تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية : نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي.

خيرة عيشوش*، رفيقة بوسالم**

الملخص:

كانت أهمية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة ومساهمتهما في تطوير القدرة على الإبداع التنظيمي موضوع العديد من الدراسات و البحوث. و دراستنا هذه تهدف إلى البحث في تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على القدرة على الإبداع في المؤسسات الجزائرية.

استخدمت الدراسة النماذج السببية واقترحت نموذج مفاهيمي بالاستناد على التحليل والقراءة النظرية العميقة للأدبيات المرتبطة بمجال التعلم التنظيمي.، تم استخدام عينة 120 من المديرين والموظفين من شركات الأدوية الجزائرية (صيدال). تم استخدام المعادلات الهيكلية "SEM"من خلال برنامج التحليل الهيكلي"AMOS 22" لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات و صلاحية و ملائمة النموذج النّظري.

نتائج البحث التجريبي تبين أن التعلم التنظيمي له علاقة ايجابية ومعنوية بإدارة المعرفة، وكذلك العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي هي إيجابية، من ناحية أخرى، فإن النتائج تشير إلى أن هناك تأثير إيجابي وهام للتعلم التنظيمي على الإبداع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي.

The Impact of organizational learning and knowledge management on organizational innovation in Algerian Companies: structural equation modeling with conceptual framework.

Abstract

The importance of organizational learning and knowledge management and its contribution to develop the organizational innovation capacity has been the subject of many studies and its increasingly gaining recognition worldwide. Our study analyses the Impact of organizational learning and knowledge management on innovation capacity in Algerian Public Companies.

The research utilizes causality models and suggests a conceptual schema subsequent to a comprehensive analysis of the literature linked to organizational learning field.

A sample of 120 managers and employees of Algerian pharmaceutical companies is used. The SEM is used to analyze and approve the proposal of the conceptual schema.

The results of the empirical research show that organizational learning is positively and significantly related to knowledge management, also the relationship between knowledge management and organizational innovation is positive, on the other hand, the results indicate that there is a positive and significant impact of organizational learning on organizational innovation.

Keywords: Knowledge management, organizational learning, organizational innovation, public sector.

* أستاذة محاضرة، جامعة طاهري محمد بشّار،الجزائر ، aichouchekhaira@gmail.com

** أستاذ محاضرة، جامعة طاهري محمد بشّار، الجزائر، boussalemrafika@yahoo.fr

1. **المقدمة:**

في ظل متغيّرات البيئة الخارجية والتّنافس الشّديد والإتّجاهات الحالية في بيئة الأعمال، تظهر الحاجة الماسّة والمتزايدة لأنظمة التّعلم من أجل مواجهة هذه التّحدّيات، لتصبح القدرة على تحقيق معدّلات تعلم أكبر من المنافسين مصدرا مهما لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لتدعم بذلك مبادئ وممارسات الموارد البشرية تطوّر المنظّمات، وتدرك كيفية التّمييز المستمر للنّشاطات من أجل خلق البيئة الدّاعمة للتّعلم التّنظيمي، بالتالي نجد أن بيئة الأعمال هذه يميّزها بإتجاهين: الحاجة إلى المعرفة والاستخدام الواسع النطاق لتكنولوجيا الاعلام والاتصال، ومن هذا المنظور نجد أن المنظمات تحتاج لتكون قادرة على التجديد المستمر لمعارفها، لسياساتها ولممارساتها أيضا.

ولتعظيم القدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية نجدها تسعى إلى إيجاد القاعدة الملائمة لتعزيز ثقافة التعلم المستمر باعتباره مصدرا هاما لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة والمحرك الأساسي للابداع في المنظمات، واستجابة لهذا كله، قمنا من خلال هذا البحث بتسليط الضوء على دور التّعلم التّنظيمي وإدارة المعرفة في تحسين القدرة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية التي كانت دائما ولا تزال تحاول أن تحسن من وضعها التنافسي، بالرغم ضعف قدراتها عل الاستجابة لتلك المتغيرات المحيطة والتي ترتكز على بالاخص على إدارة المعرفة، ومن ثم البحث في تلك العلاقة الموجودة بين كل من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي بأحد القطاعات الحسّاسة في الاقتصاد وباتخاذ مجمع صيدال كنموذج.

نظرية الموارد:

أوضحت الباحثة"**بانروز**" صاحبة نظرية الموارد(**Penrose, 1959**) أنّ المنظّمة عبارة عن مجموعة من الموارد الدّاخلية التي يمكن استغلالها بطرق مختلفة، لها القدرة على تطوير المنظمة عبر التّفاعل والجمع بين جميع الموارد المالية والبشرية المتاحة، كما ساهم من "**ورنرفلت**"و" **بارناي**"(**Wernerfelt, 1984**) (**Barney, 1991**) في تطوير هذه النّظرية من خلال توضيح مصادر الميزة التّنافسية المستدامة، فعرّفت الموارد من منطلق نقاط القوّة والضّعف والأصول الملموسة وغير الملموسة للمنظّمة(Wernerfelt, 1984) (Barney, 1991)وأشارا إلى أنّ هذه الأخيرة تمتلك ميزة تنافسية إنطلاقا من تطويرها لاستراتيجية خلق قيمة لم تكن موجودة عند المنافسين الحاليين والمحتملين، ويمكن أن تصبح مستدامة إن لم يتم تقليدها من قبلهم.

شَهِدَت النّظرية عدّة إضافات لاسيما تطوّر المقاربة المبنية على المعارف"KBV" (Conner et Prahalad, 1996) وتلك المبنية على الكفاءات "CBV"(Prahalad et Hawel, 1999)، دون إهمال أصول النّظرية، وترتكز هتين المقاربتين على موارد معيّنة، فالموارد غير الملموسة هي أكثر سهولة للتّبادل، أمّا مايعني مقاربة القدرات الدّيناميكية فاقترح "**تيس**"، "**بيسانو**" و "**شين**" (**Teece, Pisano, Shuen, 1997**) توسيع مفهوم "RBV" من خلال مفهوم الأصول المكمّلة (كخدمة وتكوين الزّبائن) الممثّلة لتلك الموارد اللاّزمة لالتقاط الفوائد المرتبطة بأي استراتيجية، تكنولوجيا أو ابداع، أمّا بالنّسبة لـ"**أرغل**"(**Arrègle, 2006**) فنجده قد أعطى مثال عن الأصول المكمّلة ما يعرف بنظام توزيع المعلومات، والتي من دونها لا يمكن للمنظّمة أن تستفيد من الإبداع.

إنّ موارد المنظّمة هي أمر أساسي لنظرية الموارد "RBV" وبالإمكان أن تكون أحد محددات الإبداع التّنظيمي، وحسب تعريف"**بارني، 1991**" نجدها تمثّل جميع الأصول والقدرات والعمليات التّنظيمية وخصائص المنظّمة ومعلوماتها ومعارفها التي تسيطر عليها المنظّمة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين عملياتها وكفاءتها.

2.محتوى الدراسة :

1.2. التأسيس النظري لمتغيرات البحث:

1.1.2 التعلم التنظيمي :

*مفهومــه: احتل التّعلم التنظيمي مكانة هامة واهتماما واسعا من قبل الباحثين و الممارسين في مجالات علم النّفس، علم الاجتماع، علم الادارة، ونتج عن ذلك تعدد الرُؤى وتباين الزّوايا والمحاور التي أقدم الباحثون والعلماء من خلالها على تفسيره باختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم والحقبة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم ومؤلفاتهم.

ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه سنة 1974 من قبل "**أرغريس**"و"**شون**"(Argyris et Shon) في كتابهما "**Organizational Learning**" إذ قدّما سؤالا مفاده هل يجب للمنظمات أن تتعلّم؟ ومنذ ذلك الوقت بذلت مجهودات كبيرة لتعريف وتحديد التّعلم في المنظمات، واستكشاف أبعاده المختلفة، ونستعرض فيما يلي أهم التّعاريف التي قدّما الباحثون للتعلم التّنظيمي:

الجدول(1): تعاريف التعلم التنظيمي.

الكاتب	التعريف	المصدر
Argyris et Shon (1974)	العملية التي يمكن لأعضاء المنظمة من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم، لتتعلّم المنظمة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيّا كانت الوسائل المستعملة(معلومات، مهارات، تقنيات وممارسات)	Argyris et Shon, 2002, 24
Huber (1991)	هو عملية توظيف المعلومات المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية.	Huber, 1991, 89
Gérard Koering (1994)	التعلم التنظيمي هو ظاهرة جماعية لاكتساب وتنمية المعارف بصفة مستمرة من أجل تغيير الأوضاع وتغيير الأفراد لأنفسهم.	Gérard Koering, 2006, 296
John R.Schermerhorn.J.R (2006)	يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنّه عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضائها من التّكيف مع البيئة المتغيّرة باستمرار.	Schermerhorn, 2006, 80

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على عدّة مراجع.

ومن خلال التعاريف تمكّنا من التمييز بين:

-القدرات الاستراتيجية: حسب "**كابلن**"و"**نورتن**"(**Kaplan et Norton**) تمثل مجموع الكفاءات التي تستخدم لتكييف المنظمة مع بيئتها، وتمكينها من التّحول إلى منظمة متعلمة من أجل الحصول على معارف جديدة عبر التفاعل بين جميع أصحاب المصلحة(المدير،الموظفين، العملاء، الموّردين..إلخ).

-**القدرات التّنظيمية**: وتكون في المستوى التّشغيلي والعملياتي، وتعرف على أنّها"معرفة كيفية التّصرف، وهي الجهد الفعلي النّاتج عن الجمع والتنسيق بين موارد ومعارف وكفاءات المنظمة من خلال تدفق القيم" (Rauff et Dacunha Bernard, 2011, 02).

*__خصائصه__:

– **ظاهرة اجتماعية**: يتصف التّعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق، ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم، والتفاعل الجماعي في حل المشكلات(Koenig, 2006, 297).

- **الاستمرارية**: تعتبر عملية التّعلم عملية مستمرة، لذلك نجد الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى مفهوم التّعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنّها جزء من نشاط وثقافة المنظمة.

– **الرؤيا المشتركة**: تحتاج عملية التّعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدفها ومستقبلها.

– **تعدد العمليات**: يتضمن التعلم التنظيمي عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثمّ الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها والاستفادة منها في حلّ مشكلاتها الحالية والمستقبلية في إطار الثقافة التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

– **قيادة استراتيجية**: لا يمكن لعملية التّعلم التنظيمي أن تحقّق النّتائج المرجوّة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين(سعيد، سالم الحياني، 2007، 39).

– **التفاعل مع البيئة**: التعلم التنظيمي هو نتاج التّجارب والخبرة الدّاخلية والخارجية.

* **قياس التعلم التنظيمي**: هناك عدّة أدوات ومؤشّرات لقياس وتقييم مدى توفّر خصائص التعلم التنظيمي في المنظّمات، وقد وضّع الباحث (Huber،1991) أربعة عمليات لقياس التعلم التنظيمي :اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات والذاكرة التنظيمية.، كما أشار الباحثان (Nevis, Dibella and Gould 1995) أيضا إلى آليتين للتعلم في المنظمات هي: العوامل الداعمة للتعلم وتوجهات التعلم ، أمّا الباحثان **' سام'و 'سكوت'(2003)** فقدّما ذلك الإطار المفاهيمي لقياس التّعلم في المنظّمات والّذي تضمّن عشرة أدوات تمّ اعتمادها كأدوات قياس. بعد مراجعة أدبيات الدراسة حددت الباحثتين ستة عناصر مهمة لقياس التعلم التنظيمي والتي أجمعت معظم الدراسات التجريبية تأثيرها الإيجابي على عملية التعلم.

– **التّخطيط الاستراتيجي**: يجب أن تكون الاستراتيجيات والسّياسات مصمّمة لدعم عملية التّعلم لأجل ضمان مشاركة جميع الأفراد في تشكيلها ثمّ تنفيذها، لانّ رؤية المنظّمة يجب أن تعكس وبوضوح توجّهاتها وأهدافها الاستراتيجية وأن تكون مدعومة من طرف هؤلاء ، عليها أن تركّز وبشكل خاص على تطوير قدراتهم لأنّ القيادة الإستراتيجية هي التي تحدّد التّوجه الاستراتيجي من خلال الالتزام الطّويل الأجل بالتّعلم، وعلى هذا الأساس عليها أن تدعم وتعزّز ثقافة التّعلم المستمر، والقضاء أو على الأقل التّقليل من الحواجز الموجودة بين مختلف أقسام المنظّمة.

– **البنية التّنظيمية المرنة** :بالإمكان تعريفها على أنّها قدرة المنظّمة على تصميم الأنظمة والهياكل التّنظيمية والإجتماعية القادرة على الإستعاب والتّكيّف مع المتغيّرات والأحداث البيئية الحالية والتي تتّصف بالدّيناميكية والإستمرارية، الأمر الذي يتطلّب وجود صفات قيادية فعّالة وموارد بشرية كفئة من أجل تشكيل رؤية مستقبلية وبشكل ديناميكي ضمن بيئة متقلّبة وخلق الدّوافع لتحقيقها عبر مزج رُؤية المنظّمة برُؤية الأفراد(Codrin Ionescu et al, 2012, 278).

– **التعلم الفردي**: التّغيير الدّائم نسبيا في سلوك الفرد والذي يحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السّابقة والتّي يتم تدعيمها عن طريق التّغذية العكسية، وله شروط محدّدة، حيث وحتّى يتعلّم الفرد لا بد أن يكون لديه هدف معين يسعى الى تحقيقه، وأن يمتلك القدرة على التّعلم، ليصبح بذلك عملية خلق واكتساب المعارف من طرف الفرد.

– **التعلم الفرقي**: أي تعزيز وبشكل مستمر القدرات الجماعية وتحسين فعالية الفريق، نجده يرتكز على العمل الجماعي والحوار وتبادل الأفكار والمهارات لحل المشاكل، وتحقيق الأهداف الجماعية.

– **الثّقافة التّنظيمية الدّاعمة**: مفهومها يُشير الى أن ثقافة المنظمة يجب أن تسهل التّعلم المستمر لجميع أعضاءها بالاعتماد على خصائصها وأنماط تسييرها، فالوعي بالحاجة الى التعلم في جميع مستوياته الفردية والجماعية والتنظيمية، وفي ظل المعرفة ومشاركتها وتطبيقها والاستفادة منها، نجد هذا كلّه يخدم الأهداف التّنظيمية كحلّ 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 التّعلم والتحسين المستمر وتبادل المعارف والتكيف مع تغيرات البيئة المحيطة، ويكون هذا من خلال الثقافة التنظيمية المتفتحة من أجل إزالة الحواجز التي تعيق التّعلم الجماعي وبمنح فرص التعلم المستمر الى جميع أعضاء المنظمة، كما يشجع تحمل المخاطرة وقبول التّغيير(Pantouvakis et Bouranta, 2013, 50).

– **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.

2.1.2 إدارة المعرفة:

***تعريف المعرفة** ينظر على أنها أصل من أصول المنظمة الجديدة والمعقّدة، ويعتقد الكثير من الباحثين أنها تساعد على تحقيق الميزة التنافسية لها، بالتالي إمتلاكها لها نجده يرتبط بامتلاكها للمعرفة من خلال تحويلها إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة ويواجه الباحثون هنا صعوبة في تعريف هذا المصطلح كونها أصل من أصول المنظمة الغير الملموسة، مركبة من العديد من المكونات، كالأفكار والأنظمة والإجراءات والمعلومات .

يعرفها الباحث "**دغوجر**" على أنها تجديد جذري أو تغيير في عمليات المنظمة بما يتفق والتّداخلات الثقافية لها (De gooijer, 2000, 306)، ويشير الكثير من المهتمين بها إلى أنّ التّسلسل الهرمي للمعرفة يبدأ من توافر البيانات"

Data "الّتي يتمّ تحويلها إلى معلومات (Information)، وتحويل هذه الأخيرة إلى معرفة"Knowledge" (Hicks et al, 2006, 23).

ويشير "**هكس**" و آخرون إلى أنّ المعرفة ليست بيانات ولا معلومات لكنها ترتبط بهما، وأن الاختلاف بين هذه المصطلاحات يكمن في المستوى فقط (Hicks et al, 2006, 07)، و وفقا لهذا المعنى نجدها لا تتوقف عند جمع المعلومات وإنما في استخدامها وكيفية استجابة المستخدم لها (Maguire et Koh, 2007, 40).

- **أنواعها**: تعود فكرة تصنيف المعرفة من الناحية النظرية إلى الباحث"**بولاني**" الذي ميّز بين نوعين منها تمّ استخدامها في مجال الأعمال والإدارة من قبل الكاتب الإداري الياباني "**نوناكا**"، وهي:

المعرفة الضمنية Tacit knowledge: وهي من موارد المنظمة المهمة، وتشكل حوالي 42 % من معرفتها ، موجودة في أذهان الأفراد(Clark et Rallo, 2001, 209) ويستند هذا النوع على أساليب تقاسم نوعية المعرفة بطريقة مشتركة ومتبادلة بين الأفراد، حيث يكون التأكيد على العلاقات الجماعية التي يسودها الترابط العميق بينهم.، وهناك من يسمي هذا النوع بالمعرفة الداخلية كونها تمثّل الجانب الفني الموجود على شكل مدركات في أذهان الأفراد (Politis, 2003, 60). ومن أهم العناصر التي تساعد على التّعلم قنوات الاتصال التي تشجعهم على الاستفسار والحوار .

المعرفة الصريحة Explicit knowledge: هي المعرفة الرّسمية النّظامية القابلة للنقل والتّعلم وتسمى بالمعرفة المتسربة، يمكن أن تتسرب إلى خارج المنظمة وتأخذ أشكالا مختلفة مثل منتجات المنظمة وأدلة وإجراءات العمل والخطط والمعايير ....الخ، وتحتاج عملية إدارة المعرفة إلى هذين النّوعين، وكلاهما يعطي قيمة إضافية للمنظمة، كما تساعد على إيجاد جوّ من المناقشة بين الأفراد والجماعات والتّواصل بين الخبراء.

إدارة المعرفة: هي من المفاهيم الحديثة نسبياً التي اختلف الباحثون في تقديم تعريف لها (Gorolik et Tantaway-Monsou, 2005 , 130) وتسعى المنظمات لتطبيق مفهوما، الأمر الذي يُلزم إدارتها على امتلاك المهارات اللازمة لذلك، فعرّفها "**بات**"على أنّها عملية تسهيل الأنشطة المتعلقة بالمعرفة من حيث خلقها والحصول عليها ونقلها واستخدامها (Bhatt, 2002, 33)، ويتضمن ذلك عمليات التعلم والتجريب والتعاون وتكامل المجموعات المختلفة واستخدام أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال Internet, Externet, Intranet)، ويشير الباحثون إلى أهمية المعرفة وإدارتها كونها تساعد على إيجاد بيئة تعاونية من خلال الحصول على المعرفة المتوافرة وتقاسمها وخلق الفرص وتوليد معرفة جديدة، والتزود بالأدوات والمداخل اللازمة لتطبيق ما تعرفه المنظمة سعيا لتحقيق أهدافها الإستراتيجية(Gorolik et Tantaway-Monsou, 2005, 133).

عمليات إدارة المعرفة: تناولت العديد من الدّراسات عمليات إدارة المعرفة، حيث يقسمونها إلى العديد من العمليات، فمثلا نجد أنّ كل من الباحث"**ألافي**" و"**ليدنر**"قد وضعا أربعة عمليات تتمثّل في الانشاء، التّخزين، النّقل والتّطبيق للمعرفة، أهم هذه العمليات الخلق أو الإنشاء والتي تعد اليوم السلاح الاستراتيجي في السوق العالمية ، وهي عبارة عن عملية مستمرة تتم بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة وبين الجماعات خارجها من خلال تقاسم المعارف الصريحة والضمنية، وعلى الرّغم من أهمية خلق المعرفة إلاّ أنّ الدّراسات التّجريبية في هذا الموضوع قليلة نوعا ما لهذا يتم التّركيز على كيفية خلق وتحويل المعرفة داخل المنظمة، وقد تمّ الاعتماد على نموذج "**سوسي**"(**SECI**) للباحثين

"Nonaka et Takenchi" في هذا البحث لعدّة أسباب أهمها قد اعتبر وبالاجماع أنّه ليس فقط عملية خلق المعرفة تساهم في عمليات هذا النموذج لتحسين مستويات التّعلم والابداع داخل المنظمة (Lee et Choi, 2003, 189)، وإنّما نقلها أيضا داخل وخارج هذه الأخيرة، واستخدم النّموذج لفهم كيف يمكن للشركات اليابانية خلق الابداع الدّيناميكي وبناء مزايا تنافسية هامّة، يحتوي هذا النّموذج على أربعة عمليات لإنشاء وتحويل المعارف هي:

/**المشاركة(Socialization**): مسار تفاعلي ومعارف ضمنية جديدةٍ يبنى بواسطة أعضاء الفريق عبر الخبرات المشتركة، وبذلك ترتكز على انشاء هذه المعارف من خلال الاجتماعات غير الرّسمية خارج ميدان العمل حيث يمكن أن تنشأ عن طريق بناء النماذج الذهنية المشتركة والثقة المتبادلة، كما يتم التشارك في المعارف الضمنية بواسطة الملاحظة، التقليد، المحاكاة والممارسة (Nonaka et al, 2000, 09).

/**الإخراج(Externalization**): هي تحويل المعارف الضمنية إلى أخرى صريحة ترتكز على الحوار والتفكير الجماعي باستعمال النماذج والقياسات...إلخ، ويعتبر الحوار الوسيلة الفعّالة من أجل التّعبير عن المعارف الفنيّة وتشاركها مع الآخرين بوضوح(العلى، 2006، 43).

/**التّركيب(Combination**): عبارة عن مسار يسمح للأفراد بالتّنسيق والتّصريح عن معارفهم الخاصّة بغرض صياغة أخرى مشتركة تمكنهم من تكوين معارف صريحة جديدة يتم تبادلها بينهم وتركيبها بواسطة الوثائق، الإجتماعات، المكالمات الهاتفية، الشبكات المعلوماتية للإتصال(العلى، 2006، 43).

/**الإدخال(Internalization**): تتمثّل هذه العلمية في التّطبيق العملي للمعارف الصّريحة الجديدة لإثراء المعارف الضمنية الخاصّة، مثل تحويل المعرفة التّنظيمية إلى روتين عملي يومي وعمليات وثقافة المنظّمة، ومبادرات استراتيجية(العلى، 2006، 43).

3.1.2 الإبداع التنظيمي:

* **الإبداع التّنظيمي: إبداع غير تكنولوجي للعمليات**: يختلف الكتّاب والباحثين في مجال الإبداع حول عملية تقييم أو تصنيف أنواعه، إلاّ أنّ التّصنيف المعروف هو الإبداع في المنتج والإبداع في العمليات، ومن جهة أخرى نجد كلّ من الإبداع التّقني أو التّكنولوجي والإبداع الإداري أو التّنظيمي.

يمثّل الإبداع في المنتج عملية تطوير منتجات أو خدمات جديدة داخل المنظّمة، أمّا الإبداع في العمليات فيتمثّل في إدخال تحسينات أو إضافات في عمليات الإنتاج.

وعن الإبداع التّكنولوجي والإبداع التّنظيمي فقد أوضح الباحث"**إفان**"أنّ هناك اختلاف بينهما. بالنّسبة للإبداع التّكنولوجي نجده يحدث في النّظام التّقني للمنظّمة، ويتعلّق باجراء تغييرات في التّكنولوجيا التي تستخدمها، وكذلك إستحداث وتطوير منتجات وخدمات جديدة، أمّا الإبداع التنظيمي فيحدث في النّظام الاجتماعي لها، ويتعلّق باحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال والوظائف وعمليات المنظّمة وسياساتها، وأنظمة المكافآت، وهذا النّوع يمثّل

جزءا من الإبداع الغير التّكنولوجي أو الإبداع الإداري (Evan, 1966, 51).

أدخل "**إدكيست و آخرون**"(**2001**) وكذا "**مييز وادكيست**" (**2006**) أفكار جديدة عمّا جاء به "**إفان**" وصنّفوا الإبداع إلى إبداع في المنتجات وابداع في الخدمات، أمّا العملياتي فصنّفه إلى إبداع تكنولوجي وابداع تنظيمي. عرّف هذا الأخير بأنّه عملية استحداث طرق جديدة لتنظيم سياسات واستراتيجيات ونظم المنظّمة ونشاطاتها الأساسية، ولا يحتوي هذا النوع من الإبداع على عناصر تكنولوجية، كما أنّه لا يتعلّق بأنشطة البحث والتّطوير، بل شديد الصّلة بالموارد البشرية، بالتالي إذا ما تمّ إدخال أي عنصر تكنولوجي به سيصبح إبداعا تكنولوجياً للعمليات، هذا الذي يميّزه عن الإبداع التنظيمي للعمليات تلك العناصر الّتي يحتويها هذا الأخير والغير متوفّرة في الإبداع التّكنولوجي(Damanpour et Aravind, 2011, 426-427).

تأسيسا على ما سبق ذكره، استخلصنا أنّ الإبداع التّنظيمي هو جزء من الإبداع الغير تكنولوجي للعمليات، والجدول التّالي يوضح ذلك:

الجدول(2): الإبداع التّنظيمي حسب (Edquist et al, 2001)،و (Meens et Edquist, 2006)

تصنيف "إيفان"(Evan 1966)		**الإبـــداع**	
التّنظيمي	**التّكنولوجي**		
الإبداع في الخدمات	الإبداع في المنتج	الإنتاجي	تصنيف أبرناثي و إيترباك (Abernathy et Uterback, 1978)
الإبداع التّنظيمي للعمليات	الإبداع التّكنولوجي للعلميات	العمليّاتي	

المصدر: Dubouloz, 2013 a, 39

ومنه بالامكان تعريف الابداع التنظيمي بأنه إبداع غير تكنولوجي للعمليات، يتضمّن تطبيقات، آليات، هياكل تنظيمية، ومبادئ وتقنيات جديدة في إدارة الأعمال والتي تهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية العمليات التّنظيمية الدّاخلية.

* **الابداع التنظيمي و الإبداع التكنولوجي للعمليات نشاطين لظاهرة واحدة** :لاحظ "**ريشتين**"و"**سلتر**"(2006) أنّه من الصّعب التّمييز بين الابداع التّنظيمي والإبداع التّكنولوجي للعمليات، أمّا "**شرمد**" و" **رامر**"(**2007**) فاقترحا الجمع بين هذين النّوعين ضمن عملية الابداع العملياتي، لأنّ كلاهما لم يخضعا للعديد من الأبحاث، لهذا لا تزال علاقتهما ببعض غامضة ومعقّدة، ومنه إذا أردنا اعتماد أي نوع منهما وجب علينا التحليل والفهم والتفسير العميق لهذه العلاقة(Ramilo et Bin Embi, 2014, 190).

وحسب (Bocquet et al, 2013) فإن هناك بعض الخصائص المشتركة بين الإبداع التّنظيمي والإبداع التّكنولوجي للعمليات، و كلاهما يهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية العمليات الدّاخلية، وهو ما جعل العديد من الباحثين يفترض أنّ هذين النّوعين من الإبداع يمكن أن يمثّل نشاطين ابداعيّين لظاهرة واحدة. لهذا نجد أنّ المقاربة التّكاملية للإبداع تقترح أنّ عملية تبني الإبداع التّنظيمي لا يمكن تفسيرها دون الأخذ بعين الاعتبار علاقاتها مع تبنّي الإبداع التّكنولوجي للعمليات(Bocquet et al, 2013, 08-09).

و يتم في هذا البحث دراسة الإبداع التنظيمي من وجهة نظر تلك العلاقة التّكاملية بينه وبين الإبداع التّكنولوجي للعمليات، وفي الجدول التّالي يتم توضيح مفهوم وخصائص كلّ منهما:

الجدول(03): مفهوم وخصائص الابداع التّنظيمي والإبداع التّكنولوجي للعمليات

	الإبداع التكنولوجي للعمليات	الإبداع التنظيمي
التعريف	اعتماد وادخال أدوات وأجهزة وأساليب ومعدّات تتضمن تغيرات تكنولوجية تكون جديدة بالنسبة للمنظمة، وتهدف من خلالها إلى زيادة كفاءة وفعالية عمليات الانتاج.	إبداع غير تكنولوجي يشمل اعتماد أو إدخال ممارسات إدارية، أساليب عمل تقنيات وهياكل جديدة بالنسبة للمنظّمة والتي تهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية.
خصائص الإختلاف	التغيير التكنولوجي(معدّات، تقنيات، أنظمة) (Mecus et Hage, 2006).	عناصر غير تكنولوجية(Edquist et al, 2001).
خصائص مشتركة	- التركيز على التجديد الدّاخلي: زيادة كفاءة وفعاليات العمليات التنظيمية - التّعلم من خلال العمل والتّعلم باستخدام العمليات.	
أمثلة من الأدبيات المتعلقة بالإبداع	- إدخال معدّات آلية لخطوط الانتاج (OCDE). - إدخال المعالجة الحاسوبية في تصميم وتطوير المنتج(OCDE). - إدخال تكنولوجيا جديدة للمعلومات والبرمجيات(Damanpour et al, 2009)، (Reichstein et Salter, 2006)، (Vchupalanan, 2000).	- فرق العمل(Armbruster et al, 2008). - حلقات الجودة(Armbruster et al, 2008)، (Lan, 2005)، (Mazzanti et al, 2006)، (Mol Birkinshaw, 2009). - إدارة علاقة العملاء. - نظم إدارة سلسلة التوريد. - اعادة هندسة الأعمال - التّصنيع الرّشيق (Lean Manufacturing)

المصدر: **Bocquet et al, 2013, 07**

4.1.2 التحليل النوعي لمتغيرات البحث :

➢ **علاقة التعلم التنظيمي بإدارة المعرفة :**

وجهت عدّة جهود لدراسة العلاقة العميقة بين التعلم التنظيمي و إدارة المعرفة، منها دراسة الباحث"**ماركارد**" (**1996**) الذي اتخذ من التّعلم كأحد وسائل اكتساب المعرفة، في حين بيّن"**نوناكا**"(**1991**) أهمية المعرفة كمصدر أساسي وحيد لإكتساب ميزة تنافسية مستدامة، وأشار الباحث"**بمبيرتون**" و"**ستنهوس**" (2000) إلى أنّ التعلم التنظيمي يسعى لإدارة أصول المنظمة بكفاءة وفعالية، والتّجديد المستمر لهذه الأصول من خلال المعارف الجديدة المكتسبة، وحسب الباحث"**كونغ**"(**1994**) فإنّ عملية التّعلم التّنظيمي عبارة عن ظاهرة جماعية لخلق المعرفة ونشر المعارف داخل المنظمة، ووضع "**إيبار**"(**1991**) في هذا الإطار أربع عمليات أساسية للتعلم التّنظيمي هي اكتساب المعرفة، نشر المعلومات، تفسير المعلومات والذّاكرة التّنظيمية.

ومن خلال أعمال الباحث"**ويك**"(**Weick, 1974, 1979, 1984, 1991, 1993, 1994**) نجده قد طوّر مقاربة لبناء المعارف التّنظيمية مفادها أنّ التّفاعلات الفردية والجماعية تدعم عملية التعلم التنظيمي (Song, 2008, 43) .

- **علاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي:**

أظهرت العديد من الدّراسات التّأثير الإيجابي لإدارة المعرفة على مختلف المخرجات التّنظيمية، وأثبتت النّتائج تأثير إدارة المعرفة على الإبداع التّنظيمي (Carneiro, 2000)، على الآداء التّنظيمي (Carluci et al, 2004)، على خلق القيمة (Schruma et al, 2007) و على الفعالية التّنظيمية (Zack et al, 2009).

وفي تحليل تأثير عمليات إدارة المعرفة على المخرجات التّنظيمية تبيّن لنا ذلك التأثير الهام والإيجابي لها على الابداع التّنظيمي.

حسب الباحث"**بورتر**" (**1990**) فإنّ عملية الابداع هي أساس تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطّويل، وعلى الرّغم من أهمية القدرة على الابداع وتأثيرها على بقاء المنظمة، واهتمام العديد من الباحثين لاستكشاف والبحث في العوامل المؤثّرة على الابداع التنظيمي لم يتوصّل الباحثين إلى منهج واحد يتبع التّحليل(Slavkovic et Babic, 2013, 90)، وقد أشار الباحث"**دروك**" و"**ماك نوغتن**"(**2002**) إلى أنّ هناك نقص في الدّراسات التّجريبية التي بحثت في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والابداع، ولهذا السّبب يحاول العديد من الباحثين إجراء دراسات عديدة لتأكيد هذه العلاقة.

أمّا الباحث "**جانتينن**"(**Jantunen, 2005**) فأكّد أنّ المنظمة يمكن أن تكون مبدعة إن تمكّنت من خلق معارف جديدة، وأنّ عمليات إدارة المعرفة تعزّز الابداع التّنظيمي، وتشير نتائج دراسته تأثير عمليات إدارة المعرفة إيجابا على أنشطة الإبداع الفعّال (Al Hakim et Hassan, 2011, 90).

- **علاقة التعلم التنظيمي بالإبداع التنظيمي:**

إنّ الإبداع التّنظيمي هو القدرة على خلق لأفكار واجراءات وعمليات من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد(Amabile et al, 1996, Woodman et al,1993) ويعتمد هذا الأخير على القاعدة

المعرفية التي تمتلكها (Cohen et Levinthal, 1990)، (Nonaka, Takenchi, 1995)، (Nonaka, 1995) وتولدها المنظمة عن طريق التّعلم التّنظيمي(Rezaei et al, 2014, 71). ويلعب التعلم دورا هاما في الرّفع قدرة المنظمة على الابداع، المفتاح الأساسي لبقاءها (Damanpour, 1991).

والتّعلم التّنظيمي هو المتغير الاستراتيجي للمنظمات التي تسعى الى تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو انشاء أسواق بسبب الحاجة الى تبني واستدامة الابداع من أجل البقاء في ظل المنافسة الشّديدة، ومن ثمّ فهو ضروري لتطوير العوامل المحفّزة للابداع وتمكين ادخال أفكار جديدة.

وحسب الباحث"**غارسيا**"(**2007**) فانّ التّعلم التّنظيمي يدعم الابداع ويعزّز المعارف والأفكار الجديدة، ويرفع من قدرة المنظمة على الفهم والتّطبيق، ويشكل البيئة الملائمة للتوجّه نحو الابداع التّنظيمي(Salim, 2011, 120)، وعلى المنظمات ضمان مستويات مرتفعة من التّعلم من أجل تحقيق أفضل نتائج للإبداع(Rezaei et al, 2014, 72).

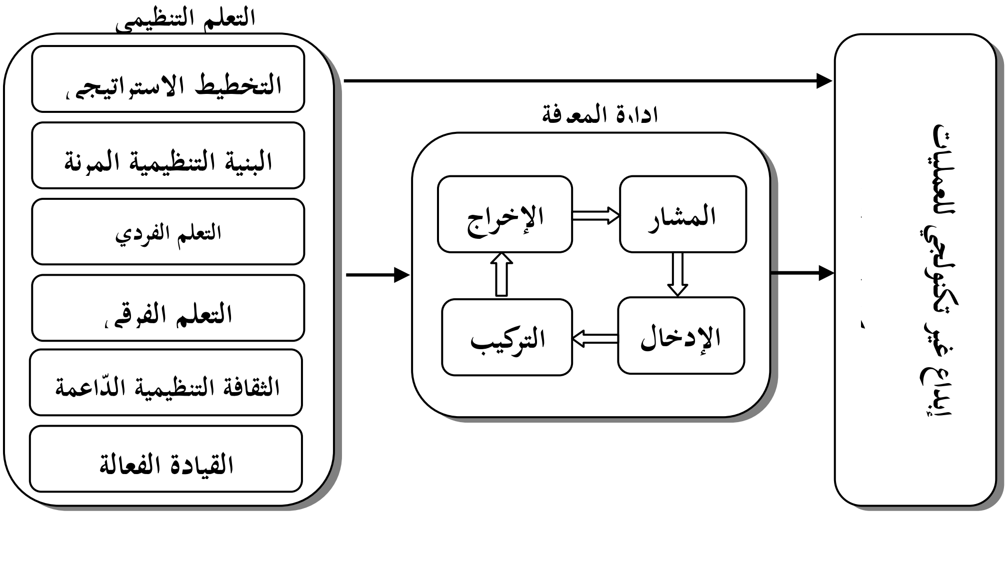
2.2. نموذج و فرضيات البحث:

يرتكز نموذج البحث على فلسفة الاكتساب المستمر للتعلم و المعارف داخل المنظمة كأساس لتحسين القدرة الابداعية، وكما هو موضح في الشكل(01) يتكون من ثلاثة عناصر أساسية:

- التعلم التنظيمي :(التّخطيط الاستراتيجي، البنية التّنظيمية المرنة، التعلم الفردي، التعلم الفرقي،التقافة التنظيمية الداعمة ، القيادة الفعالة)

- إدارة المعرفة: (SECI MODEL)

- الابداع التّنظيمي الذي تضمّن كلّ من الابداع التّكنولوجي والغير تكنولوجي للعمليات.



المصدر : من اعداد الباحثتين

لشكل(01): النوذج المفاهيمي

1.2.2 فرضيات البحث:

H_1 : التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على عمليات إدارة المعرفة.

H_2 : عمليات إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على الإبداع التنظيمي.

H_3 :التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على الإبداع التنظيمي.

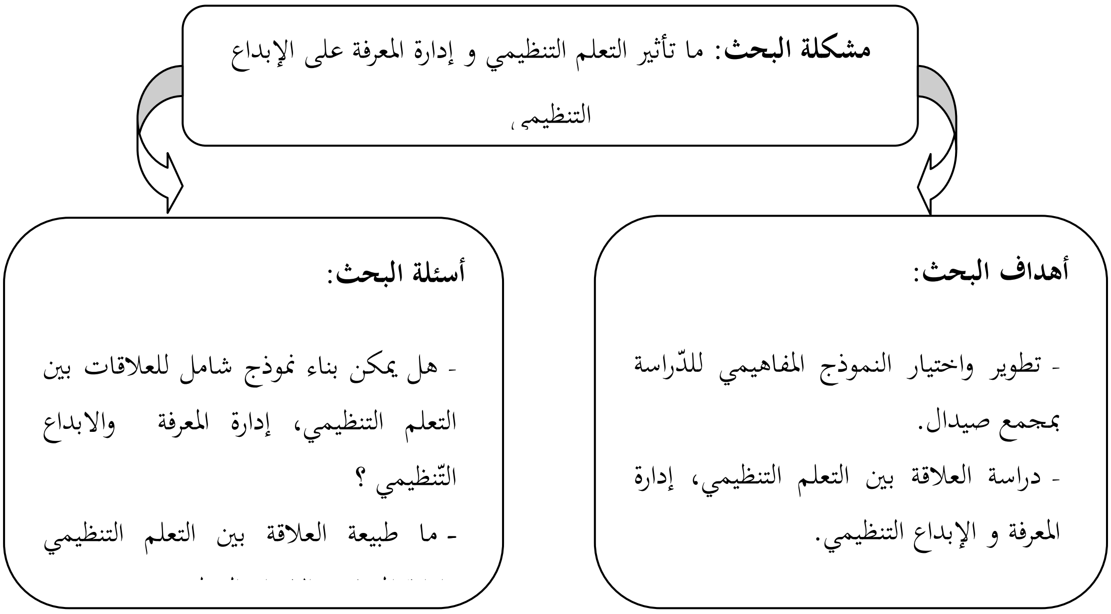
الجدول (04): ملخّص متغيّرات و فرضيات الدّراسة

المتغيّرات		الفرضيات	العلاقات المفترضة(+)
التعلم التنظيمي (**OL**) Organizational Learning -	التعلم التنظيمي(**OL**) إدارة المعرفة (**KM**)	**H_1**	OL ⟶ KM
إدارة المعرفة (**KM**) -Knowledge Management –	إدارة المعرفة (**KM**) الإبداع التنظيمي (**OI**)	**H_2**	KM ⟶ OI
الإبداع التّنظيمي (**OI**) Organizational Innovation -	التعلم التنظيمي(**OL**) الإبداع التّنظيمي(**OI**)	**H_3**	OL ⟶ OI

المصدر: من اعداد الباحثتين

2.2.2 منهجية الدّراسة:

في البحوث التّجريبية يتم اختيار منهجية البحث حسب مشكلة وأهداف البحث، واستنادا لما هو موضّح في الشّكل (02) اعتمدنا منهجين، منهجية المسح النّوعي، ومنهجية المسح الكمّي.



المصدر: من إعداد الباحثتين

الشّكل(02): مشكلة و أهداف البحث.

من خلال المسح النّوعي والمعبر عنه في هذه الدّراسة بالبحث الاستكشافي (Exploratory Research) والّذي يمثّل احدى الطّرق المستخدمة لاجراء البحوث النوعية، حاولنا توضيح وتحديد طبيعة المشكلة، تحديد مسارات العمل وصياغة الفرضيات.

إنّ مصادر جمع البيانات بالنسبة للبحث الاستكشافي تكمن في مراجعة الأدبيات، أمّا بالنسبة لمنهجية البحث الكمّي، فتعتمد على البحث الوصفي(Descriptive Research) والبحث السببي(Causal Research).

يستخدم البحث الوصفي لوصف خصائص المستجوبين والظاهرة المدروسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويستخدم البحث السببي من أجل بناء العلاقات السّببية والنّتيجة بين متغيرات الدّراسة.

اعتمدنا في التّحليل الكمّي على الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدّراسة، وبعد مراجعة الأدبيات وتحديد أهدافها وصياغة نموذج وفرضيات الدّراسة تمكنا من تصميم الاستبيان الذي تضمن ثلاث عناصر أساسية التعلم التنظيمي ،إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي.

يتكوّن الاستبيان من (21) سؤال غطّت جميع عناصر البحث، تمّ ترتيبها بناءا على مراجعة الأدبيات ، وقد تمّ استخدام المقاييس التّرتيبية(Ordinal Scales) بالنسبة للخصائص العامة للمستجوَبين، كما استخدمنا سلّم "ليكرت الخماسي" من "1" لا أوافق بشدّة إلى "5 " أوافق بشدّة لمعرفة آراء المستجوبين حول عناصر الاستبيان واختبار العلاقات بين مختلف العناصر المكونة لنموذج البحث.

شملت هذه الدّراسة "مجمع صيدال الجزائر"، ومن أجل تحليل البيانات اعتمدنا على برنامج التّحليل الاحصائي"الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية"(SPSS Version 22) كأساس للتحليل الوصفي، التحليل المعاملي الاستكشافي(EFA)، واستخدمنا المعادلات الهيكلية(Structural Equations Modeling-SEM-) من خلال برنامج التحليل الهيكلي"AMOS, Version 22" لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات في النّموذج النّظري.

بلغ حجم العيّنة في هذه الدّراسة مئة وعشرون(120) استبيان، وهي تمثّل نسبة (03%) من المجتمع الإحصائي، وبالإمكان اعتبارها مناسبة للتّحليل باستخدام أسلوب المعادلات الهيكلية(Structural Equation Modeling-SEM)

3.2.2 التحليل الكمي :

تمّ اختبار صدق و ثبات المتغيّرات وهذا من خلال اختبار "ألفاكرانوباخ"، وبغرض تقييم صلاحية وملائمة النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات تم اعتماد نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

- **متغيرات القياس:**

Les variables latentes	Les variables observes
Organizational learning	$OL_1, OL_2, OL_3, OL_4, OL_5, OL_6, OL_7, OL_8, OL_9, OL_{10}$
Knowledge management	KM_1, KM_2, KM_3, KM_4
Organizational innovation	OI_1, OI2, OI3, OI4, OI5, OI6, OI7

- **تحليل صدق وثبات الاستبيان**

أظهرت نتائج هذا الاختبار لجميع محاور الاستبيان اتّساق جميع فقراته، بمعدّل"α" أكبر من 0,7، وهو ما يدل على ثبات ومصداقية الاستبيان المصمّم لهذه الدّراسة، والجدول التّالي يوضّح ذلك:

الجدول(05): تحليل صدق وثبات أداة الدّراسة.

المتغيّرات	رقم الفقرات	العدد	معامل "α"
التعلم التنظيمي	$Q_{10} - Q_1$	10 فقرات	0,888
إدارة المعرفة	$Q_{14} - Q_{11}$	04 فقرات	0,938
الإبداع التنظيمي	$Q_{21} - Q_{15}$	07 فقرات	0,931
جميع المتغيّرات		21 فقرة	0,955

المصدر: من اعداد الباحثتين (مخرجات $spss_{22}$).

➢ **التحليل الوصفي :**

يعرض الجدول نتائج التّحليل الوصفي للبيانات التي تمّ جمعها من أداة الدّراسة والتي بينت لنا مايلي:

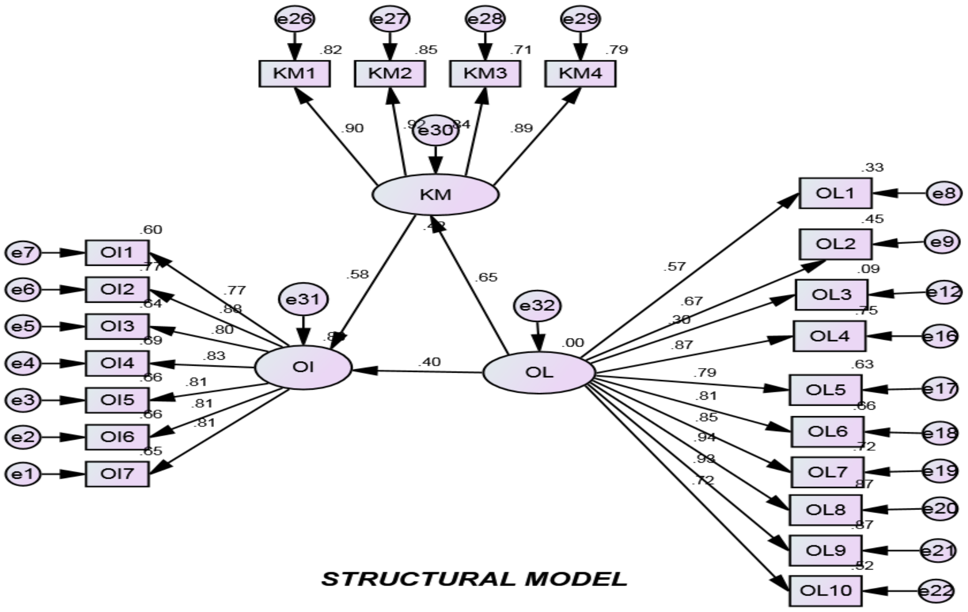
✓ هناك تنوع في الفئات العمرية لدى المستَجوِبينَ.
✓ المستوى العالي لأفراد العيّنة، غالبية المستجوبين لديهم مستوى جامعي (ليسانس،ماستر).
✓ غالبية الأفراد المستجوبين من ذوي الخبرات في مجال الصّناعة الصّيدلانية (أكثر من 12 سنة).
✓ الفئة الغالبة في عيّنة الدّراسة هي الإطارات شملت مسؤولي ومنسّقي ورؤساء الفروع لمختلف مديريات وفروع المجمّع.

➢ **التحليل الكمي:**

من خلال عدّة مؤشّرات تمّ اختيار نموذج المعادلات الهيكلية(SEM) لفحص واختبار العلاقات السببية والنّموذج الهيكلي، وكذا اختبار الفرضيات.

/ اختبار صلاحية النموذج الهيكلي:

الشكل(3): النموذج الهيكلي



المصدر: مخرجات AMOS 22

أكّدت العديد من البحوث التّجريبية العلاقة الموجبة والمباشرة بين التعلم التنظيمي ، إدارة المعرفة والإبداع التّنظيمي (Widiartanto et Suhadak, 2013)، (Roxas et al, 2013)، وأظهرت نتائج الإختبار التّجريبي لصلاحية النّموذج الهيكلي الأوّلي أنّ جميع المؤشّرات غير مقبولة(RMSEA 0,201> χ^2/df 05,786 > 3; IFI 0,735 < 0,9; CFI 0,732 < 0,9; TLI 0,698 < 0,9) الأمر الذي الذي أدّى بنا إلى تعديل النّموذج من خلال تقييم مؤشّرات التّعديل(MI) وكانت قيم هذا الأخير بين OL_6 و OL_4 (37,458) تفوق المستوى المقبول(3,84) الأمر الذي دلّ على وجود علاقة بين هتين الفقرتين. وكذلك أرتفاع قيمة الـ "MI" بين

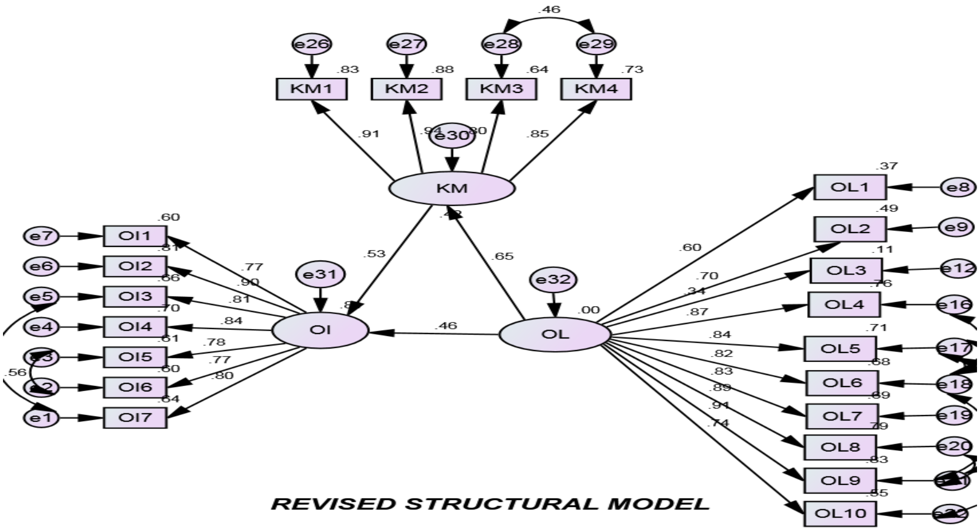
"OL8" و"OL9" (11,378)، لكن بعد القيام بهذه التّعديلات (إدخال التّباين المشترك) صارت كلّ مؤشّرات النّموذج الهيكلي المعدّل مقبولة، ممّا يبيّن صلاحية وملائمة النّموذج المعدّل لبيانات(Revised Model 4).

الجدول(7): تقييم صلاحية النّموذج الهيكلي

Goodess Of Fit Indices For **Structural Model**

Model	Initial	Revised Model (01)	Revised Model (02)	Revised Model (03)	Revised Model (04)	Levels Of Acceptable Fit
N° Of Observed Items						
x^2	1591,129	997,488	508,277	448,705	360,803	
Df	275	260	156	141	125	
x^2/df	05,786	03,836	03,258	03,182	02,886	**01< x^2/df < 03**
SRMR	00,078	00,705	00,070	00,070	00,070	**≤0,10**
RMSEA	00,201	00,154	00,138	00,135	00,130	**≤0,10**
GFI	00.566	00,606	00,727	00,733	00,751	**≥0,90**
AGFI	00.461	00,507	00,632	00,640	00,660	**≥0,90**
CFI	00,732	00,793	00,879	00,883	00,884	**≥0,90**
IFI	00,735	00,795	00,881	00,885	00,885	**≥0,90**
TLI	00,698	00,761	00,858	00,858	00,858	**≥0,90**
AIC	1040.482	1127,488	616,227	546,705	477,803	**Lowest Possible**
CAIC	1210.920	1373,675	820,752	732,292	652,028	**Lowest Possible**

المصدر: مخرجات AMOS 22



المصدر: مخرجات AMOS 22

الشكل(04): النموذج الهيكلي المعدّل

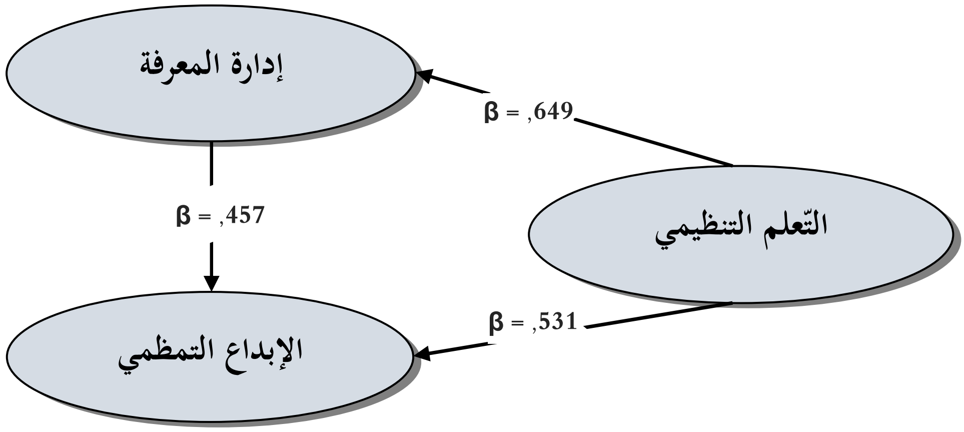
- **اختبار الفرضيات:**

أظهرت نتائج الجدول(08) أنّه تمّ قبول الفرضيات الثلاثة: وكانت قيمة معامل المسار الموحّد (Standarised Path Coefficient) لهذه الفرضيات على التّوالي: 0,531; 0,457; 0,649 وهي ذات دلالة احصائية الأمر الذي يثبت صحة هذه الفرضيات.

الجدول(08): نتائج اختبار الفرضيات

Hypotheses	Path	Path Coefficient	t- value	Assessment
H_1	OL ⟶ KM	, 649	5,841***	Supported
H_2	KM ⟶ OI	,457	4,868***	Supported
H_3	OL ⟶ OI	,531	6,275***	Supported

Note: *** significant at P<0.001



الشّكل(05): النّموذج الهيكلي و الفرضيات

- **نتائج الدراسة :**

تمّ تقييم صلاحية وموثوقية وملائمة النّموذج الإفتراضي للدّراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية(SEM) وأظهرت النّتائج مايلي:

- ✓ قبول صدق وثبات جميع الفقرات المكوّنة لأداة الدّراسة($\alpha > 0,7$) وهو ما يؤكّد الإتّساق الدّاخلي بين المتغيّرات.

- ✓ بيّنت نتائج تّحليل النموذج الهيكلي صلاحية وموثوقية وملائمة النموذج المعدل (التعديل الرابع).
- ✓ بعد التّحقق من صلاحية وملائمة نموذج الهيكلي، تمّ اختبار الفرضيات للتّحقيق في ثلاثة فرضيات والمحدّدة للعلاقات بين مكوّنات النّموذج، وبناء على نتائج التحليل تمّ قبول كل الفرضيات والتي كانت لها معنوية احصائية.

أظهرت نتائج النّموذج الهيكلي النّهائي أنّ النّموذج المقترح الشّامل يلائم البيانات بشكل جيّد، هذا وقد كشف ذلك مؤشّرات الملائمة المستخدمة والتي كانت معظمها ضمن المستوى المقبول ممّا يؤكّد صلاحية تطبيقه بمجمّع صيدال.

✓ أظهرت قيم المسارات التي تربط بين مكوّنات النّموذج الهيكلي المعدل وجود علاقات ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي ،إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي.

ليوضّح الجدول التّالي نتائج تحليل النموذج الهيكلي و اختبار الفرضيات لهذه الدّراسة:

الجدول(09): نتائج تحليل النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات

الفرضيــات	العلاقات المفترضة	معامــل الانحدار (β)	
H_1: التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على إدارة المعرفة.	OL ⟶ KM	, 649	**قبول**
H_2: إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على الإبداع التنظيمي.	KM ⟶ OI	,457	**قبول**
H_3 : التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على الإبداع التنظيمي.	OL ⟶ OI	,531	**قبول**

3. الخلاصة :

كشفت هذه الدراسة أهمية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي، وبهذا نجدها قد قدّمت مساهمة هامة في أدبيات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، إذ توفر إطار نظري جديد ونموذج مفاهيمي يربط بين التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة والإبداع التّنظمي والذي تمّ بناءه بالاستناد على النظرية القائمة على الموارد، وتلك القائمة على المعارف(KVB, RBV).

بيّنت القراءة النظرية والتّحليل النوعي للمتغيّرات تلك العلاقة المباشرة بين التعلم التّنظيمي، إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، الأمر الذي تمّ اثباته من خلال إثبات صحّة الفرضيات الثلاث ممّا يؤكّد صلاحية تطبيقه بمجمع صيدال.

المراجع:

1. مؤيد سعيد السالم وعبد الرسول الحياني، (2007)، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة دراسة حالة في مستشفى الأردن، « **المجلة العربية للإدارة** »، المجلد 27، يونيو.

2. العلي عبد الستار ، (2006)، ***المدخل إلى إدارة المعرفة***، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمّان- الأردن.

3. Argyris Chris et Schon Donald A, (2002), ***ApprentissageOrganisationnel : Théorie, méthode, pratique***, De Boeck Université, 1ere édition, American.

4. Bhatt .G, (2002), Management Strategies for Individuel Knoledge And Organizational Khnoledge, «***Journal of Knowledge Management***», Vol 06, N°01, pp 12-39

5. Bocquet Rachel, Damanpour Fariborz, Dubouloz Sandra, (2013), ***Innovations De Procédés Technologiques et Organisationnels: Autécédents Et Complémentarité***, Euram Conférance, Intanbul, PP 26-29, juin.

6. Clark.T Et Rollo, (2001), Corporate Initiatives In Knowledge Management, «***Education Training***», Vol 04, N°05, PP 26-241.

7. Connor Marcia L and Clawson James G, (2004), *Creating a Learning CultureM:* Strategy, Technology, and Practice, "***Cambridge University Press***".

8. Cordin Ionescu Vladimir, Carnescu Viorel, Druica Elena, (2012), Flexible Organization, Global Busness And Management Research: «***An International Journa***», Vol 04, N° 03-04, PP 277-285.

9. Damanpour Fariborz, Aravind Deepa, (2011), Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents, «***Management And Organization Review***», Vol 08, N° 02, PP 423-454.

10. De Gooijer .J, (2000) ,Designing A Knowledge Management Performance Framework, «***Journale of Knowledge Management***» ,Vol 04, N° 04, PP 303-310.

11. Dubouloz Sandra, (2013), ***L'innovation Organisationnelle: Autécédents Et Complémentarité***, Thèse De Doctorat, Spécialité Science De Gestion, Université Grenoble.

12. Evan.W. M, (1966), ***Organizational Lag, Human Organizations***, Vol 25, N° 01, PP 51-53.

13. Gerard Koenig, (2006), L'apprentissage Organisationnel : Repérage Des Lieux, «***revue française de gestion*** », Vol 32, N° 160, Janvier, PP 293-328.

14. Gorolick .C et B .Tantaway-Monsou , (2005), For Performance Throuth Learning Knowledge Management is The Critical Practice, « ***The Learninf Organization*** », Vol 12, N°02, PP 125-139.

15. Hicks.R, R.Dettero et S.Galup, (2006), The Five Tier Knowledge Management Hierarchy, «***Journale of Knowledge Management*** » , Vol 10,N° 01, PP 19-31.

16. Huber Grand.P, (1991), Organizational Learning: The Contributing Processes And The Literatures, « ***Organization Science*** », Vol 02, N° 01, March, PP 88-115.

17. Lee Heeseok et Choi Byounggu, (2003), Knozledge Management Enables, Processes, qnd Organizational Performance: An Antegrative View and Empirical Examination, "***Journal Of Management Information Systems***", Vol 20, N°01, PP 179-228.

18. Maguire, S et koh, (2007) , The Adoption Of E-Business And knowledge Management In SMEs, Benchamarking : « ***An International jouanal*** », Vol 14, N°01, PP 37-58.

19. Nonaka, Toyama, Konno, (2000), Seci Ba And Leadership: A Unified Model Of Dynamic Knowledge Creation, «***Long Range Planning*** », No 33, PP 05-34.

20. Pantouvakis Angelos et Bouranta Nancy, (2013), The link between Organizational Learning culture and customer satisfaction Confirming relationship and exploring moderating effect, « ***The Learning Organization***», Vol 20, N° 01, PP 48-64

21. Politis. J, (2003), The Connection between Trust And Knowledge Management: What Are Its Implication for Team Performance, «*Journal of Knowledge Management*», Vol 07, N°05, pp 55-66.

22. Ramilo Runddy, Bin Embi Mohaed Rached, (2014), Key Determinants and Barriers In Digital Innovation, Among Small Architectural Organizations, «*Journal Of Information Technology In Construction*», Vol 19, PP 188-209.

23. Rauffet Philippe et Dacunta Bernard, (2011), **Vers Un Apprentissage Organisationnel Durable Dans Le Contexte De Groupe D'entreprises : Comparaison Du Progres Fonctionnel Et De La Performance Operationnelle**, *Colloque National AIP PRIMECA*, Mars, France.

24. Schermerhorn John.GR , James G. Hunt, Richard N. Osborn Claire De Billy, (2006), **Comportement Humain Et Organisation**, ERPI, 3e Edition, Québec.

25. Edquist. C, Hommen. C.L, Mc Kelvey. M, (2001*), Innovation And Employment: Process Versus Product Innovation*, Cheltenham: Edward Elgar.

26. Armbruster. H, Bikfalvi. A, Kimkel. S, Lay. G, (2008), Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation In Large Scale Surveys, «*Technovation*», Vol 28, N° 10, PP 644-657.

27. Mol. M.J, Birkinshaw. J, (2009), The Sources Of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices, «*Journal Of Business Research*», Vol 62, N° 12, PP 1269-1280.

28. Song Ji Hoon, (2008), The Integrative Determinants Of Organizational Performance Improvement: The Impacts Of Dimensions Of Learning Organization And Dynamic Knowledge Creation, A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy at The Pennsylvania State University.

29. Slavković marko et Babić Verica, *(2013),* knowledge Management, Innovativeness, And Organizational Performance: Evidence from Serbia, Economic Annals, Vol LVIII, N° 199, October-December, PP 85-107.

30. AL-Hakim Laith Ali Yousif and Hassan Shahizan, (2011), The Role of Middle Managers in Knowledge Management Implementation for Innovation Enhancement, «*International Journal of Innovation and Management and Technology*», Vol 02, N° 01, February, PP 86-94.

31. Rezaei Ali, Bagheri Mahdi Mohammad, Allameh Seyyed Mohsen, mobarakeh Fatemeh Nikbakht, Mardani Abbas, (2014), Is Organizational Learning (OL) As Mediate Between KM Enablers and Organizational Innovation (OI)? A Conceptual Framework, *International Journal of Scientific Management and Development*», Vol 06, N° 01, March, PP 70-79.