

دور التعلم في نشر الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -

حباينة محمد

أستاذ مساعد قسم أ، جامعة ابن خلدون تيارت

Abstract: Consequently, knowledge causes innovation and new expertise inside the company. Whereas apprenticeship can come with this knowledge and expertise from outside the company so learning is considered as basic issue not only which supply : ways, knowledge, product's expertise, new market's services: competitors, customers or suppliers but which mean the efficient partnership in flourishing the intellectual capital of the company.

Key words: learning, competitive, intellectual capital, knowledge.

ملخص: يأتي الابتكار بالمعرفة والخبرات الجديدة من داخل المؤسسة أما التعلم فيمكن أن يأتي بتلك المعرفة والخبرات من خارج المؤسسة. حيث يعتبر التعلم مسألة جوهرية ليس فقط في الإتيان بالأساليب ومعرفة وخبرة المنتجات والخدمات الجديدة من السوق أي من المنافسين والزبائن والموردين وغيرهم، وإنما يعتبر عاملا مهما في نشر الابتكار وتعظيم الرأسمال الفكري للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التعلم، الميزة التنافسية، الرأسمال الفكري، المعرفة.

مقدمة

في ظل تزايد المنافسة الناتج عن تكاثر المؤسسات، أصبح من الواجب على كل مؤسسة تحقيق مزايا تنافسية على منافسيها، أي أن يكون لها - المؤسسة - عناصر تفوق، والتي تأتي نتيجة إتباع المؤسسة طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات الزبون بطريقة أفضل من المنافسين، سواء كان ذلك على مستوى جودة المنتج أو الخدمة، أو على مستوى التكلفة والسعر.

ويرى الباحث إكوجيرو نوناكا (I. Nonaka) أنه عندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا ويتكاثر المنافسون وتصبح المنتجات متقدمة بين ليلة وضحاها، فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تنشئ رأسمالا فكريا (كتطبيق فكرة جديدة أي

ابتكار) ثم تنشره عن طريق التعلم بشكل واسع في جميع أنحاء المؤسسة. تعد القدرة على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ المؤسسة الناجحة بمكانتها بين المؤسسات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها المؤسسة احتفظت بريادتها وقدرتها على وضع القواعد التي تتبعها باقي المؤسسات، إلا أن لعبة الابتكار تشهد حالياً تغيرات كبيرة، فلا يكفي توظيف أذكى العلماء والمهندسين لضمان النجاح، وإنما يجب أيضاً أن تحرص المؤسسة على حث العملاء الأذكياء على الانضمام إليها في سعيها لتحسين مستويات الابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها، وعلى ضوء ما سبق ارتأينا طرح الإشكالية المالية: كيف يساهم التعلم في نشر الابتكار ومن تم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟ وهل تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على التعلم في نشر الابتكار بين عمالها؟

1. الابتكار في المؤسسة

قبل التعرض للابتكار والمفاهيم المرتبطة به، لا بد من الإشارة إلى وجود خلاف بين الباحثين في تعريف الابتكار والإبداع، فمنهم من يرى بأنهما مترادفان أي أن لهما نفس المعنى. ومنهم من يرى أنه يجب التمييز بين الابتكار والإبداع مع إشارتهم إلى أن الإبداع هو التوصل إلى فكرة جديدة، بينما الابتكار هو تطبيق تلك الفكرة، وفي هذه الدراسة سنتبنى وجهة النظر الأولى، أي أن للإبداع والابتكار نفس المعنى.

1.1. مفهوم الابتكار

يعرف الابتكار بأنه التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المؤسس والتطبيق العملي لفكرة جديدة (1- ص118)، نلاحظ في هذا التعريف بأن الابتكار هو التطبيق العملي في تحقيق المؤسسة لأهدافها في السوق وذلك بطرق جديدة. كما يعرف توم بيترز T. Peters الابتكار بأنه التعامل مع الشيء الجديد أي شيء لم يسبق اختباره (2- ص386)، أما في هذا التعريف فقد وسع مفهوم الابتكار، لأن الشيء قد يكون جديداً بالنسبة للمؤسسة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من المؤسسات، كما أن التعامل مع الشيء الجديد لا يعني بالضرورة ابتكاره داخل المؤسسة وإنما قد يعني شراؤه من الآخرين أو تقليده.

كما تعرف المؤسسات اليابانية الابتكار بأنه تمييز الفرصة في السوق وحشد الموارد من أجل الإمساك بها، في هذا التعريف فإن المبتكر يقترب من المقول الذي يكون قادراً على تمييز الفرصة وقادراً على حشد الموهبة والموارد بسرعة لإمساك بتلك الفرصة وتحويلها إلى أعمال، ولكن نلاحظ أن هذا التعريف لم يلمس

جوهر الابتكار وهو الإتيان بالجديد (3- ص ص19-22).

ويعرف الابتكار بأنه القدرة على تكوين وإنشاء الشيء الجديد، وهو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجات بطريقة جديدة، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أخرى (4- ص18)، نرى بأن الباحث في هذا التعريف اقترب من التجديد وهو استعمال القديم بشكل جديد.

أما J. R. Schermerhorn فيعرف الابتكار بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة (5- ص409)، نرى بأن هذا التعريف أشمل من التعريفات السابقة، حيث أشار الباحث إلى أن الابتكار هو توصيل المؤسسة إلى أفكار جديدة ومن ثم تضعها في الممارسة، أي أن الابتكار هو عملية متكاملة من الفكرة إلى المنتج إلى السوق، وقد أشار الباحث في كتاب آخر إلى أن: الابتكار=الميزة التنافسية (6- ص377).

2.1. عوامل تحسين فرص الابتكار

للابتكار مكونان أو بعدان أساسيان، البعد الحدسي غير المنهجي الذي لا نستطيع السيطرة عليه أو التحكم فيه، فالابتكار أو الفكرة الجديدة تأتي بالصدفة، كما وقع لأرخميدس عندما اكتشف بالصدفة قاعدة الأجسام المغمورة وهو في الحمام، أو اكتشاف الجاذبية من طرف نيوتن وهو نائم تحت الشجرة (7- ص ص124-129)، وقد حاول الكثير من الباحثين أن يكتشفوا القاعدة التي تحكم البعد الحدسي للابتكار إلا أن كل دراساتهم باءت بالفشل، فهناك شبه إجماع على أن الابتكار ينطلق من قواعد وآليات مازالت مجهولة (8- ص ص4-7)، وبالتالي نستطيع القول أن البعد الحدسي للابتكار لا نستطيع تحسين الفرص فيه.

والبعد الثاني هو البعد المنطقي المنهجي النظامي القابل للتنظيم والسيطرة، هو البعد المرتبط بالموضوع أو المشكلة وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وجدولتها وتقاسمها في مرحلة ما قبل توليد ما هو جديد، ومن خلال هذا البعد نستطيع تحسين فرص الابتكار وذلك من عدة جوانب، أهمها:

أ-توالي وتتابع فرق العمل: كما ذكرنا سابقا فإن الابتكار هو الفكرة الجديدة التي تحول إلى منتج ومن ثم يسوق في السوق، وللقيام بهذه الوظائف يجب أن نكون فريقا متكاملًا (9- ص ص85-87) من الباحثين والمصممين والمهندسين، أفراد التصنيع والتسويق والمالية والإدارة...إلخ، حيث يجب على هذا الأخير تجنب التأخير من جهة وتحسين تكامل القدرات من جهة أخرى، كما يمكننا تكامل هذا الفريق من تحقيق التتابع، وهذا راجع لترابط الوظائف والاختصاصات والمهارات

المختلفة (3- ص44).

ب- تعدد فرق البحث والتطوير: تهدف معظم المؤسسات إلى زيادة التوصل إلى الجديد (الابتكار)، وكي تحقق هذا الهدف تلجأ إلى زيادة عدد فرق البحث، وقد أشارت الباحثة ريبيكا هندرسون إلى أن واحد من أساليب تحسين إنتاجية المبدعين هي تنويع الحقيبة التي تعطي أفضل النتائج عندما تكون فرق البحث بين 6 و 10 (10- ص ص100-105).

ت- التدريب على البرامج والألعاب الابتكارية: كما ذكرنا سابقا فإنه لا يمكننا التدرب على الابتكار، إلا أن كل تجربة ابتكارية سابقة تقدم لنا خبرة ودرسا في تحسين العملية الابتكارية اللاحقة، أي أن تقاسم المعرفة المتعلقة بالابتكار تكون لدى العاملين خبرة (معرفة ضمنية) عميقة تساعد في عملية الابتكار والتحسين، وقد بذلت مجهودات كبيرة لإيجاد ألعاب ابتكارية تساعد على تنشيط الذهن كي يصبح أكثر قدرة على مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول الابتكارية لها (11- ص ص5-6).

ث- التحدي: كلما زادت المنافسة زاد التحدي في السوق، وكلما زاد التحدي للمؤسسة زادت عملية الابتكار لتواجه تحدي المنافسين (12- ص ص99-106).

ج- التركيبية (التوليفة): القسم الأكبر من الابتكارات عبارة عن تركيبات جديدة لأشياء قديمة، وقد أشار الباحث دراكر إلى أن لابتكار طائرة الأخوين رايت مصدرين من المعرفة وهما آلة البنزين التي صممت في منتصف عقد الثمانينيات من القرن التاسع عشر، والمصدر الثاني هو الطائرات الشراعية، حيث لم يكن بالإمكان ابتكار الطائرة إلى عند جمع وتوليف هاتين المعرفتين معا (13- ص ص149-157).

ح- مشاركة العاملين: مع تطور إدارة الأعمال ازدادت الضرورة إلى مشاركة العاملين في صنع القرار، وتكمن أهمية مشاركة العاملين في تحسين فرص الابتكار في مجموع الأفكار الجديدة التي يمكن أن يشارك بها كل عامل، فقد أشار KOTLER إلى أن العمال في مؤسسة TOYOTA يقدمون سنويا مليون فكرة بما يعادل 35 فكرة للعامل وأن 85% من هذه الأفكار يؤخذ بعين الاعتبار ويأخذ طريقه للتنفيذ (14- ص515).

2. التعلم في المؤسسة

يعتبر التعلم في ظل الاقتصاد الذي يتحوّل شيء فشيء نحو اقتصاد قائم على

المعرفة الطريق الوحيد لنشر المعرفة، فقد حظي التعلم في المؤسسات بالاهتمام الواسع والكبير في السنوات الأخيرة حتى أصبح هو وجه العملة المكافئ الآخر للابتكار، حيث أنه لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشر و ترسيخ الابتكار في المؤسسة عن طريق التعلم الذي يحول الابتكار إلى النمط المعرفي والمهارات السائدة في كل المؤسسة.

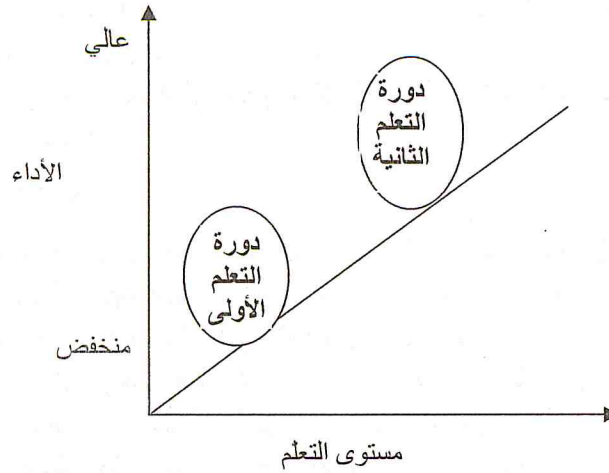
1.2. مفهوم التعلم

يعرف التعلم بأنه اكتساب قدرة المبدعين على القيام بعمل هذه الأشياء، و حسب توماس ستوارت (Stewart, T) فإن من أكبر المخاطر في تكنولوجيا إدارة أعمال المعرفة هي أنها يمكن أن تقودك إلى الاستثمار في الأنظمة من أجل إعادة استخدام المعرفة عندما يكون جوهر عمل شركتك هو الابتكار، ولا بد من التأكد على أن الإنسان بشكل عام هو كائن متعلم وليس أدل على ذلك من نوافذه أو حواسه الخمس من أجل تلقي المعلومات مما حوله، وتتمثل السمة الأولى لدماغه في قدرته العظيمة على امتصاص أكبر قدر ممكن من المعلومات أو المعرفة المحتوى الأساسي للتعلم، كما أن ذاكراته وهي المستودع الجوهري للتعلم يتسم بكونه الوعاء الأوسع الذي لا يمتلئ أبدا ولا تتوقع أن تظهر في أية حالة من حالات كما تفعل أعظم الحواسيب عند خزن كمية إضافية من المعلومات التنبيه: لا سعة كافية افرغ بعضا من ملفاتك.

ويعرفه (Gkoein) (15- ص174) بأنه ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي بصفة أكثر أو اقل عمقا تسمح بتغيير طريقة تسيير الحالة أو الحالة نفسها، نلاحظ من هذا التعريف أن البعد الجماعي للتعلم يمكن تفعيله إما من خلال دوران وحركية المعرفة في المؤسسة، وإما من خلال تطوير علاقات جديدة بين الكفاءات المتوفرة، كما نستنتج بوجود علاقة بين التعلم والتغيير.

كما يمكن تعريفه بأنه التغيير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة (16- ص486)، وهذا التعريف قد يكون أكثر ارتباطا بأهداف الإدارة في التغيير الموجه نحو الأداء، فكل مستوى من الأداء لابد من أن يرتبط بمستوى من الأداء المستند إلى المعرفة المتناسبة أو المهارة، والشكل رقم (1) يوضح هذه العلاقة الطردية المتناسبة بين التعلم والأداء:

الشكل رقم (1): العلاقة بين مستوى التعلم والأداء (17- ص 251)



نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين مستوى التعلم و الأداء ولعل ما يرد على هذه العلاقة هو أن التعلم يمكن أن يمر بمرحلتين في علاقته بالأداء المرحلة الأولى: التعلم الايجابي: وهو الذي يدخل أفكارا جديدة (كما في حالة الابتكار) أو طريقة جديدة (كما في مرحلة ما بعد إدخال تكنولوجيا جديدة أو تشكيل فريق عمل متعددة الاختصاصات... الخ)، وفي هذه الحالة فإن تعلم الأفراد ينعكس ايجابيا في اندفاعهم الذاتي أو تحفيزهم أو على النتائج الايجابية في العمل والأداء، والمرحلة الثانية: التعلم السلبي: وهو الذي يحدث عندما يستقر ما تعلمه الأفراد في المرحلة الأولى مما يكون سببا في البقاء على القديم والدفاع عنه وعدم تقبل الجديد ومقاومته، بعبارة أخرى أنه التعلم الذي يقف كحاجز معرفي وإداري ونفسي ضد قبول التعلم اللاحق لدورة جديدة من التعلم الايجابي الأعلى في حلزونية المعرفة الجديدة (الابتكار) – التعلم.

كما يعرف التعلم بأنه عملية تنقيح الأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في توجيه القرارات، وهذا التعريف كما هو واضح يجعل من التعلم بمثابة عملية اكتساب المعلومات من أجل القرارات. ويعرف التعلم بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال، ويلاحظ من هذا التعريف الذي نقدمه الجوانب التالية:

أولاً: أن التعلم هو عملية تفاعلية بين طرفين يتعلمان من بعض واجتماعية: أي تتم في سياق محدد من العلاقات بين الأفراد ولعل هذا ما يجعل التفاعل الاجتماعي متجاوز للعمل الإداري الذي يركز على الوصاية (كما في التدريب مدخل

المشرف- العامل) أو الرقابة الواعية المدعومة بالتعزيزات الايجابية والسلبية (الثواب والعقاب الإداري)؛

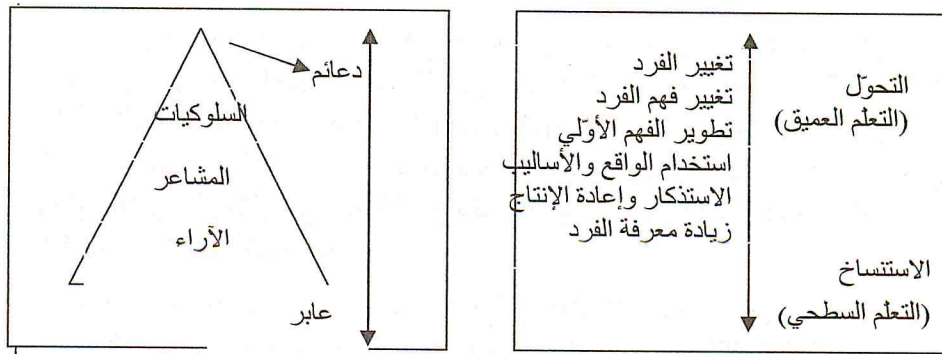
ثانياً: إنه عملية متكاملة وشاملة لكل مكونات التعلم التي يمكن تحديدها كالآتي: ماذا: المحتوى، كيف: العلاقات السياقية، لماذا: ظروف عمل وإدارة أفضل، متى: في أي وقت، وأخيراً أين: في كل مكان في المؤسسة؛

ثالثاً: أن التعلم يحفز بالمعرفة والخبرات و المهارات الجديدة، وهذا ما يمكن أن يظهر مع أي مشروع جديد يتم فيه اعتماد تكنولوجيا جديدة في المؤسسة أو عند مشاركة في فريق الاختصاصات؛

رابعاً: إن التحفيز الأكثر أهمية في هذا التفاعل يتمثل في الرضا الذاتي الذي يترافق مع المعرفة والمهارات الجديدة التي تحتوى عملية التعلم الذي يثير التحفيز الذاتي في التعلم الذي يجب أن يتم في ظروف عمل وأداء أفضل، في أي وقت وبلا انقطاع، و في كل مكان في المؤسسة؛

خامساً: إن التعلم يتجاوز نمط التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات والذي يقف عند الاستنساخ وحدود الذاكرة، إلى نمط التعلم العميق القائم على تأثير المعرفة من أجل تغيير السلوك بشكل دائم، ولابد من التأكيد على هرمية التعلم التي تبدأ من التعلم السطحي الاستنساخي الذي يبدأ بزيادة معرفة الفرد ثم الاستذكار وإعادة الإنتاج ثم استخدام الحقائق و الإجراءات وصولاً إلى تكون الفهم الخاص للفرد جراء التعلم العميق، ثم التغيير السلوكي للفرد، وهذا يعني أن هذه الهرمية تترافق مع هرمية مستوى وعمق التغيير من الآراء إلى المشاعر ثم السلوكيات وقد وضعنا ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2): هرمية التعلم (18- ص 205)



سادسا: إن التعلم لابد أن ينعكس ايجابيا على نتائج الأعمال بما يجعل من هذا التعلم أداة فعالة في إيجاد وتطوير الميزة التنافسية، والواقع أن قوى التغيير الخارجي المتمثلة في السوق والقوانين واللوائح، التكنولوجية، وسوق العمل، والتغيرات الاقتصادية، كلها تتطلب التعلم من أجل إجراء التغييرات الداخلية في الإستراتيجية، والهيكل، والمعدات، العاملين واتجاهاتهم والتي كلها تنعكس على قدرات المؤسسة الجوهرية التي تنشئ وتثري ميزتها التنافسية.

2.2. التعلم كوسيلة لنشر الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية

إن الميزة التنافسية هي مفتاح المنافسة في السوق وهي قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت، والابتكار)، والواقع أن التعلم كميزة تنافسية ليس أمرا جديدا على أقل من جانبين أساسيين (17- ص ص 282-286):

الأول: معدل التعلم (taux d'apprentissage): ولقد استخدم على نطاق واسع في الصناعة و يشار له في الاقتصاد بوفرات اقتصادية الحجم، ويشير معدل التعلم إلى التخفيضات النظامية في تكلفة الإنتاج بمعدل ثابت عند مضاعفة كمية الإنتاج المترجمة (19- ص ص 411-412) مما يؤدي إلى وفورات في تكلفة الإنتاج، وهذا ما يمثل ميزة في المؤسسات الكبيرة التي تعتمد في المنافسة على أساس قيادة التكلفة؛

الثاني: يقوم الابتكار على أساس إدخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات والخدمات الجديدة حيث يتطلب استمرار التعلم من أجل استيعاب و تطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف المؤسسة، أي أن كل ابتكار من قبل احد الأفراد أو الأقسام في المؤسسة لابد من أن يترافق معه موجة جديدة من التعلم من أجل أن تعمل به المؤسسة (بكل أفرادها وأقسامها) بكفاءة.

كما تؤكد خبرة المؤسسة في إنشاء وتجديد الميزة التنافسية على سمتين أساسيتين في هذه الميزة وهما التفوق على المنافسين في بعد أو أكثر من أبعاد الأداء التنافسي، والاستدامة (durabilité) والتي تشير إلى استمرارية الميزة التنافسية مما يجعلها ميزة إستراتيجية مستدامة، ولاشك في أن التعلم يمكن أن يحقق هاتين السمتين في الميزة، ويمكن تفسير منطق التعلم كميزة تنافسية على الأقل من ثلاثة جوانب أساسية:

أولاً: دور الابتكار – التعلم: لا يمكن للابتكار الجديد أن يصل ذروته في الفاعلية (تحقيق أهداف المؤسسة) والكفاءة (الاستخدام الأكفأ للابتكار) إلا بالتعلم السريع الذي يمكن من خلاله الوصول إلى ذروة مزايا الابتكار بسرعة، والواقع أن

أهم انجازات الابتكار في المؤسسة يتمثل في كونه يولد التعلم الجديد، والابتكار بهذا المعنى هو معرفة كثيفة جديدة يستدعي من أجل استخدامه بكفاءة التعلم على الأداء، وفي ظل المنافسة لا يعود الابتكار وحده هو الذي يتطلب السرعة وإنما التعلم من الابتكار يجب أن يكون سريعا أيضا، لننظر إلى مفارقة الابتكار- التعلم (17- ص ص 75-77) حيث نجد الابتكار عند تطبيقه وإدخاله في المؤسسة (وفي السوق) يكون في أعلى مزاياه من حيث الجودة ولكن التعلم يكون في بدايته (في أدنى مستوياته من حيث الكفاءة)، وكلما تقدم التعلم يكون الابتكار قد فقد قوته في المؤسسة، وبالتالي فإن الميزة التنافسية المستدامة في حاجة إلى الابتكار الجديد لتبدأ دورة جديدة من الابتكار- التعلم، وهذا هو منطق الاستدامة في المؤسسة الابتكارية التي تحقق الميزة الأولى من خلال إيجاد ابتكار أفضل من المنافسين؛

ثانيا: تكوين الرأسمال الفكري: كما أن الابتكار يأتي بالمعرفة والخبرات الجديدة من داخل المؤسسة فإن التعلم يمكن أن يأتي بتلك المعرفة والخبرات من خارج المؤسسة، حيث يعتبر التعلم مسألة جوهرية ليس فقط في الإتيان بالأساليب ومعرفة وخبرة المنتجات والخدمات الجديدة من السوق أي من المنافسين والزبائن والموردين وغيرهم، وإنما هو المشاركة الفعالة في تعظيم الرأسمال الفكري للمؤسسة؛

ثالثا: التعلم الأسرع: لقد تحدث جوزيف شومبيتر (J. Schumpeter) في رؤيته عن الابتكار عن أنه لا ربح إلا ربح المبتكر، إلا أن هذا الربح يتسم بالعمر القصير، لأن أول منافس يلحق بالمبتكر يؤدي إلى انتهاء ربح المبتكر العالي ويرجعه إلى الربح التنافسي المنخفض، وهذا ما أصبح يحدث بسرعة أكبر مما كان في السابق في ظل المنافسة القائمة على الوقت، ولم تعد السرعة مهمة فقط على المستوى التشغيلي، وإنما هي أيضا على المستوى الاستراتيجي وفي ظل ما أصبح يسمى باقتصاد السرعة أصبح كل جانب في المؤسسة يسير بطريقة التعجيل، ولا شك في أن التعلم الأسرع ينسجم مع كل هذه التوجهات، كما أنه يمثل تطورا أسرع للقدرة من أجل تحسين القيمة ووصولها إلى الزبون بالوقت الملائم. ومن أجل أن يكون التعلم مصدرا للميزة التنافسية لابد من مراعاة الشروط التالية في التعلم:

- 1- التعلم المستمر: أي أن يكون التعلم عملية مستمرة وليس اهتماما عابرا؛
- 2- التعلم مسؤولية الجميع: أن يكون التعلم سمة مشتركة في كل أنحاء المؤسسة وليس مسؤولية قسم واحد حتى لو كان هذا القسم هو قسم بحث والتطوير؛

3- مصادر التعلم: لابد من تعدد مصادر التعلم، حيث يمكن الحصول على المعرفة والخبرات (مادة التعلم) من داخل المؤسسة وخارجها ومن أي مكان ومن أي طرف؛

4- ثقافة التعلم: لابد من أن يكون نمط ثقافة المؤسسة السائد هو نمط الثقافة الكيفية، وهذا النمط يتسم بكونه أكثر استجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وثقافة التعلم لابد أن تتسم بالانفتاح والشفافية وقبول الفشل، وتحفيز التقاسم...الخ؛

5- تحويل التعلم إلى قيمة: يجب توفير طريقة منهجية لتحويل التعلم إلى نتائج ذات قيمة سواء في زيادة أصول المعرفة وتعظيم الرأسمال الفكري للمؤسسة أو في تحسين نتائج الأعمال في السوق؛

6- قياس التعلم: يجب أن يتم القياس بشكل دوري وبطريقة مؤسسة تعتمد على استخدام المعايير التنافسية بما يجعل المؤسسة أسرع و أكثرى وأشمل في التعلم من منافسيها.

3. دور التعلم في نشر الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنجري هذه الدراسة من خلال القيام بمجموعة من المقابلات مع مسؤولي المؤسسة وتوزيع مجموعة من الاستمارات على العمال، بالإضافة إلى تدوين مجموعة من الملاحظات أثناء التواجد بالمؤسسة.

1.3. مصادر جمع البيانات

تم جمع البيانات الخاصة بالبحث التطبيقي باستخدام استمارة أعدت لخدمة أهداف البحث ووجهت للعمال، بالإضافة إلى مقابلات مع مسيري المؤسسات. وسجلنا بعض الملاحظات والحوادث أثناء تواجدها بالمؤسسات. وفيما يلي تحليل للمعطيات التي خرجنا بها من دراستنا:

2.3. مجتمع وعينة البحث

فيما يخص عينة الدراسة فقد جُمع 70 إستمارة من اتصالات الجزائر وقد تم سحب هذه العينة بطريقة قصدية بالتطويع حسب تغيرات المراقبة التالية: المصلحة؛ الفئة السوسيو مهنية؛ القابلية.

وعلى هذا الأساس يتكوّن مجتمع البحث في اتصالات الجزائر من عمال الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية وإدارة الإتصال والمصلحة التقنية المكلفة بالشبكات. وقد أعدت الإستمارة باللغتين العربية والفرنسية وهذا لضعف بعض الموظفين

وخاصة المسؤولين في اللغة العربية. تم تقديم وإستلام الإستثمارات باستخدام طريقة التوزيع والجمع المباشر (drop and collect) وقد استعنا ببعض العمال في توزيع وجمع الإستثمارات.

3.3. حرية الابتكار في المؤسسة

حتى نقيس مدى اهتمام المؤسسة بالابتكار ومدى توفيرها لظروف الملائمة لذلك قمنا بطرح ثلاثة أسئلة أولها:

أ- ما تقييمك لحريةك في طريقة أدائك لعملك؟

طرحنا هذا السؤال لنقيس مدى حرية العمال في طرق قيامهم بالعمل لأن أول طريق للابتكار هو الحرية أي لا وجود لابتكار دون حرية، وقد سطرنا على كلمة طريقة حتى يفهم من سيجيب على السؤال بأننا نركز على حريته في طريقة أدائه للعمل.

وللإجابة قمنا برسم سهم فيه من الدرجة 0 إلى 10 درجات أي من 0/10 (معدوم الحرية) إلى 10/10 (حرية مطلقة).

طريقة حساب درجة الحرية:

درجة الحرية = $\sum$ [درجة الحرية x عدد التكرارات] / مجموع التكرارات.

درجة الحرية = 4.35 من 10 نرى بأن هذه الدرجة لم تصل حتى المتوسط أي 5 وهي درجة لا تشجع العمال على الابتكار والإبداع لأنه وكما ذكرنا سابقا لا وجود لابتكار دون حرية أي:

الحرية + المهارة + الفكر = ابتكار.

أما المهارة + الفكر دون حرية = تأدية المهام على أحسن وجه فقط.

وبالتالي يجب على الإدارة أن تفك الحصار نوعا ما في هذا الباب " طرق القيام بالعمل " وأن تهتم بالنتائج أكثر من اهتمامها بطرق تحقيق النتائج (الإدارة بالأهداف).

ب- هل يعاقب في المؤسسة كل من يخالف التعليمات في طريقة قيامه بالعمل؟

طرحنا هذا السؤال حتى نرى هل تصل المؤسسة إلى عقاب من يخالف تعليماتها في طريقة قيامها بالعمل. فكما نعلم أن العقاب هنا بمثابة السم القاتل للابتكار.

نسبة العمال الذين يرو بأن كل من يخالف التعليمات في طريقة قيامه بالعمل يعاقب بلغت 54.1% وهي نسبة تفوق النصف بقليل، وهذا يعني بأنه على الأقل نصف العمال لن يحاولوا إيجاد طرق جديدة في العمل ولن يقوموا بأي عملية إبتكارية داخل المؤسسة خوفا من العقاب، وهنا نلاحظ أن المسؤولون يعاملون العمال حتى الجامعيون منهم وهم الأغلبية كما عومل العامل في وقت مضى عندما كان معظمهم أي العمال لم يتجاوزوا الابتدائية في تكوينهم، حيث كان يقيد العامل حتى بطريقة قيامه بالعمل التي يجدها في دفتر العمل الخاص به وهذا لكي لا تكون متاعب وأخطاء في العمل.

وإن أرادت هذه المؤسسة أن ترى طرق جديدة في العمل فيجب عليها أولاً أن تلغي كل أنواع العقاب في هذا الباب.

أما بالنسبة لطبيعة العقاب فقد جاءت حسب عدد تكرارها كما يلي: التوبيخ، توقيف لمدة 3 أيام، معاقبة مالية، مجلس تأديبي.

ج- هل تعتبر نفسك شريكا أو مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة؟

طرحنا هذا السؤال حتى نقيس شعور العامل نحو معاملة مسيريه له فإذا كان العامل يشعر بأنه شريك فسيحثه ذلك على الابتكار داخل المؤسسة، أما إذا كان يشعر أنه مجرد أداة فلن يبتكر بل ينتظر الأوامر لتطبيقها فقط.

نسبة العمال الذين يرون أنهم شركاء في العمل هي 23.53% وهي نسبة ضئيلة أي أن أغلبية العمال 76.47% لن يقوموا بمجهود فكري كي يستطيعوا القيام بعملية إبتكارية داخل المؤسسة لأنهم يرون أنهم مجرد أداة تأتيتهم الأوامر لتنفيذها فقط.

وكي تستطيع المؤسسة من زيادة نسبة من يشعروا بأنهم شركاء في العمل يجب أولاً أن تدعم الاتصال بين المسؤولين والعمال ومن ثم تحاول إشراك العامل في اتخاذ القرار.

4.3. التحفيز على الابتكار والتعليم داخل المؤسسة

قمنا بطرح سؤالين أحدهما حول تحفيز المؤسسة للعمال على تعليم الآخرين والآخر حول تحفيز المؤسسة للعمال على الابتكار والإتيان بالأفكار الجديدة للمؤسسة، وهذا كي نعرف هل يهتم المسيرون في المؤسسة بتنمية رأسمالهم الفكري ونشر الابتكار كما صرحوا لنا في مقابلتنا لهم أم أنها مجرد كلمات تطير كما يقول المثل المشهور.

أ- هل يكافأ في المؤسسة من يساعد في تعلم الآخرين؟

طرحنا هذا السؤال لنعرف هل يهتم المديرون بنشر المعرفة داخل المؤسسة ويحفظون على ذلك حتى بالقول والثناء أم لا.

نسبة من يرو بأن من يساعد في التعلم الآخرين يكافأ هي 11.94% وهي نسبة ضئيلة جداً، فالمؤسسة التي تريد أن تنتقل المعرفة بين العمال كي تحسن من أدائهم ومن ثم من إنتاجيتهم ولا تكلف عمال قدامى بتعليم الجدد ولا تحفز العمال على تقاسم المهارات والمعرفة فيما بينهم. هذا كمن يبحث عن الزبدة وثمرتها!!

وبالنسبة لطبيعة المكافأة لمن يعلم الآخرين فكانت معظم الأجوبة تتكلم عن التشجيع والثناء إلا جواب واحد ذكر صاحبه فيه منحة التعليم التي تنص عليها الاتفاقية الجماعية، وعندما أردنا معرفة ماهية هذه المنحة لم نصل إلى أي جواب فلا يعرفها أي من العمال الذين سألناهم.

ومما سبق إذا أرادت المؤسسة أن تنشر المعرفة بين العمال يجب عليها أن تضع مكافآت على ذلك، ففي الشركات اليابانية مثلاً نجد في المؤسسة منتدى للتعلم في (INTRANET) فأى عامل يواجه صعوبة في العمل يطرح تساؤله داخل هذا المنتدى ومن يجيبه تعطى له نقاط وفي آخر الشهر تحسب مجموع النقاط وتعطى مكافأة خاصة بالتعليم حسب ذلك المجموع، وإذا كانت في هذه المؤسسة A.T مكافأة على التعليم فيجب عليها أن توضحها وتشهر لها داخل المؤسسة كي يعرفها العمال.

ب- هل يكافأ في المؤسسة كل من يقوم بابتكار طريقة عمل جديدة أو كل من يأتي بفكرة جديدة؟

طرحنا هذا السؤال حتى نعرف مدى اهتمام مسيري المؤسسة بالابتكار، وهل يحفظون على ذلك كما أكدوا أثناء المقابلات، أتبعنا هذا السؤال بسؤالين مفتوحين فيما إذا كان الجواب نعم، السؤال هو (ما نوعية المكافأة) وهذا كي نعرف كيف تكافئ المؤسسة من يأتيها بفكرة جديدة، وفي حالة ما إذا كان الجواب لا فالسؤال كان (لماذا من وجهة نظرك) وهذا كي نعرف نظرة العمال عن الإدارة.

أما الذين أقرروا بأن الإدارة تكافئ كل من يأتي بفكرة جديدة ويحدث عملية ابتكار داخل المؤسسة بلغ 17.19% وهي نسبة محدودة جداً أي أن نسبة 82.81% من العمال يرو أنهم لا يكافئون إن أتوا بأفكار جديدة وأحدثوا ابتكارات داخل المؤسسة وبالتالي لا يشجعون للقيام بابتكار داخل المؤسسة فكيف يقومون بجهد لن يكافئوا عليه !

وبالتالي فتصريحات المسؤولين عن اهتمامهم بالرأسمال الفكري كالا ابتكار

تصريحات لا تتعدى اللسان فقط، وكي يحدثوا عمليات إبداعية في المؤسسة أقل شيء أن يكافأ العامل من الإيرادات الناجمة عن عملياته الإبداعية كما يحدث في شركة مايكروسوفت فكل عامل يأتي بفكرة جديدة وينجح في تطبيقها يأخذ نسبة مئوية من أرباح فكرته، أما في مؤسسة اتصالات الجزائر وأثناء إنجاز الدراسة الميدانية صرح أحد العمال أنه تعرض للسخرية والاستهزاء أثناء عرضه لفكرة جديدة على المديرين تحسن من مردودية المؤسسة واستغلالها لأوقات العمل وهو ما جعله لا يبالي بعمله ولا يبذل أي جهد إضافي لتحسين العمل، أي أن المديرين نجحوا بكل جدارة في تدمير فكره الإبداعي واستعداده لتحسين العمل.

أما أسباب عدم مكافأة من يبتكر داخل المؤسسة فقد دلت الإجابات عن علاقة سيئة جداً بين المسؤولين والعمال بالإضافة إلى إجابات تدعّم ما تم ذكره سابقاً كعدم وجود قانون في هذا الاتجاه، غياب نظام واضح للتقييم... الخ.

أما فيما يخص نوعية المكافأة لمن كان جوابهم بالإيجاب فأغلبها كان الشكر والثناء، بالإضافة إلى جوابين كان كلاهما من شخصين تجاوزا العقد الخامس من العمر وتجاوزت خبرتهم الـ10 سنوات. أول جواب أشار إلى مكافأة الابتكار 17/83، والثاني قال: منحة خاصة يحدد قيمتها PDG مع عدم الإدلاء بها للآخرين، إن كانت هذه الأجوبة صحيحة ودقيقة فالمديرين يهتمون بالابتكار والإبداع ولكن ليس بدرجة كافية لأن معظم العمال لا يعلمون عن وجود هذه المكافأة بناتاً، فأول خطوة لعلاج المشكل هو الإشهار لها.

خاتمة

أقد كان ينظر إلى التعلم سابقاً بأنه عملية من الدرجة الثانية مقارنة بالابتكار وبأن التعلم هو حركة التابع مقارنة بصاحب الحركة الأولى، أما الآن فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أولاً أن يكون ابتكاراً وهذا ما تحدث عنه Drucker فيما سماه بالتقليد الابتكاري الذي تمارسه المؤسسات اليابانية ومما أطلق عليه توم بيترز (T. Peter's) بالسطر الخلاق، ومن جهة أخرى لأن الابتكار مهما كان جذرياً عظيماً أو تحسيناً تدريجياً صغيراً فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو تجربة خلاقة في قسم البحث و التطوير أو ممارسة فردية للمبتكر إلى طريقة سلوك و ممارسة في كل المؤسسة، وإن القواعد الجديدة و الروتينيات التنظيمية الجديدة هي ابتكار متعلم في كل المؤسسة، وأن مثل هذا التعلم مقبول حتى إذا أنتج مشروعات فاشلة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة لدينا:

1. تعد القدرة على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ الشركة الناجحة

بمكانتها بين الشركات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة احتفظت الشركة بريادتها وقدرتها على وضع القواعد التي تتبعها باقي الشركات (أي التميز والقيادة الابتكارية)، إلا أن لعبة الابتكار تشهد حالياً تغيرات كبيرة، فلا يكفي توظيف أذكى العلماء والمهندسين لضمان النجاح، وإنما يجب أيضاً أن تحرص الشركة على حث العملاء الأذكياء على الانضمام إليها في سعيها لتحسين مستويات الابتكار في المنتجات والخدمات التي تقدمها؛

2. لقد حظي التعلم في المؤسسات بالاهتمام الواسع والكبير في السنوات الأخيرة حتى أصبح هو وجه العملة المكافئ الآخر للابتكار، حيث أنه لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشر وترسيخ الابتكار في المؤسسة عن طريق التعلم الذي يحول الابتكار إلى النمط المعرفي والمهارات السائدة في كل المؤسسة، بالإضافة إلى دوره في نشر المعرفة الكامنة في رؤوس العمال ومن تما تحقيق التميز للعامل والمؤسسة على حد سواء؛

3. إن التعلم في مؤسسة اتصالات الجزائر AT لا يتم بشكل جيد هذا رغم تأكيد المسؤولين على اهتمامهم بالتعلم إلى أننا ومن خلال الاستمارة والملاحظات بالمشاركة وجدنا أن المؤسسة لا تهتم بشكل جدي بالتعليم والابتكار بل اهتمامها بهما شكلي فقط.

المراجع والمصادر

1. Robert kreritner, management boston, houghton mifflin co. sa.1989.
2. توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة، ترجمة محمد الحيدري، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، الجزء الأول، 1995.
3. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
4. طارق السويديان ومحمد الأكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للإستثمارات والترتيب، الطبعة الثانية، الكويت، 2002.
5. John R. SchermerhoRn, Jr. Et al, 'Organizational behavior', John wiley and sons, inc. new york, 1997.
6. John R. SchermerhoRn, Jr. Et al, 'management', John wiley and sons, inc. new york, 1997.
7. بفردج و. أ. ب.، فن البحث العلمي، ترجمة زكريا فهمي، دار اقرأ، بيروت، 1992.
8. جون ل. كاستي، مواجهة الحدود المنطقية للعلم، مجلة العلوم، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، المجلد (13)، العدد (2)، شباط 1997.

9. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.

10. Rebecca henderson، managing innovation in the information age، HBR، jan-feb 1994.

11. Robert epstein، the big book of creative games، McGraw-hill، new york، 2000.

12. Andrall e. Pearson، tough-minded ways to get innovation، HBR، vol(71)، no.(3)، may-june 1998.

13. Drucker Peter f.، the discipline of innovation، HBR، vol(76)، no.(6)، nov-dec 1998.

14. P. Kotler et al. ، principle de marketing، prentice hall، London

15. Endres A.، Improving R & Performance the Juran way، New York، John Wiley & Sons، 1997.

16. الكبيسي صلاح الدين عواد، إدارة المعرفة وأثرها في الابتداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشور في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

17. ستوماس ستيوارت، 1997، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، ترجمة، خلاصات، العدد 115، 1997.

18. سملاي يحضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005 (من ' jeux et de marche que de jestion de connaissance، jean louis Ermime p25،

19. Ikujiro nonaka، the knowledge creating company، HBR، vol(64)، no.(6)، nov-dec، 1991.