

## تكنولوجيا الاتصال: مدخل إلى الإبداع في المؤسسات الجزائرية

د. سميرة سطوطاح ومريم روابحية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال

جامعة باجي مختار - عنابة

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع لتكنولوجيا الاتصال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. ولتحقيق هذه الغاية قمنا باستطلاع آراء العمال في مؤسسة "محبوبة للعجائن الغذائية" التي تنشط في القطاع الصناعي بناء على استمارة شملت أسئلة لجوانب مختلفة من الإبداع، بما فيها الوسائل الاتصالية التي لها أثر إيجابي في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. اختتمت الدراسة بإظهار عدة نتائج أهمها التي أظهرت عدة مقترحات لمعالجة المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إدخال التكنولوجيا.

الكلمات المفتاحية: إبداع، تكنولوجيا الاتصال، تعلم تنظيمي، مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

*L'impact de la technologie de la communication et de l'innovation  
dans les entreprises algériennes*

## Résumé

Cette étude vise à identifier l'impact de l'innovation et la technologie de la communication dans les PME Algériennes, selon les vues des employeurs dans l'entreprise "SARL Mahbouba". Notre étude était basée sur un questionnaire sur les différents aspects de l'innovation et les moyens de communication qui ont un impact positif et qui facilitent le processus d'apprentissage. Nous proposons à la fin de cette étude des solutions qui permettraient de traverser les obstacles de l'intégration de la technologie.

**Mots-clés:** Innovation, technologie de la communication, apprentissage organisationnel, petites et moyennes entreprises.

*The impact of communication technology and innovation in Algerian institutions*

## Abstract

This study aims to identify the impact of innovation and communication technology in small and medium Algerian companies, for this purpose we needed to explore the views of employers in "Mahbouba Sarl", on the basis of a questionnaire which included questions on different aspects of innovation and means of communication that have positive impact and may facilitate the learning process. At the end of this study, proposals that may help embracing technology are presented as a conclusion.

**Key words:** Innovation, communication technology, organizational learning, small and medium companies.

## مقدمة

تشهد البيئة العالمية العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة في مختلف الميادين والمجالات، هذا ما جعل المنظمات تواجه عدة تحديات وصعوبات في كيفية مواكبتها للمحيط الموجودة فيه وطريقة التكيف معه. ويساهم الاتصال بشكل كبير في تحقيق ذلك ويساعد في نجاح المؤسسة وبلوغها أهدافها، مع حفاظها على رصيدها البشري وتماسكها التنظيمي، فإن إعادة تأهيل منظومة الاتصال التنظيمي<sup>(1)</sup> في المؤسسات أصبح أكثر ضرورة في ظل التحديات التي تواجهها وهذا ما دفع إلى تغيير المؤسسات إلى نمط جديد هو نمط المنظمة المتعلمة أو منظمة التعلم، إذ تمتلك منظمة التعلم رؤية جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، ولهذا تشجع المنظمة المتعلمة على التعلم التنظيمي وتسعى إليه وهناك علاقة وطيدة بينهما تعتبر بمثابة علاقة احتواء ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ارتباط السبب بالنتيجة، حيث إنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي فعالة دون أن يترتب عنها بناء منظمة قابلة للتعلم. وفي هذه الدراسة سنقوم بالتركيز على التعلم التنظيمي ومدى مساهمة الإبداع وتكنولوجيا الاتصال في دعمه وتسهيله داخل المنظمة، باعتبار التعلم التنظيمي خطوة رئيسية للابتكار بصفة عامة والإبداع بصفة خاصة في المنظمات. ولدراسة هذا الموضوع قمنا باختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها خيارا استراتيجيا هاما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدخل وخصوصا الدول النامية. ومن هذا المنطلق كان اختيارنا لمؤسسة "محبوبة للعجائن الغذائية" نموذجا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المجددة في ولاية عنابة.

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

**كيف يساهم الإبداع وتكنولوجيا الاتصال في التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟**  
من خلال التساؤل السابق يمكن طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما طبيعة عملية الإبداع المتبناة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
- ماهي مختلف الأساليب التي تعتمدها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
- ماهي التطورات المشهودة في تسهيل استخدام وسائل الاتصال والتكنولوجيا للتحسين من التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعا حيويا متمثلا في التعلم التنظيمي وفعاليتيه في عملية الإبداع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، فبالرغم من وجود جهود من طرف بعض المؤسسات في تطوير وتجديد استخدامات التكنولوجيا إلا أن هذا يعتبر غير كافٍ فيجب تحويل المؤسسات إلى مؤسسات معرفية تخلق نظم اقتصادية جديدة قائمة على التعلم، في عصر أصبحت فيه المعرفة هي العنصر الأهم في العالم بأسره ورصيدها الأول في تحقيق الربح.

**منهج البحث:** من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها ومحاولة الإجابة على التساؤلات المقدمة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة موضع الدراسة تعبيرا كميًا وكيفيًا وأمام تعدد مداخل المنهج الوصفي تم استخدام مدخل الدراسات الوثائقية الذي ساعد في إعداد الجانب النظري للدراسة وكتب

ورسائل علمية.

وعليه جاء المقال منظما وشاملا للمحاور الآتية:

I. مدخل مفاهيمي إلى التعلم التنظيمي.

II. الإبداع وتكنولوجيا الاتصال في المؤسسة.

III. دور التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

IV. دراسة ميدانية في مؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية.

I. مدخل مفاهيمي إلى التعلم التنظيمي:

(1) المنظمة المتعلمة:

(1-1) مفهوم المنظمة المتعلمة:

يعتبر الباحث الأمريكي بيتر سونج "Peter Senge" أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه "the fifth discipline" سنة 1990 حيث عرفها أنها المؤسسة التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار وبشكل جماعي<sup>(2)</sup>. أما أرجيريس وشون (1974) «Argyris et Schon» فقد عرفا المنظمة المتعلمة أنها العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم. تتعلم المنظمة عندما نكتسب المعارف بجميع أشكالها أي كانت الوسائل المستعملة (معلومات، مهارات، تقنيات وممارسات)<sup>(3)</sup>.

(2-1) خصائص المنظمة المتعلمة وأهم مميزاتها:

ونورد فيما يلي أهم خصائص المنظمات المتعلمة كما أشار إليها جملة من الكتاب:

- أنها منظمات متكيفة مع بيئتها الخارجية.
- تعزز وتعطي الإبداع والابتكار.
- تتوفر لديها المهارات والدافعية لتعزيز عملية التعلم المستمر، والقدرة على التعلم والتغيير.
- يتوفر لديها بيئة تنظيمية تغذي التعلم وتحرص على التعلم الجماعي والفردى.
- ثقافتها التنظيمية تقوم على المفاتحة والشفافية<sup>(4)</sup>.

(3-1) عناصر المنظمة المتعلمة:

يلخص ماتورانا (Maturana 1980) عناصر المنظمة المتعلمة في ثلاثة عناصر رئيسية هي<sup>(5)</sup>:

(أ) المفاهيم (concepts): وتشتمل على المفاهيم والأفكار والقدرات والتقنيات والوسائل التي تسهم في عملية التعلم وتوليد المعرفة ومن ثم الابتكار والتجديد.

(ب) الكفاءة (compétence): وتشير إلى المهارة والقدرة على العمل ببراعة وإنجاز المهمات والنشاطات بكل اقتدار، والاستفادة من الأخطاء التي تتمخض عنها عملية التعلم التي تترجم سلوكا عمليا يخدم المنظمة.

(ج) التواصل (connection): ويشمل ذلك التفاعلات والحوارات المتبادلة القائمة على قبول الرأي والرأي الآخر، والتعاون وتبادل المعلومات وتغذيتها وتوليدها والاشتقاق منها للاستمرار في عملية توليد المعرفة.

## (2) التعلم التنظيمي:

## (1-2) مفهوم التعلم التنظيمي:

«Argyris et Schon» أرجريس وشون (1974) أشارا إلى التعلم التنظيمي أنه العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم. تتعلم المنظمة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أي كانت الوسائل المستعملة (معلومات، مهارات، تقنيات وممارسات)<sup>(6)</sup>.

«Senge» سونج (1994) عرفه بالوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع<sup>(7)</sup>.

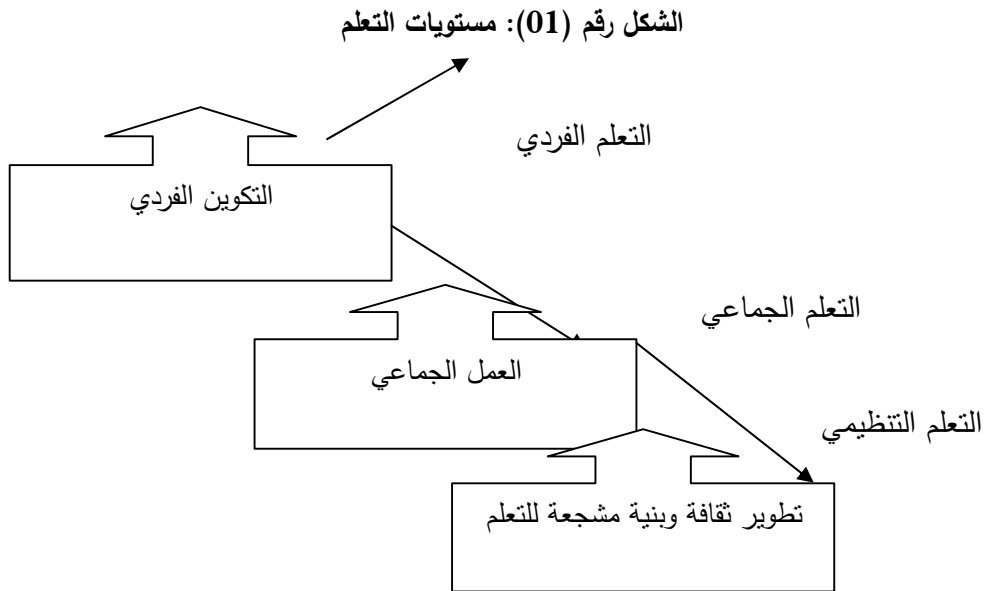
## (2-2) مستويات التعلم التنظيمي:

(1-2-2) المستوى الفردي: يتعلق التعلم الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه، ويكون أقل تقنيا ورسمية في المنظمة، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية وأوقات التعلم غير الرسمية.

(2-2-2) المستوى الجماعي: يعني التعلم الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية.

(3-2-2) المستوى التنظيمي: التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها. ويمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والاستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم<sup>(8)</sup>.

تعتبر هذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينها، فالتعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي والعكس صحيح والتعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01):



المصدر: انظر المرجع رقم<sup>(9)</sup>

## (3-2) مراحل عملية التعلم التنظيمي:

في هذا الصدد قدم نموذج شاربيير بوتني "Charreire petit" الذي ركز على خمس مراحل لسيرورة التعلم<sup>(10)</sup>:

- (1) مرحلة الكشف: يتم في هذه المرحلة الإعلان عن الرغبة في تطوير مشروع ما، حيث يتم طرح أو عرض هدف التعلم على مجموعة الفاعلين، الذين يجب عليهم تنمية وتطوير تعلم جماعي من أجل تنفيذ هذا المشروع.
- (2) مرحلة التعبئة: في هذه المرحلة يعرض الفريق المكلف بالمشروع على الفاعلين تغيير البنية الرسمية لإدارة المشروع، فهو يحاول الحصول على التماس وقبول كل عناصر المنظمة المعنيين بالمشروع.
- (3) مرحلة إنتاج الخبرات: وتمثل هذه المرحلة قلب المشروع، حيث يمكن خلالها ظهور نوعين من الخبرات. خبرات ذات علاقة مباشرة بموضوع المشروع وهي ما يطلق عليها " خبرات التعاقد الخارجي (expériences centrées)" حول هذا المشروع، وأخرى ليست لها علاقة مباشرة بموضوع المشروع ويطلق عليها "الخبرات غير المركزية (expériences Décentralisation)".
- (4) مرحلة الاختبار: وتتمثل في تحليل التغييرات الحاصلة في المنظمة، سواء في الممارسات أو في الخطط المعرفية التي تقود هذه الممارسات.
- (5) مرحلة الأبعاد والتميز: وتسمح هذه المرحلة بتسجيل الممارسات المكتسبة في الروتينات التنظيمية وإبعاد تلك التي تعتبر غير مرضية. ويتم خلالها أيضا تعديل الذاكرة التنظيمية بتسجيل المعارف الضمنية والصريحة التي تم خلقها خلال المشروع.

## II. الإبداع في المؤسسة:

**1- تعريف الإبداع:** استعمل هذا المصطلح بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي جوزيف شومبيتر «Joseph Schumpeter»، بقوله "إن الإبداع هو التغيير المنشأ أو الضروري"، وقد ورد هذا التعريف في القاموس الأنجليزي (l'oxford english dictionary) «OED» كما يقول: "لا يجب الخلط بين التغييرات المستمرة والمتساعدة والتغييرات المفاجئة أو الطارئة، ونحن لا نفهم إلا التعديلات في دورة الحياة الاقتصادية التي تتولد من الاقتصاد نفسه عن طريق التطور<sup>(11)</sup> وعرف شومبيتر «Schumpeter» الإبداع: "تنفيذ تركيبية أو توليفة إنتاجية جديدة، وقد مثله في الحالات الخمسة الآتية:

- (1) تصنيع منتج جديد (...)
  - (2) إدخال طريقة إنتاج جديدة (...)
  - (3) فتح سوق جديدة (...)
  - (4) الحصول على مورد جديد للمادة الأولية (...)
  - (5) إنشاء تنظيم جديد مثل خلق وضعية احتكار.
- وقد حصر شومبيتر «Schumpeter» مفهوم الإبداع في الحالتين الأولى والثانية، أي تصنيع منتجات جديدة وإدخال طريقة إنتاج جديدة أو تحسينها<sup>(12)</sup>.

وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية «OCDE» الإبداع يغطي المنتجات الجديدة، والأساليب الفنية، ويكتمل عندما يتم إدخاله إلى السوق، أو استعماله في أساليب الإنتاج، ومن هنا فالإبداعات تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية<sup>(13)</sup> وعرف الاقتصادي مورين «J.Morin» سنة 1986 الإبداع على أنه "وضع حيز التنفيذ أو استغلال التكنولوجيا الموجودة، والتي تتم في شروط جديدة، وتترجم بنتيجة صناعية<sup>(14)</sup> كما عرف بصفة عامة على أنه الاعتماد على وسائل وطرق إنتاج جديدة، كما ينظر له بأنه

شيء جديد تكتسبه المنظمة، أما قاموس «Petit Robert» في سنة 1992 فعرفه كالاتي "الإبداع هو إدخال شيء جديد غير معروف"، وعرفه مارتان وبارتال «Bartal et Martin» أنه فكرة جديدة تطبق لإنشاء أو تحسين العملية، السلعة أو الخدمة. ويرى موسي «Musser» بأنه فكرة جديدة، أفعال تقنية غير مستمرة والتي تطور بعد فترة من الزمن إلى النقطة التي تستعمل بنجاح عملي<sup>(15)</sup>.

**2- طبيعة الإبداع:** وبصفة عامة، الإبداع يمكن أن يكون منتجا، وأسلوبا فنيا، التنظيم أو السوق لمؤسسة ما، وسوف نهتم بأهم صنفين ألا وهما إبداع المنتج وتجديد الأسلوب.

**1-2 إبداع المنتج (P'innovation de produit):** يقصد به إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لتلبية الرغبات وإشباع الحاجيات بكيفية أحسن<sup>(16)</sup> والمقصود بالمنتج هنا السلع والخدمات كذلك وليس فقط المنتجات المصنعة. ويمكن تعريف المنتج الجديد عندما يحمل خصائص جديدة لم يسبق وجودها، وإعادة تصميم المنتج، فيطلق هذه الأخيرة تمايز المنتج، وكل هذا تلبية لحاجات الزبائن إذ يحاول الزبون أو المستهلك البحث عن تلك المنتجات التي تلبى رغباته وحاجاته بأقل تكلفة وأعلى جودة<sup>(17)</sup>.

ففي دراسة حول الإبداع في الصناعة الفرنسية قامت بها وزارة الاقتصاد، والمالية والصناعة الفرنسية ما بين 1998 و2000، وجد أن هناك 34% من المؤسسات تعتمد على الإبداع في المنتجات حيث تشكل صناعة السيارات 41.2% من الإبداعات المنتجة، أما الصيدلة 57.6%<sup>(18)</sup>.

إذن تهتم الإبداعات بجميع مركبات أو مكونات وخصائص المنتجات، وتهدف إلى تحسين المنتجات المقدمة للزبون. وعليه فكل الجهود المبذولة من قبل المؤسسة، والرامية لإحداث تغييرات في مواصفات أو مكونات وخصائص المنتجات، تصنف ضمن النشاطات الهادفة لإحداث إبداع في المنتج بغية إشباع وتلبية حاجيات أفضل للمستهلكين<sup>(19)</sup>.

**2-2 الإبداع في العملية الإنتاجية (الأساليب الإجرائية) (P'innovation de procédé):** وهو تبني طرق إنتاج جديدة أو محسنة وبالتالي تحسين الأداء من الناحيتين الفنية والاقتصادية، وهو الشيء المؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة، وبالتالي تحقيق الأرباح، وهو كل جديد أو تغيير في جهاز أو أساليب الإنتاج يعمل على تحسينه ويهدف إلى تبسيطه وتخفيض تكاليف الإنتاج. وتبرز فائدة هذا النوع من الإبداع في تحسين أداءات العملية الإنتاجية من الناحية الفنية والاقتصادية في آن واحد ما يترتب عنه نتائج إيجابية في مردودية وكمية المخرجات<sup>(20)</sup>.

إن إحداث التغييرات في أساليب الإنتاج لتحسين أداءاتها وتبسيطها ينجز عنها نتائج إيجابية، تتمثل في السرعة في معالجة المدخلات وتدفق المخرجات وتخفيض من تكاليف الإنتاج، أي رفع من فعالية جهاز الإنتاج، هذا ما يسمح للمؤسسة من تحقيق هوامش أكبر وضمان لاستمراريتها التنافسية. وعليه فالبحث عن الإبداعات لأسلوب الإنتاج واستغلالها يمكن المؤسسة من تحسين أداء أسلوبها الإنتاجي فنيا واقتصاديا، حيث يمكن الجانب الفني في تحسين جودة المنتجات وسرعة في معالجة المدخلات والجانب الاقتصادي في تخفيض تكاليف الإنتاج<sup>(21)</sup>.

وبالرجوع لإحصائيات الدراسة المذكورة سابقا حول الإبداع في الصناعة الفرنسية، نجد أن 23% من المؤسسات الصناعية قامت بإبداعات في العملية الإنتاجية كانت حصة صناعة السيارات فيها 27.5% وصناعة الأدوية (الصيدلة) 24.4%. رغم قلة النسب إلا أن نتائجها كانت جد كبيرة على أداء المؤسسات<sup>(22)</sup>.

### III. دور التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

#### 1- دور التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع:

تعتبر عملية التعلم خطوة رئيسية في عملية الإبداع من خلال اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة مع ما يصاحب هذه العملية من تغيير السلوك، وهذا ما يظهر دور إدارة التغيير في المنظمة المتعلمة حيث تتطلب عملية التعلم الفردي والجماعي تغييراً في أنماط التفكير والسلوك القيادي. والتغيير في تلك الأنماط يقود إلى الإبداع، كما أن الحاجة الماسة إلى الإبداع في كثير من الأحيان تقود إلى تأسيس منظمة متعلمة، وتظهر ملامح الإبداع الفعال في المنظمة من قدرتها على اكتشاف فرص التعلم وإدارة النماذج الذهنية للقادة والأفراد. لهذا فالإبداع والتعلم مفهومان لا يمكن فصلهما عن أي منظمة ناجحة، فعملية التعلم هي بمثابة الجسر الذي يربط العمل بالإبداع. وبهذا يمكن استنتاج أن المنظمة القادرة على إدارة عمليات التعلم قادرة على إنتاج مستوى معقول من الإبداع والتميز<sup>(23)</sup>.

#### 1-1 العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع والعوامل المؤثرة فيهما:

إن المنظمات الناجحة تشترك إلى حد كبير في الإبداع من خلال تعبئة المعرفة والمهارات التكنولوجية والخبرة لخلق منتجات وعمليات وخدمات جديدة. وإن أحد الأسباب الرئيسة لقدرة المنظمة الصغيرة نسبياً مثل شركة "أكسفورد" للبقاء في أسواق عالمية متنافسة بشدة هو تعقيد ما تنتجه والصعوبات الكبيرة التي يواجهها الداخلون الجدد إلى السوق في محاولة تعلم وتوجيه تكنولوجياتهم. إذ أن الإبداع يقوم على أساس إدخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تتطلب التعلم المستمر من أجل استيعاب وتطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف المنظمة<sup>(24)</sup>.

وقد ميز أبريل (April) الموارد الفكرية بتمثلها في ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العلمية التي يتقاسمها العاملون في المنظمة والتعلم المتراكم والخبرة. وأوضح هامل وبراهالاد (Prahalad & Hamel) أن قيام المنظمة ببناء قدرات جوهرية يستند إلى إمكانية المنظمة في التعلم المشترك ولاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وتحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، وإن اتجاه المنظمات في الإنفاق والاستثمار على البحث والتطوير وتشكيل رأس مال فكري إنما يهدف إلى زيادة قدراتها في خلق إبداع عام مستند إلى المعرفة وقادر على تقديم الدعم إلى عدد كبير من المنتجات والخدمات<sup>(25)</sup>.

#### 1-2 التركيز على التعلم التنظيمي بوصفه عامل نجاح في إبداع المنتج الجديد:

أشار إيماي وآخرون «Imai, et al» إلى أن التعلم يؤدي دوراً أساسياً في تمكين الشركات من تحقيق السرعة والمرونة في عملية تطوير المنتج وأن البحث الدائم لكسب المعرفة والمهارات المتنوعة يساعد على تكوين الجماعات المتنوعة القادرة على حل العديد من المشكلات في فترة زمنية قصيرة، واستنتج فارجونتي «Verganti» في دراسته لتخطيط المنتج أن التعلم من الخبرات السابقة هو الحجر الأساس للمراحل المبكرة من عمليات تطوير المنتج للإدارة الفعالة<sup>(26)</sup> وقد أيد زيرغر «Zirger» في دراسته لأداء المنتج المتقدم جداً تكنولوجياً الحاجة إلى الآليات التنظيمية للحفاظ على نقل تعلم تطوير المنتج وأشارت دراسة هارشيل «Herschel» أن المنظمات الناجحة أدركت بأنها لم تعد تتوقع بأن 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<sup>(27)</sup>. وتوصل نادرهوف وآخرون «Nederhof & all» في دراستهم عن أدوات تحسين عمليات التعلم المنظمي في الإبداع، إلى أن تخطيط إبداع المنتج يرتبط بثلاث من عمليات التعلم هي: اكتساب المعلومات، وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات، فمن خلال تفسير المعرفة يمكن الحصول على اتفاق جماعي وفهم مشترك في المستويات الوظيفية والتعبوية والإستراتيجية المتعددة، وإن تخطيط إبداع المنتج المرتبط مباشرة بالاكتساب والتوزيع والتفسير للمعرفة يتجه بصورة موازية لعمليات التعلم<sup>(28)</sup>.

## (2) الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

### (1-2) دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإبداع: للإبداع والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة علاقة

وثيقة، حيث إن كل منهما يخدم الآخر ويكمله. ولكي تتضح الفكرة أكثر سنسلط الضوء على دور كل منهما. إن دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متميز في عملية الإبداع، فهي لا تهمل ولا تنقل من أهمية التحسينات الصغيرة والإبداعات الطفيفة. وهي بذلك تساهم مساهمة عظيمة في عملية الإنتاج والتصنيع وبالتالي التنمية بصفة عامة<sup>(29)</sup>، وذلك للأسباب الآتية:

- تدار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل الماقل في تفحص البيئة واكتشاف الفرص فيها ومن ثم انتهازها، في حين أن المؤسسات الكبيرة تدار من المديرين الذين هم أكثر ارتباطا بالحالة القائمة ومزاياها.
- بساطة هيكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوجهها نحو النشاط الأساسي (منتج جديد أو محسن، خدمة جديدة أو محسنة)، على خلاف المؤسسات الكبيرة التي عادة ما تنشئ وظائف كثيرة تتقاسم الاهتمام مع النشاط الأساسي مما يحرم الأخيرة فرصة التركيز والاهتمام بالموارد والمواهب.
- بفعل الحجم تنسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالرشاقة وخفة الحركة في التغيير، كما أن الاستثمارات المحدودة تجعل الانتقال إلى الجديد أقل مخاطرة بكثير مقارنة بالمؤسسات الكبيرة<sup>(30)</sup>.
- عادة ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقرب إلى السوق وبالتالي تكون أكثر تفاعلا مع التغييرات الآتية والسريعة في السوق مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.
- عادة ما تطرح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منتجات أو طرق إنتاج جديدة في أسواق ضيقة ومحددة لا تغري المؤسسات الكبيرة الدخول فيها نظرا لتواضعها فلا تنافسها، وبالتالي يكون أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المجال للتجديد أكثر<sup>(31)</sup>.

### (2-2) الإبداع في تطور نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يفرض الواقع الجديد عدة متغيرات تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقف على مفترق الطرق: فإما أن تتكيف مع ما يحدث من تغيرات عالمية وتندمج في الجو الحديث، وإما أن تهمل. لذا عليها أن تتعلم كيف تتعامل مع المتغيرات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي، ولا بد أن تتكيف معها إذا أرادت الاستمرار. يحدث هذا إذا استطاعت الاستفادة من تحرير الأسواق، والتقدم التكنولوجي خصوصا في مجال المعلومات وتطبيقات التكنولوجيا الجديدة، وزيادة تعبئة عوامل الإنتاج. وهنا نلمس دور الإبداع الذي يمكنها من كل ذلك<sup>(32)</sup>.



## IV. دراسة ميدانية في مؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية:

## (1) تقديم المؤسسة وأداة الدراسة:

لمعرفة واقع الإبداع والتعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وكذا مساهمة الوسائل التكنولوجية الاتصالية في تشجيع وتسهيل التعلم التنظيمي داخل هذه المؤسسات، تقرنا من مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في ولاية عنابة. وقد تم اختيار مؤسسة "محبوبة للعجائن الغذائية" نموذجا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المجددة في ولاية عنابة حيث بدأ نشاطها سنة 2000 والذي يبلغ عدد عمالها 122 عاملا ورأس مالها 186.360.000 دينار جزائري. 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 اعتمدنا على الاستمارة كأداة رئيسية وزعت على جميع أفراد البحث (112 عاملا)؛ شملت 35 سؤالاً وقسمت إلى قسمين رئيسيين: يتمثل القسم الأول في البيانات المتعلقة بخصائص المؤسسة ونشأتها، وكذا البيئة التي تنشط فيها. أما القسم الثاني فيحتوي على مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى ثلاثة محاور:

(أ) المحور الأول: أسئلة تستفسر عن واقع الإبداع؛

(ب) المحور الثاني: أسئلة تستفسر عن واقع التعلم التنظيمي في المؤسسة؛

(ج) المحور الثالث: أسئلة تقيس مدى مساهمة الإبداع ومدى استخدام الوسائل الاتصالية في تسهيل عملية التعلم التنظيمي.

تم إنجاز الاستمارة بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وقمنا بجمع عدة معلومات وهذا عرض لأهمها:

## (2) مستوى التجديد التكنولوجي في مؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية:

لمعرفة مستوى الإبداع قمنا بتحديد مجموعة من الأسئلة والجدول رقم (01) يوضح أهمها:

الجدول رقم (01): استجابات العمال إزاء مستوى التعلم التنظيمي

السؤال	نعم	إلى حد ما	لا
هل هناك وحدة مخصصة تهتم بالإبداع في مؤسستكم؟	13.33%	20%	66.66%
هل تكون مصادر أفكار الإبداع من داخل مؤسستكم؟	83.33%	6.66%	10%
هل هناك ميزانية مخصصة بالإبداع من الناحية التكنولوجية؟	23.33%	13.33%	63.33%
هل تستفيد مؤسستكم من دعم الدولة للقيام بالإبداع التكنولوجي؟	3.33%	16.66%	80%
هل تمكنت مؤسستكم من تحقيق أهدافها من وراء الإبداع؟	13.33%	56.66%	30%

المصدر: من إعداد الباحثين.

## (1-2) تلتزم المؤسسة بهيئة تشرف على الإبداع:

تمت الإجابة بنعم بنسبة 13.33% على السؤال ونسبة 20% أظهرت عدم التأكد في حين تمت الإجابة بالنفي بنسبة 66.66%، مما يدل على عدم وجود هيئة تشرف على الإبداع من الناحية التكنولوجية.

(2-2) مصادر أفكار الإبداع تكون من داخل المؤسسة: تمت الإجابة بنعم بنسبة 83.33% على السؤال ولم توافق عليه نسبة 10% مما يعني أن مصادر الأفكار التجديدية تكون داخل المؤسسة، وذلك بفسح المجال لإعطاء

فرص للعمال بطرح أفكارهم مهما كانت نسبة تكلفتها مقابل النتائج الجيدة التي حققتها المؤسسة. (2-3) هناك ميزانية مخصصة لتجسيد الإبداع على أرض الواقع: تمت الإجابة بنعم على هذا السؤال بنسبة 23.33% وأعرب 13.33% أن الميزانية المخصصة للإبداع ليست ثابتة في حين أظهر 63.33% على عدم الموافقة، مما يشير إلى أن المؤسسة لا تخصص ميزانية للإبداع.

(2-4) المؤسسة تستفيد من دعم الدولة: تمت الإجابة بنعم من طرف العمال بنسبة 3.33% على هذا السؤال، في حين تمت الإجابة بـ لا بنسبة 80%، مما يدل على عدم وجود دعم للدولة للإبداعات داخل المؤسسة. (2-5) تمكنت من تحقيق أهدافها: تمثل نسبة 13.33% على الإجابة بـ نعم على هذا السؤال، وأظهر 56.66% بلوغ بعض الأهداف في حين تمت الإجابة بـ لا بنسبة 30%، مما يشير إلى بلوغ المؤسسة أهدافها لبعض الأهداف من وراء الإبداع ولكن ليس كلها.

### (3) واقع التعلم التنظيمي في مؤسسة "محبوبة للعجائن الغذائية":

لمعرفة واقع التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة قمنا بتحديد مجموعة من الأسئلة. والجدول رقم (02) يوضح بعضها:

جدول رقم (02): استجابات العمال نحو أسئلة واقع التعلم التنظيمي

السؤال	نعم	إلى حد ما	لا
هل يمثل التعلم التنظيمي نشاطا أساسيا في مؤسستكم؟	70%	13.33%	16.66%
هل يتم التعلم التنظيمي خارج مؤسستكم؟	13.33%	36.66%	50%
هل تركز مؤسستكم على التعلم قصير الأجل (أقل من سنة)؟	70%	26.66%	3.33%
هل هناك متابعة للمتعلمين (les apprenants) بعد عملية التعلم التنظيمي؟	73.33%	16.66%	10%
هل تم تحقيق أهداف برامج عملية التعلم التنظيمي؟	16.66%	76.66%	6.66%

: من إعداد الباحثين.

### (1-3) التعلم التنظيمي يمثل نشاطا أساسيا:

أظهرت 70% نسبة الإجابة بنعم على هذا السؤال ولم يوافق عليه بنسبة 6.66%، في حين أن نسبة 13.33% غير متأكدة. ويشير هذا إلى أن التعلم التنظيمي يمثل نشاطا أساسيا في هذه المؤسسة.

(2-3) يتم التعلم التنظيمي خارج المؤسسة: وافقت نسبة 13.33% على السؤال ونسبة 50% أظهرت أن التعلم التنظيمي يتم داخل المؤسسة، في حين نسبة 36.66% أقرت بأن التعلم التنظيمي يكون داخل وخارج المؤسسة. وهذا يدل على أن هذه المؤسسة لا تعتمد على أماكن خارجية خلال عملية التعلم، لكن التعلم يكون داخل المؤسسة.

### (3-3) تركز المؤسسة على التعلم قصير الأجل (أقل من سنة):

تمت الإجابة بنعم بنسبة 70% على هذا السؤال و3.33% أظهرت أن مدة التعلم أحيانا تكون طويلة، في حين أن 26.66% أقرت بأن عملية التعلم تكون قصيرة، وأحيانا تكون طويلة الأجل، مما يدل على أن هذه المؤسسة تركز على التعلم قصير الأجل (أقل من سنة) أكثر من التعلم طويل الأجل (أكثر من سنة).

**4-3) هناك متابعة للمتعلمين (les apprenants):** تمت الإجابة بنعم بنسبة 73.33٪، في حين أظهرت نسبة 10٪ عدم المتابعة للمتعلمين. وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة تقوم بمتابعة المتعلمين بعد انتهائهم من عملية التعلم التنظيمي.

### 5-3) تم تحقيق أهداف برامج التعلم التنظيمي:

تمت الإجابة بنعم بنسبة 16.66٪ على هذا السؤال، كما أقرت بنسبة 6.66٪ عن عدم بلوغ المؤسسة لأي من أهدافها، في حين نجد نسبة 76.66٪ أظهروا عدم بلوغ المؤسسة لأهدافها ككل، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحقيق معظم أهداف برنامج التعلم التنظيمي.

### 4) الإبداع ودعم التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة:

للإجابة على إشكالية موضوع البحث قمنا بوضع عدة أسئلة تقيس مدى مساهمة الإبداع في تسهيل التعلم التنظيمي داخل مؤسسة "محبوبة"، والجدول التالي رقم (03) يوضح ذلك:

جدول رقم (03): استجابات العمال نحو أهمية الإبداع في عملية التعلم التنظيمي

لا	إلى حد ما	نعم	السؤال
16.66%	40%	43.33%	هل تم اكتساب مهارات جديدة لاستخدام الوسائل التكنولوجية داخل مؤسستكم؟
46.66%	26.66%	26.66%	هل هناك تحسن في متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة؟
13.33%	63.33%	23.22%	هل أصبحت هناك سهولة في التعامل مع التقنيات الاتصالية والتكنولوجية؟
13.33%	20%	66.66%	هل هناك تطور في إمكانية قبول الأفراد التكيف مع المتغيرات التكنولوجية الحاصلة في مؤسستكم؟
34.33%	20%	36.66%	هل أصبح من السهل الاتصال داخل مؤسستكم؟

المصدر: من إعداد الباحثين.

### 1-4) اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل:

تمت الإجابة على السؤال بنعم بنسبة 43.33٪ مقابل 16.66٪ اعترضوا على ذلك مما يشير إلى دور الإبداع في اكتساب مهارات جديدة للتعامل مع الوسائل التكنولوجية التي تدخلها المؤسسة.

### 2-4) تحسين متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة:

أجاب العمال بنعم على هذا السؤال بنسبة 26.66٪، في حين عارضته نسبة 46.66٪، مما يشير إلى الدور الذي يلعبه الإبداع في تحسين متابعة التطورات الحديثة في وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة.

### 3-4) سهولة التعامل مع التقنيات ووسائل الاتصال:

أظهرت نسبة 23.22٪ الإجابة بنعم عن هذا السؤال، في حين تمت الإجابة بـ لا بنسبة 13.33٪، مما يشير أن للتعلم التنظيمي دورا مهما في تنمية وتحسين أساليب استخدام وسائل الاتصال داخل المؤسسة.

### 4-4) تطوير إمكانية قبول الأفراد التكيف مع المتغيرات التكنولوجية:

تمت الموافقة على هذا السؤال بنسبة 66.66٪، وفي نفس الوقت تمت معارضته بنسبة 13.33٪، مما يشير إلى أن للتعلم التنظيمي دورا كبيرا في تطوير قدرة العاملين لقبول التغيير داخل المؤسسة بالرغم من وجود نسبة معتبرة من العاملين المقاومة لهذا التغيير.

**4-5) تحسن سهولة الاتصال في المؤسسة:** أجاب العمال عن هذا السؤال بنعم بنسبة 36.66% مقابل 34.33% أجابوا ب لا، وعدم تأكد بعض العمال بنسبة 20% مما يشير إلى أن التعلم التنظيمي والإبداع داخل المؤسسة يساهم في تسهيل الاتصال بين أفراد المؤسسة ككل.

#### مناقشة نتائج الدراسة:

لاحظنا انطلاقاً من النتائج الموضحة سابقاً أن تكنولوجيا الاتصال تساعد في عملية التنظيمي. كما أن الاتصال يساعد بشكل كبير جداً خاصة أنه يعتبر جيداً داخل مؤسسة محبوبة. ومن ضمن هذه الوسائل نجد الهاتف، وهو من أكثر وسائل الاتصال استخداماً داخل المؤسسة محل الدراسة، والأنترنيت أيضاً. وغالباً ما تستخدم مؤسسة محبوبة الأنترنيت في الاتصال بالموردين والعاملين والزبائن حيث تستخدمه للتعريف بنفسها للجمهور الخارجي والاطلاع على كل ما هو جديد.

إضافة إلى ما سبق نجد أن مؤسسة محبوبة تستخدم تكنولوجيا الاتصال وأنظمة المعلومات في عملية التعلم التنظيمي. هذا ما يساعدها في تطوير قدرات أفرادها من خلال تسهيل عملية الحصول على المعلومات في أي وقت، وكذا خلق معارف جديدة تساعدها في تبني تكنولوجيا جديدة من وقت إلى آخر. وتدل النتائج المتوصل إليها انطلاقاً مما سبق أنه على المؤسسة أن تسير التطورات والتغيرات في سوق العمل سعياً منها للحصول على التميز.

إن الإبداع وتكنولوجيا الاتصال وكذا التعلم التنظيمي يؤدي إلى تحويل مؤسسة محبوبة إلى مؤسسة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة، وتتمكن من خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات والمهارات، بيئة تسود فيها الروح الجماعية وروح الفريق ترتكز على الرؤية الشاملة والمرونة الكبيرة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

#### خاتمة

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. وبينت نتائج الدراسة فيما يخص واقع الإبداع وأثره في عملية التعلم التنظيمي في مؤسسة "محبوبة للعجائن الغذائية" من خلال الملاحظة طيلة فترة الدراسة والاستمارة التي وزعت على كافة أفراد المؤسسة لتسجيل ردود أفعالهم فوجدنا هناك اهتمام من طرف المؤسسة للإبداع في المنتج وكذا في العملية الإنتاجية وكذا تقوم المؤسسة محل الدراسة بفتح برامج للتعلم التنظيمي قصير المدى داخلها، أيضاً نستنتج اكتساب المنظمة لمهارات جديدة تساعدها على متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة وسهولة التعامل مع تقنيات ووسائل الاتصال.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من المقترحات لمعالجة المعوقات والمشاكل التي تواجه تبني الإبداع وتكنولوجيا الاتصال داخل المؤسسة منها:

- 1- وضع وحدة متخصصة تهتم برعاية الإبداع وتكنولوجيا الاتصال في المؤسسة؛
- 2- إعطاء حرية أكثر للعمال لطرح أفكارهم مهما كانت؛
- 3- تقديم مكافآت مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة من أجل تشجيع عملية الإبداع في كامل المؤسسة؛

4- يمكن إبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب وتحويل نظام الاتصال بآليات وتقنيات جديدة مثلا الرسائل إلى الأنترنت والبريد الإلكتروني؛

5- تفعيل نظام الاتصال بين الإدارة والعاملين في إطار تطوير التعلم التنظيمي لمعرفة حاجاتهم ودوافعهم ومشاكلهم والعمل على حلها بترسيخ الإدارة بالمشاركة.

ويمكن تجسيد ذلك وتطبيقه في جو ملائم داخل المؤسسات، ويتلخص هذا داخل نوع جديد من المنظمات ألا وهو المنظمات المتعلمة حيث تعمل هذه الأخيرة على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع التجديد، ليصبح ذلك جزءا من ثقافة المنظمة التي تنقلها من جيل لآخر ومن الطبيعي أن ينعكس ذلك مستقلا على أنظمتها وهياكلها.

### الهوامش:

1- يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، ويعتبر الاتصال بمثابة الوسيلة التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها. للمزيد انظر: مصطفى عشوي، أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات مقال منشور في كتاب عالم الاتصال، تأليف جماعي بإشراف عبد الرحمن عزي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1996، ص 16.

2- محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الأردن، دار صفاء للنشر، 2010، الطبعة الأولى، ص 243.

3- Argyris et Schon, L'apprentissage organisationnel théorie, méthode, pratique, Paris, 2002, p 24.

4- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 2007، الطبعة 1، ص 167.

5- Argyris et Schon, op-cit, 2002, p 02.

6- Eduardo Davel, Diane Gabrielle Tremblay, Formation et Apprentissage organisationnel la vitalité de la pratique, presses de l'université du Québec, Canada, 2011, p 252.

7- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011، ص 21.

8- فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، الطبعة الأولى، ص 27.

9- Charreire Sandra, L'apprentissage organisationnel quand les expériences centrées cotoient les expériences délocalisées, Dauphine, Mais 1996, p 03.

10- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2011، الطبعة الأولى، 285.

11- Jean Lachman, « le financement des stratégies de l'innovation », economica, 1993, p22.

12- بيتر دروكر، الإبداع والمقاولة "ترجمة ممارسات ومبادئ"، ترجمة حسين عبد الفتاح، الأردن، مركز الكتب الأردني، 1988، ص 18.

13- دويس محمد الطيب، محاولة تشخيص وتقييم النظام الوظيفي للابتكار في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص 09-10.

14- عادل رضوان، دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 10.

15- خضير كاظم حمود (منظمة المعرفة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 66.

16- زايد مراد، مداخلة بعنوان الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، في إطار الملتقى الدولي حول المقاولة والتكوين وفرص الأعمال"، جامعة محمد خضير بسكرة الجزائر، أيام 06-07-08 أبريل 2010.

17- Bertrand Bellon et al, Innover ou disparaître, Economica, Paris, 1994, p 193.

- 18- OCDE, définition et convention de base pour ma mesure de la recherche et du développement expérimental, Paris, 1994.
- 19- Robert le Duff, Encyclopédie de la gestion et du management, Paris, 1999, p 1524.
- 20- Robert Michel et Deraux Marcel, Stratégie pour innover: adapter un processus systemique pour création et d'innovation de produits, Paris, Dunod, 1996, p 19.
- 21- محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1994، ص 33.
- 22- مسعود بن موية، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2005، ص 46.
- 23- Brigitte Baroin, L'innovation technologique dans l'industrie, (les statistique industrilles), n°168 décembre 2002,p 01-04.
- 24- بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 28.
- 25- قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004-2005، ص 09.
- 26- بن بريكة عبد الوهاب، بن تركي زينب، مداخلة بعنوان مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، جامعة محمد خيضر بسكرة، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة 12-13 ماي 2010.
- 27- سلمان رشيد سلمان، العلم والتكنولوجيا والتنمية البديلة، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت 1986، ص 110.
- 28- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة "المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، 2008، الطبعة 2، ص 67.
- 29- بروش زين الدين وبلمهدي عبد الوهاب، مداخلة بعنوان إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005، ص 266.
- 30- بكوش كريمة، أثر الإبداع التكنولوجي البيئي على ترقية الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2011، ص 101.
- 31- عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، مداخلة من ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر، 2011، ص 13.
- 32- بشرى عباس محمد الحسيني، عملية التعلم التنظيمي وأثرها في الإبداع (دراسة تحليلية في كليات الصيدلة ببغداد، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية بغداد، 2007، ص 39.