

التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة لمؤسسة اتصالات الجزائر

د. محمد الباي -- جامعة الوادي

أولا: الملخص

Conclusion

On va essayer dans cet article d'étudier la problématique suivante : "Quelle sont les possibilités de l'utilisation de l'apprentissage organisationnelle, comme outil d'amélioration des projets de conception de nouveaux produits d'Algérie Telecom, et quelle sont les mécanismes possible pour assurer un telle choix ?".

pour résoudre cette problématique on a utilisé une approche descriptive et analytique, ainsi un questionnaire a été distribuer, dont on a récupérer 322 valable pour l'analyse, qui a été effectuer par le progiciel SPSS20 on utilisant des paramètre statistiques telle que (Alpha cronbach, \bar{x} , σ , R, R^2 , F, Sig).

Les résultats de notre étude sont :

- Concernant les prérequis de l'apprentissage organisationnelle sont très faible ;
- Le niveaux des volets de projets de conception de nouveaux produit et on bon état ;
- Il y'a une relation entre la disponibilité des prérequis de l'apprentissage organisationnelle, et le niveaux des volets des projets de conception des nouveaux produits .

Enfin le diagnostic des points faible des prérequis de l'apprentissage organisationnelle, nous a donner une base pour des recommandations pratique

Mots Clé

Apprentissage organisationnelle,
Organisation apprenante, Projets de
conception de nouveaux produits, Algérie
Télécom.

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع إمكانية الاستفادة من التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل تحسين مشاريع تصميم المنتجات الجديدة بمؤسسة اتصالات الجزائر، تحت إشكالية مفادها " بالنظر إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تركز في نشاطها على مشاريع تصميم المنتجات الجديدة ، و على اعتبار أنها عمليات استثنائية معقدة و غير متكررة، فإلى أي حد سيكون ممكنا استخدام التعلم التنظيمي في دعمها و تعزيزها ، ما هي الميكانيزمات التي من شأنها أن تساعدنا في هذا الإطار؟"، مستخدمين في ذلك منهجا وصفيًا تحليليًا لوصف و تحليل جميع حيثيات الموضوع النظرية و الميدانية، مستعينين بذلك بحصر بيبليوغرافي لأبحاث المصادر من كتب و مجلات لتقديم تأصيل نظري مناسب، ثم استعنا باستبانة مصممت بناء على دراسات سابقة و مكيفة وفق متطلبات الموضوع و واقع المؤسسة تم تجميع 322 استبانة صالحة للتحليل، و بغية تحليلها استخدم برنامج SPSS20 للتحقق من صدق و ثبات الاستبانة وفق معيار ألفا كرونباخ، و احتساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتوضيح توجهات آراء المستجوبين، و أخيرا إختبارات توفيق النموذج الخطي لتوضيح وجود علاقة بين المتغيرات بما يتضمنه الإختبار من معامل الارتباط، معامل التحديد، إختبار فيشر، إختبارات معنوية النموذج. و قد توصلنا من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الرئيسية: توفر ضعيف متطلبات التعلم التنظيمي بأبعاد مشاريع تصميم المنتجات الجديدة في مستوى مقبول عموما، هناك علاقة بين توفر متطلبات العلم التنظيمي و أبعاد مشاريع تصميم المنتجات الجديدة و قد توصلنا من خلال هذا البحث إلى جملة من التوصيات جاءت إجمالاً بناء على نقاط القوة و الضعف المكتشفة من خلال التحليل في متطلبات التعلم التنظيمي لنتمكن بذلك من رسم الميكانيزمات الممكنة للاستفادة من التعلم التنظيمي في دعم و تعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة بمؤسسة اتصالات الجزائر .

كلمات المفتاحية

تعلم تنظيمي ، منظمات متعلمة، مشاريع تصميم
المنتجات الجديدة، اتصالات الجزائر .

ثانيا: المقدمة

"أعطني حياة طويلة بما يكفي ... بيد واحدة سأتمكن من تحريك العالم" هي مقولة لأرخميدس استهل بها Peter Senge كتابه *The Fifth discipline: The art & practice of the learning organization*، هذه المقولة لها دلالات كبيرة عن تعلم الفرد، وما يمكنه أن يفعل من خلال التعلم حتى ولو بإمكانات بسيطة.

إن مفهوم التعلم التنظيمي مفهوم حديث، حيث اقتضت مفاهيم التعلم سابقا عن التعلم التقني المتعلق بتقنيات الإنتاج بعيدا عن الممارسات الادارية و السلوكات التنظيمية ، كما أن التعلم سابقا كان يستهدف الفرد، لكن بظهور التعلم التنظيمي بات واضحا أن هذا المنهج يستهدف المنظمة ككل نحو تأسيس مناخ تنظيمي صحي يسمح بتطور المنظمة و ازدهارها، حيث سنحاول في هذا البحث التطرق لهذا المفهوم بالتعرف على التعلم التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر، و إمكانية تبني هذا المفهوم في مشاريع تصميم المنتجات الجديدة التي تتميز بها هذه المؤسسة.

I. مشكلة الدراسة

"بالنظر إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تركز في نشاطها على مشاريع تصميم المنتجات الجديدة ، و على اعتبار أنها عمليات استثنائية معقدة و غير متكررة، فإلى أي حد سيكون ممكنا استخدام التعلم التنظيمي في دعمها و تعزيزها ، ما هي الميكانيزمات التي من شأنها أن تساعدنا في هذا الإطار؟"

II. الإشكاليات الفرعية

- 1) ما مدى توفر متطلبات التعلم التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- 2) ما مدى التحكم في مستوى مشاريع تصميم المنتجات الجديدة بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- 3) هل توفر متطلبات التعلم التنظيمي يؤثر فعلا على مستوى مشاريع تصميم المنتجات الجديدة بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

III. فرضيات الدراسة

1) الفرضية الرئيسية

يمكن استخدام التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة بمؤسسة اتصالات الجزائر

2) الفرضيات الفرعية

هناك توفر لمتطلبات التعلم التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
مستوى مشاريع تصميم المنتجات الجديدة جيدة بمؤسسة اتصالات الجزائر؛

لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات المنظمة المتعلمة وأبعاد مشاريع تصميم المنتجات الجديدة.

IV. محددات الدراسة

1) المكانية

مؤسسة اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

2) الزمانية

تمت هذه الدراسة سنة 2015

V. الأدبيات النظرية

1) تعريف التعلم التنظيمي

"يقوم الأفراد بصفة مستمرة بتعديل خارطة المنظمة و طريقة عملها، هذا التغيير لا يمكن وصفه بالتعلم التنظيمي لأن هؤلاء الأفراد قد يفقدون حماسهم في العمل، و يصبحوا مهملين أو يقطعون الاتصالات بينهم، أو حتى يتكون المنظمة حاملين معهم معلومات مهمة ستفقدتها المنظمة."¹
"يعرف التعلم التنظيمي على أنه طريقة للتحسين الفردي و التنظيمي، بالعمل في مجموعات صغيرة حيث يعالج الأفراد قضايا أو مشاكل تنظيمية مهمة و يتعلمون من محاولاتهم لتغيير الأشياء."⁽²⁾
"وهي الطريقة التي يتعلم من خلالها الأفراد في المنظمة، باستخدام مقاربات مختلفة لمواجهة التحديات، و فهم كيفية التعلم، و كيف يمكن دمج التعلم التنظيمي في إطار الثقافة التنظيمية، و تشجيع التعلم على المستوى الفردي، الفرق و المنظماتي، و كيف يتم الانتقال بين هذه المستويات."⁽³⁾
"هو الاجراءات التي يتم من خلالها تناقل المعرفة العملية عبر مختلف الوظائف، الحالات و الأزمنة."⁽⁴⁾

"هو اجراء يسهل خلق التعلم، الأمر الذي يعزز من قدرات المؤسسة على التكيف مع التحولات الغير متوقعة و الاستجابة بطريقة خلاقة معها."⁽⁵⁾

كما عرفته الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير (ASTD): "كيفية استعمال منظمة لقرائنها الجماعية و توجيهها وفق المتطلبات، و تشتمل على التعلم الفردي كمستخدمين بالتفاعل مع البيئة

الخارجية ، أو التجربة لخلق معلومة أو معرفة ، دمج المعلومة أو المعرفة ربط و جمع و ترجمة جميع المعلومات المتاحة و استخدامها.⁽⁶⁾

(2) خصائص التعلم التنظيمي⁽⁷⁾

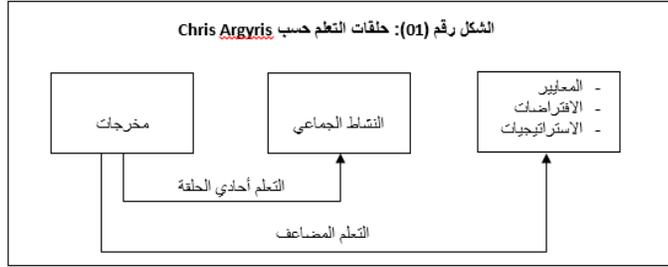
- تحسين مستمر؛
- مقصود؛
- الطوعية؛
- وجوب التغيير.

(3) أصناف التعلم التنظيمي

يمكننا أن نصادف عدة أصناف للتعلم التنظيمي نذكر منها:

(أ) تصنيف **Chris Argyris**:⁽⁸⁾ وصف كريس أرجيريس التعلم من خلال حلقتين تصفان أثر عملية التعلم في المنظمة كما هو مبين في الشكل التالي:

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات. الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص254.



• **التعلم أحادي الحلقة Single Loop Learning**: حيث شبهه Chris Argyris بجهاز تنظيم الحرارة الذي يتحكم في التكييف، فإذا انخفضت درجة الحرارة عن الحد الأدنى أو زادت عن الحد الأقصى ، سيشغل التكييف من أجل تعديل درجة حرارة الغرفة فهو بذلك يتحصل على المعلومة و يقوم بناء عليها بالقيام بإجراء تصحيحي. فهو متعلق بالتعلم لحل مشكلة آنية.

• **التعلم الثنائي الحلقة Double Loop Learning**: يكون بعدما يكتشف الخطأ و يصحح، هذا من خلال أحداث تغييرات في معايير، سياسات و أهداف المنظمة.

(ب) تصنيف **Peter Buch**:⁽⁹⁾ طور بيتر باش فكرة حلقات التعلم حيث توصل إلى ما يلي:

• **التعلم أحادي الحلقة**: و يبحث عن الكفاءة في العمل.

- **التعلم الثنائي الحلقة:** و يتساءل عن أسباب عدم الكفاءة في العمل ثم الالتزام بالتفكير الابداعي.
- **التعلم الثنائي المضاعف الحلقة:** و فيه يطرح التساؤل عن كيفية التعلم، و هو ما يعبر عليه في المنظمة بالتفكير الذاتي.
- **التعلم الثلاثي الحلقة:** حيث يتطلب تساؤلا مستمرا و متواصلا بطريقة موضوعية و هادفة بغرض الحفاظ على التحسين المستمر.
- **(ج) تصنيف David J.Teece:**⁽¹⁰⁾ حيث اعتمد في تصنيفه على التمييز بين الأصناف من حيث طريقة التعلم و كانت الأصناف كالتالي:
 - **التعلم بالممارسة:** و هو صنف يرتبط أساسا بالأنشطة الصناعية، حيث يرتبط التعلم أساسا بامتلاك و زيادة المهارات الانتاجية بهدف تخفيض التكاليف الوحديّة على العموم فالنظرة التقليدية للتعلم بالممارسة ترتبط بجزء واحد فقط ألا و هو الابداع التكنولوجي.
 - **التعلم المنهجي العلمي:** يرتبط عادة بالأبحاث ، و يتضمن تجميع المعارف القاعدية حول القوانين العلمية للطبيعة. فزيادة المعرفة العلمية تخفض من تكلفة الاختراعات حيث يضيق التعلم العلمي من الفجوة مما يدقق من الخيارات العلمية و يصبها مباشرة في الهدف المرجو، كما أن العلوم تسمح بتجميع أكبر قدر من المقاربات التي تعطي حلولاً لمشاكل تكنولوجية خاصة، فكلما زادت البدائل تكون حظوظ النجاح أكبر رغم أن ذلك قد يوسع تكاليف البحث.
 - **التعلم بالبحث:** يكون بالبحث خارج المنظمة و اكتشاف التصميم المثلّي للمنتجات الجديدة هذا الشكل من التعلم يرتبط أكثر بأنشطة التطوير و له أبعاد تجارية فمثلا على المؤسسات التوجه للبحث لاكتشاف الموصفات الخاصة بالمنتجات المرغوب بها في الأسواق و تبنيها في تصاميمها، كما أن البحث قد يشمل حتى تكنولوجيا المنافسين بهدف الحصول عليها و نقلها، هذه المؤسسات ستكون لها تشكيلة متنوعة من التكنولوجيا تعزز من قدراتها.
 - **التعلم بالاستخدام:** هو العملية التي تحدد فيها الخصائص العملية للمنتج الجديد من خلال الزبائن الذين يمتلكون تجربة كبيرة مع المنتجات، هذا الشكل من التعلم مهم جدا في تحديد الموصفات المثلّي للتكنولوجيا العالية المركبة الجديدة.
 - **التعلم بالاحتكاك:** و فيه يكون التشارك أساس التعلم من خلال جميع أشكاله من شراكة تحالف أو تعاون قد يكون من شأنه نقل تجارب الآخرين و استخدامها في المنظمة.
- **(ح) تصنيف توماس كان (T. Kuhn):**

- **التعلم الاعتيادي (Normal Learning):** هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.
- **التعلم العالي (High Learning):** و هو الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة.
- (خ) **تصنيف بيتر سينج (P.M. Senge):**
- **التعلم التكيفي (Adaptive Learning):** هو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو الشركة. وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستساخ (Copying).
- **التعلم التوليدي (Generative):** وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، يقوم على الإبداع (Creating) لأنه يتطلب الأفكار الجديدة.

4) تعريف المشروع

حيث نجد للمشروع تعاريف عديدة نذكر منها ما يلي :

- " هو تنظيم علمي للوسائل و المراحل بحيث تسمح بالتحقيق الأمثل للأهداف." (11)
- " المشروع هو تجميع للموارد التي تنظم لتحقيق أهداف محددة في مواعيد محددة." (12)
- " المشروع هو جهد جماعي لتحقيق هدف معين من خلال مجموعة من المهام " . (13)
- " هو عبارة عن مجهود يتم القيام به بهدف تحقيق إنجاز محدد، لمرة واحدة، و ذو طبيعة خاصة لا تتكرر بنفس الصورة. ويتم عادة إنجاز هذا المشروع في خلال فترة زمنية محددة. " (14)
- و نجد أن هذا التعريف الأخير تقريبا هو الأشمل، لكن مفهوم المشروع يشوبه بعض التداخل بين مفهومين منفصلين ، حيث أن مصطلح Project في الإنجليزية يختلف تماما عن مصطلح Business Firm أو Entreprise، نفس الشيء نجده في الفرنسية حيث أن مصطلح Projet يختلف تماما عن مصطلح affaire أو Compagnie، Commerce، أو Entreprise، بينما في اللغة العربية قد يعني المشروع الذي يتم مرة واحدة. فنقول مثلا مشروع بناء سد أو مترو كما يمكن أيضا أن يقصد بالمشروع في اللغة العربية المشروعات القائمة أو المستمرة، فنسمع عن " المشروعات الناجحة " أو " إنتاجية و كفاءة المشروعات " ، بالتالي هنا نقصد بالمشروع "متجر " أو أي نشاط قائم أو مستمر. و ما يهمنا نحن هو معنى الشروع في الشيء. (15)
- تعريف تسيير المشاريع: "هو تطبيق المعارف و المهارات و التقنيات في أنشطة المشروع من أجل الحصول على منتج أو خدمة فريدة." (16)

كما يثار أيضا مفهوم النشاط كعمل عادي بالمؤسسة «activité opération» و النشاط كمشروع « projet » ، بمعنى كيف تفرق بين العمل العادي و المشروع بالمؤسسة ، و قد تعرض لهذا المفهوم

كل من Declerck, Debouse , Navarre حيث اقترحوا مقارنة توضح تموضع تسيير المشاريع مرتكزة على بعض الفروق الأساسية.⁽¹⁷⁾

الجدول رقم (01): مقارنة بين النشاط كمشروع و النشاط كعمل عاد

المصدر: Gilles Garel, et al, *Management de projet et gestion des ressources humaines*, Internet, <http://panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR/pdf/2002.07.pdf>, pris le 10/09/2003, p5.

النشاط - مشروع -	النشاط كعمل عادي بالمؤسسة
غير متكرر	متكرر
قرار لا رجعة فيه	يمكن التحول عنه
عدم يقين قوي	عدم يقين ضعيف
تأثير قوي من المتغيرات الخارجية	تأثير قوي من المتغيرات الداخلية
تدفق نقدي حقيقي سالب - Cash flow-	تدفق نقدي حقيقي موجب + Cash flow

5) تصنيف المشروعات حسب هدفها

تاريخيا أستحدث المشروع لحل مشكل إنتاج وحدوي، ثم توسع مجال تطبيقه إلى تصميم المنتجات الجديدة في الصناعات ذات الإنتاج الكبير، و هو الآن مستخدم في جميع أشكال المؤسسات لتسيير العمليات الاستثنائية، المعقدة، بحجم معين و بتوظيف عدة مصالح (وظائف).⁽¹⁸⁾

أ) مشاريع الإنتاج الوحدوي Les projets de production unitaire

تسيير المشاريع ميدان قديم، لكن ملامحه تم تجسيدها بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث أخذ الشكل الرسمي كتوجه مستقل، وهذا من خلال البرامج العسكرية أو الفضائية أو الأعمال الكبرى للتنمية لسنوات الستينيات، و تحت دفع الوسط المهني الأمريكي المجتمع في معهد تسيير المشاريع Project Management Institute تكون ما سمي بالشكل المعياري في هندسة المشاريع الكبرى الوحدوية، و هو يتضمن بعد تنظيمي و آخر أداتي. فعلى المستوى التنظيمي، يحدد إطار المسؤوليات مرتكزا على "رئيس الأشغال maître d'ouvrage"، "رئيس العمل Maître d'œuvre" و "المسؤول عن حصص الأعمال Chef de réalisation des lots de travaux"، رئيس الأشغال هو المالك المستقبلي للمشروع، له مسؤولية تحديد الأهداف في إطار هندسة المشروع، كما يحدد دفتر الشروط، أما رئيس العمل فهو مكلف بدورين، دور المهندس كمسؤول عن التصميم في إطار الأهداف و تقسيم العمل إلى حصص و دور منسق في تنسيق الحصص يقومون بتنفيذ المهام الجزئية، و هذا النموذج يمكن العمل به في المشاريع الكبرى، حيث كل حصة يمكن اعتبارها كمشروع فرعي.⁽¹⁹⁾

أما على المستوى التقني، فالمشروع يضم تشكيلة أدوات بهدف تجزئة المشروع، و تخطيطه و الرقابة على تكاليفه، هذا النموذج واصل اعتماده في المشاريع الكبرى الوحدوية حتى نهاية السبعينيات، حيث بدأ التنافس يأخذ منحى آخر، و أصبح النموذج لا يوصل إلى النتائج المرجوة، بالتالي بدأ البحث

عن كيفية تكمل هذه المقاربة باعتماد هندسة التركيز على الأهداف، و التي سنتطرق لها لاحقا في المبحث الموالي، و التي اعتمدت في المؤسسات الصناعية، حول إشكالية جديدة، ألا و هي تنمية المنتجات الجديدة.⁽²⁰⁾

و قد نجد الإنتاج الوحدوي في البرامج العسكرية، الطيران، غزو الفضاء، في مجال الهندسة المدنية أو حتى الأعمال الكبرى الفنية من أنفاق، جسور كبرى، كما نجده أيضا في المشاريع العادية إن صح التعبير (برامج عقارية، بناء سكنات فردية).⁽²¹⁾

ب) مشاريع تصميم المنتجات الجديدة Projets de conception de produit nouveaux

إن تطور مفهوم تسيير المشاريع في الصناعات ذات الحجم الكبير أخذ منحى آخر منذ سنوات السبعينيات، فبسبب عدد و تعقد المشاريع أصبح من اللازم التنسيق و التكامل بين الأفكار و هنا وجدت: مهام "رؤساء المشروع Chefs de projet"، التقارير الرسمية، و اعتماد مجموع أدوات "النموذج المعياري"، لكن هذا النموذج عرف تقطعات في نهاية الثمانينيات، حيث أصبح من الواضح أن المؤسسات الغربية ليست في مستوى المنافسين اليابانيين، خاصة في حرب أصبحت تلعب أكثر فأكثر على التنوع، الجودة و التجدد السريع للتشكيلات، و هنا تشكيلات أعطت وزنا أكبر لرؤساء المشاريع و حاليا أصبحوا يدعون بمدراء المشاريع سعيا لضمان تعاون أكبر بين مختلف المشاركين في عملية التصميم. فنرى مثلا التركيز على مستوى دورة حياة المنتج في المجال الزمني بين تصميمه حتى التوقف عن إنتاجه، يكون خصوصا في مرحلة التصميم لما لها من أثر على التكاليف و الوقت و التحكم فيهما في هذه المرحلة باعتبارهم كعنصرين محددين لدورة حياة المنتج.⁽²²⁾

ج) تسيير العمليات الاستثنائية، المعقدة ذات الحجم الكبير la gestion d'opération exceptionnelles, et d'une certaine envergure

إن وصف مثل هذه العمليات بالاستثنائية، الغير متكررة و المعقدة، كونها توظف أطراف من مختلف الوظائف في المؤسسة، و من مؤسسات أخرى. و احتوائها لقيود تقنية، و موارد و آجال خاصة بكل مشروع. و قد تتمثل في تنظيم مشاركة مهمة من ملتقى مهني أو تغيير نظام التسيير المعلوماتي و كمثال واقعي في France Télécom المرور إلى الترقية بعشرة أرقام أو تغطيت الاتصالات على مستوى كأس العالم لكرة القدم 1998 يشكلان أحسن مثالين لمشاريع العمليات الاستثنائية.⁽²³⁾

6 الدراسات السابقة

أ) الدراسات العربية

- دراسة الدكتور كامل الحواجرة و التي تمحورت حول مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، حيث قام بدراسة في جامعة البترا الخاصة بوصفها مؤسسة خدمية ، من خلال 284 مفردة، حيث استخدمت الدراسة أساليب إحصائية أبرزها معامل الارتباط (r) و تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، و توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغيرات الاستعداد التنظيمي للتغيير .

- دراسة الدكتور أكرم أحمد الطويل و الأستاذ رغيد إبراهيم إسماعيل و التي تمحورت حول العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافسية من خلال دراسة مجموعة من الشركات الصناعية من خلال 52 مفردة و استخدام الباحث فيها أسلوب التحليل الإحصائي ليتوصل في الأخير إلى أنه هناك علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافسية في الشركات، كما أنه هناك تأثير معنوي لأنواع الإبداع التقني في أبعاد الميزة التنافسية في الشركات.

ب) الدراسات الأجنبية

- دراسة (Baiyin Yang, Karen E.Watkins, Victoria J.Marsick) و التي تمحورت حول تحديد أبعاد المنظمات المتعلمة و كفاءات قياسها، حيث استخدم عينة تحوي على 836 مفردة من مختلف المنظمات ، 49% منها يعملون في القطاع الخدمي، 42% من القطاع الصناعي و 4% فقط يعملون في القطاع الصناعي، و قد توصل الباحثون من خلال هذه الدراسة إلى تثبيت أبعاد التعلم التنظيمي بالمنظمات.

- دراسة (Beverly M. Klecker, William E. Loadman) و هي دراسة دارت حول موضوع قياس التغيير التنظيمي تمت على مستوى 307 مفردة توصل الباحثون من خلالها إلى محددات التغيير التنظيمي بالمؤسسات و التي تمحورت حول ثلاث أبعاد و هي البعد الغير المدرك في التغيير ، البعد السلوكي في التغيير و البعد المدرك في التغيير .

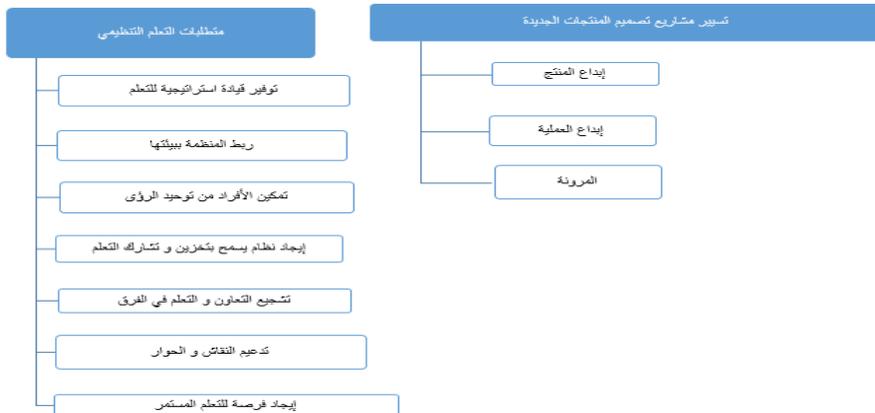
- دراسة (Luis M. Arciniega, Luis González) حيث حاول الباحثون من خلالها تحديد أبعاد مقاومة التغيير، من خلال دراسة اشتملت على عينة قدرها 553 مفردة.

ج) القيمة المضافة بالمقارنة مع الدراسات السابقة

سنسعى من خلال دراستنا محاولة التأكد من أن التعلم التنظيمي ممكن في الأنشطة الغير متكررة بالمؤسسة (المشاريع)، و هذا من خلال التركيز على جميع أشكال المشاريع بالمؤسسة، من الإنتاج الوحدوي، تصميم المنتجات الجديدة، إلى العمليات الاستثنائية و المعقدة، حيث لم يأتي في الدراسات السابق ذكر مفهوم المشروع و ربطه بالتعلم التنظيمي، و هذا ما سنحاول تجسيده من خلال بحثنا هذا.

ثالثا: الطريقة و الأدوات

1 نموذج الدراسة



2 مجتمع وعينة الدراسة

يقدر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بحوالي 21560 موظف موزعين على 13 مديرية جهوية، حيث حاولنا تحديد عينة عشوائية مشكلة أساسا من 322 مستجوب.

3 أداة الدراسة ومتغيرات البحث

تم تصميم استبانة بناءا على دراسات سابقة وتكييفها مع واقع المؤسسة ومتغيرات البحث المتمثلة في متطلبات التعلم التنظيمي من جهة وأبعاد مشاريع تصميم المنتجات الجديدة من جهة أخرى، حيث تم التحقق من:

أ) الصدق الظاهري

حاولنا في هذه المرحلة معرفة إلى أي درجة يبدو المقياس ظاهرياً يقيس ما صمم من أجله من خلال تحكيمه على يد مجموعة من الأكاديميين و المهنيين من ذوي الاختصاص و الدرجة العلمية التي تمكنهم من تصويب الاستبيان و تصحيحه بما يتناسب مع المتغيرات المراد قياسها.

ب) **الصدق البنائي:** بغيت التحقق من ثبات و استقرار عمليات القياس لأفراد العينة استخدمنا

مقياس ألفا كرو نباخ لجميع محاور الاستبيان، حيث أن النتائج ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (02): معامل الثبات و الصدق وفق معيار ألفا كرو نباخ لمحاور الاستبيان

الرقم	المحور	عدد الجارات	الثبات	الصدق
02	متطلبات التعلم التنظيمي	42	0.952	0.975
04	مشاريع تصميم المنتجات الجديدة	15	0.952	0.975
	جميع محاور الاستبيان	57	0.961	0.980

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المعالجة الإحصائية للاستبانة من خلال برنامج

SPSS20

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن مستويات الثبات لجميع محاور الاستبيان عالية جدا حيث تجاوزت 0.8 و

هذا ما يدل على أنه هناك استقرار للمقياس و هو لا يتناقض مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

4) اختبار الفرضيات

أ) توفر متطلبات التعلم التنظيمي

• توفير قيادة استراتيجية للتعلم

بغية قياس مدى توفر قيادة استراتيجية للتعلم حاولنا قياس توجهات آراء المستخدمين بالمؤسسة في هذا الخصوص و قد توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (03): الاتجاه العام لمحور توفير قيادة استراتيجية للتعلم

أول	عبارات المحور	μ	σ	الاتجاه العام
1	مختلفة مؤسستا نظاما لقياس الفجوة بين الأداء الفعلي و المتوقع	2.67	1.586	أحيانا
2	تقيس مؤسستا الوقت و الموارد المستهلكة في عملية التدريب	3.05	1.367	أحيانا
3	تحترف مؤسستا بمبادرات أفرادها و تشجعا	2.61	1.377	أحيانا
4	تعطي مؤسستا الحرية للأفراد في اختيار صلحهم	2.45	1.272	نادرا
5	تعطي مؤسستا الأفراد للتحكم الكامل في الموارد التي يحتاجونها لتأدية العمل	3.09	1.348	أحيانا
6	تدعم مؤسستا الأفراد الذين يقبلون على المخاطر المحسوبة	3.05	1.255	أحيانا
7	تشجع مؤسستا الأفراد في التفكير بطريقة شاملة	3.05	1.205	أحيانا
8	تشجع مؤسستا الأفراد على إدماج نظرة الزبون في عملية اتخاذ القرار	2.74	1.189	أحيانا
9	عادة ما يدعم الرؤساء في مؤسستا فرص التعلم و التدريب	2.22	1.252	أحيانا
10	يمكن للقاءة في مؤسستي الآخرين من المساعدة في تنفيذ رؤية المؤسسة	2.90	1.153	أحيانا
11	يركز الرؤساء في مؤسستا حوما على ضرورة توافق قرارات المؤسسة مع قيمها	3.87	1.077	غالبا
	محور توفير قيادة استراتيجية للتعلم	2.98	0.809	أحيانا

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المعالجة الإحصائية للاستبانة من خلال برنامج SPSS20

يتضح لنا جليا من خلال الجدول أعلاه بأن توفر قيادة استراتيجية للتعلم يوصف بالمتوسط و هذا ناتج عن تظافر مجموعة

من العناصر وصف توفر أغلبها بالمتوسط و هذا ما رجح الكفة نحو التوفر بصورة متوسطة لهذا المتطلب فنجد عناصر كنظام قياس الفجوة، قياس الوقت و المواد المستهلكة في عملية التدريب، الاعتراف بالمبادرات و تشجيعها، التحكم في الموارد، الاقبال على المخاطرة المحسوبة، التفكير بطريقة شاملة، إدماج نظرة الزبون في عملية اتخاذ القرار، التفكير بصورة شاملة، دعم الرؤساء لفرص التدريب و التعلم كلها وفرت بمستوى متوسط و هي فرصة للتطوير و التحسين، و التي من شأنها أن تعزز التعلم في المؤسسة، بالمقابل نجد أن إدراك العاملين بخصوص تأكيد الرؤساء على ضرورة توافق قرارات المؤسسة مع قيمها اعتبر متوفر بصورة عالية قد تعد نقطة قوة تقابلها نقطة ضعف تتمثل في عدم منح العمال الحرية في اختيار عملهم الأمر الذي قد ينعكس سلبا على أدائهم.

• ربط المنظمة ببيئتها

سنحاول من خلال الجدول الموضوع أسفله أن نلخص نتائج اتجاهات آراء المستجوبين حول مدى توفر متطلب ربط المنظمة ببيئتها، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (04): الاتجاه العام لمحور ربط المنظمة ببيئتها

أولاً	عبارات المحور	μ	σ	الاتجاه العام
1	سناد مؤسستا الأفراد في الموازنة بين العمل والأسرة <u>بمستوى</u>	1.181	0.00	أحيانا
2	تأخذ مؤسستا بالمعيان الآثار النفسية للقرارات على الأفراد	1.145	0.68	أحيانا
3	تسعى مؤسستا مع مؤسسات أخرى إلى تلبية الحاجات العامة	1.119	0.45	غالبا
4	يطلع الرؤساء في مؤسستا مروضهم معلومات محدثة حول التحولات التقنية و توجهات المنظمة <u>بمستوى</u>	1.465	0.36	أحيانا
	محور ربط المنظمة ببيئتها	0.694	0.12	أحيانا

بعد دراستنا للعناصر المشكلة لهذا المتطلب توصلنا إلى أن هناك توفر متوسط لربط المنظمة ببيئتها و جاء هذا نتيجة لتوفر متوسط للعناصر المشكلة له فجد أن مساعدة المؤسسة للأفراد في الموازنة بين العمل و الأسرة جاءت وصفت بالمتوسطة حيث أن نظام المؤسسة و طبيعة عملها من حيث التغطية الجغرافية المتباينة يصعب من مهام العمل الأمر الذي يعقد عملية الموازنة بين العمل و الأسرة، نفس الشيء بالنسبة للآثار النفسية للقرارات على الأفراد فالمستخدمين يرون أن هذا العنصر متوفر بصورة متوسطة، كما أن تحديث المعلومات الخاصة بالتحولات التقنية التي قد تؤثر على توجهات المنظمة قيم في إطار المتوسط، إن العناصر السابقة مهمة جدا لتعلم المؤسسة و على المؤسسة أن تحسنها إذا ما أرادت تطوير التعلم التنظيمي فيها، كما أن إدراك المستخدمين إلى أن المؤسسة إلى تلبية الحاجات العامة تعطي حسا بالمسؤولية تجاه المحيط و هو عامل مهم في تحفيز الأفراد في المؤسسة و هي نقطة يجب التركيز عليها في نظام قيم المؤسسة.

• تمكين الأفراد من توحيد الرؤى

سنحاول من خلال الجدول أسفله تلخيص توجهات آراء المستجوبين حول توفر متطلب تمكين الأفراد من توحيد الرؤى كأحد متطلبات التعلم التنظيمي حيث جاءت النتائج بالشكل التالي:

الجدول رقم (05): الاتجاه العام لمحور تمكين الأفراد من توحيد الرؤى

أولاً	عبارات المحور	μ	σ	الاتجاه العام
1	يطلع مؤسستا النروس التي تحتمها من تجاربها السابقة على كل موظفيا	1.578	0.86	أحيانا
2	تتبرك مؤسستا الأفراد في تحديد توجهات المؤسسة	1.223	0.32	نادرا
3	بني مؤسستا رؤى موحدة عبر مختلف المستويات الإدارية و مجموعات العمل <u>بمستوى</u>	1.477	0.00	أحيانا
4	تتجع مؤسستا الأفراد للتوصل إلى حلول لمشاكلها	1.402	0.64	غالبا
	محور تمكين الأفراد من توحيد الرؤى	0.906	0.96	أحيانا

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تراوح عناصر متطلب تمكين الأفراد من توحيد الرؤى بين المستويات الثلاث الوسطى، المعبر عنها حسب الاستبيان بنادرا، أحيانا، غالبا، و هو الذي رجح كفة التقييم العام نحو أحيانا و هو ما يعبر على مستوى توفر متوسط لهذا المتطلب، و مع التدقيق في هذه العناصر نجد أن تعميم التجارب السابقة على الموظفين، و توحيد الرؤى عبر مختلف المستويات الادارية و مجموعات العمل لا يتم بصورة دائمة و وصف

بالمتوسط، و هذا أمر يجب الوقوف عنده، زد على ذلك فالأفراد لا يشاركون في تحديد توجهات المؤسسة و هذا ما قد يثبط عزيمتهم و يخفض أدائهم، لكن بالمقابل فالمؤسسة تشجع الأفراد على إيجاد حلول لمشاكلها حيث عبر عنها المستخدمين بوصف "غالبا".

• إيجاد نظام يسمح بتشارك و تخزين التعلم

بالنسبة لمتطلب إيجاد نظام يسمح بتخزين و تشارك التعلم فسناحول دراسته و تلخيص أهم توجهات آراء المستخدمين بخصوصه في الجدول التالي:

الجدول رقم (06):

الاتجاه العام لمحور إيجاد نظام يسمح بتخزين و تشارك التعلم المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المعالجة

أولاً	عبارات المحور	μ	σ	الاتجاه العام
1	عادة ما تستخدم المؤسسة أساليب متنوعة في الاتصال، كنظام الاقتراحات، التقارير الإلكترونية، الاجتماعات المفتوحة	3.00	1.447	أحيانا
2	يمكن للأفراد في مؤسستنا أن يحصلوا على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة و بسهولة	3.57	1.211	غالبا
3	حفظ مؤسستنا بقاعدة بيانات محدثة و دقيقة للقرارات و موقفيها	3.26	1.676	أحيانا
4	تعلم و تدريب الرؤساء في مؤسستنا مرؤوسيه	3.48	1.213	غالبا
5	الرؤساء في مؤسستنا يبحثون دائما عن فرص التعلم	3.45	1.198	غالبا
	محور إيجاد نظام يسمح بتخزين و تشارك التعلم	3.35	1.128	أحيانا

الإحصائية للاستبانة من خلال برنامج SPSS20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تراوح العناصر المشكلة لهذا المتطلب بين توفر بمستوى عال ينخفض إلى المتوسط أحيانا، فنلاحظ في هذا الصدد أن سرعة حصول الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها و كذا تعليم و تدريب الرؤساء لمؤوسيه و بحث الرؤساء عن فرص للتعلم عرفت مستوى عالي من التوفر، في حين عناصر أخرى كاستخدام أساليب متنوعة في الاتصالات (نظام الاقتراحات الالكترونية، التقارير الالكترونية، الاجتماعات المفتوحة) و الاحتفاظ بقاعدة معطيات محدثة تخص قدرات موظفيها، قد عرفت مستوى متوسط من التوفر و الذي وصفه المستجوبين بوصف أحيانا، هذا ما رجح كفت المحور الكلي للمتطلب نحو اتجاه عام قدر بالمتوسط.

• تشجيع التعاون و التعلم في الفرق

بالنسبة لهذا المتطلب فقد تمت دراسته من خلال العبارات الموجودة في الجدول أسفله و قد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (07): الاتجاه العام لمحور تشجيع التعاون و التعلم في الفرق

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المعالجة الإحصائية للاستبانة من خلال برنامج SPSS20 اختص هذا المحور بدراسة متطلب تشجيع التعاون و

أولاً	عبارات المحور	μ	σ	الاتجاه العام
1	يملك الفرق في مؤسستنا الحرية في تكيف أهدافها بالشكل الذي تراه مناسبا	2.91	1.474	أحيانا
2	يعامل الفرق في مؤسستنا الأفراد بالتساوي بغض النظر عن مستواهم الإداري، الثقافة، اختلافات أخرى	2.87	1.331	أحيانا
3	يركز الفرق في مؤسستنا في مهام المجموعة و مدى أداء المجموعة للعمل المطلوب	3.78	1.319	غالبا
4	تنظر الفرق لأفكارها على أنها محصلة للتفكير الجماعي و للمعلومات المجمعة	3.09	1.284	أحيانا
5	تتعاون الفرق في مؤسستنا كفريق	2.68	1.295	أحيانا
6	تثق الفرق في أن المؤسسة ستأخذ بتوصياتهم	2.50	1.199	نادرا
	محور تشجيع التعاون و التعلم في الفرق	2.98	0.981	أحيانا

التعلم في الفرق، فمن خلال الجدول أعلاه لاحظنا تدرج عناصر المتطلب من اتجاه عام وصف بـ "النادر" وصولا

إلى "غالبا"، فبالنسبة لثقة الفرق في أن المؤسسة ستأخذ بتوصياتهم وصفت بالنادر و هذا ما يدل على ضعف ثقة الفرق بمؤسستهم في هذا الخصوص، و هو أمر في غاية الحساسية يجب على المؤسسة تداركه، كما تم تسجيل توفر متوسط لعناصر أخرى كحرية تكيف أهداف الفرق، المعاملة مع الفرق بالتساوي بغض النظر عن مستواهم الإداري، الثقافي، و أي اختلافات أخرى، كما أن أفكار الجماعة بوصفها محصلة للنقاش الجماعي و المعلومات المجمعَة قيمت في المستوى المتوسط، نفس التقييم بالنسبة للمكافأة الجماعية كفريق.

• تدعيم النقاش و الحوار

بالنسبة لهذا المحور فقد جاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (08): الاتجاه العام لمحور تدعيم النقاش و الحوار

أولاً	عبارات المحور	μ	σ	الاتجاه العام
1	إن مناقشة الأخطاء في مؤسستنا تتم بهدف التعلم	3.43	0.972	غالبا
2	يساعد الأفراد في مؤسستنا بعضهم بعضاً من أجل التعلم	3.59	0.939	غالبا
3	الحوار بين الأفراد في مؤسستنا صادق و منفتح و بدون خفقات	3.65	1.006	غالبا
4	في مؤسستنا يستمع الأفراد لوجهات النظر الأخرى قبل التكلم	3.30	1.083	أحيانا
5	تشجع مؤسستنا الأفراد على الاستفسار بغض النظر عن رتبتهم الإدارية	3.41	1.530	غالبا
6	في مؤسستنا يدلي الأفراد بأفكارهم و يبحثون عن معرفة أفكار الآخرين	3.05	1.149	أحيانا
7	تعامل وجهات نظر الآخرين في مؤسستنا باحترام	3.91	1.085	غالبا
	محور تدعيم النقاش و الحوار	3.48	0.698	غالبا

المصدر : من إعداد الطالب
بالاعتماد على المعالجة
الإحصائية للاستبانة من خلال
برنامج SPSS20

وصف هذا المتطلب
بالمتوفر غالبا، حيث نجد أن
أغلب عناصره قد حققت توفرا
عاليا، فمناقشة الأخطاء و التعاون

بين الأفراد و روح الحوار و الاحترام المتبادل جعل مستوى النقاش و الحوار في أعلى مستوياته، فيما عدا عنصرين وصفا بالتوفر أحيانا ، و يخص الأمر كل من استماع الأفراد لوجهات النظر و إدلاء الأفراد بأفكارهم و البحث عن أفكار الآخرين، لكنهما لم يكونا بالمؤثرين على توفر متطلبات تدعيم النقاش و الحوار بالمؤسسة من أجل التعلم.

• إيجاد فرصة للتعلم المستمر

الجدول رقم (09): الاتجاه العام لمحور إيجاد فرصة للتعلم المستمر

أولاً	عبارات المحور	μ	σ	الاتجاه العام
1	يمتلكه الأفراد في مؤسستنا فكرة حول التقنيات الحديثة التي قد يحتاجونها مستقبلا	3.13	1.193	أحيانا
2	يمكن أن يحصل الأفراد في مؤسستنا على أموال و موارد أخرى من أجل التعلم	1.95	1.109	نادرا
3	يحصل الأفراد في مؤسستنا على الوقت من أجل التعلم	3.05	1.188	أحيانا
4	ينظر الأفراد في مؤسستنا للمشاكل على أنها فرصة للتعلم	2.83	1.241	أحيانا
5	يكافئ الأفراد في مؤسستنا نظير تعلمهم	2.43	1.315	نادرا
	محور للتعلم المستمر	2.68	0.809	أحيانا

المصدر : من إعداد
الطالب بالاعتماد على
المعالجة الإحصائية
للاستبانة من خلال
برنامج SPSS20
وصف هذا

المتطلب بالمتوفر أحيانا أي أن فرص التعلم المستمر لا يأخذ حيزا كبيرا من نشاط المؤسسة ، حيث تأثر المحور بوجود ضعف في الموارد و المواد التي يمكن أن تمنح للتعلم و كذا تحفيز الأفراد على التعلم و هذا ما سيكون له من الأثر البالغ على التعلم المستمر في المؤسسة.

(ب) مستوى مشاريع تصميم المنتجات الجديدة جيدة بمؤسسة اتصالات الجزائر

• إبداع المنتج

الجدول رقم (10): الاتجاه العام لمحور إبداع المنتج

أولى	عبارات المحور	μ	σ	الاتجاه العام
1	تسعى مؤسسة لتقديم منتجات جديدة لم يسبق طرحها	1.589	3.22	أحيانا
2	تعمل مؤسسة على تقديم منتجات جديدة بهدف التوسع في السوق	1.442	3.57	غالبًا
3	تتعاون مؤسسة مع خبراء واستشاريات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة.	1.506	3.20	أحيانا
4	تعمل مؤسسة على تطوير منتجاتها اعتماداً على دراسات السوق وتحديد حاجات ورغبات زبائنهم	1.189	3.74	غالبًا
5	يتم تطوير منتجات مؤسسة بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في المؤسسة.	1.095	3.39	أحيانا
6	تُخصّص مؤسسة مبالغ جيدة لجهود البحث والتطوير لتطوير منتجاتها.	1.554	2.86	أحيانا
7	يتم التنسيق والتعاون بين أقسام الإنتاج والتطوير والبحث والتطوير لتطوير منتجات المؤسسة.	1.292	2.95	أحيانا
	محور إبداع المنتج	1.087	3.32	أحيانا

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المعالجة الإحصائية للاستبانة من خلال برنامج SPSS20 يتبين لنا من خلال قياس هذا البعد أن إبداع المنتج متوسط

إلى حد ما عموماً، و هذا ما عكسته إجابات المستجوبين بخصوص سعي المؤسسة لتقديم منتجات جديدة لم يسبق طرحها، و التعاون مع الأجنبي، إضافة إلى تشجيع الكفاءات الداخلية و تخصيص ميزانية خاصة بالبحث و التطوير، قابله مستوى عالي في البحث عن التوسع في السوق، و كذا تطوير المنتجات اعتماداً على دراسة السوق و تحديد حاجات و رغبات الزبائن.

• إبداع العملية

الجدول رقم (11): الاتجاه العام لمحور إبداع العملية

أولى	عبارات المحور	μ	σ	الاتجاه العام
1	تعمل مؤسسة على تصميم عمليات جديدة في إطار متطلبات المنتج الجديد	1.392	3.26	أحيانا
2	تقوم مؤسسة بتصميم عمليات جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة.	1.298	3.13	أحيانا
3	تسعى مؤسسة لتحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة في المؤسسة.	1.274	3.35	أحيانا
4	تسعى مؤسسة إلى إيجاد الأساليب العملية بتصميم وتحسين العمليات الإنتاجية بمساعدة الحاسوب.	1.369	3.96	غالبًا
5	يسعى المهندسون المُختصين إلى تحسين العمليات الإنتاجية في المؤسسة.	1.399	3.70	غالبًا
	محور إبداع العملية	1.221	3.47	غالبًا

بالنسبة لهذا البعد يتبين لنا جليا من خلال المعدلات المحققة في رصد توجهات المستجوبين أنها تقترب من تحقيق مستوى عالي من التوفر و هذا ما رجح قياس هذا البعد نحو المستوى العالي ، حيث أنه تبين وجود تصميم جديد للعمليات للتماشي مع المنتجات الجديدة الموجودة .

• المرونة

الجدول رقم (12): الاتجاه العام لمحور المرونة

الترتيب	عبارات المحور	μ	σ	الاتجاه العام
1	تكتشف تجهيزات ومعدات مؤسستا بأنها متعددة المهام	0.880	3.52	غالبًا
2	يمتلك العاملون في مؤسستا مهارات متعددة تعظيم قدرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل	0.921	3.86	غالبًا
3	لمؤسستا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها.	1.156	3.59	غالبًا
	محور المرونة	0.921	3.60	غالبًا

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المعالجة الإحصائية للاستبانة من خلال برنامج SPSS20

بالنسبة لعنصر المرونة كبعد من أبعاد مشاريع تصميم المنتجات الجديدة فإن أقل ما يقال عنها أنها عالية ، بحيث أن التجهيزات و المعدات متعددة المهام مما يسمح بمرونة أكبر في أداء المهام، كما أن تعدد مهارات العاملين يعزز ذلك، ناهيك عن قدرات المؤسسة على الاستجابة بسرعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجاتها.

(ج) لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات المنظمة المتعلمة وأبعاد مشاريع تصميم المنتجات الجديدة

بهدف دراسة هذه الفرضية سنلجأ إلى دراسة الارتباط الخطي ثم نختبر جودة توفيق نموذج الانحدار الخطي و هذا ما سنلخصه في الجدول التالي :

الجدول رقم (13): جودة توفيق نموذج الانحدار بين متطلبات التعلم التنظيمي و مستوى مشاريع تصميم المنتجات الجديدة

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المعالجة الإحصائية للاستبانة من خلال برنامج SPSS20 من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا وجود ارتباط قوي حيث قيمة $r=0.891$ ، كما أن توفيق

معامل الارتباط r : 0.891		معامل التحديد R^2 : 0.794			المتغير
قيمة (F): 173.183		مستوى المعنوية: 0.000 عند $\alpha = 0.05$			
معنوية (t)	قيمة (t)	معاملات موحدة		معاملات غير موحدة	
		بيتا (β)	SEb		
0.000	-3.549		0.190	-0.675	الثابت (constant)
0.000	15.091	0.884	0.079	1.190	توفير قيادة استراتيجية للتعلم
0.000	-12.948	-0.519	0.058	-0.754	ربط المنظمة ببيئتها
0.012	-2.532	-0.136	0.060	-0.152	تمكين الأفراد من توحيد الرؤى
0.008	2.657	0.157	0.053	0.140	إيجاد نظام يسمح بتخزين و تشارك التعلم
0.001	-3.440	0.172	0.051	-0.177	تشجيع التعاون و التعلم في الفرق
0.033	13.654	0.568	0.060	0.821	تدعيم الشفافية و الحوار
0.000	4.283	0.168	0.049	0.210	إيجاد فرص للتعلم المستمر

متطلبات التعلم التنظيمي يفسر 79.4% من التغيرات الحاصلة على مستوى مشاريع تصميم المنتجات الجديدة ، بينما 20.6% الباقية تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج ، كما أن القيمة الكبيرة لـ F المحسوبة و المقدره بـ 173.183 تشير إلى أن النموذج الخطي يفسر جزء كبير من البيانات و أن

الاختلافات العشوائية قليلة جدا عند مستوى معنوية 5% بالتالي فالنموذج مناسب لتمثيل العلاقة الخطية بين توفر متطلبات التعلم التنظيمي و مستوى مشاريع تصميم المنتجات الجديدة ، و بعد اختبار معلمات النموذج يتضح لنا أن معلمات النموذج معبرة مما يؤكد على القوة التفسيرية العالية للنموذج، و هذا ما وجدناه من خلال اختبار t حيث نجد أن معنوية بلغت 0.000 .

بعد الاختبارات السابقة و التي كان الهدف منها اختبار جودة توفيق النموذج نتوصل إلى نفي فرضية العدم و تحقيق الفرض البديل، بالتالي "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التعلم التنظيمي و أعداد تحسين مشاريع تصميم المنتجات الجديدة عند مستوى معنوية 5%".

رابعاً: الخاتمة

I. النتائج

1) النظرية

إن ظهور مجال تسيير المشاريع اقترن بسنوات الستينيات في الولايات المتحدة الأمريكية في إطار ما دعي آنذاك بمخططات التنمية الكبرى، هذا لا يعني أنه لم تظهر مشاريع قبل سنوات الستينيات، فمشروع الأهرامات عند الفراعنة كان من أضخم المشاريع في الحضارات القديمة، إنما القصد هو ظهور الأبعاد التنظيمية و التقنية التي تحدد معالم المشاريع و التي صممت خصيصا لتسيير المشاريع.

و كان في بداية ظهوره مستخدما في تسيير مشاريع الإنتاج الودودي، هذه المشاريع اقتصت أساسا بالقيام باستثمارات ضخمة في مجال الصناعات الحربية (كتصنيع الصواريخ) و كذا الصناعات الفضائية، لتصل فيما بعد لمجال المؤسسات الصناعية و بالتحديد مجال تصميم المنتجات الجديدة، و أخيرا لجميع العمليات الاستثنائية و المعقدة، مخلفة بذلك باقة من الأدوات التي تستخدم في تسيير المشاريع، من خارطة غانت Gantt التي تستخدم في تخطيط الأجال و المواد إلى طريقة المسار الحرج CPM و التي وجدت في وقت كان هم الإدارة الأمريكية آنذاك هو تخفيض وقت إنجاز مشاريعها، ثم ظهور أسلوب مراجعة و تقييم المشاريع PERT، و الذي اهتم أساسا بتحديد كيفية أحسن لتحديد وقت إنجاز المشروع من خلال استخدام طرق إحصائية، و كذا تحديد الكيفيات المثلى لتقليص وقت إنجاز المشروع من خلال تحسين الطريقة بالتوصل إلى أداة المسار القريب من الحرج، في إطار كيفيات تخفيض أجال الأنشطة، أو حتى تخفيض تكاليف المشروع.

2) الميدانية

أ) بخصوص متطلبات التعلم التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر :

توفر القيادة الاستراتيجية للتعلم بوصف بالمتوسط و هذا ناتج عن تظافر مجموعة من العناصر وصف توفر أغلبها بالمتوسط و هذا ما رجح الكفة نحو التوفر بصورة متوسطة لهذا المتطلب. أيضا هناك توفر متوسط لربط المنظمة ببيئتها و جاء هذا نتيجة لتوفر متوسط للعناصر المشكلة له. كما نلاحظ تراوح عناصر متطلب تمكين الأفراد من توحيد الرؤى بين المستويات الثلاث الوسطى، المعبر عنها حسب الاستبيان بنادرا، أحيانا، غالبا، و هو الذي رجح كفة التقييم العام نحو أحيانا و هو ما يعبر على مستوى توفر متوسط لهذا المتطلب. أيضا نلاحظ تراوح العناصر

المشكلة للنظام الذي يسمح بتخزين و تشارك التعلم بين توفر بمستوى عال ينخفض إلى المتوسط أحيانا، هذا ما رجح كفت المحور الكلي للمتطلب نحو اتجاه عام قدر بالمتوسط. كما أن متطلب تشجيع التعاون و التعلم في الفرق قيمت في المستوى المتوسط. ووصف متطلب تدعيم النقاش والحوار بالمتوفر غالبا. أما فرص التعلم المستمر فلم تأخذ حيزا كبيرا من نشاط المؤسسة، حيث تأثر المحور بوجود ضعف في الموارد والمواد التي يمكن أن تمنح للتعلم وكذا تحفيز الأفراد على التعلم وهذا ما سيكون له من الأثر البالغ على التعلم المستمر في المؤسسة.

ب) مشاريع تصميم المنتجات الجديدة:

إبداع المنتج متوسط إلى حد ما عموما. بينما رجح قياس هذا إبداع العملية نحو المستوى العالي. أما بالنسبة لعنصر المرونة كبعد من أبعاد مشاريع تصميم المنتجات الجديدة فإن أقل ما يقال عنها أنها عالية

ج) العلاقة بين متطلبات العلم التنظيمي وأبعاد مشاريع تصميم المنتجات الجديدة

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات التعلم التنظيمي وأبعاد تحسين مشاريع تصميم المنتجات الجديدة عند مستوى معنوية 5%.

II. التوصيات

1) ضرورة توفير قيادة استراتيجية للتعلم من خلال:

2) ربط المنظمة ببيئتها:

3) تمكين الأفراد من توحيد الرؤى:

4) ضرورة توفير نظام يسمح بتخزين و تشارك التعلم:

5) شجيع التعاون و التعلم في الفرق:

6) دعيم النقاش و الحوار:

7) إيجاد فرصة للتعلم المستمر:

خامسا: المراجع والاحالات

(1)- Chris Argyris & Donald A. Schön , **Organizational learning: A Theory of action perspective**. Addison Wesley publishing company, USA, 1978, p17.

(2)- Juoly O'Neil , ED.D & Victoria J. Marsick, **Understanding Action Learning**. ANACOM, New York, 2007, p7.

(3)- Peter Busch, **Tacit Knowledge in organizational learning** . IGI Publishing, New York, 2008, p23

(4)- Irena Ali & Al, "**Learning in organization**", In **Encyclopedia of knowledge management**. Editor David Schwartz, Idea Group Inc, London, 2006, p592.

(5)- Ibidem.

(6)- Luca Iandoli, Guiseppe Zollo, **Organizational cognition and learning**. Information science publishing, USA, 2008, p37.

(7)- Silvia Gherardi, **Organizational knowledge the texture of workplace learning**. Black Well Publishing, USA, 2006, p9.

(8)- Chris Argyris & Donald A. Schön , op.cit, p86.

(9)- Peter Busch, op.cit, p22.

(10)- David .J. Teece, **Technological Know-How organizational capabilities and strategic management**, World Scientific Publishing, USA, 2008, p211.

(11) - Charles Debbash et al, **Lexique politique**. 7^{ème} Edition , Dalloz , Paris , 2001 , p 326

(12) - محمد علي شهيب ، أحمد سعد عبد اللطيف ، دراسات الجدوى و نظم إدارة تنفيذ المشروعات . الدار الجامعية للنشر و الطبع و التوزيع ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 2 .

(13) - محمد القيومي ، إدارة المشروعات . الدار الجامعي للنشر و الطبع و التوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 134.

(14) - محمد توفيق ماضي، إدارة و جدولة المشاريع - خطوات تخطيط و تنظيم و جدولة مراحل تنفيذ المشروع و كيفية الرقابة عليها -، الدار الجامعية للنشر و الطبع و التوزيع، الإسكندرية، 2000، ص16.

(15) - نفس المرجع ، ص15.

(16)- Michael W. Newell, **Preparing for project management professional (PMP) certification exam**. ANACOM Edition, USA, 2002, p2.

(17) - Gilles Garel, et al, **Management de projet et gestion des ressources humaines**, Internet, <http://panoramix.univ-paris1.fr/GREGOR/pdf/2002.07.pdf>, pris le 10/09/2003, p5.

(18) - Gilles Garel, et al, , op.cit, p6.

(19) - Ibidem.

(20) - Ibidem.

(21) - Ibidem.

(22) - F.Gautier, V.Giard, "**Vers une meilleure maitrise des coûts engagés sur le cycle de vie, lors de la concetion de produits nouveaux**" **Comptabilité, Contrôle, Audit**, Tome 6, Vol 2, 2000, p43-75.

(23) - Gilles Garel, et al, op.cit, p7.