



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

شعبة: علوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال

دور التعلم التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة

دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء - وحدة جامعة-

إشراف الدكتور :

أ. د. عباسي بوبكر

من إعداد الطلبة:

✓ فرج سندس

✓ حملاوي حنين

✓ قدوري نور الدين

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2025/05/25 أمام لجنة المناقشة التالية:

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة	الرتبة
أ. د. بالي مصعب	أستاذ	جامعة الوادي	رئيسا
أ. د. عباسي بوبكر	أستاذ	جامعة الوادي	مشرفا ومقرا
أ. د. مرزوقي مرزوقي	أستاذ	جامعة الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

شعبة: علوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال

دور التعلم التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة

دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء -وحدة جامعة-

إشراف الدكتور :

أ. د. عباسي بوبكر

من إعداد الطلبة:

✓ فرج سندس

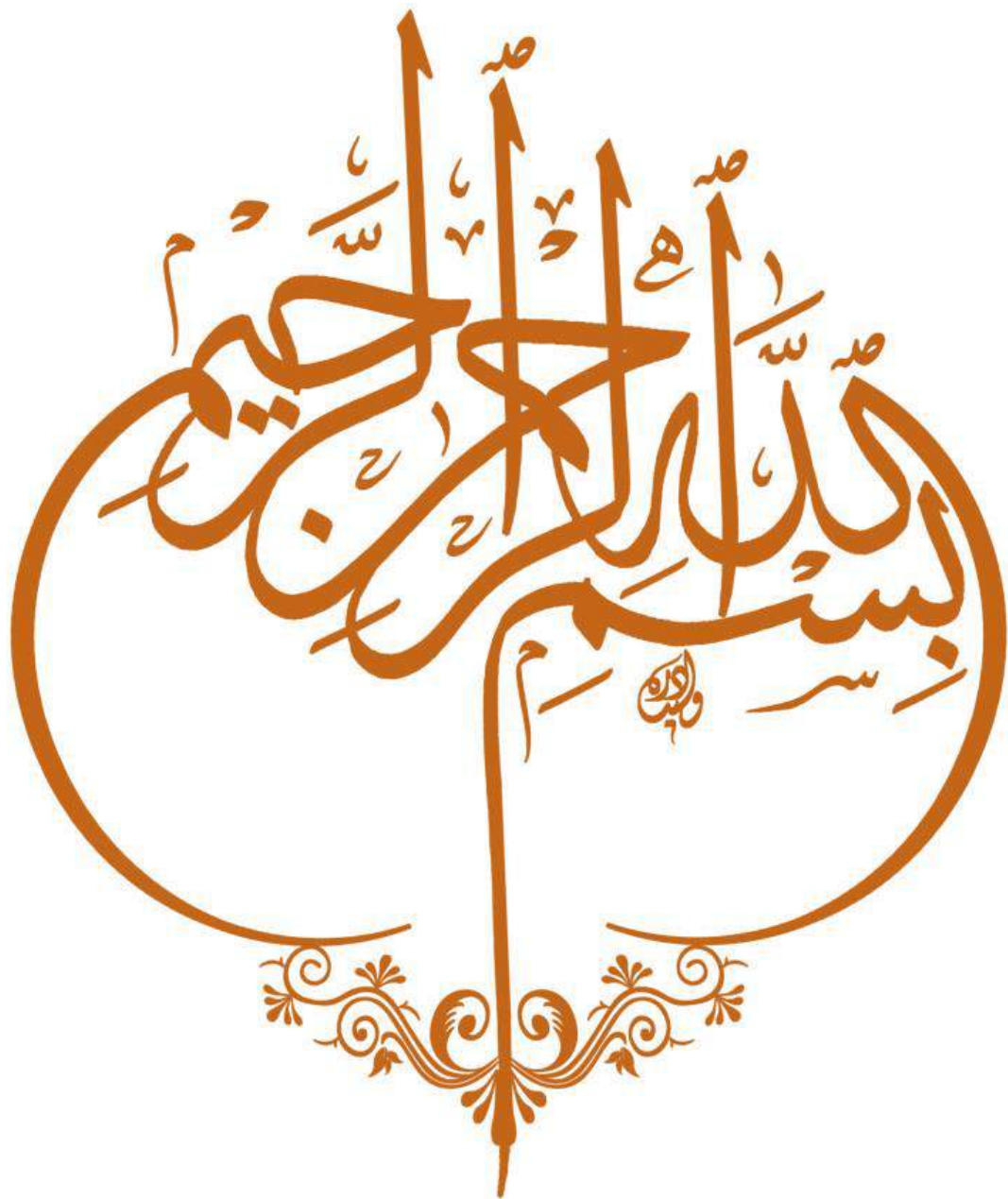
✓ حملاوي حنين

✓ قدوري نور الدين

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2025/05/25 أمام لجنة المناقشة التالية:

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة	الرتبة
أ. د. بالي مصعب	أستاذ	جامعة الوادي	رئيسا
أ. د. عباسي بوبكر	أستاذ	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
أ. د. مرزوقي مرزوقي	أستاذ	جامعة الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي 2025/2024



إلى أمي

الحمد لله وكفى والصلاة على المصطفى و أهله و من وفى أما بعد أهدي ثمرة
جهدي المتواضع

إلى التي بخنائها ارتويت وبدقتها احتमित ولحقها ما وفيت إلى من يشتهي اللسان
نطقها، إلى من كانت تمنى

رؤيتي وأنا أحقق هذا النجاح، و شاء الله أن يأتي هذا اليوم إلى أمي الغالية حفظها
الله..

إلى من شق لي بحر العلم والتعلم، إلى من احترقت شموعه ليضيء لنا دروب النجاح،
ركيزة عمري، كبريائي
أبي أطال الله في عمره.

إلى سندي وقوتي ورفقاء دربي إخوتي.

إلى عمتي الغالية التي كانت لي عوناً وسنداً في كل خطوة

إلى أحسن من عرفني بهم القدر، إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء أصدقائي

إلى كل عائلتي الكريمة وكل من ساعدني وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام
هذه الدراسة

نور الدين قدوري

الامتنان

بكل معاني الحب والامتنان،

أهدي ثمرة جهدي المتواضعة إلى من كانوا لي نوراً وهداية في درب العلم والعمل...

إلى أمي الحبيبة، رمز الحنان والتضحية، التي سهرت الليالي من أجلي، وكانت دعواتها الرفيقة بي في كل خطوة،

إلى أبي الغالي، قدوتي الأولى، الذي علمني معنى الإصرار، وغرس في نفسي قوة العزيمة وحب الكفاح،

إلى إخوتي الأعزاء، رحمة وصابرين، عبد النور وعبد الحق، الذين كانوا سنداً لي في كل لحظة، وفرحوا بنجاحي كما لو كأن نجاحهم،

إلى صديقتي العزيزات، شريكات الدرب وأخوات الروح، اللاتي كن خير رفيق في رحلتي العلمية، فحفظن عني ثقل الأيام وأضأن لي دروب الانجاز.

وإلى كل من قدّم لي دعماً أو مساندة، مهما صغرت أو كبرت، سواء بكلمة مشجعة أو نصيحة صادقة أو دعاء في ظهر الغيب،

أهدي إليكم هذه المذكرة، عربون تقدير ووفاء، واعترافاً بجميل لا يُنسى.

فلكم جميعاً مني أسمى عبارات الشكر والامتنان، سائلة الله أن يجزيكم عني خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل خطوة مباركة في طريقي وطريق كل من رافقني فيه.

سندس فرج

الأمم

بسم الله الرحمن الرحيم (يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أتوا العلم درجات)، جميل أن يضع الإنسان هدفا في حيات
والأجمل أن يثمر هذا الهدف طموحا يساوي طموحا اللهم ليس بجهدى واجتهادى وإنما بتوفيقك وفضلك اللهم كما
أنعمت فزد وكما زدت فبارك وكما باركت فأتمم وكما أتممت فثبت لقد كان الحلم يوسفى والطموح يعقوبى المشقة
نحن لها وإن أبت أتينا بما فيها هي الأصوات تتعالى والعبارات تمتزج والأنامل تخط وصلت إلى نهاية مشوارى في تخصص
إدارة أعمال وبهذه المناسبة الطيبة اهدي تخرجى

إلى من أشبعني قربا ومن منحني فوق العمر عمرا وإلى القلب حبا من أوصاني الله به برا وإحسانا من جعل الجمال بعينيه
وكانت عيناه من ورد قد خلقت _ أبي

هنيئا لكى يا من تبقيين أعظم انتصاراتي يا شبيهة الربيع يا أنيسة المطر يا نسائم الحياة يا قرينة القمر _ أمى

إلى من قال رب الكون فيه (سنشد عضدك بأخيك) انت البار والصادق أنت السند والضلع الثابت _ أخواى عبد
البارى _ محمد الصادق

إلى من قال خير البرية محمد صلى الله عليه وسلم فيهم (من كان له ... أو أختان فأحسن صحبتهن واتقى الله فيهن فله
الجنة) يا قرة العين بالعين تمواك ففى قربك بمن فالحب لك وحدك يا بهجة حياتى _ أختاى بمنى _ بهجة

إلى من أفيض فرحا حين أراها حين تأتى والسعادة فى اسمها وبين يمناها _ جدتى سعادة

العمر زهرة والحياة فترة وأنا أتذكرك لأنك تستحقين الذكر فى صمى أشتاق لكى وفى كلامى أقصدك _ جدتى
فاطمة الزهرة رحمها الله

جدى هنيئا لك حفيدتك اليوم خريجة جدى حينما يذكر الحمد تكون أنت وحينما يذكر السعد تكون أنت فمن الذى
سيلومنى حين أتباهى _ رحمكما الله _ سعيد _ محمد السعيد

إلى من رافقنى الطريق داعما أخوالى، أعمامى ، خالاتى ، عماتى وأبنائهم .

إلى من قطعت عهدا أن نكمل الدرب سويا صديقاتى بكل باسمها

حملاوى حنين

شكرنا وامرنا بالحمد والثناء

نحمدك اللهم ونشكرك على نعمك التي انعمت بها علينا ظاهراً وباطنة، ونسألك أنتبارك لنا في علمنا وعملنا، وأن تجعل سعينا خالصاً لوجهك الكريم.

الحمد لله الذي علم الانسان ما لم يعلم، وألهمه الرشد والهداية، ويسر له سبل النجاح والتوفيق.

وبهذه المناسبة، يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الاستاذ عباسي بوبكر على مجهوداته الثمينة الثمينة التي كانت لنا خير عون خلال مسار إعداد هذه المذكرة، فله منا كل التقدير والامتنان، داعين الله أن يوفقه ويبارك في مسيرته العلمية.

كما نتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى عمال مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء _وحدة جامعة_ الذين قدموا لنا يد العون والدعم، فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

ولا يفوتنا أن نعبر عن امتناننا لكل من ساهم من قريب او بعيد بكلمة طيبة، أو نصيحة بناءة، أو مساعدة خالصة، أو دعوة خالصة.

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التعلم التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة، حيث شملت الدراسة عينة من الموظفين العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جامعة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، من خلال وصف وتحليل متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما. ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال استخدام أدوات الاستبيان والملاحظة والوثائق من أجل جمع المعطيات وتحليلها، من خلال أدوات التحليل الإحصائي وفقا لبرنامج **spss.v26**، حيث شملت الدراسة عينة من المسؤولين والعاملين بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء - جامعة - والبالغ عددهم **55** موظف، حيث تم توزيع **55** استبانة وتم استرجاع **50** استبانة صالحة للتحليل، وقد خلصت الدراسة في وجود أثر إيجابي للتعلم التنظيمي على تطوير المنتجات الجديدة.

الكلمات المفتاحية: تعلم تنظيمي، منتجات جديدة، معرفة، إدارة المعرفة، مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء جامعة-.

Study Summary:

The study aimed to understand the role of organizational learning in new product development. The study included a sample of employees working at the Electricity and Gas Distribution Corporation (University). The theoretical aspect was based on a descriptive analytical approach, describing and analyzing the study variables and the relationship between them. The applied aspect was based on a case study approach, using questionnaires, observations, and documents to collect and analyze data using statistical analysis tools using SPSS.v26. The study included a sample of 55 officials and employees at the Electricity and Gas Distribution Corporation -DJAMAA-, 55 questionnaires were distributed, and 50 valid questionnaires were returned for analysis. The study concluded that organizational learning has a positive impact on new product development.

Keywords: Organizational learning, new products, knowledge, knowledge management, Gas and Electricity Distribution Corporation DJAMAA -

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
/	اهداء
/	شكر و عرفان
/	مستخلص الدراسة
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: التعلم التنظيمي وتطوير المنتجات الجديدة	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي
3	المطلب الاول : التعلم التنظيمي (المفهوم، الأهمية والخصائص)
6	المطلب الثاني : التعلم التنظيمي (الفوائد، الابعاد والشروط)
9	المطلب الثالث : التعلم التنظيمي (الأساليب، الاستراتيجيات والنماذج)
16	المطلب الرابع : التعلم التنظيمي (الآثار والمعوقات)
19	المبحث الثاني : تطوير المنتجات الجديدة ودور التعلم التنظيمي
19	المطلب الاول : مفهوم المنتج الجديد، أهميته وأساليب تطويره
24	المطلب الثاني : دورة حياة المنتج الجديد وأسس التخطيط
28	المطلب الثالث : مستويات ومراحل واستراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة
34	المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية
34	المطلب الاول : الدراسات السابقة حول التعلم التنظيمي
35	المطلب الثاني : الدراسات السابقة حول تطوير المنتجات الجديدة
38	المطلب الثالث : الدراسات السابقة حول التعلم التنظيمي وتطوير المنتجات الجديدة
41	المطلب الرابع : الفجوة البحثية وموقع الدراسة الحالية
44	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الإطار التطبيقي - دراسة حالة مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء -جامعة-	
46	تمهيد الفصل الثاني
47	المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء -جامعة-
47	المطلب الاول: تعريف مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء
48	المطلب الثاني: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء -جامعة-

51	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات
51	المطلب الأول: الطريقة
52	المطلب الثاني: الأدوات
56	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
56	المطلب الأول: نتائج الدراسة التطبيقية
64	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضيات ومناقشتها
69	خلاصة الفصل الثاني
70	خاتمة
74	قائمة المصادر والمراجع
81	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	فوائد التعلم التنظيمي	(01-01)
9	شروط التعلم التنظيمي	(02-01)
42	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	(03-01)
52	عدد العاملين والاستثمارات الموزعة والملفات القابلة للمعالجة	(01-02)
53	تقسيم الاستبيان من محاور وأبعاد وعدد الفقرات	(02-02)
54	مخرجات ليكارت الخماسي	(03-02)
55	معامل الثبات للاستبيان ككل (ألفا كرومباخ)	(04-02)
56	توزيع العينة حسب الجنس	(05-02)
56	توزيع العينة حسب العمر	(06-02)
57	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	(07-02)
58	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	(08-02)
59	تكرارات، نسب، متوسطات واتجاه الفقرات للبعد الأول -الثقافة التنظيمية-	(09-02)
60	تكرارات، نسب، متوسطات واتجاه الفقرات للبعد الثاني -إدارة المعرفة-	(10-02)
61	تكرارات، نسب، متوسطات واتجاه الفقرات للبعد الثالث -الابتكار التنظيمي-	(11-02)
62	تكرارات، نسب، متوسطات واتجاه الفقرات للبعد الرابع -تطوير مهارات وخبرات الموارد البشرية-	(12-02)
63	تكرارات، نسب، متوسطات واتجاه الفقرات تطوير المنتجات الجديدة	(13-02)
65	ارتباط التعلم التنظيمي بالمنتجات الجديدة	(14-02)
65	ارتباط الثقافة التنظيمية بالمنتجات الجديدة	(15-02)
66	ارتباط إدارة المعرفة بالمنتجات الجديدة	(16-02)
67	ارتباط الابتكار التنظيمي بالمنتجات الجديدة	(17-02)
68	ارتباط تطوير المهارات وخبرات الموارد البشرية بالمنتجات الجديدة	(18-02)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	(0-01)
5	نموذج أهمية التعلم التنظيمي	(01-01)
12	نموذج عملية التعلم التنظيمي	(02-01)
14	نموذج ممارسة التعلم التنظيمي	(03-01)
25	مخطط توضيحي لدورة حياة المنتج ومرحلة التطوير	(04-01)
49	عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء -جامعة-	(01-02)
54	المتغير المستقل وابعاده ،المتغير التابع ،المتغيرات الوسيطة	(02-02)
56	توزيع العينة حسب الجنس	(03-02)
57	توزيع العينة حسب العمر	(04-02)
58	توزيع العينة حسب المستوى لدراسي	(05-02)
59	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	(06-02)

قائمة الملاحق

اسم الملحق	الرقم
استبانة الدراسة بعد التحكيم	01
نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	02
نتائج ارتباط الثقافة التنظيمية بالمنتجات الجديدة	03
نتائج ارتباط إدارة المعرفة بالمنتجات الجديدة	04
نتائج ارتباط الابتكار التنظيمي بالمنتجات الجديدة	05
نتائج ارتباط تطوير المهارات وخبرات الموارد البشرية بالمنتجات الجديدة	06



تمهيد :

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية، حيث أن هذه الأخيرة تتعرض إلى ضغوط متنامية من أجل تحسين نوعية المنتجات التي تقدمها، وتسعى إلى خفض التكلفة والمنافسة بجودة عالية، وبالتالي بدأ اهتمام المؤسسات يتزايد بالتعلم التنظيمي وكيفية الحصول عليه والتعامل معه.

ووفقا لذلك فالمؤسسات التي لديها مستوى أفضل من التعلم التنظيمي هي مؤسسات متميزة ومتفوقة في مجال الحصول على المعرفة وتطبيقها والاستفادة منها، الأمر الذي يمكن من وضع المعرفة والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت وبالشكل المناسب والسهولة الممكنة، للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الانجاز.

وقد لقي موضوع التعلم التنظيمي اهتماما كبيرا من قبل الكثير من الأكاديميين ورجال الأعمال خاصة مع ظهور العولمة والانفتاح على العالم لما له من دور في تحقيق ميزات تنافسية مرتبطة بشكل كبير بتطوير منتجات جديدة يمكن للمؤسسة أن تتفوق من خلالها على المنافسين في السوق.

ويرتكز التعلم التنظيمي بشكل استراتيجي على الثقافة التنظيمية وتطوير مهارات وخبرات المورد البشري والابتكار التنظيمي وإدارة المعرفة، من أجل بناء قاعدة معرفية تسمح بتجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية مما يمكن من الكفاءة والفعالية وصولا إلى التميز وتحقيق الاستمرارية والمنتجات الجديدة هي تلك المنتجات التي تم تغييرها بشكل جوهري أو جزئي لتلبية حاجات ورغبات جديدة ومتغيرة للزبائن، أو الدخول بالمنتجات الحالية إلى أسواق جديدة.

وتعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجال تزويد السكان بالكهرباء والغاز، والتي لها خبرة كبيرة في هذا المجال مكنها من تطوير تعلمها التنظيمي وإنتاج منتجات جديدة. ووفقا لذلك تعالج هذه الدراسة كيف يساهم التعلم التنظيمي في تطوير منتجات جديدة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بجامعة.

أولا: إشكالية الدراسة:

يعد التعلم التنظيمي أسلوبا جديدا تسعى من خلاله المؤسسة للوصول إلى أداء متميز وتحقيق أهدافها، والحصول على ميزة تنافسية مرتبطة بتطوير منتجاتها الجديدة.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية المراد معالجتها في هذه الدراسة والمتمثلة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يساهم التعلم التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جامعة؟
ويندرج تحت السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تطوير المنتجات الجديدة بالمؤسسة محل الدراسة؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تطوير المنتجات الجديدة بالمؤسسة محل الدراسة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير مهارات وخبرات الموارد البشرية في تطوير المنتجات الجديدة بالمؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

1/ الفرضية الرئيسية:

يساهم التعلم التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جامعة؟ من خلال:
"الثقافة التنظيمية، ادارة المعرفة، الابتكار التنظيمي، تطوير مهارات وخبرات الموارد البشرية".

2/ الفرضيات الفرعية: وتمثل في:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تطوير المنتجات الجديدة بالمؤسسة محل الدراسة؟
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تطوير المنتجات الجديدة بالمؤسسة محل الدراسة؟
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة؟
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير مهارات وخبرات الموارد البشرية في تطوير المنتجات الجديدة بالمؤسسة محل الدراسة؟

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

تتمثل في:

- محاولة معرفة العلاقة بين موضوع التعلم التنظيمي وموضوع المنتجات الجديدة؛

- يعتبر موضوع التعلم التنظيمي وتطوير المنتجات الجديدة ضمن إطار إدارة الأعمال؛
- الرغبة الشخصية في اختيار الموضوع .

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل في :

- إبراز أهمية التعلم التنظيمي؛
- إبراز أهمية تطوير المنتجات الجديدة.
- معرفة أثر التعلم التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة بالمؤسسة محل الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية البحث في كونه يجمع بين متغيرين بالغى الأهمية، وهما التعلم التنظيمي والمنتجات الجديدة، إذ تمكن الدراسة من شرح وتحليل دور تعلم التعلم التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة، وحث المؤسسة محل الدراسة على العمل أكثر من أجل التعلم التنظيمي.

سادساً: حدود الدراسة: وتتمثل في:

- 1/ الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز جامعة .
- 2/ الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة الميدانية من حيث المجال الزمني بالفترة الممتدة من 18 جانفي الى غاية 01 ماي 2025.
- 3/ الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على موضوع دور التعلم التنظيمي "كمتغير مستقل" على تطوير المنتجات الجديدة "كمتغير تابع".
- 4/ الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة المسؤولين والموظفين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز جامعة.

سابعاً: سابعا: منهج وأدوات الدراسة

بغرض معالجة موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، من خلال وصف وتحليل متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.

وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة، وتم استخدام أدوات الاستبيان والملاحظة والوثائق من أجل جمع المعطيات وتحليلها من خلال أدوات التحليل الاحصائي والمتمثلة في برنامج spss

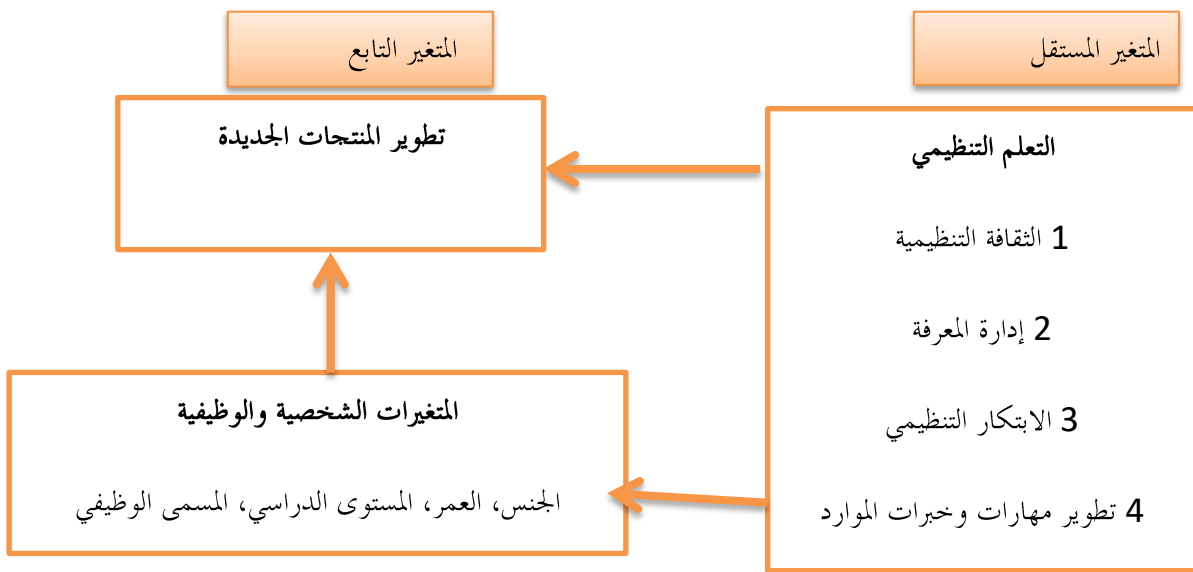
الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات دور التعلم التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة في

المؤسسة محل الدراسة

ثامنا: نموذج الدراسة :

يمكن توضيح النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01-01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

تاسعا: هيكل الدراسة

انطلاقا من طبيعة الموضوع، وللإجابة على الأسئلة السابقة، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم تقسيم الدراسة

إلى فصلين:

الفصل الأول : التعلم التنظيمي وتطوير المنتجات الجديدة تم تقسيمه إلى مبحثين، بحيث يحتوي المبحث الأول على مطلبين تم في المطلب الأول إعطاء مفهوم التعلم التنظيمي وذكر أهميته والهدف منها، وعملياته، ونماذجه، واستراتيجياته، أما المطلب الثاني فتم التطرق من خلاله إلى مفهوم المنتجات الجديدة، عناصرها، محدداتها، مؤشراتهما، والعوامل المؤثرة فيها. أما المبحث الثاني فتم في استعراض الدراسات السابقة ودراسة أوجه الاتفاق والاختلاف وتحديد ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز جامعة. فتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول يحتوي على مطلبين حيث تم في المطلب الأول التطرق إلى منهج الدراسة، الطريقة المتبعة في الدراسة، ومتغيرات الدراسة، في حين أن المطلب الثاني يحتوي على الأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني فيحتوي بدوره على مطلبين بحيث تم في المطلب الأول عرض وتحليل نتائج الدراسة أما المطلب الثاني فتم من خلاله عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

عاشرا: صعوبات الدراسة: وتمثلت في:

- عدم القدرة على إجراء مقابلة؛
- عدم القدرة على الحصول على وثائق لدعم الموضوع؛
- رفض منحنا الوقت الكافي لجمع المعلومات.

الفصل الأول: التعلم التنظيمي

وتطوير المنتجات الجديدة

تمهيد :

يعد التعلم التنظيمي وتطوير المنتجات الجديدة من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص في بيئة أعمال دائمة التغير، فمن خلال اكتساب المعرفة وتوظيفها بفعالية، تتمكن المؤسسات من تحسين أدائها وتعزيز كفاءتها التشغيلية. كما أن دعم بيئة تنظيمية تشجع على تبادل الخبرات والتجارب يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين جودة العمليات والمنتجات، ولتحقيق النمو المستدام، تحتاج المؤسسات إلى تبني استراتيجيات تركز على التطوير المستمر والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المتجددة.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

✓ المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي وتطوير المنتجات الجديدة.

✓ المبحث الثاني: تطوير المنتجات الجديدة ودور التعلم التنظيمي.

✓ المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي من بين أبرز العمليات في المؤسسة حيث يشكل نقطة ارتكاز لفهم ديناميكية المؤسسات في سعيها للتكيف مع التغيرات البيئية والتحديات المعاصرة، ويعد التعلم التنظيمي عملية متكاملة تتضمن بناء المعرفة ونقلها وتطبيقها في سياقات تنظيمية، مما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار على المستويات المختلفة.

سيحاول هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي وأهميته وخصائصه إلى غير ذلك من المفاهيم التي من شأنها أن تعطينا صورة ولو بسيطة عن هذا المفهوم إلى جانب مجموعة من الاستراتيجيات وأهم نماذج التعلم التنظيمي.

المطلب الأول: التعلم التنظيمي (المفهوم، الأهمية والخصائص)

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى معرفة بعض المفاهيم للتعلم التنظيمي وفيما تتمثل أهميته وأهم خصائصه.

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي

تعددت مفاهيم التعلم التنظيمي نذكر من بينها:

- تعريف برايتون (britton) التعلم التنظيمي: هو كل ما تؤديه المؤسسة لدعم أعضائها من ترجمة المعلومات إلى معرفة وإلى الحكمة ثم تحويل الحكمة الضمنية من كونها ضمنية إلى حكمة ظاهرية والتي يمكن الحصول عليها واستعمالها من قبل الآخرين عن طريق التعلم¹.
- يعرفه روبي وسالي (Sales و Robey) التعلم التنظيمي على أنه: عبارة عن عملية اكتساب المعلومات ثم تخزينها في ذاكرة المؤسسة ثم الوصول إلى هذه المعلومات ثم مراجعتها وتنقيحها من حين لآخر².
- يعرف التعلم التنظيمي على أنه: تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال معرفة الأفضل و الفهم الأحسن³.
- عرفه (Wiseman 2007) على أنه: عملية دورية التي يتم من خلالها تجسيد المعرفة التي تم تعلمها على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى المؤسسة وإضفاء الطابع المؤسسي عليها، كما يمكن

¹ إيناس عباس يونس الفتلاوي، "أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المؤسسات المتعلمة في الأداء المتميز"، مذكرة Master أكاديمي تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء العراق، 2010، ص 05.

² حفاري زليخة، "أثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية"، مذكرة Master أكاديمي تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2022، ص 07.

³ مراد علة، "التعلم التنظيمي في ظل الادارة المعرفية، مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة"، ع 08، مج 04، مجلة دراسات وأبحاث -جامعة الجلفة- الجزائر 2012، ص50.

اعتباره التعلم التنظيمي عملية ديناميكية لخلق واكتساب وتوزيع المعرفة التي تهدف إلى تطوير موارد المؤسسة وقابلياتها بما يساهم في تحقيق أهدافها التي تطمح لها¹.

— يعرف (Senge 1990) التعلم التنظيمي على أنه: الاختبار و المراجعة للخبرات و تحويلها إلى معرفة تستطيع المؤسسة الحصول عليها وتوظيفها في أغراضها الرئيسية، والتعلم التنظيمي يشير إلى استمرارية الموظفين في تعظيم قدراتهم الذاتية بتبني أساليب وأنماط التفكير المنظمة من خلال وضع الأهداف الجماعية والتعلم بطريقة جماعية².

— يعرف التعلم التنظيمي (OL*) على أنه: عملية زمنية تربط المعلومات بتطبيق المعرفة وتحسين الأداء³. من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التعلم التنظيمي بأنه: عملية مستمرة تقوم بها المؤسسات لاكتساب المعرفة وتحليلها وتطبيقها لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة، كما يركز التعلم التنظيمي على تطوير قدرات المؤسسة من خلال تحسين أداء الأفراد وتبادل المعرفة واستخدام التجارب السابقة تفادياً للأخطاء وتحسين الممارسات.

ثانياً: أهمية التعلم التنظيمي

ازداد الاهتمام بالتعلم التنظيمي نتيجة لحاجة المؤسسات لأن تكون أكثر قدرة على التنافس والاستمرار، لأنه عبر التعلم تتمكن المؤسسات من الاحتفاظ بقدراتها التنافسية، وتزايد الاهتمام به أكثر عبر العقدين الآخرين لكونه يمثل ضرورة استراتيجية لتقدم المؤسسات وبقائها، إذ يعد التعلم التنظيمي المصدر الأساسي للتغيير الاستراتيجي في مختلف المؤسسات الهادفة، وإلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها⁴.

كما أكد الباحثون في هذا المجال على أهمية التعلم التنظيمي بوصفه عملية ذات أبعاد فلسفية، معرفية، اجتماعية وتقنية تضمن توظيف استراتيجيات مناسبة لمواجهة المتطلبات البيئية، وتمكن المؤسسات من الفعل والتفكير المستمرين لتحقيق التكيف اللازم لبلوغ الأهداف، عبر إحداث تحسينات تدريجية أو إجراء تغييرات جذرية لقاعدة البيانات و للسياقات التنظيمية، وأنه من الضروري للمؤسسات الاهتمام بأثر التعلم التنظيمي في

¹ داود جمعه محمد، "التعلم التنظيمي ودوره في الانغماس الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في قطاع الحويجة الاول"، ع 60، مج 18، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة الموصل، العراق، 2022، ص 791.

² مهند محمد سعيد الفرخان، "دور تقنية التحسين المستمر في عملية التعلم التنظيمي"، مذكرة ماستر اكايمي تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2022، ص 65.

OL*: Organizational Learning.

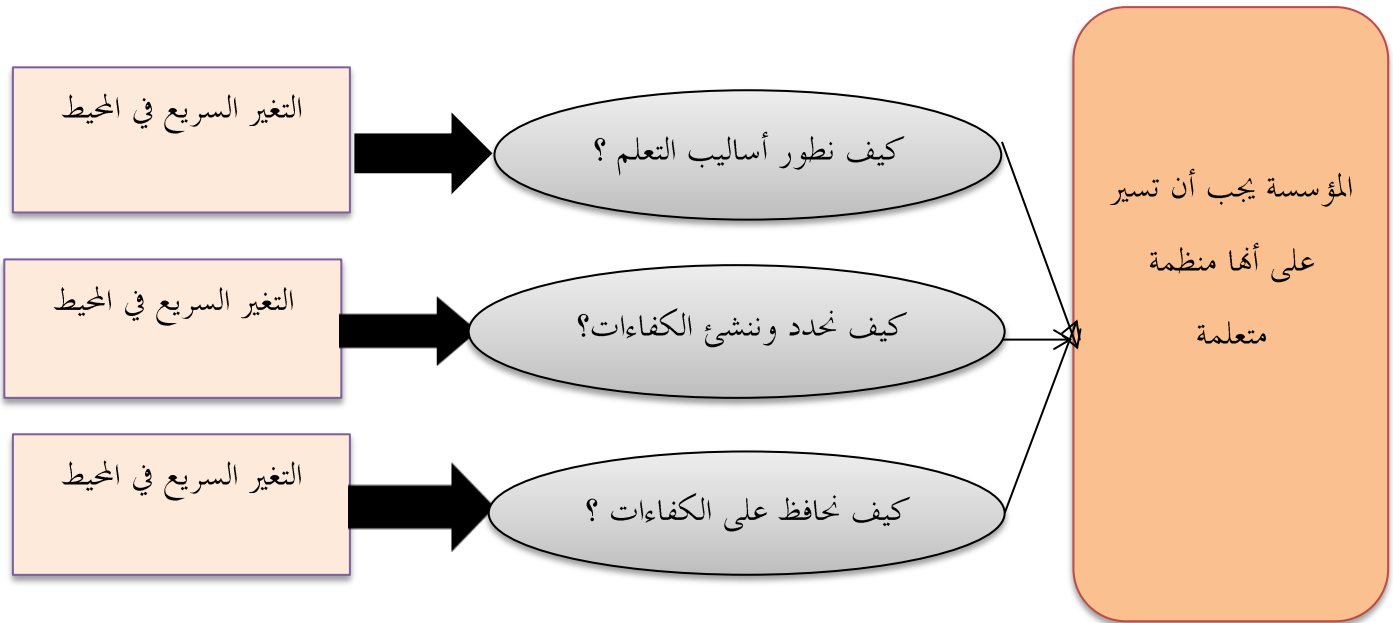
³ Yasmeen Abdelmoaty et al , The Intersection Between Organizational Learning Processes and Knowledge Management for Enhancing Innovation Capabilities in Egyptian Travel agencies, jornal of association of arab universities for touris and hospitality (JAAUTH) , 2025 p 108.

⁴ فطيمة الزهرة بربط، "أهمية التعلم التنظيمي في تطوير رأس المال الفكري"، اطروحة الدكتوراه تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 11-12.

عملية صنع القرار، فالتعلم مرتبط بالعمليات الداخلية للإدراك والقدرة والمحفزات والمواقف، وهو مرتبط أيضا ببعض العوامل التنظيمية كالعلاقات السائدة في المؤسسة والمكافآت والعقوبات... الخ¹.
وتكمن أهمية التعلم التنظيمي في النقاط التالية²:

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

الشكل (01) : أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوش خيرة، علاوة نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص07.

ثالثا: خصائص التعلم التنظيمي

¹ عيشوش خيرة، علاوة نصيرة، "دور المؤسسات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع"، مداخلة في المنتدى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011، ص07.
² نفس المرجع والصفحة.

يمثل التعلم التنظيمي الحجر الأساس في اكتساب المعلومات والمعارف، فلقد تكلم عنه الباحثون كل حسب وجهة نظره، ولقد اجمعوا على أنه يتميز بالخصائص التالية¹:

- أنه عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المؤسسة، ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم؛
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول هدف ومستقبل المؤسسة عنصرا أساسيا في عملية التعلم؛
- هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- هو عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المؤسسة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة المؤسسة؛
- أنه لا يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه دون دعم من قيادة المؤسسة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن التعلم التنظيمي عملية مستمرة تستند إلى ثقافة المؤسسة وخبراتها وتعزز الثقة وتبادل المعرفة لتحقيق رؤية موحدة كما يعتمد على تطوير المعلومات لضمان التطوير والاستفادة المستقبلية.

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي (الفوائد، الأبعاد و الشروط)

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى معرفة مجموعة الفوائد، الأبعاد والشروط التي يتضمنها التعلم التنظيمي.

أولا: فوائد التعلم التنظيمي: تتمثل فوائد التعلم التنظيمي فيما يلي²:

¹ ترغيني صباح، "دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية"، اطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2018، ص 93.

² فايز عبد الرحمان الفروخ، "التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي"، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، ط1، 2010، ص ص 24-25.

الجدول (01) : فوائد التعلم التنظيمي

الفوائد التي تعود على الفرد حسب بيرنادز وآخرون	الفوائد التي تعود على المؤسسة حسب بيدلر وآخرون
- اكتساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين؛	- يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم؛
- تدعيم احترام الفرد لنفسه واحترام غيره له؛	- يعمل على تنمية المعرفة والمعلومات، وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين، مما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فاعل؛
- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر؛	- يؤدي إلى التعريف بالمؤسسة، وحل مشاكل العمل فيها، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، من خلال تحسين الإنتاجية، وتقليل التكلفة، مع المحافظة على الجودة؛
- اكتساب الفرد المرونة في حياته العملية؛	- يعمل على التطور الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم، باكتسابهم الدرجات الوظيفية العليا، وحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين، وشعورهم بالثقة في النفس.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، كما أن التدريب يمثل ميدانا كبيرا لممارسة العلاقات الإنسانية؛	
- تنمية النواحي السلوكية للفرد، والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة الأكبر.	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على المرجع: فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 24-25.

ثانيا : أبعاد التعلم التنظيمي

هناك ثلاث أبعاد أساسية تشكل عملية التعلم التنظيمي يتفرع من كل بعد أبعاد فرعية متكامل وتتفاعل من خلالها الأبعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي وفقا لدراسة "ماركواردت ورينولدز"، دراسة "جوه" ودراسة "أيوب" وهذه الأبعاد هي¹:

1- البعد الاستراتيجي: يتضمن البعد الاستراتيجي العناصر التالية:

1-1 الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم: يؤدي ترابط علاقات أعضاء التنظيم لمستقبل المؤسسة وأهدافها إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع أهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية؛

2-1 متابعة التغيرات البيئية: وتعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المؤسسة على التعلم؛

¹ بلقاسم حوادي، "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين"، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد حيدر بسكرة، 2015، ص ص 26-27-28.

3-1 استراتيجية التعلم: وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

2- البعد التنظيمي: يشمل البعد التنظيمي العناصر التالية:

1-2 العمل من خلال الفريق: إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي؛

2-2 الهيكل التنظيمي المرن: يعد الهيكل المرن من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي، فهو مثل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يحتوى على عدد أقل من المستويات الإدارية، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها؛

3-2 إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم: يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة والمنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، وإيصالها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في المجال التطبيقي العملي.

3- البعد الثقافي: ويشتمل البعد الثقافي على العناصر التالية:

1-3 التعلم من الأخطاء السابقة: فتجنب التركيز على الفشل وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم، وتعتبر أن فرصة الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل وسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء؛

2-3 البيئة المساندة للتعلم: تشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها 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 المبدعين؛

3-3 الجودة الكلية للتعلم: إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي.

من خلال ما سبق يتطلب التعلم التنظيمي بيئة تدعم تبادل المعرفة وتعزز القيم والمعتقدات التي تشجع على التعلم المستمر، كما يعتمد على وجود هياكل مرنة وأنظمة مرنة تسهل تطوير القدرات الداخلية، مع توجيه هذا التعلم نحو تحقيق الأهداف بعيدة المدى لضمان التميز والاستدامة في الأداء.

ثالثا: شروط التعلم التنظيمي

يتشكل التعلم التنظيمي إنطلاقا من المعارف والكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، وتعمل الظروف على تسهيل عملية التعلم في المؤسسة، ويمكن توضيح شروط وجود التعلم التنظيمي في المؤسسة من خلال الجدول الآتي¹:

الجدول رقم (02) : شروط التعلم التنظيمي

الشروط الخارجية	الشروط الداخلية
- محيط معتدل (ليس كثير الاستقرار وليس كثير التغير)؛ - تصورات المسيرين لها أهمية أكبر من الأهداف الموضوعية للمنظمة.	- بنية لا مركزية، نظام تسيب تشاركي؛ - التسيير بالأهداف والمشاريع؛ - المشاريع بالإدارة العامة والمرونة التنظيمية؛ - نشر واسع للمعلومات الرسمية وغير الرسمية حول ما تم تعلمه سابقا.

المصدر: بوزيدي إكرام، أثر التعلم التنظيمي على التشخيص الاستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص10.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تحقيق التعلم التنظيمي يعتمد على توفر بيئة داخلية داعمة تعزز تبادل المعرفة وتطوير القدرات، إلى جانب تأثيرات خارجية تخلق فرصا للتحسين والتكيف مع التغيرات مما يمكن المؤسسة من النمو والابتكار بشكل مستدام.

المطلب الثالث: التعلم التنظيمي (الأساليب، الاستراتيجيات والنماذج)

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى إدراج مجموعة من الأساليب ومعرفة الاستراتيجيات والنماذج التي يتميز بها التعلم التنظيمي.

أولا: أساليب التعلم التنظيمي

¹ بوزيدي إكرام، " أثر التعلم التنظيمي على التشخيص الاستراتيجي"، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص ادارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص 10.

إن للتعلم على صعيد المؤسسات عدة أساليب لكل منها إيجابياتها وسلبياتها وإن اختيار أي منها يعتمد على طبيعة عمل المؤسسة وإمكاناتها المادية والبشرية ونوعية المعرفة التي تريد الحصول عليها، ومن أبرز وأكثر الطرق تتمثل بالأسلوبين الآتيين¹:

1- التعلم الأحادي الاتجاه: بموجب هذا الأسلوب يتعلم العاملون من نتائج ومخرجات أعمالهم وممارستهم، فإذا كانت النتائج والمخرجات ايجابية يحرص العاملون على ممارسة وتكرار نفس الأفعال التي أدت إلى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة، وإذا كانوا غير راضين عن النتائج أو المخرجات عندها يتم التوقف عن تلك الأفعال والممارسات التي تؤدي إلى ذلك، فنتائج العمل ومخرجاته هي التي تزود العاملون بالمعرفة التي تضبط السلوك ومثال ذلك الميزانيات التقديرية حيث تتم في بداية كل سنة مالية حيث تخصص المبالغ المالية اللازمة لكل بند من بنود الموازنة وعند انتهاء السنة المالية يتم مراجعة وتدقيق ما تم إنجازه ومقارنته بالأرقام التي خصصت لذلك فإذا كانت الأرقام متطابقة أو متقاربة مع النفقات التي تمت، يتم هنا اعتماد الأسلوب الذي تم به عمل الموازنة لتقديرها للسنوات القادمة مع إدخال بعض التعديلات لتناسب مع المستجدات، هذا الأسلوب يعلم المؤسسات أيضا كيفية حل المشاكل المترتبة على أعمالها، ولكن هذا النوع من التعلم قد يقود المؤسسة إلى الانغلاق على نفسها إذا ما استمرت بالتعلم وفق هذا الأسلوب، وعدم الاطلاع على تجارب وأعمال المؤسسات الأخرى لتستفيد منها، ومهما توسعت المؤسسة بهذا النوع من التعلم يبقى تعلمها محدود النطاق لأن مصدره نتائج عمل المؤسسة نفسها فقط، ولكنه مع ذلك يبقى أسلوبا يعلم الأفراد على كيفية التفكير والاستفادة من التجارب الناجحة.

2- التعلم مزدوج الاتجاه: وفق هذا الأسلوب من التعلم يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم ويبحثون عن وسائل جديدة للتعلم ومعارف جديدة وكيفية تطبيقها أي توظيف المعرفة، فبدلا من أن يظل التعلم مرتبط بالبحث عن حلول للمشاكل أو معالجة الانحرافات فإن البحث يتجه نحو أسباب المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعها، وهذا الأسلوب يستلزم البحث عن السياسات والإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم مستقبلي استراتيجي أكثر منه انعكاسا أو ارتدادا أو نتيجة أفعال وهو يتطلب التفكير والتأمل وتوليد المعرفة لتحسين الأداء أو تطوير المنتج أو تحسين طرق تقديم الخدمة المقدمة، ويدخل هذا الأسلوب من التعلم ضمن التعلم التنظيمي المعاصر.

¹ دريالة ابتسام، "دور المؤسسات المتعلمة في تفعيل ابتكار المنتجات"، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي قالة 1945، 2016، ص ص 68-69.

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسات الفعالة تحتاج كلا من النوعين لضمان التكيف المستمر والابتكار.

ثانيا: استراتيجيات التعلم التنظيمي

توجد العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة أن تبناها لضمان تطبيق التعلم التنظيمي على أكمل وجه، أبرزها¹:

1- استراتيجية تعزيز التعلم المستمر: حيث توظف المؤسسة كل إمكانياتها المادية والبشرية، لتتعلم باستمرار وبما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتعزز تعلم أفرادها وقادتها وتشجع على تحليل التجارب التي مرت بها ومن ثم الاستفادة منها؛

2- استراتيجية تشجيع التعلم التشاركي: تتم من خلال جمع مجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات،

المهارات والاتجاهات، حيث يتعاون الجميع للتعلم كل حسب دوره وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية، حيث يشترك الأفراد في المهام التعليمية من خلال عمليات التخطيط، التصميم، التنفيذ والتقييم؛

3- استراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي: تدعم القيادة الناجحة في المؤسسات المعاصرة التعلم

على مستوى الفرد والجماعة وحتى على مستوى المؤسسة، لهذا يعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد، وعليه أن يطلق معرفته، آرائه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن؛

4- الاستراتيجية المستهدفة والفعالية للتعلم: تعود هذه الاستراتيجية للباحثان "كوين ومنتزيرغ" (Quinn و

Mintzberg) من خلال تصميمهم لنموذج يهدف إلى تفسير كيفية التطوير الفعلي لاستراتيجية

المؤسسة، كما أن هذا النموذج يميز بين الاستراتيجية المخططة والاستراتيجية الفعلية، حيث أكد الباحثان

على وجود اختلاف بينهما وهو ما أطلقا عليه عوامل الفشل أو النجاح الاستراتيجي وذلك من خلال

الانتقال من التخطيط إلى التنفيذ حيث يتطلب استراتيجية معينة للتعلم.

من خلال ما سبق يمكن القول انه لا توجد استراتيجية محددة يمكن على المؤسسة أن تطبقها لكي تتحول الى

منظمة متعلمة وإنما توجد العديد من الاستراتيجيات.

ثالثا: نماذج التعلم التنظيمي

أشارت العديد من الأبحاث والدراسات إلى وجود العديد من النماذج في بناء عملية التعلم التنظيمي إلا أنه

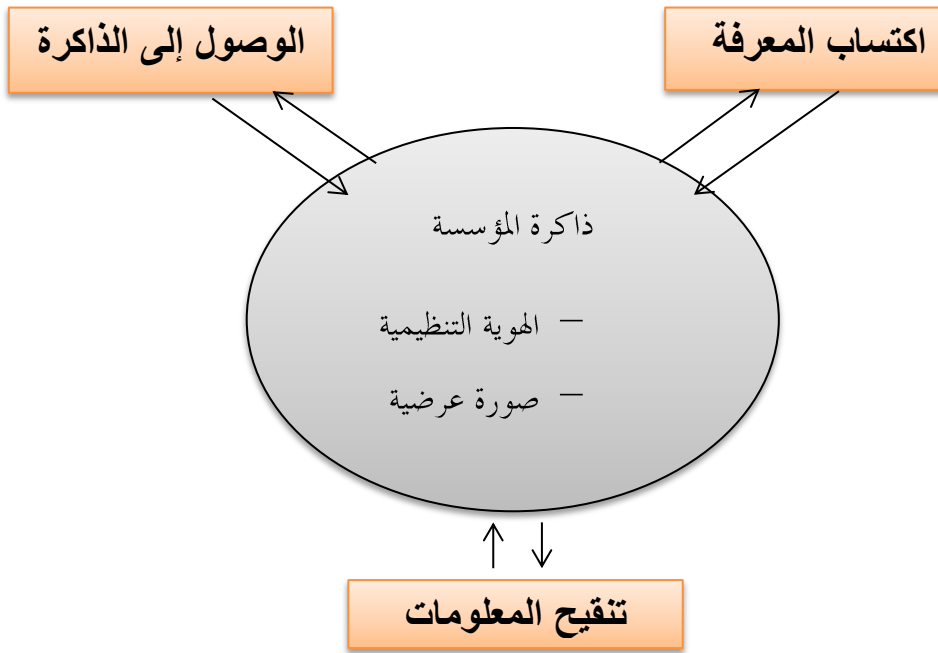
لا يوجد اتفاق تام يشمل هذه النتائج أو نموذج معين متفق عليه بين الباحثين فكل جاء بوجهة نظر معينة

¹ بوخاف جهاد، صالح نسرين، "دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماستر أكاديمي علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2020، ص ص 33-34.

بطريقته الخاصة وفيما يلي شرح لبعض النماذج المتحصّل عليها والمتعلقة بعملية التعلّم وممارستها في المؤسسات¹:

1- نموذج عملية التعلّم التنظيمي: أعد هذا النموذج كل من روبي Roby وزميله سالييز Sales عام 2011، ويركز على العمليات الأساسية في التعلّم التنظيمي المتمثلة في اكتساب المعرفة، وتسهيل عملية وصول المعلومات إلى ذاكرة التنظيمية وتنقيح المعلومات في هذه الذاكرة حيث تتفاعل هذه المكونات في الذاكرة التنظيمية والتي تعتبر هذه المحور الرئيسي في هذا النموذج².

الشكل (02) : نموذج عملية التعلّم التنظيمي



المصدر: كريمة الهامل، دور القيم التنظيمية في التعلّم التنظيمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص51.

1-1 الذاكرة التنظيمية: تعتبر الذاكرة التنظيمية بأنها المحور الرئيسي لنموذج عملية التعلّم التنظيمي، وتعرف على أنّها: أطر من المعاني المشتركة بين أعضاء المؤسسة، ويحدث الفهم المشترك لمعاني الأحداث والتجارب داخل المؤسسة من خلال عملية التفاعل الاجتماعي، حيث يتعرف الأفراد ويتصلون

¹ بوكشيريدة صابر، "دور التعلّم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية"، اطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023، ص 98.

² كريمة الهامل، "دور القيم التنظيمية في التعلّم التنظيمي"، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص51.

بعضهم البعض بصورة متبادلة. وتمثل المعاني المشتركة بين أعضاء التنظيم بثلاثة عناصر والتي تعتبر مكونات للذاكرة التنظيمية وهي¹:

- الهوية التنظيمية: وتشير إلى الفهم المشترك بين أعضاء المؤسسة حول خصائص المؤسسة وحدودها ومهامها ومجالات نشاطها؛
- الصورة العرضية: وتشير إلى الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المؤسسة فيما يتعلق بالعلاقة بين تصرفات معينة اتخذتها المؤسسة وما ترتب على هذه التصرفات من نتائج؛
- الروتين التنظيمي: ويشير إلى المعلومات التي تبين الكيفية التي ينبغي على الأفراد التصرف بها عندما تنشأ إليه مهمة ما، وكيفية تنفيذ تلك المهمة.

2-1 اكتساب المعرفة: من أجل أن تتمكن المؤسسات من التعلم يجب أن تمتلك القدرة على البحث باستمرار عن المعلومات الجديدة والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها ودمج ذلك كله في ذاكرتها التنظيمية، فالمعلومات الجديدة تساهم في إثراء وتدعيم ذاكرة المؤسسة، كما أن رصيدها من المعارف يؤثر في قدرتها على اكتساب معارف جديدة والاستفادة منها في المواقف الجديدة، ومن بين العوامل التي تحدد مدى استفادة المؤسسة من معارفها نذكر:

- استعداد المؤسسة للقيام بمحاولات وتجارب كثيرة تتيح لها فرص التعلم ومع ذلك تلتزم المؤسسات الحذر وتجنب القيام بتلك المحاولات خوفاً من الوقوع في الأخطاء، مما يترتب عليه قلة إجراء التجارب أو الاستفادة منها؛
- اختيار وتعيين الأفراد بالمؤسسة، حيث أنه كلما زادت قدرة المؤسسة على استقطاب الكفاءات المتنوعة وتدريبها ودمجها في ثقافة المؤسسة وتشجيعها على التعبير عن وجهة نظرها أدى هذا إلى توسيع قاعدة المعلومات التي يمكن إضافتها إلى ذاكرة المؤسسة وحدوث التعلم التنظيمي؛
- تسهيل نظم الاتصالات داخل المؤسسة أو بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، لكون الاتصال يؤدي إلى تبادل المعلومات وإثرائها ويمكن المؤسسة من التغلب على كثير من مشاكلها وتعزيز إمكانياتها في التعلم والتعامل مع الأحداث الحالية والمستقبلية.

3-1 تسهيل وصول المعلومات إلى ذاكرة المؤسسة: بالإضافة إلى اهتمام المؤسسة باكتساب المعارف فإنها تهتم أيضاً وبشكل كبير بتصنيف تلك المعارف وتنسيقها والاحتفاظ بها في ذاكرة المؤسسة وسهولة الوصول إليها واسترجاعها والاستفادة منها، إذ أن المعارف والمعلومات الموجودة في الذاكرة التنظيمية

¹ كريمة الهامل، مرجع سابق، ص 52.

سهلا لأعضائها من خلال القواعد المكتوبة ونظم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والتدريب الرسمي والغير الرسمي حيث تزود هذه القنوات الأعضاء بالتوجهات الضرورية والدروس المستفادة من خبرات المؤسسة السابقة، لذا يجب إتاحة الفرصة للأعضاء للوصول إلى هذه المعلومات ونشرها بينهم و تجسيدها في الممارسات بشكل منتظم وينبغي أن نشير إلى أنه لا توجد صيغة محددة لتخزين المعلومات واسترجعها بالنسبة لجميع المؤسسات وذلك اعتمادا على الخصائص التنظيمية والثقافية التي تتسم بها كل منظمة. بالإضافة إلى المعلومات المدونة بالوثائق أو الحاسبات الآلية فإنها يمكن أن تكتسب معلومات من الإطار الجغرافي والتنظيمي للمنظمة.

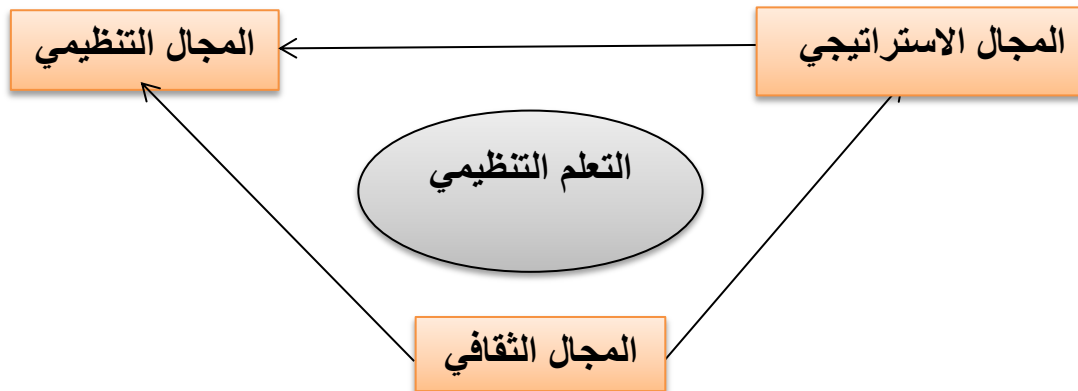
4-1

تنقيح المعلومات الموجودة في الذاكرة التنظيمية: إن مراجعة وتنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المؤسسة لا تعني في الواقع نسيان أو استبعاد المعارف والمعلومات التي تم اكتسابها سابقا، وإنما وجب ضرورة تحديثها ومقارنتها بالمعلومات القديمة، حيث أن الاحتفاظ بالمعلومة القديمة والجديدة آن في واحد قد يؤدي إلى ظهور معان جديدة، وربما مغايرة للمعاني السابقة في بعض جوانبها، وبالتالي فإنه من الممكن أن تصبح المؤسسة أكثر وعيا لعملية التعلم التنظيمي، مثل هذه المراجعة لذاكرة المؤسسة قد تؤدي ما إلى يطلق عليه حلقة التعلم الثنائية، وهي العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها لتبني أساليب جديدة في العمل، كما أن عملية تنقيح المعارف والمعلومات تتم لا بصورة عشوائية وإنما وفق عملية منطقية منظمة يتم من خلالها الربط بين الأسباب والنتائج وبخاصة ما يتعلق بالعمليات الجديدة في المؤسسة، والتي يمكن أن توظف في أدائها المعلومات القديمة والمنقحة.

-2

نموذج ممارسة التعلم: يركز هذا النموذج على ثلاث أبعاد رئيسية خاصة بممارسة التعلم التنظيمي، ويوضح هذا الشكل نموذج ممارسة التعلم التنظيمي.

الشكل (03) : نموذج ممارسة التعلم التنظيمي



المصدر: ناديا حبيب أيوب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة الإدارة العامة، ع 1، مج 44، 2004.

1-2 المجال الاستراتيجي: ومن أهم العناصر التي يتضمنها هذا المجال الآتي¹:

- الرؤية المشتركة بين أعضاء المؤسسة: وتعني رؤية أعضاء التنظيم إلى مستقبل المؤسسة وأهدافها. بمنظار واحد أو برؤية متشابهة مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول للمستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة والقدرة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع الهدف المرجو من التنظيم وتوجهاته المستقبلية؛
- متابعة التغيرات المحيطية: وتعني توقع التغيرات المحيطية والاستعداد لوضع الخطط والتكيف معها ويتم ذلك من خلال بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير عوامل المحيط المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المؤسسة على التعلم؛
- استراتيجية التعلم: وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة محددة للتدريب، التعلم والابتكار مرسومة بصورة واضحة وواعية وتعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والحفاظة عليها.

2-2 المجال التنظيمي: وأهم العناصر التي يحتوي عليها²:

- العمل من خلال الفريق: إن العمل الجماعي من خلال الفريق يشجع خلق مساحة للحوار بين أعضاء هذا الفريق وتبادل الأفكار والمهارات والخبرات كما يثري القدرة الجماعية المشتركة على توليد معارف جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات مما يؤدي إلى تأمين تعلم الفريق واكتساب الخبرة من خلال العمل الجماعي؛
- الهيكل التنظيمي المرن: إن أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل المرن، كهيكل الفريق الذي يعطي للعاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يجوي عددا أقل من المستويات الإدارية، كما يتم الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات والبعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة؛
- إيجاد المعرفة ونقلها إلى أنحاء التنظيم: يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرات والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المؤسسة في

¹ ناديا حبيب أيوب، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، ع 1، مج 44، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 2004، ص 74.

² جفال صلاح الدين، "أثر التدريب في تفعيل التعلم التنظيمي"، مذكرة Master أكاديمي تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 42.

الماضي وكذلك المؤسسات الأخرى لاسيما المنافسة للتعرف على أفضل الممارسات الإدارية ونقلها إلى جميع العاملين لاستفادة منها.

3-2 المجال الثقافي: ومن أهم عناصر هذا المجال منها¹:

- تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة: وذلك بخلق بيئة عمل تثنى التعلم بصورة عالية وتشجعه ولا تعتبر الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء التنفيذ بمثابة نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة يجب أن تستغل للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء؛
- البيئة المساندة للتعلم: وتشير إلى القدرة على إيجاد المعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها، ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحسينات التي تواجه التنظيم، ويتضمن هذا العنصر مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه وتشجيع القادة والأفراد على إيجاد طرق وأفكار جديدة وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافأة الأفراد المبدعة؛
- الجودة الكلية للتعلم: إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم غالبا ما تعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في التنظيم على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية وهذا تطابق مع المفاهيم الأساسية في التعلم التنظيمي.

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن كلا النموذجين ضروريان لضمان تطور المؤسسة وتحقيق التعلم الفعال.

المطلب الرابع: التعلم التنظيمي (الآثار و المعوقات)

سيعرض في هذا المطلب إلى بعض الآثار الناجمة عن التعلم التنظيمي مع معرفة أهم المعوقات والعراقيل التي تواجه التعلم التنظيمي.

أولا: آثار التعلم التنظيمي

- للتعلم التنظيمي انعكاسات وآثار إيجابية تنعكس على المؤسسة وتؤثر إيجابيا في أعمالها وهي²:
- المستقبل البعيد والقريب: إذ يتم استشراف المستقبل واستحضاره واخضاعه للتحليل والدراسة من أجل وضع الاستراتيجيات الملائمة وتهيئة الوسائل المناسبة للتعامل معه، لضمان البقاء والاستمرار والنمو ومواجهة التحديات والتحسب لها بشكل دائم؛

¹ الهامل كريمة، مرجع سابق، ص 55.

² العيون لمياء، بورماد شيماء، "التعلم التنظيمي و دوره في بناء المؤسسات المتعلمة -الجامعة نموذجاً- دراسة من وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل"، مذكرة ماستر اكاديمي تخصص ادارة اعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحميد بالصوف ميلة، 2019، ص ص 23-24.

- البيئة الداخلية والخارجية: من أجل معرفة القوى الفاعلة والمؤثرة واكتشاف الطاقات الفكرية البشرية وما تتطلع له من أهداف وما تتطلبه من وسائل لتحقيقها، حيث يتم رسم السياسات التي من شأنها عمل توازن بين الأهداف والوسائل، وأيضاً بين العرض والطلب والتوفيق بين الحقوق والواجبات لتحقيق العدالة في توزيع الدخول وتوزيع الصلاحيات؛
- الموارد والطاقات المتاحة: وهي كل الموارد والطاقات الكامنة وعناصر القوة والضعف لتعزيز أماكن القوة والتغلب على أماكن الضعف من خلال التدريب واحضار الوسائل اللازمة لذلك، ووفقاً لدراسة "دهام" ودراسة "ماركواردت ورينولدز" هناك أربعة أبعاد أساسية للتعلم التنظيمي وهي كالآتي:
- 1- تمكين العاملين: وهي استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم، وحل مشكلاتها وتحمل المسؤولية والرقابة؛
- 2- التقنية: تعتبر التقنية بمثابة التطبيقات العلمية بجميع العلوم والمعرفة في شتى المجالات وهي بمعنى آخر جميع الطرق التي استخدمت من قبل الإنسان وما زالت تستخدم كالاختراعات والاكتشافات لإشباع رغباته وتلبية احتياجاته؛
- 3- إدارة المعرفة: هي العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات؛
- 4- الثقافة التنظيمية: وهي نمط أو طريقة التفكير والسلوك والقيم والأعراف والعادات والتقاليد والرموز والمشاعر السائدة بين الأفراد في المؤسسة والتي تؤثر على اتجاهاتهم وأدائهم للأعمال المطلوبة منهم.
- من خلال المعلومات المعروضة سابقاً نستنتج أن: التعلم التنظيمي هو عنصر أساسي في نجاح المؤسسات حيث يساعدها على مواجهة التحديات بمرونة، وتحقيق العدالة في توزيع الموارد وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال التخطيط الفعال والتكيف مع المتغيرات المختلفة.

ثانياً: معوقات التعلم التنظيمي

- هناك العديد من العوامل المعيقة لعملية التعلم التنظيمي يمكن إيضاحها من خلال النقاط الآتية¹:
- القيادة التقليدية والتي تتمسك بالإجراءات الروتينية، وتتميز بمقاومتها للتغيير، ولا تشجع على الحوار بين الأفراد، وليس لديها ثقة بالآخرين واحتكارها للمعلومات أو تكون لأهداف محددة من طرفها، وابتعادها

¹ عبد الرحيم محمد عبد العظيم، تطوير معاهد الثانوية الأزهرية باستخدام أسلوب التعلم التنظيمي-دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية بنها، ع 140، مج 2، جامعة بنها، 2024، ص ص 806-807.

عن العمل الجماعي والفريق الواحد، وهذا ما يجعلها تعلق نفسها وعدم التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وهذا يؤدي إلى عدم إقبالها على عملية التعلم؛

- الهياكل التنظيمية التقليدية بحيث تتصف هذه الهياكل بأنها غير مرنة جامدة، وتتميز بالهرمية والتسلسل الوظيفي والاجراءات المطبقة حرفيا، وهذا ما يعوق سير المعلومات ويقف أمام انسيابها، وتكون هذه المعلومات غير متاحة للجميع في المؤسسة، وبالتالي إعاقه عملية التعلم؛
- الثقافة التنظيمية السائدة والمناخ التنظيمي لهما دورا مهما في هذه العملية، فالعادات والتقاليد والقيم والأعراف داخل التنظيم ودرجة مساندة الثقافة لمختلف برامج التعلم تمثل محورا هاما للمؤسسة، فقد تمثل عائق أمام عملية التعلم لما تحتويه هذه الثقافة من مفردات وقيم وعادات سلبية؛
- ضعف الامكانيات المادية فيؤدي عدم توافر الميزانيات المناسبة عائقا كبيرا لها، وتوفرها له دور مهم في نجاح برامج التعلم التنظيمي وتطورها، حيث يساعد في توفير التجهيزات والتقنيات اللازمة، وتطوير البحوث العلمية والبحث عن المعرفة الذي يعد أساسا للتعلم التنظيمي؛
- ضعف برامج التدريب والتعليم الدائم المستمر في المؤسسات، وهذا راجع إلى قلة الموارد، وفي بعض الأحيان تكون محدودة، كما أن الجوانب المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة من ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية وقانونية السائدة قد تعيق نشر ونقل المعلومات بين المؤسسات.

المبحث الثاني: تطوير المنتجات الجديدة

يعد تطوير المنتجات الجديدة عاملا أساسيا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات ومواكبة احتياجات السوق المتجددة لذلك.

سيترك هذا المبحث الى مفهوم تطوير المنتجات الجديدة، الأهمية، الخصائص وجوانب أخرى، وفهم استراتيجياتها وتأثيرها على نجاح المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم المنتج الجديد، أهميته وأساليب تطويره

سيوضح هذا المطلب عدة تعاريف لمفهوم تطوير المنتجات الجديدة، أهميتها وأساليب تطويرها.

أولاً: مفهوم المنتج الجديد

1- تعريف المنتج

يعتبر المنتج أول عناصر المزيج التسويقي، أو العنصر الذي تقوم عليه بقية عناصر المزيج ومن هنا نقدم تعاريف المنتج وهي:

- يعرف "كوتلر" المنتج بأنه: أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة أو إشباع الحاجيات أو رغبة معينة، وهو بذلك يشتمل على الأشياء المادية والخدمات غير المادية والأشخاص والأماكن والمؤسسات والأفكار، وأن مفردة المنتج هي وحدة مميزة بمجموعة من الخصائص مثل: الحجم، السعر، المظهر المادي، اللون، الطعم وغيرها¹؛

- يمكن تعريف المنتج بأنه: كل ما يمكن بيعه، في حين يرى بعضهم أن المنتج هو: أي شيء يقدم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام مثل السيارة أو الحاسب الآلي أو الخبز أو الإقامة في غرفة فندق، ويأخذ المنتج عدة أشكال، فقد يكون سلعة مادية ملموسة مثل: التمر والقلم، أو أن تكون خدمة غير ملموسة مثل: فتح حساب في بنك، أو فكرة كبيع فكرة مشروع تجاري على أحد المستثمرين أو تقديم استشارة إدارية أو تسويقية للشركات وهكذا فإن مفهوم المنتج يشمل جانبيين مهمين هما: السلع وهي المنتجات الملموسة التي لها خصائص مادية محددة والخدمات وهي المنتجات غير الملموسة والتي تحقق منفعة مباشرة للمستهلك. ويمكن تقسيم السلع والخدمات إلى مجموعتين أساسيتين هما السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية حيث يقصد بالسلع الاستهلاكية التي يشتريها المستهلك النهائي بغرض استخدامها مثل معجون الأسنان والخبز والجريدة اليومية، في حين أن السلع الصناعية هي تلك السلع التي يشتريها المشتري الصناعي

¹ بوبكر ياسين، "حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة"، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد

بغرض استخدامها في إنتاج سلع أو خدمات أخرى للمساعدة في عملية الإنتاج مثل المولدات الكهربائية الأخشاب وأجهزة القطع، والمصاعد¹؛

- ويعرف المنتج بأنه: أي خصائص تشبع الحاجات، يحصل عليها المستهلك في قيامه بعمليات المبادلة والتي تتضمن مجموعة من المنافع النفسية والمادية².

من خلال المفاهيم السابقة يمكن تعريف المنتج على أنه: أي سلعة أو خدمة تقدم إلى السوق لتلبية احتياجات أو رغبات المستهلكين، ويمكن أن يكون المنتج ملموساً مثل (الهواتف والأجهزة) أو غير ملموس مثل (الخدمات والبرامج)، يصمم المنتج ليحقق قيمة معينة للمستهلك.

2- تعريف المنتج الجديد

تعددت تعاريف المنتج الجديد من بينها:

- يمكن تعريف المنتج الجديد بأنه: أي عنصر غير موجود حالياً على قائمة العملية، حتى إذا كان المنتج متاحاً في مكان آخر، ويوجد العديد من أنواع المنتجات الجديدة وتعريفاتها، إن معظم عمليات خدمة الطعام قدمت منتجات جديدة في إحدى صور ثلاث فئات:

- التقليد: عند إضافة كثير من المطاعم قطع دجاج في أطباقهم فقد كانوا يقلدون تقديم ماكدونالدز المتاح للمنتج؛
- التعديل: عندما تم تعديل ثلاثي الهامبرجر بالجبن واللحم عن طريق إضافة مكونات جديدة للفتيرة؛
- الاختراع: عندما قدمت سلسلة (Wendy's) بطاطس كاملة مشوية.

- المنتج الجديد هو: أي سلعة أو خدمة تسير التطور والتغير في رغبات المستهلك الحالي، وتجذب للمؤسسة مستهلكين جدد³؛

- يمكن تعريف المنتجات الجديدة: أي شيء يتم تقديمه إلى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى المستهلك والمؤسسة لهذا المنتج كما يعتبر منتجاً جديداً أي تغيير يطرأ على السلعة الحالية سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف أو تغيير الاسم التجاري⁴؛

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، "مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)"، العبيكان للنشر، ط10، الرياض - المحمدية، 2014، ص 323.

² عبد القادر محمد، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2016، ص 143.

³ يسمينة سالم، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، ع 01، مج 20، جامعة سطيف 1 الجزائر، 2020، ص 252.

⁴ طويس عائشة، حلوز رقية، "بحث التسويق ودورها في تطوير المنتجات الجديدة"، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة ابن خلدون تيارت، 2015، ص 57.

- المقصود بالمنتج الجديد هو: أي شيء يمكن تغييره، أو إضافته، أو تحسينه أو تطويره على المواصفات وخصائص المنتج، سواء كانت مادية أو غير مادية، والذي يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين¹.

من خلال ما سبق يمكن تعريف المنتج الجديد على أنه: أي سلعة أو خدمة مبتكرة أو محسنة تقدم قيمة مضافة مقارنة بالمنتجات السابقة، وقد يكون جديدا كلياً أو تطويراً لمنتج موجود.

3- تعريف تطوير المنتجات الجديدة:

من بين مجموعة التعاريف لتطوير المنتجات الجديدة نذكر منها:

- يعد تطوير المنتجات الجديدة عملية تكرارية لجمع وخلق وتقييم المعلومات بهدف تطوير منتجات جديدة وذات جودة وخالية من العيوب، ويتوقف جودة تطوير المنتجات الجديدة على كفاءة مهارات إدارة المعرفة ودورة خلق المعرفة واللذان يتأثران إلى حد كبير بالقدرة التعاونية الداخلية والخارجية للمنظمة²؛
- أن عملية تطوير منتج جديد يمكن أن يأخذ مسارين رئيسيين: قيام المؤسسة بتطوير منتجات جديدة في مختبراتها وقيام المؤسسة بتكليف عدد من الباحثين المستقلين أو وكالات متخصصة في مجال تطوير المنتجات وتكليفها بالبحث عن أنجح الوسائل لتطوير منتجات جديدة تحمل اسم المؤسسة³.
- من خلال ما سبق يمكن تعريف تطوير المنتجات الجديدة على أنها: عملية إنشاء أو تحسين المنتجات لتلبية احتياجات العملاء والسوق، وتشمل مراحل البحث، التصميم، الاختبار والتسويق لضمان نجاح المنتج الجديد أو المبتكر.

ثانياً: أهمية تطوير المنتجات الجديدة

يتوقف وجود أية مؤسسة واستمرارها من الناحية الاجتماعية والاقتصادية، على مقدرتها في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين، وتحقيق الأرباح من خلال زيادة الحصة السوقية أو زيادة حجم المبيعات وهذا ما تسعى إليه المؤسسات من خلال عملية التطوير في منتجاتها، ومن خلال ذلك يمكن أن ندرج أهمية تطوير المنتجات الجديدة في النقاط التالية⁴:

¹ حنايف محمد، بصاشي هدى، "تسويق الخدمات ودورها في تطوير المنتجات الجديدة قصد الوصول لأداء متميز"، مجلة الإبداع، ع 01، مج 12، جامعة البليدة 02، 2022، ص 228.

² محمد عبد الله الهنداوي، "العلاقة بين تبني عمليات إدارة المعرفة التسويقية وفعالية تطوير المنتجات الجديدة"، ع 1، مج 35، مجلة التجارة والتمويل، جامعة دمياط، 2015، ص 238.

³ سعدون حمود جثير الربعاوي وآخرون، "إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط 1، 2015، ص 191.

⁴ بواشري أمينة، عبد الوهاب بوبعة، "أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة"، ع 1، مج 10، مجلة الاقتصاد الجديدة، جامعة خميس مليانة-الجزائر، 2019، ص

- تعتبر المنتجات الجديدة مطلب ضروري للبقاء والنمو: ذلك أن الجزء الأكبر من المبيعات المحققة للمؤسسة لا يتأتى إلا من خلال المنتجات الجديدة والتي تسهم بشكل كبير في رفع حجم المبيعات ومن ثم زيادة الأرباح، ومضاعفة الحصة السوقية وهذا ما يمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار في المنافسة؛
- زيادة رغبة المستهلك في الاختيار: إن عملية التطوير تمكن المستهلك في المفاضلة بين البدائل العديدة المتاحة أمامه، كون تطوير المنتجات يوفر عرضاً أكبر من المنتجات البديلة؛
- سعي المؤسسة للحفاظ على صورتها ومكانتها: تسعى المؤسسة إلى تفادي عواقب التقادم الحتمي الذي يصيب المنتجات سواء بسبب المنافسين الذين يسعون بشكل دائم إلى التطوير والتجديد من خلال طرح منتجات جديدة، أو بسبب الاندثار المعنوي؛
- تحقيق أهداف المؤسسة: إضافة إلى ما سبق فإن تطوير المنتجات الجديدة، يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل ويزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها المالية وغير المالية، والتي ندرجها فيما يلي:

● الأهداف المالية:

- زيادة المبيعات؛
- زيادة الحصة السوقية، ومن ثم زيادة الإنتاج.
- الأهداف غير المالية:
- زيادة رضا العملاء، وتحسين صورة المنتج والمؤسسة؛
- تراكم قاعدة الخبرة والمعرفة لدى المؤسسة.
- التأثير المتزايد لدور المستهلك في تحديد نوع وخصائص المنتج، وكذا التطورات الحاصلة في أذواق المستهلكين.

كما أن تطوير المنتجات الجديدة يساعد المؤسسة في تحصيل العناصر التالية:

- نجاح المنتج في الأسواق؛
- خلق قيمة إضافية للمنتج؛
- قابلية الاستعمال من قبل المستهلكين؛
- جعل المنتج مختلف تماماً عن المنتجات المنافسة أو يتفادى المنافسة المباشرة لمدة طويلة.

ثالثاً: أساليب تطوير المنتجات الجديدة

تعتبر دراسة أساليب تطوير المنتجات مهمة لأنه ليس هناك أسلوب واحد يلائم جميع المؤسسة كما أن الدراسات كشفت أن هذه الأساليب تتباين في قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة في تطوير منتجاتها الحالية والتوصل الى منتجات جديدة، وكذلك لان عملية المنتجات نفسها عملية معقدة وتستلزم مراحل متعددة تؤثر بشكل كبير على نجاح الأفكار الجديدة ووصولها الى السوق كمنتجات جديدة¹.

- 1- الطريقة البديهية (Intuitive Method): إن هذه الطريقة تعتبر تجريبية لأنها لا تحدد أسلوبا محددًا للحصول على الأفكار الجديدة وإنما هي تستخدم كل السبل المتاحة للحصول على الأفكار الجديدة من المصادر الداخلية والخارجية، حيث أن المصادر الداخلية تتمثل بالعاملين وضمنهم المبتكرون والباحثون في المؤسسة، أما المصادر الخارجية فتشير الى براءات الاختراع وتراخيصها، الدوريات العلمية، المؤتمرات، والموزعين، مقترحات وشكاوى الزبائن... الخ؛
- 2- فريق المغامرة (Venture Team): وهو أسلوب ابتكره (Hill an Havacek) واقترحه في عام 1972 وقد انتشر استخدامه بسرعة في الكثير من المؤسسة، وهو أسلوب لإدارة المنتج الجديد من الفكرة إلى التسويق بالإنتاج الكامل، ويقوم على تشكيل فريق صغير متعدد الاختصاصات والوظائف، ويفصل عن بقية المؤسسة لضمان استقلاليتها في العمل وعدم خضوعه للإجراءات الروتينية البطيئة التي تعيق الحركة السريعة والتنسيق والتعاون الآني والمستمر ما بين هذه الاختصاصات والوظائف المختلفة، والفريق يتكون من ممثلين عن الإنتاج المالية، والتسويق؛
- 3- دورة الابتكار: هو أسلوب علمي لتطوير المنتج الذي يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة، وهو الأسلوب الأكثر ملائمة للاتجاهات الحديثة في العلم والتكنولوجيا ومراحل هذه الدورة²:
- 1-3 البحث الأساسي: تقوم المؤسسات بهذا النوع من البحوث أو تمول القيام بها في الجامعات ومراكز البحث العلمي من أجل التوصل إلى مبادئ تولد أفكار جديدة³؛
- 2-3 البحث التطبيقي: يكون بالتطبيق وهو يستفيد من البحث الأساسي للحصول على الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق لتحويلها إلى منتجات جديدة قابلة للإنتاج؛

¹ نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، الأردن-عمان، دار وائل للنشر، ط2، جامعة الزيتونة الأردنية، 2007، ص ص 266-267.

² رائدة فوغالي، "دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015، ص 35.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 271.

3-3 تشكيل المنتج أو النموذج الأول (Prototype): في هذه المرحلة يتم تشكيل وبناء عدد قليل من النماذج الأولى للمنتج الجديد وذلك بهدف إجراء تقييم للمنتج على نطاق ضيق ولتحقيق ذلك تقوم الإدارة باستطلاع قسم الإنتاج وقسم التسويق حول المنتج الجديد كما في الرحلتين التاليتين.

4-3 التقييم من جهة نظر التسويق (Marketing): حيث يتم تقييم النموذج الأول للمنتج استنادا إلى الخبرة التسويقية للشركة وحسب خصائص السوق ومنتجات المنافسين وحاجات الزبون، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة المدخل التسويقي في دورة الابتكار للمنتجات الجديدة.

5-3 التقييم من وجهة نظر الإنتاج (Production): وفي هذه المرحلة المتزامنة مع المرحلة السابقة يتم تقييم النموذج الأول استنادا إلى خبرة المؤسسة في المؤسسة في الإنتاج وحسب كلفة الإنتاج وإمكانياته، مستوى الجودة، العولمة، التغليف، والخصائص الوظيفية... الخ وتعتبر هذه المرحلة بمثابة المدخل الإنتاجي في دورة الابتكار للمنتجات الجديدة.

6-3 الإطلاق (Releasing): وتتم هذه المرحلة بعد الأخذ بالملاحظات والمقترحات المقدمة من قسمي التسويق والإنتاج لتطوير المنتج الجديد ومن ثم تشكيل المنتج النهائي الذي يكون جاهزا للإطلاق في السوق.

بما اننا قدمنا عدة تعاريف فاستنتجنا أن المنتج الجديد هو أي عنصر لم يكن موجودا من قبل في قائمة المنتجات الحالية للمنظمة ويمكن أن يتخذ المنتج الجديد عدة أشكال كما أن أهميته تتجلى في عدة جوانب تساهم في استمرارية ونمو المؤسسة كما أن تطوير المنتجات الجديدة لها عدة أساليب للقدرة على تحقيق أهداف المؤسسات على تطوير منتجاتها الحالية.

المطلب الثاني: دورة حياة المنتج الجديد وأسس التخطيط له

في هذا المطلب سيتم التطرق لفهم دورة حياة المنتج الجديد ومراحلها وتقديم أسس تخطيط المنتجات وتوضيحها.

أولا: دورة حياة المنتج الجديد

للمنتجات دورة حياة تعيشها انطلاقا من التقديم ووصولاً بالانحدار، وأحيانا يكون من الصعب فصل المراحل عن بعضها وتحديد طول كل مرحلة، والجدير بالذكر أنه ليس شرطا ان تمر جميع المنتجات بجميع المراحل، فالبعض قد يعيش إلى غاية الانحدار وقد يتمتع بالتجديد والبعض الآخر قد لا يصل إلى مرحلة النضج¹.

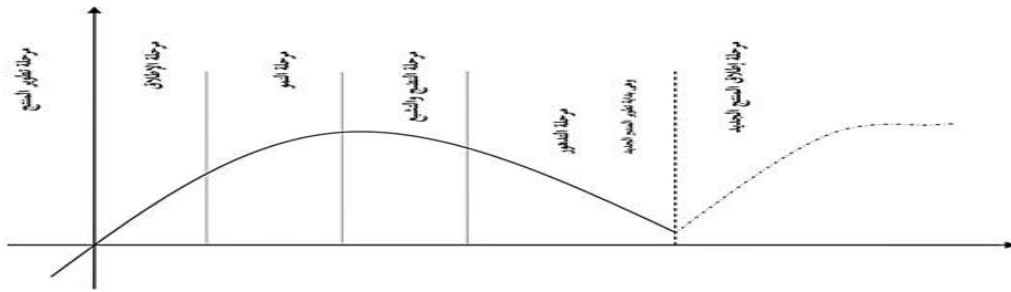
¹ بوبكر ياسين، مرجع سابق، ص109.

1- تعريف دورة حياة المنتج الجديد:

إن المنتجات وعلى اختلاف أنواعها ليست باقية إلى الأبد ولكن لها عمر معين، ويمكن أن يكون عمرها قصير وتختفي بسرعة من السوق، أو تبقى لفترة طويلة من الزمن ولكنها في النتيجة النهائية تختفي أيضاً، رغم عمليات التطوير والتحسين التي تجري عليها، حتى يمكننا تشبيه دورة حياة المنتج بالإنسان منذ ولادته ومروره عبر مراحل مختلفة من حياته وتقوده في النهاية إلى الموت المحقق.

2- دورة حياة المنتج الجديد: يمر المنتج الجديد بعدة مراحل تحت ما يسمى "دورة حياة المنتج الجديد" وتمثل في:

الشكل (03): مخطط توضيحي لدورة حياة المنتج ومرحلة التطوير



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر -الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص 184.

1- مرحلة تخطيط المنتج أو الخدمة (Product Or Service Planning): خلال هذه المرحلة يتم توليد الأفكار لمنتجات وخدمات جديدة، ومن ثم تصفيتها وتحويلها إلى تصاميم نهائية، وعليه فإن عملية التخطيط والتطوير يجب إن تتم بمستوى جيد وتكون متيسرة في اليد بوقت يسبق وقت الحاجة الفعلية إلى تقديم المنتج الجديد إلى السوق، إن هذه المهمة تعد وظيفة مركزية لتخطيط المنتج طالما أن المبيعات في هذه المرحلة لم تبدأ لحد الآن فإن أرباح المنتج تكون سلبية، ولكن على الرغم من عدم وجود إيرادات يتم إنفاق جزء من التكاليف على البحث والتطوير والتصميم والتخطيط والاختبار وشراء المعدات ونصب معدات الإنتاج المطلوبة، تعد هذه التكاليف جزءاً من التكاليف الثابتة التي يجب أن تسترد فيما بعد¹.

2-1 مرحلة التقديم (Introduction): عندما يسوق منتج جديد يكون الطلب عليه منخفضاً، إلا أن الزبائن يبدؤون بالتعرف عليه، يجربونه، ويرون إن كانوا يرغبونه أم لا. في هذه المرحلة تبدأ المبيعات بكميات صغيرة، وقد تبقى الأرباح بوضعها السالب أو تنتقل من السالب إلى الموجب ولكنها تكون

¹ عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات"، بغداد- الأعظمية، الذاكرة للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 148.

صغيرة جداً رغم أن هامش ربح الوحدة ربما يكون كبير جداً لرغبة الزبائن بدفع سعر أعلى للحصول على المنتج الجديد. يتم إنتاج وحدات قليلة أو كميات صغيرة لذلك فإن تكاليف الوحدة الواحدة قد تكون عالية جداً.

2-2 مرحلة النمو (The Growth Stage): إذا نجح المنتج في مرحلة التقديم، فإن المبيعات تبدأ في الارتفاع، كلما زادت جهود التوزيع، وتظل تكاليف الترويج عالية في رقمها المطلق إلا أنها تنخفض كنسبة من إيرادات المبيعات نظراً لزيادة المبيعات وتظل الأسعار عالية إلا إذا جرى تخفيضها لموائمة الطلب أو لإحباط مساعي الآخرين للدخول كمنتجين لهذا المنتج، كما تترادى الطاقة الإنتاجية معدل الكفاءة الإنتاجية¹.

3-2 مرحلة النضج والتشبع: يتم استخدام مصطلحي "النضج" و "التشبع" بشكل مترادف للتعبير عن هذه المرحلة، إلا أن البعض يرى أن التشبع يحدث بعد النضج، عادة ما تكون هذه المرحلة هي الأطول، حيث تستقر المبيعات عند مستوى إحلال السلعة (لانتهاؤ عمرها الافتراضي) أو قد تزيد إذا كانت هنالك زيادة سكانية في المنطقة، من السياسات المستخدمة في هذه المرحلة لتسويق المنتج²:

- قناع من لا يستخدم المنتج باستخدامه؛
- البحث عن أسواق جديدة؛
- إقناع المستخدمين الحاليين بزيادة استخدامهم للمنتج؛
- تحسين جودة المنتج؛
- إضافة خصائص أو أحجام أو تصاميم جديدة؛
- إعادة تصميم المزيج التسويقي: كتخفيض الأسعار، أو زيادة؛
- الإعلانات، أو تقديم عروض خاصة، أو البحث عن قنوات توزيع جديدة، وغير ذلك.

4-2 مرحلة التدهور والاضمحلال: تشكل هذه المرحلة بداية حدوث انخفاض في الحصة السوقية الخاصة بالمنتج نتيجة التغير في أذواق المستهلكين، وشدة المنافسة، وقد تحل محل المنتج منتجات جديدة، مما يؤدي إلى انخفاض المبيعات وقد تصل إلى الصفر أو تستقر في أدنى مستوى مع انخفاض زبائن المنتج وبشكل تدريجي في حال عدم اتخاذ إجراء حياله، وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية³:

¹ وصفي عبد الرحمن، أحمد النعسة، "التسويق المصري"، الأردن- عمان، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص 120.

² إبراهيم الفقهي، "أسرار التسويق الاستراتيجي"، مصر-القاهرة، قلوب للإعلام والنشر، بدون طبعة، 2009، ص 132.

³ قصي عبد الائمة أسود الحنه، "تكاملي تقنيي الكلفة المستهدفة وكلفة دورة حياة المنتج الموجه بالوقت وأثره في إدارة الكلفة"، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة كربلاء، 2020، ص 46.

- تدهور مستوى الطلب على المنتج؛
- محاولة السيطرة على كلفة المنتج وجودته كلما أمكن ذلك؛
- تدني حجم الإنتاج وكذلك نسبة استغلال الطاقة.

ثانيا: أسس تخطيط المنتجات الجديدة

إن مهمة تخطيط المنتج تعتبر من المهام الأساسية لأي منظمة لأنها تمثل أساس نمو وتطوير واستمرارية هذه المؤسسة، إن تخطيط وتطوير المنتجات يمثل الإدارة الأكثر فعالية لتلبية حاجات ومتطلبات الأسواق والزبائن والوقوف أمام المنافسين، كذلك فيما يتعلق في اختراق الأسواق والتوسع فيه ودخول أسواق جديدة من خلال منتجات متجددة ومتطورة تتجانس مع ما يريده الزبائن¹.

هناك العديد من الأسس التي لا بد أن تستند عليها عملية تخطيط المنتجات والتي يمكن إنجازها بما يلي:

- تمييز المنتج الجديد المراد تقديمه بشكل أفضل من المنافسين في السوق؛
- التصميم الجيد والتميز للمنتجات الجديدة؛
- فهم وتعريف المنتج الجديد عالي المستوى؛
- تدعيم المنتجات الجديدة ضمن المؤسسة من خلال التنسيق والتفاعل والدعم من الإدارات الأخرى للمنظمة؛
- تصميم وبناء خرائط المنتجات وعلى الأخص الخرائط التقنية؛
- الأخذ بنظر الاعتبار دورة حياة المنتجات؛
- تحديد كمية الطلب المتوقع في السوق للمنتجات الجديدة والمتطورة؛
- ضمان المنتجات في إطار هوامش السعر والمضاربة.

ويجب أن يكون التخطيط مستمرا بسبب المتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة التي تتمثل

في²:

- التطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- التقدم والتطور التكنولوجي السريع والمتواصل؛
- العولمة؛
- المنافسة الشديدة سواء كانت محلية أم إقليمية أم عالمية؛

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "إدارة المنتجات"، عمان-الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 1، 2017، ص 65 .

² أحمد يوسف دودين، "إدارة الإنتاج والعمليات"، عمان-الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، 1، 2012، ص118 .

– قصر دورة حياة المنتج؛

– التغيير المستمر في أذواق وحاجات المستهلكين.

من خلال هذا المطلب نستنتج أن المنتجات ليست أبدية، لها عمر محدد قد يكون قصيرا أو طويلا، لكنها في النهاية تختفي من السوق رغم التطوير المستمر، تشبه دورة حياة الإنسان من الولادة حتى النهاية، كذلك يجب على المؤسسة تخطيط وتطوير منتجاتها باستمرار وتقديم منتجات تشبع رغبات زبائنها لزيادة مبيعاتها وحصلتها السوقية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية مقارنة مع المنافسين الآخرين في السوق.

المطلب الثالث: مستويات ومراحل واستراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة

يمثل هذا المطلب جانبا مهما في تطوير المنتجات الجديدة حيث سنقوم بالتطرق إلى مستويات ومراحل تطوير المنتجات الجديدة واستراتيجياتها بهدف الوصول إلى فهم شامل لأساسيات تطوير المنتجات الجديدة.

أولا: مستويات تطوير المنتجات الجديدة

لقد أشار كل من (عكروش ونديم عكروش) و(Trott) إلى أن عملية تطوير المنتجات الجديدة بمنظمات الأعمال يمكن أن تركز على ستة مستويات استراتيجية وذلك كما يلي¹:

- 1- المنتجات الأصلية: تمثل هذه الفئة ما يقارب 10% من جميع المنتجات الجديدة المقدمة في العالم، والتي تطرح لأول مرة في السوق، وتكون في الغالب في شكل اختراعات تحوي على تطورات هامة من الجانب التكنولوجي، كالاكتشافات الجديدة أو التلاعب بالتكنولوجيا الموجودة بطريقة مختلفة؛
- 2- اضافة خطوط انتاج جديدة (بالنسبة للمنظمة): هذه الفئة من المنتجات ليست بالجديدة في السوق إلا أنها جديدة بالنسبة للمنظمة والتي توفر لها فرصة الدخول للسوق القائمة لأول مرة، وهذا كما هو حال في "Google and Sony" و "Microsoft" التي دخلت سوق الهواتف النقالة لتنافس رواد هذا المجال من أمثال

"Apple and Samsung"، ويمثل هذا التصنيف نسبة 20% من المنتجات الجديدة عبر

العالم؛

- 3- توسيع خطوط المنتجات الحالية: هذه الفئة هي مجموعة فرعية من خطوط المنتجات الجديدة السالفة الذكر، والتميز بينهما يكمن في الدرجة (خصائص المنتج) فبينما تملك المؤسسة خطأ من هذه المنتجات في هذا السوق، تقوم بإضافة خط منتجات جديد بمزايا جديدة وعلى سبيل المثال طابعات

¹ رليد عبد الكريم، "مساهمة رأس المال الفكري في تطوير المنتجات الجديدة في منظمات الأعمال"، اطروحة دكتوراه تخصص ادارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، 2022، ص 84.

الحبر النفاث الملونة (Hewlett Packard) كانت مجرد اضافة الى خط انتاج نظيراتها من الطابعات النافثة للحبر، ويمثل هذا التصنيف نسبة 23% من المنتجات الجديدة عبر العالم، تحسينات ومراجعات للمنتجات الحالية تلجأ المؤسسة في هذه الحالة الى اجراء تحسينات وتعديلات جزئية جوهرية على كل أو احدى أبعاد منتجاتها الحالية تعديل المنتج الفعلي أو المضاف، تعديلات جذرية إيجاد استخدامات جديدة للمنتج الحالي، تغييرات على المزيج التسويقي، بما يتيح تحقيق قيمة أكبر للعملاء وتقليل التكاليف لمواكبة الظروف التنافسية في السوق الحالي، والفرق بين هذا الخيار الاستراتيجي والخيار الثالث هو أن هذا النوع من التحسينات قد لا يؤدي الى توسيع خط الإنتاج ومنه استبدال التشكيلة الحالية بأخرى جديدة محسنة، ويمثل هذا التصنيف نسبة 34% من مجموع المنتجات الجديدة عبر العالم؛

4- **تخفيضات في التكلفة:** قد لا ينظر الى هذه الفئة على أنها جديدة من المنظور التسويقي، لأنها لا تقدم فوائد جديدة للمستهلك بخلاف ما هو محتمل انخفاض التكاليف، أما من وجهة نظر المؤسسة قد تكون مهمة للغاية كونها توفر أداء مشابه مع تكاليف أقل الانتاج التسويق ومنه تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد المالية، وهي منتجات جديدة بالنسبة للمنظمة فقط، ويمثل هذا التصنيف نسبة 9% من مجموع المنتجات الجديدة عبر العالم¹؛

5- **اعادة الترميز وترتيب مواقع المنتجات:** بمعنى اعادة توجيه المنتجات القائمة الى أسواق جديدة، أو تقسيمات سوقية جديدة لم تعرف هذا المنتج من قبل والذي من شأنه أن يعطي تطويراً للمنتج من وجهة نظر العملاء وليس السوق، ويمثل هذا التصنيف نسبة 4% من مجموع المنتجات الجديدة عبر العالم بالإضافة إلى المستويات التي تم الاشارة إليها سابقاً، تطرق كل من "سهير وندسيم عكروش" إلى مستوى آخر وهو:

— **إعادة إحلال المنتجات الجديدة:** بمعنى إعادة إحلال المنتجات في قطاعات سوقية معينة نظراً لاكتشاف استخدامات جديدة لها، أو نظراً لتغير انطباعات العملاء في هذه السوق حول العلامة التجارية أو مواصفات المنتج، أو إدخال تغييرات ذات صلة بالجانب التكنولوجي على المنتج أدت إلى إعادة إحلاله

ثانياً: مراحل تطوير المنتجات الجديدة

تمر عملية تطوير المنتجات الجديدة وفق المراحل التالية:

¹ رليد عبد الكريم، مرجع سابق، ص 85.

1- إيجاد الفكرة: في هذه المرحلة يجب الحصول على أفكار جديدة عن السلع والخدمات المرغوب فيها من قبل المستهلكين في السوق المستهدفة ويتم تجميع هذه الأفكار الجديدة أما عن طريق المصادر الداخلية للمؤسسة أو الخارجية¹:

1-1 المصادر الداخلية: تتمثل أساسا في قسم البحوث والتطوير وذلك من خلال التجارب الفنية المستمرة التي تجرى داخل القسم، أو رجال الإنتاج الذين هم في احتكاك دائم مع العملية الإنتاجية وبالتالي يمكنهم من خلال خبرتهم الفنية بالمنتج تقديم بعض الاقتراحات التي قد تنتهي بتطوير منتجات جديدة، كما يمكن أن تكون الفكرة مصدرها رجال البيع عن طريق اتصالمهم بالأسواق والوسطاء².

2-1 المصادر الخارجية: تتمثل في المستهلكين وذلك من خلال الاقتراحات التي يقدمونها أو دراسات وبحوث السوق التي تجرى من حين لآخر والتي تسمح بتحديد المشترين المحتملين والفعالين والتعرف على احتياجاتهم، أسباب شرائهم وتفضيلاتهم المختلفة.

كما تعد المنافسة مصدرا للأفكار الجديدة وذلك من خلال القيام بتحليل المنتجات الجديدة المقدمة من طرف المنافسين وتقديم سلع مشابهة لها أو أفضل منها، وللوسطاء أيضا دور كبير في توريد الأفكار الجديدة بناء على اتصالمهم المباشر بالمستهلك ومعرفة احتياجاته ومشاكله.

1- تصفية الأفكار وغربلتها: يتم من خلال هذه الخطوة تحليل الأفكار الأولية وحذف ما أثبتت الدراسات التمهيديّة عدم صلاحيتها للتنفيذ، ويجب أن يكون التقييم دقيقا للتخلص من النواحي السلبية في الأفكار، وتحديد الصور الإيجابية فيها، وترتكز هذه التصفية على افتراض أن هناك عدد كبير من الأفكار تبدو في أول الأمر جذابة لتقديمها كمنتج جديد إلى الأسواق ولكن قد يصعب أن تتحول عمليا إلى منتج ناجح، فتطلب منظمات الأعمال من موظفيها صياغات مكتوبة للأفكار على استمارات خاصة بذلك، ليسهل تقييمها من طرف لجنة مختصة.

2- تطوير واختبار المفهوم: بعد نجاح مطورو المنتج في تحديد فكرة المنتج التي يمكن أن تلائم إلى حد ما أهداف المؤسسة واستراتيجياتها ومصادرها وإمكاناتها، تأتي كمرحلة ثالثة خطوة تطوير هذه الفكرة إلى مفهوم أو عدة مفاهيم عملية تُعرف وتصف بشكل دقيق خصائص المنتج المحتمل (الملموسة والمحسوسة)، والفئة المستهدفة التي يمكن إثارة اهتمامها بهذه المواصفات والمكانة الذهنية التي يمكن أن

¹ عبد الباسط عباس، جمال ناصر الحكيم، "التسويق المعاصر"، عمان - الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، 2025، ص162.

² سامي حمودة، "دور اليقظة التسويقية في تطوير المنتجات الجديدة"، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2010، ص 91.

يدرك من خلالها هذا المنتج الجديد بما يتيح معرفة وضعه التنافسي إذا ما تم مقارنته بالمنتجات المنافسة، فمثلا إذا كانت فكرة المنتج المحتمل¹:

- سيارة كهربائية صديقة للبيئة: فإنه كمرحلة ثالثة من عملية تطوير المنتج الجديد سيتم تحويل هذه الفكرة إلى مفهوم أو عدة مفاهيم عملية (بدائل/ نماذج مفصلة) على النحو التالي:
- المفهوم الأول: سيارة بحجم عائلي تعمل بالطاقة الكهربائية ملائمة للأشخاص الواعين بيئيا؛
- المفهوم الثاني: سيارة رياضية وبحجم أصغر بمقعدين وبسر أقل ملائمة للأزواج الشباب والعزاب؛
- المفهوم الثالث: سيارة ذات دفع رباعي متوسطة الحجم ملائمة لمن يحبون المساحة التي توفرها سيارات الدفع الرباعي، ومحبي الترحال بتكاليف مادية وبيئية أقل.

وبعد مرحلة التطوير تأتي مرحلة الاختبار والتي يتم فيها عرض هذه المفاهيم على عينة صغيرة من الشريحة المستهدفة، وذلك لمعرفة آرائهم وانطباعاتهم حولها من خلال عرض صور ونماذج توضيحية ثلاثية الأبعاد مع طرح بعض الأسئلة عليهم ذات صلة بالسعر الملائم المزاي التي قد تدفعهم لشراؤه وكذا توقعاتهم حول أداء هذا المنتج، والتحسينات التي يمكن إضافتها إليه حسب وجهة نظرهم... إلخ

3- تصميم المنتج الجديد: ويقصد بها تحويل فكرة المنتج من الكلمات والرسوم المجردة إلى شكل مادي ملموس في صورة تصميم أو مجموعة معينة من التصميمات والتي من خلالها يمكن معرفة أي درجة يمكن تحويل هذه الأفكار فنيا وتجاريا إلى منتج وتقوم إدارة البحوث والتطوير بإعداد أكثر من تصميم للمنتج، يتم تقييم نجاح التصميم من خلال المعايير التالية²:

— كفاءة وسلامة أداء المنتج؛

— إمكانية إنتاج المنتج في حدود التكلفة المقدرة له؛

— قبول المستهلك للمنتج.

ويتم اختبار كفاءة أداء المنتج من خلال الاختبارات العلمية وتجربته، أما تقبل المستهلك للمنتج فيتم اختيار رد فعل معين من المستهلكين عن المنتج بعرضه عليهم، لتعرف على آراءهم واتجاهاتهم نحو كل خاصية من خصائص المنتج.

4- اختبار المنتج في السوق: وفي هذا الأسلوب يتم اختبار المنتج في السوق حيث تعطى عينة من المستهلكين المنتج ويطلب منهم تجربته ثم إعطاء تقرير عن خبرتهم في تجربته وتلجأ بعض المؤسسات

¹ رليد عبد الكريم، مرجع سابق، ص ص 88-89.

² بوبكر ياسين، مرجع سابق، ص 162.

لاختيار مجموعة من المستهلكين بصفة دائمة لاختبار المنتجات الجديدة، وهناك مشكلة يطرحها هذا الأسلوب هو أنه من الصعب إعطاؤه صورة واضحة عن خصائص المنتج التنافسية الحقيقية، وللتغلب عليها يلجأ بعض المسوقين إلى اختبارها بالمقارنة مع إحدى المنتجات المنافسة الرئيسية وتجربتهما معا لتحديد أيهما الأفضل¹.

5- تقديم المنتج النهائي للسوق: بعد أن يثبت الاختبار التسويقي نجاح المنتج، تبدأ عملية التجهيز لإنتاجه على نطاق كبير ويتم تقديمه، وعند ذلك توجه المنشأة القرارات التالية²:

- تحديد وقت البدء في تقديم المنتج الجديد؛
 - تحديد المناطق التي ستبدأ المنشأة بتقديم المنتج منها، وهل ستبدأ بحج معين أو إقليم معين أو عدة أقاليم أو على مستوى الدولة ككل؛
 - تحديد الاستراتيجية التسويقية التي يتم استخدامها لتقديم المنتج الجديد.
- وعادة ما تتم هذه المرحلة استرشادا بنتائج الاختبارات التسويقية، ويجب أن تتواءم تلك المرحلة مع إمكانيات السيولة المتاحة للمنشأة، وإمكانياتها الإنتاجية، كذلك مدى تقبل السوق زمنيا لتقبل المنتج الجديد.

ثالثا: استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة

هناك عدة استراتيجيات تتبعها المؤسسة خلال تطويرها لمنتجاتها، ومن بين هذه الاستراتيجيات ما يلي³:

- 1- استراتيجية تحسين المنتجات القائمة: في هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بإعادة تقديم المنتج للسوق، لغرض إعادة حيوية له إما بتطوير نوعية جديدة، خصائص جديدة أو تصاميم جديدة، وفي الغالب يتم التحسين من خلال اعتماد المؤسسة.
- 2- استراتيجية تطوير جودة المنتج: في هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بمحاولة الحفاظ على المبيعات الحالية عن طريق قيامها بتطوير المنتج من خلال تحسين نوعيته وتهدف هذه الاستراتيجية إلى رفع من مستوى أداء المنتج، وخاصة فيما يتعلق بطول عمره، ومتانته وسرعته ومذاقه وخاصة إذا ركزت في الدعاية الترويجية على جودة المنتج عن طريق تحسين عمليات الإنتاج وتحسين المدخلات وإيجاد الحلول المستمرة للمشكلات التي تعترض سبل التحسين والتشديد على منع الأخطاء قبل وقوعها وهذا يعني الاهتمام بالوقاية من الأخطاء.

¹ ياسين جودي، "استراتيجية طرح منتج جديد في قطاع الخدمات"، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2014، ص 07.

² بوبكر ياسين، مرجع سابق، ص 163.

³ يسمينه سالم، حزة هرباجي، "البعد التنافسي لاستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة (التوجهات الحديثة في التسويق: الواقع، الرهانات والآفاق المستقبلية)"، مطبوعات المنقنى الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1-2، 2018، ص ص 03-04.

3- استراتيجية تطوير خصائص المنتج: في هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بتطوير المنتج من خلال تحسين خصائصه، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى إضافة سمات مميزة جديدة إلى مضمون المنتج كالحجم أو الوزن أو المادة الأولية أو أي إضافة أخرى تضيف إلى المنتج قيم كالأمان والملائمة، تقوم المؤسسة بتطوير خصائص المنتج بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات المستهلكين المحددة والمعروفة مسبقاً.

4- استراتيجية تطوير تصميم المنتج: تهدف الاستراتيجية إلى تدعيم الجوانب الجمالية في تصميم المنتج ومضمونه بالاعتماد على تكنولوجيا الإنتاج، إذ أن تطور وسائل الإنتاج يؤدي في الغالب إلى تحسين تصميم المنتج الجديد، ودرجة اعتماديته من قبل المستهلكين لهذا فمحور التطوير وفق هذه الاستراتيجية هو تصميم الإنتاج وحدود القدرة الفنية.

5- استراتيجية إضافة منتجات جديدة كلياً: وتعني أن المنتجات التي أضيفت إلى الخطوط السلعية هي منتجات لم يتم إنتاجها من قبل المؤسسة وتختلف اختلافاً كلياً عما هو موجود في المزيج السلعي لها، ويمكن ملاحظة أهمية إضافة هذا المنتج الجديد كلياً إلى المزيج السلعي للمنظمة في أنه يمكنه أن يحقق لها ميزة تنافسية أو يمكن أن تعمل على توسيع حصتها السوقية من خلال رسم صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة كونها دائمة البحث والتطوير والتحديث، كما يساعد في عملية فتح أسواق جديدة أو توسيع أسواقها الحالية¹.

وعلى الجانب الآخر من الإيجابيات لا بد من الإشارة إلى السلبيات المحتملة في القيام بإضافة المنتجات الجديدة كلياً، وإمكانية الفشل الذي ربما يؤدي ليس فقط للمنتج بل وللخطوط السلعية المرتبطة به وفي أسوأ الظروف يمكن أن يكون هذا المنتج أداة هدم للمنظمة بأكملها في حالة فشله أو إثبات عيوب به لم يتم تداركها في الوقت المناسب، ولإنتاج منتج جديد كلياً أسباب منها:

— المنافسة السوقية ومحاولة التصدي لها عن طريق المنتجات الجديدة؛

— التغير في أذواق وحاجات ورغبات المستهلكين الحاليين؛

— وجود إمكانيات تكنولوجية مالية مادية بشرية غير مستغلة الاستغلال الأمثل.

6. استراتيجية حذف بعض المنتجات: تقوم بعض المؤسسة باستبعاد المنتجات غير المرجحة والإبقاء فقط على المنتجات التي تحقق نجاحاً في السوق كالتخلي عن خط منتجات بكامله أو بعض المنتجات فيه².

¹ محمد إبراهيم عبيدات، "تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)"، الأردن - عمان، دار وائل للنشر، ط 4، 2010، ص 34.

² فيصل قميحة، "أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة"، ع 1، مج 8، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة جيجل-الجزائر، 2018، ص 270.

من خلال هذا المطلب تعرفنا على أن عملية تطوير المنتجات الجديدة يمكن أن تستند إلى ستة مستويات، أما المراحل تبدأ من مرحلة إيجاد الفكرة إلى مرحلة تقديم المنتج النهائي إلى السوق وكذلك الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات لتطوير منتجاتها ومواكبة التغيرات في احتياجات المستهلكين.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

بعد الاطلاع على الكثير من الدراسات السابقة والبحوث ذات علاقة وصلة بالموضوع، قمنا باختيار أهم الدراسات التي لها علاقة بالدراسة الحالية، وكان علينا مراجعتها لمعرفة النقاط التي تم التركيز عليها من إجراءات وأدوات وأهم النتائج من جهة وعلاقتها بالدراسة الحالية من جهة أخرى.

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول التعلم التنظيمي (الوطنية والأجنبية)

وتتمثل في:

1- دراسة بن حكوم فاطمة الزهراء، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التعلم التنظيمي، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التعلم التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز- مديرية التوزيع المنيعة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وزعت الاستبانة على عينة قوامها 80 فرد، وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، وخلصت الدراسة في نتائجها إلى: وجود مستوى متوسط لكل من تبني المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التعلم التنظيمي بالمؤسسة، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية إيجابية متوسطة نسبيا بلغت نسبتها (79%) بين تبني المسؤولية الاجتماعية وتحقيق أبعاد التعلم التنظيمي¹.

2- دراسة امباركة لنصاري، باديس بوخلوه، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز، 2022.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة اثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة، وكذا التعرف على مستوى كل من أبعاد التعلم التنظيمي وثقافة التميز، وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يتميز بمستوى متوسط، إضافة إلى أن مستوى تبني ثقافة التميز هو الآخر متوسط، كما يوجد أثر إيجابي لأبعاد التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز بالمؤسسة محل الدراسة، كذا إسهام كل أبعاد التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز بدرجات شبه متكافئة².

3- دراسة بورقبة رانية، راقوب منيرة، أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي، 2022.

¹ بن حكوم فاطمة الزهراء، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التعلم التنظيمي"، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023.

² امباركة لنصاري، باديس بوخلوه، "أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز"، ع 02، مج 06، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة المعرفة وعملياتها المتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) على التعلم التنظيمي في مؤسسة "ميديا أركوديم" بإتباع المنهج الوصفي والتحليلي، وتم جمع الاستبانة المكونة من 31 عبارة، بلغ حجم العينة التي سحبت بطريقة العينة العشوائية البسيطة 33 مفردة، بعد تحليل البيانات المجمعة باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة ولكل عملية من عملياتها على التعلم التنظيمي، واقترحت الدراسة إلى السعي الدائم لتوليد المعرفة واكتسابها بشتى الطرق¹.

4- دراسة "Brayn":

The Application of Learning Organization principales to Church Growth , 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في مبادئ التعلم التنظيمي في الكنائس بالاعتماد على عدد من المتغيرات منها القيادة ونظام الوظيفة وهيكلها ودرجة نموها وطبقت الدراسة في ولاية كنساس وأظهرت النتائج وجود علاقة بين المتغيرات في عامل واحد فقط هو درجة النمو، أما المتغيرات الأخرى، فلا توجد بينها علاقات ارتباط دالة².

المطلب الثاني : الدراسات السابقة حول تطوير المنتجات الجديدة (الوطنية والأجنبية) وتمثلت في:

1- دراسة محمد عبد الله الهنداوي، العلاقة بين تبني عمليات إدارة المعرفة التسويقية وفعالية تطوير المنتجات الجديدة، 2015 .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تبني عمليات المعرفة التسويقية وفعالية تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة، وتحديد العوامل المؤثرة في تبني واستخدام مدراء التسويق للمعرفة التسويقية، حيث أن إدراك وفهم طبيعة أبعاد عمليات المعرفة التسويقية يساعد المؤسسة الصناعية المصرية في إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بتطوير المنتجات الجديدة، ولتحقيق هذا الهدف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعلى دراسة ميدانية لعينة قوامها 197، من مدراء التسويق والمبيعات ومشرفي المبيعات في المؤسسة الصناعية بمدينة دمياط الجديدة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية قوية بين تبني عمليات إدارة المعرفة التسويقية كوسيلة تكنولوجية مقبولة لدى مدراء التسويق وفعالية تطوير المنتجات الجديدة، كما توصلت نتائج الدراسة إلى ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد عمليات إدارة المعرفة التسويقية، وأخيراً

¹ بورقية رانية، راقوب منيرة، "أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي"، مذكرة ماجستير أكاديمي تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج، 2022.

² Colleen S. Bryan, The Application of Learning Organization Principles to Church Growth (PhD diss Walden University), 2009.

توصلت نتائج الدراسة لوجود تأثير معنوي لأبعاد عمليات إدارة المعرفة التسويقية على فعالية تطوير المنتجات الجديدة، كما عكست نتائج الدراسة أن سهولة استخدام مدراء التسويق لعمليات إدارة المعرفة التسويقية وإدراكهم للمنفعة المتحققة من وراء استخدامها كوسيلة تكنولوجية جديدة يساعد رجال التسويق في سرعة تبني أبعاد عمليات إدارة المعرفة التسويقية¹.

2. دراسة خنافيف محمد، بصاشي هدى، تسويق الخدمات ودورها في تطوير المنتجات الجديدة قصد الوصول لأداء متميز، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه تسويق الخدمات في تطوير المنتجات الجديدة قصد الوصول إلى أداء متميز من وجهة نظر مجموعة من متعاملي الهاتف النقال، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد العينة المدروسة والبالغ عددهم (165) مفردة، بحيث تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات، ولقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين متوسطات إجابات المبحوثين حول تسويق الخدمات وتطوير المنتجات الجديدة من وجهة نظر متعاملي الهاتف النقال يعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية، وهذا بالاعتماد على اختبار مان وتيني واختبار كروس كال والاس، ومعامل الارتباط بلغ $R = 0.969$ وهو معنوي².

3. دراسة إيمان بن قصير، سارة عمرون، دور اليقظة التجارية في توجيه قرارات تطوير المنتجات الجديدة، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما مدى اهتمام مطاحن عمر بن عمر بالفجوج قالمة باليقظة التجارية، وما تأثير ذلك على اتخاذ قرارات تطوير المنتجات الجديدة. ولتحقيق ذلك تم استخدام استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ عددها (55) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها³:

– تتم مطاحن عمر بن عمر باليقظة التجارية فهي تسعى دائما للحصول على المعلومات الخاصة بعملائها ومورديها، وقد مكنتها اليقظة التجارية من تحديد المنتجات الجديدة التي يمكن إضافتها إلى

خط الإنتاج الحالي؛

– تجنب خطر الموردين؛

¹ محمد عبد الله الهنداوي، "العلاقة بين تبني إدارة المعرفة التسويقية وفعالية تطوير المنتجات الجديدة"، ع1، مج35، مجلة الدوريات المصرية، 2015.

² خنافيف محمد، بصاشي هدى، "تسويق الخدمات ودورها في تطوير المنتجات الجديدة قصد الوصول لأداء متميز"، مج12، ع1، مجلة الإبداع، 2022.

³ إيمان بن قصير، سارة عمرون، "دور اليقظة التجارية في توجيه قرارات تطوير المنتجات الجديدة"، ع1، مج5، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوغريبيج، 2018.

– مواجهة المنافسين ما سمح لها بامتلاك حصة سوقية كبيرة على مستوى ولاية قالمة وعلى مستوى شرق البلاد.

4. دراسة سهام فرحات حسن، احمد محمد عيسى، بحوث التسويق ودورها في تخطيط المنتجات الجديدة 2024

هدفت هذه الدراسة دور بحوث التسويق في عملية تخطيط المنتجات الجديدة داخل شركة المزرعة للصناعات الغذائية، وهي من المؤسسة الرائدة في مجال الصناعات الغذائية، وسعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية استخدام بحوث التسويق في جمع وتحليل المعلومات حول احتياجات ورغبات العملاء، وتقييم السوق، وتحديد الاتجاهات التنافسية، وتأثير ذلك على تطوير المنتجات الجديدة. وتواجه العديد من المؤسسة تحديات كبيرة في تطوير المنتجات الجديدة التي تلي احتياجات ورغبات المستهلكين المتغيرة، قد يؤدي عدم استخدام بحوث التسويق بشكل فعال إلى فشل المنتجات الجديدة في السوق، وهو ما يتسبب في خسائر مالية كبيرة للشركات، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليل، وتصميم استبانة مكونة من (23) فقرة لقياس دور المتغير المستقل (بحوث التسويق) في المتغير التابع (تطوير منتج جديد)، وزعت الاستبانة على عينة الدراسة من فئة مدراء الإدارة، رؤساء الأقسام بإدارة الإنتاج، التسويق، والدعاية والإعلان البالغ عددهم 30 موظفا، تشير النتائج إلى أن بحوث التسويق تلعب دورا حيويا في تحسين استراتيجيات المؤسسة وتحديد احتياجات السوق بشكل أفضل، وأظهرت النتائج أن المستخدمين الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 عاما يظهرون مستوى أعلى من الخبرة والمهارة في العمليات الإنتاجية، مما يساهم في زيادة الإنتاج داخل المؤسسة، وأن المؤسسة تأخذ في الاعتبار زيادة الطلب وتغير حاجات المستهلكين، كما تقيم شدة المنافسة في السوق عند تخطيط المنتجات الجديدة، وكشفت النتائج أن المسؤولين يركزون على جمع الأفكار من العملاء، ويعتمدون على تقديرات رجال البيع وخبرات الإدارة العليا بدلا من الاعتماد الكافي على الدراسات والبحوث لتحصيل أفكار حديثة، ومن خلال الاستقصاء والزيارات الميدانية، تبين أن المؤسسة لا تملك إدارة مخصصة للبحث والتطوير، رغم اعتمادها على الخبرات التخطيطية المتوفرة وتوفير المواد الخام بشكل منتظم¹.

5. دراسة Hind Benbya, Règes Meissonei :

Systemes de Gestion Des Connaissances au développement de nouveaux produits , étude de cas d'une Entreprise du secteur de l'industrie aéronautique .

¹ سهام فرحات حسن، احمد محمد عيسى، "بحوث التسويق ودورها في تخطيط المنتجات الجديدة"، ع3، مج 2، المجلة الأفروآسيوية، المعهد العالي للتقنيات الطبية-بني وليد-ليبيا، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثيرات أنظمة إدارة المعرفة على تطوير منتجات جديدة، تم إجراء دراسة الحالة المقدمة مع شركة "Avio" إحدى المؤسسة الرائدة في تصنيع المحركات لقطاع الطيران، تم إجراء سلسلة من 25 مقابلة مع مديري ومستخدمي النظام من أجل فهم أهدافه وتنفيذه والنتائج المرتبطة به وتسليط ملاحظتنا الضوء على أن هذا الجهاز ساهم في تقليل دورات التصميم وبشكل غير مباشر في زيادة وتيرة إنشاء منتجات جديدة، ومع ذلك تقتصر الاستخدامات على إعادة استخدام المعرفة الموجودة لدى المؤسسة ولا تتعلق بإنشاء معرفة جديدة¹.

المطلب الثالث: دراسات سابقة حول التعلم التنظيمي وتطوير المنتجات الجديدة (الوطنية والأجنبية)
وتمثلت في:

1- دراسة محمد الباي، التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة لمؤسسة اتصالات الجزائر، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع إمكانية الاستفادة من التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل تحسين مشاريع تصميم المنتجات الجديدة بمؤسسة اتصالات الجزائر، تحت إشكالية مفادها "بالنظر إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تركز في نشاطها على مشاريع تصميم المنتجات الجديدة، و على اعتبار أنها عمليات استثنائية معقدة وغير متكررة، فيلزم أي حد سيكون ممكنا استخدام التعلم التنظيمي في دعمها وتعزيزها، ما هي الميكانيزمات التي من شأنها أن تساعدنا في هذا الإطار؟"، مستخدمين في ذلك منهجا وصفيا تحليليا لوصف و تحليل جميع حيثيات الموضوع النظرية والميدانية، مستعينين بذلك بحصر بيولوجرافي لأهم المصادر من كتب و مجلات لتقديم تأصيل نظري مناسب، ثم استعانوا باستبانة مصممة بناء على دراسات سابقة و كيفية وفق متطلبات الموضوع وواقع المؤسسة تم تجميع 322 استبانة صالحة للتحليل، و بغية تحليلها استخدم برنامج SPSS للتحقق من صدق و ثبات الاستبانة وفق معيار ألفا كرو نباخ، واحتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح توجهات آراء المستجوبين، وأخيرا اختبارات توفيق النموذج الخطي لتوضيح وجود علاقة بين المتغيرات بما يتضمنه الاختبار من معامل الارتباط، معامل التحديد، اختبار فيشر، اختبارات معنوية النموذج، وقد توصلوا من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الرئيسية: توفر ضعيف متطلبات التعلم التنظيمي بأبعاد مشاريع تصميم المنتجات الجديدة في مستوى مقبول عموما، هناك علاقة بين توفر متطلبات العلم التنظيمي وأبعاد مشاريع تصميم المنتجات الجديدة وقد توصلوا من خلال هذا البحث إلى جملة من التوصيات جاءت إجمالا بناء على نقاط القوة و الضعف المكتشفة من خلال التحليل في متطلبات التعلم

¹ Hind Benbya, Règes Meissonei Systèmes de Gestion des Connaissances au développement de nouveaux produits ; étude de cas d'une Entreprise du secteur de l'industrie aéronautique, systèmes d'information et management ; mar. 2007, 12,1 : ABI/INFORM Global.

التنظيمي لتمكن بذلك من رسم الميكانيزمات الممكنة للاستفادة من التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة بمؤسسة اتصالات الجزائر¹.

2- دراسة Steven C Michael ، 2004.

Tracy Pun Palandjian Organizational learning and new product introduction.

هدفت هذه دراسة إلى معرفة كيفية تعلم المؤسسات من تجاربها في طرح منتجات جديدة. تشير النظرية إلى أن المؤسسات ستظهر "فخ الكفاءة" الذي يقلل من قدرتها على التعلم من الخبرة التنظيمية، غالباً ما يؤدي النجاح الأولي إلى اعتماد المؤسسة على تجربة واحدة أو تجارب قليلة لتطوير الروتين، وتجاهل التجارب اللاحقة، لذلك من المتوقع أن تواجه المؤسسات صعوبة في التعلم من الخبرة، تم اختبار النظرية من خلال فحص جميع المنتجات الجديدة التي تم طرحها في صناعة الشامبو في الولايات المتحدة من عام 1974 إلى عام 1987، الطبيعة الديناميكية للأعمال التجارية حيث تستمر العلامة التجارية المتوسطة لمدة عامين تقريباً جعلت هذا مكاناً جذاباً للبحث باستخدام تقنية القياس الاقتصادي لنمذجة وقت البقاء، تم تركيب نموذج لبقاء العلامات التجارية كدالة للخبرة التنظيمية والخبرة التنظيمية المربعة، تضمن النموذج أيضاً ضوابط للموارد المالية المتاحة للشركة ومستوى الإعلان في السنة الأولى، أكد النموذج الفرضية العامة التي مفادها أن العلامات التجارية للشركات تكون أقل نجاحاً كلما زادت خبرتها، تفسر هذه الدراسة هذا كدليل على فخ الكفاءة في طرح المنتجات الجديدة، إن النتائج تدعم بشكل عام الفرضية القائلة بأن المؤسسات تجد صعوبة أكبر في التعلم من الخبرة مع نمو الخبرة، إن فك تشابك مصدر هذه المشكلة هو هدف لمزيد من البحث، من الناحية العملية، يقترح المقال توخي الحذر من قبل مديري العلامات التجارية في المؤسسة ذات الخبرة، لا يوجد ما يضمن نمو المؤسسة في قدرتها على بناء العلامات التجارية، تشير النتائج هنا إلى العكس. إن المراجعات الرسمية للمنتج الجديد وعملته وأدائه من قبل كبار المديرين للدروس المستفادة أمر مرغوب فيه قد تسهل إدارة الأفراد والمؤسسات التعلم من الخبرة بالنسبة لإدارة الأفراد، غالباً ما يؤدي نجاح المنتج إلى إعادة تعيين الموظفين الناجحين، يجب توخي الحذر لضمان استيعاب تعلم الأفراد من قبل منظمة المنتج الجديد قبل إعادة التعيين على المستوى التنظيمي، قد تكون إدارة العلامة التجارية الرسمية طريقة فعالة للغاية لإدارة مجموعة مستمرة من العلامات التجارية طويلة الأمد ولكنها قد تكون خياراً سيئاً في سوق ديناميكية مثل الشامبو. قد تستكشف

¹ محمد الباى، "التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة"، العدد 2، المجلد 9، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي،

المؤسسة هياكل وأقسام تنظيمية جديدة لتصور وتطوير منتجات جديدة لأن المهارات المطلوبة لإدارة العلامات التجارية المستمرة قد تختلف عن إنشاء علامات تجارية جديدة¹.

3- دراسة Marcelo Ruy, Dário Henrique Alliprandini ، 2005.

Organizational learning in the context of product development management.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نتائج البحث في التعلم التنظيمي في عملية تطوير المنتجات الجديدة NPD، والتي تشمل ثلاثة مصنعين، وتهدف إلى توفير إطار مرجعي للمساعدة في فهم التعلم التنظيمي في السياق المحدد لـ NPD، وتطبيق هذا الإطار لتحديد الممارسات والأساليب التي تعزز وتسهل هذا التعلم على أساس منظم، بناء على دراسة استكشافية متعددة الحالات مع وحدة تحليل واحدة وبيانات نوعية تم جمعها من مقابلات متعمقة شبه منظمة، وجد أن الأساليب والممارسات التالية تمارس تأثيراً على التعلم.

- يجب أن يركز التعلم أثناء المشروع وبعده على اكتشاف وتصحيح "أحداث NPD الحرجة" من أجل تحسين أداء العملية؛
- يعتمد كلا النوعين من التعلم على طبيعة المشروع (مشتق، منصة، إلخ)، مما يشير إلى الحاجة إلى استراتيجية تعلم خاصة بكل حالة؛
- يمكن أيضاً استخدام نظام بوابات المراحل كطريقة رسمية لتسهيل التعلم أثناء مشروع معين؛
- من الأفضل معالجة الاحتفاظ بالمعرفة الصريحة ونقلها (سواء داخل المشاريع أو عبرها) من خلال الآليات القائمة على الأرشيف (الوثائق والتقارير وتحليلات تأثير وفشل المشروع)، من ناحية أخرى، تعد الأساليب القائمة على الخبرة (الاتصال وجها لوجه والاجتماعات وقائد المشروع) مثالية عندما تكون المعرفة ضمنية؛
- أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية التي تكافئ التزام الموظفين وتحفيزهم تسهل التعلم؛
- تساعد أدوات تحليل وتقويم أداء المشروع وتحليل تأثير وفشل المشروع في توقع وتصحيح أحداث التطوير الجديدة الحرجة أثناء المشروع².

4- دراسة Kenneth Saban et al :

Organizational learning , a critical component to new product development.

¹ Steven C Michael, Tracy Pun Palandjian: Organizational learning and new product introduction, journal of product innovation management 21(4),2004

² Marcelo Ruy, Dário Henrique Alliprandini Organizational learning in the context of product development management, Leadership & Organization Development Journal 37 (6), 730, 2016

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة الوظيفية بين التعلم التنظيمي وعملية تطوير المنتجات الجديدة، وقد شملت طريقتا التعلم الرئيسيتان المدروستان أسلوبَي التعلم "دويتيرو" و"غير دويتيرو"، وبعد استطلاع آراء الموظفين الرئيسيين المشاركين في تطوير المنتجات الجديدة من 212 شركة متنوعة، أظهرت النتائج أن المؤسسة التي تستخدم التعلم "دويتيرو" كانت أكثر معرفة بالعوامل التي تدفع المنتجات الناجحة والفاشلة وتميل إلى وضع أهداف العمل واستخدام مقاييس متوازنة عند معايرة أداء المنتجات الجديدة، وكل هذا يشير إلى أن التعلم التنظيمي يؤثر على أداء المنتجات الجديدة، ويجب اعتباره عنصراً أساسياً في عملية تطوير المنتجات الجديدة¹.

المطلب الرابع : الفجوة البحثية وموقع الدراسة الحالية

يمكن التطرق للفجوة البحثية وموقع الدراسة الحالية كالتالي:

أولاً: الفجوة البحثية حول التعلم التنظيمي وتطوير المنتجات الجديدة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالتعلم التنظيمي كعنصر أساسي في تعزيز الابتكار، إلا أن العلاقة بينه وبين تطوير المنتجات الجديدة لم تدرس بشكل كافٍ، خصوصاً في سياقات تنظيمية وصناعية محددة، تفتقر الأدبيات الحالية إلى نماذج تحليلية توضح كيفية تأثير التعلم التنظيمي على مراحل تطوير المنتجات، كما أن الدراسات السابقة ركزت غالباً على قطاعات معينة دون تعميم النتائج على بيئات أخرى، بالإضافة إلى ذلك هناك نقص في الأبحاث التي تدرس دور العوامل التنظيمية والثقافية في تعزيز هذه العلاقة.

من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة عبر تحليل شامل للعلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المنتجات الجديدة، مع التركيز على العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة داخل الإطار الصناعي.

ويعد التعلم التنظيمي أحد العوامل الرئيسة التي تسهم في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية، حيث يمكنها من استيعاب المعرفة وتوظيفها في عمليات الابتكار والتطوير، وفي المقابل يشكل تطوير المنتجات الجديدة ركيزة أساسية لنمو المؤسسات واستدامتها في الأسواق التنافسية، رغم تعدد الدراسات التي تناولت كلا من التعلم التنظيمي وتطوير المنتجات بشكل منفصل، إلا أن البحث في العلاقة بينهما لا يزال محدوداً، مما يطرح تساؤلات حول كيفية تأثير التعلم التنظيمي على عمليات تطوير المنتجات الجديدة.

ونشير إلى وجود عدة فجوات بحثية في هذا المجال منها:

¹ (Kenneth Saban et al): Organizational learning: a critical component to new product development Journal of Product & Brand Management 9 (2), 99-119, 2000.

- غياب دراسات شاملة تربط بين التعلم التنظيمي وتطوير المنتجات الجديدة: على الرغم من وجود أبحاث تناولت تأثير التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي والابتكار، إلا أن القليل منها ركز بشكل مباشر على تطوير المنتجات الجديدة وكيفية استفادتها من عمليات التعلم داخل المؤسسة؛
 - نقص النماذج التحليلية التي تفسر آلية التأثير: تفتقر الدراسات إلى نماذج تحليلية توضح كيف يساهم التعلم التنظيمي في تحسين مراحل تطوير المنتجات الجديدة، بدءاً من مرحلة الفكرة وصولاً إلى الإطلاق في السوق؛
 - قلة الأبحاث التطبيقية في البيئة المحلية أو في صناعات معينة: معظم الدراسات التي تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المنتجات أجريت في سياقات صناعية محددة مثل التكنولوجيا الفائقة أو الصناعات الدوائية، مما يحدّ من إمكانية تعميم نتائجها على صناعات أخرى مثل الصناعات التحويلية أو الشركات الناشئة في الأسواق النامية؛
 - إهمال دور العوامل التنظيمية والثقافية: لم تتناول الأبحاث بشكل كافٍ كيف تؤثر ثقافة المنظمة، وهياكلها الإدارية، واستراتيجياتها في تعزيز أو إعاقة عملية التعلم التنظيمي وتأثيره على تطوير المنتجات. ولمعالجة هذه الفجوة البحثية تسعى هذه الدراسة إلى:
 - تحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المنتجات الجديدة من خلال تقديم نموذج متكامل يوضح كيفية استفادة الشركات من عمليات التعلم التنظيمي لتحسين عملية تطوير المنتجات؛
 - تقديم دراسة تطبيقية على بيئة محددة لفهم كيفية تأثير التعلم التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة داخل سياق معين مثل مؤسسة سونلغاز؛
 - دراسة العوامل التنظيمية والثقافية المؤثرة، من خلال تحليل كيفية تفاعل بيئة العمل، والهياكل التنظيمية، والثقافة المؤسسية مع التعلم التنظيمي لتعزيز الابتكار في المنتجات الجديدة.
- ثانياً: موقع الدراسة الحالية**
- الشكل الآتي يبرز المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الشكل (03): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
حاولت هذه الدراسة معرفة تأثير التعلم التنظيمي على تطوير المنتجات الجديدة.	معظم الدراسات تناولت كل متغير على حدا.	من حيث المتغير
تناولت الدراسة عينة مكونة من 50 عامل.	تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة الحجم وكانت إما اكبر أو أصغر من العينة الحالية.	من حيث العينة
تمت الدراسة الحالية على مستوى مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء-جامعة- سنة 2025.	تمت هذه الدراسات في عدة دول عربية وأجنبية وكانت ما بين 2004 و2024.	من حيث المكان والزمان
تم اختيار القطاع الصناعي لتطبيق هذه الدراسة.	تنوعت الدراسات السابقة من ناحية نوع القطاع ولكن أغلب القطاعات كانت في القطاع الصناعي.	من حيث نوع القطاع

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمختلف المفاهيم النظرية للموضوع، بحيث تطرقنا إلى جل المفاهيم التي تخص التعلم التنظيمي والمنتجات الجديدة.

واستخلصنا مما سبق أن ممارسة أبعاد التعلم التنظيمي صارت من الأمور المهمة لكل المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة من خلال توافرها في المكان والوقت المناسبين. وما يزيد أهمية للتعلم التنظيمي هو التطبيق الفعال لها، فدون هذه الأبعاد لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية تحقيق الاستمرارية، ويبرز هذا من خلال المستوى العالي من الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، الابتكار التنظيمي وتطوير المهارات وخبرات الموارد البشرية ومنه تطوير المنتجات الجديدة بحيث تلعب هذه الأخيرة الدور الاستراتيجي في خدمة وإنجاح المؤسسات الاقتصادية استمراريته

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة

توزيع الغاز والكهرباء - جامعة -

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية لموضوع البحث، حيث يهدف إلى معرفة دور التعلم التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة. بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -جامعة، من الاعتماد على أدوات الاستبيان والملاحظة والوثائق لجمع البيانات حول هذا الموضوع وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الاحصائي واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات.

وللإلمام أكثر بالدراسة الميدانية تم تقسيم الفصل إلى مبحثين هما:

- المبحث الأول: تقديم لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -جامعة؛
- المبحث الثاني: الطريقة والأدوات ونتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز _جامعة

سيتطرق هذا المبحث إلى التعرف على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر عموماً وبجامعة، ونشأتها وعرض الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر والوادي

يمكن عرض أهم المعلومات حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر كالتالي¹:

تم إنشاء مؤسسة الكهرباء والغاز في الجزائر (EGA) سنة 1947م وهي أول مؤسسة متخصصة في مجال الكهرباء والغاز في الجزائر، حيث كانت تسير من قبل إدارات فرنسية لكون الجزائر في هذه الفترة خاضعة للاحتلال الفرنسي.

كان نشاط المؤسسة في هذه الفترة مقتصر على بعض المدن الكبرى التي تمثل أهمية استراتيجية بالنسبة للمستعمر، استمرت المؤسسة في نشاطها إلى غاية سنة 1969م أي إلى ما بعد الاستقلال وفي هذه الفترة تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ) في 28 جويلية 1969م بأمر رقم 59-69 حسب الجريدة الرسمية تعتبر سونلغاز من المؤسسات الهامة في الدولة. كانت المؤسسة في الفترة التأسيسية تنقسم إلى أربعة مديريات جهوية (الجزائر، وهران، قسنطينة وورقلة)، وفي سنة 1975م تم تعديل المديرية الجهوية حيث أصبحت مناطق التوزيع (الجزائر، الشلف، قسنطينة، عنابة، سطيف، بشار، البليدة، وهران وورقلة) مع العلم أنه لدينا 45 مركز توزيع تابع لهذه المناطق، وفي سنة 1991م تم تحويل اسم الشركة من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري، جاء بعد ذلك 01 جوان 2002م حسب القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة بسونلغاز شركة ذات أسهم لأن الدولة غير قادرة على تغطية التكاليف وستكون المرحلة (2002-2007) مرحلة انتقالية من حيث تقسيم هيكل المؤسسة حسب نظامها الجديد أي ان هناك لجنة ضبط هي التي تتحكم في التسعيرة وحاليا هناك مديرية عامة تتكون من:

- مديرية الإنتاج (إنتاج الكهرباء)؛
- مديرية النقل (نقل الكهرباء والغاز)؛
- مديرية التوزيع (توزيع الكهرباء والغاز).

أما عن نشأة مركز التوزيع بالوادي: في الفترة السابقة كانت الوادي تزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة ونظرا للكثافة السكانية تقرر انشاء مركز التوزيع لمنطقة

¹ معلومات مقدمة على شكل وثائق من قبل المؤسسة محل الدراسة.

الوادي وذلك في أواخر الثمانينات بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي عام 1992م تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الأخير إلى ثلاثة وكالات (الوادي، المغير و الدييلة) وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها:

- وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات تسديدات)؛

- وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية).

وقد اتسعت حاليا إلى سبعة مقاطعات تجارية (الوكالات) تتمثل في:

- الوكالة التجارية الوادي 01؛

- الوكالة التجارية الوادي 02؛

- الوكالة التجارية تغزوت؛

- الوكالة التجارية الدييلة؛

- الوكالة التجارية المغير؛

- الوكالة التجارية جامعة.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز _جامعة

يمكن عرض أهم المعلومات حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بجامعة كالتالي¹:

1- الوكالة التجارية جامعة (AGENCE COMMERCIALE DJAMAA): هي

فرع من مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز للوادي تقوم بنفس المهام؛

2- الموقع الجغرافي: تقع مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تحديدا الوكالة التجارية لدائرة جامعة بوغلانة

يحتها:

- شرقا الطريق الوطن رقم 03 تقابل مؤسسة نفضال؛

- غربا المجمعات السكنية وغلانة؛

- جنوبا دائرة جامعة؛

- شمالا بريد الجزائر وغلانة.

¹ معلومات مقدمة على شكل وثائق من قبل المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جامعة -

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جامعة - كالتالي¹:

الشكل رقم (02-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جامعة -

المصدر: من وثائق المؤسسة



ويمكن شرح المستويات الادارية حسب الهيكل المذكور أعلاه كالتالي:

- المنصب الاول: المدير: من مهامه
 - وضع سياسة تجارية للمؤسسة ومراقبة تطبيقها؛
 - يهتم بجميع المصالح؛
 - المساهمة في إعداد سياسة الوكالة التجارية؛
 - إرضاء الزبون من حيث التكلفة وايصال الكهرباء والغاز.
 - المنصب الثاني: البرمجة وتسيير المقاولين
- المهام:

- التنسيق بين المصالح؛
- تنظيم العدادات؛
- تنظيم الوارد و الصادر للوثائق؛

¹ معلومات مقدمة على شكل وثائق من قبل المؤسسة محل الدراسة.

- تنظيم فواتير المقاولين.

● المنصب الثالث: تسيير الموارد البشرية

المهام:

- توجيه ومراقبة المستخدمين (توظيف، تكوين وترقية)؛

- مساعدة المسيرين لتحديد احتياجات التكوين؛

- وضع مخطط تكوين ومتابعة تحقيقه على مستوى الكمي والكيفي؛

- المشاركة في وضع نظام للموارد البشرية والعمل.

● المنصب الرابع: مكلف بالدراسات

المهام:

- التكلف بالأعمال ذات الصبغة القانونية لمختلف الهياكل للمديرية الجهوية والاعلام بها؛

- تمثيل الوكالة التجارية أمام الهيئات القانونية.

● المنصب الخامس: الزبائن

المهام:

- تنظيم وتسجيل كل ما يخص الزبائن (نزع وتركيب)؛

● المنصب السادس: تسيير اليوميات المحاسبية

● المنصب السابع: المبيعات

المهام:

- رصد (كشف) عدادات الكهرباء والغاز لمدة أربع ثلاثيات في العام، مع ضمان توزيع الفواتير للزبون؛

- تحليل تقارير الملحقين التجاريين؛

- تحليل المبيعات (زيادة أو نقصان في فاتورة الغاز و الكهرباء).

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

يوضح هذا المبحث المنهجية التي ستتبع في هذه الدراسة من خلال ابراز مجتمع وعينة الدراسة كما سيتم التطرق إلى أدوات جمع البيانات وأدوات التحليل الاحصائي وعرض ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الطريقة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على الطريقة المنتهجة في هذه الدراسة، وأيضا معرفة المراحل إعداد الاستبانة وطريقة توزيعها وفي الأخير سنتطرق إلى العينة المدروسة. ويشمل هذا العنصر على المنهجية وتحليل مجتمع وعينة الدراسة.

1-1 منهجية الدراسة:

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في الدراسة للوصول إلى النتائج الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وفي بحثنا سوف نعلم على ما يلي :

- المنهج الوصفي التحليلي: هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة؛
- المنهج دراسة الحالة: يهدف إلى بحث موضوع معين أو وحدة معينة أو عدد قليل من الوحدات والمفردات أو المتغيرات التي توجد في مجتمع البحث.

2-1 مجتمع الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة إلى مجموع الأفراد أو المشاهدات التي تشترك في مجموعة من الخصائص تم موضوع البحث، ويشمل مجتمع هذه الدراسة جميع موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز _ وحدة جامعة_.

3-1 عينة الدراسة:

تم دراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، والبالغ عددهم 55 عامل. وتم توزيع استمارات الاستبيان بشكل ورقي على أفراد المجتمع في مختلف مصالح الشركة، وتم استرجاع 55 استمارة، منها 5 استمارات غير صالحة للدراسة لعدم استيفاء الاجابات كاملة أو لعدم الاجابة، و 50 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(01_02) عدد العاملين والاستثمارات الموزعة والملفات والقابلة للمعالجة

العدد	الاستثمارات
55	عدد العاملين
55	عدد الاستثمارات الموزعة
5	عدد الاستثمارات الملفات
50	عدد الاستثمارات القابلة للمعالجة الاحصائية

المصدر : من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: الأدوات

1-2 الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS: Statistical Package for the Social Sciences حيث استخدمنا الإصدار السادس والعشرون، الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- معامل الثبات (ألفا كرونباخ α) (Cronbach's Alpha): يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل عند 0.6؛
- التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي Mean: تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الدراسية؛
- الانحراف المعياري Std. Deviation: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة؛
- معامل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis: اختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

2-2 أدوات جمع البيانات "الاستبيان"

ستتعرف من خلال هذا الفرع لتقسيمات استبيان الدراسة والمقياس المستخدم في الدراسة

● تقسيمات الاستبيان الدراسة:

قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، للتعرف على دور التعلم التنظيمي على تطوير المنتجات الجديدة. بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جامعة - ولقد تم تطوير الاستبيان بناء على ما جاء في الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، واقتراحات الاستاذ المشرف، حيث تم الاطلاع على عدد من الاستبيانات التي استخدمت حول موضوع الدراسة. تكونت عدد الفقرات الكلية في الاستبيان من 27 فقرة.

وتضمن الاستبيان الأجزاء على النحو التالي:

- الجزء الأول: تضمن الفقرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة تمثلت في: الجنس، العمر، المستوى الدراسي والمسمى الوظيفي.

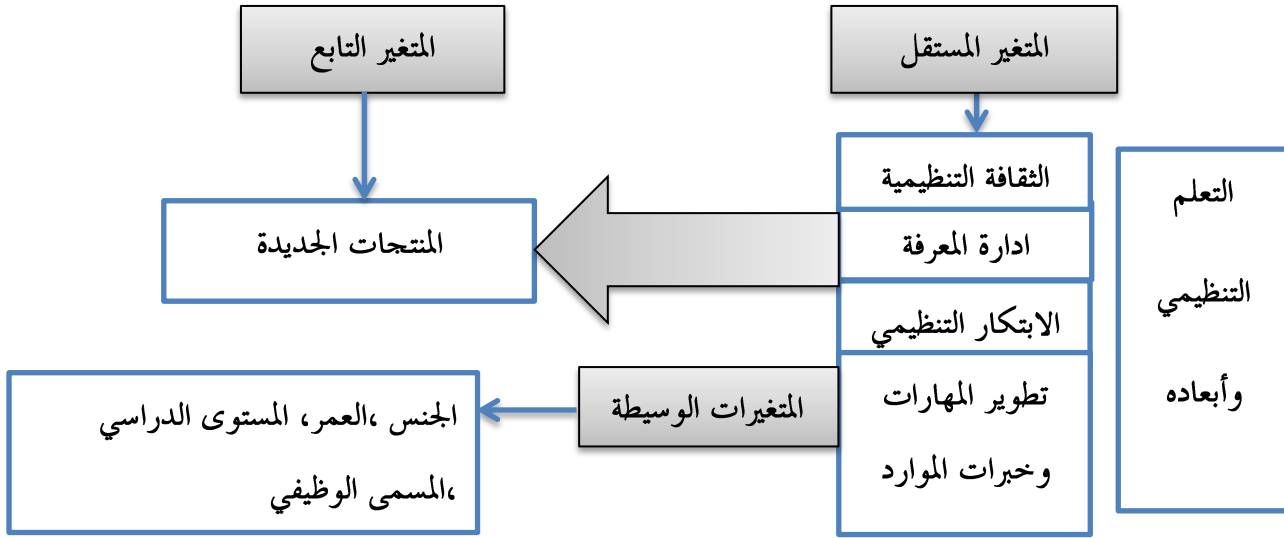
الجدول رقم(02_02):تقسيم الاستبيان من محاور وأبعاد وعدد الفقرات.

ترقيم العبارات	أبعاد الدراسة	محاور الدراسة
من 1 إلى 4	البعد الاول: الثقافة التنظيمية	التعلم التنظيمي
من 5 إلى 8	البعد الثاني: ادارة المعرفة	
من 9 إلى 12	البعد الثالث: الابتكار التنظيمي	
من 13 إلى 16	البعد الرابع: تطوير المهارات وخبرات الموارد البشرية	
من 1 إلى 11		المنتجات الجديدة
27	الاستبيان ككل (محاور الدراسة)	

المصدر : من اعداد الطلبة اعتماد على فقرات الاستبيان

- الجزء الثاني: تطرق هذا الجزء لمتغيرات الدراسة لكل من التعلم التنظيمي كمتغير مستقل والمنتجات الجديدة كمتغير تابع.

الشكل (02_02): المتغير المستقل وابعاده، المتغير التابع، المتغيرات الوسيطة



المصدر: من اعداد الطلبة حسب متغيرات الاستبيان

يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه أنه تم تقسيم متغيرات الدراسة إلى متغير مستقل "التعلم التنظيمي" وابعاده وهي: الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، الابتكار التنظيمي وتطوير المهارات وخبرات الموارد البشرية ومتغير تابع "المنتجات الجديدة"، كما تم تحديد المتغيرات الوسيطة التي تتمثل في كل من: الجنس، العمر، المستوى الدراسي و المسمى الوظيفي.

2-3 مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان:

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي وهو من أكثر المقاييس شيوعاً بالنسبة لنوع الدراسة، ويقوم على إعطاء مفردات العينة إمكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من "غير موافق بشدة (1)"، إلى "موافق بشدة (5)" على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول: (03_02): درجات ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الاتجاه العام	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
مجال متوسط مرجح	[1.00_0.80]	[2.60_1.81]	[3.40_2.61]	[4.20_3.41]	[5.00_4.21]

المصدر: أوزان سلم ليكارت الخماسي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس ليكارت الخماسي قسم لخمسة مجالات المجال الأول من [1.00_0.80] يمثل درجة "غير موافق بشدة" ، يلي مجال من [2.60_1.81] الذي يمثل غير "موافق" في حين المجال من [3.40_2.61] الذي يمثل درجة "محايد" أما المجال من [4.20_3.41] يمثل درجة "موافق" في حين المجال من [5.00_4.21] يمثل درجة "موافق بشدة".

4-2 صدق وثبات الاستبيان:

سنتعرف من خلال هذا الفرع على الخصائص السيكومترية للاستبيان لتبيان مدى الاعتماد على الاستبيان في الدراسة الإحصائية، وذلك بالصدق الظاهري للاستبيان صدق المحكمين، وثبات ألفا كرونباخ، وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان كما يلي:

بعد إعداد أسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار، وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة، فإنها عرضت على نخبة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف "صدق المحكمين" ويقصد ب: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله. وقد استجبنا للآراء وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية.

ويقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج استبيان الدراسة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة، ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الثبات.

الجدول:(04_02): معامل الثبات للاستبيان ككل(معامل ألفا كرمباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان	الاستبيان ككل
0.924	27	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) في بيانات الاستبيان ككل قدر بـ 0.924، وهو أكبر من المعامل 0.81 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: نتائج الدراسة التطبيقية

ستتعرف من خلال هذا المطلب عرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. أولاً: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة اتجاه البيانات الشخصية والوظيفية

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول: (05_02): توزيع العينة حسب الجنس

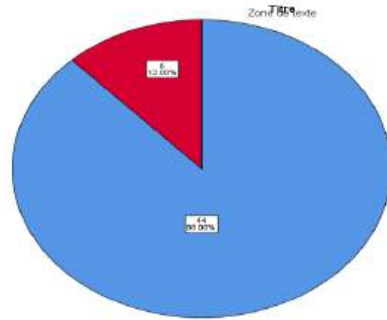
النسبة %	التكرار	الجنس
88%	44	ذكر
12%	6	انثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الجدول أعلاه تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية عند الذكور بعدد 44 ونسبة 88% في حين فئة الإناث بعدد 6 ونسبة 12% من المجموع الإجمالي للنسب. ويفسر هذا التباين في النسب إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يركز على تواجد فئة الذكور في العمل أكثر من الإناث.

رقم: (03_02):

الجنس



الشكل

توزيع العينة حسب

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم: (06_02): توزيع أفراد العينة حسب العمر

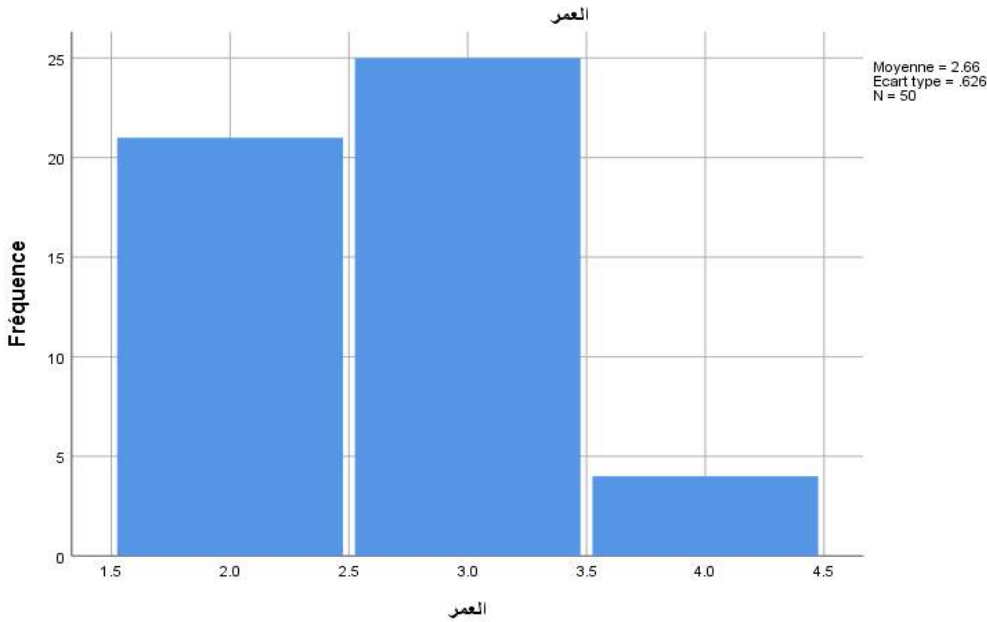
النسبة %	التكرار	العمر
----------	---------	-------

أقل من 30	0	0
من 30 إلى 40	21	44%
من 41 إلى 50	25	50%
أكثر من 51	4	8%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v2026

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن توزيع الأفراد في العينة حسب العمر، أن أكبر فئة عمرية هي من 41 إلى 50 سنة بنسبة 50% ثم الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 44% ومن ثم تليها فئة 51 سنة بنسبة 8%، حيث نلاحظ عدم وجود فئة عمرية أقل من 30 سنة.

الشكل رقم : (04_02): توزيع العينة حسب العمر



من 30 إلى 40

من 41 إلى 50

أكثر من 51

المصدر: مخرجات spss.v26

3- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي:

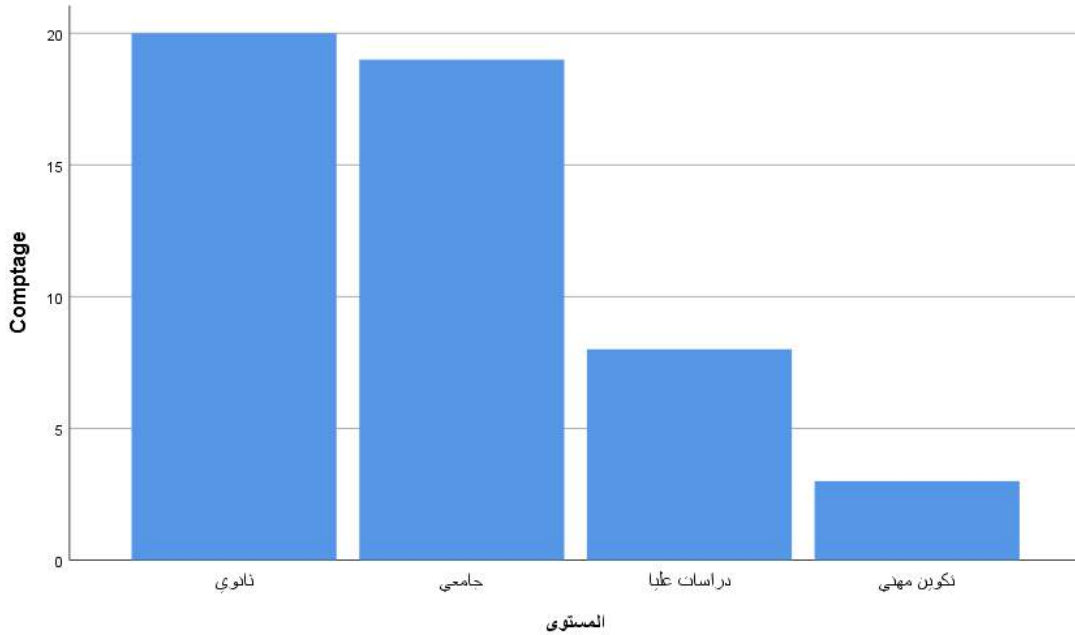
الجدول رقم:(07_02): توزيع عينة حسب المستوى الدراسي

المجموع	تكوين مهني	دراسات عليا	جامعي	ثانوي	المستوى الدراسي
50	3	8	19	20	التكرار
%100	%6	% 16	%38	%40	النسبة

المصدر :من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال جدول توزيع العينة حسب المستوى الدراسي يتضح لنا أن المستوى الدراسي الثانوي أكثر تكرار ب 20 تكرار بنسبة 40% ثم المستوى الدراسي الجامعي ب 19 تكرار بنسبة 38% ثم يليها المستوى الدراسي للدراسات العليا ب 8 تكرار بنسبة 16% ثم المستوى الدراسي التكوين المهني بتكرار 3 ونسبة 6%.

الشكل رقم : (05_02): توزيع العينة حسب المستوي الدراسي



المستوى الدراسي

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

4- توزيع عينة الدراسة المسمى الوظيفي:

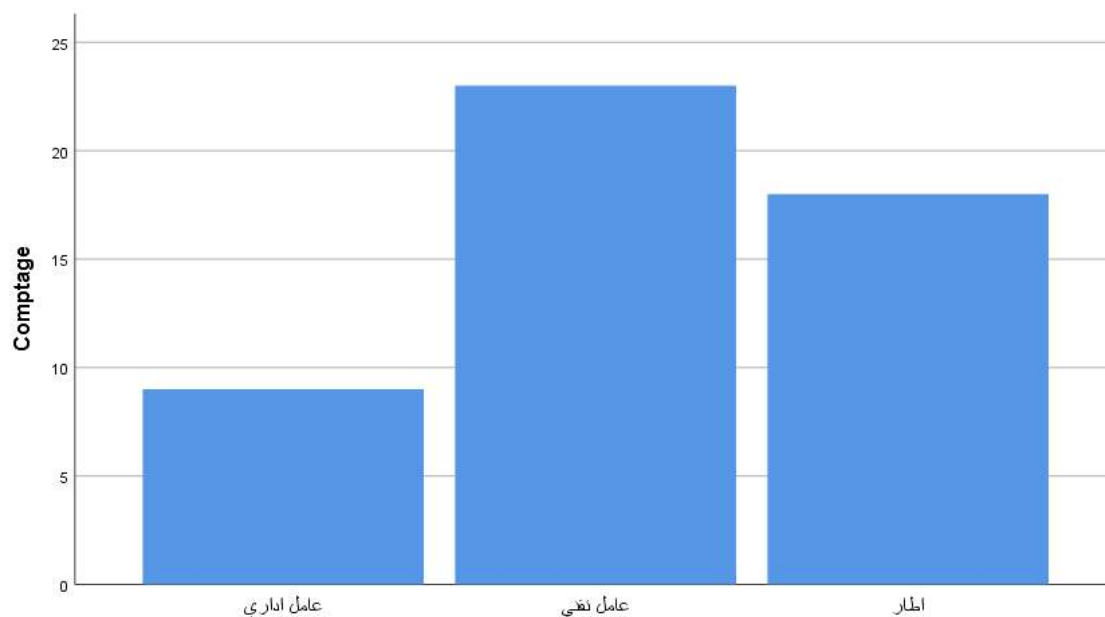
الجدول رقم : (08_02): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

المجموع	اطار	عامل تقني	عامل اداري	المسمى الوظيفي
50	18	23	9	تكرار
%100	%36	46%	%18	النسبة%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المسمى الوظيفي "عامل تقني" أكبر تكرار 23 بنسبة 46% ثم المسمى الوظيفي "إطار" بتكرار 18 بنسبة 36%، ثم المسمى الوظيفي "عامل إداري" تكرار 9 بنسبة 18%.

الشكل رقم: (06_02): توزيع حسب المسمى الوظيفي



المسمى الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج spss.v26

ثانيا: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة اتجاه المحور الأول: التعلم التنظيمي

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حول التعلم التنظيمي وأبعاده "الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، الابتكار التنظيمي ومهارات وخبرات الموارد البشرية" بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء-جامعة- يتم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل إجابات عينة الدراسة والنتائج مبينة في الجداول الموالية:

الجدول رقم: (09_02): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الأول الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة					موافق بشدة				
		غير موافق بشدة		موافق بشدة		غير موافق بشدة		موافق بشدة			
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
1	تشجع المؤسسة المشاركة المتفوحة للأفكار الجديدة	16	32	1	1	32	46	2	2		
		32	46	2	2	16	32	1	1		

مرتفع	3	3.9400	0.89008	12	29	3	6	..	يتم تقدير وجهات النظر المختلفة في المؤسسة	2
				24	58	6	12	..		
مرتفع	4	3.8800	0.79898	9	30	7	4	..	تساهم ثقافة المؤسسة في تعزيز التعلم التنظيمي	3
				18	60	14	8	..		
مرتفع	2	4.0500	0.79308	12	33	2	2	1	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي	4
				24	66	4	4	2		
مرتفع		4.0350	0.44034	البعد الأول: الثقافة التنظيمية						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل اجابات الموظفين حول البعد الأول "الثقافة التنظيمية":

- المرتبة الأولى: عبارة "تشجع المؤسسة المشاركة المفتوحة للأفكار الجديدة" بمتوسط الحسابي 4.26 ، وبدرجة مرتفع جدا؛
- المرتبة الثانية : عبارة "تشجع المؤسسة على العمل الجماعي" بمتوسط الحسابي 4.0500 ، وبدرجة مرتفع؛
- المرتبة الثالثة: عبارة "يتم تقدير وجهات النظر المختلفة في المؤسسة" بمتوسط الحسابي 3.8800 ، وبدرجة مرتفع؛
- المرتبة الرابعة: عبارة "تساهم ثقافة المؤسسة في تعزيز التعلم التنظيمي" بمتوسط حسابي 3.8800 ، وبدرجة مرتفع؛
- أما البعد ككل جاء بمتوسط حسابي 4.0350 ، وباتجاه مرتفع.

الجدول رقم: (10_02): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثاني إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق		محايد		موافق		التجاه العام	الرتبة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
		بشدة	تكرار	بشدة	تكرار	بشدة	تكرار				
		%	%	%	%	%	%				
1	يتم حفظ المعرفة المكتسبة من المشاريع السابقة بطريقة منظمة	1	2	4	4	3	40	مرتفع	4	3.8400	0.68094
		2	4	8	8	6	80				
2	يتم مشاركة المعلومات بين الفرق بسهولة	..	1	8	8	4	37	مرتفع	2	3.8800	0.55842
		..	2	16	8	8	74				
3	تتحصل المؤسسة على المعلومات من البيئة الخارجية بسهولة ومرونة	..	3	10	10	11	26	مرتفع	1	3.900	0.81441
		..	6	20	22	22	52				
4	الرؤساء في المؤسسة يبحثون	..	2	10	10	8	30	مرتفع	3	3.880	0.71827

				16	60	20	4	..	دوما عن الفرص لتطوير المعرفة التنظيمية
مرتفع	3.8750	0.40485	البعد الثاني: إدارة المعرفة						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v2026

- يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل اجابات الموظفين حول البعد الثاني "إدارة المعرفة":
- المرتبة الأولى: عبارة "تتحصل المؤسسة على المعلومات من البيئة الخارجية بسهولة ومرونة". بمتوسط حسابي 3.900 ، وبدرجة مرتفع؛
 - المرتبة الثانية: عبارة "يتم مشاركة المعلومات بين الفرق بسهولة". بمتوسط حسابي 3.8800 ، وبدرجة مرتفع؛
 - المرتبة الثالثة: عبارة "الرؤساء في المؤسسة يبحثون دوما عن الفرص لتطوير المعرفة التنظيمية". بمتوسط حسابي 3.880 ، وبدرجة مرتفع؛
 - المرتبة الرابعة: عبارة "يتم حفظ المعرفة المكتسبة من المشاريع السابقة بطريقة منظمة"، وبدرجة ؛
 - أما البعد ككل جاء بمتوسط حسابي 3.8750 ، وباتجاه مرتفع.

الجدول رقم: (02_11): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الثالث الابتكار

التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	انحراف المعياري	متوسط حسابي	اتجاه العام					
										تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار
										%	%	%	%	%
1	تتم المؤسسة بالابتكار وتشجعه	..	3	8	30	9	0.76265	3.900	1					
		..	6	16	60	18								
2	تحفز المؤسسة التفكير الابداعي وحلول المشاكل	..	3	9	33	5	0.69985	3.8000	3					
		..	6	18	66	10								
3	يتم تشجيع التجربة من الافكار الجديدة	..	4	8	30	8	0.79179	3.8400	2					
		..	8	16	60	16								
4	للتعلم التنظيمي دور في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة	..	5	8	29	8	0.83299	3.800	4					
		..	10	16	58	16								
مرتفع	البعد الثالث: الابتكار التنظيمي					3.8350	0.54775							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v2026

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل استجابات الموظفين حول البعد الثالث "الابتكار

التنظيمي"

- المرتبة الأولى: عبارة "تتمتع المؤسسة بالابتكار وتشجعه" بمتوسط حسابي 3.900 ، وبدرجة مرتفع؛
- المرتبة الثانية : عبارة "يتم تشجيع التجربة من الأفكار الجديدة بمتوسط حسابي 3.8400 ، وبدرجة مرتفع؛
- المرتبة الثالثة: عبارة "تحفز المؤسسة التفكير الابداعي وحلول المشاكل" بمتوسط حسابي 3.8000 ، وبدرجة مرتفع؛
- المرتبة الرابعة: عبارة "للتعلم التنظيمي دور في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي 3.800 ، وبدرجة مرتفع؛
- أما البعد ككل جاء بمتوسط حسابي 3.8350 ، وباتجاه مرتفع.

الجدول رقم: (02_12): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات البعد الرابع تطوير مهارات وخبرات

الموارد البشرية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	انحراف المعياري	المتوسط حسابي	الرتبة	اتجاه العام					
											تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار
											%	%	%	%	%
1	تتيح المؤسسة الدروس و الدورات التعليمية لجميع العاملين	..	3	5	33	9	0.72731	3.9600	2	مرة					
		..	6	10	66	18									
2	تحفزك المؤسسة على المشاركة في الدورات التدريبية والتكوينية	..	1	9	27	13	0.72723	4.0400	1	مرة					
		..	2	18	54	26									
3	العاملون لديهم فرص لتوسيع مهاراتهم بشكل منتظم	..	2	10	31	7	0.70015	3.8600	4	مرة					
		..	4	20	62	14									
4	تعمل المؤسسة على الاستفادة من الأفراد ذوي الخبرات	..	4	8	26	12	0.85332	3.9200	3	مرة					
		..	8	16	52	24									
البعد الرابع: تطوير مهارات وخبرات الموارد البشرية							0.46918	3.9450		مرتفع					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v2026

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه والذي يبين لنا كل اجابات الموظفين حول البعد الرابع:

- المرتبة الأولى: عبارة "تحفزك المؤسسة على المشاركة في الدورات التدريبية والتكوينية" بمتوسط حسابي 4.0400 ، وبدرجة مرتفع؛

- المرتبة الثانية : عبارة "تتيح المؤسسة الدروس و الدورات التعليمية لجميع العاملين". بمتوسط حسابي 3.9600، وبدرجة مرتفع؛
- المرتبة الثالثة: عبارة "تعمل المؤسسة على الاستفادة من الأفراد ذوي الخبرات بمتوسط حسابي 3.9200 ، وبدرجة مرتفع؛
- المرتبة الرابعة: عبارة "العاملون لديهم فرص لتوسيع مهاراتهم بشكل منتظم". بمتوسط حسابي 3.8600، وبدرجة مرتفع؛
- أما البعد ككل جاء بمتوسط حسابي 3.9450 ، وباتجاه مرتفع.

ثالثا: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة اتجاه المحور الثاني: المنتجات الجديدة

الجدول رقم: (02_13): تكرارات ونسب ومتوسطات واتجاه فقرات محور المنتجات الجديدة

الرقم	العبارة	انحراف المعياري	متوسط الحسابي	الرتبة	اتجاه العام
1	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات جديدة دائما	0.86307	3.700	11	مرتفع
2	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها بشكل مستمر	0.66517	3.9200	10	مرتفع
3	تسعى المؤسسة لدخول اسواق جديدة	0.58589	4.0600	5	مرتفع
4	تواكب المؤسسة التطورات العملية في مجالها	0.62890	4.1800	2	مرتفع
5	تركز المؤسسة على التطوير الجوهري للمنتجات	0.57179	4.1400	4	مرتفع
6	تسعى المؤسسة للبحث عن افكار جديدة لتطوير منتجاتها	0.68482	4.0200	8	مرتفع
7	لدى المؤسسة استعداد لتحمل المخاطرة في مجال تطوير المنتجات الجديدة	0.71400	4.0200	9	مرتفع
8	تعمل المؤسسة على تقدير منتجات جديدة بهدف التوسع في السوق	0.44994	4.0400	7	مرتفع
9	تعمل المؤسسة على تطوير منتجات اعتماد على دراسات السوق وتحديد حاجات ورغبات زبائنها	0.54995	4.0600	6	مرتفع
10	تستخدم المؤسسة المعرفة المكتسبة من التجارب السابقة في تطوير المنتجات الجديدة	0.65027	4.1600	3	مرتفع
11	تساهم فرق العمل في ابتكار افكار جديدة لتطوير المنتجات	0.64681	4.5000	1	مرتفع جدا
المنتجات الجديدة		0.30291	4.0727		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v2026

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يبين لنا كل اجابات الموظفين حول المحور الثاني "المنتجات الجديدة".

- المرتبة الأولى: عبارة "تساهم فرق العمل في ابتكار افكار جديدة لتطوير المنتجات" بمتوسط حسابي 4.5000، وبدرجة مرتفع جدا؛
- المرتبة الثانية: عبارة "تواكب المؤسسة التطورات العملية في مجالها" بمتوسط حسابي 4.0800، وبدرجة مرتفع؛
- المرتبة الثالثة: عبارة "تستخدم المؤسسة المعرفة المكتسبة من التجارب السابقة في تطوير المنتجات الجديدة" بمتوسط الحسابي 4.1600 ، وبدرجة مرتفع؛
- المرتبة الرابعة: عبارة "تركز المؤسسة على التطوير الجوهري للمنتجات" بمتوسط حسابي 4.1400 بدرجة مرتفع؛
- المرتبة الخامسة: عبارة "تسعى المؤسسة لدخول أسواق جديدة" بمتوسط حسابي 4.0600 بدرجة مرتفع؛
- المرتبة السادسة: عبارة "تعمل المؤسسة على تطوير منتجات اعتماد على دراسات السوق وتحديد حاجات ورغبات زبائنهم" بمتوسط حسابي 4.0600 ، وبدرجة مرتفع؛
- المرتبة السابعة: عبارة "تعمل المؤسسة على تقدير منتجات جديدة بهدف التوسيع في السوق" بمتوسط حسابي 4.0400 ، وبدرجة مرتفع؛
- المرتبة الثامنة: عبارة "تسعى المؤسسة للبحث عن أفكار جديدة لتطوير منتجاتها، بمتوسط حسابي 4.0200، وبدرجة مرتفع؛
- المرتبة التاسعة: عبارة "لدى المؤسسة استعداد لتحمل المخاطرة في مجال تطوير المنتجات الجديدة بمتوسط حسابي 4.0200، وبدرجة مرتفع؛
- المرتبة العاشرة: عبارة "تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها بشكل مستمر" بمتوسط حسابي 3.9200، وبدرجة مرتفع؛
- المرتبة الحادية عشر: عبارة "تعمل المؤسسة على تقديم منتجات جديدة دائما" بمتوسط حسابي 3.700 ، وبدرجة مرتفع؛
- أما المحور ككل جاء بمتوسط حسابي 4.0727، باتجاه مرتفع.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضيات ومناقشتها

تتمثل فرضيات الدراسة في :

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية الرئيسية:

- الفرضية العدمية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتطوير المنتجات الجديدة عند مستوى معنوية 5%؛
- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وتطوير المنتجات الجديدة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (02_14): ارتباط التعلم التنظيمي بالمنتجات الجديدة

Modèle		Coefficients non standardisés		Sig.
		B		
1	(Constante)	4.047		.000
	الجديدة_المنتجات	.780		.002

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج spss.v2026

من الجدول أعلاه يتضح لنا قبول الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي وتطوير المنتجات الجديدة عند مستوى معنوية 5%. لأن قيمة التأثير للثقافة التنظيمية بلغت 78% في تطوير المنتجات الجديدة، مما يثبت فرضية البديلة H1.

2- اختبار الفرضية الأولى:

- الفرضية العدمية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتطوير المنتجات الجديدة عند مستوى معنوية 5%؛
- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتطوير المنتجات الجديدة عند مستوى معنوية 5%.

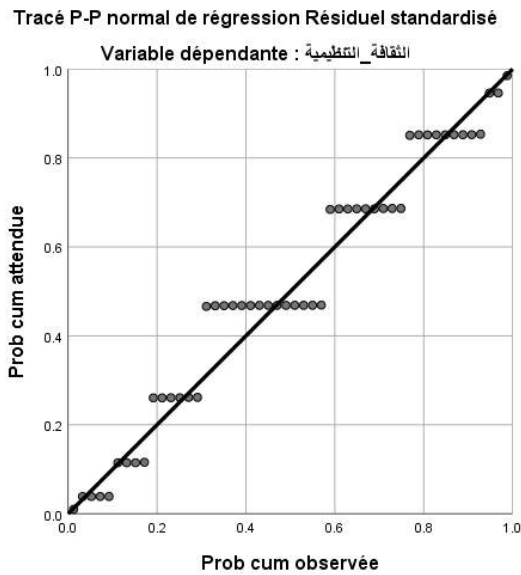
الجدول رقم (02_15): ارتباط الثقافة التنظيمية بالمنتجات الجديدة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	4.047	.857		4.723	.000
	الجديدة_المنتجات	-.003-	.210	-.002-	-.014-	.989

a. Variable dépendante : التعلم_التنظيمي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.000	1	.000	.000	.989 ^b
	de Student	9.501	48	.198		
	Total	9.501	49			
a. Variable dépendante : الثقافة_التنظيمية						
b. Prédicteurs : (Constante), المنتجات_الجديدة						

المصدر: مخرجات spss v26



المصدر: مخرجات برنامج spss.v2026

من الجدول أعلاه يتضح لنا قبول الفرضية التي تنص على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتطوير المنتجات الجديدة عند مستوى معنوية 5% ، لأن قيمة التأثير للثقافة التنظيمية بلغت -0.003 في تطوير المنتجات الجديدة، مما يثبت فرضية العدم.

3- اختبار الفرضية الثانية:

- الفرضية العدمية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادرة المعرفة وتطوير المنتجات الجديدة عند مستوى معنوية 5%؛
- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة وتطوير المنتجات الجديدة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (02_16): ارتباط ادارة المعرفة بالمنتجات الجديدة

Modèle		Coefficients ^a				
		Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.
B		Bêta				
1	(Constante)	3.134	.780		4.015	.000
	_المنتجات الجديدة	.182	.191	.136	.952	.346

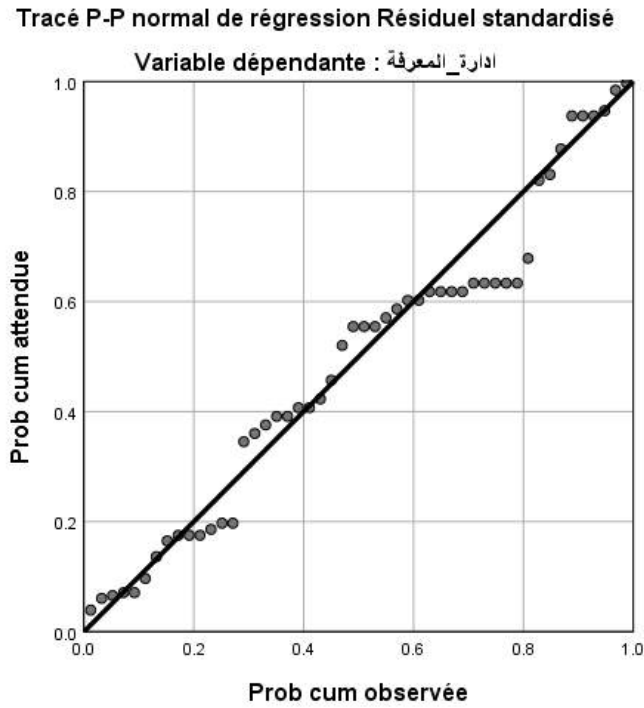
a. Variable dépendante : إدارة_ المعرفة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.149	1	.149	.907	.346 ^b
	de Student	7.882	48	.164		
	Total	8.031	49			

a. Variable dépendante : المعرفة_ ادارة

b. Prédicteurs : (Constante), الجديدة_المنتجات

المصدر: مخرجات برنامج spss.v2026



من الجدول أعلاه يتضح لنا قبول الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة وتطوير المنتجات الجديدة عند مستوى معنوية 5% ، لأن نسبة تأثير ادارة المعرفة بلغت 18.2% في تطوير المنتجات الجديدة، مما يثبت الفرضية H1.

4- اختبار الفرضية الثالثة:

- الفرضية العدمية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابتكار التنظيمي والمنتجات الجديدة عند مستوى معنوية 5%؛
- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابتكار التنظيمي وتطوير المنتجات الجديدة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (02_17): ارتباط الابتكار التنظيمي بالمنتجات الجديدة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficient s standardisé s	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1.953	1.031		1.895	.064
	_المنتجات الجديدة	.462	.252	.256	1.831	.073

a. Variable dépendante : الابتكار_التنظيمي

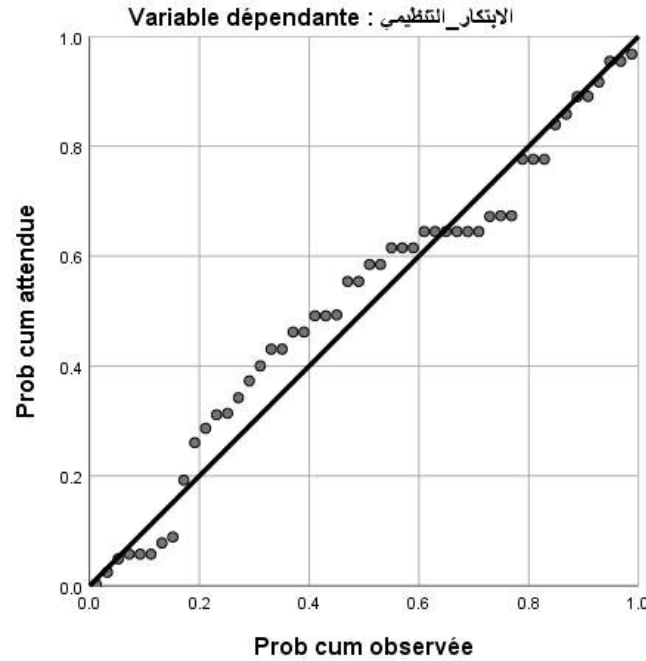
ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.960	1	.960	3.353	.073 ^b
	de Student	13.741	48	.286		
	Total	14.701	49			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الابتكار

b. Prédictors : (Constante), الجديدة_المنتجات

المصدر: مخرجات برنامج spss.v2026

Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé



المصدر: مخرجات برنامج spss.v2026

من الجدول أعلاه يتضح لنا قبول الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابتكار التنظيمي وتطوير المنتجات الجديدة عند مستوى معنوية 5%، لأن نسبة تأثير الابتكار التنظيمي بلغت 46.2% في تطوير المنتجات الجديدة، مما يثبت الفرضية H1.

5- اختبار الفرضية الرابعة:

- الفرضية العدمية (H0): لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير مهارات وخبرات الموارد البشرية وتطوير المنتجات الجديدة عند مستوى معنوية 5%
- الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مهارات وخبرات الموارد البشرية وتطوير المنتجات الجديدة عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (18_02): ارتباط مهارات وخبرات الموارد البشرية بالمنتجات الجديدة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficient s standardisé s	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2.734	.896		3.052	.004
	_المنتجات الجديدة	.297	.219	.192	1.355	.182

a. Variable dépendante : تطوير_المهارات وخبرات الموارد البشرية:

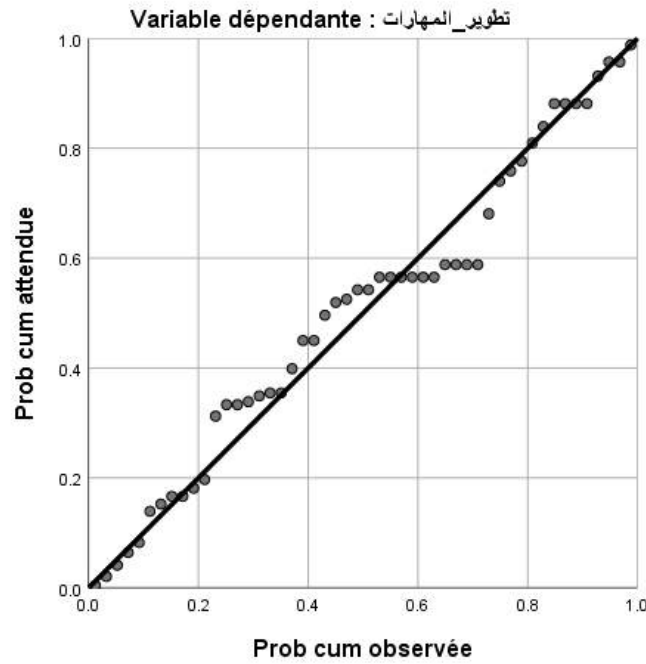
ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.397	1	.397	1.835	.182 ^b
	de Student	10.389	48	.216		
	Total	10.786	49			

a. Variable dépendante : تطوير_المهارات

b. Prédicteurs : (Constante), الجديدة_المنتجات

المصدر: مخرجات برنامج spss.v2026

Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé



المصدر: مخرجات برنامج spss.v2026

من الجدول أعلاه يتضح لنا قبول الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مهارات وخبرات الموارد البشرية وتطوير المنتجات الجديدة عند مستوى معنوية 5%، لأن نسبة تأثير مهارات وخبرات الموارد البشرية بلغت 29.7% في تطوير المنتجات الجديدة، مما يثبت الفرضية H1.

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل لدراسة دور التعلم التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -جامعة، وقد تم دراسة آراء وتوجهات المسؤولين والعاملين بالمؤسسة حول موضوع الدراسة، من خلال توزيع استبيانات الدراسة واسترجاعها، والمتمثلة في 50 نسخة صالحة للمعالجة ومن خلال تحليل النتائج وتطبيق أدوات التحليل الاحصائي من خلال spss.v26 ، وتم التوصل إلى جملة من النتائج، والتي أظهرت أنه يوجد دور للتعلم التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -جامعة، حيث أوضحت النتائج أن هناك مستوى مرتفع للتعلم التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة حسب إجابات عينة الدراسة.



لقد أصبح اعتماد المؤسسات على التعلم التنظيمي وأبعاده ضرورة ملحة من أجل تحقيق التميز عموماً، وتطوير المنتجات الجديدة خصوصاً. وبعد دراسة وتحليل اشكالية الدراسة المتمثلة في: " كيف يساهم التعلم التنظيمي في المنتجات الجديدة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بجامعة، من خلال الجانبين النظري والتطبيقي تم التوصل إلى جملة من النتائج والتوصيات والآفاق، والمتمثلة فيما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين أن:

- التعلم التنظيمي والمنتجات الجديدة من المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والمهنيين؛
- تحرص المؤسسة محل الدراسة على تنمية التعلم التنظيمي، وذلك من خلال الاهتمام بمواردها البشرية واعتبارهم مورد هام للمؤسسة وأصل؛
- تعمل المؤسسة محل لدراسة على توفير مختلف الوسائل التي تساهم في إيجاد وتنمية التعلم التنظيمي من خلال امتلاك قاعدة من المعارف، وإدارتها من خلال ادارة المعرفة؛
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على الابتكار التنظيمي ومشاركة موظفيها التفكير الابداعي من أجل تشجيعهم على التجربة وحل المشاكل؛
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على توفير فرص لتوسيع مهارات وخبرات الموظفين من خلال الدورات التدريبية والتكوينية؛
- للتعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة دور في تطوير المنتجات الجديدة؛
- يعمل العاملون بالمؤسسة محل الدراسة بكل دقة وإتقان من خلال تأدية الأعمال بالجودة المطلوبة؛
- التزام العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بتأدية أعمالهم وفق التعليمات والتوجيهات المحددة من قبل الإدارة العليا؛
- اتضح من خلال الدراسة أن هناك دور كبير للتعلم التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز جامعة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات:

وتتمثل في:

1/ اثبات صحة الفرضية الرئيسية، والتي مفادها:

يساهم التعلم التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - جامعة؟ من خلال:
"الثقافة التنظيمية، ادارة المعرفة، الابتكار التنظيمي، تطوير مهارات وخبرات الموارد البشرية".

2/ اثبات خطأ الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تطوير المنتجات الجديدة بالمؤسسة محل الدراسة؛

وبالتالي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تطوير المنتجات الجديدة بالمؤسسة محل الدراسة؛

3/ اثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تطوير المنتجات الجديدة بالمؤسسة محل الدراسة؛

3/ اثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة؛

4/ اثبات صحة الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير مهارات وخبرات الموارد البشرية في تطوير المنتجات الجديدة بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: التوصيات

بعد ذكر نتائج الدراسة يمكن ذكر بعض التوصيات كالتالي:

- ضرورة تبني المؤسسة محل الدراسة لمفاهيم التعلم التنظيمي لما لها من دور كبير في تطوير منتجاتها الجديدة؛
- ضرورة الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية وتوجيهها نحو استغلال التعلم التنظيمي؛
- الاهتمام بالبحث ودعم الابتكار والإبداع؛
- ضرورة ادارة المعرفة بشكل يساعد المؤسسة محل الدراسة على جمع وتوظيف واستغلال المعرفة لتطوير منتجاتها الجديدة؛
- العمل الدائم على الاحتفاظ بالعمال الذين يمتلكون الخبرة والمهارات بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة؛
- الاستمرار في عقد دورات تكوينية ومحاضرات يشرف عليها ذوي الخبرة والكفاءة؛
- السعي الدائم لتحقيق الجودة المطلوبة في تأدية الأعمال؛
- الحفاظ على الأفراد المؤهلين والقادرين على تبني التعلم التنظيمي في أوجه عملهم المختلفة.

رابعاً: آفاق الدراسة :

بعد دراسة دور التعلم التنظيمي في تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بجامعة، يبقى الموضوع قابل للإثراء ويفتح مجال للبحث في الموضوعات التالية:

- أثر التعلم التنظيمي على تمكين العاملين؛
- العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة التغيير؛
- أثر التعلم التنظيمي على الدافعية للإنجاز للعاملين؛
- دور التعلم التنظيمي في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية؛
- عوامل نجاح وفشل المنتجات الجديدة وكيفية التحكم فيها من قبل المؤسسات.

قائمة المصادر

والمراجع

- 1 إبراهيم الفهسي، أسرار التسويق الاستراتيجي، قلوب للإعلام والنشر، مصر-القاهرة، بدون طبعة، 2009؛
- 2 أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة) ، العبيكان للنشر، الطبعة العاشرة، الرياض - المحمدية، 2014؛
- 3 أحمد يوسف دودين، إدارة الانتاج والعمليات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2012؛
- 4 سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015؛
- 5 عبد الباسط عباس، جمال ناصر الحكيم، التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2025؛
- 6 عبد القادر محمد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2016؛
- 7 عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الانتاج والعمليات، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد-الأعظمية، الطبعة الأولى، 2012؛
- 8 فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2010؛
- 9 محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر، الأردن-عمان، الطبعة الرابعة، 2010؛
- 10 محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة المنتجات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2017؛
- 11 نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن-عمان، الطبعة الثانية، 2007؛
- 12 وصفي عبد الرحمن، أحمد النعسة، التسويق المصرفي، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى، 2009.

2/ مذكرات:

- 1 إيناس عباس يونس الفتلاوي، أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المؤسسات المتعلمة في الأداء المتميز، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء العراق، 2010؛
- 2 بلقاسم جواد، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015؛
- 3 بن حكوم فاطمة الزهراء، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التعلم التنظيمي، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023؛
- 4 بوبكر ياسين، حدة المنافسة وأثرها على تطوير المنتجات الجديدة، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017؛
- 5 بوخناف جهاد، صالح نسرين، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر أكاديمي علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2020؛
- 6 بورقبة رانية، راقوب منيرة، أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، 2022؛
- 7 بوزيدي إكرام، أثر التعلم التنظيمي على التشخيص الاستراتيجي، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018؛
- 8 بوكشيريدة صابر، دور التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023؛
- 9 ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2018؛

- 10 جفال صلاح الدين، أثر التدريب في تفعيل التعلم التنظيمي، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017؛
- 11 حفاري زليخة، "أثر التعلم التنظيمي على الثقافة التنظيمية"، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، 2022؛
- 12 دربالا ابتسام، دور المؤسسات المتعلمة في تفعيل ابتكار المنتجات، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي قالة 1945، 2016؛
- 13 رائدة فوغالي، دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015؛
- 14 رليد عبد الكريم، مساهمة رأس المال الفكري في تطوير المنتجات الجديدة في منظمات الأعمال، اطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، 2022؛
- 15 سامي حمودة، دور اليقظة التسويقية في تطوير المنتجات الجديدة، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2010؛
- 16 طويسى عائشة، حلوز رقية، بحث التسويق ودورها في تطوير المنتجات الجديدة، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2015؛
- 17 العيون لمياء، بورماد شيماء، التعلم التنظيمي ودوره في بناء المؤسسات المتعلمة -الجامعة نموذجاً- دراسة من وجهة نظر عينة من أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحميد بوالصوف ميلة، 2019؛
- 18 فطيمة الزهرة بربطل، أهمية التعلم التنظيمي في تطوير رأس المال الفكري، اطروحة الدكتوراه تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016؛

19 قصي عبد الائمة أسود المحنه ، تكامل تقنيي الكلفة المستهدفة وكلفة دورة حياة المنتج الموجه بالوقت وأثره في إدارة الكلفة، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة كربلاء ، 2020؛

20 كريمة الهامل، دور القيم التنظيمية في التعلم التنظيمي، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015؛

21 مهند محمد سعيد الفرحان، دور تقنية التحسين المستمر في عملية التعلم التنظيمي، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2022؛

22 ياسين جودي، استراتيجية طرح منتج جديد في قطاع الخدمات، مذكرة ماستر أكاديمي تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2014؛

/3 المجلات:

1 امباركة لنصاري، باديس بوخلوه، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز، العدد 02، المجلد 06، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2022؛

2 إيمان بن قصير، سارة عمرون، دور اليقظة التجارية في توجيه قرارات تطوير المنتجات الجديدة، العدد1، المجلد5، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعرييج، 2018؛

3 بواشري أمينة، عبد الوهاب بوبعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة، العدد1، المجلد 10، مجلة الاقتصاد الجديدة، جامعة خميس مليانة-الجزائر، 2019؛

4 خنايف محمد، بصاشي هدى، تسويق الخدمات ودورها في تطوير المنتجات الجديدة قصد الوصول لأداء متميز، مجلة الإبداع، العدد 01، المجلد 12، جامعة البليدة 02، 2022؛

5 داود جمعه محمد، التعلم التنظيمي ودوره في الانغماس الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد العاملين في قطاع الحويجة الاول، العدد 60، المجلد 18، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة الموصل، العراق 2022؛

6 سهام فرحات حسن، احمد محمد عيسى، بحوث التسويق ودورها في تخطيط المنتجات الجديدة، العدد3، المجلد 2، المجلة الأفروآسيوية، المعهد العالي للتقنيات الطبية-بني وليد-ليبيا، 2024؛

7 عبد الرحيم محمد عبد العظيم، تطوير معاهد الثانوية الأزهرية باستخدام أسلوب التعلم التنظيمي- دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية بينها، العدد 140، المجلد 2، جامعة بينها، 2024؛

- 8 عيشوش خيرة، علاوة نصيرة، دور المؤسسات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011؛
- 9 فيصل قميحة، أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، العدد1، المجلد 8، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة جيجل-الجزائر، 2018؛
- 10 محمد الباي، التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة، العدد 2، المجلد 9، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، 2016.
- 11 محمد عبد الله الهنداوي، العلاقة بين تبني عمليات إدارة المعرفة التسويقية وفعالية تطوير المنتجات الجديدة، العدد 1، المجلد 35، مجلة التجارة والتمويل، جامعة دمياط، 2015؛
- 12 مراد علة، التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية، مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة، العدد 08، المجلد 04، مجلة دراسات وأبحاث -جامعة الجلفة- الجزائر 2012؛
- 13 ناديا حبيب أيوب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة الإدارة العامة، العدد 1، مجلد رقم 44، 2004؛
- 14 يسمينة سالم، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 01، المجلد 20، جامعة سطيف 1 الجزائر، 2020؛
- 15 يسمينه سالم، حمزة هرباجي، البعد التنافسي لاستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة (التوجهات الحديثة في التسويق: الواقع، الرهانات والآفاق المستقبلية) ، في مطبوعات الملتقى الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1-2، 2018.

ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

- 1- Yasmeen Abdelmoaty et al , **The Intersection Between Organizational Learning Processes and Knowledge Management for Enhancing Innovation Capabilities in Egyptian Travel agencies**, jornal of association of arab universities for touris and hospitality (JAAUTH) , 2025;
- 2- Colleen S. Bryan, **The Application of Learning Organization Principles to Church Growth** (PhD diss Walden University), 2009;
- 3- Hind Benbya, **Règes Meissonei Systèmes de Gestion des Connaissances au développement de nouveaux produits** ; étude de

- cas d'une Entreprise du secteur de l'industrie aéronautique, systèmes d'information et management ; mar. 2007,12,1 : ABI/INFORM Global;
- 4- Steven C Michael, Tracy Pun Palandjian: **Organizational learning and new product introduction**, journal of product innovation management ,21(4),2004;
 - 5- Marcelo Ruy, Dário Henrique Alliprandini **Organizational learning in the context of product development management**, Leadership & Organization Development Journal 37 (6), 730, 2016;
 - 6- Kenneth Saban et al: **Organizational learning: a critical component to new product development** Journal of Product & Brand Management 9 (2), 99-119, 2000;
 - 7- SeKran, **Uma research methods for business**, 2nd edition, New York: John wiley and sons: IN, (1993).

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



سيدي ، سيدي تحية طيبة، وبعد:

في إطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص
إدارة أعمال، نضع بين أيديكم هذه الاستبانة الاستبائية الخاصة بموضوع * التعلم التنظيمي
وتطوير المنتجات الجديدة*، بهدف التعرف على أثر التعلم التنظيمي على تطوير المنتجات
الجديدة. ونرجو من سيادتكم المحترمة التعاون معنا، وذلك بملا هذه الاستبانة بشكل كامل
وموضوعي واعادتها لنا في أقرب الأجل مع العلم أن هذه المعلومات ستستعمل لأغراض
علمية بحتة.

اشراف الاستاذ: أ. د عباسي بوبكر

من اعداد الطلبة:

- فرج سفوس
- حملاوي حنون
- قدوري نور الدين

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: أقل من 30 30-40 41-50 أكثر من 51
- المستوى الدراسي: ثانوي جامعي دراسات عليا تكوين مهني
- المسمى الوظيفي: عامل اداري عامل تقني اطار

المحور الأول: التعلم التنظيمي					
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
أولاً: الثقافة التنظيمية					
1	تشجع المؤسسة المشاركة المفتوحة للأفكار الجديدة.				
2	يتم تدبير وجهات النظر المختلفة في المؤسسة.				
3	تساهم ثقافة المؤسسة في تعزيز التعلم التنظيمي.				
4	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي.				
ثانياً: إدارة المعرفة					
5	يتم حفظ المعرفة المكتسبة من المشاريع السابقة بطريقة منظمة.				
6	يتم مشاركة المعلومات بين الفرق بسهولة.				
7	تتحصل المؤسسة على المعلومات من البيئة الخارجية بسهولة ومرونة .				
8	الرؤساء في المؤسسة يبحثون دوماً عن الفرص لتطوير المعرفة التنظيمية.				
ثالثاً: الابتكار التنظيمي					
9	يتم تشجيع المؤسسة بالابتكار وتشجعه.				
10	تحفز المؤسسة التفكير الإبداعي وحلول المشاكل.				
11	يتم تشجيع التجربة مع الأفكار الجديدة.				
12	يتم تعلم التنظيمي دور في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة.				
رابعاً: تطوير مهارات وخبرات الموارد البشرية					
13	تفتح المؤسسة الدروس والدورات العلمية لجميع العاملين.				
14	تحفز المؤسسة على المشاركة في الدورات التدريبية والتكوينية.				
15	العاملون لديهم فرص لتوسيع مهاراتهم بشكل منتظم.				
16	تعمل المؤسسة على الاستفادة من الأفراد ذوي الخبرة قبل فواتهم.				
المحور الثاني: المنتجات الجديدة					
1	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات جديدة دائماً.				
2	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها بشكل مستمر.				
3	تسمى المؤسسة لتدخل أسواق جديدة.				
4	تواكب المؤسسة التطورات العلمية في مجالها.				
5	تركز المؤسسة على التطوير الجوهري للمنتجات.				
6	تسمى المؤسسة للبحث عن أفكار جديدة لتطوير منتجاتها.				
7	لدى المؤسسة استعداد لتحمل المخاطرة في مجال تطوير المنتجات الجديدة.				
8	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات جديدة بهدف التوسع في السوق.				

					9	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق وتحديد حاجات ورغبات زبائنهم.
					10	تستخدم المؤسسة المعرفة المكتسبة من التجارب السابقة في تطوير المنتجات الجديدة.
					11	تساهم فرق العمل المتعلمة في ابتكار أفكار جديدة لتطوير المنتجات.

الملحق رقم (02): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.924.	27

الملحق رقم (03): نتائج ارتباط الثقافة التنظيمية بالمنتجات الجديدة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	4.047	.857		4.723	.000
	_المنتجات الجديدة	-.003	.210	-.002	-.014	.989

a. Variable dépendante : التنظيمية_الثقافة

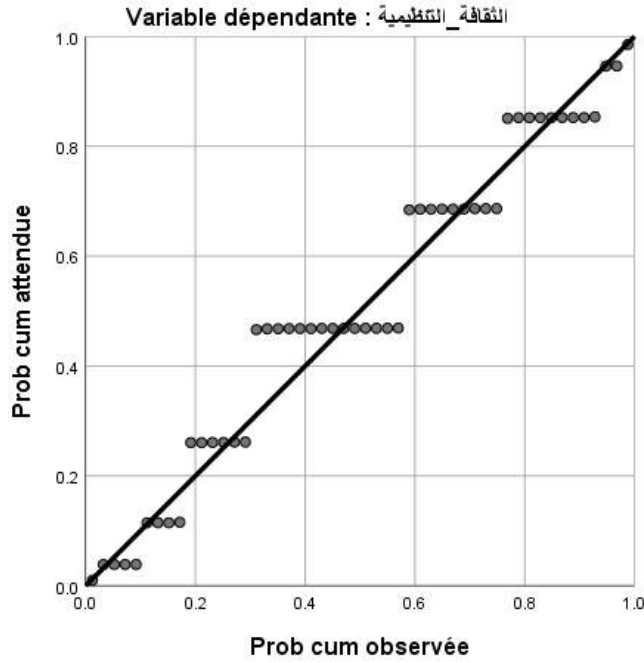
ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.000	1	.000	.000	.989 ^b
	de Student	9.501	48	.198		
	Total	9.501	49			

a. Variable dépendante : التنظيمية_الثقافة

b. Prédicteurs : (Constante), الجديدة_المنتجات

Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé



الملحق رقم (06): نتائج ارتباط إدارة المعرفة بالمنتجات الجديدة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3.134	.780		4.015	.000
	_المنتجات الجديدة	.182	.191	.136	.952	.346

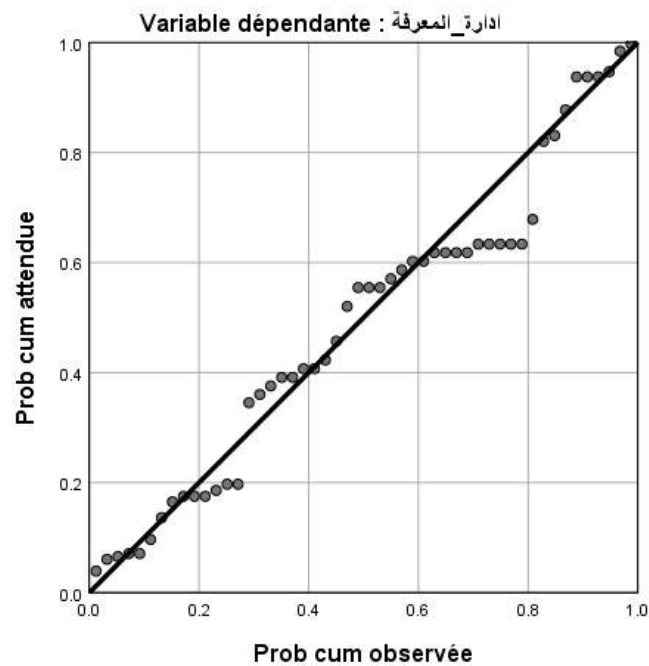
a. Variable dépendante : المعرفة_ادارة

		ANOVA ^a				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.149	1	.149	.907	.346 ^b
	de Student	7.882	48	.164		
	Total	8.031	49			

a. Variable dépendante : المعرفة_ادارة

b. Prédicteurs : (Constante), الجديدة_المنتجات

Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé



الملحق رقم (09): نتائج ارتباط الابتكار التنظيمي بالمنتجات الجديدة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.953	1.031		1.895	.064
	_المنتجات الجديدة	.462	.252	.256	1.831	.073

a. Variable dépendante : التنظيمي_الابتكار

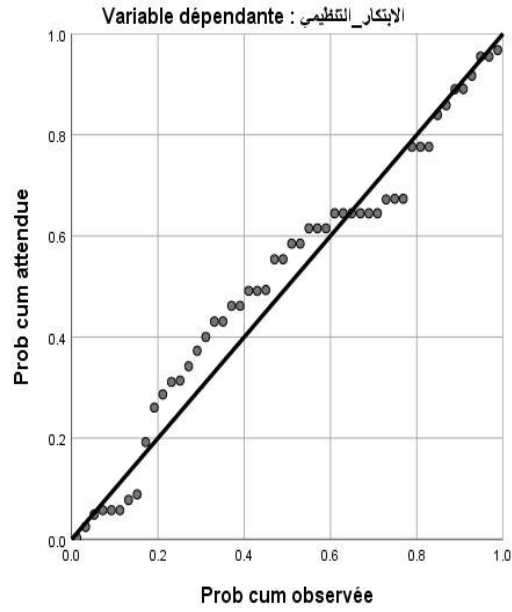
ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.960	1	.960	3.353	.073 ^b
	de Student	13.741	48	.286		
	Total	14.701	49			

a. Variable dépendante : التنظيمي_الابتكار

b. Prédictors : (Constante), الجديدة_المنتجات

Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé



الملحق رقم (12): نتائج ارتباط تطوير المهارات وخبرات الموارد البشرية بالتعلم التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.734	.896		3.052	.004
	_المنتجات الجديدة	.297	.219	.192	1.355	.182

a. Variable dépendante : المهارات_تطوير

		ANOVA ^a				
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.397	1	.397	1.835	.182 ^b
	de Student	10.389	48	.216		
	Total	10.786	49			

a. Variable dépendante : المهارات_تطوير

b. Prédicteurs : (Constante), الجديدة_المنتجات

Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé

