

عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية

رواحية مريم

الجمهورية الجزائرية

جامعة مختار - عنابة

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية

رواحية مريم

الجمهورية الجزائرية

جامعة مختار - عنابة الجزائر

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

المقدمة:

نال موضوعا التعلم المنظمي والإبداع في العقود الأخيرة اهتماماً بارزاً من قبل المختصين والباحثين، ومن خلال تتبع حركة بعض البحوث والدراسات في المجالين المذكورين، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى ايجابية العلاقة بين التعلم المنظمي والإبداع وتأثيرهما على حياة المنظمة ونجاحها، وعلى الرغم من المحاولات العديدة للباحثين للولوج في تشعبات ومفاصل المتغيرين، إلا انهما لم يحظيا باهتمام كافٍ في دراسة بناء عملية التعلم المنظمي وتأثيراته على الإبداع، دراسة المشكلة للوقوف على مستوى التعلم المنظمي فيها ومدى إسهامه في تحقيق الإبداعات واستمراريتها، ومن ثم محاولة وضع الحلول الملائمة التي تخدم عمل تلك المنظمات من جهة والإسهام في إحداث التراكم المعرفي للإطار النظري في مثل هكذا متغيرات من السلوك المنظمي.

وفي ظل الطرح السابق سيحاول هذا البحث الإجابة على التساؤل التالي:

كيف يؤثر التعلم التنظيمي على التجديد في المؤسسة الجزائرية؟

من خلال التساؤل السابق يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما طبيعة عملية التجديد المتبينة في المؤسسة الجزائرية؟
- ماهي مختلف الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية في عملية التعلم التنظيمي؟

- ماهو مستوى التعلم التنظيمي والتجديد في ظل التطورات المشهودة في المؤسسة الجزائرية؟

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال متغيري الدراسة الرئيسين وهما التعلم المنظمي والإبداع بوصفهما بحسب اغلب الباحثين مقدرات جوهرية لها فعل استراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومسك مفاتيح التفوق والنجاح، ولارتباطهما بالمتغيرات البيئية الكبيرة التي شهدتها بيئة الأعمال وثورة الاتصالات وباستكشاف المستقبل. كما تتجسد أهميتها في محدودية الدراسات العربية الرابطة لمتغيراتها والتي حاولت متابعة التواصل الفكري والمعرفي مع العالم من خلال التأطير المفاهيمي لمتغيري الدراسة (التعلم المنظمي والإبداع) ومحاولة اختبار العلاقة والأثر بينهما، وتتمثل الأهمية المكانية لإجراء الدراسة في مؤسسة محبوبة لصناعة العجائن الغذائية (ولاية عنابة) لما لها من دور بالغ بوصفها مؤسسات صناعية تسعى للبحث عن المعرفة والتشارك فيها والتجديد المستمر في صناعة منتجات جديدة.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة بناء انموذج نظري يصف عملية التعلم المنظمي وأثره في الإبداع في المنظمات، واختباره تجريبياً على مؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية ، كما تسعى إلى تحقيق الآتي:
- تحديد مستوى التعلم المنظمي إجمالاً وعلى مستوى كل بُعد من أبعاده في المنظمات.
- تحديد مستوى إبداع المنظمة المبحوثة إجمالاً وعلى مستوى كل بُعد من أبعاده.
- توضيح وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التعلم المنظمي

والإبداع.

- تحديد أي من أبعاد عملية التعلم التنظيمي الأكثر تأثيراً في الإبداع.
- الخروج بجملة استنتاجات وتوصيات قد تسهم في تعزيز إدراك المنظمات
- قيد الدراسة لأهمية التعلم التنظيمي كإستراتيجية شاملة لدعم الإبداع.

منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها ومحاولة الإجابة على التساؤلات المقدمة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعبر عن الظاهرة موضع الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً وأمام تعدد مداخل المنهج الوصفي تم إستخدام مدخل الدراسات الوثائقية الذي ساعد في إعداد الجانب النظري للدراسة وكتب ورسائل علمية.

وعليه جاء المقال منظم وشامل للمحاور التالية:

- ١- التعلم التنظيمي مفاهيم أساسية وأبعاده.
- ٢- الإبداع التنظيمي مفاهيم أساسية ومتطلباته.
- ٣- العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي.
- ٤- دراسة ميدانية في مؤسسة محبوبة لصناعة العجائن الغذائية.

I. التعلم التنظيمي مفاهيم أساسية وأبعاده:

١) مفهوم التعلم التنظيمي:

لا يعد مفهوم التعلم التنظيمي مفهوماً حديث النشأة بل يعود الى كتابات كل من Argyris & Schon (١) كما تمتد جذوره الى أدبيات نظريات المنظمة ونظرية النظم (Senge, 1990)، وقد نشأ الاهتمام العملي بهذا المفهوم في إدارة المنظمات من خلال مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، إذ أكد كل من (Hosley, Lan, Levy & Tan, 1994; Foil & Lyles, 1985) أن التعلم التنظيمي هو المصدر الأساس للتغيير الاستراتيجي في المنشآت المختلفة والهادفة الى

ايجاد مزايا تنافسية والمحافظة عليها. (٢) وقد ساهم العديد من الكتاب في مفهوم التعلم التنظيمي من مثل Pedler, Boydell & Burgone، إلا أن Peter Senge ربما كان أكثرهم تأثيراً في فترة التسعينات من خلال مضامين كتابه الموسوم بالنظام الخامس Fifth Discipline الذي دفع نجاحه العديد من الباحثين والمهتمين الى اتباع قضيته واصدار الكتب والمقالات في مدح فضائل المنظمة المتعلمة والتي وصفها بأنها "منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم كمجموعات" (Senge, 1990) وقد حدد في كتابه خمسة قواعد يرى أن المنظمات تحتاج لاحتضانها بين الأفراد والجماعات لتعزيز التعلم والنجاح وهي: النبوغ الشخصي والرؤية المشتركة ونماذج العقل وتعلم الفريق وتفكير النظم (٣). وقد وسع Nonaka فيما بعد منظور Senge من خلال المعرفة الضمنية واستخدم نفاذ بصيرته المتأنية من أبحاثه وبشكل خاص من تجارب الشركات اليابانية (٤) ويعد (Shrivastava, 1983) أول من ميز بشكل نظامي بين أربع وجهات نظر بشأن التعلم التنظيمي هي: التعلم التكيفي adaptive learning والذي يسمى بالاتجاه الواحد من التفكير، وتقاسم الافتراض assumption sharing والذي يعد من المفاهيم المتأصلة في النظريات الاجتماعية للمعرفة، وتطوير القاعدة المعرفية development of knowledge base ويتم التشديد فيها على تطور علاقات الفعل بالنتائج والمرتبطة بالنشاطات المنظمة وأخيراً تأثيرات الخبرة المؤسسية Institutionalized experience effects التي تشمل الطرائق المتعلقة بالخبرات المؤسسية بشأن منحنيات التعلم (٥).

٢) أنواع التعلم التنظيمي:

أفرزت الدراسات والبحوث في الحقل التخصصي للتعلم التنظيمي أنواعاً عديدة

للتعلم، وعلى الرغم من اختلاف مسمياتها إلا أنه يمكن تمييز ثلاثة أنواع أساسية للتعلم:

النوع الأول: يتعلق بالتحري عن ومعالجة الأخطاء ضمن مجال الممارسات والسياسات والنماذج السلوكية في المنظمة، ويهتم بكيفية التحقيق الأفضل للأهداف مع بقاء الأداء ضمن المدى المحدد بالقيم والمعايير الحالية دون تغيير (٦) ويتحقق التعلم من عملية مراقبة نتائج الأفعال واستخدام هذه المعرفة لتصحيح الإجراءات اللاحقة لغرض تجنب أخطاء مشابهة في المستقبل وإنشاء نماذج ناجحة للسلوك (٧).

النوع الثاني: يذهب اهتمام هذا النوع إلى ما خلف الإصلاح والتصحيح في المواصفات والأهداف فهو يشمل تحدي صحة النماذج والقيم والسياسات الأساسية للمنظمة وإجراءات العمل المكونة لهذه المواصفات والأهداف، وهو تعلم إعادة البناء في المجالات الأساسية لعمليات المنظمة كتنبي هيكل منظمي جديد أكثر انفتاحاً لجعلها متزنة مع بيئتها وتتولد عنه ممارسات وسياسات ونماذج جديدة للسلوك ناتجة عن مثل هذه التغييرات (٨).

النوع الثالث: وهو تعلم حل المشكلات، أو التعلم من أجل التعلم، ويتطلب هذا النوع التفكير الجماعي لقواعد الحكم والافتراضات، ويعد هذا النوع من التعلم البناء الراقى للمنظمة المرتكز على الخبرات والتجارب ونفاذ البصيرة (٩) إذ تنشأ المنظمة تغييرات جوهرية في بيئتها محاولة منها لإعادة ابتكار ذاتها، كتحويل منظمة صناعية تقليدية الى منظمة خدمية، ويتطلب ذلك تغيير جميع مضامينها في الثقافة والهيكل والممارسات التي قد يحتاجها مثل هكذا تغيير،

ويعد أصعب أنواع التعلم المنظمي ويركز على غرض أو مبادئ المنظمة وتحدياتها (10).

II. الإبداع التنظيمي مفاهيم أساسية وأبعاده:

١) مفهوم الإبداع التنظيمي:

لقد ساهم التباين في المجالات المعرفية في اختلاف نظرة الكتاب والباحثين إلى الإبداع من حيث المضمون والمحتوى، ولعل ذلك يكشف محاولة الباحثين صياغة تعريفاتهم الخاصة التي تؤكد وجهات نظرهم في التعامل مع هذا المفهوم، وستحاول الباحثة التأطير لمفهوم الإبداع المنظمي والتعريف به من خلال وجهات النظر الآتية:

١-١ التركيز على الناتج الإبداعي: تناول عدد من الباحثين مفهوم الإبداع بوصفه

ناتجاً إبداعياً فقد عرف بأنه العملية التي ينتج عنها شيء جديد ووصفه (12) بأنه القدرة على إنتاج أشكال جديدة في الفن والميكانيك أو حل مشكلات باستخدام طرائق مبتدعه، ويرى روشكا (١٣) أن الإبداع وحدة متكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تعود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد والجماعة، وفي السياق ذاته يعرف جواد (١٤) الإبداع بأنه إنتاج أفكار وحلول أصيلة وفريدة من نوعها وهي تحمل في الوقت ذاته بين طياتها التجديد والحدثة وإمكانية التشغيل والإفادة، وتناول البغدادي (١٥) الإبداع على أنه طريقة لحل مشكلة ما إذا ما خرج بإنتاج جديد أو طريقة تفكير أو أداء أو عمل شيء ما يعد مميزاً للفرد من دون الآخرين.

٢-١ التركيز على تبني الإبداع: يمثل الإبداع وفق منظور Aiken & Haq (١٦)

توليداً وقبولاً وتطبيقاً للجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات والسياسات والأدوات والأجهزة التي تكون جديدة على المنظمة وبيئتها

وعرف Shani & Lan (١٧) الإبداع بأنه "تطبيق فكرة أو منتج مستخدم في مكان ما ويصبح تطبيق هذه الفكرة أو المنتج فريداً عند وضعه في إطار أو سياق جديد" وطبقاً لرؤية Daft (١٨) يمثل الإبداع "تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة" وعبر عنه Robbins (١٩) بأنه "تطبيق الفكرة الجديدة على أنها مبتدئة أو محسنة لمنتج ما أو عملية ما أو خدمة ما، ويرى (McAdam & Galloway) الإبداع بأنه عملية اقتراح وتبني وإنشاء وتنفيذ فكرة جديدة مستقلة متعلقة بالمنتج أو السياسة أو الممارسة أو السلوك أو البرنامج أو الخدمة والتي قد يكون مصدرها من داخل المنظمة أو خارجها (20).

٣-١ التركيز على المعرفة في تعريف الإبداع: طبقاً لـ (Koontz odonnell) إن الإبداع يستخدم المعرفة الحالية في مجموعة ضمن تركيب معين لحل مشكلة لا يمكن حلها من قبل (21) ويرى الصرن (٢٢) الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلة معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ويمثل الإبداع عملية تحويل المعرفة إلى منتجات وعمليات وخدمات جديدة يشتمل على أكثر من مجرد العلم والتقنية فهو يعنى بتمييز وإشباع حاجات الزبائن (23) والابداع من منظور Guthrie & warda (٢٤) أي قيمة اقتصادية أو اجتماعية يمكن استخلاصها من المعرفة من خلال التوليد والتنفيذ للأفكار أو المنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات والعمليات والخدمات، ويقال عن الإبداع بأنه عملية فكرية متميزة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق في شتى جوانب الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى للأفضل، والإبداع شبكة من العوامل التي تخلق وتستثمر المعرفة والتكنولوجيا الجديدة (٢٥).

وتعرف الباحثة الإبداع بأنه عملية تبني المنظمة طرائق جديدة وغير مألوفة في التفكير أو الفعل أو التعلم لتضيف قيمة لمخرجاتها المعنية بإشباع حاجات زبائنها الداخليين والخارجيين المدركة أو غير المدركة.

تأسيساً على ما تقدم يمثل الإبداع:

- أكثر من مجرد عملية لحل مشكلة ما.
- عملية حضارية تسهم في بناء المجتمعات الإنسانية ورفاهيتها.
- عملية تضيف قيمة جوهرية للمنظمة ومخرجاتها.
- عملية تمتد إلى جميع وظائف وأنشطة وعمليات المنظمة وزبائنها وأسواقها.
- عملية تعلم مستمرة تنشأ من تبادل المعرفة بين الأشخاص والمنظمات ومختلف الأطراف ذات العلاقة.

٢) أنواع الإبداع المنظمي:

شخص الباحثون في مجال السلوك المنظمي أنواعا مختلفة للإبداع يمكن إجمالها بالآتي:

١-٢ أنواع الإبداع على وفق مصدره: إذ صنفه Ivancevich (٢٦) إلى إبداع داخلي وإبداع خارجي، يتمثل الإبداع الخارجي في حصول المنظمة على الافكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الاخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها، أما الإبداع الداخلي فيعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الافكار فيها داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير والتسويق وغيرها، أما (Gullec, 1999) فقد صنف الإبداع إلى إبداع عالمي وإبداع محلي وقد أشار إلى أن الإبداع العالمي هو ما يكون جديداً وغير مألوف للاقتصاد بالكامل، أما الإبداع المحلي فهو ما يكون جديداً وغير مألوف عملياً فحسب وحسبياً لوجود المنظمة (٢٧).

٢-٢ أنواع الإبداع على أساس القرار المتخذ: صنف Rogers & Shoemaker (٢٨)

الإبداع إلى نوعين هما: إبداعات بقرارات فردية تكون صادرة عن الإدارة العليا، وإبداعات بقرارات جماعية وتكون بمشاركة أعضاء المنظمة العاملين فيها.

٣-٢ أنواع الإبداع على وفق نوع المنتج: وهنا يصنفه الشيكلي (٢٩) إلى إبداع

ذهني وإبداع عملي وإبداع مختلط (ذهني/عملي) فالإبداع الذهني هو الإبداع القائم على العقل أي تكوين أفكار جديدة أو نظريات أو تأملات علمية سواء من حيث المضمون الداخلي أم المنتج الذي يعرض على نحو غير مألوف المعلومات والحقائق مثل المحاضرات التعليمية والتدريبية والروايات والقصص والأشعار المتنوعة، إما الإبداع العملي فيتخذ أشكالا ثلاثة هي الكمي والنوعي والكمي/النوعي، أما الإبداع الكمي فهو توسيع حسابي أو رياضي أو تصويري في ظاهرة قائمة أو حالة موجودة مثل قطع مسافة طول في الركض أو السباحة أو تأليف اكبر عدد من الكتب العلمية، أما الإبداع النوعي فيعني ظهوراً أو توسيعاً كيفياً أو موضوعياً أو مضمونياً مثل اختراع تكنولوجيا جديدة أو استثمار أمثل للخبرات الفنية، في حين أن الإبداع الكمي/النوعي يتضمن توسيع الشكل (العناصر الخارجية) إذ يؤثر تأثيراً كبيراً في البشرية لتحقيق كم اكبر ونوع أكثر كالعابرة الذين يقدمون إبداعاً يغير مجرى تاريخ العلم والتكنولوجيا، أما الإبداع الذهني/العملي فهو امتزاج النظرية بالتطبيق في حالة توازن مرسوم بين الجانبين مثل الألحان الموسيقية (٣٠).

III. العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي:

ميز (Miller & Friesen, 1982) بين المنظمات المحافظة والمنظمات المبادرة بدلالة الدور الذي يلعبه الإبداع التنظيمي في إستراتيجية المنظمة، ففي المنظمات

المحافظة يحصل الإبداع عند الحاجة كاستجابة للتحديات والتهديدات البيئية، أما المنظمات المبادرة فإنها تتخذ الإبداع كعنصرًا مركزيًا وحيويًا للإستراتيجية، كما ان المنظمات المبدعة لا تتفاعل مع بيئتها وحسب بل تخلقها أيضًا، وتقوم بصياغة القوى والظروف التي تؤثر في المنظمة، ولأن الفاعلية تتحرك نحو تحويل البيئة وليس مجرد التكيف معها فإنها تفضل التعلم التوليدي الذي لا يسمح بمجرد الكشف عن الأخطاء وإنما يغير قيم النظرية قيد الاستخدام والاستراتيجيات والفرضيات (31) وان المنظمات الناجحة تشترك إلى حد كبير في الإبداع من خلال تعبئة المعرفة والمهارات التكنولوجية والخبرة لخلق منتجات وعمليات وخدمات جديدة، وان احد الأسباب الرئيسة لقدرة المنظمة الصغيرة نسبيًا مثل شركة أكسفورد للبقاء في أسواق عالمية متنافسة بشدة هو تعقيد ما تنتجه والصعوبات الكبيرة التي يواجهها الداخلين الجدد إلى السوق في محاولة تعلم وتوجيه تكنولوجياتهم (32) اذ إن الإبداع يقوم على أساس ادخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات أوالخدمات الجديدة الذي يتطلب التعلم المستمر من اجل استيعاب وتطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف المنظمة (33).

ومن خلال الاطلاع على ما تيسر من دراسات رابطة بين متغيري الدراسة (التعلم المنظمي والابداع) يمكن تأطير إسهامات الباحثين من خلال وجهات النظر الآتية:

١) التركيز على التعلم والإبداع بوصفهما قدرات جوهرية:

أشار Thompson & Strickland (٣٤) الى أن القدرات الجوهرية Core-competence للمنظمة تتمثل في قابليتها على الإبداع وتقديم منتجات مميزة وخدمات أفضل للمجهزين ولزبائنهم وتتسم بكونها فريدة من نوعها، مؤكدين على أن هذه العمليات ناتجة عن تجارب المنظمة والمهارات التي تتعلمها.

وقد ميز April (٣٥) الموارد الفكرية بتمثلها في ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العلمية التي يتقاسمها العاملون في المنظمة والتعلم المتراكم والخبرة، وأوضح (Pralhad & Hamel) ان قيام المنظمة ببناء قدرات جوهرية يستند الى إمكانية المنظمة في التعلم المشترك ولاسيما تنسيق المهارات الانتاجية والمنظمية وتحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، وان اتجاها المنظمات في الإنفاق والاستثمار على البحث والتطوير وتشكيل رأس مال فكري إنما يهدف الى زيادة قدراتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى المعرفة وقادر على تقديم الدعم الى عدد كبير من المنتجات والخدمات (٣٦).

٢) التركيز على العوامل المؤثرة في التعلم والإبداع التنظيمي:

أشارت دراسة (Ekvall & Ryhammer, 1999) الى أن المناخ التنظيمي والموارد هما العاملان الأكثر قوة في التأثير على نتائج الإبداع والتعلم لدى أساتذة الجامعة. وقد أظهرت نتائج دراسة (Tierney, et al., 1999) بأن العلاقة التبادلية بين القائد-العضو كانت مؤشراً مهماً لتطوير وإبداع العاملين.

٣) التركيز على التعلم التنظيمي بوصفه عامل نجاح في إبداع المنتج

الجديد:

أشار (Imai, et al., 1985) الى أن التعلم يؤدي دوراً أساسياً في تمكين الشركات من تحقيق السرعة والمرونة في عملية تطوير المنتج، وان البحث الدؤوب لكسب المعرفة والمهارات المتنوعة يساعد على تكوين الفرق المتنوعة القادرة على حل طيف من المشكلات في فترة زمنية قصيرة، واستنتج (Verganti, 1997) في دراسته لتخطيط المنتج، أن التعلم من الخبرات السابقة هو الحجر الأساس للمراحل المبكرة من عمليات تطوير المنتج للإدارة الكفوءة، وقد أيد (Zirger, 1997) في دراسته لأداء المنتج المتقدم جداً تكنولوجياً الحاجة إلى الآليات المنظمة للحفاظ على ونقل تعلم تطوير المنتج، وأشارت دراسة Herschel (٣٧) ان المنظمات الناجحة أدركت بأنها لم تعد تتوقع بان المنتجات

والخدمات التي جعلتها ناجحة في الماضي، ستجعلها كذلك مستقبلاً، لذا فإنها تسعى إلى التميز من خلال التعلم والمعرفة، وهذه المنظمات بوسعها التعلم والإبداع من خلال رفع المعرفة الضمنية لأعضائها، وهذه المعرفة تصبح حيوية عند تحويلها إلى قابليات ومنتجات جديدة (٣٨).

IV. دراسة ميدانية في مؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية:

١ تقديم المؤسسة وأداة الدراسة:

تم اختيار دراسة حالة مؤسسة محبوبة لصناعة العجائن الغذائية (ولاية عنابة) لاحتوائها على متطلبات موضوع بحثنا، حيث تعمل هذه الأخيرة في القطاع الصناعي، وهي مؤسسة متوسطة تحتوي على ١٢٢ عامل يبلغ رأس مالها ١٨٦.٣٦٠.٠٠٠ دينار جزائري. تنشط في هذا المجال منذ سنة ٢٠٠٠ وتقدم منتجات متنوعة من حيث نوعية العجائن (type de pâtes). إذ تحاول المؤسسة التركيز بشكل مستمر على تنويع منتجاتها بصفة دائمة، كما تركز على الإبداع في تغليف المنتج والتحسين المستمر في وصفة الإنتاج، وتقوم هذه المؤسسة أيضاً بالتركيز على التعلم وعملية تدريب عمالها بالإعتماد على مدرّبين من داخل وخارج الوطن محاولة منها تسهيل عملية الإنتاج.

تمت الدراسة في مؤسسة "محبوبة" عن طريق المقابلة مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة طيلة فترة إنجاز البحث وذلك لعدة مرات لجمع معلومات كافية مؤكدة حول مشكلة الدراسة، كما إعتمدنا على الإستمارة كأداة رئيسية وزعت على جميع أفراد البحث (١١٢ عاملاً). شملت ٣٥ سؤالاً وقسمت إلى قسمين رئيسيين: حيث يتمثل القسم الأول البيانات المتعلقة بخصائص المؤسسة ونشأتها وكذا البيئة التي تنشط فيها أما القسم الثاني فيحتوي على مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: أسئلة تستفسر عن واقع التعلم التنظيمي في المؤسسة؛

المحور الثاني: أسئلة تستفسر عن واقع الإبداع ؛

المحور الثالث: أسئلة تقيس أثر الإبداع على عملية التعلم التنظيمي.

عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية..... (٢٢٩)

تم إنجاز الإستمارة بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقمنا بجمع عدة معلومات وهذا عرض لأهمها:

١) مستوى التعلم التنظيمي في مؤسسة محبوبة:

جدول (1) استجابات الأسئلة المتعلقة بالتعلم التنظيمي\

المتغيرات الفرعية	مضمون السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إستراتيجية التعلم المخطط	تنظر المؤسسة إلى عملية التعلم كإحدى أولويات أهدافها المستقبلية. هناك خطة محددة لتعليم وتدريب الأفراد في المؤسسة. تختار الإدارة الإستراتيجية المناسبة التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسة.	٣,٦٨٥ ٣,٣١٤ ٣,٧٩٦	١,٠٢٤ ١,١١٢ ١,١٠٣
إيجاد المعرفة ونقلها إلى جميع إحاء الكلية	تشجع المؤسسة تنمية المعارف والمهارات لجميع العاملين. تشجع المؤسسة على المشاركة في المعرفة بين أقسام المؤسسة المختلفة. تنظر المؤسسة إلى المعرفة والخبرة على أنها المورد الأساسي للفرد والمؤسسة. تهتم المؤسسة بتقنيات الاتصالات كإحدى الوسائل المهمة لنقل ومشاركة المعلومات. تهتم المؤسسة بتخزين خبرات الأفراد ومعارفهم في قواعد البيانات. تشجع المؤسسة التعرف على طرائق العمل والتغيرات التي قد تتعرض لها. تهتم المؤسسة بتسهيل إيصال المعلومات لأفرادها فيما يخص نشاطات المؤسسة وإدائها العلم.	٣,٤٦٣ ٣,٥١٨ ٣,٥٥٥ ٣,٢٧٧ ٣,٥٣٧ ٣,٥٠٠ ٣,٥٠٠	١,٠٧٦ ١,٠٥٨ ١,١٢٨ ١,٢٠٧ ١,١٥٦ ١,١٢٧ ٠,٩٦٦
تجنب التركيز على الفضل والتعلم من الأخطاء السابقة	تسعى المؤسسة إلى تأمين بيئة عمل تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات. تناقش المؤسسة بروح ودية الأخطاء للتعرف على أسبابها وتعلم كيفية تجاوزها. تكافئ المؤسسة الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة ومبتكرة. تهتم الإدارة بتزويد العاملين بالتغذية العكسية عن تقييم أدائهم وتشجيعهم على تشخيص أخطائهم وتجاربهم السابقة. هناك دعم عالي من إدارة المؤسسة لعملية تعليم وتدريب الأفراد.	٣,٣٥١ ٣,٣٧٠ ٣,٢٧٧ ٣,٢٥٩ ٣,٣٥١	٠,٩٣٤ ٠,٨٧٥ ١,٢٣٥ ١,٠١٢ ١,٠٦٦

أ) إستراتيجية التعلم المخطط: تشير نتائج هذا المتغير إلى اهتمام المؤسسة المبحوثة بتنمية الأفراد وتدريبهم من خلال إعتمادها على عملية التعلم وتأمين مستلزمات التحقيق بما يؤمن دعم الإبداع لتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية..... (٢٣٠)

(ب) **إيجاد المعرفة ونقلها إلى جميع أنحاء الكلية:** تشير النتائج من وجهة نظر الباحثة إلى أن المؤسسة المبحوثة تهتم بدرجة مقبولة إلى حد ما بتنمية معارف ومهارات العاملين والمشاركة في المعرفة بين أقسامها المختلفة لنشر المعرفة والتعلم من خبرات وتجارب الآخرين.

(ت) **تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة:** تشير نتائج هذا المتغير إلى أن هذه المؤسسة قد نجحت وبدرجة مقبولة إلى حد ما في تحقيق هذا المتغير، والتي تشير إلى أنها تهتم بدرجة مقبولة إلى حد ما بتأمين بيئة عمل تسمح بحرية الرأي وتقديم الاقتراحات لتطوير العمل وتحسين الأداء وتناقش أخطاء العاملين عن تقييم أدائهم لغرض التعلم وتجاوزها في المستقبل.

٢) مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة محبوبة:

جدول (2) استجابات الأسئلة المتعلقة بالإبداع التنظيمي

المتغيرات الفرعية	مضمون السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(أ) تبني الأفكار الإبداعية	عادة ما أعد الشخص الأول بين زملائي في محاولة إيجاد عدد من الأفكار أو طرائق جديدة في العمل. أحاول الاستفادة من مقابلة الأشخاص المهتمين في المؤسسة للوصول إلى أفكار أو طرائق جديدة في الأداء عادة ما استمد مقترحات زملائي بشأن ما يقدمونه من أفكار جديدة لزيادة عدد الإبداعات المقدمة إلى المؤسسة. أحاول الاستفادة من الأسئلة التي يطرحها الآخرون لتحقيق عدد من الأفكار في مجال العمل.	٣,٥٠٠ ٣,٨٥١ ٣,٨٧٠ ٤,٠٧٤	٠,٨٦٣ ٠,٨٥١ ٠,٧٢٨ ٠,٧٢٣
مدة الإبداعات المتبقية	أرتب بالمشاركة في اختصار مدة حل المشكلات الإبداعية التي يواجهها زملائي عند أدائهم العمل. أسعى إلى تعجيل حل المشكلات التي تقب أمام حالات الإبداع في المؤسسة بتطوير اتصالي الشخصي في ميدان العمل.	٤,٠٧٤ ٤,٠٥٥	٠,٧٤٨ ٠,٦٨٤
(ب) دعم وإستاد الإبداع والمبدعين	- إن نقص التمويل لتقصي الأفكار المبدعة يعد مشكلة في المؤسسة. - يتوافر لدي الوقت الكافي لتسلي وراء الأفكار الإبداعية. - تحظى أفكارنا الإبداعية باحترام وتقدير إدارة المؤسسة. - تميز منسنتا المبدعين بشكل صحيح وواضح للجميع. - تقدم منسنتا التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة.	٤,٣٧٠ ٣,١٨٥ ٣,٢٤٠ ٣,١١١ ٣,٢٥٩	٠,٧٨٤ ١,٠١٠ ٠,٩٧٠ ١,٠٧٥ ١,١٠٢

(أ) تبين نتائج الجدول أعلاه أن متغير تبني الأفكار الجديدة قد حقق أوساطاً حسابية تفوق المتوسط وبانحرافات معيارية (٠.٨٦٣، ٠.٨٥١، ٠.٧٢٨، ٠.٧٢٣) على التوالي مما يعكس ذلك اهتماماً فوق المتوسط لأفراد عينة الدراسة بإيجاد عدد من الأفكار والطرائق الجديدة للأداء محولين الاستفادة من خبرة ومعارف الأشخاص المهمين وإسناد مقترحات الآخرين لتحقيق عدد من الأفكار لغرض تطوير العمل وتحسين الأداء.

(ب) يلاحظ من الجدول أعلاه أن متغير مدة الإبداعات المتبناة قد حقق أوساطاً حسابية بمستوى جيد، مما يعكس إهتماماً بمستوى عالي نسبياً لأفراد العينة بمحاولة إختصار زمن حل المشكلات الإبداعية في العمل والرغبة في تطوير الإتصال الشخصي في ميدان العمل لتحقيق ذلك والسعي الى موازنة الوقت والجهد من أجل متابعة الأفكار الجديدة.

(ت) يتضح من الجدول أعلاه أن هناك اهتماماً مقبولاً إلى حد ما من قبل المؤسسة المبحوثة بدعم الأفكار الإبداعية وتمييز المبدعين عكسته إستجابات متغير دعم وإسناد الإبداع والمبدعين، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى عدم كفاية التمويل اللازم للتقصي والبحث عن الأفكار المبدعة.

الخاتمة:

لقد حاولنا في هذه الدراسة أن نبين ونبرز الإبداع ودوره في تفعيل التعلم التنظيمي في المؤسسات، بعد أن تناولنا فيما سبق أهم الأسس النظرية لموضوع البحث وتعريفه وكذا ميدانه. بينت نتائج الدراسة فيما يخص واقع الإبداع وأثره في عملية التعلم التنظيمي في مؤسسة "محبوبة للعجائن الغذائية" من خلال الملاحظة طيلة فترة الدراسة والإستمارة التي وزعت على كافة أفراد المؤسسة لتسجيل ردود أفعالهم فوجدنا هناك إهتمام من طرف المؤسسة للإبداع في المنتج وكذا في العملية الإنتاجية، إذ تقوم المؤسسة محل الدراسة بفتح برامج

للتعلم التنظيمي قصير المدى داخلها، أيضا نستنتج إكتساب المنظمة لمهارات جديدة تساعدها على متابعة التطورات الإبداعية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من المقترحات لمعالجة المعوقات والمشاكل التي تواجه تبني الإبداع داخل المؤسسة منها:

١. ضرورة تبني المؤسسة قيد الدراسة بناء شامل لعملية التعلم التنظيمي بأبعادها كافة والعمل على نشر ثقافة التعلم وتوفير بيئة أكثر ملائمة ومشجعة وداعمة تدرك أهمية التعلم في تعزيز فرص الابداع ووضع خطط وبرامج تعمل على تفعيل أبعاد عملية التعلم على مستوى المؤسسة.
٢. أن تولي المؤسسة اهتماماً أكبر بعملية تكوين رؤية مشتركة حول أهداف التعلم وتشجيعهم على ابداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم وتحديد حاجاتهم للتنمية والتطوير بما يؤمن وضع منهج استراتيجي لتطوير العاملين وتحسين أدائهم والمحافظة على مستوى متفوق للمعرفة يجعل الكلية أكثر استجابة للتغيرات البيئية.
٣. وضع برامج محددة للتعلم والتدريب مبنية على أسس موضوعية على وفق احتياجات الكلية من المهارات والخبرات اللازمة لتطوير وتحسين أداء وسلوك العاملين فيها.
٤. تنظيم وتشجيع الاتصال واللقاءات الجماعية بين الأفراد المهتمين بالمعرفة من داخل المؤسسة وخارجها لتحقيق الهدف الأساس للتعلم التنظيمي وهو التطوير المستمر للمعرفة وتشجيع التنوع الفكري والمعرفي.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الإبداع و دوره في تشجيع عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، من منطلق أن التعلم التنظيمي يعتبر خطوة رئيسية في المنظمة المتعلمة. ولتحقيق هذه الغاية قمنا باستطلاع آراء العمال في

عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية..... (٢٣٣)
مؤسسة "محبوبة للعجائن الغذائية" التي تنشط في القطاع الصناعي لولاية عنابة،
بناء على إستمارة شملت أسئلة لجوانب من الإبداع الذي له أثر إيجابي في عملية
التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

Résumé :

Cette étude vise à mettre en valeur de l'innovation et son rôle dans le processus de l'apprentissage organisationnel dans l'organisation algérienne, considérant que l'apprentissage organisationnel est une étape clé dans l'organisation apprenante. Et pour cela, nous avons interrogé les employeurs dans l'entreprise « sarl mahbouba », basé sur un questionnaire comprend plusieurs questions sur l'innovation qui a un effet positif de processus d'apprentissage organisationnel dans l'organisation à l'étude.

هوامش البحث

- 1) 1 Les produits de l'entreprise : Pâtes courtes, pâtes à soupe, pâtes longues, couscous, pâtes spéciales, pâtes intégrales.
- ٢) للتعرف أكثر على مؤسسة محبوبة لصناعة العجائن الغذائية تصفح موقعها الإلكتروني:
www.mahbouba.com

قائمة المصادر والمراجع

- 3) Argyris, C., & Schon, D., "Organizational Learning: A theory of Action perspective", Addison. Wesley, Reading. M.A. (1987), p 04.
- 4) Burnes, Berard., "Managing Chang:Astrategic Approach to Organizational Dyamics", 3ed, England, Prentic Hall, (2000), p 137.
- 5) Riesen, Hermann., "Organizational Learning Knowledge, and Its Role", Tu-53.252 Learning Organization, Seminar Work, Full Term, (2004), p 07.
- 6) Senge, P., "The Fifth Discipline: The Art & practice of the Learning Organization", New york, Doubleday, (1990), p 24.
- 7) Verganti, R., "Leveraging on Systemic Learning to Manage the Early Processes of Product Innovation Projects", R&D Management, vol(27), N(4), (1997), pp.377-392.
- 8) Moorbead, G., & Griffin, W., "Organizational Behavior", USA, Houghton Mifflin Company, (1995), p 36.
- 9) Hatch, Mary. Jo., "Organization theory: Modern, Symbolic, & postmodern perspectives", Oxford University Press, (1997), p 371.

(١٠) الذهبي، جاسم محمد، "التطوير الإداري: مداخل ونظريات- عمليات واستراتيجيات"، بغداد، مطبعة التعليم العالي، (٢٠٠١)، ص ٦٦.

(١١) الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، "نظرية المنظمة"، بغداد، دار الشؤون الثقافية العامة، (١٩٨٩) ص ٩٨.

12) Stewart, T.A., "Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations", New York, Doubleday Currency, (1999), p 26.

13) Tushman, M., & Moore, W., "Reading in the Management of Innovation", London, Pitman Publishing, (1982), p 287.

14) Rogers, E.M., & Shoemaker, F.F., "Communication of Innovation: The Free Press", New York, Macmillan Company, (1971), p 71.

15) Caplin, J.P., "Dictionary of psychology", New York, Dell, (1968), p 115.

(١٦) روشكا، الاسكندر، "الابداع العام والخاص"، ترجمة غسان عبد الحى، الكويت، عالم المعرفة، (١٩٨٩)، ص ١٩.

(١٧) السعد، مسلم علاوي والعلياوي، مزهر عبد السادة، "العوامل المؤثرة في تنمية الابداع في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص لوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (٢٠٠١)، ص ١١.

(١٨) البغدادى، محمد رضا، "الأنشطة الإبداعية للأطفال"، القاهرة، دار الفكر العربي، (٢٠٠١)، ص ١٢.

19) Lampikoski, Kari., & Emden, Jack., "Igniting Innovation: Inspiring Organizations by Managing Creativity", England, John Wiley & Sons, (1996), p 65.

20) Guthrie, Brian., & Warda, Jaack., "The Rood Global Best: Leadership Innovation & Corporate Culture", Series Challenge Paper, the Conference Board of Canada, (2001), p 14.

21) Daft, Richard. L., "Organization theory and Design", New York, South Western, (2001), p 357.

22) Guilford, J. P., "Creativity: It's Measurement & Development", New York, Sourcebook for Creative Thinking Charlesseveise, (1962), p 557.

23) Morales, Victor. J., & Montes, Francisco. J., "Antecedents & Consequences of Organizational Innovation & Organizational Learning in Entrepreneur Ship", Industrial Management & Data Systems, vol (106), N (1), (2006), p21.

(٢٤) الجبوري، بلقيس، "الابداع الإداري وأثره في تطوير النظم"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد ١٧، (١٩٩٥)، ص ٣.

(٢٥) الصرن، رعد حسن، "ادارة الابتكار والابداع: الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق"، ط١، دار الرضا للنشر، (٢٠٠٠)، ص ٢٨.

26) Aiken, M., & Hage, S., "The Organic Organization and Innovation", Academy Management Journal, vol (5), N (1). (1971), p 3.

27) Bear, M., & Frese, M., "Innovation is not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety , Process Innovations , and firm performance", Journal of Organizational Behaviour, vol(24), (2003), pp.45.

28) European Commission., "Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy", Directorate- General for Enterprise, Luxembourg. <http://trendchart.Cordis.lu/reports/documents/studies-innovation-management.Pdf>, (2004), p6.

(٢٩) السالم، زين العابدين جاسم محمد، "تحليل مقومات ادارة المعرفة وعلاقتها بالابداع"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، (٢٠٠٥)، ص ٨٤.

30) Therin, Francois., "Organizational Learning and Innovation in High- Tech Small Firms", Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, (2002), p 23.

(٣١) السالم، زين العابدين جاسم محمد، مرجع سابق، ص ٩١.

32) Sluis, Lidewey. E., "Designing the Work place for Learning and Innovation", Development & Learning in Organization, vol (18), N (5), (2004), p 10.

(٣٣) أيوب، ناديا حبيب، "دور ممارسة التعلم المنظمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية"، الرياض، الادارة العامة، مجلد ٤٤، العدد ١، (٢٠٠٤)، ص ٧٧.

34) Zirger, B.J., "The Influence of Development Experience and Product Innovativeness on Product Outcome", Technology Analysis and Strategic Management, vol(9), N(3), (1997), p 287.

35) Axtell, C., Holman, D., Unsworth, K., Wall, T., Waterson, P., & Harrington, E., "Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas", Journal of Occupational & Organizational Psychology, vol(73), (2000), p 265.

(٣٦) نجم، نجم عبود، "ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، ط١، عمان، مؤسسة الوراق للنشر، (٢٠٠٥)، ص ٢٨٣.

37) Daft, R.L., & Becker, S.W., "The Innovative Organization: Innovation Adoption In Organization", New York, North Holland, (1978), p 94.

38) April, Kurt. A., "Guide Lines for Developing Astrategy", Journal of Knowledge Management, vol (6), (2002), p 55.

- (٣٩) العامري، صالح مهدي والغالي، طاهر محسن، "رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ٢٦-٢٨ نيسان، ادارة المعرفة في العالم العربي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الزيتونة الإدارية، (٢٠٠٤)، ص ١١.
- (٤٠) الكبيسي، عامر، "ادارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، (٢٠٠٥)، ص ١١٦.