



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر الانتماء : ECOFIMA



أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل م د

## بناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية المؤسسات: دراسة حالة كوندور إلكترونيكس

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

للطالب (ة): لكحل ريان

مدير الأطروحة: يونس بوعصيدة رضا الرتبة: أستاذ تعليم عالي

المؤسسة الجامعية: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

أمام أعضاء اللجنة:

رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ	طيار أحسن
مقررا	المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي _حاليا_ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة _سابقا_	أستاذ	يونس بوعصيدة رضا
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذة محاضرة قسم "أ"	بن محمد ايمان
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر قسم "أ"	بلاسكة صالح
عضوا	جامعة 08 ماي 1945 قالمة	أستاذ	بخاخشة موسى
عضوا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر قسم "أ"	سليمانى عصام

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مخبر الانتماء : مخبر اقتصاد - مالية - إدارة أعمال (ECOFIMA)

## إقرار خاص بأطروحة الدكتوراه

أنا الممضي أسفله الطالب (ة) لكحل ريان أقر بأن هذه الأطروحة الموسومة بـ: "بناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية المؤسسات: دراسة حالة كوندور إلكترونيكس".  
هي عمل أكاديمي خاص بي، وأنه لم يتم تقديم أي جزء منه أو كله في أي مكان آخر نيل درجة علمية.

الإمضاء

# الإهداء

اهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

إلى من كانت الدافع لي للترشح ثم لإتمام الأطروحة، إلى من شدت على يدي، إلى نور حياتي  
إلى أُمي الغالية حفظها الله

إلى من كان معلمي الأول وسيظل، إلى الذي أفنى حياته لتعليمي إلى أبي العزيز حفظه الله

إلى إخوتي سندي وعزوتي

إلى جدتاي أطال الله بعمرهما وإلى روح جداي الطاهرة

إلى جميع عائلة "لكحل"

إلى زوجي وعائلته

إلى صديقتي كل بإسمها، إلى زملاء الدفعة، إلى من شجعني أو ذكرني في نفسه

إلى من مهدوا لي طريق العلم والمعرفة ... إلى كل أساتذتي الأفاضل

إلى كل من سلك طريق العلم يبتغي به وجه الله

إلى كل من نساه قلبي.

# شكر وتقدير

"وأما بنعمة ربك فحدث"

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي أنعم عليّ بنعمة العلم ويسّر لي طريق إتمام هذا العمل.

أتقدم ببالغ الشكر والتقدير والإمتنان لصبره ومجهوداته المبذولة في هذا الإنجاز، لتوجيهاته العلمية وخبرته الكبيرة التي تبرز في هذا البحث إلى الأستاذ الدكتور "يونس بوعصيدة رضا" دمت نبراسا للعلم أستاذي الفاضل.

إلى كل أستاذ في جميع مراحل الدراسة ولو وجهني بحرف ممتنة لكم جميعا، وأخص بالذكر كل من الأستاذ الدكتور "طيار أحسن" والأستاذ الدكتور "بخاخشة موسى" على مساعدتهم وتوجيهاتهم القيمة شكرا لكما أستاذتي.

كما لا أنسى المساعدة التي قدمها لي الدكتورة "بن طاجين إيمان" "منصوري منى" و"جامعي سارة" شكرا لكنّ.

إلى جميع عمال مؤسسة كوندور ببرج بوعيريج ، وأخص بالذكر السيد "ز.حرايق"

إلى الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة شكرا لتكرمكم وقبولكم مناقشة هذه الأطروحة.



هدفت الدراسة للكشف عن أثر كل من بناء قدرات التعلم بأبعاده (التفاعل مع البيئة الخارجية، نقل وتشارك المعرفة، الإنفتاح والتجريب والإلتزام التنظيمي) وبناء قدرات الابتكار بأبعاده (قدرات البحث والتطوير، قدرات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية) على تنافسية المؤسسات، وذلك من وجهة نظر إطارات مؤسسة كوندور إلكترونيك بولاية برج بوعرييج.

ولتحقيق ذلك تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS v.26، وذلك لتحليل الإستبيان الذي تم استخدامه كأداة أساسية لجمع البيانات، بحيث تم استهداف العينة الميسرة المتكونة من 201 إطار بمؤسسة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بناء قدرات التعلم والابتكار على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة خلق بيئة تفاعلية بين المؤسسة ومحيطها الخارجي مما يسمح بتبادل الخبرات والمهارات بين العمال، إضافة إلى الإستثمار الأمثل في المورد البشري وتنمية قدراته خاصة في مجال البحث والتطوير.

**الكلمات المفتاحية:** بناء قدرات التعلم، بناء قدرات الابتكار، تنافسية المؤسسات، مؤسسة كوندور

إلكترونيك.

## Résumé

---

The study aimed to detect the impact of both learning capacity-building in its dimensions (Interaction with the external environment, transfer and share knowledge, opening & experimentation and organizational commitment) Building innovation capacities in its dimensions (research and development capacities, human resources capacities and organizational environment) on institutions' competitiveness, and that's From the standpoint of the Condor Electronics Company frameworks (Bordj Bou Arreridj).

To achieve this, the Analytical Descriptive method, together with the SPSS v.26 Social Science Statistical Package Program, was used to analyze the questionnaire that was used as a basic data collection tool, so that the facilitated sample of 201 frameworks of the study institution was targeted.

The study found a number of results, the most important of which are: the statistical impact of building learning and innovation capacities on the competitiveness of Condor Electronics. The study also presented a number of recommendations, the most important of which are: the need to create an interactive environment between the institution and its external surroundings, allowing for the exchange of experiences and skills among workers, as well as the optimal investment in human resource and the development of its capacities, especially in the field of research and development.

**Keywords:** Building learning capacities, building innovation capacities, competitiveness of institutions, Condor Electronics.



## Résumé

---

L'étude visait à révéler l'impact du renforcement des capacités d'apprentissage dans ses dimensions (interaction avec l'environnement externe, transfert et partage de connaissances, ouverture, expérimentation et engagement organisationnel) et du renforcement des capacités d'innovation dans ses dimensions (capacités de R&D, capacités en ressources humaines et environnement organisationnel) sur la compétitivité des institutions, du point de vue des cadres de Condor Electronics dans l'état de Bordj Bou Arreridj.

Pour ce faire, la méthode d'analyse descriptive, ainsi que le Programme de trousseaux statistiques en sciences sociales SPSS v.26, ont été utilisés pour analyser le questionnaire utilisé comme outil de collecte de données de base, cibler l'échantillon facilité de 201 cadres de l'établissement d'études.

L'étude a également révélé un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont : l'impact statistique du renforcement des capacités d'apprentissage et d'innovation sur la compétitivité de Condor Electronics. Les recommandations les plus importantes formulées par l'étude comprennent la nécessité de créer un environnement interactif entre l'institution et son environnement extérieur, qui permet l'échange d'expériences et de compétences entre les travailleurs, ainsi que l'investissement optimal dans les ressources humaines et le développement de ses capacités, en particulier dans le domaine de la recherche et du développement.

**Mots clés :** Renforcement des capacités d'apprentissage, renforcement des capacités d'innovation, compétitivité des institutions, Condor Electronics.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
-	البسمة
-	الإقرار
-	الإهداء
-	الشكر
-	الملخص باللغة العربية
-	الملخص باللغة الإنجليزية
-	الملخص باللغة الفرنسية
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
ب - س	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لقدرات التعلم</b>	
2	تمهيد
25-3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم
3	- المطلب الأول: ماهية التعلم
8	- المطلب الثاني: مستويات ونظريات التعلم
15	- المطلب الثالث: خطوات التعلم التنظيمي
17	- المطلب الرابع: نماذج التعلم التنظيمي
36-26	المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة والنظام الوطني للتعلم
26	- المطلب الأول: مفهوم المنظمات المتعلمة
27	- المطلب الثاني: الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية
30	- المطلب الثالث: أهمية المنظمة المتعلمة (أسباب التحول إليها)
31	- المطلب الرابع: ماهية النظام الوطني للتعلم
50-37	المبحث الثالث: ماهية قدرات التعلم وقياسها
37	- المطلب الأول: ماهية القدرات
42	- المطلب الثاني: ماهية قدرات التعلم
43	- المطلب الثالث: قياس بناء قدرات التعلم

51	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: قدرات الابتكار في المؤسسة الاقتصادية	
53	تمهيد
72-54	المبحث الأول: أدبيات نظرية للإبتكار
54	- المطلب الأول: لمحة تاريخية للإبتكار
56	- المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الإبتكار
66	- المطلب الثالث: الإبتكار والمصطلحات المشابهة له
69	- المطلب الرابع: استراتيجيات الإبتكار
89-73	المبحث الثاني: أساسيات حول النظام الوطني للإبتكار
73	- المطلب الأول: الإبتكار كنظام
80	- المطلب الثاني: ماهية النظام الوطني للإبتكار
84	- المطلب الثالث: الأنشطة المتضمنة داخل الأنظمة الوطنية للإبتكار ومستويات تطوره
87	- المطلب الرابع: مؤشرات قياس النظام الوطني للإبتكار وموقع المؤسسة المبتكرة ضمنه
122-90	المبحث الثالث: بناء وتنمية قدرات الإبتكار
90	- المطلب الأول: ماهية قدرات الإبتكار
102	- المطلب الثاني: بناء قدرات الإبتكار وأساليب تنميتها
103	- المطلب الثالث: قياس قدرات الإبتكار
123	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تنافسية المؤسسات وعلاقتها بقدرات التعلم والإبتكار	
125	تمهيد
138-126	المبحث الأول: مدخل عام للتنافسية والميزة التنافسية
126	- المطلب الأول: ماهية التنافسية
130	- المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
135	- المطلب الثالث: أنواع التنافسية وأهمية الميزة التنافسية
165-139	المبحث الثاني: أساسيات حول التنافسية والميزة التنافسية
139	- المطلب الأول: مؤشرات التنافسية
141	- المطلب الثاني: محددات وأبعاد الميزة التنافسية

144	- المطلب الثالث: البيئة التنافسية والإستراتيجية العامة للتنافس
160	- المطلب الرابع: نماذج تحليل التنافس
175-166	<b>المبحث الثالث: أثر قدرات التعلم وقدرات الإبتكار على تنافسية المؤسسات</b>
166	- المطلب الأول: علاقة قدرات التعلم بقدرات الإبتكار
169	- المطلب الثاني: أثر قدرات الإبتكار على تنافسية المؤسسات
172	- المطلب الثالث: العلاقة التبادلية بين قدرات التعلم والتنافسية
176	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: واقع الإهتمام بقدرات التعلم والإبتكار والتنافسية في الجزائر</b>	
178	<b>تمهيد</b>
194-179	<b>المبحث الأول: مؤشرات قدرات التعلم والإبتكار والتنافسية بالجزائر</b>
179	- المطلب الأول: مؤشرات قدرات التعلم في الجزائر
182	- المطلب الثاني: مؤشرات قدرات الإبتكار في الجزائر
189	- المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية في الجزائر
207-195	<b>المبحث الثاني: واقع الإهتمام بقدرات التعلم والإبتكار والتنافسية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس</b>
195	- المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة كوندور إلكترونيكس
199	- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس
203	- المطلب الثالث: واقع إهتمام مؤسسة كوندور إلكترونيكس بقدرات التعلم والإبتكار
223-208	<b>المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة</b>
208	- المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
213	- المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
217	- المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
222	- المطلب الرابع: المعالجة الإحصائية
224	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس</b>	
226	<b>تمهيد</b>
259-227	<b>المبحث الأول: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان</b>
227	- المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

قائمة المحتويات

232	- المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيري بناء قدرات التعلم والإبتكار لمؤسسة كوندور إلكترونيكس
253	- المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لمتغير تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس
288-260	<b>المبحث الثاني: إختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة</b>
260	- المطلب الأول: اختبار علاقة الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد بين قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس
267	- المطلب الثاني: اختبار علاقة الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد بين قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس
272	- المطلب الثالث: اختلاف رؤية المبحوثين حول بناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس
285	- المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة
289	خلاصة الفصل
291	خاتمة عامة
298	قائمة المراجع
321	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المميزات الرئيسية لنظريات التعلم	15
02	المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي	27
03	الفرق بين التعلم السلبي والإيجابي من حيث المصدر	34
04	بعض المصطلحات المرادفة للقدرات	42
05	أبعاد قدرات التعلم	44
06	مبادئ الابتكار المفتوح والابتكار المغلق	59
07	الابتكار والإختراع	66
08	الفرق بين الابداع والابتكار	69
09	تصنيفات نظم الابتكار	83
10	مناهج تنمية القدرات	97
11	تنمية القدرات	102
12	أبعاد قدرات الابتكار حسب عدد من الباحثين	105
13	أساليب التدريب داخل وخارج المنظمة	112
14	أساليب تعزيز قدرات الابتكار	122
15	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	143
16	بعض متطلبات عناصر مصفوفة SWOT	149
17	مزايا ومخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة	154
18	مبررات ومخاطر إستراتيجية التركيز	157
19	وصف استراتيجيات التنافس	158
20	إجمالي الإنفاق العام على التعليم في الجزائر من سنة 2013 إلى 2021	180
21	نسبة الإلتحاق الإجمالية إلى المدارس عبر الاطوار	180
22	نسبة التخرج الإجمالية من مؤسسات التعلم العالي	182
23	تطور قدرات الإبتكار في الجزائر	183
24	تطور عدد المقالات العلمية بالجزائر	185
25	عدد براءات الإختراع في الجزائر	186
26	طلبات براءة الإختراع المودعة من طرف مراكز البحث التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي	187
27	طلبات براءة الإختراع من مراكز البحث الغير تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث	188

قائمة الجداول

	العلمي	
189	تطور براءات الإختراع المودعة على مستوى INAPI	28
190	مؤشر التنافسية العالمي للجزائر	29
191	مؤشر المتطلبات الأساسية في الجزائر	30
192	مؤشر معززات الكفاءة في الجزائر	31
193	مؤشر عوامل الإبتكار في الجزائر	32
212	توزيع إستبانة الدراسة	33
213	إختبار كفاية حجم العينة	34
214	الدراسات المعتمد عليها في تصميم أداة الدراسة	35
215	أرقام وعبارات محاور الإستبيان	36
215	مقياس ليكرت الخماسي	37
217	الاتساق الداخلي لعبارات محور بناء قدرات الابتكار	38
218	الاتساق الداخلي لعبارات محور بناء قدرات التعلم	39
219	الاتساق الداخلي لعبارات محور تنافسية المؤسسة	40
220	قياس الاتساق الداخلي للاستبيان ككل	41
221	ثبات أداة الدراسة	42
222	نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة	43
223	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	44
227	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	45
228	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	46
229	توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	47
229	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	48
230	توزيع افراد العينة حسب متغير التخصص الجامعي	49
231	توزيع افراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية المستفاد منها	50
232	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التفاعل مع البيئة الخارجية	51
236	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده نقل وتشارك المعرفة	52
239	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الإنفتاح والتجريب	53
241	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الإلتزام التنظيمي	54
243	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده قدرات البحث والتطوير	55

قائمة الجداول

247	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده قدرات الموارد البشرية	56
250	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده البيئة التنظيمية	57
254	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تنافسية المؤسسة	58
260	نتائج الانحدار الخطي البسيط للتفاعل مع البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسة	59
262	نتائج الانحدار الخطي البسيط لنقل وتشارك المعرفة على تنافسية المؤسسة	60
263	نتائج الانحدار الخطي البسيط للانفتاح والتجريب على تنافسية المؤسسة	61
264	نتائج الانحدار الخطي البسيط للإلتزام التنظيمي على تنافسية المؤسسة	62
265	تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى	63
265	تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لبعده قدرات التعلم	64
266	معنوية معاملات الانحدار الخطي المتعدد لبعده قدرات التعلم	65
267	نتائج الانحدار الخطي البسيط لقدرات البحث والتطوير على تنافسية المؤسسة	66
268	نتائج الانحدار الخطي البسيط لقدرات الموارد البشرية على تنافسية المؤسسة	67
269	نتائج الانحدار الخطي البسيط للبيئة التنظيمية على تنافسية المؤسسة	68
270	تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية	69
271	تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لبعده قدرات الابتكار	70
271	معنوية معاملات الانحدار الخطي المتعدد لبعده قدرات الابتكار	71
272	تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية	72
273	تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد	73
274	معنوية معاملات الانحدار الخطي المتعدد	74
275	اختبار مان ويتي لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الجنس	75
275	اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير العمر	76
276	اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الخبرة	77
277	اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير المستوى التعليمي	78
278	اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات	79



قائمة الجداول

	التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير التخصص الجامعي	
279	اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الدورات التكوينية	80
280	اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات الابتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الدورات التكوينية	81
281	اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات الابتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير التخصص الجامعي	82
281	اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات الابتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الدورات التكوينية	83
282	اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات الابتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير التخصص الجامعي	84
283	اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات الابتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الدورات التكوينية	85
284	اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات الابتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير التخصص الجامعي	86

قائمة الأشكال

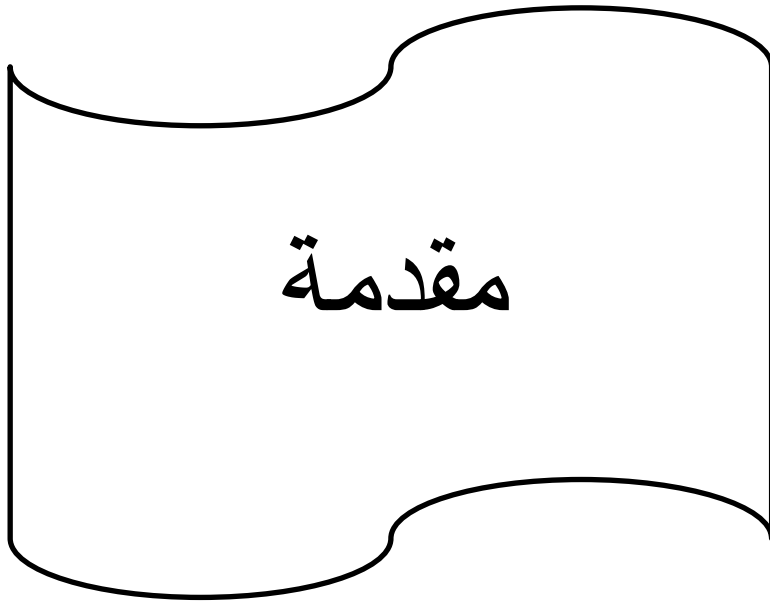
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	الفرق بين التدريب، التعليم والتعلم	01
6	خصائص التعلم	02
10	سيرورة التعلم على المستوى التنظيمي	03
13	مستويات التعلم	04
18	نموذج Huber للتعلم التنظيمي	05
19	نموذج Smith 1999 طبيعة دورة التعلم	06
19	التعلم التكيفي ل Daft 2001	07
20	مراحل عملية التعلم التنظيمي وفق Pawlowsky	08
21	نموذج Therin 2002	09
22	الأداء عن طريق التعلم باستعمال إدارة المعرفة	10
23	نموذج Kreitner & Cassidy	11
24	نموذج التعلم التنظيمي المتكامل	12
28	المنظمات المتعلمة مقابل المنظمات التقليدية	13
35	النظام الوطني للتغيير التقني	14
36	مستويات أنظمة التعلم	15
40	بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة	16
41	أبعاد المهارات	17
49	إطار عمل المنظمات إنطلاقاً من القدرة على التعلم	18
55	تطور مفردة الابتكار	19
63	تصنيفات الابتكار	20
71	مزايا استراتيجيات المنتج	21
73	الابتكار كنظام	22
77	إطار الابتكار	23
77	النماذج الخطية للابتكار	24
78	نموذج الاقتران المترامن	25
79	نموذج الابتكار التفاعلي	26
82	النظام الوطني للابتكار	27
89	موقع المؤسسة المبدعة في النظام الوطني للابتكار	28

قائمة الأشكال

90	نشأة قدرات الابتكار	29
98	المحددات الداخلية والخارجية لقدرات الابتكار	30
100	تصنيف قدرات الابتكار على حسب الأداء	31
130	العوامل المؤثرة على التنافسية	32
135	تصنيفات لأنواع التنافسية	33
140	طريقتي تنافسية المؤسسات	34
142	دورة حياة الميزة التنافسية	35
149	عناصر الإستراتيجية التنافسية	36
151	أثر الخبرة لمنتج ما	37
153	خفض تكاليف الأنشطة المترابطة	38
156	إستراتيجية التركيز بين التكلفة والتميز	39
160	سلسلة القيمة	40
163	سلسلة القيمة لشركة جنرال إلكتريك	41
164	القوى التنافسية داخل الصناعة وفقا لبورتر 1980	42
166	نموذج أوستين لتحليل الصناعة والمنافسة	43
172	علاقة مستوى التعلم بالأداء	44
183	حصة الإنفاق على البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي	45
184	تطور الإنفاق الحكومي في مجال البحث والتطوير بالجزائر	46
195	مجموعة مؤسسات مجمع بن حمادي	47
197	وحدات أعمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس	48
200	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس	49
209	نموذج الدراسة المقترح	50
210	الأثر الجزئي بين المتغير التابع وأجزاء المتغيرات المستقلة	51
211	توزيع عمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس	52

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
321	الإستبيان الأولي	01
326	الإستبيان النهائي	02
331	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان	03
332	الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة	04
333	مخرجات برنامج SPSS	05
349	جدول (Krejcie & Morgan (1970)	06
350	بعض من منتجات مؤسسة كوندور إلكترونيكس	07
351	براءات إختراع مؤسسة كوندور إلكترونيكس	08



## 1. التمهيد:

فرضت العولمة على العالم تغييرات سريعة منها ما هو تقني وما هو علمي، هذه التغييرات مست كافة الأصعدة، وهو ما ساهم في تحول الإقتصاد العالمي من اقتصاد صناعي قائم على رأس المال المادي إلى آخر معرفي، قائم على المعرفة التي يولدها العنصر البشري باستمرار تماشياً مع التغييرات الحاصلة، ما أدى إلى اتساع نطاق الأسواق فتغيرت حدودها لتتضاعف بذلك حدة المنافسة فيها، فتسابقت المؤسسات إلى اقتناص الفرص من البيئة المحيطة لأجل التميز الذي يضمن البقاء في السوق.

إنّ تنامي درجة الإهتمام بالمعرفة سواء في المستوى الكلي أو الجزئي جعل منها المورد الأساسي الذي تقوم عليه الدول وتسعى لإكتسابه المؤسسات، وذلك لمواكبة التطورات الاقتصادية، وذلك كونها أساس يساعد إنتاج منتجات متميزة أو توفير العمليات الجديدة من قبل المؤسسات، أو حتى تطوير منتجات وخدمات قائمة أصلاً.

فالتحدي الذي أصبحت المؤسسات ملزمة بالإنخراط فيه ليس توليد المعارف أو إقتناصها فقط بل أساس ذلك وهو الفرد، والذي أضحى المولد الأول للثروة التي يقوم عليها الابتكار، لذلك فتنمية المورد البشري والإستثمار فيه أمر أساسي وهام للمؤسسات التي تريد البقاء بل والنمو المستمر.

وفي ظل جهود الجزائر للدخول إلى الأسواق والمنظمات العالمية أصبح لزاماً على المؤسسات الجزائرية عامة على الإهتمام بالإستثمار في رأس مالها البشري وتنميته، فأساس المنافسة اليوم هو الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وهذا لا يتحقق إلاّ بتعلم الفرد المستمر، وذلك لتعرض معارفه للتقادم، كما يجب تكوين الفرد والإهتمام بتنمية مهاراته العلمية والتكنولوجية وبناء قدراته وتوفير المناخ اللازم لذلك.

من هذا المنطلق وعلى المستوى الجزئي إسقاطاً على مؤسسة كوندور إلكترونيكس وهي إحدى المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال صناعة الأجهزة الكهرومنزلية، الإلكترونيات والطاقة المتجددة ونتيجة ما تحقّقه من ألقاب كجائزة أفضل مصدر شاب لسنة 2023 نظير بلوغها مستويات إيجابية من مؤشرات التصدير، فتجاوزت بذلك السوق الوطنية لتصرف منتجاتها في موريتانيا، تونس، الأردن... وغيرها من الدول في جنوب إفريقيا وشمال أوروبا، وهو ما نسبته إلى عمالها، مشيرة بذلك في يوم العمال الماضي ب "أنتم مصدر قوتنا، نجاح كوندور بني بسواعد عمالها"، كما عملت على تكريم 360 عامل في ذات اليوم، وهو إقرار منها بأهمية رأس المال البشري في نجاح المؤسسة.

لذلك تنامت جهود المؤسسة حول موضوع التعلم والابتكار لدى الفرد فقامت على سبيل الذكر بعمل إتفاقيات شراكة وتعاون تربطها مع وزارة التكوين والتعليم المهنيين لتوفير فضاء للمتربصين والإستفادة بالمقابل

من الخبرات المكتسبة طيلة التكوين لطلبة المتخرجين، ما يوضح لما للتعلم من دور هام في رسكلة العنصر البشري ومنه الابتكار نتيجة ترجمة قدراته، وهذا الطرح يقودنا لعدة تساؤلات منها كيف للفرد أن يتعلم من بيئته الداخلية والخارجية عدا العمليات التي تفرضها المؤسسة عليه من تكوين وتدريب، وكيف للتعلم أن يمكن الفرد من ابتكار منتجات وخدمات وعمليات جديدة؟ وكيف لقدرات الفرد أن ترفع من تنافسية المؤسسة؟ وكل ما سبق من تساؤلات تندرج ضمن الإشكالية الرئيسية للدراسة والتي يمكن صياغتها كالتالي:

هل لكل من بناء قدرات التعلم والابتكار أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 على

تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم تقسيمه إلى عدة تساؤلات فرعية هي كالتالي:

- **التساؤل الفرعي الأولي:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء قدرات التعلم على تنافسية مؤسسة

كوندور إلكترونيكس عند مستوى المعنوية 0.05؟

وتندرج تحتها الأسئلة الجزئية التالية:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل مع البيئة الخارجية على تنافسية مؤسسة كوندور

إلكترونيكس عند مستوى المعنوية 0.05؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنقل وتشارك المعرفة على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

عند مستوى المعنوية 0.05؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنتفاع والتجريب على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس عند

مستوى المعنوية 0.05؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام التنظيمي على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس عند

مستوى المعنوية 0.05؟

- **التساؤل الفرعي الثاني:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء قدرات الابتكار على تنافسية مؤسسة

كوندور إلكترونيكس عند مستوى المعنوية 0.05؟

وتندرج تحتها الأسئلة الجزئية التالية:

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات البحث ولتطوير على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

عند مستوى المعنوية 0.05؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات الموارد البشرية على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

عند مستوى المعنوية 0.05؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس عند مستوى المعنوية 0.05؟

**التساؤل الفرعي الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى للمتغيرات الشخصية أو الوظيفية؟  
وتدرج تحتها الأسئلة الجزئية التالية:

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى للمتغيرات الشخصية أو الوظيفية؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى للمتغيرات الشخصية أو الوظيفية؟  
**فرضيات الدراسة:**

كمحاولة للإجابة المؤقتة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية التي انبثقت منها نفترض ما يلي:

**الفرضية الرئيسية:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لكل من بناء قدرات التعلم والابتكار على رفع تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

تدرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء قدرات التعلم على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس عند مستوى المعنوية 0.05.

وتدرج تحتها الأسئلة الجزئية التالية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل مع البيئة الخارجية على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس عند مستوى المعنوية 0.05

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنقل وتشارك المعرفة على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس عند مستوى المعنوية 0.05

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإنفتاح والتجريب على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس عند مستوى المعنوية 0.05



✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإلتزام التنظيمي على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس عند مستوى المعنوية 0.05

- **التساؤل الفرعي الثاني:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء قدرات الابتكار على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس عند مستوى المعنوية 0.05 وتدرج تحتها الأسئلة الجزئية التالية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات البحث ولتطوير على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس عند مستوى المعنوية 0.05؛

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات الموارد البشرية على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس عند مستوى المعنوية 0.05؛

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس عند مستوى المعنوية 0.05؛

**التساؤل الفرعي الثالث:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بناء قدرات التعلم والابتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى للمتغيرات الشخصية أو الوظيفية؟ وتدرج تحتها الأسئلة الجزئية التالية:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى للمتغيرات الشخصية أو الوظيفية؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بناء قدرات الابتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى للمتغيرات الشخصية أو الوظيفية.

## 2. أهمية الدراسة:

تستمد دراستنا أهميتها من:

- أهمية متغيرات الدراسة نفسها بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية، باعتبار حداثة المصطلحين قدرات التعلم والابتكار في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؛

- توجه إهتمام المؤسسات نحو ضرورة الإستثمار في رأس المال البشري لتنمية وبناء قدراته ومنه رفع قدراتها التنافسية؛

- إبراز أهم العوامل التي يمكن للمؤسسات أن تتخذها بعين الإعتبار لبناء قدرات مواردها البشرية سواء للتعلم أو الإبتكار؛
- دور المعرفة في تكوين رأس المال البشري، وكذا أهمية نقل وتشارك المعرفة من داخل وخارج المؤسسة في الإلمام بمحيط المؤسسة ومنه تحقيق التميز؛
- تسليط الضوء على مؤسسة كوندور إلكترونيكس باعتبار نشاطها يتطلب جهد كبير في مجال البحث والتطوير وهو ما يناسب موضوع دراستنا ويجعل من النتائج ذات أثر يمكن تعميمه على المؤسسات الناشطة في نفس المجال.

### 3. أهداف الدراسة:

- نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:
- **من جهة أكاديمية بحثية:** تقديم إطار نظري متكامل للدراسة بإبراز أهمية كل المتغيرات، قدرات التعلم، قدرات الإبتكار وكيفية بنائهما انطلاقاً من الأبعاد التي تم إنتقائها اعتماداً على الدراسات السابقة، إلى جانب التعرف على تنافسية المؤسسات وكيفية تأثير المتغيرات المستقلة عليها؛
  - **أما من الجهة التطبيقية:** تحديد واقع كل من قدرات التعلم والإبتكار، إضافة إلى كيفية تأثير قدرات التعلم والإبتكار على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس كهدف رئيسي، وكذا التعرف على تأثير الأبعاد المساهمة في بناء المتغيرين الرئيسيين على تنافسية المؤسسة، وفي الأخير تقديم الإقتراحات اللازمة لمساعدة وتشجيع المؤسسة في مضاعفة جهودها لرفع تنافسيتها.

### 4. مجالات وحدود الدراسة:

- تتميز كل دراسة بمجالات وحدود خاصة بها، وتمثلت حدود دراستنا فيما يلي:
- **الحدود الموضوعية:** اعتمدت الدراسة على الربط بين المتغيرات المستقلة بأبعادها مع المتغير التابع ودراسة أثر الأولى على الثانية، بحيث تتمثل المتغيرات المستقلة للدراسة في بناء قدرات التعلم (التفاعل مع البيئة الخارجية، نقل وتشارك المعرفة، الإنفتاح والتجريب والإلتزام التنظيمي) وبناء قدرات الإبتكار (قدرات البحث والتطوير، قدرات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية) أما المتغير التابع فيتمثل في تنافسية المؤسسات؛
  - **الحدود البشرية:** نظراً لطبيعة الدراسة ولكبر حجم عدد أفراد مؤسسة كوندور إلكترونيكس تم تحديد مجتمع الدراسة بإطارات مؤسسة كوندور إلكترونيكس لصعوبة تمثيل حجم أفرادها من

خلال عدد الإستبيانات المفروض من طرف المؤسسة وكذا إختلاف مستويات العاملين وصعوبة فهم البعض لموضوع الدراسة؛

- **الحدود المكانية:** تم اسقاط دراستنا على مؤسسة كوندور إلكترونيكس\_ بولاية برج بوعرييج\_ باعتبارها إحدى المؤسسات الرائدة في الصناعات المحلية، وبما أنّها تعمل في مجال يتطلب الإبتكار والبحث والتطوير جعل منها مؤسسة مثالية لتحقيق أهداف الدراسة؛
- **الحدود الزمانية:** تم الإنطلاق في الزيارات الميدانية سنة 2022 ذلك لتوزيع أداة الدراسة وإجراء الدراسة الميدانية.

#### 5. الدراسات السابقة:

من أهم الدراسات التي انطلقت من نهايتها دراستنا ما يلي:

#### 1.5 الدراسات العربية:

- **كنزة ثابت وآخرون (2021):** "أثر الفاعلين في النظام الوطني الجزائري للإبتكار على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسات ولاية قسنطينة"  
هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الفاعلين في النظام الوطني الجزائري للإبتكار وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال دراسة استقصائية تم من خلالها توزيع (56) استبيان على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية قسنطينة والتي تنشط في مختلف القطاعات.  
وتوصلت الدراسة إلى ضرورة زيادة الإهتمام بعلاقة الفاعلين في النظام الجزائري للإبتكار (المعهد الوطني للإبتكار، الجامعة ومعاهد التعليم العالي، الوكالات بمختلف أشكالها، البنوك... الخ) مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للوصول إلى تحقيق تنافسية هذه المؤسسات.
- **عطاء الله بن طيرش وعبد الكريم كاي (2019):** "أساسيات حول مفهومي التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال"  
هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور واضح عن البعد المفاهيمي والمعرفي لتنافسية منظمات الأعمال، من خلال التطرق إلى مفهوم التنافسية وأنواعها وعواملها، وذلك لتزايد إهتمام الباحثين الأكاديميين بالموضوع بوصفه مؤشرا هاما لأداء منظمات الأعمال والذي أزداد على المستوى المحلي والعالمي.  
وتوصلت الدراسة إلى أهمية تنافسية منظمات الأعمال لمواجهة المنافسة الشرسة في بيئتها الخارجية، واستوصت الدراسة بوجود تحسين إنتاجية المؤسسات الاقتصادية واحترام معايير الجودة وكذا العمل على تكوين ورسكلة الكادر البشري لأنه يساهم في تحسين تنافسية منظمات الأعمال.

- دراسة مدوكي يوسف (2018): "أثر قدرات البحث والتطوير، وقدرات الإبداع التكنولوجي، على الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية: دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر قدرات البحث والتطوير (قدرات عمال البحث والتطوير، قدرات الإنفاق على البحث والتطوير وقدرات تنفيذ مشاريع البحث والتطوير) وقدرات الإبداع التكنولوجي (بما فيها قدرات البحث والتطوير، القدرات الاستيعابية، التصنيعية، التسويقية، التنظيمية والإرتباطية) على الأداء الإبداعي (الأداء الإبداعي: للمنتج، لطرق الإنتاج والأداء البيعي) لمؤسسات الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، بحيث تمت الدراسة على (06) مؤسسات تنشط في القطاع، وذلك بالاستعانة بأداة الاستبيان لجمع المعلومات من المؤسسات محل الدراسة.

ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات (189) مفردة، توصلت الدراسة إلى أنّ كل من قدرات البحث والتطوير وقدرات الإبداع التكنولوجي تؤثر تأثيرا إيجابيا على الأداء الإبداعي، وأنّه توجد فروق في مستويات قدرات الإبداع التكنولوجي والأداء الإبداعي للمؤسسات محل الدراسة يعزى إلى حجمها، عمرها ورسمية أنشطة البحث والتطوير.

- عبد الرحمن مصطفى الملا، قاسم حبوب عباس (2018): "تأثير قدرات التعلم التنظيمي على تعزيز رأس المال المعرفي بحث تطبيقي في جامعة واسط"

هدفت هذه الدراسة لتحديد أي من أبعاد قدرات التعلم التنظيمي أكثر تأثيريا في رأس المال المعرفي في الجامعة محل الدراسة، وذلك بالإجابة على الإشكالية التي تنص على أنّ "هل لأبعاد قدرات التعلم التنظيمي علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية مع أبعاد رأس المال المعرفي" وللإجابة على هذا التساؤل قام الباحثان بدراسة على (63) مفردة من رؤساء أقسام جامعة واسط.

وبعد إجراء تحليل البيانات تم التوصل إلى أنّ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لمجموع أبعاد قدرات التعلم التنظيمي (التجريب والإنتاح، مشاركة ونقل المعرفة، الحوار والتفاعل مع البيئة الخارجية) على رأس المال المعرفي.

- أحمد حسني صالح عوض الله (2018): "أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، بحيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين مستخدم

تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الأردنية وعددها (26) جامعة حكومية وخاصة، أما عينة الدراسة فأقتصرت على ست جامعات منها ثلاث جامعات حكومية والثلاثة الأخرى جامعات خاصة.

توصلت الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقدرات التعلم التنظيمية (مشاركة المعرفة والرضا الوظيفي) على التميز المؤسسي، في حين أنّ الإلتزام التنظيمي كبعد من أبعاد قدرات التعلم التنظيمية لا تؤثر على التميز المؤسسي، كما أن قدرات التعلم التنظيمية تعتبر وسيط للعلاقة بين خصائص أمن المعلومات والتميز المؤسسي بحيث كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 لجميع العلاقات.

- ترغيني صباح (2017): "دور التعليم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريريج"

هدفت الدراسة إلى إختبار وقياس مساهمة التعلم التنظيمي بأبعاده (تعلم الأفراد، التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة والتعلم بين الوظائف، التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين والتعلم من الموردين) في دعم الابتكار، وذلك من خلال محاولة الاجابة على التساؤل التالي: ما دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار بمؤسسة كوندور -برج بوعريريج؟.

وبمعالجة (100) استبيان إضافة لمقابلة مدير الجودة بالمؤسسة تم التوصل إلى أنّ ليس كل أبعاد التعلم التنظيمي لها تأثير في العملية الابتكارية بل هناك علاقة لبعدين فقط وهما بعد التعلم بين الوظائف والتعلم من الزبائن.

- سليم مخضار (2016): "تحليل تنافسية القطاع الصناعي: دراسة مقارنة مع دول المغرب العربي" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تنافسية القطاع الصناعي للجزائر ومقارنتها مع دول المغرب العربي، وذلك راجع لدور القطاع الهام في التنمية الاقتصادية بحيث تم التطرق إلى تحليل التنافسية على أساس مؤشر الميزة النسبية الظاهرة RCA ومساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الخام ونسبة الصادرات الصناعية إلى إجمالي الصادرات.

وتوصلت الدراسة إلى تحقيق الجزائر مستويات متدنية في نسب مساهمة القطاع الصناعي في الصادرات الكلية، كما أظهرت النتائج أن القدرات التنافسية للقطاع الصناعي الجزائري خارج قطاع المحروقات جد ضعيفة مقارنة بالمغرب وتونس.

- سليمة غدير أحمد، عيسى بهدي (2015): "تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تداعيات الإنفتاح الاقتصادي الذي تعرفه الجزائر اليوم، بسبب انفتاح الشراكة الأورو-متوسطة، وتأثير هذا الانفتاح على تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموماً وعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصاً، كونها أصبحت توجهاً استراتيجياً من قبل الدولة الجزائرية. وتوصلت الدراسة إلى أنّ على الجزائر أن تعمل جاهدة على تطوير وتأهيل مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة من خلال الدعم المقدم لها في جميع المجالات لتصبح قادرة على المنافسة في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد.

– موسى بخاخشة (2015): "إدارة المعرفة كإستراتيجية لتحسين فعالية وتنافسية المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف وتحليل واقع تسيير المعارف والنتائج المحققة نتيجة استغلال هذه المعارف سواء كانت الداخلية أو الخارجية، على اعتبار أنّ تنافسية المؤسسات أصبحت أكثر ارتباطاً بالقدرات الداخلية وحجم التراكم المعرفي الذي تم بناؤه، وذلك نتيجة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في عدة قطاعات، وهي فرتيال، صيدال، عمر بن عمر، مركب الحجار، مركب حجر السود.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن تحقيق تنافسية المؤسسات يرتبط بمدى كفاءة وفعالية تحسين أدائها وتميز مردودها المعرفي أكثر من الاستثمار المادي، وأنّ بقاء المؤسسات الاقتصادية لا يمكن اكتسابه إلا بقياس قدرتها على التموّج في الأسواق المحلية والدولية.

– صالح عبير بشيت الخالدي (2012): "دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي (توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة والتشارك بالمعرفة) في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، بحيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المدرجة في سوق الدراسة والبالغ عددها (27) شركة، أمّا عينة الدراسة فكانت (105) مدير يعمل في الشركات التي شملتها الدراسة.

بعد معالجة البيانات المتحصل عليها توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين توليد المعرفة وتطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي.

– محمد يوسف الظالمي (2010): "التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة:

دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تبني الجامعات المبحوثة للتعلم التنظيمي بأبعاده في تعزيز قدراتها التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار جامعات الفرات الأوسط (كربلاء، بابل، الكوفة والقادسية) بعينة حجمها 230 من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المذكورة.

بحيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوي وذات علاقة احصائية بين متغيرات الدراسة وبدرجات متفاوتة.

– فرحات غول (2006): "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية

(حالة المؤسسات الجزائرية)"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المؤشرات والعناصر أو المهارات والمزايا التنافسية التي من شأنها أن تسمح للمؤسسات من تنمية تنافسيتها محليا وعالميا، ومنه ضمان البقاء والإستمرار والنمو في سوق تميزه المنافسة الشرسة على الصعيد العالمي. ولتحقيق هذا الهدف تم شرح وتفسير بعض الإحصائيات الدالة على التطورات والإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، وكذا دراسة عينة من 35 مؤسسة اقتصادية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه ورغم كل التغيرات التي عرفها عالم الأعمال إلا أنّ التكاليف والميزة بالتكاليف بقيت المؤشر الأساسي لتنافسية المؤسسات.

## 2.5 الدراسات الأجنبية:

– Silvana Silva Tambosi et el (2020): "Organizational Learning Capability And Innovation: Study On Companies Located In Regional Cluster"

تهدف هذه الدراسة لمعالجة أثر القدرة على التعلم التنظيمي على الاداء الإبتكاري للشركات الواقعة في نفس المجموعة الإقليمية، وذلك باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية استنادا لبيانات ناتجة عن مسح للشركات العاملة في صناعة النسيج.

توصلت الدراسة إلى أنّ لقدرات التعلم التأثير الإيجابي على الاداء الإبتكاري للشركات من حيث الكفاءة والفعالية وذلك عن طريق أبعاده المتمثلة في المشاركة في صنع القرار، الحوار، التفاعل مع البيئة

الخارجية، الميل إلى المخاطرة والتجربة، كما تم التوصل إلى أنّ التعاون بين الشركات في نفس المجال أو القطاع يؤثر أيضا على الأداء الابتكاري للمؤسسات بل ويلعب الدور الوسيط بينه وبين قدرات التعلم.

– **Younes Bouacida Rédha (2019): “The National Innovation System And The Difficulty Of Integrating The Higher Education System For Science And Technology In Algeria”**

هدفت الدراسة إلى تحليل نظام الوطني للإبتكار في الجزائر من منظور بناء المهارات في إطار النظام العلمي والتقني العالي لتعزيز قدرات التعلم والإبتكار، وذلك من خلال الإجابة على تساؤل أنّ لماذا لا تستطيع الجزائر من بناء نظام وطني للإبتكار، وذلك على الرغم من سياسات التعليم العالي التي وضعت منذ عام 1990 لتعزيز النظام العلمي والتقني؟ وللاجابة عليه تم استخدام مؤشرات العلم والتكنولوجيا والمؤشرات الإبتكار لوصف مكونات الأنظمة الوطنية للإبتكار الجزائرية.

وتوصلت الدراسة إلى أن تنمية رأس المال البشري أمر أساسي لتعزيز التعلم والتعجيل بالقدرات الإستيعابية واستخدام المعرفة التكنولوجية، وكذا وجوب تحسين مؤسسات التدريب العلمي والتكنولوجي وتطوير الهياكل الأساسية الملائمة لتعزيز قدرات التعلم والإبتكار.

– **David C. Broadstock Et El (2019): “Does Corporate Social Responsibility Impact Firm’s Innovation Capacity? The Indirect Link between Environmental & Social Governance Implantation And Innovation Performance”**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المسؤولية الإجتماعية للشركات على قدرات الإبتكار وذلك من خلال الرابط الغير مباشر بين الحوكمة البيئية والإجتماعية والأداء الإبتكاري؛ ولتحقيق هذا الهدف تمت الدراسة على عينة مكونة من 320 شركة يابانية خلال الفترة 2008-2016.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة غير مباشرة بين المسؤولية الإجتماعية وقدرات الإبتكار في الشركات، كما يؤدي كل من إعتقاد سياسة المسؤولية البيئية والإجتماعية وكذا الحوكمة إلى تعزيز قدرة المؤسسة على متابعة أنشطة الإبتكار وكذا خلق القيمة والأداء المالي.

– **Rahim Faridah Binti Taju & Zainuddin Yuserrie Bin (2019): “The impact of technological innovation capabilities on competitive advantage and firm performance in the automotive industry in Malaysia”**

تهدف هذه الدراسة لإنشاء نموذج مطور لصناعة السيارات في ماليزيا من خلال تعزيز قدرة البحث والتطوير والقدرة على التصنيع والقدرة على التواصل وقدرة الموارد البشرية ومنه تحسين الميزة التنافسية وتحقيق أداء أفضل



وللوصول إلى هدف الدراسة تم استخدام المقابلات وطريقة المسح لمناقشة العلاقات التي تحكم أبعاد قدرات الابتكار التكنولوجي بالميزة التنافسية والأداء، بحيث تم إنشاء البيانات التجريبية بواسطة طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

وتوصلت الدراسة إلى أنّ كل من قدرات البحث والتطوير والتواصل تعمل على تحسين الميزة التنافسية وأداء الشركة، في حين أنّ القدرة التصنيعية تؤثر على أداء الشركة فقط وقدرات الموارد البشرية تؤثر على الميزة التنافسية فقط، وأنّ الميزة التنافسية تؤثر على أداء الشركة لكن لا تعمل كمتغير وسيط بين أبعاد الابتكار التكنولوجي وأداء الشركة.

- **Sabiha Harrar, Souhila Ghomari Malti (2016): “Le Secteur Industriel Algérien : Analyse Des Facteurs De Compétitivité Des Petites Et Moyennes Industries : cas de la wilaya de Tlemcen”**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عوامل القدرة التنافسية للصناعات الصغيرة والمتوسطة وذلك بأخذ ولاية تلمسان كدراسة حالة، بحيث تسعى للإجابة على تساؤل ما هي المزايا التي توفرها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تمكنها من الحفاظ على مكانتها في السوق؟

وتوصلت الدراسة إلى أنّ الصناعة الجزائرية لا تزال هشة وبعيدة عن القدرة على مواجهة القدرة التنافسية الدولية بل إنّها لا تستطيع حتى أن تغطي بصادراتها المدخلات اللازمة لتشغيلها.

- **Djaflat Abdelkader, Hamadi Abdelkader (2016): “Construction Des Capacités D’innovation En Phase De Décollage : Cas De L’industrie Pharmaceutique En Algérie”**

هدف الباحثان من خلال هذا المقال لدراسة فكرة النظام الوطني للابتكار وإمكانية بناء قدرات الابتكار في قطاع الأدوية، على افتراض عدم وجود نظام وطني للابتكار بالجزائر.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ بناء قدرات الابتكار لا يزال غير كاف في هذا القطاع، وأنّ تطوير نظام الوطني للابتكار يلزم تعاون مؤسسات القطاع الخاص.

- **Faisal Iddris (2015): “The Use Of Innovation Capability And National Innovation Systems In Promotion Sustainable Development: A Conceptual Analysis”**

إنّ الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر استخدام الأنشطة الرئيسية لنظام الابتكار الوطني وقدرات الابتكار على تعزيز التنمية المستدامة، بحيث تتناول الدراسة جميع الجهات الفاعلة في النظام الوطني للابتكار كالحكومة، الجامعات، مؤسسات البحث والقطاع الخاص وذلك لتوليد الأنشطة الرئيسية داخل النظام.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ قدرات الابتكار تتأثر بالأنشطة الرئيسية داخل النظام الوطني للابتكار، كما أنّ أبعاد قدرات الابتكار كاستراتيجية الابتكار وإدارة الأفكار وتنفيذها تساهم في التنمية المستدامة، في حين أنّ القيادة، التعلم التنظيمي والروابط الخارجية ليس لها تأثير على التنمية المستدامة.

– **Ricardo Chiva et el (2007): “Measuring Organizational Learning Capability Among The Workforce”**

تهدف الدراسة لإقتراح مقياس لقدرات التعلم التنظيمي إستنادا إلى خمسة أبعاد هي التجريب وتحمل المخاطر، التفاعل مع البيئة الخارجية، الحوار والمشاركة في اتخاذ القرار. بحيث تمت الدراسة على ثمانية مُصنّعين لبلاط السيراميك الإسباني بحيث تم الحصول على ما مجموعه 157 إستبيانا صالحا للدراسة. توصلت الدراسة إلى أنّ المقياس صحيح وفي الغرض المعمول له وهو قياس قدرات التعلم التنظيمي بحيث أظهرت النتائج معنوية جميع الأبعاد المستخدمة في القياس.

– **Pilar Jerez- Gomez et el (2005): “Organizational learning capability: a proposal of measurement”**

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير مقياس للقدرات التعلم التنظيمي وذلك من خلال دراسة عينة مكونة من (111) شركة إسبانية للصناعات الكيماوية، بحيث يحدد هذا المقياس العناصر التي تشكل قدرات التعلم، والمتمثلة في الإنفتاح والتجريب، نقل المعرفة، الإلتزام الإداري ومنظور النظم. توصلت الدراسة بعد معالجة البيانات المتحصل عليها إلى أنّ المقياس المستعمل صالح للدراسة في أعمال بحثية مستقبلية نتيجة أنّ المعرفة تعتبر المورد الرئيسي في منظمات الأعمال، وأنّ أبعاد المقياس يمكن أن تكون مفيدة للمديرين الراغبين في تحسين القدرة على التعلم في شركاتهم.

– **Benn Lawson, Danny Samson (2001): “Developing Innovation Capability In Organisations: A Dynamic Capabilities Approach”**

هدفت الدراسة لاقتراح إمكانية النظر إلى إدارة الابتكار كشكل من أشكال القدرات التنظيمية بالمؤسسة، فحسب الباحثان أنّ استثمار الشركات في هذه القدرات يسمح لها بتنفيذ عمليات إبتكارية فعالة؛ كما قامت الدراسة على العمل على تطوير نموذج مفاهيمي لقدرات شركة Cisco Systems كمحرك للابتكار، ويقوم هذا النموذج على سبعة عناصر هي رؤية المؤسسة واستراتيجيتها، الذكاء التنظيمي، الإبداع وإدارة الأفكار، الهيكل التنظيمي، ثقافة ومناخ المؤسسة، وإدارة التكنولوجيا.

**3.5 موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

إنّ من خلال ما تم عرضه من الدراسات السابقة وما تم الإطلاع عليه في أدبيات الموضوع كُوتت لدينا صورة واضحة عن كيفية إتمام هذه الدراسة وتناول ما لم تتطرق إليه بعض الدراسات، لتكون دراستنا

تكلمة لما سبقها، بحيث تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها أشمل فجمعت بين المتغيرات والعناصر التي تم التطرق إليها في دراسات وغابت في أخرى، فتم تسليط الضوء على العناصر الأساسية الفاعلة في بناء كل من قدرات التعلم والإبتكار في المؤسسات الاقتصادية ومؤسسة كوندور إلكترونيكس بشكل خاص؛ بحيث تم الإعتماد في بناء قدرات التعلم على أربعة أبعاد هي التفاعل مع البيئة الخارجية، نقل وتشارك المعرفة، الإبتكار والتجريب، والإلتزام التنظيمي، في حين تم الإعتماد على قدرات البحث والتطوير، قدرات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية في بناء قدرات الإبتكار، وهي أبعاد مستخلصة مما تطرقت إليه بعض الدراسات وغفلت عنها أخرى وفي هذه الدراسة تم دمجها لتكوين ما دُكرَ وذلك وفق ما رأينا أنه أكثر ملائمة لبناء المتغيرات وتفسير المتغير التابع والمتمثل في تنافسية المؤسسة.

### 6. هيكل الدراسة:

للإحاطة بمختلف جوانب الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، ثلاثة فصول نظرية والبقية للإلمام بالجانب التطبيقي من الدراسة كالتالي:

- **الفصل الأول:** بعنوان الإطار النظري لقدرات التعلم، والذي سيتم التطرق فيه إلى الإطار المفاهيمي للتعلم، كما ستتدرج الدراسة على كل من المنظمة المتعلمة والنظام الوطني للتعلم وصولاً إلى قدرات التعلم وكيفية بنائها وقياسها؛
- **الفصل الثاني:** بعنوان قدرات الإبتكار في المؤسسة الاقتصادية والذي سيتناول أدبيات نظرية للإبتكار وأساسيات حول النظام الوطني للإبتكار بداية من إعتبار الإبتكار نظاماً وصولاً إلى موقع المنظمة المبتكرة داخل هذا النظام، إضافة إلى التطرق إلى بناء وتنمية قدرات الإبتكار؛
- **الفصل الثالث:** بعنوان تنافسية المؤسسات وعلاقتها بقدرات التعلم والإبتكار والذي يتضمن أغلب الأساسيات حول التنافسية والميزة التنافسية، كما خصص المبحث الأخير من هذا الفصل لعرض العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- **الفصل الرابع:** بعنوان واقع الإهتمام بقدرات التعلم والإبتكار والتنافسية في الجزائر والذي سيتناول عرض لمؤشرات قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية المؤسسات في الجزائر، إضافة إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة أي كوندور إلكترونيكس ومدى إهتمامها هي الأخرى بقدرات التعلم والإبتكار، وفي المبحث الأخير سيعرض الإطار المنهجي للدراسة؛
- **الفصل الخامس:** بعنوان الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوندور إلكترونيكس والذي سيتناول نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة وإختبار الفرضيات وتفسير النتائج المتحصل عليها.

## الفصل الأول:

الإطار النظري لقدرات التعلم

### تمهيد:

في ظل التقدم التكنولوجي السريع والمنافسة المتزايدة التي تشهدها بيئة الأعمال أصبحت المعرفة ثروة المجتمعات، بحيث هي الأساس الذي تقوم عليه الإقتصاديات وحتى المؤسسات، فأغلب أنشطة هذه الأخيرة تقوم على المعرفة بشكل مباشر أو غير مباشر، وذلك لمساعدتها على مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المتسارعة التغير.

ومن التحديات التي تواجهها المؤسسات هي مسألة تقادم المعرفة ووجوب تحديثها وذلك باللجوء إلى التعلم المستمر للأفراد لتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي، لذلك فالتحول نحو منظمات متعلمة أصبح ضرورة حتمية ومنهج لتشكيل مناخ داعم للتعلم من شأنه اكساب الفرد مهارات ومعارف جديدة لتحقيق التميز والوصول للريادة.

فتختلف طرق تعلم الفرد بالمؤسسة وخارجها فقد يتعلم العامل من زميله بالقسم وقد يشترك مع الأقسام الأخرى في معارف أخرى، كما يمكن أن يتقاسم معارفه مع جهات أخرى داخل أو خارج المؤسسة وذلك حسب مقتضى العملية التعليمية.

وعلى هذا الأساس تم تخصيص هذا الفصل للإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالتعلم وقدراته لأجل توضيح أهميتها في المؤسسات الاقتصادية بحيث قسّم الفصل إلى:

**المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم**

**المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة والنظام الوطني للتعلم**

**المبحث الثالث: ماهية قدرات التعلم وقياسها**

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم

للتعلم أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية فهو يلغي الأخطاء المهنية ويقلل الوقت الضائع الناتج عن تقادي أخطاء العمل لتطور مهارات وقدرات العامل ضمن مجال تعليمي ما. ضمن هذا المبحث سنتطرق لماهية التعلم ومستوياته إضافة لنظرياته وكذا خطواته ومختلف نماذجه.

## المطلب الأول: ماهية التعلم

خلقت الاسهامات المتعددة للباحثين حول تحديد ماهية التعلم نوعا من الجدل العلمي، ولكن يمكن القول بأن المحاولات الأولى لتحديد مفهومه كانت على يدي سيمون Simon نهاية العقد السادس من القرن العشرين، حيث عرفه بأنه: "الوعي المتنامي للمنظمة وقدرة الافراد العاملين فيها على تحديد المشكلات التنظيمية بنجاح، بما ينعكس على كل من عناصرها الجوهرية والنتائج المحققة" (الهدله، 2013، صفحة 24).

**مفهوم التعلم:** إنه ليس من السهل تعريف التعلم ذلك أنه ليس بالشيء الملموس أو الوحدة المنفصلة، فالتعلم يلاحظ من نتائجه وتأثيره على السلوك، لكن السلوك في حد ذاته يتأثر بعمليات أخرى غير التعلم، لذلك ينظر له على أنه عملية افتراضية ويعرّف بذلك التعلم على أنه: "عملية تغير شبه دائم في سلوك فرد لا يلاحظ بشكل مباشر ولكن يستدل عليه من السلوك ويتكون نتيجة الممارسة، كما يظهر في تغير الأداء لدى الكائن الحي". (الشرقاوي، 2012، الصفحات 11-12) جاء في قاموس المورد كلمة Learning أو تعلم، معرفة، والتعلم لا يعني التعليم، فالتعليم عملية مبرمجة ومقصودة وتحتاج إلى معلم ومتلقي وبعض الأدوات لا تؤدي بالضرورة إلى التعليم بينما التعلم يمكن ان يكون عملية مقصودة او غير مقصودة ؛ وتشير كلمة التعلم إلى:

أ. الخبرة أو القاعدة المعرفية لدى الانسان؛

ب. هي الذاكرة أو حفظ الاستنكار ليكون الانسان قادرا على الكلام؛

ت. هي عملية وصول الشخص ليعرف ماذا يحصل وكيف يحصل وما يقوم به تجاه ذلك؛

ث. هي الميول السلوكية المكونة عبر البيانات المجمعّة من البيئة وعبر الوراثة. (الظالمي، 2010،

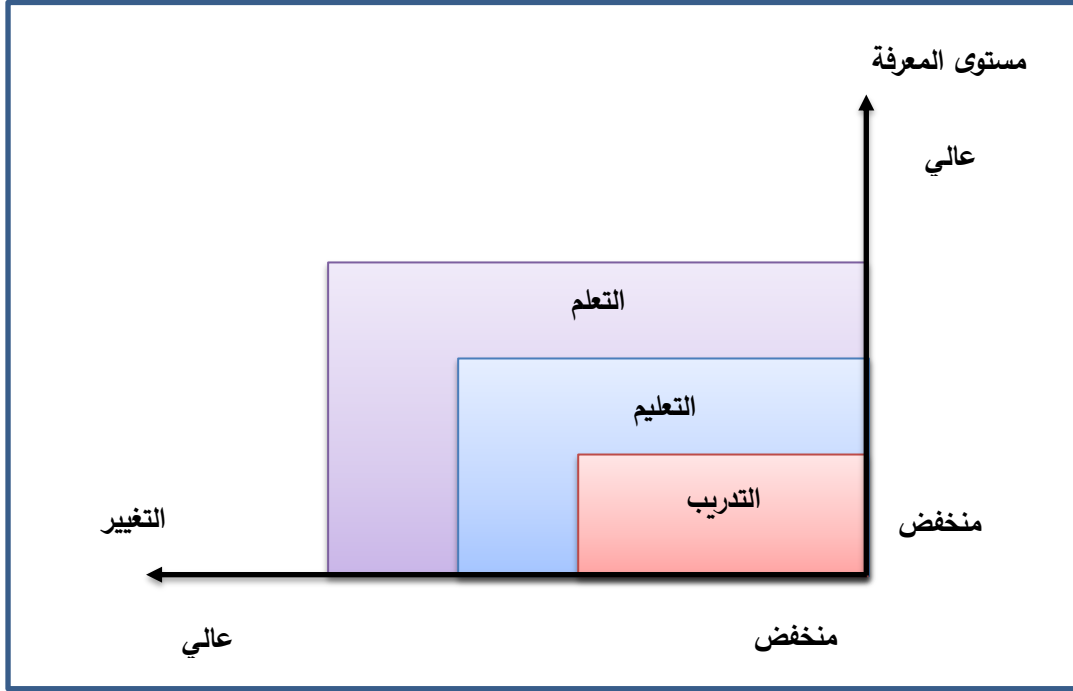
صفحة 48)

في حين ركز الباحثان Hidding & Catterall ضمن تعريفهما للتعلم على أنه العملية التي تؤدي لتغير سلوك المتعلم فعرفاه على أنه: "عملية اكتساب مهارات أو معارف جديدة ينتج عنها سلوك مختلف. ويمكن أن يشمل التعلم أنشطة مثل التعليم، خوض لتجارب جديدة" (Hidding & Catterall, 1998, p. 5)؛

- أما Dibella, Nevis & Gloud فقامو بتعريفه من زاوية تأثيره على الأداء، فكان التعلم يعني التالي: "عمليات داخل منظمة ما للحفاظ على الأداء أو تحسينه استنادا الى الخبرة، وينطوي هذا النشاط على اكتساب المعرفة (تطوير أو خلق المهارات، أو من خلال العلاقات) وتقاسمها (نشر ما اكتسبه البعض) والاستفادة منها (بحيث يصبح متاحا للجميع، ويمكن تعميمه على الحالات الجديدة)"؛ (Dibella, Nevis, & Gould, 1996, p. 363)
- في حين (Lundvall 1992) فيعتبر التعلم: "عملية اجتماعية لا يمكن فهمها دون مراعاة سياقها المؤسسي والاجتماعي"؛ (Golden, Higgins, & Lee, 2003, p. 5)
- ويعرف التعلم أيضا على أنه: "العمليات المختلفة والمعتمدة التي يتم من خلالها اكتساب المهارات والمعرفة الفنية الإضافية من قبل الأفراد والمنظمة"؛ (Bell & Figueiredo, 2012, p. 18)
- وعرفه الكبيسي على أنه: "تلك العملية التي تسعى المنظمات عبرها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز". (الكبيسي، 2005، صفحة 95)
- يتضح من التعريف الأول أنه العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعارف والمهارات والتي تعمل على تغيير سلوك الفرد، أما التعريف الثاني فركز على تأثير التعلم على الأداء من خلال إدارة المعرفة، فيما أشار التعريف الأخير للكبيسي إلى إدارة المعرفة أيضا خلال تعريفه للتعلم أنّ الهدف منه هو توظيف المعارف لأغراض التطوير والتميز وهذه المعارف تكون إضافية للعمال كما أشار تعريف Bell ورفيقه، في حين Lundvall أشار إلى أنّ التعلم عملية معقدة فلا يمكن فهمها دون الأخذ بعين الاعتبار الهدف منها.
- خلاصة لما تم عرضه نستنتج أنّ التعلم هو العملية التي يتم من خلالها إكتساب وتوظيف المعارف لتحسين أداء الفرد وتغيير سلوكه.
- فالتعلم يحدث أو ينتج من خلال تبادل المعلومات بين مصادر المعرفة المتعددة، على سبيل المثال من خلال شخص عبر قراءة كتاب، شخصين أثناء التحدث أو التفاعل بين العديد من الاطراف. فعلمية تقاسم المعرفة تؤدي الى زيادة الحقل المعرفي وبالتالي التعلم. فإدارة التعلم تعني استثمار الوقت والموارد على مجالات معرفية محددة \_حسب ما يريد المتعلم تعلمه\_ ويمكن أن يحدث على المستوى الشخصي كما يحدث على المستوى التنظيمي (Hidding & Catterall, 1998, pp. 5-6).

وقصد التفرقة بين كل من مصطلح التعلم، التعليم والتدريب قام (نجم، 2008) بوضع الشكل التالي الذي يوضح الفرق بين هذه المصطلحات من خلال مستوى المعرفة والتغيير الذي يقوم به كل منهم وهو مبين في الشكل رقم (01) كالتالي:

الشكل رقم (01): الفرق بين التدريب، التعليم والتعلم



المصدر: (نجم، 2008، صفحة 240).

يمكننا ملاحظة أنّ عملية التعلم تتطلب مستوى معرفي أعلى منه في كل من عملية التدريب والتعليم على التوالي، كما أنّ عملية التعلم ترفع من التغيير الحاصل عند حدوثها؛ هذا بالإضافة إلى أنّ عملية التعلم تحدث داخل المؤسسة فقط أي يتعلم الفرد خلال قيامه بمهامه بالتفاعل مع الأفراد؛ في حين أنّ التدريب يمكن الحصول عليه من خارج المؤسسة في المراكز التدريبية وحتى داخل المؤسسة، والتعليم يتم بالتلقين لاكتساب المعلومات. (نجم، 2008، الصفحات 123-124)

1. خصائص التعلم: للتعلم خصائص تجعله مميزا عن المفاهيم الإدارية الأخرى وهي: (بلعلی، 2014،

صفحة 173)

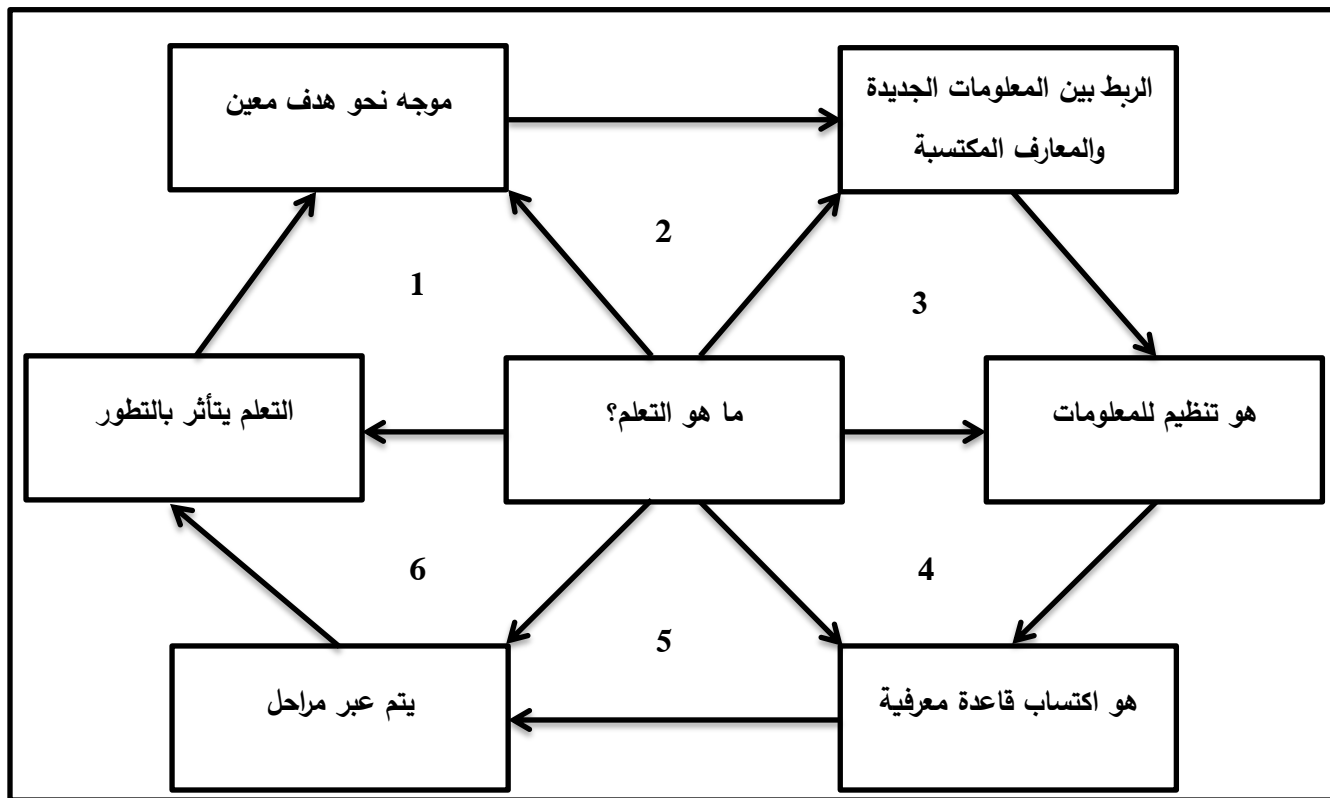
- التعلم عملية مستمرة يجب النظر إليها على أنّها جزء من نشاط وثقافة المنظمة، فهي تحدث بصورة تلقائية ومستمرة؛
- رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة أي وجود شبه إجماع داخل المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة وهذه الخاصية تساعد في استمرار عملية التعلم؛



- التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية، وكما يقال الخبرة أفضل معلم إذن فهي تذكر أعضاء المنظمة بضرورة الإلتباه والإهتمام إلى الدروس التي يمكن جنيها من هذه الخبرة؛
- إنَّ التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتفتيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية في إطار ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها؛
- إنَّ عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون وجود دعم ومساندة من قيادة المنظمة. وفضلا عن هذا فلا بد أن تقدم نماذج من سلوكها وتصرفاتها ليقتيدي بها باقي الأعضاء، الأمر الذي يعزز التعلم التنظيمي.

إضافة إلى الخصائص التي تم ذكرها يوجز الشكل رقم (02) خصائص أخرى له هي كالتالي:

الشكل رقم (02): خصائص التعلم



Source : (Moualla, 2017, p. 5).

يوضح الشكل رقم (02) أن للتعلم خصائص أخرى غير تلك التي تم ذكرها من قبل وهي أن عملية التعلم تكون لههدف محدد، كما تمتاز هذه العملية بالربط بين المعلومات الجديدة والمعارف المكتسبة، وأنها عبارة عن تنظيم للمعلومات، كما تمكن العملية التعليمية الفرد من اكتساب قاعدة معرفية، وأنها تتم عبر

مراحل، وأنها تتأثر بالتطور الحاصل في بيئة الأعمال، لذلك تكون العملية التعليمية مستمرة لتواكب هذا التطور.

## 2. أهمية التعلم

يعد التعلم التنظيمي أحد متطلبات نجاح المنظمات في ظل التغيرات السريعة التي تمر بها المجتمعات الحديثة، فهو عملية ديناميكية تفاعلية بين الأفراد والجماعات وحتى المنظمات فيما بينها. فالهدف من التعلم التنظيمي يكون لسببين الأول وهو البقاء وهدف كل المؤسسات هو البقاء في السوق ما يتحتم عليها التعلم، أما الهدف الثاني فهو التميز، فإذا كانت المؤسسة غير متميزة سيكون مصيرها الزوال، فالتعلم هو بمثابة مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة وأيضاً أحد الوسائل المعتمدة للنجاح الطويل الأجل؛ فالعديد من المؤسسات تملك معارف ولكن غير قادرة على تحويلها وفق أهدافها وهو ما يميز المنظمة المتعلمة التي تتبنى التعلم التنظيمي ضمن ثقافتها عن غيرها. (أقطي، 2014، الصفحات 109-110)

وإن من أهم الأسباب أيضاً للجوء إلى التعلم التنظيمي ما يلي: (جفال، 2017، الصفحات 30-32)

- **التعلم مصدر مهم للميزة التنافسية:** يسهم التعلم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز الأداء التنظيمي، حيث أن تقاسم عناصر المنظمة للمعارف الضمنية مع الآخرين أصبح مصدراً قوياً للميزة التنافسية لا يمكن تقليده؛
- **الرؤية الخلاقة للتعلم:** تخلف الرؤية التقليدية للتعلم عن الرؤية الخلاقة، فالأولى تنظر له على أنه عملية من الدرجة الثانية مقارنة بالابتكار، فيما تنظر الثانية له بإمكانية أن يكون التعلم نفسه ابتكارياً. فالقاعدة القوية للابتكار مهما كان نوعه هي التعلم، بالشكل الذي يحول التجربة في قسم البحث والتطوير إلى سلوك وممارسة جماعية في كامل المنظمة؛
- **طبيعة التطور الذي تشهده البيئة المحيطة:** بما أن التعلم يقود الأفراد إلى فهم أحسن لنتائج أعمالهم المتوقعة وغير المتوقعة كما يقودهم إلى التكيف أساليب أداء أعمالهم وتغييرها وبالاستفادة من خبرات زملائهم أو خبرات عمال آخرين في منظمات أخرى، لذا أصبح من الضروري الاعتراف بأهمية التعلم التنظيمي في جعل المنظمات تستجيب للتحديات الجديدة والغير متوقعة؛
- **تقوية الفعالية التنظيمية:** تركز الفعالية التنظيمية على القدرة والرغبة في التعلم من تجارب الأفراد أو الشركاء أو المتأثية من مصادر أخرى مختلفة، فالتعلم يسهم في تحسين البرامج من خلال مختلف مصادر الخبرة؛

- الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة: غالبا ما تواجه المنظمات فرقا بين طموحاتها المستقبلية والموارد اللازمة لتحقيقها، مما يجعلها في وضعية تفرص عليها التسيير الجيد لهذه الموارد، وهنا هي بحاجة للتعلم للعمل بفعالية وكفاءة أكبر؛
- تقوية الشراكات: يلعب التعلم دورا كبيرا في تعزيز الثقة بين الأطراف المشاركة، نتيجة كونها العائق عادة في إقامة الشراكة لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها أطراف هذه الشراكة. فتعتبر القدرات الفكرية أساس التعلم بحيث تساعد على تقييم المساهمات الكامنة لكل طرف ومنه تحقيق التوازن في العلاقة دون التركيز على المسائل المالية؛ إذن فنتشمن التعلم التنظيمي ينمي ويزيد من احتمال بناء شركات أقوى وأكثر توازنا؛
- تقليص الفجوة بين المتابعة، التقييم والتخطيط: يلعب التعلم دورا مهما في تقليص أو السد الفجوة بين المتابعة والتقييم والتخطيط لكن بناء هذا الجسر يتطلب توفر كفاءات ورؤية وموارد. وذلك كون المنظمات غالبا ما تلاحظ وجود فجوة بين إنتاج المعلومات واستخدامها في التخطيط المستقبلي وتفسر هذه الفجوة بغياب آليات التعلم التنظيمي في فهم متابعة وتقييم هذه المعلومات؛
- خلق منظمة سليمة: من ميزات المنظمة السليمة القدرة على التكيف وأفرادها محبّون للعمل، لقد تأكّد أنّ هناك علاقة متبادلة بين التعلم التنظيمي والمنظمة السليمة فكلاهما يقوي الآخر، فيمكن للتعلم التنظيمي باعتباره شرط أساسي للسلامة التنظيمية فالمنظمة التي لا تتعلم لا يمكن إعتبارها منظمة سليمة، والمنظمة السليمة أيضا هي سياق ضروري للتعلم التنظيمي لأنّ هناك آليات وسيرورات عديدة مرتبطة بالتعلم التنظيمي والموجهة أساسا لتنمية العلاقات وتقويتها بهدف خلق المعلومات والمعارف وتقاسمها واستخدامها، وهذه الآليات هدفها تحسين الفعالية التنظيمية وفي نفس الوقت لها نتائج غير اختيارية تتمثل في بناء منظمة أكثر سلامة.

### المطلب الثاني: مستويات ونظريات التعلم

نعرض في هذا المطلب كل من مستويات التعلم التنظيمي ونظرياته.

1. **مستويات التعلم:** إن هناك من ميز مستويات التعلم في المنظمة على أساس نوع استجابات الأفراد، إذ أنه قد يكون تعلم تكيفي أو تعلم توليدي، وهنا يتضح الفرق في أنّ هذا التصنيف هو لأنواع التعلم وليس لمستوياته (جوادي، 2015، صفحة 34)، فيصنف التعلم إلى ثلاثة (03) أصناف حسب مستويات التنظيم وحسب حلقاته، وحسب طريقة التعلم كالاتي:

### 1.1 التعلم حسب مستويات التنظيم:

يقسم التعلم إلى ثلاث مستويات هي:

#### - التعلم الفردي:

يقصد به التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين (رحمون، السبتي، و تفرات، 2019، صفحة 522)، ولا يعني التعلم الفردي بالضرورة تغييرات في المعرفة التنظيمية فالمعرفة التنظيمية مستقلة عن المعرفة المحددة في اعضاء محددين في المنظمة فهي مثل المعرفة في مستودعات المعرفة والمعرفة المتأصلة في السياسات والروتين. (Aggestam, 2006, p. 296)

ويركز هذا المستوى من التعلم على احتمالية الوصول إلى فرص التعلم من أجل تطوير الشخصية، وهو مرتبط بنظام Senge للسيطرة الذاتية حسب مبادئه الخمسة للتعلم التنظيمي، حيث يشير إلى هذا المبدأ إلى تطوير قابلية الشخص لتوضيح الأهم بالنسبة له لاختياره وإنجازه فيما بعد. (جوادي، 2015، صفحة 35) ومن خصائص هذا النوع من التعلم: (نعيجة، 2012، صفحة 35)

✓ التعلم الفردي ينتج عنه تغيير في السلوك؛

✓ يحدث التعلم نتيجة الممارسة أو الخبرة؛

✓ التعلم لا يمكن ملاحظته بشكل مباشر، وهنا يتضح الفرق بينه وبين الأداء والعنصر الفارق هو أنك تستطيع أن ترى الأداء أي أننا لا نلاحظ التعلم بل فقط ما يسبق الأداء او الأداء نفسه أو ما يترتب عنه.

#### - التعلم الفرقي:

تعتبر الفرق العجلة التي تسير المنظمة المتعلمة وبدونها لا تعمل المنظمة، مبرز Katzen Baek & Smith نوعين من الفرق هما مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز، بحيث مجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية؛ أما فرق الأداء المتميز فتتواجد في المنظمات المتعلمة (رحمون، السبتي، و تفرات، 2019، الصفحات 523-522)، ولعل من أبرز خصائص الفرق المتعلمة هي قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه في الحلول التي يقدمونها بخصوص مشكلة معينة، وأعضاء الفريق يمتلكون عقلية منفتحة للأفكار والآراء التي تتفق معهم، ويملكون رؤية مشتركة توحد جهودهم. (الطبيي، 2018، صفحة 122)

تكمن أهمية هذا النوع من التعلم في عملية نقله فينبغي أن يأخذ في حساباته خلق المعرفة ونشرها إلى مستويات متنوعة (الفرق، الإدارات، المنظمات)، وبالرجوع إلى مبادئ Senge الخمس لوحظ أن التسلسل

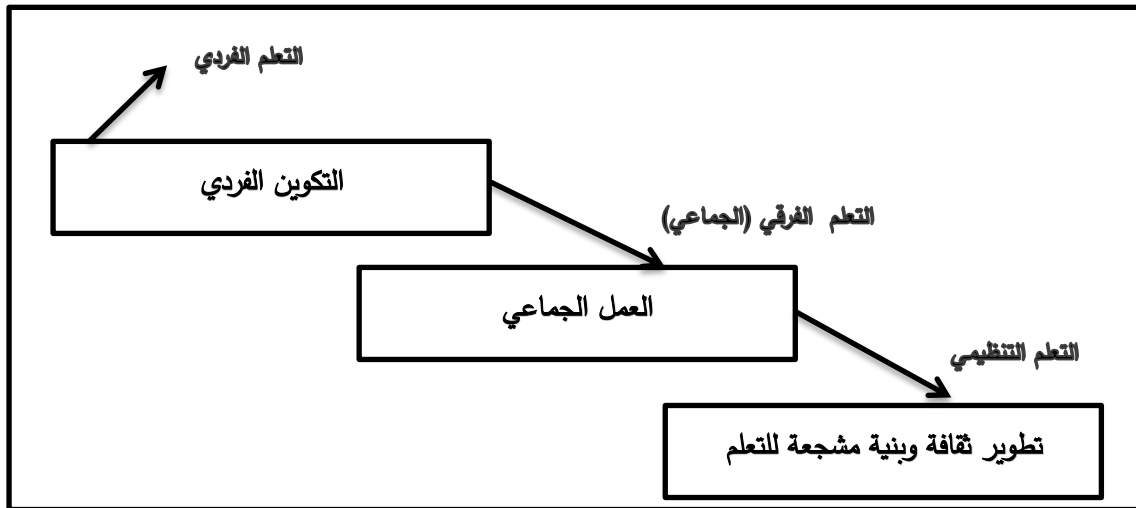
المنطقي لهذه المبادئ هو الذي يسهم في صياغة تفكير النظام، فالتعلم الفردي جاء في الترتيب الأول تلتها كل من الذهنية المنفتحة والرؤية المشتركة ليتوسطا بين الأداء الفردي والجماعي، لما لهما من اثر على توليد هذا الأخير (جوادي، 2015، صفحة 36). ويتحقق برنامج التعلم الفرقي عندما: (عيشوش، 2011، الصفحات 19-21)

- ✓ تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة (دور الإدارة في هذا النوع من التعلم ليس التنظيم وفرض الأوامر بل المتابعة وتسهيل عملية التعلم)؛
- ✓ يتم تصميمه وتقييمه من قبل خبراء أخصائيين؛
- ✓ تسود روح الفريق بين العاملين من اجل حل مشكلة تهمهم جميعا؛
- ✓ تكافئ المنظمة وتشجع المشاركة الناجحة.

#### - التعلم على المستوى التنظيمي:

تكمن اهمية هذا المستوى في كونه مدخلا شاملا متكاملا للتعلم، وهو تعلم يلامس الفرد والفريق والمنظمة على حد سواء، وهو يستهدف تغييرات في النماذج الفكرية المشتركة بين أفراد المنظمة، كما يمتد إلى الأسواق والمنافسين، وهو يعتمد على ما تملكه الإدارة من قدرة إدراكية وتحليلية على تقييم البيئة من حولها (جوادي، 2015). ويحدث التعلم على هذا المستوى كما يتوضح لنا في الشكل رقم (03):

الشكل رقم (03): سيرورة التعلم على المستوى التنظيمي



المصدر: (عيشوش، 2011، صفحة 21).

فهذه 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.

ويختلف التعلم التنظيمي عن التعلم الفردي من حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات، وينصب على رصد المتغيرات الخارجية لتشخيص الفرص والتهديدات والعمل على استغلال الأولى وإزالة الثانية أو تحويلها إلى فرص، فهذا النوع من التعلم يركز بشكل مباشر على تحديد موقع المؤسسة في إطار المتغيرات. كما ان التعلم الفردي لا يتطلب ضرورة تفهم الفرد مع الآخرين للمواقف التعليمية التي يمرون بها في كل الظروف والأحوال، والتعلم التنظيمي ليس مجرد مجموع محصلة ما تعلمه الأفراد في المؤسسة؛ فالمؤسسة ليست مجرد مجموعة أفراد فقط بل وحدات وعمليات متفاعلة مما يجعل عملية التعلم لها سمات خاصة. كما تستفيد المنظمة من التعلم التنظيمي ب:

- ✓ كون مخرجاته تسمح للإدارة العليا بقيادة المؤسسة إلى الأمام، في الوقت الذي تضع فيه جميع انشطتها تحت إشراف محكم؛
- ✓ يمثل التعلم التنظيمي عقل المؤسسة الذي يعمل على تجميع وتقييم وموازنة المعلومات والافكار الواردة من بيئة المؤسسة (الداخلية /الخارجية)؛
- ✓ يركز التعلم التنظيمي على نشر المعلومات من مجلس الإدارة، المديرين، المستهلكين والمجتمع ككل، لما لتعلم اليومي من اهمية في تطوير قدرات المنظمة المتعلمة والدوافع وقيم العاملين فيها؛ (ترغيني، 2018، صفحة 98)
- ✓ يساعد المنظمة في إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث التعلم في المنظمة؛ ذلك يرجع لكون التعلم على المستوى التنظيمي يستدعي تحويل التعلم الفردي إلى تعلم فرقي وأخيرا إلى تعلم تنظيمي. (جوادي، 2015، صفحة 37)

كإشارة هناك بعض الباحثين يستعمل نفس التقسيم للإشارة إلى مستويات التعلم فيضيف مستوى رابع

هو:

- مستوى التعلم ما بين المنظماتي: الفكرة الأساسية لهذا المستوى متأتية من أنّ درجة تعلم المنظمة ترتبط بدرجة تعاونها التشاركي مع مورديها، وسطائها، وزبائنها ومنظمات أخرى ما يؤدي إلى تبادل المعلومات، الموارد، الثقة والتعاون في حل المشاكل بطريقة تتخطى حدود المنظمة، فالمعرفة غير محصورة داخل المنظمة فقط فجميع الأطراف ذات المصلحة قد يكون لهم أثر في رفع قدراتها وتعزيز مكانتها التنافسية. (الباي، 2015، صفحة 109)

## 2.1 التعلم حسب حلقاته:

يرجع هذا التصنيف لـ (Argyris & Schon, 1996) واللذان قسماه إلى ثلاثة أنماط رئيسية، هذا التقسيم جاء إنطلاقاً من أهمية التعلم في كشف الأخطاء وتصحيحها (Hamitouche & Meziani, 2019, p. 158). نذكرها فيما يلي: (علة، 2012، الصفحات 52-53)

- **التعلم أحادي الحلقة:** سمي هذا النوع بعدة مسميات التعلم الأدنى (Fiol & Lyles، التعلم التكيفي من قبل Senge 1990 التعلم غير الإستراتيجي Mason 1985 وكلها تصب في نفس المفهوم، يساهم هذا النوع من التعلم في تحقيق السياسات المرسومة والأهداف القائمة بكل سهولة ويسر، تتعلم فيه المنظمة باكتشاف أخطائها ويتم تصحيح هذه الأخطاء دون الإخلال بسياسة المنظمة؛
- **التعلم ثنائي الحلقة:** ويطلق عليه أيضاً المستوى الأعلى أو التعلم التوليدي، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمستوى الأدنى، فبعد إكتشاف المنظمة لأخطائها وتصحيحها بناء على أهدافها المرسومة القصيرة المدى، يفكر الإداريون في كيفية تصحيح السياسات والأهداف البعيدة المدى لتتماشى مع المتغيرات البيئية المحيطة وفق الموارد والعمليات المتاحة؛
- **التعلم الثنائي (المضاعف):** يتفق هذا النوع مع النوع الثاني \_ التعلم ثنائي الحلقة \_ في أسباب وكيفية تغيير المنظمة إلى مجال أوسع من الخطط والإستراتيجيات، في حين أنّ التعلم الأحادي الحلقة يهتم فقط بقبول التغيير وفق ما هو متاح من أهداف وسياسات قائمة عند إكتشاف الأخطاء. إنّ هذا النوع من التعلم لا يحدث إلاّ بحدوث النوع الأول والثاني أي أن التعلم لا تحدث أصلاً إلاّ باكتشاف الأخطاء أو مراقبة الأداء وتقييمه ومنه ضرورة خلق بيئة وعمليات جديدة لسد الفجوة بين ما هو مرجو وما هو قائم.

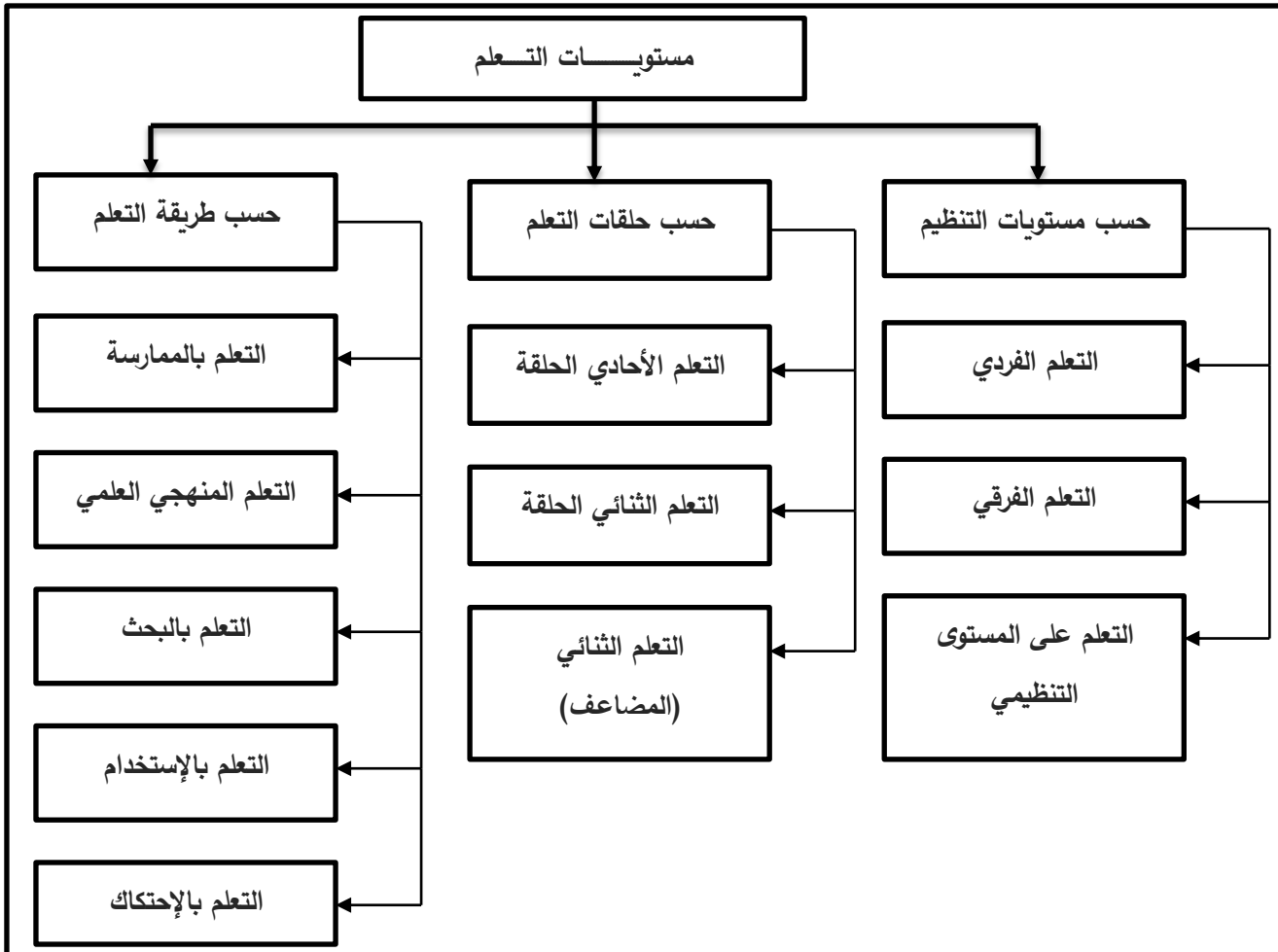
## 3.1 حسب طريقة التعلم: وهو تصنيف (David J. Teece (2008) وكانت الأصناف: (الباي، 2015، صفحة 111)

- **التعلم بالممارسة:** والذي يرتبط بالأنشطة الصناعية، الهدف منه تخفيض التكاليف الوحدوية وهذا من خلال امتلاك المهارات الإنتاجية فهو يرتبط بجزء واحد فقط للإبداع التكنولوجي؛
- **التعلم المنهجي العلمي:** أي عن طريق الأبحاث والتي تتضمن جميع المعارف القاعدية حول القوانين العلمية للطبيعة، فزيادة المعرفة العلمية يمكن من خفض التكاليف \_ تكاليف الإختراعات \_ ممّا يضيقّ من الفجوة ويصحبها مباشرة في الهدف المرجو؛

- **التعلم بالبحث:** يكون البحث في هذا النوع خارج المنظمة كمحاولة البحث لاكتشاف رغبات الزبائن والمواصفات الخاصة بالمنتج، فعادة يكون التعلم بالبحث مرتبطا أكثر بأنشطة التطوير؛
- **التعلم بالإستخدام:** هو العملية التي تحدد فيها الخصائص العملية للمنتج الجديد من خلال الزبائن الذين يمتلكون تجربة كبيرة مع المنتجات، هذا الشكل من التعلم مهم جدا في تحديد المواصفات المثلى للتكنولوجيا العالية المركبة الجديدة؛
- **التعلم بالإحتكاك:** من خلال الشراكة، التحالف أو التعاون مما يمكن من نقل تجارب الآخرين واستخدامها في المنظمة.

ويلخص الشكل رقم (04) الأصناف التي تم ذكرها سابقا للتعلم

الشكل رقم (04): مستويات التعلم



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المراجع السابقة الذكر.



2. نظريات التعلم:

- من أشهر النظريات التي تناولت موضوع التعلم: (روابحية، 2018، الصفحات 64-66)
- **نظرية الاشتراط التقليدي:** بدأت هذه النظرية تساهم في تفسير عملية التعلم على يد العالم بافلوف، حيث أجرى عدة تجارب على الحيوانات، ومنها الكلاب وذلك باستخدام بعض المنبهات لمعرفة ردود الفعل وعمليات التعلم. وفي تجاربه استطاع التمييز بين المثير الطبيعي والإشارات؛ ومنه توصل الى أنّ من الممكن التكيّف أو تعلم الارتباطات الجديدة للمثير والاستجابة خلال عملية المزوجة التكرارية؛
  - **نظرية الاشتراط الإجرائي:** قدم هذه النظرية الباحث "سكينر" حيث ركز في أبحاثه على الطريقة التي يؤثر بها سلوك الفرد في البيئة المحيطة بهدف إحداث مجموعة من النتائج، كما ركز على الطريقة التي يمكن بها زيادة احتمالية تكرار السلوك للحصول على هذه النتائج؛ وتدعى هذه العملية حسب "التعزيز". وأشار أيضا الى أنّ السلوك المرغوب أكثر فاعلية من السلوك الغير مرغوب وهذا يرجع الى سببين هما: أن البشر يصرون رد فعل انفعالي للعقاب؛ وغالبا ما يجمد ذلك القدرة على التعلم لاحقا؛ فيحدد العقاب ما لا يجب فعله ولكنه لا يحدد بالضرورة ما السلوك المرغوب؛
  - **نظرية التعلم المعرفي:** مفاد هذه النظرية أنّ التعلم يكون من العلاقة بين كل المؤثرات البيئية والمعرفية والتوقعية؛ أي أنّ التعلم ينتج عن عمليات وأنشطة عقلية معقدة مثل التفكير والتحليل في مرحلة ما بعد توفر المؤثر. أي أنّ للفرد الكثير من القدرات الفكرية والابداعية لفهم العالم حوله ولكنه بحاجة الى دافع (المؤثر)؛
  - **نظرية التعلم الاجتماعي:** هي امتداد لنظرية "سكينر"؛ فكرتها المركزية هي أنه بالإضافة الى التعلم الشرطي الواسيلي، فإنّ الانسان يغير سلوكه ويكتسب سلوكا جديدا عن طريق ملاحظة ومشاهدة الآخرين وتقليدهم إضافة للخبرة (التجربة المباشرة).
- الجدول رقم (01) يمثل تلخيصا للنظريات السابقة الذكر بحيث يعرض المميزات الرئيسية لكل نظرية:

الجدول رقم (01): المميزات الرئيسية لنظريات التعلم

النظرية	المنهج	الافتراضات والاستنتاجات المتأصلة في النظرية
التركيبية	Pavlov الإشرط الكلاسيكي	توضح التعلم الإنعكاسي، السلوكيات المختارة من المجموعة السلوكية ضمن الجهاز العصبي
السلوكية	Skinner الإشرط الفعال	توضح التعلم الواعي، تكرار السلوك المختار هو نتيجة إعادة التعزيز الذي تتبعه
المعرفية	Classer, Anderson التعلم الاجتماعي	توضح دور العقل والتعليمات في التعلم
الإجتماعية	Kolb or Honey and Mumford الأسلوب التعليمي	توضح الاختلافات الشخصية في التعلم بالتركيز على الأساليب التعليمية

المصدر: (الظالمي، 2010، صفحة 58).

المطلب الثالث: خطوات التعلم التنظيمي

يتعلم الفرد وفقاً لنظرية التعلم التنظيمي من خلال خمسة آليات يسميها Senge العلوم الخمسة (The five discipline) وتتمثل هاته الآليات في التعلم ببناء النماذج الفكرية والتي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة بحيث تفسر له حركتها وتأثيرها، إضافة للتعلم من خلال تكوين المفاهيم ووجهات النظر المشتركة مع الآخرين، والتعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه، إلى جانب التعلم من خلال العمل كفريق والتعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي والذي يربط العناصر المكونة للظاهرة ويحدد العلاقات بينها (حفاظ، 2022، الصفحات 71-72). ومن الخطوات اللازم إتباعها لتطوير نظام خلق المعارف والتعلم التنظيمي: (سليمان، 2016، صفحة 208)

- **خلق رؤية المعرفة:** وذلك بتوفير خريطة ذهنية للعالم لأفراد المنظمة من طرف القيادة العامة مما يسمح بالتعرف على نوع المعرفة المطلوب اكتسابها وخلقها؛
- **تطوير فرق المعرفة:** خلق المعرفة يعتمد أساساً على الأفراد ولهذا يجب جذبهم والمحافظة عليهم في المؤسسة، لهذا يعتبر عدم تكافؤ الأجور حافز لديهم؛
- **خلق شبكة من التفاعلات ذات الكثافة العالية على خط المواجهة:** خلق المعرفة يمر عبر هذا بتحويل للمعارف الضمنية (أفكار ذاتية) إلى معارف ظاهرة (لغة رسمية ومنهجية)، إذن يجب أن تكون المنظمة مكاناً للتفاعلات المكررة والمكثفة بين أعضاء الفريق؛

- عملية تطوير منتج جديد: عملية خلق منتج جديد هي ميكانيزم مركزي لخلق معرفة جديدة للمنظمة، هذه العملية تسيّر من طرف فريق المشروع؛
  - استخدام التسيير الإشتراكي: خلق المعارف التنظيمية يستوجب تسيير الوضعيات بنظرة مشتركة بين المسيرين والعمال؛
  - الانتقال إلى منظمة Hyper Teste: المنظمة المتعلمة يجب أن تكون قادرة على الكسب والخلق والاستغلال المستمر للمعارف الجديدة بطريقة ديناميكية؛
  - بناء شبكة من المعارف مع العالم الخارجي: خلق المعرفة يفترض الإنفتاح على المحيط الخارجي وكذا الزبائن من أجل إلتقاط التصورات الذهنية.
- ومن جهة أخرى حدد Wallman أربعة مستودعات للمعرفة التنظيمية هي الثقافة، المحترفين القدامى، الأرشيف (المحفوظات) والعمليات، هذه المستودعات تمكن المنظمات من تذكر والحفاظ على معارفها فهي تسمح للمنظمة التعلم من الماضي واكتساب نظرة مستقبلية، فالمعرفة حسب "تكنم في عقل الفرد أو عقول جماعية لمجموعة افراد، في المعايير الثقافية لمجموعة أو في العمليات والأساليب المستخدمة لإنجاز المهمة". ووفقا لArgyris إن من أهم إفتراضات التعلم أنّ الناس يريدون المساهمة في التعلم ويمكنك الوثوق بهم، وهنا تظهر مهمة قائد التعلم في توجيه أعضاء المنظمة من خلال التقييم الكافي لثقافة منظمته واكتشاف إختلالها وتعزيز تحولها بوضع افتراضاته ومن ثم تعزيز هذه الإفتراضات في ثقافة المنظمة، فعلى أفرادها أن يكونوا موجّهين نحو التعلم وبالتالي التأثير على البقية ليصبح التعلم مسؤولية. (Huang, 2016, pp. 18-19)
- إن خلق المعارف اللأزمة من طرف الأفراد لأجل التعلم يفرض عليهم التمتع بمجموعة من المهارات هي: (حفاظ، 2022، صفحة 72)
- التكنم الشخصي: أي أن تكون الأولوية لتعلم الأفراد وتمكينهم وليس تحقيق الأهداف المالية أو الإنتاج أو غيرها، مما يستلزم ثقافة منظمة تسهل وتشجع تمكين وتقوية الأفراد (منحهم القوة بإتخاذ القرارات المهمة)؛
  - النماذج الفكرية: أي جعل الأفراد يفكرون بطريقة حيث يتم غرس نماذج جديدة في طريقة التفكير حول الأفراد والمواقف والمنظمات من خلال غرس افتراضات امتلاك العاملين لهذه النماذج؛
  - الرؤى المشتركة: تطور المنظمة ورؤية مستقبلها يحملها الجميع ويشتركون فيها، وهذه الرؤية ضرورية لأنها تشكل مصدر توتر إبداعى يحصل لدى الأفراد بسبب الإختلاف بين الرؤية

والوضع، مما يولد الدافع والنشاط الذي يدفع للبحث عن سبيل إزالة التوتر بالبحث عن وسائل لتقريب الواقع من الرؤية؛

- **التعلم الجماعي:** والتي تتطلب ثقافة تركز الإنفتاح في العلاقات وتقبل الآخرين من خلال العمل الجماعي بالإضافة إلى وسائل تضمن تحول المعارف والتعلم الفردي إلى معارف وتعلم جماعي؛
- **التفكير المنظومي:** أي تنمية القدرة على التفكير بالحالة الكلية وليس التفاصيل والجزئيات، وبحيث يتمكن الأفراد من تشخيص ظواهر جزئية، هذا النمط في التفكير ضروري لتحقيق نوع الخاص من التعلم الخلاق، أي التعلم الذي ينتج ويولد أفكارا جديدة، والذي يختلف عن التعلم التكييفي الذي هو تعلم التكيف مع الوضع الراهن؛
- **أداء القيادة لأدوار جديدة وإماتلاك مهارات قيادة جديدة:** هو أن يكون القائد مصمما ومعلما، وليس البطل والشخصية الكاريزمية الذي غرسته الأفكار التقليدية، وأن يسعى لتغيير النماذج السائدة ويتحداها وأن يراعي التفكير النظمي ويعززه.

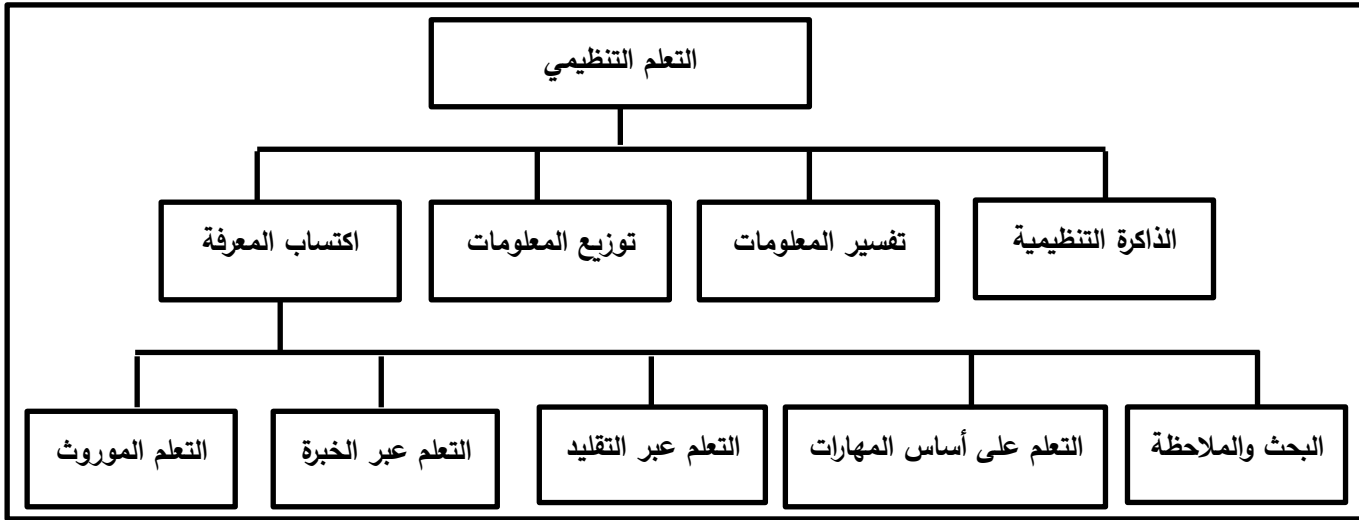
#### المطلب الرابع: نماذج التعلم

إنّ من أبرز النماذج التي وضعت للتعلم هي:

#### 1. نموذج Huber 1991: وهو ما يوضحه الشكل رقم (05):

بحيث يعرّف Huber 1991 التعلم على أنه: "عملية توظيف المعلومات المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية" (عيشوش و بوسالم، 2016، صفحة 7)؛ فأشار في نمودجه إلى العمليات التي تتم بها إدارة المعلومات المكتسبة لتصبح تعلمًا، إضافة إلى ايضاح أشكال المعرفة المكتسبة والتي يمكن أن تكون تعلم موروث أو ملقن.

الشكل رقم (05): نموذج Huber للتعلم التنظيمي



المصدر: (الفتلاوي، 2012، صفحة 21).

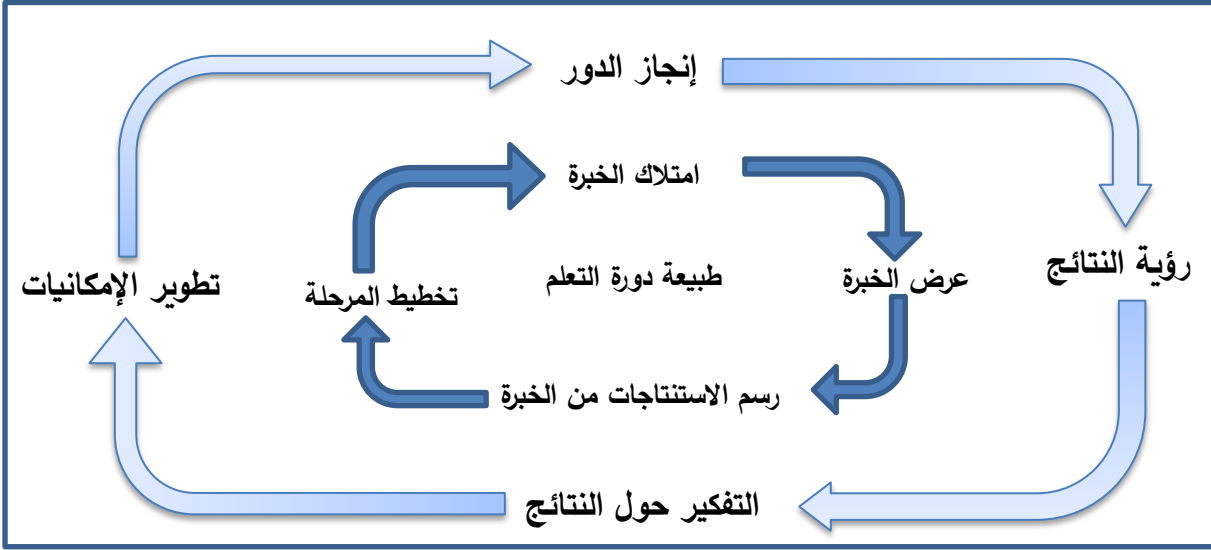
### 2. نموذج Nystrom & Starbuck (1998):

تتمثل أهمية هذا النموذج في تمكين المنظمات من صنع القرارات التي تطور قواعد العمل المعيارية، فمن خلال التجارب الجديدة يمكن للمدراء البحث والتعلم لاسيما عندما لا تكون تلك الإجراءات السابقة مناسبة للموقف المراد أن تتصرف فيه.

### 3. نموذج Smith (1999):

يتمحور هذا النموذج حول دورة تعلم مبسطة لصالح العاملين والتي تصف كيفية إنجازهم لمهامهم بأفضل طريقة، بحيث تبدأ هذه الدورة من الخبرات المكتسبة نحو مرحلة تطوير الإمكانيات مرورا بعرض الخبرة في شكل نتائج ومن ثم التفكير في هذه النتائج عن طريق تخطيط المرحلة القادمة؛ والشكل رقم (06) يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (06): نموذج Smith 1999 طبيعة دورة التعلم

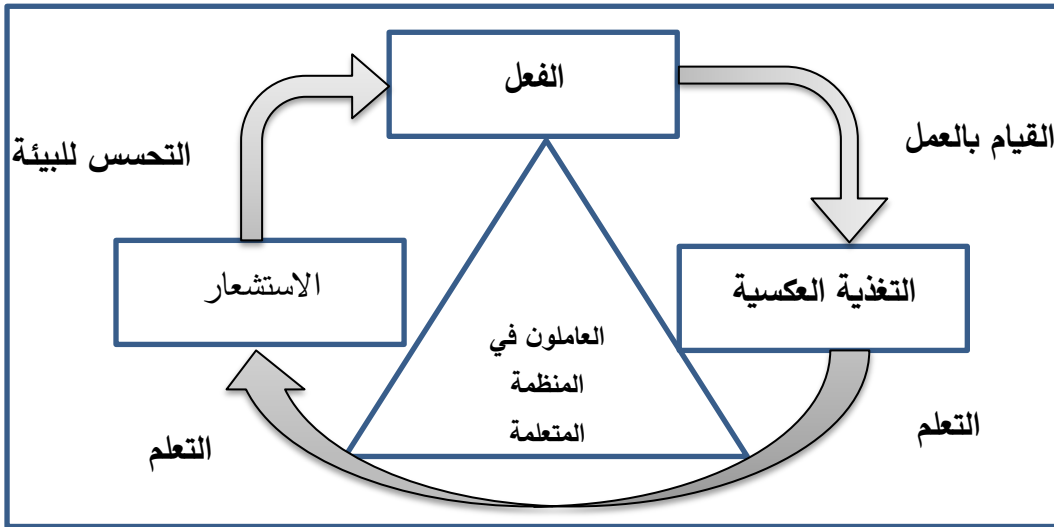


المصدر: (الفتلاوي، 2012، صفحة 22).

4. نموذج Daft 2001:

يتمثل نموذج Daft 2001 في دورة التعلم التكيفي والذي يتضمن: الفعل، التغذية العكسية والاستشعار ويهدف هذا النموذج لإيصال فكرة أنّ المنظمة عندما تتحسس لبيئتها تقوم بالاستجابة بفعل ما. كما تقوم بتصحيح أفعالها عبر ما توضحه التغذية العكسية عن أفعالها وبذلك تحصل عملية التعلم. ويشير الشكل رقم (07) إلى دورة التعلم التكيفي ل Daft 2001:

الشكل رقم (07): التعلم التكيفي ل Daft 2001



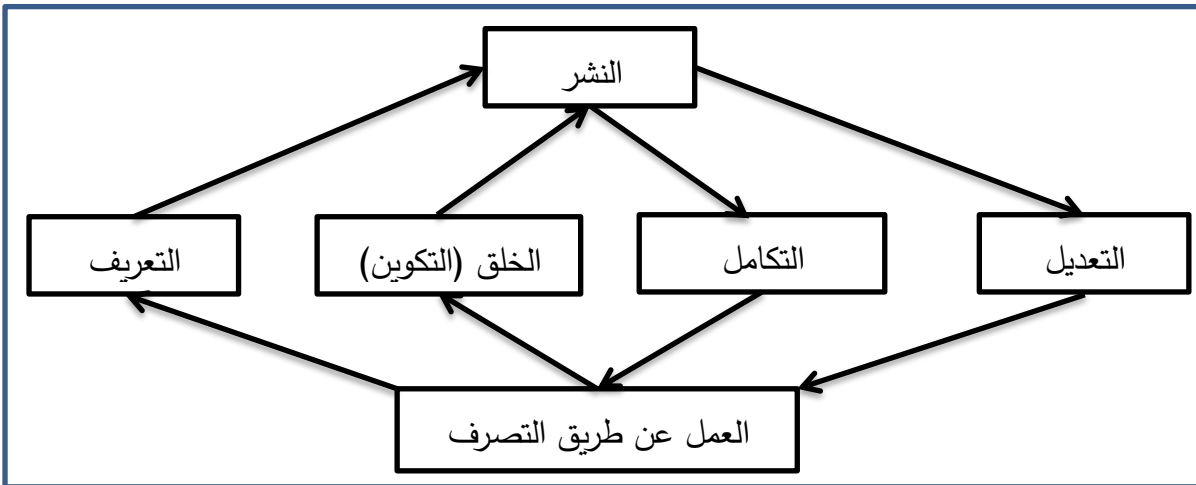
المصدر: (الفتلاوي، 2012، صفحة 23).

5. نموذج Pawlowsky 2001:

يختصر Pawlowsky ضمن نمودجه المراحل الأربع للتعلم التنظيمي حسبه وهي:

- ✓ تحديد وتعريف المعلومات التي تبين أنها ذات علاقة بالتعلم أو توليد المعارف الجديدة عن طريق المزج والدمج؛
- ✓ بعض صيغ وأشكال تبادل ونشر المعرفة أما على المستوى الفردي والجماعي أو التنظيمي؛
- ✓ المعرفة بعد ذلك يجب أن تكون متكاملة مع انظمة المعرفة الموجودة على المستوى الفردي أو الجماعي أو في القواعد الإجرائية للمنظمة؛
- ✓ المعرفة الجديدة يجب تحويلها ونقلها إلى فعل أو عمل وأن تطبق بشكل روتينيات تنظيمية ليكون لها تأثير على السلوك التنظيمي مثل: تطوير أنماط جديدة للقيادة أو منتجات وخدمات جديدة.

الشكل رقم (08): مراحل عملية التعلم التنظيمي وفق Pawlowsky

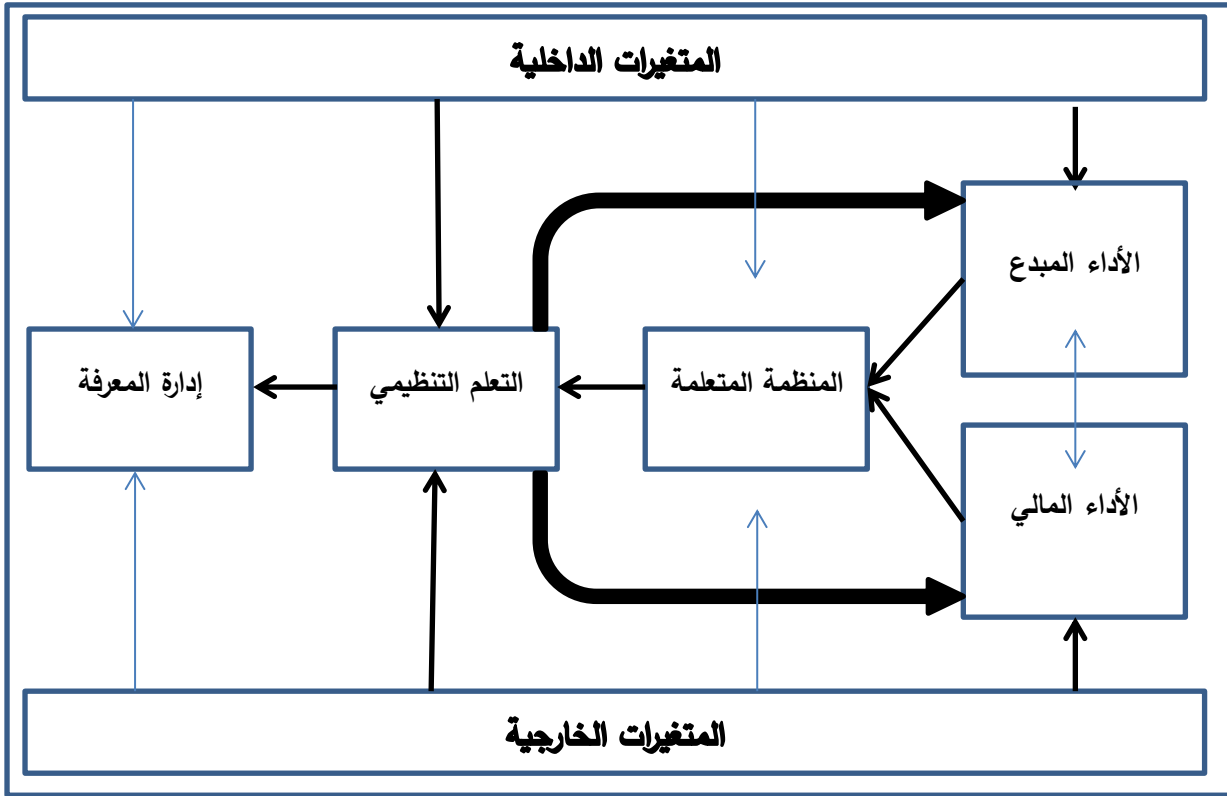


المصدر: (الفتلاوي، 2012، صفحة 24).

6. نموذج Therin 2002:

يبين هذا النموذج علاقة المتغيرات التالية بين بعضها البعض: إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم، وأثر تفاعلها على كل من الأداء المالي والأداء المبدع. والشكل رقم (09) يبين هذه العلاقات:

الشكل رقم (09): نموذج (Therin 2002)



المصدر: (الفتلاوي، 2012، صفحة 25).

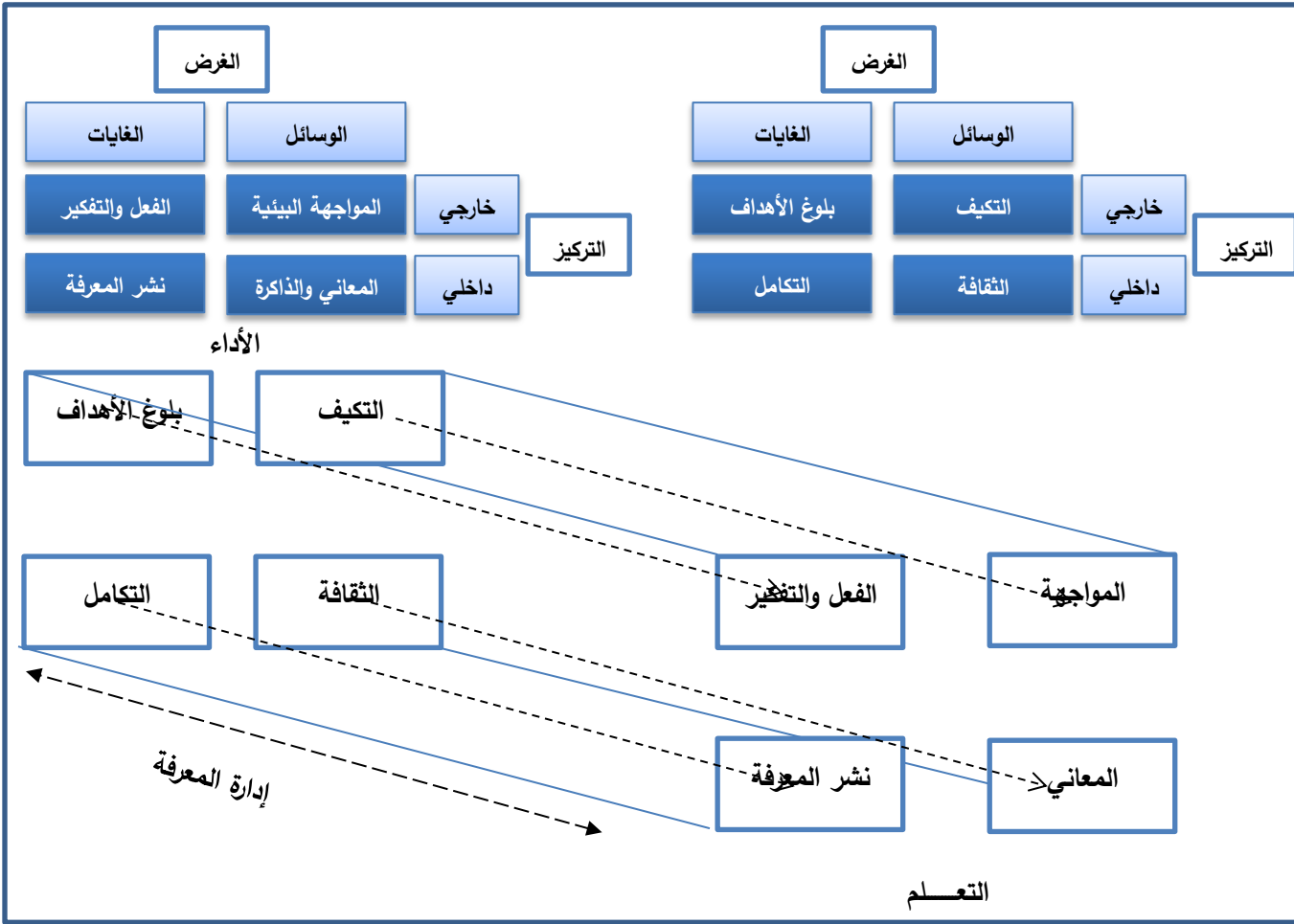
7. نموذج Gorelick et al 2005:

وهو نموذج يتكامل فيه الأداء وعمليات التعلم التي تجعل المنظمة قادرة على البقاء في البيئة المتغيرة،

والشكل رقم (10) يبيّن ذلك:



الشكل رقم (10): الأداء عن طريق التعلم باستعمال إدارة المعرفة

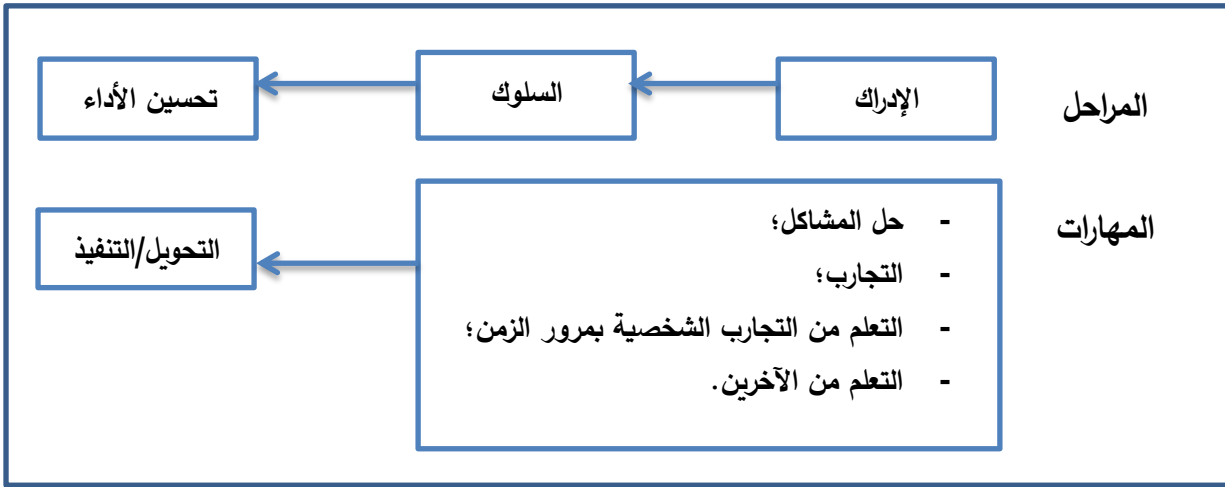


المصدر: بالإعتماد على (Gorelick, Milton, & April, 2004, p. 35)، (الفتلاوي، 2012، صفحة 26).

### 8. نموذج Kreitner & Cassidy 2011:

يصف هذا النموذج المنظمات على أنها عبارة عن نظام مفتوح، كما يعبر عن مراحل التعلم التنظيمي والمهارات اللازمة للتعلم.

الشكل رقم (11): نموذج Kreitner & Cassidy 2011

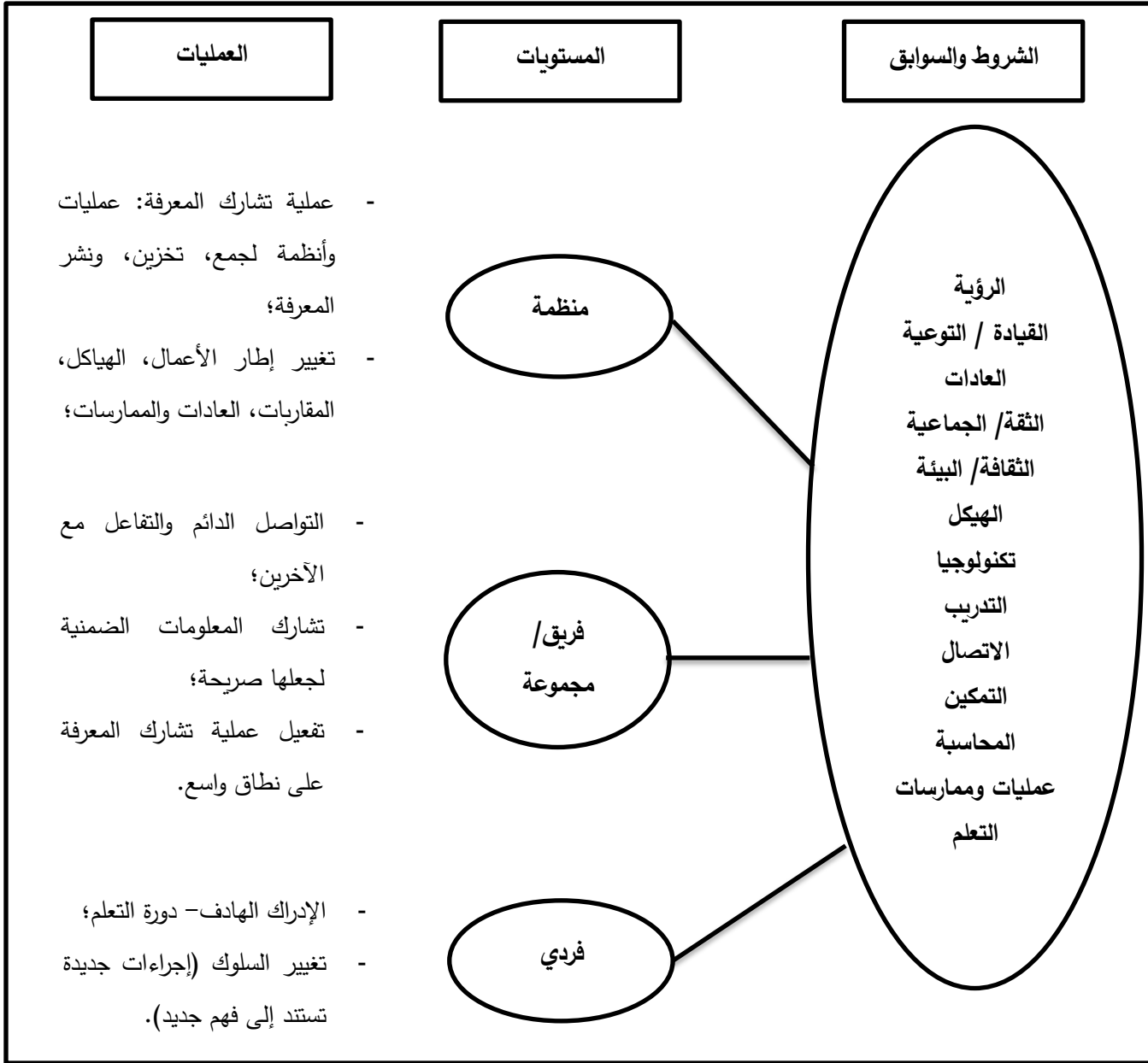


المصدر: (الفتلاوي، 2012، صفحة 27).

### 9. نموذج التعلم التنظيمي المتكامل:

يوضح الشكل رقم (12) نموذج التعلم المتكامل بحيث أنه يختصر الشروط الواجب توفرها في عملية التعلم والتي تدعم وتعزز مستوياته، كما يوضح أن عملية التعلم تعتمد على المستويات الثلاث الفردية، الجماعية والتنظيمية وأن كل مستوى من هذه المستويات يتميز بعمليات معينة.

الشكل رقم (12): نموذج التعلم التنظيمي المتكامل



المصدر: (حفاظ، 2022، صفحة 94).

إنّ التحدي الرئيسي لهذه النماذج هو إدراك دمج عمليات التعلم، فيتم التعامل مع التعلم على أنّه نتيجة للسلوك وتم ترسيخه وحفظه في الذاكرة التنظيمية من خلال القواعد والروتين والمراجع، أو تم التعامل معه كعملية منفصلة عن العمل الذي يحتاج إلى تحفيز إذا رغب الفرد في ذلك، في حين ينادي التفكير الحالي بوضعه بشكل مباشر كعملية. ربما هذا الإختلاف يكمن في طبيعة عمليات التعلم التي لا يزال العلماء يختلفون فيها، فيجد البعض أنها تبدأ باكتساب المعرفة من خلال الإنتشار ثم العمل بها وتخزينها لتكون طرقاً مفيدة لتصور التعلم عند الحاجة. فيما أعترض Nonaka على هذه الطريقة في تصور عمليات التعلم، فهو

يقترح نموذجاً حلزونياً للتحويلات التي تدعم خلق المعرفة، فيما تشير الأعمال الأحدث إلى أن كل من النموذج الحلزوني واللولبي يكملان بعضهما البعض. (Antal & Dierkes, 2000, pp. 10-11)

### المبحث الثاني: المنظمة المتعلمة والنظام الوطني للتعلم

في البيئة دائمة التغير تعتبر المنظمة المتعلمة السبيل للاستقرار \_الاستقرار هنا لا يعني الجمود بل التكيف مع متغيرات بيئتها\_ نتيجة عملية التعلم التي تتبناها. كما تلعب المنظمات المتعلمة دورا هاما ضمن النظام الوطني للتعلم والذي سيتم التعرّف عليه في هذا المبحث إلى جانب المنظمة المتعلمة، كما سيتم التطرق للفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية وأهمية المنظمات المتعلمة.

#### المطلب الأول: مفهوم المنظمات المتعلمة

يعتبر Peter Senge أول من أشار للمنظمة المتعلمة سنة 1990 من خلال كتابه "The Fifth Discipline" بحيث وصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، بحيث أنّ جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الفرد باستمرار كيف أن يتعلموا معا. (النعمي و نايف، 2012، صفحة 173)

وعرّفت منظمات التعلم فيما بعد على أنّها:

- "نتاج مجموعة حاسمة من آليات التغيير الداخلي المعنية بالهيكل والعملية والقدرة البشرية المرتبطة بالمراجعات البيئية المستمرة التي تهدف إلى الحفاظ عليها"؛ (Keith & Stephen, 2006, p. 126)

- "هي التي يقوم أفرادها بتحديد المشكلات ثم القيام بحلها بما يجعل هذه المنظمة قادرة على التجريب والتغيير والتحين باستمرار، بهدف زيادة قدراتها على النمو والتعلم"؛ (بلعور، 2014، صفحة 177)

- فيما عرّفها Marsick & Watkins (1999) على أنّها: "المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار إلى منظمة تعلم وذلك من خلال تبني إستراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنبا إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر" (الكبيسي أ.، 2013، صفحة 13)؛

- وأشار إليها Daft (2010) أنّها: "تلك المنظمة التي فيها يكون كل شخص مشغول في تحديد وحل المشكلات والتحسين المستمر ممّا يمكن المنظمة من التحسين باستمرار وبذلك تزداد قدراتها على التعلم والنمو وتحقيق أهدافها" (العمرى، 2009، صفحة 26)؛

تعتبر المنظمة المتعلمة المقاربة الأولى للمنظمات القائمة على المعرفة والذي يستمد منطقتها من مفهوم التعلم التنظيمي الذي يكسبها بدوره خصائص جديدة. (يحيوي، 2019، صفحة 444)

كما لإنشاء هذا النوع من المنظمات\_ أي المتعلمة\_ أثر إيجابي على تغيرات الأداء، فتميز هذه المنظمات باللامركزية والعمل الجماعي وكذا بإرتفاع الإنتاجية نتيجة الإستثمار في التدريب ومعدلات النمو وكذا الإستقرار من حيث العمالة، وهي الأكثر إبتكارا من حيث المنتجات الجديدة فهي ذات قدرة جيدة على إدارة المعرفة وذات تواصل جيد مع الزبائن والموردين والمؤسسات المعرفية. (Lam & Lundvall, 2007, pp. 4-5).

### المطلب الثاني: الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

قبل التعرض للفرق بين المنظمتين المتعلمة والتقليدية نشير إلى الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في الجدول رقم (02):

#### الجدول رقم (02): المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي	المنظمة المتعلمة
- هو جزء من ثقافة المنظمة المتعلمة؛	- ذات ثقافة داعمة للتعلم سواء التنظيمي أو الفردي؛
- يهتم بكيفية تطوير التعلم وجعله حلقة مستمرة؛	- تسمح بنقل وتحويل المعرفة بين الأفراد داخل المجموعات؛
- ينصب تركيزه على الاهتمام الداخلي بالتعلم والأداء.	- تركيزها ينصب على التهديدات الخارجية والتي تمثل بالنسبة لها سببا للتشجيع على التعلم.

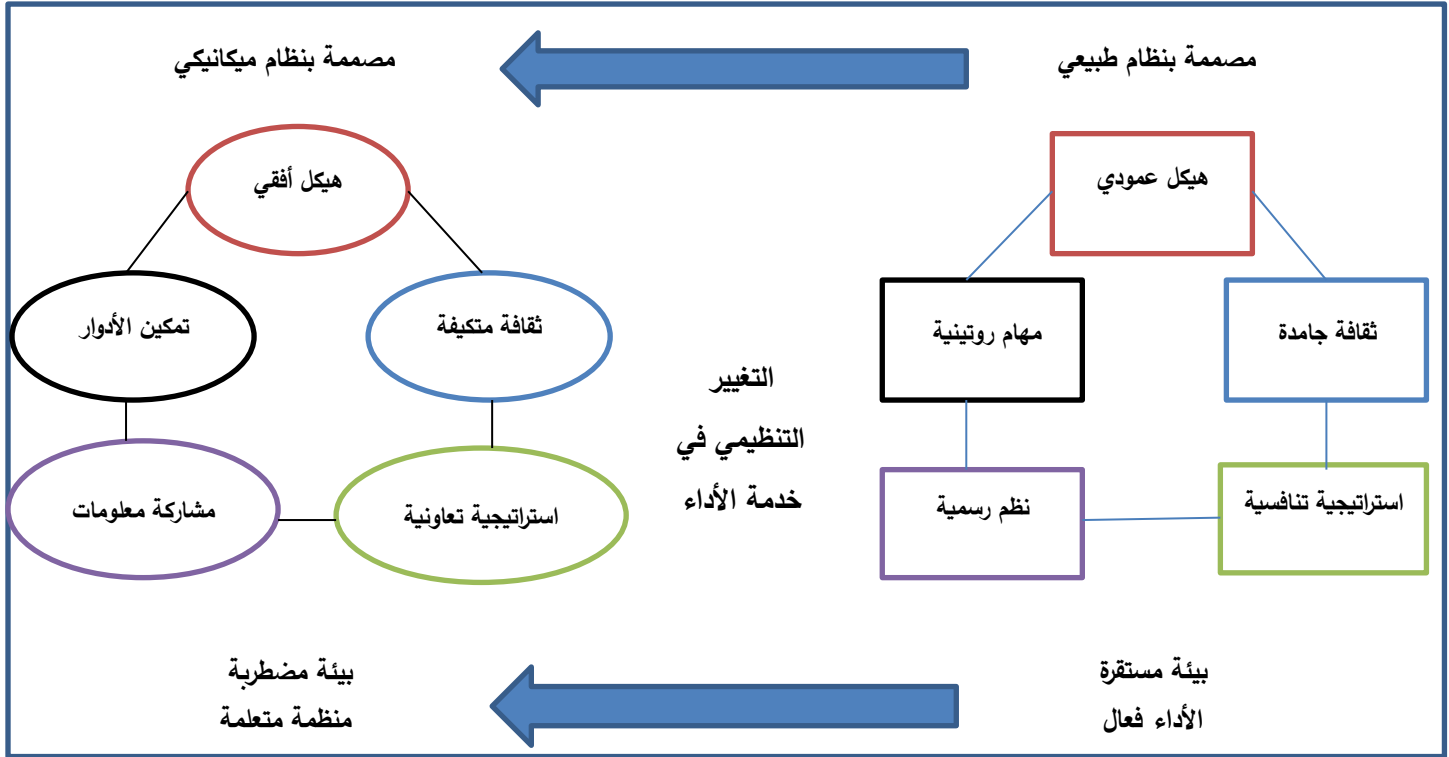
Source: (Aggestam, 2006, p. 296).

نستنتج من خلال الجدول رقم (02) أنّ المنظمة المتعلمة هو الوعاء الذي يحوي التعلم التنظيمي بحد ذاته من خلال ثقافتها المتبنية له.

ووفقا ل(Ortenblad 2002) فالطريقتان الأكثر شيوعا لتمييز بين التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة (منظمات التعلم) هي أن هذه الأخيرة شكل من أشكال التنظيم بينما التعلم التنظيمي هو العملية أو الأنشطة في المنظمات، كما أشار (Huber 1991) هو الآخر إلى أن التعلم التنظيمي عملية ديناميكية متعددة الأطراف تشير إلى تطوير المعارف الجديدة ولديها القدرة على تغيير سلوك الكل. (Gazali, Kassim, Khalib, Jaafar, & Idris, 2015, p. 148)

يكنم الفرق بين المنظمات المتعلمة والتقليدية حسب (Daft 2007) في عناصر خمس (05) هي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمي، المهام، الاستراتيجية والنظم؛ والشكل رقم (13) يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): المنظمات المتعلمة مقابل المنظمات التقليدية



المصدر: (الفتلاوي، 2012، صفحة 36).

أولاً بخصوص بيئة المنظمة المتعلمة نجدها معقدة وسريعة التغير كما أنّ هدف عمليات التصميم يكون الابتكار المتكرر لتلبية الحاجات المتغيرة، بحيث يعمل عمالها في مزيج من فرق ومشاريع للابتكار بدلاً من إدارات منفصلة.

1. **الهيكل التنظيمي:** عند تحول المنظمات من تقليدية إلى أخرى متعلمة يصبح هيكلها التنظيمي أفقياً بحيث تقل صفة الرسمية فيه، فتدار المنظمة عن طريق الإشراف المباشر من القمة بدون المديرين المتوسطين (فالإدارة العليا هي الجزء الرئيسي في الهيكل). كما يساعد هذا الهيكل في التعامل مع بيئة المنظمة الديناميكية حيث أنه لا يوجد الوقت الكافي لإرسال الطلبات وتلقي الأوامر عبر المستويات المنظمة فالهيكل الأفقي يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة ومنه المنافسة والبقاء في سوق العمل (Daft, 2008, pp. 29-30)؛

2. **الثقافة التنظيمية:** رأى Schein 1985 أن الثقافة التنظيمية تضم القيم الأساسية والافتراضات التي تعتبر دليلاً لسلوك الأعضاء، فالقيم والافتراضات تشير إلى الاعتقادات، الفلسفات، المعايير والتبريرات التي يحملها أعضاء المؤسسة بشكل جماعي (السالم، 2005، صفحة 120). وتتميز الثقافة التنظيمية

للمؤسسات المتعلمة بالانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة، إضافة إلى التحسين المستمر لتشكيل منظمات المستقبل؛ كما تتميز ثقافة المنظمات المتعلمة ب:

- أن الكل أهم من الجزء وأن الحدود بين الأجزاء قليلة، وذلك للسماح بحرية تدفق الأشخاص والمعلومات والأفكار من خلال التنسيق والتعلم المستمر؛
- المساواة والعدالة كعنصر جوهري في ثقافتها ما يؤكد على تعامل الجميع بعناية واحترام، مما يعزز من إيجاد المناخ الآمن للتجريب، فالتجريب هنا يعتبر تعزيزاً للتعلم؛
- ثقافة تنظيمية مشجعة على اتخاذ المخاطرة، التحسين والتغيير، فقيمة المنظمة المتعلمة تكمن في فتح الأبواب للإبداع والتحسين.

كما من أهم ما يجب أن تقوم عليه الثقافة التنظيمية المرتكزة على التعلم:

- التفاعل مع المتغيرات الخارجية و التكيف معها؛
- تشجيع العاملين على اكتساب أفكار ومعارف جديدة وتعلمها، والاستفادة منها لاحقاً؛
- التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المؤسسة؛
- استعمال المعرفة والخبرة في حل المشكلات الإدارية وفي صقل المهارات الإدارية والتقنية والفنية المختلفة؛
- تغيير السلوك التنظيمي للعاملين بجعلهم أكثر تفاعلاً مع ما يحدث في المؤسسة ومشاركتهم في عرض خبراتهم و تجاربهم بغرض الاستفادة منها في حل المشكلات التنظيمية المختلفة؛
- فتح قنوات التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية (Wei Phang, Kankanhalli, & Ang, 2008, p. 103).

**3. الاستراتيجية:** تتحول استراتيجية المنظمات التقليدية عند حدوث التغيير من تنافسية إلى أخرى تعاونية،

بحيث تحرص المنظمات المتعلمة على تجميع النشاطات من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الاستراتيجية لا أن تفرضها من الأعلى ذلك لانهم على تماس مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجيدة، كما أنهم على دراية بحاجات الزبائن والمشاكل الحاصلة وحلولها فمشاركتهم في الاستراتيجية يعمق من التعاون والتعلم والتكيف حتى مع المنافسين؛

**4. النظم:** من أنظمة الرقابة المستمرة إلى مشاركة المعلومات حول أداء المنظمة واطلاعها المالية... الخ،

فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستوى الأفضل كما أن الريدة تتطلب توفير هذه المعلومات لتمكين العاملين من اتخاذ القرارات بسرعة؛



5. المهام: تتغير المهام الروتينية المتعارف عليها في المنظمات التقليدية إلى ادوار تمكين للأفراد العاملين في المنظمات المتعلمة، مما يسمح لهم باستخدام قدراتهم ويتيح لهم حرية التصرف في تحقيق الهدف، كما ان الادوار يمكن تعديلها وإعادة تعريفها وهذا يسمح بالمرونة (العمرى، 2009، الصفحات 27-28). إضافة إلى هذه الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن التقليدية أضاف (العمرى، 2009، صفحة 28) وصفا للثقافة والقيم التي تتبناها هذه المؤسسات عن غيرها هي:

- أن الكل أهم من الجزء وأنّ الحدود بين الأجزاء قليلة: وهذا للسماح بحرية تدفق الأشخاص والمعلومات والأفكار من خلال التنسيق والتعليم المستمر؛
- المساواة قيمة أساسية: بحيث تحرص المنظمات المتعلمة على العدالة والمساواة كعنصر جوهري في ثقافتها، وهو ما يؤكد على تعامل الجميع بعناية واحترام لتعزيز إيجاد المناخ الآمن والموثوق للتجريب حتى لو نتجت أخطاء فلا بأس لأجل تعزيز التعلم؛
- الثقافة التي تشجع على اتخاذ المخاطرة والتحسين والتغيير: فالقيمة الأساسية للمنظمة المتعلمة تكمن في الإبداع والتحسين والمكافأة عليهما حتى لربما تكافئ المخطئ لتشجيعه على التعلم والنمو. ويجب التنويه إلى عنصر مهم في بناء المنظمات المتعلمة وتمييزها عن غيرها وهو العنصر البشري لذلك تهتم المؤسسات الحديثة والمتعلمة منها خاصة عنصر تطوير وتنمية الموارد البشرية بحيث تتعلم المؤسسات من تلقاء نفسها وإنما من خلال ما يتعلمه أعضاؤها، لذلك فإن المورد البشري هو الأساس في إنجاح التحول إلى مؤسسة متعلمة.

#### المطلب الثالث: أهمية المنظمة المتعلمة (أسباب التحول إليها)

تعد المنظمة المتعلمة منظمة القرن الحادي والعشرين المتمم بسرعة التغيرات وكثرة التحديات نتيجة تقدم التقنية وسبل الاتصالات وتوليد المعرفة وإدارتها إلى جانب الإهتمام برأس المال الفكري الذي يتولد عن العنصر البشري وتحفيزا على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية وبلورة الإستراتيجية وإتخاذ القرار (النعمي و نايف، 2012، صفحة 174). فأهمية المنظمة المتعلمة تكمن في الأسباب الداعية للتحول من المنظمة التقليدية الى منظمة متعلمة وأهمها التغيرات الخارجية والداخلية، فمن أجل ذلك أصبح من الضروري اكتساب وتطوير المعارف بشكل مستمر، فوجب تكوين منظمة تحسن استخدام التقنيات لجمع المعرفة وتوزيعها (Drejer, 2006, p. 147).

لخصتها الشوبكي (2017) كالتالي:

- العالمية: وهي تحقق نجاحا كبيرا وأرباحا للشركات العالمية من خلال تقديم خدمات خارج موطنها الأصلي، وهو ما يعكس قدرة هذه المنظمات على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة؛
- تكنولوجيا المعلومات: والتي كانت السبب في تغييرات جوهرية لأسس المنافسة بين الاعمال لما لها من دور في تحقيق أهداف المنظمات وقدرتها على التوجه للتغيير التنظيمي لتكون قادرة على التجديد والابداع وبالتالي البقاء والاستمرار؛
- تغيير اساليب العمل: بانتقال المنظمات من إدارة الجودة في الثمانينيات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينيات وأخيرا في القرن الحادي عشر تغيرت أساليب العمل تغيرا جذريا، بحيث اتجهت المنظمات إلى تطوير عملياتها وابتكار أساليب جديدة تمكنها من إدارة التغيير باستمرار؛
- زيادة تأثير المستفيدين: وهذا من خلال الاستجابة لحاجاتهم بحيث وجهت المنظمات جميع طاقاتها وإمكانياتها لتلبية احتياجاتهم أي أنّ لهم التأثير الغير مباشر على كل من أساليب العمل واستراتيجية المنظمة بتوجيه إدارتها إلى أولوية الجودة؛
- المعرفة: وهي من اهم مصادر الثروة بحيث يتم توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من اركان المنظمة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الموظفين \_بحيث يعتبر العنصر البشري المصدر الرئيسي لقوة المنظمات\_ على تحسين الأداء؛
- تطوير أداء العاملين وتوقعاتهم: المعرفة هي الشيء الذي يزداد باستهلاكه وذلك بزيادة التعلم والخبرات بعكس الموارد الأخرى والتي تتناقص قيمتها بالاستخدام والتقدم، لذا على المنظمات المعاصرة أن تسعى لاستقطاب صناع المعرفة والاحتفاظ بهم وتحفيزهم بتوفير البيئة الملائمة المشجعة لهم على أداء المهام بالشكل المطلوب. (الشوبكي، 2017، صفحة 24)

#### المطلب الرابع: ماهية النظام الوطني للتعلم

التغيير التقني هو المفهوم الشامل لما يحدثه كل من التعلم والابتكار إذا ما أجمعا سوياً، لذلك ضمن هذا العنصر سنقوم بتوضيح مفهوم ومكونات النظام الوطني للتعلم، الفرق بينه وبين النظام الوطني للتعليم ومن ثم علاقته بالنظام الوطني للابتكار تمهيدا للفصل القادم الخاص بقدرات الابتكار.

#### 1. مفهوم النظام الوطني للتعلم:

يعتبر التعلم حسب (Viotty (2002 التغيير التقني الذي يتم تحقيقه عن طريق الانتشار (من منظور امتصاص التكنولوجيا) والابتكار التكنولوجي. أي أنّ التعلم هو استيعاب التقنيات الموجودة بالفعل؛ بمعنى

آخر استيعاب الابتكارات المنتجة في مكان آخر مع توليد التحسينات في محيط التقنيات المكتسبة. (Viotty, 2002, p. 658)

ويمكن فهم خصائص نظم التعلم الوطنية للبلدان المتخلفة حسب (Viotty (1997 من خلال أربع سمات هي: (Viotty, 1997, pp. 72-99)

- **التصنيع المتأخر:** إنّ الأصل التاريخي لعملية التصنيع في البلدان المتخلفة يستلزم اشتراك مجموعة أنظمة وطنية مختلفة، بحيث أنّ النمو في هذه البلدان يوجب عليها التصنيع من خلال استيعاب التقنيات وتحسينها؛ هذه التقنيات هي التي تم تطويرها بالفعل لدى البلدان الصناعية؛
- **التغيير التقني المقتصر على التعلم:** ترتبط هذه الخاصية مع الأولى كون التصنيع المتأخر يجعل من عملية التغيير التقني مقتصرة على التكنولوجيا والتعلم، فالمتأخر لن يحتاج لإعادة إختراع العجلة والإنفاق على التكنولوجيا والبحث والتطوير ... الخ من العمليات الخاصة بهذا الإختراع، بل يمكنه نقل الابتكار المنشئ في بلد صناعي متقدم إليه ويستفيد بهذه الطريقة من التقدم التقني (وهذه العملية \_نقل التكنولوجيا\_ ليست بالأمر السهل أو المجاني، كما أنّ هناك تكاليف حتى على امتصاص التكنولوجيا ليس فقط نقلها)؛ لكن هذه الاستعادة تبقى نسبية.

إن حدود وإمكانيات عملية التعلم لا تعتمد فقط على ميزات توريد التكنولوجيا ولكن أيضًا على قدرة الشركة أو الدولة المتلقية التقنيات المستوعبة أو المنقولة وتحسينها بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، تجدر الإشارة إلى أن القيود التي تفرضها شروط توريد التكنولوجيا يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، فكل بلد أو شركة لديها من حيث المبدأ درجة معينة من الحرية في تحديد قدرتها التكنولوجية<sup>1</sup>. وإنّ أنجع أشكال الاقتصاديات الصناعية المتأخرة هي القدرة على الجمع بين القدرة الانتاجية مع قدرات التحسين والاستثمار ومن ثم البناء على أساس التكنولوجيا المستوردة وهو ما يدل على وجود نظام تعلم وطني ناجح. ولكن هذا لا يكفي للنهوض بالصناعة لفقدان عنصر الابتكار؛

- **هياكل صناعية غير مكتملة:** يمكن إختصار هذه الخاصية في أنّه لا يوجد جهد تكنولوجي أو سياسة تكنولوجية يمكن أن تطور القدرات التكنولوجية في بلد ليس لديه هيكل صناعي بالمقابل، فالهياكل الصناعية في البلدان الصناعية تتم بواسطة دمج أو تعاون بين القدرات السالفة الذكر ما

<sup>1</sup> **القدرات التكنولوجية:** مجموعة كبيرة ومتنوعة من المعارف والمهارات اللازمة لاكتساب التكنولوجيا واستيعابها واستخدامها وتكييفها وتغييرها، يمكن أن يكون التنوع في المهارات والمعرفة في أربع فئات هي: المعرفة والمهارات المطلوبة لعملية الإنتاج، المطلوبة لعملية الإستثمار، المعرفة المطلوبة للتحسين، والمعرفة المطلوبة لإنشاء التقنية الجديدة أي الإبتكار.

بين القطاعات؛ فقدرات الإنتاج في قطاع الصناعة التقليدية \_ وهو المنتشر في البلدان المتأخرة\_ مثلا لا يرتبط بأي قطاع ذو قدرات تكنولوجية كقطاع الصناعات الثقيلة كتركيب السيارات؛

- **تغيير تقني معتمد إلى حد كبير على التعلم:** يعتبر الابتكار حسب شومبيتر المحرك الرأسمالي وذلك من خلال تحسين ونشر هذه الابتكارات، في المقابل يعتبر النمو محركا لعملية التغيير التقني وهي خاصية أساسية لنظم التعلم الوطنية؛ وعادة ما تكون العملية المنقطعة للتغيير التقني الناتج عن الابتكارات هي أنشطة التسويق والتطوير المتعددة التي تتم في المؤسسة أو المختبرات الجامعية أو الحكومية، ولكن ما يحدث هنا هو أنّ عمل هذه المؤسسات يتم بشروط وقواعد داخلية. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار أن إدخال التقنية الجديدة للبلدان الصناعية المتقدمة يحدث تدميرا إبداعيا نتيجة استلزام ظهور مؤسسات جديدة أما الدول المتأخرة صناعيا فإنّه يحدث تنوعا فالقطاع الجديد الذي تم إدخاله لا يتنافس مع قطاع موجود بالفعل لذلك، فعادةً ما يتيح التنوع الصناعي التأثير الإيجابي للتغيير التقني على أعمال النمو وحدها في الاقتصادات الصناعية المتأخرة، دون تقويض الأثر المدمر المرتبط به عادةً.

اقترح كالدور 1966 وجود علاقة سببية تراكمية مماثلة بين معدلات نمو الإنتاجية ونمو الإنتاج، تسمى "قانون Verdoom 1949" وهو وجهة نظر تختزل عملية التغيير التقني لمجرد حدوث نوع من الجمع بين التعلم بالممارسة ووفورات الحجم، والتي من المفترض أن تعمل بشكل خاص في قطاع التصنيع. إذا تم النظر إلى التغيير التقني على أنه مجرد نتيجة لآليات التعلم بالممارسة و/أو وفورات الحجم، فلا شك في أن التغيير التقني سيتأثر إلى حد كبير بنمو الناتج.

ومع ذلك هناك تناقض في هذه العلاقة الفاضلة بين النمو والتغيير التقني الذي يميز أنظمة التعلم الوطنية. كلما نجح اقتصاد معين في تحقيق معدلات نمو عالية، وفي استكشاف فرص هذا النوع من التعلم الذي يتأثر بالنمو، كلما استنفد هذه الفرص بشكل أسرع. من ناحية أخرى، كلما أسرع اقتصاد المتعلم في استنفاد تلك الفرص، كلما تعثرت عملية نموه بشكل أسرع بسبب قيود ديناميكيته التكنولوجية، إذا لم يطور قدراته لاستغلال أشكال أخرى من التعلم.

2. **التعلم السلبي والإيجابي:** ينبثق هذا العنصر انطلاقا من الخاصية الأخيرة للنظم الوطنية للتعلم وهي

"التغيير التقني المعتمد على التعلم": (Viotty, 1997, pp. 111-114)

- **التعلم السلبي (Passive Learning):** يقتصر التعلم السلبي ضمن أنظمة التعلم الوطنية في التغيير التقني على القدرة الإنتاجية، بمعنى آخر يكون هدف استراتيجية التعلم السلبي من خلال

الجهد التكنولوجي هو استيعاب القدرة الإنتاجية فقط، فلا تهتم الشركة بكيفية عمل التكنولوجيا المستوردة وفق اتفاقيات تراخيص. بل بأنها قادرة على الإنتاج فقط؛

- **التعلم الإيجابي (Active Learning):** يختلف الحال هنا فيصبح المتعلم يسأل حاله كيف بإمكانه تحسين السلعة عكس المتعلم السلبي الذي يهتم بكيفية إنتاجها فحسب، فيكون الجهد التكنولوجي المبذول حول الاستثمار والالتزام بتطوير القدرات التكنولوجية.

يوضح الجدول رقم (03) الفرق بين التعلم الإيجابي والسلبي من حيث مصادر التعلم وهما الابتكار وامتصاص التكنولوجيا:

الجدول رقم (03): الفرق بين التعلم السلبي والإيجابي من حيث المصدر

نوع التعلم المصدر	السلبي	الإيجابي
امتصاص التكنولوجيا (مصادر)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاريع الاستثمارية عن طريق عقود تسليم المفتاح أو الاستثمار الأجنبي المباشر؛</li> <li>- ترخيص التكنولوجيا؛</li> <li>- شراء مجموعات المعدات المرتبطة بالمساعدة التقنية من موردي السلع الرأسمالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاريع الاستثمارية التي تخضع تدريجياً لسيطرة الشركات؛</li> <li>- شراء المعدات؛</li> <li>- تقليد؛</li> <li>- الهندسة العكسية.</li> </ul>
الابتكار التدريجي (آليات)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصحيح وصيانة عملية الإنتاج البسيطة؛</li> <li>- مراقبة الجودة بعد الإنتاج؛</li> <li>- تكييف طفيف للمنتج مع احتياجات السوق؛</li> <li>- التدريب العرضي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الجودة الكلية (رصد عملية الإنتاج)؛</li> <li>- امتداد المعدات؛</li> <li>- القياس المرجعي؛</li> <li>- نظام المعلومات؛</li> <li>- التدريب الدائم</li> <li>- الروابط الداخلية للبحوث العلمية والتكنولوجية.</li> </ul>

Source : (Viotty, 1997, p. 123).

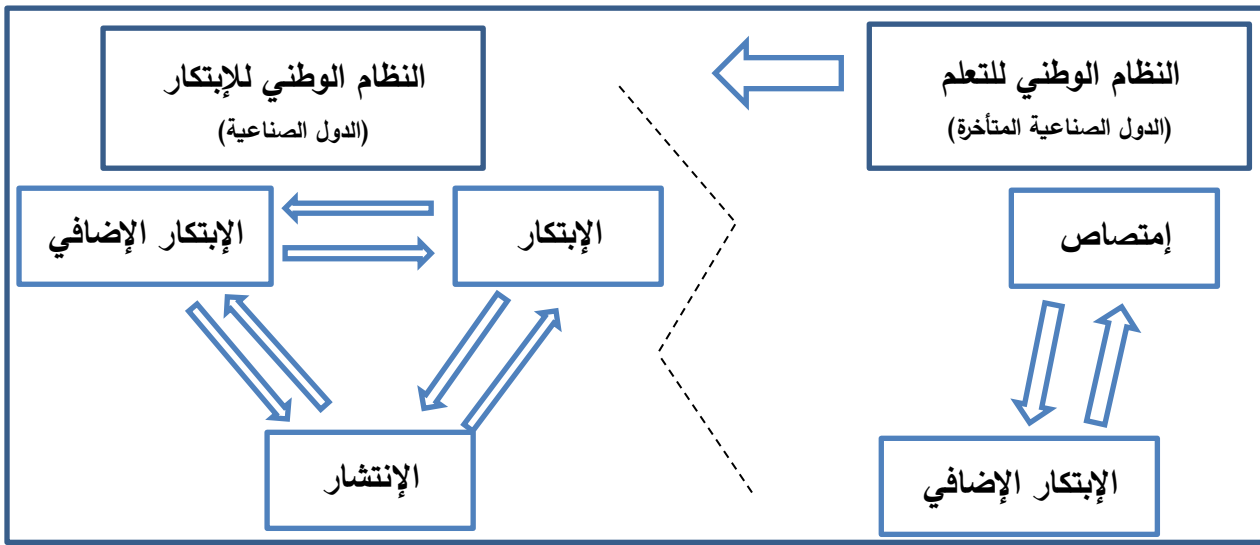
### 3. الفرق بين النظام الوطني للتعلم والنظام الوطني للتعليم:

يتم الخلط بين المرادفين في الكثير من الأحيان فنجد أن العديد من الباحثين إما أن يشيرا لهما بنفس المفردة أو أن يتم استخدام العنوان الرئيسي على أساس أنه النظام الوطني للتعلم فيما يكون المضمون هو سياسات التعليم كما هو الحال عند بن سعيد (2015) فنظام التعلم حسبه هو الذي يجمع مزودين يتضمنوا على أدوات بيداغوجية لكل مستويات التعليم لدى المدرسين في القاعة الدراسية ومساعدتهم على القيام بالدرس

بشكل متجاوب هذه الأدوات تكون إما مكتسبة أو معدلة مع البرامج التربوية. إضافة إلى أدوات بيداغوجية منتجة من طرف المعلمين المبتكرين وهي دروس توضع تحت تصرف المجموعة التربوية. (بن سعيد، 2015، صفحة 186)

4. نظام التغيير التقني: نظام التغيير التقني حسب Viotty هو النظام الذي يكونه الجمع بين نظام التعلم الوطني ونظام الابتكار الوطني (يكون ضمن هذه الأنظمة الابتكار على المستوى الجزئي وليس ذلك المتعارف عليه لدى شومبيتر) وهو موضح في الشكل رقم (14) كالتالي:

الشكل رقم (14): النظام الوطني للتغيير التقني



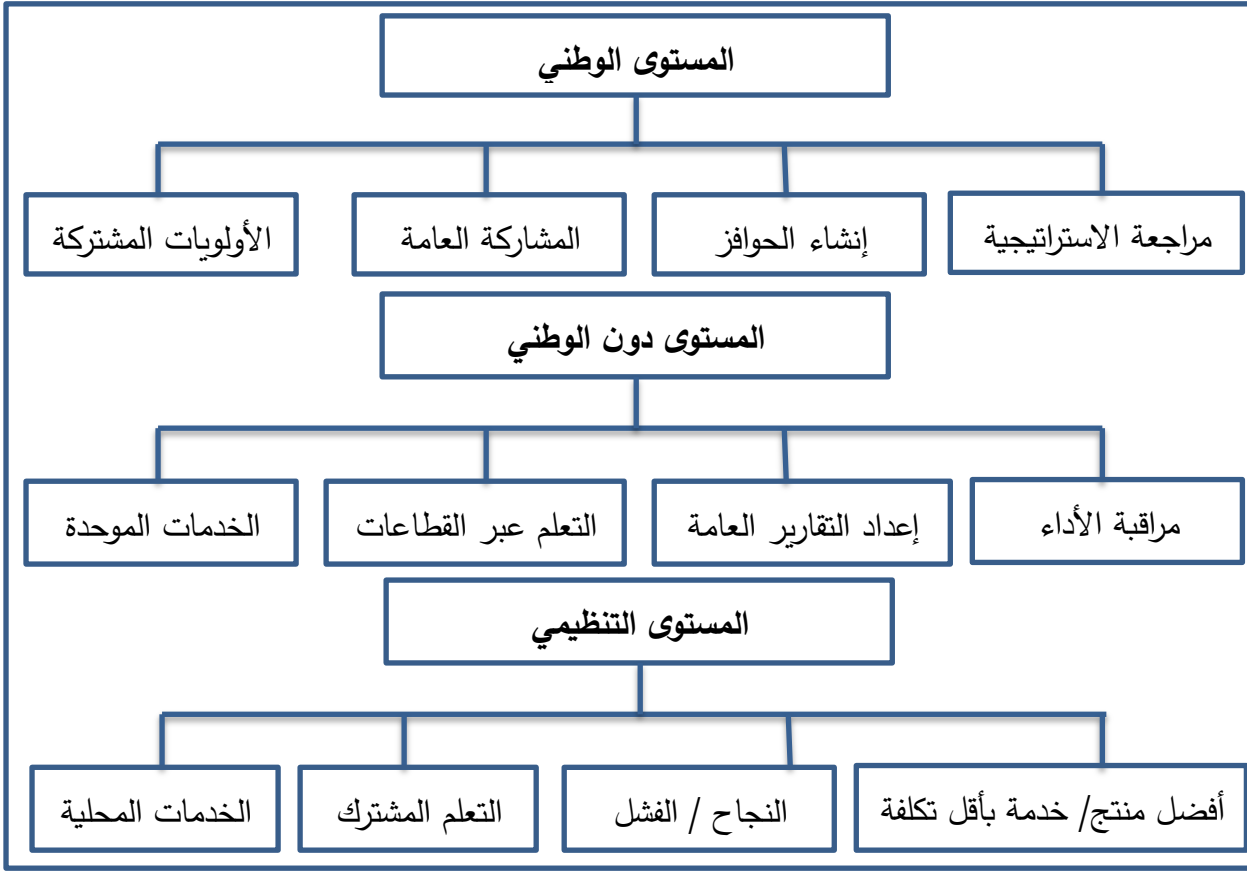
Source : (Viotty, 2002, p. 659).

يبين الشكل رقم (14) النظام الوطني للتغيير التقني الذي يشكله نظام التعلم والابتكار الوطنيين بحيث أن عملية التصنيع هي الفارق بين الدول المصنّعة (المتقدمة) عن الغير مصنعة (المتخلفة). فالإبتكار هو محرك التطور الرأسمالي ككل؛ لذلك فالتغيير التقني الذي تقوده الابتكارات يمثل امتيازاً للدول الصناعية عن غيرها؛ بحيث لا يقتصر التغيير التقني على استيعاب وتحسين الابتكارات المنتجة في البلدان الصناعية بل الابتكار الإضافي أيضاً.

4. مستويات أنظمة للتعلم:

يلخص الشكل رقم (15) مستويات أنظمة التعلم مع أهم عناصر كل مستوى:

الشكل رقم (15): مستويات أنظمة التعلم



Source : (Sarakbi, Mensah-Abrampah, Kleine-Bingham, & Syed, 2021, p. 10).

- يوضح الشكل رقم (15) مستويات أنظمة التعلم والمبادئ التي يركز عليها كل مستوى، بحيث:
- (Sarakbi, Mensah-Abrampah, Kleine-Bingham, & Syed, 2021, pp. 10-11)
- **المستوى الوطني:** ضمن هذا المستوى يتم تحديد الأولويات المشتركة للنظام ككل وهي تلبية حاجيات الزبون، الأبحاث والإدارة، كما يتم مراجعة الاستراتيجية المتبعة باستخدام النتائج المتوصل إليها بغية إجراء التحسينات، إلى جانب إنشاء الحوافز لتركيز التعاون بين أفراد النظام؛
  - **المستوى دون الوطني:** يتضمن هذا المستوى مراقبة الأداء واستخدام النتائج لإجراء التحسينات مثله مثل النظام الوطني، ويهدف هذا المستوى أيضا لتحسين جودة الخدمة المقدمة عن طريق تكييف التحسينات والإجراءات بالإستناد إلى قواعد البيانات والسجلات، كما يتم التعلم فيه عبر القطاعات لدمج الخدمات على أساس إحتياج الزبون؛
  - **المستوى التنظيمي:** في هذا المستوى يتم تقديم الخدمات بجودة عالية نظرا لأنّ نظام التعلم الوطني يبنى على التجارب السابقة للمتعلمين والزبائن، كما يتم توليد البيانات بأقل تكلفة ومشاركتها لأجل التعلم والتحسين، بحيث يتم الحصول على المدخلات من الأفراد ذوي المصلحة في التنظيم.

### المبحث الثالث: ماهية قدرات التعلم وقياسها

تعتبر قدرات التعلم عنصراً مهماً لرفع درجة ابتكار المؤسسات، بحيث أصبحت أولوية تركز عليها المؤسسات نظراً لأهمية المعرفة ك رأس مال للمؤسسة، فقدرات التعلم هي قدرة المؤسسة على معالجة المعرفة من البيئة المحيطة. وفي بيئة يسودها عدم الإستقرار وجب على المؤسسات إمتصاص المعارف ومعالجتها بهدف التكيف معها والانتقال إلى درجة من التأكد.

لذلك يهدف هذا المبحث للتعرف على قدرات التعلم وأبعادها التي يتم من خلالها بناءها، وذلك بعد التدرج على مفهوم القدرات وتوضيح اللبس بينها وبين المصطلحات المشابهة لها.

#### المطلب الأول: ماهية القدرات

##### 1. تعريف القدرات (Capacities):

توصف القدرة على انها روتين عالي المستوى، والروتين هو سلوك متعلم، متكرر او شبه متكرر، يؤسس جزئياً على المعرفة الضمنية وخصوصية الاهداف (Pavlou & EL Sawy, 2011, p. 241). كما تعني مفردة "قدرات" في المعجم التربوي: "مقدرة الفرد على إنجاز عمل أو التكيف في العمل بنجاح. تتحقق بأفعال حسية أو ذهنية، قد تكون فطرية أو مكتسبة، كما قد تكون عامة او خاصة. تمثل مصدر القدرة في طاقة الانجاز الكامنة في الفرد التي تظهر في أداء الفعل بطريقة محددة أو في تعلم مهارات أو اكتساب معارف معينة بحيث يمكن قياس بعض القدرات عن طريق الاختبارات" (ملحقة سعيدة الجهوية، 2009، صفحة 21)، وتنقسم القدرات الى قسمين قدرات تنظيمية وأخرى فردية، هذه الاخيرة يتم بناءها بطريقتين مباشرة وغير مباشرة (Brix, 2019, p. 19)؛ وتعرف القدرة بشكل عام على أنها: "مجموعة معقدة من المهارات، والمعرفة التي يتم ممارستها من خلال العمليات التنظيمية" (عبد السلام، 2019، صفحة 135)؛ تتميز القدرات بالكمون أي بأنها تكون كامنة الى حين استعمالها خلال القيام بالأنشطة (Čirjevskis, 2019, p. 2)، كما يشير مفهوم القدرات إلى امكانية أداء نشاط أو مهمة محددة، من خلال امتلاك المهارات والمعرفة المناسبة، وأن هذا النشاط يوجه نحو استثمار موارد المنظمة، من أجل تقديم خدمات محددة، أو أداء الخدمة التي نشأت المنظمة من اجلها. (عبد السلام، 2019)

##### 2. أنواع القدرات

تقسم القدرات الى:

- **القدرات التنظيمية:** تشير الى قدرة المنظمة على استثمار الموارد التنظيمية بكفاءة وفعالية، والقيام بعدد من المهام، بهدف إنجاز الاهداف التنظيمية (عبد السلام، 2019). من خلال قدرات إدارية



- ووظيفية يمتلك من خلالها الموظف على سبيل المثال لا الحصر، حق اتخاذ القرار نتيجة السلطة المفوضة له؛
- **القدرات الفردية:** مجموع الكفاءات التقنية والوظيفية، بما في ذلك قدرة الفرد على اتخاذ القرار الصائب لأداء فعال؛
- **القدرات العامة:** والتي تتمثل في تلك المرتبطة بكل من الهياكل، النظم والوظائف؛ هذه القدرات تسمح لمعلومات بالتدفق عن طريق شبكات ما في المنظمة مما يعطي ميزة اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب؛ كما تساعد ثقافة النقاش والمشاركة في طرح الآراء وصنع القرار (NiPN).
- وتوجد أنواع أخرى من القدرات، نذكر منها القدرات الاستيعابية (قدرات الامتصاص)، القدرات الديناميكية والتشغيلية بحيث يتم التمييز بين القدرات الديناميكية والتشغيلية كالتالي: (Pavlou & EL Sawy, pp. 241-242)
- **القدرات الديناميكية:** توصف القدرات الديناميكية بأنها قدرات من الدرجة الاولى هدفها تغيير المنتج او عملية النتاج او العملاء، وهي ايضا القدرة على إعادة التشكيل والتغيير؛ تركز على اختيار المنتج لمطابقة البيئة المتغيرة بإعادة تشكيل القدرات التشغيلية الحالية الى أخرى جديدة تناسب البيئة المتغيرة.
- **أما القدرات التشغيلية** تشير الى القدرة على كسب العيش اليومي، أي انها قدرات عادية أو قدرات صفرية كما وصفتها شركة Winter، هدف القدرات التشغيلية هو كسب لقمة العيش من خلال انتاج وبيع نفس المنتج على نفس النطاق ونفس عدد العملاء؛ أي تنفيذ الانشطة اليومية التي تركز على تطوير المنتج فعليا.
- في حين تشير **القدرات الاستيعابية** الى مجموعة من العوامل اللازمة للتطوير التكنولوجي القائم على التقليد، وتشمل العوامل الحاسمة التي تم تحديدها في هذه الفئة وهي انفتاح النظام الوطني (إما في شكل تجارة دولية أو استثمار أجنبي مباشر، أو منح التراخيص، أو تبادل رأس المال البشري)؛ رأس المال البشري؛ البنية التحتية (كالطرق والشبكات والمختبرات وما إلى ذلك)؛ نوعية المؤسسات ونظم إدارة الشركات (مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 2014، صفحة 5).

### 3. الفرق بين القدرات، الكفاءات والمهارات:

بعد التعرف على القدرات سنقوم في هذا العنصر بالتعرف على كل من الكفاءة والمهارة وذلك لإيضاح اللبس الناتج عن الخلط بين المصطلحات وأيضاً عرض الفرق بينها:

## 1.2 الكفاءات (Competencies):

ترتبط الكفاءة بوضعيات العمل وتتأثر بمحيطه، أي تتطور بالوضعيات المهنية التي يواجهها العامل أو الجماعات أثناء أدائهم لمهامهم، لذلك يرى Guy le Betref إن كل منظمة عليها تحديد مفهومها للكفاءات بناء على تطورات محيط العمل، إضافة لكونها متعددة الأبعاد (بعد فردي، جماعي وآخر استراتيجي) يجعلها متشعبة (مقود، 2016، صفحة 25).

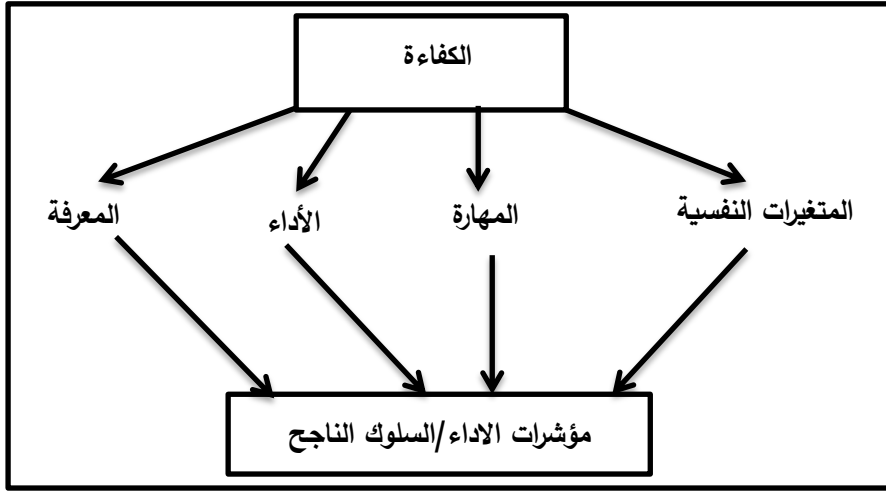
اختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات وذلك راجع لاختلاف المعايير المتبعة، إلا ان أبرز هذه التصنيفات وأكثرها شيوعا هو التصنيف وفقا لثلاث مستويات هي: المستوى الفردي أي الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي وتوافقها الكفاءات الجماعية، وأخيرا المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية والتي يطلق عليها البعض الكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية (براهمي و ثابت أول، 2016، صفحة 113):

- **الكفاءة الفردية:** حسب R.Boyatzis 1982 هي "الخصائص الكامنة للفرد والمرتبطة بالأداء العالي الفعال والخاضع لمعايير منمطة، وتمثل تلك الخصائص في (المعرفة، المهارة، الدوافع، القيم، المفهوم الذاتي، السمات...)" (حمدي، 2019، صفحة 3)؛

- **الكفاءة الجماعية:** تنشأ هذه الكفاءات من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول الى النتائج المحددة، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة وتسمح بتطويرها وتراكمها، تسمى أيضا بالكفاءات المحورية لأنّ على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها او انسحابها؛ (براهمي و ثابت أول، 2016، صفحة 4)

- **أما الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية او الأساسية):** تأتي الكفاءات الإستراتيجية من الطريقة التي يتم بها ايجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية، تساهم الكفاءات الإستراتيجية بتكليف المؤسسة مع بيئتها التنافسية وتتكون من أربعة عناصر هي: معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العلمي والتكنولوجي للمؤسسة؛ الانظمة التقنية والمعارف؛ أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية؛ والقيم والمعايير التي ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية (مهيل، 2019، صفحة 247). وحسب Caird 1992 يشير مفهوم الكفاءة الى: "مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين"، ويدعم ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (16): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة



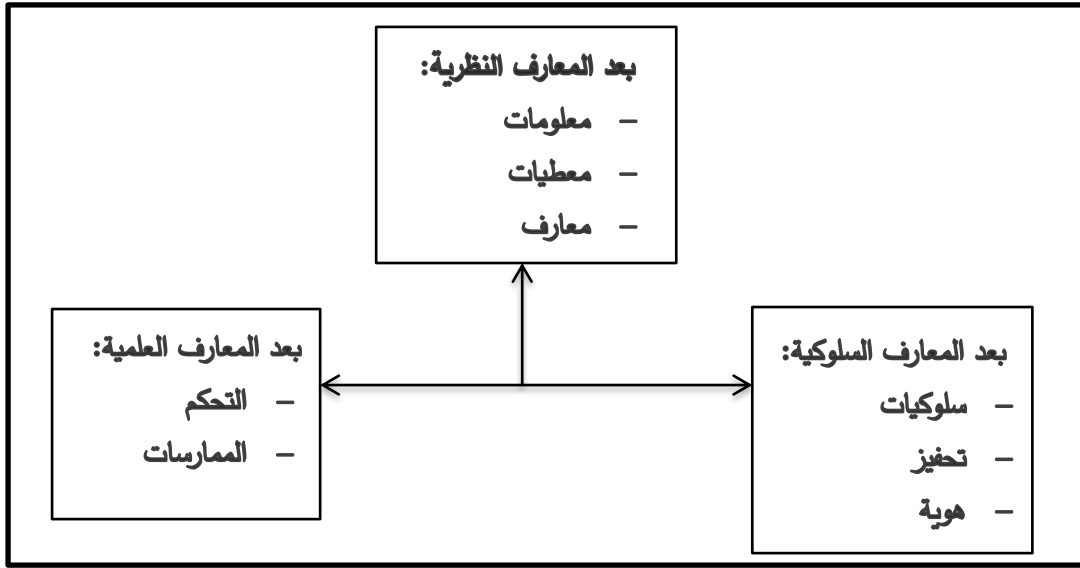
المصدر: (منصوري و صويلح، 2010، صفحة 50).

### 2.3 المهارات (Skills):

يقصد بالمهارة مجموعة من المعارف والسلوكيات المكتسبة والواجب توفرها لدى العاملين بالمؤسسة، والتي تكون الغاية منها الوصول الى الاداء الامثل في إنجاز المهام وتحقيق الاهداف المخططة والمسندة (الوافي، 2018، صفحة 5). وعرفتها المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF أنها: "تركيب من المعارف والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول. ومن ثم فإنه يرجع على المؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها" (هيشر و موافق، 2017، الصفحات 255-256)، ويعرفها G. Le Boterf بأنها: "القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الورد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية او جماعية" (حجازي، 2006، صفحة 401).

إذن يمكن القول بأن المهارات هي حاصل الجمع بين المعارف والخبرات والسلوكيات المكتسبة لأداء مهمة ما بغرض تحقيق هدف معين. وللمهارة أبعاد يوجزها الشكل رقم (17):

الشكل رقم (17): أبعاد المهارات



المصدر: (الوافي، 2018، صفحة 8).

ويقصد ب: (الوافي، الصفحات 9-10)

- المعارف النظرية: مجموعة المعلومات العامة، المهيكلة، المنظمة والمتكاملة في إطار متناسق يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها وإدارتها في إطار خاص؛
  - المعارف السلوكية: القدرة على التصرف التي تسمح بتنفيذ المعارف النظرية والممارسات؛
  - المعارف العلمية: وهي معارف تخص عملية معينة.
- ومما سبق نستنتج:
- من تعريف Gaird 1992 نستنتج العلاقة بين الكفاءة والمهارة بحيث أنّ مجموع المهارة مع خصائص أخرى للفرد يكون لديه كفاءات؛ أي أن الكفاءة (المهارة + الاداء + المعرفة)؛
  - المهارة (معارف نظرية + معارف سلوكية + معارف علمية) هذا الكل لبلوغ هدف معين؛ وهذا لا يعني ان المهارة ستندثر ببلوغ هذا الهدف بل تبقى مكتسبة غير ظاهرة لدى الفرد؛
  - واخيرا، فالقدرات هي حاصل الجمع بين الكفاءات والمهارات التي تمكن الفرد من القيام بعمله بشكل سلس.

إضافة الى المصطلحات التالية والتي أوجزها (محمد الأسدي 2016) ضمن الجدول رقم (04) والرديفة لمصطلح القدرات:

الجدول رقم (04): بعض المصطلحات المرادفة للقدرات

المصطلح	المؤسس	المفهوم
المقدرة	Selzuick 1957	مهارة أو نشاطات تجيد المنظمة آدائها قياسا بالمنظمات الأخرى.
المقدرة المميزة	Hill & Jones 2008	هي نقاط القوة في المنظمة التي تسمح لها بتمايز منتجاتها على منتجات المنافسين.
الموارد	Wernerfelt 1984	يجب على المنظمات ان تبحث عن الميزة التنافسية داخليا من خلال مواردها الملموسة وغير الملموسة.
المقدرة الجوهرية	Prahalad & Hamel 1990	1. توافر امكانية الدخول إلى أسواق كبيرة ومتنوعة؛ 2. تحقق مساهمة كبيرة في القيمة المدركة من قبل الزبون؛ 3. من الصعوبة تقليدها.
الميزة التنافسية	Porter 1980	انتاج منتج بأقل التكاليف أو تقديم منافع فريدة.
الإمكانات	Wheelen & Hunger 2010	قابلية المنظمة على استغلال الموارد، العمليات الروتينية وتحويل المدخلات إلى مخرجات.
القدرات المنظمة	Helfat & Peteraf 2003	قابلية المنظمة على انجاز مجموعة من المهام المترابطة من خلال استخدام الموارد المنظمة.
الكفاية	الفتلاوي 2003	هي عبارات سلوكية تشمل مجموعة مهمات (معرفية، مهارية، وجدانية) تكون الأداء النهائي المتوقع انجازه بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية.

المصدر: (الأسدي، 2016، الصفحات 55-56).

#### المطلب الثاني: مفهوم قدرات التعلم

"قدرات التعلم" هي مفردة من شقين، "قدرات" و"التعلم"؛ سبق لنا وان عرفنا كل من القدرات والتعلم لذا تعني قدرات التعلم ما يلي:

- تعني: "القدرة على استيعاب واستغلال المعرفة الجديدة والضرورية للنجاح التنافسي للشركة"؛ (Guan & Ma, 2003, p. 740)
- مزيج من الممارسات التي تعزز التعلم داخل المنظمة بين الموظفين، وشراكات مع المنظمات الأخرى التي تمكن من نشر التعلم، كمؤسسات البحث والتطوير، إضافة لأنّ ثقافة المنظمة تمكن من تقاسم المعرفة والحفاظ عليها؛ (Najrani, 2016, pp. 40-41)

- يمكن تعريف قدرات التعلم التنظيمي أيضا على أنها: "إمكانية استكشاف واستغلال المعرفة وتوظيفها بهدف تطوير منتجات او خدمات جديدة تحقق ميزة تنافسية، وتشمل نوعين من القدرات هما قدرات التعلم التكيفي (الاستكشاف) وقدرات التعلم التوليدي (الاستغلال)"; (الزهراني، 2018، صفحة 199)
  - تعرف قدرات التعلم على أنها: "قدرة الشركة على تحديد واستيعاب واستغلال المعرفة من البيئة"; (Zastempowski, Glabiszewski, Krukowski, & Cyfert, 2020, p. 463)
- يشير التعريف الأول لقدرات التعلم إلى امكانية الحصول على المعرفة وحسن استغلالها وهو ما يتشارك فيه مع التعريف الثالث لـ"الزهراني" فيما تعدها هذا الأخير لتقسيمها لنوعين، أمّ التعريف الأخير فأشار إلى أن المعرفة المتحصل عليها تكون من بيئة المؤسسة كاملة وهذا يشير إلى كل من البيئتين الداخلية والخارجية؛ فيما أشار التعريف الثاني إلى أن قدرات التعلم هي مجموع الممارسات بين الموظفين دون الإشارة إلى المعرفة، في حين أنّ الممارسات تتولد عنها تشارك بمعارف ضمنية حتى ولو لم يذكرها الباحث في الشق الأول للتعريف ليضيف بأنّ ثقافة المؤسسة أو المنظمة المتعلمة \_كون قدرات التعلم لا يمكن أن تتشكل أو يتم بنائها في منظمة تقليدية غير متبناة للتعلم والتشارك المعرفي\_ تتميز بتقاسم المعرفة.
- مما سبق يمكن تعريف قدرات التعلم على أنّها الممارسات التي يمكنها تغيير سلوك الفرد عن طريق التحصل على المعرفة واستغلالها من بيئة المؤسسة.

بعدما تم التعرف على مفهوم قدرات التعلم ننقل للتعرف على أهميتها وهي كالتالي: (عوض الله ، 2018، الصفحات 84-85)

- تعد قدرات التعلم عاملا مهما في زيادة نمو وابتكار المنظمة؛
- تعتبر قدرات التعلم مفتاح نجاح المنظمات لأنّ إذا كانت المنظمة ناجحة مع ضعف قدرات التعلم فلا يمكن أن تستفيد من جميع قدراتها في جميع المجالات؛ فجميع الشركات تحاول زيادة التعلم إلّا أنّ بعضها هو الذي ينجح؛ (الكردي، 2023، صفحة 7)
- تعمل قدرات التعلم على اكتساب كفاءات ومعارف جديدة بهدف الاستجابة لآليات التغيير الداخلية والخارجية.

### المطلب الثالث: قياس بناء قدرات التعلم

نظرا لوجود عدة تقسيمات لأبعاد قدرات التعلم أرتأينا أن نجمع البعض منها وما هو شائع وبعدها عرض ما تم إعماده في بحثنا هذا، الجدول رقم (05) يلخص أبعاد قدرات التعلم الشائعة:

الجدول رقم (05): أبعاد قدرات التعلم

الأبعاد	الدراسة
<p>قدرات التعلم الاستكشافي: مجموعة القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات (سواء الفردية أو الجماعية أو التنظيمية) التي تؤهل إلى البحث عن معرفة جديدة، ومحاولة تجربة اجراءات وطرق وأنشطة جديدة للوصول إلى حلول وأساليب جديدة التي تمكن المنظمة من أن تتكيف وتجدد وتتطور بشكل مستمر؛</p> <p>قدرات التعلم الإستغلالي: مجموعة القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات (سواء الفردية أو الجماعية أو التنظيمية) التي تؤهل إلى الاستفادة من المعرفة السابقة وخلق وتوليد معرفة جديدة وتحسين وتطوير الإجراءات التشغيلية فمن خلال هذه القدرات يمكن للمنظمة أن تعزز ما سبق وان تم تعلمه واستغلاله واستثماره الإستثمار الأفضل.</p>	(الزهراني، 2018)
<p>التقييم الذاتي: أو بعبارة أخرى ما هو تصورك عن نفسك، فإذا كان هذا التقييم مرتفع يعني أنك راض عن نفسك أما التقييم المنخفض فيدل على عكس ذلك؛</p> <p>الإلتزام التنظيمي: هو عملية ينتج عنها تكامل وتطابق كبيرين بين الأفراد وبين المنظمة وأهدافها، وهو أيضا ميل نحو المنظمة؛</p> <p>المشاركة في العمل: ويقصد بالموظف المشارك في العمل هو المتقاني فيه والمنخرط في عمله لدرجة الفرح وذلك بسبب الحماس الذي يعود عليه عند العمل بتقاني.</p>	(Tibet, 2015)
<p>التجريب: درجة الإهتمام بالأفكار الجديدة والتعلم والتعامل معها بتعاطف؛</p> <p>المخاطرة: التسامح مع الغموض وعدم اليقين والأخطاء؛</p> <p>التفاعل مع البيئة الخارجية: درجة العلاقات مع البيئة الخارجية؛</p> <p>الحوار: التحقيق الجماعي المستمر في العمليات والفرضيات مما يشكل التجربة اليومية؛</p> <p>المشاركة في اتخاذ القرار: يقصد به مستوى تأثير الموظفين في عملية صنع القرار.</p>	(Chiva, Alegre, & Lapidra, 2007)
التجريب، المخاطرة، التفاعل مع البيئة الخارجية، الحوار واتخاذ القرار بالمشاركة	(Yoon, 2012)
التجريب، التفاعل مع البيئة الخارجية، المخاطرة، الحوار	(Gomes & Wojahn, 2017)
<p>الإلتزام الإداري: ويقصد به إقرار الإدارة بأهمية التعلم ومنه إنشاء ثقافة تشجع على إكتساب المعرفة وخلقها ونقلها بوصفها قيما أساسية؛</p> <p>الإنفتاح والتجريب: أي مناخ منفتح يلزم تنوع ثقافي ووظيفي مستعد لقبول الآراء والتجارب والتعلم منها؛</p> <p>منظور النظم: أي اعتبار المنظمة نظام يتكون من مجموعة من الاجزاء المختلفة لكل منها وظيفته ولكن كل جزء يتصرف بطريقة منسقة مع الأجزاء الأخرى، فبالنظر للتعلم التنظيمي على أنه تشارك للمعارف فإنه يتعزز بوجود لغة مشتركة من جانب جميع العمال في العملية _ التعلم_؛</p> <p>نقل المعرفة: أي تشاركها بين الأفراد بالحوار والمناقشة أو ضمن الإجتماعات.</p>	(Jerez-Gomez, céspedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005)

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على المراجع المذكورة في الجدول نفسه.

يبين الجدول رقم ( ) أنّ للباحثين عدة تقسيمات لأبعاد قدرات التعلم التنظيمي وهذا راجع لموضوع البحث نفسه، فهناك من درس أنواعه على أساس أبعاد ضمن بحثه لهدف ما؛ لذلك ضمن بحثنا هذا أختارنا أبعاد قدرات التعلم المساهمة في بناءه وهي: الإلتزام التنظيمي، الإبتعا والتجريب، التفاعل مع البيئة الخارجية ونقل وتشارك المعرفة.

### 1. الإلتزام التنظيمي:

على الرغم من وجود عدة تعريف وضعت إلى الآن بشأن الإلتزام التنظيمي إلى أنّ النموذج الذي قدمه Meyer & Allen 1990 للإلتزام التنظيمي والمكون من ثلاثة مكونات يستند إلى فهم أكثر شمولاً له، بحيث يتميز الإلتزام التنظيمي حسبهم بثلاثة عناصر هي الإلتزام العاطفية، الإلتزام الإستمرارية والإلتزام المعيارية. إنّ هذه العناصر ليست بأنواع للإلتزام التنظيمي بل هي مكونات وعناصر للإلتزام، بعبارة أخرى يمكن للموظف أن يختبر كل هذه الأشكال من الإلتزام بدرجات مختلفة فمثلاً قد يشعر الموظف بالإلتزام قوي ويحتاج إلى البقاء لكن القليل من الرغبة في البقاء في نفس الوقت وما إلى ذلك. (Tibet, 2015, p. 36)

يعبر أيضاً الإلتزام التنظيمي أو الإداري عن الثقافة التي تتميز بها المنظمة المتعلمة عن غيرها والمشجعة للتعلم. فينبغي للإدارة فهم موظفي المنظمة لأهمية التعلم والإلتزام في العملية لما لذلك من أهمية في نجاحها، فالإدارة هي التي تقود عملية التغيير بالقضاء على المعتقدات والنماذج العقلية القديمة وتحمل مسؤولية تجديد نفسها لمواجهة تحديات البيئة التي تنتمي إليها؛ (Jerez-Gomez, céspedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005, p. 717)

كما يسهم الإلتزام التنظيمي بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة من خلال الإندماج في العمل، فكلما زادت فترة بقاء العاملين في المنظمة زادت خبرتهم وكفاءتهم وذاك يزيد من إنتاجيتهم، فإرتباطهم المعنوي بالمنظمة يزيد من درجة إهتمامهم بأهدافها والسعي لتحقيقها. (عوض الله ، 2018، صفحة 89)

للإلتزام التنظيمي مصطلحات مشابهة هي: الولاء، الإلتزام والمواطنة وهي تعرف كالتالي: (مجادبة، 2018، الصفحات 172-173)

- الولاء التنظيمي: إندماج الفرد وارتباطه بعمله ومنظمته ورغبته القوية في الاستمرار داخلها، وهو أحد مكونات الإلتزام التنظيمي؛
- الإلتزام التنظيمي: يعبر بشكل عام عن مدى إخلاص الفرد واندماجه في عمله ورغبته في بذل أكبر عطاء لصالحها؛



– المواطنة التنظيمية: تقوم على علاقة اتقافية وتعاونية وليس تعاقدية، فتعتمد على الثقة والصدق بين العاملين والمنظمة.

يساهم الولاء التنظيمي في تبني الأفراد لأهداف المنظمة، تقليل الغياب والتسرب الوظيفي للعاملين، وكذا تقبلهم للتغيير. (أبو جياب، 2014، صفحة 19) وعلى ذكر هذا الأخير نذكر مساهمة الولاء التنظيمي في بناء قدرات التعلم كبعد من أبعادها؛ إن إلتزام الفرد بالعمل في المنظمة يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، (العويفي، 2005، صفحة 43) ويعتبر إقحام التعلم داخل إجراءات العمل اليومية أهم أهداف المنظمة المتعلمة، بحيث تعتبر التعلم التنظيمي بمثابة مجموعة العمليات المستخدمة للحصول على المعرفة وإيجاد السلوكيات والآليات الجديدة المرغوب تفعيلها داخل التنظيم. (جوادي، 2015، صفحة 67)

## 2. الإنفتاح والتجريب:

يعرّف التجريب على أنه الإهتمام بالأفكار والاقتراحات الجديدة التي يطرحها الأفراد في المؤسسة، وهو ينطوي على تجربة عمليات جديدة، بحيث تشمل هذه التجارب على البحث عن حلول مبتكرة للمشاكل باستخدام أساليب وإجراءات متميزة. (Chiva, Alegre, & Lapedra, 2007, pp. 226-227)

وحدة التحليل ضمن هذا البعد هي التعلم التوليدي أو مزدوج الحلقة \_أنظر المبحث الأول\_ والذي يتطلب مناخا يرحب بالأفكار ووجهات النظر الجديدة داخليا وخارجيا، مما يسمح بتجديد المعرفة الفردية وتوسيعها وتحسينها باستمرار. ولإيجاد هذا النوع من المناخ \_المنفتح\_ يلزم أن يكون هناك إلتزام سابق بالتنوع الثقافي والوظيفي إضافة لتقبل الأفكار الجديدة الآتية من المنظمة نفسها أو خارجها والآراء والتعلم منها، ويتطلب التجريب ثقافة تعزز الإبداع والقدرة على المغامرة والاستعداد لتحمل المخاطر مما يدفع المرء للتعلم من أخطاءه؛ (Jerez-Gomez, céspedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005, p. 717)

يظهر الإنفتاح والتجريب جلية في ثقافة المنظمات المتعلمة والتي تسمح بالتجريب والاستفادة من الخبرات المشتركة بين العاملين داخل المنظمة، وتتنظر إلى الأخطاء باعتبارها فرصا للتعلم والتطوير والارتقاء بالمهارات. (عبدالله و أبو راضي، 2023، الصفحات 15-16) كما أنّ من خصائصها تمكين العاملين بجعلهم قادرين على التصرف والتحرك بفعالية ومرونة، إضافة للإنفتاح على الخبرات الخارجية عبر بناء التحالفات مع المجهزين والزبائن وحتى المنافسين. (هنار، 2014، الصفحات 329-330)

### 3. التفاعل مع البيئة الخارجية:

يشمل التفاعل مع البيئة الخارجية جميع علاقات المؤسسة مع البيئة الخارجية، والتي تتكون من: منافسين، النظم الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والقانونية. (Chiva, Alegre, & Lapiedra, 2007, pp. 227-228) تتفاعل المؤسسة مع عناصر البيئة الخارجية التالية خاصة: (ترغيني ، 2017 ، الصفحات 234-236)

- **التعلم من الزبائن:** بحيث يعمل الزبون على تزويد المؤسسة بالمعرفة والمعلومات التي تساهم بشكل كبير في نشاطات الابتكار وتحسين الخدمات والمنتجات؛ وبما أنّ الابتكار أساسا يستند إلى قدرات التعلم، والتعلم بحد ذاته يعتمد على هذه المعارف. إنّ الزبون هو المستفيد من عملية الابتكار لذلك تعمل المؤسسات على تحويل المعارف المقدمة لها من الزبائن إلى منتجات و سلع تلبي إحتياجاتهم وتظهر أهمية التعلم هنا في كيفية تحويل تلك المعلومات إلى منتج أو سلع في عمليات التصميم والتطوير لهذه المنتجات؛ وكمثال على هذا ما تقوم به شركة Microsoft حيث تعتبر عملائها هم أفضل مورد للتعلم من خلال الشراكة معها، وبالنسبة لها العلاقة مع العميل عامل مساعد على العثور على أفضل حل لإحتياجاته؛ (Microsoft, 2023)
- **التعلم من المنافسين:** تتعلم المؤسسات من بعضها البعض في نفس القطاع، فالإبتكارات الجديدة غالبا ما يتم تقليدها من طرف المنافسين، وذلك باعتماد الذكاء الإصطناعي من أجل جمع المعلومات حول نشاطات منافسيها؛ حول المعرفة الذكية بخصوص عدد المنافسين، طرق وتكنولوجيات التصنيع التي يتم تبنيها من طرف المنافسين واستراتيجيات تسويق منتجاتهم. ويتم قياس تعلم التنافس عن طريق إكتساب المعلومات، تفسيرها ثم تغيير السلوك؛
- **التعلم من الموردين:** يكون هذا النوع من التعلم قائما ما دامت العلاقة بين المؤسسة والمورد قائمة، فالموردين مصدر مهم لتوسيع القاعدة المعرفية للمؤسسة، فالتعلم من الموردين يمكن اعتباره أنّه عملية اكتساب المعلومات من خلال العلاقات البعيدة المدى مع الموردين، فهم يقومون بتوفير المعلومات الضرورية على المنتجات، العمليات والمعرفة التكنولوجية التي تشكل أهمية خاصة للمؤسسات في ظل الموارد المحدودة من أجل بذل جهود خاصة لإقتنائها. وهكذا فإنّ قدرة المؤسسة على التعلم من الموردين يؤدي إلى رضا الزبائن، يعمل على كسب ولأئهم وكذا تقديم منتجات ذات جودة وتحسين إجراء تعديلات على تسليم السلع والخدمات وهذا بفضل التكيف مع الإقتراحات التي يقدمها الموردون.

#### 4. نقل وتشارك المعرفة:

يشير هذا البعد لعمليتين مرتبطتين وهما النقل الداخلي للمعرفة وتكاملها؛ واللذان تستندان إلى وجود القدرة الإستيعابية\_أنظر المطلب الأول من المبحث الثالث\_؛ وينطوي النقل على الإنتشار الداخلي للمعرفة المكتسبة على المستوى الفردي من خلال التفاعل بين الأفراد أي من خلال التحوار والنقاش؛ كما يعتمد الاتصال بين الأفراد هنا على نظم معلومات رشيقة تضمن توافر ودقة المعلومات، أو من خلال الإجتماعات لتبادل الأفكار علانية ضمن مجموعات وفرق. بحيث يؤدي هذا التكامل بين أنواع التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي إلى إنشاء مجموعة من المعارف المتأصلة في الثقافة التنظيمية وعمليات العمل والعناصر المتبقية لتشكيل "الذاكرة التنظيمية" مما يسمح بإسترداد المعرفة وتطبيقها على حالات مختلفة مما يضمن التعلم المستمر للمنظمة. (Jerez-Gomez, céspedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005, pp. 717-718)

على إثر ذكرنا السابق للتعلم بين الأفراد داخل المنظمة وتشاركهم للمعرفة نذكر أنواع التعلم التي تتم داخل المنظمة ضمن هذا الإطار وهي: (ترغيني، 2018، صفحة 172)

- **تعلم الأفراد (معرفة الأفراد):** تنقسم معرفة الفرد إلى قسمين معرفة صريحة وضمنية، أما الأولى فهي تلك المعبر عنها بالرموز والأشكال والمحفوظة في الوثائق ووسائل الإعلام والاتصال وغيرها من النظم أو الذاكرة التنظيمية للمؤسسة والتي تكون سهل الوصول والحصول عليها، أما الثانية\_أي الضمنية\_ فهي الغير معبر عنها والموجودة في عقول الافراد صعب ترميزها أو الحصول عليها، (ترغيني، 2018، الصفحات 167-168) تتكون من بعدين بعد معرفي (النماذج الذهنية للفرد، الخرائط الذهنية، المعتقدات ووجهات النظر) وآخر تقني (معرفة كيف، المهارات التي يمتلكها والتي يوظفها في مجال معين). (Popdiuk & Wei Choo, 2006, p. 306)؛ يتعلم الفرد إما تكيفياً بالتفاعل مع المحيط الخارجي أو توليدياً من خلال عملية الأخرجة<sup>1</sup> وتحويلياً بنقل المعرفة المكتسبة في مكان العمل؛

- **التعلم بين الأفراد في وظيفة واحدة:** يكون هذا النوع من التعلم مركزاً أساساً على عمل الفريق ويدعى "تعلم الفريق"، نشأ هذا النوع من إفتراض أن الجماعات تتعلم وليس الأفراد فحسب، وكذا المؤسسات بطبيعة الحال لتحقيق النجاح في عالم متغير باستمرار. تكون المجموعات هنا متعددة التخصصات ولكن متجانسة ك: التسويق، المحاسبة والبحث والتطوير ... الخ. يسمح تعلم الأفراد

<sup>1</sup> الأخرجة هي عملية يمكن من خلالها بلورة المعرفة وتقاسمها باستخدام المفاهيم، الفرضيات، الرسوم البيانية والنماذج للتعبير عما في عقولهم باستخدام الصور أو الحوار.

بتحقيق فوائد للمنظمة كخلق معارف جديدة لحل مشكل ما بطريقة إبداعية، إضافة لأن المعرفة المتراكمة تدوم لفترة أطول حتى بعد مغادرة أصحابها المجموعة، أمّا من مساوئ هذا النوع من التعلم أنّ الأفراد ضمن المجموعة قد يحجبون معرفتهم عن باقي الفريق قد يكون هذا لأسباب شخصية أو غير ذلك، إضافة إلى أنّ المدراء يكون لديهم قلق من العوائق المحتملة من الإقدام على ما قد يكون تغييرا جذريا في تنظيم العمل؛

- **التعلم بين الوظائف:** تتعلم جماعات العمل من خلال أجزاء أخرى من المؤسسة عبر الاتصال الرسمي وكذا الاتصال الغير رسمي، يزداد العمل بهذا النوع بين مجموعات العمل المتباينة وذلك للاختلاف الموجود في الأطر المعرفية لهذه المجموعات؛ فكلما كانت جماعات العمل متباينة في المعرفة زادت درجة التعلم بينها. فنجد أن في التخصصات واسعة النطاق تتطلب تنسيق فيما بينها والتعلم بين الوظائف يسهل ذلك. (ترغيني، 2018، صفحة 172، 181)

كما تتأثر قدرات التعلم بتدفق المعرفة ومخزونها في المنظمة بأنها تجعل عمل المنظمة كما يوضحه الشكل رقم (18):

الشكل رقم (18): إطار عمل المنظمات إنطلاقا من القدرة على التعلم

		مستوى مخزون المعرفة	
		منخفض	عالي
مستوى تدفق المعرفة	منخفض	1. قدرة تعلم مصغرة	2. قدرة التعلم الثابتة
	عالي	3. القدرة على التعلم الديناميكي	4. القدرة على التعلم الشامل

Source : (Prieto Pastor & Revilla Gutierrez, 2003, p. 7).

يوضح الشكل رقم (18) أصناف قدرات التعلم وفقا لمستوى تدفق المعرفة ومخزونها في المنظمات

بحيث في : (Prieto Pastor & Revilla Gutierrez, 2003, pp. 7-8)

- الخانة الأولى: استنادا لمستوى المعرفة ومخزونها الضعيفين تحافظ المنظمات على قدراتها التعليمية المصغرة أي في مستوى أدنى (طور تطوير مبكر)، وهذا الوضع يقلل من نمو المنظمات في إطار بيئة دائمة التغيير لأنه لا يسمح لها بإجراء التغييرات للتكيف مع بيئتها؛

- الخانة الثانية: في هذا المستوى نلاحظ أنّ مستوى تخزين المعرفة مرتفع في حين مستوى تدفقها لا يزال منخفضاً، هذا الوضع نموذجي للمنظمات التي تدعم قدرات التعلم الثابتة بحيث تقوم على هيكل معرفي جدير بالوفاء لمتطلبات العملاء. يجدر التنويه هنا بأنّ تعزيز تدفقات المعرفة بين مستويات التنظيم لا تقل أهمية عن مستويات تخزينها، فتدفق المعرفة المخزنة أصعب عند محاولة توسيع نطاقها؛
- الخانة الثالثة: يعكس الوضع ضمن هذه الخلية عن سابقتها، فيكون مستوى تدفق المعرفة عالٍ، في حين مستوى تخزينها منخفض وهذا دليل على أنّ قدرتها الاستيعابية منخفضة (قدرة امتصاص المعارف)؛ وهذا دليل على أنّها تركز جميع جهودها في دعم القدرات الديناميكية للتكيف مع الأنشطة التنظيمية لأجل توليد القيمة. يكمن الخطر في هذه الحالة عدم تمكن المنظمة من التكيف السريع نتيجة غياب مخازن المعرفة المناسبة \_نذكر على سبيل المثال لا الحصر الذاكرة التنظيمية مهمة جداً في حل الأزمات\_؛
- الخانة الرابعة: في هذا الحالة تكون كل من مستويات التدفق والمخزون من المعرفة في مستويات أعلى وهو وضع يسمح للمنظمات بتطوير قدراتها والمحافظة عليها وتحسينها بحيث تصبح مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه ضمن هذا الفصل نخلص إلى أنّ التعلم هو العملية التي يتم من خلالها إكتساب وتوظيف المعارف، لتحسين أداء الفرد وتغيير سلوكه المتعلق بمهام معينة أو تحديث ما في المؤسسة المتعلمة كاستجابة للتحديات المحيطة بها؛ وذلك كون التعلم يعتبر كمصدر من مصادر الميزات التنافسية، كما يمكن التعلم من تقليص الفجوة بين التنفيذ والمتابعة لوصول المنظمة المتعلمة إلى الفعالية التنظيمية.

كما نخلص إلى أنه بالنسبة لمنظمات التعلم فيجب أن يضم التعلم التكتيقي من خلال القدرة على التعلم التوليدية التي يمكن أن تعزز القدرة الابتكارية للمنظمة من خلال التغيير، يمثل ما يقوله "Senge" هنا المبدأ الذي تقوم عليه قدرات الابتكار. فإذا كان الابتكار يعكس التعلم والتعلم ينبع جزئياً من الأنشطة الروتينية؛ فستكون إذن المجالات التي سيحدث فيها تغيير أو تقدم تقني هي الأولى نتيجة أن المنظمة ستشارك فيها بفعل الأنشطة الروتينية. فجهود الابتكار تزيد الخبرة اليومية من خلال المعرفة التقنية والتعلم بالممارسة والتفاعل.

كما خلصنا أيضاً إلى أنّ قدرات التعلم تمكن من زيادة نمو المؤسسة الناتج عن الإستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، فهي تمثل الممارسات التي تغير سلوك الفرد عن طريق التحصل على المعرفة واستغلالها من بيئة المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أنّ عملية بناء قدرات التعلم تتأثر بمستويات تدفق وتشارك المعرفة بالمؤسسة، إضافة للإلتزام التنظيمي للعامل إتجاه المؤسسة دون إهمال ثقافة المؤسسة المشجعة على الإنفتاح والتجريب وكذا تفاعل المؤسسة مع البيئة الخارجية من مراكز بحث وتطوير ومؤسسات مالية ... الخ.

## الفصل الثاني:

قدرات الابتكار في المؤسسة  
الاقتصادية

### تمهيد:

لقد تغيرت دنيا الأعمال في القرن الحالي نتيجة العولمة فلم تعد تلك التي كانت في القرون الماضية، بحيث أصبح التغيير والتجديد ليس اختيارا بل ضرورة حتمية للمؤسسات التي تريد البقاء في سوق العمل، ويعتبر الابتكار السبيل لاستمرار المؤسسات وتطويرها من خلال القدرات الابتكارية العالية للموارد البشرية والتي تحقق لها التكيف المطلوب مع التغيرات الحاصلة.

كما وتكتسب قدرات الابتكار أهمية كبيرة لا تقل عن الابتكار كونها توضح سبيل ترجمة المعارف لإشباع حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة.

لأجل الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالابتكار وقدراته خصص هذا الفصل والذي قُسم إلى:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للابتكار؛
- المبحث الثاني: أساسيات حول النظام الوطني للابتكار؛
- المبحث الثالث: بناء وتنمية قدرات الابتكار.



## المبحث الأول: أدبيات نظرية للابتكار

إنّ حاجة المؤسسات في مواكبة التطور في بيئة العمل يفرض عليها اللجوء للابتكار بإيجاد الأفكار الجديدة والمبدعة لتحقيق النمو والديمومة، ولأجل التعرف أكثر على نشاط الابتكار في المؤسسات الاقتصادية تم تخصيص هذا المبحث الذي يتضمن لمحة تاريخية للابتكار، مفهوم وخصائص الابتكار، الابتكار والمصطلحات المشابهة له وكذا إستراتيجياته.

## المطلب الأول: لمحة تاريخية للابتكار

إن التطور عبر تاريخنا الطويل إنما كان في جوهره تطور الابتكار نفسه، فمع الإنسان الأول كان هناك الابتكار في الحصول على الملابس الذي بقي من البرد، وإلى الكهف الذي بقي من المطر والثلج، وإلى الحجر المسنن الذي يساعد على مواجهة الحيوانات المفترسة. التطور في التاريخ هو مسيرة الابتكارات مهما كانت صغيرة أو كبيرة، وهذا ما تعبر عنه موجات تطور المجتمعات الخمس: وهي مجتمع البدائي، المجتمع الزراعي، المجتمع التجاري، المجتمع الصناعي، وأخيرا مجتمع المعرفة.

ففي البدء كان المجتمع البدائي والذي شهد خلاله الانسان ابتكارات عديدة من استخدام الاحجار في صناعة الأسلحة الى استخدام الطاقة النووية، ومن استخدام الدولاب في وسائل المواصلات الى استخدام المحركات النفاثة. ومن ثم المجتمع الزراعي الذي تطور مع اكتشاف الزراعة ومع استقرار الإنسان في الأرض الزراعية. كما ظهرت الثورة الصناعية مع ابتكار المحرك البخاري، وفي كل هذا التطور كان هناك تزايد في الكفاءة والخبرة في إنجاز الأعمال وكذلك القدرة على الابتكار. واليوم فإن الاقتصاد قائم على المعرفة، والمعرفة الإلكترونية قائمة على الإنترنت، ففي البدء كان الحاسوب منذ الخمسينات، ومن ثم الإنترنت منذ منتصف التسعينات، والموجة الخلوية بعد ذلك. (رضوان، 2012، صفحة 4؛ عبد الغفار، 1977، صفحة 121)

ظهرت كلمة الابتكار لأول مرة في الكنيسة اللاتينية حوالي عام 200 بعد الميلاد وتعني التغيير والتجديد، فأشير به "شيلر" الى الشي "الجديد"، واستخدم "دانتي" أيضا في أعماله كلمة "بيتكرا"، أما شوميتز فيعرفه على أنه تركيبات جديدة في الواقع أو القيام بأشياء جديدة تم القيام بها بالفعل بطريقة جديدة. (Borbély, 2008, p. 401) فاشتهر بعدها مصطلح الابتكار عندما استخدمه الاقتصادي جوزيف شوميتز لأول مرة ضمن نظريته عن النمو الاقتصادي معبرا به عن "التغيير التقني"، والذي يعتبر حسب عامل لإطلاق الدورة الاقتصادية (Romon, 2003, p. 13)، فحسب شوميتز لا يتم الوصول الى الرفاهية الاقتصادية الا بوجود المبتكرين (أو المقاول المبتكر حسبه) (Borbély, 2008, p. 404). فقد كان من أوائل الاقتصاديين

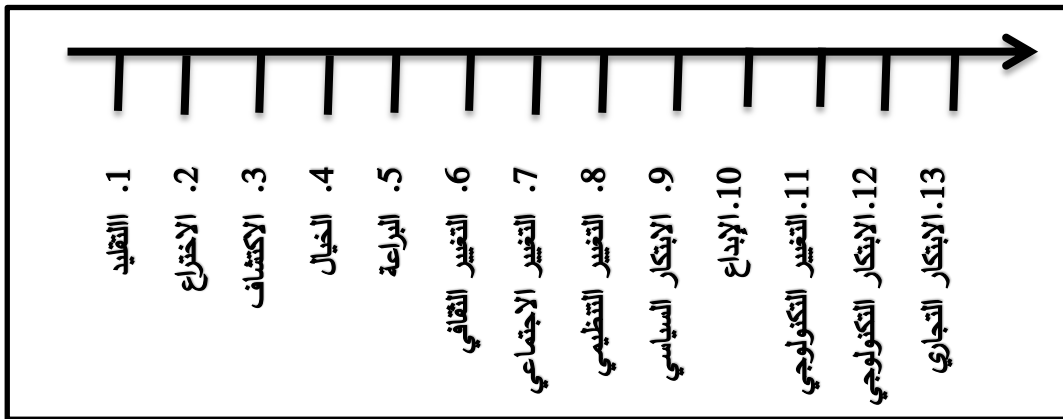
الذين أكدوا على أهمية المنتجات الجديدة كمحفزات للنمو الاقتصادي، أما بعد الحرب العالمية الثانية فقد اهتم الاقتصاديون كثيرا بأسباب النمو الاقتصادي وبدأ أن أهمها البحث والتطوير الصناعي آنذاك. ومن ثم البحث والتطوير العسكري (Trott, 2017, p. 7).

كما قسم شومبيتر العملية الاقتصادية الى ثلاث مراحل متباينة، بحيث أنه خصّ في المرحلة الأولى لعملية الاختراع للاكتشاف التقني للسلعة الجديدة او الطريقة الجديدة لصناعة هذه السلعة أو اكتشاف نظام جديد لإنتاج السلعة؛ أما المرحلة الثانية وهي مرحلة الابتكار اي تطبيق افكار المرحلة الأولى بنجاح بما فيها التسويق الناجح لها؛ في حين أنّ المرحلة الثالثة هي تبني المشروع الموجود في السوق وأطلق عليها شومبيتر مصطلح التقليد. (مولاي سعيدة، 2014، صفحة 164)

أما Benoit Godin أفاد أنّ الابتكار أو التجديد لا وجود له في ذاته وهو مبني فقط من خلال الخطابات أو الدراسات، فيجب دراسة المفاهيم التي تم وضعها من قبل والتي ينطوي عليها الحديث عن الابتكار\_الاختراع، الابداع، الخيال\_ ومن ثم الانتقال الى النماذج التي وضعت شرحا للابتكار، فحسبه تتم دراسة الابتكار من ثلاث منطلقات الاول وهو الجدة والثاني يتمثل في اعتبار الابتكار ابداعا، أما الثالث باعتباره كسرا للماضي والذي يقصد به اعتماد الاختراع (والذي يعتبر غير كاف وحده\_حسبه\_) لتحقيق لابتكار. (Benoit, 2008, pp. 2-9)

وأضاف الباحث تطور مفردة الابتكار وفق ما تم اختصاره في الشكل التالي:

الشكل رقم (19): تطور مفردة الابتكار



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Benoit, 2008, p. 44).

### المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الابتكار

يفرض التغيير المستمر في بيئة الأعمال على المؤسسات مواكبته، مما دفعها لاستغلال الابتكار كاستراتيجية لخلق المنتج المميز والفريد من نوعه، ولهذا ارتأينا في هذا الجزء من الدراسة التعريف بالابتكار من مختلف وجهات النظر، وكذا عرض الأدبيات النظرية لأساسياته المختلفة.

#### 1. مفهوم الابتكار

صيغت كلمة الابتكار من الكلمة اللاتينية "Innavatus" في معنى صنع شيء جديد، ويشير في البدء الى استخدام الأساليب الجديدة في الوسط الاجتماعي، الثقافي والإداري. (Hazal Kaya, 2015, p. 26) ونتيجة تعدد التعاريف المقدمة للابتكار من طرف الباحثين تعد عملية وضع مفهوم للابتكار صعبة بسبب ثراء مضمونه وتعدد استخداماته؛ ومن التعاريف المقدمة له ما يلي:

#### 1.1 حسب مستويات الابتكار:

- تبعا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية يشير الابتكار إلى الأنشطة التي تؤدي إلى ظهور منتجات جديدة (منتج مبتكر) أو تقنيات إنتاج جديدة (عملية مبتكرة) ؛ (OCDE, 2004, pp. 119-169) هنا اقتصرت المنظمة على الإشارة للابتكار بأنه العملية التي يظهر منها منتج جديد أو عملية جديدة فقط، فلم تتطرق على انه عملية إن صح القول " تغيير " أو " تحويل" بإجراء تعديلات على المنتج أو العملية؛ وهو ما تداركته في تعريفها ضمن " Manuel D'Oslo 2018 " فعرفته على أنه: "خلق سلعة جديدة (خدمة) أو أساليب إنتاجية جديدة أو تم تحسينها، أو طريقة تجارية جديدة أو طريقة تنظيمية جديدة"؛ (OCDE/ Eurostat, 2019)
- عرّف Schumpeter الابتكار أيضا على أنه: " تلك الابتكارات التي تنحصر في الابتكارات التكنولوجية الجذرية التي تؤدي الى تغييرات عميقة في الانتاجية، وتحفز النمو الاقتصادي وتنشئ الاعمال في قطاعات صناعية وخدمية، وتحسين الرفاهية الاجتماعية"؛ (بلعيد، 2016، صفحة 96)
- كما تم تعريفه على أنه: "مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات". (طرشي و بريري، 2008، صفحة 12)

#### 2.1 على أنه عملية:

- أما كل من Mayers & Marquis عرفاه على أنه عملية بحيث: "الابتكار ليس عملاً واحداً بل هو عملية كاملة من العمليات الفرعية المترابطة، إنه ليس مجرد تصور أفكار جديدة، ولا اختراع جهاز جديد، ولا تطوير سوق جديدة، العملية هي كل الأشياء تعمل بطريقة متكاملة"؛ (Trott, 2017, p. 15)
- يشترك معهما Robertson 1967 والذي ينظر هو الآخر للابتكار على أنه عملية حيث عرفه: "العملية التي يتم من خلالها تنفيذ فكرة جديدة أو سلوك أو شيء جديد يختلف نوعياً عن الأشكال الحالية وتطبيقها عملياً"؛ (Kotsemir, Abroskin, & Dirk, 2013, p. 8)
- Kanter 1984 هو الآخر يعرف الابتكار كعملية جلب أي أفكار جديدة لحل المشكلة قيد الاستخدام. (رفاعي، 2012، صفحة 4)

### 3.1 على أساس أنه التطبيق الناجح للأفكار:

- أوضح Amabile بأن: "الابتكار يبدأ من الأفكار المبتكرة إلى عملية التطبيق الناجح للأفكار المبتكرة ضمن المنظمة"؛ (بلعيد، 2016، صفحة 95)
- ويعرفه كل من "Kuniyoshi Urab, John Child, Tadao Kagano" بأنه: "هو الجيل الجديد من الأفكار وطرق تنفيذها، على المنتج الجديد أو الخدمة، مما يؤدي إلى نمو ديناميكي في الاقتصاد وزيادة فرص العمل، وكذلك إنشاء وتكوين أرباح للمشاريع التجارية المبتكرة"؛ عرف الباحثون هنا الابتكار بأنه الفكرة الجديدة وطريقة تنفيذها، فالابتكار يشمل الأفكار حتى تقديمها في صيغة منتج أو خدمة، كما يقدم لنا المساهمة الاقتصادية للابتكار لما له أهمية في خلق الثروة؛ (Kuniyoshi, Child, & Tadao, 1988, pp. 3-4)
- ويعرفه "Robins" أنه: "عبارة عن فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الابتكار في المؤسسات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهياكل التنظيمية والطرق الجديدة في التكنولوجيا والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين والأنظمة الإدارية". (خصاونة، 2010، صفحة 33)
- وعليه يمكن تعريف الابتكار على أنه العملية التي يتم من خلالها تنفيذ الأفكار المبتكرة لحل مشكل معين وتلبية رغبات الزبائن المتغيرة، قد يكون الابتكار جذرياً كما يمكن أن يكون تحسينياً، ويمس المنتج (سلعة/خدمة)، طرق الإنتاج، التنظيم ككل بما فيه وظائف المؤسسة المختلفة.

كما يمكن الإشارة إلى أنه توجد عدة محاولات لحصر أنواع الابتكار في تصنيفات مختلفة وبسبب تعدد المعايير قدمت تصنيفات عديدة للابتكار، وذلك حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد.

1. **حسب درجة الابتكار:** ويعد أهم تقسيم قدم في هذا المجال والأكثر استعمالا الابتكار الجذري والابتكار التدريجي (التحسيني): (نجم، 2003، صفحة 18)

- **الابتكار الجذري:** هو تغيير في منتج ما أو طريقة عمل مختلفة تماما عن المنتج أو طريقة العمل السابقة ومن خلال هذا التغيير الجذري يحقق دورة ابتكارية جديدة ذات مستوى أعلى من الدورة السابقة من حيث الكفاءة ما يؤدي إلى رفع تنافسية المؤسسة ودفع التقدم في المجتمع عموما وفي تعريف آخر هو "سلعة جديدة تماما تحل محل سلعة قائمة، أما الابتكار التدريجي فيعني تعديلا في سلعة موجودة"، غير أن هذا التصنيف يركز على السلعة في حين أن الابتكار كما رأينا سابقا قد يكون فكرة أو منتج أو طريقة أو تنظيم، وعليه فإن الابتكار الجذري يعني التوصل إلى ما هو جديد بشكل تام ولم يكن موجود من قبل ويعتمد الابتكار الجيد على تقديم نوع خاص من المنتجات يصعب على المؤسسات تقليده وبالتالي يخلق هذا المنتج سوق خاص به؛

- **الابتكار التدريجي:** هذا النوع يتوصل إليه من خلال التحسين وإدخال تغييرات صغيرة وكبيرة تمكن من تطوير المنتج وملائمة استخداماته، غير أن هذا النوع قليل الحماية وسهل التقليد خاصة في حال الإقبال الكبير على هذا المنتج؛

2. **حسب طبيعة الابتكار:** بصفة عامة الابتكار يمكن أن يكون منتجا، أسلوبا فنيا، بشكل التنظيم أو السوق، وأعمّ أو أشمل تصنيف هو ابتكار المنتج و ابتكار اسلوب الانتاج، وهما كالتالي: (بلعيد، 2016، الصفحات 96-97)

- **ابتكار المنتج:** ويعني وضع حيز التنفيذ أو تسويق جديد، أو تحسينه على المستوى التكنولوجي (أو أقل خاصية من خصائصه)، وبذلك فهو يخص كل ما يتعلق بالمنتج، وهو يشمل على الجوانب التالية:

✓ **ابتكار المفهوم:** تتمثل في ابتكار مفهوم جديد او التغيير العميق للمفهوم الوظيفي للمنتج؛

✓ **الابتكار التقني:** ويخص خصائص تقديم المنتج؛

✓ **ابتكار التقديم:** هذه الابتكارات تخص طريقة تقديم المنتج.

- ابتكار الاسلوب الفني للتصنيع: وهو معالجة أساليب الانتاج والتوزيع للخدمة او المنفعة، ويخص كل ما يتعلق بتحسين أساليب التصنيع سواء تعلق بالعمليات المختلفة المرتبطة بالإنتاج او بطبيعة الاسلوب التكنولوجي للتصنيع، وهو يشتمل على:
    - ✓ ابتكار الانتاج: وتمس عمليات الانتاج وتسلسلها؛
    - ✓ ابتكار الاسلوب: وتخص طبيعة الاسلوب التكنولوجي للإنتاج بالضبط.
  - 3. حسب المصدر: يصنف الابتكار حسب المصدر الى صنفين هما:
    - ابتكارات دفع التكنولوجيا (Processus Technology Pull): ويعرف أيضا بالابتكارات التكنولوجية، وهي الابتكارات الناتجة عن التطور التكنولوجي والتقني وتطور العلم والمعرفة. تكون جذرية حيث تمثل تجسيدا ملموسا لأفكار جديدة في ميدان العلم والمعرفة المنظمة؛ (مرزوقي، 2019، صفحة 57)
    - ابتكارات جذب السوق (Processus need pull): وهي الابتكارات الناتجة عن تغيير سلوكيات وحاجات الزبائن. (ملايكة، 2012، صفحة 120)
  - 4. حسب درجة انفتاح المؤسسة على البيئة: صنف Chesbrough الابتكار حسب هذا المعيار الى: (Van de vranda, Spruijt Msc, & De Rochemont)
    - الابتكار المغلق: ويقصد به أن الابتكار يتم داخل المنظمة فقط، دون الاستعانة بمؤسسات البحث والتطوير على سبيل المثال خارج محيط المنظمة، فعمليات تطوير الأعمال الجديدة وتسويق المنتجات الجديدة تتم داخل حدود المنظمة.
    - الابتكار المفتوح: صاغ هذا المصطلح Chesbrough في كتابه "The New Imperative For Creating And Profiting From Technology" يصف فيه كيفية تحول المنظمات من ما يسمى بعمليات الابتكار المغلق الى طريقة أكثر انفتاحا للابتكار. نتج هذا النوع انطلاقا من ازدياد حركة الناس المتعلمين تعليما عاليا؛ ونتج مع هذه الحوكة كميات كبيرة من المعارف خارج مختبرات البحوث في الشركات الكبرى. إضافة الى ذلك نتيجة دوران العمل أصبح المعارف تتدفق أكثر ما بين الشركات مما أتاح الأفكار والتكنولوجيات الجديدة خارج الشركة.
- ويوضح الجدول رقم (06) مبادئ كل من الابتكار المفتوح والمغلق:

الجدول رقم (06): مبادئ الابتكار المفتوح والابتكار المغلق

الابتكار المغلق	الابتكار المفتوح
يعمل الاشخاص الأذكىاء في هذا المجال من أجلنا	ليس كل الأذكىاء يعملون لدينا، لذا يجب ان نجد خبرات الافراد اللامعين خارج شركتنا
للاستفادة من البحث والتطوير، يجب علينا اكتشافه وتطويره بأنفسنا	عملية البحث والتطوير الداخليين نستطيع بهم بناء قيمة مضافة؛ أما الخارجييين نستطيع بواسطتهم جمع جزء من هذه القيمة
إذا اكتشفناها أولاً فسندخلها الى السوق أولاً	ليس علينا أن نكون الأصل في البحث لكي نستفيد منه
الشركة التي تقوم بإدخال ابتكارها لسوق أولاً سوف تفوز	بناء أفضل نموذج للعمل خير من الدخول للسوق أولاً
إذا قمنا بإنشاء معظم وأفضل الافكار في الصناعة سوف نفوز	إذا حققنا أفضل استغلال للأفكار الداخلية والخارجية سنربح
يجب علينا التحكم في ملكيتنا الفكرية حتى لا يستطيع أن يستفيد من أفكارنا المنافسون	يجب علينا الاستفادة من استخدام الآخرين لملكيتنا الفكرية، ويجب شراء الملكية الفكرية للآخرين إذا كان ذلك يساعد في تقدم أعمالنا

Source : (Van de vranda, Spruijt Msc, & De Rochemont).

5. حسب مجال الابتكار: يصنف الابتكار حسب مجالاته إلى ثلاث أشكال هي:

- الابتكار الإداري: لا يقتصر هذا النوع من الابتكارات على التغييرات التي تجري داخل المنظمة بل أبعد من ذلك، حيث أنّ امتدادها يشمل البيئة المحيطة بالمنظمة أيضاً، ذلك أنّ المنظمة تعمل في بيئة متسارعة، وهو يشمل التغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة... الخ. (شيشة، 2017، الصفحات 137-138) فالهدف من هذا النوع من الابتكارات يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية، أو مقارنة بالمنافسين. فالنتاج الحقيقي هو ابتكار الانتاجية، أي أن: (طرشاني، 2019، صفحة 32)

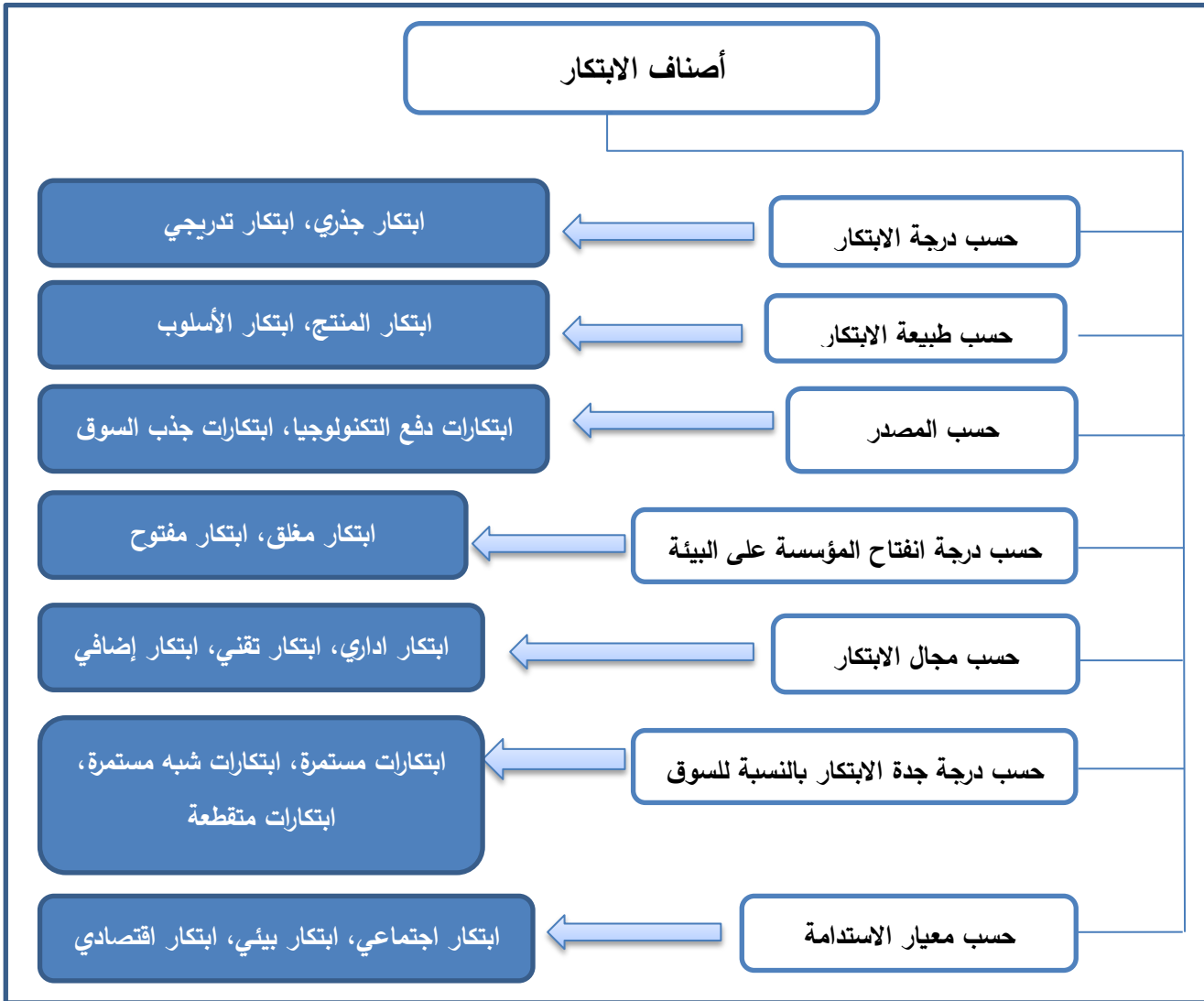
الابتكار الاداري = ابتكار الانتاجية

- الابتكار التقني: ويطلق عليه أيضا الابتكار التكنولوجي؛ ويتمثل في التغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة او التغييرات في أساليب انتاج أو العمل وغيرها؛ (شيشة، 2017، صفحة 138) وقد يكون هذا الابتكار جذريا أو تدريجيا للمنتج أو العملية، إذ ينظر للابتكار الجذري على أنه اعتماد تكنولوجيا جديدة لخلق طلب جدي غير معروف من قبل الزبائن أو الاسواق؛ وهذا ينطوي على مخاطر عديدة، بينما الابتكار التكنولوجي التدريجي يشير الى الاستفادة من المهارات والمعارف الحالية لتقييم منتجات أجريّ عليها تعديل أو تحسين لمواكبة حاجات ورغبات الزبائن، وهذا ينطوي على مستوى مخاطر أقل؛ (قرشي و بياضي، 2017، صفحة 281)
- الابتكار الإضافي: ويطلق عليه أيضا بالابتكار المساعد، وهو الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية؛ يهدف الى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية، لتلبية حاجات السوق والاستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث والتطوير والتدريب، فهذا الصنف من الابتكارات يتعلق بالبرامج والخدمات كبرامج تنمية الوظائف التعليمية؛ وكان يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، فهو يحدث تغييرات في أهداف المهام. (مدوي و زيبوني، 2016، صفحة 104) وتجدر الإشارة هنا الى انّ الابتكار الإضافي لا يقف عند حدود ما وقفت عنده الابتكارات الادارية في إدخال الجديد على الإدارة، وإلى الابتكارات التقنية التي ركزت على التقنية والجديد فيها. بل أبعد من ذلك كله، وهو يعد مواصلة لذلك من خلال المحافظة على الزبون وضمان تقديم السلع والخدمات بالطريقة الجيدة التي تجعل الزبون راضيا ومتفاعلا مع المنظمة، وتعتمد عليه المنظمة في الاستفادة من آرائهم، والعمل على تقديمها من خلال تجاوز الوظائف التقليدية للإدارة، فكل الخدمات الإضافية هي التي تحدد الميزة التنافسية للمنظمة وتضمن زيادة رأس مالها الزبون. (تقاوي، 2011، صفحة 15)
- 6. حسب درجة جدة الابتكار بالنسبة للسوق: اقترح Robertson 1971 ثلاث فئات للابتكار حسب درجة الجودة بالنسبة للسوق: (عبادي، 2016، صفحة 46)
  - ابتكارات مستمرة: تغييرات بسيطة في الشكل الخارجي للمنتج وهي ذات طابع تسويقي؛
  - ابتكارات شبه مستمرة: تغييرات جزئية على المنتج للتكيف مع متطلبات المستخدمين؛
  - ابتكارات متقطعة: تغييرات جوهرية على المنتج تؤدي الى تغيير ملحوظ في عادات وسلوكيات الأفراد.
- 7. حسب معيار الاستدامة: يقسم الابتكار حسب هذا المعيار الى ثلاثة أصناف هي:



- الابتكار الاجتماعي: يسعى هذا النوع من الابتكارات الى ايجاد حلول جديدة للمشكلات الاجتماعية من خلال تحديد وتقديم خدمات جديدة من شأنها تحسين جودة حياة الأفراد والمجتمعات، وكذا تحديد وتنفيذ عمليات جديدة في سوق العمل. والتكامل في العمل مع توفير وظائف وكفاءات جديدة، وأشكال جديدة من المشاركة وعناصر متنوعة تساهم كل منها في تحسين وضع الأفراد في سوق العمل. (رمضان، 2020، صفحة 47)
  - الابتكار البيئي: أشارت اليه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنّ الابتكار الايكولوجي هو نفسه الابتكار مضاف اليه خاصيتين، وذكرت التعريف المتعارف عليه في تقريرها لسنة 2005، فالابتكار هو تنفيذ منتج جديد أو محسن (سلعة أو خدمة)، أو عملية، طريقة تسويق جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات التجارية، أو التنظيم في مكان العمل أو العلاقات الخارجية؛ وسبق أن ذكرنا أنّها أضافت اليه خاصيتين، الأولى التركيز على الحد من الاثر البيئي، سواء كان هذا التأثير مقصودا أو لا، أما الخاصة الثانية فتتمثل في أن الابتكار الايكولوجي لا يقتصر على الابتكار في المنتجات، العمليات، أساليب التسويق، الاساليب التنظيمية، بل يشمل أيضا الابتكار في الهياكل الاجتماعية والمؤسسية. وبهذا يتجاوز الابتكار البيئي وفوائده البيئية حدود التنظيمية التقليدية للمبتكر ليدخل في السياق المجتمعي الاوسع من خلال التغييرات في المعايير الاجتماعية والقيم الثقافية والهياكل المؤسسية. (OCDE, 2009, p. 13) ويمكن تقسيم الابتكارات البيئية الى ثلاث أقسام: ابتكار العملية (التمكن من انتاج كمية معينة من سلع وخدمات مقارنة مع مدخلات أقل)، ابتكار المنتج (كالمنتجات المعاد تصنيعها، الملابس القائمة على القطن العضوي، الدهانات المستندة الى المياه)، الابتكار التنظيمي (أشكال جديدة للتنظيم بما يشمل بذلك انظمة الادارة البيئية والتحول نحو تطبيق معايير ومبادئ لنظام إدارة الاستدامة)؛ (السعيد، 2020، الصفحات 54-55)
  - الابتكار الاقتصادي: ينحصر في الغالب على الابتكارات التكنولوجية ليرجم في إيجاد عملية الإنتاج الجديدة وتطوير المنتج الجديد. (رمضان، 2020، صفحة 48)
- ويلخص الشكل رقم (20) جميع أصناف الابتكار المذكورة سابقا:

الشكل رقم (20): تصنيفات الابتكار



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

### 8. خصائص الابتكار (العملية الابتكارية):

إن العملية الابتكارية لها عدة خصائص منها غير مؤكدة وتركز على المعرفة وهي مثيرة للجدل ولها حدود متباينة وأخيرا غالبا ما تغير عملية الابتكار في علاقات العمل وترتيبات الهيكل التنظيمي. (رفاعي، 2012، صفحة 3)

ويتصف الابتكار بعدة خصائص منها ما يلي: (السكرانة، 2008، صفحة 48)

- الابتكار يعني التمايز: أي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة لحاجاتها عن طريق الابتكار؛
- الابتكار يمثل الجديد: أي الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا، وهو بذلك يمثل مصدرا من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطورها؛

- الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص: أي هو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف؛
- الابتكار أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق قبل الآخرين، وحتى في حالة التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه ميزة المؤسسات المبتكرة، أي أن صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد.

كما يجدر الإشارة إلى انه هناك سمات لعملية الابتكار تبعا لأصنافه: (OCDE, 2004, p. 120)

- **حالة الابتكار التدريجي:** الشركات التي تمارس هذا النوع من الابتكار تزيد من جهود الابتكار السابقة بشكل تدريجي، مما يعني أن التغييرات الأساسية في التكنولوجيا أقل شيوعاً في كثير من الأحيان، لذلك هناك ابتكار تدريجي في القطاعات ذات منصة تقنية راسخة. وغالباً ما يحدث الابتكار التدريجي من خلال استغلال المهارات المحددة للشركة أو الفرد. وفي بعض الحالات، يمكن أن تلعب دوراً مهماً لا سيما عندما يكون تدوين هذه المؤهلات، وبالتالي نقلها يصبح مكلفاً، وإدماجها في ممارسات تنظيمية معقدة. نظراً لأن الابتكار التدريجي يساعد الشركات على إنشاء حواجز أمام الدخول، فغالباً ما يتم ذلك بواسطة الشركات القائمة؛
- **في حالات الابتكار الجذري:** تكون التغييرات الأساسية في التكنولوجيا شائعة للغاية، مما يعني أن هذا الشكل من الابتكار من المرجح أن يهيمن على التكنولوجيات الجديدة، إنها عملية تدمير خلاقة تشارك الشركات الجديدة بقوة في عملية الابتكار، لتحل محل الشركات التي أصبحت تقنياتها قديمة. ينعكس عدم الاستقرار التكنولوجي في التغييرات الأكثر تكراراً في الشركات التي تساهم في الإنتاج المبتكر للقطاع.

## 9. أهمية الابتكار:

إن الابتكار يعتبر مظهر من مظاهر أداء المنظمات والأمم، ذلك ان السبب الرئيسي لأهمية الابتكار تكمن في أنه يسمح لها بالتفاعل مع التغييرات بسرعة، بحيث تكون قادرة على ايجاد واكتشاف المنتجات وأسواق جديدة وأخيراً للحماية من البيئة غير المناسبة. كما أنه في إطار تحليل المصدر المعتمد على الموارد فإن الابتكار يتحدد كميزة تنافسية مستدامة أيضاً. (رفاعي، 2012، صفحة 2)

يحتل الابتكار أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات لأجل استمراريته من خلال مواجهة تعقيدات البيئة وتغيرها المستمر، فبالنظر على مستوى القطاعات نجد أنه في القطاع الخاص يوجد دائما خطر ظهور منافسين جدد في الأسواق العالمية. أمّا في القطاع العام فيستمر الطلب على الكفاءات بحيث تحاول الحكومات إدارة الطلبات، ومنه يثار الجدل حول أنّ المؤسسات غير القادرة على الابتكار ممّا يهدد وجودها. فإذا أرادت المؤسسات أن تنمو وتتطور عليها أن تكن أكثر ربحية وكفاءة واستدامة، وهذا من خلال تطبيق الافكار الجديدة، أي يجب عليها أن تبتكر، فيقول شومبيتر في هذا المنوال: "الابتكار عصا الفقر المدقع". (دودجسون و جان، 2014، صفحة 25)

وتتجلى أيضا أهمية الابتكار في: (كباب، 2017، الصفحات 47-48)

- يقود الابتكار الى التطوير المستمر، مما يساعد على مواكبة التغيرات، كما يتعدى الى المساهمة في قيادة تلك التطورات العلمية والتكنولوجية؛
  - يعود الابتكار بالنفع على المبتكر من حيث معنوياته، وكذا زيادة ثقته بنفسه؛
  - يؤدي الابتكار إلى ايجاد اساليب وطرائق الانتاج ومنتجات جديدة تجعل المنظمات متميزة في طرح منتجاتها، وقد لا تنحصر أهمية الابتكار على مستوى الانتاج فقط، بل تتجاوز الى مجالات أخرى كالتسويق، التمويل... الخ؛
  - يعمل الابتكار على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر ايجاد الأساليب والتقنيات التكنولوجية الملائمة والمدعمة للتنمية؛
  - تلبية رغبات واحتياجات المستهلك ولما لا التغلب عليها؛
  - يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تميز المنظمات من حيث التنافس بالوقت؛
  - تعزيز القدرات المعرفية والعلمية من خلال تراكم المعارف والخبرات الناتجة عن عمليات الابتكار والتطوير التقني؛
  - تحسين جودة المنتجات، والمساعدة على خلق وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة ومواكبة المنافسة السائدة، والحفاظ على البقاء والاستمرارية وزيادة معدل الاستثمار.
- ومن الاهداف التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها من خلال الابتكار: (كباب، 2017، صفحة 48)
- تحسين مواصفات الأداء والجودة للمنتجات والعمليات الانتاجية القائمة؛
  - موائمة المنتجات والعمليات القائمة مع تبادلات في الموارد الموردة وتكاليفها؛

- تخفيض تكلفة انتاج المنتجات المصنعة؛
- مواكبة الابتكارات وعمليات انتاجية جديدة تؤدي الى تحقيق مزايا مميزة بالنسبة للمنظمة؛
- تحري التطورات المعرفية التي يمكن ان تؤدي الى تحسن ملحوظ مستقبلا في المنتجات والعمليات.

### المطلب الثالث: الابتكار والمصطلحات المشابهة له

يقوم العديد من الناس بالخلط بين الابتكار والمفاهيم القريبة منه، لهذا وجب علينا في هذا الجزء توضيح هذه المصطلحات وإزالة اللبس الحاصل.

#### 1. الاختراع

يقصد بالاختراع الابتكار عندما يتم تسويقه تجاريا (Benoit, 2008, p. 44)، فيميز شومبيتر بين الاختراع والابتكار من خلال اقرار الابتكار من قبل السوق واستخدامه الفعال، والذي يعمل على تحفيز التغيير الاقتصادي والاجتماعي بطريقة جدية أو تدريجية. (Rahmouni & Yildizoglu, 2011, p. 3) يختلف الاختراع عن الابتكار بالنسبة له أيضا، في أن الاختراع هو مجرد أفكار ونماذج وتطورات مفاهيمية قبل إطلاق السوق، أما الابتكارات هي تنفيذها للانتعاش في سوق المبيعات.

أي أن الاختراع هو توليد الفكرة فقط (Borbély, 2008, p. 402)، أما الابتكار هي الاختراعات المسوقة؛ فيتم التصديق عليه وقبوله من طرف السوق، اي عندما تجد التقنية او الاختراع مكانا لها في السوق ويكون هذا بقرار جريء من المقاول المبتكر، فالاكتشاف التقني غير الموظف والافكار غير المترجمة الى سلع أو خدمات لا يمكن اعتبارها ابتكارا. (مولاي سعيدة، 2014، صفحة 160)

ويلخص الجدول رقم (07) تعريفات بعض الاقتصاديين لكل من الابتكار والاختراع والذي يوضح

الفرق بينهما أيضا:

الجدول رقم (07): الابتكار والاختراع

المؤلف	الابتكار	الاختراع
Freeman	إدخال التغيير من خلال شيء جديد	إنشاء جهاز جديد أو عملية جديدة
Senge	الفكرة تصبح ابتكارا فقط عندما يكون ذلك ممكنا بطريقة ذات معنى بتكاليف عملية	وتصبح الفكرة اختراعا عندما يثبت أنها صالحة للعمل في المخبر
Rouse	الابتكار هو مقدمة التغيير لشيء جديد	الاختراع هو انشاء شيء جديد أو عملية
O'sullivan & Dooley	الابتكار هو أكثر من خلق شيء روائي، ويشمل أيضا الاستغلال لتحقيق المنفعة من خلال اضافة قيمة للعملاء	لا يحتاج الاختراع الى تلبية أي حاجة للعملاء، بحيث ليس من الضروري ادراجه في السوق
Florence & Durieux	دمج الموارد الجديدة في وضع جيد في السوق	توفير موارد جديدة للشركة
Schumpeter	عملية مكاملة للاختراع في السوق بواسطة المقلول	جهاز جديد يعتبر كغرض مادي في السياق الاقتصادي والاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (Kotsemir, Abroskin, & Dirk, 2013, p. 7; Durieux, 2012, p. 5; Romon, 2003, p. 16)

ويوحي التعريف السابق الذكر ل Myers & Marquis بأن الابتكار يتعلق بتطبيق تجاري، وعلمي للأفكار؛ إذن فالاختراع هو مفهوم الفكرة. والفكرة في حد ذاتها لا تمثل اختراعا ولا ابتكارا بل مجرد أفكار و فقط تبادرت لذهن الانسان، وعملية ترجمتها الى تحفة ملموسة هو ما يطلق عليه "الاختراع"؛ بحيث يصبح الابتكار يعتمد على الاختراعات، وهي في حد ذاتها ينبغي تسخيرها في أنشطة تجارية. (Trott, 2017, p. 15) في حين يعرف Robbins & Coulter الاختراع على أنه: "التوصل الى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية" (نجم، 2003، صفحة 17)

الابتكار = المفهوم النظري + الاختراع التقني + الاستغلال التجاري

فالاختراع هو من فعل الاكتشاف، أما التطبيق فهو من فعل الاستعمال، وكلاهما يؤثران على عملية الابتكار فالأفكار الجديدة لتحسين السلع والخدمات تنشأ من فعل الاختراع، وتظهر القيمة التي تتحقق للمنظمة من خلال التطبيق. (قاشي و ليلي، 2010، صفحة 176)

2. الابداع:

يتفق معظم الكتاب الذين أثار اهتمامهم الابتكار والابداع على أنهما مفهومان مترابطان ومتكاملان، فالابتكار يهتم بتوليد الأفكار وتطويرها لذا فهو يتصل بحركة التطور العلمي في حين يتصل الابداع بتنفيذ هذه الأفكار وإعطائها أبعاداً مادية على هيئة منتجات. (بن جدو، 2013، صفحة 59)

وعليه فإنّ الابتكار يفتح أمام المنظمة فضاءات فسيحة لا مقاومة فيها وقد حدد Kenney & Nonaka بأنّ النجاح في مواجهة تحديات المنافسة الشاملة يتم من خلال تعامل الإدارة المتفاعل مع حالات الابتكار الفعال وفي معالجة المعلومات العديدة والمستجدة وتقديمها على هيئة منتجات تشبع حاجة المجتمع فضلاً عن ذلك فإن الثبات في السوق والتفوق على المنافسة يجب أن يستند إلى استراتيجيات جديدة مبتكرة ومنتجات جديدة فضلاً عن أساليب تصنيعية وتسويقية جديدة. (الصابر، العامري، و علي، 2008، صفحة 47)

أشار كل من Garand & Carrier إلى الفرق بين الابتكار والإبداع من خلال أن الابداع يتعلق باكتشاف فكرة جيدة ومميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، سلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة لزيائنها، وإذا كان الابداع متعلق بالأشخاص فإنّ الابتكار يتعلق بالمنظمة ونشاطها الانتاجي والتسويقي. (جبريل و العوامي، 2018، صفحة 20)

يعرف قاموس بنجوين السيكلوجي الإبداع بأنه: "عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالثقة والحداثة"، (كنج و أندرسون، 2004، صفحة 42) وهذا يعني أن عملية الإبداع يتم على مستوى العقل ويعمل على إيجاد أفكار تتميز بالحداثة. في كثير من الدراسات هناك تداخل بين الابتكار والإبداع إلى حد الجمع بينهما كمرادفين. ويتمثل الإبداع في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو إلى فكرة جديدة، في حين إن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}$$

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج. (نجم، 2003، صفحة 17)

ويلخص الجدول رقم (08) أهم الفروقات بين مرادفتي الابداع والابتكار:

الجدول رقم (08): الفرق بين الابداع والابتكار

الابتكار	الابداع
المبتكر مستثمر الفكرة ومدعمها ومنفذها	المبدع مصدر للأفكار أي صانعها
المبتكر يتعامل مع المتغيرات البيئية بفاعلية	المبدع يركز على الفكرة فقط دون اعتبار للمؤثرات الأخرى
يتمثل بالقدرة على تنفيذ الفكرة بأسلوب محدث غير عادي	يتمثل في صناعة الفكرة أي بالقدرة على ايجاد فكرة غير عادية
الابتكار ناتج عن العمليات الانتاجية، وهو تنفيذي أكثر منه أكاديمي	الابداع ناتج عن المخيلة فهو فكري أكاديمي، أكثر منه تنفيذي
يمكن قياس درجة الابتكار ونسبة نجاحه حيث أنه يتعلق بالإنتاج	من الصعب قياس نسبة نجاح الإبداع
مكلف، لما تحتاجه عملية تنفيذ الافكار من تكاليف مادية	غير مكلف بما أنه عبارة عن أفكار فقط
احتمالية الوقوع في مخاطر لفشل تنفيذ الفكرة الابداعية	لا يخشى فيه من الوقوع في المخاطر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: (الوزير، 2020، صفحة 18؛ سيد قنديل، 2010، الصفحات 125-126).

ونجد أنّ Kaihan Krippendorff في مقاله حول تاريخ الابتكار عبر عن هذا الاختلاف في المصطلحات فقال: "الابتكار سيحتاج للانقسام مرة أخرى، فإذا كان الإبداع هو اختراع شيء جديد والابتكار هو تبني ذلك الشيء الجديد في السوق، فنحن نترك الفجوة التنظيمية بين الاختراع والسوق، ويجب أن نجد مصطلحا جديدا لتسمية التحدي" وهذا إشارة منه الى أنّ الابتكار هو العملية التي تجمع بين الابداع والذي عبر عنه بأنه الفكرة بالاختراع والذي يتمثل حسه في اعتماد منتج الابداع او الشيء الجديد. (Krippendorff, 2007)

#### المطلب الرابع: استراتيجيات الابتكار

بالنسبة لنجم 2003 قسمها الى أربع استراتيجيات هي:

1. استراتيجية الابتكار الجذري: وتدعى أيضا استراتيجية قائد السوق أو الاستراتيجية الاستباقية، هي استراتيجية تعتمد على القدرة الذاتية للشركة، فتعمل على الوصول الى الفكرة الجديدة والمنتج الجديد بالاعتماد على قدرتها التكنولوجية ومن ثم الوصول الى السوق أولا . فما يبتكر خارج الشركة لا يمكن



أن يضمن لها القيادة في السوق؛ كما أنّ التحالفات لا تضمن ذلك. فالتحالف حسب Porter تضمن التوسط وليس القيادة؛ وعلى الشركة المتبناة لهذا النوع من الاستراتيجية أن تقوم بالبحث عن المصادر الحقيقية للابتكار (المصدر الفجائي، مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون، الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات، الحاجة ام الاختراع، بنية الصناعة والسوق، العوامل السكانية، تبدل الرؤية والادراك، المعرفة الجديدة)، (نجم، 2003، الصفحات 30-32) تستخدم هذه الاستراتيجية عند تقادم التكنولوجيا او الأنظمة او المنتجات لفترة طويلة وذلك لتحقيق قفزة استراتيجية، هذه الاستراتيجية تأتي بمنتجات، عمليات أو تكنولوجيا مبتكرة وفريدة من نوعها تختلف عن ما قبلها ضمن نفس المجال؛ (يحيوي، 2019، صفحة 446)

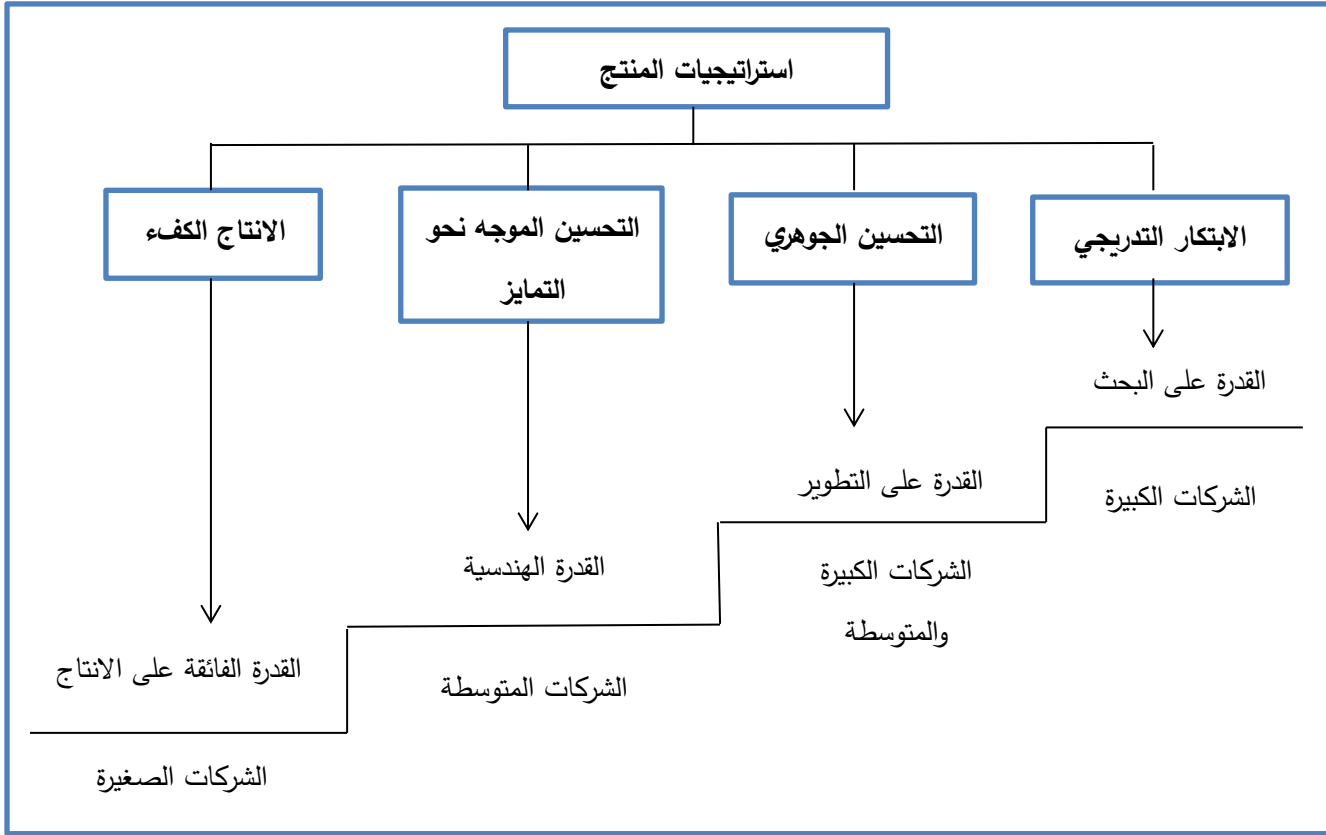
2. **استراتيجية التحسين الجوهرية:** تدعى أيضا استراتيجية إتباع القائد، وهذا نتيجة أن الاستراتيجية الأولى تعتبر مكلفة وخطرة، لذا تفضل الشركات المتبناة لهذا النوع من الاستراتيجيات تبني وضعية دفاعية للتمكن من تجنب المخاطرة الناجمة عن كونها الأولى في السوق؛ فالابتكار يحمل عدم التأكد فنيا واقتصاديا. تتبنى هذه الاستراتيجية الشركات القادرة على اللحاق بالشركات القائدة للسوق، تتطلب قدرة ضئيلة في مجال البحث والتطوير مقارنة بالاستراتيجية الأولى، إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة للاستجابة الفنية السريعة للمنتج المطور من قبل قادة السوق؛

3. **استراتيجية التحسين الموجه نحو التمايز:** عادة ما تتبنى هذه الاستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تدخل في مرحلة نضوج المنتج، فتوجهه نحو فئة معينة من السوق، تستلزم جهودا ضئيلة في البحث والتطوير مع جهد قوي في هندسة الانتاج، بإدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه ليخدم القسم المحدد من السوق؛

4. **استراتيجية الانتاج الكفاء:** تقوم المؤسسات الصغيرة حسب هذه الاستراتيجية بالدخول الى السوق في مرحلة نضوج المنتج، فهي لا تتطلب لا جهودا كبيرة في البحث والتطوير ولا في هندسة الانتاج، بل جهودا انتاجية كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الانتاج، وترتبط هذه الاستراتيجية بالابتكار من جانبيين؛ الأول وهو التعلم والذي يسمح لها بخفض تكلفة المنتج الجديد الذي يكون قد بلغ ذروته في هذه المرحلة، والثاني أنّ الكثير من الابتكارات تظل حتى في فترات متأخرة امكانيات قابلة للاستخدام وتحقيق مزايا ايجابية. (نجم، 2003، الصفحات 32-33)

كما قام نجم عبود نجم باختصار مزايا الاستراتيجيات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (21): مزايا استراتيجيات المنتج



المصدر: (نجم، 2003، صفحة 34).

ومن الجدير بالذكر أيضا تقسيم استراتيجيات ابتكار المنتجات حسب مصفوفة النمو لIgor Ansoff والتي تتميز بأربع خيارات استراتيجية هي كالتالي: (ترغيني، 2018، الصفحات 34-35)

1. **استراتيجية اختراق السوق:** تسعى من خلالها المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية الى زيادة حصتها السوقية عن طريق تغلغلها في الاسواق الحالية باستخدام منتجاتها الحالية المعدلة أو المحسنة، فتزيد المؤسسة حصتها السوقية من خلال تشجيع المستهلكين الحاليين على زيادة استهلاكهم للمنتجات الحالية أو تشجع الزبائن الجدد للتحويل من استهلاك منتجات المنافسين الى منتجاتها الحالية تدريجيا؛
2. **استراتيجية تطوير المنتجات:** تقوم المؤسسة وفقا لهذه الاستراتيجية بطرح منتجات مبتكرة أو محسنة في الاسواق الحالية بهدف تحقيق النمو المكثف عن طريق زيادة المبيعات والحصة السوقية، وتعد هذه الاستراتيجية مهمة لأنها تؤدي الى اقتناص فرص جديدة للنمو من خلال طرح منتجات جديدة، وهي تعمل ضمن ثلاث (03) بدائل:

- تعمل ضمن نطاق الكفاءات والقدرات الحالية كقيام المؤسسة بإضافة مزايا جديدة على المنتجات الحالية؛

- تعمل ضمن الحاجة الى توافر كفاءات وقدرات جديدة من اجل استجابة أفضل للتغيرات الحاصلة في اذواق الزبائن، مع الاهتمام بخصائص السلعة والخدمة المقدمة؛ لأنّ الزبائن أصبح لديهم الخبرة الكافية لتقييم المنتجات والاختيار الواسع بينها؛

- تطوير منتجات جديدة بمواصفات جديدة خارجة عن نطاق التوقعات الحالية للزبائن والمنافسين.

**3. استراتيجية تطوير السوق:** تهتم هذه الاستراتيجية بتقديم المنتج الحالي في أسواق جديدة، وتسعى من خلالها الى زيادة أرباحها، مبيعاتها، حصتها السوقية عن طريق نفس المنتجات في عدة أسواق، ونظرا لوجود حاجات ورغبات غير المشبعة لدى الزبائن في تلك الأسواق فإنّ هذه الاستراتيجية قد تقود المؤسسة الى تطوير سوقها من خلال:

- استغلال نفس المنتج ونفس عوامل النجاح في أسواق أخرى لا تتواجد فيها هذه العوامل؛

- تطوير استخدامات جديدة لنفس المنتج الحالي في أسواق أخرى؛

- امتداد انتشار هذا المنتج جغرافيا إما محليا أو عالميا في أسواق جديدة؛

- القيام بالتعديلات والتحسينات المطلوبة لخصائص المنتج تماشيا مع متطلبات العولمة؛

- تبني برنامج متكامل لتطوير الكفاءات والقدرات الحالية لتكون أكثر قدرة على الابتكار والتطوير.

**4. استراتيجية تطوير التنوع:** استراتيجيات التنوع بشكل عام تعني تلك الاستراتيجيات التي تأخذ المؤسسة بعيدا عن منتجاتها وأسواقها الحالية، ويكون التنوع نتيجة تغير بيئة الأعمال بكل ما تحمله من فرص وتهديدات جديدة، استغلال موارد وكفاءات المؤسسة في اسواق جديدة، أو ايضا ارضاء توقعات كل الاطراف ذات الصلة بالمؤسسة. ويتخذ التنوع نوعان من الاستراتيجيات الكبرى:

- إما التنوع المرتبط ويقصد به التنوع داخل مجال الصناعة الاصيلي للمؤسسة؛

- أو التنوع غير المرتبط وهي استراتيجية أعمال المؤسسة خارج نطاق المنتجات والاسواق الحالية والصناعة ككل.

ونشير الى انّ كل خيار استراتيجي في المصفوفة يحتاج الى استراتيجيات وسياسات تسويقية داعمة تختلف من خيار إلى آخر حسب طبيعة أبعاد المصفوفة.

### المبحث الثاني: أساسيات حول النظام الوطني للابتكار

يشغل النظام الوطني للابتكار حيزا هاما في المساهمة في التشجيع على بناء قدرات الابتكار أولا والعمل على الابتكار والإبداع ثانيا، وذلك باعتباره البيئة الحاضنة والداعمة لأنشطة الابتكار بتأطير التدفقات المعرفية ما بين الأفراد والمؤسسات المختلفة. ومن هذا تم تخصيص هذا المبحث للتعرف على مفهوم الابتكار كنظام، ماهية النظام الوطني للابتكار وكذا التطرق إلى الأنشطة المتضمنة داخل الأنظمة الوطنية للابتكار ومستويات تطوره.

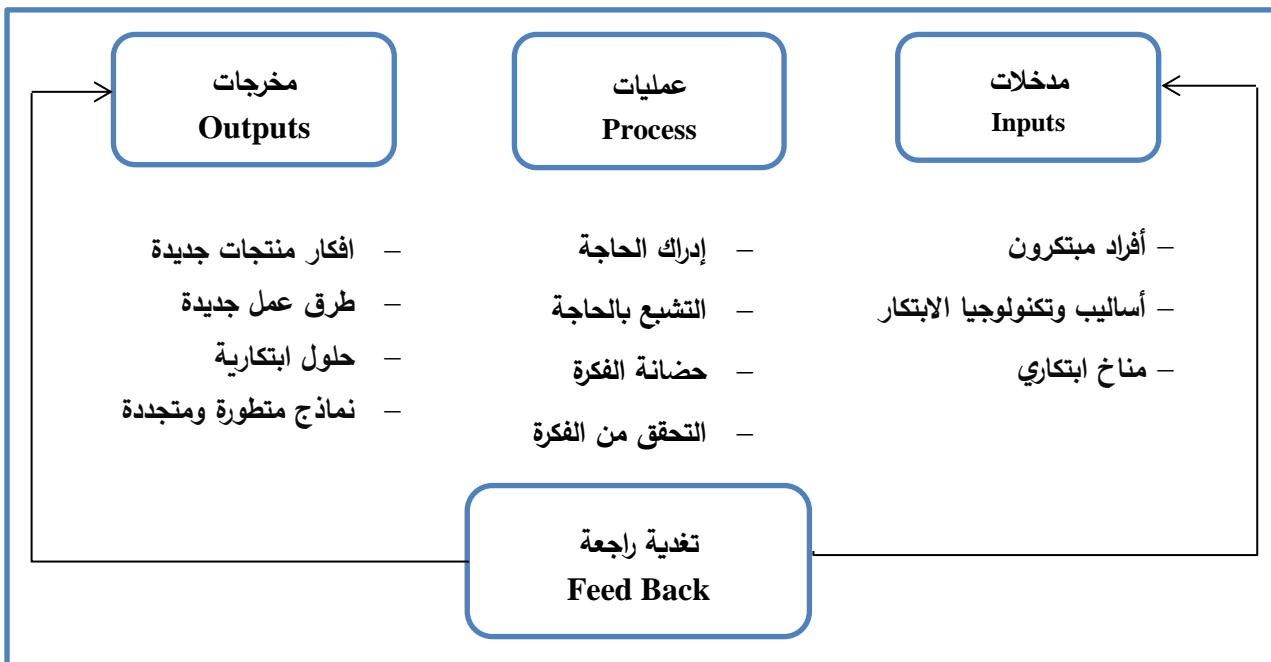
#### المطلب الأول: الابتكار كنظام

يحتوي هذا المطلب على فرعين، أما الأول فيتم التعرف فيه على الابتكار إذا ما كان عبارة عن نظام بمدخلاته والعمليات المكونة له والمخرجات الناتجة عن عملياته، أما الفرع الثاني فعبارة عن نماذج الابتكار المتعارف عليها.

#### 1. مفهوم الابتكار كنظام:

يتكون نظام الابتكار كأى نظام في البيئة من مدخلات مخرجات وعمليات. ويمكن النظر اليه كأحد الانظمة الفرعية داخل المؤسسة والتي يتفاعل ويتداخل ويتكامل مع الانظمة الفرعية الأخرى في خدمة اهداف واستراتيجيات المؤسسة المتغيرة والمتجددة. ويتطلب نجاح هذا النظام ضرورة تنظيم أنشطته ثم إدارته بفعالية، والشكل التالي يوضح الابتكار كنظام:

شكل رقم (22): الابتكار كنظام



المصدر: (سيد قنديل، 2010، صفحة 127).

ويتضح من خلال الشكل وجود مجموعة من العناصر لنظام الابتكار يتم شرحها فيما يلي:

### 1.1. مدخلات النظام: لأي نظام مدخلات ومدخلات نظام الابتكار هي:

- **الفرد المبتكر:** يقول "Bill Lucas" أنّ كل البشر مؤهلين ليكونوا مبتكرين، ولكن البعض منهم هو الذي يستخدم امكانياته الفكرية والذهنية ويحقق الابتكار فعلا. (سيد قنديل، 2010، صفحة 127) تتميز الشخصية التي تمتلك القدرة على الابتكار بصفات وخصائص تميّزها عن غيرها من الشخصيات؛ ومن أهم تلك الخصائص: (الوزير، 2020، صفحة 21)

- ✓ تتميز الشخصية المبتكرة بقدرتها على استخدام أسلوب الوعي واللاوعي في تحديد أهدافها؛
- ✓ تمتلك قدرة مثالية وغير المألوفة على حل المشكلات، بالمقارنة مع باقي الشخصيات؛
- ✓ تتميز بوعيها بجوانب المشكلات التي تمر بها؛
- ✓ تمتلك القدرة على استخدام المصطلحات والتعبير بطلاقة؛
- ✓ القدرة على إقناع الأشخاص بحلول المشكلة بشكل مبسط؛ إضافة الى قوة الذاكرة؛
- ✓ يتصف الشخص المبتكر بليوننة الأفكار والتي تعدّ من اهم مزايا المبتكر.

- **أساليب وتكنولوجيا الابتكار:** تتعدد أساليب وتكنولوجيا الابتكار التي يمكن تطبيقها في مجال الابتكار لتوليد الأفكار الجديدة كما تستخدم في تنمية القدرات الابتكارية (انظر على المبحث الثالث).

- **المناخ الابتكاري:** ويقصد به البيئة المحيطة بالفرد والتي تسمح له بالانطلاق الفكري دون معوقات وتهيئة الجو المناسب للخلق والابتكار والتجديد والتطوير وتنشيط الأفكار. (سيد قنديل، 2010، الصفحات 130-133) (انظر المبحث الثالث)

### 2.1 عمليات الابتكار: يتم فيها استخدام مدخلات نظام الابتكار وتشغيلها في عمليات للوصول إلى

مخرجات هذا النظام؛ وتتكون عملية الابتكار من عدة مراحل هي: (الوزير، 2020، الصفحات 135-137؛ خيرى، 2012، صفحة 78؛ سعيد، 2009، الصفحات 167-168)

- مرحلة الاحساس بالمشكلة: من صفات الفرد المبتكر إدراكه العالي لوقوع المشكلة أو توقع حدوثها، وكلما زادت حساسيته للمشكلات كلما زاد توقعه لها، هذا نتيجة الملاحظة الدقيقة والمسبقة لظواهر المشكلة، كملاحظة انخفاض المبيعات بين فترات معينة، أو انخفاض المبيعات بين السنة الحالية والتي سبقتها؛

- مرحلة الإعداد والتشبع: يتم في هذه المرحلة جمع البيانات والحقائق التي يحتاجها المبتكر والمتعلقة بالمشكلة بعد تحديدها طبعا، ويتم أيضا مقارنتها مع المشاكل السابقة الحدوث في المؤسسة

- والتعرف على طرق الحل السابقة لتجميع كم من البدائل الممكنة لحل المشكلة الحالية، فمع زيادة عدد بدائل الحلول تزداد احتمالات التوصل الى الحل الأفضل؛
- مرحلة حضانة الفكرة او الحل: وتدعى أيضا مرحلة الاختمار، أي اختمار المشكلة أو التشبع بها، بحيث يكون عقل المبتكر في حالة استرخاء فقد يبدو الفرد المبتكر كأنه قد انصرف عن حلها، في حين يشنت الانتباه عنها فقط، ليدع العقل الباطن يأتي بالحل تلقائيا كنوع من التأمل والاستيطان؛
  - مرحلة تبلور الفكرة أو الحل: يطلق عليها أيضا بالاستبصار، وهي المرحلة التي يتم فيها لمعان الفكرة \_ حل المشكلة\_ في ذهن المبتكر بشكل مفاجئ، وكثيرا ما تبدو هذا الحل بسيطا وسهل وهذا من سمات المبتكر المتميز؛
  - مرحلة التحقق من صحة الفكرة او الحل: أو مرحلة التقييم؛ وهي مرحلة التأكد من صحة الحل السابق الذي تولد لدى المفكر كشرارة، فقد لا تكون مقبولة الا إذا تم التحقق منها، بمراعاة معايير هي: معايير كمية (تتعلق بالتكلفة والعائد المتوقع لكل بديل)، معايير سلوكية (أي الآثار الايجابية والسلبية لكل البديل)؛ توقع التغييرات البيئية (على المستويين المحلي والعالمي وآثارها على كل بديل)، وفي ضوء هذا تتم عملية اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة.

### 3.1 مخرجات النظام:

- **المنتجات جديدة:** إن ابتكار المنتجات الجديدة عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي تنفذها الشركات لإطلاق منتجات جديدة بسبب تقلب افضليات العملاء؛ (Roy, Dan, & Modak, 2019, p. 276) يأتي للإيفاء (تلبية) بهذه الحاجات والرغبات الحالية للزبائن بكفاءة أعلى وخصائص أفضل، فآلة التصور الرقمية هي ابتكار المنتج الجديد الذي أخذ يحل محل آلات التصوير التقليدية. (خيري، 2012، صفحة 77) ويرى Kotler أن المنتجات الجديدة التي تطرح لأول مرة لا تمثل سوى 10 % من اجمالي المنتجات الجديدة، حيث تعتبر الاكثر تكلفة والاصعب نظرا لدرجة الابداع والتطوير فيها؛ كما يصاحب تقديمها مخاطر الفشل أكثر من الاشكال الاخرى. (بن يامين، 2018، صفحة 466) وأقترح كوتلر للمنتج الجديد ستة أصناف هي: منتجات جديدة تطرح لأول مرة، خطوط المنتجات الجديدة، توسيع خطوط المنتجات الحالية، تحسين المنتجات، إعادة تمركز المنتجات، تخفيض التكاليف. (بن يامين، 2018، الصفحات 466-467)
- **عملية جديدة:** هو الابتكار الذي يأتي بطريقة جديدة أو تكنولوجيا جديدة تغير طريقة العمل أو الانتاج بما يحقق إنتاجية أعلى، أو استخدام مواد أقل، أو تحسين خصائص المنتجات المادية أو

الوظيفية أو الجمالية. (خيري، 2012) الهدف هنا من تصميم العملية الجديدة أو استخدامها هو اختيار وتحديد الطريقة الافضل لإنتاج المنتج أو الخدمة، فتخطيط وتصميم العملية يتعلقان بتحديد الوصف التفصيلي للعمليات التشغيلية لصنع المنتج، وتحديد العلاقات القائمة ما بين العمليات التشغيلية لتصميم الوسيلة الأكثر كفاءة لصنع المنتج. وهناك عدة أنشطة يجب القيام بها خلال تصميم عملية الانتاج هي: تحليل المنتج، تحليل عملية الانتاج، اختيار نوع عملية الانتاج، وتصميم طرائق العمل لكل عملية أو خطوة من خطوات الانتاج. (قرشي و بياضي، 2017، صفحة 283)

- **الخدمة:** كما يكون الابتكار في المنتجات الجديدة يكون كذلك في الخدمات الجديدة، فتقديم خدمة جديدة عادة ما تمثل ابتكارا جديدا كالصيرفة الالكترونية

- **نموذج الاعمال:** لكل اقتصاد نماذجه المميزة، وهذا ما ينطبق على الاقتصاد الصناعي كما ينطبق على الاقتصاد الرقمي. فنموذج الاعمال هو التصميم الاستراتيجي لكيفية سعي الشركة لتحقيق الربح من استراتيجياتها وعملياتها ونشاطاتها، كما ان نموذج الاعمال طريقة جديده أو محسنة لقيام الشركة بالأعمال بما يحقق لها ميزة في السوق، أو تحسن ميزتها الحالية وبالتالي حصتها في السوق. (خيري، 2012)

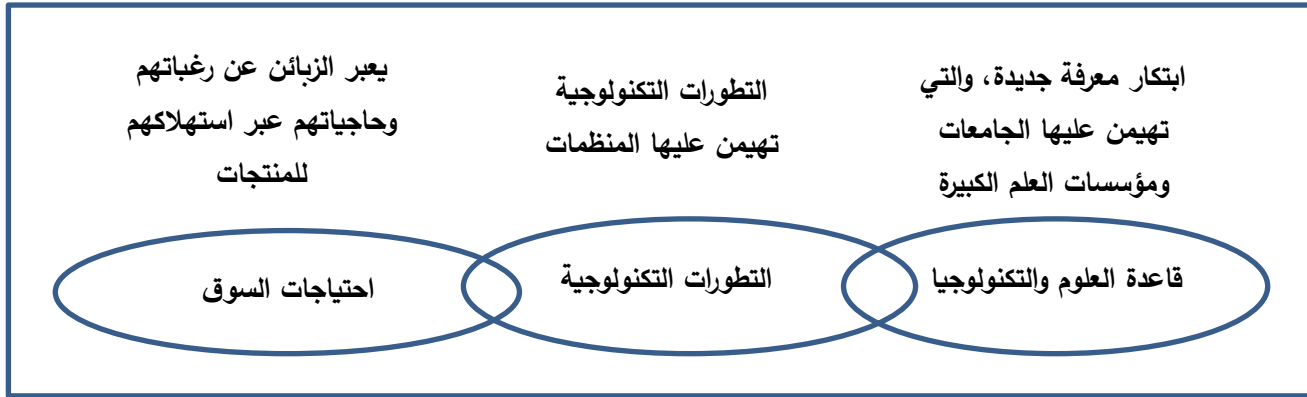
## 2. نماذج الابتكار:

نتطرق في هذا العنصر لنماذج الإبتكار والمتمثلة في:

### 1.2 النماذج الخطية:

دافع على هذا النوع من النماذج الاقتصاديين الأمريكيين، فلقد هيمنت هذه النماذج على الصناعة 40 عاما، ذلك لأنها تمتاز بالبساطة فجعلت الناس يفهمون كيفية حدوث الابتكار، أي كيفية تفاعل القاعدة العلمية (كالجامعات) والتطور التكنولوجي (الصناعة) واحتياجات السوق مع بعضها البعض، الامر الذي يولد الابتكار. وهو ما يبينه الشكل رقم (23):

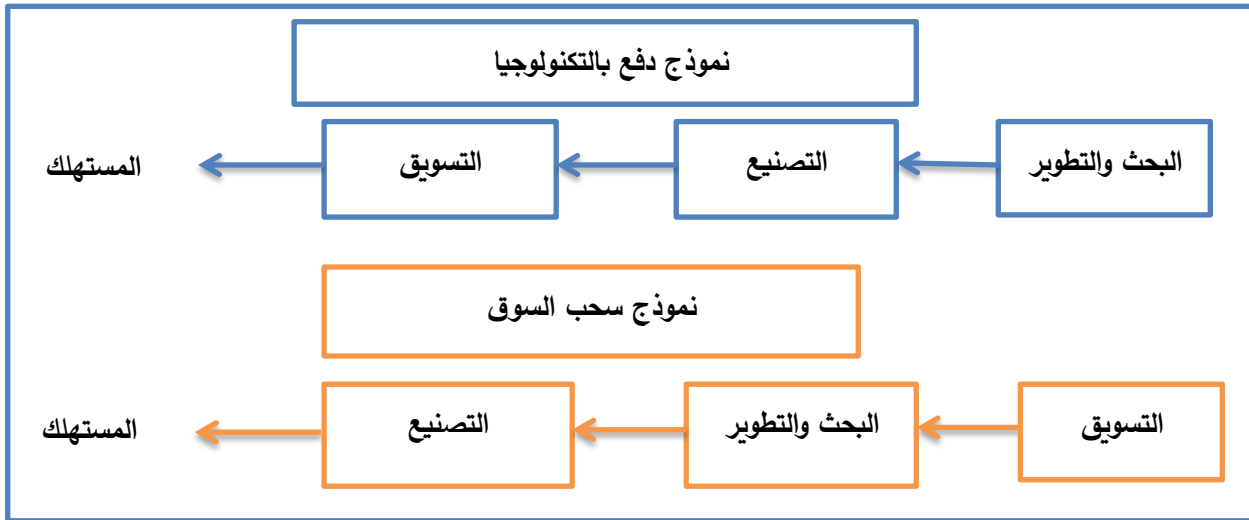
الشكل رقم (23): إطار الابتكار



Source : (Gabor, 2020, p. 53).

فحسب Trott 2005 تنقسم نماذج الابتكار الخطية الى نوعين: نموذج دفع التكنولوجيا، ونموذج سحب السوق؛ وهو ما يبينه الشكل رقم (24):

الشكل رقم (24): النماذج الخطية للابتكار



Source: (Trott, 2017, p. 23).

وكما هو موضح أعلاه هناك نوعان من النماذج الخطية للابتكار، النموذج القائم على التكنولوجيا (الدفع بالتكنولوجيا) (1960-1950) ويقصد به تلك النماذج التي تعاملت مع الابتكار على أساس أنه عملية متسلسلة حدثت في مراحل منفصلة؛ (Hobday, 2005, p. 124) وهو أيضا النموذج قائم على افتراض أن العلماء يقومون باكتشافات غير المتوقعة والتي يتم تطبيقها بعد ذلك من قبل التقنيين لتطوير أفكار منتج جديدة والباقي متروك للتصنيع لخلق طريقة لإنتاجها بكفاءة، ثم يمكن لقيم التسويق والمبيعات الترويج للمنتج للمستهلكين.

بعد أن حظي دور السوق بمزيد من الاهتمام فيما يتعلق بالابتكار. انتشر النموذج المذكور أعلاه على نطاق واسع، أدى الى الاعتراف الجديد \_أي بالنموذج الخطي الثاني (جذب السوق)\_ (منتصف

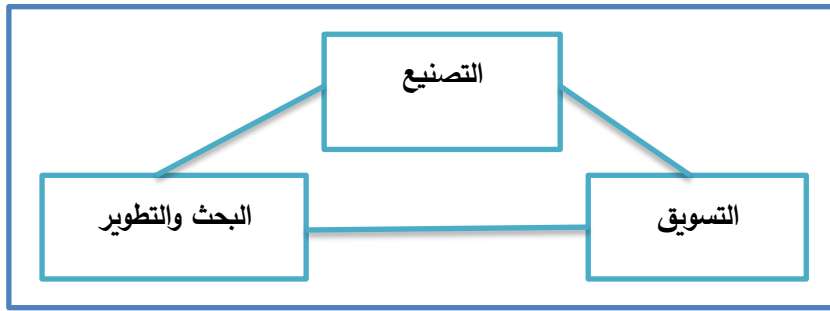


الستينيات والسبعينات)، بحيث يعتمد جوهر هذا النموذج على التفاعل الوثيق بين الشركة والمستهلكين، يلعب السوق دوراً مبدئياً ينتج عنه أفكار جديدة، والتي يتم منحها بعد ذلك للبحث والتطوير للتصميم والهندسة، ومن ثم إلى التصنيع لإنتاج منتجات جديدة. (Gabor, 2020, pp. 53-54)

### 2.1 نموذج الاقتران المتزامن:

يختلف هذا النموذج عن النموذج السابق في الطريقة التي يأخذ بها وظائف التسويق والتصنيع والبحث والتطوير الثلاث في الاعتبار. يعتبر هذا النموذج أن الابتكارات تولد نتيجة الاقتران المتزامن للمعرفة بين الوظائف الثلاث. كما يتميز بخاصية أخرى أنّ النقطة التي بدأ منها هذا النموذج غير المعروفة. والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (25): نموذج الاقتران المتزامن

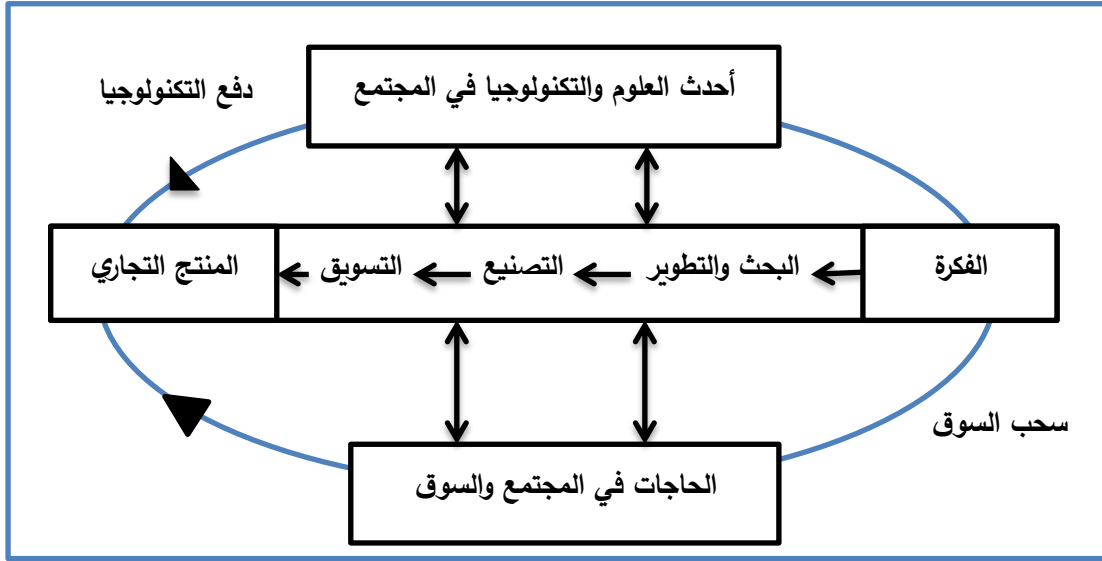


Source: (Trott, 2017).

### 3.1 النموذج التفاعلي:

يربط هذا النموذج بين نموذج الدفع التكنولوجي ونموذج السحب السوقي، فهو مبني على أن الابتكار يتم توليد على أساس التفاعل بين السوق وقاعدة التعلم وقدرات المنظمة، وعلى نحو مماثل فإن نقطة البداية للنموذج غير المعروفة كما هو في النموذج السابق. يمنح هذا النموذج للشركات قدراً أعظم من الحرية والمرونة، وفي الشكل أدناه لا يتم التواصل بين مؤسسات البحث (قاعدة العلم) والسوق مع قسم البحث والتطوير فقط في الشركة بل مع الأقسام الأخرى أيضاً.

الشكل رقم (26): نموذج الابتكار التفاعلي



Source: (Gabor, 2020, p. 54)

#### 4.2 الابتكار المفتوح

تتميز هذه النماذج أنّ لديها قاعدة أكبر بكثير من حيث مصادر المعلومات والمعرفة، يمكن للأفكار ضمن هذا النموذج الدخول في اتجاه واحد فقط والذي يتمثل في قاعدة العلوم والتكنولوجيا في الشركة، ثم يتم تصفية الأفكار والمشاريع، فيتم إيقاف بعضها ويتم دفع بعضها ليصبح منتجاً مناسباً في السوق؛ كما يمكن للأفكار أن تأتي الأفكار والمشاريع بطرق متعددة وفي مراحل متعددة حتى طرح المنتجات في السوق يمكن ان يختلف؛

#### 5.2 نموذج الابتكار من خلال مقارنة الأنظمة الوطنية

يتضمن هذا النوع من الأنظمة الوطنية للابتكار ثلاثة أنظمة أخرى بداخله وهي نظام القرار، وكل من النظام السياسي ونظام المعلومات؛ أمّا الأول فيقصد به النظام السياسي الذي يتولى مهمة رسم السياسات وإصدار القرارات المتعلقة بإنشاء الهياكل والمؤسسات وكل ما له علاقة بدعم الابتكار والبحث والتعلم؛ أما النظام الثاني يتحدد في القاعدة المعرفية والتي من الممكن توسيعها من خلال دعم التعلم والبحث والابتكار وهي قاعدة تراكمية؛ فيما يتمثل نظام العمليات في الجزء الرابط بين نظام المعلومات (القاعدة المعرفية) مع الميادين التطبيقية والميدانية في الدولة للحصول على تكنولوجيات جديدة أو تحسين أخرى (رضوان، 2016/2015، صفحة 23).

### المطلب الثاني: ماهية النظام الوطني للابتكار

يعنى هذا المطلب بالتعريف بالنظام الوطني للابتكار إنطلاقاً من التطور التاريخي له وتعريفاته ومن ثم تصنيفاته.

#### 1. التطور التاريخي للنظام الوطني للابتكار

تعد المساهمة المكتوبة الأولى التي استعملت مفهوم النظام الوطني للابتكار ورقة غير المنشورة من قبل Freeman في سنة 1982 عندما كان عضواً في مجموعة الخبراء حول العلم والتكنولوجيا والتنافسية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، حيث كان عنوان الورقة البنية التحتية التكنولوجية والتنافسية الدولية، متبنياً فيها بعض أفكار وآراء فريدريك إخص وجهة نظره بالتركيز على أهمية الدور الفعال للحكومة في ترقية البنية التحتية التكنولوجية، وناقش أيضاً الشروط الحرجة التي تسمح للتجارة الحرة بأن تسهم في التنمية الاقتصادية. (زموري، 2018، صفحة 14)

في حين أشار Lundvall في دراسة قام بها سنة 2007 أنّ الفكرة الأولى المرتبطة بالمفهوم كانت في أعمال Friedrich List سنة 1841، حيث ركز على مفهوم النظام الوطني للإنتاج المتكون من مجموعة من المؤسسات المتفاعلة مع بعضها بما فيها التعليمية والتكوينية، ومن بعد سنة 1982 من طرف الباحث Freeman حيث استعمل لأول مرة النظام الوطني للابتكار، ليليه من وقتها الكثير من المساهمات أهمها Michael Porter, Dick Nelson. (مقدم و بن مويزة، 2014، صفحة 9)

أنطلق Freeman من تحليله للنجاح الياباني في مجال الإنتاج والبحث والتطوير، حيث لخص في كتابه السياسة التكنولوجية والأداء الاقتصادي: دروس من اليابان سنة 1987 أهم أسرار ذلك النجاح وبلورها في مصطلح النظام الوطني للابتكار، ففكرة النظام الوطني للابتكار \_حسبه\_ جوهرها أن الأداء التكنولوجي لبلد أو مؤسسة معينة ليس مرتبطاً بحجم الموارد المتوفرة، بقدر ما هو مرتبط بحسن تسييرها أو الاهتمام بها. فالنظام المرتبط بالقدرات الابتكار والابتكار يقوم على سلسلة من العمليات أو المجهودات تنطلق أولاً من استيعاب التكنولوجيات المستوردة وملائمتها مع الظروف، (أوكيل، 1994، صفحة 150) بينما ذهب Lundvall في كتابه الأنظمة الوطنية للابتكار سنة 1992 إلى وضع نقطتين أساسيتين عند الاستعانة بمدخل نظام الابتكار وهما المورد الأساسي في الاقتصاد الجديد هو المعرفة، والعملية الأكثر أهمية هي التعلم، أما Nilson فشرح في سنة 1988 الأنظمة الوطنية للابتكار متأتية في جزء منها من السياسات الوطنية، التنسيق الحكومي الرسمي وغير الرسمي، تمويل البحث والتطوير وغيرها من السياسات التي سوف تضمن التجانس والروابط بين الأعوان الوطنيين للابتكار. (زموري، 2018)

## 2. مفهوم النظام الوطني للابتكار

إنّ فكرة النظام الوطني للابتكار هي واحدة من أهم المفاهيم التي ظهرت في مجال دراسات الابتكار على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية، (Teixeira, 2014, p. 181) ممّا أدى الى اتساع دائرة التعاريف المقدمة له فيما يلي نعرض بعضاً منها:

وعرفه Freeman 1987 على أنّه: "شبكة من المؤسسات التي تعمل في القطاعين العام والخاص، تتمثل أنشطتها وتفاعلاتها في جلب، تعديل، ونشر التكنولوجيات الجديدة"؛ (Casadella & Uzunidis, 2017, p. 138)

– أمّا Lundvall 1992 فيعرّف النظام الوطني للابتكار على أنّه: "مجموع العناصر والعلاقات التي تتفاعل داخل الانتاج، ونشر واستعمال المعرفة الجديدة واستغلالها اقتصادياً"؛ (زرودي و بوعشة، 2015، صفحة 146) كما يزعم أنّ أنظمة الابتكار اجتماعية ودينامية على حد سواء وهذا إشارة منه الى طبيعة المؤسسات التي يتألف منها النظام، وكذلك إلى الروابط والتدفقات التي تربطها ببعضها البعض؛ (Feinson, 2003, p. 18)

– يعرف النظام الوطني للابتكار حسب Metcalfe 1995 بأنه: "مجموعة من المؤسسات المتميزة التي تساهم بشكل مشترك في تطوير ونشر التقنيات الجديدة والتي توفر الإطار الذي من خلاله تقوم الحكومات بتشكيل وتنفيذ سياسات للتأثير على عملية الابتكار؛ أي نظام من المؤسسات المترابطة لإنشاء وتخزين ونقل المعرفة والمهارات التي تحدد التقنيات الجديدة"؛ (OCDE, 1999, p. 24)

– وجاء في تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بأنّه: "عبارة عن شبكة من الهيئات العمومية والخاصة، التي تخلق عبر تفاعل أنشطتها تراكم وتحول للمعارف والكفاءات التي تعد أصل التكنولوجيا الحديثة، هذه الهيئات تشتمل على: المؤسسات الاقتصادية، الجامعات، معاهد البحث العمومية والمختلفة، معاهد الملكية الفكرية..." (رضوان و بلقاسم، 2017، الصفحات 107-108)

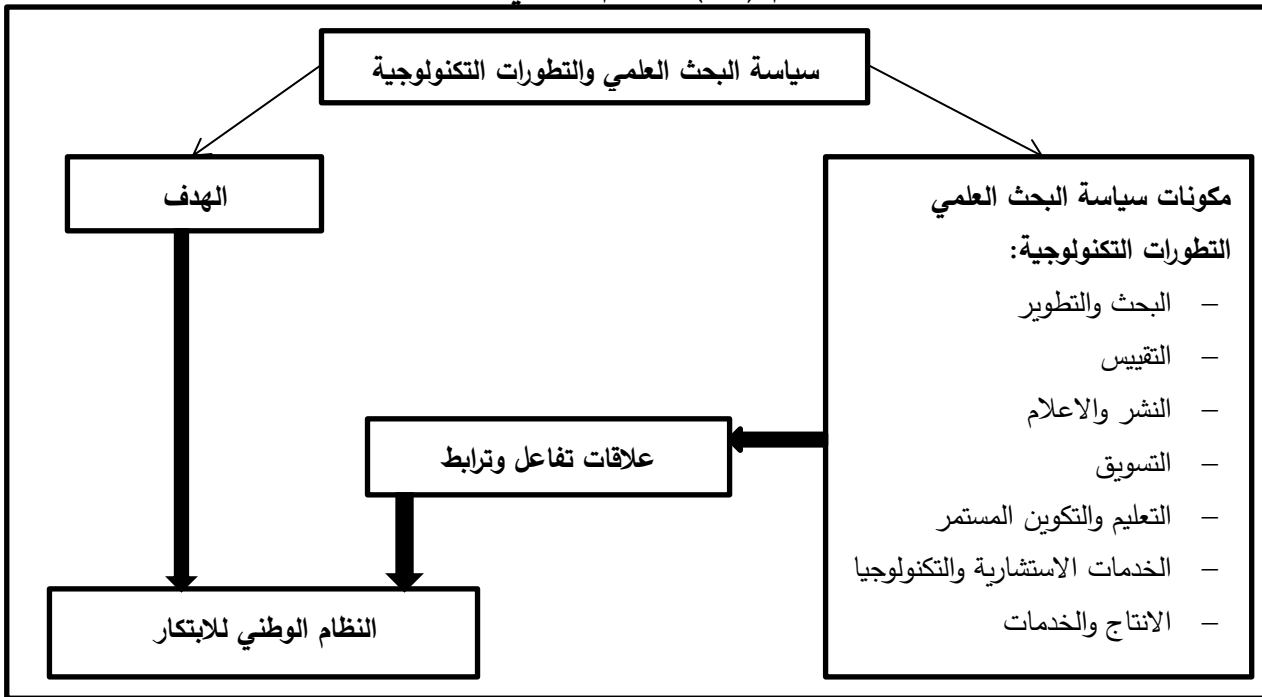
– ويعتبره مرياتي بأنّه: "تجسيد لوجود منظومة وطنية للعلم والتقنية، تحكمها سياسة وطنية واضحة، ذات اهداف محددة وأولويات معلنة، يتم تنفيذها من خلال استراتيجيات مدروسة تتضمن وجود الروابط والعلاقات الفعالة بين مركبات المنظومة"؛ (مرياتي)

اقتصر تعريف Freeman على أنّ أنشطة النظام الوطني للابتكار هي جلب التكنولوجيا الجديدة، تعديلها ونشرها والتي تتم بين مؤسسات القطاعين العام والخاص؛ فيما أفاد Lundvall بأنّه مجموع علاقات فلم يحصره بالقطاع العام او الخاص، هذه العلاقات تؤدي الى نشر المعرفة واستغلالها اقتصادياً؛ في حين

يتفق Metcalfe مع Freeman في كون النظام الوطني للابتكار يساهم في نشر التقنية الجديدة. أما التعريف الذي جاءت به منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فيعتبر أشمل وهو الذي وضحت فيه بأن المعارف التي يتم تخزينها ونشرها من قبل المؤسسات المكونة للنظام الوطني للابتكار هي في الأساس أصل التكنولوجيات والتقنيات الحديثة. والآخر مرياتي أوضح بأن النظام الوطني للابتكار ما هو إلا تجسيد لمنظومة وطنية متكونة من مجموعة من المؤسسات بينها روابط قائمة للاهتمام بالعلم والتقنية.

كما ويتضح أيضا مفهوم النظام الوطني للابتكار في الشكل الموالي والذي يبين الانتقال من سياسة البحث والتطور التكنولوجي الى النظام الوطني للابتكار، مع توضيح مدخلات ومخرجات هذا الانتقال. فوجود النظام يركز على وجود إطار متكامل يفعل العلاقات والروابط بين مركبات سياسة البحث العلمي والتطور التكنولوجي. (بن قطاف، 2017، صفحة 70)

الشكل رقم (27): النظام الوطني للابتكار



المصدر: (مرياتي).

### 3. تصنيفات نظام الابتكار:

لخص الباحثان (Casadella & Tahi, 2019, pp. 19-20) ما تناقض حوله كل من (Chaminade &

vang, 2008) في الجدول رقم (09):

الجدول رقم (09): تصنيفات نظم الابتكار

S.N.I. مجزأ	S.N.I. الناشئ	S.N.I.* ناضج	
- الإفتقار لكل من القدرات العلمية والتقنية والإدارية.	- نقص القدرات الهندسية والتصميمية؛ - الافتقار للقدرات الإدارية؛ - نقص المراكز التقنية.	- الإفتقار للقدرات التكنولوجية والبحثية؛ - عدم وجود بنى تحتية تسهل من إجراء البحوث التطبيقية.	مشاكل القدرات
- عدم وجود شبكات رسمية بين الشركات؛ - ضعف الاتصال او الرابط بين الصناعة والجامعة.	- ضعف الروابط بين الشركات المحلية والمتعددة الجنسيات؛ - وجود روابط هشة بين الجامعات والمجتمعات الريفية وبينها وبين الصناعات؛ - عدم وجود منظمات تجسيرية (مثل الغرف التجارية).	- عدم وجود شبكات كثيفة بين الجامعات؛ - ضعف الشبكات صناعات-جامعات.	المشاكل الشبكية
- ضعف الروابط بين المؤسسات الرسمية وغير رسمية؛ - مشاكل متعلقة بالحوكمة؛ - حقوق الملكية الفكرية؛ - انخفاض حوافز الابتكار.	- ضعف الروابط بين المؤسسات الرسمية وغير رسمية؛ - انخفاض الاندماج الاجتماعي والفساد؛ - حقوق الملكية الفكرية؛ - ضعف التنظيم يفضي للابتكار.	مشاكل الحوكمة وحقوق الملكية الفكرية.	المشاكل المؤسسية
الصين، الهند، المكسيك،	موريتانيا، غانا، السلفادور،	هونكونغ، سنغافورة، كوريا	أمثلة عن

البلدان المتنبية ل S.N.I.s	الجنوبية، تايوان.	غواتيمالا، السنغال.	البرازيل، نيجيريا، جنوب افريقيا.
----------------------------------	-------------------	---------------------	-------------------------------------

Source : (Casadella & Tahi, 2019)

SNI\* : le Système National d'Innovation (النظام الوطني للابتكار)

المطلب الثالث: الأنشطة المتضمنة داخل الأنظمة الوطنية للابتكار ومستويات تطوره

### 1. الأنشطة المتضمنة داخل النظام الوطني للابتكار:

قدم الباحثون عدة تصنيفات للأنشطة التي يتضمنها النظام الوطني للابتكار ومنها نذكر: (Feinson, 2003, p. 22)

#### 1.1 جمعها (Johnson & Jacobsson (2000) في خمس وظائف أولية هي:

- انشاء المعرفة الجديدة؛
- توجيه اتجاه عملية البحث؛
- توفير الموارد، اي رأس المال والكفاءات البشرية؛
- تسهيل خلق اقتصاديات خارجية ايجابية (في شكل تبادل المعلومات، المعارف، والرؤى)؛
- تسهيل تكوين الاسواق.

#### 2.1 وقدم باحثون آخرون قائمة أكثر اتساعا، تشمل:

- ايجاد رأس المال البشري؛
- ايجاد الفرص التكنولوجية ونشرها؛
- انشاء المنتجات ونشرها؛
- الاحتضان لأجل توفير المرافق والمعدات والدعم الإداري؛
- تسهيل تنظيم التقنيات والمواد والمنتجات التي قد توسع السوق وتعزز فرص الوصول الى الاسواق؛
- اضعاف الشرعية على التكنولوجيا والشركات؛
- ايجاد الاسواق ونشر المعرفة بالسوق؛
- تعزيز الربط الشبكي؛
- توجيه التكنولوجيا والاسواق والبحوث المشتركة.

#### 3.1 لقد طور كل من (Xielin Liu & Steven white (2001) طريقة مختلفة لتحديد الحدود الوظيفية لأي

نظام ابتكار وطني، وتحديد خمسة أنشطة أساسية هي:

- البحوث (الاساسية، التطويرية، الهندسية)؛
  - التنفيذ (التصنيع)؛
  - الاستعمال النهائي (عملاء المنتجات أو نواتج العملية)؛
  - الربط (الجمع بين المعارف التكميلية)؛
  - التعليم.
- 4.1** في حين قسمها (Edquist and Hommen (2008), Edquist (2005) الى ثلاثة أنشطة أساسية هي توفير المعرفة لمدخلات عملية الابتكار، الأنشطة الجانبية الطلب، توفير مكونات نظام الابتكار: (عمراني و قراري، 2019، الصفحات 132-133)
- توفير المعرفة لمدخلات عملية الابتكار: تتضمن توفير البحث والتطوير وبالتالي خلق في المقام الاول معرفة جديدة تشمل كل من الهندسة والطب والعلوم الطبيعية؛ الى جانب بناء الكفاءات من خلال تثقيف وتدريب القوى العاملة على أنشطة الابتكار والبحث والتطوير؛
  - الأنشطة الجانبية الطلب: يتم على مستواها كل من تشكيل أسواق للمنتجات الجديدة؛ والتعبير عن متطلبات الجودة المنبثقة من جانب الطلب فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة؛
  - توفير مكونات الابتكار: وذلك بإنشاء وتغيير المنظمات لتطوير مجالات جديدة من الابتكار، وتشمل تحسين روح المبادرة لإنشاء شركات جديدة، روح المبادرة الداخلية لتنويع الشركات القائمة، إنشاء منظمات بحثية ووكالات سياسة، الخ؛ إضافة الى التواصل من خلال الاسواق وغيرها من الآليات بما في ذلك التعلم التفاعلي بين مختلف الهيئات المشاركة في عمليات الابتكار وهذا يتضمن دمج عناصر المعرفة الجديدة التي يتم تطويرها في مجالات مختلفة من أنظمة الابتكار والقادمة من الخارج مع العناصر المتاحة بالفعل في الشركات المبتكرة؛ ولغرض توفير مكونات نظام الابتكار أيضا يتم أيضا إنشاء وتغيير المؤسسات مثل قوانين الضرائب وأنظمة البيئة والسلامة وإجراءات الاستثمار في البحث والتطوير، والابتكار من خلال توفير الحوافز وإزالة العقبات التي تعترض الابتكار. الى جانب أنشطة الحضانة مثل توفير الوصول إلى المرافق والدعم الإداري لجهود الابتكار؛ وتمويل عمليات الابتكار وغيرها من الأنشطة التي يمكن أن تسهل تسويق المعرفة وتبنيها وتوفير الخدمات الاستشارية المتعلقة بعمليات الابتكار كنقل التكنولوجيا والمعلومات التجارية والمنشورة القانونية.



2. مستويات تطور النظام الوطني للابتكار:

لقد تطورت بالتبعية مستويات تحليل أنظمة الابتكار الوطنية وفقا لثلاث مستويات متداخلة ومتكاملة: (OCDE, 1999, p. 24)

- **على المستوى الجزئي:** يركز على القدرات الداخلية للمؤسسة وعلى الروابط المحيطة بشركة واحدة أو بضع شركات، ويفحص علاقاتهم المعرفية مع الشركات الأخرى ومع المؤسسات غير السوقية في نظام الابتكار؛

- **على المستوى المتوسط:** يدرس الروابط المعرفية بين الشركات المتفاعلة ذات الخصائص المشتركة، باستخدام ثلاثة مناهج مجموعات رئيسية:

✓ تشمل المجموعة القطاعية (الصناعية) الموردين ومعاهد البحث والتدريب والأسواق والنقل والوكالات الحكومية المتخصصة والتمويل أو التأمين التي يتم تنظيمها حول قاعدة معرفية مشتركة؛

✓ يؤكد تحليل التجمعات الإقليمية على العوامل المحلية الكامنة وراء التجمعات الجغرافية شديدة التنافس لأنشطة المعرفة المكثفة؛

✓ يستخدم التحليل العنقودي الوظيفي تقنيات إحصائية لتحديد مجموعات الشركات التي تشترك في خصائص معينة (مثل أسلوب الابتكار المشترك أو نوع معين من الروابط الخارجية).

- **على المستوى الكلي:** يستخدم نهجين: التجميع الكلي والتحليل الوظيفي لتدفقات المعرفة

✓ التجميع الكلي ينظر للاقتصاد على أنه شبكة من المجموعات القطاعية المترابطة؛

✓ التحليل الوظيفي لتدفقات المعرفة: ينظر للاقتصاد على أنه تداخل بين شبكة من المؤسسات وخرائط المعرفة.

يتضمن ذلك قياس خمسة أنواع من تدفقات المعرفة:

- تفاعلات بين الشركات؛
- الإجراءات المشتركة بين الشركات والجامعات ومعاهد البحوث العامة، بما في ذلك البحث المشترك، وتسجيل براءات الاختراع المشتركة، والمنشورات المشتركة والمزيد من الروابط غير الرسمية؛
- الابتكارات الأخرى التي تدعم التفاعلات المؤسسية، مثل تمويل الابتكار، والتدريب التقني، ومرافق البحث والهندسة، والسوق الخدمات، وما إلى ذلك؛

- نشر التكنولوجيا، بما في ذلك معدلات اعتماد الصناعة للتقنيات الجديدة والانتشار من خلال الآلات والمعدات؛
- تعبئة الموظفين، مع التركيز على حركة الكوادر الفنية داخل كل من القطاع العام والخاص.

#### المطلب الرابع: مؤشرات قياس النظام الوطني للابتكار وموقع المؤسسة المبتكرة ضمنه

##### 1. مؤشرات قياس النظام الوطني للابتكار:

من بين المؤشرات التي توضح قوة النظام الوطني للابتكار لأي دولة نذكر: (Golden, Higgins, & Hee Lee, 2003, pp. 5-6)

**1.1 الابتكار:** على الرغم من كونه قياس فردي، إلا أن إنتاج الابتكارات هو الهدف النهائي للنظام الوطني للابتكار لذلك يجب إدراجه. ولتقدير مستوى الابتكار الذي يتم إنتاجه يجب انتباه توجيهات منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، والتي عادة ما تهتم في قياس المدخلات بالإنفاق على الابتكار، في حين تعتبر المخرجات واحدة على الأقل من المنتجات أو العمليات الجديدة تقنياً أو محسنة من شركة ما. كما يضاف براءات الاختراع المقدمة من المكتب الأوروبي لبراءات الاختراع والانتاج العلمي (المنشورات) كدليل على انتاج الابتكارات؛

**2.1 تدفق المعرفة:** يمكن النظر إليها على أنها شريان حياة النظام، ولا بد من ايجاد المعارف ونشرها في جميع انحاء المنظومة من اجل المساعدة على خلق المزيد من المعارف من المخزون المتاح حالياً، وهذا يمس جميع العناصر داخل النظام. ويتطلب تحليل ذلك دراسة الاحصاءات المتعلقة بالبحث والتطوير، وجوانب الموارد البشرية والروابط بين المؤسسات وميزان المدفوعات التقني؛

**3.1 السياسات:** لا يمكن قياسها إحصائياً ولكنها حيوية لتقديرنا للأنظمة الوطنية للابتكار كعملية. كما توفر السياسات نظرة ثاقبة على الاولويات الحكومية وكيف تحاول الحكومات إملاء السلوك المؤسسي لتوجيه النظام، ونطوي استعراض السياسة على مفهوم التبعية للمسار، حيث يمكن النظر الى السياسة على أنها الخطوات التي تتخذها الحكومات لتوجيه الاقتصاد من موقع إلى آخر. ولما كان مفهوم النظم الوطنية للابتكار مفهوماً جديداً نسبياً، فمن الأفضل فقط النظر الى عمليات تنفيذ السياسات الاخيرة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على العناصر المكونة لفرادى النظم الوطنية للابتكار؛

**4.1 التجمعات الصناعية (Clusters):** تسمح هذه التجمعات في سياق النظام الوطني للابتكار بمشاهدة وظائف النظام قيد التشغيل، ويشمل ذلك الآليات المؤسسية ونتاج، تدفق ونشر المعارف. وتقدم التجمعات

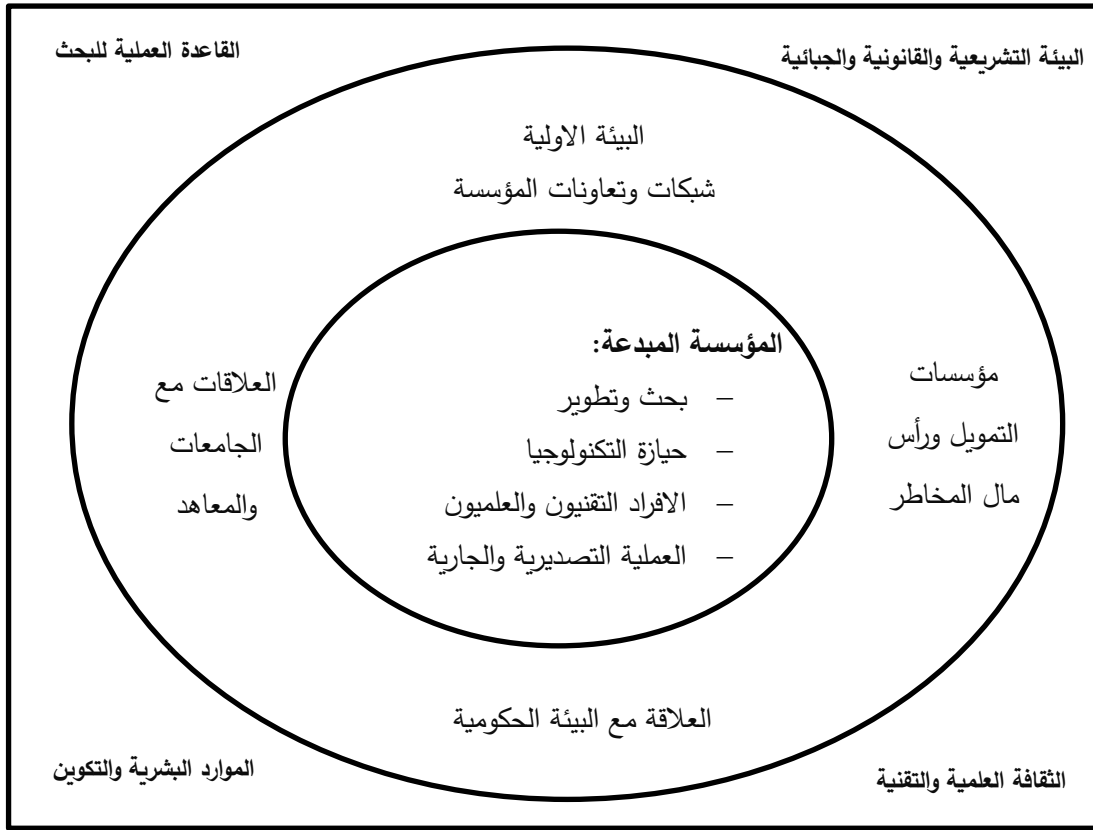
مثالا على عناصر النظم الوطنية للابتكار بشكل متضافر ولا يوجد اتفاق عالمي بشأن القياسات المباشرة لإنتاجية التجمعات.

## 2. موقع المنظمة المبتكرة في النظام الوطني للابتكار

تطرح محاولة حصر خصائص المؤسسة المبدعة بعض التحديات بسبب عدم وجود مقياس معين ومعروف للقول أن الخصائص التي تتمتع بها مؤسسة ما تصلح لتكون معيارا لكل المؤسسات الأخرى، وذلك على اعتبار الظروف والمحيط الذي تنشأ فيه العملية الابتكارية، لكن بعض الباحثين حاولوا حصر أهم العوامل أو القواسم المشتركة التي تميز المؤسسات المبدعة فيما يلي: تركز استراتيجية هذه المؤسسات على ثقافة الابتكار، أي مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء العملية الابتكارية؛ تبني هذه المؤسسات هياكل تدعم الابتكار، وتشجع على الإبداع عن طريق فرق العمل والاندماج الوظيفي وعدم تمركز المسؤوليات؛ تملك سياسة لتثمين الأفراد المبتكرين، حيث تعطي أهمية بالغة للدور الذي يمكن أن مولدو الأفكار الجديدة، ناشرو المعلومات والتفكير الخلاق؛ تتميز هذه المؤسسات بإدارة عليا واعية لأهمية ودور الابتكار من حيث تسهيل مهام المرؤوسين وإزالة العقبات في طريق الابتكار. (زموري، 2018، صفحة 17)

بالرجوع إلى علاقة ذلك بالنظام الوطني للابتكار، فإن المؤسسة المبدعة أصبحت تمثل المحور الأساسي التي تدور حوله كل السياسات وأقطاب النظام الوطني للابتكار الأخرى، بل إن بعض نماذج النظام الوطني للابتكار أصبحت قائمة بالأساس حول هذا المفهوم الجديد. وللتدليل على ذلك نورد هنا نظام الابتكار الكندي في منطقة "الكيبك". كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (28): موقع المؤسسة المبدعة في النظام الوطني للابتكار



المصدر: (زموري، 2018، صفحة 18)

### المبحث الثالث: تنمية قدرات الابتكار

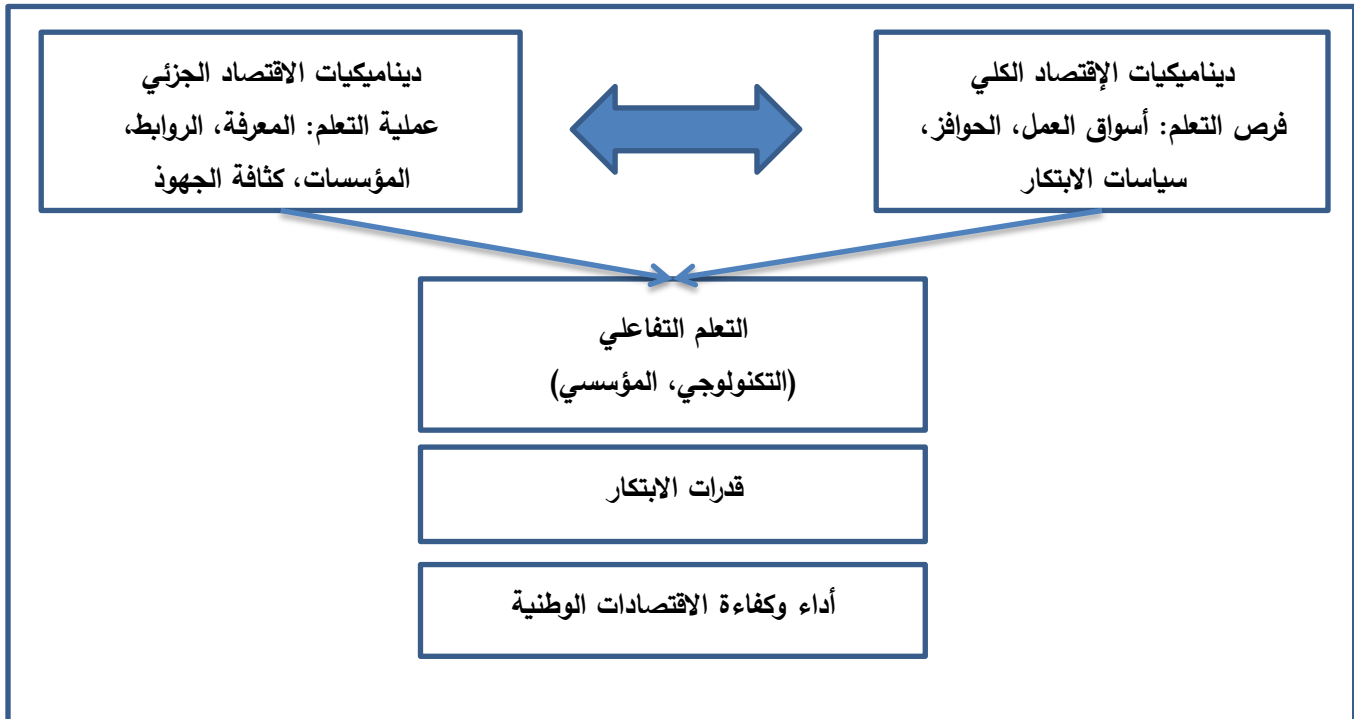
تترجم قدرات الابتكار في المنتجات، العمليات وأساليب الإنتاج المبتكرة، فتلعب دوراً هاماً في وضع المؤسسة المكونة لهذه القدرات في سوق العمل، نتيجة هذا تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة أقسام، الأول منها يهتم بماهية قدرات الابتكار أما الثاني ببناء قدرات الابتكار وأساليب تنميتها في حين أهتم القسم الأخير بقياسها.

#### المطلب الأول: ماهية قدرات الابتكار

##### 1. مفهوم قدرات الابتكار:

إن مصطلح الابتكار بالمعنى الدقيق للكلمة، المستند إلى الابتكار التكنولوجي والذي يمثله البحث والتطوير، يوضع تدريجياً لتعزيز قدرة الابتكار. ليُنظر إليه على أنه استخدام واعتماد القدرات الحالية بمستويات تنافسية من حيث التكلفة والجودة، وتمثل قدرات الابتكار وفق هذا المنظور مجموعة عمليات التعلم القائمة على الوصول إلى المعرفة (التعلم عن طريق الاستخدام والتفاعل) وفرص التعلم، بناءً على استخدام المعرفة (أسواق العمل، وسياسات الابتكار). وترتبط بهذا قدرات الابتكار بالقدرة الفعالة للاقتصاديات على التعامل مع مشاكلها من خلال قدرتها على التعلم والتكيف والتحول وتطوير هياكلها المؤسسية؛ (Casadella & Uzunidis, 2017, pp. 1-4) ويشير الشكل رقم (29) إلى نشأة قدرات الابتكار:

#### الشكل رقم (29): نشأة قدرات الابتكار



Source : (Casadella & Uzunidis, 2017, p. 5).

تتشابك فرص التعلم وعملياته لخلق التعلم التفاعلي الذي يؤدي بدوره لتشكيل قدرات الابتكار. نَمِيز في الشكل أنّ فرص التعلم تكون أساسا للبحث عن حلول مشاكل تواجهها المؤسسة خلال رحلتها للإبتكار وتلبية حاجات زبائنها، فيما تكون أيضا عملية التعلم استيعابا للمعارف من بيئتها (استيعابا تكنولوجيا للتقنيات الحالية وتحسينها من خلال الجهود المبذولة لحل المشكلات التي تواجه الفرد في التعامل مع التقنيات الجديدة المستوردة).

## 1.2 تعريف قدرات الابتكار:

ضمن هذا العنصر نقوم بعرض مفهوم نوعين من قدرات الابتكار وهي القدرة الوطنية للابتكار أي على المستوى الكلي، والقدرة المؤسسية للابتكار أي على المستوى الجزئي \_وهي موضوع بحثنا\_، ومن ثم أهمية قدرات الابتكار وسمات كل من الفرد المبتكر والمؤسسة المبتكرة.

- **القدرة الوطنية للابتكار:** عام 1990 صاغ Suarez-Villa تعريفا وقياسا واضحا للمفهوم، حيث حسبه تقاس القدرة الوطنية للابتكار من حيث معدلات تسجيل البراءات، وأنّ أحد أوضح المؤشرات على اداء الابتكار يتمثل في معدل الحصول على براءات الاختراع عن مكتب براءات الاختراع والعلامات التجارية الأمريكية (USPTO<sup>1</sup>)، حيث أن براءات الاختراع توفر لهذا البلد مؤشر موثوق وغير المتحيز اتجاه جهود البلد الابتكارية؛ في حين وجد Hu & Mathews سنة 2005 أن البلدان المتأخرة يمكن مقارنتها بالقدرة المتبعة في البلدان الاكثر تقدما، وذلك بالتركيز على اربعة متغيرات على وجه الخصوص هي: مخزونات براءات الاختراع، مستويات القوى العاملة في مجال البحث والتطوير، والانفاق الخاص على البحث والتطوير إضافة إلى التخصص في صناعة التكنولوجيات العالية و تمويل البحث والتطوير العام. (Hu & Mathews, 2008, pp. 1466-1467)

وفيما يلي نعرض بعض التعريفات:

✓ عرّفها Furman et al 2002 بأنها: "قدرة بلد ككيان سياسي واقتصادي لإنتاج وتسويق تدفق التكنولوجيا

المبتكرة على المدى الطويل"؛ (Mayor, De La Hera, & De Diego Ruiz, 2012, p. 444) اقتصر

فورمان وزملاءه في هذا التعريف على أن الابتكار في التكنولوجيا فقط؛

✓ وتعرف قدرة دولة ما على الابتكار باعتبار هذا البلد كيانا سياسيا واقتصاديا، على انها إنتاج وتسويق

تدفق التكنولوجيات الجديدة إلى العالم على المدى الطويل، والقدرة الابتكارية الوطنية ليست المستوى

المحقق للناتج الابتكاري في حد ذاته ولكنها تعكس محددات اكثر جوهرية لعملية الابتكار؛ (Villegas,

<sup>1</sup> USPTO: US Patent and Trademarks Office الأمريكية والعلامات التجارية الأمريكية

(Ayala-Andrade, Lopez-cox, Salazar-Oyaneder, & Acosta-Vargas, 2022, p. 2) يشترك كل من هذا التعريف والتعريف الأول لقدرات الابتكار الدولية في اهتمامهم بجانب انتاج وتسويق التكنولوجيا المبتكرة؛

✓ يمكن تعريفها أيضا على أنها: "الإمكانات المؤسسية لبلد ما لاستدامة الابتكار، والتي تم التحقيق فيها من قبل العديد من العلماء" (Hu & Mathews, 2008, p. 1466)؛ يتسع هذا التعريف أكثر من سابقه فمن وجهة نظره أن قدرات الابتكار الدولية هي إمكانات المؤسسات على المستوى الجزئي في تلبية حاجيات الجيل الحالي والحفاظ على حقوق الأجيال اللاحقة من الابتكارات.

من وجهة نظري أنفق مع التعريف الاخير في كون قدرات الابتكار الدولية هي قدرات المؤسسات المكونة لذلك البلد (ذو كيان اقتصادي وسياسي طبعاً كما ذكرت التعاريف السابقة) أي أنها تحقيق انتاج وتسويق الابتكارات بأنواعها على المدى الطويل.

- **قدرة المؤسسات على الابتكار:** بعد التعرف على قدرات الابتكار الدولية أي على المستوى الكلي، نتعرض في هذا العنصر لقدرات الابتكار على مستوى جزئي (المؤسسات)، وهي تعرف كالتالي:

✓ تعرف بأنها: "القدرة على تحويل المعارف والأفكار باستمرار إلى منتجات وعمليات أو نظم جديدة لصالح الشركة وأصحاب المصلحة فيها" (Lawson & Samson, 2001, p. 384)، يشير هذا التعريف إلى أن قدرات الابتكار ما هو إلى القدرة على تحويل ما هو غير ملموس أفكار وما إلى ذلك إلى مظهر من مظاهر الابتكار لصالح الشركة أو أصحاب المصلحة؛

✓ في حين أشار إليها كل من Romijn & Albaladejo بأنها: "المعرفة والمهارات المطلوبة لاستيعاب وتطوير التكنولوجيات الحالية بكفاءة، بالإضافة إلى إنتاج تكنولوجيات جديدة"، (Bukhamsin, 2015) يتفق هذا التعريف مع التعريف الأول في كون القدرة على الابتكار هي تجسيد مهارات الفرد في شيء مبتكر؛

✓ وتعرف قدرة الشركات على الابتكار أيضا على انها: "عملية تسخير المزيج المناسب من القدرة الإدارية والإنتاجية والربط لتوجيه الابداع والأداء في المنظمات"؛ (Awolaye, Ilori, & Oyebis, 2019, p. 6) يوضح الباحث في هذا التعريف أنواعا معينة من القدرات المشكلة لقدرات الابتكار والتي يهدف من خلالها لتوجيه كل من الابداع والاداء في المنظمة؛

✓ ويعرفها (Zulfikar et al (2017) بأنها: "القدرة الإدارية والتقنية في تطبيق الأفكار الجديدة أثناء العمل لتكون أكثر فعالية، كفاءة وإنتاجية قادرة على تلبية متطلبات العملاء، التنافسية ورفع او زيادة

المبيعات"، (Zulfikar, Kartini, Suryana, & Mulyana, 2017, p. 532) في هذا التعريف ركز الباحثون على نوعين من القدرات التي تمكن من ابتكار شيء جديد كما قاموا سمات العملية الابتكارية (كفاءة، الفعالية، الانتاجية)، وكذا ميزات المنتج المبتكر أو العملية... (تلبية المتطلبات، التنافسية ورفع المبيعات)؛

✓ والقدره على الابتكار هي قدرة المؤسسات على تحديد الاتجاهات والتقنيات الجديدة، وكذلك اكتساب واستغلال هذه المعرفة والمعلومات؛ (smith, Tuck, & Mceachren, 2011, p. 8) ويلاحظ في هذا التعريف أن لقدرات الابتكار امكانية تحديد الاتجاهات والتقنيات الجديدة للشركة وأيضا اكتساب المعرفة من مصادرها ومن ثم استغلالها؛

✓ تمكن قدرات الابتكار من تحويل المعرفة والتعلم إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، يتم ادخالها في سوق الابتكار، ولكي يحدث ذلك يعتمد الابتكار على طريقة تنفيذ العملية بأكملها أي أنها تعتمد على الموارد والروتين والقدرة الإدارية؛ (Froehlich & Bitencourt, 2019, p. 287) يظهر هذا التعريف أن لقدرات الابتكار دور هام في عملية الابتكار وهو المساعدة من معالجة مدخلات العملية الابتكارية.

نلخص مما سبق ذكره وإنطلاقا من مكتسبات قبلية إلى أن قدرات الابتكار هي ذلك الجزء غير الملموس من معلومات، معارف، وخبرات يتم صقلها تساعد على تشكيل نوع من أنواع الابتكار (منتج، عملية، تنظيم، تسويق...).

وتجدر الإشارة إلى أن القدرة على ابتكار تختلف عن قدرة الابتكار الديناميكي، فهذه الأخيرة تتعامل مع القدرة الشركة المحددة على تحويل المعرفة والأفكار باستمرار إلى ابتكارات مربحة. (smith, Tuck, & Mceachren, 2011)

## 2.2 أهمية قدرات الابتكار:

لم تتعرض أدبيات قدرات الابتكار أهميتها على مستوى المؤسسات بالشكل الصريح أو الخام، بل ظهرت في نتائج الباحثين غالبا من خلال علاقتها بالأداء، نذكر فيما يلي أهم العناصر التي ربطت بها هذه القدرات وكيف كان تأثيرها عليها:

- تعبر (Saunila (2012 عن أهمية علاقة الابتكار بالأداء على النحو التالي: "ستعتمد القدرة التنافسية للمنظمة بشكل أكبر على قدرتها على إنتاج الابتكارات في المستقبل، وبالتالي يمكن افتراض أن أداء المنظمة يعتمد أكثر فاكثرا على قدرتها على الابتكار"؛ (Zulfikar, Kartini, Suryana, & Mulyana, 2017, p. 535)



- في حين توصل Camison and Villar-Lopez (2014) أن القدرات تساهم في أداء المنظمة المتميز وتظهر بينهما علاقة إيجابية، وذلك من خلال استكشاف وإيجاد التكنولوجيا المناسبة المتعلقة باحتياجات الشركة للأغراض الحالية والمستقبلية، اكتساب وتوليد المعارف وتشكيل مخزونات منها من الموارد الخارجية والداخلية؛ (Binti Che mat, 2017, p. 86)
- أثبت بحث (Yousaf et al (2022) في دراستهم أنّ خلق القيمة في المنظمة سواء للمنتجات، العمليات أو الخدمات جديدة ينتج من خلال الدور الذي تلعبه قدرات الابتكار كونها المصدر الرئيسي للمعرفة والمعلومات المبتكرة من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، حصول المنظمات على مزايا إعلانية للأفكار الجديدة من خلال صياغة أحدث الإجراءات والتقنيات لتصميم المنتجات والعمليات، كما تعمل على مشاركة كل من المعرفة والتكنولوجيا؛ (Yousaf, Panait, Tanveer, Cretu, & Hrebenciuc, 2022, pp. 9-10)
- في حين ناقش Machado leo (2022) ورفقاؤه فرضية بحثهم الأولى ولتي نصت على ان "القدرات الابتكار تأثير إيجابي على أداء الابتكار في شركات الاعمال الغذائية"، وتوصلوا من خلالها إلى أنّ قدرات الابتكار تعزز تطوير منتج جديد من خلال الجمع بين سلوك الابتكار، القدرة الاستراتيجية والتكنولوجيا الداخلية. (Ricardo, 2022, p. 69)
- وكخلاصة لما سبق لقدرات الابتكار أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات ذلك يتجلى من خلال أهمية الابتكارات نفسها وما تحقّقه من مزايا تنافسية للمؤسسة، كما تمكن القدرات من كيفية استخدام المعرفة والمعلومات واستخدام التكنولوجيات ومختلف الموارد بكفاءة.

### 3.2 سمات المنظمة المبتكرة والفرد المبتكر:

في هذا الجزء من البحث وجب علينا التعرض لسمات كل من المنظمة المبتكرة والفرد المبتكر واللدان هما أساسا قدرات الابتكار نتيجة التكامل الذي يحدث بينهما، فلولا اهتمام وتبني المنظمات للابتكار ونشر ثقافة الابتكار لما تولّد لدينا الفرد المبتكر؛ رغم أن هناك أفراد لديهم سمات المبتكر قبل الولوج إلى هذا النوع من المنظمات.

- **سمات المنظمة المبتكرة:** ويقصد بالمنظمة المبتكرة هي: "تلك المنظمات الرائدة التي تكون قادرة على إيجاد شيء جديد سواء كان إنشاء أعمال جديدة، إجراءات إدارية جديدة مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المالية والمعنوية ضف إلى ذلك المخاطر الاجتماعية". (بلعيد أ.، 2017، صفحة 56) ومن سمات أو خصائص هذه المنظمات: (بلعيد أ.، 2017، صفحة 57)

- ✓ المنظمات الابتكارية قادرة على إدارة المخاطر وتقليلها وتبسيط إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل؛
  - ✓ المنظمات الابتكارية تعتمد على الابداع والابتكار قصد خلق منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة أو أسواق جديدة التي تبعث التجديد والتغيير لحاجيات المستهلك ومنه السعي وراء تحقيق إشباع حاجاته (تحقيق الميزة التنافسية)؛
  - ✓ المنظمات الابتكارية تعتمد على التنظيم الإداري وتهتم باستقطاب المواهب وضمهم إلى فريق العمل داخل المنظمة؛ إضافة إلى ايجاد البيئة عمل تقوم على الثقة بين المسؤولين والعمال وتحسيسهم بالرضا الوظيفي؛ كذلك يهتم هذا النوع من المنظمات بوجود نظام اتصال متكامل يسمح بتدفق المعلومات عموديا وأفقيا، إلى جانب تطبيق الأساليب الإدارية الجديدة كالإدارة بالمشاركة مع ايجاد نظام سليم وموضوعي للترقيات وتشجيع الكفاءات؛
  - ✓ المنظمات الابتكارية تعتمد على فلسفة الحوافز المادية وتشجيع المقترحات والأفكار؛
  - ✓ تخصص المنظمات الابتكارية ميزانية مناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية لتنمية القدرات الابتكارية؛
  - ✓ توفر المنظمات الابتكارية بيئة مناسبة سعيا منها للوصول إلى الأداء المتميز وذلك بتوفير الوقت اللازم للابتكار، إضافة إلى تميزها بعنصر الاستماع ونشر ثقافته في المنظمة، بالاستماع للعمال، الموردين، وكذا كل العملاء والمنافسين.
- **سمات الفرد المبتكر:** يساعد نسق الابتكار على لفت الانتباه إلى حقيقة أن الفرد قبل أن يبدع لا بد أن يكون على معرفة بالبعد الثقافي ويعمل وفقا لقواعد بيئته، وفي هذا تأكيد على أهمية الدافعية في دراسات الابتكار. كما أنه يبرز موضوعات أخرى يسقطها الباحثين من اهتماماتهم من قبيل التأثير المتوقع للتفاعل بين العوامل المعرفية والدافعية مع خصائص البعد الثقافي أو المجال الاجتماعي.
- كما يعيد تأكيد أهمية العوامل الفردية في العملية الابتكارية، بحيث يفترض أن الأفراد الذين لديهم القدرة على الابتكار يتسمون بصفات شخصية تساعدهم على كسر القواعد المألوفة، بالإضافة إلى القدرات العقلية الخاصة كقدرات التفكير وحل المشكلات. وأخير يبرز نسق الابتكار أهمية المقومات الذاتية التي تساعد الفرد على إقناع المجال بابتكاره وابداعاته. ويشمل ذلك مختلف الفرص المتاحة لهذا الإقناع، من علاقات الفرد وسماته الشخصية التي تساعده على إقناع الآخرين بأفكاره وقدرته على عرض نفسه بشكل واضح، فكل هذه العوامل الفردية تيسر على الفرد الانجاز الإبداعي المعترف به اجتماعيا.

✓ **خلفية المبدعين:** تتصف البيئة التي يظهر فيها أفراد مهيؤون أكثر من غيرهم لإنتاج أفكار إبداعية بوجود فائض مادي يسمح بتشجيع الرغبة في المعرفة عند الطفل وتنمية اهتماماته الذاتية. ومن بين هذه الظروف: الظروف المادية الصعبة تقلل من فرص تشجيع حب المعرفة والاهتمامات الشخصية للطفل؛ اتجاهات الأسرة وجذورها العرقية لها تأثير مهم في توجيه اهتمام الطفل نحو موضوعات معينة؛ الرصيد الثقافي الذي تنتيحه الأسرة من خلال التعلم المنزلي أو التعليم الأكاديمي يساعد على تطوير خبرة الطفل في أحد الأبعاد الثقافية؛

كذلك يتجدد الرصيد الثقافي المتاح للطفل ليعده على طريق الابتكار من خلال عوامل أخرى تتضمن الطموحات التعليمية للوالدين والمعرفة غير الأكاديمية التي يكتسبها في المنزل أو فرص التعلم العامة (غير الرسمية) في المجتمع والأسرة، وأيضاً يدخل في ذلك فرص التعلم المباشر من خلال التعليم المدرسي والمدرسين والكتب والحاسبات الآلية.

✓ **الدافعية:** لقد كانت الدافعية في مجال الابتكار موضع اهتمام الباحثين منذ فترة طويلة، إذ يشير COX إلى أن الشخص الأقل ذكاءً وأكثر دافعية أقدر على الانجاز الإبداعي من الشخص الأكثر ذكاءً وأقل دافعية، لأن نقص التدعيم والمخاطرة المحيطة بمحاولات التجديد تحتاج إلى قدر كبير من الدافعية لمواصلة الجهد. كما تكشف عنه القدرات العقلية للطلاقة والمرونة والأصالة، يتم قياسه غالباً من خلال تقديم مقاييس قدرات الابتكار للصغار. (السعيد، 2016، الصفحات 106-107)

#### 4.2 أساليب تنمية القدرات:

عرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) مصطلح تنمية القدرات على أنه العملية التي يتحصل الفرد أو المنظمة من خلالها على القدرات اللازمة لتحديد وتحقيق أهدافهم الخاصة على مر الزمن وتعزيزها والحفاظ عليها؛ فيما حددت الوكالة الكندية للتنمية الدولية (CIDA) هذه الأساليب في الأنشطة، النظريات، الاستراتيجيات والمناهج المختلفة التي تساعد في تحقيق أهداف الفرد أو الجماعة أو المنظمة. (Global Evaluation Initiative, 2022)

وتتم تنمية القدرات وفق أربع مناهج موضحة في الجدول رقم (10):

الجدول رقم (10): مناهج تنمية القدرات

المنهج	تركيزه	قوته	الصعوبات التي يواجهها
المنظمي	يركز على تحديد عناصر القدرة داخل المنظمة	لديه العديد من القواسم المشتركة مع مجال النظرية التنظيمية والتغيير، وحدة التغيير فيه تكون واضحة	عدم وضوح كيفية القيام بالتغيير في العالم النامي، فالتغيير التنظيمي ضروري ولكنه غير كاف لوحده
المؤسسي	وهو يبني القدرة من خلال التغيير والتعلم من العمليات والقواعد التي تحكم المجتمع كما يعزز من وإعادة هيكلة المؤسسات المحلية القائمة	على المستوى الكلي يسمح بالتعامل مع المعايير والقيم الثقافية ونظم الحوافز والمعتقدات التي تكمن وراء مشاكل التنمية	الحدود الفاصلة بين التغيير المؤسسي وتنمية القدرات غير واضحة
الأنظمة	هو نهج ديناميكي ومتعدد الأبعاد، مترابط يغطي المنظورين المؤسسي والتنظيمي ويقترح هذا النهج ان يتم يستفيد برنامج تنمية القدرات من القدرات القائمة بدل بناء نظم جديدة	إنه نهج شامل ومرن ويشدد على الروابط بين العناصر	تكمن الصعوبة في تحديد ما هو وما ليس هو نشاطا لإبطال القدرات؛ إضافة لعدم وضوح من أين يبدأ جهد تغيير النظام.
التشاركي	نهج يؤكد على أهمية الوسائل المستخدمة لتحقيق تنمية القدرات. فهو يركز على الناس بمعنى التنظيم. وغير هرمي. إنه يمكن الشراكة والملكية كعناصر رئيسية لتنمية القدرات هذا النهج يتداخل مع جوانب من النهج الثلاثة الأخرى المعروضة أعلاه.	له نطاق محدد بوضوح وتتقاسم مفاهيم التنمية، مع التركيز على المشاركة والملكية وتقاسم السلطة	ومن السهل الخلط بين التدخلات ذات النتائج الإنمائية الضيقة وبين تنمية القدرات. غير أن التدخلات التي لا تسهم في بناء القدرات لا ينبغي اعتبارها تدخلات في مجال تنمية القدرات

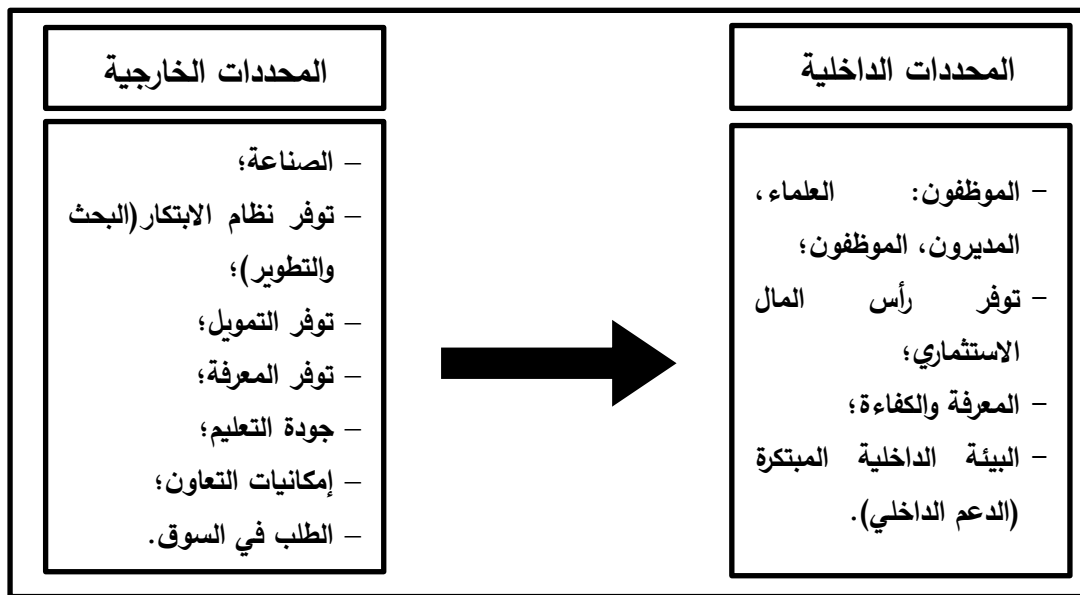
Source : (VALLEJO & WEHN, 2016, p. 3)

بما أنّ القدرات هي الجزء المتعلق باللامحسوس من المهارات والكفاءات لذلك فأساليب تنمية القدرات لدى الفرد نستطيع تقديمها هي نفسها أساليب تنمية الإبداع لديه وهي:

- العصف الذهني: وهي طريقة تعتمد على نوع من التفكير الجماعي والمنافسة بين المجموعات الصغيرة، وتهدف إلى إثارة الأفكار وتنوعها؛ ويعتمد استخدامها على أربعة قواعد هي عدم انتقاد الأفكار، الأفكار الغريبة والعديدة هي المفضلة إضافة يسمح بتعديل الأفكار وتوحيدها؛
- طريقة الاستجواب والأسئلة المتشعبة (المتمايزة): اقترن مفهوم الاسئلة المتمايزة بالإبداع وتنميته لأهميتها في المساعدة على انتقال التعلم في مواقف جديدة، تنمية المرونة الفكرية حيث يتصور المستجوب الأشياء والأفكار في أوضاع جديدة وغير مألوفة إضافة لزيادة الفرصة لممارسة أنواع التفكير التحليلي والتركيبى؛
- الطرائق الكشفية: الكشف أو الاستقصاء أو حل المشكلات هي باختصار الحصول على إجابات عن أسئلة معينة من خلال جمع البيانات وتحليلها، هذه الطريقة تتطلب جهدا اكبر من الجهد المبذول في تذكر المعلومات، إذ يشارك التعلم في تحديد المشكلة ووضع الفرضيات واتخاذ القرار المتعلق بحلها مما يعزز التفكير البناء، وهذه الطريقة تعتبر من الطرق الجيدة في تحقيق الثقة في قدرة المتعلم على التفكير الابتكاري لحل المشكلات.

3. محددات قدرات الابتكار: عرف بورتر القدرة على الابتكار على أنها إمكانات الاقتصاد التي تستخدم بشكل بارز لخلق تدفق من الابتكارات التجارية، ولا تعتمد القدرة على الابتكار على مستوى التكنولوجيا ونوعية الموارد البشرية فحسب، بل تعتمد أيضا على الأولويات التي تحددها الحكومة وأيضا على مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية؛ (Lukjanska, 2014, p. 34) وهي موضحة في الشكل رقم (30):

الشكل رقم (30): المحددات الداخلية والخارجية لقدرات الابتكار



Source: (Lukjanska, 2014).

يلاحظ من الشكل أنّ هناك العديد من العوامل التي تؤثر على قدرة الشركات على الابتكار وتنقسم إلى قسمين عوامل (محددات) داخلية وأخرى خارجية، هذه الأخيرة هي الشروط الحدودية للإطار الكلي ولا تعتمد على المؤسسة ولكن هي التي تحدد دورة حياة السوق التي تنشط فيه المؤسسة. كما تعتمد قدرة الابتكار على الإدارة الفعالة للموارد البشرية، وعلى وجه الخصوص ممارسات البحث والتطوير التي تزيد من كمية ونوعية مهارات ابتكار القوى العاملة؛ وتستند عملية تطوير والاستثمار في المورد البشري وهو الأساس لبناء القدرة على الابتكار إلى نظام التعلم والتطوير الداخلي داخل المؤسسة ونظام التعليم العالي الخارجي (التعليم، التكوين المهني والتعليم العالي). (smith, Tuck, & Mceachren, 2011, p. 8)

إلى جانب ما تم ذكره في الشكل أعلاه أشارت (Damanpour (2009 إلى أنّ "الابتكار غالباً ما يكون مدفوعاً بالضغط من البيئة الخارجية، بما في ذلك عوامل المنافسة، وإلغاء الضوابط وندرة الموارد، طلب العملاء وأنه مرتبط بالسلوك التكتيكي الذي يغير المنظمة من أجل الحفاظ على أدائها وتحسينه" (Zulfikar, (Kartini, Suryana, & Mulyana, 2017، فالعناصر التي تؤثر على الابتكار هي نفسها تؤثر على قدراته.

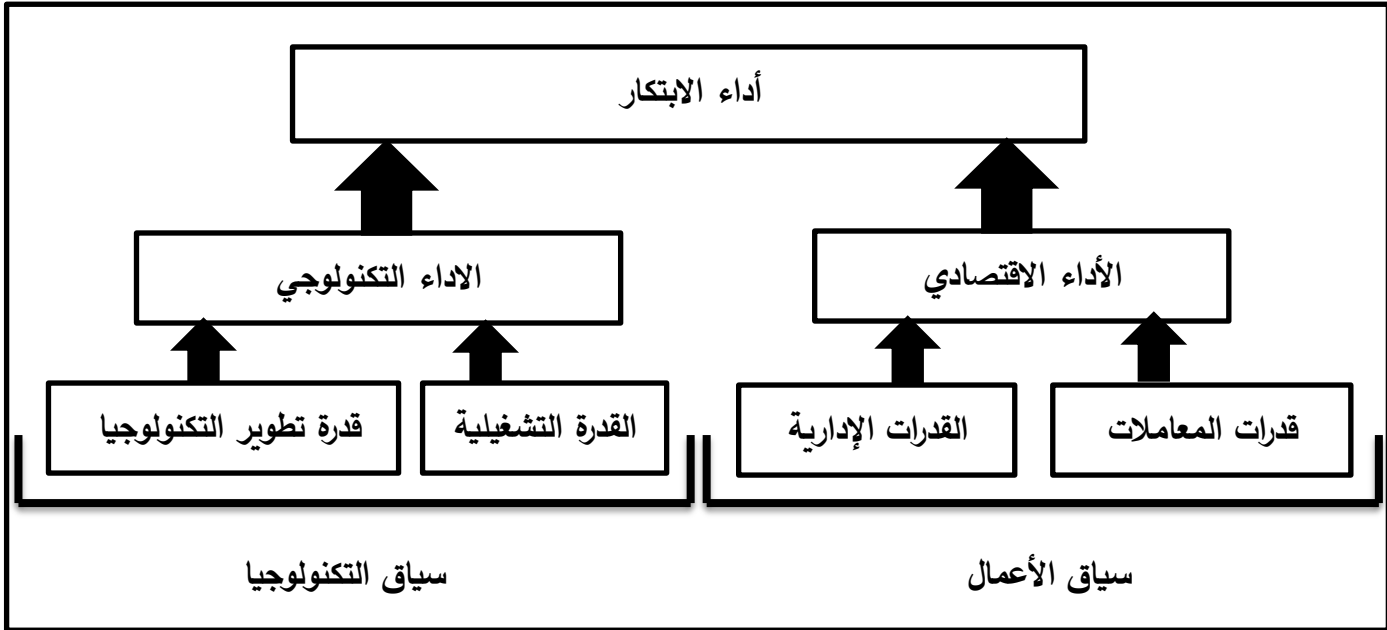
#### 4. أنواع قدرات الابتكار:

**1.4 حددها (Adler And Shenhar (1990 في تعريفه لقدرات الابتكار وهي: (Youngdeuk, Myungsoo, & Byoungjai, 2017, p. 4)**

- القدرة على ارضاء العملاء من خلال تطوير منتجات وتقنيات جديدة؛
- القدرة على انتاج المنتجات؛
- القدرة على تطوير وتطبيق منتجات أو عمليات جديدة لتلبية احتياجات الأسواق المستقبلية؛
- القدرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل بما في ذلك المنافسين.

**2.4 فيما اقترح (Zawislak et al (2012 تصنيفاً آخر يعتمد على أداء الابتكار وهو مبيّن في الشكل رقم (31):**

الشكل رقم (31): تصنيف قدرات الابتكار على حسب الأداء



Source: (Zawislak, 2012, p. 20).

ويقصد بهذه القدرات: (Zawislak, 2012, p. 17; Ruffoni, 2018, p. 76)

- القدرة على تطوير التكنولوجيا: هي القدرة التي يتعين على أي شركة تفسيرها للحالة الراهنة، واستيعاب تكنولوجيا معينة وتحويلها في نهاية المطاف لإنشاء أو تغيير قدرتها التشغيلية أو أي قدرة أخرى تهدف إلى الوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة التقنية والاقتصادية، إن هذا النوع من القدرات مرتبط باستخدام الشركة لمعرفتها، وهو نتيجة لعمليات التعلم التي تستوعب بها الشركة معارف جديدة لإحداث تغيير تكنولوجي وبالتالي تطوير منتجات جديدة؛
- القدرة التشغيلية: هي إمكانية من تحقيق قدرة إنتاجية مهينة من خلال جمع المعارف والمهارات والنظم التقنية في وقت معين، حيث أفاد Reichert et al 2015 أن هذا النوع من القدرات يرتبط بإجراءات ومهارات الشركة في تنظيم وتخطيط وجدولة، إعداد، تنفيذ ومراقبة إنتاجها، وبما أن القدرة على تطوير التكنولوجيا مسؤولة عن استحداث منتجات جديدة، فإن قدرة العمليات (القدرة التشغيلية) مسؤولة عن تصنيعها على نطاق تجاري. يتم تحديد هذه القدرة من خلال معرفة الشركة بعملية الإنتاج الخاصة بها. ويؤدي إلى عمليات جديدة وأشكال جديدة من تنظيم الصناعة التحويلية، تهدف هذه القدرة إلى توليد ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف، وتقليص الوقت إلى السوق، وتحسين جودة المنتج ومرونة التشغيل؛
- القدرات الإدارية: القدرة على تحويل نتائج تطوير التكنولوجيا إلى عمليات وترتيبات معاملات، تهتم القدرة الإدارية بالأعمال الروتينية والمهارات اللازمة لتخصيص أفضل الموارد التكنولوجية والمادية والمالية

والبشرية. وخلافا لقدرات التطوير والعمليات، لا تحددها المعارف التطبيقية (التكنولوجية)، بل مجموعة أوسع من المهارات التنظيمية، فإذا كان من الممكن تفسير القدرات من خلال مجموعة من الإجراءات المضمنة في المعرفة التطبيقية، فإن القدرة الإدارية تتطلب ذخيرة أكثر عمومية لاتخاذ الإجراءات من خلال الاختيار واتخاذ القرار حيث تفشل التكنولوجيا في أن تكون روتينية بشكل مثالي، من أجل التعامل مع الظروف غير المتوقعة في كثير من الأحيان، تحتاج قدرة الرجل إلى مجموعة واسعة من المهارات ليتم تطبيقها بمرونة في حل المشكلات؛ فالقدرة الإدارية لا تقلل من التكاليف التي يفرضها عدم اليقين فحسب، بل هي أيضاً ديناميكية ومتطورة، وتهتم بشكل مثالي بصيانة الهياكل الإدارية وتحسين تنسيق الموارد واستخدامها، والجمع بين الاستمرارية والابتكار؛

- **القدرة على المعاملات:** تتوافق هذه القدرة مع الإجراءات الروتينية لتقليل تكاليف المعاملات إلى أدنى حد والتعامل مع أنشطة التسويق. فبمجرد استحداث حل تكنولوجي وإنتاجه وإدارته، يجب على الشركة أن تحول جهودها إلى تسويقه، بحيث تتميز هذه القدرة بالبحث والعلاقة مع السوق، والبحث عن الموردين والعملاء، وتطوير العلامة التجارية، والخدمة والتفاوض، ومبيعات المنتجات، والعملية اللوجستية (الإمدادات والتوزيع) وما بعد البيع. وينظر إلى نتائجه من خلال أشكال جديدة من التسويق التجاري، أو قنوات مبيعات جديدة، أو منافذ سوق جديدة، أو علامات تجارية جديدة، أو خدمات جديدة أو موردين جدد وعمليات توريد جديدة، بتكاليف أقل من التكاليف الحالية، بعد شرح نموذج القدرات.

كما يوجد تصنيف آخر يمكن الإشارة إليه هنا بحيث أنّ كل من قدرات التصنيع والتسويق والقدرات الاستراتيجية يمكن إضافتها أيضاً للعناصر المكونة لقدرات الابتكار؛ وارتأينا أن نقوم بتقديم تعريف لهذه المفاهيم كالتالي:

- **قدرات التصنيع:** القدرة على تحويل نتائج البحث والتطوير إلى منتجات تلبي احتياجات السوق وفقاً لطلب التصميم ويمكن أيضاً تصنيعها على دفعات؛
- **قدرات التسويق:** تشير إلى القدرة على الإعلان عن المنتجات وبيعها على أساس فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستهلكين، ومعرفة كل من العملاء والمنافسين؛
- **قدرات استغلال الموارد (تخصيص الموارد):** تعني قدرة الشركة على تعبئة وتوسيع مواردها التكنولوجية والبشرية والمالية؛
- **القدرات الاستراتيجية:** أي القدرة على اعتماد أنواع مختلفة من الاستراتيجيات التي يمكن ان تتكيف مع التغيرات البيئية من أجل التفوق في البيئة شديدة التنافسية. (Guan & Ma, 2003, p. 740)



### المطلب الثاني: بناء قدرات الابتكار وأساليب تنميتها

يقصد ببناء القدرات الابتكارية عملية إنشاء سياق تنظيمي يدعم استخدام وتطوير معارف، مهارات وقدرات الموظفين من خلال التغذية العكسية الادارية على صنع القرار بطريقة تمكنهم من تحديد متى بإمكانهم التحول بين الانشطة المتعلقة بالاستكشاف والاستغلال. بحيث يكون الهدف من بناء هذه القدرات هو تطوير المنظمة وموظفيها على نحو يتيح تحقيق الاستراتيجية المقصودة. (Brix, 2019, p. 21)

#### 1. بناء قدرات الابتكار:

ينتج تكوين القدرات عن أنواع مختلفة من الاستثمارات، بما في ذلك مشاريع البحث والتطوير الرسمية، واعتماد التكنولوجيا وتحسين رأس المال المادي والبشري والتجريب الرسمي وغير الرسمي، وإعادة تصميم عملية التشغيل، والتعلم المستقل من خلال العمل. ومع ذلك فإنّ بناء القدرات ينطوي على أكثر من مجرد اختيار مكان الاستثمار، قد يكون لدى المنظمة مجموعة مرغوبة من القدرات في الاعتبار عندما الاستثمار، ولكن نتيجة هذه الاستثمارات قد تكون غير مؤكدة إلى حد كبير، فقد لا تكون القدرة المستهدفة واضحة دائماً، أو قد لا يكون لدى المنظمة فهم جيد للمسار للوصول لهذه القدرات. (Pisano, 2017, p. 752)

عرفت الامم المتحدة بناء القدرة على أنها: "عملية تطوير وتقوية المهارات، والمواهب، والقدرات، والاجراءات والموارد التي تحتاجها المنظمات والمجتمعات كي تحيا وتزدهر في عالم سريع التغير، والمكون الهام في بناء القدرة هو التحول الذي ينشأ ويستمر بمرور الزمن داخليا عبر هذا النوع من التحول الذي يذهب إلى أبعد من تأدية المهام إلى تغيير الذهنية والتصرفات" (الامم المتحدة)

ويقصد ببناء القدرات بصفة عامة: "عملية منهجية لتطوير كفاءة وفعالية المنظمة في سعيها لتحقيق غايتها وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وذلك من خلال تعزيز قدراتها التنظيمية والفنية". (الوكالة الامريكية للتنمية الدولية، 2010، صفحة 198) كما تشير الى: "العملية التي يرفع بها الافراد، المنظمات والمجتمعات من قدراتهم على أداء مهامهم، وحل المشاكل وتحديد الاهداف وفهم الاحتياجات الإنمائية وتلبيتها من أجل تحقيق الاهداف بطريقة مستدامة". (Anne K, Brown, & Macintyre, 2002, pp. 6-7)

وتسعى المؤسسات لبناء القدرات لتحقيق ما يلي:

- بناء مؤسسة أكثر قوة استدامة، يشتمل ذلك على إنشاء تنظيمات رسمية أو منهجية وصياغة وتطبيق خطط واستراتيجيات طويلة المدى؛
- تطوير أنظمة وقدرات الإدارة التنفيذية والبرامجية، يشتمل ذلك على إنشاء نظام تدقيق قوي وتطوير عملية التخطيط للمشاريع وإدارتها أو تعيين خبير في المراقبة والتقييم؛

- تعزيز الخبرات الفنية من خلال تعيين او تدريب موظفين او متطوعين للتخطيط للبرنامج وتصميمه وتطبيق الممارسات الفضلى وغيرها من المجالات الفنية المماثلة.

## 2.1 بناء القدرات:

يوجز الجدول رقم (11) العوامل الرئيسية لتنمية القدرات عامة وكذا عوائق تنميتها:

### الجدول رقم (11): تنمية القدرات

عوائق	العناصر المساهمة	محركات	
-المواقف الاجتماعية -الهيكل الاساسية للتدريب في مجال الاعمال/ السياسة -التأثيرات المدرسية على اختيار المهنة	حالة الصناعة والاقتصاد	-المواقف الاجتماعية -الهيكل الاساسية لتدريب في المؤسسات	القدرات الفردية
-رؤية قصير الاجل من طرف قادة الاعمال -المنظمات الصغيرة -عدم تبادل المعارف والخبرات بين الافراد والمنظمات	-التحفيزات -العلاقات الجيدة مع العملاء والموردين	-التشجيع والدعم من الرؤساء -الدخل -ممارسة العمل	القدرات التنظيمية
-السلوك -عدم القدرة على القراءة أو الكتابة	-حب العمل المنوط به -القدرة على التعلم	-السلوك -الطموح -الاستباقية -اولويات أخرى	القدرات العامة

Source: (Bryson & Merritt, 2007, p. 47).

- ويمكن أن ندرج هنا أنه يوجد مصدرين لعدم اليقين في البحث القدرات: (Pisano, 2017, p. 753)
- الأول: يرتبط بصعوبة التنبؤ بنتائج أي عملية لبناء القدرات، فيمكن أن يكون هناك فجوة بين القدرة المقصودة والفعلية التي ينشئها الاستثمار. على سبيل المثال: قد تقرر شركة " هوندا " أنها تريد تطوير القدرات الهندسية اللازمة لتصميم مركبات ذاتية القيادة؛ لكن تحقيق مثل هذه المهارات ليس سهلا فقد يفشل تماما في بناء الكفاءات المستهدفة أو قد ينتهي الأمر بمجموعة مختلفة من الكفاءات عما كان مخططا له في الاصل؛
- الثاني: ينبع هذا المصدر من عدم اليقين بشأن القدرة الاقتصادية في أسواق معينة من جانب نقص المعلومات حول احتياجات العملاء المستقبلية وإجراءات المنافسين.

بصفة عامة يتوقف عدم اليقين في جانب الطلب على ما إذا كانت الشركة تحاول تطوير قدرات عالية لتحديد السوق مقابل القدرات العامة؛ أما في جانب العرض فيتوقف على ما إذا كانت الشركة تعمق قدراتها الحالية مقابل توسيع مجموعة قدراتها الى مجالات جديدة.

## 2.2 طرق تشكيل قدرات الابتكار:

من أجل القاء نظرة داخلية لعملية بناء القدرات الابتكارية وتعزيزها، سوف نشير الى بعض انماط التي تستعمل في ذلك من قبل الشركات الصينية؛ وهي كالتالي: (Xu, p. 142)

- بناء القدرات الابتكارية من خلال الابتكار الثانوي: أي من خلال استيراد التكنولوجيا والامتصاص المعرفي ومن ثم الابتكار بالاعتماد على الذات، من شروط هذه العملية أن الشركة يجب أن تتمتع بقدرة امتصاص قوية، بينما توجد فجوة كبيرة في التقنيات الأساسية؛
- بناء قدرات ابتكارية من خلال التعاون مع المنظمات الأخرى: وهذا يشمل الجمعيات القائمة على الأسهم، مثل المشاريع المشتركة والاستثمارات المباشرة، والجمعيات غير قائمة على حقوق الملكية مثل تراخيص التكنولوجيا وتبادلها واتفاقيات مشاركة التكنولوجيا وعقود البحث، ومن شروط هذا النمط ان على الشركة ان تكون ذات علاقات تعاون وتجارب جيدة مع الشركاء؛
- بناء القدرات الابتكارية من خلال التطوير الداخلي: يوفر هذا النمط للشركة العاملة به أن تحمي كفاءاتها الحالية وأن تقوم بتطوير كفاءات جديدة، من شروط نجاعة هذا النمط أن تكون الشركة لديها مزيج متنوع من التكنولوجيات الأساسية ويجب أن لا يكون التغيير التكنولوجي متكررا وشديدا.

المطلب الثالث: قياس قدرات الابتكار

ركزت بحوث الابتكار لفترة طويلة على العوامل التكنولوجية التي تعزز القدرة على الابتكار، فحددت جميع الجوانب التقنية لعملية الابتكار مثل البحث والتطوير، الهندسة والتصميم، أما في الثمانينيات بدأت الدراسات حول العوامل البشرية للابتكار داخل المؤسسة في الظهور (smith, Tuck, & Mceachren, 2011, p. 9)، وعلى هذا الأساس سيتم قياس القدرة على الابتكار (قدرات الابتكار) ضمن بحثنا هذا إلى جانب عنصر البيئة التي يعمل فيها العنصر البشري.

يتم في هذا المطلب عرض الأبعاد المختلفة المستعملة في دراسة قدرات الابتكار للتمكن من قياسها، ومن ثم توضيح مكونات قدرات الابتكار التي سيتم الاعتماد عليها في دراستنا التطبيقية باستخلاصه من ما تم سابقا مناقشته في هذه الدراسات السابقة.

كما نعرض في هذا العنصر أبعاد الابتكار التي تم اعتمادها لقياس مدى توفر قدرات الابتكار في الموارد البشرية بالمؤسسة المدروسة، وهي موضحة في الجدول رقم (12):

الجدول رقم (12): أبعاد قدرات الابتكار حسب عدد من الباحثين

أبعاد قدرات الابتكار	الباحث
الرؤية والاستراتيجية، تسخير قاعدة الكفاءات، الذكاء التنظيمي، إدارة الإبداع والافكار، الهيكل التنظيمي والانظمة، الثقافة والمناخ، ادارة التكنولوجيا	(Lawson & Samson, 2001)
تجاوز التعقيد، التعلم التعاوني، المشاركة السياسية الانعكاس الذاتي،	(Woodhil, 2010)
القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، سعة الاتصالات، روح المجازفة، القدرة على التغيير، تشجيع الإبداع	(مهدي، 2012)
القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة على التفكير	(ترغيني ص.، 2015)
الأصالة، الطلاقة، المرونة، القدرة على تحسس المشكلات	(معاوي، 2016)
الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة	(مرعب، 2018)
ابتكار المنتج، ابتكار العملية، الاستثمار في البحث والتطوير، قنوات التوزيع الجديدة	(Sözbilir, 2018)
القدرة على البحث والتطوير، القدرة على التصنيع، القدرة على استخدام الشبكات، قدرات الموارد البشرية،	(Rahim & Zainuddin, 2019)
قدرات التعلم، قدرات الاتصال، قدرة إدارة المخاطر، القدرة القيادية للابتكار،	(Boukamel, 2020)

القدرة التكنولوجية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع المذكورة في الجدول.

1. قدرات الموارد البشرية:

عند البحث في هذا الجزء أول ما يصادف الباحث هي قدرات الفرد أو المورد البشري التي قدمها "جيلفورد" لذلك سنتطرق لهذه القدرات الضمنية، إضافة إلى ما ارتأينا أنها تتشكل نتيجة ثلاث عناصر هي : التدريب، التكوين والتعلم.

1.1 قدرات الموارد البشرية لدى جيلفورد:

تناولت أغلب البحوث القدرات الابداعية (الخصائص العقلية للمبدع) للمورد البشري لدى جيلفورد وهي: (عيسى، 2021)

أولاً: الأصالة

تعتبر القدرة على إنتاج أفكار جديدة عنصراً أساسياً في التفكير الإبداعي، ويمكن قياس درجة الجدة عن طريق كمية الاستجابات غير الشائعة أو غير مألوفة، كما يمكن قياس الأصالة على أساس الاستجابات، التي تشير إلى الارتباطات أو تداعيات بعيدة أو غير مباشرة بالنسبة لبنود اختيار النتائج، أو المترتبات، وهي عبارة عن مجموعة من القضايا الفرضية في الصيغة الآتية: ماذا لو يحدث...؟ ومن أمثلتها: ماذا يحدث لو كف الناس عن الحاجة للطعام؟ ويطلب من الشخص أن يذكر من النتائج والتطبيقات التي يمكن أن تنتج عن ذلك الموقف بقدر ما يستطيع في وقت محدد، كذلك يمكن قياس الأصالة على أساس درجة المعارة والبراعة، في اختيار عناوين لبعض القصص القصيرة المركزة في موقف مكثف قد يكون درامياً أو مكتفاً، ويطلب من الشخص أن يذكر عناوين طريفة بقدر ما يستطيع في وقت محدد، أو أن يستبدل القصة بصورة مثلاً. وفي دراسات جيلفورد أمكن استخلاص عامل واحد للأصالة، وتبين أن أكثر الاختبارات ارتباطاً بهذا العامل، ودلالة عليه ثلاثة اختبارات، هي: "عناوين القصص" الذي يقيس جانب المهارة أو البراعة، و"الاستجابات السريعة" الذي يختبر الجانب الخاص بندرة الاستجابات، ثم الاختبار الذي يقيس القدرة على استخلاص النتائج البعيدة.

ثانياً: الطلاقة

هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت محدد، أو هي السهولة أو السرعة التي يتم بها استدعاء تداعيات، وليس معنى أهمية الطلاقة للإبداع أن كل المبدعين يجب أن يعملوا تحت ضغط عامل الوقت أو الزمن، وأن ينتجوا بسرعة أو لا ينتجوا على الإطلاق، ولكن معنى ذلك هو أن الشخص الذي يكون

قادرا على انتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة يكون لديه فرصة أكبر لإيجاد أفكار ذات قيمة أو كيف جيد من بين هذا الكم الكبير وهذا بعد تثبيت العوامل الأخرى.

والاختبارات التي اقترحها جيلفورد لقياس الطلاقة متعددة: مثلا يتطلب من الشخص أن يذكر أسماء لأشياء كثيرة بقدر ما يستطيع في وقت محدد بحيث تكون لهذه الأشياء خصائص معينة، كأن تكون مستديرة الشكل أو ذات لون أحمر أو أشياء تؤكل... إلخ. وفي حالة الطلاقة اللفظية يطلب منه أن يذكر كلمات ذات خصائص معينة كأن تبدأ أو تنتهي بحرف واحد، ويمكن أيضا قياس الطلاقة من اختبائي "عناوين القصص والنتائج" بأخذ المجموع الكلي لعدد الاستجابات دون النظر إلى نوعيتها أو كيفها كما يحدث في الأصالة.

أ. الطلاقة اللفظية: ويشير هذا العامل إلى القدرة على إنتاج عدد كبير من الألفاظ، بشرط ان تتوفر

في تركيب اللفظ خصائص معينة؛

ب. طلاقة التداعي: وهو القدرة على إنتاج اكبر عدد من الألفاظ، تتوفر فيها شروط معينة من حيث المعنى؛

ت. طلاقة الأفكار: وهي القدرة على ذكر أكبر عدد من الأفكار في ومن محدد، ولا يؤخذ في الاعتبار نوع هذه الأفكار؛

ث. الطلاقة التعبيرية: تشير إلى القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة والملائمة لموقف معين.

### ثالثا: المرونة

تشير المرونة إلى درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا ما أو وجهة عقلية معينة، وقد اهتم كثير من علماء النفس بإجراء العديد من الدراسات عن المفهوم (المرونة)، وحاولوا البحث عن عامل عام للجمود أو المرونة، بمعنى أن الجمود أو التصلب في الجانب العقلي لا بد أن يرتبط بوجود التصلب في بقية الجوانب كالجانب الإدراكي، والجانب الانفعالي والجانب السلوكي لدى الأفراد، لكنهم فشلوا في إثبات ذلك، وانتهوا إلى وجود عوامل نوعية خاصة بكل جانب من هذه الجوانب، فليس من الضروري أن يكون لدى الشخص المتصلب بالتصلب الانفعالي في الجانب العقلي مثلا، أو في غيره من الجوانب.

ونفس الأمر حدث في دراسات جيلفورد بالنسبة للمرونة، فقد توصل إلى وجود عاملين اثنين هما:

المرونة التكوينية، والمرونة التلقائية.

أ. المرونة التكوينية: وهي قدرة الشخص على تغيير الوجهة الذهنية، والتي ينظر من خلالها إلى حل

مشكلة محددة، وهي بهذا المعنى يمكن أن تعتبر الطرف الموجب المقابل للتصلب العقلي؛

ب. المرونة التلقائية: وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من أنواع مختلفة من الأفكار والتي ترتبط بموقف معين حدده الاختبار. ولا يجب علينا ألا نخلط هنا بين عامل المرونة التلقائية وعامل الطلاقة الفكرية، فالأولى تبرز من أهمية تغيير اتجاه الأفكار أما الثاني فيبرز أهمية كثرة الأفكار.

## 2.1 مفهوم قدرات الموارد البشرية

قدمت العديد من التعاريف لقدرات الموارد البشرية، نذكر منها:

– "مزيج من السلوكيات والخصائص والصفات بما في ذلك المعرفة والمهارات والقدرات والقيم والاتجاهات التي يستعملها مهنيو الموارد البشرية في أداء مهامهم بطريقة أفضل مما ينعكس إيجابيا في فاعلية إدارة الموارد البشرية في المنظمة"، (المفرجي، 2017، صفحة 31) يشير الباحث في هذا التعريف إلى أنّ قدرات الموارد البشرية هي الجزء اللامحسوس التي يتمتع بها المورد البشري والتي تمكنه من القيام بمهامه على اكمل وجه؛

– "تتألف قدرة الموارد البشرية في المنظمة من إمكانية الوصول إلى الأشخاص المطلوبين الذي يتمتعون بالمهارات والقدرات والسمات والكفاءات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق غرضها وتحقيق نواتجها وفقا لأهدافها الاستراتيجية"، (Imbambi, Awiti, & E.Aketch, 2019, p. 238) يتشارك كل من هذا التعريف والتعريف الأول في أن قدرات الموارد البشرية هي الميزات\_مهارات، كفاءات وما إلى ذلك\_ التي تميز مورد بشري بالمنظمة عن غيره وذلك لتحقيق أهدافها طويلة المدى؛

– وتعرف قدرات الموارد البشرية أيضا على أنّها: "زيادة المعارف والمهارات والقدرات للموظفين التي تؤثر على مواقفهم اتجاه العمل والمسؤوليات المعطاة، وبالتالي فتعزيز قدرة وكفاءة المورد البشري سيؤدي إلى الصدق والمسؤولية والتعاون والإبداع والانضباط نحو القدرة على استخدام التكنولوجيا وتنوع المشاريع التجارية وزيادة الانتاجية والحفاظ على الأعمال الاقتصادية"، (Hernita, 2021, p. 2) يشير الباحث في هذا التعريف إلى أن قدرات الموارد البشرية تزيد انطلاقا من عملية ما\_لم يصرح بها\_، هذه الزيادة ستمنح المورد البشري عدة خصائص تمكنه من التعامل مع التكنولوجيا وتنوع ورفع انتاجيته والحفاظ على الاعمال.

وكتعريف إجرائي لمفهوم قدرات الموارد البشرية لغرض بحثنا، انطلاقا مما تقدم طرحه ومكتسباتنا القبلية فإنّ قدرات الموارد البشرية هي مجموع المعارف، الكفاءات والخصائص التي يتميز بها المورد البشري في المنظمة والتي تميزه عن غيره، هذه الميزات قابلة لتغيير والتحسين بما يوافق بيئة المنظمة دائمة التغير، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

### 3.1 أهمية قدرات الموارد البشرية

ويمكن توضيح أهمية قدرات الموارد البشرية من خلال ثلاثة أبعاد هي: (بوشاري، الربيعاوي، و حسين، 2019، الصفحات 57-58)

أ. المجال: بحيث تستخدم في مجالات ومناطق وظيفية متعددة داخل المنظمة؛

ب. الكفاءة: قدرة الأفراد وفرق العمل على أداء الواجبات المطلوبة؛

ت. المؤشرات: أي تحديد عناصر السلوك والأداء التي يمكن أن تستخدم لتحديد مدى انجاز الكفاءة.

إن قدرات الموارد البشرية تساعد على تجنب الحساسية الثقافية، وزيادة القدرة لإدارة الاختلافات الأخلاقية والثقافية، والقدرة اللغوية، وبناء القيادة وفرق العمل، والتكيف والمرونة والتحفيز الذاتي، وموازنة الحياة والعمل"، كما يمكن استخدامها في تحسين عملية التوجيه، والتدريب والتعليم المستمر للعاملين لدى المنظمة، كما حدد مجموعة من المهام والواجبات التي تعتمد المنظمات عليها: تنمية الالتزام التنظيمي، إدارة الأعمال والخطر المالي، وإدارة السياسة والمعايير وتخفيض أهداف الرقابة وتوصيل التدريب للعاملين وزيادة تكرار تقييم الرقابة وتوسيع التقييم الذاتي للرقابة واستخدام تكنولوجيا المعلومات لإدارة التغيير ومنع التغيير غير المخول به وتوسيع مجال التقييم التقني.

أمّا مجملًا فمن الخصائص الجديدة الواجب توفرها في الموارد البشرية فنذكر: (فريحة، خروف، و عزوزي، 2017، الصفحات 384-385)

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية؛
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة؛
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق، والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار؛
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقًا مع متطلبات العمل، مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة؛
- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة؛
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على غير كمصادر توجيه وإرشاد طول الوقت وفي كل الظروف؛



- قبول التنوع على العمل في فرق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الافراد في مواقع متباعدة؛
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.

#### 4.1 مؤشرات قياس قدرات الموارد البشرية

ضمن بحثنا ووفقا لما ارتأيناه بما أنّ بحثنا عبارة عن البحث عن بناء القدرات (الابتكار والتعلم) فسنبحث عن أسباب تشكل هذه القدرات وبالتالي عن كيفية تنمية وبناء أبعادها ومن ضمن الأبعاد "قدرات الموارد البشرية" والتي حسبنا هي التدريب، التكوين والتعلم، وهذا انطلاقا من ان رأس المال البشري هو "جميع المهارات والقدرات المتجسدة في الفرد العامل أو القوة العاملة التي تكتسب من خلال التدريب والتعليم والرعاية الصحية والمستوى الغذائي الجيد للفرد". (مسعداوي، 2015، صفحة 235)

##### 1.4.1 التدريب

يحتوي هذا الجزء ضمن مؤشرات قياس قدرات الموارد البشرية على تعريف التدريب واهمية والاساليب المستخدمة فيه والتي تمكن من رفع قدرات المورد البشري.

##### أ. مفهوم التدريب:

- "هو إكساب الخبرة ثم صقل هذه الخبرة للوصول لمرحلة الإجابة، وينطوي ذلك على تكرار لنفس الأداء، ولكن في كل تكرار تحدث إضافة جديدة"؛ (فريجة، خروف، و عزوزي، 2017، صفحة 385) إنّ المتعارف عليه في عقولنا ومن خلال مكتسباتنا هو أنّ التدريب يكسب المورد البشري الخبرة، وهو ما أشار إليه التعريف وإضافة إلى أن تكرار العمل أو القيام بشيء ما لعدة مرات يحدث إضافة، وهذا بالأمر الصحيح فتكرار ينبه لأمر عدة وحتى أنه قد يرسى بالموظف لابتكار طريقة جديدة للممارسة العمل؛

- " هو جهود مخططة تهدف إلى إحداث تعديل إيجابي في المهارات الفنية والإدارية والسلوكية للأفراد، حيث يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك بهدف اكتساب المعارف والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع كفاءته في الأداء وزيادة الانتاجية على نحو يحقق الاهداف التنظيمية"؛ (الخالدي، 2011، صفحة 126) من خلال القراءة

الأولية للتعريف يتجلى لنا أنه يشير إلى الأهداف المرجوة والتي يحدثها التدريب كتغيير في سلوكيات الفرد والتي من خلال تحقيق ما تهدف إليه المنظمة ضمن برنامج معين مخطط له مسبقاً؛

– كما يعرف أيضاً على أنه: "نشاط هام ورئيسي من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويعمل على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء الفعلي للموظفين وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات وظيفية، وبالتالي أداء واجباتهم الوظيفية وزيادة قدرتهم على استخدام الوسائل الجديدة والحديثة بأسلوب فعال"؛ (الشرعة، 2014، صفحة 21) مما هو مؤكد ولا شك فيه أنّ نشاط التدريب هو نشاط ضمن إدارة الموارد البشرية وهذا ما تناوله الباحث في تعريفه وأنّ هذا النشاط هو لسبب رفع قدرة المورد البشري وتحسين جودة أداءه.

مجمل القول وما اتضح لنا من خلال التعريفات السابقة أن التدريب هو تلك العملية التي تسعى من خلالها المؤسسة لرفع مستويات أداء مواردها البشرية وملاً الفراغ الذي أحدثته التغييرات المحيطة بالمؤسسة لتحقيق أهداف مسطرة.

#### ب. أهمية التدريب:

تتمثل أهمية العملية التدريبية في المستويات التالية: (ساعد قرمش، 2007، الصفحات 42-43)

#### ✓ بالنسبة للمنظمة: وتظهر في:

- زيادة الانتاجية كنتيجة لمخرجات التدريب من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج وتطوير المستوى التنظيمي في المنظمة عن طريق اكتساب طرق جديدة في التنظيم؛
- يساعد التدريب على بعث روح الانتماء للمنظمة وربط العاملين بأهداف المنظمة؛
- يساعد التدريب في خلق اتجاهات داخلية وخارجية للمنظمة؛
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات وفعالية الاتصال والاستشارة داخل المنظمة وأيضاً العمل على تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية.

#### ✓ بالنسبة للأفراد: يحقق التدريب للمورد البشري الفوائد التالية:

- يساعد الفرد على فهم واستيعاب دوره في المنظمة، كما يمكن أن يزيد من التزامه وولائه لها، ويعزز من ادراكه بأن المنظمة مكان جيد للعمل؛
- ينمي الدافعية للأداء لدى الأفراد عن طريق خلق روح المبادرة والابتكار؛
- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد، ويمكنهم من تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم؛

- يساعد في تقليل التوتر الناجم عن نقص المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- ✓ بالنسبة لتطوير العلاقات الانسانية: تتمثل أهمية التدريب من هذا الجانب في:
  - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي البناء بين الأفراد العاملين؛
  - العمل على تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة وعدم محاربتها؛
  - توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين؛
  - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

### ث. دور التدريب في تحسين أداء وقدرة المورد البشري:

تلجأ المنظمات لتدريب مواردها البشرية من خلال استعمال العديد من الأساليب منها: النقاش (يتم إما عن طريق مدرب ديناميكي يناقش المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة؛ أو بين المتدربين أنفسهم وتبادل المعارف)؛ أو باللجوء إلى طريقة لعب الأدوار (بحيث يوزع المدرب أدوارا على المتدربين وسيناريوهات جاهزة ليتصرفوا وفقا لها)؛ كذلك يوجد أسلوب آخر هو المباريات الإدارية (وهي ممارسة أو تمرين لأخذ القرارات المتسلسلة على أساس نموذج نشاط المؤسسة ويطبق هذا الأسلوب بوضع عدة فرق تنافسية ويجب وضع النتائج بعد كل معالجة)؛ إضافة إلى استخدام أسلوب تمرير الاعمال (ويقصد به تنقل الأفراد من وظيفة لأخرى قصد توسيع دائرة معارفه وقدراته وتنويعها، بحيث تمكن هذه الطريقة من فهم التداخل الموجود بين مختلف المديريات بالمنظمة)، أما الطريقة أو الأسلوب الشائع هو أسلوب المحاضرة (تركز هذه الطريقة على مدى إلمام المتدرب بالمادة التي يقوم بنقلها وكفاءته في نقل المعلومات الفنية أو العلمية للدارسين) وأخيرا التلمذة الصناعية (والتي يهدف من خلالها إلى إعداد أفراد ذوي مهارات عليا، بحيث يكون التدريب فيها نظريا وعلميا لفترة معينة يتعقبه تدريب على العمل في إحدى المصانع). (نوري و كورتل، 2010، الصفحات 246-249)

ومن أساليب التدريب التي يمكن إضافتها ما لخصته الباحثة (باسمة أبو سلمية، 2007) ضمن

الجدول رقم (13):

الجدول رقم(13): أساليب التدريب داخل وخارج المنظمة

أساليب التدريب خارج العمل	أساليب التدريب أثناء العمل
أسلوب العصف الذهني	أسلوب المشغل التدريبي
أسلوب تمثيل الأدوار	التدريب على رأس العمل
دراسة الحالة	برنامج تهيئة العاملين
الزيارات الميدانية	التدريب التعاوني
أسلوب الحساسية	أسلوب التتلمذ
المباريات الإدارية	أسلوب دوران العمل
المؤتمرات وحلقات البحث	أسلوب التدريب عن طريق الرئيس المباشر
البرامج الدراسية	أسلوب التدريب عن طريق عامل قديم
المحاضرة	إسناد مهام خاصة - لأسلوب إثراء العمل
التطبيقات العملية	الاشتراك في أعمال اللجان
تمارين المحاكاة	

المصدر: (أبو سلمية، 2007، صفحة 24).

فالتدريب مدخل من مداخل تنمية الموارد البشرية، وهو استثمار ذو مردود ايجابي على الأفراد والمؤسسات والمجتمع، وفي التخطيط له وتنفيذه يجب أن تراعى مبادئ الكفاءة والفعالية والإنتاجية. (أبو سلمية، 2007، صفحة 26) تعمل أساليب التدريب وعلى اختلافها لرفع قدرة المورد البشري لإتمام المهام المنوطة به بأكمل وجه، وذلك بتحسين أداء الفرد كما ونوعا وكذا اكسابهم القدرة على البحث والتجديد في شتى المجالات مما يشعرهم بنوع من الانتماء والولاء للمنظمة ومنه انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وهذا يعني انتاجية وفعالية في أداء المهام.

#### 2.4.1 التكوين

نتطرق ضمن الجزء بالتكوين من مؤشرات قياس قدرات الموارد البشرية إلى ماهية التكوين من حيث مفهومه اهميته وكذا كيفية تنمية قدرات المورد البشري من خلال تكوينه.

##### أ. مفهوم التكوين:

قدم العديد من الباحثين تعاريف للتكوين، نذكر منها:

- عرفت وسيلة حمداوي التكوين على أنه: "عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل" (بزايد، 2011، صفحة 88)، تشير الباحثة هنا إلى أن التكوين عملية ذو منحى استراتيجي لأن المؤسسة المنفذة لهذه العملية تسعى من خلاله لإحداث تغيير دائم نسبيا أي طويل المدى، هذا التغيير هدفه رفع قدرات المورد البشري لتحصيل أفضل أداء؛
  - يعرف التكوين على أنه: "ذلك النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الأفراد في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية على أسس عملية وعلمية، ويهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها"؛ (الكلادة، 2011، صفحة 100) يتشارك هذا التعريف مع التعريف الأول في كون التكوين يهدف إلى رفع أداء الفرد في تنفيذ العمل المنوط به، ويضيف هذا التعريف أن الهدف الأكبر من هذا النشاط هو رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها؛
  - كما عرف على أنه: "عملية يتم برمجتها لتلقين الموارد البشرية مجموعة من السلوكيات والإتجاهات والمعارف لتحسين أدائهم والرفع من إنتاجيتهم"، (حبيش و أوكيل، 2019، صفحة 81) من الجلي أنّ جميع الباحثين يشتركون في كون التكوين يرفع أداء المورد البشري ويرفع من إنتاجيته\_وهو ما تشاركت فيه التعريفات المقدمة\_.
  - مجملا يمكن تعرف التكوين على أنه العملية التي تمكن من رفع، تحسين وتطوير أداء المورد البشري عن سابقه بواسطة برنامج حدد سابقا بهدف رفع فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- ب. أهمية التكوين:**
- تكمن أهمية التكوين في: (كسور، 2015، الصفحات 186-188)
  - يعمل التكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحسين كمية ونوع العمل المقدم، والتحفيز عن طريق الترقيات المعروضة؛
  - كما يعد التكوين وسيلة تامين ضد البطالة بسبب نقص التأهيل وضد التجرر بسبب تقادم المعرفة وضد عدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن؛
  - التكوين مفتاح النجاح للمورد البشري بحيث ينمي كفاءاته وهو نشاط ذو مردودية عبر الزمن لأجل دوام المؤسسة؛
  - يحسن التكوين المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم من خلال تحضير أدلة وطرق تنفيذ المهام؛

- يسهل عملية الترقية من الداخل بسبب تطوير مهارات العمال؛
- يحسن الانتاجية وكذا الأوصاف التي يملكها العمال والمسيريون؛
- يساعد على التكيف مع التغيرات ويسهل تسيير النزاعات؛
- يمكن الفرد من الرضا بالعمل ويشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس؛
- يسمح بالترج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين من مهارات التفاعل والاتصال ضمن المجموعات؛
- يشكل مناخا جيدا من اجل التمهين والتنسيق.

### ج. تنمية المورد البشري عن طريق التكوين:

يعتبر أحمد طوطار التكوين من أهم المحاور التي يهتم بها ميدان تسيير الموارد البشرية باعتباره عنصرا هاما في العملية الانتاجية، فكفاءة المؤسسة متوقفة على كفاءة وفعالية العنصر البشري، ومنه المهمة الرئيسية للمنظمة هي تكوينه وتنميته، فضرورة تطوير وتحسين القوى العاملة أمر يفرضه العقد المبرم بين المؤسسة ومحيطها الاقتصادي الذي هو في تطور دائم، ولمواكبة هذا التطور وجب على المؤسسات اتخاذ التكوين ضمن برامجها للاستفادة من الطاقات المتجددة لدى عمالها بعد اخضاعها لفترة تكوينية شاملة من جميع النواحي الاجتماعية والنفسية والمهنية؛ فالتكوين يمكن من ضمان السير الحسن لكل مصالح المؤسسة. (بزايد، 2011)

وتجدر الإشارة إلى أن التدريب والتكوين يتشاركان في الأساليب المستخدمة لنجاح العملية التكوينية أو التدريبية (إلقاء المحاضرات، القيام بالمنقاشات، دراسة الحالات، الندوات والمؤتمرات، تمثيل الأدوار) (حبيش و أوكيل، 2019، الصفحات 83-84)

### 1.4.1 التعلم

تحدث عملية التعلم بتبادل المعلومات والمعارف، ويمكن ان يكون التعلم بين الأفراد في نفس الوظيفة ويمكن أن يكون بين الأقسام وحتى مع الأطراف الخارجية ذوي المصلحة بالمؤسسة من زبائن ومساهمين... الخ.

في هذا الجزء سنعرض كيف أنّ للتعلم يساهم في بناء قدرة المورد البشري للابتكار وكذا الفرق بين المصطلحات الثلاث التدريب، التكوين والتعلم؛ لأننا سبق وان تعرضنا بالتفصيل للتعلم ضمن الفصل السابق من الأطروحة.

أ. تنمية قدرات الموارد البشرية عن طريق التعلم:

يعمل التعلم على تكييف المؤسسة مع بيئتها سريعة التغير، وهو مفتاح القدرة على التعرف على الفرص المتاحة في الوقت المناسب واستغلالها بسرعة وعلى اكمل وجه من قبل المنافسين، فهو يشمل تحول البيانات إلى معرفة وقيمة اقتصادية تسمح بتحسين الأداء (فقدرات الموارد البشرية تترجم في أدائها بالمؤسسة)؛ ويتحقق ذلك كون التعلم هو العملية التي تسمح بتحويل المعلومة إلى أفعال، حيث أن المؤسسة التي تهتم بالتعلم تولي أهمية لكل أنواع المعلومات (عملياتية، تكتيكية، استراتيجية) أيًا كان مصدرها سواء من مصادر داخلية أو خارجية. فترجمة هذه المعلومات ينعكس في شكل تغيرات إدراكية وسلوكية (جودة المنتجات، عدد المنتجات الجديدة، رضا العمال، الجو العام للعمل، مستوى فهم العامل للتوجه الاستراتيجي، متوسط انتاجية الفرد، سرعة العمليات... الخ)، (بلموهوب ، 2012، صفحة 64) إلى جانب هذا يمكن الإشارة إلى النوع الآخر من التعلم وهو التعلم غير رسمي بين الموظفين حيث يرى (van Noy et al 2016) أن عمليات التعلم غير رسمية بحيث تكون المشاركة في التعلم قائمة على العمل\_ضمن ممارسة المهام\_ قد تكون أفضل طريقة لتحقيق تنمية القدرات في مجال الابتكار، وأنه غالبا ما يتمتع الموظفون الذين يتعلمون بهذه الطريقة بعلاقات أفضل مع الزملاء والمديرين، وبالتالي وكما أكد (DuFour et al 2016) ضمن بحثه ان التعلم بالممارسة هو أفضل طريقة لتنمية القدرات إلى جانب المشاركة والخبرة. (Palm, 2020, pp. 269-270)

#### ب. الفرق بين التدريب، التكوين والتعلم:

هناك من يرى بأن التدريب مرادف لمصطلح التكوين، رغم ان "التدريب" لا يختلف عن التكوين ما عدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها المورد البشري من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات، والثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا، لكن في نطاق مهمة معينة باعتبارها ترتبط أساسا بالجانب العملي، لذا مصطلح التدريب هو الأكثر استخداما، ويعرف التدريب بأنه تغير في سلوك المورد البشري لسد الفجوات المعرفية، المهارية والاتجاهية، بين الأداء الحالي والاداء على المستوى المطلوب.

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات المورد البشري أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتنفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال. (بوحديد، 2015، صفحة 50)

إلى جانب هذا ينظر إلى تكوين وتنمية الموارد البشرية على انه يتفرع إلى فرعين أساسيين واللذان هما: التعلم والتدريب، وأن التدريب والتعلم يتشابهان في العديد من الجوانب وتتميز عن أخرى وأن التدريب عادة ما يقدم لفئات المشرفين والإداريين في المستويات الأخرى من الإدارة. (جواد و أرزي، 2014، صفحة 95) في حين يعتبر أحمد طوطار أن مدلول الكلمتين لا يختلف في شيء ما عدا ان التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من تقييم المهارات والثقافات، وأفكار ومعلومات عامة؛ أمّ التدريب فإنه يركز على التعلم أيضا لكن في نطاق معين باعتبار ارتباطه بالجانب العلمي، ومن الواقعية وبصفة عامة نجد أنه يستخدم بكثرة من قبل القطاع الانتاجي. كما اعتبرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية التكوين بأنه تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في التنظيمات، يهتم بتجديد وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية (المعارف، المهارات، الاتجاهات من خلال التعلم المخطط) مما يساعد الفرد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية. (بزايد، 2011، صفحة 89)

أما إذا ما قمنا بمقارنة المصطلحين التدريب والتكوين مع التعلم فالفرق الجوهرى يكمن حسب مكتسباتنا في الزمن الذي تستغرقه كل العمليات، فكل من التدريب والتكوين يكونان بحاجة ضمن متطلبات البيئة الاقتصادية للمؤسسة ضمن فترة معينة؛ في حين التعلم نستطيع القول بأنه بشكل يومي من خلال نقاشات بين افراد الوظيفة الواحدة أو بين الاقسام ... الخ، فالفرد خلال مزاولته لمهامه يكتسب معلومات ومعارف مختلفة بشكل يومي.

## 2. البيئة التنظيمية

تساعد البيئة التنظيمية وتعمل أيضا على تثبيط بناء وتشكيل قدرات الابتكار في المنظمة، في هذا العنصر سنتطرق لبيئة المؤسسة التنظيمية الداخلية والخارجية، سعيا منا لمعرفة مدى تأثيرها على بناء هذه القدرات:

### 1.2 ماهية البيئة التنظيمية:

نتطرق في هذا العنصر من الدراسة لتعريف وأهمية البيئة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة.

#### - تعريف البيئة التنظيمية:

تعرف بيئة المؤسسة على أنها:

✓ يعرفها W.Dill: "محيط العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من المحيط الإداري (الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الاهداف الخاصة بالمؤسسة) ، يتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من



المتعاملين هي الزبائن والموردين والعاملين بالمؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاد العمال وغيرها"؛ (قادري، 2019، صفحة 42)

✓ تمثل البيئة مجموعة العناصر والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة التي تؤثر على قراراتها ونشاطها والتي تتحكم حتى في بقائها وتطورها، ما يدعو المؤسسة إلى التشخيص الجيد والفعال لبيئتها حتى تتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات والتأقلم مع الجديد باستمرار؛ (بوخرينة، 2015، صفحة 10)

✓ يعرف Trist-Emery بيئة المؤسسة على أنها: "مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها"؛ (بلخير، 2021)

من التعاريف المذكورة اعلاه نستنتج ان بيئة المنظمة هي كل المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بها المنظمة، سواء كانت هذه المتغيرات داخلية أو خارجية، والتي تلزم على المنظمة التلاؤم والتكيف معها لتحقيق اهدافها. وتتجلى أهمية بيئة المؤسسات الاقتصادية من خلال تحليلها في إكتشاف فرص نجاح المؤسسة؛ تحديد مواطن احداث التغيير الممكنة؛ المساعدة على التكيف وتعديل إطار الخطة الاستراتيجية؛ توضيح الاتجاهات الرئيسية؛ المساعدة على تنظيم المعلومات وربطها بالمشاكل التي تتناولها عمليات تحليل البيئة؛ الكشف عن قدرات كبار متخذي القرار في المؤسسة وخاصة في مجال إحاطتهم بما يجب عمله وتطويره؛ تحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية ونقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية للمؤسسة. (قادري، 2019، صفحة 43)

## 2.2 البيئة التنظيمية الداخلية:

تعني البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على المنظمة لتحديد مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف بالنسبة لجميع الموارد التي تتعامل معها الآن أو في المستقبل القريب؛ ولكن يجب أن يكون التحليل موضوعيا من أجل إعطاء صورة صحيحة عن الإمكانيات الحقيقية للمنظمة، المعروفة بنقاط القوة والضعف. ( Al Rawashdeh, 2019, p. 177)

### - عناصر البيئة الداخلية للمنظمة:

اختلفت تصنيفات العناصر المكونة لبيئة المؤسسة الداخلية صنفها (Al & Khlif Alshura (2017) Assuli الى: الهيكل التنظيمي والقيادة، الثقافة التنظيمية، موارد المنظمة، ويقصد بهذه العناصر:

✓ **الهيكل التنظيمي:** والذي يحتوي على العناصر الاساسية الداخلية في المنظمة حيث أن جميع المسؤوليات، المهام والواجبات موجهة نحو إنشاء شبكة اتصال فعالة بين مختلف المستويات الادارية لضمان التدفق السلس للمعلومات؛

✓ **الثقافة التنظيمية:** جميع المعتقدات والقيم التي تعتبرها الإدارة العليا مناسبة لتدفق العمل في المنظمة وتحقيق الأهداف المرجوة. تستمر هذه المعتقدات والقيم في الانعكاس في كل من الإجراءات وسلوك الأفراد؛ لذلك تصبح جزءاً لا يتجزأ من المنظمة؛

✓ **موارد المنظمة:** وهي تشمل الموارد المادية والبشرية مثل موارد التسويق التي تشير إلى جميع الأنشطة والمسؤوليات التي يضطلع بها أخصائيو التسويق في المنظمة لإدارة تدفق المنتجات والخدمات بناء على طلب السوق، باستخدام أشكال مختلفة من مزيج التسويق، والاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة لوضع استراتيجية تسويق فعالة. ترتبط الموارد أيضاً بتكلفة الموارد المالية والبشرية لأن كلاهما لاعبان رئيسيان في توفير منتجات وخدمات عالية الجودة للحفاظ على الميزة التنافسية. (Alshura & Al Assuli, 2017, pp. 46-47)

ويوجد تصنيف آخر صنفها إلى مجموعتين موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة؛ وهي كالتالي: (Dogaru & Chira, 2013, p. 12)

أ. **الموارد الملموسة:** ويقصد بها الموارد المالية، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، الموارد التنظيمية ويقصد بها الموارد المالية، الطبيعية، البشرية، التنظيمية؛

ب. **الموارد غير ملموسة:** وهي الموارد التكنولوجية، موارد لأجل الابتكار، سمعة المؤسسة؛

في دراستنا هذه كانت مؤشرات بيئة المؤسسة الداخلية هي كل من الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي المشجع على الابتكار، إضافة إلى الهيكل التنظيمي المرن للتغيرات المحيطة، وبما أن الموارد البشرية خصص لها بعد بأكملها فتم الاستغناء عنها هنا ولكننا نقر بوجودها.

### 3.2 البيئة التنظيمية الخارجية:

يشار للبيئة الخارجية للمؤسسة أنها كل المتغيرات الخارجة عن سيطرتها والتي لها تأثير مباشر على عملياتها وأنشطتها، وتشمل التغيرات في الاقتصاد الدولي، التغيرات في التكنولوجيا، والتغيرات في الاقتصاد الوطني، الثقافة والتقاليد، خصائص الصناعة والأعمال، اللوائح وإجراءات النقابات، أعمال المنافسين. (Alshura & Al Assuli, 2017)

في هذا الجزء من عنصر البيئة التنظيمية نتطرق لعناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وهي المؤسسات القانونية والسياسية وكذا مؤسسات البحث والتطوير ودور كل منها في بناء قدرات الابتكار بالمؤسسة.

تقسم عناصر البيئة الخارجية حسب نوعيتها وهما بيئة مؤسسة خارجية عامة وأخرى خاصة كالتالي:

- **عناصر بيئة المؤسسة الخارجية العامة (الاجتماعية):** هي القوى العامة التي لا ترتبط مباشرة بالمنظمة على المدى القصيرة ولكنها يمكن أن تؤثر في كثير من الأحيان على القرارات الطويلة

الأجل، (Indris & Primiana, 2015, p. 189) وتشمل: المتغيرات الاقتصادية (النتائج الوطني الإجمالي، معدل الدخل القومي، معدل التضخم)، المتغيرات القانونية (الضرائب، النظام التشريعي والقضائي)، المتغيرات الاجتماعية والثقافية (الأعراف والتقاليد، الخصائص الديمغرافية والثقافية للمجتمعات)، المتغيرات التكنولوجية؛ (V. SHTAL, 2018, p. 3)

- **عناصر بيئة المؤسسة الخارجية الخاصة:** وتسمى بالبيئة الصناعية أو بيئة التعامل المباشر وهي العناصر التي تتعامل بصورة مباشرة مع المؤسسة، وهي البنوك، المنافسين، الموردين، زبائن المؤسسة، الحكومة، والمجتمع المحلي الذي يحيط بمواقع مصالح المؤسسة. (بوخريصة، 2015، صفحة 12)

### 3.3. دور البيئة التنظيمية في بناء قدرات الابتكار:

تطرق (El Moullem & Analoui, 2014) الى أنه يتم تعزيز بناء القدرات البشرية بصفة عامة بشكل رئيسي من خلال تشجيع مشاركة الموظفين في صنع القرار والحفاظ على العلاقات الوثيقة بين الموظفين؛ ويدافع المديرين على بناء القدرات من خلال تطوير المهارات المهنية للموظفين وتعزيز العمل الجماعي. فالمنظمات الحديثة التي تسودها ثقافة العمل الجماعي تميز بكون موظفيها أكبر سيطرة على أعمالهم، وتجد أنّ الافكار الابتكارية والمبدعة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المدراء. كما أوضح الباحثين أنّ التسلسل الهرمي ضروري لبناء القدرات البشرية من خلال التواصل الفعال بين جميع المستويات، (El Moullem & Analoui, 2014, p. 247) ويشدد (Naqshbandi et al, 2019) على أن المنظمة ذات القيادة التي تعزز قدرة الموظفين على المشاركة في عمليات التنمية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الابتكار في المنظمة؛ فتمكين القادة يحفز أتباعهم على تطوير الخبرات والمعارف من اجل حل المشاكل بفعالية والتغلب على القيود المفروضة، كما يحفزهم على اكتشاف أفكار جديدة أو الحصول عليها من البيئة الخارجية؛ إلى جانب هذا فتمكين القادة يدعم ويكافئ بشكل غير مباشر العمال أيضا مما يوفر حافز النجاح واكتساب المعرفة وتبادلها، فالعمال في هذه الحالة يكونون على إطلاع واسع بما يحدث في المنظمة مما يخلق رابطا قويا بين جودة أدائهم واحتمالية حصولهم على زيادة في الرواتب أو غيرها من التحفيزات. (Naqshbandi, 2019, pp. 707-709)

### 3 قدرات البحث والتطوير

**1.3 مفهوم قدرات البحث والتطوير:** تعرف قدرات البحث والتطوير والتي هي جزء من بناء قدرات الابتكار بالمؤسسة على أنها:

- قدرة المؤسسة على دمج استراتيجية البحث والتطوير، تنفيذ المشروع، إدارة محفظة المشروع ونفقات البحث والتطوير؛ (Zastempowski, 2020, p. 462)
  - تعرّف قدرة البحث والتطوير على أنّها: "القدرة على إعادة هيكلة المعرفة الحالية وإنتاج معرفة جديدة"؛ (Herman, , Zulgumadi , & Zulkifi, 2012)
  - كما تشير إلى العمليات التي تمكن المؤسسة من اختراع تكنولوجيا جديدة، وتحويل التكنولوجيا القائمة لتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة. (Krasnikov & Satish, 2008, p. 2)
- خلاصة لما سبق تقديمه من التعريفات نجد أنّ قدرات البحث والتطوير تعبر عن قدرة المؤسسة على الانفاق على أنشطة البحث بالمؤسسة، والعمل على تطوير مخرجاتها من خلال التكنولوجيات الجديدة.

### 2.3 مؤشرات قدرات البحث والتطوير:

- يعتبر الانفاق والاستثمار في مجال البحث والتطوير هو الأساس لأي مؤسسة مبتكرة، وحسب دراسة أجراها مدوكي (2019) فإنّ قدرات البحث والتطوير التي لها صلة بالابتكار (ومنه بقدرات الابتكار أيضا) هي قدرات الانفاق أو الاستثمار في البحث والتطوير، قدرات عمال البحث والتطوير، قدرات تنفيذ مشاريع البحث والتطوير، والتي يقصد بها: (مدوكي ، 2019، الصفحات 53-63)
- **قدرات الاستثمار في البحث والتطوير:** ينتج عادة عن أنشطة البحث والتطوير عادة تطوير شيء معين يكتسب منه حق الاختراع أو حق الطبع، النشر (كمنتج أو عملية جديدة)، أي تساعد نفقات أو الاستثمار في مجال البحث والتطوير على خلق أو تطوير شهرة المحل، العلامات التجارية، براءات الاختراع، حقوق التأليف وغيرها، ويمكن تصنيف هذه النفقات إلى: البحث المحض (الاساسي)، البحث التطبيقي، التطوير؛ وتجدر الإشارة إلى أن نتائج البحث والتطوير تختلف من مؤسسة لأخرى فبحوث الجامعات تسعى لإنتاج معارف جديدة، أمّا بحوث المؤسسات الصناعية فيهدف لتحقيق أرباح من خلال تطوير منتجات أو عمليات جديدة؛
  - **قدرات عمال البحث والتطوير:** حسب نظرية إدارة المعرفة عمال البحث والتطوير هم المصدر الأولي والجسم الرئيسي لتراكم وتوليد المعرفة، ويمكن للمؤسسة أن تولد الإبداع من خلال إدارة المعرفة التي يمتلكها عمال البحث والتطوير. وقدرات عمال البحث والتطوير تتأثر بشيئين الكم والنوع: أي كثافة عمال البحث والتطوير (يقصد بها عدد الموظفين الكاف والمناسب للقيام بأنشطة البحث والتطوير) ونوعيتهم (المستوى التعليمي والمعارف والخبرات، التي إما يتعلمها الفرد بالتعليم أو عن طريق تنشئته بالتكوين والتدريب)؛

- قدرات تنفيذ مشاريع البحث والتطوير: يعتبر مشروع البحث والتطوير كغيره من المشاريع بحث له بداية ونهاية محددتين، مخرجاته تكون فريدة من نوعها وقابلة للقياس، يتم وفق تخطيط معين؛ وبفريق يحمل موارد بشرية مختلفة الوظائف. ونعني بقدرات تنفيذ المشاريع البحث والتطوير القدرة على اتخاذ القرار الصائب الذي يعود بالنفع على المؤسسة وتنفيذه في الوقت اللازم وبالنوعية الملائمة لمتطلبات السوق (بكفاءة وفعالية).

### 3.2 أثر التغيير التكنولوجي والقدرة المالية على تعزيز القدرات الابتكارية:

انطلقت هذه العلاقة من توقع الباحثين أنّ أنواعا مختلفة من التغيير التكنولوجي لها علاقات مختلفة مع القدرات الحالية للشركات، بحيث تؤثر على الاختيار بين التطوير الداخلي والاكتمال الخارجي للمعرفة الجديدة، ووفقا لدراسة اجريت على بعض الشركات الصينية فإن طرق اكتساب المعرفة الجديدة لا يتعلق فقط بأنواع التغيير التكنولوجي بل أيضا بالقدرة التكنولوجية لهذه الشركات وقدرتها على الاستثمار، ويوضح الجدول رقم (14) هذا الأمر:

الجدول رقم (14): أساليب تعزيز قدرات الابتكار

قدرات الابتكار	قوي		ضعيف	
	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
القدرة المالية				
التغيير التكنولوجي				
شامل	استحواذ	التعاون في البحث والتطوير	استحواذ	استيراد التكنولوجيا
تكميلي	البحث والتطوير الداخليان أو استحواذهما	التعاون في البحث والتطوير	استحواذ	استيراد التكنولوجيا
تدرجي	البحث والتطوير الداخليان	البحث والتطوير الداخليان	التعاون في البحث والتطوير	استيراد التكنولوجيا

Source : (Xu , Zhao , Jingjiang , & Hua , 2001, p. 243)

يوضح الجدول رقم (14) أن للمؤسسة عدة أساليب لتعزيز القدرات الابتكارية وذلك انطلاقا من ما تملكه من قدرة على التغيير التكنولوجي إضافة لقدرتها المالية، ويمكن القول عن هذه الاساليب انها أساليب استراتيجية فعلية تراكم القدرات الابتكارية للشركة هي عملية طويلة الأجل تعتمد على مسار يتفاعل فيها التعلم المعرفي وخلق المعرفة، وهي أيضا عملية استثمار رأس المال (Xu , Zhao , Jingjiang , & Hua , 2001, p. 243)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، تم التعرف على الابتكار وأهميته الكبيرة في المؤسسات لأجل استمراريتها بالتكيف مع المتغيرات الناتجة عن العولمة واحتدام المنافسة نتيجة التطور التكنولوجي السريع الذي مس كافة القطاعات، بحيث يسمح الابتكار للمؤسسات بالتطور والنمو وتحقيق أهدافها الأخرى كالربحية، وذلك بتطبيق الأفكار الجديدة وتشكيل ميزة تنافسية فضلا على تعزيز القدرات المعرفية والعلمية الناتجة عن التطور التقني.

بالإضافة إلى ذلك تم التطرق للدور الذي يلعبه النظام الوطني للابتكار في تشكيل قدرات الابتكار بواسطة الارتباط المؤسسي الذي يشكله النظام بحد ذاته، فذلك الارتباط يحدث خلقا وتبادلا للمعارف والتكنولوجيات ما من شأنه توليد قدرات الابتكار باقتناص فرص التعلم الموجودة في بيئة النظام مما يشكل نوع من التعلم التفاعلي بين المؤسسات والأفراد.

كما تم التوصل إلى أنّ بناء قدرات الابتكار يتم عن طريق كل من قدرات البحث والتطوير بحيث أنّ الابتكار يتعلق بكل ما هو تكنولوجيا في أغلب الأوضاع، إضافة إلى أنّ الابتكارات تنتج عن طريق أنشطة البحث والتطوير من خلال الانفاق على أنشطة البحث بالمؤسسة، والعمل على تطوير مخرجاتها من خلال التكنولوجيات الجديدة. دون إهمال المورد البشري وقدراته والتي تنمى عن طريق التدريب، التعلم والتكوين وذلك لرفع مهاراتهم وتنمية التفكير الابتكاري لدى المورد، كما وتعمل المنظمات المتعلمة على خلق البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي المرحب بالأفكار الابتكارية على تعزيز قدرات الابتكار نتيجة الثقافة السائدة التي تسمح بمشاركة المعرفة والتعلم المتبادل بين الموارد البشرية.

الفصل الثالث:

تنافسية المؤسسات وعلاقتها بقدرات  
التعلم والإبتكار

## تمهيد:

غير كل من إنفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي الحاصل في العالم معالم الأسواق فازدادت المنافسة ما بين المؤسسات المحلية والوطنية لأجل البقاء والنمو وذلك من خلال تلبية الحاجات المتغيرة للزبون. ولأجل ذلك أصبح تحقيق وخلق ميزة تنافسية للمؤسسات ضرورة حتمية، والحفاظ عليها وتجديدها أمرا لا بد منه فهي مصدر التفوق على المنافسين، وعلى رأس مصادر الميزة التنافسية كل من التعلم والإبتكار اللذان يسمحان بتطوير والإستغلال الأمثل للمعارف لتطوير قدرات الفرد التعليمية والإبتكارية وكذا كفاءاته العلمية والتكنولوجية.

ففي هذا الفصل سنتناول كل من تنافسية المؤسسات والميزة التنافسية، وكذا علاقة متغيرات الدراسة ببعضها البعض وفق التقسيم التالي:

- المبحث الأول: مدخل عام للتنافسية والميزة التنافسية
- المبحث الثاني: أساسيات حول التنافسية والميزة التنافسية
- المبحث الثالث: أثر قدرات التعلم وقدرات الإبتكار على تنافسية المؤسسات



### المبحث الأول: مدخل عام للتنافسية والميزة التنافسية

برزت تنافسية المؤسسات في ظل المنافسة المحلية والعالمية كتعبير على قدرة المؤسسات في ايجاد مكانة في السوق أو توسيع هذه المكانة، وانبثقت من ضمنها الميزة التنافسية كعنصر أساسي تحافظ به المؤسسات عن مكانتها. ضمن هذا المبحث سنقوم بالتعرف على كلا المصطلحين من تعريف وأهمية وخصائص.

#### المطلب الأول: مفهوم التنافسية

بدأ مفهوم التنافسية في الانتشار بعد ظهور كتابات Porter التي تتحدث عن التنافسية واستراتيجيات التنافس بين المؤسسات، وتتمثل التنافسية في قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق الأرباح في الاسواق التي تنشط فيها (ثابت، لبو، و لعفيف، 2021، صفحة 359). تم الإشارة في هذا التعريف الى التنافسية من جانب قدرة المؤسسة على الاستباقية ومنافسة المؤسسات وكذا قدرتها على تحقيق الأرباح.

#### 1. تنافسية المؤسسة: عُرِّفَت تنافسية المؤسسات على أنها:

- عرّفها Porter 1995 على أنها: "الدرجة أو المستوى الذي تستطيع فيه المنظمة في ظروف آليات السوق الحرة العادلة أن تنتج السلع وتقدّم الخدمات والتي تقابل احتياجات وأذواق المستهلكين في الأسواق" (المبيضين، 2011، صفحة 40)، يشير Porter في تعريفه إلى مواصفات المؤسسة التي تتميز بالتنافسية حيث أنّها تلك التي تتكيف مع ظروف السوق وتقوم بتلبية حاجياته؛
- اعتبر Jean Supizet 2011 تنافسية المؤسسة بأنها: "مجموعة من الخيارات الاستراتيجية الحاسمة التي تقع في اختصاص منظمي المشاريع من اجل تحسين نموذج أعمال المؤسسة، أي بناء مزايا على المنافسين لتحويل الاحتياجات المادية وغير المادية وكذلك توقعات العملاء العقلانية وغير عقلانية إلى مرضيات مالية وغير مالية لجميع أصحاب المصالح في المؤسسة، خاصة رضا العملاء الذين هم أصل رضا العناصر الأخرى (رضا المؤسسة عن نفسها لضمان تطويرها ورضا المساهمين بالحفاظ على ثقتهم، ورضا الموظفين عن ضمان الاتساق الاقتصادي والمجتمعي والاجتماعي)". (Harrar & Chomari Malti, 2016, p. 273)، أمّا هذا التعريف فيشير إلى التنافسية من ناحية استراتيجية بحيث أنّها بناء المزايا التنافسية باستغلال تلبية رغبات الزبائن لتحقيق رضا اصحاب المصالح بها؛

- ويعتبر تعريف Laura D'andrea Tyson من أكثر تعريفات التنافسية رواجاً حيث أنّ: "التنافسية هي قدرتنا على إنتاج منتجات وخدمات تنجح في اختبار المنافسة الدولية في حين يتمتع مواطنونا

بمستوى معيشة متمام ومستديم على حد سواء" (قريشي، 2008، صفحة 137)؛ يتضح لنا من هذا التعريف ان التنافسية تتحقق من خلال الخدمات والمنتجات المميزة للمؤسسة عن منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة مع الأخذ بعين الاعتبار المستوى المعيشي للأفراد الموجه نحوهم الخدمة أو المنتج.

## 2. تنافسية القطاع:

- هي قدرة القطاع الصناعي أو الخدمي في دولة ما على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بكفاءة وفعالية عالية، بشكل أفضل من القطاعات الأخرى في السوق الدولية وفي ظل غياب أي شكل من أشكال الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة (مخضار، 2016، صفحة 110)؛
- وتعني أيضا قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز الدولة في هذه الصناعة، وتقاس التنافسية الصناعية من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة" (غدير أحمد و بهدي، 2015، صفحة 18)؛ أقتصر الباحثين في هذا التعريف انّ تنافسية القطاع تمس الجانب الصناعي فقط لدولة أما التعريف المذكور أعلاه فذكر على أنه يمكن أن يمس كلا القطاعين الخدمي أو الصناعي، فيما فيما اشترك مع التعريف السابق في أنها الشيء الذي يميز القطاع من خلال التكلفة وجودة المنتجات، دون أن تتلقى المؤسسة المنافسة أي شكل من الدعم من طرف الحكومة.

## 3. تنافسية الدولة:

لقد كان ارتباط مفهوم التنافسية الدولية في سبعينيات القرن العشرين بجوانب التجارة الخارجية، أما في الثمانينات ارتبط بالسياسة الصناعية، وكان الارتباط بالسياسة التكنولوجية خلال التسعينيات. أما الآن فيشير الى قدرة الدول على رفع مستوى معيشة أفرادها (لحول، 2007، صفحة 254). وهو ما يؤكدها تعريف تقرير التنافسية العالمية بحيث يعرفها على انها مدى مقدرة دولة ما على تحقيق معدل مرتفع لنمو حصة الفرد من الدخل المحلي، ويؤكد هذا التقرير الصادر عن المنتدى العالمي على أنّ القدرة التنافسية هي التي تعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني (رضوان و بلقاسم، 2017، صفحة 108)؛ أما بالنسبة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فتعبر التنافسية عن "المدى الذي من خلاله تنتج مؤسسات الدولة وفي ظل شروط السوق

الحرّة والعادلة، منتجات وخدمات تتنافس في الاسواق الدولة، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة في الدخل الحقيق لأفرادها في الاجل الطويل" (بن طيرش و كاكى ، 2019، صفحة 60).

ونشير هنا إلى أنّ التنافسية تختلف بين الدول حسب تقدمها إذا كانت من الدول المتقدمة او النامية

كالتالي: (غدير أحمد و بهدي، 2015، صفحة 18)

- تنافسية الدول المتقدمة ويقصد بها قدرتها على الحفاظ على موقعها الريادي في الاقتصاد العالمي، من خلال الابداع والإبتكار، وذلك بعد ان قامت بتحقيق الاستخدام الامثل لعوامل الإنتاج، أي أنّها وصلت لمستويات مرتفعة من الإنتاجية، ولم يتبقى امامها في تحقيق النمو المستدام إلا الاعتماد على الإبتكار؛

- تنافسية الدول النامية وتعني قدرتها على النمو والحصول على حصة سوقية في المجالات التي تتوفر فيها فرصة لتحويل الميزات النسبية التي تمتلكها إلى مزايا تنافسية، بالإضافة إلى إيجاد المزيد من المزايا التنافسية، عبر تبني مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والسياسات الاقتصادية المناسبة".

#### 4. أسباب التنافسية

أولا نذكر فائدة المؤسسات من التنافسية والتي صنفت على حسب من يستفيد منها وهي كالتالي: (بعلي و بن جلول ، 2018، صفحة 7)

- أمّا الداخلية فينتج عنها إنتاجية جيدة تعطي للمؤسسة مردودية جيدة وقدرة لمقاومة انخفاض الأسعار من طرف كل من السوق أو المنافسة، كما أنّ أهميتها في المستوى الداخلي تتمحور حول المعرفة التكنولوجية والتنظيمية؛ وهذه الاخيرة نفسرها بأنّ المؤسسة في طريقها للحصول على ميزة تنافسية تكون في حالة بحث وتطوير وما إلى ذلك ممّا يرفع من معرفتها بشكل عام؛

- أمّا الفوائد الخارجية فتعتمد على نوعية المنتج المميزة ذو القيمة عند الزبون، وهذا إمّا بتقليل تكلفة الاستعمال أو رفع جدوى المنتج؛ ممّا يمنح للمؤسسة بمقارنة أسعار البيع الحدية من طرف السوق بالنسبة لمنافسيها. والاستراتيجية التي تبني على أساس فائدة تنافسية خارجية هي استراتيجية تمييزية وهذه الاستراتيجية هي سبب المعرفة والمهارة التسويقية للمؤسسة.

فرضت العولمة والتغيرات التي طرأت في القرنين 20 و 21 على المؤسسات عدم الاكتفاء بنشاطاتها في الأسواق المحلية نتيجة تغير الأسواق لتصبح هذه الأخيرة عالمية، وانفتاح المؤسسات على هكذا أسواق يغير حتما من الوضع التنافسي لها من خلال أولا السوق المحلي (الداخلي) ومن جهة اخرى الأسواق الاجنبية، ففي الحالة الأولى ستواجه المؤسسة المحلية المنافسة القادمة من بلدان اخرى، أمّا في الحالة الثانية

فمن الممكن أن تمنح هذه المؤسسات فرص جديدة لتحقيق أهدافها والتدويل. والمؤسسات في هذه الحالة \_أي الدخول إلى الأسواق الأجنبية\_ بإمكانها استخدام تقنيات أخرى قد تمنح للمؤسسة تنافسية أكبر في هكذا اسواق، فإضافة للتصدير \_المتعارف عليه\_ نجد: الاستثمار المباشر، المقابلة من الباطن، التراخيص وعقود التراخيص... الخ، ولكن هذا مع مراعاة عناصر أساسية هي: التكاليف، المخاطر والمردودية المتعلقة بكل نوع من الانواع السالفة الذكر(غول، 2006/2005، الصفحات 92-96).

ومن نتائج العولمة والتي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر: (بن بوزيد، 2012/2011، صفحة 45)

- نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية فتحت الأسواق أمام التجارة الدولية، فتعددت الفرص في السوق العالمي؛
- من أسباب التنافسية أيضا تطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي أصبحت تتعامل بها المؤسسات الحديثة حول المعلومات المتعلقة بالسوق ذات الدلالة على المراكز التنافسية؛
- سهلت الأنترنت وآليات الاتصال الحديثة أيضا تبادل المعلومات بين فروع ووحدات المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات أيضا؛
- تدفق نتائج البحوث وتسارع عمليات الإبداع والإبتكار نتيجة تحالف المؤسسات الكبرى في مجال البحث والتطوير؛
- نتيجة زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع الجودة والسهولة في دخول المنافسين الجدد في الصناعات الكثيفة تحول السوق إلى سوق مشتريين، بحيث تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت امامهم فرص الإختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة، وبذلك تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ومن العوامل المؤثرة على التنافسية ما لخصه (النجار 2000) في الشكل رقم (32):

الشكل رقم(32): العوامل المؤثرة على التنافسية

درجة التحكم في المتغيرات الداخلية بالمؤسسة	مرونة الطلب على السلعة		حدة المنافسة بالأسواق
حجم المؤسسة ومركزها في السوق	درجة التميز	نوع المنتج التكنولوجي	درجة التغلغل في السوق العالمي
	التنافسية		
درجة تحكم المؤسسة في المتغيرات البيئية	مركز المؤسسة في السوق	التميز السلي	شروط الاستيراد بالتخفيضات والخصومات
	درجة امتلاك العلوم والتكنولوجيات المحلية		

المصدر: (بعلي و بن جلول ، 2018، صفحة 8).

#### المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إذا ما قمنا بمتابعة التسلسل الزمني لاستخدام المصطلح إلى Chamberlin 1939 ثم إلى Elznik 1959 الذي قام بربط الميزة بالقدرة، ومن ثم ضمن أعمال كل من Chandler & Hofer بحيث تم وصفها على أنها "الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد". (بخاخشة، صفحة 109)

فيما تشارك العديد من الباحثين أنّ ظهور فكرة الميزة التنافسية بحد ذاتها يرجع إلى أواخر السبعينات وهذا عندما استخدمتها شركة Mc Kinsey and Company اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من تغير الظروف البيئية، من خلال حسن اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم.

في حين أنّ الثمانينيات لاقت إنتشارا للفكرة بين الشركات الأمريكية، خاصة بعد ظهور كتابات M.Porter 1984 والذي رأى بأنّ الميزة التنافسية تخص المؤسسات وليس الدول، وأنّ المؤسسات التي تريد

تحقيق نجاح تنافسي ينبغي ان تملك ميزة تنافسية إما في شكل نفقات وإما القدرة على تقديم منتجات مميزة مع القدرة على الاحتفاظ بهذه المزايا.

### 1. مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها:

بعد عرض نشأة أو تطور المفهوم "الميزة التنافسية" وجب إيضاحها من حيث المفهوم والخصائص في هذا الجزء.

#### 1.1 مفهوم الميزة التنافسية

قدمت في سياق الميزة التنافسية العديد من التعاريف والتي اختلفت حسب وجهات نظر الباحثين ولكن في المجمل هي ما تتميز به شركة عن أخرى، نعرض بعضا من التعاريف المقدمة كالتالي:

- عرّف Porter 1986 الميزة التنافسية على أنّها: "تنشأ من القيمة التي تستطيع المؤسسة أن تحققها لربائنها بحيث تقوم بتقديم سلع أو خدمات بتكلفة أقل، أو تقدم منتجات متميزة مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة" (Porter m. , 1986, p. 8)؛ كما حدّدها أيضا بثلاث مفاهيم أساسية هي:

✓ المفهوم الأول: الميزة التنافسية تتم على وفق عمليات محددة من شأنها أن تزيد من الأمد الزمني لها، وهذا التطوير يتمثل بنموذج القوى الخمس وهي: قوة المشترين، قوة المجهزين، الداخلين الجدد للصناعة، المنتجات البديلة والمتنافسون في ذات الصناعة؛

✓ المفهوم الثاني: الإستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل المنظمة والتي تتمثل بقيادة التكلفة الشاملة، قيادة التمايز والتركيز والتي يتم اعتمادها على حسب السوق المستهدف إذا كان سوقا واسعا أو ضيق؛

✓ المفهوم الثالث والأخير: تحليل سلسلة القيمة والذي يستند إلى نوعين من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة هما الأنشطة الرئيسية (الإمداد الداخلي، الإمداد الخارجي، العمليات، التسويق، الخدمات) والأنشطة السائدة (البنى التحتية للشركة، الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التدبير). (البكري و بني حمدان، 2013، صفحة 6)

- ويقصد بالميزة التنافسية أيضا: "إستغلال المنظمة لقدراتها ومواردها المتنوعة من أجل الحصول على شيء مميز، يمكنها من إشباع رغبات عملائها الحاليين والمتوقعين بالشكل الذي تتفوق فيه على منافسيها في القطاع الذي تعمل فيه" (حسن، 2017، صفحة 112)؛

- كما تعرف على أنّها: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجية التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (جودة، 2016، صفحة 599).

يوضح تعريف بورتر للميزة التنافسية وصفا لها حيث أنها تمنح المنتج ما يميّزه عن غيره سواء كان ذلك في جانب التكلفة أو في خصائصه التي تلبي رغبات الزبائن، وهو ما يشترك فيها مع التعريفين المواليين، بالإضافة إلى أنه قام بذكر ما يميز الميزة التنافسية عن غيرها ألا وهو "صعوبة تقليدها" والذي تتوصل إليه المؤسسة من خلال قدرتها على الحفاظ عليها؛ إلى جانب هذا تطرق التعريف الثاني إلى أنّ الميزة التنافسية تنشأ من خلال تجنيد كل موارد المنظمة، ليضيف التعريف الأخير أنّ الميزة التنافسية تتولد عن طريق استراتيجية تمكن المؤسسة من الريادة في مجال عملها.

### 2.1 الفرق بين التنافسية، المنافسة والميزة التنافسية:

يكمن الفرق بين التنافسية، المنافسة والميزة التنافسية في كون:

المنافسة هي حرية المؤسسة في الدخول الى السوق أو الخروج منه، مع مواجهة المتعاملين الآخرين لتحديد الاسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقا؛ أمّا الميزة التنافسية فتتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها؛ (عبد الناصر، 2008، الصفحات 10-11)

فيما أفاد الباحثان (رزيق و مسدور، 2003، صفحة 203) أنّ التنافس \_المنافسة\_ والتنافسية هما عنصران أساسيان لأي إطار تحليل للإنتاج والتجارة الدولية، فحسبهما المنافسة تعبر عن "الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني، وبالتالي فهي الشروط التي تصف السوق المعنية"، أمّا التنافسية "قدرة البلد على تصريف بضاعته في الأسواق الدولية"، بحيث تدخل سياسات كل من المنافسة والقدرة التنافسية حسب الباحثان لتشكيل "التنافسية" كما تشكل كل من تنافسية الدولة والقطاع محيطا للقدرة التنافسية.

كما تختلف المنافسة عن التنافسية في أنواعهما، للمنافسة أنواع هي (المنافسة، الإحتكار، المنافسة المقيدة)؛ ومن جهة أخرى يتقاطعان في كون أنّ كل مؤسسة إن لم تمتلك ميزة تنافسية فلا يمكنها أن تنافس مؤسسات أخرى أي "الميزة التنافسية هي وسيلة المؤسسة للتنافس والمنافسة" (خلوطة، 2015، صفحة 21) وبالتالي يمكن القول أنّ مفهوم التنافسية أوسع وأشمل من كلا المصطلحين؛ فالتنافسية هي قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة بخلق ميزة تنافسية خاصة بها.

كما يجدر بنا توضيح الفرق بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية، بحيث أوضح Fehey 1989 القدرة التنافسية على أنها ما تتجزه المنظمة بصورة أفضل من منافسيها، بينما الميزة التنافسية هي ما يميز المنظمة أو منتجاتها بصورة مفضلة في أنظار الزبائن(خلوطة، 2015، صفحة 22)، يمكن القول أنّ القدرة التنافسية هي مفهوم واسع وأشمل من الميزة التنافسية، فهذه الأخيرة قد تكون لفترة زمنية محددة وبسبب الركب التنافسي المتزايد قد تفقد المؤسسة هذه الميزة فيما أنّ القدرة التنافسية ترتبط بالكفاءات والمهارات التي تمتلكها المؤسسة

والتي بفضلها يمكن تشكيل ميزة تنافسية أخرى أي أنها لا يربطها عامل الزمن؛ وهذا يعني وجود الميزة التنافسية يعني إمتلاك قدرة تنافسية من طرف المؤسسة.

## 2. خصائص وتصنيفات الميزة التنافسية

بعد التطرق لتعريف الميزة التنافسية أرتأينا أن نقوم بذكر خصائصها وتصنيفاتها ضمن هذا الجزء.

### 1.2 خصائص الميزة التنافسية:

يمكن وصف الميزة التنافسية بما يأتي:

- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليس مطلقة؛
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- أنها تنبع من داخل المؤسسة؛
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها؛
- أنها تؤدي إلى التأثير في المستهلكين وتحفزهم على الشراء؛
- أنها تتحقق لمدة طويلة؛ (داودي و محبوب، 2007، الصفحات 42-43)
- أنها تنشق من حاجات ورغبات الزبائن؛
- تبنى على الإختلاف وليس التشابه؛
- أنها طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
- أنها تنشق من جهود الإدارة والإبتكار وأنها ليست ثابتة؛
- أن تحقيقها يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع؛
- أنها تقدم الملائمة الفريدة من مراد المؤسسة والفرص في البيئة وتكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وموارد المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب إستخدامها مع أهداف ونتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمد القصير أو البعيد. (كباب، 2017، صفحة 427)

### 2.2 تصنيفات المزايا التنافسية:

وتصنف المزايا التنافسية إلى: (بن نافلة، 2011، صفحة 1224)

- النموذج الأول: يعتمد على لموارد كأساس للميزة التنافسية وهو الذي أسهم فيه Barny 1993، Pandian 1991، Petertaf 1992



- النموذج الثاني: والذي جاء به Porter والذي يعتمد على القيمة التي تحققها للمشتري وهي التمييز أو التكلفة المنخفضة.

في حين قدم محمود الروسان إطارا شاملا لتصنيف الميزة التنافسية وهو كالتالي:

- من حيث مصدر هذه الميزة بحيث أنّ لكل مؤسسة خاصية تبع منها الميزة تتميز بها عن غيرها؛
- أنّها تتحقق من منفعة المشتري من المنتج ذو الميزة التنافسية؛
- من خلال تأثر المشتري بهذه الميزة فيتوجه إليها دون غيرها؛
- وفقا لطبيعتها أو نوعها إما سعرية أو غير سعرية؛ أمّا الأولى فتعني ما يدفعه المشتري مقابل المنفعة المرجوة من المنتج الذي يقنتيه من مؤسسة ما؛ أمّا التصنيف الثاني فيقصد به نوعية المنتج أو سرعة استلامه مقارنة بالمنافسين.

### 3. شروط فعالية الميزة التنافسية

بما أن الهدف الأساسي من إقتناص المؤسسات للمزايا التنافسية هو تحقيقها للريادة والبقاء في السوق على المدى البعيد وبالطبع الأفضلية على المنافسين، فإنّ هناك شروط يجب أن تتسم بها ميزتها التنافسية لتحقيق هذه الأهداف: (خلوطة، صفحة 24)

- أن تكون حاسمة: معنى ذلك أنها تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق والتقدم على الآخرين؛
  - الديمومة: أي بأن تبقى مستمرة ومتواصلة عبر الزمن؛
  - إمكانية الدفاع عنها: بمعنى صعوبة تقليديها، أو محاكاتها، أو إلغائها من قبل المنافسين.
- ولوجود ضمان فعالية الميزة التنافسية وجب النظر لهذه الشروط مجتمعة، فشرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وتدوم وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

فيما أضاف محمود مصطفى شرط رابع وهو أن يتولى العميل نفسه تقييم المفهوم، بحيث ينبغي أن يكون لهذه الميزة تأثير على المعيار الذي يستخدمه العميل في اتخاذ قرار الشراء وهذا لزيادة المبيعات.

كما تجدر الإشارة إلى العوامل التي تؤثر على سرعة تضائل المزايا التنافسية وهي: (بعلي و بن جلول ،

الصفحات 10-11)

- قدرة المنافسين: والذي يعتبر هو المحدد الأساسي لاستمرارية الميزة التنافسية، حيث أن للمنافسين طرق وأساليب خاصة لتنفيذ وتطوير أعمالهم، ولذلك ترتبط هذه القدرة بالتزامهم الإستراتيجي لصرف انتباههم عن تقليد المزايا التنافسية للمؤسسات المنافسة؛

- ظهور تكنولوجيا جديدة: وذلك لما للتكنولوجيا من تأثيرات على جميع الأنشطة ضمن سلسلة القيمة إمّا بتخفيض تكلفة النشاط أو إحداث خصائص ترفع من قيمة المنتج لدى الزبون؛
  - ظهور حاجات جديدة لدى المستهلك: من مصادر إنشاء المزايا التنافسية هو ردة الفعل إتجاه الزبون، ممّا يستوجب وجود مرونة في محاكاة تغير أذواقهم؛
  - تغير في تكاليف المدخلات: إمّا كان التغير إيجابى أو سلبى في التكاليف فهو يآثر على الميزة التنافسية؛
  - السياسات الحكومية: تؤثر السياسات الحكومية على خصائص، مواصفات المنتج لمراعاة قوانين الأمن وحماية البيئة؛
  - بحوث التسويق: تؤثر بحوث التسويق على الميزة التنافسية من خلال البيانات المتعلقة بأى عنصر من المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع، الترويج)؛
  - دراسة السوق: وهي التي تجمع بيانات السوق على سبيل المثال لا الحصر: المشتريين الحاليين، المنافسين، القوانين والتشريعات، الدخل القومي، العادات والتقاليد... الخ؛
  - تحليل سلوك المستهلك: أى جمع وتحليل كافة البيانات المتعلقة بهم لمعرفة عاداتهم الإستهلاكية ودوافع الشراء لديهم وذلك لتلبيتها فإرضاء الزبائن هي أكبر ركيزة للميزة التنافسية المستدامة.
- المطلب الثالث: أنواع التنافسية وأهمية الميزة التنافسية**

1. أنواع التنافسية: يمكن تحديد هذه الأنواع بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي: (داودي و محبوب، 2007، صفحة 39)

### 1.1 التنافسية بحسب المعيار الموضوعي:

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالبا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم هذا الأخير، ويعد هذا الامر غير صحيح، باعتبار أنّ هناك مؤشرات اخرى قد تكون اكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع؛
- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل مما في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى هامش الربح الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هامش كل المنتجات.

### 2.1 التنافسية حسب المعيار الزمني: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

- **التنافسية اللحظية:** تعتمد على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب ان تتفائل بشأنها لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية؛

- **القدرة التنافسية:** تختص بالفرص المستقبلية طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال. وتعرف بأنها: "محصلة الاستثمار الكفاء للموارد المتاحة والنشاطات الادارية والفنية للمؤسسة من خلال تحسين الموارد كما ونوعا، وتعظيم العائد منها الى جانب تطوير النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي" (عامر و عابد، 2014، صفحة 677).

**3.1 أنواع من التنافسية فرضتها العولمة:** نتيجة سعي المؤسسات للتنافس في الأسواق العالمية ظهر لنا نوعين من التنافسية هما: (غول، 2005/2006، صفحة 93)

- **التنافسية المستقلة:** يحدث هذا النوع من التنافسية في البيئة الأصلية للمؤسسة ونتيجة هذا فإن المؤسسة تكون بجورتها شروط المنافسة نتيجة المعرفة السابقة بالبيئة وخصائصها ما يجعلها تحتل مكانة عالية في السوق المحلي، هذا لا يعني ان المؤسسات الأخرى ستكون في الوضع المنهزم ولكن سيتوجب عليها استخدام نقاط قوتها للسيطرة على السوق المحلي؛

- **التنافسية المنتشرة:** يحدث هذا النوع من المنافسة في البيئات الاجنبية والتي تضع مؤسسات البلد والمؤسسات الأخرى في وضع أكثر ملائمة لتطوير نشاطاتها بفضل تساوي الفرص والتحديات.

**4.1 أنواع أخرى لتنافسية المؤسسة:** هي أنواع إضافية غير التي قمنا بذكرها أعلاه: (بن طيرش و كافي ، 2019، الصفحات 60-61)

- **تنافسية التكلفة او السعر:** حيث كلما انخفضت تكاليف الانتاج كلما زاد تصدير السلع إلى الاسواق الخارجية، وبالتالي زادت تنافسية السلعة؛

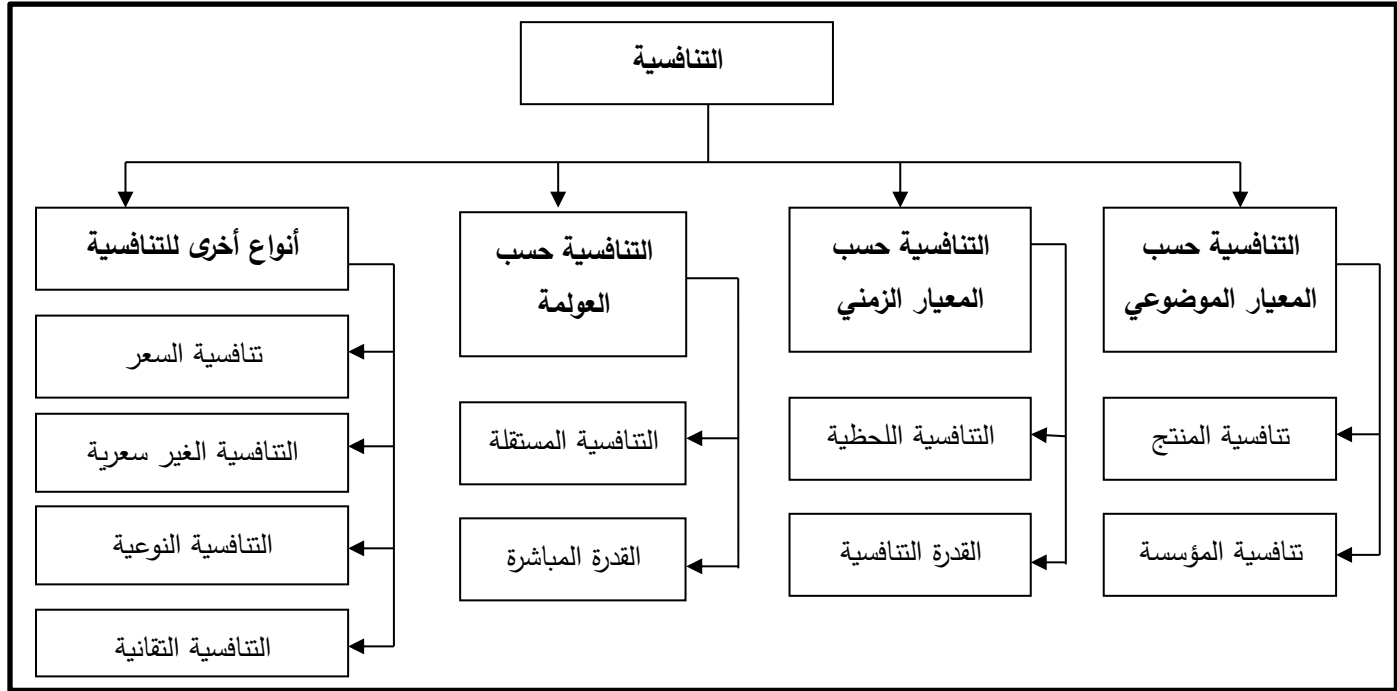
- **التنافسية الغير سعرية:** باعتبار أن محددات التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير النقدية وغير السعرية، فإن بعض الاقتصاديين يأخذون بعين الاعتبار المكونات غير السعرية في التنافسية؛

- **التنافسية النوعية:** وتشمل بالإضافة الى النوعية والملائمة عنصر الإبتكارية؛

- **التنافسية التقانية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في الصناعات العالية التقنية \_التقنية\_.

والشكل رقم (33) يلخص أنواع التنافسية:

شكل رقم (33): تصنيفات لأنواع التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من المعطيات السابقة.

## 2. أهمية الميزة التنافسية: تتجلى أهمية الميزة التنافسية فيما يأتي:

- تساعد الميزة التنافسية على زيادة مرونة المنظمة للتكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية، بالشكل الذي يمكنها كم البقاء والاستمرار في العمل؛
- تؤثر على الأداء العام للمؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين فيها، وكذلك معدل الأرباح المتحصل عليها؛
- توفر الميزة التنافسية على الأداء العام للمنظمة من خلال تحسين أداء العاملين فيها، وكذلك معدل الأرباح التي تحصل عليها؛
- أنها السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق وكذا المؤسسات المنافسة؛
- أن الميزة التنافسية مؤشر ايجابي لتوجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي في السوق، وهذا بحصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، أي إمتلاك زبائن أكثر وولاء مقارنة بالمنافسين؛
- للميزة التنافسية أيضا القدرة على تحقيق الانسجام بين موارد وقدرات وثقافة المؤسسة، ومن ثم توظيف هذا الانسجام لأجل تحقيق التميز والتفوق لها في ظل البيئة التي تعمل فيها؛ (الزبيدي و

حسين، 2017، صفحة 98)

– ويمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة في تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل: الجودة، والسعر المنخفض. (بعلي و بن جلول ، صفحة 10)

### المبحث الثاني: أساسيات حول التنافسية والميزة التنافسية

بعد التعرف على ماهية التنافسية والميزة التنافسية أرتأينا أن نعرض المزيد من أساسيات حولهم كالمؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسات وطرق قياسها، إلى جانب محددات وأبعاد الميزة التنافسية، كما سيتم التعرف على بيئة المؤسسات التنافسية والإستراتيجيات العامة للتنافس، وكذا نماذج تحليل التنافس.

#### المطلب الأول: مؤشرات التنافسية

نتطرق ضمن هذا المطلب لكل من مؤشرات التنافسية وطرق قياسها كالتالي:

##### 1. مؤشرات التنافسية:

- **الربحية:** أفاد Parienty أن القدرة التنافسية للشركة تتوافق مع قدرتها على المنافسة وتحقيق الربح في الاسواق التي تعمل فيها، غالبا ما يتم قياس هذا الربح من خلال حصة السوق وتطورها بمرور الوقت؛ إلا أنّ هذا المعيار (الربح) غير كاف، لأنّ الشركة التي تحافظ على مبيعاتها مع زيادة هوامشها دون اكتساب حصة في السوق هي بالتأكيد تنافسية أيضا، ونتيجة لذلك، لا يزال الربح هو أفضل مؤشر للقدرة التنافسية؛(Parienty, 2013)
- **تكلفة الصنع:** تصبح المؤسسات غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا ما كانت التكلفة المتوسطة لتصنيعها تتجاوز سعر منتجها في السوق، وهذا لأحد السببين التاليين أو إجتماعهما معا وهما: انخفاض الانتاجية أو إرتفاع تكلفة عوامل الإنتاج؛ ويفسر السبب الأول كون القطاع ذو منتجات متنوعة، أو أن القطاع ذو منتجات متجانسة وتكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين؛
- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** وهو مؤشر يقيس الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات؛
- **الحصة من السوق:** فيمكن ان يتميز المنتج بكونه مربحا لإستحواذه على حصة سوقية اكبر في السوق المحلية دون ان يكون تنافسيا في السوق الدولية، وهذا يكون في حالة السوق الداخلية محمية فوجب مقارنة تكاليف المنتج المحلي مع تكاليف المنتجات المنافسة الدولية. (غدير أحمد و بهدي ، 2015، صفحة 21)

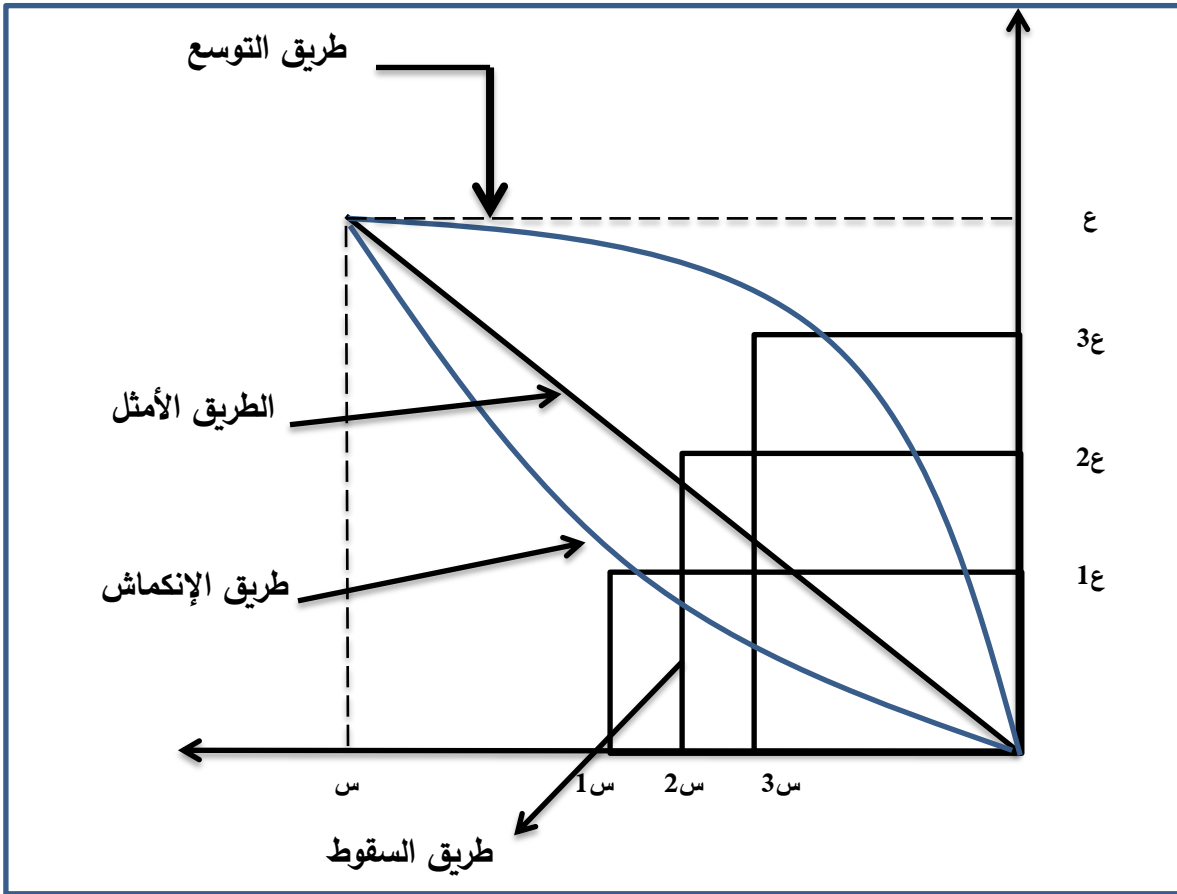
##### 2. طرق قياس التنافسية:

يتم قياس تنافسية المؤسسات عن طريق الثنائية (فعالية- إنتاجية) أو عن طريق مقارنة أدائها بنظيراتها من المنافسين كالتالي: (بخاخشة، 2015، الصفحات 107-108)

## 2.1 الثنائية (فعالية-إنتاجية):

تعتبر فعالية المؤسسات عن تمكّنها من تحقيق أهدافها المسطرة بأقل التكاليف، ويمكن حسابها عن طريق النظر في النسبة بين النتائج المتحصل عليها والأهداف المرجوة؛ أمّا إذا كانت ذات إنتاجية أم لا فينظر إلى النسبة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتائج. فالتنافسية إذن هي محصلة نهائية بين الثنائية (فعالية - إنتاجية) كما يوضح الشكل رقم (34):

الشكل رقم (34): طريقتي تنافسية المؤسسات



المصدر: (بخاخشة، 2015، صفحة 107)

يوضح الشكل رقم (34) أنّ المؤسسات في مواجهة وضعية اقتصادية صعبة تتجه نحو البحث عن توازن جديد وهذا يكون بالاعتماد على وفرة إنتاجية، ولكي يتحقق لها ذلك يتم:

- إمّا التخلي عن اليد العاملة، وهاته العملية تكون أسهل تقنيا، لذلك سميت العملية بطريقة الإنكماش، إلا أنّ هذا الإختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل حيث أنّ عملية التخلي هذه تكون مكلفة للمؤسسة فهي ستفقد المهارات والمعارف التي يمتلكها الأفراد والتي يصعب تعويضها مستقبلا؛

- أو أنها تختار الطريق الثاني والذي يعد الأفضل حيث يسمح ببناء قدرة تنافسية متنامية في بيئة معقدة، من خلال الرفع من النتائج وكسب الطلبات الجديدة واستغلال فعال للموارد المتاحة. فالتمادي في البحث عن الإنتاجية على حساب الفعالية يؤدي إلى السقوط ويستدعي البحث عن الطريق المؤدي إلى التنافسية والتعرف على المؤشرات المعبرة والتي تفسر الإنتاجية والفعالية، حتى يتسنى متابعتها خلال الزمن.

## 2.2 قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين:

يتم قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين من خلال حساب حصة السوق التي تعبر عن النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافسين الأحسن أداءً ونجد الحالات التالية:

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد يعني أداء المؤسسة يضاهي أداء المنافسين؛
  - حصة السوق النسبية تساوي الواحد وهذا يعني المؤسسة لها أداء يماثل أداء المؤسسة المنافسة؛
  - حصة السوق النسبية أقل من الواحد يعني أداء المؤسسة أقل من أداء المنافس.
- وتتجم عن هذه المقارنة نتيجتين حيث تسمح بتوقع أحسن النتائج وكذلك تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أدائها ومن ثم تنافسيتها؛ فازدواجية النظرة من زاويتين لهذا القياس يعطي للمؤسسة نظرة عن معرفة موقعها التنافسي بصفة منتظمة.

## المطلب الثاني: محددات وأبعاد الميزة التنافسية

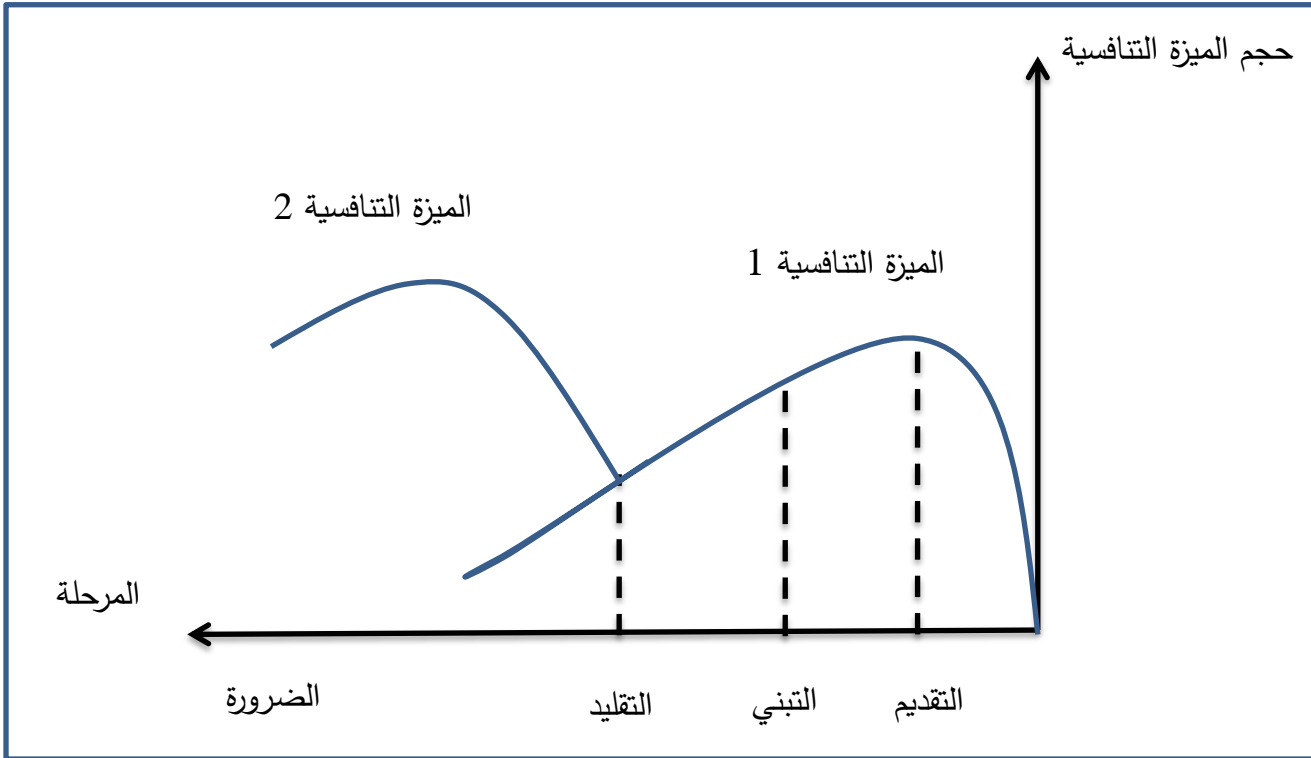
### 1. محددات الميزة التنافسية

حدد نبيل مرسي خليل في كتابه الميزة التنافسية في مجال الأعمال متغيرين هما: (حجاج، 2007، الصفحات 20-22)

**1.1 حجم الميزة التنافسية:** بشكل عام كلما كانت الميزة اكبر كلما تطلبت جهودا اكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، بحيث تتحقق هذه الاستمرارية في التنافس في حال الحفاظ على الميزة التنافسية، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فان للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى؛ والموضحة في الشكل رقم (35):



الشكل رقم (35): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (حجاج، 2007، صفحة 21).

من خلال الشكل رقم (35) يتضح لنا أنّ دورة حياة الميزة التنافسية تمر بمراحل هي: (بن عليّة، 2015، الصفحات 57-58)

- مرحلة التقديم: وهي أطول المراحل كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. كذلك كون أنّ في هذه المرحلة تحظى الميزة التنافسية بالقبول من قبل العديد من الزبائن ممّا يؤدي إلى إنتشارها مع مرور الزمن؛
- مرحلة التبني: في هذه المرحلة تكون الميزة مستقرة نسبياً من حيث الإنتشار، بإعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن؛
- مرحلة التقليد: في هذه المرحلة يتراجع حجم الميزة وتتجه تدريجياً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة إنخفاض في الوفورات؛
- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنّها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

إنّ أي مؤسسة لا يمكن أن تحوز على ميزة تنافسية إلى الأبد، لذلك هي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

**1.2 نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:** يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فاتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق ارتفاعاً في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة تلك الاستفادة من منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هاته الحالة تتحقق اقتصاديات وفورات الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

من جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمة بأقل تكلفة أو بمنتج سلعة أو خدمة متميز. ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ونوردها فيما يلي: نطاق القطاع السوقي، النطاق الراسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.

**الجدول رقم (15): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس**

النطاق	تعريفه وشرحه
نطاق القطاع السوقي	والذي يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين تتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛
النطاق الراسي	والذي يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها الداخلية أو الخارجية اعتماداً على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الراسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد؛
النطاق الجغرافي	والذي يعكس المناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة، بحيث يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة؛ وتبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل عالياً على نطاق عالمي بحيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم؛
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أنّ وجود

روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: (بوبة، 2012، صفحة 91)

## 2. أبعاد الميزة التنافسية:

تركز المؤسسات في إنشائها للمزايا التنافسية على تلبية حاجات الزبائن بالدرجة الأولى وسعيا منها لذلك تعتمد على أبعاد معينة هي:

- **الكلفة:** تعرف الكلفة على أنها بعد تنافسي يعني إنتاج وتوزيع المنتج بأقل النفقات بما يسمح بتحقيق كلفوي يكون الأقل مقارنة بالمؤسسة المماثلة، وهذا لا يعني تقليل التكاليف يكون على حساب جودة المنتج، ومن العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف: الخبرة المتزايدة، المؤهلات، التعليم، الاستثمار الناجح... الخ مع ضرورة التركيز على عملية الإنتاج من بدايتها وحتى النهاية؛

- **الجودة:** تعتبر الجودة كفرصة للبحث عن الطرق الجديدة لزيادة قيمة أعلى من توقعات الزبائن، وهذا يحدث عند فهم حاجات الزبون فهي إحدى الركائز التي تضمن ولاء الزبائن وتزيد من حجم استهلاكهم للمنتج؛

- **المرونة:** تعني قدرة المؤسسة على الإستجابة السريعة للتغيرات في خصائص المنتج أو حجم الطلبات وتعدد الرغبات لدى الزبائن بأقل جهد ووقت، وتقسّم المرونة إلى قسمين هما **مرونة المنتج** (تعني قدة المؤسسة على تتبع التغييرات في حاجات وأذواق وتوقعات الزبائن لإجراء تغييرات في تصاميم المنتجات) و**مرونة الحجم** (قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغييرات في طلبات الزبائن)؛

- **التسليم:** في ظل أهمية الوقت للزبون وخاصة عند الإنتاج وفقا للطلب أصبح الحاجة إلى التسليم شكل من أشكال تمايز المؤسسات عن بعضها، بحيث يشمل التسليم الدقة والسرعة والمرونة في الاستجابة لرغبات الزبائن؛ (الكيكي، 2020، الصفحات 13-15)

فيما يضيف (صافي، 2017، صفحة 105) بعدا آخر هو الابداع.

ويقسمها آخرون إلى بعدين هما: (شباركة، 2021، صفحة 125)

- **القيمة المدركة لدى العميل:** يمكن للمؤسسة استغلال امكانياتها المختلفة في تحقيق القيمة التي يدركها الزبون للسلع والخدمات التي تقدمها له، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية والوصول إلى إدراك الزبائن أنهم بالتعامل مع المؤسسة يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها؛

- التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة يصعب على المنافسين تقليدها بسرعة.

### المطلب الثالث: البيئة التنافسية والإستراتيجيات العامة التنافس

في ظل الديناميكية التي تواجه المؤسسات وجب عليها مسايرة تغيرات بيئتها التنافسية والتي تعد بمثابة العامل الحاسم لنجاح أو فشل المؤسسة، لذلك نعالج ضمن هذا المطلب بيئة المؤسسة التنافسية وما تحويه وكذا الإستراتيجيات التي تعتمد إليها المؤسسات في تنافسيتها.

#### 1. البيئة التنافسية:

أو يطلق عليها بالبيئة الخارجية أو البيئة الصناعية هي بيئة مهمة للغاية فهي تجمع العديد من القوى يقع في مقدمتها الموردين، المنافسين، وعملاء والمقرضين وأصحاب الأسهم ومجمل مجموعات الضغط المباشر على منظمة الأعمال، وكما يرى Draft 2001 فهي "تحتوي جميع العناصر الأكثر إلتصاقا بالمنظمة وأهدافها". (حمد، 2020، صفحة 15)

#### 1.1 التحليل التنافسي:

يقصد بالتحليل التنافسية استكشاف للمنظمات داخل القطاع الصناعي، والتعرّف بعمق على المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر، ويتضمن التحليل التنافسي الإجابة على التساؤلات التالية: ما الذي يجعل المنظمة تتنافس؟ والذي يتم من خلاله تحديد معايير التنافس، الحجم، الموقع والحصة السوقية؛ إضافة إلى من هم المنافسون؟ من هم الزبائن؟ \_الحاليين والمرقبين\_. (سالم، 2016، صفحة 341)

كما أنه يعني: استراتيجية تتضمن البحث عن المنافسين الرئيسيين لاكتساب نظرة شمولية عن منتجاتهم ومبيعاتهم وأساليبهم التسويقية"، بحيث أنّ تنفيذ إستراتيجيات عمل أقوى ودرء المنافسين، والاستحواذ على حصة في السوق ليست سوى عدد قليل من الفوائد لإجراء تحليل السوق التنافسي. فيمكن إحصاء فوائد التحليل التنافسي كالتالي: (عيسوي، 2022، صفحة 410)

- يساعد التحليل التنافسي في معرفة طريقة عمل المنافسين بشكل عام وخاص، وتحديد الفرص المحتملة للتفوق عليها؛
- التمكين من البقاء في الصدارة اتجاهات الصناعة والتأكد من منتجات الشركة لا تلبى فقط معايير بيئة العمل بل تتجاوزها؛
- تحديد الميزة التنافسية والقيمة المضافة لمنتج وما الذي يجعل المنتج مختلفا عن منافسيه، أو الذي يمكن أن يوجه جهود التسويق المستقبلية؛

- تحديد ما يفعله المنافسون بالشكل الصحيح، هذه المعلومات ضرورية للبقاء في الأسواق التنافسية وضمان تفوق المنتجات والحملات التسويقية على معايير الصناعة؛
- تحديد نقاط الضعف لدى المنافسين مما يساعد المؤسسات على تحديد مجالات الفرص في السوق، واختبار استراتيجيات تسويق جديدة وفريدة من نوعها لم يستعد المنافين منها؛
- تفيد مراجعات العملاء في تحديد أوجه القصور في منتج المنافسين، مما يساعد على التخطيط لكيفية إضافة ميزات إلى المنتجات لتلبية تلك الإحتياجات؛
- توفير معيار يمكن من خلاله قياس نمو الشركة.

**2.1 عناصر البيئة التنافسية:** تطرح المؤسسات عند محاولة التعرف على منافسيها عدة أسئلة أهمها: من هم المنافسين؟ ما هي إستراتيجياتهم؟ وما هي نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم؟. والنقاط التالية هي أهم الخطوات للتعرف عليهم: (بوران، 2016، الصفحات 89-90)

- **تحديد المنافسين:** الصعوبة التي تتلقاها المؤسسة هنا ليس في تحديد المنافسين الحاليين بل المرتقبين أو المحتملين والذين يعملون في مجالات أخرى ولكن يشعبون نفس الحاجة لذلك هم يمثلون تهديدا لها، وهنا يمكن تمييز عدة انواع من المنافسة هي:

✓ المنافسة في نفس السوق المستهدف بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم لنفس العملاء وبأسعار متقاربة؛

✓ المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تخدم قطاعات سوقية مختلفة؛

✓ المنافسة بين المنتجات المختلفة والتي تشبع نفس الحاجة؛

✓ المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيلات المستهلك؛

✓ المنافسة بين المؤسسات المختلفة التي تنتج سلعا متنافسة، وذلك في مجال الحصول على الريادة والقدرة على الإبتكار.

- **تحديد إستراتيجيات التنافس:** فأقرب المنافسين للمؤسسة يعتمدون نفس إستراتيجيتها لنفس القطاع المستهدف، لذلك لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا للإستراتيجيات المتبعة من أجل انتهاز المؤسسة لإستراتيجية معينة تمكنها من مواجهة المنافسين؛

- **تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين:** تساعد مقارنة وضعية المؤسسة بالمنافسين على تحديد الإستراتيجية المناسبة لأنّ إمكانية تنفيذها وتحقيق الأهداف المرجوة منها تتوقف بالدرجة الأولى على قوة وضعف المنافسين. ويمكن الإستناد في هذه على حصة السوق، مدى تذكر المستهلكين لاسم الشركة

ومنتجاتها، مدى رغبة الزبون في شراء سلعة المؤسسة مقارنة بسلع المنافسين، إضافة إلى مؤشرات مالية كنسب الربحية والسيولة ومعدل دوران البضاعة (علي محمود، 2018، صفحة 195).

إضافة إلى هذه العناصر يجب على المؤسسة متابعة البيئة التنافسية ب: (بوران، 2016، الصفحات 91-

92)

✓ **جمع المعلومات عن البيئة التنافسية:** هذه المعلومات تخص أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها، تفضيلات لزيائن لمختلف المنتجات من حيث المواصفات والأسعار والشروط، أنواع المنافسين ودرجات سيطرتهم على الأسواق والمزايا التنافسية التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة، أنواع الخدمات المكملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين، حجم السوق الحالي والمرتقب في الفترات القادمة مقدر بكميات المبيعات وهذا ما يتطلب توافر وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات لتقديمها في شكل يسهل فهمه وتحليله؛

✓ **الكشف عن الفرص والتهديدات:** فالمعلومات السابقة التي يتم جمعها تنقسم إلى إما فرص أو تهديدات، أما الفرص فتشير إلى اوضاع أفضل للمؤسسة يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية، أما التهديدات فتعني أضرار محتملة النشأة من تغيرات غير مواتية للظروف البيئية يجب تفاديها أو التعامل معها بأفضل شكل ممكن؛

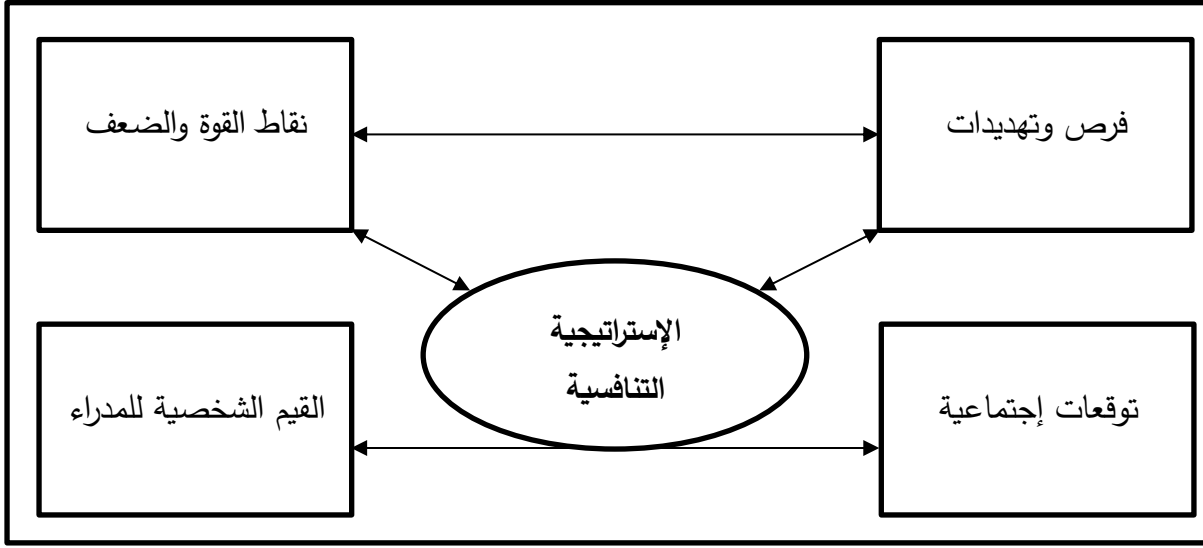
✓ **تحليل الفرص والتهديدات:** بحيث تقدم احتمال وجود مركز معين يمكن أن تحتله المؤسسة بتحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص أو التهديدات مما يساعد المؤسسة في توجيه جهودها لاستغلال الفرصة أو مواجهة التهديد.

## 2. الإستراتيجيات العامة للتنافس

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها عبارة عن خطط طويلة الأمد تسمح برسم السلوكيات والتصرفات التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق التوافق بينها وبين البيئة التنافسية من أجل تحقيق التفوق على منافسيها (عواد، 2021، صفحة 73)؛ تركز هذه الإستراتيجيات على كيفية التنافس في سوق أو قطاع معين تشغله المؤسسة فهي مرتبطة بوحدة الأعمال الإستراتيجية التي لها صلاحية في وضع إستراتيجية خاصة تخدم مصالحها وتحقق أهدافها (صباح و حسين، 2018، صفحة 324).

ويُعتمد في صياغة الإستراتيجية التنافسية العناصر المبينة في الشكل رقم (36):

الشكل رقم (36): عناصر الإستراتيجية التنافسية



المصدر: (الحسيني، 2000، صفحة 17)

بحيث أنّ عنصري الفرص والتهديدات تأتي نتيجة تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة في حين نقاط القوة والضعف وهي الخاصة بالمؤسسة في حد ذاتها يتم تحديدها من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة. تستنبط هذه العناصر عن طريق تحليل بيئتي المؤسسة الداخلية والخارجية لتحديد الاستراتيجية المناسبة، ولذلك وفق مصفوفة SWOT وهي اختصار للكلمات التالية: Strengths, Weakness, Opportunites, Threats. والتي تعني:

- القوة: وتتمثل في الأشياء الملموسة والغير ملموسة التي تمتلكها المنظمة، والتي يمكن استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها، بما يمكنها من التفوق على المنافسين في ذات الصناعة؛
- الضعف: وتتمثل في النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من الوصول إلى ما تسعى إليه؛
- الفرص: هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق، والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية؛
- التهديدات: وهي العوامل والأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها، بالشكل الذي تسعى إليه، ويكون لها أثر سلبي على المنظمة، وغالباً ما تقاس التهديدات بمقدار النقود التي خسرتها المؤسسة أو في انحصار حصتها السوقية. (راهم و قاطر، 2017، صفحة 263)

والجدول رقم (16) يبيّن بعض متطلبات عناصر مصفوفة SWOT

الجدول رقم (16): بعض متطلبات عناصر مصفوفة SWOT

التحديات T	الفرص O	نقاط الضعف W	نقاط القوة S
- قيود حكومية مضافة؛	- تسهيلات حكومية جديدة؛	- محدودية الموارد؛ انخفاض في منحى الخبرة؛	- استخدام تكنولوجيا جديدة؛
- ارتفاع في مستوى أسعار المواد والأجور؛	- منافذ جديدة للاستيراد والتصدير؛ تسهيلات جديدة؛	- نقص في الأجهزة والمعدات؛	- عقود واتفاقات طويلة الأمد؛
- انفتاح اقتصادي مفاجئ؛	- قيود على المنتج الأجنبي؛	- عدم انتظام عمليات التجهيز؛	- موارد مالية متميزة؛
- ركود في النشاط الاقتصادي؛	- نمو أسرع في السوق؛	- محدودية ميزانية الترويج؛	- مهارات بشرية مرتفعة؛
- أحداث سياسية إقليمية؛	- ظهور تكنولوجيا جديدة؛	- مهارات تسويقية ضعيفة؛	- حملات ترويجية مكثفة وناجحة؛
- تغيرات متسارعة في أنماط حياة الأفراد؛	- استخدام وسائل الترويج متقدمة؛	- ضعف السيطرة على حركة المخزون... الخ.	- انخفاض واضح في التكاليف؛
- دخول منافسين جدد للسوق؛	- اكتشاف مواد خام جديدة... الخ.	- خدمة المستهلك؛	- علامة تجارية قوية؛
- ظهور سلع بديلة بسعر أقل.		- توزيعية مباشرة وغير مباشرة... الخ.	-

المصدر: (راهم و قاطر، 2017، صفحة 264).

إن أهمية مصفوفة SWOT تمتد من خلال أهمية تحديد الإستراتيجية المناسبة وفق من يلائم المؤسسة من فرص وتهديدات من جهة، وما تملكه المؤسسة من نقاط قوة وضعف من جهة أخرى. ومن أشهر أنواع الإستراتيجيات التنافسية وما أتفق عليه الباحثون هي الإستراتيجيات التنافسية لدى بورتر وذلك لسببين هما: نال نموذج بورتر قبولا عاما في أدبيات الدراسة وتم تعريفه إجرائيا لدى الكثير من الباحثين، تركيز تصنيف بورتر على أبعاد الموقع التنافسي لإستراتيجية الأعمال وهي بذلك تكامل بن المنظمات والمنتجات والتميز



(الجودة وتوقيت طرح المنتجات إلى السوق) والكلف (أبو زيد و زيادات، 2010، صفحة 38). وهذه الإستراتيجيات هي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التركيز، وإستراتيجية التمييز؛ والتي نقوم بعرضها فيما يلي:

## 1.2 إستراتيجية قيادة التكلفة:

سعت العديد من المؤسسات لإعتماد التكلفة الأدنى كأقدم بعد تنافسي والذي يقصد به قدرتها على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة، وتكمن ميزتها هنا في إمكانية السيطرة على السوق الذي تنافس فيه بحيث أنّ تخفيض التكاليف ينخفض في النهاية على السعر النهائي للمنتج (بورقة، 2017، صفحة 280)؛ وتعرّف على أنّها: "الإستراتيجية التي تعتمد استخدام الميزة التنافسية على أساس التكلفة الأقل من خلال حذف، إختزال أو إلغاء كل نشاط لا يحقق قيمة مضافة للسوق وتستهدف أسواقا كبيرة بحيث تتمكن من تسعير منتجاتها بأقل من المنافسين مع القدرة على تحقيق هامش ربحي معين" (دحبور، 2010، صفحة 11)

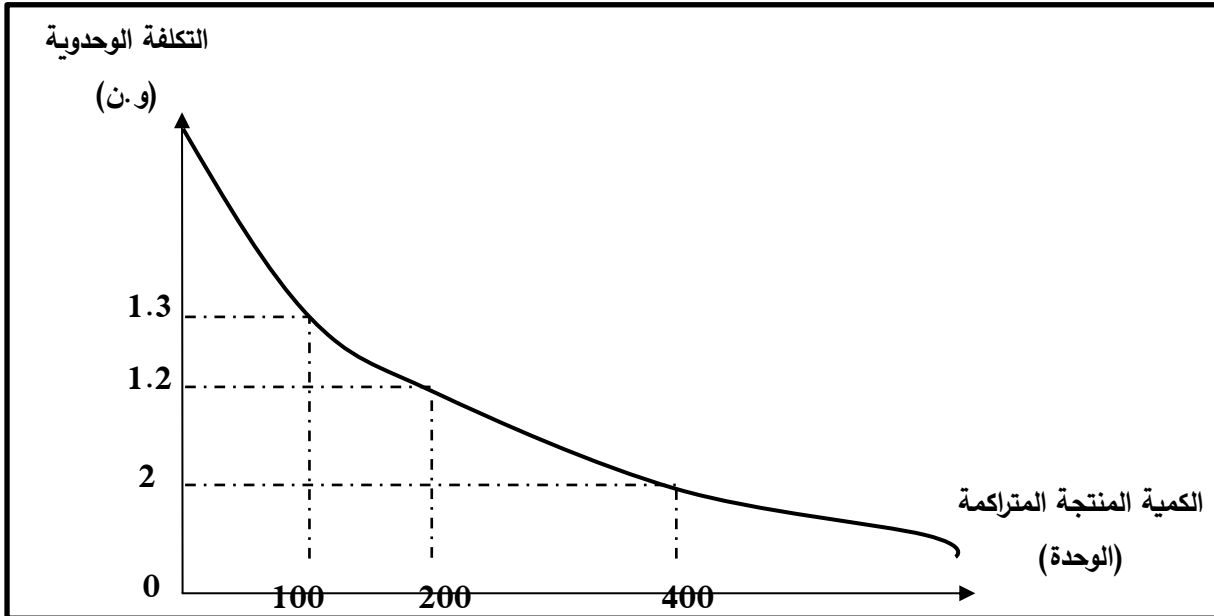
إنّ سعي المؤسسات لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة يتطلب عليها بناء إمكانيات الإنتاج ذات الكفاءة العالية والمداومة على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف الثابتة والتكلفة بشكل عام وتجنب العملاء الهامشين وتقليل نفقات الحد الأدنى في مجالات البحث والتطوير والخدمات ومدنوبي البيع والإعلان وما إلى ذلك. فمن مزايا هذا الخيار الإستراتيجي: حصة سوقية كبيرة، ردع المنافسين عن الخوض في حرب أسعار معها، وكذلك تشكل رادعا لدخول منافسين جدد. (جرار، 2004، صفحة 46). وذلك ب (قايد و بوشمال، 2014، صفحة 269):

✓ وصول المؤسسة المتبعة لهذه الإستراتيجية لوضعية نسبية مقارنة بالمنافسين يمنحها ميزة تنافسية تجعلها بمنأى عن حروب المنافسين السعرية، فمهما كانت حدة الصراع على مستوى الأسعار بفضل ميزة التكاليف الأدنى ستظل المؤسسة تحقق أرباح للأمد البعيد نظريا، أي إلى أن يخرج منافس أقوى على مستوى التكلفة، بشرط أن تكون أسعار المؤسسة قريبة من السعر المتوسط للقطاع، أما إذا تمكنت من فرض أسعار مساوية أو أقل من متوسط الأسعار التنافسية فإنّ الهيمنة بالتكاليف ستؤدي إلى إرتفاع رقم أعمالها بسبب زيادة الطلب نتيجة إنخفاض الأسعار؛

✓ كذلك تمتع المؤسسة بمركز جيد نسبيا على مستوى التكاليف يجعلها في مركز قوة سواء بالنسبة للموردين أو الزبائن؛ أما بالنسبة للأول ففي المساومة حول مواد الإنتاج في حال إرتفاع أسعارها، أو أنّها تقوم بالبحث عن مواد بديلة أو اقتطاع الزيادة من الأرباح المحققة فالمؤسسة هنا تستطيع تحمل

- الأعباء؛ أما في الحالة الثانية بالنسبة للزبائن (سواء كانوا صناعيين أم غير ذلك) فمساومتهم تتجه نحو تخفيض السعر إلى حد الوصول إلى مستوى أنجع منافس على مستوى التكلفة؛
- ✓ أما في حالة المنافسين الجدد، فالمؤسسة المهيمنة على التكاليف خصوصا إقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء فإنطلاقهم بحجم ضعيف سوف لن يسمح لهم بالصمود أمام أسعار القطاع.
- **محددات إستراتيجية قيادة التكلفة:** حسب Porter يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل من خلال بعض المحددات هي: (مزوغ، 2013، الصفحات 47-48)
- ✓ **عوامل منحى التعلم والخبرة:** يعد مفهوم أثر الخبرة تطورا لمفهوم أثر التعلم الذي ظهر على يد الرائد Wright Paterson قائد المجموعة الجوية التابعة للجيش الأمريكي المتخصصة في صناعة الطائرات الحربية بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 126، بحيث أكتشف أنّ تكلفة الوحدة كانت تنخفض بحوالي 20% في كل مرة كان يتم فيها مضاعفة الكمية المنتجة، وقد قاد هذا الإكتشاف فيما بعد مجموعة بوسطن الإستشارية إلى تشكيل ما أصبح لاحقا أثر الخبرة.
- وتنص نظرية أثر الخبرة على أنه كلما تضاعفت كمية الإنتاج المتراكم من منتج ما انخفضت تكلفته الوحدوية بحو 10% إلى 25% كما يوضحه الشكل رقم (37):

الشكل رقم (37): أثر الخبرة لمنتج ما



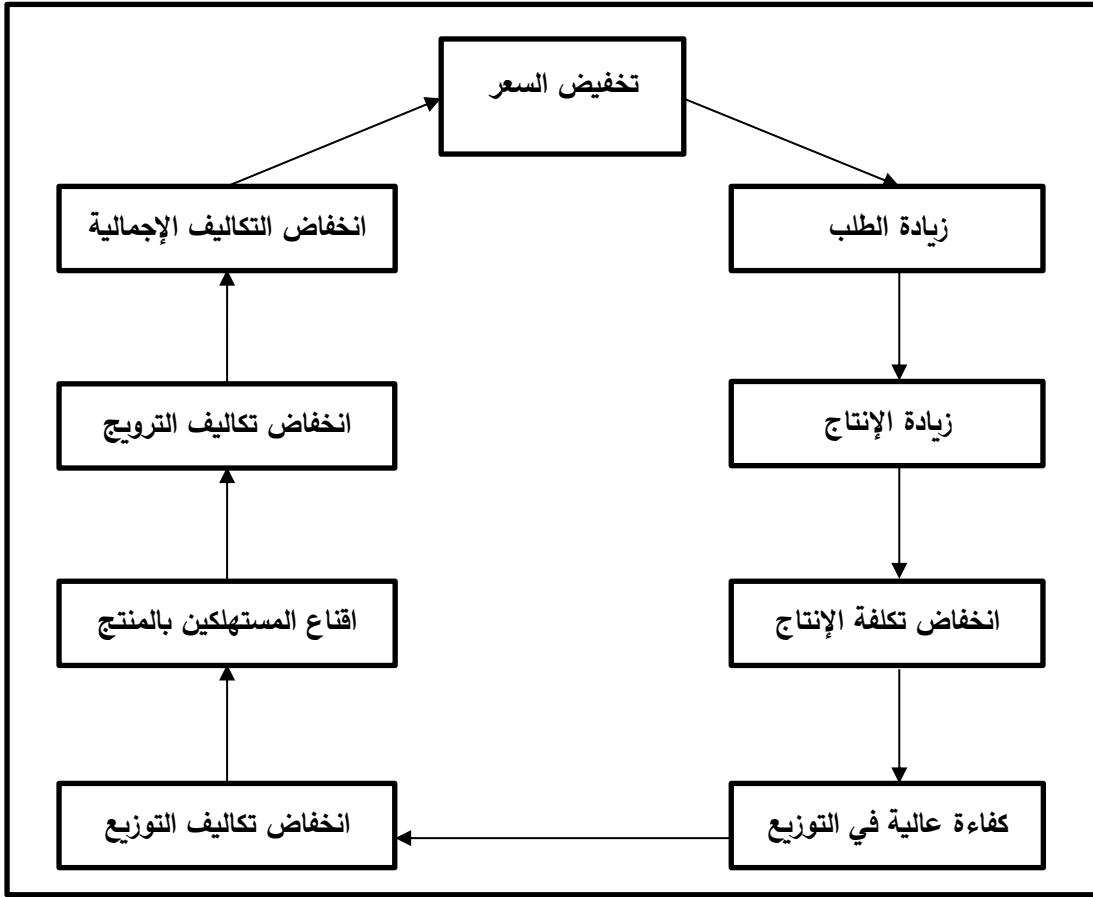
المصدر: (مزوغ، 2013، صفحة 47)

ومنه فدائما وحسب هذه النظرية الإنتاج المتراكم بكميات أكبر يعني تكلفة وحدوية أقل من التكاليف الوحدوية للمنافسين، مما يجعل المؤسسة تتفوق على منافسين من ناحية السعر ومنه التحصل على أكبر

- حصّة من السوق ما يعني أرباح أكبر في نفس الوقت. وعند استغلال هذه الأرباح من جديد في زيادة الطاقة الإنتاجية ما يزيد في كمية الإنتاج المتراكم وهكذا دواليك؛
- **التوقيت:** يعتبر Abell الوقت العنصر الرئيسي لأي استراتيجية فالفرق الإستراتيجية قد تكون متاحة في وقت دون غير، لذلك فالمؤسسة التي تقوم بطرح المنتج لأول مرة في السوق تستطيع إستغلال جميع الفرص الموجودة فيه؛
  - **إستغلال الطاقة الإنتاجية:** لطاقة الإنتاجية أثر كبير على تكاليف الوحدات المنتجة، بحيث يتأثر إنتاج المؤسسات بالتذبذبات الموسمية، فتنتهج المؤسسات إستراتيجية تتماشى مع تقسيمات السوق أي وفق الطلب؛
  - **إقتصاديات الحجم:** أو "غلة الحجم" "اقتصاديات السلم" بحيث تتوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة ممّا يؤدي إلى إنخفاض التكلفة الثابتة للوحدة المنتجة ومنه انخفاض التكلفة الوحديّة؛
  - **العلاقة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية:** أي انخفاض التكاليف النشاطات الوظيفية التي تجمع بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية ومنه انخفاض تكلفة المنتج.
- ويضيف (بورقية، 2017) محددات أخرى لإستراتيجية قيادة التكلفة هي:
- **إختيار موقع المشروع:** إنّ أفضل موقع للمشروع هو القريب من مصادر التوريد وبنفس الوقت من اماكن العرض أو التوزيع ممّا يعمل على تخفيض تكاليف النقل وبالتالي تخفيض تكاليف المنتج؛
  - **مقدار التكامل الرأسي:** ويقصد به طول سلسلة التوريد التي تمتلكها المؤسسة بدءاً من شراء المواد الأولية إلى حد الوصول على المستهلكين. فالمؤسسات التي تقوم بشراء كل المواد من الموردين وتبيع المنتج النهائي التام الصنع إلى تجار الجملة يكون حجم التكامل الرأسي قليل في حين المؤسسة التي تنتج المكونات وأجزاء المواد وتقوم ببيع منتجها التام الصنع إلى عملائها من خلال نظام توزيع خاص بها يكون هنا مقدار التكامل الرأسي لديها عالي؛ وذلك لتقليل التكاليف المرتبطة مثلاً بتأخر مستلزمات الإنتاج وتجنب إنقطاع عملية الإنتاج؛
  - **تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبة فيما بينها:** وذلك لتأثر القرارات السعرية بعناصر أخرى في المزيج التسويقي، فعند انخفاض الأسعار تزداد المبيعات وتخفض تكلفة الإنتاج الواحدة نتيجة اقتصاديات الحجم؛ كذلك الأمر يتعلق بالترويج وأنشطة الإعلان فعندما يكون سعر المنتج

واضحا فهذا لا يتطلب جهدا لإقناع المستهلك بالسعر؛ ومنه فالمؤسسات يمكنها تخفيض تكاليفها بإستغلال ترابط الأنشطة فيما بينها كما يوضحه الشكل رقم (38):

الشكل رقم (38): خفض تكاليف الأنشطة المترابطة



المصدر: (بورقية، 2017، صفحة 291)

- الإختيارات الإستراتيجية: تؤثر الإختيارات الإستراتيجية على التكاليف من ناحية قرارات حول خط الإنتاج أو حول المنتج، أيضا مستويات الجودة والخدمة المقدمة للمشتري.

### 2.1.2 مزايا ومخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة:

ومن مزايا ومخاطر هذه إستراتيجية ما يوضحه الجدول رقم (17):

الجدول رقم (17): مزايا ومخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة

المخاطر	المزايا
- إمكانية أن يحقق المنافسون ميزة تخفيض التكلفة؛	- توفير رصيد القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو خدمات إضافية؛
- إمكانية تعويض مزايا منحنى الخبرة من خلال تقنيات الحديثة التي تسهم في تخفيض التكلفة؛	- أعلى قدرة لمواجهة التغييرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج؛
- مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء.	- القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين؛
	- قدرات مانعة لدخول المنافسين لها في مجالها.

المصدر: (بلجازية و الشلبي، 2020، صفحة 120)

## 2.2 إستراتيجية التمييز:

وهي "الإستراتيجية التي تقوم على إيجاد خصائص فريدة في منتجاتها أو خدماتها بحيث ينظر لها بتقدير كبير من العملاء وتكون متفوقة على ما يقدمه المتنافسون" (دحبور، 2010، صفحة 11) فالمؤسسات التي تنجح في تبني هذه الإستراتيجية تحتوي في العادة على نقاط قوة داخلية من بحث علمي متقدم وفريق ذو مهارة وإبداع عاليين لتطوير المنتجات، بالإضافة إلى فريق مبيعات قوي له القدرة على نشر وتوصيل المعلومات المتعلقة بنقاط القوة في منتجات المؤسسة، وهذه جميعها تصب في منح المؤسسة سمعة تتصف بالجودة والإبداع. (دحبور، 2010، صفحة 34)

ويمكن تحقيق التميّز عن طريق التصميم أو العلامة التجارية أو التقنية أو الخصائص أو شبكة الموزعين أو خدمات العملاء؛ ولكن هذا لا يعني إلغاء التكاليف التي يتميّر بها المنتج المميّز ممّا يؤدي إلى رفع السعر الذي قد يجعل المشتريين من ذوي الولاء للمنتج وذوي حساسية للسعر ممّا يشكل احتمال توجيههم نحو المنافسين. (جرار، 2004، صفحة 46)

### 1.2.2 مميزات إستراتيجية التميّز: وممّا يميّز هذه الإستراتيجية: (طويل و سايجي، 2020، صفحة 391)

- الاعتماد على الطرق الفريدة التي تتبعها المؤسسة لتحقيق قيم متزايدة للعملاء، بما ما يدعم قوة ومركز المؤسسة التنافسي؛

- إن إستراتيجيات الاختلاف والتميز تعتبر من المناهج التنافسية، عندما تكون حاجات وتفضيلات العملاء هي التي تحرك العملاء نحو رغبتهم في الإشباع والرضا الكامل من خلال المنتجات ذات المواصفات القياسية؛
  - لكي تنجح المؤسسة مع استراتيجيات الاختلاف عليها أن تدرس حاجات وسلوكيات العملاء بدقة، لكي تعلم وتعرف ما هو الشيء المفضل والهام للزبون، وما هو تفكيره تجاه القيمة التي يرغبها، وما السعر الذي بإمكانه دفع؛
  - تعبر عن اخلاص وولاء الزبون لعلامة منتجات وخدمات المؤسسة على غرار المنافسين، ما يساعد في تحقيق الأرباح كنتيجة لمحدودية حساسية المستهلك نحو الأسعار.
- 2.2.2 متطلبات إستراتيجية التمييز: من أهم متطلبات التمييز المهارات التي يتميز بها المورد البشري إضافة إلى موارد أخرى مطلوبة إلى جانب متطلبات تنظيمية أخرى هي (قايد و بوشمال، 2014، صفحة 272):

- **المهارات والموارد المطلوبة: وهي**

- ✓ قابليات تسويقية كبيرة؛
- ✓ هندسة منتج متطورة؛
- ✓ نزعة إبداعية؛
- ✓ قدرة متميزة في البحوث؛
- ✓ سمعة متميزة فيما يتعلق بالقيادة التكنولوجية أو النوعية؛
- ✓ تقاليد قديمة في الصناعة أو خليط متميز من المهارات التي يتم استمالتها من مؤسسات أخرى؛
- ✓ تعاون وثيق مع القنوات التوزيعية.

- **المتطلبات التنظيمية: وهي**

- ✓ تنسيق وثيق بين الوظائف في البحوث والتطوير، وتطوير المنتج والتسويق؛
- ✓ مقاييس وحوافز موضوعية بدلا من المقاييس الكمية؛ استمالة العمالة الماهرة والأفراد المبدعين.

3.2 إستراتيجية التركيز:

وهي "الإستراتيجية التي تستند إلى إختيار نطاق تنافسي ضيق داخل الصناعة" (دجور، 2010، صفحة 12)، أو أن تتمكن المؤسسة من توجيه جهودها لخدمة قطاع سوقي مستهدف لتكون أكثر كفاءة وذات قدرة أكبر مما تقدمه المؤسسات المنافسة والتي تنافس على نحو أكثر إتساعا (بلجازية، مبيروك، و الشلبي، 2019،

صفحة 154). حيث يتم النظر للسوق على أساس كلي والتركيز على الخصائص المتشابهة بين الأفراد ويستخدم مزيج تسويقي واحد (سعر واحد، منتج واحد، أسلوب توزيع احد ومزيج ترويجي واحد). (بغادي، 2020، صفحة 258).

1.3.2 أنواع إستراتيجية التركيز: بعد اختيار المؤسسة لشريحة السوق المستهدفة أو خط المنتجات أو القطاع الجغرافي الذي تريد خدمته، تسعى إلى إتباع إستراتيجية التركيز من خلال الاعتماد على واحد من الميزتين التنافسيتين السابقين، فتتخذ إستراتيجية التركيز شكلين فإما التركيز بالتكاليف أو التركيز بالتمييز؛ فإما الحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدف أو تمييز منتجها في السوق المستهدف (نعمون، 2018، صفحة 57).

والشكل رقم (39) يبين الاختلاف بين النوعين السابق ذكرهما:

الشكل رقم (39): إستراتيجية التركيز بين التكلفة والتمييز

	كلفة أدنى	تمييز
السوق الكامل	إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التمييز
جزء معين من السوق	تركيز التكلفة	تركيز التمييز

Source : (Porter m. , 1986, p. 24).

- إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة: ويتم هنا التركيز على قطاع واحد تطرح فيه المؤسسة منتجاتها لأجل إشباع رغباتهم بحيث يكون المنتج بأقل تكلفة، فيكون سعر المنتج أقل من المنافسين في سوق معين أو منتج معين، فالمؤسسة هنا هي رائد التكلفة. ومن عوامل التي على المؤسسة أخذها بعين الإعتبار لأجل نجاح هذه الإستراتيجية أولاً تبني أو إدماج التركيز على التكاليف ثقافة المؤسسة ككل، إضافة للبحث عن هدف ذي حاجات محددة لأجل التركيز الجهود والإنفاقات لخدمة هذا الهدف لا غير.

ومن أمثلة هذه الإستراتيجية الفنادق الأمريكية La quinta وهي سلسلة فنادق على الطرق السريعة في الولايات المتحدة والتي تركز على فئة معينة من السوق هي رجال الأعمال، هذه الفنادق بدون مطعم لكن بقربها مطعم مفتوح على مدار 24 ساعة في اليوم (Garibaldi, 2008, p. 70)،

- إستراتيجية التركيز مع التمييز: تتناسب إستراتيجية التمييز لتتناسب مع كل شرائح السوق وإشباع حاجات الزبائن بشكل أفضل ما يؤدي إلى إرتفاع الطلب على منتجات المؤسسة ومنه الأرباح، لكن قد

لا تسمح طبيعة المنتج أو القطاع الصناعي الذي تنشط فيه المؤسسة بإحداث التمييز على نطاق واسع كما كانت ترجو، لذلك تشكل عمليات التمييز وتجزئة السوق فرصة كبير لتحقيق الأفضلية وتتبنى استراتيجية تعتمد على تمييز منتجاتها في قطاع سوقي محدد وليس السوق ككل (نعمون، 2018، صفحة 58). وللنجاح في هذه الإستراتيجية يجب على المؤسسة الإستمرار في التركيز على حاجات الهدف المختار وذلك باستمرارية الإبتكار لتجنب تجاوز المنافسين لها، إضافة إلى معرفة كيفية إختيار الأهداف التي سيتم إستهدافها بدقة شديدة، والتتويه على ضرورة إنتاج منتج قيمته تبرر سعره وتوضيح هذه القيمة والتميز من خلال الاتصالات. ولتلبية ما سبق على المؤسسة الاهتمام بالتقنيات والتكنولوجيا وإتقانها والقدرة على تكييفها مع طريقة الإنتاج وتلبية الحاجات. (Garibaldi, 2008, p. 71) ومن أمثلة هذه الإستراتيجية: مؤسسة Johnson من خلال إنتاج منتج خاص للعناية بالشعر ومواد التجميل للزبائن ذوي البشرة السوداء، بحيث تجاهلت كبار مؤسسات التجميل رغبات هذه الفئة من الزبائن. (نعمون، 2018، صفحة 59)

2.3.2 مبررات ومخاطر إستراتيجية التركيز: يلخص الجدول رقم (18) مبررات ومخاطر اللجوء إلى هذه الإستراتيجية:

الجدول رقم (18): مبررات ومخاطر إستراتيجية التركيز

مخاطر	مبررات
- تعرض المؤسسة للخطر إذا ما تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب: التغيير في الظروف المحيطة، ظهور منافسين جدد، تقديم منتج بديل لمنتج المؤسسة، عدم الإستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المؤسسة في حال إنخفاض الطلب، عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء، عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة، عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال التي تقوم بالتركيز عليه؛	- الإستفادة من مزايا التخصص؛ - القدرة على التجديد والابتكار؛ - اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.
- التعرض لتوقف بسبب إنخفاض أو نذرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها.	

المصدر: (دجبور، 2010، الصفحات 37-38)



والجدول رقم (19) يختصر ما تم ذكره سابقا حول استراتيجيات التنافس للمؤسسات:

الجدول رقم (19): وصف استراتيجيات التنافس

المخاطر	المتطلبات من حيث الموارد والمهارات	المتطلبات التنظيمية	الخصائص	الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشبع السوق؛</li> <li>- التقليد من طرف المنافسين؛</li> <li>- التطور التكنولوجي؛</li> <li>- منافسة الدول ذات التكاليف المنخفضة العمالة؛</li> <li>- إهلاك أدوات الإنتاج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهارات هندسية/ فنية؛</li> <li>- إشراف مكثف</li> <li>- وكفاء على العمالة؛</li> <li>- تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع؛</li> <li>- نظام توزيع ذات تكلفة منخفضة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشديد الرقابة على التكلفة؛</li> <li>- هيكل تنظيمية ذات مسؤوليات محددة؛</li> <li>- تحليل القيمة ومراجعة التكاليف العالية؛</li> <li>- أهداف كمية محددة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجيه الجهود نحو تخفيض التكاليف؛</li> <li>- الإستفادة من أثر التجربة؛</li> <li>- الإنتاج بكميات كبيرة وبالتالي الإستفادة من إقتصاديات الحجم؛</li> <li>- توزيع واسع النطاق؛</li> <li>- أسلوب الإنتاج بسيط؛</li> <li>- التدويل.</li> </ul>	<p><b>إستراتيجية قيادة التكلفة</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عوائق التكاليف الإضافية الناتجة عن التمييز؛</li> <li>- تضييع جاذبية التمييز في نظر الزبون؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات ومهارات تسويقية عالية؛</li> <li>- مواصفات في المنتجات متميزة؛</li> <li>- شهرة المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق كبير بين الوظائف وخاصة البحوث والتطوير والتسويق؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جودة عالية للمنتج؛</li> <li>- قنوات توزيع مشتركة ومكثفة وتعاون قوي مع الوسط؛</li> </ul>	<p><b>إستراتيجية التمييز</b></p>

<p>- التقليد من طرف المنافسين.</p> <p>- التقليل من شأن الجودة والتكنولوجيا؛</p> <p>- قدرات عالية في مجال البحوث؛</p> <p>- قدرات ومهارات تسويقية عالية.</p>	<p>في مجال الريادة في الجودة والتكنولوجيا؛</p> <p>- قدرات عالية في مجال البحوث؛</p> <p>- قدرات ومهارات تسويقية عالية.</p>	<p>أهداف نوعية وكمية؛</p> <p>- العمل على جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة، إضافة للعملاء والباحثين.</p>	<p>- صورة قوية للعلامة؛</p> <p>- قدرات إبداعية كبيرة.</p>	
<p>- ظهور مؤسسات أخرى تتبنى نفس الإستراتيجية</p> <p>التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي؛</p> <p>- مواجهة المنافسة من طرف المؤسسات الكبيرة؛</p> <p>- تكاليف خدمات باهظة.</p>		<p>- القدرة على التكيف مع متطلبات الزبون؛</p> <p>- مرونة داخلية لإرضاء الزبائن؛</p> <p>- هيكله موجهة بالهدف.</p>	<p>- محدودية الحصة السوقية؛</p> <p>- استهداف مجموعة معينة من المستهلكين؛</p> <p>- خصوصية السلعة أو الخدمة المقدمة للزبون؛</p> <p>- سوق جغرافية معينة.</p>	<p>إستراتيجية التركيز</p>

المصدر: (بزغي، 2009، صفحة 37).

خلاصة هذا المطلب أنّ المؤسسة من خلال تبنيها لأي إستراتيجية مما سبق عرضها فإنها هدفها المشترك هو إنشاء ميزة تنافسية تناسب السوق الذي تنافس فيه وتلبي حاجات المستهلك الموجهة له، فإستراتيجية قيادة التكلفة تهدف لميزة تنافسية عن طريق اقتصاديات الحجم وبالتالي تقليل التكاليف، أمّا

إستراتيجية التمييز فتستهدف فئة معينة من السوق بمنتجات مميزة وذات نوعية، في حين إستراتيجية التركيز فتكون الميزة التنافسية فيها إما بمنتج منخفض التكاليف أو مميّز ذو نوعية.

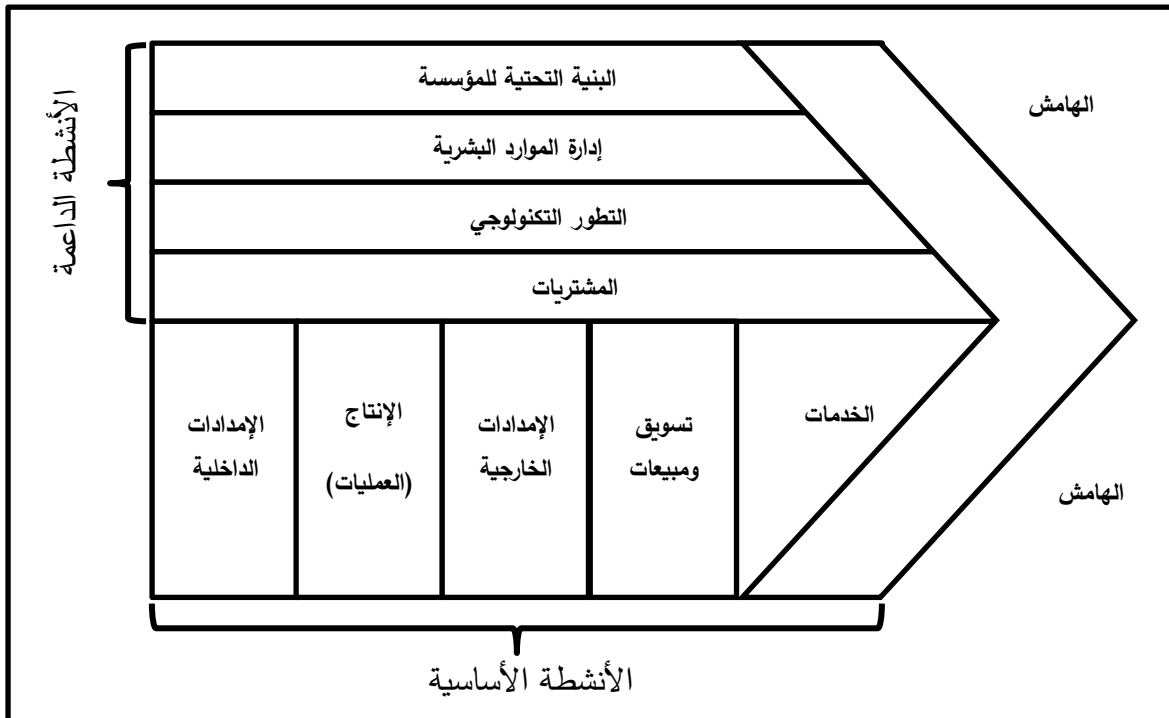
#### المطلب الرابع: نماذج تحليل التنافس

نعرض ضمن هذا المطلب نماذج لتحليل البيئة الخارجية وهما: نموذج بورتر للقوى الخمس، ونموذج أوستن لتحليل الصناعة والمنافسة. وذلك لأنّ بورتر قدّم نظريته الماسية عام 1980 من منطلق أنّ المنافسة تقوم بين المؤسسات وليس الدول، بحيث أغفل جانب الدول النامية التي تعرض إليها أوستن من خلال عناصر أخرى كما سنرى ضمن هذا المطلب. ولكن أولاً وقبل كل شيء دعنا نتعرف عن سلسلة القيمة وكيفية تأثيرها على الإستراتيجيات السابقة الذكر.

**1. سلسلة القيمة:** هي أسلوب وضعه بورتر بغرض إجراء تحليل الداخلي للمنظمة، وذلك من منطلق إمكانية تجزئتها إلى سلسلة من الوظائف والنشاطات (دومة، 2011، صفحة 20). فتمثل سلسلة القيمة بذلك "أداة تستخدم لتحليل المؤسسة إلى مجموعة خلايا وأنشطة القيمة المترابطة والمولدة للقيمة، بهدف تقييم وتدعيم المؤسسة على الإضافة إلى القيمة، والكشف عن الفرص الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية" (الرشدي، أحمد ، و شعلان، 2019، صفحة 394)

يوضح الشكل رقم (40) سلسلة القيمة وعناصرها أو التحليل الداخلي للمنظمة:

الشكل رقم (40): سلسلة القيمة



المصدر: (بوازيد، 2012، صفحة 30).

**1.1 الأنشطة الرئيسية والداعمة:** يقصد بالأنشطة الرئيسية والداعمة ما يلي: (بخاشة، 2015، الصفحات 146-145)

- 1.1.1 الأنشطة الرئيسية:** تساهم الأنشطة الرئيسية في خلق القيمة للمؤسسة خاصة إذا كانت المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع ليس لديها خدمات وإمدادات، والأنشطة الرئيسية هي:
- **الإمداد الداخلي:** يتمثل في الأنشطة المرتبطة بتدفق المدخلات من إستلام المواد، وتخزينها وبالتالي سير العمليات الإنتاجية في شكل طبيعي؛
  - **الإنتاج:** ويقصد به مختلف العمليات التي يتم من خلالها معالجة المدخلات وتحويلها إلى سلع وخدمات؛
  - **الإمداد الخارجي:** تمثل عمليات الدعم لي على شكل نشاطات لوجستكية كالنقل والتوزيع؛
  - **تسويق ومبيعات:** وهي الوسائل التي تسهل على المستهلك الحصول على سلع المؤسسة؛
  - **الخدمات:** كخدمات ما بعد البيع، التركيب والإصلاح وأيضا توفير اللواحق الخاصة بالمنتجات كقطع الغيار.

- 2.1.1 الأنشطة الداعمة:** هي الأنشطة المنشئة للقيمة بدعمها للأنشطة الرئيسية وتمثل:
- **البنية التحتية للمؤسسة:** وتشمل كل من الهيكل التنظيمي والرقابة وثقافة المؤسسة إضافة إلى نشاطات إدارية أخرى؛
  - **إدارة الموارد البشرية:** تساهم الموارد البشرية في خلق القيمة لدى كل من الأنشطة الداعمة والرئيسية من خلال الكفاءات وذلك بتطوير المنتجات وتقليل التكاليف لمختلف العمليات؛
  - **التطور التكنولوجي:** يساهم التطور التكنولوجي في تحسين مختلف العمليات وآليات الإنتاج ومن دونه لا يمكن الحصول على القيمة التي يضيفها؛
  - **المشتريات:** من مواد أولية ووسائل الإنتاج المستعملة.

**2.1 سلسلة القيمة وإستراتيجيات التنافس:** إنّ إسهام سلسلة القيمة مع إستراتيجيات التنافس ما هو إلا خلق للميزة التنافسية على حسب الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة متبينة لإستراتيجية قيادة التكاليف مثلا فالميزة التنافسية هنا هي ميزة خفض التكلفة وهكذا ذواليك، في هذا الجزء سنتطرق إلى كيفية خلق الميزة التنافسية عن طريق سلسلة القيمة وفق الإستراتيجيات التي تم التعرض لها مسبقا.

**1.2.1 سلسلة القيمة وإستراتيجية القيادة بالتكلفة:** تهدف المؤسسة من خلال أنشطة سلسلة القيمة لخفض التكاليف كالتالي (بزغي، 2009، الصفحات 23-24):

- من خلال الأنشطة الرئيسية ب:

✓ الإمداد الداخلي: من خلال الشحن بكميات كبيرة وإملاك مستودعات ضخمة؛

✓ إنتاج: اقتصاديات الحجم في المصنع وتأثير الخبرة لأنّ العاملين يصبحون أكثر كفاءة في أداء مهامهم مع مرور الوقت؛

✓ الإمداد الخارجي: بالشحن طبقا للطلبات الكبيرة؛

✓ التسويق: من خلال عمليات تسويق وتوزيع جماهيريان والحملات الإعلانية القوية؛

✓ الخدمات: من خلال إنشاء مرافق في المنطقة والخدمات المركزية.

- و من خلال الأنشطة الداعمة ب:

✓ بنية تحتية: رقابة مركزية على التكاليف؛

✓ إدارة موارد بشرية: من خلال التدريب المكثف لتأكيد توفير في التكاليف وتشجيع العاملين على البحث عن طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج؛

✓ التطور التكنولوجية: باستغلال اقتصاديات الحجم في مجال البحث والتطوير وممارسة استهلاك الأحجام الكبيرة؛

✓ المشتريات: العمل على الشراء من مصادر متعددة ومنه قوة تفاوضية أكبر مع الموردين.

2.2.1 سلسلة القيمة واستراتيجية التميز: تسعى المؤسسات لتمييز منتجاتها من خلال سلسلة القيمة وذلك من خلال الأنشطة المكونة لها والتكامل بين هذه الأنشطة في حد ذاتها: (بزغي، 2009، صفحة 28)

- الأنشطة الرئيسية: من خلال

✓ الإمداد الداخلي: بالإحتفاظ بوسائل الإنتاج ونقلها من أجل تدنية الخسائر والتموين في الوقت؛

✓ الإنتاج: المنتج يطابق الخصائص التقنية المطلوبة، مظهر خارجي جذاب مع التقليل في خسائر التركيب؛

✓ الإمداد الخارجي: بالتسليم السريع للمنتجات في الوقت المناسب؛

✓ التسويق: بإعطاء أهمية كبيرة للترويج وتدعيم قوة ما بعد البيع، مع التركيز على العلاقات بين قنوات التوزيع والزبائن؛

✓ الخدمات: إنشاء قسم ما بعد البيع.

- الأنشطة الداعمة: من خلال

✓ البنية التحتية: بإنشاءات تساعد على تقوية صورة المؤسسة، ونظام تسيير جيد؛

- ✓ إدارة الموارد البشرية: بالتركيز على تكوين الأفراد، فالتكوين هنا يكون طويل المدى، إضافة لتحفيز وتوظيف أحسن البائعين، مع سياسة تهدف لإستقطاب أحسن الباحثين؛
  - ✓ التطور التكنولوجي: تكون التكنولوجيا هنا ذات خصائص فريدة وبرمجة مميزة؛
  - ✓ المشتريات: آلات إنتاجية مميزة وفريدة، توفير مواد أولية من أحسن جودة.
- من أمثلة المؤسسات التي قامت بتحقيق ميزة تنافسية عن طريق تبني إستراتيجية التميز بالتركيز بالإعتماد على سلسلة القيمة هي شركة "جنرال إلكتريك" بحيث ركزت المؤسسة على: (غول، 2014، صفحة 53)

- كان تركيز مصادر التميز بالمؤسسة على مجالات التسويق والمبيعات؛
  - التركيز على الإستثمار في البحوث والتطوير وتنمية التكنولوجيا؛
  - ركزت المؤسسة أيضا على ميزة التكاليف بسبب تزايد المنافسة على منتجاتها.
- فكانت سلسلة القيمة لشركة "جنرال إلكتريك" كما هو موضح في الشكل رقم (41):

الشكل رقم (41): سلسلة القيمة لشركة جنرال إلكتريك

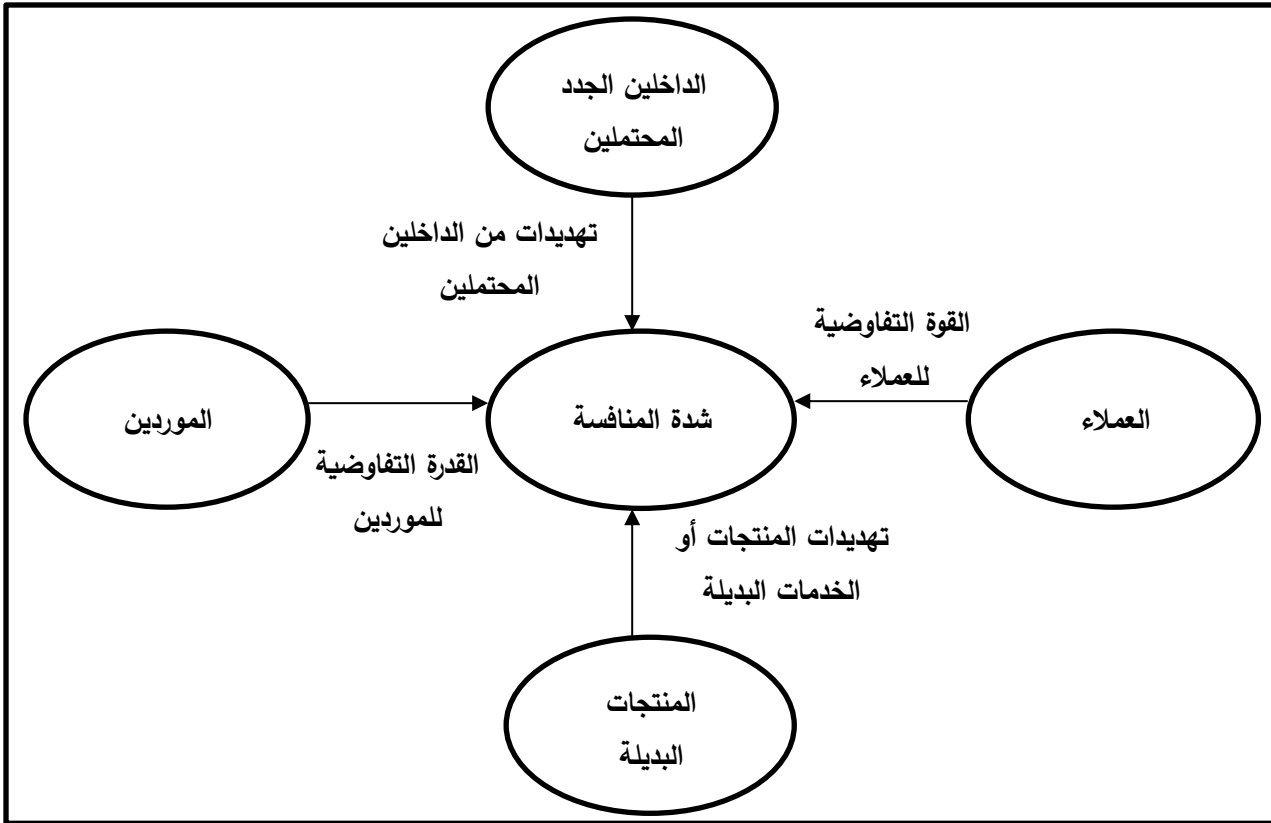
الهامش	-الرئيس الأعلى هو جاك وولش		-تعزيد الإدارة العليا		بنية أساسية للشركة
	استخدام حوافز البيع		تدريب أفضل		إدارة الموارد البشرية
	- أفضل تطبيقات هندسية - أفضل بحوث سوق		أفضل تكنولوجيا		تنمية التكنولوجيا
	مكانة ممتازة للمنتج				الشراء
الهامش	-منتجات سهلة الاستخدام -تدريب مكثف	-تغطية كبيرة من رجال البيع -علاقات شخصية مع الزبائن -إنتمان مكثف	-إعلان مكثف -تركيز شديد على مناطق النمو المرتفع	-إمكانية التسليم المرن	-إنتاج ذو جودة عالية -الإلتزام بالموصفات

المصدر: (غول، 2014، صفحة 53)

2. نموذج القوى الخمس لبورتر:

حدد بورتر خمس قوى تحدد هيكل الصناعة هي: شدة المنافسة الحالية، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، تهديد الداخلين الجدد أو المنافسين المحتملين، تهديد المنتجات البديلة. وهي موضحة في الشكل رقم (42):

الشكل رقم (42): القوى التنافسية داخل الصناعة وفقا لبورتر 1980



Source : (Demil, Lecocq, & Warnier, 2013).

وتعني هذه العناصر:

- **شدة المنافسة:** وتمثل المنافسة المباشرة بين المؤسسات التي تقدم نفس المنتجات، وهي المصدر الأول لخفض ربحية المؤسسات بحيث يحاول المنافسون الحصول على أكبر الأرباح على حساب المؤسسات الأخرى في نفس القطاع، بحيث يخلق هذا التنافس ضغطا على الأسعار لتخفيضها مما يدفعهم لتحمل تكاليف إضافية كتكاليف تطوير المنتج أو الإستثمارات الإعلانية للحفاظ على حصتهم في السوق أو زيادتها؛
- **القوة التفاوضية للموردين:** يمكن للموردين إذا كانوا في موقع قريب من الاحتكار من تقليل هوامش ربح المؤسسات من خلال فرض شروط تجارية غير مواتية برفع الأسعار، كذلك في حالات ك: أن

يكون حجم الموردين كبيرا مقارنة بالمؤسسات في القطاع، أو أن لديهم عروضاً مختلفة، أو يمثلون

تهديداً للتكامل النهائي مما يكسبهم قوة تفاوضية عالية؛ (Demil, Lecocq, & Warnier, 2013, p. 69)

- **القوة التفاوضية للعملاء:** للعملاء قوة تفاوضية سواء كان هؤلاء العملاء نهائين أو وسطاء لفرض تخفيض الأسعار، وهذه القوة ترتكز بنسبة كبيرة على نفس عوامل القوة التفاوضية للموردين. لهذا بدلا من الانتباه لاكتساب العملاء على قوة تفاوضية يمكنها التأثير على مردودية المؤسسة بحيث تكون مرتفعة في حال مشتريات العملاء تمثل مبالغ معتبرة ومرتفعة من مبيعات المؤسسة، أو سعر الاستبدال والانتقال إلى مورد آخر بالنسبة للعملاء منخفضة أو أنّ إمكانيات التموين كبيرة إضافة لأنّ العملاء مستعلمين بما فيه الكفاية؛

- **تهديد الداخلين الجدد:** لا يجب إهمال المنافسين المحتملين وهم مجموعة المؤسسات التي لا تشكل جزءاً من المشهد التنافسي الحالي، بحيث يتزايد خطر هذه المنشآت عندما لا توجد عوائق كثيرة لدخول السوق أو أن توجد تسهيلات كثيرة لدخولهم، كما يزداد خطرهم في حالة إزدهار السوق وأن لا يوجد خطر من رد فعل المؤسسات المنافسة في القطاع؛

- **تهديد المنتجات البديلة:** وهي المنتجات والخدمات التي تؤدي نفس الغرض كحبوب الإفطار بديل الخبز، تنتج المنتجات البديلة بتكنولوجيات مختلفة عن المنتج الأساسي ولكن تلبى نفس الرغبة. وتكون هذه القوة أكبر في حالة هناك تكنولوجيا بديلة وأنّ المنتجات الأساسية تستبدل بسهولة كالمثال السابق الذكر. (شباركة، 2021، صفحة 108)

### 3. نموذج أوستين Austin لتحليل الصناعة والمنافسة

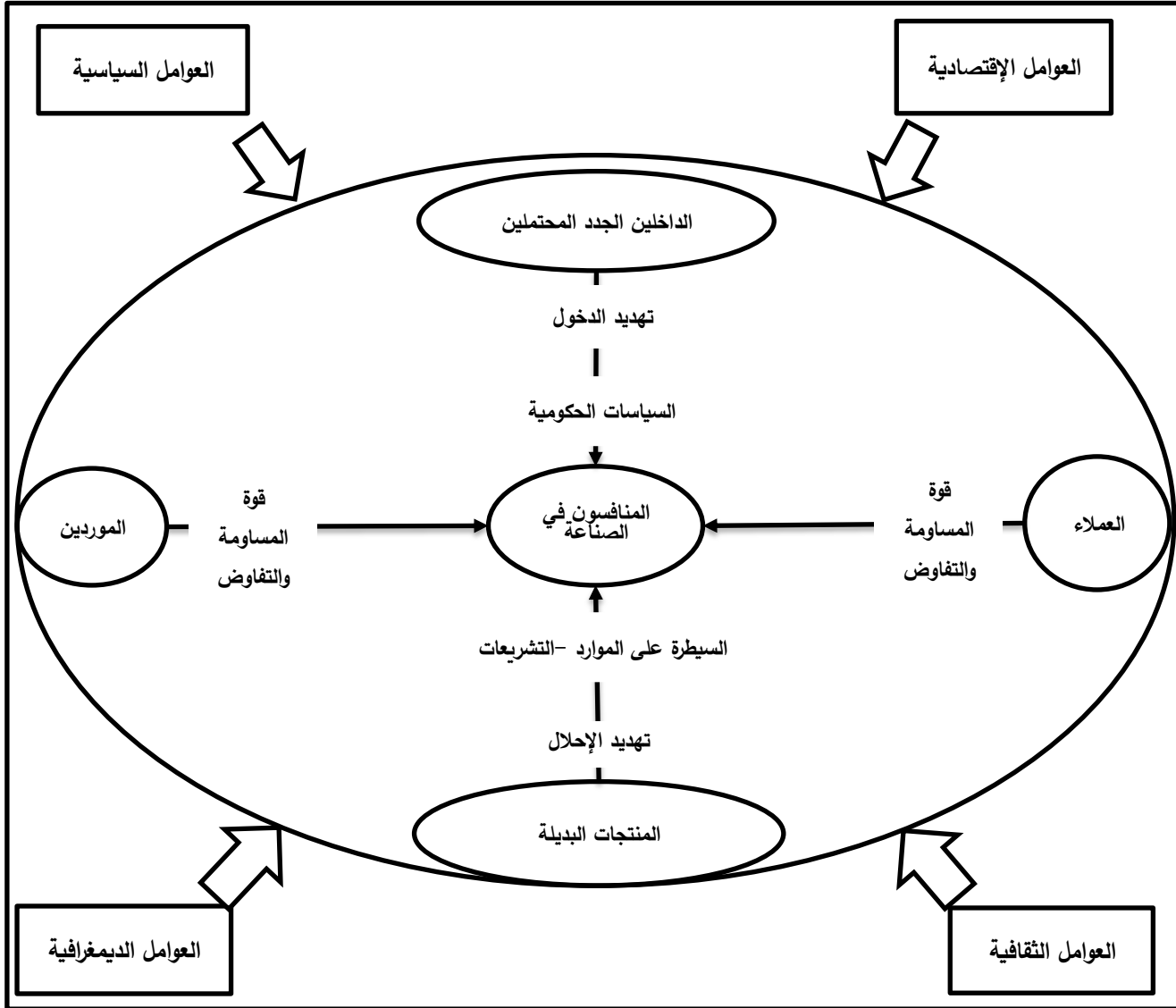
إنّ النجاح والوصول إلى التسيير الفعّال في الدول النامية حسب James E. Austin هو القدرة على تحليل وفهم وإدارة العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة. لذلك يضيف Austin عاملين إلى جانب القوى الخمس لبورتر هما: السياسات الحكومية والعوامل البيئية (الاقتصادية، السياسية، الثقافية والديمغرافية). ويقصد بهاذين العاملين: (شباركة، 2021، صفحة 109)

- **السياسات الحكومية:** فالحكومة هي من لديه صلاحية إتخاذ القرار فيمن له الحق في الحصول على الموارد الرئيسية وكذا تحديد الأسعار والتكاليف، لذلك فإستجابة المؤسسات لسياسات الحكمة هو ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية. إنّ انخفاض مستوى التطور في الدول النامية يخلق حالة عدم اليقين السياسي والاقتصادي ما يجعل تركيز الميزة التنافسية حول هذه القرارات أكبر وهو ما يجعلها غير مستدامة؛



- العوامل البيئية: تحدد العوامل البيئية البيئة العامة ففي الدول النامية تكون متغيراتها ذات تأثير على قوى التنافس الخمس، والشكل رقم (43) يوضح ذلك:

الشكل رقم (43): نموذج أوستين لتحليل الصناعة والمنافسة



المصدر: (شباركة، 2021، صفحة 110)

تؤثر العوامل الأربعة السابقة الذكر من خلال مكوناتها فالعوامل الاقتصادية من خلال الموارد الطبيعية ورأس المال والبنى التحتية والتكنولوجيا أما العوامل السياسية فمن خلال الإستقرار والإيدولوجيات، المؤسسات والجيوسياسية. أما العوامل الثقافية فتشمل البنية الإجتماعية والديناميكية ووجهات النظر حول الطبيعة البشرية، توجه الزمان والمكان، الدين واللغة. في حين العوامل الديمغرافية فتشمل النمو السكاني، العمر، التحضر والحالة الصحية. (شباركة، 2021)

## المبحث الثالث: أثر قدرات التعلم وقدرات الإبتكار على تنافسية المؤسسات

في ظل التغيرات العالمية تسعى جميع المؤسسات للتكيف من أجل البقاء، لذلك تلجأ للتعلم ومن ثم الابتكار لذلك، وضمن لجوئها هذا تعمل على بناء كل من قدرات التعلم والابتكار اللتان ترفعان من تنافسيتهما. ضمن هذا المبحث سنقوم بعرض علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحديد كيفية تأثير كل منهم على الآخر.

## المطلب الأول: علاقة قدرات التعلم بقدرات الإبتكار

جادل الباحثون حول أن التعلم ونقل المعرفة امران مهمان لتيسير الإبتكار في المنظمات من بينهم (Lorenz & Lundvall, 2006)، وباعتبار الابتكار تغيير على مستوى التنظيم فالمؤسسات القادرة على التعلم أن تتكيف بشكل أفضل مع هذا التغيير. فالأفكار الجديدة مهما كان مصدرها فهي ضرورية لحدوث التعلم في حد ذاته. وكما تم ذكرنا سابقا أن للتعلم ثلاثة مستويات للتعلم (الفردية، الفرقية، التنظيمية) والتي تسمح للأفراد بالتعلم باستمرار وخلق المعرفة التي يتشاركونها ضمن المجموعات مما يرفع من السلوك المبتكر؛ وهو ما وجده (Fang, Chang & Chen, 2010) أن قدرة التعلم التنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا بالابتكار التنظيمي، فتقافة التعلم التنظيمي تحفز قبول الأفكار الجديدة وتنفيذها وبذلك تعتبر منظمات التعلم أكثر أماكن العمل إبتكارا. (Murdoch, 2015, pp. 54-58) أشارت الدراسات أيضا أن قدرة المنظمات على التعلم هي أحد العناصر الأساسية للإبتكار، كونها تشكل أساسا لتوليد أفكار جديدة تدعم الإبداع عندما يكون الابتكار مدعوما من طرف قدرات التعلم، فوفقا لـ (Argiris & Schon, 1978) فإن التعلم التنظيمي يحسن قدرة المنظمة على الابتكار ففي الصناعات اللازمة المعرفة يكون الابتكار نتيجة التعلم الفردي والتنظيمي على حد سواء فهو المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستمرة. وبالنظر لكون تشارك ونقل المعرفة أحد أهم الأبعاد في تكوين قدرات التعلم؛ فالإبتكار أيضا يتطلب إكتساب المعرفة وتبادلها داخل المنظمة من خلال المعلومات المكتسبة سواء من داخل أو خارج المنظمة؛ لذلك فضمن إستمرار الابتكار يعتمد أساسا على استمرار المعلومات الجديدة وتبادلها والذي هو أساسا بعد من أبعاد قدرات التعلم لذلك فإستمرار الابتكار معتمد على تطوير واستمرار قدرات التعلم وتوفير المعلومات والمعارف للمنظمة. (Kalmuka & Acar, 2015, pp. 166-167)

ففي دراسة قامت بها كل من (عيشوش و بوسالم، 2016) لدراسة "تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية" وجدنا أن هناك تأثير إيجابي للتعلم التنظيمي على الإبداع التنظيمي<sup>1</sup>، بحيث أن الإبداع التنظيمي هو القدرة على خلق الأفكار والإجراءات والعمليات من قبل الأفراد

<sup>1</sup> أشارت المؤلفتين للإبداع التنظيمي بأنه Organizational Innovation، وباعتبار ما تم التوصل إليه في الفصل الثاني بأن الابتكار = التطبيق + الإبداع تم بناء هذه العلاقة.

الذين يعملون في المنظمة، وهذا بالإعتماد على القاعدة المعرفية التي تمتلكها وتولدها عن طريق التعلم التنظيمي، لذلك فهو يلعب دورا مهما في الرفع من قدرة المنظمة على الإبداع والمفتاح الأساسي لبقائها، وذلك كونه ضروري لتطوير العوامل المحفزة للإبداع وتمكين إدخال الأفكار الجديدة. (عيشوش و بوسالم، 2016، الصفحات 14-15)

كما أفادت دراسة أجرتها (عيشوش و علاوي، 13-14 ديسمبر 2011، صفحة 13) بأن المنظمات المتعلمة خاصة المبدعين وأفكارهم إذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع إلى الدرجة التي يصبح جزءا من ثقافتها التي تنتقلها من جيل إلى آخر، بحيث ينعكس ذلك على أنظمتها وهيكلها؛ فالمنظمة هنا تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة التي تبنيها ويصبح تأثيرها بالزبائن والمتعاملين ليس ردود أفعال تؤثر بهم أكثر مما يؤثرون بها وبالنهاية تنتقل من منظمة تسعى للقيادة إلى منظمة تسعى للريادة.

إضافة لهذا إن التعلم التكنولوجي الذي اشار إليه Viotty في دراساته منذ 1997 أصبح محور النقاش بشأن وضع نظام وطني للإبتكار للدول المتقدمة في حين نظام وطني للتعلم في الدول الأقل تقدما أو المتخلفة كما أشار Viotty 2002 في البرازيل و Mathews 1999 في تايوان. لذلك أشار كل من (Arvanitis, Villavicencio, & Wei, 2014, pp. 500-501) في بحثهم إلى ضرورة تفعيل الانتقال من المستوى الجزئي إلى الكل، أي من فريق العمل إلى المؤسسة، ومن المؤسسة إلى الاقتصاد وذلك للدور الذي يلعبه التعلم التكنولوجي في اللحاق بالركب الاقتصادي والتنموية، وذلك لوجود التسلسل التدريجي للتعلم وأبسط النظم الإنتاجية نحو القدرات التكنولوجية المتمثلة خاصة في أنشطة البحث والتطوير.

إنّ محور العلاقة بين قدرات التعلم وقدرات الإبتكار يظهر في بناء هذه الأخيرة في البلدان المتخلفة أو السائرة في طريق النمو كما تعرض لها أغلب الباحثين في المجال ( Djaflet, Cassadella, Lundvall, ) (Viotty ... ) فكما أوضح Djaflet 2016 ضمن مقاله أنّ نجاح الدول الصناعية في التكيف وإحداث التغيير التقني هو بسبب التجديد الدائم لمهارات هذه الدول، وهو ما وصفه Lundvall بأنه استقطاب لتعلم بلدان الجنوب (الدول النامية والمتخلفة). فعلى الرغم من تمكن مجموعة من البلدان من تطوير قدرات التعلم \_لا سيما فيما يتعلق بالإبتكار التكنولوجي\_ التي تمكنها من الانضمام إلى مجموعة البلدان الصناعية لا سيما مجموعة البريكس، إلا أنّ الباقي من هذه الدول لا يزال على هامش هذا التطور. (Djaflet & Hamadi, 2016, pp. 21-22) ونتيجة هذا قامت Cassadella 2006 بإقتراح نظام وطني لبناء المهارات SNCC والقائم على أساس اقتصاد التعلم والمستند على ثقافة التعلم، فرص التعلم والتنمية الاقتصادية من خلال التعلم.

والمكون من أربعة مراحل، المرحلة الأولى تتميز بعدم اتخاذ أي إجراء وهي مرحلة ما قبل الإقلاع، أما الثانية فتتطابق مع التحسين اللامركزي للمعارف المحلية لتحسين قدرات التعلم من خلال بعدين جهود التعلم \_القدرات\_ وفرصه، أما المرحلة الثالثة تتوافق مع التحسين المركزي للمعرفة بحيث يكون فهم النظام الوطني للإبتكار على النطاق الواسع \_ما تم التعرض إليه سابقا في عنصر التغيير التقني\_، كما يتم نشر التكنولوجيات الأجنبية وغيرها من جهود التعلم التكنولوجي (Viotty 2002)، أما المرحلة الرابعة والأخيرة فتقابل إنشاء النظام الوطني للإبتكار بما يسمح من إنشاء المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير. (Casadella, 2006; Djafat & Hamadi, 2016) فيما فسر Younes Bouacida 2019 سبب هذا الاختلاف بين الدول المتقدمة والنامية بأنه راجع إلى قدرات الابتكار والتي يتم تحديدها من خلال التفاعلات بين عناصر النظام الوطني للإبتكار لتعزيز قدرات التعلم لأجل الابتكار؛ كما أوضح أيضا هذه العلاقة في أنّ النظام الوطني للإبتكار الواسع يتعلق بعمليات التعلم التي تتم بين منتجي المعرفة ومستخدميها؛ وضمن هذا النهج \_النظام الوطني للإبتكار الواسع\_ يتم اعتبار الابتكار على أنه عملية تراكمية مستمرة تنبثق من انتشار، استيعاب واستخدام المعرفة، وبما أنّ هذا النهج يمتد إلى المؤسسات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية... الخ باعتبارها عوامل محددة للإبتكار، فيرتبط بذلك النظام الوطني للإبتكار بالتعلم لأجل تعزيز قدرات التعلم للإبتكار. (Younes Bouacida, 2019, pp. 48-49)

#### المطلب الثاني: أثر قدرات الابتكار على تنافسية المؤسسات

قبل توضيح علاقة قدرات الابتكار على تنافسية المؤسسات نبين آثارها على الميزة التنافسية، بحيث تتضح علاقة الابتكار بالميزة التنافسية جلية في تعريف Porter للميزة التنافسية حيث عرّفها على أنها: "الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر عملية الإبداع بمفهومه الواسع" (Porter, 1999, p. 10)

كما ويعتبر الابتكار من أهم الركائز الأساسية للميزة التنافسية، فإذا أرادت المؤسسات أن لا تختلف عن السباق التنافسي وجب عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم خدمات ومنتجات أو تطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات والخدمات على أن تكون ذات جودة وتكلفة منخفضة، فالإبتكار هو القدرة على تحديد بعض الوسائل التي تساعدنا على تحقيق مكانة ريادية تفوق المنافسين. كما أنه في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، فأولت المؤسسات الاهتمام بالعنصر البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات

وعلى مجمل القدرات التي تملكها الكفاءات البشرية القادرة على الابتكار والتحسين المستمرين، بالتالي يمكن القول بأن ابتكار هو الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة أكثر الاضطرابات المحتملة في المحيط. فمن العوامل المساعدة على خلق ميزات تنافسية للمؤسسة العوامل الداخلية لها والتي تمثل قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. فالجامعة التي تقدم خدماتها بطريقة مميزة، وبجودة عالية تضع ثقة لدى العميل، تمكنها من خلق ميزة تنافسية عن طريق توظيف واختبار الكفاءات ذات القدرات الإبداعية. فالإبتكار له دور كبير في خلق ميزة تنافسية. (النمشي و الدعيس، 2017، صفحة 187)

كما يسمح الابتكار بتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال تخفيض التكاليف وتحقيق التميز ومنه رفع الحصة السوقية للمؤسسة ونموها، وخير مثال لتمكّن الابتكار من خفض التكاليف هو تفوق (CITY BANK) على المصارف عند استخدامها لأول مرة، بحيث جعل العملاء يتحولون إلى هذا المصرف نتيجة تخفيض كلفة تقديم الخدمات المصرفية وسهولة الحصول عليها من قبل هذا المصرف؛ إضافة لكون الابتكار أحد أهم العوامل التي تسمح بتحقيق ميزة تنافسية من خلال اكتشاف أساليب جديدة لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات بشكل يميزها عن المؤسسات المنافسة على أن يكون هذا التميز واضحا بالنسبة للمستهلك؛ ونتيجة ما خفض التكلفة وتميّز منتجات المؤسسة المبتكرة عن غيرها في السوق يتم زيادة العملاء نتيجة تلبية رغبات حاجيات شرائح عدة من الزبائن أو قطاعات سوقية معينة مع مراعاة التكلفة والجودة. (حميدي و بن عنتر، 2021، صفحة 113)

إنّ ما يحرك المؤسسة الرأسمالية نحو الإبتكار هو الأرباح التي يتوقعون الحصول عليها من الموقع المتميز في السوق الذي سيضمه الابتكار، أو عن طريق خفض تكاليف الإنتاج، أو إدخال منتجات جديدة أو فتح أسواق جديدة. (Viotty, 1997, p. 3) بما أنّ الموقع المتميّز وخفض التكاليف والمنتج الجديد أو إستهداف السوق الجديدة هي أساليب تنافسية فما ذكره Viotty أختصر علاقة الابتكار بالميزة التنافسية.

يعد الابتكار محدد رئيسي لنجاح المؤسسات لأنّ استمراريته وبقائها مرهون به لمواجهة المؤسسات المنافسة، بالشكل الذي يزيد من سرعة استجابتها للظروف المحيطة بأقل التكاليف وفي الوقت والجودة المناسبين، ومن اهم آثار الابتكار التي تنعكس على القدرة التنافسية للمؤسسات ما يلي (بلعيد، 2018، الصفحات 235-236):

- التعديل في بنية التكاليف وإمكانية اقتصاديها من خلال التأثير على التكاليف حسب طبيعتها؛ فالابتكار في المنتج يؤدي الى تعديل طبيعة المدخلات في صنع المنتج ومن ثمة التعديل في

- التكلفة المتغيرة، كما يمكن التعديل في التكاليف الثابتة وذلك من خلال الابداع في الطرائق بما يتوافق معها من الأصول الضرورية للإنتاج، او التعديل في التكلفة معاً؛
- توليد قيمة للنشاط، وهذا من خلال نوعيه الجذري والجزئي (التحسيني) بحيث ان هذا الأخير يدعم نمو ومردودية النشاط من خلال التحسينات المطبقة على المنتج أو طريقة الانتاج ويمكن من تخفيض تكاليف الانتاج ومنه مضاعفة الربح؛ في حين تؤدي الابتكارات الجدية الى بعث النشاط سواء كان مستقراً أو مهدداً بالزوال وهذا بعملية تجديده أو العمل على تقديم بديل آخر يعوض قيمة النشاط المهدد بالزوال؛
  - يمكن الابتكار أيضاً من الحماية من أثر المنافسة، لأنه بمثابة حاجز يحمي المؤسسات الموجودة من قبل في السوق من المنافسين الداخليين المحتملين، كما يمكن أن يساهم في تخطي حواجز الدخول (التكنولوجية، المعرفة، كيفية العمل أو الحياة على براءة الاختراع) والوصول إلى الأسواق واحتلال مكانة بها؛ كما يعمل الابتكار على التعديل من حدة المنافسة من خلال التقليل أو الرفع من قدرات النشاط أو نموه وبالتالي يؤثر هذا بزيادة أو تضائل المنافسين؛
  - التأثير على الاستهلاك والاستعمال من خلال تحسين جودة الانتاج وضمان سلامة المستهلك؛
  - يعمل على تغيير بنى النشاط وتبديل المنافسين، الموردين والموزعين بأخرين جدد؛
  - تطوير التجزئة الاستراتيجية للمنتجات من خلال ظهور أجزاء لم يسبق لها ان وجدت من قبل والتي يمكن ان تؤدي الى انشاء نشاط جديد بالكامل متضمن لعدة أجزاء من المنتجات، أو قد ينتج انقسام جزء من المنتجات الى عدة أجزاء فرعية مختلفة كما في حال الابتكار في المنتج أو طريقة الانتاج أو كما يحدث في حال ابتكار جذري اي اختفاء نشاط كامل.
- يظهر تشجيع ابتكار في تحقيق الميزة التنافسية هو نهاته الأخيرة هي ان تكون الأفضل من المنافسين فيما تقدمه إلى السوق، فمع تصاعد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال وتزايد الداخليين الجدد، هنا لا بد من المنظمة من تشجيع ابتكار في داخلها وهذا عن طرق تبني أفكار واستراتيجيات استباقية، والعمل على إدخال تحسينات على المنتجات في كل دورة، بالإضافة على تشجيع أفرادها على ابتكار وطرح أفكار جديدة. (نجم، 2003، الصفحات 302-303)
- يبرز دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية والرفع من تنافسية المؤسسات في أنها السبيل لإثبات المستوى القدرة والكفاءة والتميز الذي يفترض أن تتصف به الموارد البشرية؛ وذلك لأجل تحقيق الأهداف والاستراتيجيات والمركز التنافسي، وهذا ما أكده بورتر والذي يرى أن الموارد البشرية مسؤولة عن

خلق القيمة وأنّ تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين. هذا إلى جانب أنّ المؤسسات أصبحت تعتبر الموارد البشرية أهم أصولها لذلك فتحقيق المزايا التنافسية يقتضي التطوير والتغيير الدائم بما يتماشى مع المتغيرات البيئية. (بن خيرة و بن النذير، 2019، الصفحات 88-89)

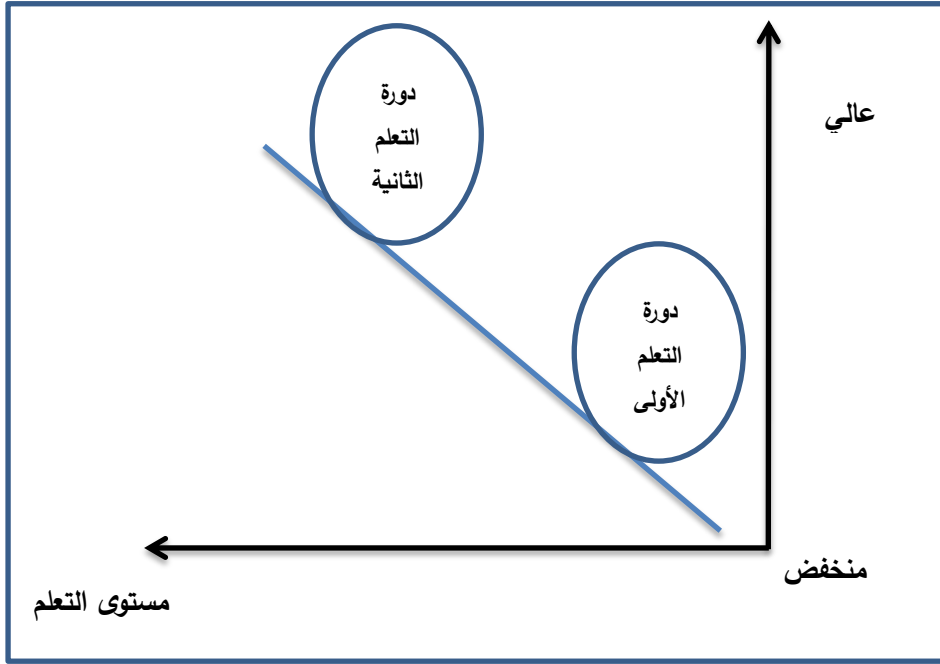
كما تشير اليقظة التنافسية إلى مسار المبتكرين في المؤسسة من حيث جمع، تحليل، وتقييم المعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرقبين بأسلوب منهجي منظم بغرض توفير منتج نهائي في شكل معلومات مفيدة للمدربين في عملية اتخاذ القرارات. وذلك لأنّ اليقظة التنافسية تمنح لهم جميع المعلومات الضرورية لفهم سلوك المنافسين لأجل الإستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية ومنه تحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة أي خطر منهم. (علي محمود، 2018، صفحة 364)

#### المطلب الثالث: العلاقة التبادلية بين قدرات التعلم والتنافسية

بدافع تحقيق التفوق التنافسية في أعمال المؤسسة يتوجب عليها الاعتماد على التعلم كسبيل لإستمرارية الميزة التنافسية والعمل على توظيف الابتكار وأصحاب المعارف كنموذج منفرد لا يمكن تقليده، فالتعلم أحد الأدوات الضرورية بحيث يمدّها بأفضل الممارسات الفردية والجماعية لزيادة التراكم المعرفي لكل عمال المؤسسة ويساهم في تحسين عملياتها وتخفيض تكاليف الانجاز المختلفة. ومن امثلة ذلك كل من شركة Toyota و Motorola التي اعتمدت على التعلم التنظيمي والاستفادة من التجارب الماضية والتي ساهمت في زيادة جودة منتجاتها وتحقيق رغبات العملاء وبالتالي الاستمرار والبقاء وكسب الولاء من طرف متعاملها (بخاخشة، 2015، صفحة 132).

إنّ من الأسباب المفسرة للتعلم التنظيمي تنافسية المؤسسات، وذلك لما للتعلم من أهمية في تحسين الأداء ومنه رفع تنافسية المؤسسة في السوق المستهدف كما وضحه نجم (2008) في الشكل رقم (44):

الشكل رقم (44): علاقة مستوى التعلم بالأداء



المصدر: (الباي، 2015، صفحة 121).

يوضح الشكل رقم (44) علاقة مستوى التعلم بالأداء بحيث نلاحظ أنّ مستوى الأداء يرتفع كلما تكررت عمليات أو دورات التعلم كما أشار الباحث لها في الشكل.

ويفسر التعلم من خلال التنافسية أيضا بكون التنافسية تحدث كنتيجة لإملاك المؤسسة لميزة تنافسية، فيفسر التعلم بذلك من خلال ثلاثة جوانب أساسية، الأول منها هو دورة "الإبتكار - التعلم" في هذه الدورة لا يمكن أن يصل الإبتكار الجديد إلى ذروته في الكفاءة والفعالية إلا بالتعلم السريع، فعند تطبيق الإبتكار يكون في أعلى مزاياه في حين التعلم يكون في أدنى مستوياته، فكلما تقدم التعلم تنقص حادثة الإبتكار، ولكن بمجرد وصول التعلم إلى ذروته تظهر الحاجة لإبتكار جديد وهو منطلق الإستدامة في الشركة الإبتكارية.

أما الجانب الثاني فهو تكوين رأس المال الفكري، فالتعلم مسألة جوهرية في المشاركة الفعالة في تعظيم رأس المال الفكري للشركة. ففي السنوات الأخيرة ظهرت أدوات لقياس جودته عن طريق المعارف المملوكة من طرف الأفراد والمؤسسة ثم طور ليشمل كيفية انتقال هذه المعارف من خلال التعلم التنظيمي.

والجانب الثالث والأخير هو التعلم الأسرع فبحسب شومبيتر أنّه لا ربح إلا ربح المبتكر ولكن ظهور المنافسين يجعل هذا الربح غير دائم، ونتيجة ظهور اقتصاد السرعة أصبحت كل جوانب المؤسسة تدار بشكل مستعجل وسريع والتعلم الأسرع ينسجم مع هذا التوجه (الباي، 2015، الصفحات 121-122).



- فوفقا لGarvin (2008) يمثل التعلم الميزة التنافسية الوحيدة المستدامة للمنظمات، لذلك على المنظمات إكتساب أفراد بإمكانهم إدارة المعرفة للتحويل لمنظمات متعلمة (Hamitouche & Meziani, 2019, p. 159)، ولكي يكون التعلم مصدرا للميزة التنافسية عليه أن يتوفر على شروط هي: (علّة، 2012، الصفحات 55-56)
- التعلم المستمر: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس إهتماما عابرا؛
  - أن يكون التعلم على مستوى الجميع داخل المؤسسة ولا يقتصر على قسم واحد فقط كقسم البحث والتطوير؛
  - أن تتعد فيه مصادر الحصول على المعارف والخبرات؛
  - أن يتحول التعلم إلى قيمة وذلك بتحويله إلى نتائج كزيادة أصول المعرفة وتعظيم رأس المال الفكري للمؤسسة؛
  - أن يتم قياسه بشكل دوري وبطريقة منظمة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية بما يجع المؤسسة أسرع وأشمل في التعلم من منافسيها.
- بعد توفر الشروط السابقة في عملية التعلم لكي تكون مصدرا للميزة تنافسية، بإمكانه تحقيق الأنواع التالية من المزايا التنافسية: (بلعلی، 2014، صفحة 175)
- **مزايا تسييرية:** تحسين نوعية المحيط التنظيمي ومناخ العمل من خلال نمط القيادة السائد، ممّا يؤثر على تحفيز الأفراد وكذا على الاداء الفردي والجماعي؛
  - **مزايا تنظيمية:** يعتبر التعلم إجراء جماعي، كما تعتبر القدرة على التعلم هامة جدا في إطار تغيير نمطي التفكير والعمل التقليديين للوصول إلى تغيير جذري داخل المنظمة، ممّا يكسبها مهارة لمواجهة تهديدات وتطورات المحيط؛
  - **مزايا خلاقة:** بحيث أنّ تبني التعلم يشجع على تحرير قدرات الأفراد ويحث الفرق على الإبتكار ممّا ينمي القدرات الإبداعية داخل المنظمة في كل المجالات. وتعزز هذه الميزة بالممارسات الخاصة باكتشاف وتطوير وتممين مواهب الأفراد وفرق العمل؛
  - **مزايا علائقية:** وذلك من خلال استعمال المعارف الفردية والجماعية في إطار علاقات المؤسسة مع مختلف المتعاملين الخارجيين على سبيل المثال يمكن الإسماع للزبائن من التعلم منهم ومعهم ومنه توقع رغباتهم ومن ثم ممارسة الإبداع لتلبية هذه الرغبات أي نيل وفاء الزبائن ومنه تحسين صورة المنظمة وبالتالي الوصول لأسواق جديدة.

كما يجد الباحثون تحت التدريب في التنقيب عن علاقة التعلم بقدرة المؤسسات التنافسية إختلافا كثيرا أدى بهم للوصول إلى أنّ قدرة المنظمة على التعلم هي مفتاح السلاح الإستراتيجي، ممّا أصبح على مهما على المنظمات دعم وتعزيز قدراتها للتعلم؛ وهذا عكس ما جاء به باحثون آخرون فيما يتعلق بالتعلم إذ يرى قدرات التعلم هي تلك القدرات التي تمثل مجموعة من الكفاءات الجوهرية التي تتضمن المعرفة والمهارات والمعرفة التقنية التي تختلف أو تميز المنظمة عن منافسيها والعمليات التي تمكن المنظمة من التكيف في بيئتها (الظالمي، 2010، صفحة 133).

فيظهر اثر حل المشكلات واتخاذ القرارات في تحقيق الميزة التنافسية، عن طريق المهارات الأساسية للفرد، هي قدرته على حل المشكلات من خلال دراسة تفاصيل المشكلة و الصعوبات التي يواجهها من اجل اتخاذ القرار بحلها لضمان عدم تكرار حدوث المشكلة، ولذلك يعتبر حل المشكلات واتخاذ القرارات منهجية يجب اعتمادها في المؤسسات من اجل التميز والسبق على المؤسسات المنافسة.

كما يظهر اثر القابلية للتغيير \_كمؤشر من مؤشرات بعد الإنفتاح والتجريب\_ في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه، والاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال. فالمؤسسات اليوم لم تعد تحتل أن تكون صماء، عمياء، بكفاء عن تطورات المستقبل، وعن المنافسة التي تفرزها المؤسسات في البيئة التنافسية. تظهر روح المجازفة في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق ان هناك أسباب عديدة، منها أن لا تجعل الفشل يسيطر عليك وأن تجعل الشجاعة في نفسك تشجعهم عناء المحاولة، فروح المجازفة يجعل الفرد يعشق التحدي، فبدون مجازفة لا تكون ميزة تنافسية داخل المؤسسة، فأى مؤسسة أن أرادت أن تكون لها ميزة تنافسية تختلف عن باقي المؤسسات الأخرى عليها ان تطبق روح المجازفة داخلها، وان تتبنى روح المجازفة داخل مؤسساتها، بهذا يجعل الفرد له ثقة تجعله يقدم أفكار جديدة. (الرقب، 2008، صفحة 25)

## خلاصة الفصل:

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم تحديات كبيرة في سبيل البقاء والنمو في سوق يشهد منافسة محلية ودولية؛ مما يستوجب عليها الوقوف أمام خيارين إما الخروج من السوق، أو المنافسة واقتناص الفرص الموجودة بتلبية حاجيات الزبائن المتغيرة من خلال استخدام الكفاءات البشرية وقدراتها التعليمية والإبتكارية بالإستغلال الأمثل للمعارف، وتدريب الموارد البشرية وفق ما تقتضيه المتغيرات.

فوفق هذا نجد أنّ تنافسية المؤسسة في العصر الحالي يوجب على المؤسسة تغيير استراتيجيتها العامة نحو التوجه العالمي بتكييف ثقافتها السائدة إلى أخرى أكثر إنفتاحا وتجديدا، وهيكلها تنظيميا أكثر مرونة في سبيل تسهيل الإبتكار والتعلم في المؤسسة الجديدة ذات التنافسية العالية.

إضافة إلى أنّ تحقيق التنافسية والرفع منها غير مرتبط بالموارد التي تملكها المؤسسة فحسب بل بالقدرات التي ستستغل هذه الموارد إستغلالا أمثلا، وخير مثال على ذلك المقارنة بين شركتي "جنرال موتورز" وشركة "فورد" من حيث الوقت اللازم لتجميع وتركيب السيارات بحيث في الشركة الأولى يخصص 40 ساعة في حين في شركة "فورد" يتم ذلك في 25 ساعة، وهذا راجع لكفاءة الموارد البشرية لشركة فورد. لذلك يمكن القول أنّ المورد البشري هو المحرك الأول لرفع قدرة المؤسسة التنافسية على شرط الإستثمار فيه وتكيفه مع متطلبات السوق وتطلعات الأطراف ذوي المصلحة.

## الفصل الرابع:

واقع الإهتمام بقدرات التعلم والإبتكار  
والتنافسية في الجزائر

## تمهيد:

بعدما تم التطرق في الفصول السابقة إلى أهم الأسس النظرية لمتغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، يأتي هذا الفصل ليبرز واقع كل من قدرات التعلم والإبتكار وكذا تنافسية المؤسسات في الجزائر عموماً، وذلك من خلال الإحصائيات المفصّل عنها من طرف الدولة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة لهذا سيتم تسليط الضوء على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس، كما سيتم التعرض لمنهج الدراسة وكل من عينة ومجتمع الدراسة وذلك ضمن ثلاثة مباحث هي:

- المبحث الأول: مؤشرات قدرات التعلم والإبتكار والتنافسية بالجزائر
- المبحث الثاني: مؤشرات قدرات التعلم والإبتكار والتنافسية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس
- المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

### المبحث الأول: مؤشرات قدرات التعلم والإبتكار والتنافسية بالجزائر

تتضمن قدرات الإبتكار في طياتها قدرات التعلم، ذلك أنّ الأولى تعبر عن القدرة على نشر المعرفة بين الأفراد لتطبيقها وهو ما تضمنه قدرات التعلم والتي تعبر عن تواجد المعرفة الضمنية أو الصريحة التي يمكن استغلالها. فعند العمل على امتلاك قدرات التعلم من امتصاص للمعارف يحدث انتشارها وهو ما يعبر عنه بقدرات الإبتكار سواء كان ذلك مباشرا كما يحدث في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي (أي بالتلقين) أو غير مباشر ضمن تفاعلات الأفراد في المؤسسات على اختلافها.

من هذا المنطلق نتطرق في هذا المبحث للمؤشرات المختلفة الدالة على كل من قدرات التعلم والإبتكار بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، ومدى إهتمام المؤسسات الجزائرية بهذه المتغيرات لرفع تنافسيتها. وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ حجر الأساس الذي قامت عليه هذه الجزئية من دراستنا هي الدراسة التي قام بها كل من (Casadella & Younes Bouacida, 2019).

#### المطلب الأول: مؤشرات قدرات التعلم في الجزائر

تتشكل قدرات التعلم باعتبارها مصدرا للمعارف من التفاعلات التي يقوم بها الفرد مع بيئته المحيطة، أي من امتصاص المعرفة عبر الإستخدام، الممارسة أو التفاعل المباشر وغير المباشر؛ وهذا التقسيم يمنحنا شكلين من المؤسسات التي يتعلم منهما الفرد، المباشرة فمؤسسات التعليم (الإبتدائي، الثانوي وعلى رأسها الجامعات كونها في الغالب تعتبر آخر المسار التعليم للفرد الكفاء \_إن صح القول\_ الموجه للعمل بالمؤسسة الإقتصادية) إضافة إلى مراكز البحث والتي يستمد منها المعرفة مباشرة، أما الغير مباشرة فكل المؤسسات الإقتصادية التي يحدث فيها تفاعل بين الأفراد العاملين مما يسمح بانتقال وتشارك المعرفة خلال المهام الروتينية.

#### 1. الإنفاق على التعليم في الجزائر:

يعتبر التعليم في الجزائر أهم الوسائل المباشرة التي يتعلم ويكتسب بها الفرد المعارف، في هذه النقطة سنتطرق للإنفاق الذي توليه الدولة كسبيل لنجاعة هذه الوسيلة. الجدول رقم (20) يوضح تطور إنفاق الدولة الجزائرية على التعليم عبر مستوياته بحيث:

الجدول رقم (20): إجمالي الإنفاق العام على التعليم في الجزائر من سنة 2013 إلى 2021

السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
النسبة (%) من إجمالي الناتج المحلي	7.30	7.30	8.00	7.30	6.40	6.30	6.00	7.00	6.30

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على (البنك الدولي).

ننوه هنا أنّ إجمالي الإنفاق العام على التعليم في الجزائر يشمل الإنفاق العام على التعليم، أي الإنفاق الحكومي على مؤسسات التعليم (الحكومية أو الخاصة) وأيضا الإعانات المالية المقدمة للطلاب أو الأسر. نلاحظ أنّ مستوى الإنفاق على التعليم من طرف الدولة الجزائرية في تدبب وبلغ الإنفاق أعلى مستوياته سنة 2015، وهي نسبة مرتفعة عن ما سجلته دول الجوار تونس والمغرب في ذات السنة بحيث سجلتا 6.20 و5.10 على التوالي.

في الجدول رقم (21) سنعرض تطور عدد المتدرسين خلال الفترة الممتدة من 2013 إلى 2023 وذلك لمقارنتها مع نسبة الإنفاق المتطرق لها في الجدول رقم (20).

الجدول رقم (21): نسبة الإلتحاق الإجمالية إلى المدارس عبر الاطوار

السنة	الطور الإبتدائي	الطور المتوسط	الطور الثانوي
2020	111.28	—	—
2019	108.85	—	—
2018	109.88	—	—
2017	111.76	—	—
2016	113.83	—	—
2015	115.88	—	—
2014	118.50	—	—
2013	119.54	—	—
2012	118.08	—	—
2011	116.57	113.79	52.51
2010	115.34	129.37	59.28
2009	112.36	129.51	49.38
2008	109.23	100.93	46.21
2007	109.53	90.13	44.86
2006	108.16	107.07	53.38
2005	107.59	106.31	52.14
2004	106.89	103.47	51.77
2003	105.93	99.52	48.66
2002	105.14	97.57	46.05
2001	104.02	93.74	43.37
2000	105.16	88.22	41.28

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على (UNESCO).

من خلال احصائيات منظمة اليونسكو الموضحة في الجدول رقم (21) والتي توضح النسبة الاجمالية لتطور عدد التلاميذ<sup>1</sup>(TBS) في الأطوار ما قبل التعليم العالي؛ بحيث: في طور الابتدائي نلاحظ تطور طفيف في نسبة المتمدرسين الاجمالية بنسب متفاوتة بحيث بلغت نسبتهم سنة 2000 (105.16)، أما في سنة 2011 (116.57). يرجع هذا التحسن لسياسة الجزائر في مجانية التعليم والزامية التحاق الاطفال ذوي 06 سنوات بمقاعد الدراسة.

أما في طور المتوسط نلاحظ أنّ في سنة 2008 بلغت نسبة المتمدرسين الاجمالية (100.93)، أما في سنة 2011 بلغت (113.79)؛ فهي تزداد طرديا مع ارتفاع نسبة المتمدرسين الاجمالية في الطور السابق (الابتدائي)، كما نلاحظ أنّ النسبة انخفضت في سنة 2007 عن ما هو في السنة التي قبلها (2006)، فبلغت في الأولى (107.07) أما في السنة الموالية (90.13) على الرغم من ارتفاع نسبة الطلبة في الطور الابتدائي في نفس السنتين فبلغا على التوالي (108.16 و 109.53). ويفسر هذا بإعادة الطلبة للسنة في الطور المتوسط حتى بلوغهم سن (16) ومنه يمنع الطالب من الإعادة مرة أخرى ويوجه للحياة العملية، بحيث أوضحت نسب المعهد الاحصائي لليونسكو نسبة المعيدين في هاتين السنتين على التوالي (22.69-9.50) (UNESCO).

أما في الطور الثانوي نلاحظ انخفاض في نسب المتمدرسين في هذا الطور والذي يفسر بتوجه العديد من المتمدرسين الموجهين نحو الحياة العملية أو مؤسسات ومعاهد التكوين المهني نتيجة إعادة السنة لمرات عديدة.

## 2. التعلم في مؤسسات التعليم العالي:

بداية نتطرق لعدد الأفراد المتخرجين من مؤسسات التعلم العالي في الفترة الممتدة من سنة 2013 إلى 2022 كما هو موضح في الجدول رقم (22):

<sup>1</sup> TBS (le taux brut de scolarisation) المعدل الخام للتمدرس: وهو معدل لا يأخذ بعين الاعتبار عدد الطلبة أو المتمدرسين المعيدين للسنة أو الهياكل أو نوعية التعليم سواء كان في مدارس خاصة او عامة.



الجدول رقم (22): نسبة التخرج الإجمالية من مؤسسات التعلم العالي

السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
النسبة (%)	32.50	33.12	—	—	26.22	28.74	39.96	40.65	44.06	39.63

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على (UNESCO).

يوضح الجدول رقم (22) الخاص بنسبة المتخرجين من مؤسسات التعلم العالي أن نسبة المتخرجين بلغت أوجها سنة 2021 بحيث قدرت ب(44.06%) فيما تناقصت في السنة الموالية بنسبة مقارها بالتقريب 4%، وتفسر هذه النسبة باستفاد المتخرجين سنة 2022 من منحة البطالة التي أعلن عنها رئيس الجمهورية في ذات السنة؛ مما دفع الشباب المتخرج لإتمام الدراسة في طور ليسانس ولم يتم طور الماستر، ومن أتم طور الماستر لم يترشح لطور الدكتوراه؛ ونفسر هذا بأخذ تعداد طلبة جامعة زيان عاشور \_الجلفة\_ كعينة نسقط عليها الموضوع، ففي السنة الجامعية (2021/2020) سجل (20923) متخرج من طور ليسانس وسجل في ذات السنة (17259) متخرج من طور ماستر، في حين سجلت السنة الجامعية (2022/2021) إنخفاضا في عدد الطلبة سواء المتخرجين من الطور ليسانس نفسه أو المتخرجين من الطور الأعلى وهو الماستر بحيث سجل (20358) متخرج من طور ليسانس و(13674) متخرج من طور الماستر، وهذا دليل على تخلي الطلبة عن الدراسة في السنة الأولى من الطور الثاني أو إكتفائهم بشهادة ليسانس. (الموقع الإلكتروني لجامعة زيان عاشور \_الجلفة\_، 2021)

#### المطلب الثاني: مؤشرات قدرات الإبتكار في الجزائر

تتلخص مؤشرات الإهتمام بقدرات الإبتكار في البيانات المتعلقة بنشاط البحث والتطوير عامة من المؤشرات المعبرة على الإهتمام بالإبتكار، من النفقات التي تخصصها الدولة لهذا النشاط وصولا إلى مخرجاته من تسجيل براءات إختراع، كما وتتسع هذه المؤشرات إلى الإنتاج العلمي للباحثين سواء تابعين لمؤسسات خاصة أو عامة كمؤسسات التعليم العالي وحتى أعداد الباحثين.

ويوضح الجدول رقم (23) تطور مؤشر قدرات الإبتكار في الجزائر من خلال مؤشر التنافسية العالمي

خلال الفترة الممتدة من سنة 2013 إلى 2019:

الجدول رقم (23): تطور قدرات الإبتكار في الجزائر

السنوات	-2013 2014	-2014 2015	-2015 2016	-2016 2017	-2017 2018	-2018 2019
رتبة المؤشر	147	143	126	121	111	106
حجم أو درجة المؤشر	2.3	2.7	3.3	2.52	3.6	2.99

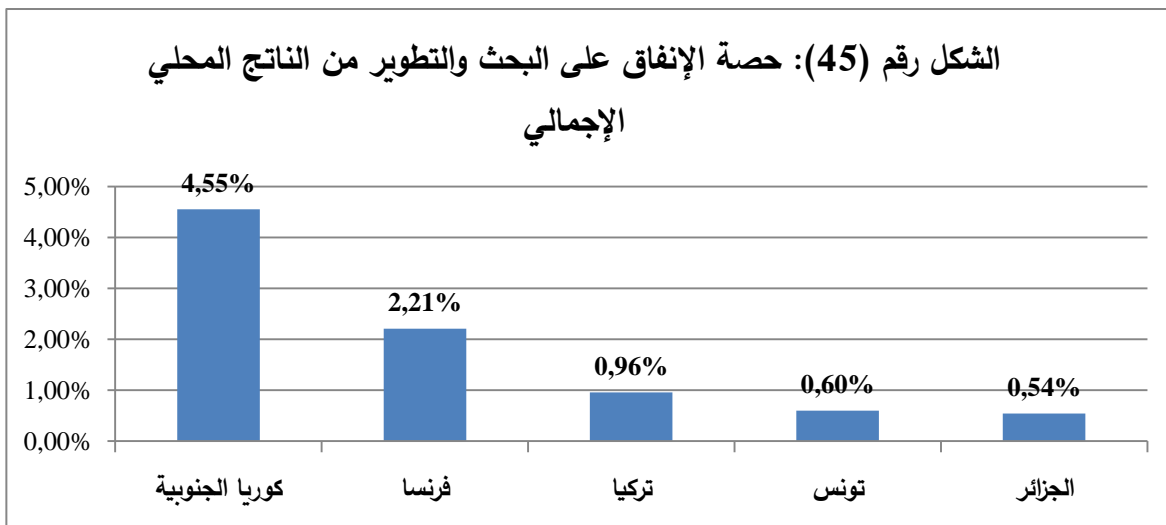
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على (World Economic Forum , 2013)، (World Economic Forum, 2014)، (World Economic Forum, 2015)، (World Economic Forum, 2016)، (World Economic Forum, 2017)، (World Economic Forum, 2018)

يوضح الجدول رقم (23) تطور قدرات الإبتكار في الجزائر من سنة 2013 إلى 2019 فنجد قدرات الإبتكار في الجزائر قفزت قفزة كبيرة في ترتيبها العالمي من (147) إلى (106) بفارق (41) رتبة بالتوازي مع درجة المؤشر الذي قارب في السنة الأخيرة (3.0) بفارق (0.7) عن أول سنة دراسة.

### 1. النفقات المتخصصة لأنشطة البحث والتطوير بالجزائر:

نتيجة تنامي دور المعرفة في أداء إقتصاديات الدول تسعى الجزائر كغيرها من الدول لتطوير إقتصادها المعرفي وذلك بالاستثمار في مجال البحث والتطوير كونه عامل مهم في إنتاج السلع، وذلك في إطار النهوض الإقتصادي.

ويوضح الشكل رقم (45) حصة الإنفاق على البحث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي في الجزائر مقارنة ببعض الدول بحيث:

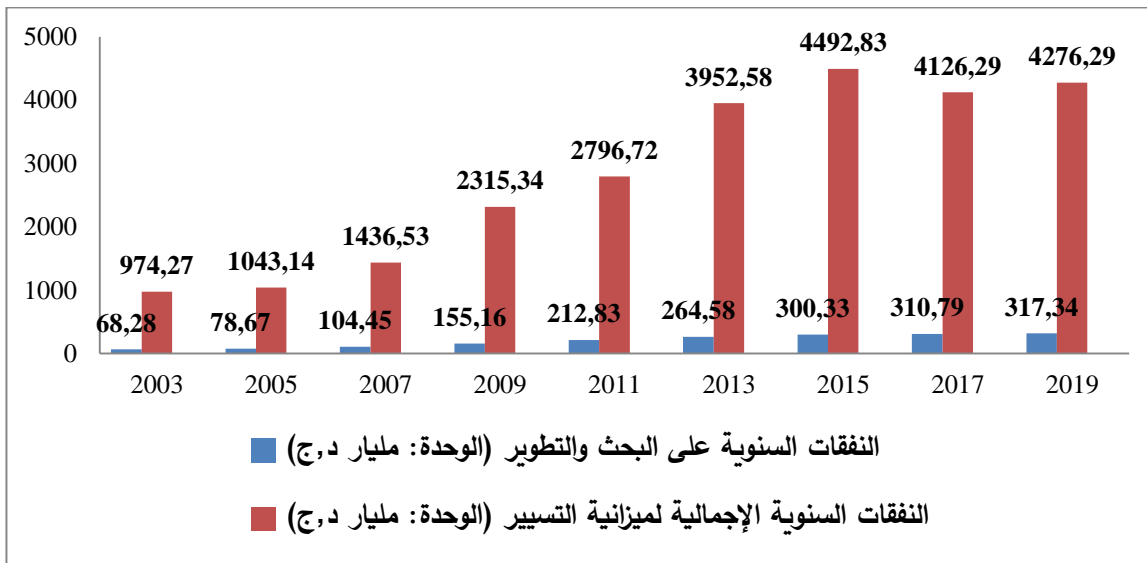


المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على (برنامج الإنعاش الإقتصادي (2020-2024)، 2021، صفحة 190).

نلاحظ في الشكل رقم (45) حصة الإنفاق بين 5 بلدان وهي كوريا الجنوبية، فرنسا، تركيا، تونس والجزائر، بحيث كانت أكبر الدول إنفاقا على أنشطة البحث والتطوير كوريا الجنوبية بنسبة (4.55%) وتليها فرنسا بنسبة (2.21%) ومن ثم تركيا بنسبة قدرت ب(0.96%)، وفي المرتبة الرابعة جاءت دولة تونس بنسبة (0.60%) وفي الأخير الجزائر بنسبة (0.54%) وهي نسبة منخفضة إلى حد كبير وتفسر بإنخفاض إنفاق القطاع الخاص على الأنشطة البحثية كونه يمثل أقل من 0.1% من إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير. (برنامج الإنعاش الإقتصادي (2020-2024)، 2021، صفحة 92)

وفي هذا الصدد أي الإنفاق الحكومي على أنشطة البحث عرض الباحثان (أمقران و بختي، 2023) الشكل رقم (46) كمقارنة بين النفقات السنوية الإجمالية لميزانية التسيير والنفقات السنوية في مجال البحث والتطوير (بإحتساب البحث العلمي التابع لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي فقط) في الفترة الممتدة من 2003 إلى 2019 بحيث:

الشكل رقم (46): تطور الإنفاق الحكومي في مجال البحث والتطوير بالجزائر



المصدر: (أمقران و بختي، 2023، صفحة 235).

نلاحظ من الشكل رقم (46) والذي يوضح تطور الإنفاق الحكومي في مجال البحث والتطوير بالجزائر كمقارنة بين النفقات المخصصة لميزانية التسيير والنفقات المخصصة لأنشطة البحث والتطوير بحيث نجد أنّ على الرغم من ارتفاع ميزانية التسيير في كل من سنة 2003 و 2019 إلا أنّ نسبة الميزانية المخصصة لتسيير للبحث والتطوير في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي لا تزال نفسها وتمثل ما نسبته (7%) من إجمالي ميزانية التسيير. ويفسر هذا بعدم تغيير السياسات السابقة اتجاه قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ممّا ينعكس سلبا على مستوى تكوين الموارد البشرية ومنه البحث والتطوير بهذا القطاع.

## 2. تطور الإنتاج العلمي في الجزائر:

في هذا العنصر سنتطرق لتطور الإنتاج العلمي في الجزائر بشقيه من عدد المقالات العلمية الناتجة من مؤسسات التعليم العالي وعدد براءات الإختراع الناتجة عن كل مؤسسات البحث في الجزائر.

### 1.2 تطور عدد المقالات العلمية:

جاءت الجزائر في المرتبة الثانية مغربيا والمرتبة الرابعة ضمن ترتيب الدول العربية حسب عدد البحوث التي تنشرها في قاعدة بيانات شبكة العلوم من منظور منظمة المجتمع العلمي العربي للفترة الممتدة من 2008 حتى 2018، بحيث قدر عدد بحوث الجزائر ب(37.137) بحث بنسبة 8% من إجمالي الأوراق العربية المنشورة، وكانت أكثر المؤسسات إنتاجا في الجزائر جامعة هواري بومدين \_الجزائر\_ في مجال الهندسة الكهربائية والإلكترونية بعدد أبحاث قدر ب(5.425) بحث. (الخطيب، 2020، الصفحات 3-8) ويوضح الجدول رقم (24) تطور عدد المقالات العلمية المنجزة من طرف الباحثين الجزائريين خلال الفترة الممتدة من 2013 إلى سنة 2020:

الجدول رقم (24): تطور عدد المقالات العلمية بالجزائر

السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
عدد المقالات (بالألف)	3370	3521	4020	4459	5120	5216	6059	5689

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على (البنك الدولي).

يوضح الجدول رقم (24) تطور عدد المقالات العلمية بالجزائر خلال الفترة الممتدة من 2013 إلى 2020 بحيث نلاحظ إرتقا ملحوظا في عدد المقالات العلمية بين سنة 2013 والتي بلغ عددها (3370) مقال علمي أما في سنة 2019 كان الضعف تقريبا فبلغت المقالات العلمية (6059) مقالا، كما بلغ عدد المقالات العلمية في عام 2023 (116796) مقالا علميا في مختلف التخصصات حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ونفس هذا زيادة عدد الباحثين بالمقابل بحيث تم إحصاء ما مجموعه 62 ألف 286 أستاذ باحث في نفس السنة (2023). (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2023)

### 2.2 تطور عدد براءات الإختراع في الجزائر:

تتيح براءات الإختراع لصالح مالكيها حماية إختراعه لفترة محدودة، سواء كان هذا الإختراع طريقة جديدة لصنع شيء ما أو حل لمشكلة ما، والتي تسجل على مستوى أحد المكاتب الوطنية لبراءات الإختراع لتسجيل ملكيته.

وتجدر الإشارة أنّ الجزائر تحتل المرتبة 120 من أصل 132 دولة شملتها الدراسة في مؤشر الابتكار العالمي لعام 2021، الذي نشرته المنظمة العالمية للملكية الفكرية. كما حصلت على المرتبة 109 عالميا بالنسبة للمؤشر الفرعي للوسائل المنفذة من حيث الإبتكار (المدخلات)، والمرتبة 128 عالميا فيما يخص المؤشر الفرعي للنتائج. (المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، 2023)

يوضح الجدول رقم (25) تطور عدد براءات الإختراع في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2012 إلى سنة 2021:

الجدول رقم (25): عدد براءات الإختراع في الجزائر

السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد براءات الإختراع	174	189	209	227	261	291	303	347	420	691	1300

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على (المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، 2023).

يتضح من الجدول رقم (25) عدد براءات الإختراع في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2013 إلى 2023، نلاحظ إرتفاع كبير في عدد براءات الإختراع في السنة الأخيرة (2023) قارب الضعف عن السنة التي قبلها بحيث بلغ عام 2022 (691) براءة إختراع في حين سنة 2023 قدرت براءات الإختراع ب(1300) براءة إختراع؛ نفسر هذا الفرق بالمشاريع التي أستحدثها الوزارة في السنة الجامعية 2023/2022 والتي تخص مشاريع تخرج طلبة الماستر بحيث يكون مشروع التخرج عبارة عن براءة إختراع عوض مذكرة الماستر المتعارف عليها. ففي سنة 2021 ينشط ما مجموعه 40 مؤسسة للتعليم العالي والبحث في مجال براءات الإختراع بإجمالي طلبات براءات إختراع قدره 232 طلب.

وتتقسم طلبات براءات الإختراع بين المودعة من طرف مراكز البحث التابعة لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والغير ذلك، الجدولين رقم (26) و(28) يوضحان ذلك على التوالي:

الجدول رقم (26): طلبات براءة الإختراع المودعة من طرف مراكز البحث التابعة لوزارة التعليم

العالي والبحث العلمي

السنة		المجال	المؤسسة
2021	2020		
73	72	الطاقات المتجددة، تحلية المياه، تطهير المياه	مركز تطوير الطاقات المتجددة
24	23	تكنولوجيا، إلكترونيات، فيزياء، إلكترونيات دقيقة، ذكاء اصطناعي	مركز تنمية التكنولوجيات المتقدمة
17	17	كيمياء، محروقات، تكنولوجيات الإعلام والاتصال، مواد الصناعة الغذائية، بيوتكنولوجيا	مركز البحث في التحليل الفيزيائي والكيميائي
12	07	التكنولوجيا، الكهرباء، الفيزياء	مركز البحث في التكنولوجيا الصناعية
12	07	الزراعة، المخاطر، التصحر، المعدات الزراعية، الزراعة الفينيقية، الري، علف الماشية	مركز البحث في المناطق الجافة
10	10	فيزياء، إلكترونيات بصرية، طاقة، بيئة	مركز البحث في التكنولوجيات نصف النواقل للطاقوية
02	02	تكنولوجيات الإعلام والاتصال، النقل	مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني
<b>150</b>	<b>138</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على (المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، 2021، الصفحات 6-7).

ويوضح الجدول رقم (27) طلبات براءات الإختراع المودعة من طرف مراكز البحث الغير تابعة لوزارة

التعليم العالي والبحث العلمي:

الجدول رقم (27): طلبات براءة الإختراع من مراكز البحث الغير تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث

العلمي

عدد طلبات براءات الإختراع	السنة	المجال	المؤسسة
17	2020	الصناعة الصيدلانية / العلاج بالنباتات	مركز البحث والتطوير (صيدال)
17	2021		
03	2020	المحروقات، الهندسة البيئية، هندسة الطرائق	مركز البحث والتطوير (سوناطراك)
03	2021		
03	2020	الطاقة النووية	مركز البحث النووي الجزائر
03	2021		
03	2020	الطاقة النووية	مركز البحث النووي البيرين
03	2021		
02	2020	تربية المائيات	مركز البحث في الصيد وتربية المائيات
02	2021		
02	2020	البناء - الطاقة	المركز الوطني للدراسات والأبحاث المتكاملة للبناء
02	2021		
01	2020	الصحة	معهد باستور
01	2021		
<b>31</b>	<b>2020</b>	<b>المجموع</b>	
<b>31</b>	<b>2021</b>		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على (المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، 2021، الصفحات 7-8).

فيما تطور عدد براءات الإختراع المودعة في المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI)

(Institut National Algérien de la Propriété Industrielle) خلال الفترة الممتدة من 2018 حتى 2022

كما يوضحه الجدول رقم (28):

الجدول رقم (28): تطور براءات الإختراع المودعة على مستوى INAPI

السنوات	2018	2019	2020	2021	2022
عدد براءات الإختراع	675	636	710	849	1118

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الإحصائيات المصرح عنها في الموقع الرسمي ل (INAPI).

من خلال الجدول رقم (28) والذي يوضح تطور عدد براءات الإختراع المودعة على مستوى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية نلاحظ أن عدد براءات الإختراع المودعة تزايد بشكل ملحوظ في السنة الاخيرة (2022) بحيث بلغ 1118 براءة إختراع، ونرجح هذا لمشاريع التخرج المنتهجة من طرف الوزارة بحيث أصبحت مذكرات التخرج عبارة عن براءة إختراع مؤسسة ناشئة.

#### المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية في الجزائر

تعتبر التنافسية الدولية على معدل الإنتاجية الذي تستغل به الدولة مواردها البشرية والمالية والطبيعية، بحيث تحدد الإنتاجية مستوى معيشة الأفراد في هذه الدولة. وتقاس القدرة التنافسية الدولية وفق مؤشرات معينة أبرزها: مؤشر التنافسية العالمي للمنتدى الإقتصادي العالمي WEF، مؤشر التنافسية للمعهد الدولي للتنمية الدولية IMD، مؤشر التنافسية الصناعية لمنظمة اليونيدو، مؤشر تنافسية الاقتصادات العربية لصندوق النقد العربي. (دلهوم و حمدي باشا، 2023)

نعتمد في هذا المطلب على مؤشر التنافسية العالمي للمنتدى الإقتصادي العالمي WEF والذي يعتمد على ثلاث ركائز هي: (The Global Competitiveness report, 2016, p. 5)

- **المتطلبات الرئيسية:** والتي من المفترض على الدول الأقل نموا أن تطورها لأجل تحسين تنافسياتها وتشمل: المؤسسات، البنية التحتية، استقرار الإقتصاد الكلي، الصحة والتعليم الإبتدائي؛
- **معززات الكفاءة:** تتضمن إضافة إلى المتطلبات الأساسية الركائز الضرورية التي من شأنها تحسين التنافسية وتشمل: التعليم العالي والتدريب، سوق السلع، كفاءة سوق العمل، تطور الأسواق المالية، الإستعداد التكنولوجي وحجم السوق؛
- **عوامل الإبتكار:** تشمل جميع الركائز اللازمة التي تخص البلدان الصناعية خاصة تطور بيئة الأعمال والإبتكار.

الجدول رقم (29) يوضح تطور مؤشر التنافسية العالمي للجزائر خلال السنوات وهو كالتالي:



الجدول رقم (29): مؤشر التنافسية العالمي للجزائر

المؤشر العام		عوامل الابتكار		معززات الكفاءة		المتطلبات الرئيسية		مؤشرات التنافسية	السنة
حجم المؤشر	الرتبة	حجم المؤشر	الرتبة	حجم المؤشر	الرتبة	حجم المؤشر	الرتبة		
3.79	100	2.63	143	3.18	133	4.27	92	2014-2013	
4.08	79	2.91	133	3.34	125	4.64	65	2015-2014	
3.97	87	3.02	124	3.44	117	4.37	82	2016-2015	
3.98	87	3.12	119	3.55	110	4.33	88	2017-2016	
4.04	86	3.12	119	3.55	110	4.33	88	2018-2017	
-	-	3.13	118	3.68	102	2.40	82	2019-2018	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على: (World Economic Forum, 2016, p. 7) - (World Economic Forum, 2015) (World Economic Forum, 2014) (World Economic Forum, 2013) - 2017, p. 11) (World Economic Forum, 2018).

قبل تناول تحليل ما جاء به الجدول تجدر بنا الإشارة إلى أنّ إبتداء من سنة 2018 شرع المنتدى الإقتصادي العالمي بإصدار مؤشر التنافسية العالمي "4.0" بحلة جديدة من خلال دمج مفهوم الثورة الصناعية الرابعة في تعريف التنافسية الدولية، كما تم حذف بعض الأعمدة وإستبدالها بأخرى (كعمود التعليم الأساسي والتعليم العالي والتدريب). وفي سنة 2020 تم التوقيف المؤقت لترتيب الدول حسب تنافسياتها نظرا لعدم قيام الدول بتحديث بياناتها، كما وحدث في نفس السنة أن تم إصدار التقرير دون أن يشمل أي دولة عربية؛ ولهذا السبب إكتفينا بعرض النتائج حتى سنة 2018-2019. (دلهوم و حمدي باشا، 2023، صفحة 785)

من الجدول رقم (29) والذي يوضح مؤشر التنافسية العالمي للدولة الجزائرية من 2013-2014 وحتى 2018-2019 نجد أنّ تحسن رتبة مؤشر تنافسية الجزائر وفق المؤشر العام من الرتبة 100 إلى 86 يرافقها تحسن في حجم المؤشر ف سجل في سنة 2013 (3.79) أما في سنة 2018 ف سجل (4.04). ولتحليل مؤشرات التنافسية العالمية سنقوم بتفصيل تطور كل مؤشر على حدا بحيث سنقوم بتوضيح التطور في أداء المؤشرات في نفس الفترة الدراسية أي من 2013-2018 بالشكل التالي:

1. مؤشر المتطلبات الأساسية في الجزائر:

الجدول رقم (30) يوضح تطور أداء مؤشر المتطلبات الرئيسية في الجزائر بمكوناته المؤسسات، البنية التحتية، استقرار الإقتصاد الكلي والصحة والتعليم الإبتدائي:

الجدول رقم (30): مؤشر المتطلبات الأساسية في الجزائر

الصحة والتعليم الإبتدائي		استقرار الإقتصاد الكلي		البنية التحتية		المؤسسات		مؤشرات التنافسية السنة
حجم المؤشر	الرتبة	حجم المؤشر	الرتبة	حجم المؤشر	الرتبة	حجم المؤشر	الرتبة	
5.4	92	5.5	34	3.1	106	3.0	135	-2013 2014
5.6	81	6.4	11	3.1	106	3.4	101	-2014 2015
5.6	81	5.3	38	3.1	105	3.5	99	-2015 2016
5.71	73	4.83	63	3.28	100	3.5	99	-2016 2017
5.8	71	4.6	71	3.6	93	3.6	88	-2017 2018

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على ( World Economic Forum , 2013 ) (World Economic Forum, 2014) (World Economic Forum, 2015) (World Economic Forum, 2016) (World Economic Forum, 2018)

من الجدول رقم (29) نلاحظ أنّ حجم مؤشر المتطلبات الرئيسية تراوح من (4.27 إلى 4.40) فيما تراوح ترتيبه من (92 إلى 82) خلال الفترة 2013-2018 ونفسر هذا بتحسّن ترتيب وحجم أو درجة كل مؤشر من مؤشرات المتطلبات الأساسية الموضحة في الجدول رقم (30) أي المؤسسات، البنية التحتية والصحة والتعليم الإبتدائي عدا رتبة وحجم أو درجة مؤشر استقرار الإقتصاد الكلي التي كانت (34) ثم تراجع ب37 مرتبة لتصبح رتبة المؤشر في سنة 2018 (71) فيما سجل حجم المؤشر إنخفاضا من (5.5) إلى (4.6) وهو ما نفسره بتراجع العائدات البترولية كون الإقتصاد الجزائري قائم عليها بالدرجة الأولى.

2. مؤشر معززات الكفاءة:

الجدول رقم (31) يوضح تطور أداء مؤشر معززات الكفاءة في الجزائر بمكوناته التعليم العالي والتدريب، سوق السلع، كفاءة سوق العمل، تطور الأسواق المالية، الإستعداد التكنولوجي وحجم السوق:

الجدول رقم (31): مؤشر معززات الكفاءة في الجزائر

المؤشرات		التعليم العالي والتدريب		سوق السلع		كفاءة سوق العمل		تطور الأسواق المالية		الإستعداد التكنولوجي		حجم السوق
		السنة	المؤشر	رتبة	المؤشر	رتبة	المؤشر	رتبة	المؤشر	رتبة	المؤشر	
-2013	101	3.5	142	3.2	147	2.9	143	2.6	136	2.5	48	4.4
2014	98	3.7	136	3.5	139	3.1	137	2.7	129	2.6	47	4.4
-2014	99	3.7	134	3.5	135	3.2	135	2.8	136	2.6	37	4.7
2016	96	3.8	133	3.5	132	3.2	132	2.8	108	3.0	36	4.7
-2016	92	4.0	129	3.6	133	3.3	125	3.1	98	3.4	36	4.8
2017												
2018												

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على (World Economic Forum, 2013) (World Economic Forum, 2014) (World Economic Forum, 2015) (World Economic Forum, 2016) (World Economic Forum, 2018) Economic Forum, 2015)

من الجدول رقم (29) نلاحظ أنّ حجم مؤشر معززات الكفاءة تراوح من (3.2 إلى 3.7) أي بقيمة (0.5)، وقفز ترتيب المؤشر ب31 رتبة فكان ترتيبه من (133 إلى 102) وهو تحسن جيد خلال الفترة 2013-2018.

ونفس التحسن الملحوظ في معززات الكفاءة من خلال القيم المعروضة في الجدول رقم (31) بحيث نجد أنّ ترتيب مؤشر التعليم العالي والتدريب تحسن ب9 درجات فكان ترتيبه (101) ثم أصبح (92) مع تحسن في درجات المؤشر بمقدار (0.5). كما شهد سوق السلع تحسنا في ترتيبه بحيث تقدم ترتيبه ب13 مرتبة ليحل بالمركز (129) بعدما كان في المرتبة (142)، هذا بالتوازي مع التحسن في مؤشر حجم السوق

ب (0.1) في درجة المؤشر ومرتبتين في مركز المؤشر بين سنة 2013 و2018، كما سجلت بقية المؤشرات تداً بسيطاً في قيمة المؤشر وترتيبه، لكن إذا ما قورنت بدول الجوار فالجزائر في المراتب الأخيرة.  
3. مؤشر عوامل الإبتكار:

الجدول رقم (32) يوضح تطور أداء مؤشر عوامل الإبتكار في الجزائر بمكوناته تطور بيئة الأعمال والإبتكار:

الجدول رقم (32): مؤشر عوامل الإبتكار في الجزائر

الإبتكار		تطور بيئة الأعمال		المؤشرات
حجم المؤشر	الرتبة	حجم المؤشر	الرتبة	السنة
2.4	141	2.9	144	2014-2013
2.6	128	3.2	131	2015-2014
2.8	119	3.3	182	2016-2015
2.93	112	3.31	121	2017-2016
2.9	104	3.3	122	2018-2017

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على (World Economic Forum, 2013) (World Economic Forum, 2014) (World Economic Forum, 2015) (World Economic Forum, 2016) (World Economic Forum, 2018)

من الجدول رقم (29) نلاحظ أنّ حجم مؤشر عوامل الإبتكار تراوح من (2.63 إلى 3.13) أي بقيمة (0.5)، وقفز ترتيب المؤشر ب25 رتبة فكان ترتيبه من (143 إلى 118) وهو تحسن جيد خلال الفترة 2018-2013.

ويكمن هذا التقدم في كل من درجة وترتيب مؤشر عوامل الإبتكار في التقدم الذي يظهر في الجدول رقم (32) والذي سجله كل من مؤشر تطور بيئة الأعمال والإبتكار اللذان سجلا ارتفاعاً في درجاتهما بما قيمته (0.4 و0.5) على الترتيب. كما نلاحظ أنّه وعلى الرغم من ثبات درجة مؤشر تطور الأعمال إلا أنّ ترتيبه تقدم ب10 مراتب.

ومما نخلص إليه بعد التعرض للمؤشرات السابقة المعبرة عن متغيرات الدراسة يمكن القول أنّه وجب على الجزائر استحداث مصالح خاصة أولاً بالعمليات الإحصائية لمختلف المتغيرات وذلك لمعرفة الوضع

بالشكل الجيد ومنه تحديد الفجوة يكون بشكل أصح، كما أنّ وضع الإنفاق على التعليم والبحث العلمي ضعيف جدا مقارنة بالميزانيات المخصصة لباقي القطاعات، فلا ننسى أنّ التعليم هو أول الخطوات نحو بناء إقتصاد معرفي جيد فزيادة الإنفاق على التعليم بمستوياته يعتبر مدخل لما ينتج عنه من أبحاث علمية وإبتكارات كمخرجات للقطاع العام والخاص، وعلى إثر ذكر هذا الأخير فإنّه من الجيد الإستعانة بإنفاقه على التعلم لتطوير الإقتصاد الوطني.

أيضا أظهرت المؤشرات الحالة الحرجة للجزائر فكان مؤشر التنافسية العالمي لها الأسوأ على الرغم من التحسن الطفيف الذي لاحظناه في فترة الدراسة، لذلك فنجاح الجزائر والقطاع الإقتصادي ككل مرهون بمستوى تنافسيتها في الأسواق المحلية والدولية ونجاعة نظامها الوطني للإبتكار، والذي يعتبر الخطوة الأولى لتفعيل العلاقة بين كل من مراكز البحث سواء الخاصة أو العامة والحكومة من جهة والصناعة من جهة أخرى.

المبحث الثاني: مؤشرات قدرات التعلم والإبتكار والتنافسية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس

تهتم مؤسسة كوندور بموقعها التنافسي وقدرات التعلم والإبتكار لدى عمالها كغيرها من المؤسسات في سوق العمل كأساس للبقاء والنمو، في هذا المبحث سنتعرف أولا على المؤسسة وأنشطتها وكذلك الإحصائيات التي تثبت جهود المؤسسة في السوق.

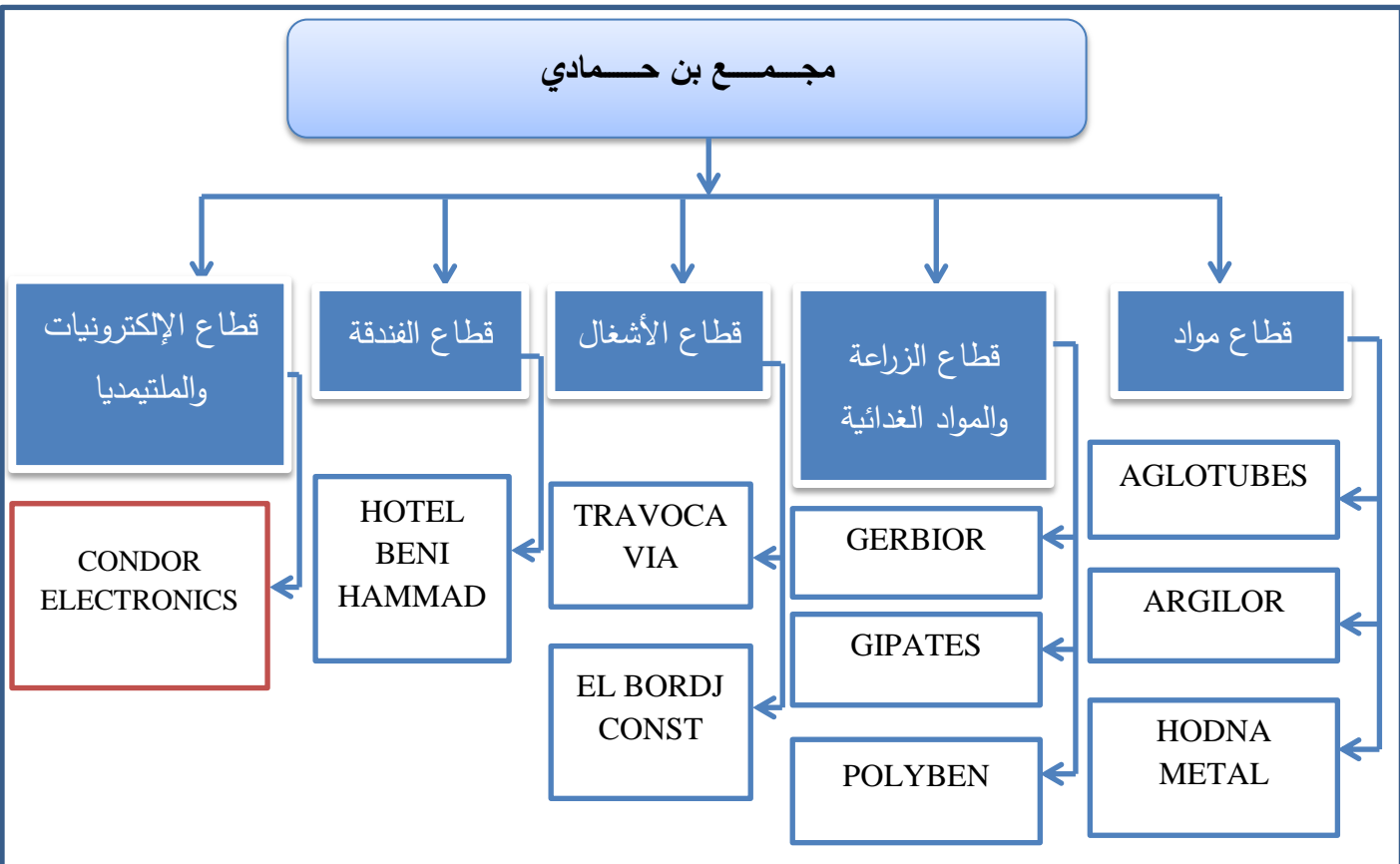
المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة كوندور إلكترونيكس

### 1. مجمع بن حمادي:

كانت انطلاقة مؤسسة كوندور إلكترونيكس في شكل مؤسسة صغيرة كواحدة من بين المؤسسات المكونة لمجمع بن حمادي وهي شركة ذات مسؤولية محدودة انطلق عملها بشهر نوفمبر سنة 2002، تحت اسم تجاري "Antar trade" أي "عنتر للتجارة"، ليتحول اسمها فيما بعد عند تسجيلها لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات "INAPI" تحت اسم Condor وذلك بشهر أفريل سنة 2003.

والشكل رقم (47) يوضح مجموعة المؤسسات المكونة لمجمع بن حمادي وهو كالتالي:

الشكل رقم (47): مجموعة مؤسسات مجمع بن حمادي



المصدر: (الموقع الرسمي لمجمع كوندور، 2015).

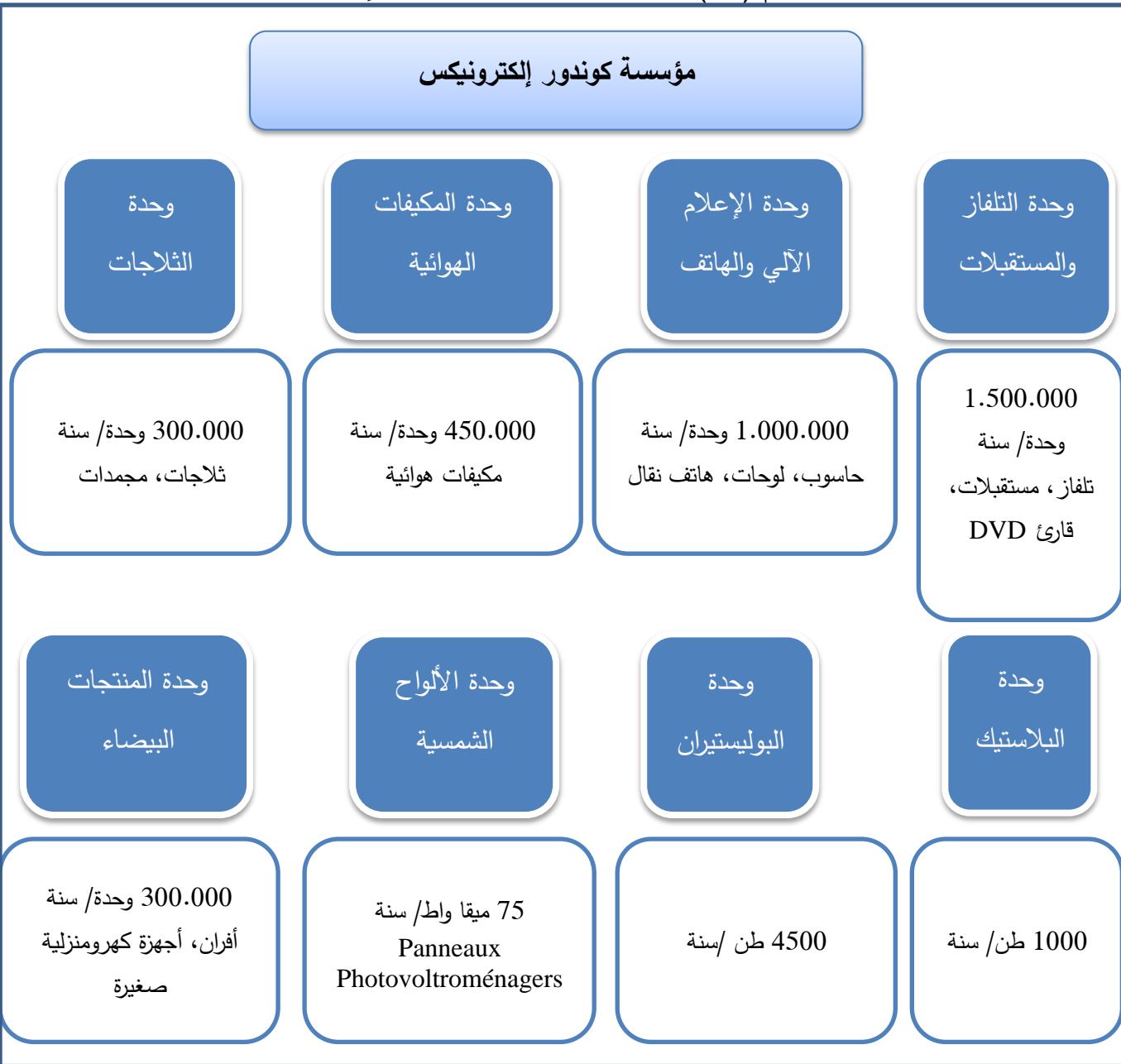
بحيث تنشط هذه المؤسسات في مجالات مختلفة منها:

- AGLOTUBE لإنتاج البلاط ومواد البناء؛
- ARGILOR لإنتاج الأجر؛
- HONDA METEL لإنتاج المواد المعدنية؛
- GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛
- POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية؛

## 2. التعريف بمؤسسة كوندور إلكترونيكس:

أنشئت كوندور إلكترونيكس في سنة 2002 برأس مال قدره 4277000000.00 دج، وهي شركة متخصصة في تصنيع وتسويق الأجهزة الإلكترونية والمنزلية والمعدات الكهروضوئية وكذا أجهزة الإعلام الآلي، وهي راسخة في مجال التنوع وتشع على أسواق التجهيزات المحلية مما يشرح أهمية الإستثمارات الصناعية ويسمح لها بالحصول على حجم كبير من الأعمال والمشاريع، فهي تمتلك وحدات أعمال إنتاجية يتم تنفيذها في برج بوعريريج والتي تسمح لها بتنوع منتوجاتها ومجال نشاطها وهي موضحة في الشكل رقم (48):

الشكل رقم (48): وحدات أعمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس



المصدر: (الموقع الرسمي لمجمع كوندور، 2015).

مرت المؤسسة منذ نشأتها بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، نذكرها فيما

يلي:

- المرحلة الأولى (مرحلة الشراء للبيع): قامت كوندور في هذه المرحلة بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة ثم تعيد بيعها دون إحداث تغييرات عليها في السوق الجزائرية، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات قامت كوندور بالانتقال إلى المرحلة الثانية وتطوير نشاطها؛



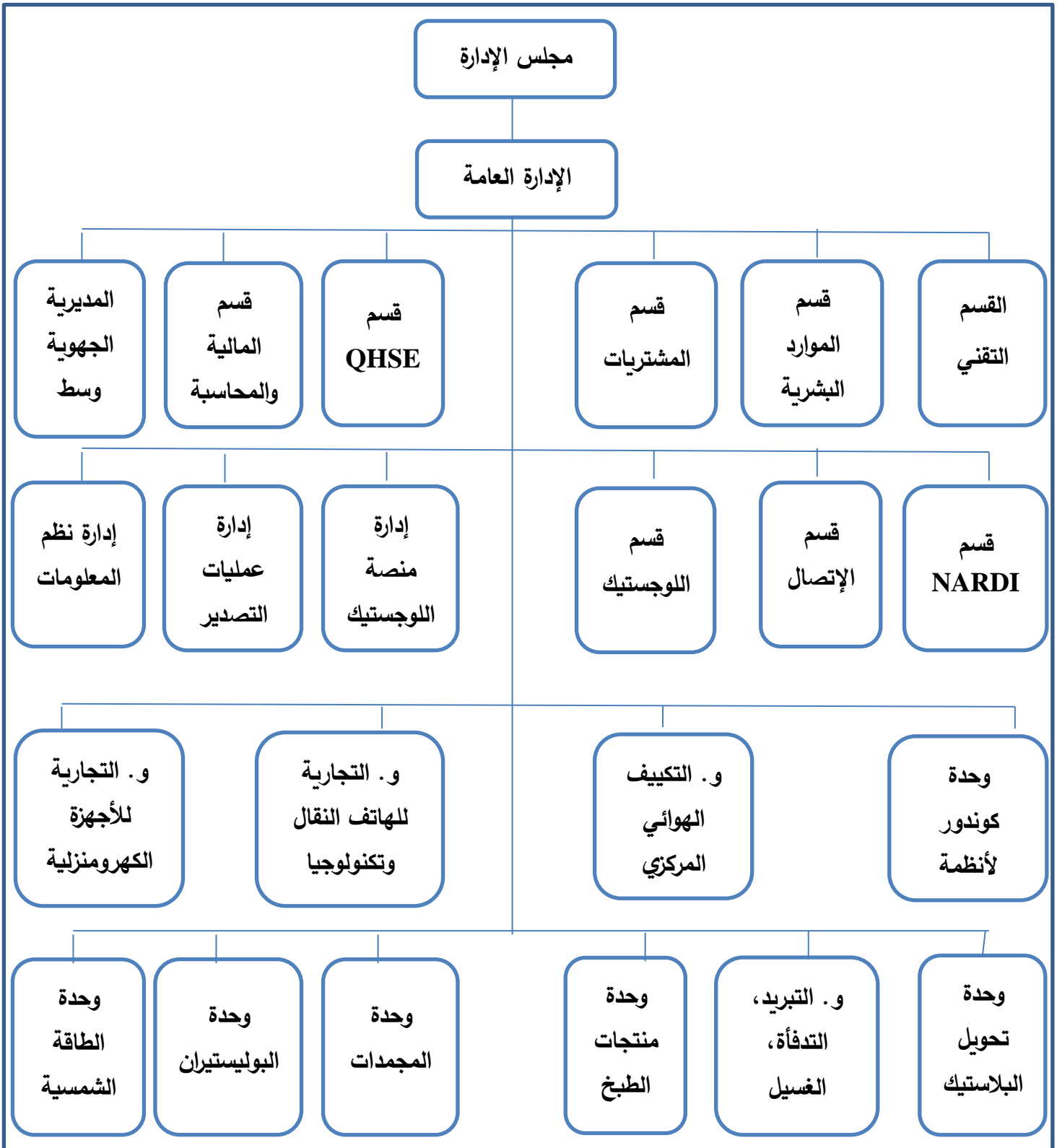
- المرحلة الثانية (مرحلة شراء المنتج المفكك جزئيا): قامت المؤسسة في هذه المرحلة بشراء المنتجات مفككة جزئيا لتعيد تركيبها بالجزائر ومن ثم بيعها، وذلك للإستفادة من عدة مزايا كخفض تكلفة الشراء والتعرف على الجهاز المركب (مكوناته وطريقة تركيبه)، وكذا تقليص مستوى البطالة والاستفادة من الإعانة الحكومية المقدمة في إطار تشجيع الإستثمار؛
  - المرحلة الثالثة (مرحلة شراء الجهاز مفكك كليا): في هذه المرحلة قامت كوندور إلكترونيكس بشراء المنتجات مفككة كليا ثم تعيد تركيبها في الجزائر، وبذلك استفادت من التعرف على الجهاز وتعلم تركيبه ومعرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا أو حتى بإمكان المؤسسة إنتاجها بنفسها بتكاليف أقل؛
  - المرحلة الرابعة (مرحلة الإنتاج): من خلال ما استفادته المؤسسة من المراحل السابقة أصبحت تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة ومكونات الأجهزة (إما تنتجها ذاتيا أو شراؤها محليا) لم يتبقى أمام كوندور إلا تسجيل علامة تجارية خاصة بها، وذلك بعد شراء التراخيص الصينية من المؤسسة الصينية للصناعات الإلكترونية (Hisense).
3. مهام مؤسسة كوندور إلكترونيكس: من أهم مهام مؤسسة كوندور إلكترونيكس ما يلي:
- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها: بحيث تعمل على تحسين جودة المنتجات من خلال استعمال أحسن وأحدث الإبتكارات التكنولوجية لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية؛
  - توفير مناصب الشغل: بحيث أنّ عدد العمال في المؤسسة في تزايد مستمر؛
  - تطوير الإقتصاد: بالسعي لمنافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال؛
  - توفير منتج وطني جزائري في السوق: وذلك تحت شعار "جزائري الأصل" في المنتجات التي تطرحها في السوق الوطنية؛
  - تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع الشركات من نفس النوع: أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان استمرارية من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة، الحفاظ على الحصة السوقية، تقديم منتج ذو نوعية جيدة وبأفضل سعر، الحصول على متعاملين أجنب من خلال المعارض والحملات الإعلانية.
4. أهداف مؤسسة كوندور إلكترونيكس: تسعى مؤسسة كوندور إلكترونيكس لتحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- تسعى مؤسسة كوندور لكي تصبح الرائدة في أسواقها على المستوى الوطني (العلامة التجارية المفضلة للجزائريين) وذلك بإلتزامها بمجموعة من القيم هي التفوق، الإبتكار، الإحترام والولاء، روح الجماعة، الصحة والسلامة والبيئة والمسؤولية الإجتماعية، رضا العملاء في قلب أولوياتها؛
- كأى مؤسسة اقتصادية تسعى مؤسسة كوندور لتحقيق الربح وذلك من خلال رقم الأعمال المسطر لكل عام؛
- تحقيق متطلبات المجتمع بإشباع حاجات المجتمع وتقديم منتج ذو جودة عالية بأقل سعر ممكن؛
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية بالسعي إلى التوسع عبر كافة التراب الوطني من خلال زيادة فروعها، وايضا تهدف كوندور لرفع قيمة الإنتاج الوطني من أجل غزو أكبر الأسواق؛
- العمل ابتكار منتجات بتقنيات رقمية وتطوير منتجات أخرى من أجل المنافسة؛
- توفير مناصب شغل وتوظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة والإستفادة منهم؛
- تطوير مهارات الموارد البشرية بالتكوين المستمر للعمال والإطارات كوسيلة للحفاظ على رأس المال البشري وتنميته.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس

نتيجة المراحل التي مرت بها مؤسسة كوندور إلكترونيكس للوصول إلى المرحلة الحالية قامت بإجراء العديد من التغييرات على هيكلها التنظيمي ليصبح ما هو موضح في الشكل رقم (49):

الشكل رقم (49): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس



المصدر: (كوندور، 2021).

نوضح فيما يلي بعض مهام المديرية والوحدات الموضحة في الهيكل التنظيمي:

- **المديرية العامة:** تتكون من المدير العام، نائب المدير العام وأمانة المديرية تتمثل مهامها في:
  - ✓ تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة؛
  - ✓ تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة؛
  - ✓ ضمان السير الحسن للمؤسسة؛
  - ✓ تطوير آليات الدخل للأعمال؛
  - ✓ تحقيق السير العام للأعمال والأفراد طبقا للأنظمة والقوانين؛
  - ✓ ترتيب الأولويات العامة وحسم الصراعات والأمور المعقدة.
- **المديرية التقنية:** وتهتم ب:
  - ✓ الحفاظ على وسائل الإنتاج؛
  - ✓ إعداد برامج الصيانة والسهر على تطبيقها واحترامها؛
  - ✓ تنظيم ومراقبة أنشطة مكتب الدراسات؛
  - ✓ تسيير مخزون قطع الغيار الخاصة بوسائل الإنتاج.
- **مديرية الموارد البشرية:** تسعى لتسيير شؤون الموارد البشرية بالمؤسسة وفق المهام التالية:
  - ✓ تولي سياسة التوظيف والتكوين وفق احتياجات المؤسسة؛
  - ✓ العمل على تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية والكفاءات؛
  - ✓ السهر على حقوق العاملين ومعالجة شؤونهم القانونية؛
  - ✓ متابعة الحضور والغياب؛
  - ✓ ضمان الربط بين مختلف الهياكل الخارجية التي تتعلق بشؤون العاملين؛
  - ✓ الحفاظ على الجو الاجتماعي من خلال تكوين علاقات مع الشريك الاجتماعي.
- **مديرية المالية والمحاسبة:** تسهر على معالجة الشؤون المالية والمحاسبية المتعلقة بتعاملات المؤسسة، من مهامها:
  - ✓ إعداد ميزانيات المؤسسة وتحليلها؛
  - ✓ القيام بمختلف الأنشطة المتعلقة بالمحاسبة العامة بالمؤسسة؛
  - ✓ المتابعة المالية لملفات استثمارات المؤسسة؛
  - ✓ الإهتمام بعملية المتابعة الضريبية والاقتطاعات؛
  - ✓ مشاركة الإدارة العليا في تحديد سياسة الميزانية وإعداد خطط التمويل.

- مديرية الجودة، الصحة والسلامة البيئية QHSE:
  - ✓ السهر على تطبيق إدارة الجودة والسلامة و البيئة والحفاظ عليه والعمل على تطويره؛
  - ✓ تسيير الوثائق الخاصة بنظام إدارة الجودة والسلامة البيئية؛
  - ✓ الأخذ بعين الإعتبار الإقتراحات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة فيما يخص التطوير المستمر لنظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة؛
  - ✓ الأخذ بالأفعال التي تؤدي إلى عدم ظهور حالات عدم التطابق الخاصة بالمنتجات والعمليات ونظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة.
- مديرية أنظمة المعلومات: تقوم هذه المديرية بتزويد المؤسسة بمختلف المعلومات المتعلقة بالمديريات والأقسام والمكاتب ومهامها هي:
  - ✓ تحديد واستغلال الموارد البشرية والمادية اللازمة وتطوير نظام المعلومات داخل المؤسسة؛
  - ✓ البحث عن المعلومات ومتابعتها والحصول عليها وتقديمها للمؤسسة بالوقت والتكلفة المناسبين؛
  - ✓ تقديم اقتراحات ول البرامج التي قد تساعد في تسيير شؤون المؤسسة.
- مديرية اللوجستيك: وتعمل على:
  - ✓ التكفل بعملية نقل السلع؛
  - ✓ التكفل بعملية نقل الموارد البشرية من وإلى مقر المؤسسة وفروعها؛
  - ✓ التكفل بعملية صيانة وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة.
- مديرية NARDI: وهي مديرية حديثة النشأة تمل علامة تجارية إيطالية الأصل تقوم مؤسسة كوندور بتسويق منتجاتها.
- مديرية المشتريات: ومن أهم المهام الموكلة لها الاتصال بالموردين، وإعداد وتحليل الطلبات ومتابعتها.
- وحدات الإنتاج (و.): تعمل وحدات الإنتاج المشار إليها في الهيكل التنظيمي برمز (و.) على التواصل فيما بينها لأجل ضمان السير الجيد للعمل داخل وخارج المؤسسة؛ وذلك لتحقيق الجودة العالية للمنتجات والتي تعتبر مخرجات مديرية الإنتاج المقسمة بدورها إلى مركبات ووحدات إنتاج مختلفة النشاط.

المطلب الثالث: واقع إهتمام مؤسسة كوندور إلكترونيكس بقدرات التعلم والإبتكار

بعد التعرف على مؤسسة كوندور إلكترونيكس من حيث المهام والاهداف وكذا الهيكل التنظيمي نقوم في هذا المطلب بالتعرف على واقع كل من قدرات التعلم وقدرات الإبتكار، والجهود المبذولة من طرف المؤسسة في هذا الموضوع.

### 1. واقع قدرات التعلم بمؤسسة كوندور إلكترونيكس:

إنّ الوضع الحالي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس لا يدل إلاّ على أنّ المؤسسة قامت بالإستثمار الجيد في مواردها البشرية، فنجاح كوندور يرتكز بشكل أساسي على العامل البشري فهو عنصر رئيسي لمقاربتها فقد خولت له المؤسسة استقلالية كبيرة سمحت لهم بالإزدهار وتنمية كفاءته المهنية.

فنجد على سبيل المثال جهود كوندور للحاسوبيات في هذا المجال، حيث توفر مبادئ جديدة للتعلم إضافة إلى المكتبات الافتراضية والتحفيزات العالية للأفراد الذين يرغبون في تعميق معرفتهم ومتابعة التعلم عن بعد بحيث:

- قامت بإعداد منصة يطلق عليها اسم "مناهج" وهي منصة للتعلم عن بعد، دور هذه المنصة إتاحة الحصول على دورات مسجلة على الأنترنت دون الحاجة للتنقل، وبإمكان كل من المدارس الخاصة والعامّة استخدامها؛
- تثبيت المنصة في جميع أجهزة كوندور من هواتف ذكية ولوحات، كما يمكن الحصول عليها من شبكة الانترنت فهي منصة مجانية؛
- قصد إثراء المنصة قامت كوندور بدورات الفيديو ضمن برنامج شراكة مع المدارس والمعلمين لإنتاج ونشر الدورات خلال العام الدراسي 2014/2015.

كما وتقوم مؤسسة كوندور بالإتفاق على تدريب عمالها كغيرها من المؤسسات الإقتصادية، حيث بلغ عدد المتدربين 94 متدرب سنة 2022 في حين سنة 2023 بلغ عدد المتدربين 47 متدرب فقط، أي النصف، فيما كان مستوى الإتفاق في السنتين السابقتين (3.583.000) و (6.348.400) على التوالي، وهذا يرجع لسياسة التدريب التي تغيرت بالمؤسسة، بحيث في سنة 2022 كان التدريب جماعي لا يهتم بتخصص المتدرب، أمّا مدة التدريب فكانت 3 أيام فقط، في حين سنة 2023 أصبحت المؤسسة تأخذ 7 أفراد من تخصص واحد يخضعون لتدريب طيلة سنة بأكملها وهو ما أدى لإرتفاع الإتفاق على العملية في سنة 2023، ولوحظت نتائج هذه العملية في تطور أداء المتدربين بنسبة قدرت من طرف المؤسسة ب77.18%.

وتتضح جهود كوندور إلكترونيكس في مجال بناء قدرات التعلم من خلال تفاعلها مع بيئتها الخارجية بحيث وقع كل من السيد عبد الرحمن بن حمادي ورئيس مجلس الإدارة بمجموعة كوندور وباداري كمال رئيس جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إتفاقية شراكة (مؤسسة\_جامعة)، تقوم هذه الشراكة على تطوير وتنفيذ البحوث، وعلى التكوين والتوجيه المهني المنسق والمشارك بين الشريكين، بحيث سيتم من خلال هذه الشراكة إنشاء خلية بحث وتمويل مواضيع البحث المتعلقة بنظرة ونشاطات مؤسسة كوندور إلكترونيكس، وهذا عن طريق منح البحث التي تقدمها لطلاب الدكتوراه بالجامعة. أما من جانب الجامعة فستساهم بتقديم الحلول الفنية والمتنوعة، إضافة إلى أنها ستضمن احتراف التدريب المقدم داخليا من قبل مجموعة كوندور، لتضفي بذلك الطابع الإحترافي على تدريبي مجموعة كوندور بما يتماشى مع أساليب وأدوات التدريس الجديدة. (الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور، 2018)

هذا إلى جانب إتفاقية الشراكة ما بين (Professional Evaluation And Certification Board) PECB مجلس التقييم والشهادات المهنية مع أكاديمية كوندور والتي تمت يوم 25 سبتمبر 2020، وذلك عند إعلان هذا المجلس على الإتفاقية، ويمثل هذا المجلس هيئة اعتماد تصادق على الأشخاص والأنظمة على مجموعة واسعة من المعايير الدولية. فصرح السيد أحمد حلاب رئيس مجلس إدارة مجلس أكاديمية كوندور قائلاً فيما معناه أنّ الأكاديمية تتشرف بهذا التعاون خاصة مع شركة PECB وهو المزود العالمي لخدمات الفحص الشامل وإصدار الشهادات للأفراد وأنظمة الإدارة، كما ستساعدهم هذه الشراكة على تقديم الأفضل لتلبية الإحتياجات المتقدمين للتدريب والشهادات بشكل مشترك. والرئيس التنفيذي ل PECB هو الآخر عبر عن تقاؤه بخصوص هذه الشراكة، بحيث قال أنّ الشراكة مع كوندور أكاديمي ستساهم في توسيع نطاق أعمالهم، وهو ما يساعد عملاء ال PECB على البقاء على اطلاع دائم على أحدث التقنيات، كما عبر عن إعجابه بثبات الأكاديمية على مر السنين. (الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور ، 2020)

نبقى في مجال التدريب في مؤسسة كوندور إلكترونيكس والتي امت بتنظيم أيام تدريب لنقاط البيع في مجال التلفزيون، وذلك يوم 26 مارس 2018 بحيث ركزت الأيام التدريبية على موضوع "تطور التلفزيون في كوندور: الإبتكارات والخبرات"، وكانت الأيام التدريبية موزعة كالتالي: 26 مارس بقسنطينة، 02 أبريل ببرج بوعرييج، 09 أبريل في الجزائر العاصمة، 16 أبريل في وهران. وهذا لوضع جميع نقاط البيع في نفس المستوى من المعلومات مقارنة بابنكارات كوندور في مجال التلفزيون مع ملخص خبرة كوندور التي تبلغ 16 عاما في إنتاج التلفزيون. (الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور، 2018)

كما توصلت الدراسة التي قام بها (قريني، 2022) إلى أنّ بمؤسسة كوندور إلكترونيكس توجد 4 أنواع من المعارف التي تتبناها المؤسسة، والتي نرى أنّها تدخل في تكوين بعد نقل وتشارك المعرفة لبناء قدرات التعلم بالمؤسسة، هذه المعارف هي: المعارف الداخلية في التشارك، المعارف التي تعتبر نتيجة حتمية للتشاركية، المعارف المتوازية وهي معارف ذات صلة ناتجة داخليا من طرف كل مورد بشري في المؤسسة، المعارف المستقبلية والمتولدة نتيجة التشاركية. (قريني، 2022، صفحة 129)

كما توصلت الدراسة التي قام بها (بوقفة، 2016) أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تولي اهتمام لتوفير التكوين لأفرادها منذ بداية إلتحاقهم بالمؤسسة، وأنّه يزداد بازدياد أقدميتهم في المؤسسة، وتعتمد في ذلك المؤسسة على التوضيح والشرح المستمرين في كيفية تأدية المهام في مكان العمل بشكل تطبيقي ومباشر، كما يرى الباحث أنّ هذه الآلية فعّالة لاستمرارية اكتساب الأفراد المعارف والمهارات خصوصا بين من هم أقل خبرة وإطارات المؤسسة. وكما تعتمد على التكوين بنوعيه داخلي وخارجي لأجل نقل الخبرات والمعارف الخارجية والإستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى. كما توصل الباحث إلى أنّ الهدف المرجو من التكوين أو البرامج التدريبية التي يخضع لها عمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس تنقسم إلى جزئين، الجزء الأول متعلق بوجود نقائص في الأداء، بحيث تسعى المؤسسة لإخضاع الفرد العامل للتكوين من أجل تطوير معارفه ومهاراته، تحسين جودة أداء العامل ومنه جودة المنتج، أمّا الجزء الثاني فمتعلق بإحتياجات المؤسسة لإدخال التغييرات والتكيف مع بيئتها من إدخال التكنولوجيا الجديدة والتغييرات في مجال العمل، والتي تفرض على المؤسسة تطوير مهارات أفرادها بما يضمن تحسين جودة مخرجاتها. (بوقفة، 2016، الصفحات 384-385)

أما بخصوص بعد الإلتزام التنظيمي لبناء قدرات الإبتكار داخل مؤسسة كوندور إلكترونيكس فتناولت دراسة قام بها (قنيفة وبختي، 2022) إذ أفاد أنّ المنظمات التي تريد النجاح في تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها من خلال الإبتكار لابد من الثقة المتبادلة بين المنظمة والعاملين، وهو ما يأخذنا إلى أهمية الإلتزام التنظيمي الذي يمكن من زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمؤسسة التي ينتمون إليها وذلك لتحقيق الإستقرار التنظيمي، من خلال بناء ثقة العمال بإدارة المؤسسة وبالمشرفين وبالزملاء في العمل، وذلك يظهر في المناخ التنظيمي الذي توفره المؤسسة، من إشراك العاملين في عمليات صنع القرار، الإحترام المتبادل بين العاملين، الدعم المادي والمعنوي من الإدارة للعاملين كلها أسباب ترفع من درجة الإلتزام التنظيمي للعامل وثقتهم بالمؤسسة التي ينتمون لها، وكذلك هو الأمر في مؤسسة كوندور إلكترونيكس بحيث توصل الباحث إلى توجه قوي في عبارات أفراد الدراسة حول هذا الأمر.



## 2. واقع قدرات الإبتكار بمؤسسة كوندور إلكترونيكس:

تمكنت كوندور إلكترونيكس من صناعة تاريخ تمثل في 20 عاما من الإبتكار حافل بالإنجازات التي استحققت مؤسسة كوندور الإحتفال به وذلك في شهر جويلية من سنة 2023، هذا التاريخ الحافل حرصت فيه على تبني إرضاء العملاء والتحسين المستمر كجزء من قيمها وأهدافها، فموقعها الريادي يحفزها على الإبتكار المستمر لأجل مجابهة التحديات وتحقيق الإستدامة.

ف نجد أنّ من جهود مؤسسة كوندور إلكترونيكس في مجال الإبتكار أنّها قامت بطلب تسجيل منتجات جديدة لحماية براءات اختراعها، وهذه العملية تخضع لتصنيف NICE الذي يقدم مجموعة من الترتيبات لتسمية منتجات بأرقام معينة موجودة ضمنا في قاعدة البيانات العالمية WIPO (World Intellectual Property Organization) والتي تعمل على تعزيز حماية حقوق الملكية الفكرية.

فكما يوضح الملحق رقم (08) بعض براءات إختراع مؤسسة كوندور إلكترونيكس، فمنها خيار تشغيل مواقد المروحة والطهي في نفس الوقت في جهاز الطبخ الخاص بالمؤسسة، إضافة إلى تقديم أكثر من 50 علامة تجارية في نفس المعهد.

كما تتوضح جهود كوندور إلكترونيكس في ترقية البحث والتطوير قصد تنويع وتحسين منتوجاتها أخذة في الحسبان توقعات الأطراف الفاعلة، بحيث تهدف من خلال هذه العملية إلى التحكم في قيمة منتوجاتها من خلال تحسين العلاقة بين الجودة والسعر وتقليص تكاليف الصنع.

كما أنّ كوندور تسعى لتشجيع وتقديم الدعم للشباب الجزائري بدافع البحث والتطوير ويتجلى هذا في الفعاليات التي تقوم بها المؤسسة، بحيث كانت كوندور الراعي لليوم العالمي للمرأة بالتعاون مع "تك-ماركت" لنساء الجزائر وهي مبادرة قامت بها جوجل، وهذا في إطار برنامج التدريب وإبراز لمبادرة "ستارت-أب أكاديمي" التي أطلقتها مؤسسة كوندور لتعزيز ريادة الأعمال في الجامعات.

إضافة إلى هذا تحصلت كوندور في أكتوبر 2010 على الجائزة الكبرى للإبتكار جراء إبتكار جهاز "كابح تسريبات الغازات المنزلية"، وهو إختراع محمي على الصعيد الدولية، كما يعتبر مسير لسلامة الغاز المنزلي، فهو يتحقق من صحة عزل شبكة الغاز، وكذا على مستوى الطباخة ومسخن الماء، كما يفرق الجهاز بين استهلاك الغاز وتسريبه فيوقف نظام ضخ الغاز من الصنوبر الرئيسي قبل الوصول إلى الحد الأدنى من التسمم والإنفجار. (Condor Electronics, 2015)

أمّا بخصوص بعد البيئة التنظيمية فنجد حسب ما توصل له (بوقفة، 2016، ص497، 502) أنّ المؤسسة تولي إهتماما للإتصال كعنصر فعال في توفير مناخ تنظيمي مناسب لبناء قدرات الموارد البشرية،

وذلك من خلال إستعانتها بإمكانياتها الكبيرة التي تتوفر عليها المؤسسة وامتلاكها لتكنولوجيا الإعلام والإتصال، والذي سمح للأفراد مناقشة المهام الوظيفية وإنجاز العمليات المنوطة بكل فرد، إلى جانب القيام بالمهام المتعلقة بالجانب النفسي والإجتماعي للعامل كالإنجاز والعلاقات الإنسانية، كما لا نغفل تلك المتعلقة بالمواضيع المتأثرة بطابع الصرامة والضبط فهي جزء من نظام العمل، فالمعارف المتبادلة ضمن الإتصالات الغير رسمية ضمن العمل لا تقل أهمية عن الرسمية منها كونها تمثل الداعم لها، فالمعارف يتم تبادلها أيضا ضمن هذا النوع من الإتصالات.

ومن ثم فرق العمل والتي تعبر عن نظام العمل في المؤسسة، بحيث تركز الإجتماعات الدورية للفرق أساسا على حل المشكلات وتقييم الإنجازات، بما يسمح من تبادل المعارف حول أساليب التحسين والتطوير في الأداء.

وأخيرا القيادة لإرتباط الوظيفة بعدة جوانب منها النفسية والإجتماعية والتفاعلات بين العمال على اختلاف رتبهم في السلم الوظيفي، بحيث يكون التركيز مع فئة الأعوان على التحسين المستمر للمهام، في حين يختلف الإتصال بين فئة الإطارات الأقل خبرة ومرؤوسيهم إلى إبراز القدرات والمهارات، أما تقديم الحلول فهو تركيز الإطارات ذوي الأقدمية، وكل هذه الإهتمامات في علاقة الرؤساء بمرؤوسيهم تنصب ضمن تحسين جودة الخدمة والمنتج، من خلال تطوير الأداء.

كما توصل ذات الباحث (بوقفة، 2016) إلى أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تولي إهتماما لنظام الحوافز داخلها كجزء من تحسين أداء مواردها البشرية، والذي يدفعنا الإهتمام به كونه يدخل في بناء قدرات الموارد البشرية مما يساعدها على الإبداع والإبتكار. ففي الدراسة التي قام بها الباحث وجد أنّ للمؤسسة ثلاث طرق أساسية للتحفيز متمثلة في العدالة في توزيع الأجر والمكافآت، فكلما تدم الفرد في الفئة المهنية زادت قيمة الأجر الذي يتلقاه، فهي هنا تراعي متغيرات الخبرة والكفاءة في منح الأجر، كما تهتم بالحالة العائلية في ذلك أيضا، ثم نجد التحفيز المادي من الإستفادة من الخدمات كالعطل الصيفية مثلا إضافة إلى الحصول على الترفيات، وأخيرا التحفيز المعنوي وذلك بالتقدير والإحترام لتحقيق الدافعية لدى الأفراد. (بوقفة، 2016، الصفحات 385-388) إنّ جميع ما تم التطرق إليه يخدم تطلعات المؤسسة للحفاظ على مواردها البشري أولا، وثانيا تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المورد للمؤسسة والذي يظهر في جودة مخرجاتها.

### المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث المنهج المتبع وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها، كل هذا بدءا بتحديد كل من مجتمع الدراسة والعينة، وكذا كيفية تصميم أداة الدراسة المعتمدة.

#### المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

ضمن هذا المطلب سيتم التطرق إلى المنهجية المتبعة في تحديد أثر بناء قدرات التعلم والإبتكار على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس، ومن ثم تحديد مجتمع الدراسة وعينته.

##### 1. منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الموضوع تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المدعم بأسلوب دراسة الحالة، وذلك من خلال محاولة وصف الظواهر والأحداث الراهنة، أي وصف وتقييم بناء قدرات التعلم والإبتكار وأثرهما على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس، إلى جانب تحليل العلاقة بين أبعاد ومتغيرات الدراسة.

##### 2. متغيرات الدراسة:

تتلخص متغيرات الدراسة في ثلاثة متغيرات أساسية، والمتمثلة فيما يلي:

#### 2.1 المتغير التابع: والمتمثل في تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس، تم ترميزه في الدراسة

الإحصائية بالرمز: (Comp)؛

#### 2.2 المتغير المستقل الأول: والمتمثل في بناء قدرات التعلم حيث تم ترميزه ب(Ler)، قُسم إلى

أربعة متغيرات مستقلة جزئية هي: التفاعل مع البيئة الخارجية (ler1)، نقل وتشارك المعرفة (ler2)، الإنفتاح والتجريب (ler3)، الإلتزام التنظيمي (ler4)؛

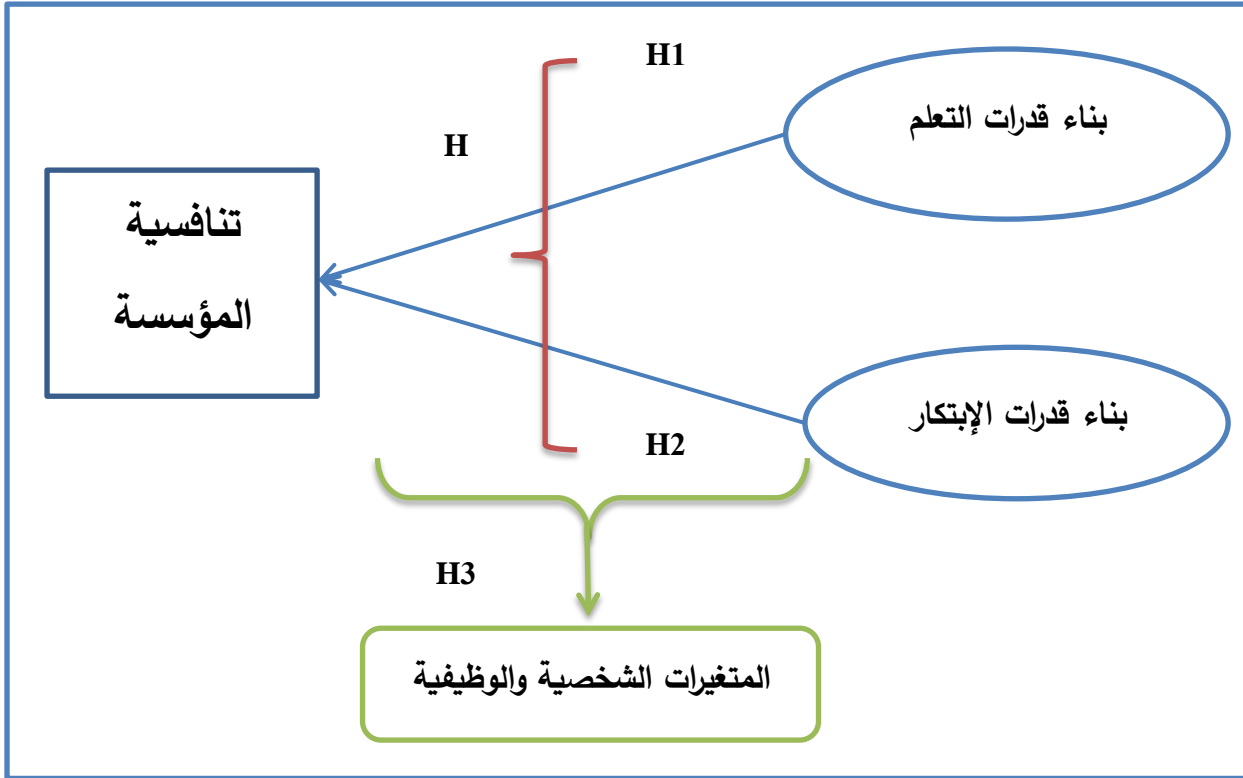
#### 3.2 المتغير المستقل الثاني: والمتمثل في بناء قدرات الإبتكار والذي تم ترميزه ب (Inov)، قُسم

بدوره هو الآخر إلى ثلاثة متغيرات مستقلة جزئية هي: قدرات البحث والتطوير (inov1)، قدرات الموارد البشرية (inov2) والبيئة التنظيمية (inov3).

وسيتم إجراء هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين المتغيرات المذكورة وفق نموذج الدراسة الموضح في

الشكل رقم (50):

الشكل رقم (50): نموذج الدراسة المقترح



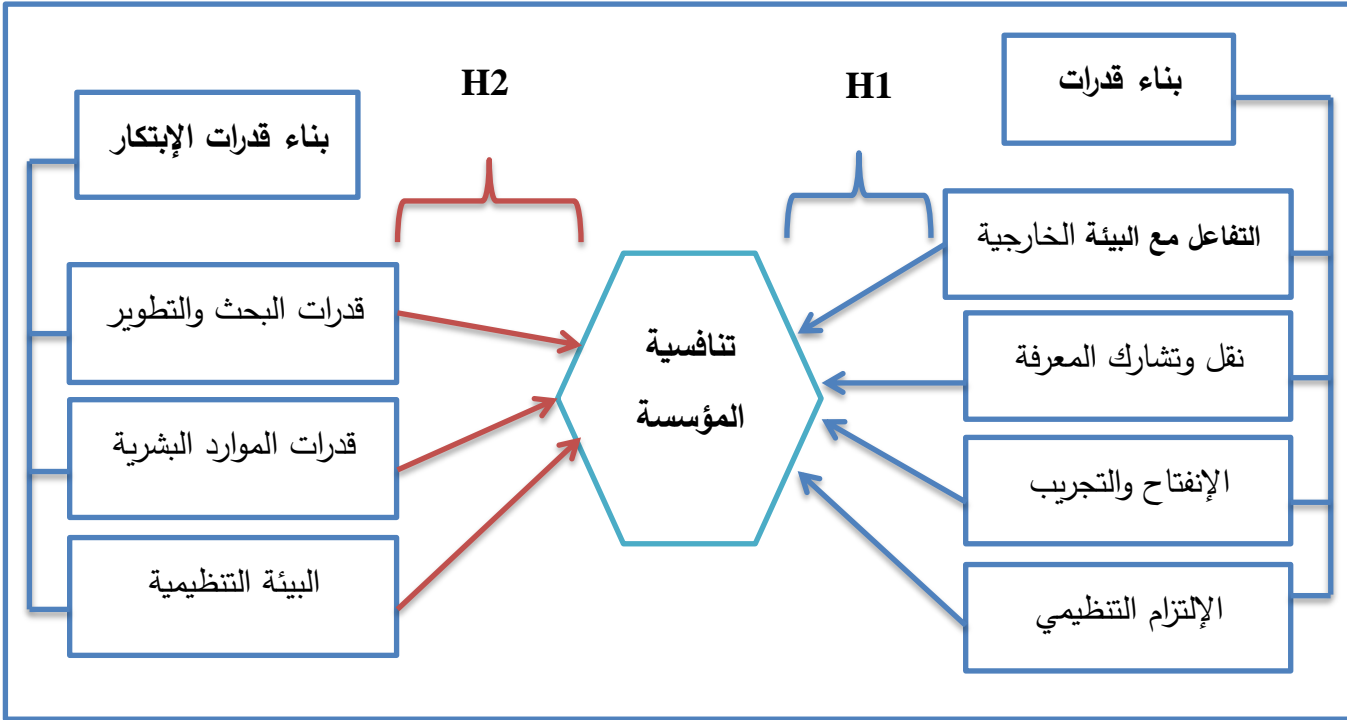
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الدراسات السابقة.

بحيث تتم الدراسة وفق هذا النموذج على مراحل هي:

- أولاً دراسة علاقة الأثر الجزئي بين المتغير التابع والمتغير المستقل الأول (بناء قدرات التعلم) بأبعاده؛
- ثانياً دراسة علاقة الأثر الجزئي بين المتغير التابع والمتغير المستقل الثاني (بناء قدرات الإبتكار) بأبعاده؛

و الشكل رقم (51) يوضح هاتاه المرحلتين:

الشكل رقم (51): الأثر الجزئي بين المتغير التابع وأجزاء المتغيرات المستقلة



المصدر: من إعداد الباحثة.

- ثالثا دراسة ما إذا كانت نتائج الدراسة تتأثر بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوث (H3)؛

- رابعا دراسة الأثر الكلي بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (H) (بناء قدرات التعلم وبناء قدرات الإبتكار).

3. مجتمع وعينة الدراسة:

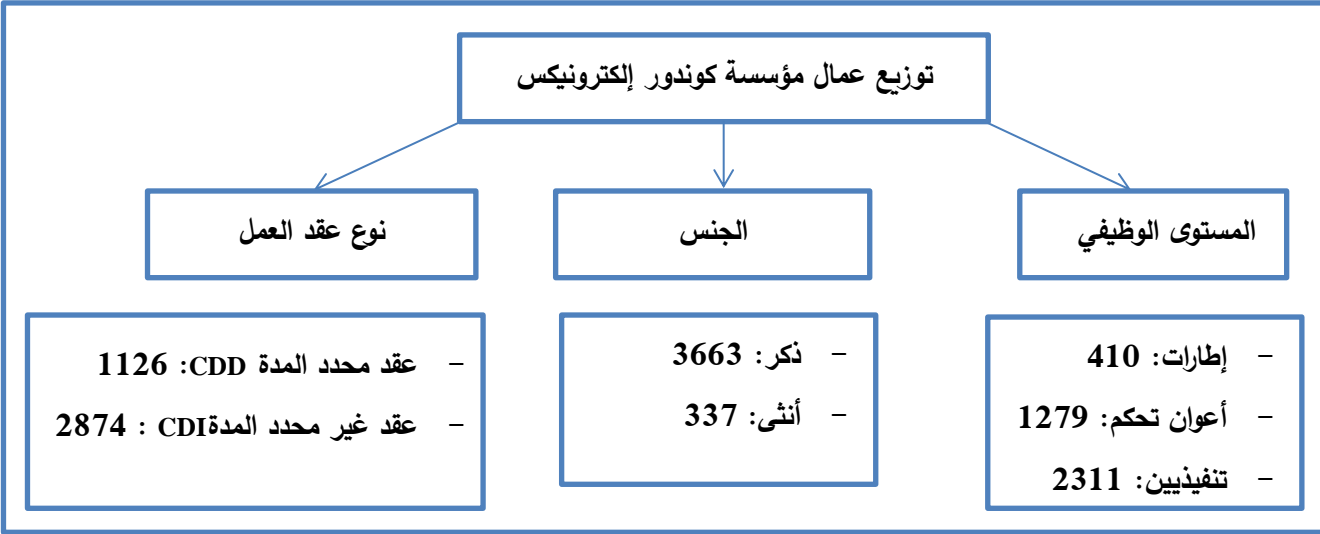
1.3 مجتمع الدراسة:

يعبر مجتمع الدراسة عن الأفراد أو الحالات أو المشاهدات التي تشترك في صفة كمجموعة من الصفات التي نميّزها عن غيرها والتي يسعى الباحث إلى تعميم النتائج المتوصل إليها عليه. (طويطي، 2019، صفحة 18)

يبلغ مجموع العاملين بمؤسسة كوندور إلكترونيكس ببرج بوعريريج حوالي 4000 عامل يتوزعون حسب

ما يوضحه الشكل رقم (52):

الشكل رقم (52): توزيع عمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس



المصدر: من إعداد الباحثة إنطلاقاً من معطيات الملحق رقم (04).

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على فئة الإطارات فقط، جاء هذا بعد إجراء المقابلة مع مسؤولي الموارد البشرية الذين أجزموا صعوبة توزيع حجم كبير من الإستبانات، إلى جانب تعطيل عمل الورشات إذا ما تم ذلك، بالإضافة إلى صعوبة فهم الموضوع والإجابة على كافة أسئلة الإستبيان بالشكل الجيد من طرف أفراد المجتمع المستبدين، وهو ما أستوجب حصر مجتمع الدراسة في جزء الإطارات فقط؛ ليصبح بذلك مجتمع الدراسة 410 فرد.

### 2.3 عينة الدراسة:

تمثل مرحلة اختيار عينة الدراسة مرحلة مهمة من البحث، فالعينة تمثل الجزء المعبر الذي يغني الباحث عن دراسة المجتمع ككل، وذلك لأنها تحمل نفس خصائصه.

بحيث في هذه الدراسة تم اعتماد العينة الميسرة، والمتمثلة في الإطارات العاملين بمختلف الأقسام في مؤسسة كوندور إلكترونيكس، ولتحديد حجم العينة المناسب للدراسة قمنا بالإستعانة بجدول Krejcie & Morgan (1970) الموضح في الملحق رقم (06) ، وبما أنّ حجم المجتمع هو N=410، فإنّ:

$n = \in [196 - 201]$ ، إضافة إلى اعتماد معادلة نفس الباحثين أو ما يطلق عليها "نموذج رابطة الترتبية

الأمريكية" وذلك للحصول على حجم العينة بالتحديد والمعادلة كما يلي (Bukhari, 2020):

$$n = \frac{X^2 \cdot N \cdot P(1-p)}{D^2 \cdot (N-1) + X^2 \cdot P(1-P)}$$

حيث:

– n: حجم العينة

–  $X^2$ : احصائية كاي مربع عند درجة الثقة 95% ودرجة حرية واحدة، وتقدر ب  $X^2=3.841$ ؛

– N: حجم المجتمع وهو 410؛

– P: النسبة المقدرة للدراسة وقد تم اختيار نسبة 50% هذه الأخيرة تتعلق بتجانس المجتمع،

بحيث كلما كان المجتمع متجانس كلما قلت هذه النسبة والعكس صحيح؛

–  $D^2$ : نسبة الخطأ المسموح به وقد حددت ب 0.05.

بعد تطبيق النموذج السابق الذكر على مجتمع الدراسة تم الحصول على عينة الدراسة المقدرة بحوالي 199 إطار. وبغرض جمع عينة بهذا الحجم تم توزيع الإستبانة على دفعتين، وذلك جراء صعوبة توزيع ذلك العدد من الإستبانات لإستيفاء العينة، وذلك لعدم تعطيل إطرارات المؤسسة عن عملهم. لذلك تم التوزيع وفق ما يوضحه الجدول رقم (33):

الجدول رقم (33): توزيع إستبانة الدراسة

نسبة الإجابة	الإستبانات الصالحة	الإستبانات المسترجعة	الإستبانات الموزعة	حجم العينة	حجم المجتمع	
74%	104	123	140	[196-201]	410	الدفعة الأولى
64%	97	117	150	[196-201]	410	الدفعة الثانية
69%	201	مجموع الإستبانات الصالحة للدراسة				

المصدر: من إعداد الباحثة.

ولأجل التأكد من أنّ هذه العينة كافية للتعبير عن المجتمع الذي سحبت منه تم الإستعانة بإختبار KMO-Test (Kaiser-Meyer-Olkin) والذي يبين مدى كفاية حجم العينة المعتمدة المقدرة ب 201، بحيث لا بد لمؤشر KMO أن يتراوح بين 0 و 1، على أن تكون قيمة (0.5) الحد الأدنى المقبول ليكون التحليل تحليلًا جيدًا. الجدول رقم (34) يبين نتائج إختبار كفاية حجم العينة:

الجدول رقم (34): إختبار كفاية حجم العينة

مؤشر إختبار KMO وإختبار Bartlett	
0.748	قياس KMO لكفاية حجم العينة
12665.066	إختبار Bartlett
3160	Df
0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الباحثة إنطلاقا من نتائج برنامج Spss.

يتضح من الجدول رقم (34) أنّ قيمة إختبار KMO تساوي 0.748، وبذلك فهي تتجاوز القيمة المعيارية المحددة بـ0.5، إضافة إلى أنّ قيمة الإختبار ذو دلالة إحصائية، ومنه حجم العينة المتحصل عليها مقبول ويمكن الإعتماد عليه في القيام بالتحليل للتعبير عن المجتمع المسحوبة منه العينة.

#### المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

ضمن هذا المطلب سنعرض لتعريف بأداة الدراسة وكيفية بنائها حتى أصبحت بالشكل المبين في الملحق رقم (02)، وكذا الإختبارات التي تم إجرائها للتأكد من صلاحيتها للقياس وصلاحية البيانات المستخرجة منها.

#### 1. بناء أداة الدراسة:

بغية الوصول إلى أثر بناء قدرات التعلم والابتكار على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تم الإعتماد على أداة الإستبيان لأجل جمع المعلومات الضرورية للتحليل، بحيث احتوى هذا الاستبيان على محاور تضم عبارات تتناول في مضمونها متغيرات موضوع الدراسة التابعة والمستقلة.

تم الإعتماد في بناء الإستبيان على التأطير النظري والدراسات السابقة بحيث تم تتبع الخطوات التالية في ذلك:

- اعداد استمارة أولية \_أنظر الملحق رقم (01)\_ وذلك بالإعتماد على الدراسات السابقة والجانب النظري؛
- عرض الإستبيان الأولي على الأستاذ المشرف والقيام بالتعديلات التي أشار إليها؛
- عرض الإستبيان بعد تنقيحه على مجموعة من الأساتذة المحكمين \_أنظر الملحق رقم (03)\_ لإبداء ملاحظاتهم حوله؛



- إجراء تعديلات في ضوء ما أشار إليه المحكمين من ملاحظات ليصبح في شكله النهائي \_أنظر الملحق رقم (02)\_؛
  - وأخيرا توزيع الإستبيان على العينة المستهدفة للدراسة.
- ومن الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تم اعتمادها في بناء الإستبيان ما هو موضح في الجدول رقم (35) وذلك بتكييفها مع دراستنا وهي كالتالي:

الجدول رقم (35): الدراسات المعتمد عليها في تصميم أداة الدراسة

الدراسة المعتمد عليها	الأبعاد	المتغيرات
(Chiva et al, 2017)	التفاعل مع البيئة الخارجية	بناء قدرات التعلم
(ترغيني، 2018)	نقل وتشارك المعرفة	
(مهدي، 2012) (Woodhil, 2010)	الإفتاح والتجريب	
(عوض الله، 2018)	الإلتزام التنظيمي	
(الملا، 2019) (مدوكي، 2018)	قدرات البحث والتطوير	بناء قدرات الإبتكار
(فريحة وآخرون، 2017) (مرعب، 2018)	قدرات الموارد البشرية	
(Idriss, 2015)	البيئة التنظيمية	
(عوض الله، 2018) (بخاخشة، 2014)	تنافسية المؤسسة	

المصدر: من إعداد الباحثة.

هذا وقد تضمن الإستبيان في شكله النهائي على:

- الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية بأفراد العينة، والمتمثلة في: الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، وعدد الدورات التدريبية التي استفاد منها المبحوث؛
- الجزء الثاني: تتضمن عبارات المتغيرين المستقلين (بناء قدرات التعلم وبناء قدرات الإبتكار) بجميع أبعادهما وكذا عبارات المتغير التابع (تنافسية المؤسسة)، بحيث كان توزيعها كما يوضح الجدول رقم (36):

الجدول رقم (36): أرقام وعبارات محاور الإستبيان

عدد الفقرات	الأبعاد	المحاور المستقلة	
11-1	التفاعل مع البيئة الخارجية	بناء فقرات التعلم	المحاور المستقلة
20-12	نقل وتشارك المعرفة		
25-21	الإنفتاح والتجريب		
30-26	الإلتزام التنظيمي		
10-1	قدرات البحث والتطوير	بناء فقرات الإبتكار	
20-11	قدرات الموارد البشرية		
28-21	البيئة التنظيمية		
20	تنافسية المؤسسة	المتغير التابع	

المصدر: من إعداد الباحثة.

وكانت الإجابة على فقرات الإستبيان تتم وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهو من أكثر المقاييس استخداما لقياس إجابات أفراد العينة نظرا لسهولة فهمه. الجدول رقم (37) يوضحه:

الجدول رقم (37): مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة (الوزن)	5	4	3	2	1
المدى	$4.2 \leq x \leq 5$	$3.4 \leq x < 4.2$	$2.6 \leq x < 3.4$	$1.8 \leq x < 2.6$	$1 \leq x < 1.8$
درجة الموافقة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا

المصدر: (عبد الفتاح، 2008، صفحة 541).

بحيث تم حساب المتوسط الحسابي للفئات كالتالي ولتجسيد قيمه تم إيجاد طول المدى  $1-5 = 4$ ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات  $5/4 = 0.8$ ، وبعد ذلك يضاف  $0.8$  إلى الحد الأدنى للقياس فيصبح كما تم توضيحه في الجدول رقم (37).

## 2. أساليب المعالجة الإحصائية:

لغرض الحصول على مختلف النتائج الإحصائية تم الإستعانة ببرنامج SPSS (Statistical package for social science) for social science، ولأجل ذلك أستعملت الأساليب الإحصائية التالية لتحليل النتائج:

- التكرارات والنسب المئوية: لأجل تحليل خصائص عينة الدراسة (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية المستفاد منها)، وكذلك من أجل حساب عدد ونسبة مفردات العينة الموجبة على عبارات الإستمارات حسب كل درجة من درجات سلم ليكرت؛
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ": لقياس مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات؛
- معامل الارتباط "بيرسون": يستعمل لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات (متغيرين أو أكثر)، فهو يقيس الإتساق الداخلي والبنائي للإستبيان، وأيضا قوة العلاقة بين المتغير التابع والمستقل؛
- المتوسط الحسابي: لحساب متوسط إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الإستبيان؛
- الإنحراف المعياري: لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة على عبارات الإستبيان في كل بعد ومدى تشتت إجاباتهم على المحور الكلي؛
- إختبار كولمجروف سمينوف (1-sample K-S): لاختبار التوزيع الطبيعي واعتدالية النموذج؛
- إختبار كروكسال - واليس (Kroskal - Wallis): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات؛
- إختبار مان - ويتني (Mann-Withney): لمعرفة إتجاه الفرق في حالة عينيتين مستقلتين؛
- الإنحدار الخطي المتعدد القياسي: لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة دفعة واحدة على المتغير التابع؛
- إختبار فيشر F: لإختبار معنوية نموذج الإنحدار؛
- إختبار ستيودنت t: لاختبار معنوية معلمات نموذج الإنحدار؛
- مستوى الدلالة Sig 0.05: لقبول أو رفض الفرضيات، حيث كلما كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المطلوب (0.05) يتم رفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، وكلما كان أكبر تقبل الفرضية الصفرية ويتم رفض الفرضية البديلة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل البدء في تحليل نتائج فقرات الإستبيان لابد من التأكد من أنّ الإستبيان الذي تم إعداده صالح كمقياس بالفعل لما وضع لقياسه، وهذا من خلال التأكد من صدق وثبات الإستبيان وذلك بواسطة بعض الإختبارات.

1. صدق أداة الدراسة:

**1.1 الصدق الظاهري:** وهو الأخذ برأي المحكمين فيما يخص أداة الدراسة من عباراتها ومدى ارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه، بحيث تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين من بينهم الأستاذ المشرف، والذين قدموا مجموعة من الاقتراحات تم أخذها بعين الإعتبار في تحسين وتقويم الإستبيان الأولي (الملحق رقم 01) ليصبح في شكله النهائي (الملحق رقم 02).

**2.1 صدق الإتساق الداخلي:** يتم التأكد من صدق أداة الدراسة حسب هذه الطريقة من خلال حساب معامل الإرتباط Person Corrélation والذي يعنى بقياس مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه.

**1.2.1 حساب معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور بناء قدرات الابتكار:** تم في هذا العنصر حساب معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور بناء قدرات الابتكار بأبعاده (قدرات البحث والتطوير، قدرات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية) والمحور نفسه، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (38): الاتساق الداخلي لعبارات محور بناء قدرات الابتكار

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig
01	0.518	**0.000	15	0.484	**0.000
02	0.543	**0.000	16	0.618	**0.000
03	0.614	**0.000	17	0.511	**0.000
04	0.634	**0.000	18	0.633	**0.000
05	0.547	**0.000	19	0.579	**0.000
06	0.583	**0.000	20	0.515	**0.000
07	0.645	**0.000	21	0.474	**0.000
08	0.652	**0.000	22	0.554	**0.000
09	0.566	**0.000	23	0.622	**0.000

**0.000	0.577	24	**0.000	0.645	10
**0.000	0.483	25	**0.000	0.540	11
**0.000	0.530	26	**0.000	0.457	12
**0.000	0.506	27	**0.000	0.493	13
**0.000	0.448	28	**0.000	0.448	14

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (38) يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات المحور الأول المتعلقة ببناء قدرات الابتكار لدى مؤسسة كوندور إلكترونيكس، أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أنّ جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات هذا المحور.

### 2.2.1 حساب معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور بناء قدرات التعلم: تم في هذا العنصر

حساب معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور بناء قدرات التعلم بأبعاده (التفاعل مع البيئة الخارجية، نقل وتشارك المعرفة، الانفتاح والتجريب والإلتزام التنظيمي) والمحور نفسه، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (39): الاتساق الداخلي لعبارات محور بناء قدرات التعلم

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig
01	0.433	**0.000	17	0.575	**0.000
02	0.432	**0.000	18	0.687	**0.000
03	0.421	**0.000	19	0.672	**0.000
04	0.443	**0.000	20	0.722	**0.000
05	0.441	**0.000	21	0.693	**0.000
06	0.517	**0.000	22	0.748	**0.000
07	0.441	**0.000	23	0.717	**0.000
08	0.442	**0.000	24	0.679	**0.000

**0.000	0.640	25	**0.000	0.361	09
**0.000	0.699	26	**0.000	0.450	10
**0.000	0.682	27	**0.000	0.506	11
**0.000	0.697	28	**0.000	0.585	12
**0.000	0.661	29	**0.000	0.563	13
**0.000	0.698	30	**0.000	0.644	14
**0.000	0.731	31	**0.000	0.657	15
**0.000	0.662	32	**0.000	0.589	16

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (39) يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات المحور الثاني المتعلقة ببناء قدرات التعلم لدى مؤسسة كوندور إلكترونيكس، أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات هذا المحور.

### 3.2.1 حساب معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور تنافسية المؤسسة: تم في هذا العنصر

حساب معاملات الارتباط بين عبارات محور تنافسية المؤسسة والمحور ككل، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (40): الاتساق الداخلي لعبارات محور تنافسية المؤسسة

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى الدلالة Sig
01	0.494	**0.000	11	0.697	**0.000
02	0.425	**0.000	12	0.580	**0.000
03	0.466	**0.000	13	0.597	**0.000
04	0.571	**0.000	14	0.668	**0.000
05	0.613	**0.000	15	0.662	**0.000
06	0.646	**0.000	16	0.669	**0.000
07	0.616	**0.000	17	0.603	**0.000

**0.000	0.630	18	**0.000	0.636	08
**0.000	0.589	19	**0.000	0.614	09
**0.000	0.540	20	**0.000	0.684	10

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (40) يتضح أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات المحور الثالث المتعلقة بتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس، أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات هذا المحور.

#### 4.2.1 قياس الاتساق الداخلي للاستبيان ككل: بعد أن تم قياس الاتساق الداخلي للمحاور الاستبيان

مع العبارات الخاصة بكل محور، يتم في هذا العنصر قياسه من خلال معامل الارتباط بين المحاور مع الاستبيان ككل.

الجدول رقم (41): قياس الاتساق الداخلي للاستبيان ككل

ارتباط المحور مع الاستبيان ككل		ارتباط البعد مع المحور		الأبعاد	المحور
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	معامل الارتباط		
**0.000	0.725	**0.000	0.828	قدرات البحث والتطوير	بناء قدرات الابتكار
		**0.000	0.734	قدرات الموارد البشرية	
		**0.000	0.810	البيئة التنظيمية	
**0.000	0.829	**0.000	0.586	التفاعل مع البيئة الخارجية	بناء قدرات التعلم
		**0.000	0.768	نقل وتشارك المعرفة	
		**0.000	0.675	الإنفتاح والتجريب	
		**0.000	0.674	الإلتزام التنظيمي	
**0.000	0.789	---		تنافسية المؤسسة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير قيم الجدول رقم (41) إلى أنّ كل قيم معاملات الارتباط كبيرة سواء بين البعد والمحور أو بين المحور والاستبيان ككل، وبما أنّها دالة إحصائياً عند 0.01 فهذا دليل على كل من أبعاد بناء قدرات التعلم والإبتكار تعبر جيداً عنها، كما هو الحال أيضاً بالنسبة لمحور التنافسية والذي معامل ارتباطه مع الاستبيان كبير. كما ويشير ارتباط هذه المحاور بالإستبيان ككل إلى الصدق البنائي له.

## 2. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات استقرار النتائج المتوقعة، أي لو أعيد تكرار توزيع الإستبيان على أفراد العينة عدة مرات وفي أزمنة متفاوتة لأعطت نفس النتائج، ولقياس مدى ثبات أداة القياس (الإستبيان) تم استخدام ألفا كرونباخ (Alpha Cromback)، بحيث بلغ معامل الثبات للإستبيان ككل (0.952)، وهي قيمة مرتفعة كافية لأغراض البحث العلمي، لأنّ قيمة ألف كرونباخ أكثر من 60% \_النسبة المعيارية المقبولة\_.

## الجدول رقم (42): ثبات أداة الدراسة

المحاور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: بناء قدرات الإبتكار	قدرات البحث والتطوير	10	0.890
	قدرات الموارد البشرية	10	0.890
	البيئة التنظيمية	08	0.798
	الكلي	28	0.914
المحور الثاني: بناء قدرات التعلم	التفاعل مع البيئة الخارجية	11	0.881
	نقل وتشارك المعرفة	09	0.882
	الإنتتاح والتجريب	05	0.873
	الإلتزام التنظيمي	07	0.908
	الكلي	32	0.941
المحور الثالث: تنافسية المؤسسة	الكلي	20	0.906
الإستبيان	-	80	0.952

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (42) نلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الإستبيان تراوحت بين (0.798 و 0.941) وهذا يثبت أنّ الإستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الإعتماد عليه في تحليل موضوع الدراسة.



المطلب الرابع: المعالجة الإحصائية

1. الإرتباط الخطي المتعدد: للتأكد من عدم وجود مشكل التداخل الخطي المتعدد بين متغيرات الدراسة المستقلة والذي يؤثر على نتائج الدراسة، نقوم بحساب معامل تضخم التباين (VIF) بحيث يجب أن يكون أقل من 05 لجميع المتغيرات المستقلة؛ إضافة لفترات التباين المسموح (Tolérances) فيجب أن تكون قيمتها أكبر من (0.1)، ويوضح الجدول رقم (43) نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة:

الجدول رقم (43): نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة

الإحصاءات الخطية		المتغير المستقل	
فترات التباين Tolérances	معامل تضخم التباين VIF		
0.672	1.488	قدرات البحث والتطوير	بناء قدرات الإبتكار
0.794	1.260	قدرات الموارد البشرية	
0.664	1.505	البيئة التنظيمية	
0.748	1.335	التفاعل مع البيئة الخارجية	بناء قدرات التعلم
0.387	2.584	نقل وتشارك المعرفة	
0.452	2.214	الإنفتاح والتجريب	
0.445	2.249	الإلتزام التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (43) أنه يوجد إتساق بين المتغيرات المستقلة أي لا يوجد مشكل التداخل الخطي المتعدد بين هذه المتغيرات، وما يؤكد هذا هي القيم المتحصل عليها والمحصورة بين (1.260 و 2.584) وهي قيم أقل من القيمة الحرجة للإختبار\_أقل من 05\_، أما قيم التباين المسموح فكانت محصورة بين (0.387 و 0.794) وهي قيم أكبر من 0.1 وهو أمر مقبول. إذن يمكننا قياس أثر بناء قدرات التعلم والإبتكار بأبعادهما على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

2. اختبار التوزيع الطبيعي: ضمن اختبارات الدلالة المناسبة يوجد نوعين من الإختبارات الأولى اختبارات الدلالة المعلمية وأخرى اللأمعلمية. نقوم بهذا الاختبار\_اختبار التوزيع الطبيعي\_ لمعرفة ما إذا كانت البيانات المتحصل عليها تتوزع توزيعا طبيعيا أم لا، ومنه توظيف الاختبارات المناسبة

وفق ذلك. ولهذا الغرض قمنا بالتحقق من ذلك باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk بحيث يتم ما إذا كان التوزيع طبيعياً أم لا عن طريق مستوى الدلالة Sig، فإذا كان هذا الأخير أقل من 0.05 فالبيانات تتوزع توزيعاً غير طبيعي ومنه يمكننا إجراء الإختبارات اللامعلمية لإختبار الفرضيات، أما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فالبيانات المحصل عليها تتوزع توزيعاً طبيعياً فيمكننا إجراء الإختبارات المعلمية لمعالجة البيانات.

والجدول رقم (44) يبين نتائج هذا الإختبار لبيانات متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (44): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov		المتغير
Sig	قيمة SP	Sig	قيمة Z	
0.001	0.974	0.062	0.062	قدرات البحث والتطوير
0.000	0.959	0.000	0.114	قدرات الموارد البشرية
0.008	0.981	0.000	0.100	البيئة التنظيمية
0.125	0.989	0.200	0.048	بناء قدرات الإبتكار
0.041	0.986	0.003	0.061	التفاعل مع البيئة الخارجية
0.001	0.975	0.000	0.092	نقل وتشارك المعرفة
0.000	0.959	0.000	0.168	الإنفتاح والتجريب
0.000	0.953	0.000	0.132	الإلتزام التنظيمي
0.001	0.974	0.003	0.081	بناء قدرات التعلم
0.000	0.968	0.000	0.103	تنافسية المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (44) نلاحظ أنّ قيمة Z المحسوبة والمحصورة بين (0.062 و 0.168) كلّها أقل من قيم Z الجدولية والمقدرة بـ 1.96، إضافة إلى أنّ مستوى الدلالة لجميع محاور الإستمارة كانت أقل من 0.05، هذه النتائج يؤكدّها اختبار شابيرو، ومنه يمكن القول بأنّ بيانات جميع محاور الإستمارة لا تتوزع طبيعياً، ومنه يجب علينا الإعتماد على الإختبارات اللامعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

## خلاصة الفصل:

اهتم هذا الفصل من الدراسة بعرض واقع اهتمام الجزائر بقدرات التعلم والإبتكار والتنافسية، وذلك بعرض المؤشرات التي تثبت جهود الجزائر واهتمامها بقدرات التعلم والإبتكار وتنافسية الجزائر من خلال الإحصائيات المصرح عنها في مواقع عالمية كاليونيسكو والبنك الدولي، وكذا مؤشر التنافسية العالمي. وتم التحصل على أنّ مؤشرات التعلم لم ترقى للمستوى المطلوب على الرغم من الإصلاحات التي قامت بها الدولة لترقية التعليم والذي يعتبر حجر الأساس لمجال التعلم، وهو ما دلّت عليه نسب التخرج الضعيفة خاصة سنة 2022 بعد ارتفاعها في السنتين السابقتين. أمّا مؤشرات الإبتكار هي الأخرى بلغت 3.19 وكان ترتيب المؤشر في ذيل الترتيب برتبة 118، لذلك على الجزائر مضاعفة جهودها في هذا المجال كتشجيع الباحثين ورفع مستوى الإنفاق على المجال والذي مثل ما نسبته 7% من إجمالي ميزانية التسيير ككل. ففي العموم أظهرت مؤشرات تنافسية الجزائر حالتها الحرجة وهو الراجع لإنخفاض مؤشرات التعلم والإبتكار. كما تم التعرف على مؤسسة كوندور إلكترونيكس وعرض واقع قدرات التعلم والإبتكار في المؤسسة، وذلك بعرض جهود المؤسسة في المجال والتي تم عرضها في الموقع الرسمي للمؤسسة، أو في البحوث السابقة التي تخدم الدراسة الحالية.

كما عرض الجزء الأخير من الفصل الأداة المستخدمة في الدراسة وثباتها وكيفية بنائها، إضافة لعرض الإختبارات المناسبة لتحليل عينة الدراسة والتي بلغت 201 مفردة بنسبة استجابة 69%، كما تم عرض ارتباط محاور الدراسة فيما بينها كتمهيد ليتم دراسة علاقة المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع واختبار فرضيات الدراسة في الفصل الموالي.

## الفصل الخامس:

دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم  
والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى واقع إهتمام الجزائر بقدرات التعلم والإبتكار وكذا التعرف على مجتمع الدراسة والمتمثل في مؤسسة كوندور إلكترونيكس، إضافة لعينة الدراسة والأدوات المستعملة في تحليل واقع متغيرات الدراسة في المؤسسة سالفة الذكر، سنقوم في هذا الفصل بتسليط الضوء على تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة ومن ثم اختبار الفرضيات الموضوعية وذلك ضمن مبحثين والمتمثلين في:

- المبحث الأول: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان
- المبحث الثاني: إختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

### المبحث الأول: نتائج التحليل الإحصائي لمحاوَر الإستبيان

سيتم في هذا المبحث تحليل كافة البيانات المتحصل عليها في الإستبيان والموزعة على أفراد العينة وذلك بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، بدءا بتحليل البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية والوظيفية، ومن ثم تحليل باقي البيانات المتعلقة بمحاوَر الإستبيان، بغية الحصول على نتائج أكثر واقعية تعكس جميع ما هو متعلق ببناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

ضمن هذا المطلب سيتم تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية التي تضمنتها أداة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي، وعدد الدورات المستفاد منها، بحيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل متغير من المتغيرات السالفة الذكر.

#### 1. توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس:

تم تقسيم أفراد العينة وفق متغير الجنس إلى فئتين هما الذكور والإناث، فكان توزيع أفراد العينة كما يوضحه الجدول رقم (45):

الجدول رقم (45): توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	139	69.2%
	إناث	62	30.8%
المجموع		201	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس أنّ النسبة الأكبر من الإطارات (مجتمع الدراسة) تتكون من الذكور وذلك بحوالي 69%، أمّا باقي النسبة وهي ما يقارب 31% فتمثل الإناث. إنّ أول ما يلاحظ في نسب الفئتين هو أنّ نسبة الذكور هي أكبر من ضعف نسبة الإناث. إنّ هذا التفاوت في النسب يرجع إلى طبيعة العمل الذي تقوم به مؤسسة كوندور خاصة في مجال الإلكترونيك والتكنولوجيات الرقمية، وهذه الأخيرة عادة ما تستهوي فئة الذكور أكثر من الإناث.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

### 2. توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

تم تقسيم أفراد العينة وفق متغير السن إلى أربع (04) فئات حسب المجالات العمرية، بحيث كان توزيع أفراد العينة كما يوضحه الجدول رقم (46):

الجدول رقم (46): توزيع افراد العينة حسب متغير السن

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
السن	من 20 إلى 30 سنة	75	37.3%
	من 31 إلى 40 سنة	84	41.8%
	من 41 إلى 50 سنة	32	15.9%
	من 51 سنة فأكثر	10	5%
المجموع		201	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (46) نلاحظ أن غالبية عمال مؤسسة كوندور هم الفئة العمرية "من 31 إلى 40 سنة" بنسبة قدرت بـ 41.8%، ويفسر إعتقاد مؤسسة كوندور إلكترونيكس على هذه الفئة في مجتمع الإطارات بأنها الفئة الأكثر ثباتا لأجل ضمان مستويات مرتفعة من الأداء كما أنها تكون لها رؤية إستراتيجية تخدم أهداف المؤسسة، يليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية "من 20 إلى 30 سنة" وهي فئة الشباب والتي مثلت ما يقارب 37% من المجتمع وهي نسبة مقبولة إلى حد بعيد، تفسر نسبتها بإستراتيجية المؤسسة التي انتهجتها في السنوات الأخيرة بتطوير أقسامها وتوسيع نشاطاتها ما أدى بالضرورة لتوظيف اليد العاملة اللازمة لسد ثغرة التطور. فيما تحتل المرتبة الثالثة الفئة العمرية "من 41 إلى 50 سنة" بنسبة قاربت 16% وتليها الفئة العمرية "من 51 سنة فأكثر" بنسبة 5% ما يقابل 10 أفراد هؤلاء يفسرون بالمناصب القيادية العليا كأصحاب قرار وذوي خبرة بالمؤسسة. في حين فئة "41 إلى 50 سنة" نفسرها بكونهم مدراء تنفيذيين للوحدات الإنتاجية المختلفة بحيث هذه الفئة لايزال لديها إهتمام بالتكنولوجيا ووسائل الإعلام أكثر منه في الفئة الأخيرة.

### 3. توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

تم تقسيم أفراد العينة وفق متغير الخبرة إلى ثلاث (03) فئات بحيث كان توزيع أفراد العينة كما يوضحه الجدول رقم (47):

الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة  
كوندور إلكترونيكس

الجدول رقم (47): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الخبرة	من 05 إلى 10 سنوات	115	57.2%
	من 11 إلى 15 سنة	55	27.4%
	من 15 سنة فأكثر	31	15.4%
المجموع		201	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (47) والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة، يتضح لنا أنّ نسبة 57.2% أي ما يعادل 115 مفردة هم أفراد ذوي خبرة 05 إلى 10 سنوات ما يقابل في الفئة العمرية " من 31 إلى 40 سنة" التي شكلت أكبر نسبة من العمال إضافة إلى فئة الشباب لأنّ فئة الخبرة هذه تجمع حتى أصحاب الشهادات من خريجي الجامعات والمعاهد؛ فهؤلاء الأخيرين تتعامل معهم المؤسسة وفق عقود مدتها إما سنة قابلة للتجديد أو عقد محدد المدة. هذا وقدرت نسبة العمال ذوي الخبرة "من 11 إلى 15 سنة" بـ 27.4% في حين أنّ عدد الإطارات ذوي خبرة أكثر من 15 سنة قدروا بـ 31 إطار من أصل 201، وكما تمت الإشارة من قبل في متغير السن فهذه النسبة تمثل أصحاب المناصب العليا ذات النفوذ ورؤساء الأقسام بالمؤسسة.

4. توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

تم تقسيم أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي إلى أربع (04) فئات بحيث كان توزيع أفراد العينة كما يوضحه الجدول رقم (48):

الجدول رقم (48): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
المستوى التعليمي	تقني	32	15.9%
	تقني سامي	43	21.4%
	جامعي	87	43.3%
	دراسات عليا	39	19.4%
المجموع		201	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.



## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

يوضح الجدول رقم (48) أنّ أكبر نسبة من أفراد العينة كانت من نصيب فئة الجامعيين بنسبة قدرت بـ 43.3% أي ما يعادل 87 إطار، تفسر النسبة العالية لهذه الفئة بالطرح السابق لإعتماد المؤسسة في توظيفها لخريجي الجامعات وفق العقود (الملحق رقم -04-). تلي فئة الجامعيين فئة تقني سامي أمّا فئة التقنيين فكانت بالمرتبة الأخيرة بنسبة قارب 16% وهاذين الإثنين يعبران عن خريجي معاهد التكوين المهني، وتفسر هذه النسب بطبيعة عمل المؤسسة في الإلكترونيات والمرئيات ما يجعلها بحاجة إلى التقنيين والمختصين في المجال. أمّا فئة الإطارات أصحاب الدراسات العليا أحتلوا المرتبة الثالثة 19.4% وذلك لقلة المناصب المناسبة لأصحاب الدراسات العليا من مناصب قيادية، ولكن عموماً هي نقطة إيجابية للمؤسسة لاستقطابها الكفاءات بتنوعها وأيضاً الإستفادة منهم.

نظراً لما جاءت به الأبحاث بخصوص دور التخصصات الجامعية في بناء قدرات التعلم والإبتكار، أرتأينا أن نسلط الضوء على هذا المنبر في مؤسسة كوندور إلكترونيكس، فالجدول السابق رقم (48) لاحظنا أنّ أعلى نسبة كانت من نصيب الجامعيين، ومنه الجدول رقم (49) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص الجامعي:

الجدول رقم (49): توزيع افراد العينة حسب متغير التخصص الجامعي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
التخصصات الجامعية	العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	36	17.9%
	العلوم التكنولوجية	24	11.9%
	العلوم الإجتماعية والإنسانية	12	6.0%
	آداب ولغات	4	2.0%
	علوم (الطيران، الطبيعة والحياة، الكيمياء والفيزياء)	13	6.5%
	رياضيات وإعلام آلي	13	6.5%
	الحقوق والعلوم السياسية	9	4.5%
	لا توجد إجابة	90	44.8%
المجموع		201	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

يوضح الجدول رقم (49) توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص الجامعي، نلاحظ أنّ نسبة 44.8% قرروا عدم الإجابة عن تخصصهم، في حين بلغت نسب التخصصات العلمية 24.9% (العلوم التكنولوجية+ علوم+ رياضيات وإعلام آلي) أمّا تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية (إذا ما اعتبرنا فرع العلوم الاقتصادية من ضمن العلوم الاجتماعية) بلغت نسبتها 23.9%، في حين التخصصات الأدبية (الحقوق والآداب) نسبة 6.5%.

إن ارتفاع نسبة التخصصات العلمية عن غيرها شيء وارد وذلك بسبب طبيعة عمل المؤسسة المعتمدة على التصنيع والعلوم بشكل كبير، كذلك هو الحال بالنسبة للفئة الثانية تخصصات العلوم الاجتماعية والأدبية المفيدة في إدارة وتسيير مختلف الأقسام بالمؤسسة.

يفيدنا الجدول رقم (50) الخاص بتوزيع افراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية التي أستفاد منها الإطار في مؤسسة كوندور إلكترونيكس بصفة كبيرة في دور هذه الدورات وعلاقتها ببناء قدرات التعلم، والتي سيتم تحليلها في العناصر القادمة.

الجدول رقم (50): توزيع افراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية المستفاد منها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
عدد الدورات	0 دورة	16	8.0%
	من 1 إلى 5 دورات	72	35.8%
	من 6 إلى 10 دورات	23	11.4%
	من 11 إلى 15 دورة	5	2.5%
	أكثر من 15 دورة	14	7.0%
	لا توجد إجابة	71	35.3%
المجموع		201	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول رقم (50) أنّ 71 إطار لم يدلي بإجابته في حين 16 إطار من أصل 201 إطار بالمؤسسة لم يستفد من الدورات التدريبية، نفس هذا بأنّ أفراد هذه الفئة هم من العمال المستفيدين من العقود التي تبرمها المؤسسة مع الدولة أو مع الجامعات، إمّا أنّهم لم يستفيدوا بعد فقط أو قد يكون عقدهم ذو سنة واحدة. ولكن إذا ما تم النظر إلى أنّ جميع المؤسسات تقوم بدورات تدريبية للعامل قبل تنصيبه أو قبل توليه

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

المهمة، لذلك فالمنطقي هنا أنّ الأفراد ذوي هذه الفئة إمّا متدربون فقط من الجامعة في إطار التحضير لشهادة ما أو من المعاهد.

في حين أستفاد من 1 إلى 5 دورات 72 إطار، أغلبية الإجابات هنا كانت دورة واحدة قبل بداية العمل، في حين فقط 5 إطارات استفادوا من 11 إلى 15 دورة و14 إطار استفاد من أكثر من 15 دورة وهي نسب كبيرة، نفسرها إمّا أنّ هؤلاء الإطارات هم أصحاب مراكز قيادية بالمؤسسة، أو بتهاون الإطارات في ملء الإستبيان وذلك هو المرجح لأنّه خلال تبادل أطراف الحديث مع إطار من إطارات المؤسسة حول هذا الأمر أستغرب ونفى الأمر، ما أكده هو إلتزام المؤسسة بالحرص على قيام جميع العمال قبل مباشرة العمل بدورة تدريبية وهو واقع أغلب المؤسسات.

### المطلب الثاني: مدى إهتمام مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببناء قدرات التعلم والإبتكار

يتم الإعتماد في تحليل محاور الإستبيان المتعلقة بمدى إهتمام المؤسسة ببناء كل من قدرات التعلم والإبتكار على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، والمتوسط العام للمحور ككل للوقوف على درجة الموافقة ومنه معرفة إهتمامات وأولويات المؤسسة ببناء على كل عبارة من عبارات المحور.

1. مدى إهتمام مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببناء قدرات التعلم: يمكن معرفة مدى إهتمام المؤسسة ببناء قدرات التعلم بمعرفة إهتمامها بأبعاد المحور.

#### 1.1 مدى إهتمام مؤسسة كوندور إلكترونيكس بالتفاعل مع البيئة الخارجية:

يمكن معرفة مدى إهتمام المؤسسة بالتفاعل مع بيئتها الخارجية حسب إجابات المبحوثين في

مؤسسة كوندور إلكترونيكس والمبينة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (51): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التفاعل مع البيئة الخارجية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
9	مرتفعة	1.1265	3.4527	1. تتلقى تدفقات للمعلومات حول احتياجات الزبائن
7	مرتفعة	0.9905	3.5075	2. لك إطلاع واسع على تفضيلات ورغبات الزبائن
8	مرتفعة	0.9226	3.4975	3. تتحصل على تغذية راجعة من الزبائن حول منتجاتها (أي يعلمك الزبون برأيه في المنتج)
10	مرتفعة	0.9820	3.4179	4. سبق لك واون شاركت في اجتماع مع الزبائن

الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

				والعملاء لمعرفة احتياجاتهم
2	مرتفعة	0.9766	3.6318	5. تسعى مؤسستكم لتزويد زبائننا بمعلومات حول خدمات البيع وكيفية استخدام المنتج ... الخ
6	مرتفعة	0.9747	3.5323	6. لديك القدرة على دمج المعلومات حول الزبائن لإنتاج منتجات جديدة
7	مرتفعة	0.9701	3.5075	7. سبق لكم وأن اشركتم الزبائن في تصميم منتجاتها
5	مرتفعة	0.9288	3.5920	8. تقوم أنت كعامل بقسم البحث والتطوير بجمع المعلومات حول كل ما يتعلق بالمنافسين
1	مرتفعة	1.0300	3.6418	9. تعتبر أن المنافسين مصدر مهم لتعلم طرق جديدة في الانتاج
4	مرتفعة	0.9847	3.6070	10. تعتبر أن المنافسين مصدر مهم لتعلم طرق جديدة لرفع جودة السلع
3	مرتفعة	0.9199	3.6219	11. يقوم قسمكم بالتحسين المستمر للمنتج وفقا لما توفره لها الاطراف الخارجية من معلومات
	مرتفعة	3.5464		المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (51) نلاحظ أنّ مستوى تفاعل مؤسسة كوندور إلكترونيكس مع بيئتها الخارجية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.5464 من أصل 5 درجات، ولكن هناك انحراف حول إجاباتهم يقدر ب0.6655. كما حققت جميع عبارات هذا البعد درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي محصور بين (3.4179 و3.6418) وانحراف معياري محصور بين (0.9199 و1.1265).

جاءت العبارة رقم 09 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.6418) وإنحراف معياري بلغ (1.0300) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعتبر أنّ المنافسين مصدر مهم لتعلم طرق جديدة في الإنتاج، نفس شنت الإجابات بكون إشارات مؤسسة كوندور لا يعتبرون جميع المؤسسات الناشطة في السوق وفي نفس المجال بمثابة منافسين وذلك لأنها تعمل على تلبية

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

جميع فئات الزبائن، فوجد مثلا من بين منتجاتها الهواتف النقالة والتي توفر فيها أنواع مختلفة تناسب العديد من فئات المجتمع، بالطبع من حيث السعر والجودة.

جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.6318) وانحراف معياري (0.9766) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تسعى لتزويد زبائنها بالمعلومات حول خدمات البيع وكيفية استخدام المنتج، وهو أمر منطقي بحيث أنّ جميع منتجات المؤسسة ترفق بكتيب يوضح طريقة الإستخدام وضمان على المنتج تختلف مدة الضمان باختلاف المنتج.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم إحدى عشر (11) بمتوسط حسابي قدره (3.6219) وانحراف معياري قدره (0.9199) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تقوم بالتحسين المستمر لمنتجاتها وفقا لما توفره لها الأطراف الخارجية من معلومات، بما يشمل تطلعات الزبائن من سعر وجودة منتج.

في حين كانت المرتبة الرابعة من نصيب العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي (3.6070) وانحراف معياري بلغ (0.9847) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعتبر أنّ المنافسين مصدر مهم لتعلم طرق جديدة لرفع جودة السلع، وذلك في إطار التكنولوجيات الجديدة أي مجال نشاط المؤسسة.

تليها العبارة رقم (8) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3,5920) وانحراف معياري قدره (0.9288) ممّا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ عمال قسم البحث والتطوير بمؤسسة كوندور إلكترونيكس يقومون بجمع المعلومات حول كل ما يتعلق بالمنافسين، تشتتت إجابات أفراد العينة يدل على موافقة البعض ومعارضة آخرين وذلك راجع لأنّ المؤسسة تولي مهمة جمع المعلومات لجميع الأقسام وليس قسم البحث والتطوير فقط.

في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي بلغ (3,5174) وانحراف معياري قدره (0.9747) ممّا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ لديهم القدرة على دمج المعلومات حول الزبائن لإنتاج منتجات جديدة، فإطلاع الأفراد العاملين بالمؤسسة على تفضيلات الزبائن يمكنهم من إنتاج المنتجات الجديدة.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

جاءت العبارتين رقم (2 و7) وفي المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.5075) أمّا الانحراف المعياري للعبارتين كان قدره على التوالي (0.9905 و0.9701) ممّا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ لهم إطلاع واسع على تفضيلات ورغبات الزبائن وهو ما يثبت ما تم إلقاءه سابقاً بأنّ المؤسسة تولي مهمة جمع المعلومات لجميع الأقسام، في حين دلت العبارة (7) على أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على المؤسسة تقوم بإشراك زبائنهم في تصميم المنتجات.

أمّا العبارة رقم (3) جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (3,4975) وانحراف معياري قدره (0.9226) ممّا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّهم يتحصلون على تغذية راجعة من الزبائن حول منتجات المؤسسة.

فيما أحتلت العبارة رقم (1) المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (3.4527) ممّا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أنّهم يتلقون تدفقات حول الزبائن، هذه التدفقات حول تفضيلاتهم من سعر وجودة منتج أو المنتج في حد ذاته. فيما قدر الانحراف المعياري لهذه العبارة ب (1.1265) وهو يدل على تشتت ضعيف جداً.

كانت المرتبة الأخيرة أي الحادية عشر من نصيب العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.4179) وانحراف معياري قدره (0.9820) ممّا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أنّهم سبق وأن شاركوا في إجتماع مع الزبائن والعملاء لمعرفة إحتياجاتهم قصد تلبيةها.

إنّ جميع الطرح السابق وكذا المتوسط الحسابي لبعد التفاعل مع البيئة الخارجية الذي بلغ (3.5464) دليل على الموافقة المرتفعة لأفراد العينة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تتفاعل مع زبائنهم ومنافسيها بالدرجة الأولى فضلاً عن الأطراف الخارجية الأخرى التي تجمعها بها علاقة تمكنها من بناء قدرات إدارتها للتعلم.

### 2.1 مدى اهتمام مؤسسة كوندور إلكترونيكس بنقل وتشارك المعرفة:

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة بنقل وتشارك المعرفة حسب إجابات المبحوثين في مؤسسة

كوندور إلكترونيكس والمبيّنة في الجدول التالي:

الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة  
كوندور إلكترونيكس

جدول رقم (52): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث نقل وتشارك المعرفة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
5	مرتفعة	0.9572	3.7114	1. لديك الفرصة للنقاش فيما بينك وبين باقي العمال حول الافكار، البرامج والانشطة الجديدة
8	مرتفعة	1.0206	3.6716	2. لمؤسستكم قواعد بيانات تسمح لما اكتسابه في المواقف السابقة بالبقاء ساري المفعول رغم أن الموظفين لم يعودوا على حالهم ما يضمن تناقل المعرفة
4	مرتفعة	0.9187	3.7164	3. تملك مؤسستكم ملفات تنظيمية تسمح لهم بالحفاظ على معارفهم السابقة
9	مرتفعة	0.9707	3.6368	4. يشجعك مدراءك على الحوار والعمل ضمن فرق ومجموعات بغرض نشر وتبادل المعارف
1	مرتفعة	0.8962	3.7960	5. فرق العمل بمؤسستكم متعددي التخصصات العلمية والوظائف
2	مرتفعة	1.0063	3.7413	6. سبق لك وان تم مشاركتك بالمعارف التي تم التحصل عليها من الموردين مع كل الأقسام
3	مرتفعة	1.0025	3.7363	7. سبق لك وان تم مشاركتك بالمعارف التي تم التحصل عليها من الزبائن والعملاء مع كل الأقسام
7	مرتفعة	0.8999	3.6766	8. سبق لك وان تم مشاركتك بالمعارف التي تم التحصل عليها من المنافسين مع كل الأقسام
6	مرتفعة	0.9265	3.7065	9. لديك الوقت الكافي لمشاركة المعرفة وتقاسمها في مكان العمل
	مرتفعة	0.6866	3.7103	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (52) نلاحظ أنّ مستوى نقل وتشارك المعرفة بمؤسسة كوندور إلكترونيكس مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.7103 من أصل 5 درجات، ولكن هناك انحراف حول إجاباتهم يقدر ب0.6866. كما حققت جميع عبارات هذا البعد درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي محصور بين (3.6368 و3.7960).

جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.7960) وانحراف معياري (0.8962) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ فرق العمل بمؤسستهم متعددي التخصصات العلمية والوظائف، يفسر هذا بكون فرق العمل تكون في حال طلب منهم ذلك للنقاش حول مشكلة ما.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (06) بمتوسط حسابي قدره (3.7413) وانحراف معياري قدره (1.0063) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّهم يتشاركون فيما بينهم حول المعارف المتحصل عليها من الموردين، نفسر التثنت هنا والذي فاق 1 بأنّ قسم الإنتاج، التموين والمالية هم الأقسام الأكثر اهتماما بالمعارف القادمة من الموردين لذلك كان تثنتت اجابات أفراد العينة ضعيف.

أما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي (3.7363) وانحراف معياري بلغ (1.0025) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّهم يتشاركون فيما بينهم حول المعارف المتحصل عليها من الزبائن والعملاء، نفسر تثنتت اجابات أفراد العينة عن المتوسط بكون إطارات مؤسسة كوندور يتقاسمون المعلومات حسب كل قسم واهتماماته.

في حين كانت المرتبة الرابعة من نصيب العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.7164) وانحراف معياري بلغ (0.9187) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تمتلك ملفات تنظيمية تسمح لعمالها بالحفاظ على معارفهم السابقة، وهو أمر وارد جدا لأي مؤسسة سواء كانت خاصة أو عامة تمتلك كحد أدنى على أرشيف.

تليها العبارة رقم (1) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.7114) وانحراف معياري قدره (0.9572) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تمنحهم الفرصة للنقاش مع باقي العمال حول الأفكار، البرامج والأنشطة الجديدة، وهو أمر منطقي بحيث أنّ العمال يتناقشون فيما بينهم خصوصا في نفس القسم ولكن ما يلاحظ هنا مستوى التثنتت ضعيف وهذا نفسره بما



## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

أدلى به رئيس قسم الجودة أنّ العمال يتناقشون حول المسائل التي يطلب منهم ذلك، ما عدا هذا في أغلب الأوقات يتم صدور الأوامر وتنفيذها فحسب.

جاءت العبارة رقم (9) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.7065) وانحراف معياري قدره (0.9265) ممّا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ لديهم الوقت الكافي لمشاركة وتقاسم المعرفة في مكان العمل، وهو ما يثبت ما تم إدلاءه سابقاً بأنّ عمال القسم الواحد يتم بينهم تقاسم المعرفة أكثر منه بين الأقسام.

أما العبارة رقم (8) جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.6766) وانحراف معياري قدره (0.8999) ممّا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّهم يتشاركون المعارف المتحصل عليها الخاصة بالمنافسين.

في المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (3.6716) وانحراف معياري قدره (1.0206) ممّا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ لديهم القدرة على دمج المعلومات حول الزبائن لإنتاج منتجات جديدة، فإطلاع الأفراد العاملين بالمؤسسة على تفضيلات الزبائن يمكنهم من إنتاج المنتجات الجديدة.

في المرتبة التاسعة العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.6368) وانحراف معياري قدره (0.9707) ممّا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على مدراءهم يقومون بتشجيعهم على الحوار والعمل ضمن فرق ومجموعات بغرض نشر وتبادل المعارف.

من الطرح السابق وكذا المتوسط الحسابي لبعده نقل وتشارك المعرفة الذي بلغ (3.7103) نجد أنّ الموافقة المرتفعة لأفراد العينة دليل على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تشجع نقل وتشارك المعرفة داخل محيط عملها، ولكن نلاحظ أنّ الانحراف المعياري لكل من العبارات (6 و 7 و 2) بلغ ما يقارب 1.0 وهي الأخرى تدل على تشتت ضعيف حول متوسط العبارات. لكن هذا لا يمنع من أنّ المؤسسة تشجع على نقل المعارف وتشاركتها وهذا يتجلى في درجة الموافقة المرتفعة على البعد ككل وعلى العبارات التي تمثله، كما أنّ الانحراف المعياري للبعد بلغ (0.6866) وهو أقل من 1.

### 1.3 مدى اهتمام مؤسسة كوندور إلكترونيكس بالإنفتاح والتجريب:

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالإنفتاح والتجريب حسب إجابات المبحوثين في مؤسسة

كوندور إلكترونيكس والمبيّنة في الجدول التالي:

الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

جدول رقم (53): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الإنفتاح والتجريب

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
3	مرتفعة	1.0360	3.6667	1. يتم تشجيعك على الابتكار والتجريب لتحسين أساليبك في العمل
5	مرتفعة	0.9871	3.5821	2. تقوم مؤسستكم بمتابعة الشركات المنافسة وتعتمد الممارسات والتقنيات التي ترى أنها مفيدة لها
4	مرتفعة	0.9163	3.6468	3. سبق لك وان استفدت من الخبرات والافكار التي تقدمها لها الأطراف الخارجية (المستشارون، العملاء، شركات التدريب... الخ)
2	مرتفعة	0.9414	3.7114	4. ثقافة مؤسستكم تسمح لعمالها بالتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحات بشأن الاجراءات والأساليب المتبعة لتنفيذ المهام
1	مرتفعة	1.0380	3.7313	5. مناخ مؤسستكم يتميز بالانفتاح فيرحب بالأفكار ووجهات النظر الجديدة
	مرتفعة	0.8018	3.6677	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (53) نلاحظ أنّ مستوى الانفتاح والتجريب بمؤسسة كوندور إلكترونيكس مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.6677 من أصل 5 درجات، ولكن هناك انحراف حول إجاباتهم يقدر ب0.8018. كما حققت جميع عبارات هذا البعد درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي محصور بين (3.5821 و 3.7313).

جاءت العبرة رقم (05) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.7313) وانحراف معياري (1.0380) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مناخ مؤسسة كوندور إلكترونيكس يتميز بالإنفتاح فيرحب بالأفكار ووجهات النظر الجديدة، وهو ما نؤكد كونه كون المؤسسة عملت على وضع صندوق أفكار في قاعة الاجتماعات، بحيث كل فرد له خصوصية تامة في طرح أفكاره ووضعها في الصندوق ويتم من حين لآخر تفقد هاته الأفكار.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي قدره (3.7114) وإنحراف معياري قدره (0.9414) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على على أنّ ثقافة مؤسسة كوندور إلكترونيكس تسمح لعمالها بالتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحات بشأن الإجراءات والأساليب المتبعة لتنفيذ المهام، ويتم هذا وفق ما ذكرناه سابقا في صندوق خاص بالأفكار.

أما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي (3.6668) وإنحراف معياري بلغ (1.0360) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تقوم بتشجيعهم على الإبتكار والتجريب لتحسين أساليب عملهم، على الرغم من الموافقة المرتفعة التي يدل عليها المتوسط الحسابي للعبارة إلى أنّ الإنحراف فاق الـ1، ويفسر بأنّ المؤسسة أصلا لا تبتكر وفق رئيس مصلحة الموارد البشرية ورئيس مصلحة الجودة، فالمؤسسة مصنعة وحسب.

في حين كانت المرتبة الرابعة من نصيب العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي (3.6468) وإنحراف معياري بلغ (0.9163) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ سبق لهم وأن استفادوا من الخبرات والأفكار التي تقدمها لهم الأطراف الخارجية من مستشارين، عملاء أو حتى شركات التدريب... الخ، تملك شركة كوندور شركة تدريب خارجية داخل المؤسسة .. أي قامت بشراء حقوق استغلال هذه الشركة.

تليها العبارة رقم (2) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.5821) وإنحراف معياري قدره (0.9871) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تقوم بمتابعة الشركات المنافسة وتعتمد في ذلك الممارسات التي ترى أنّها مفيدة، يوافق أفراد العينة على هذا الطرح كون المنافسين في نفس قطاع المؤسسة يعتبرون بالنسبة لهم مصدر تعلم، فحتى وأن كانت لا ترقى المؤسسات الأخرى الناشطة في نفس القطاع لمستوى مؤسسة كوندور إلكترونيكس حسب رئيس قسم الجودة إلاّ أنّ التشتت المتحصل عليه يفسر بهذا، أي أنّ المؤسسات المنافسة مصدر تعلم للمؤسسة محل الدراسة.

من الطرح السابق وكذا المتوسط الحسابي لبعد الإنفتاح والتجريب الذي بلغ (3.6677) نجد أنّ الموافقة المرتفعة لأفراد العينة دليل على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس لها ثقافة إنفتاح تسمح للعاملين بها بتقديم آرائهم بدون خوف كما تم الذكر سابقا في صندوق الأفكار وحتى ضمن الاجتماعات، ، ولكن نلاحظ أنّ العبارة العبارتين رقم (1 و5) تشتتتهما عن متوسطهما فاق الواحد، نفس العبارة الأولى على أنّ المؤسسة مصنعة فقط وفق ما يملى على قسم البحث والتطوير فقط وكان قد اكد لنا هذا مسؤولي الموارد البشرية والجودة. لكن هذا لا يمنع من أنّ المؤسسة لها مناخ منفتح مرحب بالأفكار والتجارب وهذا يتجلى في درجة

الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

الموافقة المرتفعة على البعد ككل وعلى العبارات التي تمثله، كما أن الإنحراف المعياري للبعد بلغ (0.8018) وهو أقل من 1.

4.1 مدى اهتمام مؤسسة كوندور إلكترونيكس بالالتزام التنظيمي:

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالالتزام التنظيمي حسب إجابات المبحوثين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس والمبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (54): الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبعد الإلتزام التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
5	مرتفعة	0.9772	3.6617	1. يشرككم المدراء بمؤسستكم في عمليات اتخاذ القرارات الهامة
6	مرتفعة	1.0005	3.6418	2. لك معرفة عامة بأهداف المؤسسة
3	مرتفعة	0.9871	3.6915	3. قسمكم مترابط ويعمل بطريقة منسقة مع جميع الاقسام الاخرى
7	مرتفعة	1.1511	3.6269	4. يكافئ مدراء مؤسستكم العمال عن الافكار الابداعية
2	مرتفعة	1.0781	3.6965	5. تعتبر قدرة العامل على التعلم عامل رئيسي في مؤسستكم
1	مرتفعة	1.0271	3.7363	6. برأيك مؤسستكم قادرة على إجراء التغييرات والتكيف معها
4	مرتفعة	1.0900	3.6816	7. ساعدك العمل في المؤسسة على ابراز ما لديك من مهارات وقدرات
	مرتفعة	0.8397	3.6766	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (54) نلاحظ أن مستوى الإلتزام التنظيمي بمؤسسة كوندور إلكترونيكس مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,6766 من أصل 5 درجات، ولكن هناك انحراف

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

حول إجاباتهم يقدر ب0,8397. كما حققت جميع عبارات هذا البعد درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي محصور بين (3,7363 و3,6269).

جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.7363) وانحراف معياري (1.0271) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور قادرة على إجراء التغييرات والتكيف معها، نفسر التشنتت إجابات أفراد العينة عن متوسطها بعدم فهم العبارة وذلك كون مؤسسة كوندور إلكترونيكس تسعى أن تكون الرائدة في مجالها وفق إطاراتها لذلك فهي تقوم بإجراء التغييرات التي ترى نفسها قادرة عليها.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي قدره (3.6965) وانحراف معياري قدره (1.0781) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ قدرة العامل على التعلم عامل رئيسي بمؤسسة كوندور إلكترونيكس؛ وذلك يفسر بالدورات التعليمية التي يتم برمجتها للعامل ضمن المؤسسة.

أما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.6915) وانحراف معياري بلغ (0.9871) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ القسم الذي ينتمي إليه الفرد مترابط ويعمل بطريقة منسقة مع جميع الأقسام الأخرى، نفسر هذا بإجابة رئيس قسم الجودة بمؤسسة كوندور إلكترونيكس الذي أكد أنّ العمل يتم بين الأقسام أو داخل القسم بطريقة منسقة.

في حين كانت المرتبة الرابعة من نصيب العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي (3.6816) وانحراف معياري بلغ (1.0900) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ العمل بمؤسسة كوندور إلكترونيكس ساعدهم على إبراز مهاراتهم وقدراتهم، إنّ هذا الأمر وارد جدا فالمؤسسة تتعامل وفق عقود ومن كانت سيرته الذاتية جيدة وقام بإثبات قدراته تقوم بتجديد عقده.

تليها العبارة رقم (01) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.6617) وانحراف معياري قدره (0.9772) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مدراء مؤسسة كوندور إلكترونيكس تمنحهم يشركونهم في إتخاذ قرارات مهمة، مدير المؤسسة يشركهم في عمليات إتخاذ القرار المهمة بالمؤسسة، يفسر التشنتت بأنّ ليس كل أفراد العينة معنيون بالمشاركة في إتخاذ القرار بالمؤسسة.

جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.6418) وانحراف معياري قدره (1.0005) ممّا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ لهم معرفة عامة بأهداف المؤسسة، الموافقة المرتفعة جاءت نتيجة أنّ أهداف المؤسسة تشارك ضمن لوح يمكن لجميع العمال ومن

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

بينهم أفراد عينة الدراسة \_الإطارات\_ الإطلاع عليها، وعلى الرغم من هذا كانت الإجابات مشتتة حول المتوسط الحسابي بحيث فاق 1 وذلك راجع إمّا لكون نسبة من أفراد العينة متعاقدون و فقط لا يهتمهم الإطلاع على أهداف المؤسسة.

في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي بلغ (3.6269) وانحراف معياري قدره (1.1511) ممّا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مدرء مؤسسة كوندور إلكترونيكس يكافئون عمال المؤسسة على الأفكار الإبداعية، رغم المتوسط الحسابي الذي دلّ على الموافقة المرتفعة إلا أنّ عمال المؤسسة لا يكافؤون على الأفكار الإبداعية فقد أشرنا سابقاً إلى أنّ الأفكار تتم بشكل من السرية بكتابة الفكرة ووضعها في صندوق الأفكار.

من الطرح السابق وكذا المتوسط الحسابي لبعد الإلتزام التنظيمي بمؤسسة كوندور إلكترونيكس الذي بلغ (3,6766) نجد أن الموافقة المرتفعة لأفراد العينة دليل على أنّ المؤسسة محل الدراسة تشجع نقل وتشارك المعرفة داخل محيط عملها، ولكن نلاحظ أنّ أغلب العبارات كانت تشتتتها يفوق الواحد، نفسر هذا بإجابة الأفراد على الإستبيان بطريقة عشوائية كون أنّ رئيس قسم الجودة أكّد لنا بأنّ ولاء الإطارات والإلتزامهم ناحية مؤسسة كوندور إلكترونيكس عالية وهو ما دل عليه الإنحراف المعياري الكلي للبعد حيث بلغ (0.8397) وهو أقل من الواحد. لذلك تشتت عبارات البعد لا يدل على أنّ الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة ضعيف بل كانت درجة الموافقة جميعها مرتفعة على فقرات البعد والبعد نفسه.

2. مدى إهتمام مؤسسة كوندور إلكترونيكس ببناء قدرات الإبتكار: يمكن معرفة مدى إهتمام المؤسسة ببناء قدرات الإبتكار بمعرفة إهتمامها بأبعاد المحور.

### 2.1 مدى إهتمام مؤسسة كوندور إلكترونيكس بقدرات البحث والتطوير:

يمكن معرفة مدى إهتمام المؤسسة بقدرات البحث والتطوير حسب إجابات المبحوثين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس والمبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (55): الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبعد قدرات البحث والتطوير

الترتيب	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
7	مرتفعة	1.2641	3.5572	1. في رأيك عدد العمال بقسمكم كاف لإنجاز أهداف مشروع البحث

الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

1	مرتفعة	0.9648	3.8159	2. أخضع لدورات تدريبية بصفة مستمرة
2	مرتفعة	0.9284	3.7214	3. تهتم مؤسستكم بزيادة عدد العمال المتخصصين بالقسم (البحث والتطوير)
8	متوسطة	1.0991	3.3184	4. تمنحك المؤسسة أجورا عالية نسبيا عن عمال الاقسام الاخرى
8	متوسطة	1.1516	3.3184	5. أحصل على مكافآت معنوية تزيد من رغبتي على توظيف مهاراتي
9	متوسطة	1.0966	3.3134	6. أحصل على مكافآت مادية تزيد من رغبتي على توظيف مهاراتي
6	مرتفعة	0.9255	3.5672	7. توفر لك المؤسسة التسهيلات المادية لنجاح العملية البحثية
4	مرتفعة	0.8507	3.6318	8. توفر لك المؤسسة التسهيلات التكنولوجية لنجاح العملية البحثية
5	مرتفعة	0.9886	3.6169	9. توفر لك المؤسسة التسهيلات الإدارية لإنجاز مشروع البحث والتطوير
3	مرتفعة	0.8972	3.6617	10. تطبق فرق عمل البحث والتطوير في مؤسستكم أساليب تصميم متقدمة ومتطورة
	مرتفعة	0.7253	3.5463	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (55) نلاحظ أنّ مستوى قدرات البحث والتطوير بمؤسسة كوندور إلكترونيكس مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.5463 من أصل 5 درجات، ولكن هناك انحراف حول إجاباتهم يقدر ب 0.7253 كما حققت جميع عبارات هذا البعد درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي محصور بين (3.8159 و3.3134).

كانت المرتبة الأولى من نصيب العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي (3.8159) وإنحراف معياري بلغ (0.9648) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تخضع

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

عمالها لدورات تدريبية بصفة مستمرة، كانت إجابة مسؤول قسم الجودة على هذا السؤال منطقية بحيث أنّ الميزانية المخصصة لعملية التدريب تمثل نسبة 2% من راتب العامل كأى مؤسسة اقتصادية أخرى، يتبقى لنا جزء "الإستمرارية" في عمليات التدريب هنا تكون في حالات لازمة للتكيف مع التغيرات الخارجية لحاجات تقضيها المنافسة.

جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.8159) وانحراف معياري (0.9284) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تهتم بزيادة عدد العمال المتخصصين بقسم البحث والتطوير كون المؤسسة تعتمد بدرجة عالية على مخرجات هذا القسم.

تليها العبارة رقم (10) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.6617) وانحراف معياري قدره (0.89720) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ فرق عمل البحث والتطوير في مؤسسة كوندور إلكترونيكس تطبق أساليب تصميم متقدمة ومتطورة وهو ما يلاحظ على مستوى منتجات المؤسسة المذكورة في الملحق رقم \_07\_.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي قدره (3.6318) وانحراف معياري قدره (0.8507) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس توفر لقسم البحث والتطوير التسهيلات التكنولوجية لنجاح العملية البحثية وهو ما أكد رئيس القسم بحيث أنّ كل ما يتم طلبه من المؤسسة من طرف القسم ويكون متوفراً لديها فهي تقدمه له.

أما في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي (3.6169) وانحراف معياري بلغ (0.9886) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس توفر التسهيلات الإدارية لإنجاز مشروع البحث والتطوير، لنتفق أولاً أنّه وحسب المسؤولين أنّه لا يوجد في المؤسسة مشاريع بحثية خاصة بها فأغلب ما يتم على مستوى قسم البحث والتطوير هو تنفيذ مهام عليا، لذلك التسهيلات الإدارية هي تنفيذ ما طُلب، أي أنّ التسهيلات هنا تأتي لتنفيذ ما تم تسطيره مسبقاً.

جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.5672) وانحراف معياري قدره (0.9255) ممّا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس توفر التسهيلات المادية لنجاح العملية البحثية. يمثل قسم البحث والتطوير أساس المؤسسات المعتمدة على



## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

التكنولوجيا ومنها المؤسسة محل الدراسة لذلك إنّه لمنطقي أن توفر المؤسسة تسهيلات مادية للقسم نتيجة التكنولوجيا المكلفة التي يحتاجها القسم.

في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي بلغ (3.5672) وانحراف معياري قدره (0.9255) ممّا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ عدد العمال بقسم البحث والتطوير كاف لإنجاز أهداف مشروع البحث، في مؤسسة كوندور إلكترونيكس ينقسم عمال البحث والتطوير عبر وحدات، أي ان الوحدة الخاصة بإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية لها قسم بحث وتطوير خاص بها وكهذا الحال مع بقية الوحدات، إضافة لهذا هذه الأقسام تقوم بالتطوير أكثره منه بحث، أي تأخذ المنتج جاهزا وتقوم بتطويره وفق ما يلبي احتياجات الزبون، وعند تشكيل فرقة التطوير هذه فالمؤسسة تقوم بتشكيل العدد المناسب لتطوير منتج ما.

أما العبارتين رقم (04 و 05) جاءتا في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (3.3184) وانحراف معياري قدره (1.0991 و 1.1516) على التوالي ممّا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تمنحهم أجورا عالية مقارنة بعمال الأقسام الأخرى، وكذا يوافقون بدرجة متوسطة على أنّ المكافآت المعنوية التي يتحصلون عليها تزيد من رغبتهم في توظيف مهاراتهم في العمل. نفس انحراف الإجابات عن المتوسط بعدم معرفة أفراد العينة بأنّ أفراد قسم البحث والتطوير يتقاضون أجورا مماثلة لأفراد الأقسام الأخرى، وذلك لكون كل من رئيس قسم الموارد البشرية ورئيس قسم الجودة أنكرا هذا أي أنّ أفراد قسم البحث والتطوير يتقاضون أجورا عادية كغيرهم من أفراد الأقسام الأخرى ولكن مقارنة بالمؤسسات الأخرى هي ضعيفة أو أقل منها، ذلك لكون القسم يعمل جزء تطوير فقط. ونفس الجزء الثاني أي الإنحراف المتحصل عليه في العبارة رقم (05) بأنّ الموظفين إمّا يميلون للمكافآت المادية أفضل من المعنوية أو أنهم لا يتحصلون عن المعنوية دائما.

وجاءت العبارة رقم (06) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3.3184) وانحراف معياري قدره (1.0966) ممّا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تمنحهم مكافآت مادية تزيد من رغبتهم على توظيف مهاراتهم، لا يتميز قسم البحث والتطوير فقط بهذه التحفيزات بل كل الأقسام تمنح تحفيزات خاصة المادية، فالمعنوية غالبا ما تكون تحفيزية بين أفراد القسم الواحد، كما أنّه سبيل المثال قامت المؤسسة في الفاتح من ماي السابق بتكريم عمالها نتيجة وفائهم، إلترامهم ومهنتهم إتجاه المؤسسة.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

من الطرح السابق وكذا المتوسط الحسابي لبعده قدرات البحث والتطوير الذي بلغ (3.5463) نجد أن الموافقة المرتفعة لأفراد العينة دليل على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تشجع بناء قدرات البحث والتطوير، فهي تقوم بتوفير الدورات التدريبية للإطارات بصفة مستمرة وذلك للرفع من هذه القدرات، إضافة لتوفير التسهيلات المادية، التكنولوجية والإدارية لإنجاز الأهداف المسطرة سابقا، وعلى الرغم من الإنحرافات المعيارية لعبارات البعد لكن هذا لا يمنع من أنّ المؤسسة تشجع على بناء قدرات البحث والتطوير والرفع منها لبناء قدرات الإبتكار وهذا يتجلى في درجة الموافقة المرتفعة على البعد ككل وعلى العبارات التي تمثلها، كما أن الإنحراف المعياري للبعد بلغ (0.7253) وهو أقل من 1.

### 2.2 مدى اهتمام مؤسسة كوندور إلكترونيكس بقدرات الموارد البشرية:

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة بقدرات الموارد البشرية حسب إجابات المبحوثين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس والمبيّنة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (56): الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبعده قدرات الموارد البشرية

الترتيب	درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
4	مرتفعة	0.8954	3.7811	1. أتمتع بالمهارات الابداعية الكافية للحوار والنقاش مع زملائي في القسم
5	مرتفعة	0.8861	3.7562	2. أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه
8	مرتفعة	0.9604	3.6965	3. أمتلك القدرة على طرح كل ما يجول في خاطري بطلاقة وصياغته بشكل دقيق ومتربط
1	مرتفعة	0.8545	3.8010	4. أنجز المهام الموكلة لي بشكل مبتكر
2	مرتفعة	0.8504	3.7960	5. أعتمد في حل المشاكل التي تواجهني على البدائل المعتمدة سابقا في المؤسسة
2	مرتفعة	0.8678	3.7960	6. أعمل على ايجاد بدائل مبتكرة ومبدعة في حل المشاكل
6	مرتفعة	1.0098	3.7264	7. أرغب في القيام بالتعديلات والتغيرات اللازمة في

الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

العمل بسرعة ودقة				
2	مرتفعة	0.8962	3.7960	8. تزودني البرامج التدريبية بجميع المعلومات التي أنا في حاجة لها والتي من شأنها تطوير قدراتي
7	مرتفعة	0.9145	3.7114	9. تساهم البرامج التدريبية في رفع كفاءتي
3	مرتفعة	0.9675	3.7910	10. تساعدني البرامج التدريبية على تنمية التفكير الإبتكاري لدي
مرتفعة		0.6465	3.7652	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (56) نلاحظ أنّ مستوى قدرات الموارد البشرية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.7652 من أصل 5 درجات، ولكن هناك انحراف حول إجاباتهم يقدر بـ 0.6465. كما حققت جميع عبارات هذا البعد درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي محصور بين (3.8010 و 3.6965).

جاءت المرتبة الأولى من نصيب العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي (3.8010) وإنحراف معياري بلغ (0.8545) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّهم ينجزون الأعمال الموكلة لهم بشكل مبتكر.

في حين جاءت العبارات (05، 06 و 08) بمتوسط حسابي (3.7960) وإنحراف معياري بلغ على التوالي (0.8504، 0.8678 و 0.8962) أي أنّهم يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّهم يعتمدون في حل المشاكل التي تواجههم على البدائل المعتمدة سابقا من طرف مؤسسة كوندور إلكترونيكس، نفسر التشتت الكبير عن متوسط العبارات بكون المشاكل التكنولوجية قد تكون جديدة أي متعلقة بالأجهزة التكنولوجية التي تم اقتنائها من طرف المؤسسة حديثا لذلك فهي لن تكون ضمن تلك المشاكل الموجودة في أرشيف المؤسسة مما يستوجب على العمال إيجاد حلول مبتكرة لها. كما أنّهم يوافقون بدرجة مرتفعة أيضا على أنّهم يعملون على إيجاد بدائل مبتكرة ومبدعة في حل المشاكل وهو ما تم إثباته في نتائج العبارة رقم 5 سابقا، أي أنّ التطور السريع في التكنولوجيات وهو مجال عمل المؤسسة؛ يفرض عليها إيجاد حلول مبتكرة توافق المشاكل التي تواجههم، و أنّ البرامج التدريبية التي يزود بها أفراد العينة تمنحهم جميع المعلومات اللازمة التي هم باجة لها والتي من شأنها تطوير قدراتهم، فمؤسسة كوندور إلكترونيكس تقوم بتوجيه الأفراد العاملين بها

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

لدورات تدريبية في حال تكنولوجيا جديدة أو طريقة إنتاج جديدة لذلك تكون حتمية الإستفادة من العملية التدريبية وتلقي المعلومات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة له.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي بلغ (3.7910) وانحراف معياري قدره (0.9675) مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ البرامج التدريبية تساعد أفراد عينة الدراسة على تنمية التفكير الابتكاري لديهم.

تليها العبارة رقم (01) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.7811) وانحراف معياري قدره (0.8954) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّهم يتمتعون بالمهارات الإبداعية الكافية للحوار والنقاش مع زملائهم في القسم، أكد كل من رئيس قسم الموارد البشرية ورئيس قسم الجودة ذلك وهذا من خلال آرائهم في عمال الأقسام الأخرى خلال الإجتماعات.

أما العبارة رقم (02) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.7562) وانحراف معياري قدره (0.8861) مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّهم إطاراً مؤسسة كوندور إلكترونيكس يحرصون على معرفة الرأي المخالف لرأيهم للإستفادة منه وهذا كما تم سابقاً يتم بكثرة في الإجتماعات عند طرح الآراء وقد تم تأكيد هذا سابقاً.

في المرتبة السادسة العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي (3.7264) وانحراف معياري قدره (1.0098) مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أنّ أفراد عينة الدراسة بمؤسسة كوندور إلكترونيكس يرغبون في القيام بالتعديلات والتغيرات اللازمة في العمل بسرعة ودقة، إنّ العمل في مجال التكنولوجيا هو مجال جد صعب يستوجب السرعة في القيام بالتغيرات نتيجة المنافسة العالية في القطاع، أبداً أفراد العينة موافقتهم المرتفعة على العبارة وذلك لمعرفةهم بأهمية السرعة والدقة في الإستجابة للتغيرات.

في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي قدره (3.7114) وانحراف معياري قدره (0.9145) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ البرامج التدريبية تسهم في رفع كفاءاتهم، وهو ما أكدّه رئيس قسم الموارد البشرية بأنّ كل من يتلقى دورة تدريبية فالمؤسسة تجد تحسن في أدائه أي من غير المعقول هدر الأموال دون ملاحظة النتائج في الأداء.

في المرتبة الثامنة العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.6965) وانحراف معياري قدره (0.9604) مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أنّ أفراد عينة الدراسة يمتلكون القدرة على طرح كل ما يجول في خاطرهم بطلاقة وصياغته بشكل دقيق ومتربط. لمؤسسة كوندور إلكترونيكس مناخ

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

تنظيمي يسمح بطرح الرأي وتقبله، هذه الإمكانية تسمح للفرد بتوليد القدرة على طرح رأيه لذلك كانت موافقة أفراد العينة على العبارة مرتفعة.

من الطرح السابق وكذا المتوسط الحسابي لبعده قدرات الموارد البشرية الذي بلغ (3.7652) نجد أن الموافقة المرتفعة لأفراد العينة دليل على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تشجع رفع قدرات الموارد البشرية داخل محيط عملها، وذلك برز بوضوح في الموافقة المرتفعة لإطارات المؤسسة حول عبارات البعد، فمؤسسة كوندور إلكترونيكس تولي إهتماما كبيرا لعمالها بداية من البرامج التدريبية التي تسعى من خلالها لتطوير قدرات العامل لديها ورفع كفاءته وصولا إلى تنمية تفكيره وفتح المجال أمامه لطرح آرائه والقيام بالتغييرات التي يرى أنها مناسبة في مجال عمله. ومنه يمكن القول أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تسعى لرفع قدرات مواردها البشرية وهذا يتجلى في درجة الموافقة المرتفعة على البعد ككل وعلى العبارات التي تمثله، كما أن الانحراف المعياري للبعد بلغ (0.6465) وهو أقل من 1.

### 3.2 مدى اهتمام مؤسسة كوندور إلكترونيكس بالبيئة التنظيمية:

يمكن معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالبيئة التنظيمية حسب إجابات المبحوثين في مؤسسة كوندور

إلكترونيكس والمبيّنة في الجدول التالي:

جدول رقم (57): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده البيئة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
1	مرتفعة	0.9920	3.7164	1. موقع مؤسستكم عامل مساعد لك فيما يتعلق بمصادر العمل (اليد العاملة والمواد الأولية...)
2	مرتفعة	0.8482	3.6468	2. بالنسبة لك المناخ التنظيمي لمؤسستكم هو مناخ مشجع على تنمية قدرات الفرد العامل
3	مرتفعة	0.9889	3.5572	3. سبق لك وان تعاملت مع المؤسسات الخارجية من خلال أبحاث قسمكم
5	مرتفعة	0.9596	3.4826	4. سبق لكون تعاملت مع زبائن في إطار أبحاث قسمكم
6	مرتفعة	1.1057	3.4080	5. سبق لك أن استقدت من بحوث ودراسات جامعية

الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة  
كوندور إلكترونيكس

في عمك لتطور أفكارك الابتكارية				
7	متوسطة	1.0628	3.3532	6. سبق لك ان قمت بالتعاون مع مخابر بحث خارجية في إطار علاقة بحث بين المؤسسات
8	متوسطة	1.0689	3.2388	7. سبق لك وأن قمت بأبحاث علمية مع عمال من مؤسسات أخرى في نفس القطاع
4	مرتفعة	0.9753	3.5025	8. عند القيام بأبحاثك تقوم بالتنسيق بين قسمك (البحث والتطوير) والأقسام الأخرى (الإنتاج، التسويق... الخ)
مرتفعة		0.6459	3.4882	<b>المتوسط العام</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (59) نلاحظ درجة الموافقة على بعد البيئة التنظيمية بمؤسسة كوندور إلكترونيكس مرتفع بحيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.4882 من أصل 5 درجات، ويقدر الانحراف المعياري حول إجاباتهم ب0.6459. كما حققت أغلب عبارات هذا البعد درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي محصور بين (3.2388 و3.7164).

جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.7164) وانحراف معياري (0.9920) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ موقع مؤسسة كوندور إلكترونيكس عامل مساعد لك فيما يتعلق بمصادر العمل (اليد العاملة، المواد الأولية...)، فثلة من مسؤولي المؤسسة أكدوا أنّ ولاية برج بوعرييج وخاصة المنطقة الصناعية التي تقع بها مؤسسة كوندور إلكترونيكس هي منطقة إستراتيجية قريبة من مواقع المواد الأولية وكذا جميع الموارد منها البشرية التي تساعد المؤسسة في الإنتاج بأقل الأسعار والجودة العالية، ومنه فموقع المؤسسة هو عامل مساعد فيما يتعلق بمصادر العمل.

أما في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.6468) وانحراف معياري بلغ (0.8482) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ المناخ التنظيمي لمؤسسة كوندور إلكترونيكس هو مناخ مشجع على تنمية قدرات الفرد العامل، ونفسر هذا بما سبق التوصل إليه في البعد السابق الخاص بقدرات الموارد البشرية فالمؤسسة تهتم بتنمية مواردها البشرية وذلك عن طريق الدورات التدريبية التي يخضع لها العامل لتحسين أدائه بالمؤسسة.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

تليها العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.5572) وانحراف معياري قدره (0.9889) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس سبق وأن تعاملت مع المؤسسات الخارجية من خلال أبحاث القسم الذي تنتمي إليه مفردة العينة، أفادنا رئيس الموارد البشرية بأنّ المؤسسة تقدم تربيّات للجامعيين وكذا المتدرسين بمراكز التكوين المهني في المنطقة أمّا بالنسبة لأبحاث فكما قلنا سابقا المؤسسة تقوم بالتطوير وليس إبتكار بالمعنى الدقيق للمصطلح لذلك يكون تعامل المؤسسة مع المؤسسات الخارجية على سبيل المثال تعامل شركة كوندور مع العملاق الصيني هايسنس كان لإجراء استثمارات جديدة لإنشاء سلسلة إنتاج في الجزائر أي شركة كوندور هي التي ستستفيد من أبحاث شركة هايسنس.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي قدره (3.5025) وانحراف معياري قدره (0.9753) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّه عند قيام الفرد بأبحاثه فإنّه يقوم بالتنسيق بين قسمه والأقسام الأخرى وذلك لكون الإدارة توكل المهام للأقسام مترابطة، فلا يمكن إنتاج منتج ما ضمن المؤسسة بالإعتماد على قسم الإنتاج فقط دون قسم المالية على سبيل المثال أو قسم الجودة؛ لذلك يمكن القول بأنّ أفراد المؤسسة يقومون بأبحاثهم ضمن القسم التابع لهم بالتوازي مع الأقسام الأخرى أو بالأخذ بعين الاعتبار ما تم تسطيره في القسم الذي سبقه.

في حين كانت المرتبة الخامسة من نصيب العبارة رقم (04) بمتوسط حسابي (3.4826) وانحراف معياري بلغ (0.9596) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس سبق لها وأن شاركت الزبائن في إطار أبحاثها، فتعتبر آراء الزبائن في موقع المؤسسة حول المنتجات ضمن مشاركتهم حول المنتجات، فهذه الآراء هي بمثابة تغذية عكسية للمؤسسة حول مخرجاتها وهو نفس الرأي الذي أبداه رئيس قسم الجودة.

وجاءت العبارة رقم (05) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3.4080) وانحراف معياري قدره (1.1057) مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ أفراد عينة الدراسة سبق وأن استفادوا من البحوث والدراسات الجامعية في أعمالهم لتطوير أفكارهم الإبتكارية، كما سبق التطرق له المؤسسة تتعامل مع الجامعات في إطار التعاقدات مؤسسة\_ جامعة مثلا في تكوين الطلبة مثلا أو منحهم تربيّات، في حين الأبحاث تكون في الغالب براءات إختراع من الخارج.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.3532) وانحراف معياري قدره (1.0628) مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أنّهم سبق وأن قاموا بالتعاون مع مخابر البحث الخارجية في إطار علاقة بحث بين المؤسسات، وهذا في إطار العمل فمثلا يقوم تقنيو المؤسسة بمراقبة جودة المنتجات في مخبر جامعة سطيف كون هذا السابق له موافقة لاستخدام وسائل مراقبة الجودة. كما تتعامل مع مخابر بحث علمي متواجدة في مصر ومؤسسات ناشطة في الجزائر على سبيل المثال: Media وكذلك ENEAM.

في حين جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.2288) وانحراف معياري قدره (1.0689) مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أنّه عند قيام الفرد بأبحاث قسمه فإنّه يقوم بتنسيقها مع الأقسام الأخرى، نفسر التشتت بأنّ ليس غالبية العمال يقومون بالتنسيق بين قسمهم والأقسام الأخرى، كما أنّ أغلب وظائف الأقسام الإدارية (الإطارات) لا تكون عبارة عن بحوث.

من الطرح السابق وكذا المتوسط الحسابي لبعده البيئة التنظيمية الذي بلغ (3.4882) نجد أنّ الموافقة المرتفعة لأفراد العينة دليل على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تمتلك بيئة تنظيمية مشجعة لبناء قدرات الإبتكار، فهي تقيد المؤسسات البحثية (بالتربصات التي يستفيد منها الطلبة إذا ما كان المؤسسة الجامعة)، وتستفيد من أبحاث هذه المؤسسات في الجهة المقابلة كبراءات إختراع مثلا، أو في إطار العمل فمثلا يقوم تقنيو المؤسسة بمراقبة جودة المنتجات في مخبر جامعة سطيف كون هذا السابق له موافقة لاستخدام وسائل مراقبة الجودة. كما تتعامل مع مخابر بحث علمي متواجدة في مصر ومؤسسات ناشطة في الجزائر على سبيل المثال: Media وكذلك ENEAM. ومنه لمؤسسة كوندور إلكترونيكس بيئة تنظيمية مشجعة على بناء قدرات الإبتكار بدليل الإنحراف المعياري للبعده الذي كان أقل من الواحد فبلغ (0.6459).

### المطلب الثالث: مدى اهتمام مؤسسة كوندور إلكترونيكس بتنافسياتها

يتم في هذا المطلب تحليل المحور الثالث من أداة الدراسة وهو تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس، وذلك من خلال الاعتماد على تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من المحور والمتوسط العام للمحور ككل للوقوف على درجة الموافقة ومعرفة أولويات المؤسسة بناء على كل عبارة من عبارات المحور.



الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة  
كوندور إلكترونيكس

جدول رقم (58): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تنافسية المؤسسة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
16	مرتفعة	0.9862	3.7612	1. يوجد لدى مؤسستكم منافسين أقوىاء في السوق
19	مرتفعة	0.8933	3.6517	2. يشكل المنافسين المحتملين دخولهم في نفس الصناعة تهديدا لكم
20	مرتفعة	0.8992	3.6119	3. تركز مؤسستكم في تقديم منتجاتها على فئة معينة من المستهلكين
17	مرتفعة	0.8987	3.7512	4. تسعى مؤسستكم لتعزيز ميزتها التنافسية بالتركيز على سعر منتجاتها
14	مرتفعة	0.9563	3.7761	5. تسعى مؤسستكم لرفع تنافسياتها بالتركيز على جودة منتجاتها
12	مرتفعة	0.9244	3.8259	6. تحرص مؤسستكم على أن يكون الوقت الذي يستغرقه منتجها الجديد قصير مقارنة بمنافسيها
15	مرتفعة	0.9096	3.7711	7. تتميز عمليات الانتاج الجديدة كليا أو المحسنة بالسرعة في الأداء مقارنة بعمليات الانتاج القديمة
18	مرتفعة	0.9815	3.6667	8. تهدف مؤسستكم الى رفع درجة التخصص بالتركيز على شريحة معينة من الزبائن
8	مرتفعة	0.9244	3.8955	9. تسعى مؤسستكم على أن تكون خصائص تكنولوجيا طرق الإنتاج متطورة وفريدة من نوعها
1	مرتفعة	0.8750	4.1194	10. تعمل مؤسستكم على زيادة قدراتها على التصدير بهدف توسيع أسواقها وزيادة مبيعاتها
2	مرتفعة	0.8624	4.0348	11. تعمل مؤسستكم على زيادة أنشطة البحث والتطوير بعرض تقليل التكاليف
4	مرتفعة	0.8470	3.9502	12. تحرص مؤسستكم على الاستخدام الامثل للموارد

الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

المتاحة في انتاج منتجاتها				
5	مرتفعة	0.8795	3.9204	13. تحرص مؤسستكم على الارتقاء بتطلعات العملاء وتضع مصالحهم في مقدمة اهتماماتها
6	مرتفعة	0.8381	3.9104	14. تعمل مؤسستكم على تحليل بيئة الصناعة لتحديد الاستراتيجية الابتكارية المناسبة
9	مرتفعة	0.8954	3.8856	15. تسعى مؤسستكم للحفاظ على حصتها السوقية عن طريق دراسة دورية لبيئة المنافسة
10	مرتفعة	0.9141	3.8806	16. تعمل مؤسستكم على ابتكار طرق تنافسية جديدة
13	مرتفعة	0.9580	3.8209	17. تقوم مؤسستكم من خلال الابتكار الى اضعاف تنافسية السلع البديلة
7	مرتفعة	0.9055	3.9005	18. تسعى مؤسستكم من خلال تعليم، تدريب، وتكوين افرادها لخفض تكلفة منتجاتها
11	مرتفعة	0.9225	3.8458	19. تستجيب مؤسستكم بسرعة لتهديدات المنافسين
3	مرتفعة	0.9564	4.0149	20. تهدف مؤسستكم لتقليل الاخطاء المهنية وكسب المزيد من الوقت بتعلم عمالها
مرتفعة		0.5457	3.8498	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال تحليل نتائج الجدول رقم (58) نلاحظ أنّ مستوى تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.8498 من أصل 5 درجات، ولكن هناك انحراف حول إجاباتهم يقدر ب0.5457. كما حققت جميع عبارات هذا البعد درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي محصور بين (3.6119 و4.1194).

جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.1194) وإنحراف معياري قدره (0.8750) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعمل على زيادة قدراتها على التصدير بهدف توسيع أسواقها وزيادة مبيعاتها، وعلى هذا الشرف كرم رئيس الجمهورية

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

عبد المجيد تبون المؤسسة بالسام الشرفي للتصدير نظير مجهوداتها في مجال اختصاصها وبلوغها مستويات إيجابية من التصدير، فمؤسسة كوندور إلكترونيكس تقوم بالتصدير لكل من تونس وموريتانيا. أما العبارة رقم (11) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.0348) وانحراف معياري (0.8624) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعمل على زيادة أنشطة البحث والتطوير بغرض تقليل التكاليف، فنشاط مؤسسة كوندور إلكترونيكس يتمحور خاصة حول التطوير.

أما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (20) بمتوسط حسابي (4.0149) وانحراف معياري بلغ (0.9564) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تهدف لتقليل الأخطاء المهنية وكسب المزيد من الوقت بتدريب وتكوين عمالها، فتكوين العامل بالنسبة للمؤسسة هو مكسب وذلك لكون العامل المدرب يستعمل الآلات بكفاءة ومنه الإستغلال الأمثل للطاقة والمواد الأولية.

تليها العبارة رقم (12) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.9502) وانحراف معياري قدره (0.8470) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تحرص على الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة في إنتاج منتجاتها بحيث تعمل من أجل هذا بتوفير التكنولوجيات العالية وتكوين عمالها عليها، إضافة لأنّ المواد الأولية مستوردة من الخارج فمن المنطقي ضرورة الإستغلال الأمثل لها.

جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.9204) وانحراف معياري قدره (0.8795) ممّا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تحرص على الإرتقاء بتطلعات العملاء وتضع مصلحتهم في مقدمة اهتماماتها ويظهر هذا في أنّها تعمل على تلبية جميع متطلبات الزبائن وذلك بإنتاجها العديد من المنتجات ذات النوعيات المختلفة بما يقابلها من أسعار.

في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي بلغ (3.9104) وانحراف معياري قدره (0.8318) ممّا يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعمل على تحليل بيئة الصناعة لتحديد الإستراتيجية الإبتكارية المناسبة، إن صح التعبير مؤسسة كوندور إلكترونيكس تحدد الإستراتيجية المناسبة فقط، كونها لا تبتكر بل تقوم بالتطوير فقط والعمل وفق براءات إختراع، وفق ما تمليه بيئة الصناعة. كما أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على مؤسسة كوندور

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

إلكترونيكس تسعى للحفاظ على حصتها السوقية عن طريق دراسة دورية للبيئة المنافسة وفق ما تمليه العبارة رقم (15) والتي جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.8856) وانحراف معياري قدره (0.8954). أما العبارة رقم (18) جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.9005) وانحراف معياري قدره (0.9055) مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تسعى من خلال تعليم وتدريب وتكوين أفرادها إلى خفض تكلفة إنتاج منتجاتها وإلاّ لماذا تلجأ المؤسسة لتكبد عناء تدريب عمالها إن لم يتم الإستفادة منهم بعد ذلك.

في حين كانت المرتبة الثامنة من نصيب العبارة رقم (09) بمتوسط حسابي (3.8955) وانحراف معياري بلغ (0.9187) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تسعى إلى أن تكون تكنولوجيا طرق الإنتاج الجديدة متطورة وفريدة من نوعها، نستطيع القول هنا أنّ هذا يظهر في تنوع منتجات المؤسسة من جودة وأسعار وبطبيعة الحال يتم هذا وفق تكنولوجيات عديدة تمتلكها المؤسسة.

تليها العبارة رقم (16) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ (3.8806) وانحراف معياري قدره (0.9141) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعمل على ابتكار طرق تنافسية جديدة، يمكننا هنا أخذ مكيف الهواء الجديد للمؤسسة على سبيل المثال وهو Alpha inverter الذي حصد جائزة أحسن مكيف هواء في الجزائر لسنة 2023 والمقدم من قبل المنظمة الجزائرية لحماية وإرشاد المستهلك ومحيطه، بحيث يتميز هذا المنتج بكونه إقتصادي جدا من حيث الإستهلاك الطاقوي بفعالية عالية كما أنّه مجهز بأحدث التكنولوجيات، فهي طريقة منافسة جديدة بحيث تأخذ البيئة بعين الإعتبار في إنتاج هذا المنتج.

وكانت المرتبة الحادية عشر من نصيب العبارة رقم (19) بمتوسط حسابي بلغ (3.8458) وانحراف معياري قدره (0.9225) مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تستجيب بسرعة لتهديدات المنافسين وأكبر دليل على هذا التنوع الكبير في منتجاتها من حيث الجودة والسعر.

جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.8259) وانحراف معياري قدره (0.9244) مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

إلكترونيكس تحرص على أن يكون الوقت الذي يستغرقها منتجها الجديد قصير بالمقارنة مع منافسيها بغية الهيمنة على السوق.

في المرتبة الثالثة عشر جاءت العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي بلغ (3.8209) وانحراف معياري قدره (0.9580) مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تسعى إلى من خلال الإبتكار إلى إضعاف تنافسية السلع البديلة فهي تقوم بالإستجابة السريعة لتهديدات منافسيها وذلك لضمان البقاء في السوق.

في المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي (3.7765) وانحراف معياري قدره (0.9563) مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تسعى لرفع تنافسياتها بالتركيز على جودة منتجاتها، فمؤسسة كوندور إلكترونيكس تنافس المؤسسات المحلية في إطار جودة متوسطة.

في المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم (07) بمتوسط حسابي (3.7711) وانحراف معياري قدره (0.9096) مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أنّ عمليات الإنتاج الجديدة كليا أو المحسنة تتميز عن تلك القديمة بالسرعة في الأداء، فمؤسسة كوندور إلكترونيكس تقوم بجلب التكنولوجيات الجديدة ببراءات إختراع من الخارج وذلك سعيا منها لمواكبة التقدم التكنولوجي الذي تتميز به المؤسسات ذات منتجات الجودة العالية.

تليها العبارة رقم (01) في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.7612) وانحراف معياري قدره (0.9862) أي أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس لديها منافسين أقوياء في سوق العمل، نفسر إتفاق أفراد العينة حول أنّ المؤسسة لديها منافسين أقوياء في السوق بأنهم قاموا بالمقارنة بين المؤسسات الجزائرية الناشطة ك IRIS و Brandt في حين أبدا بعض الإطارات رفضهم وذلك عند أخذ LG و Samsang بعين الإعتبار، فهذان الأخيران عملاقا الصناعة الكورية لا تستطيع مؤسسة كوندور إلكترونيكس مجابتهما بحيث تنافس هذه الأخيرة المؤسسات التي تنشط في النوعية التي تنتجها هي.

جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.7512) وانحراف معياري قدره (0.8987) مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تسعى لتعزيز ميزتها التنافسية بالتركيز على سعر منتجاتها، نفسر هذا بتركيز مؤسسة كوندور

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

على تلبية احتياجات عدة فئات من المجتمع، بحيث توجد منتجات عالية الجودة بسعر أعلى تناسب شريحة من المجتمع، كما توجد منتجات أقل جودة من السابقة والتي تناسب شريحة أخرى من المجتمع.

في المرتبة الثامنة عشر جاءت العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي بلغ (3.6667) وانحراف معياري قدره (0.9815) مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تهدف إلى رفع درجة التخصص بالتركيز على شريحة معينة من الزبائن، إنّ الأمر الذي أتفق عليه إدارات مؤسسة كوندور إلكترونيكس أنّها تعرض منتجاتها لجميع الفئات من الزبائن وهذا الأمر الذي يكون لها ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات.

أما العبارة رقم (02) جاءت في المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3.6517) وانحراف معياري قدره (0.8933) مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أنّ دخول المنافسين المحتملين للمؤسسة يشكلون تهديدا للمؤسسة، نفسر هذا بأنّ المؤسسات المنافسة التي تدخل ميدان هذه الصناعة يلزمها تكنولوجيا جد عالية أولا وهذا الأمر وافقنا فيه مسؤول قسم الجودة بالمؤسسة، كما أردف أنّ التهديد هنا يشمل المنتج والسوق التي سيدخلها هذا المنافس بشرط أن يكون ذو كفاءة.

في المرتبة العشرون العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.6119) وانحراف معياري قدره (0.8992) مما يدل على أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تركز في تقديم منتجاتها على فئة معينة من المستهلكين، تركز كوندور إلكترونيكس على فئات معينة من المستهلكين حيث أنّ لكل فئة منهم منتجات معينة تناسب تفضيلاتهم من حيث السعر الذي يناسب الجودة.

من الطرح السابق وكذا المتوسط الحسابي لبعده تنافسية المؤسسة الذي بلغ (3.8498) نجد أن الموافقة المرتفعة لأفراد العينة دليل على أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تمتلك تنافسية عالية في سوق عملها، فنشاط المؤسسة يتمحور أساسا في تطوير منتجاتها باستمرار مما يضمن تلبية حاجات الزبائن المتغيرة، فهي تسعى إلى أن تكون التكنولوجيات المستعملة في طرق الإنتاج الجديدة بالمؤسسة متطورة وفريدة من نوعها، فمؤسسة كوندور إلكترونيكس حسب إدارتها تسعى دوما لتجديد واقتناء التكنولوجيات الجديدة والمتطورة. وعموما توافقت الإجابات حول عبارات محور تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس بحيث بلغ الانحراف المعياري للمحور (0.5457) وهو أقل من 1.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

### المبحث الثاني: إختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة

يتم في هذا الجزء من الدراسة اختبار فرضيات الدراسة الموضوعية للتأكد من صحتها لأجل إثباتها أو نفيها، لذلك وجب علينا استخدام مجموعة من الإختبارات الإحصائية بداية دراسة الأثر والعلاقة التي تربط بناء قدرات التعلم والإبتكار بتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس عند مستوى دلالة 0.05، وذلك بالإعتماد على دراسة الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وبعد ذلك القيام بإختبار الفروق في إجابات المبحوثين حول بناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس إذا ما كانت تعزى للمتغيرات الشخصية أو الوظيفية، بحيث سيتم الإعتماد في هذا على إختباري "مان ويتي وكروكسال واليس"، كل هذا بغية الوقوف على أهم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة.

### المطلب الأول: اختبار علاقة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد بين بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

من أجل اختبار وجود أثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، سيتم الإعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل الأول على المتغير التابع، وذلك للوقوف على درجة تفسير تنافسية المؤسسة لكل بعد على حدى، ثم فيما بعد الإعتماد على اختبار الانحدار الخطي المتعدد لدراسة علاقة الانحدار لأبعاد المتغير المستقل دفعة واحدة على المتغير التابع لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

#### 1. اختبار صحة الفرضية الجزئية الأولى:

- $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للتفاعل مع البيئة الخارجية على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للتفاعل مع البيئة الخارجية على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

جدول رقم (59): نتائج الإنحدار الخطي البسيط للتفاعل مع البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة المعاملات	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية نموذج الإنحدار
-	-	-	0.000	22.843	0.098	0.103	0.321	
0.000	12.754	2.814	الثابت					معنوية معاملات نموذج الإنحدار
0.000	4.779	0.288	التفاعل مع البيئة الخارجية (Ler <sub>1</sub> )					

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (59) نلاحظ أنّ معامل الارتباط بين كل من بعد التفاعل مع البيئة الخارجية وتنافسية المؤسسة ويقدر بـ 0.321، كما أنّ بعد التفاعل مع البيئة الخارجية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس تقدر بنسبة 10.3% من التغيرات الحاصلة في تنافسية المؤسسة، والباقي يعزى إلى متغيرات أخرى، كما نجد أنّ الإنحدار الخطي لبعد التفاعل مع البيئة الخارجية سجل مستوى دلالة Sig=0.000، أي أنّه معنوي عند مستوى المعنوية المحدد 0.05، كما نلاحظ كذلك معنوية T لمتغيرات نموذج الإنحدار الخطي البسيط المتمثلة في التفاعل مع البيئة الخارجية وثابت الإنحدار عند نفس مستوى المعنوية 0.05، ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية؛ أي يوجد أثر دال معنويًا للتفاعل مع البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

## 2. اختبار صحة الفرضية الجزئية الثانية:

- H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لنقل وتشارك المعرفة على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لنقل وتشارك المعرفة على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.



الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

جدول رقم (60): نتائج الإنحدار الخطي البسيط لنقل وتشارك المعرفة على تنافسية المؤسسة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة المعاملات	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الإرتباط	معنوية نموذج الإنحدار
-	-	-	0.000	61.603	0.233	0.236	0.486	
0.000	12.489	2.381	الثابت					معنوية معاملات نموذج الإنحدار
0.000	7.849	0.395	نقل وتشارك المعرفة (Ler <sub>2</sub> )					

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (60) نلاحظ أنّ معامل الارتباط بين كل من بعد نقل وتشارك المعرفة وتنافسية المؤسسة قُدر بـ 0.486، كما أنّ بعد نقل وتشارك المعرفة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس تقدر بنسبة 23.3% من التغيرات الحاصلة في تنافسية المؤسسة، والباقي يعزى إلى متغيرات أخرى، كما سجل إنحدار بعد نقل وتشارك المعرفة مستوى دلالة Sig=0.000، أي أنّه معنوي عند مستوى المعنوية 0.05، كما نلاحظ كذلك معنوية T لمتغيرات نموذج الإنحدار الخطي البسيط المتمثلة في نقل وتشارك المعرفة وثابت الإنحدار عند نفس مستوى المعنوية 0.05، ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية؛ أي يوجد أثر دال معنويًا لنقل وتشارك المعرفة على تنافسية المؤسسة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

### 3. اختبار صحة الفرضية الجزئية الثالثة:

- H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للإفتاح والتجريب على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للإفتاح والتجريب على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

جدول رقم (61): نتائج الإنحدار الخطي البسيط للإنفتاح والتجريب على تنافسية المؤسسة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة المعاملات	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية نموذج الإنحدار
-	-	-	0.000	47.260	0.188	0.192	0.438	
0.000	16.644	2.745	الثابت					معنوية معاملات نموذج الإنحدار
0.000	6.875	0.300	الإنفتاح والتجريب (Ler <sub>3</sub> )					

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (61) نلاحظ أنّ معامل الارتباط بين كل من بعد الإنفتاح والتجريب وتنافسية المؤسسة يقارب المتوسط ويقدر ب 0.438، كما أنّ نسبة التغيير التي يساهم فيها بعد الإنفتاح والتجريب في مؤسسة كوندور إلكترونيكس تقدر بنسبة 18.8% من التغيرات الحاصلة في تنافسية المؤسسة، والباقي يعزى إلى متغيرات أخرى. كما سجل إنحدار بعد الإنفتاح والتجريب مستوى دلالة Sig=0.000، أي أنه معنوي عند مستوى المعنوية 0.05، كما نلاحظ كذلك معنوية T لمتغيرات نموذج الإنحدار الخطي المتمثلة في الإنفتاح والتجريب وثابت الإنحدار عند نفس مستوى المعنوية 0.05، ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية؛ أي يوجد أثر دال معنويًا للإنفتاح والتجريب على تنافسية المؤسسة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

#### 4. اختبار صحة الفرضية الجزئية الرابعة:

- H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الإلتزام التنظيمي وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- H<sub>1</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين الإلتزام التنظيمي وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

جدول رقم (64): نتائج الإنحدار الخطي البسيط للإلتزام التنظيمي على تنافسية المؤسسة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة المعاملات	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية نموذج الإنحدار
-	-	-	0.000	40.936	0.166	0.171	0.413	
0.000	18.186	2.869	الثابت					معنوية معاملات نموذج الإنحدار
0.000	6.398	0.267	الإلتزام التنظيمي (Ler <sub>4</sub> )					

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (62) نلاحظ أنّ معامل الارتباط بين كل من بعد الإلتزام التنظيمي وتنافسية المؤسسة يقدر بـ 0.413، كما أنّ بعد الإلتزام التنظيمي في مؤسسة كوندور إلكترونيكس تقدر بنسبة 17.1% من التغيرات الحاصلة في تنافسية المؤسسة، والباقي يعزى إلى متغيرات أخرى. كما سجل إنحدار بعد الإلتزام التنظيمي مستوى دلالة Sig=0.000، أي أنه معنوي عند مستوى المعنوية 0.05، كما نلاحظ كذلك معنوية T لمتغيرات نموذج الإنحدار الخطي البسيط المتمثلة في الإلتزام التنظيمي وثابت الإنحدار عند نفس مستوى المعنوية 0.05، ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية؛ أي يوجد أثر دال معنوي للإلتزام التنظيمي على تنافسية المؤسسة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

#### 5. علاقة الانحدار الخطي المتعدد بين بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس:

بعدما تم التعرف على درجة تأثير كل بعد من أبعاد بناء قدرات التعلم على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس كل على حدى، يتم في هذا العنصر دراسة الأثر الإجمالي للبناء قدرات التعلم على تنافسية المؤسسة محل الدراسة وذلك بالإعتماد على اختبار الانحدار المتعدد.

وبغية اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 بين بناء قدرات التعلم وتنافسية المؤسسة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس" بحيث سيتم الحكم على صحة الفرضية من خلال مستوى الدلالة المحقق.

- H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

-  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى السالفة الذكر:

جدول رقم (63): تحليل نتائج الإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

الخطأ في التقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.46676	0.258	0.273	0.552	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (63) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الذي يجمع بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل الأول مجتمعة مع بعضها مرتفع ويقدر ب 0.552 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات، أي كلما زاد الإستثمار في عناصر بناء قدرات التعلم مجتمعة كلما زادت تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

كما نلاحظ أن معامل التحديد للنموذج قدر ب 0.258 أي أن 25.8 % من التغيرات الحاصلة في تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تفسرها أبعاد بناء قدرات التعلم مجتمعة والمتمثلة في التفاعل مع البيئة الخارجية، نقل وتشارك المعرفة، الإنفتاح والتجريب والإلتزام التنظيمي، أما ما تبقى فتفسره متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

كما نفسر قيمة الخطأ في التقدير إلى مستوى الخطأ في النموذج، هذا الأخير الذي كانت قيمته متوسطة وتقدر ب 0.46676، ما يعني أن النموذج يحتوي على نسبة خطأ متوسطة وبالتالي النموذج ملائم.

وللوقوف على صلاحية النموذج وجب تحليل التباين الخاص به، والذي يوضحه الجدول رقم (64):

الجدول رقم (64): تحليل التباين ANOVA لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد لبعده قدرات التعلم

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الإنحدار	16.056	4	4.014	18.425	0.000
الخطأ	42.701	196	0.218		
المجموع	58.758	200	-		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

من خلال الجدول رقم (64) الخاص بتحليل الأثر بين المتغيرات نلاحظ أنّ مستوى الدلالة لهذا الأثر قدر بـ 0.000 أي أنّه معنوي عند مستوى معنوية 0.05، هذا يعني أنّ قيمة واحدة على الأقل من المتغيرات المفسرة في النموذج لها تأثير معنوي على المتغير التابع، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنّه "يوجد أثر معنوي لبناء قدرات التعلم على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس".

ومن أجل معرفة درجة تأثير كل بعد من أبعاد بناء قدرات التعلم على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس نعرض الجدول رقم (65) الذي يوضح نتائج تحليل معنوية معاملات الانحدار المتعدد.

جدول رقم (65): معنوية معاملات الانحدار الخطي المتعدد لبعد قدرات التعلم

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.043	0.230	-	8.872	0.000
Ler <sub>1</sub>	0.113	0.061	0.127	1.855	0.065
Ler <sub>2</sub>	0.209	0.079	0.258	2.658	0.009
Ler <sub>3</sub>	0.114	0.062	0.166	1.835	0.068
Ler <sub>4</sub>	0.054	0.059	0.084	0.928	0.355

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (65) نلاحظ أنّ أبعاد بناء قدرات التعلم (التفاعل مع البيئة الخارجية، نقل وتشارك المعرفة، الإنفتاح والتجريب والإلتزام التنظيمي) قد سجلت معاملات إنحدار Beta غير معنوية لأبعاد متغير بناء قدرات التعلم الثلاثة: التفاعل مع البيئة الخارجية، الإنفتاح والتجريب والإلتزام التنظيمي كون قيمة الدلالة Sig لإحصاءة T المحسوبة كانت أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، بحيث قدرت بـ (0.065، 0.068، 0.355) على التوالي، إذن لهذه أبعاد تأثير غير معنوي على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس بدليل إنخفاض معاملات الانحدار لكل أبعاد بحيث قدرت بـ (0.127، 0.166، 0.084) على التوالي.

فيما سجل بعد نقل وتشارك المعرفة معامل إنحدار معنوي كون قيمة الدلالة لإحصاءة T المحسوبة كانت أقل من مستوى المعنوية المعتمد فقدرت بـ (0.009)، إذن لبعد نقل وتشارك المعرفة تأثير معنوي بدلالة إرتفاع معامل انحدار البعد والذي قدر بـ (0.258).

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

المطلب الثاني: اختبار علاقة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد بين بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

من أجل اختبار وجود أثر بين المتغير المستقل الثاني والمتغير التابع، سيتم الإعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط بين كل بعد من المتغير المستقل الثاني والمتغير التابع، للوقوف على درجة تفسير تنافسية المؤسسة لكل بعد على حدى، ثم فيما بعد الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي المتعدد لدراسة الانحدار بين أبعاد المتغير المستقل دفعة واحدة على المتغير التابع لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

### 1. اختبار صحة الفرضية الجزئية الأولى:

-  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لقدرات البحث والتطوير على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

-  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لقدرات البحث والتطوير على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

جدول رقم (66): نتائج الانحدار الخطي البسيط لقدرات البحث والتطوير على تنافسية المؤسسة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة المعاملات	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معنوية نموذج الانحدار
-	-	-	0.000	14.382	0.063	0.067	0.260	
0.000	15.132	3.092	الثابت					معنوية معاملات نموذج الانحدار
0.000	3.792	0.212	قدرات البحث والتطوير (Inov <sub>1</sub> )					

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (66) نلاحظ أنّ معامل الارتباط بين كل من بعد قدرات البحث والتطوير وتنافسية المؤسسة يقدر ب 0.260، كما أنّ بعد قدرات البحث والتطوير في مؤسسة كوندور إلكترونيكس تقدر بنسبة 6.3% من التغيرات الحاصلة في تنافسية المؤسسة، والباقي يعزى إلى متغيرات أخرى. كما سجل إنحدار بعد قدرات البحث والتطوير معنوية Sig=0.000، أي أنّه معنوي عند مستوى المعنوية 0.05، إضافة إلى معنوية T لمتغيرات نموذج الانحدار الخطي البسيط المتمثلة في قدرات البحث والتطوير وثابت الانحدار

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

عند نفس مستوى المعنوية 0.05، ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية؛ أي يوجد أثر دال معنويًا لقدرات البحث والتطوير على تنافسية المؤسسة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

### 2. اختبار صحة الفرضية الجزئية الثانية:

–  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لقدرات الموارد البشرية على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

–  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لقدرات الموارد البشرية على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

### جدول رقم (67): نتائج الإنحدار الخطي البسيط لقدرات الموارد البشرية على تنافسية المؤسسة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة المعاملات	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية نموذج الإنحدار
–	–	–	0.000	22.772	0.098	0.103	0.320	
0.000	10.419	2.651	الثابت					معنوية معاملات نموذج الانحدار
0.000	4.772	0.313	قدرات الموارد البشرية ( $Ler_2$ )					

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (67) نلاحظ أنّ معامل الارتباط بين كل من بعد قدرات الموارد البشرية وتنافسية المؤسسة منخفض ويقدر ب 0.320، كما أنّ بعد قدرات الموارد البشرية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس تقدر بنسبة 9.8% من التغيرات الحاصلة في تنافسية المؤسسة، والباقي يعزى إلى متغيرات أخرى. إضافة إلى أنّ إنحدار بعد قدرات الموارد البشرية سجل مستوى دلالة Sig=0.000، إذن فهو معنوي عند مستوى المعنوية 0.05. كما نلاحظ كذلك معنوية T لمتغيرات نموذج الإنحدار الخطي البسيط المتمثلة في قدرات الموارد البشرية وثابت الإنحدار عند نفس مستوى المعنوية 0.05، ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية؛ أي يوجد أثر دال معنويًا لقدرات الموارد البشرية على تنافسية المؤسسة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

### 3. اختبار صحة الفرضية الجزئية الثالثة:

- $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للبيئة التنظيمية على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للبيئة التنظيمية على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

#### جدول رقم (68): نتائج الإنحدار الخطي البسيط للبيئة التنظيمية على تنافسية المؤسسة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة المعاملات	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الإرتباط	معنوية نموذج الإنحدار
-	-	-	0.000	18.872	0.082	0.087	0.294	
0.000	12.729	2.883	الثابت					معنوية معاملات نموذج الانحدار
0.000	4.344	0.272	البيئة التنظيمية (Ler <sub>3</sub> )					

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (68) نلاحظ أنّ معامل الارتباط بين كل من بعد البيئة التنظيمية وتنافسية المؤسسة يقدر ب 0.294، كما أنّ بعد البيئة التنظيمية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس تقدر بنسبة 8.2% من التغيرات الحاصلة في تنافسية المؤسسة. إضافة إلى أنّ إنحدار بعد البيئة التنظيمية سجل مستوى دلالة Sig=0.000، وهو معنوي عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة؛ أي يوجد أثر دال معنويًا للبيئة التنظيمية على تنافسية المؤسسة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

### 4. علاقة الانحدار الخطي المتعدد بين بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس:

بعدما تم التعرف على درجة تأثير كل بعد من أبعاد بناء قدرات الإبتكار على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس كل على حدى، يتم في هذا العنصر دراسة الأثر الإجمالي لبناء قدرات الإبتكار على تنافسية المؤسسة محل الدراسة وذلك بالإعتماد على اختبار الانحدار المتعدد.

وبغية اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى المعنوية 0.05 لبناء قدرات الإبتكار على تنافسية المؤسسة في مؤسسة كوندور إلكترونيكس" بحيث سيتم الحكم على صحة الفرضية من خلال مستوى الدلالة المحقق.



## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

–  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبناء قدرات الإبتكار على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

–  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبناء قدرات الإبتكار على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية السالفة الذكر:

جدول رقم (69): تحليل نتائج الإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

الخطأ في التقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.50523	0.131	0.144	0.380	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (69) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الذي يجمع بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل الأول مجتمعة مع بعضها مرتفع ويقدر ب 0.380 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات، أي كلما زاد الإستثمار في عناصر بناء قدرات الإبتكار مجتمعة كلما زادت تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

كما نلاحظ أن معامل التحديد للنموذج قدر ب 0.131 أي أن 13.1 % من التغيرات الحاصلة في تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تفسرها أبعاد بناء قدرات الإبتكار مجتمعة والمتمثلة في قدرات البحث والتطوير، قدرات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية، أما ما تبقى فتفسره متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة. كما نفسر قيمة الخطأ في التقدير إلى مستوى الخطأ في النموذج، هذا الأخير الذي كانت قيمته متوسطة وتقدر ب 0.50523، ما يعني أن النموذج يحتوي على نسبة خطأ متوسطة وبالتالي النموذج ملائم.

وللوقوف على صلاحية النموذج وجب تحليل التباين الخاص به، والذي يوضحه الجدول رقم (70):

الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

الجدول رقم (70): تحليل التباين ANOVA لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد لبعث قدرات الإبتكار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الإنحدار	8.473	3	2.824	11.064	0.000
الخطأ	52.285	197	0.255		
المجموع	58.758	200	-		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (70) الخاص بتحليل الأثر بين المتغيرات نلاحظ أنّ مستوى الدلالة لهذا الأثر قدر بـ 0.000 أي أنّه معنوي عند مستوى معنوية 0.05، هذا يعني أنّ قيمة واحدة على الأقل من المتغيرات المفسرة في النموذج لها تأثير معنوي على المتغير التابع، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنّه "يوجد أثر معنوي لبناء قدرات الإبتكار على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس".

ومن أجل معرفة درجة تأثير كل بعد من أبعاد بناء قدرات الإبتكار على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس نعرض الجدول رقم (71) الذي يوضح نتائج تحليل معنوية معاملات الإنحدار المتعدد لبعث قدرات الإبتكار.

جدول رقم (71): معنوية معاملات الإنحدار الخطي المتعدد لبعث قدرات الإبتكار

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2.199	0.289	-	7.598	0.000
Inov <sub>1</sub>	0.066	0.065	0.085	1.023	0.307
Inov <sub>2</sub>	0.220	0.072	0.225	3.047	0.003
Inov <sub>3</sub>	0.161	0.072	0.174	2.247	0.026

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (71) نلاحظ أنّ أبعاد بناء قدرات الإبتكار (قدرات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية) قد سجلت معاملات إنحدار Beta معنوية كون قيمة الدلالة Sig لإحصاءة T المحسوبة كانت أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، بحيث قدرت بـ (0.003 و 0.026) على التوالي،

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

إذن لهذه الأبعاد تأثير معنوي على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس بدليل إنخفاض معاملات الإنحدار لكل الأبعاد بحيث قدرت ب ( 0.225 و، 0.174) على التوالي.

فيما كان تسجيل معامل الإنحدار لبعده قدرات البحث والتطوير غير معنوي، كون قيمة الدلالة Sig لإحصاءة T المحسوبة كانت أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، بحيث قدرت ب (0.307)؛ إذن لهذا البعد تأثير معنوي على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس بدليل إنخفاض معامل الإنحدار لهذا البعد بحيث قدر ب (0.085).

**المطلب الثالث: اختلاف رؤية المبحوثين حول بناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس**

### 1. اختبار الفرضية الرئيسية:

قبل التعرف على اختلاف رؤية المبحوثين حول بناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس، سنحاول معالجة الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 لكل من بناء قدرات التعلم والإبتكار على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس" بحيث سيتم الحكم على صحة الفرضية من خلال مستوى الدلالة المحقق.

- $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لكل من بناء قدرات التعلم والإبتكار على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس؛
- $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لكل من بناء قدرات التعلم والإبتكار على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السالفة الذكر:

**جدول رقم (72): تحليل نتائج الإنحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية**

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير
	0.542	0.294	0.286	0.45785

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (72) نلاحظ أنّ قيمة معامل الارتباط الذي يجمع بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة (بناء قدرات التعلم وبناء قدرات الإبتكار) مرتفع ويقدر ب 0.542 وهو ما يشير إلى وجود علاقة

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

ارتباط طردية قوية بين المتغيرات، أي كلما زاد استثمار مؤسسة كوندور إلكترونيكس لبناء قدرات التعلم والإبتكار كلما زادت تنافسيتها.

كما نلاحظ أنّ معامل التحديد للنموذج قدر بـ 0.294 أي أنّ 29.4 % من التغيرات الحاصلة في تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تفسرها بناء قدرات التعلم والإبتكار أما ما تبقى فتفسره متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

كما نفسر قيمة الخطأ في التقدير إلى مستوى الخطأ في النموذج، هذا الأخير الذي كانت قيمته تقدر بـ 0.45785، ما يعني أنّ النموذج يحتوي على نسبة خطأ ضعيفة وبالتالي النموذج ملائم. وللقوف على صلاحية النموذج وجب تحليل التباين الخاص به، والذي يوضحه الجدول رقم (73):

الجدول رقم (73): تحليل التباين ANOVA لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الإنحدار	17.252	2	8.626	41.150	0.000
الخطأ	41.506	198	0.210		
المجموع	58.758	200	-		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (73) الخاص بتحليل الأثر بين المتغيرات نلاحظ أنّ مستوى الدلالة لهذا الأثر قدر بـ 0.000 أي أنّه معنوي عند مستوى معنوية 0.05، هذا يعني أنّ قيمة واحدة على الأقل من المتغيرات المفسرة في النموذج لها تأثير معنوي على المتغير التابع، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنّه "يوجد أثر معنوي لكل من بناء قدرات التعلم والإبتكار على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس".

ومن أجل معرفة درجة تأثير كل متغير من بناء قدرات التعلم وبناء قدرات الإبتكار على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس نعرض الجدول رقم (74) الذي يوضح نتائج تحليل معنوية معاملات الإنحدار المتعدد

الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

جدول رقم (74): معنوية معاملات الإنحدار الخطي المتعدد

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.595	0.275	-	5.809	0.000
Ler	0.209	0.076	0.182	2.761	0.006
Inov	0.406	0.061	0.439	6.655	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (74) نلاحظ أنّ المتغيرين المستقلين (بناء قدرات الإبتكار وبناء قدرات التعلم) قد سجلت معاملات إنحدار Beta معنوية كون قيمة الدلالة Sig لإحصاءة T المحسوبة كانت أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، بحيث قدرت ب (0.006 و 0.000) على التوالي، إذن لهذين المتغيرين تأثير معنوي على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس بدليل إرتفاع معاملات الإنحدار للمتغيرين بحيث قدرا ب (0.182 و 0.439).

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

بحيث يتم القيام بهذا الإختبار لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول بناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، بحيث سيتم الإعتماد في هذا على إختباري "مان ويتني وكروكسال واليس".

### 1.2 الفرضية الجزئية الأولى: (بالنسبة لبعدها قدرات التعلم)

سنحاول معالجة الفرضية الخامسة الجزئية الأولى التي تنص على أنه: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية" بحيث سيتم الحكم على صحة الفرضية من خلال مستوى الدلالة المحقق.

#### 1.1.2 الجنس:

-  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الجنس.

-  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الجنس.

الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (75): اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الجنس

Sig	U de mann-Withney	متوسط الرتب	المتغير	الجنس
0.034	3501.500	95.19	ذكر	
		114.02	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (75) نلاحظ أنّ مستوى الدلالة لمتوسطات الرتب بالنسبة لمتغير الجنس دال إحصائياً لأنّ مستوى الدلالة أقلّ ممّا هو معتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنّه: "يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الجنس".

### 2.1.2 العمر:

–  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير العمر.

–  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير العمر.

والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (76): اختبار كروسكال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير العمر

Sig	Chi-Square	متوسط الرتب	المتغير	العمر
0.343	3.330	108.33	من 20 إلى 30 سنة	
		96.70	من 31 إلى 40 سنة	
		90.52	من 41 إلى 50 سنة	
		115.70	من 51 فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

من خلال الجدول رقم (76) نلاحظ أنّ مستوى الدلالة لمتوسطات الرتب بالنسبة لمتغير العمر غير دال إحصائياً لأنّ مستوى الدلالة أكبر ممّا هو معتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفريّة ونرفض الفرضية البديلة؛ ومنه: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير العمر".

**3.1.2 الخبرة:**

- $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الخبرة.
  - $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الخبرة.
- والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (77): اختبار كروسكال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات

التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الخبرة

Sig	Chi-Square	متوسط الرتب	المتغير	الخبرة
0.385	1.908	103.13	من 05 إلى 10 سنة	
		104.00	من 11 إلى 15 سنة	
		87.76	من 15 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (77) نلاحظ أنّ مستوى الدلالة لمتوسطات الرتب بالنسبة لمتغير الخبرة غير دال إحصائياً لأنّ مستوى الدلالة أكبر ممّا هو معتمد في الدراسة 0.05 بحيث قدر ب 0.385، وبالتالي نقبل الفرضية الصفريّة ونرفض الفرضية البديلة؛ ومنه: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الخبرة".

### 4.1.2 المستوى التعليمي:

- $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

–  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير المستوى التعليمي. والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (78): اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير المستوى التعليمي

Sig	Chi-Square	متوسط الرتب	المتغير	المستوى التعليمي
0.401	2.942	102.75	تقني	
		119.90	تقني سامي	
		93.33	جامعي	
		106.86	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (78) نلاحظ أنّ مستوى الدلالة لمتوسطات الرتب بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي غير دال إحصائياً لأنّ مستوى الدلالة أكبر ممّا هو معتمد في الدراسة 0.05 بحيث قدر ب0.401، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة؛ ومنه: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

### 5.1.2 التخصص الجامعي:

–  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير التخصص الجامعي.

–  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير التخصص الجامعي.



الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

جدول رقم (79): اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير التخصص الجامعي

Sig	Chi-Square	متوسط الرتب	المتغير	التخصص الجامعي
0.295	8.450	93.17	علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير	
		86.71	علوم تكنولوجية	
		101.17	علوم إجتماعية وانسانية	
		138.75	آداب ولغات	
		109.15	علوم	
		84.00	رياضيات وإعلام آلي	
		134.78	حقوق وعلوم انسانية	
		104.14	لا توجد إجابة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (79) نلاحظ أنّ مستوى الدلالة لمتوسطات الرتب بالنسبة لمتغير التخصص الجامعي غير دال إحصائياً لأنّ مستوى الدلالة أكبر ممّا هو معتمد في الدراسة 0.05 بحيث قدر ب0.295، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة؛ ومنه: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير التخصص الجامعي".

### 6.1.2 الدورات التكوينية:

- $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الدورات التكوينية.
- $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الدورات التكوينية.

الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

جدول رقم (80): اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات

التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الدورات التكوينية

Sig	Chi-Square	متوسط الرتب	المتغير	الدورات التكوينية
0.508	4.295	86.75	0 دورة	
		98.11	من 01 إلى 05 دورات	
		115.09	من 06 إلى 10 دورات	
		92.20	من 11 إلى 15 دورة	
		120.86	من 15 دورة فما أكثر	
		99.28	لا توجد إجابة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (80) نلاحظ أنّ مستوى الدلالة لمتوسطات الرتب بالنسبة لمتغير الدورات التكوينية غير دال إحصائياً لأنّ مستوى الدلالة أكبر ممّا هو معتمد في الدراسة 0.05 بحيث قدر ب0.508، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة؛ ومنه: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الدورات التكوينية".

ومنه يمكن استخلاص أنّ متغير بناء قدرات التعلم يعزى لمتغير الجنس فقط، أمّا باقي المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، التخصص الجامعي والدورات التكوينية) فلا توجد فروق ذات دلالة عندها فلا تعزى بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس لهذه المتغيرات.

## 2.2 الفرضية الجزئية الثانية: (بالنسبة لبعء بناء قدرات الإبتكار)

سنحاول معالجة الفرضية الخامسة الجزئية الثانية التي تنص على أنّه: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية" بحيث سيتم الحكم على صحة الفرضية من خلال مستوى الدلالة المحقق.

### 1.2.2 الجنس:

-  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الجنس.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

–  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الجنس.  
والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (81): اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات

الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الجنس

Sig	U de mann- Withney	متوسط الرتب	المتغير	الجنس
0.860	4242.500	100.52	ذكر	
		102.08	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم(81) نلاحظ أنّ مستوى الدلالة لمتوسطات الرتب بالنسبة لمتغير الجنس دال إحصائياً لأنّ مستوى الدلالة أكبر ممّا هو معتمد في الدراسة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة؛ أي "لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الجنس".

### 2.2.2 العمر:

–  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير العمر.

–  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير العمر.  
والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

جدول رقم (82): اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير العمر

Sig	Chi-Square	متوسط الرتب	المتغير
0.217	4.444	112.05	من 20 إلى 30 سنة
		93.83	من 31 إلى 40 سنة
		97.17	من 41 إلى 50 سنة
		90.60	من 51 فأكثر

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (82) نلاحظ أنّ مستوى الدلالة لمتوسطات الرتب بالنسبة لمتغير العمر غير دال إحصائياً لأنّ مستوى الدلالة أكبر ممّا هو معتمد في الدراسة 0.05 بحيث قدر ب 0.217، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة؛ ومنه: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير العمر".

### 3.2.2. الخبرة:

–  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الخبرة.

–  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الخبرة.

والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (83): اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الخبرة

Sig	Chi-Square	متوسط الرتب	المتغير
0.018	8.069	101.42	من 05 إلى 10 سنة
		113.80	من 11 إلى 15 سنة
		76.73	من 15 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

من خلال الجدول رقم (83) نلاحظ أنّ مستوى الدلالة لمتوسطات الرتب بالنسبة لمتغير الخبرة غير دال إحصائياً لأنّ مستوى الدلالة أكبر ممّا هو معتمد في الدراسة 0.05 بحيث قدر ب0.018، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنّه: " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الخبرة".

### 4.2.2 المستوى التعليمي:

–  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير المستوى التعليمي.  
 –  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير المستوى التعليمي.  
 والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (84): اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات

الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير المستوى التعليمي

Sig	Chi-Square	متوسط الرتب	المتغير	المستوى التعليمي
0.408	2.894	104.48	تقني	
		95.44	تقني سامي	
		96.70	جامعي	
		113.87	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (84) نلاحظ أنّ مستوى الدلالة لمتوسطات الرتب بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي غير دال إحصائياً لأنّ مستوى الدلالة أكبر ممّا هو معتمد في الدراسة 0.05 بحيث قدر ب0.408، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة؛ ومنه: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

5.2.2 التخصص الجامعي:

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير التخصص الجامعي.

$H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير التخصص الجامعي.

جدول رقم (85): اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير التخصص الجامعي

Sig	Chi-Square	متوسط الرتب	المتغير	التخصص الجامعي
0.133	11.137	93.18	علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير	
		81.40	علوم تكنولوجية	
		119.50	علوم إجتماعية وانسانية	
		143.75	آداب ولغات	
		117.92	علوم	
		111.81	رياضيات وإعلام آلي	
		132.11	حقوق وعلوم انسانية	
		97.87	لا توجد إجابة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم(85) نلاحظ أنّ مستوى الدلالة لمتوسطات الرتب بالنسبة لمتغير التخصص الجامعي غير دال إحصائياً لأنّ مستوى الدلالة أكبر ممّا هو معتمد في الدراسة 0.05 بحيث قدر ب0.133، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة؛ ومنه: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير التخصص الجامعي".

6.2.2 الدورات التكوينية:

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الدورات التكوينية.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

-  $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول

بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الدورات التكوينية.

جدول رقم (86): اختبار كروكسال واليس لدلالة الفروق في اتجاهات المبحوثين حول بناء قدرات

الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الدورات التكوينية

Sig	Chi-Square	متوسط الرتب	المتغير	الدورات التكوينية
0.307	5.988	81.03	0 دورة	
		106.63	من 01 إلى 05 دورات	
		96.48	من 06 إلى 10 دورات	
		83.10	من 11 إلى 15 دورة	
		125.93	من 15 دورة فما أكثر	
		97.60	لا توجد إجابة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (86) نلاحظ أنّ مستوى الدلالة لمتوسطات الرتب بالنسبة لمتغير الدورات التكوينية غير دال إحصائياً لأنّ مستوى الدلالة أكبر ممّا هو معتمد في الدراسة 0.05 بحيث قدر ب0.307، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة؛ ومنه: "لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الدورات التكوينية".

ومنه يمكن استخلاص أنّ متغير بناء قدرات الإبتكار يعزى لمتغير الخبرة فقط، أمّا باقي المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص الجامعي والدورات التكوينية) فلا توجد فروق ذات دلالة عندها فلا تعزى بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس لهذه المتغيرات.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

### المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة ينصب التركيز على مناقشة نتائج الدراسة الميدانية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس، من خلال دراسة وتحليل الأسباب التي أدت إلى الوصول إلى هذه النتائج.

1. النتائج المتعلقة ببناء قدرات التعلم: يمكن الخروج بمجموعة من الإستنتاجات الخاصة بهذا المتغير وتخليصها فيما يلي:

- على الرغم من اهتمام مؤسسة كوندور إلكترونيكس بالتعلم وتكوين أفرادها إلا أن بناء قدرات التعلم يبقى ضعيفا في المؤسسة، كون المؤسسة تعمل على التطوير أكثر من البحث لإنتاج منتجات جديدة كليا؛

- تعتمد مؤسسة كوندور إلكترونيكس في تمويل تدريب عمالها على نسبة 2 % من رواتب عمالها كأى مؤسسة أخرى، إضافة إلى أنها توفر مؤسسة داخلية Condor Academy لتوفير دورات تدريبية وتربصات للعمال المؤسسة أو أي فرد خارجي. وكانت آخر الدورات التي قدمت لعمال المؤسسة بخصوص طريقة SWOT لتحليل بيئة المؤسسة؛

- تعمل مؤسسة كوندور إلكترونيكس على اكتساب أحدث التكنولوجيات وتوظيفها ضمن منتجاتها، فكانت آخر هذه المنتجات المطورة: Réfrigérateurs مدعم بخاصية Wifi وأخر Vita Deforst؛ إلا أن هذه التقنيات تبقى خاصة بمخابر بحث أخرى غير تلك الخاصة بالمؤسسة؛

- في إطار تفاعل مؤسسة كوندور إلكترونيكس مع بيئتها الخارجية كطريقة لدعم بناء قدرات تعلم أفرادها، تسعى مؤسسة كوندور إلكترونيكس للإنخراط في التجمعات المقامة من طرف الدولة أو الخواص مرحبة بالأفكار والخبرات التي تقدمها الأطراف الخارجية؛

- أظهرت نتائج هذا البعد على أساس أن نقل وتشارك المعرفة عال ويظهر هذا في ثقافة المؤسسة التي تسمح للعمال بتقديم آرائهم، غير أن مؤسسة كوندور إلكترونيكس لم تستفد من هذه المعارف في إبتكار منتجات أو طرق إنتاج جديدة ومبتكرة، بل أن المؤسسة تعمل على تطوير المنتجات فقط؛



## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

- تتوفر مؤسسة كوندور إلكترونيكس على نظام حوافز وأجور جيد، أمّا بالنسبة للحوافز المعنوية فعن طريق اقامة الاحتفالات مثلا: حفلات النجباء أبناء عمال المؤسسة، حفلات سنوية لرعاية المبدعين، وكذا عن طريق الترقيات أمّا المادية فمكافآت مالية؛ كل هذا يعزز من إلتزام العامل إتجاه المؤسسة؛

- تمتلك مؤسسة كوندور إلكترونيكس درجات إهتمام عالية بعنصر الإلتزام التنظيمي وذلك يرجع لثقافة المؤسسة الإيجابية بتشارك المعارف بين الأفراد وجعل هذه المعارف يمكن الإستفادة منها إلى جانب العمل المتناسق بين الأقسام.

2. النتائج المتعلقة ببناء قدرات الإبتكار: يمكن الخروج بمجموعة من الإستنتاجات الخاصة بهذا المتغير وتخليصها فيما يلي:

- توفر مؤسسة كوندور إلكترونيكس البيئة المرنة لعمالها، فتعمل على إكتساب واستحداث أساليب العمل الجديدة والمتنوعة ضمن التغيرات الواجبة لتكيف مع البيئة المحيطة؛

- تقوم مؤسسة كوندور إلكترونيكس بتطوير منتجاتها وفق الحداثة والمنافسة من حين إلى آخر، وكان آخر هاتف Allure A8 pro؛

- تعمل مؤسسة كوندور إلكترونيكس على تشجيع مواردها البشرية على تنمية قدراتهم وذلك من خلال توفير المناخ المساعد على ذلك بالتعبير عن آرائهم بحرية إضافة للنقاشات المفتوحة ما بين العمال وتقديم الإقتراحات لإستخراج الأفكار المخزنة التي تساعد على تطوير والتحسين المستمر للمنتجات؛

- يساهم عمال مؤسسة كوندور إلكترونيكس في تنويع المشاريع على مستوى المؤسسة وذلك أنّها تعتمد على تطبيق أساليب التفكير الإبداعي خاصة أسلوب العصف الذهني والقبعات؛

- توفر مؤسسة كوندور إلكترونيكس لأقسامها المختلفة التسهيلات الإدارية، التكنولوجية والمادية لنجاح العملية الإنتاجية ككل للمنتج المطور أو العملية المطورة على مستوى القسم المسؤول؛

- تستفيد مؤسسة كوندور إلكترونيكس من العناصر المكونة لبيئتها سواء الداخلية أو الخارجية سواء في إطار البحوث لتطوير الأفكار الإبتكارية أو تبادل المعارف أو تطوير المهارات العلمية والتكنولوجية.

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

3. النتائج المتعلقة بتنافسية المؤسسة: يمكن الخروج بمجموعة من الإستنتاجات الخاصة بهذا المتغير وتخليصها فيما يلي:

- تتوفر بيئة مؤسسة كوندور إلكترونيكس على منافسين مختلفي القوة، لكن مؤسسة كوندور إلكترونيكس ترى بأنها قادرة على مواجهة هذه المؤسسات في المجال المحلي في حين تلك العالمية فلا تستطيع مجابتهها نظرا للتطور التكنولوجي الهائل لدى هذه الأخيرة؛
- تعتمل مؤسسة كوندور إلكترونيكس على زيادة قدراتها على التصدير وذلك توسيعا لأسواقها وزيادة لمبيعاتها، ولقد نالت بذلك جائزة أكبر مصدر للأجهزة الكهرو منزلية في الجزائر؛
- ساهمت مؤسسة كوندور إلكترونيكس من خلال التدريب والتكوين المستمرين بها في خفض تكاليف الإنتاج بالمؤسسة، وكذا كسب الوقت من خلال تقليل الأخطاء المهنية ومنه كفاءة وفعالية مواردها البشرية بالمنافسين في القطاع؛
- تحرص مؤسسة كوندور إلكترونيكس على تلبية تطلعات الزبائن فنجد التنوع الكبير في منتجاتها بغرض تلبية جميع حاجات شرائح الزبائن في المجتمع من حيث الجودة والسعر؛
- تهتم مؤسسة كوندور إلكترونيكس على التميز في بيئتها التنافسية وذلك بالتطوير في مجالات تخصصها بتوفير المتطلبات الضرورية لهذا التطور من تنمية أفكار جديدة وتدريب مواردها البشرية.

### 4. مناقشة نتائج فرضيات الدراسة:

- من خلال تحليل نتائج الإنحدار البسيط تم الوقوف على القدرة التفسيرية لكل بعد من أبعاد بناء قدرات التعلم في تفسير تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس، فكانت كلاًها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، ولكن تباينت نسبة التفسير لهذه الأبعاد فكانت نسبة تفسير بعد الإنفتاح والتجريب لتنافسية المؤسسة أكبر نسبة والتي قدرت ب 23.3%، وجاء بعد نقل وتشارك المعرفة في المرتبة الثانية بنسبة تفسير تقدر ب 18.8%، أما نسبة تفسير بعد التفاعل مع البيئة الخارجية لتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس فقدرت ب 16.6%، وكان لبعد الإلتزام التنظيمي أقل نسبة تفسير قدرت ب 9.8%؛
- من خلال دراسة الإنحدار الخطي المتعدد القياسي لتفسير العلاقة التي تربط بين أبعاد بناء قدرات التعلم مجتمعة وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط

## الفصل الخامس: دراسة استطلاعية وتحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس

- موجبة معنوية Sig=0.000 بمعامل تفسير 25.8% وهو ما يؤكد أنّ أبعاد بناء قدرات التعلم تعمل كعنصر مجتمع على التأثير على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس؛
- من خلال تحليل نتائج الإنحدار البسيط تم الوقوف على القدرة التفسيرية لكل بعد من أبعاد بناء قدرات الإبتكار في تفسير تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس، فكانت كل من قدرات الموارد البشرية والبيئة التنظيمية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، في حين قدرات البحث والتطوير لم تكن دالة إحصائياً عند نفس مستوى المعنوية، كما تباينت نسبة التفسير لهذه الأبعاد فكان هذه النسب كالتالي: نسبة تفسير قدرات الموارد البشرية لتنافسية المؤسسة 9.8% أما نسبة تفسير بعد البيئة التنظيمية لتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس فبلغت 8.2%؛
  - من خلال دراسة الإنحدار الخطي المتعدد القياسي لتفسير العلاقة التي تربط بين أبعاد بناء قدرات الإبتكار مجتمعة وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية Sig=0.000 ومعامل تفسير 13.1% وهو ما يؤكد أنّ أبعاد بناء قدرات الإبتكار تعمل كعنصر مجتمع على التأثير على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس؛
  - كما يوضح التحليل وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات المبحوثين حول بناء قدرات الإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعزى لمتغير الخبرة، وذلك من خلال تسجيل مستوى دلالة يقدر بـ 0.018؛
  - في حين تم تسجيل فروق معنوية في إجابات المبحوثين عند مستوى الدلالة 0.05 حول بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس تعود لمتغير الجنس وذلك من خلال تسجيل مستوى دلالة يقدر بـ 0.034.

### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل دراسة تحليلية لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس، وذلك للوقوف على اهتمام المؤسسة الذي توليه لمتغيرات الدراسة، بحيث تم معرفة مدى اهتمام المؤسسة بأبعاد الدراسة حسب إجابات المبحوثين في مؤسسة كوندور إلكترونيكس عن طريق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد والمحاور.

كما تم تطبيق نموذج الإنحدار البسيط لدراسة علاقة أبعاد المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع لإختبار الفرضيات الجزئية، ومن ثم نموذج الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية بحيث تم التوصل إلى أنّ معامل الارتباط بين بناء قدرات التعلم وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس قدر بـ 0.542، ومستوى الدلالة لأثر بناء قدرات التعلم والإبتكار على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس قدر بـ 0.000، وعليه تم الإقرار بأنه يوجد أثر معنوي لبناء قدرات التعلم والإبتكار على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس".

الخاتمة

تحول الإقتصاد في العالم أجمع من إقتصاد قائم على الموارد إلى إقتصاد تمثل المعرفة أثمن مورد فيه، أين تسابقت المؤسسات لإستيعاب المعرفة من مصادرها، ساعية بذلك لإكتساب ميزة تنافسية تمكنها من النمو في السوق أو على الأقل الحفاظ على مكانتها فيه، ما فرض عليها الإعتماد على مهارات وقدرات أفرادها، لتتنامي بذلك أهمية الإستثمار فيهم بتدريبهم وتكوينهم لتسيير مختلف الأنشطة التي تركز على التجديد محاولة بذلك التكيف والتماشي مع ما تفرضه بيئتها الخارجية السريعة التغير.

حاولنا ضمن هذه الدراسة الإلمام بجوانب التعلم في المؤسسة الإقتصادية ودوره في رفع تنافسية المؤسسة من خلال التدريب والتكوين، اللذان يعتبران أهم عناصر بناء قدرات التعلم، حيث أنّ الأفراد في المؤسسات الإقتصادية تجاوزوا مرحلة التعليم المقنن، لذلك تلجأ المؤسسات لتكثيف مواردها البشرية مع البيئة ومستجدات السوق عن طريق التدريب والتكوين كأساس لعملية التعلم، وذلك لإستيعاب وإمتصاص المعلومات والمعارف بصفة موجهة نحو ما تريد تحقيقه المؤسسة، فيما يلعب كل من التفاعل مع البيئة الخارجية والإنتفاع والتجريب دورهما في بناء قدرات التعلم، بحيث أنّ الإنخراط في بيئة المؤسسة الخارجية من خلال مشاركة المؤسسة في المعارض المختلفة، أو تعامل العامل مع الموردين، مع زبائن الشركة ... إلخ من أصحاب المصلحة الذين يجب على المؤسسة التعامل معهم، كل هذا يسمح بتعلم الفرد وإكتسابه معارف قد تكون عامة في مجال عمله لا يمكن تحديدها، ولكن لا يمكن القول أنّها غير مفيدة، هذا من جانب البيئة الخارجية، أما من الجانب الآخر أي البيئة الداخلية للمؤسسة فقمنا بوضع نقل وتشارك المعرفة وكذا الإلتزام التنظيمي للفرد إتجاه مؤسسته عنصرين هامان في بناء قدراته على التعلم، بحيث تبقى المعارف في المقام الأول فنجد أنّ الفرد يتعلم من أفراد قسمه، كما يتعلم أيضا من زملائه في الأقسام الأخرى خلال الإجتماعات وأثناء أطراف الحديث. في هذا الوضع يتبادر للذهن نعم يمكن القول أنّ الفرد قد أكتسب معارف ولكن أين تطبيقها أو أنّها معارف ضمنية، فيظهر لنا جزء التجريب من بعد الإنتفاع والتجريب، وهو عنصر هام في عملية بناء قدرات التعلم بحيث لم يتم إدراجه منا لمحض الصدفة بل لضرورة وجوده، أين تظهر أهميته في ترجمة المعارف المكتسبة ضمن المؤسسة الداعمة والمتبينة للتعلم، فإذا لم تسم المؤسسة للفرد بالتجريب وتطبيق أو ممارسة ما تعلمه إن صح القول تتقادم المعارف المكتسبة لديه ولم يعد يوجد هناك أي داع لما سبق من أبعاد. ودون ان ننسى أهمية الإلتزام التنظيمي في بناء قدرات التعلم، فولاء الفرد والإلتزام إتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها يؤثر بشكل أو بآخر على كيفية عمله، فمثلا تحفيز المدير خلال الإجتماعات لإطارات مؤسسته وحثهم على العمل وعرضه نتائج المؤسسة التي تمت بفضل جهودهم، حتما

سيرفع من ولاء العامل لعمله ومؤسسته، مما يجعل التعلم هنا ذو منفعة على العامل بالترقية أو ما شابه من حوافز وعلى المؤسسة هي الأخرى بتحقيق أهدافها من خلال إنضباط العامل وتأديته مهامه بأكمل وجه. هذا ولى ننسى أهمية الابتكار في المؤسسات الاقتصادية والتي تمثل قوة المؤسسة وتميزها عن منافسيها في السوق، فما سبق من إشارة لبناء قدرات التعلم واستيعاب المعارف هو المحطة الأولى لبناء قدرات الابتكار بالمؤسسات الاقتصادية. إن أول ما يتبادر للذهن عند قول مصطلح الابتكار هو البحث والتطوير والتكنولوجيا وكل ما هو جديد، وكذلك قدرات الابتكار لا يمكن بنائها إذا لم يتوفر عنصر قدرات البحث والتطوير، بحيث أنها تمثل قدرة المؤسسة على الإنفاق على مجال البحث والتطوير، بجلب التكنولوجيا الجديدة وتطوير القديمة منها وذلك لرفع إنتاجية المؤسسة وخفض نسبة الخطأ وتقليص الوقت اللازم للإنتاج، إضافة إلى قدرة الموارد البشرية العاملة في هذا المجال وذلك بإعتبار العدد الكافي من الأفراد إذا ما كان مناسب للقيام بأنشطة البحث والتطوير إضافة إلى مستواهم التعليمي المناسب لعملية البحث والتطوير وهذه القدرات هي الأخرى يتم تنميتها عن طريق التكوين والتدريب، وقدرة تنفيذ مشروع البحث والتطوير والتي تكون ناتجة عن ما سبقها من القدرات بحيث يسمح عدد ومستوى موظفي قسم البحث والتطوير بتنفيذ مشاريع البحث والتطوير بسهولة وذلك بإستعمال التكنولوجيات المتطورة التي تسهل العملية، والإنفاق على عمال القسم كذلك له دور فمثلا الأجور المرتفعة لأفراد القسم تحفزهم على العمل بالشكل المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة ككل.

وتعمل قدرات الموارد البشرية هي الأخرى على بناء قدرات الابتكار في المؤسسة الاقتصادية والتي يمكن تلخيصها في أنها تلك الناتجة عن بناء قدرات التعلم لدى الفرد إلى جانب قدرات الموارد البشرية على البحث والتطوير.

أما البيئة التنظيمية بشقيها الداخلي والخارجي فتعمل على بناء قدرات الابتكار، من خلال مكوناتها فالبيئة الخارجية تنحصر في تفاعلات المؤسسات فيما بينها لتشكل لنا نظام وطني للابتكار، والذي تجتمع فيه المؤسسات على اختلاف طابعها لتكون مخرجات هذه المؤسسات عبارة عن بحوث علمية، وخدمات فيما يخص البحث والتطوير، التعليم والتعلم وتوفير الموارد اللازمة لذلك من رأس مال وموارد أخرى لتسهيل العملية الابتكارية بالمؤسسة الاقتصادية. أما البيئة الداخلية فبداية من الهيكل التنظيمي المرن والذي يجمع بين المدراء وعلاقاتهم بالمستويات الأدنى وكيفية ممارسة القيادة من الأعلى لمواجهة التغيرات والتكيف معها، إلى جانب الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي المشجعين على الابتكار.

وبعد بناء كل من قدرات التعلم والإبتكار تسعى المؤسسات لرفع تنافسيتها من خلال نوعية المنتج المبتكر، وتكلفة تصنيعه، والتي يتم التوصل إليها عن طريق الإبتكار التي ينتج نتيجة ترجمة قدرات الإبتكار، الناتجة أساسا من قدرات التعلم واستيعاب المعارف من بيئة المؤسسة، أي أنّ رفع تنافسية المؤسسة تتم نتيجة سرعة الإستجابة لبيئة المؤسسة، أي نتيجة عملية ترجمة المعارف المكتسبة.

وبناء على ما تقدم سعت الجزائر إلى رفع تنافسيتها ضمن مؤشرات التنافسية العالمية، وذلك بتعزيز التعليم كخطوة أولى لبناء قدرات التعلم في الدولة الجزائرية، والإستثمار في مجال البحث والتطوير كحجر أساس لبناء قدرات الإبتكار، ولكن رغم الجهود المبذولة من طرفها لم ترق للمستوى المطلوب وحازت المراتب الأخيرة في أغلب التصنيفات في تقارير التنافسية العالمية.

وعلى المستوى الجزئي توصلنا ضمن مؤسسة كوندور إلكترونيكس بما أنّها حالة دراستنا، إلى أنّ مؤسسة كوندور إلكترونيكس تكتسي السوق الجزائرية ضمن مجال نشاطها، فوسعت أسواقها ورفعت من نسب تصديرها لتتال بذلك جائزة أكبر مصدر للأجهزة الكهرو-منزلية بالجزائر، رفعت من أداء عمالها عن طريق سياستها التدريبية الجديدة؛ كما وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- يتلقى إطارات مؤسسة كوندور إلكترونيكس تدفقات حول احتياجات الزبائن، ممّا يمكنهم من الإطلاع الواسع على تفضيلات ورغبات الزبائن، وبالتالي دمج المعارف المتحصل عليها لإنتاج ما يناسبهم من منتجات؛
- يتحصل إطارات المؤسسة على تغذية راجعة من الزبائن حول منتجات المؤسسة، ممّا يساعدهم في التطوير المستمر لهذه المنتجات؛
- يعتبر إطارات مؤسسة كوندور إلكترونيكس المنافسين مصدر مهم لتعلم طرق جديدة في الإنتاج ورفع جودة السلع؛
- لإطارات مؤسسة كوندور إلكترونيكس فرصة النقاش فيما بينهم وبين باقي العمال حول البرامج والأنشطة الجديدة؛
- لمؤسسة كوندور إلكترونيكس قواعد بيانات تنظيمية تسمح لها بالحفاظ على المعارف السابقة، لإستعمالها عند الحاجة؛
- لمؤسسة كوندور إلكترونيكس مستوى عالٍ من المشاركة بالمعارف المتحصل عليها سواء من الموردين، الزبائن والعملاء أو حتى المنافسين؛



- ثقافة مؤسسة كوندور إلكترونيكس تسمح لإطاراتها بالتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحات بشأن الإجراءات والأساليب المتبعة لتنفيذ المهام، كما أنّ مناخ المؤسسة منفتح يرحب بالأفكار ووجهات النظر الجديدة؛
- تشارك مؤسسة كوندور إلكترونيكس إطاراتها في اتخاذ القرارات الهامة بها، نتيجة معرفتهم بأهدافها العامة؛
- عدد عمال قسم البحث والتطوير بمؤسسة كوندور إلكترونيكس كافٍ لإنجاز أهدافها، ولكن هذا لا يمنعها من زيادة عدد العاملين المتخصصين بالقسم فهي تهتم بذلك؛
- توفر مؤسسة كوندور إلكترونيكس التسهيلات المناسبة لنجاح العملية البحثية من تسهيلات مادية وتكنولوجية و إدارية، ممّا يسهل على فرق العمل بها تطبيق أساليب تصميم متقدمة ومتطورة؛
- تتمتع إطارات مؤسسة كوندور إلكترونيكس بالمهارات الإبداعية للحوار والنقاش في القسم الذين هم تابعين له، بحيث لهم القدرة على الإستفادة من الرأي المخالف لهم وأنّ لهم القدرة على طرح أفكارهم بسهولة وهو ما يمكنهم من إنجاز المهام الموكلة لهم بشكل مبتكر؛
- تساعد البرامج التدريبية التي يخضع لها إطارات مؤسسة كوندور إلكترونيكس على تنمية التفكير الإبتكاري لديهم؛
- تسمح البيئة التنظيمية لمؤسسة كوندور إلكترونيكس بتنمية قدرات الإبتكار لإطارات المؤسسة من خلال موقعها القريب من مصادر العمل، ولمناخ المنظمة دور أيضا في ذلك فهو الآخر يشجعهم على الإبتكار، كما أنّ المؤسسة تستفيد من زبائنها ومؤسسات البحث في إطار أبحاثها؛
- تقرر مؤسسة كوندور إلكترونيكس بوجود منافسين أقوياء لها في السوق ضمن نوعية وجودة بعض منتجاتها، فيما تحتكر السوق بمنتجات أخرى، في حين يشكل دخول منافسين جدد للصناعة تهديدا لها، وذلك لإعتمادها استراتيجية التركيز على فئات مختلفة من السوق بجودة وسعر معين. فالاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة بالتنوع من منتجاتها بالأسعار والنوعيات المختلفة يشكل لها نوعا من التهديد في حالة التركيز على فئة دون أخرى، لذلك فهي تسعى للحفاظ على حصتها السوقية عن طريق دراسة دورية لبيئة المنافسة، ممّا يمكنها من الإستجابة بسرعة لتهديدات المنافسين.
- في سبيل تحقيق مؤسسة كوندور إلكترونيكس لأهدافها الإقتصادية تعمل على تدريب وتكوين إطاراتها وجميع عمالها لتقليل الأخطاء المهنية ومنه خفض التكاليف الناتجة عن ذلك.

- كل ما سبق من نتائج متحصل عليها يؤدي بنا إلى نتائج إختبار فرضيات الدراسة وهي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للتفاعل مع البيئة الخارجية على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس؛
  - يوجد يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لنقل وتشارك المعرفة على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للإفتتاح والتجريب على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للإلتزام التنظيمي على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبناء قدرات التعلم على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لقدرات البحث والتطوير على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لقدرات الموارد البشرية على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للبيئة التنظيمية على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبناء قدرات الإبتكار على تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس؛
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لبناء قدرات التعلم والإبتكار وتنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

### التوصيات:

- نتيجة ما تم التوصل إليه خلال الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات وهي كالتالي:
- ضرورة استقطاب أحسن الكفاءات للمؤسسة والتي لها القدرة على التكيف السريع مع متغيرات البيئة؛
  - تعزيز مشاركة أفراد المؤسسة في المؤتمرات والندوات المتخصصة ومتابعة ما يستجد في مجال الفرد العامل كل حسب تخصصه ومكانته في المؤسسة؛

- ضرورة خلق بيئة تفاعلية بين المؤسسة ومحيطها الخارجي مما يسمح بتبادل الخبرات والمهارات بين العمال؛
- تحسين قدرات الإطارات على العمل بأحدث التقنيات المتطورة، وذلك بتعزيز الدورات الخاصة وذلك بشكل مستمر؛
- تفعيل قسم البحث والتطوير بشكل أكثر مما هو عليه، وتنمية قدرات عماله في مجالي التعلم والإبتكار؛
- الإستثمار الأمثل في المورد البشري وتنمية قدراته خاصة في مجال البحث والتطوير، وذلك للإستفادة من مخرجاته بشكل أفضل؛
- الإهتمام بطرق وآليات تدريب الموارد البشرية للإستفادة القصوى من البرنامج التدريبي أو العملية التعليمية التي يخضع لها العامل؛
- دعم نظام المكافآت والحوافز لتشجيع العمال على طرح الأفكار المبتكرة في المؤسسة؛
- توطيد العلاقة بين مؤسسات البحث والمؤسسات الاقتصادية، للإستفادة هذه الأخيرة من البحوث العلمية لمؤسسات البحث بإكتساب وامتنصاص المعارف وقيادة المشاريع التكنولوجية؛
- تعزيز جهود الدولة في مجالي الإبتكار والتعليم وذلك من خلال رفع نسبة الإنفاق على كل من التعليم والبحث والتطوير لتحسين مؤشرات التنافسية العالمية مقارنة بدول الجوار.

### آفاق الدراسة:

- على الرغم من تناول دراستنا الحالية عدة جوانب في سبيل دراسة العلاقة بين قدرات التعلم والإبتكار ودورها في رفع تنافسية مؤسسة كوندور إلكترونيكس إلا أنها وكغيرها من الدراسات لا تستطيع الإلمام بكل الجوانب، وهو ما يفتح آفاق بحث ودراسات جديدة، والتي نقترح من بينها ما يلي:
- مساهمة قدرات التعلم في تنمية قدرات الإبتكار لدى الفرد؛
  - دور قدرات الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة؛
  - دراسة واقع علاقة النظام الوطني للإبتكار بالمؤسسة إقتصادية في الجزائر؛
  - دور إستيعاب المعرفة في رفع تنافسية المؤسسات وأخذ التعلم والإبتكار كمتغيرين وسيطيين.

# قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

1.1 الكتب:

- ابراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- أحمد خالد علي محمود، التسويق الإستراتيجي في إطار التنافسية العربية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2018.
- أحمد طاهر عيسوي، E-Commerce and E-Business التجارة والأعمال الإلكترونية، 2022.
- أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الرياىة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- أنور محمد الشرقاوي، التعلم: نظريات وتطبيقات، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2012.
- باسم أحمد المبيضين، العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
- حسن عداىي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- الحسن علي الوزير، الإبداع والابتكار: دليل لكل رواد الإبداع والابتكار، ألمانيا، 2020.
- سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- سمىة عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، 2016.
- طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.
- عبد السلام عبد الغفار، التفوق العقلي والابتكار، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 1977.
- عبد العزيز سعيد، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- عبود نجم نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- عبود نجم نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008.
- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي باستخدام SPSS، دار الخوارزم العلمية للنشر، جدة، السعودية، 2008.
- عطا الله بن طيرش، وعبد الكريك كاكى، أساسيات حول مفهومي التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، برلين، 2019.
- عطا الله محمد تيسير الشريعة، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
- مارك دودجسون، و دفيد جان، (ترجمة: زينب عاطف)، الابتكار: مقدمة قصيرة جدا، دار هندواي للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
- المركز الوطني للوثائق التربوية، المعجم التربوي: مصطلحات ومفاهيم تربوية، وزارة التربية، الجزائر.
- مصطفى طويطي، الأساليب الإحصائية الإستدلالية البارامترية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2019.
- ملحقة سعيدة الجهوية، المعجم التربوي، المركز الوطني للوثائق التربوية، 2009.
- منير نوري، و فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- نيجل كنج، ونيل أندرسون، (ترجمة: محمود حسن حسني) إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل إنتقادي للمنظمات)، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.

2.1 المذكرات والأطروحات:

- أحمد بن قطاف، أهمية حاضنات الأعمال التقنية في دعم وترقية المؤسسات المبدعة في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.
- أحمد حسني عوض الله، أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراه في نظم المعلومات، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.
- أحمد كعرار، دور إدارة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة سامسونغ إنجنيرينغ Samsung engineering، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2012.
- أريج ميمون الكبيسي، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013.
- أمينة بلعيد، مكانة الابتكار ضمن استراتيجية المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017.
- إيمان رمضان، أنشطة البحث والتطوير ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الابتكار -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2020.
- إيمان نعمون، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
- إيناس عباس الفتلاوي، أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من عينة التدريسيين في جامعة كربلاء، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق، 2012.
- باسمة أبو سلمية، مدى فعالية التدريب في تطوير الموارد البشرية: دراسة حالة مكتب الأنورا الإقليمي بغزة، رسالة ماجستير قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

- بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير في تخصص علم النفس والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- بن جدو بن علي، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة فندق الأوراسي، رسالة ماجستير في تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.
- بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة الة اتصالات الجزائر للهاتف النقال \_موبيليس، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.
- جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
- حسينة عواد، دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات سكيكدة، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021.
- حماد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- حمزة الوافي، تسيير المهارات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018.
- خديجة بلموهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
- خديجة بوخريصة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران2، وهران، الجزائر، 2015.



- خليل موفق خليل صافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير تخصص محاسبة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017.
- خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير تخصص مائة دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- رانية حفاظ، مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022.
- رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب O C Touat أدرار، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012.
- رنا جهاد الشوبكي، المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز أخلاقيات العمل: دراسة ميدانية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017.
- ريمة خلوطة، دور قيادة العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مدخل الإبداع: دراسة مقارنة بين بعض مؤسسات إنتاج الخزف بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2015.
- زهرة ساعد قرمش، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007.
- شهرزاد بن بوزيد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الشركة ذ م م للخدمات العامة والتجارة آل دوداح، رسالة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012.
- صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.

- صباح خالد مرعب، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات- في الضفة الغربية، رسالة ماجستير تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية، جامعة القدس، فلسطين، 2018.
- صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- عابدي محمد السعيد، الابتكار واستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري: حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016.
- عادل رضوان، دور النظام الوطني للابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الصناعة بالجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
- عبد الرحمن بوقفة، تسيير الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور "condor" للصناعات الإلكترونية\_ برج بوعريج-، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة -1، باتنة، الجزائر، 2016.
- عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مصادرها ودور الإبتكار التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007.
- عيسى روابحية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة، أطروحة دكتوراه، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2018.
- فارس قريني، دور إدارة الموارد البشرية في إرساء مقاربة مبنية على الإبداع المفتوح في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022.
- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
- فطيمة بزغي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.

- لخضر بن سعيد، واقع تكنولوجيا الإعلام والاتصال وأثرها على التنمية الاقتصادية: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص إقتصاد التنمية، جامعة الجبلاي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، 2015.
- لؤي صبحي دحبور، دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية: دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010.
- محمد الباي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- محمد السعيد عبادي، الابتكار واستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري: حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2016.
- محمد المفرجي، دور مقدرات الموارد البشرية في فعاليتها: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في الكليات الاهلية لمحافظة الفرات الأوسط، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، العراق، 2017.
- محمد أمين بن جدو، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز \_دراسة حالة مؤسسة Condor ببرج بوعريريج\_، رسالة ماجستير تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2013.
- محمد بن غالب العويفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
- محمد عبد الحسين الأسدي، دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للتجهيزات الزراعية في بغداد، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2016.
- محمد محمد أبو جياب، مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.

- محمد يوسف الظالمي، التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة: دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الفرات الأوسط، رسالة ماجستير تخصص علوم إدارة أعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2010.
- مصطفى الهدله، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية: دراسة حالة شركة سيرتيل موبايل تيليكوم، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2013.
- منال كباب، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف (جيزي، أوريدو، موبيليس)، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017.
- مهدي شباركة، دور المحاسبة البيئية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسات إقتصادية جزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص محاسبة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2021.
- موسى بخاشة، إدارة المعرفة كاستراتيجية لتحسين فعالية وتنافسية المؤسسة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015.
- نجاه بزاید، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سونطراك، أطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة وهران سانيا، وهران، الجزائر، 2011.
- نوال دومة، تفعيل العميل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية: دراسة حالة فرع المضادات الحيوية Antibiotic بالمدينة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
- وردة جفال، قياس التعلم التنظيمي في عينة من البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017.
- وسيلة بوازید، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2012.
- وهيبة مقدود، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة: دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أ محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016.

- يوسف مدوكي، أثر قدرات البحث والتطوير وقدرات الابداع التكنولوجي، على الأداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية: دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.

### 3.1 الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

- حمزة بعلي، وخالد بن جلول، التسويق الأخضر وأهميته في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى العلمي الوطني الأول حول: المنظمات وتبني التسويق الأخضر: توجه جديد لتنمية مستدامة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2018.

- خيرة عيشوش، ونصيرة علاوي، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع الإبداع، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.

- عبد العزيز ممدوح رفاعي، استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الأول حول دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، مصر، 11-13 مارس 2012.

- العربي تيقاوي، دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصالات الجزائرية: دراسة ميدانية تحليلية، مداخلة في ملتقى وطني بجامعة البليدة يوم 2011/05/15.

- قدور بن نافلة، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 2011.

- كمال رزيق، وفارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، 22-23 أبريل 2003.

- محمد طرشي، ومحمد أمين بربري، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2008.

4.1 المجالات والأبحاث العلمية:

- ابراهيم أمين هنار، تشخيص مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة نوروز، مجلة البحوث والدراسات الإسلامية، مجلد 2014، العدد 35، 2014.
- ابراهيم حسن الزهراني، القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث الدولية، المجلد 42، العدد 02، 2018.
- ابراهيم فاضل الطائي، دور طرائق التدريس في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلبة الجامعة، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 4، العدد 2، 2007.
- أبو القاسم حمدي، "إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي"، مطبوعة مقدمة لطلبة شعبة علوم التسيير السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية، الأغواط: جامعة عمار ثلجي، 2019.
- أحمد بن خيرة ونصر الدين بن النذير، تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 2، 2019.
- أحمد قايد وعبد الرحمن بوشمال، دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية \_دراسات اقتصادية\_، المجلد 8، العدد 1، 2014.
- آسيا كسور، أهمية التكوين والتدريب داخل المؤسسات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 1، العدد 3، 2015.
- آسية براهيمية ووسيلة ثابت أول، آليات تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية: دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، المجلة المغربية للاقتصاد والمناجمت، المجلد 3، العدد 2، 2016.
- إلياس سالم، التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية بـبرج بوعريـريـج، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 9، العدد 15، 2016.
- أمينة بلعيد، واقع الابتكار في الصناعة الدوائية \_دراسة حالة مجمع صيدال\_، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 9، العدد 12، 2016.

- أمينة بوشاري، حمود الربيعاوي، ووليد حسين حسين، تنمية قدرات الموارد البشرية لتطبيق مؤشرات الحوكمة في العملية التعليمية بالتطبيق على عينة من المدارس العراقية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 15، العدد 20، 2019.
- أمينة زردودي ومبارك بوعشة، الأنظمة الوطنية للابتكار: مقارنة بين دول المغرب العربي والدول الناشئة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، العدد 43، 2015.
- بدر عوض لزام الرشيد، أحمد إبراهيم أحمد، وعبد الحميد عبد الفتاح شعلان، مدخل الميزة التنافسية وإستراتيجياتها: دراسة تحليلية ورؤية كاملة، مجلة كلية التربية، المجلد 30، العدد 120، 2019.
- بلال بغدادي، تجزئة الأسواق السياحية وتبني استراتيجية التركيز كآلية للتميز السياحي المستدام: عرض تجارب دولية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 4، 2020.
- ثامر البكري، و خالد بنى حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة: محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الإستدامة، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد 5، العدد1، 2013.
- حدة طويل والخامسة سايجي، السلوك الاستراتيجي للمؤسسات العاملة في صناعة خدمات الهاتف النقال في الجزائر، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 2، العدد1، 2020.
- حكيمة دلهوم ورايح حمدي باشا، تحليل الوضعية التنافسية للاقتصاد الجزائري في ظل نتائج مؤشر تنافسية الاقتصاديات العربية خلال الفترة (2010-2021)، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد6، العدد1، 2023.
- حياة بلعيد، واقع القيادة والإبداع والإبتكار في المؤسسات الجزائرية، مجلة المعيار، المجلد 8، العدد 2، 2018.
- خالد بن يامين، سلوك المستهلك اتجاه المنتجات الجديدة: دراسة منتجات الهاتف النقال (كوندور)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد2، 2018.
- خالد قاشي وعثمان ليلي، أثر الابتكار على تعزيز الأداء التسويقي للشركات: دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، المجلد 4، العدد 1، 2010.

- خري عبد الناصر، طرق وأساليب تحسين تنافسية المؤسسة في ظل الاقتصاد المفتوح، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 3، العدد 1، 2008.
- خيرة عيشوش ورفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد 7، 2016.
- ذياب جرار، العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 3، 2004.
- رزيقة رحمون، وسيلة السبتى، يزيد تفرات، التعلم التنظيمي وأثره على تحسين أداء المنظمات، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 3، 2019.
- سالم سليمان الصابر، فاضل عباس العامري، وصباح حميد علي، الابتكار والإبداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 72، 2008.
- سامرة أحمد مهدي، عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المكتبات الجامعية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012.
- سامية لحول، دور الدولة في تدعيم القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 8، العدد 17، 2007.
- سليم مخضار، تحليل تنافسية القطاع الصناعي في الجزائر (دراسة مقارنة مع دول المغرب العربي)، مجلة المالية والأسواق، المجلد 3، العدد 1، 2016.
- سليمان بلعور، نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2014.
- سليمة احمد غدير وعيسى بن صالح، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 02، العدد 03، 2015.
- سليمة غدير أحمد، وعيسى بهدي، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر في ظل الانفتاح الاقتصادي الجديد، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، 2015.



- سمايل حجازي، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الانسانية، المجلد6، العدد10، 2006.
- سمية قنيفة ونورة بختي، مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس، مجلة تنمية الموارد البشرية، مجلد 17، العدد2، 2022.
- سميرة هيشر، وسهام موافق، مدى جاهزية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتطبيق طريقة مراكز التقييم، ملفات الابحاث في الاقتصاد والتسيير، المجلد6، العدد1، 2017.
- سهام طرشاني، ثقافة الابتكار الإداري كمدخل استراتيجي لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية: دراسة على عينة من وكالات مؤسسة موبيليس بولاية عين الدفلى، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 14، العدد2، 2019.
- شفاء حمد، دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد5، العدد1، 2020.
- صباح ترغيني، دعم الابتكار من خلال التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية \_إحاطة نظرية\_، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد1، العدد2، 2017.
- صباح محمد موسى، حسين مظلوم عباس، الاستراتيجيات التنافسية وتأثيرها في تحقيق المسؤولية الإجتماعية في صناعة الفنادق: دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الممتازة بغداد، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد 41، العدد 114، 2018.
- صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، وباسم فيصل عبد نايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد31، 2012.
- طارق عزيز الكردي، تأثير القدرات المعرفية على الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في جامعة تكريت/ كلية الإدارة والإقتصاد، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد2، العدد1، 2023.
- طاهر مولاي سعيدة، البعد الاقتصادي للابتكار والمقاول المبتكر على النمو الاقتصادي حسب رؤية A-J-Schumpeter، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد9، العدد9، 2014.
- الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد12، 2007.

- عادل رضوان ومداني بلقاسم، أهمية النظام الوطني للابتكار في دعم الميزة التنافسية \_عرض تجربتي ألمانيا وماليزيا مع سبل الاستفادة منهما وطنيا\_، مجلة الشعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 1، 2017.
- عادل مزوغ، دراسة نقدية لإستراتيجيات Porter التنافسية، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 10، 2013.
- عامر ملايكة، واقع الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لحالة المؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 12، العدد 28/27، 2012.
- عبد الرزاق حميدي وعبد الرحمان بن عنتر، دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإندماج في الإقتصاد العالمي، المجلد 15، العدد 1، 2021.
- عبد العظيم معاوي، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سطيف، رؤى اقتصادية، المجلد 2016، العدد 11، 2016.
- عبد المالك مجادبة، واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية -الولاء التنظيمي نموذجاً-: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة البلدية، مجلة دراسات، المجلد 7، العدد 1، 2018.
- عبد المحسن حسن جودة، دور الإلتزام التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في محافظة دهوك بإقليم كردستان العراق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 40، العدد 1، 2016.
- عبيرات مقدم ومسعود بن مويزة، النظام الوطني للإبداع كمدخل للتطوير التكنولوجي لبعض دول الاتحاد المغربي (تونس، المغرب والجزائر)، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 10، 2014.
- عز الدين سليمان، إستراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق العلوم، المجلد 1، العدد 3، 2016.
- علي حبش ورايح أوكيل، الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 21، 2019.
- عمر بلجازية وفراس الشلبي، أهمية استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 14، العدد 2، 2020.

- عمر بلجازية، محمد البشير مبيروك، وفراس سليمان الشلبي، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد5، العدد2، 2019.
- عمر بلخير جواد وفتحي أرزي، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد5، العدد1، 2014.
- عمر بلخير، المؤسسة والمحيط، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، سعيدة، الجزائر، 2021.
- غادة عبد السلام، تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية - تصور مقترح-. مجلة الإدارة التربوية، المجلد2019، العدد21، 2019.
- غانم محمود أحمد الكيكي، تحقيق الميزة التنافسية باستخدام ممارسات إدارة سلسلة التجهيز: دراسة تحليلية لآراء المديرين في معمل ألبان زاخو، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد10، العدد10، 2020.
- غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد3، العدد2، 2009.
- غني دحام تناي الزبيدي ووليد حسين حسين، استخدام إدارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات: بحث ميداني في وحدات الأداء الجامعي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد13، 2017.
- فاضل كرار السعيد، الاستدامة الموجهة نحو ممارسات الابداع ودورها في تعزيز الابتكار البيئي من خلال الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في الشركات النفطية: دراسة حالة في نفط البصرة، مجلة بحوث الإدارة والإقتصاد، المجلد2، العدد1، 2020.
- فتحة يحيوي، استراتيجيات الابتكار في المنظمات القائمة على المعرفة: دراسة حالة المؤسسات الناشئة في قطاع الصناعات الإلكترونية بولاية برج بوعرييج، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد6، العدد3، 2019.
- فرحات غول، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد3، العدد1، 2014.
- فريد راهم وفارس قاطر، المعرفة السوقية والاستراتيجيات التنافسية في مؤسسات الاعمال الجزائرية: دراسة تطبيقية على مؤسسة مناجم الفوسفات، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد7، العدد2، 2017.

- قويدر بورقبة، محددات إستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على القوى التنافسية للمنظمة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد8، العدد1، 2017.
- كمال زموري، تشخيص وضعية النظام الوطني للابتكار في الجزائر: حقائق وأفاق، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد2، العدد2، 2018.
- كمال منصوري، سماح صويلح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 1، العدد7، 2010.
- كنزة ثابت، محمد أمين لبو وهناء لعفيف، أثر الفاعلين في النظام الوطني الجزائري للابتكار على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسات ولاية قسنطينة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد4، العدد2، 2021.
- ليلي بوحديد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة: مؤسسة الاسمنت بباتنة خلال الفترة (2011-2013)، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد3، العدد3، 2015.
- ليندة فريحة، منير خروف وخديجة عزوزي، دور التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية السياحية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 2017، العدد21، 2017.
- محمد خربوطلي عامر، وفضيلة عابد، العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد1، 2014.
- محمد خير سليم أبو زيد، ومحمد عواد زيادات، الإستراتيجية التنافسية والخصائص التنظيمية والسلوكية لدائرة التسويق وأثرهما في الأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة عبد الله الثاني الصناعية في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 3، العدد4، 2010.
- محمد قادري، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد5، العدد2، 2019.
- محمد قريشي وصفاء بياضي، الابتكار التكنولوجي في المؤسسات أنواعه، مصادره، والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الحقوق الإنسانية، المجلد34، العدد الإقتصادي الأول، 2017.

- محمد قريشي، الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية مؤسسات الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، المجلد5، العدد2، 2008.
- محمد محمود سيد محمد حسن، الإبداع الإنتاجي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد8، العدد3، 2017.
- مراد محمد النمشي وهدى أحمد الدعيس، الابداع الإداري وعلاقته بتحقيقي الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد10، العدد29، 2017.
- مرزوقي مرزوقي، دور البحث العلمي في تنمية المشاريع المبتكرة ذات التكنولوجيا العالية بالجامعة -إشارة للتجربة الفرنسية-، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد3، العدد1، 2019.
- مريم عمراني ويمينة قراري، سياسات الابتكار داخل نظام الابتكار الوطني، دفاتر MECAS، المجلد15، العدد2، 2019.
- منال كباب، الإبتكار التسويقي كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد17، 2017.
- منير أمقران وفريد بختي، دراسة العلاقة بين الإنفاق الكومي على البحث والتطوير في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ونمو مستويات الإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تحليلية قياسية (2003-2019)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد17، العدد1، 2023.
- نادية الطيبي، أثر عمليات إدارة المعرفة على تعزيز التعلم الجماعي: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع سعيدة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد2، العدد4، 2018.
- نسيمه فريال بلعلى، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات إقتصادية، مجلد 2014، العدد1، 2014.
- نوال شيشة، أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد2، العدد17، 2017.
- نور الدين مدوي وصابرين زيبوني، الابتكار المؤسسي ودوره في تفعيل تنافسية المؤسسة الوطنية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من إطارات وموظفين مؤسسة موبيليس، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد10، العدد2، 2016.

- وائل محمد جبريل وأحمد محمد العوامي، أثر الدعم التنظيمي على إدارة الابتكار: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركة البريقة لتسويق بمدينة بنغازي \_ليبيا\_، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 2، العدد3، 2018.
- وسام مهيبيل، دور وتسيير وتطوير الكفاءات في تحسين اداء المؤسسة -دراسة حالة قسم الصيانة لشركة لخطوط الجوية الجزائرية، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد8، العدد1، 2019.
- يوسف مسعداوي، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري دراسة تقييمية لحالة الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد1، العدد12، 2015.

### 5.1 التقارير:

- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، الثغرات في القدرات المتعلقة بالعلم والتكنولوجيا والابتكار، والبيئة السياسية، وتطور الادوات السياساتية لتحقيق التنمية المستدامة، جنيف: الأمم المتحدة، 2014.

### 2. المراجع باللغة الأجنبية:

#### 2.1 Ouvrages :

- Benoit, G, “**Innovation: The History Of A Category**”. *project on the intellectual history of innovation working*, 2008.
- Borbély Emensse, “**J.A.Schumpeter Und Die Innovations For Schung**”. *6th international co,ference on management entreprise and benchmarking*, (pp. 401-410). Hungary, 2008.
- Casadella Vanessa, *De l'applicabilité du système national d'innovation dans les pays moins avancés : une présentation du système national de construction de compétences au cas du Sénégal*, Université de Perpignan , France, 2006.
- Daft, R, *Organization Theory and Design Learning*, South-Western: Cengage (Vol. 10 ed), 2008.
- Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V, *Stratégie et Business Model* . Paris: édition Pearson, 2013.
- Duriex, F, *management de l'innovation*. France: Vuibert Press, 2012.
- Garibaldi, G. *Analyse Stratégique*. Paris: Editions d'organisation groupe EYROLLES(éd. 4 éme édition), 2010.
- Gorelick, C., Milton, N., & April, K, *Performance through learning: knowledge management in practice*. Elsevier Inc, 2004.
- Kotsemir, M., Abroskin, A., & Dirk, M, *Innovation Typology-an evolutionary Discussion*. National research university Higher school of economic, *No WP BRP 05/STI*. 2013.

- Kuniyoshi, U., Child, J., & Tadao, K, *Innovation and management*. New York: Walter de Givter, 1988.
- Lam, A., & Lundvall, B.-A, *The Learning Organisation And National Systems Of Competence Building And Innovation*. How Europe Economies Learn: Coordinating Models, Oxford University Press, 2007.
- Porter, m, *L'avantage concurrentiel*. Paris: Inter édition, 1986.
- Porter, M. *l'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avane*. Paris, 1999.
- Trott, P. *Innovation Management and New Product Development*. United Kingdom: Pearson Education, 2017.
- Viotty, E. *PASSIVE AND ACTIVE NATIONAL LEARNING SYSTEMS A Framework to Understand Technical Change in Late Industrializing Economies and Some Evidences from a Comparative Study of Brazil and*. University of Brazilia, Faculty of Political and Social Science of the New School for Social Research, Brazil, 1997.

## 2.2 Thèses :

- Binti Che mat, C. R. *The Effect of Innovation and Dynamics Capabilities on the Relationship between Malaysian SMEs Business Network and Firm Performance*. Doctoral thesis, Brunel university, 2017.
- Boukamel, O. *Études Sur La Capacité D'innovation Des Organizations Publiques*. Institut De Hautes Études En Administration Publique (Idheap), Lausanne, Faculté De Droit, Des Sciences Criminelles Et D'administration Publique, Thèse De Doctorat, Belgique, 2020.
- Bukhamsin, M. *"Investigating the relationship between Organizational innovation capability and Firm Performance With Irish SMSEs"*. Technological University Dublin for the degree of MSc in Computing, Dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements of Technological University Dublin for the degree, 2015.
- Murdoch , L. P. *Innovative Behavior in Local Government: Exploring the Impact of Organizational Learning Capacity, Authentic Leadership, Psychological Empowerment, and the Moderating Role of Intrinsic Motivation*. University School of Business & Leadership, In partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, 2015.
- Najrani, M. *The Effect Of Change Capability, Learning Capability And Shared Leadership On Organizational Agility*. dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership. Pepperdine University, Graduate School of Education and Psychology, united states, 2016.
- Romon, F. *"Le Management De L'innovation. Essai De Modélisation Dans Une Perspective Systémique*. Ecole Centrale des arts et manufacteurs, Paris, thèse de doctorat, France, 2003.
- Tibet, B. *Predictors Of Organizational Learning Capability In Primary And Secondary Schools*. School Of Social Sciences Of Middle East Technical University, The Degree Of Doctor Of Philosophy In The Department Of Educational Sciences, 2015.

- Viotty, E. *Passive And Active National Learning Systems A Framework To Understand Technical Change In Late Industrializing Economies And Some Evidences From A Comparative Study Of Brazil And...* the New School for Social Research, Submitted to The Graduate Faculty of Political and Social Science of the New School for Social Research in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy., Brazil, 1997.
- Yoon, H. *Predicting Employee Voice Behavior: An Exploration of the Roles of Empowering Leadership, Power Distance, Organizational Learning Capability, and Sense of Empowerment in Korean Organizations.* The University Of Minnesota, The Faculty Of The Graduate School Of The University Of Minnesota, In Partial Fulfillment Of The Requirements For The degree Of Doctor Of Philosophy, 2012.

### 2.3 Séminaires :

- Kalmuka, G., & Acar, Z. *The Mediating Role of Organizational Learning Capability On The Relationship Between Innovation and Firm's Performance: A Conceptual Framework.* 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences 210, 2015.
- Xu , Q., Zhao , X., Jingjiang , L., & Hua , J. *Technological innovative capability and innovation portfolio.* Conference: Change Management and the New Industrial Revolution, 200. IEMC '01 Proceedings, 2001.

### 2.4 Revues :

- Aggestam, L. *Learning Organization Or Knowledge Management –Which Came First, The Chicken Or The Egg?* Information Technology And Control, 35(3a), 2006.
- Aggestam, L. *Learning Organization Or Knowledge Management-Which Came First, The Chicken Or The Egg.* Information Technology and Control, 35(3), 2006.
- Al Rawashdeh, E. “**Factors of the Internal Environment and Their Impact on Organizational Excellence in the Public Universities in Southern Jordan from the Point of View of Workers.** *International Business Research*, 12(4), 2019.
- Alshura, M., & Al Assuli, A. “**Impact of Internal Environment on Performance Excellence in Jordanian Public Universities from Faculty Points of View**”. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 2017.
- Anne K, L., Brown, L., & Macintyre, K. **Mapping Capacity in the Health Sector: a Conceptual Framework.** *International Journal of Health Planning and Management*, 17(1), 2002.
- Arvanitis, R., Villavicencio, D., & Wei, Z. **L'apprentissage technologique dans les pays émergents: Au-delà de l'atelier et de l'entreprise.** *Revue d'anthropologie des connaissances*, 8(3), 2014.
- Awolaye, O. M., Ilori, O. M., & Oyebis, T. O. **Sources Of Innovation And Performance of ICT Agglomerated MSMSEs in Nigeria.** *international journal of innovation Management*, 24(4), 2019.
- Bell, M., & Figueiredo, P. “**Innovation Capability Building And Learning Mechanisms In Latecomer Firms: Recent Empiricam Contributions And Implications For Research.** *Canadian Journal of Development Studies*, 33(1), 2012.



- Brix, J. (2019). **Innovation capacity building; an approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning.** *The Learning Organization*, 26(1), 2019.
- Bryson, J., & Merritt, K, "le travail et le développement des capacités". *Revue française des sciences sociales*(98), 2007.
- Casadella, V., & Tah, S. **L'utilisation du concept « Système National d'Innovation » dans les P.E.D. : quelle pertinence conceptuelle pour quels indicateurs ?** *Revue d'économie industrielle*, 3éme trimestre(167), 2019.
- Casadella, V., & Uzunidis, D. **“National Innovation Systems of The South, Innovation Economic Development Policies: A Multidimensional Approach”.** *Journal of Innovation Economics & Management*, 2(23), 2017.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapedra, R. **Measuring Organisational learning capability among the workforce.** *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 2007.
- Čirjevskis, A. **The Role of Dynamic Capabilities as Drivers of Business Model Innovation in Mergers and Acquisitions of Technology-Advanced Firms.** *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 5(12), 2019.
- Dibella, A., Nevis, E., & Gould, J. **Understanding Organizational Learning Capability.** *Journal of management*, 33(3), 1996.
- Djaflat, A., & Hamadi, A. **Construction De Capacites D'innovation En Phase De Decollage : Cas De L'industrie Pharmaceutique En Algerie.** *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*, 6(special issue 2016), 2016.
- Dogaru, M., & Chira, R, "Analysis of internal environment". *Social Economic Debates*, 2(2), 2013.
- Drejer, A. Strategic Innovation : **Can We Learn Something By Applying A Learning Perspective ?** *International Journal Of Innovation And Learning*, 3(2), 2006.
- El Mouallem, L., & Analoui, F. (2014). **The Need for Capacity Building in Human Resource Management Related Issues: A Case Study from the Middle East (Lebanon).** *European Scientific Journal*, 1(1857), 2014.
- Feinson, S. **“National innovation systems overview and country cases”.** *knowledge flows, innovation, and learning in developing countries, center for science, policy, and outcomes*, 1(section 1),2003.
- Froehlich, C., & Bitencourt, C. C. **“Dynamic Capabilities for the development of innovation Capability”.** *Journal of administration of the federal university of Santa Maria*, 12(2), 2019.
- Gabor, M. **"Innovation And Models Of Innovation : a Brief Insight into the Definition and Different Models of Innovation".** *international scientific journal “innovations*, 8(2), 2020.
- Gazali, m. F., Kassim, N. A., Khalib, L. H., Jaafar, M. N., & Idris, M. A. **Conceptualizing Learning Organization towards Sustaining Learning Organization's Performance.** *International journal of academic Research in Business and social sciences*, 5(1), 2015.

- Golden, W., Higgins, E., & Hee Lee, S. “**National Innovation Systems and Entrepreneurship**”. *CISC Working paper*(8), 2003.
- Golden, W., Higgins, E., & Lee, S. **National innvartion Systems and Entrepreneurship**. *Centre for innovation & structural cha,ge*(8), 2003.
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. **Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMEs)**. *Revista de Administração*, 52, 2017.
- Guan, J., & Ma, N. **Innovative capability and export performance of Chinese firms**. *Technovation*, 23(9), 2003.
- Hamitouche, F., & Meziani, M. **le management des connaissances en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel: Cas de quelques PME de la wilaya de Bejaia**. *Revue Organisation & Travail*, 8(2), 2019.
- Harrar, S., & Chomari Malti, S. **Le Secteur Industriel Algérien : Analyse Des Facteurs De Compétitivité Des Petites Et Moyennes Industries, cas De La Wilaya De Tlemcen**. *Les Cahiers Du MECAS*, 12(2), 2016.
- Hazal Kaya, P. “**Joseph A. Schumpeter’s Perspective on Innovation**”. *International Journal Of Economics, Commerce and Management*, 3(8), 2015.
- Herman, , S., Zulgumadi , F., & Zulkifi, m. “**Effectiveness of R&D Capabilities towards Operational Performance Moderated by Intellectual Property Rights**”, 2012.
- Hernita, H. **Economic Business Sustainability and Strengthening Human Resource Capacity Based on Increasing the Productivity of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Makassar City, Indonesia**. *Sustainability*, 13(6), 2021.
- Hidding, G., & Catterall, S. **Anatomy of alearning Organization: Turning knowledge into capital at andersen consulting**. *Knowledge and process management*, 5(1), 1998.
- Hobday, M. “**Firm-Level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries**”. *Technology Analysis & Strategic Management*, 17(2), 2005.
- Hu, M.-c., & Mathews, J. “**Chaina’s National Innovative Capacity**. *Research Policy*, 38, 2008.
- Imbambi, R. M., Awiti, L., & E.Aketech, N. (2019). **Human Resource Capability and Competitive Advantage of Sugar Companies in Western Kenya**. *International journal of Academic Research Business and social sciences*, 9(5), 2019.
- Indris, S., & Primiana, I. (2015). **Internal and External Environment Analysis on the Performance of Small and Medium Industries (SMEs) In Indonesia**. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 4(4), 2015.
- Jerez-Gomez, P., céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. **organizational learning capability: a proposal of measurment**. *journal of business research*, 58(6), 2005.
- Keith, T., & Stephen, A. **the Learning Organization: a meta-analysis of themes in literature**. *the learning organization*, 13(2), 2006.
- Krasnikov, A., & Satish, J. **The Relative Impact to Marketing, Reaserch –and- development, and Operations Capabilities on Firm Performance**. *Journal of Marketing*, 72(4), 2008.

- Lawson, B., & Samson, D. "**Developing Innovation Capability In Organisations: A Dynamic Capabilities Approach**". *International Journal Of Innovation Management*, 5(3), 2001.
- Mayor, M., De La Hera, M., & De Diego Ruiz, E. "**Empirical Study of National Technological Innovation Capability in Africa**". *SAJEMs NS*, 15(4), 2012.
- Naqshabandi, M. "**Managing open innovation: The roles of empowering leadership and employee involvement climate**", *Management Decision*, 57(3), 2019.
- Palm, K. **Capacity development for innovation in the public sector**. *Journal of Quality and Service Sciences*, 12(3), 2020.
- Pavlou, P., & EL Sawy, O. **Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities**. *Decision Sciences Journal*, 42(1), 2011.
- Pisano, G. **Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition**. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 2017.
- Popdiuk, S., & Wei Choo, C. **Innovation and knowledge creation: How are these concept related**. *International Journal of information management*, 26, 2006.
- Prieto Pastor, I., & Revilla Gutierrez, E. **How Learning Capacity Influences On Organizational Performance: An Empirical Evidence**. *Organizational Learning and Knowledge*. Valladolid, Spain: Universidad de valladolid (facultad de Ciencias economicas y Empresariales), 2003.
- Rahim, F. B., & Zainuddin, Y. B. **The impact of technological innovation capabilities on competitive advantage and firm performance in the automotive industry in Malaysia**. *AIP Conference Proceedings*, 2059(1), 2019.
- Rahmouni, M., & Yildizoglu, M. *Motivations Et Déterminants De L'innovation Technologique : Un Survol Des Théories Modernes*. Marseille, France : Groupement De Recherche En Economie Quantitative d'Aix-Marseille, 2011.
- Ricardo, M. I. **Innovation Capabilities in Agribusiness: Evidence From Brazil**. *RAUSP Management Journal*, 57(1), 2022.
- Roy, S., Dan, P., & Modak, N. **leveraging new product innovation through R&D practices in engineering manufacturing sector: a study in india context**. *innovation and sustainable devlopment*, 13(N° 3/4), 2019.
- Ruffoni, E. P. **R&D investment and the arrangement of innovation Capabilities in Brazilian manufacturing firms**. *journal of technology management & innovation*, 13(4), 2018.
- Sarakbi, D., Mensah-Abrampah, N., Kleine-Bingham, M., & Syed, S. **Aiming for quality: a global compass for national learning systems**. *Health Research Policy and Systems*, 19(102), 2021.
- Smith, A., Tuck, J., & Mceachren, S. "**Building Innovation Capacity: The Role Of Human Capital Formation In Enterprises- A Review Of The Literature**". Australian Government NCVER, Occasional Pape, 2011.
- Sözbilir, F. **Innovation Capacity and Innovation Performance in Terms of Educational Level of Managers**. *Journal of Business Research*, 10(2), 2018.

- Teixeira, A. "Evolution, roots and influence of literature on National Systems of Innovation: a bibliometric account". *Cambridge Journal of Economics*, 38(1), 2014.
- V. SHTAL, T. "Methods of Analysis of the External Environment of Business Activities". *Espacios*, 39(12), 2018.
- VALLEJO, B., & WEHN, U. **Capacity Development Evaluation: The Challenge**. *World Development*, 79, 2016.
- Villegas, S., Ayala-Andrade, R., Lopez-cox, J., Salazar-Oyaneder, J., & Acosta-Vargas, P. "A Roadmap for Innovation Capacity In Developing Countries". *Sustainability*, 14(11), 2022.
- Viotty, E. **National learning systems a new approach on technological change in late industrializing economies and evidences from the cases of Brazil and South Korea**. *technological Forecasting & Social Change*, 69, 2002.
- Wei Phang, C., Kankanhalli, A., & Ang, C. **Investigating organizational learning in eGovernment projects: A multi Theoretic approach**. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(2), 2008.
- Woodhil, J. **Capacities for Institutional Innovation: A Complexity Perspective**. *IDS Bulltin*, 41(3), 2010.
- Younes Bouacida, R. **The national innovation system and the difficulty of integrating the higher education system for science and technology in Algeria**. *Revue d'économie industrielle*, 4eme trimestre 2019(168), 2019.
- Youngdeuk, L., Myungsoo, K., & Byoungjai, K. **A Study on Factors Affecting Innovation Capability and Innovation Performance: Focused on SMSs Entering Overseas Market**. *The Journal of Small Business Innovation*, 20(2), 2017.
- Yousaf, Z., Panait, M., Tanveer, U., Cretu, A., & Hrebenciuc, A. "Value Creation through Frugal Innovation, Innovation Capability and Knowledge Sharing in a Circular Economy". *sustainability*(14), 2022.
- Zastempowski, M. "Technological Innovation Capabilities of Small and Medium-Sized Enterprises". *European Research Studies Journal*, 23(3), 2020.
- Zastempowski, M., Glabiszewski, W., Krukowski, K., & Cyfert, S. "Technological Innovation Capabilities of Small and Medium-Sized Enterprises". *European Research Studies Journal*, 23(3), 2020.
- Zawislak, P. A. **Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability**. *journal of technology management & innovation*, 7(2), 2012.
- Zulfikar, R., Kartini, D., Suryana, Y., & Mulyana, A. **The Impact of Capability Innovation to Marketing Performance Through Value Creation at The Center of Small and Medium Knitting Industry in Bandung**. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(5), 2017.

## 2.5 Rapports :

- Global Evaluation Initiative. *Evaluating capacity development*, 2022.
- OCDE. (1999). *Managing National Innovation Systems*. france: OCDE publications service, 1999.
- OCDE. (2004). *Améliorer la capacité d'innovation: Etudes Economiques de l'OCDE 2004/12*. editions OCDE, 2004.

- OCDE. (2009). *Sustainable Manufacturing and Eco-Innovation: Framework, Practices and Measurement- Synthesis Report*. France: OCDE éditions, 2009.
- OCDE/ Eurostat. (2019). *Manuel d'Oslo 2018 : Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation*. France: Editions OCDE, 2019.
- Xu, Q. *Technological Innovative Capability and Innovation Portfolio*. Retrieved from Institute of electrical and electronics engineers.
- World Economic Forum. (2013). *The Global Competitiveness Forum (2013-2014)*. Geneva.
- World Economic Forum. (2014). *The Global Competitiveness Report (2014-2015)*. Geneva.
- World Economic Forum. (2015). *The Global Competitiveness Report (2015-2016)*. Geneva.
- World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report (2016-2017)*. Geneva.
- World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report (2017-2018)*. Geneva.
- World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report (2018-2019)*. Geneva.

## 2.6 Sites Web :

- Antal, A. B., & Dierkes, M. (2000). *Organizational learning: Where do we stand? where do we want to go?* Retrieved 04/04/2020, from ECON STOR: <http://hdl.handle.net/10419/49797>
- Krippendorff, K. (2007). *A brief history of innovation ... and its next evolution*. Retrieved 29/08/2021, from Category blog: <https://Kaihan.Net/Brief-History-Innovation-Next-Evolution/>
- Lukjanska, R. (2014). *Innovation Capacity: Problems and Solutions for Successful Development*. [https://www.researchgate.net/publication/263464538\\_innovation\\_capacity](https://www.researchgate.net/publication/263464538_innovation_capacity)
- Moualla, N. (2017). *Apprentissage moteur et processus d'apprentissage: Les Théories Cognitives Du Contrôle Moteur*. Consulté le 04/03/2023, sur [http://www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/user1/licence/APPRENTISSAGE\\_MOTEUR.pdf](http://www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/user1/licence/APPRENTISSAGE_MOTEUR.pdf)
- NiPN, "Renforcer les capacités d'analyse des données pour Evaluer les progrès, informer les politiques et améliorer les programmes en matière de nutrition". Consulté le 10/04/2022, sur Plateformes Nationales d'information pour la Nutrition: <https://www.nipn-nutrition-platforms.org/Developper-un-plan-de-renforcement-des-capacites>
- Van de vrande, V, Spruijt Msc, J, & De Rochemont, M, *Open Innovation*. Consulté le 13/03/2021, sur <http://openinnovation.eu/open-innovation%20%20%20%20%20/>

– محمد مرياتي، "9 سياسات لدعم ورعاية وتشجيع القدرات البشرية الوطنية للإبداع والابتكار"، تاريخ الإطلاع يوم 2021/08/10، من الشركة السعودية للأبحاث والنشر: [http://www.Aleqt.com/2009/05/01/article\\_93729.html](http://www.Aleqt.com/2009/05/01/article_93729.html)

- الوكالة الامريكية للتنمية الدولية (2010)، الدليل الاساسي للمنظمات غير الحكومية في إدارة المنحة المقدمة من الوكالة الامريكية للتنمية الدولية USAID، تم الإطلاع 2023/12/26 من <https://www.ngoconnect.net/sites/default/files/resources>
- الموقع الإلكتروني لجامعة زيان عاشور \_ الجلفة\_. (2021)، تاريخ الإطلاع 2023/12/28، من [http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page\\_id=63](http://www.univ-djelfa.dz/ar/?page_id=63)
- Bukhari, a. S, (2020). *A Graduate's Handbook for Writing High-Quality Thesis (1st Edition)*. Retrieved 26/10/2023, from researchgate: [https://www.researchgate.net/publication/347509760\\_A\\_Graduate's\\_Handbook\\_for\\_Writing\\_High-Quality\\_Thesis\\_1st\\_Edition](https://www.researchgate.net/publication/347509760_A_Graduate's_Handbook_for_Writing_High-Quality_Thesis_1st_Edition)
- المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. (2021). تاريخ الإطلاع 2024/01/05 من إحصائيات طلبات براءات الاختراع للباحثين الجزائريين: [http://www.dgrsdz.dz/ar/patents?patent\\_files=3](http://www.dgrsdz.dz/ar/patents?patent_files=3)
- المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. (2023)، تاريخ الإطلاع 2024/01/06 من [https://dgrsdz.dz/storage/brevets/March2022/OGHzecWWK5ScwAppbceK.pdf?\\_gl=1\\*29k48b\\*\\_ga\\*NjM5MjI3OTM5LjE3MDUzNDA3NTE.\\*\\_ga\\_C7YG277HRB\\*MTcwNTM0MDE1MS4xLjEuMTcwNTM0MTQ2NS40Ni4wLjA](https://dgrsdz.dz/storage/brevets/March2022/OGHzecWWK5ScwAppbceK.pdf?_gl=1*29k48b*_ga*NjM5MjI3OTM5LjE3MDUzNDA3NTE.*_ga_C7YG277HRB*MTcwNTM0MDE1MS4xLjEuMTcwNTM0MTQ2NS40Ni4wLjA)
- خليل محمد الخطيب، واقع البحث العلمي في الوطن العربي (2008–2018) (دراسة وصفية تحليلية، تاريخ الإطلاع: 2021/07/25، من منظمة المجتمع العلمي العربي : <https://arsco.org/Ebooks/ShowDocument/?filename=282020250620100016.zip>
- ولاء محمود عبدالله وسحر محمد أبو راضي (2023)، استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية في ضوء نماذج المنظمة المتعلمة: دراسة حالة، تاريخ الإطلاع 2023/05/02، من أكاديمية العربية: <https://academia-arabia.com/ar/reader/2/80513>
- الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور، (2020)، كوندور، تاريخ الإطلاع 2024/01/26، من <https://www.condor.dz/ar/10-a-propos/486-professional-evaluation-and-certification-board-pecb>
- الموقع الرسمي لمجمع كوندور، 2015/01/21، كوندور إلكترونيكس، تاريخ الإطلاع 2023/07/05 من <https://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/le-groupe-ar>
- Huang, R. M. (22/04/2016). *Organizational Learning: The Paath To Growth*. Retrieved 04/04/2020, from Scripps Senior Theses: [http://scholarship.claremont.edu/scripps\\_theses/851](http://scholarship.claremont.edu/scripps_theses/851)
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2023)، تاريخ الإطلاع 2024/01/17، من <https://www.mesrs.dz/index.php/fr/agregats-2>

- الأمم المتحدة، الأثر الأكاديمي، تاريخ الإطلاع: 2022/04/29، من <https://www.un.org/ar/122238>
- UNESCO, Consulté le 02/06/2022, sur <http://data.uis.unesco.org/?lang=fr#>
- Microsoft. (17/04/2023). Retrieved 02/06/2023, from <https://learn.microsoft.com/ar-sa/azure/cloud-adoption-framework/innovate/considerations/learn>
- البنك الدولي. تاريخ الإطلاع 2023/08/26، من <https://data.albankaldawli.org/indicator/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?view=chart>
- Parienty, A. (1/11/2023). **IDÉES**, Consulté Le 04 19, 2022, Sur Alternatives-Economiques : <https://www.alternatives-economiques.fr/determinants-de-competitivite/00047941>
- UNESCO, *The UNESCO Institute of Statistics*. Retrieved 12/12/2023, from UIS.org: <http://data.uis.unesco.org/Index.aspx>
- Condor Electronics (2015), condor. Consulté le 26/12/2023, sur <https://www.condor.dz/ar/50-recherche-et-innovation>
- برنامج الإنعاش الإقتصادي (2020-2024)، (2021)، تاريخ الإطلاع 2024/01/05 من <https://www.energymagazinedz.com/wp-content/uploads/2021/12/Plan-de-relevance-economique-2020-2024-fr.pdf>
- الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور، (2018)، كوندور، تاريخ الإطلاع 2024/01/06 من <https://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/actualites-ar/422-2018-05-17-12-57-29>
- الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور، (2018)، كوندور. تاريخ الإطلاع 2024/01/26، من <https://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/actualites-ar/376-2018-03-22-14-41-13>
- INAPI, *INAPI*, consulté le 26/01/2024, <https://e-services.inapi.org/stat>

الملاحق





الملحق رقم (01): الإستبيان أولي  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955\_ سكيكدة\_  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة/ تحية طيبة وبعد،

في اطار تحضير مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة إبداع وابتكار والموسومة بعنوان "بناء قدرات التعلم والابتكار وتنافسية المؤسسات\_دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس\_". ونظرا لما لإجاباتكم من أهمية بالغة في نجاح الدراسة نرجوا منكم الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع الإشارة (X) أمام الإجابة التي تتسجم مع الواقع الفعلي في مؤسستكم. نتطلع شاكرين لتعاونكم معنا بالإجابة على جميع الأسئلة بموضوعية، وأن نتائج الدراسة تتوقف بشكل أساسي على مدى الأهمية والجدية التي تولونها لهذه الاستمارة، علما أنّ هذه الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم

الطالبة: لكحل ريان

تحت إشراف الأستاذ: د. يونس بوعصيدة رضا

الجزء الاول: البيانات الشخصية

ضع علامة X أمام الاجابة التي تراها مناسبة مع بياناتك الشخصية

الجنس	نكر	أنثى
السن	من 20 الى 30 سنة	من 31 الى 40 سنة
	من 41 الى 50 سنة	من 51 سنة فأكثر
الخبرة	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة
	من 15 سنة فأكثر	
المستوى التعليمي	تقني	تقني سامي
	جامعي	دراسات عليا
إذا كنت ذو مستوى تعليم جامعي؛ ما تخصصك؟ .....		
ما عدد الدورات التكوينية أو التدريبية التي استفدت منها؟ .....		

الجزء الثاني: قدرات التعلم والابتكار بالمؤسسة (مدى امتلاك عمال المؤسسة على كل من قدرات التعلم والابتكار)

## المحور الأول: قدرات الابتكار بالمؤسسة

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يملك موظفي البحث والتطوير بمؤسستكم شهادات علمية عالية					
02	عدد العمال المتخصصين في البحث والتطوير كاف لإنجاز أهداف مشروع البحث					
03	يخضع عمال البحث والتطوير لدورات تدريبية بصفة مستمرة					
04	تهتم مؤسستكم بزيادة عدد العمال المتخصصين في قسم البحث والتطوير					
05	تخصص مؤسستكم ميزانية مالية خاصة لأنشطة البحث والتطوير					
06	تعتمد مؤسستكم على الاقتراض من البنوك لتمويل مشاريع البحث والتطوير					
07	تمنح مؤسستكم أجورا عالية نسبيا لعمال البحث والتطوير					
08	تعمل مؤسستكم على منح مكافآت مالية لتحفيز عمال البحث والتطوير					
09	توفر مؤسستكم التسهيلات المادية والتكنولوجية لقسم البحث والتطوير					
10	توفر مؤسستكم التسهيلات الإدارية لإنجاز مشروع البحث والتطوير					
11	تطبق فرق عمل البحث والتطوير في مؤسستكم أساليب تصميم متقدمة ومنطوية					
12	يملك المسؤولون في مؤسستكم القدرة على اختيار مشاريع البحث والتطوير التي تعود بنتائج جيدة عليها					
13	تسعى مؤسستكم لتوافر عدد من القدرات الابداعية لدى كل فرد من أفرادها					
14	يتمتع الموظفون بالمهارات الابداعية الكافية للحوار والنقاش مع الزملاء					
15	يحرص الموظفون على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه					
16	يملك الكادر الوظيفي القدرة على طرح كل ما يجول في خاطره بطلاقة وصياغتها بشكل دقيق ومتربط					
17	ينجز الموظفون مهامهم الموكلة لهم بشكل مبتكر					
18	يعتمد الموظفون في حل المشاكل التي تواجههم على البدائل المعتمدة سابقا في المؤسسة					
19	يعمل الموظفون على ايجاد بدائل مبتكرة ومبدعة في حل المشاكل					
20	يرغب الموظفون بالتعديلات والتغيرات اللازمة في العمل بسرعة ودقة					
21	تقوم مؤسستكم بتنظيم دورات تكوينية					
22	تزود البرامج التدريبية الموارد البشرية بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير قدراتهم					

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
23	تساهم البرامج التدريبية في رفع كفاءة الموارد البشرية بمؤسستكم					
24	تساعد البرامج التدريبية على تنمية التفكير الابتكاري للموظف					
25	موقع مؤسستكم عامل مساعد لكم فيما يتعلق بمصادر العمل (اليد العاملة، المواد الأولية...)					
26	المناخ التنظيمي لمؤسستكم مناخ مشجع على تنمية قدرات الفرد العامل					
27	تعمل مؤسستكم على تشجيع المؤسسات الخارجية والزبائن للتعامل معها					
28	تتعاون مؤسستكم مع الجامعات لتطوير الافكار والمشاريع الجديدة					
29	تتعاون مؤسستكم مع مخابر البحث العلمي للاستفادة من بحوثها العلمية					
30	تقبل مؤسستكم المقترحات الجديدة والمبدعة المقدمة من عملائها					
31	تتعاون مؤسستكم في إجراء الأبحاث والمؤسسات الناشطة في نفس القطاع					
32	تتلقى مؤسستكم تسهيلات قانونية لممارسة نشاطاتها					
33	تستمد مؤسستكم التشجيع على الابتكار والاستمرار في نشاط البحث والتطوير من خلال النظام الوطني للابتكار القائم في الجزائر					
34	تقوم مؤسستكم بالتنسيق بين قسم البحث والتطوير والاقسام الأخرى (الانتاج، التسويق... الخ)					

المحور الثاني: قدرات التعلم

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هناك تدفق للمعلومات حول احتياجات الزبائن					
02	مؤسستكم واسعة الاطلاع على تفضيلات الزبائن					
03	تتحصل مؤسستكم على تغذية راجعة من الزبائن حول منتجاتها					
04	تعقد مؤسستكم اجتماعات مع الزبائن والعملاء لمعرفة احتياجاتهم					
05	تسعى مؤسستكم لتزويد زبائنها بمعلومات حول خدمات البيع أو كيفية استخدام المنتج... الخ					
06	لمؤسستكم القدرة على دمج المعلومات حول الزبائن لإنتاج منتجات جديدة					
07	تعمل مؤسستكم على إشراك زبائنها في تصميم منتجاتها					
08	تقوم مؤسستكم بجمع المعلومات حول كل ما يتعلق بالمنافسين					
09	تعتبر مؤسستكم منافسيها مصدر مهم لتعلم طرق جديدة في الانتاج					

					رجال البيع بمؤسستكم يتبادلون المعلومات بكل ما يتعلق بالمنافسين	10
					لمؤسستكم قدرة الاعتماد على الموردين من اجل تحسين منتجاتها	11
					تعمل مؤسستكم على التحسين المستمر للمنتج وفقا لما توفره لها الاطراف الخارجية من معلومات	12
					لدى عمال مؤسستكم الفرصة للنقاش فيما بينهم حول الافكار، البرامج والانشطة الجديدة	13
					لمؤسستكم قواعد بيانات تسمح لما تم تعلمه في المواقف السابقة بالبقاء ساري المفعول رغم أن الموظفين لم يعودوا على حالهم ما يضمن تناقل المعرفة	14
					تملك مؤسستكم ملفات تنظيمية تسمح لهم بالحفاظ على معارفهم السابقة	15
					تسعى مؤسستكم لتشجيع الحوار والعمل ضمن فرق ومجموعات بغرض نشر وتبادل المعارف	16
					فرق العمل بمؤسستكم متعددي التخصصات العلمية والوظائف	17
					تقوم مؤسستكم بتشارك المعرفة التي تحصل عليها من الموردين مع كل الأقسام	18
					تقوم مؤسستكم بتشارك المعرفة التي تحصل عليها من الزبائن والعملاء مع كل الأقسام	19
					تقوم مؤسستكم بتشارك المعرفة التي تحصل عليها من المنافسين مع كل الأقسام	20
					لدى مال مؤسستكم الوقت الكافي لمشاركة المعرفة وتقاسمها في مكان العمل	21
					تشجع مؤسستكم بالابتكار والتجريب كوسيلة لتحسين أساليب العمل	22
					تقوم مؤسستكم بمتابعة الشركات المنافسة وتعتمد الممارسات والتقنيات التي ترى أنها مفيدة لها	23
					تعتبر مؤسستكم الخبرات والافكار التي تقدمها لها الأطراف الخارجية (المستشارون، العملاء، شركات التدريب... الخ) أداة مفيدة للتعلم بها	24
					يمثل جزء من ثقافة مؤسستكم في أن عمالها يمكنهم التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحات بشأن الاجراءات والأساليب المتبعة لتنفيذ المهام	25
					يتميز مناخ مؤسستكم بالانفتاح فيرحب بالافكار ووجهات النظر الجديدة	26
					يشرك المدراء بمؤسستكم في عمليات اتخاذ القرارات الهامة	27
					لجميع عمال مؤسستكم معرفة عامة بأهدافها	28
					كل أجزاء المؤسسة تدرك أهميتها في تحقيق الأهداف الشاملة لها	29
					جميع أقسام المؤسسة مترابطة وتعمل بطريقة منسقة	30
					تنظر مؤسستكم الى الانفاق على تعلم الأفراد على أن استثمار	31
					يكافئ المدراء بمؤسستكم عن الافكار الابتكارية	32
					تعتبر قدرة العامل على التعلم عامل رئيسي في مؤسستكم	33
					مؤسستكم تبدوا قادرة على إجراء التغييرات والتكيف معها	34
					يساعد العمل في مؤسستكم العاملين بها على ابراز ما لديهم من مهارات وقدرات	35

**المحور الثالث: تنافسية المؤسسة**

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يوجد لدى مؤسستكم منافسين أقوياء في السوق					
02	يشكل المنافسين المحتملين دخولهم في نفس الصناعة تهديدا لكم					
03	تركز مؤسستكم في تقديم منتجاتها على فئة معينة من المستهلكين					
04	تسعى مؤسستكم لتعزيز ميزتها التنافسية بالتركيز على سعر منتجاتها					
05	تسعى مؤسستكم لرفع تنافسيته بالتركيز على جودة منتجاتها					
06	تحرص مؤسستكم على أن يكون الوقت الذي يستغرقه منتجها الجديد قصير مقارنة بمنافسيها					
07	تتميز عمليات الانتاج الجديدة كليا أو المحسنة بالسرعة في الأداء مقارنة بعمليات الانتاج القديمة					
08	تهدف مؤسستكم الى رفع درجة التخصص بالتركيز على شريحة معينة من الزبائن					
09	تسعى مؤسستكم على ان تكون خصائص تكنولوجيا طرق الانتاج الجديدة متطورة وفريدة من نوعها					
10	تعمل مؤسستكم على زيادة قدراتها على التصدير بهدف توسيع أسواقها وزيادة مبيعاتها					
11	تعمل مؤسستكم على زيادة أنشطة البحث والتطوير بعرض تقليل التكاليف					
12	تحرص مؤسستكم على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة في انتاج منتجاتها					
13	تحرص مؤسستكم على الارتقاء بتطلعات العملاء وتضع مصلحتهم في مقدمة اهتماماتها					
14	تعمل مؤسستكم على تحليل بيئة الصناعة لتحديد الاستراتيجية الابتكارية المناسبة					
15	تسعى مؤسستكم للحفاظ على حصتها السوقية عن طريق دراسة دورية لبيئة المنافسة					
16	تعمل مؤسستكم على ابتكار طرق تنافسية جديدة					
17	تقوم مؤسستكم من خلال الابتكار الى اضعاف تنافسية السلع البديلة					
18	تسعى مؤسستكم من خلال تعليم، تدريب، وتكوين افرادها لخفض تكلفة منتجاتها					
19	تستجيب مؤسستكم بسرعة لتهديدات المنافسين					
20	تهدف مؤسستكم لتقليل الاخطاء المهنية وكسب المزيد من الوقت بتعلم عمالها					

[شكرا لتعاونكم](#)



الملحق رقم (02): الإستبيان النهائي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 \_ سكيكدة \_

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة/ تحية طيبة وبعد،

في اطار تحضير مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة إبداع وابتكار والموسومة بعنوان "بناء قدرات التعلم والابتكار وتنافسية المؤسسات \_دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس\_". ونظرا لما لإجاباتكم من أهمية بالغة في نجاح الدراسة نرجوا منكم الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع الإشارة (X) أمام الإجابة التي تتسجم مع الواقع الفعلي في مؤسساتكم.

نتطلع شاكرين لتعاونكم معنا بالإجابة على جميع الأسئلة بموضوعية، وأن نتائج الدراسة تتوقف بشكل أساسي على مدى الأهمية والجدية التي تولونها لهذه الاستمارة، علما أن هذه الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم

تحت إشراف الأستاذ: أ.د. يونس بوعصيدة رضا

الطالبة: لكحل ريان

الجزء الاول: البيانات الشخصية

ضع علامة X أمام الاجابة التي تراها مناسبة مع بياناتك الشخصية

الجنس	ذكر	أنثى
السن	من 20 الى 30 سنة	من 31 الى 40 سنة
	من 41 الى 50 سنة	من 51 سنة فأكثر
الخبرة	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة
	من 15 سنة فأكثر	
المستوى التعليمي	تقني	تقني سامي
	جامعي	دراسات عليا
إذا كنت ذو مستوى تعليم جامعي؛ ما تخصصك؟ .....		
ما عدد الدورات التكوينية أو التدريبية التي استفدت منها	0 دورة	أكثر من 15 دورة
	من 1-5 دورات	من 6-10 دورات
		من 11-15 دورة
		لا توجد إجابة

**الجزء الثاني: قدرات التعلم والابتكار بالمؤسسة (مدى امتلاك عمال المؤسسة على كل من قدرات التعلم والابتكار)**

**المحور الأول: بناء قدرات الابتكار بالمؤسسة (القدرة على تجديد السلع والمنتجات)**

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: قدرات البحث والتطوير</b>						
01	في رأيك عدد العمال بقسمكم كاف لإنجاز أهداف مشروع البحث					
02	أخضع لدورات تدريبية بصفة مستمرة					
03	تهتم مؤسستكم بزيادة عدد العمال المتخصصين بالقسم (البحث والتطوير)					
04	تمنحك المؤسسة أجورا عالية نسبيا عن عمال الاقسام الاخرى					
05	أحصل على مكافآت معنوية تزيد من رغبتني على توظيف مهاراتي					
06	أحصل على مكافآت مادية تزيد من رغبتني على توظيف مهاراتي					
07	توفر لك المؤسسة التسهيلات المادية لنجاح العملية البحثية					
08	توفر لك المؤسسة التسهيلات التكنولوجية لنجاح العملية البحثية					
09	توفر لك المؤسسة التسهيلات الإدارية لإنجاز مشروع البحث والتطوير					
10	تطبق فرق عمل البحث والتطوير في مؤسستكم أساليب تصميم متقدمة ومتطورة					
<b>البعد الثاني: قدرات الموارد البشرية</b>						
01	أتمتع بالمهارات الابداعية الكافية للحوار والنقاش مع زملائي في القسم					
02	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه					
03	أمتلك القدرة على طرح كل ما يجول في خاطري بطلاقة وصياغته بشكل دقيق ومترباط					
04	أنجز المهام الموكلة لي بشكل مبتكر					
05	أعتمد في حل المشاكل التي تواجهني على البدائل المعتمدة سابقا في المؤسسة					
06	أعمل على ايجاد بدائل مبتكرة ومبدعة في حل المشاكل					
07	أرغب في القيام بالتعديلات والتغيرات اللازمة في العمل بسرعة ودقة					
08	تزوطني البرامج التدريبية بجميع المعلومات التي أنا في حاجة لها والتي من شأنها تطوير قدراتي					
09	تساهم البرامج التدريبية في رفع كفاءتي					
10	تساعدني البرامج التدريبية على تنمية التفكير الابتكاري لدي					
<b>البعد الثالث: البيئة التنظيمية</b>						
01	موقع مؤسستكم عامل مساعد لك فيما يتعلق بمصادر العمل (اليد العاملة، المواد الأولية...)					
02	بالنسبة لك المناخ التنظيمي لمؤسستكم هو مناخ مشجع على تنمية قدرات الفرد العامل					

					سبق لك وان تعاملت مع المؤسسات الخارجية من خلال أبحاث قسمكم	03
					سبق لك وان تعاملت مع زبائن في إطار أبحاث قسمكم	04
					سبق لك أن استفدت من بحوث ودراسات جامعية في عمك لتطور أفكارك الابتكارية	05
					سبق لك أن قمت بالتعاون مع مخابر بحث خارجية في إطار علاقة بحث بين المؤسسات	06
					سبق لك وأن قمت بأبحاث علمية مع عمال من مؤسسات أخرى في نفس القطاع	07
					عند القيام بأبحاثك تقوم بالتنسيق بين قسمكم (البحث والتطوير) والاقسام الأخرى (الانتاج، التسويق... الخ)	08

**المحور الثاني: بناء قدرات التعلم**

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: التفاعل مع البيئة الخارجية</b>						
01	تتلقى تدفقات للمعلومات حول احتياجات الزبائن					
02	لك إطلاع واسع على تفضيلات ورغبات الزبائن					
03	تتحصل على تغذية راجعة من الزبائن حول منتجاتها (أي يعلمك الزبون برأيه في المنتج)					
04	سبق لك واوون شاركت في اجتماع مع الزبائن والعملاء لمعرفة احتياجاتهم					
05	تسعى مؤسستكم لتزويد زبائنكم بمعلومات حول خدمات البيع أو كيفية استخدام المنتج... الخ					
06	لديك القدرة على دمج المعلومات حول الزبائن لإنتاج منتجات جديدة					
07	سبق لكم وأن اشركتم الزبائن في تصميم منتجاتها					
08	تقوم أنت كعامل بقسم البحث والتطوير بجمع المعلومات حول كل ما يتعلق بالمنافسين					
09	تعتبر أن المنافسين مصدر مهم لتعلم طرق جديدة في الانتاج					
10	تعتبر أن المنافسين مصدر مهم لتعلم طرق جديدة لرفع جودة السلع					
11	يقوم قسمكم بالتحسين المستمر للمنتج وفقا لما توفره لها الاطراف الخارجية من معلومات					
<b>البعد الثاني: نقل وتشارك المعرفة</b>						
01	لديك الفرصة للنقاش فيما بينك وبين باقي العمال حول الافكار، البرامج والانشطة الجديدة					
02	لمؤسستكم قواعد بيانات تسمح لما اكتسابه في المواقف السابقة بالبقاء ساري المفعول رغم أن الموظفين لم يعودوا على حالهم ما يضمن تناقل المعرفة					
03	تملك مؤسستكم ملفات تنظيمية تسمح لهم بالحفاظ على معارفهم السابقة					
04	يشجعك مدراءك على الحوار والعمل ضمن فرق ومجموعات بغرض نشر وتبادل المعارف					
05	فرق العمل بمؤسستكم متعددي التخصصات العلمية والوظائف					
06	سبق لك وان تم مشاركتك بالمعارف التي تم التحصل عليها من الموردين مع كل الأقسام					



					سبق لك وان تم مشاركتك بالمعارف التي تم التحصل عليها من الزبائن والعملاء مع كل الأقسام	07
					سبق لك وان تم مشاركتك بالمعارف التي تم التحصل عليها من المنافسين مع كل الأقسام	08
					لديك الوقت الكافي لمشاركة المعرفة وتقاسمها في مكان العمل	09
<b>البعد الثالث: الانفتاح والتجريب</b>						
					يتم تشجيعك على الابتكار والتجريب لتحسين أساليبك في العمل	01
					تقوم مؤسستكم بمتابعة الشركات المنافسة وتعتمد الممارسات والتقنيات التي ترى أنها مفيدة لها	02
					سبق لك وان استقدت من الخبرات والافكار التي تقدمها لها الأطراف الخارجية (المستشارون، العملاء، شركات التدريب... الخ)	03
					ثقافة مؤسستكم تسمح لعمالها بالتعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحات بشأن الاجراءات والأساليب المتبعة لتنفيذ المهام	04
					مناخ مؤسستكم يتميز بالانفتاح فيرحب بالأفكار ووجهات النظر الجديدة	05
<b>البعد الرابع: الالتزام التنظيمي</b>						
					يشرككم المدراء بمؤسستكم في عمليات اتخاذ القرارات الهامة	01
					لك معرفة عامة بأهداف المؤسسة	02
					قسمكم مترابط ويعمل بطريقة منسقة مع جميع الاقسام الاخرى	03
					يكافئ مدراء مؤسستكم العمال عن الافكار الابداعية	04
					تعتبر قدرة العامل على التعلم عامل رئيسي في مؤسستكم	05
					برأيكم مؤسستكم قادرة على إجراء التغييرات والتكيف معها	06
					ساعدك العمل في المؤسسة على ابراز ما لديك من مهارات وقدرات	07

**المحور الثالث: تنافسية المؤسسة**

رقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يوجد لدى مؤسستكم منافسين أقوى في السوق					
02	يشكل المنافسين المحتملين دخولهم في نفس الصناعة تهديدا لكم					
03	تركز مؤسستكم في تقديم منتجاتها على فئة معينة من المستهلكين					
04	تسعى مؤسستكم لتعزيز ميزتها التنافسية بالتركيز على سعر منتجاتها					
05	تسعى مؤسستكم لرفع تنافسيته بالتركيز على جودة منتجاتها					
06	تحرص مؤسستكم على أن يكون الوقت الذي يستغرقه منتجها الجديد قصير مقارنة بمنافسيها					
07	تتميز عمليات الإنتاج الجديدة كليا أو المحسنة بالسرعة في الأداء مقارنة بعمليات الإنتاج القديمة					

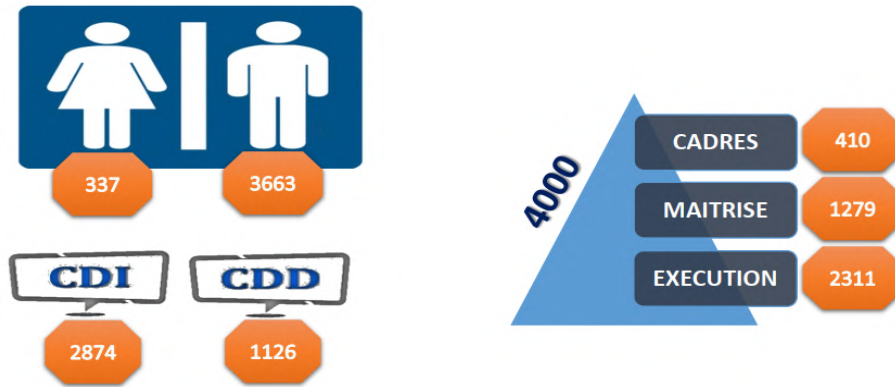
					تهدف مؤسستكم الى رفع درجة التخصص بالتركيز على شريحة معينة من الزبائن	08
					تسعى مؤسستكم على ان تكون خصائص تكنولوجيا طرق الانتاج الجديدة متطورة وفريدة من نوعها	09
					تعمل مؤسستكم على زيادة قدراتها على التصدير بهدف توسيع أسواقها وزيادة مبيعاتها	10
					تعمل مؤسستكم على زيادة أنشطة البحث والتطوير بعرض تقليل التكاليف	11
					تحرص مؤسستكم على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة في انتاج منتجاتها	12
					تحرص مؤسستكم على الارتقاء بتطلعات العملاء وتضع مصلحتهم في مقدمة اهتماماتها	13
					تعمل مؤسستكم على تحليل بيئة الصناعة لتحديد الاستراتيجية الابتكارية المناسبة	14
					تسعى مؤسستكم للحفاظ على حصتها السوقية عن طريق دراسة دورية لبيئة المنافسة	15
					تعمل مؤسستكم على ابتكار طرق تنافسية جديدة	16
					تقوم مؤسستكم من خلال الابتكار الى اضعاف تنافسية السلع البديلة	17
					تسعى مؤسستكم من خلال تعليم، تدريب، وتكوين افرادها لخفض تكلفة منتجاتها	18
					تستجيب مؤسستكم بسرعة لتهديدات المنافسين	19
					تهدف مؤسستكم لتقليل الاخطاء المهنية وكسب المزيد من الوقت بتعلم عمالها	20

## شكرا لتعاونكم

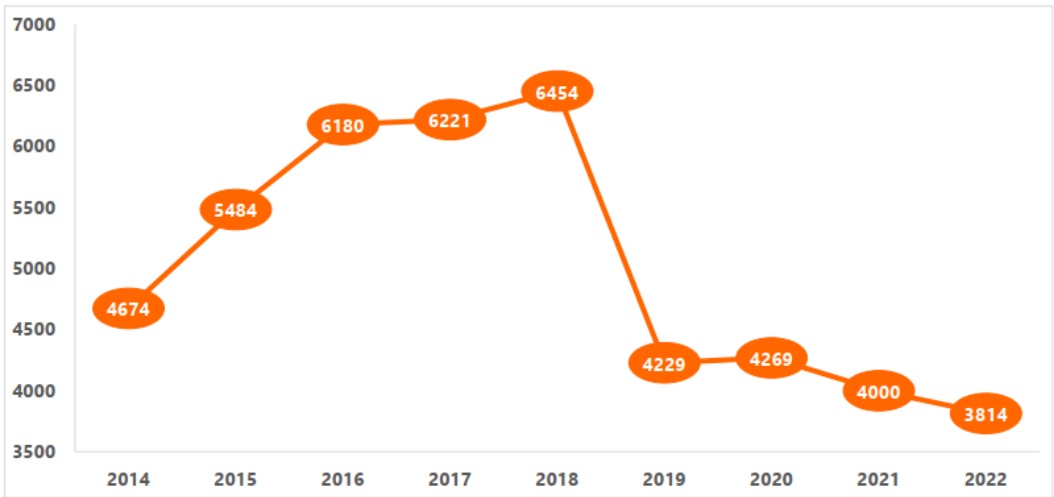
الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

رقم	الإسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة التابع لها
01	د. سلامة وفاء	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة
02	د. بخاخشة موسى	أستاذ محاضر أ	جامعة 08 ماي 1945 قالمة
03	د. رمضان لطفى	أستاذ محاضر أ	جامعة باجي مختار عنابة
04	أ.د. أوضايفية حدة	أستاذ تعليم عالي	جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة
05	أ.د. مقيص صبري	أستاذ تعليم عالي	جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة
06	د. مقيطع حمزة	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة
07	أ.د. طيار أحسن	أستاذ تعليم عالي	جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة

الملحق رقم (04): الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة



**EVOLUTION DES EFFECTIFS 2014-2022** 



الملحق رقم (05): مخرجات برنامج SPSS

نتائج الثبات:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,906	20

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,908	7

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,873	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,882	9

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	11

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	10

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	10

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,798	8

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	28

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,952	80

نتائج محور الاتساق الداخلي:

**Correlations**

		Total	Comp
Total	Pearson Correlation	1	,789**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	201	201
Comp	Pearson Correlation	,789**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	201	201

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		inov1	inov2	inov3	Inov	Total
inov1	Pearson Correlation	1	,392**	,540**	,828**	,596**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	201	201	201	201	201
inov2	Pearson Correlation	,392**	1	,404**	,743**	,474**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	201	201	201	201	201
inov3	Pearson Correlation	,540**	,404**	1	,810**	,656**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	201	201	201	201	201
Inov	Pearson Correlation	,828**	,743**	,810**	1	,725**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	201	201	201	201	201
Total	Pearson Correlation	,596**	,474**	,656**	,725**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	201	201	201	201	201

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		Total	ler1	ler2	ler3	ler4	Ler
Total	Pearson Correlation	1	,586**	,768**	,675**	,674**	,829**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	201	201	201	201	201	201
ler1	Pearson Correlation	,586**	1	,500**	,363**	,357**	,655**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	201	201	201	201	201	201
ler2	Pearson Correlation	,768**	,500**	1	,684**	,690**	,879**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	201	201	201	201	201	201
ler3	Pearson Correlation	,675**	,363**	,684**	1	,677**	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	201	201	201	201	201	201
ler4	Pearson Correlation	,674**	,357**	,690**	,677**	1	,857**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	201	201	201	201	201	201
Ler	Pearson Correlation	,829**	,655**	,879**	,852**	,857**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	201	201	201	201	201	201

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة:**

Coefficientsa

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	tot1	,798	1,253
	tot2	,916	1,092
	tot3	,891	1,122
	ler1	,809	1,236
	ler2	,496	2,016
	ler3	,448	2,230
	ler4	,487	2,052

a. Dependent Variable: Comp

**نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة:**

**Tests of Normality**

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.

inov1	,062	201	,062	,974	201	,001
inov2	,114	201	,000	,959	201	,000
inov3	,100	201	,000	,981	201	,008
Inov	,048	201	,200*	,989	201	,125
ler1	,081	201	,003	,986	201	,041
ler2	,092	201	,000	,975	201	,001
ler3	,168	201	,000	,959	201	,000
ler4	,132	201	,000	,953	201	,000
Ler	,081	201	,003	,974	201	,001
Comp	,103	201	,000	,968	201	,000

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

إختبار كفاية حجم العينة:

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,748
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	12665,066
	Df	3160
	Sig.	,000

وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية:

#### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	139	69,2	69,2	69,2
	أنثى	62	30,8	30,8	100,0
Total		201	100,0	100,0	

#### السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 سنة	75	37,3	37,3	37,3
	31-40 سنة	84	41,8	41,8	79,1
	41-50 سنة	32	15,9	15,9	95,0
	من 51 سنة فأكثر	10	5,0	5,0	100,0
Total		201	100,0	100,0	

#### الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 10 إلى 5 من	115	57,2	57,2	57,2



## الملاحق

سنة 15 إلى 11 من	55	27,4	27,4	84,6
فأكثر سنة 15 من	31	15,4	15,4	100,0
Total	201	100,0	100,0	

**المستوى التعليمي**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تقني	32	15,9	15,9	15,9
سامي تقني	43	21,4	21,4	37,3
جامعي	87	43,3	43,3	80,6
عليا دراسات	39	19,4	19,4	100,0
Total	201	100,0	100,0	

**وجد إن الجامعي التخصص**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid علوم والتجارية الاقتصادية العلوم التسيير	36	17,9	17,9	17,9
التكنولوجية العلوم	24	11,9	11,9	29,9
والإنسانية الإجتماعية العلوم	12	6,0	6,0	35,8
ولغات آداب	4	2,0	2,0	37,8
الكيمياء والحياة، الطبيعية الطيران، علوم (والفيزياء	13	6,5	6,5	44,3
آلي وإعلام رياضيات	13	6,5	6,5	50,7
الحقوق والعلوم السياسية	9	4,5	4,5	55,2
لا توجد إجابة	90	44,8	44,8	100,0
Total	201	100,0	100,0	

**ما عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها المبحوث**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0دورة	16	8,0	8,0	8,0
من 1 إلى 5 دورات	72	35,8	35,8	43,8
من 6 إلى 10 دورات	23	11,4	11,4	55,2
من 11 إلى 15 دورة	5	2,5	2,5	57,7
أكثر من 15 دورة	14	7,0	7,0	64,7
لا توجد إجابة	71	35,3	35,3	100,0
Total	201	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد والمحاور:

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
فرص النقاش مع العمال	201	3,7114	,95725
قواعد بيانات	201	3,6716	1,02061
ملفات تنظيمية	201	3,7164	,91879
التشجيع على الحوار	201	3,6368	,97079
فرق عمل متعددي التخصصات	201	3,7960	,89621
مشاركة المعارف من الموردين	201	3,7413	1,00635
مشاركة المعارف من الزبائن	201	3,7363	1,00256
مشاركة المعارف من المنافسين	201	3,6766	,89994
مشاركة المعارف في مكان العمل	201	3,7065	,92650
ler2	201	3,7103	,68664
Valid N (listwise)	201		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
التشجيع على الابتكار	201	3,6667	1,03602
متابعة المؤسسة والاستفادة من التقنيات	201	3,5821	,98716
هل سبق لك الاستفادة من أطراف خارجية	201	3,6468	,91630
ثقافة المؤسسة تسمح للفرد بتقديم الاقتراحات	201	3,7114	,94144
مناخ المؤسسة مرحب بالافكار	201	3,7313	1,03801
ler3	201	3,6677	,80187
Valid N (listwise)	201		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
المشاركة في اتخاذ القرار	201	3,6617	,97723
معرفة أهداف المؤسسة	201	3,6418	1,00052
العمل بطريقة منسقة	201	3,6915	,98711
المكافأة عن الافكار الابداعية	201	3,6269	1,15112
القدرة على التعلم عامل رئيسي	201	3,6965	1,07816
للمؤسسة قدرة على التكيف	201	3,7363	1,02719
ساعدك العمل في المؤسسة على ابراز مهاراتك	201	3,6816	1,09000
ler4	201	3,6766	,83977
Valid N (listwise)	201		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
عدد العمال بقسمكم كاف لإنجاز أهداف مشروع البحث	201	3,5572	1,26410

تخضعكم المؤسسة لدورات تدريبية بصفة مستمرة	201	3,8159	,96486
تهتم مؤسستكم بزيادة عدد العمال المتخصصين بالقسم	201	3,7214	,92843
تمنحكم المؤسسة أجورا عالية نسبيا تقارنا بالاقسام الأخرى	201	3,3184	1,09914
احصل على مكافآت معنوية	201	3,3134	1,15164
أحصل على مكافآت مادية	201	3,2587	1,09669
التسهيلات المادية	201	3,5672	,92559
التسهيلات التكنولوجية	201	3,6318	,85075
التسهيلات الإدارية	201	3,6169	,98869
تطبيق أساليب تصميم متقدمة ومتطورة	201	3,6617	,89720
inov1	201	3,5463	,72533
Valid N (listwise)	201		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المهارات الإبداعية	201	3,7811	,89546
الرأي المخالف	201	3,7562	,88616
القدرة على التعبير	201	3,6965	,96044
إنجاز المهام بشكل مبتكر	201	3,8010	,85452
البدائل السابقة لحل المشاكل	201	3,7960	,85040
بدائل مبتكرة لحل المشاكل	201	3,7960	,86786
الرغبة في التعديل	201	3,7264	1,00983
معلومات البرامج التدريبية	201	3,7960	,89621
البرامج التدريبية ترفع كفاءة الفرد	201	3,7114	,91450
البرامج التدريبية تنمي الفكر الابتكاري	201	3,7910	,96753
inov2	201	3,7652	,64659
Valid N (listwise)	201		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
موقع المؤسسة	201	3,7164	,99206
المناخ التنظيمي	201	3,6468	,84829
المؤسسات الخارجية	201	3,5572	,98892
الزبائن	201	3,4826	,95966
بحوث ودراسات جامعية	201	3,4080	1,10577
مخابر بحث خارجية	201	3,3532	1,06283
ابحاث علمية	201	3,2388	1,06897
ابحاث الاقسام فيما بينها	201	3,5025	,97532
inov3	201	3,4882	,64597
Valid N (listwise)	201		

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
مناقسي المؤسسة أقوىاء	201	3,7612	,98625
المنافسين المحتملين	201	3,6517	,89337
للمؤسسة منتجات مخصصة لفئة معينة	201	3,6119	,89925
تركز المؤسسة على السعر	201	3,7512	,89878
التركيز على الجودة	201	3,7761	,95636
تركز المؤسسة على الوقت	201	3,8259	,92441
عمليات الإنتاج محسنة أو جديدة	201	3,7711	,90960
رفع درجة التخصص	201	3,6667	,98150
التكنولوجيا جديدة وفريدة من نوعها	201	3,8955	,91871
زيادة القدرة على التصدير	201	4,1194	,87503
زيادة أنشطة البحث والتطوير	201	4,0348	,86243
الاستخدام الأمثل للموارد	201	3,9502	,84706
تطلعات العملاء	201	3,9204	,87956
تحليل بيئة الصناعة	201	3,9104	,83183
الحفاظ على الحصة السوقية من خلال دراسة بيئة التنافس	201	3,8856	,89546
ابتكار طرق تنافسية	201	3,8806	,91415
اضعاف تنافسية السلع ابيديلة	201	3,8209	,95800
خفض التكلفة	201	3,9005	,90557
تهديدات المنافس	201	3,8458	,92255
تقليل الاخطاء وكسب الوقت	201	4,0149	,95644
Comp	201	3,8498	,54574
Valid N (listwise)	201		

**نتائج مناقشة الفرضيات:**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,523 <sup>a</sup>	,273	,258	,46676

a. Predictors: (Constant), ler4, ler1, ler3, ler2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,056	4	4,014	18,425	,000 <sup>b</sup>
	Residual	42,701	196	,218		
	Total	58,758	200			

a. Dependent Variable: Comp

b. Predictors: (Constant), ler4, ler1, ler3, ler2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,043	,230		8,872	,000
	ler1	,113	,061	,127	1,855	,065
	ler2	,209	,079	,258	2,658	,009
	ler3	,114	,062	,166	1,835	,068
	ler4	,054	,059	,084	,928	,355

a. Dependent Variable: Comp

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,380 <sup>a</sup>	,144	,131	,50523

a. Predictors: (Constant), inv3, inv2, inv1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,473	3	2,824	11,064	,000 <sup>b</sup>
	Residual	50,285	197	,255		
	Total	58,758	200			

a. Dependent Variable: Comp

b. Predictors: (Constant), inv3, inv2, inv1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,199	,289		7,598	,000
	inv1	,066	,065	,081	1,023	,307
	inv2	,220	,072	,225	3,047	,003
	inv3	,161	,072	,174	2,247	,026

a. Dependent Variable: Comp

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,321 <sup>a</sup>	,103	,098	,51465

a. Predictors: (Constant), ler1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,050	1	6,050	22,843	,000 <sup>b</sup>
	Residual	52,707	199	,265		
	Total	58,758	200			

a. Dependent Variable: Comp

b. Predictors: (Constant), ler1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	2,814	,221		12,754	,000
	ler1	,288	,060	,321	4,779	,000

a. Dependent Variable: Comp

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,486 <sup>a</sup>	,236	,233	,47483

a. Predictors: (Constant), ler2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,889	1	13,889	61,603	,000 <sup>b</sup>
	Residual	44,868	199	,225		
	Total	58,758	200			

a. Dependent Variable: Comp

b. Predictors: (Constant), ler2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	2,381	,191		12,489	,000
	ler2	,395	,050	,486	7,849	,000

a. Dependent Variable: Comp

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,438 <sup>a</sup>	,192	,188	,48847

a. Predictors: (Constant), ler3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,276	1	11,276	47,260	,000 <sup>b</sup>
	Residual	47,481	199	,239		
	Total	58,758	200			

a. Dependent Variable: Comp

b. Predictors: (Constant), ler3

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	2,745	,165		16,644	,000
	ler3	,300	,044	,438	6,875	,000

a. Dependent Variable: Comp

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,413 <sup>a</sup>	,171	,166	,49486

a. Predictors: (Constant), ler4

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,025	1	10,025	40,936	,000 <sup>b</sup>
	Residual	48,733	199	,245		
	Total	58,758	200			

a. Dependent Variable: Comp

b. Predictors: (Constant), ler4

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	2,869	,158		18,186	,000
	ler4	,267	,042	,413	6,398	,000

a. Dependent Variable: Comp

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,260 <sup>a</sup>	,067	,063	,52475

a. Predictors: (Constant), inv1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,960	1	3,960	14,382	,000 <sup>b</sup>
	Residual	54,797	199	,275		
	Total	58,758	200			

a. Dependent Variable: Comp

b. Predictors: (Constant), inv1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		

1	(Constant)	3,092	,204		15,132	,000
	inv1	,212	,056	,260	3,792	,000

a. Dependent Variable: Comp

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,320 <sup>a</sup>	,103	,098	,51473

a. Predictors: (Constant), inv2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,033	1	6,033	22,772	,000 <sup>b</sup>
	Residual	52,724	199	,265		
	Total	58,758	200			

a. Dependent Variable: Comp

b. Predictors: (Constant), inv2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,651	,254		10,419	,000
	inv2	,313	,066	,320	4,772	,000

a. Dependent Variable: Comp

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,294 <sup>a</sup>	,087	,082	,51932

a. Predictors: (Constant), inv3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,089	1	5,089	18,872	,000 <sup>b</sup>
	Residual	53,668	199	,270		
	Total	58,758	200			

a. Dependent Variable: Comp

b. Predictors: (Constant), inv3

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,883	,226		12,729	,000
	inv3	,272	,063	,294	4,344	,000



a. Dependent Variable: Comp

**Ranks**

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ler	ذكر	139	95,19	13231,50
	أنثى	62	114,02	7069,50
Total		201		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Ler	
Mann-Whitney U	3501,500
Wilcoxon W	13231,500
Z	-2,120
Asymp. Sig. (2-tailed)	,034

a. Grouping Variable: الجنس

**Ranks**

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Inov	ذكر	139	100,52	13972,00
	أنثى	62	102,08	6329,00
Total		201		

**Test Statistics<sup>a</sup>**

Inov	
Mann-Whitney U	4242,000
Wilcoxon W	13972,000
Z	-,176
Asymp. Sig. (2-tailed)	,860

a. Grouping Variable: الجنس

**Ranks**

	العمر	N	Mean Rank
Ler	20-30 سنة	75	108,33
	31-40 سنة	84	96,70
	41-50 سنة	32	90,52
	من 51 سنة فأكثر	10	115,70
Total		201	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

Ler	
Kruskal-Wallis H	3,330
Df	3
Asymp. Sig.	,343

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

**Ranks**

	الخبرة	N	Mean Rank
Ler	من 5 إلى 10 سنوات	115	103,13
	من 11 إلى 15 سنة	55	104,00
	من 15 سنة فأكثر	31	87,76
	Total	201	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

Ler	
Kruskal-Wallis H	1,908
Df	2
Asymp. Sig.	,385

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة

**Ranks**

	المستوى التعليمي	N	Mean Rank
Ler	تقني	32	102,75
	تقني سامي	43	109,90
	جامعي	87	93,33
	دراسات عليا	39	106,86
	Total	201	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

Ler	
Kruskal-Wallis H	2,942
Df	3
Asymp. Sig.	,401

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى

التعليمي

**Ranks**

	التخصص الجامعي إن وجد	N	Mean Rank
Ler	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	36	93,17
	العلوم التكنولوجية	24	86,71
	العلوم الإجتماعية والإنسانية	12	101,17
	آداب ولغات	4	138,75
	علوم (الطيران، الطبيعية والحياة، الكيمياء والفيزياء)	13	109,15

## الملاحق

رياضيات وإعلام ألي	13	84,00
الحقوق والعلوم السياسية	9	134,78
لا توجد إجابة	90	104,14
Total	201	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

Ler	
Kruskal-Wallis H	8,450
Df	7
Asymp. Sig.	,295

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: التخصص

وجد إن الجامعي

### Ranks

	ما عدد الدورات التكوينية التي استفاد منها المبحوث	N	Mean Rank
Ler	0 دورة	16	86,75
	من 1 إلى 5 دورات	72	98,11
	من 6 إلى 10 دورات	23	115,09
	من 11 إلى 15 دورة	5	92,20
	أكثر من 15 دورة	14	120,86
	لا توجد إجابة	71	99,28
Total		201	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

Ler	
Kruskal-Wallis H	4,295
df	5
Asymp. Sig.	,508

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: عدد ما

المبحوث منها استفاد التي التكوينية الدورات

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,542 <sup>a</sup>	,294	,286	,45785

a. Predictors: (Constant), Ler, Inov

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,252	2	8,626	41,150	,000 <sup>b</sup>
	Residual	41,506	198	,210		

Total	58,758	200		
-------	--------	-----	--	--

a. Dependent Variable: Comp

b. Predictors: (Constant), Ler, Inov

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,595	,275		5,809	,000
	Inov	,209	,076	,182	2,761	,006
	Ler	,406	,061	,439	6,655	,000

a. Dependent Variable: Comp

الملحق رقم (06): جدول (Krejcie & Morgan (1970)

TABLE I  
Table for Determining Sample Size from a Given Population

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Note.—*N* is population size.  
*S* is sample size.

الملحق رقم (07): بعض من منتجات مؤسسة كوندور إلكترونيكس



NEW!

Allure A8 PRO 4G



Série M5 - Androidtv 11 (R)



NEW!

Climatiseur "TENOR Inverter"  
...  
Série TENOR Inverter Condor  
dotée de la technologie Inverter,



NEW!

CRD65V4 | VITA Defrost



NEW!

Table de cuisson Glass 5feux  
...



NEW!

Cuisinière



NEW!

Chauffe-eau à gaz 6L avec ...



NEW!

Machine à laver LULA 8 Kg



Laptop Condor I-OGA 2 en 1  
...



SensBook S2 I7



Bouilloire - BL173



Gaufrier - GF110Y Enfants



RC-K1620



MX-K1400



LC100



SC240B Pro

الملحق رقم (08): براءات إختراع مؤسسة كوندور إلكترونيكس

(11) 11267 (22) 03 Decembre 2020

(21) 200626

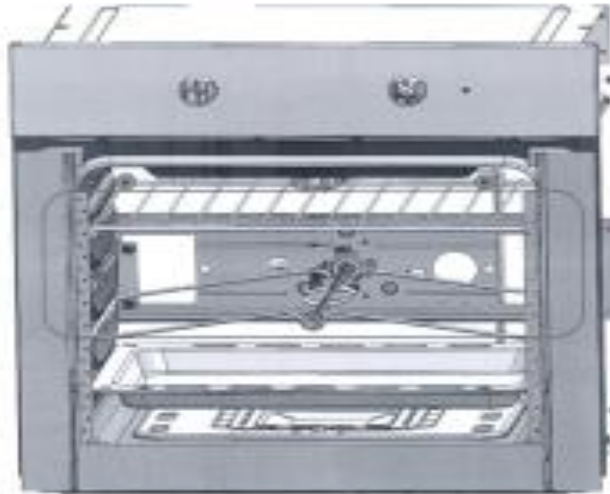
(24) 12 Decembre 2021

(73) SPA CONDOR ELECTRONICS.  
Zone d'Activités, Route de M'sila, Ilot 07.  
Section 161, Bordj Bou Arraidj 34000  
ALGERIE.

(51) F 24C 3/00- F 24C 1/00

(54) OPTION DE " MISE EN MARCHÉ D'UN  
VENTILATEUR & TOURNEBROCHE DES  
CUISINIÈRES SIMULTANÉMENT "

(57) Afin de faciliter l'utilisation confortable des fours et cuisinières à gaz pour nos clients, nous avons envisagé de mettre fin aux problèmes de fonctionnement liés au principe de fonctionnement du ventilateur et le tournebroche (Arbre de la rôtissoire), en développant une nouvelle option qui faire fonctionner les deux fonctions simultanément, car quand il s'agit des appareils de cuisson, la première chose qui décrit la conformité du produit aux spécifications et réglementations internationales est bien ses performances et ses options. À partir de là, nous avons décidé de concevoir une pièce pour le support principale du moteur de tournebroche, afin de garantir la possibilité de faire fonctionner les deux fonctions simultanément dans les fours des cuisinières à gaz. En garantissant par ce brevet à l'utilisateur (le client) l'utilisation directement sans désactiver le rôle de l'un d'eux et économiser plus de temps et de commodité.



Source : (INAPI, 2023).

	REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE    الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
	المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INSTITUT NATIONAL ALGERIEN DE LA PROPRIETE INDUSTRIELLE

R1-FO-24-E2 date de validation 07-05-2018

## شهادة التسجيل CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

La durée de protection est de dix ans, à compter de la date du dépôt : Elle peut être renouvelée pour une même période (Cf. Article 05 de l'ordonnance n° 03-06 du 19 juillet 2003, relative aux marques).

(732) Titulaire de la marque (nom, prénom, dénomination, siège social ou adresse): **CONDOR ELECTRONICS SPA** ملك العلامة:  
 N°07, Zone d'activités et entrepôts, Bordj Bou Arreridj, DZ  
 (740) Mandataire (nom, prénom et adresse): **الوكيل:**

(550) Nature de la marque:  Verbale  Figurative **طبيعة العلامة:**  
 (561) Translittération de la marque : **طبيعة العلامة:**

(591) Couleurs revendiquées (combinaison, disposition): **الألوان المطلوبة:**  
 Gris et Bleu  
 (300) Priorité(s) revendiquée(s): **طلب الأولوية:**

(511) Classes de produits et services désignés : **تصنيف المنتجات والخدمات:**

(540) Reproduction de la marque **صورة العلامة**

 TÉNOR

11 appareils de climatisation .

المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية  
تسجيل

شهادة لطلب تسجيل براءة اختراع

N° et date de dépôt: DZ/T/ 2020/1764 /	22/03/2020	رقم وتاريخ الإيداع:	المدير العام BELMEHDI Abdelkhalid Le Directeur Général Directeur Général
N° et date d'enregistrement:	115684 18/04/2021	رقم وتاريخ التسجيل:	
Date d'échéance:	22/03/2030	تاريخ انقضاء التسجيل:	

سنت هذه الشهادة بناء على الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1424 الموافق لـ 19 يوليو 2003 المتعلق بالعلامات  
 Certificat délivré conformément à l'ordonnance n° 03-06 du 19 Jomada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative aux marques

المصدر: (قريني، 2022)



Demande de certificat d'addition rattaché au brevet principale n°		du
[74] - MANDATAIRE : <i>Nom, Prénom, Adresse</i>		Date du pouvoir
Le préposé à la réception	Fait à : Alger	le : 02/12/2020 Signature et cachet Qualité du signataire pour les personnes morales
<b>Autres informations</b> émail: <a href="mailto:mouloud.bouderbala@condor.dz">mouloud.bouderbala@condor.dz</a> TEL.: 05 61 61 95 00 07 70 31 10 16		
<b><u>BORDEREAU DES PIECES DEPOSEES *</u></b>		
<input type="checkbox"/> Copie de la demande internationale <input type="checkbox"/> Mémoire descriptif en langue nationale <input type="checkbox"/> Mémoire descriptif original en langue française <input type="checkbox"/> Mémoire descriptif duplicata en langue française <input type="checkbox"/> Dessin(s) original (aux) Planche(s) <input type="checkbox"/> Dessin(s) duplicata (aux) Planche(s)	<input type="checkbox"/> Abrégé descriptif <input type="checkbox"/> Pouvoir <input type="checkbox"/> Document de priorité <input type="checkbox"/> Cession de priorité <input type="checkbox"/> Titre ou justification du paiement de taxes	

Les demandes doivent être remises ou adressées par pli postal recommandé avec demande d'avis de réception, à l'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle (INAPI) dont les coordonnées sont indiquées ci-dessous.

Le paiement des taxes exigibles peut être effectué soit directement auprès de la caisse de l'INAPI soit par virement bancaire au compte: BEA 12 Avenue AMIROUCHE, Alger n° 00200012120326418071

**Coordonnées de l'INAPI :**

Adresse : 42, rue Larbi BEN M'HIDI, 3ème étage, B.P. 403 Alger Gare  
 Tél. : (021) 73 57 74 Fax: (021) 73 96 44 et (021) 73 55 81  
 E-mail: [brevet@inapi.dz](mailto:brevet@inapi.dz), [info@inapi.dz](mailto:info@inapi.dz) - Web : [www.inapi.dz](http://www.inapi.dz)

Le présent formulaire doit être lithographié

A NE PAS PLIER

\* Cocher les cases correspondantes.

المصدر: (قريني، 2022)