

التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الابداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. بالاشارة الى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "BATICIM" وحدة أم البواقي

ط. عمارة سلمى: طالبة دكتوراه ، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس.
د. برك نعيمة: أستاذ محاضر "ا"، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس.

الملخص:

تسعى المؤسسات الاقتصادية في ظل الظروف الراهنة والتي تتميز بإشتداد المنافسة إلى تحقيق التميز المؤسسي وإدامته، هذا يجعلها تبحث عن سبل جديدة تضمن لها البقاء والاستمرار، وقد أصبح مفهوم كلا من التعلم التنظيمي والتدريب من أهم المفاهيم التي لاقت أهمية كبيرة في عالم الأعمال لما لها من دور فعال في إحراز التغيير والتجديد في جميع جوانب المؤسسة، لذا جاءت هذه الدراسة لتبين مدى تأثير كلا من التدريب والتعلم التنظيمي على خلق الابداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من منطلق أن الإبداع يعتبر خطوة رئيسية لمواجهة المنافسة وخلق التميز، ولتحقيق هذه الغاية قمنا بتسليط الضوء على مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة **Baticim** وحدة أم البواقي وتبين مدى تطبيقها لكلا من التدريب والتعلم التنظيمي، إلى جانب واقع الإبداع في هذه المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، التدريب، الإبداع، مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة.

Abstract :

In today's competitive environment, economic institutions seek to achieve and sustain institutional excellence, which makes them look for new ways to survive. The concept of organizational learning and training has become one of the most important concepts in the business world. It has played an active role in achieving change and innovation in all aspects of the institution, so this study is an indication of the impact of both training and organizational learning on the creation of creativity in the Algerian economic establishment, in that creativity there is a major step to face competition and create excellence. and to achieve this goal we highlight the fabricated metal structures building Foundation Baticim unit of oum Alboughi indicate how applied to both training and organizational learning, along with the reality of creativity in this institution.

Key word : Organisational learning, Training, creativity, Baticim

مقدمة:

تشهد المؤسسات في الوقت الحاضر نموا كبيرا في حجمها وتنوعا في أنشطتها نتيجة للتطورات السريعة التي تشهدها البيئة المحيطة بها، هذه التطورات كانت بمثابة ففزة سريعة في مختلف قطاعات ومجالات الحياة بشكل عام وعلى القطاعات الاقتصادية بشكل خاص، مما جعلت الاقتصاد يستفيد من السرعة والفعالية التي توفرها له ونتيجة لهذا التطورات أصبح كلا من التدريب والتعلم يحتلان مكانة واسعة وذات أهمية على جميع الأصعدة وتسعى دوما المؤسسة لتبني تعلم تنظيمي يمكنها من خلق واكتساب بيئة متطورة ومبدعة، ولهذا أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية في ظل هذه التحديات والتطورات التي تواجهها إلى التغيير إلى نمط جديد وهو نمط المنظمة المتعلمة، هذه الأخيرة تمتلك رؤية جديدة في مجال العمل الإداري وانطلاقا مما سبق ورغبة منا في التعرف على أهمية كلا من التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية تعزز من الابداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، راودنا طرح السؤال الجوهرى التالي:

• إلى اي مدى يساهم كل من التدريب والتعلم التنظيمي في تعزيز الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوعا حيويا وحديث الشاعرة متمثل في عملية التدريب والتعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، فبالرغم من وجود جهود من طرف بعض المؤسسات في تطوير وتعزيز عملية التعلم التنظيمي إلا أنه يبقى هناك نقص ملحوظ بسبب عدم المعرفة التام باستخداماته خاصة في مجال الإبداع والإبتكار والتي من جهة أخرى تساعد في تحويل المؤسسات التقليدية إلى مؤسسات معرفية تخلق نظام اقتصادي جديد قائمة على التعلم والابتكار الدائم، في عصر أصبحت فيه المعرفة هي العنصر الأهم للبقاء والاستمرارية في ظل المنافسة ورصيدا الأول في تحقيق الربح.

- أهداف البحث: تسعى الدراسة لتحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على واقع الإبداع في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مستويات التدريب والتعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على أهمية عملية التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لخلق الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- منهج البحث: من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعاده ومحاولة الإجابة على الاشكالية المقدمة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي والذي يعبر عن الظاهرة موضع الدراسة بالاعتماد على الكتب والرسائل علمية والمجلات والملتقيات... الخ، أما بالنسبة للجانب التطبيقي للدراسة فقد إعتمدنا على منهج دراسة حالة والذي يدرس لنا حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "باتيسيم".

ومن أجل الاجابة على الاشكالية سنتطرق الى المحاور التالية:

- ماهية المنظمة المتعلمة ، التعلم التنظيمي والتدريب؛
- الاطار المفاهيمي للإبداع؛
- دراسة ميدانية حول مؤسسة **Batissim** لولاية أم البواقي.

أولا/ ماهية المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي والتدريب

1/ ماهية المنظمة المتعلمة

أ/ مفهوم المنظمة المتعلمة

هناك عدة مفاهيم للمنظمة المتعلمة ولعل اهمها الذي قدمه الباحث الأمريكي "Peter Senge" وهو أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه **the fifth disciplin** 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.¹

أي أنها تلك المنظمات التي يقوم الأفراد فيها باستمرار بالتوسع في استخدام طاقاتهم وقدراتهم لخلق النتائج التي يرغبون فيها، وتكون في شكل جماعي ومستمر.

ب / خصائص المنظمة المتعلمة

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن باقي المنظمات، كما أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، والسمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة، ولقد حدد PETER SENGE في كتابه **THE FIFTH** خصائص أساسية لهذه المنظمة منها:²

- تفكير النظم(الجميع جزء من نظام تداؤبي واحد مفتوح على البيئة الخارجية؛
- البراعة الشخصية؛
- النماذج الذهنية؛
- بناء الرؤية المتقاسمة؛
- بناء الفريق، فالهرمية تعمل ضد التعلم إذ أن عناصر المعرفة لا تتركز في القمة دون تقاسمها مع الأدنى.

ج/ التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

هناك مجموعة من الأسباب حتمت منظمات اليوم للتحول من منظمة تقليدية إلى منظمة تتبنى مفهوم التعلم الدائم والضروري ومن أهم هذه الأسباب نذكر ما يلي³:

- من الهيكل العمودي إلى الأفقي: لأن الهيكل العمودي يوجد مسافات بين المدير والعاملين، وان الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، ويظهر ذلك من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا.
- ومن المهام الروتينية إلى ادوار التمكين: إذ أن الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي، يوفر المسؤولية، ويسمح للشخص باستخدام قدراته، ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف، كما أن الأدوار يمكن تعديلها، وإعادة تعريفها وهذا يسمح بالمرونة.
- من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: ضرورة مشاركة المعلومات والمعرفة حول أداء المنظمة وأوضاعها المالية، وسلم الرواتب وغيرها، فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة، ويجعلها تعمل في المستوى الأفضل، كما أن الريادة تتطلب توفير هذه المعلومات لكل العاملين، لتمكينهم من سرعة اتخاذ الإجراء والفعل.
- ومن إستراتيجية المنافسة إلى التعاون: تحرص المنظمات المتعلمة على تجميع النشاطات من خلال تمكين العاملين، ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية، لا أن تفرضها من الأعلى، ذلك لأنهم على تماس مع الزبائن والموردين، والتكنولوجيا الجيدة، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الإستراتيجية، مما يعمق من التعاون والتعلم والتكيف، حتى مع المنافس وخاصة عام عوامة الأعمال.
- وأخيرا من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة، التي تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة، والتحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل.

2/ التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري، وقد ظهرت محاولات عديدة لتحديد مفهومه لذا سنتطرق في هذا العنصر لأهم مفاهيمه.

أ/ تعريف للتعلم التنظيمي

قبل التطرق إلى تعريف التعلم التنظيمي نعطي تعريف مختصر للتعلم، حيث عرف هذا الأخير على أنه: "هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة"⁴.

وحسب Marsick (1994) التعلم التنظيمي هو: "عملية تمكن المنظمة من إدارة التغيير في الهيكل بكل سهولة؛ فهي تساعد الأفراد والجماعات على الوصول إلى جميع المعلومات من خلال وضوح شديد مما

يساعد على صنع واستخدام الذاكرة التنظيمية والهيكلة والثقافة من أجل تحقيق الأهداف أو الأهداف الاستراتيجية⁵.

ووفقا ل Huber (1991) "فالتعلم التنظيمي يتكون من أربعة بنيات: الحصول على المعلومة، توزيع المعلومة، تفسير المعلومة، والذاكرة التنظيمية."⁶

ومن هنا يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها من البيئة المحيطة بها من خلال التكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ب/ أهمية التعلم التنظيمي

تبرز الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي في مايلي:⁷

- اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة تمكنها من أداء أعمال جديدة في المستقبل؛
- رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية ؛
- تدعيم القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية ؛
- تحقيق التعاون والمشاركة بين أعضاء المنظمة في إعداد كفاءات جديدة من خلال نقل الأفكار وتقاسم الممارسات العملية؛
- خلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة .

نستنتج من خلال ما سبق أن للتعلم التنظيمي أهمية كبيرة خاصة من جانب رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها فهذا يجعل من المؤسسة محور تميز وإرتقاء وتمكنها من أداء أعمال جيدة تدعم قدرتها على الإبداع والابتكار.

ج/ شروط التعلم التنظيمي

إذا اعتبرنا أن التعلم التنظيمي يتشكل انطلاقا من المعارف والكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، فالمشكل المطروح هو ما هي الظروف التي تعمل على تسهيل عملية التعلم في المنظمة؟

يمكن تحديد في هذه النقطة الشروط الداخلية والخارجية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 01: الشروط الداخلية والخارجية للتعلم التنظيمي

الشروط الخارجية	الشروط الداخلية	شروط التعلم التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> ● محيط معتدل ليس كثير الاستقرار ● وليس كثير التغير. ● تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● بنية لامركزية، نظام تسيير تشاركي. ● التسيير بالأهداف والمشاريع ● المرونة التنظيمية ونقصد بها سرعة ● قابلية الهيكل التنظيمي للاستجابة لتغيرات التي تنتج اثر إحداث تغيير في إستراتيجية المنظمة وهذا من خلال مختلف المعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها. ● نشر واسع للمعلومات الرسمية وغير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقا. ● مشاركة الإدارة العامة. 	شروط التعلم التنظيمي

المصدر: عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة تلمسان، 2011، ص 31.

3/ التدريب

يعد التدريب من أهم محاور العمل إذ انه كفيلا بتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم والرقى بالمستوى العام للجهات التي يعملون فيها.

أ/ مفهوم التدريب

لقد تعددت تعاريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال وسنحاول استعراض البعض منها:

- التدريب هو عملية يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة.⁸
- ويعرف أيضا بأنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة لتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية.⁹
- وكتعريف آخر نقول هو مجموعة الجهود الإدارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف في إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإبقاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل.¹⁰

ب/ أهمية التدريب

تتمثل أهمية التدريب في المجالات التالية :

- أهمية التدريب للمنظمة: نلخصها فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب العاملين للمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.

- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

- يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.¹¹

- توفر للمنشأة بيئة آمنة وسليمة تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع وتحسين أدائه.¹²

- أهمية التدريب للعاملين: تتمثل فيما يلي:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.

- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.

- يطور وينمي الواقعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.¹³

- الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام وتولد مشاعر حب العمل.

- رفع كفاءة الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية.¹⁴

ثانيا/ الاطار المفاهيمي للإبداع

1/ مفهوم الإبداع

لم يتفق المفكرون في تحديد تعريف واحد للإبداع لذلك توجد عدة تعريف للإبداع ولعل أهمها ما

يلي: هو إيجاد وتقبل الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة واستخدامه في ابتكار الأفكار من

قبل واحدة من المنظمات التي تنتهي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة¹⁵. ويعتبر الإبداع عملية

ذاتية متجددة (أي تحقيق الأصالة والحدثة) بمعنى أنها تقوم بما هو جديد وتجدد القديم.¹⁶

ومن خلال هذه التعاريف يختصر الإبداع في أنه يشمل تحديد وتوسيع المنتجات والخدمات

والأسواق اللازمة لها، واعتماد طرائق جديدة للإنتاج وعرضه وتوزيعه بشكل متطور.

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للإبداع يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: معاني الإبداع من جهة نظر بعض الباحثين

أسماء الباحثون	تعريف الإبداع
سمبسون (1922)	المبادأة التي يبدئها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير.
روجرز (1954)	قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج الجديد وأصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.
شتاين فيري (1960)	هو إنتاج جديد مقبول ونافع يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن.
تورانس (1972)	عملية إدراك التغيرات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الاتساق الذي لا يوجد له حل معلوم ثم البحث عن التغيرات واختيار الفروض والربط بين النتائج وإجراء التعديلات وإعادة الاختيار لهذه الفروض، ثم نشر النتائج وتبادلها.
تابلور	سياق ذكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة وفي نفس الوقت ملائمة.

المصدر : رزق الله حنان، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 18 و19 ماي 2011، ص3.

2/ أهمية الإبداع

من الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع وتفرضها التغيرات في بيئة المنظمة نجد مثلا التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل، فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي و السلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع، ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح، فهي قد تكتشف وتبنى طرقا وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث، ولكي تحسن أداءها يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهةها، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث وتقص مقصودة ومنظمة عن التغيرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغيرات.

كذلك تظهر أهمية الإبداع في المجالات الآتية:¹⁷

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، و يساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، و يمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية و تطوير المنتجات الإبداعية، و الإسهام في تنمية المواهب و إدراك العالم بطريقة أفضل.
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.

- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر و التكيف مع المتغيرات.
- يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.

3/ معوقات الإبداع

من بين هذه المعوقات يمكن ذكرها في الجدول رقم (3) كما يلي:

الجدول رقم (3) معوقات الإبداع في المنظمات

<ul style="list-style-type: none"> - المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق - السعي لان يكون الفرد عمليا جدا - لخوف من الفشل - اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا - الرغبة في عدم ظهور الفرد وكأنه أحق - إنخفاض إحساس الفرد بأهمية وشعوره بأنه لا قيمة له - الخوف من تحمل المسؤولية - البحث عن حلول تتبع قواعد محددة 	<p>المعوقات الشخصية (الفردية)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستوى الأدنى. - إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقة يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توافيقهم. - النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على إطلاعهم على المشكلات التي تواجهه في العمل. - إتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة. 	<p>معوقات من قبل المدير</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات. - عدم ثقة بعرض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم. - المناخ التنظيمي غير صحي. - عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة. - عدم توفر المواد اللازمة. - تطبيق مبدأ التخصيص الضيق في تصميم الأعمال. - تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد فالتصرف والحكم... الخ. - العمليات الإدارية غير سليمة، بما في ذلك القرارات والاتصالات وغيرها. 	<p>المعوقات التنظيمية</p>

المصدر: حسين حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 3، 2013، ص 315.

4/ مستويات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية

تنقسم مستويات الإبداع إلى ما يلي:

أ. **الإبداع على مستوى الأفراد:** وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذي يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة في النفس الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء، المرونة حب المخاطرة، الطموح القدرة على التحليل.

ويشير Robey إلى أن المبدع يتميز بمجموعة من السمات ألا وهي كالتالي:

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع، وعدم الرضا عن الوضع الراهن؛
- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار؛
- التلقائية والمرونة؛
- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي؛
- الأصالة إلى التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة والخروج من المألوف في التفكير والتعبير؛
- اتفاقية اتجاه المشكلات؛
- وضوح الرؤية.

ب. **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها.

ج. **الإبداع على مستوى المنظمة:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات للعمل؛
- الاتصال القوي من حاجات ورغبات المستهلكين؛
- الالتزام بمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة؛
- الشدة واللين معاً.

سادسا/ واقع ومكانة التدريب، التعلم التنظيمي والإبداع بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة
Batissim

باتيسيم شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة هي شركة ذات اسهم يبلغ راس مالها 2.960.000.000 دج، تحتوي الشركة على مجموعة هياكل مركزية متعددة الاختصاصات، النشاطات والمراقبة متكونة من ستة

وحدات انتاجية موزعة عبر التراب الوطني الى جانب وحدة الهندسة، وهي ام البواقي، لمغير(واد سوف)،روبية (الجزائر)، شطايبو (وهران)، عين ولمان (سطيف)، واد سمار (الجزائر).

تختص باتيسيم في صناعة وجلفنة الاعمدة نقل الطاقة الكهربائية، ابراج الاتصال السلكية واللاسلكية، اعمدة النقل السلك التيار الكهربائي للسكك الحديدية، اعمدة لوحات اشهارية، هياكل معدنية تدخل في انجازات صناعة، دراسات، انجاز وتطوير منتوجات جديدة، دراسات الخطوط الكهربائية، دراسات طبوغرافية، دراسات الهياكل المعدنية.

من أهم المنتجات والخدمات التي تقدمها صناعة اعمدة نقل التيار جد عالي، العالي، المتوسط والمنخفض من 30 الى 400 KV، صناعة ابراج الاتصالات السلكية واللاسلكية، صناعة اعمدة سلك نقل التيار الكهربائي للسكك الحديدية واعمدة اللوحات الاشهارية ...

1/ واقع التدريب والتعلم التنظيمي بمؤسسة BATICIM

تواجه مؤسسة BATICIM في السنوات الأخيرة جملة من التغيرات الكثيرة والتصحيحات المستقبلية التي تفرضها التحولات الاقتصادية التي تعرفها الجزائر ولأجل مواجهة المنافسة الشرسة مع الشركات الأخرى اعتمدت المؤسسة على العديد من السياسات والاستراتيجيات من أهمها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تدريب عمالها بهدف زيادة معارفهم ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل، وقد برز ذلك جليا في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة في عدة نقاط أهمها:

- الاعتماد على التدريب المتخصص في مجالات عديدة منها التسيير التقني وذلك في المراكز والمدارس الكبرى؛
- الاستمرارية في التدريب والتعلم التنظيمي وذلك من أجل مواجهة التغيرات المهنية؛
- تحسين مستوى المشرفين عن عملية التدريب والتعلم؛
- تشجيع التمهين في مجال اللغات الأجنبية خاصة الانجليزية؛
- وضع نظام ناجح بهدف تقييم التدريب في المؤسسة.

ومن أجل توضيح آلية عمل التدريب والتعلم التنظيمي في المؤسسة تم التطرق إلى المراحل التالية:

أ/ تقدير الاحتياجات التدريبية والتعلمية: تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى كل وحدة من مؤسسة Baticim بتقدير الاحتياجات التدريبية، ويتمحور موضوع الاحتياجات على عدة مجالات منها:

- تخصص في الوضعية المهنية؛
- تخصص في تسيير المخازن؛
- تخصص في الصيانة الإنتاجية الكاملة؛
- تحضير لشهادة مهندس تطبيقي؛
- تسيير الموارد البشرية؛
- الصيانة الصناعية؛

وغيرها من المجالات حسب حاجة المؤسسة لمثل هذه البرامج التعليمية والتدريبية التي تؤثر بشكل إيجابي على أداء عمالها وبالتالي على أداء المؤسسة ككل.

وعلى سبيل المثال قدرت الاحتياجات التدريبية والتعليمية لسنة 2013 بـ 6 تخصصات لمدة 168 يوم وتقدم للتدريب 17 شخص وكان هذا التدريب خارج المؤسسة.

ب/ إعداد مخططات التدريب والتعلم التنظيمي: بعد دراسة الاحتياجات من طرف رؤساء الأقسام والمصالح ورئيس الموارد البشرية يتم إعداد مخطط لتدريب للموارد البشرية .

- تضع أهداف حسب احتياجات المؤسسة وميزانية من طرف الجهة الوصية لـ **BATICIM** بـ 3 % من الميزانية الإجمالية السنوية، ويقع عائق تصميم البرنامج التدريبي على رئيس مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة وفيما يلي نموذج لسنة 2014 يوضح مخطط التدريب وطبيعة والمستخدمين المعنيين وموضوع التدريب إلى جانب المؤسسة المكونة ومدة وقيمة التدريب.

وكانت أهم مواضيع الدراسة المختارة في خطة التدريب موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 4: ميزانية التدريب والتعلم لسنة 2014

الوحدة	التخصص	المدة	منظمة ومكان التدريب	تكلفة التدريب (خارج الرسم)	عدد الأفراد
1	تسيير الموارد البشرية	3	ISGA عنابة	/	1
		3	ISGA عنابة	/	
		6	ISGA عنابة	229500.00	
2	تكوين تقني في المحادثة باللغة الانجليزية (الدورة 1)	20	رويال سكول باب الزوار	524000.00	1

1	177600.00	EMC قسنطينة	18	PMD في تسيير العمليات للموارد البشرية	3
1	604000.00	رويال سكول باب الزوار	20	تكوين تقني في المحادثة باللغة الانجليزية (الدورة 2)	4
3	101595.93	EMD قسنطينة	2	ملتقى حول تسيير المخزونات والمشتريات	5
1	31500.00	EMC قسنطينة	3	ملتقى حول تسيير	6
1	38500.00	COGITAR الأبيار - الجزائر	3	شهادة في Windows Server 2008	7
2	54000.00	Numidia قسنطينة School	2	ملتقى حول تسيير الخدمات الإجتماعية	8
1	40000.00	Numidia قسنطينة School	2	ملتقى حول تسيير الميزانية	9
1	65000.00	SCIQUOM روية	2	صيانة صناعية	10
10	237000.00	تكوين تقني	3	المسعين في العمل	11
1	572500.00	رويال سكول باب الزوار	15	تكوين تقني في المحادثة باللغة الانجليزية (الدورة 3)	12
4	207800.00	CTMC بني عمران	6	التكوين الألي للبرمجيات الصناعية	13
28	2828495.93		106	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق من مؤسسة BATICIM

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تقوم بتدريب وتعليم عاملها في تخصصات مختلفة لدى العديد من الهيئات التدريبية، كما قد قامت بتدريب ما يقارب **106** شخص بتكلفة **2828495.93** دج وهذا ما يدل على إهتمام المؤسسة بعنصر التدريب والتعلم لعمالها على مدار السنة.

د/ تنفيذ برامج التدريب : الى جانب المتابعة اليومية للبرنامج نجد نموذج لسنة 2013 يبين انجاز المخطط التدريب وهو كالتالي :

- تدريب MSP بني عمران (السداسي 2- الفوج 1) لمدة 5 أيام بمؤسسة ctmc بني عمران بتكلفة قدرت بـ 200000.00 لـ 5 أشخاص؛ تدريب MSP بني عمران (السداسي 2- الفوج 2) لمدة 5 أيام بمؤسسة ctmc بني عمران بتكلفة قدرت بـ 143500.00 لـ 4 أشخاص؛
- تدريب تسيير المخازن (السداسي 1) لمدة 5 أيام بمؤسسة ctmc بني عمران بتكلفة قدرت بـ 39000.00 لـ شخص واحد؛
- تدريب MSP بني عمران (السداسي 3- الفوج 1) لمدة 6 أيام بمؤسسة ctmc بني عمران بتكلفة قدرت بـ 234000.00 لـ 5 أشخاص؛
- تدريب MSP بني عمران (السداسي 3- الفوج 2) لمدة 6 أيام بمؤسسة ctmc بني عمران بتكلفة قدرت بـ 234000.00 لـ 5 أشخاص؛
- تسيير المخازن (السداسي الثاني) لمدة 5 أيام بمؤسسة ctmc بني عمران بتكلفة قدرت بـ 39000.00 لـ الشخص الواحد؛
- تطبيق الصيانة الإنتاجية الكلية (tpm) لمدة 3 أيام بمؤسسة سقيقوم بتكلفة قدرت بـ 132000.00 لشخصين؛

ه/ تقويم مخططات التدريب والتعلم التنظيمي: يعد التقييم في مؤسسة باتيسيم أمرا ضروريا حيث يتم به تقييم كفاءة البرامج التدريبية والتعلمية وفعاليتها ويقوم بتحقيق الأهداف على نحو أكثر فاعلية ويؤدي إلى ادخارات مستقبلية كبيرة في الوقت والتكاليف كما يقوم التقييم بتحديد الاستراتيجيات الجديدة وصياغتها باستمرار، والتي تؤدي إلى تطوير المصادر البشرية. وتكمن الأهمية الأساسية لتقييم البرامج التدريبية في أنها تحدد محاسن البرامج التعليمية والتدريبية وقصورها حتى يمكن الاحتفاظ بالمزايا الحسنة والتخلي قدر الامكان عن المزايا الغير حسنة في هذه البرامج، وتوجد نوعين من التقييم داخل مؤسسة **Baticim**، تقييم نتيجة التدريب وتقييم بعد مدة من التدريب.

و/ نتائج التدريب والتعلم التنظيمي:

- يعمل التدريب والتعلم التنظيمي على إدارة الآلات والمعدات المستخدمة في المنظمة بكفاءة، ويقلل من تكلفة صيانتها.
- تحقيق الذات وتنمية المسار الوظيفي للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.
- التكيف مع المتغيرات التقنية في مجال الإدارة حتى تحافظ المنظمة على مستوى من الأداء يحقق رضا المستفيدين من خدماتها.
- تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفاعلية.
- استخدام التدريب والتعلم كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة .
- عادة ما تكون الخبرات المتاحة لكثير من العاملين في المنظمات الحكومية، قد تم اكتسابها منذ زمن بعيد وبالتالي لا بد من إعادة تدريبهم وتعليمهم باستمرار.
- إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم، وإكسابهم المعرفة الجديدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل.

2/ علاقة التدريب والتعلم التنظيمي بالإبداع في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة :BATICIM

حسب ما تم جمعه من معلومات وحقائق حول واقع التعلم التنظيمي والإبداع في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة، ومن خلال المقابلة التي أجريت مع مسؤول مصلحة التدريب وطرح أمامه مجموعة من الأسئلة، تبين لنا أن هذه المؤسسة تفتقر إلى عنصر الإبداع بشكل ملحوظ كون أن هناك جملة من المعوقات جعلت هذه المؤسسة محل الدراسة غير مبدعة في أغلب المجالات فمثلا القادة يحافظون على وضعهم القائم ولا يرغبون في تحمل المخاطر وادعائهم أن هذه الفكرة تستغرق وقتا طويلا وستكلف الكثير من المال، أما بالنسبة للعمال أنفسهم فليس لديهم دافع أو رغبة من أجل الإبداع، كون ان معظم العمال هم متعاقدين، إلى جانب عدم توفر بيئة إبداعية فلا توجد ثقة بين المديرين والعمال وسوء عملية الاتصال وعدم التشجيع على الإبداع بالإضافة إلى الجمود والكسل، بمعنى عدم وجود الدافع أو الرغبة للقيادة من أجل فرض فرص الإبداع.

خاتمة:

وعليه ومن خلال ما سبق توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- تحتاج المنظمات إلى زيادة وتيرة التعلّم المنظمي، لمواكبة التغيّرات الهائلة في بيئة الأعمال المعاصرة، ولتحقيق ذلك فهي بحاجة لمزيد من الانفتاح واستقبال الأفكار والمفاهيم الجديدة، كما أنّها بحاجة إلى ابتكار سلع وخدمات وطرق جديدة، وإلى تدريب العاملين وتشجيعهم على المبادرة والابتكار أثناء ممارسة أعمالهم؛
- هناك علاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي وخلق الإبداع في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، ونفي وجود هذه العلاقة في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM، كون هذه الأخيرة لا تهتم بشكل خاص بالإبداع والابتكار فهمها الكبير والأساسي هو تلبية الطلبات وتحصيل الفوائد بما يناسب امكانياتها، دون النظر إلى ما يمكنها إعداده في المستقبل من تطور وتقدم يجعلها مؤسسة مبدعة بالدرجة الأولى في مجال صناعة الأعمدة الكهربائية؛
- التدريب في المؤسسة يمثل اليوم احد أهم الأسس البناءة للإبداع على المدى الطويل ويمكن النظر إلى الإبداع كعملية موجهة بواسطة التدريب الفعال والمكثف، هذا لأن الإبداع يمنح المؤسسة شيئاً متفرداً وشيئاً يفتقر إليه باقي المؤسسات الاقتصادية مما يسمح لها بالتميز والاختلاف عن غيرها؛
- المؤسسة تفتقر إلى عنصر الإبداع بشكل ملحوظ كون أن هناك جملة من المعوقات جعلت هذه المؤسسة محل الدراسة غير مبدعة في أغلب المجالات.
- وبناء على ما سبق ومحاولة منا تقليل الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية عامة ومؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة خاصة فإننا سنقوم بتقديم جملة من الاقتراحات نوجزها فيما يلي:
- لكي تتمكن المؤسسة الاقتصادية من مواجهة التحديات، فلا بد من تشجيع الابداع والاستثمار فيه وترسيخ ثقافة الإبداع والتطوير في المؤسسة؛
- التشجيع المتواصل للأفراد على الإبداع وتوفير الظروف المناسبة التي تتيح إنشاء مكانة استراتيجية جيدة في السوق؛
- ضرورة تواصل المؤسسات الاقتصادية مع جميع هياكل التعليم العالي والعمل على إنشاء برامج تدريبية فعالة للاستفادة منها وسد النقص في القدرات والإمكانيات؛
- تمكين العمال من إظهار قدراته العلمية والعملية وهو ما قد يتيح له إمكانية التوظيف في جهة التدريب أو ترشيحه للعمل في جهة أخرى.

- ضرورة إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في المؤسسة محل الدراسة وذلك من أجل تحقيق الأداء الكفء ليتوافق وأغراض التعلم المستمر وذلك من خلال عناصر تصميم المنظمات (الهيكلة والمهام والنظم والثقافة البيئية والاستراتيجية).
- العمل على تشجيع التعلم ودعمه من قبل المديرين ليكون أحد أهداف المؤسسة.
- قيام ادارة المؤسسة محل الدراسة بدعم عملية التشارك المعرفي بين العاملين بما يعطيهم الفرصة للتفكير في آليات انجاز العمل.
- تفعيل مستوى فهم واستيعاب الرؤية المشتركة بين العاملين على مستوى البنك الواحد وذلك بمشاركتهم في تطوير الرؤية ووضع الاهداف وتمكينهم واعطائهم الحرية الكافية في حل المشكلات.
- الاهتمام بالاداء وتحسينه للعاملين في المؤسسة محل الدراسة من خلال تدريبهم وتطوير مهاراتهم وتوكلهم بمهام قادرين على انجازها في الوقت المحدد.

الهوامش والمراجع:

- ¹ رواجية مريم، مساهمة التجديد التكنولوجي في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التسيير والاقتصاد، *Revue JBE*، جامعة باجي مختار، عنابة، ص 122
- ² السكارنة بلال خلف، الابداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص51
- ³ غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الرافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، صص 27-28
- ⁴ بوسعيد رقية، دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014 - 2015، ص42
- ⁵ Hassan Danial Aslam and other, A JOURNEY FROM INDIVIDUAL TO ORGANIZATIONAL LEARNING, (Exploring the linking bridge: Team Learning), INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH, Vol. 3. No. 3. May, 2011, II Part, p 739.
- ⁶ Fattah Nazem and other, A Structural Equation Model of Organizational Learning Based on Leadership Style in Universities, Department of Education, Islamic Azad University, Roudehen, Iran, p 290
- ⁷ جحيق عبد المالك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن مجمع عمر بن عمر بقالة، مجلة المؤسسة، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014، ص92
- ⁸ باري كسواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص118
- ⁹ عمار بن عيشي، مذكرة دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، 2006، ص33
- ¹⁰ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 137
- ¹¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشري، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص187
- ¹² السكارنة بلال خلف، الابداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011
- ¹³ سهيلة محمد عباس مرجع سابق، ص188
- ¹⁴ خلف بلال السكارنة، مرجع سابق، ص25
- ¹⁵ سامي جرير، الإدارة بالأفكار، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008. ص198

¹⁶. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظومات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002،

ص347

¹⁷ بديسي فهيمة واخرون ، ورقة بحثية تحت عنوان: تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء مقدمة للملتقى دولي حول المنظمات الإبداع و

التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة و تجارب وطنية و دولية- كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ،جامعة سعد دحلب-

البليدة - يومي 18 و 19 ماي 2011