

جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال مالية

تحت عنوان:

## دور المنظمات المتعلمة في تفعيل ابتكار

### المنتجات

—دراسة ميدانية في مطاحن عمر بن عمر—

إشراف الأستاذ:

سوداني أحلام

إعداد الطلبة:

درابلة ابتسام

السنة الجامعية 2015-2016.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى  
والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك

الصالحين"

سورة النمل الآية 19.

# دعاء.

"اللهم إنا نسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم وخير العمل وخير الثواب وخير الحياة وخير الممات, اللهم ثقل موازيننا وحفز إيماننا وارفع درجاتنا وتقبل صلاتنا واغفر خطيئتنا ونسألك العلى من الجنة"

آمين

# الشكر والعرفان.

ربي لك الحمد قبل رضاك ولك الحمد حتى ترضى ذلك الحمد عند رضاك ولك الحمد بعد رضاك.

الفضل والمنة لك وحدك الهي إذ وفقتنا لإنهاء عملنا هذا وإذا جعلتنا من المسلمين وعلى طريق الحق من السالكين.

نتقدم بشكرنا الجزيل وعرفنا الخالص إلى الأستاذة المشرفة على هذه المذكرة الأستاذة "سوداني أحلام" لإرشاداتها وتوجيهاتها ومجهوداتها القيمة خلال طيلة فترة انجاز المذكرة جزاها الله كل الخير الذي تتمناه.

كما نقدم شكرنا الجزيل لكل مسؤولي مطاحن عمر بن عمر الذين قدما لنا المساعدة خلال فترة التربص.

ولا يفوتنا أيضا أن نشكر كل الذين قدموا لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد لانجاز هذه المذكرة .

# الإهداء.

لك الحمد ربي كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك تم بعونك انجاز هذا العمل المتواضع، اللهم صل وسلم على سيد الخلق محمد صل الله عليه وسلم.

اهدي ثمرة جهدي إلى من حملا عني هم الزمان وأوصاني بهما رب الأكوان: أمي وأبي الكريمان أطل الله في عمرهما ويحفظهم من كل سوء.

إلى جدي وجدتي أطل الله في عمرهما .

إلى حماتي وحمائي أطل الله في عمرهما ويحفظهم من كل سوء.

إلى أهم شخص الذي أرشدني إلى الطريق الصحيح بدعمه وتشجيعاته وصادقته وتفهمه، والذي لم يبخل عليا يوما وكان سندا لي في الحياة وفي أهم مرحلة لي: الزوج الوفي "زكرياء".

إلى نجوم السماء إخوتي: "دعاء" نهاد" وأخي الغالي "بلال" دون أن أنسى أخي العزيز "رضوان".

إلى خالي وأبنائه و خلاتي وأبنائهم.

إلى رفيقة دربي: "حدة" دون أن أنسى رفيقتي "إيناس وهاجر".

وأرجوا من الله أن يحقق الرغبة الصادقة، والبواعث الشريفة التي بذلنا من أجلها الوقت، الجهد، البحث، التفكير والتجربة، وان يجعل به جزيلا والنفعة والفائدة منه عامة.

والشكر الخاص لكل أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

والحمد لله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى محمد رسول الله.

الفهرس

الصفحة.	العنوان.
أ	المقدمة العامة.
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للابتكار.</b>
14	مقدمة الفصل.
15	<b>المبحث الأول: أساسيات حول الابتكار.</b>
15	I. ماهية الابتكار.
20	II. أنواع ومجالات الابتكار.
21	III. مبادئ الابتكار.
23	IV. أشكال الابتكار والعوامل المؤثرة فيه.
29	<b>المبحث الثاني: ماهية المنتجات الجديدة.</b>
29	I. مفهوم المنتجات الجديدة.
31	II. تصنيفات المنتجات الجديدة.
32	III. استراتيجيات ابتكار المنتجات الجديدة.
33	IV. مراحل ابتكار المنتجات.
35	<b>المبحث الثالث: المؤشرات والأساليب الداعمة لابتكار المنتجات.</b>
35	I. مداخل ابتكار المنتجات الجديدة.
36	II. أساليب ابتكار المنتجات..
40	III. مؤشرات قياس ابتكار المنتجات الجديدة.
44	IV. معيقات الابتكار في المنتجات.
46	خاتمة الفصل
	<b>الفصل الثاني: أساسيات حول المنظمة المتعلمة.</b>
48	تمهيد.
49	<b>المبحث الأول: ماهية المنظمة المتعلمة.</b>
49	I. مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها.
53	II. أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة.
55	III. عناصر ووسائل تسيير المنظمة المتعلمة.
59	IV. نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة.



62	المبحث الثاني: مدخل إلى التعلم التنظيمي.
62	I. تعريف التعلم وأنواعه.
67	II. مفهوم التعلم التنظيمي.
68	III. خصائص التعلم التنظيمي.
68	IV. أساليب التعلم التنظيمي.
69	المبحث الثالث: أساسيات التعلم التنظيمي ومعيقاته.
69	I. مستويات التعلم التنظيمي وأبعاده.
71	II. شروط التعلم التنظيمي..
71	III. خطوات التعلم التنظيمي.
73	IV. معوقات التعلم التنظيمي.
74	المبحث الرابع: الابتكار في المنظمات المتعلمة.
74	I. دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع.
75	II. تنمية وإدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة.
76	III. استراتيجيات الإبداع في المنظمات المتعلمة.
77	IV. عملية الإبداع في المنظمة المتعلمة.
79	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مطاحن عمر بن عمر.	
81	تمهيد .
82	المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر .
82	I. لمحة تاريخية عن مؤسسة عمر بن عمر .
84	II. أهداف المؤسسة.
85	III. الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
89	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.
89	I. الإطار المنهجي ومجالات الدراسة .
89	II. مجتمع وعينة الدراسة.
90	III. أدوات جمع البيانات وأدوات التحليل.
92	المبحث الثالث : عرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات لمؤسسة عمر بن عمر.

## الفهرس

93	I. قياس صدق أداة الدراسة ودرجة ثباتها.
93	II. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.
98	III. تحليل نتائج المحورين واختبار الفرضيات.
107	خلاصة الفصل.
109	الخاتمة العامة.
111	المراجع.
117	الملاحق

قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	خصائص المنظمات التقليدية والمنظمات الجديدة.	54
2	الفرق بين التعلم والتدريب والتعليم.	66
3	استراتيجيات المنظمة الناجحة.	77
4	بطاقة تعريف لمؤسسة عمر بن عمر.	84
5	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة القابلة للدراسة.	90
6	درجات مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة.	91
7	نتائج ألفا كرونباخ.	93
8	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	94
9	توزيع أفراد العينة حسب السن.	94
10	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	95
11	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة.	96
12	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي داخل المؤسسة.	97
13	نتائج إجابات أفراد العينة حول واقع الابتكار في مؤسسة الدراسة.	98
14	نتائج إجابات أفراد العينة حول خصائص المنظمات المتعلمة الداعمة للابتكار.	101
15	معامل الارتباط.	104

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
34	مراحل عملية ابتكار المنتجات والخدمات الجديدة.	1
72	خطوات التعلم التنظيمي.	2
78	الدورة المستمرة لإعادة الإبداع والابتكار.	3
86	الهيكل التنظيمي لمطاحن عمر بن عمر.	4
94	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	5
95	توزيع أفراد العينة حسب السن.	6
96	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	7
97	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة.	8
98	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي داخل المؤسسة.	9

المقدمة العامة

### مقدمة:

تعمل المنظمات في هذا العصر في ظل العديد من الظروف المتغيرة، مما يفرض عليها تحديات كبيرة لم تشهدها من قبل، الأمر الذي يتطلب ضرورة مواجهتها، وذلك من خلال وجود وإحداث قدرات إبتكارية عالية داخل المنظمات وهذا لأجل إيجاد الحلول والبدائل لهذه التحديات .

ولقد أصبح لموضوع الابتكار ضرورة ملحة خاصة في ظل هذه التحديات المتنامية التي انبثقت من ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والتطور الحاصل في ثروة المعلومات كما أن المؤسسات والمنظمات التي تريد التميز والصدارة والقدرة على المواجهة هي التي تتميز، وتكون قادرة في خلق الابتكار .

من هذا المنطلق انصب اهتمام المفكرين والباحثين السعي من أجل إيجاد نموذج للمنظمات التي تتميز بالصدارة والاستقرار من أجل ضمان بنية مؤسساتية ناجحة , والتي تمثل نموذج منظمة الغد، وتضمن استمرارية المؤسسة لأطول فترة ممكنة.

هذا ما أدى إلى بروز المنظمة المتعلمة أو ما يطلق عليها بالمنظمة الذكية التي تعتبر تلك المنظمة التي تسهل عملية التعلم لكل أفرادها من أجل إيجاد أفكار ابتكارية تحولها من وضع إلى وضع أحسن وأفضل ، والتي ظهرت نتيجة للظروف الحتمية والمنطقية للتطورات والضغوطات التي تفرضها البيئة الخارجية.

إذن المنظمة المتعلمة هي التي توفر الجو والمناخ المناسب والملائم لما يعرف بالتعلم التنظيمي الذي يؤدي إلى تغيير القدرات والمهارات الذهنية والفكرية لأفراد المنظمة.

### 1. الإشكالية الرئيسية:

باعتبار التعلم التنظيمي أهم العوامل التي يجب أن تنميها المنظمة الراغبة في النجاح والتميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، لان تنمية العقول للبحث والتعلم هي التي تساعد المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها الحالية أو ابتكار وتطوير منتجات جديدة باستعمال الطرق والأساليب الأنجع ذات الكفاءة والفعالية لتحقيق ذلك، يطرح التساؤل التالي:

### مادور المنظمات المتعلمة في تفعيل الابتكار في المنتجات؟

ومن أجل محاولة الإجابة على إشكالية البحث نعتمد على الفرضيات التالية:

- قليلا ما تتوافر مؤسسة محل الدراسة على ابتكار المنتجات.
- قليلا تتوافر خصائص التعلم والمنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.



## المقدمة العامة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  بين المنظمات المتعلمة وابتكار المنتجات.
2. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذا البحث في:

- الكشف عن مفهوم الابتكار وتمييزه عن بعض المصطلحات.
  - معرفة مراحل العملية الابتكارية.
  - الاهتمام الكبير بالابتكار.
  - القناعة التامة بأن التعلم هو المفتاح الأساسي لديمومة فعالية وكفاءة العمل الإداري.
  - محاولة لفت انتباه الباحثين لأهمية الموضوع ومحاولة التعمق فيه.
3. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع الابتكار في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  بين المنظمات المتعلمة وابتكار المنتجات.

## 4. أسباب اختيار الموضوع:

- الحدائة النسبية للموضوع في ميدان البحث العلمي.
- قلة الدراسات والبحوث في هذا المجال .
- محاولة لفت انتباه الباحثين إلى إثراء موضوع الدراسة على بيئة الأعمال.
- الإطلاع على إمكانيات المؤسسة لانتهاج المفاهيم والأساليب الحديثة، فيما يخص الابتكار والتعلم المستمر.

## 5. مناهج البحث:

للإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها اخترنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جميع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات التالية:

- المنهج المكتبي بالإطلاع على كل ما يتعلق بالموضوع من كتب ومجلات وملتقيات... الخ.
- المقابلة والاستبيان.

- وثائق خاصة بالمؤسسة.
- برنامج Spss في عرض وتحليل النتائج.

### 6. صعوبات البحث:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع.
- قلة الدراسات النظرية والتطبيقية حول الموضوع.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته، إذ يضم بعض المفاهيم المختلفة والمتداخلة فيه.
- صعوبة القيام بالدراسة الميدانية بالتفصيل بسبب رفض المسؤولين .

### 7. هيكل الدراسة:

تم دراسة هذا البحث من خلال تقسيمه إلى ثلاث فصول، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لابتكار المنتجات وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول أساسيات حول الابتكار، أما المبحث الثاني ماهية المنتجات الجديدة المبحث الثاني ماهية المنتجات الجديدة، والمبحث الثالث: المؤشرات والأساليب الداعمة للابتكار.

أما الفصل الثاني تم دراسة أساسيات حول المنظمة المتعلمة تضمن أربع مباحث، حيث جاء في المبحث الأول: ماهية المنظمة المتعلمة، ويليه المبحث الثاني الذي تناول مدخل إلى التعلم التنظيمي، ثم المبحث الثالث المتضمن لأساسيات التعلم التنظيمي ومعيقاته، وأخيرا جاء المبحث الرابع لبيان الابتكار في المنظمة المتعلمة.

وفي الفصل الثالث قمنا بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على الميدان حيث تضمن أيضا ثلاث مباحث، الأول تناول تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما الثاني تناول إجراءات الدراسة، أخيرا قمنا بمناقشة وتحليل نتائج الدراسة.

# الفصل الأول:

## الإطار النظري لابتكار المنتجات.

المبحث الأول: أساسيات حول الابتكار.

المبحث الثاني: ماهية المنتجات الجديدة.

المبحث الثالث: المؤشرات والأساليب الداعمة لابتكار

المنتجات.

## مقدمة الفصل:

يعد الابتكار في عالم الأعمال اليوم حاجة ملحة، تسعى إلى بلوغها العديد من المؤسسات، خاصة في بيئة تتميز بالصراع من اجل النمو والبقاء، وما يرافقها من ضغوطات وتهديدات، لذا لا بد للمؤسسات من الاستجابة والتكيف والخلق والتجديد والإبداع والابتكار لكي تنمو وتستمر، وعليه فالنمو والبقاء مرتبط بمدى تجاوب المؤسسة مع بيئتها وبالتالي فإن الابتكار لا بد من أن يكون بمستوى يوازي التطور الحاصل، ولا بد من القيام بأنشطة ابتكاريه تساهم في جعل أداء المؤسسة أفضل.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالابتكار وماهية المنتجات الجديدة والمؤشرات والأساليب الداعمة لابتكار المنتجات الجديدة.

## المبحث الأول: أساسيات حول الابتكار.

أصبح ينظر للابتكار على انه من أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسة بل أكثر من ذلك عامل محدد لإستمراريتها وبقائها، وذلك في ظل ما يميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات اليوم من تغير سريع ومنافسة حادة، ويحمل هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة كالإبداع والاختراع مما يترتب عنه وجود عدة تصنيفات لفه وم والابتكار، غير انه كظاهرة معقدة يخضع لتأثير مجموعة من العوامل التي تلعب دورا محفزا لقيامه أو عدمه.

### I. ماهية الابتكار.

يمثل البحث والتطوير النشاط الإبداعي و الابتكاري الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة مخزون المعرفة، واستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي وتحقيق عائد مجزي.<sup>1</sup>

كما تعتبر قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتهيئة كل الظروف والعوامل الداخلية والخارجية بالشكل الذي يسمح بالتطوير وممارسة كافة الأنشطة والمراحل من أهم مخرجات عملية الابتكار، وهذا ما يؤكد العلاقة الوثيقة بين الابتكار ووظيفة البحث والتطوير، وكما تتضح لنا عملية اقتران وظيفة البحث والتطوير بالابتكار من خلال إتباع أساليب البحث العلمي وتحويل المعارف المتوصل إليها إلى سلع وخدمات جديدة، أي أن الابتكار هو أحد مخرجات البحث والتطوير.

### أولاً: مفهوم البحث والتطوير.

على الرغم من استخدام مصطلحي البحث والتطوير بشكل كبير، بل البعض يستخدمها بشكل مترادفان إلا أن هناك فرق بينهما وسنوضحه فيما يلي:

#### 1. البحث:

" يعني أن ينظر الإنسان في الأشياء بالتفكير والتجريب، لفهم جوهرها وحقيقتها واستنباط الأسباب والعلاقات والقوانين التي تحكم وجودها وتكسيبها خصائصها".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، بدون ناشر، بغداد، العراق، 1991، ص433.

<sup>2</sup> عدنان مرزوق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، مداخلة قدمت ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسينية بن بوعلوي، 8 و9 نوفمبر 2010، ص03.

كما عرف البحث أنه: "جهد علمي منظم يقصد به الكشف عن معلومات جديدة تسهم في تطوير المعارف الإنسانية وتطوير آفاقها".<sup>1</sup>

و بالتالي فالبحث هو الفحص المتعمق الهادف إلى اكتشاف معرفة جديدة، بأمل أن تكون تلك المعرفة مفيدة في تطوير منتج جديد أو عملية جديدة أو في اكتشاف تحسين جوهري للموجود من أي منها. والبحث نوعان:<sup>2</sup>

- أ. **البحث الأساسي:** يتمثل في "الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف تتعلق بظواهر و أحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمال خاص، وهنا يتم تقييم نوعية المعرفة والاهتمام من قبل المجتمع العلمي.
  - ب. **البحث التطبيقي:** يتمثل في الأعمال الأصلية المنحزة لحصر التطبيقات الممكنة و الناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفا، و يتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة و توسيعها لحل مشاكل بعينها.
- 2. التطوير:**

هو: " تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني جديد، أو التحسين الجوهري لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف، سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام".<sup>3</sup>

من خلال هذه التعاريف نجد أن:

البحث والتطوير هو: "كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صورة أساليب أو طرق إنتاج مادية واستهلاكية أو استثمارية تباشر مثل هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007، ص31.

<sup>2</sup> محمد العربي ساكر، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة قدمت في الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب، البلدة، ص07.

<sup>3</sup> عدمان مرزنيق، مرجع سابق، ص03.

<sup>4</sup> محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص113.

وهو أيضا سيروورة تبدأ من البحث الأساسي أو من البحث التطبيقي واستخدام نتائجها لإنتاج أو تطوير منتج جديد أو سيروورة إنتاجية جديدة، وهو بذلك نشاط منهجي يعتمد على المعارف العلمية الموجودة والفن التكنولوجي القائم لتقدم الجديد، وتستهدف أنشطة البحث والتطوير ما يلي:<sup>1</sup>

+ اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة.

+ ابتكار أو تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية.

+ ابتكار استخدامات جديدة للمنتجات الحالية.

+ تحسين وتطوير عمليات وأساليب الإنتاج.

ثانيا: مفهوم الابتكار.

يعد الابتكار ظاهرة معقدة واختلاف الآراء حوله ساهم في وجود خلط في المصطلحات، أي الخلط بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع، الاختراع، التجديد، الخلق...، حيث نجد أن عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات واستخدامها للدلالة على نفس الشيء، كما أن هناك بعض المختصين والباحثين ينضمون إلى كافة الناس في عدم التمييز بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات الأخرى كالإبداع والاختراع حيث نجد على سبيل المثال أن محمد عبد الفتاح الصيرفي يرى بـلأن:<sup>2</sup>

الابتكار = الإبداع = الخلق....

ومن الملاحظ أيضا أن هناك من يترجم مصطلح innovation إلى كلمة الإبداع، في حين أن المرادف الصحيح في العربية هو الابتكار، كما أن البعض استخدم مصطلح التجديد عند ترجمته لكلمة innovation، ومثال على ذلك كتاب بيتر دراكر (innovation and entrepreneurship) حيث ترجم للغة العربية تحت عنوان: المقولة والتجديد، في حين استخدم بيتر دراكر الابتكار بمفهومه الواسع الجذري والتحسيني أكثر مما يعني التجديد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص163.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص12.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص17.

فالتجديد يبدأ من الابتكار الذي يعتبر الخطوة الأولى في التجديد،<sup>1</sup> ويمكن أن نقول بأن الابتكار هو نقطة بداية للتجديد ومن ثم التغيير نحو الأفضل الذي تسعى إليه كل مؤسسة، وفي هذا السياق سنحاول توضيح علاقة الابتكار ببعض المصطلحات ذات العلاقة وفي الأخير تقديم مفهومه.

## 1. الابتكار والإبداع:

قبل التعرف على العلاقة الموجودة بين الإبداع والابتكار لا بد من الإشارة إلى مصطلح الإبداع، حيث أن هذا الأخير يعود في الأصل إلى الكلمة اليونانية Kere والتي تعني النمو، وإلى الفعل Create في الإنجليزية والذي يقابله في العربية فعل أبداع والذي يعني سبب المجهيء.<sup>2</sup>

ويعرف قاموس بنجوين السيكلوجي الإبداع: "بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدائة"،<sup>3</sup> مما يعني أن عملية الإبداع تتم على مستوى العقل وتعمل على إيجاد أفكار تتميز بالحدائة.

من جهة يرى البعض أن الإبداع والابتكار مترادفان، حيث يعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع}.$$

ومن جهة أخرى يرى آخرون أن الإبداع هو التوصل إلى حل لمشكلة معينة، وإن الابتكار هو تطبيق لهذا الحل،<sup>4</sup> وبالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}.$$

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج، وعليه فإنه ينظر إلى كل من الإبداع والابتكار كمرحلتين متكاملتين.

<sup>1</sup> فريد النجار، الأعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص436.

<sup>2</sup> مصري عبد الحميد حمودة، علم النفس (الفن وتربية الموهبة)، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000، ص73.

<sup>3</sup> سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص21.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم، الخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سابق، ص17.



## 2. الابتكار والاختراع:

يعرف أوكيل سعيد الاختراع على انه: "كل جديد في المعلومات العلمية ويرى بأن الاختراع يمكن أن يكون نظريا في قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين".<sup>1</sup>

أما خليل حسن الشماع فإنه يعرف الاختراع بأنه: "إدخال شيء جديدا لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية".<sup>2</sup>

أما ماريا دبورغ ترى: "أن الابتكار هو تطبيق تجاري للاختراع، وحسب هذا التعريف يمكن التعبير عن الابتكار بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الاختراع} + \text{التطبيق التجاري.}$$

ومما سبق يمكن القول بأن الاختراع يعني تجسيد الأفكار في منتج ملموس، أما الابتكار هو التطبيق التجاري للاختراع.

## 3. تعريف الابتكار:

بالرجوع إلى مصطلح الابتكار فإن روايه حسن ترى بأن الابتكار هو: " تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها".<sup>3</sup>

أما بيتر داركر فقد عرف الابتكار بأنه: "التخلي المنظم عن القديم مؤكدا على ما قاله شومبتير من أن الابتكار هو هدم خلاق".<sup>4</sup> وهنا تجدر الإشارة إلى التمييز بين المقاربتين بحسب أندرسون بوتشمان 1986 وهي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص112.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص421.

<sup>3</sup> رواية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص393.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار(المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سابق، ص21

<sup>5</sup> بوقلقول هادي، سوامس رضوان، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 1 ديسمبر 2004، ص04.

"مقاربة التدمير الخلاق لشومبتير، والذي يرى أن الجديد يقوم على أنقاض وتدمير القديم من أجل إبداع جديد وتطويره من جهة، وتحسين وتعزيز ما هو موجود ضمانا للاستمرارية من جهة أخرى والمقاربة التي تعتبر أن الابتكار يقوم على تعزيز ما هو موجود وتحسينه دون إعادة النظر فيه.

تعرف منظمة التعاون والتنمية الابتكار على انه: "مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح وتطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات".<sup>1</sup>

أما نجم فإنه يعرف الابتكار على انه: قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق"، ويعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد.<sup>2</sup>

## II. أنواع ومجالات الابتكار.

يوجد للابتكار أنواع ومجالات نذكرها فيما يلي:

### 1. أنواع الابتكار:

لقد قدمت تصنيفات عديدة للابتكار وذلك حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد، ولعل التصنيف الأكثر شيوعا هو الذي يصنف الابتكار إلى نوعين: الابتكار الجذري والابتكار التدريجي (التحسيني)، وهذا التقسيم مبني على درجة كثافة الابتكار تنتج عن حداثة المفهوم (التصور) والتكنولوجيا المستخدمة حيث أن المفهوم (التصور) يكون تقليدي أو محسن أو جديد ونفس الشيء فيما يخص التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة وبالتالي كلما كان المفهوم جديدا والتكنولوجيا المستخدمة جديدة تزداد درجة كثافة الابتكار وكلما تزداد كثافة الابتكار تزداد درجة المخاطرة.

ويرى على الشريف أن الابتكار الجذري هو: "سلعة جديدة تماما تحل محل سلعة قائمة، أما الابتكار التدريجي فيعني تعديلا في سلعة موجودة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طريشي محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة قدمت في المنتدى العلمي الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 27 و28 نوفمبر، 2008، ص12.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سابق، ص23.

<sup>3</sup> علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص33.

غير أن هذا التصنيف يركز على السلعة في حين أن الابتكار قد يكون فكرة أو منتج أو طريقة أو منظمة وعليه فإن الابتكار الجذري يعني التوصل إلى ما هو جديد بشكل تام ولم يكن موجودا سابقا، بينما الابتكار التدريجي أو التحسيني يعني إدخال تحسينات وتعديلات على ما هو قائم من قبل من اجل الاستمرار.

## 2. مجالات الابتكار.

الابتكار يتنوع ويتسع بتنوع واتساع النشاط الإنساني ونشاط الأعمال، فأينما توجد مشكلة يظهر النزوع للإتيان بالابتكار من اجل حلها، ويمكن أن نحدد مجالات الابتكار في المجالات الأربعة التالية:<sup>1</sup>

**+المنتج(Product):** هو الابتكار الذي يأتي بالمنتجات الجديدة التي تقدم من أجل الإيفاء بالحاجات الحالية للزبائن بكفاءة أغلب خصائصها أفضل، فآلة التصوير الرقمية هي ابتكار المنتج الجديد الذي أخذ يحل محل آلات التصوير التقليدية.

**+العملية (Process):** هو الابتكار الذي يأتي بطريقة جديدة أو تكنولوجيا جديدة بغير طريقة العمل أو الإنتاج بما يحقق أعلى أو استخدام مواد أقل أو تحسين خصائص المنتجات المادية أو الوظيفية أو الجمالية.

**+الخدمة(Service):** كما يكون الابتكار في المنتجات الجديدة يكون كذلك في الخدمات الجديدة، فتقديم خدمة جديدة عادة ما تمثل ابتكارا جديدا والأمثلة كثيرة على ذلك مثل الصرفة الإلكترونية المنزلة.

**نموذج الأعمال(Business Model):** لكل اقتصاد نماذجه المتميزة، وهذا ما ينطبق على الاقتصاد الصناعي، كما ينطبق على الاقتصاد الرقمي، فنموذج الأعمال هو التصميم الإستراتيجي لكيفية سعي الشركة لتحقيق الربح من إستراتيجيتها وعملياتها ونشاطها، كما أن نموذج الأعمال طريقة جديدة أو محسنة لقيام الشركة بالأعمال بما يحقق لها ميزة في السوق أو تحسين ميزتها الحالية وبالتالي حصتها في السوق.

## III. مبادئ الابتكار.

مهما كانت حداثة وأصالة الفكرة الناشئة لا بد أن تخضع للتحليل والتنظيم والتكليف حسب واقع معين، وهذا مهما كان مصدر هذه الفكرة وطريقة بروزها سواء تميزت بالبحث المنظم أو بالتلقائية، وبما أن العمل المنظم يمكن أن يقوم على مبادئ يتم الاستعانة بها كموجهات عامة من الضروري مراعاة بعض المبادئ الخاصة بالابتكار وهي كالآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدونة الدكتور شافع محمد سيف النياي، الابتكار و الإبداع، <http://dr-shafea.com> يوم 06-01-2016، الساعة 17:50.

<sup>2</sup> بيتر دراكر، التجديد والمقاولة، ترجمة حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الأردني، 1985، ص139، بتصرف.

أ. إيجاد الفرص المحتملة للابتكار:

كل فكرة جديدة حتى تحقق قيمة من المفروض أن تعبر عن إمكانية لإشباع حاجة أو إرضاء ميول أو تحقيق رغبة معينة، وإن إشباع وتحقيق الحاجات الإنسانية غير ممكن مادامنا لا نعرف مجالات النقص أو مجالات التطوير فيها، إذن على المبتكرين أفراد أو مؤسسات أن يدركوا أولاً فرص الابتكار الممكنة في الحاضر والمستقبل وأن يقوموا بتحديد وتحليل هذه الفرص، ثم يسارعوا إلى تنظيم الأبحاث حولها بشكل يسمح بالاستفادة منها في شكل منتجات أو تكنولوجيات أو نظم جديدة.

ب. البحث الهادف:

بعد إيجاد الفرص المواتية للابتكار لا بد أن يتم تفحص كل المعلومات والحقائق اللازمة لتحديد طبيعة الابتكار المحتمل عن طريق جمع المعلومات وأراء الزبائن والإطلاع على توقعاتهم وحاجاتهم، والقيام ببعض الدراسات حول تغيرات سلوكياتهم الشرائية وقيمهم ودوافعهم وعليه على المؤسسة التي تريد رفع قدرتها على الابتكار أن تنطلق من الفرص الحقيقية في الأسواق وأن تتقبل كل التغيرات والتطورات التي يفرضها الزبائن.

ت. البساطة والتركيز:

من فعالية الأشياء أن تكون بسيطة نفس الشيء يقال بالنسبة للابتكار، فكلما كانت درجة التعقيد كبيرة في عملية أو نواتج الابتكار كلما كان أكثر تكلفة للزبون والمؤسسة معاً.

بالإضافة إلى ما سبق لا بد أن يكون موضوع الابتكار مركزاً على هدف واحد حيث أن تعدد الأهداف سيؤدي إلى تشتت الاهتمام والجهود والموارد.

ث. التدرج:

تبدأ معظم الابتكارات الناجحة صغيرة ثم تتدرج إلى مستوى التطوير حتى تصبح جوهرية وهذا بفعل عوامل الخبرة والتعلم والتراكم المعرفي والفني الناتجة عن التجارب السابقة.

ج. التفوق وتحقيق الريادة:

إن الغاية الأولى من الابتكار هو تحقيق الريادة والتفوق التنافسي واحتلال المراكز الأولى في الأسواق ويندرج هذا ضمن إستراتيجية تنافسية تقوم على الابتكار وتعتبره ميزتها الأولى.

فالمؤسسة تبتكر بهدف التمتع بمزايا الاحتكار والتفوق على المنافسين باعتبارها الوحيدة القادرة على عرض الجديد في الأسواق.

#### IV. أشكال الابتكار والعوامل المؤثرة فيه.

##### 1. أشكال الابتكار:

يمكن أن تصنف أشكال الابتكار إلى ثلاث وهي كالآتي:

أ. **الابتكار التكنولوجي**: وهناك من يطلق عليه الابتكار التقني، حيث توجد تعاريف عدة للابتكار التكنولوجي ونذكر منها:

يعرف محمد قريشي الابتكار التكنولوجي على أنه: "كل جديد أوكل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية (تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف)".<sup>1</sup>

كما عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) على أنه: "الإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق أو استعماله في أساليب الإنتاج، إذا الإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية التنظيمية المالية والتجارية".<sup>2</sup>

ويقول (داركر): "أن العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الابتكار و التسويق". ويلاحظ من التعاريف السابقة الذكر أنها نظرت إلى الابتكار التقني من وجهة نظر تسويقية وربطت العملية بالزبائن، فالمهم ليس الابتكار التقني وإنما هو قبول المستهلكين لهذا التغيير اعتبره جديدا وأشاروا إلى أن الابتكار التقني هو إنتاج سلعة في نهاية المطاف ويتم الحكم عليه بأنه عملية ابتكاره من قبل السوق.

بناء على ما تقدم نرى أن الابتكار التكنولوجي هو العملية التي يمكن من خلالها للشركة أن تحقق التعاون والتنسيق بين أنشطتها المختلفة كالإنتاج، التسويق والبحث والتطوير بهدف تبني الأفكار والأساليب الجديدة وترجمتها في ميدان العمل إلى منتج جديدة (سلع أو خدمة جديدة) أو تطوير منتج قائم أو استخدام

<sup>1</sup> محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، العدد السادس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص 136.

<sup>2</sup> حنان بن عاتق، حجاجوي توفيق، مداخلة بعنوان: "واقع الإبداع التكنولوجي وتأثيره على أداء المنظمة في الجزائر"، ملتقى دولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ودراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18-19 ماي 2011، ص 05.

إنتاجية جديدة أو تطوير عملية إنتاجية قائمة، لتلبية متطلبات الزبائن من المنتجات، فظلا عن جعل الشركة هي الأفضل في السوق المنافسة.

### ب. الابتكار الإداري:

قد عرف الابتكار الإداري بأنه: "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطوير الأداء في المؤسسة"، نلاحظ من هذا التعريف أن لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في المنتجات، وقد أوضح (danie Robey) أن أغلب المجالات التي يشتملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه: "يشمل على التغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال وعمليات المؤسسة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابية جديدة... الخ"، ويدعم هذا التعريف الذي قدمه تايلور في رؤية الهندسية (One Best Way) بأن الابتكار الإداري هو: "الإتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني إلى الفاعلية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية".<sup>1</sup>

### ت. الابتكار الإضافي:

يعرف (Daman pour) الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه: "الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة، وفي نفس السياق أشار (Alas, etall) إلى أن الابتكار الإضافي هو: "ابتكارات مساعدة وإنما تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمؤسسة".

كما يعرف الابتكار الإضافي أيضا بأنه: "الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية"، وأضاف أيضا (Dangayachet) على أن الابتكارات: "تهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية لتلبية حاجات السوق والاستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث والتطوير والتدريب".

<sup>1</sup> تيقاوي العربي، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول: "دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة، جامعة البليدة، 15 ماي 2011، ص 13-14.

كما قال (West et all) أن هذا الابتكار يتعلق بالبرامج والخدمات التي تتجاوز النشاطات الوظيفية الأساسية للمؤسسة، مثل برامج تنمية الوظائف التعليمية والمكاتب العامة، وبذلك نجد أن هذه الابتكارات تحدث تغييرات في الأهداف.<sup>1</sup>

## 2. العوامل المؤثرة في الابتكار:

إن الدراسات الكثيرة التي تتناول الابتكار والنشاط الإبتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من هذه العوامل المؤثرة فيه وهناك ثلاثة مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار وهي:

**أولاً : مجموعة الخصائص الشخصية:** يعتبر الفرد المبتكر هو نقطة البدء ولب عملية الابتكار داخل المؤسسة حيث كان يعتقد في البداية أن المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء العالي فقط، وبالتالي فإن الابتكار يقتصر على فئة معينة من المجتمع كالعلماء، غير أن الدراسات الحديثة أثبتت أن الابتكار هو ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد،<sup>2</sup> لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر، وفي هذا السياق يمكن أن نشير إلى مجموعة من الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالابتكار وهي:<sup>3</sup>

**أ. الميل إلى التعقيد:** عادة ما يميل الأفراد إلى التعقيد وذلك من خلال تفكيرهم بأشياء غير مألوفة لحل المشاكل الصعبة والمعقدة بخلاف الأفراد العاديين، فهم لا يميلون إلى الحالة القائمة التي يجدونها تمثل البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.

**ب. حالة الشك:** وهي مرتبطة بالخاصية الأولى، فالمبتكر يميل إلى الشك وهو ما يقوده إلى طرح أسئلة لماذا لم تسقط التفاحة إلى الأعلى خلافاً لمألوف السقوط يكون إلى الأسفل، ولذا فإن حالة الشك الملازمة للمبتكر تجعله دائماً يطرح التساؤلات إلى أن يصل للنتيجة التي لا بد منها والمتمثلة في إيجاد حل لمشكلة معينة أو تفسيرات جديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر إلا في تساؤلاته.

**ت. الحدس:** قد يعمل المبتكر بمنهجية علمية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات إلا أن التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات الغير ظاهرة يتطلب الحدس، والحدس هو الاستبصار الذاتي والنظر إلى الأشياء بعيداً أو خارج علاقتها الموضوعية الصلبة، وعادة ما نجد الأفراد المبتكرون هم الذين يتمتعون بالقدرة

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سابق، ص 129.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النبل العربية، مصر، 200، ص 4، ص 90.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سابق، ص 129.

على الاستبطان والقدرة على تصحيح المسار ويوضح (Bois1978) على أهمية الاستبطان وتصحيح الذات، كمقدرتين لتمكين الأفراد من الاستفادة من طاقاتهم الكامنة الفطرية المكتسبة.<sup>1</sup>

ث. **الإنجاز الذاتي:** أن المبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فالحرك الذاتي لديه هو الدافعية الذاتية وحب ما يقوم به، حيث يلعبان دور المحفز له فهو يشعر أن ما يقوم به جزء من حياته.<sup>2</sup>

والتحفيز الذاتي يقترن بتحقيق الذات حسب سلم ماسلو للحاجات الإنسانية ويعتبر تحقيق الذات أعلى أنواع الحاجات الإنسانية وأرقاها.<sup>3</sup>

ج. **النفور من المحددات والقيود:** أن الفرد المبتكر ينفر من المحددات والقيود التي تواجهه، حيث يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا وامتسع ما لا يمكن أن يجدها شيء، ولذلك فإن الكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحصول الاختصاصية والمهنية التي يقيد مجالهم المعرفي.

ثانيا: **مجموعة العوامل التنظيمية:** وفيما يلي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار:<sup>4</sup>

أ. **إستراتيجية المؤسسة:** وهنا يمكن أن نميز بين نوعين من المؤسسات، مؤسسات تتبع إستراتيجية ابتكاره وهي المؤسسات التي تجعل من الابتكار مصدر لميزتها التنافسية في السوق وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي فيه والنمط الثاني يتبع إستراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية وبالطبع فإن النمط الأول يبحث عن المبتكرين ويوجد لهم فرص ومجالات كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة المؤسسة من الابتكارات، أما النمط الثاني فيواجه النشاط الإبتكاري للحفاظ على الحالة القائمة.

ب. **القيادة وأسلوب الإدارة:** لا شك في أن الإدارة تلعب دورا فعلا في تحفيز أو إعاقه الابتكار داخل، حيث تعرف القيادة على أنها: "ممارسة التأثير على الموظفين (العاملين)، بحيث يتعاونون فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف مشترك،<sup>5</sup> فالقيادة الإبتكارية في المؤسسة هي التي تشجع جو الابتكار وتوجد الحوافز في حين أن القيادة الأولى تتسم بالأسلوب الديمقراطي، المرنة، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد والميل إلى فرق العمل

<sup>1</sup> ابتهاج العالي، دور المدير العربي في الابداع والتميز، بحث متقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، يومي 27-29 نوفمبر 2004، ص 64.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003، ص 304.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2002، ص 95.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص.التجارب الحديثة)، مرجع سابق، ص 135.

<sup>5</sup> صالح بن سليمان الرشيد، نحو إطار منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي الخامس في الإدارة: "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، يومي 27-28 نوفمبر 2004، ص 25.



والوحدات المستقلة فإن النمط الثاني (البيروقراطي) يتسم بالمركزية، عدم المرونة، الروتينيات القوية، الهرمية، واتصالات أسفل-أعلى.

ت. الفريق: يعرف الفريق على انه: "تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك"،<sup>1</sup> وقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أوضحت تجارب المؤسسات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار.

ث. ثقافة المؤسسة: ثقافة المؤسسة هي: "القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي المؤسسة تميزاً معيناً في عمل الأشياء".<sup>2</sup>

ونجد أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافتها الحالية، ما يجعلها غير ملائمة للابتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقاليد وعادات جديدة، بخلاف المؤسسات القائمة على الابتكار والتي يفترض أنها تتسم بقدرة عالية على الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم الحالية لصالح التغيير الثقافي وما يتناسب مع توجهه نحو الابتكار.

ج. العامل المؤثر: إن الابتكار في المؤسسة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه، ولذا لا بد على المؤسسة مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار من أجل ضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار.

ح. الاتصالات: تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل هيكل القيادة والإدارة فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء، وتعتبر الاتصالات سياسة ضرورية في إدارة أنشطتهم وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وبالتالي فإن الاتصالات تختلف حسب نوع القيادة ونمط المؤسسة، ففي المؤسسات القائمة على الابتكار تعمل الاتصالات على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية (الاتصالات الآتية من كل الاتجاهات)، حيث تؤدي إلى تعجيل حركية المعلومات والمعرفة ومن ثم تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات وخلافه في المؤسسة ذات التوجه البيروقراطي التي تكون الاتصالات جزءاً من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد وبالتالي يحد هذا من قدرة المؤسسة على الابتكار والذي يكون أصلاً غير مرغوب فيه إلا في حدود تدعيم الحالة القائمة.

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول و المهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص419.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص، التجارب الحديثة)، مرجع سابق، ص137.

ثالثا: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع: إن البيئة المحيطة بالشخص المبتكر إما أن تساعد على ظهور الابتكار وتعمل على بقاءه واستمراره، أو قد تمنع ظهوره واستمراره ولا تشجع إلا على التبعية والتقليد والنقل والمحاكاة، وليس الأفراد فقط بل أيضا المؤسسات فكلها تتأثر بالعوامل البيئية العامة في المجتمع والذي يمكن أن نشير إلى هذه الأخيرة فيما يأتي:

#### 1. الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع: وتمثل فيما يلي:

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

ب. **العوامل السياسية:** تعتبر عنصرا حاسما في عملية الابتكار، وذلك أن الدعم المستمر في القيادات السياسية للابتكار في المجتمع يؤدي إلى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع، وهذا من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية والإبداعية.<sup>1</sup>

1. **القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:** إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية ومن بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:

أ. **مراكز البحث والتطوير والجامعات:** لها دور كبير في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي ومساهمته القيمة في التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي ومساهماته في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العلمية (التكنولوجية)، والمنتجات والواقع أن مراكز البحوث والجامعات في المجتمع تساهم في خلق وتعزيز الهيئة العلمية الفنية التي تساهم في إيجاد الخصائص الراقية للمهنة ومعايير رصينة في مجال البحث والتطوير، كما لها دور كذلك في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين.

ب. **نظام البراءة:** إن نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ويمكن أن نعرف براءة الاختراع على أنها: "شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف بالاختراع، ما يحول لصاحبها شخصا كان أو مؤسسة حق الملكية"<sup>2</sup>، وبالتالي فإن نظام البراءة يعطي لصاحبه حق الاحتكار المحمي بالقانون من المقلدين.

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وأيد سيرفس، القاهرة، مصر، 2001، ص60.

<sup>2</sup> محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص165.

2. أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة: حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمانة في إيجاد مجتمع التفتح العلمي ومجتمع بكل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة وحسن التفاؤل الذي يمنح المبتكرون الإحساس بالقوة والقدرة من أجل القيام بالكثير من خدمة التطور الإنساني عموماً ومجتمعهم بشكل خاص من خلال رفده بالأفكار والمفاهيم والعلمية والمنتجات الجديدة.

ولا شك في أن كل المجتمع من أجل المحافظة على الحالة القائمة ومزاياها الحالية لن يفتقر إلى ما نسميهم محطمي الابتكار، تذكيراً بحركة اللوديت أو محطمي الآلات التي ابتدأت في بداية القرن التاسع عشر كرد فعل على إدخال آلات النسيج الجديدة التي هددت أعمالهم لهذا فإن أجواء الحرية هي التي تساعد الجميع على أن تذهب بالزبد جفاء لكي يبقى ويتطور ما ينفع الجميع من أجل المستقبل.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ماهية المنتجات الجديدة.

في ظل الاقتصاد الحالي تسعى المؤسسات لتطوير نشاطها لأنه بفضلها تستطيع كسب الزبائن ونيل رضاهم، وبما أن حاجات وطلبات هؤلاء تتغير باستمرار لذا على المؤسسة مواكبة هذا التغيير وتعمل على الاستجابة له ولا تستطيع ذلك إلا إذا كانت قادرة على ابتكار منتجات جديدة أو تحسين منتجاتها الحالية.

### I. مفهوم المنتجات الجديدة.

يعتبر المنتج العنصر الأساسي من عناصر المزيج التسويقي، أو العنصر الذي تقوم عليه بقية عناصر المزيج، ومن هنا نقدم تعاريف للمنتج وهي:

يعرف (Stanton, 1991, P112) المنتج بأنه: "مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة يضمنها الغلاف، اللون، السعر، شهرة وسمعة ومكانة الشركة المنتجة والبائع، وخدمات المنتج، والبائع التي يجلبها المستهلك على أنها تشبع حاجاته ورغباته".<sup>2</sup>

أما كل من (Kotler et Armstrong, 2004, P276) فقد عرفا المنتج على أنه: "أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص، التجارب الحديثة)، مرجع سابق، ص 140.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 98.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 98.

أما (الصميدعي، 2007، ص 180) فإنه يعرف المنتج على أنه: "عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يتألف منها ويرتبط بها والتي تعبر عن حاجة أو رغبة المستهلك وتحقق أهداف المنظمة وتشكل أقل ضرر ممكن للبيئة والمجتمع".<sup>1</sup>

ويعرف المنتج من الناحية التجارية على أنه كل ما يدركه الزبون عند قيامه بعملية الشراء، ويشمل بذلك كل العناصر المادية الملموسة و العناصر غير المادية الرمزية المرافقة له، أما صفة الجديد فتعني أن هذا المنتج فريد من نوعه ومتميز عما يقدمه المنافسون، وقد يكون المنتج جديد تقنيا لكن المهم أن يدركه الزبون على أنه جديد فعلا، بالتالي صفة الجدة هي نسبية (لأنها ترتبط بعدة عناصر أهمها الوقت) وذاتية (لأنها ترتبط بالزبون وبطبيعة المنتج)، وباعتبار أن المنتج هو مجموعة المكونات المادية وغير المادية فهو يرتبط بمجموعة من الخصائص وهي:<sup>2</sup>

**+الخصائص المدركة:** وهي تشمل كل العناصر المكونة للصورة التي يدركها الزبون والمستعملين المحتملين للسلعة، ولمعرفتها لا بد من القيام بتقييم موضوعي لاتجاهات وسلوكيات الزبون.

**+الخصائص الفيزيائية:** تشمل كل الجوانب الملموسة التي يمكن قياسها وتصنيفها كالشكل والجودة والمواد المستعملة في صنعه.

إذن يتخذ المنتج شكلا جديدا إذا تم تغيير مواصفاته أو خصائصه أو أداؤه، وكلمة المنتج الجديد تحمل في طياتها معاني ومدلولات مختلفة يمكن ذكرها كالآتي:<sup>3</sup>

1. **المنتج المخترع (المبتكر):** وهو ذلك المنتج الجديد والذي لم يكن موجودا في السوق أصلا وتم اختراعه أو ابتكاره لأول مرة.
2. **المنتج المطور (المحسن):** وهو المنتج القديم الذي أجريت عليه تحسينات أو تعديلات أو تطويرات معينة لمواكبة حاجيات المستهلك ولتطوير أداؤه.
3. **المنتج المعدل:** وهو ذلك المنتج الذي أجريت عليه تعديلات جذرية سواء كان في التركيب أو التصميم بحيث اختلفت عن شكله السابق بنسبة كبيرة، وهذا هو أساس الاختلاف في المنتج المطور.
4. **المنتج بعلامة جديدة:** وهو منتج قديم يمكن إدخاله بعلامة جديدة إلى السوق لعدة أسباب قد تكون من بين هذه الأسباب التخلص من التقليد أو التغيير في وجهة نظر الزبون عن ذلك المنتج، أو الدخول في أسواق جديدة خارجية.

<sup>1</sup> الصميدعي محمود، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليله)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 180.

<sup>2</sup> عامر ملايكية، ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006، ص 55.

<sup>3</sup> ياسر تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2008، ص 257.

## II. تصنيفات المنتجات الجديدة.

اختلفت تصنيفات المنتجات الجديدة نظرا للاختلاف في وجهات النظر حول ما هو المنتج الجديد، حيث يعتبر الباحثون في هذا المجال أن فقط (10%) من المنتجات الجديدة التي يتم تطويرها تعتبر جديدة وإبداعية بالنسبة للمؤسسة والسوق معا، وبشكل عام أشار الباحثين إلى أن المنتجات الجديدة يمكن أن تصنف على النحو الآتي:<sup>1</sup>

### 1. منتجات جديدة تطرح لأول مرة:

وهذه المنتجات تكون جديدة على المنظمة والسوق والعملاء ونسبتها قليلة جدا، وتطرح لأول مرة في السوق، وهذه المنتجات تكون نتيجة ابتكارات أو اكتشافات علمية وتكنولوجية ضخمة تؤدي إلى تطوير وابتكار منتجات جديدة وبوظائف جديدة وبتصاميم جديدة تطرح لأول مرة في السوق مثل: مايكروسوفت، برامج الكمبيوتر...

### 2. إضافة خطوط منتجات جديدة (جديدة بالنسبة للمؤسسة فقط):

إن هذه المنتجات الجديدة هي ليست جديدة على السوق وإنما جديدة على المؤسسة حيث تحاول المؤسسة إضافتها إلى خطوط منتجاتها لاستثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة.

### 3. توسيع خطوط المنتجات الحالية:

هنا تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى منتجاتها الحالية بهدف استغلال فرص سوقية في أسواقها الحالية أو في قطاعات سوقية جديدة، وتكون هذه المنتجات قريبة إلى المنتجات الحالية من حيث المواصفات والعوامل التسويقية الأخرى ولكن هذه المنتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة وغير جديدة بالنسبة للسوق.

### 4. تحسين ومراجعة المنتجات الحالية:

قد تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة عن طريق إجراء تعديلات أو تحسينات على منتجاتها الحالية، وذلك إما بغرض تقليل الكلفة أو زيادة القيمة المضافة للعملاء أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق، وهذا التحسين يشمل معظم المنتجات الجديدة التي يتم تقديمها للسوق.

<sup>1</sup> سهير ندم عكروش، مامون ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص ص 94-95.

### 5. تخفيض التكاليف:

إن تخفيض التكاليف قد لا ينظر إليه على أساس أنه منتج جديد من وجهة نظر تسويقية وذلك كونه لا يؤدي إلى إضافة منافع جديدة للعملاء، ولكن من وجهة نظر المؤسسة يعتبر منتجاً جديداً، ولكن إذا كان تخفيض التكاليف سواء كانت تكاليف الإنتاج أو التسويق سوف تؤدي إلى تحقيق أو زيادة القيمة المضافة للعملاء فإنه قد يعتبر منتجاً جديداً بالنسبة للمؤسسة، ولكن ليس جديداً بالنسبة للسوق أو العملاء.

### 6. إعادة إحلال المنتجات:

وهنا تقوم المؤسسة بعملية إعادة إحلال منتجاتها في قطاعات سوقية معينة نظراً لاكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها، أو تغيير انطباعات العملاء في السوق حول العلامة التجارية أو مواصفات المنتجات أو وجود تطور تكنولوجي على المنتج أدى إلى إعادة إحلاله مثل المنتجات الطبية.

### 7. تطوير نظام تسليم الخدمات:

وهنا تقوم المؤسسة بتقديم منتج جديد للعملاء على شكل تطوير الأنشطة والعمليات والإجراءات أو قنوات التوزيع التي يتم من خلالها تسليم خدمات المؤسسة إلى العملاء في قطاعات تسويقية جديدة.

### III. استراتيجيات ابتكار المنتجات الجديدة.

عند الحديث عن استراتيجيات ابتكار المنتجات الجديدة فإن ذلك يعني قيام المؤسسة بتطوير منتجاتها الجديدة وطرحها في السوق بشكل مخطط ومدروس وهادف، لذلك تضع المؤسسة إستراتيجية من الاستراتيجيات لتحسين منتجاتها الحالية أو لتطوير منتجات جديدة في الأسواق الحالية أو الجديدة، و الاستراتيجيات هي:<sup>1</sup>

#### 1. إستراتيجية اختراق السوق:

ويقصد بها تلك الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى زيادة حصتها السوقية عن طريق تغلغلها في الأسواق الحالية باستخدام منتجاتها الحالية أو المحسنة، وكذلك تسعى من خلالها المؤسسة إلى زيادة حجم مبيعات منتجاتها الحالية المقدمة في نفس السوق التي تعمل به عن طريق زيادة الحملات الإعلانية، تحسين كفاءة القوى البيعية في محاولة إقناع الأفراد غير العملاء بالتعامل مع المؤسسة من خلال تشجيعهم على زيادة استهلاكهم للمنتجات الحالية، أو إقناع وتشجيع عملاء المؤسسات المنافسة بالتحويل إلى المؤسسة والتعامل معها. (أسواق حالية+منتجات حالية).

<sup>1</sup> طارق طه، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر ، 2008، ص367.

## 2. إستراتيجية تطوير المنتجات:

وفقا لهذه الإستراتيجية تقوم المؤسسات بالتخطيط لزيادة حجم المبيعات والحصة السوقية من خلال تقديم منتجات جديدة تماما، أو تطوير منتجاتها الحالية ومحاولة تسويقها في سوقها الحالي. (أسواق حالية+منتجات جديدة).

## 3. إستراتيجية تطوير السوق:

تعني هذه الإستراتيجية قيام المؤسسة بالتخطيط لزيادة حجم مبيعاتها أو حصتها السوقية أو أرباحها من خلال تسويق منتجاتها الحالية في أسواق جديدة عليها، ويتحقق ذلك من خلال مد نشاطها إلى أسواق خارجية، أو الدخول في أسواق محلية جديدة.

بمعنى توسيع أو تمديد المؤسسة للنطاق الجغرافي للأسواق التي تخدمها، كأن تفتح فرعاً لها في مدينة أخرى داخل أو خارج الدولة التي تعمل فيها. (أسواق جديدة+ منتجات حالية).

## 4. إستراتيجية التنويع:

وفقا لهذه الإستراتيجية تسعى المؤسسات إلى تنويع مجالات أعمالها من خلال البحث عن فرص أعمال جديدة غير مرتبطة بالأنشطة التي تعمل بها حالياً، ومع ذلك فإن التنويع بالرغم كونه يتيح للمؤسسات فرصاً للنمو المستقبلي، إلا أن الدخول في مجالات جديدة غير مرتبطة بأنشطة المؤسسة الحالية ينطوي على قدر كبير من المخاطرة، ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ هذا القرار الاستراتيجي.

## IV. مراحل ابتكار المنتجات.

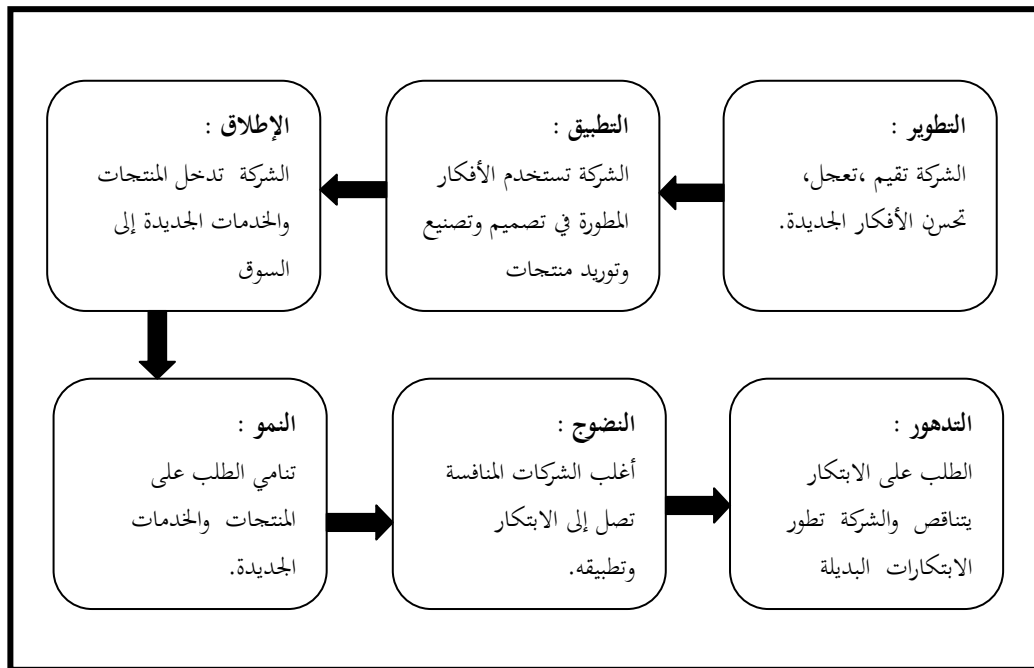
العملية ابتكاره بوصفها عملية تقديم وتطوير أفكار جديدة تأخذ طريقتها للتطبيق في منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة، وهذا يعني أنها عملية متواصلة تتألف من مراحل متعددة يمكن تحديدها كالاتي:

أ. تطوير الابتكار (Innovation Development): في هذه المرحلة تهتم المنظمة بتقييم وتعديل وتحسين الأفكار الجديدة من اجل تحويلها إلى منتج جديد أو خدمة كما يتم تقليص عدد الأفكار إلى عدد قليل من الأفكار المطورة القابلة للتطبيق.

ب. تطبيق الابتكار (Innovation Application): وفي هذه المرحلة تستخدم المنظمة الأفكار المطورة لتقوم بعملية التصميم والتصنيع والتوريد للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة.

- ت. إطلاق التطبيق (Application Lunch): وفي هذه المرحلة تقوم المنظمة بإدخال المنتجات أو الخدمات الجديدة إلى السوق والسؤال الأهم في هذه المرحلة هو: هل لن الابتكار ينجح في السوق؟ وهل يرغب الزبائن بشرائه؟ إن تاريخ الابتكار حافل بالأفكار الجديدة التي لم توجد اهتماما كافيا من الزبائن.
- ث. تنامي التطبيق (Application Growth): في هذه المرحلة فإن الابتكار الناجح في السوق يتسم بنمو الطلب بمعدل متزايد، مما يعني أن الابتكار دخل مرحلة نمو الأداء الاقتصادي وتحقيق الربحية العالية مع إمكانية أن الطلب يتجاوز العرض.
- ج. نضوج الابتكار (Innovation Maturity): في هذه المرحلة أغلب المنظمات المنافسة تصل إلى الابتكار وتطبيقه بإدخال منتجاتها أو خدماتها إلى السوق بما ينافس الابتكار الأصلي، كما أن المنظمات المنافسة تعمل بسرعة على إدخال التعديلات والتحسينات الجزئية الصغيرة عليه حتى تستفيد كل إمكانات التحسين في الخصائص والتركيب والحجم والتغليف ومجالات الاستعمال... الخ.
- ح. تدهور الابتكار (Innovation Decline): أن كل ابتكار جديد ناجح يحمل بذور تدهوره اللاحق وعندما تكون المنظمة غير قادرة على زيادة المبيعات وعدم تحقيق ميزة تنافسية من الابتكار في أواخر مرحلة النضوج، فإن هذا الابتكار يدخل مرحلة تدهوره التي لا بد من أن تكلل بلتخاذ المنظمة لقرار إخراجه من الخدمة بعد أن تكون قد طورت الابتكار الجديد اللاحق من أجل استمرار دوران الابتكار المتعاقب المستدام والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): مراحل عملية ابتكار المنتجات والخدمات الجديدة.



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 171.



### المبحث الثالث: المؤشرات والأساليب الداعمة لابتكار المنتجات.

من أجل تعزيز الابتكار فغن المؤسسات يمكن أن تشجع الأفراد على تطوير طاقاتهم الإبداعية وتزودهم بالمواقف التي تشجع المجموعات على التفكير الإبداعي، وتوجد العديد من الأساليب والمؤشرات والطرق التي تمكن المؤسسات من إيجاد الأفكار الجديدة وتسهيل عملية الابتكار داخلها.

#### I. مداخل ابتكار المنتجات الجديدة.

في ظل الاهتمام بالابتكار واعتباره أداة تنافسية فعالة في الأسواق، وقد تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى أحد المدخلين:<sup>1</sup>

##### أ. مدخل الابتكار الجذري:

يمثل الابتكار الجذري قفزة إستراتيجية كبيرة تنتقل من المستوى القائم إلى مستوى نوعي جديد الشيء الذي يميزه بالخصائص التالية:

- +الابتكار الجذري يؤدي إلى إدخال منتجات جديدة.
- +الابتكار الجذري بقدر ما يتطلب استثمارات عظيمة تصاحبه مخاطر كبيرة وطويلة المدى في حالات كثيرة.
- +الابتكار الجذري يمكن أن يجني عوائد كبيرة لفترة طويلة فترة الحماية القانونية إذا تعلق الأمر ببراءة الاختراع.
- +الابتكار الجذري عادة ما يوجد موجة من الابتكارات المتسابقة في مجالات أخرى غير المجال الأصلي له وبالتالي موجات أوسع لتطوير المنتجات في عدة قطاعات اقتصادية.

رغم الخصائص الهامة للابتكار الجذري إلا أن برامج الابتكار عادة ما تكون بعيدة عن السوق مما يجعلها بحاجة إلى تكييف وتغيير تكنولوجيا التشغيل وإدخال تعديلات كثيرة في التنظيم الداخلي والنظم والمهارات وبرامج الإنتاج والتسويق والعلاقة بين الموردين والموزعين، وفي كل مرحلة من هذه المراحل يكون تطوير الفكرة عمل منتج جديد محمول بعدم التأكد والفشل.

ولهذا فإن الشركات في هذا النوع من الابتكار تواجه من ترجمة تتمثل في:

- +احتمال العالي بالفشل: وذلك راجع إلى التعامل مع درجة عالية من عدم التأكد.
- +التكلفة العالية: نظرا للاستثمارات الضخمة المنفقة على البحث والتطوير والتكنولوجيا.
- +الفكرة الزمنية الطويلة: من المعروف أن الابتكارات الأصلية عادة ما تتطلب فترة زمنية طويلة.

<sup>1</sup> عامر ملايكية، مرجع سابق، ص 68.

**مشكلة التقليد:** وهي من المشاكل الأساسية المتعلقة بإضعاف عملية الابتكار وبالتالي إضعاف القدرة التنافسية بفعل محاكاة ابتكاراتها من طرف المنافس.

**ب. مدخل الابتكار المتدرج (أو التحسين المتواصل):**

هو المدخل الحديث للابتكار وقد فرضته الخصائص الحالية للمنافسة وبرعت فيه المؤسسات اليابانية إذا كان التحسين المتواصل قد حظي بالاهتمام الكبير في مجال الجودة في هذه المؤسسات.

وقد يتمثل التحسين في إزالة كل أشكال التبذير والهدر في العملية الحالية أو المنتج الحالي أو إضافة صفة جديدة أو أكثر للمنتج الحالي أو تحسين تصميمه أو سهولة استخدامه كل هذه العناصر تندرج ضمن مدخل الابتكار المتدرج.

إن فرص التحسين متوفرة و إمكانية التطوير نحو الأفضل مفتوحة باستمرار والمهم في هذا السياق هو الاستمرار والتدرج المحلي في التحسين لتدعيم أو الحفاظ على المزايا التنافسية للمؤسسة.

وعلى خلاف ذلك الابتكار الجذري يقوم المتدرج بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية لاستجابة أفضل لحاجات السوق مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية.

إن التحسين المستمر هو الأسلوب الشائع في الشركات الحديثة بوصفه أداة فعالة ليس فقط للحصول على تيارات مستمرة من المقترحات والأفكار لتطوير المنتجات الجديدة، وإنما أيضا في تحقيق ذلك بتكاليف أقل.

## II. أساليب ابتكار المنتجات.

هناك العديد من الأساليب التي تمكن المؤسسة من إيجاد الأفكار الجديدة وتسهل عملية الابتكار داخلها، حيث تصنف هذه الطرق حسب عدة معايير نذكر منها:

### 1. حلقات العصف الذهني:

وهذا الأسلوب تم تقديمه لأول مرة من قبل Alex asborn في عام 1993، ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم في أنواع عديدة من المؤسسات حول العالم، للتعامل مع الكثير من أنواع المهام والمشاكل، وهي تقنية تعتمد على تكوين فرق من عدة أعضاء يجتمعون من أجل إيجاد حلول لمشاكل معينة بحيث يتداولون النقاش حول موضوع ما بكل حرية، بعد تحديد الموضوع يطلب منشط الحلقة من أفرادها إبداء آرائهم بكل حرية وبدون خوف

من النقد أو التقييم الأولي، فتطرح العديد من الأفكار في هذه الحلقة وكلما كانت هذه الأفكار غريبة وفريدة كلما كان ذلك أفضل.<sup>1</sup>

وقد تم اقتراح أربعة قواعد رئيسية لعقد جلسات العصف الذهني وتشمل ما يلي:<sup>2</sup>

ـ استبعاد النقد: في مرحلة توليد الأفكار لا يسمح لأعضاء المجموعة بتوجيه الانتقادات لأفكار الآخرين مهما كانت درجة سخافة الأفكار.

ـ الترحيب بالانطلاق: ينبغي تشجيع الأفراد على إطلاق تخيلاتهم بحرية تامة ولا يجب اعتبار فكرة معينة مهمة أو غير علمية.

ـ الرغبة في الكمية: يجب تشجيع أفراد المجموعة بشكل واضح بأن يطرحوا أقصى قدر من الأفكار.

ـ الترحيب بعمل توليفات أو تحسينات: ينبغي تشجيع الفريق على البناء على الأفكار التي اقترحها أفراد آخرون بالجماعة، فهم غير مقيدين بضرورة اقتراح أفكار تكون جديدة تماما خلال جلسة العمل.

وحتى تكون حلقة العصف الذهني ناجحة لابد من توفر بعض الشروط أهمها:

ـ أن يكون منشط الحلقة شخصا كفئا وله مهارات في إدارة مثل هذه الاجتماعات.

ـ أن لا يقل عدد المشاركين عن ستة أعضاء وأن لا يزيد عن 12 عضوا.

ـ لا بد من تعدد واختلاف أعضاء الفريق، بحيث يؤدي ذلك إلى إثراء النقاش.

ـ لا بد أن لا تتجاوز مدة الحلقة ساعة.

ـ لا بد من خلق بعض المرح وإزالة كل القيود بدون نقد أو إحراج الأعضاء.

ـ أن تكون في بداية اليوم وليس في نهايته.

ـ يمكن أن تكون حلقات العصف الذهني مكتوبة.

ويتم تقبل وجمع الأفكار مهما كانت بسيطة لتدرس وتقييم ويستخرج منها الأفكار القابلة للانجاز، وإن احترام هذه الشروط يزيد من نجاح حلقات العصف الذهني ويزيد عدد الأفكار الجديدة.

## 2. طريقة دلفي (Delphi):

يأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني، الذي كان يؤم الناس فيه رغبة في قراءة الطالع والمستقبل، وكان المنجمون يرسلون توقعاتهم عن المستقبل إلى رئيس المنجمين والذي يجمع كل التوقعات في تنبؤ واحد.

<sup>1</sup> سليم بطرس، مرجع سابق، ص 129.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 130.

وهذه الطريقة تتمثل في محاولة تحويل آراء وتوقعات مجموعة من الخبراء إلى قيم مكتوبة قابلة للقياس، واعتمادها كمعايير أو كنسب مرجعية في حل المشاكل أو ابتكار منتجات جديدة، وتستعمل خاصة لتحديد ومعرفة التطورات التي يمكن أن تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة.

ومن أهم خطوات هذه الطريقة:

- تحديد المشاركين في الاجتماع بحيث تتنوع خبراتهم.
- تحديد المشكلة وتوضيح ما هو مطلوب من المديرين وذوي الرأي.
- تصميم مجموعة أسئلة عن المشكلة، ويتم إعطائها للمديرين المشاركين بحيث تكون واضحة.
- وضع الأسئلة في قائمة توجيهات في طريقة الإجابة ومتى سيتم إرجاعها.
- تلقي الإجابات والقيام بمراجعتها واختصارها في شكل تقرير موجز.
- إرسال التقرير المختصر أو نبذة عنه.
- جمع الآراء النهائية في شكل تقرير نهائي، يضم العناصر التي سيتم جمع المعلومات عنها.

ويمكن تكرار هذه الطريقة أكثر من مرة لكي تتاح لهم فرصة لإسقاط بعض الأفكار والآراء التي يتبنوها في ظروف زمنية مختلفة.

### 3. أسلوب الترابطات:

ويقوم أسلوب الترابطات بتكوين جماعة من (5-7) أفراد مع رئيس جلسة يتميز بكونه خبير ومشاركا في المشكلة، ويتسم أفراد الجماعة بالدافعية والاهتمام والقدرة الإيجابية ولديهم الرغبة بالمواظبة والمثابرة، ويكونون متنوعي الخبرات والمعارف والمهارات، وتعقد هذه الجماعة جلسة لا تستغرق أكثر من ساعة.

إن أسلوب الترابطات يميل إلى تهيئة المشاركين في المشاركة المبدعة وفي الاقتراب من المشكلة، وهذا خلاف عصف الأفكار التي تطرح المشكلة عند بدء الجلسة وتطلب الأفكار والحلول حولها، ففي أسلوب الترابطات التي قام بتطويرها غوردون (W.j.j.Gorden) عام 1994 يتم استخدام آليتين هما: جعل الغريب مألوفاً وجعل المألوف غريباً، ففي البداية يتم تعريف المشكلة (الجديدة) لتأخذ طابعاً مألوفاً، وقد تكون هذه المشكلة أشياء بسيطة ومألوفة فيتم إتباع الآلية المعاكسة لجعل المشكلة غريبة وغير مألوفة، وإن النظر إلى المشكلة من هذه الزوايا المختلفة يجعل التوصل إلى الحل الابتكاري الجديد أسهل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، مرجع سابق، ص 92.

ويدرب المشاركين على بعض الآليات الإجرائية في تكوين تصورات تساعد على تقديم صور ذهنية عن المشكلة، وباستخدامه فإن غير المؤلف يصبح مألوفاً.

#### 4. كتابة الأفكار:

إن كتابة الأفكار يستخدم في توليد الأفكار الجديدة، وإذا كان عصف الأفكار يمثل طريقة جماعية لإيجاد أكبر عدد من الأفكار الجديدة، فإن كتابة الأفكار تمثل طريقة فردية من أجل أن يكتب ويدون الفرد أفكاره، وذلك بإعطائه الوقت الملائم من أجل الاختلاء بنفسه وتسجيل أكبر عدد من الأفكار الجديدة أو الأفكار الخلاقة التي ترد على ذهنه في الموضوع المعني، أو لمعالجة المشكلة التي يواجهها.<sup>1</sup>

ومما لا شك فيه أن كتابة الأفكار تمثل وسيلة ناجعة من أجل كتابة الأفكار التي تأتي وتذهب بسرعة مما ينصح أن يتم وضع ورقة وقلم في مواضع كثيرة يتواجد فيها الفرد الذي ينشغل بالتفكير والبحث عن حلول خلاقة في موضوع معين أو مشكلة معينة.

#### 5. حلقات الجودة:

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

#### 6. فرق الحوار:

وهي طريقة مستخدمة لمعرفة احتياجات السوق ومنها يتم اقتراح أفكار لمنتجات 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، حيث كل عضو من الفريق يقوم بتقديم رأيه اتجاه المنتج بكل حرية وبطريقة تلقائية، وفي حالة إحساس المنشط بذاتية المحاور أو في حالة حدوث انقطاعاً في النقاش الدائر يمكن أن يسأله عن ردود أفعال أشخاص آخرين قريبين منه، ثم يتم ربط الأفكار وردود الأفعال فيما بينها، ويحاول المعنيون تكوين قاعدة بيانات أو تصور عام حول دوافع المستهلكين، هذه القاعدة من المعطيات يمكنها أن تعطي أفكار ومعارف جديدة لابتكار منتجات وعمليات جديدة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 90.

### 7. 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، وتحليل هذه الانتقادات والاقتراحات يسمح للمؤسسة من إيجاد الأفكار التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير منتجاتها حسب رغبات الزبائن.

### 8. استخدام طريقة التنشيط الفكري:

يستخدم في حالة اشتراك مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يتمتعون بقدر متنوع من المعرفة في موضوع المناقشة، ونقوم بتسجيل جميع الأفكار بصرف النظر عن غرابتها في بعض الأحيان.<sup>1</sup>

والهدف من التنشيط هو حث الاهتمام والمناقشة السريعة اعتمادا على المعرفة التي تلم بها المجموعة، ويجب أن لا يكون أي من أعضاء المجموعة على علم مسبق بموضوع المناقشة، فعلى القائد أن يعلن للمجموعة عن موضوع النقاش ومنح الأعضاء خمس دقائق للتفكير فيه وتدوين ملاحظاتهم بصورة فردية.

ثم يقوم كل فرد على التوالي بعرض فكرة، ويقوم القائد بتدوينها، ولا يجب أن يكون هناك سخرية من أي فكرة يتم طرحها، ويجب تدوين كل الأفكار، فإن هذا الأسلوب يحفز ويثير مزيد من الأفكار بين أفراد المجموعة لم يكونوا يتوقعونها في البداية، وفي اللحظة التي تصل فيها الأفكار لمرحلة تقبل الزيادة، يجب أن تصنف الأفكار تحت عناوين مناسبة، وحينئذ يمكن أن يبدأ اختبار الأفكار الواعدة.

وتهدف جميع هذه الأساليب إلى مساعدة المؤسسة على توليد أفكار جديدة أو استخراج المعارف الضمنية التي في عقول أفرادها وتحويلها إلى ابتكارات جديدة (منتجات جديدة، تحسين المنتج الحالي، عمليات جديدة) تستطيع من خلالها التميز عن باقي المنافسين.

### III. مؤشرات قياس ابتكار المنتجات الجديدة.

رغم صعوبة قياس الابتكار فإننا نقدم مؤشرات قابلة للاستخدام في هذا المجال فالابتكار كما تعرضنا فيما سبق هو أن تكون المؤسسة الأولى في التوصل إلى المفهوم أو الفكرة والأولى في الوصول إلى المنتج والأولى في الوصول إلى السوق، وعلى أساس هذا التحديد يمكن أن نعرض المؤشرات التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طرق وأساليب الحصول على الأفكار، مجلة تنمية المراحل، المنظمة الكشفية العربية الأمانة العامة، العدد 39، 2003، ص 03.

<sup>2</sup> نيجل كنج ونيل أندرسون، مرجع سابق، ص 165.

أولاً: مؤشرات الأولى إلى الفكرة.

وتتمثل فيما يلي:

1. عدد الأفكار التي يتم توليدها في فترة جمع الأفكار، حيث أن هذا العدد كلما كان كبيراً كانت الفرص أفضل في الحصول على فكرة جديدة ومجدية في مرحلة الغريلة.
2. فترة التوصل إلى الفكرة كلما كانت أسرع كان ذلك جيد والتوصل الأسرع يكون على أساس المعايير (Benchmarking) مع القادة في السوق أو بالمعايير التاريخية مع فترة التوصل إلى الأفكار الجديدة في الفترة الماضية في المؤسسة.
3. عدد الأفكار الجديدة التي تصبح مرشحة للمتابعة والتطبيق، وهذه الأفكار هي التي تستحوذ على الاهتمام الأكبر في هذه المرحلة لأنها هي التي يمكن تحويلها إلى منتجات ومن ثم تسويقها تجارياً إلى السوق.
4. الفترة إلى المنتج (Time to Product)، وهذه الفترة مهمة لأن المنافسة تهدد دائماً بالتوصل الأسرع إلى الفكرة الجديدة ونقلها إلى نموذج العمال (Business Model).
5. عدد مقترحات التحسين التي يتم إدخالها على الفكرة الجديدة، فكلما كان عدد مقترحات التحسين أكبر كان ذلك مؤشراً إيجابياً في تقليل أسباب الفشل العديدة الناجمة عن عدم ملائمة الفكرة الجديدة لإمكانات المؤسسة.
6. عدد الأفكار المختارة فشلت قبل أن تتحول إلى المنتج الأول (Prototype) إن بعض الأفكار يتم اختيارها لغرض تطبيقها وتحويلها إلى منتجات، إلا أن المؤسسة تتخلى عنها لأية أسباب داخلية (عدم الحصول على دعم الجهات العليا، الرغبة في مواصلة جني المنافع لفترة أطول من المنتجات الحالية... الخ).
7. دورة الفكرة (Idea Cycle) وهي الفترة الزمنية الممتدة بين تقديم باحث أو أكثر لفكرة وتحديد موقف المؤسسة منها في الإقرار أو الرفض.
8. عدد الأفكار التي يمكن تبنيها من أجل العمل على تحويلها إلى منتجات جديدة في وقت واحد، حيث أن الأفكار الجديدة تواجه الغريلة المستمرة في كل مرحلة من مراحل تحويلها إلى منتج ومن ثم وصولها إلى السوق.
9. تكلفة الأولى إلى الفكرة، حيث فاعلية التكلفة تعتبر ضرورية في هذه المرحلة لهذا فإن هذا المؤشر يكون ضرورياً من أجل تحسين الأداء فيها.

ثانياً: مؤشرات الأولى إلى المنتج:

وتتمثل فيما يلي:

1. الفترة من الفكرة إلى المنتج: وهي الفترة الممتدة بين تقديم الفكرة الجديدة لأول مرة وبين تحويلها إلى النموذج الأول من المنتج، والمؤسسات تحاول عادة أن تقلص هذه الفترة.
2. الفكرة إلى المنتج: وهي الفترة الممتدة من مرحلة تبني الفكرة الجديدة حتى تحويلها إلى النموذج الأول، وهذه الفترة مهمة جدا للمؤسسة في نقل الفكرة الجديدة التي اعتبرت مجدية إلى النموذج الأول للمنتج الجديد.
3. نسبة المنتجات الجديدة التي تم بناؤها من الأفكار الجديدة المقدمة، فكلما كانت هذه النسبة عالية، كان ذلك مؤشرا على أن مرشحات الأفكار وقدرة المؤسسة الفنية والهندسية في المؤسسة أعلى.
4. عدد مقترحات التحسن للمنتج الجديد، حيث أن المشاركة من قبل العاملين يمكن أن يساهم في تجميع مقترحات أكثر و أوسع من أجل التوصل إلى النموذج الأول المحسن للمنتج الجديد.
5. عدد المنتجات الجديدة للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى خلال السنوات الثلاثة الماضية: حيث أن العبارة في هذا المجال تقدم فرصة لفهم موقع المؤسسة الإبتكاري بالمقارنة مع أفضل المنافسين أو متوسط الصناعة.
6. عدد المنتجات الجديدة التي فشلت قبل أن تصل إلى السوق: حيث أن المؤسسة تواجه مشكلة التقييم المتأخرة للفكرة والمنتج الذي يجعل المؤسسة تتخلى عن المنتج الجديد في مراحل تطوره الخيرة.
7. عدد المنتجات الجديدة التي يتم العمل عليها في وقت واحد، حيث أن هذا المؤشر ضروري لمواجهة نسبة الفشل العالية في تحويل الأفكار إلى منتجات جديدة.
8. عدد المنتجات الجديدة التي تتطلب عمليات (تكنولوجية) جديدة: حيث أن مثل هذه المنتجات تكون ذات مخاطرة أعلى كما يمكن أن تحقق فترة احتكار أطول لحين لحاق المنافسين الآخرين بالمؤسسة.
9. تكلفة الأولى إلى المنتج لأن المنتج لا زال في مرحلة التكلفة ولم يخرج من المؤسسة إلى السوق لينتقل إلى مرحلة العائد، فإن هذا المؤشر يعتبر من مؤشرات فاعلية التكلفة التي يجب أن تعمل المؤسسة على خفض هذه التكلفة بشكل مستمر مقارنة مع الفترات الماضية.

ثالثا: المؤشرات الأولى إلى السوق:

وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. الفترة من الفكرة إلى السوق: وهي الفترة الممتدة من تقديم فكرة جديدة حتى وصول المنتج الجديد إلى السوق، والمؤسسات تسعى إلى تقليص هذه الفترة باتخاذ الإجراءات المختلفة سواء بأشكال الدعم التنظيمي (تحرير مشروع المنتج الجديد من الإجراءات التنظيمية) أو فريق التكامل وغيرها.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص، التجارب الحديثة)، مرجع سابق، ص 207.



2. الفترة من النموذج الأول إلى السوق: وهي الفترة الممتدة بين التوصل إلى النموذج الأول وحتى إنتاجه من أجل الدخول الأول إلى السوق.
  3. عدد المنتجات الجديدة التي وصلت إلى السوق من المؤسسة: مقارنة مع أفضل المنافسين في السوق أو مع متوسط الصناعة خلال السنوات الثلاث الماضية.
  4. عدد المنتجات التي تم التخلي عنها من قبل المؤسسة خلال السنوات الثلاث الماضية مقارنة بأفضل المنافسين أو متوسط الصناعة خلال السنوات الثلاث الماضية.
  5. عدد المنتجات التي حققت دورا قويا في السوق، حيث أن بعض المنتجات تكون ذات أزيز ( Buzz ) تجعل المؤسسة ومنتجاتها في قلب الاهتمامات في السوق، كما يكشف عن قدرتها الإبتكارية بشكل واضح.
  6. مدى الأسواق حيث أن تكلفة تطوير المنتجات عالية وفي ارتفاع لهذا فإن المؤسسات التي تتحمل هذه التكاليف تهتم بانتشار منتجاتها إلى أوسع ما يمكن من الأسواق التجارية.
  7. نسبة المنتجات الناجحة في السوق إلى مجموع المنتجات التي تم إدخالها إلى السوق خلال السنوات الثلاث الماضية هذا المؤشر يكشف عن فاعلية الابتكار في السوق من حيث قدرة المؤسسة على الابتكار وتحديد المشكلة وحلها، أو في البحث عما هو جديد تماما أو عن التحسينات الجديدة التي تضيف قيمة المنتجات الحالية واستخدامها.
  8. فترة استرداد تكلفة الابتكار: حيث أن الابتكار يمثل تكلفة كبيرة في حالة الكثير من المنتجات، لهذا فإن استرداد هذه التكلفة وتحقيق نقطة التعادل في أقصر فترة ممكنة يمثل مؤشرا قويا على قدرة المؤسسة على الابتكار الناجح في السوق.
  9. تكلفة الأولى إلى السوق: إن هذه التكلفة يمكن أن تتضمن تكلفة الإنتاج من أجل السوق تكاليف التسويق كالإعلام وبحوث السوق ودراسات التسعير واختبار قنوات التوزيع والأسواق... الخ، وهي تمثل التكلفة الأهم في مراحل الابتكار الثلاث.
- إن قياس الابتكار لا بد أن يتطور ليس فقط في مجال المؤشرات التي تغطي جميع العوامل المؤثرة في الابتكار والقابلة للإدارة والمقارنة تاريخيا ومع المنافسين، وإنما أيضا في مجال مراجعة الابتكار.
- إن هذه الاتجاهات والخصائص البارزة في مجال الابتكار تكشف عن الخطوات العميقة التي حدثت خلال العقود الماضية والتي أثرت في تعجيل الابتكار وزيادة فاعليته وكفاءته وكذلك في تطوير صيغ وأساليب المنافسة القائمة على الابتكار.

#### IV. معوقات الابتكار في المنتجات.

- حدد الفاغوري 12 معوقا يعيق عملية الابتكار وهي:<sup>1</sup>
- +المعوقات المادية ( إمكانيات الشركة وممتلكاتها).
  - +القوانين والأنظمة التي تحد من الابتكار والمبادرة.
  - +مقاومة التغيير.
  - +المناخ التنظيمي.
  - +خيب التشجيع على تجريب الأشياء الجديدة في الشركة.
  - +الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين.
  - +عدم مساندة العمل الجماعي.
  - +قلة المعلومات وصعوبة الحصول عليها عن وفي الشركة.
  - +التباعد بين إستراتيجية الشركة وأهداف إدارة الابتكار في الشركة.
  - +ضعف المهارات والقدرات القيادية.
  - +خيب النظرة والأهداف المشتركة في الشركة.
  - +خيب البرامج التدريبية في مهارات الابتكار وتطبيق الأفكار الجديدة.
- كما توجد معوقات أخرى للابتكار وهي:<sup>2</sup>

1. **التحويل غير الملائم ( Inadequate Funding ):** كل مشروع للابتكار جديد يتطلب تمويلا مناسباً يتم الحصول عليه في الوقت المناسب، ويخصص بشكل ملائم على مراحل تطويره المتعددة، فتجربة الشركات الإبتكارية الرائدة تشير إلى أن الابتكار المتميز يتطلب موارد إضافية تتجاوز التمويل الأولي المخصص للبرنامج وعدم توفير هذا التمويل يحد من فاعلية الابتكار.
2. **تجنب المخاطرة (Risk Avoidance):** أغلبنا لا يرغب في تحمل المخاطرة، ويسعى للمحافظة على الصحة والثروة وهدوء الأعصاب، ومع ذلك فإنه لا تقدم دون تحمل المخاطرة والقبول بذلك والابتكار يحمل مخاطرة مرتبطة بالفشل في كل مراحلها، لهذا تزخر الشركات بالعبارات المألوفة التي تعبر عن الميل نحو تجنب المخاطرة مثل: نحن لم نجرب ذلك من قبل، لقد فشل هذا عندما جربناه في السابق... الخ، لهذا فإن الشركات التي تتعهد في تحديد المخاطرة إنما هي تقتل الابتكار لا تنميه.
3. **الصوامع الوظيفية (Functional Silos):** إن الشركات تنشأ لتحمي الحدود وتحدد المسؤوليات وتصنع القواعد الصارمة ونتيجة لذلك تحرم الأقسام والأفراد من ميزة العمل المشترك، إن المبتكرون يميلون بطبيعتهم

<sup>1</sup> الفاغوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص 23-24.

<sup>2</sup> أسامة محمد خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص 80.

لتخطي الحدود، وإنشاء الوضعيات الجديدة، ولكن هؤلاء المبتكرون الذين يستفيدون من الشركة ككل، قد يواجهون عقبات جمة جراء الحدود والتخصص في الأقسام أو الصوامع الوظيفية مما يقتل الابتكار.

**4. الالتزام بالوقت (Time commitment):** الوقت نادر، وهو الأكثر قيمة في الشركات، وعمل الإدارة

يتمك في تقييم تلك الحقائق من وقت العمل، وكيف يمكن أن تكون ذات مردود مناسب وهذا ما لا يمكن عمله مع الابتكار، إذ من الصعب إثبات مردود مناسب في لأغلب مراحلها قبل أن يصل المنتج الجديد إلى السوق.

**5. المقاييس غير السليمة (Incorrect Measures):** تعتمد الكثير من الشركات إلى استخدام مقاييس العوائد،

الأرباح والحصة السوقية، لأنها الأسهل في التقييم من تلك اللاملموسيات (Intangibles) مثل السمعة، المعرفة، اجتذاب المواهب، القيادة وغيرها من الأصول التي تساهم في صنع القيمة الحقيقية للشركة.

## خلاصة الفصل:

بناءً على ما تقدم نستطيع القول أن المؤسسات المتفوقة والناجحة هي المؤسسات التي تمكنت من إدارة عملية الابتكار والتكوير بشكل مستمر وناجح، وبالتالي لديها قواعد وخبرات متراكمة عبر فترات من الزمن مكنتها من إدارة عملية الابتكار وتحقيق نجاحات كبيرة ومتميزة فالمؤسسات المبتكرة والمهتمة بالابتكار لديها معارف وخبرات ومهارات وقدرات متميزة، خاصة المتوفرة في المورد البشري، إذ تعتبرها المصدر الأساسي لإدارة عمليتي الابتكار والتطوير، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية عالية للمؤسسة.

إن المعارف والخبرات المتراكمة لدى العنصر البشري هي غير ملموسة وصعبة التحديد والتقليد من طرف المنافسين وغير معروفة ومفهومة لهم وليس بإمكانهم الحصول عليها، مما يجعل هذه المعارف والخبرات أحد أهم الأصول الغير ملموسة للمؤسسة لتصبح عنصر ومصدر مهما لابتكار وتطوير منتجات جديدة للمؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية تتميز بها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

# الفصل الثاني:

## أساسيات حول المنظمة المتعلمة.

المبحث الأول: ماهية المنظمة المتعلمة.

المبحث الثاني: مدخل إلى التعلم التنظيمي.

المبحث الثالث: أساسيات حول التعلم التنظيمي

ومعيقاته.

المبحث الرابع: الابتكار في المنظمات المتعلمة.

## مقدمة الفصل:

أحدثت التحولات التي أفرزتها أحداث المرحلة الاقتصادية قناعة شاملة بأهمية وضرة اعتماد التعلم كأبج وسيلة للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات، وأصبح لزاما على مختلف المنظمات اقتحام مجال التعلم التنظيمي لضمان البقاء والنمو.

كما أصبح لزاما على المسيرين أن يدركوا أنه لا مكان للطرق القديمة للتسيير، حيث أننا نعيش في وقت التحول الاجتماعي والتنظيمي حيث يجب إعطاء فكرة وأهمية قصوى لكل من رأس المال الفكري والمعرفة، وبمعنى آخر من لهم القدرة الفكرية على الإبداع والابتكار وتوليد أفكار جديدة للمنظمة، لذلك معظم النظريات الحديثة للتسيير تتفق فيما بينها على أن الكفاءات، والموارد غير الملموسة للمؤسسة تعتبر عاملا محددًا للميزة التنافسية الدائمة داخل المؤسسة.

لذلك يسعى الباحثين في علوم التسيير إلى إيجاد نموذج للمنظمات يتميز بالاستقرار من أجل ضمان بنية مؤسسية، والتي تمثل نموذجا لمنظمة الغد وتضمن المؤسسة بقاءها لأطول فترة ممكنة في السوق.

هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم المنظمة المتعلمة والتي تعتبر النتيجة الحتمية والمنطقية للتطورات والضعفات المفروضة من طرف البيئة.

وتعتبر المنظمة المتعلمة تلك المنظمة التي تسهل عملية التعلم لكل من أفراد المنظمة من أجل التحول من وضع إلى وضع أفضل، والتأقلم الدائم مع تغيرات المحيط.

إذا المنظمة توفر المناخ الملائم لما يعرف بالتعلم التنظيمي الذي يؤدي بدوره إلى تغيير النماذج الذهنية الموجودة داخل أفراد المنظمة.

وستتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث، المبحث الأول: ماهية المنظمة المتعلمة، المبحث الثاني: مدخل إلى التعلم التنظيمي، والمبحث الثالث: أساسيات التعلم التنظيمي وخصائصه.

## المبحث الأول: ماهية المنظمة المتعلمة.

نحاول في هذا المبحث تناول مفهوم المنظمة المتعلمة عن طريق مجموعة من التعاريف والخصائص وتحدي أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، إضافة إلى العناصر والوسائل الواجب توفرها لتسيير المنظمة المتعلمة، وأخيرا نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة.

## I. مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها.

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات من القرن العشرين، حيث اشتقت من عمل ارجريس وشرون (Argyries&Schon) عن التعلم التنظيمي، و تمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي كما يشير مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه سينج (Senge) حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر، المليء بالتغيير والتجديد، وإن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات تعليمية أكثر.

## 1. مفهوم المنظمة المتعلمة:

قبل التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة، نقوم أولا بإعطاء تعريف للمنظمة.

## أ. تعريف المنظمة:

المنظمة هي: "وحدة اجتماعية هادفة، ذات تكوين اجتماعي منظم ومنسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود نسبية من اجل تحقيق أهداف مشتركة".<sup>1</sup>

وهذا التعريف يشير إلى أربع حقائق:

- أن المنظمة تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم.
- سبب وجود المنظمة هي من أجل إنجاز أهداف محددة.
- من اجل تحقيق هذه الأهداف يتفاعل الأفراد مع بعضهم تفاعلا واعيا.
- تمتلك المنظمة بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبيا.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم، نظرية الهيكل والتصميم، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، بدون سنة نشر، ص 09.

ويمكن تعريف المنظمة أيضا: "نطلق كلمة منظمة على كل مجموعة أفراد اثنين أو أكثر يعملون لتحقيق هدف واحد، ويمكن اعتبار المنظمة نظام تبادل حيث يقدم الأفراد للمنظمة مجهودهم مقابل الأجر الذي يحصلون عليه منها، وهي بالمثل تقدم الأجر مقابل ما يبذلونه فيها من جهد."<sup>1</sup>

ب. أما مفهوم المنظمة المتعلمة يمكننا تناوله من خلال دراسة وفحص التعاريف التي جاء بها المفكرون في هذا المجال، حيث استخدم أكثر من مصطلح للدلالة على المنظمة المتعلمة: مثل المنظمة العارفة (Knowing Organization) والمنظمات المفكرة (Thinking Organization)، والمنظمات المؤهلة (Qualified Organization) ... الخ، ويعتبر الباحث الأمريكي بيتر سينج (Peter Senge)، أول من أطلق مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه "النظام الخامس The Fifth Discipline" سنة 1990م وفيما يلي نقدم مجموعة من التعاريف للمنظمة المتعلمة:

"هي المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة، وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة، والرؤى الجديدة، ولا يقتصر هذا التعريف على مستوى نقل المعرفة وفهمها، بل كذلك على السلوك وإعادة بناء المنظمة."<sup>2</sup>

وتعرف على أنها: "المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها."<sup>3</sup> وهو تعريف يتجاوز حل المشكلات إلى تعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية وهو أهم ما يميز منظمة التعلم.

كما تعرف أيضا: "المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المرتبطة بالعمل."<sup>4</sup>

وتعرف المنظمة المتعلمة على أنها: "المنظمة التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، ووضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يعلمون بشكل جماعي."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عادل حسين، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، بدون سنة نشر، ص121.

<sup>2</sup> بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص288.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة "المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008، ص260.

<sup>4</sup> بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص291.

<sup>5</sup> عادل حسين، مرجع سابق، ص159.



كما يطلق عليها أيضا: "المنظمة المتمكنة من اكتساب المعرفة وتوسعي لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من اجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز".<sup>1</sup>

بناء على التعاريف المقدمة سابقا يمكن القول أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة القادرة على تملك المعرفة وتعمل من اجل تطوير المهارات المتوفرة لديها من أجل فهم وإدراك إدارتها، تعبر عن رؤية مستقبلية وتعمل من أجل تبني العلاقات التعاونية لتقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز.

## 2. خصائص المنظمة المتعلمة:

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن باقي المنظمات ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم، على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة.<sup>2</sup>

حيث حدد دافيد جارفين خصائص أساسية لمنظمات التعلم التي تتمكن من أن تجعل التعلم عملية مستمرة قابلة للتجديد والاستمرار وهذه الخصائص هي:<sup>3</sup>

- حل المشكلات بطريق منهجي.
- التعلم من أفضل الممارسات لدى الآخرين.
- التحريب الخلاق.
- نقل المعرفة بسرعة وفعالية في كل المنظمات.
- التعلم من التجربة الماضية.

وحسب ريتشارد دافت، فإن المنظمة المتعلمة تتميز بستة عناصر متفاعلة تفاعلا شبكيا وهي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أسماء سالم النور، اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص16.

<sup>2</sup> بلال خاف السكارنة، مرجع سابق، ص ص295-296.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص296.

<sup>4</sup> زهير غرابية، عبد القادر بريش، رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة في منظمات الاعمال المعاصرة في ظل التوجه نحو منظمات التعلم، المحور العاشر: رأس المال الفكري كمدخل لتحسين ميزة تنافسية مستدامة، ملتقى دولي حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص09.

- القيادة المصممة والمعلمة الراحية (تقديم الدعم للعمال).
- الثقافة التكوينية القائمة (الانفتاح والتكاسم الثقافي).
- الإستراتيجية التشاركية.
- التمكين الإداري للعاملين.
- الهيكل القائم على الفريق (التنظيم الشبكي).
- المعلومات المفتوحة من خلال طلب و اكتساب المعرفة وتوليدها.
- ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تملك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية:<sup>1</sup>
- توفر فرص مستمرة للتعلم.
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها في المنظمات بسرعة وبسهولة.
- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
- تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
- استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تطوير و استحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

<sup>1</sup> حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة الوحاح، البويرة، 2013، ص74.

## II. أسباب التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة.

من بين الأسباب التي أدت المنظمات إلى التحول إلى منظمات متعلمة ما يلي:<sup>1</sup>

أ. التحول من الهيكل العمودي إلى الهيكل الأفقي: لأن الهيكل العمودي يوجد مسافات بين المدير والعاملين وإن الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية ويظهر ذلك من خلال فرق العمل المسيرة ذاتيا.

ب. التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: يعتبر الدور جزءا من النظام الاجتماعي الحركي، يوفر المسؤولية ويسمح للفرد باستخدام قدراته، مما يتيح له حرية التصرف لتحقيق الهدف كما أن الأدوار يمكن تعديله، وإعادة تعريفها وهذا يسمح بوقر المرونة.

ت. التحول من الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: لا بد من إشراك المعلومات والمعرفة حول أداء المنظمة وأوضاعها المالية، فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة ويمكنها من العمل في المستوى الأفضل، كما أن الريادة تتطلب توفير هذه المعلومات لكل العاملين، لتمكينهم من سرعة اتخاذ القرار والفعل.

ث. التحول من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون: تحرص المنظمات المتعلمة على تجميع النشاطات من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في بناء وتطوير الإستراتيجية لا أن تفرضها من الأعلى، ذلك لأنهم على علاقة مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجيدة، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الإستراتيجية، مما يعمق من التعاون والتعلم والتكيف حتى مع المنافس وخاصة عالم عوامة الأعمال.

ج. التحول من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة: لأن الثقافة المتكيفة تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة والتحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل.

والجدول التالي يوضح الفرق بين خصائص المنظمات التقليدية والمنظمات الجديدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غسان عيسى إبراهيم، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص27.

<sup>2</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريون، عائد الاستثمار في راس المال البشري "قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2002، ص04.

الجدول رقم (01): خصائص المنظمات التقليدية والمنظمات الجديدة.

الخصائص التقليدية	الخصائص الجديدة
– التوجه للهدف.	– التوجه للرؤية.
– التركيز على الأسعار.	– التركيز على القيمة.
– التوجه للإنتاج .	– التوجه للعميل.
– التوجه لجودة المنتج.	– التوجه للجودة الشاملة.
– التركيز على المساهمين.	– التركيز على المنتفعين.
– التوجه للتمويل.	– التوجه للسرعة.
– الفاعلية.	– الإبداع وعقلية رجل الأعمال.
– الشكل الهرمي.	– الشكل المنبسط/التمكين.
– التركيز على الآلة.	– التركيز على المعلومات.
– التقسيم الوظيفي.	– فرق العمل المتداخلة وظيفيا.
– الصلابة.	– المرونة.
– الالتزام.	– التعلم.
– المحلية الإقليمية.	– العولمة/شبكات الأعمال.
– التكامل الرأسمالي.	– الاعتماد المتبادر.

المصدر: إتحاد الخبراء والاستشاريون، عائد الاستثمار في راس المال البشري قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2002، ص 04.

### III. عناصر ووسائل تسيير المنظمة المتعلمة.

توجد مجموعة من العناصر والوسائل الواجب توافرها في تسيير أي منظمة حتى يمكن القول عنها أنها منظمة متعلمة.

#### 1. العناصر التي تتطلبها المنظمة دائمة التعلم:

تعتبر قدرة المنظمة على التعلم أسرع من المنافسين على المدى الطويل أفضل المصادر وأكثرها استمرارية لاكتساب ميزة تنافسية بين المنافسين، فالتعلم المستمر يتطلب تحدياً فكرياً يقوم على أساس مجموعة من العناصر نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>

##### أ. النقلة الفكرية:

تتطلب النقلة الفكرية رؤية العالم بشكل جديد يظهره في صورة كيان واحد متكامل وليس كأجزاء متفرقة ومعرفة العلاقات المتبادلة بداخله وليس التعامل مع الأشياء المنفصلة.

وينبع أساس النقلة الفكرية من وجود نظم جديدة للتفكير وهذه النظم أصبحت هي جوهر التعامل مع الكم الهائل من التعقيد، الذي يفهم جميع مجالات الأعمال اليوم حيث أنه لدى العنصر البشري القدرة على إنتاج كم من المعلومات لا يستوعبها أي فرد، ناهيك عن سرعة التغيير الذي لا يمكن لأي شخص ملاحظته ولم يعد الذكاء الفردي أو المنتجات والخدمات الابتكارية لديها القدرة على إيقاف انخيار الكثير من المنظمات وأدى ذلك إلى تقوية الثقة في تحمل المسؤولية اللازمة لقيادة المنظمات في هذا العصر.

##### ب. التفوق والبراعة الشخصية:

لم يعد امتلاك بعض الجدارات أو المهارات رمزاً للتفوق بل أن الموضوع أبعد من ذلك بكثير فالتفوق والبراعة الشخصية التي تمثل عصب المنظمة دائمة التعلم تنبع من الرمو الذاتي للفرد الذي يدفعه لأن ينظر لكيانه وأعماله نظرة ابتكاره إبداعية ويحدد ما هو المهم الذي يجب التركيز عليه، وما هو الذي لا يستحق بذل العناية أو الوقت، والتعلم المستمر طوال الحياة هو أساس التفوق والبراعة الشخصية للوصول إلى أقصى ما يمكن الوصول إليه من نتائج في كل نواحي الحياة...، فهو تعلم إيجابي يستمر طوال حياة الفرد وبدون وجود أفراد يمارسون هذا النوع من التعلم في جميع المستويات التنظيمية فلا توجد منظمة دائمة التعلم.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص71-75.

ت. النماذج العقلية:

يعجز الكثير من المديرين عن فهم أسباب فشل تنفيذ الكثير من الأفكار الجديدة الواعدة وبالمثل عدم القدرة على تحويل الإستراتيجيات الجيدة إلى أهداف تنفيذية رغم توفر العزيمة والإصرار لدى العاملين والسبب الحقيقي لهذا الفشل يكمن في النماذج العقلية لدى العاملين التي تستخدم أساليب معتادة ومألوفة عن كيفية أداء الأشياء وهذه الأساليب تحد من قدراتهم وتتعارض مع كل ما هو جديد بحيث يتمسكون بالأساليب المعتادة في التفكير والأداء والسلوكيات المألوفة لديهم.

ث. فرق العمل دائمة التعلم:

تكوين فرق العمل بالأسلوب التقليدي ما هو إلا مضيعة للوقت والجهد على الرغم من أعضاء الفريق قد يبذلون جهود غير عادية، إلا أن تلك الجهود لا تعبر عن جهود الفريق وإنما هي تجميع لجهود كل فرد على حدى، والفريق دائم التعلم أيا كان نوعه يجب أن ينظم كل قواه وتصرفاته من أجل تحقيق هدف عام وواضح للجميع وأن يسود أعضاؤه تنسيق وانسجام في سبيل تحقيق هذا الهدف مع الجميع، ويعتبر هذا الفريق هو الوحدة الرئيسية للمنظمة دائمة التعلم.

ج. الصراحة والوضوح:

تسود جميع المنظمات التقليدية العديد من السياسات والأدوار الخفية التي تؤثر وبشدة على مجريات الأمور بها وتؤدي إلى تضليل الصدق والأمانة، وإرضاء أصحاب القوة والنفوذ وتصبح اهتمامات العاملين موجهة للمدير التي تعتبر أفكاره وآراءه محور الأمور ويتم تجاهل أي آراء أو أفكار تصدر من أي فرد من العاملين مهما كانت جودتها.

النتيجة أن فردا واحدا فقط يمكنه أن يحدد مصير باقي الأفراد ويسود مناخ العمل بيئة استبدادية قد يحركها أحيانا أشخاص لا يملكون أي أوضاع وظيفية تعطيهم سلطة على الآخرين.

والمنظمة دائمة التعلم تتحدى هذا الاتجاه تماما من خلال مشاركة جميع العاملين في الرؤية والقيم المطلوبة وتوجيه وتحفيز اهتماماتهم الشخصية تجاه ذلك مع بناء مناخ وثقافة تنظيمية تسيطر عليها الصراحة والوضوح بين جميع المستويات ويتم تصميم جميع النظم الداخلية بما بحيث تقدر وتكافئ إتاحة الحرية للعاملين في إبداء آرائهم والقيام بأداء أعمالهم بأساليبهم الخاصة، وتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج.

ح. التمكين:

من أكثر تعريفات التمكين شمولاً لم جاء عند (Bowenlawler 1995:73) كما أشار إليه (م) لحم (2006: 60) والذي أوضح بأن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف وهو حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، وهذه الحالة الذهنية تحتاج إلى تبني الفرد لها، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد الوصول إليها، والموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك مجموعة من الخصائص يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على:<sup>1</sup>

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.

- المساطلة والمسؤولية عن نتائج أعماله.

- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

2. وسائل تسيير المنظمة المتعلمة:

يميز الباحثون بين نوعين من الوسائل التي تسيير المنظمة المتعلمة وهي كالاتي:<sup>2</sup>

أ. الوسائل التنظيمية: وتتضمن ما يلي:

-إدارة الجودة الشاملة: يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر لإنتاج السلع والخدمات بوفرة أعلى وأقل تكلفة، مع الخلو من العيوب والشوائب ومن أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها وإدارة الجودة الشاملة وهي شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعمال، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل، إذ تعتبر فرق العمل من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تنظيمي مهم في تسيير المنظمة المتعلمة من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الابتكار والتطور والتحسين المستمر وتبني مفاهيم العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة.

<sup>1</sup> احمد إسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص184.

<sup>2</sup> عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبو بكر بلقائد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص117.

-إنشاء مجتمعات الممارسة: إن المعرفة بوصفها المورد الأكثر أهمية من بين موارد المنظمة المتعلمة، هذا ما أدى إلى الاهتمام بشكل متزايد بالأشكال المختلفة لتقاسم وإنشاء المعرفة وفي هذا السياق من الاهتمام فإن جمعات الممارسة المشتركة تمثل شكلا جديدا من أشكال تقاسم المعرفة وفي بعض الحالات يمكن أن تساهم في إنشائها أتمثل مفهومها جديدا في مجال العمل، وإن النظريات المتعلقة بها لا تزال جديدة جدا وهي في مرحلة التطوي.

إن دور وأهمية هذه الجماعات في نقل وتقاسم المعرفة والتعلم لازالت تستكشف للوصول إلى أفضل الطرق لإنشاء مثل هذه الجمعيات وكيف يتم دعمها وتشجيعها، كما تسمح المشاركة في مجتمعات الممارسة لكل فرد التعلم حسب سياق عمله، حيث يتم الحصول على المعرفة واستثمارها، فيحدث التفاعل بتبادل المعلومات والمناقشة بين الزملاء لحل المشاكل التي تواجههم في العمل.

-الذاكرة التنظيمية: ليس كل تعلم يهتم منظمة التعلم، فتعلم الأفراد لأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن تكون له دلالة تنظيمية، ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها وخدماتها وعملياتها، أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها.

#### ب. الوسائل التكنولوجية:

-التدريب الشخصي: المنظمة تتعلم عندما تكون قادرة على خلق المستقبل الذي يرغب أعضائها وأصحاب المصلحة تحقيقه، وكذا عندما تستطيع التوقع والتكيف مع بيئة دائمة التغيير، تدريب القادة وأعضاء المنظمة يمكن أن يكون وسيلة قوية لتسريع ودفع عجلة تطوير التعلم في جميع المستويات الفردي والجماعي والتنظيمي.

فالمنظمة تكتسب ميزة تنافسية مستدامة عندما تشجع ثقافتها وبيئتها وعملياتها على التعلم أكثر وأفضل وأسرع عن منافسها.

- التعلم عن بعد: يعتبر التعلم عن بعد كوسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافيا لامتلاك وسائل بيداغوجية بالإضافة إلى مباشرة مساراتهم التكوينية في المكان المرغوب فيه والمناسب لهم.

ويعرف على أنه استدرج التكوين للمتعلمين بمساعدة تقنيات جديدة يعني أننا نستعمل وسائل الإعلام من أجل التكوين.

فالتعلم عن بعد يضمن للأفراد نتائج إيجابية من خلال مساهمته في تكيف ممتاز للعمال مع مناصبهم، مع توسيع في كفاءتهم الإنتاجية وكذا تطوير وترقية وتقديم مؤهلاتهم وهذا ما يوفر للمنظمة المتعلمة اكتساب معارف متجددة باستمرار تمكنها من سرعة التكيف مع المحيط الخارجي.



-التعلم الفردي والتنظيمي: تعتبر مستويات التعلم الثلاثة العجلة التي تدير المنظمة المتعلمة بدورها لا تعمل المنظمة ويعتبر التعلم الفرقي المفتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي نقضي إلى تكوين كل أكبر من حاصل جمع الأجزاء وهو ما يطلق عليه بالتداؤبية.

#### IV. نماذج وأبعاد المنظمة المتعلمة.

أشارت العديد من الدراسات المرتبطة إلى مجموعة من النماذج والأبعاد لبناء المنظمة المتعلمة والتي تتمثل في:

##### 1. نماذج المنظمة المتعلمة:

هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرض نماذج المنظمة المتعلمة:<sup>1</sup>

أ. نموذج بيتر سينج: وضع هذا النموذج بواسطة سينج عام 1990م وقد وضع خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي على النحو الآتي:

-التفكير النظامي: هو منهج وإطار عمل قائم على رؤية الكل بدل من الجزء، ورؤية العلاقات البنوية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

-التميز الذاتي: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

-النماذج الذهبية: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها.

-الرؤية المشتركة: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

-التعلم الجماعي: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

<sup>1</sup> عبد الناصر حسين، رياض زايد وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات في الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص05.

ب. نموذج مارسك وواتكنز: قدمت كل من مارسك وواتكنز عام 1993م نموذجا متكاملًا للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة، متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات العلم التنظيمي، حيث يشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وهي:

-تشجيع الاستفهام والحوار.

-تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.

-تمكين العاملين لجمعهم (تكوينهم) نحو رؤية مشتركة.

-إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

-ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

-القيادة الإستراتيجية.

ت. نموذج ماركوادر: توصل ماركوادر إلى نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه ويجب أن تعمل المنظمة على تطويرها وفهمها وهي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعا تعزز وتقوي، عملية التعلم بالمنظمة وتتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية ويتفاعل معها، وتتكامل هذه الأنظمة معا لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.<sup>1</sup>

ث. نموذج العتيبي: قام العتيبي عام 2001م، بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة بعد أن قام بمراجعة مفاهيم المنظمة، المتعلمة وممارستها وأساليب تقويمها، ويتكون النموذج من ثلاثة أنظمة فرعية للمنظمة المتعلمة هي:

-نظام البناء التنظيمي: ويتضمن ثمانية أبعاد وهي: هوية المنظمة، رؤيتها، إستراتيجيتها، بناؤها الهيكلي، نظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات، أهداف العاملين.

-نظام التعلم: ويتضمن أربعة أبعاد وهي: التوجه نحو التعلم بالمنظمة، إدارة المعرفة، مستويات التعلم، أنواعه، تسهيلات التعلم المتوفرة بالمنظمة المتعلمة.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 07.

-الثقافة الاجتماعية: وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخرين ومع العالم الخارجي، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم.

ج. نموذج مايلونين: اقترح مايلونين نموذجاً للمنظمة المتعلمة مكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي:<sup>1</sup>

-الدوافع المحركة: ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة 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 معارفهم وخبراتهم.

-تحديد الهدف: ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.

-الاستطلاع والاستفهام: يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعة.

-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.

-التقييم: ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً.

## 2. أبعاد المنظمة المتعلمة:

للمنظمة المتعلمة عدة أبعاد تسعى إلى تحقيقها، يمكن إدراج هذه الأبعاد في النقاط التالية:<sup>2</sup>

أ. الإيمان بالتعلم: ويعبر هذا البعد عن مدى الإيمان بقيمة التعلم التنظيمي وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة، وأهمية القراءة عن المنظمة المتعلمة وإيمان الإدارة العليا بأن غالبية العاملين هم خبراء في مجالهم وترقيتهم بناء على معارفهم المتخصصة.

<sup>1</sup> عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص9.

<sup>2</sup> محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد1، الأردن، 2009، ص22.

ب. تكامل مصادر التعلم: ويشير هذا البعد إلى اهتمام المنظمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها والمنافسين والموردين والزبائن وخبرائها المتقاعدين والخبراء الخارجيين الآخرين.

ت. التشارك المعرفي: ويعني مدى اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة، ما بين الدوائر المختلفة ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم، ومدى إبلاء هذه العملية الاهتمام الكافي عند تقييم الأداء.

ث. التفكير النظامي: ويتعلق بمدى تبني المنظمة منهجا فكريا شاملا، متكاملا ومنفتحا على التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة، سواء ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة أو تبني الأفكار الجديدة المفيدة للزبائن، وإعطاء العاملين الفرصة لمناقشة معنى ومضمون أعمالهم، وكذلك مدى إفساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحل المشكلات التنظيمية.

ج. بناء ذاكرة تنظيمية: أي ضرورة اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم، وكذلك التركيز على توفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات.

ح. ترجمة التعلم إلى واقع: ويعني هذا البعد مدى استفادة المنظمة من التعلم التنظيمي في الواقع العملي من خلال إطلاق المنتجات الجديدة بسرعة، وتجنب تكرار الأخطاء.

### المبحث الثاني: مدخل إلى التعلم التنظيمي.

تناول العديد من الباحثين المفكرين التعلم التنظيمي من زوايا مختلفة كانت مبنية على رؤى متعددة أملتها عليهم طبيعة تخصصاتهم للموضوع وقد أشارت دراسات كل من (Maanif)، (Senge 1994)، (Masgvarodet (1996)، (Bentow 1999)، إلى ضرورة تشخيص واقع المنظمة وقابلية البيئة والأفراد للتعلم والتحول إلى بيئة متعلمة وذلك بقياس تكوين واستحداث وتطبيق استراتيجيات التعلم الفردي والجماعي والمؤسسي.

### I. تعريف التعلم وأنواعه.

كل السلوكيات قابلة للتغيير، وإذا أردنا تحليل وتفسير هذه السلوكيات، علينا فهم كيف يتعلم الأفراد، لذا سيتم التعرف على معنى التعلم في هذا المطلب.

#### 1. تعريف التعلم:

للتعلم تعاريف عدة اختلفت باختلاف وجهات النظر إليه نذكر منها:

يعرف التعلم على انه: "أي تغير نسبي في السلوك الذي يظهر نتيجة للخبرة وبذلك يمكن القول أن التغيرات في السلوك تشير إلى أن التعلم قد تم، وأن التعلم هو تغيير في السلوك".<sup>1</sup>

كما يعرف التعلم على انه: "التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، بمعنى أن الإنسان إذ يكتسب المزيد من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب".<sup>2</sup>

ويمكن تعريفه أيضا على انه: "هو ذلك التغير الدائم نسبيا في السلوك الفردي والنتائج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة".<sup>3</sup>

ويعرف أيضا: "هو تميز في سلوك الفرد بفعل الخبرة التي يكتسبها".<sup>4</sup>

ويعرف على انه: "صفة سلوكية ذاتية تنبع من الفرد، وهو عملية إحداث تغيير في سلم المعرفة".<sup>5</sup>

كما يعرف أيضا على انه: "عملية تنقيح الأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في توجيه وترشيد القرارات".<sup>6</sup>

ويعرف أيضا: "حينما يقوم العاملین بأداء عمل معين في فترة من الزمن، فإنه من المتوقع تكرار أداءه يزيد من كفاءتهم في إنجاز هذا العمل، أي أن الوقت اللازم لإتمام العمل ينخفض وذلك بسبب ما يطلق عليه بظاهرة التعلم".<sup>7</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل للتعلم وهو عملية التفاعل المتكامل المحفز والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال".

<sup>1</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، الأردن، عمان، 2003، ص48.

<sup>2</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة نشر، ص144.

<sup>3</sup> احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، الإسكندرية، 1992، ص47.

<sup>4</sup> إبراهيم ناصر، مقدمة في التربية، دار عمان للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص72.

<sup>5</sup> فريد النجار، مهارات وفنون السلوك التنظيمي الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص158.

<sup>6</sup> عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص136.

<sup>7</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية الإسكندرية، ص286.

## 2. تصنيفات التعلم:

إن النظر في تصنيف أنماط التعلم لا يساعد فقط في تحديد وتوضيح مفهوم التعلم نفسه وإنما أيضا يلقي الضوء على كيفية التعامل مع التعلم في منظمات التعلم، هذا يعني أن ما سنقدمه من تصنيف لأنواع التعلم له بعد وظيفي ليخدم عملية فهم التعلم وإدارته حيث نجد ثلاث تصنيفات للتعلم هي:<sup>1</sup>

أ. تصنيف توماس كان: قام بتقديم هذا التصنيف في كتابه (بيئة الثورات العلمية والذي يميز فيه التعلم الاعتيادي والتعلم العالي (الاستثنائي)).

-**التعلم الاعتيادي:** هو التعلم الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.

-**التعلم العالي (الاستثنائي):** هو التعلم الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة، ولعل هذا النوع هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير، كما يميز بين الأفراد اللامعين الذي يتعلمون بوتيرة النمو الأساسي من تجاربهم الخاصة مثل: آينشتاين في كشفه العلمي عن النسبية.

ب. تصنيف بيتر سينج: يميز بين نوعين من التعلم :

-**التعلم التكييفي:** وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركة، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارستهم الأفضل أو منتج اتهم أو خدماتهم، وكما يري سينج أن زيادة القدرة التكييفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو منظمة التعلم.

-**التعلم التوليدي:** وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، فإذا كان التعلم التكييفي يقوم على التقليد أو الاستنساخ فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع لأنه يتطلب أفكارا جديدة في النظر إلى الشركة، وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي يعمل فيها، وهذا يعني بأن التعلم التكييفي يسعى إلى تكييف قدرة الشركة، في حين أن التعلم التوليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فإنه يوجهها نحو الفرص المتاحة في البيئة.

ح. تصنيف جيس آرجرس: الذي تحدث عن الحلقة المزدوجة أو الثنائية للتعلم حيث أن التعلم في الحلقة الأولى يتعلق بالتعلم عن حل مشكلة آنية، أما التعلم في الحلقة الثانية يتعلق بالتعلم في حل المشكلة بما يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة لحل المشكلات وتطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي، أي أنه يتجه نحو إنتاج

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص305.

القدرة على تعميم القواعد أو النماذج الذهبية والدروس المتعلمة من الحلقة الأولى لتطويي القواعد والمفاهيم السابقة أو نقلها إلى مجال آخر.

بعد التعرف على مفهوم التعلم فالكثيرون لا يفرقون بين التعلم والتعليم والتدريب، لذا يمكن التمييز بين المصطلحات الثلاث كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مرجع سابق، ص 287.

الجدول رقم (02): الفرق بين التعلم والتدريب والتعليم.

التدريب والتعليم	التعلم
<p>– يحمل بعدا آليا في نقل المهارة والتي تتمثل في مجموعة الحركات للتعامل مع الآلة من أجل الإنتاج وكذا الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي التلقيني لاكتساب المعلومات.</p>	<p>– انتقال المعرفة والخبرة والمهارة بطريقة غير آلية ولكن بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الأطراف.</p>
<p>– الحالة الساكنة لنقل المعلومات من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما تعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب.</p>	<p>– العلاقة بين الخبير والمتدرب والطالب علاقة غير رسمية أساسها الاتصال بأكثر من اتجاه (الصاعد والنازل والاتصال بالبيئة الخارجية).</p>
<p>– يمكن الحصول على التدريب والتعليم خارج موقع العمل.</p>	<p>– أن التعلم معرفة خاصة لا تتم إلا في داخل المنظمة التي يعمل فيها أعضاؤها.</p>
<p>– يعتبر التدريب والتعليم أنشطة غير سياقية.</p>	<p>– لا يتم التعلم إلا في سياق عمل المنظمة ومرتبطة بتاريخها وتطورها اللاحق.</p>
<p>– ينصب التدريب والتعليم على المعارف والمهارات العامة اللتان تحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي وأن اكتساب المعلومات الجديدة ليس للتطبيق ولذا تكون العلاقة ضعيفة غالبا بين التدريب والتعليم وبين الإبداع والمنظمة المتعلمة.</p>	<p>– يمكن من خلال التعلم ليس فقط اكتساب المعلومات الجديدة وإنما أيضا توسيع القدرة على إنجاز الأهداف أي وضع ما يتم تعلمه في التطبيق الفعلي في حل مشاكل العمل وتحقيق أهداف المنظمة ولذا تكون العلاقة واضحة وقوية غالبا بين التعلم المنظمي وبين الإبداع والمنظمة المتعلمة .</p>
<p>– يكون التعليم دوري وضيق التخصص.</p>	<p>– يكون التعلم مدى الحياة ويكون عاما مع التركيز على التخصص .</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع: نجم عبود، إدارة المعرفة(المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص 238.



إن دور المنظمة في تطوير الأفراد العاملين فيها كان يركز في البدء على التدريب، لهذا كانت البرامج التدريبية التي تنصب على اكتساب المهارات وتطبيق أدلة العمل في الورش أو مكاتب العمل، لهذا يعد التدريب هو الشكل الأول لمساهمة المنظمة في تطوير العاملين.

ثم كان التعليم هو الشكل اللاحق حيث بدأت المنظمة تمنح العاملين فيها فرص التعليم أو المساعدة على ذلك في المعاهد والجامعات، وإن كانت المنظمة تتجاوز ذلك باستخدام الخريجين لتلبية حاجاتها من الأفراد المؤهلين تأهيلاً أعلى، ويمكن أن نلاحظ أن التدريب أولاً والتعليم ثانياً يمثلان شكلان رسميان في تطوير العاملين، ويليهما الشكل الثالث الذي يعد أكثر أهمية وجدوى وهو التعلم.<sup>1</sup>

## II. مفهوم التعلم التنظيمي.

تعددت تعريفات التعلم التنظيمي باختلاف وجهات النظر إليه وفيما يلي سنورد بعض التعاريف هي:

يعرف هربرت سيمون التعلم التنظيمي على أنه: "التبصر وتعريف وتحديد المشاكل التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد وينعكس أيضاً على العناصر الهيكلية والمخرجات التنظيمية".<sup>2</sup>

وعرف أيضاً على أنه: "عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء في المنظمات ويفيد هذا المعنى أن المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يعملون بها، فهم وكلاء للتغيير فيها، وقد يكونوا قوى ميسرة أو معرقة للأداء وذلك من خلال تفاعلهم مع الأنظمة البيئية والتي تتكون من عدة عناصر يطلق عليها نظام التعلم التنظيمي".<sup>3</sup>

كما يعرف بأنه: "عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هو منظمات التعلم".<sup>4</sup>

ويعرف أيضاً: "توسيع وتغيير نظام القيم والمعارف، تحسين قدرات معالجة المشاكل وإنجاز العمال، بالإضافة إلى تغيير الإطار المرجعي المشترك للأفراد داخل المنظمة".<sup>5</sup>

ويعرف أيضاً بأنه: "تلك العملية التي تمكن المنظمات من التكيف مع بيئتها والتعلم منها بقصد زيادة فرص بقائها، وذلك من خلال تحسين النشاطات المستندة إلى المعرفة، والفهم الأفضل".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مرجع سابق، ص 238.

<sup>2</sup> إبراهيم خلف الملكاوي، إدارة المعرفة والممارسات والمفاهيم، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص 145.

<sup>3</sup> هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، دمشق، 2003، ص 131.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 288.

<sup>5</sup> ثابتي الحبيب، بن عيو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009، ص 229.

<sup>6</sup> إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 266.

من خلال التعارف السابقة يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو: تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية وتعريف العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة اكتسابها المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.

### III. خصائص التعلم التنظيمي.

من خلال التعاريف السابقة للتعلم التنظيمي تم التوصل إلى عدد من الخصائص التي يحملها هذا الأخير (التعلم التنظيمي) أوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

- أن عملية التعليم في المنظمة عملية مستمرة.
- التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب للمنظمة.
- التعلم التنظيمي نشاط هادف للتعلم المستمر.
- الحصول على معرفة جديدة وتجديد وتنقيح ذاكرة المنظمة.

### IV. أساليب التعلم التنظيمي.

إن للتعلم على صعيد المنظمات عدة أساليب لكل منها إيجابياتها وسلبياتها وإن اختيار أي منها يعتمد على طبيعة عمل المنظمة وإمكانياتها المادية والبشرية ونوعية المعرفة التي تريد الحصول عليها، ومن أبرز وأكثر الطرق تتمثل بالأسلوبين الآتيين:<sup>2</sup>

#### 1. التعلم الأحادي الاتجاه: Single loop Learning

بموجب هذا الأسلوب يتعلم العاملون من نتائج ومخرجات أعمالهم وممارستهم، فإذا كانت النتائج والمخرجات الإيجابية يحرص العاملون على ممارسة وتكرار نفس الأفعال التي أدت إلى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرجة تتخذ في المواقف المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة، وإذا كانوا غير راضين عن النتائج أو المخرجات عندها يتم التوقف عن تلك الأفعال والممارسات التي تؤدي إلى ذلك.

فنتائج العمل ومخرجاته هي التي تزود العاملين بالمعرفة التي تضبط السلوك ومثال ذلك الميزانيات التقديرية حيث تتم في بداية كل سنة مالية حيث تخصص المبالغ المالية اللازمة لكل بند من بنود الموازنة وعند انتهاء السنة المالية يتم مراجعة وتدقيق ما تم إنجازه ومقارنته بالأرقام التي خصصت لذلك فإذا كانت الأرقام متطابقة أو متقاربة

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 290.

<sup>2</sup> إبراهيم خلف الملكاوي، مرجع سابق، ص 147-148.

مع النفقات التي تمت، يتم هنا اعتماد الأسلوب الذي تم به عمل الموازنة لتقديرها للسنوات القادمة مع إدخال بعض التعديلات لتناسب مع المستجدات.

هذا الأسلوب يعلم المنظمات أيضا كيفية حل المشاكل المترتبة على أعمالها، ولكن هذا النوع من التعلم قد يقود المنظمة إلى الانغلاق على نفسها إذا ما استمرت بالتعلم وفق هذا الأسلوب، وعدم الإطلاع على تجارب وأعمال المنظمات الأخرى لتستفيد منها، ومهما توسعت المنظمة بهذا النوع من التعلم يبقى تعلمها محدود النطاق لأن مصدره نتائج عمل المنظمة نفسها فقط، ولكنه مع ذلك يبقى أسلوبا يعلم الأفراد على كيفية التفكير والاستفادة من التجارب الناجحة.

## 2. التعلم مزدوج الاتجاه: Double Loop Learning

وفق هذا الأسلوب من التعلم يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم ويبحثون عن وسائل جديدة للتعلم ومعارف جديدة وكيفية تطبيقها أي توظيف المعرفة، فبدلا من أن يظل التعلم مرتبطا بالبحث عن حلول للمشاكل أو معالجة الانحرافات فإن البحث يتجه نحو أسباب المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحل دون وقوعها.

وهذا الأسلوب يستلزم البحث عن السياسات والإجراءات الوقائية التي تحل دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم مستقبلي استراتيجي أكثر منه انعكاسا أو ارتدادا أو نتيجة أفعال وهو يتطلب التفكير والتأمل وتوليد المعرفة لتحسين الأداء أو تطوير المنتج أو تحسين طرق تقديم الخدمة المقدمة، ويدخل هذا الأسلوب من التعلم ضمن التعلم التنظيمي المعاصر.

## المبحث الثالث: أساسيات التعلم التنظيمي ومعوقاته.

ينحصر التعلم التنظيمي في عدة مستويات وأبعاد يسعى الوصول إليها، وهذا يتطلب وجود أفراد ذوي كفاءات عالية، يستطيعون الالتزام بمجموعة من الشروط والخطوات من أجل تنفيذ عملية التعلم التنظيمي، ومراعاة مختلف المعوقات التي تقف أمام نجاح هذه العملية، ومضمون هذا المبحث يندرج ضمن المطالب الموالية:

### I. مستويات التعلم التنظيمي وأبعاده.

للتعلم التنظيمي مستويات وأبعاد عدة نذكرها كما يلي:

## 1. مستويات التعلم التنظيمي: وتنقسم إلى:<sup>1</sup>

-**التعلم الفردي:** يعبر التعلم عن التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، ويحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة، والتي يتم تدعيمها من خلال التغذية العكسية كما يقوم التعلم على جملة من المبادئ تتمثل في ضرورة وجود هدف يسعى الفرد لتحقيقه، إلى جانب ضرورة توفر الرغبة والقدرة على التعلم.

-**التعلم الجماعي (الفرقي):** ونميز بين نوعين من الفرق، مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز، وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات (المنظمات التقليدية والمنظمات المتعلمة)، فمجموعة العمال تنتشر في المنظمات التقليدية، بينما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة.

-**التعلم على مستوى المنظمة:** وهنا يتم تبادل المعرفة والخبرات والمهارات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم من خلالها التغيير في الثقافة التنظيمية، الإستراتيجيات، السياسات، الإجراءات والأنظمة التي من شأنها أن تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل.

إن عمليتي التعلم والتغيير يدعمان ويعززان ويدفعان بعضهما البعض، حيث أنه كلما كان التغيير متسارعا تطلب ذلك زيادة عمليات تكوين المعرفة، واكتسابها للتعامل بفاعلية مع التغيير، ومن جهة أخرى كلما اتسع نطاق وسرعة تنمية المعارف وتراكمها، كلما انعكس ذلك على سرعة وعمق التغيير.

## 2. الآثار الإيجابية للتعلم التنظيمي: للتعلم التنظيمي انعكاسات وآثار إيجابية تنعكس على المنظمة وتؤثر إيجابيا في أعمالها ونتائج الأعمال ويمكن إجمالها فيما يلي:<sup>2</sup>

-**المستقبل القريب والبعيد:** إذا تم استشراف المستقبل واستحضاره وإخضاعه للتحليل والدراسة من أجل وضع الإستراتيجيات الملائمة وتهيئة الوسائل المناسبة للتعامل معه لضمان البقاء والاستمرار والنمو ومواجهة التحديات والتحسب لها بشكل دائم.

-**البيئة الداخلية والخارجية:** من أجل معرفة القوى الفاعلة والمؤثرة واكتشاف الطاقات الفكرية البشرية وما يتطلع له من أهداف وتتطلبه من وسائل لتحقيقها، حيث يتم رسم السياسات التي من شأنها عمل توازن بين الحقوق والواجبات لتحقيق العدالة في توزيع الدخول وتوزيع الصلاحيات.

-**الموارد والطاقات المتاحة:** والكامنة وعناصر القوة والضعف لتعزيز أماكن القوة والتغلب على أماكن الضعف من خلال التدريب وإحضار الوسائل اللازمة لذلك.

<sup>1</sup> طلال بن عايد الأحمد، التنظيم وأداء المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص75.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلف الملكاوي، مرجع سابق، ص146-147.

## II. شروط التعلم التنظيمي.

إذا اعتبرنا أن التعلم التنظيمي يتشكل انطلاقاً من المعارف والكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، فالمشكل المطروح ما هي الشروط الواجب توفرها لتسهيل عملية التعلم في المنظمة؟

وتتمثل شروط التعلم التنظيمي في:<sup>1</sup>

أ. الشروط الداخلية: وتتمثل في:

- بنية لا مركزية، نظام تسيير تشاركي.
- التسيير بالهداف والمشاريع.

- المرونة التنظيمية(ونقصد بها سرعة قابلية الهيكل التنظيمي للاستجابة لتغيرات التي تنتج إثر إحداث تغيير في إستراتيجية المنظمة وهذا من خلال مختلف المعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها).
- نشر واسع للمعلومات الرسمية وغير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقاً.
- مشاركة الإدارة العامة.

ب. الشروط الخارجية: وتتمثل في:

- محيط معتدل(ليس كثير الاستقرار وليس كثير التغير).
- تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة.

## III. خطوات التعلم التنظيمي.

يمكن إجمال خطوات التعلم التنظيمي بالخطوات التالية:<sup>2</sup>

- إدراك الفجوة أو التناقض: بين ماهو قائم ومطبق فعلياً وبين ما تدعو له القواعد والمعايير التي يتم بموجبها تقييم الأداء، وقد تزيد الفجوة أو تضيق، وزيادتها قد يزداد التناقض وتبرز الحاجة إلى ضرورة التدخل السريع وغالبية المدراء والعاملين في المنظمات يحاولون إخفاء هذه الفجوة والتكتم عليها وعدم الإقرار بها خوفاً على مواقعهم الوظيفية، فالإقرار بهذه الفجوة يعتبر الخطوة الأولى لبدأ عملية التعلم التنظيمي.

- إطلاق عملية التحقق والتحقيق: وتعني هذه الخطوة بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب التكتم على حل المشكلات والسكوت على الأخطاء واستمرار السير في الاتجاه الخاطئ لإزالة اللبس والغموض وإزالة أسباب التكتم والتستر ويتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها واستخلاص

<sup>1</sup> حمادي عبلة، مرجع سابق، ص66.

<sup>2</sup> إبراهيم خلف الملكاوي، مرجع سابق، ص151.

النتائج ويمكن الاستعانة بالدراسات السابقة والأطر النظرية المتاحة ذات الصلة بالظاهرة محل الدراسة، وذلك بحثنا عن الاحتمالات ذات العلاقة وصياغة الفرضيات التي تسهم في التفسير وإيجاد الحلول.

-**اكتشاف وضع الفكرة أو الحل المقترح:** وهذا يتم بناء على الخطوتين السابقتين، وتوضح من قبل مختصين، ويتم اختبار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة ومدى الدقة ومدى الملائمة مع الواقع لإحداث التغيير المنشود والتحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى المنظمة الوصول إليها لردم الهوة التي تم تشخيصها لجعل ما هو قائم أقرب لما ينبغي أن يكون عليه الحال.

ويرى البعض الآخر أن خطوات التعلم التنظيمي تكمن في: <sup>1</sup>

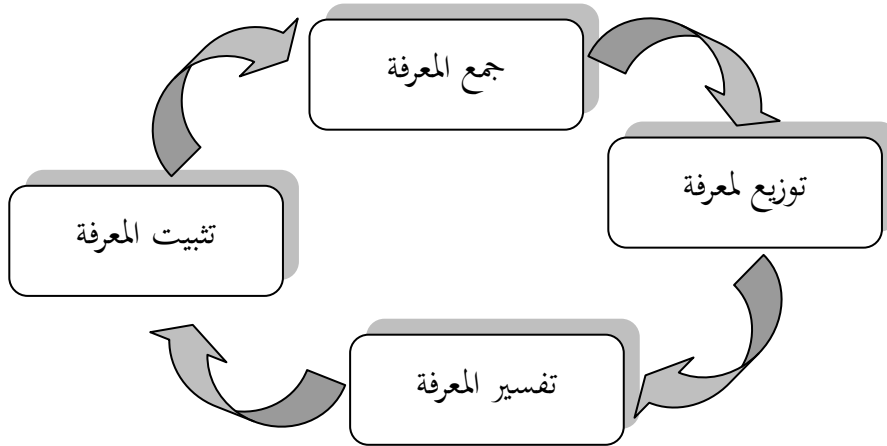
-**جمع المعرفة والمعلومات:** من خبرات العاملين والمدبرين والكتب والدوريات والانترنت.

-**توزيع المعرفة والمعلومات:** من خلال الاجتماعات ومجلة المنظمة والتقارير والانترنت.

-**تفسير المعرفة والمعلومات:** يجب إضافة تفسيرات على معنى المعلومات بما يفيد ولا يسيء إلى فهم المعلومات.

-**تثبيت المعرفة في ذاكرة المنظمة:** من خلال تسجيلها وتوثيقها رسمياً في سجلات الشركة، وتذكير العاملين الحاليين والمستقبليين بهذا التاريخ.

الشكل رقم (02): خطوات التعلم التنظيمي.



المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات: "الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإعادة التغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 118.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات "الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007، ص 118.

#### IV. معوقات التعلم التنظيمي.

إن الطريق إلى التعلم التنظيمي ليس مهمة سهلة بل تواجهها العديد من المعوقات التي تقف في طريقها، وذلك على صعيد المنظمة والمجتمع وعلى مستوى الأفراد أنفسهم، ويمكن إجمال هذه المعوقات بما يلي:<sup>1</sup>

أ. **على مستوى المنظمة:** توجد العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلم التنظيمي والتأثير السلي في و منها:

-**الهيكل التنظيمي:** لا سيما الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يؤكد على إتباع الهرمية والتسلسل الوظيفي الذي يأخذ الكثير من الوقت ويحول دون تدفق المعلومات بانسيابية وعدم إتاحتها للجميع، ويؤكد على إتباع الرسمية والتمسك الحرفي بالإجراءات، وكذلك كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق الموظف مما يتيح الوقت الكافي للتفرغ للتعلم والإطلاع، فكل هذه تعمل على إعاقة عملية التعلم والحصول على المعرفة.

-**القيادة التقليدية:** وهي القيادة التي تتمسك بالإجراءات القديمة وترفض التغيير ولم تتعود على الانفتاح والشفافية والفكر الإداري الحديث، وتؤكد دائما على إتباع الإجراءات التنظيمية التقليدية وتبتعد عن تشكيل فرق العمل وعدم الثقة بالغير، واحتكار جميع المعلومات لديها، إضافة إلى ذلك فإن العديد من القيادات التقليدية لا تقبل على التعلم وتغلق على نفسها بما تعرفه، فالعديد من القيادات التقليدية القديمة لا زالت لا تستطيع التعامل مع التقنيات الحديثة مثل الحاسب الآلي والشبكة العالمية.

-**الثقافة التنظيمية:** السائدة وهذه تنتج بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي وما يفرضه من علاقات بين أعضاء المنظمة، إضافة إلى طبيعة العلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة، ونمط القيادة السائد وطبيعة المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة، فقد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية على منع أو إعاقة عملية التعلم، مثل قيمة عدم مكافأة الإنجاز والإبداع والمتعلم، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب... الخ.

-**ضعف الإمكانيات المادية:** إذ تلعب الإمكانيات المادية دور بالغ الأثر في التعلم التنظيمي فالمنظمات التي لديها وفرة مالية تقوم بعمل جميع ما يلزم خدمة للتعلم التنظيمي، حيث تقوم بجلب التقنيات اللازمة لذلك وتقديم التسهيلات كافة، وتوظف أفراد للتعلم ( وكلاء التعلم) لنقل التعلم إلى جميع أفراد المنظمة والعمل على بناء منظمة التعلم، فتعمل على تشجيع التعلم بشكل عام من خلال توفير فرص التعلم المجاني لأفرادها ومنح الوقت اللازم لذلك ومكافأة الإنجاز والإبداع... الخ.

وعكس ذلك المنظمة ذات الإمكانيات المادية المحدودة.

<sup>1</sup> إبراهيم خلف الملكاوي، مرجع سابق، ص 157.

-عدم توفر البنية التحتية: اللازمة لبناء منظمة التعلم والتي تساعد على التعلم التنظيمي، وقد يعود السبب في ذلك لعدم توفر الإمكانيات المادية والتقنية أو إحداهما.

-عدم رغبة المنظمة بالتعلم التنظيمي: حيث لا تريد المنظمة تبني التعلم التنظيمي ولا تريد أن تصبح منظمة متعلمة، فهي راضية وقانعة بما لديها.

ب. على مستوى الأفراد: يمكن إجمال هذه المعوقات بما يلي:

-عدم توفر الأفراد المؤهلين القادرين على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي، قد يعود السبب في ذلك إلى سوء الوضع المالي في المنظمة وعدم رصدها الميزانية الكافية للتعلم 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.

ت. على مستوى المجتمع: حيث تشمل المعوقات على ما يلي:

-العادات والتقاليد والحضارة: أي الثقافة المجتمعية السائدة حيث تلعب دورا مهما في إنعاش أو إعاقعة عملية التعلم، فالظروف الاستعمارية التي مرت بها بعض الدول أثرت على عملية تعلمه أو إعاقته، فالدول التي خضعت للاستعمار انشغلت بإزالة الاستعمار إضافة إلى الممارسات التجهيلية التي كانت تمارسها الدول المستعمرة، فكان الشغل الشاغل للدول المستعمرة السعي وراء لقمة العيش، فلم تجد الوقت الكافي للتعلم فمثلا أصحاب المهن لم يبحثوا عن الوسائل والطرق التي تحسن عملهم وتطوره إضافة إلى عدم السعي وراء تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

-الجهل والفقر والتخلف والامية.

-قلة الموارد ومحدوديتها وعدم استغلالها بكفاءة وفاعلية، وبعض الأحيان السيطرة عليها من قبل قلة من السكان.

-عدم إتاحة فرص مواصلة التعلم للجميع حيث كانت محصورة على الفئات الميسورة اقتصاديا نظرا لبعدها عن المدارس عن بعض المناطق.

المبحث الرابع: الابتكار في المنظمات المتعلمة.

I. دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع.

تعتبر عملية التعلم خطوة رئيسية في عملية الإبداع من خلال اكتساب المعرفة المهارات الجديدة مع ما يصاحب من تغيير السلوك، وهذا ما يظهر دور إدارة التغيير في المنظمة المتعلمة حيث تتطلب عملية التعلم الفردي



والجماعي تغييرا في أنماط التفكير والسلوك القياسي، والتغيير في تلك الأنماط يقود إلى الإبداع، كما أن الحاجة الماسة إلى الإبداع في كثير من الأحيان أن تقود إلى تأسيس منظمة متعلمة.

و يؤكد ديمنج رائد علم الإدارة في الجودة الشاملة على انه لا بديل للمعرفة في المنظمة فمن خلالها تضمن تدفق الأفكار في جميع الأفراد، وأن عملية نقل المعرفة من شخص لآخر وعبر الأقسام التنظيمية يعتبر أساسا لنجاح عملية الإبداع.

وكلما زادت كمية وجودة المعلومات المتوفرة لدى الأفراد كلما أمكنهم ذلك من تحسين قدراتهم على حل المشكلات وتقديم الأفكار الجديدة.

وتظهر ملامح الإبداع الفعال في المنظمة من قدرتها على اكتشاف فرص التعلم وإدارة النماذج الذهبية للقادة والأفراد، لهذا فالإبداع والتعلم مفهومان لا يمكن فصلهما عن أي منظمة ناجحة، فعملية التعلم هي بمثابة الجسر الذي يربط العمل بالإبداع.<sup>1</sup>

وبهذا يمكن استنتاج أن المنظمة القادرة على إدارة عمليات التعلم قادرة على إنتاج مستوى معقول من الإبداع والتميز.

وبناء على ما تقدم تصبح المنظمة المتعلمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم إذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع ويصبح بذلك جزءا من ثقافتها التي تنقلها عن جيل إلى آخر وينعكس ذلك على أنظمتها وهيكلها، وإجراءاتها ومنظومة الحوافز التي تبناها، ومن هنا تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها ويصبح تأثيرها بالزبائن أو المتعاملين ليس ردود أفعال بل تؤثر أكثر مما يؤثر بها وبالنهاية تنتقل من منظمة تسعى للقيادة إلى منظمة تسعى للريادة.

## II. تنمية وإدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة.

يعد تنمية الإبداع وتطوره من الموضوعات المهمة التي على المنظمة أن تعني بها، حيث أن المنظمات الناجحة والتميزة في أدائها وإنجازاتها تلك التي تعطي للإبداع جانبا من اهتمامها، إذ أنها تقوم بدعم الأفراد المبدعين وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم كما أنها توفر للأفراد وكافة مستلزمات الإبداع وتمنحهم السلطات والصلاحيات التي يحتاجونها لترجمة السلوك الإبداعي إلى إبداعات فعلية.

<sup>1</sup> عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، مداخلة قدمت في المنتدى الدولي حول: "راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر، ص13.

وفي هذا السياق هناك مجموعة من الإرشادات التي يمكن للمنظمة والمديرين العامل بها لتحفيز وتطوير الإبداع وتمثل في:<sup>1</sup>

يجب أن تكافئ وتشجع السلوك الإبداعي حيثما وجد، فالشيء الذي يكافئ نجده يميل للتكرار. -لا تعاقب الفشل لأنه فشل، ولكن إذا كان لا بد من العقاب فيجب أن يكون لؤلئك المتقاعدين عن العمل أو الذين يتجاوزون القيم والأخلاق التنظيمية.

**III. استراتيجيات الإبداع في المنظمات المتعلمة .**

تتمثل هذه الإستراتيجيات في:<sup>2</sup>

- أ. اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية في المنظمة المتعلمة.
- ب. يجب الاعتقاد أن الإبداع لا يقتصر على فرد دون الآخر وإنما للجميع القدرة على الإبداع.
- ت. جعل الإبداع عملية واضحة وسهلة للأفراد مع ضرورة اقتناعهم بقدراتهم على الإبداع وتدريبهم عليه.
- ث. توجيه العملية الإبداعية لتصبح إحدى الحاجات الرئيسية والإستراتيجية للمنظمة المتعلمة.
- ج. صناعة بيئة ثقافية ترفع من قيمة ومكانة الإبداع في المنظمة واعتباره أحد معايير جودة وكفاءة الموظف مع ضرورة توفير الحافز للإبداع.

ويمكن توضيح استراتيجيات المنظمة الناجحة في الجدول التالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ميموني سمية، دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص36.

<sup>2</sup> عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص14.

<sup>3</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص94.

الجدول رقم (03): استراتيجيات المنظمة الناجحة.

الإستراتيجية	المضمون
— الهيمنة.	— التمييز في السلعة بحيث تناسب شرائح معينة من السوق.
— التوجه السلعي.	— النظر للسلعة من وجهة نظر الزبون.
— التميز، التفرد.	— التمييز عن المنافسين دائماً.
— التركيز، الترابط.	— الأهداف والغايات الإستراتيجية ذات وضوح الفكر وترابط المحتوى.
— فرصة المستخدم.	— إرضاء العاملين وإشباعهم.
— الإبداع الفعال.	— استقلال السلع والخدمات والأساليب الجديدة.
— الإدراك الخارجي.	— الكشف عن الفرص والتهديدات المالية والمحتملة في السوق أو الصناعة.
— نتيجة النمو، الأرباح.	— النظر إلى آفاق زمنية أطول للعودة للربحية.
— المرونة والانتهازية.	— الإستجابة السريعة للتغيرات في السلع والأسواق.

المصدر: رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 94.

#### IV. عملية الإبداع في المنظمة المتعلمة.

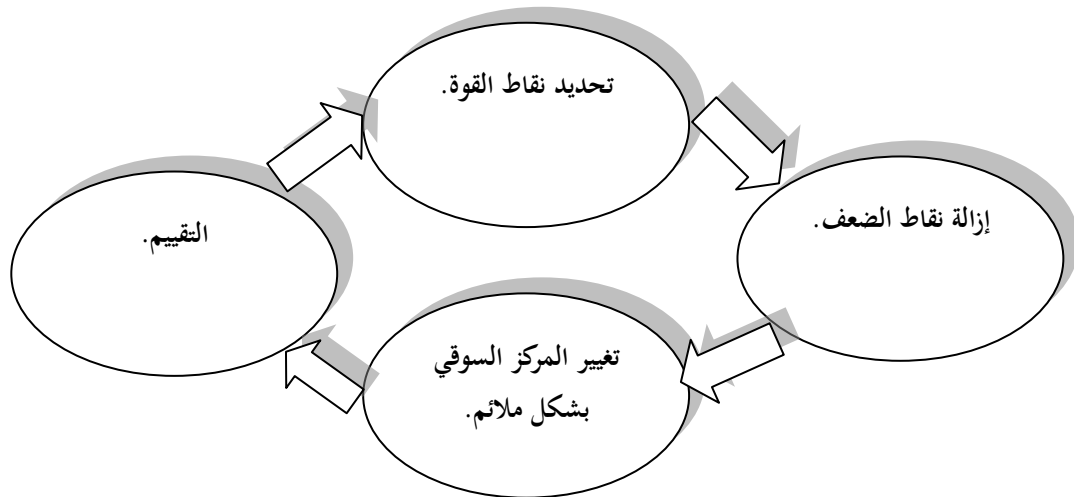
إن أكبر الإبداعات لأي مؤسسة هي أن تستطيع البقاء في السوق، ولكي تستطيع البقاء في السوق (وربما النمو فيه) فإن عليها باستمرار أن تعيد النظر في افتراضاتها الخاصة.<sup>1</sup> فعندما يدخل المنافسون برؤى ومفاهيم وأساليب جديدة (وهذا يعني افتراضات أساسية جديدة ومبتكرة) فإنهم سيشكلون تحدياً لمفهوم المؤسسة القائمة ولا مخرج حينها إلا في إعادة إبداع المنظمة من خلال تحديد وإعادة ابتكار في الجوانب الثلاثة التي أكدها بياردراكر وهي افتراضات حول بيئة المؤسسة وحول رسالة المؤسسة وحول قدرات المؤسسة الجوهرية لتحقيق رسالتها.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص، التجارب الحديثة)، مرجع سابق، ص 351.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 352.

حيث يمكن القول أن الابتكار الأكثر أهمية الذي سيأتي إلى مختبرات بحوث المؤسسة سيمثل في إعادة إبداع المؤسسة لنفسها، فما هو أكثر أهمية من الابتكار المنتجات الجديدة هو ابتكار المؤسسة نفسها، حيث أن إعادة إبداع يجب أن يغطي كل المؤسسة وعلى طول حياتها اقترح جيويرتز الدورة المستمرة لإعادة الإبداع والابتكار في الشكل التالي من اجل إبقاء المؤسسة في حالة التجديد المستمر حسب التغيير في أسواقها، حيث أن الدورة يمكن أن تكشف أن المؤسسة تفتقد نقاط القوة أو تتفاقم فيها نقاط الضعف مع الوقت بما يستوجب إعادة اكتشاف المؤسسة لتقوية نقاط القوة وإزالة نقاط الضعف فيها من اجل إعادة تجديد موقعها في السوق من جديد في ضوء ذلك.

الشكل رقم (03): الدورة المستمرة لإعادة الإبداع والابتكار.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والتجارب الحديثة)، مرجع سابق، ص 352.

وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة المتعلمة وفق ما تقدم من أفكار لا يمكن أن تستمر وتنمو ما لم تضع الأفكار المكتسبة موضع التطبيق وما لم تتم تجربة وتحرير الأفكار النظرية من خلال الواقع لذلك فإن بناء الفريق كأحد أساليب تغيير الواقع العلمي من خلال تطبيق الأفكار هو الأساس في عملية التعلم وفي تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز (حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 150.

خلاصة الفصل:

يعتمد بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة على قدرتها على التحول إلى منظمات التعلم التنظيمي، الذي يساعدها على الوصول إلى أهدافها المسطرة وتحقيق قيمة مضافة في أعمالها.

مما يجعل المنظمات تتوجه نحو تحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات، علاقات... الخ، تصل بها إلى السوق بشكل أفضل ومميز عن ما يقوم به المنافسون.

والتأمل في المنظمة المتعلمة يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة ، ولكن تبقى المعرفة والتعلم هما المكونان الأساسيان والعصب المحرك لها، كما تعتبر المعرفة من حيث إدارتها وخلقها وتبادلها ووضعها موضع التطبيق هي المكون للمنظمة المتعلمة، وهذه الأخيرة لا يمكن أن تكون دائمة ما لم تقوم على أساس معرفة واضح وبالتالي فإن المعرفة هي أساس وجوهر المنظمة المتعلمة.

## الفصل الثالث:

# دراسة ميدانية في مطاحن عمر بن عمر.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج.

## مقدمة الفصل:

على ضوء ما تم تقديمه في الفصول النظرية، جاء هذا الفصل الذي أردت أن يكون دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الاقتصادية الخاصة والمتمثلة في مطاحن عمر بن عمر الواقعة في بلدية الفجوج بولاية قلمة، حيث تناولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الحياة العملية أو الميدانية، لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول سنتناول فيه تقديم عام لمؤسسة عمر بن عمر أما المبحث الثاني سنتناول فيه منهجية الدراسة الميدانية وأخيرا المبحث الثالث الذي سيكون فيه عرض نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة.

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر.

قمنا بالدراسة الميدانية في مطاحن عمر بن عمر وهي مؤسسة اقتصادية خاصة تقوم بإنتاج السميد والعجائن الغذائية، حيث قامت بتحسين نوعية منتجاتها من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة ما تطلب منها تعليم وتدريب عاملها لمواكبة هذه التكنولوجيا مما يؤثر على العملية الإنتاجية. وسنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المؤسسة وأهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

I. لمحة تاريخية عن مؤسسة عمر بن عمر.

مؤسسة عمر بن عمر شركة عائلية ذات المسؤولية المحدودة (SARL) تأسست من طرف الأب عمر بن عمر، ليتولى مهمة تسييرها بعد وفاة الوالد، اقتصت في بداية نشاطها على المصبرات الغذائية وبالتحديد الطماطم المعلبة، حيث كانت أول بداية لنشاطها سنة 1986 ببلدية بوعاتي محمود ولاية قلمة، ووسعت في نشاطها إلى عدة مجالات (مطاحن، عجائن) وأصبحت تضم ثلاث وحدات وهم:<sup>1</sup>

أ. وحدة المصبرات الغذائية: وهي شركة منتجة للمصبرات الغذائية بكل أنواعها (طماطم معلبة، هريسة، مربى فواكه) تأسست سنة 1984 بدأت نشاطها سنة 1986، وسعت في نشاطها حيث قامت بإنشاء وحدتين ومشتلة، الوحدتان مختصتان في نفس الصناعة، الأولى تقع في بلدية الفجوج ولاية قلمة تأسست سنة 2006، أما الثانية تقع في بلدية بومعيرة ولاية سكيكدة تأسست سنة 2010، أما المشتلة أنشأت سنة 2003 ببلدية الفجوج، وهي مختصة في صناعة شتلة الفلفل والطماطم تباع للفلاحين مقابل دفع محاصيلهم للمؤسسة.

ب. وحدة المطاحن: وهي شركة مختصة في صناعة السميد بمختلف أنواعه من القمح الصلب، تأسست سنة 2002، وتقع في بلدية الفجوج.

ت. وحدة العجائن: وهي شركة مختصة في صناعة العجائن بمختلف أنواعها (معكرونة، كسكس، تليتلي... الخ) تأسست سنة 2009 تقع بجوار المطاحن.

ومن خلال دراستي للمجمع قمت بدراسة ميدانية بوحدة المطاحن والعجائن (السميد، والعجائن الغذائية) والتي تقع بالشمال الشرقي لولاية قلمة ببلدية الفجوج، الطريق الوطني رقم 83، تبعد حوالي 4 كلم عن الولاية، يحدها من الشرق بلدية هيليوبوليس، ومن الشمال بلدية الفجوج، ومن الغرب بلدية مجاز عمار، ومن الجنوب بلدية قلمة، تتربع على مساحة تقدر بحوالي 42500م<sup>2</sup>، أوكلت مهام الإنجاز إلى شركة إيطالية وشرع في إنجازها في 28 ماي سنة 2000 بالنسبة للمطحنة الأولى، شرعت في الإنتاج في 27 ماي 2002، والتي تنتج حوالي 300 طن يوميا، أما المطحنة الثانية شرع في إنجازها في 04 مارس 2005، وبدأت في الإنتاج في 03 جوان 2006، والتي تقدر سعتها 400 طن يوميا، حيث قدرت الطاقة الإنتاجية الإجمالية بـ 700 طن يوميا.

وفي مايلي أنواع السميد وكمياته المنتجة في مطاحن عمر بن عمر:

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.



- السميد العادي 25 كلغ.
- السميد الرفيع 25 كلغ و10 كلغ.
- السميد الممتاز 25 كلغ.
- نخالة.
- السميد خاص للمواشي.
- فرينة القمح الصلب 50 كلغ.

قامت المؤسسة بتنوع خطوط إنتاجها، إذ قامت بفتح وحدة لإنتاج العجائن الغذائية سنة 2008 وهي تابعة إداريا لمطاحن عمر بن عمر.

وفي مايلي بعض عجائن عمر بن عمر:

- Penne 500 غ.
- Makaron 500 غ.
- Torsades 500 غ.
- Coquillage 500 غ
- Plombs 500 غ.
- Tlitli n°4 500 غ
- Langued'oiseux 500 غ.
- Vermicelles 500 غ.
- Couscous 1 كلغ وبكل أنواعه (خشن، متوسط، ناعم).
- Coudes n°4 500 غ.
- Coudes n°6 500 غ.

تميز عمل مطاحن عمر بن عمر بالاستمرارية والتواصل وعدم الانقطاع، إذ يتم العمل داخل المؤسسة بالتداؤب بواسطة أربعة فرق تعمل في أوقات مختلفة وهي كالاتي:

- الفرقة(01): تعمل من الساعة 05:30 صباحا إلى الساعة 13:30 زوالا.
- الفرقة(02): تعمل من الساعة 13:30 زوالا إلى الساعة 21:30 مساء.
- الفرقة(03): تعمل من الساعة 21:30 مساء إلى الساعة 05:30 صباحا.
- الفرقة(04): تكون في راحة وتحل محل أحد الفرق السابقة.

تقوم المؤسسة من خلال نشاطها المتمثل في إنتاج المادة الغذائية (السميد، العجائن) بأحجام متباينة ونوعيات مختلفة، بهدف إرضاء جميع طبقات المجتمع مما يسمح لها من تحقيق أفضل مردودية، واحتلال أكبر حصة سوقية.

تعرض مؤسسة عمر بن عمر للمنافسة مثلها مثل المؤسسات الأخرى ومن بين منافسيها نذكر:

- مطاحن رياض سطيف (فرجيوة).
- مطاحن هيليوبوليس (قالمة).
- مطاحن سيدي إبراهيم (عنابة).
- مطاحن البلدي (عنابة).

ومن بين منافسيها في العجائن نذكر:

- الوردة البيضاء (تونس).
- Sim (البليدة).

#### الجدول رقم (04): بطاقة تعريف مطاحن عمر بن عمر.

اسم المؤسسة.	مطاحن عمر بن عمر.
المقر الاجتماعي.	بلدية الفجوج.
تاريخ الإنشاء.	2002.
رأس المال.	500 مليون دج.
مجال النشاط.	مطاحن، العجائن الغذائية.
عدد العمال	750 عامل.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

#### II. أهداف المؤسسة.

تسعى مؤسسة عمر بن عمر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها ما يأتي<sup>1</sup>:

- تغطية السوق.
- المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق.
- تكوين علاقات جيدة مع الموردين والزبائن.
- الاستمرارية في تقديم الأفضل للمستهلك.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

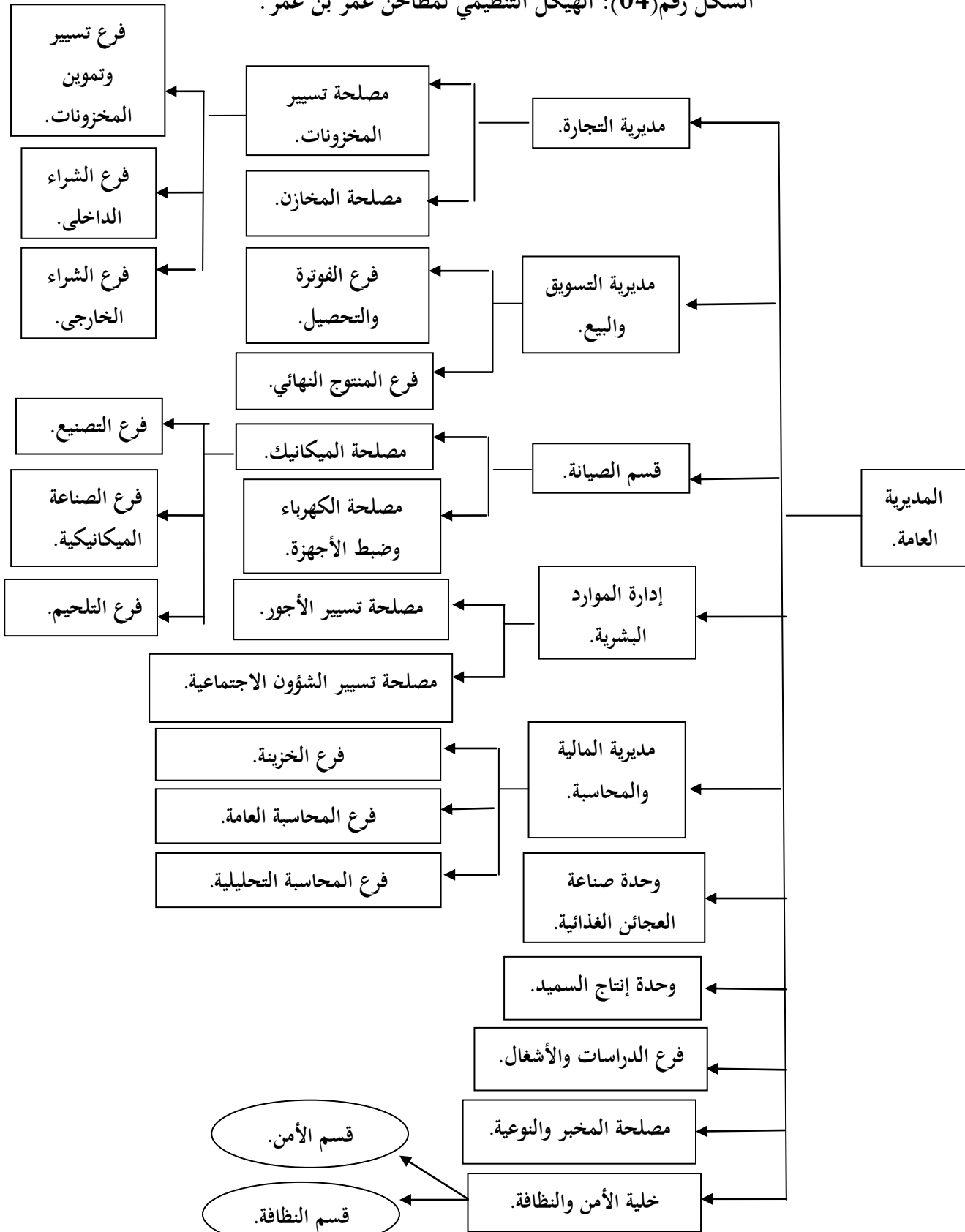
- توسيع المؤسسة وتوسيع مجالات نشاطها.
  - العمل على تحقيق جودة عالية لمنتجاتها ونيل رضا الزبون وكسب ولائه.
  - البقاء والنمو والاستمرارية في ظل المنافسة السائدة.
  - تصميم وابتكار عروض منتجات جديدة.
  - المساهمة في التنمية الوطنية.
  - الوصول إلى الأسواق الدولية.
  - المشاركة في تحسين مستوى العمال وتكوينهم.
  - ضمان تسويق منتجاتها في إطار الأهداف المسطرة والتدابير من قبل الحكومة.
- وفي ظل انتهاج الدولة نظام الاقتصاد الحر فإن مؤسسة عمر بن عمر تسعى لتكوين الإطارات والعاملين وذلك لتطوير وتحسين إمكانيات الإنتاج من حيث الكمية، والسعر والجودة داخل المنافسة الداخلية والخارجية لتحقيق أكبر قدر ممكن من المردودية والربحية.

### III. الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

لكل مؤسسة مهما كان نوع نشاطها (تجاري، صناعي، خدمي) مخططاً أو هيكلًا تنظيميًا يتماشى مع حجمها وطبيعة نشاطها، حيث يساعدها على توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين طبقاً للكفاءات والقدرات الخاصة بكل عامل والتي تهدف في مجملها إلى تحقيق هدف الوحدة، وينقسم هيكل مطاحن عمر بن عمر تقسيماً وظيفياً والشكل التالي يوضح ذلك:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لمطاحن عمر بن عمر.



المصدر: وثائق المؤسسة مترجمة من قبل الطالبة.

ويمكن شرح الهيكل التنظيمي لمطاحن عمر بن عمر كالاتي:

### 1. المديرية العامة:

تعتبر المديرية همزة وصل بين مختلف المصالح، حيث تقوم بإدارة وتسيير شؤون الوحدة، وتقوم بإعلام العاملين في حالة وجود مستجدات أو قوانين جديدة، تغييرات جديدة خاصة بأوقات العمل، وتعلمهم كذلك الاحترام المتبادل بين العمال داخل الوحدة كما تعلمهم أيضا النظافة والأمن. كما تملك جميع القوانين التي تخص العامل مثل ساعات العمل الإضافية، العمل بالتناوب، الغيابات، العطل مدفوعة الأجر، الحوافز الاجتماعية والترقية... الخ، وهذا في إطار المصلحة التي يعمل فيها العامل، وتأخذ بعين الاعتبار الأقدمية في العمل، الخبرة، المردودية الفردية للعامل، ومستوى العمل، والكفاءة المهنية، وتتفرع إلى ثلاث فروع هي:

أ. مكتب الوسائل العامة: وهي عبارة عن مكتب يحتوي على مجموعة من الوسائل اللازمة المستخدمة في الإدارة من أوراق، أقلام، وكذلك تزويد الوحدة بالوسائل الضرورية الخاصة بالنقل مع متابعة ما تستهلكه الشاحنات والسيارات من الزيت والبتزين.

ب. مكتب المستخدمين: إن المهام الرئيسية لهذا المكتب هي الإشراف على مجموعة من الأعمال تتمثل في:

- إبلاغ الإدارة في حالة مخالفة العمل للقوانين المتفق عليها.
- الاهتمام بالعمال ومتابعته يوميا من خلال تسجيل حضوره وغيابه في بطاقة الحضور.
- إرسال بطاقة الحضور إلى قسم الدفع الخاص بإجراء الرواتب.
- متابعة الحالة المدنية للعامل (زواج، مواليد، وفاة) حيث يخصص لكل عامل وثيقة متابعة شهرية لتقييم مردوده داخل المؤسسة.

- يأخذ هذا المكتب بعين الاعتبار كل عامل يقرب من 60 سنة فيرسل له إشعار لتحضير الوثائق اللازمة للحصول على منحة التقاعد.

- يقوم رئيس هذا المكتب بمراقبة مهام العمال.

ت. قسم الإعلام الآلي والشبكة: يختص هذا القسم في صيانة وسائل الإعلام الآلي، تسديد فاتورة الهاتف والتيلكس عبر الانترنت، كما يقوم بمتابعة البريجة للعمال الذين يذهبون إلى مهمات، ويتمثل دوره الرئيسي في إعداد بطاقات إلكترونية للعمال التي يستخدمونها أثناء الحضور والخروج من العمل، مع إعداد برامجها.

2. مديرية التجارة: تعتبر هذه الدائرة المحرك الأساسي لتسيير المؤسسة، وذلك بتوفير جميع الطلبات الخاصة بالدخل اليومي للإنتاج، وتنقسم هذه الدائرة إلى:

أ. مصلحة تسيير المحزونات: تعتبر هذه المصلحة ذات أهمية كبيرة داخل المؤسسة، إذ تقوم باقتناء حاجات المؤسسة من المواد الأولية (القمح الصلب...) و المواد المستهلكة، قطع الغيار سواء كانت من الداخل أو الخارج

من أجل ضمان سير العملية الإنتاجية، وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث فروع هي: فرع تسيير وتموين المخازن، فرع الشراء الداخلي، فرع الشراء الخارجي.

ب. **مصلحة المخازن:** وهي المخازن المساعدة، تلجأ إليها المؤسسة في حالة وجود فائض في منتجاتها.

3. **قسم الصيانة:** مهمته صيانة الآلات والمحافظة عليها حتى لا تتعطل أثناء أوقات العمل، حيث تخصص فترة لهذه المهمة، كما تقوم بتصليح قطع الغيار (يجب أن تكون على دراية بوجود كميات كافية من قطع الغيار) وتنقسم إلى:

أ. **مصلحة الميكانيك:** وتنقسم بدورها إلى ثلاث فروع وهي: فرع التصنيع، فرع الصيانة الميكانيكية، فرع التلحيم.

ب. **مصلحة الكهرباء وضبط الأجهزة:** تلعب دورا مهما في الوحدة بحيث تقوم بضبط الآلات مثل تعديل الضغط الحراري للآلة، كما تقوم أيضا بتعديل وصيانة الأجهزة الكهربائية مثل المحركات، الدرات الكهربائية، كما تقوم بالتدخل السريع في حالة حدوث أي عطل كهربائي.

4. **مديرية التسويق والبيع:**

وتعتمد على سياسات الترويج المختلفة لغرض مزاوله نشاطها والتعريف أكثر بمنتجات المؤسسة، ومن بين الوسائل المستعملة في الترويج نجد: تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، ومن أهم مهامها تسويق منتجات المؤسسة إلى مختلف العملاء، كما تهتم هذه المصلحة ببيع وتقديم المنتج النهائي وذلك بواسطة إجراءات خاصة يقوم بها رئيس المصلحة بموافقة مدير المؤسسة.

وتباشر المصلحة مهمتها بتوزيع المهام على فرعين هما: فرع الفوترة والتحصيل، فرع المنتج النهائي.

5. **إدارة الموارد البشرية:**

وتنقسم إلى مصلحتين وهما:

أ. **مصلحة تسيير الأجور:** وتتكفل هذه المصلحة بمتابعة كل ما يتعلق بالأجور، وهي مختصة في إعداد رواتب العمال وإعادة تصحيح رواتبهم في حالة وجود أخطاء، تقدم كشف الأجور.

ب. **مصلحة تسيير الشؤون الاجتماعية:** تهتم بجميع خصوصيات العمال من الناحية الاجتماعية كالمنح، و العطل المرضية كما تضمن له عدة تأمينات كالتأمين ضد حوادث العمل والأمراض المهنية، وهي أيضا مصلحة مختصة في دراسة مشاكل الزبائن فيما يخص منتجاتها، ومشاكل الشباب المتعلقة في توفير مناصب الشغل، وهي مسؤولة أيضا عن إقامة اجتماعات وندوات سواء كانت بين عمال المؤسسة أو أشخاص آخرين.

6. **مديرية المالية والمحاسبة:**

تقوم هذه المصلحة بمتابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية التي تتم بينها وبين المصالح الأخرى، وهذا من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة السنوية (ربح أو خسارة)، من أجل معرفة مركزها المالي ومكانتها

الاقتصادية، كما تعتبر الركيزة الأساسية في تسيير إدارة المؤسسة، ولتقسيم المهام تنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث فروع وهي: فرع الخبزة، فرع المحاسبة العامة، فرع المحاسبة التحليلية.

**7. وحدة صناعة العجائن الغذائية:** ومن بين المهام التي تقوم بها هذه الوحدة توفير المواد الغذائية بكميات ونوعيات مختلفة، والمتمثلة في مختلف العجائن التي تنتجها المؤسسة.

**8. وحدة إنتاج السميد(المطاحن):** من المهام الرئيسية التي تقوم بها الوحدة توفير المادة الغذائية المتمثلة في السميد للزبائن بالكمية والنوعية المطلوبة.

**9. فرع الدراسات والأشغال:** تتمثل مهام هذه الدائرة في الاهتمام بكل التعديلات والتحسينات الجديدة في المؤسسة.

**10. مصلحة المخبر والنوعية:** ومهمته تتمثل في الفحوصات والتحليل الذي يجري على المنتج والمادة الأولية، وعند الفحوصات والتحليل يقوم المكلف بهذه المهمة بإعداد تقرير مفصل إلى مدير مصلحة الإنتاج.

**11. خلية الأمن والنظافة:** تقوم هذه الخلية بتوفير الحماية والأمن للمؤسسة من أي خطر تتعرض له وكذلك التدخل السريع في الوقت المناسب، وتعمل هذه الخلية بنظام التناوب، وكذلك تحرص على نظافة محيط المؤسسة واستقبال زوار المؤسسة، كما تسهر على توفير الحماية الفردية للعمال، وتنقسم بدورها إلى فرعين هما: قسم الأمن، قسم النظافة.

### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

يتم في هذا المبحث وصفا للإجراءات المتبعة لغرض تحقيق أهداف البحث من خلال تحديد مجالات الدراسة، وصف عينة ومجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي.

#### I. مجالات الدراسة.

تمثلت مجالات الدراسة في:

1. المجال البشري: يتمثل في عمال مؤسسة عمر بن عمر.
2. المجال المكاني: يتمثل في مؤسسة عمر بن عمر وبالتحديد وحدة مطاحن عمر بن عمر.
3. المجال الزمني: دامت الدراسة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة حوالي شهر ونصف 28 فيفري 2016 إلى 12 أفريل 2016.

#### II. مجتمع وعينة الدراسة.

من بين العوامل الهامة والأساس التي يجب على الباحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو تحديد مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة التي يمكن تعريفهما كما يلي:

- مجتمع الدراسة: والذي يعرف بأنه: "جميع المفردات التي لها صفة أو عدة صفات مشتركة، وجميع هذه المفردات قابلة للدراسة من قبل الباحث"،<sup>1</sup> وبالنسبة لهذه الدراسة فإن مجتمع الدراسة يتمثل في عمال مطاحن عمر بن عمر البالغ عددهم 750 عاملاً.
- عينة الدراسة: تعرف العينة على أنها: "جزء من المجتمع الأصلي، يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عدداً من الأفراد من المجتمع الأصلي"،<sup>2</sup> وتمثل عينة الدراسة المختارة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة في عينة عشوائية تتكون من 45 استمارة وقد تم توزيع الاستمارات عليها حيث تم استرجاع 40 استمارة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للدراسة.

الاستمارات الموزعة.		الاستمارات المسترجعة والصالحة للمعاجة.	
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
45	100	40	88.88

### III. أدوات جمع البيانات وأدوات التحليل.

يتم في هذا المطلب عرض مختلف أدوات جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي وهي:

#### 1. أدوات جمع البيانات:

من أجل جمع بعض البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على الأدوات التالية:

أ. **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة أو المشاهدة من الوسائل والأدوات الأساسية والضرورية التي يتم من خلالها جمع البيانات التي يتطلبها البحث العلمي.<sup>3</sup>

لذا من خلال زيارتي الميدانية للمؤسسة محل الدراسة تمكنت من ملاحظة التجهيزات والوسائل المستخدمة في العمل، كالمعدات والآلات والرافعات... الخ، كما تمكنت من ملاحظة كيفية تأدية الأعمال والنشاطات داخل المؤسسة.

ب. **المقابلة:** هي محادثة موجهة بين الباحث وشخص آخر أو أكثر بهدف الوصول إلى موقف معين أو حقيقة معينة يسعى الباحث للتعرف عليها من أجل تحقيق أهداف الدراسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود البياني، دلال القاضي، منهجية وأساليب البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 148.

<sup>2</sup> إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، مناهج وطرق البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 91.

<sup>3</sup> موسى سلامة اللوزي، حمود خضير كاظم، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 92.

<sup>4</sup> محمود الوادي، أحمد عارف العساف، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية: المفاهيم والأدوات، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 15.



وقمنا بإتباع هذه الأداة عند زيارتي للمؤسسة حيث قمت بمقابلة مع مسؤول الموارد البشرية ومسؤول وظيفة الإنتاج لإطلاعهم بموضوع الدراسة، وهل هناك قبول للقيام بدراسة ميدانية في مؤسستهم وطرح بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة.

ت. الوثائق والسجلات: تعتبر الوثائق والسجلات أداة أساسية ومهمة من أدوات جمع البيانات والمعلومات في البحث العلمي، حيث يقوم الباحث بجمع هذه الوثائق التي يحتاجها ويسجلها ويقوم بتحليل تلك المعلومات.<sup>1</sup>

حيث تحصلت من خلال وثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة على المعلومات المتعلقة بنشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

ث. الاستبيان (الاستمارة): هي أداة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات التي يطلب من المبحوث الإجابة عليها ويتم توزيعها عادة من خلال التسليم باليد أو إرسالها عبر البريد أو باستخدام الانترنت.<sup>2</sup>

وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع المؤسسة وأهدافها كالتالي:

1. اعتماد استبيان أولي من أجل استخدامها في البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة البيانات.

وتم الاعتماد على هذه الأداة في موضوع الدراسة حيث قدمت مجموعة من العبارات على المستجوبين حيث أشتمل الاستبيان على ثلاث محاور هما:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي... الخ).

المحور الثاني: يضم 20 عبارة حول واقع الابتكار في المؤسسة محل الدراسة.

المحور الثالث: يضم 14 عبارة حول خصائص المنظمات المتعلمة الداعمة للابتكار.

وقد قابل عبارات المحور الثاني (واقع الابتكار في المؤسسة محل الدراسة) والمحور الثالث (خصائص المنظمات المتعلمة الداعمة للابتكار) من الاستبيان مجموعة من الدرجات ومرتبة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي والموزعة كالآتي:

الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة.

البيان.	غير موافق بشدة.	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة.	1	2	3	4	5

بعد استرجاع استرداد الاستمارات قمنا بتفريغها وتحضيرها للقيام بعملية التحليل والمناقشة.

<sup>1</sup> إيمان السامرائي، عامر قنديلجي، البحث العلمي: الكمي والنوعي، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 325.

<sup>2</sup> نسيم لعرج مجاهد، مصطفى طويطي، تطبيق تقنيات الأساليب النوعية على قياس جودة خدمات المؤسسات المصرفية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثالث، الجزائر، 2013، ص 96.

### 3. أدوات التحليل الإحصائي:

لتحليل بيانات الاستبيان تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية وهي:

أ. حساب ألفا كرونباخ  $Cronbach's Alpha$  لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

ب. المدى: حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحور الأول والثاني من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة ( $5-1=4$ ) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية أي ( $0.8=5/4$ ) ولتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة يجب إضافة طول الخلية إلى أقل قيمة في المقياس ( $+1$ ) أي ( $1+0.8=1.8$ ) وهكذا أصبح طول الفئات أو الخلايا كما يلي:

✓ 1-1.79 غير موافق بشدة.

✓ 1.8-2.59 غير موافق.

✓ 2.6-3.39 محايد.

✓ 3.4-4.19 موافق.

✓ 4.2-5 موافق بشدة.

ت. التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية من اجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

ث. المتوسط الحسابي: تم استخدامه ليساعدنا في معرفة اتجاه أفراد العينة.

ج. الانحراف المعياري: تم استعماله لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته إلى الانعدام كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح أي كلما كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح زاد التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة، علم أن هذا المقياس يساعدنا في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها.

### المبحث الثالث: عرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات لمؤسسة عمر بن عمر.

بعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة تم الحصول على عدد من المعطيات الواقعية، ولتحقيق الوصول إلى إجابة على إشكالية الدراسة سيتم إلقاء الضوء وبشكل مفصل على هذه البيانات التي تم توصلت إليها الدراسة الميدانية على مؤسسة عمر بن عمر، حيث تم الاعتماد على تبويب وتكميم البيانات وحساب النسب المئوية لتفسير وتحليل الواقع المدروس، وذلك من خلال عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

**I. قياس صدق أداة الدراسة ودرجة ثباتها.**

سنتطرق في هذا المطلب إلى مدى ثبات وصدق أداة الدراسة كالاتي:

**1. ثبات أداة الدراسة:**

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييره بشكل كبير فيما تم توزيع الاستبيان على أفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم التحقق من خلال منه من خلال معامل الثبات (Cronbach's Alpha) فكانت النتائج كمايلي:

**الجدول رقم (07): يوضح نتائج ألفا كرونباخ.**

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
34	0.958

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان عالي حيث بلغ (0.958) أي بنسبة 95.8% وهذه النسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائيا المقدرة بـ 60% وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة التطبيقية.

**2. صدق أداة الدراسة:**

للتأكد من صدق الاستبيان قام الباحث بعرض الاستمارة على الأستاذ المشرف في صورتها الأولية لإعطاء رأيه وملاحظاته، وكان له الكثير من الملاحظات والتعديلات حول ترتيب محاور الاستمارة وقرائنها. ويقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراته ومفرداته من ناحية أخرى، بحيث يكون مفهوم لكل من يستخدمه، والذي يعبر عنه بالجذر التربيعي لألفا كرونباخ والذي بلغ 0.9787 أي بنسبة 97.87% و هو ما يدل على التجانس والاتساق بين العبارات، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان، مما يجعل الباحث على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

**II. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.**

سيتم عرض نتائج البيانات الشخصية والوظيفية لمطاحن عمر بن عمر والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات التوظيف، المركز الوظيفي كما يلي:

**1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس في مطاحن عمر بن عمر.**

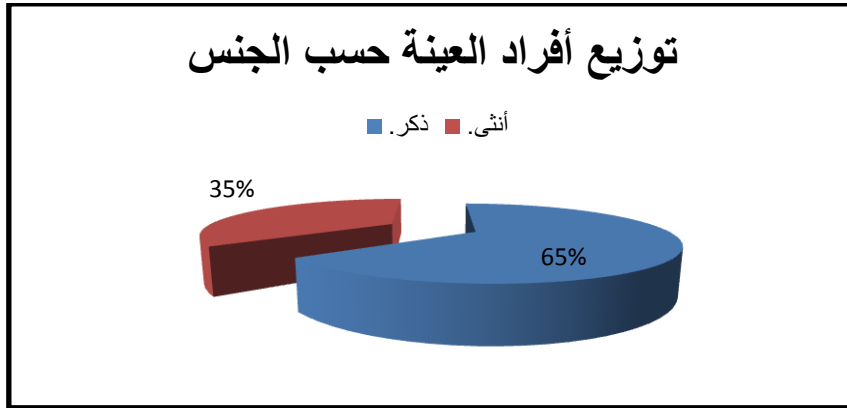
قسمت عينة الدراسة حسب الجنس إلى: ذكر وأنثى وهذا ما تم توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار.	الجنس.
%65	26	ذكر.
%35	14	أنثى.
%100	40	المجموع.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم(05): توزيع العينة حسب الجنس.



يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور %65 أكبر من نسبة الإناث والمتمثلة في %35 من النسبة الإجمالية، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة وأولوياتها في توظيف الذكور.  
2. توزيع أفراد العينة حسب السن في مطاحن عمر بن عمر.

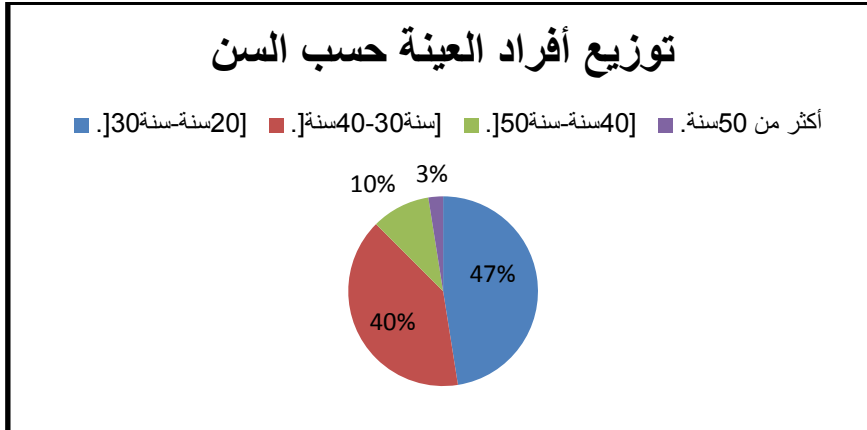
تم تقسيم عينة الدراسة إلى أربع فئات: الفئة الأولى من 20 إلى 30 سنة، الفئة الثانية من 30 إلى 40 سنة، الفئة الثالثة من 40 إلى 50 سنة، والفئة الأخيرة أكثر من 50 سنة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(09): أفراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار.	السن.
%47.5	19	[20 سنة- سنة30].
%40	16	[سنة30-40 سنة].
%10	04	[40 سنة- سنة50].
%2.5	01	أكثر من 50 سنة.
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.

الشكل رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب السن.



من معطيات الجدول أعلاه تبين أن أغلب أفراد العينة من الفئة العمرية [20-30 سنة] حيث بلغت نسبتهم 47.5%، تليها الفئة العمرية [30-40 سنة] والتي بلغت نسبتها 40%، ونجد ما يعادل 10% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية [40 إلى 50 سنة]، في حين بلغت نسبة أفراد العينة التي تزيد أعمارهم عن 50 سنة، 2.5%، ومنه نستنتج أن مطاحن عمر بن عمر تعتمد على الطاقة الشابة من أجل مواكبة العصر والاستفادة من قدراتهم العلمية والعملية .

### 3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في مطاحن عمر بن عمر .

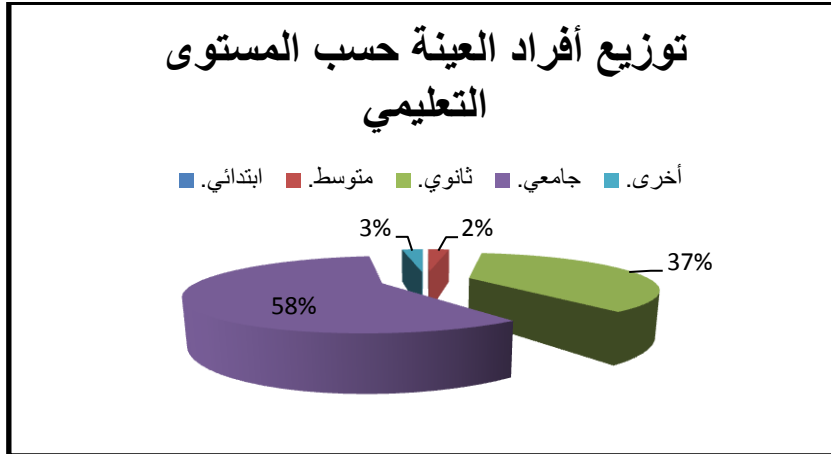
قسم المستوى التعليمي إلى عدة مستويات هي : ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي، مستوى آخر والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة.	التكرار.	المستوى التعليمي.
00%	00	ابتدائي.
2.5%	01	متوسط.
37.5%	15	ثانوي.
57.5%	23	جامعي.
2.5%	01	أخرى.
100%	40	المجموع.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



يبين الجدول أعلاه المستوى التعليمي لأفراد العينة، حيث نسبة 57.5% من عينة الدراسة مؤهلهم جامعي، و 37.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي، في حين نسبة 2.5% وهي نفس النسبة لعينة الدراسة الذي مستواهم العلمي متوسط ومستوى آخر، ومنه نستنتج أن غالبية العمال من مستوى جامعي وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة والمحيط التي تعيش فيه، لذا تعتمد مطاحن عمر بن عمر على الطاقات والكفاءات العالية من أجل تحسين الإنتاج وتقديم خدمات بجودة عالية.

4. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة في مطاحن عمر بن عمر.

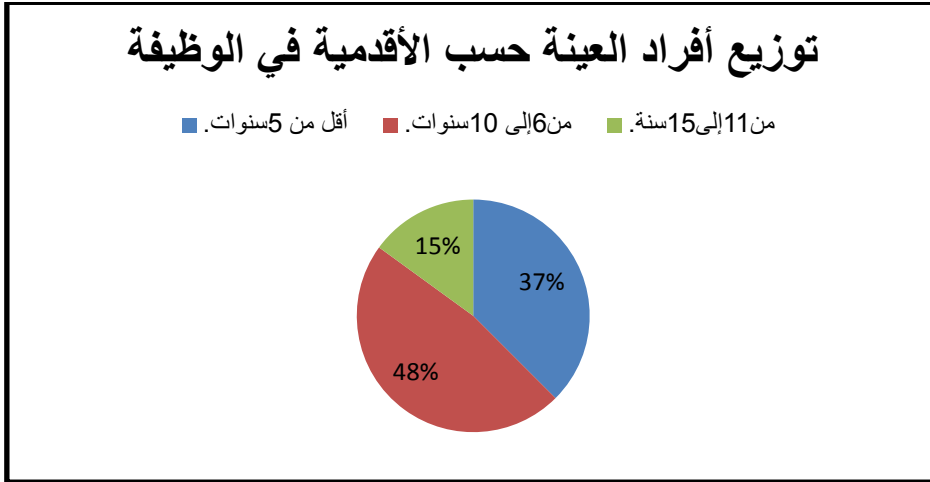
تم تقسيم سنوات التوظيف إلى: أقل من 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، أكثر من 16 سنة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة.

النسبة.	التكرار.	سنوات التوظيف.
37.5%	15	أقل من 5 سنوات.
47.5%	19	من 6 إلى 10 سنوات.
15%	06	من 11 إلى 15 سنة.
00%	00	أكثر من 16 سنة.
100%	40	المجموع.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة.



تبين من الجدول أعلاه أن نسبة 47.5% من أفراد العينة تراوحت مدة عملهم ما بين 6 إلى 10 سنوات، في حين بلغت نسبة 37.5% من عينة الدراسة كانت مدة توظيفهم بالمؤسسة أقل من 5 سنوات، بينما نسبة 15% من أفراد العينة كانت مدة توظيفهم من 11 إلى 15 سنة وتعد نسبة قليلة وهذا راجع لعدم امتلاك العمال الخبرة الكافية في مجال العمل وظروفه وهذا ما قد يدفع المؤسسة من الاستعانة بخبراء في مجال العمل من خارج المؤسسة لتدريب وتكوين عمالها.

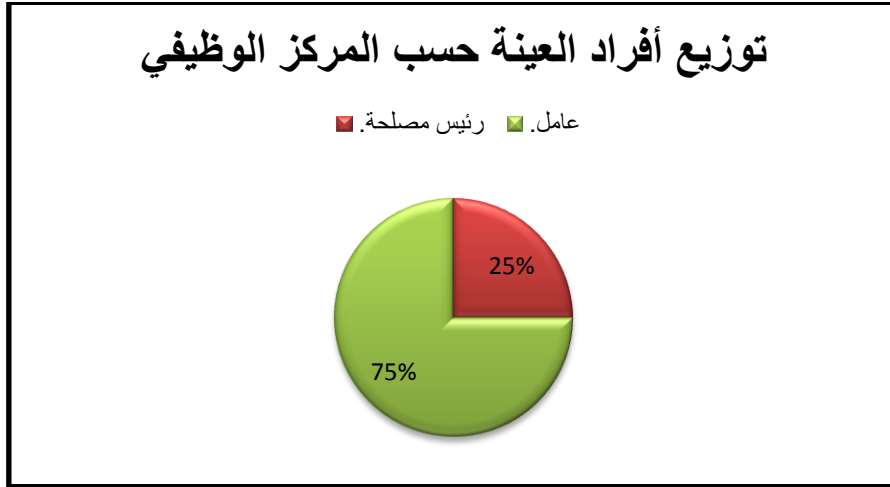
5. توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي في مطاحن عمر بن عمر.

قسمت أفراد العينة حسب المركز الوظيفي إلى: مدير، رئيس مصلحة، عامل والجدول التالي يوضح ذلك: الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي داخل المؤسسة.

النسبة.	التكرار.	الوظيفة.
00%	00	مدير.
25%	10	رئيس مصلحة.
75%	30	عامل.
100%	40	المجموع.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي داخل المؤسسة.



يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم عمال لأنها عينة عشوائية.

### III. تحليل نتائج المحورين واختبار الفرضيات.

#### 1. تحليل نتائج المحور الأول:

بعد تحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة سننتقل إلى عرض وتحليل العبارات المتعلقة بواقع الابتكار حسب آراء عينة الدراسة بمطاحن عمر بن عمر الفجوج قلمة، وذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب وتشغيل SPSS والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (13): نتائج إجابات أفراد العينة حول واقع الابتكار في مؤسسة الدراسة.

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
1	التكرار	15	00	5	15	5	2.88	1.556	محايد	11
	النسبة%	35.5	00	12.5	37.5	12.5				
2	التكرار	15	15	5	5	00	2.25	1.104	غير موافق	14
	النسبة%	37.5	12.5	37.5	12.5	00				
3	التكرار	15	00	10	15	00	2.63	1.334	محايد	13
	النسبة%	37.5	00	25	37.5	00				
4	التكرار	15	00	5	20	00	2.75	1.410	محايد	12
	النسبة%	37.5	00	12.5	50	00				



06	موافق	1.104	3.75	5	30	00	00	5	التكرار	5
				12.5	75	00	00	12.5	% النسبة	
03	موافق	1.240	4.00	15	20	00	00	5	التكرار	6
				37.5	50	00	00	12.5	% النسبة	
01	موافق بشدة	0.716	4.50	25	10	5	00	00	التكرار	7
				62.5	25	12.5	00	00	% النسبة	
03	موافق	1.013	4.00	15	15	5	5	00	التكرار	8
				37.5	37.5	12.5	12.5	00	% النسبة	
04	موافق	1.067	3.87	15	10	10	5	00	التكرار	9
				37.5	25	25	12.5	00	% النسبة	
02	موافق بشدة	0.670	4.25	15	20	5	00	00	التكرار	10
				37.5	50	12.5	00	00	% النسبة	
10	محايد	0.997	3.07	3	12	10	15	00	التكرار	11
				7.5	20	25	37.5	00	% النسبة	
08	محايد	0.925	3.38	3	18	10	09	00	التكرار	12
				7.5	45	25	22.5	00	% النسبة	
05	موافق	1.001	3.85	11	18	5	6	00	التكرار	13
				27.5	45	12.5	15	00	% النسبة	
03	موافق	1.013	4.00	15	15	5	5	00	التكرار	14
				37.5	37.5	12.5	12.5	00	% النسبة	
06	موافق	0.84	3.75	5	25	5	5	00	التكرار	15
				12.5	62.5	12.5	12.5	00	% النسبة	
08	محايد	0.868	3.38	00	25	5	10	00	التكرار	16
				00	62.5	12.5	25	00	% النسبة	
03	موافق	1.013	4.00	15	15	5	5	00	التكرار	17
				37.5	37.5	12.5	12.5	00	% النسبة	
07	موافق	0.705	3.63	00	30	5	5	00	التكرار	18
				00	75	12.5	12.5	00	% النسبة	

11	محايد	0.791	2.88	00	10	15	15	00	التكرار	19
				00	25	37.5	37.5	00	النسبة%	
09	محايد	0.927	3.25	1	16	19	00	4	التكرار	20
				2.5	40	47.5	00	10	النسبة%	
موافق		0.67	3.50	نسبة المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي (3.30) هذا ما يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، حيث يزداد الاتفاق حول الفقرة (07) ذات المتوسط الحسابي (4.50) وبانحراف معياري (0.716) والتي احتلت المرتبة الأولى من إجابات أفراد العينة المبحوثة، ويعني هذا أن تقوم بتحسين وتطوير منتجاتها لتتماشى مع متطلبات السوق، وتليها الفقرة (09) ذات المتوسط الحسابي (3.87) وبانحراف معياري (1.067) وهذا ما يدل على أن المؤسسة لديها إطلاع على الخطوات القادمة من المنافسين والسعي جاهدة لتقديم منتجات أفضل من منافسيها، بينما احتلت الفقرات (06)، (08)، (14)، (17)، المرتبة الثالثة وبنفس المتوسط الحسابي (4.00) وبانحراف معياري (1.240)، (1.013)، (1.013)، (1.013) على التوالي ما أكد أن المؤسسة تتعاون مع الجامعات الجزائرية من خلال إقامة ملتقيات وتربصات داخل المؤسسة، كما تعتمد على مصادر خارجية للأفكار الجديدة، بالإضافة إلى استخدام فرق العمل لجمع أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تساعد على تقديم منتجات جديدة.

في حين احتلت الفقرة (09) المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.067) ما أكد أن المؤسسة تقدم أكثر من منتج جديد للسوق، وتليها الفقرة (13) بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.001) ما يدل على أن المؤسسة تقوم بالحماية القانونية لعلامتها التجارية.

أما الفقرتين (05)، (15) احتلا المرتبة السادسة وبنفس المتوسط الحسابي (3.75) وبانحراف معياري (1.101)، (0.84) على التوالي، حيث أكد أفراد العينة على أن مؤسستهم تتعاون مع أطراف خارجية في مجال البحث والتطوير، كم أنها تسعى للحصول على خبراء من أجل تقديم منتجات جديدة للسوق.

بينما اقتربت الفقرة (18) من اتفاق بين إجابات أفراد العينة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.63) وانحرافها المعياري (0.705) ما أكد أن المؤسسة تستخدم نظام لتقبل الأفكار والاقتراحات الابتكارية التي تساعد على انتقاء الفكرة الأفضل لابتكار منتجات جديدة.

أما الفقرات (12)، (16) فإنها تقترب من حالة شبه الاتفاق المتدني (محايد)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38) وبانحراف معياري (0.925)، (0.868) على التوالي، ما يثبت أن المؤسسة لا تستخدم رسوم ونماذج لحماية ابتكاراتها، بالإضافة إلى أنها لا تقوم بأبحاث ودراسات خارج أقسام الوظيفة مما يساعد على تقديم الأفضل.

وتليها الفقرة (20) بمتوسط حسابي (3.25) وبلخرف معياري (0.927) ما أكد أن المؤسسة تعتمد على التمويل الذاتي وبالتالي لا تتلقي أية إعانات خارجية، أما الفقرة (11) التي بلغ متوسط حسابها (3.07) وانحراف معياري (0.997)، حيث أن أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة لا تستخدم براءة الاختراع لحماية ابتكاراتها. أما الفقرتين (1)، (13) التي بلغ متوسطها حسابين (2.88) بانحراف معياري (1.556)، (0.791) حيث أكدوا أفراد العينة المبحوثة أن المؤسسة لا تتوفر على قسم خاص بالبحث التطوير، كما أنها لا تخصص هيكلًا لإدارة المنتجات الجديدة، وتليها الفقرات (04)، (03)، (01) التي بلغ وسطها الحسابي (2.75)، (2.63)، (2.25) وبانحراف معياري (1.410)، (1.334)، (1.104) حيث أنها تقترب من حالة الاتفاق المتدني من إجابات أفراد العينة الذين أكدوا أن المؤسسة بنشاط البحث والتطوير، كما أنها لا توظف كفاءات عالية التأهيل في هذا القسم، بالإضافة إلى عدم تخصيص ميزانية مستقلة لهذا القسم الذي يعتبر من أهم أقسام المؤسسة.

من التحليل السابق نستنتج أن مؤسسة عمر بن عمر تقوم بتحسين منتجاتها بالإضافة إلى تقديم منتجات جديدة مما يسمح لها في البقاء في السوق، كما أنها لا تعتمد على التمويل الخارجي، وتستخدم صندوق الأفكار الذي يساعدها على جمع أفكار ابتكارية مما يساعدها على تقديم الأفضل.

## 2. تحليل نتائج المحور الثاني:

بعد تحليل وعرض نتائج المحور الأول لأفراد العينة نتقل إلى عرض وتحليل العبارات المتعلقة بخصائص المنظمة المتعلمة الداعمة للابتكار حسب آراء عينة الدراسة بمطاحن عمر بن عمر الفجوج قالمة، وذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب وتشغيل SPSS والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (14): نتائج إجابات أفراد العينة حول خصائص المنظمة المتعلمة الداعمة للابتكار.

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
1	التكرار	00	5	15	15	5	3.50	0.887	موافق	03
	النسبة%	00	12.5	37.5	37.5	12.5				
2	التكرار	00	10	10	15	5	3.38	1.005	محايد	04
	النسبة%	00	25	25	37.5	12.5				
3	التكرار	00	5	10	15	10	3.75	0.981	موافق	02
	النسبة%	00	12.5	25	37.5	25				

03	موافق	1.240	3.50	10	15	00	15	00	التكرار	4
				25	37.5	00	37.5	00	النسبة%	
02	موافق	0.981	3.75	10	15	10	5	00	التكرار	5
				25	37.5	25	12.5	00	النسبة%	
01	موافق	0.939	3.87	10	20	5	5	00	التكرار	6
				25	50	12.5	12.5	00	النسبة%	
01	موافق	0.939	3.87	10	20	5	5	00	التكرار	7
				25	50	12.5	12.5	00	النسبة%	
07	محايد	1.381	2.87	5	10	10	5	10	التكرار	8
				12.5	25	25	12.5	25	النسبة%	
08	محايد	0.840	2.75	00	10	10	20	00	التكرار	9
				00	25	25	50	00	النسبة%	
03	موافق	0.716	3.50	00	25	10	5	00	التكرار	10
				00	62.5	25	12.5	00	النسبة%	
08	محايد	1.316	2.75	5	5	15	5	10	التكرار	11
				12.5	12.5	37.5	12.5	25	النسبة%	
06	محايد	0.877	3.00	00	15	10	15	00	التكرار	12
				00	37.5	25	37.5	00	النسبة%	
09	محايد	1.234	2.62	00	15	5	10	10	التكرار	13
				00	37.5	12.5	25	25	النسبة%	
05	محايد	0.939	3.13	00	20	5	15	00	التكرار	14
				00	50	12.5	37.5	00	النسبة%	
محايد		<b>0.74</b>	<b>3.30</b>	نسبة المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لأغلبية الفقرات تفوق الوسط الحسابي (3.30) هذا ما يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، حيث يزداد الاتفاق حول الفقرة (06) و(07) التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.939) ما يدل على أن أغلب أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة تقوم بإجراء دورات تكوينية للعاملين كما تساعد هذه الدورات العاملين من التحكم في طريقة العمل،

وتليها الفقرات (03)، (05) بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.981) ما يدل على أن المؤسسة تؤكد على تبادل المعرفة بين عمالها، كما أنها تقوم بمناقشة الأخطاء بصفة تصريحية بين جميع العمال للتعلم والاستفادة منها.

أما الفقرات (01)، (04)، (10) التي بلغ متوسط حسابها (3.50)، (3.50)، (3.50) وانحراف معياري (0.887)، (1.240)، (0.716) هذا ما بين أن التعلم المستمر للعمال يعد من أولويات المؤسسة، ويؤكد أيضا على أن المؤسسة تتعاون مع أطراف خارجية من أجل تبادل المعارف.

وتليها الفقرة (02) بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.005) ما أكد أن المؤسسة تحدد أهدافها بنفسها ولا يسمح للعمال المشاركة في تحديدها، في حين احتلت الفقرة (14) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.939) هذا ما دل على أن أفراد المؤسسة صرحوا بعدم وجود نظام لقياس الفجوات بين ما هو محقق وما هو متوقع.

أما الفقرة (12) فاحتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.877) هذا ما يثبت أن المؤسسة لا تشجع العاملين على مبدأ شمولية التفكير عند معالجة المشكلات التي تواجهها بل تقوم بحلها لحالها.

في حين احتلت الفقرة (08) المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (1.381) هذا ما يثبت أن المؤسسة لا تخصص ميزانية مستقلة للتعلم عن بعد وهذا ما يعرقل عملية التعلم.

أخيرا الفقرات (09)، (11)، (13) حيث كانت إجابات أفراد العينة سلبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.75)، (2.75)، (2.62) وانحراف معياري (0.840)، (1.316)، (0.939) على التوالي ما يدل على أن المؤسسة لا تقدم تحفيزا سواء كانت مادية أو معنوية من أجل التعلم، بالإضافة إلى أنها لا تتوفر على نظام معلوماتي يضمن وصول المعلومات لكل العاملين، كما أنها لا تستخدم فرق عمل لمواجهة المشكلات التي تواجهها.

من التحليل السابق نستنتج أن التعلم من أولويات المؤسسة كما أنها تقوم بمناقشة الأخطاء بصراحة بين العاملين للتعلم والاستفادة منها، كما تؤكد على تبادل المعرفة بين عمالها.

### 3. اختبار الفرضيات:

بعد تحليل نتائج المحورين نتطرق إلى اختبار الفرضيتين كالاتي:

#### – اختبار الفرضية الأولى:

سننتقل إلى تقصي وجهات نظر أفراد العينة حول واقع الابتكار في المؤسسة محل الدراسة وهذا بصياغة الأسئلة (من 1 إلى 20) والتي خصصت لاختبار الفرضية الأولى التي نصها: "قليلا ما تتوافر المؤسسة محل الدراسة على ابتكار المنتجات".

من خلال الجدول (13) نجد أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول 3.50 ما يشير إلى أن 11 عبارة من ضمن 20 عبارة اتجاه الإجابة بموافق وبالتالي ترفض الفرضية القائلة: "قليلا ما تتوافر المؤسسة محل الدراسة على ابتكار المنتجات".

– اختبار الفرضية الثانية:

نتقل إلى تقصي وجهات نظر أفراد عينة الدراسة بخصوص خصائص التعلم و المنظمة المتعلمة وهذا بصياغة الأسئلة (من 1 إلى 14) والتي خصصت لاختبار الفرضية الثانية التي تنص على: "قليلا ما تتوافر خصائص المنظمة المتعلمة الداعمة للابتكار في المؤسسة محل الدراسة".

ومن خلال الجدول أعلاه (14) تبين أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.30 ما يشير أن 7 عبارات من ضمن 14 عبارة اتجاه الإجابة بمحايد، وهذا يثبت صحة الفرضية القائلة: "قليلا ما تتوافر خصائص المنظمة المتعلمة الداعمة للابتكار في المؤسسة محل الدراسة".

– اختبار الفرضية الثالثة:

يتم اختبار الفرضية الثالثة والتي نصها: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  بين المنظمة المتعلمة وابتكار المنتجات".

ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال معامل الارتباط برسون والذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (17): يوضح معامل الارتباط.

المتغيرات	معامل الارتباط
المنظمة المتعلمة.	0.815
ابتكار المنتجات.	

عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

يتبين من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغ (0.815) وهو معنوي عند مستوى دلالة 0.01 وهو أقل من مستوي الخطأ المسموح به  $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي هناك ارتباط قوي ما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي  $\alpha \geq 0.05$  بين المنظمة المتعلمة والابتكار، وبالتالي تقبل الفرضية.

#### 4. عرض نتائج الدراسة الميدانية وتقديم التوصيات:

- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة عمر بن عمر توصلنا إلى النتائج التالية:
- افتقار المؤسسة محل الدراسة لقسم البحث والتطوير، وعدم توظيف كفاءات عالية التأهيل، بالإضافة إلى عدم تخصيص ميزانية للبحث والتطوير، وهذا ما يؤثر سلباً على العملية الابتكارية.
  - تعتمد المؤسسة بصفة كبيرة على الأطراف الخارجية في العملية الإنتاجية.
  - عدم استخدام المؤسسة براءة الاختراع والرسوم ونماذج كأساليب لحماية ابتكاراتها.
  - عدم تخصيص المؤسسة هيكلًا لإدارة المنتجات الجديدة.
  - تعتمد المؤسسة على التمويل الذاتي ولا تتلقى أي إعانات خارجية.
  - عدم إشراك العاملين في الاجتماعات الخاصة بالمؤسسة.
  - عدم مشاركة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة.
  - عدم إعطاء المؤسسة أهمية لتقييم البرامج التدريبية للعاملين.
  - عدم مساهمة الدورات التدريبية للعاملين من التحكم في طريقة عمل المؤسسة.
  - عدم تخصيص ميزانية كافية للتعليم عن بعد للعاملين.
  - عدم تعاون المؤسسة مع أطراف خارجية في تبادل المعارف.
  - قلة الدعم المادي والمعنوي من طرف المؤسسة للعاملين.
  - أغلبية العمال ليسوا على دراية بالتعلم الذي يتم خارج المؤسسة.
  - عدم استخدام فرق العمل لمعالجة المشاكل التي تواجهها المؤسسة.
- وعلى ضوء النتائج السابقة توصلنا إلى التوصيات التالية:

##### أ. من جانب ابتكار المنتج: على المؤسسة:

- إدراج قسم خاص بالبحث والتطوير في الهيكل التنظيمي.
- تخصيص ميزانية كافية للبحث والتطوير.
- توظيف أشخاص ذو كفاءة عالية في قسم البحث والتطوير لأنه يساعدها في تقديم الجديد والأفضل.
- الاعتماد على الأطراف الداخلية في العملية الإنتاجية.
- استخدام براءة الاختراع ورسوم ونماذج لحماية ابتكاراتها.
- تخصيص هيكلًا لإدارة المنتجات الجديدة.

##### ب. من جانب المورد البشري: على المؤسسة:

- توظيف أشخاص لهم الكفاءات والمؤهلات العلمية العالية.
- السعي نحو تكثيف البرامج التدريبية للعاملين.

- إعطاء أهمية كبرى لتقييم البرامج التدريبية.
- مشاركة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة.
- على المؤسسة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال.
- إشراك العاملين في اجتماعاتها للاستفادة منها.
- التعامل مع الأطراف الخارجية من أجل كسب القدر الكافي من المعرفة



## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل واعتمادا على تحليل أسئلة الاستبيان الموجهة لعينة من عمال مؤسسة عمر بن عمر واختبار الفرضيات، يمكن القول أن المؤسسة تمتلك فئات شبابية وكذلك تولي اهتمام كبير لعملية التدريب وذلك من خلال وضع البرامج التدريبية لتنمية مواردها إلا أنه ما يمكن ملاحظته من خلال الدراسة عدم جدية العمال عند خضوعهم للبرامج التدريبية وكذلك غياب تقييم البرامج التدريبية، كما تفتقر مؤسسة الدراسة لقسم البحث والتطوير الذي يؤثر سلبا على العملية الابتكارية، بالإضافة إلى أن المؤسسة تعتمد على أطراف خارجية من أجل صيانة الآلات والمعدات وذلك لعدم امتلاكها لخبراء في هذا المجال.

الخبائمه العلمه

### الخاتمة العامة:

تعيش المؤسسات في محيط ديناميكي كثير التعقيد مما يجعلها تواجه العديد من التحديات إضافة إلى الثورات العلمية والمعرفية التي يشهدها الاقتصاد الحالي، بحيث لم يعد اهتمام المؤسسات على كيفية الإنتاج الواسع والتحكم في الأسعار بل تسعى جاهدة للبحث عن كل ما هو جديد، من تحسينات وتطورات في أساليب الإنتاج التقليدية بالإضافة إلى ابتكار منتجات جديدة، وذلك بإدخال تقنيات وعمليات جديدة غير تقليدية مما يضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق وتحقيق ميزة تنافسية كبيرة.

كما أن تطور الأسواق أدى إلى ازدياد حدة المنافسة مما جعل المؤسسات تقارن منتجاتها بمنتجات المؤسسات الرائدة في السوق مما يجعلها تسعى لابتكار منتجات جديدة أو ابتكار أساليب وتقنيات جديدة تمكنها من تحسين وتطوير منتجاتها وهذا عن طريق تدريب وتعليم العاملين على التقنيات الحديثة وكيفية استعمالها، والسعي إلى تعلم العاملين لاكتساب المعرفة التي ينتج عنها ابتكارات وإبداعات مما يجعلها قادرة على مواجهة كل التحديات التي تواجهها من المؤسسات المنافسة، كما أن ابتكار منتجات جديدة تلي حاجات ورغبات الزبون تصبح المؤسسة متميزة عن باقي المؤسسات الأخرى.

فابتكار المنتجات الجديدة يعد من الأولويات الضرورية للمؤسسات، من أجل تعزيز ورفع قدرتها التنافسية في الظروف الاقتصادية الحالية، فالتنافسية التي تسعى إليها المؤسسات اليوم لا تعني الاكتفاء بخلق المزايا في الأسواق بل تسعى إلى التميز المتجدد والمستمر من خلال كسب المؤسسات خبراء وكفاءات يمكنها من تحقيق الابتكار والتطوير الذي تضمن من خلاله التميز والتفوق وتعزيز القدرة التنافسية.

إن ما لا يجدد يتقادم وما يتقادم يزول، فلهذا على المؤسسات السعي إلى الاستفادة من الابتكار من أجل رفع قدرتها التنافسية واستمرار بقائها ونموها في المستقبل، وذلك إذا استمرت في تحسين وإصلاح الجوانب المتعلقة بالابتكار، وأهمها تدريب العاملين وتعليمهم لمواكبة التطورات الحاصلة، بالإضافة إلى الاهتمام بنشاطات البحث والتطوير والجوانب المالية والتكنولوجية.

ومن خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى أهم النتائج وتمثل في:

- يعتبر الابتكار أحد مخرجات البحث والتطوير.
- ابتكار المنتج هو نقطة بداية للتجديد والتغيير نحو الأفضل الذي تسعى إليه كل مؤسسة.
- الابتكار قد يكون فكرة أو منتج أو طريقة يتم التوصل إليها.
- الابتكار يتأثر بمجموعة من العوامل من بينها: العوامل الشخصية والتنظيمية والبيئة العامة.
- الاعتماد المفرط على الخبراء من بين عوائق عملية الابتكار.
- ضرورة توفر فرص مستمرة للتعليم للعاملين في المنظمات.
- لا بد من استخدام التعلم للوصول إلى الأهداف المسطرة.
- على المنظمة الاهتمام بتشجيع التشارك في المعرفة بين العاملين.

ومن خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى أهم النتائج وتمثل في:

- أغلبية العمال ذكور وهذا راجع لطبيعة النشاط.
- الاعتماد على الطاقة الشبابية للاستفادة من قدراتهم العلمية والعملية.
- أغلبية العمال مؤهلهم العلمي جامعي لأن المؤسسة تعتمد على الطاقات والكفاءات العلمية.
- عدم امتلاك المؤسسة خبراء في مجال العمل مما يستدعي استقطاب خبراء خارجيين.
- عدم إدراج قسم خاص بالبحث والتطوير في هيكل المؤسسة مما يعرقل عملية الابتكار.
- تسعى المؤسسة لتحسين منتجاتها من أجل الاستمرار في السوق.
- تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة من أجل مواكبة السوق.
- عدم استخدام المؤسسة لبراءة الاختراع كأسلوب لحماية الابتكار.
- عدم تبني المؤسسة فرق عمل لمعالجة المشكلات التي تواجهها.

### آفاق البحث:

من خلال الدراسة تم طرح مواضيع لتكون محل الدراسة وهي كالتالي:

- دراسة دور المنظمات المتعلمة في تفعيل ابتكار المنتجات لكن على عينة من المؤسسات الجزائرية.
- دور التعلم التنظيمي في تشجيع عملية الابتكار.
- أهمية تدريب العاملين في تطوير منتجات المؤسسة.
- أثر التعلم التنظيمي على عملية ابتكار المنتجات.
- أثر المعرفة على عملية الابتكار.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم خلف الملكاوي، إدارة المعرفة والممارسات والمفاهيم، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.
2. إبراهيم ناصر، مقدمة في التربية، دار عمان للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
3. اتحاد الخبراء والاستشاريون، عائد الاستثمار في راس المال البشري "قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2002.
4. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
5. احمد إسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
6. احمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول و المهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002.
7. احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، الإسكندرية، 1992.
8. احمد ماهر، تطوير المنظمات "الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007.
9. أسامة محمد خيرى، إدارة الابداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2012.
10. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
11. بيتر دراكر، التجديد والمقاولة، ترجمة حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الأردني، 1985.
12. ثابتي الحبيب، بن عيو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2009.
13. خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
14. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، بدون ناشر، بغداد، العراق، 1991.
15. رواية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
16. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وأيد سيرفس، القاهرة، مصر، 2001.
17. سليم بطرس جلدة، إدارة الابداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006.
18. سهير نديم عكروش، مأمون نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

19. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز (حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، 2004.
20. الصميدعي محمود، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليله)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
21. طارق طه، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
22. طلال بن عايد الأحمد، التنظيم وأداء المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
23. عادل حسين، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، بدون سنة نشر.
24. عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية الإسكندرية.
25. عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
26. عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
27. عبد الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، الطبعة الاولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007.
28. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، بدون سنة نشر.
29. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
30. غسان عيسى إبراهيم، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009.
31. الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
32. فريد النجار، مهارات وفنون السلوك التنظيمي الاستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
33. فريد النجار، الأعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998.
34. ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، الأردن، عمان، 2003.
35. محمد ابراهيم عبيدات، سلوك المستهلك الشرائي (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002.
36. محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
37. محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
38. محمد سعيد أوكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
39. محمد عبد الفتاح الصريفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

40. محمود جاسم الصميدعي، رذنية عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
41. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
42. مصري عبد الحميد حمورة، علم النفس (الفن وتربية الموهبة)، دار غريب، القاهرة، مصر، 2000.
43. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2003.
44. مؤيد سعيد سالم، نظرية الهيكل والتصميم، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، بدون سنة نشر.
45. نجم عبود نجم، ادارة الابتكار(المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2003.
46. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة"المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008.
47. ياسر تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2008.

ثانيا: قائمة الملتقيات:

1. ابتهاج العالي، دور المدير العربي في الابداع والتميز، بحث متقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة: "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، يومي 27-29 نوفمبر 2004.
2. بوقلقول هادي، سوامس رضوان، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، عنابة، الجزائر، من 30 نوفمبر إلى 1 ديسمبر 2004.
3. تيفاوي العربي، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني حول: "دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة"، جامعة البليدة، 15 ماي 2011.
4. حنان بن عاتق، حجاموي توفيق، مداخلة بعنوان: "واقع الإبداع التكنولوجي وتأثيره على أداء المنظمة في الجزائر"، ملتقى دولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ودراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18-19 ماي 2011.
5. زهير غراية، عبد القادر بريش، رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة في منظمات الأعمال المعاصرة في ظل التوجه نحو منظمات التعلم، المحور العاشر: رأس المال الفكري كمدخل لتحسين ميزة تنافسية مستدامة، ملتقى دولي حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.



6. صالح بن سليمان الرشيد، نحو إطار منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في المؤسسات العربية، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي الخامس في الإدارة: "الإبداع والتجديد"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر، يومي 27-28 نوفمبر 2004.
7. طريشي محمد، بربري محمد أمين، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 27 و28 نوفمبر، 2008.
8. عبد الناصر حسين، رياض زايد وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات في الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
9. عدمان مرزوق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، مداخلة قدمت ضمن الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي، 8 و9 نوفمبر 2010.
10. عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع، مداخلة قدمت في الملتقى الدولي حول: "راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر.
11. محمد العربي ساكر، حوكمة وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة قدمت في الملتقى الدولي حول: "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، يومي 18 و19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب، البليدة.
12. هدى صقر، المنظم المتعلم والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة، دمشق، 2003.

ثالثا: قائمة الرسائل الجامعية:

1. أسماء سالم النصور، اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
2. حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة اولحاج، البويرة، 2013.
3. عامر ملايكية، ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006.
4. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبو بكر بلقائد، تلمسان، الجزائر، 2010.

## قائمة المراجع

5. ميموني سمية، دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

رابعاً: مراجع الانترنت:

1. مدونة الدكتور شافع محمد سيف النيايدي، الابتكار و الإبداع، <http://dr-shafea.com> يوم 06-01-2016، الساعة 17:50.

خامساً: المجلات:

1. طرق وأساليب الحصول على الأفكار، مجلة تنمية المراحل، المنظمة الكشفية العربية الأمانة العامة، العدد 39، 2003.

2. محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، العدد السادس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.

3. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد 1، الأردن، 2009.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال مالية

استبيان مذكرة تخرج ماستر تحت عنوان: دور المنظمات المتعلمة في تفعيل ابتكار  
المنتجات.

—دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر—

تحت إشراف الأستاذة:

\*سوداني أحلام

من إعداد الطالبة:

\* درابلة ابتسام

يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم بملء هذه الاستمارة بكل عناية وإفادتنا بكل المعلومات اللازمة عن طريق وضع العلامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة, ونعدكم بأن المعلومات لن تستغل إلا في غرض البحث العلمي و فقط.

2016/2015

## المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: [30-20]  [40-30]  [50-40]  50 فأكثر
3. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  أخرى.....
4. الأقدمية في الوظيفة: 5 سنوات فأقل  من 6 سنوات إلى 10 سنوات
- من 11 سنة إلى 15 سنة  أكثر من 16 سنة
5. المركز الوظيفي داخل المؤسسة: مدير  رئيس مصلحة  عامل

## المحور الثاني: واقع الابتكار في مؤسسة الدراسة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	واقع الابتكار في المؤسسة
					يوجد قسم خاص بالبحث والتطوير في هيكل المؤسسة.
					تخصص مؤسستكم ميزانية مستقلة لقسم البحث والتطوير.
					توظف مؤسستكم باحثين أو كفاءات عالية التأهيل في قسم البحث والتطوير.
					يعتبر توليد الأفكار الجديدة نشاط أساسي لقسم البحث والتطوير.
					تتعاون مؤسستكم مع أطراف خارجية (المؤسسات الصناعية، ومكاتب دراسات خارج المؤسسة) في مجال البحث والتطوير.
					تتعاون مؤسستكم مع الجامعات الجزائرية من خلال إقامة ملتقيات وترصبات للطلبة داخل المؤسسة.
					تقوم مؤسستكم بتحسين منتجاتها.
					تقوم مؤسستكم بتقديم منتجات جديدة تماما.
					تقدم مؤسستكم أكثر من منتج جديد.
					هناك إطلاع من قبل مؤسستك على الخطوات القادمة من المنافسين فيما يتعلق بتقديم منتجات جديدة.

					تستخدم مؤسستكم براءة الاختراع كأسلوب لحماية الابتكار.
					تستخدم مؤسستكم رسوم ونماذج لحماية ابتكاراتها.
					تستخدم مؤسستكم أساليب لحماية علامتها التجارية.
					تعتمد مؤسستكم على مصادر خارجية للأفكار الجديدة.
					تسعى مؤسستكم للحصول على خبراء من اجل تقديم منتجات جديدة.
					تقوم مؤسستكم بانجاز أبحاث ودراسات خارج أقسام الوظيفة.
					تستخدم مؤسستكم فرق العمل لجمع أكبر عدد ممكن من الأفكار.
					يوجد نظام لتقبل الاقتراحات والأفكار الابتكارية في المؤسسة.
					تخصص مؤسستكم هيكلًا مختصًا بإدارة المنتجات الجديدة.
					تلقى مؤسستكم مساهمات من طرف الدولة أو منظمات حكومية لتقديم منتجات جديدة.

## المحور الثالث: خصائص المنظمات المتعلمة الداعمة للابتكار.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	خصائص المنظمة المتعلمة
					يسمح للعاملين حضور اجتماعات المؤسسة بشكل مستمر من اجل التعلم والاستفادة منها.
					يشارك العمال في تحديد أهداف المؤسسة.
					تؤكد مؤسستكم على تبادل المعرفة بين عمالها.
					يعد التعلم المستمر للعمال من أولويات مؤسستكم .
					تقوم مؤسستكم بمناقشة الأخطاء بين العاملين بصراحة من أجل التعلم والاستفادة منها.
					تقوم مؤسستكم بإجراء دورات تكوينية للعاملين.
					تساعد الدورات التدريبية العاملين من التحكم في طريقة عمل مؤسستكم.
					تخصص مؤسستكم ميزانية للتعلم عن بعد، يشارك فيها عمالها.

					تشجع مؤسستكم العاملين ماديا و معنويا من أجل التعلم.
					تتعاون مؤسستكم مع أطراف خارجية من اجل تبادل المعارف.
					توفر مؤسستكم نظام معلوماتي يضمن وصول المعلومات لكل العاملين.
					تشجع مؤسستكم العاملين على مبدأ شمولية التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجههم في مواقع العمل.
					تستخدم مؤسستكم فرق عمل لمعالجة المشكلات التي تواجهها.
					تتوفر مؤسستكم على نظام لقياس الفجوات بين ما هو محقق وما هو متوقع.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	34

الجنس.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide femele	14	35,0	35,0	35,0
male	26	65,0	65,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

السن.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 20-30	19	47,5	47,5	47,5
30-40	16	40,0	40,0	87,5
40-50	4	10,0	10,0	97,5
+50	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المستوي التعليمي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide moiya	1	2,5	2,5	2,5
secondaire	15	37,5	37,5	40,0
universitaire	23	57,5	57,5	97,5
auter	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الأقدمية في الوظيفة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide -5	15	37,5	37,5	37,5
6-10	19	47,5	47,5	85,0
11-15	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المركز الوظيفي.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide chef services	10	25,0	25,0	25,0
employé	30	75,0	75,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يوجد قسم خاص بالبحث والتطوير في هيكل المؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide tout a fait pas d'acord	15	37,5	37,5	37,5
neutre	5	12,5	12,5	50,0
d'acord	15	37,5	37,5	87,5
tout a fait d'acord	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	



تخصص مؤسستكم ميزانية مستقلة لقسم البحث والتطوير.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
tout a fait pas d'acord	15	37,5	37,5	37,5
pas d'acord	5	12,5	12,5	50,0
neutre	15	37,5	37,5	87,5
d'acord	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توظف مؤسستكم باحثين وكفاءات عالية التأهيل في قسم البحث والتطوير.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
tout a fait pas d'acord	15	37,5	37,5	37,5
neutre	10	25,0	25,0	62,5
d'acord	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يعتبر توليد الأفكار الجديدة نشاط أساسي لقسم البحث والتطوير.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
tout a fait pas d'acord	15	37,5	37,5	37,5
neutre	5	12,5	12,5	50,0
d'acord	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتعاون مؤسستكم مع أطراف خارجية (المؤسسات الصناعية، ومكاتب دراسات خارج المؤسسة) في مجال البحث والتطوير.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
tout a fait pas d'acord	5	12,5	12,5	12,5
d'acord	30	75,0	75,0	87,5
tout a fait d'acord	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتعاون مؤسستكم مع الجامعات الجزائرية من خلال إقامة ملتقيات وتربصات للطلبة داخل المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
tout a fait pas d'acord	5	12,5	12,5	12,5
d'acord	20	50,0	50,0	62,5
tout a fait d'acord	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم مؤسستكم بتحسين منتجاتها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
neutre	5	12,5	12,5	12,5
d'acord	10	25,0	25,0	37,5
tout a fait d'acord	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم مؤسستكم بتقديم منتجات جديدة تماما.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	5	12,5	12,5	12,5
neutre	5	12,5	12,5	25,0
d'acord	15	37,5	37,5	62,5
tout a fait d'acord	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقدم مؤسستكم أكثر من منتج جديد.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	5	12,5	12,5	12,5
neutre	10	25,0	25,0	37,5
d'acord	10	25,0	25,0	62,5
tout a fait d'acord	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

هناك إطلاع من قبل مؤسستك على الخطوات القادمة من المنافسين فيما يتعلق بتقديم منتجات جديدة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
neutre	5	12,5	12,5	12,5
d'acord	20	50,0	50,0	62,5
tout a fait d'acord	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تستخدم مؤسستكم براءة الاختراع كأسلوب لحماية الابتكار.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	15	37,5	37,5	37,5
neutre	10	25,0	25,0	62,5
d'acord	12	30,0	30,0	92,5
tout a fait d'acord	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تستخدم مؤسستكم رسوم ونماذج لحماية ابتكاراتها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	9	22,5	22,5	22,5
neutre	10	25,0	25,0	47,5
d'acord	18	45,0	45,0	92,5
tout a fait d'acord	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تستخدم مؤسستكم أساليب لحماية علامتها التجارية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	6	15,0	15,0	15,0
neutre	5	12,5	12,5	27,5
d'acord	18	45,0	45,0	72,5
tout a fait d'acord	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعتمد مؤسستكم على مصادر خارجية للأفكار الجديدة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	5	12,5	12,5	12,5
neutre	5	12,5	12,5	25,0
d'acord	15	37,5	37,5	62,5
tout a fait d'acord	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تسعى مؤسستكم للحصول على خبراء من أجل تقديم منتجات جديدة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	5	12,5	12,5	12,5
neutre	5	12,5	12,5	25,0
d'acord	25	62,5	62,5	87,5
tout a fait d'acord	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم مؤسستكم بإنجاز أبحاث ودراسات خارج أقسام الوظيفة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	10	25,0	25,0	25,0
neutre	5	12,5	12,5	37,5
d'acord	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تستخدم مؤسستكم فرق العمل لجمع أكبر عدد ممكن من الأفكار.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	5	12,5	12,5	12,5
neutre	5	12,5	12,5	25,0
d'acord	15	37,5	37,5	62,5
tout a fait d'acord	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يوجد نظام لتقبل الاقتراحات والأفكار الابتكارية في المؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	5	12,5	12,5	12,5
neutre	5	12,5	12,5	25,0
d'acord	30	75,0	75,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تخصص مؤسستكم هيكلًا مختصًا بإدارة المنتجات الجديدة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	15	37,5	37,5	37,5
neutre	15	37,5	37,5	75,0
d'acord	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتلقى مؤسستكم مساهمات من طرف الدولة أو منظمات حكومية لتقديم منتجات جديدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
tout a fait pas d'acord	4	10,0	10,0	10,0
neutre	19	47,5	47,5	57,5
d'acord	16	40,0	40,0	97,5
tout a fait d'acord	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يسمح للعاملين حضور اجتماعات المؤسسة بشكل مستمر من أجل الاستفادة منها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	5	12,5	12,5	12,5
neutre	15	37,5	37,5	50,0
d'acord	15	37,5	37,5	87,5
tout a fait d'acord	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يشارك العمال في تحديد أهداف المؤسسة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	10	25,0	25,0	25,0
neutre	10	25,0	25,0	50,0
d'acord	15	37,5	37,5	87,5
tout a fait d'acord	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تؤكد مؤسستكم على تبادل المعرفة بين عمالها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	5	12,5	12,5	12,5
neutre	10	25,0	25,0	37,5
d'acord	15	37,5	37,5	75,0
tout a fait d'acord	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يعد التعلم المستمر من أولويات مؤسستكم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	15	37,5	37,5	37,5
d'acord	15	37,5	37,5	75,0
tout a fait d'acord	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم مؤسستكم بمناقشة الأخطاء بين العاملين بصراحة من أجل التعلم والاستفادة منها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	5	12,5	12,5	12,5
neutre	10	25,0	25,0	37,5
d'acord	15	37,5	37,5	75,0
tout a fait d'acord	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تقوم مؤسستكم بإجراء دورات تكوينية للعاملين.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	5	12,5	12,5	12,5
neutre	5	12,5	12,5	25,0
d'acord	20	50,0	50,0	75,0
tout a fait d'acord	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تساعد الدورات التدريبية العاملين من التحكم في طريقة عمل مؤسستكم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	5	12,5	12,5	12,5
neutre	5	12,5	12,5	25,0
d'acord	20	50,0	50,0	75,0
tout a fait d'acord	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تخصص مؤسستكم ميزانية مستقلة للتعليم عن بعد، يشارك فيها عمالها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
tout a fait pas d'acord	10	25,0	25,0	25,0
pas d'acord	5	12,5	12,5	37,5
neutre	10	25,0	25,0	62,5
d'acord	10	25,0	25,0	87,5
tout a fait d'acord	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تشجع مؤسستكم العاملين ماديا ومعنويا من أجل التعلم.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	20	50,0	50,0	50,0
neutre	10	25,0	25,0	75,0
d'acord	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتعاون مؤسستكم مع أطراف خارجية من أجل تبادل المعرفة.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	5	12,5	12,5	12,5
neutre	10	25,0	25,0	37,5
d'acord	25	62,5	62,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توفر مؤسستكم نظام معلوماتي يضمن وصول المعلومات لكل العاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
tout a fait pas d'acord	10	25,0	25,0	25,0
pas d'acord	5	12,5	12,5	37,5
neutre	15	37,5	37,5	75,0
d'acord	5	12,5	12,5	87,5
tout a fait d'acord	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تشجع مؤسستكم العاملين على مبدأ شمولية التفكير عند معالجة المشكلات المختلفة التي تواجهها في مواقع العمل.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	15	37,5	37,5	37,5
neutre	10	25,0	25,0	62,5
d'acord	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تستخدم مؤسستكم فرق عمل لمعالجة المشكلات التي تواجهها.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
tout a fait pas d'acord	10	25,0	25,0	25,0
pas d'acord	10	25,0	25,0	50,0
neutre	5	12,5	12,5	62,5
d'acord	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتوفر مؤسستكم على نظام لقياس الفجوات بين ما هو محقق وما هو متوقع.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
pas d'acord	15	37,5	37,5	37,5
neutre	5	12,5	12,5	50,0
d'acord	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
h1	40	1	5	2,88	1,556
h2	40	1	4	2,25	1,104
h3	40	1	4	2,63	1,334
h4	40	1	4	2,75	1,410
h5	40	1	5	3,75	1,104
h6	40	1	5	4,00	1,240
h7	40	3	5	4,50	,716
h8	40	2	5	4,00	1,013
h9	40	2	5	3,87	1,067
h10	40	3	5	4,25	,670
h11	40	2	5	3,07	,997
h12	40	2	5	3,38	,925
h13	40	2	5	3,85	1,001
h14	40	2	5	4,00	1,013
h15	40	2	5	3,75	,840
h16	40	2	4	3,38	,868
h17	40	2	5	4,00	1,013
h18	40	2	4	3,63	,705
h19	40	2	4	2,88	,791
h20	40	1	5	3,25	,927
z1	40	2	5	3,50	,877
z2	40	2	5	3,38	1,005
z3	40	2	5	3,75	,981
z4	40	2	5	3,50	1,240
z5	40	2	5	3,75	,981
z6	40	2	5	3,87	,939
z7	40	2	5	3,87	,939
z8	40	1	5	2,87	1,381
z9	40	2	4	2,75	,840
z10	40	2	4	3,50	,716
z11	40	1	5	2,75	1,316
z12	40	2	4	3,00	,877
z13	40	1	4	2,62	1,234
z14	40	2	4	3,13	,939
H	40	2,00	4,15	3,5025	,67558
Z	40	2,07	4,21	3,3036	,74455
N valide (listwise)	40				

Corrélations

	H	Z
Corrélacion de Pearson	1	,815**
H Sig. (bilatérale)		,000
N	40	40
Corrélacion de Pearson	,815**	1
Z Sig. (bilatérale)	,000	
N	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## ملخص:

إن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة واقع الابتكار في مؤسسة عمر بن عمر ، وتحديد مدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $0.05 \geq \alpha$  بين المنظمات المتعلمة وابتكار المنتجات ، حيث تم توزيع 45 استبيان على عينة من العمال في المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن المؤسسة تمتلك فئات شبابية ذات كفاءات وقدرات عالية ، حيث تولي اهتمام كبير للتعلم التنظيمي ، بالإضافة إلى أنها تعتمد على الأطراف الخارجية بصفة كبيرة في عملية الابتكار لافتقارها لقسم البحث والتطوير الذي يعد القسم الرئيسي للابتكار .

وعلى المؤسسة إدراج قسم خاص بالبحث والتطوير ، ومنح فرص التعلم لكافة العاملين ، بالإضافة إلى تكثيف البرامج التدريبية من أجل تكوين العاملين وبالتالي كسب خبراء داخليين .

**الكلمات الدالة:** البحث والتطوير، الابتكار، المنظمات المتعلمة، التعلم التنظيمي.

## Résumé:

Cette étude vise à déterminer la réalité de l'innovation dans la fondation Omar ben Omar, et déterminer la disponibilité de l'apprentissage des caractéristiques de l'organisation dans l'organisation à l'étude, ainsi que pour déterminer l'étendue de la présence de relation statistiquement significative au niveau moral  $\alpha \geq 0,05$  entre les organisations d'apprentissage et de l'innovation produits, où 45 ont été distribués un questionnaire à un échantillon de travailleurs dans l'organisation à l'étude.

Grâce à cette étude, il a été conclu que l'institution a les catégories de jeunes des compétences et des capacités high, où il a pris un grand intérêt pour l'apprentissage organisationnel, ainsi que cela dépend des parties étrangères comme une grande innovation pour l'absence d'un processus de R & D, qui est la section la principale innovation.

Et l'inclusion d'une section spéciale de la recherche et le développement des entreprises, et l'octroi de possibilités d'apprentissage pour tous les employés, En plus d'intensifier les programmes de formation pour la formation des travailleurs et de gagner ainsi des experts internes.

**Mots clés:** recherche et développement, l'innovation, les organisations instruits, l'apprentissage organisationnel.