

التدريب وعلاقته بعملية التجديد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- دراسة ميدانية -

أ. ليليا عين سوية

جامعة عنابة

الملخص:

إن نجاح عملية التجديد في المؤسسة مرهون بتوفير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك، والتي من أهمها الموارد البشرية حيث برز جليا مدى أهمية تدريبها وتأهيلها لمواكبة التطورات، ويعتبر التدريب المستمر للموارد البشرية أهم مستلزمات التطوير وإيجاد فئة من الكفاءات القادرة على مواكبة التجديدات والتكيف مع ظروف المنافسة في محيط المؤسسة. فقد تم التوصل إلى أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تكون عن طريق التدريب والتطوير المستمر وبالتالي تكون نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة لضمان نجاح عملية التجديد فيها. لأن التطورات الذي يشهدها المحيط الخارجي للمؤسسة يفرض على هذه الأخيرة إدماج التجديد ضمن إستراتيجيتها.

الكلمات المفتاحية: التدريب- الموارد البشرية- التجديد- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Résumé :

la réussite du processus d'innovation de l'entreprise est reliée à la mise à la disposition de tous les moyens et les ressources nécessaires. Parmi ces moyens les plus importants figure les ressources humaines qui doivent être formées et qualifiées afin de se tenir au courant des évolutions. La formation continue des ressources humaines est considérée comme le moyen le plus important pour fournir une catégorie de compétents capables de se mettre au courant de ces évolutions et l'adaptation aux conditions de concurrence dans l'environnement de l'entreprise.

Mots-clés: Formation - Les ressources humaines - L'innovation - Les petites et moyennes entreprises.

الإشكالية

إن التحديات والتهديدات التي أصبحت تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل سياسات الانفتاح الاقتصادي ورفع الحماية الجمركية وسياسات تشجيع الاستثمار الأجنبي، واكتساب الاقتصاد الجزائري لصفات الاقتصاد العالمي المرتكز على المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وظهور التجديد كحتمية لضمان استمرار هذه المؤسسات في السوق.

فالمؤسسات مطالبة بمواكبة التقدم والتطور، الذي زاد من الحاجة إلى توفير كفاءات تحسن التعامل مع التغييرات التي تحصل في المؤسسة، فهذه الأخيرة أمام هذا التطور الهائل في مجالاته المختلفة، لا تعاني الفقر في المعلومات وإنما في تشغيلها وتحليلها وبرمجتها في جل أنشطتها، من هنا تظهر لنا أهمية الاستثمار في المورد البشري نظرا للوعي بأن الفعالية الإنتاجية، الربحية قائمة على أساس موارد بشرية فعالة كأصل أساسي من أصول المؤسسة.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية من الموضوعات ذات الأهمية المتزايدة في عصرنا الحديث الذي يتسم بالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والإدارية، التي تدفع كافة المؤسسات إلى اتخاذ الإجراءات والوسائل التي تكفل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات على النحو الذي يرفع من قدرتها التنافسية في سوق العمل وبين المؤسسات المماثلة، لذا فإن الموارد البشرية تمثل أحد العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات، كما يعتبر العنصر البشري جزء من أصول المؤسسة ومن أهم ما تملكه، حيث يمثل الأداة الحقيقية للعمل والإنتاج، وأن المؤسسة التي لا تمتلك العنصر البشري الفعال تكون غير قادرة على القيام بالأداء المتميز والجودة العالية، وأن نجاح المؤسسة يتوقف على كفاءة عمالها. لذلك لا بد من توفير أساليب ووسائل تحفيز العاملين حتى يمكن استثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء.

فالمؤسسات الجزائرية تبقى بعيدة عن تلك التحولات والتغيرات الاقتصادية، ذلك ما يظهر من خلال الجمود الذي يميز سياستها وأساليبها الإدارية وحتى منتجاتها وأساليب إدارتها، خاصة عدم اهتمامها بتدريب مواردها البشرية لضمان الارتقاء بمستوى كفاءة أداء عمالها ومدى المساهمة في تفعيل وتعزيز التحديد في المؤسسة. فهذه الأخيرة أدركت أن العامل الوحيد الذي يوفر لها الميزة التنافسية يكمن في الموارد البشرية التي تملكها، ومن هنا فقد حرصت الكثير من المؤسسات على العناية بالتدريب من خلال اعتباره أحد الأدوات الأساسية لرفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة وإعداد العاملين على اختلاف مستوياتهم للقيام بواجبات أعمالهم والمهام الموكلة إليهم على أحسن وجه، إضافة إلى تهيئتهم لتحمل المزيد من المسؤوليات من خلال قدراتهم على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل. لذا أصبح ينظر إلى التدريب على أنه وسيلة للاستثمار الذي تلجأ إليه المؤسسات لتحقيق أهدافها باعتباره عنصرا حيويا لا بد منه لبناء الخبرات والمهارات المتجددة بغرض رفع كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسة.

وانطلاقا مما تقدم فإن التساؤل الجوهرى الذي نحاول الإجابة عنه هو: هل يساهم التدريب في نجاح عملية

التجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

قبل التطرق لإجراءات الدراسة الميدانية ارتأيت أن أعرض إلى مفهوم التجديد ضمن المدخل النظري الذي

سأتناول فيه المحاور التالية :

✓ مفهوم التدريب وأهميته

✓ التجديد ودوره في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

✓ علاقة التدريب بعملية التجديد

أولاً: مفهوم التدريب

بالرغم من أهمية الموارد المادية والتقنية في أي مؤسسة فإن المورد البشري يعتبر المحور الذي تقوم عليه المؤسسة إذ أنه المسؤول عن استخدام الموارد السابقة بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة. فالتدريب يعتبر من بين أهم الوسائل المستعملة في تحسين أداء العمال، فقد أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام به والاعتماد على الأسلوب العلمي في تطبيقه وذلك في ظل التغييرات التكنولوجية والاقتصادية والتسييرية التي يعرفها المحيط والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة. فأهميته بالنسبة للفرد تكمن باعتباره وسيلة لزيادة المعارف والمهارات، أما بالنسبة للمؤسسة فتظهر في عدة أشكال كتحسين الجودة، ونجاح عملية التجهيد. ومن أجل توضيح مفهوم التدريب سوف نتطرق إلى أهم التعاريف المتعلقة به وهي كالتالي:

يعرف فليبو "FLIPPO" التدريب بأنه « هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين»¹

ويعرف التدريب أيضا على أنه مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، وأهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية، كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه، كما يساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا.² وكذلك يري معظم المختصين " أن التدريب والتطوير يتضمنان كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من اجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المؤسسة." ³ ومنه نستنتج أن التدريب يعتبر مجموعة من الجهود المخططة باستمرار تهدف إلى رفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة، فالحاجة إلى التدريب تفرض وضعها عندما تكون هناك فجوة بين المهارات والمعارف الحالية والمهارات والمعارف التي تتطلبها الوظيفة التي يؤديها.

1 - 1 - أهمية التدريب وحاجة المؤسسة له:

يهدف التدريب إلى رفع قدرات العاملين للوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطا حيويا مؤثرا ي تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية مؤسسة، ومن أبرز مزايا التدريب:⁴

- تحسين أداء الموارد البشرية، حيث يساعد التدريب المستمر للعاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.
- تكوين الاتجاهات، إذ أنه من الأهداف العامة لبرامج تدريب المؤسسة هو تكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية عن المؤسسة لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياستها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها.

- توفير الاحتياجات من العمال، فقد تواجه إحدى المؤسسات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاصة في الأجل الطويل، وذلك عن طريق إنشاء برامج تدريب مهني خاص.

وبالتالي تحتاج كل المؤسسة إلى امتلاك يد عاملة من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكائنها السوقية، ومن هنا تبرز ضرورة التدريب كمنشأ أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب أخرى جديدة حسب ما يستتجد من تكنولوجيا وحسب ما يتطلبه العمل. فالاحتياجات التدريبية تعبر عن العمال المطلوب تدريبهم، وهذا لمواجهة تحديات تواجهها المؤسسة أو للرفع من قدراتهم على إنجاز عملهم بشكل ملائم، نظرا للقصور المسجل في أدائهم. وتعتبر الحاجة إلى التدريب عن " الفارق في الكفاءات الذي تم تحديده وتحليله مقارنة بمتطلبات الوظيفة"⁵

ويتعين على مسيري المؤسسة تحديد الكفاءة، أي بين تلك التي يمتلكها الأفراد والمفترض امتلاكها للقيام بواجباتهم، ثم العمل على " ملأ هذه الفوارق بواسطة التدريب الذي يتم بناءه انطلاقا من أهداف دقيقة ومحددة"⁶ فالارتقاء بأداء المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف عمالها، وعلى هذا الأساس يتعين بذل المزيد من الجهود واتخاذ الكثير من الإجراءات والتدابير التي من شأنها الرفع من جودة أداء العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة لضمان البقاء والاستمرار والنمو.

وبالتالي أصبح ينظر في الوقت الحالي إلى التدريب على أنه عملية إستراتيجية، بحيث تتكون هذه الإستراتيجية من مجموعة مخططة من برامج التدريب البشرية المستمرة، هدفها السعي إلى تحسين وتطوير أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في المحيط، لأن التجديد في المؤسسة يحتاج إلى تعلم واكتساب مواردها البشرية مهارات جديدة ومتنوعة للتكيف معها، فهذه المهارات تساعد إلى حد كبير في تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية. وبالتالي فالتدريب أصبح حتمية في المؤسسة وليس عملية اختيارية.

1- 2- التدريب ودوره في ترسيخ ثقافة التجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

للتدريب أهمية كبيرة في عصرنا الحالي حيث أن التغيرات والتطورات بما فيها التكنولوجية والعلمية باتت سريعة فالمؤسسات بحاجة لتعلم مهارات وعلوم جديدة في مختلف المجالات باستمرار، ويحتل التدريب مكانة هامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الهادفة إلى رفع كفاءة أداء العاملين وتحسين أساليب العمل بغية نجاح عملية التجديد في المؤسسة. وللتدريب أهمية كبيرة في بناء قوة بشرية ذات أداء فعال وكفاء، فالمسير الناجح هو الذي يهتم بتوفير الوسائل والطرق الجيدة لعملية التدريب لتحقيق أهداف المؤسسة. ولكي تتمكن هذه الأخيرة من إدماج التجديد عليها أن تمارس دورا جديدا تعمل من خلاله على تطوير الموارد البشرية وتنميتها من خلال توفير المدخلات الضرورية لتغيير الثقافة السائدة في المؤسسة، وبالتالي فإن اختيار المؤسسة لعملية التجديد هو العمل على تغيير ثقافة المؤسسة السائدة وترسيخ ثقافة مساندة للتجديد وتشجع على التطور وإحداث تغييرات تتميز بالجدة

والحدثة (la nouveauté) مناسبة للعمل الحالي في المؤسسة وقائمة على مرتكزات أساسية يحتاجها هذا التطبيق.

ثانياً: التجديد ودوره في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن التحول نحو التجديد والمنافسة القائمة على التجديدات لم يأت بالصدفة وإنما كانت نتيجة تطور كبير حسب خصائص كل مرحلة زمنية، ويعود السبب في ذلك إلى حقيقة أن المؤسسات أصبحت تمتلك الإمكانيات الكبيرة والتقنيات العالية والخبرات الفنية والإدارية المتعلقة بالتجديد باعتباره نشاطاً مميزاً، والأهم من ذلك هو امتلاك هذه المؤسسات رؤية إستراتيجية للتجديد تحققها من خلال مزاياها التنافسية. فالتجديد كما نستخدمه هو ترجمة لكلمة **Innovation** فيعرف حسب المفهوم الشائع والأكثر تداولاً إلى أنه «التوصل إلى ما هو جديد»،⁷ وعرف **Jared Lipworth** التجديد بأنه «تقديم شيء جديد»،⁸ وأشار إلى مفهوم التجديد بأنه « العملية التي تحول المعرفة إلى القيمة».⁹

ويعرف التجديد حسب كل من **Daft و Egri** بأنه «... تغير وتجديد يمكن أن يحدث في جوانب تقنية " تقنيات جديدة لخلق المنتجات والخدمات " أو جوانب إنتاجية " تعديلات وإيجاد منتجات أو تطوير خطوط المنتج الجديد"، أو جوانب إدارية " تغير في الهياكل التنظيمية الأهداف، الأنظمة"، أو جوانب شخصية " تغييرات في القدرات، في القيادة للأفراد، الاتصال، حل المشكلات، المهارات" (Thomas, Hanknes,2005,63)، أما جوزيف ألويس شومبيتر **Joseph Alois Schumpeter** فقد أشار إلى مفهوم التجديد على أنه «منتجات جديدة، طرق إنتاج جديدة، مصادر تموين جديدة، استكشاف السوق الجديدة، طرق جيدة للتنظيم العمل».¹⁰

ويمكن القول أن المؤسسات المجددة تقوم على مبادئ تتماشى مع عصر المعرفة والتجديد وبقاء المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة، بالإضافة إلى أن جل المؤسسات تتمتع بخصائص أهلتها للبقاء والاستمرار، وقيامها على الفعل والتجربة والقرب من الزبائن لتلبية حاجاتها مع منح الحرية التامة للعاملين، يساهم التجديد في المؤسسات في إدخال مفاهيم جديدة تعمل على تحسين المحيط الداخلي وأداء المؤسسة، يساعد هذا في أن يظل التجديد المصدر المتجدد للميزة التنافسية في المؤسسات الرائدة ليظل التجديد ضرورة لا بد منها ومصدراً قوياً ومتجسداً حاضراً ومستقبلاً. ويفرض الواقع الجديد عدة متغيرات تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقف على مفترق الطرق:¹¹

❖ فإما أن تتكيف مع ما يحدث من تغيرات عالمية وتندمج في الجو الجديد.

❖ وإما أن تهمش، لذا علينا أن نتعلم كيف تتعامل مع المتغيرات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي. ولا بد أن تتكيف معها إذا أرادت الاستمرار، ويحدث هذا إذا استطاعت الاستفادة من تحرير الأسواق، والتقدم التكنولوجي خصوصاً في مجال المعلومات وتطبيقات التكنولوجيا الجديدة وزيادة تعبئة عوامل الإنتاج، ومنها نلمس دور التجديد التكنولوجي الذي يمكننا من ذلك.

ففي ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية يتحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب تجديدي يضمن بقاءها أو ستكون نهايتها الفشل

والاختفاء، وبذلك أصبح التغيير حقيقة في حياة المجتمعات والمؤسسات، فمحيط المؤسسات اليوم أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمؤسسات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها، وهي إشارة ضمنية إلى أهمية التجديد كأحد وسائل التغيير. فقد تم الربط بين عملية التغيير والتجديد باعتبار التغيير عملية تجديدية قبل أن تكون نوعاً من أنواع التطوير، فالتغيير ما هو إلا أحد مظاهر التجديد التي تعبر عنه. كما تظهر أهمية التجديد والحاجة إليه عندما يدرك مسيرو المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب تحقيقه، هذا يؤدي إلى تبني طرق وأساليب جديدة، أي أن على المؤسسة إدماج التجديد ضمن إستراتيجيتها، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد تعاني منها المؤسسة لتحسين أداءها وتحقيق أهدافها بفعالية.

ومن الظروف التي تستدعي الحاجة إلى التجديد وتفرضه التغيرات في محيط المؤسسة، تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، انفتاح الأسواق، اشتداد المنافسة، متطلبات المستهلك التي تتغير باستمرار، فإذا أدركت المؤسسات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، و يكون ذلك من خلال التجديد، فعلى المؤسسات الحديثة أن تكتشف وتتبنى طرقاً وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث والتطوير، ولكي تحسن أداءها يجب عليها أن تراقب محيطها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهةها. وكذلك تظهر أهمية التجديد في المجالات الآتية:

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، و يساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- يعد مهارة يمارسها الفرد يومياً، ويمكن تطويرها من خلال عملية التدريب.
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.
- يساهم في تحفيز المؤسسات لتكوين محيط ملائم لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.

2-2 - الأساليب التدريبية المستعملة في عملية التجديد:

يقوم المدرب باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في ذهن المتدرب من ضمنها:

- 2-2-1 - تقنية **Brainstorming***: يعني عصف الذهن بالأفكار الجديدة. وهي تقنية تعتمد على تكوين فرق من عدة أعضاء يجتمعون من أجل إيجاد حلول لمشاكل معينة بحيث يتداولن النقاش حول موضوع ما بكل حرية. بعد تحديد الموضوع يطلب منشط الحلقة من أفرادها إبداء آرائهم بكل حرية ودون تحوف من النقد أو التقييم الأولي للفكرة، فتطرح العديد من الأفكار في هذه الحلقة قد تصل إلى 200 فكرة في الساعة بالنسبة للحلقة الناجحة. وتعتبر من التقنيات الشائعة لتوليد الأفكار التجديدية، فهو " استخدام قدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد بهدف اقتراح أفكار تجديدية خلاقة قد لا يتمكن كل منهم من الوصول إليها منفرداً"¹¹

2-2-2- تقنية Delphi**: تقوم على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق على شرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذه التقنية، وكذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، ويستلم المنسق إجابات الخبراء المنفردة ويفرغها في جداول وأشكال بيانية بين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم، حيث يكون الاتصال مع المنسق فقط ثم يقوم هذا الأخير بإعداد ملخص للنتائج المتحصل عليها، ويرسله إلى كل خبير ويسأله عن وجهة نظره الجديدة في المشكلة، ويقوم المنسق بتكرار هذه العملية إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات مما يؤدي إلى الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة.¹²

2-2-3- تقنية اقتراح التجديدات système de suggestion a l'innovation

هي تقنية قائمة على اقتراحات العمال داخل المؤسسة وذلك بتكوين آلية خاصة بذلك، حيث يستطيع كل عامل تقديم أي اقتراح. كل اقتراح يثبت نجاحه يؤجر صاحبه على شكل علاوات أو ترقية أو نسبة من أرباحه أو شكل آخر يتم الاتفاق عليه

ثانياً: علاقة التدريب بعملية التجديد

يعتبر التجديد عنصراً أساسياً في الوقت الحالي ومكوناً فعالاً للتفوق التنافسي للمؤسسة ومجالاً ملائماً للتكيف مع التطورات، لذلك يجب أن يكون هناك محيط يلائم التجديد ليكون شرطاً أساسياً لنجاح أنشطة التحسين المستمر، فإدماج التجديد يتطلب توفير الظروف الملائمة له. فوجود محيط ملائم للتجديد يتطلب توفر العديد من المقومات (الدعائم) منها:

- دعم مسيري المؤسسة لعملية التجديد.

- تعزيز التفاعل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.

- توفر نشاط البحث والتطوير في المؤسسة.

- تحفيز العمال نحو الأفكار التجديدية.

ويتجه أسلوب التجديد نحو ضرورة وعي المؤسسة أن التعامل مع المشاكل بكونها فرصاً للتطوير والتحسين، لأنها تنمي التفكير التجديدي عن طريق زيادة ثقة الموارد البشرية في المؤسسة مع إتباع المنهجية العلمية في التفكير، وبالتالي يؤدي هذا تمكن المورد البشري على توليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة والتي تقوم عليها عملية التجديد. حيث يعتبر التدريب من أهم المجالات التي يمكن الاستفادة منها في تنمية الموارد البشرية للقيام بعملية التجديد في المؤسسة، حيث يعمل التدريب على إعداد العمال الجدد لمواجهة التحديات التي تواجههم في العمل، كما يساعد أيضاً على تطوير معارف ومهارات العاملين القدامى. ومن أجل الوصول إلى تدريب فعال يمكن من نجاح عملية التجديد في المؤسسة ويجب أن يتميز البرنامج التدريبي بالمرونة لمواكبة التغيرات، من خلال تمكين الموارد البشرية من استيعاب هذا التغير. ولضمان فعالية التدريب لا بد من مراعاة أربع أسس تشمل ما يلي:¹³

1 - المشاركة: لا تؤدي مشاركة المتعلم إلى المتعلم إلى سرعة التعلم فقط، وإنما تؤدي أيضا إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول، فالمتدرب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته في التعلم (التدريب) أفضل.

2 - التكرار: حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد، ويرى علماء الإدارة وعلماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعا على فترة طويلة نسبيا حتى تكون له فعاليته.

3 - تطبيق ما تعلمه المتدرب في الواقع العلمي: فالمتدرب يكون فعالا عندما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل، ومن العوامل المساعدة على ذلك هو أسلوب محاكاة ظروف العمل الفعلية و الأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب.

4 - المعلومات المرتدة: يحتاج المتعلم إلى مستوى معين من المعلومات المرتدة من نتيجة سلوكه (أدائه) للوقوف على مدى فعالية التدريب، فمثلا: هل أحد التدريب تعديلا على أدائه؟ وما هي نقاط الضعف التي يجب تصحيحها؟ وبدون مثل هذه المعلومات لا يمكن تقييم أو الحكم على فعالية العملية التدريبية.

ومنه نستنتج أن عملية التدريب ضرورية لكل مؤسسة تسعى لإدماج التجديد ضمن إستراتيجيتها، وبالتالي فهي تستطيع بذلك مواكبة التغييرات وهي ضرورة ملحة نظرا للمزايا التي يظهرها التدريب والمتمثلة في:

- تطوير معارف ومهارات الموارد البشرية.
 - تنمية المستوى السلوكي للموارد البشرية في المؤسسة.
 - تعزيز الانتماء التنظيمي لدى الموارد البشرية.
 - زيادة القدرات التجديدية للموارد البشرية وتبنيها كمنهج وثقافة لدى المؤسسة تدمجها مع القيم الموجودة لديها، وبالتالي الإيمان بفكرة مواكبة التطورات والتغييرات مهما كان مستواها وتأثيرها.
 - تفعيل التجديد من خلال تطوير الأداء البشري عن طريق التدريب المستمر والفعال.
- وتظهر أهمية التجديد في التدريب من جانبين أساسيين الأول يتمثل في الأسباب التي دفعت المؤسسات للاهتمام بالتجديد، حيث دفعت التغييرات والتطورات التي تعيشها المؤسسات اليوم للاستجابة لها والتكيف معها باللجوء للتجديد لضمان الاستمرار في السوق. فضلا عن التطور في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها يفرض على المؤسسات تغييرات في الهيكل وأسلوب العمل والإدارة بطرق تجديدية، أما الجانب الآخر فيتمثل من خلال تحقيق الفوائد التالية:¹⁴

- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة.
- تحسين صورة المؤسسة وجعل مكانتها مقبولة لدى الزبائن.
- زيادة سلامة محيط العمل والتقليل من المخاطر.
- نجاح المؤسسة بشكل كبير ويمكن أن تكون قائدة في السوق.

ومنه نستنتج أن استمرارية المؤسسة مرهون بإدماج التجديد ضمن إستراتيجيتها، والهدف من التدريب هو مساعدة العاملين على التكيف مع عملية التجديد وتدعيم قدراتهم لخدمة أهداف المؤسسة. ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة كما يهدف إلى تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم بما يتوافق مع متطلبات التجديد في المؤسسة. وهذا بغرض مصلحة المؤسسة والعمال معا.

الدراسة الميدانية:

أهداف الدراسة: إن الهدف من هذه الدراسة هو محاولة معرفة مدى العلاقة بين التدريب وعملية التجديد، ومدى اهتمام مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهذه العلاقة. ولهذا يمكن تلخيص بعض الأهداف الرئيسية كما يلي:

- إبراز العلاقة بين التدريب كمصدر أساسي لتنمية الموارد البشرية وعملية التجديد.
- محاولة معرفة مدى مساهمة التدريب في نجاح عملية التجديد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة بيوكار "Biocare" الذي تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في مجال إنتاج الأدوية الصيدلانية أنشأت سنة 2003 مقرها الطريق الوطني رقم 44 سيدس قاسي- الطارف-. وقد اخترت هذه المؤسسة كمجال للدراسة لأنها:

- مؤسسة تدخل ضمن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وبالتالي تتوفر على شروط الدراسة، خاصة وأن التجديد لم نجده في معظم المؤسسات التي زرناها.

المنهج: تماشيا مع طبيعة الموضوع فإن الباحثة اعتمدت على المنهج المسحي والذي يدخل ضمن الدراسات الوصفية، فالمنهج المسحي يتعلق بالوضع الراهن أو الواقع الحالي والتعرف على جوانب القوة والضعف فيه من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى حاجته إلى إحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه. وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على هذا المنهج من أجل التوصل إلى جمع المعلومات والبيانات على الوحدة التي اخترناها للدراسة، ألا وهي مؤسسة " بيوكار " من أجل الكشف عن علاقة الاتصال بعملية التجديد في هذه المؤسسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: تركز هذه الدراسة على موضوع التدريب ودوره في نجاح عملية التجديد من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة بيوكار، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع إدارات المؤسسة. ويرجع تركيزنا على الاطارات لطبيعة الموضوع التي تقتضي ذلك.

عينة الدراسة: بما أن المجتمع المدروس يتمثل في إدارات المؤسسة إرتأت الباحثة أن تكون عينة الدراسة عبارة عن مسح شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 94 إطار موزعين على مختلف إدارات المؤسسة ووحداتها الإنتاجية.

أدوات جمع البيانات: ولجمع المعلومات استعملنا عدة أدوات والتي تتمثل في:

1 - الملاحظة: حيث تعد من الأدوات المهمة التي ساعدتنا في جمع البيانات وتسجيل ووصف الحقائق والأحداث، من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة فقد مكنتنا من التحقق من أمور قد تكون مبالغ فيها من طرف العمال كالتعرف على ظروف عملهم مثلا وإدراك مدى سعي مسيري المؤسسة نحو تحفيز العمال والتنسيق فيما بينهم، وبالتالي تجنبا للملاحظة الوقوع في الأخطاء التي قد تصاحب جمع البيانات وذلك من خلال ملاحظة الانفعالات التي تدل على الصحة في الرد على الأسئلة.

2- المقابلة: قامت الباحثة باستخدام هذه الأداة مع رؤساء الأقسام في المؤسسة وهم كالأني قسم الجودة، التسويق، المستخدمين(الموارد البشرية)، المحاسبة والمالية. بهدف جمع بيانات دقيقة وواضحة خالية من الأخطاء وذلك بتبسيط وتوضيح الأسئلة للعمال من أجل إعطاء إجابات وافية. حيث قدم لنا رئيس قسم المستخدمين المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والعمال، وقد أفادتني هذه المقابلات التي أجريتها في الكشف عن بعض الجوانب الهامة التي تخدم الدراسة الحالية، والمتمثلة في القضايا المتعلقة بالعمال من حيث اتصالهم بالإدارة، كيفية اتصال الإدارة بالعمال، مشاكل العمال ومدى اهتمام الإدارة بمشاكل العمال المتعلقة بالعمل،... حيث أكد العمال على أن المؤسسة تمتلك أحدث التكنولوجيات.

3 - الاستمارة: جاءت استمارة الدراسة الحالية معتمدة على محورين للإجابة على تساؤل الدراسة، وهي:

المحور الأول: يحتوي على 10 أسئلة لتبين علاقة التدريب بالتجديد

المحور الثاني: يحتوي على 07 أسئلة لتبين كيفية التخطيط لعملية التدريب

تحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 01: نتائج إجابات العمال حول أهمية التدريب في المؤسسة

الرقم	العبارات		التكرارات		النسبة المئوية %	
	لا	نعم	لا	نعم	لا	نعم
01	16	78	17.02	82.97	لا	نعم
02	31	63	32.97	67.02	لا	نعم
03	09	85	9.57	90.42	لا	نعم
04	00	94	00	100	لا	نعم
05	89	05	94.68	5.31	لا	نعم
06	27	67	28.72	71.27	لا	نعم
07	04	90	4.25	95.74	لا	نعم
08	39	55	41.48	58.51	لا	نعم
09	28	66	29.78	70.21	لا	نعم
10	22	72	23.40	76.59	لا	نعم
المجموع		94	100			

المصدر: هذه الدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 01 أن نسبة 82,97% من العمال يروا أن المؤسسة لا تقوم بتدريب العمال كلما حدث أي تجديد، ونسبة 67,02% يروا أن مسيرو المؤسسة يوفران الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعملية التجديد، ونسبة 90,42% تؤكد أن الاحتياجات التدريبية يتم تلبيتها من خلال مقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة، بينما نسبة 100% ترى بأن التدريب لا يؤدي إلى زيادة كفاءة العمال في المؤسسة وهذا اجماع من طرف العمال، في حين نسبة 94,68% ترى بأن تجديد المتدربين في المؤسسة لا يتم بناء على تجديد المهارات والمعارف اللازمة لممارسة وظائفهم، ونسبة 71,27% ترى بأن لتدريب العمال بإمكانه من تقديم أفكار جديدة لتحسين العمل، ونسبة 95,74% ترى بإمكانية التدريب تجديد أساليب العمل في المؤسسة، ونسبة 58,51% ترى أن التدريب يمكن العمال من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ونسبة 70,21% تؤكد أن التدريب يؤدي إلى تحسين العمل، ونسبة 76,59% تبين أن التدريب يدخل ضمن أولويات مؤسسة بيوكار محل الدراسة.

فنتائج الجدول رقم 01 تؤكد ما توصلنا له في الجانب النظري فالتوجه نحو التجديد من أجل ضمان استمرارية مؤسسة محبوبة وتطويرها يتم بالاعتماد على العديد من العوامل لضمان نجاح عملية التجديد داخل المؤسسة. ومن بين هذه العوامل التي يعتبر من أهم العناصر التي تساعد العمال على مواكبة التطورات والتغيرات، ومن الأدوات المهمة التي تستخدمها المؤسسة لتطوير فعالية مواردها البشرية من خلال تزويد العمال بالمهارات والمعارف العلمية والسلوكية اللازمة لأداء العمل وتحقيق الأهداف. ويتطلب نجاح عملية التجديد الاهتمام بتزويد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، وذلك من خلال العمل على تدريب هؤلاء العمال عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة إيجابية تنعكس على أداء العمال وقدراتهم، وللتدريب مكانة مهمة في إدماج عملية التجديد في المؤسسة حيث يساعد على تحقيق الأهداف التالية:

- تزويد العمال بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب الجديدة.
- إعطاء العمال فرص كافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات وكذلك تقديم أفكارهم.

الجدول رقم 02: نتائج إجابات العمال حول التخطيط لدورات التدريب

الرقم	العبارات	التكرارات		النسبة المئوية %	
		لا	نعم	لا	نعم
11	- تلعب الوساطة دورا في اختيار المتدربين.	06	88	6.38	93.61
12	- يتم اختيار المتدربين حسب معايير واضحة.	00	94	00	100
13	- المؤهل العلمي له الأفضلية للاختيار بالدورات التدريبية.	15	79	15.95	84.04
14	- يوفر مسيرو المؤسسة ميزات كافية للتدريب.	11	83	11.70	88.29
15	- يتم تقديم مادة الدورات التدريبية وفقا لاحتياجات العمل.	00	94	00	100
16	- مسيرو المؤسسة لديهم القناعة بتبني أفكار جديدة حول الأنشطة التدريبية.	16	78	17.01	82.97
17	- يهتم مسيرو المؤسسة بتنوع أساليب التدريب التي يقدمونها للعمال لديهم.	59	30	62.76	31.91
المجموع		94		% 100	

المصدر: هذه الدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 02 أن نسبة 93,61% من العمال يروا بأن تلعب الوساطة دورا في اختيار المتدربين، ونسبة 100% ترى بأن المتدربين لا يتم اختيارهم حسب معايير واضحة، بينما نسبة 84,04% ترى بأن المؤهل العلمي ليس له الأفضلية للاختيار بالدورات التدريبية، ونسبة 88,29% تؤكد أن مسيرو المؤسسة لا يوفرون ميزانية كافية للتدريب، في حين نسبة 100% تعتبر أن تقديم مادة الدورات التدريبية يتم وفقا لاحتياجات العمل، وكذلك نسبة 82,97% تبين أن مسيري المؤسسة ليست لديهم القناعة بتبني أفكار جديدة حول الأنشطة التدريبية، وأخيرا نسبة 62,76% تؤكد أن مسيري المؤسسة يهتمون بتنويع أساليب التدريب التي يقدمونها للعمال لديهم.

فمن خلال نتائج الجدول رقم 02 تؤكد ما توصلنا له في الجانب النظري، إن نجاح المؤسسة يعتمد على تطبيق إستراتيجية التدريب، وهو يرتبط بدعم مسيري المؤسسة وتبنيهم لفلسفة التدريب في كل الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة، كما أن ممارسة المؤسسة لنشاطات مخطط لها تساهم في تزويد المتدربين في المؤسسة لمعارف معينة تعمل على تحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي بما يتوافق مع متطلبات التجديد في المؤسسة. فبرامج التدريب الغرض منها تنمية قدرات العمال ومهاراتهم بهدف رفع مستوى أدائهم لمهامهم وقيامهم بوظائفهم وإكسابهم القدرة على التعامل مع التغييرات والتطورات التي تحصل في المؤسسة ويجب أن يكون ذلك وفق برامج محددة. ويكون ذلك عن طريق التخطيط وتنظيم عملية التدريب، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة وكذا المتابعة الحقيقية لهذا النشاط والتقييم لإنجازاته ومدى فعاليته لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

نتائج الدراسة:

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها مايلي:

1. إن التدريب مهم بالنسبة للمؤسسة والعمال على حد سواء، حيث يمكن العامل من اكتساب مهارات ومعارف جديدة أما بالنسبة للمؤسسة فهو يحقق أهدافها المتعلقة بنجاح عملية التجديد وتحسين الجودة وزيادة الإنتاج، إلا أن مؤسسة محبوبة لا تهتم بنشاط التدريب هذا ما أكدته نتائج الدراسة. وبالتالي فهذا الأخير عبارة عن عملية مستمرة، فلا تكفي مجموعة من البرامج تقدمها المؤسسة لعمالها، وإنما على المؤسسة أن تعمل جاهدة لتخصص الإمكانيات المادية اللازمة، وكذلك توفير الموارد البشرية المؤهلة لمواكبة التطورات التكنولوجية لمواجهة المنافسة في السوق خاصة وأن مجال المؤسسة محل الدراسة حساس جدا باعتباره موجه لحياة المستهلك.
2. ضرورة اعتماد المؤسسة عملية التجديد كأسلوب إداري متطور بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة وأن تعمل على كيفية التأقلم معه بالتركيز على تنمية مواردها البشرية.
3. دلت نتائج الدراسة على أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب

على العملية التدريبية. فعليه يجب إعادة النظر في سياسة اختيار العمال للالتحاق بالدورات التدريبية وذلك بوضع معايير محددة ومعلنة للجميع داخل المؤسسة.

4. العمل على زيادة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة من العملية التدريبية بما يخدم أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها، فالتدريب أهمية في نجاح عملية التجديد في المؤسسة هذا ما أكده مسؤول الموارد البشرية خلال المقابلة لذا وجب عليها التركيز في تصميم الدورات التدريبية على الأساليب الحديثة بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في العمل الإداري، وأن تعمل على تنويع أساليب التدريب التي تقدمها للعاملين لديها لما لهذه الأساليب من أثر في تطوير أدائهم.

5. من خلال النتائج يتضح أنه لكي يحدث التدريب أثره في تنمية المورد البشري وتزويده بالمهارات والسلوكيات الجديدة لتفعيل التجديد يتطلب ذلك تنفيذ برامج تدريبية مبنية على أسس علمية، ووضع نظام لقياس فاعلية التدريب. واعتبار هذا الأخير عملية مستمرة وحيوية مرتبطة بفلسفة وجود المؤسسة، يجب ربطها بالتجديد حتى تتعاضد فرص النجاح في الاندماج والتفاعل الإيجابي مع متغيرات ومستجدات المحيط.

6. من خلال النتائج يجب أن تسبق عملية التدريب عملية التجديد في المؤسسة، حتى يكون العمال مؤهلين للقيام بالوظائف الجديدة، ولكي يكون في المؤسسات المهارات والحوافز اللازمة للقيام بعملية التجديد، ولعل الخطأ الذي فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في كثير من الأحيان هو القيام بعملية التدريب بعد التجديد.

خاتمة:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم أمام حتمية التجديد لضمان استمراريتها وبقائها في السوق. لذا وجب عليها توفير المورد البشري المؤهل والعمل الدائم على تدريبهم وللارتقاء بمستواهم وكفاءتهم لضمان نجاح عملية التجديد في المؤسسة. فالتطورات التي يشهدها عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم يفرض عليها تبني مفاهيم الإدارة الحديثة إذا أرادت التقدم والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة في السوق.

فتطور المؤسسة يعتمد أساسا على نجاح البرامج التدريبية المقدمة للموارد البشرية في مختلف المجالات، وبالتالي ففعالية البرامج التدريبية تؤدي إلى نجاح عملية التجديد في المؤسسة.

- ¹ محمد فالخ صالح، ادارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص.101.
- ² Sekiou et autre, Gestion des ressources humaines, ed De Beock université, Cannada, 2001, p.336.
- ³ ويليام رتريسي، ترجمة سعد احمد الجبالي، تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص.15.
- ⁴ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص.334-335.
- ⁵ JEAN-MARIE PERETTI, dictionnaire des ressources humaines, paris, ed Vuibert, 2001,p.29.
- ⁶ JOEL STRIEF, plan et besoin de formation, ed Eska, paris, 1993, p.29.
- ⁷ نجم، عبود نجم، إدارة الابتكار "المفاهيم والخصائص الحديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص.19.
- ⁸ Malcolm Gladwell, Spark of innovation, educationbrodcating corporation new York, www.thertenn.org, 2004, P. 01.
- نبيل حواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد للمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص.210.
- ⁹ Sheila Martin, Innovation: Oregon innovation index , Oregon economic and community Devepenents. institute for Portland state university,2007 . www.orgoninc.org/about.htm.pdfforwww.econ.orgon.gov 3/2/2008, P. 01.
- ¹⁰ Draft, Innovation Definition comparative assessment ,developedunderGnu.free Documentation [hptt://www.gnu.org](http://www.gnu.org), 2005, P. 08.
- ¹¹ نبيل حواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد للمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص.210.
- * تقنية **Brainstorming** مقترحة من طرف Alex Osborne سنة 1963.
- ¹¹ Neil Glass, management "les 10 défis", traduit par Tyacklignot, Edition d'organisation, Paris, 2000, p.99.
- ** هذه التقنية طورت من طرف Utterback سنة 1982.
- ¹² Marjolaine de Ramecourt ,François Pons, l'innovation à tous les étages, Comment associer les salariés à une démarche d'innovation, Edition d'organisation, Paris, 2001, p.30.
- ¹³ رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدراك السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص.107.
- ¹⁴ حريم حسين، إدارة المؤسسات منظور كلي، دار حامد للنشر، عمان، 2003، ص.313.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 2- رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدراك السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 3- محمد فالخ صالح، ادارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 4- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد للمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007.
- 5- نجم، عبود نجم، إدارة الابتكار "المفاهيم والخصائص الحديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 6- ويليام رتريسي، ترجمة سعد احمد الجبالي، تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Draft, Innovation Definition comparative assessment, developed under Gnu . free Documentation <http://www.gnu.org>, 2005 .
- 2- JEAN-MARIE PERETTI, dictionnaire des ressources humaines, paris, ed Vuibert, 2001.
- 3- JOEL STRIEF, plan et besoin de formation, ed Eska, paris, 1993.
- 4- Malcolm Gladwell, Spark of innovation, education brodcating corporation new York, www.thertenn.org, 2004.
- 5- Marjolaine de Ramecourt ,François Pons, l'innovation à tous les étages, Comment associer les salariés à une démarche d'innovation, Edition d'organisation, Paris, 2001.
- 6- Neil Glass, management "les 10 défis", traduit par Tyacklignot, Edition d'organisation, Paris, 2000.
- 7- Sekiou et autre, Gestion des ressources humaines, ed De Beock université, Cannada, 2001.
- 8- Sheila Martin, Innovation: Oregon innovation index , Oregon economic and community Devepenents. institute for Portland state university, 2007 .
www.orgoninc.org/about.htm.pdf for www.econ.orgon.gov 3/2/2008.