



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

العنوان:

أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى
متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

إشراف الأستاذ(ة):

د. لطرش جمال

من إعداد الطالب (ة):

- معزوزي منيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
د. مرزوقي ياسر	أستاذ محاضر - أ-	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
د. جمال لطرش	أستاذ محاضر - أ-	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا
د. فاطمة محبوب	أستاذ محاضر - أ-	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ممتحنا
د. فرحات هولي	أستاذ محاضر - أ-	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ممتحنا
أ.د. عبد الحفيظ مسكين	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل	ممتحنا
د. عبد المالك توبي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة العربي التبسي تبسة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023 / 2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

العنوان:

أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى
متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

إشراف الأستاذ(ة):

د. لطرش جمال

من إعداد الطالب (ة):

- معزوزي منيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
د. مرزوقي ياسر	أستاذ محاضر - أ-	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	رئيسا
د. جمال لطرش	أستاذ محاضر - أ-	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	مشرفا
د. فاطمة محبوب	أستاذ محاضر - أ-	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	ممتحنا
د. فرحات هولي	أستاذ محاضر - أ-	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	ممتحنا
أ.د. عبد الحفيظ مسكين	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل	ممتحنا
د. عبد المالك تويي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة العربي التبسي تبسة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ سورة النمل، الآية (19).

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه.. الحمد والشكر لله،
وصل اللهم وسلم وبارك على سيدنا ونبينا وشفيعنا محمد

شكرا لكل من كان سندا لي؛

شكرا لمشرفي الأستاذ الفاضل **لطرش جمال**؛ وشكرا لكل أستاذ ساعدني في إنجاز هذا العمل
من نصائح وتوجيهات وتصحيحات واستشارات.

شكرا جزيلا للجميع وبارك الله فيكم جزاكم الله عنا كل خير.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة وتصويب هذا العمل البحثي.

شكرا والداي؛ أخوتي؛ أخواتي؛ زملائي وزميلاتي ممن ساعدوني كل باسمه؛ كل من ساعدني
من قريب أو من بعيد أعرفه أو لا أعرفه؛ يعرفني أو لا يعرفني.

وفي الختام شكرا لكل من ساعدنا في إتمام هذا العمل ولو بكلمة طيبة، أو إبتسامة، أو دعاء
في علم الغيب، شكرا للجميع.

معروزي منيرة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي، هذا العمل

إلى والداي حفظهما الله، وبارك الله في عمرهما وأطاله.

إلى أخوتي؛ أخواتي؛ زملائي وزميلاتي ممن ساعدوني كل باسمه الذين كانوا سنداً لي.

إلى كل من دعمني وكان سنداً لي.

معزوي منيرة



المُلَخَّص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) في تبني الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الخدمي والمتمثلة في (الابتكار في المنتج، الابتكار في السعر، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الترويج، الابتكار في الدليل المادي، الابتكار في الأفراد، الابتكار في العمليات)، بالإضافة إلى الابتكار في بحوث التسويق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استطلاع آراء عينة من عمال وموظفي متعاملي الهاتف النقال الثلاث (جازي، موبيليس، أوريدو) في الجزائر، وذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان المكون من (49) عبارة تغطي محاور متغيرات الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وقدرت عينة الدراسة بـ (276) مفردة صالحة للتحليل الإحصائي، حيث تم الاستعانة ببرنامج (SPSS V.27) لمعالجة البيانات المحصل عليها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المؤسسات محل الدراسة، ويرجع هذا الأثر إلى البعدين الاستراتيجي والثقافي، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين حول التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، في حين توصلت الدراسة إلى وجود فروق تعزى لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغيري المستوى التعليمي والخبرة المهنية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، في حين توصلت الدراسة إلى وجود فروق تعزى لباقي المتغيرات، وفي الأخير قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تساهم في تفعيل استخدام أبعاد التعلم التنظيمي لتبني التسويق الابتكاري والنهوض بقطاع التسويق في مجال متعاملي الهاتف النقال في الجزائر باعتبارها قطاع حيوي يشكل دعامة للاقتصاد الجزائري.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، أبعاد التعلم التنظيمي، التسويق الابتكاري، متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

Abstract:

This study aims to know the impact of organizational learning with its dimensions represented by (the strategic dimension, the organizational dimension, and the cultural dimension) in adopting innovation in the elements of the service marketing mix, namely (innovation in the product, innovation in price, innovation in distribution, innovation in promotion, innovation in Physical evidence, innovation in individuals, innovation in processes), in addition to innovation in marketing research. To achieve the objectives of the study, the opinions of a sample of workers and employees of the three mobile phone operators (Djezzy, Mobilis, and Ooredoo) in Algeria were surveyed, relying on the questionnaire tool consisting of: (49) statements covering the axes of the study variables according to a five-point Likert scale. The study sample was estimated at (276) individuals suitable for statistical analysis, as the program (SPSS V.27) was used to process the data obtained.

The study reached a set of results confirming the existence of a statistically significant effect of organizational learning on the adoption of innovative marketing at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) in the institutions under study. This effect is due to the strategic and cultural dimensions, and the absence of a statistically significant effect of the organizational dimension in Adopting innovative marketing. The study also showed that there were no statistically significant differences in the respondents' opinions about organizational learning due to the educational level variable at a significant level ($\alpha \leq 0.05$), while the study found that there were differences due to the rest of the personal and functional variables, and there were no statistically significant differences. The respondents' opinions on innovative marketing were attributed to the variables of educational level and professional experience at a significant level ($\alpha \leq 0.05$), while the study found differences attributed to the rest of the variables. Finally, the study presented a set of recommendations that contribute to activating the use of organizational learning dimensions to adopt innovative marketing and advance the marketing sector in the field of mobile phone carriers in Algeria as a vital sector that forms a pillar of the Algerian economy.

Keywords: organizational learning, dimensions of organizational learning, innovative marketing, mobile phone carriers in Algeria

Résumé:

Cette étude vise à connaître l'impact de l'apprentissage organisationnel avec ses dimensions représentées par (la dimension stratégique, la dimension organisationnelle et la dimension culturelle) dans l'adoption de l'innovation dans les éléments du mix marketing des services, à savoir (innovation dans le produit, innovation dans le prix, innovation dans la distribution, innovation dans la promotion, innovation dans les preuves physiques, innovation dans les individus, innovation dans les processus), en plus de l'innovation dans la recherche marketing. Pour atteindre les objectifs de l'étude, les opinions d'un échantillon de travailleurs et d'employés des trois opérateurs de téléphonie mobile (Djezzy, Mobilis et Ooredoo) en Algérie ont été interrogées, en s'appuyant sur l'outil de questionnaire composé de : (49) des énoncés couvrant les axes des variables de l'étude selon une échelle de Likert à cinq points. L'échantillon de l'étude a été estimé à (276) personnes aptes à l'analyse statistique, car le programme (SPSS V.27) a été utilisé pour traiter les données obtenues.

L'étude a abouti à un ensemble de résultats confirmant l'existence d'un effet statistiquement significatif de l'apprentissage organisationnel sur l'adoption du marketing innovant à un niveau significatif ($\alpha \leq 0,05$) dans les établissements étudiés. Cet effet est dû aux dimensions stratégiques et culturelles, et à l'absence d'un effet statistiquement significatif de la dimension organisationnelle dans l'adoption du marketing innovant. L'étude a également montré qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives dans les opinions des répondants sur l'apprentissage organisationnel en raison de la variable du niveau de scolarité à un niveau significatif ($\alpha \leq 0,05$), bien que l'étude ait révélé qu'il y avait des différences en raison du reste des variables personnelles et fonctionnelles, et qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives. Les opinions des répondants sur le marketing novateur ont été attribuées aux variables du niveau de scolarité et de l'expérience professionnelle à un niveau significatif ($\alpha \leq 0,05$), tandis que l'étude a trouvé des différences attribuées au reste des variables. Enfin, l'étude a présenté un ensemble de recommandations qui contribuent à activer l'utilisation des dimensions d'apprentissage organisationnel pour adopter un marketing innovant et faire progresser le secteur du marketing dans le domaine des transports de téléphonie mobile en Algérie en tant que secteur vital qui constitue un pilier de la Économie algérienne.

Mots-clés : apprentissage organisationnel, dimensions de l'apprentissage organisationnel, marketing innovant, opérateurs de téléphonie mobile en Algérie



الفهارس

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
IV	ملخص الدراسة
VIII	فهرس المحتويات
XVII	فهرس الجداول
XXII	فهرس الأشكال
XXIV	فهرس الملاحق
أ-ي	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتعلم التنظيمي
3	المطلب الأول: مفهومي (التعلم، التنظيم)
4	الفرع الأول: تعريف التعلم
6	الفرع الثاني: تعريف التنظيم
7	المطلب الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي
9	الفرع الأول: تعريف التعلم التنظيمي
15	الفرع الثاني: أهمية التعلم التنظيمي
18	الفرع الثالث: خصائص وأهداف التعلم التنظيمي
20	الفرع الرابع: وكلاء التعلم التنظيمي
20	الفرع الخامس: مبررات التعلم التنظيمي والعوامل التي أدت إلى الاهتمام به
22	المطلب الثالث: العوامل الداعمة والمعيقة للتعلم التنظيمي في المؤسسات
22	الفرع الأول: العوامل الداعمة للتعلم التنظيمي
23	الفرع الثاني: معيقات التعلم التنظيمي

24	المبحث الثاني: أبعاد، مستويات، وتصنيفات التعلم التنظيمي
24	المطلب الأول: أبعاد التعلم التنظيمي
25	الفرع الأول: البعد الإستراتيجي
30	الفرع الثاني: البعد التنظيمي
33	الفرع الثالث: البعد الثقافي
40	المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي
40	الفرع الأول: التعلم على المستوى الفردي
41	الفرع الثاني: التعلم على المستوى الجماعي
41	الفرع الثالث: التعلم على المستوى التنظيمي
43	الفرع الرابع: التعلم بين المنظمات
43	الفرع الخامس: التكامل بين المستويات
44	الفرع السادس: العلاقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي
46	المطلب الثالث: تصنيفات التعلم التنظيمي
46	الفرع الأول: تصنيف توماس كوهان (T.Kuhn)
46	الفرع الثاني: تصنيف بيتر سينج (Peter senge)
47	الفرع الثالث: تصنيف (Chris Argyris)
48	الفرع الرابع: تصنيف لـ (David J.Teece)
49	الفرع الخامس: تصنيف لـ (Peter Buch)
51	المبحث الثالث: عمليات، أدوات، آليات، وإستراتيجيات التعلم التنظيمي
51	المطلب الأول: عمليات التعلم التنظيمي
51	الفرع الأول: عمليات التعلم التنظيمي حسب فاتح شاهين (Fatih Sahin)
52	الفرع الثاني: عمليات التعلم التنظيمي حسب (Huber)
53	المطلب الثاني: أدوات وآليات التعلم التنظيمي
53	الفرع الأول: أدوات التعلم التنظيمي
61	الفرع الثاني: آليات التعلم التنظيمي
64	المطلب الثالث: إستراتيجيات التعلم التنظيمي

64	الفرع الأول: إستراتيجيات التعلم التنظيمي حسب (Jashapara)
64	الفرع الثاني: تصنيفات أخرى لاستراتيجيات التعلم التنظيمي
66	المبحث الرابع: علاقة التعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة
67	المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة
67	الفرع الأول: تعريف المنظمة المتعلمة
68	الفرع الثاني: أهمية المنظمة المتعلمة
69	الفرع الثالث: مبادئ بيتر سينج (peter senge) لبناء المنظمة المتعلمة
70	المطلب الثاني: التعلم التنظيمي وأبعاد المنظمة المتعلمة
70	الفرع الأول: نماذج المنظمة المتعلمة
72	الفرع الثاني: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
74	المطلب الثالث: المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق التعلم التنظيمي في المنظمات
74	الفرع الأول: متطلب إدارة المعرفة (Knowledge management)
78	الفرع الثاني: متطلب التمكين (Empowerment)
80	الفرع الثالث: متطلب فرق التعلم (Team learning)
84	الفرع الرابع: متطلب القيادة (Leadership)
88	المبحث الخامس: قياس، نماذج، نظريات، وقدرات التعلم التنظيمي
88	المطلب الأول: قياس، ونماذج التعلم التنظيمي
88	الفرع الأول: قياس التعلم التنظيمي
90	الفرع الثاني: نماذج التعلم التنظيمي
97	المطلب الثاني: نظريات التعلم التنظيمي
98	الفرع الأول: نظرية التعلم التجريبي (Experiential Learning Theory)
98	الفرع الثاني: نظرية التعلم التكيفية والتوليدية (Adaptive and Generative Learning Theory)
99	الفرع الثالث: نظرية الاستيعاب (Assimilation Theory)
101	المطلب الثالث: قدرات التعلم التنظيمي
101	الفرع الأول: تعريف قدرات التعلم التنظيمي
102	الفرع الثاني: أنواع ومكان قدرات التعلم التنظيمي (types and locus of capabilities)

103	الفرع الثالث: طرق تحسين قدرات التعلم التنظيمي
103	الفرع الرابع: أبعاد قدرات التعلم التنظيمي (Organizational learning capability dimensions)
108	خلاصة الفصل
109	الفصل الثاني: الإطار النظري للتسويق الابتكاري
110	تمهيد
111	المبحث الأول: خلفية نظرية حول الابتكار
111	المطلب الأول: أساسيات حول الابتكار
111	الفرع الأول: مفهوم الابتكار
119	الفرع الثاني: الابتكار وعلاقته ببعض المصطلحات (الإبداع، الاختراع، الاكتشاف، المنتج الجديد، التحسين، التطوير)
122	المطلب الثاني: أبعاد الابتكار والعوامل المؤثرة فيه
122	الفرع الأول: أبعاد الابتكار
123	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الابتكار
127	المطلب الثالث: تصنيفات الابتكار
127	الفرع الأول: تصنيف الابتكار حسب معيار التخصص
129	الفرع الثاني: التصنيف حسب درجة الابتكار
130	الفرع الثالث: التصنيف حسب طبيعة الابتكار
132	الفرع الرابع: تصنيف الابتكار حسب معيار إدراك السوق
132	الفرع الخامس: الأشكال الجديدة للابتكار
133	المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الابتكاري
134	المطلب الأول: مفهوم التسويق
134	الفرع الأول: تعريف التسويق (Marketing)
135	الفرع الثاني: خصائص التسويق
136	الفرع الثالث: أهمية التسويق
138	الفرع الرابع: عناصر النشاط التسويقي
140	المطلب الثاني: مفهوم التسويق الابتكاري

140	الفرع الأول: نشأة التسويق الابتكاري
141	الفرع الثاني: ماهية التسويق الإبتكاري
145	الفرع الثالث: مراحل التسويق الابتكاري
148	المطلب الثالث: عناصر التسويق الابتكاري وأنواعه
148	الفرع الأول: عناصر التسويق الإبتكاري
150	الفرع الثاني: أنواع التسويق الإبتكاري
151	المبحث الثالث: المتطلبات، العوامل المؤثرة، ومهارات التسويق الابتكاري
151	المطلب الأول: متطلبات التسويق الابتكاري
152	الفرع الأول: متطلبات إدارية وتنظيمية
152	الفرع الثاني: متطلبات خاصة بالمعلومات
153	الفرع الثالث: متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق
154	الفرع الرابع: متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية
155	الفرع الخامس: متطلبات متنوعة
156	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التسويق الابتكاري
156	الفرع الأول: مؤثرات بيئة العمل داخل المؤسسة
157	الفرع الثاني: مؤثرات البيئة العامة
158	المطلب الثالث: مهارات التسويق الابتكاري
158	الفرع الأول: تعريف المبتكر التسويقي
158	الفرع الثاني: مهارات المبتكر التسويقي
159	المبحث الرابع: مجالات التسويق الابتكاري
161	المطلب الأول: مفهوم المزيج التسويقي
161	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن نشأة مصطلح المزيج التسويقي
162	الفرع الثاني: تعريف المزيج التسويقي
162	الفرع الثالث: مراحل تطور المزيج التسويقي
164	الفرع الرابع: عناصر المزيج التسويقي الموسع (Extended Marketing Mix)
168	المطلب الثاني: الابتكار في عناصر المزيج التسويقي

169	الفرع الأول: الابتكار في مجال المنتج(Product)
176	الفرع الثاني: الابتكار في مجال السعر(Price)
181	الفرع الثالث: الابتكار في مجال الترويج (promotion)
190	الفرع الرابع: الابتكار في مجال التوزيع(distribution)
192	الفرع الخامس: الابتكار في الدليل المادي(Physical Evidence)
193	الفرع السادس: الابتكار في العمليات(process)
193	الفرع السابع: الابتكار في الناس(people)
194	المطلب الثالث: الابتكار في مجال بحوث التسويق
195	الفرع الأول: مفهوم بحوث التسويق(Marketing research)
199	الفرع الثاني: قيود البحوث التسويقية
200	الفرع الثالث: أهداف، وخطوات بحوث التسويق
201	الفرع الرابع: مجالات بحوث التسويق
202	الفرع الخامس: الابتكار في بحوث التسويق
205	المبحث الخامس: أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري
206	المطلب الأول: أثر البعد الاستراتيجي في تبني التسويق الابتكاري
206	الفرع الأول: أثر الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم في تبني التسويق الابتكاري
208	الفرع الثاني: أثر متابعة التغيرات البيئية في تبني التسويق الابتكاري
210	الفرع الثالث: أثر إستراتيجية التعلم في تبني التسويق الابتكاري
210	المطلب الثاني: أثر البعد التنظيمي في تبني لتسويق الابتكاري
210	الفرع الأول: أثر العمل من خلال الفريق في تبني التسويق الإبتكاري
212	الفرع الثاني: أثر الهيكل التنظيمي المرن في التسويق الابتكاري
212	الفرع الثالث: أثر إيجاد المعرفة ونقلها والتشارك بها في تبني التسويق الابتكاري
214	المطلب الثالث: أثر البعد الثقافي في تبني التسويق الابتكاري
214	الفرع الأول: أثر التعلم من الأخطاء السابقة في تبني التسويق الابتكاري
216	الفرع الثاني: أثر البيئة المساندة للتعلم في تبني التسويق الابتكاري
217	الفرع الثالث: أثر الجودة الكلية للتعلم في تبني التسويق الابتكاري

219	خلاصة الفصل
220	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر
221	تمهيد
222	المبحث الأول: متعاملي الهاتف النقال في الجزائر
223	المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس (Algérie télécom mobile-mobilis)
223	الفرع الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس
223	الفرع الثاني: أهداف، قيم، والتزامات مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس
225	الفرع الثالث: مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (موبيليس) بالأرقام
226	الفرع الرابع: عروض وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس
229	المطلب الثاني: مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر (OTA) (جازي)
229	الفرع الأول: نشأة وتعريف مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر (OTA) جازي
230	الفرع الثاني: رؤية وقيم، أهداف، والتزامات مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر (OTA) جازي
233	الفرع الثالث: مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر (OTA) إنجازات والأرقام
234	الفرع الرابع: خدمات واشتراكات مؤسسة أوبتيموم تيليكوم الجزائر (OTA) جازي
238	المطلب الثالث: مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر (WTA) (أوريدو الجزائر)
238	الفرع الأول: نشأة وتعريف مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر)
238	الفرع الثاني: أهداف، التزامات، وقيم مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر)
241	الفرع الثالث: المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر) بالأرقام
241	الفرع الرابع: خدمات وعروض مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو)
244	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
244	المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدوات وطرق جمع البيانات
244	الفرع الأول: منهج الدراسة
245	الفرع الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

248	الفرع الثالث: نموذج الدراسة
249	الفرع الرابع: مجتمع وعينة الدراسة
250	الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة
253	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
253	الفرع الأول : اختبارات الصدق
262	الفرع الثاني: تحليل الثبات (Reliability Analysis Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة
263	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية وإجابات أفراد العينة
263	الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية
265	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التعلم التنظيمي
272	الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التسويق الابتكاري
285	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
285	المطلب الأول: اختبار جودة البيانات
285	الفرع الأول: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة (اختبار التوزيع الطبيعي Normality Test)
286	الفرع الثاني: اختبار التعدد الخطي (Multicollinearity Test)
287	الفرع الثالث: اختبار دارين واتسون (Durbin-Watson)
287	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
287	الفرع الأول: اختبار فرضيات المستوى
289	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية
293	الفرع الثالث: اختبار فرضيات الفروق
324	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
325	الفرع الأول: تفسير نتائج الفرضيات المتعلقة بالمستوى
326	الفرع الثاني: تفسير نتائج الفرضيات المتعلقة بالأثر
327	الفرع الثالث: تفسير نتائج فرضيات الفروق
335	خلاصة الفصل
337	خاتمة

341	قائمة المصادر والمراجع
373	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	بعض تعاريف التعلم التنظيمي كما وردت في الأدبيات.	12
02	شرح التعلم بين حالتي الاستقرار والتغير البيئي انطلاقا من تحليلات هيدبيرج (Hedberg) وفيول وليفز (Fiol and Lyles)	14
03	مراحل التعلم التنظيمي حسب (Y. L. jack lam)	95
04	بعض تعاريف الابتكار بحسب ما ورد في الأدبيات	114
05	الفرق بين التسويق التقليدي والتسويق الابتكاري	143
06	متطلبات التسويق الابتكاري	151
07	الاختلاف بين الابتكار في الخدمات والابتكار في التصنيع	175
08	أثر مراحل دورة حياة المنتج في إستراتيجيات الابتكار في الترويج	183
09	أهم الأرقام والإنجازات المحققة من قبل مؤسسة موبيليس إلى غاية سنة 2023	225
10	عروض وخدمات مؤسسة موبيليس للخواص لسنة 2023	226
11	عروض وخدمات مؤسسة موبيليس للشركات لسنة 2023	228
12	أهم الأرقام والإنجازات المحققة من قبل مؤسسة جازي إلى غاية سنة 2023	233
13	عروض وخدمات مؤسسة جازي للأفراد لسنة 2023	234
14	عروض وخدمات مؤسسة جازي للمؤسسات لسنة 2023	236
15	قيم المؤسسة العالمية الأم أوريدو	240
16	أهم الأرقام والإنجازات المحققة من طرف مؤسسة أوريدو الجزائر	241
17	عروض وخدمات مؤسسة أوريدو للخواص لسنة 2023	242
18	عروض وخدمات مؤسسة أوريدو للمؤسسات لسنة 2023	243
19	مقياس ليكرت الخماسي	246
20	مستوى الموافقة	247
21	درجات قياس الارتباط	247
22	معامل الارتباط بين عبارات البعد الاستراتيجي للتعلم الاستراتيجي ودرجته الكلية	254
23	معامل الارتباط بين عبارات البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي ودرجته الكلية	254
24	معامل الارتباط بين عبارات البعد الثقافي للتعلم التنظيمي ودرجته الكلية	255
25	معامل الارتباط بين عبارات بعد الابتكار في المنتج (سلعة/ خدمة) ودرجته الكلية	256
26	معامل الارتباط بين عبارات بعد الابتكار في السعر ودرجته الكلية	256
27	معامل الارتباط بين عبارات بعد الابتكار في التوزيع ودرجته الكلية	257

258	معامل الارتباط بين عبارات بعد الابتكار في الترويج ودرجته الكلية	28
258	معامل الارتباط بين عبارات بعد الابتكار في الأفراد ودرجته الكلية	29
259	معامل الارتباط بين عبارات بعد الابتكار في الدليل المادي ودرجته الكلية	30
259	معامل الارتباط بين عبارات بعد الابتكار في العمليات ودرجته الكلية	31
260	معامل الارتباط بين عبارات بعد الابتكار في بحوث التسويق ودرجته الكلية	32
261	معامل الارتباط بين كل بعد و المحور الذي ينتمي إليه، وبين كل محور والاستبيان ككل	33
262	معاملات ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	34
263	عرض وتحليل البيانات الشخصية وإجابات أفراد العينة	35
266	تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي	36
268	تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي	37
270	تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثقافي للتعلم التنظيمي	38
271	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور التعلم التنظيمي	39
272	تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في المنتج	40
274	تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في السعر	41
276	تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في التوزيع	42
277	تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الترويج	43
278	تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الأفراد	44
279	تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الدليل المادي	45
281	تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في العمليات	46
282	تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في بحوث التسويق	47
283	تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التسويق الابتكاري وأبعاده	48
285	نتائج اختبار معاملي الالتواء والتفلطح	49
286	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	50
288	نتائج اختبار T test لاختبار فرضية المستوى الأولى	51
288	نتائج اختبار T test لاختبار فرضية المستوى الثانية	52
289	نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد (Analysis of Variance)	53
290	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)	54
292	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لمؤشرات البعد الاستراتيجي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر	55
293	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لمؤشرات البعد	56

	الثقافي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر	
294	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي (الأبعاد) وفقا لمتغير الجنس	57
295	نتائج اختبار (Independent Simples T Test) (ت للعينتين المستقلتين) لمقارنة إجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي (الأبعاد) من حيث متغير الجنس	58
296	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي (الأبعاد) وفقا لمتغير السن	59
297	نتائج اختبار (Independent Simples T- Test) (ت للعينتين المستقلتين) لمقارنة إجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي (الأبعاد) من حيث متغير السن	60
298	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي (الأبعاد) وفقا لمتغير المستوى التعليمي	61
298	نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي	62
300	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي (الأبعاد) وفقا لمتغير الدخل الشهري	63
300	نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الدخل الشهري	64
301	نتائج اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية بين متوسطات فئات الدخل الشهري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي	65
304	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي (الأبعاد) وفقا لمتغير نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم	66
304	نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي تعزى لمتغير نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم	67
305	نتائج اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية بين متوسطات متعامل الهاتف النقال المستخدم لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي	68
307	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي (الأبعاد) وفقا لمتغير الخبرة المهنية	69

308	نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية	70
309	نتائج اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية بين متوسطات الخبرة المهنية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد التنظيمي	71
310	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي (الأبعاد) وفقا لمتغير الصفة المهنية	72
310	نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الصفة المهنية	73
312	نتائج اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية بين متوسطات الصفة المهنية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثقافي	74
313	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير الجنس	75
313	نتائج اختبار (Independent Simples T Test) (ت للعينتين المستقلتين) لمقارنة إجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري من حيث متغير الجنس	76
314	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير السن	77
315	نتائج اختبار (Independent Simples T Test) (ت للعينتين المستقلتين) لمقارنة إجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري من حيث متغير السن	78
316	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير المستوى التعليمي	79
316	نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير المستوى التعليمي	80
317	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير الدخل الشهري	81
318	نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير الدخل الشهري	82
318	نتائج اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية بين متوسطات فئات الدخل الشهري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التسويق الابتكاري	83

319	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير نوع المتعامل الهاتف النقال المستخدم	84
320	نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم	85
321	نتائج اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية بين متوسطات نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التسويق الابتكاري	86
321	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير الخبرة المهنية	87
322	نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير الخبرة المهنية	88
323	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير الصفة المهنية	89
323	نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير الصفة المهنية	90
324	نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين متوسطات الصفة المهنية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التسويق الابتكاري	91

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	النموذج التفاعلي للتعلّم التنظيمي	11
02	التعلّم بين حالتي الاستقرار والتغير البيئي	13
03	عملية الربط بين التعلّم الفردي والتعلّم التنظيمي	45
04	حلقات التعلّم حسب Chris Argyris	47
05	التعلّم أحادي الحلقة، ثنائي الحلقة، ثلاثي الحلقة.	50
06	أهمية إدارة الجودة الشاملة	59
07	عجلة التعلّم	62
08	إطار التعلّم التنظيمي حسب وجهة نظر (Huber) في سنة 1991	91
09	نموذج كروسان وزملائه للتعلّم التنظيمي سنة 1999	93
10	نموذج Law لتسهيل التعلّم في المنظمات	97
11	نموذج جديد للتعلّم التنظيمي المتكامل	100
12	نموذج مقترح لأبعاد قدرات التعلّم التنظيمي من طرف (Jerez-Gomez) وآخرون سنة 2005	105
13	نموذج مفاهيمي قدرات التعلّم التنظيمي من طرف (Chiva) وآخرون سنة 2007	106
14	نموذج شويد وقاسم وصالح (Shoid, Kassim and Salleh) لأبعاد قدرات التعلّم التنظيمي سنة 2011	107
15	نموذج عملية الابتكار	115
16	أبعاد الابتكار عند نجم عبود نجم	123
17	الطريقة التي يولد بها منتج جديد	131
18	المفاهيم التسويقية الجوهرية	135
19	عناصر النشاط التسويقي	138
20	مراحل تطور التسويق الإبتكاري	141
21	مفهوم التخيل الإبتكاري	149
22	المزيج التسويقي 7Ps	168
23	دورة حياة المنتج	174
24	نموذج الأبعاد الأربعة للإبتكار في الخدمة لـ (Hertog)	176
25	عناصر المزيج الترويجي المتكامل	184
26	أشكال التسويق المباشر	188

201	خطوات إجراء البحث التسويقي	27
249	نموذج الدراسة	28

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
323	قائمة الأساتذة المحكمين	01
324	الاستبيان	02
329	نتائج اختبار معاملي الالتواء والتفلطح	03
329	معامل تضخم التباين والتباين المسموح ودارين واتسون	04
329	نتائج اختبار T test لاختبار فرضية المستوى الأولى	05
330	نتائج اختبار T test لاختبار فرضية المستوى الثانية	06
330	نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد (Analysis of Variance)	07
331	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multip Regression Analysis)	08
331	تحليل الانحدار المتعدد (Multipe Regression Analysis) لمؤشرات البعد الاستراتيجي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر	09
332	تحليل الانحدار المتعدد (Multipe Regression Analysis) لمؤشرات البعد الثقافي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر	10

مقدمة عامة

1- مقدمة (Introduction):

حظي موضوع التعلم عموماً والتعلم التنظيمي على وجه الخصوص باهتمام المختصين والباحثين لما له من أهمية بالغة في الإبداع والابتكار، ومن أجل إيجاد بدائل وحلول للتحديات التي تواجه المؤسسات، حيث ظهرت كتابات كثيرة حول التعلم التنظيمي تهدف إلى تحديد معالمه الأساسية، فهو يمثل نهجاً حديثاً للإدارة يمكن أن يحل العديد من المشكلات، وهو كذلك العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها استثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن تلك المؤسسات من امتلاك ميزة سرعة التعلم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ويعد التعلم التنظيمي من الأساليب الداعمة والمساعدة على التوجه نحو الابتكار، وقد مس الابتكار أغلب وظائف المؤسسة بما في ذلك وظيفة التسويق، التي تحتل الحيز الأكبر من بين وظائف المؤسسات، ليصبح التسويق الابتكاري من بين أهم عوامل استمرارها وريادتها.

تعد المعرفة التنظيمية مصدراً مهماً للمؤسسات المختلفة في السنوات الأخيرة ضمن سياق الأعمال التنافسي، ويعتبر التعلم كأداة استراتيجية تم اقتراحه في مجال الإدارة الحديثة لاكتساب ميزة تنافسية واستقرار النجاح التنظيمي، والهدف منه ليس فقط تعزيز معرفة الموظف ومهاراته ولكن أيضاً تطوير ونمو المنظمة وبناء منظمة متعلمة ديناميكية ومرنة، ونظراً للدور الاستراتيجي للتعلم التنظيمي في خلق معرفة تنظيمية وتأسيس إدارة المعرفة وتعزيز الأهداف الرئيسية للمنظمة، يؤكد الباحثين والممارسين أن المعرفة والمهارات الجديدة التي يتم الحصول عليها من خلال التعلم تعزز الابتكار في المؤسسات، والابتكار مرتبط بمفاهيم توليد وقبول وتنفيذ الأفكار والعمليات وخلق منتجات جديدة، ويتم تحديد الابتكار من خلال توجه المؤسسة نحو التعلم، وخلق ثقافة الابتكار، وهو ما يمكن المؤسسة من تحقيق أفضل أداء وكذا تحقيق ميزة تنافسية.

ويعد قطاع الاتصالات من القطاعات الحيوية لأي بلد، والجزائر ليست بمعزل عن ذلك إذ شهد هذا القطاع تطورات مهمة وكبيرة خلال السنوات الأخيرة، وتعد مؤسسات متعاملي الهاتف النقال من أهم المؤسسات العاملة في هذا القطاع، ولأن الخدمات الجديدة تضيف للمؤسسة قوة جديدة في السوق، لأنها تلبي رغبات وتطلعات العملاء وتقضياتهم المتنامية بطرق مبتكرة وجديدة، لا بد لها من تبني الطرق والأساليب التي تمكنها من تحقيق النجاح والتفوق وبالتالي الاستمرار والبقاء بقوة.

2- إشكالية الدراسة (The problem of the study) : من منطلق الأفكار السابقة التي تؤكد على أهمية التعلم التنظيمي في المؤسسات، ولأن المؤسسات بحاجة دائمة إلى التجديد والابتكار لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة في ظل المنافسة الشديدة من أجل البقاء، جاءت هذه الدراسة للبحث في أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق

الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، حيث تتبلور لدينا إشكالية البحث التي نعبر عنها بالتساؤل الرئيسي التالي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ؟

- ويندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

- ما هو مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للتعلم التنظيمي؟

- ما هو مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للتسويق الابتكاري؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم، الخبرة المهنية، الصفة المهنية) عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم، الخبرة المهنية، الصفة المهنية) عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ؟

3-فرضيات الدراسة (Study hypotheses): للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كما يلي:

- الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$.

تتفرع عن الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية هي:

➤ الفرضية الفرعية الأولى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

➤ الفرضية الفرعية الثانية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

- فرضيات المستوى:

- الفرضية الأولى:

- مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للتعلم التنظيمي ليس مرتفعاً.

- الفرضية الثانية:

- مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للتسويق الابتكاري ليس مرتفعاً.

- فرضيات الفروق:

- فرضية الفروق الأولى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم، الخبرة المهنية، الصفة المهنية) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

- فرضية الفروق الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم، الخبرة المهنية، الصفة المهنية) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

4-أسباب اختيار موضوع الدراسة: تتمثل أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في:

- الميول والرغبة في معالجة موضوع في التخصص؛
- حداثة الموضوع وأهميته؛
- الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع التعلم التنظيمي في نجاح الأفراد والمؤسسات؛

- عدم وعي المؤسسات بضرورة التعلم التنظيمي ودوره في الابتكار بشكل عام والتسويق الابتكاري بشكل خاص.

5- أهمية الدراسة (the importance of studying) : تبرز أهمية البحث الحالي في كونه يسعى إلى

الوقوف على مستوى التعلم التنظيمي والتسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مع إبراز أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري في هذه المؤسسات، وأي بعد من أبعاد التعلم التنظيمي له الأثر الأكبر في ذلك، كما تكمن أهميته أيضا في:

- محدودية الدراسات التي تبحث في طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والتسويق الابتكاري، سواء العربية أو الأجنبية، وبهذا تسعى هذه الدراسة إلى البحث في موضوعين بالغين الأهمية بالنسبة للمؤسسات وتأثير أحدهما في الآخر؛
- حداثة الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسات، وبهذا تعتبر هذه الدراسة امتدادا لدراسات سابقة ومسارا لدراسات مستقبلية.

6- أهداف الدراسة (Objectives of the study) : تهدف الدراسة إلى تحليل أثر التعلم التنظيمي في تبني

التسويق الابتكاري لدى العاملين في مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- تقديم إطار مفاهيمي حول التعلم التنظيمي والتسويق الابتكاري؛
- تحديد مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر؛
- معرفة مستوى ممارسة التسويق الابتكاري في مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر؛
- تحليل لأثر متغير الدراسة المستقل (التعلم التنظيمي) وكلّ بعد من أبعاده في المتغير التابع (التسويق الابتكاري)؛
- تقديم توصيات واقتراحات لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

7- حدود الدراسة (The limits of the study) :

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود الموضوعية: بحثت الدراسة في تحديد أثر التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة من 276 موظف بمؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفترة ما بين سنة 2020 إلى غاية سبتمبر 2023.
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على عمال وموظفي متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، ومنه تم توزيع الاستبيان عليهم.

8- **الدراسات السابقة:** تعد الدراسات السابقة جزءا هاما من عملية أي بحث علمي، وهي تشير إلى الأبحاث السابقة للدراسة الحالية التي أجريت في مجال معين حول موضوع محدد، وتهدف هذه الدراسات إلى تقديم النتائج وتلخيص الاستنتاجات التي توصلت إليها لاستخدامها في دعم البحث الحالي، وبعد المسح الأدبي، وبناء على الدراسات السابقة فإنه لا توجد دراسات سابقة على حد علم الباحثة درست بشكل مباشر متغيري الدراسة معا بأبعادهما ومؤشراتهم، أي البحث في أثر التعلم التنظيمي بأبعاده (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، لذلك حاولت الباحثة قدر الإمكان توظيف ما تحصلت عليه من دراسات سابقة لتحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي التعلم التنظيمي والتسويق الابتكاري، وكذلك الدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي والابتكار والتسويق الابتكاري.

أولاً: دراسات حول التعلم التنظيمي

1-دراسة إيمان مشاركة وآخرون (2022) بعنوان "أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي في شركة الكهرباء والغاز سونلغاز ورقلة"، مقال في مجلة دراسات أبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد 09، العدد 01.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة سونلغاز فرع ورقلة، وتم قياس التشارك المعرفي من خلال تبادل المعرفة، نقل المعرفة، تحويل المعرفة، أما التعلم التنظيمي تم قياسه من خلال ديناميكية التعلم، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا، تطوير العمل الفرقي، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والذي تضمن 35 فقرة، وكان مجتمع الدراسة عبارة عن جميع أفراد الشركة محل الدراسة والبالغ عددهم 187 عاملا، وباستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة اختيرت عينة منه قدرت بـ 132 فردا، ولتحقيق أهداف الدراسة أعتمد الباحثين على المنهج الوصفي.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها، أن هناك اهتمام متوسط بالتشارك المعرفي واهتمام مرتفع بالتعلم التنظيمي في الشركة، وإن تحويل المعرفة وتبادل المعرفة يتأثران في تعزيز التعلم التنظيمي، وكان لبعد تحويل المعرفة الأثر الكبير على التعلم التنظيمي، كما أن الدراسة أثبتت أن بعد نقل المعرفة يمارس بمعدل مرتفع أكثر من بعدي التشارك المعرفي الآخرين، وأن بعد إدارة المعرفة هو أكثر أبعاد التعلم التنظيمي ممارسة.

2-دراسة عمر ملوكي (2021) بعنوان "أثر التعلم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية من خلال التسويق الداخلي - دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التعلم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية من خلال التسويق الداخلي بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، حيث تم قياس "التعلم التنظيمي" كمتغير مستقل من خلال سبعة أبعاد (خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الاستفسار والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، تمكين الموظفين لجمعهم نحو رؤية مشتركة، إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ربط المنظمة ببيئتها الخارجية، القيادة الاستراتيجية)، وتم قياس "جودة الخدمات الصحية" كمتغير تابع من خلال خمسة أبعاد (الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، الملموسية)، كما تم قياس "التسويق الداخلي" كمتغير وسيط من خلال أربعة أبعاد (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي).

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي (الكمي)، بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما تمثل مجتمع الدراسة في العاملين من: (الأطباء، الممرضين، مساعدي التمريض، الإداريين، والتقنيين) في خمسة مؤسسات استشفائية جزائرية خاصة في ولايات الجنوب الشرقي الجزائري التالية: (بسكرة، غرداية، الوادي، ورقلة) والبالغ عددهم (408) عاملا، وتم تحديد حجم العينة بتطبيق معادلة كريس ومورجان (Kerjcie & Morgan) بـ (198) عاملا، وللوصول إلى حجم العينة المطلوبة تم توزيع (320) استمارة، أعيد منها (204) استمارة صالحة للتحليل، كما تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA)، وأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، أن مستوى كل من تبني التعلم التنظيمي وجودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الاستشفائية الخاصة الجزائرية متوسط، في حين كان مستوى تطبيق التسويق الداخلي مرتفع، حيث أن التعلم التنظيمي بأبعاده السبعة له أثر مباشر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على جودة الخدمات الصحية، كما أن التسويق الداخلي بأبعاده الأربعة له أثر مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على جودة الخدمات الصحية، في حين كان للتعلم التنظيمي بأبعاده السبعة له أثر مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على التسويق الداخلي، كما يوجد أثر غير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية من خلال التسويق الداخلي كمتغير وسيط جزئي (Partial Mediation).

3-دراسة (Hamamma Messaouda) و (Benaoun Tayeb) (2020) بعنوان:

The impact of organizational learning on competitive advantage Case Study of “Algerie Telecom” of Laghouat , Dirassat Journal Economic Issue (ISSN: 2676-2013) , Vol : 11, N°:01 , Laghouat University.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي على الميزة التنافسية، وذلك من خلال مستوياته الثلاثة المتمثلة في التعلم الفردي، التعلم الجماعي، والتعلم على مستوى المنظمة، حيث أجريت الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الأغواط، بلغت 26 إطاراً، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود أثر للتعلم التنظيمي بمستوياته الثلاثة التعلم على المستوى الفردي والتعلم على مستوى المجموعة والتعلم على المستوى التنظيمي أو تأثير كبير إيجابي على الميزة التنافسية، لا سيما التعلم على المستوى الفردي والتعلم على المستوى التنظيمي، كما أظهرت الدراسة أن هناك اعترافاً بقيمة التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية على تدريب الموظفين وإعادة تأهيلهم إلى جانب مشاركتهم، ويتضح أيضاً أن قادتهم بارعون في الاستفادة من فرص التعلم والتوافق مع موظفيهم، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية، على الرغم من أن التعلم على مستوى المجموعة لم يكن له أي تأثير.

كما قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات والتوصيات من شأنها أن تسهم في تعزيز التعلم التنظيمي والميزة التنافسية في المنظمة قيد الدراسة منها:

- محاولة التعرف على أحدث المفاهيم الإدارية المتعلقة بالتعلم التنظيمي والميزة التنافسية لمختلف المستويات الإدارية ومدى العلاقة بينهما لتعزيز الإدراك والعمل؛

- يعد التعلم على المستوى الفردي في المؤسسة لبنة بناء قوية للتعلم التنظيمي، لذلك ، يجب على المنظمة دعم فرص التعلم المستمر من خلال نظامها والاعتراف بجهود موظفيها من خلال المكافأة لتشجيع المزيد من المخاطرة، ثم الاستفادة من القدرة؛

- القادة في المنظمة هم أساس قوي في زيادة الكفاءة والفعالية، يجب على المنظمة الاهتمام بتطويرهم لأنهم هم من يؤثرون سلباً أو إيجاباً على نتائج المنظمة وهم يولون لها من قبل موظفيها وعمالها؛

- محاولة تحقيق فرص التعلم على مستوى المجموعة إذا كانت طبيعة المنظمة لا تسمح بذلك، من خلال التفاعل أثناء العمل الجماعي، الذي له تأثير في زيادة كفاءة الموظفين وتزويدهم بالخبرات والمهام التي قد يحتاجون إليها في الأداء.

4-دراسة عادل بن عمرة وأحمد دريان (جانفي 2020) بعنوان "أثر التشارك المعرفي في التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات (قنغاز) ببومرداس"، مقال في مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06 ، العدد 03.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التشارك المعرفي بأبعاده (تبادل المعرفة، تدريب العاملين، و فرق العمل) في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس (الجزائر)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم توزيع (82) استبيان على موظفي المؤسسة محل الدراسة، وتم استرجاع (72) استبيان صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي وأبعاده (تدريب العاملين، وفرق العمل) في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس، وعدم جود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد تبادل المعرفة

في تعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة إنجاز القنوات "قنغاز" ببومرداس، وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها، تم اقتراح مجموعة من التوصيات لمديري المؤسسة، والتي من الممكن أن تسهم في تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

5-دراسة حنان البديري كمال سليمان (2019) بعنوان "استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان"، كلية التربية، مقال في المجلة التربوية، العدد التاسع والخمسون.

هدفت الدراسة أساسا إلى تقديم اقتراح استراتيجية لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة أسوان، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لعرض إطار نظري حول التعلم التنظيمي والميزة التنافسية وتحليل وتفسير واقع ممارسة التعلم التنظيمي بجامعة أسوان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وواقع الميزة التنافسية بالجامعات ومتطلبات تحقيقها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، كما قامت الباحثة بتوزيع استبيان على عينة الدراسة والمتمثلة في عمداء الكليات والوكلاء، للتعرف على واقع التعلم التنظيمي والدرجة التي تحقق الميزة التنافسية بجامعة أسوان.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها أن الجامعة تعاني من القصور في استراتيجيات تحقيق أهداف البحث والتطوير في مجال التعلم التنظيمي، وأن هناك ضعفا في حضور أعضاء هيئة التدريس للمؤتمرات والندوات وتدريبهم، بالإضافة إلى غياب الأنظمة الإدارية والمعلومات اللازمة لحفظ المعلومات والمعارف وتاريخ الجامعة للاستفادة منه، ولكي تسير الجامعة باتجاه التعلم

التنظيمي وتصبح منظمة متعلمة، عليها القيام بإنشاء ذاكرة تسجل فيها جميع عملياتها التعليمية للاستفادة منها.

وفي الأخير قامت الباحثة باقتراح استراتيجية لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مع التأكيد على صعوبة تطبيقها على المدى القصير، لذا اعتبرت تطبيقها هدفا استراتيجيا يمكن تحقيقه على المدى البعيد بالتخطيط الإستراتيجي بوضع خطة إستراتيجية على مدى متوسط (05) سنوات، لذلك تم بناء إستراتيجية وفق منهجية كما يلي:

- تحديد المنطلقات الإستراتيجية (الإطار المرجعي)؛
- البناء الإستراتيجي والذي يتضمن التحليل البيئي، مرتكزات الإستراتيجية، الرؤية، الرسالة، القيم والأهداف الإستراتيجية؛
- تطبيق الإستراتيجية (متطلبات التطبيق، الأهداف التفصيلية، وآليات التنفيذ)؛
- التقويم والمتابعة وتقديم التغذية الراجعة.

6- دراسة عبايدية يوسف (2018) بعنوان " التعلم التنظيمي المستدام كمدخل إستراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية- دراسة لعينة من المؤسسات الصناعية"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى توضيح مساهمة التعلم التنظيمي المستدام في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في القسم النظري، أما القسم التطبيقي تم الاعتماد فيه على منهج دراسة حالة من خلال إسقاط الدراسة على عينة اختيرت عشوائيا قدرت ب 30 مؤسسة من المؤسسات الصناعية الجزائرية، وتم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبمساعدة أدوات التحليل الإحصائي تم اختبار فرضيات الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد مساهمة للتعلم التنظيمي من خلال إقامة تحالفات في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية وهذا راجع إلى ممارسات المقالة من الباطن ومداخل تسويقية حديثة ومنها مدخل الزبون - شريك لضمان استمرارية العلاقة مع الزبون وكسب ولائه، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد مساهمة للتعلم من خلال التطوير الداخلي للموارد في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية كونه لا يمثل محط تركيز ومجال اهتمام في معادلة التنافسية، كذلك عدم وعي هذه المؤسسات بالامتيازات المقدمة من خلال هذا التوجه، بالإضافة إلى الاكتساب والتحالف خاصة ما تعلق باستدامة نموذج التعزيز التنافسي وإنتاج مؤسسات متعلمة وذكية.

7-دراسة فاسي فاطمة الزهراء(2018) بعنوان " واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية، دراسة ميدانية من جامعات الوسط"، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة إلى أي مدى تتعلم الجامعات الجزائرية، وما مدى تبنيها للتعلم التنظيمي، نظرا للمشاكل التي تتخبط فيها، من هجرة للأدمغة، وتسرب للمعرفة، والارتفاع الكبير لتعداد الطلبة بالمقارنة مع الإمكانيات المحدودة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في وصف الظواهر ومناقشتها، والاطلاع على الدراسات السابقة، والمنهج التحليلي لتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، تم توزيعه على عينة عشوائية من الأساتذة الجامعيين بمختلف درجاتهم ورتبتهم، من جامعات الوسط الجزائري.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الأساتذة في الجامعات الجزائرية لا يتشاركون المعارف فيما بينهم، ولا يسعون لتعديل سلوكياتهم، إذ أن الجامعات الجزائرية لا تتبنى التعلم التنظيمي، وليست منظمات متعلمة، رغم كونها المصدر الأساسي لخلق المعرفة في المجتمع، وعليها التعديل من آلياتها، ونمط قيادتها لتشجع أفرادها على التشارك في المعارف وتحقيق الإبداع.

8-دراسة فطيمة الزهراء بريطل (2016) بعنوان " أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري من خلال الدور الذي تلعبه مستويات التعلم التنظيمي (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) أو من خلال الأثر الناتج عن مساندتها في تكوين رأس المال الفكري الذي تم قياسه بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لجمع البيانات الذي تم توزيعه على عينة من مسيري مؤسسة سوناطراك -قسم الإنتاج حيدرة-بالجزائر العاصمة قدرت بـ(150) مسيرا، ولمعالجة البيانات المحصل عليها استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

خلصت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة تهتم بالتعلم التنظيمي بمختلف مستوياته، حيث جاءت كل علاقات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا، وأنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستويات التعلم التنظيمي على مختلف مكونات رأس المال الفكري.

9-دراسة انجي طلعت نصيف ميخائيل(يوليو 2015) بعنوان " التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم"، بحث مشتق من رسالة الدكتوراه الخاصة بالباحثة، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 103، الجزء(1).

هدف البحث إلى التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي، خصائصه، نماذجه، آليات تطبيقه، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقه لتتحول الجامعة إلى منظمة تعلم، بالتطبيق على الجامعة المصرية، بالإضافة إلى الاستفادة من اتجاهات بعض الدول التي طبقت آليات التعلم التنظيمي من أجل الحصول على منظمة تعلم، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي للحصول على معلومات وبيانات كافية ودقيقة حول موضوع التعلم التنظيمي، ووصف تحليل اتجاهات جامعات بعض الدول في مجال تحويل الجامعة إلى منظمة تعلم، وفي الأخير وبناء على ما تم تقديمه وتحليله قدمت الباحثة نموذجاً أو تصوراً مقترحاً يساهم في تحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم في ضوء مدخل التعلم التنظيمي واتجاهات جامعات بعض الدول، أشتمل التصور المقترح على المراحل التالية:

- تحديد الإجراءات اللازمة لتوفير المتطلبات الضرورية لإحداث تعلم تنظيمي بالجامعة المصرية من أجل تحويلها إلى منظمة تعلم؛
 - إنشاء وحدة التعلم التنظيمي بكل جامعة متصلة بكل الكليات والأقسام داخل الجامعة، مع تكوين شبكة اتصال بينها وبين الجامعات والمراكز البحثية على المستوى المحلي والعالمي.
- وعرضت الباحثة مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا التصور المقترح، واقترحت مجموعة من الآليات للتغلب على هذه المعوقات.

10-دراسة رضا نعيجة (2012) بعنوان " التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع التنقيب OCTOUAT أدرار"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ونوع التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، وكذا معرفة الصعوبات التي تواجه انتشار التعلم التنظيمي فيها، بالإضافة إلى أفق وأهمية انتشاره، قام الباحث بإجراء مسح لعينة قصدية شملت مجموع العمال المحليين مع استبعاد الأجانب، وقد تم توزيع 90 استمارة واسترجعت 64 صالحة للدراسة، بنسبة 71,11% وهي نسبة مقبولة لتمثيل مجتمع الدراسة، أستخدم لباحث التكرارات والنسب المئوية للمعالجة الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- وجود تعلم تنظيمي ضعيف بالمؤسسة الجزائرية المدروسة، وهو لا يعدو أن يكون تعلم أحادي الحلقة؛
 - يواجه انتشار التعلم التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية عراقيل متعلقة بثقافة العامل والمنظمة؛
 - إن مسار تحول المؤسسة الجزائرية إلى منظمة متعلمة بطيء يحتاج إلى تفعيل؛
 - أن العامل واع بأهمية انتشار التعلم التنظيمي من خلال ممارساته داخل المنظمة، ولكن وعيه لم يبلغ مستوى الأهداف الاستراتيجية.
- كما وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:
- توعية المسيرين بأهمية التعلم التنظيمي، وكذا إتباع أسلوب العمل الفرقي أو الجماعي؛
 - منح العمال نسبة معينة من الحرية في معالجة مشاكلهم، وتسهيل نقل المعلومات والمعارف فيما بينهم؛
 - تشجيع مبادرات العمال والاستفادة من الأخطاء والتعلم منها، بالإضافة إلى إشراكهم في القرارات.

11-دراسة (Ferdinandus Sampe) ديسمبر (2012) بعنوان:

"The influence of organizational learning on performance in Indonesian SMEs ", Thesis Submitted in Fulfilment of The Requirement For The Award of The Degree of Doctor of Philosophy, Southern Cross University, SCU Business School.

هدفت الدراسة لمعرفة ممارسات التعلم التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة نامية مثل إندونيسيا، وتم التحقيق في البنيات التي تقيس التعلم التنظيمي وسوابقه، حيث كشفت مراجعة الأدبيات أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية للتعلم التنظيمي وهي الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والتمكين، بالإضافة إلى نتائج التعلم والأداء التنظيمي، وهناك خمسة بنيات في نموذج مفاهيمي مقترح لمعالجة التفاعلات بين التراكيبات في النموذج الهيكلي، تم فحص ثمانى فرضيات تفترض وجود ارتباطات بين التراكيبات الخمسة، كانت طريقة البحث لجمع البيانات الأولية عبارة عن مسح للمالك / المديرين وموظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاعي الخدمات والتجارة، وتم تصميم استبيان لقياس آرائهم حول ممارسات التعلم التنظيمي وكذلك آراءهم حول العوامل التنظيمية ونتائج التعلم التنظيمي، بعد أن تم اختبار الاستبيان مسبقاً، تم توزيعه عبر الإنترنت على 1000 مالك / مدير وموظف من الشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا وأسفر عن 501 استبياناً صالحة للاستخدام، أي الاستجابة كانت بنسبة 50 %، وتم تحليل البيانات باستخدام إصدار برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 19 وإصدار حزمة Modeling 20 Amos Structural Equations لتطوير بنيات موثوقة لقياس التعلم التنظيمي وعوامله(سوابقه) الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والتمكين وكذلك نتائج التعلم التنظيمي، والأداء التنظيمي.

كشفت الدراسة أن التعلم التنظيمي يحدث في الشركات الصغيرة والمتوسطة الإندونيسية، وهذا التعلم التنظيمي له تأثير كبير على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، طبيعة وقوة العلاقات بين الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية والتمكين كعوامل سابقة تدعم التعلم التنظيمي ثم تحديدها جنباً إلى جنب، مع الأهمية التي تلعبها الثقة في تعزيز حدوث وتطوير ممارسات التعلم التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، وكانت الثقافة التنظيمية المحدد الرئيسي لعملية التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك، وجد الباحث أن الثقة بين الموظفين وثقافة الثقة داخل المنظمة هما جانبان حاسمان لوجود التعلم التنظيمي.

12-دراسة الزريقات والخرشة (2010) بعنوان " أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية"، مقال في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 3.

هدفت هذه الدراسة أساساً إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي ببعديه، البعد الاستراتيجي بعناصره (الرؤية المشتركة، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلم)، والبعد التنظيمي بعناصره (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي، إيجاد المعرفة) في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد التعلم التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، وكذا التعرف على مدى توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية بذات المؤسسات، وقد أعتمد الباحثان على المنهج الوصفي لإجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية لبلورة الإطار النظري، والدراسات السابقة، والمنهج الميداني التحليلي لتحليل البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في قطاع العاملين في 10 مؤسسات حكومية من جميع المستويات بلغ عددهم (6865) موظفاً، وكانت عينة الدراسة تمثل 10% من كل مؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المقدرة بـ (548) مبحوثاً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر للتعلم التنظيمي ببعديه الاستراتيجي والتنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة العمل على خلق ثقافة تنظيمية تعزز استراتيجيات التعلم التنظيمي، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمؤسسات العامة وأهدافها، لما لها من أثر في تعزيز أبعاد هندسة العمليات الإدارية.

13-دراسة ناديا حبيب أيوب(2004) بعنوان " دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، مقال في دورية الإدارة العامة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى رؤية الإدارة العليا لدرجة ممارسة التعلم التنظيمي في المنشآت السعودية الكبرى، ودورها في دعم عملية التغيير الاستراتيجي، وقد تم تحديد أبعاد التعلم التنظيمي بالبعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي، والبعد الثقافي، وهي الأبعاد التي تم اعتمادها في دراستنا هذه، كما تم تحديد عملية التغيير الاستراتيجي في أربع مراحل تمثلت في الاستعداد الدائم للتغيير، التخطيط المستمر للتغيير، تطبيق خطة التغيير، والتعلم من خلال التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي وعملية التغيير الاستراتيجي، ودراسة ما إذا كان نجاح التغيير الاستراتيجي يتأثر بوجود خطة محددة للتعلم التنظيمي.

وقد انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم توزيع استبيان على عينة عشوائية طبقية من القيادات العليا عددها(162) قيادياً تم اختيارها من 55 منشأة سعودية في المهن الصناعية والزراعية والمالية والخدمات والمقاولات، وتحليل البيانات المحصل عليها استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة هي: معامل ارتباط بيرسون، معامل قياس الثبات ألفا كرونباخ، التكرارات، النسب المئوية وتحليل التباين الأحادي(F-test)، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها أن البعد الثقافي لممارسة التعلم التنظيمي كان أكثر المتغيرات ارتباطاً بتقديم التغيير الاستراتيجي من قبل أفراد الإدارة العليا، وأحتل البعد الاستراتيجي المرتبة الثانية والبعد التنظيمي المرتبة الثالثة.

ثانيا: دراسات حول الابتكار، والتسويق الابتكاري

1-دراسة لطفي بوغرة(2021)، بعنوان " أثر الابتكار التسويقي على قيمة المؤسسة الخدمية - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسويق، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس بالابتكار التسويقي، ومدى تأثيره على قيمة المؤسسة من وجهة نظر إطارات المديرية العامة للمؤسسة، حيث قدم الباحث في الجانب النظري مختلف المفاهيم المتعلقة بالابتكار التسويقي وقيمة المؤسسة، كما حاول إبراز العلاقة بين الابتكار التسويقي وقيمة المؤسسة، وقد أعتمد الباحث على المنهج الاستدلالي في

بحثه وعلى منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي بالاستعانة باستبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 54 إطارا من إطارات المديرية العامة لمؤسسة موبيليس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة موبيليس تولي أهمية كبيرة لتطبيق الابتكار في عناصر المزيج التسويقي، وأن هناك أثر إيجابي للابتكار التسويقي على قيمة المؤسسة يعزى إلى عناصر السعر، الترويج والعمليات.

2- دراسة حميد بوشقيفة (2021) ، بعنوان " الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة تطبيقية لشركة اتصالات الجزائر" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على ضرورة اهتمام المؤسسات الخدمية على تكريس استراتيجية الابتكار لديها وتبيان مدى تأثير الابتكار التسويقي في إطالة دورة حياة المنتجات، ومحاولته المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة في بيئة شديدة التنافس.

أما الهدف من إجراء الدراسة الميدانية هو التعرف على تأثير الابتكار التسويقي في تحسين التنافسية المستدامة في مؤسسة اتصالات الجزائر ومحاولة تشخيص العلاقة بين أنشطة الابتكار التسويقي بعناصره السبعة (ابتكار الخدمة، ابتكار السعر، ابتكار الترويج، ابتكار التوزيع، ابتكار المحيط المادي، ابتكار الأفراد، ابتكار العمليات) وتحسين التنافسية المستدامة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الإحصائي التحليلي في جمع المعلومات من خلال الاستبيان والمقابلات المباشرة في المؤسسات محل الدراسة ثم معالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، بلغ حجم العينة 78 مفردة، تم توزيع استبيان بطريقة عشوائية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة شلف وتيارت بالجزائر.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر معنوي لمجمل عناصر الابتكار التسويقي في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، كما قدمت الدراسة عددا من التوصيات أبرزها وجوب الاعتماد على الابتكار في المزيج التسويقي بجميع عناصره مجتمعة ودون تمييز كأحد الحلول الضرورية واللازمة لتطوير وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة.

3-دراسة هناء رمضان (2021) بعنوان " الابتكار التسويقي ودوره في تحسين جودة الخدمات الفندقية-دراسة حالة عينة من الفنادق في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الفندقي والمتمثل في الابتكار في (الخدمة الفندقية، السعر الفندقي، التوزيع الفندقي، الترويج الفندقي، الدليل المادي، الأفراد، العمليات) مجتمعة ومنفردة في جودة الخدمات الفندقية والتي حددت بخمسة أبعاد تمثلت في (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة، التعاطف)، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان على عينة من زبائن فنادق (رويال توليب، " سكيكدة"، شيراتون "عنابة"، صبري" عنابة)، وحددت العينة ب 321 مبحوث صالحة للتحليل الإحصائي، حيث تم لتفريغ البيانات ومعالجتها واستخراج نتائج تفي بمتطلبات الدراسة، باستخدام برنامج (SPSS.V25)، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي للإحاطة بالجوانب النظرية للموضوع، وتفسير العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدت على المنهج الإحصائي التحليلي للتعرف على واقع قطاع الخدمات الفندقية في الجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار في عناصر المزيج التسويقي الفندقي في جودة الخدمات التي تقدمها عينة الفنادق محل الدراسة في الجزائر، ويرجع هذا الأثر إلى الابتكار في (الخدمة الفندقية، التوزيع الفندقي، الدليل المادي، الأفراد)، في حين لم تسجل باقي الأبعاد الابتكار في (السعر الفندقي، الترويج الفندقي، العمليات) أي أثر في جودة الخدمات الفندقية، وفي الأخير بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المبحوثين تجاه الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الفندقي تعزى لمتغيري (الجنس والسن)، في حين سجلت وجود فروق تعزى لباقي المتغيرات، كما سجلت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لآراء المبحوثين تجاه أبعاد جودة الخدمات الفندقية تعزى للمتغيرات (الجنس، السن، عدد مرات زيارة الفندق)، في حين سجلت وجود فروق تعزى لباقي المتغيرات.

وقدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات تساهم في تفعيل الابتكار التسويقي لتحسين جودة الخدمات الفندقية والنهوض بقطاع الخدمات الفندقية في الجزائر باعتبارها دعامة السياحة الجزائرية.

4- دراسة كريمة بن شريف (2020) بعنوان " الابتكار التسويقي وأثره في تحسين جودة الخدمة السياحية -دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم التجارية، تخصص التسويق السياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

هدف الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار التسويقي بعناصره الابتكار في (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الأفراد، العمليات، الدليل المادي) في تحسين جودة الخدمة السياحية بأبعادها (الملموسية، الاستجابة، الاعتمادية، التعاطف، الأمان) بالتطبيق على المركبات السياحية المعدنية بالجزائر. ولتحقيق أهداف الدراسة تمت الاستعانة بجملة من الأدوات لجمع البيانات الأولية، أهمها إجراء مقابلة مهيكلية مع مقدمي خدمات المركبات السياحية محل الدراسة، وكذا تصميم استبيان الكتروني، والذي تم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من (354) زبونا لدى المركبات السياحية المعدنية بالجزائر (سيدي يحي، حمام الصالحين، دباغ، سخنة، بوغرارة، ملوان...الخ)، حيث تم الاعتماد على نموذج جودة الخدمة SERVQUAL " بالإضافة إلى نموذج الابتكار في المزيج التسويقي الخدمي (7p's) لقياس جودة الخدمة السياحية، وكذلك تمت الاستعانة بالملاحظة التي تعتبر أداة مهمة لجمع بيانات موضوعية بهدف معرفة واقع الظاهرة المدروسة في المركبات السياحية المعدنية بالجزائر، وتحليل البيانات الأولية فقد اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v26)، من خلال بعض الأساليب الإحصائية لمعرفة تصورات أفراد العينة لمستوى الابتكار التسويقي وتأثيره في جودة الخدمة السياحية في المركبات السياحية المعدنية بالجزائر.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن جودة الخدمة السياحية للمركبات السياحية المعدنية محل الدراسة للزبائن إيجابية وذات جودة متوسطة التقييم؛ وأن واقع الابتكار التسويقي في المركبات السياحية المعدنية محل الدراسة متوسط؛ كما أن هناك علاقة ارتباط وتأثير إحصائية موجبة ومرتفعة بين جودة الخدمة السياحية والابتكار التسويقي للمركبات السياحية المعدنية محل الدراسة، وبناء على نتائج البحث تم اقتراح مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز دور الابتكار التسويقي في تحسين جودة الخدمة السياحية، وبالتالي التميز بخدمات سياحية مبتكرة وفريدة تتجم عنها إثارة اهتمام السائح وجذبه للإقبال على طلب خدمات المركبات السياحية المعدنية.

5-Sultan Mohammad Said Sultan Freihat and others (September 2020) , **Innovative Marketing and Its Impact on Customers' Value Creation in Orange Jordan Telecom**, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol : 9 , No : 5.

هدفت الدراسة إلى تقديم عرض تحليلي لتأثير التسويق الابتكاري في خلق قيمة لعملاء شركة " Orange Jordan Telecom " الأردنية وتحديد مدى تأثير عناصر المزيج التسويقي الابتكاري على خلق القيمة للعميل، وقد اعتمد الباحثون على مصدرين لجمع بيانات الدراسة، المصادر الثانوية المتضمنة المراجع من المؤلفات والدوريات ذات الصلة بموضوع الدراسة لتوضيح المفاهيم الأساسية وأنواع ومجالات التسويق الابتكاري، والتعرف على أهمها والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، بينما المصادر الأولية للدراسة الميدانية تضمنت تصميم وتوزيع استبيان لجمع البيانات من عملاء اتصالات " Orange " الأردنية، تم توزيعه على عينة عشوائية حجمها (90) عميلاً يتعاملون مع فروع شركة " Orange Telecom " مختلفة منذ أكثر من ثلاث سنوات، تم استرجاع وتحليل (65) استبيان صالح للدراسة بنسبة (72٪) بلغت نسبة اختبار الموثوقية لكل من المتغيرين المستقل والتابع (82٪)، كان مجتمع الدراسة هم عملاء شركة " Orange " للاتصالات الأردنية، وخلصت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية: هناك تأثير مهم إحصائياً للتسويق الابتكاري في خلق قيمة لعملاء شركة " Orange " للاتصالات الأردنية، كذلك هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد التسويق الابتكاري (الابتكار في عناصر المزيج التسويقي: الابتكار في المنتج، الابتكار في السعر، الابتكار في الترويج والابتكار في التوزيع) على خلق قيمة لعملاء شركة اتصالات الأردن.

6-دراسة أمال شتراوي(2020)، بعنوان " **أثر الابتكار التسويقي على القيمة المدركة للزبون - حالة المنتجات الإلكترونية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس1، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الابتكار التسويقي بأبعاده الأربعة المتمثلة في (الابتكار في المنتج؛ الابتكار في السعر؛ الابتكار في التوزيع؛ الابتكار في الترويج) على القيمة المدركة لدى الزبون في أحد المنتجات الإلكترونية ألا وهو الحاسوب الشخصي، وذلك بالتطبيق على عينة من الطلبة الجامعيين والأساتذة الباحثين المسجلين بالسنة الجامعية 2018 / 2019 بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة من أجل جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومحاولة تفسيرها، حيث اتضح بعد الاطلاع على مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة أن

الابتكار التسويقي يساهم بشكل كبير في تعظيم القيمة المدركة لدى الزبون من خلال زيادة المنافع وتقليل التضحيات التي يقدمها الزبون عند اقتناء أو استخدام منتج معين، وبعد القيام بعملية تحليل البيانات المحصل عليها من مفردات عينة الدراسة وإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية الملائمة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS.V 22)، تبين أن نتائج الدراسة الحالية تثبت ما تم التوصل إليه نظرياً، حيث أظهرت النتائج وجود أثر لكافة أبعاد الابتكار التسويقي على القيمة المدركة لدى الطلبة الجامعيين والأساتذة الباحثين مستخدمي الحواسيب الالكترونية الشخصية المسجلين بالسنة الجامعية 2018 / 2019 بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

7-دراسة حسان بوزيان ومهدي شباركة (سبتمبر 2018)، بعنوان " الابتكار في الخدمة وأثره على الاحتفاظ بالزبون دراسة حالة متعامل الهاتف النقال أوريدو بالجزائر"، مقال في مجلة اقتصاديات المال والأعمال (JFBE)، العدد السابع.

هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية الابتكار في الخدمة على الاحتفاظ بالزبون من خلال إبراز طبيعة العلاقة بين الابتكار في الخدمة والاحتفاظ بالزبون، كما هدفت إلى معرفة أثر الابتكار في الخدمة على الاحتفاظ بالزبون لدى شركة أوريدو للاتصالات في الجزائر، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري بالاعتماد على المراجع العربية والأجنبية المتخصصة في مجال الدراسة ومنهج البحث الميداني في الجانب التطبيقي، من خلال توزيع استبيان على عينة الدراسة التي قدرت بـ 76 مستخدم لخدمات مؤسسة للاتصالات Ooredoo، وبواسطة برنامج (spss v.18) تم تحليل اتجاهات زبائن متعامل الهاتف النقال أوريدو نحو الابتكار في الخدمات المقدمة لهم، ولقد أجري تحليل الانحدار من أجل تحليل العلاقة بين الابتكار في الخدمة والاحتفاظ بالزبون.

حيث أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار في الخدمة على الاحتفاظ بالزبون، ووجود ضعف في معالجة الشكاوي بسرعة لدى شركة أوريدو بالإضافة إلى نقص في استخدام الأنظمة الإلكترونية وكذا التوفر على أجهزة ومعدات حديثة خلال عملية تقديم الخدمات للزبائن.

وبناء على النتائج المتحصل عليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات أهمها:

- العمل على استحداث أنظمة جديدة لتقديم الخدمات للزبائن؛
- الاهتمام بمعالجة الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن بسرعة والعمل على حلها وعدم إهمالها؛
- استخدام الأنظمة الإلكترونية خلال عملية تقديم الخدمات للزبائن مما يساهم في تحسين كفاءة مقدمي الخدمات.

8-دراسة رايس عبد الرحمان (2017) بعنوان " الابتكار التسويقي وأثره على تنافسية المؤسسة، دراسة ميدانية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تبيان دور الابتكار التسويقي في زيادة تنافسية المؤسسات في أحد أهم القطاعات الخدمية التي تعرف تسارعا كبيرا ألا وهو الاتصالات في الجزائر، وقد تم التأثير على متغير الابتكار التسويقي وقياس تأثيره على متغير التنافسية. أعتمد الباحث في جمع البيانات على استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة غير احتمالية من زبائن المتعاملين في القطاع (موبيليس، جيزي وأوريدو)، وكان عددها 240، وتمت معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (spss). وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الخدمي وتنافسية المؤسسة بسبب تنويع العروض، ملائمة الأسعار، تقليص الآجال، تموقع العلامة وتحسين الصورة، جودة العروض، تحسين مستوى الجودة وسرعة الاستجابة. ومن خلال ذلك، تم التأكيد على دور الابتكار التسويقي في زيادة تنافسية المؤسسة عن طريق بناء مجموعة من المزايا التنافسية تؤدي في مجملها إلى تحقيق الهدف الأساسي لكل المؤسسات المتنافسة اليوم، ألا وهو إرضاء الزبائن.

9-دراسة منال كباب(2017)، بعنوان " دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف (جيزي، أوريدو، موبيليس)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 1، الجزائر.

هدفت الدراسة أساسا إلى إبراز الدور المؤثر الذي يؤديه الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية التي من شأنها أن تساعد في تدعيم القدرة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الهاتفية النقالة بولاية سطيف، واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لإعطاء وصفا شاملا للظاهرة من حيث متغيراتها وكذلك مسبباتها، وفروض حلها واستخدام الأدوات المناسبة لغرض تحليل هذه البيانات، وقد تمت الدراسة على مجتمعين الأول يتمثل في موظفي مؤسسات متعاملي الهاتف النقال، وذلك في المديرية الجهوية لكل من أوريدو، وجيزي، وموبيليس، بالإضافة إلى الوكالات التجارية التابعة لها بولاية سطيف، وتم الاعتماد على أسلوب العينة القصدية في تحديد العينة، حيث تم أخذ نفس العدد من الموظفين من كل مؤسسة وهو

100 موظف، وعليه كان حجم العينة 300 موظف، أما المجتمع الثاني فيتمثل في الأفراد المالكين لجهاز الهاتف النقال بولاية سطيف بغض النظر عن نوع اشتراكاتهم أو متعاملهم، يمتد هذا المجتمع على الفئة النسبة 15 سنة فما فوق، وكان حجم العينة 558 مفردة.

ولهذا قامت الباحثة باستخدام استبيانين الأول موجه للعملاء، والثاني موجه للموظفين، مع إجراء دراسة مقارنة بين آراء العملاء، وبين آراء الموظفين، وبين آراء كل من العملاء والموظفين معا. وأظهرت نتائج الدراسة على أن للابتكار التسويقي بعناصره (الابتكار في المنتج، في الأسعار، في الترويج، في التوزيع، في المحيط المادي، في العمليات، في الأفراد) دور كبير وفعال جدا في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية من خلال زيادة جودة خدمات مؤسسات الاتصالات، وزيادة تميزها، وزيادة سرعتها في الاستجابة لحاجات العملاء.

10-دراسة ندى عبد الباسط كشمولة(2014)، بعنوان "تأثير عناصر التسويق الابتكاري في تعزيز الأداء التسويقي- دراسة استطلاعية لأراء عدد من المدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة بغداد"، مقال في مجلة تنمية الرافين، المجلد 36، العدد 115.

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول التسويق الابتكاري والأداء التسويقي، وتحديد علاقة الارتباط والأثر بين عناصر التسويق الابتكاري وتعزيز الأداء التسويقي في المنظمات المبحوثة، ولغرض تحقيق هذا الهدف اعتمدت الباحثة على المنهجين الوصفي والتحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة، كما استخدمت برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) للمعالجة الإحصائية، للبيانات، تمت الدراسة على عينة قصدية من المدراء بلغت 40 مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير معنوي لعناصر التسويق الابتكاري مجتمعة في تعزيز الأداء التسويقي في المنظمات المبحوثة، كما وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة زيادة اهتمام المؤسسات المبحوثة بدراسة مضامين الفكر الإداري فيما يتعلق بأبعاد التسويق الابتكاري لما له من مساهمة فعالة وتعزيز قدرتها في تحقيق أداء أفضل يمكنها من البقاء والاستمرار في مجالها.

ثالثاً: دراسات حول التعلم التنظيمي والابتكار، التسويق الابتكاري

1-دراسة أكرم سامي فايز الصيمري وآخرون(2021)، بعنوان: "توظيف اتجاه التعلم لتعزيز سلوك الابتكار لدى العاملين في مديرية تربية النجف الأشرف، دراسة استطلاعية، مقال في مجلة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 29، العدد 7.

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين اتجاه التعلم (Learning Orientation) وسلوك الابتكار (Innovation Behavior)، ومعرفة أثر اتجاه التعلم ويمثل المتغير المستقل بأبعاده الأربعة) الالتزام بالتعلم، مشاركة الرؤية، الانفتاح الذهني، تبادل المعرفة)، وقد تم قياسه باستخدام مقياس (Calantone Cavusgi & Zhao) سنة 2002، على سلوك الابتكار والذي يمثل المتغير التابع بأبعاده الستة) توليد الفكرة، البحث عن الفكرة، اتصالات الفكرة، أنشطة بدء التنفيذ، إشراك الآخرين، التغلب على العقبات)، والذي تم قياسه بمقياس (Lukeš, & Stephan) في سنة 2017، تم تطبيق البحث على عينة من الموظفين العاملين في مديرية تربية النجف الأشرف وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (93) موظفاً، وتم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، واختبار علاقة الارتباط والتأثير لبيان العلاقة بين متغيرات البحث، تم اعتماد عدة تحليلات إحصائية لمعالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS VR.23).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج نظرية وتطبيقية، من أهمها ما يلي:

- اتجاه التعلم يؤدي دوراً مهماً في خلق المعرفة والتحسين المستمر وتعزيز البيئة الإبداعية التي تؤدي إلى الابتكار.
 - إتاحة فرص تعليمية للعاملين تمكنهم من اعتماد الأفكار المبتكرة وتطبيقها في مكان العمل.
 - تنوع التخصصات العلمية والمعرفية للعاملين يعزز معارف المنظمة وقدرتها الإبداعية خصوصاً عند الانفتاح على أفكار العاملين الجديدة.
 - يعتمد سلوك الابتكار على أفكار العاملين التي يناقشونها ويعدلونها وينفذونها بشكل فردي أو في إطار مجموعة العمل (الفريق).
 - سلوك الابتكار ذو طبيعة اجتماعية ومشاركة الآخرين ضرورية يتطلب هذا السلوك الانفتاح وتبادل الآراء ومشاركة المعارف وقبول الاختلاف بين العاملين.
- أما النتائج التطبيقية فقد اتضح من نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- أن هناك اهتمام من قبل عينة البحث باتجاه التعلم المتمثل بأبعاده (الالتزام بالتعلم، مشاركة الرؤية، انفتاح الذهني، تبادل المعرفة).
- أن هناك اهتمام في سلوك الابتكار المتمثل بأبعاده (توليد الفكرة، البحث عن فكرة، اتصالات الفكرة، أنشطة بدء التنفيذ، إشراك الآخرين، التغلب على العقبات).
- وجود علاقة ارتباط طردي ومعنوي بين اتجاه التعلم وسلوك الابتكار، وهذا يعني انه على مديرية تربية النجف الاشرف أن تركز أكثر على اتجاه التعلم لتعزيز سلوك ابتكار العاملين.
- ووجود علاقة تأثير لاتجاه التعلم على سلوك الابتكار.
- وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:
- ضرورة الاهتمام باتجاه التعلم لدى العاملين وترسيخ هذا السلوك في ممارسات عملهم اليومي في مديرية تربية النجف الأشرف.
- تشجيع سلوك الابتكار بين العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق التميز والنجاح التنظيمي.

2-دراسة صباح ترغيني(2018)، بعنوان " دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريش، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف في إطار مسابقة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.

تم قياس التعلم التنظيمي في هذه الدراسة بستة أبعاد (تعلم الأفراد والتعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة والتعلم بين الوظائف، التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين والتعلم من الموردين)، وتم اختبار مساهمتها في دعم الابتكار، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وبالجانب التطبيقي اعتمدت على مقارنة كمية بالتطبيق على دراسة حالة مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الكهرو منزلية والإلكترونية .

وقد تم توزيع استبياننا على عينة قدرت ب (100) مفردة بالإضافة لمقابلة موجهة مع السيد مدير الجودة، فيما تمثلت المعلومات الثانوية في مجموعة من الوثائق والسجلات الداخلية للمؤسسة وبعض المقالات والدراسات.

وقد قد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير بعدين من أبعاد التعلم التنظيمي الستة في دعم الابتكار، في حين لم تكن هناك علاقة للبعد الأول والثاني والثالث والسادس للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار ذات دلالة إحصائية.

أما حدود الدراسة تستثني الدعوة لتعميم نتائجها بحكم ظرفيتها وخصوصية الحالة التي تمت فيها، ورغم ذلك قامت الباحثة بتقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسين مستوى التعلم التنظيمي ومشاركته في توفير الظروف الملائمة لدعم الابتكار.

3-A. Ozan Onağ, Mustafa Tepeci , A. Ayçe Başalp (2014), **Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness**, 10th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences, volume : 150 .

هدفت الدراسة إلى معرفة مستويات وأبعاد القدرة على التعلم التنظيمي (OLC) والابتكار التنظيمي (OI) وللتحقيق في تأثير القدرة على التعلم التنظيمي في الابتكار التنظيمي، حيث تم جمع البيانات من مديري الدخول والمستوى المتوسط للشركات، التي هي أعضاء في غرفة التجارة والصناعة بمدينة مانيسا التركية، وتم جمع البيانات من 143 مديراً من خلال الاستبيان (عن طريق صفحة الويب والزيارات الشخصية)، وأظهر تحليل النتائج أن قدرة التعلم التنظيمي لها سبعة أبعاد هي: مشاركة المعرفة، الحوار، صنع القرار التشاركي، الالتزام الإداري والخبرة والانفتاح ونقل المعرفة والمخاطرة .تم قياس الابتكار التكنولوجي بخمسة الأبعاد بما في ذلك الابتكار السلوكي والمنتج والعملية والسوق والاستراتيجية، وتشير النتائج إلى أن أبعاد قدرة التعلم التنظيمي أثرت بشكل كبير الابتكار التنظيمي.

4-Miha Škerlavaj, Ji Hoon Song, Youngmin Lee, september (2010), **Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms**, Expert Systems with Applications An international journal, Volume : 37, issue : 9.

هدفت الدراسة إلى تقديم واختبار نموذج لتحسين الابتكار بناءً على تأثير ثقافة التعلم التنظيمي، تم تقديم مفهوم ثقافة التعلم التنظيمي وقد تم تعريفها على أنها مجموعة من المعايير والقيم حول عمل المؤسسة أو المنظمة، عناصر عملية التعلم التنظيمي التي تم استخدامها هي الحصول على المعلومات وتفسيرها و تفسير التغييرات السلوكية والمعرفية، ضمن إطار القيم المتنافسة، تغطي ثقافة التعلم التنظيمي بعض جوانب جميع الأنواع الأربعة المختلفة من الثقافات: ثقافة المجموعة، الثقافة التنموية، الثقافة الهرمية، والثقافة العقلانية.

تم استخدام بيانات من 201 شركة كورية توظف أكثر من 50 فرداً، تأثر ثقافة التعلم التنظيمي على الابتكارات التي تم اختبارها تجريبياً عبر نمذجة المعادلة الهيكلية.

وقد أظهرت النتائج أن ثقافة التعلم التنظيمي لها تأثير مباشر قوي للغاية على الابتكارات، على وجه التحديد، كما أظهرت النتائج أيضاً أن ثقافة التعلم التنظيمي لها تأثير مباشر على الابتكارات الفنية والإدارية، كما لها تأثير إيجابي غير مباشر معتدل على الابتكارات عبر الثقافة الإبداعية، وأخيراً خلصت الدراسة إلى أن ثقافة التعلم يمكن أن تؤدي إلى تعظيم القدرة على الابتكار في المؤسسة.

5-دراسة أزهار عزيز العبيدي(2009)، بعنوان " أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للأسمنت الجنوبية"، مقال في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 13، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

هدفت الدراسة بالأساس إلى معرفة أثر أدوات التعلم التنظيمي في تبني مهارات التسويق الابتكاري، وقبل ذلك التعرف على أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري، من خلال تقديم إطار مفاهيمي حول التعلم التنظيمي والتسويق الابتكاري، وقد تمت الدراسة التطبيقية على عينة من مدراء الأقسام في الشركة العامة للأسمنت الجنوبية حجمها 26 مفردة، وقامت الدراسة على مجموعة من الافتراضات الرئيسة تتمثل في أن أدوات التعلم التنظيمي بأنواعها (الإدامة والدعم، الشاملة، التوقعية، الاستخدام) لها دور في عملية تبني مهارات التسويق الابتكاري والمتمثلة في (الإحساس بالمشاكل، المرونة، الأصالة، المثابرة وقبول التحدي، القدرة على الاتصال الفعال) في الشركة قيد الدراسة، ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة تم بناء نموذج افتراضي يوضح العلاقة بين متغيراتها، واعتمدت الدراسة على المصادر والمراجع والأدبيات الأجنبية ذات الصلة بالموضوع لتقديم الإطار النظري للدراسة، إضافة إلى استخدام شبكة الانترنت، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المقابلات الشخصية، الملاحظة المباشرة، والاستبيان، فيما تم تحليل البيانات بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات الإحصائية وبمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS V. 15).

وأخيراً توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية من أهمها أن هناك علاقة ارتباط بين أدوات التعلم التنظيمي ومهارات التسويق الابتكاري لاسيما مهارة الأصالة، وبلاستناد على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات.

6-دراسة آمال ياسين المجالي(2009) بعنوان " مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي-« دراسة ميدانية لأراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية"، مقال في مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر عملية التعلم التنظيمي في تعزيز ممارسة السلوك الإبداعي لأراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي تضمن أسلوب المسح المكتبي وذلك بالرجوع إلى المصادر العربية والأجنبية الجاهزة، بهدف بناء الإطار النظري للدراسة، إلى جانب استخدام أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة الاستبيان، وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة الفرضيات، والإجابة عن أسئلتها، وتم

تطوير استبيان لغرض جمع البيانات وزعت على أفراد عينة الدراسة التي بلغ عددها (553) مفردة، وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، اعتماداً على المتوسطات الحسابية وغيرها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- إن المتوسط العام لمستوى تصورات أفراد العينة في ممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية (البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي، البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي، البعد الثقافي للتعلم التنظيمي) جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى تصورات أفراد العينة لممارسة السلوك الإبداعي جاءت بدرجة مرتفعة.
 - أن هنالك أثراً لممارسة التعلم التنظيمي في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية بأبعاده (البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي، البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي، البعد الثقافي للتعلم التنظيمي) في السلوك الإبداعي.
- كما قدمت الدراسة توصيات أهمها ضرورة تعزيز مؤسسات الإقراض العامة الأردنية أبعاد عملية التعلم التنظيمي، واستغلالها في عملية الإبداع، عن طريق جهد شمولي مخطط لخلق بيئة تنظيمية صحية، تؤسس لبناء منظمات قابلة للتعلم.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض البحوث والدراسات السابقة تبين ما يلي:

- أ. الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التعلم التنظيمي: تناولت بعض الدراسات موضوع التعلم التنظيمي بشكل عام ومدى أهميته للمؤسسات، مثل دراسة كل من رضا نعيبة (2012) بعنوان " التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع التقيب OCTOUAT أدرار"، ودراسة فاسي فاطمة الزهراء (2018) بعنوان " واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية، دراسة ميدانية من جامعات الوسط"، أما البعض الآخر من تلك الدراسات فقد هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة فيه (سوابق التعلم التنظيمي) كمدخلات والعوامل التي يؤثر فيها (نتائج حدوث التعلم التنظيمي في المؤسسة) كمخرجات، والمتطلبات والمعوقات التي تواجهه، ولكن في غالبية الدراسات كان هدفها هو التعرف على أثر التعلم التنظيمي أو علاقته في عنصر أو عناصر تنظيمية أخرى، مثل الابتكار؛ جودة الخدمات الصحية من خلال التسويق الداخلي؛ الميزة التنافسية؛ منظمة التعلم؛ إعادة هندسة العمليات الإدارية؛ التغيير الاستراتيجي؛ السلوك الإبداعي؛ الأداء التنظيمي؛ تكوين رأس المال الفكري، وكلها تهدف إلى تحقيق رفع وتحسين الأداء لتحقيق الميزة التنافسية، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في إيجاد الفجوة البحثية وتحديد ودراسة أهم المتغيرات والعوامل الأكثر تأثيراً في التعلم التنظيمي وأبعاده الذي نعبر عنه في هذه الدراسة بالمتغير المستقل.

ب. الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التسويق الابتكاري: تناولت أهميته، وتناولت علاقته أو تأثيره في متغيرات أخرى أو العكس، مثل تأثيره على المؤسسة الخدمية، وتأثيره في خلق قيمة للزبائن، وكذا تأثيره في القيمة المدركة للزبون، والتنافسية، وأغلبها في شركات الاتصالات.

ت. على الرغم من وجود دراسات تناولت علاقة أو أثر مؤشر من مؤشرات بعد من أبعاد التعلم التنظيمي مثل مشاركة المعرفة في بعد من أبعاد التسويق الابتكاري مثل ابتكار وتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة لتلبية احتياجات الزبائن، مثل دراسة أزهار العبيدي التي كانت بعنوان " أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية"، إلا أن ذلك كان بأبعاد مختلفة عن الأبعاد التي اعتمدتها الدراسة الحالية.

ث. أما فيما يخص تشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية: تتشابه من حيث المنهج المستخدم وهو الوصفي التحليلي وفي تناولها لأحد متغيري الدراسة والتعرف على واقع التعلم التنظيمي والتسويق الابتكاري في المؤسسات، وعلاقة هاذين المتغيرين ببعض المتغيرات الأخرى، كما أنها تتشابه معها في أداة الدراسة حيث أن أغلبها اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، وتتشابه أيضا في أنه توجد بعض الدراسات تناولت احد المتغيرين مع متغيرات أخرى في مؤسسات متعاملي الهاتف النقال الثلاث في الجزائر مثل دراسة منال كباب سنة 2017 بعنوان " دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف(جيزي، أوريدو، موبيليس)"، وفي المؤسسات الخدمية بصفة عامة، ومؤسسات الاتصالات على وجه الخصوص.

ج. أما ما يميز الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية: تبين أنه لا توجد دراسات تناولت أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري بأبعادهما المعتمدة في هذه الدراسة وفي المؤسسات محل الدراسة (متعاملي الهاتف النقال في الجزائر).

وبناء على ذلك تبين الفجوة البحثية المتمثلة في وجود أهمية بحثية لتوضيح أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري من خلال التطبيق على مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، باعتبارها مؤسسات تعمل باستمرار على تلبية احتياجات زبائنهم بتقديم عروض متنوعة جديدة ومبتكرة، فهي بحاجة دائمة إلى التعلم المستمر، من أجل الاستثمار الجيد في مواردها البشرية والمادية والاستفادة لتحقيق الريادة عن طريق الابتكار، للحفاظ على عملائها وكسب آخرين جدد، من خلال التسويق الابتكاري للمنتجات الجديدة والمبتكرة.



الفصل الأول

الإطار النظري للتعلم التنظيمي

تمهيد:

يعتبر المورد البشري أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات، لذا فإن دراسة السلوك البشري فيها له أهمية كبيرة في الأدبيات، وتحقيقاً لهذه الغاية تواجه المؤسسات العديد من التحديات أهمها كيفية التعامل مع الموارد البشرية لجذبها واختيارها والمحافظة عليها حتى تكتسب المؤسسة ميزة تنافسية، حيث أصبحت هذه المؤسسات مطالبة بالتركيز على رأس المال الفكري والتركيز على بناء فرق العمل وزيادة مساحة التمكين وحرية المبادرة لعامليها وإدارتها، ومع تسارع التغيرات في بيئة الأعمال، توجب عليها تفعيل واعتماد اتجاهات إدارية جديدة، تساهم في خلق بيئة عمل مواتية للإبداع والابتكار، من خلال الاستفادة من أفكار الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم.

يتطلب نجاح وازدهار المؤسسات تنمية قدرتها على التعلم لتكون مرنة بما يكفي لتحديث استراتيجياتها وأنشطتها، حتى تتمكن من مواجهة التحديات بسرعة وجودة وفي الوقت المناسب.

يعتبر مفهوم التعلم التنظيمي من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد في العقدين الماضيين، حيث تبنته العديد من المؤسسات كوسيلة لاكتساب الخبرات والمهارات، بما يمكنها من إيجاد الحلول واختبار البدائل لتحقيق التحسين المستمر أو تغيير سلوكها بشكل جذري لضمان بقائها، وتظهر أهمية التعلم التنظيمي في جعل المؤسسات قادرة على تحسين وضعها التنافسي من خلال التعلم، وأن الحفاظ على الميزة التنافسية يكون من خلال تعزيز القدرة على تقديم منتجات جديدة وتحسين الكفاءة التشغيلية بشكل مستمر، وبإدراك أهمية استخدام الموارد للاستثمار في مجال التعلم التنظيمي، لينعكس في النهاية على أداء الأفراد وقدرتهم على الابتكار وتفعيل الأساليب الإدارية المتطورة، ولتفعيل عملية التعلم التنظيمي لابد من وضع إستراتيجية ملائمة له، وبهذا يعتبر التعلم التنظيمي المصدر الأساسي للتغيير الإستراتيجي في مختلف المؤسسات من خلال توظيف إستراتيجيات مناسبة لمواجهة المتطلبات البيئية وتحقيق التكيف اللازم مع البيئة.

ومن هذا المنطلق، سنتطرق في هذا الفصل إلى خمسة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتعلم التنظيمي
- المبحث الثاني: أبعاد، مستويات، وتصنيفات التعلم التنظيمي
- المبحث الثالث: عمليات، أدوات، آليات، وإستراتيجيات التعلم التنظيمي
- المبحث الرابع: علاقة التعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة
- المبحث الخامس: قياس، نماذج، نظريات، وقدرات التعلم التنظيمي

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتعليم التنظيمي

يقول كلاً من (Argyris & Schon) في كتابهما " التعليم التنظيمي: منظور نظرية العمل" في سنة 1978، يولد جميع الأشخاص ولديهم القدرة على التعلم وهذا التعلم يجعلهم مستعدين للتكيف مع التغيرات البيئية، والتعلم يقود الإنسان إلى حدس ومفاهيم جديدة، وغالباً ما يحدث أننا نتأثر بالأفعال، وتحديد الأخطاء وتصحيحها¹.

وعلى الرغم من الأبحاث المتنوعة حول التعلم التنظيمي واستخدامه، لم يتم التوصل بعد إلى اتفاق عام حول مفهوم وتعريف ونظرية التعلم التنظيمي، وربما يرجع عدم اتفاق الخبراء في هذا المجال إلى عدة أسباب من أهمها²:

- نظراً لأن التعلم التنظيمي متعدد التخصصات، فقد طور الخبراء في مجالات علم الاجتماع وعلم النفس والإدارة والاقتصاد الصناعي، كل وفقاً لمجال تخصصه، النظريات والمفاهيم ذات الصلة بالتعليم التنظيمي؛
- استخدام التعلم التنظيمي في مختلف المجالات مثل معالجة المعلومات، وابتكار المنتجات، والتغيير التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وتنفيذ الاستراتيجية يؤدي إلى تنوع مفاهيمه؛
- التحليل متعدد المستويات لمفهوم التعلم من المستوى الفردي إلى المستوى التنظيمي يخلق هذا التنوع لكن قبل التطرق لموضوع التعلم التنظيمي لابد أولاً من تقديم تعريف لكل من مصطلحي التعلم والتنظيم لغة واصطلاحاً.

المطلب الأول: مفهومي (التعلم، التنظيم)

كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان عن باقي مخلوقاته بالعقل الذي يجعله قادراً على التعلم من الخبرات والتجارب، ووعيه وإدراكه لما يدور حوله، حيث تعود أول بدايات التعلم إلى الدروس التي علمها الله سبحانه وتعالى لآدم عليه السلام، والدليل على ذلك قوله تعالى في محكم تنزيله: "وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ³" الآية (31) من سورة البقرة، وحادثة قتل قابيل لأخيه هابيل عندما رأى الغراب يحفر من أجل دفن غراب ميت آخر فتعلم منه عملية الدفن وكيف يوارى سوءة أخيه، وكان ذلك جلياً في قوله تعالى "فَبَعَثَ اللَّهُ غُرَابًا يَبْحَثُ فِي الْأَرْضِ لِيُرِيَهُ كَيْفَ يُوَارِي سَوْءَهُ أَخِيهِ قَالَ يَا وَيْلَتَا أَعَجَزْتُ أَنْ أَكُونَ مِثْلَ هَذَا الْغُرَابِ فَأُوَارِيَ سَوْءَهُ أَخِي فَأَصْبَحَ مِنَ النَّادِمِينَ⁴" الآية (31) من سورة المائدة.

¹ Vahijah saadat, Zeynab saadat, **organizational learning as a key role of organizational success**, 3rd international conference on new organization: organization and leadership 2 may 2016, Dubai .UAE , procedia - social and behavioral sciences 230, p : 220.

² **Ibid**, p : 220.

³ سورة البقرة، الآية (31)، ص: 6.

⁴ سورة المائدة، الآية (31)، ص: 112.

كما نزلت أول آية على أفضل خلق الله سيدنا محمد صل الله عليه وسلم تَحُثُّ على العلم في قوله عز وجل "اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ"¹ الآية (1) سورة العلق، وتعتبر هذه الآية الكريمة أول دعوة واضحة تَحُثُّ على العلم والسمو به وتبيان قيمته.

بعدها توالى الأحداث والمثيرات التي تحث الإنسان على التعلم وتغيير سلوكياته وفق مناهج ومعتقدات مختلفة، وقد دعت الرسالات السماوية إلى التعلم.

ومع تطور البشرية نشأ تراكم معرفي ناتج عن التفكير والإدراك الإنساني للظواهر الطبيعية المتكررة والمختلفة، أدى إلى ظهور جدل حول موضوع التعلم حيث شغل حيزاً كبيراً من اهتمام المجتمعات وكذا الموارد البشرية في المؤسسات، ما جعل الباحثين والمفكرين يبحثون في ماهيته، وقبل التطرق لبعض تعاريف التعلم نقوم بتقديم الجذور اللغوية له كما يلي:

الفرع الأول: تعريف التعلم (learning)

إن تعريف أي حقل من حقول العلم والمعرفة أو أي ظاهرة من الظواهر أصعب خطوة أساسية في البحث العلمي، لأن تعريف أي موضوع في الحقيقة هو اكتشاف له وتحديد كافة أبعاده وأهدافه وغاياته التي لولاها لم يكن لهذا الموضوع وجود ولا أهمية، ولغرض الإلمام بمفهوم مصطلح التعلم يجدر بنا تعريفه لغة واصطلاحاً.

أولاً: تعريف التعلم لغة

التعلم من الفعل "عَلَّمَ" ويقال عَلَّمَ تعليماً الشخص الشيء: أي جعله يتعلمه أو وضع علامة أو إمارة للاهتمام بها، والعلم جمع (علوم) ويعني اليقين وإدراك الشيء بحقيقته، و(تعلم) الأمر أي أتقنه وعرفه². جاء مصطلح التعلم في اللغة العربية من المصدر "علم" وتأتي بمعنى عرف وأستعلم واعلم، وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة تعلم (Learn) بحسب قاموس (Oxford) في سنة 1960 في الصفحة 445 الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة أو الخبرة أو التفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف، أما في اللغة الفرنسية فإن كلمة (Apprendre) في قاموس (Robert) في الصفحة 49 سنة 1983 جاءت بمعنى إبلاغ أو إخبار بشيء ما، وبمعنى اكتساب المعرفة بواسطة العمل الذهني أو الخبرة، ويرى (Moorhead) و (Griffin) في سنة 1995 أن التعلم لا يعني التعليم (Education)، لأن التعليم عملية مبرمجة مقصودة تستلزم معلم ومتلقي، بينما التعلم يمكن أن يكون عملية مقصودة أو غير مقصودة³. غير أن التعليم يمكن أن يكون أحد وسائل التعلم.

ويعرف التعلم في قاموس اللغة (Webstr's Eneyclopedic) 1992 في الصفحة 1095 على أنه "عملية اكتساب المعلومات أو المهارات"، أو أنه "عملية تشكيل السلوك عن طريق الممارسة والتدريب أو

¹ سورة العلق، الآية (1)، ص: 597.

² معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، جمهورية مصر العربية، 2004، ص: 624.

³ صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام، التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات، دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص: 138.

الخبرة"، وهو تعريف يتشابه مع تعريف كل من (Hidding) و(Catterall) سنة 1998 هو أن التعلم عبارة عن "عملية مهارات جديدة أو معرفة جديدة تؤدي إلى سلوك مختلف، وأنه يمكن أن يتضمن أنشطة مثل دراسة رسمية أو تعرض خبرات جديدة أو انعكاسات جديدة"¹.

ثانياً: تعريف التعلم اصطلاحاً

عرّف التعلم بأنه: "التغير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة ويتم تدعيمه بالتجربة والخبرة وعادة ما يرتبط بالأداء الحسن"².

بالإضافة إلى ما سبق أضاف منصور محمد إسماعيل العريقي في تعريفه للتعلم على أنه التغير الدائم نسبياً في السلوك يحدث نتيجة الخبرات والتجارب السابقة وكذلك نتيجة لتفاعل الفرد مع البيئة، ولا يحدث إلا عندما يكتسب الفرد سلوكاً مختلفاً عن السابق، فإذا لم يتغير السلوك معناه أنه لم يحدث التعلم³. ويعرف التعلم كذلك بأنه عملية قائمة على الخبرة لتغيير دائم نسبياً في المعرفة والمهارات⁴، هذا التعريف ركز على الخبرة المكتسبة في حدوث التعلم المستمر.

أما علي السلمي فقد عرّف التعلم على أنه عمل سلوكي مهم يساهم في تشكيل السلوك الإنساني، حيث يشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو "اكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية"⁵، في هذا التعريف ركز المؤلف على تعلم الفرد من خلال ملاحظته وتجربته أو تجارب الآخرين أي أنه جانب سلوكي مكتسب.

ثالثاً: التعلم والتعليم

يُستخدَم مصطلح التعلم في علم النفس بشكل واسع بالمقارنة مع استخداماته في الحياة اليومية، فهو لا يقتصر على التعليم المدرسي المقصود، بل يشتمل على كل ما يكتسبه الفرد من خبرات، معارف، معاني، أفكار، اتجاهات، عواطف، عادات، قيم، استراتيجيات وطرق وأساليب، سواء تم هذا الاكتساب بطريقة مخططة متعمدة، أو بطريقة عرضية دون قصد، أما التعليم (Education) هو عملية مُنظمة يتم بطريقة رسمية في المدارس والجامعات من خلالها يتم إكساب الفرد معارف ومعلومات، ليس من الضروري أن يكون لها تأثير قوي في تغير سلوكه بشكل دائم، ويرتبط التعليم بتوفير بيئة مناسبة لحدوث التعلم، ويعتبر مؤثر خارجي على سلوك الفرد، أما عملية التعلم يعتبر مؤثر داخلي على سلوك الفرد⁶.

¹ سامر محمد حسن عرقاوي، التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية (JCES)، المجلد 6، العدد 4، جامعة قناة السويس، 2015، ص: 171.

² سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الإصدار الأول، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 123.

³ منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2013، ص: 64.

⁴ Daniel Putz and otherd, Measuring organizational learning from errors: Development and validation of an integrated model and questionnaire, Management Learning, 44(5),2012, p: 513.

⁵ علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1988، ص: 176.

⁶ نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017، ص: 108-109.

رابعاً: التعلم والتدريب

التدريب هو عملية منظمة ومخططة ومستمرة تهدف إلى إكساب الأفراد مهارات وكفاءات مناسبة، ليكونوا قادرين على إنجاز ما يوكل إليهم من أعمال بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية¹، ويختلف التعلم عن التدريب كون أن التدريب يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج²، لكن ترى رولا محمد الحسين أن الاستمرار في تعريف التدريب بأنه التعلم في ميدان العمل، يعني أن التدريب يقتصر على المهارات الحركية، ولكنه في حقيقة الأمر يُعنى أيضاً بالجانب الفكري، فالعمل يتطلب إلى جانب المهارات اليدوية والحركية معلومات ومهارات فكرية³.

الفرع الثاني: تعريف التنظيم

على الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع التنظيم إلا أنه كان أكثر المصطلحات عرضة للاختلاف في تحديد مفهومه والمقومات التي يقوم عليها.

أولاً: تعريف التنظيم لغة

يشير المعنى اللغوي للتنظيم بأنه مشتق من الفعل (نظم)، أي نظم الأشياء نظاماً أي ألفها وضم بعضها إلى بعض، ومنه نظم اللؤلؤ: أي جمعه في خيط ونظم الشعر: أي ألفه والنظم يعني الكلام الموزون المقفى، ويقال نظم أمره أي أقامه ورتبه، ونظم الأشياء أي نظمها، وأنتظم الشيء أي تألف وأتسق، ويقال نظمه فأنتظم، ويقال أنتظم أمره أي استقام، وتنتظم أي أنتظم⁴، ومنه نستنتج أن الأصل اللغوي لكلمة "تنظيم" أنها مصدر الفعل "نظم" بمعنى رتب أو نسق.

ثانياً: تعريف التنظيم اصطلاحاً

قدم الباحثين العديد من التعاريف للتنظيم، فقد عرفه الباحثان "وارين بلنكت" و"ريموند أتنر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" بأنه عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات، والبعض الآخر يعرفه بأنه تصميم الهيكل التنظيمي، أي العمليات المرتبطة بوضع الخرائط التنظيمية التي توضح المهام والمسؤوليات والصلاحيات بكل دقة ووضوح⁵.

¹ محمد محمد طاهر جحاج، تحليل أثر تعليم وتدريب الموارد البشرية على عملية التنمية الاقتصادية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص: 6-7.

² كندا أبودان، دور التمكين النفسي في دعم أبعاد المنظمة المتعلمة، دراسة مقارنة بالتطبيق على المدارس الثانوية العامة والخاصة في مدينة حلب، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2015، ص: 63.

³ رولا محمد الحسين، برامج التدريب التسويقي للوكلاء والوسطاء وأهميتها في زيادة الحصة السوقية لشركات التأمين، دراسة مقارنة بين قطاعي التأمين العام والخاص، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التسويق، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2016، ص: 72.

⁴ معجم اللغة العربية، مرجع سبق ذكره، ص: 933.

⁵ أحمد دناقة، محاضرات في نظريات التنظيم، الطبعة الأولى، منشورات مخبر البحث والدراسات في قضايا الإنسان والمجتمع، المركز الجامعي آفلو الأغواط، ماي 2022، ص: 07.

- ويرى آلن (Alen) التنظيم بأنه الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه إلى مجموعات، بحيث يوضح المسؤوليات والسلطات ويخلق العلاقات التنظيمية، لتمكين الأفراد من العمل بغية تحقيق الأهداف المسطرة¹.
- وقد حدد الدكتور كامل بربر المقومات التي يقوم عليها مصطلح التنظيم كما يلي²:
- وجود التنظيم يرتبط بوجود هدف محدد أو مجموعة من الأهداف وهي أسباب وجوده؛
 - يستند التنظيم على تحديد واضح للسلطات والعلاقات التي هي الأساس في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية؛
 - يستند التنظيم على مجموعة أفراد تكون لديهم الرغبة في توجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المتفق عليها؛
 - يقوم التنظيم على شبكة الاتصالات التي تكفل ترابطه وانسجامه، وتكفل تنمية العلاقات بين الأفراد والوحدات الإدارية.

المطلب الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning Concept)

يعتبر مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning) قديم حديث النشأة، فقد ظهر لأول مرة سنة 1963 من طرف سيرت ومارش (Cyert and march) في دراستهما "الجوانب السلوكية لإتخاذ القرارات التنظيمية"، ولم يحظى بإهتمام الباحثين حتى أواخر السبعينات عندما بدأت ثورة النشاط لبعض المنظرين التنظيميين أمثال (آرغريس وشون 1978، آرغريس 1977، جيليني 1979) (Argyris and Schon 1979; Jelinet 1977; Argyris 1978)³.

ويعد كتاب (Chris Argyris and Donald Schon) لعام 1978 الذي كان بعنوان "التعلم التنظيمي: نظرية منظور العمل"، أساس عمل معظم منظري التعلم التنظيمي، هذا العمل التأسيسي المهم حدد بوضوح مجال التعلم التنظيمي، بُني عمل أرجيريس على سنوات قضاها في الاستشارات والتي طور منها آلاف دراسات الحالة واستنتاجاته مستمدة من نماذج الحالة الخاصة به، وقد شرح وجهة نظرهم حول المنظمة، والتي تبدأ عندما يجتمع الأفراد مع هدف أو مصلحة مشتركة، حيث يرى أن التعلم التنظيمي هو بناء بعيدا عن التعلم الفردي، ومع ذلك فهما مرتبطان، ويحدث التعلم التنظيمي عندما يعمل الأعضاء كوكلاء تعلم للمنظمة، يلاحظون البيئة الداخلية والخارجية، ويتخذون إجراءات لاكتشاف وتصحيح أي أخطاء، تأخذ هذه الملاحظات شكل استفسارات، ثم تعديل الصورة الفردية والخرائط التنظيمية. يتم تمثيل التعلم التنظيمي على أنه تراكم لتجارب وأفعال المتعلمين، أي أن المنظمات تتعلم من خلال تصرفات أعضائها، من خلال تمييز

¹ رضا قجة، يوسف جغولي، المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مجلة تاريخ العلوم، العدد السابع، مارس 2017، ص: 91.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997، ص: 26.

³ صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف في إطار مدرسة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص: 89.

التناقض واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وبعدها يتم أرشفة الاكتشافات من قبل الأفراد في عملية تصحيح التناقضات وتضمينها في الذاكرة التنظيمية، يتم اعتماد نتائج التعلم في الإطار التنظيمي لتصبح معارف صريحة¹.

أختصر (Razali) وآخرون مفهوم التعلم التنظيمي بالتركيز على كيفية حدوث التعلم والتي تتضمن المهارات والعمليات التنظيمية اللازمة لبناء المعرفة والاستفادة منها بهدف الوصول إلى التطوير والنجاح التنظيمي².

وكما أشرنا سابقا أن (Argyris and Schon) من أوائل المهتمين بهذا الموضوع سنة 1978 في كتابهما (Organizational Learning)، إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ كما عرّفا التعلم التنظيمي بأنه "عملية إكتشاف الأخطاء من طرف أفراد المنظمة والعمل على تصحيحها، من خلال تغيير نماذج وعمليات التصرف لديهم"³.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن (Argyris and Schon) حددا مفهوم التعلم التنظيمي في ثلاث عمليات أساسية هي إكتشاف الأخطاء التي تحدث من طرف الأفراد في المنظمة، والتصريح بها، ومن ثم العمل على تصحيحها، وبهذا يتجنبون تكرارها، فتصبح لديهم تجارب وخبرات.

وقد طرح الباحث (Ortenblad) مدخلين للتعلم التنظيمي هما التعلم التنظيمي القديم والتعلم التنظيمي الجديد هما⁴:

- **التعلم التنظيمي القديم (Old organizational learning):** وفق هذا المدخل يتعلم الأفراد كوكلاء عن المنظمة، حيث يحدث التعلم التنظيمي بانتقال المعرفة التي يكتسبها الأفراد إلى ذاكرة المنظمة التي تتكون من الروتين والقواعد والإجراءات والوثائق والثقافة التنظيمية أين يتم تخزينها هناك، لتصبح متاحة للجميع، وأهم تعريف للتعلم التنظيمي وفق هذا المدخل التعريف السابق لـ (Argyris and Schon).
- **التعلم التنظيمي الجديد (New organizational learning):** ظهر هذا المدخل في التسعينات من القرن الماضي، حيث تم طرح مدخل اجتماعي للتعلم يقوم على أن التعلم يحدث والمعرفة تخلق بشكل رئيسي من خلال الحوار والتفاعل بين الأفراد، يكتسب من خلاله مفاهيم جديدة من خلال العمل الجماعي

¹ Sandra R. Gustavson , **Organizational Learning in response to large scale events**, A dissertation submitted to the Kent State University Graduate School of Management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, February, 2008, p p : 2-24.

² Murni Zarina Mohamed Razali and others, **Learning organization practices and job satisfaction among Academicians at public university**, International Journal of Social Science and Humanity, Vol : 3, N° : 6, 2013, P : 519.

³ فطيمة الزهرة بربطل، **أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة سوناطراك**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص ص: 5-6.

⁴ Anders Ortenblad, **On differences between organizational learning and learning organization**, The Learning Organization, Vol : 8 , N° : 3, 2001 , pp : 130-131.

وتبادل الخبرات، وأن المعرفة هنا لا يمكن اختزانها فهي تكون مرتبطة بالسياق الذي حصل فيه التعلم، بمعنى تتغير بتغير الموقف، فيحدث تطوير للمعرفة والسلوك والأداء.

الفرع الأول: تعريف التعلم التنظيمي (Organizational Learning Definition)

تعددت وتنوعت تعريفات التعلم التنظيمي باختلاف المداخل التي تناولها الباحثين كل بحسب تخصصه ومجاله، ومن خلال الأدبيات التي تم الاطلاع عليها والتي تناولت هذا الموضوع تبين أنه من الصعب تحديد مفهوم شامل وفهما جامعاً له.

التعلم التنظيمي هو العملية التي تكتسب المنظمة من خلالها معرفة جديدة، وبناء عليها تقوم بالتعديل لتحقيق التكيف بنجاح مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للحفاظ على بقائها وتطورها، والهدف الأساسي من التعلم التنظيمي هو التحسين المستمر من خلال التكيف بنجاح مع التغيرات البيئية، وهو عملية مستمرة¹، وهنا يؤكد هذا التعريف على أن للتعلم التنظيمي بعدان هما²:

- بعد إدراكي ويتمثل في اكتساب معرفة جديدة؛

- بعد سلوكي ويتمثل في القيام بالتعديل أي حدوث استجابة للتغيير.

ويُعرّف التعلم التنظيمي بأنه المشاركة بالرؤى والمعارف والنماذج العقلية التي تبنى على أساس المعارف والخبرات السابقة الموجودة في ذاكرة المنظمة³، نلاحظ في هذا التعريف بأن التعلم التنظيمي عبارة عن رؤية مشتركة تبنى على أساس المعرفة والخبرات السابقة أي تشارك المعرفة وتحديد هدف مشترك لأعضاء التنظيم، وهو تعريف يتفق مع تعريف سيمون (Simon) في سنة 1969 للتعلم التنظيمي الذي يرى بأنه الرؤى المتنامية وإعادة الهيكلة الناجحة للمشاكل التنظيمية من قبل الأفراد التي تنعكس في العناصر الهيكلية ونتائج المنظمة نفسها⁴.

وفي سنة 1988 عرف كل من ليفيت ومارس (Livitt and March) التعلم التنظيمي على أنه عمل تعاوني قائم على الروتين ويعتمد على التاريخ ويكون موجه نحو هدف معين⁵، فقد كانت وجهة نظرهما حول التعلم التنظيمي أكثر عملية، بينما في سنوات 1994 و 1995 كانت لنوناكا (Nonaka) وتاكيوشي (Takeuchi) وغيرهم نظرة أخرى حول التعلم التنظيمي، وهي أن عملية التعلم تكون من خلال المعرفة الضمنية لدى الأفراد ذوي الخبرة والتي تطبق في الممارسات الميدانية، وبهذا تكون عملية التعلم

¹ Guoquan Chen, **An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices**. Management Decision, Vol : 43, N° : 4, 2005, p : 480.

² سامر محمد حسن عرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 175.

³ أكرم محسن الياسري، ناصر حسين ظفر، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة إدارة المعرفة التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 81.

⁴ Craig C. Lundberg, Judi Brownell, **The Implications of organizational learning for organizational communication : a review and reformulation**, The International Journal of Organizational Analysis, Vol : 1, N° : 1 (January), 1993, p : 33.

⁵ Barbara Levit, James G. March, **Organizational Learning**, Annual Review of Sociology, Vol : 14 1988, p : 319.

التنظيمي حجر الزاوية لخلق المعرفة التنظيمية من خلال ممارسات تحويل المعرفة الديناميكية الموجهة نحو التعلم¹.

أضاف سلاتر (Slater) ونارفر (Narver) في سنة 1995 كما ورد في جونز 2006، أن التعلم التنظيمي يشمل عمليات اكتساب المعلومات ونشرها والتفسير المشترك والذاكرة التنظيمية، تتضمن العملية أربع عمليات فرعية، حيث الاستحواذ يمكن المنظمة من توليد معرفة ومعلومات جديدة، سواء داخلياً أو خارجياً، من خلال التفاعلات وعمليات الاتصال وخبرات أعضائها، يتم بعد ذلك نشر المعرفة التي تم الحصول عليها لجميع أعضاء المنظمة، وتحويلها من طبيعتها الضمنية إلى شكل أكثر وضوحاً، المرحلة الثالثة هي تطوير تفسير مشترك للمعرفة المنتشرة على المستوى الفردي والتنظيمي، من خلال الشبكات الرسمية وقواعد البيانات أو التفاعلات غير الرسمية، ما يجعل منها معرفة مشتركة مدمجة في الروتين وتعزيزها من خلال التعلم الفردي أو المزدوج، والمرحلة الرابعة هي تخزين المعرفة في الذاكرة التنظيمية، حيث يتم تضمين المعرفة في نظرية استخدام المنظمة، وتحويلها إلى عمل وتخزينها والتزامها في الذاكرة التصريحية والإجرائية للاستخدام المحتمل².

وفي سنة 2005 عرف (Lopez) وآخرون التعلم التنظيمي بأنه عملية ديناميكية لإنشاء واكتساب و تكامل المعرفة التي تهدف إلى تنمية الموارد والقدرات للمساهمة في تحقيق أفضل أداء تنظيمي³، بحيث يجب أن يخلق علاقة بين المنظمة والبيئة التي تشجع على الاستباقية بدلاً من سلوك رد الفعل، كما يركز التعلم التنظيمي على خلق البنية التحتية التي تدعم وتعزز التعلم بين الأفراد في المنظمة، فالمنظمة المتعلمة تركز على الأفراد في المنظمة للمشاركة في عملية التعلم⁴.

قال سينج في سنة 2006 أن التعلم " ينطوي على تحول أساسي أو حركة ذهنية "، وهذا ما أشار إليه بمعنى كلمة ميتانويا (تغيير النموذج العقلي للفرد وهي عملية مستمرة ومتنامية، تبدأ من اللحظة التي يعترف فيها الفرد بالتغيير، والتعلم هو المسؤول عن هذا التغيير⁵)، ومن خلال الاستشهاد بتعريف مجتمع التعلم التنظيمي (SoL) للتعلم فهو "عملية تعزيز قدرة المتعلمين، بشكل فردي أو جماعي، لتحقيق النتائج التي يريدون حقاً تحقيقها"، وأضاف: " التعلم الحقيقي يدخل في صميم معنى أن تكون إنساناً، من خلال التعلم نعيد خلق أنفسنا، من خلال التعلم أصبحنا قادرين على القيام بشيء لم نكن قادرين على القيام به، من خلال التعلم

¹ Sei Hyoung and others, how the organizational learning process mediates the impact of strategic human resource management practices of performance in korean organizations, performance improvement quarterly, Vol : 25, N°:4, 2013, p : 28.

² Khadra Dahou, Ishaq Hacini, Abdeslam Bendiabdellah, OP.CIT, p : 153.

³ Susana Perez Lopez and others, Organizational learning as a determining factor in business performance, The Learning Organization, Vol : 12, N° : 3, 2005, p : 228.

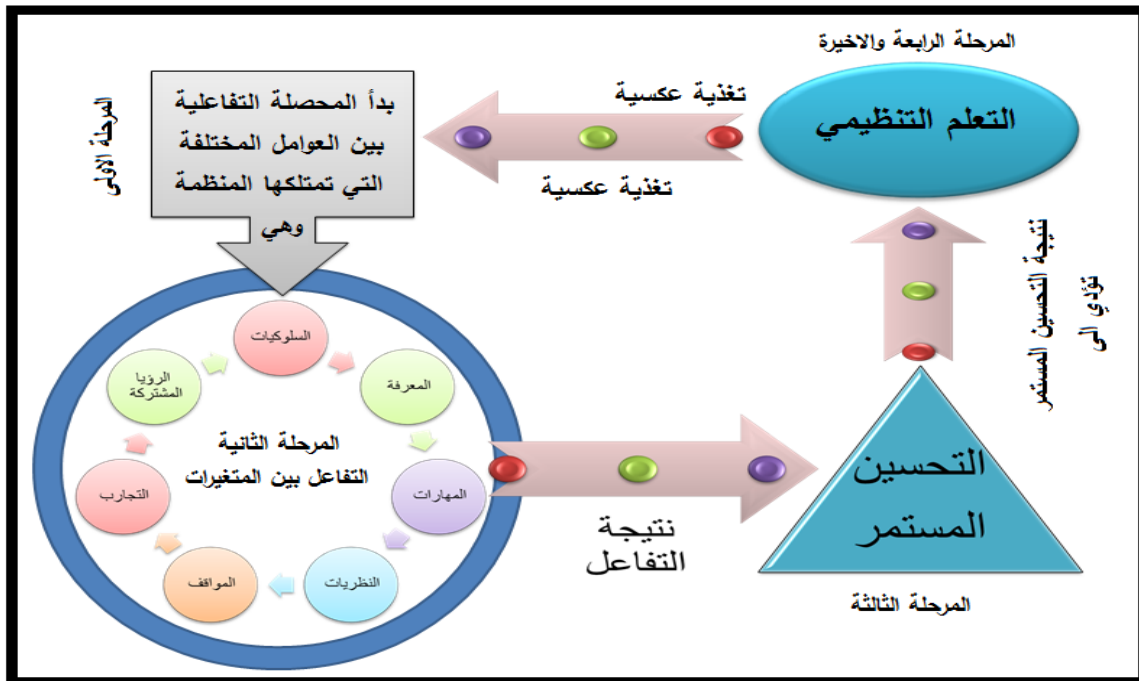
⁴ Fredrick M. Nafukho, Carroll M. Graham, Machuma H. Muyia, Determining the relationship among organizational learning dimensions of a small-size business enterprise, Journal of European Industrial Training, Vol : 33, N° : 1, 2009, p :35.

⁵ مريم الرياحوي، ميتانويا، جانفي 2020، ص: 182، متاح على الرابط الإلكتروني: <https://2u.pw/nquGLpi>، تمت مشاهدته بتاريخ: 2023/06/16، على الساعة: 16:11.

نعيد ترسيخ العالم وعلاقتنا به، من خلال التعلم نوسع قدرتنا على الإبداع، لنكون جزءاً من العملية التوليدية للحياة، يوجد في داخل كل منا جوع عميق لهذا النوع من التعلم¹.

ويعرف التعلم التنظيمي كذلك على أنه العمليات والممارسات التي تسعى من خلالها المنظمة إلى التعلم من بيئتها الداخلية والخارجية لاكتساب وتنمية المعارف الفردية والجماعية، بغية التكيف مع المتغيرات الحاصلة فيها والتي تتصف بالديناميكية والاستمرارية، وتحقيق أهداف الفرد والمنظمة². وفي الأخير يمكننا القول بأن التعلم التنظيمي هو عبارة عن محصلة تفاعلية للمعارف والمهارات والسلوكيات والمواقف والنظريات والتجارب والرؤيا المشتركة للأفراد، التي يمكن من خلالها ضمان المحافظة على التحسين المستمر لعمل المنظمات، والشكل الموالي يوضح هذه المحصلة التفاعلية³.

الشكل رقم(1): النموذج التفاعلي للتعلم التنظيمي.



المصدر: جواد محسن راضي، مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، تأثير التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2019، ص: 75.

¹ Khadra Dahou, Ishaq Hacini, Abdeslam Bendiabdellah, **Empowering Employees To Promote Organizational Learning**, Revue Algérienne Des Ressources Humaines (RARH), Vol : 1, N° : 1, 2016, p : 153.

² ربيعة كيرد وآخرون، التعلم التنظيمي وأثره على تنمية المسار الوظيفي للعاملين بمديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط، الجزائر، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8(2)، 2020، ص: 257.

³ جواد محسن راضي، مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، تأثير التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2019، ص: 75.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة قدمت الأدبيات جملة من التعاريف للتعليم التنظيمي وفي فترات مختلفة وفي الجدول التالي نقدم بعضاً منها.

الجدول رقم(01): بعض تعاريف التعلم التنظيمي كما وردت في الأدبيات.

المرجع(المؤلف)	التعريف
Fiol and Lyles (1985)	عملية تحسين الإجراءات من خلال معرفة وفهم أفضل.
Senge (1990)	العملية التي تساعد المنظمة على اكتساب القدرة على تبصر وتفهم الأمور والمشاكل التنظيمية والاستفادة من تجارب وخبرات العمل التي تمر بها المنظمة.
Huber (1991)	التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تتطوي على التحرك بين مستويات العمل المختلفة، من الفرد إلى مستوى المجموعة، ومن هناك إلى المستوى التنظيمي، والعكس صحيح.
Kim (1993)	يطور التعلم التنظيمي القدرات التنظيمية للقيام بأعمال فعالة.
Garvin (1993)	يحدث التعلم التنظيمي مع منظمة ماهرة عند إنشاء واكتساب ونقل المعرفة، وتعديل سلوكها لتعكس المعرفة الجديدة والرؤى.
Nevis et al (1995)	القدرة أو العمليات داخل المنظمة للحفاظ على الأداء أو تحسينه بناء على الخبرة.
Nonaka& Takeuchi(1995)	التعلم التنظيمي هو قدرة المنظمة على خلق ونشر المعرفة.
Marquardt (2002)	العملية التي يتم من خلالها توسيع أو تغيير نظم القيم والمعرفة بالمنظمة، وذلك للوصول إلى قيم ومهارات جديدة تساهم في تحسين القدرة على حل المشاكل، وتغيير الإطار المرجعي للأفراد بالمنظمة.
الكبيسي (2004)	العملية التي تسعى المنظمات من خلالها 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.
Ferangu oudet (2006)	عملية متعددة المستويات تبدأ مع التعلم الفردي الذي يؤدي إلى الجماعة والتي بدورها تقود إلى التعلم التنظيمي، من خلال عمليات معينة.
Bettis- outland et Guillorym (2018)	نشاط يحدث عن طريق اكتساب ونشر معلومات جديدة وتطوير هذه المعرفة حتى يصل إلى فهم مشترك بين أعضاء المنظمة.
Nugroho(2018)	هو المعرفة التي يتم اكتسابها على ثلاث مستويات داخل المنظمة، المستوى الفردي، ومستوى الفريق، ومستوى المنظمة، وتساعد على تحقيق النجاح والتميز على المدى الطويل.
الناصر(2018)	عملية تكيف جميع أفراد المنظمة مع الظروف البيئية المختلفة من خلال المعارف المكتسبة للأفراد العاملين داخل المنظمة.

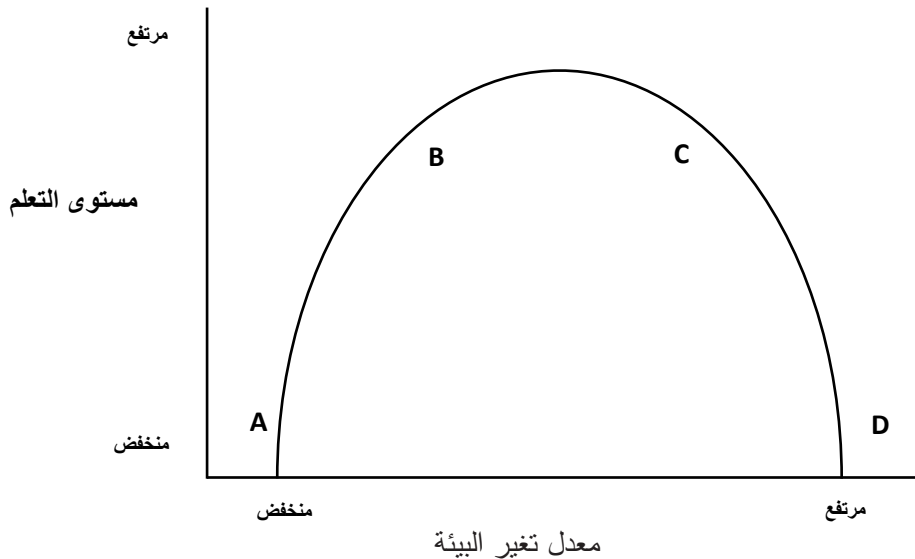
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على أدبيات ودراسات سابقة.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنه يمكن النظر إلى التعلم التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد حدد «شريفاستافا» (Shrivastava) سنة 1983 أربعة مقاربات رئيسية للتعلم التنظيمي وهي¹:

أولاً: التعلم التنظيمي كعملية تكيف

تطورت نظريات التعلم انطلاقاً من دراسة العلاقة بين المنظمة وبيئتها، لهذا كي تبقى وتستمر لابد لها أن تكيف هيكلها وسلوكها مع التغيرات البيئية، وعلى هذا الأساس ينظر للبيئة على أنها حافز وتعلم كرد فعل في شكل تكيف، وهنا يظهر لنا التعلم بين حالتي الاستقرار والتغير البيئي، وانطلاقاً من تحليلات هيد بيرج (Hedberg) في 1981 وفيول وليلز (Fiol and Lyles) في 1985 يمكن تحديد مختلف الحالات الممكنة في الشكل التالي:

الشكل رقم(2): التعلم بين حالتي الاستقرار والتغير البيئي



Source : Frédéric Leroy, Processus d'apprentissage organisationnel et partages des compétences à l'occasion d'une fusion, Thèse doctorat en science de gestion, école des hautes études commerciales, France, 2000, p : 40.

من خلال الشكل يتبين لنا ما يلي:

¹ نسيم حمودة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر 2018، ص: 135-138.

جدول رقم(02): شرح التعلم بين حالتي الاستقرار والتغير البيئي انطلاقا من تحليلات هيد بيرج (Hedberg) وفيول وليفز (Fiol and Lyles)

الموقف	الشرح
A	- هناك مستوى منخفض من التعلم وبيئة يمكن التنبؤ بها، والاستراتيجية الأنسب في هذه الحالة هي الحفاظ على الأعمال أو شراء حصص من السوق، لأنه لا توجد محفزات للتعلم.
B	- في هذه الحالة تكون البيئة المتغيرة تغيرا طفيفا غير مهم، ولكن مع إمكانية المنظمة للتعلم والتجريب ووضع مبادئ جديدة للعمل، كل ذلك يعرضها للمخاطر.
C	- يجمع بين نسبة عالية من التغيير وتعلم مرتفع، لذلك يجب على المنظمة أن تكون مرنة لمراقبة شدة التغيير دون القيام بسلوكيات وأفعال متهورة.
D	- بيئة مضطربة وغير متوقعة، والتعلم لا يمكن أن يعتمد على التكرار والانتظام، و لتجنب المخاطر التي تنتج عن اضطراب البيئة المفرد، يرى فيول وليفز في 1985 تتبع المؤسسة استراتيجية التتبع.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: نسيم حمودة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر 2018، ص ص: 137-138.

ثانيا: التعلم التنظيمي كتطوير لنظريات الاستخدام

يرى أرجريس وشون في 1978 أن قدرة المنظمة على التعلم يعتمد على قدرة أفرادها على التشكيك في نظريتهم للعمل، حيث يميزان نوعين من نظرية العمل: النظرية المستخدمة (Used) والنظرية المعتمدة (المكيفة) (Adopted)، الأولى هي نظرية العمل التي يشير إليها العامل عندما يجب عليه التواصل أو تبرير تصرفاته علنا، لكن في الواقع فإن النظرية التي توجه العمل قد تكون مختلفة عن تلك التي يتم فيها التواصل، وهذه هي النظرية المكيفة، والتي تتضمن على كل المعتقدات والمواقف والقيم التي يتمسك بها الفرد، فالمرور من نظرية لأخرى يكون عن طريق الكشف عن الأخطاء، على سبيل المثال، يمكن أن يكتشف الخطأ من خلال وجود انحراف أو عدم توافق بين القيم والمعتقدات والأعمال الفعلية للأفراد، حيث يؤدي عدم التوافق هذا إلى عملية التعلم التي يخلق الأفراد بها نظريات جديدة للعمل، وهذا ما تم التطرق له سابقا في تعريفهما للتعلم التنظيمي.

ثالثا: التعلم التنظيمي كعملية إدارة المعارف

يرى كل (Duncan and Weiss) في هذا المنظور، أن المنظمة هي مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات منسقة لتحويل المدخلات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى مخرجات¹، وبناء على هذا يعرفان التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يتم من خلالها تطوير المعرفة المرتبطة بالعلاقات (العمل-نتيجة) وأثار البيئة على هذه العلاقات، على عكس التعلم الفردي الذي يؤدي إلى تغيرات دائمة نسبيا في السلوك الفردي، والتعلم التنظيمي يؤدي إلى تطوير قواعد المعرفة التي تجعل من التغيير ممكنا ومن هنا فالمعرفة هي نتيجة

¹Robert Duncan, Andrew Weiss, **Organizational learning :implication for organizational design**, organizational behavior, Vol :1, 1979, p :79.

للتعلم، فبالنسبة لهذين الباحثين تعتمد فعالية المنظمات على خياراتها الاستراتيجية طويلة الأجل، وتستند هذه الخيارات إلى معرفة سابقة عن العلاقات بين الأعمال التنظيمية والنتائج، ومن ثم فإن الفعالية التنظيمية تحددها نوعية قاعدة المعرفة المتاحة في المنظمة من أجل اتخاذ الخيارات الاستراتيجية الحاسمة، كما يعتبر التعلم التنظيمي هنا عملية مستمرة، ونظم التعلم هي آليات يتم من خلالها إدامة التعلم في المنظمة، وتشمل نظم التعلم هذه نظم التخطيط الاستراتيجي، ونظم إدارة المعلومات... إلخ.

رابعاً: التعلم التنظيمي كإسالة للخبرة في المنظمة

التعلم في هذا المنظور هو الذي يتم تطويره في سياق النشاط، حيث يمكن أن يتم عن طريق تراكم الخبرات والتجارب، فهو يركز على التراكم الإيجابي والنشر للمعرفة المستدامة، لذلك يجب تجنب فقدانها أثناء فقدان الأفراد أو فرق العمل¹، كما يحدث التعلم أيضاً عن طريق نقل المعرفة من منظمة إلى أخرى، التقليد، توظيف أفراد أكفاء أو الاستحواذ على شركات، فكلها هي نواقل رئيسية للمعرفة، وباختصار من خلال التجارب السابقة تتعلم المنظمة كيفية تكييف أهدافها، مع مراعاة البيئة، والسعي لإيجاد حلول لمشاكلها، وعليه فالتعلم التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتجارب المنظمة، ويشمل تقاسم المعارف والمعتقدات والافتراضات بين الأفراد، وهي عملية تحدث على مستويات مختلفة، ويتم إضفاء الطابع المؤسسي على التعلم التنظيمي في شكل نظم تعلم تشمل آليات رسمية وغير رسمية.

الفرع الثاني: أهمية التعلم التنظيمي (Importance of organizational learning)

مما لا شك فيه أن للتعلم التنظيمي أهمية كبيرة ودور فعال في نجاح المؤسسات، وأن هذه الأهمية سرها يكمن في أن التعلم التنظيمي يعمل على تحديث قاعدة المعلومات والمعارف في المؤسسات باستمرار، لكن هناك مجموعة من العوامل أدت إلى زيادة اهتمام المؤسسات به ولعل أهمها ما يلي²:

- التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري؛
- القناعة المتزايدة بأن المعرفة هي المصدر الأساسي لتحقيق المزايا التنافسية؛
- زيادة سرعة التغير في البيئة المحيطة بالمؤسسات؛
- زيادة الشعور بعدم رضا المديرين والعاملين بالنموذج التقليدي للإدارة، والذي يقوم على إصدار الأوامر والرقابة المباشرة على الأداء؛
- زيادة حدة المنافسة في بيئة الأعمال العالمية؛
- ضرورة معرفة احتياجات العملاء المتزايدة والمتغيرة وتلبيةها.

وتبرز أيضاً أهمية التعلم التنظيمي في تهيئة الأفراد والمؤسسة للتغيير والمحافظة على التوازن الديناميكي لها، ويرى (Rosenzweig kast) أن التوازن الديناميكي للمؤسسة يتضمن أربعة عناصر هي³:

¹ Gabriel Guallino, L'apprentissage organisationnel dans les Acquisitions, Doctorat en science de gestion, Université de la Méditerranée –Aix- Marseille, 2010, p p :71-72.

² John Denton, Organisational Learning and Effectiveness, Routledge, New York, 1998, p :20.

³ محمد شنشونة، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 33، جانفي، 2014، ص: 110.

- الإستقرار الكافي بالقدر الذي يسهل ويساعد على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- الإستمرارية الكافية لضمان إحداث التغييرات للمؤسسة؛
- تكيف كافي للإستجابة الملائمة للفرص والمتطلبات الخارجية وكذا الظروف الداخلية المتغيرة، والمساهمة في التغيير؛
- تكريس الإبداع والإبتكار كمبدأ يسمح للمؤسسة بالإستمرار وتحقيق الإستباقية في التغيير قبل وقوع الأحداث.

ومن هنا ظهرت أهمية التعلم التنظيمي في المؤسسات والتي يمكن أن نوجزها في النقاط التالية¹:

- يقدم أفكارا وتصورات جديدة عن أداء المؤسسة وذلك من خلال الالتزام بالتعلم؛
- التكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه حتى لا تبقى المؤسسة جامدة؛
- يشجع التعلم على الانفتاح على العالم الخارجي وبذلك تتمكن المؤسسات من الاستجابة إلى الأحداث فضلا عن أهميته على الصعيد التشغيلي وذلك لأنه يعزز رأس المال الاجتماعي التنظيمي عبر التعاون، ويمكن المؤسسة من التكيف مع الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما يزيد من مستويات الإبداع التنظيمي.

ولهذه الأسباب نجد أن للتعلم التنظيمي فوائد كثيرة منها²:

- يزيد من مستويات الإبداع والتكيف عن طريق التجديد؛
 - في بيئة عدم التأكد يعد التعلم الأداة الفعالة لإدارة التغيير؛
 - الإستفادة من الأخطاء التي تم تصحيحها، والتي تعتبر خبرات وتجارب معرفية للمؤسسة؛
- وأضافت بلخضر مسعودة إلى هذه الفوائد فائدة أخرى هي زيادة معرفة العاملين ومهاراتهم بما يمكنهم من القيام بأعمالهم بكفاءة أكبر³.

لهذا نجد أن أهمية التعلم التنظيمي تنطوي على ثلاث مستويات أساسية هي⁴:

أولاً: الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي

يساعد التعلم التنظيمي الموظفين على اكتساب المعارف وبالتالي اكتسابهم الخبرة الضرورية، من خلال مشاركة المعارف، من أجل إعادة تركيب أفكارهم وفق رؤية جديدة مبنية على معرفة جديدة، وبهذه الطريقة يمتلكون كفاءة عالية لها القدرة على الاستجابة المرنة والسريعة للمتغيرات، وبالتالي التحرر من

¹ فطيمة الزهرة بربطل، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

² محمد شنشونة، مرجع سبق ذكره، ص: 114.

³ بلخضر مسعودة، إستراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الإبداع بالمؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة فرتيال بعناية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 41، العدد 2، كانون الثاني 2017، ص: 160.

⁴ محمد الصالح دشا، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2020، ص ص: 72-74.

الهياكل التنظيمية الجامدة كما يمنحهم الثقة بالنفس، ويمكن إيجاز الأهمية التشغيلية للتعليم التنظيمي في النقاط التالية:

- أ. تعزيز رأس المال الاجتماعي والتنظيمي من خلال التعاون؛
- ب. تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية؛
- ت. الزيادة في الإبداع التنظيمي؛
- ث. رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة عوائدهم.

ثانياً: أهمية التعلم التنظيمي على المستوى الإستراتيجي

تتعامل مؤسسات اليوم مع بيئة سريعة التغير وديناميكيات تنافسية للغاية، مع التركيز على احتياجات العملاء والعلاقات التسويقية، على هذا الأساس، تحتاج المنظمات إلى التعلم بالتزامن مع التغيرات البيئية، لذلك، أصبح التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية لأنه يساعد على:

- أ. تمكن المنظمات من إعادة بناء هياكلها التنظيمية واستراتيجياتها استجابة للتغيرات في البيئة؛
- ب. المساهمة في زيادة وتحديث المعرفة بالمؤسسة واستخدامها من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي؛
- ت. التعلم التنظيمي هو نقطة البداية للرؤية الاستراتيجية ويعتبر قدرة استراتيجية أساسية؛
- ث. تواجه المنظمات عدم اليقين البيئي من خلال التعلم التنظيمي.

ثالثاً: الأهمية العامة للتعلم التنظيمي

وفقاً لما ورد في أدبيات التعلم التنظيمي، يمكن تلخيص الأهمية العامة للتعلم التنظيمي على النحو التالي:

- أ. تحسين مهارات الموظفين من خلال إدراكهم لذاتهم وفهم الآخرين والتفاعل معهم، وتحقيق التوافق للمتطلبات التنظيمية والثقافية والاجتماعية والبيئية، والمساهمة في تنمية شخصية الموظفين؛
 - ب. يعتبر وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الشخصية والحصول على المكافآت والقوة والسلطة؛
 - ت. المساهمة في اكتساب ونشر المعلومات والمعرفة لزيادة تحسين المنتجات والخدمات؛
 - ث. يساعد في تحويل الموارد والمعرفة الضمنية إلى كفاءات أساسية من خلال خلق مهارات عالية القدرة.
- ولتطبيق مفهوم التعلم التنظيمي تتبع المؤسسات المراحل الآتية¹:

- أ. المرحلة الأولى: تنمية وعي وإدراك القيادات بأهمية الحاجة لتبني مفهوم التعلم التنظيمي لتتحول المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة (مؤسسة ذكية) .
- ب. المرحلة الثانية: التهيئة الثقافية والتنظيمية لتطبيق المفهوم في المؤسسة، ومن ثم إعادة صياغة رؤية المؤسسة لإبراز اهتمامها بأن تصبح مؤسسة متعلمة.

¹ شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلاّن، تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الثاني، العدد (3)، 2009، ص: 97.

ت. المرحلة الثالثة: تطوير وتحسين إمكانيات المؤسسة ذات الصلة بالتعليم التنظيمي ورفع مستويات التدريب المستمر.

ث. المرحلة الرابعة: خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة مما يؤدي إلى تنمية ولاء العاملين.

ج. المرحلة الخامسة: تحسين الانطباع الذهني وسمعة المؤسسة لدى الرأي العام وزيادة قدرات الإبداع والتعلم، وبقاس التعلم دوريا من خلال أساليب المسح والاستبيان والمقابلات لإمكان إجراء المقارنات والتركيز على معالجة الأنشطة الأقل إنجازا.

ويرى جمال يوسف بدير أن عملية التعلم التنظيمي تمر بخطوات هي¹:

أ. إدراك الهوة أو الفجوة (Recognized a Gap): تعمل المنظمات -خاصة في البلاد العربية على تقليص الفجوة بينها وبين المنظمات الغربية سعياً إلى التوافق بتطبيق أسس وقواعد تتم من خلالها عملية التقويم، والعمل على مواجهة هذه الفجوة والتغلب على ما يعترضها من عقبات والتعامل معها، وهكذا تتم عملية التعلم الذاتي.

ب. انطلاق عملية التحقيق والتحقيق (The process of inquiry): ويقصد بها معالجة المشكلات والانحرافات والوقوف على أسبابها وكشفها، وعمل الدراسات السابقة عنها لتشخيصها والعمل على منعها أو إيقافها واستخلاص الدروس والعبر لعدم تكرارها.

ت. الاستفادة من أهل الخبرة والاختصاص: لمعالجة المشكلات يتم الحصول على أفكار، وآراء أو خلاصة تجارب سابقة يمكن الاستفادة منها لإحداث التغيير والحصول على الحل المناسب أو الأقرب.

الفرع الثالث: خصائص وأهداف التعلم التنظيمي (Characteristics and objectives of organizational learning)

يتميز التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص وله أهداف كذلك نوضحها فيما يلي:

أولاً: خصائص التعلم التنظيمي (Organizational Learning Characteristes)

يتسم التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص وقد ذكر مؤيد سعيد السالم سنة 2009 منها ما

يلي²:

أ. الاستمرارية: التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاطات وثقافة المنظمة؛

ب. وجود رؤية مشتركة: يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف معين ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم؛

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 96-97.

² فيروز زروخي، عيسى حجاب، أثر استراتيجتي التعلم التنظيمي والإبداع على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، دراسة ميدانية على بعض الجامعات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 04، 2019، ص ص: 540-541.

- ت. **الشمول:** يعتبر عملية تتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية في إطار ثقافة المنظمة؛
- ث. **هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية:** تساهم الخبرة في عملية التعلم التنظيمي، لأنها تمكن المنظمة من أن تستمد المعاني القيمة من تجاربها السابقة؛
- ج. **الدعم والمساندة:** يحقق التعلم النتائج المرغوبة اعتمادا على دعم الإدارة العليا، والقيادة التي لا بد أن تكون القدوة في التصرف والسلوك والتحفيز.
- إضافة إلى ما سبق يتميز التعلم التنظيمي كذلك بأنه¹:**
- أ. **يسهل ويسرع تدفق المعلومات والمعارف إلى جميع المستويات التنظيمية؛**
 - ب. **يفعل عملية التعلم في المستويات الأربع في آن واحد؛**
 - ت. **يمثل انعكاس لرؤية وفهم الأفراد والمنظمة والإدارة العليا.**
- من خلال هذه الخصائص نستنتج أنه لكي يتم تطبيق التعلم التنظيمي بنجاح في المؤسسات لا بد أن تكون هناك رؤية مشتركة لجميع العاملين، تهدف لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية، ويجب أن تكون عملية التعلم مستمرة، مع ضرورة وجود قيادة مدركة لأهمية التعلم وداعمة له، من خلال تمكين العاملين، ومنحهم الفرصة لإطلاق العنان لأفكارهم الإبداعية والابتكارية، مع ضرورة اعتماد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن، يسهل عليهم المشاركة بالرؤى والأفكار الجديدة، والسماح لهم بالمشاركة في القرارات، والتعامل بمرونة مع المتغيرات التي قد تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية.
- ثانيا: أهداف التعلم التنظيمي (organizational learning objectives):** حدد الباحثين أهداف عديدة للتعلم التنظيمي من أهمها ما يلي²:
- أ. **منح الأفراد الثقة بأنفسهم والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين؛**
 - ب. **إكساب الفرد المهارات والخبرات الجديدة التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، وتطوير مساره الوظيفي؛**
 - ت. **يساعد المنظمة على التكيف مع بيئتها وبالتالي الاستجابة بسرعة وبكفاءة أكبر للتغيرات التي تحدث؛**
 - ث. **الاستفادة من الأخطاء السابقة وتجنب تكرارها، ومعرفة كيفية التعامل معها، والاعتماد على التجارب التي تم حفظها في الذاكرة التنظيمية؛**

¹ كندا أبودان **مرجع سبق ذكره**، ص: 69.

² فاطمة الزهراء فاسي، **واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية، دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط**، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2018، ص: 28.

- ج. يهدف إلى التعريف بالمنظمة وحل مشاكل العمل والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة من خلال تحسين الإنتاجية، وتقليل التكلفة، مع الحفاظ على الجودة؛
- ح. يساعد المنظمة على التوجه نحو الابتكار، وإيجاد أفضل الأساليب الجديدة والأكثر فعالية في أداء الأعمال.

الفرع الرابع: وكلاء التعلم التنظيمي¹

للأفراد دور في إحداث وإدارة عملية التعلم، إذ أنها تبدأ وتنتهي بهم، فمعرفة الفرد تنعكس على الجماعة تم على المستوى الكلي للمنظمة، فالتعلم التنظيمي أو التعلم على مستوى المنظمة هو الحصيلة النهائية للتعلم، وبهذا فإن الأفراد العاملون في المنظمات هم وكلاء التعلم التنظيمي.

ويرى **Nonaka** و **Takeuchi** أن وكلاء التعلم التنظيمي هم أولئك الذين يشغلون المواقع الأمامية والمدراء التنفيذيون الذين يجمعون المعرفة ويولدونها ويجددونها وهم كذلك من يخفيها أحيانا ويظهرها أحيانا أخرى.

ويتميز وكلاء التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص والصفات هي:

- قدرات عالية للتفكير والوعي بالالتزام في صياغة العالم وفقا لوجهات نظرهم؛
 - لديهم خبرات كبيرة داخل وخارج المنظمة التي يعملون فيها، مع مهارات عالية في التواصل مع زملائهم وزبائنهم للتعاون وتبادل الآراء وإثرائها؛
 - يحرصون على تحقيق تميز المنظمة.
- إلا أن هذه الخصائص لا تنطبق على جميع الحالات التي يتصف بها خبراء التعلم التنظيمي وممارسوه.
- أما الخصائص التي يتمتع بها وكلاء عمليات التعلم التنظيمي عند **فريدمان** فهي:
- أنهم مبادرون لكنهم تأمليون؛
 - أنهم طموحون لكنهم واقعيون؛
 - أنهم ناقدون لكنهم موالون؛
 - أنهم مستقلون لكنهم متعاونون.

ولكي يتمكن وكلاء التعلم التنظيمي من توظيف واستغلال مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحقيق تطلعاتهم وإظهارها من خلال التجديد والتحديث فهم يحتاجون إلى عمل مهامهم على مستوى المنظمة وفق أهدافها واستراتيجياتهم، ويذهبوا أبعد مما تتطلبه أعمالهم حتى ولو أدى ذلك إلى الاختلاف والجدل والنقاش مع زملائهم.

الفرع الخامس: مبررات التعلم التنظيمي والعوامل التي أدت إلى الاهتمام به

إن الانفجار المعرفي والنقد التقني والتكنولوجي والتطور السريع في المعلومات والمعارف، وكذا المنافسة الشديدة، والاستثمار في المورد البشري الذي يعد أهم الأصول المعرفية في المؤسسات، كلها أسباب

¹ نصيرة بركنو، دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي، دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطنبولي معسكر، الجزائر، 2017، ص: 164.

أدت إلى تغيرات تنظيمية متسارعة في المؤسسات أجبرتها على تبني التعلم التنظيمي، وبهذا يكون كل من التغيير التنظيمي والتغيير الاستراتيجي يقفان على رأس المبررات الموجبة للاهتمام بالتعلم التنظيمي.

أولاً: المبررات

وقد حدد الباحثين العديد من المبررات من أهمها ما يلي¹:

- أ. الضغط المتزايد على المنظمات، لعدم قدرتها على مواجهة البيئة المعقدة من جهة والمتغيرة من جهة أخرى، وبالتالي فهي بحاجة إلى التكيف والمرونة لمواكبة التغيرات البيئية؛
- ب. الحاجة إلى تكوين وخلق كفاءات لها القدرة على التعامل مع الممارسات والمواقف الجديدة، تستطيع من خلالها المنظمات التعلم أسرع من المنافسين؛
- ت. حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار والاعتزاز بوظائفهم والاحترام والرغبة في السيرة والانجاز الذاتي؛
- ث. تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والاستعداد لمتغيراته إذ يعد التعلم التنظيمي فرصة للتطور؛
- ج. التغيرات الكبيرة في حاجات ورغبات الأفراد والتي تتطلب من المنظمة التوجه إليهم ومحاولة تقييم نفسها من خلالها؛
- ح. الرغبة في تحسين قدرات المنظمة الداخلية، لحل مشاكل الإنتاج المتعلقة بالجودة والتكلفة والكمية والتسليم؛
- خ. تمكين العاملين من الإنجاز في ظروف معقدة وصعبة.

ثانياً: عوامل أدت إلى زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي

هذا بالإضافة إلى أن هناك عوامل أخرى أدت إلى زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي، نذكر منها ما يلي²:

- أ. الاقتصاد والمؤسسات القائمة على المعرفة: يقوم الاقتصاد القائم على المعرفة على المعرفة التي هي مصدر خلق الثروة والقيمة والعائد، بالمقارنة مع عوامل الإنتاج الأخرى، وأصبحت المؤسسات تتفق الجزء الأكبر من مواردها على المعرفة، من خلال البحث والتطوير، التصميم، التحسينات المستمرة وبحوث التسويق، بالإضافة إلى المشاريع الجديدة، لهذا وجب عليها نشر المعرفة في جميع أجزاء المؤسسة من خلال عملية التعلم.
- ب. المنافسة: تختلف المنافسة التقليدية عن المنافسة الحالية، ففي الماضي كانت المنافسة بين المؤسسات المتجانسة وفي نفس الإقليم أو البلد الواحد، وهي منافسة حول المفاهيم والخبرات والقدرات التكنولوجية، لهذا كانت تحافظ على معرفتها الخاصة داخل جدرانها، أوفي قسم من أقسامها، كي لا

¹ عبد الله محمد علي هزاع، مدى توافر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية، بحث متطلب لتسجيل أطروحة دكتوراه، كلية التربية جامعة إب، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 13، أغسطس 2020، ص: 109-110.

² صلاح علي التميمي، مصطفى علي القطيوي، مفاهيم ونظريات التعلم التنظيمي وأثرها على زيادة القدرة التنافسية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الزيتونة، العدد 12 السنة الثالثة، 2014، ص: 411.

تتسرب، أما الآن أصبحت المنافسة عالمية ومن أقاليم متعددة ومختلفة، الأمر الذي أستوجب التعلم الديناميكي الذي يتم بالسرعة في التنبؤ، والنظرة الإيجابية، والاستعداد العالي للأخذ به وتطبيقه.

أ. **الرؤيا الخلاقة للتعلم التنظيمي:** تشير إلى أن التعلم يمكن أن يكون ابتكاراً، ولأن قاعدة الابتكار الأساسية هي التعلم، الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص إلى تجربة خلاقة في قسم البحث والتطوير أو ممارسة فردية للمبتكر أو ممارسة وسلوك للمؤسسة ككل، وأن التغييرات والممارسات الجديدة هي ابتكار متعلم في كل مؤسسة.

ب. **عرض (إعادة اكتشاف العجلة):** إن الخسارة الكبرى للمؤسسة هي عدم تعلمها من الماضي، ومن تجاربها الفاشلة، الأمر الذي يؤدي إلى تكرارها أي إعادة اكتشاف العجلة، وفي هذا الصدد أشار إلى هذا الأمريكي جورج سانتاينا في عبارته الشهيرة " إن أولئك الذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته".

ت. **سرعة التطور:** أصبحت المؤسسات تبحث عن المشاريع والتجارب الجديدة، وتقبل الفشل كما تقبل النجاح فيها، واهتمامها منصب على الدروس المستفادة من الأخطاء والتجارب الفاشلة، التي تعمل على نشرها والاستفادة منها في تجاربها ومشاريعها اللاحقة، وبهذه الطريقة تأخذ منحى التحول إلى منظمة تعلم.

المطلب الثالث: العوامل الداعمة والمعيقة للتعلم التنظيمي في المؤسسات

في المؤسسات هناك عوامل تدعم عملية التعلم التنظيمي وأخرى تعيق سيرورته نعرضها كما يلي:

الفرع الأول: العوامل الداعمة للتعلم التنظيمي

هناك جملة من العوامل تساعد في اندماج الأفراد وخلق جو تعليمي داعم في المؤسسة، لأن المؤسسة المتعلمة هي التي تعمل على خلق قيم وممارسات وإجراءات يكون فيها التعلم والعمل متلازمين، وتسعى للتحرك إلى ما وراء التعلم وهو التغيير من الدرجة الأولى والذي يعني التعلم لتحقيق الأداء العالي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وصولاً إلى التعلم الذي يحدث درجة تغيير أعلى، ونقصد بها كيفية التعلم، وتطوير القدرة على تطوير أفكار جديدة بشكل دائم ومستمر، وقد قام عدة باحثين بدراسات توصلت إلى تطوير أداة سُميت ببصمة التعلم (Learning Signature) استخدمتها المؤسسات لتشخيص مناطق التعلم فيها، والتي تدعم التعلم التنظيمي وقد أشار لها الساعدي سنة 2006 كما يلي¹:

أولاً: الثقافة التنظيمية (Organizational culture)

تساهم الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك الأفراد في المؤسسات، حيث تؤثر العوامل الثقافية في تطوير عملية التعلم في أماكن العمل، تتضمن هذه العوامل الاتصال الفعال والرؤية المشتركة والانفتاح والقيم، وقد

¹ عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، السلوك التنظيمي-الذاكرة التنظيمية-إدارة المعرفة-إدارة المعلومات-الأداء التنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 35-39.

وصف (March) و (Olson) سنة 1975 أهمية الثقافة التنظيمية في أنها وسيلة من الوسائل الداعمة التي تعتمد عليها المنظمة في الوصول إلى التعلم التنظيمي اللازم.

ثانياً: البيئة (Environment)

وتشمل المحيط أو ما يسمى بالجو العام والتكنولوجيا والتسهيلات والدعم والسلوك وأنماط التعلم (Learning Style)، وقد أشار (Hedberg) سنة 1981 إلى أن التعلم يتطلب التغير والثبات بين المتعلمين وبيئاتهم، فالاستقرار الزائد قد يولد القليل من الحافز للتعلم من جهة، والتغيير والمرونة المفرطة تجعل التعلم صعباً لصعوبة التكيف مع البيئة، لذلك لابد من خلق معالجة لهذا التوتر بين التغير والثبات، وتساهم البيئة في دعم عملية التعلم من خلال تقديم الدعم والمساعدة للمؤسسة، مثل إتاحة التكنولوجيا.

ثالثاً: الالتزام (Commitment)

ويشمل الاستراتيجية والمخاطرة ومدة وإدارة التعلم والاستثمار والعائد والدافعية والترقية والقياس، وقد أشار كل من (Daft) و (weck) إلى أن الاستراتيجية تؤثر في التعلم من خلال توفير حدود لاتخاذ القرار والسياق من أجل الإدراك، وتفسير البيئة.

رابعاً: الوصول إلى النتيجة (Reaching)

ويشمل الزبائن والمجتمع المحلي والشركاء والمجهزين والعاملين والتسليم، كثيراً ما يصبح الزبائن أداة تعلم للمنظمة، فهم يشكلون القوة الرئيسية التي تحرك طاقاتها، لهذا تسعى المنظمات وراء طلبات الزبائن للحصول والحفاظ على الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: معوقات التعلم التنظيمي

تتمثل معوقات التعلم التنظيمي في الصعوبات والتحديات التي تحول دون تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي، حيث أن هناك بعض المعوقات تحول دون تطبيقه في مختلف المستويات التنظيمية، وضحاها كل من جبران سنة 2011، والرفاعي وآخرون سنة 2013 والبستجي سنة 2019 كما يلي¹:

أولاً: المعوقات على مستوى المنظمة

هذه المعوقات تكون داخل حدود المنظمة وأهمها:

- أ. عدم وعي القيادات بأهمية التعلم والتمسك بالإجراءات القديمة واحتكار جميع المعلومات لدى الإدارات وعدم الاعتراف بالخطأ؛
- ب. ثقافة المنظمة التي تشجع على المحافظة على الوضع الراهن ومقاومة التغيير، ومحدودية المشاركة الجماعية، بالإضافة إلى نمط الاتصالات الذي يحول دون تدفق المعلومات في أرجاء المنظمة، والعادات والتقاليد التي تؤدي إلى عدم التركيز على أهمية التعلم التنظيمي؛

¹ عائشة علي دقيق، معوقات استخدام استخدام التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي " من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد في جامعة مصراته، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة يومي 11-12 نوفمبر 2019، المؤسسات وإشكاليات التنمية في الدول النامية (ليبيا أنموذجاً)، ص: 126.

ت. الهياكل التنظيمية الهرمية التي تؤكد على المركزية بين المستويات الإدارية مما يعرقل من انسيابية تدفق المعلومات، وعدم الشفافية، بالإضافة إلى التمسك الحرفي بالإجراءات والقوانين، مما يؤدي إلى عدم إتاحة المعلومات لجميع الأفراد، وبالتالي يعيق عملية التعلم، لهذا لابد من تبني هياكل تنظيمية عضوية تتمتع بالمرونة والتكيف؛

ث. ضعف الإمكانيات المادية مع عدم انفتاح المنظمات على العمل بشكل حضاري، وعدم قدرة المنظمة على توفير التقنيات اللازمة للعمل، وتطوير البحث العلمي ومكافئة الإنجاز والإبداع.

ثانياً: المعوقات على مستوى الأفراد

من أهمها:

أ. اعتقاد الأفراد أن المعرفة ملكية فردية ومصدر قوة وتفاوت يحمي صورتهم الإيجابية داخل العمل والتركيز على التعلم أحادي الاتجاه وليس مزدوج الاتجاه؛

ب. القلق من حدوث فوضى وفقدان الاستقرار، بسبب طبيعة المناخ السلبي السائد وعدم الرضا عن العمل؛

ت. عدم الرغبة في بناء فرق العمل، وبالتالي ضعف الاتصالات بين العاملين؛

ث. اعتقاد الأفراد بأن التعلم التنظيمي يتطلب عقد دورات لذلك؛

ج. عدم توفر أفراد مؤهلين للعمل بالشكل المطلوب، وقد يكون السبب في ذلك تركيز الإدارات على التوظيف والتعيين بخبرات متدنية، ومهارات محدودة؛

ح. عدم رغبة الأفراد في التعلم وانخفاض روح المبادرة لديهم نحو التطوير.

المبحث الثاني: أبعاد، مستويات، وتصنيفات التعلم التنظيمي

تعددت وتتنوعت كل من أبعاد ومستويات وتصنيفات التعلم التنظيمي بحسب تعدد وجهات نظر الباحثين ومجالات دراساتهم، وفي هذا المبحث سوف نتطرق لأهمها كما يلي:

المطلب الأول: أبعاد التعلم التنظيمي (Organizational Learning Dimensions)

تعددت أبعاد وتصنيفات التعلم التنظيمي التي تم استخدامها في الدراسات التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي، فمنهم من أعتمد مستويات التعلم التنظيمي الثلاثة (الفردية، الجماعية، التنظيمية) كأبعاد للتعلم التنظيمي في دراسته، كما ويعتبر تصنيف الباحثان (Argyris and Schon) في سنة 1978- وهم من أوائل المنظرين في هذا الموضوع- أكثر شيوعاً وانتشاراً، واستخدما في الأبحاث ذات العلاقة بالموضوع، وهذا التصنيف ينطوي على ثلاثة أبعاد أو مستويات للتعلم وهي: التعلم أحادي الحلقة (تكميلي)، التعلم ثنائي الحلقة (تكميلي واستباقي)، والتعلم المضاعف (تكميلي واستباقي)، وهو التصنيف الذي أعتمده الباحث مصطفى محمد عبد النبي في دراسته سنة 2020 بعنوان " أثر التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركة البترول في مصر"، كما وقد أعتمد علي زيدان وآخرون في دراستهم سنة 2020 التي كانت بعنوان " دور القيادة المتواضعة في تعزيز التعلم التنظيمي، دراسة تطبيقية لأراء عينة من

الموظفين في كلية التربية الأساسية، جامعة الكوفة"، على أربعة أبعاد للتعليم التنظيمي هي: التعلم بالتفكير؛ التعلم بالتجربة؛ التعلم من الزملاء؛ والتعلم من المشرف.

ويرى كل من (Fiol and Lyles) أن هناك أربعة عوامل تؤثر على إمكانية حدوث التعلم وهي، ثقافة المنظمة الملائمة للتعلم، واستراتيجية تسمح بالمرونة، وهيكل تنظيمي يسمح بالابتكار والرؤى الجديدة، والبيئة¹.

أما في دراسة أيوب التي استندت فيها إلى دراسات كل من (Marquardt & Reynolds, 1994: 91؛ Denton, 1998: 91؛ Goh, 1998) نجد أن هناك نموذجاً عاماً للأبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي، حيث يقوم على أساس أن هناك ثلاثة أبعاد هي إيجاد ووضع استراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط أي البعد الاستراتيجي مع هيكل تنظيمي مرّن يدعم عملية التعلم في المنظمة أي البعد التنظيمي، ووجود ثقافة المنظمة المساندة للتعلم التنظيمي وهو البعد الثقافي، وهذا ما قدمه (stratigos) في سنة 2001 عندما عرف التعلم التنظيمي على أنه نظام يشمل الرؤية المشتركة والاستراتيجية والثقافة والقيم والقيادة والهيكل والأنظمة والعمليات²، وهي نفس الأبعاد التي أعتمدها الباحث عبد الله محمد علي هزاع في سنة 2020 التي كانت بعنوان "مدى توافر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية"، ودراسة حنان البدري كمال سليمان سنة 2019 بعنوان "استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان"، ويرى كل من فايول (Fiol) وليلاس (Lyles) في سنة 1985 أن التعلم التنظيمي يتشكل من خلال ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها وهيكلها³، وهي نفس الأبعاد التي تم اعتمادها من طرف فايز عبد الرحمان الفروخ⁴، ولهذا سوف نعتمد في دراستنا على هذه الأبعاد لما تحتويه من مضامين تفسر وتتفاعل وتتداخل مع مجريات الواقع وبهذا تكون أبعاد التعلم التنظيمي كالتالي⁵:

الفرع الأول: البعد الإستراتيجي (Strategic dimension)

ويتضمن العناصر التالية:

أولاً: الرؤية المشتركة (Shared vision) بين أعضاء التنظيم

وتعني أن ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم، وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول للمستقبل المنشود،

¹ C. Marlene Fiol, Marjorie A. Lyles, Organizational Learning, The Academy of Management Review, Vol : 10, N° : 4 , Oct 1985, p : 804.

² سوزان صالح دروزة، زياد يوسف المعشر، دينا شكري القواسمي، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن، دراسة مقارنة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 4، 2014، ص: 647.

³ Barbara A. Ribbens, organizational learning styles: categorizing strategic predispositions from learning, the international journal of organizational Analysis, Vol : 5, N° : 1, january 1997, p : 61.

⁴ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

⁵ ناديا حبيب أيوب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورية الإدارة العامة، مارس 2004، ص ص: 73-76.

وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعليم، والتصرف بما يتوافق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية¹.

يقول (Calantone) أنه بدون رؤية مشتركة لا معنى للتعليم الفردي والجماعي²، كما أن الرؤية المشتركة تؤثر على اتجاه التعلم وتؤدي إلى زيادة جودة التعلم³، ويرى (Samadsaki and others) أن الرؤية المشتركة تعبر عن القدرة على خلق صورة أو طموح مشترك عن المستقبل، وهو يساعد العاملين على الانتقال على طول خط الهوية والشعور المشترك، لأنهم يحصلون على الاستعداد للتعلم مع سبب مقنع وراسخ، كما توصف الرؤية المشتركة غالباً بالقوة المغناطيسية بين أفراد المنظمة، وهنا يدخل العامل الثقافي لأنه من محفزات الرؤية الجماعية، بما يحتويه من قيم ومعتقدات يتم توظيفها باتجاه أهداف ورسالة المنظمة وهذا ما تجسده الثقافة التنظيمية السائدة، ويرى (Mmdr) في سنة 2014 أن للرؤية المشتركة دوراً كبيراً في تنسيق التعلم نحو التوجه المشترك، إن توزيع الأدوار والنشاطات بين العاملين ضمن رؤية مشتركة يساهم في تركيز التعلم وتكثيف الجهود نحو مستقبل المنظمة، فالمنظمة التي لديها رؤية مشتركة تكون لديها درجة عالية نسبياً من الالتزام في تحقيق أهدافها، لهذه الأسباب فإن (Lopez) وآخرون في سنة 2004 يرون أن الرؤية المشتركة بعد من الأبعاد الرئيسية للتعلم التنظيمي⁴.

ثانياً: متابعة التغيرات البيئية (Follow up on environmental changes)

وتعني توقع التغيرات في البيئة، والاستعداد لها بوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة، وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم، مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم⁵، والمتغيرات أو العوامل البيئية نوعين هما:

أ. **متغيرات البيئة الداخلية:** تعرف البيئة الداخلية للمؤسسة على أنها الخصائص الداخلية لها، والتي تتضمن الإجراءات والأنظمة وغيرها، ولها أهمية كبيرة، خاصة في عملية التعلم، لأنها تحدد مدى إمكانية التعلم ومدى تشجيع الأفراد عليه كما قد تكون معيقة له، وتتكون البيئة الداخلية للمؤسسة من عناصر أهمها ما يلي⁶:

¹ ناديا حبيب أيوب، المرجع السابق، ص: 73.

² Calantone and others, **Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance**, Industrial Marketing Management, N° :31, 2002, p : 516.

³ Aihemaituoheti Wujiabudula, Cemal Zehir, **The Effects of Organizational Learning on Firm Performance Through Product Innovation**, Journal of Global Strategic Management, Vol :10, N° : 1, June 2016. P : 81.

⁴ راضي عبد الله علي، فاضل عباس حسن، تأثير قدرات التعلم التنظيمي في تعزيز الإبداع، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركة الحفر العراقية، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد 11، العدد 23، 2019، ص ص: 18-19.

⁵ ناديا حبيب أيوب، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

⁶ بوفارس عبد الرحمن، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016، ص ص: 710-712.

- **الثقافة التنظيمية السائدة:** تعرف الثقافة التنظيمية على أنها القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه أعضائها وعملائها والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشاركها أعضاء التنظيم، وقد لخص حريم وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف كما يلي¹:
 - **إعطاء هوية تنظيمية لأفراد المنظمة:** وذلك من خلال مشاركتهم نفس القيم والمعايير والمدرجات ومنحهم الشعور الموحد، وبالتالي المساعدة على تطوير الإحساس بهدف مشترك.
 - **تسهيل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي عند من يقبلون هذه الثقافة.
 - **تعزز استقرار النظام:** من خلال التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضائها.
 - **تعتبر مصدرا للمعاني المشتركة:** لأنها تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- وقد أوردت معظم الأبحاث عناصر الثقافة التنظيمية كما يلي²:
- **القيم التنظيمية (Organizational Values):** وهي القيم التي قد تسود بيئة العمل، والتي تعمل على توجيه سلوك العاملين مثل المساواة بين العاملين، وتستطيع الإدارة غرس القيم التي تتبناها في العاملين لديها.
 - **المعتقدات التنظيمية (Organizational Beliefs):** وتشير إلى الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة مثل المساهمة في العمل الجماعي وكذا المشاركة في عملية صنع القرار.
 - **الأعراف التنظيمية (Organizational Norms):** وتشير إلى المعايير التي يلتزم بها العاملون ظنا منهم بأنها صحيحة وضرورية وتفيد تنظيم بيئة العمل.
 - **التوقعات التنظيمية (Organizational Expectations):** هي توقعات حتمية يتوقعها ويتصورها العاملين من المنظمة ككل أو العكس، بمعنى ما تتوقعه المنظمة من الموارد البشرية لديها خلال فترة عملهم، فالكل يسعى لهدف معين، وتعتبر كذلك بمثابة التعاقد النفسي الذي تم بين العامل والمنظمة، وهي ما يتوقعه العاملون من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من العاملين.
- إن الثقافة التنظيمية هي السمة المميزة للمؤسسة، تتعلق بمجموعة من المواقف والسلوكيات والقيم التنظيمية المرتبطة بالتعلم التي تروج لها المنظمة، وتتضمن أيضا معايير سلوكية تعزز تبادل المعلومات

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 312-313.

² م.م. عمار جبار كاظم، دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، دراسة استطلاعية في الهيئة العامة لمشاريع الري واستطلاع إحدى تشكيلات وزارة الموارد المائية / العراق، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 16، العدد 65، 2019، ص ص: 41-42.

والأفكار والمساعدة المتبادلة، بحيث يمكن للمنظمة أن تشجع التعلم من خلال تسهيل وخلق بيئة عمل تساعد على استكشاف الغموض وتجربته والاستمرار، وبهذا تكون المنظمة مفتوحة على الابتكار¹.

- **الهيكل التنظيمي المعتمد:** التعلم التنظيمي يستلزم ضرورة ابتعاد المؤسسة عن النماذج الكلاسيكية التي تعيق عمل المنظمات، لهذا لابد لها من إعادة تنظيم الهياكل التي تساعد وتسهل عملية التعلم، كالهياكل التشاركية وغيرها².

- **الموارد:** وهي تلك الأصول التي تشكل المادة الأساسية لإنتاج المنتجات سلع كانت أو خدمات، وتتضمن هذه الموارد، الموارد البشرية، المهارات، والأصول المالية³.

ب. **متغيرات البيئة الخارجية:** تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من مجموعتين من المتغيرات البيئية، الأولى البيئة الخارجية العامة والثانية البيئة الخارجية الخاصة، وهي كما يلي⁴:

- **البيئة الخارجية العامة للمنظمة:** وتشير إلى تلك التغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة، وتؤدي إلى تغير في مسار المنظمة، لكن المنظمة لا تستطيع أن تؤثر فيها، وتشمل البيئة العامة عدة متغيرات منها:

- **المتغيرات الاجتماعية والحضارية:** تتكون من تقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستوى هذه المعيشة والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، هذه المتغيرات تؤثر على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة وعلى الوظائف التي تؤديها المنظمة للمجتمع وبعض جوانب هذه المتغيرات نبينها كما يلي:

- **قيم وقواعد السلوك الخاص بالعمل:** إن قيم وقواعد السلوك بصفة عامة والمرتبطة بالعمل بصفة خاصة تختلف من مجتمع لآخر، كما تختلف باختلاف الأفراد داخل المجتمع الواحد، فالمنظمات الناجحة هي تلك التي تراعي هذه القيم والقواعد عند قيامها بوضع خططها الاستراتيجية والتعليمية.

- **الأطر الأخلاقية:** التصرفات الأخلاقية هي ذلك النظام الخاص بالأفراد الذي يحدد لهم ما هو جيد وما هو سيء، وما هو صحيح وما هو خاطئ، ومن ثم ما هي الالتزامات الخلقية التي ينبغي أن يلتزم بها الأفراد، حيث يوجد نوعين من الأخلاق، الأولى يشمل درجة العلاقة بين ما يراه الفرد صحيحاً وأخلاقاً، وبين ما تقوله المصادر المختلفة لنماذج السلوك الأخلاقي، أما الثاني فيعبر عن قوة العلاقة بين ما يؤمن به الفرد من قواعد أخلاقية وبين سلوكه الفعلي، وعلى هذا الأساس نجد نوعان من الخطأ، خطأ من النوع الأول الذي يظهر عندما يؤمن الفرد بقواعد سلوكية تتعارض مع

¹ Martin Lauzier and another, **Validation of a short form of the Inventory of Organizational Learning Facilitators**, Journal of Workplace Learning, Vol : 30, N°: 4, 2018, p : 248.

² مصطفى ححو، **أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04، جويلية 2020، ص: 285.

³ علوط الباتول، مجبري سلمة، **أثر البيئة الداخلية و البيئة الخارجية على التنظيم**، مجلة البحوث السياسية والإدارية، المجلد 3، العدد 1، 2014، ص : 261.

⁴ **المرجع نفسه**، ص ص: 255-259.

- المصادر الخاصة لقواعد السلوك، أما الخطأ من النوع الثاني فيظهر عندما يؤمن الفرد بتصرفات أخلاقية ولكنه لا يلتزم بها في سلوكه الفعلي، إذا طبق هذا الأمر على المؤسسات نجد أن القيادة التي تعرف ما هو صحيح وما هو خاطئ يمكنها تحديد إطاراً أخلاقياً لنفسها تعمل به، كالثقة التي يضعها المجتمع في المؤسسات بخصوص المحافظة على البيئة ولكنها تخون تلك الثقة.
- **التغيرات التكنولوجية:** التكنولوجيا الحديثة تؤثر على نمط معيشة الأفراد بخصوص المنتجات سواء السلع أو الخدمات التي يستهلكونها، فالتغير السريع في التكنولوجيا يجعل من الصعب على المنظمات أن تتنبأ بالخطر الحقيقي عند تقديمها المنتجات الجديدة في السوق.
 - **التغيرات الاقتصادية:** الظروف والأوضاع الاقتصادية لها تأثير على اتجاهات الأفراد وممارستهم من خلال الرخاء في منطقة المؤسسة، ودرجة المنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.
 - **البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة:** تعتبر المؤسسة مجتمع صغير في مجتمع عام، لأنها لا تستطيع العيش بمعزل تام عن المجتمع، لهذا لديها بيئة خارجية خاصة تتكون من مجموعة من العناصر مثل المنافسون، المستهلكون والمنظمات العمالية وغيرهم.

ثالثاً: استراتيجية التعلم (Learning strategy)

وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار، مرسومة بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الاستراتيجية إحدى أنشطة التنظيم الرئيسية، إذا جعلت المنظمة التعلم كأحد أولوياتها، فستزداد إمكانية التعلم، وهذا يرتبط بالتوجه الاستراتيجي نحو التعلم طويل المدى¹.

إن استراتيجية التعلم في المنظمات عبارة عن خطة شاملة تعتمد على تعزيز التعلم وتطوير مهارات ومعرفة أفرادها بهدف تحقيق أهدافها ورؤيتها بشكل أفضل، ويُعتبر التعلم في المنظمات عملية حيوية لتعزيز التنافسية والابتكار وزيادة إنتاجية الموظفين، تتضمن استراتيجية التعلم في المنظمات عناصر رئيسية نذكر منها:

- أ. **تحليل الاحتياجات التعليمية:** يجب أن تبدأ المنظمة بتحديد احتياجاتها التعليمية من خلال التفاعل مع أفرادها وتقييم مهاراتهم ومعارفهم الحالية، كما يمكن أن يتضمن تحليل الأداء الحالي وتحديد المهارات المطلوبة لتحسين الأداء.
- ب. **تطوير برامج تعليمية:** يجب تصميم برامج تعليمية تلبي احتياجات المنظمة وأهدافها، يمكن أن تتضمن هذه البرامج دورات تدريبية، وورش عمل، ودورات تعلم عبر الإنترنت أو منصات تعلم.
- ت. **استخدام التكنولوجيا:** يمكن استخدام التكنولوجيا توفير التعلم عبر الإنترنت والموارد التعليمية الرقمية، هذا يساهم في تمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات بشكل مرّن والتعلم في أي وقت وفي أي مكان.

¹ ناديا حبيب أيوب، نفس المرجع السابق، ص: 73.

ث. **التعلم من الأخطاء والتجارب:** يجب أن تعتبر المنظمة الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين المستمر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة، وتشجيع الموظفين على مشاركة الخبرات والمعرفة مع زملائهم من خلال العمل الجماعي.

ج. **تقديم الموارد والدعم المستمر وتوجيه من القيادة:** يجب أن تكون القيادة في المنظمة ملتزمة بدعم استراتيجية التعلم، من خلال توفير الموارد والدعم الضروري للموظفين للتعلم، وتسخير الموارد والوقت اللازمين لتنفيذ استراتيجية التعلم، وبالتالي الاستثمار في تطوير الموظفين.

ح. **تشجيع ثقافة التعلم المستمر:** تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة من خلال تحفيز الموظفين على تحديث معرفتهم ومهاراتهم بشكل دوري، يمكن أن تشمل هذه الثقافة تقدير قيمة التعلم والابتكار.

خ. **تقييم الأثر والأداء وردود الفعل:** يجب قياس تأثير برامج التعلم على أداء الموظفين ومساهماتهم في أهداف المنظمة، ويشمل هذا تقييم الأداء، ومسح رضا الموظفين، وقياس التطور في المهارات، ويسمح هذا التقييم فهم مدى فعالية برامج التعلم وإجراء التحسينات عند الضرورة.

د. **التعلم من خلال التفاعل الاجتماعي:** يمكن تشجيع التعلم من خلال التفاعل مع الزملاء والمشاركة في ورش العمل والتعلم المشترك.

ذ. **تعزيز الابتكار والاستدامة والبحث والتطوير:** من عناصر استراتيجية التعلم تشجيع الموظفين على الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة والمستدامة، من خلال البحث والتجريب بغية تحسين العمليات وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

ومنه نستنتج أن استراتيجية التعلم في المنظمات يجب أن تكون متكيفة مع احتياجات وأهداف المنظمة وموظفيها، وتتطور مع مرور الوقت لضمان استمرارية التعلم والتحسين المستمر.

الفرع الثاني: البعد التنظيمي (Organizational dimension)

ويتضمن العناصر التالية:

أولاً: العمل من خلال الفريق (Working through the team)

إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضائه، وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للعمل مع المشكلات، والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تأمين تعلم الفريق، واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

الفريق كاستراتيجية تعلم هو نهج يستخدمه الأفراد أو المؤسسات لتعزيز عملية التعلم من خلال العمل الجماعي والتفاعل مع الآخرين، فكرة هذا النهج الأساسية هي أن التعاون والتفاعل مع الأفراد الآخرين يمكن أن يسهم بشكل كبير في تطوير المهارات واكتساب المعرفة، ويمكن الاستفادة من استراتيجية التعلم من خلال الفريق في النقاط التالية:

أ. **التفاعل والتعاون:** كما ذكرنا أن هذا النهج يعتمد على التفاعل بين الأفراد والعمل معاً في فرق أو مجموعات لتحقيق أهداف محددة، يمكن للأعضاء في الفريق مشاركة المعرفة وتبادل الأفكار والتجارب، ومنه الحصول على أفضل الآراء والتعلم منها والأخذ بها.

ب. **تنوع المهارات:** الأفراد في الفريق يتقاطعون في مجموعة متنوعة من المهارات والخلفيات، هذا التنوع يمكن أن يسهم في تقديم وجهات نظر متنوعة وحلول إبداعية للمشكلات.

ت. **المشاركة الفعالة:** من خلال النقاش المفتوح يشجع الفريق التفاعلي على المشاركة الفعالة، حيث يجب أن تكون البيئة آمنة كي تشجع على طرح الأسئلة ومشاركة الأفكار دون خوف من الانتقاد.

ث. **تحقيق الأهداف:** إن تحديد أهداف واضحة للفريق والعمل نحو تحقيقها بشكل مشترك أمر ضروري في العمل من خلال الفريق، بحيث تكون هذه الأهداف ذات صلة بتوجه التعلم وبأهداف المؤسسة.

ج. **التقييم والتحسين:** يمكن للفريق التفاعلية أن تستفيد من عمليات التقييم المستمرة لتحسين أدائها وزيادة فعاليتها في عملية التعلم.

ومن هنا نستنتج أن استراتيجية التعلم من خلال الفريق تعتبر وسيلة فعالة لتطوير المهارات الشخصية والاجتماعية، بالإضافة إلى تحقيق أهداف التعلم بشكل أفضل من خلال التفاعل والتعاون مع الآخرين، وبالتالي تطوير وتحسين الأداء والمنتجات بشكل مستمر.

ثانياً: الهيكل التنظيمي المرن (Flexible Organizational Structure): يتسم الهيكل التنظيمي بالديناميكية، لذا يمكن تغييره إذا ما تغيرت ظروف المنظمة، وتعديله بالشكل الذي يسهل على الأفراد اكتساب المعارف والخبرات الجديدة¹، وقد أشار كل من (Fayol and Lyles) في سنة 1985 إلى أن الهيكل التنظيمي يؤثر على قدرة المنظمات على التعلم واكتساب الخبرات لأسباب عديدة وأهمها²:

أ. التعلم التنظيمي يجسد ممارسات وعمليات مختلفة من منظمة إلى أخرى، لذا فالهيكل التنظيمي له دور في تشكيل هذه الممارسات؛

ب. الهيكل التنظيمي يقوم بتحديد آليات التفاعل ما يساعد في عملية التعلم داخل المنظمة؛

ت. يسهل الهيكل التنظيمي عملية تدفق المعلومات والمعارف داخل المنظمة؛

ث. عمليات التعلم تحتاج إلى تنسيق والآليات التي تستخدم لذلك لها دور مهم في عملية التعلم التنظيمي.

لهذا لا بد أن تعمل المؤسسات على إزالة الحواجز الهرمية، لأن أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل المرن مثل هيكل المصفوفة، أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى اعتماد الهيكل الأفقي الذي يحوي عدداً أقل من المستويات الإدارية، لأنه يسهل عملية الاتصال ويزيد من تدفق المعلومات، كما يتم الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين

¹ بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية الحلة، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العدد 19، 4 يناير 2016، ص: 36.

² Inocencia Maria Martinez-Leon, Jose A. Martinez-Garcia, **The influence of Organizational Structure on Organizational Learning**, International Journal of Manpower, Vol : 32, N° : 5/6, 2011, P : 543.

والبيروقراطية، والإجراءات الرسمية، والرقابة المشددة في بيئة العمل، وتكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار، وعلى اتصال دائم معها¹.

كما أن المنظمات المجهزة جيداً بالهياكل المرنة والاستجابة التي يوفرها التعلم التنظيمي قادرة على الاستجابة للتحديات والتغيرات الجديدة بشكل أسرع بكثير من منافسيها².

ويتضح دور الهيكل التنظيمي في تعزيز عملية التعلم في المساهمات التجريبية لكل من (Martínez-León) و (Martínez-García) في سنة 2011، و (Hao et al) في سنة 2012 و (Steiger) في سنة 2013، حيث سعى عمل (Martínez-León) و (Martínez-García) في سنة 2011 إلى تحديد نوع الهيكل الذي يوفر ظروفًا مناسبة لتطوير التعلم التنظيمي، وأظهرت النتائج أنه عندما تكون خصائص الهيكل التنظيمي أقرب إلى النموذج العضوي، فإن المستويات من التعلم تميل إلى التعزيز، على العكس من ذلك، عندما يتم الاقتراب من النموذج الميكانيكي، يكون مستوى التعلم أقل، في الهياكل العضوية يتدفق الاتصال بين المستويات التنظيمية والوحدات، وبالتالي يتم توزيع المعرفة والخبرة ذات الصلة على نطاق واسع بين أعضاء المجموعة داخل المنظمات، ومن ناحية أخرى فإن الهيكل الميكانيكي أقل ملائمة للتعلم الفعال، لأنه يشجع على التمايز بين الوحدات، ويجعلهم منعزلين عن بعضهم البعض³.

ويعتمد الهيكل التنظيمي المرن على الإبداع والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية⁴. يتوقف تحقيق التعلم التنظيمي على البعد التنظيمي للمنظمة، بحيث أن القدرة التنظيمية تنعكس بشكل إيجابي أو سلبي في التعلم التنظيمي، فكلما كان الهيكل التنظيمي للمنظمة مرن سهل ذلك حدوث عملية التعلم التنظيمي والعكس صحيح.

ثالثاً: إيجاد المعرفة ونقلها والتشارك بها (Finding knowledge, transferring and sharing it)

يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنشأة في الماضي، والتي يجب أن تتحقق في المستقبل، كذلك الاستفادة من تجارب المنشآت الأخرى الناجحة، والمنشآت المنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي.

يرى كل من (Kumaraswamy & Chitale) أن عملية استخراج وإنشاء المعرفة الجديدة تنطوي على التعلم، حيث يشير التعلم إلى اكتساب وتطبيق المعرفة الجديدة، وهذا يعني أن التعلم يعد أحد الجوانب التي

¹ خالد خلف سالم الزريقات، ياسين كاسب الخرشة، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، مقال في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 3، 2010، ص: 321.

² Aihemaituoheti Wujiabudula, Cemal Zehir, **OP.CIT**, P : 80.

³ Tatiane de Andrade Neves Hörbe and others, **Influence of the Organizational Structure in the Organizational Learning Capacity: the case of a world Manufacturer of Commercial Vehicles**, Revue Adm. UFSM, Santa Maria, Vol : 14, N^o : 2, April-June, 2021, p : 391.

⁴ ناجي عبد الستار محمود، الباحث غزوان مصطفى، الهيكل التنظيمي المرن وأثره في الرافعة المعرفية دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 2، 2020، ص:

يمكن تحقيقها من خلال التشارك المعرفي¹، ويرى (حامد وأقطي) أن إدارة المعرفة ومن خلال ممارسات التشارك المعرفي تزيد من مستوى التعلم الفردي والتعلم التنظيمي في المؤسسة²، أما (Yang) يرى أن التشارك المعرفي يتيح للمديرين الحفاظ على تدفق التعلم الفردي في جميع أنحاء المؤسسة، ودمجه في التطبيقات العملية³، وحسب (Ndegwa and others) أنه يمكن للتشارك المعرفي أن يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي من خلال توفير المهارات والرؤى والكفاءات لأداء العمل بالشكل المطلوب، حيث أن التعلم التنظيمي يطور كفاءات ومهارات الأفراد العاملين⁴، لهذا تسعى المؤسسات إلى توفير بيئة ملائمة لتشجيع البحث عن المعلومات والمعارف ونشرها.

الفرع الثالث: البعد الثقافي (Cultural dimension of organizational learning)

يرتبط التعلم التنظيمي بالثقافة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً، حيث أن بناء ثقافة المنظمة للتعلم يستلزم توجه وتفكير وتخطيط استراتيجي، وهذا ما يجعل عمليات التعلم التنظيمي تتميز بالرؤية الاستراتيجية، ما يجعل من الضروري التفكير فيها من منظور المحتوى الاستراتيجي، ويمكن تعريف ثقافة التعلم التنظيمي على أنها الثقافة التي ترعى قيم التعاون والمشاركة والتعلم الدائم وتشجع التفكير الابتكاري والمغامرة والاستفادة من الخطأ كفرصة للتعلم⁵.

في العديد من الدراسات خاصة الأجنبية منها تستخدم مصطلحي التعلم التنظيمي (Organizational Learning) وثقافة التعلم (Learning Culture) بشكل مترادف، لكن بعض الباحثين يرون أن هناك اختلاف بين المصطلحين، من بينهم الباحث أبو بكر فكري مصطفى مستدلاً في ذلك برؤية (Kinz) للتعلم التنظيمي الذي يرى أنه يركز على مدى فهم النظم الأساسية في المنظمة وما يرافقها من عمليات، هذه الأخيرة توضح كيفية صياغة وتطبيق هذه النظم وكيفية تحسين أدائها، ويعد أحد الأنواع التسعة للتعلم والمتمثلة في: تعلم المهمة، تعلم ثقافي، تعلم تنظيمي، تعلم القيادة، تعلم استراتيجي، تعلم ريادي، تعلم تحويلي، تعلم تأملي، وأخيراً تعلم جماعي، ويرى (Shein) في سنة 1993 أن التعلم التنظيمي هو أحد مكونات الثقافة التنظيمية، وهذا ما أكدته دراسة (Bates and Khasawneh) في سنة 2005 بأن ثقافة التعلم التنظيمي تعد نوعاً من الثقافة التنظيمية التي تتكامل مع التعلم التنظيمي، وهو من عرفها على أنها "ظواهر تنظيمية تدعم اكتساب

¹ Kowta Sita Nirmala Kumaraswamy, C.M. Chitale, **Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning**, Journal of Management Development, Vol : 31, N° : 3, p : 310.

² نور الدين حامد، جوهرة أقطي، **ثقافة التعلم التنظيمي كإسبقيّة للتشارك في المعرفة: دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية**، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24، العدد 03، أكتوبر 2018، ص: 52.

³ عادل بن عمرة، أحمد دربان، **أثر التشارك المعرفي في التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنات (قنغاز) ببيومرداس**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 03، جانفي 2020، ص: 47.

⁴ Joyce, W. Ndegwa and others, **Knowledge Sharing, Organizational Learning and Performance of Top 100 Medium Enterprises in Kenya**, 1st DBA-Africa Management Review International Conference 20th March 2015, P : 45.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بناء ثقافة التعلم التنظيمي لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 38، العدد 2، أبريل 2014، ص: 17-18.

المعارف وتوزيع ومشاركة التعلم، وتعزيز وتدعم التعلم المستمر¹. إن نشر ثقافة التعلم داخل أي منظمة سوف يساهم في تبادل المعارف القيمة، والسماح للأفراد في المنظمة بالتجريب والاستكشاف وتوسيع الإمكانيات وتوقع احتياجات العملاء، ما يؤدي إلى الابتكار وتحسين الأداء والوضع التنافسي².

وقد أكد العديد من الباحثين والممارسين على أن التعلم التنظيمي الفعال يحتاج إلى مناخ أو ثقافة تشجع الاستفسار، الانفتاح والثقة، فإذا كانت الهياكل تشكل الأجهزة الملموسة (Hardware) للتعلم التنظيمي، فالثقافة التنظيمية تشكل برمجياته (Software)، حيث أن الثقافة التنظيمية هي شرط أساسي للتعلم التنظيمي، أو ما يسمى بالتوجه الثقافي للتعلم أو ثقافة التعلم، فلكي تتحول المنظمات إلى منظمات متعلمة لابد لها من الاعتماد على ثقافة التعلم، فهي ثقافة تدعم اكتساب المعارف وتقاسمها مع الآخرين، لكن الثقافة هي عامل استقرار بالنسبة للمنظمات وصعبة التغيير، في حين أن التعلم التنظيمي عملية دائمة ومستمرة تقود إلى التغيير المستمر، يتطلب ذلك ثقافة ديناميكية، لهذا يطرح التساؤل التالي: كيف للثقافة التنظيمية التي هي عامل استقرار بالنسبة للمنظمة أن تصبح ثقافة ديناميكية تدعم التعلم التنظيمي الذي يقود إلى التغيير المستمر؟ لهذه الأسباب قام العديد من الباحثين بتحديد مجموعة من القيم الثقافية المناسبة للتعلم، وقد اختلفوا في تحديد هذه القيم³، ومن أمثلة الباحثين كذلك الذين كانت لهم محاولة تحديد قيم ثقافة التعلم التنظيمي نجد (Lipshitz) وآخرون في سنة 2001⁴، حيث أقترح هؤلاء الباحثين القيم التالية⁵:

- الاستفسار: يشير إلى البحث عن حقائق الأمور وعن وجهات نظر الآخرين، حتى يتحقق الفهم الكامل، وهو ما يساهم في اكتساب وتعلم معارف وأفكار جديدة تفيد في حل المشكلات.
- الشفافية: هي عبارة عن إفصاح الأفراد عن أفعالهم وعن أفكارهم ونواياهم والأسباب وراء أرائهم وتصرفاتهم، وحسب (Lipshitz) في سنة 2007 يكون ذلك للتدقيق فيها من طرف الآخرين، يؤدي ذلك إلى تقوية الصراحة والصدق والوضوح بين أفراد المنظمة، الأمر الذي يزيد من إمكانية الحصول على المعلومات الصحيحة التي تعد أمراً ضرورياً للتعلم الفعال.
- النزاهة: تشير إلى اعتراف الأفراد بأخطائهم، ومناقشة هذه الأخطاء والتعلم منها.
- المسؤولية: وتشير إلى أن على كل فرد تحمل مسؤولية تعلمه في المنظمة، ومسؤولية تنفيذ ما تعلم، حتى يشعر كل فرد بأنه مسؤول عن إنتاج أفكار ومعارف تمكنه من اتخاذ إجراءات جديدة وفعالة.

¹ Reid Bates, Samer Khasawneh, **Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations**, International Journal of Training and Development, 9 (2), 2005, p: 99.

² أبو بكر فكري مصطفى، إطار مقترح لتفسير العلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي، مستوى التماثل التنظيمي، وسلوك مشاركة المعرفة لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية المركزية بمحافظة بني سويف، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد 3، يوليو 2020، ص ص: 792-793.

³ المرجع نفسه، ص: 793.

⁴ جفال وردة، ججيق عبد المالك، ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة المواد الدسمة سببوس لايل عناية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 6، حزيران 2016، ص ص: 101-103.

⁵ Raanan Lipshitz and Others, **Demystifying Organizational Learning**, Sage Publications, london, 2007, p p : 47-48.

- التوجه بالقضية: وتشير إلى توجه تركيز تعلم المنظمة حول قضية معينة أو مشكلة ما.

وعلى هذا الأساس يتضمن البعد الثقافي العناصر التالية:

أولاً: التعلم من الأخطاء السابقة

يكون التعلم من الأخطاء بتجنب التركيز على الفشل وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم، واعتبار الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.

يتطلب التعامل مع عمليات التعلم المتعلقة بالخطأ بطريقة منهجية تعريف الأخطاء، وتشير الأدبيات إلى مجموعتين في تعريف الأخطاء، الأول هو فهم الأخطاء التي تركز على الإجراءات المخططة للأفراد، وهنا تعريف الأخطاء يركز على النتائج غير المتوقعة للأفعال الفردية التي تؤدي إلى الفشل في تحقيق النتائج المقصودة، أو الأهداف الفردية، ومن ناحية أخرى يرى (Van Dyck) وآخرون في سنة 2005 أن علماء التنظيم يشيرون بشكل أساسي إلى التعريف القائم على النظام، والذي يعتبر الأخطاء بمثابة انحرافات عن الإجراءات الروتينية أو المعايير أو الأهداف¹، وكلا المنظورين يسلط الضوء على جوانب الأخطاء المختلفة، حيث أنه قد تستند الانحرافات عن الروتين والأهداف التنظيمية إلى أخطاء فردية، في الوقت ذاته قد تساعد القواعد التنظيمية للأفراد على اكتشاف أخطائهم، لهذا فإنه عند الحديث عن الأخطاء لابد الأخذ بعين الاعتبار أخطاء الأفراد والأخطاء التنظيمية²، وقد عرّف كل من (Zhao) و (Olivera) الخطأ بأنه إجراء متعمد (أو إغفال متعمد لعمل ما) يتميز بالفشل غير المقصود في تحقيق الأهداف، و/أو الانحراف غير المقصود عن القواعد والأهداف التنظيمية التي يمكن تجنبها. بغض النظر عما يسمى الانتهاكات التي تتضمن انحرافات متعمدة عن الممارسات التنظيمية والسلوكيات المفروضة³.

وتعرف الأخطاء بأنها الأحداث التي تخفق فيها سلسلة من النشاطات العقلية والطبيعية المخططة في انجاز غاياتها المقصودة، ويعرفها آخرون بأنها فجوة بين الحالة الفعلية والمتوقعة، أما ضمن محيط العمل فيعرف كانحراف سلبي عن المعايير المتوقعة، وتبرز الأخطاء عندما يدلو الأداء الموجه للهدف دلوه باتجاه عدم تحقيق الأهداف⁴.

تمر عملية التعلم من الخطأ عبر مراحل هي⁵:

- تحديد الإخفاقات والأخطاء؛
- عند إدراك الموظفين أخطائهم عليهم الاعتراف بمسؤوليتهم والتعامل معها؛

¹ Cathy van Dyck and Others, **Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication**, Journal of Applied Psychology, Vol : 90, N° : 6, 2005, p : 1229.

² Daniel Putz and otherd, **OP.CIT**, p p: 512-513.

³ Bin Zhao, Fernando Olivera, **Error Reporting in Organizations**, The Academy of Management Review, Vol : 31, N° : 4, October 2006, p : 1014.

⁴ عامر علي حسين العطوي، كمال كاظم الحسيني، **دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي، دراسة تحليلية متعددة المستويات**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 4، 2018، ص: 161.

⁵ Daniel Putz and otherd, **OP.CIT**, p p: 513-514.

- يتعين على الأعضاء في المنظمة تحديد وفحص الظروف التي تحدث فيها الأخطاء من أجل اكتساب المعرفة والمهارات الخاصة بكيفية حدوث العواقب غير المقصودة ومن ثم تجنبها، ومن أجل تأهيل عمليات التعلم من الأخطاء إلى تعلم تنظيمي وليس فردي، لابد من تبادل الخبرات بين الأفراد، من خلال التفاعل والمشاركة وحفظ المعارف المكتسبة في الذاكرة التنظيمية. ونظرا لأهمية الأخطاء في تعلم الأفراد والمنظمات أولى الباحثين اهتماما كبيرا لموضوع التعلم من الأخطاء فظهر ما يعرف بثقافة إدارة الخطأ والتي سنقوم بشرحها فيما يلي.

أ. **ثقافة إدارة الخطأ (Error management culture):** تم صياغة المضمون الفكري لمفهوم ثقافة إدارة الخطأ من افتراض الجانب الإيجابي للأخطاء من خلال الكيفية التي تتعلم فيها المؤسسات من أخطائها¹.

ويرى (Bushra Javed) وآخرون أن لدى المنظمة طريقتان متكاملتان للتعامل مع الأخطاء وهما منع الخطأ (تجنب الخطأ) وإدارة الخطأ، يأخذ النهج الأول الأخطاء على أنها سلبية، بينما يعتبر الأخير الخطأ بمثابة تغذية مرتدة قيمة للتعلم ويركز على تقليل العواقب السلبية الناشئة عن الأخطاء، وبعبارة أخرى فإن مناهج إدارة الأخطاء تنظر إلى الأخطاء على أنها بناءة يمكن أن تعززها نتائج إيجابية للمنظمات مثل التعلم والابتكار².

إن منع الأخطاء قد يكون فعالا-إلى حد كبير-في بيئة مستقرة تمكن الأفراد من توقع كل خطأ محتمل، لكن البيئة الديناميكية التي تواجهها المؤسسات اليوم تجعل التحكم في جميع الأخطاء مسبقا أمرا مستحيلا، لهذا لابد من إدارتها عند حدوثها³.

وأشار (Jehad Aldehayyata) إلى أن التأكيد على الجانب الإيجابي للأخطاء في مفهوم المنظمات المتعلمة يساهم في تعزيز عملية التعلم من الأخطاء وزيادة معدلات استكشافها، وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات أن التسامح مع الخطأ له علاقة إيجابية مع السلامة النفسية للموظفين وكفاءتهم وكلاهما له تأثير إيجابي على التعلم والابتكار والتغيير التنظيمي⁴.

وتعني ثقافة إدارة الخطأ المعايير والقيم والسلوكيات والإجراءات التي يتم مشاركتها من قبل المؤسسات عند التعامل مع الأخطاء وذلك وفقا للبعدين التاليين⁵:

¹ رعداء محمد حلمي عطا، ثقافة إدارة الخطأ كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التكيفية والملكية النفسية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث، العدد الثاني، الجزء الثالث، يوليو 2022، ص: 1473.

² Bushra Javed and others, **Error Management Culture and its impact on organizational performance: A moderated mediation model**, Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol: 15, Issue : 1, October 2020, p : 24.

³ رعداء محمد حلمي عطا، مرجع سبق ذكره، ص: 1474.

⁴ Jehad Aldehayyat, **The role of corporate social responsibility initiatives, error management culture and corporate image in enhancing hotel performance**, Management Science Letters (11), 2021, p: 482.

⁵ رعداء محمد حلمي عطا، مرجع سبق ذكره، ص: 1475.

- **التعلم من الخطأ:** وتعني سرعة اكتشاف الأخطاء والتعلم منها ومعالجة نتائجها في محاولة للتقليل من أثارها السلبية والاستفادة من إيجابياتها مما يساهم في دورة التعلم الذاتي؛
- **التواصل المفتوح حول الخطأ:** ونعني بذلك نشر معرفة الخطأ والتواصل مع الآخرين، وذلك عند اكتشاف الأخطاء، والتعاون المشترك في مواقف الخطأ.

ب. **منافع وعواقب ثقافة الخطأ التنظيمي¹:** إن عدم الاعتراف والتعلم من حالات الفشل قد يكون أخطر من الفشل بحد ذاته وهذا يعني إمكانية حدوث المشكلة مرة أخرى، ورغم اعتراف غالبية الأفراد بالالتزام الأخلاقي للتعلم من الأخطاء إلا أن السؤال الحاسم هو كيفية القيام بذلك؟ الإجابة تتمثل بنوع الثقافة التي تعمل المؤسسات على ترسيخها في التعامل مع الخطأ، وبما أن ثقافة إدارة الخطأ أو ثقافة مقت الخطأ تمثل مجموعة القيم والمعتقدات السائدة تجاه التعامل مع الخطأ التنظيمي لذا فإنها تؤثر على سلوك الأفراد وعملهم داخل المؤسسة، وبهذا الشأن يرى كل من (Scheel) و(Hausmann) أن إدارة الخطأ التنظيمي يمكنها أن تحسن من أداء الأفراد العاملين من خلال تخفيض الآثار الشعورية السلبية الناتجة عن ارتكاب الأخطاء، وتحسين عملية توجيه أخطاء الأفراد العاملين².

كما وتعمل ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي التعلم من الأخطاء، الذي يمكن أن يأخذ أشكالاً مختلفة من المعرفة، الوقوع في الخطأ يؤدي إلى معرفة الأخطاء التي ارتكبت للتو، وهذا قد يساعد على تجنب تلك الأخطاء في المستقبل، وأشار كل من (Keith and Frese) أن هناك شكل آخر من أشكال التعلم هو نتيجة للتجارب، وفي هذه الحالة تؤدي الأخطاء إلى استكشاف النظام، وبالتالي إلى فهم أفضل للنظام³، كما أن ثقافة إدارة الخطأ لا تقتصر فقط على زيادة التعلم من الأخطاء والمساعدة في خلق المنظمة المتعلمة بل تساهم أيضاً في زيادة معدلات الاستكشاف والتجريب مما ينعكس على زيادة درجة الإبداعية في مكان العمل.

ثانياً: البيئة المساندة للتعلم

تشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتطبيقها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم، ومراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ومكافأة المبدعين⁴.

¹ عامر علي حسين العطوي، كمال كاظم الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 164-165.

² Tabea Scheel, Ulf Hausmann, **Impact of error management culture on knowledge performance in professional service firms**, Horizons of Psychology(22), 2013, p : 66.

³ Michael Frese, Nina Keith, Action **Errors, Error Management, and Learning in Organizations**, Annual Review of Psychology, Vol : 66, N°: 1, September 2014, p : 671.

⁴ فايز عبد الرحمان الفروخ، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

كما تشير البيئة المساندة للتعليم إلى البيئة التي تشجع على التعلم وتعزز من قدرة الأفراد والمؤسسات على اكتساب المعرفة وتطوير المهارات، في سياق مختلف أنشطة المؤسسة.

وتعرف البيئة الداعمة للتعليم بأنها مدى شعور الأفراد بالأمان عند التحدث وارتكاب الأخطاء، وتقدير مختلف وجهات النظر وأساليب العمل، والتركيز على الأفكار الجديدة، التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، كما يعتقد أن تعزيز التعلم التنظيمي يتطلب اهتماما كبيرا بالبيئة التعليمية والتي يُقصد أن يحدث التعلم فيها، إنهم يؤكدون أن البيئة الداعمة للتعليم تُفهم على ثلاثة مستويات من التحليل: خصائص الفريق، والسياق التنظيمي للفرق، والبيئة الخارجية، وذلك كما يلي¹:

أ. خصائص الفريق هي أوصاف مجموعات العمل التي تؤثر على التعلم التنظيمي، وهذا يشمل الأمان النفسي، وتقدير الاختلافات، والانفتاح على الأفكار الجديدة، التنوع والنماذج الذهنية والهوية الجماعية والدافع الاجتماعي واستقلالية الفريق؛

ب. يشتمل السياق التنظيمي للفرق على خصائص المنظمة الأوسع التي تؤثر على التعلم التنظيمي من خلال التأثير الانتقالي على أداء المجموعة، ويشمل ذلك موارد التعلم، ووقت التفكير، والحوافز، والثقافة التنظيمية، واستراتيجية المنظمة، والهيكل التنظيمي؛

ت. تشمل البيئة الخارجية العوامل التي تؤثر على التعلم التنظيمي في المؤسسات، مثل الضغوط المؤسسية، والديناميكية البيئية والقدرة التنافسية، والتعاون التعليمي.

يؤدي تعميق وتنمية التعلم التنظيمي في المنظمة إلى تهيئة المناخ لذلك من خلال²:

أ. تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم، حيث تتاح الفرص للتفاعل وتبادل الخبرات، والتواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه، وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين بشأن ما يقدمه العاملون من سلع وخدمات ودرجات إرضائهم عنها.

ب. خلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومن ثم ييسر انتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة، وتبادلها بين الأفراد.

ت. إزالة موانع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات، ومن أهمها الحواجز التنظيمية التقليدية التي تفصل المنظمة إلى قطاعات منعزلة، والقيادات الإدارية التي تحصر السلطة والصلاحيات فيها وتمارس المركزية بأعلى درجاتها، والتي تتعامل مع الموارد البشرية كأفراد منعزلين وليس باعتبارهم

¹ Wael Abdallah, **Identifying organizational learning dimensions that promote patient safety culture: A study of hospital pharmacies in Kuwait**, PhD Thesis, University of Bradford 2019, p p : 38-39.

² نجمة عباس، **الأسس النظرية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ودورها في تفعيل تميز منظمات الأعمال المعاصرة**، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المجلد 6، العدد 10، 2013، ص: 12.

أعضاء في فرق عمل متكاملة ومترابطة ومتفاعلة يشتركون في عمل متكامل لإنجاز نتائج وأهداف مشتركة.

ولكي تكون البيئة مساندة للتعليم لابد من توفر بعض العناصر المهمة نذكر منها:

أ. **الثقافة التنظيمية:** يجب أن تكون للمؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم والإبداع، إضافة إلى تقدير الفشل البناء كجزء من عملية التعلم وتطوير الأفكار الجديدة.

ب. **التوجيه والقيادة:** يلعب القادة دورًا حاسمًا في إقامة بيئة مساندة للتعليم، حيث يجب أن يكونوا ملتزمين بالتعليم المستمر ويشجعون على ذلك بين أفراد الفريق.

ت. **وجود الموارد:** يجب أن تكون الموارد متاحة لدعم التعلم، بما في ذلك التكنولوجيا والأدوات.

ث. **تبني أساليب متقدمة لغرض التعلم:** يمكن تحسين البيئة بتوفير دورات تدريبية وورش عمل وتقنيات حديثة تساهم في تعزيز التعلم الفعال.

ج. **التشجيع على التعاون:** يمكن أن يكون التعلم الجماعي والتعاون بين أعضاء الفريق أمرًا هامًا في بناء بيئة مساندة للتعليم، يمكن للفرق التفاعل ومشاركة الأفكار والتجارب بشكل أفضل عندما يكون هناك تشجيع على التعاون.

ح. **قبول التحديات وتحفيز الابتكار:** يجب أن يتم قبول التحديات كفرص للتعلم والتطور، ويجب تحفيز الأفراد على تقديم أفكار ابتكارية ومبادرات جديدة في مختلف المجالات.

خ. **رصد وتقييم:** يجب أن يتم رصد وتقييم عملية التعلم والأداء باستمرار لضمان تحقيق النجاح وتحسين الأداء في المستقبل.

وبهذا فإن البيئة المساندة للتعليم تشجع على التعلم المستمر وتوفير الإمكانيات والإشارات التي تدعم الإبداع وتحسين الأداء.

ثالثًا: الجودة الكلية للتعليم

إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعليم يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي، يستند إلى المعرفة التراكمية وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في التنظيم على التعلم بصفة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية، وهذا يتطابق مع المفاهيم الأساسية في التعلم التنظيمي.

تعتبر الجودة الكلية للتعليم في المنظمات من العوامل المهمة لضمان تقديم منتجات/خدمات/سلع ممتازة وتحقيق الأهداف المؤسسية، ولتحقيق الجودة الكلية للتعليم في المنظمات يجب مراعاة بعض الجوانب المهمة منها ما يلي:

أ. **وضع خطط واستراتيجيات تعلم فعالة:** يجب أن يكون مخطط التعلم وفق استراتيجيات تلبي احتياجات المنظمة والأفراد.

ب. **توجيه القادة الأفراد للتعلم:** لأن القادة يلعبون دورًا حاسمًا في نجاح عملية التعلم، لذا يجب توجيه أعضاء المنظمة وتدريبهم بشكل مناسب وتقديم الدعم اللازم لهم.

- ت. **تنويع وسائل التعلم:** يمكن تعزيز جودة التعلم من خلال تقديم وسائل تعلم متنوعة مثل العمل من خلال الفرق، وورش العمل، والتعلم من تجارب المنظمات الأخرى.
- ث. **متابعة وتقييم مستمرة للتعلم والأداء الكلي:** يجب على المنظمة مراقبة وتقييم أداء التعلم بشكل دوري للاستجابة لأي تحديات أو مشكلات تنشأ.
- ج. **توفير التغذية الراجعة:** يجب توفير ملاحظات وتغذية راجعة مفيدة لمساعدتهم على تحسين أدائهم وتحقيق النجاح في التعلم.
- ح. **تكنولوجيا المعلومات:** يمكن استخدام التكنولوجيا لتعزيز تجربة التعلم من خلال توفير قاعدة معرفية متاحة للجميع وتحديثها باستمرار، بحيث تكون عمليات التعلم مفتوحة ومتاحة لجميع فئات العمال والموظفين.
- خ. **التعلم التنظيمي:** يجب أن يكون التعلم والتطوير جزءاً من ثقافة المنظمة وأن يتم دعمها وتعزيزها من قبل الإدارة العليا.
- د. **الاستجابة للتغيرات:** يجب أن تكون المنظمات قادرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وتحسين عمليات التعلم بناءً على التجارب والاكتشافات الجديدة.
- ومن خلال ما سبق نستنتج أن الجودة الكلية للتعلم في المنظمات تتطلب التخطيط والتنظيم والاهتمام بالتفاصيل والتحسين المستمر لضمان تحقيق أهداف التعلم وتطوير الموظفين بفعالية.
- تركز أبعاد التعلم التنظيمي على أهداف المؤسسة القريبة والبعيدة، من خلال وضع إستراتيجيات ملائمة، وتهيئة الوسائل المناسبة للتعامل معه، لضمان البقاء والاستمرار والنمو لمواجهة التحديات والتحسب الدائم لها، ولتحقيقه لا بد من تسخير القوى البيئية المؤثرة واكتشاف الطاقات الفكرية من الموارد البشرية¹.

المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي (Organizational Learning Level)

- أشارت دراسة (Bontis) وآخرون إلى أن التعلم ينقسم إلى ثلاثة مستويات هي التعلم على المستوى الفردي والتعلم على المستوى الجماعي والتعلم على مستوى المنظمة².
- الفرع الأول: التعلم على المستوى الفردي (Individual Learning)**
- يتضمن هذا النوع من التعلم تزويد الفرد بأفكار ومعلومات جديدة أو تراكمية أو تفسيرية أو تجريبية حول محيطه ثم جعله يغير سلوكه في ضوء النتائج³.

¹ سبرينة مانع، **اثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 143.

² Nick Bontis and others, **Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows**, Journal of Management Studies, 39, 4, December 2002, p p : 5-9.

³ Nor Intan Adha Hafit and others, **Examining the Role of Organisational Learning Theory and Learning Organisations in the Era of Digitalization: A Literature Review**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol: 12, N°: 5, 2022, p :746 .

وقد عرف (Watkins and Marsick) التعلم على المستوى الفردي بأنه " الطريقة التي يصنع بها الناس معنى للمواقف التي يواجهونها، والطريقة التي يكتسبون بها ويطبّقون المعرفة والمواقف، والمهارات التي يحتاجونها للعمل بطرق جديدة"¹.

لتحقيق التعلم الفردي لابد من توفر بعض المتطلبات ومن أهمها أن تسعى المنظمات أو المؤسسات إلى زيادة معارف العاملين والاهتمام بحل المشكلات ودعم التعلم من الآخرين ومن التجارب الشخصية لدعم الخبرات الفردية، مع التأكيد على ضرورة تشجيع العاملين على التعلم وتوفير نظام حوافز فعال لدعم ذلك². وفي سنة 1978 خلص كل من (Argyris) و (Schon) إلى أنه لا يوجد تعلم تنظيمي بدون التعلم الفردي، في حين أن المنظمات تتعلم فقط بفضل تجارب وأفعال الأفراد³.

الفرع الثاني: التعلم على المستوى الجماعي (Team Learning)

يعتمد هذا المستوى من التعلم على تطوير آليات الفهم المشترك بين أعضاء الفريق، حيث يحدث التبادل المعرفي الذي ينتج عن التفاعل المشترك والفعال بين جميع الأفراد داخل المنظمة، والذي يظهر في صورة تكوين ناجح لفريق العمل، من خلال الاجتماعات والحوار الفعال الذي يعزز من قدرة الأفراد على إدارة الصراعات بشكل جيد⁴.

إن التعلم الجماعي عبارة عن جسر ينقل ما تم تعلمه في المستوى الفردي إلى أسس المستوى التنظيمي بناءً على تعلم الأفراد في المجموعات أو الفرق من خلال إقامة حوار مع بعضهم البعض، وهذا ما أشار له كل من (Marsick & Watkins) بأن التعلم الجماعي يعطي فرصة لأعضائها للتعلم من خبرة زملائهم في العمل وكفاءتهم من خلال العمل معاً، ومن خلال مشاركة البيانات ومراقبتها، فالتعلم الجماعي يتطلب المشاركة والاندماج⁵.

الفرع الثالث: التعلم على المستوى التنظيمي (Organizational Learning)

يمكن للمنظمة ككيان أن تتعلم وبطرق مختلفة، حينما عرفت روتينيات المنظمة وذكر بأن هذه الروتينيات تلعب دور الذاكرة التنظيمية، تتعلم المنظمة من خلال ترميز الاستدلالات من التاريخ وتحويلها إلى روتينيات، تتعلم المنظمة عندما تواجهها صدمات تجبرها على التكيف والتعامل معها خلال مسيرتها، ويمكنها

¹ Watkins, K.E , Marsick, V.J, **Sculpting the learning community: new forms of working and organizing**, National Association of Secondary School Principals Bulletin, Vol : 83, N° : 604, 1999, p : 82.

² فيصل البوردي، **ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية**، المجلة العربية للإدارة، مج 40، ع1، مارس (آذار) 2020، ص: 230.

³ Helder de Jesus Ginja Antunes, Paulo Goncalves Pinheiro, **Linking knowledge management, organizational learning and memory**, Journal of Innovation & Knowledge 5, 2020, p : 143.

⁴ غادة صلاح أبو العطا، **العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات الديناميكية، دراسة تطبيقية على قطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية**، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 18، الجزء الأول، العدد الثاني، أبريل 2017، ص: 251.

⁵ Recep Kaçmaz, Celaleddin Serinkan, **A Research on Levels of Organizational Learning in Educational Institutions**, International Journal of Organizational Leadership, 5(2016), p : 288.

التعلم كذلك من خلال التجارب السابقة أو عن طريق المنظمات من خلال المعرفة المشتركة، ونقل التقنية والحصول على المعلومات عن بيئة الأعمال¹.

أكد العديد من المنظرين أن التعلم التنظيمي ليس مجرد التعلم الناشئ عن الأفراد والجماعات، هناك دور للمنظمة أيضاً، ويرى كل من (Fiol & Lyles) في سنة 1985 أن وجهة النظر الأكثر قبولاً هي أن أنظمة وهياكل وإجراءات المنظمة تؤثر على التعلم، أما الأمر الأكثر إثارة للجدل هو وجهة النظر القائلة بأن التعلم يتم تخزينه في أنظمة وهياكل وإجراءات المنظمة²، وهذا ما أوضحه (Hedberg) في سنة 1981 بشدة، والذي يشير إلى أن الأدبيات حول التعلم التنظيمي قد تجاهلت مسألة "ما إذا كان من المجدي التفكير في المنظمات على أنها لها أهداف وقدرات تعليمية وذكريات، أو أن المنظمات تتعلم وتتذكر فقط من خلال الأعضاء الحاليين؟ وقد قام باقتراح أنه" على الرغم من أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال الأفراد، سيكون من الخطأ استنتاج أن التعلم التنظيمي ليس سوى التعلم التراكمي نتيجة تعلم أعضائها، لأن الأعضاء يأتون ويذهبون، وتتغير القيادة، لكن ذكريات المنظمات تحافظ على سلوكيات معينة وخرائط ذهنية ومعايير وقيم بمرور الوقت"، ويؤكد هيدبرغ أن أنظمة وهياكل وإجراءات المنظمة هي مستودعات التعلم، وهم يشكلون ذاكرة المنظمة التي تدوم حتى وإن تركها الأفراد، وحسب كل من (Argyris & Schön) في سنة 1978 أن المنظرين اقترحوا أنه بدون ترميز وإضفاء الطابع المؤسسي على ما تم تعلمه في أنظمة وهياكل وإجراءات المنظمة، فإن الأفراد سيكونون قد تعلموا، لكن المنظمة لن تكون قد فعلت ذلك، وأن نقل المعرفة من الفرد إلى المنظمة سيؤدي إلى التعلم على مستوى المنظمة، والذي يختلف عن التعلم على المستوى الفردي³.

وفي سنة 1988 ذكر كل من ليفيت ومارس أن المنظمات تتعلم من خلال ترميز الاستدلالات من الماضي إلى إجراءات روتينية توجه السلوك⁴، وفي سنة 1983 قام (Shrivastava) بشرح هذه العملية على أنها " تحويل المعرفة الفردية والأفكار إلى قاعدة معارف منظمة منهجية تُعلم عملية صنع القرار"⁵، في المقابل أقترح (Duncan and Weiss) في سنة 1979 أنه بمجرد تكوين المعرفة، يتم تخزينها داخل الأفراد وترجمتها في النهاية إلى المنظمة⁶، على الرغم من أن وجهة نظر (Weick) في سنة 1979 للتعلم تعتمد في الغالب على المجموعة، وتم توسيعه ليشمل المستوى التنظيمي قائلاً: " المنظمات ليست مجرد هيئات فكرية، إنها مجموعات من ممارسات التفكير التي تنتج تلك الهيئات الفكرية"⁷.

¹ حسين وليد حسين وآخرون، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 24، العدد 6، 2016، ص: 1691.

² C. Marlene Fiol; Marjorie A. Lyles, OP.CIT, p :805.

³ Mary M. Crossan, Henry W. Lane, and another, Organizational Learning: Dimensions For A Theory, The International Journal of Organizational Analysis, Vol : 3, N°: 4, (October) 1995, pp :345-346.

⁴ Barbara Levitt and James G. March, , OP.CIT, pp : 319-340.

⁵ Mary M. Crossan, Henry W. Lane, and another, OP.CIT, pp :345-346.

⁶ Robert Duncan, Andrew Weiss, OP.CIT, pp :75-123.

⁷ Mary M. Crossan, Henry W. Lane, and another, OP.CIT, pp :345-346.

الفرع الرابع: التعلم بين المنظمات (interorganizational learning)

ظهر المستوى الرابع للتعلم التنظيمي، في الأدبيات في شكل التعلم بين المنظمات من خلال الشراكات والمشاريع المشتركة¹.

وهو عملية يمكن للمؤسسات من خلالها اكتساب المعرفة من الشركاء والوصول إليها واستيعابها، علاوة على ذلك، تعبر عملية التعلم عن قدرة المنظمات التي تؤدي إلى تحسين الأداء².

الفرع الخامس: التكامل بين المستويات (integration between levels)

إلى جانب مستويات التعلم السابقة تلعب عمليتي التغذية الأمامية والعكسية للتعلم دوراً هاماً في عمليات التعلم التنظيمي، لأنهما تعتبران آلية تدفق التعلم بين تلك المستويات وتحافظ على استمرارية عمليات التعلم بالمنظمة ودعم عمليات التغيير بها، حيث تركز العمليتان على إدارة التعارض بين عمليتي استغلال المخزون المعرفي لدى المنظمة وعملية استكشاف طرق جديدة لأداء المهام التنظيمية المختلفة، وهي كما يلي³:

أ. **التغذية الأمامية (Feed-forward learning):** تعرف التغذية المسبقة (الأمامية) للتعلم بأنها عملية تأثير عمليات التعلم على مستوى الفرد في عمليات التعلم على مستوى الجماعة والمنظمات، مما يؤدي إلى حدوث تغيرات في الهيكل، والنظام، والاستراتيجية، والإجراءات، والمنتجات، والثقافة التنظيمية؛

ب. **التغذية العكسية (Feed-Back learning):** تهتم عملية التغذية المرتدة (العكسية) للتعلم بالتركيز على استفادة الفرد، والجماعة بما تم تخزينه على مستوى المنظمة، فتعكس قدرة الفرد والجماعة على استغلال المعرفة التي تم تضمينها في النظام، والهيكل، والاستراتيجية، وخُزنت في الذاكرة التنظيمية. ويرى الباحثون أن التعلم التنظيمي يرتبط بصورة مباشرة وغير مباشرة بالتعلم على المستوى الفردي والجماعي، وقد أكدوا على العلاقة بين التعلم على مستوى الفرد، الجماعة، والمؤسسة.

ويرى نوناكا وتاكيوشي (Nonaka & Takeuchi) أن فهم التعلم التنظيمي يتأثر بالبعد الانطولوجي (Ontological Dimension)، وهي وجهة نظر ترى أن المعرفة يتم تحويلها من مستوى الأفراد، والجماعات، إلى مستوى المؤسسة أو المنظمة⁴، وحسب أغلب الباحثين فإن التعلم الفردي يشكل أساس التعلم التنظيمي، كما أن للتعلم الفردي أهمية كبيرة في المؤسسات، لأنه يحدث تقدماً في التعلم، حيث أن المؤسسات تتعلم من خلال أفرادها، عندما يقوم الأفراد العاملون بالمبادرة والتطبيق، وإن التعلم التنظيمي ما هو إلا محصلة للتعلم

¹ Mary M. Crossan, Henry W. Lane, and another, **OP.CIT**, p :338.

² Shafique Ur Rehman and others, **Nexus among intellectual capital, interorganizational learning, industrial Internet of things technology and innovation performance: a resource-based perspective**, *Journal of Intellectual Capital*, Vol :24, N° : 2, 2023, pp : 511–512.

³ غادة صلاح أبو العطا، مرجع سبق ذكره، ص: 252.

⁴ Ikujiro Nonaka ,Hiroataka Takeuchi, **The Knowledge –Creating Company: How Japanes Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford: Oxford University Press, New York , 1995, pp : 56-57.

الفردية، وقد ميز الباحثين بين التعلم الفردي والجماعي، إذ أشاروا إلى أن التعلم الفردي يشير إلى الخبرات الشخصية لدى الأفراد التي يتفاعلون بها مع الآخرين، أما التعلم الجماعي، فهو يشير إلى المشاركة في الاهتمامات العامة أو الحالات التي تفضي إلى تحقيق التعلم التنظيمي، ويؤكدون على أن المؤسسات تتعلم عندما ينجح أفرادها في التغلب على العوائق التي تقلل من فرص اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، كما أكدوا على أن التعلم على مستوى الجماعة هو الجسر الذي يربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي، فمن خلال التعلم الجماعي يتم تحويل تصورات الأفراد ومعارفهم إلى تعلم تنظيمي¹.

الفرع السادس: العلاقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي

يرى الباحثين أن التعلم الفردي ليس ضماناً لحدوث التعلم التنظيمي، فالمؤكد أن من دونه لا يمكن أن يكون تعلم تنظيمي، فالمنظمات تتعلم من خلال الأفراد، ولكي يتحول التعلم الفردي إلى تعلم تنظيمي يجب أن تنتقل معرفة الفرد إلى ذاكرة المنظمة ومن ثم يتم نقلها إلى الممارسات الروتينية للمنظمة، بمعنى حدوث عملية مأسسة للتعلم التنظيمي في نظم وإجراءات وهياكل المنظمة، وبهذا الشكل يصبح التعلم متاحاً أمام كل أعضاء المنظمة، وهو ما يتطلب تحفيز الأفراد ونشر معارفهم المكتسبة واستخدامها، ولأنهم يبنون خرائط إدراكية للسياق الذي يعملون فيه، وعندما تتحول هذه الخرائط إلى خرائط معلنة مشتركة يحدث عندها التعلم التنظيمي².

أشار (Gabriel Guallino) إلى أن الصعوبة الأولى في التعلم التنظيمي هي تعميم مفهوم فردي، و هل الأفراد هم وحدة التحليل الوحيدة التي يجب أخذها في الاعتبار، أو التعلم التنظيمي ظاهرة جماعية ناشئة عن الديناميكيات الاجتماعية للأفراد والتي تمتلك خصائص محددة؟ بينما يدرك المؤلفون الخصائص المحددة للتعلم التنظيمي، فإنهم يؤكدون أيضاً أن المنظمات لا تتعلم بمفردها وأن الفرد يظل العنصر الأساسي في العملية، وقد أعرب (Argyris and Schön) في سنة 1978 عن هذه الصعوبة في وقت مبكر جداً، موضحين أنه من الأساسي تحديد ما هو المقصود عند التأكيد على أن المنظمة تتعلم بالنسبة لهم، أن هذه المفاهيم هي استعارات تساعد قوتها في الإيحاء على فهم الظواهر الأصلية، والتي لا تستطيع النظرية الكلاسيكية للمنظمات تفسيرها³، ويتحول التعلم الفردي إلى تعلم تنظيمي عندما تواجه المنظمة مشكلة ويسعى أعضائها لإيجاد حل لها بالبحث والتحري، وعند تعارض النتائج المحققة مع المتوقعة، يكتفون من عملهم بدرجة أكبر من خلال إعادة التفكير، وتعديل رؤيتهم اتجاه المنظمة وفهم الظواهر التنظيمية، وإعادة بناء أنشطة جديدة بغية الحصول على نتائج فعلية تتوافق مع التوقعات، ومن هنا تتغير النظريات التنظيمية القائمة بأخرى جديدة، وفي هذه الحالة يصبح التعلم الناتج عن البحث والتحري تنظيمياً عندما يستقر في صورة المنظمة وفي أذهان أعضائها وذاكرتها التنظيمية⁴.

¹ بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، مرجع سبق ذكره، ص: 33-34.

² سامر محمد حسن عرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

³ Gabriel Guallino, **OP.CIT**, p : 52.

⁴ سامر محمد حسن عرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 184.

ويرى كل من (Probst) و (Buchel) أن هناك مجموعة من المتطلبات يتوجب توافرها قبل انتقال التعلم الفردي إلى التنظيمي هي¹:

أولاً: الاتصالات (Communication)

يعتمد تشكيل الرؤية الجماعية على الفهم المتبادل بين العاملين عن طريق ما يسمى بوسائل اللغة أو الاتصالات، فغياب الاتصال لا يمكن الحصول على اتفاق بشأن القضايا المطروحة للنقاش بخصوص حل مشاكل أو اقتراحات بخصوص مستقبل المنظمة.

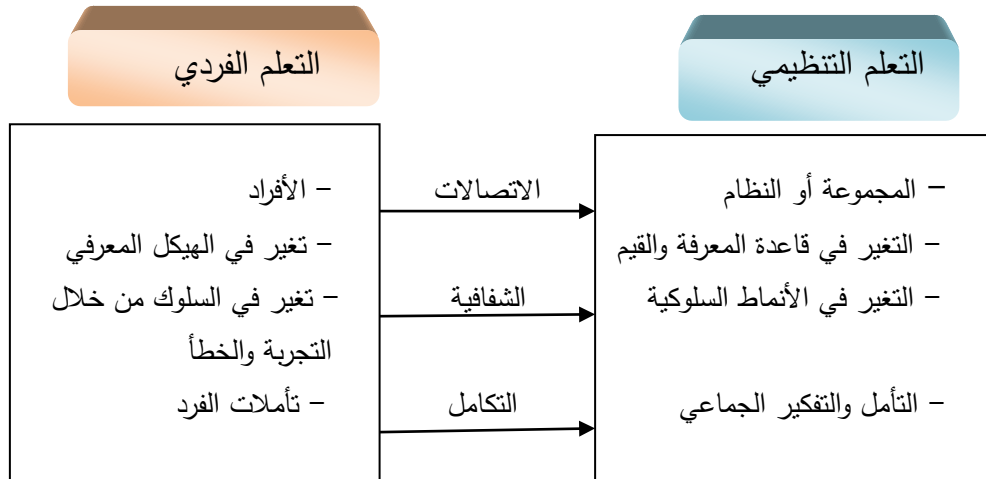
ثانياً: الشفافية (Transparency)

إن الاتصالات ليست كافية لتكوين إطار فكري مشترك ومتطور بين أعضاء المنظمة ما لم نجعل عمليات مدخلات ومخرجات الاتصال متاحة لجميع العاملين بها، وتفترض الشفافية وجود وسيلة أو وسائل يمكن بواسطتها تخزين المعرفة والقيم الرمزية، لتصبح متاحة للعاملين في الذاكرة التنظيمية للتعلم، ومن الممكن الإتيان بالمعارف الجديدة.

ثالثاً: التكامل (Integration)

يشير إلى تكامل العمليات الجماعية في المنظمة، ولجعل المعرفة الفردية متاحة للمنظمة لابد من تكامل أعمال العاملين مع بعضهم البعض، وهذا يتطلب هيكل متكامل يساعد على تطوير قابليتهم ومهاراتهم، والمنظمة بحاجة إلى هذا التكامل لتسهيل عملياتها التنظيمية، والشكل الموالي يوضح الربط بين التعلم الفردي والتنظيمي.

الشكل رقم (03): عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي



المصدر: نجمة عباس، الأسس النظرية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ودورها في تفعيل تميز منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 6، العدد 10، 2013، ص: 11، نقلاً عن:

-G. Probst, B. Buchel, **Organizational Learning, The Competitive Advantage of The Future**, New York : Prentice- Hall, 1997, p. 21.

¹ نجمة عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 10-11.

المطلب الثالث: تصنيفات التعلم التنظيمي (Organizational Learning Types)

للتعلم التنظيمي عدة تصنيفات والتي ارتبطت بتوجهات عدة باحثين وممارسين منها:

الفرع الأول: تصنيف توماس كوهان (T.Kuhn)

ميز كوهان في كتابه الذي بعنوان " بنية الثورات العلمية" بين نوعين من التعلم وهما التعلم الاعتيادي والتعلم الاستثنائي كما يلي¹:

أولاً: التعلم الاعتيادي (Normal Learning)

وهو التعلم الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعمه.

ثانياً: التعلم الاستثنائي

ويسمى أيضاً التعلم العال " high learning "، وهو الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المؤسسة وفيه يترافق التعلم الاستثنائي مع إدخال المفاهيم والمبادئ، وكما تُغير المفاهيم والمبادئ القديمة تدخل الفوضى في صُلب هذه المفاهيم، لهذا الغرض يتسارع التعلم الاستثنائي والذي يكون بمثابة إنشاء لنظام جديد في قلب الفوضى والاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في المؤسسة، وهو بذلك بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير، وكما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلموا من تجاربهم الخاصة مثل الباحث أينشتاين (A.Einstien) في كشفه العلمي عن النسبية وكذلك ألكسندر فليمنج (Aleksender.Felming) في تجربته عن الانتباه الخلاق الذكي إلى أن العفن عندما ينمو يضاعف من نشاط البكتيريا.

الفرع الثاني: تصنيف بيتر سينج (Peter senge)

يرى (senge) في سنة 2005 أن هناك نوعان من التعلم التنظيمي هما²:

أولاً: التعلم التكيفي (Adaptive learning)

يتركز حول التعايش مع الأوضاع الحالية، ويركز على حل المشكلة دون التأمل في طريقة الحل أو كيف نتعلم من المشكلات، وهو التعلم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المؤسسة وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنساخ " Copying "، أي التعلم مما لدى الغير أو ممارستهم الأفضل، منتجاتهم أو خدماتهم، وكما يرى بيتر سينج (P. Senge) أن زيادة القدرة التكيفية هي مجرد خطوة أولى في التحرك نحو مؤسسة التعلم³.

¹ يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 1، 2018، ص: 33.

² هشام عبد الله حمد عليان، محمد علي عبد الله الجميلي، واقع التعلم المنظمي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في المنظمات التعليمية، جامعة كركوك أنموذجاً، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العدد 1، حزيران، 2021، ص: 162.

² يوسف عبايدية، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

ثانياً: التعلم التوليدي (Lenerative learning)

يركز على التجريب المستمر والتغذية الراجعة للتخصص المستمر لطريقة المؤسسة في تحديد المشكلات وحلها، لهذا يعتبر التعلم التكيفي مرحلة أولى للتعلم التوليدي الذي يتطلب طرق تختلف عن الطرق الموجودة، لهذا يتطلب التعلم التوليدي الذي تحقق المؤسسة من خلاله التعلم ما يلي:

أ. التفكير النظامي (system thinking)؛

ب. الرؤية المشتركة (shared vision)؛

ت. التعلم الفريق (team learning)؛

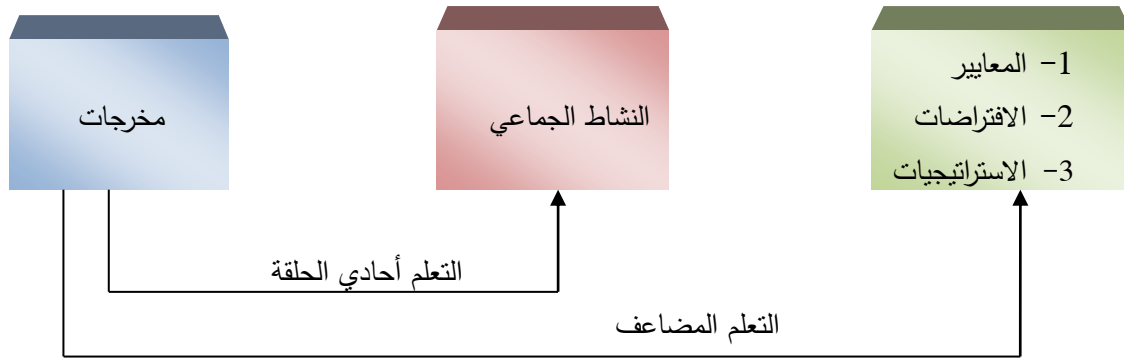
ث. الإجابة الشخصية (personal mastery).

وهو التعلم الخلاق في التعامل مع عملية التعلم، فإذا كان التعلم التكيفي يعتمد على التقليد أو الاستتساخ، فإن التعلم التوليدي يقوم على الإبداع "creating"، ذلك لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في النظر إلى تسيير المؤسسة، وكذلك الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها، وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المؤسسة، في حين أن التعلم التوليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فإنه يوجهها نحو الفرص المتاحة في البيئة¹.

الفرع الثالث: تصنيف (Chris Argyris)

ميز أرجريس كريس بين نوعين من التعلم من خلال تركيزه على أن التعلم يرتبط بحلقتين تصفان أثر عملية التعلم في المنظمة كما هو مبين في الشكل التالي²:

الشكل رقم (04): حلقات التعلم حسب Chris Argyris



المصدر: محمد الباوي، التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد التاسع، العدد الثاني، جامعة الوادي، 2016، ص: 144، نقلاً عن:
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 254.

¹ يوسف عبايدية، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

² محمد الباوي، التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد التاسع، العدد الثاني، جامعة الوادي، 2016، ص: 144.

أولاً: التعلم أحادي الحلقة (single-loop learning)

حيث نجد أنها تتعلق بالتعلم عند حل مشكلة آنية، أي تحدث عملية التعلم في المكان الذي يكتشف فيه الخطأ ويتم تصحيحه في إطار سياسات وأهداف المؤسسة الحالية، وفي هذه الحالة المؤسسة تصحح أخطائها دون اللجوء لتعديل أو تغيير في أنظمتها وسياساتها الأساسية¹؛

ثانياً: التعلم ثنائي الحلقة (double-loop learning)

التعلم في الحلقة الثانية يتعلق بالتعلم من حل المشكلة السابقة الموجودة على مستوى الحلقة الأحادية، وكذلك يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة المرتبطة بحل المشكلات بالإضافة إلى تطوير مبادئ وقواعد جديدة والتي بدورها تحدد السلوك المستقبلي، بالتالي فهو يتجه نحو إنتاج القدرة على التعميم للقواعد أو النماذج الذهنية والدروس المتعلمة من الحلقة الأولى، قصد تطوير القواعد والمفاهيم السابقة أو نقلها إلى مجال آخر، كما يقترح (C. Argyris) بأن تعلم المؤسسة يحدث بناء على شرطين، الأول مرتبط بتحقيق المؤسسة أهدافها والثاني عند تحديد وتصحيح عدم التوافق بين النتائج والنوايا، كذلك يتمثل دور المؤسسة هنا في توفير المناخ الملائم وإيجاد الظروف التي تسهل مثل هذا التعلم، حيث ميز (C. Argyris) بين التعلم الأحادي والتعلم الثنائي بقوله أن المؤسسات تُعرف التعلم ذو الدائرة الفردية، أي ما نتوقع تحقيقه طبقاً لأهداف ومعايير ومنه تقوم بمراقبة ومراجعة ما تم تحقيقه، ثم اتخاذ الإجراء التصحيحي الضروري، في حين يحدث لها تعلم ثنائي عندما تكرر عملية المراقبة لإجراءات التنفيذ وتقوم بإعادة تحديد المتغيرات الفاعلة، وذلك لتتوافق المؤسسة مع الوضع الجديد والذي يتم فرضه عن طريق البيئة الخارجية.

إذا التعلم ثنائي الحلقة هو اكتشاف الأخطاء وتصحيحها حيث يتطلب التصحيح تغييرات ليس فقط في استراتيجيات العمل ولكن أيضاً في القيم السائدة، عكس التعلم أحادي الحلقة وهو الكشف عن الأخطاء وتصحيحها ولا يتطلب تغيير القيم السائدة².

الفرع الرابع: تصنيف لـ (David J. Teece)

حيث اعتمد في تصنيفه على التمييز بين الأصناف من حيث طريقة التعلم وكانت الأصناف كالتالي³:

أولاً: التعلم بالممارسة

ويتعلق بالأنشطة الصناعية، حيث يرتبط التعلم أساساً بامتلاك وزيادة المهارات الإنتاجية لأجل تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة، فالنظرة التقليدية للتعلم بالممارسة ترتبط بجزء واحد فقط ألا وهو الإبداع التكنولوجي.

¹ حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص: 343.

² Chris Argyris, Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge, Published in the United States by Oxford University Press Inc, New York 2004, p : 10.

³ محمد الباوي، مرجع سبق ذكره، ص: 145.

ثانيا: التعلم المنهجي العلمي

يرتبط عادة بالأبحاث، ويتضمن جميع المعارف القاعدية حول القوانين العلمية للطبيعة، فزيادة المعرفة العلمية تخفض من تكلفة الاختراعات حيث يُضيق التعلم العلمي من الفجوة مما يدقق من الخيارات العلمية ويصبها مباشرة في الهدف المرجو، كما أن العلوم تسمح بتجميع أكبر قدر من المقاربات التي تعطي حلولاً لمشاكل تكنولوجية خاصة، فكلما زادت البدائل تكون حظوظ النجاح أكبر رغم أن ذلك قد يوسع تكاليف البحث.

ثالثا: التعلم بالبحث

يكون بالبحث خارج المنظمة واكتشاف التصميمات المثلى للمنتجات الجديدة، هذا الصنف من التعلم يرتبط أكثر بأنشطة التطوير وله أبعاد تجارية فمثلا على المؤسسات التوجه للبحث لاكتشاف المواصفات الخاصة بالمنتجات المرغوب بها في الأسواق وتبنيها في تصاميمها، كما أن البحث قد يشمل حتى تكنولوجيا المنافسين بهدف الحصول عليها ونقلها، هذه المؤسسات ستكون لها تشكيلة متنوعة من التكنولوجيا تعزز من قدراتها.

رابعا: التعلم بالاستخدام

هو العملية التي تحدد فيها الخصائص العلمية 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.

خامسا: التعلم بالاحتكاك

وفيه يكون التشارك أساس التعلم من خلال جميع أشكاله من شراكة، تحالف أو تعاون قد يكون من شأنه نقل تجارب الآخرين واستخدامها في المنظمة.

الفرع الخامس: تصنيف لـ (Peter Buch)

طور بيتر باش فكرة حلقات التعلم حيث توصل إلى ما يلي¹:

أولا: **التعلم أحادي الحلقة** ويبحث عن الكفاءة في العمل.

ثانيا: **التعلم الثنائي الحلقة** ويتساءل عن أسباب عدم الكفاءة في العمل ثم الالتزام بالتفكير الابتكاري.

ثالثا: **التعلم الثنائي المضاعف الحلقة** وفيه يطرح التساؤل عن كيفية التعلم، وهو ما يعبر عليه في المنظمة بالتفكير الذاتي.

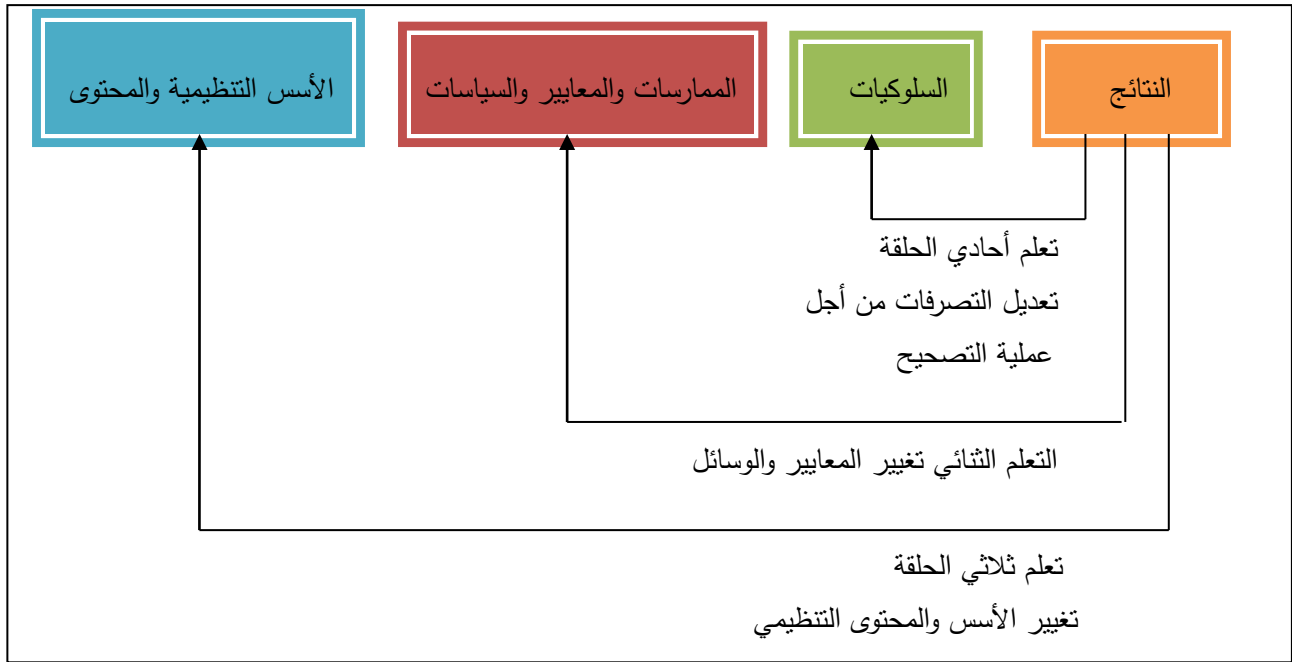
رابعا: **التعلم الثلاثي الحلقة (Three-loop learning)** حيث يتطلب تساؤلا مستمرا ومتوصلا بطريقة موضوعية وهادفة بغرض الحفاظ على التحسين المستمر.

ويطلق على التعلم ثلاثي الحلقة أيضا التعلم الاستراتيجي (strategic learning)، وهو يمثل أعلى شكل من أشكال التحليل الذاتي للمؤسسة، لأنه يأخذ في الاعتبار الأسس التنظيمية وأهدافها، والتي ربما

¹Peter Busch, Tacit Knowledge in organizational learning, IGI Publishing, New York, 2008, p: 22.

تقودها إلى التغيير الجذري في بنيتها الداخلية، والخارجية وثقافتها، يهدف هذا النوع من التعلم إلى التحول بالمؤسسة من مستوى إلى مستوى أفضل عن طريق فهم الكيفية والطريقة التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها والتأمل فيها وإيجاد السبل والطرق الجديدة للفهم العميق، إن هذا النوع من التعلم يتطلب قدر كبير من المعرفة وإعادة الأنظمة ودراساتها دراسة شاملة، لتطوير مفاهيم وأسس جديدة للحصول على هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم، والشكل رقم (05) الموالي يوضح كل من التعلم الأحادي الحلقة والثنائي الحلقة والثلاثي الحلقة.¹

الشكل رقم(05): التعلم أحادي الحلقة، ثنائي الحلقة، ثلاثي الحلقة.



المصدر: محمد الصالح دشا، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2020. ص: 82، نقلا عن:

ben Ramalingam, **Apprentissage organisationnel et organisations Apprenantes**, article publié sur le journal capcity, N⁰ : 33, Avril, 2008, p : 04.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (05) أنه عندما نقوم بتحسينات أو تعديلات على القواعد الموجودة في المؤسسة يحدث التعلم أحادي الحلقة أي القيام بتصحيحات طفيفة، أما التعلم ثنائي الحلقة يحدث عندما نقوم بإعادة الهيكلة للإجراءات والسياسيات والاستراتيجيات في المؤسسة، أي وضع معايير وأسس جديدة، وبالتالي

¹ محمد الصالح دشا، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

تغيير لرؤية وأهداف المؤسسة، أما التعلم ثلاثي الحلقة يستدعي العمل بالنوعين السابقين بغية الوصول للتغيير الجذري.

المبحث الثالث: عمليات، أدوات، آليات، واستراتيجيات التعلم التنظيمي

يتضمن التعلم التنظيمي مجموعة من العمليات، التي يتطلب إنجازها أدوات مختلفة تستخدم من خلال عدة آليات تتمثل فيما يلي:

المطلب الأول: عمليات التعلم التنظيمي (Organizational Learning Processes)

أشارت دينا أحمد سلام عبده إلى عملية التعلم التنظيمي بأنها عملية ديناميكية متواصلة تشمل ثلاث جوانب رئيسية، الجانب الأول يتمثل في عملية إنشاء واكتساب المعرفة تم نقلها ودمجها وتداخلها داخل المنظمة حتى تصبح موردا استراتيجيا، والثاني هو أنه يجب أن تؤدي المعرفة الجديدة إلى تغييرات داخلية على المستوى المعرفي والسلوكي، وثالثا تؤدي هذه التغييرات كلها إلى عملية تحسن مستمرة لعمليات وإجراءات المنظمة¹.

الفرع الأول: عمليات التعلم التنظيمي حسب فاتح شاهين (Fatih Sahin)

فقد أعتمد في دراسته على ثلاث عمليات أساسية للتعلم التنظيمي تمثلت في²:

أولا: عملية الحصول على المعلومات (الإنتاج)

إن عملية الحصول على المعلومات هي العملية المعرفية التي منها يبدأ التعلم التنظيمي، يمكن أن توجد معلومات من إنشاء المنظمة، أو يمكن إنشاؤها من خلال الخبرة أو التعلم الاجتماعي، يمكن للمنظمة أيضاً الحصول على معلومات جديدة من خلال تجنيد الأفراد الذين لديهم القدرة على نقل معلومات جديدة، إلى جانب ذلك، يمكن القول أن تضارب الأفكار بين الأفراد في المنظمة يمكن أن يسهل تكوين المعلومات الجديدة.

ثانيا: عملية توزيع (أو مشاركة) المعلومات

في هذه العملية يتم مشاركة المعلومات الموجودة أو المنتجة بين الأعضاء، تشارك المنظمة المعلومات في أنظمتها الفرعية وبين الأعضاء بطرق مختلفة مثل الرسائل والملاحظات والمقابلات غير الرسمية والتقارير والمكالمات الهاتفية والفاكس والبريد الإلكتروني وأنظمة المؤتمرات المحوسبة والاجتماعات الإلكترونية وأنظمة إدارة الوثائق. عند تفسير المعلومات، يتم إعطاء المعنى للمعلومات المشتركة، تلعب اللغة دوراً حيوياً في فهم المعلومات في المنظمات، تعتبر هذه العملية نشاطاً اجتماعياً يخلق لغة مشتركة وتنظمها، وتوضح الخرائط المعرفية، وتطور المعنى والفهم المشتركين.

¹ دينا أحمد سلام عبده، العلاقة بين الاستراتيجية الخضراء والقدرة على التعلم التنظيمي، الدور الوسيط لرأس المال الفكري الأخضر بالتطبيق على العاملين بشركة الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية بالدقهلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 02، أبريل 2022، مصر، ص ص: 391-392.

² Fatih Şahin, **The Role of School Administrators in Organizational Learning Processes**, Research in Educational Administration & Leadership 6(4), December 2021, p p : 840-841.

ثالثاً: عملية تكامل المعلومات (أو إضفاء الطابع المؤسسي)

في هذه العملية يتم تخزين المعلومات في ذاكرة المنظمة بحيث يمكن استخدامها وقت حاجتها، تصبح المعلومات المؤسسية مستقلة عن التعلم على مستوى الفرد أو المجموعة، ويتم وضع المعلومات في إجراءات المنظمة، حتى إذا غادر الأشخاص المنظمة تظل هذه المعلومات موجودة في الذاكرة التنظيمية.

الفرع الثاني: عمليات التعلم التنظيمي حسب (Huber)

حدد (Huber) في سنة 1991 أربع عمليات تعلم تنظيمية في عمله البحثي هي¹:

- اكتساب المعرفة، وكيف يتم الحصول عليها؛
 - توزيع المعلومات؛
 - تفسير المعلومات؛
 - الذاكرة التنظيمية، باعتبارها عملية تبادل المعلومات، هي الانتقال من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، وبناء الذاكرة التنظيمية.
- وتناولت الأدبيات هذه العمليات الأساسية للتعلم التنظيمي كما يلي²:

أولاً: اكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition)

المعرفة هي حسيطة الإدراك الواعي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويتم اكتساب المعرفة من خلال ملاحظة السياق البيئي، واستخدام نسق المعرفة في التخزين، واسترجاع المعلومات، وتنفيذ العمليات التعليمية علاوة على برامج التدريب، يكون اكتساب المعرفة من خارج نطاق المنظمة ويحدث التعلم، ويمكن أن يحدث من خلال إعادة تنظيم المعرفة القائمة.

ثانياً: توزيع المعلومات (Information Distribution)

عملية يتم من خلالها إدماج المعرفة في عمليات وأنشطة وخدمات المنظمة، وتعزيز ودعم عملية التعلم وإفراز معارف جديدة أو حتى استيعاب وفهم للواقع المحيط، وقد يكون ذلك من خلال توزيع وبث المعارف في صورة خطابات أو مذكرات أو محادثات غير رسمية أو تقارير، وفي كثير من الأحيان من خلال الممارسات غير الرسمية في المنظمة، ويتم التعلم داخل المنظمة بواسطة الأفراد الذين يشتركون في القصص والحكايات والنوادر المتعلقة بممارسات العمل.

ثالثاً: تفسير المعلومات (Information Interpretation)

يعتبر تفسير المعلومات إحدى العمليات المنتجة، وذلك لإعطاء المعلومات التي يتم بثها وتوزيعها أكثر من معنى، ويتم التفسير من قبل الأفراد والجماعات في ضوء معارفهم ومعتقداتهم السابقة، حيث تخزن

¹ George P. Huber, **Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures**, Organization Science, Vol : 2, N° : 1, February 1991, Printed in U . S . A, pp : 88-115.

² أحمد محمد غانم، أسامة محمود قرني، **تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي**، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، العدد الخامس، ديسمبر 2003، ص ص: 16-17.

المعتقدات كقاعدة معرفية يتم استخدامها بصورة أوتوماتيكية لأي معلومات يتم إدخالها، وذلك بغية تكوين معرفة هادفة ذات معنى، وتعتبر من أهم عمليات التعلم التنظيمي التي تبين كيفية تعلم المنظمة.

رابعاً: الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory)

وتسمى أحياناً " Corporate Knowledge المعرفة المشتركة، أو " Corporate Genetics علم الوراثة المشترك"، وتشير إلى المستودع الذي يتم إيداع المعرفة به، حتى يتم الاستعانة بها في المستقبل، ويحرص صانعو القرار ليس فقط على الاحتفاظ بالمعلومات بل العمل على استرجاعها سواء كانت مطبوعة أو في صورة إلكترونية، بسهولة ويسر.

المطلب الثاني: أدوات وآليات التعلم التنظيمي

هناك العديد من الأدوات والآليات التي يمكن استخدامها لتعزيز التعلم التنظيمي وزيادة الفعالية، نذكر منها ما يلي:

الفرع الأول: أدوات التعلم التنظيمي

استندت الدراسات التي تناولت أدوات التعلم التنظيمي إلى نتائج دراسات (Fulmer) في سنة 1998 التي توصلت إلى أن التعلم ليس له أسلوب محدد، من خلال أدوات تختلف في الاستخدام وبطرق غير متوقعة للتعلم، وقد تم تقسيم هذه الأدوات في أربع فئات أساسية هي¹:

أولاً: أدوات الإدامة

وتشمل أنظمة اقتراح العامل، فرق العمل الموجه ذاتياً، عملية السيطرة الإحصائية، المقارنة المرجعية، برامج العمل.

وفيما يلي نستعرض فرق العمل الموجه ذاتياً والمقارنة المرجعية كأداتين من هذه الأدوات:

أ. فريق العمل الموجه ذاتياً (Self-directed work team): عرفه (Daft) بأنه مجموعة من الأفراد يتمتعون بمهارات وخبرات معينة، ويتمتعون بدرجة كبيرة من التمكين بحيث تتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها القائد، وتقوم باجتماعات دورية²، بمعنى أنه نوع من الفرق يعمل داخل المؤسسات حيث يُمنح أعضاؤها الحرية والمسؤولية في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بشكل مستقل، تمتلك هذه الفرق درجة عالية من التحكم في سير العمل وتنظيم الوظائف دون الحاجة إلى إشراف مباشر، يستخدم هذا النوع من الفرق في المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز الابتكار وتحسين التفاعل بين الموظفين وزيادة مرونتها في مواجهة التحديات.

¹ ليث علي الحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 2، 2009، ص ص: 102-103.

² Richard.L. Daft, **Management**, Twelfth Edition, Cengage learning 20 channel center street, Boston, USA, 2014, pp :627-628.

ب. **المقارنة المرجعية (Benchmarking):** تعتبر المقارنة المعيارية واحدة من أهم طرق الإدارة المعاصرة للتحسين المستمر لأنشطة المؤسسة وعمليات الإدارة، والتي من خلالها تقيس المؤسسة أدائها الحالي وتقارنه بالمعايير الداخلية والخارجية متعددة المستويات، بهدف الوقوف على واقع التطبيق الفعلي لها ومدى نجاحه، وتحديد عراقيل الأداء، واستخلاص التجارب والممارسات الإدارية المتميزة، والاستفادة منها دون استنساخها بتبني أفضل ما فيها وتجسيدها بما يزيد من مستويات الأداء ويحقق ميزة تنافسية¹، بمعنى أن الهدف الرئيسي من المقارنة المرجعية هو تحسين الأداء الحالي.

ويرى كل من **عطيانى ونور** أن المقارنة المرجعية تتضمن قيام المؤسسة بقياس أدائها الحالي ومقارنته بأداء المؤسسات الرائدة في نفس القطاع، وتحديد كيفية تحقيق هذه المؤسسات لمستوى من الأداء المتفوق، واكتشاف أسباب الاختلافات بين الأداء الحالي للمؤسسة وأداء المؤسسات الرائدة في القطاع، واستخدام هذه المعلومات كأساس لتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات وتنفيذها، أما مؤشرات قياس وأبعاد تبني استخدام المقارنة المرجعية فهي²:

- **القياس (Measurement):** قياس أداء المؤسسات الأخرى باستخدام أدوات وأساليب القياس الكمية والنوعية لمقارنة الأداء المؤسسي.
- **المقارنة (Comparison):** هي عملية مقارنة مستويات الأداء الحالي للمؤسسة مع مستويات الأداء السابق، ومقارنة أداء الأقسام المختلفة في المؤسسة مع بعضها بعضاً ومقارنة طرق وأساليب العمل المتبعة في المؤسسة مع طرق وأساليب العمل التي تتبعها المؤسسات الأخرى، ومقارنة خصائص وسمات منتجاتها وكذا تكاليف الإنتاج والأسعار مع ما يقابلها من منتجات وأسعار المؤسسات الأخرى.
- **التعلم (learning):** هو عملية تغيير دائم نسبياً في السلوك نتيجة الخبرات والمهارات والمعارف المكتسبة، وتشمل مشاركة المعلومات والبيانات وتبادلها من خلال استخدام أسلوب المقارنة المرجعية والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى لمنع العودة إلى الصفر والبدء من حيث توقف الآخرون، مما يؤدي إلى تحسين الأنشطة والمنتجات والعمليات.
- **التكيف (Adaptation):** يشير إلى توظيف المؤسسة للمعلومات التي حصلت عليها، لإجراء عمليات التحسين على منتجاتها وعملياتها والتخلص من الأنشطة والعمليات غير الضرورية ومعالجة المشكلات التي تواجهها، والاستفادة من البيانات والمعلومات التي تم تجميعها في المراحل السابقة.

¹ أماني ناصر علي عواجي، واقع تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد العشرون، 2019، ص: 560.

² مراد سليم عطيانى، عبد الناصر إبراهيم نور، أثر المقارنات المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، 2014، ص: 285.

ثانياً: الأدوات التوقعية: وتشمل التخطيط الاستراتيجي، اللامركزية، تحليل المشهد، المشاريع المشتركة، التحالفات الاستراتيجية، تنمية الإدارة الخارجية، أسلوب الدلفي، تحليل التأثير، وفيما يلي نستعرض أسلوب الدلفي كأداة من هذه الأدوات:

أ. **أسلوب الدلفي:** جاء مصطلح الدلفي (Delphi) باللغة الإنجليزية من كلمة دلفوس وهي مدينة يونانية قديمة، أما تقنية أو أسلوب الدلفي فقد تم ابتكارها في مدينة سانتا مونيكا بالولايات المتحدة الأمريكية في أوائل خمسينيات القرن الماضي عن طريق العاملين أولاف هيلمير وتيودور جوردون، اللذان يعملان في مركز الأبحاث الأمريكي (RAND) التابع للقوات المسلحة الأمريكية عندما كانوا يعملون فيها بحث دفاعي، وقد تم التنفيذ الأول للمنهجية بتكليف 7 خبراء في الدفاع الوطنيين وهذا بتوقع الأهداف الصناعية المحتملة في حالة حدوث تفجير سوفيتي محتمل وعدد القنابل المطلوبة لتحقيق هذا الهدف، بديل عن عقد اجتماعات مشتركة مع الخبراء، وقد طلب منهم تقديم معلومات ومن تم جمعها ومقارنتها بالمعلومات من الخبراء الآخرين¹.

من المفترض أن أسلوب الدلفي يعزز التفكير الإبداعي، لأنه من أفضل الطرق المعروفة للتعامل مع الجوانب المفتوحة والإبداعية للمشكلة لأنه يحفز التفكير المستقل والتكوين التدريجي للحلول، فهو أسلوب أو تقنية شائعة للتنبؤ والمساعدة في اتخاذ القرار بناءً على آراء الخبراء، منذ تطبيقه لأول مرة، أصبحت دلفي طريقة بحث مقبولة على نطاق واسع ومستخدمة بشكل متكرر، خاصة بالنسبة للبحوث الموجهة نحو المستقبل، تقنية دلفي هي منهجية بحث غير مكلفة تتضمن الخبراء دون جمعهم جسدياً، تأتي صحة وموثوقية نتائج دراسات دلفي من الجمع بين أحكام الخبراء، بالإضافة إلى ذلك، فإن إخفاء هوية المشاركين في دلفي يسمح لهم بالتفاعل وإعادة التفكير ومقارنة أفكارهم في "منتدى غير مهدد" دون أن يتأثروا برأي بعضهم البعض، يتضمن أسلوب دلفي خطوات أو جولات أساسية، ففي الجولة الأولى قد يتطلب الاستبيان الذي يتم إرساله إلى المشاركين قائمة من الآراء حول موضوع معين، مثل الخبرات أو الأحكام أو الأنشطة الموصى بها أو التنبؤات حول المستقبل، أما في الجولة الثانية، يتم إرسال نسخة من القائمة الجماعية إلى كل خبير ويطلب من الخبير تصنيف أو تقييم كل بند حسب بعض معايير الأهمية، وفي الجولة الثالثة يتضمن الاستبيان الثالث القائمة والتقييمات المشار إليها ويطلب من الخبراء مراجعتها².

ثالثاً: الأدوات الشاملة

وتشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات، الإبداعات الانتقالية، وقوى المهمة وإدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي نسلط الضوء على إعادة هندسة العمليات وإدارة الجودة الشاملة كأداتين من هذه الأدوات:

¹ شامية جمال سيد علي، **تصميم نموذج للخدمة الاجتماعية للتعامل مع أزمات الأوبئة والجوائح باستخدام أسلوب الدلفي**، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، المجلد 21، العدد 21، الجزء الثالث، أكتوبر 2020، ص: 237.

² Diab, A. M, M. M. M. Abdel-Ghany, **A study of work environment and competencies necessary for agricultural extension in egypt using delphi technique**, J. Agric. Econom. and Social Sci., Mansoura Univ, Vol : 5 (5), May, 2014, p : 792.

أ. **إعادة هندسة العمليات (Process Re-engineering):** ظهر مفهوم الهندرة في بداية التسعينات عام 1992، في كتاب بعنوان "هندرة الشركات" للباحثين "مايكل هامر" و"جيمس تشامبي"، ومن حينها أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في مجال الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من الشركات العاملة في هذا العصر¹.

- **تعريف الهندرة:** الهندرة كلمة عربية مشتقة من الكلمتين الهندسة والإدارة، ولها العديد من التسميات كإعادة البناء، إعادة الهندسة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وكأي مصطلح حديث نالت الهندرة اهتماماً كبيراً من قبل كتاب الإدارة نتج عنه محاولات كثيرة لتعريف هذا المصطلح، ومن بينها تعريف مايكل هامر وجيمس شامبي، حيث عرفاها بأنها البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تعديلات مع ترك البنى التحتية كما هي، وتعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق طلبات العملاء².

- **خصائص إعادة هندسة العمليات:** إعادة هندسة العمليات هي عملية تختلف عن أساليب التطوير الإداري القديم، فهي تُعتبر مدخل من مداخل التغيير لهذا فإنها تتميز بعدة مميزات أهمها³:

- عملية البدء من الصفر وليست إصلاح وترميم؛
- التخلي عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير في كيفية تقديم منتجات وخدمات جديدة؛
- إعادة تجديد نظم المعلومات وتنظيمها؛
- تحقيق تحسينات هائلة في الأداء التنظيمي؛
- التركيز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة؛
- تبني أفكار جديدة لإعادة برمجة عمليات التشغيل والهيكل التنظيمي؛
- تصبح بها المؤسسات لها قدرة على المنافسة؛
- تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات؛
- تركيز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية المعلومات.

- **أبعاد إعادة هندسة العمليات:** تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية بمثابة نموذج إداري جديد يتأثر ويؤثر في كل شيء في المؤسسة، يحدد هذا النموذج كيفية التحول من الهيكل الهرمي ذو المستويات العمودية المتعددة إلى الهيكل الأفقي أو المصفوفي المرن، وكيفية إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل،

¹ شهرزاد بخدة، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) - شركة فورد للسيارات نموذجاً، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، 2016، ص: 38.

² شهرزاد بخدة، المرجع السابق، ص: 38-39.

³ فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2017، ص: 193.

إضافة إلى تغيير الموظفين من متركزين حول المهمة إلى عاملين متعددي الاختصاصات لديهم قدرات إبداعية خلاقية، وتمكينهم من أداء الأعمال من خلال استخدام قاعدة التفكير الإبداعي " الخروج من الصندوق (Out Box) " التي تدعوهم إلى الإبداع في أعمالهم والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

- ولإعادة هندسة العمليات أبعاد هي¹:

- **البعد الإجرائي (تغيير نظم وإجراءات العمل):** تتطوي إعادة هندسة العمليات على عملية إبداع كاملة لكيفية أداء العمل، بإحداث تغييرات جذرية في تصميم نظم وإجراءات العمل بهدف تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، ويترتب على ذلك إحداث تغييرات تمس العديد من الجوانب.

- **البعد البشري (إعادة هيكلة الموارد البشرية):** لا يمكن إحداث تغيير في إجراءات ونظم العمل دون أن يرافقه تغيير في التركيبة البشرية من خلال إعادة الهيكلة التي يتم بمقتضاها إعادة النظر في الأنظمة الخاصة بتصميم الوظائف، التدريب، نظام الأجور والحوافز، تقييم أداء العاملين، ...، وتتطوي على مجموعة من الاستراتيجيات والخطط والبرامج التي تمس التغيير الكمي والتغيير النوعي في المورد البشري.

- **البعد التكنولوجي (التغيير التكنولوجي):** يتطلب تغيير أنظمة وإجراءات العمل وكذلك تغيير هيكل الموارد البشرية تغيير التكنولوجيا، حيث أنه من المستحيل تغيير مجال واحد دون التأثير على المجالات الأخرى، وتعد تكنولوجيا المعلومات جزءاً لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة، لكن استخدامها الفعال يتطلب التفكير الاستقرائي أي استقراء وتصور الحلول الإبداعية، ثم البحث عن المشكلات التي يمكن أن تعالجها تلك الحلول، ومن الخطأ النظر إلى التكنولوجيا من منظور العمليات القائمة ثم محاولة الإجابة على هذا السؤال: كيف يمكن استخدام هذه التقنية في تطوير وتحسين العمليات الحالية؟ بينما الصحيح هو التفكير في كيفية الاستفادة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات في أداء ما لم نفكر أنه يمكننا أدائه، وتساهم تكنولوجيا المعلومات في إنجاح إعادة هندسة العمليات من خلال دورها المزدوج المتمثل في:

- **دور المُمَكِّن:** توفر التكنولوجيا للمؤسسات البنية التحتية لربط الأجزاء ببعضها البعض ودعم

التكامل التنظيمي والوظائف المتقاطعة، ولكنها ليست الممكن الوحيد، وبالتالي يجب عرضها جنباً إلى جنب مع الممكنات الأخرى كالموارد البشرية والهيكل التنظيمي، واعتبارها الوسيلة لإحداث التغييرات المطلوبة في العمليات.

- **دور المُنَفِّذ:** تساعد تكنولوجيا المعلومات على إنجاز العمليات بطريقة أسهل من خلال نمذجتها،

¹ شيراز حابف سي حابف وآخرون، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة، مجلة الاقتصاد الدولي والعمولة، المجلد 02، العدد 01، 2019، ص ص: 86-88.

يتطلب تحديد العمليات التي سيتم إعادة تصميمها تحليل المعلومات حول الأداء والهيكل التشغيلي، والذي يمكن تحقيقه من خلال استخدامات متعددة لتكنولوجيا المعلومات.

ب. **إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):** يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، والتي كانت تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء بشكل مستمر لتلبية حاجات الأفراد، وقبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من فهم المصطلحات التالية¹:

- **إدارة:** المحافظة على إمكانيات المؤسسة وتطويرها من أجل تحسين الجودة باستمرار، كما تعني تنظيم وتوجيه ومراقبة جميع الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة، إضافة إلى توفير وتسخير الموارد اللازمة لذلك.

- **الجودة:** الوفاء بمتطلبات الزبون أو تجاوزها وتتضمن جودة المنتج (سلعة/خدمة)، جودة المسؤولية الاجتماعية، جودة السعر والتسليم.

- كما عرف **جوران الجودة** بأنها ملائمة الغرض أو الحاجة، أما **ديمغ** فقد عرفها بأنها استهداف حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية، كما عرفها **كروسبي** بأنها المطابقة للمتطلبات²، أما **إدارة الجودة** فقد عرفتها منظمة الإيزو (ISO) بأنها كافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من تحديد سياسات الجودة وأهدافها ومسؤولياتها، وتوظيفها بطرق مثل تخطيط الجودة وضمان الجودة وتحسين الجودة، وكل ذلك من خلال نظم الجودة³، أما فيما يخص تعريف **الشاملة** فتعني أن تشمل الجودة كل جانب من جوانب العمل، وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري يسعى إلى تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة للمنتج، يعتمد على أسس ومتطلبات تتمثل في الوعي بفلسفة الجودة الشاملة ومفهومها، ونجاحها يتوقف على اقتناع الإدارة العليا والتزامها بتطبيقها من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على رضا العملاء الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والمنتجات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحليل المهام ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وحث العاملين وتوفير التدريب الملائم لهم⁴.

وعرف (John S. Oakland) إدارة الجودة الشاملة على أنها نهج شامل لتحسين القدرة التنافسية والفعالية والمرونة من خلال تخطيط وتنظيم وفهم كل نشاط، وإشراك كل فرد في كل مستوى، وهي مفيدة

¹ أثمار ظاهر حبيب، علي فرحان عبد الله الفكيكي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، عدد خاص بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2021، ص: 175.

² محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر، رحمه الحاج محمد الحاج، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على عينة من الشركات بمنطقة الرياض)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 46، 2015، ص: 85.

³ المرجع نفسه، ص: 85.

⁴ محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 17، العدد 2، نوفمبر 2011، ص ص: 3-4.

لجميع أنواع المنظمات، وتطبيقها يضمن أن تتبنى الإدارة نظرة استراتيجية عامة للجودة وتركز على الوقاية من المشكلات وليس اكتشافها، وغالبًا ما يتطلب الأمر تغييرًا في التفكير لكسر الحواجز القائمة¹. من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة تركز على ثلاث مرتكزات هي:

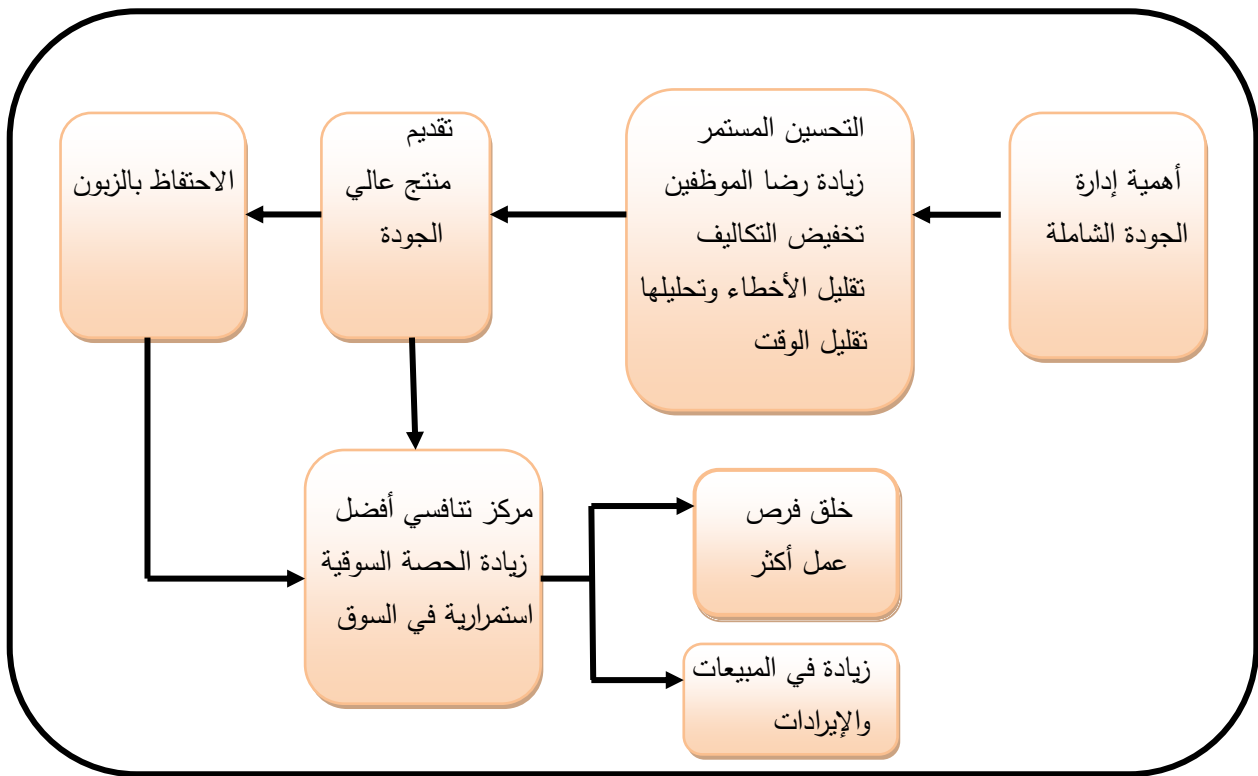
- تحقيق رضا العميل؛

- مساهمة كل أفراد المؤسسة في تطبيقها؛

- استمرار التحسين والتدريب.

- **أهمية إدارة الجودة الشاملة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم المنتجات المميزة والجديدة بالمقارنة مع منافسيها في القطاع، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية، وبالتالي زيادة أرباحها، ويحدث كل ذلك من خلال حرص المؤسسات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تستمد هذه أهميتها، ويمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة في الشكل الموالي²:

الشكل رقم(06): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: أثمار ظاهر حبيب، علي فرحان عبد الله الفكيكي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، عدد خاص بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2021، ص: 179.

¹ John S. Oakland, Total Quality Management : text with cases, Third edition, Butterwrth Heinmann, 2003, p :41.

² أثمار ظاهر حبيب، علي فرحان عبد الله الفكيكي، مرجع سبق ذكره، ص: 175.

- **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** بالاعتماد على ما أورده معهد إدارة الجودة الشاملة الفيدرالي، ومن خلال مختلف الأبحاث ذات العلاقة يمكن إيجاز متطلبات تطبيق أبعاد الجودة الشاملة كما يلي¹:
- قناعة ودعم وتبني الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة؛
- تحديد أهداف انطلاقاً من احتياجات الزبائن والسعي لتحقيقها؛
- تقدير الأداء المتميز للعاملين ومنحهم الثقة وتشجيعهم الدائم؛
- قياس الأداء للوقوف على مستوى الجودة في ضوء خطط التحسين؛
- توفير ما يلزم من البيانات والمعلومات الدقيقة التي تستخدم في عملية صنع القرار؛
- استخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب القادة والعاملين عليها وإزالة الحواجز التي تعيق تحسين الجودة، بالإضافة إلى ضرورة استمرارها.

- **ممارسات إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management Practices):** إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة هي تلك العوامل الحاسمة التي تضمن نجاح المؤسسة، تستند الممارسات الأكثر استخداماً وشيوعاً إلى معايير جائزة **مالكولم بالدريج** الوطنية للجودة (MBNQN) التي تم تطويرها عام 1987 من قبل المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا، هذه المعايير تستخدم سبعة تركيبات يمكن لأي مؤسسة استخدامها لتقييم تطبيق الجودة والتنفيذ، تتمثل هذه الممارسات في: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، المعلومات والتحليل والتحسين، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العملية، نتائج الجودة.²

رابعاً: أدوات الاستخدام

وتشمل مسوحات الزبون، مجاميع الاستشارة الخارجية، تحليل المحتوى، نقوم بتقديم بإيجاز مسوحات الزبون وتحليل المحتوى كأداتين من هذه الأدوات ما يلي:

أ. **مسوحات الزبون (Customer Surveys):** طريقة المسوحات (Survey Method) إنها طريقة منهجية لجمع المعلومات من عدد كبير من الأفراد، وتكمن فائدتها في أن المعلومات تأتي مباشرة من الأفراد الذين تم مسحهم، وتتلخص هذه الطريقة في قائمة الأسئلة التي يرغب الباحث في الحصول على إجابات لها، من خلال البريد الإلكتروني، الهاتف والاستطلاعات الشخصية³، بمعنى أن مسوحات الزبون هي إجراءات تستخدم لجمع معلومات حول رأي وتوقعات العملاء بشأن منتجات أو خدمات معينة أو تجربتهم مع مؤسسة معينة، تهدف مسوحات الزبون إلى فهم تفضيلات ومتطلبات العملاء وقياس رضاهم وتقديم الأفضل من خلال تحسين المنتجات والخدمات بناءً على ملاحظات العملاء.

¹ أثمار ظاهر حبيب، علي فرحان عبد الله الفكيكي، مرجع سبق ذكره، ص: 177.

² محمد حمادي جابر البخاتي، سحر عباس حسين الزيايدي، دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضاقة التنظيمية (بحث استطلاعي لأراء عينة من أساتذة جامعة ميسان)، مجلة الغاري (Al-ghari) لكلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 18، العدد 2، 2022، ص: 469.

³ أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص: 64.

ومن أجل إجراء مسح الزبون، يتم تصميم استبيان أو استطلاع يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تستهدف استجابة العملاء بشكل كامل ومفصل.

ب. **تحليل المحتوى:** وضع العديد من الباحثين والمؤلفين تعاريف لتحليل المحتوى من بينها ما يلي:

- عرف **كريندورف** تحليل المحتوى بأنه أسلوب بحثي يهدف إلى الخروج باستدلالات صحيحة وشرعية من البيانات الخاصة بالمضمون، أما دائرة المعارف الدولية للعلوم الاجتماعية **International encyclopedia of the social sciences** فقد عرفت تحليل المحتوى بأنه أحد المناهج المستخدمة في دراسة مضمون وسائل الاتصال المكتوبة والمسموعة، بوضع خطة منظمة، تبدأ باختيار عينة من المادة محل التحليل وتصنيفها وتحليلها كما وكيفا، ولعل أهم ما يميز تحليل المحتوى أنه أسلوب بحثي وليس أحد مناهج البحث المعروفة¹.
- كما ويعرف تحليل المحتوى على أنه أسلوب بحثي يهدف للوصول لوصف موضوعي منظم لمحتوى معين ومادة التحليل أو عينة البحث هي النص أو الصورة وما تحتويه من رموز تنقل معاني².
- يتوافق تحليل المحتوى مع ثلاث مبادئ أساسية للطريقة العلمية هي³:

- **الموضوعية (Objectivity):** تشير إلى أن التحليل يتم على أساس قواعد صريحة تمكن الباحثين المختلفين من الحصول على نفس النتائج من نفس الوثائق أو الرسائل؛
- **منهجي (Systematic):** يتم تضمين المحتوى أو استبعاده وفقا لبعض القواعد المطبقة باستمرار؛
- **قابلية التعميم (Generalizability):** بمعنى إمكانية تطبيق النتائج التي حصل عليها الباحث على مواقف أخرى مماثلة.

الفرع الثاني: آليات التعلم التنظيمي

طبقا لنظرية التعلم التنظيمي يتعلم الفرد من خلال خمسة آليات أو وسائل يسميها بيتر سينج **Peter Senge** الانضباط الخماس (the fifth discipline) ويركز على أهمية كل واحد منها، وتلك الآليات هي⁴:

أولاً: التعلم ببناء النموذج الفكري (Mental Models) الذي يلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة ويفسر حركتها وتأثيراتها؛

ثانياً: التعلم من خلال تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين (shared vision)؛

ثالثاً: التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجالات التخصص، والتي تعبر على التفوق أو البراعة الشخصية (personnel mastery)؛

¹ رشدي أحمد طعيمة، تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص ص: 70-71.

² كمال عبد الحميد زيتون، منهجية البحث التربوي والنفسي من المنظور الكمي والكيفي، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2004، ص ص: 103-104.

³ B Devi Prasad, Content analysis: A method of Social Science Research, In D.K. Lal Das (ed) Research Methods for Social Work, Rawat Publications, New Delhi, 2008, p p : 176.

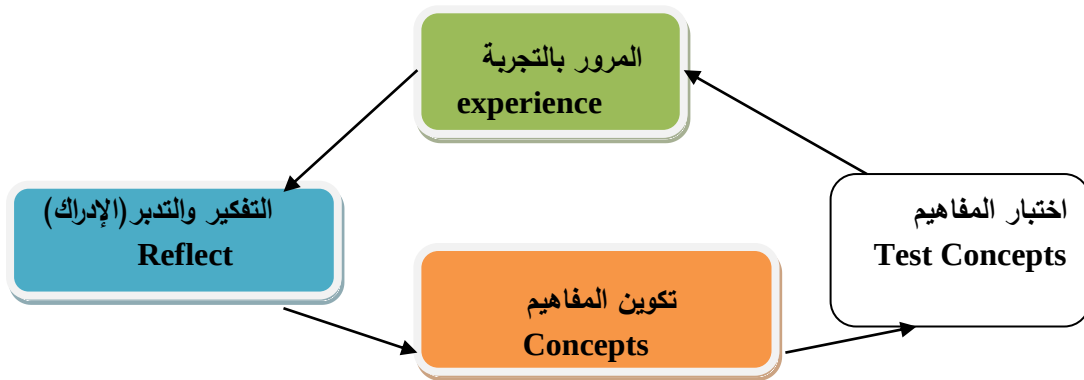
⁴ يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2018، ص: 31.

رابعاً: التعلم من خلال العمل في فريق (Team learning)؛

خامساً: التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي (Systems thinking) الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينها، ويرى الجزء من خلال الكل.

وتتم عملية التعلم الفردي بآلية من الآليات السابقة، كما يمكن أن تمر بكل الآليات وفي هذه الحالة تسمى "عجلة التعلم" (The wheel of learning) والمبينة في الشكل رقم (07) الموالي:

الشكل رقم (07): عجلة التعلم



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، ديوان المطبوعات الجامعية، القاهرة، 2002، ص: 228.

من خلال الشكل رقم (07) السابق تبدأ عجلة التعلم بمروء الفرد على التجارب سواء تجاربه هو أو تجارب الآخرين خلال مختلف الممارسات التي يقوم بها، ثم يقوم بدمج مختلف المعارف التي أكتسبها بعملية عقلية وإدراكه لما حدث، لتتكون لديه مجموعة من المفاهيم في مرحلة ثالثة نتيجة لاستنتاجاته واستقرارات، أما المرحلة الأخيرة من عجلة التعلم تتمثل في اختبار المفاهيم الجديدة والتي تتجسد في ممارسات جديدة. وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن آليات التعلم التنظيمي ثلاثة وهي¹:

أولاً: تحديد المعرفة (knowledge recognition)

يشير تحديد المعرفة إلى أي نشاط يتمثل باختبار البيانات من خلال مستودعات المعرفة المتوفرة لدى المنظمة، يمكن تحقيقه باستخدام الكمبيوتر، والذي يعتبر أهم نشاط، وأنه كذلك محصلة عمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد واكتساب معرفة جديدة وقيمة مضافة جديدة، إن الاستثمار في المعرفة يؤدي بالمؤسسات إلى فهم العناصر التالية:

أ. احتياجات الزبائن الحالية والممكنة؛

ب. اتجاهات الصناعة؛

¹ جواد محسن راضي، مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص: 76-77.

ت. احتياجات الزبائن العميقة؛

ث. المعلومات البيئية العامة؛

ج. الزبائن المبتكرين؛

ح. الصناعات الأخرى؛

خ. الزبون النهائي؛

د. أصحاب المصلحة الآخرين.

وبهذا يمكننا القول أن تحديد المعرفة هو عبارة عن تمحيص للبيانات عن طريق برامج وبأساليب معينة للحصول على المعلومات والمعارف المطلوبة بدقة.

ثانياً: امتصاص المعرفة (knowledge assimilation)

يرى بعض الباحثين أن امتصاص المعرفة هو قدرة الأفراد على إدراك وتبصر المعرفة، بينما يرى آخرون أنها عبارة عن مجموعة من الروتينات التنظيمية التي تدرك بها المنظمات المعرفة وتستوعب بها المعرفة الخارجية وتسخرها لخلق معرفة جديدة، وعادة ما يجمع امتصاص المعرفة بين المعرفة الجديدة والمعرفة القائمة لتكرس تقاسم المعرفة وتغير النماذج الذهنية الجماعية، والقدرة الامتصاصية للمعرفة هي قدرة المنظمة على إضافة قيمة للمعلومات الخارجية واستيعابها وتطبيقها، وتعدّ هذه القدرة مهمة القدرات الإبداعية، وبهذا يمكن القول أن امتصاص المعرفة هو توليفة من المهارات والسلوكيات والقدرات تستخدم لجذب أكبر قدر من المعرفة لتفسير مختلف الأحداث والمواقف والمشكلات والعمل على حلها بطريقة سهلة.

ثالثاً: استثمار المعرفة (Knowledge exploitation)

تشير هذه المرحلة إلى عملية تداول مختلف أنواع المعرفة ونقلها بين الأفراد في المنظمة وبالتالي يحدث التفاعل الجماعي بينهم وتساعد في الوصول والعمل بآن واحد للمعارف لحل مختلف المشاكل، بينما يرى آخرون أن الاستثمار المعرفي هو مدى اهتمام المنظمة بتوفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم، ويلخص استثمار المعرفة في تحسين قدرة المنظمة المعرفية وتوظيفها لخلق منتجات وخدمات جديدة، فضلاً عن ذلك يحفز استثمار المعرفة على:

أ. تكيف الهيكل التنظيمي؛

ب. دعم مبادرات جديدة؛

ت. تكيف الإجراءات؛

ث. استبدال المهارات/الكفاءات؛

ج. تغيير طريقة العمل.

وبالتالي يمكن القول أن استثمار المعرفة " هو مجموعة من الآليات والطرائق التي تقوم بها المنظمة من أجل ضمان تحقيق مبدأ المساواة في المعرفة التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة، إذ تعمل المنظمة على توفير أكبر قدر ممكن من البرامج التدريبية من أجل توزيع المعرفة بالتساوي بين الأفراد داخل المنظمة".

المطلب الثالث: استراتيجيات التعلم التنظيمي (Organizational learning strategies)

للتعلم التنظيمي استراتيجيات عديدة، بحسب تعدد وجهات نظر الباحثين في المجال، فهي تعبر عن الجهود التي تستخدمها المنظمات لتعزيز العمليات التعليمية داخل المؤسسة، وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى تعزيز التعلم المستدام وزيادة القدرة على التكيف والتحسين المستمر في مواجهة التغييرات والتحديات. وقد حدد (Jashapara) في سنة 2003 خمس استراتيجيات للتعلم التنظيمي، والتي أخذها من دراسة (Mintzberg) سنة 1991، والتي اعتبرها قوة تنافسية للمنظمات قادرة على التغيير الاستراتيجي¹.

الفرع الأول: استراتيجيات التعلم التنظيمي حسب (Jashapara)

وهذه الاستراتيجيات هي²:

أولاً: استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة (Learning strategy focused on efficiency)

تركز على إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى دون أخطاء مما يؤدي إلى تقليل التكاليف، كما تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على الاعتراف بأخطائهم والاستفادة منها.

ثانياً: استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار (Learning strategy focused on Innovation)

تشير إلى حث العاملين على التفكير واكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال، مما يتطلب توفير المناخ المناسب والمساعد على المنافسة وتبادل وجهات النظر بين العاملين.

ثالثاً: استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات (Learning strategy focused on Direction)

تتعلق بمدى الاهتمام بالتعلم التنظيمي على المدى البعيد من خلال معرفة أنشطة المؤسسة ومشاركة الآخرين وجهات نظرهم فضلاً عن معرفتهم بتوجهاتها الاستراتيجية.

رابعاً: استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية (Learning strategy focused on Proficiency)

تركز هذه الاستراتيجية على إكساب العاملين مهارات من خلال التدريب المستمر.

خامساً: استراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز (Learning strategy focused on Concentration)

تشير إلى التركيز على سوق الخدمة من حيث إدانة الحصة السوقية للمؤسسة من خلال تجريب طرائق وأساليب جديدة لخدمة هذه الأسواق.

الفرع الثاني: تصنيفات أخرى لاستراتيجيات التعلم التنظيمي

وتوجد وجهة نظر أخرى ترى أن استراتيجيات التعلم التنظيمي هي³:

¹ وردة عبد الخالق عبد الرحمن الهموندي وآخرون، استراتيجيات التعلم التنظيمي وانعكاسها في تطور تصميم المنظمة بحث ميداني في رئاسة جامعة كركوك، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد 2، العدد 2، 2018، ص: 82-83.

² بلخضر مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص: 160.

³ شذى قضيماي، تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في المشافي الحكومية في مدينة حلب، مجلة جامعة تشرين، الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 44، العدد 3، 2022، ص: 76.

أولاً: المؤتمرات عن بعد (Distance Conference)

هي طريقة تقوم على عقد اجتماعات عن بعد باستخدام التقنيات المناسبة بهدف تبادل المعرفة والمعلومة في موضوع محدد وفي مجال تخصصي.

ثانياً: الحوار الاستراتيجي

هي طريقة يتم بمقتضاها إدارة عمليات حوار بين العاملين بالمنظمة حول استراتيجياتها حيث يتشارك كل من الإدارة والعاملين حول القرارات التي تتخذها المنظمة.

ثالثاً: الفرق متعددة المهام

هي اجتماع مجموعة من الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من المهارات والمعارف والخبرات والذين يعملون معا بالمنظمة لتحقيق أهداف ومهام محددة.

رابعاً: التعلم الفعال (Action Learning)

هو أحد أشكال التعلم ويترجم بالتقاء مجموعة من الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من الخبرات والقدرات للقيام بتحليل مشكلة فعلية تواجههم أثناء العمل واقتراح خطة لحلها.

خامساً: الشبكات الرسمية (Formal Relation)

هي قنوات تخضع فيها الاتصالات لقواعد وإجراءات محددة ومثبتة بصورة مكتوبة ورسمية وتتم حسب اللوائح والقنوات الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي للمنظمة.

سادساً: الاجتماعات (Meeting)

هي تجمعات رسمية في مكان وزمان تم الاتفاق عليها لمتابعة جدول أعمال متفق عليه، ويرى (Barker) في سنة 2011 أن من الأهداف الأساسية لعقد الاجتماعات أنها تساهم في التعرف على المشكلات والصعوبات التي تواجه انجاز الأعمال مبكراً مما يساعد على التخطيط لها، وتعزز العلاقات الإنسانية بين العاملين¹.

سابعاً: الشبكات غير الرسمية (Informal Relation)

كما يشير اسمها، فهي لا تتبع خطوط الاتصالات الرسمية، حيث يحدث هذا النوع من الاتصالات خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصالات في المنظمة، بمعنى لا يتصل الموظفون ببعضهم البعض بحكم وظائفهم، ينشأ الاتصال غير الرسمي نتيجة سعي العاملين أو تعرضهم لمشاكل مشتركة لتحقيق أهداف مشتركة، أو لإشباع حاجات مشتركة، كما وقد يكون هذا النوع من الاتصال أحد معوقات العمل إذا ما أخذ العاملون اتجاه ضد أهداف المنظمة، والإدارة الحكيمة هي التي تتعرف على مسارات الاتصال غير الرسمي وتحللها، ومن ثم توجهها لخدمة أهداف المنظمة².

¹ صديق توفيق نصار، حليلة عبد الرحيم المطوق، أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 2، 2020، ص: 169.

² صديق توفيق نصار، حليلة عبد الرحيم المطوق، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

فيما يرى آخر أنه لا توجد استراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف والحالات، وإنما توجد العديد منها، أهمها أربعة (04) وهي¹:

أولاً: استراتيجية تعزيز التعلم المستمر

تستخدم المؤسسات قدراتها المادية والبشرية للتعلم باستمرار وبما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية، لأن التعلم المستمر أهم مكون في التعلم التنظيمي، والمنظمات المتعلمة تعزز تعلم أفرادها وقادتها وتشجع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها والاستفادة منها.

ثانياً: استراتيجية تشجيع التعلم الثانوي

تشير إلى برنامج تعليمي يجمع بين مجموعة من الطلاب ذوي القدرات والمهارات والمواقف المختلفة، حيث يتعلم كل منهم بشكل فعال وتعاوني، كل حسب دوره لتحقيق الأهداف الموضوعية، يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية في جميع المواقف التعليمية، من خلال طرق التدريس التي تستند على الاستقصاء والتعلم الجماعي القائم على التنافس، إذ يشترك الأفراد في عمليات التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقييم للمهام التعليمية.

ثالثاً: استراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي

القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تشجع وتدعم التعلم على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي، حيث يعتبر التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد، لهذا عليه أن يطلق معارفه وأرائه وأفكاره لأداء أعماله بأحسن ما يمكن.

رابعاً: استراتيجية تطوير أنماط تفكيرية جديدة

يتطلب بقاء المؤسسة واستمرارها أنماط تفكيرية جديدة، تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية، وتقديم الحلول من خلال العلاقات بين العمليات والمؤسسة التي تطبق هذه الاستراتيجيات.

المبحث الرابع: علاقة التعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة (Learning Organization)

يغلب في أدبيات الإدارة المعاصرة رأي يرى أن المنظمة هي عبارة عن كائن حي تنشأ وتنمو وتتطور عبر مراحل في دورة حياة تشبه دورة حياة أي كائن، وتنتهي بالانهيار والاندثار، وبالتالي فإن ما يصلح للإنسان في شأن تفسير سلوكه وعوامل تطوره، يصلح أيضاً على المنظمة، وبهذا يمكننا أن نتصور أن المنظمة تتعلم كما يتعلم الإنسان، بمعنى أنها تكتسب أنواعاً جديدة من السلوك والتي تتجسد في ممارسات وأنشطة، وهذا نتيجة تعرضها لمواقف مواجهة تفرض عليها التخلي على أنماط السلوك القديمة التي لم تعد تسائر متطلبات المواقف الجديدة المتغيرة، وعلى هذا الأساس ظهر في مجال الفكر الإداري تيار أشد تأثيره

¹ جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص ص: 36-35.

في السنوات الأخيرة يروج لمفهومين مترابطين هما " التعلم التنظيمي **Organizational Learning** " و "المنظمة المتعلمة **Learning Organization** "، ويتخذ منهما أداة لتفسير ما يطرأ على المنظمة من تطورات وكذلك ما يهددها من مخاطر في حال انعزالها عن التعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية¹.

المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

بدأ مفهوم منظمة التعلم في عام 1900، عندما اكتشف تايلور التأثير الإيجابي لنقل المعرفة على تحسين الأداء والإنتاجية في المصنع، ومع ذلك، كان (Cyert and March) أول عالمين وضعوا التعلم والتنظيم معاً، وإنشاء عبارة تعليمية تنظيمية في أدبيات المنظمة، فقد قدمت أبحاث التعلم التنظيمي منظوراً مفاده أن التعلم ليس فقط قدرة الأفراد، حيث يمكن أن يحدث التعلم أيضاً على مستوى المجموعة ويتم تسهيله من خلال المناخ التنظيمي الذي يوفر الظروف والدوافع للتعلم، ومنذ عام 1990 أصبح التعلم تمييزاً حاسماً بين المنظمات، ثم أصبح موضوعاً أساسياً وسرعان ما أصبحت ظاهرة التعلم التنظيمي مصدر اهتمام الباحثين والممارسين².

الفرع الأول: تعريف المنظمة المتعلمة

عرفت (King) المنظمة المتعلمة في سنة 2016 بأنها التطوير لثقافة التنظيم مع التركيز على القيم والسلوك والاتجاهات للعاملين وهو ما يعود للتعلم المستمر للمنظمة من خلال تشجيع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وان يكونوا مبدعين ومبتكرين من خلال استخدام التطوير الحديث والمستمر داخل المنظمة، أما في سنة 2009 فقد عرفها (Daft) بأنها التنظيم الذي يكون فيها كل موظف ملتزم ومرتبطة ومسئول عن تعريف وحل المشكلات، كما أنه يمكن للمنظمات أن تستمر بالتجارب، والتغيير، والتحسين حتى يزيد من قدرتها على النمو وتنجز الغرض من إنشائها، وفي سنة 2002 عرفها (Marquardt) في كتابه " بناء منظمة التعلم: إتقان العناصر الخمسة للتعلم المؤسسي، الطبعة الثانية " بأنها المنظمة التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والاندماج³.

ويعتقد (Watkins-Marsick) في سنة 2004 أن منظمات التعلم لديها ميزات تضمن⁴:

أولاً: التعلم المستمر؛

¹ نجمة عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 6.

² Hamid Tohidi, Seyed Mohsen Seyedaliakbar and Maryam Mandegari, **Organizational learning measurement and the effect on firm innovation**, Journal of Enterprise Information Management, Vol : 25, N°: 3, 2012, p : 221.

³ فيصل البواردي، مرجع سبق ذكره، ص: 228.

⁴ Baiyin Yang, Karen E. Watkins, Victoria J. Marsick, **The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation**, Human Resource Development Quarterly, Vol: 15, N°: 1, Spring 2004, p : 34.

ثانياً: زيادة مستوى البحث والحوار في المنظمة؛

ثالثاً: تشجيع الشعور بالتعاون والتعلم الجماعي؛

رابعاً: تمكين الأفراد للوصول إلى رؤية جماعية؛

خامساً: تصميم وتنفيذ أنظمة لمشاركة الأفراد في التعلم؛

سادساً: توافق النظام مع بيئته؛

سابعاً: القيادة الاستراتيجية.

كذلك من ميزات المنظمة المتعلمة نجد¹:

أولاً: المخاطرة؛

ثانياً: ودعم التعلم والاعتراف به؛

ثالثاً: توفير الموارد اللازمة لأداء إدارة المعرفة المهنية وبيئة التدريب والتعلم؛

رابعاً: وأهم خاصية للمنظمات المتعلمة هي كيف ينظرون إلى منافسيهم، وكيف تتعامل مع منافسيها كوسيلة للتعلم بدلاً من المنافسة، لذلك تعتبر المنظمة المتعلمة منافستها ميزة وليست تهديداً.

الفرع الثاني: أهمية المنظمة المتعلمة

أشار الباحث (Marquardt) سنة 1996 إلى أنه عندما تتعلم المنظمات تكتسب القدرة على تسهيل نقل المعرفة في أجزاء المنظمة، وتقلل المدة اللازمة لإجراء التغيير الاستراتيجي، وتطوير منتجات وعمليات وخدمات جديدة، وتتمكن من التنبؤ بالتغيرات البيئية والتكيف معها، وبالتالي تنشيط عملية التحسين المستمر في جميع أنشطتها، وزيادة الاستثمار في الموارد البشرية في جميع مستوياتها التنظيمية². فالمنظمة المتعلمة هي منظمة تمتاز بالقدرة على التعلم والتكيف بشكل مستمر وفعال مع التحديات والتغيرات في بيئتها، لهذا تستمد المنظمات المتعلمة أهميتها من أهمية التعلم في حد ذاته، ومن المزايا التي تكتسبها نتيجة تعلمها نذكر منها³:

أولاً: تسهيل تعلم موظفيها وتحول نفسها باستمرار؛

ثانياً: تعمل المنظمات المتعلمة على تحسين الأداء التنظيمي بشكل إيجابي، والرضا الوظيفي، والتزام الموظفين؛

ثالثاً: تطور المنظمة المتعلمة آلية توفر الموارد والقدرات لتقليل الوقت والتكلفة لتحديد متطلبات السوق، وتلبية احتياجات العملاء، والتعامل بشكل أكثر كفاءة مع التغيرات السريعة، واستغلال الفرص في تجديد الأسواق، ومواجهة التهديدات في الأسواق؛

¹ Bassam Samir Alromeedy, Fatma Zohra Talhi, Are the Egyptian travel agencies learning organizations? Strategy and Development Review, Vol: 09, N°: 16, 2019, p : 68.

² مصطفى محمد عبد النبي، أثر التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات البترول في مصر، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الثالث، 2020، ص: 39.

³ Bassam Samir Alromeedy, Fatma Zohra Talhi, OP.Cit, p p : 69-70.

رابعاً: تسعى منظمة التعلم إلى جذب العاملين في مجال المعرفة، وتقليل معدل الدوران والتغيب وتقديم المنتجات بسرعة، والتعامل مع المشكلات الناشئة وشكاوى العملاء؛
خامساً: منظمة التعلم هي مصدر لاكتساب ميزة تنافسية في بيئة الأعمال؛
سادساً: توفر منظمة التعلم فرصة لتحقيق الربحية التنظيمية.

الفرع الثالث: مبادئ بيتر سينج (peter senge) لبناء المنظمة المتعلمة

أثار سينج (Senge) اهتماماً كبيراً لموضوع كيفية بناء المنظمة المتعلمة عندما قام بنشر كتابه " الانضباط الخمس" عام 1990، وقد أوضح في سنة 2006 مفهوم المنظمة المتعلمة بأنها المكان الذي يعمل فيه الأفراد على توسيع قدرتها باستمرار للوصول إلى النتائج التي يرغبون بها، من خلال تزويدهم بأنماط جديدة من الأفكار وتشجيعهم وحثهم على العمل الجماعي ليتعلموا باستمرار كيفية التعلم معاً، ورغم تعرضه لانتقاد أن أفكاره هذه بعيدة عن العمليات فيما إذا وضعت موضع التنفيذ، فإنه لا يزال يستعمل بشكل واسع النطاق كونه أكثر النماذج تأثيراً على التعلم التنظيمي¹.

ورغم أنه تم ابتكار العديد من النماذج المؤسسية للمنظمة المتعلمة منها نموذج وواتكنز مارسك، نموذج ماركاردت غير أن نموذج بيتر سينج (peter senge) يعتبر من أهم النماذج المقترحة، والذي يعتمد على خمسة عناصر أساسية هي²:

أولاً: الالتزام الشخصي

وهي العملية التي يكون فيها الفرد توافاً لتوسيع وتعزيز رؤيته وتركيز طاقاته، وأن يكون في حالة دائمة للتعلم، وأن يتوفر لدى الفرد التزام واستعداد طويل الأمد لذلك، وأن يتطلع ليصبح شخصاً متميزاً بين نظرائه.

ثانياً: النماذج العقلية (الذهنية)

وفيها يكون العقل الإنساني جاهزاً وحاضراً للتعامل مع التحديات واعتبارها فرصاً للأفكار، وإبداعات جديدة ونهج لتغيير حقيقي وإيجابي، وهذا يعني الاستعداد الذهني لدى الفرد للتخلص من القوالب الذهنية والتعميمات الجامدة والجاهزة التي قد تمنع الفرد من الانطلاق نحو ما هو مُستحدث.

ثالثاً: بناء الرؤية المشتركة

إن الرؤية المشتركة هي محرك ومحفز قوي لجميع الأفراد، فقد لا تكون رؤية القائد مشتركة مع من يقودهم، فالأساس في المنظمات المتعلمة أن يتم تحرير وترسيخ هذه الرؤية والمتعلقة بمستقبل المنظمة لجميع أفراد التنظيم، فالرؤى لا يمكن إملؤها للأفراد، لأنها لا بد وأن تبدأ من الرؤية الفردية والتي قد لا تتفق مع رؤية القائد أو المدير.

¹ عبد الرضا شفيق البصري، مروة مصطفى الربيعي، تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

(دراسة استطلاعية في إحدى المنظمات)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 106، 2018، ص: 50.

² حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة - مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، ديسمبر، 2015، ص ص: 62-63.

رابعاً: التعلم من خلال الفريق

وهي الحالة التي يكون فيها أعضاء الفريق يفكرون سوية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذا تأكيد على بناء مستقبل المؤسسة أو المنظمة على الرؤية المشتركة بين الأفراد وتعزز عنصر التعاون وروح فريق العمل الجماعي، والجانب الأهم لبناء هذا العنصر هو توفير بيئة الحوار داخل المؤسسة.

خامساً: أنظمة التفكير

ويعتبر ركن أساسي ضمن عناصر المنظمات المتعلمة، والذي يعطي الفرق بين المنظمة وغيرها من المنظمات ودون توفر هذا المتطلب لا يمكن أن نتحدث عن المنظمات المتعلمة، ويعني ذلك التعامل مع المنظمة كنظام معقد يتكون من أنظمة جزئية وفرعية، وهذا يستدعي أن يتمكن الفرد من فهم الكل وإدراك المكونات الفرعية أيضاً، والإحاطة بكيفية ارتباط هذه المكونات بالنظام ككل، بمعنى آخر القدرة على رؤية الصورة الأكبر للمنظمة.

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي وأبعاد المنظمة المتعلمة

تعددت آراء الباحثين والممارسين حول أبعاد المنظمة المتعلمة، فظهرت بعض النماذج توضح أبعاد المنظمة المتعلمة نتناول منها ما يلي:

الفرع الأول: نماذج المنظمة المتعلمة

أولاً: نموذج (Marsick & Watkins) سنة 1993

يحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير بقدرتها المنظمة على التغيير والتطوير، هما: الأفراد والبناء التنظيمي، ويعرض النموذج الأبعاد التي يجب توافرها في المنظمة المتعلمة وهي¹:

أ. خلق فرص التعلم المستمر للأفراد؛ حيث يتم توفير فرص التعلم والنمو، من خلال ربط العمل بالتعلم، بحيث يتاح للأفراد التعلم أثناء تأدية الأعمال.

ب. ربط التدريب بأنشطة إدارات المنظمة؛ وذلك من خلال التعبير عن آرائهم، والقدرة على الاستماع لوجهات نظر بقية الأعضاء، والاهتمام بها؛ حيث تدعم الثقافة التنظيمية الاستفسار والحوار والتجريب؛ كي يحصل الأفراد على مهارات التحليل، ليعبروا عن وجهة نظرهم ويعززوا القدرة على الاستماع ومناقشة وجهات نظر الآخرين.

ت. تشجيع التعاون وفرق التعلم؛ يصمم العمل من أجل استخدام الفرق للوصول إلى أنماط مختلفة من التفكير؛ حيث تركز الفرق على التعلم والعمل بشكل جماعي، ويكون التعاون مدعوماً من خلال ثقافة الأفراد ومكافأتهم والاعتراف بقدراتهم.

¹ ريم أحمد عادل طه محمد، تأثير اتصالات التعلم التنظيمي على مستوى تمكين العاملين وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات العاملة في مصر، مجلة البحوث الإعلامية، كلية الإعلام بجامعة الأزهر، العدد الرابع والخمسون - الجزء السابع، يوليو 2020، ص ص: 4369-4370.

ث. إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات؛ حيث تكون هناك أنظمة فعالة من أجل تسهيل عملية إدماج التعلم في العمل، وتوفير وسائل الوصول إلى تشارك الخبرات.

ج. ربط أنظمة المنظمة بمحيطها؛ تعمل المنظمات على التفكير بما يوافق التطورات العالمية، وإنتاج منتجات وخدمات للوفاء باحتياجات السوق، ووضع حلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة، وتساعد المنظمة الأفراد على رؤية نتائج أعمالهم على جميع مستويات المؤسسة، كما يعتمد الأفراد على دراسة شاملة لمحيط عملهم، واستخدام جميع الوسائل المتاحة من معلومات وغيرها؛ من أجل تنفيذ مهامهم على أحسن وجه.

ح. تشجيع الاستفسار والحوار؛ يكتسب الناس مهارات التفكير المثمر للتعبير عن آرائهم والقدرة على الاستماع والاستفسار في آراء الآخرين، يتم تغيير الثقافة لدعم طرح الأسئلة والتغذية الراجعة والتجريب.

خ. تمكين الناس نحو رؤية جماعية؛ يشارك الناس في وضع وامتلاك وتنفيذ رؤية مشتركة؛ يتم توزيع المسؤولية على وشك اتخاذ القرار، حتى يتم تحفيز الناس لمعرفة ما يتحملون المسؤولية عنه.

د. توفير قيادة استراتيجية للتعلم؛ يستخدم القادة التعلم بأسلوب استراتيجي لتحقيق الأهداف، ويدعم القادة التعلم من خلال سلوكهم كنموذج يحتذى به من قبل الآخرين، وبالتالي دعم التعلم المستدام.

ثانياً: نموذج المنظمة المتعلمة لـ(Olivier Serrat) لسنة 2010

قدم (Olivier Serrat) نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من أربعة أنظمة فرعية هي كالتالي¹:

أ. منظمة(Organization): يرى(Olivier Serrat) أن المنظمة المتعلمة تقدر الدور الذي يمكن أن يلعبه التعلم في تطوير فعاليتها التنظيمية، ويتطلب ذلك امتلاكها رؤية ملهمة للتعلم واستراتيجية تعلم تدعمها في تحقيق رؤيتها، قيادة مدركة لأهمية التعلم، ولأهمية توفير الدافع والوسائل والفرصة للتعلم من خلال معرفة:

- الدافع هو "لماذا؟" يعني هذا الغرض والسبب من التعلم؛

- الوسيلة هي "كيف وماذا؟" أي النماذج والأساليب والكفاءات المطلوبة؛

- والفرصة هي "أين ومتى؟" وهي معرفة مساحات التعلم .

لهذا لا بد أن يكون القادة نموذجاً يحتذى به في قيادة التعلم من خلال خلق والحفاظ على ثقافة داعمة للتعلم، مع الأخذ في الاعتبار هيكل تنظيمي يذلل عقبات التعلم، والتقليل من المستويات غير الضرورية من التسلسل الهرمي، تستخدم كذلك أنظمة الاتصالات لتسهيل النقل الجانبي للمعلومات والمعرفة عبر الحدود الهيكلية الرسمية، كما يتم تخصيص الموارد الكافية للتعلم من حيث الوقت والمكان وموظفي الدعم المتخصص والميزانيات لإدارة المعرفة والبنية التحتية للتعلم، كل هذا بهدف تحفيز الإبداع وتوليد رؤى جديدة وممارسات مبتكرة، من خلال تبني نهجاً متوازناً لأهمية كل من التعلم المخطط والعرضي.

¹ Olivier Serrat, **Building a Learning Organization**, Washington, DC: Asian Development Bank, 2010, p p : 2-5.

ب. **الناس (People):** تحتاج المنظمة المتعلمة إلى أشخاص لديهم فضول فكري بشأن عملهم، يفكرون بنشاط في تجاربهم، ويطورون نظريات قائمة على الخبرة فيقومون بتغييرها واختبارها باستمرار في الممارسة العملية مع الزملاء، ويستخدمون فهمهم ومبادراتهم للمساهمة في تنمية المعرفة، ومعرفة نقاط القوة والعراقيل كذلك، باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب لإدارة المعرفة والتعلم، بشكل فردي وبالتعاون مع الآخرين، لهذه الأسباب ومن أجل تنمية الاستثمار في الموارد البشرية، تولي المنظمة المتعلمة اهتماماً كبيراً بتطوير موظفيها والحفاظ عليهم، من خلال الاعتراف بأهمية التعلم والعمل على تحفيزهم عليه، كما تعمل المنظمات على توفير فرص للتعلم الفردي والجماعي، من خلال توفير برامج التعلم والتطوير الرسمية، مع عدم إهمال الاستفادة من فرص التعلم الأخرى مثل خبرات العمل اليومية، واجتماعات الفريق.

ت. **المعرفة (Knowledge):** المعرفة أصل مهم في كل منظمة متعلمة لأن التعلم نتاج المعرفة ومصدرها، فهي تدرك أن الاثنين مرتبطان ارتباطاً وثيقاً وتديرهما وفقاً لذلك، يتم إنشاء المعرفة في أذهان الأفراد وتنمو من خلال الاتصال الاجتماعي بين الأفراد والجماعات والمنظمات، توفر المنظمة الفرص الإبداعية لتطوير هذه المعرفة ومشاركتها مع الآخرين من خلال الاتصال بين الأشخاص والوثائق، وتتمثل مستودعات المعرفة الرئيسية للمؤسسة في تصميم وتقديم منتجاتها وخدماتها والاستراتيجيات والأنظمة والإجراءات التي طورته لتوجيه عملية صنع القرار فيها.

التغذية الراجعة هي العملية الديناميكية لتقديم المعلومات ونشرها لتحسين الأداء، يتزايد الاعتراف بآليات التغذية الراجعة كعناصر أساسية للتعلم. مفتاح المعرفة في المنظمات هي البيانات والمعلومات التي تتنبق منها أنظمة المراقبة والتحليلات والاستنتاجات والتوصيات التي تنشأ عن الذات والتقييمات المستقلة. تشجع المنظمات الأفراد والفرق على استخدام مجموعة من الطرق لإبراز معارفهم الضمنية وإتاحتها للآخرين من خلال التوثيق والتعاون المستهدف في ممارسات العمل، ووضعها في الذاكرة التنظيمية.

ث. **تكنولوجيا (Technology):** تسخر المنظمات المتعلمة قوة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال تقنياتها لدعم إدارة المعرفة والتعلم، وبناء واستدامة مجتمعات التعلم، الاحتفاظ بالموظفين والعملاء، إنشاء روابط مفيدة بين الناس وتوفير الوصول إلى معارفهم وأفكارهم، تشجيع الابتكار والإبداع، تبادل الممارسات الجيدة والنتائج غير المقصودة والتعلم منها، تقوية وتطوير العلاقات والوصول إلى الذاكرة التنظيمية، مشاركة الأدوات والأساليب.

الفرع الثاني: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

تاريخياً تم تطوير مفهوم التعلم التنظيمي قبل المنظمة المتعلمة، وأبحاث التعلم التنظيمي هي التي مهدت الطريق لعمل نظريات منظمة التعلم¹، لهذا يمكن القول أنهما وجهان لعملة واحدة فكلاهما عبارة عن مصطلحات تحاول شرح كيفية اكتساب المنظمة للمعرفة ونشرها ودمجها لاكتساب القدرة التنافسية وتحسين

¹ Shahram Mirzaei Daryani and others, **The study models of learning organisation building**, Int. J. Learning and Intellectual Capital, Vol : 11, N° : 4, 2014, p : 322.

الأداء، فنجد تعريف كل من (Lei، Slocum، McGill) في سنة 1992 للتعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة على أنهما قدرة المنظمة على اكتساب رؤى وفهم من التجربة من خلال التجريب والملاحظة والتحليل والاستعداد لفحص كل من النجاحات والفشل، وذلك لتشابه أبعادهما، ومع ذلك، يقترح العديد من الباحثين أن التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يختلفان اختلافاً طفيفاً في طبيعتهم¹، ففي سنة 1997 قارن (Tsang) بين التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم من حيث العملية مقابل الهيكل، فوجد أن التعلم التنظيمي يشير إلى عملية اكتساب المعرفة ونشرها واستخدامها بينما أشارت منظمة التعلم إلى هيكل موجوداً بسبب التعلم، بحيث تكون منظمة التعلم شرطاً مثالياً لتحقيقه، بمعنى آخر، يشير التعلم التنظيمي إلى عمليات وأنشطة التعلم التي تحدث داخل المنظمة بينما تشير منظمة التعلم إلى شكل تنظيمي معين، وبالمثل²، اقترح (Yeo) في سنة 2005 أن التعلم التنظيمي هو مفهوم لوصف أنواع معينة من النشاط الذي يحدث في المنظمة بينما أشارت منظمة التعلم إلى نوع معين من المنظمات، وهي المنظمة التي تكون جيد في التعلم³.

كما يرى كل من (Marsick & Watkins) في سنة 2003 أن التعلم التنظيمي هو مجموعة من الأنشطة بينما المنظمة المتعلمة شكل من أشكال التنظيم⁴، ويرى (Marquardt) أنه عندما يتم الحديث عن المنظمات المتعلمة، فإن الاهتمام ينصب على وصف ما هي خصائص وأبعاد وأنظمة تلك المنظمة التي تتعلم وتنتج باعتبارها كياناً واحداً، أما في التعلم التنظيمي يتم التركيز على كيف تقودنا المهارات والعمليات والأدوات إلى التعلم؟ وبهذا يمكن النظر إلى التعلم التنظيمي باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمات المتعلمة⁵.

إن العلاقة بين التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم هي شكل من أشكال "علاقة الاحتواء"، تركز المنظمة المتعلمة على العملية التعليمية التي تعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على اكتساب المرونة مما يؤدي إلى خلق أساليب ونماذج تفكير جديدة، ويركز التعلم التنظيمي في المقام الأول على عملية التعلم لتحسين اكتساب الأعضاء للمهارات والاتجاهات والمعلومات، مما يرتقي بالمنظمة ويساعد أفرادها على التكيف مع المتغيرات الجديدة التي تنشأ بسبب تغير البيئة⁶.

¹ Ferdinandus Sampe, **The influence of organizational learning on performance in Indonesian SMEs**, Thesis Submitted in Fulfilment of The Requirement for The Award of The Degree of Doctor of Philosophie, Southern Cross University, 2012, pp :29-30.

² Eric.w.k.Tsong, **Organizational learning and the learning organization : A Dichotomy Between Descriptive and prescriptive research**, Human Relation, Vol : 50, N° : 1, 1997, p : 75.

³ Roland K. Yeo, **Revisiting the roots of learning organization A synthesis of the learning organization Literature**, The Learning Organization, Vol : 12, N° : 4, 2005, p : 369.

⁴ Victoria J. Marsick, Karen E. Watkins, **Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire**, Advances in Developing Human Resources, Vol : 5, N° : 2, 2003, p p :132-151.

⁵ Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, 2nd ed, Palo Alto, CA: Davies-Black Pub, 2002, p : 56.

⁶ Akwaowo Raphael Reuben, Kalio Tamuno-Iduabia Sobie, **Organisational Learning and Learning Organization: A Review of Theories**, International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), Volume: V, Issue : VIII, August 2021, p : 572.

المطلب الثالث: المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق التعلم التنظيمي في المنظمات

حددت انجي طلعت نصيف ميخائيل أربعة (4) متطلبات لتطبيق التعلم التنظيمي في المنظمات، تمثلت في إدارة المعرفة، التمكين، القيادة، وفرق التعلم، وهي كما يلي¹:

الفرع الأول: مطلب إدارة المعرفة (Knowledge management)

تعتبر إدارة المعرفة مطلب مهم لإحداث التعلم التنظيمي، وقد حاول الباحثين تقديم تعريف لإدارة المعرفة تبعاً لمداخل متعددة، وأهم مداخل تعريفها هي: المدخل الإداري، مدخل الوثائق، المدخل الاقتصادي، المدخل الاجتماعي، وأخيراً المدخل التقني أو مدخل تكنولوجيا المعلومات، لهذا تعذر على الباحثين تقديم تعريف شامل وفهم موحد لها، فقد عرفها نجم سنة 2004 بأنها العملية المنهجية للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها في المؤسسة².

وعرف (Daft) إدارة المعرفة بأنها "الجهود الهادفة للبحث الدائم عن رأس المال الفكري في المنظمات لجعله منظماً ويسيراً، فضلاً عن إيجاد البيئة المناسبة التي تحفز على التعلم المستمر والمشاركة بالمعرفة"³.
أولاً: عمليات إدارة المعرفة

تعمل عمليات إدارة المعرفة بشكل متسلسل ومتكامل فيما بينها، حيث تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد تضمنت الأبحاث على عدة عمليات أهمها ما يلي:

أ. **تشخيص المعرفة:** الهدف من عملية التشخيص هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المنظمات لأن نجاح إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتعتمد عملية التشخيص على استخدام آليات الاكتشاف وآليات البحث العديدة وقد تكون عملية ذات مراحل متعددة، فهي التي تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة⁴.

ب. **اكتساب وتوليد المعرفة:** تشير عملية توليد المعرفة إلى عمليات التقاط (Capturing)، شراء (Buying)، ابتكار (Creating)، امتصاص (Absorption)، واكتساب أو الاستحواذ (Acquiring)، لكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، حيث أن الشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، أما الامتصاص فهو يشير إلى القدرة على

¹ انجي طلعت نصيف ميخائيل، التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 103، الجزء (1)، يوليو 2015، ص: 402-222.

² صبري الأنصاري إبراهيم علي وآخرون، عمليات إدارة المعرفة بالمدارس المتوسطة بالكويت، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية ببنها، العدد السابع والثلاثون، ديسمبر 2018، ص: 309، نقلاً عن: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2004، ص: 97.

³ نسيم حمودة، مراجع سبق ذكره، ص: 59.

⁴ إلهام ماضي وآخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاجتماعية، المجلد 05، العدد 08، جوان 2019، ص: 113.

الفهم والإدراك والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، أما الالتقاط أو الأسر فهو يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في عقول وأذهان الخبراء والمبدعين، أما الابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة، ويشير الاكتشاف إلى تحديد المعرفة المتوافرة، وقد اقترح الباحثان (Cohen and Levinthal) نموذجاً شاملاً لاكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير الذي يؤكد على ثلاث نقاط جوهرية تمثلت في: توليد المعرفة هو جهد بشري؛ تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات توليدها؛ الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة، بالإضافة إلى كل ما سبق لا بد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة، لأن الأسواق تتغير باستمرار، لذا فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار¹.

كما يمكن توليد المعرفة من خلال²:

- الكتابة الرسمية وغير الرسمية؛
- البحث: جوهر البحث هو توليد المعرفة من خلال: مؤسسة بحثية، مؤسسة جامعية، إلخ؛
- إيجاد الحلول للمشكلات بشكل جماعي: من خلال العصف الذهني، بالاعتماد على أفراد على دراية تامة بالمشكلة يجتمعون معاً لتبادل وجهات نظرهم حولها من أجل تقديم حلول، كذلك من خلال الندوات والمؤتمرات وورش العمل وما إلى ذلك.

ت. **خزن المعرفة:** تشير مرحلة تخزين المعرفة إلى عملية تكوين الذاكرة التنظيمية، ويتم تخزين المعرفة بشكل رسمي في الذاكرة المادية (الأنظمة)، أما الاحتفاظ بها بشكل غير رسمي من خلال قيم وقواعد والمعتقدات التي ترتبط بالثقافة والهيكل التنظيمي³.

ث. **توزيع وتقاسم المعرفة:** تشير إلى عمليات نشر المعرفة والمشاركة بها، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد، وتحديد مهارات وطرق تدفقها ونقلها، لهذا على المؤسسات تهيئة البيئة المناسبة المساعدة على مشاركة المعرفة بين العاملين، وتشجيعهم على ذلك لبلوغ ما يسمى بالمنظمة المتعلمة، ويكون تشارك المعرفة داخل المؤسسات إما بشكل مقصود من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، وكذا من خلال الأساليب المكتوبة كالمذكرات؛ التقارير؛ النشرات الدورية؛ وبرامج التدريب؛ وإجراء التنقلات؛ وتدوير الأعمال بين الأفراد، أو بشكل غير مقصود من خلال الشبكات غير الرسمية في الأروقة والاجتماعات ولقاءات ما بعد العمل، كما توزع المعرفة بصنفها الضمنية والصريحة، الضمنية عن طريق أساليب التدريب والحوار والتعلم، أما الصريحة فتنتشر في

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2005، ص ص: 69-70.

² Magnus O. Igbinovia, Iguehi J. Ikenwe, **Knowledge Management: Processes and Systems**, Journal of Information and Knowledge Management , Vol: 8 (3) , 2017, P : 30.

³ Rodrigo valio dominguez gonzalez, Manoel fernando martins, **Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research**, gest.prod, soa carlos, Vol : 24, N° : 2, 2017, p : 254.

الوثائق والنشرات الداخلية، وأساس عملية توزيع ومشاركة المعرفة هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الملائم في الوقت المناسب¹.

ج. تطبيق المعرفة: إن الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المكتسبة في المنظمة،

وتشير عملية تطبيق المعرفة إلى الاستعمال (Use)، إعادة الاستعمال (Reuse)، الاستفادة

(Utilization)، والتطبيق (Application)، بحيث يكون تطبيقها في الوقت المناسب للحصول على

المنفعة المراد الحصول عليها².

ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات

تعزز المعرفة بتطبيقها، غير ذلك فهي تتقادم وتموت، وقد أكد العديد من الباحثين على ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات لتجني ثمارها، لكن تطبيقها بالشكل الصحيح يتطلب توفر أربعة عناصر أساسية، كما يقتضي تنفيذ عملياتها بشكل دقيق السماح بتحقيق أهداف المؤسسة وتوجهاتها، تتمثل هذه العناصر في³:

أ. وجود استراتيجية محدد لتطبيق إدارة المعرفة: يرى الكبيسي أن الاستراتيجية عبارة عن أسلوب لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات البيئية، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط قوة وضعف المؤسسة، بهدف تحقيق رسالتها وأهدافها، وتحدد الاستراتيجية طبيعة روابط المؤسسة وصلاتها لتطوير معرفتها⁴.

ب. وجود ثقافة تنظيمية تدعم إدارة المعرفة: ويشير ذلك إلى توفر مجموعة من القيم والمعتقدات داخل المؤسسة وسائدة بين العاملين، بحيث تكون متوافقة وملائمة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون مشجعة لروح الفريق في العمل، فهي تعتبر بمثابة المحرك والدافع لقرارات المؤسسة وسلوك العاملين، وكلما كان اتجاه المؤسسة والعاملين نحو التغيير والتطوير التكنولوجي والتعلم والمشاركة بالمعرفة وفرق العمل، سهل ذلك تطبيق إدارة المعرفة، ويرى المطيران أن التغيير في ثقافة المؤسسة وموظفيها يكون من خلال⁵:

- تهيئة الموظفين لمشاركة معارفهم مع الآخرين؛
- الاستعداد لاستقبال معارف الآخرين؛
- الاستعداد للاستثمار في إدارة المعرفة.

¹ لزهر بوشارب بولوداني، دور التكنولوجيا الرقمية في إدارة المعرفة داخل الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باجي مختار غانية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات والتوثيق، معهد علم المكتبات والتوثيق، قسم التقنيات الأرشيفية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2017، ص: 286-287.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

³ أسماء شطبي، مفهوم إدارة المعرفة، مجلة القانون المغربي، العدد 24، 2014، ص: 217-218.

⁴ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

⁵ أسماء شطبي، مرجع سبق ذكره، ص: 218، نقلاً عن: مطيران المطيران، إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري، الأردن جامعة الزيتونة، 2007، ص: 43.

ت. وجود رأسمال فكري: يعتبر الأفراد أقوى مؤثر لتطبيق إدارة المعرفة، لأن قرار تطبيقها يعود لهم، وأن كل فرد من الأفراد العاملين بالمؤسسة يعتبر عنصر نجاح أو فشل لها، فالمؤسسات التي تسعى إلى التميز هي التي تخلق موردا بشريا ماهرا ومتخصصا من خلال برامج التدريب والتأهيل والتطوير المستمر.

ث. وجود بنية تكنولوجية لتنفيذ نظام إدارة المعرفة: للتكنولوجيا أهمية كبيرة في تعظيم قدرة المؤسسة في خلق معرفة جديدة، وخلق بيئة تشجع مشاركة التعلم والمعرفة، من خلال توفير المعلومات والبيانات المناسبة في الوقت المناسب وبطرق سهلة.

ثالثا: طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

أجمع الباحثون بأن مفهوم التعلم التنظيمي يرتبط بشكل وثيق بإدارة المعرفة، في سنة 1994 أكد كل من (Benoit) و (Mackenzie) أن التعلم التنظيمي هو تطور المعرفة التنظيمية، فقد ذكر (Bontis et al) سنة 2002 أن مصطلح التعلم التنظيمي يستخدم بالتبادل مع إدارة المعرفة ورأس المال الفكري¹، وذكر (Kogut) و (Zander) أن نظرية التعلم التنظيمي ساهمت في التأكيد على أهمية تطوير المعرفة وتخزين المعرفة في المنظمات، والتي تضمنت أيضا النظرية القائمة على المعرفة للمؤسسة، ونظرية الذاكرة التنظيمية، والتعلم الجماعي، والإدراك المشترك، وتحدد معرفة المنظمة الإجراءات التي يمكن لأعضائها اتخاذها، وكذلك كيفية تنسيق جهودهم وتكاملها، وفي سنة 2003 أشار أكبر (Akbar) إلى أنه يمكن تصور التعلم التنظيمي على أنه يحتوي على ثلاث عمليات فرعية هي إنشاء المعرفة والاحتفاظ بها ونقلها، أما في سنة 2007 فقد صرح يانغ (Yang) أنه عندما تتعلم المنظمات من التجربة، يتم إنشاء معرفة جديدة²، يمكن بعد ذلك الاحتفاظ بها، ويمكن أيضا نقلها داخل الوحدات وفيما بينها، ومن خلال نقل المعرفة، تتأثر إحدى الوحدات بتجربة أخرى أو تتعلم بشكل غير مباشر من تجربة الوحدات الأخرى³.

ذكر الزيادات والأكليبي في سنة 2008 أن إدارة المعرفة تحقق الكثير من الأهداف منها⁴:

أ. تحديد الفجوة المعرفية في المؤسسة وتوفير المعرفة بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب؛

ب. بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها؛

ت. تسهيل تشارك المعرفة بين العاملين في جميع أجزاء المؤسسة؛

ث. تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة لكي يستفيد منها الجميع واستثمارها في مختلف أنشطتها؛

¹ Nick Bontis and others, Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows, Journal of Management Studies, Vol : 39, N° : 4, 2002, p: 29.

² Chyan Yang , Yau-De Wang , Han-Jen Niu, Does Industry Matter in Attributing Organizational Learning to its Performance?: Evidence from the Taiwanese Economy, Asia Pacific Business Review, 13(4), 2007, p : 549.

³ Ferdinandus Sampe, Daniel Lallo Pakiding, Organizational learning – a literature review, akuntansi from the journal system information manajemen, Vol : 13, N° : 2, November, 2015, pp : 71-72.

⁴ أروى بنت عبد الله الزامل، معوقات تطبيق إدارة المعرفة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالملكة العربية السعودية، مجلة المعرفة التربوية، العدد 10، الجزء (1)، يوليو 2016، ص: 10.

- ج. تطوير عمليات الابتكار بالمؤسسة وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة باستمرار، وبالتالي تحقيق رضا العملاء للحفاظ عليهم؛
- ح. تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعات العمل من خلال الممارسات التي تتبناها المؤسسة لمشاركة المعرفة؛
- خ. تهيئة بيئة تنظيمية داعمة ومشجعة لثقافة التعلم والتطوير المستمر؛
- د. نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية؛
- ذ. المساهمة في حل المشكلات بطرق مبتكرة والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية؛
- ر. المساهمة في تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات والمعارف الدقيقة اللازمة في الوقت المناسب للوصول إلى أفضل النتائج.

وقد لخصت انجي طلعت هذه الأهداف في الاستفادة من الأصول المعرفية الموجودة وتحسينها، والنهوض بالممارسات التنظيمية بشكل أفضل من ذي قبل، ومنه تحقيق الأداء الجيد¹.

الفرع الثاني: متطلب التمكين (Empowerment)

التمكين يحزر الفرد من أي قيود تمنعه من التعلم، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، وهذا يعتبر جوهر عملية التعلم التنظيمي، لهذه الأسباب يعتبر التمكين متطلب مهم لتطبيق وتفعيل التعلم التنظيمي، فتمكين العاملين يساهم في تطوير المنتجات والخدمات، وفيما يلي نقوم بتقديم مفهوم التمكين وتوضيح دوره في تعزيز التعلم التنظيمي.

أولاً: تعريف التمكين

يعرف التمكين بأنه تعزيز قدرات العاملين حتى يتوفر لديهم فرصة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك إسهاماتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم مع إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية².

ثانياً: فوائد ومزايا التمكين

يتسم التمكين بمجموعة من المزايا، وقد ذكر كل من (Brown and Lawler) في 1992 و (Frey) في 1993 منها³:

- أ. يساهم في تحقيق استجابة أسرع في تلبية لحاجات الزبائن؛
- ب. تنمية شعور الرضا لدى العاملين عند ممارستهم أعمالهم؛
- ت. ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق والتداخل أكثر مع الزبائن؛

¹ انجي طلعت نصف ميخائيل، مرجع سبق ذكره، ص: 403.

² جميلة خالد جلوي زهر، التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية ومراجعة الأدبيات للفترة 2016-2020، مجلة الجامعة العراقية، العدد 54، ج2، 2022، ص: 431.

³ طاهر حميد عباس بهية، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة ميدانية في مصنع إطارات ديوانة، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 1، 2019، ص: 365.

- ث. مبادرة العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة؛
- ج. الخدمة الحسنة تخلق ولاء للزبائن وسمعة جيدة.
- إن تطبيق التمكين يتضمن فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، ويجعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، ويسهل عملية اتخاذ القرارات من خلال الفوائد التالية¹:
- أ. **التعاون في حل المشكلات**: إن زيادة مستويات التمكين من خلال إنشاء فرق عمل مدارة ذاتياً، والتواصل فيما بينهم ومع رؤسائهم في العمل يسهل ويسرع حل المشكلات التي تواجه التنظيم.
- ب. **زيادة القدرات الإبداعية للعمال وبالتالي القدرات الابتكارية للمنظمة**: إن ترك حرية التصرف والمخاطرة واتخاذ القرارات للعاملين، تولّد لديهم شعوراً بالحرية والانطلاق، مما يؤدي إلى ظهور أفكار وأساليب إبداعية تخدم المنظمة والعاملين وتعود بالنفع على الأداء ككل.
- ت. **إشباع حاجات الفرد من تقدير الذات وإثباتها**: أثبتت العديد من الدراسات التطبيقية بأن تمكين العمال من خلال مشاركتهم وتفويض الصلاحيات لهم، من شأنه أن يزيد من إشباعهم لحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمتمثلة في تحقيق الذات وزيادة مكانتهم الوظيفية.
- ث. **يعزز التمكين الإداري الشعور الإيجابي لدى العاملين**: ويزودهم بالإحساس وبالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة للتدريب الذهني لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.
- ج. **انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل**: إن تمكين العاملين وزيادة مشاركتهم في صنع القرار يؤدي إلى تعزيز روح الانتماء للمنظمة ما يقلل من معدلات الغياب ودوران العمل.
- ح. **ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل**: إن تمكين العاملين وزيادة معارفهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات
- خ. ومنحهم الثقة والحرية في التصرف يقود إلى خلق الانتماء والاستقرار لدى الأفراد ويشكل لديهم دافعا قويا نحو مقاومة ضغوط العمل والتكيف معها.
- د. **تنمية الشعور بالمسؤولية**: إن نقل جزء من الصلاحيات والمسؤوليات إلى العاملين في المستويات الإدارية الدنيا يولّد شعوراً لديهم بأنهم على قدر المسؤولية المعطاة لهم مما يساعد في تنمية هذا الشعور واستمراره.
- ولكي يتم تطبيق التمكين بصورة سليمة لابد من توفر ثلاث عناصر أساسية هي²:
- أ. المشاركة بالمعلومات؛
- ب. الحرية والاستقلالية؛
- ت. استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي بفرق العمل الذاتية.

¹ قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 08، ماي 2013، ص ص: 308-309.

² انجي طلعت نصف ميخائيل، مرجع سبق ذكره، ص ص: 407-408.

ثالثاً: أبعاد التمكين

تعدد أبعاد التمكين واختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين فمنهم من اعتبر المشاركة بالمعلومات والهيكل التنظيمي وفريق العمل من أهم أبعاد التمكين، ومنهم من أعتمد الهيكل التنظيمي والرقابة كأبعاد للتمكين، أما في سنة 2003 أشار (Daft) إلى أبعاد التمكين على أنها توافر المعلومات والقوة والمكافأة، إلا أن العديد من الباحثين اتفقوا على الأبعاد التالية للتمكين¹:

أ. **امتلاك المعلومات وتوافرها:** لنجاح تمكين العاملين لابد من توفير المعلومات الكافية للعاملين في جميع المستويات الإدارية للحصول على استعدادهم التام لتحمل المسؤولية، وخلق طاقات مبدعة.

ب. **الاستقلالية وحرية التصرف:** وتشير إلى منح العاملين حرية التصرف في أعمالهم ومهامهم التي يمارسونها.

ت. **امتلاك المعرفة:** أصبحت الأصول المعرفية من أهم موارد المؤسسات لكونها تسعى إلى الابتكار.

رابعاً: طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والتمكين ودور التمكين في تعزيز التعلم التنظيمي

هناك علاقة واضحة ومباشرة بين التمكين والتعلم التنظيمي، كلاهما يهتم بالموارد البشري، ويعملان على توفير فرص المعلومات والمعرفة وبالتالي تطوير وتعزيز رأس المال الفكري الذي تحقق المنظمة من خلاله التقدم والتميز والإبداع، كما يساهم التعلم التنظيمي في زيادة مستويات التمكين، وبالمقابل يساهم التمكين في تقوية دوافع الإنجاز وتوظيف المعارف لرفع الكفاءة وتحسين الجودة وتحقيق الأهداف، ومن ثم فإن تطبيق التمكين في المؤسسات من شأنه أن يكون بيئة خصبة لتطبيق التعلم التنظيمي².

الفرع الثالث: متطلب فرق التعلم (Team learning)

تعتمد قدرة المنظمات على التعلم على قدرة فرقها على التعلم³، فعندما يتعلم الفريق بشكل جيد يحصل الابتكار، حيث تقوم فرق التعلم بالحوار الذي يمكن أفرادها من مناقشة آرائهم، مما يؤدي إلى اكتشاف الأفكار الجديدة، وتعمل فرق التعلم كذلك على تقادي ضياع الطاقات واكتشاف النتائج التي يرغب بها جميع أعضاء الفريق⁴، تشير فرق التعلم إلى مجموعة من الأفراد الذين يجتمعون معاً للتعاون ومشاركة المعرفة واكتساب مهارات أو معلومات جديدة بشكل جماعي، وتوجد فرق التعلم بشكل شائع في البيئات التعليمية والمهنية، وهي تخدم أغراضاً مختلفة، بما في ذلك المشاريع التعليمية أو التطوير المهني أو حل المشكلات.

ولفرق التعلم عدة خصائص نذكر منها ما يلي:

¹ جهان سلمان علاوي، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والخمسون، 2017، ص: 170-171 نقلا عن:

² حنان البديري كمال سليمان، إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان، كلية التربية، المجلة التربوية، العدد التاسع والخمسون، مارس 2019، ص: 499.

³ Snežana Lazarević, Jelena Lukić, **Team Learning Processes And Activities in Organizational: A Case Study**, Economic Themes, 56(3), 2018, p : 302.

⁴ شاكرا جار الله الخشالي، أياد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2008، ص: 197.

أولاً: التعاون؛ تؤكد فرق التعلم على جهود التعاون، حيث يعمل الأعضاء معاً لتحقيق أهداف مشتركة، وتبادل الأفكار، والتعلم من بعضهم البعض.

ثانياً: خبرات متنوعة؛ غالباً ما تتكون فرق التعلم من أفراد ذوي خلفيات وخبرات متنوعة، يمكن أن يساهم هذا التنوع في تجربة تعليمية أكثر ثراءً ومجموعة واسعة من وجهات النظر.

ثالثاً: أهداف التعلم المشتركة؛ عادةً ما يكون لدى فرق التعلم أهداف تعليمية محددة أو أهداف يعمل الأعضاء على تحقيقها بشكل جماعي، يمكن أن تكون هذه الأهداف مرتبطة بالدراسات الأكاديمية أو التطوير المهني أو مبادرات التعلم الأخرى.

رابعاً: المشاركة النشطة؛ من المتوقع أن يشارك أعضاء فريق التعلم بنشاط في المناقشات أو الأنشطة أو المشاريع، حيث أن المشاركة هي مفتاح نجاح الفريق.

خامساً: التأمل؛ غالباً ما تتخبط فرق التعلم في التأمل، مما يسمح للأعضاء بتحليل تجاربهم، وما تعلموه، وكيف يمكنهم التحسن.

سادساً: الآراء؛ تعد الآراء البناءة عنصراً حاسماً في فرق التعلم، حين يقدم الأعضاء ملاحظات لمساعدة بعضهم البعض على التحسن والنمو.

سابعاً: حل المشكلات؛ يمكن تشكيل فرق التعلم لمعالجة مشكلات أو تحديات محددة، ويعمل الأعضاء بشكل جماعي لإيجاد الحلول والتعلم من العملية.

تستخدم فرق التعلم في مجالات مختلفة نذكر منها ما يلي:

أولاً: التعليم الأكاديمي؛ حيث يتم استخدام فرق التعلم في المشاريع الجماعية أو أنشطة التعلم التعاوني، يجتمع الطلاب معاً للعمل في المهام أو الأبحاث.

ثانياً: التطوير المهني؛ يتم استخدام فرق التعلم في مكان العمل لتطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم وتبادل المعارف، وهي جزءاً من جهود المؤسسات والمنظمات لبناء ثقافة التعلم.

ثالثاً: حل المشكلات؛ قد يتم تجميع الفرق لمعالجة قضايا محددة داخل المنظمة، ويمكن أن تؤدي عملية معالجة هذه التحديات إلى التعلم الجماعي، تعتمد فعالية فريق التعلم على التواصل الواضح والاحترام المتبادل والالتزام بالأهداف المشتركة، عندما تكون فرق التعلم منظمة ومدارة بشكل جيد، وهو ما يمكن من تعلم الأفراد من بعضهم البعض وتحقيق الأهداف المشتركة.

أولاً: طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي وفرق التعلم ودورها في تعزيز التعلم التنظيمي

تعتبر فرق التعلم ضرورية من أجل ضمان التعلم التنظيمي، لأنه لا يمكن تحقيق هذا الأخير إلا بتدعيم بشارك الأفراد معارفهم وهنا يتم تحويل التعلم الفردي إلى معارف تنظيمية، يترجم التعلم التنظيمي داخل المنظمة من خلال الإجراءات والأنظمة والقواعد التي تشكل المنظمة، كما أن التعلم التنظيمي يتم عندما يحدث تبادل فعال بين الفاعلين في المنظمة، كما أنه ومن خلال تعلم الفرق يمكن للأعضاء اكتساب

معارف جديدة لتكون هذه الفرق قادرة على إحداث تغييرات داخل المنظمة فلما يتعلم أفراد الفريق كيفية الإبداع جماعيا يكونون قادرين على تحقيق نتائج جد إيجابية¹.

وفيما يلي عرض لمجتمعات الممارسة كأحد فرق التعلم التي تعمل على تعزيز إحداث التعلم التنظيمي.

ثانيا: مجتمعات الممارسة (كنموذج لفرق التعلم)

يرى (Lave and Wenger) في 1991 أن مجتمعات الممارسة (CoPs) ظهرت كمجموعات تدعم خلق المعرفة ونشرها داخل وخارج الحدود التنظيمية، وتركز على مشاركة المعرفة المهنية والمعرفة المتعلقة بحياة المجتمع. يلعب مجتمع الممارسين (CoPs) عبر المنظمات دوراً مهماً في تكوين المعرفة، وهو هيكل غير الرسمي يساعد على نقل المعرفة داخل المجتمع مما يسهل التعلم أو استيعاب المعرفة الجديدة، حيث تنتقل المعرفة الضمنية في (CoPs) كعملية تعلم غير رسمية، من خلال سرد القصص والمناقشة والتدريب²، ويرجع الفضل في تطور وظهور مفهوم مجتمعات الممارسة إلى أعمال (Lave and Wenger) في 1991 من خلال كتابهما بعنوان "Situating Learning" التعلم الموقفي أو الظرفي سنة 1991، ومجتمعات الممارسة هي عبارة عن جماعات عضوية منظمة ذاتياً من أفراد يتم توزيعهم تنظيمياً، ويتم التواصل فيما بينهم بطريقة منظمة من أجل مناقشة المجالات ذات الاهتمام المشترك³. ويتكون مجتمع الممارسة من ثلاثة عناصر هي⁴:

أ. **المجال (Domain):** تشير كلمة "المجال" إلى الفهم المشترك بين أفراد مجتمع الممارسة، أو هو مجال المعرفة الذي يجمع هؤلاء الأفراد معاً، ويعطيهم الهوية الخاصة بهم، ويؤكد فينجر أن هؤلاء الأفراد لهم مجال اهتمام مشترك، يتضمن معرفة عامة بموضوع ما أو مشكلة في مجتمعهم، وتشير الدراسات إلى أن المجال هو الذي يحدد الموضوع أو القضايا المراد معالجتها داخل مجتمع الممارسة، وبالتالي تقديم أفكار تساهم في معالجة تلك المشاكل، وهذا ما يسهل عملية التعلم الجماعي، إضافة إلى ما سبق فإن المجال يوفر "الأرضية المشتركة"، بمعنى الحد الأدنى من الكفاءة التي يجب أن تكون لدى الأفراد، والمجال يستلزم توفير الالتزام والكفاءة في الأعضاء، وهذا ما يميزهم عن غيرهم وكذلك تقديرهم للعمل والتعلم الجماعي، وهو ما يؤدي إلى إنجاز المهام بشكل أفضل.

¹ مصطفى حوحو وآخرون، المنظمات المتعلمة: النشأة، الأهداف والتطور، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص: 167-168.

² عبد السلام حبيب حسن، عامر عبد الرزاق عبد المحسن، تقييم تبني تكنولوجيا مجتمعات الممارسة في قطاع صحة بنينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 60، الجزء (2)، 2022، ص: 559.

³ عائشة خليل، المجال Ba، مجتمعات الممارسة كدعائم لإبداع وتشارك المعرفة التنظيمية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03، 2022، ص ص: 481-482.

⁴ سهام يس أحمد، سمر عبد الله عبد اللطيف، آليات دعم مجتمعات الممارسة لتنمية رأس المال الاجتماعي بالمدارس الابتدائية بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 38، العدد 182، الجزء الثاني، أبريل 2019، ص ص: 130-132.

ب. **المجتمع (Community):** يشير المجتمع إلى الهياكل الاجتماعية التي تشجع التعلم من خلال التفاعل والعلاقات بين أفرادها، ويتم بناء هذه العلاقات على أساس المجال أو الاهتمام، لغرض تحقيق الاهتمام والهدف المشترك، يعمل الأفراد ضمن النشاطات المشتركة، تبادل المعلومات، الحوارات، وتقديم المساعدة فيما بينهم، وبناء علاقات تساعد على التعلم فيما بينهم، مع الإشارة إلى أن موقع web لا تعتبر مواقع مجتمعات مشتركة، وكذا امتلاك نفس الوظيفة الإدارية لا يشكل مجتمعات ممارسة، وعليه لا يشكل هذا المجتمع دون متغير التعلم أو جودة مجال الاهتمام المشترك.

ت. **الممارسة (The Practice):** مجتمع الممارسة ليس فقط مجموعة من الأفراد، لأن أعضاء هذا النوع من المجتمع هم الممارسون (Practitioners)، والذين يعملون انطلاقاً من ذاكرة مشتركة (Repertoire)، من الموارد، التجارب، القصص، أدوات وطرق أو أساليب معالجة المشكلات. من خلال ما سبق نستنتج أنه لتأسيس مجتمع ممارسة يتطلب ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في وجود مجال أو موضوع محل اهتمام مشترك، ووجود مجتمع يتفاعل فيه الأعضاء ويتعلمون معاً، ووجود ممارسة حيث يمارس الأعضاء عملاً مشتركاً لحل مشكلة مشتركة.

ثالثاً: تكنولوجيا مجتمعات الممارسة

إن الغرض من مجتمعات الممارسة هو حل المشكلات وتوليد معرفة جديدة، وحالياً يدرس الأكاديميون والمهنيون أهمية توظيف التكنولوجيا في هذه المجتمعات لتمكين الأعضاء من الاستفادة من المعرفة وتسهيل التعلم وتسهيل نمط حياة الناس وتطوير مهنية الأعضاء ومن هذه التكنولوجيا نجد¹:

أ. **انترنت الأشياء (Internet of things):** تشير إلى الأشياء من حولنا التي يمكن تزويدها بالمنطق الرقمي وأجهزة الاستشعار وإمكانيات الشبكات، ومثال ذلك ساعات اليد الذكية، وهي تجمع بين أشياء وأنظمة متنوعة، وتدعم تكامل مختلف مجالات المعرفة والتقنيات وحلول الاتصالات. إن إمكانية تطوير حلول جديدة أو تحسين الحلول الحالية مع العملاء، تتيح التغذية المرتدة في الوقت الفعلي يساعد في فهم جوانب معينة تساهم في تطويرها بشكل أفضل يرتبط إبداع عملية التعلم ارتباطاً وثيقاً بتقنية انترنت الأشياء.

ب. **الحوسبة السحابية (Cloud Computing):** عرفها المعهد الوطني الأمريكي (Nist) بأنها نموذج لتوفير وصول شامل ومريح للشبكة عند الطلب إلى مجموعة مشتركة من موارد الحوسبة القابلة للتكوين التي يمكن توفيرها وإصدارها بسرعة بأقل جهد إداري أو تفاعل من موفري الخدمة.

ت. **البيانات الضخمة (Big Data):** إن البيانات الضخمة وتحليلها تحتل الصدارة في العلوم والأعمال الحديثة، وهي عبارة عن مجموعة من كمية كبيرة من البيانات تنمو بسرعة كبيرة مع انتشار مواقع الشبكات الاجتماعية، حيث يتم تمديد حجم البيانات الضخمة من تيرابايت إلى بيتابايت، مع النمو السريع في حجم البيانات، التي تتميز بأربع مميزات أساسية هي: الحجم؛ السرعة؛ التنوع؛ والصدق.

¹ عبد السلام حبيب حسن، عامر عبد الرزاق عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص: 559-561.

ث. **الشبكات الاجتماعية (Social networks)**: إن وسائل التواصل الاجتماعي عبارة عن مجموعة من التطبيقات التي تعتمد على الإنترنت وتستند على الأسس الأيديولوجية والتكنولوجية للويب 2.0، وهي تسمح بإنشاء وتبادل المحتوى الذي ينشئه المستخدم.

ج. **الروبوتات (Robots)**: يعرف الروبوت حسب معهد الروبوتات الأمريكي بأنه مناور متعدد الوظائف، قابل لإعادة البرمجة، صمم لنقل المواد أو الأجزاء أو الأدوات والأجهزة المتخصصة من خلال حركات مبرمجة متغيرة لأداء مجموعة متنوعة من المهام.

ح. **الطباعة ثلاثية الأبعاد (The-Dimensional Printing 3DP)**: وهي عبارة عن سلسلة من تقنيات التصنيع المتقدمة المستخدمة لتصنيع الأجزاء المادية بطريقة منفصلة نقطة تلو الأخرى أو سطر بخط أو طبقة تلو الأخرى من نماذج (CAD) ثلاثية الأبعاد التي يتم تقطيعها رقمياً إلى مقاطع عرضية ثنائية الأبعاد.

خ. **الشبكات اللاسلكية (wireless networks)**: تتكون من عدد من العقد المتصلة ببعضها البعض عبر قناة لاسلكية كما أنه توجد بعض الشبكات اللاسلكية تحتوي على عمود فقري سلكي، حيث تكون المرحلة الأخيرة فقط لاسلكية، ومثال تلك الشبكات الصوت والبيانات الخلوية، وفي الباقي تكون الروابط لاسلكية دون أي تحكم مركزي، وإمكانية تنقل العقدة يؤدي إلى ظهور العديد من المشكلات في الشبكة والوصول المتوسط والطبقات المادية، والتي ليس لها نظائر في الشبكات السلكية مثل الإنترنت أو في الشبكات الخلوية.

الفرع الرابع: متطلب القيادة (Leadership)

أشار كل من (winston) و (patterson) إلى أن القائد هو شخص يدرّب ويحضر ويؤثر على المرؤوسين الذين تكون لديهم مواهب وقدرات ومهارات مختلفة ومتنوعة، لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة، من خلال بذل كل طاقاتهم وجهودهم، لتنفيذ المهام والأهداف التنظيمية¹.

والقيادة هي القدرة التي يستأثر بها المدير مرؤوسيه وتوجيههم لكسب ولائهم واحترامهم، وشذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين، إن عملية القيادة هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار ومشاعر الآخرين أو في سلوكهم وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته، ويتضمن مصطلح القيادة ثلاثة مجالات هي القوة والتأثير والسلطة، حيث تشير القوة إلى القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين، وهي بشكل عام تشير إلى السيطرة على الموارد القيمة أو النادرة، ويظهر التأثير عندما يمارس شخص ما قوته بوعي أو بغير وعي في

¹ Bruce E. Winston, Kathleen Patterson, **An Integrative Definition of Leadership**, International Journal of Leadership Studies, Vol : 1, Iss : 2, 2006, p : 7.

التأثير على سلوك واتجاهات شخص آخر، وأما السلطة فهي القوة الناتجة أو الممنوحة من قبل المنظمة، وبهذا نستنتج أنه توجد عناصر يجب توفرها في القيادة وهي: قائد، وأتباع، واتصال، وموقف¹.

وقد عرف بغول زهير القيادة على أنها عملية تأثير شخصي يمارس على موقف معين على مجموعة أفراد، عن طريق الاتصالات لتحقيق هدف أو أهداف محددة مسبقاً².

أولاً: طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والقيادة ودورها في تعزيز التعلم التنظيمي

إن تبني القيادة لأدوار جديدة أدى ذلك إلى استخدام مهارات جديدة، بالإضافة إلى الاهتمام الشخصي للقيادة واستخدام الرموز والشعارات وإعطاء الفرصة للمرؤوسين لإثبات كفاءتهم، بالإضافة إلى تبني المخاطرة من طرفهم، الذي يعتبر مطلب أساسي للتوجه نحو منظمة متعلمة وتمكينهم وإثراء العمل من جميع الجوانب مما يسمح للأفراد بتطوير أنفسهم، والسعي إلى الابتكار والإبداع، ما يؤدي إلى تعزيز رؤية المنظمة ككل³.

وقد أثبتت العديد من الدراسات الحديثة أن للقيادة دور مهم في التعلم التنظيمي في المؤسسات، ومن هذه الدراسات نجد دراسة (Mehmet kiziloglu) سنة 2021 التي كانت بعنوان "تأثير أنماط القيادة لمدير المدرسة على التعلم التنظيمي: التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية"، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على التعلم التنظيمي، وأن للثقافة التنظيمية دور وسيط بين أنماط القيادة والتعلم التنظيمي بشكل كبير⁴.

كما أكدت دراسة إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني سنة 2018 التي كانت بعنوان "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة طردية إيجابية موجبة، وهناك تأثير لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، وأن البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية هو الأكثر تأثيراً⁵.

وهو ما أثبتته شاكر جار الله الخشالي وأياد فاضل محمد التميمي في دراستهما بعنوان "أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني" سنة 2008⁶، التي توصلت إلى أن هناك تأثير للقيادة بأسلوبها الإداري والتحويلي في التعلم التنظيمي بنوعيه التوليدي والتكيفي، وهذا ما يؤكد أهمية دور القيادة في عملية التعلم التنظيمي.

¹ فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014، ص: 95.

² بغول زهير، القيادة المفهوم والنظريات، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص: 17.

³ صابر بوكشيريد، يوسف جوادي، نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي، مجلة دفاقر المخبر، المجلد 16، العدد 01، 2021، ص: 105.

⁴ Mehmet Kızıloğlu, The impact of school principal's leadership styles on organizational learning: Mediating effect of organizational culture, bmij , Vol : 9 (3), 2021, p : 822.

⁵ إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد 42، العدد 02، 2018، ص: 190.

⁶ شاكر جار الله الخشالي، أياد فاضل محمد التميمي، مرجع سيق ذكره، ص: 193-215.

بالإضافة إلى ما سبق نجد أن الباحثين قاموا بدراسة أنواع القيادة ودورها على التعلم التنظيمي وكذلك تأثيرها في تحسين قدراته وفي بيئات وأزمنة مختلفة، مثل دراسة **حسنين السيد طه وآخرون** بعنوان " دور القيادة الروحية في تحسين مستوى العلم التنظيمي دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية" سنة 2022¹، وكذلك دراسة **علي زيدان فنجان وآخرون** بعنوان " دور القيادة المتواضعة في تعزيز قدرات التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية لأراء عينة من الموظفين في كلية التربية الأساسية -جامعة الكوفة" سنة 2020، والتي توصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة المتواضعة والتعلم التنظيمي².

ثانيا: القيادة التحويلية

ظهر مدخل القيادة التحويلية في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد الباحث **بيرنز (Burns)** في كتابه الإدارة "Leadership" الذي أكد فيه على ضرورة الملحة لوجود قيادة ابتكارية مؤثرة، ركز بيرنز على القيادة التحويلية التي يسعى من خلالها القائد للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين له، ومن بين التعاريف التي قدمها في كتابه بأن القيادة التحويلية هي " عملية يسعى من خلالها القائد و المرؤوسين إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية"³.

يتضمن هذا المدخل الإداري الحديث التأثير المثالي على الآخرين من خلال القدرة على تحفيزهم واستثارة أفكارهم الإبداعية، والعناية بكل فرد من أعضاء التنظيم وذلك لتحقيق الأهداف⁴، إذا فالقيادة التحويلية هي أسلوب القيادة التي يهدف فيها القائد إلى تحويل المؤسسة أو المنظمة على أساس التغييرات والتحديات البيئية، فهي عبارة عن علاقة تأثير بين القادة والأفراد في المنظمة تهدف إلى إحداث تغييرات تعكس الأهداف المشتركة.

أ. **خصائص القيادة التحويلية:** لكي يكون الفرد قائدا تحويليا لابد من أن تتوفر فيه عدة خصائص تميزه عن غيره القادة الإداريين وقد قدم الباحثين عدة خصائص نوجز أهمها فيما يلي⁵:

¹ حسنين السيد طه وآخرون، دور القيادة الروحية في تحسين مستوى العلم التنظيمي دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 1، مارس 2022.

² علي زيدان فنجان وآخرون، دور القيادة المتواضعة في تعزيز قدرات التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية لأراء عينة من الموظفين في كلية التربية الأساسية -جامعة الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 35، أيلول 2020، ص: 176.

³ أحلام بوفناز، إلهام بوجلطة، أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهمك التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 02، خاص(فيفري)، 2021، ص ص: 337-338.

⁴ صابر بوكشيريدة، يوسف جوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

⁵ ماجد محمد صالح وآخرون، سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية السلمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان، السلمانية، المجلد 2، العدد 1، فيفري 2018، ص: 38.

- الإيمان المطلق بقيمة الإنسان بعيداً عن التسلط رغم قوته من خلال احترام مشاعر رؤوسه؛
 - الرغبة الشديدة بالمخاطرة المحسوبة، حيث يكون على استعداد تام لاتخاذ مواقف وقرارات جريئة وبمغامرة محسوبة؛
 - قابلية التعليم والاستعداد للتعليم مدي الحياة لينعكس ذلك على تابعيه وتحفيزهم لقبول التعلم من الآخرين؛
 - لا بد أن يكون مبادراً للتغيير؛
 - القدرة الفائقة على التعامل الإيجابي والبناء مع المواقف المعقدة والغامضة لتحسين الوضع القائم؛
 - امتلاك رؤية ثابتة لمواجهة المشكلات بحكمة ووضع الحلول المناسبة وبدقة متناهية وبنقة مطلقة؛
 - بعث التحفيز للأفراد من خلال ثقته في عمله وتحفيز تابعيه لأداء ذلك باعتبار التمكن أسلوب الأداء الأفضل؛
 - التمكن من الاستثمار في قدرات تابعيه مع تجنب الاستغلال غير الإنساني؛
 - العمل المستمر والمبادرة الفاعلة لمواجهة أي مستجدات وبدقة؛
 - التعامل الإيجابي مع الرؤوسين في كل المستويات أينما تطلب الموقف ذلك؛
 - طرح الأفكار الإبداعية والابتكارية باستمرار وتحفيز العاملين على تنبئها؛
 - التحلي بالقيم الأخلاقية والعمل على نشر ثقافة العمل المتقن وتحفيز العاملين على ذلك.
- ب. أبعاد القيادة التحويلية: تتكون القيادة التحويلية من أربعة عناصر أساسية هي: الرؤية، الاتصال الفعال، التمكن، وتنفيذ الرؤية، وقد أبرز كل من (Brass and Avolio) أربعة (04) أبعاد للقيادة التحويلية من خلال استبيان قم بتطويره سنة 1994، وهو ما أجمعت عليه الأدبيات حول القيادة التحويلية وهي كما يلي¹:
- التأثير المثالي (الجاذبية) (Attraction): هو ما يتعلق بسلوك وصفات القائد الذي ينال إعجاب واحترام وتقدير الرؤوسين، وهو ما ينعكس على سلوكهم، ولكي يجني هذا الإعجاب ثماره لابد من المشاركة في المخاطر، وكذلك القيام بتقديم احتياجات الرؤوسين على احتياجاتهم الشخصية، وتكون تصرفاته أخلاقية.
 - التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): يشير إلى إثارة روح التحدي في نفوس الرؤوسين المبني على الالتزام بالأهداف التنظيمية، واستثارة الحماس في روح الفريق، والعمل على توجيه الجهود والمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة.

¹ ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009، ص ص: 106-107.

- الاستثارة الفكرية (الحفز الفكري) Intellectual Stimulation: ويشير ذلك إلى البحث عن الأفكار الجديدة، ويكون ذلك من خلال دعم الأفكار ومختلف الآراء الجديدة، وهو ما يؤدي إلى تحقيق الإبداع والابتكار.

- الاعتبار الفردية (Account the Individual): وذلك من خلال الاهتمام باحتياجات التابعين وتبني إنجازاتهم والاستماع لهم بشكل جيد يمكنهم من إبداء مزيد من الأفكار، وهناك مجموعة من المؤشرات للاعتبارات الفردية من خلال معرفة كل ما يتعلق بنواحي القوة والضعف للأفراد، الاستماع لهم وتشجيعهم على تبادل وجهات النظر والعمل على ترويج فكر التطوير الذاتي.

المبحث الخامس: قياس، نماذج، نظريات، وقدرات التعلم التنظيمي

أشار الباحثين لوجود عدد من نماذج للتعلم التنظيمي، التي قد تنطبق على منظمات ولا تنطبق على أخرى، وذلك تبعاً لاختلاف طبيعتها وهيكلها، كما هو الحال بالنسبة لنظرياته. إن الخصائص التنظيمية والمتمثلة في الممارسات والمهارات أو العوامل التي تسهل عمليات تعلم المنظمة تعتبر قدرات المنظمة في التعلم، التي إذا ما توفرت تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: قياس، ونماذج التعلم التنظيمي

قياس التعلم التنظيمي يساعد المؤسسات والمنظمات على تحسين أداء موظفيها، وهناك العديد من النماذج التي تشرح كيفية حدوث التعلم التنظيمي، وفيما يلي التطرق لبعض منها.

الفرع الأول: قياس التعلم التنظيمي

تعد عملية قياس التعلم التنظيمي في غاية الأهمية لتحقيق فعالية التعلم في المنظمة، فعندما يتم وضع معايير ومؤشرات لقياس التعلم تستطيع المنظمة التحقق من فاعلية مسارات التعلم والأدوات، والأساليب والاستراتيجيات القيمة، ومدى تحقيقها بالفعل للتعلم وعدم وقوعها فيما يسمى بالتعلم الوهمي، وقد أشار أبو خيضر سنة 2007 إلى أنه للتحقق من نتائج التعلم التنظيمي وبناء المنظمة المتعلمة، يتطلب ذلك وضع معايير محددة قابلة للقياس، والنقاش حول هذه المعايير يعد نشاط تعلم في حد ذاته، يتضمن موضوعات وقضايا تثير التساؤلات التالية¹:

- هل تقاس نتائج التعلم داخل المنظمة أم خارجها؟
 - ما درجة التفصيل المطلوبة في القياس؟
 - هل تستعمل مقاييس مصممة داخل المنظمة أم مقاييس جاهزة وموحدة؟
 - هل يعتمد قياس نتائج التعلم على نتائج أداء المنظمة أم نتائج التدريب؟
- وساعد قياس التعلم بتشخيص المعرفة في المنظمة، كما يساهم قياس التعلم في صياغة استراتيجيات كيفية تعلم الفرد والمنظمة، وبالتالي تطبيق أفضل الأدوات والأساليب وتقنيات التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي، والتركيز على الجانب الكيفي والنوعي للتعلم والمعلومات الأكثر أهمية وتنمية المهارات والتأمل، والاستفسار،

¹ وردة عبد الخالق عبد الرحمن الهموندي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 83-84.

والتفكير الإبداعي والابتكاري، كما يكشف التعلم أيضا درجة التقدم نحو تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتحديد اتجاهها، والقيمة الحقيقية للمعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها المنظمة ومدى ملائمة الهيكل التنظيمي لاستراتيجيات التعلم التي تحقق التعلم التنظيمي.

أما في سنة 2017 اعتمدت الباحثتين **خيرة عيشوش ورفيقة بوسالم** ستة عناصر مهمة لقياس التعلم التنظيمي، حيث أشارتا إلى أن معظم الدراسات التجريبية أجمعت على تأثيرها الإيجابي على عملية التعلم وهي¹:

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

يجب أن تكون الاستراتيجيات والسياسات مصممة لدعم عملية التعلم لأجل ضمان مشاركة جميع الأفراد في تشكيلها ثم تنفيذها، لأن رؤية المنظمة يجب أن تعكس وبوضوح توجهاتها وأهدافها الاستراتيجية وأن تكون مدعومة من طرف هؤلاء، عليها أن تركز وبشكل خاص على تطوير قدراتهم لأن القيادة الاستراتيجية هي التي تحدد النّوجه الاستراتيجي من خلال الالتزام الطّويل الأجل بالتّعلم، وعلى هذا الأساس توجب عليها تدعيم وتعزيز ثقافة التّعلم المستمر، والقضاء أو على الأقل التّقليل من الحواجز الموجودة بين مختلف أقسام المؤسسة.

ثانياً: البنية التّظيمية المرنة

هي عبارة عن قدرة المؤسسة على تصميم الأنظمة والهيكل التّظيمية والاجتماعية القادرة على الاستيعاب والتكيف مع المتغيرات والأحداث البيئية الحالية والتي تتّصف بالديناميكية والاستمرارية، الأمر الذي يتطلّب وجود صفات قيادية فعّالة وموارد بشرية ذات كفاءة من أجل تشكيل رؤية مستقبلية وبشكل ديناميكي ضمن بيئة متقلّبة وخلق الدوافع لتحقيقها عبر مزج رؤية المنظمة برؤية الأفراد.

ثالثاً: التعلم الفردي

يعبر عن التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد والذي يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة، والتي يتم تدعيمها عن طريق التّغذية العكسية، وله شروط محدّدة، ولكي يتعلّم الفرد لا بد أن يكون لديه هدف معين يسعى إلى تحقيقه، وأن يمتلك القدرة على التّعلم، ليصبح بذلك عملية خلق واكتساب المعارف من طرف الفرد.

رابعاً: التعلم الفرقي

يشير إلى تعزيز وبشكل مستمر القدرات الجماعية وتحسين فعالية الفريق، يركز على العمل الجماعي والحوار وتبادل الأفكار والمهارات لحل المشاكل، وتحقيق الأهداف الجماعية.

¹ خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد 4 (7)، 2016، ص ص: 8-9.

خامسا: الثقافة التنظيمية الداعمة

يجب على المنظمة أن تسهل التعلم المستمر لجميع أعضائها بالاعتماد على خصائصها وأنماط تسيرها، فالوعي بالحاجة إلى التعلم في جميع مستوياته الفردية والجماعية والتنظيمية، وفي ظل المعرفة ومشاركتها وتطبيقها والاستفادة منها، نجد هذا كله يخدم الأهداف التنظيمية كحل المشاكل، عملية التعلم الديناميكية، التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار وكلها أهداف المنظمة المتعلمة، هذا معناه أنه على كل فرد داخل المنظمة أن يكون مستعدا للالتزام بعملية التعلم والتحسين المستمر وتبادل المعارف والتكيف مع تغيرات البيئة المحيطة، ويكون هذا من خلال الثقافة التنظيمية المتفتحة من أجل إزالة الحواجز التي تعيق التعلم الجماعي وبمنح فرص التعلم المستمر إلى جميع أعضاء المنظمة، كما يشجع تحمل المخاطرة وقبول التغيير.

سادسا: القيادة الفعالة

أسلوب يهدف إلى بناء اهتمامات مشتركة بين كل من القادة والأفراد للوصول إلى رؤية جماعية مشتركة من خلال إنشاء علاقة تكاملية فيما بينهم تربط بين حاجات الأفراد ورغباتهم، وقدرة القيادة على فهمها وتأسيس طموحات جماعية في سبيل إيجاد البيئة الملائمة التي تعمل على تفويض الأفراد.

الفرع الثاني: نماذج التعلم التنظيمي (Organizational Learning Models)

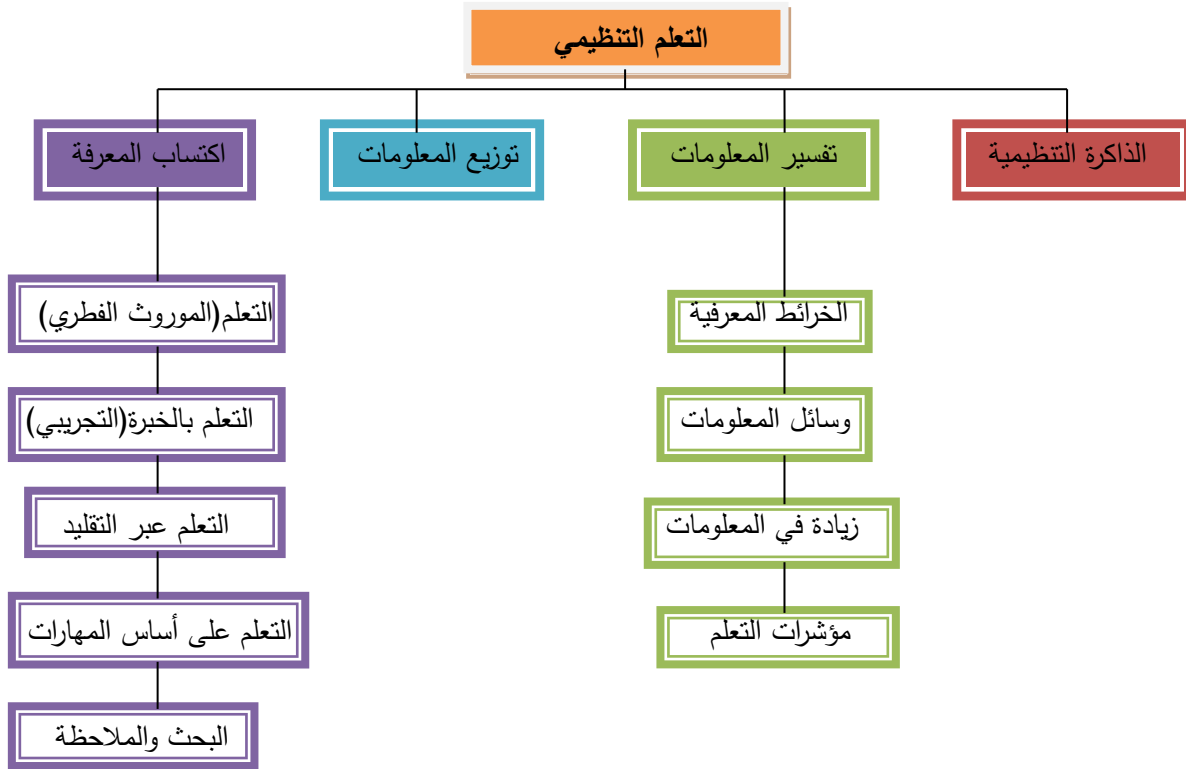
أقترح الباحثون العديد من نماذج للتعلم التنظيمي كل حسب وجهة نظره وتخصصه، نذكر منها ما يلي¹:

أولا: نموذج (Huber) سنة 1991

عملية التعلم التنظيمي في هذا النموذج تتضمن مجموعة من العمليات الرئيسية الفرعية، تتمثل في اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسيرها والذاكرة التنظيمية، والتي تم شرحها سابقا في مطلب عمليات التعلم التنظيمي في الصفحة (52)، والشكل رقم (08) الموالي يوضح نموذج التعلم التنظيمي حسب وجهة نظر (Huber).

¹ جواد محسن راضي، سجي جواد حسين، دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية، دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 3، 2017، ص 10.

الشكل رقم (08): إطار التعلم التنظيمي حسب وجهة نظر (Huber) في سنة 1991



المصدر: جواد محسن راضي، سجي جواد حسين، دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية، دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 3، 2017، ص 10.

ثانياً: نموذج Marquardt لسنة 1996

توصل (Marquardt) إلى أن هناك خمسة أنظمة فرعية ضرورية تساهم في تحقيق التعلم التنظيمي، ويحتاج هذا النموذج إلى استمرارية وديمومة التعلم التنظيمي للتأكد من نجاح المنظمة، والمنظمة لا بد أن تعتمد على التعلم الجماعي بشكل مستمر والذي يؤدي إلى التغيير الإيجابي نحو الأفضل من خلال المعرفة والتكنولوجيا لتحقيق أهداف مشتركة، كما تعتمد على تمكين العاملين داخل المنظمة والعلماء بخارجها، بهدف تعلم الكيفية الأفضل للعمل، مع إتاحة التكنولوجيا التي تدعم التعلم والإنتاجية في آن واحد، تكمل هذه الأنظمة بعضها البعض وهي كما يلي¹:

أ. نظام التعلم الفرعي: وهو النظام الرئيسي في المنظمة يشمل ثلاثة عناصر هي: مستويات التعلم في المنظمة، مهارات التعلم التنظيمي، أنماط التعلم، وهو ينطبق على كل أفراد المنظمة في كل المستويات الإدارية.

¹ كندا أبودان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 84-86.

ب. **مكونات نظام المنظمة:** يشتمل على أربعة عناصر هي: الرؤية، الثقافة، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، وهو إطار تحدث فيه عملية التعلم التنظيمي.

ت. **نظام الأفراد:** يعتبر أحد أهم الأنظمة، لأن الأفراد هم الوسيلة والغاية عبر عملية التعلم التنظيمي وتحقيق الأهداف، ويشمل جميع أصحاب المصلحة.

ث. **نظام المعرفة:** وهو المسؤول على إدارة عمليات المعرفة، ويشمل عمليات توليد واكتساب المعرفة وتخزينها، والبحث عن البيانات وتحليلها ونقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها.

ج. **نظام التكنولوجيا:** ويشمل الأدوات والأجهزة التقنية والشبكات والهيكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة التعلم بشكل سهل وسريع من خلال تسهيل تبادل المعلومات والمعارف، يتضمن نظام التقنية على تجميع المعرفة وتنسيقها، إضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما يحتوي هذا النظام على الأدوات الإلكترونية والطرائق المتقدمة للتعلم، مثل الحاسوب وبرمجياته التي قد تؤدي إلى توليد المعرفة.

ثالثاً: نموذج كروسان وزملائه (Crossan and colleagues)

طور كروسان وزملائه في سنة 1999 نموذجاً سمي بالإطار (I4)، معتمداً على ثلاثة افتراضات أساسية، وهي أن عملية التعلم هي الجهد بين عملية اكتشاف معرفة جديدة (Exploration) وعملية استغلال معرفة سابقة (Exploitation)، وتتم على المستوى الفردي والمستوى الجماعي والمستوى التنظيمي، حيث أن المعرفة والإدراك يؤثران على السلوك والعكس صحيح، ووفقاً لهذا النموذج فإن عملية التعلم في المنظمات تتم من خلال التسلسل المنطقي لأربع عمليات على النحو التالي¹:

أ. **عملية الحدس (Intuiting process):** وهي عملية إدراك مقصودة للأنماط أو الإمكانات الموجودة

داخل الفرد والتي تكونت عبر التجارب والأحداث الماضية، وتؤثر على نظريته للعالم الخارجي، وعلى سلوكه وتصرفاته، وتفسيره لتصرفات الآخرين، كما تؤثر على إدراكه للمواقف المستقبلية، وبالتالي فإن هذه الصور المخزونة في ذاكرته تؤثر على تصرفاته ووجهات نظره بشكل غير واع.

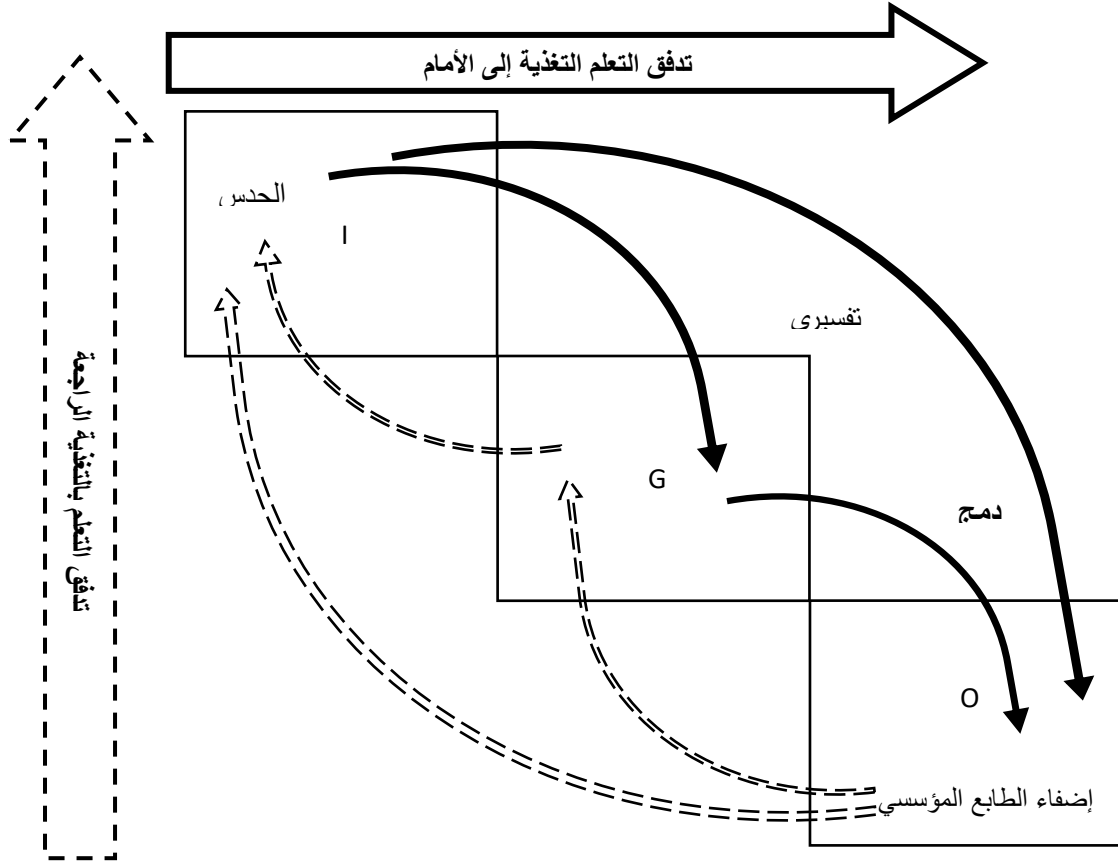
ب. **عملية التفسير (Interpreting process):** وهنا يتم إظهار تلك الصور الذهنية إلى الواقع عن طريق الكلام واللغة، من خلال التفاعل الاجتماعي مع الأفراد في المنظمة، ويتمكن الأفراد عن طريق الكلام والمحادثة من تطوير الصور الذهنية لديهم واختبارها، ومن ثم تقويمها لتتلاءم مع الصور الذهنية لبقية الأعضاء.

ت. **عملية الدمج والتكامل (Integrating process):** وهي عملية جماعية يصل أعضاء المنظمة من خلالها إلى مرحلة محاولة تقريب أساليب الفهم والإدراك، وبالتالي السلوك أيضاً، والتي تظهر بشكل واضح في فرق التعلم، حيث تصبح اللغة عاملاً مشتركاً بينهم.

¹ إبراهيم بن حنشل سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص: 215.

ث. عملية التأسيس (Institutionalizing process): وهنا تسعى المنظمة إلى تحويل العمليات السابقة إلى سياسات وإجراءات تنظيمية رسمية، أي تقوم بدمج تلك العمليات غير المكتوبة في قواعد المنظمة المكتوبة لتصبح نمطا تنظيميا، يُمكنها من إعداد عمليات التقييم والتشخيص بناء عليها. والشكل رقم (09) التالي يوضح مختلف هذه المراحل:

الشكل رقم (09): نموذج كروسان وزملائه للتعليم التنظيمي سنة 1999



مخزون التعلم الفردي: القدرة على الكفاءة الفردية، والدافع للقيام بالمهام المطلوبة.

مخزون التعلم الجماعي: ديناميكيات المجموعة وتطوير الفهم المشترك

مخزون التعلم التنظيمي: المواءمة بين مخازن التعلم غير البشرية، بما في ذلك الأنظمة والهياكل والاستراتيجية والإجراءات والثقافة، في ظل البيئة التنافسية.

← **تدفق التعلم التغذية من الأمام:** ما إذا كان التعلم الفردي يغذي التعلم الجماعي والتعلم على المستوى التنظيمي وكيف ذلك (على سبيل المثال التغييرات في الهيكل والأنظمة والمنتجات والاستراتيجية والإجراءات والثقافة).
 → **تدفق التعلم بالتغذية الراجعة:** ما إذا كان التعلم المضمن في المنظمة (مثل الأنظمة والهيكل والاستراتيجية) يؤثر على التعلم الفردي والجماعي وكيف يتم ذلك.

Source : Mary Crossan, Dusya Vera, **Strategic Leadership and Organizational Learning**, Academy of Management Review, Vol : 29, N° : 2, 2004, p : 225.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (09) أن المستويات الثلاثة (الفردية والجماعية والمنظمة) تحدد الهيكل الذي يتم من خلاله التعلم التنظيمي، تربط العمليات الأربع الهيكل معاً، حيث يحدث الحدس والتفسير على المستوى الفردي، ويحدث التفسير والتكامل على مستوى المجموعة، ويحدث الدمج والمأسسة على المستوى التنظيمي.

رابعاً: الإطار النظري لـ (Argote) و (Ingram)¹

قدم (Argote) و (Ingram) في سنة 2000 و (Argote) و (Miron-Spektor) في سنة 2011 إطاراً نظرياً لاستكشاف منحنيات التعلم التنظيمي، ضمن هذا النموذج، يتم تصور التعلم التنظيمي كعملية مستمرة تحول الخبرة المكتسبة من أداء المهام في سياق معين، إلى معرفة، يتم تجميع عدد المهام لتقدير الخبرة التنظيمية ثم مقارنتها بمستوى الإنتاج لاشتقاق مقياس للتعلم التنظيمي، في هذا النموذج، يتضمن التعلم التنظيمي ثلاث عمليات فرعية: إنشاء المعرفة والاحتفاظ بها ونقلها، حيث تنشأ المعرفة من الخبرة المباشرة للأعضاء داخل الوحدة الجماعية، أما النقل يحدث عندما تتطور المعرفة من تجربة وحدة خارجية، والاحتفاظ بالمعرفة هي العملية الفرعية المسؤولة عن الحفاظ على المعرفة في البيئة التنظيمية، في سنة 2011 جادل هؤلاء الباحثين بأن الشبكات المتجانسة القوية يمكن أن تقيد الإبداع، في حين أن الشبكات المتنوعة المتفرقة لديها أكبر قدر من الإبداع. يتم تصور تكنولوجيا المعلومات على أنها قطعة أثرية لتخزين المعلومات ووسيلة لتسهيل الاتصال عبر الشبكات المتشابهة داخل النموذج.

استخدم (Argote and Hora) في سنة 2017 نموذج (Argote) و (Ingram) في سنة 2000 لربط إدارة تكنولوجيا المعلومات والتعلم التنظيمي بين الوحدات داخل الشركة وعبر سلسلة التوريد الخاصة بها، ركز هؤلاء العلماء بشكل أساسي على مستودع المعرفة أو تصور تخزين المعلومات لتكنولوجيا المعلومات المقدمة في نموذج (Argote) و (Ingram) في سنة 2000.

اقترحوا أن يكون نقل التكنولوجيا عبر الوحدات التنظيمية أكثر فعالية عندما ينتقل الأفراد مع التكنولوجيا، والمعرفة المضمنة في الأدوات التكنولوجية تستمر لفترة أطول من المعرفة المضمنة في الأفراد أو الروتين التنظيمي، وتمكن أنظمة إدارة المعرفة التوصيل عبر الوحدات التنظيمية، وتوفر المعرفة المضمنة في التقنيات الحالية الموارد لاستكشاف التقنيات الجديدة.

افترض (Argote and Hora) في سنة 2017 أن المعرفة المشفرة في أنظمة التكنولوجيا من المرجح أن تكون مفيدة بشكل تنافسي أكثر من المعرفة المضمنة في الروتين التنظيمي، المعترف بها ودعت إلى إجراء بحث لاستكشاف كيفية تأثير التطورات في التكنولوجيا على عملية التعلم التنظيمي، ومع ذلك، لم يقدم

¹ Kurt John, **Organizational Learning and Intelligent Machines: A Descriptive Case Study of a Biomedical Research Funding Organization's Learning about Artificial Intelligence Technologies**, A Dissertation submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, May 16, 2021, pp: 41-43

هؤلاء العلماء نظرة ثابتة حول كيفية استخدام نموذجهم لدراسة كيفية استدامة هياكل المعرفة المشتركة للمنظمات أو تعديلها، لأنها تحل المشكلات وتتخذ قرارات بشأن التقنيات الجديدة، مثل الذكاء الاصطناعي.

خامساً: نموذج (Y. L. jack lam) في سنة 2004

قدم (Y. L. jack lam) نموذجاً للتعليم التنظيمي يتكون من ثلاث مراحل أساسية تمثلت في¹:

أولاً: النشوء (Germination)؛ ويتم فيها البحث عن المعلومات والمعارف للتعليم الجمعي المنظم وكذا تحسين الأداء.

ثانياً: التحويل (Transformation)؛ في هذه المرحلة يتم مشاركة المعلومات والمعرفة وتبادلها لصالح المنظمة

ثالثاً: الإدامة (Perpetuation)؛ يتم تطوير رؤية مشتركة وتعلم قائم على الفريق، والتفسير الجماعي للمعلومات من أجل تحديد التوجه المستقبلي، والجدول التالي يوضح هذه المراحل.

الجدول رقم (03): مراحل التعلم التنظيمي حسب (Y. L. jack lam)

1- النشوء	2- التحول	3- الإدامة	
النموذج الذهني والتفوق الشخصي	التفكير النظامي	الرؤية المشتركة والتعلم الفرقي	البعد
اكتساب المعرفة	نشر المعرفة	تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية	العملية
البقاء	الكفاءة	الفعالية	الهدف

Source : **Y.L. Jack Lam. L, Reconceptualizing a dynamic model of organizational learning for schools,** Journal of Educational Administration, Vol : 42, N° : 3, 2004, PP 297-311.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أعلاه، أن نموذج (Y. L. jack lam) يتفق مع (Haber) في مراحل التعلم التنظيمي، كما يتضمن النموذج نفس أبعاد (Senge) والمتمثلة في النموذج الذهني والتفوق الشخصي، التفكير النظامي، الرؤية المشتركة والتعلم الفرقي، وكذلك بالنسبة لعمليات التعلم التنظيمي، فمرحلة النشوء تقابلها عملية الاكتساب، ومرحلة التحول تقابلها مرحلة نشر المعرفة، وأخيراً مرحلة الإدامة تقابلها تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية.

¹ نصيرة بركنو، مرجع سبق ذكره، ص: 196، نقلاً عن: نورة بنت محمد بن إبراهيم المشعل، تصور مقترح لتطبيق التعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص: 1.

سادسا: نموذج (Law and others) سنة 2007

ينطلق هذا النموذج من إطار التعلم الميسر (FLF)¹، الذي يتضمن أربعة عمليات مستمرة تتضمن²:

أ. **الموجه (Driver):** وهو القائد الذي يقوم بقيادة وتوجيه التعلم التنظيمي، فهو الذي لديه رؤية ورسالة لتنفيذ التعلم التنظيمي، يقوم بتأسيس الأهداف والقيم داخل المنظمة، وكذلك بناء رؤية مشتركة يمكن وتلهم الأفراد، وبالتالي توجيه عملية التعلم التنظيمي.

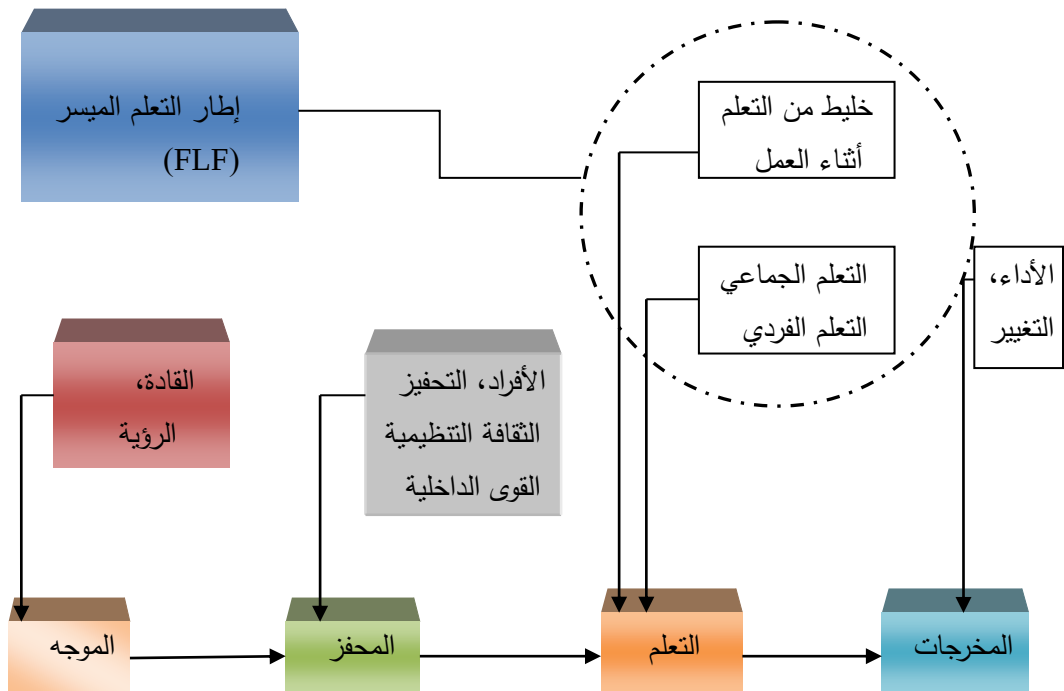
ب. **المحفزون (Enablers):** إضافة إلى عملية التوجيه، يؤثر المحفزون على عملية التعلم التنظيمي، وتبدأ عملية التحفيز من رغبة الفرد في التعلم، وكذلك نشر ثقافة تنظيمية تشجع وتحفز التعلم بين الأفراد والعمل الجماعي، من خلال تشجيع التعاون، المنافسة، الإبداع، الكفاءة، والمهنية.

ت. **التعلم والمخرجات (Learning and outcome):** تتأثر فعالية التعلم بعدة عوامل تتعلق بالثقافة التنظيمية، سلوك الأفراد ومواقفهم، والتحفيز والتفاعل بين الأفراد، لهذا يجب العمل على: التوجه بالجماعة للتعلم، التعلم بالعمل، وهو نمط من التعلم يعبر عن الخبرة في حل المشاكل ورد الفعل في بيئة اجتماعية، وهو ما يسرع التعلم التنظيمي في مستوياته، ينتج عن هذا التعلم مخرجات أهمها تحسين الأداء وتغيير النماذج العقلية، وهو ما يزيد من عملية التعلم من خلال السلوك الإيجابي الذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة، والشكل رقم (10) الموالي يوضح عملية التعلم وفق هذا النموذج.

¹Kris M.Y. Law , Angappa Gunasekaran, **Dynamic organizational learning: a conceptual framework**, Emerald publication: industrial and commercial training, Vol : 41, N° : 6, 2009, P: 315.

² همام خونده، أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي في الفعالية المؤسسية، دراسة مقارنة بين وزارة التعليم العالي وهيئة التخطيط والتعاون الدولي، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2015، ص ص: 82-83.

الشكل رقم (10): نموذج Law لتسهيل التعلم في المنظمات



Source: Kris M.Y. Law , Angappa Gunasekaran, **Dynamic organizational learning: a conceptual framework**, Emerald publication: industrial and commercial training, Vol : 41, N° : 6, 2009, PP: 315.

المطلب الثاني: نظريات التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theories)

وفقاً لـ (Day) فإن التعلم التنظيمي هو عملية تعزيز الاستفسار المنفتح والتفسير المستنير¹، وأشار (Huber) أنه يمكن للمنظمة أن تكتسب المعرفة دون تغيير سلوكها، لكن بعض الباحثين يصفون التعلم التنظيمي على أنه تحول في السلوكيات المحتملة التي قد تتخذها المنظمة، لهذا يرون أنها تتعلم عندما يكتسب أحد أقسامها المعرفة التي تحددها والتي تمتلك القدرة على أن تكون ذات قيمة للمؤسسة بأكملها². إذا فالتعلم التنظيمي هو " اكتساب رؤى جديدة حيث ينشئ المتعلمون خرائط معرفية جديدة أو أنظمة معتقدات"، فإذا أدرك الأفراد أن افتراضاتهم ومعتقداتهم ومخططاتهم التفسيرية قد تغيرت، يعني ذلك قد حدث التعلم وفقاً لها، سواء كان هناك تغيير مماثل في السلوك أم لا³.

ويتفق العديد من الباحثين على أن التعلم التنظيمي يتضمن عملية ديناميكية متعددة المستويات تتضمن عناصر معرفية وسلوكية واجتماعية، وهذه العملية هي التي تؤثر على كيفية المعرفة التنظيمية وتطوير

¹ George S. Day, **The Capabilities of Market-Driven Organizations**, Journal of Marketing, Vol : 58, N° : 4, Oct 1994, p : 44.

² George P. Huber, **Op.cit** , p : 89

³ Nor Intan Adha Hafit and others, **Op.cit**, p : 742.

الممارسات، على الرغم من وجود المجال الواسع للمنظورات النظرية التي تغذي أبحاث التعلم التنظيمي، إلا أن هناك ثلاث وجهات نظر رئيسية تهيمن على الأدبيات، حيث يركز المنظور الأول على البعد المعرفي والانعكاسي للتعلم التنظيمي ويعرضه كنتيجة لعملية الإدراك والتفكير التي يقوم بها أعضاء المنظمة، لتحدي الفرضيات الأساسية للمنظمة (التعلم ذو الحلقة المزدوجة)، أما المنظور الثاني كان أكثر فاعلية، ركز على تنفيذ المنطق وعمليات متماسكة تعمل على تفعيل الخطوات التي تكتسب فيها المنظمة معرفة معينة أو تنشئها، ونشرها ونقلها إلى موظفيها ومجموعاتها، أما المنظور الثالث هو منظور تعاملتي قائم على نظريات التعلم الاجتماعي، يكمن مصدر التعلم التنظيمي في التفاعلات داخل وخارج المنظمة، مما يسهل ظهور وتبادل المعرفة والخبرات الجديدة، تشير هذه الأساليب الثلاثة إلى الشروط التي تسهل وتدعم التعلم التنظيمي، وترتبط هذه الشروط بأبعاد مختلفة منها: الفرد (أي القيم، قدرات الفاعلين وسلوكيات القائد)، العملية (أي اكتساب المعلومات ونشر الابتكار)، تعاوني (أي مشاركة المعارف والخبرات) وتنظيمي (أي أنظمة المعلومات وممارسات الإدارة)¹.

وتتلخص هذه النظريات الثلاثة للتعلم التنظيمي في²:

الفرع الأول: نظرية التعلم التجريبي (Experiential Learning Theory)

هي نظرية من المدرسة السلوكية، تستند نظرية التعلم التجريبي (ELT) التي وضعها كولب سنة 1984 في علم النفس والفلسفة وعلم وظائف الأعضاء، وقد أثرت بشكل كبير على تطوير القيادة والتنظيم وساهم في مبادئ المنظمة المتعلمة منذ طرحها، فكرة نظرية كولب أن التعلم هو عملية تتكون من أربع مراحل هي: التجربة الملموسة، الملاحظة الانعكاسية، والمفاهيم المجردة، والتجريب النشط، وحسب كولب الأفراد يتعلمون بشكل أفضل عندما يشاركون في جميع المراحل الأربع لدورة التعلم، ويكون أكثر فاعلية عندما تكون مشاركتهم بنشاط.

تتميز عملية التعلم هذه بأنها دورة يمر فيها المتعلم بشكل متسلسل بالتجربة والتفكير والعمل في تقدم متكرر فريد لكل ظرف تعلم على وجه التحديد، التجارب الملموسة (التي تختبر) شرارة الملاحظة والتفكير (الانعكاس)، والتي يتم استيعابها ودمجها في مفاهيم مجردة (التفكير) الذي يشعل تجارب سلوكية جديدة.

الفرع الثاني: نظرية التعلم التكيفية والتوليدية (Adaptive and Generative Learning Theory)

وهي أيضا من المدرسة المعرفية، حيث أثر نموذج كولب في تدريس اللغة الإنجليزية على العالم بيتر سينج، الذي طور نظرية معرفية أخرى من التعلم التنظيمي الذي حدد بشكل بارز النماذج العقلية - متأصلة بعمق الافتراضات أو التعميمات أو الصور التي تؤثر على كيفية فهمنا للعالم وكيف نتخذ الإجراءات - كمكون أساسي، الأربعة الأخرى من الخمسة التخصصات المطلوبة لاكتساب المهارات والكفاءات (التعلم)

¹ Martin Lauzier and another, **OP.Cit**, pp : 246-247.

² Carol C. Leavitt, **A Comparative Analysis of Three Unique Theories of Organizational Learning**, September 14, 2011, p p : 7-9, From the website <https://2u.pw/14Jsu5K> , on the date : 04-09-2022, on the clock : 18:36.

على مستوى الفرد، والفريق ، ومستوى المنظمة، كما تم تقديمه في نظرية سنج، هو إتقان شخصي، بناء رؤية مشتركة ، التعلم الجماعي والتفكير المنظومي.

أحد المبادئ المهمة لعمل سنج هو التفرقة بين التكيف والتعلم التوليدي، يصف التعلم التكيفي بأنه التركيز على أساس المعرفة الموجودة، وتعديلها بتفكير جديد، لتحقيق هدف، هذا النوع من التعلم بشكل خاص للمنظمات التي تسعى إلى التحسين المستمر، على سبيل المثال، فهم الفجوات بين إنتاجية الشركة أو الجودة أو التكاليف أو السوق تمكّن الرشاقة والمنافسة من توليد أفكار إضافية يمكن من خلالها إغلاق تلك الفجوات.

على النقيض من ذلك، في سنة 2000 أشار هاريسون أنه عندما تكون هناك استراتيجيات جديدة أو خطوط إنتاج أو موارد أو أصول أخرى بشكل عاجل هناك حاجة إلى نوع مختلف من التعلم لإنتاج أفكار جديدة جذرية ومتقطعة التغيير-وهي طبيعة التعلم التوليدي، تم التحقق من صحة هذا بعد فترة وجيزة بواسطة الباحث جيمس مارش سنة 1991، الذي توسع في هذه النظرية لتحديد نمطين من التعلم التنظيمي:

- أ. **الاستغلال:** ويشير إلى استخدام المعرفة والموارد الموجودة لكسب قيمة مما هو معروف بالفعل؛
- ب. **الاستكشاف:** ويشير إلى التفكير في أشياء غير مستخدمة من قبل أي طرق غير متوقعة (مثل البحث عن خيارات جديدة والتجربة وإجراء البحوث).

الفرع الثالث: نظرية الاستيعاب (Assimilation Theory)

تختلف عن النظريات المعرفية، تعبر عن المناهج السلوكية للتعلم التنظيمي بالتأكيد على التغييرات المستندة إلى الإجراءات التي تحدث عندما يتعلم الأفراد من خلال الأداء، تتميز أساليب التعلم هذه بأنه يمكن ملاحظته ويكون منطقي وقابل للقياس.

قدمت نظرية كل من **نيفيس وديبيل وجولدز** في سنة (1995) عملية التعلم على أنها تتميز بثلاث مراحل فريدة هي:

- أ. **اكتساب المعرفة:** تتكون من تطوير أو إنشاء المهارات والرؤى والعلاقات؛
- ب. **تقاسم المعرفة:** وتتميز بنشر ما تم تعلمه؛
- ت. **الاستفادة من المعرفة:** وتشير إلى تكامل التعلم وجعل المعرفة متاحة على نطاق واسع ومعقدة على المواقف الجديدة.

وكل هذه المراحل الثلاث ترتبط بقوة السلوك وتركز على التطبيق العملي أكثر من الإدراك. لتجسيد هذه المراحل الثلاث، اقترح الباحثون سبع "توجهات تعلم" حددت بشكل أكبر الطرق التي يتم من خلالها التعلم:

- أ. **مصدر المعرفة:** هو المعرفة التي تم تطويرها داخلياً أو اكتسابها خارجياً؛
- ب. **التركيز على عملية المنتج:** التركيز على ماذا تنتج المنظمة مقابل كيفية تطويرها وتقديم منتجاتها/خدماتها؛
- ت. **وضع التوثيق:** الحياة الفردية للمعرفة مقابل إتاحتها للجمهور؛

ث. وضع النشر: مشاركة التعلم من خلال الأساليب الرسمية على مستوى المنظمة مقابل طرق غير رسمية؛

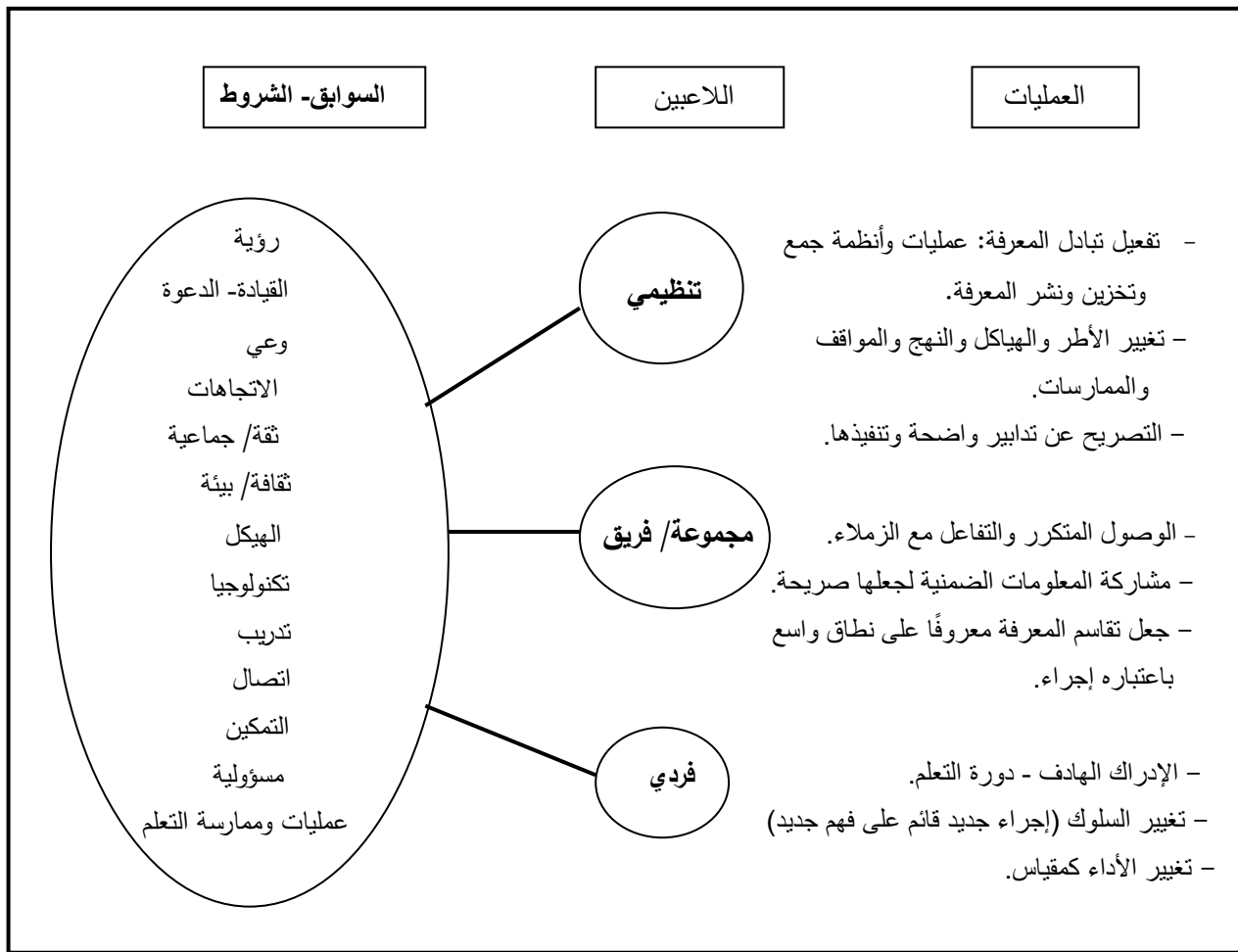
ج. التركيز على التعلم: التعلم الإضافي مقابل التعلم التحويلي؛

ح. سلسلة قيمة التركيز: الاستثمار في وظائف "التصميم والإنشاء" مقابل وظائف "السوق والتقديم"؛

خ. المهارة التركيز على التنمية: تنمية مهارات الأفراد مقابل مهارات الفرق.

وبهذا ظهر نموذج جديد للتعلم التنظيمي المتكامل الموضح في الشكل رقم (11) التالي:

الشكل رقم(11): نموذج جديد للتعلم التنظيمي المتكامل



Source : Carol C. Leavitt, **A Comparative Analysis of Three Unique Theories of Organizational Learning**, on the date : 04-09-<https://2u.pw/14Jsu5K>, September 14, 2011, p : 15, From the website 2022, on the clock : 18:36.

المطلب الثالث: قدرات التعلم التنظيمي

قدرات التعلم التنظيمي تشمل مجموعة من المهارات والقدرات التي تساعد الأفراد على تنظيم وإدارة عمليات التعلم بفعالية، يتناولها المطلب ما يلي:

الفرع الأول: تعريف قدرات التعلم التنظيمي

في سنة 1999 عرف (Yeung) وآخرون قدرة التعلم التنظيمي بأنها " القدرة على توليد وتعميم الأفكار ذات التأثير عبر حدود تنظيمية متعددة، من خلال مبادرات وممارسات إدارية محددة¹ "، يعني وفقهم القدرة على التعلم التنظيمي = توليد الأفكار × تعميم الأفكار مع التأثير، وأنها عبارة عن الخصائص أو العوامل التنظيمية والإدارية التي تسهل عملية التعلم التنظيمي أو تسمح للمؤسسة بالتعلم². أما (Bess) وآخرون يرون أنه يمكن فهم قدرة التعلم التنظيمي على أنها مستوى الاستثمار الذي تقوم به المنظمة في³:

- أ. موازنة رؤيتها وقيمتها مع أنظمتها وممارساتها الهيكلية، الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- ب. تعزيز ثقافة تعلم الموظفين وتطويرهم والتي تشمل: أنظمة وممارسات الاتصال المفتوحة، والاستكشاف والبحث عن المعلومات والتعلم، وتمكين الموظفين، ودعم التطوير المهني في جميع أنحاء المنظمة.
- إذا فهي وظيفة مضاعفة وليست مضافة وتوفر رؤية أكثر دقة لبيئة التعلم في المؤسسة، في السياق التنظيمي، يعني "التعلم" أن المعرفة قد تم نقلها إلى ما وراء المتعلمين الأفراد إلى أشخاص ووحدات ووظائف أخرى.

إن "بناء القدرة على التعلم التنظيمي" هو برنامج لتعزيز قدرة فرق العمل ومؤسساتهم على التعلم من تجاربهم الخاصة (النجاح والفشل) ومن تجارب الآخرين، باستخدام هذا البرنامج، ستقوم المنظمة بما يلي⁴:

- أ. تقييم نقاط القوة والضعف في التعلم؛
- ب. التعرف على أساليب التعلم الجماعي؛
- ت. وضع استراتيجيات للتعلم وتحسين الأداء؛
- ث. فهم كيفية موازنة محفظة التعلم الخاصة بها مع استراتيجية الشركة؛
- ج. تعزيز التعلم ونشر المعرفة عبر المؤسسة؛

¹ Yeung and others, **Organizational Learning Capability Generating and Generalizing ideas with impact**, Oxford University Press , Now York Oxford, 1999, p :123.

² Malikeh Beheshtifar and others, **Role of Career Competencies in Organizational Learning Capability**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, VOL : 4, N^o : 8, December 2012, pp : 564-565.

³ Kimberly D. Bess, Douglas D. Perkins & Diana L. McCown , **Testing a Measure of Organizational Learning Capacity and Readiness for Transformational Change in Human Services**, Journal of Prevention & Intervention in the Community, 39:1, 2010, p : 36.

⁴ Malikeh Beheshtifar and others, **OP-CIT**, p : 565.

ح. القضاء على تكرار الإخفاقات أو الأخطاء أو الأخطاء المتشابهة؛

خ. زيادة قدرتها على التكيف مع التغيير.

الفرع الثاني: أنواع ومكان قدرات التعلم التنظيمي (types and locus of capabilities)

حدد كل من (weinstein) و (azoulay) سنة 1999 ثلاثة خطط رئيسية لتحديد وتصنيف قدرات

التعلم التنظيمي وهي¹:

أولاً: القدرات الديناميكية (Dynamc Capabilities)

وهي تنطوي على أنماط تنظيمية محددة وضرورية لضمان ميزة مستدامة للمؤسسة، وهناك مستويين

من القدرات الديناميكية هي:

أ. القدرات التي تضمن التعلم المستمر: قد يكون هذا النوع من القدرات جزء لا يتجزأ من الهياكل

والأنماط والقواعد الروتينية، وأنظمة إدارية مستقرة نسبياً في إطار نموذج تقني أو تقني-تنظيمي؛

ب. وقد أشار (teece and others) في سنة 1997 أنه يمكن أن ينظر للقدرات الديناميكية بوصفها قدرة

المؤسسة أو المنظمة على تغيير أنماطها وهياكلها التنظيمية بصورة متعمقة، وإيجاد قدرات وإجراءات

روتينية جديدة وتغيير النموذج فضلاً عن نظام الكفاءة.

ثانياً: القدرات التقنية (التكنولوجية) والإدارية (Technical and managerial Capabilities)

عرف كل من (weinstein) و (azoulay) سنة 1999 القدرات التقنية بالقدرة على تطوير وتصميم

عمليات وسلع أو خدمات جديدة واستغلال المرافق بشكل فعال، أو المواد اللازمة لتوليد وإدارة التغيير

التكنولوجي، بما في ذلك المهارات والمعرفة والخبرة وهيكل المؤسسة، أما القدرات الإدارية فهي القدرة على

ضمان كفاءة إدارة المؤسسة، وتنفيذ الابتكارات التنظيمية، بما في ذلك القدرة على تنسيق ودمج مختلف

الأنشطة والمهارات المختلفة.

ثالثاً: مستويات القدرات (Levels of capabilities)

إذا اعتبرنا وجود تسلسل هرمي في القدرات بذلك يسهل فهم طريقة بناءها وتطويرها في المؤسسة،

نجد في المستوى الأول قدرات محددة لمجالات معينة من المعرفة فهي تشمل تحديداً القدرات العلمية

والتكنولوجية، وأيضاً القدرات الإدارية والقانونية أو المتعلقة بالسوق، ويمكن أن تكون هذه القدرات داخل

المؤسسة ترتبط بعناصر محددة نسبياً مثل الأفراد والفرق و قواعد البيانات ونظم الخبراء، أما على المستوى

الثاني نجد قدرات ترتبط بأنشطة أكثر عمومية من المستوى الأول، وهي القدرات التي تمكن من إنتاج أنواع

معينة من السلع، لتطوير منتجات أو أنظمة، أما على المستوى الثالث نجد قدرات أكثر شمولية، أي القدرات

¹ Olivier Weinstein, Nicole Azoulay, **"Firms" Capabilities and Organizational Learning A critical survey of some literature**, This paper has been produced within the DYNACOM research project, funded by Targeted Socio-Economic Research (TSER) Area 1.1, under the Fourth Framework Programme, European Commission (Contract n. SOE1- CT97-1078), Benjamin Coriat and Giovanni Dosi have helped us to improve and focus the final draft of our Research, 1999, p : 43-45.

على التحكم والجمع والتنسيق والتكامل والمهارات المختلفة، مثل القدرات التقنية المحددة والقدرات السوقية، وقدرات أخرى مختلفة مثل الإنتاج والتطوير والتسويق.

الفرع الثالث: طرق تحسين قدرات التعلم التنظيمي

حدد (chen) في سنة 2005 العديد من الممارسات والأدوات التي من خلالها يمكن تعزيز القدرة على التعلم التنظيمي، بدأ تشن من نموذج متكامل لنظام التعلم التنظيمي مكون من تسعة أنظمة فرعية، يقوم بتحديد وتفسير العديد من الممارسات التي يسهل من خلالها استخدام كل نظام فرعي للتعلم التنظيمي¹، ويمكن تعزيز قدرات التعلم في النظم الفرعية التسعة المتمثلة في²:

- أ. الاكتشاف (Discovering): رصد واكتشاف الفرص والتحديات، التغيرات ومشاكل البيئة.
- ب. الابتكار (Innovating): لإيجاد طرق جديدة لحل المشكلات أو لمواجهة التغيرات المحتملة.
- ت. الاختيار (selecting): لاختيار الخيارات المناسبة من بين مختلف الأفكار المبتكرة.
- ث. التنفيذ (Executing): وضع الأفكار الجديدة موضع التنفيذ الفعلي.
- ج. النقل (Transferring): ضرورة نقل الأفكار والخبرات والمعارف والممارسات من الأفراد والفرق إلى بقية المؤسسة.
- ح. تعكس أو يعكس (Reflecting): بمعنى تعلم المنظمات من تجاربها.
- خ. المعرفة من البيئة (Knowledge from environment): اكتساب المعرفة من البيئة.
- د. المساهمة بالمعارف في البيئة (Contributing Knowledge environment).
- ذ. بناء الذاكرة التنظيمية (Build organizational memory).

الفرع الرابع: أبعاد قدرات التعلم التنظيمي (Organizational learning capability dimensions)

هناك اتفاق على أن القدرة على التعلم هي بناء متعدد الأبعاد، بحسب جوه (Goh) القدرة على التعلم لها خمسة أبعاد مثل - توضيح الرؤية والأهداف - الالتزام والتمكين - التجريب - نقل المعرفة - العمل الجماعي وحل المشكلة، أما جوميز (Gomez) وآخرون فهو يقيس القدرة على التعلم من خلال أربعة أبعاد: الالتزام الإداري - منظور النظم - الانفتاح والتجريب - نقل المعرفة وتكاملها، وقد طور شيفا (Chiva) نموذجاً خماسي الأبعاد لقياس القدرة على التعلم التنظيمي، حيث يرى أنه يمكن قياس قدرة التعلم التنظيمي من خلال - التجربة - القدرة على المخاطرة - التفاعل مع البيئة - الحوار - صنع القرار التشاركي³.

¹ عبد الرحمن مصطفى الملا، قاسم حبوب عباس، تأثير قدرات التعلم التنظيمي على تعزيز رأس المال المعرفي، بحث تطبيقي في جامعة واسط، مجلة الاقتصاد وعلوم لإدارة (Journal of Economics and Administrative sciences)، المجلد 25، العدد 110، 2019، ص: 57.

² Guoquan Chen, **An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices**, Management Decision, Vol : 43, Iss : 4 , pp : 481-482.

³ Farzad Movahedi Sobhani, **Studying the influence of learning capability on knowledge acquisition**, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering Singapore, 2011, IPEDR vol :12, p :381.

وفيما يلي سوف نوضح أبعاد القدرة على التعلم لغوميز وهي¹:

أولاً: الالتزام الإداري (Managerial commitment)

يجب أن تدرك الإدارة أهمية التعلم، من أجل تطوير ثقافة تعزز اكتساب المعرفة وخلقها ونقلها كقيمة أساسية، وبالتالي وجوب توضيح وجهة نظر استراتيجية للتعلم، مما يجعلها عنصراً مرئياً مركزياً وأداة قيمة لها تأثير على الحصول على نتائج طويلة المدى، مع ضرورة إشراك كل الأفراد في المؤسسة في عملية التعلم وإدراك أهميته، معتبرين أنه جزء نشط في نجاح المؤسسة، وبما أن التعلم يقود إلى التغيير يجب أن تقود الإدارة عملية التغيير، وتحمل مسؤولية إنشاء منظمة قادرة على تجديد نفسها ومواجهة التحديات الجديدة، مقابل التخلص من المعتقدات القديمة والنماذج العقلية التي ربما تكون قد ساعدت في تفسير الواقع في الماضي ولكن قد يُنظر إليها الآن على أنها عقبات بقدر ما تساعد على إدامة الافتراضات التي لا تتوافق مع الوضع الحالي.

ثانياً: منظور النظم (Systems perspective)

يستلزم منظور الأنظمة الجمع بين أعضاء المنظمة معاً حول هوية مشتركة، حيث يجب أن تكون لكل الأفراد والإدارات والمجالات في المؤسسة رؤية واضحة لأهداف المؤسسة وفهم كيف يمكنهم المساعدة في تميمتها، بمعنى اعتبار المنظمة كنظام مكون من أجزاء مختلفة، لكل منها وظيفته الخاصة ولكن التصرف بطريقة منسقة، وهذا ينطوي ضمناً على الاعتراف بأهمية العلاقات القائمة على تبادل المعلومات والخدمات، ويستدل من تطوير النماذج العقلية المشتركة بقدر ما ينطوي التعلم التنظيمي على المعرفة المشتركة والتصورات والمعتقدات، فإنه يتم تعزيزه من خلال وجود لغة مشتركة وعمل مشترك من قبل جميع الأفراد المشاركين في العملية، ويرى جرانت أن وجود لغة مشتركة يعزز تكامل المعرفة - وهو جانب حاسم في تطوير التعلم التنظيمي.

ثالثاً: الانفتاح والتجريب (Openness and experimentation)

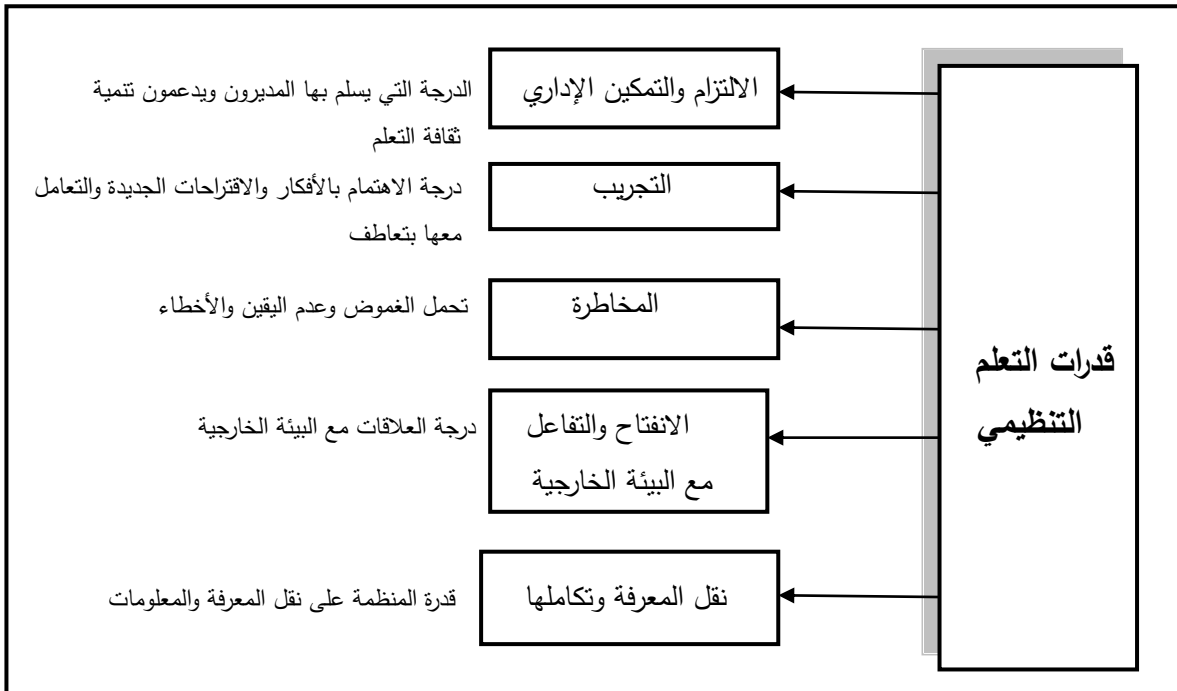
يرى بعض الباحثين أن التعلم التوليدي أو التعلم المزدوج يتطلب مناخاً من الانفتاح يرحب بوصول أفكار ووجهات نظر جديدة، داخلية وخارجية، مما يسمح بتجديد المعرفة الفردية وتوسيعها وتحسينها باستمرار لخلق مناخ من الانفتاح، حيث يجب أن يكون هناك التزام سابق بالتنوع الثقافي والوظيفي، بالإضافة إلى الاستعداد لقبول جميع أنواع الآراء والخبرات والتعلم منها، وتجنب الموقف الأناني المتمثل في مراعاة القيم والمعتقدات الخاصة بالفرد، والخبرات لتكون أفضل من البقية، يفضل الانفتاح على الأفكار الجديدة، القادمة من داخل المنظمة أو من خارجها، التجريب - وهو جانب أساسي للتعلم التوليدي - بقدر ما ينطوي على البحث عن حلول مرنة مبتكرة للمشاكل الحالية والمستقبلية، وتتطلب التجربة ثقافة تعزز الإبداع والقدرة على المغامرة والاستعداد لتحمل المخاطر، ودعم فكرة أنه يمكن للمرء أن يتعلم من أخطائه.

¹ Pilar Jerez-Go´mez and others, **Organizational learning capability: a proposal of measurement**, Journal of Business Research 58, 2005, p p : 717– 718.

رابعاً: نقل المعرفة وتكاملها (Knowledge transfer and integration)

يشير هذا البعد إلى عمليتين مترابطتين بشكل وثيق، تحدثان في وقت واحد وليس على التوالي هما النقل الداخلي وتكامل المعرفة، تعتمد فعالية هاتين العمليتين على الوجود السابق للقدرة الاستيعابية، مما يعني عدم وجود حواجز داخلية تعوق نقل أفضل الممارسات داخل المؤسسة، ينطوي النقل على النشر الداخلي للمعرفة المكتسبة على المستوى الفردي، وذلك بشكل أساسي من خلال الحوار والتفاعل بين الأفراد، حيث يمكن أن تكون اجتماعات فرق العمل والعاملين منتديات مثالية لتبادل الأفكار بشكل مفتوح، كثيراً ما يتم التأكيد على الدور الرئيسي لفرق العمل في تطوير التعلم التنظيمي في الأدبيات، مع التركيز بشكل خاص على الفرق متعددة التخصصات ومتعددة الوظائف، لهذا يضع بعض الباحثين التعلم الجماعي المجموعة فوق الفردي، ما يسمح بنقل وتفسير ودمج المعرفة المكتسبة بشكل فردي، يؤدي هذا التكامل إلى إنشاء مجموعة جماعية من المعرفة متجذرة في الثقافة التنظيمية وعمليات العمل والعناصر المتبقية التي تشكل الذاكرة التنظيمية، وبالتالي يمكن استرداد المعرفة لاحقاً وتطبيقها على مواقف مختلفة، مما يضمن التعلم المستمر. والأشكال التالية تبين بعض النماذج المقترحة لأبعاد قدرات التعلم التنظيمي من قبل بعض الباحثين¹:

الشكل رقم (12): نموذج مقترح لأبعاد قدرات التعلم التنظيمي من طرف (Jerez-Gomez) وآخرون سنة 2005



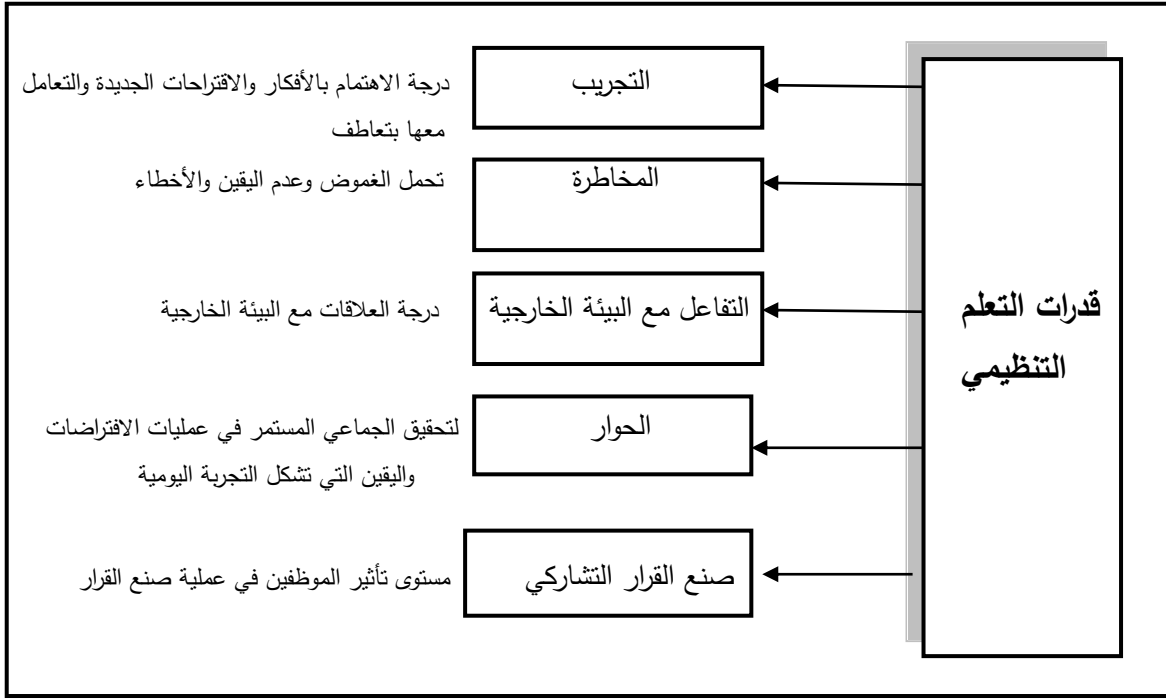
Source : Lokman Hakim Khalib and others, **Organizational Learning Capabilities (OLC) toward Job Satisfaction: A Conceptual Framework**, Academic Research International, Vol : 6(2), March 2015, p : 171, according to:

-Pilar Jerez-Go´mez and others, **Organizational learning capability: a proposal of measurement**, Journal of Business Research 58, 2005.

¹ Lokman Hakim Khalib and others, **Organizational Learning Capabilities (OLC) toward Job Satisfaction: A Conceptual Framework**, Academic Research International, Vol : 6(2), March 2015, pp : 170-172.

وفي سنة 2007 وجد (Chiva) وآخرون في بحثهم أن خمسة عوامل تسهل ظهور القدرة على التعلم التنظيمي هي: التجريب، والمخاطرة، والتفاعل مع البيئة الخارجية، والحوار وصنع القرار التشاركي، الموضحة في الشكل التالي¹:

الشكل رقم(13): نموذج مفاهيمي لقدرات التعلم التنظيمي من طرف (Chiva) وآخرون سنة 2007

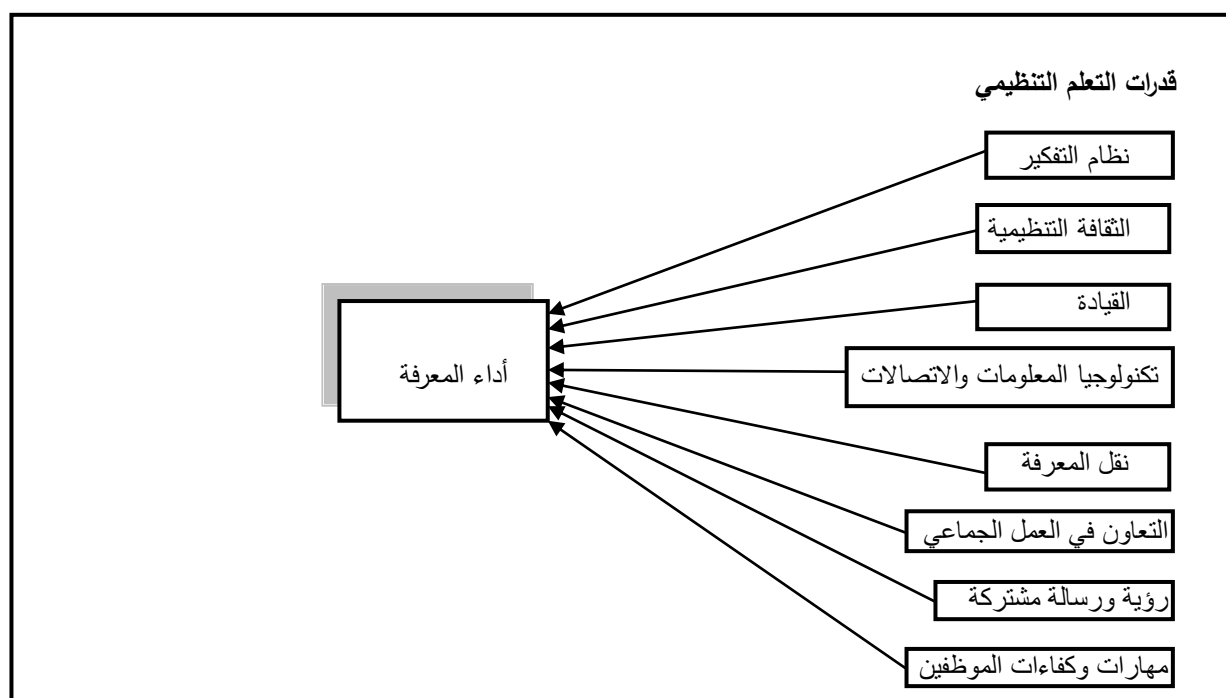


Source : Ricardo Chiva and others, **Measuring organisational learning capability among the workforce**, International Journal of Manpower ,Vol : 28, N° : 3/4, 2007, p : 227.

ووفقاً لشويد وقاسم وصالح (Shoid, Kassim and Salleh) في سنة 2011، أن هناك ثمانية أبعاد لقدرات التعلم التنظيمي تم تحديدها لتحديد الأداء المعرفي لأمناء المكتبات في المكتبات الأكاديمية والتي تم تبنيها من مراجعة الأدبيات السابقة، وقد تم الاستشهاد بكل عنصر من عناصر قدرات التعلم التنظيمي من قبل باحثين سابقين هذه الأبعاد هي: تفكير النظام، الثقافة التنظيمية، القيادة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نقل المعرفة، التعاون في العمل الجماعي، الرؤية والرسالة المشتركة، مهارات الموظف و الكفاءات، كما في الشكل رقم (14) التالي:

¹ Ricardo Chiva and others, **Measuring organisational learning capability among the workforce**, International Journal of Manpower ,Vol : 28, N° : 3/4, 2007, p : 227.

الشكل رقم (14): نموذج شويد وقاسم وصالح (Shoid, Kassim and Salleh)
لأبعاد قدرات التعلم التنظيمي سنة 2011



Source :Lokman Hakim Khalib and others, **Organizational Learning Capabilities (OLC) toward Job Satisfaction: A Conceptual Framework**, Academic Research International, Vol : 6(2), March 2015, p : 172.

خلاصة الفصل:

بناء على ما تم تناوله في الفصل الأول فإن التعلم التنظيمي هو خيار استراتيجي جد هام للمؤسسات التي تسعى لتحقيق الاستمرارية والنجاح في مجالها، نظرا لما يقدمه من معلومات ومعارف في جميع أنشطتها، تمكن من إنشاء قاعدة معرفية تدعم الإبداع والابتكار، وتعزز التحسين والتطوير وتحقيق أفضل أداء، فالتعلم التنظيمي عملية تحدث في جميع مستويات المؤسسة ونجاحها يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

لهذا أصبح التعلم السمة الأساسية للمؤسسات الناجحة، التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها، من خلال وضع خطط استراتيجية لتحقيق التعلم التنظيمي، ورؤية مشتركة لأعضائها تكون واضحة لمستقبل وهدف المؤسسة، وكذلك متابعة التغيرات البيئية ومحاولة التكيف معها بوضع خطط بديلة لمواجهة ومسايرة أي تغيير قد يحدث، مثل التغيير السريع في أذواق وحاجات الزبائن وغيرها، كما وجب عليها الحرص على وضع برامج تدريبية للعاملين من أجل إتاحة الخبرات المعرفية للاستفادة منها.

ولتحقيق التعلم كأولوية استراتيجية لابد للمؤسسات من البحث عن المعرفة ونقلها من خلال وسائل الاتصال التي تساعد على ذلك، كاعتماد الهياكل التنظيمية المرنة التي تسهل سيرورة نقل ونشر المعرفة عبر مختلف مستوياتها، بالإضافة إلى تشجيع العمل من خلال الفريق، ومشاركة وجهات النظر والأخذ بأفضل الآراء والاقتراحات.

إن نشر ثقافة التعلم في المؤسسات تلعب دور كبير في تحقيق التعلم التنظيمي، مع ضرورة نشر ثقافة تقبل الخطأ والتعلم منه، لأنها تشكل حجر الأساس في عملية التعلم التنظيمي، من خلال العمل ضمن الفريق، حيث أنه الأداة الأساسية لنشر المعرفة.

وبناء على ذلك، فإن الحاجة لتبني مفهوم التعلم التنظيمي وفق استراتيجية محددة الأهداف أصبحت ضرورة، حيث أن المؤسسات أدركت اليوم أنها ملزمة بإعداد استراتيجية تعلم تجمع بين العمل كفريق واحد وثقافة داعمة للتعلم، وهيكلة تنظيمي مرنة يساعد على ذلك، وبالتالي خلق بيئة عمل تشجع على التعلم وبهذا يتحقق التعلم التنظيمي.



الفصل الثاني

الإطار النظري للتسويق الابتكاري

تمهيد:

يعد التطور التكنولوجي وثورة الاتصالات الهائلة في جميع المجالات عاملاً أساسياً في المنافسة الشديدة بين المؤسسات، لأن المبدأ الثابت في بيئة الأعمال الحالية هو عدم التأكد والتغيير، والقاعدة الوحيدة للنمو والتطور هي المنافسة من خلال تنوع الاستراتيجيات والأساليب، هذه البيئة تتزايد فيها المؤسسات بشكل سريع ونجد الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم، والعمليات تتغير بسرعة، لذلك أصبح الابتكار من أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسة، بل عامل محدد لاستمرارها وبقائها.

إن التغيير السريع والمستمر في حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين المتنامية، جعلها تتحول لتصبح مؤسسات ابتكارية بالدرجة الأولى، لأن الابتكار يقود إلى عملية التغيير في هذه المؤسسات وكذا عروض السوق، وهو سلاح أساسي يستخدم في كسب العملاء والأسواق، لهذا أصبح الابتكار من السمات المميزة لأداء المؤسسات لاسيما في بيئة تتصف بالصراع من أجل النمو والبقاء.

فالتسابق إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة للأسواق، وكذلك ظهور أسواق جديدة وزوال أسواق أخرى، أدى إلى زيادة الاهتمام بالابتكار بوصفه عاملاً أساسياً لكسب ولاء العميل وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وهذا من خلال الاهتمام بالعوامل والمقومات المساعدة على الابتكار داخل المؤسسة، لمواجهة تحديات البيئة التسويقية، حيث أصبحت المؤسسات المعاصرة تمتاز بقيادة البيئة وتوجيهها لمصلحتها من خلال الاستثمار في مواردها وإمكانياتها، فاستمرار الابتكار في مجال التسويق وبالتحديد على مستوى المزيج التسويقي، يحقق للمؤسسة ميزات تنافسية من خلال الاستجابة لمتطلبات التغيير.

ومن هذا المنطلق، سنتطرق في هذا الفصل إلى خمسة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: خلفية نظرية حول الابتكار
- المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الابتكاري
- المبحث الثالث: المتطلبات، العوامل المؤثرة، ومهارات التسويق الابتكاري
- المبحث الرابع: مجالات التسويق الابتكاري
- المبحث الخامس: أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري

المبحث الأول: خلفية نظرية حول الابتكار

يعتبر الابتكار مصدرا لخلق الثروة والقيمة المضافة، لهذا أصبحت المؤسسات اليوم مؤسسات مبتكرة بالدرجة الأولى هدفها الأساسي هو الوصول إلى سلع وخدمات جديدة وأيضاً زبائن وأسواق جديدة، بشكل أسرع وأفضل من منافسيها، فالابتكار يشمل كل ما هو جديد، لهذا فقد حظى باهتمام العديد من الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية خاصة في السنوات الأخيرة، ولأنه ظاهرة علمية معقدة جداً ومتعددة الأبعاد، وكونه مفهوم واسع، الأمر الذي جعل صعوبة في تحديد مفهوم شامل له، لذا تم التركيز في هذا المبحث على النقاط التالية:

- أساسيات حول الابتكار؛
- أبعاد الابتكار والعوامل المؤثرة فيه؛
- تصنيفات الابتكار.

المطلب الأول: أساسيات حول الابتكار

أهتم الباحثين والكتاب بمفهوم الابتكار في العقد الأخير من الزمن، نظراً لأهميته بالنسبة للمؤسسات والمجتمعات، وكونه عملية معقدة متعددة الأبعاد فقد تعددت التعاريف المقدمة من طرف الباحثين بشأنه. وقد أستعمل مصطلح الابتكار بهذا المعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي الألماني (Joseph Shumpeter) سنة 1934 حيث يقول أن الابتكار هو التغيير المنشأ أو الضروري، وقد ورد هذا التعريف في القاموس الانجليزي OED.¹

الفرع الأول: مفهوم الابتكار

الابتكار هو أحد المتطلبات الرئيسية في المؤسسات المعاصرة سواء الخدمية أو الاقتصادية لأن الأساس فيه هو السبق والنمو والاستمرار، ولتوضيح مفهومه سوف نتطرق لبعض ما قدم من طرف الباحثين والممارسين في المجالات الإدارية والاقتصادية والخدمية.

أولاً: تعريف الابتكار

تعود أصل كلمة الابتكار (Innovation) إلى الكلمة اللاتينية (Innovatus) والتي تعني تغيير أو تجديد (Change or Renewal) وقد يترجمه البعض بالتجديد كما هو الحال في كتاب بيتر دراكر (P.Drucker) الذي عنوانه (Innovation and Entrepreneurship) حيث تمت ترجمته إلى التجديد

¹ كريمة بن شريف، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين جودة الخدمة السياحية دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث (LMD) في العلوم التجارية، تخصص التسويق السياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020، ص: 76.

والمقولة والمعنى تجديد المنتج الحالي، في حين أن دراكر أستخدم (Innovation) بمعنى الابتكار الواسع أكثر مما يعني التجديد¹.

أ. **تعريف الابتكار لغة:** الابتكار في اللغة مشتق من كلمة " بكر يبكر بكورا، وفي الحديث بكر بمعنى أسرع، أدرك الخطبة من أولها، واستولى على باكورة الشيء أو أكل باكورة الفاكهة، والابتكار هو السبق إلى الشيء قبل الآخرين وإدراك أوله أو باكورته، وجاء في المعجم الوسيط بكر بكورا أي خرج أول النهار قبل طلوع الشمس، وبكرت الشجرة أي عجلت بالثمر، وأصل الكلمة البكرة: أول النهار، وبكر أول شيء أوله، وكل فعل لم يقدم مثله، ومنه ابتكار المعاني، أو فن مبتكر أي غير معروف، والمبتكر هو الجديد من المعاني والفنون والاكتشافات غير المسبوقة².

وبهذا يكون معنى الابتكار في اللغة هو السبق إلى الأشياء أو إدراك أولها قبل الآخرين.

ب. **تعريف الابتكار اصطلاحا:** تعددت تعريفات الابتكار من طرف الباحثين لتعدد أوجهه وفيما يلي نتطرق لبعض هذه التعاريف كما يلي:

- يُعرّف الابتكار بأنه "عملية تحويل فكرة إلى منتج قابل للتسويق أو خدمة، أو طريقة جديدة أو محسنة التصنيع أو التوزيع³.

- وقد عرف عبد الله حسن المسلم الابتكار بأنه قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، أي تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى بالمقارنة مع المنافسين في التوصل إلى الفكرة الجديدة، المفهوم الجديد، التوصل إلى المنتج، أو الأولى في الوصول إلى السوق⁴، كما أختصر نجم عبود نجم الابتكار في "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة"، ومنه يمكن اعتبار الابتكار أنه كل ما هو غير مألوف وتم تطبيقه سواء كان منتج أو فكرة أو عملية⁵.

- نلاحظ أن تعريف نجم عبود نجم هو تعريف مختصر وشامل للإبتكار عن التعريفين اللذين سبقاه بحيث أن الإبتكار عبارة عن عملية إنشاء للأفكار غير المألوفة ووضع هذه الافكار موضع الممارسة الفعلية.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2003، ص ص: 16-17.

² هند غدايفي، أحمد فرحات، الابتكار وطرق قياسه و تنميته (مقاربة نظرية)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 35، 2018، ص: 776.

³ Ozlem yasar ugurlu, mustafa kurt, the impact of organizational learning capability on product innovation performance : Evidence from the turkish Manufacturing Sector , Emerging Markets journal , volume 06, numéro 1, 2016, p : 72.

⁴ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 149.

⁵ فواز واضح، شين الخير، الابتكار في الإعلان عبر مواقع التواصل الاجتماعي دراسة الإعلانات الأجنبية والوطنية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد الرابع، 2016، ص: 126.

- أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فقد قدمت تعريفاً يعتبر أكثر شمولاً وتداولاً، حيث تضمن المفاهيم الخمسة للابتكار التي قدمها (J. schumpeter)، وهو أن الابتكار عبارة عن " تطبيق فكرة لمنتج جديد، تحسين كبير في المنتج الحالي، أو عملية جديدة للإنتاج، طريقة جديدة في التسويق، أسلوب تنظيمي جديد لممارسة الأعمال التجارية، طريقة جديدة لتنظيم مكان العمل أو علاقات خارجية جديدة"¹.
- وقد كان تعريف الاقتصادي النمساوي شومبتير للابتكار حسب باريك نعيم على أنه "هدم خلاق"، وهي مقارنة تقوم على التدمير الخلاق، باعتبار أن الابتكار يقوم على أنقاض وتدمير ما هو قديم، على عكس مقارنة دراكر (Drucker) التي ترى أن الابتكار هو تطوير وإعادة النظر لما هو موجود، غير أن الابتكار يشمل كلتا المقاربتين كونه يمحو ما هو قديم بهدف خلق وتقديم إبداع جديد، مع تحسين وتعزيز ما هو موجود مسبقاً ليضمن الاستمرارية في تقديم الأفضل².
- أما معجم مصطلحات التسويق فقد عرف الابتكار على أنه " ابتكار فكرة، خدمة، منتج أو تقنية يتم إعدادها أو تطويرها وتسويقها للعملاء وتكون شيء مبتكراً أو جديداً، كما أنه عملية تحديد وخلق وتقديم قيم منتج جديد أو خدمة لم توجد من قبل في السوق"³.
- كما يعرف الابتكار أيضاً على أنه الدرجة التي يتم بها إنشاء القيمة للعملاء، عن طريق تحويل المؤسسة المعرفة والتقنيات الجديدة إلى منتجات (سلع أو خدمات) في الأسواق والتي تعود بأرباح عليها، ويمس الابتكار أغلب الأنشطة فيها، كابتكار منتج أو خدمة أو عملية توزيع جديدة أو محسنة أو عملية تصنيع أو تسويق⁴.
- كما وقد طور كروسمان (Crossman) وأبايدين (Apaydin) في سنة 2010 تعريف أكثر شمولاً للابتكار هو أنه "إنتاج أو تبني واستيعاب واستغلال حدث ذات قيمة مضافة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية؛ تجديد وتوسيع المنتجات والخدمات والأسواق؛ تطوير طرق إنتاج جديدة وإنشاء أنظمة إدارة جديدة"⁵، وبهذا يكون هذا التعريف مس الجوانب المختلفة للابتكار.
- وقد قام (Taylor Simon Peter) سنة 2017 بتجميع عينة من التعاريف المختلفة للابتكار في بعض الأدبيات الموجودة حيث تضمنت بعض الأوجه المختلفة للابتكار في الجدول الموالي:

¹ محمد مسلم، مساهمة الابتكار في المنتجات الجديدة في تبني المستهلك النهائي لها دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي الهواتف النقالة الذكية بولاية البويرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم التجارية تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2020، ص: 04.

² سارة بن زايد، دور الترويج الابتكاري في توجيه سلوك العملاء، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثامن، 2017، ص: 218.

³ يحيى الشبيخي، مصطلحات تسويق إنجليزي عربي، الأرشيف العربي العلمي، 2018، ص: 27.

⁴ سفيان خلوفي، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه العلوم التجارية التخصص في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، 2021، ص: 38.

⁵ Marzi giacom, Marina Dabic et al, product and process innovation in manufacturing firms- a thirty- year bibliometric analysis, scientometrics, Vol : 113, issue : 2, 2017, p : 676.

جدول رقم (04): بعض تعاريف الابتكار بحسب ما ورد في الأدبيات

المؤلف	التفسير	التعريف
Schumpeter, J.A. (1934) The Theory of Economic Development: An Enquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. Oxford University Press, London.	اعترف شومبيتر بأهمية الابتكار في الثلاثينيات.	إنشاء مجموعات جديدة من الموارد الموجودة
OECD/Eurostat (2005) The Oslo Manual. OECD, Paris.	تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.	تنفيذ منتج جديد أو محسن بشكل ملحوظ (سلعة/خدمة) أو عملية (طريقة/ممارسة/علاقة).
Mulgargy, G. and Albury, D. (2003) Innovation in the Public Sector. Strategy Unit, Cabinet Office, London.	التعريف هنا موسع وأشمل.	الابتكار هو إنشاء وتنفيذ عمليات جديدة، المنتجات والخدمات وطرق التسليم التي تؤدي إلى أهمية كبيرة، تحسينات في النتائج أو الكفاءة أو الفعالية أو الجودة.
National Audit Office (NAO) (2009) Innovation across Central Government. The stationery Office, London.	تعريف حكومة المملكة المتحدة للابتكار.	الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة أو تلك الأفكار التي يتم تبنيها من قطاعات أو منظمات أخرى.
Australian National Audit Office (ANAO) (2009) Innovation in the Public Sector. Commonwealth of Australia, Canberra.	تعريف مكتب التدقيق الوطني الأسترالي (ANAO)	الابتكار هو تطبيق الأفكار الجديدة.
Confederation of British Industry (CBI)/QUINETIQ (2008) Excellence in Service Innovation. CBI.	يشمل هذا التعريف القيمة كجزء من الابتكار.	عملية مستمرة وديناميكية يتم فيها تحويل الأفكار إلى قيمة.
Economic and Social Research Council (ESRC) (2008) Innovation Research Initiative , Distributed Projects Cost Specification. ESRC, Swindon.	ضم مجلس البحوث الاقتصادية والاجتماعية (ESRC) نماذج الأعمال وطرق العمل في هذا التعريف.	الإدخال الناجح للخدمات والمنتجات الجديدة والعمليات ونماذج الأعمال وطرق العمل.
Damanpour, F. and Schneider, M. (2009) Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organisations: Assessing the Role of Managers. Journal of Public Resources and Theory, 19, 495-522. https://doi.org/10.1093/jopart/mun021	يشمل هذا التعريف السلوكيات وكذلك الأفكار.	التطوير (التوليد) و/أو الاستخدام (تكيف) الأفكار أو السلوكيات الجديدة.
De Vries, H.A., Bekkers, V.J.J.M. and Tummers, L.G. (2014) Innovations in the Public Sector: A Systematic Review. Ottawa IRSPM Conference , 9-11 April 2014.	يركز هذا التعريف على الجديد داخل الخدمة.	إدخال عناصر جديدة في الخدمة، معرفة جديدة، منظمة جديدة، إدارة / مهارات جديدة.

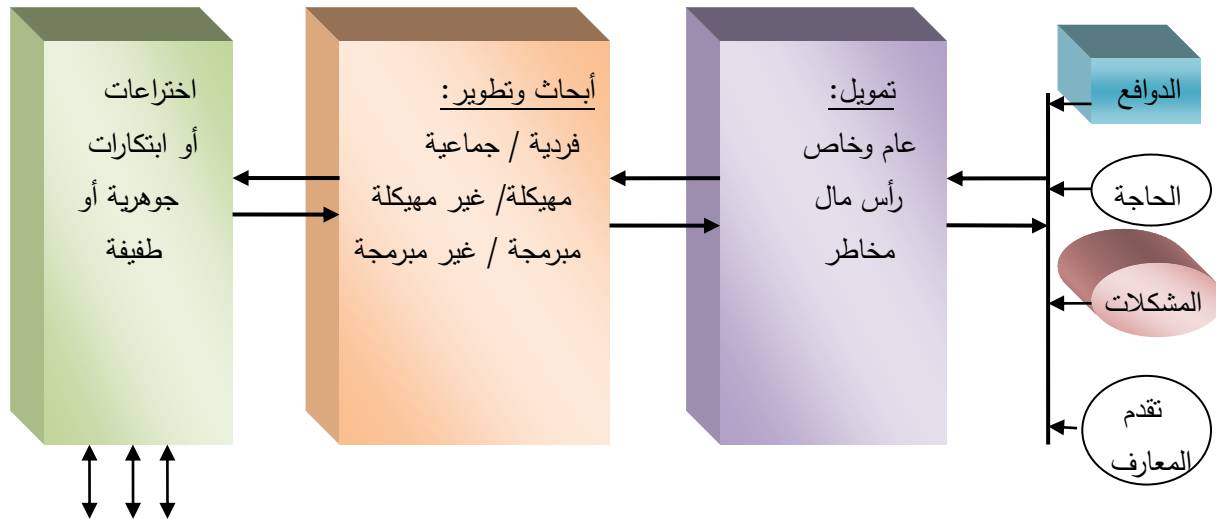
Evers, A., Ewert, B. and Brandsen, T., Eds. (2014) Social Innovations for Social Cohesion:77 Cases from 20 European Cities 2010-14. European Commission, Nijmegen	هذا التعريف يرى الابتكار على أنه يؤثر على البيئة الخارجية.	الابتكارات بطريقة جديدة وهدم وكسر الروتين والهياكل السائدة.
NESTA (2012) Plan 1: The Case for Innovation Led Growth. NESTA, London, 17.	يركز هذا التعريف على التطبيق العملي للأفكار.	الابتكار هو العملية التي تحول الأفكار الجديدة إلى قيمة عملية في الواقع.

Source: Simon Peter Taylor, What Is Innovation? A Study of the Definitions, Academic Models and Applicability of Innovation to an Example of Social Housing in England, Open Journal of Social Sciences, 5, 2017, p :132.

من الجدول رقم(04) نستنتج أن الابتكار هو عملية إبداعية تبدأ بخلق الأفكار الجديدة، ويتم تحويلها إلى قيمة عن طريق تطبيق هذه الأفكار على أرض الواقع للحصول على منتج(خدمة/سلعة) جديد أو طريقة عمل جديدة أو نموذج عمل جديد أو طريقة توزيع جديدة، وهو يؤثر ويتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

لاحظنا أن أغلب التعاريف المقدمة اتفقت على أن الابتكار عبارة عن عملية تحويل للأفكار الجديدة ولتوضيح هذه العملية نقدم النموذج التالي:

الشكل رقم (15): نموذج عملية الابتكار



المصدر: م.سعيد أوكيل، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر ومكتبة العبيكان للتوزيع، الرياض، السعودية، 2011، ص: 36.

حيث تشير الأسهم إلى اتجاه العلاقات في الاتجاهين بين مختلف المراحل، وذلك للدلالة على انطلاق العملية الابتكارية إما نتيجة وجود حاجة تم تحديدها أو التعبير عنها من طرف الأفراد أو المؤسسات، أو بوجود معارف أو أفكار تمت بلورتها من طرف المعنيين بالأمر¹.
ومما سبق يمكن أن نعرف الابتكار إجرائياً بأنه عملية خلق قيمة للعملاء عن طريق خلق الأفكار وتحويلها إلى منتج (سلعة/خدمة) جديد أو طريقة عمل، أو نموذج أعمال جديد.

ثانياً: خصائص الابتكار

من خلال التعاريف المختلفة والمتعددة للابتكار يمكن أن نستنتج بعض السمات والخصائص التي يتميز بها نذكر أهمها²:

- أ. **الابتكار كخلق جديد**: يكون التركيز على استخدام الموارد (الأفراد، الوقت، المال) من أجل خلق أو تطوير منتج، خدمة، طريقة للقيام بالأعمال أو طريقة تفكير جديدة حول الأشياء.
 - ب. **الابتكار كنشر وتعلم**: ينصبُّ التركيز على الاكتساب، الدعم أو استخدام منتج، خدمة أو أفكار معينة.
 - ت. **الابتكار كحدث**: يكون تركيز الانتباه هنا على حدث متميز واحد مثل تطوير منتج واحد، خدمة واحدة، فكرة واحدة، أو قرار واحد.
 - ث. **الابتكار كمسار (تدفق للابتكارات)**: هذا يعني أن نشاط واحد للابتكار مثل ما هو الحال في الابتكار كحدث متميز، يمكنه أن يسهل اشتقاق مجموعة من الابتكارات من الابتكار الأصلي.
 - ج. **الابتكار كتغيير (جذري وتحسيني)**: الابتكار يعني التغيير ومنها ابتكارات تكون عبارة عن تعديلات وتحسينات في حين أن ابتكارات أخرى تكون جذرية أو مستمرة في طبيعتها.
 - ح. **الابتكار كعملية (على مستوى المنشأة)**: في هذه الحالة لا يعتبر الابتكار نشاطاً واحد تقوم به المؤسسة بل سلسلة من النشاطات لتحصل على ابتكار.
- إن خصائص العملية الابتكارية التي تم وصفها أعلاه تزداد تعقيداً بفعل بعض الاتجاهات الحديثة الهامة منها³:

- أ. السعي من أجل التخصص المكثف في إنتاج المعرفة؛
- ب. التعقيد المتزايد في المنتجات المادية، وفي قاعدة المعرفة التي تقوم عليها؛
- ت. المواءمة المستمرة بين الفرص التكنولوجية وحاجات السوق والممارسات التنظيمية.

¹ م. سعيد أوكيل، **الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية**، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر ومكتبة العبيكان للتوزيع، الرياض، السعودية، 2011، ص 36.

² Ahmed pervais K , Shapherd charles D, **innovation management context, strategies, systems, and processes**, first edition, pearson education, England, 2010, p :5.

³ رشيد حمدوني، **التغيير التنظيمي وتنمية المعارف في ظل تزايد درجة الابتكار دراسة حالة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث (ل. م. د) في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، 2022، ص: 208.

لكن وبالرغم من هذه الخصائص والسمات التي تم التطرق إليها فإن أحدث المؤلفات ركزت على سمتين أساسيتين للعملية الابتكارية هي¹:

- أ. أن العملية الابتكارية تنطوي على تنسيق وتكامل المعارف المتخصصة.
- ب. تتطلب التعلم في ظروف تتسم بعدم التأكد.

كما وقد حدد ايفرت روجرز (Everett Rogers) خمس خصائص أو سمات تتعلق بالابتكار، وبين أن إدراك الفرد لهذه السمات يفيد في استباق التنبؤ بمعدل تبني الابتكار ويبين ردة الفعل اتجاهه، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:²

- أ. **الميزة النسبية (relative advantage):** ونقصد بها نسبة أو درجة إدراك الابتكار بأنه مميز ومتفوق عما سبقه، حيث أن الميزة النسبية المدركة من قبل المستهلكين أو الزبائن تؤثر في سرعة التبني.
- ب. **التوافق (Compatibility):** وهي الدرجة التي يتم فيها إدراك الابتكار على أنه متوافق مع القيم الحالية، والخبرات السابقة، وحاجات المتبنين المحتملين، فالأفكار غير المتوافقة مع الأعراف والقيم السائدة في المجتمع لا يتم تبنيها بسرعة مقارنة بالابتكارات المتوافقة، ومثال ذلك أن استخدام البطاقات الائتمانية في الدول المتقدمة تطلب وقتاً طويلاً عندما تم تقديمها لأول مرة.
- ت. **درجة التعقيد الفني (complexity):** تلك الدرجة التي يتم فيها إدراك الابتكار على أنه صعب الفهم والاستخدام من قبل الأفراد، فبعض الابتكارات تتميز بسهولة الفهم من قبل غالبية أفراد المجتمع، والبعض الآخر أكثر تعقيداً يتميز ببطء التبني، لهذا فإن إدراك درجة التعقيد المرتبطة بالابتكار تؤثر سلباً في معدل تبنيه.
- ث. **القابلية للتجربة (triability):** ويقصد بها إلى أي درجة يمكن تجربة المنتج أو الخدمة بشكل جزئي ومحدود، حيث أثبتت الدراسات أنه كلما زادت القابلية للتجربة ساعد ذلك على زيادة التبني والعكس.
- ج. **القابلية للملاحظة (observability):** ويقصد بها إلى أي مدى تكون نتائج الابتكار مرئية وقابلة للوصف، القابلية للملاحظة للمنتجات والخدمات المبتكرة المدركة من طرف المجتمع ترتبط إيجاباً مع معدل تبنيها.

بالإضافة إلى ما سبق ولتوضيح مضامين وآليات الابتكار بشكل أوسع لابد من تسليط الضوء على الدلالات التالية³:

- أ. **يمثل الابتكار نوعاً من التميز (Differentiation):** فالابتكار في هذه الحالة هو قيام المؤسسة بتقديم منتجات تختلف تماماً عن منتجات المنافسين وغيرهم في السوق، وهذا النوع من الابتكار يخلق زبائن جدد وبالتالي سوق جديدة.

¹ رشيد حمدوني، المرجع السابق، ص: 208.

² أسماء كرغلي، عبد الله بلوناس، مقاومة المستهلك لتبني الابتكار المصرفية الإسلامية نموذجاً، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2018، ص: 144.

³ حميد الطائي، بشير علاق، تطوير المنتجات وتسعيها، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 54.

ب. يمثل الابتكار نوعاً من الجدة (Novelty): ومعنى ذلك هو الإتيان بمنتجات جديدة كلياً أو جزئياً بالمقارنة مع ما هو موجود في السوق (المنتج الحالي)، وفي هذه الحالة يمثل الابتكار مصدراً للتجدد من أجل المحافظة على الحصة السوقية وتطويرها، وهذه الحالة تجعل الابتكار يساوي الميزة التنافسية المستدامة.

ت. الابتكار هو التوليفة الجديدة (New combination): أي أن المؤسسات تعمل على إيجاد توليفات جديدة من الأفكار الحالية، أو تنتقل مجموعة الأفكار إلى مجالات أخرى في توليفات جديدة، وهذا ما يسمى بإعادة الابتكار من خلال توليفة الأشياء السابقة مع المجال الجديد وهو بمثابة اكتشاف المجالات الجديدة.

ث. الابتكار يعني القدرة على اكتشاف الفرص: ويحدث ذلك عندما يتوقع الشخص المبتكر الاحتياجات الجديدة، أي أن تكون له نظرة قائمة على اكتشاف المنتجات الجديدة التي تمكن من خلق الطلب المستمر وبشكل أكبر.¹

ج. الابتكار يعني القدرة على السبق في السوق: يعني عندما تبتكر شيء يجب أن تكون الأول في سوق المنتج أو السبق في خلق سوق جديدة.²

ثالثاً: أهمية الابتكار

للابتكار أهمية تتجلى في الأهداف التي تسعى أي مؤسسة لتحقيقها منه وتكمن في³:

أ. الابتكار من أجل البقاء: إن التقدم السريع للتكنولوجيا، وعدم استقرار بعض القطاعات والتغير في البيئة المحيطة، وتغير أذواق المستهلكين، وتشعب الأسواق بالمنتجات والمنتجات البديلة بالإضافة إلى حدة المنافسة، كلها أسباب تدفع بالمؤسسة إلى التجديد المستمر لمنتجاتها وخدماتها.

ب. الابتكار لمواجهة التغير المفاجئ: إن الابتكار هو الحل المنقذ للمؤسسة من عدم إستقرارية المحيط، ويعتبر كردة فعل تقوم بها المؤسسات لمواجهة التغيرات الغير محتملة.

ت. الابتكار من أجل التطوير الداخلي: تحقق المؤسسة أهدافها القصيرة والطويلة المدى، الكبيرة والصغيرة من خلال الابتكار، لأنه معيار نجاحها واستمرارها، بفضلها تحقق التسيير الداخلي في خط الإنتاج، من التصميم إلى التغليف، المعدات وطريقة العمل، كلها عوامل تساعد على النجاح.

ث. الابتكار من أجل التغير في المحيط: إن تبني استراتيجية الابتكار هو خطوة لإحداث ثورة في القطاع أو مجال المؤسسة، وأن دراسة حاجات السوق والعميل تؤدي إلى ابتكار منتج أو خدمة جديدة كلياً أو جزئياً مما قد يخلق سوقاً جديداً كلياً أو جزئياً.

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن، 2008، ص: 48.

² نفس المرجع، ص: 48.

³ كريمة بن شريف، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

رابعاً: عناصر الابتكار (شروط الابتكار)

- أجمعت البحوث والدراسات العلمية على أن الابتكار يتكون من عناصر خمسة أساسية هي¹:
- أ. الأصالة: ويقصد بها قدرة الفرد على طرح أفكار جديدة لم يسبق إليها أحد من قبل، بمعنى الإتيان بالشيء غير المألوف بحيث كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها؛
 - ب. الطلاقة: وتعني خلق عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة وأصيلة، فالشخص المبتكر شخص متفوق من حيث كمية الأفكار في موضوع أو مشكلة في فترة زمنية ثابتة بمقارنته بالأشخاص الآخرين، أي لديه غزارة في توليد الأفكار النادرة والمميزة؛
 - ت. المرونة: الانتقال من موقف إلى آخر والتعامل مع جميع المواقف في معالجة المشاكل بليونة وسهولة وإيجاد الحلول؛
 - ث. الإحساس بالمشكلة: القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، وتحديد بدقتها والتعرف على أبعادها وأثارها؛
 - ج. الميل إلى إبراز التفاصيل: أي المعالجة الدقيقة والشاملة التي توضح أبعاد المشكلات، واستنباطها بصورة مبدعة.

الفرع الثاني: الابتكار وعلاقته ببعض المصطلحات (الإبداع، الاختراع، الاكتشاف، المنتج الجديد، التحسين، التطوير)

هناك تداخل كبير بين مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات المتقاربة له رغم اختلافها في الأصل، لكن البعض يستعملها في بعض الأحيان كمرادفات مثل الإبداع، الاختراع، الاكتشاف، المنتج الجديد، والتحسين، التطوير ولتبيان الفرق بينها وبين الابتكار نقوم بشرح هذه المصطلحات.

أولاً: الابتكار والإبداع (Creativity)

جاء في معجم "لسان العرب" لابن منظور أن "المبدع" هو الشيء الذي يكون أولاً، حيث جاء فيه: بدع: بدع الشيء يبدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه، والبديع والبدع: الشيء الذي يكون أولاً، وفي التَّنْزِيلِ: "قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعاً مِنَ الرُّسُلِ"، أي ما كنت أول من أرسل²، والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثها إياها، وهو البديع الأول قبل كل شيء فهو سبحانه وتعالى الخالق.

وفي القرآن الكريم قوله تعالى "بديع السموات والأرض"³ الآية 117 سورة البقرة، أي مبدعها وخالقها على غير مثال سابق.

¹ منال كباب، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة متعلمي الهاتف النقال بولاية سطيف (جزيرة - أوريدو - موبيليس)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر، 2017، ص: 44.

² أبي الفضل ابن منظور، معجم لسان العرب، المجلد الثامن، نشر أدب الجوزة، إيران، 1984، ص: 06.

³ سورة البقرة، الآية 117، ص: 18.

وقد أشار كل من (Garand) و (Carrier) إلى الفرق بين الابتكار (innovation) والإبداع (Creativity) من خلال أن الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جديدة ومتميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائنها، وإذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي.¹

وبحسب ما جاء به (Daft) فالإبداع هو "قيام المؤسسة بقبول وتبني أفكار وسلوكيات جديدة تتعلق بمجال الصناعة الذي تنشط فيه وسوقها وبيئتها العامة".²

أما بحسب (فيجل كمج ونيل إندرسون) عرفت منظمة التعارف والتنمية في الميدان الاقتصادي الإبداع على أنه "مجموعة الخطوات العلمية، الفنية، التجارية والمالية اللازمة لنجاح وتطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو مطورة، واستخدام أساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات".³

ولقد حدد العالم الأمريكي ولاس (Wallas) مراحل العملية الإبداعية فيما يلي⁴:

أ. **مرحلة الإعداد:** يتم تحديد المشكلة المراد حلها في هذه المرحلة وجمع المعلومات والأفكار المتعلقة بها.

ب. **مرحلة الاحتضان:** يركز هنا المبدع جهوده وتفكيره على المشكلة حيث يكثف من درجة القراءة وجمع الملاحظات والمعلومات وزيادة التفاعل الذي يؤدي إلى الإبداع.

ت. **مرحلة الإلهام والإشراق:** هنا تأتي الفكرة في ذهن المبدع بشكل مفاجئ أي الحالة التي يقوم فيها الفرد بإعادة ترتيب أفكاره بما يمكنه من الوصول إلى حل نموذجي.

ث. **مرحلة التحقق:** وتعني إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو وضعها في صورتها النهائية بعد صقلها وتعديلها.

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن الإبداع يسبق الابتكار حيث يتعلق الإبداع بالأفكار الجديدة والفريدة، أما الابتكار فيأتي في مرحلة ثانية لتجسيد هذه الأفكار، وبهذا يمكن التعبير عن الابتكار بالمعادلة

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

التالية:

¹ العربي ثقاوي، دور التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصال الجزائرية دراسة ميدانية تحليلية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، خلال الفترة 18 و 19 ماي 2011 بجامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2011، ص: 10.

² Richard I Daft, **Organization theory and design**, westen publishing, new yourk, 1992, p : 245.

³ الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول " منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية" يومي 5 و 6 ماي 2014، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2014، ص: 04.

⁴ وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص: 104.

ثانيا: الابتكار والاختراع (Invention)

قام الاقتصادي (Giget) سنة 1998 بالتفريق بين مصطلح الابتكار والاختراع على أساس أن الاختراع يرتبط بالتقدم في المجال العلمي والتقني ويمكن أن يكون نظريا على شكل قاعدة، قانون علمي وغيرها، أما الابتكار فهو يمثل النجاح في إدخال الاختراع إلى الواقع، ويكون هذا النجاح في المجال الاقتصادي، الصناعي والتجاري، كما يمكن أن يكون الابتكار في أي فكرة أو منتج ينظر إليها على أنها جديدة من طرف المستهلكين المحتملين¹. وبهذا يمكن التعبير عن الابتكار بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار (innovation)} = \text{الاختراع (invention)} + \text{التطبيق (application)}$$

ثالثا: الابتكار والاكتشاف (Discovery)

الاكتشاف هو إظهار شيء موجود في الطبيعة أصلا أو إظهار كيفية تصنيعه أو استعماله، بمعنى الكشف عن شيء موجود من قبل لكن غير معروف، كسقوط حبة التفاح من الشجرة التي كان سببا في اكتشاف نيوتن للجاذبية، وهو نفس الشيء بالنسبة لاكتشاف العالم الفرنسي باستور للجراثيم، فهي كانت موجودة في الطبيعة وهو أكتشفها، بينما الابتكار هو التوصل لحل جديد وخلاق لمشكلة ما².

رابعا: الابتكار والمنتج الجديد (new Product)

إن مفهومي الابتكار (Innovation) والمنتج الجديد (New Product) قريبين جدا من بعضهما، وحتى في بعض معاجم اللغة تم الربط بينهما، كما هو شأن قاموس (Le Robert) الذي أدرج مفهوم الابتكار على أنه "عملية التجديد التي تهدف إلى تقديم شيء حديث"، فالمنتج الجديد إذن هو نتيجة العملية فقط، وأما الابتكار فهو أوسع، إذ يشمل السيرورة والنتيجة³.

خامسا: الابتكار والتحسين (Optimization)

التحسين هو إدخال تعديلات أو تغييرات على المنتجات الموجودة ما يجعلها أكثر كفاءة، تنوع، أو ملائمة في الاستخدام، أما الابتكار فهو يتمثل في التوصل إلى منتج جديد يختلف كليا عن ما سبقه أو لعملية جديدة في حالة الابتكار الجذري، أما في حالة الابتكار التحسيني أو التدريجي فهو التوصل إلى منتج

¹ سميرة صالح، سلمى عطوات، إيمان بن الزين، نمذجة تأثير إدارة معرفة الزبون على الابتكار التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2021، ص: 69.

² حميد بوشقفة، الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية لشركة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجبالي اليايس سيدي بلعباس، الجزائر، 2021، ص: 10-11.

³ كريمة بن شريف، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

جديد من خلال التحسينات التي تم إدخالها على المنتجات الحالية¹، ومنه نستنتج أن التحسين في معناه يكون أقرب إلى الابتكار التدريجي أو التحسيني.

سادسا: الابتكار والتطوير (Development)

يعرف التطوير على أنه عمل نظامي أساسه المعرفة القائمة والمكتسبة من البحث والخبرة العلمية الموجهة إلى إنتاج منتجات جديدة أو تركيب عمليات ونظم وخدمات جديدة، أو تحسين تلك التي تم إنتاجها وتركيبها فعلا، يهدف التطوير إلى تحويل نتائج البحوث التطبيقية إلى تطبيقات تجارية ناجحة²، أما الابتكار فهو تطوير للأفكار الجديدة ووضعها موضع التطبيق الفعلي.

المطلب الثاني: أبعاد الابتكار والعوامل المؤثرة فيه

للابتكار أبعاد وعوامل تؤثر فيه نبينها فيما يلي:

الفرع الأول: أبعاد الابتكار

حسب (Roerich G) في كتابه (Nouveauté Perçu d'une Innovation) الذي صدر سنة 1987 تشترك الابتكارات في بعدين أساسيين هما³:

أولا: الحداثة (Modernity)

وتعني الأسبقية في تقديم المنتج الجديد لفترة من الزمن، وتظهر هذه الميزة جليا في الابتكارات الناتجة عن التطور التكنولوجي التي عادة ما تستغرق وقتا طويلا في جعل المؤسسة تتفرد بقيادة السوق بالمنتجات الحديثة.

ثانيا: التميز (Excellence)

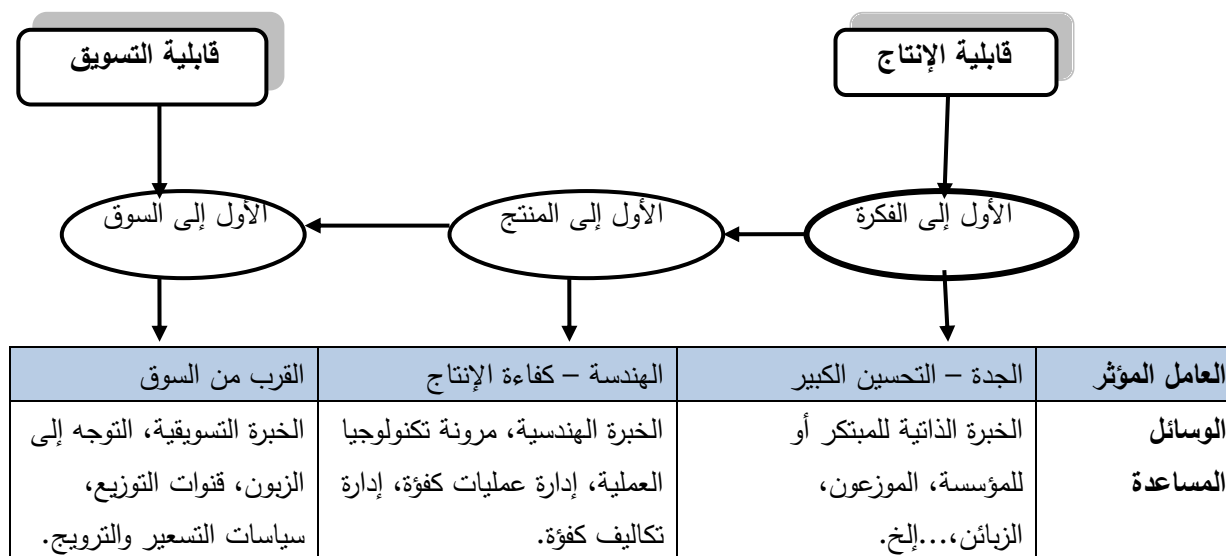
ويعتبر هذا البعد استراتيجيا ويعني الاختلاف عن المنتجات الموجودة، ما يمنح المنتج الخصوصية. أما نجم عبود نجم فقد حدد أبعاد الابتكار كما في الشكل رقم (16) الموالي:

¹ منصور بن عمارة، الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية - يومي 18 و19 ماي 2011، ص: 2.

² عبد الفتاح داودي، دور الابتكار في تفعيل أداء قطاع الاتصالات، دراسة مقارنة بين الجزائر ومجموعة من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA)، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017، ص: 43.

³ حميد بوشقفة، مرجع سيق ذكره، ص: 23.

الشكل رقم (16): أبعاد الابتكار عند نجم عبود نجم



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم، الخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، ط1، 2003، ص: 23.

يوضح الشكل رقم (16) أعلاه مفهوم الابتكار داخل المنظمة، من خلال بعدين أساسيين هما القابلية للإنتاج والقابلية للتسويق، مروراً بثلاث مراحل أساسية الأولى هي الأسبقية إلى إيجاد الفكرة المبدعة، بالاعتماد على الخبرة الذاتية التي تتمتع بها في مجال نشاطها، أو رغبة من أحد العملاء، حيث أن دراسة ما يعتقد العملاء تتيح لهم التعرف على منتجات المنافسين والتحسينات التي أدخلوها، طلب السوق والطلب على المنتجات المبتكرة والمواصفات المثالية وحتى أسعار العملاء لمعرفة مدى استعدادهم للدفع مقابل المنتج المبتكر، وتأتي بعدها المرحلة الثانية وهي ضرورة أن تكون المؤسسة أول من يجسد الفكرة المبتكرة في شكل منتج، بالاعتماد على الخبرة الهندسية وسهولة الوصول إلى القدرات الفنية والإدارية لأفرادها، وفي المرحلة الأخيرة وجوب السبق إلى السوق بحيث تكون أول من يقوم بتسويق منتجاتها المبتكرة وتحديد مواقع التسويق واعتماد سياسات الترويج والتوزيع المناسبة بالإضافة إلى التوجه المباشر للعميل، حيث تعتبر قنوات التوزيع مصدراً مهماً للمعلومات عن ظروف السوق وبهذا تكتسب المؤسسات المبتكرة ميزة تنافسية، وتصبح رائدة في مجال نشاطها.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الابتكار

هناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة التي تؤثر على الابتكار، وهي الخصائص الشخصية والخصائص المعرفية، وكذلك العوامل التنظيمية وعوامل البيئة الاجتماعية، والتي سنشرحها بشكل منفصل على النحو التالي:

أولاً: مجموعة الخصائص الشخصية والخصائص المعرفية¹

يقول محمد عوض بن علي الحربي أنه لا يوجد دماغان متماثلان في العالم، فكل دماغ مختلف بسبب مسارات التعلم المختلفة، وينتج عن هذا حقيقة أن كل فرد مختلف عن الآخر وله خصائص مختلفة. وبما أن الفرد هو أساس العملية الابتكارية، وقد اعتبرت الدراسات الحديثة الابتكار ظاهرة إنسانية عامة لا تقتصر على فئة معينة، لكن يوجد بعض الصفات التي يتميز بها الفرد المبتكر عن غيره من الأفراد، حيث طور الباحثين مقاييس لتقييم صحة أن الفرد المبتكر له سمات خاصة من خلال قوائم تحمل الصفات المشتركة للأفراد المبتكرين ومن هذه الصفات على سبيل المثال الذكاء، الثقة، التميز، النظرة الثاقبة، والميل للحدثة، وهي صفات كلها تدعم الابتكار، بالإضافة إلى أهم سمة وهي "الانفتاح على التجربة" والتي ترتبط بشكل مباشر وإيجابي بالسلوك الابتكاري.

الفرد المبتكر له القدرة على دمج المعارف عبر وجهات نظر متعددة وهذا عامل مهم في تحويل الإبداع الفردي إلى ابتكار.

القدرة على التخيل والتفكير خارج الحدود الحالية والتركيز على الحدس يؤدي إلى أفكار نموذجية فريدة لحل المشكلات وبالتالي حلول مبتكرة.

الإدراك يجعل الفرد يتعرف على حقيقة المشكلة بوضوح ويولد ويطور مواقف قوية وإيجابية اتجاه القضايا التي يعمل عليها وبالتالي قدرته على الإقناع بها أكثر.

أما الخصائص المعرفية فتتعلق بـ:

أ. المتغيرات الديمغرافية: تؤثر الاختلافات في التعليم والخبرة المهنية على الابتكار، لأن معرفة الفرد وخبرته تمكنه من استخلاص الأفكار الابتكارية لحل المشكلات من خلال التعلم من الأخطاء السابقة.

ب. خصائص الوظيفة: تشمل هذه الخصائص تعقيد الوظيفة، وضغط الوقت ومتطلبات الدور، حيث تؤثر الوظائف المعقدة التي تكون أقل روتينية، وبالتالي قد تعزز توليد الأفكار، كذلك الوظائف التي تتمتع بقدر من الحرية في كيفية ومتى وأين يتم إنجاز العمل تعزز من السلوك الابتكاري. بالإضافة إلى خاصية حب الاستطلاع هناك خصائص أخرى تؤثر على الابتكار منها²:

أ. حالة الشك: لدى الأفراد المبتكرين حس الشك والتساؤلات بخصوص لماذا يكون هذا ولا يكون ذلك، ومحاولة الخروج عن المألوف في تفسير الظواهر لمحاولة التوصل إلى أسباب ونتائج جديدة.

ب. الإنجاز الذاتي: تلعب الحوافز الذاتية رغبة في الإنجاز الذاتي وتحقيق الذات بالرغم من وجود حوافز خارجية وهذا ما يتمثل في "هرم ماسلو"، وبالتالي فالفرد المبتكر في المؤسسة يربط إنجازه الذاتي بالتفوق على الآخرين رغم تأثير المحفزات الخارجية المادية والمعنوية.

¹ Mohamad awad ben ali alharbi, **Influencing factors in innovation on individual and group level**, wagening university and research, geoffrey hegelaar, 14 juni 2018, pp : 5-6.

² رشيد حمدوني، مرجع سبق ذكره، ص: 209.

ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية

تؤثر الظروف التنظيمية على النشاط الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد المبتكرين ومن أهمها نجد ما يلي¹:

أ. **استراتيجية المؤسسة**: إذ أن هناك نوعين من المؤسسات، الأولى هي مؤسسات تعمل على المحافظة على الحالة القائمة، أما الثانية وهي المؤسسات التي تجعل من الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية.

ب. **القيادة والأسلوب الإداري**: تعرف القيادة على أنها ممارسة التأثير على العاملين في شكل إيجابي في سبيل تحقيق هدف مشترك، لهذا لها دور فعال في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، فالقيادة الفعالة هي التي تعمل على توفير البيئة التنظيمية المحفزة على الابتكار.

إن اهتمام القائد أو المشرف على العمل بالموظف يؤثر على السلوك الابتكاري للأفراد، حيث أثبتت التجارب أن استخدام القيادة التحويلية التي يشارك فيها القائد الالتزام والمسؤولية مع مرؤوسيه يؤثر إيجابا على الابتكار ويساهم في تعزيز الحافز على الابتكار.

ت. **الفريق**: إن العمل كفريق يدعم الابتكار فمن خلال تباين وجهات النظر وتباين المعارف والمهارات ومشاركتها مع الآخرين يؤدي إلى إيجاد أفكار مبتكرة وإمكانية لاتخاذ قرارات أكثر شمولاً، ولهذا تشجع المؤسسات في الوقت الحالي استخدام فرق العمل خاصة المدارة ذاتياً، وهذا لمعالجة خطرين أساسيين هما:

- **خطر التخصص**: بحيث توجد بعض الوظائف متخصصة وتكون منعزلة داخل المؤسسة وبالتالي جمودها وعدم تكامل الجهود بين أقسامها ووظائفها.

- **تحرير هذه الفرق** مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل.

ث. **ثقافة المؤسسة**: وهي عبارة عن مجموعة القيم، المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة السائدة بين أفراد المؤسسة، ويشارك في تكوينها كل الأفراد ويتم تعليمها للأفراد الجدد، وبهذا في المؤسسات القائمة على الابتكار تسودها ثقافة إبداعية تقوم بتغييرات على مستوى الهياكل والمفاهيم.

ولتوضيح العوامل التنظيمية المؤثرة على الابتكار بشكل مفصل نجدها تتمثل في²:

ج. **موقف المؤسسة من الابتكار (Attitude to innovation)**: حيث تلعب إدارة المؤسسة دوراً رئيسياً في خلق ثقافة إبداعية ابتكارية في المؤسسة، وهذا يعتمد على كون أنها تبذل كل جهودها من أجل الابتكار، بحيث لا تتخلى عن الأنشطة الابتكارية في منتصف الطريق وتؤمن بمتابعة الأفكار.

ح. **المرونة وفتح مجال للتواصل**: من خلال توفير بيئة عمل مرنة، بحيث تعمل على سهولة تدفق المعلومات وعدم إعاقتها، كما تقوم بتكريس الوقت والموارد الكافية للابتكار.

¹ حميد بوشقفة، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

² Timira shukla, anita singh, **organizational factors influencing innovation: An Empirical investigation**, journal of strategic human resource management, Vol: 4, issue: 3, october 2015, p : 58.

خ. توليد الأفكار: لابد للمؤسسة أن تشجع الموظفين على توليد الأفكار من خلال القيام بجلسات للعصف الذهني للأفكار من أجل خلق منتج أو خدمة جديدة من وقت لآخر، مما يؤدي إلى تحسين صورتها في ذهن زبائنها والمجتمع.

د. تحسين المهارات (تنمية المهارات): على المؤسسة توفير التدريب اللازم لرفع مستوى مهارات وقدرات الموظفين الابتكارية.

ذ. التحفيز على الابتكار: من خلال مكافئة الأفراد المبتكرين سواء ماديا أو معنويا تقديرا لجهودهم المبذولة، الأمر الذي يجعل لديهم دافع أكبر لبذل جهد أكبر للابتكار.

ر. الدعم التنظيمي: يقصد به توفير الدعم المالي الكافي للابتكار، بحيث لا يكون عائقا له.

ثالثا: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

تلعب البيئة الخارجية دورا مهما في دعم الابتكار وتعمل على ظهوره أو العكس، ولأن الفرد يعيش منذ ولادته في بيئته، كذلك الحال بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في نفس البيئة السائدة، وعليه يمكن ذكر عوامل البيئة السائدة في المجتمع كما يلي¹:

أ. الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع: وهي عبارة عن جملة من العوامل المؤثرة في أفراد المجتمع عموما نوجزها كما يلي:

- العوامل الاجتماعية والثقافية: من العوامل التي تحدد شخصية وسلوك المبتكر هو تفاعله مع المجتمع، والذي يبدأ على مستوى الأسرة، والتي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للمبتكر، ثم يأتي دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار من خلال التعليم والإرشاد الثقافي والحوافز.

- العوامل السياسية: تعتبر العوامل السياسية عاملاً رئيسياً في عملية الابتكار، حيث أدى الدعم المستمر للقادة السياسيين وإيمانهم بأهمية الابتكار والإبداع في المجتمع إلى انفجار الطاقة الابتكارية من المستوى الفردي إلى المستوى المؤسسي والمجتمعي، من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية في مختلف المجالات، وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية وتطوير المناهج التعليمية والتربوية للمساعدة في زيادة الابتكار والإبداع.

ب. مؤسسات البحث والتطوير في المجتمع ونظام الحماية السائد: يتم إنشاء هذه المؤسسات لدعم احتياجات المؤسسة وحل المشكلات التقنية المختلفة، وعليه فإن قاعدة البحث والتطوير في المجتمع تشكل دفعا للابتكار في المؤسسات، وتتمثل هذه القاعدة في مراكز البحث الأساسي ومراكز البحث التطبيقي، وهذا لضرورة الحاجة إلى الحماية القانونية للابتكارات، والتي تتم من خلال نظام براءات الاختراع.

¹ محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 15-16.

المطلب الثالث: تصنيفات الابتكار

تعددت تصنيفات الابتكار بحسب تنوع واختلاف الأنشطة الابتكارية، وكذا حجم وتنوع المؤسسات، وحجم الابتكار نفسه، لهذا نجد العديد من الأبحاث قدمت تصنيفات وأنواع مختلفة للابتكار بغرض التعرف عليها وعلى محدداتها ومن هذه الابتكارات على سبيل المثال نجد: ابتكار المنتجات، ابتكار العمليات، ابتكار التسويق، ابتكار إداري، ابتكار جذري وابتكار تدريجي، وقد قدمت هذه التصنيفات بغرض التعرف على الممارسات والسلوكيات التي تتبعها المؤسسات في تبني وتطبيق الابتكار¹، وسوف نتطرق لبعض هذه التصنيفات فيما يلي:

الفرع الأول: تصنيف الابتكار حسب معيار التخصص

يصنف الابتكار حسب معيار التخصص إلى ثلاثة أشكال هي²:

- الابتكار الإداري (Administration innovation)
- الابتكار التكنولوجي (Technology innovation)
- التسويق الابتكاري (innovation marketing)

أولاً: الابتكار الإداري (Administration innovation)

إن أول من ميز مصطلح الابتكار الإداري عن باقي الابتكارات الأخرى هو (kimberly) سنة 1981، حيث عرفه بأنه أي برنامج أو منتج أو تقنية ظهر لأول مرة يحدث مسافة في الإدارة، ويؤثر على الطبيعة والموقع والجودة، أو مقدار المعلومات المتوفرة في عملية صنع القرار، وفي سنة 1984 عرف (Damanpoor) الابتكار الإداري على أنه الابتكار الذي يؤثر على النظام الاجتماعي للمؤسسة، ونعني بالنظام الاجتماعي العلاقات بين الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق مهمة أو هدف مشترك، وينفس الصدد فقد قدم (Brikshaw) و (Mol) تعريفاً آخر في سنة 2006، مفاده أن الابتكار الإداري هو تنفيذ الممارسات والعمليات والهياكل الإدارية الجديدة، والتي تختلف اختلافاً كبيراً عن القاعدة المعتادة.³

وقد توالى التعاريف المتعلقة بالابتكار الإداري في البحوث والدراسات وفي مختلف المناسبات العلمية وغيرها، ليعرف هذا المصطلح في كل مرة تطوراً بإضافة جديدة.

¹ سامر محمد عرفاوي وآخرون، الابتكار الإداري وإستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر دراسة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 8، العدد 1، 2022، ص: 53.

² صفاء بياضي، مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمعات الصناعية دراسة حالة: مجمع بن حمادي برج بوعريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020، ص: 59.

³ Frédéric le Roy, Marc Robert, Philippe Giuliani, L'innovation managériale généalogie, défis et perspectives, revue française de gestion, N° : 235, 2013, pp : 79-80.

وفي سنة 2009 أضاف كل من (Brikinshaw) و (Mol) عامل رئيسي في تعريف الابتكار الإداري ويتمثل في الهدف أو الغاية منه وهو نية تحسين الأداء، حيث عرفاه بأنه "إدخال ممارسات إدارية جديدة من قبل الشركة لزيادة أدائها"، وقد تبني كل من (Damanpoor) و (Aravind) سنة 2012 نفس التفكير في تعريف الابتكار الإداري في قولهما بأنه "منظمة جديدة ونظام إداري جديد، ممارسات إدارية جديدة أو طريق جديدة لخلق قيمة إضافية للشركة"، ومن هذا تم اقتراح بأن تعريف الابتكار الإداري يغطي معنيين، الأول أنه اختراع جذري لمؤسسة جديدة، أو ممارسة أو طريقة إدارية جديدة، والمعنى الثاني هو أنه تبني لممارسة إدارية، أو طريقة موجودة بالفعل، ولكن جديدة على المؤسسة وتختلف عن الممارسات وطرق الإدارة الحالية وليس بالضرورة أن تكون أول من يتبنى هذا الابتكار¹.

هذا وقد بدأ إصلاح الإدارة العامة في الثمانينات نتيجة استخدام قياس الأداء والمساءلة لزيادة الكفاءة الإدارية، ومن أمثلة الابتكار الإداري سواء في القطاع العام أو الخاص نجد إدارة الجودة الشاملة (TQM)، إعادة هندسة العمليات التجارية (BPR) في أوائل التسعينات، إدارة الوقت (JIT)، التكلفة على أساس النشاط (ABC) والعملية، ولهذه الابتكارات الإدارية بعض الخصائص المشتركة تمثلت في تكنولوجيا المعلومات، التكنولوجيا الاجتماعية، المعرفة المكثفة².

ثانياً: الابتكار التكنولوجي (Technology innovation)

نلاحظ أن مصطلح الابتكار التكنولوجي مركب من كلمتين هما الابتكار وتعني عملية يتم من خلالها تطبيق أفكار جديدة بغرض التوصل إلى منتجات (سلعة/خدمة) جديدة، والتكنولوجيا تشير إلى تطبيق جملة من المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل³. ويركز الابتكار التكنولوجي على المخرجات التي لها علاقة بالتكنولوجيا بنوعها المجسد ونقصد بها التجهيزات والآلات والوسائل، واللّين أي الأنظمة والأساليب والبرمجيات، وقد أسهم باحثون كثر في الكتابة حول الابتكار التكنولوجي، لكن شومبتير هو الذي مهد الطريق جلياً أمام المعالجة الفكرية للموضوع من الناحية الأكاديمية أو العلمية⁴.

كما وعَرَّف الاقتصادي مورين (Maureen) سنة 1986 الابتكار التكنولوجي بأنه استغلال ووضع حيز التطبيق تكنولوجيا موجودة في شروط جديدة للحصول على منتج صناعي⁵.

¹ Frédéric le Roy, Marc Robert, Philippe Giuliani, **The concept of management innovation : definition state of the art and future research avenues**, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Vol : X, N°: Y, xxxx, January 2018, p : 5.

² Quong neo bui, **on the diffusion of Administrative innovation, performance, Fashion, or legitimacy**, Conference Paper, 17ed Americas conference on information Systems, January 2011, p : 2.

³ صفاء بياضي، **مرجع سيق ذكره**، ص: 5.

⁴ م. سعيد أوكيل، **مرجع سيق ذكره**، ص: 41-42.

⁵ نور الدين حامد، مونية بن عريبة، **دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة**، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 6، العدد 14، جانفي 2015، ص: 79.

أما شومبتير فقد عرّف الابتكار التكنولوجي بأنه التغيير المنشأ أو الضروري والذي مثله في خمسة صور هي¹:

- أ. إدخال فنون وأساليب جديدة؛
- ب. استخدام مدخلات ومواد أولية جديدة؛
- ت. استحداث سلع جديدة؛
- ث. فتح أسواق جديدة؛
- ج. إنشاء مشروعات جديدة أو إعادة تنظيم بعض الصناعات.

ثالثا: الابتكار التسويقي (marketing innovation)

عرّف الابتكار التسويقي بأنه ابتكار يشمل جميع أوجه النشاط التسويقي، فهو لا يقتصر على مجال معين في التسويق مثل الابتكار في مجال المنتجات أو مجال الإعلانات، وإنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى، فهو يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستهلك النهائي². يسعى الابتكار التسويقي إلى اكتشاف الحاجات الكامنة للمستهلكين وتلبيتها، ونقصد بالحاجات الكامنة هي تلك الحاجات التي لا يدركها المستهلكون حاليا وغير قادرين على التعبير عنها، ولتحديد هذه الاحتياجات يتطلب وسائل وطرق مبتكرة، ويعتبر هذا جانب من جوانب التسويق الابتكاري³.

الفرع الثاني: التصنيف حسب درجة الابتكار

يصنف بحسب درجة الابتكار أو بحسب التغيير في الابتكار إلى نوعين هما:

أولاً: الابتكار الجذري (Radical innovation)

ويتمثل في الوصول إلى منتج (سلعة/خدمة) جديد يختلف كلياً عن المنتجات السابقة للمؤسسة، في هذا النوع من الابتكار يتم استعمال تكنولوجيا جديدة ودخول سوق جديدة، فهي لا توجه إلى سوق معروف ولكن يتم من خلاله خلق طلب على سلع غير معروفة من قبل المستهلك، وهذا الطلب يتضمن قنوات توزيع جديدة وأنشطة تسويقية مبتكرة⁴.

¹ قطاف ليلي، بوشنير إيمان، دور وأهمية الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية: نحو تحقيق التنمية المستدامة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 4، العدد 7، جوان 2012، ص: 33.

² أحمد بن خليفة، حمزة بعلي، دور الابتكار التسويقي في تحسين صورة العلامة التجارية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة كوندور **condor** الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 01، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2021، ص: 487.

³ عبد القادر قرش، طه عبد الرحمان سويبي، الابتكار التسويقي ودوره في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2015، ص: 83-84.

⁴ فرحات هولي، أثر إدارة التسويق الابتكاري على قيمة المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص: 35.

ثانيا: الابتكار التدريجي أو التحسيني (Incremental innovation)

الابتكار التدريجي هو الابتكار الذي يتم فيه إدخال تحسينات أو تعديلات على التكنولوجيا أو الأنظمة أو المنتجات القائمة لفترات قصيرة، حيث يستخدم كاستراتيجية لمواجهة المنافسين بتحسين المنتجات التي تسيطر على أعلى حصة سوقية، من خلال إدخال تحسينات على الخصائص، الحجم، طريقة الاستخدام، التعبئة، التكنولوجيا،... الخ¹.

كذلك الابتكار التدريجي هو استراتيجية منخفضة المخاطر ومنخفضة الأرباح²، ولهذا تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الابتكار لكونه لا يتضمن مخاطر سوقية كبيرة نظرا لانطلاقه من السوق الحالي الذي يكون متقبلا من طرف الزبون، على عكس الابتكار الجذري الذي يركز على مبدأ التجديد³.

الفرع الثالث: التصنيف حسب طبيعة الابتكار

يتكون الابتكار من نتيجتين ديناميكيتين، الأولى هي التغييرات في المنتجات (سلع/خدمات) المقدمة للعملاء، والثانية هي التغييرات في الوضع الذي يتم من خلاله إنشاؤها وتسليمها، ويتوافق هذان الشكلان من التغيير مع ابتكار المنتج وابتكار العملية على التوالي، حيث يركز ابتكار المنتجات على ما يتم إنتاجه، بينما يهتم ابتكار العمليات بكيفية إنتاج المنتجات الحالية، فهو يشير إلى عملية التجديد داخل المؤسسة⁴، وفيما يلي نتطرق لكل منهما.

أولاً: الابتكار في المنتج

هو خيار استراتيجي يشير إلى تطوير سلع أو خدمات ذات خصائص تختلف اختلافا كبيرا عن المنتجات السابقة بالنسبة للمؤسسة، ويتم اللجوء إلى هذا الخيار للأسباب التالية⁵:

أ. المنتجات الحالية لم تعد تلبي احتياجات العملاء؛

ب. تغير أذواق المستهلكين؛

ت. تغير البيئة وبالتالي ظهور احتياجات جديدة في السوق؛

ث. تراجع المنتجات الحالية بشكل سريع، بسبب تطوير منتجات جديدة والتقنيات عن طريق المنافسة؛

ج. شدة المنافسة.

¹ فتحة يحيوي، استراتيجيات الابتكار في المنظمات القائمة على المعرفة دراسة حالة المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الإلكترونية بولاية برج بوعريج، مجلة الدراسات المالية؛ المحاسبية والإدارية، المجلد 6، العدد 3، 2019، ص: 446.

² Bingqiang li, Lei huang, **The effect of incremental innovation and disruptive innovation on the sustainable development of manufacturing in china**, sage open, 2019, p : 1.

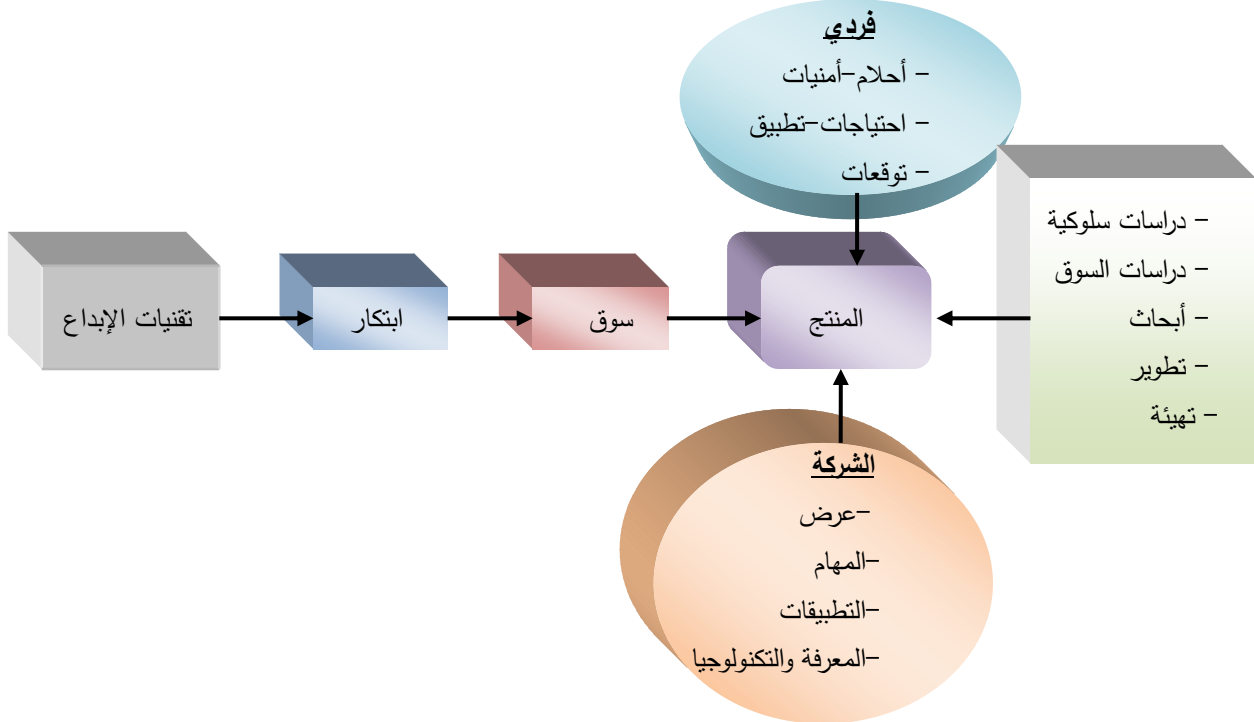
³ جمال لطرش، هولي فرحات، **الابتكار في أبعاد المنتج وأثره على قيمة المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة عينة من آراء مدراء مؤسسات اقتصادية بالشرق الجزائري**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، 2019، ص: 424.

⁴ Fang huang, John lewis rice, **openness in product and process innovation**, international journal of innovation management, Vol :16, issue : 4, 2012, p : 2.

⁵ Maier dorin, **product and process innovation : A new perspective on the organizational development**, International Journal of Advanced Engineering and Management Research, Vol : 3, Issue : 6, 2018, p p : 133-135.

- للعثور على أفكار لمنتج جديد لديه فرص أكبر للنجاح لابد من أخذ الاعتبارات التالية:
- أ. أبحاث السوق واحتياجات العملاء (البحث الخارجي، الفرص والتهديدات)؛
 - ب. التحقق من نقاط القوة والضعف للمؤسسة (تحقيقات داخلية)؛
 - ت. الحصول على الإلهام من هذه الدراسات وتوليد أفكار جديدة للمنتج؛
 - ث. اختيار الأفكار الواعدة للمنتج.
- والشكل التالي يوضح الطريقة التي يولد بها منتج جديد.

الشكل رقم (17): الطريقة التي يولد بها منتج جديد



Source: Maier dorin, product and process innovation: A new perspective on the organizational development, International Journal of Advanced Engineering and Management Research, Vol : 3, Issue : 6, 2018, p :134.

يلبي ابتكار المنتج احتياجات العملاء وتوقعاتهم ورغباتهم من خلال السلع والخدمات الإبداعية التي تتضمن أحدث وأكبر المعارف في المجال.

ثانياً: ابتكار العملية

هو تنفيذ طريقة إنتاج، و/ أو تغييرات مهمة في تقنيات، و/ أو معدات، و/ أو برامج من أجل تقليل تكاليف الإنتاج، التوزيع، وتحسين الجودة، وإنتاج وتوزيع منتجات جديدة أو محسنة لزيادة الكفاءة أو مرونة النشاط الإنتاجي أو العرض أو تقليل المخاطر على البيئة، كما ويعرّف ابتكار العملية على أنه جلب عناصر جديدة يتم إدخالها في الإنتاج في المؤسسة¹.

¹ Maier dorin, Op.cit, p :135.

الفرع الرابع: تصنيف الابتكار حسب معيار إدراك السوق

حسب هذا المعيار هناك نوعين من الابتكار¹:

أولاً: الابتكار المستمر (Continuous innovation)

تكون فيه درجة الابتكار محدودة، حيث يتم القيام بتغييرات طفيفة على المنتجات الحالية، بمعنى القيام بتحسينات مستمرة.

ثانياً: الابتكار المتقطع (Discontinuous innovation)

هو ابتكار يميل إلى خلق وبناء مهارات جديدة للمهندسين، العلماء، المحاسبين وغيرهم من الموظفين والمهنيين، كما يميل إلى خلق وصناعة تكنولوجيات وعمليات جديدة، لهذا النوع من الابتكار العديد من الآثار المباشرة.

الفرع الخامس: الأشكال الجديدة للابتكار

هناك عدة أنواع للابتكار بأشكال جديدة:

أولاً: الابتكار المفتوح (Open innovation)

تهدف مبادرات الابتكار المفتوح إلى تسهيل استخدام المصادر الخارجية للأفكار بما يتوافق وتطلعات المؤسسة، وتطوير قدراتها التكنولوجية والمعرفية، كما وتهدف هذه المبادرات إلى تمكين واكتساب ودمج الابتكارات من مصادر خارجية للمؤسسة.

يركز الابتكار المفتوح على ثلاث أبعاد رئيسية هي²:

- أ. **التعاون مع الأطراف الخارجية:** مثل الموردين، المستخدمين والمنافسين والمؤسسات والجامعات، ويشير إلى أي مدى تعمل المؤسسة مع جهة خارجية بخصوص الأنشطة والعمليات المرتبطة بالابتكار، وهكذا تتمكن المؤسسة من البحث وبالتالي دمج الابتكارات الخارجية.
- ب. **المعلومات المكتسبة من المصادر الخارجية:** تشير إلى أي مدى تستخدم المؤسسة المعلومات الخارجية.

- ت. **اكتساب بحث وتطوير خارجي:** ليس بالضرورة يكون بالتعاون أو الاشتراك مع أطراف أخرى، بل يشير إلى مدى حصول المؤسسة على أغراض بحثية من طرف ثالث، وبمعنى أوضح هو الحصول على معرفة مطورة خارجياً، حيث يمكن دمجها مع ما تم تطويره داخل المؤسسة، وهذا ما يمكنها من إدخال عمليات جديدة.

¹ محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوايل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 148.

² Christos tsinopoulos et al, process innovation : open innovation and the moderating role of the motivation to Achieve legitimacy, journal of Product innovation management, Vol : 35, issue : 1, 2018, pp :29-30.

ثانيا: الابتكار المتدني التكلفة

هو عبارة عن مقارنة فريدة من نوعها، تفترض تقليل استخدام الموارد التي تدخل في عملية تطوير وتوفير المنتجات المبتكرة، مما يساهم في خفض تكاليف الابتكار وتحقيق مستوى عال من النمو، خاصة في البلدان النامية.

ويقوم هذا النوع من الابتكار على مبادئ أهمها¹:

أ. الحد من التكاليف لتقديم منتجات أفضل باستخدام التكنولوجيا؛

ب. عدم الاقتصار على إنتاج السلع فقط بل وحتى الخدمات؛

ت. تتعدى المقارنة تبسيط الابتكار إلى إعادة تصميم السلع والخدمات.

يشمل هذا النوع من الابتكار السلع والخدمات المبتكرة التي لا تستهلك موارد مادية ومالية كبيرة على طول سلسلة القيمة، الهدف منه هو إبقاء التكاليف منخفضة قدر الإمكان مع الحفاظ على معايير الجودة، وتعتبر الهند سباق في تبني هذا النهج في أنشطتها، وخاصة صناعة السيارات.

ثالثا: ابتكار الزبون(المستخدم)

تعتمد المختبرات على العميل بإشراكه في عملية الابتكار خاصة في المراحل الأولى له، من خلال مراقبة وتصحيح الاستجابات المختلفة وخلق بيئة تفاعلية بينهما، مما يجعل المستخدم شريكاً مبدعاً وخبيراً، الأمر الذي يؤدي إلى تزويد هذه المختبرات بملاحظات وآراء مختلفة تعمل على إزالة كل عقبات نجاح الابتكار².

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن الخبرة المكتسبة والمعلومات والمعارف التي يكتسبها الأفراد عن طريق التعلم لها دور أساسي في تفعيل الابتكار، وبالتالي فهي تسهم في خلق منتجات وخدمات جديدة تضمن الاستمرارية والتفوق للمؤسسات.

المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الابتكاري

أرتبط مفهوم الابتكار والتسويق ببعضهما البعض لما لهما من أهمية بالغة ودور هام لضمان استمرارية المؤسسة وتفوقها على المنافسين، من خلال تلبية حاجات ورغبات المستهلك المتنامية، وقد أطلق على هذا الارتباط التسويق الابتكاري وهناك من يطلق عليه التسويق الإبداعي أيضا.

¹ عبد الفتاح داودي، دور الابتكار في تفعيل أداء قطاع الاتصالات، دراسة مقارنة بين الجزائر ومجموعة من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017، ص: 17.

² عبد الفتاح داودي، المرجع السابق، ص: 17-18.

ويعتبر التسويق الابتكاري أحد أهم التوجهات الحديثة في مؤسسات الأعمال المعاصرة، حيث يتميز هذا التوجه بتطبيق ممارسات وسياسات تسويقية جديدة ومختلفة عن منافسيها في المجال، وفي هذا المبحث سوف نتطرق بشيء من التفصيل لأساسيات التسويق الابتكاري، حيث تم التركيز على النقاط التالية:

- مفهوم التسويق؛
- مفهوم التسويق الابتكاري؛
- عناصر التسويق الابتكاري وأنواعه.

المطلب الأول: مفهوم التسويق

التسويق مصطلح أنجلو-سكسوني أدخل إلى فرنسا في الخمسينيات، ويعرف بأنه كل ما يساهم في جذب واستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد والحفاظ على ولاء الزبائن الحاليين للمؤسسة، كما ويعرف بأنه مجمل الوسائل التي تستخدمها المؤسسة بشكل فعال لعرض وبيع منتجاتها بشكلها النهائي في السوق المستهدف، فهو يسعى يركز على الدراسة العلمية لرغبات المستهلكين، ويرتكز مفهوم التسويق على بعدين هما: الأول يوصف بالحالة التسويقية، ويقصد بها التوجه نحو كسب رضا الزبون، فهو مقارنة توجه نحو الزبون، لهذا توجب على المؤسسة فهم آليات السوق وسلوك المستهلك بشكل جيد، أما البعد الثاني فيركز على استخدام الوسائل والتقنيات¹.

الفرع الأول: تعريف التسويق (Marketing)

غالبًا ما يوصف التسويق بأنه فن بيع المنتجات، وقد عرف بيتر فردناند دراكر (p.f Drucker) وهو أحد كبار منظري الإدارة التسويق بـ " إذا كنا نرغب في معرفة ماهية الأعمال نبدأ من خلال غاياتها التي تمتد إلى خارج المنظمة، فعلى هذا الأساس يبدأ التسويق من خارج حدود المنظمة أي من الزبون الذي يرتبط بالحاجات والقيم السائدة في المجتمع"²، ويقول أيضا أن " الهدف من التسويق هو جعل البيع غير ضروري، الهدف من التسويق هو معرفة وفهم العميل جيدًا لدرجة أن المنتج أو الخدمة تناسبه وتبيع نفسها، ومن الناحية المثالية، يجب أن ينتج عن التسويق عميل مستعد للشراء"³.

ركز دراكر في كلا التعريفين على العميل وفهم حاجاته والتعرف على أذواقه، وعلى أساس هذه الاعتبارات يتم إنتاج المنتج بحيث يفرض نفسه.

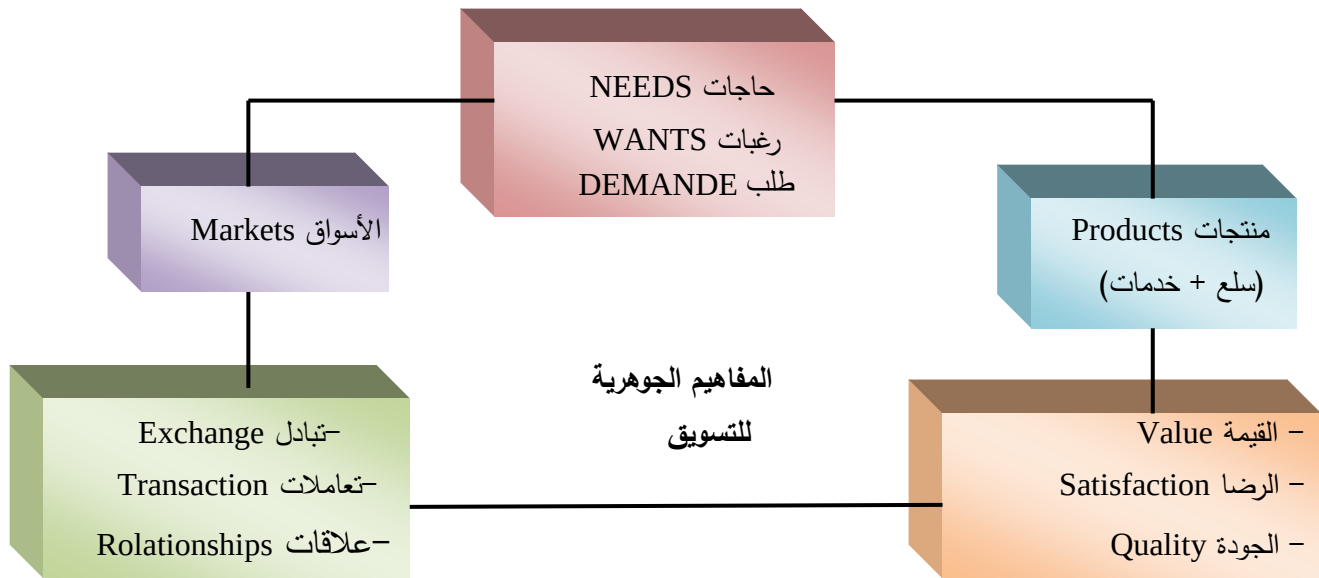
¹ كاترين فيو، التسويق، معرفة السوق والمستهلكين من الدراسة التسويقية إلى الخبرات الاستراتيجية، المزيج التسويقي، ترجمة وردية واشد، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص: 08.

² سحر أحمد كرجي العزاوي، رائد سلمان، فاضل النعيمي، الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي، دراسة في الشركة العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009، ص: 125.

³ Philip kotler, marketing management, millenium Edition, tenth Edition, pearson custom publishing, 2002, p : 4.

يتضمن التسويق عددا من العناصر المختلفة تشكل ما أطلق عليه علماء التسويق المفاهيم التسويقية الجوهرية (Core marketing concepts)، وهي تمثل الأساسيات التي تركز عليها النشاطات التسويقية في المؤسسة، والشكل الموالي يبين هذه العناصر¹.

الشكل رقم(18): المفاهيم التسويقية الجوهرية



المصدر: د. طارق طه، "إدارة التسويق"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 28.

الفرع الثاني: خصائص التسويق

يتسم التسويق بسمات عديدة نوجز أهمها فيما يلي²:

أولاً: يقوم على البحث عن احتياجات ورغبات العميل، التي تعتبر نقطة انطلاقه.

ثانياً: وهو يقوم على دراسة متغيرات البيئة المحيطة قبل صياغة الاستراتيجيات والسياسات التسويقية المناسبة.

ثالثاً: يعتبر التسويق محاولة جادة للتوفيق بين طرفين رئيسيين هما المنتج والعميل وأهداف كل منهما دون المساس بالمصلحة العامة.

رابعاً: التسويق وظيفة مستمرة، تبدأ قبل الإنتاج والبيع وخلالهما وبعدهما.

¹ دياب زكاي، الاتصال التجاري وفعاليته في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010، ص: 12-13.

² سليمان صادق درمان، خيرى علي أوسو، التسويق أسس واتجاهات متقدمة، جامعو دھوك، 2011، ص 16، تم الاطلاع عليه من الموقع الإلكتروني: <https://2u.pw/ajasNHM> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/07/26، على الساعة: 16:38.

خامسا: يعتمد التسويق على التخطيط والتنفيذ الجيدين.

إن نجاح أي مؤسسة يكون من خلال حرصها على ممارسة أنشطتها التسويقية بصورة جيدة، ومنه فإن الممارسة الناجحة للتسويق تقتضي الإلمام بالمعاني التالية وتطبيقها¹:

أولاً: التسويق هو التعرف على احتياجات المستهلك؛ احتياجات المستهلك هي نقطة الانطلاق للتسويق.

ثانياً: التسويق هو تطوير المنتجات الجديدة وصيانة المنتجات الحالية؛ من خلال البحث المستمر ومتابعة احتياجات السوق.

ثالثاً: التسويق هو تحديد القطاعات المستهدفة وتحديد الوضعية السوقية للمنتجات؛ توجه السياسات التسويقية للمؤسسة إلى قطاعات محددة من السوق، وتحديد وضعية منتجات الاحتياجات المقابلة لتلك القطاعات.

رابعاً: التسويق هو تطوير مزيج من الاستراتيجيات للتأثير في المستهلكين؛ لنجاح المؤسسات لابد من تطوير مزيجاً تسويقياً قادراً على جذب العملاء وحثهم على شراء معروضاتهم.

خامساً: التسويق هو تقييم البيئة؛ عند تطوير أي استراتيجية تسويقية، لابد من أخذ الاعتبار للمتغيرات البيئية، خاصة تلك التي لها أثر ويصعب السيطرة عليها كالمنافسة مثلاً.

سادساً: التسويق المنافسة؛ المنافسة عنصر رئيسي في تنمية الاستراتيجيات التسويقية، لهذا تؤسس تلك الاستراتيجيات على ضوء الأفعال وردودها المتوقعة للمنافسين.

سابعاً: التسويق هو النجاح والفشل؛ إن الأنشطة التسويقية مثلها مثل أي نشاط آخر تتضمن المخاطرة واحتمال الفشل.

الفرع الثالث: أهمية التسويق

تحدث اليوم تحولات كبيرة في المجالات الاقتصادية بسبب العولمة وشدة المنافسة الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بالتسويق، وتنعكس أهمية التسويق فيما يلي²:

أولاً: الموائمة بين العرض والطلب (Alignment between Supply and Demand)

يعتبر تنسيق العرض والطلب من المهام الرئيسية لقسم التسويق، حيث يعمل قسم التسويق على تحديد السلع والخدمات التي يجب إنتاجها حسب طلب السوق، والتنبؤ بالطلب على المدى الطويل والقصير، ويعمل على تلبية هذا الطلب بالمنتجات المناسبة، لابد لقسم التسويق أن يكون لديه تأكيد من تدفق المنتج إلى المشترين بطريقة لا تتجاوز أو تقصر عن الطلب المتوقع.

¹ حكيم بن جروة، خليفة دلهوم، التسويق الاستراتيجي، دروس ومحاضرات، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018، ص ص: 21-22.

² عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، التسويق الاستراتيجي "النظرية والتطبيق"، مدخل اتخاذ القرار، الطبعة الأولى، مكتبة الإكليل الطائف، المملكة العربية السعودية، 2010، ص ص: 17-19.

ثانيا: التسويق يخلق المنافع (Marketing Creates Benefits)

التسويق يخلق المنافع التالية:

- أ. **المنفعة الشكلية:** هي القيمة المضافة عند تحويل المواد الخام إلى منتجات بأشكال وأحجام وألوان مختلفة تلبي الاحتياجات المختلفة للمستهلكين، مثل تحويل الجلد إلى حقائب أو أحذية بأحجام وأشكال مختلفة.
- ب. **المنفعة الزمنية:** جعل المنتجات متاحة عندما يحتاجها المستهلكون، من خلال وظائف التخزين، مثل توفير المنتجات الزراعية في غير موسمها.
- ت. **المنفعة المكانية:** من خلال وظيفة التوزيع، يتم نقل المنتج من مكان الإنتاج أو التخزين إلى مكان الاستهلاك أو الاستخدام، وبالتالي توصيل المنتج إلى المكان الذي يوجد فيه المستهلك.
- ث. **المنفعة الحيازية:** هي القيمة المضافة التي تمكن المشتري من حيازة وامتلاك المنتجات حتى يتمكن من استخدامها كما يشاء، يمكن نقل ملكية عنصر ما من البائع إلى المشتري من خلال وظيفة البيع.
- ج. **منفعة المظهر الاجتماعي:** هي القيمة النفسية أو العاطفية التي يشعر بها المشترون عند استخدام منتج ما وتحسين صورتهم الاجتماعية أمام الآخرين، مثل السيارة أو الساعة الفاخرة.

ثالثا: تدعيم التخصص (Strengthen Specialization)

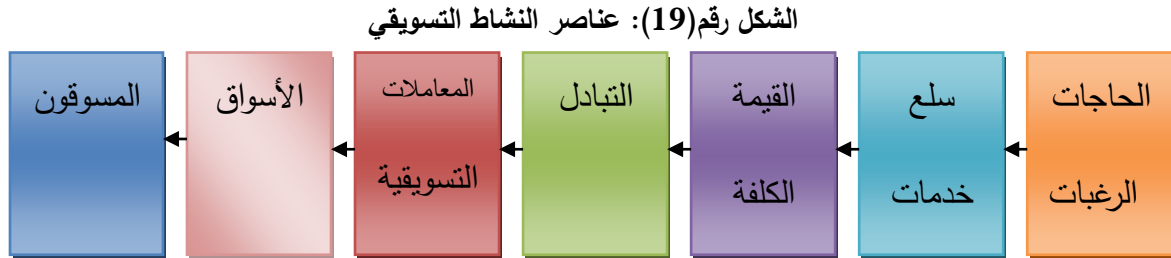
تعتمد درجة التخصص على درجة التقدم الاجتماعي، فمع تقدم المجتمع تزيد درجة التخصص، وبمرور الوقت يبدأ الإنتاج في التخصص، ونتيجة هذا التخصص تكون زيادة الناتج الكلي للمجتمع، والاهتمام بإتقان المنتجات وتطويرها، مع تحسين مستويات المعيشة في المجتمعات المختلفة وظهور المنتجين، من خلال إنتاج عدد كبير من السلع والخدمات، يصبح من الصعب بيع هذه السلع مباشرة إلى المستهلك النهائي، بعد تخصص الإنتاج، يجب أن تكون هناك منشآت متخصصة في التداول والمبيعات وما إلى ذلك، تعمل كوسطاء بين المنتجين والمستهلكين، وبالتالي إنشاء مراكز تجارية وأماكن تجمع، هناك أيضاً مرافق مخصصة لتوفير وظائف تسويقية مختلفة.

رابعا: التوظيف (Employment)

يخلق التسويق الكثير من فرص العمل بسبب الأنشطة التسويقية في المنشأة، لأنه يتطلب ضرورة تعيين أشخاص من عدد من المجالات المختلفة، ليس فقط في المجالات المتعلقة بتنفيذ العملية التسويقية نفسها (موظفو المبيعات، والإعلان، والدعاية، والبحث، وغيرها)، ولكن في الأقسام الأخرى المنتجة والموارد البشرية، وما إلى ذلك داخل المؤسسة.

الفرع الرابع: عناصر النشاط التسويقي

يتطلب فهم العملية التسويقية تحديد عناصرها الأساسية، وهي الركائز التي تعتمد عليها، يعتقد كوتلر (Kotler) أن عناصر الحملة التسويقية تتمثل في العناصر الموضحة في الشكل الموالي¹:



المصدر: سليمان صادق درمان، خيرى علي أوسو، التسويق أسس واتجاهات متقدمة، جامعو دهورك، 2011، ص: 9، تم الاطلاع عليه من الموقع الإلكتروني: <https://2u.pw/ajasNHM>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/07/26، على الساعة: 16:38.

أولاً: الحاجات (Needs)

يسعى الناس دائماً إلى إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، عند ولادة الإنسان تخلق معه احتياجات مختلفة، مثل الحاجة إلى الأكل والشرب والنوم واللبس، بالإضافة إلى احتياجات أخرى، أمثلة تشمل احتياجات الأمان والاستقرار والانتماء والحب والاحترام والتقدير وتحقيق الذات، بالإضافة إلى التفضيلات الشخصية لأصناف معينة من المنتجات، لهذا تعتبر الحاجات الإنسانية نقطة انطلاق النشاط التسويقي، الذي يسعى لتحقيق هدفين هما الأول إشباع حاجات الإنسان ورغباته وتحقيق رضاه، والثاني تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: الرغبات (Wants)

تُستخدم الرغبات في إشباع حاجات الأفراد، ويلبي الفرد احتياجاته بطرق مختلفة، مثل الرغبة في التنقل، أو استخدام سيارة معينة، أو اقتناء جهاز معين، أو السفر إلى منطقة سياحية، فالرغبة تمثل حالة التمني لدى الأفراد.

ثالثاً: الطلب (Demand)

للأفراد احتياجات ورغبات متعددة، ودخلهم محدود، لذلك يتطلب منهم اختيار وشراء السلع والخدمات في نطاق قدرتهم الشرائية، لذلك يشير الطلب إلى كمية المنتجات التي يحتاجها الفرد في فترة زمنية معينة، لذا فإن الطلب هو في الواقع تحويل للاحتياجات والرغبات.

¹ سليمان صادق درمان، خيرى علي أوسو، مرجع سيق ذكر، ص: 7-12.

رابعاً: المنتجات (Products)

إشباع حاجات ورغبات الأفراد يتطلب تقديم السلع والخدمات، والمنتجات تكون إما سلع (Goods)، خدمات (Services)، أو أفكار (Ideas).

خامساً: القيمة (Value)

القيمة هي قدرة المنتج على إشباع حاجات الأفراد، فمثلاً إذا كان للفرد مجموعة من الخيارات البديلة حول منتج معين، مثل في حالة التنقل من مكان إلى آخر، فيختار وسيلة النقل الأكثر سرعة، والأكثر أماناً والأقل كلفة، وهذا ما يسمى بالقيمة لتلك المنتجات التي يتعامل معها.

سادساً: الكلفة (Cost)

الكلفة عبارة عن المبلغ المادي الذي يدفعه المستهلك للحصول على المنتج المطلوب.

سابعاً: الرضا (Satisfaction)

يمثل الرضا درجة الإشباع الذي يمكن للمستهلك الحصول عليها جراء استخدامه أو استهلاكه لمنتج معين.

ثامناً: التبادل (Exchange)

يتم إشباع حاجات ورغبات الأفراد عن طريق عمليات التبادل بين الأطراف المعنية، ويمثل التبادل جوهر العملية التسويقية والذي يشترط لقيامه توفر ما يلي:

- أ. هناك على الأقل طرفان.
- ب. كل طرف يمتلك شيئاً ما يكون ذا قيمة لدى الطرف الآخر.
- ت. الطرفين لديهم القدرة على الاتصال والتسليم.
- ث. الطرفين لديهم الحرية في قبول أو رفض عملية التبادل.
- ج. وجود رغبة لدى الطرفين في التعامل مع الطرف الآخر.

تاسعاً: المعاملات التسويقية (Marketing Transaction)

لا تنتهي عملية التسويق عند إتمام عملية التبادل بين الطرفين، بل تمتد إلى بناء علاقات طويلة الأجل لضمان بقاء واستمرار المؤسسة مع المستهلكين والموردين والموزعين وغيرهم.

عاشراً: الأسواق (Markets)

يتكون السوق من كافة المستهلكين الحاليين والمحتملين والذين لديهم حاجات ورغبات محددة ولديهم الاستعداد القدرة لدفع المقابل من أجل الحصول على المنتجات التي تشبع تلك الحاجات والرغبات.

الحادي عشر: المسوقون (Markers)

وهم جميع الأفراد الذين يبحثون عن مشتريين محتملين من أجل تحقيق عملية تبادلية مرضية للطرفين. وقد يوصف مفهوم التسويق من خلال أربعة عوامل، وهي التركيز على السوق، التوجه نحو العميل، التسويق المتناسق، والربحية، وهي كما يلي:

أولاً: التركيز على السوق

ويقصد به تحديد خصائص السوق من أجل تركيز أفضل لتلبية الاحتياجات، ويعني كذلك تحديد حجم السوق، وتحليل البيئة التسويقية، ومجموعات الزبائن المستهدفة التي تستطيع المؤسسة خدمتهم بشكل أفضل.

ثانياً: التوجه نحو العميل

التوجه نحو العميل أو الزبون هو مفتاح أساسي لنجاح التسويق للحديثة، وهو يعني بأن تستثمر المؤسسة وقتاً لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن، والسعي لتحقيق رضاهم لكسب ولائهم، ويعني هذا أن على المؤسسة أن تذهب أبعد من توقعات الزبون، وتركز على جعله مسروراً. إن إرضاء الزبون مؤشر جيد على الفوائد المستقبلية للمؤسسة ويجب تشجيع التغذية العكسية من الزبائن من أجل المحافظة على مستوى الرضا لديهم.

ثالثاً: التسويق المتناسق

يعني أن الأفكار والجهود التسويقية يجب أن تشمل كافة الإدارات في المؤسسة، وأن تحظى بالدعم الكامل من مستويات الإدارة العليا لضمان نجاحها، ويشمل هذا التنسيق التسويق الداخلي، الذي يعني المكافأة والتدريب وتحفيز الموظفين للعمل معاً لخدمة الزبون.

رابعاً: الربحية

من المؤكد أن من بين الأهداف الرئيسية للمؤسسات هو تحقيق الربحية، وتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، ويضمن ذلك المحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب الجدد منهم، كما يحقق تحسين الربحية وتوسيعاً في الفرص والنمو ومستقبلاً أفضل على المدى البعيد.

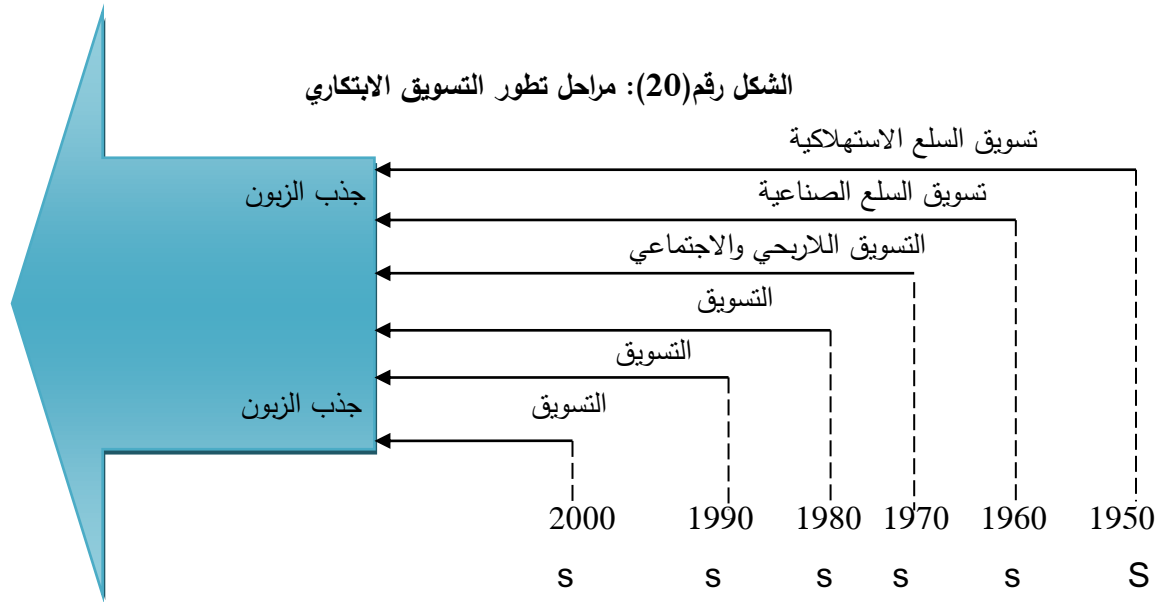
المطلب الثاني: مفهوم التسويق الابتكاري

يوجد عدة مداخل للابتكار ويعتبر التسويق الابتكاري أحد أهم هذه المداخل، نظراً للأهمية التي يلعبها التسويق في المؤسسات، وقد ظهر مفهوم التسويق الابتكاري (Innovation Marketing) لأن حاجات ورغبات المستهلكين في تغير وتطور مستمر، لهذا كان لابد من إيجاد طريقة للكشف عن هذه الحاجات، فالتسويق الابتكاري هو الذي يقوم باستباق هذه الحاجات والبحث لاكتشافها، وحتى الكامنة التي لا يستطيع المستهلك كشفها أو التعبير عنها، وذلك عن طريق التخيل والعمل على تحقيق حلول غير مألوفة ومميزة.

الفرع الأول: نشأة التسويق الابتكاري

في البداية ظهر تسويق السلع الاستهلاكية وتوالت التطورات إلى غاية الستينيات من القرن الماضي ظهر تسويق السلع الصناعية، وقد تتابعت بعدها التطورات حتى سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين حيث برزت مفاهيم جديدة مثل التسويق اللاربحي والاجتماعي والحضاري وكذا تسويق الخدمات، هذا الأخير الذي يعتبر نقلة نوعية في المفاهيم وقد تبلور هذا المفهوم بشكر كبير، وبعدها ظهر مفهوم التسويق الريادي في

عقد التسعينيات، وفي بداية القرن الواحد العشرين أي عام 2000 برز مفهوم التسويق الابتكاري¹، والشكل رقم (20) التالي يوضح مختلف هذه المراحل.



المصدر: ندى عبد الباسط كشمولة، تأثير عناصر التسويق الابتكاري في تعزيز الأداء التسويقي، دراسة استطلاعية لأراء عدد من المدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة بغداد، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، 2014، ص: 172، نقلا عن:

Kotler.P, Brown.L, Adam.S and Armstrong.G, (2001), **Marketing 5th ed**, Sydney: Prentice Hall .U.S.A, p: 145.

الفرع الثاني: ماهية التسويق الابتكاري

يركز التسويق الابتكاري على أساليب الأنشطة التسويقية والجهود التسويقية خاصة تلك المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي والطرق والأساليب والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة، أو استخدام المعدات والآلات التي تساهم في إنشاء تسويق جديد سواء في المنتجات أو التسعير أو التوزيع أو الترويج، إن استحداث طريقة جديدة في تقديم الخدمة هو تسويق ابتكاري، وتوزيع المنتجات بطريقة آلية هو تسويق ابتكاري، وتصميم طرق تسعير تزيد من القيمة تسويق ابتكاري، وتصميم طريقة للتواصل الترويجي من خلال الحفلات الخاصة لعينة من العملاء هو تسويق ابتكاري، وبهذا فإن الأنشطة التي تتميز بها المؤسسة والمختلفة عن أنشطة الآخرين في مجال التسويق تعتبر تسويق ابتكاري².

¹ ندى عبد الباسط كشمولة، تأثير عناصر التسويق الابتكاري في تعزيز الأداء التسويقي، دراسة استطلاعية لأراء عدد من المدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة بغداد، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، 2014، ص: 171.

² أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 13، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2009، ص 160. نقلا عن: علي الجياشي، حالة الابتكار في المنظمة وانعكاساتها على التسويق الابتكاري في الأداء، دراسة ميدانية لعينة من شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، جامعة العلوم التطبيقية والإدارية، الأردن، 2003.

أولاً: تعريف التسويق الابتكاري

يعرف التسويق الابتكاري بأنه "وضع الأفكار الجديدة غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية"¹.

نلاحظ من خلال التعريف أن التسويق الابتكاري يبدأ بفكرة تسويقية مبتكرة تدرس وتطبق وتتم بمراحل مختلفة لتقدم في الأخير كمنتج سواء كان سلعة أو خدمة للزبون (مستهلك أو مصنع).

أما كوتلر (p.kotler) وآخرون فقد عرف التسويق الابتكاري في كتابه (marketing management) سنة 2003 على أنه "التسويق الذي يتخيل ويعمل على إيجاد حلول لم يفكر فيها المستهلك أو يحلم بها"².

يوضح هذا التعريف أن التسويق الابتكاري هو التسويق الذي يبحث عن رغبات جديدة للمستهلك سواء فكر فيها أو لم يفكر فيها.

كما قد ينصب التسويق الابتكاري على المنتج في حد ذاته أو على عناصر المزيج التسويقي الأخرى مجتمعة أو أحدها (السعر، الترويج، التوزيع)، كما قد يكون التسويق الابتكاري في مجال بحوث التسويق، وقد يكون أيضاً في شكل تبني قضية معينة، أو الاختلاف عن المنافسين في موقفهم اتجاه قضية معينة. وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في دليل أوصلو سنة 2007 التسويق الابتكاري بأنه "تنفيذ طريقة تسويقية جديدة تتضمن تغييرات كبيرة في تصميم المنتج وتغليفه، أو وضع المنتج، أو التسعير"³.

ويُعرف التسويق الابتكاري بأنه تطبيق أساليب تسويق جديدة، ويرى أوصلو في سنة 2005 أن هذه الأساليب تخلق تغييرات كبيرة في تصميم المنتج أو تغليفه أو وضع المنتج أو ترويج المنتج أو تسعيره، ويهدف التسويق الابتكاري إلى تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، أو فتح أسواق جديدة، أو وضع منتجات المؤسسة في السوق بهدف زيادة مبيعاتها⁴.

إن التسويق الابتكاري هو تنفيذ أسلوب تسويقي مبتكر سواء أفكار تسويقية أو استراتيجيات، والتي تختلف اختلافاً كبيراً عن عمليات التسويق السابقة، وتتمثل الأهداف الرئيسية للتسويق الابتكاري في⁵:
أ. تحسين الموقف من الأعمال في السوق؛

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، مصر، 2003، ص: 4.

² مراد إسماعيل، فطومة بن حدو، دور الابتكار التسويقي في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 01، 2021، ص: 168.

³ Robert P. Cascio, Marketing Innovation And Firm Performance Research Model, Research Hypotheses, And Managerial Implications, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Department of Marketing in the College of Business Administration at the University of Central Florida Orlando, Florida, 2011, p: 11.

⁴ Nyoman Sunarta and others, The Effect of Knowledge Sharing on Organisational Performance with Types of Innovation as Mediation: A Study of Star Hotels in Bali Province, Indonesia, International Journal of Innovation, Creativity and Change, Vol : 12, Issue : 3, 2020, p : 543.

⁵ Ijaz Hussain and al, effects of sustainable brand equity and marketing innovation on market performance in hospitality industry: mediating effects of sustainable competitive advantage, sustainability, Vol : 12, issue : 7, 2020, p : 4.

ب. تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أفضل؛

ت. فتح أسواق جديدة وزيادة المبيعات.

وكلها أهداف تعزز من استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات.

ثانياً: خصائص التسويق الابتكاري

لتوضيح مفهوم وخصائص التسويق الابتكاري أجرى بعض الباحثون مقارنة بينه وبين التسويق التقليدي، وهذه المقارنة موضحة في الجدول التالي¹:

الجدول رقم(05): الفرق بين التسويق التقليدي والتسويق الابتكاري

أوجه المقارنة	التسويق التقليدي	التسويق الابتكاري
أساس التنافس	موارد طبيعية ومادية	المعرفة والتكنولوجيا
نظام الإنتاج	العمل المادي والفصل بين الابتكار والإنتاج	الإبداع المستمر والتوليف بين الابتكار والإنتاج
البنية الأساسية للتسويق	علاقات طويلة الأمد مع الموردين	شبكات فردية ثابتة كمصدر للابتكار وعلاقات مختلفة
البنية الأساسية للموارد البشرية	مهارات منخفضة، تكاليف عمل رخيصة، قوة عاملة.	العاملين في مجال المعرفة، التعلم الدائم
الأساس المادي وأساس الاتصالات	البنية التحتية المادية الموجهة على الصعيد الداخلي	توجه عالمي في البنية التحتية المادية والاتصالات وتباين البيانات الإلكترونية
الهيكل التنظيمي	إطار القيادة والرقابة	المؤسسة الشبكية
الاتجاهات التسويقية	البيع العشوائي	ربح القيمة والاحتفاظ بها

Source: Lan.Fillis, Ruth .Rentschler, **Creative Marketing: An Extended Metaphor for Marketing in A New Age**, Palgrave Macmillan, UK , 2006, P : 22.

ومن خلال ما سبق نستنتج بان التسويق الابتكاري يتسم بعدد من الخصائص أهمها ما يلي²:

أ. لا يقف عند حد توليد أو إيجاد فكرة جديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي؛

ب. لا بد أن يستخدم التسويق الابتكاري الأفكار الجديدة بنجاح لكي يكون مفيداً للمؤسسة؛

¹ دراجي رافي، **الابتكار التسويقي في خدمات الاتصالات بمؤسسة موبيليس من خلال تكنولوجيا الجيل الثالث (3G)**، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد 14، جوان 2016، ص: 264.

² الشريف بوفاس، **دور التسويق الابتكاري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن بلغيت يسوق أهراس**، مجلة إدارة الأعمال والدراسات، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2018، ص: 81.

ت. لا يقتصر على مجال تسويقي معين، وإنما يمتد لأي مجال أو ممارسة تسويقية، كما أن هناك العديد من الأمثلة الواقعية للتسويق الابتكاري في عالم الأعمال يعكس تطبيقه في العديد من المجالات التسويقية.

ثالثاً: أهمية التسويق الابتكاري

يمثل التسويق الابتكاري أحد مقومات النجاح للمؤسسات، وتتجلى أهميته في الفوائد التي ينشئها لطرفي التبادل في السوق وللمجتمع ككل. ويمكن ذكر هذه الأهمية فيما يلي¹:

- أ. **الأهمية بالنسبة للمؤسسات:** يحقق التسويق الابتكاري ميزة تنافسية للمؤسسة، من خلال تحسين وتمييز صورتها الذهنية وسمعتها مقارنة بالصورة الذهنية للمنافس الآخر وسمعتها، ووجود هذه الميزة لها نتائجها الإيجابية للمؤسسة في الحفاظ على سوقها أو زيادته، وزيادة مبيعاتها وأرباحها وإمكانية الوصول إلى مركز ريادة السوق، وتحقيق مكاسب وجذب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
- ب. **الأهمية بالنسبة للعملاء:** يحقق التسويق الابتكاري العديد من الفوائد للعملاء سواء كانوا مؤسسات أو أفراد، التي قد تكون على شكل تلبية للاحتياجات التي لم تكن مشبعة من قبل، أو تلبية للاحتياجات الحالية بشكل أفضل من ذي قبل، وكذا توفير للنفقات.
- ت. **الأهمية بالنسبة للمجتمع:** تنعكس فوائد التسويق الابتكاري على مستوى المؤسسات التي تستخدمه، والعملاء الذين يوجه لهم هذا النوع من التسويق، والمجتمع بشكل عام من خلاله المساهمة في رفع مستوى المعيشة وزيادة الناتج القومي الإجمالي، خاصة إذا طبق في مجال التسويق الدولي مما يساعد الدولة على مواجهة المنافسة في السوق الدولية، وتوفير العملات الأجنبية التي تحتاجها الدول النامية خاصة.

بالإضافة إلى هذه الفوائد هناك فوائد أخرى للتسويق الابتكاري نذكر منها²:

- أ. إمكانية التنبؤ بالحاجات المستقبلية والعمل على خلق منتجات جديدة لإشباعها.
- ب. يجعل العميل في تطلع دائم للمنتجات المبتكرة من طرف المؤسسة، ما يجعله أكثر تعلقاً وولاء للعلامة التجارية، وهذا ما يسبب ارتفاع توقعات العميل اتجاه المؤسسة وبالتالي طلبات أكثر، الأمر الذي يضعها تحت ضغط كبير للابتكار المستمر.
- ت. يمكن أن يجعل المؤسسة محافظة على ميزتها التنافسية لفترة زمنية أطول.

¹ Sultan Mohammad Saïd sultan freihat, Diana Mohammad Adnan Hosni, Tareq N. Hashem, **Innovative Marketing and Its Impact on Customers' Value Creation in Orange Jordan Telecom**, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol : 9, N° : 5, september 2020, pp : 266-267.

² لطفي بوغرة، أثر الابتكار التسويقي على قيمة المؤسسة الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقّال موبيليس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021، ص ص : 79-80.

ث. يعتبر التسويق الابتكاري وسيلة استباقية في حل المشكلات التسويقية التي قد تحدث في المستقبل، لهذا يعتبر نشاطا وقائيا للمؤسسة.

الفرع الثالث: مراحل التسويق الابتكاري

تتكون عملية الابتكار من ثلاثة مكونات رئيسية، المرحلة الأولى هي الحصول على الأفكار، والمرحلة الثانية تحويل الأفكار إلى واقع، والمرحلة الثالثة هي إيصال المنتج إلى السوق وتحقيق نجاح كبير، والتي تشمل أنشطة مثل التوزيع والتسعير والتسويق والعلاقات العامة وما إلى ذلك، فالابتكار هو إدارة المخاطر، وإذا كانت المؤسسات ملتزمة بالابتكار، فيجب أن تتمتع بدرجة عالية من التسامح مع المخاطر والفشل¹.

لا تأتي عملية التسويق الابتكاري دفعة واحدة، بل على مراحل متسلسلة ومتراصة فهي عملية منظمة. وقد أقر خبراء الأكاديمية الدولية للتدريب والتنمية البشرية نموذجا لعملية التسويق الابتكاري تضمن ست مراحل أساسية بدءا من مرحلة توليد الأفكار الابتكارية وصولا إلى مرحلة تقييم نتائج التطبيق²، وتمثلت هذه المراحل في:

أولاً: مرحلة توليد الأفكار الابتكارية

وهي أولى مراحل عملية التسويق الابتكاري وتكون هذه الأفكار حول أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وبصفة عامة فإن السوق يشكل 50 % من مصادر الأفكار الابتكارية في مجال التسويق، من خلال بحوث التسويق وردود فعل المستهلكين والمنافسين وغيرها، بينما يشكل البحث وإرادة المسيرين 50% الباقية للأفكار من خلال المتابعة العلمية والبحث والتطوير ونظام الاقتراحات وتوليد الأفكار وفرق العمل³، حيث أن هناك عدة أساليب لتوليد الأفكار الابتكارية، كما تعمل هذه الأساليب على تنمية هذه الأفكار لدى الأفراد وتدريبهم على التفكير الابتكاري، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي⁴:

أ. أسلوب العصف الذهني: وهو عبارة عن جلسات لتنشيط الذكاء والقدرات الذاتية للأفراد، والتي يترتب عليها توليد الأفكار باقتراح أفكار جديدة وتقييم لتلك الأفكار، ويتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة

¹ مقال بعنوان "Innovation in Marketing: Importance and Characteristics" ، شاركه "Smrit Chand" ، متاح على الرابط الإلكتروني: <https://cutt.us/q53Uk> ، تم الاطلاع عليه يوم : 17 / 06 / 2022 ، على الساعة : 19 : 19.

² الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، مرجع سبق ذكره، 2014، ص: 08.

³ نجوى سعودي، واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الأعمال، دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016، ص: 287.

⁴ أمال شتراوي، أثر الابتكار التسويقي على القيمة المدركة للزبون، حالة المنتجات الإلكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2020، ص ص: 41-43.

للأفراد في التفكير والمشاركة في تلك الجلسات وتنمية الملكات الابتكارية، ويطلق على هذه الطريقة مسميات أخرى منها العصف الذهني، تفجير الأفكار أو جلسات الانطلاق الفكري. يتم عمل جلسة للأفراد يقودها قائد يتميز بالمهارة والخبرة، يقوم بإدارة الجلسة بشكل يشجع على توليد الأفكار، ولا يسمح بأي اعتراض أو تقييم أو نقد لأي فكرة تولد حتى لا يعيق تدفق الأفكار، ويحدث نوع من العصف الذهني والالتحام الفكري بين الأفراد المشاركين، تدون كل الأفكار التي تولد عند الأفراد المشاركين، وكلما زاد معدل التوليد للأفكار في الجلسة من المشاركين كلما زاد احتمال وجود أفضل فكرة ضمن الأفكار التي أمكن توليدها، والهدف من هذه الجلسة هو محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في ظل جلسة مشجعة ومؤيدة وتشمل جميع أعضاء الفريق المشتركين.

وقد أوضحت التجارب أن إدارة إثارة الأفكار تنتج عنها أفكار تعادل ثلاثة أضعاف ما ينتج عن الفرد عندما يعمل بمفرده، حيث يغذي أعضاء الفريق بعضهم البعض بالأفكار، وهكذا فإن جلسات العصف الذهني يمكن أن تكون ذات فائدة كبيرة سواء من حيث توليد الأفكار الجديدة التي تخدم المؤسسة، أو من حيث تنمية القدرة على التفكير الابتكاري لدى الأعضاء المشاركين.

ب. أسلوب استخدام قوائم أسئلة مفتوحة يمكن الإجابة عليها بطرق مختلفة: حيث تقوم المؤسسة بعمل قوائم تتضمن أسئلة مفتوحة تتيح للشخص المبتكر الإجابة عليها دون التقيد بطريقة معينة، ويذكر كل ما لديه من آراء وأفكار الأمر الذي يشجع عمليات الابتكار، وتوليد الأفكار الجديدة، كما يساعد على تبسيط التفكير الابتكاري وتنمية القدرات الابتكارية لدى المشاركين.

ت. أسلوب تنظيم الذهن: من خلال هذا الأسلوب يقوم الفرد بتجميع المعلومات التي يتعرض لها والتي يبذل جهداً في جمعها، يحاول الفرد المبتكر في هذا الأسلوب أن يستخدم كل إمكانياته الذهنية بشكل منظم، ويقوم بتنظيمها في أشكال مرتبة مما يسهل التتبع والتخزين لها، وقد يستخدم أنماطاً تحليلية ورقمية في تخزين وتبويب المعلومات ويساعد ذلك على قيام الفرد بتذكر المعلومات واستعادتها بسهولة، كما يتم تدريب الفرد على استخدام الأساليب التحليلية والرسوم في وضع عناصر المشكلة أو الموضوع، وذلك في أشكال توضح العلاقات المنطقية وإعادة هذه العلاقات، ويساعد ذلك على أن يقوم الفرد بالتفكير المنطقي والسريع للمشكلة وعلى توليد أفكار غزيرة ومبتكرة، ويؤدي تنظيم الذهن إلى استغلال عال للإمكانيات الذهنية الموجودة لدى كل فرد.

ث. أسلوب الملاحظة أو المشاهدة: وفيها يتم وضع الموضوع وملاحظته من زوايا متعددة، ووضع مجموعة بدائل للحلول من كل زاوية للتوصل إلى أكبر عدد من الحلول ويساعد هذا الأسلوب في تنمية القدرات الابتكارية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك نماذج وطرق أخرى تستخدم في البحث عن الأفكار تستند إلى نماذج فكرية كأسلوب الدلفي وتحليل القيمة وغيرها.

ثانياً: الغربة المبدئية للأفكار

يتم الاستبعاد المبدئي لبعض الأفكار الابتكارية المتعلقة بالتسويق في هذه المرحلة، وذلك استناداً إلى عدداً من المعايير والأسس، فالمبتكر التسويقي يأخذ الأفكار التي لها علاقة مباشرة بأهداف المؤسسة، والتي تتلاءم مع إمكانياتها المادية رغم جاذبيتها وبريقها، لذا فإن استبعادها بشكل فوري يكون الحل الأصح لها من الاستمرار في تمحيصها، لكن في هذه المرحلة لابد للمؤسسة أن تعمل قصارى جهدها لتجنب الوقوع في هذين النوعين من الخطأ¹.

أ. خطأ الإسقاط: حيث يمكن أن تتسرع وتحذف أفكاراً تكون ناجحة، فكثيراً ما تكتشف المؤسسات أن الأفكار الجديدة والتي سبق وأن رفضتها قد تبناها المنافسون وعادت عليهم بأرباح.

ب. خطأ الاستمرار: الانتقال للمراحل التالية مع أفكار غير ملائمة قد يقود إلى فشل الابتكار، وبالتالي فإن هذه المرحلة جد مهمة، حيث يجب أن يترتب عليها استبعاد الأفكار غير الصالحة وترك ما يتلاءم مع إمكانيات وأهداف المؤسسة، وأي خطأ في هذه المرحلة سيترتب عنه نتائج سيئة فيما بعد قد تصل إلى الفشل الكلي للابتكار.

وتمثلت باقي المراحل في²:

ثالثاً: تقييم الأفكار (الابتكارات)

في هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار المبتكرة بشيء من التفصيل وفقاً لمعايير معينة والتي تختلف باختلاف عنصر المزيج التسويقي الذي ترتبط به الفكرة الابتكارية، بحيث تحدد إيجابيات وسلبيات كل فكرة، حتى نتمكن من معرفة فيما إذا كانت ذات جدوى أم لا، ومنه يتم الاحتفاظ بالأفكار ذات جدوى وتستبعد الأفكار غير المجدية.

رابعاً: اختبار الفكرة الابتكارية

في هذه المرحلة يتم وضع الابتكار (الفكرة) موضع التطبيق الفعلي، للتمكن من معرفة ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الابتكار، حيث يتم الإبقاء على الابتكارات القابلة للتطبيق وتستبعد التي لا تصلح للتطبيق.

خامساً: تطبيق الابتكار (الفكرة الابتكارية)

وهنا تجسد أو تطبق فعلياً الفكرة الابتكارية بعد أن تم الحكم على نجاح اختبارها في المرحلة السابقة، وفي البيئة الفعلية لممارسة الأنشطة التسويقية التي يرتبط بها الابتكار.

¹ نجوى سعودي، مرجع سبق ذكره، ص: 290.

² ياسر لطيف خلف، أحمد عباس حمادي، زيد خوام محمود، انعكاسات مهارات التسويق الابتكاري على الإصاء الواسع، بحث استطلاعي في شركة أسيا سيل للاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 109، العراق، 2018، ص: 264.

سادسا: تقييم نتائج التطبيق

بعد تطبيق الابتكار (الفكرة الابتكارية) والسماح بفترة زمنية كافية لتطبيقه، يتم تقييم النتائج التي تترتب على ذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة والتي قد تكون إيجابية أو سلبية أو الاثنين معا، بمعرفة ما إذا كان هناك انحرافات أم لا، وبعدها محاولة معرفة أسباب هذه الانحرافات لتصحيحها. وبهذا نلاحظ أن إنجاز عملية التسويق الابتكاري وفق هذه المراحل المتسلسلة بشكل صحيح وسليم وإدارة جيدة من طرف القائمين عليها، لا يضمن بالضرورة تجنب المخاطر المتعلقة بالتسويق الابتكاري، إنما يمكن أن يقلل من احتمالات المخاطرة، أي يقلل من احتمال فشل الابتكار إذا تم وضعه موضع التطبيق الفعلي.

المطلب الثالث: عناصر التسويق الابتكاري وأنواعه

في هذا المطلب نقوم بتقديم عناصر التسويق الابتكاري، وتصنيفاته كما يلي:

الفرع الأول: عناصر التسويق الابتكاري

يشتمل التسويق الابتكاري على مجموعة من العناصر أهمها¹:

أولاً: التطور التكنولوجي والاستراتيجي

تقوم المؤسسة الابتكارية بتحديد طرق تكيف في ظل التغيرات الحاصلة المتزامنة مع تغيرات أذواق العملاء والأسواق والأشكال التنظيمية المختلفة والمتنوعة.

ثانياً: جذب العملاء

يجب خلق عملاء جدد في الأسواق الجديدة والقائمة، والعملاء من الأفراد المساعدين على خلق فرص جديدة.

ثالثاً: رفع قيمة الموارد

تنطوي هذه العملية على الاستخدام الفعال للموارد المادية والمالية والبشرية وغيرها، ورفع قدراتها لجعل برنامج المؤسسات الابتكارية أكثر فعالية.

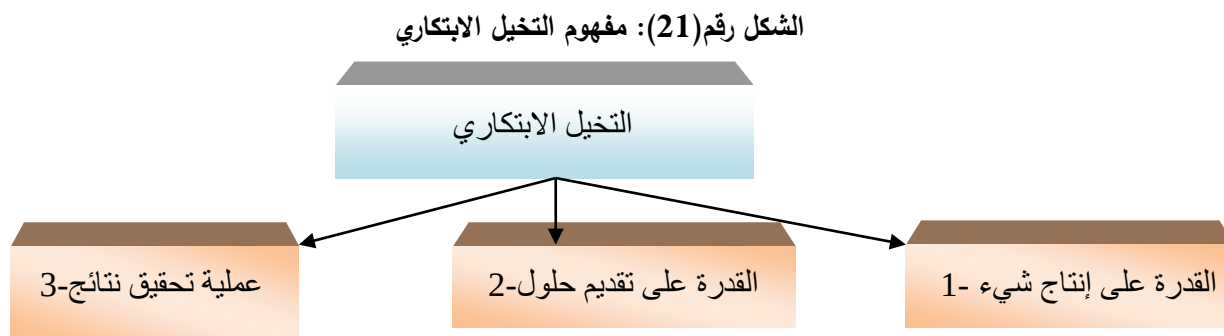
رابعاً: المخاطرة المحسوبة

توكل للمبتكر التسويقي عملية حساب مخاطر المنتجات والعمليات الجديدة، وتوجيه العملاء نحو طرق الاستخدام الجديدة أو المنتجات الجديدة نفسها.

¹ هناء رمضان، الابتكار التسويقي ودوره في تحسين جودة الخدمات الفندقية، دراسة حالة عينة من الفنادق في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021، ص ص: 25-26.

خامسا: التخيل الابتكاري

ويطلق عليه أيضا الخيال الابتكاري وهو نشاط عقلي مركب وهاذف توجهه رغبة قوية في البحث عن الحلول والتوصل إلى نتائج أصيلة لم تكن معروفة سابقا، ويتميز بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة. والشكل رقم (21) الموالي يوضح مفهوم التخيل الابتكاري¹.



المصدر: سليمان صادق درمان، تأثير عناصر التسويق الابتكاري في الممارسات المؤدية للنجاح التسويقي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري منظمات الأعمال في إقليم كردستان العراق، محافظة دهوك نموذجاً، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثاني، 31 يناير 2015، ص: 138.

والتخيل الابتكاري مرتبط بتكنولوجيا جديدة وشركات جديدة ومؤسسات غير ربحية كبيرة كانت أو صغيرة وبالتطورات الاقتصادية والاجتماعية.

سادسا: الابتكار والإبداع المستدام

ويعتبر أحد مؤشرات نجاح المؤسسات ويمكن من خلاله زيادة قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم منتجات جديدة للزبائن وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا سيساعدها في الحفاظ على مكانتها التنافسية في السوق وبدوره يؤدي إلى تحقيق النجاح للمؤسسة².

¹ سليمان صادق درمان، تأثير عناصر التسويق الابتكاري في الممارسات المؤدية للنجاح التسويقي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري منظمات الأعمال في إقليم كردستان العراق، محافظة دهوك نموذجاً، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثاني، 31 يناير 2015، ص: 138-139.

² المرجع نفسه، ص: 139.

الفرع الثاني: أنواع التسويق الابتكاري

لقد تنوعت وتعددت آراء الباحثين في تحديد أنواع التسويق الابتكاري، من أبرزها ما يلي¹:

أولاً: التصنيف على أساس السوق

صنف (berthon et all) التسويق الابتكاري إلى ما يلي:

أ. **التسويق الابتكاري التابع:** ويقصد به الابتكارات التي تكون تابعة لاحتياجات الحالية في السوق، فهي تتبع السوق بالاعتماد على بحوث السوق، ويمتاز بأنه تدريجي وتتوجه المؤسسة نحو الزبون، وتتبع المؤسسة استراتيجية إستجابية.

ب. **التسويق الابتكاري المنعزل:** ويقصد به الابتكارات التي تحدث داخل المؤسسة بمعزل عن السوق والزبون، ويمتاز بتوجيه المؤسسة نحو الداخل بإتباعها استراتيجية المحافظة على ابتكارها الحالي.

ت. **التسويق الابتكاري التفاعلي:** ويقصد به الابتكارات التي تتحقق عن طريق التفاعل بين التكنولوجيا والزبون بالاعتماد على المحاورة والتفاعل، بحيث تكون المعرفة بالسوق هي الأساس الذي تبنى عليه استراتيجية المؤسسة، وتكون استراتيجية تشاركية.

ثانياً: التصنيف طبقاً لنوع المنتج

يطبق التسويق الابتكاري في مجال السلع والخدمات، أو في مجال المؤسسات أو الأشخاص أو الأفكار، لكن الهدف الأساسي من التسويق الابتكاري والشكل الذي يتخذه يمكن أن يتأثر بدرجة كبيرة بنوع المنتج الذي ينصب عليه².

ثالثاً: التصنيف طبقاً لنوع المؤسسة

يمكن تقسيمه بحسب النشاط الأساسي للمؤسسة، تجاري، صناعي، خدماتي، أو أنه يقسم بحسب نوع ملكية المؤسسة³.

رابعاً: التصنيف طبقاً للهدف

يهدف التسويق الابتكاري إلى حل مشكلة ما كدهور المبيعات وغيرها، وقد يهدف إلى تحسين الأداء، فالهدف الأول يكون ابتكار ردة فعل أما الثاني مبادرة، وقد يجمع بين الهدفين إذا كانت المؤسسة تتعامل مع أكثر من منتج وأكثر من سوق⁴.

¹ منال كباب، الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017، ص: 431.

² أحمد رمزي سباغ، هبة الله مجول، دور الابتكار التسويقي في تحسين أداء المؤسسات، دراسة حالة منتج الغزال الذهبي بمدينة وادي سوف، الجزائر، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 06، العدد 01، 2019، ص: 93.

³ عبيرات مقدم، سارة موساوي، دور الابتكار التسويقي في رفع وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 6، العدد 1، 2015، ص ص: 302-303.

⁴ هناء رمضان، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

خامسا: التصنيف طبقا للزبون

في هذه الحالة يكون التسويق الابتكاري موجه للمستهلك النهائي أو موجها للمستثمرين الصناعيين، حيث يتم النوع الأول بإثارة الدوافع العاطفية غير الرشيدة، أما الثاني يعمل على إثارة الدوافع العقلانية¹.

المبحث الثالث: المتطلبات، العوامل المؤثرة، ومهارات التسويق الابتكاري

لتبني التسويق الابتكاري من طرف المؤسسات لابد من توفر جملة من المتطلبات، كما أن هناك عوامل محيطة تؤثر في عملية التسويق الابتكاري سواء كانت داخلية أو خارجية، ولمواجهة تلك العوامل لابد من توفر بعض المهارات في المبتكر التسويقي، وعليه تم التركيز في هذا المبحث على:

- متطلبات التسويق الابتكاري؛
- والعوامل المؤثرة فيه؛
- مهارات التسويق الابتكاري.

المطلب الأول: متطلبات التسويق الابتكاري

لتبني وتطبيق التسويق الابتكاري لابد من توفر عددا من المتطلبات في المؤسسة، تشير هذه المتطلبات إلى العناصر أو المتغيرات التي يجب أن تتواجد في المؤسسات حتى تتمكن من تبنيه وتطبيقه وتستفيد منه في تحقيق أهدافها.

يمكن تقسيم متطلبات التسويق الابتكاري إلى خمسة مجموعات رئيسية كما في الجدول رقم (06)

التالي:

جدول رقم(06): متطلبات التسويق الابتكاري

متطلبات التسويق الابتكاري				
متطلبات تنظيمية وإدارية	متطلبات خاصة بالمعلومات	متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد العاملين بالتسويق	متطلبات خاصة بجدوى وتقييم التسويق الابتكاري	متطلبات أخرى متنوعة
- اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة. - تهيئة البيئة التنظيمية. - التنسيق والتكامل	- نظام معلومات تسويقي فرعي. - وجود آلية أو نظام أمني. - توفر المعلومات المرتدة.	- القدرة الابتكارية كشرط لشغل الوظائف. - نظام فعال للتحفيز على الابتكار. - التدريب في مجال التسويق الابتكاري.	- دراسة جدوى الابتكارات التسويقية. - تقييم الابتكارات التسويقية.	- توقع المقاومة والاستعداد للتعامل. - التوازن في مجالات التسويق الابتكاري. - إدراك أهمية عنصر الوقت

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص: 30.

¹ هناء رمضان، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

الفرع الأول: متطلبات إدارية وتنظيمية

تتعلق المتطلبات الإدارية والتنظيمية بنمط الإدارة السائد بالمؤسسة، وبخصائص التنظيم المعمول بها، وأهم هذه المتطلبات ما يلي¹:

أولاً: اقتناع الإدارة العليا للمؤسسة

إن اقتناع الإدارة العليا للمؤسسات بضرورة وأهمية التسويق الابتكاري، وبدوره الأساسي في المنافسة، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها من أهم متطلباته، لأن هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ الذي يساعد ويعمل على وجود ونمو هذا الابتكار وتشجيعه، واعتباره جزءاً لا يتجزأ من سياسات واستراتيجيات المؤسسة.

ثانياً: تهيئة البيئة التنظيمية

تشير البيئة التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتتكون هذه البيئة من عدد من العوامل أو العناصر مثل سيادة روح العمل في شكل فريق، وكيفية اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمي والعلاقات والولاء والانتماء، ونظم الحوافز والمكافآت. إن تهيئة البيئة التنظيمية لتكون مشجعة للعاملين بإدارة التسويق وباقي الإدارات بالمؤسسة على توليد أفكار تسويقية جديدة، ووضعها موضع التطبيق يعتبر مطلب مهم من متطلبات التسويق الابتكاري.

ثالثاً: التنسيق والتكامل بين الإدارات المهتمة بالأنشطة الابتكارية

يتطلب أي ابتكار بصفة عامة والابتكار التسويقي بصفة خاصة تضافر وتكامل جهود كل الإدارات المختلفة في المؤسسة باعتبار أن هذا الابتكار ليس مسؤولية قسم التسويق أو قسم البحوث والتطوير فقط، وإنما مسؤولية كل المؤسسة، أي أنه يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين كل الإدارات.

الفرع الثاني: متطلبات خاصة بالمعلومات

تتعلق هذه المتطلبات بالمعلومات التسويقية وأمن المعلومات، والمعلومات المرتدة، حيث يجب توفرها للاستفادة منها في الابتكار والإبداع التسويقي، وتتعلق هذه المتطلبات بأمن المعلومات والمعلومات المرتدة، وهي كالتالي:

أولاً: نظام فرعي (Subsystem) للمعلومات التسويقية

يعتبر وجود نظام فرعي للمعلومات التسويقية خاص بكل ما يتعلق بالابتكارات التسويقية متطلباً مهماً من متطلبات التسويق الابتكاري، لأنه يوفر الكثير من المعلومات بما فيها المعلومات المرتدة والمفيدة لوضعي الاستراتيجيات ومتخذي القرارات ذات الصلة بهذه الابتكارات، وبالطبع يجب وضع ضوابط الدخول إلى المعلومات المخزنة في هذا النظام.

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 42-31.

ثانيا: وجود آلية أو نظام أمني

وهذا يعني أنه يجب أن يتوفر في المؤسسة آلية أو نظام أمني للمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالابتكارات التسويقية، وضمان عدم تسرب هذه المعلومات خاصة في مراحل مبكرة لهذه الابتكارات عندما تكون مجرد أفكار، وهنا يجب على المؤسسة أن تعمل على تأمين وحماية المعلومات المتعلقة بابتكاراتها التسويقية من التسرب أو السرقة من طرف المنافسين، وذلك من خلال حصر هذه المعلومات في عدد محدود من العاملين لديها خاصة في المراحل الأخيرة لتقرير الأخذ به وتطبيقه، والعمل على خلق ولاء قوي لديهم اتجاهها.

ثالثا: توافر المعلومات المرتدة

يتطلب التسويق الابتكاري ضرورة توافر المعلومات المرتدة عن نتائج تطبيق الابتكارات التسويقية، حيث يجب أن تتصف هذه المعلومات بالخصائص التي يجب توافرها في المعلومات عموماً (كالحدث، الكفاية، الشمول والتوقيت المناسب).

إن توفر مثل هذه المعلومات يمكن المؤسسة من تقييم نتائج التسويق الابتكاري موضع الاعتبار، والاستفادة من نتائج هذا التقييم المتحصل عليها بخصوص التوقف عن استخدام الابتكار، أو إدخال التعديلات عليه أو على الأنشطة الأخرى ذات الصلة بهذا الابتكار، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من الاستفادة منه لأقصى حد ممكن.

الفرع الثالث: متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق

تتطلب إدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق فيما يتعلق بالتسويق الابتكاري توافر عدد من العناصر أهمها ما يلي:

أولاً: اعتبار القدرات والمهارات الابتكارية شرطاً لشغل الوظائف

يجب أن يكون توفر القدرات والمهارات الابتكارية شرطاً أساسياً ومهما لشغل الوظائف المختلفة بإدارة التسويق بالمؤسسة، ولذلك وجب اعتماد معايير ومقاييس تحدد مدى توفر هذه القدرات والمهارات لدى المتقدمين لشغل هذه الوظائف.

ثانيا: نظام فعال للتحفيز على الابتكار

إن وجود نظام فعال للتحفيز على الابتكار في مجال التسويق يعتبر مطلباً أساسياً من تلك المتطلبات الخاصة بإدارة الأفراد العاملين، لذا يجب استحداث آليات لتحفيز وحث الأفراد في المؤسسة على التفكير في قضايا العمل ومجالات تطويره، وتفعيل مشاركتهم في تحليل المشاكل وإيجاد حلول لها من خلال نظم الاقتراحات، والقيام بورشات عمل وجلسات العصف الذهني، وما يساعد نجاح مثل هذا النظام هو اعتبار توفر القدرات والمهارات الابتكارية كشرط أساسي لدى شاغلي الوظائف بإدارة التسويق.

ثالثا: التدريب في مجال التسويق الابتكاري

لنجاح التسويق الابتكاري لابد للمؤسسة من توفير دورات تدريبية للأفراد العاملين بالتسويق في مجال التفكير الابتكاري عموما والتسويق الابتكاري على وجه الخصوص، وذلك من أجل تنمية قدراتهم ومهاراتهم في المجال، ولهذا الغرض أصبحت المؤسسات تستعين بالشركات والمكاتب الاستشارية التي تقوم بإعداد وتنفيذ مثل هذه البرامج.

الفرع الرابع: متطلبات متعلقة بجدوى وتقييم الابتكارات التسويقية

يتطلب التسويق الابتكاري في الغالب استثمارات ومبالغ ضخمة، الأمر الذي يستدعي إلى ضرورة دراسة جدوى هذه الاستثمارات قبل اتخاذ أي قرار بشأن وضع أي ابتكار موضع التنفيذ، خاصة وأن المخاطرة المرتبطة بالتسويق الابتكاري تكون عالية في العديد من المواقف هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لابد من تقييم نتائج تطبيق أي ابتكار في مجال التسويق لمعرفة ما إذا قد حقق الأهداف المسطرة أم لا.

أولا: دراسة جدوى الابتكارات التسويقية

يجب أن تراعي دراسة جدوى الابتكارات التسويقية ما يلي:

- أ. **الاستعانة بالمتخصصين:** يتم الاستعانة بالخبراء المتخصصين في مجال دراسات جدوى الابتكارات التسويقية مثل دراسات الجدوى عموما، سواء كان هؤلاء الخبراء أفراد يعملون لحسابهم أو يعملون ضمن الهيئة الاستشارية للمؤسسات والمكاتب المتخصصة في هذا المجال، لتجنب المؤسسة الكثير من المخاطر الناتجة عن المضي عن تطبيق الابتكار التسويقي، والتي تؤدي إلى فشل الابتكار.
- ب. **إدراك أهمية الوقت:** إدراك الإدارة لأهمية الوقت في إنجاز هذه الدراسات يعتبر من العوامل المهمة للاستفادة منها بالشكل المطلوب، فالوقت الفعال هو الذي يصرف في تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، أو حل الأزمات ورفع الموانع والمعوقات، أو إيجاد حماية للعمل، أو صنع توافق مع أطراف تخدم المصلحة العامة وتوفر قدرة أكبر على الإبداع والتجديد والتطوير، وكلما كان الاستثمار أكثر دقة وتركيزا أو شمولية، كلما كان أبعد عن حالات التضييع التي تهدر الوقت في الأمور غير المهمة.

ثانيا: تقييم الابتكارات التسويقية

تتطلب عملية تقييم الابتكارات التسويقية جملة من المعايير من أهمها:

- أ. نسبة الزيادة في المبيعات أو الحصة السوقية للمؤسسة الناتجة عن تطبيق الابتكار؛
- ب. التغيير في درجة رضا - عدم رضا العملاء؛
- ت. التكلفة الفعلية للابتكار مقارنة بالعائد منه؛
- ث. نسبة الزيادة في الأرباح التي ترجع إلى الابتكار؛
- ج. التغيير الذي طرأ على الصورة الذهنية للمؤسسة (Corporate Image) كنتيجة لتبني وتطبيق الابتكار.

الفرع الخامس: متطلبات متنوعة

ويمكن اختصارها فيما يلي:

أولاً: توقع مقاومة الابتكار التسويقي والاستعداد للتعامل معها

عادة ما تكون هناك مقاومة للابتكار التسويقي، حيث لا يكفي توقع مثل هذه المقاومة، إنما لابد أن تكون لدى الإدارة القدرة على توقع درجة أو شدة هذه المقاومة، بالإضافة إلى تحديد مصدرها سواء من داخل المنظمة مثل أن تكون إدارة أو أفراد أو من خارج المؤسسة ويعتبر المستهلك هو الذي يقاوم هذا الابتكار، ولا بد من تحديد أسبابها، واستخدام الأسلوب المناسب أو الأساليب المناسبة للتعامل معها.

ثانياً: التوازن في مجالات التسويق الابتكار

يجب أن يراعى التوازن في مجالات التسويق الابتكاري، وعدم التركيز على مجال معين من مجالات التسويق أو عنصر معين من عناصره دون المجالات أو العناصر الأخرى، مثل التركيز على الابتكار في المنتج دون إهمال باقي عناصر المزيج التسويقي كالترويق والتوزيع وغيرها، والتوازن يعني التنوع في درجات المخاطرة للابتكارات التسويقية، ويؤدي ذلك إلى تقليل درجات المخاطرة الكلية المرتبطة به.

ثالثاً: إدراك أهمية عنصر الوقت

يجب ألا تنبأ في تطبيق ما أسفر عنه التسويق الابتكاري لأن التأخير قد يؤدي إلى فشله أو التقليل مما تجنيه المؤسسة من وراء الأخذ به، وكلما كانت المؤسسة سباقاً وقائدة في هذا المجال، تمكنت من تحصيل أكبر للفوائد، بمعنى أنه يجب أن تكون الإدارة مدركة لأهمية الوقت، حيث لا تستغرق هذه العملية وقتاً طويلاً إلى الحد الذي يكون قد فات الأوان بالنسبة للاستفادة المرجوة منه من جهة، ومن جهة أخرى لابد من أخذ الوقت الكافي لاختباره وتجريبه لتوقع ومعرفة نسبة نجاحه.

بالإضافة إلى ما سبق من متطلبات التسويق الابتكاري هناك مجموعة من العوامل تدعم هذه المتطلبات مجموعة وتساعد المؤسسة في تبنيه وتطبيقه وهي¹:

أولاً: دور التكنولوجيا في دعم أنشطة التسويق الابتكاري

تؤدي التكنولوجيا المتجددة دوراً محورياً في تعظيم دور التسويق الابتكاري، لأن البدء بمنتج جديد في صناعة ما يتضمن عناصر تكنولوجية مختلفة.

ثانياً: تطبيق ثنائية التعلم والتدريب

إن الطرق التي تستخدم في تعليم التسويق بالمعاهد والجامعات لها دور أساسي في تنمية مهارات التسويق الابتكاري، كما يؤدي التدريب دوراً هاماً في تنمية مهاراته؛

¹ خالد قشي، عائشة عمري، أثر الابتكار التسويقي على أدوات الاتصالات التسويقية، مجلة دفاقر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2018، ص: 422.

ثالثا: الجمع بين التفكير التكنولوجي والتفكير التسويقي

عندما يكون للمؤسسة منتج تكنولوجي جديد لا يجدر بها التردد في طرحه في السوق خوفا من الحجب التي يتسم بها التفكير التسويقي، فبدلا من أن تفكر في: لماذا سيفشل المنتج التكنولوجي؟ عليها أن تفكر في الخطط التسويقية التي يمكن أن تحقق النجاح لهذا المنتج؛

رابعا: الاعتقاد بصحة أن التسويق الابتكاري أحد مخرجات نشاط البحث والتطوير

مهما كان نشاط البحث والتطوير المطبق من قبل المؤسسة، فإن أي نتيجة لذلك النشاط هي الابتكار، ومنه ينبغي عليها فهمه فهما دقيقا وواضحا؛

خامسا: تبني الاستراتيجية الابتكارية في المؤسسة

إن مفهوم الاستراتيجية الابتكارية يقوم على السبق في التوصل إلى الجديد والأفضل لأن جوهر الابتكار من وجهة النظر الاستراتيجية يتمثل أساسا في كون المؤسسة المبتكرة هي القائم الأول بالحركة في إيجاد المنتج الجديد والسوق الجديد.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التسويق الابتكاري

توجد مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة التي تؤثر في التسويق الابتكاري وتساهم في تنمية عملياته نذكر منها:

الفرع الأول: مؤثرات بيئة العمل داخل المؤسسة

يعتبر مناخ العمل السائد في المؤسسات أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة، فهو ينمو ويستمر في التطور من خلال التفاعل المستمر بين الأفراد ومحيط المؤسسة، بما يولد الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين في سبيل تحقيق مصلحتهم المؤسسة والأفراد، ومن بين أهم هذه المؤثرات نذكر¹:

أولا: مؤثرات العلاقة بين الزملاء في العمل

تؤدي العلاقة التي تنشأ بين زملاء العمل نتيجة التعامل اليومي دورا مهما في الابتكار والإبداع، لأن هذا التفاعل الجماعي المستمر والقائم على أساس المحبة والمساندة يؤدي إلى تشجيع الأفكار الإبداعية في تبادل الآراء والمقترحات وإثرائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل؛

ثانيا: مؤثرات أسلوب المدير أو القائد في حل مشكلات العمل

إن طبيعة العمل في أي مؤسسة تفرض على المدير أو القائد أن يواجه في ممارساته لوظائفه المنفردة مجموعة من المشكلات اليومية التي تعترض سير العمل وتؤثر على مستوى الأداء، وهي مشكلات ذات طبيعة إدارية، تنظيمية، إنسانية، فنية، ...، أو ترتبط بمتغيرات أخرى في البيئة الداخلية والخارجية، وغالبا ما يستخدم المدير أو القائد قدراته وإمكاناته في التعامل مع هذه المشكلات تبعا للقرارات والقواعد التي تعود عليها أو حسب إطار المعرفة والتفكير لديه.

¹ الشريف بوفاس، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

كما توجد عوامل أخرى تؤثر على التسويق الابتكاري في البيئة الداخلية للمؤسسة وهي¹:

ثالثاً: مهارات الشخص المبتكر

هناك العديد من المهارات أو القدرات سواء الفطرية أو المكتسبة، تظهر نتيجة وجود عدد من الخصائص أو الصفات في الشخص الذي يمكن أن يعتبر مبتكراً في مجال التسويق أو الابتكار بشكل عام بصرف النظر عن مجاله، فالشخص المبتكر هو شخص يسعى بشكل نشيط إلى المعرفة الجديدة ويدفعه الفضول دائماً إلى انجاز شيء ما، وكما يعد الشخص مبتكراً يجب أن يكون لديه انجذاب نحو التعقيد والحدس والاعتماد على الذات، وبناء على هذا فإن الشخص المبتكر هو نقطة البدء، لأن الأفراد المبتكرين هم الذين يلاحقون الأفكار الجديدة، وبذلك يصبحون أول من يواجه الضغوط البيئية لإدامة كيان المؤسسة.

رابعاً: الاتصالات

يعد الاتصال الفعال سواء داخل المؤسسة أو مع بيئتها الخارجية من الأمور الحيوية والمهمة بالنسبة للابتكار الناجح، والمؤسسات التي تعنى بالابتكارات هي التي تدرك المعلومات الخارجية الجديدة ذات الصلة والأهمية، ثم تقوم بجلبها إلى المؤسسة ثم تستوعبها جيداً ومن ثم تحولها إلى تطبيق فعلي، وتسهل الاتصالات تبادل المعلومات والمعرفة ومن ثم تخصيص الموارد واتخاذ القرارات، كما أن فقدان الاتصالات الفعالة يؤدي إلى فهم خاطئ بين الوظائف والإدارة، وبالتالي تشتت العملية الابتكارية.

خامساً: ثقافة المؤسسة

يقصد بها مزيج القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات المشتركة بين أعضاء المؤسسة تستخدم كموجه للسلوك وعملية لحل المشكلات، فالمؤسسات القائمة على الابتكار التي يفترض أنها ذات قدرة عالية في ابتكار العملية أو المنتج، تتسم أيضاً بقدرة عالية في الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسات والمفاهيم والتقاليد والطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي، بينما تميل المؤسسات ذات النمط البيروقراطي إلى المحافظة على الثقافة الحالية للمؤسسة، مما يجعلها غير متلائمة مع الابتكار وما يأتي به من مفاهيم جديدة.

الفرع الثاني: مؤثرات البيئة العامة

المجتمعات المختلفة لها تقاليد وقيم وعوامل مختلفة تؤثر على خياراتهم ومواقفهم المختلفة، بما في ذلك أنشطتهم الإبداعية والابتكارية ويظهر تأثير ذلك في الابتكار من خلال ما يلي²:

¹ مهابات نوري عبدا لله، انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية-دراسة ميدانية في

عدد من الفنادق في محافظة أربيل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 23، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين-أربيل،

العراق، 2009، ص ص: 260-262.

² آمال شتراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

أولاً: التغيرات السكانية

نظراً لأن التغيرات في الفئات العمرية للسكان والحجم والبنية العمرية والتوزيع حسب الوظيفة ومستوى التعليم والدخل يمكن أن تخلق فرصاً للابتكار، إن التغيرات في احتياجات وعادات شراء السكان تجعل المنتجات الحالية غير متوافقة مع الطلب الذي تغير ولا بد من الاستجابة له.

ثانياً: تبدل الإدراك والرؤية لدى الأفراد في المجتمع

توقيت ذلك في كثير من الأحيان يعد مسألة جوهرية، والاهم أن يأتي الابتكار في التوقيت الملائم مع القدرة على التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية. وبهذا نستنتج من خلال ما سبق أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تتعلم كيفية التقاط واستغلال الأفكار الابتكارية من داخل وخارج المؤسسة، بالاعتماد على مهاراتها التنظيمية وتجهيز القوة المحركة التي تستند عليها الابتكارات.

المطلب الثالث: مهارات التسويق الابتكاري (المبتكر التسويقي Marketing Innovator)

يقصد بالمهارات مجموعة من المزايا والقدرات التي لابد من توفرها في الأفراد الذين لهم صلة بالتسويق الابتكاري في المؤسسات، وفيما يلي نذكر أهم هذه المزايا.

الفرع الأول: تعريف المبتكر التسويقي

يقصد بالمبتكر التسويقي (Marketing Innovator) الشخص الذي تتوفر لديه الرغبة والقدرة على التوصل إلى أفكار جديدة وغير تقليدية، وتحويلها أو يساهم في تحويلها إلى التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد يكون المبتكر التسويقي أي شخص يعمل بالمؤسسة، وليس بالضرورة أن يكون له علاقة بإدارة التسويق، لهذا يجب عليها تهيئة المناخ الذي يساعد على بروز القدرات الابتكارية وإيجاد الرغبة لدى العاملين للوصول إلى ابتكارات تسويقية¹.

الفرع الثاني: مهارات المبتكر التسويقي

لكي يكون الشخص مبتكراً لابد من أن تتوفر لديه عدة خصائص أو مهارات أهمها²:

أولاً: **الطلاقة**؛ بحيث تكون لديه نسبة عالية في توليد الأفكار.

ثانياً: **القدرة التحليلية والتركيبية**؛ ويقصد بها قدرة الفرد على تحليل بناءات رمزية وتركيب أخرى جديدة، بحيث يكون أقدر على تحليل وتركيب الأفكار وبعدها تنظيمها في أنماط أشمل وأوسع.

ثالثاً: **الميل إلى التعقيد**؛ وتعني القدرة على استيعاب وإدارة الأفكار المترابطة والمعقدة، والميل لحل المشاكل الصعبة والمعقدة من خلال التفكير بأشياء غير مألوفة لدى الأفراد العاديين.

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

² لطفي بوغرة، مرجع سبق ذكره، ص ص : 81-82.

رابعاً: **النفور من المحددات والقيود**؛ يجد الفرد المبتكر في القدرة الفكرية المركزة عمقا ومتسعا مالا يمكن أن يحدها شيء، لذلك فالمبتكرون لا يعترفون بالحدود المهنية والاختصاصية التي تقيد مجالهم المعرفي.

خامساً: **أفكار تتصف بالأصالة (الأفكار الجديدة)**؛ وتتمثل في قدرة الشخص على إيجاد أفكار جديدة وغير مألوفة، فالتسويق الابتكاري يعتمد على هذه المهارة، أي درجة التجديد والإضافة التي تكون مهمة بالنسبة للابتكار¹.

سادساً: **المرونة**؛ ويقصد بها أن ينظر الشخص المبتكر للظاهرة أو المشكلة بأكثر من زاوية، أي أن يتمتع بالمرونة في التفكير وعدم الجمود أمام المشاكل وبهذا يكون أكثر قدرة على الابتكار².

سابعاً: **الإحساس بالمشكلة**؛ إذ لابد أن يكون الشخص قادر على الشعور بالمشكلة التسويقية وتحديد أبعادها، بحيث يتمكن من التعرف عليها وعلى أسبابها دون غيره، ولا تقتصر هذه القدرة على الإحساس بالمشكلات التي تقع بالفعل والحساسية اتجاهها، وإنما يجب أن تتضمن المشكلات المحتمل أن تقع وذلك قبل وقوعها بالفعل أي التنبؤ بها³.

ثامناً: **المثابرة وقبول التحدي**؛ ويقصد به الإصرار على تحقيق الهدف من التسويق موضع الاعتبار، بحيث لا يسلم ولا يتنازل على هدفه ويتخطى كل العقبات والمعوقات، والفشل في موقف ما يزيد من إصراره وتصميمه على التوصل لحلول المشاكل⁴.

تاسعاً: **القدرة على الاتصال الفعال**؛ تتطلب عملية التسويق الابتكاري العمل ضمن الفريق أو المجموعة، لهذا لابد أن تتوافر لدى الشخص المبتكر القدرة على الاتصال الفعال والقدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح مع مراعاة خصائص المتلقي، واستخدام الوسيلة والوقت المناسبين، ويعرف ذلك من خلال مصادر الضوضاء والتشويش التي يمكن أن تؤثر على فعالية اتصاله بالآخرين لتقليلها، وتلقي ردود الأفعال، بالإضافة إلى توفر القدرة على الإنصات لجعل الاتصال فعالاً ويحقق الأهداف⁵.

المبحث الرابع: مجالات التسويق الابتكاري

تعد مجالات التسويق الابتكاري حجر الأساس لمفهومه، والتي يقصد بها الميادين والمحاور التي ترتكز عليها الابتكارات في المؤسسة لخلق واكتساب مزايا تنافسية تعطي لها فرصة الارتقاء بالأداء الكلي عامة

¹ ياسر لطيف خلف، أحمد عباس حمادي، زيد خوام محمود، **مرجع سبق ذكره**، ص: 264.

² **نفس المرجع**، ص: 265.

³ فتيحة عبيدي، هوارى معراج، **إمكانية تبني مهارات التسويق الابتكاري لتعزيز ريادة منظمة الأعمال، دراسة ميدانية في شركة weelte بمدينة الجلفة، الجزائر**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 2، 2015، ص ص : 757-758.

⁴ أحمد عبد الحفيظ أمجدل، **مدى مساهمة مهارات التسويق الابتكاري في تعزيز ريادة منظمات الأعمال الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة condor بالجزائر**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 1، 2017، ص 741.

⁵ **المرجع نفسه**، ص 741.

والأداء التسويقي خاصة، ما يجعلها متفردة ومتميزة وقادرة على مواجهة المنافسين¹، إن الابتكار في المجال التسويقي لا يقتصر على مجال معين دون غيره لأنه قد يمس عنصر من عناصر المزيج التسويقي أو كل عناصره في أن واحد.

تم إدخال مصطلح المزيج التسويقي (marketing mix) منذ نهاية الأربعينيات للإشارة إلى مجموعة من المتغيرات التجارية التي يمكن أن تتوفر لدى المؤسسة، وفي الستينات اقترح ماك كارتني (1960) جمع هذه المتغيرات في أربعة أبعاد سميت بـ (4Ps) وهي: المنتج (Product)، السعر (Price)، الترويج (Promotion)، والتوزيع (Place)².

إن أول من أستخدم مصطلح المزيج التسويقي هو (EDMUND J . MC CARTHY) في كتابه (Basic Marketing)، وهو عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات تكون داعمة لاستراتيجية التسويق، ولكي يكون أداة فاعلة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لابد من توفر بعض الخصائص فيه من أهمها³:

- أن تكون عناصره مترابطة ومكملة لبعضها البعض؛
- أن يكون هناك توازن بين عناصره مع عدم ترجيح عنصر عن الآخر؛
- لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي هو مزيج من عناصر متعددة فمثلا الترويج يتكون من عناصر متعددة منها الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة وتنشيط المبيعات.
- تتميز المؤسسات الخدمية بصعوبة حماية منتجاتها (خدماتها) من خلال حقوق التأليف والنشر وبراءات الاختراع، ولأن الابتكار مهم للمؤسسات عموما وللمؤسسات الخدمية بشكل خاص، فيمكنها ابتكار خدمات جديدة وإنشاء قنوات توزيع بخلاف الموجودة وغيرها من الابتكارات.
- ومع تطور مفهوم وأهمية الخدمة ونظرا للخصائص المميزة لها فقد قدم كل من (Bitner) و (Booms) نموذج المزيج التسويقي الموسع للخدمات الذي يتكون من سبعة عناصر (7Ps)، إضافة للعناصر السابقة تم إضافة العناصر الثلاثة التالية: الدليل المادي، الناس والعمليات⁴.
- وللتوضيح أكثر تم التركيز في هذا الفصل على ما يلي:

- مفهوم المزيج التسويقي؛
- الابتكار في عناصر المزيج التسويقي الموسع؛
- الابتكار في بحوث التسويق.

¹ حنان السيد عبد الرحمن الحجري، أثر المناقشة الإلكترونية القائمة على استراتيجية توليد الأفكار (scamper) في تنمية مفاهيم التسويق الابتكاري ومهارات التنظيم الذاتي لدى طلاب المدرسة الثانوية التجارية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 22، العدد الرابع، 2021، ص: 333.

² كاترين فيو، ترجمة وردية واشد، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

³ عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005، ص: 34.

⁴ عبد الكريم حساني، تأثير المزيج التسويقي على ولاء الزبائن في قطاع الاتصالات من وجهة نظر زبائن شركة جيزي بأم البواقي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 04، ديسمبر 2019، ص: 88.

المطلب الأول: مفهوم المزيج التسويقي

أصبح مفروضا على كافة أنواع المؤسسات ومنها مؤسسات الاتصالات تحقيق الاستجابة الفعالة لاحتياجات الزبائن ورغباتهم، لهذا أصبح لزاما عليها أن تقدم مزيجا تسويقيا يتناسب أو يفوق تطلعات الزبائن المستهدفين بهدف ضمان ولائهم واستمرارهم في التعامل معها.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن نشأة مصطلح المزيج التسويقي

تم وضع المبدأ الأساسي للمزيج التسويقي من طرف الباحث (James Culliton) الذي رأى أن القرارات في التسويق يتم اعتمادها بناء على وصفة أو خليط من المكونات، وقد قام (Neil Borden) رئيس نقابة المسوقين والأستاذ بجامعة (Harvard Business School) بإطلاق مصطلح المزيج التسويقي على هذه المكونات أو هذا المزيج الذي يضم 12 عنصرا، وهكذا ظهر مصطلح المزيج التسويقي كمفهوم يجمع مختلف متغيرات العملية التسويقية، وفي سنة 1960 قام الباحث (McCarthy) باختصار هذه المكونات إلى أربعة (4) عناصر هي (4Ps)، وهي الأحرف الأولى من الكلمات الإنجليزية الأربعة التالية: المنتج (Product)، السعر (Price)، التوزيع (Place)، الترويج (Promotion)، وقد أشتهر مصطلح المزيج التسويقي بعدما قام (Neil Borden) بنشر مقال بعنوان "The concept of marketing mix" سنة 1964، ليستخدم بعدها من كبار خبراء التسويق في العالم أمثال (McCarthy) و (Kotler) وغيرهما¹.

وقد وجهت انتقادات للمزيج التسويقي التقليدي من قبل باحثين في قطاع الخدمات من بينهم (Lovelock) و (Shostack)²، وأقر الباحث (McCarthy) بصلاحية المزيج التسويقي في بعض جوانب الخدمات، وأضاف (Booms) و (Bitner) ثلاثة عناصر للمزيج التسويقي هي: الناس (People)، الدليل المادي (Physical evidence)، والعملية (Process)³، وبهذا أصبح المزيج التسويقي يسمى ب (7Ps) المزيج التسويقي الموسع أو السباعي، وفيما يلي سوف نتطرق لتعريف المزيج التسويقي ولأهم مراحل تطوره بشكل مختصر.

¹ سفيان رقيق، علي عز الدين، الاتجاهات الحديثة للمزيج التسويقي الإلكتروني في ظل العصر الرقمي الجديد، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 3، العدد 1، 2016، ص: 382.

² أمينة خليفي، سمير بن سحنون، واقع تطبيق عناصر المزيج التسويقي الموسع في تسويق الخدمات السياحية، تحليل آراء زبائن وكالة مطارة تور للسباحة والأسفار، القليعة، تيارة، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص: 333.

³ Chaang-luan ho, Yaoyu liu, Ming-chih chen, Factors Influencing Watching and Purchase Intentions on Live Streaming Platforms: From a 7Ps Marketing Mix Perspective, Information 2022, 13, 239, p :4.

الفرع الثاني: تعريف المزيج التسويقي

يعرف المزيج التسويقي بأنه استراتيجية تسويقية يتم تنفيذها بطريقة متكاملة، أو استراتيجية التسويق التي يتم تنفيذها في وقت واحد باستخدام مجموعة من العناصر أو المتغيرات تعرف باسم عناصر المزيج التسويقي (4Ps)¹.

ويعرف أيضا بأنه عبارة عن مجموعة من أدوات التسويق التي يمكن التحكم فيها والتي تستخدمها المؤسسة لتوليد الاستجابة المرغوبة في السوق المستهدف، فهو استراتيجية تعتبر العملاء هم الأكثر أهمية². ويعرف أيضا بأنه مجموعة أدوات التسويق التي تستخدمها الشركة لمتابعة أهدافها التسويقية. ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف المزيج التسويقي إجرائيا بأنه عبارة عن مجموعة متكاملة من العناصر التي تكون العرض التسويقي الموجه للزبائن المستهدفين، بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق أهداف المؤسسة، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تتبنى الابتكار في كل العمليات والأنشطة التسويقية للحصول على مزيج تسويقي يعمل على إرضاء الزبون لدرجة تجعله يقوم بالشراء عدة مرات ويصبح زبونا وفيا لها.

الفرع الثالث: مراحل تطور المزيج التسويقي

مر المزيج التسويقي بمراحل مختلفة يمكن اختصارها فيما يلي³:

أولاً: المزيج التسويقي لجيمس كوليتون (James Culliton) 1948

قال جيمس كوليتون منذ بداية الأربعينيات أنه للحصول على استراتيجية تسويق ناجحة، لابد من ضرورة خلط مكونات أو عناصر معينة، ومن هنا جاء تعبير "مزيج التسويق"، تتضمن هذه العناصر سلوك المستهلك، الصناعة، المنافسة، التخطيط، التسعير، التوزيع، الترويج، خدمة العملاء، وأبحاث السوق، ويعتبر جيمس كوليتون هو الأقل شهرة بين الاثنين الذين سيتبعونه، رغم أن مغامرة المزيج التسويقي بدأت معه.

ثانياً: المزيج التسويقي لنيل بوردين (Neil Borden) لعام 1952

جاء أستاذ الإعلان نيل بوردين في الفترة (1952-1953) الذي طور فكرة المزيج التسويقي، من خلال اقتراح مجموعة من المتغيرات التي تضمن النجاح التجاري للمنتج هي: العلامة التجارية، خطة المنتج، قنوات التوزيع، التسعير، الإعلان، المبيعات الشخصية، الترويج، العرض، التعبئة، المناولة، الخدمة، البحث وتحليل

¹ Nur holis abadi, Hidayatulloh hidayatulloh, using as marketing strategy for Islamic educational institutions, in ICIGR conference proceedings, KnE social science, Vol : 2022, p :341

² Sutiphe siripipattanakul, Supaprawat and others, marketing mix (4Cs) affecting decision to be an Online degree student : a qualitative case study of an online master's degree in thailand, international journal on integrated education , Vol : 5, issue : 4, april 2022, p :32-33.

³ Yamina Fouzia Fadel, Origines, Evolutions et Alternatives du marketing mix, Revue des études humaines et sociales -A/ Sciences économiques et droit, N° : 21, janvier 2019, p : 14-20.

الحقائق والبيانات، ثم جاء تلميذه في ذلك الوقت إدموند جيروم مكارثي (Edmund Jérôme McCarthy)، الذي بسط المفهوم.

ثالثا: المزيج التسويقي (4Ps) لمكارثي (McCarthy) لعام 1960

أقترح إدموند جيروم مكارثي (Edmund Jérôme McCarthy) تجميع 12 متغيراً لـ (Neil Borden) في أربع فئات مميزة، تحت الأسماء التي تبدأ بالحرف (P)، ومن ثم جاء اسم (4Ps) للمزيج التسويقي في عام 1960، وأنه يرمز تحت هذا الاختصار (4Ps) إلى متغيرات الإجراء الأساسية في التسويق، أو بالأحرى نظرية نماذج القرار، وتتمثل في المنتج، السعر، التوزيع، ونقطة البيع، وكلها تتعلق بتحسين الموارد بهدف تعظيم أرباح الأعمال.

يعتبر المزيج التسويقي أداة لتحليل السوق وتحديد استراتيجية التسويق، يجب أن تتوافق هذه الاستراتيجية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وأن تأخذ في الاعتبار مؤشرات عديدة، وتتمثل مهمتها في إرضاء السوق مع تعظيم أداؤها، وكان فيليب كوتلر هو المروج الأول بامتياز لنموذج المزيج التسويقي (4Ps) من مكارثي، منذ ظهوره حتى اليوم، حيث أن الكثيرين هم من ينسبون نموذج (4Ps) إليه بشكل خاطئ. هناك نماذج أخرى لمزيج التسويق بخلاف نموذج بوردن أو مكارثي وهي:

رابعا: المزيج التسويقي (2Ps) لفراي (Frey) عام 1961

إنه تصنيف جدير بالذكر، حيث قام ألبرت دبليو فراي باقتراح تجميع جميع عناصر المزيج التسويقي لبوردن ولكن في فئتين: أولهما العرض ويتضمن: المنتج، التعبئة، العلامة التجارية، السعر، والخدمة، والثانية هي الأساليب والتقنيات وتتضمن: قنوات التوزيع، قوة المبيعات، الإعلان، ترويج المبيعات والعلاقات العامة.

خامسا: المزيج التسويقي (3Ps) وفقاً للآزر وكيلي (Lazer and Kelly) عام 1962

نموذج المزيج التسويقي لـ (Willams Lazer) و (Eugène J. Kelly) غير معروف مثله مثل نموذج فراي وهو مزيج يتكون من 3 فئات هي: مزيج السلع والخدمات، مزيج التوزيع، ومزيج الاتصالات، والملاحظ فيه وجود مزيج من الخدمات كذلك مثل مزيج فراي.

سادسا: المزيج التسويقي (4Ps) لـ (Kotler) عام 1964

حيث كان مزيج (Kotler) أفضل مزيج، وأنتشر في كل مكان في العالم.

سابعا: المزيج التسويقي (5Ps) لـ (Judd) عام 1987

يضيف جود إلى المزيج التسويقي (P) خامس وهم المستهلكين، وهم رافعة عمل مهمة بشكل أساسي في قطاع الخدمات، وانتشرت تدريجياً إلى باقي القطاعات.

ثامنا: المزيج التسويقي (6Ps) لـ (Kotler) عام 1984

أضاف فيليب كوتلر عنصرين إضافيين للمزيج التسويقي (4Ps) هما: الرأي العام والسلطة السياسية.

تاسعا: المزيج التسويقي (7Ps) لـ بوومز (Booms) وبيتتر (Bitner) عام 1981

سمي هذا المزيج بالمزيج التسويقي الموسع، يستخدم بشكل أساسي لأنشطة الخدمة بما في ذلك توفير الخدمات في بيئة صناعية، حيث أضاف الباحثان ثلاث عناصر للمزيج هي: الدليل المادي، الناس، والعمليات.

عاشرا: المزيج التسويقي (8Ps) لسيث كودين (Seth Godin) في عام 2008

أضاف (Seth Godin) عنصر ثامن هو الشراكة، ويقصد به العمل بالشراكة مع العميل.

الحادي عشر: المزيج التسويقي (9Ps) لسيث كودين (Seth Godin)

تمت إضافة (P) يتكون من مفهوم الإذن أو التسويق الإذن، وهو نوع جديد من تسويق العلاقات والتواصل، وهو ما يتكون في طلب إذن من المستهلكين وعكس ذلك يمثل البريد العشوائي، الهدف من هذا الإذن هو مطالبة مستخدم الإنترنت بالدخول إلى الاتصال بالعلامة التجارية مع المؤسسة.

الثاني عشر: المزيج التسويقي (10Ps) لـ (Seth Godin) عام 2008

اقترح (Seth Godin) عنصر وهو البقرة الأرجوانية، إن تطبيق مفهوم (Mauve Cow) في اتصال المزيج التسويقي للمؤسسة، سيجعل منتج المؤسسة سواء سلعة أو خدمة خارج المؤسسة في السوق، والتي ستتيح للمنتج أن تبرز من المنتجات الأخرى للمنافسة.

الثالث عشر: المزيج التسويقي (12Ps)

تمت إضافة عنصرين هما: العاطفة والقوة.

الرابع عشر: المزيج التسويقي (15Ps) لـ (Baumgartne) عام 1991

يعد نموذج (15Ps) أطول امتداد للمزيج التسويقي الأصلي، ويتضمن 15 متغيراً.

لكن تغيرت عادات شراء المستهلك في السنوات الأخيرة، وأدى ظهور الابتكارات الرقمية والتكنولوجية إلى تحول عميق في التسويق وجعله احترافياً، والمستهلكون لديهم توقعات جديدة من منتجات وخدمات العديد من المؤسسات، ما جعلها تعمل وتوسع باستمرار إلى الابتكار في مختلف الأنشطة التسويقية لإشباع الحاجات والرغبات وأن تكون عند مستوى توقعاتهم.

الفرع الرابع: عناصر المزيج التسويقي الموسع (Extended Marketing Mix)

ويسمى أيضاً المزيج التسويقي للخدمات (7Ps Marketing mix for service)، وهو مزيج يتكون من عناصر المزيج التسويقي الأربعة (4Ps) وهي المنتج، السعر، التوزيع، والترويج، إضافة إلى العناصر التي أضافها الباحثان بومس (Booms) وبيتتر (Bitner) عام 1981 كما ذكرنا سابقاً، وهي عناصر تخص المزيج التسويقي للمؤسسات التي تقدم الخدمات وتبدأ أيضاً بالحرف (P) في اللغة الإنجليزية وهي كما يلي:

أولاً: المنتج(Product)

عرّف المنتج كل من (P. Kotler and G. Armstrong) بأنه " أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحياة أو لإشباع رغبة أو حاجة"¹.

ويعرّف المنتج أيضاً على أنه مجموعة من الخصائص الملموسة والمتمثلة في الخصائص المادية المتعلقة باللون، الشكل، التصميم والحجم، وغير الملموسة والمتمثلة في الخصائص ذات الطابع الاجتماعي الأخلاقي مثل الشعور بالراحة والسعادة وغيرها، والتي تقدم للسوق المستهدف سواء كانت سلعة، خدمة، مكان، شخص أو فكرة، بغرض الاستهلاك النهائي، إعادة الاستخدام أو الحياة، بغية تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات ورغبات المستهلكين وتوقعاتهم بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق الربح، النمو والاستمرارية، أي أن المستهلك يشتري المنافع والإشباع الذي يتوقعه²، والمنتج قد يكون سلعة أو خدمة، كما قد يكون أفكار.

أ. **السلع(Goods):** وهي منتجات مادية يدركها الزبائن باللمس أو الرؤية أو التذوق أو الشم ومثال ذلك السيارة، الملابس، المأكولات، الأحذية، الساعات...الخ³.

ب. **تعريف الخدمة (service):** عرفت جمعية التسويق الأمريكية (A.M.A) الخدمة على أنها " الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة"⁴.

كما وقد عرفها فيليب كوتلر (p kotler) بأنها نشاط أو منفعة يمكن لأحد الأطراف أن يقدمها لطرف آخر وهي أساساً غير ملموسة، ولا ينتج عنها نقل ملكية لأي شيء، وقد يرتبط إنتاجها بشيء مادي أو لا يرتبط⁵، ونستخلص من التعريفين أنهما يتفقان فيما يلي:

- لتقديم الخدمة لابد من التفاعل بين طرفي تبادل هما عارض الخدمة ومتلقيها بحيث تحقق المنفعة والرضا لهذا الأخير.

- تمتاز الخدمة بخاصية اللاملموسية وإمكانية ارتباطها بمنتج مادي ملموس وقد لا ترتبط.

- **خصائص الخدمة:** تتميز الخدمة بخصائص تختلف تماماً عن خصائص السلعة المادية والتي تؤثر في أسلوب تقديمها للعملاء، وقد أجمع الباحثين على مجموعة من الخصائص من أهمها⁶:

- **اللاملموسية(Intangibility):** ويقصد بها عدم قابلية الخدمة لللمس بحيث لا يمكن للعميل تقييم الخدمة بحواسه لأنها تجريد غير ملموس، وهي الصفة الرئيسية التي تميزها عن السلعة المادية التي

¹ نصر الدين بن عمار، تأثير كفاءة المزيج التسويقي على رضا الزبون، دراسة عينة من الزبائن، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، 2016، ص: 200.

² محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

³ دراجي رافي، مرجع سبق ذكره، ص: 259.

⁴ ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 216.

⁵ كريمة بن شريف، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

⁶ رانيا رياض المجني، تسويق الخدمات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص: 8-13.

- يستطيع العميل رؤيتها وتقييمها والتحقق من الادعاءات الإعلانية بخصوصها، ويأتي مستوى الملموسية في عرض الخدمة من ثلاث مصادر رئيسية هي:
- السلع المادية الملموسة المتضمنة في عرض السلعة ويتم استخدامها من قبل الزبون؛
 - البيئة المادية التي تتم فيها عملية إنتاج واستهلاك الخدمة؛
 - الدلائل الملموسة على الأداء، ويقصد بها الدلائل الملموسة التي تصاحب الخدمة، وهي عبارة عن تفاعل ثلاث عناصر وهي:
 - البيئة المادية المرافقة لتقديم الخدمة؛
 - السعر (Price): حيث يؤدي السعر المنخفض إلى التقليل من قيمة الخدمة في ذهن العملاء، وبالتالي جودة منخفضة، والسعر المرتفع جدا قد يؤدي إلى شعورهم بعدم اهتمام المؤسسة بهم؛
 - الاتصالات التي تكون عن طريق الرسائل الموجهة للزبون مثلا.
 - إن هذه الخاصية تؤدي بالعملاء إلى:
 - الإحساس بدرجة عالية من المخاطرة؛
 - صعوبة تقييم البدائل أي الخدمات الموجودة عند المنافسين.
 - عدم التجانس أو قابلية التغير (Variability): إن تلازم إنتاج الخدمة مع استخدامها أو استهلاكها يؤدي إلى التغير أو عدم التجانس في أداء الخدمات بحسب وقت ومكان أدائها ومقدمها، وبالتالي مستوى جودتها يتغير، وفي هذه الحالة يمكن التمييز بين نوعين من الخدمات:
 - الخدمات التي تعتمد على الآلات والتجهيزات نحصل على مخرجات (خدمات) ثابتة إلى حد ما؛
 - الخدمات التي تعتمد على العنصر البشري، لا يمكن الحصول في هذه الحالة على الخدمات ذاتها في كل مرة يحدث تفاعل بين العميل ومقدم الخدمة، ويتيح هذا النوع من الخدمات الفرصة أمام السوق لتعديل الخدمة وفقا للاحتياجات الشخصية (Customization).
 - الشعور بالمخاطرة؛
 - صعوبة قيام المؤسسة الخدمية بتقديم صورة ثابتة عن الجودة لعملائها، وبالتالي صعوبة الحفاظ على سمعة علامتها التجارية، لهذا وجب على مسوق الخدمة ما يلي:
 - الاهتمام برجال البيع وموظفي الاتصال مع العملاء، واختيارهم من ذوي الكفاءة وتدريبهم وتحفيزهم؛
 - السعي لتنميط الخدمة، مع مراعاة أن هذا التنميط لا يفقد المؤسسة القدرة على تعديل الخدمة لمراعاة الاحتياجات الشخصية للعملاء.
 - القابلية للتلف أو عدم القابلية للتخزين: الخدمات تختلف عن السلع بكونها غير قابلة للتخزين.
 - التلازمية (Inseparability) أو عدم القابلية لفصل الإنتاج عن الاستهلاك: خاصية التلازمية تمثل تكثيف المعيارين التاليين "الناس جزء من المنتج" و"زيادة مشاركة الزبائن"، ومعناه أن في الخدمات

يجب على المنتج والزبون أن يتفاعلا معا وفي آن واحد من أجل إتمام عملية تقديم الخدمة، وعلى عكس السلع فإن الخدمات لا يمكن لها أن تنتج بعيدا أو بدون انقطاع¹.

- **تعريف الأفكار (Ideas):** عبارة عن مفاهيم أو فلسفات أو تصورات معينة يمكن تبادلها².

وتجدر الإشارة إلى أن العناصر الثلاثة التي أضيفت للمزيج التسويقي بالنظر لخصائص الخدمة ليصبح المزيج يتلاءم مع الخدمات ويصبح مزيج سباعي العناصر بدلا من رباعي.

ثانيا: السعر (Price)

هو القيمة الاقتصادية التي يدفعها العميل لمقدم السلعة أو الخدمة مقابل حصوله عليها أو على منافعها³، ويجب أن يكون السعر تنافسيا وأن يحتسب بشكل مناسب، كما يمكن أن تتضمن استراتيجية التسعير الخصومات والعروض وما شابه⁴.

ثالثا: الترويج (Promotion)

يشمل الطرق المختلفة للتواصل مع العملاء، بما تقدمه المؤسسة للتعريف بالمنتج وفوائده، بدلا من مجرد التحدث عن ميزاته⁵، وقد عُرِف الترويج على أنه: "مجموعة من البرامج المتكاملة من الاتصالات تسعى من خلالها المؤسسة لتقديم نفسها وتقديم منتجاتها للزبائن المحتملين، بهدف دفع جهود البيع والإعلان لتحقيق مبيعات أكثر وبالتالي أرباح أفضل"⁶.

رابعا: التوزيع (Place)

يشير إلى المكان الذي يمكن للعملاء شراء المنتج (خدمة/ سلعة) فيه، وكيف يصل المنتج إلى هذا المكان، يتم ذلك من خلال قنوات توزيع مختلفة مثل الانترنت وتجار الجملة أو التجزئة⁷. أما عناصر المزيج التسويقي الإضافية هي⁸:

¹ حسان بوزيان، مهدي شباركة، الابتكار في الخدمة وأثره على الاحتفاظ بالزبون، دراسة حالة متعامل الهاتف النقال أوريدو الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد السابع، سبتمبر 2018، ص: 469.

² زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص: 25.

³ عطا الله لحسن، دراسة تأثير المزيج التسويقي على رضا الزبون، دراسة حالة علامة كوندور، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 03، العدد 03، أكتوبر 2019، ص: 429.

⁴ Su-Mei Lin, marketing mix (7P) and performance assessment of western fast food industry in taiwan: An application by associating DEMATEL and ANP, African Journal of Business Management, Vol : 5(26), October 2011, p : 10635.

⁵ Su-Mei Lin, Op.cit, p : 10635.

⁶ إبراهيم قعيد، الترويج الإلكتروني ودوره في التأثير على سلوكيات المستهلك تجاه المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، فرع العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017، ص: 40.

⁷ Su-Mei Lin, Op.cit, p : 10635.

⁸ أمينة خليف، سمير بن سحنون، مرجع سيق ذكره، ص: 334.

خامسا: الدليل المادي (Physical evidence)

هو البيئة المادية التي تجرى فيها عملية تقديم المنتج (سلعة/ خدمة)، وتتضمن الأثاث، الديكور الداخلي والخارجي، التصميم، الإضاءة، والمعدات المطورة التي من شأنها إرضاء الزبون.

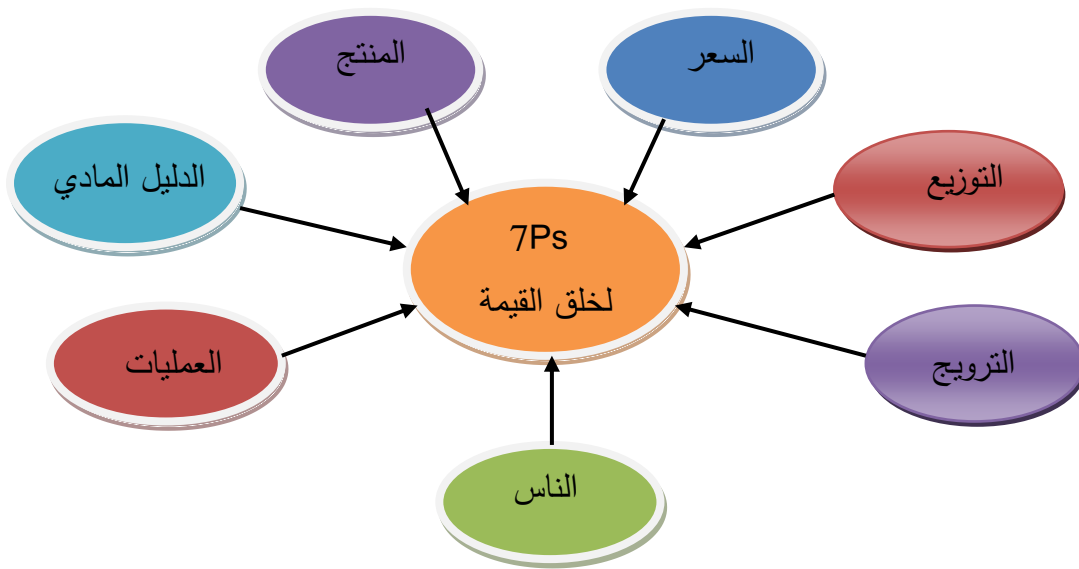
سادسا: الناس (People)

ونقصد بهم الأفراد الذين لهم دور محوري وأساسي في عملية إنتاج وتقديم السلعة أو الخدمة، وهناك اتصال وتفاعل مباشر بينهم وبين الزبائن لإشباع حاجاتهم وإرضائهم، وفي أغلب الأحيان هم جزء لا يتجزأ من الخدمة.

سابعا: العملية (Process)

كافة الأنشطة والإجراءات التي يتم القيام بها من لحظة طلبه إلى لحظة تسليمه للعملاء، والاهتمام بسلوكيات الموظفين لإشباع حاجات الزبائن وإرضائهم، والشكل التالي يوضح عناصر المزيج التسويقي المعتمد في دراستنا هذه.

الشكل رقم (22): المزيج التسويقي 7Ps



Source : Supaprawat Siripipatthanakul, Pattanapong Chana, Service Marketing Mix (7Ps) and Patient Satisfaction in Clinics: A Review Article, International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD), Vol : 5, Issue : 5, July-August 2021, p : 843.

المطلب الثاني: الابتكار في عناصر المزيج التسويقي

أكدت نتائج الأبحاث أن الابتكار في المزيج التسويقي يؤهل المؤسسات لاكتساب مزايا تنافسية تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات الرائدة في مجالها، حيث تتحقق هذه الأخيرة عندما تتحقق قيمة مضافة بفضل الابتكار في المزيج التسويقي الذي تتبناه، في الوقت الذي يعجز منافسوها القيام بذلك، أي تحقيق نفس القيمة بنفس المزيج التسويقي وفي نفس الفترة، وعليه ينعكس دور الابتكار في المزيج التسويقي في تحقيق أهداف

المؤسسة المنشودة من خلال دور ابتكار المنتجات وأسعارها وأساليب ترويجها وتوزيعها، والدليل المادي والناس والعمليات.

ومنه نستنتج أن الابتكار في التسويق ينصب على عناصر المزيج التسويقي في آن واحد أو على أحد عناصره وسنبين ذلك فيما يلي:

الفرع الأول: الابتكار في مجال المنتج (Product)

يعتبر المنتج (Product) العنصر الأساسي في المزيج التسويقي، أو العنصر الذي تقوم عليه بقية عناصر المزيج التسويقي فإذا لم يكن هناك منتج سواء كان سلعة أو خدمة لن يكون هناك سعر أو ترويج أو توزيع، كذلك فإن وجود منتج غير مرغوب فيه من السوق قد لا ينفع معه معالجة العناصر الأخرى، أي اللجوء إلى وسائل مثل تخفيض سعر المنتج والترويج المكثف له، والتوزيع على نطاق واسع، وتقديم خدمات من الموزعين، قد لا يساهم أي منها أو جميعها في علاج مشكلة المنتج ولن يقبله السوق¹.

من المؤكد أن المنتج لا يدوم طويلاً لأن لديه دورة حياة تحدد المدة التي يبقى فيها في السوق إلى حين ظهور عائق أو مشكلة تحدث اضطراباً في مبيعاته، وفي هذه الحالة تلجأ المؤسسة إلى الابتكار في المنتجات للتعامل مع الضغوط التنافسية، تغيير الأذواق والرغبات، بالإضافة إلى معالجة إشكالية قصر حياة المنتجات، والتقدم التكنولوجي أو حتى التقادم التكنولوجي².

ويبدأ الابتكار في المنتجات من خلال إتباع أساليب البحث العلمي وتحويل النتائج المتوصل إليها إلى سلع وخدمات نافعة للعملاء، وبذلك يتميز المنتج المبتكر عن المنتجات المنافسة بدلالة المنفعة ونمط الإنجاز الابتكاري المستخدم.

يضم ابتكار المنتج نوعين من الابتكارات، تقديم منتج جديد أي تقديم سلع أو خدمات تكون مختلفة أصلاً عن السلع الحالية، أو تحسين المنتج الحالي أو القديم وهي السلع التي أجري عليها التعديل أو التطوير لمواكبة حاجات العميل.

ولمفهوم المنتج من خلال ثلاث مستويات هي³:

- **المنتج الأساسي:** ويمثل مجموعة المنافع الأساسية غير الملموسة التي يستهدفها المستهلك من وراء شراء المنتج، وتتم الإجابة في ظل هذا المستوى على السؤال الذي يدور حول الجوهر الحقيقي ولذلك يجب تحليل الاحتياج والإشباع الذي يكمن وراء كل منتج والعمل على اكتشافه وتوفيره فيه.
- **المنتج الملموس:** ويتكون من الملامح والأبعاد المادية الملموسة مثل مكوناته، خصائصه، شكله، عناصر الجودة فيه، اسمه وعبوته، غلافه، وغيرها من الجوانب الملموسة في المنتج.

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

² نوال عبدوي، مساهمة التسويق الابتكاري في خلق القيمة للزبون، دراسة حالة عينة من زبائن مؤسسة condor الإلكترونية بمدينة بيسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع عشر، 2016، ص: 265.

³ طارق فيصل التميمي، أساسيات التسويق المعاصر، متاح على الرابط الإلكتروني: <https://2u.pw/zE87J7P>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/08/31، على الساعة: 19:03.

- **المنتج المتنامي:** ويتضمن مجموعة الخدمات المرافقة للمنتج، بالإضافة إلى الجوانب النفسية التي تحسن من القيمة الإجمالية التي يتلقاها المستهلك مقابل السعر المدفوع.

أولاً: مفهوم الابتكار في المنتج

يشير الابتكار إلى التغيير الذي ينتج عنه منفعة تجارية، وهو قائم على الأفكار الجديدة أو تنفيذ المعرفة الموجودة في طرق جديدة، وقبل التطرق لتعريف الابتكار في المنتج لابد من تقديم تعريف للمنتج الجديد.

أ. **مفهوم المنتج الجديد:** إن تبني المفاهيم التسويقية الحديثة يتطلب إتباع أساليب تسويقية واستراتيجيات مبتكرة، لدفع المؤسسة لمواصلة المنافسة وقيادة السوق بالطرق المناسبة، ضمن هذا الإطار تفكر المؤسسة بجدية في تطوير منتجاتها وتقديم كل ما هو جديد.

- **تعريف المنتج الجديد:** فشلت الكثير من الأدبيات في المجال في تقديم تعريف للمنتج الجديد وقد قدم (Sampson) سنة 1970 تعريفاً مفاده أنه يعتبر المنتج جديداً وناجحاً في حال توفر على¹:

- تلبية الاحتياجات أو الرغبات أو الرغبات الجديدة (أو غير المشبعة حتى الآن)؛
- امتلاك الأداء المتميز في مثل هذه الحاجة إلى الرضا مقارنة بأي منتج آخر. لذلك قد يكون المنتج الجديد كياناً جديداً خارج التجربة السابقة للمستهلك، والملاحظ في تعريف سامبسون أنه يتضمن على عنصر الهدف من المنتج الجديد، وهو الفائدة وتحقيق النجاح، وكذلك الحداثة أو الأصالة.

أما في سنة 2000 عرف (Plamer) المنتج الجديد من وجه نظر المستهلك بأنه يتمثل في توفير منافع لم يحصل عليها من قبل، أو توفيرها بطريقة أفضل مما يوفره المنتج الحالي، أما الشركة الصناعية فهي تنتظر للمنتج الجديد على أنه كل منتج يجري إعدادُهُ بإضافة خط إنتاج جديد والذي بدوره يتطلب عمليات خزن وإدارة منفصلة، بالإضافة إلى تقديم المزيد من المنافع، لذا فإن الحصول على تعريف بسيط يتفق عليه جميع يعد أمراً صعباً².

ب. **خصائص المنتج الجديد:** حدد (rogers) في 2003 خمسة خصائص للمنتجات الجديدة والمتمثلة في

- الميزة النسبية، التوافق، الملاحظة، قابلية التجربة، درجة التعقيد، ونختصرها فيما يلي³:
- **الميزة النسبية (Comparative Advantage):** وقد عرفها (kotler) على أنها درجة تميز وأفضلية المنتج السلعي أو الخدمي الجديد عن المنتجات الحالية، وبالرغم من وجود تحفيز ضمنى للابتكارات في حد ذاتها إلا أن المنتجات الجديدة تتلقى القبول بصفة أساسية لسبب الميزة النسبية التي تتضمنها

¹ Ian Goulding, **new product development : A literature review**, European journal of marketing, 17(3), December 1983, p : 6.

² أمير غانم العوادي، نور جعفر جواد، **دور إعادة هيكلة العمليات في تطوير المنتج، دراسة استطلاعية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 67، 2021، ص: 177. نقلاً عن:

Plamer, R, **Marketing management**, ST, martin s press, inc, U.S.A, 2000, p : 125.

³ محمد مسلم، **الابتكار في المنتج وأثره على قرار تبني المستهلك لخدمات الجيل الرابع باستخدام نموذج rogers**، دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال (جازي، موبيليس، أوريدو)، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 2، 2021، ص: 51-52.

مقارنة بالمنتجات القائمة، ويمكن قياس هذا التحسين المدرك من طرف المستهلك اقتصاديا أو عمليا من خلال طريقة الاستخدام، الوقت الذي يوفره الفرد أو مستوى الرضا والمكانة الاجتماعية.

- **التوافق (Compatibility):** تشير درجة التوافق إلى مدى تناسب المنتج الجديد مع القيم والمعرفة السائدة، والخبرات السابقة، والحاجات الحالية للمستهلكين، تقوم الفكرة الرئيسية في هذه الحالة على إيجاد حالة من التوافق بين المنتج الجديد والقيم الاجتماعية السائدة في ذلك المجتمع، فالنظام الاجتماعي لن يتقبل الابتكار بسرعة في حالة عدم وجود حالة التوافق، وعملية اختيار هذا العامل من طرف (rogers) كمحدد مهم لتبني المنتجات الجديدة، وانتشاره كان بالاستناد إلى افتراضات فلسفية ونتائج تطبيقية منها أن أحد أهم العوامل المؤثرة في معدل تبني المنتجات الجديدة هو التوافق مع القيم والمعتقدات والخبرات السابقة للنظام الاجتماعي، لهذا فإن سرعة تبني وانتشار المنتجات الجديدة المتوافق مع احتياجات المستفيدين أعلى من تلك المنتجات غير المتوافقة مع احتياجات المستفيد.

- **إمكانية الملاحظة (Observability):** يقصد بها الدرجة التي يمكن بها رصد وملاحظة المزايا والسمات المميزة للمنتج الجديد وذلك بواسطة الآخرين في نظام المجتمع السائد، فكلما عرضت مزايا المنتج الجديد وتم توضيحها للمستهلكين كلما أدى إلى زيادة قبوله وتبنيه من جانب المستهلكين، وتلعب متاجر التجزئة دورا مهماً في إتاحة الفرصة لمعاينة المنتج الجديد وتجربته أو إمكانية ملاحظته لكي يمتلك تصورا واضحا عن منافعه وفوائد استخدامه قياسا بالمنتجات الحالية.

- **قابلية التجربة (Trialability):** وهي الدرجة التي يمكن للمستهلك اختيار الابتكار ضمن حدود معينة، وتعتبر خاصية التجربة من أهم مراحل عملية التبني فالتجربة تتيح إتمام هذه المراحل للقيام باتخاذ القرار، ومنه تسريع معدلات الانتشار، أما في حالة استحالة التجربة سوف يشكل ذلك عائقا ينجم عنه الرفض، خاصة بالنسبة للمنتجات الجديدة عالية التكنولوجيا التي تزداد حيالتها حالات عدم التأكد.

- **درجة التعقيد:** التعقيد هو الخاصية الرابعة من خصائص المنتج الجديد ويقصد به درجة شعور المستهلك بأن المنتج الجديد سهل الفهم والاستخدام، فكلما زادت درجة تعقد المنتج الجديد من حيث فهمه واستخدامه زادت الفترة المطلوبة لقبوله بواسطة الغالبية العظمى من مستهلكي السوق المستهدف.

- **سهولة الاتصال:** ويقصد بذلك سهولة وضوح المنافع المرتبطة بالمنتج الجديد أو المبتكر وسرعة وصوله وفهمه من قبل المستهلك المستهدف، فكلما كانت الفوائد والمنافع واضحة وملموسة كلما أدى ذلك إلى سرعة قبوله وبالتالي تبني ذلك المنتج¹.

¹ محمد مسلم، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

- ت. تصنيف المنتجات الجديدة: عمد الباحثين إلى تصنيفات عديدة للابتكار في المنتجات لاختلافهم في تحديد مفهوم المنتج الجديد باعتباره نسبي ومتعدد الأبعاد، وقد تطرق (philip kotler) إلى ستة أنواع في تصنيفه للمنتجات الجديدة هي¹:
- منتجات جديدة تطرح لأول مرة: وهي المنتجات الجديدة على المؤسسة والسوق والزبائن، تطرح لأول مرة في السوق؛
 - إضافة خطوط منتجات جديدة: هذه المنتجات ليست جديدة على السوق وإنما جديدة على المؤسسة، بغية استثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة تحاول إضافتها إلى خطوط منتجاتها الحالية؛
 - توسيع خطوط المنتجات الحالية: تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى خط منتجات قريبة من المنتجات الحالية؛
 - تحسين المنتجات الحالية: تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بغرض تقليل التكلفة، زيادة القيمة المضافة للزبائن أو مواجهة المنافسة في السوق؛
 - إعادة إحلال المنتجات: تعمل المؤسسة في هذه الحالة على إعادة تموقع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة لأسباب منها: اكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغيير في سلوكيات المستهلكين في هذه القطاعات؛
 - المنتجات الجديدة المنخفضة التكلفة: إذا كان تخفيض التكاليف سواء تكاليف الإنتاج أو التسويق سيؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للزبائن، فإنه يعتبر منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة ولكن ليس بالنسبة للزبائن والسوق.

ثانيا: تعريف الابتكار في المنتج

إن الابتكار في المنتج هو إدخال سلعة أو خدمة جديدة أو محسنة بشكل ملحوظ فيما يتعلق بخصائصها أو الاستخدامات المقصودة، يتضمن ذلك تحسينا كبيرا في المواصفات الفنية والمكونات والمواد أو البرامج المدمجة أو سهولة الاستخدام أو الخصائص الوظيفية الأخرى، يعرف ابتكار المنتجات أيضا على أنه تطوير منتجات جديدة، أو تغييرات في تصميم المنتجات القائمة، أو استخدام مواد أو مكونات جديدة في تصنيع المنتجات المعمول بها².

¹ أمال شتراوي، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

² Zehir Cemal, **The Effects of Organizational Learning on Firm Performance Through Product Innovation**, journal of global strategic management, Vol : 10, N° : 1, 2016, p : 81.

كما عرّفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) ابتكار المنتج بأنه "يتضمن إما المنتجات الجديدة أو المحسنة التي تختلف خصائصها بشكل كبير عن المنتجات السابقة، هذه الخصائص التي قد تختلف بسبب استعمال تكنولوجيا، معرفة جديدة، أو مواد أولية جديدة"¹.

عرف عبد السلام أبو قحف (2001) ابتكار المنتجات بأنها عملية تقديم أشياء إلى السوق دون وجود خبرة سابقة لدى المستهلك والمؤسسة عن هذا المنتج، كما يعتبر منتج جديد أي تغيير يطرأ على السلع الحالية سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة، أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف، أو تغيير الاسم التجاري².

ثالثاً: أهمية الابتكار في المنتجات

تكمن أهمية الابتكار في المنتجات الجديدة في مجموعة من النقاط التالية³:

أ. **طول دورة حياة المنتجات:** حيث يعتبر الابتكار المستمر هو الطريقة الوحيدة لحماية منتجات المؤسسة من الزوال.

ب. **أساس الربح هو المنتجات:** تختلف أرباح المنتج عبر مختلف مراحل ذروة حياته التي يمر بها في السوق، بينما تبلغ الذروة في مرحلة النضج وتبلغ أدنى مستوياتها مع دخول المنتج في مرحلة التدهور، لهذا فإن ابتكار المنتج ضرورة للمحافظة على الربح.

ت. **ابتكار المنتجات ضروري لنمو واستقرار المؤسسة:** حيث أن المؤسسة التي لا تهتم بتخطيط ابتكار المنتجات، يكون من الصعب عليها النجاح، الاستمرار والنمو.

ث. **اعتبارات متعلقة بالموارد والبيئة:** حيث تستخدم الموارد بشكل أمثل، وكذلك البحث عن أساليب جديدة

ج. **للتعبئة والتغليف وغيرها من الأساليب التي تساعد على حماية البيئة والتقليل من الأضرار التي تتعرض لها.**

ح. **زيادة فرص المستهلك في الاختيار:** إن زيادة المنتجات المتاحة تمكن المستهلك من إشباع معظم حاجاته، وأن عملية التطوير تمكن المستهلك من المفاضلة بين البدائل العديدة المتاحة أمامه.

رابعاً: دوافع الابتكار في المنتج

هناك أسباب عديدة تجعل المؤسسات تلجأ لاستراتيجية للابتكار في المنتج من أهمها:

أ. **مواجهة المنافسة ومجارات التغيرات التي تحدث في أذواق ومتطلبات العملاء.**

¹ صباح ترغيني، **دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوعريش، أطروحة** مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف في إطار مدرسة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص: 11.

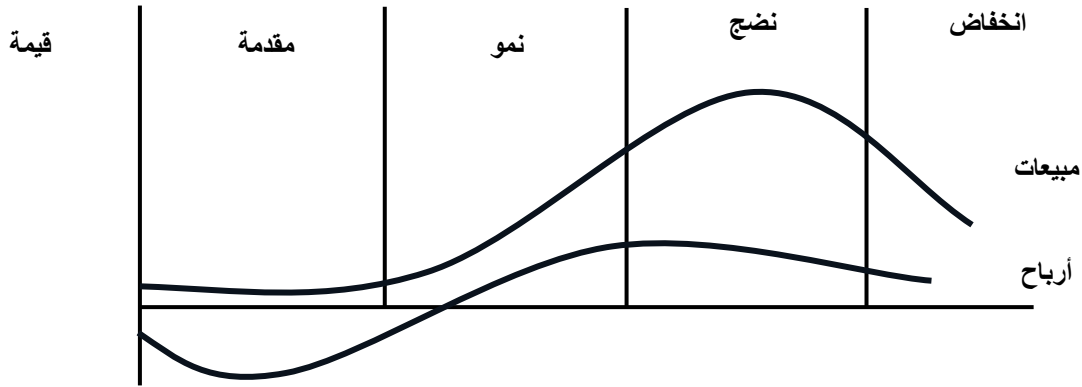
² جمال لطرش، هولي فرحات، **مرجع سيق ذكره، ص: 422.**

³ نعيمة بارك، **الابتكار في المنتجات استراتيجية لتعزيز تنافسية مؤسسات الاتصال بالجزائر، مؤسسة موبيليس نموذجاً، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثامن، 2017، ص: 13-14.**

ب. دورة حياة المنتجات (Product life Cycle): قبل التطرق لدورة حياة المنتجات (سلعة أو خدمة) لابد من تقديم تعريف لها.

ت. مفهوم دورة حياة المنتجات: يمر المنتج في دورة حياة كما هو مبين في الشكل رقم (23) التالي:

الشكل رقم (23): دورة حياة المنتج



Source : Ian goulding, new product development : A literature review, European journal of marketing, 17(3), December 1983, p : 4.

وهي مراحل يمكن إيجازها فيما يلي¹:

- **مرحلة التقديم (Introduction stage):** وهي المرحلة التي يتم فيها تقديم المنتج لأول مرة في السوق حيث تمتاز بانخفاض هامش الربح وقلة المنافسة أو انعدامها.
- **مرحلة النمو (Growth stage):** في هذه المرحلة تزيد المبيعات وبالتالي الحصول على أرباح مالية عالية وتزداد حدة المنافسة، وتطور الحصة السوقية للمؤسسة ما يجعلها تبحث عن قطاعات سوقية جديدة.
- **مرحلة النضج (Maturity stage):** هي أطول مراحل دورة الحياة، حيث تنتشر الأسواق بالمنتج فيستقر مستوى المبيعات ويبدأ تدريجياً بالانخفاض نتيجة توجه المستهلك إلى منتجات أخرى جديدة أو بديلة، لهذا في هذه المرحلة تواجه المؤسسات تحديات كبيرة.
- **مرحلة الانحدار (Decline stage):** في هذه المرحلة يستمر الانخفاض في مستوى المبيعات وينخفض مستوى المنتجات، كما تتخفض المنافسة وتقل الأرباح ومنه انخفاض رأس المال المستثمر في المنتجات.

خامساً: الابتكار في الخدمة وأبعاده

أصبح النجاح في تسويق الخدمات لا يعتمد فقط على الأداء الجيد في توفير الخدمات القائمة وإنما يعتمد بشكل متزايد على تطوير خدمات جديدة، لأنه لا يمكن لأي خدمة أن تستمر لفترة طويلة بدون تغيير

¹ عطا الله فهد السرحان، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

أو تحسين، وخصوصا عندما تكون هناك خدمات منافسة أو بديلة عنها، لذا فإن الابتكار في مجال الخدمات أصبح ضرورة استراتيجية لتصل المؤسسة إلى أهدافها.

يعرف الابتكار في الخدمة بأنه "عرض جديد لزبائن المؤسسة لم يكن متاحا في السابق والنتائج عن إضافات أو تغييرات في مفهوم الخدمة"¹.

ويشير ابتكار الخدمة إلى خلق قيمة للعملاء والموظفين وأصحاب الأعمال وشركاء التحالف والمجتمعات، من خلال عروض خدمات جديدة و/ أو محسنة تستخدم القدرات المؤسسية أو التنظيمية لتحقيقها، وتشير القدرات المؤسسية أو التنظيمية إلى القدرة على أداء مجموعة من المهام لغرض تحقيق هدف معين².

ويتعلق الابتكار في الخدمة بتقديم خدمة جديدة أو تحسين كبير في الخدمة الحالية، ويمكن أن يكون على سبيل المثال إنشاء طريقة جديدة للتفاعل مع الزبون، نظام جديد لتقديم الخدمة أو تكنولوجيا جديدة أو مزيج من الجميع.

ويتفق أغلب الباحثين على أن الابتكار في المؤسسات الخدمية يختلف عنه في المؤسسات الصناعية، نظرا لطبيعة خصائص الخدمات في حد ذاتها³، والجدول التالي يوضح بعض عناصر هذا الاختلاف.

الجدول رقم(07): الاختلاف بين الابتكار في الخدمات والابتكار في التصنيع

المصدر	الاختلاف مع التصنيع
بروير (Brouwer) (1997)	- الابتكار في الخدمة لا يتطلب الكثير من البحث والتطوير، تميل مؤسسات الخدمات إلى الاستثمار بشكل أقل في الأصول الثابتة لدعم الابتكارات، تتفق مؤسسات الخدمات أموالاً أقل على شراء براءات الاختراع.
أبلينج (Ebling) وآخرون (1999)	- في قطاع الخدمات يتم استثمار نسبة أقل من الإيرادات الابتكار.
أتواهين-جيم (Atuahene-Gima) (1996)	- ابتكارات الخدمة سهلة التقليد. - استراتيجية الموارد البشرية الواضحة لها تأثير أكبر على نجاح الخدمات الجديدة مقارنة بالمنتجات المصنعة الجديدة.
Cooper and De Brentani (1991)	- التكنولوجيا أقل أهمية لتطوير الخدمات الجديدة.(NSD)
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (2000)	- لا يقتصر ابتكار الخدمة على التغييرات في خصائص المنتج، وعادة ما ينطوي على تغييرات في عملية التسليم وواجهة العميل كذلك.

Source: J.P.J. de Jong, A. Bruins and others, **Innovation in service firms explored: what, how and why?**, Eim business and policy research, 2003, P : 16.

¹ حسان بوزيان، مهدي شباركة، مرجع سبق ذكره، ص: 469.

² Nancy. y. Nee, **Do you have the "S" factor for service innovation? how stewardship contributes to service innovation capabilities in service-dominant logic**, thesis Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Weatherhead School of Management, May, 2020, p: 19.

³ J.P.J. de Jong, A. Bruins and others, **Innovation in service firms explored: what, how and why?**, Eim business and policy research, 2003, P:17.

ولقد قدم (Hertog) عام 2000 نموذج الأبعاد الأربعة للابتكار في الخدمة والذي يجسد فكرة الابتكار

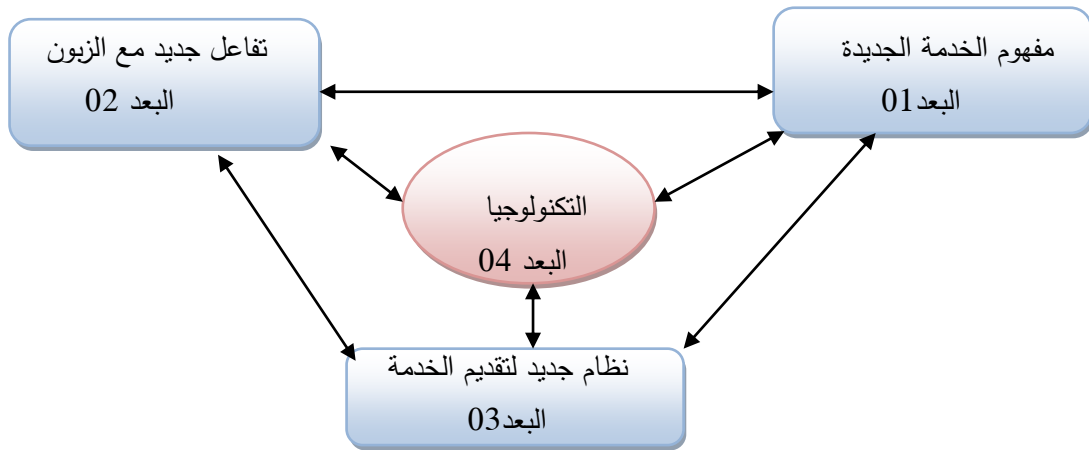
في الخدمة ويتكون هذا النموذج من الأبعاد التالية¹:

- أ. مفهوم الخدمة الجديدة (new service concept): ويقصد بها هو تقديم خدمات جديدة في السوق.
- ب. تفاعل جديد مع الزبون (new customer interface): ويقصد بذلك طرق التفاعل مع الزبون الحديثة وتبادل المعلومات معه وإشراكه في إنتاج الخدمة.
- ت. نظام جديد لتقديم الخدمة (new service delivery system): وهو عبارة عن إيجاد طرق حديثة لتسليم الخدمات الحالية للزبائن.

ث. التكنولوجيا (Technology): والتي تضمن تقديم الخدمات إلى الزبون بكفاءة.

والشكل التالي يوضح نموذج الأبعاد الأربعة لـ (Hertog).

الشكل رقم (24): نموذج الأبعاد الأربعة للابتكار في الخدمة لـ (Hertog).



Source : J.P.J. de Jong, A. Bruins and others, **Innovation in service firms explored: what, how and why?** Eim business and policy research, 2003, P:19.

الفرع الثاني: الابتكار في مجال السعر (Price)

تعتبر السياسات السعرية من أدق المسائل المالية إذ ترتبط بشكل كبير بعناصر المزيج التسويقي الأخرى (المنتج، التوزيع، التوزيع) ولها أثر كبير على بعضها البعض. ويعتبر السعر من أهم مكونات المزيج التسويقي لأنه يؤثر بطريقة قوية ومباشرة على قرار المستهلك الشرائي، نظرا للظروف الاقتصادية المحيطة به، كما يمثل المصدر الوحيد للإيرادات المالية للمؤسسة عن

¹ Susanne durst, anne-laure mention and others, **service innovation and its impact: what do we know about?** Investigaciones europeas de direccion y economia de la empresa 21 (2015), 65–72, P : 66.

طريق بيع المنتجات للقيام بتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح¹، وهو عنصر مرن ما يعني أنه يمكن تغييره بسرعة².

أولاً: مفهوم الابتكار في السعر

للسعر دور مهم على المبيعات والأرباح في المؤسسات، خاصة إذا كانت هذه المؤسسات ذات طابع اقتصادي تسعى إلى تحقيق الربح، وهو عبارة عن التعبير النقدي لقيمة السلعة أو الخدمة في وقت ومكان معين في ضوء المنافع والإشباعات المدركة التي يتوقعها الزبون من شراء المنتج وليس فقط في ضوء المواصفات المادية للسلعة أو الخدمة أثناء عملية التبادل³.

أ. **تعريف الابتكار في مجال السعر:** إن الابتكار في مجال السعر مثله في ذلك مثل الابتكار في أي من المجالات التسويقية الأخرى، يترتب عليه تحقيق المؤسسة المبتكرة الكثير من الفوائد، وهناك العديد من المجالات والأشكال للابتكار في هذا المستوى، حيث لا يقتصر هذا الأخير على المؤسسات التي تتعامل بالسلع وإنما يمتد إلى تلك التي تتعامل بالخدمات، كما تتطلب تطبيق طريقة معينة مبتكرة في السعر ونجاحها تضافر وتعاون جهود الإدارات الأخرى، ولا يرتبط الابتكار السعري بالضرورة بالبحث عن وسيلة لتحديد سعر منخفض أو للتخفيض في الأسعار، ففي مواقف عديدة قد يتم الابتكار لكي تبدو الأسعار مرتفعة إذا كان يتوقع من ذلك أثراً إيجابياً على سلوك المستهلك، وعند التفكير في تطبيق الابتكار السعري يجب الأخذ في الاعتبار خصائص المستهلكين المستهدفين، فهناك أنواع من هذا الابتكار قد تصلح لقطاع أو قطاعات معينة دون الأخرى⁴.

ومما سبق يمكن القول أن الابتكار في مجال السعر يعتبر من المداخل الهامة لتحقيق التميز التسويقي وإيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة، وبالرغم من أن السعر هو العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي يولد إيرادات والمحدد الهام لطلب السوق وبالتالي تأثيره على الوضع التنافسي للمؤسسة، إلا أنه لم يلق اهتمام الممارسين والباحثين في مجال التسويق مقارنة بالابتكار في مجالات أخرى مثل المنتج أو الترويج.

ب. **أهمية الابتكار في السعر:** تكمن أهمية الابتكار في السعر من أهمية السعر بالنسبة للمؤسسة والعملاء نلخصها في النقاط التالية⁵:

¹ عبد القادر عوادي، رشيدة مراوي، مصطفى عوادي، مساهمة المزيج التسويقي الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة عينة من موظفي مؤسسة الزهراء هيدروول بولاية الوادي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 3، 2019، ص: 641.

² Adika Fajar Putra, Muhammad Arif Lubis, Effect of Promotional Mix And Price On Consumer Subscription Decisions Mediated By Trust In Indihome Consumers In Medan" (Emperis Study On PT. Telkom Witel Medan), journal of management analytical and solution, Vol : 1, N° : 2, 2021, p : 6.

³ مسيكة براهيم، أثر الأبعاد المدركة للسعر على رضا الزبائن دراسة تطبيقية على عينة من زبائن المطاعم بمدينة قسنطينة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020، ص: 425.

⁴ سامية لحو، آيات الله مولحسان، الابتكار في المزيج التسويقي مصدراً لتحقيق المزايا التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(2)، جوان 2017، ص: 282.

⁵ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سيق ذكره، ص: 155.

- السعر هو أحد المؤثرات الهامة على قرار العميل بالشراء من عدمه، ولا يقصد بذلك أن يكون السعر منخفضا لكي يؤثر على قرار العميل بالشراء، بل قد يكون العكس صحيحا، فمثلا إذا كان السعر مرتبطا بالجودة المدركة من طرف العميل فارتفاعه يغري على الشراء والعكس صحيح، لهذا فمن المهم أن يحدد السعر بحيث يلاءم المتغيرات المكونة للموقف التسويقي من ناحية المؤسسة والموقف الشرائي من ناحية العميل والسوق الذي يتعامل فيه.
- يعتبر السعر أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة لأنه يؤثر على إيرادات وأرباح المؤسسة وكذا على الطلب على المنتج، فالإيرادات هي حاصل ضرب عدد الوحدات المباعة من المنتج في سعر الوحدة الواحدة والأرباح هي الفرق بين الإيرادات والتكاليف، فزيادة السعر أو نقصانه يؤثر على أرباح المؤسسة، ومنه فإنه توجد علاقة وثيقة بين سعر المنتج والطلب عليه وهي في أغلب المنتجات علاقة عكسية بين التغير في السعر والتغير في الطلب على المنتج، فزيادة السعر تؤدي إلى نقص الطلب عليه والعكس صحيح، كما أن التغيرات في الطلب تؤثر على السعر فزيادة الطلب على منتج ما تؤدي إلى رفع سعره خاصة إذا كان الطلب أكبر من العرض بينما نقص الطلب عليه يؤدي إلى انخفاض سعره.
- سهولة تغييره وبسرعة نسبيا.

ثانيا: صور (أساليب) الابتكار في السعر

تتعدد وتتوحد صور الأساليب الابتكارية في مجال السعر، سواء تلك التي سبق وأن استخدمتها المؤسسات أو التي يمكن أن تستخدمها، وعلى العموم فإنه يمكن إيجاز أهم صور الإبداعات والابتكارات في مجال السعر كما يلي¹:

- أ. **وضع المستهلك لسعر المنتج بنفسه:** ترتكز هذه الطريقة على أساس عدم وضع أي أسعار على المنتجات، ويوضع بالقرب من أرفف المنتجات قائمة أسعار هذه المنتجات بشكل واضح وسهل القراءة، ويطلب من المشتري بلطف أن يقوم هو بوضع السعر بنفسه، وذلك باستخدام قلم موضوع بجانب القائمة، وقد استخدمت هذه الطريقة من قبل أحد المتاجر في أواخر السبعينات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية في منطقة فينكس بولاية أريزونا، إلا أن هذه الطريقة قد لا تكون مقبولة بالنسبة لبعض القطاعات السوقية من المستهلكين، كما أنه يصعب تطبيقها في بعض الدول التي تعرف نسبة أمية كبيرة، أو التي لا يمكن الوثوق بالمستهلكين للقيام بهذه العملية.
- ب. **طريقة تسعير الوحدة (Unit Pricing):** تعتمد هذه الطريقة على توضيح سعر الوحدة من المنتج بغض النظر عن حجم العبوة، فمثلا إذا كانت المؤسسة تتعامل في منتج (أ) والذي يباع في ثلاثة أحجام من العبوات (5 لتر، 3 لتر، 2 لتر)، فكان من المعتاد أن يتم وضع سعر العبوة عليها مثلا

¹ الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، مرجع سبق ذكره، ص ص: 12-14.

(500 دج، 360 دج، 250 دج) للأحجام الثلاثة على التوالي، ولكن طريقة تسعير الوحدة تعتمد على توضيح سعر بيع الوحدة في كل عبوة، حسب مثالنا السابق يكون سعر الوحدة (التر) في كل عبوة هو 100 دج، 120 دج، 125 دج، على التوالي، وهذا ما يمكن المستهلك من المقارنة بين العبوات الثلاثة من حيث الأسعار بكل سهولة.

ت. **طريقة رد جزء نقدا من الثمن:** وتركز هذه الطريقة على تخفيض السعر كأساس للترويج بأسلوب مبتكر، حيث أنه بدلا من الخصم التقليدي الممنوح عند الشراء كتخفيض نسبة معينة من سعر البيع، تقوم المؤسسة برد جزء نقدا من الثمن للزبون في مكان الدفع، أو عن طريق إرساله عن طريق البريد أو بطرق أخرى.

ث. **تسعير المجموعة:** وتقوم هذه الطريقة على أساس التفرقة بين شراء الزبون لعدد من المنتجات لكن كل منتج على حدى، وشرائه لها كمجموعة أو حزمة في المرة الواحدة، بحيث يكون إجمالي السعر في الحالة الأولى يزيد بدرجة معقولة عن إجمالي السعر في الحالة الثانية.

ج. **تسعير خدمات حاملي بطاقة النادي الماسي:** ابتكرت هذه الطريقة من قبل سلسلة قادة هيلتون، وهي الحصول على (Card Diamond Club) تتيح للزبائن الذين يحملون بطاقة أطلق عليها بطاقة النادي الماسي الخدمات التي تقدمها فنادق هيلتون في الغالبية العظمى من دول العالم، على أسعار منخفضة أو مزايا سعرية عند تقديمها لدفع مقابل هذه الخدمات، وقد تم استخدام هذه البطاقة في وقتنا الحالي على نطاق واسع من المؤسسات وبأشكال وصور وتسميات مختلفة (البطاقة الفضية)، (البطاقة الذهبية) خاصة من قبل مؤسسات السوبر ماركت ومؤسسات الطيران والفنادق... إلخ. إن أهم ما يميز هذه الطريقة هو تشجيعها للعملاء على تكرار الشراء بمعدلات مرتفعة للحصول على هذا النوع من البطاقات، ما يتيح للزبون الحصول على العديد من الامتيازات السعرية من جهة وضمان خلق ولاء للزبائن اتجاه المؤسسة ومنتجاتها من جهة أخرى.

ح. **تسعير الذروة والتسعير خارج نطاق الذروة:** تقوم هذه الطريقة على تقاضي المؤسسة سعرا للخدمة وقت الذروة (Peak Price) يكون مرتفع، وسعرا للخدمة في غير أوقات الذروة (Off Peak-Price) يكون منخفضا، مما يؤدي ذلك إلى تحويل الطلب على الخدمة من وقت الذروة إلى الوقت الذي ينخفض الطلب فيه.

خ. **التسعير السيكولوجي أو النفسي (Psychological Pricing):**¹ يعرف التسعير النفسي على أنه "طريقة تسعير قائمة على العملاء، حيث يعتمد على استجابات الزبون العاطفية والتقييمات الذاتية والمشاعر تجاه عمليات شراء محددة". حيث تشير سياسات التسعير النفسي إلى التأثيرات غير العقلانية للسعر على سلوك المستهلك، فهي مصممة لجذب الحالة العاطفية للزبائن، بدلا من التفكير

¹ ريهام محسن السيد، رغدة محسن السيد، دور صورة العلامة التجارية بوصفها متغيرا معدلا على العلاقة بين سياسات التسعير النفسي وسلوك التسوق عبر الانترنت، دراسة تطبيقية على مستهلكي العلامات العالمية للملابس الرياضية في مصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثاني، العدد الأول، الجزء الثالث، كلية التجارة، جامعة دمياط، يناير 2021، ص ص : 738-739.

- العقلاني، ودفعه إلى اتخاذ قرار الشراء نتيجة لرد فعل عاطفي أكثر منه على أساس التفكير المنطقي. وأهم هذه السياسات هي:
- **سياسة تسعير المكانة (Prestige pricing):** هي سياسة تقوم على فرض سعر عالي يتناسب مع الجودة العالية للمنتج، تتناسب هذه السياسة مع الزبائن ذوي الطبقات الاجتماعية العليا، ذات الدخل المرتفع والتي تسعى إلى التميز عن بقية أفراد المجتمع، وتتناسب مع المنتجات الخاصة، لهذا تهدف إلى الترويج للجودة العالية وبناء المكانة الذهنية المتميزة في أذهان الزبائن، وعلى هذا الأساس ينظر هؤلاء الزبائن إلى السعر بأنه مؤشر لجودة المنتج.
 - **سياسة الخصم في الأسعار (Discount pricing):** تقوم على أساس التعديل في الأسعار وفقا لتحفظات تأخذ شكل نسب مئوية في الغالب، لتشجيع الشراء بكميات كبيرة أو تعجيل الدفع ومن أهم أشكال سياسة الخصم في الأسعار نجد:
 - **الخصم النقدي:** يتم فيه تخفيض الأسعار عندما يدفع الزبون مقابل مشترياته نقدا بدلا من استخدام بطاقة الائتمان.
 - **خصم الكمية:** ويكون مقابل الشراء بكميات كبيرة ويأخذ شكلين هما:
 - **الخصم الكمي غير المتجمع:** يمنح في حالة زادت الكمية المشتراة في المرة الواحدة عن قيمة معينة.
 - **الخصم الكمي المتجمع:** يمنح في حالة زادت الكمية المشتراة خلال مدة زمنية عن كمية أو قيمة معينة.
 - **الخصم الموسمي:** وهو عبارة عن خصم نقدي يمنح على المنتجات عند نهاية الموسم بهدف تصريفها والتخلص منها قبل نهاية الموسم.
 - **سياسة التسعير المرجعي (Reference pricing):** وتشير إلى مستويات السعر التي يحتفظ بها الزبون في ذاكرته، ويقيمون على أساسها الأسعار الفعلية للمنتجات عند الاختيار بين العلامات التجارية، وإذا كان السعر الفعلي أقل من السعر المرجعي يكون هناك ربح والعكس يكون هناك خسارة، ويتم تصنيف السعر المرجعي إلى نوعين هما:
 - **سعر مرجعي داخلي:** ويعتمد على التجارب السابقة في مرات الشراء السابقة.
 - **سعر مرجعي خارجي:** ويتمثل في القوى الخارجية للزبون مثل سعر التجزئة المقترح من قبل المؤسسة المنتجة.
 - **سياسة تسعير الباقة (Bundle pricing):** يتم من خلالها عرض العديد من المنتجات للزبائن كحزمة واحدة بسعر واحد، وعادة يكون سعر الحزمة أقل من مجموع أسعار المنتجات بشكل مفصل، لكن قد تتضمن الحزمة المصممة جيدا عنصرا قد لا يشتريه الزبون عادة، ما يؤدي إلى الحصول على مبيعات إضافية لهذا العنصر.
- د. **البيع بالتجزئة بسعر الجملة:** هذه الطريقة اخترعت من طرف مجموعة من تجار التجزئة، حيث قاموا بتسعير منتجاتهم عند مستوى أقرب إلى أسعار الجملة ولكنهم يبيعون بالتجزئة للمستهلكين،

ويعتمد فيها على حقيقة أن الجميع يعلم أن أسعار الجملة أقل من أسعار التجزئة ولكن عادة لا يستطيع المستهلك الشراء من متاجر البيع بالجملة لسبب أو لآخر، مثل الكمية المطلوب شراؤها من أجل الحصول على سعر الجملة ليست مناسبة للمستهلك النهائي، لذلك فإن هذه الأنواع من المتاجر التي تستخدم سياسة البيع بالتجزئة ولكن بأسعار الجملة تتجح في جذب العديد من المستهلكين للتعامل معها، حيث يشترون بكميات مناسبة لهم بسعر أقل مما يشترونه من المتاجر التي لا تطبق هذه السياسة، وتوجد هذه المتاجر بكثرة في دولة الإمارات العربية المتحدة¹.

الفرع الثالث: الابتكار في مجال الترويج (promotion)

تسعى المؤسسة إلى إثارة انتباه العملاء لمنتجاتها وإقناعهم بها عن طريق الترويج، عن طريق مجموعة من الوسائل الاتصالية من أجل إعلامه بمزايا سلعتها أو خدماتها وأماكن توفرها وأسعارها، كما ويطلق على الترويج مصطلح الاتصال التسويقي أحيانا، ولكي تتمكن من إقناعهم لابد لها أن تكون قادرة على الابتكار في أساليب الترويج، سوف نتطرق في هذا الفرع لمختلف أساليب الترويج.

أولاً: أساسيات حول الترويج:

أ. مفهوم النشاط الترويجي²: هو عبارة عن مجموعة محددة من الأساليب الترويجية المستخدمة لمنتج واحد أو لمجموعة من المنتجات، والترويج أحد عناصر المزيج التسويقي، يشمل جميع الأنشطة الموجهة إلى العملاء المحتملين، مما يؤدي إلى تسهيل عملية الاتصال معهم لخلق الإحساس لديهم بأهمية المنتج، وأنه يلبي رغباتهم واحتياجاتهم مقارنة بالمنتجات المنافسة، والغرض الأساسي من الترويج هو الاتصال بالعميل والتأثير فيه.

يمكن تعريف الترويج على أنه " نشاط تسويقي" ينطوي على الإقناع من خلال عملية الاتصال التي يحددها المرسل لسلعة أو خدمة أو فكرة، أو مكان، أو شخص، أو نمط سلوك والغرض منه هو التأثير على عقل الجمهور، لمناشدة استجاباتهم السلوكية حول ما يروج.

للترويج دور مهم في تشكيل الولاء ودرجة الارتباط النفسي بين المستهلك والمنتج والحملة الإعلانية وصياغة الجملة التي تخلق الولاء، يلعب المنتج دوراً رئيسياً في نجاح تحقيق أهداف سياسة الترويج. يمكن القول بأن الهدف من الترويج أساساً هو تطوير الحصة السوقية للمؤسسة، وتقديم تعريف مناسب للمستهلك حول المنتج، وتوضيح كيفية استخدامه.

وهناك عدة أهداف ترويجية، وأكثرها ثلاثة أهداف رئيسية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال

الترويج هي:

¹ Randa saadi, Khaled gachi, innovation in the mix marketing, international experience, economic and management research journal, Vol : 14, N⁰:1(dupe), 2020, p : 09.

² Mahmud I. Nour, Mohammad Salamh Almahirah, Sultan "Mohammed Said," Sultan Freihat, The Impact of Promotional Mix Elements on Consumers Purchasing Decisions, International Business and Management, Vol : 8, N⁰: 2, 2014, p p : 145-146.

- تكوين الصورة الذهنية المناسبة للمؤسسة: عندما تقوم المؤسسة بتسويق منتجاتها، تسعى إلى تكوين صورة ذهنية لزبائنها عن المؤسسة من خلال التعريف بنفسها، وأهدافها في المراحل الأولى من دخولها إلى السوق.

- تعريف منتج المؤسسة بشكل عام: المهمة الرئيسية للترويج هي تقديم المنتج، المواصفات، السعر، أماكن التوزيع، كيفية استخدامه، وأماكن مراكز الخدمة والصيانة، مع محاولة إقناع العملاء بفوائده.

- تطوير سوق المؤسسة: يعتبر الترويج أحد الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير حصتها السوقية، حيث يمكن إقناع العملاء بالمميزات المتاحة في منتجها، لشرائه بدلاً من شراء المنتجات المنافسة، وبالتالي زيادة الحصة السوقية لها.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف المزيج الترويجي على أنه مجموعة من المكونات تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض لكي تحقق المؤسسة أهدافها، فالمزيج الترويجي أو الاتصالات التسويقية تتضمن مجموعة فعالة ومتوازنة من المكونات الاتصالية.

ب. تعريف الترويج الابتكاري: الترويج الابتكاري هو جميع الجهود التي تبذلها المؤسسة الابتكارية في تطبيق ممارسات جديدة لأساليب الاتصال المباشر وغير مباشر بالعملاء، من خلال عدة طرق ومنها الإعلان، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي والنشر، وهذا للتعريف بالمنتج من خلال خصائصه التي تلبي رغبات العميل وبالتالي إقناعه¹.

ثانياً: العوامل المؤثرة في المزيج الترويجي

يتأثر المزيج الترويجي بمجموعة من العوامل نذكر أهمها²:

أ. حجم الميزانية: وهي عبارة عن الأموال المخصصة للأنشطة الترويجية المختلفة، فتخصيص الأموال الكافية لمثل هذه الأنشطة يؤدي إلى تأثيرها وفعاليتها وتحقيق الأهداف المرجوة من ورائها.

ب. نوع المنتج (سلعة أو خدمة): تحدد خصائص كل منتج المستهلكين الحاليين والمحتملين، فالمنتجات التي تشتري على الدوافع العاطفية يروج لها بطريقة واسعة الانتشار، أما المنتجات الصناعية فيكون الترويج لها عن طريق البيع الشخصي لأن عدد المشترين محدود ويمكن الاتصال بهم والوصول إليهم.

ت. دورة حياة المنتج: تختلف الاستراتيجيات الترويجية باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج كما هو مبين في الجدول رقم (08) التالي:

¹ سارة بن زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 219.

² عطا الله فهد السرحان، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

الجدول رقم(08): أثر مراحل دورة حياة المنتج في استراتيجيات الابتكار في الترويج

مراحل حياة المنتج	استراتيجيات الترويج
مرحلة التقديم	إيجاد الطلب الأولي على المنتج
مرحلة النمو	تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات
مرحلة النضج	تحقيق نوع من التوازن بين عناصر المزيج الترويجي للمحافظة على مستوى معين من المبيعات
مرحلة الانحدار	تخفيض تكاليف الترويج والتركيز على جهود البيع الشخصي وتنشيط المبيعات عوضاً من الإعلان

المصدر: عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات التسويقية، الأردن، 2005، ص: 73.

ثالثاً: استراتيجيات الترويج

للترويج استراتيجيتين هما¹:

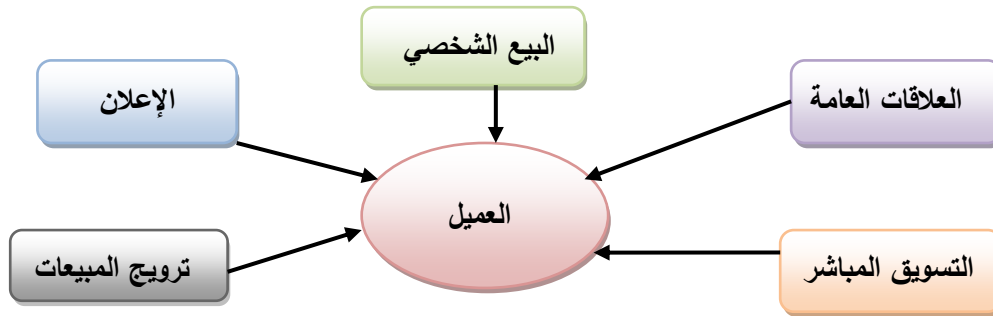
- أ. استراتيجية الدفع (Push Strategy): وتعتمد على دفع الأنشطة الترويجية من خلال قنوات التوزيع حتى تصل إلى المستهلك النهائي، إذ يسعى تاجر التجزئة إلى إقناع المستهلك النهائي بالشراء، تركز هذه الاستراتيجية على البيع الشخصي ولا يستخدم الإعلان إلا بقدر محدود للتعريف بالمنتج والتمهيد لمقابلات البائعين، وتبرز كذلك خصائص المنتجات ذات الأسعار والجودة العالية لأنها تحتاج إلى ذلك، أو المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة، أو المنتجات التي تحقق هامش ربح مرتفع.
- ب. استراتيجية الجذب (Pull Strategy): تركز هذه الاستراتيجية على إقناع المستهلك النهائي بشراء المنتج المعلن عنه، وبالتالي خلق طلب على المنتج لدى المستهلك النهائي بسؤاله عنه لدى تاجر التجزئة، مما يرغبهم في التعامل في المنتج وعرضه لديهم وبالتالي طلبهم للمنتج من تاجر الجملة، يستخدم الإعلان على نطاق واسع في هذه الحالة، ويكون موجه أساساً للمستهلك النهائي، وتعتبر هذه الاستراتيجية مناسبة للمنتجات منخفضة السعر وارتفاع معدل دورانها.

رابعاً: الابتكار في المزيج الترويجي

يشير المزيج الترويجي إلى الوسائل التي تستخدمها المؤسسة للاتصال بالعملاء المستهدفين، واستخدام عناصر هذا المزيج يختلف بحسب طبيعة المنتج وبحسب مراحل دورة حياة المنتج نفسه، والشكل التالي يوضح مختلف عناصر المزيج الترويجي.

¹ لطفي بوغرة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 61-62.

الشكل رقم(25): عناصر المزيج الترويجي المتكامل



Source: kotler. p & Armstrong. G, principles of marketing, 12th edition, prentice –hall, NJ, USA, 2008, P: 470.

كان للترويج وعناصره ولا زال وخاصة الإعلان الذي يمثل مجالا خصبا للابتكار، وربما يلي المنتج من حيث تبني وتطبيق التسويق الابتكاري فيه، حيث يضم المزيج الترويجي عناصر يمكن أن يشملها الابتكار وهي:

أ. **الابتكار في الإعلان (Advertising):** الإعلان الناجح هو ابتكار، يقوم على وعود صادقة من المؤسسة وأداء متميز مقارنة بالمؤسسات المنافسة، ويظهر ذلك من خلال المنفعة المتحصل عليها من وراء هذا الابتكار، والهدف منه جذب انتباه الزبون وإثارة اهتمامه وبالتالي إيجاد الرغبة لديه، مما يجعله يقرر الشراء.

الإعلان إبداع فريد من نوعه، يتم في إطار خطة إعلانية متكاملة ضمن الخطة الترويجية الكلية، التي بدورها تكون في إطار الخطة الكلية لوظيفة التسويق والمؤسسة ككل، الهدف منه هو تزويد متلقي الرسالة الإعلانية بمعلومات عن منتج تحفزه على شرائه، ويتم من خلال حلقة ربط قوية بين المنتج والمنفعة، من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة منه، ولنجاحه لابد أن يتضمن مجموعة من الشروط أهمها¹:

- وعود صادقة على المنتج وأدائه المتميز والجديد(منافعه)؛
- لابد من إعطاء الوقت الكافي لاكتمال الإعلان الابتكاري؛
- لابد من إثارة الفضول في الرسالة الإعلانية؛
- استخدام المفاجأة بشكل مبتكر حتى يكون له الأثر الإيجابي؛
- ضرورة اختباره أولاً؛
- ضرورة أن يأخذ الإعلان الابتكاري بعين الاعتبار القيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع المراد استخدام المنتج فيه؛
- تجنب الإساءة إلى المنافسين بأي شكل من الأشكال؛

¹ سامية لحول، آيات الله مولحسان، مراجع سبق ذكره، ص ص: 284-285.

- إبراز لمسة الابتكار فيه بحيث تكون واضحة.

ولكي تكون الرسالة الإعلانية فعالة يجب أن ترضي أربعة متطلبات يسميها التسويقيون (AIDA)، وهو نموذج يستخدم لقياس فعالية الإعلان وهو مختصر لأربع كلمات هي الانتباه (attention)، الاهتمام (interest)، الرغبة (desire)، الفعل (action)، ويجب على مبتكري الإعلانات أن يطوروا فكرة أو مفهوم يعبر عن سمات المنتج سواء سلعة أو خدمة والمؤسسة بأسلوب مفهوم يجذب الانتباه والاهتمام وقابل للتذكر، وبعد الالتماس الإعلان أو الاستحسان هو الفكرة الأساسية للإعلان بحيث يكون التماسا عاطفيا دراماتيكي وليس إلقاء الوقائع على آذان المستمعين¹.

بالإضافة إلى الرسالة الإعلانية، يجب أن يوضع هدف واضح من وراء الإعلان، وجمهور مستهدف، دعم الادعاء، الوعد الابتكاري، وأن يكون ذلك بأسلوب إبداعي، ولتحقيق ذلك لابد من وجود استراتيجية إعلانية، ولضمان نجاحها يفضل أن تكون ابتكارية، لهذا نقوم بتقديم تعاريف كل هذه المصطلحات كما يلي:

- **تعريف الاستراتيجية الإعلانية:** تعرف الاستراتيجية الإعلانية بأنها: "مجموعة من القرارات الإعلانية والتسويقية والأعمال الخاصة باختيار الوسائل والطرق الإعلانية وكيفية تخصيص الموارد المالية والمادية والبشرية لتحقيق وإنجاز إعلان فعال يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة على المدى الطويل"².

- **الاستراتيجية الابتكارية الإعلانية:** إن مهمة تصور (conceiving) وكتابة (writing) وتصميم (designing) وإنتاج (producing) الرسائل الإعلانية يطلق عليها اسم الاستراتيجية الابتكارية للإعلان (advertising creativity)، وتتضمن العناصر التالية³:

- **هدف الإعلان (Advertising goal):** تقوم معظم الإعلانات بمهمتين أساسيتين هما:

- تزويد الزبون أو المستهلك بمعلومات عن المنتج (سلعة أو خدمة).

- ترغيب الزبون أو المستهلك بشراء المنتج (سلعة أو خدمة).

فالهدف من الإعلان هو تثبيت سلوكيات شرائية معينة أو تغيير العادات الشرائية والصورة الذهنية عن علامة أو منتج معين، أي أن هدف المعلن هو تكريس صورة إيجابية عن المنتج المعلن عنه في ذهن الزبون المحتمل.

- **الجمهور المستهدف (the target audience):** يقصد به الزبائن أو المستهلكين المحتملين، لهذا من الضروري على مبتكر الرسالة الإعلانية معرفة بيانات عن هذا الجمهور المستهدف مثل العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الثقافة، التعليم، ومكان الإقامة، بالإضافة إلى حاجته لمعلومات حول

¹ مهابات نوري عبدا لله، مرجع سبق ذكره، ص: 265.

² نعيمة باريك، الابتكار في الاستراتيجية الإعلانية وأهميتها في جذب انتباه المستهلك بالإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر، المتطلبات والتوصيات، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2011، ص 316.

³ بشير علاق، الإبداع والابتكارية في الإعلان، مدخل تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 110-106.

مواقف الزبون المحتمل التي لها علاقة بالمنتج المعلن عنه وكذا المنافسين، والإدعاءات الابتكارية المزمع تضمينها في الرسالة الإعلانية، وكذا معرفة وتحديد وسائل الإعلان المختلفة الأكثر فعالية للوصول إلى الزبون.

- **دعم الادعاء:** إن دعم الادعاء هو بمثابة تأكيد لمصادقية الرسالة الإعلانية.
- **الوعد الابتكاري (the creative promise):** أي القيمة الفعلية للمنتج (سلعة أو خدمة) التي يسعى الإعلان إيصالها للزبائن، إذ يتم تقديم جوهر الرسالة الإعلانية الابتكارية على شكل وعود تتضمن المزايا والمنافع الحقيقة التي يتمتع بها هذا المنتج.
- **الأسلوب الإبداع:** يجب أن تتضمن الاستراتيجية الإعلانية الابتكارية وصفا مرحا، ودراماتيكيا أو احترافيا سواء كان الإعلان مسموعا أو مقروءا أو مرئيا، أي أن يكون بأسلوب إبداعي وفريد.
- ب. الابتكار في مجال البيع الشخصي (Personal Selling):** البيع الشخصي هو عبارة عن اتصال لفظي وجها لوجه والتفاعل مع العملاء المحتملين، لتقديم منتج أو خدمة أو الإجابة عن الأسئلة أو الرد على الطلبات وغيرها، ويمكن قياس هذا النشاط الترويجي من خلال مستوى تدريب ومهارات موظفي المبيعات و أسلوبهم ومظهرهم وإمكانياتهم في تقديم المعلومات، بالإضافة إلى القدرة على الإقناع وحل المشاكل في حال وجودها¹.

يتم اللجوء إلى الابتكار في مجال البيع الشخصي لزيادة نجاح عملية بيع المنتجات والتي تبدأ بمرحلة البحث عن العملاء المرتقبين وصولا إلى خدمات ما بعد البيع، إذا فالابتكار في البيع الشخصي يتمثل في القدرة على الإقناع وإتمام صفقات البيع بنجاح، وللقيام بهذه العملية بكفاءة تم إدخال أساليب ابتكارية كالبرمجيات في مهام إدارة المبيعات².

ت. الابتكار في مجال ترويج المبيعات (Personal Selling): ترويج المبيعات هو أي جهد أو نشاط تسويقي تستخدم فيه الوسائل التسويقية أو غير التسويقية لتحفيز الطلب المتزايد على المنتج أو إثبات توفره، ويكون ذلك في أوقات معينة، ويمكن قياس هذا النشاط الترويجي من خلال أنواع البيع الجماعي للجوائز والهدايا المجانية، والاشتراكات، عروض الباقات الاقتصادية، عينات مجانية، الحسومات، تعدد الخدمات، أحداث عروض المبيعات، مدة العروض وطرق النشر³.

ويعد تنشيط المبيعات مجالا خصباً للابتكار في التسويق، وتحاول المؤسسات جاهدة أن تأتي بوسائل مبتكرة فيه، بحيث تتميز عن غيرها وتحقق الهدف المرجو منه، هذا ويلاحظ أن بعض الوسائل المبتكرة والتي تم عرضها في مجال الابتكار السعري لها أثر على تنشيط المبيعات، بل تعتبر أدوات أساسية لذلك،

¹ Mahmud I. Nour, Mohammad Salamh Almahirah, Sultan "Mohammed Said," Sultan Freihat, **Op.cit**, p: 146.

² خالد قشي، عائشة عمري، **مرجع سبق ذكره**، ص: 422.

³ Mahmud I. Nour, Mohammad Salamh Almahirah, Sultan "Mohammed Said," Sultan Freihat, **Op.cit**, p: 146.

وبالإضافة إلى تلك الوسائل المتعلقة بالسعر هناك أكثر من وسيلة مبتكرة يمكن أن يتم اللجوء إليها في تنشيط المبيعات ومنها¹:

- **حافز المستخدم المتكرر:** حيث يتم مكافأة العميل الذي يقوم بتكرار الشراء لمنتج معين، ويؤدي هذا الأسلوب إلى إيجاد ولاء من قبل العميل للتعامل مع مؤسسة معينة وعادة ما تستخدم هذه الوسيلة بواسطة المؤسسات الخدمية.
- **المسابقات والألعاب،** حيث يتنافس الزبائن للحصول على جوائز تعتمد على مهاراتهم التحليلية أو الإبداعية، وهي تستخدم بهدف زيادة الحركة والتحول في متاجر التجزئة، وزيادة تكرار تعرض الزبائن لرسائل ترويجية.
- **أسرار الرعاية الفعالة:** إذ يجب تطوير تفكير جديد حول أفضل استخدام للرعاية وخاصة الرياضية لرفع المبيعات بفعالية، وتعزيز التفضيل للزبون بالماركة التجارية.
- ث. **الابتكار في مجال العلاقات العامة (Public relations):** تشمل جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين صورتها في المجتمع، مثل الدعم والمشاركة بشكل إيجابي في المجالات الاجتماعية والبيئية، والصحية والقضايا العامة، يمكن قياس هذا النوع من الترويج من خلال الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل دعم الأعمال الاجتماعية والخيرية والفرق والنادي الرياضية، دعم ولاء العملاء، وتقبل شكاوى الجمهور والانتقادات والاهتمام بمجال البيئة والصحة².
- ج. **الابتكار في مجال التسويق المباشر (Direct marketing):** يتكون التسويق المباشر من اتصالات مباشرة مع عملاء فرديين مستهدفين بعناية للحصول على استجابة فورية وتنمية علاقات دائمة مع العملاء، يتواصل المسوقون المباشرون مباشرة مع العملاء، في كثير من الأحيان على أساس تفاعل واحد لواحد، باستخدام قواعد البيانات التفصيلية، يقومون بتكييف عروضهم التسويقية واتصالاتهم مع احتياجات شرائح محددة بدقة أو حتى المشتريين الأفراد، وبعيداً عن بناء العلامة التجارية والعلاقات، يسعى المسوقون المباشرون عادةً إلى البحث المباشر والفوري واستجابة الزبون القابلة للقياس، على سبيل المثال، تتفاعل Dell مباشرة مع العملاء، عن طريق الهاتف أو من خلال موقع الويب الخاص بها، لتصميم أنظمة مبنية حسب الطلب تلبي احتياجات العملاء الفردية، يطلب المشترون مباشرة من Dell، وهي تقدم أجهزة الكمبيوتر الجديدة بكفاءة وانتقائية إلى منازلهم أو مكاتبهم³.
- **أشكال التسويق المباشر:** للتسويق المباشر عدة أشكال⁴.
- والشكل رقم (26) الموالي يوضح الأشكال الرئيسية للتسويق المباشر.

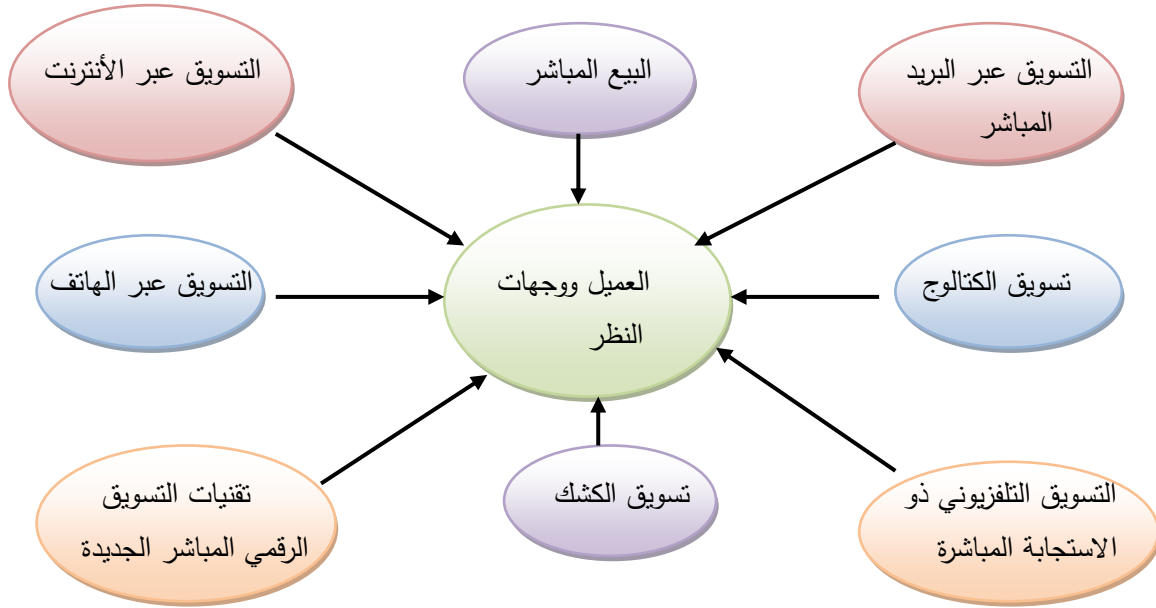
¹ سامية لحول، آيات الله مولحسان، مرجع سبق ذكره، ص: 286.

² Mahmud I. Nour, Mohammad Salamh Almahirah, Sultan "Mohammed Said," Sultan Freihat , **Op.cit**, p : 146 .

³ Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, twelfth edition, pearson international edition (prentice hall), 2008, p :480.

⁴ Philip Kotler, Gary Armstrong, **OP.CIT**, p p:485-493.

الشكل رقم (26): أشكال التسويق المباشر



Source: Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, twelfth edition, pearson international edition (prentice hall), 2008, p :485.

- **التسويق عبر البريد المباشر:** يتضمن التسويق عبر البريد المباشر إرسال عرض أو إعلان أو تذكير أو عنصر آخر إلى شخص في عنوان معين، باستخدام قوائم بريدية انتقائية للغاية، يرسل المسوقون المباشرون ملايين القطع البريدية كل عام من رسائل وكتالوجات وإعلانات وكتيبات وعينات وأقراص مضغوطة وأقراص DVD وغيرها من "مندوبي المبيعات ذوي الأجنحة"، إن البريد المباشر هو إلى حد بعيد أكبر تسويق مباشر.
- **تسويق الكتالوج:** أدت التطورات في التكنولوجيا، جنباً إلى جنب مع الانتقال نحو التسويق الشخصي الفردي إلى تغييرات مثيرة في تسويق الكتالوجات، وقد أثبتت الدراسات أن نسبة معتبرة من المستهلكين الآن يقتنون مشترياتهم من الكتالوجات عبر الإنترنت.
- **التسويق التلفزيوني ذو الاستجابة المباشرة:** يتخذ التسويق التلفزيوني بالاستجابة المباشرة أحد شكلين رئيسيين، الأول هو الإعلان التلفزيوني بالاستجابة المباشرة، يبيث المسوقون المباشرون اللقطات التلفزيونية، غالباً 60 أو 120 ثوانٍ، والتي تصف منتجاً بشكل مقنع وتعطي العملاء رقماً مجانياً أو موقع ويب للطلب. غالباً ما يواجه مشاهدو التلفزيون أيضاً برامج إعلانية كاملة مدتها 30 دقيقة أو أطول، أو إعلانات ترويجية لمنتج واحد.
- قنوات التسوق في المنزل هي شكل آخر من أشكال التسويق التلفزيوني للاستجابة المباشرة، وهي برامج تلفزيونية أو قنوات كاملة مخصصة لبيع السلع والخدمات، توجد بعض القنوات للتسوق في المنزل، مثل قناة قيمة الجودة (QVC)، وشبكة التسوق المنزلية (HSN)، و ShopNBC، البث يكون 24 ساعة في اليوم، يستضيف البرنامج الدردشة مع المشاهدين عبر الهاتف والعرض منتجات تتراوح من المجوهرات

والمصاييح والدمى القابلة للتحويل والملابس إلى الأدوات الكهربائية والمستهلكين إلكترونيات، يتصل المشاهدون برقم مجاني أو يتصلون بالإنترنت لطلب البضائع، مع انتشار التوزيع على القنوات التلفزيونية الفضائية والأقمار الصناعية.

- **تسويق الكشك:** مع زيادة ارتفاع المستهلكين للكمبيوتر والتقنيات الرقمية، تقوم العديد من الشركات بوضع المعلومات وطلب آلات تسمى الأكشاك (في المقابل إلى آلات البيع، التي توزع المنتجات الفعلية) في المتاجر والمطارات والمواقع الأخرى، تنتشر الأكشاك في كل مكان هذه الأيام، من الفنادق وشركات الطيران ذات الخدمة الذاتية، أجهزة تسجيل الوصول إلى أكشاك الطلبات في المتجر التي تتيح لك طلب البضائع غير المنقولة في المتجر.

- **تقنيات التسويق الرقمي المباشر الجديدة:** بفضل ثورة من التقنيات الرقمية الجديدة، يمكن للمسوقين المباشرين الوصول والتفاعل مع الزبائن في أي مكان وفي أي وقت تقريباً في أي شيء، وفي هذه الحالة ننظر إلى العديد من تقنيات التسويق الرقمي المباشر الجديدة والمثيرة مثل: التسويق عبر الهاتف المحمول، والبودكاست، والفودكاست، والتلفزيون التفاعلي (ITV).

- **الهاتف المحمول:** تعتبر الهواتف المحمولة الوسيلة الكبيرة التالية للتسويق المباشر، وبحسب أحد الخبراء الهاتف الخلوي يجعل المحادثة أثناء التنقل مريحة للغاية، يقوم المسوقون من جميع الأنواع الآن بدمج الهواتف المحمولة في تسويقهم المباشر، تشمل العروض الترويجية للهواتف المحمولة كل شيء بدءاً من عروض نغمات الرنين وألعاب الجوال والإعلانات المدعومة المحتوى إلى مسابقات، تحت الزبائن على الدخول للفوز بجوائز وإرسال رسائل نصية، ما أدى إلى زيادة المبيعات.

- **البودكاست والفودكاست:** هي أحدث التقنيات أثناء التنقل، اسم البودكاست مشتق من أي بود آبل الموجود الآن في كل مكان، مع البث، يمكن للزبائن تنزيل الملفات الصوتية (البودكاست) أو ملفات الفيديو (vodcasts) عبر الإنترنت إلى جهاز (iPod) أو أي جهاز محمول آخر، ثم الاستماع إليها أو مشاهدتها متى وأينما أرادوا، يمكن تنزيل ملفات (podcast) أو (vodcasts) على ملف، يقوم الكثيرون الآن بدمج ملفات (podcast) و (vodcasts) في برامجهم التسويقية المباشرة في شكل ملفات بودكاست مدعومة بالإعلانات وإعلانات قابلة للتنزيل وميزات إعلامية، والعروض الترويجية الأخرى.

- **التسويق عبر الهاتف:** يتضمن التسويق عبر الهاتف استخدام الهاتف للبيع مباشرة للزبائن وعملاء المؤسسات، والكل على علم بالتسويق عبر الهاتف الموجه نحو الزبائن، ولكن المسوقين من مؤسسة إلى أخرى يستخدمون أيضاً التسويق عبر الهاتف على نطاق واسع.

- **التسويق عبر الإنترنت:** يتيح التلفزيون التفاعلي (ITV) للمشاهدين التفاعل مع البرامج التلفزيونية والإعلان باستخدام أجهزة التحكم عن بعد الخاصة بهم، إن أنظمة البث عبر الأقمار الصناعية مثل DirecTV تقدم الآن إمكانات ITV والتكنولوجيا لذا تعتبر كوسيلة تسويق مباشر.

- **البيع الشخصي:** تم التطرق إليه سابقاً.

الفرع الرابع: الابتكار في مجال التوزيع (distribution)

يعد التوزيع عنصر مهم من عناصر المزيج التسويقي، الذي يمكن المؤسسات من توصيل السلعة أو الخدمة إلى الأسواق المستهدفة عبر قنوات خاصة، وبالتالي لحصول على ولاء ورضا زبائنها الحاليين كسب الزبائن المحتملين.

أولاً: تعريف التوزيع وقنواته

التوزيع هو القناة التي يتم من خلالها تدفق وانسياب المنتج من المؤسسة إلى المستهلك أو الزبون، حيث يعمل التوزيع على خلق المنفعة المكانية والزمانية والحيازية للمنتج، ويمكن أن يكون الابتكار في العديد من الأنشطة ومجالات التوزيع التي تفيد كل من السوق والعميل، فقد يكون الابتكار في طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات أو في شكل منفذ التوزيع نفسه أو في التصميم الداخلي له أو في الجو المحيط بعملية التوزيع والذي يؤثر على العملاء بدرجة أو بأخرى¹.

أ. قناة التوزيع: هي عبارة عن خطط توزيعية معدة بعناية تامة، تمكن المؤسسات أو الأفراد من توصيل المنتج أو الخدمة إلى الأسواق المستهدفة بكل سهولة إلى المكان وفي الزمان المناسبين بالكميات المطلوبة².

ب. وظائف قنوات التوزيع³: ويرى كوتلر وآخرون سنة 2009 أن للقنوات التوزيعية وظائف عدة والتي تعبر عن مدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات والزبائن على حد سواء وتتمثل في:

- جمع المعلومات الخاصة بالزبائن الحاليين والمحتملين، والمنافسين؛
- تطوير ونشر الاتصالات الفعالة لتحفيز الزبائن على الشراء؛
- تحمل المخاطر ذات الصلة بتنفيذ عمل قناة التوزيع؛
- العمل على إنجاز عملية تخزين ونقل السلع من المنتج للمستهلك،
- تقديم التسهيلات بالأسعار والخدمات؛
- تحقيق عملية انتقال ملكية المنتج إلى الزبون والإشراف عليها؛
- أداء الالتزامات المالية التي لها علاقة بالفواتير.

وقد لخص كوتلر في سنة 1994 وظائف قنوات التوزيع بـ:

¹ نجود حمري، عبد الرزاق براهيم، مهارات التسويق الابتكاري في منظمات الأعمال ودورها في تحقيق التميز (شركة آيل)، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 8، العدد 1، 2020، ص: 147.

² محمد نعمان محمد عقلان، صابر عبد القادر البتول، تقييم أداء أعضاء قنوات التوزيع من وجهة نظر تجار الجملة والتجزئة في مدينة نعر، دراسة حالة الشركة المتحدة لصناعة الألبان والأغذية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03، سنة 2022، ص: 27.

³ غسان قاسم داود اللامي، حسين هشام عبد الرحمان، تأثير تقييم أداء أعضاء قنوات التوزيع في رضا الزبون - بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 74، 2013، ص: 42.

- التوزيع المادي: نقل وخزن المنتجات؛
- الوقت والمكان: توفير السلع أو الخدمات في المكان والزمان المناسبين للزبون؛
- التدفقات المالية: تغطية نفقات التوزيع؛
- تدفقات نقل الملكية: ضمان انسيابية الملكية القانونية للمشتري؛
- تحمل المخاطر: تحمل جزء من مخاطر التوزيع؛
- البحث: بمعرفة ما هي احتياجات الزبائن المحتملين؛
- الترويج: إقناع الزبائن وترغيبهم بالمنتج واتخاذ قرار الشراء؛
- الخدمة: خدمة الزبائن قبل وبعد البيع؛
- الدعم: ويشمل التأمين، التوثيق، والإدارة.

ثانياً: التسويق الابتكاري في التوزيع

عرفت منظمة (OECD) و (European Communities) التسويق الابتكاري في توزيع المنتج على أنه طرق تسويقية جديدة، بمعنى تقديم قنوات بيع جديدة، وتشير قنوات البيع إلى الطرق المستخدمة في بيع السلع أو الخدمات إلى الزبائن، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يقصد في هذه الحالة الطرق اللوجيستية (نقل، تخزين وتسليم المنتجات)، ويقوم التسويق الابتكاري في توزيع المنتجات على أساس إدخال طرق وأساليب جديدة، ما يؤدي إلى زيادة راحة الزبون في عملية الحصول على ما يحتاجه من سلع وخدمات، وذلك من خلال توفير المنتجات في الوقت والمكان المناسبين وبأفضل الطرق، كما يوفر لهم كافة المعلومات حول السلع والخدمات المعروضة من حيث الجودة، السعر، وأساليب الحصول عليه¹، وكمثال على قنوات التوزيع الجديدة الاعتماد على الوكالات التجارية، وهذا ما هو معمول به في متاعلي الهاتف النقال في الجزائر ونقاط البيع أيضاً. إن الهدف الأساسي من استراتيجية التوزيع هو التوصيل الفعلي للمنتجات سلعة كانت أو خدمة بكفاءة وفعالية وفي الوقت والمكان المناسبين، ويفضل الابتكار في التوزيع ظهرت أنواع جديدة للتوزيع، ومن أهم هذه الابتكارات ما يلي²:

- خدمة العميل: وهي خدمة إضافية ترافق المنتج الجوهري، وهي مهمة وتعتبر جزء من مهمة التسليم والنقل والتوزيع.
- الانترنت: أحدثت الانترنت تغيير جذري في أنماط الاتصال والتوزيع، بحيث أصبح حضور الزبون أو العميل غير ضروري لمكان تواجد السلعة أو الخدمة، مثال ذلك اعتماد العملاء في خدمة

¹ عمار حمبود، محمود فوزي شعوبي، واقع تطبيق الابتكار التسويقي في التوزيع في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، دراسة حالة مديرية التوزيع (فرع ورقلة حضري)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، 2014، ص: 13.

² الطيب قصاص، مصطفى بودرامة، الابتكار في المزيج التسويقي بين التحديات والحلول الممكنة، دراسة حالة الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر أوريدو، المؤتمر العلمي الدولي حول الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال المنعقد خلال الفترة 2-5 ماي 2016، الأردن، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، 2016، ص ص: 354-355.

- الاتصال للهاتف النقال لأجل التعبئة الإلكترونية دون اللجوء إلى نقاط البيع، أو شراء سلع عن طريق المواقع الإلكترونية التسويقية من البيت والتوصيل يكون للبيت.
- فهذه الخدمة (الانترنت) تجعل المؤسسات تستغني عن الوسطاء والموزعين ما يؤدي إلى نقص التكاليف، وهذا ما يعرف بتسويق الخدمات أو السلع عن بعد.
- **مركز المكالمة:** وتكون عن طريق تخصيص مكان أو قسم داخل المؤسسة يقوم باستقبال المكالمات وإرسالها بالهاتف، بمعنى الاتصال المباشر بين المؤسسة وعملائها من أجل حل مشكلاتهم، مثل خدمة الزبائن بالنسبة لمتعاملي الهاتف النقال، وبهذا تقوم المؤسسة بالحفاظ على علاقاتها مع عملائها.
 - **التسليم الفوري للخدمات أو السلع:** لكي ينجح هذا النوع من التوزيع لابد من ضبط مواعيد مع العملاء والالتزام بها، من أجل ترك الانطباع الحسن والصورة الجيدة عن المؤسسة ومنتجاتها.
 - **العلاقة التسويقية:** للحفاظ على العميل لابد أن تكون هناك علاقة بينها وبين الموردين، لزيادة الولاء، والاهتمام بتحسين نوعية الخدمة أو السلعة أو تحسين التوزيع خلال عملية التسليم.
- ويعتبر البيع الآلي أحد أهم الابتكارات في مجال التوزيع المباشر، إضافة إلى البيع الإلكتروني، البيع البريدي، والحفلات المنزلية.

الفرع الخامس: الابتكار في الدليل المادي (Physical Evidence)

إن خاصية اللاملموسية للخدمة تجعل من الصعب على العملاء تقييم عروض الخدمات لاسيما الجودة والقيمة مقابل المال قبل الشراء، في ضوء ذلك غالبا ما يحتاج المسوقون إلى تقديم الخدمة بشكل ملموس من خلال الطريقة التي يديرون بها الأدلة المادية المصاحبة للخدمة، والتي تشمل على جوانب معينة مثل المبنى ومرافق مزود الخدمة ومظهر الموظفين¹، وتختلف الجوانب المادية باختلاف نوع وطبيعة الخدمة. ويشير الدليل المادي إلى البيئة المادية للمؤسسة وهي البيئة المحيطة بالعاملين والزبائن أثناء إنتاج وتسليم المنتج (سلعة أو خدمة)، فهو كل العناصر المادية التي تساهم في إيصال المنتجات سواء خدمات أو تأديتها أو السلع².

لابد أن تهتم المؤسسة بالمحيط المادي وجعله جذابا ومريحا ومجهز بأحدث الأجهزة التكنولوجية، كما تسهم أي بصمة أو تغيير ابتكاري في إعطاء نتائج إيجابية سواء للعاملين أو الزبائن هذا فيما يخص المحيط

¹ Maryam M. B. Yusuf, Norhilmi Mohammad, Ibrahim Suleiman Yahaya, **The impact of physical evidence in service delivering as marketing tools that foreseen profitability for private Universities in Nigeria**, Journal of Management Theory and Practice (JMTP), June 2020, p : 15.

² موسعي عبد الوهاب، الطيب قصاص، استخدام طريقة التحليل الهرمي (AHP) لقياس عناصر المزيج التسويقي لخدمة ADSL، دراسة ميدانية المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021، ص:

الداخلي، أما المحيط الخارجي فعليها الابتكار في تركيبة البناء المادي الخارج (الحجم، الشكل، تصميم الموقع)، كما على المؤسسة الاهتمام بموقع وكالاتها مقارنة بالمنافسين¹.

إن مظهر البيئة المادية للمؤسسة هو الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات، وتشكل أهمية كبيرة في تشكيل انطباع وصورة جيدة لدى العملاء، بحيث تساهم في جذب انتباههم وتحفيزهم للتعامل مع المؤسسة، ولأن جميع المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع لغرض نفس الخدمة من حيث طبيعتها وبأسعار متقاربة، فإن الدليل المادي يصنع شخصية المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وإن السمة الأساسية التي تميز بين مؤسسة وأخرى هي الطريقة التي تعرض بها نفسها، كما وتعتبر البيئة المادية من الدلالات المهمة عند تقييم العملاء لجودة الخدمة².

الفرع السادس: الابتكار في العمليات (process)

في مجال الخدمات تشير العمليات إلى الأنشطة المتعلقة بأداء الخدمة والتفاعل بين مقدمها ومتلقيها، نظرا إلى خاصية عدم انفصال الخدمة وكون العميل مشاركا في عملية التقديم ذاتها، ويصب هذا النوع من الابتكار بتركيزه على طريقة أو آلية الإنتاج والعمل، التي يتم الحرص فيها على اعتماد تكنولوجيا حديثة قادرة على إحداث تغيير في أسلوب الأداء أو تخفيض التكلفة³.

يعتبر كيفية توزيع الخدمة أمر مهم في تسويق الخدمات، حيث يتعلق جانب العمليات بالإجراءات عند نقطة الاتصال للتواصل مع العملاء، وهذا ما يجعل مسوقوا الخدمات بحاجة إلى البحث باستمرار على ابتكارات جديدة في هذا المجال⁴.

الفرع السابع: الابتكار في الناس (people)

الناس هم عبارة عن المستفيدين من الخدمة، ومزودها أيضا، بالإضافة إلى مستوى التفاعل بينهم الذي يشير إلى العلاقات التفاعلية القائمة بين مزود الخدمة والمستفيد، كما يتضمن عنصر الناس العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم، لأن إدراك المستفيد حول جودة خدمة ما قد يتشكل ويتأثر بفعل آراء وقناعات المستفيدين الآخرين⁵.

في هذا السياق، من المعروف أيضا أن الأفراد المشاركين في تقديم الخدمات للعملاء لديهم تأثير على مدى تلقي العملاء للخدمة، ويتم تضمينهم بين جميع مقدمي الخدمات العاملين في وكالة، وكذلك تصورات العملاء للخدمة، تتأثر الجودة بشكل مباشر بسلوك موظفي المؤسسة، مثل مستوى الرضا أو عدم الرضا،

¹ سميرة صالح، سلمى عطوات، إيمان بن الزين، مرجع سبق ذكره، ص: 70.

² محمد منصور أبو جليل وآخرون، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية: مدخل متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 324-325.

³ الطاوس غريب، حنان دريد، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تحليلية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 4، 2021، ص: 583.

⁴ Maryam M. B. Yusuf, Norhilmi Mohammad, Ibrahim Suleiman Yahaya, **Op.cit**, p : 15.

⁵ حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 207.

وتتأثر بطريقة تعامل الموظفين في المؤسسة مع طلبات العملاء واحتياجاتهم، والإجراءات التي يتخذها هؤلاء الموظفون، والأخطاء في تقديم الخدمة، وجودة الخدمة المقدمة إلى أي مدى تلبي توقعات العملاء، وكذلك سلوك الموظف¹.

إن المظهر الجيد واللباس الحسن وسلوك العاملين وتعاملهم له دور كبير في تكوين الانطباع الجيد لدى العملاء أثناء تقديم الخدمة، فهي تعتبر من أهم المعايير في اختيار الخدمة، وازدادت أهمية عنصر الناس بازدياد المنافسة بين المؤسسات من أجل استقطاب العملاء، وبهذا أصبحوا جزءاً من تحقيق التمايز الذي يمكن المؤسسات من خلق قيمة مضافة وكسب ميزة تنافسية في السوق، لهذا وجب على إدارة المؤسسات القيام بتنمية مهارات العاملين عن طريق التدريب والتكوين المستمر فيما يخص استعمال التسهيلات المادية، أما فيما يخص الجوانب المتعلقة بمعاملات العملاء، فلا بد من توفر مجموعة من المهارات والقدرات التي يجب أن يتصف بها العاملون، وبهذا يكون للعنصر البشري دور كبير في مجال التسويق ويتفرع إلى جانبين²:

أولاً: الجانب الأول

دوره في مجال التسويق ويتمثل هذا الدور كما يلي:

- أ. توفير المعلومات التسويقية والقيام ببحوث التسويق؛
- ب. يعتبر من العوامل الداخلية الهامة في البيئة التسويقية.

ثانياً: الجانب الثاني

دوره كعامل استراتيجي في إنتاج وبيع المنتجات ويظهر هذا الدور من خلال:

- أ. إنتاج المنتجات وتقديمها للعملاء وإعلامهم بالمنافع التي تحتويها؛
- ب. تطوير الخدمات القائمة، خاصة تلك التي تعتمد على بحوث التسويق ومتابعة سلوك العميل؛
- ت. عرض المنتجات وبيعها أو تقديمها ضمن سياق مناسب للعميل وعلى الصورة التي يرضى بها العميل.

ومن خلال كل ما سبق نستنتج أن التسويق الابتكاري عبارة عن إيجاد التوليفة المناسبة لعناصر المزيج التسويقي بحيث تدمج بشكل مميز دون التركيز على عنصر وإهمال باقي العناصر حتى لا يحدث إخلال في المزيج التسويقي.

المطلب الثالث: الابتكار في مجال بحوث التسويق

يتطور دور التسويق بسرعة مع تغير طرق التحليل التي يستخدمها باحثو التسويق، هذه التغيرات تنبثق من التغيرات والتحولات في المهارات الإدارية والابتكارات التكنولوجية والتطور المستمر في سلوك العملاء،

¹ عطا الله لحسن، دراسة تأثير المزيج التسويقي للخدمات على ولاء الزبون للعلامة التجارية، دراسة حالة علامة جيزي، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، جويلية 2020، ص: 136.

² محمد منصور أبو جليل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 320-322.

لكن ربما يكون الدافع الأكثر أهمية هو ظهور البيانات الضخمة والأساليب التحليلية المستخدمة لفحص وفهم هذه البيانات، لهذا يجب أن تكون أبحاث التسويق ديناميكية مثل الأسواق نفسها والتكيف معها¹.
لذا تلعب المعلومات دوراً مهماً في القرارات التسويقية للمؤسسة، مما يؤدي إلى الحاجة إلى البحث التسويقي كمصدر مهم لتوليد هذه المعلومات التسويقية بطريقة علمية، من خلال إجراء الأبحاث والدراسات المتعلقة بالقضايا والمواقف التسويقية، التي يمكن أن تحدث في البيئة التسويقية سواء كانت داخلية أو خارجية، لذلك نستنتج أن الدور الأساسي لأبحاث التسويق هو تزويد صانعي القرار التسويقي بمعلومات تسويقية كافية ودقيقة في الوقت المناسب².

الفرع الأول: مفهوم بحوث التسويق (Marketing research)

تحتل بحوث التسويق مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية خاصة، فدورها لا يقتصر على جمع وتحليل البيانات والمعلومات حول المسائل التسويقية، أو عرض حقائق، وإنما أوسع دورها لاتخاذ القرارات اللازمة، وفيما يلي نتناول تعريفها، أهميتها، وفوائدها.

أولاً: تعريف البحث التسويقي

لتعريف مصطلح البحث التسويقي لابد من تقديم تعريف لمصطلح "البحث"، وببساطة يشير "البحث" إلى عملية جمع وتوثيق وتحليل المعلومات الهامة والحاسمة وذات الصلة لأي مشكلة أو سؤال، وهذا يعني أن وجود مشكلة أو استفسار أو سؤال يتطلب القيام بالبحث، وبالتالي يشير البحث إلى تحقيق شامل وموضوعي ومنهجي لموضوع ما أو مشكلة من أجل الكشف عن المعلومات ذات الصلة بها، يتم إجراء هذا البحث على أساس مستمر لزيادة ما هو موجود في قاعدة المعرفة لموضوع ما، وليس بالضرورة حلاً فورياً لوجود مشكلة، وقد عرفا كل من (Burns) و (Bush) سنة 2009 أبحاث التسويق بأنها: "البحث المنهجي والموضوعي عن المعلومات وتحليلها ذات الصلة بتحديد وحل أي مشكلة في مجال التسويق"، فالبحث التسويقي إذاً هو بحث منهجي وموضوعي يكون بناء على تخطيط دقيق يبدأ ببيان واضح وموجز للمشكلة التي سيتم البحث فيها، وصولاً إلى الهدف المسطر (الطريقة العلمية للتسويق)، من خلال جمع المعلومات وتحليلها، ليتم في الأخير على أساسها التخطيط والعمل بدقة³.

¹ Joe F. Hair Jr, Dana E. Harrison, Jeffrey J. Risher, **Marketing research in the 21 st century : Opportunities and Challenges**, Brazilian Journal of Marketing – BJMkt, Special Issue, Vol :17, N° : 5, October 2018, p : 7.

² عبد العليم الناوتي، دور بحوث التسويق في ترشيد القرارات التسويقية للمؤسسة، دراسة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، فرع العلوم الاقتصادية، تخصص دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017، ص: 07.

³ Suja R Nair, **Marketing research (text with cases)**, second revised edition, himalaya publishing house, chapter 1, 2014, p p: 1-2.

وعرفت الجمعية الأمريكية بحوث التسويق على أنها " الوظيفة التي تربط المستهلك بالتسويقين من خلال المعلومات التي يتم استخدامها لتحديد وتعريف الفرص والمشاكل التسويقية وتوليد وتنقيح وتقييم الأعمال التسويقية لقياس الإنجازات وتحسين وفهم الإجراءات التسويقية"¹.

وتعرف بحوث التسويق على أنها عبارة عن نظام يهتم بجمع وتحليل وتحديد المعطيات المتعلقة بالحالة التسويقية، من خلال تحديد المشكلة وجمع المعلومات الضرورية لحلها، يتم تجميع المعلومات من خلال الاستبيان والعينات وتحليل المعطيات التي يتم الحصول عليها وتقديم التقارير المتعلقة بالنتائج، وتختلف بحوث التسويق باختلاف وسعة الفعاليات والأنشطة التسويقية الهادفة إلى تحقيق رضا الزبائن ودفعهم لاتخاذ قرار الشراء، وذلك من خلال بحوث التسعير، الإنتاج، التوزيع، بحوث الأنشطة الترويجية².

ومنه يمكن تعريف بحوث التسويق إجرائيا بأنها نظام يهتم بتحديد مشكلة تسويقية بدقة والبحث عن حلها من خلال جمع وتحليل البيانات والمعلومات بطرق علمية وتقديم تقارير مفصلة بذلك لمتخذي القرارات التسويقية في الوقت المناسب.

ثانيا: أهمية بحوث التسويق

- اهتمت المؤسسات بإجراء البحوث التسويقية والسعي لجمع المعلومات عن العملاء والمنافسين قصد فتح أسواق جديدة لتحديد الفرص التسويقية، ويمكن إيجاز أهمية البحوث التسويقية كما يلي³:
- أ. التعرف على حاجات ورغبات المستهلك من خلال عاداتهم وأنماطهم الاستهلاكية؛
 - ب. اختيار الوسيلة الإعلانية المؤثرة وتصميم الرسائل الإعلانية الفعالة؛
 - ت. تحديد العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرارات لتسويق المنتجات؛
 - ث. اكتشاف أسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية؛
 - ج. التعرف على الأسواق وتحديد الفرص التسويقية فيها؛
 - ح. تحديد المنافذ التوزيعية المنافسة للمنتجات لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين.

ثالثا: فوائد بحوث التسويق

- إن معرفة فوائد بحوث التسويق يكون من خلال إلقاء نظرة على أسباب قيام المؤسسات بإجراء هذه البحوث، ولعل أهمها ما يلي⁴:
- أ. تتطور المؤسسات وتبدأ في النمو وتوسيع نطاق أسواقها، يحتاج المسوقون إلى البقاء على اتصال مع العملاء النهائيين.

¹ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 106.

² مقدم وهيب، **محاضرات في بحوث التسويق**، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والمالية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2019، ص: 4.

³ دياب زكاي، **الاتصال التجاري وفعاليته في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE**،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010، ص: 20.

⁴ Suja R Nair, **Op.cit**, p p : 2-6.

ب. كما تحتاج المؤسسات ومديرو التسويق إلى الحصول على معلومات دقيقة عن احتياجات العملاء المستهدفة غير المشبعة، وتقديم السلع والخدمات بشكل فعال والقيام بأنشطة من شأنها إرضاء العملاء وإسعادهم.

تقوم المؤسسات عادة بتوزيع منتجاتها من خلال قنوات التوزيع المختلفة، وبالتالي ليس لديها اتصال مباشر يذكر مع المستهلك النهائي، ومن ثم، فإنها تستفيد من أبحاث التسويق لجمعها المعلومات والمعرفة حول احتياجات العملاء والمواقف والآراء (التغذية المرتدة) والتفضيلات وما إلى ذلك، هناك العديد من المجالات في التسويق، يحتاج المديرون إلى أنواع مختلفة من المعلومات من أجل أن يكونوا قادرين على إرضاء العملاء، لتصميم برامج تسويقية مناسبة أفضل من المنافسين، من خلال:

- جمع جميع المعلومات ذات الصلة المتعلقة بالسوق المستهدف، لتحديد أنسب سوق مستهدف، حجمه، ملامحه الديمغرافية،... الخ.
- جمع المعلومات ذات الصلة بالمنتجات (سلع أو خدمات)، وميزات المنتج المطلوبة والسمات التي يسعى إليها المستهلكون وغيرها.
- جمع المعلومات المتعلقة بالقيمة السعرية المفترض وضعها، ما رأي المستهلكين في سعر المنتجات الموجودة؟ هل يشعرون أنهم حصلوا على قيمة السعر المدفوع مقابل المنتج؟
- لمعرفة قناة التوزيع الأكثر تفضيلاً من قبل السوق المستهدف، وهل العملاء راضين عن قناة التوزيع الحالية؟ بحيث تتوافق سياسة تسعير المؤسسة مع ما يتوقع السوق المستهدف دفعه لاستخدام قناة معينة وما إلى ذلك.
- جمع المعلومات حول مختلف وسائل الترويج التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة، متى وأين تستخدم كل أداة ترويجية؟ وغيرها.

ت. أبحاث التسويق أثناء العملية الإدارية للمنظمة: يمكن أن تساعد أبحاث التسويق المديرين أيضاً خلال المراحل المختلفة من العملية الإدارية، المراحل الأربع الرئيسية للعملية الإدارية حيث يمكن للمديرين الاستفادة من أبحاث التسويق وذلك من خلال:

- المرحلة الأولى: تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات
- تساعد أبحاث التسويق المدراء في اتخاذ قرارات استراتيجية جديدة تطلب منها إتباعها، من خلال توليد المعلومات اللازمة، بالتواصل مع العميل ومعرفة التغذية المرتدة.

- المرحلة الثانية: تطوير خطة التسويق

لوضع خطط التسويق، يستخدم المديرون أبحاث التسويق لتحديد قطاعات السوق الرئيسية، كما تساعد بحوث التسويق المديرين على تحديد سمات المنتج الهامة، الاعتبارات التي يجب تضمينها في خطط التسويق الخاصة بهم، وهذا ما سوف يساعد المؤسسة على العمل للخروج بخطط تسويقية مناسبة للاستفادة من الأسواق الناشئة، على سبيل المثال في التجارة الإلكترونية في مجال الأعمال التجارية، أثبتت أمازون نفسها كشركة رائدة في مجال الإنترنت.

- المرحلة الثالثة: وضع الخطة موضع التنفيذ

عند وضع خطة تسويق موضع التنفيذ، تحتاج الإدارة إلى استخدام بحوث التسويق لقياس وتحليل فعالية البرنامج، على سبيل المثال، قبل إطلاق Tata Nano ، أجرت شركة تاتا موتورز بحثاً تسويقياً تفصيلياً حددت فيه الحاجة إلى شريحة سيارات "منخفضة التكلفة للغاية (ULC) جديدة في العديد من البلدان العالمية (الأسواق)، وبناءً عليه خططت وطورت وأطلقت سيارة النانو.

- المرحلة الرابعة: تقييم فاعلية الخطة

من خلالها المعلومات الواردة من أبحاث التسويق يمكن للمديرين تقييم فعالية الخطة، يمكن أن يشمل ذلك قياس: الوعي بالعلامة التجارية، ومعدلات التجربة، وتكرار صفات الشراء ورضا العملاء وما إلى ذلك.

ث. تتبع المشاكل واتخاذ القرارات: قال روبن جي بي (Robin JB) في سنة 1999 أنه منذ فترة طويلة، قال مدير تسويق عن البحث أنه: " رجل أعمى يستخدم عصا بيضاء لتجنب السير في عقبات كبيرة في طريقه وتحديد مروره حول العالم، أبحاث السوق هي العصا البيضاء لرجل الأعمال، يمنعه من التخطي في أجسام كبيرة مصممة لجعل شركته مهمة دون ضرر مالي".

النشاط الأساسي لمدير المؤسسة هو تقديم الحلول من خلال اتخاذ قرارات فعالة، تتطلب العملية المعتادة لاتخاذ القرار أن يتم اتخاذ الأنواع التالية من القرارات:

- الاعتراف بالمشكلة وتقديم تعريف لها؛
- تحديد المشكلة بشكل فوري وتحديد الأولويات؛
- تقرير الحلول البديلة واختيار أكثرها ملائمة؛
- اتخاذ القرارات للعمل على أفضل الحلول؛
- تغيير الحل عند حدوث أي تغييرات؛
- اتخاذ سياسة القرارات المتعلقة بحدوث المشاكل.

حيث أن قرارات الإدارة تتطور حول المشكلة الحالية، لذلك يُطلب من مدير التسويق اتخاذ قرارات تتعلق بمشاكل التسويق مع مساعدة بحوث التسويق في ذلك، وبالتالي قد يحدد مدير التسويق المشكلات المتعلقة بالمنتج، السعر، التوزيع أو الترويج وما إلى ذلك، ثم سيتعين عليه تحديد الأولويات واختيار الأكثر إلحاحاً والتي تتطلب حل فوري، بناءً على المعلومات المتاحة يحاول الوصول إلى أفضل حل ممكن، وأخيراً وضع السياسات التي قد تكون مفيدة في حالة تكرار المشكلة.

وباختصار تساعد بحوث التسويق على:

- بقاء الاتصال مع العملاء الذين ليسوا في اتصال مباشر مع المؤسسة؛
- جمع معلومات دقيقة عن العملاء المستهدفين واحتياجاتهم، لتقديم منتج مناسب وخدمات ترضيهم؛
- تصميم برامج تسويقية مناسبة أفضل من المنافسين؛
- تسهيل ومساعدة المديرين خلال مختلف مراحل العملية الإدارية؛

- تتبع المشاكل واتخاذ القرارات؛
- تقديم المعلومات في حالة العمل لتسويق الأعمال.

الفرع الثاني: قيود (عراقيل) البحوث التسويقية

على الرغم من المزايا العديدة لبحوث التسويق، هناك أيضًا قيود معينة لا بد أن تلتزم بها نوجزها فيما يلي¹:

أولاً: قد لا تقدم أبحاث التسويق حلول لجميع مشاكل العمل، لكن تساعد المسوقين إلى حد ما في توفير معلومات دقيقة عن طريق الاستفادة من العينات والأدوات الإحصائية المختلفة، للحصول على أفضل النتائج، لهذا يجب على مستخدم المعلومات التأكد والتخلص من الأخطاء الناتجة عن الأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج الدقيقة.

ثانياً: قد يكون من الصعب التوصل إلى حلول مناسبة عند مواجهة سوق شديد التعقيد عند مواجهة مشاكل معقدة، ما قد يتطلب من الباحث الوقت، المال والتقنيات للوصول إلى الإجابات، ولكي تكون النتائج دقيقة يجب أن يحصل الباحث على التدريب المناسب لإجراء البحث.

ثالثاً: على الرغم من أن بحوث التسويق تستخدم تقنيات علمية مختلفة، لكن قد تكون ليست دقيقة، لذا فإن الاستنتاجات المستخلصة غالباً ما تكون غير دقيقة، علاوة على ذلك، فإن البحوث التي تتعلق بالمستهلكين والموردين والبائعين، وما إلى ذلك، الذين قد يكونون غير قادرين على التعبير بشكل صحيح عن مواقفهم ومعتقداتهم وإدراكهم ودوافعهم وما إلى ذلك، لذا فإن النتائج أو الاستنتاجات التي تم التوصل إليها قد لا تكون دقيقة للغاية، لأنه مرتبط بدراسة السلوك البشري، الذي غالباً ما يكون من الصعب جداً التنبؤ به.

رابعاً: في كثير من الأحيان، إذا لم يكن هناك تفاعل كبير بين قسم بحوث التسويق والمديرين التنفيذيين والباحثين الرئيسيين، أي يكون قسم البحث منعزل، فإنه من الممكن أن يجعل البحث غير فعال.

خامساً: نظراً لضيق الوقت والحاجة إلى نتائج سريعة، يقوم الباحثون بإجراء البحوث عبر الهواتف أو الهواتف المحمولة، والتي قد لا تكون دائماً عينة تمثيلية حقيقية حيث لا يمتلك كل شخص هاتفًا محمولاً، بصرف النظر عن قيود الاختراق، يمكن أن تقتصر أساليب الهاتف المحمول هذه إلى العمق بسبب عدم قدرة الباحث على الحصول على معلومات مفصلة من المستجيبين، علاوة على ذلك يمكن أن يكون هناك أيضاً التناقضات التي تظهر عادةً عندما يتم الإبلاغ عن البيانات ذاتياً.

سادساً: كما تعتمد فعالية البحث التسويقي إلى حد كبير على قدرة الباحث الذي يقوم بالدراسة، بحيث يمكن أن تكون فعالة ومريحة إذا قام بها أشخاص لديهم معرفة جيدة بالأدوات والبيانات الإحصائية المعالجة، وكذا البحث التشغيلي وغيرها، ولأن مثل هذه البحوث تتطلب مختصاً وخبيراً وبالتالي صعوبة إيجاد مثل هؤلاء الموظفين.

¹ Suja R Nair, **Op.cit**, p p : 6-7.

سابعاً: البحث التسويقي يقدم فقط اقتراحات وليس حلولاً جاهزة لمشاكل التسويق، فهي أداة تساعد مديري التسويق على اتخاذ القرارات، وتعتمد فعالية أبحاث التسويق على الخبرة، وإصدار الأحكام تعتمد على قدرة ومهارة صانع القرار التسويقي.

ثامناً: يمكن لأبحاث التسويق أن تتنبأ فقط بالاتجاهات المستقبلية المحتملة، وبالتالي فإن الاستنتاجات لا يمكن الاعتماد عليها بنسبة مائة في المائة، فأبحاث التسويق فقط تساعد في عمل تقدير حول المواقف المستقبلية المحتملة، لذا فإن الاستنتاجات من الدراسة التي تم التوصل إليها قد لا تكون كاملة أو دقيقة لأنها مبنية على تنبؤات المواقف المستقبلية، وهو أمر غير مؤكد، كما يمكن أن يكون الاستنتاج المقدم قديماً، لا يصلح في اتخاذ قرارات التسويق الحالية.

تاسعاً: البحث التسويقي هو نشاط مكلف ويستغرق وقتاً طويلاً، لأنه يتطلب إشراك خبراء في مجالات الاقتصاد والإدارة والإحصاء والحاسوب وما إلى ذلك، ممن لديهم ما يلزم من الخبرة والمعرفة والنضج والمهارة، تحتاج المؤسسة إلى الاستثمار مقدماً للتدريب ودفع مقابل الاستعانة بخدمات هؤلاء الخبراء، كما يحتاج البحث التسويقي أيضاً إلى تنفيذه في شكل خطوات مختلفة يجب إكمالها بطريقة منظمة على مدى فترة طويلة من الزمن، وبحلول الوقت الذي تكون فيه نتائج البحث جاهزة، قد يثبت أنه قديم ولا يصلح لمعالجة المشاكل التسويقية الحالية.

عاشراً: إن عدم توافر الموظفين المؤهلين ومقاومة المديرين، ومع كون البحوث التسويقية يتم إجراؤها من قبل باحثين محترفين ذوي المؤهلات والتدريب المناسبين والخبرة التي قد لا تكون متاحة بسهولة، كما يمكن أن تكون هناك مقاومة أيضاً من طرف باحثي التسويق خاصة في حالة إحساسهم بأن نتائج البحث أكثر أكاديمية ولا تعود بمنفعة عملية، كما قد يشعرون بعدم جدواها في اتخاذ قرارات أساسية وسياسية، لذلك يجب الحرص على عدم وقوع خلافات بين الباحثين والمديرين التنفيذيين، وكلها أسباب تعرقل نشاط البحث التسويقي.

وفي الأخير نستنتج أن أبحاث التسويق تسهل وتساعد في اتخاذ القرارات، وإن تنفيذ بحوث التسويق ليس ضماناً لنجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها وخدماتها، وهذا لعدة اعتبارات يجب على المسوق أن يأخذها في الاعتبار قبل اتخاذ قرار إجراء البحث وهي: ملائمة الدراسة؛ نوع وطبيعة المعلومات المطلوبة؛ الوقت المتاح؛ الموارد المتاحة؛ تحليل التكلفة والمنفعة.

الفرع الثالث: أهداف، وخطوات بحوث التسويق

للتسويق أهداف تسعى المؤسسة الوصول إليها، ويمر بمراحل وخطوات نبينها فيما يلي:

أولاً: أهداف بحوث التسويق

إن الهدف الأساسي لبحوث التسويق هو مواجهة المشكلات التسويقية، من خلال جمع وتدوين وتحليل البيانات والمعلومات، لذلك تسعى بحوث التسويق لتحقيق الأهداف التالية¹:

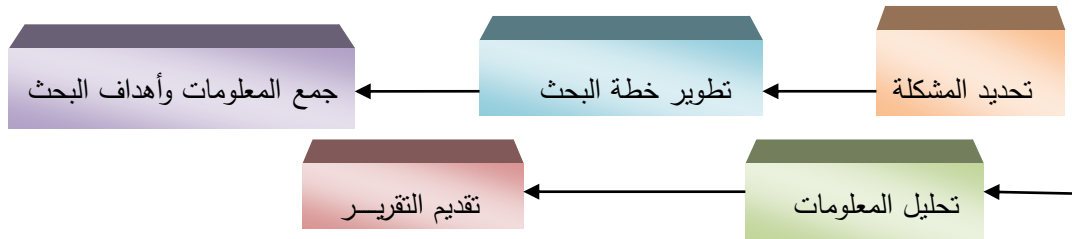
- أ. اكتشاف وتحديد الفرص والتهديدات التسويقية؛
- ب. معرفة مستوى رضا العملاء عن المنتجات المقدمة؛
- ت. معرفة قوة المنافسين في السوق وتقدير المبيعات في الأسواق المستهدفة للمؤسسة؛
- ث. تحديد الأسواق المتوقعة لمنتجات المؤسسة.

ثانياً: خطوات إجراء البحث التسويقي (the marketing research process)

هناك خمس خطوات متسلسلة في إجراء البحث التسويقي يمكن اختصارها في الشكل رقم (27)

الموالي:

الشكل رقم(27): خطوات إجراء البحث التسويقي



Source : philip kotler, Marketing Management, 9th ed , prentice .Hall .International , Inc , New Jersey , 1997 , p :116.

الفرع الرابع: مجالات بحوث التسويق

تختص بحوث التسويق بعدة مجالات لها علاقة بالسوق والمنتجات والمستهلكين وغيرها ولعل أهم المجالات التي تختص بها هذه البحوث ما يلي²:

أولاً: بحوث المنتج

وتشير إلى جميع البحوث التي توصل إلى معرفة مدى ملائمة المنتجات لطلبات ورغبات المستهلكين من جميع النواحي مثل السعر، الجودة، الاستعمال، والسهولة.

ثانياً: بحوث المستهلك

وتهدف إلى معرفة خصائص المستهلكين من حيث الجنس، السن، وغيرها وكذلك معرفة عاداتهم الشرائية ودوافعهم وطرق استخدام المنتج، وردود أفعالهم وشعورهم حول المنتجات وترويجها.

¹ بعبطيش شعبان، أثر الابتكار التسويقي في تحقيق أهداف بحوث التسويق، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمشروبات الغازية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2016، ص: 95.

² نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

ثالثا: بحوث تنظيم عمليات البيع

وتعنى هذه البحوث بالدراسات حول رجال البيع، إذ تعمل على وضع برامج لتدريبهم وتوجه سلوكياتهم مع الزبائن، وكذا التنبؤ بالمبيعات للفترات اللاحقة، مناطق البيع،

رابعا: بحوث مسالك التوزيع

تسعى إلى معرفة أفضل منافذ للبيع والتوزيع.

خامسا: بحوث الإعلان

وهدفها معرفة دوافع الشراء للتمكن من تحديد وتصميم الرسالة الإعلانية لإثارتها عند المستهلكين، والبحث عن أهم وأنجع الوسائل التي يمكن استخدامها لإيصال الرسائل الإعلانية. بالإضافة إلى¹:

سادسا: بحوث السوق

تخص حجم السوق، والاتجاهات السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية... الخ.

سابعا: بحوث التسعير

وتشمل جميع السياسات السعرية وطرق واستراتيجيات تسعير المنافسين لمنتجاتهم (خدمات أو سلع).

أما مشروع البحث التسويقي فهو يأخذ أحد الأنواع الثلاثة من البحوث التالية²:

أولا: البحوث الاستكشافية الاستطلاعية الاستقرائية؛ وهي بمثابة المعلومات الأولية التي تساعد على تحديد المشكلة واقتراح بعض الفرضيات.

ثانيا: البحوث الوصفية؛ يتم هذا البحث لتحديد ووصف الخصائص الديمغرافية والأسواق والقرارات السوقية للسلع، وآراء الزبائن، وهو الاستنتاج عن بعض الدلائل التي يمكن أن تشكل أساسا للعلاقات بين المتغيرات.

ثالثا: البحوث السببية؛ وهي عبارة عن فرضيات لاختبار العلاقة بين السبب والنتيجة أو الأثر.

وغالبا ما يتم البدء بالدراسة الاستقرائية ومن ثم الانتقال إلى البحث الوصفي وأخيرا إلى البحث السببي، أي علاقة السبب بالنتيجة، والقاعدة الأساسية لكل عملية بحثية هي صياغة مشكلة وأهداف البحث.

الفرع الخامس: الابتكار في بحوث التسويق

يهدف التسويق الابتكاري إلى إرضاء العملاء بشكل أفضل من المنافسين من خلال البراعة في تحديد وتلبية حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق، والمواءمة بينها وبين قدرات وموارد المؤسسة، وإذا كان الهدف الأساسي للتسويق هو تلبية الحاجات الحالية للعملاء بما يتلاءم مع قدرات وأهداف المؤسسة، فإن التسويق الابتكاري يسعى إلى اكتشاف الحاجات الكامنة لهم وتلبيتها، والحاجات الكامنة هي عبارة عن تلك الحاجات التي لا يدركها العملاء اليوم، لذا فهم غير قادرين على التعبير عنها أو غير راغبين في التعبير عنها،

¹ بعبطش شعبان، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

² بوعلام بن زخروفة، دور بحوث التسويق في سد الفجوة الاتصالية بين المنتج والمستهلك، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

موبيليس، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص ص: 186-187.

وتحديد هذا النوع من الحاجات يتطلب استخدام وسائل وطرق مبتكرة في بحوث التسويق وهذا جانب من جوانب التسويق الابتكاري¹.

ويواجه القائمون بالبحوث التسويقية مشاكل كثيرة في انجاز بعض مراحلها، تجعلهم يبحثون عن حلول لتلك المشاكل التي توصلهم إلى فكرة أو أفكار مبتكرة لتطبيقها في تلك البحوث، فقد تكون المشكلة أو الصعوبة في الطريقة التي تستخدم في جمع البيانات، أو في تصميم البحث نفسه، ويمكن عرض عدد من الابتكارات في مجال بحوث التسويق التي تفتح أمام الباحثين المجال للتفكير الابتكاري في بحوث التسويق من أهمها:

أولاً: الابتكار في طرق جمع البيانات: تعتبر الانترنت وسيلة ومصدراً لجمع البيانات والمعلومات الثانوية المتعلقة بالسوق، المؤسسات المنافسة في القطاع، الدراسات والتقارير، والإحصائيات، باستعمال محرك بحث واحد أو محركات البحث الضخمة (عدة محركات في آن واحد)، أما فيما يتعلق بالبيانات الأولية التي تشكل الجانب الأساسي للابتكار في بحوث التسويق نجد الابتكارات التالية²:

أ. **الملاحظة:** تستخدم الملاحظة كأسلوب للبحث للحصول على المعلومات التي لا يريد الناس أو ليس بمقدورهم تقديمها، وقد تكون في بعض الحالات الطريقة الوحيدة لجمع المعلومات الضرورية، لكن مع هذا توجد أشياء لا يمكن معرفتها أو تحديدها عن طريق الملاحظة كالأحاسيس والعلاقات، إضافة إلى هذا فإذا أحس الأفراد أنهم تحت الملاحظة قد يغيرون من سلوكياتهم، وبالتالي تتصف البيانات التي تم جمعها بالتحيز، ولا تعكس الحقيقة والواقع، ولتجاوز مثل هذه الصعوبات أبتكر الباحثون أساليب أخرى للملاحظة:

- **الإنثوغرافيا:** وهو نوع خاص من الملاحظة موجه للمفاهيم والوسائل المرتبطة بعلم الإنسان، يتطلب هذا النوع من الملاحظة الدقة كتابة التفاصيل ويستحسن أن يصور المستهلكون عبر الفيديو لتحليل تصرفاتهم.

- **المتسوقون المتخفون:** لتجنب الارتباك الذي يشعر به الملاحظون سواء في بحوث التوزيع (رجال البيع، الوسطاء، الوكلاء...) أو في بحوث المستهلك (أراء، ميول، انطباعات)، يتم الاستعانة بأشخاص ملاحظين يشكلون متسوقون متخفون لا يعرفهم أحد إلا الجهة التي عينتهم، يدونون ملاحظاتهم حول الطريقة التي تباع أو تقدم بها السلع والخدمات، الظروف المحيطة بذلك، وتعامل رجال البيع مع الزبائن، إن ابتكار هذا النوع من الملاحظة في جمع البيانات يتيح عدة مزايا هي:

- تعكس البيانات التي تم جمعها الأداء الفعلي موضع الدراسة لأن أفراد العينة يتصرفون بتلقائية وبشكل طبيعي؛

¹ محمد سنين محمد عمر وآخرون، أثر التوجه بالتسويق الابتكاري على رضا الزبون: الدور الوسيط لجودة الخدمات، دراسة عينة من الزبائن بالمؤسسات الخدمية العاملة بولاية جنوب دارفور، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 2، العدد 8، 2021، ص ص: 425-424.

² بسمين دروازي، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

- تستخدم هذه الطريقة في أي مجال وأي نشاط ولا تقتصر على مجال أو نشاط معين؛
- يمكن استخدام هذه الطريقة من الملاحظة في البحوث الممتدة حيث تتم في أكثر نقطة من الوقت خلال فترة زمنية طويلة.
- **طرق الإسقاط:** تستخدم طرق الإسقاط في مجال علم النفس السريري، واستخدامها في بحوث التسويق وتطبيقها للحصول على البيانات والمعلومات يعتبر بمثابة ابتكار في هذا المجال، فهي تستخدم لإظهار الشعور الحقيقي أو الدوافع أو الاتجاهات الحقيقية لهم، حيث يتعرض الأفراد الملاحظون لموقف غير واضح ويطلب منهم الاستجابة له، ويفترض نظرياً أن الأفراد سوف يسقطون شعورهم وأحاسيسهم على المثير غير المهيكل وبالتالي يكشفون على شعورهم الداخلي غير الظاهر، وتفيد هذه الطريقة في جمع البيانات خصوصاً في حالة البحث عن فرص تسويقية جديدة لتلبية حاجات غير معلن عنها لدى المستهلكين.

وللإسقاط عدة طرق تستخدم في جمع البيانات وهي: علاقة الكلمات؛ رسومات المستهلك؛ اختبارات الكارتون؛ فرز الصور؛ إكمال الجمل والقصص؛ رواية القصص؛ أسلوب لشخص ثالث.

ب. فحص محتويات قمامة المستهلكين: نظراً لإمكانية تحيز المستهلكين وعدم قبولهم الإجابة صراحة على الأسئلة المطروحة، ما ينعكس سلباً على القرار التسويقي الخاص بالموقف التسويقي المدروس، فتفحص أوعية القمامة كل فترة تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات الحقيقية والصحيحة عن المنتجات التي يستخدمها المستهلكين، ويعاب على هذه الطريقة عدم النظافة ومن غير المقبول أن يقوم الباحث التسويقي بها رغم فوائدها، كما أن البحث في وعاء القمامة مخالف لحق المستهلك في الحفاظ على خصوصيته، ويمكن أن يقاضي الباحث عن ذلك.

ثانياً: الابتكار في دراسة أنماط وسلوك المسوقين

سلوك المستهلك هو عبارة عن مجموعة من التصرفات والأفعال التي يتبعها المستهلك في الشراء والاستخدام والاستهلاك والتقييم للمنتجات التي تشبع حاجاته ورغباته، لهذا أصبح لدراسة سلوك المستهلك أهمية بالغة في وضع الإستراتيجيات التسويقية، لذلك فقد تم ابتكار بعض الطرق لجمع البيانات عن سلوك المستهلك داخل المتجر:

أ. الطريقة الأولى: تعتمد على رسومات تسجل خطوات المتسوق داخل المتجر، وعند الحصول على هذه الخطوات لعينة من المتسوقين يمكن تحديد أفضل الأماكن لوضع الأصناف التي تشتري بشكل عاطفي.

ب. الطريقة الثانية: تعتمد على ملاحظة سلوك المستهلك داخل المتجر بواسطة شخص أو بواسطة كاميرات توضع في عدة أماكن داخل المتجر، تتميز هذه الطريقة بالدقة العالية للبيانات التي يتم جمعها، فالمتسوقون يتصرفون بشكل طبيعي لعدم معرفتهم أنهم تحت الملاحظة، ومن خلال تحليل هذه البيانات يتم التوصل إلى نتائج غير متوقعة.

ثالثا: الابتكار في تحديد بعدية سلوك المستهلك

أهتم الباحثين بدراسة بعدية بعض أوجه سلوك المستهلك لتحديد ما إذا كانت تتضمن بعدا واحدا أو بعدين أو أكثر، ويقصد ببعدية السلوك، ما إذا كانت المتغيرات التي ترتبط بسلوك معين هي نفسها المتغيرات التي ترتبط بسلوك عكسي له، فمثلا إذا كان الهدف الأساسي من الدراسات التسويقية هو تحديد ما إذا كانت المتغيرات المرتبطة بقرار المستهلك بعدم شراء منتج معين عندما تكون سلبية هي نفسها المتغيرات المتعلقة بشراء نفس المنتج عندما تكون إيجابية، مثلا ارتفاع وانخفاض السعر، ما أدى إلى ابتكار طريقة تمثلت في استخدام عینتين متطابقتين (matched simples) من مستهلكين خصصت المجموعة الأولى للبيانات المتعلقة بقرار عدم الشراء، والثانية للبيانات المتعلقة بقرار الشراء، بعدها تم جمع البيانات المتعلقة بالمجموعتين مع بعضها البعض كما لو كانت لمجموعة واحدة، وتوصلت الدراسة بعد تحليلها إلى نتيجة أن هناك مجموعة من المتغيرات التي ترتبط بقرار عدم الشراء إذا كانت سلبية، ومجموعة أخرى مرتبطة بقرار الشراء إذا كانت إيجابية، ويعني ذلك أن الاهتمام بمعالجة الأسباب التي تؤدي إلى عدم الشراء فقط لا يترتب عليه بالضرورة قيام المستهلك بالشراء، لهذا لا بد من معالجة المجموعة الأولى من المتغيرات المرتبطة بعدم الشراء إذا كانت سلبية، تم العمل على وجود متغيرات المجموعة الثانية المتعلقة بالشراء بشكل إيجابي¹.

رابعا: الابتكار في تحديد العوامل المؤثرة على الإدراك

الإدراك هو العملية التي من خلالها نعطي معنى للمؤثرات الخارجية للإنسان، والذي يظهر لمن حولنا في شكل سلوكيات، وتختلف درجة الإدراك من شخص لآخر، وهو أحد العوامل النفسية (الإدراك) التي تلعب دورا مهما في سلوك المستهلك على غرار التعلم والدوافع، وفي هذا الإطار تم إجراء دراستين باستخدام طريقة بحثية مبتكرة، وذلك لتحديد أثر متغير معين على الإدراك، تناولت الأولى متغيرا عضويا والثانية ركزت على العامل الاقتصادي أو مستوى دخل الأفراد، وأقيمت الدراسات والتجارب المختلفة التي تحدد أهمية العوامل العضوية والاقتصادية ومدى تأثيرها على الإدراك وتحديد عناصر المزيج التسويقي المتوافقة مع هذه المعلومات خصوصا في تحديد مضمون الرسائل الإعلانية وأوقاتها المناسبة².

المبحث الخامس: أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري

ما يلاحظ في بيئة الأعمال الحالية أن الثابت الوحيد فيها هو التغيير، واستمرارية المؤسسات تتمثل في مدى قدرتها على تطوير نفسها بالتعلم، التغيير، اكتساب المعارف، والتي تؤول في مجملها إلى هدف واحد هو الابتكار، إن خلق منتجات وانتهاء حياة منتجات أخرى في ظل سرعة التسابق نحو تقديم كل ما هو جديد ومميز من طرف المنافسين فرض على المؤسسات رفع مستوى ودرجة الابتكار لديها، في ظل وجود المخاطر التي قد تتجم عن فشل الابتكار.

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 276-277.

² يسمين دروازي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

الابتكار هو نتيجة التعلم التنظيمي، لأنه من الضروري أن تتعلم المؤسسات باستمرار لحل المشكلات وتطوير المنتجات والعمليات وطرق التسويق، والممارسات الإدارية الجديدة، وتعتبر عمليات التعلم التنظيمي أجزاء مهمة من عمليات الابتكار، ولابد أن تمتلك المؤسسة القدرة على التعلم لتكون قادرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ أثناء عملية الابتكار، لهذا المؤسسات تحاول استكشاف المعرفة الجديدة لإجراء تحسينات في الأسواق الحالية و/أو خلق أفكار منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة¹.

إن التعلم التنظيمي يجب أن يؤدي إلى نتائج متفوقة مثل نجاح المنتج الجديد، والاحتفاظ بالعملاء، والنمو المتفوق والربحية، ومن ثم سيكون هناك تركيز أفضل على فهم وتلبية الاحتياجات المعلنة والكامنة للعملاء من خلال هذه المنتجات والخدمات وطرق إدارة الأعمال².

المطلب 01: أثر البعد الاستراتيجي في تبني التسويق الابتكاري

أثبتت الدراسات أن لعناصر أبعاد التعلم التنظيمي أثر في تبني وتعزيز التسويق الابتكاري في المؤسسات، مثل دراسة سوسن الحسيني وإبراهيم البلطجي في سنة 2015 بعنوان "ممارسات مشاركة المعرفة كأساس لابتكار المنتج حالة من التعليم العالي في العراق"، هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير مشاركة المعرفة في ابتكار المنتجات، وتوصلت النتائج إلى أن تقاسم المعرفة هو أساس ابتكار المنتجات في التعلم العالي بالعراق.

الفرع الأول: أثر الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم في تبني التسويق الابتكاري

عندما يعمل أفراد المؤسسة كفريق يفكرون سوية في تحقيق أهداف مشتركة، وهو ما يؤكد على أن بناء مستقبل المؤسسة على الرؤية المشتركة بين الأفراد أمر بالغ الأهمية، وكذا تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، والجانب الأهم لهذا العنصر هو توفير بيئة الحوار في المنظمة، يتم تحديد وترسيخ الرؤية المتعلقة بمستقبل المؤسسة لجميع أفراد التنظيم، ولهذا فإن الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم تعتبر بمثابة محرك ومحفز قوي لجميع الأفراد³.

قد تساعد الرؤية المشتركة في تنفيذ الأفكار الإبداعية في المؤسسات، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تحسين جودة التعلم، فهي توجه التعلم التنظيمي وتساعد الموظفين على الوصول إلى مستوى مشترك من الفهم، وهذا الأمر يعزز الالتزام والمواظبة مع استراتيجية التعلم في المؤسسة، وتركز الرؤية المشتركة على التواصل الداخلي الذي يشجع جميع الأفراد في المؤسسة الذين عزموا على التعلم، كما تؤدي إلى زيادة جودة التعلم، لهذا فهي تعرف بأنها تجسيد للأهداف والتطلعات الجماعية للمجموعة، إضافة إلى إحساسها المشترك

¹ Mehmet Kiziloglu, **The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector**, Global Business and Management Research: An International Journal, Vol : 7, N° : 3, 2015, p : 22.

² أكرم سامي فايز الصيمري وآخرون، **توظيف اتجاه التعلم لتعزيز سلوك الابتكار لدى العاملين في مديرية تربية النجف الأشرف، دراسة استطلاعية**، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 29، العدد 7، 2021، ص: 62.

³ خليدة محمد بلخير، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016، ص: 178.

بالهدف والقيم التشغيلية، فالرؤية المشتركة أمر بالغ الأهمية للتعلم الإستباقي لأنها تعزز التزام أفراد المجموعة وطاقاتهم وهدفهم، ويؤكد (Senge) في 1990 أن الرؤية المشتركة ضرورية لحدوث التعلم لأنها توفر "الجذب" نحو الأهداف الضرورية للتغلب على قوى القصور الذاتي، كما تساعد الرؤية المشتركة على تحفيز الفرق وتعزيز تبادل وجهات النظر والمعرفة بين الأعضاء، وتعزيز المشاعر الإيجابية والالتزام بين الأعضاء، وزيادة المشاركة التنظيمية، وإضفاء الشرعية على اكتساب وتقييم المعرفة الجديدة، وفهم أكثر تقبلاً لأساليب حل المشكلات التي تمكنهم من التعلم من أخطائهم¹.

من خلال ما سبق نلاحظ أن أغلب الأبحاث حول الرؤية المشتركة ارتبطت بتعلم الأفراد والمؤسسات، وقد أشارت العديد من الأبحاث أن الرؤية المشتركة أمر بالغ الأهمية لعملية ابتكار الفريق، كما أثبتت وجود علاقة إيجابية كبيرة بينها وبين الابتكار، ويكون ذلك في جميع مجالات الابتكار ومنها التسويق الابتكاري، لهذه الأسباب وغيرها ظهر اتجاه الإدارة بالرؤية المشتركة في المؤسسات.

ويمكن إيجاز دور الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة في تبني التسويق الابتكاري وتحقيق نجاحه من خلال ما يلي:

أولاً: اتجاه موحد

عندما يتفق أعضاء المنظمة على رؤية مشتركة للمنظمة وهو نفس الشيء بالنسبة للتسويق الابتكاري، يتجه الجميع نحو تحقيق هذه الرؤية، هذا يساهم في تحقيق اتجاه موحد وتوجيه الجهود والموارد نحو تطوير وتنفيذ استراتيجيات التسويق الابتكاري.

ثانياً: تحفيز الإبداع والابتكار

الرؤية المشتركة تلهم أعضاء المنظمة بالعمل على إيجاد حلول جديدة وأفكار إبداعية في مجال التسويق، فيصبح لديهم دافع قوي لتجريب وتبني أساليب وأدوات جديدة لتحقيق الأهداف المشتركة.

ثالثاً: توجيه الاستثمارات

عندما تكون هناك رؤية مشتركة للتسويق الابتكاري، يصبح من السهل اتخاذ قرارات بشأن تخصيص الموارد والاستثمار في مشاريع ومبادرات تسويقية جديدة، هذا يساعد في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

رابعاً: تعزيز التعاون

الرؤية المشتركة تعزز من مستوى التعاون داخل المنظمة، فيصبح من السهل توجيه الجهود المشتركة والعمل معاً على تنفيذ مشاريع التسويق الابتكاري والتعامل مع التحديات بفعالية.

¹ Sally Ngeringwony Toroitich, David Kosgei, Ambrose Kemboi, **Effects of Shared Vision on Performance of SMEs in Kenya**, International Journal of Economics Commerce and Management, Vol : IX, Issue : 10, Oct 2021, p p : 112-114.

خامسا: تعزيز الالتزام والمشاركة

عندما يشعر أعضاء المنظمة بأنهم جزء من رحلة مشتركة نحو تحقيق الرؤية، يزداد الالتزام والمشاركة في مجال التسويق الابتكاري، فيصبح لديهم شعور بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المشتركة.

سادسا: تخفيف التضارب وزيادة الفعالية

الرؤية المشتركة تقلل من التضارب في اتخاذ القرارات وتعزز من الفعالية في تنفيذ استراتيجيات التسويق الابتكاري، حيث يتم توجيه الجهود نحو أهداف واضحة ومشتركة. وبهذا نخلص إلى أن للرؤية المشتركة دوراً مهماً في تعزيز تبني التسويق الابتكاري داخل المنظمة، وتحفيز الإبداع والابتكار، وتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.

الفرع الثاني: أثر متابعة التغيرات البيئية في تبني التسويق الابتكاري

البيئة عبارة عن مجموعة من العوامل الغير متحكم فيها والتي لها تأثير على نشاطات المؤسسة، ومن الضروري التعامل والاستجابة مع هذه المتغيرات، أو التعامل بحذر ووضع خطط وبرامج لذلك، ولعل أهم المتغيرات البيئية التي تعنى بالتسويق الابتكاري هي البيئة التسويقية، وهي تلك العناصر والقوى التي تقع داخل أو خارج المؤسسة، ولها تأثير على ضمان قدرتها في المنافسة، وعلى وضع وتنفيذ سياساتها واستراتيجيتها التسويقية، ويقصد بالبيئة التسويقية أيضا بأنها تلك المتغيرات السياسية والثقافية والاقتصادية والتنافسية، وكذا ظروف وإمكانات العمل الداخلية التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى كفاءة النشاطات التسويقية للمؤسسات¹.

ذكرنا سابقا أن متابعة التغيرات البيئية هي مؤشر من مؤشرات البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي، ومنها المتغيرات الداخلية والمتغيرات الخارجية للمؤسسة، ومن أهم المتغيرات الداخلية لها نجد الهياكل التنظيمية والموارد والثقافة التنظيمية.

إن ما يميز الهياكل التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي هي المرونة والديناميكية لتسهيل تدفق وانسياب المعلومات والمعارف، وأن السمة المشتركة بين هذه الهياكل والتسويق الابتكاري هي طابع التجديد والتغيير من أجل مواكبة ومسايرة التغيرات الممكنة في البيئة، حيث يجب أن تستجيب هذه الهياكل لتغيرات البيئة لاسيما ما تعلق بالتسويق الابتكاري.

يتطلب التسويق الابتكاري كذلك تخصيص ميزانية مالية بالقدر الكافي من أجل الإنفاق بدءا من البحوث التسويقية وصولا إلى إيصال المنتج إلى الزبون، ومنح الوقت الكافي لتحقيق ذلك، كما يتطلب موارد بشرية قادرة على خلق أفكار جديدة وابتكارية وقادرة على تنفيذها وبالتالي تسويق ابتكاري في المؤسسة، من

¹ عبد الغاني مرابطي، تموقع المنظمات بين ضرورة التوجه نحو الابتكار وحتمية تجاوب البيئة التسويقية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 04، سبتمبر 2015، ص ص: 52-53.

خلال تمكينهم وتوفير مناخ ملائم لاستثمار طاقاتهم وتفجير إبداعاتهم وابتكاراتهم في مجالات التسويق المختلفة.

كما أن المنظمات تصنف إلى منظمات ذات ثقافة غير ابتكارية ومنظمات تتبنى ثقافة ابتكارية والتي تعمل في بيئة متغيرة، وتعمل على تشجيع روح المبادرة والأسبقية بالجدد والمبتكر، والانفتاح على العالم الخارجي وتقبل الأفكار الجديدة والابتكارية، وبهذا فإن للتعلم التنظيمي أثر في التسويق الابتكاري، وذلك بتخصيص كافة الموارد المالية والمادية والبشرية.

التسويق الابتكاري كذلك هو عملية توظيف الأفكار والتقنيات الجديدة لإنشاء منتجات (سلع/خدمات) جديدة أو تحسين المنتجات الحالية بهدف تلبية احتياجات العملاء المتوقعة والغير متوقعة وزيادة تنافسية المؤسسة، إن متابعة المتغيرات البيئية لها أثر في تبني التسويق الابتكاري للمؤسسات من خلال ما يلي:

أولاً: التعرف على الفرص التسويقية

متابعة المتغيرات البيئية تمكن من اكتشاف الفرص الجديدة في السوق، مثل التغيرات في احتياجات العملاء أو تقنيات جديدة قد تفتح أبواباً لتطوير سلع أو خدمات جديدة.

ثانياً: التكيف مع التغير

بيئة الأعمال تتغير بسرعة، ومتابعة هذه التغيرات يمكن أن يساعد المؤسسة على التكيف بفعالية، كما يمكن أن يساعد في تحديد المخاطر وتطوير استراتيجيات تسويقية جديدة للتعامل مع التغيرات المفاجئة.

ثالثاً: تحسين عملية الابتكار

فهم المتغيرات البيئية يمكن أن يساهم في توجيه جهود البحث والتطوير نحو المجالات التي تعتبر مهمة وملائمة من وجهة نظر السوق والعملاء.

رابعاً: تعزيز التنافسية

من خلال استخدام المعلومات حول المتغيرات البيئية، يمكن للمؤسسة تطوير سلع وخدمات تمنحها ميزة تنافسية في السوق.

خامساً: تلبية توقعات العملاء

توجيه جهود التسويق الابتكاري نحو تلبية هذه احتياجات العملاء يساعد في تعزيز رضا العملاء وبالتالي الولاء للعلامة التجارية.

سادساً: تحسين استراتيجيات الاتصال

في ظل التطور التكنولوجي والبيئة الرقمية الحالية تتغير طرق التواصل مع العملاء بسرعة، لهذا فإن متابعة التغيرات البيئية يساعد في تحديد القنوات الأكثر فعالية للتواصل مع الجمهور المستهدف.

من خلال ما سبق نستنتج أن متابعة التغيرات البيئية يمثل جزءاً أساسياً من استراتيجية التسويق الابتكاري، حيث تساعد المؤسسة على فهم السوق والعملاء بشكل أفضل وتوجيه جهودها نحو تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء والبقاء على وضع تنافسي جيد.

الفرع الثالث: أثر استراتيجية التعلم في تبني التسويق الابتكاري

لاستراتيجية التعلم دورًا مهمًا في تطوير التسويق الابتكاري، الذي يعني تبني وتطبيق أفكار وممارسات جديدة في مجال التسويق بهدف تحقيق تميز تنافسي وزيادة القيمة المقدمة للعملاء، ويمكن لاستراتيجية التعلم أن تؤثر في تبني التسويق الابتكاري في المنظمات كما يلي:

أولاً: تعزيز الوعي بالتغيير

إن تبني التسويق الابتكاري يتطلب وعيًا دائمًا بأهمية التغيير والتحسين المستمر، واستراتيجية التعلم تساهم في تشجيع الموظفين في المؤسسة على فهم أهمية التغيير والابتكار في سياق التسويق.

ثانياً: تطوير مهارات الموظفين

من خلال التدريب وفرق العمل والتعلم المستمر، يمكن للموظفين تطوير المهارات والمعرفة التي تدعم التسويق الابتكاري، مثل إدارة علاقات العملاء، والمعرفة السوقية، وفهم احتياجات العملاء.

ثالثاً: تعزيز ثقافة الابتكار

إن استراتيجية التعلم يمكن أن تساهم في بناء ثقافة داعمة للابتكار داخل المنظمة، فعندما يشعر الموظفون بأن الابتكار مشجع ومكافأ من قبل الإدارة، فإنهم يصبحون أكثر استعدادًا لتجربة أفكار جديدة في مجال التسويق.

رابعاً: تحسين قدرة التكيف

التعلم المستمر يساعد المنظمة على التكيف مع التحولات في السوق واحتياجات العملاء بشكل أفضل، يمكن للمنظمات التي تتعلم بشكل جيد تكيف استراتيجياتها التسويقية بسرعة وفعالية.

خامساً: تعزيز التفكير الإبداعي

العمل على إثراء التعلم وتطوير المعرفة يمكن أن يشجع على التفكير الإبداعي وتوليد أفكار جديدة في مجال التسويق.

سادساً: تحسين تفاعلات العملاء

استراتيجية التعلم تمكن المنظمة من فهم أفضل لاحتياجات ورغبات العملاء واستجابتها لها بشكل أفضل من خلال تحليل البيانات والتعلم من التجارب السابقة. وفي الأخير نستنتج أن استراتيجية التعلم لها أثر في تبني وتعزيز التسويق الابتكاري في المنظمات من خلال تطوير المهارات والثقافة والقدرة على التكيف مع التغيرات في السوق واحتياجات العملاء.

المطلب 02: أثر البعد التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري

يتضح أثر البعد التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري من خلال ما يلي:

الفرع الأول: أثر العمل من خلال الفريق في تبني التسويق الابتكاري

يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض أثناء عملهم في فرق، الأمر الذي يساعدهم في تحفيز عملية التفكير المشترك في حل المشكلات التي يواجهونها، وهذا يساهم في حدوث سرعة التعلم، حيث أن الأفراد يتعلمون من تجاربهم ومن تجارب وخبرات الآخرين، وهذا الاتصال والاندماج والتوافق في العمل يسهل في اكتساب

سلوكيات وأنماط جديدة في التفكير، وعلى هذا الأساس يساهم العمل من خلال الفريق في توليد الأفكار الجديدة في القضايا والممارسات في المنظمة، تساهم بدورها في تحديد المشكلات وإيجاد حلول لها بشكل إبداعي، ومن ثم وضع هذه الأفكار الإبداعية موضع التطبيق الفعلي للحصول على سلع أو خدمات جديدة أو طرق وأساليب جديدة لتوزيع أو ترويج المنتجات، وبهذا يمكننا القول أن التعلم التنظيمي من خلال فرق العمل له أثر في تبني التسويق الابتكاري.

العمل من خلال الفريق له تأثير كبير في تبني التسويق الابتكاري في أي منظمة، هذا الأخير يشمل استخدام أفكار وطرق جديدة لتسويق المنتجات بهدف التميز عن منافسين آخرين وزيادة جاذبية العملاء، ويكون ذلك من خلال:

أولاً: التنوع في الأفكار

عندما يعمل فريق متنوع من الأفراد معاً، يمكنهم تقديم مجموعة متنوعة من الأفكار والرؤى، هذا التنوع يمكن أن يساهم في إيجاد حلولاً ابتكاريًا لمشكلة التسويق الحالية أو في تطوير استراتيجيات جديدة.

ثانياً: تبادل المعرفة والخبرة

يمكن للفرق أن تجمع خبراتها ومعارفها المتنوعة في مجالات مختلفة، مما يساعد في تقديم أفكار تسويقية جديدة ومبتكرة.

ثالثاً: تحفيز الإبداع والتفكير الابتكاري

عندما يتمكن الأفراد من العمل معاً وتبادل الأفكار بحرية، يمكن أن يتطور التفكير الإبداعي ويشجع على اقتراح حلول جديدة وغير تقليدية لمشكلات التسويق.

رابعاً: زيادة سرعة التنفيذ

العمل كفريق يمكن أن يزيد من سرعة تنفيذ الأفكار والمشاريع، إذا تم تنظيم الفريق بشكل جيد وتوجيهه نحو أهداف محددة، يمكن تنفيذ استراتيجيات التسويق الابتكارية بفعالية أكبر.

خامساً: تعزيز التفاعل مع السوق

عن طريق تشكيل فريق يمتلك اتصالاً جيداً بالعملاء أو الجمهور المستهدف، يمكن للمؤسسة الاستفادة من ردود فعل العملاء واحتياجاتهم بشكل أفضل، مما يمكن أن يوجه عملية التسويق الابتكارية.

سادساً: تقديم دعم متبادل

يمكن لأعضاء الفريق دعم بعضهم البعض ومشاركة المسؤوليات، مما يساعد في تحقيق الأهداف بشكل أفضل وأسرع.

ومن هنا نستنتج أن العمل من خلال الفريق يعزز قدرة المؤسسة على تبني التسويق الابتكاري من خلال توفير موارد متنوعة وتحفيز التفكير الإبداعي وتعزيز التفاعل مع السوق وزيادة سرعة التنفيذ.

الفرع الثاني: أثر الهيكل التنظيمي المرن في التسويق الابتكاري

يتطلب التعامل مع العملاء مشاركة واسعة للقيادة والتنظيم، بمعنى يتطلب لامركزية أكثر وأقل الهياكل هرمية، وأكثرها مرونة، مثل الهياكل العضوية التي تدعم التفاعل مع العملاء¹، الأمر الذي يسهل معرفة آراء العملاء والتعرف على متطلباتهم، وكذا محاولة معرفة رغباتهم وأذواقهم المصرح بها أو غير المصرح بها، وبالتالي ابتكار كل ما هو جديد وتسويقه بطرق مبتكرة يلبي هذه المتطلبات والرغبات، لأنه من بين أهم العوامل التي أكسبت التعلم التنظيمي أهمية معرفة احتياجات العملاء المتزايدة والمتغيرة وتلبيتها. ونلخص أثر الهيكل التنظيمي المرن في تبني التسويق الابتكاري من خلال النقاط الرئيسية التالية:

أولاً: تشجيع التفكير الإبداعي

الهيكل التنظيمي المرن يمكن أن يسمح بالمزيد من حرية التفكير والتجديد، فهو يقلل من القيود والهياكل الصارمة التي تمكن الأفراد من التفكير بشكل أكثر إبداعاً وتطوير أفكار جديدة في مجال التسويق.

ثانياً: تمكين القرارات السريعة

الهيكل التنظيمي المرن يمكن أن يجعل عملية اتخاذ القرار أسرع وأكثر مرونة، ويفيد هذا عند التعامل مع فرص التسويق الجديدة أو التغيرات السريعة في السوق.

ثالثاً: تخفيض البيروقراطية

الهيكل التنظيمي المرن يمكن أن يقلل من البيروقراطية والإجراءات الإدارية الزائدة، مما يساهم في تبسيط العمليات وزيادة الكفاءة في تنفيذ استراتيجيات التسويق الابتكاري.

رابعاً: تعزيز التعاون والتفاعل

الهيكل التنظيمي المرن يمكن أن يشجع على التفاعل والتعاون بين الأقسام والفرق المختلفة داخل المنظمة، وهو ما يساهم في مشاركة المعرفة والخبرات بشكل أفضل وتحسين التفاهم بين أعضاء الفريق. ومنه فإن الهيكل التنظيمي المرن يمكن أن يساهم في توفير البيئة المناسبة لتبني التسويق الابتكاري، حيث يسمح بالتفكير الإبداعي، واتخاذ القرارات السريعة، وتعزيز التعاون، وتشجيع ثقافة الابتكار، وتحسين مرونة المنظمة.

الفرع الثالث: أثر إيجاد المعرفة ونقلها والتشارك بها في تبني التسويق الابتكاري

من ابتكارات التسويق الابتكاري نجد ابتكار الخدمة، وهي تشير إلى الابتكارات التنظيمية بالإضافة إلى ابتكارات منتجات الخدمة والعمليات وإدارة عمليات الابتكار داخل المؤسسات الخدمية، والمعرفة لها علاقة وثيقة بسلوك ابتكار الخدمة حتى مع أداء الأعمال للمؤسسة، يمكن لمشاركة المعرفة داخل المؤسسة أن تعزز التفاعل وتطبيق المعرفة، وبالتالي إطلاق سلوكهم الإبداعي، علاوة على ذلك، يمكن أن ينتج عن ابتكار الخدمة الفعال منتجات وتقنيات جديدة، ينشأ ابتكار الخدمة أولاً من تجديد المعرفة وتجديد المعرفة مشتق من مشاركة المعرفة، خلال هذه العملية، يمكن لأي شخص مشاركة معرفته العملية من خلال الحوار،

¹ Quangyen Tran , Yezhuangtian Tian, **Organizational Structure : Influencing Factors and impact on a firm**, American Journal of Industrial and Business Management, 2013, 3, p : 232.

بينما بالنسبة للمؤسسة، يجب أن تستند مشاركة المعرفة على تعاون الفريق، عن طريق التعاون والإبداع المشترك، يمكن تحديث نوع واحد من المعرفة إلى نوع آخر جديد من خلال التفاعل والتعديل المستمر، من الناحية النظرية، يعتمد الابتكار على خلق المعرفة الجديدة، حيث قام Hu MLM بإجراء مسح حول سلوك مشاركة المعرفة وأداء ابتكار الخدمة في الفندق، وقد أظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة لها علاقة إيجابية قوية بأداء ابتكار الخدمة، وبشكل أكثر تحديداً، يمكن أن تثير مشاركة المعرفة سلوك ابتكار الخدمة داخل المجموعة، كما يعتمد أداء سلوك الابتكار في الخدمة على وساطة الثقافة التنظيمية¹.

الابتكار يعتمد على معرفة الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم في خلق القيمة، تحتاج المنظمات إلى إظهار إبداع المعرفة، لهذا فمن الضروري أن يتم تقاسمها فيما بينهم، حتى يتمكنوا من إنشاء روتين جديد وعمليات عقلية جديدة تساعدهم على حل مشاكلهم، عندما يشارك أعضاء المنظمة معرفتهم الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة من خلال التفاعل، هنا يحدث التعلم الجماعي، والتي بدورها تحسن مخزون المعرفة أي تصبح متاحة في ذاكرة المنظمة، ولهذا فإن المنظمات التي تروج لثقافة التعلم التنظيمي بين أعضائها هي التي يمكنها أن تولد أفكاراً جديدة ويؤدي ذلك إلى ابتكار المنتجات²، ومن تم تسويقها للعملاء.

غالبا ما تعرف عملية تطوير المنتجات الجديدة كنشاط تعليمي تتضمن عمليات اكتساب وإدارة المعارف، وتتم عملية التعلم التنظيمي بإجراءات تتضمن جمع المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا، والزبائن، والمعارف المتوفرة في محيط المؤسسة، ومن تم إدماجها في إجراءات العمل، وقد حددت الدراسات الأسس القائمة على ممارسة التعلم التنظيمي لضمان نجاح عملية تطوير المنتجات الجديدة من أهمها ما يلي³:

أولاً: ضرورة امتلاك المؤسسة إجراءات وتصاميم جديدة تتماشى مع تطلعات العملاء، وهذا ما توفره عمليات التعلم التنظيمي؛

ثانياً: يتطلب تطوير المنتج تحديد استراتيجيات مثل الهدف والعائد من عملية التطوير؛

ثالثاً: ضرورة التزام الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة لتطوير المنتجات الجديدة؛

رابعاً: ضرورة تكوين فرق عمل جديدة من ذوي الكفاءة العالية مع وجود قائد يضمن سهولة الاتصال والتفاعل الديناميكي ما بين أفراد الفريق وتسهيل عملية صنع واتخاذ القرار؛

خامساً: ضرورة خلق ثقافة تنظيمية محفزة على الإبداع؛

سادساً: ضرورة وضع استراتيجية لإطلاق المنتج بدءاً من تحديد الوقت المناسب ومعرفة توجهات المستهلكين وتطلعاتهم.

¹ Yong Rao and others, **Knowledge Sharing, Organizational Learning and Service Innovation in Tourism**, Journal of Service Science and Management, 11, 2018, pp : 516-517.

² Sawasn Al-Husseini, Ibrahim Elbeltagi, **Knowledge Sharing Practices as a Basis of Product Innovation: A Case of Higher Education in Iraq**, International Journal of Social Science and Humanity, Vol : 5, N°: 2, February 2015, p : 183.

³ مصطفى حوحو، مرجع سبق ذكره، ص: 286.

المطلب 03: أثر البعد الثقافي في تبني التسويق الابتكاري

التعلم التنظيمي هو عملية معقدة تشير إلى تطوير المعرفة الجديدة ولديها القدرة على تغيير السلوك، كما أن المؤسسات التي طورت ثقافة تعلم قوية جيدة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة، وكذلك في تعديل السلوك الذي ينعكس في المعرفة والرؤية الجديدة، بالتالي فإن المؤسسات التي تشدد على ثقافة التعلم التنظيمي، من خلال الحصول أولاً على المعلومات، وتفسيرها لفهم معناها بالكامل وتحويلها إلى معرفة، في الوقت نفسه، يجب عليها أن لا تنسى الجزء الأكثر أهمية- لتنفيذ السلوك والتغييرات المعرفية - من أجل تحويل الكلمات إلى أفعال¹.

وقد صرح (Senge) سنة 1991 أن التخصصات الخمسة التي حددها كشرط لتكوين منظمة ضرورية أيضاً لتعلم كيفية صنع الابتكار، تساعد هذه التخصصات في خلق ثقافة تنظيمية مفتوحة على التعلم والابتكار للأفراد والمجموعات والمؤسسات، وفي ظل هذه الثقافة ستزداد التفاعلات التي ستمكن المؤسسة من إجراء المزيد من التحسينات والابتكارات، وبهذا فالمؤسسات القادرة على رؤية الدور المهم للتعلم التنظيمي في الابتكار، ودور الابتكار في اكتساب الميزة التنافسية تركز أنشطتها التعليمية على الابتكار، تتعلم لتكون قادرة على فهم احتياجات وطلبات عملائها وتحويل تلك الاحتياجات والطلبات إلى سلعة و/ أو خدمة و/ أو عملية و/ أو إدارة جديدة، وتتجج المؤسسات المرنة وسريعة التعلم والاستجابة في إنتاج سلع وخدمات مبتكرة بالإضافة إلى تقديم منتجاتها في الأوقات والأماكن التي يطلبها العملاء.

إن المؤسسات التي يمكنها أن تدرك التعلم التنظيمي بنجاح، بمعنى معرفة قدراتها على التعلم واعتبارها كنقطة انطلاق لسلع وخدمات جديدة، من خلال تحويل المعرفة التي اكتسبتها إلى ابتكار، بحسب نوع المعرفة يكون نوع الابتكار الذي سيتم تحويل هذه المعرفة إليه، على سبيل المثال، يمكن تحويل المعرفة السوقية إلى ابتكار تسويقي؛ المعرفة التكنولوجية في ابتكار المنتج؛ المعرفة بهيكل المؤسسة في ابتكار إداري².

الفرع الأول: أثر التعلم من الأخطاء السابقة في تبني التسويق الابتكاري

لا يجب الاهتمام بالوقاية من الوقوع في الأخطاء فقط، بل يجب على المؤسسات خلق ثقافة تنظيمية تهتم بإدارة الأخطاء التنظيمية، ولأنه في مجال التسويق الابتكاري لا يوجد شيء ثابت وأكيد، الأمر الذي يؤكد على وجود درجة معينة من المخاطر، لكن المسوقين الناجحين يعرفون أن المخاطرة والوقوع في الخطأ أمر ضروري لابتكار وخلق خدمات وسلع جديدة ومبتكرة، لهذا في ظل هذه البيئة الديناميكية، فإن التسويق الابتكاري لا بد له من تحويل الفشل والخطأ إلى نقطة تعلم وانطلاق نحو إنجاحه، ولتحقيق هذا الهدف هناك

¹ Miha Škerlavaj, Ji Hoon Song, Youngmin Lee, **Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms**, Expert Systems with Applications An international journal, Vol : 37, issue : 9, september 2010, pp : 6392.

² Mehmet KIZILOGLU, **OP.CIT**, p : 22.

استراتيجيات وممارسات تشجع عليها المؤسسات من أجل خلق ثقافة إدارة الأخطاء والتعلم منها وهي كما يلي¹:

أولاً: الاعتراف بالخطأ

الاعتراف بالخطأ أول خطوة لإدارته والتعلم منه، إذ لابد من أن تكون هناك ثقافة تؤمن بأن التعلم من الأخطاء أساس النجاح، والاعتراف بالأخطاء يخلق الإبداع ويخلق روح التحدي وينمي المبادرة، إن الاعتراف بالخطأ والسؤال حول أسبابه يؤدي إلى التعلم منه.

ثانياً: فهم أسباب الخطأ

إن فهم أسباب الأخطاء يؤدي إلى التعلم منها، وعملية إخفائها وتجاهلها يؤدي إلى الجانب السلبي للخطأ، والعمل على معرفة أسبابه يحقق الجانب الإيجابي في التعامل مع الخطأ، كتصحيح المسارات التي قادت إليه وتداركه.

ثالثاً: مكافأة المعترف بالخطأ

لابد من إتباع استراتيجية كلنا نرتكب الأخطاء ولا داعي للخجل من ذلك، ويجب على المؤسسات خلق الرغبة لدى الأفراد للاعتراف بالخطأ والتحدث بشأنه.

رابعاً: مد قنوات الاتصال المفتوح

إن مد قنوات الاتصال التي تسمح وتشجع مناقشة الأخطاء وتوثيقها، واعتبارها فرصاً كامنة للتعلم. ومن خلال ما سبق نستنتج أن مجال التسويق الابتكاري محفوف بالمخاطر، مثل عدم تقبل العميل الخدمة أو السلعة المبتكرة، أو عدم قدرته على سعره، لهذا يجب على المؤسسات أن تكون مستعدة للأخطاء والفشل والتعلم منها.

يؤثر التعلم من الأخطاء السابقة في تبني التسويق الابتكاري من خلال:

أولاً: تحسين الاتجاهات

عندما تدرك وتدرس الأخطاء التي ارتكبت في الماضي في مجال التسويق، يمكن من تحديد الاتجاهات والسلوكيات التي يجب تجنبها، وهو ما يساعد في تجنب تكرار الأخطاء وتحسين جودة أداء التسويق.

ثانياً: تعزيز التفكير الابتكاري

من خلال معرفة ما لم ينجح في الماضي، يمكنك تحفيز فريق التسويق على التفكير بشكل ابتكاري وتطوير أفكار جديدة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

ثالثاً: تعزيز الثقة

عندما يرى العملاء والشركاء التحسين المستمر في جهود التسويق وعدم تكرار الأخطاء، يزيد ذلك من مستوى الثقة في العلامة التجارية والمنتجات أو الخدمات المقدمة.

¹ عامر علي حسين العطوي، كمال كاظم الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

رابعاً: تعزيز الابتكار والتجديد

من خلال التعلم من الأخطاء، يمكن أن تكون المؤسسة أكثر استعداداً لتبني أفكار جديدة ومختلفة في مجال التسويق، فقد تكتشف أن بعض الأفكار التي فشلت في الماضي يمكن تحسينها وتنفيذها بنجاح بناءً على الخبرات السابقة.

وبهذا يمكن أن يكون التعلم من الأخطاء السابقة عنصراً حاسماً في تحقيق تسويق ابتكاري ناجح، حيث يمكن أن يساعد في تحسين الأداء وتحقيق نتائج أفضل في المستقبل.

الفرع الثاني: أثر البيئة المساندة للتعلم في تبني التسويق الابتكاري

البيئة المساندة للتعلم لها أثر في تبني وتعزيز التسويق الابتكاري وتحسين أداء الفرق التسويقية من خلال:

أولاً: تعزيز الإبداع والابتكار

عندما تكون بيئة المؤسسة تشجع على التعلم والاستجابة للتحديات والفرص الجديدة، يصبح من الأسهل لفرق التسويق توليد أفكار جديدة وإبداعية لتطوير حملات تسويقية مبتكرة.

ثانياً: تعزيز مشاركة الفريق

البيئة المساندة للتعلم تشجع على مشاركة أفراد الفريق في عملية التعلم المستمر، يتعلمون من بعضهم البعض ويتشاركون المعارف والخبرات، مما يزيد من مستوى التفهم والتفاعل بين أعضاء الفريق.

ثالثاً: تطوير المهارات والكفاءات

عندما يكون هناك دعم للتعلم من طرف المؤسسة، يمكن لأفراد الفريق تطوير مهارات جديدة وزيادة كفاءاتهم في مجالات مثل التحليل البياني، وتقنيات التسويق الرقمي، وفهم سلوك العملاء، مما يساعد في تنفيذ استراتيجيات تسويق ابتكارية بشكل أفضل.

رابعاً: تعزيز الثقافة التنظيمية للتجارب

البيئة المساندة للتعلم تشجع على تبني ثقافة تجربة الأفكار والمبادرات الجديدة دون مخاوف من الفشل، هذا يمكن أن يزيد من استعداد المؤسسة لاستكشاف وتطوير حلول جديدة ومبتكرة في مجال التسويق.

خامساً: تعزيز التكيفية

البيئة المساندة للتعلم تجعل المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في السوق والمنافسة المتغيرة باستمرار، فهي تساعد على تمكين الفريق من التعامل مع التحديات واستغلال الفرص بشكل أفضل. وبهذا يمكن القول أن البيئة المساندة للتعلم تساهم بشكل كبير في تحفيز التسويق الابتكاري وتعزيز أداء الفرق التسويقية، وهي عنصر أساسي في تحقيق التميز التنافسي في السوق.

الفرع الثالث: أثر الجودة الكلية للتعلم في تبني التسويق الابتكاري

إن الجودة الكلية للتعلم في المنظمات لها أثر على تبني وتعزيز التسويق الابتكاري، يمكن تفسير هذا التأثير من خلال عدة نقاط أهمها:

أولاً: زيادة رضا العملاء

عندما تسعى المنظمات إلى تحسين جودة التعلم داخل المؤسسة، يزداد تفاعل العملاء مع الخدمة أو السلعة بشكل إيجابي، هذا يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولاءهم، مما يجعلهم أكثر عرضة لاستقبال وتجربة التسويق الابتكاري بفعالية.

ثانياً: تحسين القدرة على تقديم منتجات جديدة

عندما تكون المؤسسة قوية في تعزيز الجودة الكلية للتعلم، فإنها تطور قدراتها على توجيه مواردها وموظفيها نحو ابتكار الخدمات وتطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات ورغبات العملاء بشكل أفضل، هذا يساعد في تطوير استراتيجيات التسويق الابتكاري.

ثالثاً: تعزيز الثقة والسمعة

الجودة الكلية للتعلم تساعد في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة، وتزيد من مصداقيتها في نظر العملاء، عندما تكون المنظمة ملتزمة بالتعلم المستمر وتحقيق التحسين المستمر، يصبح لديها مزيد من الثقة والاحترام في السوق، مما يجعل التسويق الابتكاري أكثر نجاحاً.

رابعاً: تعزيز التفكير الإبداعي

الجودة الكلية للتعلم تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي وتبني بيئة تشجع على اقتراح الأفكار الجديدة، هذا يمكن أن يؤدي إلى تطوير حملات تسويقية مبتكرة وإبداعية تستهدف جمهوراً أوسع وتحقق نجاحاً أكبر.

وبهذا يمكن القول أن الجودة الكلية للتعلم لها أثر في تبني وتعزيز التسويق الابتكاري في المؤسسات من خلال تحسين تفاعل العملاء، وتعزيز القدرة على التطوير والابتكار، وبناء الثقة والسمعة، وتعزيز التفكير الإبداعي للموظفين.

وعلى هذا الأساس نستنتج أن التعلم التنظيمي يعزز السلوك الإيجابي داخل المؤسسات، إذا فهو يعزز الإبداع والابتكار، والتسويق الابتكاري الذي يتمثل في خلق أفكار جديدة مفيدة وقابلة للتطبيق في مجال التسويق، حيث توضع موضع التطبيق الفعلي لخلق سلع أو خدمات، أو طرق جديدة في الإنتاج، أو في التوزيع، أو الترويج، وغيرها.

وبناء على ما سبق فإن التعلم التنظيمي يؤثر في تبني التسويق الابتكاري من خلال:

أولاً: تبادل المعرفة

التعلم التنظيمي يشجع على تبادل المعرفة والخبرات بين مختلف الأقسام والمستويات داخل المنظمة، هذا يمكن أفراد الفريق من الاستفادة من الأفكار والمعرفة المبتكرة المتاحة داخل المؤسسة وتطبيقها في استراتيجيات التسويق.

ثانياً: تعزيز الإبداع

عندما يشعر الموظفون بأن لديهم الفرصة للتعلم والتطور في بيئة منفتحة وداعمة، يميلون إلى التفكير الإبداعي والبحث عن حلول جديدة للتحديات التسويقية، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى تبني استراتيجيات تسويقية أكثر ابتكاراً.

ثالثاً: تطوير المهارات

التعلم التنظيمي يشمل تطوير مهارات الأفراد وتعزيز قدرتهم على التفكير الاستراتيجي والإبداعي، ويمكن أن يساعد هذا في تحسين قدرة الفريق على تطبيق استراتيجيات التسويق الابتكاري بفعالية.

رابعاً: التكيف مع التغير

التعلم التنظيمي يجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في سوقها وبيئتها التنافسية، فعندما تكون المنظمة قادرة على تبني أساليب تسويقية جديدة بسرعة وفعالية، يمكنها الاستفادة من الفرص الجديدة والتحديات التي قد تكون.

خامساً: تعزيز التعاون

التعلم التنظيمي يشجع على التعاون بين مختلف الأقسام والأفراد داخل المنظمة، وهو ما قد يؤدي إلى تطوير استراتيجيات تسويقية متكاملة تستفيد من تجارب ومعرفة متعددة.

خلاصة الفصل:

بناء على ما تم تناوله في هذا الفصل فإن التسويق الابتكاري هو المحرك الأساسي والموجه من أجل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وكسب المزيد منهم، من خلال الابتكار في عناصر المزيج التسويقي، بالإضافة إلى الابتكار في بحوث التسويق، ويعتبر الابتكار في المنتج من العناصر الأساسية المهمة في المزيج التسويقي، لهذا تركز المؤسسات جهودها عليه، وتعمل على تحقيق الأسبقية في ذلك باستمرار، لأن المنتجات الجديدة والمبتكرة تمكن من جذب أكبر عدد من العملاء، والولاء للعلامة التجارية، أما الابتكار في السعر يعتبر من المداخل الهامة لتحقيق التميز في مجال التسويق، فهو عبارة عن إيجاد الطرق الابتكارية في كيفية تحديد وعرض أسعار للمنتجات بطريقة مميزة وجذابة ومغرية للزبائن لشراء تلك المنتجات، كونها منتجات متميزة من جهة، وتلبي احتياجات الزبائن وذات أسعار تعبر عن القيمة الحقيقية للمنتج من جهة أخرى.

كما أن من بين أهم الوسائل الدافعة لخلق القيمة لدى الزبون الابتكار في الترويج، الذي يسعى إلى عرض القيم التي تعمل المؤسسة على خلقها، فهو يساعد في عرض وإثارة الأشياء غير المألوفة أو غير الواضحة في المنتج للزبون، لتدعيم التأثير المرغوب فيه للرسالة الترويجية، ونجاحه مرهون بالابتكار في المزيج الترويجي، الذي تختلف تركيبته في موقف تسويقي معين بحسب عوامل محددة، مثل نوع المنتج والزبون أو دورة حياة المنتج... الخ، أما الابتكار في التوزيع فهو يزيد من راحة الزبائن، حيث يمكنهم من الحصول على المنتجات في الأماكن والأوقات المناسبة لهم، إضافة إلى معرفتهم كافة المعلومات حول السلع والخدمات المعروضة من حيث الجودة، السعر، وغيرها، هذا بالإضافة الابتكار في المزيج التسويقي الإضافي (الدليل المادي، الأفراد، العمليات) الذي يساهم في تسريع تقديم الخدمة وبجودة عالية، وأخيرا الابتكار في بحوث التسويق الذي لا ينقص أهمية عن مجالات التسويق الابتكاري السابقة.

وبناء على ما سبق فإن التسويق الابتكاري يعبر عن قدرات وإمكانيات المؤسسة في مواجهة المنافسة وتحقيق الاستمرارية والنجاح، وبهذا فهو يعد خيارا استراتيجيا يضمن لها مواجهة مختلف الاضطرابات في محيطها، وبالتالي الحصول على مركز تنافسي جيد.

وحتى تتمكن المؤسسات من تلبية احتياجات عملائها، كان لزاما عليها اكتساب قدرات ابتكارية مبنية على التراكم المعرفي والتعلم والخبرة المهنية المكتسبة من بيئة العمل الداخلية والخارجية، وهو ما يفسر حدوث التعلم التنظيمي وتأثيره على الابتكار لاسيما في مجال التسويق، لهذه الأسباب أصبح التسويق الابتكاري مقياس لنجاح المؤسسات، ومعيارا للنمو والريادة في محيط مضطرب الثابت الوحيد فيه هو التغيير والإتيان بالجديد والتجديد المتمثل في الابتكار.

الفصل الثالث
دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي
في تبني التسويق الابتكاري لدى متعلمي
الهاتف النقال في الجزائر

تمهيد:

بعد تقديم المداخل المفاهيمية والنظرية لمتغيرات الدراسة التي أكدت على مدى أهمية التعلم التنظيمي في تبني وتدعيم التسويق الابتكاري في المؤسسات من خلال الدور الذي يلعبه في تنمية مهارات المبتكرين، سنحاول في هذه الدراسة إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على متعاملي الهاتف النقال (جيزي، موبيليس، أوريدو) في الجزائر، وذلك لمعرفة واقع التعلم التنظيمي على مستواهم ودرجة مساهمته في تبني وتعزيز التسويق الابتكاري من خلال دراسة مختلف أبعادهما، حيث تتم الدراسة من منظور إطارات وعمال المؤسسات الثلاث، وعليه سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: دراسة ميدانية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

المبحث الأول: متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

وضعت الجزائر قطاع الاتصالات ضمن أولوياتها الأساسية منذ عام 2000، وأدى الانفتاح على المنافسة في سوق الاتصالات بعد نشر القانون العام رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات، إلى تغيير جذري في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية ومكّن من تحقيق نتائج ملحوظة، لاسيما في سوق تكنولوجيا الهاتف النقال الذي أدخل تكنولوجيات الجيل الثاني 2G في عام 2001، الجيل الثالث 3G ديسمبر 2013 والجيل الرابع 4G سبتمبر 2016، ولغرض إدخال مزيدا من التحسينات على هذا السوق، أدخل القانون 18-04 المؤرخ في 24 شعبان 1439 الموافق لـ 10 ماي 2018، الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، أحكاما لصالح تهيئة مناخ يفضي إلى ريادة الأعمال وتحسين شروط الوصول إلى سوق الاتصالات الإلكترونية وتحسين جودة الخدمة لصالح جميع المواطنين دون استثناء¹.

يتكون سوق الهاتف النقال في الجزائر من ثلاثة متعاملين أساسيين يستغلون نظام الاتصالات اللاسلكية، وفق الرخص الممنوحة لهم من قبل سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، باعتبارها هيئة الإشراف المخول لها ضبط المنافسة فيما بين المتعاملين، ومراقبة كل المتدخلين في سوق الهاتف النقال بالجزائر²، الأول محلي وطني يتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس)، الذي أعلنت عنه وزارة البريد والمواصلات سنة 1999 مع ميلاد التقنية الجديدة للهاتف النقال GSM في الجزائر ونتيجة لاشتداد المنافسة في القطاع وكبر حجم التزاماتها تم فصلها في أوت سنة 2003.

ونتيجة الصعوبات التي واجهها هذا المتعامل على الصعيد التمويلي والتكنولوجي، تم فتح مجال سوق هذا القطاع في الجزائر للاستثمارات الأجنبية، وفتح وتشجيع المنافسة في المجال ليشهد قطاع الهاتف النقال الجزائري دخول ثاني متعامل في 15 فيفري 2002، وهو مؤسسة أوراسكوم للاتصالات المصرية سابقا تحت التسمية التجارية OTA (جازي)، وفي 25 أوت 2004 دخل المتعامل الثالث سوق هذا القطاع، وهو المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر) التي عرفت حينها تحت الاسم التجاري نجمة، ولهذا تم التركيز في هذا المبحث على تقديم عرض لكل متعامل كما يلي:

المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (موبيليس)؛

المطلب الثاني: مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر OTA (جازي)؛

المطلب الثالث: مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر).

¹ تقرير التنمية لسوق الهاتف والانترنت في الجزائر للسداسي الأول 2020، مديرية الإحصاء للدراسات والاستشراف، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، ص: 02.

² بوفولة نبيلة، تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين (2000-2016)، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 07، جوان 2019، ص: 117.

المطلب الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس (Algérie télécom mobile-mobilis)

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، وفيما يلي عرض تقديمي لمؤسسة موبيليس.

الفرع الأول: نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس

تم إنشاء مؤسسة موبيليس عن طريق تفريع شركة اتصالات الجزائر، حيث منحت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الرخصة لها لإنشاء واستغلال شبكة (GSM) بتاريخ 26 ماي 2002 على سبيل التسوية¹.

ولهذا فإن مؤسسة " موبيليس " هي فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر، وأصبحت مستقلة عنها في شهر أوت من سنة 2003، تقوم اتصالات الجزائر للهاتف النقال بوضع واستغلال وتطوير شبكات الهاتف النقال وكذا تسويق الخدمات وأجهزة الهاتف النقال، وقد أنشأ هذا المتعامل اسم تجاري خاص به، وهو اسم "موبيليس" المكون من كلمتين هما " موبيل " وتعني الهاتف النقال، و " يس " وتعني امتلاك الآخر للشيء، وبهذا يكون المعنى الكامل لـ " موبيليس " هو " هاتفك النقال "².

مؤسسة موبيليس هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدره 100 مليون دينار جزائري، موزعة على 1000 سهم بقيمة 100.000 دينار جزائري للسهم الواحد، حيث تعود ملكية كل الأسهم إلى اتصالات الجزائر، انفصلت بهيكل مستقل بداية من سنة 2004، وفي شهر جويلية من نفس السنة تم إنشاء أول إدارة مركزية لها، ويقع مقرها الاجتماعي بحي الأعمال باب الزوار، حي رقم 05، قسم 27 و 28 و 29، باب الزوار - الجزائر العاصمة³.

الفرع الثاني: أهداف، قيم، والتزامات مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس

أولاً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) موبيليس

منذ نشأتها قامت " موبيليس " بتحديد أهداف أساسية تسعى دوماً إلى تحقيقها هي⁴:

أ. تقديم أحسن الخدمات: ما سمح للمؤسسة بكسب أكبر عدد من المشتركين حيث تمكنت من ضم 20 مليون مشترك في وقت قياسي؛

¹ منال كباب، مرجع سبق ذكره، ص 266.

² سفيان خلوفي، مرجع سبق ذكره، ص: 136.

³ وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، متعاملو البريد والاتصالات، موبيليس، متاح على الرابط:

<https://2u.pw/B36auRC> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ : 2022/05/20 على الساعة : 16:39.

⁴ مؤسسة موبيليس، بخصوص المؤسسة، الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس، متوفر على الرابط الالكتروني التالي:

<https://2u.pw/cnz15N3> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/05/18 على الساعة: 00:53.

ب. كسب رضا الزبون وضمان وفائه: وذلك من خلال التكفل الجدي بالمشاركين، بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية، والعمل على عكس صورة إيجابية عنها.

ت. الإبداع الدائم: بتبنيها سياسة التغيير والتنويع وتطوير عروضها وخدماتها المختلفة مثل خدمة فوَسْطو وسلْكني، وخدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS وخدمة 3G، وخدمة GPRS وغيرها، إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية مثل أرسلني، راسيمو، رصيدي، وبطاقة التعبئة الخاصة بالمعاملات الدولية لمشاركي الدفع المسبق.

ث. تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية: من خلال تبني الإبداع والابتكار، وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة.

ثانيا: قيم مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال(ATM) موبيليس

تتبنى مؤسسة موبيليس أربعة قيم تتمثل فيما يلي:

أ. الشفافية: تسعى مؤسسة موبيليس على العمل بشفافية في جميع أعمالها من خلال الإفصاح عن كل المعلومات المتعلقة بالمخاطر المتوقع حدوثها عند تقديم العروض والخدمات وذلك لكسب الثقة في أعمالها التجارية.

ب. الوفاء: من خلال الوفاء بتعهداتها والتزاماتها، في محيط مريح يتسم بالثقة والتقدم والرقي، وتبادل المعلومات بحرية.

ت. الحيوية والإبداع: تتبنى مؤسسة موبيليس سياسة التغيير والإبداع، فهي تعمل على تقديم عروض متنوعة ومبتكرة وخدمات فعالة، كما تسعى إلى توفير تغطية كامل التراب الوطني بشبكة عالية الجودة.

وبهذا مؤسسة موبيليس تفرض نفسها كمؤسسة حيوية، مبدعة، وفية، وشفافة، في ظل محيط جد تنافسي، أساس نجاحه المصداقية والجدية والتواصل.

ثالثا: التزامات مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال(ATM) موبيليس

وضعت مؤسسة موبيليس شعارا لها وهو "معا نصنع المستقبل"، الذي يعد بمثابة تعهد دائم بالإصغاء للعميل، فهي تسعى منذ نشأتها على تحقيق الالتزامات التي حددتها، ومن أهمها ما يلي¹:

أ. المساهمة الفعالة في التقدم والنمو الاقتصادي؛

ب. القيام بدور مهم في التنمية المستدامة؛

ت. احترام التنوع الثقافي،

ث. المساهمة في حماية البيئة.

¹ مؤسسة موبيليس، بخصوص المؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/cnz15N3> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/11، على الساعة: 16:17.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

بالإضافة إلى التزامها الأساسي وهو توفير شبكة تغطية عبر كامل التراب الوطني في أحسن الظروف وأحسن المكالمات، من خلال توفير عروض متنوعة توافق إمكانيات العملاء وتطلعاتهم، مع التحسين المستمر والإبداع في خدماتها ومنتجاتها، والوفاء والالتزام بالتعهدات.

الفرع الثالث: مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM (موبيليس) بالأرقام

حققت مؤسسة اتصالات الجزائر في السنوات الأخيرة العديد من الإنجازات التي تؤكد على عملها الجاد وعلى تبنيها سياسة الإبداع والابتكار في مختلف خدماتها وعروضها، والجدول رقم (09) التالي يوضح أهم الإنجازات المحققة في الفترة الأخيرة.

الجدول رقم (09): أهم الأرقام والإنجازات المحققة من قبل مؤسسة موبيليس إلى غاية سنة 2023

البيان	العدد/ المبلغ
- رقم الأعمال (الثلاثي الأول من سنة 2023)	36.7 مليار دج
- عدد المشتركين (سنة 2023).	20 مليون مشترك
- عدد العمال (سنة 2016)	5035 عامل
- الولايات المغطاة بالتغطية	تغطية وطنية
- الوكالات التجارية	أكثر من 178 وكالة تجارية
- نقاط البيع غير المباشرة	أكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة
- تغطية BTS	أكثر من 5000 محطة تغطية BTS

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- 1- مؤسسة موبيليس، بخصوص المؤسسة، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/cnz15N3> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/11، على الساعة: 16:17.
- 2- الغد الجزائري، موبيليس-ارتفاع رقم الأعمال 13 % مقارنة بـ 2022 ، بتاريخ: 04 ماي 2023، مقال متاح على الرابط الإلكتروني: <https://2u.pw/jziB9vZ> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/08/30، على الساعة: 23:29.
- 3- خلوفي سفيان، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن مؤسسة موبيليس تمكنت من فرض نفسها كمتعامل قوي داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، وهذا ما تثبته الانجازات والأرقام التي حققتها إلى غاية اليوم، حيث حققت رقم أعمال خلال الثلاثي الأول من سنة 2023 قدره 36.7 مليار دج بزيادة 13% بالمقارنة بـ سنة 2022، كما تمكنت من ضم أكثر من 20 مليون مشترك في هذا القطاع، وتمكنت من تغطية كامل التراب الوطني بشبكة الجيل الثالث، وتسوق مؤسسة موبيليس خدماتها في أكثر من 80000 نقطة بيع غير مباشرة،

لتؤكد أنها عملت بشعارها " أينما كنتم " وقربها من المشتركين، كما أنها توظف أكثر من 5035 عامل في مختلف المجالات والتخصصات في كامل التراب الوطني.

الفرع الرابع: عروض وخدمات مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال(ATM) موبيليس

سعت مؤسسة موبيليس دائما إلى تقديم عروض وخدمات متنوعة في القطاع منذ نشأتها، حيث تقسم هذه العروض والخدمات إلى عروض الخواص وعروض الشركات والتي سنوضحها فيما يلي:

أولا: عروض وخدمات الخواص

توفر مؤسسة موبيليس خدمات وعروض عديدة ومتنوعة تخص المكالمات والغوص في عالم على الانترنت تتماشى مع متطلبات وحاجيات المشتركين، وهذا بفضل خدمات أرسلني أو خدمات سلكني، حيث تسمح لهم بتعبئة رصيد المكالمات والانترنت عن بعد، والجدول رقم (10) التالي يوضح مختلف العروض والخدمات التي تقدمها المؤسسة لمشتريها من الخواص.

الجدول رقم (10): عروض وخدمات مؤسسة موبيليس للخواص لسنة 2023

العروض	عروض وخدمات الخواص
عرض سما libre 1300	خدمة عروض الدفع البعدي
عرض سما libre1500/2000/3500	
عرض BeKING	
عرض WIN MAX libre	
عرض Sama control 1300	كونترول
عرض Sama control 1500/2000/3500	
عرض WIN MAX Control	
سما	عروض وخدمات الدفع المسبق
سما TALK	
سما MIX	
سما NET	
سما unlimited	
pixX	
برنامج pixX	
pixX 50/100	
pixX 500	
pixX 1000/2000	
برنامج pixX الدولي	

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

جوازات انترنت	جوازات انترنت
جوازات NAVIGUI	
Arsselli، WIMPAY-BNA، E-rselli، خدمة أرسلني عبر BaridiMob، خدمة Arsselli عبر مكاتب البريد، Arsselli عبر gob، والبطاقة الذهبية.	تعبئة الرصيد
MobiliStore، Cridilis، خدمة نغمتي، خدمة MobMic، خدمة MobSound، خدمة Mobinfo، سلكني، سلكني plan/net، سلكني / سلكني (+)، رصيدي، MyCloud، تحويل المكالمات، البريد الصوتي لموبيليس، الإشعار، خدمة Mobilisafe، désactiver، Men3andi، كلمني، الخدمات الأخرى.	الخدمات
NAVIGUI 3G/4G + NAVIGUI 3G + Modem wifi	انترنت
- التحويل من pixX إلى WIN MAX Control - إلى عرض pixX - إلى عرض WIN Control	خدمة تحويل العروض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: مؤسسة موبيليس، عروض الخواص، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/6k33Tru>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/09 على الساعة: 19:46.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (10) التعدد والتنوع الكبير للعروض والخدمات التي توفرها مؤسسة موبيليس لمشتريها، حيث سجلت أكثر من 50 عرضا خاص بالخواص في مجالات عديدة ومتنوعة خلال سنة 2022، ويعتبر عرض سما من بين أحدث العروض لمؤسسة موبيليس.

وفي احتفالية رأس السنة الأمازيغية 2972، التي أقيمت أمس الأربعاء 12 جانفي 2022، كشفت موبيليس عن باقة عروض وخدمات جديدة تحت اسم "سما"، مشتق من كلمة سما، تعكس قيم المتعامل النقال موبيليس، من وضوح وشفافية وتجديد وإبداع، كما تمثل التنوع والسعة التي ستقدمها لمستخدميها، سما هي الباقة الاستثنائية الجديدة لموبيليس، الغنية بالخدمات التي تستجيب لمتطلبات كل فئات الزبائن (الدفع البعدي والدفع المسبق) وتلبي جميع احتياجاتهم في مجال الاتصالات، وتعتبر عروض سما الأولى في السوق الجزائرية من حيث المزايا التي تقدمها، مقارنة بما هو مستوفي حالياً، فيما يخص المكالمات والانترنيت المحمول بجميع استخداماتها، وقد صممت لتنماشى مع كل الميزانيات والمنح بأسعار جد تنافسية، تتيح للمستخدمين الاستفادة من عروضها المتنوعة¹.

وتمثل عروض سما في عرض سما 1300 libre وهو من عروض الدفع البعدي، وسما TALK، سما MIX، سما NET وسما unlimited وكلها من عروض الدفع المسبق من بين أحدث العروض. حيث وبسعر 200 دج/ مع احتساب كل الرسوم، يمكن للمشاركين الحصول على العرض الجديد للدفع المسبق

¹ مؤسسة موبيليس، فضاء الصحافة، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/yvwuALp>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/05/20 على الساعة: 15:14.

سما، على مستوى الوكالات التجارية، نقاط البيع، مع رصيد إضافي كهدية ترحيب، مع عرض سما، يمكن اختيار أحد البرامج التالية¹:

أ. برامج Mix.

ب. برامج الإنترنت.

ت. برامج المكالمات.

ثانياً: عروض وخدمات الشركات

توفر مؤسسة موبيليس لمستخدميها من الشركات وأصحاب المهن الحرة والحرفيين والتجار خدمات وعروض عديدة ومتنوعة تخص المكالمات والإبحار على الإنترنت تتماشى مع متطلباتهم وحاجياتهم، وبأسعار مناسبة، والتي سوف نوضحها في الجدول رقم (11) التالي:

الجدول رقم (11): عروض وخدمات مؤسسة موبيليس للشركات لسنة 2023

العروض	عروض وخدمات الشركات
عرض SKYPro (جديد)	خدمة عروض المكالمات
عرض SKYBusiness (جديد)	
عرض ProConnect	عروض الإنترنت النقال
MVPN	عروض حلول المحترفين
VPN	
M2M	
B-SMS	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: مؤسسة موبيليس، عروض الشركات، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/x2ltuvn> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/09، على الساعة 20:24.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن مؤسسة موبيليس توفر لفئة الشركات وأصحاب المهن الحرة والحرفيين والتجار سبعة (07) عروض خلال سنة 2023، مقسمة في ثلاثة فئات هي عروض المكالمات وعروض الإنترنت النقال وعروض حلول المحترفين، تعكس هذه العروض اهتمام المؤسسة بهذه الفئة، ومن أحدث هذه العروض نجد عرض "SKYPro" وعرض "SKYBusiness".

¹ مؤسسة موبيليس، عرض سما، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/cnz15N3> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2022/05/18 على الساعة: 00:53.

المطلب الثاني: مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (OTA) جازي

وهي ثاني متعامل يدخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، والتي كانت سابقا باسم مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر، وذلك تزامنا مع تحرير قطاع الاتصالات بصدر القانون 03-2000 المؤرخ في 05 جمادى الأولى 1421 الموافق لـ 05 أوت 2000 المحدد للقواعد المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية¹.

الفرع الأول: نشأة وتعريف مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (OTA) جازي

مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر هي شركة ذات أسهم يبلغ رأس مالها 164.002.000.000 دينار جزائري، وهي فرع من فروع المجمع المصري أوراسكوم تيليكوم، حيث كانت سابقا باسم أوراسكوم تيليكوم الجزائر، تحصلت على رخصة من أجل وضع واستغلال شبكة الهاتف النقال في الجزائر تحت اسم "جازي" سنة 2000، وفي سنة 2001 تحصلت على رخصة من GSM، حيث احتلت الريادة في سوق اتصالات الهاتف النقال في الجزائر بخصوص الجيل الثاني والثالث و vsat في ذلك الوقت².

تحصلت جازي على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001 وأطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الولائي، مجمع رقم 4-37 الدار البيضاء، الجزائر العاصمة، تم إنشاء متعامل الهاتف النقال الجزائري "جازي" شهر جويلية 2001.

جازي رائد في مجال اتصالات الهاتف النقال مع أكثر من 15 مليون مشترك في نهاية سنة 2022³، تُوفر جازي عرضا واسعا من الخدمات كالدفع البعدي، الدفع المسبق، DATA وكذا الخدمات ذات القيمة المضافة و SUT، ومنذ جويلية 2022، التاريخ الذي تنازل فيه "VEON" عن كامل أسهمه في المؤسسة لصالح الصندوق الوطني للاستثمار، أصبحت جازي مؤسسة وطنية، وهي حاليا ملكية الصندوق الوطني للاستثمار بنسبة 96,57% وسيفيتال بنسبة 3,43% وبهذا فان تسيير جازي يتم حاليا وكلها من طرف مساهمين جزائرين: - الصندوق الوطني للاستثمار (FNI) بنسبة 96,57% وسيفيتال (CEVITAL) بنسبة 3,43%، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016، وقد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 1 أكتوبر 2016، وهي تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الاستغلال، حيث منحت رخصة استغلال خدمات الجيل الثاني في 30 جويلية

¹ سفيان خلوفي، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

² سفيان خلوفي، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

³ سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، مرجع سبق ذكره، 2022، ص: 01.

2001، ورخصة استغلال خدمات الجيل الثالث 2 ديسمبر 2013، ومنحت رخصة استغلال خدمات الجيل الرابع 4 سبتمبر 2016¹.

الفرع الثاني: رؤية وقيم، أهداف، والتزامات مؤسسة أوبتيكوم الجزائر (OTA) جازي:
أولاً: رؤية وقيم مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (OTA) جازي²: تنتمي جازي لمجموعة VEON سابقا (Vimpelcom)، وهي خامس مجموعة دولية للاتصالات والواقع مقرها بأموستردام في هولندا، وهي الشركة الأم المجدولة في بورصة ناسداك تحت رمز VIP، تتواجد VEON في 10 أسواق عبر العالم وهي تقدّم خدمات لأكثر من 200 مليون زبون فيما يخص الصوت، الانترنت، الهاتف الثابت، المعطيات والخدمات الرقمية، تتقاسم المجموعة وكل فروعها نفس القيم المشتركة: إرضاء الزبون، الابتكار، النزاهة، الثقة والشجاعة، أما جازي فقد صممت لقيمتها شعارات هي:

أ. **الشراكة:** نحن أكثر من فريق، نحن عائلة كبيرة؛

ب. **الشجاعة:** نحن نقبل أي تحدّي، نذهب أين تأخذنا إرادتنا؛

ت. **الابتكار:** بفضل الابتكار نصبح ونبقى رائدا؛

ث. **الاستقامة:** نلتزم بالإبقاء دائما على النزاهة والشفافية؛

ج. **التوجه إلى الزبون:** شعارنا واحد: ثقة زبائننا.

أما رؤية أوبتيكوم تيليكوم الجزائر فتتمثل في أن يكون متعامل الهاتف النقال المفضل للجزائريين، الرائد في سوق الاتصالات، وتقديم قيمة مضافة باستمرار لجميع شركائها، فهي تريد أن تكون مرجعا من حيث "توجه الزبائن"، ونوعية بيئة عملها.

ثانياً: أهداف (مهام) مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (OTA) جازي

لتحقيق المؤسسة رؤيتها، تلتزم بالمهام التالية³:

أ. توفير أفضل المنتجات بجودة عالية وبأسعار تنافسية؛

ب. عرض بنى تحتية تواكب تطور التكنولوجيا؛

ت. المساهمة بنشاط في رفاة الجزائريين؛

ث. توفير أفضل محيط عمل لموظفيها؛

¹ مؤسسة موبيليس، **لمحة عن جازي**، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/7grpNYM> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/06/07 على الساعة: 22:33.

² مؤسسة موبيليس، **لمحة عن جازي**، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/vRZXm2z> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/05/26 على الساعة: 23:26.

³ مؤسسة موبيليس، **لمحة عن جازي**، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/vEDuHGk> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/05/26 على الساعة: 23:26.

ج. تنفيذ سياستها البيئية بصرامة؛

ح. التحسين المستمر لعملياتنا الداخلية وفقا لسياسة الجودة.

ثالثا: التزامات مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (OTA) جازي

تصب مؤسسة جازي التزاماتها على¹:

أ. **قانون أخلاقيات المهنة**: تلتزم مؤسسة جازي بالنزاهة والانضباط والقواعد الأخلاقية والامتثال لها، حيث تحدد مدونة أخلاقيات المهنة المبادئ والأخلاقيات القانونية التي تحكمها في العمل، وتحدد كذلك ما تتوقعه المؤسسة من أنشطتها وموظفيها.

ب. **سياسة الخصوصية وحماية المعطيات الشخصية**: تلتزم جازي بحماية المعطيات الشخصية واحترام الحياة الخاصة، هذا الالتزام يشكل اهتماما وأولوية عند الإدارة العامة. إن نشاط جازي مقنن مما يوجب على زبائننا تقديم بعض المعلومات الشخصية، لهذا فإن عمليات جمع ومعالجة هذه الأخيرة تتم في إطار من الثقة والوضوح. تلتزم جازي وشركائها بـ:

- جمع المعطيات لغرض توفير الخدمات المطلوبة لتلبية تسيير حاجيات زبائننا الحالية والمستقبلية، ولهذا تعلمهم باستخدامها طبقا لموافقتهم المسبقة، وتحفظ تلك المعطيات لمدة تتوافق مع الغرض الذي جمعت من أجله.
- ضمان سرية معطياتهم وعدم السماح باستخدامها إلا في الحالات التالية:
- لصالح الأطراف المخول لها معالجتها.
- أو الامتثال للالتزامات الشرعية، التنظيمية، القضائية أو أي طلب آخر من السلطات العمومية من أجل كشف، منع أو معالجة نشاطات الاحتيال، الخروقات الأمنية أو أي مشكلة تقنية.
- أو في حالة الوقاية من أي ضرر وشيك يمس بأمن وممتلكات جازي، أحد زبائننا أو العامة.
- ضمان حق الإعلام وذلك بالرد على استفساراتهم فيما يخص معالجة معطياتهم مع احترام حق الوصول إليها، تحديثها، شطبها، أو الاعتراض على استخدامها.
- إعلامهم بالتدابير التقنية المتخذة لحماية معطياتهم الشخصية.
- إن الاستخدام الكبير والواسع للإنترنت وبالتالي تطور التهديدات (الفيروسات، والبريد المزعج،....)، جعل من الضرورة بما كان تطوير أدوات لمساعدة عملائها على حماية البيانات الشخصية.

¹ مؤسسة جازي، **تعرف علينا، التزاماتنا**، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/xoIJC5p>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/10 على الساعة: 16:20.

- تعتزم مؤسسة جازي وضع جميع آليات الحماية والأمن بما يتفق مع التزاماتها والتي تدخل في نطاق عملها.
- ومع ذلك، فإنه يوصي بأن يتخذ مشتركوها كل الاحتياطات اللازمة لاستخدام الأجهزة ذات الوسائط المتعددة والمتصلة بالإنترنت، التي يمكن من خلال تثبيت التطبيقات والبرامج الضارة أن تسهل الوصول إلى البيانات الشخصية المخزنة على هذه الأجهزة واستخدامها من قبل أطراف أخرى.
- وفي هذا الإطار يمكن لجازي إجراء تغييرات على هذه السياسة في أي وقت، ولاسيما للأسباب التالية:
 - إدخال خدمات أو تقنيات جديدة.
 - كل تغيير في الإطار التشريعي والتنظيمي.
- ت. **قانون السير للمتعاملين:** تحدد مدونة قواعد سلوك شريك العمل المتطلبات والمسؤوليات الأساسية لكل شريك أعمال، وتحفظ مؤسسة جازي بحق تعديل هذه المسؤوليات والمبادئ بشكل معقول، وتطبيق هذه المدونة على شركاء العمل والشركات التابعة لها.
- ولعل أهم الالتزامات التي وردت في المدونة هي التزام المؤسسة بسلسلة التوريد والاحتياجات الأفضل في فئة شركاء العمل، الذين يقدمون منتجات وخدمات مبتكرة وعالية الجودة وبأسعار تنافسية، من أجل التقليل من المخاطر التي قد تهدد أعمالها، مع مراعاة القواعد والقوانين المعمول بها، لتوفير قيمة مضافة لعملائها وتلبي متطلباتهم واحتياجاتهم.
- ث. **السياسة البيئية ISO 14001):** تلتزم جازي بحماية البيئة الطبيعية في المناطق التي تعمل فيها، و تحرص على إدارة أفعالها البيئية بكل مسؤولية، فهي تهدف إلى تحسين الأداء البيئي بشكل مستمر من خلال:
 - احترام التشريعات الوطنية، والقوانين ومدونات الممارسات الجيدة؛
 - تنفيذ وصيانة وإعادة النظر في نظام الإدارة البيئية بانتظام وفقا للمعايير الدولية؛
 - تحديد ومراقبة الآثار البيئية المرتبطة بالأنشطة والمنتجات والخدمات الخاصة بها؛
 - تطوير الأنظمة والممارسات والإجراءات لضمان الرقابة أو الحد من الآثار السلبية على البيئة ومنع التلوث على أساس مستمر؛
 - تحديد الأهداف والغايات من أجل تسيير أدائها، متابعة ومشاركة خطى تطورها بكل شفافية؛
 - التشجيع على الاستخدام العقلاني للموارد المتعلقة باحتياجاتها الميدانية؛
 - تبني موقف مسؤول في معالجة وتكرير النفايات؛
 - إعلام الموردين والشركاء التجاريين بسياساتها البيئية والمتطلبات المتعلقة بها؛

- تحسيس الموظفين والشركاء بشأن القضايا البيئية لديها؛
- التشجيع على تبادل المعارف والممارسات البيئية الجيدة بين فروع المجموعة.
- ج. **سياسة الجودة (ISO 9001):** تلتزم أوبتيكوم الجوائز بضرورة إرضاء زبائنها والتحسين المستمر لنوعية منتجاتها وخدماتها استنادا على المبادئ التالية:
 - الموثوقية في منتجاتها وخدماتها؛
 - وضع جميع موظفيها تحت تصرفكم؛
 - الشفافية في عروضها من خلال معلومات واضحة؛
 - الموضوعية عند النظر في الشكاوى والتظلمات؛
 - الابتكارات التكنولوجية.

الفرع الثالث: مؤسسة أوبتيكوم الجوائز (OTA) إنجازات والأرقام

حققت مؤسسة أوبتيكوم الجوائز في السنوات الأخيرة العديد من الإنجازات التي تؤكد على عملها الجاد وعلى تبنيها سياسة الإبداع والابتكار في مختلف خدماتها وعروضها، والجدول رقم (12) التالي يوضح أهم الإنجازات المحققة في الفترة الأخيرة.

الجدول رقم (12): أهم الأرقام والإنجازات المحققة من قبل مؤسسة جازي إلى غاية سنة 2023

البيان	العدد/ المبلغ
- رقم الأعمال (في الربع الرابع من سنة 2022)	24.3 مليار دينار جزائري
- عدد المشتركين (الربع الأول من سنة 2023).	14.9 مليون مشترك
- عدد العمال (سنة 2019)	2781 عامل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- 1- مؤسسة جازي، **لمحة عن جازي**، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/7grpNYM>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/10، على الساعة: 10:56.
- 2- من الرابط الإلكتروني: <https://2u.pw/ajl6ud7>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2023/09/12، على الساعة: 22:39.
- 3- مؤسسة جازي، **جازي تستعرض نتائجها المالية منذ شراء الصندوق الوطني للاستثمار لأغلبية أسهمها**، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/Gdzljy0>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2023/09/12، على الساعة: 23:08.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن مؤسسة جازي تمكنت من فرض نفسها كمتعامل قوي داخل سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، وهذا ما تثبته الانجازات والأرقام التي حققتها إلى غاية اليوم، حيث حققت رقم أعمال خلال الربع الرابع من سنة 2022 قدر بـ 24.3 مليار دينار، حيث سجلت نموا معتبرا

قدر بـ 6.5 % مقارنة بسنة 2021، كما تمكنت من ضم ما يقارب من 15 مليون مشترك نهاية 2019 في هذا القطاع.

الفرع الرابع: خدمات واشتراكات مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (OTA) جازي

سعت مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر دائما إلى تقديم عروض وخدمات متنوعة في القطاع منذ نشأتها، حيث تقسم هذه العروض والخدمات إلى عروض الأفراد وعروض المؤسسات والتي سنوضحها فيما يلي:

أولا: خدمات وعروض الأفراد

توفر مؤسسة جازي خدمات وعروض عديدة ومتنوعة تخص المكالمات والإبحار على الانترنت تتماشى مع متطلبات وإحتياجات المشتركين، وهذا بفضل خدمات جازي 3AYLA وفليكسيلي وطرانكيلو، حيث تسمح لهم بتعبئة رصيد المكالمات، والجدول رقم (13) الموالي يوضح مختلف العروض والخدمات التي تقدمها المؤسسة لمشتريها من الأفراد.

الجدول رقم (13): عروض وخدمات مؤسسة جازي للأفراد لسنة 2023

العروض	خدمات واشتراكات الأفراد
عرض جازي ZID	عروض الدفع المسبق
عرض HAYLA BEZZEF	
عرض MIX HAYLA	
عرض جازي Confort	عروض الدفع البعدي
جازي 3AYLA	عروض الانترنت
FACEBOOK FLEX	
عروض الانترنت 1	
جازي SPECIAL	جازي SPECIAL
IZZI	IZZI
تسليّة ووسائط : نكتة + جازي سكوب + رنتي + verso + بوابة ألعاب + GAMELAND + VrXperience + أنغامي.	خدمات
الصوت: (+) Clip + خدمة اختفاء الرقم + 709 القائمة الحمراء + المكالمات الجماعية + تحويل المكالمات + اختيار الرقم + المكالمات المزدوجة .	
التعبئة: E-Flexy + طرانكيلو + فليكسيلي.	
في الخارج : خدمة دولي + خدمة التجوال	
الرسائل: SMS 3LIK + خدمة البريد الصوتي + SMS Bip .	
الفاتورة : فليكسي + الفاتورة المفصلة المنتظمة + E-Facture + B2MAIL + الاقتطاع الأوتوماتيكي + الدفع عن طريق بطاقة التعبئة + خدمة معلومات الفاتورة 787 + الفاتورة الجديدة.	

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

خدمات إضافية : الرقابة الأبوية لجازي + خدمة 777* + خدمة الزبائن + أرقام مفيدة + تغيير الشريحة + سرقة النقال + تعلموا الانجليزية+ التصيد الاحتيالي عبر الرسائل القصيرة.	
D-TECH (tablette D-tech10) + OPPO A74 + OPPO A94 + D-TECH (D-techD6) + D-TECH (tablette D-tech8) + HOCO+ HOCO(ES61 Mannersport) + D-TECH (D-techD6 Mini) سماعة الأذن((EW27 (DV)) + HOCO في جهاز إرسال FM للسيارة (E62(DV) HOCO + QC3.0) PD30W + في السيارة (E70(DV) HOCO سماعة الأذن HOCO + EW26(DV) متحدث حقيقي HOCO + HC4(DV) شاحن HOCO mah J52A HOCO + 20000 متحدث BP رياضات HC13(DV) HOCO + (Z40 DUAL) HOCO + Port Car Charge حامل سيارة ثابت ومضاد للاهتزاز (CA82(DV) HOCO سماعة الأذن (M1 MAX IP(DV) HOCO حامل هاتف داخل السيارة HOCO + CA76 سماعة الأذن السلكية مع (MIC M1 PRO(DV) HOCO كابل شحن مغناطيسي (HOCO+ U90 TYPE-C(DV) HOCO (Z40 Superior DUAL) HOCO + Port Car شاحن ثنائي المنفذ (2.4A C88A TYPE-C(DV) HOCO + (Z40 DUAL Port Car Charge) HOCO (X76 HOCO + 3in1ChargingCable) سماعات ستيريو يتم التحكم فيها عن طريق HOCO + M90(DV) الأسلاك (X88 Charging Data Cable)	خدمة بيع وترويج الهواتف والألواح الإلكترونية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: مؤسسة جازي، الخدمات، أفراد، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/olnnmsx>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/10 على الساعة: 14:15.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) التعدد والتنوع الكبير للعروض والخدمات التي توفرها مؤسسة جازي لمستخدميها، حيث سجلت ما يقارب 50 عرضا خاص بالأفراد في مجالات عديدة ومتنوعة خلال سنة 2022، ويعتبر عرض IZZI من بين أحدث العروض لمؤسسة جازي، وكذلك من بين العروض الحديثة والجديدة وعروض بيع الهواتف النقالة لماركة OPPO (A74 + A94)، وترويج للألواح الإلكترونية D-TECH 10 و D-TECH 8.

حيث تم إطلاق تطبيق جازي الجديد في 7 أبريل لعام 2022 بحضور الرئيس التنفيذي لمجموعة فيون، وحمل التطبيق الجديد الكثير من الميزات المستحدثة ومن أهمها خدمة مجانية تماما والتي تتيح لمستخدميها الفوز برصيد إنترنت مجانا، ويتعلق الأمر بخاصية "امشي واربح"، هذه الميزة هي الأولى من نوعها في الجزائر، وقد تم تصميمها محليا بالكامل من طرف مهندسي المؤسسة، لتشغيل الخاصية يجب على المشترك أولاً تنزيل تطبيق جازي "Djezzy App" إذا لم يكن قد فعل ذلك من قبل، ثم تفعيل ميزة "امشي واربح"، وللاستفادة من الخاصية، من الضروري أن يكون الهاتف يدعم وظيفة عداد الخطوات، حيث

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

انه عند مشي 5000 خطوة ، سيحصل الزبون على 1 جيجا بايت صالحة لمدة 24 ساعة، وعندما يمضي 10000 خطوة، سيستفيد من 2 جيجا بايت صالحة لمدة 7 أيام، ومقابل 15000 خطوة، سيستفيد من 4 جيجا بايت صالحة لمدة 7 أيام بينما يستفيد من 6 جيجا بايت صالحة لمدة 30 يوماً إذا قطع أكثر من 20000 خطوة، يضاف إلى هذه الخاصية الجديدة عدد من الخدمات الأخرى التي يقدمها تطبيق جازي الجديد مثل "برومو سكوب" و"رناتي" الخاصة برمضان و"أوقات الصلاة" و"أنغامي" ومسابقة الألعاب وتجربة "العالم الافتراضي" ورسائل التنبيه القصيرة والدفع الإلكتروني ومكافأة 1 جيجا بايت لكل اشتراك عبر تطبيق جازي¹.

ثانياً: عروض وخدمات المؤسسات

توفر مؤسسة جازي لمشتريها من أصحاب المؤسسات خدمات وعروض عديدة ومتنوعة تتماشى مع متطلباتهم واحتياجاتهم، وبأسعار مناسبة، والتي سوف نوضحها في الجدول رقم (14) التالي:

الجدول رقم (14): عروض وخدمات مؤسسة جازي للمؤسسات لسنة 2023

عروض وخدمات المؤسسات	مجموع العروض والاشتراكات
خدمة عروض الهاتف النقال	جازي PRO CONFORT
	عرض جازي Special PRO
	عرض باك جازي مودام PRO (PACK DJEZZY MODEM PRO)
الحلول	مركز للاتصال للمؤسسات، جازي M2M، جازي CONNECT PIONT
عروض التجوال	عروض التجوال
الصوت	خدمة 709 القائمة الحمراء، خدمة تحويل المكالمات، خدمة إخفاء الرقم، خدمة المكالمات الجماعية، خدمة البريد الصوتي.
التعبئة	خدمة فليكسي هنا (FLEXY)
الفاتورة	الفاتورة المفصلة، الانقطاع الأوتوماتيكي، الدفع عن طريق بطاقة التعبئة، خدمة معلومات الفاتورة، الفاتورة الجديدة.
في الخارج	دولي، التجوال.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- 1- مؤسسة جازي، عروض المؤسسات، الاشتراكات، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/3UK8DKL> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/10، على الساعة 16:02.
- 2- مؤسسة جازي، مؤسسات، الخدمات، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/WLfgbkm> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/10، على الساعة 16:02.

¹ مؤسسة جازي، الخدمات، أفراد، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/9aRcKdK> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/05/22 على الساعة: 23:26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن المتعامل جازي يوفر لأصحاب المؤسسات واحد وعشرون (21) عرض خلال سنة 2023، تعكس هذه العروض اهتمام المؤسسة بهذه الفئة من المشتركين، ومن أحدث هذه العروض نجد عرض المكالمات **PRO CONFORT** و **SPECIAL PRO**، والذي صمم خصيصا للمؤسسات، وهو الوحيد الذي يمكن من منح مكالمات مجانية وغير محدودة نحو كل الشبكات الوطنية بالإضافة إلى حجم انترنت مغري، رسائل قصيرة، ورقم 0770، من مزايا هذا العرض ما يلي¹:

أ. بسعر 2000 دج في الشهر يمكنهم من :

- 40 جيجا أنترنت؛

- مكالمات غير محدودة نحو كل الشبكات الوطنية؛

- 30 SMS نحو كل الشبكات الوطنية الأخرى؛

- SMS (رسائل قصيرة) غير محدودة نحو جازي.

للاستفادة من عرض جازي **PRO SPECIAL**، يمكن للمؤسسات الاتصال بالمسؤول التجاري لحسابهم أو التوجه إلى أقرب محل جازي مرفقين ب 2000 دج لتشغيل العرض، وملف المؤسسة المكون من² :

أ. نسخة من السجل التجاري؛

ب. نسخة من بطاقة الهوية في طور الصلاحية للممثل القانوني، أو وكالة ممضاة من طرف هذا الأخير مرفقة ببطاقة الهوية للمفوض في طور الصلاحية؛

ت. نسخة من محضر تنصيب الممثل القانوني، في حالة عدم ظهور اسمه على السجل التجاري.

للاستفادة من عرض جازي **PRO CONFORT**، اتصلوا بالمسؤول التجاري لحسابكم أو توجهوا إلى أقرب محل جازي مرفقين بملفكم للمؤسسة.

- ملف المؤسسة :

- نسخة من السجل التجاري؛

- نسخة من بطاقة الهوية في طور الصلاحية للممثل القانوني، أو وكالة ممضاة من طرف هذا الأخير مرفقة ببطاقة الهوية للمفوض في طور الصلاحية؛

- نسخة من محضر تنصيب الممثل القانوني، في حالة عدم ظهور اسمه على السجل التجاري.

¹ مؤسسة جازي، مؤسسات، الاشتراكات، جازي **SPECIAL PRO** ، متاح على الرابط الإلكتروني التالي:

<https://2u.pw/KVnCRLJ> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/05/23 على الساعة: 14:46.

² مؤسسة جازي، مؤسسات، الاشتراكات، جازي **SPECIAL PRO** ، متاح على الرابط الإلكتروني التالي:

<https://2u.pw/KVnCRLJ> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/05/23 على الساعة: 14:46.

المطلب الثالث: مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر)

وهي آخر متعامل دخل سوق الجزائر بعد موبيليس وجازي، وعرفت سابقا بمؤسسة "نجمة"، وهي فرع من فروع مؤسسة "Ooredoo" الدولية الرائدة في مجال الاتصالات، المؤسسة الأم لها هي اتصالات قطر "Qtel Q.s.c" سابقا التي تأسست سنة 1987، والتي تتداول أسهمها في بورصة قطر "Qatar Exchange" وفي بورصة أبو ظبي "Abu Dhabi Securities Exchange"¹، توفر الشركات التابعة لمؤسسة أوريدو خدمات الهاتف النقال والثابت والانترنت عالي التدفق في عشرة أسواق في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، والجنوب الشرقي لآسيا (قطر، اندونيسيا، الكويت، سلطنة عمان، الجزائر، تونس، العراق، فلسطين، جزر المالديف وميانمار)².

الفرع الأول: نشأة وتعريف مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر)

شركة "Ooredoo" أول متعامل متعدد الوسائط للهاتف النقال في الجزائر، تعدّ نجمة، التي أصبحت "Ooredoo" في 21 نوفمبر 2013 الفرع الجزائري لمجموعة "Ooredoo"، العلامة "نجمة" متواجدة في الجزائر منذ 23 ديسمبر 2003، وهو تاريخ حصولها على رخصة التزويد بخدمات الهاتف النقال في الجزائر، وقد تم تسويقها في 24 أوت 2004، لتوفر للجزائريين، سواء كانوا خواص أو مؤسسات، مجموعة من العروض والخدمات المستحدثة والتي تتماشى مع المعايير العالمية³، يقع مقرها الاجتماعي بطريق أولاد فاييت، الشارقة، الجزائر العاصمة.

يتمتع المتعامل "Ooredoo" بشبكة تقنية فعالة، تغطي 99 % من الشعب الجزائري، وخدمة تشمل شبكة واسعة من المحلات الموزعة على كافة التراب الوطني، منها 107 فضاء "Ooredoo"، و3 محلات VIP، و74 محلا في المدينة، و9 محل في محل و345 فضاءات خدمات "Ooredoo"⁴.

الفرع الثاني: أهداف، التزامات، وقيم مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر)

أولا: أهداف مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر)

في سنة 2017 قامت مؤسسة أوريدو بإعادة صياغة رؤيتها إلى "إثراء حياة العملاء الرقمية" بدل القديمة "حياة العملاء باعتبارها شركة اتصالات عالمية"، تهدف أوريدو في إطار رؤيتها هذه إلى تحقيق

¹ مؤسسة أوريدو، عن شركة "Ooredoo"، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة أوريدو الجزائر، متاح على الرابط التالي: <https://2u.pw/7h6407B>، تم الاطلاع عليه في: 2023/07/08، على الساعة: 12:18.

² مؤسسة "Ooredoo"، التقرير السنوي 2021، الدوحة قطر، ص: 16.

³ مؤسسة أوريدو، عن شركة "Ooredoo"، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة أوريدو الجزائر، متاح على الرابط التالي: <https://2u.pw/9uKm2EI>، تم الاطلاع عليه في: 2023/07/08، على الساعة: 12:18.

⁴ مؤسسة أوريدو، عن شركة "Ooredoo"، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة أوريدو الجزائر، متاح على الرابط التالي: <https://2u.pw/7h6407B>، تم الاطلاع عليه في: 2023/07/08، على الساعة: 12:18.

مهمتها الأساسية والتي تتمثل في تمكين عملائها في مختلف أسواقها حول العالم من الوصول إلى خدمة الإنترنت والاستمتاع بها بشكل خاص ومميز، ومواصلة الاستثمار في شبكتها لضمان تلبية الاحتياجات الرقمية المتزايدة للعملاء، وتوفير خدمات اتصالات تمتاز بالسرعة الفائقة وسهولة الاستخدام، والعمل على تمكين الأفراد والمؤسسات من التحول الرقمي في أسواقها وتطمح إلى مساعدة الناس على الاستمتاع بتجارب رقمية تثري حياتهم اليومية¹.

إذا فالأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها "Ooredoo" هي:

- أ. إثراء حياة الأفراد الرقمية، ومساعدتهم على تحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم؛
- ب. توفير تجربة مستخدمين فائقة الجودة ولحظات ملهمة للعملاء، الأمر الذي سيسهم في رفع مستويات ولائهم وزيادة إنفاقهم على خدماتها؛
- ت. تحقيق نمو وأرباح مستدامة من خلال أداء عالمي المستوى في الأسواق باعتبارها مقدماً متطوراً لخدمات الاتصالات.

ثانياً: التزامات مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر)

إستراتيجية أوريدو هي "أسرع أكثر مرونة وإسهاماً"، حيث ساهم تبني "Ooredoo" لإستراتيجية تتميز بتنافسية عالية، ووجود قيادة قوية، واستمرار الشركة بالاستثمار في شبكات البرودباند، بالإضافة إلى الكفاءة التي تتمتع بها إدارتها التنفيذية، في تحقيق زخم إيجابي في مكانتها التنافسية خلال سنة 2021، فقد تعلمت من عام 2020 دروساً مهمة مكنتها من دعم تطور إستراتيجيتها، والتركيز بشكل أكبر على تعزيز تجربة العملاء واستخلاص أفضل قيمة ممكنة من أصولها لصالح مساهميها، وترتكز هذه الإستراتيجية على خمسة ركائز أساسية هي²:

- أ. **محافظة إيجاد القيمة:** بلورة قيمة الأصول المخفية للمحافظة، إلى جانب تعزيز الأصول الموجودة لتحقيق عائدات رأسمالية أعلى لصالح المؤسسة.
- ب. **التميز في تجربة العملاء:** العمل على إدخال تحسينات مهمة على تجربة العملاء من خلال تبسيط قنوات التواصل والمنتجات والإجراءات.
- ت. **تعزيز الأعمال الحالية الأساسية إلى خدمات اتصالية ذكية:** انصب اهتمام برنامج التحول في مختلف شركات المجموعة على "تعزيز الأداء"، وتعزيز التركيز على الكفاءات التشغيلية وإدارة الإنفاق الرأسمالي.
- ث. **تطوير الأعمال الأساسية:** ركزت مبادرات المشاريع في جميع شركات المجموعة على تطوير

¹ مؤسسة Ooredoo، **لمحة عنا**، متاح على الرابط الإلكتروني: <https://2u.pw/RMx74ip>، تم الاطلاع عليه في:

2023/07/08، على الساعة: 15:57.

² مؤسسة أوريدو "Ooredoo"، **التقرير السنوي 2021**، الدوحة قطر، ص: 19.

ج. عملياتها باستخدام قدرات جديدة، وذلك من خلال تطوير نماذج الأعمال لتكون أكثر سرعة ومرونة، ولتتضمن مزيداً من القدرات الرقمية.

ح. **العامل البشري**: استخدام طرق جديدة في العمل والتدريب والتوجيه، وإتاحة الفرصة لتطوير المسؤولية الشخصية لتحقيق التقدم في " Ooredoo " ونموها والمساهمة فيها. وترتكز هذه المحاور الإستراتيجية على القدرات المهمة التالية:

- النموذج التشغيلي الذي نستخدمه؛
- التغيرات في أساليب العمل المبنية على ثقافة التمكين؛
- الاستثمار في الكفاءات والمواهب لدى المؤسسة وكيفية إدارتها؛
- تطوير قدرات تحول فعالة؛
- الاستثمار في المهارات التحليلية.

ثالثاً: قيم مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر)

تستمد المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر قيمها من قيم المؤسسة العالمية الأم أوريدو، والمتمثلة في ثلاث قيم أساسية وفقاً لتطلعات العملاء تمثل هويتها الخاصة، حيث تتمحور أعمالها حولها، فهي تشكل حجر الأساس للخدمات التي تقدمها للعملاء، والجدول رقم (15) الموالى يوضح ذلك.

الجدول رقم (15) : قيم المؤسسة العالمية الأم أوريدو

البيان	القيم
تسعى لتسهيل الأمور على عملائها، فكل شيء معها يمتاز بالسهولة والشفافية، وتستجيب لطلبات عملائها بسرعة وتبدي لهم الكثير من الاهتمام والاحترام.	الاهتمام
تسهم بدور فاعل في تنمية مجتمعاتها المحلية، وتنتشر شبكاتها التي تتميز بقوتها وإمكانية الاعتماد عليها في أنحاء البلاد التي تعمل بها، لتوفر من خلالها خدمات وحلولاً متطورة تلبي احتياجات أفراد المجتمعات	التواصل
نحن نتحدى أنفسنا لتقديم الأفضل دائماً، ونسعى بكل شغف ومن خلال روح الشباب التي نمتلكها للتطور في كل المجالات وإحداث فرق واضح وملحوس من حولنا.	التحدي

المصدر: مؤسسة Ooredoo، **لمحة عنا**، متاح على الرابط الإلكتروني: <https://2u.pw/RMx74ip> ، تم الإطلاع عليه في: 2023/07/08، على الساعة: 15:57.

مع الترويج للتغيير في التواصل، ومع خلق حقبة جديدة ومع احترام خبرة نجمة وقيمها التي قامت " Ooredoo " بتبنيها وإثرائها¹:

¹ مؤسسة أوريدو، **عن شركة Ooredoo** ، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة أوريدو الجزائر، متاح على الرابط التالي: <https://2u.pw/9uKm2EI> ، تم الإطلاع عليه في: 2023/07/08، على الساعة: 12:18.

أ. الاهتمام: من أجل مساندة، وثقة، واحترام الشخص الآخر والمسؤولية التي يجسدها "Ooredoo".

ب. بالتواصل: من أجل التزام "Ooredoo" للعمل في روح تعاونية والاندماج بشكل تام في المجتمع الجزائري.

ت. التحدي: من أجل التقدم الذي يصبو إليه "Ooredoo"، والبحث المتواصل والتحسين وكذا التميز.

الفرع الثالث: المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو الجزائر) بالأرقام

حققت مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA في السنوات الأخيرة إنجازات نبينها في الجدول رقم

(16) التالي:

الجدول رقم (16) : أهم الأرقام والإنجازات المحققة من طرف مؤسسة أوريدو الجزائر

البيان	العدد / المبلغ
عدد المشتركين (نهاية سنة 2022)	13.034 ألف مشترك
عدد العمال (سنة 2022)	2.491 موظفا
رقم الأعمال (السداسي الأول من سنة 2021)	41 مليار دينار جزائري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

1- مؤسسة أوريدو، التقرير السنوي 2022، الدوحة قطر، ص: 33.

2- من الموقع الإلكتروني : <https://2u.pw/yewXVuX> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/28 ، على الساعة : 21:10.

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن مؤسسة أوريدو الجزائر تمكنت من تحقيق مؤشرات إيجابية في سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، حيث وصل عدد مشتركها إلى 13.034 ألف مشترك في نهاية سنة 2022، واستطاعت أن تغطي كامل ولايات الوطن في وقت قياسي بشبكة الجيل الرابع، وقد حققت رقم أعمال يفوق 41 مليار دينار جزائري في السداسي الأول من سنة 2021.

الفرع الرابع : خدمات وعروض مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو)

تقدم مؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو) العديد من العروض والخدمات والاشتراكات

لسوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، وتنقسم هذه الخدمات والعروض إلى:

أولا: خدمات وعروض الخواص

تقدم مؤسسة أوريدو الجزائر لمستخدميها خدمات وعروض متنوعة تخص المكالمات والغوص في

الانترنت وفقا لإحتياجات مستخدميها من الخواص، والجدول رقم (17) يبين ويوضح مختلف العروض التي

تقدمها لمستخدميها من الخواص.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

الجدول رقم (17): عروض وخدمات مؤسسة أوريدو للخواص لسنة 2023

خدمات الخواص	مجموع العروض
خدمة عروض الهاتف النقال	-مسبقة الدفع(yooz) هانية)، مسبقة الدفع)
	-عروض ما بعد الدفع (laswitch)
	-اشتراكات الهاتف (اشتراكات smart، اشتراكات المكالمات)
	-المكالمات الدولية والتجوال (الاشتراكات الدولية، المكالمات الدولية، اشتراكات مسافر).
خدمة الإنترنت	-اشتراكات انترنت(اشتراك 50 دج، اشتراك 100 دج، اشتراك 300 دج، اشتراك 500 دج، اشتراك 1000 دج، اشتراك 1500 دج).
	-عروض(box ساهلة، فايسبوك بصيغة مجانية، بطاقة sim أنترنت مسبقة الدفع، ما بعد الدفع).
	- فايسبوك بصيغة مجانية.
	-تطبيق فايدة.
هواتف	-Oppo Reno5، Oppo A94، Oppo A74، Oppo A54 .
الخدمات	-مفيد (Seaal Mobile، خبرني، الرقابة الأبوية، إستورم، Kaspersky، الأمن الإلكتروني).
	-تسليّة(رنيني، فايسبوك بصيغة مجانية).
	-خدمات+(سبقي، تعبئة Ooredoo، خلصلي، عاودلي).
	-العروض الخاصة والمستجدات(MyOoredoo، Dary Quiz، Anazik، QuizOoredoo الكبير، هيا Store).
	-خدمات G4.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على: مؤسسة أوريدو، خدمات الأفراد، الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط التالي: <https://2u.pw/fpv0j7d>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/09، على الساعة: 00:06.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن مؤسسة أوريدو الجزائر توفر عددا معتبرا ومتنوعا من العروض والاشتراكات والخدمات لفئة المشتركين من الأفراد والخواص، تسمح لهم باختيار العرض والاشتراكات المناسبة لقدراتهم وحاجاتهم، وهي تشكيلة واسعة من الخدمات تعمل على استقطاب مشتركين جدد والحفاظ على العملاء الحاليين وكسب ولائهم.

وتجدر الإشارة هنا إلى ما قدمته مؤسسة أوريدو الجزائر في ظل الظروف الاستثنائية وتداعيات انتشار فيروس كورونا كوفيد-19، التي على إثرها تم تعليق جميع النشاطات التعليمية والبيداغوجية في المدارس والجامعات، حيث أتاحت الدخول المجاني لمواقع الانترنت عبر منصات التعلم الإلكتروني المنشأة من قبل

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

وزارة التربية الوطنية ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إضافة إلى الدخول المجاني للروابط الإلكترونية لأرضية الدعم المدرسي عبر الانترنت والقنوات التعليمية، دون إدراجها ضمن عروضها وخدماتها المقدمة خلال سنة 2020¹.

ثانيا: الخدمات والعروض الخاصة بالمؤسسات

تقدم مؤسسة أوريدو الجزائر لمستخدميها خدمات وعروض متنوعة تخص المكالمات والغوص في الانترنت وفقا لاحتياجات مستخدميها من المؤسسات، والجدول رقم (18) يبين ويوضح مختلف العروض التي تقدمها لهذه الفئة من المستخدمين.

الجدول رقم (18): عروض وخدمات مؤسسة أوريدو للمؤسسات لسنة 2023

خدمات المؤسسات	مجموع العروض
حلول الاتصالات	- عروض المحمول: - shift, AMBITION, Elit, smart 200, smart 100, smart 50, إشتراك مكالمات.
	- انترنت: ساهلة Pro box, data share pro, data pro, الانترنت على الطلب، فايبر بصرية مجانية
	- الخدمات: خدمات المؤسسات، مفيد، الخدمات+، تسليمة
	- خدمة التجوال
	- المكالمات الدولية
حلول الأعمال	- بطاقة M2M
	- BlueMind
هواتف	- Oppo Reno5, Oppo A94, Oppo A74, Oppo A54.
G4	- خدمات G4.

المصدر: من إعداد الطالبة، بالاعتماد على: مؤسسة أوريدو، المؤسسات، الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط التالي: <https://2u.pw/N8Sd9Yi>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/09، على الساعة: 15:13.

يوضح الجدول رقم (18) أن مؤسسة الوطنية للاتصالات تقدم عروض مبتكرة تسهل أداء مهام المؤسسات، وتساعد في تحقيق أهدافها، كعروض حلول الاتصالات، لما يوفره من اشتراكات متنوعة للمؤسسات الجزائرية، كاشتراك الانترنت وخدمات المؤسسات وهي حلول تحسن بيئة العمل للمؤسسات بمجال

¹ خلوفي سفيان، مرجع سبق ذكره، ص: 155.

الاتصالات التي تحتاجها لأداء نشاطها، وهذا ما جعل عروض مؤسسة أوريدو الجزائر الأكثر إغراء للمؤسسات من حيث التقنية، ويؤكد على توجه تنافسيتها نحو الجودة مقابل السعر.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، والتي تشكل أساس الجزء الميداني من هذه الدراسة، لذا من الضروري على الباحث أن يعرف طرائق البحث المختلفة، ومن ثم يقوم بتحديد الطريقة المناسبة لمعالجة مشكلته البحثية، ومنه فقد جاء هذا المبحث ليعالج كل ما تعلق بالمنهج، من طرق وأدوات جمع بيانات، التي يحتاجها، لاستخدامها في الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات المعتمدة في هذه الدراسة، من أجل شرح أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى مؤسسات متعاملي الهاتف النقال.

وعليه نقوم بوصف الإجراءات المتبعة في جمع المعلومات، ثم نتناول وبشكل موجز، مجتمع وعينة الدراسة، مع عرض وصف لها، وتوزيعها حسب الجنس، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والوظيفة، ومن ثم استعراض مختلف أدوات وطرائق التحليل الإحصائية المناسبة التي سنعتمد، والتي ستسمح في الأخير بالحصول على النتائج المتوقعة.

كما سنتناول أداة الدراسة (الاستبيان) لقياس متغيرات الدراسة (التعلم التنظيمي، التسويق الابتكاري)، واختبارها، وكيفية التأكد من صدقها، وثباتها، وذلك وفق مراحل منهجية منظمة، تناولها بعض الباحثين في الدراسات السابقة بالشرح والتفصيل، وذلك بغية بناء أداة تتميز بدرجة عالية من الصدق والثبات، ما يسمح في الأخير بالحصول على نتائج دقيقة، وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدوات وطرق جمع البيانات

يشمل هذا المطلب الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، والتي تشكل جزء أساسي ومهم من هذه الدراسة، حيث يعتبر منهج الدراسة من الخطوات المهمة التي يجب التركيز عليها في هذا الإطار، إذ تكمن أهمية المنهج المعتمد، من قيمة الدراسة ونتائجها، فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنهج الذي يتبعه الباحث، وتشير منهجية وإجراءات الدراسة إلى الطرائق النظامية المتبعة لحل مشكلة الدراسة، كما يعبر عنها على أنها كيفية إنجاز الدراسة بشكل علمي.

الفرع الأول: منهج الدراسة

نقصد بالمنهج المستخدم ذلك الطريق الذي يتبعه الباحث في دراسته بغية الوصول إلى الأهداف التي وضعها، ولأن أساس هذا البحث هو معرفة أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تم الاعتماد على:

أولاً: المنهج الوصفي

للإطلاع على الدراسات السابقة وبلورة الدراسة النظرية من تحديد مصطلحات وخصائص وأبعاد المتغيرات.

المنهج الوصفي هو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى، والبحث الوصفي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة بل يذهب إلى أبعد من ذلك، فيحلل ويفسر ويقارن ويقم بهدف الوصول إلى نتائج وتقييمات دقيقة حول الظاهرة¹.

ثانياً: منهج دراسة حالة

في الجزء التطبيقي وذلك من أجل الوقوف على واقع التعلم التنظيمي والتسويق الابتكاري في المؤسسات محل الدراسة، ومعرفة أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري.

يعد منهج دراسة حالة نوعاً من مناهج البحث المستخدمة في الدراسات الوصفية، والذي يهدف إلى التحليل وفهم مشكلة أو ظاهرة محدودة ودقيقة بدراسة خصائصها بالتفصيل مثلما حدثت في سياقها الحقيقي أو بإعادة تشكيله معتبرا إياها ممثلة لمجتمع البحث المراد دراسته، فمنهج دراسة الحالة هو إذن ذلك المنهج الذي يهدف لدراسة الظواهر الاجتماعية من خلال التحليل المعمق لحالة فردية قد تكون شخصا أو جماعة أو مجتمعا محليا أو المجتمع بأكمله، يقوم بذلك على افتراض أن الوحدات المدروسة يمكن أن تتخذ لحالات أخرى مشابهة أو من النمط نفسه، فهو يهدف إلى التعرف على وضعية واحدة معينة وبطريقة تفصيلية دقيقة، ويصنف جون هامل "J.Hamel" دراسة الحالة كمنهج يحتمل أن يشمل عدة طرق وتقنيات لجمع البيانات (الملاحظة المباشرة، تحليل المحتوى، المسح والمقابلة)².

الفرع الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

على أساس طبيعة الموضوع تتحدد أدوات الدراسة التي يتوجب على الباحثة الاعتماد عليها لدراسة موضوع البحث بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة في طريقة جمع البيانات على نوعين من المصادر الأساسية وهما:

أولاً: المصادر الثانوية

تم الاعتماد على الكتب، والمقالات العلمية، والدوريات والمنشورات العلمية الخاصة بالموضوع قيد الدراسة، وهذا لجمع المادة العلمية النظرية في مجال التعلم التنظيمي، والتسويق الابتكاري، بهدف تشكيل خلفية نظرية للموضوع تسمح بفهم جيد له، إذ تم الاعتماد بدرجة كبيرة على المقالات المتعلقة بالمفاهيم

¹ رجب يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن، 2008، ص: 97.

² لبندة لطاد وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية (كتاب جماعي)، المصدر الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، 2019، ص ص: 135-136.

التالية: (التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، التسويق الابتكاري، وأبعادهما)، كما استفادت الدراسة أيضا من خلال المصادر الثانوية على طرائق وأساليب كتابة الدراسات العلمية، وكذلك أخذ تصورا عاما حول آخر المستجدات التي حدثت في مجال موضوع الدراسة للاستفادة من الطرائق والأساليب الإحصائية المختلفة المستعملة لقياس متغيرات الدراسة... الخ.

ثانيا: المصادر الأولية

اعتمدت الباحثة على الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية للحصول على البيانات المتمثلة في آراء أفراد العينة، والتي تضمنت محاور الدراسة، وباعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي الملائمة لتطبيق المسح الاجتماعي، ولانقصاء وجهة نظر الموظفين والعاملين في المؤسسات محل الدراسة، وذلك بعد الإطلاع على الدراسات السابقة، والكتب، والمراجع العلمية، التي تناولت موضوع الدراسة والموضوعات ذات الصلة به، مما ساعد في تطوير الاستبيان، بشكل يخدم غرض الدراسة وأهدافها.

ويقصد بالاستبيان كما عرفه درفر (Drever) في قاموس علم النفس بأنه عبارة عن سلسلة من الأسئلة التي تتعلق بموضوع أو موضوعات بهدف الحصول على معلومات حول هذا الموضوع من خلال استجابات المستجيبين¹.

تم تطوير الاستبيان بعبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها طبقا لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي، ويتكون من ثلاثة أجزاء كما يلي:

- أ. الجزء الأول: يتضمن عبارات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الدخل الشهري، نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم، الخبرة المهنية، الصفة المهنية).
- ب. الجزء الثاني: يتضمن عبارات متعلقة بالتعلم التنظيمي عبر ثلاث أبعاد لقياسها (البعد الإستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي).

ت. الجزء الثالث: يتضمن عبارات متعلقة بالتسويق الابتكاري عبر ثمانية (08) أبعاد لقياسه.

تم استخدام مقياس ليكرت (Likart Scale) الخماسي الذي يستخدم غالبا لمعرفة اتجاهات المبحوثين حول ظاهرة ما، ويستخدم مقياس ليكرت لصعوبة إعطاء معلومات تفصيلية ودقيقة عن واقع متغيرات الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (19) التالي:

الجدول رقم (19): مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

المصدر: من إعداد الباحثة

¹ كمال عبد الحميد زيتون، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

يتم تحديد المقياس المعتمد في تحديد اتجاهات وأراء أفراد عينة الدراسة، وتحليل البيانات (تحديد قيم المتوسط الحسابي)، من خلال إيجاد طول المدى وقسمته على عدد الفئات، وبعد ذلك تحديد المجال وإضافته إلى الحد الأدنى للمقياس (1)، وهذا وصولاً إلى الحد الأعلى للمقياس (5) كما يلي:

طول المدى = درجة الفئة الأعلى - درجة الفئة الأدنى = $5 - 1 = 4$.

المجال = طول المدى / عدد الفئات = $4 / 5 = 0.80$.

وبهذه الطريقة يتم تحديد مجالات تقييم الوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول رقم (20) التالي:

الجدول رقم (20): مستوى الموافقة

المجالات	[1.8-1]	[2.6-1.81]	[3.4-2.61]	[4.2-3.41]	[5-4.21]
مستوى الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
مقياس ليكرت الخماسي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحثة

ولقياس الارتباط ومعرفة قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة تم الاعتماد على ارتباط بيرسون، وفق المعايير التالية للقياس، كما هي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (21): درجات قياس الارتباط

درجة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
لا يوجد ارتباط	$R=0$
ارتباط ضعيف	$0.1 \leq R \leq 0.49$
ارتباط متوسط	$0.69 \leq R \leq 0.50$
ارتباط قوي	$0.70 \leq R \leq 0.99$
ارتباط تام	$R = 1$

المصدر : الارتباط والانحدار الخطي البسيط، متاح على الرابط : <https://2u.pw/wEudXHL> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/15، على الساعة : 13:59، ص: 05.

ملاحظة: النتيجة تحمل إشارة (+) موجبة، أو إشارة (-) سالبة، وهي إشارتان تعبران عن اتجاه العلاقة.

ومن ثم تفرغ بياناته باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) والمعروف باختصار (spss) لاختبار صحة الفرضيات المقترحة للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة.

الفرع الثالث: نموذج الدراسة

بهدف معالجة مشكلة البحث والسعي نحو تحقيق أهدافه، وبناء على فرضياته تم تصميم نموذج افتراضي للدراسة، يتم تحديد نموذج الدراسة بناء على التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة الذي يندرج ضمنها تحديد نوع المتغير، هل هو متغير مستقل أم متغير تابع، ومتغير وسيط، أو متغير معترض، وفي هذا الصدد تعرف أوما سيكران (Uma sekaran) كل نوع من المتغيرات كالتالي¹:

أ. **المتغيرات المستقلة (Independent Variable):** هي المتغيرات التي لها تأثير إيجابي أو سلبي على المتغير أو المتغيرات التابعة، أي أن التغير في المتغير التابع الذي يفسر بالتغير في المتغير المستقل، وفي دراستنا هذه يمثل التعلم التنظيمي هو المتغير المستقل.

ب. **المتغيرات التابعة (Dependent Variable):** هي المتغيرات التي تحظى باهتمام كبير من طرف الباحث، لأن هدفه هو تفسير التغير في المتغيرات التابعة أو التنبؤ به، من خلال التأثير بمتغيرات أخرى، وفي دراستنا هذه يمثل التسويق الابتكاري هو المتغير التابع.

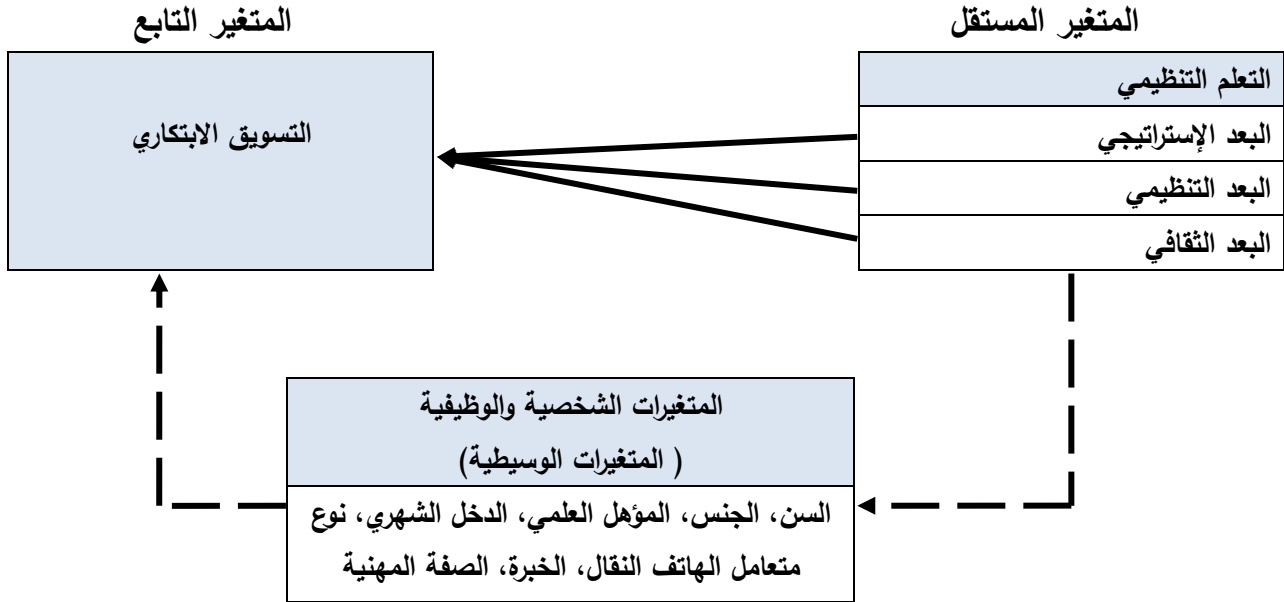
ت. **المتغيرات الوسيط (Mediating Variable):** هو المتغير الذي له تأثير غير متوقع (تأثير شرطي) على علاقة التغير المستقل بالتابع، يقوم المتغير الوسيط بتعديل العلاقة المتوقعة بينهما.

وفي دراستنا هذه، التعلم التنظيمي متغير مستقل يمكن قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي: البعد الإستراتيجي (الرؤية المشتركة لأعضاء التنظيم، متابعة التغيرات البيئية، إستراتيجية التعلم)، البعد التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها)، البعد الثقافي (التعلم من الأخطاء السابقة، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم)، كما يتضمن التسويق الابتكاري كمتغير تابع ويتم قياسه من خلال الأبعاد التالية: الابتكاري في المزيج التسويقي الموسع (الابتكار في المنتج، الابتكار في السعر، الابتكار في الترويج، الابتكار في التوزيع، الابتكار في الأفراد، الابتكار في العمليات، الابتكار في الدليل المادي)، والابتكار في بحوث التسويق.

وبناء على أبعاد كل من التعلم التنظيمي والتسويق الابتكاري المعتمدة في هذا البحث، تم اقتراح نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل رقم (28) التالي:

¹ أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص ص: 139-142.

الشكل رقم (28): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على فرضيات الدراسة

الفرع الرابع: مجتمع وعينة الدراسة

يشير مجتمع الدراسة إلى كل العناصر المراد دراستها، وفي دراستنا هذه يشير مجتمع الدراسة إلى كل الموظفين والعاملين بمؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

وتعرف **عينة الدراسة** (The study sample) بأنها جزء من مجتمع الدراسة الأصلي، يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وهي عبارة عن مفردات من المجتمع الأصلي¹، وحسب " أنول باتشيريجي" تعرف المعاينة (Sampling) بأنها العملية الإحصائية التي تتم من أجل اختيار مجموعة جزئية - يطلق عليها اسم "العينة" - للمجتمع المستهدف للدراسة من أجل تحقيق الأغراض المتمثلة في عمل الملاحظات والاستنتاجات الإحصائية حول هذه المجموعة من عناصر المجتمع².

ويتوقف تحديد حجم العينة على عدة أبعاد منها³:

¹ عمر ملوكي، أثر التعلم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية من خلال التسويق الداخلي - دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2021، ص: 154.

² أنول باتشيريجي، **بحوث العلوم الاجتماعية: المبادئ والمناهج والممارسات**، ترجمة خالد بن ناصر آل حيان، الطبعة الثانية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 187.

³ كمال عبد الحميد زيتون، **مرجع سيق ذكره**، ص: 143.

أولاً: نوع المجتمع الأصلي

إذا كان متجانس يكفي الباحث بدراسة عينة صغيرة منه ويعمم النتائج على المجتمع، أما إذا كان المجتمع غير متجانس لابد أن تكون العينة كبيرة لاحتواء هذا التباين؛

ثانياً: نوع البحث

في البحوث الإرتباطية يجب ألا يقل حجم العينة عن 30 فرداً.

تشير " Sekaran " أنه توجد عدة نقاط يمكن الاعتماد عليها من أجل تحديد حجم العينة المطلوبة وهي¹:

- أن حجم العينة الذي يتراوح بين 30 إلى 500 مفردة يعد ملائماً لمعظم أنواع الأبحاث.
- في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة ويفضل هنا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة.
- وقد تم تحديد عينة الدراسة اعتماداً على ما قدمته " Sekaran " أن على كل متغير يتم توزيع 10 استبيانات كأقل عدد، وبما أن الدراسة الحالية تتضمن 11 متغيراً فإن حجم العينة سيكون 110 مفردة كأقل قيمة.

في الدراسة الحالية تم توزيع (300) استبيان على عينة عشوائية، وقد قمنا باسترجاع (276) استبيان صالح للدراسة.

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة، تمت معالجة البيانات، باستخدام برنامج (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV.27)، حيث استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وذلك لإجراء الإحصاءات المتعلقة بخصائص العينة، بالإضافة إلى بعض الاختبارات التي يتطلبها تحليل نتائج الدراسة، وتسمح باختبار فرضياتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: المتوسط الحسابي

استخدم لتحديد مستويات فقرات وأبعاد متغيرات الدراسة (التعلم التنظيمي، والتسويق الابتكاري) في المؤسسات محل الدراسة، حددت هذه الدرجة بخمس مستويات.

ثانياً: الانحراف المعياري

استخدم لمعرفة مدى تجانس مفردات العينة في آرائهم حول كل عبارة من عبارات مقاييس الدراسة من جهة، وحول درجة توفر كل بعد من أبعاد المتغيرات الرئيسية من جهة أخرى.

¹Uma Sekaran, Research Methods for Business a skill building approach, 4th edition, John Wiley& Sons, inc, New York, 2004 , P : 295 .

ثالثا: معامل التحديد (R^2)

يستخدم لتبيان النسبة التي يساهم بها المتغير المستقل في المتغير التابع.

رابعا: الأهمية النسبية

استخدمت لاستخراج مستوى أهمية كل فقرة في تمثيل البعد، ومستوى أهمية كل بعد ضمن المحور الرئيسي له، وترتيبها حسب درجة أهميتها في تمثيل المقياس.

خامسا: التكرارات والنسب المئوية

استخدمت لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة.

سادسا: معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)

للتحقق من ثبات أسئلة الاستبيان، تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل الفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)، حيث يعد هذا المعامل من أفضل التقديرات الخاصة بحساب الثبات وأكثرها استخداما من طرف الباحثين.

سابعا: معامل الالتواء (Skewness)

يعطي مقياس الالتواء (Skewness) فكرة عن تركز قيم المتغير، فعند تمثيل بيانات الظاهرة في شكل منحنى تكراري، فإن هذا المنحنى يأخذ أشكالا مختلفة، فقد يكون هذا المنحنى متماثل بمعنى أن له قمة في المنتصف، ولو أسقطنا عمودا من قمته على المحور الأفقي لشطره نصفين متماثلين، مثل منحنى التوزيع الطبيعي¹.

ثامنا: معامل التفرطح (Kurtosis)

التفرطح هو مقياس لتحذب التوزيع، وعند تمثيل التوزيع التكراري في شكل منحنى تكراري قد يكون هذا المنحنى منبسط أو مفرطح (عندما تتركز عدد أكبر من القيم على طرفي المنحنى وتقل بالقرب من المنتصف)، أو (مدبب عندما تتركز عدد أكبر من القيم بالقرب من منتصف المنحنى وتقل في طرفيه)، وربما يكون المنحنى معتدل².

تاسعا: معاملات الارتباط (Correlation)

وذلك للتأكد من أن المتغيرات الكامنة لا تتشابه فيما بينها، وأن كل منها يقيس نفسه³، إن نظرية الارتباط تُظهر قوة العلاقة بين متغيرين مع إمكانية تحديد نوع وقوة العلاقة بين الظواهر⁴.

¹ عمر ملوكي، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

² عمر ملوكي، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

³ عمر ملوكي، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

⁴ نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، الطبعة 1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 33.

عاشرا: معامل الارتباط بيرسون (Pearson)

يقيس مدى الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة، وتحديد العلاقة بين التعلم التنظيمي وأبعاده والتسويق الابتكاري وأبعاده.

الحادي عشر: معامل التحديد (R squared)

مؤشر معامل الارتباط المتعدد (R^2) يمثل نسبة التباين المفسر في المتغير التابع، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل على حسن مطابقته مع بيانات العينة¹.

الثاني عشر: تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد (Analysis of Variance)

يعد تحليل الانحدار المتعدد أحد أكثر الإجراءات الإحصائية استخدامًا على نطاق واسع في الأبحاث.

الثالث عشر: تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multip Regression Analysis)

نموذج يوضح كيفية تأثير المتغير المستقل بأبعاده المتعددة في المتغير التابع، ومن خلاله يمكننا القيام بإصدار قرار قبول أو رفض الفرضية الرئيسية.

الرابع عشر: اختبار ت (T-Test)

من المقاييس البارامترية المستخدمة، يعتبر من أكثر اختبارات الدلالة الإحصائية شيوعا، يستخدم لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات المرتبطة والمستقلة للعينات المتساوية وغير المتساوية، وهناك ثلاث أنواع لاختبار ت، وفي هذه الدراسة تم استخدام نوعين هما:

الخامس عشر: اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Simple T-Test)

يستخدم لمقارنة إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في حالة عينتين مستقلتين.

السادس عشر: اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T Test)

هو حساب الفروق لعينة واحدة من خلال قياس واحد، ويستخدم هذا الاختبار في مقارنة المتوسط الحسابي للعينة بقيمة مفترضة للمجتمع الأصلي هي المتوسط الحسابي للمجتمع².

السابع عشر: اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

الهدف الأساسي لتحليل التباين الأحادي هو مقارنة متوسطات متغير كمي يسمى المتغير التابع في كل فئة من فئات المتغير العاملي (Factor)³، يستخدم لاختبار الفرضيات حول متوسطات ثلاثة (3)

¹ عبد الناصر السيد عامر، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية: الأسس والتطبيقات والقضايا، الجزء الثاني، جامعة نايف للنشر، الرياض، 2018، ص: 13-14.

² بوجمعة حريزي، المحاضرة رقم 4 في الإحصاء التطبيقي 2 لمستوى الأولي ماستر تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة آكلي محند أولحاج، جامعة البويرة، 2020، ص: 5، متاح على الرابط الإلكتروني: <https://2u.pw/INUsBMh>، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/08/27، على الساعة: 16:30.

³ نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دائرة التعليم المستمر، الجامعة الإسلامية، 2013، ص: 155.

مجتمعات فأكثر، من خلال اختبار فيما إذا كانت الفروق بين متوسطات ثلاثة (3) عينات فأكثر تختلف اختلافا معنويا عن الفروقات بين متوسطات مجتمعات الدراسة، ويتم ذلك عن طريق مقارنة مجموع التباينات بين المجموعات مع مجموع التباينات داخل المجموعات¹.

الثامن عشر: اختبار توكي (Tukey)

من اختبارات المقارنات البعدية (Post Hoc) التي تستخدم لمقارنة متوسطات المتغير التابع لكل زوجين من الفئات على حدى، لأكثر من مجموعتين.

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

الفرع الأول: اختبارات الصدق

أولاً: الصدق الظاهري للأداة (الاستبيان)

ويقصد به مدى ملائمة عبارات الاستبيان لما وضعت لقياسه ولمن يطبق عليهم، ومدى علاقتها بالاستبيان ككل، ولهذا الغرض تم عرض الاستبيان الأولي على أساتذة محكمين من جامعات جيجل، قسنطينة، والمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة (الملحق رقم (01))، للتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ودقتها وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى شمولية الاستبيان لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء اقتراحاتهم وملاحظاتهم، لإخراجها في صورتها النهائية، كما هو موضح في الملحق رقم (02)، ما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان)

ويقصد به صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، أي مدى اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه، بمعنى أن تقيس العبارة ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر.

وبعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة قمنا بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية قدرت بـ 30 مفردة ، للتأكد من صدق الاستبيان، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) على النحو التالي:

¹ سعد بن سعيد القحطاني، الإحصاء التطبيقي: المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل الإحصائي الأكثر استخداماً في الدراسات والبحوث الاجتماعية والإنسانية باستخدام spss، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2015، ص: 167.

أ. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (التعلم التنظيمي):

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين عبارات البعد الاستراتيجي للتعلم الاستراتيجي ودرجته الكلية:

الجدول رقم (22): معامل الارتباط بين عبارات البعد الاستراتيجي للتعلم الاستراتيجي ودرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تملك مؤسستك وطاقمها رؤية مشتركة تتمحور حول التجديد والابتكار.	0.687**	<0.001
02	تعمل مؤسستك على تحقيق الريادة في مجالها من خلال الأسبقية بمنتجاتها (سلع- خدمات) المتميزة.	0.795**	<0.001
03	تقدم مؤسستك منتجات (سلع- خدمات) جديدة ومبتكرة تتوافق مع التغيرات البيئية.	0.779**	<0.001
04	تقوم المؤسسة بخلق أسواق جديدة بمنتجات (سلع- خدمات) جديدة.	0.599**	<0.001
05	تشجع المؤسسة موظفيها على التعلم وتقوم بإتاحة الخبرات المعرفية للاستفادة منها.	0.730**	<0.001
06	تعتبر مؤسستك عملية التعلم أولوية إستراتيجية تحددها مسبقا ضمن إستراتيجيتها العامة.	0.685**	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss v.27)، (***) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن جميع عبارات البعد الإستراتيجي مرتبطة به، وهذا ما بينته معاملات الارتباط الطردية القوية، التي تراوحت بين (0.599) و(0.795)، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، وهذا يعني أن هناك اتساق داخلي لعببارات البعد وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين عبارات البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي ودرجته الكلية:

الجدول رقم (23): معامل الارتباط بين عبارات البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي ودرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تعتمد مؤسستك على مبدأ العمل الجماعي لتعزيز عملية تعلم العاملين.	0.739**	<0.001
02	تسعى مؤسستك إلى مشاركة وجهات نظر الجميع والأخذ بأفضل الآراء والاقتراحات.	0.778**	<0.001
03	تعتمد مؤسستك على الإجراءات الرسمية في اتخاذ القرارات.	0.569**	<0.001
04	تمنح مؤسستك فرصا للعاملين من أجل تطبيق وتجريب أفكارهم الجديدة والابتكارية.	0.945**	<0.001
05	توفر مؤسستك وسائل الاتصال اللازمة لتسهيل نقل ومشاركة المعارف.	0.704**	<0.001
06	تقوم مؤسستك بجلسات للعصف الذهني من أجل توليد الأفكار والمعارف الجديدة والمبتكرة.	0.765**	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss v.27)، (***) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن جميع عبارات البعد التنظيمي مرتبطة به، وهذا ما بينته معاملات الارتباط الطردية والتي كانت ما بين المتوسطة والقوية، حيث تراوحت بين (0.569) و(0.945)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، وهذا يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات البعد وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين عبارات البعد الثقافي للتعلم التنظيمي ودرجته الكلية:

الجدول رقم(24): معامل الارتباط بين عبارات البعد الثقافي للتعلم التنظيمي ودرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تعمل مؤسستك على اكتشاف الأخطاء وإخفاقات العمل لتجنبها والتعلم منها.	0.668**	<0.001
02	تعتمد مؤسستك على التجارب والخبرات السابقة كأساس للتعلم والعمل.	0.711**	<0.001
03	توفر مؤسستك بيئة مناسبة من أجل تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة.	0.732**	<0.001
04	تخصص مؤسستك نسبة عالية من مواردها لأغراض البحث والتطوير.	0.652**	<0.001
05	تقدم مؤسستك خدمات جديدة من الصعب امتلاكها أو تقليدها من طرف المنافسين.	0.738**	<0.001
06	تدعم مؤسستك الأفكار الجديدة في مجال العمل.	0.744**	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss v.27)، (**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة

$\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن جميع عبارات البعد الثقافي مرتبطة به، وهذا ما بينته معاملات الارتباط الطردية والتي كانت ما بين المتوسطة والقوية، حيث تراوحت بين (0.652) و(0.744)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، وهذا يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات البعد وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

ب. صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (التسويق الابتكاري):

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين عبارات بعد الابتكار في المنتج (سلعة/ خدمة) ودرجته الكلية:

الجدول رقم(25): معامل الارتباط بين عبارات بعد الابتكار في المنتج (سلعة/ خدمة) ودرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تعتبر مؤسستك سباقة في تقديم خدمات متنوعة جديدة ومبتكرة باستمرار إلى السوق.	0.887**	<0.001
02	تقوم مؤسستك بتطوير وتقديم منتجات وخدمات توافق تطلعات الزبائن.	0.937**	<0.001
03	تحرص مؤسستك على ابتكار وسائل وطرق جديدة لتبليغ زبائنك عن حدوث أي عطل في خدماتها.	0.812**	<0.001
04	توفر مؤسستك خدمات جديدة تواكب التطور التكنولوجي	0.866**	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss v.27)، (***) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة

$\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن جميع عبارات بعد الابتكار في المنتج (سلعة/ خدمة) مرتبطة به، وهذا ما بينته معاملات الارتباط الطردية القوية جدا، حيث تراوحت بين (0.812) و (0.937)، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، وهذا يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات البعد وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين عبارات بعد الابتكار في السعر ودرجته الكلية:

الجدول رقم(26): معامل الارتباط بين عبارات بعد الابتكار في السعر ودرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تقدم مؤسستك عروض سعرية تنافسية مغرية ومبتكرة باستمرار مقارنة بالشبكات الأخرى.	0.582**	<0.001
02	تطور مؤسستك خدماتها المجانية بشكل مستمر.	0.812**	<0.001
03	تعتمد مؤسستك على التسعير النفسي (تحديد السعر بعدد عشري بدل من عدد صحيح).	0.730**	<0.001
04	تعتمد مؤسستك على أساليب دفع حديثة ومتنوعة توافق التطورات التكنولوجية الحاصلة	0.813**	<0.001

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

05	تراعي مؤسستك مدى توافق أسعار خدماتها مع القدرات المالية للزبائن.	0.728**	<0.001
06	تحرص مؤسستك على تعديل أسعار خدماتها بشكل مستمر.	0.756**	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss v.27)، (***) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة

$\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن جميع عبارات بعد الابتكار في السعر مرتبطة به، وهذا ما بينته معاملات الارتباط التي كانت ما بين متوسطة وقوية، حيث تراوحت بين (0.582) و(0.813)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، وهذا يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات البعد وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين عبارات بعد الابتكار في التوزيع ودرجته الكلية:

الجدول رقم(27): معامل الارتباط بين عبارات بعد الابتكار في التوزيع ودرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تحرص مؤسستك على توزيع منتجاتها وخدماتها بوسائل وطرق جديدة ومبتكرة بأقصى سرعة وفعالية.	0.871**	<0.001
02	تقوم مؤسستك بإنشاء وكالات قرب زبائننا لتوصيل خدماتها إلى أقرب نقطة ممكنة.	0.934**	<0.001
03	توفر مؤسستك لزبائننا بدائل متعددة للحصول على خدماتها في المكان والوقت المناسبين.	0.937**	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss v.27)، (***) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة

$\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن جميع عبارات بعد الابتكار في التوزيع مرتبطة به، وهذا ما بينته معاملات الارتباط التي كانت قوية جداً، حيث تراوحت بين (0.871) و(0.937)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، وهذا يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات البعد وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين عبارات بعد الابتكار في الترويج ودرجته الكلية:

الجدول رقم (28): معامل الارتباط بين عبارات بعد الابتكار في الترويج ودرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تستخدم مؤسستك وسائل جديدة ومتطورة لعرض منتجاتها وخدماتها كالرسائل الصوتية على خط الهاتف.	0.867**	<0.001
02	تستخدم مؤسستك وسائل حديثة للتعريف بمنتجاتها.	0.935**	<0.001
03	تلتزم مؤسستك بتقديم المعلومات الضرورية عن خدماتها الحالية والجديدة.	0.824**	<0.001
04	تتعاون مؤسستك مع مؤسسات الدعاية والإعلان لتقديم إعلانات وأساليب دعائية مبتكرة تتميز بصدق محتوى الرسالة الدعائية.	0.794**	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss v.27)، (***) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة

$\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن جميع عبارات بعد الابتكار في الترويج مرتبطة بدرجته الكلية، وهذا ما بينته معاملات الارتباط التي كانت قوية جدا، حيث تراوحت بين (0.794) و (0.935)، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، وهذا يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات البعد وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين عبارات بعد الابتكار في الأفراد ودرجته الكلية:

الجدول رقم (29): معامل الارتباط بين عبارات بعد الابتكار في الأفراد ودرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يقوم موظفوا مؤسستك بتقديم خدمات مبتكرة وجديدة بصدق.	0.846**	<0.001
02	يراعي الموظفون في مؤسستك تباع المساواة بين زبائنهم واحترام الأدوار.	0.874**	<0.001
03	لدى الموظفون مهارات وقدرات تمكنهم من تقديم الخدمة بشكل مبتكر وجذاب ما يؤدي إلى جذب الزبائن وكسب ولائهم.	0.781**	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss v.27)، (***) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة

$\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن جميع عبارات بعد الابتكار في الأفراد مرتبطة بدرجته الكلية، وهذا ما بينته معاملات الارتباط التي كانت قوية جدا، حيث تراوحت بين (0.781) و (0.874)، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، وهذا يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات البعد وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين عبارات بعد الابتكار في الدليل المادي ودرجته الكلية:

الجدول رقم(30): معامل الارتباط بين عبارات بعد الابتكار في الدليل المادي ودرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تعتمد مؤسستك على ابتكار بيئة داخلية مريحة ومنظمة للموظفين والزبائن.	0.875**	<0.001
02	تعتمد مؤسستك بأن يكون مظهر الموظفين في المؤسسة لائق ومحترم.	0.923**	<0.001
03	شكل وتصميم مبنى وكالات مؤسستك حديث وجذاب.	0.933**	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss v.27)، (***) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة

$$\alpha=0.01$$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن جميع عبارات بعد الابتكار في الدليل المادي مرتبطة بدرجة الكلية، وهذا ما بينته معاملات الارتباط التي كانت قوية جدا، حيث تراوحت بين (0.875) و(0.933)، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، وهذا يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات البعد وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين عبارات بعد الابتكار في العمليات ودرجته الكلية:

الجدول رقم(31): معامل الارتباط بين عبارات بعد الابتكار في العمليات ودرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	يهتم الموظفون في مؤسستك برضا الزبائن عن الخدمة المبتكرة والمطورة.	0.820**	<0.001
02	تعمل مؤسستك على تدريب موظفيها على التعامل مع المشاكل التي تواجه الزبائن بشكل متجدد.	0.741**	<0.001
03	تقدم مؤسستك خدماتها أو منتجاتها بطرق سهلة حديثة ومبتكرة.	0.851**	<0.001
04	تعمل مؤسستك باستمرار على تقليص الوقت اللازم لتقديم الخدمة.	0.824**	<0.001
05	تحرص مؤسستك على تبسيط الإجراءات المتعلقة بالاستفادة من الخدمة.	0.851**	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss v.27)، (***) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة

$$\alpha=0.01$$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن جميع عبارات بعد الابتكار في العمليات مرتبطة بدرجة الكلية، وهذا ما بينته معاملات الارتباط التي كانت قوية جدا، حيث تراوحت بين (0.741) و(0.851)،

وجميعها دالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، وهذا يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات البعد وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين عبارات بعد الابتكار في بحوث التسويق ودرجته الكلية:

الجدول رقم(32): معامل الارتباط بين عبارات بعد الابتكار في بحوث التسويق ودرجته الكلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	تعتمد مؤسستك على طرق حديثة ومبتكرة في جمع المعلومات والبيانات.	0.866**	<0.001
02	تحرص مؤسستك على توفير أفراد عاملون في بحوث التسويق لديهم القدرة على الإبداع والابتكار في دراسة وحل المشاكل التسويقية.	0.865**	<0.001
03	تعتمد مؤسستك على التغذية الراجعة في بحوثها التسويقية.	0.911**	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss v.27)، (***) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة

$\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن جميع عبارات بعد الابتكار في بحوث التسويق مرتبطة بدرجة الكلية، وهذا ما بينته معاملات الارتباط التي كانت قوية جدا، حيث تراوحت بين (0.865) و(0.911)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، وهذا يعني أن هناك اتساق داخلي لعبارات البعد وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

وبهذا نستنتج من خلال الجداول السابقة أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات كل بعد والدرجة الكلية له دالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، وأنه يوجد ارتباط قوي بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ما يعني أنه يوجد اتساق داخلي بين عبارات البعد والدرجة الكلية له، وبهذا يعتبر المقياس صادق لقياس ما وضع لقياسه.

ثالثا: الصدق البنائي لأداة القياس (الاستبيان)

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، فهو يقيس مدى ارتباط كل محور أو متغير بأبعاده، ومدى ارتباط كل متغير بالنسبة للمقياس ككل.

والجدول رقم (33) يوضح معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد والمحور الذي ينتمي إليه، ومعامل الارتباط بيرسون وبين كل محور والمقياس ككل (الاستبيان).

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

الجدول رقم(33): معامل الارتباط بين كل بعد والمحور الذي ينتمي إليه، وبين كل محور والاستبيان ككل

الأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	عدد الفقرات
المحور الأول: التعلم التنظيمي			
البعد الإستراتيجي	0.813**	<0.001	06
البعد التنظيمي	0.836**	<0.001	06
البعد الثقافي	0.843**	<0.001	06
المحور الثاني: التسويق الابتكاري			
الابتكار في المنتج	0.845**	<0.001	04
الابتكار في السعر	0.807**	<0.001	06
الابتكار في التوزيع	0.733**	<0.001	03
الابتكار في الترويج	0.808**	<0.001	04
الابتكار في الأفراد	0.865**	<0.001	03
الابتكار في الدليل المادي	0.823**	<0.001	03
الابتكار في العمليات	0.860**	<0.001	05
الابتكار في بحوث التسويق	0.759**	<0.001	03
المقياس ككل (الاستبيان)			
المحور الأول: التعلم التنظيمي	0.902**	<0.001	18
المحور الثاني: التسويق الابتكاري	0.978**	<0.001	31

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (spss v.27)، (***) الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة

$\alpha=0.01$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن أبعاد التعلم التنظيمي مرتبطة بدرجة الكلية، وهذا ما بينته معاملات الارتباط التي كانت قوية جدا، حيث تراوحت بين (0.813) و(0.843)، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، وهذا يعني أنها هناك اتساق داخلي لأبعاد التعلم التنظيمي ودرجة الكلية وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

كما نلاحظ أن أبعاد التسويق الابتكاري مرتبطة بدرجة الكلية، وهذا ما بينته معاملات الارتباط التي كانت قوية، حيث تراوحت بين (0.733) و(0.865)، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ، وهذا يعني أنها هناك اتساق داخلي لأبعاد التسويق الابتكاري الثمانية (08) ودرجة الكلية وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

وبوضح الجدول كذلك أن محوري (متغيري) الدراسة مرتبطة بالدرجة الكلية للأداة (الاستبيان)، وهذا ما بينته معاملات الارتباط التي كانت قوية، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون لمحور التعلم التنظيمي (0.902) ولمحور التسويق الابتكاري (0.978)، وجميعها دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$ ،

وهذا يعني أنها هناك اتساق داخلي لمحاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبيان وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: تحليل الثبات (Reliability Analysis Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة

أقترح كرونباخ (Cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها معامل ألفا (Coefficient Alpha) لاختبار ثبات (Reliability) أو تجانس (Homogeneity) المقياس واتساقه الداخلي (Internal Consistency)، حيث أن معامل ألفا كرونباخ كلما كان (0.7) فأكثر دل على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم¹.

لهذا تم استخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من ثلاثين (30) مفردة، وقد تم استبعادها من العينة الكلية، والجدول رقم (34) التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (34): معاملات ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

الأبعاد / المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
المحور الأول: التعلم التنظيمي	18	89 %
البعد الاستراتيجي	06	80 %
البعد التنظيمي	06	82 %
البعد الثقافي	06	80 %
المحور الثاني: التسويق الابتكاري	31	96 %
الابتكار في المنتج	04	88 %
الابتكار في السعر	06	82 %
الابتكار في التوزيع	03	89 %
الابتكار في الترويج	04	87 %
الابتكار في الأفراد	03	77 %
الابتكار في الدليل المادي	03	89 %
الابتكار في العمليات	05	87 %
الابتكار في بحوث التسويق	03	85 %
الثبات العام (الاستبيان ككل)	49	96 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss v.27)

¹ أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص: 196، نقلا عن: جولي بالانت، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، الطبعة الثانية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، الجيزة، مصر، 2009، ص: 111.

يتضح من الجدول رقم (34) معاملات ثبات أبعاد التعلم التنظيمي التي تراوحت ما بين (80%) و (82%) بينما كانت معامل ثبات محور التعلم التنظيمي (89%) ، أما معاملات ثبات أبعاد التسويق الابتكاري تراوحت بين (77%) و (89%) بينما كان معامل ثبات محور التسويق الابتكاري (96%)، فيما كان معامل الثبات العام لمحاوَر الدراسة مرتفع حيث بلغ (96%) لإجمالي فقرات الاستبيان التسعة والأربعون (49)، ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة مقبولة (0.70 وأكثر) من الثبات، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة¹.

وعليه ومن خلال نتائج الاتساق الداخلي والثبات السابقة يتضح لنا أن الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة عالية، مما يمكننا من تطبيقها على كل العينة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية وإجابات أفراد العينة

يتضمن هذا المبحث عرضاً مفصلاً للنتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، والمتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وإجاباتهم حول أبعاد التعلم التنظيمي، وحول أبعاد التسويق الابتكاري لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر، لهذا تم التركيز في هذا المبحث على النقاط التالية:

- عرض وتحليل البيانات الشخصية؛
- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التعلم التنظيمي؛
- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التسويق الابتكاري.

الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

تشير البيانات الشخصية إلى المتغيرات الديمغرافية أو الخصائص العامة لعينة الدراسة، وشملت هذه المتغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، متعامل الهاتف النقال، الخبرة، الصفة المهنية)، وفيما يلي يتم عرض البيانات الشخصية والوظيفية في جدول التكرارات والنسب المئوية التالي:

الجدول رقم (35): عرض التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	147	53.3 %
	أنثى	129	46.7 %
السن	من 19 إلى 30 سنة	18	6.5 %
	من 31 إلى 50 سنة	258	93.5 %

¹ Keith S. Taber, The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education, Res Sci Educ 48, 2018, p:1277.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

المستوى التعليمي	أكثر من 50 سنة	00	% 00
	ثانوي	32	% 11.6
	ليسانس	151	% 54.7
	ماستر	88	% 31.9
	ماجستير	5	% 1.8
	دكتوراه	00	% 00
الدخل الشهري	أقل من 20000 دج	07	% 2.5
	من 20000 إلى 30000 دج	24	% 8.7
	من 30001 إلى 50000 دج	75	% 27.2
	أكثر من 50000 دج	170	% 61.6
نوع المتعامل	موبيليس	170	% 61.6
	جازي	76	% 27.5
	أوريدو	30	% 10.9
الخبرة	أقل من 05 سنوات	51	% 18.5
	من 05 إلى 15 سنة	142	% 51.4
	أكثر من 15 سنة	83	% 30.1
الصفة المهنية	إطار	197	% 71.4
	عون تحكم	41	% 14.9
	عون تنفيذ	38	% 13.8

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss v.27)

أظهرت النتائج النهائية للدراسة وفقا لما ورد بالجدول رقم (35) لعينة الدراسة التي تمثلت في (276) مفردة من عمال وموظفي مؤسسات متعاملي الهاتف النقال محل الدراسة، ما يلي:

أولاً: الجنس

تبين من الجدول رقم (35) بأن العينة شملت الجنسين (الذكور والإناث) وكانت الأغلبية فيها لجنس الذكر بعدد (147) ونسبة مئوية قدرت بـ (53.3 %) في المقابل العدد الأقل (129) ونسبة مئوية قدرت بـ (46.7 %) مثلت الإناث.

ثانياً: السن

يوضح الجدول رقم (35) أن أغلبية العمال والموظفين تتراوح أعمارهم (من 31 و 50 سنة) بعدد (250) ونسبة مئوية قدرت بـ (93.5 %).

ثالثا: المستوى التعليمي

أما فيما يخص المستوى التعليمي، فقد سجل الجامعيون حاملوا شهادة ليسانس النسبة الأكبر بنسبة بلغت (54.7 %)، وهذا راجع لطبيعة العمل في هذه المؤسسات ومتطلباتها، ونسبة قدرت بـ (1.8%) لحاملي الماجستير، ولا يوجد موظفين من حاملي شهادة الدكتوراه.

رابعا: الراتب (الدخل الشهري)

أظهرت النتائج في الجدول رقم (35) أن أغلب موظفي مؤسسات متعاملي الهاتف النقال يتقاضون راتبا يفوق (50000 دج) بنسبة مئوية قدرت بـ (61.6 %)، وهذا دليل على أن هذه المؤسسات تدفع رواتب لابأس بها لموظفيها، بينما بلغت نسبة الذين يتقاضون أقل من (20000 دج) بـ (2.5%) من العمال.

خامسا: نوع المتعامل المزود بالخدمة

أظهرت نتائج الجدول أن النسبة الأكبر كانت للمتعامل موبيليس حيث بلغت (61.6 %)، يليها المتعامل جازي بنسبة مئوية قدرت بـ (27.5 %)، وأخيرا المتعامل أوريدو بنسبة مئوية قدرت بـ (10.9 %)، والسبب في هذا التباين في نسب المتعاملين هو أنه كانت استجابة قوية لدى موظفي وعمال المتعامل موبيليس في الإجابة على الاستبيان، بينما كانت استجابة موظفي وعمال المتعامل جازي متوسطة في الإجابة على الاستبيان، واستجابة ضعيفة جدا من موظفي وعمال المتعامل أوريدو في الإجابة على أسئلة الاستبيان.

سادسا: الخبرة المهنية

توضح النتائج في الجدول رقم (35) أن النسبة الأكبر كانت للموظفين ذوي الخبرة من (05) إلى (15) سنة بنسبة مئوية قدرت بـ (51.4 %)، والموظفين والعمال ذوي خبرة أقل من (05) سنوات بنسبة (18.5 %)، أما ذوي الخبرة أكثر من (15) سنة كانت نسبتهم (30.1 %).

سابعا: الصفة المهنية

فيما يخص الوظيفة، سجل الإطارات أعلى نسبة قدرت بـ (71.4 %)، وتقاربت نسبتي أعوان التحكم وأعوان التنفيذ فكانت على الترتيب (14.9 %) و (13.8 %).

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التعلم التنظيمي

في هذا المطلب تم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التي أجريت على عينة من موظفي وعمال متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، حيث تم تحليل واقع تبني أبعاد التعلم التنظيمي كما يلي:

أولا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الإستراتيجي

يشير الجدول رقم (36) إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالبعد الاستراتيجي، وهي كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

الجدول رقم (36): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي

البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ودرجة الموافقة
تملك مؤسستك وطاقمها رؤية مشتركة تتمحور حول التجديد والابتكار.	-	6	12	123	135	4.40	0.678	(3) مرتفع جدا
	-	2.2%	4.3%	44.6%	48.9%			
تعمل مؤسستك على تحقيق الريادة في مجالها من خلال الأسبقية بمنتجاتها (سلع- خدمات) المتميزة.	-	13	-	67	196	4.62	0.722	(1) مرتفع جدا
	-	4.7%	-	24.3%	71%			
تقدم مؤسستك منتجات (سلع- خدمات) جديدة ومبتكرة تتوافق مع التغييرات البيئية.	6	-	25	92	153	4.40	0.827	(3) مرتفع جدا
	2.2%	-	9.1%	33.3%	55.4%			
تقوم المؤسسة بخلق أسواق جديدة بمنتجات (سلع- خدمات) جديدة.	6	-	27	130	113	4.25	0.803	(4) مرتفع جدا
	2.2%	-	9.8%	47.1%	40.9%			
تشجع المؤسسة موظفيها على التعلم وتقوم بإتاحة الخبرات المعرفية للاستفادة منها.	-	-	13	132	131	4.43	0.583	(2) مرتفع جدا
	-	-	4.7%	47.8%	47.5%			
تعتبر مؤسستك عملية التعلم أولوية إستراتيجية تحددها مسبقا ضمن إستراتيجيتها العامة.	-	-	29	164	83	4.20	0.607	(5) مرتفع
	-	-	10.5%	59.4%	30.1%			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss v.27)

أ. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (4.62)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.722)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعمل جاهدة على تحقيق الريادة في مجالها من خلال الأسبقية بمنتجاتها (سلع- خدمات) المتميزة.

ب. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (4.43)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.583)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تشجع موظفيها على التعلم وتجعل الخبرات المعرفية متاحة للجميع للاستفادة منها.

ت. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارتين " تملك مؤسستك وطاقمها رؤية مشتركة تتمحور حول التجديد والابتكار " و " تقدم مؤسستك منتجات (سلع - خدمات) جديدة ومبتكرة تتوافق مع التغيرات البيئية"، اللتان احتلتا المرتبة الثالثة (4.40)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهما (0.678) و (0.827) على الترتيب، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن كل مؤسسة من مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لديها رؤية مشتركة تتمحور حول التجديد والابتكار، وأنها تقدم منتجات جديدة ومبتكرة تتوافق مع التغيرات الحاصلة في محيطها وبيئتها.

ث. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة (4.25)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.803)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تقوم بتوسيع أسواقها وخلق أسواق جديدة بمنتجات (سلع - خدمات) جديدة.

ج. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة (4.20)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.607)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعتبر عملية التعلم أولوية إستراتيجية تحددتها مسبقا ضمن إستراتيجيتها العامة.

وعموما فقد اتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي إلى الموافقة التامة، في جميع عبارات البعد الستة.

وبناء على هذه الإجابات أتضح أن مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي مرتفع جدا.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد التنظيمي

يشير الجدول رقم (37) إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالبعد التنظيمي،

وهي كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

الجدول رقم (37): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي

البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ودرجة الموافقة
تعتمد مؤسستك على مبدأ العمل الجماعي لتعزيز عملية تعلم العاملين.	6	7	19	138	106	4.20	0.844	(3) مرتفع
	النسبة المئوية	2.2 %	2.5 %	50 %	38.4 %			
تسعى مؤسستك إلى مشاركة وجهات نظر الجميع والأخذ بأفضل الآراء والاقتراحات.	6	18	76	88	88	3.85	1.016	(5) مرتفع
	النسبة المئوية	2.2 %	6.5 %	31.9 %	31.9 %			
تعتمد مؤسستك على الإجراءات الرسمية في اتخاذ القرارات.	-	-	40	113	123	4.30	0.708	(2) مرتفع جدا
	النسبة المئوية	-	14.5 %	40.9 %	44.6 %			
تمنح مؤسستك فرصا للعاملين من أجل تطبيق وتجريب أفكارهم الجديدة والابتكارية.	6	6	78	117	69	3.86	0.893	(4) مرتفع
	النسبة المئوية	2.2 %	2.2 %	42.4 %	25 %			
توفر مؤسستك وسائل الاتصال اللازمة لتسهيل نقل ومشاركة المعارف.	-	6	18	126	126	4.35	0.700	(1) مرتفع جدا
	النسبة المئوية	-	2.2 %	45.7 %	45.7 %			
تقوم مؤسستك بجلسات للعصف الذهني من أجل توليد الأفكار والمعارف الجديدة والمبتكرة.	6	44	76	69	81	3.63	1.128	(6) مرتفع
	النسبة المئوية	2.2 %	15.9 %	25 %	29.3 %			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss v.27)

أ. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (4.35)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.700)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على

أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر توفر وسائل الاتصال اللازمة لتسهيل نقل ومشاركة المعارف.

ب. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (4.30)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.708)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعتمد على الإجراءات الرسمية في اتخاذ القرارات، وهذا لا يخدم عملية التعلم فيها بل يعيقها.

ت. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة (4.20)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.844)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعتمد على مبدأ العمل الجماعي لتعزيز عملية تعلم العاملين.

ث. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة (3.86)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.893)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تمنح فرصا للمبدعين والمبتكرين من موظفيها لتطبيق وتجريب أفكارهم.

ج. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة (3.85)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.016)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تسعى إلى مشاركة وجهات نظر الجميع والأخذ بأفضل الآراء والاقتراحات.

ح. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة السادسة (3.63)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.128)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تقوم بجلسات للعصف الذهني من أجل توليد الأفكار والمعارف الجديدة والمبتكرة.

وعموما فقد اتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي إلى الموافقة، في جميع عبارات البعد التنظيمي الستة.

وبناء على هذه الإجابات أتضح أن مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي مرتفع جدا.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثقافي

يشير الجدول رقم (38) إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالبعد الثقافي، وهي كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

الجدول رقم (38): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثقافي للتعلم التنظيمي

البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ودرجة الموافقة
تعمل مؤسستك على اكتشاف الأخطاء وإخفاقات العمل لتجنبها والتعلم منها.	-	-	42	137	97	4.20	0.682	(1) مرتفع
	النسبة المئوية	-	15.2%	49.6%	35.1%			
تعتمد مؤسستك على التجارب والخبرات السابقة كأساس للتعلم والعمل.	-	18	30	157	71	4.02	0.793	(4) مرتفع
	النسبة المئوية	-	6.5%	10.9%	25.7%			
توفر مؤسستك بيئة مناسبة من أجل تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة.	-	-	51	135	90	4.14	0.702	(2) مرتفع
	النسبة المئوية	-	18.5%	48.9%	32.6%			
تخصص مؤسستك نسبة عالية من مواردها لأغراض البحث والتطوير.	-	-	81	132	63	3.93	0.721	(6) مرتفع
	النسبة المئوية	-	29.3%	47.8%	22.8%			
تقدم مؤسستك خدمات جديدة من الصعب امتلاكها أو تقليدها من طرف المنافسين.	-	26	44	114	92	3.99	0.934	(5) مرتفع
	النسبة المئوية	-	9.4%	15.9%	33.3%			
تدعم مؤسستك الأفكار الجديدة في مجال العمل.	6	14	40	114	102	4.06	0.956	(3) مرتفع
	النسبة المئوية	2.2%	5.1%	14.5%	37%			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss v.27)

أ. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (4.20)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.682)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تستفيد من الأخطاء وإخفاقات العمل وتعمل على اكتشافها لتجنبها وتتعلم منها.

ب. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (4.14)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.702)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على

أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر توفر بيئة ملائمة من أجل تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة.

ت. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة (4.06)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.956)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تدعم الأفكار الجديدة في مجال العمل.

ث. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة (4.02)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.793)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعتمد على التجارب والخبرات السابقة كأساس للتعلم والعمل.

ج. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة (3.99)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.934)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تقدم خدمات جديدة من الصعب امتلاكها أو تقليدها من طرف المنافسين.

ح. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة السادسة (3.93)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.721)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تخصص نسبة عالية من مواردها لأغراض البحث والتطوير.

وعموما فقد اتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثقافي للتعلم التنظيمي إلى الموافقة، أي أن متعاملي الهاتف النقال لديهم ثقافة التعلم المستمر داخل مؤسساتهم.

وبناء على هذه الإجابات أتضح أن مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي مرتفع.

ويمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد محور التعلم التنظيمي الثلاثة في الجدول رقم (39) الموالي.

الجدول رقم (39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور التعلم التنظيمي.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ومستوى الموافقة (التبني)
البعد الاستراتيجي	4.381	0.548	(1) مرتفع جدا
البعد التنظيمي	4.031	0.663	(3) مرتفع
البعد الثقافي	4.056	0.573	(2) مرتفع
محور التعلم التنظيمي	4.156	0.538	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول رقم (36، 37، 38)

نستخلص من الجدول رقم (39) ما يلي:

- أ. جاء البعد الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.381) وانحراف معياري بلغ (0.548)، وهذا دليل على تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر له بدرجة مرتفعة جدا.
- ب. في حين جاء البعد الثقافي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (4.056)، وانحراف معياري قدر بـ (0.573)، وهذا يدل على أن تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للبعد الثقافي كان بدرجة مرتفعة، ويرجع ذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة إلى أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال لديهم ثقافة التعلم والابتكار.
- ت. ويأتي البعد التنظيمي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.031)، وانحراف معياري قدر بـ (0.663)، وهذا يدل على أن تبني متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للبعد التنظيمي كان بدرجة مرتفعة أيضا.
- ث. وبناء على ذلك فقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور التعلم التنظيمي (4.156)، وانحراف معياري بلغ (0.538)، وهو ما يدل على أن مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للتعلم التنظيمي مرتفع.

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التسويق الابتكاري

في هذا الفرع تم عرض تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التي أجريت على عينة من عمال وموظفي متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، حيث تم تحليل واقع تبني أبعاد التسويق الابتكاري كما يلي:

أولاً: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في المنتج (سلعة/ خدمة)

يشير الجدول رقم (40) إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الابتكار في المنتج، وهي كما يلي:

الجدول رقم (40): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في المنتج

البيان	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ودرجة الموافقة
تعتبر مؤسستك سباقة في تقديم خدمات متنوعة جديدة ومبتكرة باستمرار إلى السوق.	-	14	14	113	135	4.34	0.795	(1) مرتفع جدا
	-	5.1%	5.1%	40.9%	48.9%			

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

(3) مرتفع	0.932	4.20	125	103	34	7	7	التكرار	تقوم مؤسستك بتطوير وتقديم منتجات وخدمات توافق تطلعات الزبائن.
			%45.3	%37.3	%12.3	2.5 %	%2.5	النسبة المئوية	
(4) مرتفع	1.028	3.93	86	121	45	11	13	التكرار	تحرص مؤسستك على ابتكار وسائل وطرق جديدة لتبليغ زبائنك عن حدوث أي عطل في خدماتها.
			31.2 %	43.8 %	16.3 %	% 4	%4.7	النسبة المئوية	
(2) مرتفع جدا	0.728	4.26	112	132	25	7	-	التكرار	توفر مؤسستك خدمات جديدة تواكب التطور التكنولوجي.
			40.6 %	47.8 %	% 9.1	%2.5	-	النسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss v.27)

أ. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (4.34)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.795)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعتبر سباقة في تقديم خدمات متنوعة جديدة ومبتكرة باستمرار إلى السوق.

ب. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (4.26)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.728)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر توفر خدمات جديدة تواكب التطور التكنولوجي.

ت. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة (4.20)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.932)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تقوم بتطوير وتقديم منتجات وخدمات توافق تطلعات الزبائن.

ث. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة (3.93)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.028)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تحرص على ابتكار وسائل وطرق جديدة لتبليغ زبائنك عن حدوث أي عطل في خدماتها.

وعموما فقد اتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في المنتج لمحور التسويق الابتكاري إلى موافق وموافق تماما.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

وبناء على هذه الإجابات أتضح أن مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لبعده الابتكار في المنتج لمحور التسويق الابتكاري مرتفع جدا ومرتفع.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في السعر

يشير الجدول رقم (41) إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعده الابتكار في السعر، وهي كما يلي:

الجدول رقم (41): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في السعر

البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ودرجة الموافقة
تقدم مؤسستك عروض سعرية تنافسية مغرية ومبتكرة باستمرار مقارنة بالشبكات الأخرى.	-	6	7	100	163	4.52	0.657	(1) مرتفع جدا
	-	%2.2	%2.5	%36.2	%59.1			
تطور مؤسستك خدماتها المجانية بشكل مستمر.	-	25	34	123	94	4.04	0.910	(4) مرتفع
	-	%9.1	%12.3	%44.6	%34.1			
تعتمد مؤسستك على التسعير النفسي (تحديد السعر بعدد عشري بدل من عدد صحيح).	-	25	84	96	71	3.77	0.935	(6) مرتفع
	-	%9.1	%30.4	%34.8	%25.7			
تعتمد مؤسستك على أساليب دفع حديثة ومتنوعة توافق التطورات التكنولوجية الحاصلة.	-	-	19	100	157	4.50	0.624	(2) مرتفع جدا
	-	-	%6.9	%36.2	%56.9			
تراعي مؤسستك مدى توافق أسعار خدماتها مع القدرات المالية للزبائن.	6	13	26	120	111	4.15	0.928	(3) مرتفع
	%2.2	%4.7	%9.4	43.5 %	%40.2			
تحرص مؤسستك على تعديل أسعار خدماتها بشكل مستمر.	-	24	45	105	102	4.03	0.939	(5) مرتفع
	-	%8.7	%16.3	%38	%37			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss v.27)

أ. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (4.52)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.657)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تقدم عروض سعرية تنافسية مغرية ومبتكرة باستمرار.

ب. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (4.50)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.624)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعتمد على أساليب دفع حديثة ومتنوعة توافق التطورات التكنولوجية الحاصلة.

ت. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة (4.15)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.928)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تراعي مدى توافق أسعار خدماتها مع القدرات المالية للزبائن.

ث. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة (4.04)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.910)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تطور خدماتها المجانية بشكل مستمر.

ج. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة (4.03)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.939)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تحرص على تعديل أسعار خدماتها بشكل مستمر.

ح. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة السادسة (3.77)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.935)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعتمد على التسعير النفسي (تحديد السعر بعدد عشري بدل من عدد صحيح).

وعموما فقد اتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في السعر للتسويق الابتكاري إلى موافق تماما وموافق.

وبناء على هذه الإجابات أتضح أن مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال لبعد الابتكار في السعر للتسويق الابتكاري مرتفع جدا.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في التوزيع

يشير الجدول رقم (42) إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الابتكار في التوزيع، وهي كما يلي:

الجدول رقم (42): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في التوزيع

البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ودرجة الموافقة
تحرص مؤسستك على توزيع منتجاتها وخدماتها بوسائل وطرق جديدة ومبتكرة بأقصى سرعة وفعالية.	7	-	25	143	101	4.20	0.805	(3) مرتفع
	2.5%	-	9.1%	51.8%	36.6%			
تقوم مؤسستك بإنشاء وكالات قرب زبائننا لتوصيل خدماتها إلى أقرب نقطة ممكنة.	-	18	18	103	137	4.30	0.857	(1) مرتفع جدا
	-	6.5%	6.5%	37.3%	49.6%			
توفر مؤسستك لزبائننا بدائل متعددة للحصول على خدماتها في المكان والوقت المناسبين.	7	5	12	133	119	4.28	0.838	(2) مرتفع جدا
	2.5%	1.8%	4.3%	48.2%	43.1%			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss v.27)

أ. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (4.30)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.857)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تقوم بإنشاء وكالات قرب زبائننا لتوصيل خدماتها إلى أقرب نقطة ممكنة.

ب. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (4.28)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.838)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر توفر لزبائننا بدائل متعددة للحصول على خدماتها في المكان والوقت المناسبين.

ت. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة (4.20)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.805)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تحرص على توزيع منتجاتها وخدماتها بوسائل وطرق جديدة ومبتكرة بأقصى سرعة وفعالية.

وعموما فقد اتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في التوزيع إلى الموافقة التامة، وبهذا فإن مستوى تبني بعد الابتكار في التوزيع للتسويق الابتكاري مرتفع جدا في المؤسسات محل الدراسة.

رابعا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الترويج

يشير الجدول رقم(43) إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الابتكار في الترويج، وهي كما يلي:

الجدول رقم (43): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الترويج

البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ودرجة الموافقة
تستخدم مؤسساتك وسائل جديدة ومتطورة لعرض منتجاتها وخدماتها كالرسائل الصوتية على خط الهاتف.	7	-	11	134	124	4.33	0.780	(2) مرتفع جدا
	2.5%	-	4%	48.6%	44.9%			
تستخدم مؤسساتك وسائل حديثة للتعريف بمنتجاتها.	7	6	4	128	131	4.34	0.831	(1) مرتفع جدا
	2.5%	2.2%	1.4%	46.4%	47.5%			
تلتزم مؤسساتك بتقديم المعلومات الضرورية عن خدماتها الحالية والجديدة.	-	13	4	148	111	4.29	0.722	(3) مرتفع جدا
	-	4.7%	1.4%	53.6%	40.2%			
نتعاون مؤسساتك مع مؤسسات الدعاية والإعلان لتقديم إعلانات وأساليب دعائية مبتكرة تتميز بصدق محتوى الرسالة الدعائية.	7	6	29	131	103	4.15	0.880	(4) مرتفع
	2.5%	2.2%	10.5%	47.5%	37.3%			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss v.27)

أ. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (4.34)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.831)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تستخدم وسائل حديثة للتعريف بمنتجاتها.

ب. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (4.33)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.780)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تستخدم وسائل جديدة ومتطورة لعرض منتجاتها وخدماتها كالرسائل الصوتية على خط الهاتف.

ت. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة (4.29)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.722)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تلتزم بتقديم المعلومات الضرورية عن خدماتها الحالية والجديدة.

ث. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة (4.15)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.880)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تتعاون مع مؤسسات الدعاية والإعلان لتقديم إعلانات وأساليب دعائية مبتكرة تتميز بصدق محتوى الرسالة الدعائية.

وعموما فقد اتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الترويج إلى الموافقة التامة. وبناء على هذه الإجابات أتضح أن مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال لبعد الابتكار في الترويج مرتفع جدا.

خامسا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الأفراد: يشير الجدول رقم (44) إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الابتكار في الأفراد، وهي كما يلي:

الجدول رقم (44): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الأفراد

البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ودرجة الموافقة
يقوم موظفو مؤسستك بتقديم خدمات مبتكرة وجديدة بصدق رغب.	7	11	27	132	99	4.11	0.914	(3) مرتفع
	2.5%	4%	9.8%	47.8%	35.9%			
يراعي الموظفون في مؤسستك إتباع المساواة بين زبائنهم واحترام الأدوار.	-	7	23	105	141	4.38	0.745	(2) مرتفع جدا
	-	2.5%	8.3%	38%	51.1%			
لدى الموظفون مهارات وقدرات تمكنهم من تقديم	-	7	6	117	146	4.46	0.667	(1) مرتفع جدا
		2.5%	2.2%	42.4%	52.9%			

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

			%			%	المئوية	الخدمة بشكل مبتكر وجذاب ما يؤدي إلى جذب الزبائن وكسب ولائهم.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss v.27)

أ. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (4.46)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.667)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن الموظفون في مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لديهم مهارات وقدرات تمكنهم من تقديم الخدمة بشكل مبتكر وجذاب ما يؤدي إلى جذب الزبائن وكسب ولائهم.

ب. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (4.38)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.745)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أنه في مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يراعي الموظفون إتباع المساواة بين زبائنهم واحترام الأدوار.

ت. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة (4.11)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.914)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أنه يقوم موظفو مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر بتقديم خدمات مبتكرة وجديدة بصدر رحب.

وعموما فقد اتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الأفراد إلى الموافقة التامة. وبناء على هذه الإجابات أتضح أن مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال لبعد الابتكار في الأفراد مرتفع جدا.

سادسا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الدليل المادي يشير الجدول رقم (45) إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الابتكار في الدليل المادي، وهي كما يلي:

الجدول رقم (45): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الدليل المادي

البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ودرجة الموافقة
تعتمد مؤسستك على ابتكار بيئة داخلية مريحة ومنظمة	-	-	19	163	94	4.27	0.580	(3) مرتفع جدا
	-	-	6.9 %	59.1 %	34.1 %			

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

للموظفين والزبائن.								
تعمد مؤسستك بأن يكون مظهر الموظفين في المؤسسة لائق ومحترم.	التكرار	-	6	7	157	106	4.32	0.631
	النسبة المئوية		2.2 %	2.5 %	56.9 %	38.4 %		(2) مرتفع جدا
شكل وتصميم مبنى وكالات مؤسستك حديث وجذاب.	التكرار	-	13	13	116	134	4.34	0.778
	النسبة المئوية	-	4.7 %	4.7 %	42 %	48.6 %		(1) مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss v.27)

أ. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (4.34)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.778)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن شكل وتصميم مبنى وكالات مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر حديث وجذاب.

ب. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (4.32)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.631)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعمل بأن يكون مظهر موظفيها لائق ومحترم.

ت. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة (4.27)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.580)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعتمد على ابتكار بيئة داخلية مريحة ومنظمة للموظفين والزبائن.

وعموما فقد اتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في الدليل المادي إلى الموافقة التامة والموافقة.

وبناء على هذه الإجابات أتضح أن مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال لبعد الابتكار في الدليل المادي مرتفع جدا.

سابعاً: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في العمليات

يشير الجدول رقم (46) إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الابتكار في العمليات، وهي كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

الجدول رقم (46): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في العمليات

البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ودرجة الموافقة
يهتم الموظفون في مؤسستك برضا الزبائن عن الخدمة المبتكرة والمطورة.	-	13	6	97	160	4.46	0.760	(1) مرتفع جدا
	-	4.7%	2.2%	35.1%	58%			
تعمل مؤسستك على تدريب موظفيها على التعامل مع المشاكل التي تواجه الزبائن بشكل متجدد.	-	6	25	137	108	4.26	0.710	(2) مرتفع جدا
	-	2.2%	9.1%	49.6%	39.1%			
تقدم مؤسستك خدماتها أو منتجاتها بطرق سهلة حديثة ومبتكرة.	-	13	7	160	96	4.23	0.715	(3) مرتفع جدا
	-	4.7%	2.5%	58%	34.8%			
تعمل مؤسستك باستمرار على تقليص الوقت اللازم لتقديم الخدمة.	-	6	15	170	85	4.21	0.638	(4) مرتفع جدا
	-	2.2%	5.4%	61.6%	30.8%			
تحرص مؤسستك على تبسيط الإجراءات المتعلقة بالاستفادة من الخدمة.	-	13	18	151	94	4.18	0.751	(5) مرتفع
	-	4.7%	6.5%	54.7%	34.1%			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss v.27)

أ. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (4.46)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.760)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن الموظفون في مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر يهتمون برضا الزبائن عن الخدمة المبتكرة والمطورة.

ب. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (4.26)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.710)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على

أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعمل على تدريب موظفيها على التعامل مع المشاكل التي تواجه الزبائن بشكل متجدد.

ت. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة (4.23)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.715)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تقدم خدماتها أو منتجاتها بطرق سهلة حديثة ومبتكرة.

ث. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الرابعة (4.21)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.638)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعمل باستمرار على تقليص الوقت اللازم لتقديم الخدمة.

ج. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الخامسة (4.18)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.751)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تحرص على تبسيط الإجراءات المتعلقة بالاستفادة من الخدمة.

وعموما فقد اتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في العمليات إلى الموافقة التامة. وبناء على هذه الإجابات أتضح أن مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال لبعد الابتكار في العمليات مرتفع جدا.

ثامنا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في بحوث التسويق يشير الجدول رقم (47) إلى نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الابتكار في بحوث التسويق، وهي كما يلي:

الجدول رقم (47): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في بحوث التسويق

البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ودرجة الموافقة
تعتمد مؤسستك على طرق حديثة ومبتكرة في جمع المعلومات والبيانات.	-	-	7	16	137	116	4.31	(1) مرتفع جدا
			2.5%	5.8%	49.6%	42%		
تحرص مؤسستك على	-	14	41	130	91	4.08	0.823	(3)

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

مرتفع			33%	47.1%	14.9%	5.1%	-	النسبة المئوية	توفير أفراد عاملون في بحوث التسويق لديهم القدرة على الإبداع والابتكار في دراسة وحل المشاكل التسويقية.
(2)	0.860	4.13	103	125	29	19	-	التكرار	تعتمد مؤسستك على التغذية الراجعة في بحوثها التسويقية.
مرتفع			37.3%	45.3%	10.5%	6.9%	-	النسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (spss v.27)

أ. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الأولى (4.31)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.696)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعتمد على طرق حديثة ومبتكرة في جمع المعلومات والبيانات.

ب. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثانية (4.13)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.860)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعتمد على التغذية الراجعة في بحوثها التسويقية.

ت. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التي احتلت المرتبة الثالثة (4.08)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.823)، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تحرص على توفير أفراد عاملون في بحوث التسويق لديهم القدرة على الإبداع والابتكار في دراسة وحل المشاكل التسويقية.

وعموما فقد اتجهت إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الابتكار في بحوث التسويق إلى الموافقة. وبناء على هذه الإجابات أتضح أن مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال لبعد الابتكار في بحوث التسويق مرتفع.

ويمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التسويق الابتكاري وأبعاده في الجدول رقم (48).

الجدول رقم (48): تقييم إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التسويق الابتكاري وأبعاده

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ومستوى الموافقة (التبني)
الابتكار في المنتج	4.183	0.732	(6) مرتفع
الابتكار في السعر	4.168	0.573	(8) مرتفع
الابتكار في التوزيع	4.258	0.721	(5) مرتفع جدا

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

الابتكار في الترويج	4.279	0.666	(3) مرتفع جدا
الابتكار في الأفراد	4.312	0.666	(1) مرتفع جدا
الابتكار في الدليل المادي	4.310	0.608	(2) مرتفع جدا
الابتكار في العمليات	4.268	0.610	(4) مرتفع جدا
الابتكار في بحوث التسويق	4.173	0.701	(7) مرتفع
محور التسويق الابتكاري	4.244	0.544	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجداول رقم (40،41،42،43،44،45،46،47)

نستخلص من الجدول رقم (48) ما يلي:

أ. جاء بعد الابتكار في الأفراد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.312) وانحراف معياري بلغ (0.666)، وهذا دليل على تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لبعد الابتكار في الأفراد بدرجة مرتفعة جدا.

ب. في حين جاء بعد الابتكار في الدليل المادي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.310)، وانحراف معياري بلغ (0.608)، وهذا يدل على أن تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لبعد الابتكار في الدليل المادي بدرجة مرتفعة جدا.

ت. جاء بعد الابتكار في الترويج في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.279) وانحراف معياري بلغ (0.666)، وهذا دليل على تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لبعد الابتكار في الترويج بدرجة مرتفعة جدا.

ث. وقد جاء بعد الابتكار في العمليات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.268) وانحراف معياري بلغ (0.610)، وهذا دليل على تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لبعد الابتكار في العمليات بدرجة مرتفعة جدا.

ج. وجاء بعد الابتكار في التوزيع في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4.258) وانحراف معياري بلغ (0.721)، وهذا دليل على تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لبعد الابتكار في التوزيع بدرجة مرتفعة جدا.

ح. وجاء بعد الابتكار في المنتج في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (4.183) وانحراف معياري بلغ (0.732)، وهذا دليل على تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لبعد الابتكار في المنتج بدرجة مرتفعة.

خ. وقد جاء بعد الابتكار في بحوث التسويق في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.173) وانحراف معياري بلغ (0.701)، وهذا دليل على تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لبعد الابتكار في بحوث التسويق بدرجة مرتفعة.

د. وجاء بعد الابتكار في السعر في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (4.168) وانحراف معياري بلغ (0.573)، وهذا دليل على تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لبعد الابتكار في السعر بدرجة مرتفعة.

وفي الأخير فقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور التسويق الابتكاري (4.244) بإنحراف معياري بلغ (4.244)، ويعني هذا إن تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للتسويق الابتكاري كان بدرجة مرتفعة جدا.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

في هذا المبحث يتم التأكد من جودة بيانات الدراسة التطبيقية، بالإضافة إلى اختبار صحة الفرضيات، وتقديم النتائج المتوصل إليها وتفسيرها.

المطلب الأول: اختبار جودة البيانات

قبل اختبار صحة فرضيات الدراسة من عدمها، نقوم أولا باختبار صلاحية نموذج الدراسة، لأنه شرط مهم قبل تحليل الانحدار، بمعنى التحقق من توافر شروط تحليل الانحدار. من شروط اختبار صلاحية نموذج الدراسة ما يلي:

الفرع الأول: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة (اختبار التوزيع الطبيعي Normality Test)

للتأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بحساب اختبار معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)، وقد حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (49).

جدول رقم (49): نتائج اختبار معاملي الالتواء والتفلطح

المتغيرات	الالتواء (Skewness)	التفلطح (Kurtosis)
البعد الإستراتيجي	-2.010	6.345
البعد التنظيمي	-0.362	0.374
البعد الثقافي	-0.330	-0.163
محور التعلم التنظيمي	-0.911	1.884
محور التسويق الابتكاري	-2.075	6.755

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

لاختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة يجب التأكد من أن معامل الالتواء أقل من القيمة (3) وأن معامل التفلطح أقل من القيمة (20)، عندها يمكننا القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي¹، ويتضح لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (49) أن قيم الالتواء لمتغيرات الدراسة تتراوح بين القيمة (-0.330) والقيمة (-2.075) وهي قيم أقل من القيمة 3، كما يتبين أيضا أن قيم التفلطح الخاصة بمتغيرات الدراسة تتراوح بين القيمة (-0.163) والقيمة (6.755) وهي قيم أقل من القيمة 20، وعليه يمكن القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

وانطلاقا من هذه النتائج يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار التعدد الخطي (Multicollinearity Test)

يتم استخدامه للتأكد من أنه لا توجد تعددية خطية للمتغيرات المستقلة للدراسة، أي استقلالية المتغيرات المستقلة، من خلال تحديد قيمة التباين المسموح (Tolérance) والذي يتم حسابه باستخدام المعادلة $(1-r^2)$ لكل متغير مستقل، فإذا كانت القيمة المتحصل عليها صغيرة جدا أقل من (0.10) فهذا يشير إلى أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع، مما قد يؤدي إلى احتمال تحقق المصاحبة الخطية المتعددة وحدوث مشكلة في تحليل الانحدار، كما سيتم تحديد قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) والذي يكتب باختصار (VIF) وفق المعادلة $(VIF = 1/(1-r^2))$ ، وهي مقلوب قيمة التباين المسموح (Tolérance)، حيث أنه إذا زادت قيمة (VIF) عن القيمة عشرة (10) يدل ذلك على وجود المصاحبة الخطية المتعددة (Multicollinearity)، مما قد يؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار². بمعنى أن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تباين التضخم أصغر من (10) والتباين المسموح أكبر من (0,1) بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة المستقلة³.

وقد حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (50) التالي:

جدول رقم (50): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolérance)	دارين واتسن (Durbin Watson)
البعد الإستراتيجي	2.535	0.394	2.091
البعد التنظيمي	2.847	0.351	
البعد الثقافي	2.449	0.408	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

¹ Qing Cao, Shad Dowlatsahi, **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**, Journal of Operations Management 23 , 2005, p : 545.

² أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص: 217، نقلا عن: جولي بالانت، مرجع سبق ذكره، ص: 173.

³ Nixon Kamukama and others, **Competitive advantage: mediator of intellectual capital and Performance**, Journal of Intellectual Capital, Vol : 12 , No : 1, 2011, pp : 157.

يبين الجدول رقم (50) أن قيم معامل تضخم التباين تراوحت بين (2.449) و (2.845) وهي أصغر من 10، وتراوحت قيم التباين المسموح بين (0.351) و (0.408) وهي أكبر من 0.1، وعليه يمكننا القول بأنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي عدم ظهور مشاكل عند التحليل واختبار الفرضيات.

الفرع الثالث: اختبار دارين واتسون (Durbin-Watson)

يعتبر اختبار "دارين واتسون" من أبرز الاختبارات الإحصائية المعلمية المستخدمة للتحقق من وجود ارتباط ذاتي من الدرجة الأولى بين أخطاء نموذج الانحدار، وإحصائية (D-W) تكون قيمتها المقدرة بالضرورة بين (0) و (4)¹، فإذا كانت قيمتها تساوي أو قريبة من 2، يتم قبول الفرضية المنعدمة والإقرار بعدم وجود ارتباط ذاتي من الدرجة الأولى بين الأخطاء الإحصائية²، ويبين الجدول رقم (50) أن قيمة مؤشر دارين واتسون "Durbin Watson" هي 2.091، وهي قيمة قريبة من 2، وهو ما يدل على عدم وجود مشكل الارتباط الذاتي للأخطاء، وبهذا يمكن اختبار ملائمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

ويتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: اختبار فرضيات المستوى

في هذا الفرع يتم اختبار مستوى التعلم التنظيمي ومستوى التسويق الابتكاري في مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي واختبار T-test.

أولاً: اختبار فرضية المستوى الأولى

- **H0**: مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للتعلم التنظيمي وأبعاده ليس مرتفعاً؛
- **H1**: مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للتعلم التنظيمي وأبعاده مرتفعاً.

¹ داود غديري، أبو بكر سالم، أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري-دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 05، العدد 01، أبريل 2022، ص: 111.

² Douglas c. Montgomery, Elizabeth a. Peck, g. Geoffrey Vining, **Introduction to Linear Regression Analysis**, Fifth Edition, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2012, p :477.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

جدول رقم (51): نتائج اختبار T test لاختبار فرضية المستوى الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة sig
البعد الإستراتيجي	4.381	0.548	132.696	1.97	<0.001
البعد التنظيمي	4.031	0.663	101.012	1.97	<0.001
البعد الثقافي	4.056	0.573	117.580	1.97	<0.001
محور التعلم التنظيمي	4.156	0.538	128.201	1.97	<0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

يوضح الجدول رقم (51) ما يلي:

أ. يقدر المتوسط الحسابي الكلي لمحور التعلم التنظيمي (4.156) بانحراف معياري قدره (0.538) بمستوى مرتفع من الموافقة.

ب. بلغت قيمة T المحسوبة لمحور التعلم التنظيمي (128.201) وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 1.97، كما يبين أن مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05، وهو نفس الشيء بالنسبة لأبعاده، وعليه فهي معنوية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن "مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للتعلم التنظيمي وأبعاده مرتفعاً".

ت. وبهذا جاء مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال للتعلم التنظيمي وأبعاده الثلاثة مرتفع، ما يدل على حرصها على التعلم من بيئتها، وأنها تعمل وفقاً لمتطلبات السوق لأنها تعتبر الزبائن أساس عملياتها التسويقية، ولهذا تعمل جاهدة على معرفة متطلباته لتحقيقها، وفق استراتيجيات تحدد مسبقاً ضمن إستراتيجيتها العامة.

ثانياً: اختبار فرضية المستوى الثانية

- H0: مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للتسويق الابتكاري ليس مرتفعاً؛
- H1: مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للتسويق الابتكاري مرتفعاً.

جدول رقم (52): نتائج اختبار T test لاختبار فرضية المستوى الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة sig
محور التسويق الابتكاري	4.244	0.544	129.472	1.97	<0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

يوضح الجدول رقم (52) ما يلي:

أ. يقدر المتوسط الحسابي الكلي لمحور التسويق الابتكاري (4.244) بانحراف معياري قدره (0.544) بمستوى مرتفع من الموافقة.

ب. بلغت قيمة T المحسوبة لمحور التسويق الابتكاري (129.472) وهي أكبر من T الجدولية التي تساوي 1.97، كما يبين أن مستوى الدلالة Sig أقل من 0.05، وعليه فهي معنوية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن "مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للتسويق الابتكاري مرتفعاً".

ت. وبهذا جاء مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال للتسويق الابتكاري مرتفع، ما يدل على حرصها على الابتكار في مجال التسويق، وأنها تعمل على خلق أسواق جديدة بمنتجات جديدة، وأنها تعمل على أن تكون سباقة في تقديم الخدمات والسلع المبتكرة والجديدة، وفقاً لاحتياجات ومتطلبات عملائها.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

أولاً: اختبار القدرة التفسيرية لنموذج الدراسة (اختبار الفرضية الرئيسية)

يتم اختبار ملائمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد والجدول رقم (53) يوضح النتائج المتحصل عليها.

جدول رقم (53): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد (Analysis of Variance)

(المتغير التابع = التسويق الابتكاري)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الانحدار	56.231	3	18.744	201.257	<0.001	0.830	0.689
الخطأ المتبقي	25.332	272	0.093				
المجموع	81.563	275	—				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

يبين الجدول رقم (53) أن مستوى الدلالة ($\text{Sig} < 0.001$) وهو أقل من 0.05 ما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة معامل الارتباط التناهي $R = 0.830$ ما يشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين التعلم التنظيمي والتسويق الابتكاري، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.689$ وهذا ما يعني أن 68.9% من التباين في المتغير التابع (التسويق الابتكاري) سببه هو التغير في المتغير المستقل (التعلم

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

التنظيمي)، وباقي التأثير يرجع لعوامل أخرى خارجة عن متغيرات الدراسة، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية القائلة أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ "، ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

وبهذا يكون للتعلم التنظيمي بأبعاده أثر في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، وأن النموذج صالح للدراسة، لكن لا نعلم أي هذه الأبعاد له أثر أكبر في ذلك، وهو ما سنعرفه من خلال اختبار الفرضيات الفرعية.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

يتم اختبار أثر كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري في المؤسسات محل الدراسة، من خلال اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis)، والنتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول رقم (54).

جدول رقم (54): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
	B معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت Constant	0.568	0.154	–	3.688	<0.001
البعد الإستراتيجي	0.414	0.053	0.417	7.749	<0.001
البعد التنظيمي	0.032	0.047	0.039	0.683	0.495
البعد الثقافي	0.428	0.050	0.450	8.508	<0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

من خلال الجدول رقم (54) نلاحظ أن قيمة ($\text{Sig} < 0.001$) للبعد الإستراتيجي وهي قيمة أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، ومعنى ذلك أننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإستراتيجي للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ "، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإستراتيجي للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ "، ومنه للبعد الإستراتيجي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، إستراتيجية التعلم) للتعلم التنظيمي أثر إيجابي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف

النقال في الجزائر، كما بينت النتائج أن قيمة ($\text{Sig}=0.495$) للبعد التنظيمي وهي قيمة أكبر من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد، ومعنى ذلك أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ "، وهو ما يدل على أن البعد التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها) ليس له أثر في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، أما بخصوص البعد الثقافي فقد بينت النتائج في الجدول أن قيمة ($\text{Sig}<0.001$) للبعد الثقافي (التعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) وهي قيمة أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، ومعنى ذلك أننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ "، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ "، ومنه للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي أثر إيجابي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

كما يشير الجدول رقم (54) إلى معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين التعلم التنظيمي وتبني التسويق الابتكاري كما يلي:

$$Y = 0.568 + 0.414 \text{ Strat-Dim} + 0.428 \text{ Cultur-Dim} + e$$

تمثل هذه المعادلة أثر التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد الثقافي) في تبني التسويق الابتكاري بواسطة المعامل (B) وقيمته (0.414) و(0.428) لكل من البعد الاستراتيجي والبعد الثقافي على الترتيب، إلا أن هذا التفسير يمكن أن يكون أكثر فهما إذا قمنا بتحويل (B) إلى درجات معيارية Z للمتغيرين التعلم التنظيمي والتسويق الابتكاري مما ينتج معاملات (Beta) البالغة (0.417) و(0.450)، والتي تظهر تحت المعاملات المعيارية في الجدول فتكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين التعلم التنظيمي وتبني التسويق الابتكاري كما يلي:

$$Y = 0.417 \text{ Strat-Dim} + 0.450 \text{ Cultur-Dim} + e$$

ويمثل (e) خطأ التنبؤ.

وللتوضيح أكثر ولتبيان أي المؤشرات التي كان لها الأثر الأكبر قمنا باختبار تحليل الانحدار المتعدد للبعد الإستراتيجي والبعد الثقافي مع مؤشراتهما في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، فتحصلنا على النتائج التالية:

أ. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لمؤشرات البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

جدول رقم (55): تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لمؤشرات البعد الاستراتيجي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
	B معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت Constant	0.877	0.182	-	4.826	<0.001
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.088	0.068	0.095	1.285	0.200
متابعة التغيرات البيئية	0.292	0.048	0.391	6.095	<0.001
إستراتيجية التعلم	0.397	0.053	0.393	7.429	<0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

من خلال الجدول رقم (55) يتضح لنا أن مستوى الدلالة لمؤشر الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم $Sig=0.200$ وهي قيمة أكبر من القيمة 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي غير معنوية أو غير دالة، وقيمة T المحسوبة تساوي (4.826) وهي أقل من قيمة T الجدولية (1.97)، وهو ما يدل على أن مؤشر الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم للبعد الإستراتيجي للتعلم التنظيمي لا يؤثر في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، أما مستوى الدلالة للمؤشرين الباقيين وهما "متابعة التغيرات البيئية" و "إستراتيجية التعلم" فهي أقل من 0.001 وبالتالي أقل من 0.05، وهو ما يدل على أنها معنوية، وقيمة T المحسوبة أكبر من T الجدولية، بمعنى أن مؤشر متابعة التغيرات البيئية للبعد الإستراتيجي له أثر في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، ونفس الشيء كذلك بالنسبة لمؤشر إستراتيجية التعلم أن له أثر في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

ب. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لمؤشرات البعد الثقافي للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر:

جدول رقم (56): تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لمؤشرات البعد الثقافي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

النموذج	المعامل B الانحدار	الخطأ المعياري	المعاملات النمطية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت Constant	1.532	0.154	-	9.963	<0.001
التعلم من الأخطاء السابقة	0.299	0.035	0.357	8.434	<0.001
البيئة المساندة للتعلم	0.021	0.038	0.024	0.559	0.577
الجودة الكلية للتعلم	0.348	0.029	0.548	11.970	<0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

من خلال الجدول رقم (56) يتضح لنا أن مستوى الدلالة لمؤشر التعلم من الأخطاء السابقة أقل من 0.001 وبالتالي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وبالتالي فهي معنوية، وقيمة T المحسوبة أكبر من T الجدولية (1.97)، وهو ما يدل على أن مؤشر التعلم من الأخطاء السابقة للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي يؤثر في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، أما مستوى الدلالة لمؤشر البيئة المساندة للتعلم Sig=0.577 وهي أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهو ما يدل على أنها غير معنوية، وقيمة T المحسوبة تساوي (0.439) وهي أقل من قيمة T الجدولية (1.97)، بمعنى أن مؤشر البيئة المساندة للتعلم للبعد الثقافي لا يؤثر في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، أما مستوى الدلالة لمؤشر الجودة الكلية للتعلم أقل من 0.001 وبالتالي أقل من 0.05، وبالتالي فهي معنوية، وقيمة T المحسوبة أكبر من T الجدولية، وهو ما يدل على أن مؤشر الجودة الكلية للتعلم له أثر في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الفروق

تتمثل هذه الفرضيات في:

أولاً: فروق إجابات أفراد العينة حول محور التعلم التنظيمي

وتتمثل هذه الفرضية في :

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم، الخبرة المهنية، الصفة المهنية) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم، الخبرة المهنية، الصفة المهنية) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

تتجزأ هذه الفرضية إلى سبعة فرضيات فرعية كما يلي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى لفرضية الفروق حول التعلم التنظيمي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي وفقا لمتغير الجنس كما هو مبين في الجدول رقم (57) التالي:

الجدول رقم(57): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي (الأبعاد) وفقا لمتغير الجنس

أبعاد التعلم التنظيمي	ذكور		إناث	
	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
البعد الإستراتيجي	4.446	0.373	4.306	0.690
البعد التنظيمي	4.132	0.611	3.916	0.701
البعد الثقافي	4.086	0.492	4.022	0.652
محور التعلم التنظيمي ككل	4.221	0.415	4.081	0.644

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

يشير الجدول رقم (57) أن هناك اختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الذكور فيما يتعلق بكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي عنه في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإناث، حيث أن أكبر متوسط يعود لإجابات الذكور حول البعد الإستراتيجي للتعلم التنظيمي بقيمة (4.446)، كما يبين الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لجنس الذكور لمحور التعلم التنظيمي هي (4.221) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.415)، وهي أعلى من قيمة المتوسط الحسابي للإناث البالغة (4.081) بانحراف معياري تبلغ قيمته (0.644)، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم

اختبار (Independent Simples Test) **ت للعينتين المستقلتين**، وذلك لإجراء المقارنة بين متوسطي العينتين المستقلتين الذكور والإناث، حيث أن المتغير المستقل (الجنس) يتكون من فئتين، كما هو مبين في الجدول رقم (58) التالي:

الجدول رقم (58): نتائج اختبار (Independent Simples T Test) **ت للعينتين المستقلتين**

لمقارنة إجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي (الأبعاد) من حيث متغير الجنس

أبعاد التعلم التنظيمي	لتحديد طبيعة التباين		طبيعة التباين	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
	Sig	F المحسوبة			
البعد الإستراتيجي	9.415	0.002	غير متجانس	2.062	0.041
البعد التنظيمي	0.200	0.655	متجانس	2.740	0.007
البعد الثقافي	7.206	0.008	غير متجانس	0.912	0.363
محور التعلم التنظيمي	9.126	0.003	غير متجانس	2.118	0.035
القرار	توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05				

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ودرجة حرية 276 تساوي 1.96

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

تبين نتائج الجدول رقم (58) أن مستوى الدلالة للبعدين الإستراتيجي والتنظيمي بلغ (0.041) و (0.007) على التوالي، وهما أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وقيمة T المحسوبة لهما على الترتيب (2.062) و (2.740) أكبر من T الجدولية، وهو ما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الإستراتيجي والبعد التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وجنس الذكر أكبر من الإناث لأنهم الأعلى متوسطات، أما مستوى الدلالة للبعد الثقافي (Sig=0.363) أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وهو ما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثقافي تعزى لمتغير الجنس، ومستوى الدلالة لمحور التعلم التنظيمي ككل (Sig=0.035) وهي أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد وقيمة T المحسوبة تساوي (2.118) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.97)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

وللكشف عن مصدر الفروق حول محور التعلم التنظيمي حسب متغير الجنس تم استخدام قيمة المتوسط الحسابي ومقارنته بين الجنسين، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي للذكور هي (4.221)، في حين أن

قيمة المتوسط الحسابي للإناث هي (4.081)، وهذه الفروق دالة إحصائيا لصالح فئة الذكور لأنها تملك أكبر متوسط حسابي يقدر بـ (4.446)، وهذا ما تؤكدته مستويات الدلالة التي كانت أقل من 0.05.

ب. الفرضية الفرعية الثانية لفرضية الفروق حول التعلم التنظيمي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي وفقا لمتغير السن كما هو مبين في الجدول رقم (59) التالي:

الجدول رقم (59): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي (الأبعاد) وفقا لمتغير السن

أبعاد التعلم التنظيمي		من 19 إلى 30 سنة		من 31 إلى 50 سنة		أكثر 50 سنة
المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الانحرافات المعيارية
2.990	0.867	4.478	0.356	-	-	-
3.287	1.205	4.083	0.576	-	-	-
2.953	0.356	4.133	0.502	-	-	-
3.077	0.786	4.231	0.426	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

يشير الجدول رقم (59) أن هناك اختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي وأبعاده يعود لاختلاف فئات العمر، خاصة في الفئة العمرية (من 19 إلى 30 سنة)، أما الفئة (أكثر من 50 سنة) لم تكن هناك إجابات من قبل هذه الفئة، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار (Independent Simples T-Test) ت للعينتين المستقلتين، وذلك لإجراء المقارنة بين متوسطي العينتين المستقلتين للسن الفئة العمرية الأولى (من 19 إلى 30 سنة) والفئة العمرية الثانية (من 31 إلى 50 سنة)، حيث أن المتغير المستقل (السن) يتكون من فئتين، كما هو مبين في الجدول رقم (60) التالي:

الجدول رقم(60): نتائج اختبار (Independent Simples T- Test) (ت للعينتين المستقلتين)

لمقارنة إجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي (الأبعاد) من حيث متغير السن

أبعاد التعلم التنظيمي	لتحديد طبيعة التباين		طبيعة التباين	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
	F المحسوبة	Sig			
البعد الإستراتيجي	43.141	<0.001	غير متجانس	-7.228	<0.001
البعد التنظيمي	29.215	<0.001	غير متجانس	-2.780	0.013
البعد الثقافي	1.365	0.244	متجانس	-9.789	<0.001
محور التعلم التنظيمي	20.731	<0.001	غير متجانس	-6.165	<0.001
القرار	توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$				

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ودرجة حرية 274 تساوي 1.96

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

تبين نتائج الجدول رقم (60) أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد التعلم التنظيمي ودرجته الكلية أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة $\alpha \leq 0.05$ ، والقيمة المطلقة لـ T المحسوبة لهم أكبر من T الجدولية، وهو ما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي وأبعاده الثلاثة تعزى لمتغير السن، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

وللكشف عن مصدر الفروق حول محور التعلم التنظيمي حسب متغير السن تم استخدام قيمة المتوسط الحسابي ومقارنته بين الفئتين العمريتين، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي للفئة العمرية من (31 إلى 50 سنة) هي (4.231)، وقيمة المتوسط الحسابي للفئة العمرية (من 19 إلى 30 سنة) هي (3.077)، وهذه الفروق دالة إحصائيا لصالح فئة (من 31 إلى 50 سنة) لأنها تملك أكبر متوسط حسابي، وهذا ما تؤكدته مستويات الدلالة التي كانت أقل من $\alpha \leq 0.05$.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة لفرضية الفروق حول التعلم التنظيمي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛
H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعلمي الهاتف النقال في الجزائر

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي وفقا لمتغير المستوى التعليمي كما هو مبين في الجدول رقم (61) التالي:

الجدول رقم(61): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي(الأبعاد) وفقا لمتغير المستوى التعليمي

أبعاد التعلم التنظيمي	ثانوي		ليسانس		ماستر		ماجستير		دكتوراه	
	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية
البعد الإستراتيجي	0.385	4.260	0.443	4.407	0.742	4.382	0	4.333	—	—
البعد التنظيمي	0.579	4.224	0.513	3.994	0.893	4.026	0	4	—	—
البعد الثقافي	0.312	4.302	0.547	4.023	0.679	4.026	0	4	—	—
محور التعلم التنظيمي ككل	0.320	4.262	0.458	4.141	0.716	4.145	0	4.111	—	—

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

يشير الجدول رقم (61) أن هناك اختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي وأبعاده يعود لاختلاف المستوى التعليمي، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو مبين في الجدول رقم (62) التالي:

الجدول رقم (62) : نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

أبعاد التعلم التنظيمي	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig
البعد الإستراتيجي	بين المجموعات	0.581	3	0.194	0.641	0.589
	داخل المجموعات	82.152	272	0.302		
	الكلي	82.733	275	—		
البعد التنظيمي	بين المجموعات	1.399	3	0.466	1.062	0.366

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

		0.439	272	119.495	داخل المجموعات	
		–	275	120.895	الكلية	
0.082	2.256	0.731	3	2.193	بين المجموعات	البعد الثقافي
		0.324	272	88.131	داخل المجموعات	
		–	275	90.324	الكلية	
0.703	0.471	0.137	3	0.412	بين المجموعات	محور التعلم التنظيمي
		0.292	272	79.360	داخل المجموعات	
		–	275	79.772	الكلية	
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$						القرار

قيمة F الجدولية $F_{(272,3)}=2.65$ عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

تبين نتائج الجدول رقم (62) أن قيمة مستوى الدلالة Sig لأبعاد التعلم التنظيمي الثلاثة ودرجته الكلية أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة F المحسوبة للأبعاد الثلاثة لمحور التعلم التنظيمي ودرجته الكلية أقل من قيمة F الجدولية، وهو ما يدل على عدم وجود معنوية أي لا توجد فروق في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، أي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

ث. الفرضية الفرعية الرابعة لفرضية الفروق حول التعلم التنظيمي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الدخل الشهري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الدخل الشهري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي وفقا لمتغير الدخل الشهري كما هو مبين في الجدول رقم (63) التالي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

الجدول رقم(63): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي (الأبعاد) وفقا لمتغير الدخل الشهري

أبعاد التعلم التنظيمي	أقل من 20000 دج		من 20000 إلى 30000 دج		من 30001 إلى 50000 دج		أكثر من 50000 دج	
	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
البعد الإستراتيجي	3	0	4.118	0.369	4.391	0.783	4.470	0.324
البعد التنظيمي	3.166	0	4.541	0.629	4.160	0.795	3.938	0.548
البعد الثقافي	2.666	0	4.298	0.468	4.228	0.618	4.002	0.480
محور التعلم التنظيمي ككل	2.944	0	4.319	0.356	4.260	0.710	4.137	0.404

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

يشير الجدول رقم (63) أن هناك اختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي وأبعاده يعود لاختلاف الدخل الشهري، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو مبين في الجدول رقم (64) التالي:

الجدول رقم (64) : نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة

حول التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الدخل الشهري

أبعاد التعلم التنظيمي	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig
البعد الإستراتيجي	بين المجموعات	16.382	3	5.461	22.385	<0.001
	داخل المجموعات	66.351	272	0.244		
	الكلي	80.733	275	-		
البعد التنظيمي	بين المجموعات	14.199	3	4.733	12.066	<0.001
	داخل المجموعات	106.695	272	0.392		
	الكلي	120.895	275	-		
البعد الثقافي	بين المجموعات	17.645	3	5.882	22.012	<0.001
	داخل المجموعات	72.645	272	0.267		
	الكلي	90.324	275	-		

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

محور التعلم التنظيمي	بين المجموعات	11.787	3	3.929	15.720	<0.001
	داخل المجموعات	67.985	272	0.250		
	الكلية	79.772	275	-		
القرار	توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الدخل الشهري عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$					

قيمة F الجدولية $F_{(272,3)}=2.65$ عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

تبين نتائج الجدول رقم (64) أن قيمة مستوى الدلالة Sig لأبعاد التعلم التنظيمي الثلاثة ودرجته الكلية أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة F المحسوبة للأبعاد الثلاثة لمحور التعلم التنظيمي ودرجته الكلية أكبر من قيمة F الجدولية، وهو ما يدل على وجود معنوية أي أنه توجد فروق في إجابات الباحثين تعزى لمتغير الدخل الشهري، أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الدخل الشهري عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

ولمعرفة دلالات الفروق بين فئات الدخل الشهري، تم استخدام اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول رقم (65) التالي:

جدول رقم(65): نتائج اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية بين متوسطات فئات الدخل الشهري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي

الأبعاد / المحور	الدخل الشهري (I)	الدخل الشهري (J)	الفرق في المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة Sig
البعد الاستراتيجي	من 20000 إلى 30000 دج	أقل من 20000 دج	1.118*	<0.001
	من 30001 إلى 50000 دج	أقل من 20000 دج	1.391*	<0.001
		من 20000 إلى 30000 دج	0.273	0.088
	أكثر من 50000 دج	أقل من 20000 دج	1.470*	<0.001
		من 20000 إلى 30000 دج	0.352*	0.007
		من 30001 إلى 50000 دج	0.794	0.652
البعد التنظيمي	من 20000 إلى 30000 دج	أقل من 20000 دج	1.375*	<0.001
		من 30001 إلى 50000 دج	0.381*	0.048
		أكثر من 50000 دج	0.603*	<0.001

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

		من 30001 إلى 50000 دج	أقل من 20000 دج	0.993*	<0.001
		أكثر من 50000 دج	أكثر من 50000 دج	0.221	0.054
		أكثر من 50000 دج	أقل من 20000 دج	0.771*	0.008
البعد الثقافي	من 20000 إلى 30000 دج	من 20000 إلى 30001 دج	أقل من 20000 دج	1.631*	<0.001
		من 30001 إلى 50000 دج	من 30001 إلى 50000 دج	0.069	0.939
		أكثر من 50000 دج	أكثر من 50000 دج	0.295*	0.045
	من 30001 إلى 50000 دج	من 30001 إلى 50000 دج	أقل من 20000 دج	1.562*	<0.001
		أكثر من 50000 دج	أكثر من 50000 دج	0.225*	0.010
		أكثر من 50000 دج	أقل من 20000 دج	1.336*	<0.001
محور التعلم التنظيمي	من 20000 إلى 30000 دج	من 20000 إلى 30000 دج	أقل من 20000 دج	1.375*	<0.001
		من 30001 إلى 50000 دج	من 30001 إلى 50000 دج	0.059	0.957
		أكثر من 50000 دج	أكثر من 50000 دج	0.182	0.341
	من 30001 إلى 50000 دج	من 20000 إلى 30000 دج	أقل من 20000 دج	1.315*	<0.001
		أكثر من 50000 دج	أكثر من 50000 دج	0.122	0.290
		أكثر من 50000 دج	أقل من 20000 دج	1.195*	<0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- تشير نتائج الجدول رقم (65) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول **البعد الإستراتيجي** عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين فئة الدخل (أقل من 20000 دج) وباقي فئات الدخل المتبقية، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب $\text{Sig} < 0.001$ وهو أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبين فئة الدخل (أكثر من 50000 دج) وفئة من (2000 إلى 30000 دج)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب $\text{Sig} = 0.007$ وهو أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ولمعرفة لصالح أي فئة ترجع هذه الفروق نقوم بمقارنة المتوسطات الحسابية لفئات الدخل، حيث تبلغ قيمة المتوسط الحسابي للفئة (أكثر من 50000 دج) بـ (4.470)، وهو أكبر متوسط حسابي بالمقارنة مع المتوسطات الحسابية لباقي فئات الدخل، ومنه أفراد العينة الذين يتقاضون أجور (أكثر من 50000 دج) كانت إجاباتهم تؤكد على تبني البعد الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة، وقد تفسر هذه النتيجة بأن أصحاب هذه الفئة من الدخل هم من تركز وظائفهم ومهامهم على وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، والتي من بينها إستراتيجية التعلم والاستفادة قدر الإمكان منها.

- تشير نتائج الجدول إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول **البعد التنظيمي** عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين جميع فئات الدخل، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب

أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ماعدا بين فئة الدخل (من 30001 إلى 50000 دج) وفئة (أكثر من 50000 دج)، حيث لا توجد فروق دالة إحصائية بينهما، لأن $\text{Sig} > 0.05$ ، ولمعرفة لصالح أي فئة تعود هذه الفروق، نقارن بين المتوسطات الحسابية لها، حيث تبلغ قيمة المتوسط الحسابي للفئة (من 20000 إلى 30000 دج) بـ(4.541)، وهو أكبر متوسط حسابي بالمقارنة مع المتوسطات الحسابية لباقي فئات الدخل، ومنه أفراد العينة الذين يتقاضون أجور ضمن فئة الدخل هذه كانت إجاباتهم تؤكد على تبني البعد التنظيمي من طرف المؤسسات محل الدراسة، وقد تفسر هذه النتيجة بأن أصحاب هذا الدخل هم من تركز وظائفهم على المهام التنظيمية في المؤسسة.

- تشير نتائج الجدول إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول البعد الثقافي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين جميع فئات الدخل، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب $\text{Sig} > 0.05$ من 20000 إلى 30000 دج) وفئة (من 30001 إلى 50000 دج)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب $\text{Sig} > 0.05$ أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ولمعرفة لصالح أي فئة تعود هذه الفروق، نقارن بين المتوسطات الحسابية لها، وتبلغ قيمة المتوسط الحسابي للفئة (من 20000 إلى 30000 دج) بـ(4.298)، وهو أكبر متوسط حسابي بالمقارنة مع المتوسطات الحسابية لباقي فئات الدخل، ومنه أفراد العينة الذين يتقاضون أجور ضمن فئة الدخل هذه، كانت إجاباتهم تؤكد على أن هناك ثقافة تعلم سائدة في المؤسسات محل الدراسة.

- تشير نتائج الجدول إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول محور التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين فئة الدخل (أقل من 20000 دج) وباقي فئات الدخل المتبقية، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب $\text{Sig} < 0.001$ وهو أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، أما باقي الفئات فيما بينها لا توجد دلالة إحصائية، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ولمعرفة لصالح أي فئة تعود هذه الفروق، نقارن بين المتوسطات الحسابية لها، حيث تبلغ قيمة المتوسط الحسابي لفئة الدخل (من 20000 إلى 30000 دج) بـ(4.319)، وهو أكبر متوسط حسابي بالمقارنة مع المتوسطات الحسابية لباقي فئات الدخل، ومنه أفراد العينة أصحاب الأجور ضمن هذه الفئة كانت إجاباتهم تؤكد على تبني التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة.

ج. الفرضية الفرعية الخامسة لفرضية الفروق حول التعلم التنظيمي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير نوع متعامل هاتف النقال المستخدم عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي وفقا لمتغير نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم كما هو مبين في الجدول رقم (66) التالي:

الجدول رقم(66): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي(الأبعاد) وفقا لمتغير نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم

الأبعاد/ المحور		موبيليس		جازي		أوريدو	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الإستراتيجي		4.216	0.603	4.695	0.269	4.516	0.322
البعد التنظيمي		3.854	0.661	4.355	0.549	4.211	0.590
البعد الثقافي		3.998	0.596	4.214	0.531	3.983	0.468
محور التعلم التنظيمي		4.023	0.570	4.421	0.406	4.237	0.365

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

يشير الجدول رقم (66) أن هناك اختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي وأبعاده يعود لاختلاف نوع المتعامل، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو مبين في الجدول رقم (67) التالي:

الجدول رقم (67) : نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة

حول التعلم التنظيمي تعزى لمتغير نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم

أبعاد التعلم التنظيمي	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig
البعد الإستراتيجي	بين المجموعات	12.645	2	6.322	24.626	<0.001
	داخل المجموعات	70.088	273	0.257		
	الكلي	82.733	275	—		

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

<0.001	18.219	7.118	2	14.236	بين المجموعات	البعد التنظيمي
		0.391	273	106.358	داخل المجموعات	
		-	275	120.895	الكلية	
0.017	4.124	1.324	2	2.64	بين المجموعات	البعد الثقافي
		0.321	273	87.675	داخل المجموعات	
		-	275	90.324	الكلية	
<0.001	16.416	4.282	2	8.564	بين المجموعات	محور التعلم التنظيمي
		0.261	273	71.209	داخل المجموعات	
		-	275	79.772	الكلية	
توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير متعامل الهاتف النقال عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$						القرار

قيمة F الجدولية $F_{(273,2)} = 3.04$ عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

تبين نتائج الجدول رقم (67) أن قيمة مستوى الدلالة Sig لأبعاد التعلم التنظيمي الثلاثة ودرجته الكلية أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة F المحسوبة للأبعاد الثلاثة لمحور التعلم التنظيمي ودرجته الكلية أكبر من قيمة F الجدولية، وهو ما يدل على وجود معنوية أي أنه توجد فروق في إجابات الباحثين تعزى لمتغير متعامل الهاتف النقال المستخدم، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

ولمعرفة دلالة الفروق بين نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم، تم استخدام اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول رقم (68) التالي:

جدول رقم (68): نتائج اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية بين متوسطات متعامل متعامل الهاتف النقال المستخدم لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي

الأبعاد / المحور	متعامل الهاتف النقال المزود بالخدمة (I)	متعامل الهاتف النقال المزود بالخدمة (J)	الفرق في المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة Sig
البعد الاستراتيجي	جازي	موبيليس	0.478*	<0.001
		أوريدو	0.178	0.233
	أوريدو	موبيليس	0.300*	0.009

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعلمي الهاتف النقال في الجزائر

البعد التنظيمي	جازي	موبيليس	0.500*	<0.001
	أوريدو	أوريدو	0.114	0.534
	أوريدو	موبيليس	0.356*	0.012
البعد الثقافي	جازي	موبيليس	0.216*	0.016
	أوريدو	أوريدو	0.231	0.142
	موبيليس	أوريدو	0.014	0.991
محور التعلم التنظيمي	جازي	موبيليس	0.398*	<0.001
	أوريدو	أوريدو	0.184	0.216
	أوريدو	موبيليس	0.213	0.089

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- تشير نتائج الجدول رقم (68) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول **البعد الإستراتيجي** عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المتعامل جازي وموبيليس وبين أوريدو وموبيليس، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ولمعرفة لصالح أي متعامل هذه الفروق نقوم بمقارنة المتوسطات الحسابية لها، حيث تبلغ قيمة المتوسط الحسابي للمتعامل جازي بـ(4.695)، وهو أكبر متوسط حسابي بالمقارنة مع المتوسطات الحسابية للمتعاملين المتبقين، ومنه أفراد العينة الذين ينتمون للمتعامل جازي كانت إجاباتهم تؤكد على تبني البعد الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة.
- تشير نتائج الجدول رقم (68) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول **البعد التنظيمي** عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المتعامل جازي والمتعامل موبيليس وبين المتعامل أوريدو والمتعامل موبيليس، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لهم أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ولمعرفة لصالح أي متعامل هذه الفروق نقوم بمقارنة المتوسطات الحسابية لها، حيث تبلغ قيمة المتوسط الحسابي للمتعامل جازي بـ(4.355)، وهو أكبر متوسط حسابي بالمقارنة مع المتوسطات الحسابية للمتعاملين المتبقين، ومنه أفراد العينة الذين ينتمون للمتعامل جازي كانت إجاباتهم تؤكد على تبني البعد التنظيمي من طرف المؤسسات محل الدراسة.
- تشير نتائج الجدول رقم (68) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول **البعد الثقافي** عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المتعامل جازي والمتعامل موبيليس، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب $\text{Sig} = 0.016$ وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ولمعرفة لصالح أي متعامل هذه الفروق نقوم بمقارنة المتوسطات الحسابية لها، وتبلغ قيمة المتوسط الحسابي للمتعامل جازي بـ(4.214)، وهو أكبر متوسط حسابي بالمقارنة مع المتوسط الحسابي

للمتعامل موبيليس، ومنه أفراد العينة الذين ينتمون للمتعامل جازي إجاباتهم تؤكد على أن هناك ثقافة تعلم السائدة في مؤسساتهم.

- تشير نتائج الجدول رقم (68) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول **محور التعلم التنظيمي** عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المتعامل جازي والمتعامل موبيليس، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب $\text{Sig} < 0.001$ وهو أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ولمعرفة لصالح أي متعامل هذه الفروق نقوم بمقارنة المتوسطات الحسابية لها، حيث تبلغ قيمة المتوسط الحسابي للمتعامل جازي بـ (4.421)، وهو أكبر متوسط حسابي بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للمتعامل موبيليس، ومنه الفروق ذات دلالة إحصائية حول إجابات أفراد عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي لصالح المتعامل جازي.

ح. الفرضية الفرعية السادسة لفرضية الفروق حول التعلم التنظيمي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛
H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
 تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي وفقا لمتغير الخبرة المهنية كما هو مبين في الجدول رقم (69) التالي:

الجدول رقم (69): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي (الأبعاد) وفقا لمتغير الخبرة المهنية

الأبعاد/ المحور		أقل من 05 سنوات		من 05 سنوات إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
البعد الإستراتيجي	4.238	0.911	4.423	0.474	4.395	0.314	
البعد التنظيمي	4.287	0.973	4.070	0.509	3.807	0.596	
البعد الثقافي	4.068	0.702	4.076	0.545	4.014	0.535	
محور التعلم التنظيمي	4.198	0.805	4.190	0.454	4.072	0.460	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

يشير الجدول رقم (69) إلى أن هناك اختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي وأبعاده يعود لاختلاف الخبرة المهنية، ولتحديد إذا كانت هذه

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعلمي الهاتف النقال في الجزائر

الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو مبين في الجدول رقم (70) التالي:

الجدول رقم (70) : نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة

حول التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية

Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	أبعاد التعلم التنظيمي
0.113	2.198	0.656	2	1.311	بين المجموعات	البعد الإستراتيجي
		0.298	273	81.422	داخل المجموعات	
		-	275	82.733	الكلي	
<0.001	9.330	3.867	2	7.734	بين المجموعات	البعد التنظيمي
		0.415	273	113.160	داخل المجموعات	
		-	275	120.895	الكلي	
0.725	0.322	0.106	2	0.213	بين المجموعات	البعد الثقافي
		0.330	273	90.111	داخل المجموعات	
		-	275	90.324	الكلي	
0.236	1.449	0.419	2	0.838	بين المجموعات	محور التعلم التنظيمي
		0.289	273	78.934	داخل المجموعات	
		-	275	79.772	الكلي	
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعلمي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$						القرار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27) قيمة F الجدولية $F_{(273,2)} = 3.04$ عند $\alpha = 0.05$

تبين نتائج الجدول رقم (70) أن قيمة مستوى الدلالة Sig للبعد التنظيمي أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة F المحسوبة له تساوي 9.330 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.04، وهو ما يدل على وجود معنوية لهذا البعد، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، كما يبين الجدول أن قيمة مستوى الدلالة Sig للبعدين الإستراتيجي والثقافي والدرجة الكلية لمحور التعلم التنظيمي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة F المحسوبة لهذين البعدين ومحور التعلم التنظيمي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.04، وهو ما يدل على عدم وجود معنوية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وعليه نقبل الفرضية

الصفريّة القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعلمي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ". ولمعرفة دلالة الفروق الموجودة حول البعد التنظيمي لدى متعلمي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، تم استخدام اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول رقم (71) التالي:

جدول رقم(71): نتائج اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية بين متوسطات الخبرة المهنية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد التنظيمي

الأبعاد / المحور	الخبرة المهنية (I)	الخبرة المهنية (J)	الفرق في المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة Sig
البعد التنظيمي	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 15 سنة	0.217	0.099
		أكثر من 15 سنة	0.480*	<0.001
	من 05 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	0.263*	0.009

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- تشير نتائج الجدول رقم (71) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول البعد التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين ذوي الخبرة (أقل من 05 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب $\text{Sig} < 0.001$ وهو أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الخبرة (من 05 إلى 15 سنة) وذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب $\text{Sig} = 0.009$ وهو أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ولمعرفة لصالح من هذه الفروق نقارن بين المتوسطات الحسابية، حيث تبلغ قيمة المتوسط الحسابي لذوي (الخبرة أقل من 05 سنوات) بـ(4.287)، وهو أكبر متوسط حسابي بالمقارنة مع المتوسطات الحسابية للباقيين، ومنه الفروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد التنظيمي لصالح ذوي الخبرة (أقل من 05 سنوات).

خ. الفرضية الفرعية السابعة لفرضية الفروق حول التعلم التنظيمي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير **الصفة المهنية** عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير **الصفة المهنية** عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي وفقا لمتغير **الصفة المهنية** كما هو مبين في الجدول رقم (72) التالي:

الجدول رقم (72): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي (الأبعاد) وفقا لمتغير **الصفة المهنية**

الأبعاد/ المحور		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ	
		المتوسط		الانحراف		المتوسط	
		الحسابي	المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي	المعياري
البعد الإستراتيجي		4.406	0.618	4.296	0.395	4.337	0.162
البعد التنظيمي		3.999	0.723	4.207	0.502	4	0.427
البعد الثقافي		4.073	0.626	4.239	0.316	3.767	0.360
محور التعلم التنظيمي		4.159	0.614	4.248	0.317	4.038	0.158

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

يشير الجدول رقم (72) إلى أن هناك اختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي وأبعاده يعود لاختلاف **الصفة المهنية**، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو مبين في الجدول رقم (73) التالي:

الجدول رقم (73) : نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة

حول التعلم التنظيمي تعزى لمتغير **الصفة المهنية**

أبعاد التعلم التنظيمي	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig
البعد الإستراتيجي	بين المجموعات	0.495	2	0.247	0.821	0.441
	داخل المجموعات	82.238	273	0.301		
	الكلي	82.733	275	—		

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

0.183	1.707	0.747	2	1.493	بين المجموعات	البعد التنظيمي
		0.437	273	119.401	داخل المجموعات	
		-	275	120.895	الكلي	
<0.001	7.339	2.304	2	4.609	بين المجموعات	البعد الثقافي
		0.314	273	85.715	داخل المجموعات	
		-	275	90.324	الكلي	
0.220	1.520	0.439	2	0.879	بين المجموعات	محور التعلم التنظيمي
		0.289	273	78.893	داخل المجموعات	
		-	275	79.772	الكلي	
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الصفة المهنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$						القرار

قيمة F الجدولية $F_{(273,2)} = 3.04$ عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- تبين نتائج الجدول رقم (73) أن قيمة مستوى الدلالة $\text{Sig} < 0.001$ للبعد الثقافي، وهي أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة F المحسوبة له تساوي 7.339 وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.04، وهو ما يدل على وجود معنوية لهذا البعد، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول البعد الثقافي للتعلم التنظيمي تعزى لمتغير الصفة المهنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، كما يبين الجدول أن قيمة مستوى الدلالة Sig للبعدين الإستراتيجي والتنظيمي والدرجة الكلية لمحور التعلم التنظيمي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة F المحسوبة لهذين البعدين ومحور التعلم التنظيمي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.04، وهو ما يدل على عدم وجود معنوية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين تعزى لمتغير الصفة المهنية، وعليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الصفة المهنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

ولمعرفة دلالة الفروق الموجودة حول البعد الثقافي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الصفة المهنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، تم استخدام اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول رقم (74) التالي:

جدول رقم(74): نتائج اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية بين متوسطات الصفة المهنية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثقافي

الأبعاد / المحور	الصفة المهنية (I)	الصفة المهنية (J)	الفرق في المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة Sig
البعد الثقافي	إطار	عون تنفيذ	0.306*	0.006
	عون تحكم	إطار	0.166	0.197
		عون تنفيذ	0.472*	<0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- تشير نتائج الجدول رقم (74) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول البعد الثقافي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الصفة المهنية إطار والصفة المهنية عون تنفيذ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب $\text{Sig}=0.006$ ، وهو أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الصفة المهنية عون تحكم والصفة المهنية عون تنفيذ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب $\text{Sig} < 0.001$ وهو أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ولمعرفة لصالح من هذه الفروق نقارن بين المتوسطات الحسابية، حيث تبلغ قيمة المتوسط الحسابي للصفة المهنية عون تحكم ب(4.239)، وهو أكبر متوسط حسابي بالمقارنة مع المتوسطات الحسابية للباقيين، ومنه الفروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثقافي لصالح الصفة المهنية عون تحكم.

ثانيا: فروق إجابات أفراد العينة حول محور التسويق الابتكاري

وتتمثل هذه الفرضية في :

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم، الخبرة المهنية، الصفة المهنية) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الدخل الشهري، نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم، الخبرة المهنية، الصفة المهنية) عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

تتجزأ هذه الفرضية إلى سبعة فرضيات فرعية كما يلي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى لفرضية الفروق حول التسويق الابتكاري:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير الجنس كما هو مبين في الجدول رقم (75) التالي:

الجدول رقم(75): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير الجنس

المحور	ذكر		أنثى	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التسويق الابتكاري	4.356	0.406	4.116	0.646

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- يشير الجدول رقم (75) إلى أن هناك اختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الذكور حول متغير التسويق الابتكاري عنه في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الإناث، حيث أن أكبر متوسط يعود لإجابات الذكور بقيمة (4.356)، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار (Independent Simples Test) ت للعينتين المستقلتين، وذلك لإجراء المقارنة بين متوسطي العينتين المستقلتين الذكور والإناث، حيث أن المتغير المستقل (الجنس) يتكون من فئتين، كما هو مبين في الجدول رقم (76) التالي:

الجدول رقم(76): نتائج اختبار (Independent Simples T Test) (ت للعينتين المستقلتين)

لمقارنة إجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري من حيث متغير الجنس

المحور	لتحديد طبيعة التباين		طبيعة التباين	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
	F المحسوبة	Sig			
التسويق الابتكاري	1.558	0.213	متجانس	3.741	<0.001
القرار	توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$				

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ودرجة حرية 274 تساوي 1.96

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- تبين نتائج الجدول رقم (76) أن مستوى الدلالة لمحور التسويق الابتكاري $\text{Sig} < 0.001$ أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وقيمة T المحسوبة (3.741) أكبر من T الجدولية، وهو ما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير الجنس، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

وللكشف عن مصدر الفروق حول محور التسويق الابتكاري حسب متغير الجنس تم استخدام قيمة المتوسط الحسابي ومقارنته بين الجنسين، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي للذكور هي (4.356)، في حين أن قيمة المتوسط الحسابي للإناث هي (4.116)، وهذه الفروق دالة إحصائيا لصالح فئة الذكور لأنها تملك أكبر متوسط حسابي يقدر بـ (4.356).

ب. الفرضية الفرعية الثانية لفرضية الفروق حول التسويق الابتكاري:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير السن كما هو مبين في الجدول رقم (77) التالي:

الجدول رقم (77): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير السن

المحور		من 19 إلى 30 سنة		من 31 إلى 50 سنة		أكثر 50 سنة	
		المتوسطات	الانحرافات	المتوسطات	الانحرافات	المتوسطات	الانحرافات
		الحسابية	المعيارية	الحسابية	المعيارية	الحسابية	المعيارية
التسويق الابتكاري		2.914	0.943	4.337	0.354	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- يشير الجدول رقم (77) إلى أن هناك اختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري يعود لاختلاف فئات العمر، أما الفئة (أكثر من 50 سنة) لم تكن هناك إجابات من قبل هذه الفئة، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار

(Independent Simples Test) ت للعينتين المستقلتين، وذلك لإجراء المقارنة بين متوسطي العينتين المستقلتين للسن الفئة العمرية الأولى من (19 إلى 30 سنة) والفئة العمرية الثانية (من 31 إلى 50 سنة)، حيث أن المتغير المستقل (السن) يتكون من فئتين، كما هو مبين في الجدول رقم (78) التالي:

الجدول رقم (78): نتائج اختبار (Independent Simples T Test) (ت للعينتين المستقلتين)

لمقارنة إجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري من حيث متغير السن

المحور	لتحديد طبيعة التباين		طبيعة التباين	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
	Sig	F المحسوبة			
التسويق الابتكاري	72.615	<0.001	غير متجانس	-6.365	<0.001
القرار	توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف				
	النقال في الجزائر تعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$				

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ودرجة حرية 274 تساوي 1.96

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- تبين نتائج الجدول رقم (78) إلى أن مستوى الدلالة لمحور التسويق الابتكاري أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة $\alpha \leq 0.05$ ، والقيمة المطلقة لـ T المحسوبة لهم أكبر من T الجدولية، وهو ما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير السن، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

وللكشف عن مصدر الفروق حول محور التسويق الابتكاري حسب متغير السن تم استخدام قيمة المتوسط الحسابي ومقارنته بين الفئتين العمريتين، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي للفئة العمرية (من 31 إلى 50 سنة) هي (4.337)، وقيمة المتوسط الحسابي للفئة العمرية (من 19 إلى 30 سنة) هي (2.914)، وهذه الفروق دالة إحصائيا لصالح الفئة (من 31 إلى 50 سنة) لأنها تملك أكبر متوسط حسابي.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة لفرضية الفروق حول التسويق الابتكاري:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعلمي الهاتف النقال في الجزائر

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير المستوى التعليمي كما هو مبين في الجدول رقم (79) التالي:

الجدول رقم(79): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المحور	ثانوي		ليسانس		ماستر		ماجستير		دكتوراه	
	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية
التسويق الابتكاري	0.337	4.380	0.580	4.169	0.539	4.331	0.000	4.087	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- يشير الجدول رقم (79) إلى أن هناك اختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري يعود لاختلاف المستوى التعليمي، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو مبين في الجدول رقم (80) التالي:

الجدول رقم (80) : نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة

حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig
التسويق الابتكاري	بين المجموعات	2.220	3	0.740	2.536	0.057
	داخل المجموعات	79.343	272	0.292		
	الكلي	81.563	275	-		
القرار	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعلمي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$					

قيمة F الجدولية $F_{(272,3)}=2.65$ عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- تبين نتائج الجدول رقم (80) أن قيمة مستوى الدلالة $\text{Sig}=0.057$ لمحور التسويق الابتكاري أكبر من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة F المحسوبة لمحور التسويق

الابتكاري أقل من قيمة F الجدولية، وهو ما يدل على عدم وجود معنوية أي لا توجد فروق في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وعليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

ث. الفرضية الفرعية الرابعة لفرضية الفروق حول التسويق الابتكاري:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الدخل الشهري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الدخل الشهري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير الدخل الشهري كما هو مبين في الجدول رقم (81) التالي:

الجدول رقم(81): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير الدخل الشهري

المحور	أقل من 20000 دج		من 20000 إلى 30000 دج		من 30001 إلى 50000 دج		أكثر من 50000 دج	
	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
التسويق الابتكاري	1.914	0.000	4.509	0.276	4.320	0.482	4.269	0.363

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- يشير الجدول رقم (81) إلى أن هناك اختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري يعود لاختلاف الدخل الشهري، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو مبين في الجدول رقم (82) التالي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

الجدول رقم (82) : نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة

حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير الدخل الشهري

المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig
التسويق الابتكاري	بين المجموعات	40.215	3	13.405	88.181	<0.001
	داخل المجموعات	41.348	272	0.152		
	الكلي	81.563	275	-		
القرار	توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الدخل الشهري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$					

قيمة F الجدولية $F_{(272,3)}=2.65$ عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- تبين نتائج الجدول رقم (82) أن قيمة مستوى الدلالة Sig للتسويق الابتكاري أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة F المحسوبة للتسويق الابتكاري ($F=88.181$) أكبر من قيمة F الجدولية، وهو ما يدل على وجود معنوية أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الدخل الشهري، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الدخل الشهري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

ولمعرفة دلالة الفروق بين فئات الدخل الشهري، تم استخدام اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول رقم (83) التالي:

جدول رقم (83): نتائج اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية بين متوسطات فئات الدخل الشهري

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التسويق الابتكاري

المحور	الدخل الشهري (I)	الدخل الشهري (J)	الفرق في المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة Sig
التسويق الابتكاري	من 20000 إلى 30000 دج	أقل من 20000 دج	2.594*	<0.001
		من 30001 إلى 50000 دج	0.189	0.165
		أكثر من 50000 دج	0.239*	0.026
	من 30001 إلى 50000 دج	أقل من 20000 دج	2.405*	<0.001
		أكثر من 50000 دج	0.050	0.785
	أكثر من 50000 دج		2.354*	<0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- تشير نتائج الجدول رقم (83) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول محور التسويق الابتكاري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين فئة الدخل (من 20000 إلى 30000 دج) وكل من فئتي الدخل (أقل من 20000 دج) و (أكثر من 50000 دج)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب $\text{Sig} < 0.001$ و $\text{Sig} = 0.026$ على الترتيب وهي قيم أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبين فئة الدخل (من 30001 إلى 50000 دج) وفئة الدخل (أقل من 20000 دج)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب $\text{Sig} < 0.001$ وبين فئة الدخل (أكثر من 50000 دج) وفئة الدخل (أقل من 20000 دج)، وهو أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، أما باقي الفئات فيما بينها لا توجد دلالة إحصائية، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ولمعرفة لصالح من هذه الفروق نقارن بين المتوسطات الحسابية لفئات الدخل، حيث تبلغ قيمة المتوسط الحسابي لفئة الدخل (من 20000 إلى 30000 دج) بـ (4.509)، وهي أكبر قيمة متوسط حسابي بالمقارنة مع المتوسطات الحسابية لباقي فئات الدخل، ومنه أفراد العينة أصحاب الأجور ضمن هذه الفئة كانت إجاباتهم تؤكد على تبني التسويق الابتكاري في المؤسسات محل الدراسة.

ج. الفرضية الفرعية الخامسة لفرضية الفروق حول التسويق الابتكاري:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم كما هو مبين في الجدول رقم (84) التالي:

الجدول رقم (84): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير نوع المتعامل الهاتف النقال المستخدم

المحور	موبيليس		جازي		أوريدو	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التسويق الابتكاري	4.099	0.598	4.541	0.267	4.314	0.422

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- يشير الجدول رقم (84) إلى أن هناك اختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري يعود لاختلاف نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو مبين في الجدول رقم (85) التالي:

الجدول رقم (85) : نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة

حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم

المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig
التسويق الابتكاري	بين المجموعات	10.420	2	5.210	19.993	<0.001
	داخل المجموعات	71.142	273	0.261		
	الكلي	81.563	275	–		
القرار	توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$					

قيمة F الجدولية $F_{(273,2)} = 3.04$ عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- تبين نتائج الجدول رقم (85) أن قيمة مستوى الدلالة $\text{Sig} < 0.001$ لمحور التسويق الابتكاري أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة $F = 19.993$ المحسوبة للتسويق الابتكاري أكبر من قيمة F الجدولية، وهو ما يدل على وجود معنوية، أي أنه توجد فروق في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير متعامل الهاتف النقال المستخدم، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير نوع الهاتف النقال المستخدم عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

ولمعرفة دلالة الفروق بين نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم، تم استخدام اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول رقم (86) التالي:

جدول رقم (86): نتائج اختبار توكي Tukey للمقارنات البعدية بين متوسطات نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التسويق الابتكاري

المحور	متعامل الهاتف النقال المزود بالخدمة (I)	متعامل الهاتف النقال المزود بالخدمة (J)	الفرق في المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة Sig
التسويق الابتكاري	جازي	موبيليس	0.441*	<0.001
		أوريدو	0.226	0.101
	أوريدو	موبيليس	0.215	0.085

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- تشير نتائج الجدول رقم (86) إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول محور التسويق الابتكاري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المتعامل جازي والمتعامل موبيليس، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب $\text{Sig} < 0.001$ وهو أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ولمعرفة لصالح من هذه الفروق نقارن بين المتوسطات الحسابية للمتعاملين، حيث تبلغ قيمة المتوسط الحسابي للمتعامل جازي بـ (4.541)، وهو أكبر متوسط حسابي بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للمتعامل موبيليس، ومنه الفروق ذات دلالة إحصائية حول إجابات أفراد عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي لصالح المتعامل جازي.

ح. الفرضية الفرعية السادسة لفرضية الفروق حول التسويق الابتكاري:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير الخبرة المهنية كما هو مبين في الجدول رقم (87) التالي:

الجدول رقم (87): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير الخبرة المهنية

المحور	أقل من 05 سنوات		من 05 سنوات إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور التسويق الابتكاري	4.211	0.519	4.254	0.617	4.247	0.418

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- يشير الجدول رقم (87) إلى أن هناك اختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري يعود لاختلاف الخبرة المهنية، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو مبين في الجدول رقم (88) التالي:

الجدول رقم (88) : نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة

حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير الخبرة المهنية

المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig
التسويق الابتكاري	بين المجموعات	0.071	2	0.035	0.119	0.888
	داخل المجموعات	81.492	273	0.299		
	الكلي	81.563	275	–		
القرار	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$					

قيمة F الجدولية $F_{(273,2)} = 3.04$ عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- تبين نتائج الجدول رقم (88) أن قيمة مستوى الدلالة للتسويق الابتكاري $\text{Sig} = 0.888$ وهي أكبر من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة F المحسوبة له تساوي 0.119 وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.04، وهو ما يدل على عدم وجود معنوية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وعليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ".

خ. الفرضية الفرعية السابعة لفرضية الفروق حول التسويق الابتكاري:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الصفة المهنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ؛
H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الصفة المهنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعلمي الهاتف النقال في الجزائر

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير الصفة المهنية كما هو مبين في الجدول رقم (89) التالي:

الجدول رقم(89): نتائج اختبار المتوسطات الحسابية (مقارنة المتوسطات Compare Means) والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري وفقا لمتغير الصفة المهنية

المحور	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور التسويق الابتكاري	4.238	0.618	4.483	0.213	4.016	0.118

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- يشير الجدول رقم (89) إلى أن هناك اختلافا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري يعود لاختلاف الصفة المهنية، ولتحديد إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائيا نستخدم اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما هو مبين في الجدول رقم (90) التالي:

الجدول رقم (90) : نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة

حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير الصفة المهنية

المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig
التسويق الابتكاري	بين المجموعات	4.327	2	2.164	7.648	<0.001
	داخل المجموعات	77.235	273	0.283		
	الكلي	81.563	275	–		
القرار	توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعلمي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الصفة المهنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$					

قيمة F الجدولية $F_{(273,2)} = 3.04$ عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- تبين نتائج الجدول رقم (90) إلى أن قيمة مستوى الدلالة $\text{Sig} < 0.001$ لمحور التسويق الابتكاري أقل من $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة $F = 7.648$ المحسوبة لمحور التسويق الابتكاري أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي 3.04، وهو ما يدل على وجود معنوية، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الباحثين حول التسويق الابتكاري تعزى لمتغير

الصفة المهنية، وعليه نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الصفة المهنية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ".
ولمعرفة دلالة الفروق الموجودة حول محور التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الصفة المهنية عند مستوى الدلالة 0.05، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول رقم (91) التالي:

جدول رقم(91): نتائج اختبار توكي(Tukey) للمقارنات البعدية بين متوسطات الصفة المهنية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التسويق الابتكاري

المحور	الصفة المهنية (I)	الصفة المهنية (J)	الفرق في المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة Sig
التسويق الابتكاري	إطار	عون تنفيذ	0.221	0.050
	عون تحكم	إطار	0.245*	0.021
		عون تنفيذ	0.467*	<0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss v.27)

- تشير نتائج الجدول إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول محور التسويق الابتكاري عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الصفة المهنية عون تحكم والصفتين المهنتين إطار وعون تنفيذ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لهما Sig=0.021 و Sig<0.001 على الترتيب وهما أقل من $0.05 \leq \alpha$ مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ولمعرفة لصالح من هذه الفروق نقارن بين المتوسطات الحسابية لهم، حيث تبلغ قيمة المتوسط الحسابي للصفة المهنية عون تحكم بـ(4.483)، وهو أكبر متوسط حسابي بالمقارنة مع المتوسطات الحسابية للباقيين، ومنه الفروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التسويق الابتكاري لصالح الصفة المهنية عون تحكم.

المطلب الخامس: تفسير نتائج الدراسة

في هذا المطلب يتم تقديم تفسير لكل النتائج المتوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها، واختبار فرضيات الدراسة، بمعنى تقديم تفسير للنتائج المتعلقة بمستوى تبني متعاملي الهاتف النقال في الجزائر لكل من التعلم التنظيمي والتسويق الابتكاري، وكذلك تقديم تفسير لأثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري في المؤسسات محل الدراسة، وفي الأخير تقديم تفسير للنتائج المتعلقة بالفروق كما يلي:

الفرع الأول: تفسير نتائج الفرضيات المتعلقة بالمستوى

تتعلق نتائج فرضيات المستوى بفرضيتين كما يلي:

أولاً: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للتعلم التنظيمي وأبعاده مرتفعاً، وهو ما يفسر التوجه الإيجابي لهذه المؤسسات نحو التعلم، وأنها تتبنى التعلم التنظيمي، وهو ما أثبتته نتائج الدراسة الخاصة بعرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي وأبعاده في مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التعلم التنظيمي (المتغير المستقل) (4.156) بدرجة مرتفعة جداً، ويتراوح المتوسط الحسابي للأبعاد الثلاثة له بين (4.031) و(4.381) بدرجة ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً، وهو ما يشير إلى أن هناك مستوى مرتفع لموافقة عينة الدراسة على عبارات تبني التعلم التنظيمي وأبعاده لدى مؤسسات متعاملي الهاتف النقال، وهو ما يعني أن متعاملي الهاتف النقال يمكن اعتبارها مؤسسات تتعلم باستمرار.

وهذا يشير إلى أن للمؤسسات محل الدراسة رؤية مشتركة، تتمثل في الرؤى والأهداف التي وضعتها هذه المؤسسات، حيث وضعت مؤسسة موبيليس شعار يتمثل في "معا نصنع المستقبل"، وهو شعار قوي ورؤية مشتركة لأعضائها، وهذا الشعار يمثل تعهداً بالإصغاء الدائم، بالإضافة إلى الاعتماد على العمل الجماعي من خلال العمل كفريق من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ويأتي مستوى تبني التعلم التنظيمي من طرف مؤسسات متعاملي الهاتف النقال مرتفعاً، لإدراكها بأن نجاحها يعتمد بشكل كبير على تعلم مواردها البشرية والاستثمار في معارفها الصريحة والضمنية، وأنها مصدر التميز والتفوق، على عكس ما توصل إليه رضا نعيجة سنة 2012 في دراسته التي كانت بعنوان "التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع التنقيب OCTOUAT أدرار"، حيث توصل إلى وجود تعلم تنظيمي ضعيف بالمؤسسة الجزائرية المدروسة، وهو لا يعدو أن يكون تعلم أحادي الحلقة، بينما توصل عمر ملوكي في دراسته سنة 2021 التي كانت حول بعنوان "أثر التعلم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية من خلال التسويق الداخلي -دراسة عينة من المؤسسات الإستشفائية الجزائرية الخاصة"، إلى أن مستوى التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة متوسطاً.

ثانياً: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تبني مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للتسويق الابتكاري مرتفعاً، وهو ما يفسر توجه المؤسسات محل الدراسة نحو تحقيق الريادة في مجالها من خلال الإبداع والابتكار في منتجاتها، وفي تسويقها، وهو ما أكدته نتائج الدراسة الخاصة بعرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول التسويق الابتكاري وأبعاده في مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير التسويق الابتكاري (المتغير التابع) (4.244) بدرجة مرتفعة جداً، ويتراوح المتوسط الحسابي لأبعاد التسويق الابتكاري بين (4.168) و(4.312) بدرجة ما بين مرتفعة ومرتفعة جداً، وهو ما يشير إلى أن هناك مستوى مرتفع لموافقة عينة الدراسة على عبارات تبني التسويق الابتكاري وأبعاده لدى مؤسسات

متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، ويعني ذلك أن مؤسسات متعاملي الهاتف النقال يمكن اعتبارها مؤسسات ابتكارية متجددة تعتمد بشكل كبير على التطوير والتحسين المستمر في منتجاتها وفي أساليب تسويقها وإيصالها للعميل، وهو ما تعكسه جاذبية العروض المتنوعة المقترحة على الزبائن، التي تتناسب مع توقعاتهم واحتياجاتهم، وهذا ما توصل إليه **لطفي بوغرة** سنة 2021 في دراسته التي كانت بعنوان "أثر الابتكار التسويقي على قيمة المؤسسة الخدمية- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس"، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة موبيليس تولي أهمية كبيرة لتطبيق الابتكار في عناصر المزيج التسويقي.

الفرع الثاني: تفسير نتائج الفرضيات المتعلقة بالأثر

يتم تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية المتمثلة في أثر التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر كما يلي:

أولاً: أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهو ما يشير إلى وجود اعتقاد عام لدى العاملين والموظفين في مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر بضرورة وأهمية ممارسة وتبني أبعاد التعلم التنظيمي، لأنها تساهم في تحسين الأداء وتعزيز التسويق الابتكاري لها، وتفسر هذه النتيجة كذلك بدعم الإدارة العليا لعملية التعلم، من خلال التصور المشترك لهدف ومستقبل المؤسسة وكذا بناء هياكل تنظيمية مرنة تسهل وتساهم في عملية نقل ونشر المعلومات والمعارف بين العاملين وفي أرجاء المؤسسة، بالإضافة إلى نشر ثقافة العمل الجماعي والتعلم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة **أمال ياسين المجالي (2009)**، التي أشارت نتائجها إلى وجود تصورات إيجابية لدى العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية نحو التعلم التنظيمي، كما التقت نتائجها مع دراسة **أيوب (2004)** التي أشارت إلى أن ممارسة التعلم التنظيمي تميل إلى الاعتدال في المنشآت السعودية. ويعود هذا التأثير للبعدين الاستراتيجي والثقافي كما يلي:

ثانياً: أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ويعود هذا التأثير إلى المؤشرين:

أ. **متابعة التغيرات البيئية:** المتغيرات البيئية عبارة عن مجموعة من الفرص المتاحة والتهديدات الممكنة، بمعنى فهي عبارة عن جملة من نقاط القوة ونقاط الضعف، لهذا فهي تؤثر بشكل كبير على التسويق الابتكاري، فالمؤسسات اليوم مطالبة بمتابعة هذه التغيرات السريعة وتحليلها بدقة، والتي على أساسها تقوم بابتكار منتجاتها وخدماتها ومحاولة السبق لعرضها للزبائن الحاليين

والمحتملين، يشمل التحليل التغير السريع في حاجات وأذواق العملاء، وكذا قدراتهم الشرائية، وكذا أماكن إقامتهم، ومختلف المتغيرات الأخرى، لاستخدامها كسلاح تنافسي لتحقيق أهدافها.

ب. إستراتيجية التعلم: لا بد أن تتضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة إستراتيجية خاصة بالتعلم، تكون فعالة وهادفة ومعلنة لجميع أعضائها، والعمل على تقديم تسهيلات لتحقيقها ودعمها، للوصول للهدف التي وضعت من أجله.

ثالثا: أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهو ما يفسر بأن الثقافة التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة تشجع على التعلم التنظيمي وتعزز من دور الموظفين في تطوير مهاراتهم والتفكير الإبداعي، وبالتالي تطوير استراتيجيات تسويقية جديدة ومبتكرة، من خلال الابتكار في المزيج التسويقي وبحوث التسويق لتحقيق تسويق ابتكاري ناجح. ويعود هذا التأثير إلى المؤشرين:

- أ. التعلم من الأخطاء السابقة: من خلال نشر ثقافة تقبل الخطأ والتعلم منه، فأكبر خسارة بالنسبة لأي مؤسسة هي تكرار الخطأ دون التعلم منه،
- ب. الجودة الكلية للتعلم: وذلك من خلال دورات التكوين والتدريب، والمشاركة في المبادرات الوطنية والدولية.

الفرع الثالث: تفسير نتائج فرضيات الفروق

يتم تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات وجود فروق حول إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية كما يلي:

أولاً: تفسير نتائج الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي

أ. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$:

- حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الجنس ترجع للبعدين الإستراتيجي والتنظيمي، وهي لصالح الذكور، ويمكن تفسير ذلك بأن الذكور أكثر إطلاعاً على المعلومات ما يجعلهم أكثر التزاماً بممارسة التعلم التنظيمي، وربما يرجع الأمر في ذلك إلى أن الذكور يشغلون وظائف قيادية والتي تنصب مهامهم على وضع الإستراتيجيات والمهام التنظيمية، ولهذا يكونون أكثر استعداداً للتعلم، كما قد يرجع الأمر إلى التوجه والدعم المقدم من طرف المؤسسات للذكور في مجال التعلم التنظيمي، وهذا يكون له تأثير على كيفية استجابتهم واستفادتهم منها.

- كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الجنس ترجع للبعد الثقافي، وهو ما يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية مشتركة تشجع على التعلم بين الذكور والإناث في هذه المؤسسات، لهذا كانت إجاباتهم متشابهة بخصوص واقع ممارسات عمليات التعلم التنظيمي في هذه المؤسسات والتي كانت بمستوى مرتفع.

ب. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وتعود هذه الفروق إلى الفئة العمرية (من 31 إلى 50 سنة)، يشير ذلك إلى أنه كلما زاد السن كان الفرد أكثر نضجا والماما بالمعارف وأكثر عطاء، وأن أفراد هذه الفئة العمرية كانت إجاباتهم تعبر عن توجه المؤسسات محل الدراسة نحو التعلم وتتبناه بغية تحقيق التعلم التنظيمي على مستوياتها والاستفادة منه في تحقيق تسويق ابتكاري ناجح، وأنهم أكثر ممارسة للتعلم التنظيمي، ومحاولة توظيف ما تعلموه في نشاطاتهم في المجالات المختلفة لاسيما مجالات التسويق الابتكاري.

ت. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، لأن أغلب الموظفين من خريجي الجامعات، وبالتالي كانت آرائهم وإجاباتهم متشابهة ولم تكن هناك اختلافات جوهرية في إجاباتهم، والتي اتفقت على أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى وتستثمر قدر الإمكان للاستفادة من أبعاد التعلم التنظيمي، من خلال تضمين إستراتيجية التعلم ضمن إستراتيجيتها العامة، وتقوم بإنشاء هياكل تنظيمية مرنة تتلاءم وتتكيف مع التغيرات البيئية الممكنة، وتسهل عملية تدفق وانسياب المعلومات والمعارف بين الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تعزيز التفاعل مع العميل، ومعرفة ردود أفعالهم وبالتالي معرفة احتياجاتهم ورغباتهم، وهنا يحدث التعلم من خلال التغذية الراجعة، للوصول في الأخير إلى منتجات تلبي هذه الاحتياجات وتحقق أهداف هذه المؤسسات.

ث. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الدخل الشهري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، والتي أسفرت عن ثلاثة نتائج كما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول البعد الإستراتيجي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الدخل الشهري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وكانت هذه الفروق لصالح فئة الدخل (أكثر من 50000 دج)، وهو ما يفسر أن أفراد العينة الذين يتقاضون أجور (أكثر من 50000 دج) كانت إجاباتهم تشير إلى أن هناك تبني للبعد الإستراتيجي في المؤسسات محل

الدراسة، وقد تفسر هذه النتيجة أن الدخل المرتفع عادة ما يكون مرتبطاً بأفراد لهم مكانة مهمة في المستويات التنظيمية، حيث تركز وظائفهم ومهامهم على وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، والتي من بينها إستراتيجية التعلم والاستفادة قدر الإمكان منها.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول البعد التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الدخل الشهري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وكانت هذه الفروق لصالح فئة الدخل (من 20000 إلى 30000 دج)، ومنه أفراد العينة الذين يتقاضون أجور ضمن فئة الدخل هذه كانت إجاباتهم تؤكد على تبني البعد التنظيمي من طرف المؤسسات محل الدراسة، وقد تفسر هذه النتيجة بأن أصحاب هذا الدخل من العمال والموظفين هم من تركز وظائفهم على المهام التنظيمية في المؤسسة، وبالتالي يبحثون عن المعارف وتخزينها والاستفادة منها لتسهيل القيام بالعمليات التنظيمية، من خلال التفاعل والعمل من خلال الفريق وبالتالي مشاركة وجهات النظر المتنوعة والمختلفة والاستفادة من الخبرات الموجودة والأخذ بأفضل الآراء لحل المشاكل التي قد تواجههم، وهكذا تحددت عملية التعلم التنظيمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول البعد الثقافي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الدخل الشهري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وكانت هذه الفروق لصالح فئة الدخل (من 20000 إلى 30000 دج)، ومنه أفراد العينة الذين يتقاضون أجور ضمن فئة الدخل هذه، كانت إجاباتهم تؤكد على أن هناك ثقافة تعلم سائدة في المؤسسات محل الدراسة، وهو ما يشير إلى أن الأفراد الذين يتقاضون الدخل ضمن هذه الفئة (من 20000 إلى 30000 دج)، يسعون إلى الوصول إلى موارد التعلم والتدريب، وهو ما يساهم في تحسين فهمهم وتطبيقهم لهذا المفهوم، من أجل تطوير مهاراتهم بشكل أفضل، ما يمكنهم من الترقية والحصول على دخل أفضل.

- وأخيراً وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الدخل الشهري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، لصالح فئة الدخل (من 20000 إلى 30000 دج)، وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة أصحاب الأجور ضمن هذه الفئة كانت إجاباتهم تؤكد على تبني التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، وأن هذه الفئة تضم مختلف الموظفين الذين يحتاجون حقاً للتعلم التنظيمي ويحرصون عليه سعياً للحصول على فرص الترقية والتطوير ما يفتح المجال للحصول على أجر أكبر من خلال شغل مناصب أعلى.

ج. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير نوع المتعامل الهاتف النقال المستخدم عند

مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، حيث تعود هذه الفروق إلى المتعامل جازي، ويشير ذلك إلى أن متعامل هاتف النقال جازي له إستراتيجية وثقافة تنظيمية تختلف عن المتعاملين الآخرين، يمكنها أن تؤثر على كيفية التعلم التنظيمي والتفاعل مع عمليات التعلم داخل المؤسسة، فإذا كانت لدى المتعامل جازي ثقافة مؤسسية مميزة، فإنها قد تؤثر على إجابات موظفيه، وهو ما يفسر بأن إجاباتهم تؤكد على أن مؤسستهم على مستوى مرتفع من حيث تبني أبعاد وممارسات التعلم التنظيمي.

ح. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بالنسبة للبعدين الإستراتيجي والثقافي، وهو ما يشير إلى أن خبرتهم المهنية مقاربة، وقد يكون لديهم نفس الخلفية في اكتساب وتوزيع المعرفة ومشاركتها، مما يعني أنهم قد تعلموا نفس الأسس التنظيمية والقيم الثقافية في مجالهم، كما يُشير هذا إلى أن أفراد العينة يشتركون في الرؤى والاستراتيجيات وأنها مماثلة عندما يتعلق الأمر بكيفية تحقيق أهداف المؤسسة وتنظيمها، وهو ما يفسر تجانس إجاباتهم حول التعلم التنظيمي في مؤسساتهم.

ومنه نستنتج أن تشابه إجابات العاملين والموظفين في مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر حول التعلم التنظيمي يعود إلى خلفياتهم المتشابهة والبيئة الثقافية والإستراتيجية في المؤسسات التي يعملون به.

- وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، بالنسبة للبعد التنظيمي لصالح الفئة (أقل من 05 سنوات خبرة)، وهو ما يفسر أن العمال الذين لديهم خبرة مهنية أقل هم بحاجة للتعلم والإطلاع والبحث عن المعرفة من مصادرها، ويحاولون التفاعل مع زملائهم للاستفادة من خبرتهم السابقة، وبالتالي أكثر ممارسة لعمليات التعلم التنظيمي، ويعملون على تبني أبعاد التعلم التنظيمي للاستفادة قدر الإمكان منها، وبما أن خبرتهم قليلة فإنهم يتبنون أكثر البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي، لهذا كانت إجاباتهم تختلف عن الآخرين، والتي تؤكد على أن مستوى تبني أبعاد التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة مرتفع، خاصة البعد التنظيمي.

خ. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الصفة المهنية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهي كما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الصفة المهنية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ، وهذا بالنسبة للبعدين الإستراتيجي والتنظيمي، وهو ما يفسر وجهة نظرهم المشابهة في تبني المؤسسات محل الدراسة للتعلم التنظيمي، وعدم وجود فروق كان متعلق بعبارات البعدين الإستراتيجي والتنظيمي، فكانت إجاباتهم متوافقة، وهو ما يشير إلى أنهم يشتركون في الرؤية والاستراتيجيات والهياكل التنظيمية.

- وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الصفة المهنية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، تعود للبعد الثقافي، يشير ذلك إلى أن القيم والمعتقدات الثقافية يمكن أن تؤثر على الطريقة التي يرون بها التعلم ودوره في مؤسستهم، وكانت هذه الفروق لصالح الصفة المهنية عون تحكم، وأن هناك ثقافة تنظيمية تشجع التعلم وتدعمه، ربما قد يرجع في ذلك إلى طبيعة عمل الموظفين أعوان التحكم، بحيث تتطلب التعلم المستمر بشكل أكثر، من أجل تحكم أكبر في أساليب العمل والقرارات التنظيمية بالمقارنة مع الموظفين أصحاب الفئات المهنية الأخرى، ويتعلمون من خلال التفاعل اليومي مع الزبائن والعملاء وزملائهم في العمل، لهذا كانت إجاباتهم تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى مدخل التعلم التنظيمي للاستفادة منه قدر الإمكان، خاصة البعد الثقافي، وذلك من أجل تقديم ما هو أفضل.

ثانيا: تفسير نتائج الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول التسويق الابتكاري

أ. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ ، وهذا يعني أن هناك اختلافات في الإجابات بين الذكور والإناث فيما يتعلق بتبني ممارسات التسويق الابتكاري، يمكن أن تكون هذه الفروق ناتجة عن اختلافات في الأفكار والتوجهات والتجارب بين الجنسين، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور، وهو ما يؤكد على أنهم أكثر اهتماما بهذا التوجه (الابتكار في مجالات التسويق الابتكاري)، كما قد يفسر بالتوجه الثقافي التنظيمي داخل المؤسسات في تسخير فئة الذكور عن الإناث في هذا المجال، والدور الاجتماعي الذي يلعبه الذكور والإناث في المؤسسات في التسويق والابتكار، وكذا دور تجربتهم في العمل في المجال الذي يمكنهم من فهم أفضل للمفاهيم والممارسات المتعلقة بالتسويق الابتكاري، هذا بالإضافة إلى أنه قد تكون للعوامل الشخصية مثل الاهتمامات والمهارات الشخصية والميول دور في وجود هذه الفروق في الإجابات.

لهذه الأسباب كانت إجابات الذكور تختلف عن الإناث والتي تؤكد عن تبني وتعزيز التسويق الابتكاري في مؤسساتهم، وأنها تسعى بجدية لتحقيق تسويق ابتكاري ناجح، وأن هذا التوجه فعلا ضمن إستراتيجياتها العامة، وأنهم يعملون لتحقيق أهداف المؤسسات من خلال الابتكار في المزيج التسويقي وبحوث التسويق.

ب. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وكانت هذه الفروق لصالح الفئة العمرية (من 31 إلى 50 سنة)، وهي الفئة العمرية ذات النسبة الأكبر من بين العمال والموظفين في هذه المؤسسات، وهو ما يفسر أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم (من 31 إلى 50 سنة) كانت إجاباتهم تعبر على أن المؤسسات فعلا تتبنى التسويق الابتكاري، كما قد تفسر هذه النتيجة بأن هذه الفئة تدعم التسويق الابتكاري، وربما يشير ذلك إلى أن هذه الفئة العمرية الأكثر ممارسة وتفاعلاً مع التقنيات التسويقية التقليدية والحديثة والمفاهيم الجديدة في مجال التسويق مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

ت. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهو ما يفسر أن هناك رؤية موحدة فيما يخص مستوى ممارسات النشاطات في مجال التسويق الابتكاري وبحوث التسويق بين العاملين والموظفين من مختلف المستويات التعليمية، وأن هناك فعلا تسخير لجهود وإمكانيات من طرف مؤسساتهم بهذا الخصوص، وأن لديهم ثقافة تنظيمية تشجع على التفكير والعمل بروح الابتكار في المجالات التسويقية بغض النظر عن المستوى التعليمي للموظفين، مما يؤدي إلى تقاسم الرؤى المتشابهة بين الفرق، وأن هناك جهود مستدامة لتدريب وتطوير مهارات الموظفين في مجال التسويق الابتكاري، وهذا يمكن أن يعزز من فهمهم المشترك لهذا المجال ما أدى إلى توحيد الإجابات، التي تشير إلى مستوى مرتفع للتسويق الابتكاري في هذه المؤسسات.

ث. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الدخل الشهري عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وكانت هذه الفروق لصالح فئة الدخل (من 20000 إلى 30000 دج)، وهو ما يفسر أنه من الممكن أن يكون لدى الأفراد من ذوي الدخل ضمن هذه الفئة معرفة أفضل بالتسويق الابتكاري وقدرة أكبر على تطبيقه.

وهو ما يشير كذلك إلى أنه قد يكون لفئة الدخل (من 20000 إلى 30000 دج) مستوى أعلى من الوعي بأهمية التسويق الابتكاري مقارنة بفئات دخل أخرى، كما يمكن أن تكون طبيعة عمل هذه الفئة تنصب أكثر في مجال استراتيجيات التسويق الابتكاري بالمقارنة مع فئات الدخل الأخرى.

ج. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير نوع متعامل الهاتف النقال عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وكانت هذه الفروق لصالح المتعامل جازي، وهو ما يفسر أن أفراد العينة الذين ينتمون لمؤسسة المتعامل جازي كانت إجاباتهم تختلف عن إجابات المتعاملين الآخرين (موبيليس وأوريدو) حول تعزيز وتبني ممارسات التسويق الابتكاري في مؤسستهم، كانت إيجابية بحيث أنها تحقق مستوى مرتفع من التسويق الابتكاري على مستواها، وربما يعود ذلك إلى رؤيتهم بأن مؤسستهم تقوم بتسخير إمكانياتها البشرية والمادية لدعم أبعاد التسويق الابتكاري بالقدر الكافي من خلال:

- تخصيص موارد وتمويل بالقدر الكافي: من الممكن أن تكون جازي قادرة على استثمار مزيد من الموارد في تطوير وتسويق الابتكار بالمقارنة مع المتعاملين الآخرين، قد يكون لديهم ميزة مالية تمكنهم من تطوير منتجات وخدمات جديدة بشكل أفضل وترويجها بفعالية أكبر.
- إستراتيجية الابتكار في مجال التسويق: جازي قد يكون لديها إستراتيجية تسويق مبتكرة تجعل من المنتجات الابتكارية أكثر جاذبية للعملاء، حيث يمكن استخدام تقنيات تسويقية متقدمة مثل التسويق الرقمي ووسائل التواصل الاجتماعي.
- الاستجابة لتفضيلات العملاء واحتياجات السوق: قد يكون لدى جازي قاعدة عملاء مختلفة أو ميزة تنافسية تجعل العملاء يفضلون منتجاتها الابتكارية على تلك المقدمة من المنافسين، وقد تكون هذه الميزة من خلال ميزة جودة المنتج أو توفير خدمة عملاء ممتازة، وبالتالي تحقيق أفضل استجابة لاحتياجات السوق نتيجة للفهم العميق للاحتياجات المحلية والقدرة على التكيف بسرعة.
- استراتيجيات التسعير: وهي من أفضل المداخل لجذب العملاء، لهذا ربما تكون استراتيجيات التسعير لجازي مختلفة عن منافسيها، حيث قد تكون أسعارها للمنتجات الابتكارية أكثر تنافسية وجاذبية للعملاء.
- السمعة والصورة العامة: والتي تمثل هويتها لدى العملاء، لهذا قد تكون لجازي سمعة جيدة أو صورة عامة إيجابية تجاه الابتكار والتقنية، مما يجعل العملاء يثقون بها ويميلون إلى شراء منتجاتها الابتكارية.

ح. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ويشير هذا إلى أنه قد يكون لديهم سنوات خبرة مهنية مقاربة في هذا العمل وهذا المجال وأن لديهم نفس الرؤية فيما يتعلق بتبني التسويق الابتكاري في مؤسساتهم، مما يجعلهم يتبعون نفس النهج أو يشتركون في نفس المعرفة والمهارات، بمعنى أن لديهم خلفيات مهنية مماثلة

ما أدى إلى تقليل التباين في الإجابات، ويفسر هذا بأن المؤسسات محل الدراسة تستفيد قدر الإمكان من أبعاد التسويق الابتكاري لضمان نجاحه، وأن الثقافة التنظيمية تشجع على العمل المشترك، وممارسة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية المبتكرة.

خ. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر تعزى لمتغير الصفة المهنية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، ويعني هذا أن هناك اختلافات معنوية بالنسبة لمتغير الصفة المهنية لأفراد العينة فيما يتعلق بالتسويق الابتكاري، وكانت هذه الفروق لصالح الصفة المهنية عون تحكم، وهذا يشير إلى أن هؤلاء الأفراد قد قدموا إجابات مختلفة أو تقييمات مختلفة حول التسويق الابتكاري مقارنة بالفئات المهنية الأخرى من العينة، وهذا يمكن أن يكون مفيداً للمؤسسات محل الدراسة لفهم احتياجات وتوقعات موظفيهم بشكل أفضل وضمان تطبيق استراتيجيات التسويق الابتكاري بفعالية.

خلاصة الفصل:

في فصل الدراسة التطبيقية تم التعرف على مؤسسات الدراسة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر الثلاث، موبيليس، جازي، وأوريدو، حيث تم عرض نشأتها وأهداف وشعار كل واحدة ورؤيتها المستقبلية، إضافة إلى مختلف عروضها من سلع وخدمات سواء الخاصة بالخواص أو بالمؤسسات، بعدها تم التعرف على الإطار المنهجي للدراسة الذي يتضمن مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات والإجراءات المتبعة والأساليب الإحصائية المناسبة المستخدمة في عرض وتحليل نتائج الدراسة، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

وبالاعتماد على كل ما سبق توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي بأبعاده في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، وبما أن الدراسات السابقة تناولت أحد المتغيرين بمتغيرات أخرى، ولم تتمكن الباحثة من الحصول على دراسات تناولت متغيرات الدراسة معا بأبعادهما المعتمدة، بمعنى لم تكن متشابهة بشكل كبير وبالتالي فالنتائج المتوصل إليها كانت مختلفة بالضرورة، وهذه هي الإضافة بالنسبة للدراسة الحالية، بمعنى وجود أثر للتعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (البعد الإستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي)، في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

خاتمة

خاتمة:

تعمل مؤسسات قطاع الاتصالات في بيئة عمل جد تنافسية، الأمر الذي يفرض عليها إتباع أساليب وطرق جديدة مختلفة وفعالة، لتحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها في السوق، وتحقيق الريادة في مجالها، ولا يحدث ذلك إلا من خلال التعلم، وتشارك المعارف ونشرها، فالتعلم التنظيمي يعتبر سلوك تنظيمي يتحقق بتضافر جهود أعضاء المنظمة الفردية والتنظيمية، كما يعتمد على الاستفادة من التجارب السابقة، ويعتبر التعلم التنظيمي محفزاً ومشجعاً على الإبداع داخل المؤسسات، من خلال تشارك المعرفة الذي يثرىها وينميها، ويخلق معرفة أخرى جديدة، وكذلك من خلال التسويق الابتكاري الذي يعمل على نقل الأفكار المبتكرة وبثها في المؤسسة، ليتم تحويل المعارف والمعلومات التسويقية المتمثلة في تطلعات، احتياجات، رغبات، العملاء إلى منتجات جديدة أو خصائص جديدة لها تمكنها من الاحتفاظ بزيائنها أو كسب زبائن جدد، فهو لا يقتصر على إيجاد الأفكار التسويقية المبتكرة، وإنما تطبيق أساليب تسويقية جديدة في الواقع.

فمن خلال التسويق الابتكاري تقوم المؤسسات بالاستجابة لاحتياجات العملاء، فتح أسواق جديدة، تحديد مواقع جديدة لمنتجاتها في السوق، بهدف زيادة مبيعاتها، فهو يركز على إيجاد فرص تسويقية جديدة واستغلالها بطريقة فعالة وتنفيذها، ويعتمد في ذلك على مهارات التسويق الابتكاري التي تعتبر من الموارد غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسات والتي تساهم بشكل كبير في اللحاق بركب التطورات والتغيرات المتسارعة إذا ما استغلتها المؤسسة بالطريقة الصحيحة لتحقيق أهدافها من خلال توفير بيئة مساعدة على الإبداع والابتكار.

وبهذا نستنتج أن التسويق الابتكاري يتعدى الاهتمام باحتياجات العملاء ليركز على توقعاتهم، وأهم المجالات التي تنصب عليها هذه التوقعات تتمثل في جودة خدمة، والسعر، وتحقيقه يتم من خلال إحداث تغييرات والقيام بابتكارات على عناصر المزيج التسويقي وبحوث التسويق.

على ضوء النتائج السابقة يمكننا التأكيد على أن استمرار المنظمات على اختلاف أحجامها وتنوع أنشطتها في ظل التنافسية الشديدة، لابد لها من الانفتاح والتفاعل مع البيئة، وتبني التعلم والابتكار من خلال المستجدات البيئية وإتباع المعارف والتقنيات الحديثة، ومن خلال النتائج السابقة واختبار الفرضية الرئيسية تم تأكيد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، وبناء على ذلك يمكننا تقديم توصيات واقتراحات يمكن أن تساعد المدراء ومتخذي القرار في مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من إعادة النظر في خلق واقتناص فرص التعلم في مؤسساتهم وخارجها وتقديم تسهيلات لذلك، من أجل الارتقاء بممارسات التعلم التنظيمي للإسهام في تبني وتعزيز التسويق الابتكاري في مؤسساتهم، والمتمثلة في:

أولاً: المتعلقة بالتعلم التنظيمي

- يمنح التعلم التنظيمي المنظمات قدرة أكبر على الاستجابة للتغيرات البيئية والتفاعل والتلاءم معها.

- ضرورة زيادة اهتمام المؤسسات المبحوثة بمضامين الفكر الإداري فيما له علاقة بأبعاد التعلم التنظيمي لما له من أثر كبير في تحقيق تسويق ابتكاري ناجح، وبالتالي تعزيز قدرتها على النمو والبقاء.
- ضرورة تبني المؤسسات محل الدراسة لأبعاد التعلم التنظيمي، من خلال العمل على نشر ثقافة التعلم، وتوفير بيئة مشجعة وداعمة للتعلم وأهميته في تعزيز فرص الإبداع والابتكار في المجال التسويقي، من خلال وضع خطط وبرامج تعمل على تفعيل هذه الأبعاد في المنظمة.
- وضع خطط تعلم العاملين وتطويرهم ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، لتحسين أدائهم وجعلهم أكثر استجابة للتغيرات البيئية الممكنة.
- لابد من تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتكوين رؤية مشتركة حول أهداف التعلم وربطها بأهداف المؤسسة، وتشجيع الأفراد على إبداء آرائهم واقتراحاتهم، وتحديد حاجاتهم المعرفية، وبالتالي التصريح بأفكارهم الإبداعية.
- التأكيد على أهمية العمل الجماعي كونه مفتاح التطور الحضاري، خصوصاً مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وذلك من خلال تشكيل مجموعات العمل، وخلق العمل المناسبة لإنجاز الأهداف.
- العمل على اعتماد مفهوم فرق العمل في الهياكل التنظيمية المرنة.
- ضرورة توفير البيئة المناسبة للتعلم التي تسمح ببناء فرق العمل بالشكل الملائم، والتي تعزز القيم المنظمة، والتعلم من الأخطاء، والتجارب.
- العمل على تعزيز آليات التعلم من خلال الدورات التدريبية المتخصصة لكل فئة من العاملين لصقل، وتعزيز المهارات، وإقامة ورشات العمل، والندوات، والمؤتمرات بهدف مناقشة نقاط القوة والضعف، وإعداد الخطط المستقبلية المناسبة لتطوير عمليات خلق المعرفة، وتخزينها، ونشرها على جميع الأفراد العاملين بغية رفع مستوى التعلم.

ثانياً: المتعلقة بالتسويق الابتكاري

- الاهتمام بالبحوث التسويقية التي لها تأثير على تلبية الاحتياجات الفعلية للعملاء وزيادة ولائهم.
- التركيز على تنمية وتطوير روح الإبداع والابتكار لدى العاملين وتدريبهم على أساليب التفكير الابتكاري وعلى استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة، ومناقشة الأفكار الجديدة والاستفادة من أفكارهم وآرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- على المؤسسات السعي باتجاه تكوين قاعدة تنظيمية تستند على المعارف والمهارات والسلوكيات والاستفادة منها في تنفيذ وإنجاز مختلف مهامها.
- الاهتمام بجميع مجالات التسويق الابتكاري خاصة الابتكار في مجال التسعير وبحوث التسويق.
- تخصيص ميزانية أكبر للبحث والتطوير.
- تشجيع المبدعين والمبتكرين من خلال المكافآت والحوافز ونشر ثقافة الابتكار في المؤسسة.

ثالثاً: آفاق الدراسة

إن اقتصار نتائج الدراسة التطبيقية على آراء عينة من عمال وموظفي مؤسسات متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، لا يُمكن من تعميم نتائجها على باقي المؤسسات، هذا من جهة، بالإضافة أن الموضوع تم معالجته حول نقطة محددة وهو أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من جهة أخرى، بالرغم من أن التعلم يأخذ الحيز الأكبر من العوامل التي لها تأثير على التسويق الابتكاري في المؤسسات، لأننا في عصر الاقتصاد المبني على المعرفة، والمعلومة هي قوة المؤسسات، إلا أنه هناك عوامل أخرى لها تأثير أيضاً على تبني وتعزيز التسويق الابتكاري في المؤسسات، لهذه الأسباب وغيرها يمكن أن تعالج بحوث أخرى مستقبلية ما تعلق بهذا الشأن والتي نقترح بعضها كما يلي:

- أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر: دراسة مقارنة.
 - أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري في المؤسسات الاستشفائية الخاصة في الجزائر.
 - أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري في شركات صناعة الأدوية في الجزائر-دراسة عينة من شركات الشرق الجزائري.
 - تقييم دوري للتسويق الابتكاري لمعرفة أسباب فشل تسويق بعض الابتكارات، ونجاح أخرى من أجل تعزيزها، ووضع أسس ابتكارية وتسويقية صحيحة، تمكن من الحصول على استجابة قوية من الزبائن.
 - قياس التعلم التنظيمي في المؤسسات.
- في الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع، وفي منهجية تحليله، وفي محاولة إسقاطه على أرض الواقع، ونأمل أن تكون دراستنا هذه إضافة بسيطة إلى ما قدمه الباحثون في هذا المجال، وأن تكون بداية لبحوث مستقبلية أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية

I. القرآن الكريم:

1. سورة البقرة، الآية (31)، ص: 6.
2. سورة البقرة، الآية 117، ص: 18.
3. سورة العلق، الآية (1)، ص: 597.
4. سورة المائدة، الآية (31)، ص: 112.

II. الكتب:

1. أكرم محسن الياسري، ناصر حسين ظفر، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة إدارة المعرفة التعلم التنظيمي والأداء الاستراتيجي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2015.
2. أنول باتشيري، بحوث العلوم الاجتماعية: المبادئ والمناهج والممارسات، ترجمة خالد بن ناصر آل حيان، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
3. أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
4. أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
5. بشير علاق، الإبداع والابتكارية في الإعلان، مدخل تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
6. بغول زهير، القيادة المفهوم والنظريات، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.
7. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن، 2008.
8. ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
9. جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
10. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

قائمة المصادر والمراجع

11. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
12. حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
13. حميد الطائي، بشير علاق، تطوير المنتجات و تسعيرها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
14. حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
15. درمان سليمان صادق، خيري علي أوسو، التسويق أسس واتجاهات متقدمة، مطبعة جامعة دهوك، العراق، 2011.
16. رانيا رياض المجني، تسويق الخدمات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
17. رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن، 2008.
18. رشدي أحمد طعيمة، تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.
19. زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
20. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الإصدار الأول، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
21. سعد بن سعيد القحطاني، الإحصاء التطبيقي: المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل الإحصائي الأكثر استخداماً في الدراسات والبحوث الاجتماعية والإنسانية باستخدام spss، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2015.
22. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، 2005.
23. عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، السلوك التنظيمي-الذاكرة التنظيمية-إدارة المعرفة-إدارة المعلومات-الأداء التنظيمي، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
24. عبد الرحيم علي جعفر الغامدي، التسويق الاستراتيجي " النظرية والتطبيق "، مدخل اتخاذ القرار، الطبعة الأولى، مكتبة الإكليل الطائف، المملكة العربية السعودية، 2010.
25. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

26. عبد الناصر السيد عامر، نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية: الأسس والتطبيقات والقضايا، الجزء الثاني، جامعة نايف للنشر، الرياض، 2018.
27. علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1988.
28. فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014.
29. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
30. كاترين فيو، التسويق، معرفة السوق والمستهلكين من الدراسة التسويقية إلى الخيارات الاستراتيجية، المزيج التسويقي، ترجمة وردية واشد، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008.
31. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997.
32. كمال عبد الحميد زيتون، منهجية البحث التربوي والنفسى من المنظور الكمي والكيفي، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2004.
33. ليندة لطاد وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية (كتاب جماعي)، المصدر الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، 2019.
34. م. سعيد أوكيل، الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر ومكتبة العبيكان للتوزيع، الرياض، السعودية، 2011.
35. محمد منصور أبو جليل وآخرون، سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية: مدخل متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
36. مصطفى حوحو وآخرون، المنظمات المتعلمة: النشأة، الأهداف والتطور، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
37. منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2013.
38. نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دائرة التعليم المستمر، الجامعة الإسلامية، 2013.
39. نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، الطبعة 1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
40. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

قائمة المصادر والمراجع

41. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
42. نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2003.
43. نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017.
44. يحيى الشخي، مصطلحات تسويق إنجليزي عربي، الأرشيف العربي العلمي، 2018.

III. المطبوعات الجامعية:

1. أحمد دناقة، محاضرات في نظريات التنظيم، الطبعة الأولى، منشورات مخبر البحث والدراسات في قضايا الإنسان والمجتمع، المركز الجامعي آفلو الأغواط، ماي 2022.
2. حكيم بن جروة، خليفة دلهوم، التسويق الاستراتيجي، دروس ومحاضرات، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2018.
3. مقدم وهيبة، محاضرات في بحوث التسويق، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والمالية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2019.

IV. الأطروحات:

1. إبراهيم قعيد، الترويج الإلكتروني ودوره في التأثير على سلوكيات المستهلك تجاه المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، فرع العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017.
2. أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، نقلا عن: جولي بالانت، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، الطبعة الثانية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، الجيزة، مصر، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

3. أمال شتراوي، أثر الابتكار التسويقي على القيمة المدركة للزبون، حالة المنتجات الإلكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2020.
4. حميد بوشقفة، الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية لشركة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي الياابس سيدي بلعباس، الجزائر، 2021.
5. دياب زكاي، الاتصال التجاري وفعاليته في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010.
6. رشيد حمدوني، التغيير التنظيمي وتنمية المعارف في ظل تزايد درجة الابتكار دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيلالي الياابس سيدي بلعباس، الجزائر، 2022.
7. رولا محمد الحسين، برامج التدريب التسويقي للوكلاء والوسطاء وأهميتها في زيادة الحصة السوقية لشركات التأمين، دراسة مقارنة بين قطاعي التأمين العام والخاص، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التسويق، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2016.
8. سبرينة مانع، أثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
9. سفيان خلوفي، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث " ل.م.د" في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، 2021.
10. صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريرج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير،

قائمة المصادر والمراجع

- تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف في إطار مدرسة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
11. صفاء بياضي، مساهمة الابتكار التكنولوجي في تعزيز تنافسية المجمعات الصناعية دراسة حالة: مجمع بن حمادي برج بوعريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020.
12. عبد العليم التاوتي، دور بحوث التسويق في ترشيد القرارات التسويقية للمؤسسة، دراسة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، فرع العلوم الاقتصادية، تخصص دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017.
13. عبد الفتاح داودي، دور الابتكار في تفعيل أداء قطاع الاتصالات، دراسة مقارنة بين الجزائر ومجموعة من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA)، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017.
14. عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005.
15. عمر ملوكي، أثر التعلم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية من خلال التسويق الداخلي - دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية الجزائرية الخاصة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2021.
16. فاطمة الزهراء فاسي، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية، دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2018.
17. فرحات هولي، أثر إدارة التسويق الابتكاري على قيمة المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.
18. فطيمة الزهرة بربطل، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص تسيير المنظمات، كلية

قائمة المصادر والمراجع

- العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
19. كريمة بن شريف، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين جودة الخدمة السياحية دراسة ميدانية للمركبات السياحية المعدنية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في العلوم التجارية، تخصص التسويق السياحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020.
20. كندا أبودان، دور التمكين النفسي في دعم أبعاد المنظمة المتعلمة، دراسة مقارنة بالتطبيق على المدارس الثانوية العامة والخاصة في مدينة حلب، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2015.
21. لزه بوشارب بولوداني، دور التكنولوجيا الرقمية في إدارة المعرفة داخل الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باجي مختار عنابة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات والتوثيق، معهد علم المكتبات والتوثيق، قسم التقنيات الأرشيفية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2017.
22. لطفي بوغرة، أثر الابتكار التسويقي على قيمة المؤسسة الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021.
23. محمد الصالح دشاش، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2020.
24. محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
25. محمد محمد طاهر حجاج، تحليل أثر تعليم وتدريب الموارد البشرية على عملية التنمية الاقتصادية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015.

26. محمد مسلم، مساهمة الابتكار في المنتجات الجديدة في تبني المستهلك النهائي لها دراسة ميدانية لعينة من مستخدمي الهواتف النقالة الذكية بولاية البويرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2020.
27. منال كباب، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة دراسة متعلمي الهاتف النقال بولاية سطيف (جيزي - أوريدو - موبيليس)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف-1، الجزائر.
28. نسيم حمودة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018.
29. نصيرة بركنو، دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعلم التنظيمي، دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطنبولي معسكر، الجزائر، 2017.
30. همام خونده، أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي في الفعالية المؤسسية، دراسة مقارنة بين وزارة التعليم العالي وهيئة التخطيط والتعاون الدولي، بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2015.
31. هناء رمضاني، الابتكار التسويقي ودوره في تحسين جودة الخدمات الفندقية، دراسة حالة عينة من الفنادق في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2021.
32. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
33. يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

قائمة المصادر والمراجع

علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2018.

V. المجالات:

1. إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد 42، العدد 02، 2018.
2. أبو بكر فكري مصطفى، إطار مقترح لتفسير العلاقات بين ثقافة التعلم التنظيمي، مستوى التماثل التنظيمي، وسلوك مشاركة المعرفة لدى الأطباء بالمستشفيات الحكومية المركزية بمحافظة بني سويف، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد 3، يوليو 2020.
3. أثمار ظاهر حبيب، علي فرحان عبد الله الفكيكي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، عدد خاص بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2021.
4. أحلام بوفناز، إلهام بوغليطة، أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية على التهمك التنظيمي للعاملين من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 02، خاص(فيفري)، 2021.
5. أحمد بن خليفة، حمزة بعلي، دور الابتكار التسويقي في تحسين صورة العلامة التجارية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة كوندور condor الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 01، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2021.
6. أحمد رمزي سباح، هبة الله مجول، دور الابتكار التسويقي في تحسين أداء المؤسسات، دراسة حالة منتج الغزال الذهبي بمدينة وادي سوف، الجزائر، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 06، العدد 01، 2019.
7. أحمد عبد الحفيظ أمجدل، مدى مساهمة مهارات التسويق الابتكاري في تعزيز ريادة منظمات الأعمال الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة condor بالجزائر، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 1، 2017.
8. أروى بنت عبد الله الزامل، معوقات تطبيق إدارة المعرفة في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالمملكة العربية السعودية، مجلة المعرفة التربوية، العدد 10، الجزء(1)، يوليو 2016.
9. أزهار عزيز العبيدي، أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 13، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

10. أسماء شطيبي، مفهوم إدارة المعرفة، مجلة القانون المغربي، العدد 24، 2014.
11. أسماء كرجلي، عبد الله بلوناس، مقاومة المستهلك لتبني الابتكار الصيرفة الإسلامية نموذجاً، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 8، العدد 1، 2018.
12. أكرم سامي فايز الصيمري وآخرون، توظيف اتجاه التعلم لتعزيز سلوك الابتكار لدى العاملين في مديرية تربية النجف الأشرف، دراسة استطلاعية، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 29، العدد 7، 2021.
13. إلهام ماضي وآخرون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاجتماعية، المجلد 05، العدد 08، جوان 2019.
14. أماني ناصر علي عواجي، واقع تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد العشرون، 2019.
15. أمير غانم العوادي، نور جعفر جواد، دور إعادة هندسة العمليات في تطوير المنتج، دراسة استطلاعية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 67، 2021، نقلاً عن:
-Plamer, R, Marketing management, ST, martin s press, inc, U.S.A, 2000, p: 125.
16. أمينة خليف، سمير بن سحنون، واقع تطبيق عناصر المزيج التسويقي الموسع في تسويق الخدمات السياحية، تحليل آراء زبائن وكالة مطارة تور للسياحة والأسفار، القليعة، تيارة، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 01، 2021.
17. انجي طلعت نصف ميخائيل، التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 103، الجزء (1)، يوليو 2015.
18. بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية الحلة، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العدد 19، 4 يناير 2016.
19. بعبطيش شعبان، أثر الابتكار التسويقي في تحقيق أهداف بحوث التسويق، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمشروبات الغازية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 10، العدد 1، 2016.
20. بلخضر مسعودة، استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الإبداع بالمؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة فرتيال بعناية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 41، العدد 2، كانون الثاني 2017.
21. بوعلام بن زخروفة، دور بحوث التسويق في سد الفجوة الاتصالية بين المنتج والمستهلك، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة الباحث، العدد 11، 2012.

قائمة المصادر والمراجع

22. بوفارس عبد الرحمان، البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016.
23. بوفولة نبيلة، تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين (2000-2016)، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 07، جوان 2019.
24. جفال وردة، ججيق عبد المالك، ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لآبال عناية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد 6، حزيران 2016.
25. جمال لطرش، هولي فرحات، الابتكار في أبعاد المنتج وأثره على قيمة المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة عينة من آراء مدراء مؤسسات اقتصادية بالشرق الجزائري، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، 2019.
26. جميلة خالد جلوي لزهري، التمكين الإداري للقيادات النسائية في الجامعات السعودية ومراجعة الأدبيات للفترة 2016-2020، مجلة الجامعة العراقية، العدد 54، ج2، 2022.
27. جهان سلمان علاوي، أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والخمسون، 2017.
28. جواد محسن راضي، سجي جواد حسين، دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 3، 2017.
29. جواد محسن راضي، مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي، تأثير التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظات الفرات الأوسط، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2019.
30. حسان بوزيان، مهدي شباركة، الابتكار في الخدمة وأثره على الاحتفاظ بالزبون، دراسة حالة متعامل الهاتف النقال أوريدو الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد السابع، سبتمبر 2018.
31. حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة - مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، ديسمبر 2015.
32. حسنين السيد طه وآخرون، دور القيادة الروحية في تحسين مستوى العلم التنظيمي دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد 1، مارس 2022.

قائمة المصادر والمراجع

33. حسين وليد حسين وآخرون، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 24، العدد 6، 2016.
34. حنان البدرى كمال سليمان، استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان، كلية التربية، المجلة التربوية، العدد التاسع والخمسون، مارس 2019.
35. حنان السيد عبد الرحمن الحجري، أثر المناقشة الإلكترونية القائمة على استراتيجية توليد الأفكار (scamper) في تنمية مفاهيم التسويق الابتكاري ومهارات التنظيم الذاتي لدى طلاب المدرسة الثانوية التجارية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 22، العدد الرابع، 2021.
36. خالد خلف سالم الزريقات، ياسين كاسب الخرشة، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، مقال في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 3، 2010.
37. خالد قشي، عائشة عمري، أثر الابتكار التسويقي على أدوات الاتصالات التسويقية، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2018.
38. خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016.
39. خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد 4(7)، 2016.
40. داود غديري، أبو بكر سالم، أثر تمكين العاملين على الإبداع الإداري-دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين الإداريين في جامعة جيجل، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 05، العدد 01، أبريل 2022.
41. دراجي راقي، الابتكار التسويقي في خدمات الاتصالات بمؤسسة موبيليس من خلال تكنولوجيا الجيل الثالث (3G)، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2، العدد 14، جوان 2016.
42. دينا أحمد سلام عبده، العلاقة بين الاستراتيجية الخضراء والقدرة على التعلم التنظيمي، الدور الوسيط لرأس المال الفكري الأخضر بالتطبيق على العاملين بشركة الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية بالدقهلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 02، أبريل 2022، مصر.
43. راضي عبد الله علي، فاضل عباس حسن، تأثير قدرات التعلم التنظيمي في تعزيز الإبداع، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركة الحفر العراقية، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد 11، العدد 23، 2019.

44. ربيعة كيرد وآخرون، التعلم التنظيمي وأثره على تنمية المسار الوظيفي للعاملين بمديرية الصيانة (سوناطراك) بالأغواط، الجزائر، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8(2)، 2020.
45. رضا قجة، يوسف جغلولي، المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، مجلة تاريخ العلوم، العدد السابع، مارس 2017.
46. رغداء محمد حلمي عطا، ثقافة إدارة الخطأ كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التكيفية والملكية النفسية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث، العدد الثاني، الجزء الثالث، يوليو 2022.
47. ريم أحمد عادل طه محمد، تأثير اتصالات التعلم التنظيمي على مستوى تمكين العاملين وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من المنظمات العاملة في مصر، مجلة البحوث الإعلامية، كلية الإعلام بجامعة الأزهر، العدد الرابع والخمسون - الجزء السابع، يوليو 2020 .
48. ريهام محسن السيد، رغدة محسن السيد، دور صورة العلامة التجارية بوصفها متغيراً معدلاً على العلاقة بين سياسات التسعير النفسي وسلوك التسوق عبر الإنترنت، دراسة تطبيقية على مستهلكي العلامات العالمية للملابس الرياضية في مصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثاني، العدد الأول، الجزء الثالث، كلية التجارة، جامعة دمياط، يناير 2021.
49. سارة بن زايد، دور الترويج الابتكاري في توجيه سلوك العملاء، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثامن، 2017.
50. سامر محمد حسن عرقاوي، التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية (JCES)، المجلد 6، العدد 4، جامعة قناة السويس، 2015.
51. سامر محمد عرقاوي وآخرون، الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال : العلاقة والأثر دراسة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 8، العدد 1، 2022.
52. سامية لحول، آيات الله مولحسان، الابتكار في المزيج التسويقي مصدراً لتحقيق المزايا التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(2)، جوان 2017.
53. سحر أحمد كرجي العزاوي، رائد سلمان، فاضل النعيمي، الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي، دراسة في الشركة العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009.
54. سفيان رقيق، علي عز الدين، الاتجاهات الحديثة للمزيج التسويقي الإلكتروني في ظل العصر الرقمي الجديد، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 3، العدد 1، 2016.
55. سليمان صادق درمان، تأثير عناصر التسويق الابتكاري في الممارسات المؤدية للنجاح التسويقي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري من منظمات الأعمال في إقليم كردستان

- العراق، محافظة دهوك نموذجاً، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 2015، العدد الثاني، 31 يناير 2015.
56. سميرة صالح، سلمى عطوات، إيمان بن الزين، نمذجة تأثير إدارة معرفة الزبون على الابتكار التسويقي لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2021.
57. سهام يس أحمد، سمر عبد الله عبد اللطيف، آليات دعم مجتمعات الممارسة لتنمية رأس المال الاجتماعي بالمدارس الابتدائية بمصر، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 38، العدد 182، الجزء الثاني، أبريل 2019.
58. سوزان صالح دروزة، زياد يوسف المعشر، ديمة شكري القواسمي، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن، دراسة مقارنة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 4، 2014.
59. شاكر جار الله الخشالي، أياد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2008.
60. شامية جمال سيد علي، تصميم نموذج للخدمة الاجتماعية للتعامل مع أزمات الأوبئة والجوائح باستخدام أسلوب الدلفي، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، المجلد 21، العدد 21، الجزء الثالث، أكتوبر 2020.
61. شذى قضيماتي، تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين في المشافي الحكومية في مدينة حلب، مجلة جامعة تشرين، الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 44، العدد 3، 2022.
62. الشريف بوفاس، دور التسويق الابتكاري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن بلغيت بسوق أهراس، مجلة إدارة الأعمال والدراسات، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2018.
63. شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلاق، تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الثاني، العدد (3)، 2009.
64. شهرزاد بخدة، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) - شركة فورد للسيارات نموذجاً، حليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

65. شيراز حايف سي حايف وآخرون، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة شركة سونلغاز بولاية بسكرة، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 02، العدد 01، 2019.
66. صابر بوكشيريدة، يوسف جوادي، نمط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 16، العدد 01، 2021.
67. صبري الأنصاري إبراهيم علي آخرون، عمليات إدارة المعرفة بالمدارس المتوسطة بالكويت، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، العدد السابع والثلاثون، ديسمبر 2018.
68. صديق توفيق نصار، حليلة عبد الرحيم المطوق، أثر استراتيجيات التعلم المؤسسي في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب نموذج ستيرز لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 2، 2020.
69. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام، التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات، دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007.
70. صلاح علي التميمي، مصطفى علي القطيوي، مفاهيم ونظريات التعلم التنظيمي وأثرها على زيادة القدرة التنافسية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة الزيتونة، العدد 12 السنة الثالثة، 2014.
71. طاهر حميد عباس بهية، دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة ميدانية في مصنع إطارات ديوانة، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 1، 2019.
72. الطاوس غريب، حنان دريد، دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تحليلية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 4، 2021.
73. الطيب قصاص، مصطفى بودرامة، الابتكار في المزيج التسويقي بين التحديات والحلول الممكنة، دراسة حالة الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر أوريدو، المؤتمر العلمي الدولي حول الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال المنعقد خلال الفترة 2-5 ماي 2016، الأردن، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، 2016.
74. عادل بن عمرة، أحمد دربان، أثر التشارك المعرفي في التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات (قنغاز) بيومرداس، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 03، جانفي 2020.
75. عامر علي حسين العطوي، كمال كاظم الحسيني، دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي، دراسة تحليلية متعددة المستويات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 4، 2018.

76. عائشة خلود، المجال Ba، مجتمعات الممارسة كدعائم لإبداع وتشارك المعرفة التنظيمية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03، 2022.
77. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بناء ثقافة التعلم التنظيمي لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 38، العدد 2، أبريل 2014.
78. عبد الرحمان مصطفى الملا، قاسم حبوب عباس، تأثير قدرات التعلم التنظيمي على تعزيز رأس المال المعرفي، بحث تطبيقي في جامعة واسط، مجلة الإقتصاد وعلوم لإدارة (Journal of Economics and Administrative sciences)، المجلد 25، العدد 110، 2019.
79. عبد الرضا شفيق البصري، مروة مصطفى الربيعي، تأثير نموذج (Senge) للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة استطلاعية في إحدى المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 106، 2018.
80. عبد السلام حبيب حسن، عامر عبد الرزاق عبد المحسن، تقييم تبني تكنولوجيا مجتمعات الممارسة في قطاع صحة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 60، الجزء (2)، 2022.
81. عبد الغاني مرابطي، تموقع المنظمات بين ضرورة التوجه نحو الابتكار وحتمية تجاوب البيئة التسويقية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 04، سبتمبر 2015.
82. عبد القادر عوادي، رشيدة مراوي، مصطفى عوادي، مساهمة المزيج التسويقي الأخضر في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة عينة من موظفي مؤسسة الزهراء هيدروول بولاية الوادي، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 3، 2019.
83. عبد القادر قرش، طه عبد الرحمان سويس، الابتكار التسويقي ودوره في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات والاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2015.
84. عبد الكريم حساني، تأثير المزيج التسويقي على ولاء الزبائن في قطاع الاتصالات من وجهة نظر زبائن شركة جيزي بأم البواقي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 04، ديسمبر 2019.
85. عبد الله محمد علي هزاع، مدى توافر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية، بحث متطلب لتسجيل أطروحة دكتوراه، كلية التربية جامعة إب، مجلة الجامعة الوطنية، العدد 13، أغسطس 2020.
86. عبيرات مقدم، سارة موساوي، دور الابتكار التسويقي في رفع وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 6، الرقم 1، 2015.

87. عطا الله لحسن، دراسة تأثير المزيج التسويقي على رضا الزبون، دراسة حالة علامة كوندور، مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE، المجلد 03، العدد 03، أكتوبر 2019.
88. عطا الله لحسن، دراسة تأثير المزيج التسويقي للخدمات على ولاء الزبون للعلامة التجارية، دراسة حالة علامة جازي، مجلة ارتقاء للبحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، جويلية 2020.
89. علوط الباتول، مجبري سلمة، أثر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية على التنظيم، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 1، المجلد 3، 2014.
90. علي زيدان فنجان وآخرون، دور القيادة المتواضعة في تعزيز قدرات التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية لأراء عينة من الموظفين في كلية التربية الأساسية -جامعة الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 35، أيلول 2020.
91. عمار حميود، محمود فوزي شعوبي، واقع تطبيق الابتكار التسويقي في التوزيع في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، دراسة حالة مديرية التوزيع (فرع ورقلة حضري)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، 2014.
92. غادة صلاح أبو العطا، العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات الديناميكية، دراسة تطبيقية على قطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 18، الجزء الأول، العدد الثاني، أبريل 2017.
93. غسان قاسم داود اللامي، حسين هشام عبد الرحمان، تأثير تقييم أداء أعضاء قنوات التوزيع في رضا الزبون -بحث ميداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 74، 2013.
94. فتيحة عبيدي، هواري معراج، إمكانية تبني مهارات التسويق الابتكاري لتعزيز ريادة منظمة الأعمال، دراسة ميدانية في شركة weelte بمدينة الجلفة، الجزائر، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 2، 2015.
95. فتيحة يحيوي، استراتيجيات الابتكار في المنظمات القائمة على المعرفة دراسة حالة المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الإلكترونية بولاية برج بوعريش، مجلة الدراسات المالية؛ المحاسبية والإدارية، المجلد 6، العدد 3، 2019.
96. فضيلة بوطورة، نوفل سمايلي، مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (الهندرة) - دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2017.
97. فواز واضح، شين الخثير، الابتكار في الإعلان عبر مواقع التواصل الاجتماعي دراسة الإعلانات الأجنبية والوطنية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد الرابع، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

98. فيروز زروخي، عيسى حجاب، أثر استراتيجيتي التعلم التنظيمي والإبداع على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، دراسة ميدانية على بعض الجامعات، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 04، 2019.
99. فيصل البواردي، ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج 40، ع1، مارس (آذار) 2020.
100. قطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 08، ماي 2013.
101. قطاف ليلي، بوشنقى إيمان، دور وأهمية الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية: نحو تحقيق التنمية المستدامة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 4، العدد 7، جوان 2012.
102. ليث علي الحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 2، 2009.
103. م. م عمار جبار كاظم، دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، دراسة استطلاعية في الهيئة العامة لمشاريع الري واستطلاع إحدى تشكيلات وزارة الموارد المائية / العراق، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد 16، العدد 65، 2019.
104. ماجد محمد صالح وآخرون، سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية السلیمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان، السلیمانية، المجلد 2، العدد 1، فيفري 2018.
105. ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009.
106. محمد الباوي، التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد التاسع، العدد الثاني، جامعة الوادي، 2016.
107. محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 17، العدد 2، نوفمبر 2011.
108. محمد حمادي جابر البخاتي، سحر عباس حسين الزيايدي، دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الرضاقة التنظيمية (بحث استطلاعي لأراء عينة من أساتذة جامعة ميسان)، مجلة الغاري (Al-ghari) لكلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 18، العدد 2، 2022.

109. محمد سنين محمد عمر وآخرون، أثر التوجه بالتسويق الابتكاري على رضا الزبون: الدور الوسيط لجودة الخدمات، دراسة عينة من الزبائن بالمؤسسات الخدمية العاملة بولاية جنوب دارفور، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 2، العدد 8، 2021.
110. محمد شنشونة، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 33، جانفي، 2014.
111. محمد مسلم، الابتكار في المنتج وأثره على قرار تبني المستهلك لخدمات الجيل الرابع باستخدام نموذج rogers، دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال (جازي، موبيليس، أوريدو)، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 2، 2021.
112. محمد نعمان محمد عقلان، صابر عبد القادر البتول، تقييم أداء أعضاء قنوات التوزيع من وجهة نظر تجار الجملة والتجزئة في مدينة تعز، دراسة حالة الشركة المتحدة لصناعة الألبان والأغذية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 03، سنة 2022.
113. محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر، رحمه الحاج محمد الحاج، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على عينة من الشركات بمنطقة الرياض)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 46، 2015.
114. مراد إسماعيل، فطومة بن حدو، دور الابتكار التسويقي في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد 01، 2021.
115. مراد سليم عطيان، عبد الناصر إبراهيم نور، أثر المقارنات المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، 2014.
116. مسيكة براهيم، أثر الأبعاد المدركة للسعر على رضا الزبائن دراسة تطبيقية على عينة من زبائن المطاعم بمدينة قسنطينة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020.
117. مصطفى حوحو، أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04، جويلية 2020.
118. مصطفى محمد عبد النبي، أثر التنوع الثقافي للقوى العاملة على التعلم التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات البترول في مصر، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الثالث، 2020.
119. منال كباب، الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017.

120. مهابات نوري عبدا لله، انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية، دراسة ميدانية في عدد من الفنادق في محافظة أربيل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد الثالث والعشرون، 2009.
121. موسعي عبد الوهاب، الطيب قصاص، استخدام طريقة التحليل الهرمي (AHP) لقياس عناصر المزيج التسويقي لخدمة ADSL، دراسة ميدانية المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021.
122. ناجي عبد الستار محمود، الباحث غزوان مصطفى، الهيكل التنظيمي المرن وأثره في الرافعة المعرفية دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 2، 2020.
123. ناديا حبيب أيوب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، دورية الإدارة العامة، مارس 2004.
124. نجمة عباس، الأسس النظرية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ودورها في تفعيل تميز منظمات الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المجلد 6، العدد 10، 2013.
125. نجد حمري، عبد الرزاق براهيم، مهارات التسويق الابتكاري في منظمات الأعمال ودورها في تحقيق التميز (شركة آبل)، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 8، العدد 1، 2020.
126. نجوى سعودي، واقع التسويق الابتكاري وعلاقته بالميزة التنافسية في منظمات الأعمال، دراسة عينة من العاملين بمؤسسة كوندور، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، 2016.
127. ندى عبد الباسط كشمولة، تأثير عناصر التسويق الابتكاري في تعزيز الأداء التسويقي، دراسة استطلاعية لأراء عدد من المدراء في مجموعة من المنظمات الصناعية في محافظة بغداد، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، 2014.
128. نعيمة بارك، الابتكار في الاستراتيجية الاعلانية وأهميتها في جذب انتباه المستهلك بالإشارة إلى مؤسسة اتصالات الجزائر، المتطلبات والتوصيات، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2011.
129. نعيمة بارك، الابتكار في المنتجات استراتيجية لتعزيز تنافسية مؤسسات الاتصال بالجزائر، مؤسسة موبيليس نموذجا، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد الثامن، 2017.
130. نوال عبداوي، مساهمة التسويق الابتكاري في خلق القيمة للزبون، دراسة حالة عينة من زبائن مؤسسة condor الإلكترونية بمدينة بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع عشر، 2016.

قائمة المصادر والمراجع

131. نور الدين حامد، جوهرة أقطي، ثقافة التعلم التنظيمي كأسبقية للتشارك في المعرفة: دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24، العدد 03، أكتوبر 2018.
132. نور الدين حامد، مونية بن عربية، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 6، العدد 14، جانفي 2015.
133. هشام عبد الله حمد عليان، محمد علي عبد الله الجميلي، واقع التعلم المنظمي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في المنظمات التعليمية، جامعة كركوك أنموذجاً، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العدد 1، حزيران، 2021.
134. هند غدايفي، أحمد فرحات، الابتكار وطرق قياسه و تنميته (مقاربة نظرية)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 35، 2018.
135. وردة عبد الخالق عبد الرحمن الهومندي وآخرون، استراتيجيات التعلم التنظيمي وانعكاسها في تطور تصميم المنظمة بحث ميداني في رئاسة جامعة كركوك، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد 2، العدد 2، 2018.
136. ياسر لطيف خلف، أحمد عباس حمادي، زيد خوام محمود، انعكاسات مهارات التسويق الابتكاري على الإيحاء الواسع، بحث استطلاعي في شركة أسيا سيل للاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 109، العراق، 2018.
137. يسمين دروازي، مجال التفكير الابتكاري في بحوث التسويق، دراسات اقتصادية، المجلد 12، العدد 2، 2014.

VI. المؤتمرات والملتقيات:

1. الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول " منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية" يومي 5 و 6 ماي 2014، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2014.
2. عائشة علي دقيق، معوقات استخدام استخدام التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي " من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد في جامعة مصراتة، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة يومي 11-12 نوفمبر 2019، المؤسسات وإشكاليات التنمية في الدول النامية (ليبيا أنموذجاً).
3. العربي ثياوي، دور التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الاتصال الجزائرية دراسة ميدانية تحليلية، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول " الإبداع والتغيير التنظيمي

قائمة المصادر والمراجع

في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، خلال الفترة 18 و 19 ماي 2011 بجامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2011.

4. منصور بن عمارة، الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية - يومي 18 و 19 ماي 2011.

VII. التقارير:

1. تقرير التنمية لسوق الهاتف والانترنت في الجزائر للسداسي الأول 2020، مديرية الإحصاء للدراسات والاستشراف، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
2. مؤسسة " Ooredoo "، التقرير السنوي 2021، الدوحة قطر.
3. مؤسسة أوريدو، التقرير السنوي 2022، الدوحة قطر.

VIII. مواقع الانترنت:

1. الارتباط والانحدار الخطي البسيط، متاح على الرابط: <https://2u.pw/wEudXHL> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/15، على الساعة : 13:59.
2. بوجمعة حريزي، المحاضرة رقم 4 في الإحصاء التطبيقي 2 لمستوى الأولى ماستر تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة آكلي محند أولحاج، جامعة البويرة، 2020، ص: 5، من الموقع الإلكتروني: <https://2u.pw/INUsBMh> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/08/27، على الساعة: 16:30.
3. سليمان صادق درمان، خيرى علي أوسو، التسويق أسس واتجاهات متقدمة، جامعو دهورك، 2011، ص 16، تم الاطلاع عليه من الموقع الإلكتروني: <https://2u.pw/ajasNHM> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/07/26، على الساعة: 16:38.
4. طارق فيصل التميمي، أساسيات التسويق المعاصر، متاح على الرابط الإلكتروني: <https://2u.pw/zE87J7P> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/08/31، على الساعة: 19:03.
5. الغد الجزائري، موبيليس-ارتفاع رقم الأعمال 13 % مقارنة بـ 2022 ، بتاريخ : 04 ماي 2023، مقال متاح على الرابط الإلكتروني: <https://2u.pw/jziB9vZ> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/08/30، على الساعة: 23:29.
6. مريام الريحاوي، ميتانويا، جانفي 2020، ص: 182، متاح على الرابط الإلكتروني: <https://2u.pw/nquGLpi> ، تمت مشاهدته بتاريخ: 2023/06/16، على الساعة: 16:11.

7. مقال بعنوان " **Innovation in Marketing: Importance and Characteristics** " ، شاركه **Smrit Chand** ، متاح على الرابط الإلكتروني: <https://cutt.us/q53Uk> ، تم الاطلاع عليه يوم : 2022/06/17 ، على الساعة : 19:19.
8. من الرابط الإلكتروني: <https://2u.pw/ajl6ud7> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/09/12 ، على الساعة: 22:39.
9. من الموقع الإلكتروني : <https://2u.pw/yewXVuX> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/28 ، على الساعة : 21:10.
10. من مؤسسة موبيليس، **بخصوص المؤسسة**، الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/cnz15N3> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/05/18 ، على الساعة: 00:53.
11. مؤسسة **Ooredoo**، **لمحة عنا**، متاح على الرابط الإلكتروني: <https://2u.pw/RMx74ip> ، تم الاطلاع عليه في: 2023/07/08 ، على الساعة: 15:57.
12. مؤسسة أوريدو، **المؤسسات**، الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط التالي: <https://2u.pw/N8Sd9Yi> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/09 ، على الساعة: 15:13.
13. مؤسسة أوريدو، **خدمات الأفراد**، الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط التالي: <https://2u.pw/fpv0j7d> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/09 ، على الساعة: 00:06.
14. مؤسسة أوريدو، **عن شركة " Ooredoo "** ، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة أوريدو الجزائر، متاح على الرابط التالي: <https://2u.pw/9uKm2EI> ، تم الاطلاع عليه في: 2023/07/08 ، على الساعة: 12:18.
15. مؤسسة أوريدو، **عن شركة " Ooredoo "** ، الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة أوريدو الجزائر، متاح على الرابط التالي: <https://2u.pw/7h6407B> ، تم الاطلاع عليه في: 2023/07/08 ، على الساعة: 12:18.
16. مؤسسة جازي، **الخدمات، أفراد**، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/olnnmsx> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/10 على الساعة: 14:15.
17. مؤسسة جازي، **الخدمات، أفراد**، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/9aRcKdK> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022-05-22 على الساعة: 23:26.
18. مؤسسة جازي، **تعرف علينا، التزاماتنا**، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/xolJc5p> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/10 على الساعة: 16:20.

قائمة المصادر والمراجع

19. مؤسسة جازي، جازي تستعرض نتائجها المالية منذ شراء الصندوق الوطني للاستثمار لأغلبية أسهمها، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/Gdzljy0> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/09/12، على الساعة: 23:08.
20. مؤسسة جازي، عروض المؤسسات، الاشتراكات، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/3UK8DKL> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/10، على الساعة 16:02.
21. مؤسسة جازي، مؤسسات، الاشتراكات، جازي SPECIAL PRO ، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/KVnCRLJ> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/05/23 على الساعة: 14:46.
22. مؤسسة جازي، مؤسسات، الخدمات، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/WLfgbkm> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/10، على الساعة 16:02.
23. مؤسسة موبيليس، عرض سما، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/cnz15N3> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/05/18 على الساعة: 00:53.
24. مؤسسة موبيليس، عروض الخواص، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/6k33Tru> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/09 على الساعة: 19:46.
25. مؤسسة موبيليس، عروض الشركات، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/X2ltuvn> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/07/09، على الساعة 20:24.
26. مؤسسة موبيليس، فضاء الصحافة، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/yvwuALp> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/05/20 على الساعة : 15:14.
27. مؤسسة موبيليس، لمحة عن جازي، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/7grpNYM> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2023/06/07 على الساعة: 22:33.
28. مؤسسة موبيليس، لمحة عن جازي، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/vRZXm2z> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/05/26 على الساعة: 23:26.
29. مؤسسة موبيليس، لمحة عن جازي، الموقع الرسمي للمؤسسة، متاح على الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/vEDuHGk> ، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2022/05/26 على الساعة: 23:26.

قائمة المصادر والمراجع

30. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة ، متعاملو البريد والاتصالات، موبيليس، متاح على الرابط : <https://2u.pw/B36auRC> ، بتاريخ : 2022/05/20 على الساعة : 16:39.

IX. المعاجم:

1. أبي الفضل ابن منظور، معجم لسان العرب، المجلد الثامن، نشر أدب الجوزة، إيران، 1984.
2. معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، جمهورية مصر العربية، 2004.

ثانيا: قائمة المصادر والمراجع باللغات الأجنبية

I. Books :

1. Ahmed pervais K , Shapherd charles D, **innovation management context, strategies, systems, and processes**, first edition, pearson education, England, 2010.
2. B Devi Prasad, **Content analysis: A method of Social Science Research**, In D.K. Lal Das (ed) Research Methods for Social Work, Rawat Publications, New Delhi, 2008.
3. Chris Argyris, **Reasons and Rationalizations : The Limits to Organizational Knowledge**, Published in the United States by Oxford University Press Inc, New York 2004.
4. Douglas c. Montgomery, Elizabeth a. Peck, g. Geoffrey Vining, **Introduction to Linear Regression Analysis**, Fifth Edition, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2012.
5. Ikujiro Nonaka ,Hirotaka Takeuchi , **The Knowledge –Creating Company: How Japanes Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford: Oxford University Press , New York , 1995.
6. John Denton, **Organisational Learning and Effectiveness**, Routledge, New York, 1998.
7. John S. Oakland, **Total Quality Management : text with cases**, Third edition, Butterwrth Heinmann, 2003.
8. Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, 2nd ed, Palo Alto, CA: Davies-Black Pub, 2002.
9. Peter Busch, **Tacit Knowledge in organizational learning** . IGI Publishing, New York, 2008.
10. Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, twelfth edition, pearson international edition(prentice hall), 2008.
11. Philip kotler, **marketing management, millenium Edition**, tenth Edition, pearson custom publishing, 2002.
12. Raanan Lipshitz and Others, **Demystifying Organizational Learning**, Sage Publications, london, 2007.
13. Richard I Daft, **Organition theory and design**, westen publishing, new yourk, 1992.
14. Richard.L. Daft, **Management**, Twelfth Edition, Cengage learning 20 channel center street, Boston, USA, 2014.
15. Suja R Nair, **Marketing research (text with cases)**, second revised edition , himalayapublishing house, chapter 1 , 2014.
16. Uma Sekaran, **Research Methods for Business a skill building approach**, 4th edition, John Wiley& Sons, inc, New York, 2004.

17. Yeung and others, **Organizational Learning Capability Generating and Generalizing ideas with impact**, Oxford University Press , Now York Oxford, 1999.

X. Scientific journals:

1. Adika Fajar Putra, Muhammad Arif Lubis, **Effect of Promotional Mix And Price On Consumer Subscription Decisions Mediated By Trust In Indihome Consumers In Medan" (Emperis Study On PT. Telkom Witel Medan)**, journal of management analytical and solution, Vol : 1, N° : 2, 2021.
2. Aihemaituoheti Wujiabudula, Cemal Zehir, **The Effects of Organizational Learning on Firm Performance Through Product Innovation**, Journal of Global Strategic Management, Vol : 10, N° : 1, June 2016.
3. Akwaowo, Raphael Reuben and Kalio, Tamuno-Iduabia Sobie, **Organisational Learning and Learning Organization: A Review of Theories**, International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS), Volume : V, Issue : VIII, August 2021.
4. Anders Ortenblad, **On differences between organizational learning and learning organization**, The Learning Organization, Vol : 8 , N° : 3, 2001.
5. Baiyin Yang, Karen E. Watkins, Victoria J. Marsick, **The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation**, Human Resource Development Quarterly, Vol : 15, N° : 1, Spring 2004.
6. Barbara A. Ribbens, **organizational learning styles : categorizing strategic predispositions from learning**, the international journal of organizational Analysis, vol : 5, N° : 1, january 1997.
7. Barbara Levit, James G. March, **Organizational Learning**, Annual Review of Sociology, Vol : 14 1988.
8. Bassam Samir Alromeedy, Fatma Zohra Talhi, **Are the Egyptian travel agencies learning organizations?** Strategy and Development Review, Vol : 09, N° : 16, 2019.
9. Bin Zhao, Fernando Olivera, **Error Reporting in Organizations**, The Academy of Management Review, Vol : 31, N° : 4 , October 2006.
10. Bingqiang li, Lei huang, **The Effect of Incremental Innovation and Disruptive Innovation On The Sustainable Development of Manufacturing in China**, sage open, 2019.
11. Bruce E. Winston, Kathleen Patterson, **An Integrative Definition of Leadership**, International Journal of Leadership Studies, Vol. 1, Iss : 2, 2006.
12. Bushra Javed and others, **Error Management Culture and its Impact on Organizational Performance: A Moderated Mediation Model**, Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol : 15, Issue : 1, October 2020.
13. C. Marlene Fiol, Marjorie A. Lyles, **Organizational Learning**, The Academy of Management Review , Vol : 10, N° : 4 , Oct 1985.
14. Calantone and others, **Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance**, Industrial Marketing Management, N° : 31, 2002.
15. Cathy van Dyck and Others, **Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication**, Journal of Applied Psychology, Vol : 90, N° : 6, 2005.
16. Chaang-luan ho, Yaoyu liu, Ming-chih chen, **Factors Influencing Watching and Purchase Intentions on Live Streaming Platforms: From a 7Ps Marketing Mix Perspective**, Information 2022, 13(5), 239.
17. Christos tsinopoulos et al, **process innovation : open innovation and the moderating role of the motivation to Achieve legitimacy**, journal of Product innovation management, Vol : 35, issue: 1, 2018.

18. Chyan Yang , Yau-De Wang , Han-Jen Niu, **Does Industry Matter in Attributing Organizational Learning to its Performance?: Evidence from the Taiwanese Economy**, Asia Pacific Business Review, 13(4), 2007.
19. Craig C. Lundberg, Judi Brownell, **The Implications of organizational learning for organizational communication : a review and reformulation**, The International Journal of Organizational Analysis, Vol : 1, N° : 1 , (January), 1993.
20. Daniel Putz and otherd, **Measuring organizational learning from errors: Development and validation of an integrated model and questionnaire**, Management Learning, 44(5), 2012.
21. Diab, A. M, M. M. M. Abdel-Ghany, **A study of work environment and competencies necessary for agricultural extension in egypt using delphi technique**, J. Agric. Econom. and Social Sci., Mansoura Univ, Vol : 5 (5), May, 2014.
22. Eric.w.k.Tsong, **Organizational learning and the learning organization : A Dichotomy Between Descriptive and perscriptive research**, Human Relation, vol : 50, No : 1, 1997.
23. Fang huang, John lewis rice, **Openness in Product and Process Innovation**, international journal of innovation management, Vol : 16, issue : 4, 2012.
24. Fatih Şahin, **The Role of School Administrators in Organizational Learning Processes**, Research in Educational Administration & Leadership 6(4), December 2021.
25. Ferdinandus Sampe, Daniel Lallo Pakiding, **Organizational learning – a literature review**, akuntansi from the journal system information manajemen, Vol : 13, N°: 2, November, 2015.
26. Frédéric le Roy, Marc Robert, Philippe Giuliani, **L’innovation managériale généalogie, défis et perspectives**, revue français de gestion, N° : 235, 2013.
27. Frédéric le Roy, Marc Robert, Philippe Giuliani, **The Concept of Management Innovation : Definition State of The Art and Future Research Avenues**, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Vol : X, N° : Y, xxxx, January 2018.
28. Fredrick M. Nafukho, Carroll M. Graham, Machuma H. Muyia, **Determining the relationship among organizational learning dimensions of a small-size business enterprise**, Journal of European Industrial Training, Vol : 33, N°: 1, 2009.
29. George P. Huber, **Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures**, Organization Science, Vol : 2, N°: 1, Febuary 1991, Printed in U . S . A.
30. George S. Day, **The Capabilities of Market-Driven Organizations**, Journal of Marketing, Vol : 58, N°: 4, Oct 1994.
31. Guoquan Chen, **An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices**, Management Decision, Vol : 43, N° : 4, 2005.
32. Guoquan Chen, **An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices**, Management Decision, Vol : 43, Iss : 4.
33. Hamid Tohidi, Seyed Mohsen Seyedaliakbar and Maryam Mandegari, **Organizational learning measurement and the effect on firm innovation**, Journal of Enterprise Information Management, Vol : 25, N°: 3, 2012.
34. Helder de Jesus Ginja Antunes, Paulo Goncalves Pinheiro, **Linking knowledge management, organizational learning and memory**, Journal of Innovation & Knowledge 5, (2020), p : 143.
35. Ian goulding, **new product denelopment : A literature review**, European journal of marketing, 17(3), December 1983.
36. Ijaz Hussain and al, **effects of sustainable brand equity and marketing innovation on market performance in hospitality industry : mediating effects of sustainable competitive advantage**, sustainability, Vol : 12, issue : 7, 2020.

37. Inocencia Maria Martinez-Leon, Jose A. Martinez-Garcia, **The influence of Organizational Structure on Organizational Learning**, International Journal of Manpower, Vol : 32, N° : 5/6, 2011.
38. J.P.J. de Jong, A. Bruins and others, **Innovation in service firms explored: what, how and why?**, Eim business and policy research, 2003.
39. Jehad Aldehayyat, **The role of corporate social responsibility initiatives, error management culture and corporate image in enhancing hotel performance**, Management Science Letters (11), 2021.
40. Joe F. Hair.Jr, Dana E. Harrison, Jeffrey J. Risher, **Marketing research in the 21 st century : Opportunities and Challenges**, Brazilian Journal of Marketing – BJMkt, Special Issue, Vol :17, N° : 5, October 2018.
41. Keith S. Taber, **The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education**, Res Sci Educ 48, 2018.
42. Khadra Dahou, Ishaq Hacini, Abdeslam Bendiabdellah, **Empowering Employees To Promote Organizational Learning**, Revue Algérienne Des Ressources Humaines (RARH),Vol : 1, N° : 1, 2016.
43. Kimberly D. Bess, Douglas D. Perkins & Diana L. McCown , **Testing a Measure of Organizational Learning Capacity and Readiness for Transformational Change in Human Services**, Journal of Prevention & Intervention in the Community, 39:1, 2010.
44. Kowta Sita Nirmala Kumaraswamy, C.M. Chitale, **Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning**, Journal of Management Development,Vol : 31, N° : 3, 2012.
45. Kris M.Y. Law , Angappa Gunasekaran, **Dynamic organizational learning: a conceptual framework**, Emerald publication: industrial and commercial training, Vol : 41, N° : 6, 2009.
46. Lokman Hakim Khalib and others, **Organizational Learning Capabilities (OLC) toward Job Satisfaction: A Conceptual Framework**, Academic Research International, Vol : 6(2), March 2015..
47. Magnus O. Igbinovia, Iguehi J. Ikenwe, **Knowledge Management: Processes and Systems**, Journal of Information and Knowledge Management , Vol : 8 (3), 2017.
48. Mahmud I. Nour, Mohammad Salamh Almahirah, Sultan "Mohammed Said," Sultan Freihat, **The Impact of Promotional Mix Elements on Consumers Purchasing Decisions**, International Business and Management, Vol : 8, N° : 2, 2014.
49. Maier dorin, **product and process innovation : A new perspective on the organizational development**, International Journal of Advanced Engineering and Management Research, Vol : 3, Issue : 6, 2018.
50. Malikeh Beheshtifar and others, **Role of Career Competencies in Organizational Learning Capability**, INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, Vol : 4, N° : 8, DECEMBER 2012.
51. Martin Lauzier and another, **Validation of a short form of the Inventory of Organizational Learning Facilitators**, Journal of Workplace Learning, Vol : 30, N° : 4, 2018.
52. Mary M. Crossan, Henry W. Lane, and another, **Organizational Learning: Dimensions For A Theory**, The International Journal of Organizational Analysis, Vol : 3, N° : 4, (October) 1995.
53. Maryam M. B. Yusuf, Norhilmi Mohammad, Ibrahim Suleiman Yahaya, **The impact of physical evidence in service delivering as marketing tools that foreseen profitability for private Universities in Nigeria**, Journal of Management Theory and Practice (JMTP), June 2020.
54. Marzi giacomo, Marina Dabic et al, **product and process innovation in manufacturing firms- a thirty- year bibliometric analysis**, scientometrics, Vol : 113, issue : 2, 2017.

55. Mehmet Kiziloglu, **The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector**, Global Business and Management Research: An International Journal ,Vol : 7, N° : 3, 2015.
56. Mehmet Kızıloğlu, **The Impact of School Principal's Leadership Styles on Organizational Learning: Mediating Effect of Organizational Culture**, bmij , Vol : 9 (3), 2021.
57. Michael Frese, Nina Keith, **Action Errors, Error Management, and Learning in Organizations**, Annual Review of Psychology, Vol : 66, N° : 1, September 2014.
58. Mohamad awad ben ali alharbi, **Influencing Factors in Innovation on Individual and Group Level**, wagening university and research, geoffry hegelaar, 14 juni 2018.
59. Murni Zarina Mohamed Razali and others, **Learning organization practices and job satisfaction among Academicians at public university**, International Journal of Social Science and Humanity, Vol : 3, N° : 6, 2013.
60. Nick Bontis and others, **Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows**, Journal of Management Studies, 39, 4, December 2002.
61. Nick Bontis and others, **Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows**, Journal of Management Studies, Vol : 39, N° : 4, 2002.
62. Nixon Kamukama and others, **Competitive advantage: mediator of intellectual capital and Performance, Journal of Intellectual Capital**, Vol : 12 , N° : 1, 2011.
63. Nor Intan Adha Hafit and others, **Examining the Role of Organisational Learning Theory and Learning Organisations in the Era of Digitalization: A Literature Review**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol : 12, N° :5, 2022.
64. Nyoman Sunarta and others, **The Effect of Knowledge Sharing on Organisational Performance with Types of Innovation as Mediation: A Study of Star Hotels in Bali Province, Indonesia**, International Journal of Innovation, Creativity and Change, Vol : 12, Issue : 3, 2020.
65. Olivier Weinstein, Nicole Azoulay, **"FIRMS"Capabilities And Organizational Learning A critical survey of some literature**, This paper has been produced within the DYNACOM research project, funded by Targeted Socio-Economic Research (TSER) Area 1.1, under the Fourth Framework Programme, European Commission (Contract n. SOE1– CT97-1078), Benjamin Coriat and Giovanni Dosi have helped us to improve and focus the final draft of our Research, 1999.
66. Ozlem yasar ugurlu, mustafa kurt, **The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance : Evidence From The Turkish Manufacturing Sector**, Emerging Markets journal , Vol : 06, N° : 1, 2016.
67. Pilar Jerez-Gomez and others, **Organizational learning capability: a proposal of measurement**, Journal of Business Research 58, 2005.
68. Quangyen Tran , Yezhuangtian Tian, **Organizational Structure : Influencing Factors and impact on a firm**, American Journal of Industrial and Business Management, 2013, 3.
69. Quing Cao, Shad Dowlatsahi, **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**, Journal of Operations Management 23 , 2005.
70. Randa saadi, Khaled gachi, **innovation in the mix marketing, international experience**, economic and management research journal, Vol : 14, N° : 01(dupe), 2020.
71. Recep Kaçmaz, Celaeddin Serinkan, **A Research on Levels of Organizational Learning in Educational Institutions**, International Journal of Organizational Leadership, 5(2016).
72. Reid Bates, Samer Khasawneh, **Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations**, International Journal of Training and Development, 9 (2), 2005.

73. Ricardo Chiva and others, **Measuring organisational learning capability among the workforce**, International Journal of Manpower ,Vol : 28, N° : 3/4, 2007.
74. Robert Duncan, Andrew Weiss, **Organizational learning : Implication for Organizational Design**, organizational behavior, vol : 1, 1979.
75. Rodrigo valio dominguez gonzalez, Manoel fernando martins, **Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research**, gest.prod, soa carlos, Vol : 24, N° : 2, 2017.
76. Roland K. Yeo, **Revisiting the roots of learning organization A synthesis of the learning organization Literature**, The Learning Organization, Vol : 12, N° : 4, 2005.
77. Sally Ngeringwony Toroitich, David Kosgei, Ambrose Kemboi , **Effects of Shared Vision on Performance of SMEs in Kenya**, International Journal of Economics Commerce and Management, Vol : IX, Issue : 10, Oct 2021.
78. Sawasn Al-Husseini, Ibrahim Elbeltagi, **Knowledge Sharing Practices as a Basis of Product Innovation: A Case of Higher Education in Iraq**, International Journal of Social Science and Humanity, Vol : 5, N° : 2, February 2015.
79. Sei Hyoung and another, **how the organizational learning process mediates the impact of strategic human resource management practices of performance in korean organizations**, performance_improvement quarterly, vol : 25, N° : 4, 2013.
80. Shafique Ur Rehman and others, **Nexus among intellectual capital, interorganizational learning, industrial Internet of things technology and innovation performance: a resource-based perspective**, [Journal of Intellectual Capital](#), Vo : 24, N° : 2, 2023.
81. Shahram Mirzaei Daryani and others, **The study models of learning organisation building**, Int. J. Learning and Intellectual Capital, Vol : 11, N° : 4, 2014.
82. Snežana Lazarević, Jelena Lukić, **Team Learning Processes And Activities in Organizational: A Case Study**, Economic Themes, 56(3), 2018.
83. Sultan Mohammad Saïd sultan freihat, Diana Mohammad Adnan Hosni, Tareq N. Hashem, **Innovative Marketing and Its Impact on Customers' Value Creation in Orange Jordan Telecom**, Academic Journal of Interdisciplinary Studies, Vol : 9, N° : 5, september 2020.
84. Su-Mei Lin, **marketing mix (7P) and performance assessment of western fast food industry in taiwan : An application by associating DEMATEL and ANP**, African Journal of Business Management Vol : 5(26), October 2011.
85. Susana Perez Lopez and others, **Organizational learning as a determining factor in business performance**, The Learning Organization, Vol : 12, N° :3,2005.
86. Susanne durst, anne-laure mention and others, **service innovation and its impact: what do we know about?** Investigaciones europeas de direccion y economia de la empresa 21 (2015) 65–72.
87. Sutithep siripipattanakul, Supaprawat and others, **marketing mix (4Cs) affecting decision to be an Online degree student : a qualitative case study of an online master's degree in thailand**, international journal on integrated education, Vol : 5, issue : 4, april 2022.
88. Tabea Scheel, Ulf Hausmann, **Impact of error management culture on knowledge performance in professional service firms**, Horizons of Psychology(22), 2013.
89. Tatiane de Andrade Neves Hörbe and others, **Inelunce of the Organizational Structure in the Organizational Learning Capacity: the case of a world Manufacturer of Commercial Vehicles**, Revue Adm. UFSM, Santa Maria, Vol : 14, N° : 2, April-June, 2021.
90. Timira shukla, anita singh, **Organizational Factors Influencing Innovation : An Empirical Investigation**, journal of strategic human resource management, Vol : 4, issue : 3, october 2015.

91. Victoria J. Marsick, Karen E. Watkins, **Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire**, Advances in Developing Human Resources ,vol : 5 , N° : 2, 2003.
92. Watkins, K.E , Marsick, V.J, **Sculpting the learning community: new forms of working and organizing**, National Association of Secondary School Principals Bulletin, Vol : 83, N° : 604, 1999.
93. Yamina Fouzia Fadel, **Origines, Evolutions et Alternatives du marketing mix**, Revue des études humaines et sociales -A/ Sciences économiques et droit, N° : 21, janvier 2019.
94. Yong Rao and others, **Knowledge Sharing, Organizational Learning and Service Innovation in Tourism**, Journal of Service Science and Management, 11, 2018.
95. Zehir Cemal, **The Effects Of Organizational Learning On Firm Performance Through Product Innovation**, journal of global strategic management, Vol : 10, N° :1, 2016.

XI. Scientific theses:

1. Ferdinandus Sampe, **The influence of organizational learning on performance in Indonesian SMEs**, Thesis Submitted in Fulfilment of The Requirement for The Award of The Degree of Doctor of Philosophy, Southern Cross University, 2012.
2. Gabriel Guallino, **L'apprentissage organisationnel dans les Acquisitions**, Doctorat en science de gestion, Université de la Méditerranée –Aix- Marseille, 2010.
3. Kurt John, **Organizational Learning and Intelligent Machines: A Descriptive Case Study of a Biomedical Research Funding Organization's Learning about Artificial Intelligence Technologies**, A Dissertation submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, May 16, 2021.
4. Nancy . y. Nee, **Do you have the “S” factor for service innovation? how stewardship contributes to service innovation capabilities in service-dominant logic**, thesis Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Weatherhead School of Management, May, 2020.
5. Robert P. Cascio, **Marketing Innovation And Firm Performance Research Model, Research Hypotheses, And Managerial Implications**, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Department of Marketing in the College of Business Administration at the University of Central Florida Orlando, Florida, 2011.
6. Sandra R. Gustavson , **Organizational Learning in response to large scale events**, A dissertation submitted to the Kent State University Graduate School of Management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, February, 2008.
7. Wael Abdallah, **Identifying organizational learning dimensions that promote patient safety culture: A study of hospital pharmacies in Kuwait**, PhD Thesis, University of Bradford, 2019.

XII. Forums and conferences:

1. Farzad Movahedi Sobhani, **Studying The Influence of Learning Capability on Knowledge Acquisition**, 3rd International Conference on Information and Financial Engineering Singapore, 2011, IPEDR Vol : 12.

2. Joyce, W. Ndegwa and others, **Knowledge Sharing, Organizational Learning and Performance of Top 100 Medium Enterprises in Kenya**, 1st DBA-Africa Management Review International Conference 20th March 2015.
3. Nur holis abadi, Hidayatulloh hidayatulloh, **Using as Marketing Strategy for Islamic Educational Institutions**, in ICIGR conference proceedings, KnE social science, volume 2022.
4. Quong neo bui, **On The Diffusion of Administrative Innovation, Performance, Fashion, or Legitimacy**, 17ed Americas conference on information systems, 2011.
5. Vahijah saadat, Zeynab saadat, **Organizational Learning as A Key Role of Organizational Success**, 3rd international conference on new organization: organization and leadership 2 may 2016, Dubai .UAE , procedia - social and behavioral sciences 230.

XIII. Electronic references:

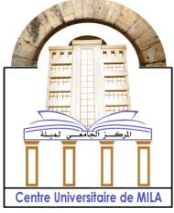
1. Carol C. Leavitt, **A Comparative Analysis of Three Unique Theories of Organizational Learning**, September 14, 2011, p p : 7-9, From the website <https://2u.pw/14Jsu5K> , on the date : 04-09-2022, on the clock : 18:36.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الجامعة
01	نجيمي عيسى	أستاذ التعليم العالي	بجامعة جيجل
02	هولي فرحات	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة
03	قبايلي أمال	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة
04	لطفي بوغرة	أستاذ محاضر ب	جامعة جيجل
05	هاجر قريشي	أستاذ محاضر أ	جامعة قسنطينة 2
06	بلجازية عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل
07	عبد الرحمان بن لحسن	محاضر كبير (Senior Lecturer)	جامعة أوتارا ماليزيا

الملحق رقم (02): إستبيان الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة - الجزائر
University Center Abdelhafid Bouasouf, Mila - Algeria



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير موارد بشرية

استمارة لدراسة أكاديمية

سيدتي، سيدي، تحية طيبة وبعد

في إطار تحضيرنا لنيل شهادة الدكتوراه (L.M.D) في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، نقوم حاليا بإجراء دراسة علمية بعنوان: "أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر"، ولهذا الغرض قمنا بتصميم هذا الاستبيان لمعرفة مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

نشكر تعاونكم من خلال الإجابة على عبارات الاستبيان، ونعلمكم أن كافة البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الدكتور:

- لطرش جمال

من إعداد الطالبة:

- معروزي منيرة

السنة الجامعية: 2022-2023

القسم الأول : البيانات الشخصية

• الجنس:

☐

أنثى:

☐

ذكر:

• السن:

☐

- أكثر من 50 سنة:

☐

- من 31 سنة إلى 50 سنة:

☐

- من 19 إلى 30 سنة:

• المؤهل العلمي:

☐

دكتوراه:

☐

ماجستير:

☐

ماستر:

☐

ليسانس:

☐

ثانوي:

• الدخل الشهري:

☐

من 20000 إلى 30000 دج:

☐

أقل من 20000 دج:

☐

أكثر من 50000 دج:

☐

من 30001 إلى 50000 دج:

• نوع متعامل الهاتف النقال المستخدم:

☐

أوريدو:

☐

جازي:

☐

موبيليس:

• الخبرة:

☐

- أكثر من 15 سنة:

☐

- من 05 سنوات إلى 15 سنة:

☐

أقل من 05 سنوات:

• الصفة المهنية:

☐

عون تنفيذ:

☐

عون تحكم:

☐

إطار:

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول التعلم التنظيمي (Organizational Learning)

مقياس ليكرت					البعد الإستراتيجي(The strategic dimension)	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان	رقم العبارة / مؤشر
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم(The common vision among the members of the organization)						
					تملك مؤسستك وطاقمها رؤية مشتركة تتمحور حول التجديد والابتكار .	01
					تعمل مؤسستك على تحقيق الريادة في مجالها من خلال الأسبقية بمنتجاتها (سلع- خدمات) المتميزة.	02
متابعة التغيرات البيئية(Follow up on environmental changes)						
					تقدم مؤسستك منتجات(سلع- خدمات) جديدة ومبتكرة تتوافق مع التغيرات البيئية.	03
					تقوم المؤسسة بخلق أسواق جديدة بمنتجات(سلع- خدمات) جديدة.	04
إستراتيجية التعلم(Learning strategy)						
					تشجع المؤسسة موظفيها على التعلم وتقوم بإتاحة الخبرات المعرفية للاستفادة منها.	05
					تعتبر مؤسستك عملية التعلم أولوية إستراتيجية تحددها مسبقا ضمن إستراتيجيتها العامة.	06
البعد التنظيمي(organizational dimension)						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
العمل من خلال الفريق(Team work)						
					تعتمد مؤسستك على مبدأ العمل الجماعي لتعزيز عملية تعلم العاملين.	07
					تسعى مؤسستك إلى مشاركة وجهات نظر الجميع والأخذ بأفضل الآراء والاقتراحات.	08
الهيكل التنظيمي المرن(Flexible organizational structure)						
					تعتمد مؤسستك على الإجراءات الرسمية في اتخاذ القرارات.	09
					تمنح مؤسستك فرصا للعاملين من أجل تطبيق وتجريب أفكارهم الجديدة والابتكارية.	10
إيجاد المعرفة ونقلها(Finding and transferring knowledge)(التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق)						
					توفر مؤسستك وسائل الاتصال اللازمة لتسهيل نقل ومشاركة المعارف.	11
					تقوم مؤسستك بجلسات للعصف الذهني من أجل توليد الأفكار والمعارف الجديدة والمبتكرة.	12

البعد الثقافي (cultural dimension)					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	موافق بشدة
التعلم من الأخطاء السابقة (Learning from past mistakes)					
13					تعمل مؤسستك على اكتشاف الأخطاء وإخفاقات العمل لتجنبها والتعلم منها.
14					تعتمد مؤسستك على التجارب والخبرات السابقة كأساس للتعلم والعمل.
البيئة المساندة للتعلم (supportive environment for learning)					
15					توفر مؤسستك بيئة مناسبة من أجل تطوير الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات جديدة.
16					تخصص مؤسستك نسبة عالية من مواردها لأغراض البحث والتطوير.
الجودة الكلية للتعلم (The overall quality of learning)					
17					تقدم مؤسستك خدمات جديدة من الصعب امتلاكها أو تقليدها من طرف المنافسين.
18					تدعم مؤسستك الأفكار الجديدة في مجال العمل.
المحور الثاني التسويق الإبتكاري (Innovative marketing)					
مقياس ليكرت			الابتكار في المنتج (Product innovation) (سلعة / الخدمة)		
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رقم العبارة / مؤشر
19					تعتبر مؤسستك سباقة في تقديم خدمات متنوعة جديدة ومبتكرة باستمرار إلى السوق.
20					تقوم مؤسستك بتطوير وتقديم منتجات وخدمات توافق تطلعات الزبائن.
21					تحرص مؤسستك على ابتكار وسائل وطرق جديدة لتبليغ زبائنك عن حدوث أي عطل في خدماتها.
22					توفر مؤسستك خدمات جديدة تواكب التطور التكنولوجي
الابتكار في السعر (Price innovation)					
23					تقدم مؤسستك عروض سعرية تنافسية مغرية ومبتكرة باستمرار مقارنة بالشبكات الأخرى.
24					تطور مؤسستك خدماتها المجانية بشكل مستمر.
25					تعتمد مؤسستك على التسعير النفسي (تحديد السعر بعدد عشري بدل من عدد صحيح).
26					تعتمد مؤسستك على أساليب دفع حديثة ومتنوعة توافق التطورات التكنولوجية الحاصلة
27					تراعي مؤسستك مدى توافق أسعار خدماتها مع القدرات المالية للزبائن.
28					تحرص مؤسستك على تعديل أسعار خدماتها بشكل مستمر.
الابتكار في التوزيع (Distribution innovation)					
29					تحرص مؤسستك على توزيع منتجاتها وخدماتها بوسائل وطرق جديدة ومبتكرة بأقصى سرعة وفعالية.

30	تقوم مؤسستك بإنشاء وكالات قرب زبائنك لتوصيل خدماتها إلى أقرب نقطة ممكنة.					
31	توفر مؤسستك لزبائنك بدائل متعددة للحصول على خدماتها في المكان والوقت المناسبين.					
رقم العبارة / مؤشر	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الابتكار في الترويج (Innovation in promotion)						
32	تستخدم مؤسستك وسائل جديدة ومتطورة لعرض منتجاتها وخدماتها كالرسائل الصوتية على خط الهاتف.					
33	تستخدم مؤسستك وسائل حديثة للتعريف بمنتجاتها.					
34	تلتزم مؤسستك بتقديم المعلومات الضرورية عن خدماتها الحالية والجديدة.					
35	تتعاون مؤسستك مع مؤسسات الدعاية والإعلان لتقديم إعلانات وأساليب دعائية مبتكرة تتميز بصدق محتوى الرسالة الدعائية.					
الابتكار في الأفراد (Innovation in people)						
36	يقوم موظفوا مؤسستك بتقديم خدمات مبتكرة وجديدة بصدر رحب.					
37	يراعي الموظفون في مؤسستك تباع المساواة بين زبائنهم واحترام الأدوار.					
38	لدى الموظفون مهارات وقدرات تمكنهم من تقديم الخدمة بشكل مبتكر وجذاب ما يؤدي إلى جذب الزبائن وكسب ولائهم.					
الابتكار في الدليل المادي (Innovation in physical evidence)						
39	تعتمد مؤسستك على ابتكار بيئة داخلية مريحة ومنظمة للموظفين والزبائن.					
40	تعتمد مؤسستك بأن يكون مظهر الموظفين في المؤسسة لائق ومحترم.					
41	شكل وتصميم مبنى وكالات مؤسستك حديث وجذاب.					
الابتكار في العمليات (Operational innovation)						
42	يهتم الموظفون في مؤسستك برضا الزبائن عن الخدمة المبتكرة والمطورة.					
43	تعمل مؤسستك على تدريب موظفيها على التعامل مع المشاكل التي تواجه الزبائن بشكل متجدد.					
44	تقدم مؤسستك خدماتها أو منتجاتها بطرق سهلة حديثة ومبتكرة.					
45	تعمل مؤسستك باستمرار على تقليص الوقت اللازم لتقديم الخدمة.					
46	تحرص مؤسستك على تبسيط الإجراءات المتعلقة بالاستفادة من الخدمة.					
الابتكار في بحوث التسويق (Innovation in marketing research)						
47	تعتمد مؤسستك على طرق حديثة ومبتكرة في جمع المعلومات والبيانات.					
48	تحرص مؤسستك على توفير أفراد عاملون في بحوث التسويق لديهم القدرة على الإبداع والابتكار في دراسة وحل المشاكل التسويقية.					
49	تعتمد مؤسستك على التغذية الراجعة في بحوثها التسويقية.					

شكرا لحرصكم وتعاونكم

الملحق رقم 03: نتائج اختبار معاملي الالتواء والتفطح

		الاستراتيجي البعد	التنظيمي البعد	الثقافي البعد	التنظيمي التعلم	الابتكاري التسويق
N	Valide	276	276	276	276	276
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,3810	4,0314	4,0562	4,1562	4,2443
Ecart type		,54850	,66304	,57311	,53859	,54460
Asymétrie		-2,010	-,362	-,330	-,911	-2,075
Erreur standard d'asymétrie		,147	,147	,147	,147	,147
Kurtosis		6,345	,374	-,163	1,884	6,755
Erreur standard d'aplatissement		,292	,292	,292	,292	,292

الملحق رقم 04: معامل تضخم التباين والتباين المسموح ودارين واتسون

		Statistiques de colinéarité		Durbin-Watson
Modèle		Tolérance	VIF	
1	(Constante)			2,091
	الاستراتيجي البعد	,394	2,535	
	التنظيمي البعد	,351	2,847	
	الثقافي البعد	,408	2,449	

الملحق رقم 05: نتائج اختبار T test لاختبار فرضية المستوى الأولى

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الاستراتيجي البعد	132,696	275	,000	4,38104	4,3160	4,4460
التنظيمي البعد	101,012	275	,000	4,03140	3,9528	4,1100
الثقافي البعد	117,580	275	,000	4,05616	3,9882	4,1241
التنظيمي التعلم	128,201	275	,000	4,15620	4,0924	4,2200

الملحق رقم 06: نتائج اختبار T test لاختبار فرضية المستوى الثانية

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الابتكاري التسويقي	129,472	275	,000	4,24426	4,1797	4,3088

الملحق رقم 07: نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد (Analysis of Variance)

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	56,231	3	18,744	201,257	,000 ^b
	de Student	25,332	272	,093		
	Total	81,563	275			

a. Variable dépendante : الابتكاري التسويقي

b. Prédictors : (Constante), التنظيمي البعد, الاستراتيجي البعد, الثقافي البعد

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,830 ^a	,689	,686	,30518

a. Prédictors : (Constante), التنظيمي البعد, الاستراتيجي البعد, الثقافي البعد

b. Variable dépendante : الابتكاري التسويقي

الملحق رقم 08: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	B	Erreur standard				Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	,568	,154		3,688	,000			
البعد الاستراتيجي	,414	,053	,417	7,749	,000	,760	,425	,262
التنظيمي البعد	,032	,047	,039	,683	,495	,682	,041	,023
الثقافي البعد	,428	,050	,450	8,508	,000	,769	,458	,287

a. Variable dépendante : الابتكاري التسويق

الملحق رقم 09: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لمؤشرات البعد الاستراتيجي

في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	B	Erreur standard				Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	,877	,182		4,826	,000			
بين المشتركة الرؤية التنظيم أعضاء	,088	,068	,095	1,285	,200	,673	,078	,050
البيئية التغيرات متابعة	,292	,048	,391	6,095	,000	,677	,347	,236
التعلم إستراتيجية	,397	,053	,393	7,429	,000	,667	,411	,288

a. Variable dépendante : الابتكاري التسويق

الملحق رقم 10: تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لمؤشرات البعد الثقافي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	1,532	,154		9,963	,000			
الأخطاء من التعلم السابقة	,299	,035	,357	8,434	,000	,638	,455	,306
للتعلم المساندة البيئة	,021	,038	,024	,559	,577	,442	,034	,020
للتعلم الكلية الجودة	,348	,029	,548	11,970	,000	,738	,587	,434

a. Variable dépendante : الابتكاري التسويق