

## دور التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية

## مع الإشارة إلى حالة مجمع صيدال، الجزائر

**The role of collective learning in developing creative capabilities  
With reference to the situation of the Saidal group, Algeria**محمد رمزي جودي<sup>1</sup>، أمينة جودي<sup>2</sup>جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، ramzi.djoudi@univ-biskra.dz<sup>1</sup>جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، djoudi\_am@yahoo.com<sup>2</sup>

تاريخ الاستلام: 2020/06/02 تاريخ القبول: 2020/10/12 تاريخ النشر: 2020/12/31

**Abstract:**

The purpose of this research paper is to analyze the role of group collective in developing the creative capabilities of human resources, by defining the conceptual framework for collective learning and creative capabilities, Then building a network of relationships between collective learning in its dimensions (work teams, shared vision, sharing knowledge) and creative capabilities. Using the structured interview with a sample of the high-skilled workers of the Saidal group as a model for the industrial groups active in the pharmaceutical industry in Algeria, Based on a qualitative analysis of the content of the interviews has found out the reality of collective learning in developing creative abilities. Finally, the study reached a basic conclusion that collective learning contributes to developing creative capabilities in the Saidal group through the development of cognitive and technical capabilities.

**Key words:** work teams, shared vision, sharing knowledge, collective learning, creative capabilities, Saidal group.

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية للموارد البشرية، وذلك من خلال تحديد الإطار المفاهيمي للتعلم الجماعي والقدرات الإبداعية، ثم بناء شبكة من العلاقات بين التعلم الجماعي بأبعاده (فرق العمل، الرؤية المشتركة، المشاركة بالمعارف) والقدرات الإبداعية. وباستخدام المقابلة المهيكلة مع عينة من اطارات مجمع صيدال كنموذج للمجمعات الصناعية الناشطة في مجال الصناعة الدوائية في الجزائر، واعتمادا على التحليل الكيفي لمضمون ومحتوى المقابلات تم استكشاف واقع التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية. وفي الأخير توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن التعلم الجماعي يساهم في تطوير القدرات الإبداعية في مجمع صيدال من خلال تطوير القدرات المعرفية والفنية.

**كلمات مفتاحية:** التعلم الجماعي، فرق العمل، الرؤية المشتركة، المشاركة بالمعارف، القدرات الإبداعية، مجمع صيدال.

## 1 مقدمة:

إن التحول إلى اقتصاد المعرفة فرض على المنظمات توجه جديد يؤكد على الإهتمام بمواردها الداخلية وبشكل خاص الموارد البشرية التي تعد من أهم أسباب نجاح المنظمات في ظل ظروف بيئتها الحالية التي تتصف بالديناميكية، هذه الأخيرة فرضت على المنظمات العمل على مسايرة ظروفها البيئية من أجل البقاء في مجال نشاطها. وفي ظل هذا الاتجاه صوب التعقيد، أدركت المنظمات أن بقائها يرتبط بمدى تبنيتها وبشكل مستمر للإبداع باعتباره السبيل الوحيد لمواجهة هذه الظروف، مما سيؤدي بالمنظمة إلى تحقيقها لميزة تتميز بها على منافسيها، وهذا ما فرض على المنظمات العمل على تطوير قدرات مواردها البشرية خاصة القدرات الإبداعية لدورها في تحقيق الإبداع ، مما سينعكس على نجاح المنظمات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توجه المنظمات إلى الإهتمام بنشر ثقافة التعلم خاصة التعلم الجماعي باعتباره كأسلوب له دور فعال في تنمية قدرات الأفراد. ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي: ما دور التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية ؟ وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية تم تقسيم البحث إلى ثلاثة أجزاء، كما يلي:

أولاً: الإطار المفاهيمي للتعلم الجماعي، والقدرات الإبداعية؛

ثانياً: العلاقة النظرية بين التعلم الجماعي والقدرات الإبداعية؛

ثالثاً: التعلم الجماعي وتطوير القدرات الإبداعية في مجمع صيدال.

أولاً: الإطار المفاهيمي للتعلم الجماعي والقدرات الإبداعية

يعد التعلم الجماعي والقدرات الإبداعية من أهم القدرات التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها. لذلك نجد أن كثير من المنظمات تسعى إلى تشجيع الأفراد على ممارسة عملية التعلم بشكل مستمر لتحقيق الاستفادة القصوى من هذه العملية في تطوير قدراتها الإبداعية. وللتعرف على هذين الموضوعين، سنتطرق أولاً إلى الإطار المفاهيمي للتعلم الجماعي، ومن ثم الإطار المفاهيمي للقدرات الإبداعية.

### 1: الإطار المفاهيمي للتعلم الجماعي

يعتبر موضوع التعلم الجماعي من بين أهم المواضيع الإدارية الحديثة الذي احتل مكانة هامة وبإهتمام العديد من الباحثين في العديد من المجالات، كل حسب وجهة نظره. وللتعرف أكثر على هذا الموضوع سنتعرف أولاً على مفهوم التعلم التنظيمي، ومن ثم مفهوم

التعلم الجماعي بالإضافة إلى خصائصه وشروط تحقيقه، وأخيرا أبعاد التعلم الجماعي وذلك كما يلي:

### 1-1: مفهوم التعلم التنظيمي:

إن مفهوم التعلم التنظيمي مفهوما ليس حديث النشأة بل يعود إلى كتابات كل من Argyris & Schon وكان أكثرهم Peter Senge في فترة التسعينات، من خلال مضامين كتابه الموسوم بالنظام الخامس Discipline Fifth وقد حدد في كتابه خمسة قواعد يرى أن المنظمات تحتاج لاحتضانها بين الأفراد والجماعات لتعزيز التعلم والنجاح وتتمثل في: النبوغ الشخصي، الرؤية المشتركة نماذج العقل، تعلم الفريق وتفكير النظم. (مريم، 2015، الصفحات 219-220) عرف Argyris & Schon التعلم التنظيمي بأنه: العملية التي يمكن لأعضاء المنظمة من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم، لتتعلم المنظمة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيا كانت الوسائل المستعملة (معلومات، مهارات، تقنيات وممارسات). (Donald، 2002، صفحة 24) كما يعرف أيضا: بأنه العمليات التي يتمكن المدراء عن طريقها تحسين قدرات وقابليات الأفراد لفهم وإدارة المنظمة وضمان سلامة التعامل مع بيئتها وبذلك تتمكن المنظمة من صناعة قرارات تزيد باستمرار من مستوى فاعليتها التنظيمية. (زهرة، 2015، صفحة 33) كما يشير كذلك: إلى تطوير معارف جديدة مستمدة من الخبرات المشتركة للأفراد داخل المنظمة، ويمكنها التأثير في السلوكيات وتحسين قدرات المنظمة. (دريان، 2020، صفحة 45)

من خلال التعاريف السابقة نرى أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال اكتساب معارف ومهارات جديدة تنعكس في تنمية قدرات الأفراد مما يؤدي في الأخير إلى التحسين في عمليات المنظمة ومخرجاتها. ونظرا للدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي داخل المنظمات، فإن هذه الأخيرة تسعى إلى تبني بعض الأساليب أو الطرق الفعالة في تحقيقه ومن بين هذه الأساليب التي تعتمد عليها لتحقيق ذلك نجد أسلوب التعلم الجماعي، ويمكن التعرف على هذا الأسلوب من خلال ما يلي:

### 1-2: مفهوم التعلم الجماعي:

ظهرت فكرة التعلم الجماعي مع الباحث Hirschman في 1954 حيث أعتبر أن تطور المنظمات يركز أساسا على التعلم الجماعي الذي يعتبر كوسيلة للتغيير، حيث قدم

مصطلح التعلم الجماعي من طرف الباحثين خاصة في مجال الإعلام الآلي على أنه يرتكز على الوضعيات التي من خلالها يتعلم الأفراد عن طريق ملاحظة سلوكيات الآخرين، حيث تعتبر ظواهر التقليد والتأثير والتبادل في مركز التعلم الجماعي. (العشعاشي، 2017، صفحة 90)

ويعتبر Peter Senge أن الجماعة هي وحدة أو مفتاح التعلم في المنظمة، حيث عرف مجموعات التعلم على أنها عملية تنظيم وتطوير طاقة فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق. (بريطل، 2015، صفحة 20) كما يعرف التعلم على المستوى الجماعي على أنه: عملية تطوير المهارات والمعارف التي تساهم في تكوين الكفاءات الجماعية، من خلال فرق العمل التي تشجع على الحوار بين الأعضاء وتبادل الأفكار والمعارف وإثارة القدرة الجماعية على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات. (المالك، 2014، صفحة 96) فمن خلال هذه التعاريف نستنتج أن التعلم الجماعي هو ذلك التعلم الذي يتحقق من خلال العمل الجماعي، فمن خلاله يتم التشارك والتبادل في الأفكار والخبرات مما يؤدي إلى اكتسابها من طرف أعضاء الفريق والتي تؤدي إلى تنمية معارفهم، مما تنعكس في تحقيق التعلم. وهذا ما يتطلب من المنظمات العمل على نشر وتبني ثقافة العمل الجماعي والذي يتحقق عن طريق تشكيل فرق العمل.

### 1-3: خصائص وشروط نجاح التعلم الجماعي ( التعلم الفرقي):

- أ. خصائص التعلم الجماعي: تتمثل خصائص التعلم الجماعي في النقاط التالية:
- قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة؛
- يتحاورون علانية في الحلول بين الأعضاء؛
- وهم أعضاء يشتركون في نماذجهم العقلية؛
- الاحترام المتبادل بين الأعضاء حتى وإن اختلفوا في مواضيع معينة؛ (بريطل، 2015، صفحة 20)
- يتم التعلم بينهم بطريقة تعاونية تشاركية ويمتلكون رؤية يسعون من خلالها للوصول إلى هدف موحد.

ب. شروط نجاح التعلم الجماعي: إن نجاح برنامج التعلم الفرقي يتحقق من خلال ما

يلي: (خيرة، 2011، صفحة 21)

- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة؛
- يتم تصميمه وتقييمه من قبل خبراء متخصصين؛
- تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تهمهم جميعا؛
- تكافئ المنظمة وتشجع المشاركة الناجحة.

1-4: أبعاد التعلم الجماعي: تتمثل أبعاد التعلم الجماعي في النقاط التالية:

أ. فرق العمل: تعد فرق العمل من الممارسات الإدارية المعاصرة، التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، ومن بين التعاريف المقدمة لهذا المفهوم ما يلي: يعرف فريق العمل بأنه: وحدة بين شخصين أو أكثر يتفاعلون ويقومون بتنسيق عملهم من أجل إنجاز هدف محدد. (الجميل، 2009، صفحة 190) كما تشير الفرق أيضا إلى مجموعة صغيرة من الأعضاء لديهم هدف مشترك وأدوار مترابطة ومهارات متكاملة. كما تم تعريف الفريق من خلال وحدة الهدف وهويته على أنه بنية اجتماعية ومسؤولية مشتركة لأعضائه عن نتائج الفريق. (Zoltan & Vancea, 2015, p. 96)

ويعرف أيضا بأنه: مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف محددة بحيث لا يستطيع هؤلاء الأفراد أن يحققوا هذه الأهداف إذا عمل أي منهم بمفرده. (الحدراوي، 2017، صفحة 683) من خلال هذه التعاريف نرى أن هناك اتفاق بين الباحثين حول مفهوم فريق العمل، باعتباره مجموعة من الأفراد يعملون معا ولديهم مسؤولية مشتركة نحو تحقيق الهدف المنفق عليه بفعالية. ومن هنا نستنتج أن فريق العمل يقوم على العمل الجماعي وهذا الأخير له أهمية كبيرة في تحقيق نجاح المنظمة من خلال دوره في تحقيق التعاون بين الأفراد تكامل الجهود والمهارات مما ستعكس على تحقيق عدة مزايا ومن بينها تطوير القدرة على الإبداع. وهذا ما يفرض على المنظمات العمل على نشر ثقافة بناء فرق لإنجاز الأعمال، ولتحقيق ذلك بنجاح، يجب على المنظمات إتباع ما يلي: (الحسيني، 2016، صفحة 213)

- تنوع الخبرات والمهارات التي يمكن أن يجلبها أعضاؤه للعمل المكلفين به؛

- اختيار أعضائه الفريق بناء على مهاراتهم الوظيفية والشخصية الحالية والمتوقعة، ولا بد أن يمتلك أعضائه المهارات الفنية التي تحتاجها المهمة الموكلة إليهم؛
- تشجيع الاتصال والتعاون بين أعضاء الفريق حتى يستطيعوا تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف الفريق، وعندما يكون عمل الفريق وأهدافه واضحين فمن المتوقع أن يتحرك الفريق في ذات الاتجاه وأن يحقق ذات الأهداف؛
- تنمية الثقة والدعم الاجتماعي بين أعضاء الفريق مع حثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، فإنه إذا لم يشعر أعضاء الفريق أن الإدارة العليا تقف إلى جانبهم فلن يبذلوا الجهد المطلوب.

ب. **الرؤية المشتركة:** تعتبر الرؤية المشتركة عامل مهم لتحقيق أهداف العمل الجماعي الذي يعتبر التعلم الجماعي أحد هذه الأهداف. والرؤية المشتركة هي القدرة على عقد صورة مشتركة للمستقبل الذي تسعى لتحقيقه، وعندما يكون هناك رؤية مشتركة حقيقية بين مجموعة من الأفراد يكون هناك التزام بالعمل نحو تحقيق تلك الرؤية المستقبلية، وهناك تقاسم للرؤية وتشجيع التجارب والابتكار والتي يمكن أن تعزز وجهات النظر على المدى الطويل كما يتحد إحساس كثير من الأفراد في جميع الأنحاء لأغراض مشتركة. (الربيعي، 2017، صفحة 51) وهذا ما يقع على عاتق إدارة المنظمة مسؤولية صياغة رؤية فاعلة، وذلك من خلال العمل مع الآخرين، إذ أظهرت التجربة الميدانية أن الرؤية الفاعلة ما هي إلا محصلة قيام الإدارة العليا بإشراك عدد واسع من أصحاب المصالح بما في ذلك مدراء الإدارات والعاملين في أقسام المنظمة المختلفة في صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية. وعلى هذا الأساس تعد الرؤية المشتركة أمراً ضرورياً لتفوق المنظمات كونها تعد أداة مهمة يمكن عن طريقها ربط جميع العاملين بالهدف العام للمنظمة، فضلاً عن أنه يمكن من خلال تبني المنظمة لرؤية مشتركة لتنسيق الآراء المختلفة وتوحيدها للعاملين وبما يضمن الوصول إلى وجهة نظر جماعية تكون بمثابة قاسم مشترك لمختلف تصورات وتوقعات العاملين في المنظمة. (الياسري، 2016، الصفحات 131-132)

دور التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية مع الإشارة إلى حالة مجمع صيدال، الجزائر

ج. المشاركة بالمعارف: إن المشاركة بالمعارف والأفكار بين الأفراد أثناء العمل الجماعي تلعب دورا في غاية الأهمية في تحقيق التعلم للأفراد. والمشاركة بالمعارف والأفكار هي عملية نقل المعارف من طرف إلى آخر.

كما يعرف التشارك بالمعرفة بأنه العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة. (حسين، 2010، صفحة 13) ولخلق ثقافة التشارك في المعرفة تحتاج المنظمة إلى تشجيع الأفراد على العمل سوية بأكثر فعالية، لأن التعاون والتشارك في المعرفة في النهاية يجعل المعرفة التنظيمية منتجة أكثر، ويجب مساعدة الأفراد على الوعي بأهمية التشارك في المعرفة وجعلها في اهتمامهم الشخصي، حيث كان المثل في السابق المعرفة هي القوة، أما الآن التشارك في المعرفة هو القوة. (اقطي، 2015، الصفحات 163-164) وهذا راجع لدوره في تحقيق المزايا التالية: المساعد على نشر الخبرات الداخلية، التجارب، والمعرفة، والتي ستؤدي إلى تزويد العاملين بحلول غير محددة للقرارات، التزود بالتعلم، وتمكينهم من الاستجابة للتغير البيئي بأقل التكاليف. (عليوي، 2016، صفحة 401)

## 2- الإطار المفاهيمي للقدرات الإبداعية:

تعمل المنظمات اليوم في محيط يشهد عدة متغيرات التي أثرت على استمرارها في مجال نشاطها، خاصة المتغيرات المتعلقة بالجانب التكنولوجي التي تتميز بالتطورات المستمرة والمتسارعة التي مست جميع المجالات، هذا ما فرض على المنظمات العمل على البحث عن إحدى الآليات التي تساعدها على مواجهة التطورات التكنولوجية مما يسمح لها البقاء في محيطها، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال الاهتمام بتبني الإبداع، وهذا الأخير يتطلب من المنظمات العمل على استغلال أفضل لمواردها البشرية بالشكل الذي ينعكس على تطوير قدرتها على الإبداع. وبناءا على ذلك سنتناول في هذا الجزء أولا إلى مفهوم الإبداع، ومن ثم مفهوم القدرات الإبداعية، وأنواعها، وأخيرا دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية.

### 2-1: مفهوم الإبداع:

يعتبر مفهوم الإبداع من أكثر المفاهيم التي حظيت بالبحث والدراسة، فقد تم تناوله من زوايا مختلفة ومتنوعة كل حسب وجهة نظره المستوحاة من دراساته. ومن بين التعاريف

المقدمة لمصطلح الإبداع ما يلي: يعرف Robbins&Coulter الإبداع : بأنه اعتماد الأفكار المبتكرة وتقديمها على شكل سلع وخدمات مفيدة أو الاعتماد عليها كأسلوب في العمليات، وأن المنظمات المبدعة هي التي تمتاز بإمكانياتها في توجيه ابتكاراتها نحو مخرجات ناجحة. (Robbins, 1999, p. 64) كما يعرف الإبداع بأنه عملية تقديم فكرة أو سلوك أو شيء جديد، ويعتبر جديداً كونه يختلف بشكل نوعي عن الأشكال الموجودة. (المعاني، 2016، صفحة 346) الإبداع بأنه إيجاد طرق جديدة في التفكير أو التعلم تهدف إلى تغيير في عمليات المنظمة ومخرجاتها. (توكلي، 2017، صفحة 4)

## 2-2: مفهوم القدرات الإبداعية:

يعتبر مفهوم القدرات الإبداعية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع منظور الموارد، الذي أعطى هذا الأخير أهمية كبيرة للموارد الداخلية التي تمتلكها المنظمات، والتي تحقق لها الميزة التنافسية، التي أصبحت هذه الأخيرة ضرورة ملحة للبقاء في ظل الظروف البيئية الحالية. والقدرات الإبداعية هي نوع من أنواع القدرات تمتلكها المنظمات وتساعد في تحقيق الإبداع، ويمكن التعرف عليها من خلال ما يلي:

تشكل القدرات والمهارات المادة الخام للإبداع، وتعرف القدرات الإبداعية على أنها: الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي. (صبرينة، 2019، صفحة 32) تعرف القدرات الإبداعية بأنها: قدرة الفرد على نقل المعرفة الكامنة داخله، وإنتاج معرفة جديدة تظهر بصورة منتجات، وعمليات فيها نوع الجودة والتفرد. (البدارين، 2014، صفحة 69) وتعرف أيضا بأنها: القدرة على دمج مختلف القدرات والموارد الأساسية للمنظمة لتحفيز الابتكار بنجاح. (Benin Lawson, 2001, p. 380) وأيضا بأنها: القدرة على إيجاد طرق جديدة في التفكير والتعلم تغيير على نحو رئيسي عمليات المنظمة ومخرجاتها. (الزبيدي، 2014، صفحة 58) ومن هنا نستنتج أن القدرات الإبداعية هي قدرات مختلفة كامنة لدى فئة متميزة من الموارد البشرية تسمح لها بتحقيق الإبداع في المنظمة. ويمكن التعرف أكثر على مختلف القدرات الإبداعية التي يمتلكها المورد البشري المبدع من خلال ما يلي:

## 2-3: أنواع القدرات الإبداعية : تتمثل أنواع القدرات الإبداعية في ما يلي:



دور التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية مع الإشارة إلى حالة مجمع صيدال، الجزائر

أ. الأصالة: تتمثل في القدرة على إنشاء أفكار جديدة نادرة ومفيدة غير مرتبطة بأفكار سابقة أو القدرة على إنتاج استجابات أصيلة و قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد؛  
ب. الطلاقة: تعني القدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، والطلاقة هي بنك القدرة الإبداعية؛

ج. المرونة: هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة والنظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة أو تحويل مسار الأفكار تبعاً للمتطلبات؛ (يجي، 2017، صفحة 5)  
د. الحساسية للمشكلات: قدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما. (البدارين، 2014، صفحة 69)

## 2-4: دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية:

نظراً لمكانة القدرات الإبداعية في المنظمة، فإن هذه الأخيرة تسعى إلى تطبيق بعض الإجراءات التي تؤدي إلى تنمية مواردها البشرية المتميزة، ويمكن التعرف على دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية لهذه الموارد من خلال النقاط التالية: (الزبيدي، 2014، الصفحات 62-63)

أ. منح حرية التفكير لجميع الموارد البشرية في المنظمة وعدم إخضاعهم للضغط الفكري، وضرورة تقدير واحترام جميع ما يصدر عنهم من مواقف وأفكار وإعطائهم الحق في أن ينتقدوا أفكار الغير حتى ولو كانوا في المستويات العليا من المنظمة؛  
ب. إشاعة مبدأ أن التفكير الإبداعي والتوصل إلى ما هو إبداعي من منتجات أو ما شابه، هو مسؤولية جميع الموارد البشرية في المنظمة؛

ج. دفع الموارد البشرية ذات المهارات المعرفية المتنوعة إلى التفاعل وتبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم من جهة ومحاولة المنظمة الاستعانة لموارد بشرية جديدة من خارجها من جهة أخرى؛

د. تخصيص أوقات لدراسة الطرق الجديدة في العمل والوصول إلى الأفكار الإبداعية. وبالإضافة إلى هذه الإجراءات، يمكن التعرف على أهم إجراء أو أسلوب تطبقه المنظمات في تطوير قدراتها الإبداعية والذي يتمثل في التعلم الجماعي. ويمكن التعرف على دوره في تنمية هذه القدرات من خلال العنصر الموالي:

### ثانياً: دور التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية

إن المنظمات الناجحة تشترك إلى حد كبير في الإبداع من خلال تعبئة المعرفة والمهارات والخبرة لخلق منتجات وعمليات وخدمات جديدة. إذ أن الإبداع يقوم على أساس إدخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات الجديدة الذي يتطلب التعلم المستمر من أجل استيعاب وتطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف المنظمة. (مريم، 2015، صفحة 226) ومن بين أهم الأساليب الفعالة التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق التعلم نجد التعلم الجماعي، ويمكن التعرف على دور التعلم الجماعي بأبعاده في تطوير القدرات الإبداعية، من خلال ما يلي:

#### 1- دور فرق العمل في تطوير القدرات الإبداعية

إن تطبيق أسلوب فرق العمل يلعب دوراً في غاية الأهمية في المنظمات، من خلال تجسيده لفكرة العمل الجماعي، باعتبار أن هذا الأخير يعتبر كقوة تنظيمية تدعم القدرات الإبداعية، حيث يؤدي تشكيل فرق العمل إلى التنسيق في المهارات المتعددة وتكاملها، فمن خلال عملية التنسيق سيتمكن الأفراد العاملين من تشخيص مشكلة ما، جمع المعلومات عنها، والتشاور مع الآخرين من أجل إيجاد حلول لها، (إبراهيم، 2014، صفحة 157) وهذا ما يؤدي إلى تحقيق التعلم بين أفراد الفريق، من خلال اكتسابهم أفكار، مهارات جديدة، مما سينعكس على تطوير قدرات الأفراد بما فيها القدرات الإبداعية، على اعتبار أن اختلاف خبرات الأفراد في الفريق وتخصصاتهم وتعليمهم يعطي فرصة أكبر للابتكار. (عليان، 2014، صفحة 66) وبالتالي فالعمل الجماعي أداة تعلم فعالة، فالمنظمات التي تستطيع الدخول إلى الأسواق من خلال منتجات جديدة أو فرص جديدة من خلال الاستفادة من العناصر المرتبطة سواء أكانت بالإبداع والاستقلالية والميزة التنافسية المنفردة وأن المنظمات بحاجة إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية وتخطيط استراتيجي وامتلاك رؤية ثقافية. (إبراهيم، 2014، صفحة 48)

إذا فالمنظمات التي تشكل فرق العمل التي تتكون من أفراد يمتازون بخلفيات فكرية ومعرفية وخبرات متنوعة بقصد الاستفادة من ميزاتهم التنافسية لتحسين عملياتها الداخلية. (إبراهيم، 2014، صفحة 48) فالميزة هنا تتمثل في تحقيق التعاون الذي سيؤدي إلى تطوير قدراتهم الإبداعية، مما ستعكس على قدرة المنظمة على تقديم منتجات (سلع أو خدمات) أو عمليات جديدة أو محسنة. ولتأكيد على أهمية فرق العمل في تطوير القدرات الإبداعية لأعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحقيق الابتكار في المنظمات، فذكرت دراسة (جواد محسن الراضي، 2011)، أنه كلما تم إعطاء اهتمام كافي للكفاءات التنظيمية (فرق العمل أو العمل الجماعي) من خلال التركيز على إنشاء فرق عمل متماسكة وذات اختصاصات متنوعة وإعطائها الوقت الكافي لمناقشة أفكارها وإبداعاتها من أجل زيادة قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة. (راضي، 2012، صفحة 62) لذا فقد أدركت المنظمات المعاصرة ضرورة العمل بروح الفريق حتى يصبح العامل بمثابة عضو فعال في جماعة العمل، وعلى سبيل المثال تقضي شركة تويوتا العديد من الساعات في تدريب عامليها على أن يستمع كل منهم للآخر ويتعاون معه. و أيضا حظيا اليابانيون بنجاح في بناء الفرق التي تحاول من خلال العمل الجماعي تصميم طريقة تحقق الأهداف دون اللجوء إلى الحلول الفردية التي قد لا تكون ناجحة أو ذات مردودية فالعمل الجماعي يخلق حالة من الاهتمام الجماعي بالعملية مما يقوي الروح الجماعية والاهتمام بالواجبات والأعمال. (الطائي، 2014، صفحة 168،

(167

## 2- دور الرؤية المشتركة في تطوير القدرات الإبداعية

إن بناء المنظمات لرؤية مشتركة يعد بمثابة عامل مؤثر في أفراد المنظمة، فعند قيام المنظمة بإشراك أفرادها في صياغة وتحديد الرؤية المستقبلية والتي تتمثل في الهدف المستقبلي التي تسعى إلى تحقيقه، فسوف يخلق شعور بأن لديهم مكانة داخل المنظمة مما سيدفعهم أو يحفزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، أهمها النجاح في بيئتها الحالية التي تشهد تطورات مستمرة، من خلال عملهم على اكتساب المنظمة لميزة تتميز بها على منافسيها وأن تحقيق ذلك يعتمد بشكل أساسي على تحقيقهم للإبداع المستمر بالشكل الذي يضمن تقديم منتجات أو عمليات جديدة أو محسنة. وهذا ما يدفع العاملين إلى الاهتمام بالتعلم من خلال تبنيهم أفضل الأساليب لتحقيق ذلك، من أجل اكتسابهم معارف، مهارات، خبرات

جديدة بشكل مستمر مما سيؤدي إلى تنمية قدراتهم خاصة الإبداعية التي تعتبر كأهم قدرة بالنسبة للمنظمات. كذلك فالرؤية المشتركة تؤدي بالعاملين إلى التعاون من خلال انجاز مهامهم جماعيا، من أجل التأثير الايجابي فيما بينهم سعيا لتحسين في مخرجاتهم النهائية، لتحقيق أهداف المنظمة.

هذا ما أكده Senge على ضرورة وجود رؤية مشتركة داخل جميع أقسام المنظمة، حيث انه حسب Senge من المستحيل بناء منظمة متعلمة بدون وجود رؤية مشتركة وبدون رغبة حقيقية لبلوغ الأهداف المسطرة وكذلك فان الرؤية المشتركة تعمل على وجود التركيز على الوسائل المشجعة على التعلم داخل المنظمات. وأيضا فان اعتماد رؤية مشتركة يمنح قدرا كبيرا من السلطة للعمال والحرية في تحديد طريقة تنفيذ المهام وإمكانية تطوير قدراتهم الخاصة، كما أن المسيرين دائما ما لديهم أفكار جديدة يرغبون في القيام بها ومن خلال الرؤية المشتركة فان المنظمة بكاملها تسعى لتجسيد هذه الأفكار. (العشعاشي م.، 2017، الصفحات 161-160)

### 3- دور التشارك بالمعارف في تطوير القدرات الإبداعية

يؤدي العمل الجماعي دورا مهما في المنظمات التي تطبقه، من خلال تحقيقه للتعاون والتفاعل، الذي يؤدي إلى التشارك بالمعارف، حيث يعد التفاعل العامل المهم الذي يؤثر في خصائص العلاقات بين الأفراد، إذ يساهم وبصورة مؤثرة في تبادل ونقل المعلومات وتطوير الاتصال بين العاملين. وبذلك يساعد العاملين وبصورة مباشرة أو غير مباشرة في تحسين التعلم وتطوير قلياتهم بما يضمن تطوير مهاراتهم، كما يسمح للمنظمة بتحسين خياراتها الإستراتيجية وإيجاد طرق بديلة فعالة وبما يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة أو تنفيذ ابتكارات تنظيمية حديثة. (العبيدي، 2014، صفحة 233) وهذا ما يؤكد لنا على أهمية التشارك بالمعارف بين الأفراد في تطوير قدرات الأفراد مما يؤدي إلى نجاح المنظمة في تقديم منتجات جديدة، أي قدرتها على تقديم منتجات بجودة، وتأكيدا على ذلك فقد حققت شركة " تويوتا" أفضلية تنافسية في التكلفة والجودة نشأت مباشرة من ممارستها التنظيمية التي قدمت بديلا لبنية شركات " ديترويت" القائمة على التحكم وإعطاء الأوامر، اعتمدت " تويوتا" في تطورها المستمر على مشاركة الجميع، وبدلا من ترك الأقسام المتخصصة تعمل منفصلة، شكلت " تويوتا" فرقا متعددة الوظائف يمكن دعوتها لحل المشكلات في أي قسم

حيث ترى أن التعاون والمشاركة في المعلومات عبر حدود الشركة يمكن أن يشكل فائدة لجميع الأطراف. (غريتا، 2007، الصفحات 126-127)

ولتأكيد على أهمية التشارك بالمعارف ذكرت دراسة (ليث سعد، مريم سعد، 2009)، أن تبادل الأفكار بين أعضاء الفريق العمل يؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال المهام المنجزة بأفضل مستوى، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية، على اعتبار أن المورد البشري العامل في المنظمة والذي يعد رأس المال الفكري يمتلك القدرات والمعرفة والمهارات، وهو أساس بناء فرق العمل التي تصبح ذات إبداع وابتكار وتفاعل كامل لطاقتها وتحسين إنتاجيتها وإنتاجية المنظمة. (سعد، 2009، صفحة 183)

### ثالثا: التعلم الجماعي وتطوير القدرات الإبداعية في مجمع صيدال

لمعرفة واقع التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية وواقع النشاط الإبداعي، اخترنا مجمع صيدال كنموذج للمجمعات الصناعية الرائدة في مجال الصناعة الدوائية في الجزائر. وفي هذا الجزء سننتقل أولا إلى تقديم مجمع صيدال، ومن ثم التعرف على واقع التعلم الجماعي وتحليل مدى مساهمته في تطوير القدرات الإبداعية في المجمع، وأخيرا تحديد مكانة النشاط الإبداعي في المجمع محل الدراسة.

### 1- التعريف بمجمع صيدال

أنشئ صيدال في سنة 1982 عقب إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية، صيدال شركة ذات أسهم برأسمال 2.500.000.000 دينار جزائري، 80% من رأسمال صيدال ملك الدولة و20% المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص، تكمن مهمة صيدال في تطوير إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري. وفي إطار مهمته الأساسية، حدد المجمع مخطط شامل للتنمية والذي يركز على عدة نقاط، من بينها تجميع الموارد البشرية، هذا من أجل تحقيق هدفه الاستراتيجي الذي يتمثل في تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجينية والمساهمة بشكل فعال في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من قبل السلطات العمومية. (صيدال، صفحة 2018)

## 2- مساهمة التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية في المجمع

من المواضيع التي يهتم بها المجمع هو الاهتمام بتعلم العاملين، حيث يخصص له ميزانية خاصة للإنفاق على الدورات التعليمية سواء على مستوى الجزائر أو خارجها. كما نجد أن المجمع يمضي اتفاقيات مع معاهد الصيدلة داخليا وخارجيا الهدف منها تعزيز عمليات التعلم، بالإضافة إلى عقد اتفاقيات مع الشركاء الأجانب وهذا ما قام به مؤخرا بعقد شراكة بينه وبين الصندوق الوطني للتطوير التمهين والتكوين المتواصل خلال الثلاثي الأول لسنة 2018، في إطار تطبيق الاتفاقية من أجل تطوير المؤهلات المهنية وبهدف تقوية وتعزيز قدرات ومهارات العاملين، هذه الشراكة تهدف إلى تطوير وترويج للمؤهلات المهنية ذات علاقة بالقطاع الصيدلاني والتي تضمن جدول تكوين عن طريق التمهين وفقا لمستحقات ومتطلبات المجمع. (صيدال، النشرة الاعلامية، 2018، صفحة 2) وبناءا على ما سبق يتضح لنا أن مجمع صيدال يهتم بعملية التعلم بشكل عام، كما أنه يتبنى عدة أساليب لتحقيق ذلك، والتي من بينها العمل الجماعي لانجاز المهام، نظرا لأهميته في تحقيق التعلم، والذي ينعكس على تطوير القدرات الإبداعية، ويمكن توضيح ذلك من خلال العناصر الآتية:

أ. **العمل الجماعي كإطار لتحقيق التشارك المعرفي والتعلم:** يعتبر العمل الجماعي أهم أساليب تحقيق التعلم للموارد البشرية، فهذه الأخيرة تحتل في المجمع مكانة خاصة من خلال قدرتها على تحقيقها لأهداف المجمع وتتمثل أهمها في النمو والبقاء، خاصة أصحاب المهارات والخبرات، وبناءا على ذلك فإن المجمع يسعى إلى الاستفادة من هذا النوع من الأفراد العاملين من خلال تبنيه لأساليب عمل يغلب عليها الطابع الجماعي، وذلك للاستفادة القصوى من إمكانياتهم من خلال التشارك في المعرفة بناء معارف جديدة، وتجسيدها، ومن بين أهم هذه الأساليب نجد العمل بشكل جماعي حيث يعتبر مجمع صيدال أن العمل الجماعي أهم مبادئ العمل في المجمع. وفي مقابلة مهيكلة مع مسؤولي المجمع (06) إشارات حيث طرح عليهم السؤال التالي: " حسب رأيك فيما تكمن أهمية التعلم الجماعي (الخاص بفرق العمل) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مجمع صيدال؟ " وكانت اغلب إجابات المبحوثين تتلخص حول أهمية التعلم الجماعي من خلال تأكيدهم على أن العمل الجماعي سيؤدي إلى تبادل وتقاسم الأفكار والمعلومات، إضافة إلى تشكيل العلاقات الجيدة، وتشجيع التعاون، وحل المشاكل التي تعترض الأفراد. أما بعض الإجابات

ركزت أيضا على أن العمل الجماعي يؤدي إلى خلق روح الإبداع، وخلق روح المنافسة، التعلم والتكامل فيما بينهم، وهذا كله من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمجمع. (مقابلة، 2018)

ب. **التعلم الجماعي وتطوير القدرات الإبداعية في المجمع:** حسب المصادر الداخلية فإن مجمع صيدال يعمل على تحقيق التعلم الجماعي، من خلال تطبيقه لأسلوب العمل الجماعي بشكل واسع على مستوى مركز البحث والتطوير، حيث يتم تشكيل فرقا تختص مهمتها في دراسة تطوير الأدوية الجينية، هذه الفرق تكون محصلة تعاون بين باحثين تقنيين، مختصين في اليقظة التكنولوجية، مختصين في التسويق، مختصين في البحث والتطوير، خبراء في الإنتاج. فهذا التعاون أدى إلى زيادة في خبرة وكفاءة العاملين مما ساهم في توسيع تشكيلة منتجاته، حيث يوفر صيدال حاليا مجموعة واسعة من الأدوية تقدر 251 منتج، و20 من الأصناف العلاجية، و18 في شكل الجالينوس. (البحث، 2018) وعليه يمكن القول أن العمل الجماعي الذي تمارسه الفرق في مجمع صيدال ينعكس ايجابيا على مستوى تعلم الأفراد من خلال تنمية وبناء قدراتهم، بما فيها القدرات المعرفية والتقنية مما يساهم في تطوير قدراتهم الإبداعية، وهذا انعكس على قدرة المجمع في تقديم حزمة جديدة من المنتجات الصيدلانية. ويمكن تحديد مساهمة التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية في المجمع من خلال ما يلي:

- **بناء القدرات المعرفية:** حيث يتم دعم تعلم العاملين، من خلال جلب متخصصين في مجال التعلم في المواضيع التالية: تقنيات الإنتاج الصيدلاني، مراقبة تأمين الجودة، المالية والمحاسبة، نظم المعلومات، اللغات، الإدارة والتسيير، تخصصات الإعلام، السلامة الصناعية، التسويق. (Gestion، 2018) مما سيتمكن أعضاء الفرق من التبادل والتشارك في المعارف مع المختصين في هذه المجالات والتي تؤدي في الأخير إلى الزيادة في مستوى تعلمهم.

- **بناء المهارات التقنية:** يعتمد المجمع في بناء مهارات أفرادها على عقد اتفاقيات تعاون مع بعض المعاهد البحثية والمخابر الأجنبية، إذ يتم إرسال مهندسين إلى الخارج بهدف اكتساب والتعرف على أحدث المعارف العلمية والتقنية فيما يخص تطوير الأدوية، وتحسين مستوياتهم

العلمية ومؤهلاتهم التقنية، فمثلا تم تكوين 6 إدارات منهم 03 من مركز البحث والتطوير، 01 من فرع بيوتيك، 02 من فرع فارمال بكلية " alabry Chzteray M "بباريس، للحصول على دبلوم الدراسات العليا المتخصصة في الصيدلة الصناعية، بالإضافة إلى البرنامج الموسع للتكوين الذي تم تطبيقه بالاشتراك مع المجمع الكندي " Pentacle "سنة 2010 في مجالات إدارة الجودة والبحث والتطوير، وهذا من أجل التحكم في سيرورة التكنولوجيا الصيدلانية للتصنيع الدوائي للمجمع. (احمد، 2018، صفحة 7) وبناء على المعطيات السابقة يمكن استخلاص أن المجمع يقوم برصد وتخصيص ميزانية للإنفاق المستمر لتنمية وتطوير المعارف والمهارات لبناء موارد بشرية كفؤة قادرة على تحقيق الإبداع. ويمكن توضيح الميزانية المخصصة للتعلم بهدف تعزيز قدرات الموارد البشرية من سنة 2013 إلى سنة 2017 في الجدول الموالي:

جدول رقم(3-14): قيمة دورات التعلم من 2013 إلى 2017

الوحدة: مليون دج

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
القيمة	7.6	26	23	7.5	23111

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على Rapport de Gestion 2013-2017

من خلال الجدول أعلاه نرى أن القيمة المالية المخصصة للتعليم من قبل المجمع محل للدراسة، في تزايد مستمر حيث بلغت هذه القيمة في سنة 2013 (7.6 مليون دج)، أما في سنة 2017 بلغت (23111 مليون دج) مما نستنتج أن المجمع يعطي أهمية كبيرة للتعليم من خلاله تخصيصه قيمة مالية مرتفعة.

### 3- واقع النشاط الإبداعي في المجمع

يحظى النشاط الإبداعي في المجمع باهتمام كبير من خلال سعي المجمع لتحقيقه، ويمكن التعرف على مكانة هذا النشاط داخل المجمع من خلال ما يلي:

أ. تطوير العملية الإنتاجية وتميز المنتجات: حسب المعلومات المتحصل عليها نرى أن خطة صيدال تتمثل في تركيزها واهتمامها بشكل كبير في تطوير المنتجات الصيدلانية بشكل مستمر سعياً لتحقيق الإبداع في مجال الصناعة الصيدلانية، من خلال تقديمه لأشكال جديدة الجالينوسية، الإبداع في عمليات الإنتاج والمراقبة، وتثمين النباتات الوطنية وإدخالها في عمليات



## دور التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية مع الإشارة إلى حالة مجمع صيدال، الجزائر

تطوير الأدوية القائمة على النباتات. (جودي، 2019، صفحة 156) نتيجة لاهتمام المجمع بعملية التعلم وبشكل خاص التعلم الجماعي لدوره في تطوير القدرات الإبداعية لموارده البشرية ساهمت بدورها في تطوير منتجات المجمع وتميزه في مجال الصناعة الدوائية مقارنة بباقي المجمعات الناشطة في نفس الصناعة محليا.

ب. دور القدرات المعرفية والتقنية في تحقيق الإبداع في المنتجات: تحصل المجمع في الثلاثي الأول من سنة 2018، وبالتحديد في شهر مارس على براءتي اختراع من قبل المعهد الوطني للملكية الصناعية، يتعلق الأمر بكريمة مصنوعة بالاعسل الحر مضاد للندبات وأقراص محلية مصنوعة من الستيفيا، وتعتبر هاتين الشهادتين ثمرة شهر من النشاط البحثي، (صيدال، النشرة الاعلامية، 2018، صفحة 2) الذي تمارسه الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرة على تقديم أفكار جديدة تجسد في تقديم منتجات دوائية جديدة وبجودة استطاع مجمع صيدال من خلالها أن يتنافس دوليا.

### خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه من أفكار فإنه يتضح لنا أهمية كل من موضوع التعلم الجماعي والقدرات الإبداعية للأفراد، كونهما يعدان من أهم المواضيع التي لها دور مهم في ظل معطيات البيئة الحالية.

كما أبرزت الدراسة ضرورة الاهتمام بعملية التعلم الجماعي في المنظمات، من خلال تبنيها لأسلوب فرق العمل لانجاز المهام، باعتباره إطارا حيويا تمارسه المنظمات لتحقيق كل من التعاون، الاتصال والمشاركة في الأفكار والمعارف بين الأفراد، هذا بفضل وجود هدف مشترك بينهم يسعون إلى تحقيقه، كل هذه الأمور من شأنها أن تعمل على تحقيق التعلم، الذي سيؤدي في الأخير إلى تطوير القدرات الإبداعية للأفراد التي تعتبر كنقطة قوة تمتلكها المنظمات وتعتمد عليها في تحقيق الميزة التنافسية. وبعد القيام بدراسة واقع التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية في مجمع صيدال توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- يعطي مجمع صيدال أهمية كبيرة لعملية التعلم من خلال تخصيصه لميزانية خاصة للإنفاق على هذه العملية؛
- يعتبر العمل الجماعي من بين أساليب العمل المطبقة في المجمع خاصة في مركز البحث والتطوير كإطار للتشارك المعرفي وبناء قدرات الأفراد، مما ساهمت هذه الأخيرة في توسيع تشكيلة منتجاته الدوائية؛
- يحتل النشاط الإبداعي مكانة خاصة في المجمع، وتأكيدا على ذلك فقد تحصل في سنة 2018 على براءتي اختراع من قبل المعهد الوطني للملكية الصناعية.

## 6. قائمة المراجع:

- مصطفى جوحو، عبد الحق العشايشي، المنظمات المتعلمة النشأة، الأهداف والتطور، (الأردن: دار الحامد، 2017)؛
- أكرم محمد الباسري، وآخرون، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال - المرونة الإستراتيجية، المقدرات الجوهريّة، الأداء المصري - (الأردن: الدار المنهجية، 2016)؛
- احمد المعاني، وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2016)؛
- غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهريّة للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، (الأردن: دار غيداء، 2014)؛
- جوان ما غريتا، ترجمة زهت طب، أكرم حمدان، الادارة علم وفن، (مصر: دار السلام، 2007)؛
- جودي أمينة، دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمجمعات الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019؛
- بریطل فطيمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في تكون رأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015؛
- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011؛
- عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات -مدخل سلوكي- دراسة على البنوك التجارية العامة بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة أعمال، جامعة السودان، 2014؛
- رواجية مريم، عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، المجلد8، العدد23، 2015؛

## دور التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية مع الإشارة إلى حالة مجمع صيدال، الجزائر

- علي حسون الطائي، علي سامي عبد الزهرة، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة، بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 85، 2015؛
- عادل بن عمرة، احمد دريان، اثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة انجاز القنوات "فتغاز" بيومرداس، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 3، 2020؛
- ججيق عبد الملك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالمة، مجلة المؤسسة، العدد 3، 2014؛
- ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد 31، العدد 93، 2009؛
- حامد كريم الحدراوي، وآخرون، دور إستراتيجية فرق العمل في تحسين الأداء التشغيلي للمنظمات الإنتاجية، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة القديم مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، المجلد 11، العدد 21، 2017؛
- بشرى عباس محمد الحسيني، تأثير عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، دراسة ميدانية في مديرية تكنولوجيا المعلومات، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 39، العدد 107، 2016؛
- مروة مصطفى الربيعي، تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة استطلاعية في إحدى المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 106، 2017؛
- يسرى محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين، مجلة كلية بغداد، جامعة بغداد العراق، العدد 25، 2010؛
- داسي وهيبه، أقطي جوهره، أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، الجزائر، العدد 40، 2015؛
- الهام محمد عليوي، تحقيق الميزة التنافسية في اطار عمليات ادارة المعرفة، دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة، مجلة دذالدنانير، الجامعة العراقية، العراق، العدد 9، 2016؛
- محمد جواد توكللي، دور الاقتصاد المعرفي في تنمية القدرة على الإبداع والتطوير في القطاع الصناعي العراقي، الشركة العامة للصناعات النسيجية في واسط، مجلة الكوئ للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد 26، 2017؛
- بن احمد لخضر، حمياني صبرينة، دور القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تنمية القدرات الإبداعية للموظفين، دراسة حالة وحدة موييليس بولاية الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة، المجلد 11، العدد 2، 2019؛

- رقبيا قاسم البدارين، وآخرون، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين، دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة، العدد 7، 2014؛
- درار يحيى، واقع القدرات الإبداعية وأثرها على إنتاجية المنظمة، دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات، تبسة، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 27، 2017؛
- رواجية مريم، عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، المجلد 8، العدد 23، 2015؛
- نور خليل إبراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل، دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 77، 2014؛
- صلاح الدين عواد الكبيسي، تغريد خليل إبراهيم، القدرات المعرفية والإستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية، حث ميداني لآراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 79، 2014؛
- جواد محسن راضي، المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة، دراسة إختبارية لآراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الرجالية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق المجلد 8، العدد 33، 2012؛
- شفاء محمد علي العزاوي، أيمن هادي طالب الطائي، تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي، بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، المجلد 6، العدد 3، 2014؛
- أزهار عزيز العبيدي، وآخرون، استعمال رأس المال العلائقي لتعزيز التعلم التنظيمي، دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 8، العدد 31، 2014؛
- ليث سعد، مريم سعد، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل، دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 31، العدد 94، 2009؛
- هاني نوال، عطية احمد، دور رأس المال الفكري في تفعيل عملية البحث والتطوير وانعكاساته على مؤشرات تنافسية المؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية (حالة مجمع صيدال)، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، 2018؛
- Argyris Chris et Schon Donald A, Apprentissage Organisationnel, Théorie, Méthode, Pratique,( American: De Boeck Université, 2002) ;
- Raluca Zoltan, Romulus Vancea, Organizational work groups and work teams, Approaches and Differences,( Romania: Ecoforum, Stefan cel Mare university, 2015);

## دور التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية مع الإشارة إلى حالة مجمع صيدال، الجزائر

---

- Robbins, s, Coulter M, Management,( New jersey :Prentice hall, 1999);
- Benin Lawson, Danny Samson, Developing Innovation Capaility in Organizations: A Dynamic Capabilities Approach, International Journal of Innovation Management, Melbourne, Vol 5, N°3,2001.
- وثائق داخلية خاصة بالمجمع لسنة 2018.
- النشرة الإعلامية للمؤسسة ، 2018.
- مقابلة مهيكلة مع إطارات مجمع صيدال، تمت يوم 2018/12/24، توقيت الزيارة: 10.00 صباحا.
- وثائق داخلية خاصة بمركز البحث والتطوير، 2018.
- Rapport de Gestion 2013-2017.