

دعم الابتكار من خلال التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - إحاطة نظرية -

• ترغيني صباح

الملخص:

في محيط سريع التغير وفي ظل التغيرات التي تصادف المؤسسة الاقتصادية كان لزاما عليها الاجتهاد كي لا تضطر للخروج من السوق منهزمة من طرف منافسيها، لذا عليها بالابتكار وطرح الجديد في السوق، وقد فكرت المؤسسة الاقتصادية اليوم أن المعلومة هي أقوى ثروة لا بد عليها أن تستغلها وفعلا كان ذلك في إطار ما يسمى بالتعلم التنظيمي. يهدف التعلم التنظيمي إلى اكتساب المعلومات من مختلف المواقع سواء الداخلية أو الخارجية، فالداخلية أو ما يسمى بالتعلم الداخلي يشمل تعلم الأفراد، التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة والتعلم بين الوظائف، أما الخارجية أو ما يسمى بالتعلم الخارجي يشمل التعلم من الزبائن والتعلم من المنافسين والتعلم من الموردين كل هذه المجالات تساعد على دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاح: التعلم التنظيمي، التعلم الداخلي، التعلم الخارجي، الابتكار.

Abstract

In a rapidly changing environment, and in the face of changes in the economic institution, it had to So they have to innovate and be diligent in order not to be forced out of the market by its competitors. put new in the market, and the economic foundation has thought today that the information is the most powerful asset that it must exploit and indeed in the context of so-called organizational learning.

Organizational learning aims to gain information from different locations, whether internal or external, internal or so-called internal learning involves learning individuals interfunctional learning, intrafunctional learning , either external or so-called external learning includes learning from customers and learning from competitors and learning from suppliers all these areas help to support innovation in an economic enterprise.

Keywords: organizational learning, internal learning, external learning, innovation.

المقدمة:

في محيط الثابت فيه هو التغير، تتعرض المؤسسة الاقتصادية للعديد من التغيرات، التطورات والتقلبات التي تهدد كيانها ووجودها، وفي ظل التنافس الشديد كان لزاما على المؤسسة أن تجد لها ما يميزها أو ما يصنع لها الميزة التنافسية المستدامة، فكان الابتكار أحد أهم مقومات النجاح والتميز؛ فسلطت عليه الضوء ووفرت له السبل والطرق والإمكانيات لتحقيقه، فالابتكار وبشتى مجالاته الإدارية، ما يخص أساليب الإنتاج وغيرها يعد من بين الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة اليوم.

ولا يخفى علينا أن المؤسسة أدركت في ظل التغيرات الحديثة وتغير النظرة للمورد والبشري وما يحمله من ثروة خلاقية أن الاهتمام لا بد أن ينصب على هذا المورد فهو حامل المعرفة وناقل لها والمشارك بها، فكان التعلم التنظيمي أحد الأشياء المستوعبة لمعرفة الأفراد في المؤسسة، ولقد ظهر هذا المصطلح ليعبر عن حقيقة ما يمتلكه الفرد من معارف وأهمية ما يشاركه للآخرين. فأصبح بذلك كل من التعلم التنظيمي والابتكار عملاقين هامين للمؤسسة الاقتصادية للمضي قدما نحو النجاح والتميز.

إشكالية الدراسة:

المؤسسة الاقتصادية بتطبيقها للتعلم التنظيمي فهي بذلك دخلت في إطار اكتساب الأفراد العاملين بها مختلف المعلومات من التعلم الذاتي، من التعلم من زملائهم الذين يعملون معهم بنفس الوظيفة أو من الوظائف الأخرى أو من المحيط الخارجي من الزبائن، من المنافس ناو من الموردين. ونشر تلك المعلومات وتحويلها الى معارف من أجل تطبيقها في أعمالهم اليومية والقيام بالتجديد في مختلف المجالات. كما يعد الابتكار من بين الوسائل التي تجعلها تتفوق على منافسيها. والسؤال الذي يمكن طرحه هاهنا هو:

ما هو الدور الذي يمارسه التعلم التنظيمي في دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية: من خلال الإشكالية والسؤال المطروح أعلاه يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو الدور الذي يمارسه تعلم الأفراد في دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية؟
2. ما هو الدور الذي يمارسه التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة في دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية؟
3. ما هو الدور الذي يمارسه التعلم بين الوظائف في دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية؟
4. ما هو الدور الذي يمارسه التعلم من الزبائن في دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية؟
5. ما هو الدور الذي يمارسه التعلم من المنافسين في دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية؟
6. ما هو الدور الذي يمارسه التعلم من الموردين في دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية؟

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي من شأنه أن يصف متغيرات الدراسة -كونها دراسة نظرية- واختيار الأبعاد المهمة التي تسهل في تحقيق الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية.

أهداف الدراسة:

في خضم التعاريف التي وجدناها في التعلم التنظيمي وكذلك في الابتكار فإن هدفنا تتمثل في:

- تبني تعريف للتعلم التنظيمي يحمل في طياته مظاهر التدعيم للابتكار في المؤسسة الاقتصادية.
- تعريف الابتكار له خلط كبير مع الإبداع وهذه الدراسة جاءت لوضع حد لهذا الخلط.
- اختيار الأبعاد من بين مختلف الأبعاد التي وجدناها لدى العديد من الباحثين وتدعيمها للابتكار.

أهمية الدراسة:

تتمثل هذه الدراسة في كونها ملزمة لمختلف الدراسات التي توضح مساهمة التعلم التنظيمي بمختلف أبعاد في دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية.

محاور الدراسة:

ولقد جاء بحثنا لتسليط الضوء على ذلك من خلال تناول المحاور التالية:

- مفاهيم حول التعلم التنظيمي والابتكار
- دعم الابتكار من خلال التعلم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية
- 1. مفاهيم حول التعلم التنظيمي والابتكار

1. المدخل المفاهيمي للتعلم التنظيمي

لقد ظهر مفهوم التعلم التنظيمي Organizational Learning لأول مرة سنة 1963 من طرف Cyert and march في دراستهما: "الجوانب السلوكية لاتخاذ القرارات التنظيمية"، ولم يكتسب اهتماما من طرف الباحثين حتى أواخر السبعينيات عندما بدأت ثورة النشاط لبعض المنظرين التنظيميين (Argyris and Schon, 1978 ; Argyris, 1977 ; Jelinet, 1979)، مع أن نشاط الأبحاث زاد في الثمانينيات ولم يكن كذلك حتى التسعينيات أين أصبح موضوع التعلم التنظيمي موضوعا في مختلف الأدبيات مثل: الإستراتيجية وإدارة الإنتاج فإن العلماء في حقل التسويق لهم البداية فقط في توضيح هذا الموضوع، أين تم ربط التعلم التنظيمي بالسوق إذ في سنة 1995 قام Slater and Narver بربطه بتوجه السوق.¹

1.1. تعريف التعلم التنظيمي

-ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه على يد Simon في نهاية العقد السادس من القرن العشرين بحيث عرفه بأنه: "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على مدخلات ومخرجات المؤسسة ذاتها".²

-ويرى Moorman and Miner أنه: "نشاط يهتم بخلق واستعمال المعرفة في كافة أنحاء المؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يتضمن الحصول على المعلومة حول حاجات الزبون، تغيرات المحيط ونشاطات المنافسين ثم المشاركة بها"³

- ومن وجهة نظر أخرى فإن التعلم التنظيمي عملية ديناميكية مستمرة متفاعلة بين الأفراد الجماعات والمؤسسات، تتكون من مكونين أساسيين؛ مكون فردي ومكون اجتماعي. أما الفردي فهو يعنى بالمعرفة الفردية التي يحملها الأفراد، أما المكون الاجتماعي فهو يشير إلى المعرفة العامة، فالمعرفة يتم التشارك بها بين كل أعضاء المؤسسة، فهي تعبر عن ذلك التقاطع لمجموع معارف الأفراد. فالتعلم التنظيمي آلية تقوم من خلالها بتحويل المعارف الفردية والمعارف العامة في الأنظمة في الإجراءات وفي الإستراتيجية التي تنتج الميزة التنافسية والأداء الأفضل.⁴

1.2. خصائص التعلم التنظيمي

يمثل التعلم التنظيمي الحجر الأساس في اكتساب المعلومات والمعارف حسبما رأيناه من التعاريف السابقة، فلقد تكلم عنه الباحثون كل حسب وجهة نظره؛ ولقد اجمعوا على أنه يتميز بالخصائص التالية:⁵

- أنه عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المؤسسة، ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول هدف ومستقبل المؤسسة عنصراً أساسياً في عملية التعلم
- هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة
- هو عملية تتضمن عدداً 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

➤ أنه ينصب على ذاكرة المؤسسة التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة منها ذاكرة الأفراد، والوثائق الرسمية والسجلات وهيكل وثقافة المؤسسة.

2. مفاهيم حول الابتكار

لقد أصبح الابتكار في السنوات الأخيرة مرادفا لتطور الأمم والتقدم التكنولوجي ونجاح الأعمال، فالابتكار اليوم ليس مجرد خلق شيء جديد فحسب بل هو أيضا إيجاد حلول للمشاكل. إن مصطلح الابتكار يستخدم في كثير من الأحيان من قبل صناع القرار والمختصين في التسويق، أخصائي الإعلان، واستشاري الإدارة.⁶

1.2. تعريف الابتكار:

لقد تعددت تعاريف الابتكار ويمكن إيجاز بعض منها كما يلي:

- لقد عرفه Vandeven: "تبني الأفكار المفيدة وتطبيقها".⁷

- وعرفه Damanpour, 1991: على أنه منتج أو خدمة جديدة، تكنولوجيا جديدة، هيكل جديد أو نظام إداري جديد، أو خطة جديدة أو برنامج جديد يتعلق بأعضاء المؤسسة.⁸

2.2. خصائص الابتكار

يأخذ الابتكار أشكالا متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الابتكار ويمكن إيجازها كالاتي:⁹

➤ **الابتكار يعني التمايز:** أي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة لحاجاتها عن طريق الابتكار؛

➤ **الابتكار يمثل الجديد:** أي الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا، وهو بذلك يمثل مصدرا من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطورها؛

➤ **الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف؛

➤ **الابتكار أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق قبل الآخرين، وحتى في حالة التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه ميزة المؤسسات المبتكرة، أي أن صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد.

3.2. أنواع الابتكار:

لقد ميز Damanpour, 1991 بين الابتكار التكنولوجي والابتكار الإداري.¹⁰

• **الابتكار التكنولوجي:** يعبر الابتكار التكنولوجي عن كل المعارف النظرية والتقنية الأساسية والتطبيقية التي تهدف إلى تحويل فكرة إلى منتج جديد أو التي تؤدي إلى تطوير وتحسين منتج حالي أو التي تهدف إلى ابتكار سيرورة إنتاجية... وهو بذلك يشمل جانبين أساسيين هما: الابتكار في المنتجات والابتكار في سيرورة العمليات الإنتاجية وعند البعض يسمى ابتكار العملية.¹¹

• **الابتكار الإداري:** يمكن اعتبار أن الابتكار الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة، بل إن بعض المفاهيم تتعلق بتطوير عملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة ومن ثم الإسراع في إنشائه للأسواق الجديدة، وإن الهدف النهائي لهذا الابتكار يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين، وهذا ما يمكن أن نجمله في أن الابتكار الإداري هو في هدفه الأخير ونتاجه الحقيقي الأكثر أهمية يتمثل في ابتكار الإنتاجية¹²

II. دعم الابتكار من خلال التعلم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

وفي هذا الإطار يرى كل من Asheim and Isaksen, 1997 أن النظرة التفاعلية للابتكار تطورت في إطار اقتصاديات التعلم؛ بحيث أنه في أي ابتكار فإن العملية الاجتماعية والتقنية له تعتمد على ذلك التفاعل المعقد بين المؤسسة ومحيطها، والكثير من الباحثين أمثال Caloghirou, Kastelli and Isakanikas, 2004 و Capello and Faggian, 2005 أكدوا بأن استخدام المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة يساهم في تحسين الأداء الابتكاري للمؤسسة الاقتصادية.¹³

ولقد أوضح كل من Lundvall, 1992 و Johnson, 1992 أن الأفراد لا يمكنهم تعلم أشياء جديدة في فراغ إدراكي وإنما يكون تعلمهم في سياق اجتماعي وبالتالي فالمعرفة الجديدة لا تتطور فقط في قسم البحث والتطوير لكن أيضا تتطور عن طريق نشاطات الإنتاج وعملية التقاسم التفاعلي بين المؤسسة ومورديها وزبائنها والمؤسسات المعرفية كالجوامع ومخابر البحث الخارجية وأيضا مع المنافسين والذي يدعم كل هذا من تطوير المنتجات والخدمات الجديدة. وحسب Stauta, 2000 أن النموذج التفاعلي للابتكار يشرح عملية الابتكار كشبكة من تدفق المعرفة في المؤسسة من جهة وعلاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي من جهة أخرى.¹⁴ إذن فالمؤسسة تحتاج إلى اكتساب المعرفة من عدة مصادر الداخلية منها والخارجية من أجل دعم الابتكار للحفاظ على التفوق التنافسي.¹⁵

وعلى هذا فيمكن القول أن التعلم التنظيمي يأخذ مكانا بين التعلم الداخلي (مصدر معرفة داخلي) والتعلم الخارجي (مصدر معرفة خارجي)، والتركيز على واحد منهما لا يصف حقيقة كما قال March and Olsen عملية التعلم التنظيمي بشكلها التفاعلي.¹⁶ وسيتم التركيز على كل من التعلم الداخلي والتعلم الخارجي كمصادر أساسية لاكتساب المعرفة تساعد المؤسسة على الابتكار.

1. دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم الداخلي

يعبر التعلم الداخلي حسب Botis and Junntila, 2002 عن التعلم الذي يتم في المستوى الداخلي للمؤسسة، فهو بمثابة ممارسات روتينية تتم على المستوى الفردي والتنظيمي والذي يعزز المعرفة الخاصة. ويرى Bierly and Hamalaninen, 1995 أنه تقاسم المعرفة بين أعضاء المؤسسة والتي يمكن ملاحظتها في أجزاء مختلفة منها.¹⁷ والتي يعبر عنها Capello, 1999 بأنها تنتقل من خلال التفاعل الوظيفي عبر مخابر البحث والتطوير، قسم الإنتاج، قسم التسويق ومن خلال الفرق الوظيفية.¹⁸ وعليه فإن مجالات التعلم الداخلي يمكن حصرها فيما يلي:¹⁹

1.1 دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال تعلم الأفراد

إن المعرفة الجديدة تبدأ مع الفرد؛ فالمسيرون يعترفون بأهمية الابتكار، إذ يجعلون المعرفة الفردية متاحة للآخرين، وهذا هو النشاط الرئيسي للمؤسسة وهو "خلق المعرفة" وهذا يحدث على جميع المستويات وبشكل مستمر،²⁰ إذ يقوم الفرد بتطوير قدراته وتطوير الدافع الذي من شأنه أن يحفزه على القيام بمهامه بأحسن طريقة، ففي المؤسسات الكبيرة في الدول المتطورة يعزز التعلم التنظيمي عن طريق الممارسات الرسمية للأفراد؛ وأهمية تطوير جانب المعرفة والمهارات في الدول الآسيوية مثلا يتم من خلال استخدام آليات التعلم غير الرسمية كالتلمذة الصناعية. ولقد أوضح كل من Chen Zhu and Xie, 2004 أن الدراسات التي كانت على رأس المال الفكري توصلت إلى أن الموظفين الذين لديهم مستوى عالي من الكفاءة أقدر على فهم احتياجات العملاء والحفاظ على العلاقات معهم لضمان ولائهم.²¹

وتعلم الأفراد يعتبر من القدرات التنظيمية الداخلية للمؤسسة التي تعد المصدر الأساسي لتحسين أدائها، فالمؤسسة تطور من المعرفة والقدرات التي تصنع الابتكار لها، لذا شدد كل من Nelson and Winter على ذلك بأن القدرة الفائقة لبعض المؤسسات على الإبداع وبالتالي خلق معارف جديدة والتشجيع على تطوير القدرات التنظيمية يتضمن الروتين اليومي للأفراد.²²

2.1 دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة

يركز هذا التعلم أساسا على work group أي مجموعة العمل، فالتعلم الذي يكون بين هذه المجموعة يدعى عند بعض الباحثين "تعلم الفريق" فالفرق حسب Hackman, 1987 هي مجموعات العمل التي

نجدها داخل إطار المؤسسة وتتقاسم المسؤولية لإنتاج منتج أو خدمة الفريق. ولقد بنيت أبحاث تعلم الفريق على أبحاث التعلم التنظيمي في أدبيات الإدارة، إذ يرى Garvin, 2000 and Senge, 1990 أن كلا الموضوعين -تعلم الفريق والتعلم التنظيمي- نشأ من افتراض أن Collectives (الجماعات) تتعلم وليس الأفراد فحسب، وقد تحدث الكثيرون حول أن المؤسسات يجب أن تتعلم لتحقيق النجاح في عالم متغير باستمرار.²³

في أكثر المؤسسات تؤدي مجموعات عمل متخصصة مهامها وظيفية متجانسة مثل التسويق، المحاسبة والبحث والتطوير... بحيث أن عملية تدفق المعلومة في مجموعات العمل تعتبر عملية متكررة، فالخبرة والمعرفة يتم تشاركها والأعضاء الجدد يجلبون معلومات قيمة إلى المجموعة. فهذا النوع من التعلم أفضل من تعلم الأفراد؛ فالمعرفة المتقاسمة في مجموعة العمل تؤدي إلى فوائد كبيرة أين تخلق المجموعة معارف جديدة لحل تعاوني للمشاكل بطرق إبداعية، إضافة إلى ذلك فالمعرفة المتراكمة تدوم لفترة طويلة حتى بعد مغادرة الأفراد المجموعة التي كانوا ينتمون إليها، فالقواعد والإجراءات والمعايير... تعد مخزنا للفهم والتفسير الجماعي للمعارف التي تنشأ ضمن هذه المجموعة. وفي هذا الصدد يرى Helberth أن مجموعات العمل تطور أنظمة إدراكية ولها ذاكرة تنظيمية خاصة. على أي حال فإن المعلومة قد لا تتدفق دائما بسهولة من خلال مجموعة عمل كبيرة ومقسمة إذا حجب بعض الأفراد معرفتهم عن الآخرين لأسباب معينة قد تكون شخصية أو ما شابه.²⁴

ومن الشائع أن نسمع عن فرق الإدارة، فرق الإنتاج، فرق الخدمة أو حتى المؤسسات كلها يشار إليها باسم فرق. وأرياب العمل يشددون على أهمية عمل العمال كفريق يعلنون للعمال على إمكانية عملهم بمثل هذه الطريقة، وعموما فإنه يمكن للأشخاص التحدث عن عمل الفريق team work عندما يريدون التأكيد على ميزات التعاون وضرورة الاستفادة من نقاط القوة المختلفة للعمال. إن المؤسسات التي تعيد تنظيم القوى العاملة ضمن فرق (فرق بناء منتج متميز) هذا يعطي تحسينات في الروح المعنوية، الرضا الوظيفي، الإنتاجية والجودة، وهذا العمل قد يكون له قواعد عديدة إلا أنه يوجد قلق من جانب المديرين على العوائق المحتملة من الإقدام على ما قد يكون تغييرا جذريا في تنظيم العمل.²⁵

3.2. دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم بين الوظائف

أكد Olson et al, 2001 أن خلق منتجات جديدة يتطلب عملية متعددة التخصصات وإشراك مختلف الوحدات الوظيفية، ولتطوير هذه العملية بشكل فعال يجب على الوظائف التفاعل وتبادل المعلومات والتعاون بشكل وثيق، وهكذا فقد كشفت البحوث في العقود الأخيرة اهتماما متزايدا في التكامل متعدد الوظائف وخاصة بين البحث والتطوير والتسويق؛ وعلى الرغم من الصعوبة التي تكتنف تحديد التكامل بين عدة وظائف، فإن Kahn, 1996 حدد تعريفا متعدد الأبعاد من أجل إيضاح الغموض الذي يكتنف التكامل المتعدد الوظائف هما: الاتصال والتعاون. أما فيما يخص الاتصال عبر عدة وظائف أو التفاعل

حسب Kahn, 1996 فهو يشير إلى أنه وسيلة يقوم من خلالها الأفراد من مجالات وظيفية متعددة بتبادل المعلومات التي تعتبر ضرورية لنجاح المشاريع؛ فمن خلال تبادل المعلومات بين الإدارات مثل الاجتماعات والحلقات الدراسية يكون الاتصال ذا فعالية إذا قامت الإدارات بتبادل المعلومات حول احتياجات الزبون، التكنولوجيا، السلوك التنافسي لأن التفاعل بين الأقسام -مثل التفاعل الذي يكون بين قسم البحث والتطوير والتسويق- يدفع إلى تطوير المنتجات من الناحية التكنولوجية التي تلبي احتياجات الزبائن. أما التعاون أو ما يطلق عليه التنسيق، التكامل...-ومع ذلك فإن هذه المصطلحات تشير إلى نفس المفهوم وتستخدم كقاسم مشترك- هو السلوك المشترك نحو بعض الأهداف ذات الاهتمام المشترك.²⁶

ويتطلب التنسيق بين الوظائف interfunctional coordination (تحالف بين مختلف المجالات الوظيفية) تحفيز الموظفين من جهة ومن جهة أخرى خلق تبعية بين الوظائف بحيث يكون لكل مجال وظيفي تصور حول الميزة التي يمكن أن تنشأ من هذا التعاون أو التنسيق، ومن هنا يمكن القول أن ممارسات التعلم بين الوظائف مطلوبة بالمؤسسة.²⁷

وأكد Mc Donough, 2000, Pintop and Pinto, 1990 أن التعاون له أثر إيجابي وقوي على أداء تطوير المنتجات الجديدة، ومع ذلك فبعض الدراسات تشير إلى أن مجرد وجود اتصال وحده غير كاف لتحسين أداء المنتج الجديد، وحسب رأي Kahn, 1996, Fisher et al, 1997, Maltz and Kohli, 1996 أنه شرط ضروري لكنه غير كاف؛ فالإتصال بين الإدارات لا بد أن يترجم إلى أنشطة تعاونية حقيقية لتعزيز الابتكار، وحسب Kala Fatis, 2000 فعلى الرغم من الدور المهيمن للتعاون؛ فالإتصال أيضا ضروري لأن التبادل المتكرر للمعلومات عبر الأقسام الوظيفية تزيد من تعاونهم، ونظرا للارتباط الوثيق بين الإتصال والتعاون فمعظم الدراسات تطالب بتجميعهما معا في بناء فريد من نوعه يدعى "التكامل متعدد الوظائف، أو التكامل بين الوظائف Interfunctional integration" والذي ينطوي على اكتساب المعلومات الجديدة ونشرها وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء.²⁸

ولقد أوضحت أدبيات تطوير المنتجات الجديدة NPD أن العلاقة بين الوظائف خاصة التسويق مع البحث والتطوير يؤثر بشكل مهم على تطوير المنتج، فهذا التكامل يساهم في المراحل الأولى للابتكار في عملية التطوير؛ فالحوافز التي تحول دون التكامل عند Gupta et al, 1985 يمكن التغلب عليها عن طريق تعزيز الفهم المتبادل بين الوظائف، تشجيع عمل الجماعة عن طريق الاستجابة لحاجات السوق وتحسين بحوث التسويق.²⁹

ولقد أوضح Auh and Menguc, 2005 أنه من أجل تسهيل التجديد في المؤسسة الفائقة التكنولوجيا وبين الوظائف يستلزم التنسيق والتعاون بين الوحدات المختلفة وهذا عن طريق تسهيل جمع المعلومات، نشرها عبر مجالات وظيفية مختلفة من أجل تطوير الابتكار، ويضيف Cambra-Fierro

et al, 2011 أن تطوير التكنولوجيا الجديدة تتطلب التعاون بين الوظائف لحل المسائل التقنية، وهذا التعاون بين الوظائف ينطوي كما قال Akman and Yilman, 2008 على تبادل الأفكار الجديدة، حل المشاكل والاستجابة المبتكرة، وهكذا فإن الانتشار السريع للمعلومات الجديدة إلى الوحدات الوظيفية وتنسيق الأنشطة التعاونية بينها مطلوب لتعزيز الأداء والابتكار.³⁰

2. دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم الخارجي

في ظل التغيير التكنولوجي السريع وشدة المنافسة فلا يمكن للمؤسسة أن تعتمد فقط على القدرات وقواعد المعرفة الموجودة في المؤسسة إذ عليها أن تأخذ في الحسبان المحيط الخارجي. ولقد أشار العديد من الباحثين أمثال Ghauri and Sinkovics, 2010 أنه من الضروري بذل الجهود للاستفادة من معرفة وخبرة مختلف الفاعلين الاقتصاديين، ولقد كشفت عدة دراسات الأثر الذي يمارسه التعلم الخارجي الذي تحصل عليه المؤسسة عند قيامها بالتعاون مع مؤسسات أخرى أو القيام بتحالفات ومشاريع مشتركة. ولقد أوضح Jones and Macherson, 2006 أن عددا من الدراسات توصلت إلى أن بعض المؤسسات التي لها موارد محدودة تعتبر فيها الهيآت الخارجية كالموردين، العملاء والمنافسين أهم مصادر للتعلم التي تخلق منتجات، عمليات، تكنولوجيات وممارسات جديدة.³¹

وهكذا فالتعلم الخارجي يتضمن المحيط الخارجي للمؤسسة، ليس هذا فقط فهو أيضا يأخذ في الحسبان الأفراد في المؤسسة الذين يتبادلون المعلومات مع المحيط الخارجي. وهو يشمل الأبعاد أو المجالات التالية:³²

1.2. دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم من الزبائن:

يرى كل من Chesbrough, 2003, Fey Birkirshaw, 2005, Laursen and Slater, 2006 أن المؤسسة التي تسعى إلى تحسين قدرتها على الابتكار تعتمد على المصادر الخارجية للمعرفة، بحيث وأنه لفترة طويلة ساد الفكر بأن التفاعل مع الزبائن يشكل الأسبقية الحاسمة إلى الابتكار، وفي دراسة أجراها كل من Laursen and Slater على المؤسسات التصنيعية البريطانية أن هناك مصدرين خارجيين أساسيين لعملية الابتكار هما الموردان والزبائن، وأوضحت الدراسة أن 66% من هذه المؤسسات تعتبر أن المعرفة والمعلومات المتأتية من الزبائن تعتبر مساهما كبيرا في عملية الابتكار، ولقد بحث Slater and Narven, 1994 في التأثير الإيجابي لتوجه السوق (والذي يتضمن توجه الزبائن) على نجاح المنتجات الجديدة، وبحث التسويق عموما ساندت بشكل كبير العلاقة بين توجه السوق ومختلف الابتكارات وهذا ما أكدها العديد من الباحثين أمثال Lukas and Ferrel, 2000.³³

وفي إطار التفاعل بين المؤسسة والزبون فإن الزبون يزود المؤسسة بالمعرفة والمعلومات التي تساهم بشكل مباشر في نشاطات الابتكار وتحسين الخدمات والمنتجات، وأدبيات ابتكار المستخدم User innovation literature تأخذ هذا التفاعل كوحدة للتحليل والفحص، مثلاً كيف يمكن لمؤسسة أن تحسن من قدرة الزبون لإرسال المعرفة التي يمكن أن تستخدم في عملية الابتكار، وكيف لها أن تحسن من قدرة المؤسسة على امتصاص هذه المعرفة. وعليه فإن تلك الأدبيات تؤكد على العلاقة المباشرة للتفاعل مع الزبون والمستخدمين Customers and Users مع الابتكار، وأن هذه العلاقة موجودة فعلاً، فعلى سبيل المثال إذا كان الموظفون والعمال في قسم البحث والتطوير المسؤولون بصفة مباشرة على تطوير المنتجات والخدمات هم قادرون على التفاعل المباشر مع المستخدمين لمنتجاتها بصفة رئيسية؛ في هذه الحالة فإن المشكلة التنظيمية تحدد الأفراد الذين يعملون بقسم البحث والتطوير الذين لهم فهم دقيق لحاجات الزبون/المستخدم وتحفيزهم للاستجابة بطريقة تعجل من تحقيق أهداف مؤسستهم. وعليه فالمشكلة الآن أصبحت تتعلق بكيفية تهيئة الوضع الداخلي من أجل الاستفادة من المعرفة الخارجية وهكذا فكرت المؤسسات في الهيكل التنظيمي والآليات الإدارية التي من شأنها أن تجعل الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة من الاستفادة من الاتصال بالزبون والاستفادة من المعلومات التي يقدمها والتي تصدر عنه كتغذية راجعة على المنتجات التي اشتراها من المؤسسة، وهذا يستوجب اهتماماً دقيقاً لمختلف الممارسات التنظيمية.³⁴

ولقد ركزت أدبيات الابتكار على المستخدم/الزبون بكونه مساهم في عملية الابتكار، ووضحت الأسباب الرئيسية لذلك أنه، أولاً: أنه في العديد من الحالات سيكونون هم المستفيدون من عملية الابتكار هذه كما قال Von Hippel, 1978، وثانياً: أن هذا الزبون هو الذي يمتلك المعرفة التي ستعمل المؤسسة لاحقاً على تحويلها.³⁵ وعليه يتوجب على المؤسسة الاستماع بعناية وحرص شديد إلى ما يريده زبائنها والاستجابة بالمنتجات الجديدة التي تلبية حاجاتهم أو تتجاوزها، هذه الكلمة السحرية (استمع لزبائنك) سيطرت على الكثير من المؤسسات، وهو ما أدى إلى المنتجات العظيمة وتشكيل صناعات كاملة لكن هذا سيهدد قدرتها على التنافس. فالصعوبة تكمن في مدى فهمها لحاجات الزبائن، وهذه عملية مكلفة وغير دقيقة، حتى أنه عندما يعرف الزبائن ماذا يريدون بدقة فإنهم لا يستطيعون تحويل تلك المعلومات إلى المؤسسات بشكل واضح. ومع تزايد حدة التغيير فإن تكلفة فهم والاستجابة إلى حاجات الزبائن قد يخرج عن سيطرة المؤسسة، وعند دراسة ابتكار المنتج للعديد من الصناعات فإنه تم الكشف على تبني العديد من المؤسسات مقارنة مثيرة تتمثل في أنه هذه المؤسسات ركزت جهودها لفهم ما يريده الزبائن، وقامت بتجهيزهم بالأدوات من أجل تصميم وتطوير منتجاتهم الخاصة، والتحول من التعديلات البسيطة إلى ابتكارات جديدة.³⁶

2.2. دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم من المنافسين:

إن المؤسسات التي تكون في نفس القطاع في كثير من الأحيان تتعلم من بعض، فالابتكارات الجديدة غالباً ما يتم تقليدها من طرف المنافسين للحد من الميزة التنافسية التي تحصلت عليها المؤسسة المبتكرة، لكن بعض القطاعات يكون التقليد فيها سريعاً مقارنة بقطاعات أخرى، لكن تتعلم أيضاً ممارسات واستراتيجيات جديدة، فالمؤسسة كثيراً ما تعتمد على الذكاء الصناعي من أجل جمع معلومات حول نشاطات منافسيها. إن بعض القطاعات خاصة تلك التي تتعلم من الخبرة (مثل: محطات الطاقة النووية) تتعلم في مناسبات معينة، فهذا النوع من القطاعات تتعلم فيه المؤسسات من خلال التقارير التي تنشرها الأنظمة حول التواريخ والتي أدت إلى التنافس في نفس القطاع، على أي حال فهذا النوع من التعلم نادراً ما يحدث في القطاعات، حيث تستطيع المؤسسة هنا ترجمة تجاربها الخاصة. إن منافسة المؤسسات في نفس القطاع يقود إلى تطوير أنظمة تفسير مماثلة، فالمؤسسات تواجه قوى بيئية مماثلة مثل: الموردين، الزبائن، المنافسين، فالمدراء في نفس القطاع يشتركون في نفس المعتقدات تطور بواسطة الاتصالات غير الرسمية من خلال الاتحادات المهنية، التفاعلات الاجتماعية والإدارات المتشابكة. وبمرور الوقت فالقطاعات تتطور بشكل تدريجي كرد فعل على التغيير الذي يحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.³⁷

وتشير أدبيات توجه السوق أن تعلم المنافس مهم للحصول على أداء متفوق، فهو كما يقول Bierly and Hamalaninen, 1995 مهم ومفيد للمؤسسة وذلك لأنه يقصر من عملية تطوير المنتج لأن التكنولوجيا متاحة وجاهزة. إن خصائص معرفة المنافس تتمحور حول المعرفة الذكية بخصوص عدد المنافسين، طرق وتكنولوجيات التصنيع التي يتم تبنيها من طرف المنافسين واستراتيجيات تسويق منتجاتهم... على أي حال ولأنه توجد منافسة مباشرة بين المؤسسات فإن هناك احتمال خسارة مؤسسة لميزتها التنافسية، فإنه من المستحيل أن تتعلم بطريقة مباشرة عن طريق الحوار الرسمي، بل إن التعلم لا بد من أن يكون بالطرق غير المباشرة، مثلاً تقوم المؤسسة بدراسة منتجات وخدمات المنافسين المتوفرة في السوق، دراسة حركة وأعمال المنافسين، وتحصيل المعلومات اللازمة حول ممارساتهم واستراتيجياتهم. ويتم قياس تعلم المنافس عن طريق ثلاث عمليات متسلسلة هي اكتساب المعلومات، تفسيرها ثم تغيير السلوك بناء على ذلك.³⁸ إن الدليل غير المباشر لتأثير التعلم من المنافس على أداء المؤسسة ثم الابتكار يمكن أن نجده في أدبيات التعلم التنظيمي وهذا حسب ما يراه Narver and Salter, 2000 and Rhee, 2010، إن الدراسة الحديثة التي أجراها Rhee et al, 2010 على عدد من المؤسسات التقنية الابتكارية الصغيرة في كوريا الجنوبية أشارت إلى أن التعلم من المنافس يؤثر على قدرة المؤسسة على النمو من خلال تطوير أفضل المعارف للرد على حركة المنافسين وأعمالهم، وحسب دراسة قام بها Drew, 1997 فإن التعلم من المنافس يحسن من الأداء غير المالي لأنه يوفر مصدراً مهماً للمعرفة، ويضيف كل من Kohli and Woraki, 1990 أن التعلم من المنافس أحد المفاتيح المهمة لتحقيق

النجاح، وعليه فإن المؤسسة التي تملك القدرة على التعلم من منافسيها فإنها تستطيع إجراء تحسينات على منتجاتها.³⁹

3.2. دعم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية من خلال التعلم من الموردين:

إن العلاقة بين المؤسسة والمورد تعتبر مفتاحاً لإستراتيجية التصنيع في محيط يتميز بالديناميكية وعدم التأكد، ففي سنوات الثمانينيات كان التفاعل بين المورد والمؤسسة يعتبر السلاح الأجدر لتحديد أسعار السوق، ينما العلاقة بينهما في سنوات التسعينيات كانت تعتمد أكثر على الثقة المتأتية من التعاون وتقاسم المعلومات.⁴⁰ بهذا فالمؤسسة يمكن لها أن تتعلم من مورديها؛ إذ يمكنهم تزويد المؤسسة بالمعلومات المكتملة لمصلحة الطرفين. ويرى العديد من الباحثين أمثال Schroeder et al, 2002 and Haikansson et al, 1999 أن التعلم من الموردين يمكن أن يستمر لفترة طويلة مادامت العلاقة بين المؤسسة والمورد قائمة، وهناك اتفاق بين الباحثين أن الموردين مصدر مهم لتوسيع القاعدة المعرفية للمؤسسة، فالتعلم من الموردين يمكن اعتباره أنه عملية لاكتساب المعلومات من خلال العلاقات البعيدة المدى مع الموردين، تفسير هذه المعلومات ثم تغيير السلوكات. إن أدبيات نظرية الشبكات ونظرية رأس المال الاجتماعي أثارت الانتباه على ضرورة بناء علاقات خاصة مع الممثلين الخارجيين في سلسلة القيمة مثل الموردين. وفي هذا الصدد يشير Hansen, 1995, Pennings, Lee and Wille-loosting, 1998 إلى أن هذه النظريات تؤكد على تأثير الشبكة مع الموردين على الأداء التنظيمي. إن التعلم من الموردين يؤثر على الأداء بقوة بطريقتين، أولاً: فمن خلال العلاقات طويلة المدى فالمؤسسات يمكن أن تخفض من تكاليف الصفقات، تكاليف الجرد، تكلفة الفرصة البديلة التي يمكن أن تحسن من قدرتها على إرضاء أصحاب الحصص وهذا لعرض أسعار أقل، تحسينات في الجودة..، ثانياً: أن الموردين يقومون بتوفير المعلومات الضرورية على المنتجات، العمليات والمعرفة التكنولوجية التي تشكل أهمية للمؤسسات خاصة في ظل الموارد المحدودة من أجل بذل جهود خاصة لاقتناءها. وهكذا فإن قدرة المؤسسة على التعلم من الموردين يؤدي إلى رضا الزبائن، يعمل على كسب ولائهم وكذا تقديم منتجات ذات جودة، وتحسين إجراء تعديلات على تسليم السلع والخدمات وهذا بفضل التكيف مع الاقتراحات التي يقدمها الموردون.⁴¹

الخاتمة:

إن التطورات التي عرفتها الساحة الاقتصادية حتم على المؤسسات الاقتصادية السعي الدؤوب من أجل الاستمرار وتقديم الجديد للتفوق على المنافسين ورصد أكبر شريحة سوقية، فكان الابتكار أحد أوجه الظواهر التي تبنتها من أجل ذلك.

يتمثل الابتكار في تقديم منتجات جديدة أو محسنة، تحسين العمليات والممارسات الإدارية والتسويقية من أجل رصد شريحة جديدة من الزبائن وتحسين توقعات الزبائن الحاليين، وهكذا التفوق على المنافسين. وهذا يتطلب منها توفير السبل والطرق اللازمة لذلك، فكان التعلم التنظيمي أحد هذه الطرق التي توفر للمؤسسة قاعدة معرفية مهمة تخدمها في تدعيم الابتكار بها.

ولقد توصلنا إلى النتائج النظرية التالية:

1-1- يعبر التعلم التنظيمي على مختلف المعارف والمعلومات المتحصل عليها من طرف الأفراد العاملين بالمؤسسة الاقتصادية ويتكون من الأبعاد التالية:

➤ **تعلم الأفراد:** تعلم الأفراد يتمثل في اكتساب الأفراد في المؤسسة للمعارف مهما كان نوعها ومن مختلف المواقع التنظيمية.

➤ **التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة:** يركز هذا التعلم أساساً على work group أي مجموعة العمل، فالتعلم الذي يكون بين هذه المجموعة يدعى عند بعض الباحثين "تعلم الفريق" فالفرق حسب Hackman, 1987 هي مجموعات العمل التي نجدها داخل إطار المؤسسة وتتقاسم المسؤولية لإنتاج منتج أو خدمة الفريق.

➤ **التعلم بين الوظائف:** يركز هذا التعلم على تعلم الجماعات من أجزاء مختلفة من المؤسسة.

➤ **التعلم من الزبائن:** يمكن اعتباره أنه عملية لاكتساب المعلومات من خلال العلاقات مع الزبائن، تفسير هذه المعلومات ثم تغيير السلوكات.

➤ **التعلم من المنافسين:** يمكن اعتباره أنه عملية لاكتساب المعلومات من خلال العلاقات البعيدة المدى مع المنافسين، تفسير هذه المعلومات ثم تغيير السلوكات.

➤ **التعلم من الموردين:** يمكن اعتباره أنه عملية لاكتساب المعلومات من خلال العلاقات البعيدة المدى مع الموردين، تفسير هذه المعلومات ثم تغيير السلوكات.

1-2- الابتكار هو التطبيق العملي للإبداع والذي ينبثق عليه تطوير جذري أو تحسين سواء في المنتجات (ابتكار المنتج) وفي العمليات (ابتكار العمليات) وفي الممارسات الإدارية (الابتكار الإداري) وفي الجوانب التسويقية (الابتكار التسويقي).

➤ **ابتكار المنتج:** ابتكار المنتج يخص تلك الإضافات الجديدة أو المحسنة التي تمس المنتج في حد ذاته أو خصائصه التركيبية التي تميزه عن باقي المنتجات التي لم يمسه التحسين.

➤ **ابتكار العمليات:** كل جديد أو تغيير في جهاز أو أساليب الإنتاج يعمل على تحسينه ويهدف إلى تبسيطه، وتخفيض تكاليف الإنتاج.

➤ **الابتكار الإداري:** إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير، ويعتبر هذا النوع من الابتكار غير مادي، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية، ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة.

ولقد بينت الدراسات أن التعلم التنظيمي بهذه الأبعاد تدعم الابتكار بحيث:

➤ تعلم الأفراد في المؤسسة الاقتصادية يدعم الابتكار، بحيث أن التزام الأفراد بالتعلم الذاتي واكتساب معارف نظرية من خلال دراستهم أو تدريبهم ومعارف عملية من خلال عملهم اليومي هذا يساعد على زياد رصيدهم المعرفي والتفتح على العمل أكثر وبالتالي ليس اتقانه فحسب بل تطويره وتحسينه.

➤ التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة في المؤسسة الاقتصادية يدعم الابتكار، بحيث أن التواصل بين الأفراد العاملين بنفس الوظيفة أو القسم إذا ما تم تشجيعه من طرف المؤسسة وكان تواماً علمياً فإنه سيتم تبادل المعلومات والمعارف بينهم وبالتالي زيادتها وتحسينها وهذا يؤدي إلى تصحيح الأخطاء والمشاركة في حل المشكلات والقيام بالأفضل في العمل.

➤ التعلم بين الوظائف في المؤسسة الاقتصادية يدعم الابتكار، بحيث أن التواصل بين الأفراد العاملين في وظائف مختلف من شأنه أن يزيد من زيادة معارفه ومعلوماته بل وتنوعها فالعامل في قسم الإنتاج يتواصل مع عاملين في قسم البحث والتطوير مثلاً سيؤدي إلى كسب معلومات محدثة على آخر المستجدات في هذا القسم ويأخذها بعين الاعتبار أفضل من أن ينتج وفقاً للمعايير والأوامر من طرف الإدارة المركزية فهذا يسهل عليه كيفية العمل وأيضاً يسهل تطويره وتحسينه وتقديم الأفضل.

➤ التعلم من الزبائن في المؤسسة الاقتصادية يدعم الابتكار، بحيث أن التواصل من طرف العاملين مع زبائنهم وفتح باب الحوار بينهم من شأنه أن تعرف تفضيلاتهم، احتياجاتهم ميولاتهم وآرائهم في المنتجات المقدمة والأسعار المقترضة وحتى آرائهم حول المنتجات المنافسة وهذا بطبيعة الحال يهيء قاعدة معرفية مكونة من معارف مهمة من شأنها أن تدفع المؤسسة أن تنتج حسب رغبات الزبائن وفي نفس الوقت أفضل مما يقدمه الزبائن.

➤ التعلم من المنافسين في المؤسسة الاقتصادية يدعم الابتكار، بحيث إذا قامت المؤسسة ببحوث حول منافسيها وما يقدمونه من منتجات وبالأسعار المفروضة عليها وهذا يسهل على المؤسسة الإلمام بالمنافس وفي أغلب لجوانب فتعرف بذلك أهم نقاط القوة والضعف لديه لتقرر ماذا ستقرر وبالتأكيد ولأنه الهدف هو الاستمرار يعني تقديم افضل مما يقدمه المنافسون وهذا يستدعي الاهتمام بالجديد وتحسين القديم واقتناص الفرص ورصد شريحة أكبر مما لدى المنافسين.

➤ التعلم من الموردين في المؤسسة الاقتصادية يدعم الابتكار، بحيث إذا قامت المؤسسة الاقتصادي بمجهودات مع الموردين فتعرف ما تقدمه للمؤسسات الأخرى وبالأسعار المعروضة والمادة الأولية ومدى توافر الموردين في السوق هذا سيهل عليها أن تنتج ما يزيد من مكانتها ويبقيها مدة أطول في عالم يعرف كل شيء.

وهكذا يمكن القول أن التعلم التنظيمي بهذه الأبعاد له دور فعال في تدعيم الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية.

الهوامش والمراجع:

1- Philip L. Dawes, **A model of the effects of technical consultants organizational learning in high-technology purchase situatins**, The journal of Hight Technology Management Research 14, 2003, P, P2, 3

2- محمد بن علي ابراهيم الرشودي، **بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية**، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007، ص54

3- Photis M.Panayides, **The impact of organizational learning on relationship orientation logistics service effectiveness and performance**, Industrial Marketing Management, 2007, P69

4- Xu Jiang, Yuan Li, **The relationship between organizational learning and Firm's financial performance in strategic alliances: A contingency approach**, Journal of world business 43, 2008, P 366

5 - مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي تكاملي**، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص69

6- Maxim Kotsemir, Alescauder Abroskin, **Innovation Concepts and Typology-An evolutionary discussion**- Series: Science, Technonlogy and innovation WPBR05/STI/2013, P03

- ⁷ - محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء ، عمان-الأردن-2008، ص358
- ⁸ - Shu-Hsien Liao, Chi-Chuan Wu, **System Perspective of knowledge management, Organizational learning and organizational innovation**, Escpert Systems with applications, 2010, P1037
- ⁹ - بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة ، عمان-الأردن-2008، ص، ص48، 49
- ¹⁰ - Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sauz-Valle, **Innovation, Organizational learning and performance**, Article in Journal of Business Research, University of Murcia, Spain, 2010, P07
- ¹¹ - ملايكية عامر، ابتكار المنتجات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الدهن بسوق أهرايس، مذكرة ماجستير في الاستراتيجية والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة-2006/2005، ص16
- ¹² - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2012، ص، ص349، 350
- ¹³ - Anja Cotic Svetina, Igor Prodan, **How internal and external sources of knowledge contribute to firms'innovation performance**, Managing Global Transactions, Volume6, N3, Fall 2008, P278
- ¹⁴ - Ibid, P279
- ¹⁵ - Ibid, P279
- ¹⁶ - Paul E.Bierly and Timo Hamalainen, **Organizational learning and Strategy**, Second J.Mgnt, Vol11, N3, 1995, P212
- ¹⁷ - Anja Cotic Svetina, Igor Prodan, **How internal and external sources of knowledge contribute to firms'innovation performance**, Managing Global Transactions, Volume6, N3, Fall 2008, P278
- ¹⁸ - ibid, P280
- ¹⁹ - Paul E.Bierly and Timo Hamalainen, Op-Cit, P212
- ²⁰ - Ulli H.Koenig, Annabel Membrillo, **Impact of individual knowledge on the increase of sustainable intellectual capital of organizations-A sustemic Approach**. P05. www.systemdynamics.org/conferences/1998/./0037.pdf
- ²¹ - Nham Phong Tuan and Khine Tim Zar Lwin, Op-Cit, P60
- ²² - Mania da Penha Braga Costa and Jose Ednilson de Olivien Cabral, **The relationship knowledge, Learning, innovation and competitive advantage : A Conceptual Model**, Published by The International Journal of Technology, Knowledge and Society, 2001, P16
- ²³ - Amy C.Edmondson, James R.Dillon, Kathryn S. Roloff, **Three perspectives on Team learning: Outcome improvement**, Task Mastery and Group process, 2006, P2.
- ²⁴ - Paul E.Bierly and Timo Hamalainen, Op-Cit, P214

- ²⁵– The Acas Advisory booklet, **Effective Organisation: The people factor** and Acas occasional paper 54 teamwork, Département Trade and industry, The project established in September 1992, P3.
- ²⁶–Nuria Garcia et al, **Effect of the interfunctional climate on interfunctional and extreme product performance–the moderator role of innovation type**, P-P 12-14, www.marketing-trends-on-gress.com/./2008-fr_Gor
- ²⁷– Colin C.Cheng, Dennis Krum Wiede, **The role of service innovation in the market orientation–new service performance linkage**, Technovation32 , 2012, p490
- ²⁸–Nuria Garcia et al, Op–Cit, P13
- ²⁹– Helle Alstred Sondergaard, **Market oriented new product development–How can means–end chain approach affect the process** !the MAPP centre, Arthus School of Business, Haslega ardsvej 10, DK–810 Arthus V, Denmark, 1993, P23
- ³⁰– Chao–Hung Wang, **Does service innovation Matter in High–Tech industry!** Journal of Technology Mnagement and Innovation, Volume9, Issue2, Received January29,2014/Accepted: May13, 2014, P43.
- ³¹– Nham Phong Tuan and Khine Tim Zar Lwin, Op–Cit, P62
- ³²– Paul E.Bierly and Timo Hamalainen, Op–Cit, P212
- ³³– Nicolai J.Foss, KeldLaursen and Torben Pedersen, **Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices**, Organozation Science, Vol22, N4, July–August 2011, P989
- ³⁴– ibid, P999
- ³⁵– ibid, P999
- ³⁶– Stefan Thomek and Eric Von Hippel, **Customers as innovators: A new way to create value**, Harvard Business Review, France, April 2002, P05.
- ³⁷– Paul E.Bierly and Timo Hamalainen, Op–Cit, P212
- ³⁸– Nham Phong Tuan and Khine Tim Zar Lwin, Op–Cit, P63
- ³⁹– Ibid, P63
- ⁴⁰– Ali Mollahosseini, Mehdi Bakhordar, **Supplier knowledge management for supplier development**, Review of Business information systems, Fourth Quarte, V14, N4, 2010, P20
- ⁴¹– Nham Phong Tuan and Khine Tim Zar Lwin, O–cit, P64