Eugene Gkyere-Kwahye, Khalid MDN, Op-Cit, P34

<sup>3</sup>- Silvio Popdiuk, Chan Wei Choo, Op-Cit, P307

الجدول رقم(02): تحويلات المعرفة حسب نوناكا وتاكيوشي

العملية	الخصائص الرئيسية
الأشركة	تنطوي هذه العملية على التقاط المعرفة من خلال التفاعل المباشر مع الموردین والزبائن والتحول داخل المؤسسة، وكذا الحوار مع المنافسين والتفاعل مع الخبراء الخارجيين.
الأخرجة	المعرفة يمكن بلورتها حسب هذه العملية وتقاسمها مع الآخرين باستخدام الاستعارات، المفاهيم، الفرضيات، الرسوم البيانية والنماذج للتعبير عما في عقولهم، فاستخدام الصور يمكن أن يكون أسلوب حوار للتفاعل بين الأفراد.
الأدجة	تعتبر الوثائق، الاجتماعات، المحادثات الهاتفية أو التواصل عن طريق الشبكات(الانترنت...)، إعادة تشكيل المعرفة القائمة من خلال جمع المعرفة، تصنيفها، نشرها بين أعضاء المؤسسة من خلال العرض والاجتماعات لمعالجة المعرفة في المؤسسة لجعلها أكثر قابلية للاستخدام.
الأدخلة	التعلم عبر الممارسة. إن المعرفة التي تم خلقها؛ يقوم الأفراد بتقاسمها في أنحاء جميع المؤسسة. إن المعرفة المتضمنة في المعرفة الضمنية للأفراد في شكل نماذج عقلية أو دراية تقنية تصبح فيما بعد قيمة للأصول. النشاطات: برامج التدريب، المحاكاة أو التجارب، فرق التطوير عبر الوظائف، بحث وتبادل القيم والأفكار الجديدة، تشجيع روح التحدي، تقاسم النتائج مع القسم بأكمله.

**Source:** Silvio Popdiuk, Chan Wei Choo, **Innovation and knowledge creation: How are these concept related!** International Journal of information Management 26, 2006, P308

لقد أكد كل من نوناكا وتاكيوشي Nonaka,Takeushi, 1995 أن دور المؤسسة في خلق المعرفة يتمثل في توفير الشروط التي من شأنها أن تمكن من خلق المعرفة على مستوى الفرد، الجماعة والمؤسسة ككل أو ما بين المستويات في المؤسسة، واحدة من هذه الشروط هو وجود "النية التنظيمية" هاته التي تعبر عن رؤية المعرفة التي تسمح للمؤسسة بتقييم جدوى وفائدة المعرفة الجديدة، شرط آخر هو تعزيز الحكم الفردي والجماعي، تشجيع الأفراد والجماعات على تقاسم المعلومات والتصرف من تلقاء أنفسهم بقدر ما تسمح به الظروف. تعتمد المؤسسة في بعض الأحيان على

خلق الفوضى والتذبذب من أجل كسر "الروتين" العادات والأطر المعرفية لخلق حالة من الفوضى ثم يقوم الأفراد بإعادة النظر في وجهات نظرهم الأساسية وربما تحتاج إلى الدخول في حوار مع الناس داخل وخارج المؤسسة، ويوجد شرط آخر يعتمد على مبدأ التنوع الداخلي للمؤسسة (من حيث المعلومات، العمليات والنماذج العقلية) بحيث يجب أن يتطابق مع مجموعة متنوعة من العوامل الخارجية وهذا يساعد على التكيف الفعال.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: دعم الابتكار من خلال التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة

تقوم المؤسسات عادة بالانتقال إلى فريق العمل وذلك لأنه يمكن أن يزيد من القدرة التنافسية عن طريق:<sup>2</sup>

- تحسين الإنتاجية
- الاستفادة من الفرص التي يوفرها التقدم التكنولوجي
- تحسين التحفيز والالتزام
- تحسين الجودة وتشجيع الابتكار

ولتبقى المؤسسة متنافسة فهي تحتاج لتحقيق الاستفادة المثلى من المعدات وكذا من الموارد البشرية وهذا إذا ما أرادت الازدهار والبقاء، وحسب بحث أجراه أكاس Acas بالتعاون مع معهد تافيستوك Tavistock تم التأكيد على أن فريق العمل teamwork يستخدم من قبل المؤسسات من أجل إدخال تحسينات في أربع مفاتيح المذكورة سابقا والتي يتم التفصيل فيها كما يلي:<sup>3</sup>

#### 1-تحسين الإنتاجية: إن عمل الفريق يمكن أن يستخدم وعليه فإنه يمكن تحسين الإنتاجية من خلال:

- تعظيم نقاط القوة والمهارات المختلفة لأعضاء الفريق وعليه فإنه يمكن معالجة مختلف المهام في المؤسسة.
- تفويض المهام وتخصيصها للمجموعة أو الفريق وبالتالي يجب تفادي المشاكل يوما بعد يوم مثل الاختناقات.
- إسناد بعض الرقابة الإدارية إلى مجموعة أو فريق العمل ومن ثم تقليل عدد المستويات الإدارية.
- تشجيع الموظفين على إجراء مجموعة واسعة من المهام.
- جعل أعضاء الفريق يخضعون للمساءلة المباشرة من الزبائن.

<sup>1</sup>-ibid, P309

<sup>2</sup>-The Acas Advisory booklet, Op-it, P-P 4-6

<sup>3</sup>-ibid, P, P5, 6

**2- الاستفادة من الفرص التي يوفرها التقدم التكنولوجي:** تتطلب تقنيات الإنتاج القديمة أعدادا كبيرة من المنتجات المتطابقة إلى أن يتم إنتاجها لتحقيق وفورات الحجم أما التكنولوجيا الجديدة تمكن من الإنتاج لتكون مصممة لتصل بسرعة إلى الزبائن وعلى أساس فردي (حسب الزبائن).. إن تقنيات الإنتاج الكبير-أين يتم تقسيم الأعمال إلى مهام بسيطة- ليست مناسبة للزبون الجديد الذي يركز على التصنيع وليس على توقعات القوى العاملة المتعلمة؛ فالمؤسسات تحتاج إلى عمال لتكون أكثر مرونة للتعاون مع غيرهم من العمال والمشرفين والمدبرين في جميع أنحاء المؤسسة باستخدام تكنولوجيا متطورة وتكون أكثر تكيفا، بالإضافة إلى ذلك؛ فإن التعقيد الهائل من العمليات في الصناعة والتجارة وكذا الخدمات وضعها وراء الخبرة والتحكم في أي فرد وعليه فإن الاهتمام بالعمل الجماعي أصبح ضروريا.

**3- تحسين التحفيز والالتزام:** إن عمل خط الإنتاج يتميز عادة بالرتابة والملل فقد يتم تقسيم وظائف للوصول إلى مهام صغيرة متكررة تحتاج إلى القليل من المهارة وتوفير الحد الأدنى من الرضا الوظيفي وبالتالي تميل مستويات الدافع إلى أن تكون منخفضة وكان هناك إشراف دقيق؛ فالعديد من الخطوط لا تزال تعمل بهذه الطريقة. وتتطلب الصناعات الإنتاجية والخدمية الحديثة العمال الذين-بصرف النظر على أنهم مهرة ومدربين تدريباً جيداً- يكونون قادرين على اتخاذ العديد من القرارات من تلقاء أنفسهم، وللقيام بذلك بشكل صحيح من الأفضل إذا من دفعهم لتكون لديهم رغبة للقيام بعمل جيد. ويتم الاعتراف بهم للمساهمة في أن تكون المؤسسة ناجحة، وقد أدى ذلك إلى التركيز من جديد على إعادة تصميم وظائف لتوفير قدر أكبر من الرضا الوظيفي وتحسين نوعية العمل.

**4-تحسين الجودة وتشجيع الابتكار:** يعد إنشاء الجودة ورضا الزبائن في الجزء المهم من أجندة المؤسسة كانت هي القوة الدافعة وراء عدة مبادرات للعمل الجماعي؛ فإشراك الموظفين وممثليهم يعد عنصراً أساسياً في فريق العمل، فذلك يساهم إسهاماً كبيراً في تحسين الجودة. وفي دراسة قام بها معهد إدارة شؤون الموظفين نحو ثلثي من المؤسسات في المملكة المتحدة التي تقدمت في إدخال برامج الجودة الشاملة لديها أنواعاً مختلفة من عمل الفريق كأدوات حيوية لتنفيذ برامج الجودة. وزيادة الرقابة الذاتية جنباً إلى جنب مع التدريب لتشخيص المشكلات التقنية وحلها مثل التحكم في العمليات الإحصائية، وتسمح الفرق بتحمل المزيد من المسؤولية للجودة هذا يمكن أن يؤدي تخفيض في نسبة المعيب وهي خطوة نحو التحسين المستمر وابتكار المنتج أو ابتكار العملية. بالإضافة إلى زيادة معرفة العمليات أو الخدمات المقدمة التي تسير مع نجاح عمل الفرق.

وليكون عمل الفريق ذا تأثير على الابتكار التنظيمي فلا بد أن يكون ذا فعالية، والكثير من التقارير تتضمن عمل الفريق ولكن النظرة الدقيقة تكشف أن العناصر الأساسية لعمل الفريق غير موجودة، والمسح الذي قام به بعض الباحثين أمثال كالي، وود لاند، اوريلي و ديكس Cully, WoodLand, O'reilly and Dcx,1998 حول علاقة العاملين في مكان العمل كشف أن نحو 35% التي تستخدم الفرق فهي تتبنى نموذج تمكين الفرق أن تكون شبه مستقلة، كأن تقع على عاتقه مسؤولية إنتاج منتج خاص أو خدمة، والبحث في كيفية العمل الذي يجب القيام به من أجل ذلك. ويمكن تصور عمل الفريق حسب موهرمان وكوهن Mohrman and Cohen, 1995 بأنه مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا لإنتاج المنتجات أو تسليم خدمات وهم مسؤولون عن ذلك وبشكل متبادل، وأعضاء الفريق يشاركون بالأهداف أي أن لهم هدف مشترك، والمسؤولية بينهم مشتركة، وأنها تؤثر على النتائج من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض، إذن فالترابط في عمل الفريق وأيضا قدرة أعضاء الفريق للعمل ذلك جوهر فعالية الفريق، أما على المستوى التنظيمي فإن عمل الفريق يكون فعالا عندما يتم تدريب الموظفين للعمل ضمن الفريق ومدى تأثير ذلك على أداء الفريق، وليكون الفرد له الفعالية والقدرة على الابتكار لابد من أن يكون لأعضاء الفريق المعارف والمهارات والمواقف الضرورية للعمل ضمن فريق. ويؤيد هذه الفكرة كل من ستيفنس وكامبيون 1994 وكامبيون، بابر وميدسكر Stevens and Campion, 1994 and Campion, Papper and Medsker, 1996 بأن أهم عنصر في فعالية عمل الفريق هو تدريب أعضاء الفريق للعمل ضمن فريق أين يكون أعضاء الفريق من ذوي المهارات ومن المرجح أن يكونوا قادرين لدمج وجهات نظرهم المختلفة ومعرفتهم لإيجاد حلول خلاقة من أجل الابتكار. ويضيف أيضا أن الفرق تكون فعالة إذا كان هناك عرض للأهداف التي هم عازمون على تحقيقها وأيضا يجب أن يعرفوا كيفية العمل كفريق وليس أفراد؛ فعمل الفريق بطبيعته أكثر تعقيدا من العمل الفردي(مثلا: التواصل، التفاعل، التفاوض، الموافقة على الأهداف الأساسية وكذلك الأهداف الفرعية)ويرى واست West, 2000 أن الفرق تكون أكثر ابتكارا أو فعالية بقدر ما تعكس الاستراتيجيات والعمليات والخطط والشروع في إجراء التغييرات وفقا لذلك. والعديد من الدراسات التي اقترحتها باحثون أمثال: شيبير، آرتوغ، كوبمان ووينك، 2003، كارتر وويست، 1998، بوريل شاييرو وريس، Schippers,Hartog, Koopman and Winek, 2003, Carter and West, 1998, Borrill, 2000 West Shapiro and Rees, 2000 دعمت هذه الفكرة، والفرق عندما تستعرض أهدافها واستراتيجياتها فهي بذلك تتمكن من اكتشاف أخطائها بين الوضع المثالي وبين الوضع الحالي. والابتكار من أجل سد أي فجوة يمكن لها أن تعيق تحقيق ذلك حسبما قاله قولويتزر Gollwitzer, 1996 فعندما يتم تجميع عمليات الفريق عبر المؤسسة فإنه



سيؤثر على مستوى الابتكار التنظيمي، لدرجة أن الفرق داخل المؤسسة تأخذ بعض الوقت لمراجعة أهدافها وأعمالها وكذا الخطط الموضوعة وإجراء التغييرات وفقا لذلك وهكذا فإن مستويات الابتكار التنظيمي ستكون عالية.<sup>1</sup>

وفعالية الفريق تعبر على مدى قدرة الفريق على تحقيق المهام المرتبطة بالأهداف، فمن المرجح تحقيق الأهداف المشتركة من خلال العمل الجماعي وتجميع الخبرات والمهارات. وتميز الفرق الناجحة بروح الفريق القائمة على الثقة والاحترام المتبادل، المودة وأيضا الصداقة، ببساطة فإن جمع أفراد ضمن فريق واحد لا يعني بالضرورة التأكد من أنهم سوف يعملون على نحو فعال كفريق واحد أو أنهم سيتخذون القرارات المناسبة؛ فالفريق ينطوي على مجموعة من الأفراد الذين لهم مجموعة من الاحتياجات التي يمكن للفريق إما أن يجبطها أو يساعد في تحقيقها وعدم المبالاة بهذه الاحتياجات وعدم اتخاذ القرارات المناسبة لتشجيع العمل الجيد سيؤدي حتما إلى أداء دون المتوسط. إذن فأعضاء الفريق الذين تكون لهم قدرة على المساهمة أكثر في الفريق عندما تكون لبقية الأعضاء قدرة عالية على ذلك، ولهذا لا بد من الاهتمام باختيار أعضاء الفريق؛ بحيث لا بد من عدم النظر فقط إلى المهارات التقنية التي يمتلكها الأفراد من معرفة وخبرة لكن أيضا يجب النظر إلى قدرتهم على تنسيق العلاقات الشخصية بينهم، وبالتالي في اختيار أعضاء الفريق المحتملين من المهم النظر إلى الأشخاص الذين سوف يبنون الفريق مع الآخرين، بحيث يكون لهم رغبة في النمو والتطور ضمن الفريق ويتم اختيار أعضاء الفريق القادرين على:<sup>2</sup>

➤ الإلتزام بالهدف المشترك؛

➤ الاستماع والرد على الآخرين بطريقة موضوعية ومثمرة؛

➤ أخذ أدوار مختلفة في الفريق من أجل تحقيق النتائج؛

➤ الانفتاح بالأفكار والقيم والاهتمامات؛

➤ تجنب تحمل أجندات خفية في اجتماعات الفريق.

وليكون عمل الفريق ذا فعالية فإنه يجب توفر العديد من العناصر نذكر منها:

➤ أن يكون هناك تطابق بين حجم الأعضاء والموارد مع المهام المراد إنجازها؛

<sup>1</sup>-Helen Shipton et all, **Team, HRM and innovation: An Organisation-level Analysis**, Centre for Economic Performance, London School of economic, December 2005, P, P4, 5.

<sup>2</sup>- A best Practice Guide for the construction industry, **Effective Teamwork, Innovation-Best Practice-Productivity**, Eclipse Research Consultants, 2003, P-P 3-5. [constructingexcellence.org.uk/.../Teamwork\\_Guide.pdf](http://constructingexcellence.org.uk/.../Teamwork_Guide.pdf).  
Date de visite: 26/02/2016

- القيادة الجيدة والاهتمام ببناء الفريق؛
  - التزام أعضاء الفريق لفهم الأهداف والتعريف بها؛
  - تطوير أهداف الفريق وكذا الرؤية المشتركة؛
  - الشعور بالملكية المشتركة للمهمة من جهة ومن جهة أخرى الشعور بالمسؤولية المشتركة لتحقيقها؛
  - تنسيق الجهود وتبادل الخطط -الموضوعة للمهام- بالتساوي على الفريق؛
  - التبادل المفتوح للمعلومات داخل الفريق؛
  - الصدق والصراحة بين أعضاء الفريق.
- وقد يصيب عمل الفريق الفعال مجموعة من المشاكل مثل الفوضى(عدم التنظيم)، ضعف الاتصال، سوء الفهم، الإجراءات غير الكافية لحل المشاكل... فعمل الفريق يمكن أن يضعف نظرا لتلك العقبات التي تواجه الفرد العضو داخل الفريق، فضلا على الصعوبات التي ترتبط بالمهمة.<sup>1</sup>

ومن العوامل التي تمثل فعالية الفريق الناجح ما وضحته الأدبيات التي كانت حول عمل الفريق والتي نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

- المشاركون (أعضاء الفريق) يؤمنون ويلتزمون بقيم العمل معا بروح من التعاون؛
- حجم الفريق المناسب للتواصل الفعال بحيث: من 2 إلى 5 أعضاء هذا مثالي، المجموعة التي تتكون من 5 إلى 10 فهي قابلة للتطبيق، أما المجموعة التي تتكون من 10 إلى 15 فأكثر فذلك مستحيل الاستفادة منه إلا أن يتم تقسيمه؛
- المشاركون يفهمون الأهداف العامة للمؤسسة ولكل مرحلة من البرنامج المسطر؛
- المشاركون يفهمون أدوار كل فرد ومسؤولياته بالإضافة إلى علاقة كل واحد منهم بباقي الأعضاء والبرنامج العام؛
- المشاركون يأخذون وقتنا من أجل تحديد وتوضيح المبادئ التوجيهية وكذا الإجراءات اللازمة للعلاقات في العمل بالإضافة إلى أنهم يلتزمون بوضع الخطط وتحقيقها؛

<sup>1</sup>-ibid, P-P 3-5.

<sup>2</sup>-Terry L.Gibson and all, **Teamwork-in Coperative Extension Program**-University of Wisconsin-Extension, Gale L.Vaudeberg, Director, Cooperation with the United States Department of Agriculture Publishes September 1980, P12

- المشاركون يحددون ويتفقون على أهداف قابلة للقياس، والتي تلي الاحتياجات الشخصية وأيضا للإبداع لا يمكنه كفته أو التفريط فيه في الفريق؛
- كل فرد في الفريق يفترض أن القيادة تقوم بتنسيق كل مهمة؛
- يقوم المشاركون بمجموعة متنوعة من الأدوار؛
- إدراك المشاركين أن كل فرد بالموارد المتوفرة، المهارات التي يمتلكها كل فرد، مجالات الخبرة لهم، فهم يعلمون بما يساهم كل فرد في الفريق؛
- الفرد يتيح الوقت الكافي لجهود عمل الفريق؛
- الفريق يضع توجيهها للعمل من جهة ومن جهة أخرى يتيح التفاعل الاجتماعي بينهم.

### المطلب الثالث: دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم بين الوظائف

#### الفرع الأول: مفهوم التعلم بين الوظائف

يرى الباحثان نيلسون ووينتر Nelson and Winter, 1981 بأن المؤسسات تتطور من خلال قدرات التعلم؛ فالمؤسسات تتعلم وتكتسب المعرفة من خلال الروتينيات وما تمتلكه من ذخيرة من المعارف والخبرات ومن ثقافتها والتي هي جزء لا يتجزأ في تاريخها التنظيمي الخاص. وحسب بورني Barney, 1996 فالطريقة التي يتم بها دمج الروتينيات المختلفة وخلق المعرفة الجديدة يتم تشكيلها بواسطة تاريخ المؤسسة وثقافتها، فالتعلم الذي يحدث في المؤسسة يتأثر بشكل كبير بتعقيد المهام والبيئة التنظيمية، ويرى الباحثون أن المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية مختلفتان، وأن تفاعل كل فرد ينتمي إلى قسم معين مع فرد آخر ينتمي إلى قسم مختلف يعتمد على الثقافة التنظيمية وفي البيئة الحالية بحيث أن الأفراد يحتاجون إلى إتخاذ العديد من القرارات السريعة لحل مشاكل الزبائن بدلا من استخدام القواعد واللوائح وفقا للتوجيهات ابتداء من التسلسل الهرمي؛ إذ أن المؤسسة تجبر عاملها على تقديم المقترحات لحل مشاكل العمل بكفاءة من ناحية ومن ناحية أخرى في الحالات المعقدة حيث المهام التنظيمية مترابطة، والأفراد لا يمتلكون مستويات معتبرة من الخبرة التي تمكنهم من حل المشاكل، فالعمال هنا يطلب منهم التعاون مع الآخرين من أجل المشاركة بمعارفهم وخبراتهم، ومن خلال الموافقة على الافتراضات المشتركة والأطر التنظيمية، يمكن للعاملين أن ينظموا مجموعات متنوعة من الأنشطة ومن حل المشكلات المعقدة على مستوى المؤسسة، فعندما تكون المهام معقدة يتطلب ذلك تكامل الخبرات من مختلف الأجزاء في المؤسسة فالأفراد يحتاجون إلى مستويات عالية من التفاعل إضافة إلى أنه يجب أن يكون الفرد فيهم قادرا على الوصول إلى المعرفة التنظيمية، على الرغم من أن المؤسسة يمكنها استخدام

الخبرات الفردية في البحث عن حلول المشاكل على مستوى المؤسسة، فإنه لا يمكن الاعتماد على معرفة أي فرد على العكس من ذلك فالمؤسسة تصبح عرضة للتنقل وخصوصيات الخبراء ولذلك حتى بعد توظيف الخبراء إلا أن المؤسسة تظل لا تمتلك القدرة على حل المشاكل المعقدة على مستوى المؤسسة، فتقاسم المعرفة من أجل حل مشكلة معقدة ليس مرادفاً لتحليل نشاطات المعرفة أياً كان نوعها، فالمعرفة يتم تقاسمها من طرف المهنيين وليس من طرف الإدارة، وعلاوة على ذلك على عكس النشاطات القائمة على الإنتاج أين يتم معرفة مسبقة بجميع الأنشطة بالتفصيل، فنشاطات المعرفة لا يمكن هيكلتها ومعرفة تفاصيلها، ونتائج النشاطات كثيفة المعرفة غير مؤكدة، والنجاح غالباً ما يجلب الابتكار، لذلك فتقاسم المعرفة بين الأفراد من مختلف الوظائف بعد تعلمهم لمعارف جديدة هو الخيار الذي يحدده ويستخدمه مختلف المتخصصين، فتقاسم المعرفة هو عملية اجتماعية غير رسمية.<sup>1</sup> إذ يمكن القول أن السياق الاجتماعي للتعلم التنظيمي ينطوي على جانب مهم، ذلك الجانب الذي يتعلق بتخزين المعارف في كل الإجراءات والمعايير والقواعد، فهي تجمع المعرفة في كل الأوقات من الأفراد الذين يعملون بها من جهة ومن جهة أخرى فالأفراد في المؤسسة يشاركون بمعتقداتهم وأفكارهم مع زملائهم في العمل مما يصنع للمؤسسة قاعدة معرفية صلبة.<sup>2</sup>

وقد أكد كل من توشمان ونادلر، 1978، دافت ولينجر، 1986، Tushman and Nadler, 1978, Daft and 1986 Lenger, 1986 أن جماعات العمل يمكن لها أن تتعلم من خلال أجزاء أخرى من المؤسسة عبر الاتصال الرسمي وكذا الاتصال غير الرسمي، وتزداد الحاجة إلى هذا النوع من التعلم مع ذلك الترابط الموجود بين مجموعات العمل المتباينة وذلك الاختلاف الموجود في الأطر المعرفية لهذه المجموعات (كلما كانت جماعات العمل متباينة في المعرفة زادت درجة التعلم بينها). وفي المؤسسة البيروقراطية؛ قنوات الاتصال الرسمية ونظم المعلومات غالباً ما تهيمن على تبادل المعلومات عبر الوظائف، فهذه النظم تسهل عملية التعلم لكنها ليست فعالة في إيصال المعلومة المهمة لاتخاذ القرارات. وهكذا فإن ما لاحظته مينتزربرغ 1973 Mintezberg أن المدراء الذين يقضون معظم وقتهم في التواصل اللفظي له ما يبرره، فهذه الاتصالات تعطيتهم المعلومات اللازمة التي تكمل المعلومات الرسمية في تشكيل المعرفة لصناعة القرارات الاستراتيجية، وحسب كوتلر، فاهي وجاتيسريبيتاك، 1985 ومينتزربرغ، 1991 Kotler, Fahey and 1991 Jatusripitak, 1985 and Mintezberg, 1991 فالتخصص واسع النطاق يتطلب التنسيق بين الوظائف المترابطة. ويلعب التعلم عبر الوظائف دوراً حاسماً في تسهيل هذا التنسيق (التعاون) وكذا الثقافة التنظيمية التي تشجع على زيادة

<sup>1</sup>-Ganesh D.Bhatt, **Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge**, Journal of knowledge management, V 6, N 1, 2002, P, P32, 33

<sup>2</sup>-James G.March, **Exploration and Axploitation in Organizational learning**, Organization Science, Vol 2, N 1, U.S.A, 1991, P74

الاتصال وتبادل المعرفة عبر الوظائف وحسب مينتزر بارغ (Mintezberg, 1991) فالثقافة التنظيمية مثلا تعد من أسباب نجاح المؤسسات اليابانية في مجال صناعة السيارات؛ فهي تسمح للمؤسسة بالتوفيق بشكل أفضل للمفاضلة بين المجموعات الوظيفية المختلفة، ويمكن لها أن تحسن من هذا النوع من التعلم بواسطة التناوب الوظيفي والحوافز وكذا التلقين الشامل لأعضاء المؤسسة الجدد، وحسب بورتر (Porter) فإن الاشتراك بين جميع هذه العوامل يزيد في فهم أعضاء المؤسسة حول احتياجات وقدرات وقيود الجماعات التنظيمية الأخرى، وهذا الفهم يسمح للمؤسسة من تحسين أداء الأنشطة ذات القيمة المضافة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الإجراءات الإدارية التي تدعم عملية التعلم بين الوظائف

أشار بعض الباحثين أن هناك إجراءات إدارية تدعم عملية التعلم بين الوظائف منها:<sup>2</sup>

1- حسب زهو (Zhou, 2008) أن القادة بالمؤسسة لابد أن يكونوا سباقين لاستغلال المعلومات الخارجية والاعتراف بأن الهيكل السلطوي يعيق التعاون بين الوظائف.

2- حسب كريستان، (2008 ومافونديو وآخرون، Crinstein, 2008 and Mavondo and al, 2005) أن التركيز على العمال يجب أن يهدف إلى تعزيز الشعور بالفخر والارتياح في عملهم، وزيادة الاستثمار في تطوير العمال وتعزيز روح المسؤولية لديهم.

3- حسب أوكاس ونغو (O'Cass and Ngo, 2007) فالعلاقة المباشرة بين تحسين الممارسات بين الوظائف وأداء العلامة التجارية، سيتم تعزيزه عن طريق الموازنة بين الوظائف.

### الفرع الثالث: دعم الابتكار من خلال التعلم بين الوظائف

أكد أولسون وآخرون (Olson et al, 2001) أن خلق منتجات جديدة يتطلب عملية متعددة التخصصات وإشراك مختلف الوحدات الوظيفية، ولتطوير هذه العملية بشكل فعال يجب على مختلف الوظائف التفاعل وتبادل المعلومات والتعاون بشكل وثيق. وقد كشفت البحوث في العقود الأخيرة اهتماما متزايدا في التكامل متعدد الوظائف وخاصة بين البحث والتطوير والتسويق؛ وعلى الرغم من الصعوبة التي تكتنف تحديد التكامل بين عدة وظائف، فإن كاهن (Kahn, 1996) حدد تعريفا متعدد الأبعاد باستخدام مفهومين هما الاتصال والتعاون من أجل إيضاح الغموض الذي

<sup>1</sup>-Paul E.Bierly and Timo Hamalainen, Op-Cit, P213

<sup>2</sup>- Colin C.Cheng, Op-Cit, P490

يكتنف التكامل المتعدد الوظائف. أما فيما يخص الاتصال عبر عدة وظائف أو التفاعل حسب كاهن Kahn, 1996 فهو يشير إلى أنه وسيلة يقوم من خلالها الأفراد من مجالات وظيفية متعددة بتبادل المعلومات التي تعتبر ضرورية لنجاح المشاريع؛ فمن خلال تبادل المعلومات بين الإدارات من خلال مثلا الاجتماعات والحلقات الدراسية يكون الاتصال ذا فعالية إذا قامت الإدارات بتبادل المعلومات حول احتياجات الزبون، التكنولوجيا، السلوك التنافسي .... لأن التفاعل بين الأقسام -مثل التفاعل الذي يكون بين قسم البحث والتطوير والتسويق- يدفع إلى تطوير المنتجات من الناحية التكنولوجية التي تلي احتياجات الزبائن. أما التعاون أو ما يطلق عليه التنسيق أو التكامل هو السلوك المشترك نحو بعض الأهداف ذات الاهتمام المشترك.<sup>1</sup>

ويتطلب التنسيق بين الوظائف (تحالف بين مختلف المجالات الوظيفية) تحفيز العاملين من جهة ومن جهة أخرى خلق تبعية بين الوظائف بحيث يكون لكل مجال وظيفي تصور حول الميزة التي يمكن أن تنشأ من هذا التعاون أو التنسيق، ومن هنا يمكن القول أن ممارسات التعلم بين الوظائف مطلوبة بالمؤسسة.<sup>2</sup>

وأكد ماك دونوت، 2000، بينتوب وبينتو Mc Donough, 2000, Pintop and Pinto, 1990 أن التعاون له أثر إيجابي وقوي على أداء تطوير المنتجات الجديدة، ومع ذلك فبعض الدراسات تشير إلى أنه مجرد وجود اتصال وحده غير كاف لتحسين أداء المنتج الجديد، وحسب رأي كاهن، 1996، فيشر وآخرون، 1997، مالتز وكوهلي Kahn, 1996, Fisher et al, 1997, Maltz and Kohli, 1996 أنه شرط ضروري لكنه غير كاف؛ فالإتصال بين الإدارات لا بد أن يترجم إلى أنشطة تعاونية حقيقية لتعزيز الابتكار، وحسب كالا فاتي Kala Fatis, 2000 فعلى الرغم من الدور المهمين للتعاون؛ فالإتصال أيضا ضروري لأن التبادل المتكرر للمعلومات عبر الأقسام الوظيفية تزيد من تعاونهم، ونظرا للارتباط الوثيق بين الاتصال والتعاون فمعظم الدراسات تطالب بتجميعهما معا في بناء فريد من نوعه يدعى "التكامل متعدد الوظائف، أو التكامل بين الوظائف" والذي ينطوي على اكتساب المعلومات الجديدة ونشرها وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء.<sup>3</sup>

إن آليات الاتصال وآليات التكامل الأخرى مثل الفرق متعددة الوظائف جنبا إلى جنب مع قدرة المؤسسة على تحديد أهداف واضحة وإستراتيجية عملية التطوير جيدة وجعل هناك:

<sup>1</sup>-Nuria Garcia et al, **Effect of the interfunctional climate on interfunctional and extreme product performance-the moderator role of innovation type**, P-P 12-14, [www.marketing-trends-on-gress.com/./2008-fr\\_Gor](http://www.marketing-trends-on-gress.com/./2008-fr_Gor), date de visite: 25/12/2015

<sup>2</sup>-Colin C.Cheng, Dennis Krum Wiede, **The role of service innovation in the market orientation-new service performance linkage**, Technovation32 , 2012, p490.

<sup>3</sup>- Nuria Garcia et al, Op-Cit, P13

➤ تداخل وتقصير مراحل التطوير وبالتالي تسريع العملية.

➤ تنسيق المراحل المترابكة لتجنب التأخير

➤ توقع مشاكل أثناء عملية التطوير

➤ تحفيز إبداع الفريق لإيجاد حلول أصيلة للمشاكل التي قد تنشأ أثناء عملية التطوير.

وعليه فالاتصال والتعاون الفعالين بين التسويق والبحث والتطوير مثلاً يؤدي إلى تطوير تكنولوجي للمنتجات؛ لأنه عندما يتشاركون بمعلوماتهم حول حاجات الزبائن، التكنولوجيا، السلوك التنافسي ومختلف العوامل الأخرى يزيد ذلك من احتمال وجود ميزة للمنتج.<sup>1</sup>

ولقد أوضحت أدبيات تطوير المنتجات الجديدة NPD أن العلاقة بين الوظائف خاصة التسويق مع البحث والتطوير يؤثر بشكل مهم على تطوير المنتج، فهذا التكامل يساهم في المراحل الأولى للابتكار في عملية التطوير؛ فالحوافز التي تحول دون التكامل عند قوبتا وآخرون Gupta et al, 1985 يمكن التغلب عليها عن طريق تعزيز الفهم المتبادل بين الوظائف، تشجيع عمل الجماعة عن طريق الاستجابة لحاجات السوق وتحسين بحوث التسويق.<sup>2</sup>

ولقد أوضح أوه ومانقوك Auh and Menguc, 2005 أنه من أجل تسهيل التجديد في المؤسسة الفائزة التكنولوجية وبين الوظائف يستلزم التنسيق والتعاون بين الوحدات المختلفة وهذا عن طريق تسهيل جمع المعلومات، نشرها عبر مجالات وظيفية مختلفة من أجل تطوير الابتكار، ويضيف كومبرا فيرو وآخرون Cambra-Fierro et al, 2011 أن تطوير التكنولوجيا الجديدة تتطلب التعاون بين الوظائف لحل المسائل التقنية، وهذا التعاون بين الوظائف ينطوي كما قال أكمان وييلمان Akman and Yilman, 2008 على تبادل الأفكار الجديدة، حل المشاكل والاستجابة المبتكرة، وهكذا فإن الانتشار السريع للمعلومات الجديدة إلى الوحدات الوظيفية وتنسيق الأنشطة التعاونية بينها مطلوب لتعزيز الأداء والابتكار.<sup>3</sup>

فالمؤسسة تستخدم المعلومات والمعارف من مختلف المصادر والمعرفة الضمنية والمقننة ذات الصلة داخل المؤسسة تستخدم من قبل أعضاء المؤسسة، فهي تأتي من جميع الوظائف التنظيمية، ويمكن اعتبار المعرفة المحاسبية مثلاً مصدراً

<sup>1</sup>-ibid, P14

<sup>2</sup>-Helle Alstred Sondergaard, **Market oriented new product development-How can means-end chain approach affect the process !**the MAPP centre, Arthus School of Business, Haslegaardsvej 10, DK-810 Arthus V, Denmark, 1993, P23

<sup>3</sup>-Chao-Hung Wang, **Does service innovation Matter in High-Tech industry!** Journal of Technology Mngement and Innovation, Volume9, Issue2, Received January29,2014/Accepted: May13, 2014, P43.



للمعرفة مهم جدا لإستراتيجية المؤسسة، وهي تعتبر أمرا حاسما وحيويا لتحقيق التحسينات في عملية تطوير المنتجات الجديدة، والمعرفة الضمنية هي معرفة لا يمكن تفسيرها بسهولة؛ لذا فمن الصعب نقلها إلى شخص آخر، ولا يمكن تقليدها وتكرارها، وبالتالي يمكن حمايتها، فعلى سبيل المثال قدرة الشخص التي تطورت مع مرور الوقت من خلال تراكم المعرفة المكتسبة من خلال التجربة العملية تعتبر أيضا من أشكال المعرفة الضمنية. والمعرفة العملية غالبا ما تعد من أشكالها فيمكن فهمها أفضل من قبل الآخرين أو الجماعات الذين هم على دراية جيدة في موضوع معين مثل مجموعة الممارسين المهنيين في حقل معين، فالمعرفة الضمنية المتأتية من مختلف المواقع والوظائف بالمؤسسة تعتبر ذات أهمية بالغة في تطوير منتج جديد، حيث أن قدرة فريق تطوير المنتج الجديد بكل ما تحتويه الكلمة من معنى يمكن أن يكون مصدرا قيما للمعرفة، والمعرفة الضمنية تكون في شكل إجراءات، اقتراحات.. ويتم نقلها من خلال التعليم أو التفاعل بين الأشخاص فاستخدام المعرفة المقننة يسمح للأشخاص بزيادة معارفهم وزيادة كمية المعلومات التي يتم تبادلها، وتوضيح محتوى المعلومات والحد من عدم اليقين في تبادل المعلومات، وتعتبر الوظائف في المؤسسة ومنها المحاسبية المصدر الرئيسي للمعرفة المقننة واستخدام المعرفة في إطار تطوير المنتجات الجديدة هو جزء لا يتجزأ من المعرفة المقننة للمعلومات المحاسبية في تصميم المنتجات. والمعلومات المحاسبية يمكن استخدامها لتوفير التوجيه لفريق تطوير المنتجات الجديدة وفي صياغة استراتيجيات لتطوير المنتجات الجديدة على سبيل المثال؛ فمعرفة وفهم هوامش مساهمة المنتج يساعد فريق تطوير المنتج الجديد في تنسيق جداول الإنتاج المقترحة للمنتج الجديد الذي سيضاف إلى خطوط الإنتاج الحالي للمؤسسة بشكل أفضل.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم الخارجي

في ظل التغير التكنولوجي السريع وشدة المنافسة فلا يمكن للمؤسسة أن تعتمد فقط على القدرات وقواعد المعرفة الموجودة في المؤسسة إذ عليها أن تأخذ في الحسبان المحيط الخارجي. ولقد أشار العديد من الباحثين أمثال قوري وسينكوفيكس Ghauri and Sinkovics, 2010 أنه من الضروري بذل الجهود للاستفادة من معرفة وخبرة مختلف الفاعلين الاقتصاديين، ولقد كشفت عدة دراسات الأثر الذي يمارسه التعلم الخارجي الذي تحصل عليه المؤسسة عند قيامها بالتعاون مع مؤسسات أخرى أو القيام بتحالفات ومشاريع مشتركة. ولقد أوضح جونز وماشيرسون Jones and Macherson, 2006 أن عددا من الدراسات توصلت إلى أن بعض المؤسسات التي لها موارد محدودة تعتبر فيها

<sup>1</sup>-Kanyamon Wittayapoom, **New Product Development Accounting Information and Internal Audits: A proposed integrative Framework**, Procedia(Social and Behavioral Sciences), 2014, P311



الهيآت الخارجية كالموردين، الزبائن والمنافسين أهم مصادر للتعلم التي تخلق منتجات، عمليات، تكنولوجيا وممارسات جديدة.<sup>1</sup>

وهكذا فالتعلم الخارجي يتضمن المحيط الخارجي للمؤسسة، ليس هذا فقط فهو أيضا يأخذ في الحسبان الأفراد في المؤسسة الذين يتبادلون المعلومات مع المحيط الخارجي. وهو يشمل الأبعاد أو المجالات التالية:<sup>2</sup>

1- التعلم من الزبائن

2-التعلم من المنافسين

3- التعلم من الموردين

ويمكن توضيح دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال أبعاد التعلم الخارجي كما يلي:

**المطلب الأول: دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم من الزبائن**

**الفرع الأول: مفهوم التعلم من الزبائن**

يعتبر الزبائن فرصة إستراتيجية للمؤسسات كي تتعلم، فالمؤسسات تستطيع أن تدير مصادرها الثمينة جدا والمتمثلة في المعرفة الكامنة في زبائنها مقارنة بالمعرفة عن زبائنها، إن هذا غالبا هو مجال خدمة الزبون أو التسويق، إن فهم ما يعرفه الزبائن وخبراتهم مع المؤسسة وحاجاتهم ودوافعهم هو جزء من معرفة المؤسسة، فالغذية العكسية تساعد على تحسين منتجاتها باستمرار وتقسم أسواقها بشكل أكثر فعالية وتطوير إستراتيجيات عمل ناجحة وخلق منتجات جديدة ومن الناحية المثالية يجب أن توجه أسئلة إلى الزبائن لتساهم في خبراتهم الجيدة وغير الجيدة مع المؤسسة، وتظهر الدراسات بأنه عندما تستمع وتصغي المؤسسة حقا إلى زبائنها وتأخذ تعليقاتهم بجدية يبتهج هؤلاء الزبائن ويشعرون بمزيد من الولاء. إن ما يتم تعلمه من الزبائن له قيمة اقتصادية إذا ما استخدمت المعرفة بشكل فعال وجيد، وعلى كل حال يجب أن تندمج هذه المعرفة في العمليات النهائية للمؤسسة وذلك لتمكين المدراء من العمل بسرعة ومرونة.<sup>3</sup> فبقاؤها ونجاحها يعتمد على قدرتها على تلبية رغبات المستهلك/الزبون أفضل مما يقوم به المنافسون، فالتعقيد الذي يكتنف هذه الرغبات يستوجب تعلم الزبون المستمر من طرف المؤسسة، فالتعلم من الزبون(الذي يعني التعلم

<sup>1</sup>-Nham Phong Tuan and Khine Tim ZarLwin, Op-Cit, P62

<sup>2</sup>- Paul E.Bierly and Timo Hamalainen, Op-Cit, P212

<sup>3</sup>-درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010، ص267

من المستخدم النهائي، من بحوث السوق، من الاختبارات التسويقية ...). مطلوب لاستقرار المنافسة والتطور التكنولوجي على الرغم من الطرق المتطورة لعلماء التسويق لتحليل تفضيلات المستهلكين، فتعقيدهم مازالت تشكل تحديا كبيرا للباحثين. وهكذا فإن الغموض حول تفضيلات المستهلكين/الزبائن يخلق حيرة لدى المؤسسات. والمؤسسات أيضا تتعلم أفكارا جديدة حول المنتج من خلال الزبائن؛ إذ أن ابتكار منتجات جديدة لا يتأتى من مخابر البحث والتطوير لكن كما قال فون هيبيل Von Hippel, 1978 من خلال الزبائن وهذا حسب دراسة قام بها كشفت أن 80% من ابتكارات المنتج في التجهيزات العلمية حسب رأي المؤسسات الصناعية البريطانية كان مصدرها الزبائن.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: معرفة الزبائن

عند تحليل معرفة الزبائن المتحققة من خلال وسائل الاتصال، فإنه يتضح أنه توجد تصنيفات للمعرفة التي يمكن الحصول عليها من خلال أي وسيلة اتصال، ويوجد تصنيفان مهمان يفيدان عملية الابتكار؛ أولا التمييز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، وثانيا التمييز بين معرفة ماذا؟ معرفة كيف؟ معرفة لماذا؟ معرفة من؟ ويمكن تصنيفها كما يلي:<sup>2</sup>

### أولا: المعرفة الضمنية والصريحة للزبون

إن هذا التصنيف قدمه بولاني Polanyi, 1966 ثم فيما بعد تم تطويره من طرف نوناكا وزملاؤه بدأ من سنة 1994 ثم 1998 ثم 2003 وأكدوا على التفاعل المستمر بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وأوضحوا بأنه الأساس لخلق المعرفة، فعندما يتم الحصول على المعرفة من خلال وسائل الاتصال مع الزبون فإنه يتم التشارك بها وتطبيقها وبالتالي تحويلها من نوع إلى نوع آخر للمعرفة، مما يتيح معرفة جديدة يتم إنشاؤها وعندما تقوم المؤسسات باستخدام ما يسمى بتقنيات التسويق العصبي فإنها تستفيد من المعرفة اللاوعية لدى زبائنها هذه المعرفة هي ضمنية لدى بعض الزبائن والذين لا يستطيعون التعبير عنها ورفعها إلى المستوى الواعي.

تقوم المؤسسة من خلال بحوث التسويق بجمع المعلومات ويقوم العاملون في المؤسسة بخلق المعرفة الصريحة، تعلمها وممارستها وهكذا يتم معرفة تفضيلات الزبائن (المعرفة المكتسبة سابقا) وهنا يتم الاستفادة من المعرفة، هذه العملية

<sup>1</sup>-Paul E.Bierly and TimoHamalainen, Op-Cit, P212

<sup>2</sup>-AsdisKjartansdottir, SteinunnTomasdottir, **Customer knowledge and innovation**, A master's thesis, Copenhagen Business School Strategic Market Creatin, 2013, P, P43, 44

التي تسمى الإدخال، وكما أن العاملين يشاركون معارفهم الضمنية مع الآخرين وهذا له تأثير على نقل المعارف إلى باقي الأعضاء في المؤسسة، أما عملية الأشركتفان المعرفة يتم تداولها من خلال هذه المرحلة كما يشارك بها أكبر عدد من العاملين في عملية إنشاء المعرفة وبالتالي تصبح أكثر عمقا وأكثر تطورا، وفي نفس العملية لخلق المعرفة عندما تكتسب المؤسسات معرفة من وسائل الإعلام الاجتماعي. ومعرفة الزبائن يتم استردادها من وسائل الإعلام الاجتماعية تأخذ أشكالا مختلفة؛ فالبيانات المكتوبة من قبل الزبائن على صفحات وسائل الإعلام الاجتماعية على سبيل المثال؛ بيانات حول تفضيلاتهم ورغباتهم وميولاتهم هي معرفة صريحة حول الزبائن. وتلجأ بعض المؤسسات إلى وسائل التواصل الاجتماعي مثل "تويتر" لجمع المعلومات حول زبائنهم؛ فقد قامت مؤسسة ستار بوك Starbucks (وهي سلسلة مقاهي موزعة عبر 70 دولة منها 13000 في الو.م.أ و2000 في الصين إلى غير ذلك) بجمع حوالي 80000 فكرة عن زبائنهم وكثير منها تحولت إلى منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة، وفي بعض الحالات يتبادل الزبائن الخبرات من خلال وسائل الاتصال من خلال إما توفير المؤسسة المعرفة من الزبائن أو من قاعدة معرفة المؤسسة من الزبائن، وفي كلتا الحالتين يتم جمع المعرفة الصريحة من معرفة العاملين سواء الصريحة أو الضمنية وبالتالي دورة خلق المعرفة تبدأ بالأدبجة أو بواسطة أدخلت معرفة الزبائن إلى داخل المؤسسة حيث قامت المؤسسات بتعبير أدق العاملون في المؤسسات بالتواصل مع الزبائن من خلال وسائل التواصل الاجتماعي ويسمح ذلك بالحصول على المعارف الضمنية الخاصة بالزبائن كأن يتعلم العامل بالمؤسسة قراءة الزبائن من خلال خبرتهم....

### ثانيا: معرفة ماذا، معرفة لماذا، معرفة كيف، ومعرفة من

إن النوع الأول للمعرفة هو معرفة ماذا؟ know What ويشير إلى المعرفة الحقيقية أي المعرفة التي يمكن تدوينها وتخزينها في قواعد البيانات أما ما يتعلق بمعارف الزبائن فهذا قد ينطوي على حقائق حول الزبائن أو عما يعرفه الزبائن من حقائق، وهذا النوع من المعرفة والمتعلق بالزبائن هي في الأساس معلومات تقوم المؤسسة بجمعها من خلال ما يسمى بالتسويق العصبي مثلا أو وسائل التواصل الاجتماعي حول ما يحبه أو يفضله الزبائن في المنتجات من ألوان، أو تصميم أو ... وبسبب الكم الهائل من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من شبكة الانترنت، تقوم المؤسسة بفرز وتصنيف المعرفة ذات الصلة بالمؤسسة. النوع الثاني للمعرفة هو معرفة لماذا؟ know Why وهو تصنيف يشير إلى المعرفة حول المبادئ والقوانين التي يحملها الفرد في المجتمع، إن هذه المعرفة هي معرفة يمكن من خلالها لماذا أن الزبون لديه بعض الأفضليات مقارنة بزبائن آخرين أو لماذا زبون معين يختار منتج معين دون غيره، فهذا النوع من المعرفة يمكن أن يكون ضمني في طبيعته، كأن يكون لدى الزبون شعور أو ميل لمنتج معين يحدد له قرار الشراء، وأحيانا

يكون الجانب اللاواعي لدى الزبون أيضا له تأثير على قرار الشراء. النوع الثالث من المعرفة هو معرفة كيف؟ know how يشير إلى القدرة على القيام بشيء ما، فهو يتعلق بجميع الأنشطة أين يقوم الأفراد باستخدام "معرفة كيف"، المهارات والمعارف الشخصية وكذلك الحدس، هذه المعارف عادة ما نجد داخل حدود المؤسسة.

إن التعاون بين المؤسسات زاد من التعاون والمشاركة في خلق علاقات مع الزبائن، فقد تزايدت أهمية الشبكات في ذلك لما تتيحه من تبادل المعرفة، وفي السياق الابتكاري فإن معرفة كيف الخاصة بالزبائن وغيرهم مما هم خارج المؤسسة جعل المؤسسات التي تعتمد على ذلك أن تتفوق في جانب الابتكار وذلك حسب ما أكدته شان سو وسها Chen Su and Sha, 2007 ودائما وفي مجال خلق الابتكار فإن معرفة من؟ Know Who تعتبر التصنيف الرابع حسب جونسون وزملاؤه، ففي الاقتصاد الشبكي اليوم فقد أصبح هناك اهتمام بالمعلومات حول من يعرف، ماذا يعرف وما الذي يجب فعله، وأصبحت المعرفة والابتكار أكثر خصوصية؛ إذ يتطلبان تخصصات مختلفة للمعرفة بالإضافة إلى سرعة التغيير، وبعد الوصول إلى مصادر المعرفة أمر ضروري. تتطلب "معرفة من" القدرة الاجتماعية على التواصل مع مختلف الأفراد ومعرفة أيضا من هم الأفراد أو الخبراء لابد من التواصل معهم، وتستفيد المؤسسات من هذه المعارف بحيث تعرف من هم الزبائن أو المستخدمين لمنتجاتها حسب ما قاله جونسون وزملاؤه سنة 2002.

### الفرع الثالث: طرق الحصول على معرفة الزبائن

وتتحصل المؤسسة عادة على معرفة الزبائن من خلال عدة طرق كما أوضحها باتريك لومب Patrick Lambe, 2001 نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- زيارات ولقاءات مع الزبائن:** إن اللقاء المباشر ما بين العاملين بالمؤسسة والزبائن بدون الحاجة إلى التكنولوجيا المعقدة يمكن أن يكون طريقة مؤثرة لاكتشاف ما يعرفه الزبائن طبقا لما جاءت به المؤسسة، ولقد قامت بعض المؤسسات مثل هذا الشيء ليست كوسيلة لنشر (بث) معلومات المؤسسة إلى الزبائن بل كانوا أيضا ناجحين جدا في تمثيل حاجات زبائنهم المختلفة داخل المؤسسة.

**2- نظام الشكوى:** غالبا لا تتأتى التغذية العكسية بشكل صحيح في انسيابية (تدفق) عمل المؤسسة، لذا طورت إحدى المؤسسات آلية لكل عامل من عاملها بغض النظر عن وظيفته بأن يسجل تغذية عكسية لأي زبون يستلمها في أي وقت (مثلا أثناء الأحداث والمناسبات الاجتماعية). إن هذا النظام يمكن العامل في أن يحل تلك الشكاوي،

<sup>1</sup>-درمان سليمان صادق، المرجع السابق، ص267

إنه أيضا يعمل على خلق فترات عمل لأقسام معينة في المؤسسة وكذلك يعطي أدوات تحليلية لضمان أن مثل هذه المشاكل لا تتكرر وتشخص فرص عمل ممكنة.

**3- الأنثروبولوجي** (المتخصص في علم الأنثروبولوجيا) أي دراسة المجتمعات البشرية، والهدف من ذلك معرفة ما يدور في أذهان زبائنها، وذلك من خلال مراقبة ممثلي مبيعاتها ونداءاتهم ومن ثم متابعة الزبائن بعدئذ، ولقد وجد بأن معرفة الزبون الدقيقة وهي معرفة أين يذهب الزبون ومعرفة وفهم نوع العلاقة التي يريدها الزبون هي مفاتيح نجاح المبيعات، بالإضافة إلى ذلك معرفة ما يفكر فيه الزبون (رأيه) عن منتجات المؤسسة حتى وإن كانت سلبية فهي تساعد المؤسسات على أن يكون لها مكانة أفضل في السوق.

**4- مراقبة رضا الزبائن وولائهم:** بالإضافة إلى الاستبيانات القياسية تقوم بعض المؤسسات بإجراء مقابلات معمقة مع زبائنها، ولقد وجدوا بأن رضا الزبون وولائه هي أمور أكثر تعقيدا مما كانوا يعتقدون سابقا، تساعد المقابلات المؤسسات على تقسيم أسواقها بشكل أفضل وفهم حساسيات الزبون وتحسس كيفية تطور الأسواق، وتحتاج إلى أن يقوم بعمل أفضل في مراقبة زبائنها وتطور فهم مشترك لما يحدث من تغيير.

**5- مساءلة المتقاعدين:** طبقا لأحد مدراء المؤسسات أن المتقاعدين هم مصدر جيد للمعرفة عن/حول الزبائن إذ لهم قيمة كبيرة جدا ولديهم فائدة خاصة واهتمام من المؤسسة ولا يترددون في التحدث.

#### الفرع الرابع: مكونات العلاقة بين المؤسسة والزبائن

يتميز علماء النفس بين العلاقات الأولية والثانوية، حيث تعنى العلاقات الأولية بالعلاقات الشخصية في المدى الطويل، وتركز على الروابط العاطفية والشعور بالالتزام المتبادل، أما الثانوية فهي علاقات أكثر سطحية مقارنة بالأولى، موجهة على مدى زمني أقل وتتضمن درجة تفاعل اجتماعية محدودة وقواعد استعمال واضحة وأدوار محددة وتمثل مكونات العلاقات الثانوية فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- الرضا:** يعرف الرضا من الناحية الشعورية كعملية استجابة إيجابية للمؤسسة، ومن الناحية الإدراكية هو شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة ومثليها وسلوكهم التعاوني ومقارنتها بالتوقعات أي مدى تعويض المنتج (سلعة، خدمة، و/أو علاقة) بطريقة ملائمة للتضحيات المقدمة لنيله، وإذا جمعنا بين الناحية الشعورية

<sup>1</sup> -بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة) مجلة الباحث، العدد 7، 2010/2009، ص269

والإدراكية فهو ظاهرة غير ملاحظة أي حالة نفسية (حكم تقييمي) ناتج عن التجربة والمقارنة مع التفضيلات الأساسية.

**2-الثقة:** وهي شرط أساسي لتنمية العلاقة بين الزبون والمؤسسة، وتنبع من احترام شريك التبادل للبعد القانوني للصفقة أو العقد وتعرف على أنها الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل وإرادة العناية به لأنه يتسم ليس فقط بالسلوك وإنما أيضا بخصائص جوهرية كالدافعية، الكفاءة، الأمانة، المصداقية، النزاهة، الوعود والميل للمساعدة وهي شعور واستعداد لانتهاج مسلك المخاطرة للحفاظ على العلاقة.

**3-الالتزام المتبادل:** تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الالتزام المتبادل، وتعرف كإرادة من الطرفين للمحافظة على علاقة دائمة وقوية ومتابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحية المنتجات (سلع وخدمات) واستمرار التبادل المربح بين الطرفين والتفاعل بينهم يترجم بعملية تكيف متبادل ومصدر لأقصى إبداع ممكن بين الطرفين حيث توجد ثلاث صيغ للالتزام كما يلي:

➤ **الالتزام الشخصي:** وهو إرادة الطرفين لإثبات العلاقة وإطالتها قدر ما أمكن.

➤ **الالتزام الأخلاقي:** إحساس وشعور بوجود متابعة العلاقة والمحافظة عليها من الطرفين (التزام المؤسسة بتوفير الحد الأدنى من الخدمات لبعض زبائنهم حتى في الحالات الطارئة).

➤ **الالتزام الهيكلي:** عدم إمكانية تجاهل العلاقة الموجودة سابقا في حالة الإخلال بالالتزام ومحاوله تجنب الخسائر.

**4-التبادلية:** تبين العديد من النظريات الاجتماعية أن التبادل أساس العلاقة ويفترض فيه العطاء، الأخذ ثم العطاء، فعندما يتبادل فردان شيئين ينتج عن ذلك إلزامية شعورية بتكرار التبادل، فقد تشتري مؤسسة للورق مثلا مواد كيميائية من مؤسسة أخرى، وتشتري هذه الأخيرة من الأولى الورق الذي تحتاجه وهكذا.. فهما يمارسان التبادلية باستمرار حيث يفترض فيها:

➤ وجود ضوابط أخلاقية للرد بعد الاستقبال لدى الطرفين (التبادلية عامة وتوجد في كل الثقافات).

➤ لا يفترض في التبادلات التوازن الحالي، بل قد يتم الاستلام الآن ويؤجل الرد إلى حين.

➤ تجعل التبادلية من التفاعل ممكنا لأن أساسه إرادة الفرد في تنمية التبادل مع الآخرين.

➤ تهدف التبادلية إلى الإبقاء على الجماعة وتحسين ظروفها من خلال خطة اقتصادية.

**5-التفاعل:** يتطلب التفاعل بعدين أساسيين هما: بعد التعامل المادي كإتمام عملية الشراء أو الصفقة التجارية، وبعد العلاقة ويتضمن الاتصال الشخصي مع الزبون بما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه، سواء كان هذا الزبون فردا أو مؤسسة وذلك عن طريق:

- التحكم في سرعة الكلام والتركيز على النهايات لتوضيح مضمون الرسالة.
- التركيز وطرح الأفكار المناسبة في الأوقات المناسبة بنبرة الصوت المناسبة.
- تنمية مشروعات ترويجية مشتركة تقديم النصائح والتشارك في المعلومات.

### الفرع الخامس: دعم الابتكار من خلال التعلم من الزبائن

يمكن إدارة معرفة الزبائن لدعم عملية البحث والتطوير لتحسين التحديث وتسهيل التحسس بفرص التسويق المحتملة، ويرى قاسباري Guaspari, 1998 بأن معرفة الزبائن تعني فهم الزبائن وفهم حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم، ويذهب باكات Paquette, 2006 خطوة أبعد من ذلك ويقترح بأنه يمكن أن تتكون معرفة الزبائن من مزيج من (معرفة الزبون، معرفة حلقة التجهيزات، معرفة معينة للمؤسسة المشتركة...). إن هذه المعرفة توجد ضمن نوعين من تدفق المعرفة والتي تعطي قيمة لكل من المشتري والمؤسسة بحيث أنها تذهب إلى ما وراء المعلومات التي تشخص. وتصنف معرفة الزبائن إلى معرفة تكمن داخل المؤسسة وخارجها والتي تطورت من خلال خبرة الصناعة وخبرة السوق، ومن الأمثلة هنا هي ما يفضله المستهلك من منتجات جديدة، المعرفة المستنبطة من البحث المشترك والتطوير، تحسين التصاميم المأخوذة من المجهزين الذين يرمون إلى تقليل تكلفة التصنيع والمعرفة المتعلقة بالاتجاهات داخل بيئة العمل. وتقوم بعض المؤسسات بالدمج بين الزبون والمنتج ويعني أنه بإمكان الزبون أن يأخذ دور كل من المنتج والمستهلك. إن مثل هذا الإنتاج المشترك ليس حديثا، مثال ذلك ما قامت به شركة بوش Bosch من تطوير إدارة الآلة أو الماكينة بالتعاون مع شركة مارسوداس بينز Mercedes Benz والتي تقوم بتجميع وعمل السيارة. ويمكن للزبون أن يتعلم أكثر حول المصدر.<sup>1</sup>

ويرى كل من شيسبورغ، 2003، شيسبروت، 2003، فاي بيركيرشاو، 2005، لورانس وسلاتر، 2006 وليشتانتهاال، 2008، Laursen and Slater, 2006 and 2008, FeyBirkirshaw, 2005, Chesbrough, 2003, Lichtenthal, 2008، بأن المؤسسة التي تسعى إلى تحسين قدرتها على الابتكار تعتمد على المصادر الخارجية للمعرفة،

<sup>1</sup>-درمان سليمان صادق، المرجع السابق، ص233

بحيث وأنه لفترة طويلة ساد الفكر بأن التفاعل مع الزبائن يشكل الأسبقية الحاسمة إلى الابتكار، وفي دراسة أجراها كل من لورسن وسلاتر Laursen and Slater على المؤسسات التصنيعية البريطانية اتضح أن هناك مصدرين خارجيين أساسيين لعملية الابتكار هما الموردون والزبائن، وأوضحت الدراسة أن 66% من هذه المؤسسات تعتبر أن المعرفة والمعلومات المتأتية من الزبائن تعتبر مساهما كبيرا في عملية الابتكار، ولقد بحث كل من سلاتر ونارفن Slater and Narven, 1994 في التأثير الإيجابي لتوجه السوق (والذي يتضمن توجه الزبائن) على نجاح المنتجات الجديدة، وبحوث التسويق عموما ساندت بشكل كبير العلاقة بين توجه السوق ومختلف الابتكارات وهذا ما أكدها العديد من الباحثين أمثال لوكاس وفيرال<sup>1</sup>. Lukas and Ferrel, 2000.

وفي إطار التفاعل بين المؤسسة وزبائنها فإن الزبائن يزودون المؤسسة بالمعرفة والمعلومات التي تساهم بشكل مباشر في نشاطات الابتكار وتحسين الخدمات والمنتجات، وأدبيات ابتكار المستخدم User innovation literature تأخذ هذا التفاعل كوحدة للتحليل والفحص، مثلا كيف يمكن للمؤسسة أن تحسن من قدرة الزبون لإرسال المعرفة التي يمكن أن تستخدم في عملية الابتكار، وكيف لها أن تحسن من قدرة المؤسسة على امتصاص هذه المعرفة. وعليه فإن تلك الأدبيات تؤكد على العلاقة المباشرة للتفاعل مع الزبائن والمستخدمين مع الابتكار، وأن هذه العلاقة موجودة فعلا، فعلى سبيل المثال إذا كان الموظفون والعمال في قسم البحث والتطوير المسؤولون بصفة مباشرة على تطوير المنتجات والخدمات هم قادرون على التفاعل المباشر مع المستخدمين لمنتجاتها بصفة رئيسية؛ في هذه الحالة فإن المشكلة التنظيمية تحدد الأفراد الذين يعملون بقسم البحث والتطوير الذين لهم فهم دقيق لحاجات الزبون/المستخدم وتحفيزهم للاستجابة بطريقة تعجل من تحقيق أهداف مؤسستهم. وعليه فالمشكلة الآن أصبحت تتعلق بكيفية تهيئة الوضع الداخلي من أجل الاستفادة من المعرفة الخارجية وهكذا فكرت المؤسسات في الهيكل التنظيمي والآليات الإدارية التي من شأنها أن تمكن الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة من الاستفادة من الاتصال بالزبون والاستفادة من المعلومات التي يقدمها والتي تصدر عنه كتغذية راجعة على المنتجات التي اشتراها من المؤسسة، وهذا يستوجب اهتماما دقيقا لمختلف الممارسات التنظيمية.<sup>2</sup>

ولقد ركزت أدبيات الابتكار على المستخدم/الزبون بكونه مساهم في عملية الابتكار، ووضحت الأسباب الرئيسية لذلك أنه، أولا: أنه في العديد من الحالات سيكونون هم المستفيدين من عملية الابتكار هذه كما قال فون هيلل

<sup>1</sup>-Nicolai J.Foss, KeldLaursen and Torben Pedersen, **Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices**, Organozation Science, Vol22, N4, July-August 2011, P989.

<sup>2</sup>- ibid, P999



Von Hippel, 1978، وثانياً: أن هذا الزبون هو الذي يمتلك المعرفة التي ستعمل المؤسسة لاحقاً على تحويلها.<sup>1</sup> وعليه يتوجب على المؤسسة الاستماع بعناية وحرص شديدين إلى ما يريده زبائنها والاستجابة للمنتجات الجديدة التي تلي حاجاتهم أو تتجاوزها، هذه الكلمة السحرية (استمع لزبائنك) سيطرت على الكثير من المؤسسات، وهو ما أدى إلى المنتجات العظيمة وتشكيل صناعات كاملة لكن هذا سيهدد قدرتها على التنافس. فالصعوبة تكمن في مدى فهمها لحاجات الزبائن، وهذه عملية مكلفة وغير دقيقة، حتى أنه عندما يعرف الزبائن ماذا يريدون بدقة فإنهم لا يستطيعون تحويل تلك المعلومات إلى المؤسسات بشكل واضح. ومع تزايد حدة التغيير فإن تكلفة فهم والاستجابة إلى حاجات الزبائن قد يخرج عن سيطرة المؤسسة، وعند دراسة ابتكار المنتج للعديد من الصناعات فإنه تم الكشف على تبني العديد من المؤسسات مقارنة مثيرة تتمثل في أنه هذه المؤسسات ركزت جهودها لفهم ما يريده الزبائن، وقامت بتجهيزهم بالأدوات من أجل تصميم وتطوير منتجاتهم الخاصة، والتحول من التعديلات البسيطة إلى ابتكارات جديدة.<sup>2</sup>

إن أغلب الصناعات تستخدم هذه المقاربة، فنجد مثلاً BBA(Buch Boake Alen) المورد العام للنكهات الخاصة للمؤسسات كمؤسسة نستلي Nestlé الذي أنشأ صندوق العدة tool kit الذي يجعل الزبائن يطورون من نكهاتهم الخاصة، و BBA يقوم بعد ذلك بالتصنيع، وفي حقل المواد فإن مؤسسة جنرال إلكتريك GE تزود زبائنها بأدوات تعتمد على الوب Web-based tools لتصميم منتجات بلاستيكية أفضل. وفي البرمجيات Software فقد تركت العديد من المؤسسات الزبائن يضيفون تصميمات على المنتجات المعيارية، وبعد ذلك يقبلون أفضل هذه التصميمات للتجار بها. إن المصدر الأساسي للبرمجيات يسمح للمستخدمين بتصميم، بناء، توزيع وتدعيم برمجهم الخاصة. وعليه فإن التوجه نحو فكرة الزبائن كمبتكرين Customer as innovators له القوة لتحويل الصناعات بالكامل.<sup>3</sup> ولقد ركزت بعض الدراسات على تحويل المعلومة التي تجلبها من عند الزبون، إذ حسب لي وكلاتون Li and Calantone 1998, 1999 فإن معرفة الزبون تمكن المؤسسة من اكتشاف فرص الابتكار وتخفيض من الأخطار الناجمة عن الخطأ في تقدير حاجات الزبون.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-ibid, P999

<sup>2</sup>-Stefan Thomek and Eric Von Hippel, **Customers as innovators: A new way to create value**, Harvard Business Review, France, April 2002, P05.

<sup>3</sup>-ibid, P5

<sup>4</sup>-H. ErjanOzkaya, ph.D, **Market orientation, Knowledge competence and innovation**, Elsevier editorial system(tm) for international Journal of research in marketing manuscript Draft, N: IJRM-D-14-00112R2,2011, P11.

ولقد ذكر باحثون أنه ما بين سنة 1998 وسنة 2000 أكثر من 40 % من المؤسسات التي تضم 20 عاملا في فرنسا ابتكرت الصناعة خارج قطاع المواد الغذائية وتحقق هذه المؤسسات 80 % من رقم أعمال الصناعة أما المؤسسات الكبيرة فهي في الغالب مبتكرة وذلك لتوفرها للإمكانيات التي تسمح لها بإقامة مخابر البحث والتطوير وتخصص لها مبالغ ضخمة؛ ويعتبر الزبون مصدرا مهما للأفكار المبدعة، لأنه بعد اقتنائه لمنتجات المؤسسة يكتسب خبرة من خلال استعماله لها ويدرك خصائصها واستخداماتها والنقائص التي يكتشفها في هذا المنتج، وبالتالي فهو يعرف احتياجاته ويقارنها بما يقدمه له المنتج من خدمة ويكون بحوزته أفكار ومعلومات هامة تستغلها المؤسسة من خلال رصد آرائه وجني تلك المعلومات لتكون قاعدة هامة تمكن المؤسسة من تحسين المنتج الحالي لها وإطلاق منتجات أخرى جديدة تفي بالغرض المنوطة بها لدى الزبون. ويعتبر أمرا ضروريا بناء علاقة ديناميكية ما بينها من أجل تفعيل الابتكار حيث أن الابتكار ينشأ من خلال هذه العلاقة ومن خلال إقحام الزبون واعتباره شريكا في عملية الابتكار.<sup>1</sup>

وللإستفادة من معرفة الزبون هناك إجراءات على المؤسسة، تأخذ بها من أجل الاستفادة منه في عملية الابتكار نذكر منها:<sup>2</sup>

➤ إقحام الزبون في الاستثمارات التكنولوجية المستقبلية: ولهذه العملية عدة مزايا حيث أنها تسمح بخلق منتجات وخدمات جديدة خاصة منها التي تتطلب استثمارات تكنولوجية هامة فتقوم برصد آراء المستخدمين المستقبليين من أجل تصميم يكون أكثر ملائمة والقبول باختيار السوق للحصول على معلومات تسويقية هامة.

وفي هذا المجال قامت مؤسسة شنايدر اليكتريك كارفور Schneider Electric Carrefour بشراكة لتطوير حلول مبتكرة تشمل كل هياكلها التقنية: توزيع الكهرباء، التدفئة، التبريد، الحماية والأمن، الكوابل، وتم التركيز على فهم احتياجات الزبون والابتكار التكنولوجي والشراكة التجارية وذلك لتحسين منتجاتها من جانب الجودة وآجال الإنجاز وتخفيض التكاليف واعتبر الزبون كنقطة تقاطع مهمة لتطوير تلك الحلول المبتكرة.

<sup>1</sup> -ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبان، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسياحة بالحراش خلال الفترة: 1999 إلى 2001، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص151

<sup>2</sup> -المرجع نفسه، 152

➤ جعل الزبون يشارك في تصميم المنتجات الجديدة: وتختلف هذه العملية عن سابقتها حيث أنها لا تقتصر على الجانب التكنولوجي فقط ولكنها تتعداها إلى تصميم المنتجات الجديدة والهدف هنا هو خلق منتجات للزبائن عوض البحث عن زبائن للمنتجات.

وقامت مؤسسة التوزيع كازينو Casino في نهاية 1995 باستقطاب 10000 زبون متمرن من أجل اختيار منتجات علامتها لمدة 6 أشهر. وقامت المؤسسة بتغيير عرضها طبقا لاقتراحات الزبائن وسمحت هذه التجربة بالاقتراب أكثر من تطلعات زبائنها وتطوير تشكيلة من المنتجات الجديدة والتي تقبلها الزبائن جيدا.

➤ تقييم المنتجات الجديدة من قبل الزبائن قبل إطلاقها: وهي طريقة كلاسيكية وتمثل في اختيار المنتج الجديد في منطقة معتبرة قبل إطلاقه على المستوى الوطني، وهي تسمح بالتعرف على آراء الزبائن وذلك للتمكن من إقامة التحسينات النهائية للمنتج والخدمات المرفقة له من أجل تجسيد جميع فرص نجاح المنتج.

ولجأت مؤسسة ميكروسوفت Microsoft إلى خبرة بعض زبائنها من أجل تقييم برنامجها الجديد ويسمح هذا باقتصاد كبير في الأموال وكذا الحصول على ولاء الزبائن المشاركين في هذا البرنامج.

وتلجأ العديد من المؤسسات الرائدة اليوم إلى دمج حاجات الزبون مع الحلول الفنية ففي بعض المؤسسات الرائدة مثل ميكروسوفت Microsoft يتم عرض الحلول الفنية على مجموعة مختارة من الزبائن ذوي الخبرة والسمعة الطيبة حيث يساهم هؤلاء في عملية تطوير المنتج من خلال ملاحظاتهم وآرائهم علاوة على حاجاتهم، كما تبذل هذه المؤسسات جهودا كبيرة في استقطاب المعلومات من مصادرها الحقيقية من خلال الانترنت مثلا، حيث تكون هذه الأطراف في موقف تفاعلي خلاق وبدون هذه الآلية التفاعلية التكاملية لن يتم الابتكار والخلق وبالتالي لن تتم عملية تطوير المنتج وفق التوجه بالزبون. إن أسس العملية المرنة لتطوير المنتج تتيح للمؤسسة فرصة الاستجابة للتغيرات التي تحصل في الأسواق وللتقنيات خلال فترة تطوير منتجاتها، ناهيك عن الوفورات الكبيرة التي حققتها من ناحية التكلفة والوقت نتيجة استخدامها لهذا المدخل التفاعلي الخلاق، الذي يضع حاجات ورغبات ووجهات نظر وآراء الزبائن في قمة الأولويات عند تطوير منتجاتها ناهيك عن تحقيقها لهدف زبون رأس المال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -الجنساء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج الإلكتروني، دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، 2006/2005، ص79

ينتج هذا الابتكار المشترك عدة مزايا تسويقية منها:<sup>1</sup>

- معرفة جيدة ما بين المؤسسة والزبون؛
- تقديم منتجات أكثر ملائمة لاحتياجات هذا الأخير؛
- بناء ميزة تنافسية تطول في الزمن؛
- الحصول على وفاء الزبون وكذا بناء حواجز للخروج؛
- تطوير رقم الأعمال؛
- تسهيل نجاح الابتكار وتوسعه.

ومما تقدم يمكن القول أن الزبون مصدر جوهرى للابتكار لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه أو تجاهله لأنه هو الذي يحكم على المنتجات التي تقدمها المؤسسات بالقبول أو الرفض، فإذا أرادت المؤسسة خلق ابتكارات على شكل منتجات وخدمات جديدة في السوق فعليها أولاً أن تأخذ برأي المعنى الأول بهذه المنتجات والخدمات وهو الزبون.

#### المطلب الثاني: دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم من المنافسين

إن المؤسسات التي تكون في نفس القطاع في كثير من الأحيان تتعلم من بعض، فالابتكارات الجديدة غالباً ما يتم تقليدها من طرف المنافسين للحد من الميزة التنافسية التي تحصلت عليها المؤسسة المبتكرة، لكن بعض القطاعات يكون التقليد فيها سريعاً مقارنة بقطاعات أخرى، لكن تتعلم أيضاً ممارسات واستراتيجيات جديدة، فالمؤسسة كثيراً ما تعتمد على الذكاء الصناعي من أجل جمع معلومات حول نشاطات منافسيها. إن بعض القطاعات خاصة تلك التي تتعلم من الخبرة (مثل: محطات الطاقة النووية) تتعلم في مناسبات معينة، فهذا النوع من القطاعات تتعلم فيه المؤسسات من خلال التقارير التي تنشرها الأنظمة حول التواريخ والتي أدت إلى التنافس في نفس القطاع، على أي حال فهذا النوع من التعلم نادراً ما يحدث في القطاعات، حيث تستطيع المؤسسة هنا ترجمة تجاربها الخاصة. إن منافسة المؤسسات في نفس القطاع يقود إلى تطوير أنظمة تفسير مماثلة، فالمؤسسات تواجه قوى بيئية مماثلة مثل: الموردين، الزبائن، المنافسين، فالمدرء في نفس القطاع يشتركون في نفس المعتقدات تطور بواسطة الاتصالات غير

<sup>1</sup> - درمان سليمان صادق، المرجع نفسه، ص151

الرسمية من خلال الاتحادات المهنية، التفاعلات الاجتماعية والإدارات المتشابهة. وبمرور الوقت فالقطاعات تتطور بشكل تدريجي كرد فعل على التغيير الذي يحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.<sup>1</sup>

وتشير أدبيات توجه السوق أن التعلم من المنافسين مهم للحصول على أداء متفوق، فهو كما يقول بيرلي وهامالانين Bierly and Hamalaninen, 1995 مهم ومفيد للمؤسسة وذلك لأنه يقصر من عملية تطوير المنتج لأن التكنولوجيا متاحة وجاهزة. إن خصائص معرفة المنافسين تتمحور حول المعرفة الذكية بخصوص عدد المنافسين، طرق وتكنولوجيات التصنيع التي يتم تبنيها من طرف المنافسين واستراتيجيات تسويق منتجاتهم ... على أي حال ولأنه توجد منافسة مباشرة بين المؤسسات فإن هناك احتمال خسارة مؤسسة لميزتها التنافسية، فإنه من المستحيل أن تتعلم بطريقة مباشرة عن طريق الحوار الرسمي، بل إن التعلم لا بد من أن يكون بالطرق غير المباشرة، مثلا تقوم المؤسسة بدراسة منتجات وخدمات المنافسين المتوفرة في السوق، دراسة حركة وأعمال المنافسين، وتحصيل المعلومات اللازمة حول ممارساتهم واستراتيجياتهم. ويتم قياس التعلم من المنافسين عن طريق ثلاث عمليات متسلسلة هي اكتساب المعلومات، تفسيرها ثم تغيير السلوك بناء على ذلك.<sup>2</sup>

إن الدليل غير المباشر لتأثير التعلم من المنافسين على أداء المؤسسة ثم الابتكار يمكن أن نجده في أدبيات التعلم التنظيمي وهذا حسب ما يراه نارفر وسلاتر، 2000، ورهي، 2010، Narver and Salter, 2000 and Rhee, 2010. إن الدراسة الحديثة التي أجراها رهي وآخرون Rhee et al, 2010 على عدد من المؤسسات التقنية الابتكارية الصغيرة في كوريا الجنوبية أشارت إلى أن التعلم من المنافسين يؤثر على قدرة المؤسسة على النمو من خلال تطوير أفضل المعارف للرد على حركة المنافسين وأعمالهم، وحسب دراسة قام بها درو Drew, 1997 فإن التعلم من المنافسين يحسن من الأداء غير المالي لأنه يوفر مصدرا مهما للمعرفة، ويضيف كل من كوهلي ووراكلي Kohli and Woraki, 1990 أن التعلم من المنافسين أحد المفاتيح المهمة لتحقيق النجاح، وعليه فإن المؤسسة التي تملك القدرة على التعلم من منافسيها فإنها تستطيع إجراء تحسينات على منتجاتها.<sup>3</sup>

وفي دراسة قام بها شاو هونغ وونغ Chao-Hung Wang على المؤسسات الفائقة التكنولوجيا أن الاعتماد على معلومات المنافسين يعزز من قدرة هذه المؤسسات على تحليل والاستجابة للمنافسين، مما يتيح تقديم منتجات مبتكرة تختلف عن تلك التي يقدمها المنافسون، وعلاوة على ذلك فإن المسح الشامل للسوق والتقصي على المنافسين تساعد

<sup>1</sup>-Paul E.Bierly and Timo Hamalainen, Op-Cit, P212

<sup>2</sup>-Nham Phong Tuan and Khine Tim Zar Lwin, Op-Cit, P63

<sup>3</sup>-Ibid, P63

هذه المؤسسات على التعرف على بدائل جديدة، ويمكن دمج هذه المعلومات في استراتيجيات الابتكار لتحديد الوقت المناسب لدخول السوق بالمنتجات المبتكرة، وهكذا فإن من دون معرفة جيدة لمديري المؤسسات لا يمكن تحديد أفضل الاستراتيجيات لتعزيز قدرتها على الابتكار.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم من الموردين

إن العلاقة بين المؤسسة والمورد تعتبر مفتاحاً لإستراتيجية التصنيع في محيط يتميز بالديناميكية وعدم التأكد، ففي سنوات الثمانينيات كان التفاعل بين المورد والمؤسسة يعتبر السلاح الأجدد لتحديد أسعار السوق، بينما العلاقة بينهما في سنوات التسعينيات كانت تعتمد أكثر على الثقة المتأتية من التعاون وتقاسم المعلومات.<sup>2</sup> بهذا فالمؤسسة يمكن لها أن تتعلم من مورديها؛ إذ يمكنهم تزويدها بالمعلومات المكملة لمصلحة الطرفين. ويرى العديد من الباحثين أمثال سرودر وآخرون، 2002 وهايكانسون وآخرون، 1999 and Schroeder et al, 2002 أن التعلم من الموردين يمكن أن يستمر لفترة طويلة مادامت العلاقة بين المؤسسة والمورد قائمة، وهناك اتفاق بين الباحثين أن الموردين مصدر مهم لتوسيع القاعدة المعرفية للمؤسسة، إذ يعتبر عملية لاكتساب المعلومات من خلال العلاقات البعيدة المدى مع الموردين، تفسير هذه المعلومات ثم تغيير السلوكات. إن أدبيات نظرية الشبكات ونظرية رأس المال الاجتماعي أثارت الانتباه على ضرورة بناء علاقات خاصة مع الممثلين الخارجيين في سلسلة القيمة مثل الموردين. وفي هذا الصدد يشير هانسن، 1995، بينينغس، لي ووايل لوستينغ، 1998 Hansen, Pennings, Lee and Wille-loosting, 1995 إلى أن هذه النظريات تؤكد على تأثير الشبكة مع الموردين على الأداء التنظيمي. إن التعلم من الموردين يؤثر على الأداء بقوة بطريقتين، أولاً: فمن خلال العلاقات طويلة المدى فالمؤسسات يمكن أن تخفض من تكاليف الصفقات، تكاليف الجرد، تكلفة الفرصة البديلة التي يمكن أن تحسن من قدرتها على إرضاء أصحاب الحصص وهذا عرض أسعار أقل، تحسينات في الجودة..، ثانياً: أن الموردين يقومون بتوفير المعلومات الضرورية على المنتجات، العمليات والمعرفة التكنولوجية التي تشكل أهمية للمؤسسات خاصة في ظل الموارد المحدودة من أجل بذل جهود خاصة لاقتناءها. وهكذا فإن قدرة المؤسسة على التعلم من الموردين يؤدي إلى رضا

<sup>1</sup>-Chao-Hung Wang, Op-Cit, P44

<sup>2</sup>-Ali Mollahosseini, Mehdi Bakhordar, **Supplier knowledge management for supplier development**, Review of Business information systems, Fourth Quarte, V14, N4, 2010, P20

الزبائن، يعمل على كسب ولائهم و كذا تقديم منتجات ذات جودة، وتحسين إجراء تعديلات على تسليم السلع والخدمات وهذا بفضل التكيف مع الاقتراحات التي يقدمها الموردون.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: إدماج الموردين في تطوير المنتجات الجديدة

إن إدماج الموردين في تطوير المنتجات الجديدة حظي باهتمام في مجال البحوث حول سلسلة التوريد وإدارة ابتكار المنتجات؛ فلقد أظهرت العديد من الدراسات أن الموردين يساهمون بمهاراتهم وخبراتهم في تطوير المنتجات الجديدة بالمؤسسة، ونتيجة لذلك فالمؤسسات الصناعية حققت تطورا سريعا، منتجات مبتكرة وتكاليف إنتاج منخفضة، والعديد من المؤسسات تعترف بأن تطوير شراكات مع الموردين وسيلة لاكتساب ميزة تنافسية والفوز في السوق، فهي تعتمد على مورديها لتبادل الأفكار الجديدة وتوفير التكنولوجيات المهمة وتطوير المكونات وتجميعها من أجل تطوير منتج جديد، ونتيجة لذلك يتم تبادل كميات هائلة من المعرفة بين الموردين والمؤسسات الصناعية. فمعرفة الموردين تعتبر مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسة. والحصول على معرفة الموردين في تطوير منتج جديد ضروري في عصرنا الحالي المتصف بالتعقيد وعدم التأكد والسرعة كذلك، ولقد أكدت عدة دراسات أن إدارة المعرفة المتأتمية من الموردين لها دور بالغ الأهمية في نجاح تطوير المنتجات المبتكرة لأن عملية تطوير المنتجات المبتكرة تغطي مجموعة متنوعة من قواعد المعرفة وخبرة الموردين، والمعرفة في ابتكار المنتج تعد مكملا في إستراتيجية تطوير المنتج تهدف إلى زيادة سرعة تطوير المنتجات وتعزيز ابتكار المنتج. إن الجانب المتعلق بالموردين كان مهملا بالرغم من أن العلماء والدارسين يعترفون بالدور الهام للموردين بالنسبة للمؤسسات الصناعية في تطوير المنتج الجديد، وقد أجريت عدة بحوث لاستكشاف فوائد الموردين في علاقات العمل مع المؤسسات في تطويرها للمنتجات الجديدة ومع ذلك فإن نجاح تطوير المنتجات للمؤسسة يعتمد بشكل كبير على أداء المورد في تطوير المنتج الجديد؛ فإذا فشل الموردون في توفير التكنولوجيات المتطورة اللازمة لتطوير المنتجات الجديدة فقد تعاني هذه المؤسسات الصناعية من أداء منخفض. ولقد أكد ياشان زهاو Yashan Zhao في دراسته أن قوة العلاقة بين المؤسسة الصناعية والموردين تعنى بذلك التفاعل لكل مؤسسة مع الأخرى في مجال تطوير المنتج الجديد، ولقد أوضحت دراسته أن التفاعل المتكرر بين المؤسسات الصناعية والموردين في إطار الشراكة يعزز التبادل غير الرسمي في الوقت المناسب وذات المغزى بين الطرفين، هذا النوع من تبادل المعلومات يعد أمرا حاسما للمؤسسات الصناعية والموردين في تطوير المنتجات الجديدة؛ فغالبا ما تطلب المؤسسة الصناعية من

<sup>1</sup> - NhamPhong Tuan and Khine Tim ZarLwin, O-cit, P64

الموردين تطوير منتجات جديدة وهنا يتحمل الموردون المسؤولية الكاملة لتلبية احتياجاتها من المنتجات للمؤسسات الصناعية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: المعرفة الضمنية والصريحة للموردين وعلاقتها بالابتكار في المؤسسة

إن الأدبيات والدراسات التي تكلمت على إدماج المورد في تطوير المنتجات الجديدة فقد بينت أن هناك نوعين من المعارف يمتلكها هؤلاء؛ المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، فالمعرفة الصريحة من السهل الحصول عليها بحيث أنه تم تدوينها وتخزينها في الوثائق، شبكة الانترنت وغيرها.. فقيمتها قليلة لأنها متاحة لكل المنافسين، بينما المعرفة الضمنية فهي مشفرة وتكمن في نظام المؤسسة فهي مهمة لكن من الصعب تفسيرها أو نقلها من مؤسسة لأخرى، وقد وجد شيرود وكوفي، داير وسينغي Sherwood and Covi, Dyer and Singhi أن نقل المعرفة بسلاسة بين المؤسسة والمورد عندما تعزز الآليات ما بينها مثل الثقة، المشاركة بالمعرفة ونقل المعرفة، إعادة تركيبها وتوليدها لها دور مهم في عملية الابتكار ولقد أشار ألويس وهارتمان Alwis and Hartmann أن المعرفة الضمنية تبدأ مع الفرد مثل المهندس اللامع الذي لديه تصميم جديد للمنتج، إذ يتم تحويل معرفة هذا المهندس إلى فريق المشروع ومن ثم توسيع ذلك إلى المؤسسة ككل.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: إدماج الموردين في العملية الإنتاجية

على الرغم من أن أدبيات علاقات المورد تركز على فوائد الابتكار من خلال العلاقة مع الموردين في عملية تطوير المنتجات، هذه العلاقات الوثيقة مع الموردين وإدماجهم في عملية الإنتاج توفر العديد من المزايا في مجال الصناعات التحويلية. إن الأدلة التي جاء بها ميلينغ Milling, 1998 حول هذا التأثير في قطاع السيارات مثلاً تشير إلى أن الفوائد المترتبة من امتلاك المعرفة من الموردين في العملية الإنتاجية للمؤسسة وإدماجها في الإنتاج يوفر فوائد مثل خفض التكاليف في عدة مواقع من المؤسسة، المرونة، انخفاض المخاطر المتولدة أثناء تسليم السلع وإمكانية التعلم من خلال إنتاج مجموعة من المنتجات على المدى البعيد، وقد تم تحديد هذه الفوائد من طرف ميلينغ وآخرون Milling and al, 1998 في إطار البحث عن الوحدات المحلية المجتمعة القريبة من المؤسسات المصنعة ومع ذلك فلقد حققت هذه الوحدات المحلية هذه الفوائد من خلال التفاعل بينها مما أدى إلى معرفة كبيرة بالعملية الإنتاجية وإدخالها في العمليات الإنتاجية للمؤسسة الصناعية وهذا ما صدر عن دراسة داير ونوبوكا Dyer and Nobeoka, 2000 لمؤسسة

<sup>1</sup>-Yushan Zhao, Tacit knowledge transfer from manufacturing firms to suppliers in new product development: A study of suppliers, international journal of information and education technology, Vol 3, N5, October 2013, P571

<sup>2</sup>-ibid, P573



تويوتا، ولقد أوضح بيزانو 1994, Pisano في دراسة حول الصناعة الصيدلانية العلاقة الإيجابية بين المعرفة وعملية تطوير المنتج خاصة من ناحية الوقت، وفي إطار نموذج إدارة المعرفة التي تركز على المورد فإن زيادة مستويات معرفة المورد في عملية الإنتاج من المرجح أن تساعد الجهود التعاونية مع المؤسسة المصنعة، وكما ذكر أعلاه فإن إدماج معرفة المورد في عملية الإنتاج من شأنه أن يجعل السلسلة التي بين المؤسسة المصنعة والمورد أكثر قدرة على هيكلية وتنظيم عملية الإنتاج لتوفير المزيد من المرونة والسرعة والقدرة التنافسية الناتجة عنه كما أكده الباحث تاكيشي Takeishi, 2001. إن المشاركة الكبرى للموردين في عملية الإنتاج ضرورية لإعداد المستويات الأعلى من تبادل المعرفة وبالتالي تحويل أسهل للمعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، هذا التحويل أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات في محاولة لبناء الشبكات المتخصصة مع الموردين لبناء ميزتها التنافسية.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: مشاركة الموردين في تصميم المنتجات

بالإضافة إلى مشاركة الموردين في عملية الإنتاج والمشاركة في مراحل العملية الإنتاجية بمعنى التصميم يمكن أن يحسن من قدرات المؤسسة مثل الاستباقية إلى المعرفة الضمنية للعلاقات بين المؤسسات والموردين وإدارة هذه العلاقات بطريقة مثلى لتعزيز سرعة العملية الإنتاجية ومرونتها، وإن الدراسات حول علاقتها مع الموردين لها دور كبير في عملية تطوير المنتج، بحيث أوضح ميلينغ، 1998 وتاكيشي 2001, Millington, 1998 and Takeishi, 2001 أنه أصبح من الشائع في صناعة السيارات مثلاً إنشاء متجر للمورد داخل المصنع ويشارك في المشروع وله حق في مرحلة التصميم، هذه الممارسة تعظم من خصوصية الموقع (الذي تكلم عنه داير 1996, Dyer) والذي له دور كبير في مشاركة الموردين بمعلوماتهم ومعارفهم في المؤسسة، وهذا التبادل والمشاركة بالمعرفة هو نوع من أنواع التبادل التقني والتعاون في مجال التكنولوجيا، وهكذا فإن مساهمة الموردين في عملية تطوير المنتجات في شكل التصميم التعاوني وفي شكل التبادل التقني والتعاون؛ كل هذا يعد عنصراً مهماً وحاسماً في إدارة معرفة الموردين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-Hrushikes D.Sawnt and all, **Supplier oriented knowledge management in the automobile industry**, international journal of research in aeronautical and mechanical engineering, Vol 3, Issue 2, February 2015, P40

<sup>2</sup>-ibid, P42

### خلاصة الفصل الثالث:

يلعب التعلم التنظيمي دورا مهما في دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية، فالتعلم التنظيمي يعني اكتساب المعلومات والمعارف من شتى المصادر الداخلية والخارجية من خلال الأفراد، وبين الوظائف وبين الجماعات في الوظيفية الواحدة من شأنه أن يعزز المعرفة الداخلية هذا من جهة ومن جهة أخرى تعاضد الجهود بين هؤلاء لاكتساب المعلومات والمعارف من الزبائن، من المنافسين، ومن الموردين من شأنه أن يدعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية.

إن المؤسسة الاقتصادية التي تولي اهتماما بالمعرفة وتجهز لها الآليات التي تدعم على اكتسابها يجعل الأفراد في المؤسسة يحاولون قدر الإمكان أن يتعلموا معارف جديدة سواء من المحيط الخارجي أو من أماكن عملهم ومن زملائهم، من شأنه أن يساهم في دعم الابتكار بالمؤسسة؛ ليس هذا فقط بل إن المعارف التي تكون في المحيط الخارجي لها الدعم الكبير في تحقيق ذلك، فالزبائن والمنافسين والموردين تعد مصادر مهمة إذا ما عملت المؤسسة على جذبها ونشرها في المؤسسة وبين الأفراد وجعلهم يتشاركون بها سيؤدي ذلك إلى تطبيقها في الأعمال اليومية وبالتالي تحسين العمليات الإدارية والتنظيمية وتحسين المنتجات وتقديم الأفضل مقارنة بالمنافسين.

الفصل الرابع: الإطار الإستراتيجي

والمنهجي للدراسة



تمهيد:

إنطلاقا من المناقشات الأدبية والنظرية التي حظيت بها العلاقة بين التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة مع الإبتكار وسبل دعمه وتطويره في الفصول السابقة، نحاول الآن إسقاط ذلك على واقع ممارسات المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، وقبل ذلك نخصص هذا الفصل إلى المدخل الاستمولوجي والمنهجي للدراسة التطبيقية، لمناقشة بعض الجوانب المرتبطة بمقام المعرفة العلمية المنتجة في هذا المجال وقيمتها ومقدار الموضوعية والذاتية المستخدمان فيها وكذا العوامل المؤثرة فيهما، وتأثير ذلك على طرق جمع البيانات والمعالجة والتحليل وتبرير استخدام الأساليب الإحصائية المتبعة وكل توجه تم تبنيه في البحث.

المبحث الأول: الإطار الاستمولوجي للدراسة

إذا كان الهدف من القيام بالبحث العلمي هو إنتاج المعرفة العلمية، فهذه لا بد أن تكون معرفة صحيحة ومتفق على علميتها، فمصادر المعرفة متعددة، قد تكون نظرية، تطبيقية، معرفة غير رسمية، متأتية من الخبرات الشخصية، أو التقاليد أو ما شابه،... فالمعرفة العلمية من الصعب تحديدها نظرا لتدخل التصور الشخصي للباحث في تحديد ما يمكن أن تعنيه هذه الكلمة، فهناك من يرى أن المعرفة تعتبر وصفا للواقع من طرف الباحث، والبعض الآخر يرى أنها تمثل تفسيرا للواقع وهناك أيضا من يرى أنها ابتكار أو بناء الواقع وعن طريق فهم وإدراك الواقع يمكن للمعرفة أن تبنى، وهناك من يرى أن المعرفة هي الجزء من الواقع الذي تصفه، وهناك جدل قائم حول المعرفة والعلم وطرق الحصول عليها وهذا هو دور الاستمولوجيا<sup>1</sup>. ورغم الاعتماد على طرق كمية للبحث في هذه الدراسة إلا أن المعرفة المنتجة فيها لا تخلو من إقحام للذاتية فيها نظرا لصعوبة الفصل بين الظاهرة المدروسة والباحثة والتفسيرات التي قد تستخدمها بين الحين والآخر، كما أنها ظرفية ومؤرخة وقد تمت في فترة محددة ومعلومة من الزمن وعلى عينة معروفة.

<sup>1</sup>فاتح دبله، تحديد الموقف الاستمولوجي والمنهجي للباحث في علوم التسيير، كيف ولماذا؟ ص 02 من الموقع الإلكتروني : [www.manifest.univ-ouargla.dz](http://www.manifest.univ-ouargla.dz). Date de visite : 03/04/2017

## المطلب الأول: التموقع الاستمولوجي للدراسة

يفرض التموقع الإستمولوجي نفسه قبل الشروع في الدراسة لأن كيفية إدراك المعرفة لدى الباحث تعد ذات أهمية بالغة في اختياره للأدوات اللازمة لجمع البيانات وفي تحديد طبيعة المعلومات التي سيتناولها كمية كانت أو نوعية أو مزيج بينهما.<sup>1</sup>

وبالتالي فإن أي دراسة حسب رأي وونغ وآخرون Wong et al, 2012 من الضروري أن تكون ضمن إطار إستمولوجي بحكم عملية البحث فهو يحدد "عما نبحت" و"كيف نبحت" و"كيف التوصل إلى نتيجة البحث" ومن المهم توضيح التموقع الاستمولوجي في أي بحث أو دراسة، حيث إنها الالتزامات الإستمولوجية التي تسمح بتقييم المعرفة.<sup>2</sup>

وحسب تياطار Thietart, 2003 هناك ثلاث مرجعيات بحثية أساسية (نماذج) يسعى الاتجاه الحديث للتقريب بينهما، ويشير الباحث تياطار Thietart أنه من الأفضل الرجوع إلى استخدام نماذج إستمولوجية وطرق متنوعة من طرف الباحثين لأن ذلك يعد ذا أهمية؛ فاختيار هذه النماذج يتبع موضوع البحث من جهة ومن جهة أخرى يتبع معتقدات الباحث وإدراكاته الشخصية. ويمكن حصر هذه النماذج في تصنيف ثنائي أكثر دقة، نموذج العلوم الطبيعية ونموذج العلوم المصطنعة لأنه يمكن دمج النموذجين التفسيري والبنائي لتصنيف تياطار Thietart, 2003 في نموذج العلوم المصطنعة لأنهما ينتميان معا للمدرسة الهيكلية الوظيفية.<sup>3</sup> وسنفصل كل منهج على حده فيما يلي:

### 1-النموذج الوضعي-الوصفي "الرؤية من الخارج":

برزت الوضعية كنموذج فلسفي في القرن 19 م مع رفض أغوست كونت Auguste Comte للميتافيزيقا وتأكيده بأن المعرفة العلمية هي التي يمكنها كشف الحقيقة عن الواقع، ولاحقا أنشئت كمنهج علمي تم تبنيه في Vienna من طرف عدة باحثين في القرن 20 م.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-عبد المليك مزهودة ، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة- جوان 2007، ص162

<sup>2</sup>-رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعرييج، المرجع السابق، ص120

<sup>3</sup>-فاتح دبله، المرجع السابق، ص3

<sup>4</sup>-Fadhel Kaboub, **Positivist paradigm**, Leong(Encyc), Vol 2, Pat 2, 2008, P343

وغالبا ما يعتبر هو المسيطر والأكثر استعمالا في علوم المؤسسة لأنه الأكثر واقعية، يسمى بنموذج النظرة من الخارج أو ابستمولوجيا الملاحظة، يستمد جذوره من العلوم الطبيعية، أي أن الكائن الحي يعتبر جسما وبالتالي فهو نظام حي يخضع لقوانين الطبيعة، الإنسان مثله مثل النباتات والحشرات. كذلك فإن موضوع العلوم الاجتماعية هو المؤسسات، السلوكيات والأفعال. طبيعة المؤسسات هي إذا موضوعية، ليست هناك إلا حقائق أو وقائع ملموسة مستقلة عن كل الآراء وبالتالي ينبغي فقط أن تكتشف وتعرف.

ظهر هذا النموذج أساسا في العلوم الطبيعية وتأثر خاصة بأعمال كونت ودور كام Comte و Durkheim ومن أجل تطبيقه في العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية كان لا بد من محاكاة المنهج التجريبي المعتمد في العلوم الطبيعية (ملاحظة- تجربة مخبرية- نتيجة) بتطبيق طرق وأساليب رياضية وإحصائية متطورة وأكثر صرامة لتعويض هذا النقص.<sup>1</sup>

ويقوم هذا النموذج على جملة من الأفكار والاعتقادات والمفاهيم من بينها:<sup>2</sup>

- المعرفة هي وصف للواقع وبالتالي الهدف من البحث هو فهم الواقع، شرحه أو وصفه.
- عدم قابلية التغيير بين السلوك ومعناه؛ إذ لا بد من تحييد آثار الظرف الذي يعتبره النموذج كمشوش للموضوع أي أن الواقع ثابت والمعرفة موجودة بذاتها وعلى الباحث فقط أن يجد القوانين التي تحكمها، وعليه يمكن القول أن الباحث مستقل تماما عن موضوع الدراسة أو الظاهرة؛ فالمؤسسة محل الدراسة تعتبر هياكل أو تركيبات أو أجزاء قابلة للملاحظة وقابلة للقياس لها علاقات محددة وقابلة للتوقع بينهما، والأفراد ليسوا إلا إنتاجا لقوى المحيط الخارجية، هذا يعني أن أفعالهم مملأة من طرف قوانين عامة لهذا فالتحدي يكمن في اكتشاف هذه القوانين.
- حيادية التحليل كأحد شروط إنتاج العلم الموضوعي، ولذلك فهو يعتمد فقط على الموضوعية والعقلانية المنطقية في إنتاج المعرفة التي يعتبرها الأفضل ويرفض الأشكال الأخرى التي يعتبرها غير علمية(مصادر المعرفة غير الرسمية مثلا التي تأتي من الخبرات والحدس.. العلم الذاتي، القيم.. لا تنتمي إلى مجال العلم.
- الفرضيات في هذا النموذج تكون واقعية(مطلقة).
- سبق المعطيات الكمية والسببية المادية عن طريق الاعتماد على مسارات كمية تتميز بالصرامة العلمية ومنطق علمي استنتاجي.

<sup>1</sup> - فاتح دبله، المرجع السابق، ص3

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص3

قيمة المعرفة العلمية تتحدد بمدى قابليتها للتحقق، التأكد و كذلك الرفض أو الدحض بالإضافة إلى إمكانية التوقع كمياري لعلمية العلم.

## 2-النموذج التفسيري "الرؤية من الداخل"

اقترحه كوهن Kuhn, 1983 ، كنموذج ثالث معارض للنموذج الوضعي الوصفي. وهناك من يجمع بينه وبين النموذج البنائي، ويعتبرونه نموذج بنائي معتدل بالمقارنة مع النموذج البنائي الذي يعتبرونه بنائي جذري، لأن أوجه الاختلاف بينهما بسيطة ومعدودة، كما يسميه البعض بالوظيفي أو بالمدرسة الهيكلية الوظيفية التي تضم النموذجين مع التفسيري والبنائي. من بين الأسس التي يقوم عليها:<sup>1</sup>

- فهم الواقع يتم عن طريق التفسيرات التي يقدمها الفاعلون فيه، طريقة بحثه هي إذا حسب ديبرين debruynne ظرفية ومؤرخة والأفراد يشكلون معرفة لعالمهم عن طريق التفسيرات التي يضعونها بأنفسهم، هذه التفسيرات تقود أفعالهم فيما بعد. إن السلوكيات والمعاني غير قابلة للفصل وهي تشكل العالم الاجتماعي (المؤسسة) والباحث لا يسعى لوضع قوانين عامة للظواهر المدروسة بقدر ما يسعى لفهم الحياة الاجتماعية الملموسة ولذلك فهو يحاول إعطاء تفسير ملائم لها.
- عملية (إنتاج) المعرفة تمر إذا عبر فهم المعنى الذي يقدمه الأفراد للواقع وبالتالي لا يتعلق الأمر بشرح هذا الواقع ولكن فهمه عن طريق التفسيرات التي يقدمها الأفراد وبالتالي لا بد من الأخذ بعين الاعتبار نواياهم ومعتقداتهم.
- هناك مسلمة postulat قابلية التغيير variabilité الظرفي للعلاقة بين السلوكيات والمعاني، الظرف يؤثر على المعنى المعطى وبالتالي ينبغي مراعاته؛ أي وجود تبعية وارتباط بين الباحث والظاهرة المدروسة.
- فرضياته إذا نسبية (سببية مقصودة).
- أسبقية المعطيات الكيفية.
- يعتمد على الذاتية كطريقة للدخول للتنظير العلمي الذي يتشكل عن طريق التقارب مع الأفراد والحالات المدروسة لأن الأفعال الاجتماعية ليست أشياء وإنما أفعالاً مفسرة من طرف الباحثين وعلى الباحث الانطلاق من هذه المعاني.

<sup>1</sup>-فاتح دبله، المرجع السابق، ص3



إن التفسيريين Les interprétativistes يقدمون فهما مغايرا للفرق بين الفهم والشرح (على عكس الوضعيين- الوصفيين الذي يرون أن الفهم يتضمن الشرح)، بالنسبة للتفسيريين فالأمر لا يمكن أن يتعلق بالفهم الصادر من المعنى الذي يعطيه الأفراد لممارستهم. وبالنسبة للبنائيين فان عملية الفهم تشارك في بناء معرفة الواقع المدروس وهي مرتبطة بغايات البحث، بحيث أن المعرفة تتشكل تدريجيا ولا توجد في البداية.

### 3-النموذج البنائي (ابستمولوجيا الفعل):

حسب هذا النموذج فالواقع ليس واحدا بل يوجد العديد منه، والأفراد (الباحثون) هم الذين يشكلون الواقع الخاص بهم كل حسب نظرتهم، فالباحث هنا يؤثر على الواقع أي أنه يساهم في تكوين المعرفة، فكما يفكر الأفراد في المؤسسة بالنسبة لعالمهم وحياتهم عموما يؤثر ذلك على تصرفاتهم وردود أفعالهم ولا يمكن تفسير سلوكياتهم إذا لم يكن الباحث مبدئيا قادر على فهم كيف يفكرون (يضع نفسه مكانهم). إن التحدي يكمن هنا في نجاح الباحث في فهم الظاهرة المدروسة حسب وجهة نظر الأفراد محل الملاحظة ومحاوله اكتشاف الأشكال المشتركة للفهم بينهم. وهنا يمكن القول أن:

- البنائية جذرية تتكلم عن اختراع الواقع، كل شيء ممكن ولا شيء محدد ويمكن للشخص الاختيار.
  - المعرفة تتشكل بتداخل الباحث مع موضوع البحث لأن العالم مشكل من عناصر شخصية، اجتماعية، ثقافية... الخ، والمعرفة تنتج من هذا التعقيد عن طريق المعاني المعطاة للواقع. إذ أن المعرفة هنا نسبية وليست مطلقة.
  - لا يمكن للواقع أن يكون مستقلا عن إدراك من يلاحظه أو يجربه وبالتالي فالواقع يتبع من يلاحظه.
  - الفرضية تكون عمدية (قصدية) والمعرفة المتحصل عليها تكون ذاتية وظرفية.
  - سيطرة البحث بالطرق الكيفية.
- ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): خصائص المعرفة (وضع، طبيعة، طرق الحصول ومعايير الصحة) حسب كل نموذج

النماذج أسئلة استمولوجية	نموذج وضعي/وصفي	نموذج تفسيري	نموذج بنائي
ما هو وضع المعرفة؟	-فرضية واقعية الموضوع -المعرفة لها منشأ خاص	-فرضية نسبية -لا يمكن الوصول إلى منشأ المعرفة تفسيري، أو بنائي معتدل، بنائي جذري	
طبيعة المعرفة؟	-استقلالية الباحث عن الموضوع -فرضية محددة -العالم مشكل من ضروريات	-وجود تبعية بين الباحث والموضوع -فرضية قصدية (عمدية) -العالم مشكل من إمكانيات	
كيف تنشأ المعرفة؟ طرق المعرفة العلمية	-الاكتشاف -البحث يكون مصاعا بطريقة: كيف؟ لأي سبب..؟ الوضع المفضل: الشرح	-التفسير -صياغة أسئلة البحث بطريقة: لأي؟ ..من أجل أي؟ -الوضع المفضل: الفهم	-البناء -صياغة أسئلة البحث: لأي هدف (نهاية Finalité)؟ -الوضع المفضل: البناء
ما هي قيمة المعرفة العلمية؟ معايير قبول صحتها	- قابلية التحقق - قابلية التأكيد - قابلية الرفض أو الدحض	- Idiographie - التقمص -تكشف التجربة المعاشة من طرف الباحث	-ملائمة - قابلية التعلم

المصدر: فاتح دبله، تحديد الموقف الإستمولوجي والمنهجي للباحث في علوم التسيير، كيف ولماذا؟

ص4. من الموقع الإلكتروني : 03/04/2017 Date de visite: [www.manifest.univ-ouargla.dz](http://www.manifest.univ-ouargla.dz)

4-التعدد البراديقمي: في خضم هذا الشراء أو الإنفتاح الإستمولوجي الذي استفادت منه علوم التسيير بفعل

أزمة الإستمولوجيا، تباينت مواقف الباحثين؛ إذ أن هناك من تبني تموقعا صارما في إطار مذهب معين

(وضعي/تفسيري/بنائي) كما أن هناك توقعات استمولوجية هجينة حسب مقتضيات البحث بين أكثر من نموذج، حتى تلك التي تبدو متناقضة فيما بينها، بل قد يكون من الصعب عمليا إيجاد منهجيات قابعة في تيار إستمولوجي وحيد، فالكثير من الوضعيين يجدون أنفسهم مضطرين لاستعمال طرق ذات طابع بنائي تفسيري والعكس صحيح حتى إن الحدود بين الاستمولوجيات أصبحت غامضة، ومن زاوية أخرى هناك من يقارب في مناهج البحث في علوم التسيير بين الوصف والتوصيف، ويعتقد أن هذين الطرحين متكاملان في علوم التسيير، في هذا السياق يرى Martinet أن البحث في علوم التسيير قد يتناول الإدارة في تفسير العالم أو تغييره وإذا اقتصر الأمر على أحد بعدي العملية فالأمر يصبح إما علم اجتماع أو اقتصاد ولا يتعلق إطلاقا بالتسيير، لذلك يجب التفكير بمنطق وسط أي محاولة تفسير العالم بالقدر الكافي، ويؤكد دعاة تعدد النماذج على خلاف الانعزاليين على أن الحوار بين النماذج المختلفة ممكن ومرغوب فيه، لأن كل تصور يضيف مستوى جديد للفهم ولا يدخل بالضرورة في تناقض مع الآخرين، ومهما تكن القراءة التي تعطى لتعدد النماذج في التسيير كونه عارضا من عوارض الإستمولوجيا كما يراه كوهن Kuhn أو مظهرها من مظاهر عدم نضج علوم التسيير، كما ذهب إليه ستناجرس Stengers فإن تنوع النماذج هو فرصة للباحث أن يثري مناهله المنهجية بما ينتجه له من إمكانيات لإدراك مختلف جوانب الحقيقة المعقدة التي تهتم بها علوم التنظيم.<sup>1</sup>

وفي دراستنا.... فقد تم الاعتماد على النموذج الوضعي Positivisme وهو المناسب لعلوم التسيير وذلك للخصائص التي يتميز بها، فالمعرفة التي نسعى لتوضيحها أو الحصول عليها تتمثل في وصف الواقع بالمؤسسة محل الدراسة؛ وبالتالي فالهدف من دراستنا هو فهم الواقع أي فهم واقع التعلم التنظيمي وكذا الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج- وكيف يرى الأفراد العاملون (العينة المستجوبة) أن هناك دعم الابتكار من خلال التعلم التنظيمي.

ودراسة الواقع تقتضي أكيد رفع الباحث يده من أي تدخل في أحد المتغيرين أو العلاقة السببية بينهما، أي أن الحقيقة موجودة فعلا في مؤسسة كوندور مهما كانت هذه الحقيقة ولا علاقة للباحث بها كما يقول تيارت Thiétart الاستقلالية التامة بين الباحث وموضوع البحث وبالتالي يمكن من خلال هذا البحث أن نتج علما موضوعيا لأنه توفر على أهم شروط حيادية التحليل وهو شرط إنتاج العلم الموضوعي، وهو بالتالي يعتمد على الموضوعية والعقلانية في إنتاج المعرفة.

<sup>1</sup> - عبد المليك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، المرجع السابق، ص164

### المطلب الثاني: كيفية بناء نموذج الدراسة

تعتبر المرحلة العملية من بين أهم مراحل البحث، إذ يتم تحديد نموذج الدراسة بناء على التعريف الإجرائي للمتغيرات، وفي هذا الصدد يشير أوما سيكاران Uma Sekaran أنه يمكن وضع تعريف إجرائي للمفهوم حتى يصبح قابلاً للقياس عن طريق النظر إلى أبعاده السلوكية ومظاهره وخصائصه المميزة له عن المفاهيم الأخرى ويتم بعد ذلك ترجمة هذه الأبعاد إلى عناصر يمكن قياسها، وبذلك تنمية قائمة بمقاييس المفهوم الذي نرغب في قياسه، ويندرج ضمن التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة تحديد المتغير التابع، المستقل، المعترض والوسيط.<sup>1</sup>

ويعرف سيكاران هذه المتغيرات كما يلي:<sup>2</sup>

**1- المتغير التابع:** وهو المتغير الذي يحظى باهتمام كبير من طرف الباحث، فهدف الباحث هو شرح التغيير في المتغيرات التابعة أو التنبؤ بها وبعبارة أخرى فإن المتغير التابع هو المتغير الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة. ومن الممكن إيجاد حل للمشكلة من خلال تحليل المتغيرات التابعة كأن تدرس أي المتغيرات تؤثر فيه.. ويهتم الباحث بتحويل المتغير التابع إلى متغير كمي وقياس تأثيره كما هو الحال بالنسبة للمتغير المؤثر.

**2- المتغير المستقل:** هو المتغير الذي له تأثير إيجابي أو سلبي على المتغير التابع، بمعنى أنه عندما يوجد المتغير المستقل فإن المتغير التابع يوجد أيضاً، كما أنه مع كل زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل فإنه يحدث زيادة أو نقص في المتغير التابع، وبعبارة أخرى فإن التغيير في المتغير التابع يفسر بالتغيير في المتغير المستقل.

**3- المتغير الوسيط:** هو المتغير الذي له تأثير غير متوقع (تأثير شرطي) على علاقة المتغير المستقل بالتابع، ذلك أن ظهور متغير ثالث (المتغير الوسيط) يؤدي إلى تعديل العلاقة المتوقعة في الأصل.

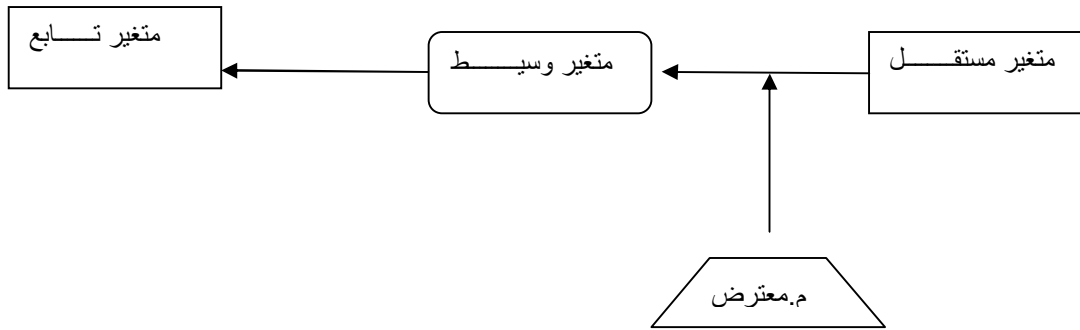
**4- المتغير المعترض:** هو الذي يظهر بين الوقت الذي يبدأ فيه المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع والوقت الذي يظهر فيه ذلك الأثر وعلى ذلك فإن هناك بعداً زمنياً للمتغيرات المعترضة.

ويمكن توضيح الفرق بين هذه المتغيرات في الشكل التالي:

<sup>1</sup> -رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعريوج، المرجع السابق، ص97

<sup>2</sup> -أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة-مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب: اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية-2006، ص-ص

الشكل رقم(8): العلاقة بين المتغيرات



المصدر: رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعريريج، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص97

وفي دراستنا يوجد نوعين من المتغيرات فقط ألا وهي المتغير المستقل المتمثل في التعلم التنظيمي والمتغير التابع والمتمثل في الابتكار. وسيتم التفصيل فيهما لاحقا.

وتوجد أربعة مقاييس لقياس المتغيرات هي الاسمي والرتبي وتوصف على أنها مقاييس نوعية، والفئوي والنسبي وتوصف على أنها مقاييس كمية وفيما يلي توضيح لمفهوم هذه المقاييس:<sup>1</sup>

**1-المقاييس الاسمية:** هي المقاييس التي تسمح للباحث بتوزيع الأشخاص أو الأشياء محل الدراسة على مجموعة معينة.

**2-المقاييس الترتيبية:** تقوم بتقسيم المتغيرات إلى الاختلافات النوعية بين مختلف الأصناف بالإضافة إلى ترتيب هذه الأصناف بطريقة ذات مغزى.

**3-المقاييس الفئوية:** تسمح للباحث بإجراء بعض العمليات الرياضية على البيانات التي تم تجميعها من المستقصى منهم، فهي تسمح بقياس عمق الاختلاف بين الأفراد والجماعات المختلفة.

<sup>1</sup>-جوهرة آفطي، المرجع السابق، ص، ص234، 235

**4-المقاييس النسبية:** تتغلب المقاييس النسبية على القصور الموجود في المقاييس الفتوية والذي يرجع إلى عدم وجود صفر حقيقي في بداية المقاييس النسبية بالمقارنة مع عدم وجود ذلك في حالة المقاييس الفتوية ولا يقيس هذا المقياس مقدار الفرق بين النقط المختلفة الموجودة على المقياس فقط، بل إنه يحدد تناسب الفروق ويعتبر هذا المقياس أقوى المقاييس الأربعة نظرا لاشتماله على بداية حقيقية بالإضافة إلى اشتماله على جميع خصائص المقاييس الأخرى، وتستخدم عادة في البحوث التنظيمية عندما يتطلب البحث الحصول على أرقام واقعية دقيقة.

ولقد اعتمدنا في دراستنا على المقياس الفتوي "ليكرت الخماسي" الذي يعبر عادة على اتجاهات الأفراد حول كل من المتغير المستقل والمتغير التابع، بحيث يعبر على درجة الموافقة على فقرة معينة، الذي يتضمن غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، موافق إلى حد ما (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والحدود الدنيا)؛ تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=4/5)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:<sup>1</sup>

#### الجدول رقم(4): إجابات الأسئلة ودلالاتها

الإجابة على الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل من 2.6
موافق إلى حد ما	3	من 2.6 إلى أقل من 3.4
موافق	4	من 3.4 إلى أقل من 4.2
موافق بشدة	5	4.2 فأكثر

<sup>1</sup>-رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، المرجع السابق، ص118

المصدر: رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف- مدرسة الدكتوراه- جامعة بسكرة، 2010/2011، ص118

### المطلب الثالث: كيفية قياس متغيرات الدراسة

إن قياس الظواهر الطبيعية لا يمثل مشكلة؛ بحيث يمكن قياسها بالآلات الدقيقة، فمن أجل التعرف على الخصائص السكانية يمكن معرفتها بسهولة عن طريق توجيه أسئلة مباشرة وبسيطة، مثل: كم سنة عملت بالمؤسسة، ما حالتك الاجتماعية، ما فترة عملك بهذه الوظيفة...ومن الممكن الرجوع إلى سجلات المؤسسة للحصول على بعض المعلومات أو التأكد منها، مثل غياب العاملين أو الأهداف المرتبطة بأدائهم سواء حسب ذلك الأداء بعدد الوحدات المعيبة التي تم رفضها خلال الشهر، ومع ذلك فإنه حتى بالنسبة لبعض البيانات الموضوعية مثل تلك التي ذكرناها فإن الأمر قد يتطلب العناية بشرحها وتفسيرها عند اتخاذ القرارات الإدارية، فعلى سبيل المثال فإن اتخاذ قرار بطرد أحد العاملين من وظيفته بسبب أنه أتلّف على يديه 10 وحدات من المنتج هنا لا بد من البحث عن السبب الحقيقي وراء ذلك، فكونه مصاب بالمرض يختلف كثيرا كونه راجع إلى عدم الاكتراث واللامبالاة وأما في عالم المشاعر والإدراكات والاتجاهات تصبح عملية القياس صعبة ومعقدة وهذه إحدى خصائص السلوك التنظيمي وبحوث الإدارة...وهناك على الأقل نوعان من المتغيرات النوع الأول يمكن قياسه بمقاييس موضوعية ودقيقة والثاني لا يمكن استخدام هذا النوع من المقاييس معه، نظرا لأنه يتصف بعدم الدقة والوضوح ولأنه شخصي (مرتبط بالشخص) بطبيعته ومع ذلك فإنه بالرغم من وجود قصور في الأدوات الطبيعية التي يمكن استخدامها لقياس هذا النوع من المتغيرات فإنه يتوفر لدينا طرق وأساليب لقياس الشعور الشخصي وإدراك الأفراد، واحد من هذه الأساليب هو تحويل المفاهيم المجردة (الخوافز، التعلم التنظيمي، الاستغراق الوظيفي...) إلى سلوك مشاهدة اصطلاح "تحويل المفاهيم المجردة إلى أوضاع عملية أو إجرائية". وهذا ما يدعى التعريف الإجرائي، إذ يمكن وضع التعريف الإجرائي للمفهوم حتى يصبح قابلا للقياس عن طريق النظر إلى أبعاده السلوكية، ومظاهره وخصائصه المميزة له عن المفاهيم الأخرى، ويتم بعد ذلك ترجمة هذه الأبعاد والخصائص إلى عناصر يمكن قياسها، وبذلك تتم تنمية قائمة بمقاييس المفهوم الذي نرغب في قياسه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -أوما سيكاران، المرجع السابق، ص، ص255، 256

وفي دراستنا ...

لقد واجه كل من متغير التعلم التنظيمي ومتغير الابتكار عدة آراء فيما يخص قياسهما خاصة التعلم التنظيمي وبالتالي أخذنا وقتنا من أجل تحديد أبعاده، فهناك دراسات حددت أبعاد التعلم التنظيمي في (ثقافة التعلم، إستراتيجية التعلم) أما الابتكار فحددت في الأبعاد التالية (ابتكار المنتج، ابتكار العملية، ابتكار تنظيمي شامل) وكانت هذه الدراسة لـ: Richard Yu Yuan Hung et al في دراسة بعنوان Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in high.tech industry, 2010 كما حددت أبعاد التعلم التنظيمي في (الإلتزام التنظيمي، الرؤية النظامية، الانفتاح والتجريب، نقل المعرفة) أما الابتكار فقد تم تحديدها في الابتكار السلوكي، ابتكار المنتج، ابتكار العملية، ابتكار السوق، الابتكار الاستراتيجي) في دراسة للباحثين: Shu-Hsein Liao, Chi-Chi-Chuan Wu بعنوان: System Perspective of Knowledge management, Organizational learning and innovation، إلى غير ذلك من الدراسات فيم تبنت دراستنا الأبعاد التالية: التعلم الداخلي (تعلم الأفراد، التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة، التعلم بين الوظائف، التعلم بين المستويات) والتعلم الخارجي (التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين، التعلم من الموردين) ولكن تم التخلي على التعلم بين المستويات التابع للتعلم الداخلي نظرا لأنه يتقاطع مع التعلم بين الوظائف، ولقد حدد هذه الأبعاد كلا من: Paul E.Bierly and Timo Hamalainen في دراستهما المعنونة بـ: Organizational learning and Strategy, 1995 ولقد وضحت العديد من الدراسات العلاقة الواضحة بين أبعاد التعلم التنظيمي مع الابتكار الذي تم تبنيه في الأبعاد التالية: ابتكار تكنولوجي (ابتكار منتج، ابتكار عمليات) الابتكار الإداري، الابتكار التسويقي والذي تم توضيح هذه الدراسات كمصادر في الفصل المتعلق بالربط بين المتغيرين، وما دفعنا لتبني هذه الأبعاد هو ملاحظة أهمية المحيط الخارجي في توفير المعلومات المهمة للمؤسسة لهذا ارتأينا أن نتبنى الأبعاد الحالية في التعلم التنظيمي، أما أبعاد الابتكار فالعديد من الدراسات ركزت على هذه الأبعاد مع اختلافات بسيطة بينها.

ومن مميزات أبعاد التعلم التنظيمي أنها شملت المحيط الداخلي وكذا الخارجي للمؤسسة الاقتصادية والذي لهما الدور الفعال في تحريك عجلة النشاط في المؤسسة. كما أن الابتكار تمحور حول المنتج، حول أساليب الإنتاج، حول الجانب الإداري وكذا الجانب التسويقي.



ولقد استخدمنا أداة الاستبيان من أجل قياس الأبعاد بالإضافة إلى المقابلة، ولقد تم تصميم الاستبيان بناء على دراسات سابقة في الموضوع.

## المبحث الثاني: التموذج المنهجي للدراسة

### المطلب الأول: المنهج المتبع وأساليب الاستدلال البحثي

حسب باتريسيا كوتال Patricia Coutelle فإن المناهج المعروفة في البحث العلمي تسمح بتطوير المعرفة من خلال ربط الجانب النظري من البحث مع الجانب التطبيقي على النحو التالي:<sup>1</sup>

**1- المنهج الاستنباطي (La déduction):** فإذا كانت الافتراضات التي انطلق منها الباحث صحيحة بالضرورة تكون النتيجة التي يصل إليها الباحث صحيحة وعليه فإن الاستنباط يعتمد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية التي تتمثل في تطوير افتراض معين أو مجموعة فرضيات وإمكانية اختبارها في الواقع، ينطلق المنهج الاستنتاجي من قواعد عامة ويهدف للوصول إلى نتائج.

**2- المنهج الاستقرائي (L'induction):** يختبر علاقة معينة بالاعتماد على مجموعة من الأمثلة الواقعية، حيث يفترض الباحث صحة العلاقة لكل الملاحظات المتوقعة، والاستقراء هو استدلال منطقي يؤدي إلى اكتشاف ثابت (قاعدة). ينطلق من حالات ويهدف للوصول إلى قواعد عامة وبذلك فهو أقل برهانا وتأكيدا من الاستنتاج، ولكنه أيضا يؤدي إلى إنتاج معرفة صالحة.

**3- الإبعاد أو التمحور أو التمثيل (L'abduction):** هذا المنهج يؤدي إلى تصورات، تفسيرات أو تخمينات وليس إلى القواعد العامة، وهذا ما يعرف بالإبعاد أو التمحور، يستخدم في الكثير من الأحيان من قبل الباحثين لاستخلاص ملاحظة معينة بالتخمين والتي يتم بعد ذلك اختبارها ومناقشتها.

ويقترح جوز وآخرون وفارغاس-هيرنانديز Vargas-Hernandez و Jose G et al أنه يجب أن تعرض منهجية الدراسة لإمكانية استخدام المنطق الاستقرائي أو المنطق الاستنباطي في مختلف مراحل البحث اعتمادا على النتائج السابقة والسماح بعملية اختبار النظريات وبناءها، وهنا تفرض بعض وجهات النظر أنه على الباحث الاختيار بين مقاربتين "استنتاجية أو استقرائية" إذ ينظر لهاتين المقاربتين أحيانا على أنهما متضادتان، بينما يرى البعض أنه

<sup>1</sup> -رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعريوج، المرجع السابق، ص، ص105، 106

لا يجب الفصل بين أنماط التفكير الثلاث: إبعاد-استنتاج-استقراء وأنه يجب استخدامهم مع بعض في حلقة تكرارية بهذا التسلسل، إبعاد ثم استنتاج ثم استقراء، كل منها بخصوصيته يحاول أن يساهم في بناء المعارف، والتفكير العلمي يحاول أن يمزج ويستخدم الأشكال الثلاث.<sup>1</sup>

وفي دراستنا... على اعتبار أن الفرضيات التي سعيها لاختبارها؛ هي في أصلها حسب الدراسات السابقة بين أبعاد التعلم التنظيمي والابتكار فرضيات صحيحة أي أن العلاقة السببية المتوجهة من التعلم التنظيمي إلى الابتكار موجودة، فإن المنهج المتبع هو المنهج الإستقرائي، فالانطلاقة كانت من المنهج الإستقرائي، لتكتمل بعدها بالمنهج الاستنباطي على اعتبار هذا الأخير يتمحور حول أن الافتراضات صحيحة ويسعى للوصول إلى نتيجة معينة فهو يعتمد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية التي تتمثل في تطوير افتراض معين ومحاولة اختبارها، فنحن نسعى إلى اختبار الفرضيات السابقة على أرض الواقع في مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية ببرج بوعرييج.

#### المطلب الثاني: المقارنة البحثية المتبعة في الدراسة

إن البحث العلمي الذي يقوم به أي باحث يعتمد على اختيار المقارنة البحثية التي تتناسب مع أهداف بحثية والإجابة على الإشكالية المطروحة. ويرى الباحثون أنه توجد مقارنتان من البحوث هما: المقارنة الكمية والمقارنة النوعية ويمكن شرحها فيما يلي:<sup>2</sup>

**1-المقارنة الكمية:** هي نوع من البحوث العلمية التي تفرض وجود حقائق اجتماعية موضوعية، منفردة ومنعزلة عن معتقدات الأفراد، وتعتمد غالباً على الأساليب الإحصائية في جمعها للبيانات وتحليلها.

**2-المقارنة النوعية (الكيفية):** هي نوع من البحوث العلمية التي تفرض وجود حقائق وظواهر اجتماعية يتم بناؤها من خلال وجهات نظر الأفراد والجماعات المشاركة في البحث.

ويمكن تحديد الفروق بين البحوث الكمية والنوعية، نوجزها فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص106

<sup>2</sup>-عامر ابراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2012، ص، ص 41، 42

<sup>3</sup>-المرجع نفسه، ص45

- تهدف البحوث الكمية إلى اختيار بعض الفرضيات التي تتعلق بوصف واقع معين من خلال بناء علاقات وقياس بعض المتغيرات واستخدام البيانات المتوافرة لإيجاد علاقة ارتباطية أو سببية وتهدف إلى تعميم نتائج البحث على حالات أخرى. أما البحث النوعي فهو أكثر اهتماما بفهم الظاهرة الاجتماعية من منظور المشاركين أنفسهم ومن خلال معايشة الباحث لحياة المشاركين.
- الباحث النوعي لا يستطيع وضع فرضية أو فرضيات مسبقة، فهو يعكف على دراسة موضع دون تصورات مسبقة فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة والتابعة والربط بينهم.
- الاستبيان في الغالب يستخدم في البحث الكمي والملاحظة والمقابلات المعمقة في النوعي، جمع البيانات في البحث الكمي يركز على أداة الاستبيان وكذلك المقابلات أو الملاحظات المبنية بناء محكما، أما في البحث النوعي فتستخدم المقابلة المعمقة غير النمطية و/أو الملاحظة المشاركة غير المبنية بناء محكما مسبقا و/أو الوثائق الرسمية والشخصية ذات العلاقة وقد تختلف طريقة وأسئلة المقابلة في البحث النوعي بين فرد وآخر من أفراد مجتمع الدراسة ووعيه، بخلاف الباحث الكمي الذي تكون فيه أسئلة المقابلة مثل الاستبيان نمطية ومعدة مسبقا.
- دور الباحث في البحث الكمي منفصل لكي يتعد عن التحيز في حين دوره في البحث النوعي منغمس وبالتالي فهو غير محايد.

وبالنسبة لدراستنا... فهي تبني المقاربة الكمية؛ إذ تهدف إلى اختبار الفرضيات التي تتعلق بوصف واقع التعلم التنظيمي والابتكار والعلاقة السببية بينهما في مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية بالإضافة إلى أن دراستنا اعتمدت على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة واختبار نموذج الدراسة كما استعانت بالمقابلة التي تمت مع مدير الجودة من أجل دعم الاستبيان في تفسير الواقع.

### المطلب الثالث: كيفية اختيار مجتمع وعينة الدراسة

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتطلب البحث العلمي اختيار عينة لدراستها فنادرا ما يحتاج الباحث إلى دراسة المجتمع ككل (خاصة إذا كان المجتمع كبيرا أو كان موزعا على مناطق جغرافية شاسعة) ويحتاج الباحث إلى اختيار عدد من الأفراد لدراستهم بحيث يمثل هؤلاء الأفراد المجموعة الأكبر التي تم اختيارهم منها، ويسمى الأفراد الذين يشاركون في الدراسة

"العينة"، وتسمى المجموعة الكلية التي يمثلونها "المجتمع". فعينة البحث هي جزء من المجتمع يتم دراستها بعد اختياره بطريقة تمثل المجتمع تمثيلاً صادقاً، أما مجتمع الدراسة فهو مجموعة من الأفراد أو العناصر التي يريد الباحث تعميم الدراسة عليها (وهذه المجموعة لها خصائص مشتركة قابلة للقياس) وإذا اختيرت العينة بشكل سليم فنتائج البحث يمكن تعميمها على المجتمع.<sup>1</sup>

وفي دراستنا...

لقد وقع الاختيار على مؤسسة كوندور، وقبل تحديد ذلك فقد قمت بزيارات استكشافية أولية لعدد من المؤسسات هي:

**1-مؤسسة صيدال بالجزائر العاصمة:** وهي مؤسسة عمومية مختصة في إنتاج الأدوية، إذ تعد أكبر مصنع في إفريقيا، لها ثلاثة فروع رئيسية وأخرى ثانوية توزيعية منتشرة عبر كامل التراب الوطني تقريبا، ولقد تعدت الحدود الجزائرية لتعمل على تصدير منتجاتها إلى خارج البلد. ولقد تمت المقابلة مع السيد مدير الموارد البشرية، إذ تم استجوابه على طبيعة العمل بالمؤسسة وعن مدى تبني المؤسسة للابتكار، لكن لم ألمس من خلال حديثه أن المؤسسة تهتم بتطوير منتجاتها فهي فقط تنتج الأدوية الجنيصة أي المقلدة وذلك عن طريق شراء براءات اختراع من المؤسسات الأجنبية، هذا بالإضافة إلى أنها تعاني من مشاكل جعلتنا نتخلى على تطبيق فكرة الابتكار بهذه المؤسسة.

**2-مؤسسة روائح الورد-الوادي-** وهي مؤسسة خاصة، تقع بولاية الوادي، مختصة في صناعة العطور وغيرها من المواد. إذ تمت المقابلة مع مدير الجودة لكن لم أجد ما يقنعني بأهمية القيام بالدراسة في هذه المؤسسة.

**3-مؤسسة كوندور-برج برعيريج-**المختصة في صناعة الإلكترونيات، والتي وقعت عليها الدراسة نظرا لما تمتلكه من مؤهلات تجعلها مؤسسة مبتكرة بالإضافة إلى أنها مسجلة في الديوان الوطني للابتكارات وسيتم التفصيل فيها لاحقا.

<sup>1</sup>-جمال الخطيب، إعداد الرسائل الجامعية وكتابتها-دليل عملي لطلبة الدراسات العليا- دار الفكر-ناشرون وموزعون- عمان-الأردن- 2006، ص38

## الفرع الثاني: عينة الدراسة

### أولاً: تعريف عينة الدراسة

العينة عبارة عن جزء أو مجموعة فرعية من المجتمع، وهي تضم بعض الأعضاء الذين يتم تم اختيارها منه، فإنه بعض العناصر وليس كل العناصر يكونون المجتمع.<sup>1</sup> ويتم تحديد حجم العينة في ضوء:<sup>2</sup>

**1- طبيعة مجتمع الدراسة:** فعندما يكون المجتمع متجانساً، تكون العينة صغيرة نسبياً مقبولة، أما إذا كان المجتمع متبايناً في خصائصه لا بد من زيادة حجم العينة.

**2- طبيعة البحث:** يتحدد حجم العينة في ضوء طبيعة البحث فدراسة الحالة مثلاً تتطلب عدداً قليلاً من الأفراد والدراسة المسحية تتطلب (10-20 %) من مجتمع الدراسة، وفي الدراسة التجريبية لا يقل العدد في الخلية الواحدة في تصميم البحث عن (5 أفراد)، وفي الدراسات الارتباطية لا يقل العدد عن 100 تقريباً.

**3- حجم مجتمع الدراسة:** كلما كبر حجم الدراسة قلت النسبة التي يتم أخذها من مجتمع الدراسة، وعندما يكون المجتمع صغيراً، فإن النسبة تزداد وقد تصل هذه النسبة إلى 100 % وعلى أي حال، فالمبدأ هو استخدام عينة كبيرة قدر الإمكان، وتختار العينة بالإجابة على الأسئلة التالية: 1- أهداف البحث، 2- ما هو المجتمع، 3- ما هي عناصر هذا المجتمع، 4- ما العينة التي تمثل المجتمع، 5- ما حجم العينة المناسبة للبحث؟

### ثانياً: خطوات اختيار العينة

أما عن خطوات اختيار عينات الدراسة فيمكن القول أنه توجد عدة خطوات يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>3</sup>

**1- تحديد مجتمع البحث الأصلي:** وهنا يتم تحديد المجتمع الأصلي ومكوناته الأساسية تحديداً واضحاً ودقيقاً. ولقد استقرت دراستنا على مؤسسة كوندور بجرع بوعريريج.

<sup>1</sup>-أوما سيكاران، المرجع السابق، ص381

<sup>2</sup>-جمال الخطيب، المرجع السابق، ص39

<sup>3</sup>-عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي-الكمي والنوعي- دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2009، ص260

**2-تشخيص أفراد المجتمع:** وهنا يعتمد الباحث إلى تهيئة وإعداد قوائم بأسماء جميع الأفراد الموجودين في المجتمع الأصلي للدراسة. ولقد كان توجهنا في الدراسة على الإطارات في مختلف الوحدات من أجل تزويدنا بالمعلومات حول الواقع في هذه المؤسسة.

**3-اختيار وتحديد نوع العينة:** وفي هذه المرحلة ينتقي الباحث النموذج المطلوب لبحثه والذي سيوزع الاستبيان على أفرادها، فإذا كان المجتمع الأصلي متجانسا في الخوص، من حيث الخواص والسمات المطلوب دراستها والتعرف على معالمها، فإن أي نوع من العينات يفي بالغرض، أما إذا برزت اختلافات وظهر التباين في الجوانب المراد دراستها، وهذا ما يحدث في الغالب فإن شروط محددة في العينات مطلوب توفرها في هذا المجال، كأن تكون عينة طبقية تناسبية أو عينة منتظمة أو عينة عشوائية تعطي الفرصة لكل أفراد المجتمع الأصلي أن يكون من ضمنها. وفي دراستنا فقد كانت العينة هم الإطارات وعددهم 100 إطار من عدة وحدات بالمؤسسة.

**4-تحديد العدد المطلوب من الأفراد أو الوحدات في العينة:** بعد تحديد حجم وعدد وحدات المجتمع الأصلي للدراسة عشرة آلاف مثلا فإن الباحث يحدد حجم العينة المراد إرسال وتوزيع الاستبيان عليها، لتكن 500 منهم فقط، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن حجم العينة المختارة يتأثر بعوامل عدة أهمها مقدار الوقت المتوفر لدى الباحث، وإمكاناته العلمية والمادية ومدى التجانس أو التباين في خصائص المجتمع الأصلي المطلوب التعرف عليها ودرجة الدقة المطلوبة في البحث ومستواه وغاياته. وفي دراستنا تم توزيع الاستبيان على 100 إطار لإدراكنا أن هؤلاء لهم المقدرة على أن يكونوا على دراية بمجريات النشاط في المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى والذي يخص التعلم التنظيمي هم على علم بالتشارك بالمعلومات والمعرفة بينهم.

### ثالثا: أنواع العينات في البحث الكمي والبحث النوعي

وعلى أساس أن دراستنا تتبع المنهج الكمي فإننا سنركز على سرد أنواع العينات في البحث الكمي دون البحث النوعي. وهي كما يلي:<sup>1</sup>

**1-العينة الطبقية:** يقسم مجتمع البحث إلى الشرائح والأقسام والطبقات التي يشتمل عليها، فإذا حجم العينة المطلوبة للبحث هو 400 من كل الشرائح فإنه يؤخذ عدد متساوي من كل هذه الشرائح.

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص260

**2- العينة الطبقية التناسبية أو العينة الحصصية:** وهي نوع آخر تتركز على تقسيم المجتمع الأصلي للبحث إلى شرائح وفئات وطبقات مهنية أو اجتماعية أو تعليمية.. إلا أنه لا بد من أن يحدد حجم العينة على أساس متساوي من كل شريحة من داخل المجتمع لكنها تكون أكثر تحديدا ودقة في أن يتناسب حجم عدد أفراد العينة المختارة مع الحجم والتعداد الأصلي لكل شريحة داخل المجتمع، ونسبتها إلى المجموع الكلي للمجتمع، فالطبقية هنا تعني الشريحة أو الشرائح التي ينقسم إليها أفراد المجتمع والتناسبية تعني أن العدد المختار من كل شريحة ينبغي أن يتناسب حجمها الفعلي ومع تمثيلها داخل المجتمع الأصلي.

**3- العينة العشوائية المنتظمة:** العينة المنتظمة أو العشوائية المنتظمة، يكون اختيار الوحدات منها على أساس تقسيم العدد الكلي للمجتمع على حجم العينة المطلوبة، ومن ثم توزيع وحدات المجتمع الأصلي، وبشكل متساوي ومنتظم على الرقم الناتج من ذلك التقسيم، ولتوضيح ذلك نعطي المثال التالي:

إذا كان العدد الاجمالي للمجتمع هو 3000 طالب وطالبة مثلا، وكانت العينة المطلوبة هي 150 طالب وطالبة فقط، يكون توزيع الوحدات الكلية الأصلية للمجتمع على الشكل التالي:  $20=150/3000$

وعلى هذا الأساس فإنه يتحدد الرقم الأول للعينة، أي اسم الطالب الأول بشكل يكون أقل من الرقم 20، وليكن الطالب رقم (3) مثلا، ثم يبدأ الباحث بتوزيع العينة على بقية الأسماء وبالشكل التالي:

أول رقم هو (3)، والرقم الثاني هو  $(23=20+3)$  والثالث هو (43)، ثم (63) ثم (83) ثم (103) ... وهكذا حتى نصل إلى آخر رقم، والذي يكون سيكون (2983)، أي الرقم الذي يكون تسلسله (150)، أي أنه عندما نجمع عدد الأرقام التي حصلنا عليها ابتداء من الرقم الاول (3) وانتهاء بالرقم (2983) يكون مجموع العينة التي حصلنا عليها، وبشكل منظم هو (150) اسم. ومن هذا المنطلق فإننا أعطينا فرصة لكل فرد من أفراد المجتمع المتمثل بما مجموعه (3000) طالب وطالبة، أن يكونوا ضمن أفراد العينة، وبشكل منظم وعادل إلى حد مقبول في البحث العلمي.

**4- العينة العرضية أو عينة الصدفة:** لأي من الحالات الاضطرارية؛ إذ يكون الاختيار في هذا النوع من العينات سهلا، إذ يعتمد الباحث إلى اختيار عدد من الأفراد الذين يستطيع العثور عليهم في مكان ما، وفي فترة زمنية محددة وبشكل عرضي أي عن طريق الصدفة. كان يذهب باحث إلى مؤسسة من المؤسسات ثم يوزع عليهم الاستبيان على من يراهم موجودين أمامه.

ولقد أشار الباحث وارين Waris, 2005 إلى أن الباحث لا بد أن يختار حجم العينة الذي يعطي البيانات الكافية للإجابة على أسئلة الدراسة والقاعدة العامة في اختيار حجم العينة هو استهداف أكبر عدد ممكن. ألا أن الحجم الكبير للعينة وحده غير كاف بل قد يوقع الباحث في خطأ قبول النتائج في حين كان يجب رفضها لأن حجم العينة يجب أن يتلاءم مع كل من درجة الدقة والثقة ومدى تباين المجتمع، فإذا كان أفراد المجتمع منخفض التباين فذلك يعني أننا لسنا بحاجة إلى مجتمع كبير، وعموما اقترح لوسكو Loscoe, 1975 القواعد التالية لتحديد حجم العينة حسب ما أورده سيكاران في كتابه:<sup>1</sup>

1- أحجام العينة من 30 إلى أقل من 500 مناسبة لكثير من البحوث.

2- عند تقسيم العينات إلى أجزاء من العينات (ذكور/إناث/مستوى تعليمي..) فإنه من الضروري أن يكون الحد الأدنى لحجم العينة لكل فئة 30 وحدة.

3- في بحوث المتغيرات المتعددة (بما في ذلك الانحدار المتعدد) يجب أن يكون حجم العينة عدة أضعاف أو أكثر من عدد المتغيرات في الدراسة.

وفي دراستنا... تم اختيار كل الوحدات التي تتوفر عليها مؤسسة كوندور-برج بوغريج- كل وحدة متخصصة بمنتوج معين، إذ تم توزيع 110 استبياناً على إدارات مؤسسة كوندور في الوحدات التالية: وحدة المكيفات، وحدة الهواتف النقالة، وحد الثلاجات.... وتم استرجاع 100 استبيان والاستبيان موجود في الملحق رقم (1) والذي تم تحكيمة من طرف مجموعة من الأساتذة في التخصص وأسمائهم موضحة في الملحق رقم (2) كما تم الاستعانة بمقابلة تم إجراؤها مع مدير الجودة، الصحة والسلامة المهنية، والمقابلة موجودة في الملحق رقم (3) وتتضمن إجابة مدير الجودة.

المطلب الرابع: طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: طرق جمع البيانات

قد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة للدراسة أو للإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضياتها، ويجب على الباحث أن يقرر مسبقاً الطريقة المناسبة لبحثه أو دراسته، وأن يكون ملماً بالأدوات

<sup>1</sup>-جوهرة آقطي، المرجع السابق، ص 260



والأساليب المختلفة لجمع المعلومات لأغراض البحث. وهناك عدة طرق رئيسية يمكن للأبحاث في العلوم المختلفة استخدامها لجمع المعلومات اللازمة لبحثه وهي:<sup>1</sup>

**1-الملاحظة:** هي مراقبة وتسجيل معلومات سلوك الظاهرة المدروسة، وتستخدم في حالة استحالة الحصول على المعلومات عن طريق الاستبيان أو المقابلة، وتعد الملاحظة من أقدم وسائل جمع المعلومات حول ظاهرة معينة وتستخدم خصوصاً في الظواهر الطبيعية، وهي عبارة عن مراقبة ومتابعة سلوك الظاهرة المدروسة والظروف المحيطة بها لمدة زمنية معينة باستخدام وسائل متعددة، ومما يؤخذ عليها أنها مكلفة للجهد والوقت وقد يتعرض الباحث لبعض الأخطار حسب الموضوع، وعلى كل فإن بعض الظواهر لا تستخدم فيها الملاحظة.<sup>2</sup>

**2-المقابلة:** تعد المقابلة استبياناً شفوياً يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المستجوب، والفرق بين المقابلة والاستبيان يكمن في أن المستجوب هو الذي يكتب الإجابة على الأسئلة، بينما يكتب الباحث بنفسه إجابات المستجوب في المقابلة.<sup>3</sup>

وتنقسم المقابلة من حيث طريقة إجرائها أو تنفيذها إلى:<sup>4</sup>

- المقابلة الشخصية: ويجلس فيها الباحث وجهاً لوجه مع المبحوث.
- المقابلة التليفونية: ويتم إجرائها عن طريق الاتصال الهاتفي.
- المقابلة باستخدام التلفاز أو الأقمار الصناعية وأجهزة الإرسال والاستقبال.

**3-الإستبيان:** وهو أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث.<sup>5</sup>

ويتم إرسال الاستبيان إلى الأفراد المبحوثين إما عن طريق البريد لتعبئتها وإعادتها إلى الباحث، أو قد يتم تعبئتها بوجود الباحث شخصياً، أو عن طريق الهاتف، أو عن طريق الكمبيوتر وتستخدم في حالة وجود عدة أجهزة

<sup>1</sup>-رجحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي-الأسس النظرية والتطبيق العملي-دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2008، ص87

<sup>2</sup>-إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة الـ **IMRAD**، جامعة ورقلة، 1998، ص14

<sup>3</sup>-رجحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، المرجع السابق، ص87

<sup>4</sup>-محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات- دار وائل للطباعة والنشر، عمان-الأردن-1999، ص61

<sup>5</sup>-رجحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، المرجع السابق، ص88

كمبيوتر لدى الأفراد المشمولين بالبحث أو بالدراسة، وتكون هذه الأجهزة متصلة بـ Network حيث يقوم الباحث بإرسال نسخة من الاستبيان عن طريق الكمبيوتر وبأبي الرد عن طريق الكمبيوتر.<sup>1</sup>

**4- الوثائق:** إن الوثيقة مادة توفر المعلومات أو الإرشادات وهي الوعاء المادي للمعرفة وللذاكرة الإنسانية، وتوجد أنواع كثيرة من الوثائق ولا بد لخبير المعلومات أن يجيد معرفة خواصها وتحديد نوعها حتى يجري عليها المعالجة المناسبة ويستعملها الاستعمال المناسب وهناك نوعان من الخواص للوثائق هما:<sup>2</sup>

➤ الخاصية المادية (مادة صنع الوثيقة، طبيعة الرموز المستخدمة، الحجم، وسيلة الإنتاج، إمكانية قراءة الوثيقة مباشرة أو ضرورة استخدام آلة لهذا الغرض...)

➤ الخاصية المعنوية للوثيقة (الهدف، المحتوى، الموضوع، المصدر، كيفية الحصول عليها...)

ولكي يصبح إنتاج معين وثيقة صالحة للإعلام ولتنقل المعلومات لابد أن تتوافر فيه بعض الشروط الأساسية التي منها:

➤ أن يكون هذا الإنتاج أصيلاً وأن يمكن التثبت من أصله (مؤلفه، مصدره، تاريخه).

➤ أن يكون موثقاً به ويمكن اعتماده وكذا التأكد من صحة المعلومات التي وردت به.

➤ أن يكون الوصول إليه على قدر الإمكان متيسراً، أي أنه يمكن تحديد موقعه، والحصول عليه عن طريق الإعارة أو الاقتناء أو النسخ بصورة قانونية بمعنى آخر أنه يمكن على الأقل إتاحة الوصول إلى جمهور معين.

ولكل طريقة من الطرق السابقة إيجابياتها وسلبياتها، ويعتمد اختيار الباحث لطريقة جمع المعلومات على عدة عوامل منها:<sup>3</sup>

➤ طبيعة البحث ومدى ملائمة طريقة جمع المعلومات

➤ طبيعة مجتمع وعينة الدراسة

➤ ظروف الباحث وقدراته المالية والوقت المتاحة له.

➤ مدى معرفته بالطريقة أو الأداة.

<sup>1</sup>-محمد عبيدات وآخرون، المرجع السابق، ص61

<sup>2</sup>-ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، المرجع السابق، ص، ص87، 88

<sup>3</sup>-المرجع نفسه، ص، ص87، 88

وفي دراستنا: تبيننا الأدوات التالية لجمع المعلومات:

أولاً: الاستبيان، الذي قمنا بتقسيمه إلى جزأين هما:

الجزء الأول: المتعلق بالبيانات الشخصية للمستجوب والذي يضم الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية.

الجزء الثاني: المتعلق بمتغيرات الدراسة

المتغير الأول: المتغير التابع وهو الابتكار فلقد ضم أربعة أبعاد وهي:

1-ابتكار المنتج: ويضم 13 عبارة قياس

2-ابتكار العمليات: ويضم 5 عبارات قياس

3-الابتكار الإداري: ويضم 6 عبارات قياس

4-الابتكار التسويقي: ويضم 4 عبارات قياس

المتغير الثاني: المتغير المستقل وهو التعلم التنظيمي الذي ينقسم إلى ست أبعاد ثلاثة متعلقة بالجانب الداخلي للمؤسسة والثلاثة الأخرى متعلقة بالجانب الخارجي للمؤسسة كما يلي:

1-تعلم الأفراد: ويضم 24 عبارة قياس

2-التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة: ويضم 27 عبارة قياس

3-التعلم بين الوظائف: ويضم 11 عبارة قياس

4-التعلم من الزبائن: ويضم 15 عبارة قياس

5-التعلم من المنافسين: ويضم 14 عبارة قياس

6-التعلم من الموردين: ويضم 8 عبارات قياس

## ثانيا: المقابلة

ففي البداية المقابلات كانت مقابلات غير موجهة الهدف منها تكوين صورة عن المؤسسة والعاملين بها وظروف إعداد الدراسة والمساعدات ودرجة الاستعداد التي سيوليها لنا الأفراد في المؤسسة، تلتها مقابلات موجهة، وقد تمت مع المسؤولين في مؤسسة كوندور يوم: 2016/09/18 مع مدير قسم الإنتاج على الساعة الثانية زوالا، وفي يوم: 2016/09/20 صباحا أجريت مقابلة مع السيد بوختالة مدير قسم البحث والتطوير ثم مقابلة أخرى مع السيد الواهم مدير الجودة، الصحة والسلامة المهنية، كان الهدف من هذه المقابلات إلقاء نظرة أولية حول المؤسسة، الوحدات التي أنشأها، عمالها، طبيعة عملها ..و كانت بمثابة نظرة استطلاعية الهدف منها جمع معلومات معينة لتكون ركيزة لإنشاء المقابلة الفعلية وكذا الاستبيان اللذان يدعماني للوقوف على واقع الظاهرة المدروسة ومدى تأثير التعلم التنظيمي بها.

وعند تجهيز المقابلة والاستبيان تم الأخذ بعين الاعتبار المعلومات التي قدمت لي في الزيارة السابقة وبالاستعانة على الدراسات السابقة في التعلم التنظيمي وفي الابتكار وفي الدراسات التي تناولتهما معا وباللجوء إلى الأساتذة المحكمين خرجنا بالمقابلة المبينة في الملحق رقم(3) مع إجابتها لأنها وجهت لفرد واحد فقط.

## الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تمت الإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS V21 الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد استخدام بعض الأساليب الإحصائية نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1-المتوسط الحسابي:** للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.

**2-الانحراف المعياري:** الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.

**3-معامل الإلتواء:** الإلتواء هو درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما، ويستخدم معامل الإلتواء لمعرفة نوع التوزيع.

<sup>1</sup>-هند بصير، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال، دراسة حالة القطاع بولاية جيجل، رسالة ماجستير لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ممد خيضر بسكرة، 2015/2016، ص229

4-معامل التفلطح: التفلطح هو درجة تدبب قمة التوزيع قياسا إلى التوزيع الطبيعي أي أن التفلطح هو قياس درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي عادة، أي درجة قياس التسطح فالتوزيع ذو القمة العالية نسبيا يسمى منحني مدبب، والتوزيع الذي قمته مسطحة يسمى مفلحا، أما التوزيع الطبيعي فقمته ليست مدببة ولا مفلطحة يسمى متوسط التفلح.

5-معامل الارتباط: لقياس العلاقة بين المتغيرين.

6-الانحدار الخطي المتعدد: لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

7-التكرارات: من أجل معرفة الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

8-معامل ألفا كرونباخ والجذر التربيعي له لقياس ثبات وصدق أداة الاستبيان.

#### خلاصة الفصل الرابع:

قبل الوقوف على الظاهرة المدروسة في المؤسسة المعنية، فقد بدا لنا من الأهمية تخصيص مساحة للتفكير الاستمولوجي وان كانت بعض الجوانب قد تظهر أحيانا بشكل من التكرار أو التفصيل لجوانب معروفة إلا أن إعادة طرحها للتأكيد عن بعدها الجدلي والنسي والتطوري في إطار الحرية الفكرية العلمية التي قد تسمح بتوفير الفرصة لإضافة شيء جديد للباحث والقارئ على حد سواء. وكما نعلم فإن ظاهرة الابتكار والتعلم التنظيمي هما ظاهرتان من أهم الظواهر الإدارية الحديثة وذلك لما يعرفه عالم الاقتصاد اليوم من تطورات، وعليه فدراسة هذين المتغيرين وربطهما مع بعض له أهمية معتبرة. في الفصل القادم (الفصل الخامس) الذي خصصناه للدراسة الميدانية، نحاول اختبار هذين المتغيرين انطلاقا من واقعهما في المؤسسة الاقتصادية كوندور كيف يتفاعلان مع بعضهما انطلاقا من الأبعاد المشكلة لكل منها في إطار مقارنة كمية وذلك عن طريق تحليل مجموعة من الاستبيانات الموجهة للعاملين في المؤسسة محل الدراسة بالإضافة لبعض المقابلات والملاحظة الميدانية المباشرة للظاهرة المبحوثة.

الفصل الخامس: دعم الابتكار من خلال

التعلم التنظيمي بمؤسسة كوندور-برج

بوعريرج





#### تمهيد:

تعرفنا في الفصول السابقة على كل من الابتكار والتعلم التنظيمي وكيف يمكن تعزيز الابتكار بواسطته في المؤسسة الاقتصادية ولم يبق لنا سوى اختبار مدى مساهمة التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في الواقع، بعدما وضحنا في الفصل المنهجي المقاربة التي اعتمدنا عليها والتي جعلتنا نختار الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات حول الظاهرة المدروسة وفك الإشكال بين المتغيرين مع العلم أنه تم تدعيمها بمقابلات أولية قبلية وأخرى بعدية لدعم الاستبيان وتحكيمه بالأولى وتأكيد به الثانية... ولقد ركزنا في دراستنا على مؤسسة كوندور بعدما تم القيام بدراسة استطلاعية لمؤسستي صيدال-الجزائر العاصمة ومؤسسة رواح الورود اللواتي ليستقر قرارنا على مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية ببرج بوغريج وما شجعنا على التركيز على هذه المؤسسة هو أنها مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات.

#### المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

لقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات بحيث تم توزيعه على عينة من إطارات المؤسسة محل الدراسة في الوحدات (منها وحدة التلفاز، وحدة الهواتف النقالة) وذلك بالاستناد على أسس منهجية واضحة بحيث بداية تم الاعتماد على دراسات سابقة في الموضوع بما أننا في المنهج الوضعي ثم تم تحكيمه من طرف مجموعة من المختصين.

#### المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات نقوم في البدء بالكشف عن صدق وثبات أداة الدراسة الأساسية.

#### الفرع الأول: ثبات الاستبيان

لقياس مدى الثبات في الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ بحيث وكما نعلم لا بد أن يكون أكبر من 0.5 لعبارات القياس لكل بعد، ولأبعاد كل متغير وللاستبيان ككل. ولقد قدرت معاملات ألفا كرونباخ من 0.648 إلى 0.964، وبهذا يمكن القول أن الاستبيان متماسك أي أنه يمكن الحصول على نفس النتائج إذا ما أعيد توزيعه على نفس العينة، ويمكن توضيح النتائج في الجدول أدناه.

## الفرع الثاني: صدق الاستبيان

نقصد بصدق الاستبيان أنه معد لكي يقيس ما أعد لقياسه وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان عن طريق:

### أولاً: الصدق الظاهري

لقد تم تحكيم صلاحية الاستبيان عن طريق عرضه على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وغيرها، ولقد تم الأخذ بنصائحهم وتوجيهاتهم بما يتلاءم وخصوصيات الدراسة ومعطياتها، وفي ضوء ذلك قدمنا الاستبيان في صيغته الحالية.

### ثانياً: الصدق البنائي

الصدق البنائي أو ما يسمى بصدق المضمون والذي يمكن حسابه من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي للاستبيان، بحيث يتم قياس معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما يمكن اللجوء إلى معامل ألفا كرونباخ عن طريق حساب الجذر التربيعي له ولكل بعد ولكل متغير؛ وهذا ما تم الاعتماد عليه في دراستنا. والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(05): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الجذر التربيعي لألفا كرونباخ
المتغير التابع	ابتكار المنتج	13	0.929
	ابتكار العمليات	5	0.907
	الابتكار الإداري	6	0.915
	الابتكار التسويقي	4	0.824
	<b>الابتكار</b>	<b>4</b>	<b>0.886</b>
المتغير المستقل	تعلم الأفراد	24	0.948
	التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة	27	0.911
	التعلم بين الوظائف	11	0.895
	التعلم من الزبائن	15	0.949

0.981	0.964	15	التعلم من المنافسين
0.929	0.864	8	التعلم من الموردين
<b>0.804</b>	<b>0.648</b>	<b>6</b>	التعلم التنظيمي
<b>0.868</b>	<b>0.754</b>	<b>2</b>	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

وبالاعتماد على قاعدة البيانات التي تم تحليلها بواسطة برنامج spss v21 تحصلنا على ألفا كرونباخ وبحساب الجذر التربيعي له تحصلنا على قيمته من 0.804 كأقل قيمة إلى 0.981 كأقصى قيمة وهي قيم أكبر من 0.6 لكل عنصر من عناصر المتغيرين، والملاحظ أنه مقبول جدا.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل تحقيق غرض الدراسة وتوجيه البحث توجيهها منهجيا صحيحا وإبراز الدور الذي يمارسه التعلم التنظيمي في دعم الابتكار كان الهدف من هذه المرحلة إسقاط ونقل المقترحات النظرية إلى الميدان من أجل اختبارها والتأكد منها في مؤسسة كوندور.

### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

تعتبر مؤسسة كوندور من المؤسسات الجزائرية التي برزت في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية، تمتلك من الموارد البشرية المؤهلة ما دفعنا لدراستها بحيث أن التعلم التنظيمي يتمحور حول دراسة المورد البشري المؤهل الذي يملك المعلومات وينتجها ويطبقها ويتشارك بها مع زملائه من أجل الرقي بالمؤسسة، كما أنها مسجلة في الديوان الوطني للابتكار، لهذا قررنا اتخاذها كنموذج لاختبار فرضيتنا الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية التابعة لها.

### أولا: لمحة عن مؤسسة كوندور-برج بوغريج-

مؤسسة كوندور هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تحمل الاسم التجاري "عنتر تراد" وهو اسم باللغة الانجليزية ومعناه باللغة العربية "عنتر للتجارة". تعتبر مؤسسة كوندور إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على ست مؤسسات صناعية وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوغريج- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2013/2012، ص، ص 85، 86

- مؤسسة Argilor وهي وحدة لإنتاج الأجر.
- مؤسسة Gerbior وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- مؤسسة Polyben وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- مؤسسة Gemac وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.
- مؤسسة Hodna Metal وهي وحدة لإنتاج المواد المعدنية.
- مؤسسة Condor لإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية.

تحصلت المؤسسة على السجل التجاري في أبريل 2002، وانطلقت في نشاطها الفعلي في فيفري 2003، مقرها يقع في المنطقة الصناعية برج بوعربريج، يقدر رأسمالها بـ: 2450.000.000 دج، وتقدر مساحتها الإجمالية بـ: 89700 متر مربع منها المغطاة 37178 متر مربع، تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية والإلكترونية، وهذا بموجب أحكام المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ فـ 2000/04/02، المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي: CKD أي Complet Knock Down وSKD أي Semi Knock Down، تنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة مثل أجهزة التلفاز LCD et LED، جهاز الاستقبال الرقمي، الثلاجات، أجهزة الكمبيوتر، الهواتف النقالة، المكيفات الهوائية، آلات الطبخ،.... وتحتل المؤسسة بتشكيلة التلفاز مرتبة متقدمة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني.

#### ثانيا: المراحل التي مرت بها مؤسسة كوندور

ولقد مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم وهي:<sup>1</sup>

#### المرحلة الأولى: الشراء للبيع La vente en état

حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المحلة الثانية.

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص، ص85، 86

### المرحلة الثانية: شراء المنتج مفككا جزئيا SKD

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء.
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.
- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

### المرحلة الثالثة: شراء الجهاز مفككا كليا CKD

أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.
- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا أو ذاتيا وبتكلفة أقل.
- توفير مناصب أخرى للعمل.

### المرحلة الرابعة: الإنتاج

في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص وهذا ما قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية.

أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي إستراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغايتها تحت شعار: "الابتكار هو الحياة Innovation is life"، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.
- التواجد عبر كامل التراب الوطني.
- التصدير.

وبالفعل فقد حققت المؤسسة تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال الاستفادة من التعلم واكتساب الخبرة.

ولقد تحصلت المؤسسة على شهادة ISO 9001.2000 في مارس 2007 من طرف مخبر AFAQAFNOR للجودة العالمية وكذا شهادة ISO 9001.2008 في جويلية 2010 من طرف المخبر الألماني للجودة، كما تحصلت على شهادة الجودة للدخول إلى الأسواق الأوروبية بمنتجاتها الخاص بجهاز التلفاز LCD

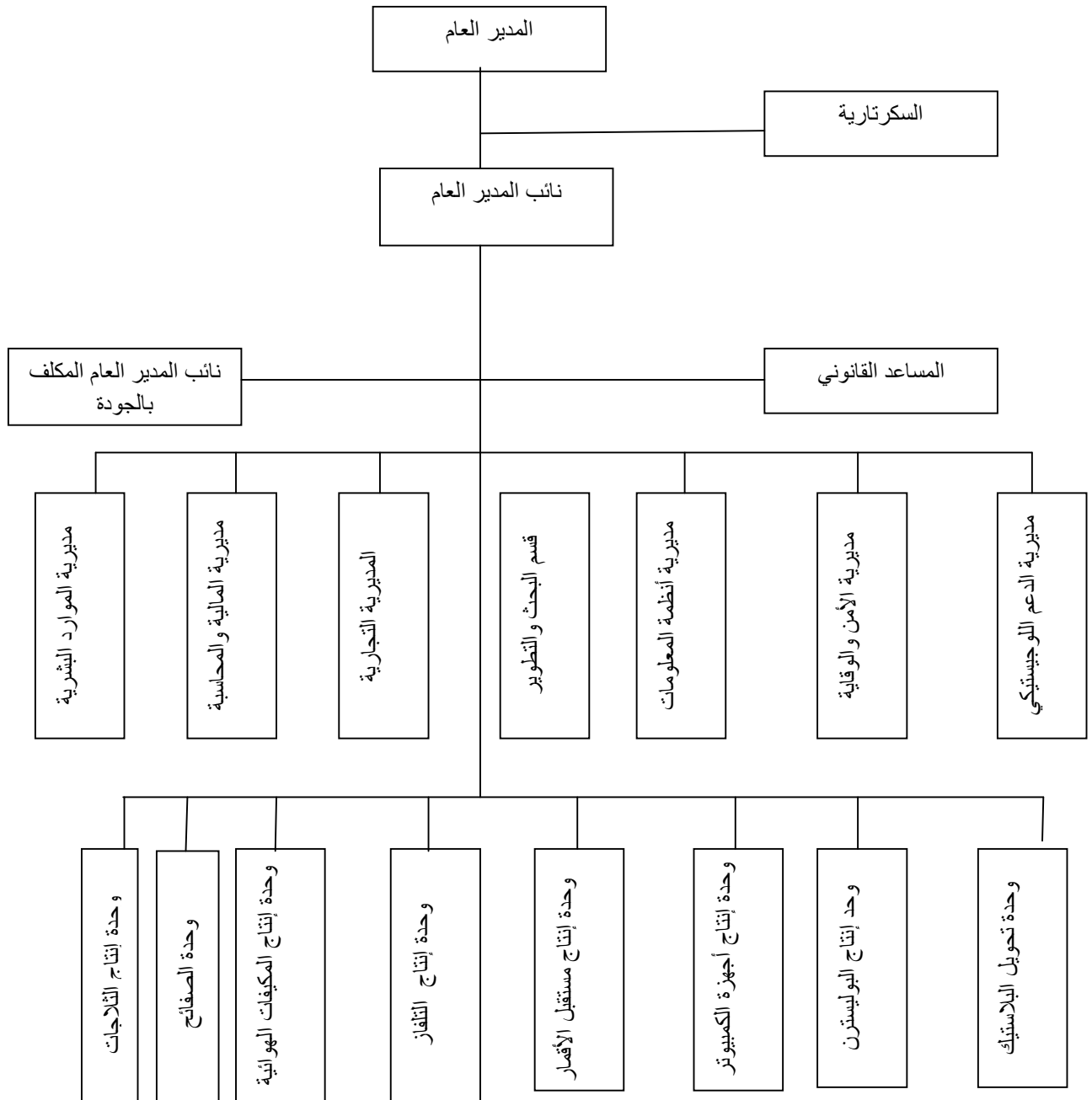
تصدر منتجات كوندور بالعلامة التجارية Condor، والرمز الذي يوجد أمام كلمة Condor يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، ومعروف عنه أنه يطير عاليا جدا. والحرف R يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.<sup>1</sup>

### ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

لقد عرف الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor تطورا نظرا للتطور الحاصل في نشاطها، ويظهر الهيكل التنظيمي في الشكل الموالي:

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص86

الشكل رقم(09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ويمكن تحليل الهيكل التنظيمي كما يلي:

**1-المدير العام:** مهمته الإشراف على إدارة المؤسسة والإشراف على النظام العام للمؤسسة، يمثل المؤسسة عند السلطات القضائية وكل الهيآت الأخرى ويقوم بالإمضاء على كل الوثائق باسم المؤسسة.

2-نائب المدير العام: يقوم بالإشراف على وحدات الإنتاج ويستخلف المدير العام في حالة غيابه.

3-السكرتارية: مسؤولة على تنظيم العلاقات بين المدير العام ونائبه، وبين الأفراد المتواجدين في المؤسسة والمتعاملين معها.

4-نائب المدير العام المكلف بالجودة: مهمته السهر على السير الحسن لمختلف مراحل الإنتاج من أجل تقديم منتج جيد، وهذا من خلال:

➤ تقديم تقرير للإدارة العليا يبين فيه تقدم دليل الجودة الشاملة، وما يواجهها من عراقيل وتقديم بعض التوجيهات اللازمة.

➤ القيام بتقييم ومراجعة نظام الجودة لكل المصالح.

➤ تحسيس رؤساء المصالح والذين هم على علاقة مباشرة بالزبائن وتوجيههم على إرضائهم لأنهم أساس بقاء المؤسسة.

5-المساعد القانوني: تتحدد مهامه في تقديم الإستشارات الخاصة بالجانب القانوني للمؤسسة.

6-مدير الموارد البشرية: يسهر على تسيير مختلف شؤون المستخدمين من خلال:

➤ إدارة وتسيير كافة المستخدمين بمختلف الوظائف.

➤ توظيف العمال حسب احتياجات المؤسسة.

➤ ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمال.

➤ تطبيق مخطط التكوين للعمال.

7-مدير المحاسبة والمالية: تتمثل مهمته بالقيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة والعمليات الجبائية وهذا من خلال:

➤ إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها.

➤ متابعة حسابات الخزينة.

➤ المتابعة المالية لمختلف الاستثمارات.

➤ إعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير.



**8-المديرية التجارية:** تهتم بالاستماع إلى الزبائن وتسعى إلى تحسين طرق البيع للمحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد، كما تعمل على تسيير مختلف الإجراءات مع الزبائن ومتابعة مختلف التغيرات التي تطرأ على السوق.

**9-مديرية الوقاية والأمن:** تهتم بسلامة وأمن المؤسسة وهذا بإشرافها على:

- تنشيط وتسيير البرنامج للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.
- تكوين العمال على الوقاية والأمن الصناعي.

**10-مديرية الدعم اللوجستيكي:** تهتم بإمداد المديرية الأخرى بالتجهيزات اللازمة من خلال:

- التحكم في عمليات نقل البضائع بوسائل المؤسسة أو عن طريق إيجار وسائل نقل.
- ضمان نقل العمال.

**11-وحدات الإنتاج:** تتكون مؤسسة كوندور من 7 وحدات إنتاجية هي:

- وحدة إنتاج المكيفات الهوائية
- وحدة إنتاج الثلاجات
- وحدة إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية
- وحدة إنتاج التلفاز
- وحدة إنتاج الحواسيب الآلية
- وحدة إنتاج البلاستيك المستعمل في صناعة إطار التلفاز وبعض مكونات الأجهزة الكهرومنزلية(وحدة دعم)

➤ وحدة إنتاج البلسترين المستعمل في تغليف المنتج وحمايته(وحدة دعم).

➤ وحدة إنتاج الصفائح

**12-قسم البحث والتطوير**

## رابعاً: تحليل محيط مؤسسة كوندور

قصد إعطاء صورة واضحة على التعلم التنظيمي لمؤسسة كوندور من جانبيه الداخلي والخارجي من الأفضل التعرض لتحليل كل من المحيط الداخلي والخارجي لها.

### 1- تحليل المحيط الداخلي لمؤسسة كوندور

سنقوم بتحليل المحيط الداخلي لمؤسسة كوندور عن طريق توضيح نقاط القوة والضعف لوظائف المؤسسة:

#### 1-1- الوظيفة التسويقية: تمثل أهم نقاط القوة على مستوى هذه الوظيفة في النقاط التالية:

- حصة سوقية معتبرة لا سيما في مجال أجهزة التلفاز.
- سهولة تصريف منتجاتها بتواجدها على مستوى كافة التراب الوطني.
- تقديمها لخدمة ما بعد البيع مما يضمن لها ولاء ووفاء الزبون.
- السمعة الحسنة التي تتمتع بها العلامة التجارية للمؤسسة في السوق خاصة بعد حصولها على شهادة الجودة.

غير أن ما يهدد المؤسسة هو العلامة التجارية المقلدة في بعض الأسواق.

#### 1-2- وظيفة الإنتاج: من أهم نقاط القوة التي تميز المؤسسة هي:

- حداثة الوحدات الإنتاجية وكذا الآلات، فهي تعتبر حديثة النشاط.
- استفادتها من أثر التعلم والخبرة لاسيما على مستوى وحدة إنتاج أجهزة التلفاز التي تعتبر رائدة في هذا المجال.
- حافظة إنتاجية متنوعة مما يضمن لها التوازن المالي والإستراتيجي.

#### 1-3- الوظيفة المالية: أهم نقاط القوة التمويلية التي تميز المؤسسة تتمثل فيما يلي:

- سمعة المؤسسة الجيدة جعل المؤسسة تحتل مكانة متميزة لدى البنوك مما مكنها من الحصول على تسهيلات، وهذا لالتزام المؤسسة بتسديد مستحقاتها من جهة وكذا توافرها على كافة الضمانات البنكية من جهة أخرى.

➤ توفر المؤسسة على إمكانية التكامل باعتبارها إحدى مجموعة بن حمادي.

**1-4-الوظيفة البشرية:** تعتبر مؤسسة كوندور إحدى نماذج القطاع الخاص المستقطب للكفاءات والإطارات، كما أن تواجد مجموعة من المهندسين التابعين لمؤسسة Hinsense الصينية بالمؤسسة يشكل نقطة قوة بالنسبة لها، إضافة إلى العلاقة الطيبة والجد متميزة بين الرئيس والمرؤوسين.

**1-5-وظيفة البحث والتطوير:** وتتكون هذه الوظيفة من 4 دوائر وخليتين، عدد عمالها 30 عاملا من مهندسين وتقنيين. الدائرة الأولى وهي خاصة بالثلاجات، الدائرة الثانية خاصة بالمنتجات السمراء(التلفزيون والديمو)، الدائرة الثالثة خاصة بالمواد البيضاء (المكيفات والغسالات)، الدائرة الرابعة خاصة بمنتجات التكنولوجيا(التليفون والحواسيب)

أما عن الخليتين: فالخلية الأولى خاصة بالترجمة وتصميم الغلاف، أما الخلية الثانية خاصة بتجميع الملفات التقنية للمنتجات وتوزيعها على مختلف المصالح.تقوم هذه الوظيفة بالبحث عن المعلومات حول المنتجات وعلى إثر ذلك فقد طورت العديد من المنتجات منها: الثلاجات، المدفآت، الطباخات، التلفاز، الهواتف النقالة والغسالات. وقد تم إكتساح أسواق جديدة منها تونس، فرنسا والأردن هذا فضلا عن ولايات الوطن لتتوسع حتى في البلديات والدوائر. ولقد مس هذا التطوير مثلا في الثلاجات: الحجم، القدرة، أما في الهواتف فقد مس التطوير البرمجيات والتطبيقات لتناسب القيم الوطنية. ويتم تطوير الأفكار عن طريق الاجتماعات حول أي المجالات (الشكل، اللون، ..) التي يمسه التطوير كما يتم مناقشة الاقتراحات التي تأتي من خطوط الإنتاج المختلفة أو من طرف الزبائن في شكل مشاكل أو مقترحات أو من الموردين أو من المنافسين عن طريق دراسة السوق.<sup>1</sup>

**1-6-وظيفة إدارة الجودة الشاملة:** تضم 3 دوائر، الأولى دائرة الوثائق:تقوم بتحليل الوثائق فهي تسهر على كل وثيقة التي تحصل عليها من مختلف المصالح، دائرة مراقبة جودة المنتج: مراقبة الجودة في كل المصالح، ولقد تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو ISO 9001, ISO 14001, SAS 18001، دائرة الصحة والسلامة والمهنية: تسهر الدائرة على مختلف العناصر لتوفير سبل الوقاية للعتاد وللعمال. كما تحصلت المؤسسة على شهادة ISO 2600 شهادة المسؤولية الاجتماعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-مقابلة مع السيد بوختالة مدير البحث والتطوير، يوم: 20/09/2016 على الساعة: 09.30

<sup>2</sup>-مقابلة مع السيد الواهم مدير الجودة، الصحة والسلامة المهنية، يوم: 20/09/2016 على الساعة: 11.30

## خامسا: تحليل المحيط الخارجي لمؤسسة كوندور

يتكون المحيط الخارجي من المتغيرات التالية:

**1-المحيط الاقتصادي والقانوني للمؤسسة:** تم استفادة المؤسسة من الدعم الحكومي والإعفاء الضريبي في بداية نشاطها، كما استفادت من تخفيض القيود الجمركية لاسيما بعد دخولها في الاستثمار في تصنيع البطاقات الإلكترونية حيث استفادت في إطار المرسوم التنفيذي رقم 74/2000 المؤرخ في 20/04/2000 من تخفيضات جمركية هامة بالإضافة إلى حصولها على امتيازات كبقية المؤسسات الوطنية، في إطار إبرام الصفقات العمومية في ظل أحكام الأمر الرئاسي رقم 236/10 المؤرخ في 15/07/2010.

**2-المحيط الثقافي والاجتماعي:** إن الحملات الإعلانية التي تقوم بها المؤسسة لاسيما حضورها الدائم على مستوى المعارض الوطنية منها:

➤ معرض الإنتاج الوطني بالجزائر العاصمة من 05/12/2005 إلى 17/12/2005

➤ معرض الإنتاج الوطني بأدرار من 25/12/2005 إلى 05/01/2006

➤ معرض الإنتاج الوطني بحاسي مسعود من 20/02/2006 إلى 02/03/2006

➤ معرض الإنتاج الوطني ببرج بوغريج من 22/03/2006 إلى 02/04/2006

جعل المؤسسة ترسخ ثقافة اقتناء المنتج الوطني في ذهنية الزبون الجزائري سواء من ناحية الجودة وحتى سعر المنتج التنافسي الذي يتناسب مع دخل العامل الجزائري.

**3-المحيط التكنولوجي:** تمتلك المؤسسة آلات ذات تقنية عالية متطورة مما ساعدها كثيرا في تحقيق اقتصاديات الحجم لاسيما على مستوى بعض الوحدات.

**4-المحيط التنافسي:** لقد وجدت المؤسسة نفسها في محيط تنافسي يتميز بحدة المنافسة بين عدة مؤسسات مستوردة للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في شكل منتجات تامة الصنع أو مؤسسات تقوم بتركيب منتجاتها محليا ممثلة لمؤسسات أجنبية أو لعلامات تجارية خاصة بها...تواجه المؤسسة منافسة حادة في مجال الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، لذلك فهي تتبع استراتيجية التنوع في منتجاتها بتقديمها بسعر منخفض وبجودة عالية مما جعلها تحقق نجاحا منذ دخولها إلى السوق إضافة إلى حقن محفظة أنشطتها بمجالات جد جذابة وأخذ الريادة

فيها مثل البطاقة الإلكترونية وكذا تبنيها لمنتوج جديد مستقبلا لكوندور على المستوى المحلي والوطني ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (06): المؤسسات المنافسة لمؤسسة كوندور**

مقر النشاط	العلامة المسجلة	سنة بداية النشاط	المؤسسة
برج بوغريج	CRISTOR	1998	CRISTOR
سطيف	SAMSUNG	2006	SAMHA
برج بوغريج	ENIE	1982	ENIE
تيزي وزو	ENIEM	1983	ENIEM
برج بوغريج	COBRA	1998	COBRA
سطيف	IRIS SAT	2004	SATERAX
تبسة	ESSALEM	1997	ESSALEM

**المصدر:** عمر تيمجعين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوغريج- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2013/2012، ص 90

**الموردون:** تتعامل المؤسسة مع مورديها للحصول على المادة الأولية، المعلومات، التكنولوجيا والأفراد من تخصصات تقنية من أجل المساهمة بمعلوماتهم التكنولوجية لتستفيد منها المؤسسة.<sup>1</sup>

والجدول التالي يوضح موردي المؤسسة.

**الجدول رقم(07): موردو مؤسسة كوندور**

المؤسسة	البلد
HINSENSE	الصين
HOME COST	كوريا الشمالية
UNIVEX SAL	الولايات المتحدة الأمريكية
SELCO	الهند

<sup>1</sup>-مقابلة مع السيد الواهم، مدير الجودة، يوم الثلاثاء 20/09/2016 على الساعة 12.30

دبي	CASTLE STARS
الجزائر	TONIC EMBALLAGE
ألمانيا	BOSH-HSG
اليابان	HITASHI

المصدر: .: عمر تيمجددين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوغريج- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2013/2012، ص91

وهكذا فإن مؤسسة كوندور وبتعاملها مع مختلف المتغيرات الداخلية منها والخارجية يمكن لها أن تتحصل على المعلومات اللازمة التي تحتاجها من أجل إنجاز المهام اليومية وكذلك لتطوير منتجاتها.

#### الفرع الثاني: عينة الدراسة

تتكون مؤسسة كوندور من عدد كبير من العاملين موزعين على إطارات، تقنيين وتنفيذيين، يمكن توضيحهم حسب التسلسل الزمني كما يلي:

#### الجدول رقم(08): توزيع عمال مؤسسة كوندور حسب السنوات

السنوات					
مارس 2017	2016	2015	2014	2013	
141	130	92	61	79	إطارات
692	610	492	388	264	تقنيين
1725	1673	1351	854	666	تنفيذيين
3705	3767	3545	3371	3297	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ويمكن التفصيل في عدد العمال حسب الوحدات تتوفر عليها المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم(09): توزيع العمال حسب الهيكل سنة 2017/03/31

المجموع	منفذين	تقنيين	إطارات	
396	52	102	242	الوحدة القاعدية
1062	812	199	51	التلاجات
857	677	140	40	المكيفات
548	441	67	40	وحدة المنتجات السمراء
267	195	61	11	وحدة معالجة البلاستيك منطقة 2
226	142	66	18	وحدة معالجة البلاستيك منطقة 1
126	109	14	3	دائرة السلامة الإدارية
160	30	106	24	إدارة SAV
482	392	54	36	وحدة المنتجات البيضاء
287	214	38	35	وحدة الهواتف
75	54	14	7	وحدة تصنيع الألواح الضوئية
124	35	50	39	إدارة المشاريع
118	55	34	29	إدارة منطقة قسنطينة
108	53	44	11	إدارة منطقة العلمة
153	57	69	27	إدارة منطقة وهران
275	111	91	73	إدارة منطقة واد السمار
31	5	13	13	المعلوماتية
151	17	127	7	إدارة منطقة العاصمة
37	1	2	34	نظم الحماية
780	253	434	93	دور العرض
<b>6263</b>	<b>3705</b>	<b>1725</b>	<b>833</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ولقد تم توزيع الاستبيان على عدة وحدات هي: وحدة الثلاثيات، وحدة المكيفات، وحدة المنتجات البيضاء، وحدة المهواتف النقالة، ولقد كان عدد الإطارات بهذه الوحدات كما يلي: (162=35+36+40+51) ولقد تم توزيع 110 استبيان وتم استرجاع 100 منه واستبعاد الاستبيانات التي لم توافر على شروط الإجابة الصحيحة، وباستخدام برنامج SPSS V21 تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (10): خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الصفات الشخصية	
59	59	الجنس ذكر	
41	41	أنثى	
6	6	العمر أقل من 30 سنة	
42	42		من 30 إلى أقل من 40 سنة
30	30		من 40 إلى أقل من 50 سنة
22	22		من 50 سنة فأكثر
8	8	المستوى التعليمي ثانوي فأقل	
59	59		تقني سامي
23	23		مهندس
9	9		ليسانس
1.5	1		ماستر/ماجستير
30	30	عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات	
51	51		من 5 إلى أقل من 10 سنوات
12	12		من 10 إلى أقل من 15 سنة
7	7		من 15 سنة فأكثر
14	14	ولا دورة دورة واحدة	
27	27		



عدد الدورات التكوينية	دورتان إلى أربع دورات	26	26
	من خمس دورات فأكثر	33	33
المجموع		100	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v21

**1-الجنس:** من خلال الدراسة التي تمت بمؤسسة كوندور فقد تم توجيه الاستبيان إلى 59 % من الذكور و41 % من الإناث، فالآراء التي تحصلنا عليها كانت من الذكور والإناث على حد سواء، وهم كلهم من الإطارات الذين يمكنهم تقديم المعلومات التي تفيدنا في البحث لأن الإطارات هم الملمين بالعمل والتعلم والابتكار.

**2-العمر:** وهؤلاء الإطارات أغلبهم كان سنهم ينتمي إلى الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة، هذه الفئة القادرة على العطاء وقد كانت نسبتها 42 % تلتها النسبة 30 % مقابلة للفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة، فالفئة من 50 سنة فأكثر بنسبة 22 % وأخيرا الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 6 %.

**3-المستوى التعليمي:** لقد وجه الاستبيان للإطارات الذين يحملون شهادة تقني سامي بنسبة 59 %، تلتها الأفراد الذين يحملون شهادة مهندس بنسبة 23 % ليأتي بعدها باقي الفئات الذين يحملون شهادة الليسانس بنسبة 9 % ثم الأفراد الذين لهم مستوى أقل من الثانوي (وهم على الأرجح يحملون خبرة طويلة ومعارف عملية أكثر من المعارف النظرية) بنسبة 8 % وفي الأخير الفئة التي تحمل شهادة ماستر أو ماجستير بنسبة 1 %، وهكذا يمكن القول أن الفئة الأكثر هي التقنيين السامين الذين تم أخذ آرائهم حول التعلم التنظيمي والابتكار في المؤسسة محل الدراسة، وعلى كل فهم الفئة الأكثر احتكاكا بالميدان أكثر من العمل الإداري، وعليه فأراؤهم بالنسبة لي تكون ذات مصداقية هذا فضلا على أنهم يرون الأفراد الآخرين كيف يعملون وبالتالي رأيهم في الظاهرة المدروسة له اعتبار وقيمة للموضوع.

**4-الخبرة:** أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة؛ فلقد تم توجيه الاستبيان بأكبر نسبة متمثلة في 51 % إلى الإطارات المتتمين إلى الفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، ثم للفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 30 % وتليها الفئة من 10 إلى أقل من 15 سن بنسبة 12 % وأخيرا الفئة 15 سنة فأكثر بأقل نسبة قدرت بـ 7 % . وهكذا يمكن القول أن أغلب الآراء التي تلقيناها حول الظاهرة المدروسة كانت من طرف الفئة التي خبرتها تراوحت بين 5 و أقل من

عشر سنوات، وهي خبرة لا بأس بها للحصول على المعلومات المناسبة على المؤسسة محل الدراسة؛ فهم ملمون بما حدث في كوندور في تلك السنوات، وهو ما يحفزنا لنقتنع بالمعلومات التي تحصلنا عليها من طرفهم.

**5-الدورات التكوينية:** فالاستبيان تم توجيهه إلى الإطارات الذين قاموا بـ 5 دورات فأكثر بنسبة 33% وتليها مباشرة الفئة التي قامت بدورة واحدة بنسبة 27% ونسبة 26% للفئة التي قامت بدورتين إلى أربع دورات تكوينية وأخيرا الفئة التي لم تقم بأي دورة بنسبة 14%، وهكذا فأغلب المستوجبين قاموا بدورات تكوينية مما يعني أن لهم المعرفة النظرية للقيام بالعمل فهم على الأرجح هم الذين يتعلمون ويعلمون الآخريين في مؤسسة كوندور وبالتالي سيكون لهم تأثير في الأعمال اليومية لهم.

### المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبيان

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، فقد تم إختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية اللازمة، يتم بواسطتها استكشاف الواقع للتعرف على مستويات الابتكار في مؤسسة كوندور-برج بوغريج-أولا ومن ثم اختبار دور التعلم التنظيمي ومساهمته في تحقيقه. ولذلك فإن التحليل سيكون ثنائيا بحيث نقوم في المرحلة الأولى بالتعرف على هذا الواقع باختبار أبعاد الابتكار الأربعة (ابتكار المنتج والعمليات والابتكار الإداري والتسويقي) ومن ثم قياس دور التعلم التنظيمي بأبعاده الستة (تعلم الأفراد، التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة، التعلم بين الوظائف، التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين، التعلم من الموردين) في تحقيقها.

### المطلب الأول: الإجابة على أسئلة المحور الأول.

ما هو واقع الابتكار في مؤسسة كوندور-برج بوغريج؟

من أجل معرفة واقع الابتكار في مؤسسة كوندور اعتمدنا على كل من الاستبيان والمقابلة مع مدير الجودة والسلامة المهنية وبالاعتماد على مخرجات SPSS V21 وتدعيمها بأجوبة المقابلة لكي نستطيع معالجة السؤال الأول للدراسة.

### الفرع الأول: واقع ابتكار المنتج بمؤسسة كوندور-برج بوغريج-

يعبر ابتكار المنتج عن تقديم منتج للسوق (سلعة أو خدمة) جديدة في الهواتف النقالة، في الثلاجات، في المكيفات،... أو محسنة مقارنة بخصائصها الأساسية وسهولة استخدامها ومكوناتها .... وقد يكون ابتكار المنتج جديدا بالنسبة لمؤسسة كوندور لكن ليس بالضرورة أن يكون جديدا بالنسبة للسوق. كما يمكن الإشارة إلى أن هذا الابتكار قد يكون مطورا من طرف مؤسسة كوندور بحد ذاتها أو من طرف مؤسسة أخرى.

والاستبيان الذي تم توزيعه على المستجوبين الهدف منه معرفة إلى أي مدى مؤسسة كوندور قامت بتقديم منتجات جديدة أو محسنة للسوق يمكن اعتبارها تقع ضمن دائرة الابتكار، ولقد تحصلنا على البيانات وتمت معالجتها باستخدام برنامج SPSS V21 عن طريق حساب المتوسطات الحسابية وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تمكننا من معرفة واقع ابتكار المنتج في المؤسسة محل الدراسة حسب ما أطلعنا عليه الإطارات أو العينة المستجوبة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء لابتكار المنتج

#### بمؤسسة كوندور

الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	اتجاه الآراء
01 يقوم قسم البحث والتطوير بمجهودات لإنتاج منتجات جديدة	3.370	0.895	0.801	موافق إلى حد ما
02 يعد الابتكار منهج ثابت في سياسة المؤسسة	3.350	0.946	0.896	موافق إلى حد ما
03 تبحث المؤسسة عن استخدامات جديدة للمنتج	3.320	1.003	1.008	موافق إلى حد ما
04 تتميز المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة عالية	3.400	0.752	0.566	موافق
05 تعد مؤسستنا هي الأولى في السوق فيما يخص تقديم منتج جديد	3.370	0.760	0.579	موافق إلى حد ما
06 يدرك الزبائن أن منتجاتنا مختلفة عما كان سابقا	3.370	0.760	0.579	موافق إلى حد ما
07 منتجاتنا الجديدة في مؤسستنا تخلق منافسين جدد	3.420	0.780	0.610	موافق

08	بالمقارنة مع منافسينا؛ مؤسستنا قدمت منتجات جديدة	3.170	0.865	0.749	موافق إلى حد ما
09	تعتبر عملية ابتكار المنتجات سياسة سائدة في المؤسسة	3.210	0.807	0.652	موافق إلى حد ما
10	نستطيع تحمل طلبات السوق بتطوير منتجات جديدة بسرعة	3.27	0.851	0.724	موافق إلى حد ما
11	تستطيع مؤسستنا تسليم منتجاتها الخاصة طبقا لطلبات الزبائن	3.230	0.951	0.906	موافق إلى حد ما
12	تقوم مؤسستنا بتحسين منتجاتها القديمة	3.180	0.743	0.553	موافق إلى حد ما
13	تقوم مؤسستنا بتحسين نوعية المنتج الجديد	3.370	0.774	0.599	موافق إلى حد ما
	<b>إبتكار المنتج</b>	<b>3.333</b>	<b>0.660</b>	<b>0.436</b>	موافق إلى حد ما

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

يتكون البعد الأول للابتكار من 13 عبارة قياس، الهدف من هذه العبارات هو معرفة إلى أي مدى يتفق المستجوبون على أن مؤسسة كوندور قدمت منتجات جديدة سواء محسنة أو متغيرة تغييرا جذريا، ومن خلال معالجة البيانات المتحصل عليها وجدنا المتوسط الحسابي لكل العبارات قدر بقيمة تم حصرها في الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما" وهكذا يمكن القول أن العينة تتفق إلى حد ما بأن قسم البحث والتطوير يقوم بمجهودات لإنتاج منتجات جديدة فالابتكار لديهم يعتبر منهجا ثابتا في سياسة المؤسسة، هذا فضلا على أنها تبحث عن استخدامات جديدة للمنتج وهذا بناء على طلبات زبائنها، بحيث هؤلاء يدركون مدى التميز في منتجات مؤسسة كوندور مقارنة بالمؤسسات المنافسة هذا فضلا على أنها تقوم بتحسين نوعية المنتجات، وحسب المقابلة التي تم إجراؤها مع مدير الجودة، الصحة والسلامة المهنية تبين بأنه في الخمس السنوات الأخيرة قدمت مؤسسة كوندور منتجات جديدة متمثلة في التلفاز نوع CURVED وتلفاز 3D، وكذا في الهاتف النقال من نوع A55، وهذه المنتجات الجديدة كانت الأولى من نوعها في السوق الجزائرية مقارنة بالمنافسين كما تم تقديمها إلى السوق العربية والسوق الإفريقية وكذا العالمية (فرنسا). كما تم تقديم خدمات جديدة في الخمس سنوات الأخيرة لم تكن تقدمها سابقا بحيث أصبحت تنتقل المؤسسة بواسطة ممثليها إلى بعض الزبائن في عين المكان لإيصال منتجاتها إليها وهذا ما جعل مرونة في التواصل بينهما.

وهكذا يمكن القول أن الفئة المستجوبة تتفق إلى حد ما على أن المؤسسة تقدم منتجات جديدة، أي هناك اتفاق إلى حد ما على وجود ابتكار المنتج بمؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

### الفرع الثاني: واقع ابتكار العمليات بمؤسسة كوندور-برج بوغريج-

يعبر ابتكار العمليات عن التحسينات أو التغييرات الجذرية الحاصلة في العمليات الإنتاجية في أي منتج (في الهواتف النقالة، في الثلاجات، في المكيفات،...) ومثله تنفيذ طريقة توزيع أو نشاط جديدة أو محسنة. قد يكون ابتكار العمليات جديدا بالنسبة لكوندور لكن ليس بالضرورة أن يكون جديدا بالنسبة للسوق، قد يكون مبتكرا من طرف كوندور بحد ذاتها أو تم دفع المهمة إلى جهة أخرى. ولمعرفة واقع الابتكار في المؤسسة محل الدراسة تم توزيع الاستبيان على المستجوبين ونتائج الاستبيان موضحة في الجدول الوارد أدناه كما تمت الاستعانة بمقابلة مع السيد مدير الجودة، الصحة والسلامة المهنية.

### الجدول رقم(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء لابتكار العمليات بمؤسسة كوندور

الاتجاه الآراء	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات المفسرة	
موافق	0.551	0.742	3.570	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعناصر الكفؤة للتخفيض من حجم التكاليف	14
موافق إلى حد ما	0.583	0.763	3.270	نفذت مؤسستكم عمليات جديدة أو محسنة في القسم الذي تعمل به	15
موافق إلى حد ما	0.705	0.839	3.110	تمتلك المؤسسة مرونة في التحكم في حجم إنتاج المنتجات بما يتناسب مع تقلبات السوق	16
موافق إلى حد ما	0.556	0.745	3.360	أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم وتقدم منتجاتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة	17
موافق إلى حد ما	0.526	0.725	3.330	أدخلت المؤسسة أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمية	18
موافق إلى حد ما	0.426	0.652	3.328	إبتكار العمليات	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

يتكون البعد الثاني للابتكار من 5 عبارات، الهدف من هذه العبارات هو معرفة إلى أي مدى يتفق المستجوبون على أن مؤسسة كوندور حسنت من العمليات الإنتاجية، اللوجيستية، جانب التكاليف إلى غير ذلك، ومن

خلال معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي نلاحظ أنه قدر المتوسط الحسابي للعبارة "14" 3.570 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق" أما باقي العبارات فكان متوسطها الحسابي واقعا في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "موافق" إلى حد ما" وهنا يمكن القول أن العينة تتفق على أن مؤسسة كوندور تسعى جاهدة للاحتفاظ بالموارد البشرية الكفؤة للتخفيض من التكاليف، وهي تتفق إلى حد ما على أن المؤسسة نفذت عمليات جديدة وأحيانا محسنة، وهذا راجع للمرونة التي تتمتع بها في التحكم في حجم الإنتاج بما يتناسب مع تقلبات السوق، كما أنها أجرت تغييرات في تصميم وتقديم منتجاتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى أنها قامت بإجراء تغييرات في عمليات التصنيع في إنتاج الثلاثجات بحيث قامت بإنقاص مرحلة من مراحل إنتاجها مما ساعدها على تخفيض التكاليف حسب كلام السيد مدير الجودة، الصحة والسلامة المهنية، بالإضافة إلى فتح مستودعات جديدة لتصريف المنتجات وتقريبها من الزبون كما قامت المؤسسة بفتح خط هاتفي في السنوات الأخيرة لأجل تواصل الزبائن معها وطرح المشاكل عليهم ليقوم المتخصصون بمعالجتها بدون تماطل خاصة إذا كان المشكل تقنيا.

وقدر المتوسط الحسابي لابتكار العمليات بـ 3.32 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 والتي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما" من سلم ليكرت الخماسي وهو ما يشير إلى أن المستجوبين اتجهت آراؤهم إلى "موافق إلى حد ما" نحو تواجد هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة.

### الفرع الثالث: واقع الابتكار الإداري بمؤسسة كوندور-برج بوغريج-

يمثل الابتكار الإداري طريقة جديدة لتشغيل الأعمال التجارية بمؤسسة كوندور، طريقة جديدة لتنظيم العمل وعلاقتها الخارجية التي لم تستخدم سابقا في الأعمال الخاصة بالمؤسسة كالأخذ بمعايير مراقبة الجودة للموردين، المقابلة من الباطن، تقديم حوافز للأداء الجماعي، تنظيم العمل عن بعد وتقليص استخدام الورق بالإضافة إلى أول استخدام للتحالفات التي تتطلب من موظفي كوندور، التعامل مع موظفي المؤسسة الأخرى أو تبادل الموظفين مؤقتا. ولمعرفة ذلك استخدمنا الاستبيان ولقد تحصلنا على بيانات وتمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي ونبين النتائج في الجدول الوارد أدناه بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلة التي وجهت للسيد مدير الجودة، الصحة والسلامة المهنية.

الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء الابتكار الإداري

بمؤسسة كوندور

الرقم	الفقرات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	اتجاه الآراء
19	قامت المؤسسة باستحداث تغييرات في هيكلها التنظيمي	3.440	0.808	0.653	موافق
20	تساعد المؤسسة العاملين على فهم آليات عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفاءة	3.310	0.747	0.559	موافق إلى حد ما
21	اتخذت المؤسسة سياسات وإجراءات جديدة لتطوير منتجاتها	3.230	0.874	0.765	موافق إلى حد ما
22	قامت مؤسستكم بتوزيع المسؤوليات والمهام على الأفراد العاملين	3.330	0.792	0.627	موافق إلى حد ما
23	قدمت مؤسستكم طرقا جديدة في تنظيم العلاقات الخارجية	3.460	0.730	0.534	موافق
24	تمنح المؤسسة العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم منتجاتها	3.430	0.768	0.591	موافق
	الابتكار الإداري	<b>3.366</b>	<b>0.660</b>	<b>0.437</b>	موافق إلى حد ما

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

يتكون البعد الثالث للابتكار من 6 عبارات، الهدف من هذه العبارات هو معرفة إلى أي مدى يتفق المستجوبون على أن مؤسسة كوندور حسنت كل ما يتعلق الجانب الإداري، ومن خلال معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام SPSS V21 تحصلنا على قيمة المتوسط الحسابي للعبارة الأولى في الابتكار الإداري 3.44 وللعبارة الخامسة 3.46 وللعبارة السادسة 3.43 وهذه القيم تقع ضمن الفئة من 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق" مما يعني أن العينة المستجوبة اتفقت على أن المؤسسة التي يعملون بها قامت بتغييرات في الهيكل التنظيمي كما أنها قدمت طرقا جديدة في تنظيم العمل وهذا ما أكد عليه مدير الجودة، الصحة والسلامة المهنية بحيث قامت المؤسسة في الخمس سنوات الأخيرة بتقديم ابتكارات إدارية تمثلت في نظام جديد لسلسلة التوريد، إعادة هندسة العمليات، نظام لإدارة المعارف، مراقبة الإنتاج وكذا نظم إدارة الجودة. ويضيف أن المؤسسة قدمت طرقا جديدة في تنظيم العمل واتخاذ القرارات كتوزيع جديد للمسؤوليات، التشجيع على العمل الجماعي، أتمتة مختلف خدمات المؤسسة، ونظم معلومات مطورة... كما يتفق الأفراد على أن هناك حرية في حل المشكلات المتعلقة بتقديم أو تصنيع منتجاتها.

كما نلاحظ أن العبارات الثانية، الثالثة والرابعة بلغ متوسطها الحسابي 3.31، 3.23 و 3.33 على التوالي وهي تنتمي إلى الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل القياس "موافق إلى حد ما" وهنا يمكن القول أن العينة المستجوبة اتجهت آراؤها نحو "موافق إلى حد ما" فيما إذا كانت مؤسستهم تساعد العاملين على فهم آليات عمل الإدارة.

وبلغ المتوسط الحسابي للابتكار الإداري 3.36 وهي تنتمي إلى الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 وعليه يمكن القول أن آراء العينة المستجوبة اتجهت آراؤها نحو "موافق إلى حد ما" مما يعني أنهم يوافقون إلى حد لا بأس به على أن مؤسستهم تتبنى هذا النوع من الابتكار مما يمكننا من القول أن أساليب الابتكار الإداري مفعلة في المؤسسة وهذا ليس غريبا على مؤسسة مثل مؤسسة كوندور وبما تمتلكه من بنية قوية سواء في الجانب البشري أو الجانب المادي والهيكلية.

#### الفرع الرابع: واقع الابتكار التسويقي بمؤسسة كوندور-برج بوغريبرج-

يعتبر الابتكار التسويقي رابع أبعاد الابتكار وهو يعنى بوضع مفاهيم واستراتيجيات البيع الجديدة التي تختلف اختلافا ملحوظا عن أساليب المبيعات التي كانت من قبل في مؤسسة كوندور، ومثال ذلك تغييرات في التصميم والتغليف وعرض سلعة أو توفير خدمات الترويج والأسعار التي لها تأثير بالإضافة إلى الأساليب التسويقية الجديدة كأول استخدام للبرمجة في وسائل الإعلام الداخلية للمؤسسة والتسويق عبر البريد الإلكتروني أو تسعيرات جديدة للمنتجات. ولقد تم الاستعانة بالاستبيان دائما بالإضافة إلى المقابلة التي تمت مع مدير الجودة، الصحة والسلامة المهنية. ولقد تحصلنا على بيانات الاستبيان وتمت معالجتها باستخدام برنامج SPSS V21 والنتائج موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء للابتكار

##### التسويقي بمؤسسة كوندور

الاتجاه الآراء	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات المفسرة	
موافق	0.437	0.660	3.420	قامت مؤسستكم بتغييرات في تصميم الغلاف للسلعة	25
موافق إلى حد ما	0.624	0.789	3.320	استخدمت مؤسستكم تقنيات جديدة أو وسائط جديدة لترويج السلع أو الخدمات	26
موافق إلى	0.798	0.893	3.360	قدمت مؤسستكم طرقا جديدة في البيع والتوزيع	27



حد ما					
موافق	0.673	0.820	3.560	قدمت مؤسستكم تسعير جديد للمنتجات	28
موافق	<b>0.440</b>	<b>0.663</b>	<b>3.415</b>	الإبتكار التسويقي	
موافق إلى حد ما	<b>0.34</b>	<b>0.569</b>	<b>3.360</b>	الابتكار	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

يتكون البعد الرابع للابتكار من 4 عبارات، الهدف من هذه العبارات هو معرفة إلى أي مدى يتفق المستجوبون على أن مؤسسة كوندور حسنت كل ما يتعلق بالجانب التسويقي، ومن خلال معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام SPSS V21 نلاحظ أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى في الابتكار التسويقي وللعبارة الأخيرة بـ 3.42 و 3.41 على التوالي وهما ينتميان إلى الفئة من 3.4 إلى أقل من 4.2 والتي تقابل مقياس "موافق" مما يدل على أن العينة المستجوبة اتفقت على أن مؤسستهم قامت بتغييرات في تصميم غلاف بعض المنتجات بحيث تبعاً لقول مدير الجودة تم تغيير غلاف الثلاجات من "كارتون" إلى "بلاستيك" بالإضافة إلى تغيير في ألوان التغليف بالإضافة إلى أنهم اتفقوا على أن مؤسستهم قدمت تسعيرات جديدة لمنتجاتهم وقد تمت مقارنة أقوالهم بتصريحات مدير الجودة التي تدعم ذلك، بحيث يقومون بوضع ما يسمى بـ « Pack » وهي تضم مجموعة من المنتجات (ثلاجة، طبخة، غسالة، ...) بسعر مدروس ومنخفض أكيد موجه خصيصاً للمقبلين على الزواج.

ونلاحظ كذلك أن العبارات الثانية والثالثة كان متوسطهم الحسابي 3.32 و 3.36 على التوالي المنتمية للفئة التي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما" مما يدل على أن اتجاه آراء العينة كان لا بأس به من حيث أن مؤسستهم استخدمت تقنيات جديدة لترويج منتجاتها مثل ما أكده لنا مدير الجودة عن استخدام في الخمس سنوات الأخيرة لوسائل الإعلام الجديدة في الإعلان عن الأسواق الجديدة، وإدخال بطاقات الوفاء، بالإضافة إلى استخدام طرق جديدة للبيع ولتوزيع المنتجات.

وهذا يلخص أن المتوسط الحسابي للابتكار التسويقي قدر بـ 3.41 وهو ينتمي للفئة من 3.4 إلى من 4.2 الذي يقابل المقياس "موافق" مما يدل على أن العينة المستجوبة اتفقت على تبني مؤسستهم للابتكار التسويقي.

أما عن الابتكار في المؤسسة فقد بلغ متوسطه الحسابي 3.36 الذي ينتمي للفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 الذي يقابل المقياس "موافق إلى حد ما" مما يدل على أن العينة المستجوبة موافقة إلى حد لا بأس به على تبني مؤسستهم للابتكار بشتى أنواعه واستناداً للمقالات سواء الأولية أو الأخيرة فقد أكدت على وجود أنواعاً عديدة من

الابتكارات في المؤسسة محل الدراسة. فما هي أسباب هذا الابتكار المحقق؟ وإلى أي مدى يكون التعلم التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة قد ساهم في تحقيقه؟ وما هي طبيعة ومستوى ومحددات هذا التعلم التنظيمي؟ نحاول مناقشة مجموعة من عناصر الإجابة لهذه الأسئلة في المحور اللاحق التالي.

### المطلب الثاني: الإجابة على أسئلة المحور الثاني

تقتضي الإجابة على هذا السؤال الرئيسي التأكد من علاقات الترابط عن طريق حساب المتوسطات الحسابية للتعلم التنظيمي ولأبعاده الستة وكذا الانحراف المعياري والتباين لها. والسؤال هو كالتالي:

ما هو واقع التعلم التنظيمي في مؤسسة كوندور-برج بوغريج؟

للإجابة على هذا السؤال توجب علينا دراسة كل بعد على حدا من أبعاد التعلم التنظيمي، نوضحها في مايلي:

#### الفرع الأول: واقع تعلم الأفراد بمؤسسة كوندور-برج بوغريج-

يعتبر تعلم الأفراد أول أبعاد التعلم التنظيمي، وهو يشمل معارف الأفراد الذين يتحصلون عليها إما عن طريق مساهمهم الخاص أو توفر المؤسسة السبل الداعمة لذلك، وتعتبر مؤسسة من أهم المؤسسات التي تستحوذ على الإطارات والتقنيين والعمال الذين لهم معارف نظرية وعملية وخبرات ما يؤهلهم لكسب الثقة من طرف المؤسسة. ويمكن معرفة مدى تعلم الأفراد في مؤسسة كوندور من خلال رأي إدارتها والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء لتعلم الأفراد

بمؤسسة كوندور

الاتجاه	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات المفسرة	
موافق بشدة	0.365	0.604	4.28	تخصص وقتا من أجل اكتساب معلومات جديدة تفيدك في عملك	29
موافق	0.654	0.808	3.95	تستطيع أن تعبر بحرية عن أفكارك	30
موافق	0.704	0.839	3.77	تصغي لما يقدمه زملاؤك من أفكار ومقترحات	31

32	يشجع العاملون زملاءهم على المشاركة بمعلوماتهم وأفكارهم	3.97	0.797	0.635	موافق
33	يسود المؤسسة جو من الاحترام والتفاهم	4.05	0.757	0.573	موافق
34	مناقشة الأخطاء في المؤسسة تتم بهدف التعلم	4.10	0.784	0.616	موافق
35	يملك الأفراد في مؤسستكم فكرة حول التقنيات الحديثة التي قد يحتاجونها مستقبلا	3.96	0.827	0.685	موافق
36	يساعد الأفراد في مؤسستكم بعضهم بعض من أجل التعلم	4.07	0.755	0.571	موافق
37	يحصل الأفراد في مؤسستكم على الوقت من أجل التعلم	3.99	0.771	0.596	موافق
38	الحوار بين الأفراد في مؤسستكم صادق ومنفتح	4.00	0.681	0.465	موافق
39	في مؤسستكم يستمع الأفراد لوجهات النظر قبل الحوار	3.74	0.824	0.679	موافق
40	تشجع مؤسستكم الأفراد على الاستفسار بغض النظر عن رتبهم الإدارية	3.72	0.766	0.587	موافق
41	في مؤسستكم يدلي الأفراد بأفكارهم مع يبحثون عن معرفة أفكار زملائهم	3.73	0.776	0.603	موافق
42	يكافؤ الأفراد في مؤسستكم مقابل تعلمهم	3.74	0.86	0.74	موافق
43	تعامل وجهة نظر الآخرين في مؤسستكم باحترام	3.93	0.912	0.833	موافق
44	يملك الأفراد الرغبة في اكتساب معارف جديدة	3.83	0.779	0.607	موافق
45	تشجع مؤسستكم الأفراد على التطوير الذاتي	3.94	0.708	0.501	موافق
46	يعمل الأفراد على تنمية قدراتهم في العمل	3.88	0.794	0.632	موافق
47	يشعر الأفراد في مؤسستكم بالثقة أثناء إنجازهم لمهامهم	3.89	0.665	0.442	موافق
48	يتم منح استقلالية أكبر للأفراد في العمل	3.76	0.712	0.507	موافق
49	يتم تشجيع الأفراد على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة	3.45	0.729	0.533	موافق
50	يتم توفير كل الإمكانيات والقدرات المناسبة لتهيئة وإعداد برامج تعليمية	3.530	0.731	0.534	موافق
51	يحفز الأفراد على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم باستمرار	3.700	0.689	0.475	موافق
52	تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات الأفراد	3.630	0.691	0.478	موافق
	<b>تعلم الأفراد</b>	<b>3.875</b>	<b>0.537</b>	<b>0.289</b>	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V21

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن تعلم الأفراد في مؤسسة كوندور يتكون من 24 عبارة لقياسه، ومدى تواجدها في المؤسسة يؤكد لنا وجود البعد الأول في التعلم التنظيمي، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى

قدر بـ 4.23 وهي تقع في الفئة من 4.2 إلى أقل من 5 وهي تقابل المقياس "موافق بشدة" على سلم ليكرت الخماسي أما باقي العبارات فقد بلغ متوسطها الحسابي في الفئة من 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل مقياس "موافق" وعليه يمكن القول أن الأفراد المستجيبين يتفقون أن في مؤسسة كوندور يقوم العمال أو الإطارات بتخصيص وقت من أجل اكتساب معارف جديدة، يعبرون عن آرائهم بكل حرية مما يساعد على الاستفادة من أفكار زملائهم في ظل الجو السائد في المؤسسة والذي يتسم بالاحترام والتفاهم وهذا يشجع على مناقشة الأخطاء بهدف أيضا التعلم خصوصا وأنهم متفقون على أن العاملين بما على علم بالتقنيات التي يحتاجونها مستقبلا وهذا ما يدعم بعضهم بعضا من أجل التعلم وما ساعدهم على ذلك هو رغبتهم على التعلم من جهة وتشجيع المؤسسة لهم على التعلم والتطوير الذاتي ومنحهم الاستقلالية في العمل وكذا حل المشكلات وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة وكذا توفير القدرات المناسبة لتهيئة وإعداد برامج تعليمية لهم مما يساعدهم على زيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم.

وهذا ما يفسر وجود البعد الأول للتعلم التنظيمي (تعلم الأفراد) بحيث قدر بـ 3.87 والذي يقع في الفئة من 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق" على سلم ليكرت الخماسي وهكذا يمكن القول أن الإطارات المستجوبين يتفقون على وجود تعلم الأفراد بمؤسسة كوندور-برج بوغريج-

#### الفرع الثاني: واقع التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة بمؤسسة كوندور-برج بوغريج-

يعبر التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة عن تبادل المعارف بين الأفراد الذين ينتمون إلى وظيفة واحدة، مثلا بين الأفراد الذين يعملون في وظيفة التسويق أو المحاسبة أو الإنتاج وغيرها، ولقد وزع الاستبيان على الإطارات بمؤسسة كوندور لمعرفة مدى تبادلهم للمعارف والمعلومات بينهم في الوظيفة نفسها مهما كانت الوحدة التي يعملون بها (وحدة الثلاثيات أو وحدة الهواتف النقالة وغيرها) أو إعطاءنا آراءهم حول تبادل المعلومات والمعارف بين زملائهم وهم على اطلاع بها، وهكذا يمكن معرفة مدى تبادل المعارف بينهم في نفس الوظيفة التي يعملون بها، ولقد تحصلنا على النتائج لنختصرها في الجدول التالي:

الجدول رقم(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء للتعلم بين

الأفراد في الوظيفة الواحدة بمؤسسة كوندور

الاتجاه الآراء	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات المفسرة	
موافق	0.39	0.573	3.790	تؤمن بقيمة العمل الجماعي	53
موافق	0.525	0.724	3.600	تعتقد أن قرار الفريق يمكن أن يكون أفضل من قرار الفرد الواحد	54
موافق	0.433	0.657	3.540	يقدم أفراد الفريق التزاما شخصيا للعمل مع الزملاء ضمن جهود الفريق	55
موافق	0.555	0.745	3.520	قامت مجموعة من الأفراد بالالتزام للعمل معا ضمن فريق	56
موافق	0.736	0.858	3.470	الفريق الذي تنتمي إليه صغير بما يكفي لجعل الاتصالات ممكنة وفعالة	57
موافق	0.642	0.801	3.620	تعتقد أن عدد أعضاء الفريق من 2 إلى 5 أعضاء هو عدد مثالي	58
موافق	0.514	0.716	3.540	تعتقد أن عدد أعضاء الفريق من 5 إلى 10 قابل للتطبيق	59
موافق	0.616	0.784	3.510	تعتقد أن عدد أعضاء الفريق من 10 إلى 15 صعب للتطبيق	60
موافق	0.729	0.830	3.580	تعتقد أن أعضاء الفريق أكثر من 15 مستحيل	61
موافق	0.396	0.662	3.690	تعرف كل فرد من أفراد الفريق وما يمكن أن يقدمه للفريق	62
موافق	0.581	0.754	3.580	في الفريق الذي تنتمي إليه؛ الأفراد يقومون ببعض الأدوار	63
موافق	0.519	0.723	3.610	تتصور أن بعض الأفراد الذين يمارسون فقط بعض الأدوار لديهم بعض المهارات والمعارف المحدودة	64
موافق	0.656	0.609	3.560	الفريق الذي تنتمي إليه عبارة عن أفراد يتم تجميعهم من القسم الذي تعمل به	65
موافق	0.395	0.713	3.580	الفريق الذي تنتمي إليك من حيث المهارات	66
موافق	0.521	0.712	3.590	الخبرة التي يجوزها الأفراد في الفريق الذي تنتمي إليه مقبولة من قبل كل الأعضاء	67
موافق	0.903	0.923	3.43	يأخذ الفريق الوقت الكافي لإنجاز القواعد الإجرائية لتأسيس الفريق	68
موافق إلى حد ما	0.947	0.942	3.200	الفريق متحمس لمواصلة المهمة.	69
موافق إلى حد ما	0.844	0.909	3.040	يفهم أعضاء الفريق أن كل فريق في المؤسسة عادة ما يتدرج عبر مراحل للتطوير حتى تظهر لديه روح الفريق	70
موافق إلى حد ما	0.626	0.833	3.180	عندك الوقت الكافي لتكون قادرا للعمل ضمن فريق	71
موافق إلى حد ما	0.613	0.795	3.210	الفريق يقوم بترشيح قائد للفريق	72
موافق إلى حد ما	0.731	0.884	3.160	يستفيد القائد من الفريق	73
موافق	0.544	0.771	3.480	يمكن للفريق أن يحرز تقدما إذا ما تركت أحدهم يقود جهود الفريق	74
موافق	0.577	0.745	3.500	افتقار الفريق للقائد يضيع الكثير من الوقت في الصراع بين أعضاء الفريق	75

				من أجل السلطة	
76	موافق	0.571	0.700	3.570	لدى الفريق مناخ مفتوح للثقة والاحترام لكل الأعضاء وأفكارهم
77	موافق	0.457	0.668	3.410	يخلق الفريق توازنا مناسباً بين متطلبات إنتاجية الفريق وإرضاء حاجات الأفراد
78	موافق إلى حد ما	0.317	0.580	3.310	تجنب الأفراد في الفريق كسر الثقة بين الأصدقاء في المجموعات الفرعية لنشر الشائعات أو تشكيل التحالفات التي تؤثر سلباً على إنتاجية الفريق
79	موافق إلى حد ما	0.292	0.569	3.330	يركز الفريق على إنجاز المهام بدلاً من قضاء الوقت في التقارب الاجتماعي
	موافق	<b>0.172</b>	<b>0.414</b>	<b>3.466</b>	التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V21

يتكون البعد الثاني في التعلم التنظيمي من 27 عبارة، وتوزيع الاستبيان على الإطارات المعنيين يمكننا بذلك معرفة مدى تبادل المعارف والمعلومات بين الأفراد العاملين في نفس الوظيفة في كل وحدة من الوحدات التي فيها توزيع الاستبيان، ومن خلال النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي وجدنا أن المستوحين تباينت آراؤهم بين موافق وموافق إلى حد ما، فالعبارات التي تحمل رقم من 53 إلى 68 والعبارات من 74 إلى 77 اتجهت آراء المستوحين فيها إلى "موافق" بحيث كان متوسطها الحسابي يقع في الفئة من 3.4 إلى أقل من 4.2 وبقيّة العبارات في هذا البعد فهي "موافق إلى حد ما" لأن متوسطها الحسابي يقع في الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 وهكذا يمكن القول أن الأفراد بمؤسسة كوندور يؤمنون بالعمل الجماعي في الوظيفة الواحدة فهم يؤمنون بقيمة العمل الجماعي بحيث أن قرار الفريق الواحد أفضل من قرار الفرد الواحد في نظرهم وهذا راجع إلى أن التفكير الجماعي أحسن بكثير من تفكير الفرد لوحده وهذا ما أدى إلى الالتزام للعمل معا ضمن فريق يتكون من أفراد ضمن التخصص، وهم يرون أن الفريق هذا الذي يتكون من 2 إلى 5 أفراد هو عدد مثالي بينما الفريق الذي يتكون من 5 إلى 10 أفراد من نفس الوظيفة هو قابل للتطبيق وهو المطبق فعلا في المؤسسة، بحيث أن احتمالية الفريق الذي يفوق أفراد 15 عنصرا قابل للتطبيق وفي بعض الأحيان مستحيل التطبيق نظرا للسلبات التي يمكن أن تنجم عن ذلك، هذا فضلا على أن صغر حجم الفريق يجعل كل فرد يعرف ما يمكن أن يقدمه زميله من نفس الفريق والأدوار التي ينبغي أن يقوم بها نظرا لمعرفتهم على ما يحوزه كل فرد، وهذا نظرا للتقارب الحاصل بين الأفراد كونهم ينتمون إلى وظيفة واحدة. وهكذا يمكن القول أن في مؤسسة كوندور يوجد تناغم بين الأفراد العاملين إذ اتجهت آراء المستوحين نحو ذلك، أما في ما يخص إنجاز المهام ومدى توفر مناخ للعمل ضمن هذا النوع من الفرق فالآراء توجهت نحو موافق إلى حد ما بحيث: الوقت قد لا يكون كافيا في كثير من الأحيان للعمل

ضمن فريق وبهذا من الصعب أن يتفرغ كل فرد من ترشيح قائد للفريق لكن هذا لا يمنع من وجود الثقة بين الأصدقاء وعلى أي حال فأعضاء الفريق منهمكون في إنجاز المهام وهذا ما يؤدي نوعا ما إلى فقد الفريق للتقارب الاجتماعي.

وهذا ما يفسر مدى تواجد البعد الثاني للتعلم التنظيمي، بحيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.466 لتعلم الأفراد في الوظيفة الواحدة. وبالتالي توجهت آراء المستجوبين نحوه إلى "موافق"

### الفرع الثالث: واقع التعلم بين الوظائف بمؤسسة كوندور-برج بوغريج-

إن هذا التعلم نعني به تبادل المعارف بين مختلف الوحدات بمؤسسة كوندور، مثلا تبادل المعارف بين قسم الإنتاج في وحدة الثلاثيات مع قسم البحث والتطوير من نفس القسم، ولقد وزع الاستبيان على الإطارات لمعرفة مدى تواجد هذا البعد الذي يقيس التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، ولقد تحصلنا على النتائج اعتمادا على البرنامج الإحصائي ويمكن توضيحها كما يلي:

### الجدول رقم(17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء للتعلم بين

#### الوظائف بمؤسسة كوندور

الوظائف المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	اتجاه الآراء
80 يقوم رؤساء الأقسام في أنحاء المؤسسة بزيارات منتظمة لمختلف الأقسام الأخرى	3.67	0.711	0.506	موافق
81 كل الوظائف على علم بمتطلبات الزبائن	3.470	0.642	0.413	موافق
82 يدرك رؤساء الوظائف أن كل عامل في المؤسسة قادر على خلق قيمة للزبائن	3.27	0.802	0.644	موافق إلى حد ما
83 جميع الوظائف تندمج في خدمة الأسواق المستهدفة	3.42	0.654	0.428	موافق
84 يتم التشارك بالموارد البشرية مع الوظائف الأخرى بالمؤسسة	3.450	0.715	0.513	موافق
85 يقوم موظفون من مختلف الوظائف بالمؤسسة باجتماعات	3.360	0.772	0.596	موافق إلى حد ما
86 يتم التشارك بالموارد البشرية مع الوظائف الأخرى بالمؤسسة	3.550	0.743	0.553	موافق
87 يقوم موظفون من مختلف الوظائف بالمؤسسة باجتماعات	3.430	0.819	0.672	موافق
88 تسعى مختلف الوظائف لتحقيق أهداف مشتركة	3.380	0.632	0.400	موافق إلى حد ما
89 تشارك كل الوظائف بالمعلومات لتستفيد منها الوظائف	3.460	0.702	0.493	موافق

				الأخرى	
موافق	0.549	0.741	3.580	تتخذ المؤسسة قرارات معاً تخص مشروعاً معيناً	90
موافق	<b>0.566</b>	<b>0.505</b>	<b>3.458</b>	التعلم بين الوظائف	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V21

يتكون البعد الثالث للتعلم التنظيمي من 11 عبارة لتقيس مدى وجوده بالمؤسسة، ولقد تم توزيع الاستبيان على الإطارات بطبيعة الحال من مختلف الوحدات الأربعة السابقة الذكر من أجل معرفة مدى تبادل المعارف المعلومات بين الأفراد العاملين في مختلف الوحدات، وباستخدام البرنامج الإحصائي تحصلنا على اتجاهات الآراء حول التعلم بين الوظائف بمؤسسة كوندور كما يلي:

تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما" والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق" وعليه يمكن القول أن المستجيبين يوافقون على أن رؤساء الوظائف يقومون بزيارات لمختلف الوظائف الأخرى فريئس الوظيفة بما ينشر المعلومة لكل الوظائف للأفراد العاملين بها وبهذا يكون الكل على علم بمختلف المعلومات المهمة وخاص المتعلقة بالزيائن وبهذا الكل يعمل من أجل خدمة الأسواق المستهدفة، هذا فضلاً على إمكانية تبادل الأفراد بينها لسد العجز الحاصل في كل وظيفة وتبادل المعلومات لتحقيق التكامل بها، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى أن الوظائف لها أهداف مشتركة وهي أهداف المؤسسة بحد ذاتها فالتعلم بين الوظائف موجود وأغلبية المستجوبين متفقون على ذلك، لكن هذا لا يعني وجود بعض الفقرات التي تحصلنا فيها على "موافق إلى حد ما" فإدراك المؤسسة أن كل فرد قادر على خلق القيمة بالنسبة لهم لا يمكن دائماً وهذا شيء طبيعي لأنه بالفعل خلق القيمة لا يكون إلا من طرف الذين لهم خبرات ومعارف نظرية وعملية ولهم مهارات في التعلم والابتكار، بالإضافة إلى أنهم موافقون إلى حد ما على وجود اتصال بين الوظائف بدون قيود، فوجود بعض القيود هو ميزة تميز المؤسسة لأنه إذا أطلقت العنان لكل فرد بأن يكون له اتصال غير مقيد مع فرد في قسم آخر أخرى فإنه سيكون هناك تماطل في أداء المهام.

وهذا ما يفسر وجود التعلم بين الوظائف بنسبة "موافق" وقد قدر المتوسط الحسابي للبعد 3.45 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق" على سلم ليكرت الخماسي وعليه يمكن القول وحسب آراء المستجوبين فهناك تبادل للمعلومات والمعارف بين الأفراد من مختلف الوظائف.



### الفرع الرابع: واقع التعلم من الزبائن بمؤسسة كوندور-برج بوغريج-

يعبر التعلم من الزبائن على مختلف المعلومات التي تأتي بها المؤسسة من زبائنها ونشر تلك المعلومات داخليا من أجل الاستفادة منها، والاستبيان الذي تم توزيعه على المستجوبين الهدف منه معرفة إلى أي مدى تعتمد مؤسسة كوندور على معلومات الزبائن والاستفادة منها، ولقد تحصلنا على بيانات وتمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي واختصرنا كل ذلك في الجدول التالي:

### الجدول رقم(18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء للتعلم من الزبائن

#### بمؤسسة كوندور

الفرقات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	اتجاه الآراء
91	3.50	0.871	0.760	موافق
92	3.530	0.771	0.595	موافق
93	3.420	1.026	1.054	موافق
94	3.340	0.912	0.833	موافق إلى حد ما
95	3.450	0.946	0.896	موافق
96	3.31	1.041	1.085	موافق إلى حد ما
97	3.41	0.842	0.709	موافق
98	3.410	0.943	0.891	موافق
99	3.36	0.926	0.859	موافق إلى حد ما
100	3.500	0.858	0.737	موافق
101	3.41	0.922	0.850	موافق
102	3.380	1.002	1.006	موافق إلى حد ما
103	3.330	0.921	0.850	موافق إلى حد ما
104	3.460	0.857	0.736	موافق
105	3.490	0.881	0.778	موافق

موافق	0.486	0.697	3.42	التعلم من الزبائن
-------	-------	-------	------	-------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V21

يتكون البعد الرابع للتعلم التنظيمي من 15 عبارة قياس، الهدف منها معرفة إلى أي مدى مؤسسة كوندور تعتمد على المعلومات حول زبائنها والاستفادة منها داخليا، وباستخدام البرنامج الإحصائي تحصلنا على النتائج التالية:

تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما" والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق" وعليه يمكن القول أن المؤسسة تركز على فهم احتياجات زبائنهم من خلال تدفق المعلومات حول هؤلاء وضمنان ولاءه ووفائه، فالمجهودات التي تقوم بها المؤسسة لجلب المعلومات حول الزبائن يجعلها تفهم احتياجاتهم إذ غالبا ما تقوم بالاطلاع على تفضيلاتهم ويكون ذلك عند تقديم المؤسسة للخدمات ما بعد البيع لزبائنهم وتزويدهم بالمعلومات حول استخدام المنتجات وها ما يؤدي إلى الاستفادة من تلك المعلومات في أعمالها. وبطبيعة الحال هذا كله حسب رأي المستجوبين والمتوسطات الحسابية التي تحصلنا عليها والتي كانت محصورة في المقاييس "موافق" و"موافق إلى حد ما"، وهذا ما يضيفي صفة القبول على أغلبية العبارات.

أما بالنسبة للبعد "التعلم من الزبائن فقد قدر متوسطه الحسابي 3.42 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق" وعليه فإن المستجوبين يتفقون على وجود التعلم من الزبائن في مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

#### الفرع الخامس: واقع التعلم من المنافسين بمؤسسة كوندور-برج بوغريج-

يعبر التعلم من المنافسين على مختلف المعلومات التي تأتي بها المؤسسة من منافسيها ونشر تلك المعلومات داخليا من أجل الاستفادة منها، والاستبيان الذي تم توزيعه على المستجوبين الهدف منه معرفة إلى أي مدى تعتمد مؤسسة كوندور على معلومات المنافسين والاستفادة منها، ولقد تحصلنا على البيانات وتمت معالجتها باستخدام برنامج SPSS V21 واختصرنا كل ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء للتعلم من

المنافسين بمؤسسة كوندور

الاتجاه الآراء	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القياس	
إلى حد ما موافق	0.543	0.736	3.320	تسعى المؤسسة للبحث على المعلومات حول منتجات المنافسين	106
إلى حد ما موافق	0.614	0.783	3.250	تقوم المؤسسة بجمع المعلومات حول كل ما يتعلق بالمنافسين	107
إلى حد ما موافق	0.795	0.891	3.050	تقوم المؤسسة بمسح شامل لنقاط قوة وضعف المنافسين	108
إلى حد ما موافق	0.871	0.933	3.240	المؤسسة قادرة على فهم إستراتيجية المنافسين	109
إلى حد ما موافق	1.068	1.033	3.320	هناك تدفق للمعلومات حول النشاط الذي يعمل فيه المنافسون	110
إلى حد ما موافق	0.750	0.865	3.240	يعتبر المنافسون مصدر مهم لتعلم طرق جديدة في الإنتاج	111
إلى حد ما موافق	0.860	0.927	3.220	إن رجال المبيعات يشاركون بانتظام بمعلوماتهم حول المنافسين	112
إلى حد ما موافق	0.992	0.996	3.240	إن المدير العام يشارك بمعلوماته حول نقاط قوة وضعف المنافسين	113
إلى حد ما موافق	0.909	0.953	3.200	عندما يكون لدي أي شخص في المؤسسة معلومات حول المنافسين فإنه يسارع للمشاركة بها مع مختلف الأقسام	114
إلى حد ما موافق	0.773	0.879	3.120	رجال المبيعات بالمؤسسة يتبادلون المعلومات بكل ما يتعلق بالمنافسين	115
إلى حد ما موافق	1.004	1.001	3.190	الإدارة العليا تناقش بانتظام المعلومات التي جلبتها على المنافسين	116
إلى حد ما موافق	0.830	0.910	3.280	تستجيب المؤسسة بسرعة لما يقدمه المنافسون	117
إلى حد ما موافق	0.864	0.929	3.380	تستجيب المؤسسة بسرعة للتهديدات التنافسية	118
إلى حد ما موافق	0.758	0.870	3.300	المؤسسة لها تركيز كبير على الرد السريع على أفعال المنافسين	119
إلى حد ما موافق	0.901	0.490	3.260	إذا بدأ المنافسون حملة جديدة؛ فالمؤسسة على استعداد للرد عليه بسرعة.	120
إلى حد ما موافق	<b>0.553</b>	<b>0.743</b>	<b>3.240</b>	<b>التعلم من المنافسين</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS V21

يتكون البعد الخامس للتعلم التنظيمي من 15 عبارة لقياسه، الهدف منها معرفة إلى أي مدى يتفق الأفراد المستجوبون على وجود التعلم من المنافسين بمؤسسة كوندور، ومن خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS V21 وجدنا أنه من خلال المتوسطات الحسابية التي تقع في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 التي تقابل مقياس "موافق إلى حد ما" من سلم ليكرت الخماسي توصلنا إلى أن أغلب المستجوبين يتفقون إلى حد ما بأن مؤسسة كوندور تسعى إلى البحث عن المعلومات حول منافسيها فتدرس نقاط قوتهم وضعفهم وهكذا ليتم تدفق تلك المعلومات إلى داخل المؤسسة فيشارك رجال المبيعات بتلك المعلومات مع الأفراد العاملين بالمؤسسة في مختلف الوحدات والأقسام ولعل ذلك يجعلها تستجيب بسرعة لما يقدمه المنافسون، وهكذا يمكن القول أن المستجوبين يتفقون إلى حد ما على وجود تعلم مؤسسة كوندور من منافسيها بحيث قدر متوسطها الحسابي بـ 3.24 الذي وقع في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 والتي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما".

#### الفرع السادس: واقع التعلم من الموردين بمؤسسة كوندور-برج بوغريج-

يعبر التعلم من الموردين على مختلف المعلومات التي تأتي بها المؤسسة من مورديها ونشر تلك المعلومات داخليا من أجل الاستفادة منها، والاستبيان الذي تم توزيعه على المستجوبين الهدف منه معرفة إلى أي مدى تعتمد مؤسسة كوندور على معلومات الموردين والاستفادة منها، ولقد تحصلنا على بيانات وتمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V21 واختصرنا كل ذلك في الجدول التالي:

#### الجدول رقم(20):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات واتجاه الآراء للتعلم من

##### الموردين بمؤسسة كوندور

الفرقات المفسرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	اتجاه الآراء
121	3.360	0.835	0.697	موافق إلى حد ما
122	3.220	0.690	0.476	موافق إلى حد ما
123	3.360	0.810	0.657	موافق إلى حد ما
124	3.320	0.708	0.503	موافق إلى حد ما
125	3.320	0.736	0.543	موافق إلى حد ما

حد ما					
إلى حد	0.309	0.555	3.290	عندنا القدرة على الاعتماد على المعلومات حول الموردين من اجل تحسين منتجاتنا	126
إلى حد ما	0.516	0.718	3.360	تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر اعتمادا على ما يوفره لنا الموردون من معلومات	127
موافق	0.347	0.589	3.414	إن استراتيجية المؤسسة نحو الميزة التنافسية تستند على فهم الموردين وما يقدمه للمنافسين	128
موافق إلى حد ما	<b>0.262</b>	<b>0.512</b>	<b>3.320</b>	<b>التعلم من الموردين</b>	
موافق	<b>0.122</b>	<b>0.349</b>	<b>3.46</b>	<b>التعلم التنظيمي</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات SPSS V21

يتكون البعد السادس للتعلم التنظيمي من 8 عبارات، الهدف منها معرفة إلى أي مدى يتفق الأفراد المستجوبون على أن مؤسسة كوندور تتعلم من مورديها، ومن خلال معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي وجدنا أن المتوسطات وقعت في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 وعليه يمكن القول بأن المستجوبين "يتفقون إلى حد ما" بأن المعلومات حول الموردين تندفق إلى المؤسسة بشكل لا بأس به بحيث أنها مطلعة على ما يوردونه للمؤسسات المنافسة هذا فضلا إلى بعض اللقاءات التي تقوم بها مع الموردين وكذا التشارك بتلك المعلومات مع الأفراد العاملين بالمؤسسة، واستخدام ذلك في تحسين المنتجات الحالية لها، كما أن المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.32 للتعلم من الموردين يقع ضمن الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 يقابل المقياس "موافق إلى حد ما" وهذا كان رأي المستجوبين بطبيعة الحال.

وأخيرا ومن خلال كل ما سبق فالأبعاد الستة للتعلم التنظيمي عباراتها تم الاتفاق عليها بشكل "موافقة أو موافقة إلى حد ما" وعليه فالتعلم التنظيمي والذي بلغ متوسطه الحسابي 3.46 والذي يقع في المقياس "موافق" موجود بمؤسسة كوندور ويمارسونه وهذا ما اتفقت عليه عينة الدراسة.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

#### المطلب الأول: شروط استخدام أساليب الإحصاء المعلمي

لاختبار الفرضيات هناك طريقتان إما استخدام أساليب الإحصاء المعلمي أو استخدام أساليب الإحصاء اللامعلمي، لكن الباحث ليس مخيرا في اختيار إحدهما ولكن لا بد أن يستخدم الأنسب لبحثه، وما يجعله

يستخدم الإحصاء المعلمي هو توفر شروط حددها الباحثون من أجل ذلك، وإلا فإنه سيلجأ إلى أساليب الإحصاء اللامعلمي.

### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

لقد تعددت أساليب اختبار التوزيع الطبيعي ومنها الاعتماد على أسلوب معامل الإلتواء والتفطح، فلكي نجزم أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً لا بد أن يكون معامل الإلتواء يكون ضمن المجال (-1، 1) ومعامل التفطح يكون ضمن المجال (-3، 3)، وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.21 تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(21): معامل الإلتواء والتفطح لأبعاد المتغيرين

المتغيرات	معامل الإلتواء	معامل التفطح
ابتكار المنتج	0.263	1.069
ابتكار العمليات	0.042	0.019
الابتكار الإداري	0.222	0.361
الابتكار التسويقي	0.300	-0.274
<b>الابتكار</b>	<b>0.044</b>	<b>0.093</b>
تعلم الأفراد	0.318	-0.111
التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة	0.077	0.549
التعلم بين الوظائف	-0.048	-0.234
التعلم من الزبائن	-0.135	-0.071
التعلم من المنافسين	-0.952	1.931
التعلم من الموردين	-0.557	0.378
<b>التعلم التنظيمي</b>	<b>0.362</b>	<b>0.521</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

نلاحظ عند معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V21 أن معامل الإلتواء لأبعاد التعلم التنظيمي تقع في الفئة -1، 1، وكذا لأبعاد الابتكار تقع في نفس الفئة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن معامل التفطح يقع في الفئة -3، 3 وبالتالي فبالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه نستخدم الأساليب الإحصائية

المعلمية في اختبار الفرضيات، وبالتالي الشرط الأول محقق لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية، وعليه نتوجه لاختبار الشرط الثاني..

### الفرع الثاني: اختبار الملائمة وخطية العلاقات (صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات)

الغرض من هذا الاختبار هو التحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي وجود علاقة خطية بينهما وفي هذا الصدد نستخدم أسلوب التباين ANOVA لذلك.

#### أولاً: صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

والغرض من هذا معرفة وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل والمتغير التباين من خلال استخدام جولة ANOVA ومن خلال برنامج SPSS V21 تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم(22): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الابتكار	التعلم التنظيمي	الانحدار	14.749	1	14.749	83.491	0.000
		البواقي	17.312	98	0.177		
		الكلي	32.061	99			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية قدرت بـ 0.000 وهو أقل من 0.05 وهذا يظهر خطية العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع يعني أن النموذج قابل للاختبار.

#### ثانياً: صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية

وهكذا يمكن اختبار صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية والمبينة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(23): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	18.784	6	3.131	21.929	0.000
البواقي	13.277	93	0.143		
الكلية	32.061	99			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V21

من خلال معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي وجدنا مستوى المعنوية للعلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعاً (ست أبعاد) بالمتغير التابع علاقة خطية كون مستوى المعنوية الذي وجدناه هو 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعمول به في دراستنا وعليه فالفرضيات الفرعية قابلة أن تختبر إحصائياً... وهكذا تمكنا من التحقق من الشرط الثاني لاستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.

ويتحقق الشرطين يمكننا استخدام الإحصاء المعلمي لاختبار الفرضيات والابتعاد عن الإحصاء اللامعلمي.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بتطبيق شروط استخدام الإحصاء المعلمي لم يتبقى لنا إلا اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج.

كما رأينا سابقاً فإن التعلم التنظيمي له دلالة إحصائية وعليه يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وبعد معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V21 تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

sig	t	المعاملات غير المعيارية		المتغير
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية	
		بيتا B	أخطاء معيارية A	



0.267	1.117-		0.421	0.471-	الثابت
0.000	9.137	0.678	0.121	1.106	التعلم التنظيمي
معامل الارتباط: 0.678، معامل التحديد: 0.460، الخطأ المعياري للتقدير: 0.420					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS V21

**التعليق على النتائج:** نلاحظ من الجدول أن مستوى المعنوية قدر بـ 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج) وهكذا يمكن شرح مختلف النتائج كما يلي:

قدر معامل الارتباط بيرسون 0.678 مما يعني أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية قدرت بـ 67.8% بين التعلم التنظيمي والابتكار بمؤسسة كوندور، وهذا ما يفسره معامل التحديد الذي قدر بـ 0.460 ويدل ذلك على أن 46% من التغيرات الحاصلة في الابتكار راجعة للتعلم التنظيمي، أما باقي النسبة فهي متأتية من متغيرات خارج النموذج أما قيمة الخطأ المعياري فقد قدر بـ 0.420 وهذا يشير إلى صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي عدم وجود نقاط كثيرة منتشرة حول خط الانحدار، ونلاحظ معلمة الميل معنوية بقيمة 0.000 فهي إذن مقبولة أما عن قيمتها تساوي 1.106 وهي قيمة موجبة مما يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين مما يدل على أنه إذا زاد التعلم التنظيمي سيؤدي إلى تأثر الابتكار بمؤسسة كوندور بشكل إيجابي. أما عن معلمة التقاطع فتقدر بـ 0.471 لكنها غير معنوية. لكن تكفيينا أن معلمة الميل معنوية، وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار على

$$Y=1.106 X$$

الشكل التالي:  $Y=1.106 X$  فإذا زادت X بوحدة واحدة فإن Y سيزيد بنسبة 1.10، وللعلم فإن X تمثل التعلم التنظيمي الذي يتكون من ستة أبعاد سنقوم باختبارها لاحقا لنوضح هل X يشمل كل الأبعاد المقترحة والتي تساهم في الابتكار بمؤسسة كوندور حسب رأي العينة المستجوبة أم بعضها فقط الذي يساهم.

**الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية**

إن الفرضيات الفرعية تتعلق بإيجاد الدور الذي يمارسه كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي على المتغير التابع في مؤسسة كوندور-برج بوغريج- وحسب ما يقترحه المختصون فإنه لابد من استخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات وذلك لأننا بصدد قياس دور أبعاد المتغير المستقل في دعم المتغير التابع. وعليه سنستخدم الانحدار المتعدد بدل الاختبار البسيط والذي نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم(25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية

sig	t	العوامل غير المعيارية		النموذج
		العوامل المعيارية بيتا	الأخطاء المعيارية A	
0.137	1.499		0.446	الثابت
0.781	-0.279	0.021-	0.078	تعلم الأفراد
0.159	1.420	0.117	0.113	التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة
0.955	0.056	0.005	0.100	التعلم بين الوظائف
0.000	3.852	0.360	0.076	التعلم من الزبائن
0.000	5.417	0.445	0.063	التعلم من المنافسين
0.713	0.368	0.026	0.078	التعلم من الموردين
معامل الارتباط: 0.765، معامل التحديد، الخطأ المعياري للتقدير: 0.377				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات SPSS V21

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتعلم الأفراد في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-

برج بوغريج-

والغرض من اختبار هذه الفرضية هو الإجابة على السؤال الثالث المطروح سابقاً وهو: ما هو دور تعلم الأفراد في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج؟ يعني نختبر وجود الدور أو لا وإذا كان موجود نوضح ما مدى مساهمة تعلم الأفراد في دعم الابتكار بالمؤسسة.

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية قدر بـ 0.781 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية (لا يوجد دور لتعلم الأفراد في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج) ونرفض الفرضية البديلة (يوجد دور لتعلم الأفراد في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج).

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة في دعم الابتكار  
بمؤسسة كوندور-برج بوغريج-

والغرض من اختبار هذه الفرضية هو الإجابة على السؤال الرابع المطروح سابقا وهو: ما هو دور التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج؟ يعني نختبر وجود الدور أو لا وإذا كان موجود نوضح ما مدى مساهمة التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة في دعم الابتكار بالمؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن: مستوى المعنوية قدر بـ 0.159 وهو أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية العدمية (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج) ونرفض الفرضية البديلة (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج).

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم بين الوظائف في دعم الابتكار بمؤسسة  
كوندور-برج بوغريج-

والغرض من اختبار هذه الفرضية هو الإجابة على السؤال الرابع المطروح سابقا وهو: ما هو دور التعلم بين الوظائف في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج؟ يعني نختبر وجود الدور أو لا وإذا كان موجود نوضح ما مدى مساهمة التعلم بين الوظائف في دعم الابتكار بالمؤسسة.

نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن:

قدر مستوى المعنوية 0.955 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم بين الوظائف في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج) ورفض الفرضية البديلة (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم بين الوظائف في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج).

#### رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من الزبائن في دعم الابتكار مؤسسة

كوندور-برج بوغريج

والغرض من اختبار هذه الفرضية هو الإجابة على السؤال الرابع المطروح سابقاً وهو: ما هو دور التعلم من الزبائن في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج؟ يعني نختبر وجود الدور أو لا وإذا كان موجود نوضح ما مدى مساهمة التعلم من الزبائن في دعم الابتكار بالمؤسسة.

ونلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية قدر بـ 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من الزبائن في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من الزبائن في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج) وقدرت قيمة المعاملات المعيارية  $Beta=0.360$  مما يعني أن دور التعلم من الزبائن دور إيجابي على الابتكار بمؤسسة كوندور أي 36.00% من الابتكار راجع للتعلم من الزبائن وهي نسبة معتبرة.

#### خامساً: اختبار الفرضية الخامسة

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من المنافسين في دعم الابتكار مؤسسة

كوندور-برج بوغريج

والغرض من اختبار هذه الفرضية هو الإجابة على السؤال الخامس المطروح سابقاً وهو: ما هو دور التعلم من المنافسين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج؟ يعني نختبر وجود الدور أو لا وإذا كان موجود نوضح ما مدى مساهمة التعلم من المنافسين في دعم الابتكار بالمؤسسة، وكما رأينا سابقاً فإن التعلم من المنافسين له دلالة إحصائية.

ومن الجدول السابق نلاحظ أنه قدر مستوى المعنوية بـ 0.000 وهو أقل من 0.000 وعليه نرفض الفرضية الصفرية (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من المنافسين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من المنافسين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج).. وقدرت قيمة المعاملات المعيارية  $Beta=0.445$  مما يعني أن دور التعلم من المنافسين دور إيجابي على الابتكار بمؤسسة كوندور أي 44.5 % من الابتكار راجع للتعلم من المنافسين وهي نسبة معتبرة.

#### سادسا: اختبار الفرضية السادسة

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من الموردين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج.

والغرض من اختبار هذه الفرضية هو الإجابة على السؤال الخامس المطروح سابقا وهو: ما هو دور التعلم من الموردين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج؟ يعني نختبر وجود الدور أو لا وإذا كان موجود نوضح ما مدى مساهمة التعلم من الموردين في دعم الابتكار بالمؤسسة،

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه قدر مستوى المعنوية 0.713 وهو أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من الموردين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج) ونرفض الفرضية البديلة (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من الموردين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج).

### المطلب الثالث: مناقشة النتائج والتعليق عليها

**1- إن تعلم الأفراد ليس له دور في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور:** فرغم أن مؤسسة كوندور تدعم التطوير الذاتي وهيء الجو المناسب للتعلم وتنمية قدراتهم وكذا شعورهم بالثقة والاستقلالية الممنوحة لهم أثناء قيامهم بمهامهم وتوفير البرامج التدريبية إلا أن ذلك لوحده لا يعد كافيا لتطوير المنتجات والعمليات، حتى بدجه مع الأبعاد الأخرى للتعلم التنظيمي إلا أنه حسب الدراسة الإحصائية لم يكن له دور في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور. ويمكن أن نفسر ذلك أن المؤسسة لا تولي اهتماما لمعارف الأفراد بالقدر الكافي الذي يمكنها من تطوير منتجاتها ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة في السوق بحيث أنها تهتم بجوانب أخرى أما جانب الأفراد فهو للقيام بالأعمال الموكلة لهم ولا تتاح لهم فرصة المساهمة في تطوير منتجاتها أو عملياتها الإنتاجية أو الجوانب الإدارية والتسويقية.

**2- إن التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة ليس له دور في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور:** إذ ورغم أننا نجد مثلا بالنسبة للعمال في وحدة الثلاثجات أو المكيفات أو الهواتف النقالة ... وجدنا أنهم يقومون بالعمل الجماعي، والقرارات الجماعية المتخذة والتشارك بينهم أثناء تأدية مهامهم وانتقال المعارف والمعلومات فيما بينهم من شأنه أن يزيد من معارفهم، كما أن تبادل الخبرات والمهارات سيحسن الموروث المعرفي لديهم من جهة ومن جهة أخرى يزيد من معارفهم ويطورها، والتحاور بينهم من أجل حل المشاكل وكذلك معرفة كل فرد فيهم ما يمتلكه الآخرون كل ذلك يلعب دورا مهما في إنجاز وظائفهم على أكمل وجه ولكنه لا يساهم في تطوير الابتكار بالمؤسسة التي يعملون بها، ويمكن إرجاع ذلك أن العمل الجماعي قد يكون مقيدا في تنفيذ أوامر تلقوها، أو تكوين الفريق بحد ذاته لم يكن مبينا على أسس علمية واضحة، بحيث لو يتم تكوين فريق عمل في نفس القسم قد تكون المعلومات المتداولة بينهم تصب في نفس السياق لهذا لن يكون هناك جديد يتبادلونه أو قد يكون أعضاؤه اجتمعوا لأسباب شخصية وليس خدمة ووفاء للمؤسسة...

**3- إن التعلم بين الوظائف ليس له دور في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور:** بحيث أنه بالرغم من الزيارات التي يقوم بها رؤساء الأقسام لباقي الأقسام ونقل المعارف بينهم والذي يساعد الأفراد العاملين في أن يطوروا من معارفهم ومعلوماتهم في تلك الوظيفة أو ذلك القسم وتبادل الخبرات والمهارات بينهم وأيضا تقديم التوجيهات والنصائح للأفراد العاملين بكل وظيفة من طرف رؤساء الأقسام أو من ينوب عنهم، وتوظيف أولئك لتلك المعارف التي تلقوها في القيام بالأعمال الموكلة لهم لكن هذا للأسف لا يساهم في دعم عملية الابتكار بأنواعها

في المؤسسة. وقد يرجع ذلك أن ما يتلقونه من معارف وخبرات من مختلف التخصصات يساعد فقط على القيام بالحد الأدنى من العمل والقيام بالمهمة الموكلة لهم دون تكليف أنفسهم عناء التطوير أو ربما يرجع ذلك لسياسة المؤسسة التي تحد من إبداعهم وابتكارهم، كما يمكننا تصور أن الأفراد الذين يشتغلون على الآلات لا يقومون بالذهاب إلى الأقسام الأخرى بل ذلك مقتصر فقط على المسؤولين وهذا سيحد من الإدراك لدى العاملين في مكان العمل حول ما يقوم به الآخرون من زملائهم في وظائف وأقسام أخرى.

#### 4- إن التعلم من الزبائن له دور في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور: إن التغيرات الحاصلة في الابتكار

والمقدرة تقريبا 36% راجعة للتعلم من الزبائن، وهي نسبة معتبرة، فمؤسسة كوندور ومع العلاقات التي نسجتها مع زبائنهم لمعرفة رغباتهم، احتياجاتهم وآراءهم حول الأسعار مقارنة بالمنافسين وآراءهم حول المنتجات التي تقدمها من شأنه أن يعزز دور الزبائن في تطوير المنتجات وتطوير باقي العوامل. إن التغذية الراجعة والمعلومات المتحصل عليها من طرفهم من جهة ومن جهة أخرى قدرة المؤسسة على نشر المعلومات في المحيط الداخلي للمؤسسة في شتى الوظائف ومعالجة تلك البيانات والتشارك بها داخل المؤسسة وفي مختلف الوحدات والوظائف يجعلها تستفيد منها في التطوير والتحسين المستمر للمنتجات، للعمليات ولتسويق المنتجات وتوزيعها، ويوفر للمؤسسة تصورا واضحا حول ما يرغب به زبائنهم وهذا يدفعها لجلب المزيد من المنتجات والسلع من خارج الوطن لتلبية احتياجاتهم والتفكير في تقديم أفكار جديدة حول استخدامات منتجاتها وكيفية الحفاظ عليها وهذا يوفر لها فرصة مهمة لحصد أكبر شريحة منهم والتفوق على المنافسين.

#### 5- إن التعلم من المنافسين له دور في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور: إن التغيرات الحاصلة في الابتكار

والمقدرة تقريبا 44.5% راجعة للتعلم من المنافسين، وهي نسبة معتبرة، فمؤسسة كوندور ومع العلاقات التي نسجتها مع منافسيها جعلها تتحصل على مختلف المعلومات التي تخص تحركاتها، إستراتيجياتها، أسعار منتجاتها، أسواقها المستهدفة، الشريحة المحتملة، فحسبهم المنافس يعتبر مصدر مهم للمعلومة وبالوصول عليها ونشرها في المحيط الداخلي لمؤسسة كوندور وفي مختلف الوحدات ومناقشة تلك المعلومات مع الإدارة العليا يجعلها تستجيب بسرعة للتهديدات والرد على ما يقوم به المنافسون وهكذا فمؤسسة كوندور جاهزة للرد على المنافسين من خلال ما تقدمه من منتجات متنوعة للسوق، وحسب ما أكده السيد مدير الجودة أن المؤسسة تقوم بجمع المعلومات حول المنافسين داخل السوق الوطنية لهذا فقد كانت السبابة لتقديم منتجات جديدة متمثلة تلفاز من نوع

Curved, 3D بالإضافة إلى تقديم هاتف من نوع A55 قبل منافسيها من داخل السوق الوطنية. فالمعلومات التي كانت حول المنافسين مكنها من أن تكون السبابة في تقديم الجديد.

6- إن التعلم من الموردين ليس له دور في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور: حسب ما وجدناه سابقا فقد قدر مستوى المعنوية 0.713 وهو أكبر من 0.05 مما يعني أن هذا النوع من التعلم هو خارج النموذج وعليه يمكن القول أنه لا يساهم في دعم الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة حسب الإطارات المستجوبين فصحيح أن المؤسسة لها علاقات مع مورديها وهذا أكثر ما تركز لأن طبيعة عملها تحتم عليها التعامل معها بجلب المواد الأولية من أجل الصنع بل من أجل الشراء لإعادة البيع في السوق الوطنية أو العربية لكن حسبهم هذا لا يساهم في تقديم الجديد ويمكن إرجاع ذلك للأسباب التالية:

➤ أنها تعتمد أكثر على الزبائن والمنافسين أكثر في معرفة ما يدور حولهم ومباشرة تطلب ما تحتاجه من الموردين.

➤ أن طبيعة عمل المؤسسة تركز على جلب الجاهز أكثر من الصنع.

➤ أنها تفتقر لقاعدة معرفية حول الموردين أو بتعبير آخر أن ما تمتلكه من معلومات حول موردها يمتلكه أيضا منافسوه فحسب ما أعتقد أن مردي المؤسسات المختصة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية بالجزائر لهم موردين مشتركين لهذا فالموردون همهم الوحيد الاستفادة من المسوق الجزائرية لتصريف منتجاتها.

ومن كل ما سبق وجدنا أن الأبعاد المختارة للتعلم التنظيمي لا يساهم منها إلا اثنين وهما التعلم من الزبائن والتعلم من المنافسين على أساس أن مستوى معنويتهم أقل من 0.05 وعليه يمكن التعبير عن معادلة الانحدار من النتائج السابقة كما يلي:

$$Y=0.293X_4+0.341X_5$$

بحيث يمثل  $X_4$  التعلم من الزبائن وهو واضح أن علاقته بالابتكار علاقة إيجابية.

ويمثل  $X_5$  التعلم من المنافسين وأيضا فهو موجب وبالتالي علاقته إيجابية بالابتكار.



أما عن الثابت فهو غير موجود في الدالة لأنه غير معنوي بحيث قدرت معنويته بـ 0.137 وهي أكبر من 0.05 مما يعني أنه مرفوض. وعليه فحسب رأي المستجوبين وتحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS V21 يمكن القول أن التعلم التنظيمي يساهم في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية ببرج بوغريج من خلال التعلم من الزبائن والتعلم من المنافسين .. وهنا يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على المحيط الخارجي في تطوير الابتكار في مختلف المجالات أكثر من المحيط الداخلي، فهي تولي اهتماما بالزبائن والمنافسين في جلب المعلومة أكثر من المحيط الداخلي.

ومن خلال دراسة واقع الابتكار بالمؤسسة رأينا أن المؤسسة تهتم بالابتكار من ناحية أنها تستورد الأجهزة وتعيد بيعها في السوق المحلية أو العربية لهذا فهي لا تولي اهتماما بالموارد البشرية التي تمتلكها بالشكل الذي يجعلها تنتج منتجات متطورة وتصنع لها الحدث، فهي تولي اهتماما بالزبائن وما يحتاجون لتلبي لهم رغباتهم وبالمنافسين وما يقدمونه لتكون لهم بالمرصاد والتفوق عليهم. وفي اعتقادي لو أن المؤسسة غيرت من طبيعة ثقافتها وغيرت أهدافها بأن تكون المنتج للأجهزة لانعكس ذلك على أبعاد التعلم التنظيمي كلها بحيث أن تقديم الابتكارات يشمل من جهة تقديم الجديد للسوق حتى لو لم تنتج المؤسسة نفسها ومن جهة أخرى يشمل الجديد الذي قامت بابتكاره هي ولأن مؤسسة كوندور هدفها تقديم الجديد حتى لو لم تنتجها هي كان التركيز على المحيط الخارجي أكثر من المحيط الداخلي وهذا ما لمسناه من خلال المقابلة التي تمت مع مدير الجودة وفي حديثي معه لمست أن المؤسسة تهتم بتقديم الجديد المستورد قبل أن يقدمه المنافسون والذي يرفع من رضا الزبائن أكثر مما يرضونه على منافسيها من مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية الموجودة بالجزائر.. وهذا شأنها شأن الكثير من المؤسسات الجزائرية.

### خلاصة الفصل الخامس:

لقد استهدفت هذه الدراسة مؤسسة كوندور بـرج بوغريج وتم الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة عن طريق الاستبيان الذي كان يتمتع بالثبات والصدق اللازمين، كما استعنا بالمقابلة لتدعيم إجابات الاستبيان والتأكد منه وقد اخترنا عينة ممثلة من الإطارات الذين يعملون بالمؤسسة بمختلف الوحدات لتحصل على 100 استبيان تم معالجة بياناتها بواسطة برنامج SPSS V21 من أجل الإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات باستخدام أساليب الإحصاء المعلمي، وتوصلنا إلى نتائج مفادها أن العينة المستجوبة اتجهت آراؤها نحو التوافق حول كل من التعلم التنظيمي والابتكار في المؤسسة وبعد اختبار الفرضيات الست التي اشتملت على دور كل من أبعاد التعلم التنظيمي (تعلم الأفراد، التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة، التعلم بين الوظائف، التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين والتعلم من الموردین) في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور. وقد تبانت نسبة التأثير من بعد لآخر ومعنوياته، بحيث وجدنا أن تعلم الأفراد، التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة والتعلم بين الوظائف، والتعلم من الموردین ليس لهم دور في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور بينما التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين لهما دور في تدعيم الابتكار بالمؤسسة، ولعل الأسباب التي تفسر ذلك كثيرة جدا منها أن سياسات الاستقطاب للموارد البشرية المتبعة في المؤسسة قد تؤثر على تفاوت المستويات الشخصية لمفهم والإدراك والتعلم. ويبقى في الأخير التأكيد على أهمية ودور المعرفة في تحقيق الابتكار ودعمه وهذه المعرفة لا شك أن التعلم هو الإطار المرن الذي تنتج وتصهر داخله لتعطي الفرصة لظهور أفكار وطرق جديدة تساعد مؤسسة كوندور على تطوير منتجاتها وعملياتها إلى غير ذلك.

الخاتمة



## الخاتمة

لقد حتمت التطورات التي عرفتها البيئة والظرفية الاقتصادية الحديثة على كل المؤسسات السعي الدؤوب من أجل الاستمرار وتقديم الجديد للتفوق على المنافسين ورصد أكبر شريحة سوقية، فكان الابتكار أحد أوجه الظواهر التي تبنتها من أجل ذلك. وتعدد صور الابتكار وأشكاله فيمكن أن يتمثل في تقديم منتجات جديدة أو محسنة، تحسين العمليات والممارسات الإدارية والتسويقية من أجل رصد شريحة جديدة من الزبائن وتحسين توقعات الزبائن الحاليين و كل هذا يتطلب توفير السبل والطرق اللازمة لدعمه وتحقيقه، وقد شكل التعلم التنظيمي أحد أهم هذه الطرق التي توفر للمؤسسة قاعدة معرفية مهمة تخدمها في تدعيم ظروف ومستويات الابتكار بها. والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تنشط في ظل تغيرات متسارعة وليست بمعزل عن العالم فالمؤسسات الأجنبية ومنتجاتها تغزو كل أسواقنا، من بين هذه المؤسسات والتي تم التركيز عليها في دراستنا مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، وبعد القيام بدراسة استطلاعية على مؤسسة روائح الورد-الوادي- ومؤسسة صيدال-الجزائر العاصمة قررنا أن تكون الدراسة على مؤسسة كوندور ولذلك للملائمة بيئة المؤسسة وظروفها مع الدراسة وكذلك للترحيب والمساعدة المقدمة منها للقيام بالدراسة وجمع المعلومات حولها، وقد اعتمدنا في جمع البيانات بصورة رئيسية على الاستبيان الذي وزع على 110 إطار تم قبول 100 منها واستبعاد 10 استبيانات لعدم توافرها على إجابات كافية بحيث تم استبعادها كيلا تؤثر على نتائج البحث وتؤدي الى التحيز، كما اعتمدنا على مقابلة كأداة مساعدة للاستبيان، تم القيام بها مع مدير الجودة للصحة والسلامة المهنية بالمؤسسة. ومن خلال الاطلاع على دراسات سابقة في الموضوع ومعالجة البيانات المتحصل عليها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V21 تحصلنا من كل ذلك على النتائج التالية:

## أولاً: النتائج النظرية

**1-الابتكار:** هو التطبيق العملي للإبداع والذي ينبثق منه تطوير جذري أو تحسين سواء في المنتجات(ابتكار المنتج) وفي العمليات(ابتكار العمليات) وفي الممارسات الإدارية (الابتكار الإداري) وفي الجوانب التسويقية (الابتكار التسويقي). وينقسم الى:

➤ **ابتكار المنتج:** إبتكار المنتج يخص تلك الإضافات الجديدة أو المحسنة التي تمس المنتج في حد ذاته أو

خصائصه التركيبية التي تميزه عن باقي المنتجات التي لم يمسه التحسين.

➤ **ابتكار العمليات:** كل جديد أو تغيير في جهاز أو أساليب الإنتاج يعمل على تحسينه ويهدف إلى تبسيطه، وتخفيض تكاليف الإنتاج.

➤ **الابتكار الإداري:** إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية، ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة و إجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة.

➤ **الابتكار التسويقي:** يشمل الابتكار التسويقي كل تطوير لأحد عناصر المزيج التسويقي، ابتكار في المنتجات كتطوير المنتجات ذات الاستخدام الواحد أو تسهيل استعمال المنتج كتطوير أنظمة الإقبال والغلق أو تحسين صورته وعلامته التجارية، وقد يشمل طرق التوزيع وقنواته كخدمات إيصال المنتج للمنازل، ويمكن أن يشمل أيضا أنظمة الترويج والدعاية كالابتكارات في الإشهار وطرقه وتقنياته.

**2-التعلم التنظيمي:** يعبر على مختلف المعارف والمعلومات المتحصل عليها من طرف الأفراد العاملين بالمؤسسة الاقتصادية وكذا من طرف المتعاملين ويتكون من الأبعاد التالية:

➤ **تعلم الأفراد:** تعلم الأفراد يتمثل في اكتساب الأفراد في المؤسسة للمعلومات والمعارف مهما كان نوعها سواء عن طريق التعلم الذاتي أو من مختلف المواقع التنظيمية.

➤ **التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة:** يركز هذا التعلم أساسا على work group أي مجموعة العمل، فالتعلم الذي يكون بين هذه المجموعة يدعى عند بعض الباحثين "تعلم الفريق" فالفرق حسب Hackman, 1987 هي مجموعات العمل التي نجدها داخل إطار المؤسسة وتتقاسم المسؤولية لإنتاج منتج أو خدمة الفريق. ونقصد بهذا التعلم تعلم الأفراد من بعضهم البعض والذين يعملون في نفس الوظيفة.

➤ **التعلم بين الوظائف:** يركز هذا التعلم على تعلم الجماعات من أجزاء مختلفة من المؤسسة.

➤ **التعلم من الزبائن:** يمكن اعتباره أنه عملية لاكتساب المعلومات من خلال العلاقات مع الزبائن، تفسير هذه المعلومات ونشرها ثم تغيير السلوكيات بناء عليها.

➤ **التعلم من المنافسين:** يمكن اعتباره أنه عملية لاكتساب المعلومات من خلال العلاقات البعيدة المدى مع المنافسين، تفسير هذه المعلومات ونشرها ثم تغيير السلوكيات بناء عليها.

➤ **التعلم من الموردين:** يمكن اعتباره أنه عملية لاكتساب المعلومات من خلال العلاقات البعيدة المدى مع الموردين، تفسير هذه المعلومات ونشرها ثم تغيير السلوكيات بناء عليها.

ولقد بينت الدراسات أن التعلم التنظيمي بأبعاده التي تدعم الابتكار بحيث:

➤ تعلم الأفراد في المؤسسة الاقتصادية يدعم الابتكار، من ناحية أن التزام الأفراد بالتعلم الذاتي واكتساب معارف نظرية من خلال دراستهم أو تدريبهم أو من المعارف العملية المتحصل عليها من خلال عملهم اليومي، كل هذا يساعد على زياد رصيدهم المعرفي والتفتح على العمل أكثر وبالتالي ليس إتقانه فحسب بل تطويره وتحسينه.

➤ التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة في المؤسسة الاقتصادية يدعم الابتكار، بحيث أن التواصل بين الأفراد العاملين بنفس الوظيفة أو القسم إذا ما تم تشجيعه من طرف المؤسسة وكان توصالا علميا فإنه سيتم تبادل المعلومات والمعارف بينهم وبالتالي زيادتها وتحسينها وهذا يؤدي إلى تصحيح الأخطاء والمشاركة في حل المشكلات والقيام بالأفضل في العمل.

➤ التعلم بين الوظائف في المؤسسة الاقتصادية يدعم الابتكار، بحيث أن التواصل بين الأفراد العاملين من وظائف مختلفة من شأنه أن يزيد من زيادة معارفه ومعلوماته بل وتنوعها فالعامل في قسم الإنتاج بتواصله مع عاملين في قسم البحث والتطوير مثلا سيؤدي إلى كسب معلومات على آخر المستجدات في هذا القسم وبأخذها بعين الاعتبار أفضل من أن ينتج وفقا للمعايير والأوامر من طرف الإدارة المركزية فهذا يسهل عليه كيفية العمل وأيضا يسهل تطويره وتحسينه وتقديم الأفضل.

➤ التعلم من الزبائن في المؤسسة الاقتصادية يدعم الابتكار، بحيث أن التواصل من طرف العاملين مع زبائنهم وفتح باب الحوار بينهم من شأنه أن تعرف تفضيلاتهم، احتياجاتهم ميولاتهم وآرائهم في المنتجات المقدمة والأسعار المفترضة وحتى آرائهم حول المنتجات المنافسة وهذا بطبيعة الحال يهيء قاعدة معرفية مكونة من معلومات سوقية من شأنها أن تدفع المؤسسة أن تنتج حسب رغبات الزبائن وفي نفس الوقت أفضل مما يقدمه المنافسون.

➤ التعلم من المنافسين في المؤسسة الاقتصادية يدعم الابتكار، بحيث إذا قامت المؤسسة ببحوث حول منافسيها وما يقدمونه من منتجات وبالأسعار المفروضة عليها يسهل على المؤسسة الإلمام بالمنافس وفي أغلب الجوانب فتعرف بذلك أهم نقاط القوة والضعف لديه لتعلم ماذا ستقرر وبالتأكيد ولأنه الهدف هو

الاستمرار يعني تقديم أفضل مما يقدمه المنافسون وهذا يستدعي الاهتمام بالجديد وتحسين القديم واقتناص الفرص ورصد شريحة أكبر مما لدى المنافسين.

➤ التعلم من الموردين في المؤسسة الاقتصادية يدعم الابتكار، بحيث إذا قامت المؤسسة الاقتصادية بمجهودات مع الموردين فتعرف ما تقدمه للمؤسسات الأخرى وبالأسعار المعروضة والمادة الأولية ومدى توافر الموردين في السوق هذا سيهل عليها أن تنتج ما يزيد من مكانتها وبيقيها مدة أطول.

### ثانيا: النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية على مؤسسة كوندور بـرج بوغريـج توصلنا إلى النتائج التالية:

#### 1-الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما هو واقع الابتكار في مؤسسة كوندور-برج بوغريـج؟

السؤال الثاني: ما هو واقع التعلم التنظيمي في مؤسسة كوندور-برج بوغريـج؟

#### 1-1-واقع الابتكار بمؤسسة كوندور بـرج بوغريـج

1-1-1- واقع ابتكار المنتج بمؤسسة كوندور-برج بوغريـج: قدر المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد بـقيم تم حصرها في الفئتين الأولى من 2.6 إلى أقل من 3.4 والثانية من 3.4 إلى أقل من 4.2 وهما يقابلان المقياسين "موافق إلى حد ما" و"موافق" على الترتيب وعليه فإن قسم البحث والتطوير يقوم بمجهودات لإنتاج منتجات جديدة، هذه المجهودات جاءت لأن الابتكار لديهم يعتبر منهجا ثابتا في سياسة المؤسسة، هذا فضلا على أنها تبحث عن استخدامات جديدة للمنتج وهذا بناء على طلبات زبائننا، بحيث هؤلاء يدركون مدى التميز في منتجات مؤسسة كوندور مقارنة بالمؤسسات المنافسة هذا فضلا على أنها تقوم بتحسين نوعية المنتجات. أما البعد ابتكار المنتج فقد قدر متوسطه الحسابي 3.33 الواقع في الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 وعليه فالعينة المستجوبة "موافقة إلى حد ما" على ممارسة مؤسسة كوندور لابتكار المنتج.

1-1-2-واقع ابتكار العمليات بمؤسسة كوندور-برج بوغريـج: أغلب العبارات كان متوسطها الحسابي واقعا في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما" وهنا يمكن القول أن العينة تتفق على أن مؤسسة كوندور تسعى جاهدة للاحتفاظ بالموارد البشرية الكفؤة للتخفيض من التكاليف،



وهي تتفق إلى حد ما على أن المؤسسة نفذت عمليات جديدة وأحياناً محسنة، وهذا راجع للمرونة التي تتمتع بها في التحكم في حجم الإنتاج بما يتناسب مع تقلبات السوق، كما أنها أجرت تغييرات في تصميم وتقديم منتجاتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى أنها أدخلت أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمية، كما قدر المتوسط الحسابي للعبارة الأولى بقيمة كان مقياسها "موافق" وهكذا فالعينة المستجوبة اتفقت على أن مؤسستهم تسعى للاحتفاظ بالعناصر الكفؤة، وهذا واضح من نجاحها المحقق بحيث فعلاً تمتلك كفاءات معتبرة أهلتها لتكتسب سمعة مع المؤسسات الأخرى.

كما قدر المتوسط الحسابي لابتكار العمليات 3.32 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 والتي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما" من سلم ليكرت الخماسي وهو ما يشير إلى أن المستجوبين اتجهت آراؤهم إلى "موافق إلى حد ما" نحو تواجد هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة.

**1-1-3- واقع الابتكار الإداري بمؤسسة كوندور-برج بوغريج:** تأرجحت آراء المستجوبين بين "موافق" و"موافق إلى حد ما" على العبارات لكن ما يمكن أن نستشفه أن المؤسسة محل الدراسة قامت بعدة ابتكارات إدارية تمثلت في استحداث الهيكل التنظيمي قامت من خلاله بتوزيع مهام ومسؤوليات جديدة.

وقدر المتوسط الحسابي لهذا البعد بـ 3.36 وهو يقع ضمن الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما" وعليه فإن الابتكار الإداري توجهت آراء المستجوبين نحو "موافق إلى حد ما".

**1-1-4- واقع الابتكار التسويقي بمؤسسة كوندور-برج بوغريج:** إن المستجوبين متفقون على أن مؤسسة كوندور قامت بتغييرات في تصميم الإطار الخارجي لبعض المنتجات، واستخدمت تقنيات جديدة لترويج منتجاتها، كما قدمت طرقاً جديدة للبيع وتوزيع منتجاتها بالإضافة إلى أن المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.41 وهو يقابل مقياس "موافق" مما يعني أن المستجوبين اتجهت آراؤهم نحو "موافق" في تقديم المؤسسة لتسعير منتجاتها يناسب ورغبات الزبائن بحيث لا يكون هناك ضرر لها بطبيعة الحال.

## 1-2- واقع التعلم التنظيمي في مؤسسة كوندور-برج بوغريج-

**1-2-1- واقع تعلم الأفراد بمؤسسة كوندور-برج بوغريج:** قدر المتوسط الحسابي للبعد الأول "تعلم الأفراد" 3.87 والذي يقع في الفئة المقابلة للمقياس "موافق" وهكذا يمكن القول أن الإطار المستجوبين يتفقون على وجود تعلم الأفراد بمؤسسة كوندور-برج بوغريج- بحيث يقوم العمال أو الإطار بتخصيص وقت من

أجل اكتساب معارف جديدة، يعبرون عن آرائهم بكل حرية وأنهم متفقدون على أن العاملين بما على علم بالتقنيات التي يحتاجوها مستقبلا وهذا ما يدعم بعضهم بعضا من اجل التعلم وما ساعدهم على ذلك هو رغبتهم على التعلم من جهة وتشجيع المؤسسة لهم على التعلم والتطوير الذاتي ومنحهم الاستقلالية في العمل وكذا حل المشكلات وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة وكذا توفير القدرات المناسبة لتهيئة وإعداد برامج تعليمية لهم مما يساعدهم على زيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم.

**1-1-2- واقع التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة بمؤسسة كوندور-برج بوغريج:** قدر المتوسط الحسابي للفقرات التي قاست هذا البعد قيما محصورة تارة في الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما" وتارة أخرى كانت تقع في الفئة من 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق" على سلم ليكرت الخماسي وعليه يمكن القول أن المستجوبين كانوا متفقدين أو متفقدتين إلى حد ما بأن الأفراد بمؤسسة كوندور يؤمنون بالعمل الجماعي مع زملائهم الذين يعملون معهم في نفس القسم؛ فهم يؤمنون بقيمة العمل الجماعي بحيث أن قرار الفريق الواحد أفضل من قرار الفرد الواحد في نظرهم وهذا راجع إلى أن التفكير الجماعي أحسن بكثير من تفكير الفرد لوحده وهذا ما أدى إلى الالتزام للعمل معا ضمن فريق يتكون من أفراد ضمن التخصص، وهكذا يمكن القول أن في مؤسسة كوندور يوجد تناغم بين الأفراد العاملين إذ اتجهت آراء المستجوبين نحو ذلك، أما في ما يخص إنجاز المهام ومدى توفر مناخ للعمل ضمن هذا النوع من الفرق فالآراء توجهت نحو موافق إلى حد ما بحيث: الوقت قد لا يكون كافيا في كثير من الأحيان للعمل ضمن فريق وبهذا من الصعب أن يتفرغ كل فرد من ترشيح قائد للفريق لكن هذا لا يمنع من وجود الثقة بين الأصدقاء وعلى أي حال فأعضاء الفريق منهمكون في إنجاز المهام وهذا ما يؤدي نوعا ما إلى فقد الفريق للتقارب الاجتماعي. وعليه اتجهت آراء الأفراد المستجوبين نحو "موافق" حول تعلم الأفراد في الوظيفة الواحدة.

**1-1-3- واقع التعلم بين الوظائف بمؤسسة كوندور-برج بوغريج:** تبين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما" والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق" وعليه يمكن القول أن المستجوبين يوافقون على أن رؤساء الوظائف يقومون بزيارات لمختلف الوظائف الأخرى فرئيس القسم بما ينشر المعلومة لكل الوظائف للأفراد العاملين بها وبهذا يكون الكل على علم بمختلف المعلومات المهمة وخاصة المتعلقة بالزيائن وبهذا الكل يعمل من أجل خدمة الأسواق المستهدفة، هذا فضلا على إمكانية تبادل الأفراد بينها لسد

العجز الحاصل في كل وظيفة وتبادل المعلومات لتحقيق التكامل بها، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى أن الوظائف لها أهداف مشتركة وهي أهداف مؤسسة كوندور ككل فالتعلم بين الوظائف موجود وأغلبية المستجوبين متفقون على ذلك، لكن هذا لا يعني وجود بعض الفقرات التي تحصلنا فيها على "موافق إلى حد ما" فإدراك المؤسسة أن كل فرد قادر على خلق القيمة بالنسبة لهم لا يمكن وهذا شيء طبيعي لأنه بالفعل خلق القيمة لا يكون إلا من طرف الذين لهم خبرات ومعارف نظرية وعملية ولهم مهارات في التعلم والابتكار كذلك متفقون إلى حد ما على وجود اتصال بين الوظائف بدون قيود، فوجود بعض القيود هو ميزة تميز المؤسسة لأنه إذا اطلقت العنان لكل فرد بأن يكون له اتصال غير مقيد مع فرد في قسم آخر فإنه سيكون هناك تماطل في أداء المهام.

وبلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.45 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق" على سلم ليكرت الخماسي وعليه يمكن القول وحسب آراء المستجوبين يحدث تبادل للمعلومات والمعارف بين الوظائف.

**1-1-4- واقع التعلم من الزبائن بمؤسسة كوندور-برج بوغريبيج:** تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما" والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق" وعليه يمكن القول أن المؤسسة تركز على فهم احتياجات زبائنهم من خلال تدفق المعلومات حول هؤلاء، فالجهودات التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة لجلب المعلومات حول الزبائن يجعلها تفهم احتياجاتهم إذ غالبا ما تقوم بالاطلاع على تفضيلاتهم ويكون ذلك عند تقديم المؤسسة للخدمات ما بعد البيع لزبائنهم وتزويدهم بالمعلومات حول استخدام المنتجات وما يؤدي إلى الاستفادة من تلك المعلومات في أعمالها. وبطبيعة الحال هذا كله حسب رأي المستجوبين والمتوسطات الحسابية التي تحصلنا عليها والتي كانت محصورة في المقياسين "موافق" و"موافق إلى حد ما"،

أما بالنسبة للبعد "التعلم من الزبائن" فقد بلغ متوسطه الحسابي 3.42 وهو يقع في الفئة المحصورة من 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق" وعليه فإن المستجوبين يتفقون على وجود التعلم من الزبائن في مؤسسة كوندور.

**1-1-5- واقع التعلم من المنافسين بمؤسسة كوندور-برج بوغريبيج:** وقعت المتوسطات الحسابية في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 التي تقابل مقياس "موافق إلى حد ما" من سلم ليكرت الخماسي إذ توصلنا إلى أن أغلب المستجوبين يتفوقون إلى حد ما بأن مؤسسة كوندور تسعى إلى البحث عن المعلومات حول منافسيها فتدرس نقاط قوتهم وضعفهم وهكذا ليتم تدفق تلك المعلومات إلى داخل المؤسسة فيتشارك رجال المبيعات بانتظام بتلك المعلومات مع الأفراد العاملين بالمؤسسة في مختلف الوحدات والأقسام ولعل ذلك يجعلها تستجيب بسرعة لما يقدمه المنافسون، وهكذا يمكن القول أن المستجوبين يتفوقون إلى حد ما على وجود تعلم مؤسسة كوندور من منافسيها بحيث قدر متوسطها الحسابي 3.24 الذي وقع في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 والتي تقابل المقياس "موافق إلى حد".

**1-1-6- واقع التعلم من الموردين بمؤسسة كوندور-برج بوغريبيج:** باستخدام المتوسطات الحسابية التي تأرجحت بين "موافق إلى حد ما" بحيث وقعت في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 و"موافق" بحيث المتوسطات هنا وقعت في الفئة المحصورة بين 3.4 إلى أقل من 4.2 توصلنا إلى أنهم يتفوقون إلى حد ما بأن المعلومات حول الموردين إلى المؤسسة متدفقة بشكل لا بأس به بحيث أنها مطلعة على ما يوردونه للمؤسسات المنافسة هذا فضلا إلى بعض اللقاءات التي تقوم بها مع الموردين ومن التشارك بتلك المعلومات مع الأفراد العاملين بالمؤسسة، واستخدام ذلك في تحسين المنتجات الحالية لها، كما أن المتوسط الحسابي الذي قدر بـ3.32 للتعلم من الموردين يقع ضمن الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "موافق إلى حد ما" وهذا كان رأي المستجوبين بطبيعة الحال.

ومن خلال كل ما سبق فالأبعاد الستة للتعلم التنظيمي بعباراتها تم الاتفاق عليها بشكل "موافق أو موافق إلى حد ما" وعليه فالتعلم التنظيمي والذي بلغ متوسطه الحسابي 3.46 والذي يقع في المقياس "موافق" موجود بمؤسسة كوندور بنسبة "موافق".

**2- اختبار الفرضيات:** بعد التأكد من شروط استخدام الإحصاء المعلمي بحيث أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال استخدام عامل الإلتواء والتفطوح، كما أننا أثبتنا صحة النموذج لاختبار الفرضيات وهكذا تمكنا من اختبار كل من الفرضية الرئيسية والفرعية والتي يمكن إنجازها فيما يلي:

2-1- اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج.

قدر مستوى المعنوية بـ 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور). وقدرت معادلة الانحدار:  $Y=1.10 X$

بحيث  $Y$  يمثل الابتكار أما  $X$  فيمثل التعلم التنظيمي بما يحتويه من الأبعاد المقبولة فرضياتها البديلة ومرفوضة فرضياتها العدمية. ومن المعادلة يتأكد لنا أن آراء العينة المستجوبة اتجهت نحو أن هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والابتكار وبالتدقيق للتعلم التنظيمي دور في دعم الابتكار بالمؤسسة محل الدراسة.

2-2- اختبار الفرضيات الفرعية: باستخدام تحليل نتائج الانحدار المتعدد قمنا باختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

### 2-2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتعلم الأفراد في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج

بما أننا وجدنا مستوى المعنوية أكبر من 0.05 فإنه يتم قبول الفرضية العدمية (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتعلم الأفراد في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور) ورفض الفرضية البديلة وعليه فإن تعلم الأفراد لا يدعم الابتكار بمؤسسة كوندور حسب آراء المستجوبين. وفي اعتقادي أن تعلم الأفراد ذاتياً يجعلهم يتعلمون معلومات ربما لا تفيد العمل، أو ما يتعلمونه يبقى حبيس أدمغتهم لا يشاركون به زملاءهم سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة...

### 2-2-2- اختبار الفرضية الثانية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة في دعم الابتكار بمؤسسة

### كوندور-برج بوغريج-

قدرت مستوى المعنوية بـ 0.159 وهي أكبر من 0.05 وعليه نرفض الفرضية العدمية (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوغريج) ونقبل الفرضية

البديلة (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعريريج) فالتغيرات الحادثة في الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعريريج- تعود إلى أسباب خارجة عن التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة

### 2-2-3- اختبار الفرضية الثالثة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم بين الوظائف في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعريريج. قدر مستوى المعنوية 0.955 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم بين الوظائف في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعريريج) ورفض الفرضية البديلة (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم بين الوظائف في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعريريج). مما يعني أن التعلم بين الوظائف لا يفيد في تقديم الجديد بالمؤسسة.

### 2-2-4- اختبار الفرضية الرابعة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من الزبائن في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعريريج. قدر مستوى المعنوية بـ 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من الزبائن في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعريريج) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من الزبائن في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعريريج)

فمؤسسة كوندور ومع العلاقات التي نسجتها مع زبائنها لمعرفة رغباتهم، احتياجاتهم وآراءهم حول الأسعار مقارنة بالمنافسين وآراءهم حول المنتجات التي تقدمها من شأنه أن يعزز دور الزبائن في تطوير المنتجات وتطوير باقي العوامل. إن التغذية الراجعة يجعل مؤسسة كوندور والمعلومات المتحصل عليها من طرفهم من جهة ومن جهة قدرة المؤسسة على نشر المعلومات في المحيط الداخلي للمؤسسة في شتى الوظائف ومعالجة تلك البيانات والتشارك بها داخل المؤسسة وفي مختلف الوحدات والوظائف يجعلها تستفيد منها في التطوير والتحسين المستمر للمنتجات، للعمليات ولتسويق المنتجات وتوزيعها.

## 2-2-5-اختبار الفرضية الخامسة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من المنافسين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج

## بوعريبيج

قدر مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية (لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتعلم مؤسسة كوندور من المنافسين في دعم الابتكار-برج بوعريبيج) ونقبل الفرضية البديلة (يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتعلم مؤسسة كوندور من المنافسين في دعم الابتكار-برج بوعريبيج) فمؤسسة كوندور تتحصل على مختلف المعلومات التي تخص تحركات المؤسسات المنافسة، إستراتيجياتها، أسعار منتجاتها، أسواقها المستهدفة، الشريحة المحتملة، فحسبهم يعتبر المنافسون مصدر مهم للمعلومة وبالوصول عليها ونشرها في المحيط الداخلي لمؤسسة كوندور وفي مختلف الوحدات ومناقشة تلك المعلومات مع الإدارة العليا يجعلها تستجيب بسرعة للتهديدات والرد على ما يقوم به المنافسون وهكذا فمؤسسة كوندور جاهزة للرد على المنافسين من خلال ما تقدمه من منتجات متنوعة للسوق.

## 2-2-6-اختبار الفرضية السادسة:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعلم من الموردين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعريبيج.

قدر مستوى المعنوية بـ 0.713 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية العدمية (لا يوجد دور للتعلم من الموردين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعريبيج) ونرفض الفرضية البديلة (يوجد دور للتعلم من الموردين في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور-برج بوعريبيج).

## ثالثا: التوصيات والمقترحات

من خلال الدراسة التطبيقية والنتائج المتحصل عليها نقترح التوصيات التالية:

➤ أن تحرص مؤسسة كوندور على تشجيع العمال على التنقل من وحدة لأخرى مثلا من وحدة أجهزة التلفاز إلى وحدة المكيفات مما يساعدها على كسب أنواع مختلفة من المعلومات

- أن تحرص على السماح للعمال حتى البسطاء على التعبير عن آرائهم؛ فالفرد الذي يستخدم الآلة يدرك جيدا ما بين يديه سواء في الآلة بحد ذاتها أو في المنتج الذي يقوم بتصنيعه أو تركيبه، وهذا يمكنه من كشف الخبايا وتقديم الحلول للمشاكل المستعجلة.
- أن تحرص مؤسسة كوندور على اختيار عينة من العمال البسطاء لحضور الاجتماعات التي تكون بين المسؤولين لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم مهما كانت بسيطة فهذا من شأنه أن يزرع في نفوس العمال الثقة، الولاء وكذا التفكير في التطوير أفضل من أن تعاملهم كأفراد مهمتهم تنفيذ الأوامر والسياسات.
- أن تحرص المؤسسة على تشجيع الإطارات وحتى العمال البسطاء التنقل بين الوحدات بحرية مضبوطة وعلى علم من المسؤول المباشر.
- أن توفر الجو المناسب بين مسؤولي المشاريع ورؤساء الوحدات على التواصل الدائم سواء أثناء العمل أو خارج الدوام.
- أن تهيم الجو المناسب الذي من شأنه أن يدفع إلى التطوير والتحسين حتى في أبسط الأمور فهذا يشجع على المبادرة إلى أن تصل إلى التطوير في الأنشطة وغيرها.
- التركيز على مقولة "الزبون هو الملك" فهو الذي يحدد مسار المؤسسة، وعليه على مؤسسة كوندور أن ترصد تحركات زبائنها أكثر، تضعهم نصب أعينها، تقسمهم إلى فئات فئة راضية، فئة متوسطة الرضا وفئة غير راضية وعليه من المفروض أن تعمل على إيجاد السبل لإجازه الأوفياء، وتقريب غير الراضين ومحاولة تدوير الفئة الخاصة بالمنافسين لجلبها في صفها ربما عن طريق الاهتمام أكثر بتطلعاتها، جذبهم نحو منتجاتها عن طريق الإشهار أو الزيارات أو ماشابه.
- فتح الباب نحو الزبائن للدخول إلى مؤسسة كوندور وتحسين اللقاءات معهم بل وتجنيد رجال متخصصين في الحفاظ عليهم.
- تجنيد رجال متخصصين لهم القدرة على رصد تحركات المنافسين ليس فقط من أجل معرفة المنتجات التي يقدمونها، والأسعار والأسواق المستهدفة بل لابد عليها أن تعرف أكثر من ذلك بحيث يجب أن تتنبأ بما يفكرون به عن طريق تحليل الواقع والماضي بل والاهتمام بالشريحة والسوق المستهدفة لمعرفة توجهاتهم وماذا رأى هؤلاء الزبائن في منتجات المنافسين.
- تعيين لجان خاصة ومختصة بتطوير المنتجات وتحسين العمليات والممارسات الإدارية والتسويقية مكونة من مختلف الأقسام والوحدات.



- جلب خبراء واستشاريين من أجل تحقيق الابتكار في المؤسسة.
- إيجاد الروابط بين الأفراد المتميزين التي من شأنها أن تضيف شيئاً جديداً للمؤسسة.
- الاهتمام بالمنتجات من ناحية استخداماته وتصميمه.
- التدقيق في خطوات الإنتاج والتقليص منها لتخفيض التكاليف.
- الاهتمام بالعلاقات العامة مع أصحاب المصالح.
- تجتهد للقيام بتحالفات مع مؤسسات تعلم أنها ستضيف لها قيمة مهمة في أي منتج من المنتجات التي تقدمها
- تدعيم تعلم الأفراد بالأنواع الأخرى للتعلم، بحيث لو يتعلم الفرد على حسابه الخاص وهو بعيد عن زملائه فإن ذلك لن يفيد المؤسسة.
- تدعيم الأفراد بالمعلومات من مختلف المصادر وتشجيعهم على تطوير المنتجات والممارسات الإدارية والتسويقية.

#### رابعاً: آفاق البحث

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

- مساهمة إدارة العلاقة مع الزبائن في دعم الابتكار التكنولوجي بالمؤسسة الاقتصادية.
- تطوير أنظمة التشارك بالمعرفة لكل الأطراف ذات الصلة مع المؤسسة (عاملين وزبائن وموردين ومجتمع)
- التعلم من المنافسين أساس لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تكامل العلاقة بين رؤساء الأقسام والعمال البسطاء ودورها في خلق القيمة المضافة لمؤسسة كوندور.
- تشجيع التعلم الخارجي وربطه بالتعلم الداخلي لتطوير نظام معرفي بالمؤسسة الاقتصادية.

# قائمة المراجع



قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1-الكتب:

- 1- ابراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية (المذكورة، الأطروحة، التقرير، المقال) وفق طريقة الـ IMRAD، جامعة ورقلة، 1998
- 2- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013
- 3- الجارودي ماجدة بنت ابراهيم، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض-المملكة العربية السعودية- 2011،
- 4- أوكيل محمد السعيد، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
- 5- أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة-مدخل لبناء المهارات البحثية، تعريب: اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية- 2006
- 6- بترج نورث هاوس، ترجمة: صلاح المعيوف، القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض-المملكة العربية السعودية- 2006
- 7- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن-2008
- 8- ثامر البكري، التسويق-أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2006
- 9- جمال الخطيب، إعداد الرسائل الجامعية وكتابتها-دليل عملي لطلبة الدراسات العليا- دار الفكر- ناشرون وموزعون- عمان-الأردن- 2006
- 10- حسين حريم، إدارة المنظمات-منظور كلي- دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2003

- 11-حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2008
- 12-حمداوي وسيلة، الإبداع الإداري والتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، جامعة 08 ماي 1945 قلعة، نوفمبر، 2008
- 13-حميد الطائي، بشير العلاق، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2008
- 14-درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010
- 15-رجحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي-الأسس النظرية والتطبيق العملي-دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2008
- 16-رضا إبراهيم المليجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي-مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة-مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر- 2010
- 17-زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مبادئ التسويق الحديث-بين النظرية والتطبيق- دار المسيرة للنشر ولتوزيع، عمان-الأردن- 2008
- 18-زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 19-سعيد ياسين عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001
- 20-سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز-حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري- دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2004
- 21-سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة قناة السويس، مصر، 2006

- 22- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي،، نظرية المؤسسة-مدخل العمليات- دار اليازوري، عمان-الأردن-2009
- 23-عاكف لطفي الخصاصنة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2010
- 24-عامر ابراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2012
- 25-عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي-الكمي والنوعي- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2009
- 26-عبد العزيز صالح بن جتبور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2009
- 27-عبد الفتاح حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، المكتبة الإدارية، الاسكندرية-مصر-1997
- 28-مأمون نسيم عكروش، سهير نسيم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة-مدخل استراتيجي متكامل وعصري-دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2004
- 29-محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن-2008
- 30-محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات- دار وائل للطباعة والنشر، عمان-الأردن-1999
- 31-محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-2008
- 32-مدحت محمد أبو النصر، إدارة العملية التدريبية-النظرية والتطبيق- دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر-2008

- 33-مصطفى محمود أبو بكر وآخرون، الاتصال الفعال-مدخل إستراتيجي سلوكي لجدة العلاقات في الحياة والأعمال- الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر- 2007
- 34- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 35- مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية-بحوث ودراسات- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة قطر، 2005
- 36- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، عمان-الأردن- 2013
- 37- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، عمان-الأردن- 2011
- 38- نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009
- 39- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار(المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، عمان-الأردن-2007
- 40- جم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع-عمان-الأردن- 2008
- 41- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2012
- 42- نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد النقشبندي، التسويق المبني على المعرفة-مدخل الأداء التسويقي المتميز- الوراق للنشر والتوزيع- عمان-الأردن- 2013
- 43- نعمة عباس الخفاجي، الفكر الاستراتيجي-قراءات معاصرة- دار الثقافة للنشر، عمان-الأردن-2008
- 44- نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2007

45- نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، تعريب: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، 2004

## 2- الأطروحات والرسائل:

1- أسيل زهير التك، دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006

2- الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج الإلكتروني، دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، فرع التسويق، جامعة بن يوسف بن خدة، 2006/2005

3- إيمان بنت سعود بن عبد العزيز أبو خضير، إدارة التعلم التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2004

4- بن عزوز كوار، القيادة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية من منظور إسلامي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008

5- بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس- مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة، 2012/2011

6- بوزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوغريج- مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2013/2012

7- بوغجاجة أميرة، عوائق تفعيل الإبداع و الابتكار في المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل . بسكرة. EN.I.CA Biskra، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 2008/2007



- 8- جوهرة أقطي، دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في التشارك بالمعرفة، دراسة حالة مجموعة من الفنادق، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013/2012
- 9- ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان-الأردن- 2009، ص92
- 10 رياض عيشوش، دور إدارة المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015
- 11- رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة-دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة- مذكرة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011/2010
- 12- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان-الأردن- 2008
- 13- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء-الجزائر العاصمة- أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة- 2008/2007
- 14- شناتي علاء الدين، دور الاتصال التسويقي في طرح منتج جديد، دراسة حالة شركة SOVAC، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2013/2012
- 15- صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008

- 16- عبد الله بدرابي، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة البصرة، العراق، 2009
- 17- عماد أحمد اسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة- 2011
- 18- عمر تيمجددين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعربريج- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2013/2012
- 19- غنية فيلالى، أساليب تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة عتاد التكديس والحمولة German بقسنطينة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري-قسنطينة- 2008/2007
- 20- كوثر فضل يوسف موسى، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة- 2016
- 21- محمد بن علي ابراهيم الرشودي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007
- 22- محمد سليمانى، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007/2006

- 23-محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2002، ص257
- 24-محمد معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة في الاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2008
- 25-مروة أبو النور، العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني، رسالة الدكتوراه، قسم إدارة مؤسسات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين- 2012
- 26-ملايكية عامر، ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الدهن بسوق أهراس، مذكرة ماجستير في الاستراتيجية والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة- 2006/2005
- 27-مؤيد الساعدي، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006
- 28-نهایة جميل القرالة، درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من جهة تطور العاملين، رسالة ماجستير مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة-الأردن- 2008
- 29-ياسين جودي، استراتيجية طرح منتج جديد في قطاع الخدمات، دراسة حالة مؤسسة موبيليس منتج G3 من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- 2014/2013
- 30-ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسياحة بالحراش خلال الفترة: 1999 إلى 2001، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006/2005

31- هند لبصير، أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال، دراسة حالة القطاع بولاية جيجل، رسالة ماجستير لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ممد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص 229

### 3-المجلات العلمية:

1- أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحولية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013

2- بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات، تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة) مجلة الباحث، العدد 7، 2010/2009

3- جهاد صياح بني هاني، أساسيات بناء المؤسسة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية-دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 3، العدد 4، 2007

4- جويبر مطر نجم الشبتي، إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي في الجامعات، نموذج نظري تحليلي، التربية والتنمية، م 10، ع 26، 2002

5- رفعت الفاعوري، براء بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم الإدارة العامة، الأردن، 2004

6- شاعر جار الله الخشالي، إيناد فاضل التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي-دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 04، العدد 02 الأردن، 2008

7- شريف غياظ، محمد بوقوم، حاضنات الأعمال التكنولوجية ودورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر- مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية-مجلة علمية محكمة سداسية- العدد 06، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة-الجزائر - 2009

- 8- طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المنظمات العامة الخدمية(نموذج مقترح)، مجلة الإدارة العامة، مج 46، ع 2، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ماي 2006
- 9- عادل هادي البغدادي، العلاقة بين خصائص المؤسسة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير، دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، دورية فصلية علمية محكمة، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2008
- 10- عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، بغداد، 2007
- 11- عبد الرحمان بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4، الرياض-المملكة العربية السعودية- فبراير 1998
- 12- عبد الله غالم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبون، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة بسكرة، ديسمبر 2011
- 13- عبد المليك مزهودة ، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة- جوان 2007
- 14- علي حسون الطائي، خصائص المؤسسة المتعلمة وإدارة الريادة-العلاقة...والأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2008
- 15- علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع القرارات، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن- يناير 2012

16- ليث علي الحكيم وآخرون، دور التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(11)، العدد(02)، جامعة الكوفة، 2009

17- محمد فالح الحنيطي، التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر المشرفين، دراسة ميدانية، مجلة المنارة، المجلد 07، العدد 03، قسم الإدارة العامة الجامعة الأردنية، 2001

18- محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المؤسسة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 05، العدد 01، 2009

19- مقدم عبيرات، بن مويزة مسعود، النظام الوطني للابداع كمدخل لتحقيق التكامل التكنولوجي العربي- إطار نظري مقترح- مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة عمار ثليجي-الأغواط- 2007

20- مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحيايبي، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المؤسسة، المجلة العربية للإدارة، مج 27، ع1، يونيو 2007

#### 4-الملتقيات:

1- بلعزوز بن علي، فلاق صليحة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2012

2- بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، الملتقى الدولي: منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية والتقليدية والصناعة المالية الإسلامية، جامعة فرحات عباس-سطيف- 5، 6 ماي 2014

3- رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009

- 4- صولح سماح، رأسملة المعارف وتطوير الكفاءات في خدمة المؤسسة المتعلمة -مداخلة ضمن الملتقى المتندى الخامس للمؤسسات: إدارة التعلم و تنمية الموارد البشرية-تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار-عناية- 2010/12/08-07
- 5- عبد الناصر حسين رياض زايد، وآخرون، المؤسسة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبل، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية-نحو أداء متميز في القطاع الحكومي- معهد الإدارة العامة، الرياض-المملكة العربية السعودية- 1-4 نوفمبر 2009
- 6- عبد الوهاب بوفجي، عبد الله إبراهيمي، الاقتصاد العربي أمام تحدي اقتصاد وإدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاد، 2012
- 7- عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، الشلف، يومي: 13-14/12/2011
- 8- محمد عبد الشفيق عيسى، التأهيل التكنولوجي -الابتكاري- للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في الإطار الاقتصادي الدولي، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف- أكتوبر 2001
- 9- هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية -دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه انموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، عمان -الأردن- 2005
- 10- نعيمة غلاب، زغيب مليكة، واقع اليقظة الإستراتيجية وذكاء الأعمال في منظمات الأعمال الجزائرية- دراسة ميدانية- المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان-الأردن، 23-26 أبريل 2012.

11- وهيبة مقدم، الممارسات الإدارية اللازمة للتحويل من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة، مداخله ضمن الملتقى المنتدى الخامس للمؤسسات: إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية-تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار-عناية- 2010/12/08-07

## 5-المواقع الإلكترونية:

- 1- شاكر جار الله الخشالي، بلال إبراهيم صوان، الإدارة الإلكترونية وأثرها في التعلم التنظيمي  
www.uop.eda.jo/download/reseach/.../history.ht Date de visite : 20/04/2012
- 2-http://www.alukah.net/Culture/0/9569/#ixzz1drdIwmOC, La date de visite : 16/11/2011
- 3- www.islam.gov.kw/cms/meet-consult/raas-mal, La date de visite : 08/11/2011
- 4- www.ibe.unesco.org, P4 La date de visite : 30/03/20144
- 5- www.marketing.blogspot.com/..../2 new-product-development-npd.n..Date de visite: - 21/12/2016 أيمن الشعباني، أثر اكتشاف الفكرة الجديدة المبتكرة في تطوير المنتج، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010/2009
- 6- مؤشر البحث والتطوير والابتكار. www.knowledge4all.com/uploads/files/AKI2015/pdfAr.
- 7- www.manifest.univ-ouargla.dz. Date de visite : 03/04/2017

فاتح دبله، تحديد الموقف الإستراتيجي والمنهجي للباحث في علوم التسيير، كيف ولماذا؟

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

## 1-الكتب:

- 1- Jean-Claude Tarondeau, **Le management des savoirs**, PUF, Paris, 2002,
- 2- JEAN CIAUDE TARONDEAU, **Recherche et développement**, vuibert, Paris , 1994
- 3- JOEL BROUSTAIL et FREDERIC FRERY ,**le management stratégique de l'innovation** , Dalloz , Paris, 1993



4- Oukil M.S , **recherche et développement ,aspects théoriques et pratiques** , CERIST Alger, 1999

2-الأطروحات والرسائل:

1- Nadia Tebourbi, **L'apprentissage organisationnel : Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de developpement des théories d'usage**, These de doctorat en gestion, Télé-Université du Québec, septembre 2000

3-الملتقيات:

1- Tatiana White, **La gestion du savoir dans les bibliothèques académiques**, General conférence ,Argantina, 2004

4-المواقع الإلكترونية:

1- [http //fr .Wikipédia.org/wiki/gestion\\_des\\_connaissances](http://fr.Wikipédia.org/wiki/gestion_des_connaissances), date de visite : 04/4/2016  
gestion des connaissances

ثالثا: المراجع باللغة الإنجليزية

1-الكتب:

1- Photis M.Panayides, **The impact of organizational learning on relationship orientation logistics service effectiveness and performance**, Industrial Marketing Management, 2007

2- Marquardt MJ, **Building the Learning Organisation : The five elements for corporate - learning**, Davies Blanck INC publishing, Palo Alto USA, 2002

2-الأطروحات والرسائل:

1- Asdis Kjartansdottir, Steinunn Tomasdottir, **Customer knowledge and innovation**, A master's thesis, Copenhagen Business School Strategic Market Creatin, 2013

2- Pradeep Dharmadase, **Organisational Learning, Innovation and performance in family-Controlled Manufacturing SMEs in Australia**, These de doctorat, Faculty of Buisness, Technology and sustainable development, Bond University, Queensland, Australia, March 2009

## 3-المجلات العلمية:

- 1- Agusti Segarra-Blasco, Josep-Maria Aranzo-Carod, **Sources of innovation and industry-university interaction: Evidence form Spanish firms**, Research Policy 37, Science Direct, 2008
- 2- Ali Mollahosseini, Mehdi Bakhordar, **Supplier knowledge management for supplier development**, Review of Business information systems, Fourth Quarte, V14, N4, 2010
- 3- Amy C.Edmondson, James R.Dillon, Kathryn S. Roloff, **Three perspectives on Team learning: Outcome improvement**, Task Mastery and Group process, 2006
- 4- Anja Cotic Svetina, Igor Prodan, **How internal and external sources of knowledge contribute to firms'innovation performance**, Managing Global Transactions, Volume6, N3, Fall 2008, P278.
- 5- Ayse Saka-Helmhout, **Organizational learning a situated routine-based activity in international settings**, Journal of world Business, 2009, P42
- 6- Chao-Hung Wang, **Does service innovation Matter in High-Tech industry!** Journal of Technology Mnagement and Innovation, Volume9, Issue2, Received January29,2014/Accepted: May13, 2014
- 7 Chee Weiphang and al, **Investigating organizational learning in e-Government projects: A multi-Theoretic approach**, Strategic Information Systems Journal, 2008
- 8- Colin C.Cheng, Dennis Krum Wiede, **The role of service innovation in the market orientation-new service performance linkage**, Technovation32 , 2012
- 9- Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sauz-Valle, **Innovation, Organizational learning and performance, Article in Journal of Business Research**, University of Murcia, Spain, 2010,
- 10- David Doloreux, **Use of internal and external sources of knowledge and innovation in the Canadian Wine industry**, Canadian Journal of Administrative Sciences 32, 2015
- 11- Eric W MacIntosh, Alison Dherty, **The influence of organizationnl culture on job satisfaction and intention to leave**, Sport management Review, Vol13, N2, Association of Australia and New Zealand, 2010-
- 12- Eugene Gkyere-Kwahye, Khalid MDN, **Individual factors and knowledge sharing**, American Journal of economics and business Administration 3, 2011
- 13- Evans,and Collier,**Operation Management an Integrated Goods and services approach**,Thomson,South,western,U.S.A international student edition, 2007
- 14- Fadhel Kaboub, **Positivist paradigm**, Leong(Encyc), Vol 2, Pat 2, 2008
- 15- G.P.Huber, **Organosational Learning: The contributing Processes and the litteratures**, in organisational science, Vol 2, N1, February 1991

- 16- Ganesh D.Bhatt, **Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge**, Journal of knowledge management, V 6, N 1, 2002, P, P32, 33
- 17- H. Erjan Ozkaya, ph.D, **Market orientation, Knowledge competence and innovation**, Elsevier editorial system(tm) for international Journal of research in marketing manuscript Draft, N: IJRM-D-14-00112R2,2011
- 18- Helen Shipton et all, **Team, HRM and innovation: An Organisation-level Analysis**, Centre for Economic Performance, London School of economic, December 2005
- 19- Helle Alstred Sondergaard, **Market oriented new product development-How can means-end chain approach affect the process!**the MAPP centre, Arthus School of Business, Haslega ardsvej 10, DK-810 Arthus V, Denmark, 1993
- 20- Hrushikes D.Sawnt and all, **Supplier oriented knowledge management in the automobile industry**, international journal of research in aeronautical and mechanical engineering, Vol 3, Issue 2, February 2015
- 21- Ipek Kocoglu et al, **The relationship between organizational learning and firm performance: The mediating roles of innovation and TQM**, Journal of global Strategic Management 09, 2011
- 22- J-Alberto Aragon-correa et al, **Leadership and Organisational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain**,Science direct, ELSEVIER INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT , 15/12/2005
- 23- James G.March, **Exploration and Axploitation in Organizational learning**, Organization Science, Vol 2, N 1, U.S.A, 1991
- 24- Ji Hoon Song and al, **Integration individual learning process and organizational knowledge formation: Foundationial determinants for organizational performance**, 2008
- 25- Kanyamon Wittayapoom, **New Product Development Accounting Information and Internal Audits: A proposed integrative Framework**, Procedia(Social and Behavioral Sciences), 2014
- 26- Louice Kloot, **Organizational learning and management control systems: Responding to environmental change**, Management Accounting Research Journal, V 8, 1997
- 27- Mania da Penha Braga Costa and Jose Ednilson de Olivien Cabral, **The relationship knowledge, Learning, innovation and compéitive advantage: A Conceptual Model**, Published by The International Journal of Technology, Knowledge and Society, 2001.
- 28- Marleen Huysman et all, **An Organizational learning perspective on information systems planning**, Journal of strategic information systems, Volume 3, Number 3, 1994
- 29- Maxim Kotsemir, Alescauder Abroskin, **Innovation Concepts and Typology-An evolutionary discussion-** Series: Science, Technonlogy and innovation WPBR05/STI/2013
- 30- Michel Marchesnay et Colette Fourcade, **gestion de la PME/PMI**, Nathan, Paris, 1997

- 31- Nham Phong Tuan and Khine Tim Zar Lwin, **Exploring the link between learning and firm performance: An empirical Study of private manufacturing firms in Yangon-Myanmar**, Asian Academy of Management Journal, Vol 18, N2, 55-84, 2013
- 32- Nicolai J.Foss, KeldLaursen and Torben Pedersen, **Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices**, Organization Science, Vol22, N4, July-August 2011
- 33- Oliver Ibert, **Project and firms as discordant complements: Organizational learning in the Munich Software ecology**, Research policy journal, 33, 2004
- 34- Paul E.Bierly and Timo Hamalainen, **Organizational learning and Strategy**, Second J.Mgmt, Vol11, N3, 1995, P212
- 35- Philip L. Dawes, **A model of the effects of technical consultants organizational learning in high-technology purchase situations**, The journal of High Technology Management Research 14, 2003
- 36- Richard Yu Yuan Hung and al, **Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning on performance**, Journal of world business, 2010
- 37- Sekran Bayraktaroglu, Rana Ozen Kutanis, **Tranforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global**, Journal of tourism management, 24, 2003
- 38- Shu-Hsien Liao, Chi-Chuan Wu, **System Perspective of knowledge management, Organizational learning and organizational innovation**, Espert Systems with applications, 2010
- 39- Silvio Popdiuk, Chan Wei Choo, **Innovation and knowledge creation: How are these concept related!** International Journal of information Management 26, 2006
- 40- Stefan Thomek and Eric Von Hippel, **Customers as innovators: A new way to create value**, Harvard Business Review, France, April 2002
- 41- Terry L.Gibson and all, **Teamwork-in Coperative Extension Program**-University of Wisconsin-Extension, Gale L.Vaudeberg, Director, Cooperation with the United States Department of Agriculture Publishes September 1980
- 42- The Acas Advisory booklet, **Effective Organisation: The people factor and Acas occasional paper 54 teamwork**, Département Trade and industry, The project established in September 1992
- 43- Victor J. Garcia-Moralesa, Francisco Javier Llore´ns-Montesa, Antonio J. Verdu –Jover, **Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs**, Science direct journal, 2007
- 44- Yair Berson and al, **Leadership and organizational learning: Amultiple levels perspective**, The leadership Quarterly, V17, 2006

45- Yushan Zhao, **Tacit knowledge transfer from manufacturing firms to suppliers in new product development: A study of suppliers**, international journal of information and education technology, Vol 3, N5, October 2013

46- Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sauz-Valle, **Innovation, Organizational learning and performance**, Journal of Business Research, University of Murcia, Spain, 2010

4-الملتقيات:

1-Loren, E.Falkenberg, **Knowledge Soucing: internal or external**, 5<sup>th</sup> Conference: Organizational Learning and Knowledge, Friday, 30<sup>th</sup> May, 2<sup>nd</sup> June 2003, University of Calgary, Canada, 2003

2- Xu Jiang, Yuan Li, **The relationship between organizational learning and Firm's financial performance in strategic alliances: A contingency approach**, Journal of world business 43, 2008, P 366

5-المواقع الإلكترونية:

1- . [www.melbourneinstitute.com/downloads/./wp1998n10.pdf](http://www.melbourneinstitute.com/downloads/./wp1998n10.pdf). Mark Rogers, **The definition and measurement of information**, working Paper N10/98, Melbourne university-Australia, May 1998

2-[www.systemdynamics.org/conferences/1998/./0037.pdf](http://www.systemdynamics.org/conferences/1998/./0037.pdf), date de visite: 16/02/2017. Ulli H.Koenig, Annabel Membrillo, **Impact of individual knowledge on the increase of sustainable intellectual capital of organizations-A sustemic Approach.**

3-[org.uk/.../Teamwork\\_Guide.pdf](http://org.uk/.../Teamwork_Guide.pdf). Date de visite: 26/02/2016. A best Practice Guide for the construction industry, **Effective Teamwork, Innovation-Best Practice-Productivity**, Eclipse Research Consultants, 2003. constructingexcellence

4-[www.marketing-trends-on-gress.com/./2008-./Gor](http://www.marketing-trends-on-gress.com/./2008-./Gor), date de visite: 25/12/2015. Nuria Garcia et al, **Effect of the interfunctional climate on interfunctional and extreme product performance-the moderator role of innovation type.**

الملاحق



الاستبيان





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الملحق رقم (01):

الاستبيان

## الاستبيان

تحية طيبة وبعد.....

في إطار التحضير لشهادة الدكتوراه علوم-في علوم التسيير؛ أضع بين أيديكم إستبيان بحث بعنوان: **دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعريبيج-راجين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها، بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة. لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.**

الباحثة: ترغيني صباح

إشراف: الدكتور دبله فاتح

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية:

1-الجنس  ذكر  أنثى

2-العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي:  ثانوي فأقل  تقني سام  مهندس

ليسانس  ماستر/ماجستير

مستوى تعليمي آخر-أذكره-.....

4-عدد سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

5-عدد الدورات التكوينية:  ولا دورة  دورة واحدة  من دورتين إلى خمس دورات

أكثر من 5 دورات

الجزء الثاني : الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه

العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها)

					المتغير التابع: الابتكار	
سلم القياس					الفقرات المفسرة	
موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	أولاً: ابتكار المنتج	
					يقوم قسم البحث والتطوير بمجهودات لإنتاج منتجات جديدة	01
					يعد الابتكار منهج ثابت في سياسة المؤسسة	02
					تبحث المؤسسة عن استخدامات جديدة للمنتج	03
					تتميز المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة عالية	04
					تعد مؤسستنا هي الأولى في السوق فيما يخص تقديم منتج جديد	05
					يدرك الزبائن أن منتجاتنا مختلفة عما كان سابقا	06
					منتجاتنا الجديدة في مؤسستنا تخلق منافسين جدد	07
					بالمقارنة مع منافسينا؛ مؤسستنا قدمت منتجات جديدة	08
					تعتبر عملية ابتكار المنتجات سياسة سائدة في المؤسسة	09
					نستطيع تحمل طلبات السوق بتطوير منتجات جديدة بسرعة	10
					تستطيع مؤسستنا تسليم منتجاتها الخاصة طبقا لطلبات الزبائن	11
					تقوم مؤسستنا بتحسين منتجاتها القديمة	12
					تقوم مؤسستنا بتحسين نوعية المنتج الجديد	13
موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	ثانياً: ابتكار العمليات	
					تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعناصر الكفؤة للتخفيض من حجم التكاليف	14
					نفذت مؤسستكم عمليات جديدة أو محسنة في القسم الذي تعمل به	15
					تمتلك المؤسسة مرونة في التحكم في حجم إنتاج المنتجات بما يتناسب مع تقلبات السوق	16
					أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم منتجاتها تماشيا مع نوعية التقنيات الحديثة	17
					أدخلت المؤسسة أساليب وطرق جديدة لعملياتها الخدمية	18
موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	ثالثاً: الابتكار الإداري	
					قامت المؤسسة باستحداث تغييرات في هيكلها التنظيمي	19
					تساعد المؤسسة العاملين على فهم آليات عمل الإدارة بالاهتمام بوضع برامج كفؤة	20
					اتخذت المؤسسة سياسات وإجراءات جديدة لتطوير منتجاتها	21

					قامت مؤسستكم بتوزيع المسؤوليات والمهام على الأفراد العاملين	22
					قدمت مؤسستكم طرقا جديدة في تنظيم العلاقات الخارجية	23
					تمنح المؤسسة العاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم منتجاتها	24
موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	<b>رابعا: الابتكار التسويقي</b>	
					قامت مؤسستكم بتغييرات في تصميم الغلاف للسلعة	25
					استخدمت مؤسستكم تقنيات جديدة أو وسائط جديدة لترويج السلع أو الخدمات	26
					قدمت مؤسستكم طرقا جديدة في البيع والتوزيع	27
					قدمت مؤسستكم تسعير جديد للمنتجات	28
					<b>المتغير المستقل: التعلم التنظيمي</b>	
سلم القياس					<b>الفقرات المفسرة</b>	
موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	<b>أولا: تعلم الأفراد</b>	
					تخصص وقتا من أجل اكتساب معلومات جديدة تفيدك في عملك	29
					تستطيع أن تعبر بجرية عن أفكارك	30
					تصغي لما يقدمه زملاؤك من أفكار ومقترحات	31
					يشجع العاملون زملاءهم على المشاركة بمعلوماتهم وأفكارهم	32
					يسود المؤسسة جو من الاحترام والتفاهم	33
					مناقشة الأخطاء في المؤسسة تتم بهدف التعلم	34
					يملك الأفراد في مؤسستكم فكرة حول التقنيات الحديثة التي قد يحتاجونها مستقبلا	35
					يساعد الأفراد في مؤسستكم بعضهم بعض من أجل التعلم	36
					يحصل الأفراد في مؤسستكم على الوقت من أجل التعلم	37
					الحوار بين الأفراد في مؤسستكم صادق ومنفتح	38
					في مؤسستكم يستمع الأفراد لوجهات النظر قبل الحوار	39
					تشجع مؤسستكم الأفراد على الاستفسار بغض النظر عن رتبتهم الإدارية	40
					في مؤسستكم يدلي الأفراد بأفكارهم مع يبحثون عن معرفة أفكار زملائهم	41
					يكافؤ الأفراد في مؤسستكم مقابل تعلمهم	42
					تعامل وجهة نظر الآخرين في مؤسستكم باحترام	43

					يملك الأفراد الرغبة في اكتساب معارف جديدة	44
					تشجع مؤسستكم الأفراد على التطوير الذاتي	45
					يعمل الأفراد على تنمية قدراتهم في العمل	46
					يشعر الأفراد في مؤسستكم بالثقة أثناء إنجازهم لمهامهم	47
					يتم منح استقلالية أكبر للأفراد في العمل	48
					يتم تشجيع الأفراد على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة	49
					يتم توفير كل الإمكانيات والقدرات المناسبة لتهيئة وإعداد برامج تعليمية	50
					يحفز الأفراد على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم باستمرار	51
					تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات الأفراد	52
					<b>ثانياً: التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة</b>	
موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تؤمن بقيمة العمل الجماعي	53
					تعتقد أن قرار الفريق يمكن أن يكون أفضل من قرار الفرد الواحد	54
					يقدم أفراد الفريق التزاماً شخصياً للعمل مع الزملاء ضمن جهود الفريق	55
					قامت مجموعة من الأفراد بالالتزام للعمل معاً ضمن فريق	56
					الفريق الذي تنتمي إليه صغير بما يكفي لجعل الاتصالات ممكنة وفعالة	57
					تعتقد أن عدد أعضاء الفريق من 2 إلى 5 أعضاء هو عدد مثالي	58
					تعتقد أن عدد أعضاء الفريق من 5 إلى 10 قابل للتطبيق	59
					تعتقد أن عدد أعضاء الفريق من 10 إلى 15 صعب للتطبيق	60
					تعتقد أن أعضاء الفريق أكثر من 15 مستحيل	61
					تعرف كل فرد من أفراد الفريق وما يمكن أن يقدمه للفريق	62
					في الفريق الذي تنتمي إليه؛ الأفراد يقومون ببعض الأدوار	63
					تتصور أن بعض الأفراد الذين يمارسون فقط بعض الأدوار لديهم بعض المهارات والمعارف المحدودة	64
					الفريق الذي تنتمي إليه عبارة عن أفراد يتم تجميعهم من القسم الذي تعمل به	65
					الفريق الذي تنتمي مناسب إليك من حيث المهارات	66
					الخبرة التي يحوزها الأفراد في الفريق الذي تنتمي إليه مقبولة من قبل كل الأعضاء	67
					يأخذ الفريق الوقت الكافي لإنجاز القواعد الإجرائية لتأسيس الفريق	68
					الفريق متحمس لمواصلة المهمة.	69
					يفهم أعضاء الفريق أن كل فريق في المؤسسة عادة ما يتدرج عبر مراحل	70

					للتطوير حتى تظهر لديه روح الفريق	
					عندك الوقت الكافي لتكون قادرا للعمل ضمن فريق	71
					الفريق يقوم بترشيح قائد للفريق	72
					يستفيد القائد من الفريق	73
					يمكن للفريق أن يحرز تقدما إذا ما تركت أحدهم يقود جهود الفريق	74
					افتقار الفريق للقائد يضع الكثير من الوقت في الصراع بين أعضاء الفريق من أجل السلطة	75
					لدى الفريق مناخ مفتوح للثقة والاحترام لكل الأعضاء وأفكارهم	76
					يخلق الفريق توازنا مناسباً بين متطلبات إنتاجية الفريق وإرضاء حاجات الأفراد	77
					تجنب الأفراد في الفريق كسر الثقة بين الأصدقاء في المجموعات الفرعية لنشر الشائعات أو تشكيل التحالفات التي تؤثر سلباً على إنتاجية الفريق	78
					يركز الفريق على إنجاز المهام بدلا من قضاء الوقت في التقارب الاجتماعي	79
					<b>ثالثا: التعلم بين الوظائف</b>	
موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
					يقوم رؤساء الأقسام في أنحاء المؤسسة بزيارات منتظمة لمختلف الأقسام الأخرى	80
					كل الوظائف على علم بمتطلبات الزبائن	81
					يدرك رؤساء الوظائف أن كل عامل في المؤسسة قادر على خلق قيمة للزبائن	82
					جميع الوظائف تندمج في خدمة الأسواق المستهدفة	83
					يتم التشارك بالموارد البشرية مع الوظائف الأخرى بالمؤسسة	84
					يقوم موظفون من مختلف الوظائف بالمؤسسة باجتماعات	85
					يتم التشارك بالموارد البشرية مع الوظائف الأخرى بالمؤسسة	86
					يقوم موظفون من مختلف الوظائف بالمؤسسة باجتماعات	87
					تسعى مختلف الوظائف لتحقيق أهداف مشتركة	88
					تشارك كل الوظائف بالمعلومات لتستفيد منها الوظائف الأخرى	89
					تتخذ المؤسسة قرارات معا تخص مشروعا معينا	90
					<b>رابعا: التعلم من الزبائن</b>	
موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تركز المؤسسة على التزام الزبون ووفاءه	91

					تركز المؤسسة على فهم حاجات الزبائن	92
					هناك تدفق للمعلومات حول احتياجات الزبائن	93
					المؤسسة واسعة الاطلاع على تفضيلات الزبائن واحتياجاتهم	94
					تراقب المؤسسة مستواها بشكل دائم لتوجيه حاجات الزبائن	95
					تتحصل المؤسسة على تغذية راجعة من الزبائن حول منتجاتنا	96
					تلتقي المؤسسة مع الزبائن من أجل معرفة احتياجاتهم وطموحاتهم	97
					تزود المؤسسة زبائننا بمعلومات حول خدمات البيع أو كيفية استخدام المنتجات ...	98
					تقوم المؤسسة بالتشارك بالمعلومات حول الزبائن مع مختلف الوظائف	99
					عندنا القدرة على إدماج المعلومات حول الزبائن لإنتاج منتجات جديدة.	100
					عندنا القدرة على الاعتماد على الزبائن من أجل تقييم المنتجات الجديدة	101
					زبائننا يشتركون في عملية تصميم منتجاتنا	102
					نرد بسرعة على التغيرات في احتياجات الزبائن ورغباتهم	103
					تقوم المؤسسة بتنقيح منتجاتها استجابة إلى ما يريده الزبائن	104
					يعد رضا الزبائن هدف من الأهداف الأساسية للمؤسسة	105
					<b>خامسا: التعلم من المنافسين</b>	
				غير موافق بشدة	غير موافق	
				موافق بشدة	موافق إلى حد ما	
						106
						107
						108
						109
						110
						111
						112
						113
						114
						115
						116
						117
						118



					المؤسسة لها تركيز كبير على الرد السريع على أفعال المنافسين	119
					إذا بدأ المنافسون حملة جديدة؛ فالمؤسسة على استعداد للرد عليه بسرعة.	120
موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	سادسا: التعلم من الموردين	
					هناك تدفق للمعلومات حول الموردين الذي تتعامل معهم مؤسستكم	121
					مؤسستكم واسعة الاطلاع على ما يوردونه للمنافسين	122
					عندنا القدرة على الاعتماد على الموردين من أجل تحسين منتجاتنا	123
					هناك لقاءات بين مؤسستنا والموردين من أجل تبادل المعلومات التي تفيدها	124
					تقوم المؤسسة بالتشارك بالمعلومات حول الموردين مع مختلف الوظائف	125
					عندنا القدرة على الاعتماد على المعلومات حول الموردين من اجل تحسين منتجاتنا	126
					تقوم المؤسسة بالتحسين المستمر اعتمادا على ما يوفره لنا الموردون من معلومات	127
					إن استراتيجية المؤسسة نحو الميزة التنافسية تستند على فهم الموردين وما يقدمه للمنافسين	128

شكرا على تعاونكم

# قائمة المحكمين



الملحق رقم (2):  
قائمة المحكمين

قائمة المحكمين:

الجامعة	الرتبة	الأساتذة المحكمين	الرقم
بسكرة	أستاذ محاضر-أ-	دبلة فاتح	1
بسكرة	أستاذ التعليم العالي	منصوري كمال	2
بسكرة	أستاذ التعليم العالي	موسي عبد الناصر	3
بسكرة	أستاذ التعليم العالي	رحماني موسى	4
بسكرة	أستاذ محاضر-أ-	برني لطيفة	5
بسكرة	أستاذ محاضر-أ-	أقطي جوهرة	6
أم البواقي	أستاذ محاضر-أ-	بلكبير بومدين	7
أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	بريش السعيد	8

المقابلة



مقابلة موجهة لمدير الجودة، الصحة والسلامة المهنية بمؤسسة كوندور-برج بوغرييج-

سيدي الكريــــــــــــــــم:

في إطار التحضير لشهادة دكتوراه العلوم-في علوم التسيير بعنوان: دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوغرييج؛ أضع بين أيديكم هذه الأسئلة راجين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها، بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة. لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

معلومات حول مؤسسة كوندور:

الاسم القانوني للمؤسسة: Condor Electronics

العنوان: المنطقة الصناعية طريق المسيلة-برج بوغرييج

الرمز البريدي: 3400

المدينة: برج بوغرييج

اسم وتفاصيل الشخص الذي أجاب على الأسئلة:

وظيفته: مدير الجودة والصحة المهنية

الهاتف:// الفاكس://

البريد الإلكتروني://

لقد جمعت المقابلة أسئلة حول الابتكار بمؤسستكم، أغلب الأسئلة تنطوي على ابتكار المنتجات، ابتكار العمليات، الابتكار الإداري والابتكار التسويقي ومصدر هذا الابتكار ...

### 1-معلومات عامة حول مؤسسة Condor

1-1-هل كانت مؤسسة كوندور جزءا من مجموعة أول/ كانت إمتدادا لعلامة تجارية؟

أ- كانت جزءا من مجموعة.....  نعم  لا

\*إذا كان جوابك بـ "نعم" في أي بلد كانت كوندور على رأس المجموعة؟.....

ب- كانت جزءا من علامة تجارية أخرى؟ (بما فيها تجمع اتحادي أو تعاوني)....  نعم  لا

\*إذا كان جوابك بـ "نعم" في أي بلد كان ذلك؟.....

1-2-في خمس سنوات الأخيرة، هل مؤسستكم:

أ- اندمجت أو تحالفت مع مؤسسات أخرى .....  نعم  لا

ب- استعانت بمصادر خارجية لإنجاز بعض المهام.....  نعم  لا

ج- أنشأت فروعاً جديدة في الجزائر (فروع توزيعية)  نعم  لا

د- أنشأت فروعاً جديدة خارج الجزائر (تونس، المغرب، فرنسا)  نعم  لا

1-3-في خمس سنوات الأخيرة، باعت كوندور منتجاتها في:

أ- سوق محلية.....  نعم  لا

ب- سوق وطنية.....  نعم  لا

ج- سوق إفريقية.....  نعم  لا

د- سوق عالمية..... (فرنسا)  نعم  لا

أي من هذه الأسواق أكثر تداولاً من حيث رقم الأعمال في السنوات الخمس الأخيرة؟



د ج ب\* أ

## 2-ابتكار المنتجات (سـلع أو خدمات)

ابتكار المنتجات هو تقديم منتج للسوق (سـلعة أو قـدم خدمة) جديدة أو محسنة مقارنة بالسـلع الأخرى فيما يتعلق بخصائصها الأساسية وسهولة الاستخدام، مكوناتها وعناصر أخرى.

-ابتكار المنتج قد تكون جديدة بالنسبة لمؤسستكم لكن ليس من الضرورة أن تكون جديدة بالنسبة للسوق.

-ابتكار المنتجات قد تكون مطورة من طرف مؤسستكم أو من طرف مؤسسة أخرى.

### ابتكارات السلع:

-استبدال المواد الموجودة بمواد ذات خصائص محسنة.

-إدخال عناصر جديدة أو محسنة في خطوط الإنتاج القائمة مثل إدخال كاميرات في الهواتف النقالة

### ابتكار الخدمات:

-تحسين إمكانية الوصول للزبائن

-تقديم خدمة لأول مرة عبر شبكة الانترنت مثل دفع فواتير والشراء الإلكتروني، مواقع الشبكات الاجتماعية..

-إدخال أشكال جديدة من الضمانات مثل تمديد الضمان على المنتج الجديد أو السابق.

-تركيب سخانات الغاز في المطاعم في الهواء الطلق أو ماشابه.

2-1- في خمس سنوات الأخيرة، قدمت كوندور منتجات:

أ-سـلع جديدة أو محسنة (باستثناء إعادة البيع).....  نعم  لا

مثل: تلفاز، هاتف نقال، طباخة. (تصميم جديد)

ب-تقديم خدمات جديدة أو محسنة.....  نعم  لا

الانتقال إلى الزبون إلى عين المكان

إذا كان جوابك بـ'لا' على أي سؤال من السؤالين السابقين، اتجه إلى الفقرة 3، في حالة العكس يرجى المتابعة.....

2-2- من قام بتطوير الابتكار في المنتجات؟

أ- مؤسسة كوندور بحد ذاتها.....  نعم  لا

ب- مؤسسة كوندور مع مؤسسة أخرى (نرجو ذكرها).....  نعم  لا

ج- مؤسسة كوندور بتكليف أو تبديل المنتجات المطورة من طرف مؤسسات أخرى.....

.....  نعم  لا

د- مؤسسات أو مراكز أخرى.....  نعم  لا

2-3- في خمس سنوات الأخيرة، بعض ابتكارات مؤسسة كوندور تعتبر:

أ- جديدة بالنسبة للسوق (كوندور تقدم منتجات جديدة للسوق قبل المنافسين).....  نعم  لا

تلفاز من نوع Curved ومن نوع 3D، هاتف نقال A55

ب- جديدة فقط بالنسبة لمؤسستكم (كوندور قدمت منتجاً جديداً أو محسناً تم تقديمه من طرف المنافسين) ..

.....  نعم  لا

بحيث لم تكن تقدمها سابقاً.

2-4- خلال السنوات الخمس الأخيرة، واحدة من ابتكارات المنتج الذي تم تقديمها؛ تعتبر جديدة بالنسبة:

أ- السوق الجزائرية.....  نعم  لا

ب- السوق الإفريقية.....  نعم  لا

ج- السوق العربية.....  نعم  لا

د- السوق العالمية.....  نعم  لا

بالنسبة للسوق العربية والعالمية والإفريقية لا يمكن الجزم بأن مؤسستنا هي الأولى في تقديم هذه الأنواع الجديدة وذلك لنقص المعلومات حول المؤسسات المنافسة في هذه الأسواق.

### 3- الابتكار في العمليات

ومن الابتكار في العمليات أو في أساليب تنفيذ عملية الإنتاج، تنفيذ طريقة توزيع أو نشاط جديدة أو محسنة.

- إبتكار العملية يعد جديدا بالنسبة للمؤسسة لكن ليس من الضروري أن يكون جديدا بالنسبة للسوق التي تنشط فيها المؤسسة.
- ابتكار العملية قد يكون مبتكرا من طرف مؤسسة كوندور أو من طرف مؤسسة أخرى.
- استبعاد الابتكارات الادارية (التنظيمية) بحيث تم معالجتها في الفقرة (8)

وتتضمن:

#### 1-عمليات التصنيع أو الإنتاج:

- تركيب تكنولوجيا التصنيع جديدة أو محسنة مثل أتمتة المعدات.
- إدخال المعدات الجديدة لتصنيع منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة.
- تطوير منتج ما بمساعدة الكمبيوتر أو تكنولوجيا أخرى لتحسين قدرات البحث.
- عمليات أكثر فعالية التي تقلل من احتياجات المعدات من الطاقة مثلا.
- تطوير التبادلات مع الموردين عن طريق استخدام التبادل الإلكتروني للبيانات.

#### 2-أنشطة الدعم:

-إدخال البرمجيات لتحديد طرق التسليم الأمثل.

-استحداث برامج جديدة أو محسنة.

3-1- في خمس السنوات الأخيرة، قامت كوندور بتقديم جديد أو تحسين فيما يلي:

أ-عمليات التصنيع أو انتاج السلع أو تقديم الخدمات .....  نعم  لا

(إنقاص مرحلة من مراحل إنتاج الثلاجات وذلك أدى لنقص التكاليف)

ب- الأساليب والطرق اللوجيستية، تسليم وتوزيع المواد الخام والسلع .....  نعم  لا

فتح مستودعات جديدة لتقريب المنتج من الزبائن.

ج- أنشطة الدعم مثل الصيانة، الشراء، المحاسبة، والاعلام الآلي .....  نعم  لا

جعل رقم أحضر 3075 يقوم من خلاله الزبائن بالاتصال مجاناً لتقديم شكاويهم أو مشاكلهم المتعلقة بالمنتجات التي تم اقتناؤها ومعالجتها فوراً وبدون تماطل.

إذا كانت اجابتمكم ب (لا) على إحدى الأسئلة الثلاثة، اذهب إلى الفقرة 4، في حالة العكس تابع معنا:

3-2- من قام بعملية ابتكار أو تطوير العملية:

أ- مؤسسة كوندور بحد ذاتها .....  نعم  لا

ب- كوندور مع مؤسسة أخرى (من هي لو سمحت) .....  نعم  لا

استعانت مؤسستنا بمكتب خارجي فيما يخص تخفيض المراحل والتكاليف.

ج- كوندور بتبديل العمليات المطورة من طرف مؤسسات أخرى .....  نعم  لا

د- مؤسسات أخرى .....  نعم  لا

3-3- في الخمس سنوات الأخيرة، نفذت كوندور عمليات جديدة أو محسنة لم تكن متاحة من طرف

المنافسين .....  نعم  لا

4- نشاطات الابتكار التي من شأنها أن تقدم ابتكار في المنتجات أو العمليات

إن نشاطات الابتكار تتضمن الحصول على الآلات، التجهيزات، البنايات، البرمجيات والتراخيص، الهندسة، التصميم الصناعي، التدريب والتسويق والاضطلاع بها على وجه التحديد لوضع وتنفيذ منتج مبتكر أو عملية مبتكرة، كما تشمل جميع أنشطة البحث والتطوير.

4-1- خلال السنوات الخمس الأخيرة، مؤسسة كوندور كان لديها أنشطة الابتكار التي لم تنفذ ابتكار المنتج أو العملية لأن هذه النشاطات:

أ- تم التخلي عنها أو تم توقيف تنفيذها.....  نعم  لا

ب- أسباب أخرى نرجو تحديدها:..... بسبب دخول تكنولوجيات جديدة

إذا كانت إجابتك ب'لا' على كل الخيارات 1-2، 1-3، 1-4 (أي كوندور لم يكن لها أي نشاط متعلق بابتكار المنتج أو العملية خلال الخمس سنوات الأخيرة) توجه إلى الفقرة 8 وإلا تابع معنا.....

#### 5- الأنشطة، النفقات والتمويل من أجل ابتكار المنتج أو العملية

5-1- خلال الخمس سنوات الأخيرة، كوندور انخرطت في نشاطات البحث والتطوير التالية:

أ- البحث والتطوير: إن أعمال البحث والتطوير تؤدي إلى زيادة رصيد المعرفة أو حل المسائل العلمية والفنية (بما في ذلك تطوير البرمجيات الداخلية التي تدخل في هذا الإطار)

أ-1- تم تنفيذها داخل المؤسسة: نشاطات البحث والتطوير تم تنفيذها داخل مؤسستكم.  نعم  لا

إذا كان جوابك ب'نعم'، في الخمس سنوات الأخيرة؛ نشاطات البحث والتطوير كانت:

أ-1-1- أجريت بشكل مستمر (فريق البحث والتطوير الداخلي).....  نعم  لا

أ-1-2- يتم إجراؤها أحيانا وليس دائما.....  نعم  لا

أ-2- تم تنفيذها خارج مؤسسة كوندور: نشاطات البحث والتطوير يتم تنفيذها بواسطة مؤسسة أخرى (بما في،

ذلك مؤسسات من نفس المجموعة أو نفس الاتحاد)، مؤسسات البحوث العامة أو الخاصة  نعم  لا

ب- اقتناء آلات ومعدات، برامج أو مباني: اقتناء الآلات المتقدمة، المعدات، البرمجيات أو المباني من أجل الحصول

على منتجات أو خدمات جديدة أو محسنة.....  نعم  لا

ج- اكتساب معارف قائمة بالفعل في مؤسسات أخرى: اكتساب معارف، أعمال محمية، حقوق الطبع والنشر

وبراءات الاختراع لمؤسسات أخرى لتطوير أو تحسين كبير من المنتجات أو العمليات.....  نعم  لا

د-التدريب: التدريب الداخلي والخارجي الشخصي المرتبط بصفة مباشرة بإنتاج المنتج والعملية.  نعم  لا

ه-تسويق منتجات مبتكرة: النشاطات الداخلية أو الخارجية من أجل تسويق المنتج أو الخدمة الجديدة أو المحسنة بشكل ملحوظ بما في ذلك أبحاث السوق والدعاية.....  نعم  لا

و-التصميم: الأنشطة الداخلية أو الخارجية للتصميم أو التغيير من الشكل أو مظهر

السلعة.....  نعم  لا

ي-أخرى: نشاطات داخلية أو خارجية أخرى لإنتاج منتج جديد أو عملية جديدة أو محسنة، مثل دراسة الجدوى، الاختبارات، شراء معدات، الهندسة الصناعية.....  نعم  لا

5-2- كم صرفت (دفعت من أموال) لأي نشاط من أنشطة الابتكار في سنة الابتكار، وتشمل النفقات الجارية، بما في ذلك تكاليف العمل، الأنشطة من الباطن،...) والنفقات على الأصول المادية (المباني والمعدات)

أ-1- أنشطة البحث والتطوير تنفذ داخليا: وتشمل النفقات الجارية، بما في ذلك تكاليف العمالة والنفقات

الرأسمالي، المباني والمعدات التي لها علاقة بالبحث والتطوير..... النفقات بالتقريب ///

أ-2- أنشطة البحث والتطوير التي تنفذ خارج المؤسسة..... النفقات بالتقريب ///

ب-اقتناء الآلات والمعدات والبرمجيات و المباني مع استبعاد النفقات المتعلقة بالبحث

والتطوير.....  نعم  لا

ج-الحصول على المعارف المتصلة بالابتكار من المؤسسات الأخرى (ذكر المؤسسات ونوع

المعارف).....  نعم  لا

د-نشاطات ابتكار أخرى، بما في ذلك التدريب وتسويق المنتجات المبتكرة والتصميم وغيرها من الأنشطة ذات

الصلة بالابتكار..... النفقات بالتقريب ///

5-3- خلال السنوات الخمس الأخيرة، هل قدمت الدولة لمؤسسة كوندور دعما ماليا من أجل أنشطة الابتكار

بالمؤسسة؟.....  نعم  لا

إذا كانت إجابتكم ب "نعم" أكمل الإجابة على الأسئلة التالية:

أ-المنح، القروض، قروض يتم تسديدها، ضمانات قروض، .....من طرف ما يلي:

أ-1-السلطات المحلية.....  نعم  لا

أ-2-المؤسسات الوطنية.....  نعم  لا

أ-3-أخرى نرجو تحديدها.....

4-5-خلال السنوات الخمس الأخيرة، وفي إطار أنشطة الابتكار، لجأت مؤسسة كوندور إلى وسائط أخرى

للتحويل:

أ-أسهم أو شبه أسهم.....  نعم  لا

ب-التدفق النقدي.....  نعم  لا

ج-الديون(القروض).....  نعم  لا

د-وسائط أخرى للتحويل نرجو ذكرها.....

.....

.....

.....

5-5-تقدير حصة الدعم المالي العام في نفقات الابتكار لسنة معينة مثلا (....): دعم مالي

حكومي.....  الدعم المالي الحكومي:.....

5-6-خلال السنوات الخمس الأخيرة، إذا لم تتلقى كوندور الدعم المالي العام (حيث الإجابة لا في 5-3) هذا

لأن:

أ-طلبكم للدعم المالي العام لم يتم قبوله.....  نعم  لا \*

ب-رأيتم أن خطوات طلب الدعم يصعب تنفيذها.....  نعم  لا \*

ج-لم تكن تعلمون ما المساعدة التي تطلبونها.....  نعم  لا \*

د- لم يكن بمقدوركم أن تفوا بشروط القروض.....  نعم  لا

ه- لم تكن مؤسستكم بحاجة إليه .....  نعم  لا

### 6-التعاون من أجل ابتكارات المنتج والعملية

6-1- خلال السنوات الخمس الأخيرة، تعاونت المؤسسة مع المؤسسات الأخرى لأنشطتها الابتكارية.

(التعاون هنا أن نفهم على انه المشاركة النشطة مع غيرها من المؤسسات من أجل أنشطة الابتكار، فالشريكان

ليس بالضرورة أن يستفيدا تجاريا من التعاون، مع استبعاد التعاقد من الباطن والتعاون النشط)

.....  نعم  لا

(إذا كانت إجابتك بـ"لا" ننتقل إلى الفقرة 7)

6-2- إذا كانت إجابتك بـ"نعم"، مع من تم التعاون ومن أي دولة؟

أ-مؤسسات أخرى في نفس المجموعة.....  نعم  لا

ب-موردي المعدات والمواد والمكونات والبرمجيات (من؟ ومن أي دولة؟) مصر، الصين، تركيا.

ج-زبائن أو مستهلكي القطاع الخاص (في الجزائر أو خارجها، أذكرها من فضلك.....)

(.....)

د-زبائن أو مستهلكي القطاع العام (داخل أو خارج الدولة.....)

(.....)

ه-منافسون أو مؤسسات في نفس القطاع(داخل أو خارج الدولة.....)

(.....)

و-استشاريون، مخابر تجارية (داخل أو خارج الدولة)

في حالة التصدير يتم الاستعانة بمخابر دولية

ي-جامعات أو مراكز تعليم عالية(داخل أو خارج الدولة)



ء-منظمات عامة للبحث والتطوير أو مؤسسات خاصة ليست ربحية(داخل أو خارج الدولة.....)

(.....)

القطاع العام يشمل المنظمات الحكومية مثل الوكالات المحلية، الإقليمية والوطنية والإدارات والمدارس والمستشفيات والخدمات العامة مثل الأمن، النقل والإسكان..

6-3-أي من هؤلاء الشركاء الأكثر أهمية لأنشطة الابتكار في الأعمال التجارية الخاصة بك، أ، ب، ج، د، هـ، و، ي، ء)..... ب، و، ي

6-4-هل هذه الشراكة في إطار تدعيم القدرة التنافسية؟..... \* نعم  لا

6-5-هل الشريك من الجزائر..... \* نعم  لا

من هو؟.....

\*هل هو من خارج الجزائر..... \* نعم  لا

من هو؟.....

## 7-الابتكار الإداري

إن هذا الابتكار هو طريقة جيدة لتشغيل الأعمال التجارية الخاصة بكم(بما في ذلك إدارة المعرفة)، طريقة جديدة لتنظيم العمل وعلاقتها الخارجية التي لم تستخدم سابقا في الأعمال التجارية الخاصة بمؤسسة كوندور.

-إنها يجب أن تكون نتيجة القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة.

-استبعاد عمليات الدمج أو التملك على الرغم من أن هذه العمليات تؤثر على مؤسستكم.

### 1-طرق جديدة للتشغيل في تنظيم الإجراءات:

-الأخذ بمعايير مراقبة الجودة للموردين والمقاوله من الباطن.

-تقديم حوافز للأداء الجماعي والفرعي.

-تنفيذ نظام العمل عن بعد، وتقليص استخدام الورق إلى أقصى حد ممكن.

## 2- طرق جديدة للعلاقات الخارجية مع مؤسسات أخرى:

-أول استخدام للتحالفات التي تتطلب من موظفي المؤسسة التعامل مع موظفين من مؤسسات أخرى أو تبادل الموظفين مؤقتا.

8-1- خلال الخمس سنوات الأخيرة، مؤسسة كوندور قدمت الابتكارات الإدارية التالية:

أ- طرق جديدة للعمل في تنظيم الإجراءات (نظام سلسلة التوريد، إعادة هندسة العمليات، نظام لإدارة المعارف، مراقبة الإنتاج، نظم إدارة الجودة).....  نعم  لا

كل ذلك

ب- طرق جديدة في تنظيم العمل واتخاذ القرارات (توزيع جديد للمسؤوليات/قدرة على اتخاذ القرارات من طرف الأفراد في المؤسسة، العمل الجماعي، اللامركزية، التكامل أو أتمتة مختلف خدمات المؤسسة، نظام المعلومات،....

.....  نعم  لا

ج- طرق جديدة في تنظيم العلاقات الخارجية مع مؤسسات أخرى.....  نعم  لا

## 8- الابتكار التسويقي

الابتكار التسويقي هو ذلك الابتكار الذي يعنى بوضع مفاهيم واستراتيجيات البيع الجديدة التي تختلف اختلافا ملحوظا عن أساليب المبيعات القائمة في مؤسسة كوندور والتي تستخدم من قبل:

-وهذا يتطلب تغييرات في التصميم، التعبئة والتغليف أو عرض سلعة أو توفير خدمات الترويج، الأسعار التي لها تأثير.

-استبعاد التغييرات الموسمية أو المعتادة في أساليب التسويق.

## 1- تغييرات في المظهر:

-تصميم جديد للمنتجات

-إنشاء علاقة خاصة بالمنتج حسب ما يتطلبه السوق.

## 2-استعمال تقنيات جديدة في ترويج المنتجات (سلع وخدمات)

-تطوير علامات تجارية لخطوط إنتاج جديدة.

-ترويج المنتجات.

-أول استخدام للتسويق الفيروسي(رسائل تجارية ترسل إلكترونيا) عبر الشبكات لضمان ترويج المنتجات.

## 3-أساليب تسويقية جديدة:

-أول استخدام للبرمجة في وسائل الإعلام الداخلية للمؤسسة.

-أول استخدام للتسويق عبر البريد الإلكتروني والهاتف ..

## 4-استراتيجيات التسعير الجديدة: أول استخدام للتسعير المتغير بأسعار متفاوتة حسب وقت الشراء، موقع

المشتري...

1-في الخمس سنوات الأخيرة، كوندور قدمت ابتكارات في التسويق التالية:

أ-تغييرات في تصميم الغلاف للسلعة.....  نعم  لا

بحيث قامت المؤسسة بتغيير تصميم غلاف الثلاجات من "كرتون" إلى "بلاستيك" كما عمدت على تغيير ألوان التغليف.

ب-استخدام تقنيات جديدة أو وسائط جديدة لترويج السلع أو الخدمات (مثل أول استخدام لوسائل الإعلام

الجديدة في الإعلان أو العلامة التجارية الجديدة لسوق جديدة، إدخال بطاقات الوفاء)..  نعم  لا

بحيث تم اختيار مكان جديد لترويج المنتجات (الهواتف النقالة) وهو المطارات.

ج-طرق جديدة (أو تغييرات معتبرة في الطرق) للبيع والتوزيع.....  نعم  لا

بحيث أصبحت تقترب من الزبائن في عين المكان لإيصال لهم المنتجات.

نرجو تحديدها.....

.....

د-تسعير جديد لإستراتيجية المنتج الخاص بك.....  نعم  لا

بحيث تم تقديم منتجات بحلة جديدة وهي وضع عدة منتجات (ثلاجة، طباعة، غسالة، هاتف نقال، ...) في مجموعة واحدة وبسعر مدروس ومنخفض موجه للمقبلين على الزواج.

### 10- الاستعانة بمصادر خارجية في الابتكار

11- خلال السنوات الخمس الأخيرة، مؤسسة كوندور لديها نشاط التعاقد من الباطن.

أ- sous traitance de capacité.....  نعم  لا

ب- Sous traitance de spécialité.....  نعم  لا

(sous traitance de capacité): المقاول من الباطن هنا تكون ذات قدرة في حالة ما إذا كان صاحب العرض قادرا على تقديم التجهيزات اللازمة لتنفيذ المنتج (كل ما يتعلق بتفاصيل المنتج، أي تخزين القدرة الذاتية من أجل الإنتاج)

(Sous traitance de spécialité): هنا يكون صاحب العرض لا يقدم أي تجهيزات أو كفاءات من أجل تصنيع المنتج ويسند مهمة إخراجته وتنفيذه لمؤسسة أخرى).

### 11- الإستراتيجيات الرامية إلى تحقيق أهداف مؤسستكم

خلال الخمس سنوات الأخيرة، أي من هذه الإستراتيجيات يحظى بأهمية من أجل تحقيق أهداف مؤسستكم.

1- طورت كوندور أسواقا جديدة في أوروبا.....  عالي  متوسط  منخفض  بلا غرض

2- طورت أسواقا جديدة في إفريقيا.....  عالي  متوسط  منخفض  بلا غرض

3- تخفيض تكاليف التشغيل الداخلية.....  عالي  متوسط  منخفض  بلا غرض

4- تخفيض تكاليف شراء المواد الأولية والمعدات.  عالي  متوسط  منخفض  بلا غرض

5- تكثيف أو تحسين تسويق السلع والخدمات..  عالي  متوسط  منخفض  بلا غرض

و-الرفع من مرونة المؤسسة.....  عالي  متوسط  منخفض  بلا غرض

ي-بناء تحالفات مع مؤسسات أخرى....  عالي  متوسط  منخفض  بلا غرض

13-القوى العاملة ورقم الأعمال لسنة 2015

شكرا لكم على تعاونكم

# منخرجات SPSS V21



الملحق رقم (04):

مخرجات SPSS V21

معامل ألفا كرونباخ:

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	100	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	13

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	100	100,0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	5



**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	100	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	6

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	100	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	4

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	100	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	4

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	100	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	24

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	100	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	27

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	100	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	11

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	100	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	15

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	100	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	15

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	99	99,0
	Exclus <sup>a</sup>	1	1,0
	Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	8

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,648	6

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Valide	100	100,0
Observations Exclues <sup>a</sup>	0	,0
Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,754	2

الخصائص الشخصية:

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	سنوات عدد الخبرة	عدد الدورات التكوينية
N	Valide	100	100	100	100	100
	Manquante	0	0	0	0	0

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	59	59,0	59,0	59,0
	أنثى	41	41,0	41,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	6	6,0	6,0	6,0
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	42	42,0	42,0	48,0
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	30	30,0	30,0	78,0
	فأكثر سنة 50 من	22	22,0	22,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فأقل ثانوي	8	8,0	8,0	8,0
	سامي تقني	59	59,0	59,0	67,0
	مهندس	23	23,0	23,0	90,0
	ليسانس	9	9,0	9,0	99,0
	ماستر/ماجستير	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات من أقل	30	30,0	30,0	30,0
سنوات 10 من أقل إلى 5 من	51	51,0	51,0	81,0
Valide سنة 15 من أقل إلى 10 من	12	12,0	12,0	93,0
فأكثر سنة 15 من	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

عدد الدورات التكوينية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دورة ولا	14	14,0	14,0	14,0
واحدة دورة	27	27,0	27,0	41,0
Valide دورات أربع إلى دورتين من	26	26,0	26,0	67,0
فأكثر دورات 5	33	33,0	33,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

تحليل محاور الاستبيان:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
Y11	100	3,3700	,89505	,801
Y12	100	3,3500	,94682	,896
Y13	100	3,3200	1,00383	1,008
Y14	100	3,4000	,75210	,566
Y15	100	3,3700	,76085	,579
Y16	100	3,3700	,76085	,579
Y17	100	3,4200	,78083	,610
Y18	100	3,1700	,86521	,749
Y19	100	3,2100	,80773	,652
Y110	100	3,2700	,85108	,724
Y111	100	3,2300	,95193	,906
Y112	100	3,1800	,74373	,553
Y113	100	3,3700	,77401	,599
Y21	100	3,5700	,74203	,551
Y22	100	3,2700	,76350	,583
Y23	100	3,1100	,83961	,705
Y24	100	3,3600	,74563	,556
Y25	100	3,3300	,72551	,526
Y31	100	3,4400	,80804	,653
Y32	100	3,3100	,74799	,559
Y33	100	3,2300	,87450	,765
Y34	100	3,3300	,79207	,627
Y35	100	3,4600	,73057	,534
Y36	100	3,4300	,76877	,591
Y41	100	3,4200	,76779	,589
Y42	100	3,3200	,78983	,624
Y43	100	3,3600	,89352	,798
Y44	100	3,5600	,82045	,673
المنتج ابتكار	100	3,3331	,66009	,436
العمليات ابتكار	100	3,3280	,65290	,426
الاداري الابتكار	100	3,3667	,66075	,437
التسويقي الابتكار	100	3,4150	,66308	,440
الابتكار	100	3,3607	,56907	,324
N valide (listwise)	100			

Statistiques descriptives



	N	Moyenne	Ecart type	Variance
X11	100	4,2800	,60436	,365
X12	100	3,9500	,80873	,654
X13	100	3,7700	,83913	,704
X14	100	3,9700	,79715	,635
X15	100	4,0500	,75712	,573
X16	100	4,1000	,78496	,616
X17	100	3,9600	,82780	,685
X18	100	4,0700	,75552	,571
X19	100	3,9900	,77192	,596
X110	100	4,0000	,68165	,465
X111	100	3,7400	,82413	,679
X112	100	3,7200	,76647	,587
X113	100	3,7300	,77662	,603
X114	100	3,7400	,86012	,740
X115	100	3,9300	,91293	,833
X116	100	3,8300	,77921	,607
X117	100	3,9400	,70811	,501
X118	100	3,8800	,79493	,632
X119	100	3,8900	,66507	,442
X120	100	3,7600	,71237	,507
X121	100	3,4500	,72995	,533
X122	100	3,5300	,73106	,534
X123	100	3,7000	,68902	,475
X124	100	3,6300	,69129	,478
X21	100	3,7900	,57375	,329
X22	100	3,6000	,72474	,525
X23	100	3,5400	,65782	,433
X24	100	3,5200	,74508	,555
X25	100	3,4700	,85818	,736
X26	100	3,6200	,80126	,642
X27	100	3,5400	,71661	,514
X28	100	3,5100	,78490	,616
X29	100	3,5800	,83097	,691
X210	100	3,6900	,66203	,438
X211	100	3,5800	,75452	,569
X212	100	3,6100	,72328	,523
X213	100	3,5600	,65628	,431
X214	100	3,5800	,71322	,509
X215	100	3,5900	,71202	,507
X216	100	3,4300	,92392	,854
X217	100	3,2000	,94281	,889
X218	100	3,0400	,90921	,827

X219	100	3,1800	,83339	,695
X220	100	3,2100	,79512	,632
X221	100	3,1600	,88443	,782
X222	100	3,4800	,77172	,596
X223	100	3,5000	,74536	,556
X224	100	3,5700	,70000	,490
X225	100	3,4100	,66810	,446
X226	100	3,3100	,58075	,337
X227	100	3,3300	,56951	,324
X31	100	3,6700	,71145	,506
X32	100	3,4700	,64283	,413
X33	100	3,2700	,80221	,644
X34	100	3,4200	,65412	,428
X35	100	3,4500	,71598	,513
X36	100	3,3600	,77225	,596
X37	100	3,5500	,74366	,553
X38	100	3,4300	,81965	,672
X39	100	3,3800	,63214	,400
X310	100	3,4600	,70238	,493
X311	100	3,5800	,74101	,549
X41	100	3,5000	,81029	,657
X42	100	3,5300	,77140	,595
X43	100	3,4200	1,02671	1,054
X44	100	3,3400	,91254	,833
X45	100	3,4500	,94682	,896
X46	100	3,3100	1,04151	1,085
X47	100	3,4100	,84202	,709
X48	100	3,4100	,94383	,891
X49	100	3,3600	,92682	,859
X410	100	3,5000	,85870	,737
X411	100	3,4100	,92217	,850
X412	100	3,3800	1,00282	1,006
X413	100	3,3300	,92174	,850
X414	100	3,4600	,85776	,736
X415	100	3,4900	,88186	,778
X51	100	3,3200	,73691	,543
X52	100	3,2500	,78335	,614
X53	100	3,0500	,89188	,795
X54	100	3,2400	,93333	,871
X55	100	3,3200	1,03358	1,068
X56	100	3,2400	,86597	,750
X57	100	3,2200	,92747	,860
X58	100	3,2400	,99615	,992

X59	100	3,2000	,95346	,909
X510	100	3,1200	,87939	,773
X511	100	3,1900	1,00197	1,004
X512	100	3,2800	,91099	,830
X513	100	3,3800	,92965	,864
X514	100	3,3000	,87039	,758
X515	100	3,2600	,94943	,901
X61	100	3,3600	,83509	,697
X62	100	3,2200	,69019	,476
X63	100	3,3600	,81054	,657
X64	100	3,3200	,70896	,503
X65	100	3,3200	,73691	,543
X66	100	3,2900	,55587	,309
X67	100	3,3600	,71802	,516
X68	99	3,4141	,58919	,347
الافراد تعلم	100	3,8750	,53769	,289
الواحدة الوظيفة في الافراد بين التعلم	100	3,4667	,41481	,172
الوظائف بين التعلم	100	3,4582	,50557	,256
الزبائن من التعلم	100	3,4200	,69744	,486
المنافسين من التعلم	100	3,2407	,74375	,553
الموردين من التعلم	100	3,3293	,51200	,262
التنظيمي التعلم	100	3,4650	,34907	,122
N valide (listwise)	99			

معامل الالتواء والتفلطح:

Statistiques descriptives					
	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
المنتج ابتكار	100	,263	,241	1,069	,478
العمليات ابتكار	100	,042	,241	,019	,478
الاداري الابتكار	100	,222	,241	,361	,478
التسويقي الابتكار	100	,300	,241	-,274	,478
الابتكار	100	,093	,241	,044	,478
الافراد تعلم	100	,318	,241	-,111	,478
الواحدة الوظيفة في الافراد بين التعلم	100	,077	,241	,549	,478
الوظائف بين التعلم	100	-,048	,241	-,234	,478
الزبائن من التعلم	100	-,135	,241	-,071	,478
المنافسين من التعلم	100	-,952	,241	1,931	,478
الموردين من التعلم	100	-,557	,241	,378	,478
N valide (listwise)	100				

## ملاءمة النموذج واختبار الفرضيات:

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنظيمي التعلم <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,678 <sup>a</sup>	,460	,455	,42030

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي التعلم

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	14,749	1	14,749	83,491	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	17,312	98	,177		
Total	32,061	99			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمي التعلم

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-,471	,421		-1,117	,267
1 التنظيمي التعلم	1,106	,121	,678	9,137	,000

a. Variable dépendante : الابتكار

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الموردين من التعلم من التعلم, الافراد تعلم بين التعلم, الزبائن الوظيفة في الافراد من التعلم, الواحدة بين التعلم, المنافسين الوظائف <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,765 <sup>a</sup>	,586	,559	,37784

a. Valeurs prédites : (constantes), الموردين من التعلم, الافراد تعلم, الزبائن من التعلم,

الوظائف بين التعلم, المنافسين من التعلم, الواحدة الوظيفة في الافراد بين التعلم

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	18,784	6	3,131	21,929	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	13,277	93	,143		
Total	32,061	99			

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Valeurs prédites : (constantes), الموردين من التعلم, الافراد تعلم, الزبائن من التعلم,

الوظائف بين التعلم, المنافسين من التعلم

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,668	,446		1,499	,137
1 الافراد تعلم	-,022	,078	-,021	-,279	,781
الواحدة الوظيفة في الافراد بين التعلم	,160	,113	,117	1,420	,159
الموظائف بين التعلم	,006	,100	,005	,056	,955
الزبائن من التعلم	,293	,076	,360	3,852	,000
المنافسين من التعلم	,341	,063	,445	5,417	,000
الموردين من التعلم	,029	,078	,026	,368	,713

a. Variable dépendante : الابتكار