

مساهمة التجديد التكنولوجي في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (*)

روابحية مريم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية/ قسم علوم الإعلام والاتصال جامعة باجي مختار عنابة

الجزائر rouabhiameriem@gmail.com

الكلمات المفتاحية: التجديد التكنولوجي، التعلم التنظيمي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التجديد التكنولوجي على التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ولتحقيق هذه الغاية قمنا باستطلاع آراء العمال في مؤسسة "محبوبة للعجائن الغذائية" التي تنشط في القطاع الصناعي بناء على إستمارة شملت أسئلة لجوانب مختلفة من التجديد التكنولوجي وبما فيها الوسائل الإتصالية التي لها أثر إيجابي في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. من منطلق أن التعلم التنظيمي يعتبر خطوة رئيسية في المنظمة المتعلمة باعتبارها المناخ المناسب لتبني التعلم التنظيمي لإستدامة النجاح داخل المؤسسة. ولما كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعد من مصادر التجديد والإبتكار، تطلب الأمر معرفة مكانة التجديد عامة والتجديد التكنولوجي خاصة ومقوماته، ومن ثم آثاره على تشجيع ونجاح التعلم التنظيمي ومنه الوقوف والإطلاع على الموضوع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لهذه الأخيرة من دور في تحقيق النمو الإقتصادي، واختتمت الدراسة بإظهار عدة نتائج أهمها التي أظهرت عدة مقترحات لمعالجة المعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إدخال التكنولوجيا.

Mots clés: l'innovation technologique, l'apprentissage organisationnel, les petites et moyennes entreprises.

Résumé : Cette étude vise à identifier l'impact de l'innovation technologique sur l'apprentissage organisationnel dans les PME Algérienne, et à ce but nous devons explorer les vues des employeurs dans l'entreprise "SARL Mahbouba", basé sur un questionnaire comprenait des questions pour différents aspects de l'innovation technologique comprenant les moyens de communication qui ont un impact positif en facilitant le processus d'apprentissage. De la prémisses que l'apprentissage organisationnel est une étape clé dans l'organisation apprenante comme un climat propice à l'adoption de l'apprentissage organisationnel pour le succès de la durabilité au sein de l'organisation. Considérant que les PME est l'une des sources d'innovation, nécessaire de connaître l'état du renouvellement général privé de l'innovation et l'effervescence et technologique, et donc son impact sur la promotion et le succès de l'apprentissage organisationnel et de la position et de voir le sujet dans les petites et moyennes entreprises en raison du rôle de ce dernier dans la réalisation de la croissance économique. L'étude a conclu en montrant des résultats qui ont montré des propositions pour traverser les obstacles de l'intégration de la technologie.

* دراسة ميدانية في مؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية ولاية عنابة - الجزائر.

مقدمة:

من خلال التساؤل السابق يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما طبيعة عملية التجديد التكنولوجي المتبينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
2. ماهي مختلف الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
3. ماهي التطورات المشهودة في تسهيل إستخدام وسائل الإتصال والتكنولوجيا للتحسين من التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

أهمية الدراسة:

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

منهج البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها ومحاولة الإجابة على التساؤلات المقدمة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعبر عن الظاهرة موضع الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً وأمام تعدد مداخل المنهج الوصفي تم إستخدام مدخل الدراسات الوثائقية الذي ساعد في إعداد الجانب النظري للدراسة وكتب ورسائل علمية.

وعليه جاء المقال منظم وشامل للمحاور التالية:

- (1) ماهية المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي.
- (2) التجديد التكنولوجي في المؤسسة.
- (3) دور التعلم التنظيمي في تشجيع التجديد التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- (4) دراسة ميدانية في مؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية.

تشهد البيئة العالمية العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة في مختلف الميادين والمجالات، هذا ما جعل المنظمات تواجه عدة تحديات وصعوبات في كيفية مواكبتها للمحيط الموجودة فيه وطريقة التكيف معه. ويساهم الإتصال بشكل كبير في تحقيق ذلك ويساعد في نجاح المؤسسة وبلوغها أهدافها، مع حفاظها على رصيدها البشري وتماسكها التنظيمي، فإن إعادة تأهيل منظومة الإتصال التنظيمي¹ (مصطفى عشوي، 2010: 16) في المؤسسات أصبح أكثر ضرورة في ظل التحديات التي تواجهها وهذا ما دفع إلى تغيير المؤسسات إلى نمط جديد هو نمط المنظمة المتعلمة أو منظمة التعلم، إذ تمتلك منظمة التعلم رؤية جديدة في مجال العمل الإداري تؤكد على ضرورة خلق وإكتساب المعرفة ونقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية. ولهذا تشجع المنظمة المتعلمة على التعلم التنظيمي وتسعى إليه وهناك علاقة وطيدة بينهما تعتبر بمثابة علاقة إحتواء ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ارتباط السبب بالنتيجة، حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي فعالة دون أن يترتب عنها بناء منظمة قابلة للتعلم. وفي هذه الدراسة سنقوم بالتركيز على التعلم التنظيمي ومدى مساهمة التجديد التكنولوجي في دعمه وتسهيله داخل المنظمة، باعتبار التعلم التنظيمي خطوة رئيسية للتجديد بصفة عامة والتجديد التكنولوجي بصفة خاصة في المنظمات. لدراسة هذا الموضوع قمنا بإختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها خيارا استراتيجيا هاما في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية للدخل وخصوصا الدول النامية، ومن هذا المنطلق كان إختيارنا لمؤسسة "محبوبة للعجائن الغذائية" نموذجا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المجددة في ولاية عنابة.

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

كيف يساهم التجديد التكنولوجي في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

¹ يعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها. ويعتبر الإتصال بمثابة الوسيلة التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.

1) ماهية المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي**1-1 المنظمة المتعلمة:****1-1-1 مفهوم المنظمة المتعلمة:**

يعتبر الباحث الأمريكي "Peter Senge" أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه " the fifth discipline" سنة 1990 حيث عرفها أنها المؤسسة التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها باستمرار وبشكل جماعي (محمد تركي البطاينة، 2010: 243)

Argyris et Schon (1974) عرفا المنظمة المتعلمة أنها العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم. تتعلم المنظمة عندما نكتسب المعارف بجميع أشكالها أيا كانت الوسائل المستعملة (معلومات، مهارات، تقنيات وممارسات). (Argyris et Schon, 2004: 24)

2-1-1 خصائص المنظمة المتعلمة وأهم مميزاتها:

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

- أنها منظمات متكيفة مع بيئتها الخارجية.
- تعزز وتغذي التجديد والإبتكار.
- تتوفر لديها المهارات والدافعية لتعزيز عملية التعلم المستمر، والقدرة على التعلم والتغيير.
- يتوفر لديها بيئة تنظيمية تغذي التعلم وتحرص على التعلم الجماعي والفردي.
- ثقافتها التنظيمية تقوم على المفاتحة والشفافية. (إبراهيم الملكاوي، 2007: 167)

3-1-1 عناصر المنظمة المتعلمة: يلخص

Maturana عناصر المنظمة المتعلمة بثلاثة عناصر رئيسية هي: (Argyris et Schon, 2004: 02)

- (أ) **المفاهيم (concepts):** وتشتمل على المفاهيم والأفكار والقدرات والتقنيات والوسائل التي تسهم بعملية التعلم وتوليد المعرفة ومن ثم الإبتكار والتجديد.

(ب) **الإتقان (compétence):** وتشير إلى المهارة والقدرة على العمل ببراعة وإنجاز المهمات والنشاطات بكل إقتدار والإستفادة من الأخطاء التي تتمخض عنها عملية التعلم التي تترجم سلوك عملي يخدم المنظمة.

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

2-1 التعلم التنظيمي:**1-2-1 مفهوم التعلم التنظيمي :**

Argyris et Schon أشارا إلى التعلم التنظيمي أنه العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الإخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم. تتعلم المنظمة عندما نكتسب المعارف بجميع أشكالها أيا كانت الوسائل المستعملة (معلومات، مهارات، تقنيات وممارسات) (Eduardo Davel, Diane Gabrielle, 2011 : 252)

Senge 1994 عرفه بالوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغير ذلك الواقع. (عيشوش خيرة، 2010-2011: 21).

2-2-1 مستويات التعلم التنظيمي:

(أ) **المستوى الفردي:** يتعلق التعلم الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه هذا التعلم يكون أقل تقنيا ورسمية في المنظمة، لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية وأوقات التعلم غير الرسمية.

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

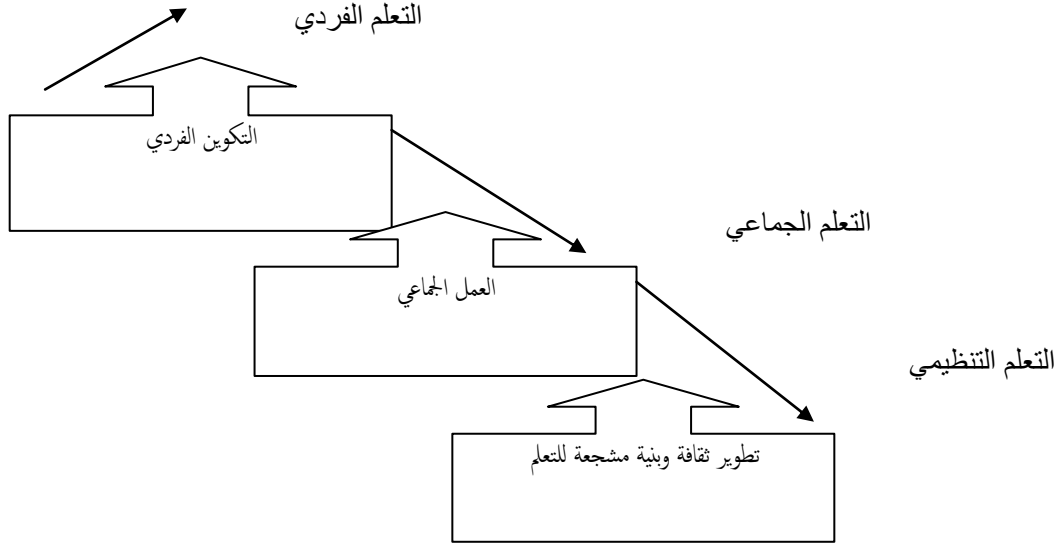
(ت) **المستوى التنظيمي:** التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها. ويمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية

ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01):

والإستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم. (فايز عبد الرحمن الفروخ، 2011: 27).

الشكل رقم (01): مستويات التعلم

تعتبر هذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينهما، فالتعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي والعكس صحيح والتعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة



المصدر: (Charreire Sandra, 1996 : 03)

ليست لها علاقة مباشرة بموضوع المشروع ويطلق عليها " الخبرات غير المركزة (experiences délocalisées)".

- (4) مرحلة الإختبار: وتتمثل في تحليل التغيرات الحاصلة في المنظمة، سواء في الممارسات أو في الخطط المعرفية التي تقود هذه الممارسات.
- (5) مرحلة الأبعاد والتمييز: وتسمح هذه المرحلة بتسجيل الممارسات المكتسبة في الروتينات التنظيمية وإبعاد تلك التي تعتبر غير مرضية، ويتم خلالها أيضا تعديل الذاكرة التنظيمية بتسجيل المعارف الضمنية والصريحة التي تم خلقها خلال المشروع.

(2) التجديد التكنولوجي في المؤسسة

1-2 تعريف التجديد التكنولوجي: إستعمل هذا المصطلح بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الإقتصادي (Joseph Schumpeter)، بقوله أن التجديد التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري، وقد ورد هذا التعريف في القاموس الأنجليزي (l'oxford OED english dictionary) كما يقول "لابجب الخلط بين

1-2-3 مراحل عملية التعلم التنظيمي:

في هذا الصدد قدم نموذج Charreire petit والذي ركز على خمسة مراحل لسيرورة التعلم: (إحسان دهش جلاب، 2011 : 285)

- (1) مرحلة الكشف: يتم في هذه المرحلة الإعلان عن الرغبة في تطوير مشروع ما، حيث يتم طرح أو عرض هدف التعلم على مجموعة الفاعلين، الذين يجب عليهم تنمية وتطوير تعلم جماعي من أجل تنفيذ هذا المشروع.
- (2) مرحلة التهيئة: في هذه المرحلة يعرض الفريق المكلف بالمشروع على الفاعلين تغيير البنية الرسمية لإدارة المشروع، فهو يحاول الحصول على إلتحام وقبول كل عناصر المنظمة المعنيين بالمشروع.
- (3) مرحلة إنتاج الخبرات: وتمثل هذه المرحلة قلب المشروع، حيث يمكن خلالها ظهور نوعين من الخبرات. خبرات ذات علاقة مباشرة بموضوع المشروع وهي ما يطلق عليها "الخبرات المركزة (experiences centrées)" حول هذا المشروع، وأخرى

وبصفة عامة، التجديد التكنولوجي يمكن أن يكون منتج، أسلوب فني، التنظيم أو السوق لمؤسسة ما، وسوف نهتم بأهم صنفين ألا وهما تجديد المنتج وتجديد الأسلوب.

1-2-2 تجديد المنتج (l'innovation de produit)

يقصد به إحداث التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لتلبية الرغبات وإشباع الحاجيات بكيفية أحسن (زايد مراد، 2010) والمقصود بالمنتج هنا السلع والخدمات كذلك وليس فقط المنتجات المصنعة. ويمكن تعريف المنتج الجديد عندما يحمل خصائص جديدة التي لم يسبق وجودها، وإعادة تصميم المنتج، فيطلق هذه الأخيرة تميز المنتج، وكل هذا تلبية لحاجات الزبائن إذ يحاول الزبون أو المستهلك البحث عن تلك المنتجات التي تلبى رغباته وحاجاته بأقل تكلفة وأعلى جودة. (Bertrand Bellon et al, 1994: 193)

ففي دراسة حول التجديد التكنولوجي في الصناعة الفرنسية قامت وزارة الاقتصاد، المالية والصناعة الفرنسية ما بين 1998 و2000، وجد أن هناك 34% من المؤسسات تعتمد على التجديد في المنتجات حيث تشكل صناعة السيارات 41.2% من التجديدات المنتجة، أما الصيدلة 57.6% (OCDE, 1994).

إن تهتم التجديدات التكنولوجية بجميع مركبات أو مكونات وخصائص المنتجات، وتهدف إلى تحسين المنتجات المقدمة للزبون. وعليه فكل الجهود المبذولة من قبل المؤسسة، والرامية لإحداث تغييرات في مواصفات أو مكونات وخصائص المنتجات، تصنف ضمن النشاطات الهادفة لإحداث تجديد تكنولوجي في المنتج بغية إشباع وتلبية حاجيات أفضل للمستهلكين. (Robert le Duff, 1999: 1524).

2-2-2 التجديد في العملية الإنتاجية (أساليب

(l'innovation de procede) الإنتاج : وهو تبني طرق إنتاج جديدة أو محسنة وبالتالي تحسين الأداء من الناحيتين الفنية والاقتصادية. وهو الشيء المؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في كمية المخرجات و إنخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة، وبالتالي تحقيق الأرباح. وهو كل جديد أو تغيير في جهاز أو أساليب الإنتاج يعمل على تحسينه ويهدف إلى تبسيطه وتخفيض تكاليف الإنتاج. وتبرز فائدة هذا النوع من التجديد التكنولوجي في تحسين أداءات العملية الإنتاجية من الناحية الفنية والاقتصادية في أن واحد ما يترتب عنه نتائج إيجابية في مردودية وكمية المخرجات.

التغييرات المستمرة والمتصاعدة والتغييرات المفاجئة أو الطارئة، ونحن لا نفهم إلا التعديلات في دورة الحياة الاقتصادية التي تتولد من الإقتصاد نفسه عن طريق التطور. (Jean Lachman, 1993: 22)

وعرف (Schumpeter) التجديد التكنولوجي كالتالي: "تنفيذ تركيبية أو توليفة إنتاجية جديدة، وقد مثله في خمس حالات التالية:

- (1) تصنيع منتج جديد (...)
- (2) إدخال طريقة إنتاج جديدة (...)
- (3) فتح سوق جديدة (...)
- (4) الحصول على مورد جديد للمادة الأولية (...)
- (5) إنشاء تنظيم جديد مثل خلق وضعية إحتكار.

وقد حصر (Schumpeter) مفهوم التجديد التكنولوجي في الحالتين الأولى والثانية، أي تصنيع منتجات جديدة وإدخال طريقة إنتاج جديدة أو تحسينها (بيتر دروكر، 1988: 18). عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE "التجديد التكنولوجي يغطي المنتجات الجديدة، والأساليب الفنية، ويكتمل عندما يتم إدخاله إلى السوق، أو إستعماله في أساليب الإنتاج، ومن هنا فالتجديدات التكنولوجية تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية (دويس محمد الطيب، 2012: 10-09)

وعرف الإقتصادي (J.Morin) سنة 1986 التجديد التكنولوجي على أنه "وضع حيز التنفيذ أو إستغلال التكنولوجيا الموجودة، والتي تتم في شروط جديدة، وتترجم بنتيجة صناعية (عادل رضوان، 2012: 10)

كما عرف بصفة عامة على أنه الإعتماد على وسائل وطرق إنتاج جديدة، كما ينظر له بأنه شيء جديد تكتسيه المنظمة. أما في قاموس (petie Robert) في سنة 1992 عرف على أنه "التجديد التكنولوجي هو إدخال شيء جديد غير معروف"، وعرفه (Bartal et Martin) أنه فكرة جديدة تطبق لإنشاء أو تحسين العملية، السلعة أو الخدمة. ويرى (Musser) بأنه فكرة جديدة، أفعال تقنية غير مستمرة والتي تطور بعد فترة من الزمن إلى النقطة التي تستعمل بنجاح عملي. (خضير كاظم حمود، 2010: 66)

2-2 طبيعة التجديد التكنولوجي:

(Robert Michel et Deraux Marcel, 1996: 19)

1-3-1 العلاقة بين التعلم التنظيمي والتجديد التكنولوجي والعوامل المؤثرة فيهما:

إن المنظمات الناجحة تشترك إلى حد كبير في التجديد من خلال تعبئة المعرفة والمهارات التكنولوجية والخبرة لخلق منتجات وعمليات وخدمات جديدة، وإن أحد الأسباب الرئيسية لقدرة المنظمة الصغيرة نسبياً مثل شركة أكسفورد للبقاء في أسواق عالمية متنافسة بشدة هو تعقيد ما تنتجه والصعوبات الكبيرة التي يواجهها الداخلين الجدد إلى السوق في محاولة تعلم وتوجيه تكنولوجياتهم، إذ إن الإبداع يقوم على أساس ادخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات الجديدة الذي يتطلب التعلم المستمر من أجل استيعاب وتطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف المنظمة. (بن نذير نصر الدين، 2001: 28)

إن إحداث التغييرات في أساليب الإنتاج لتحسين أداءاتها وتبسيطها ينجز عنها نتائج إيجابية، تتمثل في السرعة في معالجة المدخلات وتدفق المخرجات وتخفيض من تكاليف الإنتاج، أي رفع من فعالية جهاز الإنتاج، هذا ما يسمح للمؤسسة من تحقيق هوامش أكبر وضمان لاستمراريتها التنافسية. وعليه فالبحت عن التجديدات التكنولوجية لأسلوب الإنتاج واستغلالها يمكن المؤسسة من تحسين أداء أسلوبها الإنتاجي فنيا واقتصاديا، حيث يمكن الجانب الفني في تحسين جودة المنتجات وسرعة في معالجة المدخلات والجانب الاقتصادي في تخفيض تكاليف الإنتاج. (محمد سعيد أوكيل، 1994: 33)

وبالرجوع لإحصائيات الدراسة المذكورة سابقا حول التجديد التكنولوجي في الصناعة الفرنسية، نجد أن 23% من المؤسسات الصناعية قامت بتجديدات في العملية الإنتاجية كانت حصة صناعة السيارات فيها 27.5% وصناعة الأدوية (الصيدلة) 24.4%. رغم قلة النسب إلا أن نتائجها كانت جد كبيرة على أداء المؤسسات. (مسعود بن موية، 2005: 46).

3 دور التعلم التنظيمي في تشجيع التجديد التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1-3-1 دور التعلم التنظيمي في تشجيع عملية التجديد:

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

(Brigitte Baroin, 2002: 01-04)

وقد ميّز (April) الموارد الفكرية بتمثلها في ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العلمية التي يتقاسمها العاملون في المنظمة والتعلم المترام والخبرة، وأوضح (Pralhad & Hamel) ان قيام المنظمة ببناء قدرات جوهرية يستند إلى إمكانية المنظمة في التعلم المشترك ولاسيما تنسيق المهارات الانتاجية والتنظيمية وتحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، وإن إتجاه المنظمات في الإنفاق والإستثمار على البحث والتطوير وتشكيل رأس مال فكري إنما يهدف الى زيادة قدراتها في خلق تجديد تكنولوجي عام مستند إلى المعرفة وقادر على تقديم الدعم الى عدد كبير من المنتجات والخدمات. (قريشي محمد، 2004-2005: 09).

1-3-2 التركيز على التعلم التنظيمي بوصفه عامل نجاح في إبداع المنتج الجديد:

أشار (Imai, et al) الى أن التعلم يؤدي دوراً أساسياً في تمكين الشركات من تحقيق السرعة والمرونة في عملية تطوير المنتج وان البحث الدائم لكسب المعرفة والمهارات المتنوعة يساعد على تكوين الجماعات المتنوعة القادرة على حل العديد من المشكلات في فترة زمنية قصيرة، واستنتج (Verganti) في دراسته لتخطيط المنتج أن التعلم من الخبرات السابقة هو الحجر الأساس للمراحل المبكرة من عمليات تطوير المنتج للإدارة الفعالة (بن بريكة عبد الوهاب، بن تركي زينب، 2010).

وقد أيد (Zirger) في دراسته لأداء المنتج المتقدم جداً تكنولوجياً الحاجة إلى الآليات التنظيمية للحفاظ على نقل تعلم تطوير المنتج وأشارت دراسة (Herschel) ان

- بساطة هيكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوجهها نحو النشاط الأساسي (منتج جديد أو محسن، خدمة خدمة جديدة أو محسنة)، على خلاف المؤسسات الكبيرة التي عادة ما تنشئ وظائف كثيرة تتقاسم الإهتمام مع النشاط الأساسي مما يحرم الأخيرة فرصة التركيز للموارد والمواهب والإهتمام.

- بفعل الحجم تنضم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالرشاقة وخفة الحركة في التغيير، كما أن الإستثمارات المحدودة تجعل الإنتقال إلى الجديد أقل مخاطرة بكثير مقارنة بالمؤسسات الكبيرة (بكوش كريمة، 2011: 101)

- عادة ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقرب إلى السوق وبالتالي تكون أكثر تفاعلا مع التغييرات الأنية والسريعة في السوق مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

- عادة ما تطرح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منتجات أو طرق إنتاج جديدة في أسواق ضيقة ومحددة لا تغزي المؤسسات الكبيرة للدخول فيها نظرا لتواضعها فلا تنافسها وبالتالي يكون أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المجال للتجديد أكثر (عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، 2011: 13).

2-2-3 دور التجديد التكنولوجي في تطور نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يفرض الواقع الجديد عدة متغيرات تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقف على مفترق الطرق:

- فإما أن تتكيف مع ما يحدث من تغيرات عالمية وتندمج في الجو الحديث؛
- وإما أن تهشم.

لذا عليها أن تتعلم كيف تتعامل مع المتغيرات الجذرية التي تشهدها الإقتصاد العالمي ولا بد أن تتكيف معها إذا أرادت الاستمرار ويحدث هذا إذا إستطاعت الإستفادة من تحرير الأسواق، والتقدم التكنولوجي خصوصا في هذا إذا إستطاعت الإستفادة من تحرير الأسواق، والتقدم التكنولوجي خصوصا في مجال المعلومات وتطبيقات التكنولوجيا الجديدة وزيادة تعبئة عوامل الإنتاج، وهنا نلمس دور التجديد التكنولوجي الذي يمكنها من كل ذلك (بشرى عباس محمد الحسيني، 2007: 39).

4) دراسة ميدانية في مؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية:

المنظمات الناجحة أدركت بأنها لم تعد تتوقع بان المنتجات والخدمات التي جعلتها ناجحة في الماضي، ستجعلها كذلك مستقبلاً، لذا فانها تسعى الى التميز من خلال التعلم والمعرفة، وهذه المنظمات بوسعها التعلم والإبداع من خلال رفع المعرفة الضمنية لأعضائها، وهذه المعرفة تصبح حيوية عند تحويلها إلى قابليات ومنتجات جديدة. (سلمان رشيد سلمان، 1986: 110)

وتوصل (Nederhof & al) في دراستهم عن أدوات تحسين عمليات التعلم المنظمي في التجديد، الى أن تخطيط إبداع المنتج يرتبط بثلاث من عمليات التعلم هي: اكتساب المعلومات، وتوزيع المعلومات، وتفسير المعلومات، فمن خلال تفسير المعرفة يمكن الحصول على اتفاق جماعي وفهم مشترك في المستويات الوظيفية والتعبوية والإستراتيجية المتعددة، وان تخطيط إبداع المنتج المرتبط مباشرة بالاكتساب والتوزيع والتفسير للمعرفة يتجه بصورة موازية لعمليات التعلم. (نجم عبود نجم، 2008: 67).

2-3 التجديد التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1-2-3 دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجديد التكنولوجي:

للتجديد التكنولوجي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة علاقة وثيقة، حيث أن كل منهما يخدم الآخر ويكمله. ولكي تتضح الفكرة أكثر سنسلط الضوء على دور كل منهما.

إن دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متميز في عملية التجديد التكنولوجي، فهي لا تهمل ولا نقلل من أهمية التحسينات الصغيرة والتجديدات الطفيفة. وهي بذلك تساهم مساهمة عظيمة في عملية الإنتاج، التصنيع وبالتالي التنمية بصفة عامة. (بروش زين الدين ويلمهدي عبد الوهاب، 2005: 266).

وذلك للأسباب التالية:

- تدار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل الماوقل في تفحص البيئـة وإكتشاف الفرص فيها ومن ثم انتهازها، في حين أن المؤسسات الكبيرة تدار من المديرين الذين هم أكثر إرتباطا بالحالة القائمة ومزاياها.

ونشأتها وكذا البيئة التي تنشط فيها أما القسم الثاني فيحتوي على مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى ثلاث محاور:

- (أ) المحور الأول: أسئلة تستفسر عن واقع التجديد التكنولوجي؛
 (ب) المحور الثاني: أسئلة تستفسر عن واقع التعلم التنظيمي في المؤسسة؛
 (ج) المحور الثالث: أسئلة تقيس مدى مساهمة التجديد التكنولوجي ومدى إستخدام الوسائل الإتصالية في تسهيل عملية التعلم التنظيمي.

تم إنجاز الإستمارة بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقمنا بجمع عدة معلومات وهذا عرض لأهمها:

2-4 مستوى التجديد التكنولوجي في مؤسسة محبوبة للجانن الغذائية:

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

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

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

تكون داخل المؤسسة وذلك بفسح المجال لإعطاء فرص للعمال بطرح أفكارهم مهما كانت نسبة تكلفتها مقابل النتائج الجيدة التي حققتها المؤسسة.

2-4-3 هناك ميزانية مخصصة لتجديد التكنولوجي على أرض الواقع:

تمت الإجابة بنعم على هذا السؤال بنسبة 23.33% وأعرّب 13.33% أن الميزانية المخصصة للتجديد

التكنولوجي ليست ثابتة في حين أظهر 63.33% على عدم الموافقة، مما يشير أن المؤسسة لا تخصص ميزانية للتجديد التكنولوجي.

2-4-4 المؤسسة تستفيد من دعم الدولة:

1-4 تقديم المؤسسة وأداة الدراسة:

لمعرفة واقع التجديد التكنولوجي والتعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وكذا مساهمة الوسائل التكنولوجية الإتصالية في تشجيع وتسهيل التعلم التنظيمي داخل هذه المؤسسات، تقربنا من مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في ولاية عنابة وقد تم إختيار مؤسسة "محبوبة للجانن الغذائية" نموذجا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المجددة في ولاية عنابة حيث بدأت نشاط هذه الأخيرة سنة 2000 والذي يبلغ عدد عمالها 122 عمالا ورأس مالها 186.360.000 دينار جزائري. تمت الدراسة في مؤسسة "محبوبة" عن طريق المقابلة مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة طيلة فترة إنجاز البحث وذلك لعدة مرات لجمع معلومات كافية مؤكدة حول مشكلة الدراسة، كما إعتمدنا على الإستمارة كأداة رئيسية وزعت على جميع أفراد البحث (112 عاملا). شملت 35 سؤالا وقسمت إلى قسمين رئيسيين: حيث يتمثل القسم الأول في البيانات المتعلقة بخصائص المؤسسة

2-4-1 تلتزم المؤسسة بهيئة تشرف على التجديد التكنولوجي:

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

2-4-2 مصادر أفكار التجديد التكنولوجي تكون من داخل المؤسسة:

تمت الإجابة بنعم بنسبة 83.33% على السؤال ولم توافق عليه نسبة 10% مما يعني أن مصادر الأفكار التكنولوجية

المؤسسة أهدافها لبعض الأهداف من وراء التجديد التكنولوجي ولكن ليس كلها.

3-4 واقع التعلم التنظيمي في مؤسسة "محبوبة" للعجان الغذائية:

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

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

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

تكون طويلة الأجل، مما يدل أن هذه المؤسسة تركز على التعلم قصير الأجل (أقل من سنة) أكثر من التعلم طويل الأجل (أكثر من سنة).

3-4-4 هناك متابعة للمتعلمين (les apprenants):

تمت الإجابة بنعم بنسبة 73.33% في حين أظهرت نسبة 10% عدم المتابعة للمتعلمين، وهذا ما يشير أن المؤسسة تقوم بمتابعة المتعلمين بعد إنتهائهم من عملية التعلم التنظيمي.

3-4-5 تم تحقيق أهداف برامج التعلم التنظيمي:

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

4-4 التجديد التكنولوجي ودعم التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة:

للإجابة على إشكالية موضوع البحث قمنا بوضع عدة أسئلة تقيس مدى مساهمة التجديد التكنولوجي في تسهيل التعلم التنظيمي داخل مؤسسة "محبوبة"، والجدول التالي (الجدول رقم 3) يوضح ذلك:

جدول رقم (03): إستجابات العمال نحو أهمية التجديد التكنولوجي في عملية التعلم التنظيمي

السؤال	نعم	إلى حد ما	لا
هل تم إكتساب مهارات جديدة لإستخدام الوسائل التكنولوجية داخل مؤسستكم؟	43.33%	40%	16.66%

تمت الإجابة بنعم من طرف العمال بنسبة 3.33% على هذا السؤال في حين تمت الإجابة بـ لا بنسبة 80%، مما يدل على عدم وجود دعم للدولة للتجديدات التكنولوجية داخل المؤسسة.

4-2-5 تمكنت من تحقيق أهدافها:

تمثل نسبة 13.33% على الإجابة بـ نعم على هذا على السؤال، وأظهر 56.66% بلوغ بعض الأهداف في حين تمت الإجابة بـ لا بنسبة 30%، مما يشير إلى بلوغ

4-3-1 التعلم التنظيمي يمثل نشاط أساسي:

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

4-3-2 يتم التعلم التنظيمي خارج المؤسسة:

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

4-3-3 تركز المؤسسة على التعلم قصير الأجل (أقل من سنة):

تمت الإجابة بنعم بنسبة 70% على هذا السؤال 3.33% أظهرت أن مدة التعلم أحيانا تكون طويلة في حين 26.66% أقرت بأن عملية التعلم تكون قصيرة وأحيانا

هل هناك تحسن في متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة؟	%26.66	%26.66	%46.66
هل أصبحت هناك سهولة في التعامل مع التقنيات الإتصالية والتكنولوجية؟	%23.22	%63.33	%13.33
هل هناك تطور في إمكانية قبول الأفراد التكيف مع المتغيرات التكنولوجية الحاصلة في مؤسستكم؟	%66.66	%20	%13.33
هل أصبح من السهل الإتصال داخل مؤسستكم؟	%36.66	%20	%34.33

خاتمة:

لقد حاولنا في هذه الدراسة أن نبين ونبرز التجديد التكنولوجي ودوره في تفعيل التعلم التنظيمي في المؤسسات، بعد أن تناولنا فيما سبق أهم الأسس النظرية لموضوع البحث وتعريفه وكذا ميدانه. بينت نتائج الدراسة فيما يخص واقع التجديد التكنولوجي وأثره في عملية التعلم التنظيمي في مؤسسة "محبوبة للعجان الغذائية" من خلال الملاحظة طيلة فترة الدراسة والإستمارة التي وزعت على كافة أفراد المؤسسة لتسجيل ردود أفعالهم فوجدنا هناك إهتمام من طرف المؤسسة للتجديد في المنتج وكذا في العملية الإنتاجية وكذا تقوم المؤسسة محل الدراسة بفتح برامج للتعلم التنظيمي قصير المدى داخلها، أيضا نستنتج إكتساب المنظمة لمهارات جديدة تساعدها على متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة وسهولة التعامل مع تقنيات ووسائل الإتصال.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من المقترحات لمعالجة المعوقات والمشاكل التي تواجه تبني التجديد التكنولوجي داخل المؤسسة منها:

- 1- وضع وحدة متخصصة تهتم برعاية التجديد التكنولوجي في المؤسسة؛
- 2- إعطاء حرية أكثر للعمال لطرح أفكارهم مهما كانت؛
- 3- تقديم مكافآت مادية ومعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة من أجل تشجيع عملية التجديد التكنولوجي في كامل المؤسسة؛
- 4- يمكن إبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب وتحويل نظام الإتصال باليات وتقنيات جديدة مثلا الرسائل إلى الأترنت والبريد الإلكتروني؛
- 5- تفعيل نظام الإتصال بين الإدارة والعمال في إطار تطوير التعلم التنظيمي لمعرفة حاجاتهم ودوافعهم ومشاكلهم والعمل على حلها بترسيخ الإدارة بالمشاركة.

ويمكن تجسيد ذلك وتطبيقه في جو ملائم داخل المؤسسات ويتلخص هذا داخل نوع جديد من المنظمات ألا وهو المنظمات المتعلمة حيث تعمل

4-4-1 إكتساب مهارات جديدة في مجال العمل:

تمت الإجابة على السؤال بنعم بنسبة %43.33 مقابل %16.66 إعتراضوا على ذلك مما يشير إلى دور التجديد التكنولوجي في إكتساب مهارات جديدة للتعامل مع الوسائل التكنولوجية التي تدخلها المؤسسة.

4-4-2 تحسين متابعة التطورات التكنولوجية الحديثة:

أجاب العمال بنعم على هذا السؤال بنسبة %26.66 في حين عارضوا على ذلك بنسبة %46.66، مما يشير إلى الدور الذي يلعبه التجديد التكنولوجي في تحسين متابعة

التطورات الحديثة في وسائل الإتصال والتكنولوجيا الحديثة داخل المؤسسة.

4-4-3 سهولة التعامل مع التقنيات ووسائل الإتصال:

أظهرت نسبة %23.22 الإجابة بنعم في هذا السؤال في حين تم الإجابة ب لا بنسبة %13.33، مما يشير أن للتعلم التنظيمي دور مهم في تنمية وتحسين أساليب إستخدام وسائل الإتصال داخل المؤسسة.

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

تمت الموافقة على هذا السؤال بنسبة %66.66 وفي نفس الوقت تم معارضته بنسبة %13.33 مما يشير أن للتعلم التنظيمي دور كبير في تطوير قدرة العاملين لقبول التغيير داخل المؤسسة بالرغم من وجود نسبة معتبرة من العاملين المقاومة لهذا التغيير.

4-4-5 تحسن سهولة الإتصال في المؤسسة:

أجاب العمال في هذا السؤال بنعم بنسبة %36.66 مقابل %34.33 أجابوا ب لا وعدم التأكد لبعض العمال جاء بنسبة %20 مما يشير أن التعلم التنظيمي والتجديد التكنولوجي داخل المؤسسة يساهم في تسهيل الإتصال بين أفراد المؤسسة ككل.

هذه الأخيرة على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع التجديد، ليصبح ذلك جزءا من ثقافة المنظمة التي تنتقلها من جيل لآخر ومن الطبيعي أن ينعكس ذلك مستقلا على أنظمتها وهياكلها.

مراجع الدراسة:

- 16) Bertrand Bellon et al, innover ou disparaître, economica, paris, 1994.
- 17) OCDE, définition et convention de base pour ma mesure de la recherche et du développement expérimental, paris, 1994.
- 18) Robert le Duff, encyclopédie de la gestion et du management, paris, 1999.
- 19) Robert Michel et Deraux Marcel, stratégie pour innover : adapter un processus systemique pour création et d'innovation de produits, paris, dunod, 1996.
- 20) محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1994.
- 21) مسعود بن مويضة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي الأغواط، 2005.
- 22) Brigitte Baroin, l'innovation technologique dans l'industrie, (les statistique industrilles), n°168 décembre 2002 .
- 23) بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
- 24) قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004-2005.
- 25) بن بركة عبد الوهاب، بن تركي زينب، مداخلة بعنوان مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، جامعة محمد خيضر بسكرة، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة 12-13 ماي 2010.
- 26) سلمان رشيد سلمان، العلم والتكنولوجيا والتنمية البديلة، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت 1986.
- 27) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة "المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، 2008، الطبعة 2.
- 28) بروش زين الدين وبلمهدي عبد الوهاب، مداخلة بعنوان إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005.
- 29) بكوش كريمة، أثر الإبداع التكنولوجي البيئي على ترقية الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2011.
- 30) عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، مداخلة من ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر، 2011.
- 31) بشرى عباس محمد الحسيني، عملية التعلم التنظيمي وأثرها في الإبداع (دراسة تحليلية في كليات الصيدلة ببغداد، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ببغداد، 2007.
- 1) مصطفى عشوي، أهمية الإتصال في تسيير المؤسسات مقال منشور في كتاب عالم الإتصال، تأليف جماعي بإشراف عبد الرحمن عزي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1996.
- 2) محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقي، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الأردن، دار صفاء للنشر، 2010، الطبعة الأولى.
- 3) Argyris et Schon, apprentissage organisationnel théorie, méthode, pratique, paris, 2002.
- 4) إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 2007، الطبعة 1.
- 5) Eduardo Davel, Diane Gabrielle Tremblay, formation et apprentissage organisationnel la vitalité de la pratique, presses de l'université du Québec , canada, 2011.
- 6) عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011.
- 7) فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، الطبعة الأولى.
- 8) Charreire Sandra, l'apprentissage organisationnel quand les expériences centrées cotoient les expériences délocalisées, dauphine, mais 1996,.
- 9) إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2011، الطبعة الأولى.
- 10) Jean Lachman « le financement des stratégies de l'innovation », economica, 1993
- 11) بيتر دروكر، التجديد والمقاولة "ترجمة ممارسات ومبادئ"، ترجمة حسين عبد الفتاح، الأردن، مركز الكتب الأردني، 1988.
- 12) دويس محمد الطيب، محاولة تشخيص وتقييم النظام الوظيفي للإبتكار في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.
- 13) عادل رضوان، دور الإبتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2012.
- 14) خضير كاظم حمود (منظمة المعرفة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 15) زايد مراد، مداخلة بعنوان الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، في إطار الملتقى الدولي حول المقاولاتية "التكوين وفرص الأعمال"، جامعة محمد خضير بسكرة الجزائر، أيام 06-07-08 أبريل 2010.