

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia
Souk Ahras
Mohamed Chérif Messadia University
Souk-Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديّة
سوق أهراس

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

السنة الجامعية: 2022/2021

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع - سوق أهراس -

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

إدارة الاعمال

من إعداد

بن سايح حدة

حليمي نور الهدى

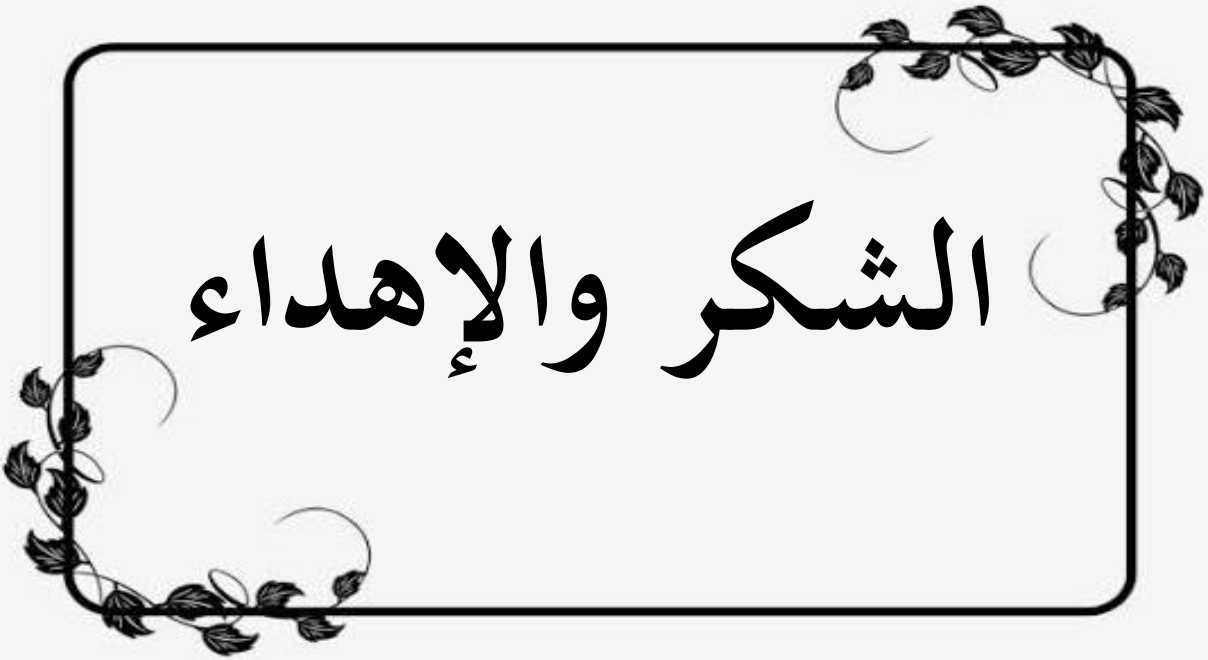
لجنة المناقشة

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس	الرتبة العلمية: أستاذ محاضر أ	الرئيس: أ.د. مشري عبد الناصر
جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس	الرتبة العلمية: أستاذ التعليم العالي	المشرف: أ.د. بوفاس الشريف
جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس	الرتبة العلمية: أستاذ محاضر أ	المتحن: أ.د. بلايلية ربيع

رقم:/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي
يُعِيدُ النَّاسَ
وَالَّذِي جَعَلَ
الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ
وَالَّذِي يُعِيدُ
النَّاسَ

الشكر والإهداء



شكره لله

يقول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "
الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمنا الطموح والصبر وأعاننا
على إنجاز هذا العمل المتواضع
بفضله ونعمه علينا أما بعد:

نتقدم بأسمى وأرقى عبارات الشكر والتقدير إلى من وجهنا دون وهن،
إلى أستاذنا الفاضل الدكتور "بوفاس الشريف" الذي قبل أن يكون مشرفا على إنجاز هذه المذكرة لم
يخل علينا بأي نصيحة أو رأي ، لك منا جزيل الشكر وخالص الإحترام والتقدير، ودمت لنا الشعاع
المنير، نسأل الله العلي القدير أن يجازيك عنا وعن طلبة العلم خير الجزاء، كما نتقدم بالشكر لكل
الأستاذة الذي وجهونا ولو بالنصيحة لانجاز هذا العمل
إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين سيناقشون هذا العمل العلمي.
إلى عمال مؤسسة سونلغاز على حسن استقبالهم وتعاونهم معنا
إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة



إهداء
إلى أعز ما أملك في هذه الحياة
أمي الغالية، أبي الرائع
إلى أفراد عائلتي
نور الهدى





إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
أهدي ثمرة جهدي إلى من كانا سببا في وجودي وتحملا العناء والتعب لتربيتي والفرح لنجاحي

"أمي وأبي"

إلى مصدر إلهامي والسند الدائم لي أخي وأخواتي، إلى كل من علمني حرفا، أساتذتي
إحتراما وتقديرا لجهودهم.

دون أن أنسى الأصدقاء سواء من قريب أو من بعيد ومن ساندي عبر مشوار بحثنا المتواضع
ولو بكلمة طيبة

حـدة



فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
//	بسملة
//	الشكر والتقدير
//	الإهداء
//	فهرس المحتويات
//	فهرس الأشكال
//	فهرس الجداول
المقدمة العامة	
أ	أولاً: اشكالية الدراسة
ب	ثانياً: فرضيات الدراسة
ج	ثالثاً: أهمية الدراسة
ج	رابعاً: أهداف الدراسة
ج	خامساً: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة
د	سادساً: حدود الدراسة
د	سابعاً: الدراسات السابقة
و	ثامناً: هيكل الدراسة
ز	تاسعاً: نموذج الدراسة
الفصل الأول الإطار النظري للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي
2	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي وأهميته
5	المطلب الثاني: خصائص التعلم التنظيمي
6	المطلب الثالث: مستويات وأنماط التعلم التنظيمي

12	المطلب الرابع : مقومات التعلم التنظيمي
15	المبحث الثاني: ماهية المنظمة المتعلمة
15	المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة (مفهومها، خصائصها، أهميتها)
20	المطلب الثاني متطلبات التحول إلى منظمة متعلمة
22	المطلب الثالث: وسائل تسيير المنظمة المتعلمة
24	المطلب الرابع: علاقة التعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة
26	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني التفكير الإبداعي و القدرات الإبداعية للعاملين	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: مدخل للتفكير الإبداعي
29	المطلب الأول: مفهوم التفكير الإبداعي
31	المطلب الثاني: مستويات التفكير الإبداعي
32	المطلب الثالث: معوقات التفكير الإبداعي
35	المطلب الرابع: أساليب تنمية التفكير الإبداعي
37	المبحث الثاني: ماهية القدرات الإبداعية
37	المطلب الأول: مفهوم القدرات الإبداعية
38	المطلب الثاني: عناصر القدرات الإبداعية
42	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على القدرات الإبداعية
44	المطلب الرابع: تنمية القدرة على الإبداع
46	المطلب الخامس: التعلم التنظيمي وتطوير القدرات الإبداعية
49	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع لولاية سوق أهراس	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز لولاية سوق أهراس
52	المطلب الأول نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز
53	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة سونلغاز توزيع لولاية سوق أهراس

56	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس-
56	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
56	المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة
59	المطلب الثاني صدق وثبات أداة الدراسة
61	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
61	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات واختبار الفرضيات
62	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج البيانات الشخصية
65	المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبيان
72	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
84	خلاصة الفصل
الخاتمة العامة	
//	قائمة المراجع
//	قائمة الملاحق
//	الملخص

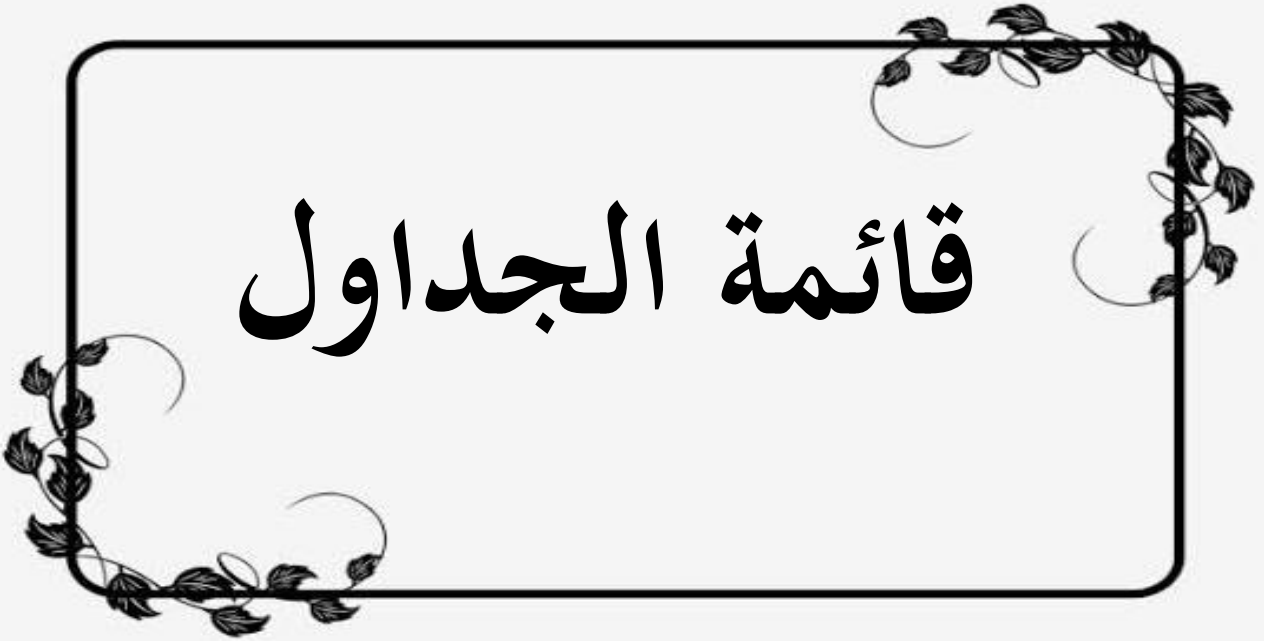
قائمة الأشكال



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	آلية التعلم الفردي (عجلة التعلم)	01
8	مستويات التعلم التنظيمي	02
9	التعلم أحادي الحلقة	03
10	التعلم ثنائي الحلقة	04
11	التعلم ثلاثي الحلقة	05
18	خصائص المنظمة المتعلمة	06
25	المرور من التعلم التنظيمي إلى المنظمة المتعلمة	07
32	مستويات التفكير الإبداعي	08
34	معوقات الإبداع	09
41	عناصر القدرات الإبداعية	10
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق سوق أهراس	11
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	12
63	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	13
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	14
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	15

قائمة الجداول



قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	الرقم
03	تعريف التعلم التنظيمي على وفق السياق الزمني لبعض الكتاب والباحثين	01
24	الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	02
29	تعريف التفكير الإبداعي	03
54	الأقسام الإدارية لمؤسسة سونلغاز	04
58	درجات مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة	05
58	المتوسطات الحسابية والاتجاه الموافق لها	06
59	معيار مقياس التحليل لمعامل الارتباط بيرسون	07
60	معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد التعلم التنظيمي والمحور الأول	08
60	معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد القدرات الإبداعية والمحور الثاني	09
60	قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ و الصدق الذاتي للاستبيان	10
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	11
63	تحليل خصائص العينة-السن	12
63	تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي	13
65	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	14
66	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتعلم التنظيمي	15
69	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للقدرات الإبداعية	16
72	إختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة (كولمغروف-سميرنوف)(KS)	17
73	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط بين بعد ديناميكيات التعلم و القدرات الإبداعية	18
74	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط بين بعد إدارة المعرفة و القدرات الإبداعية	19
74	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط بين بعد تطبيق التكنولوجيا و القدرات الإبداعية	20
75	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط بين بعد تمكين العاملين و القدرات الإبداعية	21

76	نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط بين بعد الذاكرة التنظيمية والقدرات الإبداعية	22
77	نتائج اختبار الإنحدار الخطي المتعدد لدور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية	23
78	نتائج إختبار t لاختبار الفروق حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية تعزى لمتغير الجنس.	24
79	جدول تحليل التباين الأحادي Anova لاختبار الفروق حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية تعزى للسن	25
80	نتائج إختبار التباين الأحادي Anova لاختبار الفروق حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية تعزى للمستوى التعليمي	26
81	نتائج إختبار التباين الأحادي Anova لاختبار الفروق حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية تعزى للأقدمية	27

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

مع ظهور إقتصاد عالمي جديد يستند في أساسه إلى التنافس القائم على التميز، أصبح للمعرفة مقام الصدارة وأصبح ينظر إليها على أنها الأداة الحاسمة في توليد كل ثروة وكل قوة ، فالتطور التقني المتسارع وسرعة نقل وتبادل المعلومات إنعكس إيجابا على أداء المنظمات التي أصبحت تسعى إلى اكتساب ثقافة المستقبل من خلال البحث عن الفرص وتجنب التهديدات، والعمل المتواصل على اكتشاف وفتح أسواق جديدة من خلال أسلوب علمي يسعى إلى توسيع دائرة المعرفة للعاملين في المنظمات، واعتبار المنظمة مدرسة للتعليم .

وانسجاما مع متطلبات القرن الواحد والعشرين، أصبح لزاما على المنظمات اليوم ضرورة زيادة اهتمامها بالعنصر البشري، هذا المورد الإستراتيجي، وهذا لن يتأتى إلا في وجود ركيزة صلبة وأداة فعالة وكفاءة محورية تساهم في انسيابية المعرفة الموجودة وتمكّن كل الفاعلين من تحصيل المعرفة واستثمارها في نشاطاتهم، وكذا توليدها، هذه الكفاءة تبلورت في مختلف النماذج والدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي هذا الأخير الذي أصبح ضرورة لأي منظمة طالما أنها تحرص على أن تحفظ وجودها في المستقبل، لأنه لا يمكن لها أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركتها مع التطورات المتسارعة حولها خاصة في المجالات التكنولوجية والإدارية إلا إذا أدركت أهمية التعلم التنظيمي .

وما ينطبق على المنظمات ينطبق على الأفراد، حيث أصبح كل موظف مطالب أن يعي ويكتشف طبيعة التطورات وأن يعمل على التعامل معها واستيعابها وتطوير قدراته ومعارفه ومهاراته بما ينسجم مع ضرورتها، وأن يعمل على التجدد المستمر مع تجددتها، وإلا فإنه قد يواجه أزمة قد تنتهي إلى تخلفه، ويمثل التعلم التنظيمي مدخلا أساسيا يساعده على ذلك ويدعمه بالقدرة على التفكير والتكيف والإبداع.

أولا: إشكالية الدراسة

أصبحت المنظمات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتقدم والوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية دون انتهاج طريق الإبداع والعمل على تنميته لذلك فهذا النوع من المنظمات يسعى لتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد ولعل أهمها التعلم التنظيمي .

والمنظمات الجزائرية كغيرها تسعى للتكيف مع أكبر التحديات التي تواجهها من خلال تبني أساليب حديثة تمكنها من الزيادة في كفاءتها وفعاليتها.

المقدمة العامة

وتعد مؤسسة سونلغاز إحدى المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الخدماتي والتجاري من القطاعات الإستراتيجية في الوطن، كما أنها تقدم خدمات يومية وآنية لمختلف شرائح المجتمع ، فعملها في حاجة إلى تحسين وتطوير أساليب العمل والسعي إلى الإستفادة من مختلف المعارف لتمكينهم من القدرة على تحسين الخدمات المقدمة للزبائن. ولهذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة سونلغاز، ومن خلال ماسبق نطرح الإشكالية التالية: هل يوجد دور للتعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في مؤسسة سونلغاز لولاية سوق أهراس؟

وانطلاقاً من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 01 - هل لديناميكيات التعلم دور في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة سونلغاز؟
- 02 - هل لإدارة المعرفة دور في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة سونلغاز؟
- 03 - هل لتطبيق التكنولوجيا دور في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة سونلغاز؟
- 04 - هل لتمكين الأفراد دور في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة سونلغاز؟
- 05 - هل للذاكرة التنظيمية دور في تحسين القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة سونلغاز؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية إجابة مسبقة لأسئلة الدراسة، والتي تتحمل الخطأ أو الصواب وبناءً على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية للعاملين.
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ديناميكيات التعلم والقدرات الإبداعية للعاملين.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية للعاملين.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التكنولوجيا على مستوى المنظمة والقدرات الإبداعية للعاملين.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الأفراد والقدرات الإبداعية للعاملين.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية والقدرات الإبداعية للعاملين.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية .

ثالثا: أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية بوصفهما متغيرين حرجين لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة.
- من المهم التعرف على واقع تطبيق المؤسسة للتعلم التنظيمي ومدى وعي مسيرّيها بأهمية التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.
- التعرف إلى القدرات المميزة للشخصية المبدعة المتوفرة لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز لولاية سوق أهراس.
- محاولة دراسة وتحليل العلاقة الموجودة بين التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية للعاملين .

رابعا: أهداف الدراسة:

- من الأهداف التي تحاول هذه الدراسة الوصول إليها نوجزها فيما يلي:
- محاولة تسليط الضوء على مفهومين حديثين في مجال الإدارة ألا وهما التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية من خلال تقديم تأطير مفاهيمي لهما.
- معرفة مدى ممارسة مؤسسة سونلغاز لولاية سوق أهراس لعمليات التعلم التنظيمي.
- محاولة إبراز طبيعة العلاقة والأثر الموجود بين التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية في عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز .
- معرفة مدى توفر القدرات الإبداعية عند الموظفين في مؤسسة سونلغاز.
- تقديم إقتراحات لمؤسسة سونلغاز والتي من شأنها أن تساعد في الرفع من أدائها.

خامسا: منهج الدراسة

- لإنجاز دراستنا هذه والتوصل إلى إجابات عن التساؤلات المطروحة وبالتالي الإجابة على الإشكالية الرئيسية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية ، بغية استيعاب الإطار النظري للدراسة وفهم مكوناتها وتحليل أبعادها من منطلق أن هذا المنهج يتناول الظواهر كما هي في أرض الواقع .
- أما الدراسة الميدانية، فقد تم الإعتماد على أسلوب الإستقصاء عن طريق تصميم أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة تتضمن البيانات المطلوب تجميعها من المجتمع المستهدف من الدراسة عن طريق عينة ليتم تحليل هذه البيانات فيما بعد باستخدام الأساليب الإحصائية وبالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS 22، الهدف الأساسي منها

المقدمة العامة

الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار مدى صحة فرضياتها.

سادسا: حدود الدراسة

لكل دراسة حدود وخصائص معينة، ودراستنا هذه تمثلت حدودها في مايلي:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** عاجلت هذه الدراسة موضوع التعلم التنظيمي ودوره في تنمية القدرات الإبداعية لعمال مؤسسة سونلغاز لولاية سوق اهراس
- ✓ **الحدود البشرية:** إقتصرت هذه الدراسة على مجموعة من عمال مؤسسة سونلغاز.
- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز لولاية سوق اهراس.
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2022/2021.

سابعا: عرض وتحليل الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا:

- 1 - دراسة (زلاسي سامر) مقال بعنوان **أثر التعلم التنظيمي على القدرات الإبداعية للعاملين -دراسة حالة قطاع الإتصالات بولاية الوادي** نشرت بمجلة الدراسات الاقتصادية والمالية العدد 09، المجلد الأول، بجامعة الوادي، هدفت هذه الدراسة إلى تتبع مسارات التأثير بين التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية، استخدم الباحث منهج الوصفي التحليلي مستندا في جمع العينات إلى الاستبيان ، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن هناك علاقة قوية ومعنوية بين التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية للعاملين.

الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول التعلم التنظيمي

- 1 - دراسة (ترغيني صباح، 2018/2017) بعنوان: **دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج** - تمحورت مشكلة البحث حول التعرف على مساهمة عمليات التعلم التنظيمي التي تتم بين العاملين في دعم مخرجاتها الابتكارية ، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع التعلم التنظيمي والابتكار بمؤسسة كوندور، وقد تم تحديد ستة أبعاد للتعلم التنظيمي والمتمثلة في: تعلم الأفراد، التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة، التعلم بين الوظائف، التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين، والتعلم من الموردين، في حين قسمت أبعاد الابتكار إلى أربعة أبعاد وهي: إبتكار العمليات، الإبتكار الإداري، إبتكار المنتج، والابتكار التسويقي، انتهجت الباحثة المنهج الوصفي معتمدة على المقاربة الهجينة، تم توزيع 110 إستبياناً على إطارات مؤسسة كوندور، وتم استرجاع 100 إستبيان

المقدمة العامة

صالحة للتحليل، حيث توصلت لجملة من النتائج أهمها أنه هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والإبتكار وبالتدقيق للتعلم التنظيمي دور في دعم الإبتكار بالمؤسسة.

2 - دراسة (مباركة زروق 2015-2016) مذكرة ماستر بعنوان: دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع التطبيقي لمفهوم التعلم التنظيمي وربط ذلك بالميزة التنافسية، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن للتعلم التنظيمي بمستوياته التنظيمي والجماعي دور في دعم الميزة التنافسية بمؤسسة المطاحن الكبرى أوماش بينما التعلم على المستوى الفردي لا يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

3 - دراسة (بلقاسم جودي 2014-2015) مذكرة ماجستير بعنوان: التعلم التنظيمي وعلاقته بالتمكين ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عمال مديرية التوزيع للكهرباء والغاز سونلغاز الأغواط، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع 111 استبيان تم استرجاع 92 نسخة صالحة للتحليل، من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أنه توجد علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين.

الدراسات المتعلقة بمتغير القدرات الإبداعية

1 - دراسة (محمد رمزي جودي وأمينة جودي 2020) مقالة بعنوان: دور التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية مع الإشارة لحالة مجمع صيدال، الجزائر ، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية للموارد البشرية من خلال تحديد الإطار المفاهيمي للتعلم الجماعي والقدرات الإبداعية ، تم استخدام المقابلة المهيكلية مع عينة من إطارات مجمع صيدال واعتمادا على التحليل الكيفي لمحتوى المقابلات تم التوصل إلى نتيجة أساسية مفادها أن التعلم الجماعي يساهم في تطوير القدرات الإبداعية في مجمع صيدال.

2 - دراسة (صباح خالد محمد مرعب 2018) رسالة ماجستير بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين الإداريين في شركات الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات في الضفة الغربية ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات الإبداعية للموظفين لدى شركات الاتصالات في الضفة الغربية وتم اتباع المنهج الوصفي الإستكشافي، من أجل تلك الغاية تم توزيع 135 استبانة استرجع منها 116 تم تحليلها والتوصل إلى أهم

المقدمة العامة

النتائج والمتمثلة في: تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية دور إيجابي في تحقيق القدرات الإبداعية لدى شركات الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات .

• ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

استعرضنا عددا من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة وقد بلغ عددها 06 دراسات منها: 05 دراسات محلية وواحدة عربية، وجاءت هذه الدراسات متنوعة من حيث أهدافها وبيئات تطبيقها، والمقاييس المعتمدة لدراساتها وكذا الأبعاد المتناولة فيها، وحاولنا أن يكون اختيارنا لتلك الدراسات السابقة بناء على علاقتها بالدراسة الحالية بغية استكشاف مفهوم كل متغير، والوقوف على أبعاده وعلاقته بالمتغيرات الأخرى. تتشابه دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم، وفي تناولها لأحد متغيري الدراسة والتعرف على علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى. وتتميز عن الدراسات السابقة من حيث الهدف منها، حيث سعت إلى كشف العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية ودراسة العلاقة بينهما والذي لم تتناوله الدراسات السابقة عدا دراسة (زلاسي سامر) تناول دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين مستندا إلى أبعاد مختلفة عن الأبعاد التي تناولتها هاته الدراسة، إضافة إلى أن الدراسة الحالية خاصة بمؤسسة وطنية خدمتية .

ثامنا هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على إشكالياتها الأساسية واختبار فرضياتها، ارتأينا تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين يتعلقان بالجانب النظري وفصل يتعلق بالجانب التطبيقي بالإضافة إلى المقدمة العامة والخاتمة. يناقش الفصل الأول أسس ومفاهيم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، حيث يتم تناول أهم المحاور الرئيسية المتعلقة بهذا الموضوع بدءا بماهية التعلم التنظيمي من خلال المبحث الأول أما المبحث الثاني فيتم التطرق فيه إلى المنظمة المتعلمة.

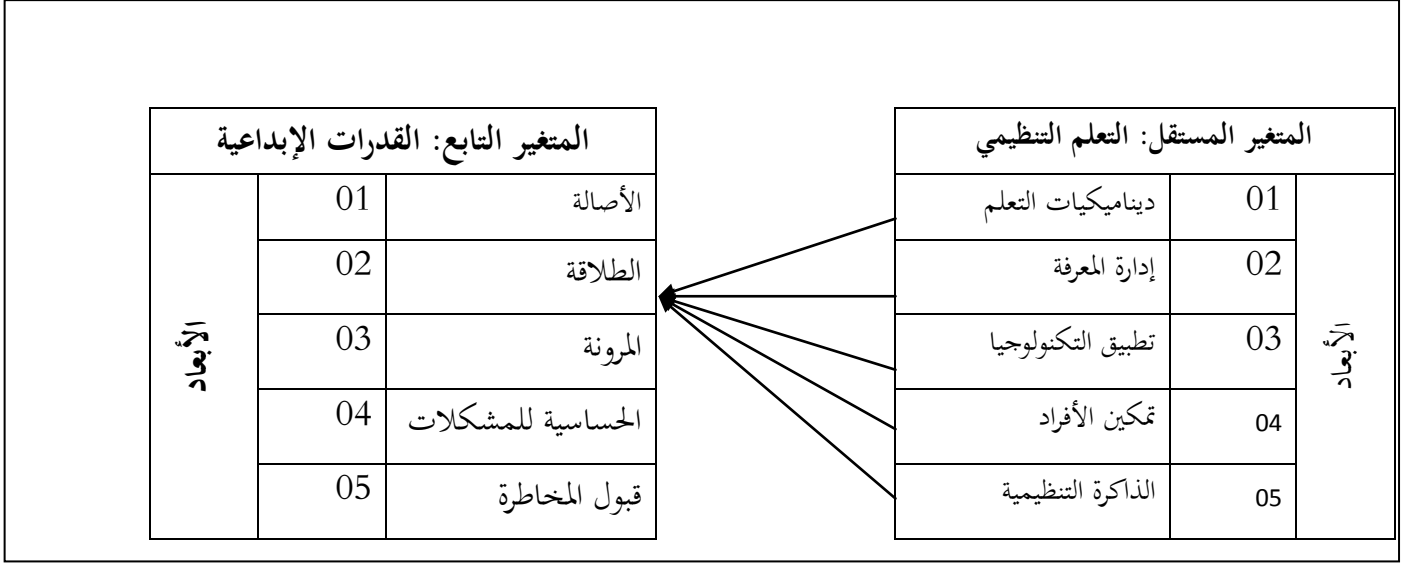
- أما الفصل الثاني تم تقسيمه أيضا إلى مبحثين خصص المبحث الأول لدراسة مفاهيم أساسية للتفكير

الإبداعي والمبحث الثاني فيتم التطرق فيه للقدرات الإبداعية.

أما الفصل الثالث خصص للدراسة الميدانية.

تاسعا نموذج الدراسة

تم بناء نموذج توضيحي للدراسة كما في الشكل التالي:



التعريفات الإجرائية

أ- **التعلم التنظيمي:** هو عملية نقل المعارف والمعلومات اللازمة للأفراد والعمل على تحسينها لتمكينه من مواجهة المشكلات والتعامل معها بمرونة لإيجاد أفضل الحلول في أسرع وقت.

- **ديناميكيات التعلم:** هي الإستراتيجيات والممارسات التي تسمح للأفراد باكتساب المعارف وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، من خلال التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتنظيمي.
- **تمكين الأفراد:** تعزيز شعور العاملين بالقدرة على مواجهة المشاكل ومنحهم الاستقلالية وحرية التصرف لاتخاذ القرار المناسب، وامتلاك وتقاسم المعلومات والعمل في شكل فرق.
- **الذاكرة التنظيمية:** يقصد بهذا البعد مدى اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم في سجلات ووثائق ووسائط معلوماتية لتستطيع الرجوع إليها والاستفادة منها مستقبلا.
- **إدارة المعرفة:** ويقصد بها مدى اهتمام المنظمة بإدارة ما يمتلكه الأفراد من معارف ومعلومات ومهارات وتوفير التقنيات والموارد اللازمة لاستثمارها والاستفادة منها.

● **تطبيق التكنولوجيا:** أي توفير التقنيات الحديثة ونظم المعلومات ذات الكفاءة العالية.

ب- **القدرات الإبداعية:** هي تلك الاستعدادات العقلية التي يجب أن تتوفر في الأفراد حتى يقوموا بالسلوك الإبداعي.

- **الأصالة:** القدرة على إنتاج شيء خارج عن المألوف أي خلق أفكار جديدة لم يسبق تقديمها.

المقدمة العامة

- **الطلاقة:** خلق أكبر حجم ممكن من الأفكار الجيدة والمناسبة للمواقف في الوقت المناسب.
- **المرونة:** القدرة على التفكير بطرق مختلفة والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة والتكيف معها.
- **الحساسية للمشكلات:** القدرة على مواجهة المواقف، المشاكل أو العقبات والتعامل معها.
- **روح المخاطرة:** تحمل نتائج تطبيق أفكار وأساليب جديدة وعدم الخوف من الفشل.

الفصل الأول

الإطار النظري للتعلم التنظيمي

والمنظمة المتعلمة

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها ولا تزال إدارة المنظمات تبحث عن كيف تجعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة، ويعتبر التعلم التنظيمي أحد أهم الممارسات التي تسعى المؤسسات جاهدة لتجسيدها، لاسيما بعد النجاح الذي حققته العديد من المنظمات بعد تبنيها منهج التعلم التنظيمي.

ففي غياب التعلم فإن المؤسسات والأفراد لا يقومون إلا بإعادة التجارب والأنظمة القديمة وحتى التغييرات فإنها تبقى سطحية فقط، وحتى إن كان هناك تحسن في أداء المؤسسة فلن يكون إلا على المدى القصير، وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم ماجاء حول التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة من خلال التطرق للعناصر التالية:

➤ المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي.

➤ المبحث الثاني: ماهية المنظمة المتعلمة.

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

فرضت الألفية الثالثة على منظمات الأعمال تحديات في غاية الجدة والحداثة يتطلب مواجهتها من إدارات منظمات الأعمال إعادة النظر في أساليبها وممارساتها الحالية، فالتطور الجوهرى للفكر الإداري على الصعيدين النظري والتطبيقي للمنظمة أظهر الحاجة إلى مفاهيم حديثة ويعتبر التعلم التنظيمي واحد من أكثر المجالات الإدارية حداثة وإهتماما في الآونة الأخيرة، ومن خلال هذا المبحث سنحاول تقديم جملة من المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتعلم التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي وأهميته

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي

برز مفهوم التعلم التنظيمي حديثاً مع الخبيرين أرجيرس وشون الذين قدما كتابهما "التعلم المؤسسي، نظرية من واقع العمل" عام 1978 وناقشا فيه بعمق آليات التعلم الفردي والجماعي انطلاقاً من الأبحاث التي تم إجرائها خلال تلك الحقبة¹.

والحديث عن التعلم التنظيمي لا يعني أن المنظمة هي من يتعلم، كما أن عناصرها المادية غير قابلة للتعلم لافتقارها القدرة على الإحساس بالمتغيرات وعدم القدرة على الاستجابة لها، ولكن البشر الذين يشغلون وظائف مختلفة داخل المؤسسة هم المعنيون بالتعلم، ومنه فإن التعلم التنظيمي هو تعلم الأفراد داخل المؤسسة بمجالات مختلفة (ظروف العمل، الأداء، المسار الوظيفي...) ²، وقبل التطرق لتعريف التعلم التنظيمي لابد أن نعرف معنى التعلم.

أ. مفهوم التعلم:

التعلم هو العملية التي كرم الله تعالى بها الإنسان، فجعله قادراً على الاستفادة من الخبرات التي يعيشها، حيث ورد ذكر مصطلح التعلم في القرآن الكريم في أكثر من آية ومنها قوله تعالى: "اقرأ باسم ربك الذي خلق (1) خلق الإنسان من علق (2) اقرأ وربك الأكرم (3) الذي علم بالقلم (4) علم الإنسان ما لم يعلم (5)"³ (العلق، 01-05)

¹ علي محمد الخوري، عبدالكريم درويش، أمين مختار غنيم، التعلم المؤسسي الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الواحد والعشرين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2015، ص36.

² علة مراد، التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية-مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة، مجلة دار المنظومة، 2016 ص50.

³ سورة العلق

الفصل الأول: الإطار النظري للتعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

وقوله تعالى "وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبؤوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين"¹ (البقرة، 31)

كما ورد عن الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام قوله: "من خرج في طلب العلم كان في سبيل الله حتى يرجع" رواه الترمذي².

- يعتبر التعلم كما عرفه Lager son 1975 بأنه تغير دائم في المعرفة أو السلوك يحدث نتيجة للتدريب أو الخبرة أو الدراسة بمعنى أنه يحدث تغيرا في سلوك الفرد وللتعلم أهمية كبرى للمنظمة³.

ب. مفهوم التعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي هو عملية يتم من خلالها إشراك وتوجيه السلوك الخاص للأفراد بصفة متفتحة على أنظمتها ومحيطها، فهو يتعلق بالعملية الجماعية التي تضمن إنشاء واكتساب معارف جديدة من طرف المنظمة، فمفهوم التعلم التنظيمي مرتبط بنفس الإهتمامات الخاصة بتطوير الكفاءات، فهو يمثل ضرورة التزام المنظمات بالتعلم من أجل ضمان استمراريتها وتنافسيتها، وذلك من خلال الإهتمام بالموارد البشرية للمنظمة التي أصبحت عنصرا حاسما لأنها لم تعد تقتصر على أداء مجموعة من المهام الضيقة، بل أيضا تجسد وتطبق روح التعلم⁴ ومن خلال الجدول التالي نستعرض أهم التعاريف التي قدمها الباحثون في مجال التعلم التنظيمي:

الجدول رقم(01): تعاريف التعلم التنظيمي وفق السياق الزمني لبعض الكتاب والباحثين

الكاتب	التعريف
01 سيمون Simon (1969)	هو الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل أفراد المنظمة ذاتها.
02 Argyrys et schon (1974)	العملية التي يمكن من خلالها للمنظمة كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات ونماذج التصرف والعمل لديهم.
03 روبي و سالس Roby & Sales 1994	عبارة عن عملية اكتساب المعلومات ثم تخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها

¹ سورة البقرة

² من السنة النبوية

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص49.

⁴ مصطفى حوحو، عبدالحق العشعاشي، خيرة عيشوش، المنظمات المتعلمة الناشئة، الأهداف والتطور، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2017، ص 95.

الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

وتنقيحها من حين إلى آخر.		
آلية التعلم التي تتبناها المنظمات وتجعلها جزءا من ثقافتها التنظيمية.	بوبر وليشترز (Popper & Lipshitz, 2000)	04
العملية التي تسمح في نهاية المطاف بخلق كفاءات جديدة على المستوى الجماعي، حيث من خلاله تكون المعارف والمهارات مستعملة من مجموع أعضاء المنظمة من أجل أن تنجح هذه الأخيرة في التوجه نحو توحيد المعايير.	نيكولاس (Nicolas, 2004)	05
عملية ديناميكية مستمرة تستهدف زيادة مقدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة، وتحقيق التميز في الأداء والتعلم في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على أولوية مشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة للتعلم الجماعي والتطوير والتدريب المستمرين ومشجعة لهما.	كيرلاند (Kirland, 2011)	06

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدة مراجع

ثانيا: أهمية التعلم التنظيمي

يؤكد أغلب الباحثين على أهمية التعلم التنظيمي، فهو عملية تؤثر مباشرة في نجاح وبقاء المؤسسات وتتمثل أهمية التعلم التنظيمي لأي منظمة بوجه عام فيما يلي¹:

- 1- البقاء: حيث تهتم منظمة بالتعلم عندما تكون في حالة اضطرابات في العمل الداخلية، وعندما يكون هناك خلاف في توازن السلطة بين الأفراد والمجموعات أو هناك تهديد لبقاء المنظمة، وهنا تكون الحاجة ملحة للبحث عن التعلم والتغيير.
- 2- الكفاءة: وتحتاج هذه العملية إلى خلق وبناء بنية تحتية داخلية مشجعة، لكي يشعر المشاركون في عملية التعلم الجماعي بالرضا الداخلي، كما يجب تعزيز علاقات الثقة والانتماء للمجموعة لصالح المنظمة، فلكي تحقق المنظمة الكفاءة لا بد أن تعمل إلى ما هو أبعد من مجرد البقاء.

¹ إنجي طلعت نصيف ميخائيل، التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم، مجلة كلية التربية بنها، العدد 103، يوليو 2015، ص16.

3- الفاعلية: يمثل البقاء والكفاءة غرضان حاسمان لقيادة مراحل البناء والتحول في المنظمة، ويأتي بعدهما غرض تحسين فاعلية العمليات، فإذا تواجد تحسين في علاقات العمل والأداء أو نجاح في أي صورة سيتم تسجيل وتوثيق هذه الخبرة في الذاكرة التنظيمية، سواء في شكل سياسات أو إجراءات معيارية تعمل كنقاط مرجعية عند وضع وصياغة استراتيجيات مواجهة التحديات والتهديدات الجديدة، ولا تمثل مجهودات الحصول على الفعالية المرحلة النهائية بل هي نشاط مستمر للتأكد من أن المنظمة ستستمر في البحث عن التفوق في الأداء وستحتفظ بالميزة التنافسية.

المطلب الثاني: خصائص التعلم التنظيمي

يمثل التعلم التنظيمي الحجر الأساس في اكتساب المعلومات والمعارف وقد أجمع الباحثون على أنه يتميز بالخصائص التالية¹:

عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية.

يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم. -التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها هي التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.

-التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للإستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة المنظمة.

-إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة، التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف².

إضافة إلى بعض العناصر الأخرى منها:

-يركز التعلم التنظيمي على المستقبل أكثر من الماضي ويبحث عن التوجهات الجديدة بدلاً من الإستجابة للضغوط³.

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2012، ص139.

² وفاء ريس، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 و14 ديسمبر 2011، ص6.

³ وردة قريمطي، مساهمة أبعاد المنظمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الحلفة، ص11.

ليس هناك مدخل واحد أو نموذج واحد للتعليم التنظيمي بل تتعدد مداخله منها مايركز على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومنها مايركز على التعلم من التجارب والأخطاء، ومنها مايركز على تمكين العاملين وغير ذلك من المداخل.

التعلم التنظيمي عملية تكاملية وتفاعلية يشارك بها جميع أعضاء المنظمة.

المطلب الثالث: مستويات وأنماط التعلم التنظيمي

أولا مستوياته:

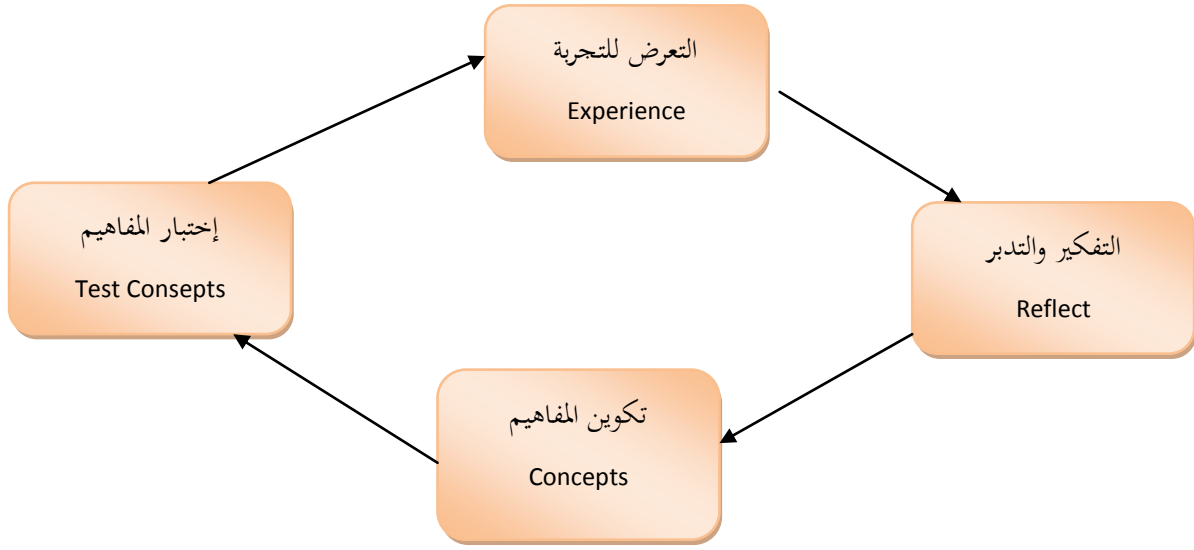
لقد كان التوجه الأساسي للتعلم التنظيمي هو الربط بين المعرفة الشخصية التي يكتسبها الفرد في حياته، من خلال التعلم والتجربة، والمعرفة الجماعية التي تحتفظ بها المنظمة بشكل موثوق في ثقافتها أو نظمها أو هيكلها أو في عقول أعضائها، وهكذا يتحول التعلم من الشخص إلى الجماعة ثم إلى المنظمة بشكل يحدد مسافات يشار من خلالها إلى المستويات التنظيمية لذلك التعلم، فهناك التعلم على مستوى الفرد، والتعلم على مستوى الجماعة، والتعلم على مستوى المنظمة¹

1 - **التعلم على المستوى الفردي**: إن معظمنا قد مر بتجربة التعلم من خلال المؤسسات التعليمية في المجتمع، هذه العملية تبدأ من خلال المعلم أو الأستاذ الذي يزود المتلقين بعدد متنوع من المعارف والمهارات في موضوع ما، هذا التعلم من الممكن التحقق منه من خلال الإختبارات، والتعلم الفردي في المؤسسة يمثل تعلم الأفراد العاملين من خلال الخبرة والتجربة²، فالتعلم الفردي يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية والتفكير الذاتي، ويرتبط بدوافع الفرد واهتماماته.

¹ بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين-دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص34.

² صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريش، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إقتصاد وإدارة المعرفة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018، ص95.

الشكل رقم (01): يوضح آلية التعلم الفردي (عجلة التعلم)



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب ، القاهرة، 2002، ص228.

2- التعلم الجماعي (Groupe learning): هو ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من

خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، ويعمل التعلم الجماعي على تطوير مهارات الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة¹، وتتحدد فعالية وجودة النتائج التي يتوصل إليها فريق التعلم بالممارسة بناء على فعالية وكفاءة الأعضاء المشكلين للفريق، لذا فإنه من المهم اختيار أعضاء الفريق بعناية ، إذ أن الإختيار الأمثل لأعضاء الفريق هو المفتاح لتحقيق أهداف التعلم الجماعي والمتمثلة في إنجاز المهمة المكلف بها الفريق بنجاح.²

3- التعلم على مستوى المنظمة: ويعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال

نشاطات أفرادها، يمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية والإستراتيجيات والإجراءات والسياسات التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي³. كما أنه عبارة عن محاولة لتوظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات وينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص والتوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة والعمل في نفس الوقت على تشخيص أبرز

¹ هناء شحات السيد إبراهيم حجازي، المنظمة المتعلمة مدخل لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين ، كلية التربية، جامعة بنها، مصر، ص170.

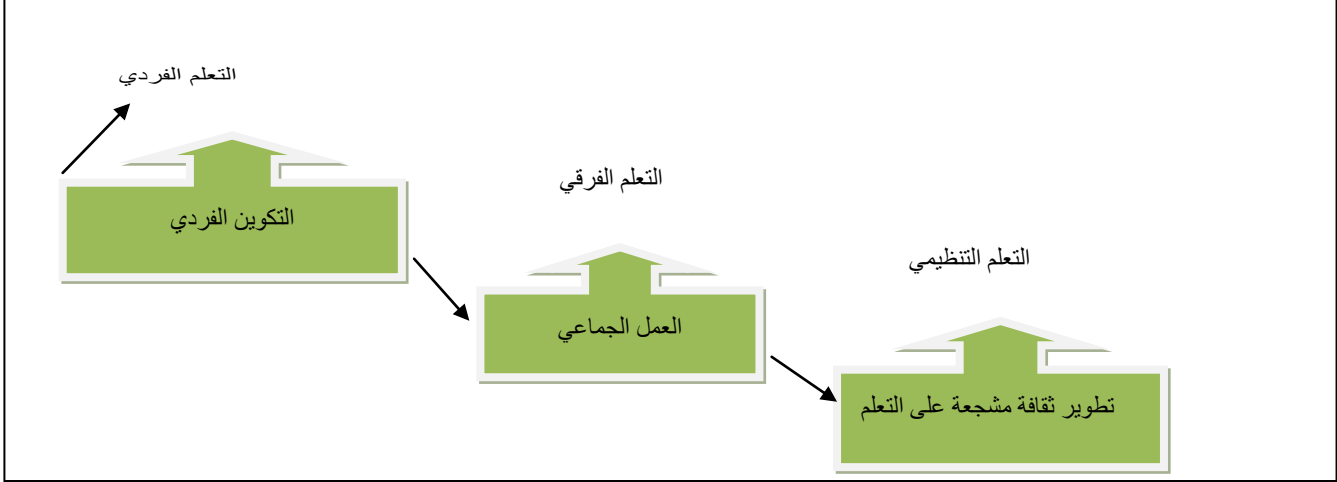
² إيمان بنت سعود أبو حضير، أساسيات التعلم بالممارسة ، مدخل لتطوير القيادات والمنظمات وبناء فرق العمل الناجحة، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2017، ص71.

³ مباركة زروق، دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى أوماش، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2016، ص9

الفصل الأول: الإطار النظري للتعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

التحديات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها، والشكل الموالي يوضح تكامل مستويات التعلم التنظيمي.

الشكل رقم (02): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: فطيمة الزهرة بربطل، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين الرأسمال الفكري دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ص 23

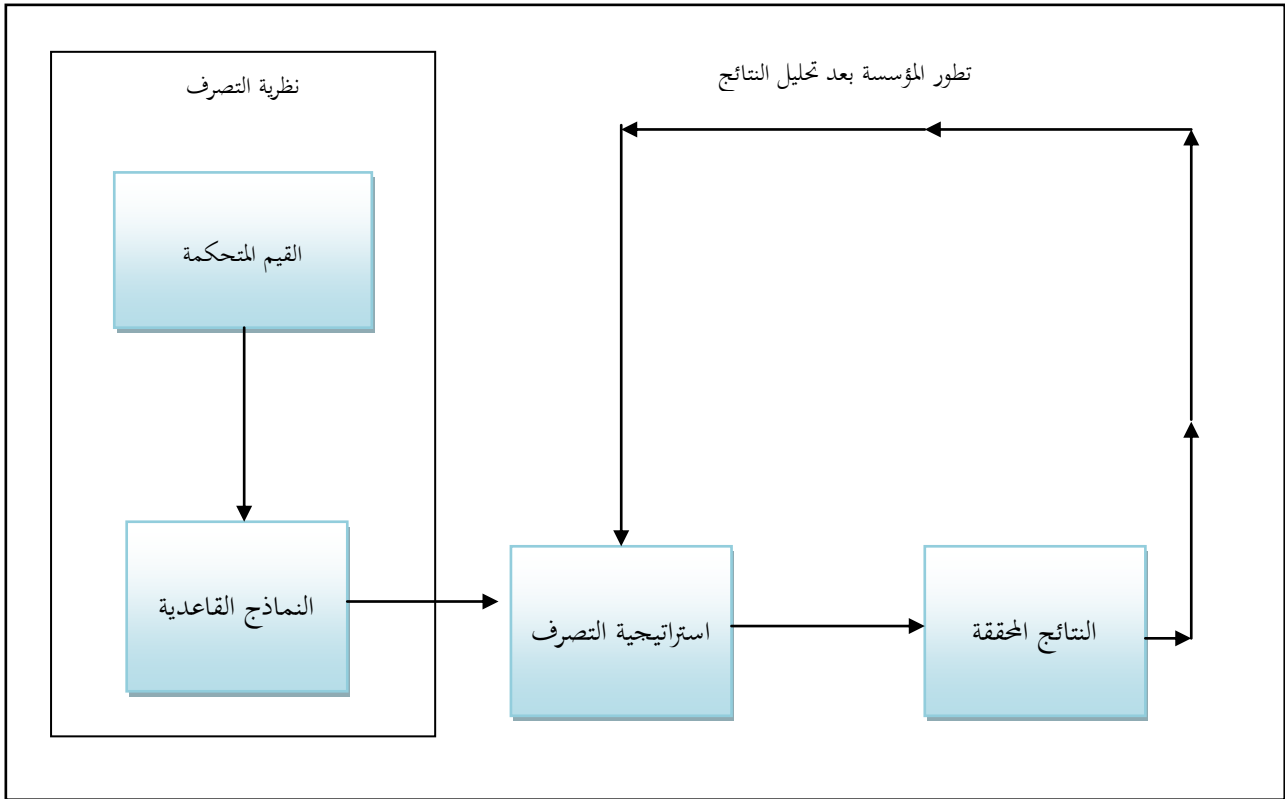
ثانيا أنماطه:

حسب دراسات الباحثين فإنه هناك عدة تصنيفات للتعلم التنظيمي إلا أنه هناك تصنيفين رئيسيين وهما التصنيفان الذين قدمهما كل من Schön وArgyris في كتابهما حول التعلم التنظيمي الذي تحدثنا فيه عن التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة.

- 1 - **التعلم أحادي الحلقة** : يتعلم بموجبه العاملون والقادة في المنظمات من تجاربهم وممارستهم وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات تعد بمثابة تغذية راجعة للعاملين، فإما أن يرضوا بما ترتب على قراراتهم فيحرصوا على تكرارها لتصبح قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة، أو لا يكونوا راضين عنها فالتعلم أحادي الحلقة يعلم القادة والعاملين كيفية حل المشكلات الناتجة من تصرفاتهم¹.

¹ سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس، الوظائف والاتجاهات الحديثة، دار الشقري، ص 535

الشكل رقم (03): التعلم أحادي الحلقة



المصدر: مصطفى حوحو، عبدالحق العشعاشي، خيرة عيشوش، المنظمات المتعلمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2017، ص114

إن وجود التعلم أحادي الحلقة في المنظمة يعني أن هذه الأخيرة عبارة عن نظام ذكي يجب عليها:

- أن تكون قادرة على الشعور بما يجري حولها ومتابعة التغيرات التي تحدث في محيطها.
- القدرة على جمع المعلومات من خلال التصاميم التي تقود سلوكها.
- القدرة على إكتشاف الانحرافات.
- القدرة على تحديد الوسائل اللازمة للتعديلات من أجل تدارك الانحرافات.

إذا تم احترام هذه المبادئ من طرف المنظمة فإنها تكون لها القدرة على التعلم من المستوى الأول في حلقة أحادية

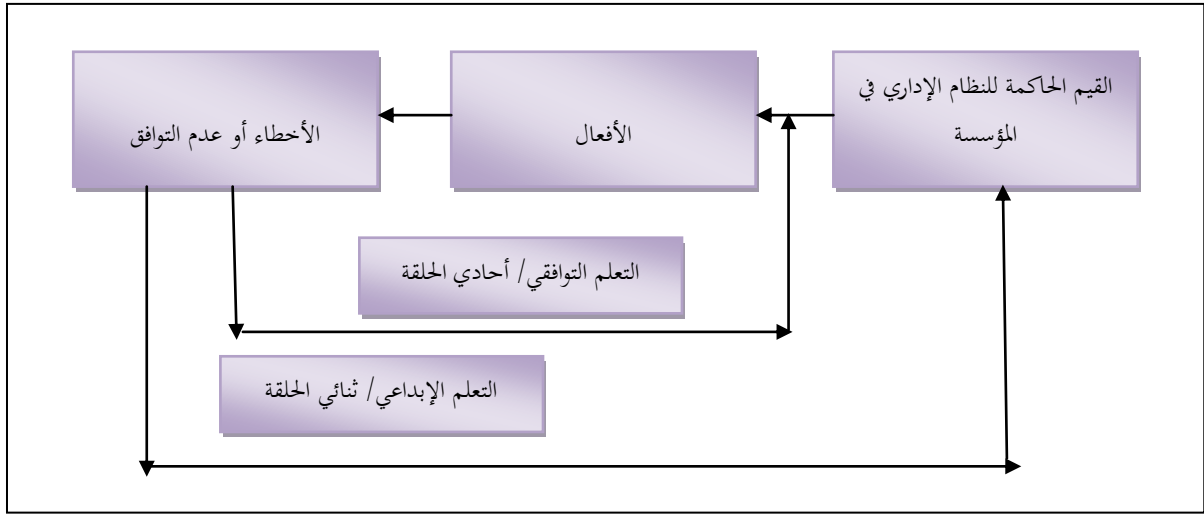
2 - التعلم ثنائي الحلقة:

ويطلق عليه أيضا التعلم ذو المستوى المرتفع Higher Level، أو التعلم الإبداعي (يعمل على توسيع وزيادة

الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

قدرات المنظمة)، أو التعلم الإستراتيجي ويتضمن هذا النوع من التعلم إدخال تعديلات على الأهداف والسياسات وإجراءات العمل، كما ينطوي على تغيير قاعدة المعلومات الخاصة بالمنظمة أو الكفاءات التي توجد داخل المنظمة أو الأعمال الروتينية التي توجد بها. ويؤكد هذا النوع من التعلم على فكري التجريب المستمر والتغذية المرتدة المتواصلة في عملية الفحص المستمر التي تقوم بها المنظمات لتحديد مشكلاتها والعمل على حلها، ويهدف هذا التعلم إلى زيادة قدرة المنظمة المستديرة على التكيف، ولكي يتحقق هذا تسعى المنظمة لإعادة تصميم نفسها بنفسها ويشمل هذا (العمليات والبنى والأهداف والمجالات) ويمكن توضيح هذا النوع من التعلم بالشكل التالي¹:

الشكل رقم (04): التعلم ثنائي الحلقة



المصدر: أحمد محمد غانم، أسامة محمود قرني، ص106

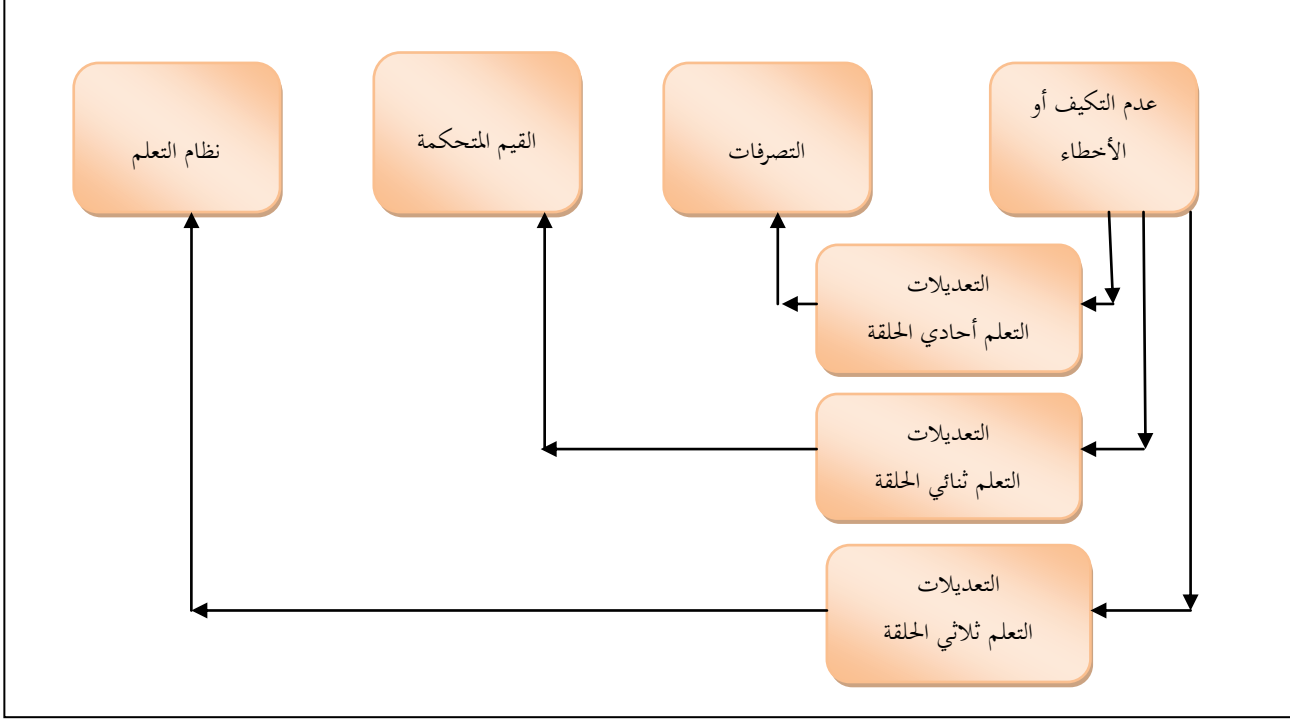
التعلم ثلاثي الحلقة:

يعرّف هذا المستوى على أنه القدرة على معرفة كيفية التعلم وهذا من خلال استيعاب الحلقتين المفردة والثنائية عندما يكون هدف التعلم هو التعلم نفسه، وذلك حين يحاول أعضاء المنظمة أن يكتشفوا كيف استطاعوا تسهيل وعرض عملية التعلم من أجل توليد صيغ واستراتيجيات للتعلم، حيث يعتمد نجاح هذا المستوى على مدى تزويد الأشخاص بالشروط الضرورية وتوفير مناخ تنظيمي يتيح فرصا للتعلم كالاتصال، التحليل، التفاعل، فضلا عن الشفافية، يطرح هذا المستوى من التعلم أسئلة تبدأ ب لماذا لكن ذلك يتم عند مستوى

¹ أحمد محمد غانم، أسامة محمود قرني، تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، كلية التربية، جامعة القاهرة، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 05، ديسمبر 2003، ص105.

رغبة العمال والوجود الجماعي، وليس بدافع تحديد المقصر أو المساءلة¹.

الشكل رقم (05): التعلم ثلاثي الحلقة



المصدر: مصطفى حوحو، عبدالحق العشعاشي، خيرة عيشوش، ص120

ومن خلال هذه الأنواع من التعلم فإن الفروق الجوهرية بين التعلم الأحادي والثنائي والثلاثي الحلقة تتمثل فيمايلي²:

- 1 - يحدث التعلم الأحادي الحلقة عندما يتم تصحيح الأخطاء بتغيير السلوك المتبع في تحقيق الهدف، إذن فهذا النوع من التعلم يعتبر كتحسين لأوضاع المنظمة.
- 2 - يحدث التعلم ثنائي الحلقة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تعديل معايير وسياسات وأهداف المنظمة، أي أن عملية التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك إلى تغيير في القيم والأهداف التي تشكل ثقافة المنظمة، فهذا النوع يعتبر كتجديد للمنظمة.
- 3 - يحدث التعلم ثلاثي الحلقة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تحليل المواقف والتأمل فيها وإيجاد أطر جديدة للفهم، ويترتب عن ذلك إعادة تقييم الأساليب والأنظمة بنظرة شاملة تؤدي إلى تكوين معرفة

¹ بلقاسم جوادى: مرجع سبق ذكره، ص34-35

² مصطفى حوحو، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص121.

جديدة واكتساب مفاهيم جديدة تساعد على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة للتعليم، فهذا النوع كتطوير للمنظمة.

المطلب الرابع: متطلبات التعليم التنظيمي و مقوماته

أولاً: المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق التعليم التنظيمي:

أ - إدارة المعرفة: يعتبر مدخل إدارة المعرفة مدخلا مهما لتطبيق التعليم التنظيمي، من خلال كونها عملية موجهة لتحديد المعرفة الموجودة بالمؤسسة، والحصول عليها والاستفادة منها ونقلها بين الأفراد الذين هم في حاجة إليها لآداء أعمالهم، ولكي تكون إدارة المعرفة فعالة في إي نظام، وجب توفرها على ثلاث عمليات ضرورية تتمثل فيمايلي¹:

✓ المحافظة على حلقات التعلم في جميع العمليات التنظيمية من أجل تحسين العمليات داخل المنظمة.

✓ نشر منهجية المعرفة الجديدة والقائمة في جميع أنحاء المنظمة، فمن خلال حلقات التعلم يتم اكتساب المعرفة.

✓ تطبيق المعرفة واستخدامها في المنظمة.

ب - التمكين: يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة التي لها دور هام في نجاح المنظمات المتجهة نحو التعلم فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، ففلسفة المنظمة المتعلمة تقوم أساسا على أن الأفراد تتعلم بسرعة أكبر عندما يملكون الإحساس الحقيقي بالمسؤولية عن نتائج أعمالهم ، حيث أن من يملك مصيره بيده هو الوحيد القادر على التعلم².

ت - الذاكرة التنظيمية: وتتضمن الثقافة التنظيمية والمستندات والوثائق والقوانين والهياكل ويجب تحديث هذه الذاكرة بصورة مستمرة وفق المستجدات والتغيرات التي تحدث، حتى لا تفقد أهميتها وفعاليتها، فالذاكرة التنظيمية الجيدة قادرة على استرجاع المعلومات وتخزينها بصورة فعالة تساهم في عملية التعلم التنظيمي.

¹ إنجي طلعت نصيف ميخائل وآخرون، التعليم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم، مجلة كلية التربية ببناها، العدد(103)، يوليو، 2010، ص434.

² هناء شحات السيد أبراهيم حجازي ، المنظمة المتعلمة مدخل لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين ، مجلة كلية التربية ببناها، العدد 116، أكتوبر 2018، ص165.

ث - التكنولوجيا: ويقصد بها استخدام وتطبيق كل ما يتوصل إليه التقدم العلمي من تكنولوجيا الحاسب الآلي وتكنولوجيا الاتصالات، وتكنولوجيا الإلكترونيات، وتكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي، والإنسان الآلي، وتلعب التكنولوجيا دورا عظيما في التعلم التنظيمي لما تمتلكه من سرعة في الأداء (تقصير الزمن Zero Time)، تصغير الحيز (تقصير المسافات، Zero place)¹.

ثانيا: مقومات التعلم التنظيمي

إفترج روزماري مقومات التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة كما يلي²:

أ - الهيكل التنظيمي (Organizational Structure): ويتضمن قنوات انسياب السلطة، وخصائص الهيكل التنظيمي بما في ذلك الإدارات والأقسام والفروع ووصف الوظائف واللجان... الخ، وما يتعلق بالتعلم هو عدد المستويات الإدارية الهرمية للمنظمة، فكلما زادت عدد المستويات الإدارية في المنظمة، يكون ذلك على حساب استقلالية العاملين وسلطاتهم ونفوذهم، إن نجاح جهود التعلم التنظيمي في المنظمة ذات التنظيم الهرمي العميق يتطلب إجراءات هامة وإعادة هيكلة إذا رغبت بتحويل بيئتها وثقافتها إلى أسلوب العمل الجماعي المشارك بدلا من الأسلوب التقليدي الأمر، وتسعى لإنجاح ذلك.

ب - النمط الإداري (Management Style): بعد تحديد الهيكل التنظيمي لا بد من تقييم أسلوب إدارة العاملين، أي تقييم أسلوب الإشراف في كل مستوى من المستويات الإدارية (ماهو الأسلوب الإداري السائد وماهو المطلوب)، وكذلك تحديد نطاق الإشراف المطلوب، فنطاق الإشراف المتسع يعني تقليل الإشراف المباشر على كل فرد من المرؤوسين مما يؤدي إلى نوعية من الاستقلالية لديهم، والعكس صحيح، والاستقلالية بدورها تقود إلى التعلم التنظيمي.

ت - سجل العاملين (Worker profile): لا بد كذلك من دراسة وتحليل خصائص الأفراد العاملين من حيث مدى اتساع مهامهم وقدراتهم التعليمية الفعلية والمطلوبة وتنوعهم وتفاعلهم مع غيرهم من العاملين ومع رؤسائهم، فكلما سمح للأفراد بالتنوع زاد ذلك من شعورهم بمزيد من المكانة في العمل، وبالمقابل فإنه كلما كانت أجواء العمل أكثر رسمية زادت الصبغة الرسمية مما سيؤدي إلى خنق الشعور بأهمية العمل ومكانة الفرد في المنظمة، كما يقود ذلك إلى إيجاد مستوى أدنى من التعلم التنظيمي، كما أن الفجوة الكبيرة في التعليم ما بين الإدارة والمتعلمين تشكل عائقا للشعور بالكفاءة الشخصية لدى العاملين.

¹ أحمد محمد غانم، أسامة محمود قرني، تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 05، ديسمبر 2003، ص 112.

² فايز عبدالرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى 2010، المملكة الأردنية، ص 21.

الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

ث - **القوة والنفوذ غير الرسمي**: يمكن أن تكون القوة والنفوذ غير الرسمي أي شيء قد ينتج عن تأثير حركة الإتحادات ونقابات العمال ، ومن المهم تمييز هذه المصادر للقوة من أجل عدم الإصطدام معها في عملية التعلم التنظيمي، إن أفضل طريقة لاكتشاف مصادر القوة غير الرسمية هي ملاحظة أعمال الأفراد يوميا وملاحظة الذين يتفاعلون معهم وماهي طبيعة التفاعل، وإدارة أحوال العاملين أوقات الراحة، وفترات خارج العمل، وملاحظة كيفية تنظيمهم اجتماعيا.

ج - **الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)**: بالإضافة إلى ما ذكر في العديد من الخطوات السابقة والمتضمنة مؤشرات جيدة لماهية الثقافة التنظيمية فهناك عوامل أخرى من الممكن إدراجها لتقييم ثقافة المنظمة.

ح - **إنسياب المعلومات (Flow of information)**: ويعني كيفية عمل الإتصالات في المنظمة ، وهل هناك قنوات للإتصال من أعلى إلى أسفل أم أنها أفقية بين الإدارات والأقسام؟ وهل يتم تشجيع الأفكار الجديدة بحرية، وهل يتم إعلام المستخدمين باستمرار عن تطورات المنظمة الجيدة وغير الجيدة، فالمنظمة التي يكون لديها محددات ورتابة وسرية في نشر المعلومات سيكون لدى أفرادها معلومات محدودة، وهذا يؤدي إلى الحد من فعالية التعلم التنظيمي والعكس صحيح.

خ - **تقييم الأفراد (Empmoyees Assessment)**: يمكن أن يكون تقييم العاملين بطريقة رسمية أو غير رسمية ، ويتناول التقييم كيفية تفاعلهم مع غيرهم ، ومدى مرونة المديرين ومواقفهم اتجاه رؤوسهم داخل وخارج نطاق إشرافهم، وكيفية شعور العاملين مع رؤسائهم ودرجة الثقة بحوافز رؤسائهم، وموقف العاملين من عملهم، وهل يعملون برغبة أم نتيجة الأوامر، وكيفية شعورهم في حالة النجاح أو الفشل... الخ.

المبحث الثاني: الإطار النظري للمنظمة المتعلمة

إن المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين، الذي يتسم بسرعة التغييرات وكثرة التحديات، واقتصاد معرفي يستند أساساً على التنافس القائم على التميز وتغيير في الأساليب الحاكمة للعالم الإقتصادي (الثروة، القوة، المعرفة)، فأصبح للمعرفة مقام الصدارة بين هذه الأساليب، حيث تأكدت المنظمات من أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد، فتحول نشاط المنظمات من البحث عن الإنتاج الكمي إلى البحث عن خلق المعارف والاستغلال الأمثل لها، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها، إضافة إلى الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية، ومتطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة وعلاقة التعلم التنظيمي بالمنظمة بالمتعلمة.

المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من بين أهم المفاهيم التي تستدعي الدراسة والتعمق باعتباره أحد أهم المواضيع الضرورية التي تقتضيها تحولات ظاهرة العولمة إنطلاقاً من الحاجة لتعلم المستمر.

أولاً مفهوم المنظمة المتعلمة:

منذ أن أطلق بيتر سينج مصطلح المنظمة المتعلمة سنة 1990 أخذ هذا المفهوم بالانتشار في الأدب الإداري، وسوف نقوم باستعراض مجموعة من المفاهيم للمنظمة المتعلمة¹.

- عرف سينج (Senge) المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي يمكن من خلالها للأفراد تحسين وباستمرار قدراتهم على خلق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، أين تكون هناك نماذج جديدة وموسعة للتفكير مدعومة، أين تكون الطموحات الجماعية متحررة².
- ويرى ليسيم (Lessem) أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسهّل عملية تطوير القدرات الجماعية والإبداعية للأفراد بينهم وبين الأفراد الآخرين، وبينهم وبين المنظمة بطرق اجتماعية وتكنولوجية³.
- عرّفها غارفين (Garvin) بأنها هي المنظمة الماهرة في خلق وحياسة وتكوين المعرفة واكتسابها وتفسيرها ونقلها والاحتفاظ بها، وتعديل سلوكها بصورة هادفة بحيث ينم عن معرفة وبصيرة نافذة⁴.

¹ وردة قريمطي، مرجع سبق ذكره، ص28.

² مصطفى حوحو، عبدالحق العشعاشي، خيرة عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص83.

³ رفعت عبد الحليم الغاوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية، 2005، ص81.

⁴ علي الحسين العيد، صبحي كرد، دور المنظمات المتعلمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، منظمات المجتمع المدني السوري، مجلة ربحان للنشر العلمي

الفصل الأول: الإطار النظري للتعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

- ويعرفها كاراش (Richard Karach) بأنها المنظمات التي يسعى فيها الأفراد بشكل فردي وجماعي وعلى كافة المستويات لزيادة قدراتهم، لتحقيق النتائج التي تمهّمهم¹.

وعلى الرغم من تباين هذه المفاهيم التي قدّمت للمنظمة المتعلمة، إلا أنها تتفق في جوهرها وتتكامل مع بعضها، حيث كلها تركز على الدراسة التي قام بها سينج والتي ركز فيها على أهمية التعلم داخل المنظمة، ويمكن استخلاص تعريفاً شاملاً عن المنظمة المتعلمة "هي المنظمة التي تملك رؤياً مستقبلية ومشتركة ولها القدرة على التعلم المستمر وتشجيع مواردها البشرية على تحسين قدراتها باستمرار، وذلك من خلال استخدام المعرفة ونقلها والإعتماد على العمل الجماعي وتكليفها مع المستجدات والتغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية.

ثانياً خصائص المنظمة المتعلمة:

تباينت الآراء حول الخصائص الأساسية التي تميز المنظمات المتعلمة عن المنظمات التقليدية، وقد أجمع العديد من الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة عدداً من القدرات التي تمكّنها من التميز والنجاح في المنافسة مع غيرها من المنظمات، ويرى ماركس وواتكنز أنه لكي تصبح المنظمة منظمة متعلمة يجب عليها أن تتّصف بسبعة خصائص رئيسية هي²:

- خلق فرص للتعلم المستمر للموظفين.
 - تشجيع الإستفهام والحوار والتجريب والتغذية الراجعة بين أعضاء المنظمة.
 - تشجيع التعاون والتعلم الجماعي المستمر والمشاركة بالمعلومات.
 - إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
 - تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة .
 - ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
 - قيادة إستراتيجية تساعد في صياغة ودعم التعلم على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي.
- أما بيتر سينج فقد حدد خمس خصائص للمنظمة التي تتعلم وهي كالتالي³:

، العدد الحادي عشر، 2021/06/06، ص337.

¹ الرشدان يحيى، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2011، ص501.
² ذعار شجاع ضيف الله المطيري، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي دراسة حالة- القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل المملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة كجزء لنيل درجة الماجستير في إدارة التقنية تخصص الأعمال، جامعة الخليج العربي، كلية، الدراسات العليا، مملكة البحرين، 2009، ص17.

³ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص83.

- العمل وفق نماذج عقلية (**Mental Models**): أي أن الفرد في المنظمة يجب أن يتخلى عن أساليبه التقليدية في التفكير.

- التفوق والبراعة الشخصية (**Personal Mastery**): أي لا بد أن يمتلك الفرد القدرة على التصرف الذاتي والإفنتاح على الآخرين والتفاعل معهم في إطار العمل الفريقي.

- التفكير المنظومي (**System thinking**): أي يجب أن يتعلم كل فرد كيف تعمل المنظمة في إطارها العام.

- رؤية مشتركة (**Shared Vision**): ففي المنظمة التي تتعلم، يعمل الجميع وفق رؤية واضحة وخطة عمل متفق عليها مسبقا.

- التعلم الفريقي (**Team learning**): على الجميع العمل معا من أجل إنجاز الخطة المقررة. بالإضافة إلى خصائص أخرى منها¹:

- الإدارة بالمكاشفة: من المفاتيح الجوهرية لتحقيق فعالية فرق العمل وتمكين العاملين المشاركة المعلوماتية، فبدون اكتمال المعلومات لن يتمكن العاملين من تحديد الإحتياجات، وفي المنظمات الساعية للتعلم فالبيانات عن الموازنات والأرباح وتكاليف الإدارات والأقسام تكون متاحة لأي فرد في المنظمة، ويعتقد المديرون في المنظمة المتعلمة أنه كلما زادت مشاركة المعلومات بين المنظمة والعاملين كلما زادت فعاليتها وانخفضت الأعباء والتكاليف التي تتحملها.

- التغيير في طبيعة العمل الإداري: فهناك بعض التغييرات في ممارسة الأعمال الإدارية فمنها زيادة أهمية العمل الجماعي، والإعتماد على فرق العمل، والعناية بالفكر الإستراتيجي وبناء الرؤى وصياغة الرسالة الواضحة للمنظمة، وظهور مفهوم الموظف الشامل، وغيرها من التغييرات الملموسة في طبيعة الأعمال والأنشطة الإدارية في صورتها المختلفة.

إضافة إلى خصائص أخرى حسب دافت فإن منظمة التعلم تتميز بعدة عناصر متفاعلة تفاعلا شبكيا وهي كالآتي²:

- القيادة: تتبنى أدوار جديدة غير الأدوار التقليدية للمدير، كما أن مهارات جديدة تنسجم مع خصائص منظمة التعلم.

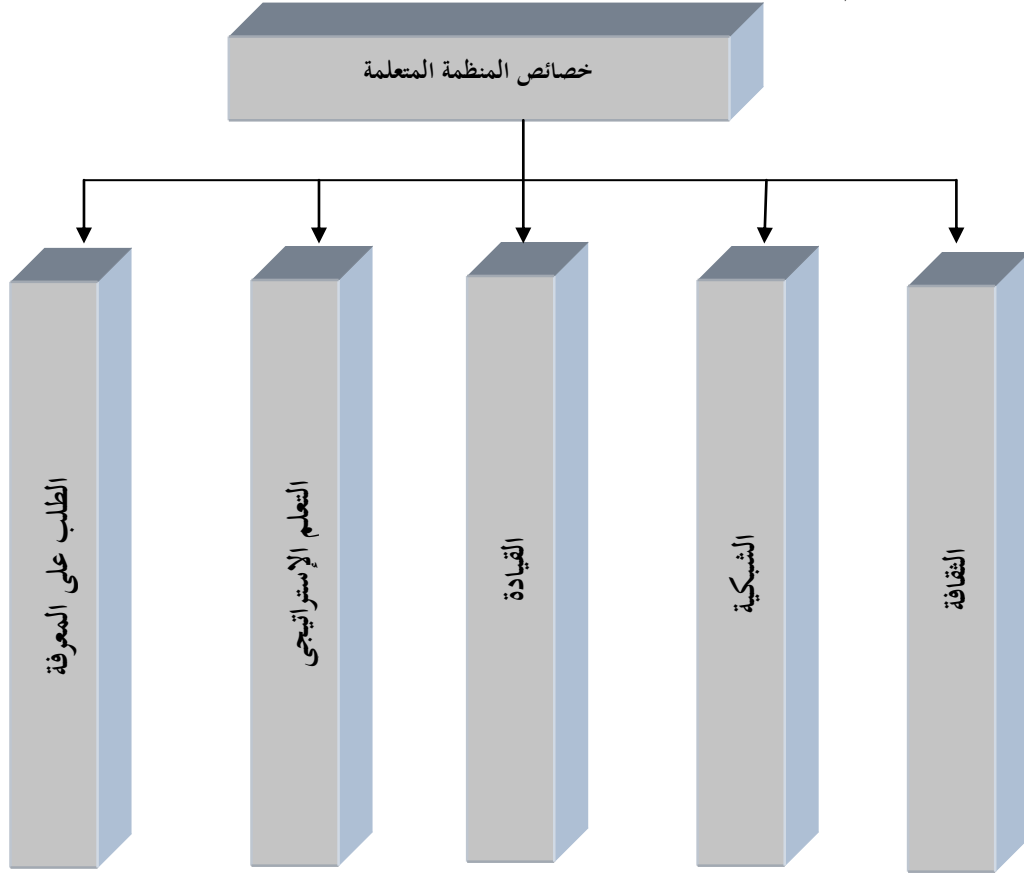
¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الأسس العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية المنصورة ص 125.

² مراد علة، مرجع سبق ذكره، ص 58، 59.

الفصل الأول: الإطار النظري للتعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

- الشبكية: إن الهرمية ضد التعلم ليس فقط لأن المعلومات وعناصر المعرفة ستركز فقط في قمة المنظمة دون تقاسمها مع الأدنى.
- الثقافة: لا بد أن تتبنى منظمة التعلم وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين الذي يركز على التعلم المستمر.
- التعلم الإستراتيجي: الجديد أن منظمات التعلم تتسم بالتعلم الإستراتيجي الذي يجعل الإستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق.
- الطلب على المعرفة: منظمة التعلم تميل إلى أن تكون ميزة تنافسية تقوم على اكتساب المعرفة من خارج المؤسسة أو توليدها من الداخل.

الشكل رقم (06): خصائص المنظمة المتعلمة



المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثا أهمية المنظمة المتعلمة:

إن الإهتمام بمنظمات التعلم يرجع إلى أهمية إحداث التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة واستجابة العاملين لهذا التغيير لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وفي ذلك يرى البعض أن أهمية المنظمات المتعلمة في هذا الإتجاه من خلال¹:

- تزايد رضا العاملين في منظمات التعلم.
 - منح منظمات التعلم الأفراد الأمل في فعل الأشياء بطريقة أفضل.
 - خلق المنظمة المتعلمة لبيئة مناسبة للأفكار الإبداعية.
 - تأمين بيئة العمل ضد مخاطر التغيير وأي مخاطر أخرى من خلال الأفكار الجديدة والسلوكيات الإيجابية.
 - زيادة القدرة على التحدي.
 - أن تكون آراء الأفراد ذات قيمة في دعم مواقفهم الوظيفية.
- كما تحظى المنظمة المتعلمة بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال ماتقوم به من فوائد في ظل هذه البيئة التي تتسم بالمرونة والتغيير والتعقيد، ففي دراسة(علي حسون الطائي) ترى أن أهمية توظيف مفهوم المنظمة المتعلمة يساعد على²:

- الوصول إلى الأداء المتميز والميزة التنافسية.
 - تطوير العلاقات مع الزبون.
 - تجنب الإنحدار التنظيمي.
 - تحسين جودة المنتجات والخدمات وفهم المخاطر والإختلاف بصورة أكثر عمقا.
 - تعزيز قدرات إدارة التغيير وتوسيع الفهم أكثر نحو البيئة.
- كما حدد كثير من الباحثين أهمية المنظمة المتعلمة وذلك حسب وجهات نظر واتجاهات علمية وتطبيقية، حيث رأو أن الإهتمام بالمنظمة المتعلمة من أجل³:
- تحفيز ودفع الأفراد معنويا ونفسيا.
 - التحسين المستمر في الجودة.

¹ أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2010، ص20-21.

² علي حسون الطائي، خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة والأثر في الشركات العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، المجلد10، العدد01، 2008، ص136.

³ سيد محمد جاب الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، الطبعة الأولى، مطابع دار الهندسة، مصر، 2013، ص273.

- تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل.

- دعم الإستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية من أجل مستويات أعلى من الإبداع والإبتكار، إضافة إلى فهم المتغيرات البيئية المتعددة والمتنوعة.

يمكن أن نستخلص أن المنظمة المتعلمة تعد السمة الأساسية والجوهرية في تحقيق الأداء المتميز، وذلك لكونها تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها للمستويات الإدارية، كما أن من ميزات وأهميتها القدرة على التعلم المستمر، وتشجيع الإبداع.

المطلب الثاني: متطلبات التحول إلى منظمة متعلمة

أولا الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة:

ترى بعض الدراسات أن ما يميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات يكمن في تركيزها على البيئة الداخلية للمنظمة، إذ تهدف المنظمة المتعلمة إلى تهيئة البيئة الداخلية لتصبح ذات قابلية للإستجابة والتخطيط للمتغيرات البيئية المختلفة.

وحسب براون (Brown) فهناك خمسة فروق أساسية بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية وهي¹:

- 1 - **شكل التنظيم:** فالهيكل العمودي للمنظمة التقليدية لا يسمح بنشر وتوزيع المعرفة كما في الهيكل الأفقي للمنظمة المتعلمة الذي يزيل الحدود بين الوظائف والدوائر بالمنظمة.
- 2 - **طبيعة المهام والوظائف:** فالمنظمة المتعلمة تحوّل المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، أي جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفعالية ومرونة .
- 3 - **أنظمة الرقابة:** تتسم المنظمات المتعلمة بالانتقال من الرسمية إلى المشاركة بالمعلومات عبر فتح قنوات الإتصال فيما بين العاملين وبالتالي الوصول إلى التعلم.
- 4 - **إستراتيجية المنظمة:** من خلال إيجاد إستراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد والعاملين وتشاركتهم في تطوير إستراتيجياتهم، وتتيح لهم فرص تقديم المقترحات، والحلول الأفضل للمشكلات.
- 5 - **الثقافة التنظيمية:** للمنظمات المتعلمة مجموعة من القيم والمعتقدات والتفاهات المشتركة بين أفراد التنظيم، وعندما تؤمن القيم والمعتقدات بقيمة التعلم وتحت عليه فإنها تكون عنصرا هاما وإيجابيا في المنظمة لتتكيف وتتطور.

¹ رضا نعيمة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، أدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012، ص134.

ثانيا: مبررات التحول إلى منظمة متعلمة

أشار العديد من الباحثين إلى وجود العديد من المبررات التي تدّعي إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، وأن المنظمات المعاصرة تحتاج إلى أن تمتلك معرفة ومرونة أكبر على التعلم، لكي تتصدى بشكل أفضل لمتغيرات البيئة وطموحات العملاء، وأن المنظمات التي تتعلم أسرع سوف تكون أقدر على التكيف وتحقيق مزايا إستراتيجية في التنافس المحلي والعالمي، ومن هذه العوامل التي تبرر الحاجة لتحول منظمات الأعمال ففي دراسة (خليدة بلكبير 2016) ترى أن أبرز الدوافع والمبررات التي تدفع المنظمات على اختلاف أنواعها إلى التحول إلى منظمات متعلمة يشكل التعلم واكتساب المعارف جوهر حياتها العملية هي كالآتي¹:

- 1 - تحسين الجودة: ربط Senge بين فكرة المنظمة المتعلمة والجودة الشاملة حيث أن المنظمات الملتزمة بشكل جدي بمبادئ الجودة الشاملة تتميز باستعداديتها وقابليتها للتحول إلى منظمات متعلمة.
- 2 - تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة: على المدى الطويل ستمثل الميزة التنافسية التي تحقق تفوق المنظمة في قدرتها على التعلم أسرع من منافسيها، إذ أن هذه الميزة ستجعل المنظمة متقدمة باستمرار على منافسيها.
- 3 - إيجاد قوة عمل تتسم بالحماس والطاقة والالتزام: لن يستطيع الأفراد الإسهام الفعال في تحقيق رؤيا المنظمة وأهدافها وأداء أعمالهم ومسؤولياتهم بالشكل المطلوب دون أن تبذل المنظمة جهودا عظيمة لتعليم موظفيها ومديريها، فبالنسبة للموظفين يجب أن يتعلموا كل ما يدخل في مجال اهتمام منظماتهم، أما بالنسبة للمديرين فإنهم يجب أن يتعلموا كيف يعملون على نشر التميز والإتقان وتحديد الرؤيا عبر المنظمة ككل .

كما ترى بعض الدراسات أنه من أسباب أو دوافع الإهتمام بالمنظمة المتعلمة كالتالي:

- أ - **المعرفة:** تعتبر المعرفة مصدر مهم لزيادة مقدرة العاملين على تحسين وتطوير الأداء على كافة المستويات التنظيمية، ولذلك تحرص المنظمات على توليد المعرفة بشكل جيد ومساعدة الأفراد على تقبل التغيير بشكل مستمر وضمان وصولها للعاملين من خلال قنوات مختلفة لكي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة².
- ب - **التقنية وتكنولوجيا المعلومات:** أحدثت التقنية تغيرا واضحا في مكان العمل فلم يعد يحدث في مكان معين أو من خلال مجموعات ثابتة وأوقات محددة، وإنما ينفذ العمل على أساس الحاجة في الوقت والمكان ،

¹خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة(الجزائر)، المجلد(01)، العدد04، 2016، صص175، 176.

²سعود بن ذياب، مدى توفر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالجرج، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص31.

الفصل الأول: الإطار النظري لتعلم التنظيم والمنظمة المتعلمة

- فالتقنية هي التي تبني العمل وتجعل المديرين مسؤولين عن إدارة المعرفة بدلا من إدارة الأفراد، وتشكل التقنية جزءا رئيسيا في كل المنتجات وفي جميع الأنظمة الصناعية المتطورة، وفي كل شبكة المعلومات العنكبوتية التي تنتج آفاقا في التطور، واستخدام تطبيقات جديدة للتقنية في إدارة المنظمات يترتب عليها سرعة التعلم¹.
- ت - **التغيير الجوهري أو التغيير في أساليب العمل:** تشهد المنظمات الكثير من التطورات والتغيرات في ابتكار أساليب جديدة في أداء العمل لتكون قادرة على إدارة التغيير والتطور المستمرين.
- ث - **زيادة تأثير المستفيدين:** تسعى المنظمات بمختلف أنواعها إلى كسب رضا المستفيدين والمحافظة عليهم، لأنهم يمتلكون قوة تأثير في تحديد خطة سير العمل للمنظمات واستراتيجياتها في تنفيذ عملياتها، ولذلك فكثير من المنظمات الحديثة تعمل على توظيف جميع إمكانياتها وطاقاتها بكفاءة وفاعلية للمساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لها.²
- ج - **تطور دور وتوقعات العاملين:** يتطلب الأمر من المنظمات المعاصرة أن تحسن جذب واستقطاب صناع المعرفة والحرص على الاحتفاظ بهم من خلال التحفيز الإيجابي والتفاعل الاجتماعي، وتوفير بيئة مشجعة لهم، وقد اتجهت المنظمات المعاصرة لتوظيف العمالة المؤقتة لأنها تتمتع بمرونة أكبر والاستفادة من الإمكانيات العقلية والإبتكارية المتاحة لدى هذه العمالة.³

المطلب الثالث: وسائل تسيير المنظمة المتعلمة

ميز الباحثون بين نوعين من الوسائل التي تسيير المنظمة المتعلمة وهي كالآتي⁴:

أ/ وسائل تنظيمية

- 1 - **إدارة الجودة الشاملة:** يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر لانتاج السلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل، ويعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين إذ تعتبر فرق العمل من الخصائص الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وأسلوب إدارة الجودة الشاملة أسلوب تنظيمي مهم في تسيير المنظمة المتعلمة من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الإبداع.

¹ مؤيد أبو عفش، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص20.

² هناء شحات السيد إبراهيم حجازي، مرجع سبق ذكره، ص159.

³ وردة قريمطي، مرجع سبق ذكره، ص37، 38.

⁴ إبتسام درابله، دور المنظمات المتعلمة في تفعيل إبتكار المنتجات، دراسة ميدانية في مطاحن عمر بن عمر، قالمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45، قالمة، 2015-2016، ص57.

- 2 - **مجتمعات الممارسة**: تعتبر المعرفة المورد الأكثر أهمية من بين موارد المنظمة المتعلمة، مما أدى إلى الاهتمام بشكل متزايد بالأشكال المختلفة لتقاسم وإنشاء المعرفة، وفي هذا السياق من الإهتمام فإن مجتمعات الممارسة تمثل شكلا جديدا من أشكال تقاسم المعرفة لازالت تستكشف للوصول إلى أفضل الطرق لإنشائها، كما تسمح المشاركة في مجتمعات الممارسة لكل فرد التعلم حسب سياق عمله، حيث يتم الحصول على المعرفة واستثمارها فيحصل التفاعل بتبادل المعلومات والمناقشة بين الزملاء لحل مشكلات العمل.
- 3 - **الذاكرة التنظيمية**: ليس كل تعلم يهيم المنظمة المتعلمة، فتعلم الأفراد لأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن تكون له دلالة تنظيمية، ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها وخدماتها وعملياتها أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها.

ب/ الوسائل التكنولوجية:

- 1 - **التدريب**: تتعلم المؤسسة حقيقة عندما تستطيع التوقع والتكيف مع البيئة المضطربة، تدريب القادة وأعضاء المؤسسة يمكن أن يكون وسيلة قوية لتسريع ودفع عجلة التعلم في جميع المستويات ويعتبر التدريب متلازمة فردية تسعى إلى تطوير الطاقات والقدرات¹.
- 2 - **نظم المعلومات**: يعتبر نظام المعلومات أسلوبا معاصرا من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات، فنظم المعلومات تقدم للمؤسسة المتعلمة ما تحتاجه من قوة الإتصالات والتحليل التي تحقق لها النجاح، وتضمن فعاليتها مما يجعلها تمتاز بالمرونة التنظيمية وقادرة على الإستجابة للمتغيرات البيئية.
- 3 - **التعلم عن بعد**: يعتبر التعلم عن بعد نموذج من نماذج التعلم الموجودة منذ مدة، وقد عرف تطورا كبيرا بشكل يعمل على تطوير القدرات الفردية من أجل التحول بالمنظمة إلى منظمة متعلمة في ظل عصر التكنولوجيات الحديثة، فالتعلم عن بعد يقدم عدة إضافات للمنظمة وبأقل التكاليف، فنظرا لزيادة حاجات المنظمة إلى تطوير كفاءاتها تم تقديم التعلم عن بعد على أنه الإستعمال الأنسب للأنترنت وتكنولوجيا الإتصال لدعم التعلم التنظيمي في المنظمة².

¹ صباح ترغيني، مرجع سبق ذكره، ص147.

² مصطفى حوحو، عبدالحق، عشعاشي، خيرة عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص309

المطلب الرابع : العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعليم التنظيمي

تعد العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعليم التنظيمي علاقة مبنية على الإحتواء، حيث أن المنظمة المتعلمة تركز إهتمامها على بيئة العمل التعليمية والتي بدورها تحتاج إلى التعلم التنظيمي الذي هو العنصر الأساسي للمنظمة المتعلمة¹.

أولا الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعليم التنظيمي

وضح (Marquardt,2000) الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعليم التنظيمي بقوله أنه عند الحديث عن المنظمات المتعلمة فإن الإهتمام ينصب على ماذا (What)، حيث يتم وصف خصائص وأبعاد وأنظمة تلك المنظمات التي تتعلم وتنتج باعتبارها وحدة واحدة، أما عند الحديث عن التعلم التنظيمي فإنه يتم التركيز على كيف (How)، أي الكيفية التي يحدث بها هذا التعلم، حيث تتضمن الكيفية والمهارات والعمليات والأدوات التي تقود إلى التعلم، وبهذا يمكن النظر إلى التعلم التنظيمي باعتباره بعدا أو عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمات المتعلمة.

إن الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يمكن شرحه بأفضل طريقة على أنه مقابلة بين العملية والمنتج إذ أن المنظمة المتعلمة هي صورة للهدف المنشود، في حين أن التعلم التنظيمي يمثل مجموعة عمليات ديناميكية بشرية مطلوبة لزيادة السعة الإدراكية للمنظمة بكاملها².

ويمكن استخلاص مجموعة من الفروق في الجدول التالي:

جدول رقم (02): الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

التعلم التنظيمي	المنظمة المتعلمة
عملية أو نشاط	شغل متطور من المنظمات
عمليات موجودة تتم ممارستها	مفهوم مثالي لا يمكن الوصول إليه
يحدث بشكل مستمر وطبيعي	تحتاج إلى تخطيط عال وجهود كبيرة

¹ سلمى عمارة ، مرجع سبق ذكره، ص71.

² وسام زايدى ، دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة الحديد والصلب "أرسولو ميتال" عنابة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2014-2015، ص78

الفصل الأول: الإطار النظري للتعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

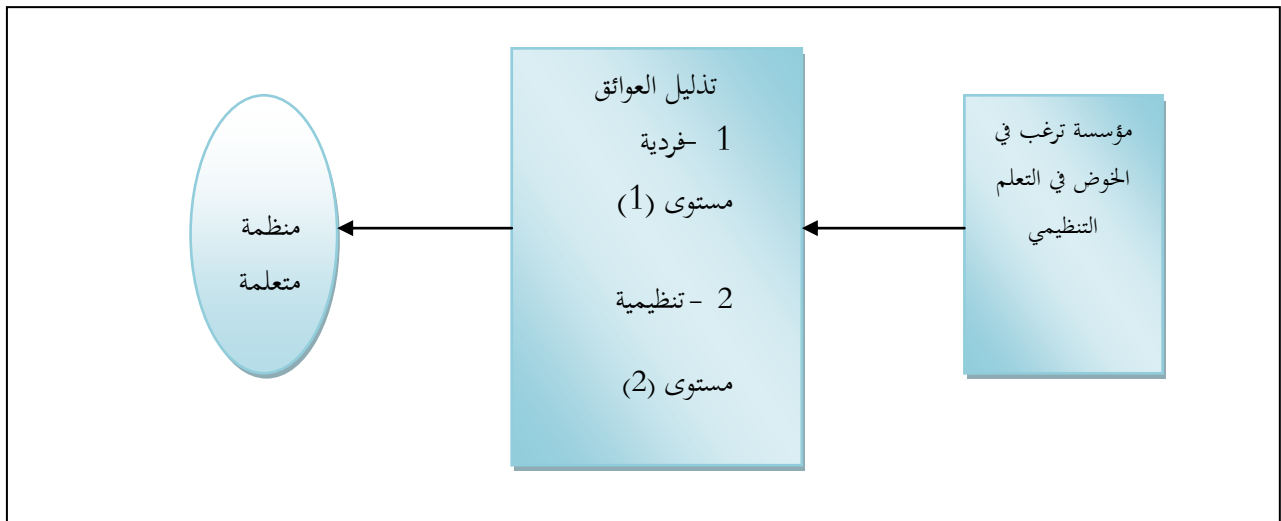
صيغة مثالية وغير محدد	مفهوم محدد وقابل للتحقيق
التركيز على التعلم على المستوى الفردي والجماعي	التركيز على تعلم الأفراد
المعرفة بحوزة الأفراد والذاكرة التنظيمية معا	المعرفة بحوزة الأفراد

المصدر من إعداد الطابئين بالإعتماد على عدة مراجع

ثانيا: الربط بين المنظمة المتعلمة والتعليم التنظيمي

منظمة التعلم والتعليم التنظيمي هما مفهومان مختلفان بالرغم من تشابه أسمائهم كما ذكرنا سابقا ، ويعتبر التعلم التنظيمي من أهم عناصر المنظمة المتعلمة فهو مجموعة عمليات تستخدمها المنظمة المتعلمة لتعالج التساؤل المرتبط بكيفية تعلم أفرادها، لإحداث تغيرات جوهرية في السلوكيات لتكون مفيدة في المستقبل وهي حالة مرغوبة للمنظمة تهدف للوصول إليها، ولذلك لا بد للتعلم من التحول من الشكل الفردي إلى الشكل الجماعي إلى التنظيمي، ويجب أن يتجسد بإحداث تغيرات فعلية في السلوك من جهة ثانية فإن من أهم أهداف المنظمة المتعلمة هو إقحام التعلم داخل إجراءات العمل اليومية بأسلوب كفاء وفعال عند الإستجابة لبيئة التغيير، فالتعلم التنظيمي يعتبر بمثابة مجموعة من العمليات المستخدمة للحصول على المعرفة وإيجاد السلوكيات والآليات والقيم الجديدة المرغوبة وتفعيلها، والتي تزيد من قدرة المنظمة على التكيف في المدى البعيد وتحولها إلى منظمة متعلمة¹.

الشكل رقم(07): المرور من التعلم التنظيمي إلى المنظمة المتعلمة



المصدر: سلمى عمارة، ص73

¹ سلمى عمارة ، مرجع سبق ذكره، ص73.

خلاصة الفصل الأول

حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالتعلم التنظيمي لتسهيل تحليل هذا المفهوم وضمان وضوح مفاهيمي له ، كما سعينا في هذا الفصل أيضا إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي لكل من الفرد والمنظمة باعتباره وسيلة هامة لمساعدة المنظمات في حل مشكلاتها والتجاوب مع بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد والتي فرضت على المنظمات ضرورة تطبيق التعلم التنظيمي على عدة مستويات منها المستوى الفردي،الجماعي وأيضا التنظيمي، وعملية التطبيق هذه ليست بالأمر السهل إذ لا بد من توافر متطلبات ومقومات تساعد المنظمات لتكون منظمات تعلم وهذا ما تطرقنا له في هذا الفصل.

من جهة أخرى تم توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالمنظمة المتعلمة واختلاف هذا المصطلح مع التعلم التنظيمي، وتوضيح العلاقة بينهما من جهة أخرى، لتتوصل بذلك إلى أن المنظمة المتعلمة تشجع التعلم واكتساب المعرفة، ويفترض أن تكون دائما في تطور مستمر، لذا فهي تحتاج دوما للتعلم من أجل الحفاظ على نجاحها ومكانتها.

الفصل الثاني

التفكير الإبداعي و القدرات

الإبداعية لدى العاملين

الفصل الثاني التفكير الإبداعي والقدرات الإبداعية للعاملين.

تمهيد:

يعد المورد البشري في المنظمات من أهم العوامل الرئيسية القادرة على إحداث الإبداع والتطوير ، فهو من أهم العناصر التي لها القدرة على تفعيل دور المنظمات وتحقيق أهدافها من خلال المؤسسة الإبداعية، فقد أصبح نجاح المنظمات اليوم يقاس بما لديها من عقول مبدعة ،فاعلة قادرة على التفاعل مع الظروف لذا فهذا النوع من المنظمات يسعى بشكل حثيث لتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد من خلال العمل على تنمية القدرات الإبداعية لهم وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا الفصل حيث قسمناه إلى مبحثين هما:

- **المبحث الأول** تحدثنا فيه عن الإطار النظري للتفكير الإبداعي باعتباره الحجر الأساس لتنمية القدرات الإبداعية ولا يمكن الوصول إلى منظمة مبدعة دون اتخاذ التفكير الإبداعي كمنهج علمي تتبعه.
- **المبحث الثاني** تحدثنا فيه عن القدرات الإبداعية للعاملين وكيفية تنميتها.

المبحث الأول: مدخل للتفكير الإبداعي

حظي التفكير الإبداعي باهتمام بالغ لما له من أثر في نجاح المنظمات، فالتقدم المعرفي والعلمي والاكتشافات والاختراعات في المجالات المختلفة ماهي إلا من نتاج المفكرين، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على مفهوم التفكير الإبداعي وأهميته والأساليب التي من خلالها يمكن تنمية التفكير الإبداعي للعاملين بالمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم التفكير الإبداعي وأهميته

أولاً: تعريف التفكير الإبداعي: التفكير الإبداعي *Creative thinking* هو تفكير منفتح يخرج من

التسلسل المعتاد في التفكير، إلى أن يكون تفكيراً متشعباً ومتنوعاً يؤدي إلى توليد أكثر من إجابة واحدة للمشكلة ويعرف بأنه العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار أو الأشياء التي يعتبر سابقاً أنها غير مترابطة¹

ويمكن تلخيص أهم التعاريف التي جاء بها الباحثون في الجدول التالي:

جدول رقم (03) : تعاريف التفكير الإبداعي

التعريف	الكاتب	
نشاط عقلي هادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول لم تكن معروفة سابقاً، تمتاز بالشمولية والتعقيد، واحتوائه على عناصر انفعالية وأخلاقية تشكل حالة ذهنية مميزة.	جروان (2008)	01
نشاط إدراكي تنتج عنه طريقة جديدة أو غير مألوفة في رؤية مشكلة ما أو إيجاد حل لمشكلة ما.	سولسو (Solso, 2004)	02
على أنه التفكير المتشعب الذي يتضمن تحطيم وتقسيم الأفكار القديمة، وعمل روابط جديدة، وتوسيع حدود المعرفة، وإدخال الأفكار العجيبة والمدهشة، أي توليد أفكار ونواتج جديدة من خلال التفاعل الذهني، وزيادة المسافة المفاهيمية بين الفرد وما يكتسبه من خبرات.	هونيغ (Honig, 2001)	03
عملية ذهنية يتم فيها توليد وتعديل الأفكار من خبرة معرفية سابقة وموجودة لدى الفرد، فلا يمكن تكوين حلول جديدة للمشكلات، إذا لم يكن لدى الفرد خبرة معرفية سابقة، كما	أولسون (Olson, 1999)	04

¹ عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي - كتاب المنتدى الإسلامي، الطبعة الأولى 2002، ص 24.

الفصل الثاني: التفكير الإبداعي والقدرات الإبداعية للعاملين

يشير إلى القدرة على تكوين أفكار جديدة باستخدام عمليات عقلية أهمها التصور والتخيل		
عملية ذهنية يتفاعل فيها المتعلم مع الخبرات العديدة التي يواجهها بهدف استيعاب عناصر الموقف من أجل الوصول إلى فهم جديد أو إنتاج يحقق حلا أصيلا لمشكلته أو اكتشاف شيء جديد ذي قيمة له أو للمجتمع الذي يعيش فيه.	سعادة (1996)	05
عملية إدراك التغيرات والعناصر المفقودة ومحاولة صياغة فرضيات جديدة والتوصل إلى نتائج محددة بشأنها، واختبار الفرضيات والربط بين النتائج وتعديلها وإعادة اختبارها ثم تعميمها.	تورانس (Torrance 1972)	06

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على عدة مراجع

ثانيا. أهمية التفكير الإبداعي:

- يتطلب عمل المنظمات في ظل ظروف متغيرة ومعقدة ، مواجهة تلك الظروف بكفاءة وفاعلية ، الأمر الذي يحتاج لقدرات إبداعية عالية تمكن المنظمات من تطوير حلول وأفكار جديدة تمكنها من الإستمرار والنمو ، فاليوم قد تغير مسار عالم الأعمال ، إذ باتت تسعى فيه المنظمات إلى تحقيق ميزة جديدة وجوهرية للغاية وهي ميزة التفكير الإبداعي ، ويمكن بيان أهمية التفكير الإبداعي بالنقاط التالية¹
- يعمل التفكير الإبداعي على تطوير نشاطات أو فعاليات جديدة.
 - يؤدي التفكير الإبداعي إلى عدم إصدار القرارات إلا بعد التفكير الناضج ، فلا بد من توسيع قدرات الإدارة في تصور الآثار التي يمكن أن تحدثها القرارات في المستقبل.
 - يقود التفكير الإبداعي إلى وضع أهداف المنظمة بصورة محددة على نحو أكثر.
 - يقود التفكير الإبداعي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
 - يقود التفكير الإبداعي إلى تحسين إنتاجية المنظمة، وذلك بتحقيق الكفاءة والفعالية في الإدارة وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد على نحو اقتصادي.
 - ينشأ عن التفكير الإبداعي تحسين حياة المنظمة عن طريق حل المشكلات بطرائق أفضل أولا والجيء بأكثر من فكرة واحدة لتحسين الذات والفريق والمنظمة ثانيا.

¹ نسيم حمودة ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص120.

- إن اهتمام المنظمة بالتفكير الإبداعي سيقودها بالتالي نحو مناخ إبداعي تعيش في ظله وتصبح مسألة التغيير والتجديد أمام العاملين مسألة طبيعية.

المطلب الثاني مستويات التفكير الإبداعي

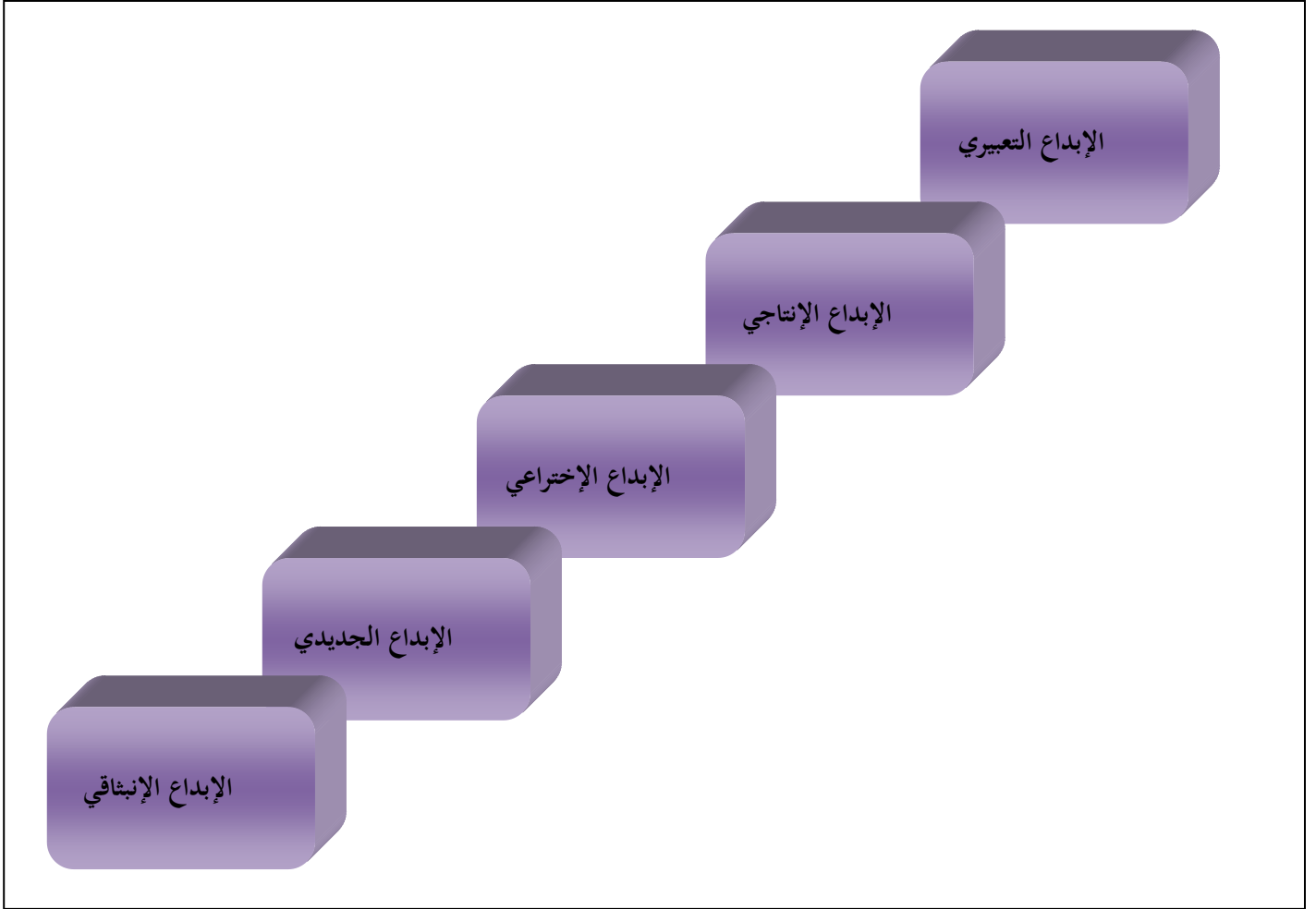
حدد تايلور خمس مستويات للتفكير الإبداعي وصل إليها بعد تحليله لحوالي مائة تعريف من تعريفات التفكير الإبداعي وهذه المستويات الخمس هي¹:

- 1 - **الإبداع التعبيري**: يشير هذا المستوى إلى التعبير الحر المستقل وإلى تطوير أفكار فريدة بغض النظر عن نوعيتها ولا يكون للمهارة والأصالة فيه أهمية، كما هو الحال في الرسوم العفوية للأطفال، في هذا المستوى يكون التعبير عن الأفكار بعفوية وتلقائية دون النظر في تلك الأفكار الناتجة، وهذا المستوى يعد ضروريا لظهور المستويات الأخرى.
- 2 - **الإبداع الإنتاجي**: وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع من التفكير الإبداعي في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.
- 3 - **الإبداع الإختراعي**: هذا المستوى يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر ودمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد، وهذه العملية الذهنية تسمى التركيب أو (Synthesis) كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة.
- 4 - **الإبداع التجديدي**: يتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم إختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة.
- 5 - **الإبداع الإنشائي**: يعتبر الإبداع في هذا المستوى أعلى درجات الإبداع، ونادرا ما يتم الوصول إليه من قبل الأفراد، وتحقق فيه قدرة الفرد على الوصول إلى نظرية أو مبدأ ويترتب على ذلك ظهور مدارس فكرية².

¹ محمد عبدالسلام، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، مكتبة نور، 2020، صص 74-75.

² صالح محمد أبو جادو، محمد بكر نوفل، تعليم التفكير النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، صص 140.

الشكل (08): مستويات التفكير الإبداعي



المصدر: طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، مهندسو

الحياة، الطبعة الثالثة، 2004، ص 29

المطلب الثالث: معوقات التفكير الإبداعي:

تواجه عملية التفكير العديد من المعوقات التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، وقد تعدد تصنيفها من قبل الباحثين وان كان هناك تكامل فيما بينهم ومن بين أكثر المعوقات التي ذكرها الباحثون نجد¹:

¹ عبد الرحمان أحمد الهيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، 1999، الرياض، ص 246، 247.

-**الخوف من الفشل:** ويعتبر أكبر وأصعب عائق يحد من القدرة على التفكير في الحلول الإبداعية للمشكلات، فمعظم الأشخاص بما فيهم القيادات العليا في المجتمع لا يحبذون أن يخالفوا وجهات النظر الشائعة أو شبه المقبولة من المجتمع، ذلك أن مخالفتها يمثل مصدر خطر.

-**التمسك بالمألوف:** يشير هذا العامل إلى رغبة الشخص وكذا الجماعة والمنظمة في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عنها ظنا منهم أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة وأن ما ينطبق من حلول على المشكلات السابقة من الممكن أن ينطبق على المشكلات الحالية، لهذا فإن الكثير من المديرين والأفراد في المنظمات يشعرون بأنه يتوجب عليهم الالتزام بالقواعد والأنماط التي تم إيجادها من قبل.

-**غياب المساندة أو الدعم:** يتطلب الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه الأشخاص توفر نوع من المساندة من الأفراد والجماعات أو المنظمات التي يعملون بها، فالأفراد المبدعين يشعرون أحيانا بأنه لا يوجد لدى الجماعة أو المنظمة الحماس الكافي لتنفيذ أفكارهم الإبداعية أو أنهم يقاومون تنفيذ هذه الأفكار مما يحول بينهم وبين المحاولة مرة أخرى لتقديم أي فكرة أو حل جديد بالنسبة للموقف المشكل.

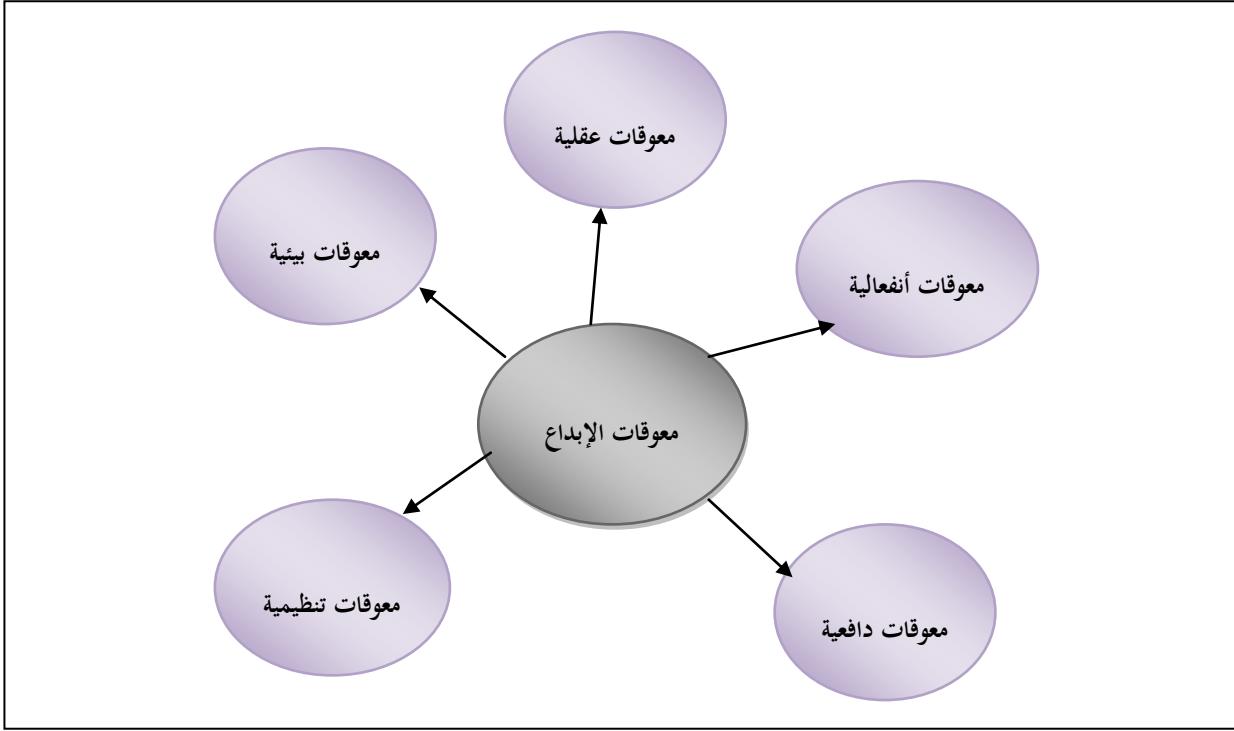
- **غياب الدوافع لحل المشكلات:** بما أن عملية حل المشكلات تحمل في طياتها بعض المخاطرة، فإن هذا يترتب عليه وجود دوافع قوية لحل المشكلات، هذه الدوافع قد تكون بالنسبة للبعض متمثلة في الإثارة العقلية والتحدي، في حين تمثل بالنسبة للبعض الآخر فرصة لتحقيق الذات أو الرغبات الشخصية.

-**غياب جو الحرية:** ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته، وهذه الحرية لاتعني بالضرورة قيام الفرد دائما بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما شاء، لأن هناك قيودا وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد.

-**صعوبة تحديد المشكلة:** غالبا لاتكون المشكلات واضحة بشكل كاف بما يمكن من الوصول إلى الحلول الإبداعية الملائمة لها، ذلك أنه في كثير من الأوقات من الصعب عزل أو فصل المشكلة عن البيانات المحيطة بها، حيث يشغل الأفراد أنفسهم في تفاصيل هذه البيانات دون تحديد دقيق للمشكلة¹.

كما أن هناك باحثين صنفوا المعوقات إلى خمس مجموعات وهي: معوقات عقلية، معوقات انفعالية، معوقات دافعية، معوقات تنظيمية ومعوقات بيئية والتي يوضحها الشكل التالي:

¹ محمد بن عامر النيفات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص44.



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، التفكير الإبتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، ص38.

- 1 - **المعوقات العقلية:** تتأثر قدرة الفرد على الإبداع بضعف قدرته على التذكر والتخيل من حيث اتساع المدى والتنوع وانحصار تفكيره في حدود ثابتة لا يستطيع أن يخرج عنها.
- 2 - **المعوقات الإنفعالية:** يحتاج الإنتاج الإبتكاري بجانب القدرات العقلية إلى توافر عدد من العوامل الإنفعالية مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والإستقلال في التفكير، وللإنفعال قوة دافعة تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه.
- 3 - **معوقات الدافعية:** يتأثر الإبتكار بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو مباشرة مايقوم به من عمل، وهي التي الفرد إلى التفكير واكتشاف ماقد يوجد المجال الذي يبحث فيه من أوجه قصور وضعف ومن ثم التفكير في الجديد والتعبير عنه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبتكار، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه وعدم حصوله على مساندة الآخرين إلى إعاقه الإبتكار ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.
- 4 - **المعوقات التنظيمية:** يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالإشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح

والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والإبتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب.

5 - **المعوقات البيئية:** تلعب الظروف البيئية دورا كبيرا في تشجيع أو الحد من التفكير الإبداعي فإذا كانت البيئة التي يعايشها الفرد بيئة مرنة تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر، وتعطي للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، فإنها بيئة تساعد على الإبداع، أما إذا كانت بيئة تضغط على من يفكر وتقسو على من يجيد عما تراه الجماعة، فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة

المطلب الرابع: أساليب تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي لدى العاملين

معظم الناس يتحلون بالإبداع بدرجات متفاوتة، ولكن القليل منهم يهتم بأفكاره ويرعاها، أما الكثرة الغالبة فتهملها وتطرحها جانبا، وما وظيفة طرق تعلم الإبداع والتمارين الإبداعية إلا تنمية قدرة الفرد على توليد وتبني الأفكار الجديدة، وقد تعددت الأساليب والتقنيات التي من خلالها يمكن تنمية التفكير الإبداعي وتحسينه لدى الأفراد فالتفكير الإبداعي كالبركان خامد داخل كل فرد ، ومن خلال استخدام تقنيات متنوعة يخرج الإبداع في أحسن وسيلة وفيما يلي عرض لأهم الأساليب المختلفة التي من خلالها يمكن تنمية التفكير الإبداعي.

1 - **أسلوب العصف الذهني (Brainstorming):** يعد أحد أهم التقنيات المؤثرة للتفكير الإبداعي في عصرنا اليوم جاء به ألكس أوزبورن كأحد الأساليب الإبتكارية في حل المشاكل ، ويوضح Clmsted هذا الأسلوب بأنه طريقة تعتمد على تبادل التنبيه بالأفكار بين أعضاء جماعة صغيرة ، والمفروض أن تبدأ جلسة العصف الذهني بعدم وضوح وتنتهي بوضوح تام وأفكار جديدة، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط أساسية هي¹:

- أ - تأجيل الحكم على الأفكار : إذ يتم إرجاء التقييم أو النقد لأي فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- ب عدم وضوح قيود على التفكير: فالفرد يجب أن يفكر بحرية ، وأن يندفع بخياله وأحلامه، ويترك لعقله الباطن حرية التفكير، فوضع القيود يقلل من الإنطلاق في التفكير.
- ت - كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوفير أفكار أصيلة.
- ث - البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

¹ مدحت محمد أبو النصر، التفكير الإبتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص108.

2 - أسلوب حل المشكلات: وهذه الطريقة تهيء للفرد فرصا من التحدي الذي يستثير طاقاته الإبداعية

وبحفرها على العمل لمواجهة المشكلات فتتمو وتنفذ هذه الطريقة على ثلاث مراحل هي: مرحلة تحديد

المشكلة، مرحلة توليد الأفكار، مرحلة التخطيط للتنفيذ.¹

3 - أسلوب المجموعة الإسمية: تم استخدام هذا الأسلوب في البداية بواسطة علماء النفس الاجتماعي منذ

مايقارب من ثلاثة عقود مضت وعند عقد اجتماع لبحث مشكلة يمر تطبيق هذا الأسلوب بالخطوات

الآتية²:

أ - يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره اتجاه المشكلة المطروحة كتابة وفي صمت.

ب - يقوم كل عضو بعرض فكرة واحدة على الجماعة ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي كل الأعضاء

من عرض أفكارهم.

ت - تأخذ الجماعة بعد ذلك في مناقشة الأفكار المطروحة، وذلك بغرض استجلاء نقاط غامضة فيها

أو تفسيرها وتهديبها وتطويرها.

ث - يقوم كل فرد منفردا بترتيب الأفكار، ثم يتم التصويت من جانب أعضاء المجموعة على أولوية

الأفكار، ويتحدد قرار الجماعة على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى نسبة تصويت من

المجتمعين.

وقد أثبت هذا الأسلوب فاعليته في تجنب سيطرة الأفراد وتأثيرهم على قرارات المجموعة.

4 - أسلوب دلفي (Delphi): هذا الأسلوب هو عبارة عن سلسلة من الأسئلة التي ترسل إلى عدد من

الخبراء ليس من الضروري إلتمائهم لمكان جغرافي واحد لإبداء آرائهم في مشكلة ما وكل واحد منهم على

حدا وبعد إعادة الإجابات ترتب وتصنف حسب القوائم المشتركة بينها وتعاد مرة أخرى للمشاركين في

التدريب، وتستخدم الإجابات للوصول إلى حلول للمشاكل المطروحة والهدف من هذه الطريقة هو تنمية

عدد من الحلول البديلة والممكنة وربطها بمجموعة من المعارف المرتبطة بالخبراء وتعليم الأفراد المتدربين في

كيفية التعمق وإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة موضوع الدراسة.³

¹ برهان محمود حمادنة، مرجع سبق ذكره، ص47.

² رضوان محمود عبد الفتاح وخبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص56.

³ يحيى درار ، واقع القدرات الإبداعية وأثرها على إنتاجية المنظمة-دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، مجلة دراسات وإبحاث ، العدد 27، جوان 2017، ص6.

المبحث الثاني: ماهية القدرات الإبداعية: (Innovation Capabilities)

أصبح الإبداع الآن بمثابة الأمل الأكبر للعنصر البشري لحل المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل أي منظمة لا يعتمد على مجرى القوى العاملة بها ، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات، فاكتشاف الشخص المبتكر يعدّ اللبنة الأولى لاستثمار طاقاته الإبداعية وتوجيهها في المسار الصحيح، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على مفهوم القدرات الإبداعية ، أهميتها وخصائصها، وأهم العناصر التي تتشكل منها وطرق تنميتها.

المطلب الأول مفهوم القدرات الإبداعية:

أولاً تعريف القدرات الإبداعية:

يختلف الباحثون في وضع تعريف محدد فمنهم من عرفها بأنها قدرة الفرد على نقل المعرفة الكامنة داخله ، وإنتاج معرفة جديدة تظهر بصورة منتجات وعمليات فيها نوع من الجدة والتفرد¹ ، في حين أشار البعض الآخر بأنها القدرة على دمج مختلف القدرات والموارد الأساسية للمنظمة لتحفيز الابتكار بنجاح² ، كما أنها تشير إلى الإمكانية أو القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية في محلها الصحيح القابل للتطبيق. ويعرف تورانس (Torrance,1971) القدرات الإبداعية على أنها عمليات إدراكية للمشكلات والفجوات والتغيرات أو التناقضات في المعرفة المرتبطة بمجال من المجالات التي تحظى بتقدير الجماعة³. ومن هنا نستنتج أن القدرات الإبداعية هي قدرات مختلفة كامنة لدى فئة متميزة من الموارد البشرية تسمح لها بتحقيق الإبداع في المنظمة.

ثانياً: خصائص القدرات الإبداعية:

تتميز القدرات الإبداعية بعدة خصائص نذكر منها⁴

- القدرة على الإحساس بالمشكلات وإدراكها والإحاطة بأبعادها ومكوناتها ومسبباتها مبكراً.

¹ ريفيا قاسم البدارين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين، دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال ،مجلة رؤى إقتصادية، العدد 7، ديسمبر2014ص69.

² Benin Lawson, Danny Samson, Developing innovation capability in organizations, a dynamic capabilities approach, p380, international journal of innovation management, Vol5, N°3 (Septembre 2001)

³ حابس سليمان العواملة، القدرات الإبداعية لدى الطلبة الموهوبين وفقاً لمقياس أبراهام تمبل في مدارس ومراكز الموهوبين في محافظة البلقاء في الأردن، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد24، يناير 2012، ص47.

⁴ حامد كريم الحدراوي وآخرون، توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية ، دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد30، 2014 ، ص9.

الفصل الثاني: التفكير الإبداعي والقدرات الإبداعية للعاملين

- يتصف المبدع بقدره كبيرة على تكوين كم كبير من الأفكار والتصورات عن المشكلة المطروحة وبفترة زمنية قصيرة بل ربما تكون آنية .
- القدرة على تغيير مخطط التفكير ووجهة الإهتمام.
- يتميز المبدع بطرح حلول أو معالجات أو أفكار ليس لها علاقة بما هو متعارف عليه من حلول أو أفكار تقليدية جاهزة.
- التمتع بالنظرة الثاقبة والقادرة على الإدراك المتميز للأشياء والتنبؤ المستقبلي الصحيح.

المطلب الثاني عناصر القدرات الإبداعية

حدد الباحثون عددا من القدرات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها:

- 1- الأصالة **Originality**: وتعني التميز في التفكير والندرة والقدرة على النفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار ، وتعني الخبرة والتفرد¹، كما تشير الأصالة إلى القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أو قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وتشتمل الأصالة على ثلاث جوانب رئيسية تتمثل في:
 - الإستجابة غير الشائعة(القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
 - الإستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
 - الإستجابة الماهرة(القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة).

والأصالة تختلف عن كل الطلاقة والمرونة فيما يلي:

- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة، بل تهتم بقيمة الأفكار وجدتها.
- الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته هو شخصيا، بل تشير إلى نفوره من تكرار مايفعله الآخرون، وهذا مايميزها عن المرونة فهي تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل.²

¹ محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة 2011، ص19

² رقية قاسم البدارين، مرجع سبق ذكره، ص69

2- **الطلاقة (Fluency):** وتعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام

في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، ويمكن تحديد خمسة أنواع من الطلاقة¹:

- **طلاقة اللفظ:** أي سرعة تفكير الفرد في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- **طلاقة التداعي:** أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- **طلاقة الأفكار:** وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن واحد.
- **طلاقة التعبير:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا.
- **طلاقة الأشكال:** تقدم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

3 **المرونة (Flexibility):** وتتمثل في العمليات العقلية التي من شأنها أن تميز بين الشخص الذي

لديه القدرة على تغيير زاوية تفكيره عن الشخص الذي يجمد تفكيره في اتجاه معين، ووصفت المفوضية الأوروبية المرونة بأنها توسيع القدرة على التفكير وأن الشخص الذي يعمل ويصلح فعليا هو أكثر قدرة على التكيف مع مختلف الحالات، فالمرونة المعرفية أو الإدراكية تسمح للشخص بتصوير كيان بطريقة غير نمطية²، وللمرونة مظهران هما:

- **المرونة التلقائية:** وهي إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد³.
- **المرونة التكيفية:** وتعني التوصل إلى حل مشكلة أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف.

4 **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشاكل

تحتاج إلى حل وأن هذا الموقف قد يكتنفه الغموض، من هذا المنطلق يعمل الفرد المبدع على رؤية المشكلة من جميع جوانبها، فكلما أجهد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة (الفرد المبدع لا يبدع إلا في مجال تخصصه)، هذا وتتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا مهما من عناصر القدرات الإبداعية في توظيف القدرات العقلية للفرد وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر

¹ يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على المديرين

العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 9، العدد 02، يونيو 2011، ص 1408

² صبا نوري عطا الله الحمداني، الدور الوسيط للقدرات الإبداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الإستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة عينة من

المؤسسات الحكومية العراقية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا، الخرطوم، 2018، ص 59

³ أسامة خيري، الإبداع والإبتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص 52.

الفصل الثاني: التفكير الإبداعي والقدرات الإبداعية للعاملين

القضايا والمشكلات وملاحظة الأشياء غير العادية في محيط الفرد أو إثارة التساؤلات حولها، والتي يمكن أن تكون موضع معالجة بغرض التوصل إلى حلول مبدعة¹.

5 **الإحتفاظ بالإتجاه:** أي أن الشخص المبدع لديه القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه بالرغم من المشتتات والمعوقات التي تثيرها المواقف الخارجية ، أو التي تحدث نتيجة للتغير في مضمون الهدف، وتعد القدرة على مواصلة الإتجاه من القدرات الأساسية التي تسهم في أداء المبدع لعمله².

6 **قبول المخاطرة (Risk-taking):** وتمثل في مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة ، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الإستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك ، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية للعاملين وتحسين المناخ التنظيمي ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها³.

7 **التحليل (Analyse):** وتعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية ، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها، ويعتبر الشخص المبدع شخصا مخالفا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس ، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الإستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر⁴.

بالإضافة إلى قدرات إبداعية أخرى تتمثل في:

¹ معاوي عبدالعظيم، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة سونلغاز سطيف، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2016، ص 282

² عبدالإله بن ابراهيم الحيزان، مرجع سبق ذكره، ص 34

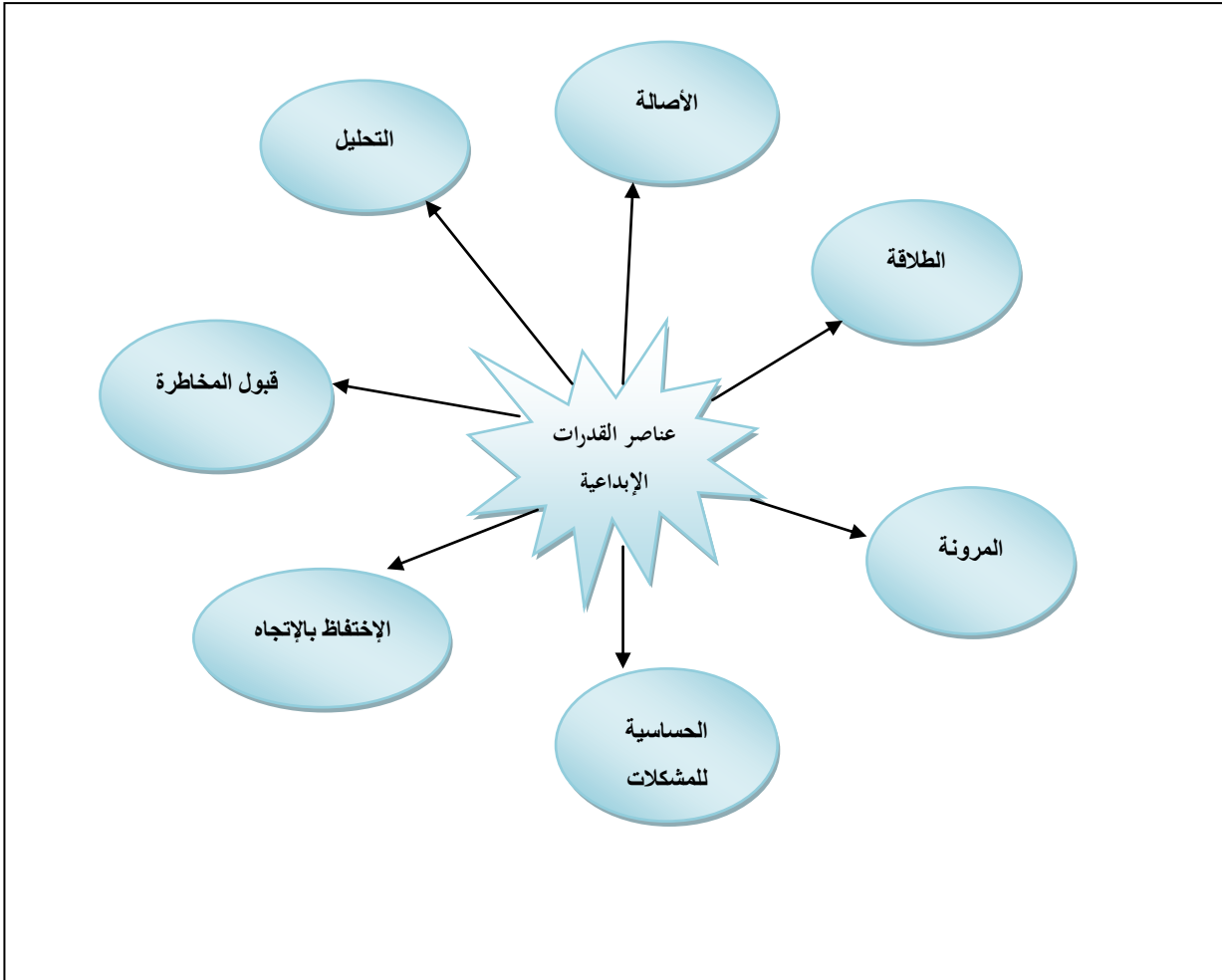
³ يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجيلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع، العدد 02، يونيو 2011، ص 1409-1410

⁴ صبا نوري عطا الله الحمداني، الدور الوسيط للقدرات الإبداعية في العلاقة بين المهارات التفكير الإستراتيجي والأداء المؤسسي -دراسة لعينة من اتمؤسسات الحكومية العراقية-، أطروحة لنيل درجة دكتراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2018، ص 60

الفصل الثاني: التفكير الإبداعي والقدرات الإبداعية للعاملين

- إدراك التفاصيل أو الإفاضة (**Elaboration**): وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة ، أو حل لمشكلة ما، وهي بهذا المعنى تشير إلى قدرة الفرد على وضع تفاصيل الخطط والأفكار، وتسهم عملية الإفاضة أو التفاصيل في عملية إكمال الموقف أو الموضوع قيد البحث¹
- القدرة على التقييم: ترتبط القدرة على التقييم بمفهوم الجودة عند الفرد والمعايير المستخدمة لقياس درجة الجودة، والقدرة على تقييم النشاط الإبداعي تقوم على أساس أن هناك نشاطا إبداعيا قد حدث بالفعل ويقوم الشخص المبدع بإعادة النظر فيه سواء كان من المبدع أو غيره.²

الشكل (10): عناصر القدرات الإبداعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على عدة مراجع

¹ صالح محمد أبو جادو، محمد بكر نوفل، تعليم التفكير النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى 2007، ص167.

² محمد عبدالغني حسن هلال، مهارات التفكير الإبتكاري، كيف تكون مبدعا، ص93.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات:

هناك عدة عوامل تؤثر على الإبداع في المنظمة ، هذه العوامل قد تكون معرقله أو محفزة، ويمكن إجمالها في ثلاث مجموعات: مجموعة العوامل الفردية أو الشخصية، مجموعة العوامل التنظيمية، ومجموعة العوامل الخارجية.

أولا مجموعة العوامل الفردية أو الشخصية في الإبداع:

إن المبتكر هو نقطة البدء وخصائصه المهمة ذات العلاقة بالإبتكار هي التي كانت موضوع الإهتمام في السابق ، حيث كان المديرون ينظرون إلى خصائص الأفراد المتميزون عالي الذكاء ليعولوا عليها في حل المشكلات والإتيان بما هو جديد من عمليات ومنتجات الشركة، ومن الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد المبدعون هي¹:

1 **الميل للتعقيد:** إن المبدعون عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة ومفارقة الحالة

القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة والتي يستطيع كل فرد القيام بها.

2 **حالة الشك:** وهذه ترتبط بالخاصية الأولى، حيث أن المبدع يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة

خارج الصندوق وبعيدة عن المألوف.

3 **-التركيز (Focus):** يتميز الأفراد المبدعون بالقدرة العالية على الاحتفاظ بتركيزهم ومقاومتهم للإزعاجات

والملهيات التي تبعدهم عن خططهم وأفكارهم ، ليس بالضرورة أن يتميز جميع المبدعين بهذه الصفة إلا أنها سمة

لهم، إذ أن النقطة المهمة هنا هي أن هؤلاء المبدعين وضعوا أهدافهم نصب عينيهم وركزوا عليها بشكل كبير بحيث

لم يسمحوا لأنفسهم بنسيانها.

4 **الإستقلالية:** إذ أن المبدعين يتميزون في الغالب بالتححرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة ليس حبا بالخروج

عن المألوف دائما بل لتطلعهم الدائم وطموحهم العالي في التفكير والتعبير ورسم الأهداف، ومن الواضح أن

لبعض التقاليد والنمطية أهميتها وحكمتها التي تستدعي احترامها وعدم تجاوزها².

ثانيا مجموعة العوامل التنظيمية:

تلعب العوامل التنظيمية دورا هاما في تهيئة المناخ المناسب للإبداع داخل المنظمات، ويمكن تحديد تلك العوامل

على سبيل المثال لا الحصر فيمايلي:

¹ حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018، ص109.

² أسامة خيري ، إدارة الإبداع والإبتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، ص53.

1- **البناء التنظيمي:** يتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم

والمفهوم الذي بني عليه ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بالإضافة إلى وجود مناخ ملائم للعمل، وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، وعليه فالتنظيم الفعال هو الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الاتصالات بسلسلة، وتشجيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة، ويهيئ فرص أكبر للإبداع عن طريق تنمية وتطوير الأفراد، حيث يتاح لهم أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات¹.

2 **أنظمة وإجراءات العمل:** تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والأساليب والإجراءات التي تحكم

أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة وتتكون أنظمة العمل من²:

✓ السياسات: هي القرارات والأحكام الشمولية التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة.

✓ القواعد والأساليب: هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتنشق من السياسات وتطبق على

الإجراءات وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

✓ الإجراءات: تمثل سلسلة من المهام المرتبطة ببعضها والمترتبة وفقاً لتتابع حدوثها والتي تمثل في مجموعها

الأسلوب المحدد لأداء العمل.

3 **الاتصالات:** للاتصالات داخل المنظمة دور فعال في تمكين القائم بالاتصال من نقل أفكاره واتجاهاته

بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية، لذلك يعد الأفراد الذين يجيدون مهارات الاتصال اللفظي وغير

اللفظي أكثر فعالية في علاقاتهم مع الآخرين، نتيجة قدرتهم وبراعتهم على التأثير في مشاعر الآخرين،

كما أن تحسين أنماط الاتصال داخل المنظمات يؤثر بفعالية في تنمية القدرات الإبداعية للمنظمة والأفراد

فوجود قنوات اتصال مفتوحة بين الرؤساء والمؤوسين تبعث على ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة

إقبالهم على العمل وتعديل اتجاهاتهم بصورة إيجابية ومشاركتهم في التغيير والتطوير للأفضل.

كما أن دقة وصحة المعلومات والبيانات لا تعتمد على توافر الأجهزة والآلات بقدر ما تعتمد على كيفية

الحصول على هذه المعلومات ومدى تعاون جميع العاملين في الإدارة في تبال المعلومات والبيانات³.

¹ نسيم حمودة، مرجع سبق ذكره، ص110.

² توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص32.

³ فاروق السيد عثمان، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2011، ص19

4 - نمط القيادة: يعتبر نمط القيادة واحدا من أهم العوامل المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات، وينبع

ذلك أساسا من أثر القائد على القدرات الإبداعية لمؤوسيه فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات

الإبداعية لمؤوسيه من خلال:

- ✓ تشجيع القادة للمؤوسين على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها.
- ✓ إفساح المجال أمام المؤوسين كي يقوموا بوضع الأهداف.
- ✓ من الأفضل أن يكون الرؤساء والقادة قدوة للعاملين في التفكير المتجدد.
- ✓ تشجيع التنافس بين المؤوسين كي يقوموا بوضع أهداف.
- ✓ النظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية.

ومن هذا يتضح أن لنمط القيادة دور واضح وأساسي في تهيئة المناخ المناسب للإبداع بل أن جميع المقومات

التنظيمية اللازمة لبناء وتطوير التوجهات الإبداعية في الجهاز تتأثر بنمط القيادة السائد في المنظمة.¹

المطلب الرابع تنمية القدرة على الإبداع

بذرة الإبداع موجودة في كل إنسان، ومتى ما تهيأت لها بيئة صالحة ترعاها نمت وأثمرت ولالإبداع بيئتان تؤثران على

استنابته ورعايته وهما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، لذا فإن تنمية وتنشيط الإبداع يتم عن طريق مجموعة من

العوامل الذاتية الخاصة بالمبدع، والعوامل البيئية. فهي جميعها تساهم في استثارة المبدع لتكوين الأفكار وبلورتها

وتحويلها إلى شكل يخدم المنظمات بشكل فعال.

أولا: دور الفرد في تنمية قدراته الإبداعية:

تتلخص عملية تنمية القدرات الإبداعية الفردية بإتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات الإبداع ومعرفة أسبابها

ومعالجتها، وهناك مجموعة طرق يمكن من خلالها تنمية القدرات الإبداعية الفردية لدى الأفراد المتواجدين في أي

منظمة منها:

✓ التركيز على الكم لا على الكيف: فكلما كانت الأفكار أكثر كانت الفرصة للحصول على فكرة مبدعة أكبر

، لذا يجب قبول كافة الأفكار حتى الهزلية منها².

✓ عدم توجيه النقد أو التقييم أو الحكم على الأفكار: وذلك استنادا إلى أنه ليس هناك وجود لما يسمى فكرة

تافهة فكل فكرة قد تكون بمثابة ركنية للعبور إلى فكرة أخرى بالغة الأهمية.

¹ العربي حران، أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 22، جانفي 2017 ص 238

² توفيق عطية العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

الفصل الثاني: التفكير الإبداعي والقدرات الإبداعية للعاملين

- ✓ النظر إلى المشكلة من زاوية غير مألوفة: فأساليب التفكير المألوفة تنظر للمشكلة من زاويتها التقليدية، لكن المهوبين يبحثون عن الجانب الجوهرى في المشكلة، وفي معظم الأحيان تتحول الأفكار إلى إبداعات عند التركيز على الجانب المثير من الفكرة¹.
- ✓ البحث عن الارتباطات: لعل القدرة على إيجاد روابط جديدة بين أشياء لا يبدو بينها ترابط هي من الأدوات المهمة التي توفر للفرد الفرصة للوصول إلى الإبداع، حيث أن تنامي هذه القدرة من خلال التدريب يوفر للفرد أرضية خصبة للإبداع بأداة سهلة يمكن توظيفها بشكل مستمر².
- ✓ استخدام الأسئلة الموحية بالأفكار: فكلما سأل الشخص أسئلة أكثر كلما اقترب إلى فهم المشكلة، فالحل لأي مشكلة موجود مسبقا وكل ما على الفرد هو توجيه السؤال الصحيح الذي يكشف ذلك الحل³.
- ✓ التصوير الذهني للأفكار: فالأشخاص المبدعون يبدون مهارة متميزة في تصوير الأفكار الإبداعية على هيئة رسوم وأشكال، ويكبحون جماح التفكير اللفظي للتركيز على تكوين صورة ذهنية لمسألة موضوع البحث.
- ✓ التدريب المستمر للدماغ: يعتقد معظم علماء النفس بأن النصف الأيمن من الدماغ هو مقر الحدس والخيال.
- ✓ التعلم دون نسخ: الشخص المبدع هو الذي يمكنه تطبيق المبدأ العام دون تحمين المصدر، بحيث يقوم بدمج الفكرة بطريقته وليس نسخا، ولكن من باب التعلم، والتطوير من خلال المراقبة الناقدة وهي شيء على كل شخص مبدع أن يتعلمه⁴.

ثانيا: دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية :

إن المؤسسات تمثل إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الإبداعي للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ ولا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم وسياقهم التنظيمي خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود والقيود، ولقد كشفت الدراسات أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي غير ملائمة وغير فعالة في البيئة الديناميكية التي تنافس على أساس الإبداع، وهناك عدد من المبادئ والمرتكزات الإدارية الواجب توفرها في المنظمة منها مايلي⁵:

¹ عبد الإله بن ابراهيم الحيزان، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² صالح محمد أبو جادو، محمد بكر نوفل، تعليم التفكير النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص 171.

³ علي الحمادي، صناعة الإبداع، دار ابن الحزم، الطبعة الأولى، 1999، ص 22.

⁴ جيوفري بيتي، كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي، ترجمة سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية، ص 68.

⁵ محمد بن عامر التتيفات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية - دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية، الرياض، 2006، ص 54

الفصل الثاني: التفكير الإبداعي والقدرات الإبداعية للعاملين

- ✓ تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة، ويمتاز بدفء العلاقات الإنسانية ويشجع على النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي ويشجع تقبلا للنقد البناء
- ✓ أن يكون التدريب واجبا وظيفيا متجددا لكل العاملين: وذلك لما يتيح للفرد من تصور كلي لفعاليات العمل وبما يوفر من فرص للتجريب والاختبار التي تغذي دافعية التجديد والإبداع.
- ✓ إعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب: من الصفات التي يجب أن تتصف بها البيئة الإبداعية هي الاتجاه التجريبي والذي يعني التوجه إلى تجريب ما هو جديد بهدف التأكد من ملائمته، وتحقيق ذلك يتطلب أن تستثمر المنظمة في الإبداع وتشجع التخطيط الطويل المدى المتسم بالمرونة.
- ✓ الميل إلى التنظيم اللامركزي بالقدر الذي يحقق قادرا مطلوبا من الإستقلالية والمرونة في التنفيذ فالنظام المركزي بطبيعته يميل إلى تبني السمات البيروقراطية في التنظيم.
- ✓ تخصيص نسبة معينة من ميزانية المنشأة لتشجيع الابتكارات والإبداع.
- ✓ الحد من كثرة المؤتمرات غير الفعالة فالمفروض أن يقدم في أي مؤتمر آراء جادة ومقترحات فعالة ولا تكون التوصيات جاهزة قبل المؤتمر ولا مانع أن تصدر بعد المؤتمر حتى تصل إلى فكر حقيقي .
- ✓ يجب على المنظمة العمل على وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن الموهوبين من العاملين بها وتدريبهم وتأهيلهم لتوفير الموارد القيادية على جميع المستويات.

المطلب الخامس: التعلم التنظيمي وتطوير القدرات الإبداعية

يعد التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية من أهم القدرات التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها، لذلك نجد أن كثير من المنظمات تسعى إلى تشجيع الأفراد على ممارسة التعلم بشكل مستمر لتحقيق الإستفادة القصوى من هذه العملية في تطوير قدراتها الإبداعية ومن خلال هذا المطلب سنتحدث عن دور كل مستوى من مستويات التعلم التنظيمي وأهميته في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين

أولا: دور التعلم الفردي في تطوير القدرات الإبداعية:

يعتبر التعلم الفردي روح المنظمة ، فالتركيز على التعلم الفردي يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم ليكونوا أكثر فاعلية في عملية الإبداع واكتساب المعارف ، فالفرد ينغمس ذاتيا في عمله ومشاركته تعطيه الفرصة في تفجير طاقاته وإمكاناته في الإبداع نحو تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يجعل الفرد يتحرك بطلاقة في تأدية واجباته وبالتالي تصبح لديه مرونة أعلى في التكيف مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية¹

¹ عمارة سلمى، أثر التعلم التنظيمي في تدعيم أداء المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث شعبة علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق

الفصل الثاني: التفكير الإبداعي والقدرات الإبداعية للعاملين

وعليه فإن للتعليم الفردي دور كبير يساهم بشكل أساسي في تنمية القدرات الإبداعية للفرد حيث أن¹:

- التعلم الذاتي يهدف إلى تطوير قدرات الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة.
- إكتساب القدرة على التعلم الذاتي يطور من معارف الأفراد وخبراتهم بما يساهم في بلورة الرؤية التنظيمية.
- التعلم الذاتي يساعد الفرد على اكتساب مهارات عديدة من بينها القدرة على حل المشكلات التي تواجه الأفراد وذلك من خلال القدرة على معالجة المعلومات.
- التعلم الذاتي يعمل على تمييز المنظمة عن باقي منافسيها من خلال أفرادها وأفكارهم الفريدة، مما يجعلها منظمة مبدعة ومتميزة.
- تمكن الأفراد لممارسة التعلم وبرامج التنمية الذاتية، تجعلهم يستمتعون بالتعلم والتكيف مع المتغيرات المستقبلية.

ثانيا: دور التعلم الجماعي في تنمية القدرات الإبداعية

يلعب التعلم الجماعي دورا هاما في المنظمات من خلال تجسيده لفكرة العمل الجماعي، باعتبار هذا الأخير يعتبر كقدرة تنظيمية تدعم القدرات الإبداعية ، حيث يؤدي تشكيل فرق العمل إلى التنسيق في المهارات المتعددة وتكاملها، وتمكن الأفراد من تشخيص مشكلة ما، جمع المعلومات عنها، والتشاور مع الآخرين من أجل إيجاد الحلول وهذا ما يؤدي إلى تحقيق التعلم بين الأفراد، من خلال اكتسابهم أفكار ومهارات جديدة تنعكس على تطوير قدراتهم بما فيها القدرات الإبداعية على اعتبار أن إختلاف خبرات الأفراد في الفريق وتخصصاتهم وتعليمهم يعطي فرصة أكبر للإبتكار²، إضافة لفكرة العمل الجماعي فبناء المنظمات لرؤية مشتركة يعد بمثابة عامل مؤثر في أفراد المنظمة فعند إشراك المنظمة لأفرادها في صياغة وتحديد الرؤية المستقبلية ، فسوف يخلق شعور بأن لديهم مكانة داخل المنظمة مما سيدفعهم ويحفزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال عملهم على إكساب المنظمة ميزة تنافسية ، وتحقيقهم لذلك يعتمد بشكل أساسي على تحقيقهم للإبداع المستمر ، وهذا ما يدفع بالعاملين إلى الإهتمام بالتعلم من أجل إكتسابهم معارف، مهارات، خبرات جديدة تؤدي إلى تنمية قدراتهم الإبداعية.

ثالثا: دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية

أهراس،2021/2020،ص124

¹ فطيمة الزهرة بربطل، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس مال الفكري -دراسة حالة مؤسسة سونطراك-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم لوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة،

2016/2015،ص112

² محمد رمزي جودي، أمينة جودي، دور التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية مع الإشارة إلى حالة مجمع صيدال الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 02،2020،ص577

الفصل الثاني: التفكير الإبداعي والقدرات الإبداعية للعاملين

أما بالنسبة للتعلم على مستوى المنظمة والذي هو الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، فهو يهدف إلى تغيير السياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم¹، وتظهر ملامح الإبداع الفعال في المنظمة من خلال قدرتها على إكتشاف فرص التعلم وإدارة النماذج الذهنية للقادة والأفراد، لهذا فالإبداع والتعلم لا يمكن فصلهما عن أي منظمة ناجحة فعملية التعلم بمثابة الجسر الذي يربط بين العمل والإبداع، وتعمل المنظمات المتعلمة على إدارة العملية الإبداعية من خلال²:

- ✓ اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية في المنظمة المتعلمة.
- ✓ يجب الاعتقاد بأن الإبداع لا يقتصر على فرد دون الآخر وإنما للجميع القدرة على الإبداع.
- ✓ جعل الإبداع عملية واضحة وسهلة للأفراد مع ضرورة إقناعهم بقدراتهم على الإبداع.
- ✓ توجيه العملية الإبداعية لتصبح إحدى الحاجات الرئيسية والإستراتيجية للمنظمة المتعلمة.
- ✓ صناعة بيئة ثقافية ترفع من قيمة ومكانة الإبداع واعتباره أحد معايير جودة وكفاءة الموظف.

وبناء على ماتقدم تصبح المنظمة المتعلمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم إذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع ليصبح جزءا من ثقافتها.

¹ عمارة سلمى ، مرجع سبق ذكره ،ص126

² عيشوش خيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات

الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر 2011،ص14

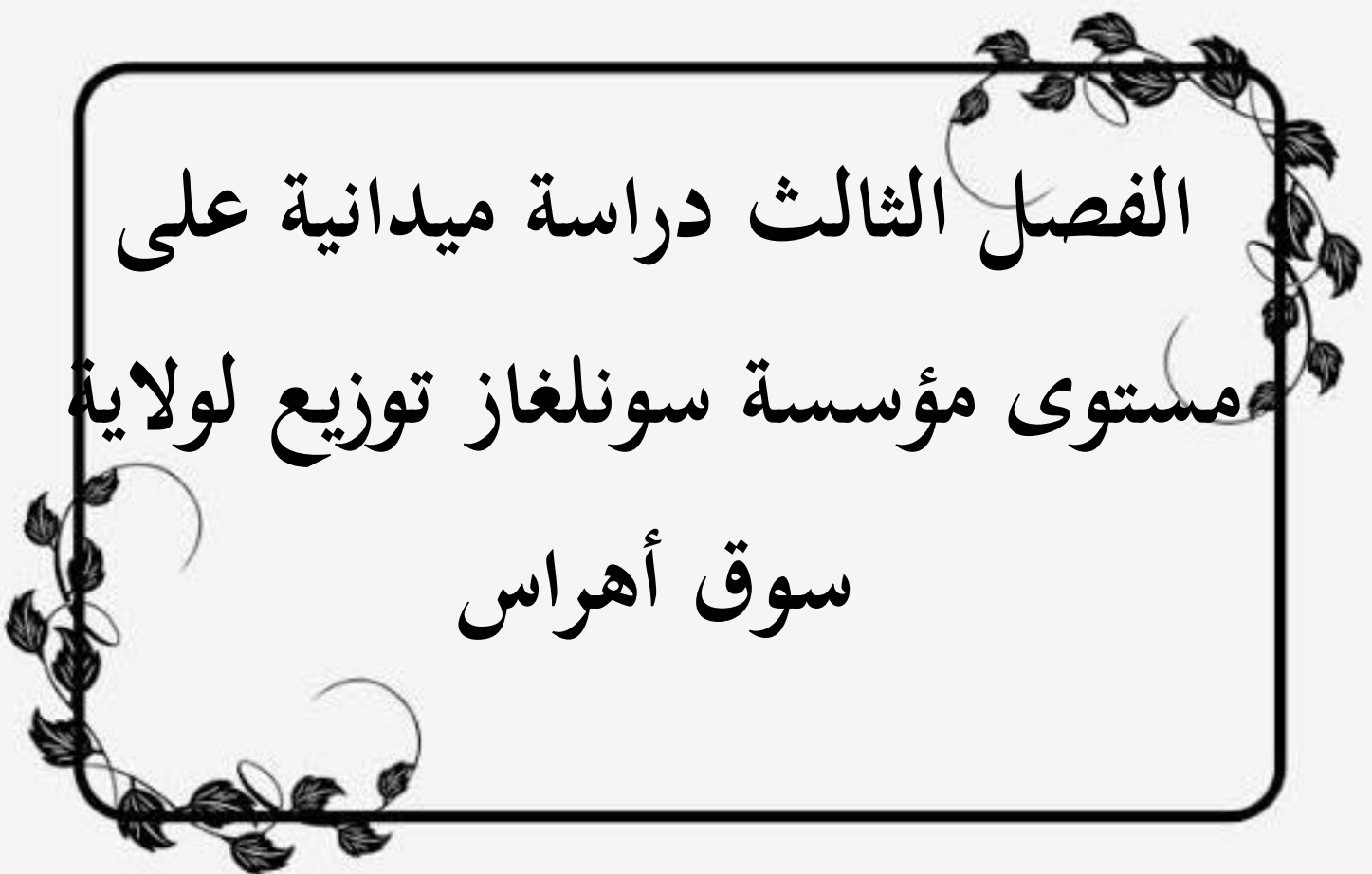
خلاصة

غني عن البيان أن تعليم التفكير كاتجاه معاصر حصل على اهتمام منقطع النظير في المنظمات التي أصبحت تعلق أهمية قصوى على قدرات أفرادها في مختلف مواقعهم في مجال التفكير والإبداع باعتبار أن التفكير هو الثروة الحقيقية التي لا تنضب إذا ما أحسن استثمارها واستغلالها بطريقة مناسبة.

لذا فقد تناولنا من خلال هذا الفصل أهم المفاهيم المتعلقة بالتفكير الإبداعي انطلاقاً من تعريفه وأهميته، مستوياته والمعوقات التي تحول دون تمكن الأفراد من الإبداع، كذلك تم رصد أساليب تنمية التفكير الإبداعي. ومن بين الأهداف الأخرى لهذا الفصل هو إبراز أهم عناصر القدرات الإبداعية

حيث استنتجنا أن عملية تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لا تتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصرها والعوامل المؤثرة فيها من عوامل فردية وأخرى تنظيمية ومن ثم تحديد العوامل التي من خلالها يمكن تنمية الإبداع لدى الأفراد.

وفي الأخير تحدثنا عن علاقة التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث (الفردية، الجماعية والتنظيمية) بتطوير القدرات الإبداعية.



الفصل الثالث دراسة ميدانية على
مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع لولاية
سوق أهراس

الفصل الثالث: ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

تمهيد:

انطلاقاً من المناقشات الأدبية التي حظيت بها العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية في الفصلين السابقين، نحاول الآن إسقاط ذلك ميدانياً للتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية مسبقاً.

بداية سوف نحاول أن نعرف بالمؤسسة التي أجرينا بها بحثنا، ثم سيتم عرض الإطار المنهجي المتبع في دراسة العلاقة بين المتغيرات ووصف الإجراءات المتبعة في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني، إضافة إلى تحديد مجتمع البحث والعينة المستخدمة، ومن ثم استعراض مختلف أدوات وطرق الإحصائية التي ستعتمد، والتي ستسمح في الأخير بالحصول على النتائج المطلوبة.

بعد ذلك سيتم عرض وتحليل محاور وبنود الفرضيات للتأكد من صحتها، ليتم بعد ذلك استخلاص وعرض النتائج المتوصل إليها ومناقشتها والتي تهدف إلى معرفة درجة مساهمة كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين، من خلال التطرق للمباحث التالية:

- المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز توزيع - سوق أهراس -؛
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز توزيع لولاية سوق أهراس

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مؤسسة سونلغاز توزيع لولاية سوق أهراس والهيكلية الإدارية التي تدار من خلالها وأهم أهدافها.

المطلب الأول نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز توزيع:

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة (EGA)، التي أسند إليها احتكارا إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذا توزيع الغاز، تحولت (EGA) في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) ومالبت أن أصبحت مؤسسة ذات حجم هام، وبقيت تمارس وتحتكر السوق في إنتاج الطاقة الكهربائية إلى غاية 1983، أين تم إعادة هيكلتها، ونتجت عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز إلى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة وهي:

- كهريف (KAHRIF) للأعمال المولدة للكهرباء أو الأشغال الكهربائية.
- كهركيب (KAHRAKIB) لتكيب البنية التحتية والمنشآت الكهربائية.
- كناغاز (KANAGAZ) لإعداد وإنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- إينرغا (INERGA) لأشغال الهندسة المدنية.
- التركيب (ETTERKIB) للتركيب الصناعي.
- AMC لصناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

وفي سنة 1991 (حسب قرار تنفيذي رقم: 91-475 ليوم 14 ديسمبر 1991) تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) وتسمى الشركة الوطنية للكهرباء، بموجب هذا التحول أمكن للمؤسسة إثبات صفة الخدمة العمومية إضافي إلى الجانب التجاري.

وفي سنة 2002، تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة ذات أسهم (SPA) تحوز الدولة رأسمالها، وتمارس سونلغاز من خلال اكتسابها صفة شركة مساهمة المهام التالية:

- نقل الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية.
- توزيع وتسويق الغاز داخل وخارج الوطن.
- تطوير وتوفير كل الخدمات في المجال الطاقوي.
- دراسة وتمويل كل أشكال ومصادر الطاقة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

وفي أواخر سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر (SDA)
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط (SDC)
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق (SDE)
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب (SDO)

أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي:

- الشركة الجزائرية للطاقة (AEC).
- الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات (AETC).
- الطاقة الجديدة الجزائر (NEAL).
- شركات الخدمات الهندسية الجزائرية (ALGESCO).
- الشركات الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز (SAFIR).
- شركة كهرباء حجرة النوس (SKH).

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة سونلغاز توزيع لولاية سوق أهراس .

أولا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

أنشئ المركز الموكل سوق أهراس (Centre délégué de Souk Ahras) سنة 1985 والذي كان تابعا إداريا لمركز ولاية قالمة، وفي سنة 1996 تحول المركز الموكل إلى مركز توزيع قائما بحد ذاته ، وبتحول سونلغاز إلى شركة مساهمة، وجب تحويل مركز التوزيع إلى مديرية جهوية وكان ذلك سنة 2005، وانطلاقا من جانفي 2009 وبصدور قرار إعادة هيكلة المؤسسة لجمع صناعي أصبحت المديرية الجهوية تسمى بمديرية التوزيع، ويقع مقرها في الشمال الشرقي لولاية سوق أهراس بحي دوايسية عمر، تتربع على مساحة 5530م²، يحدها شمالا مقر الدرك الوطني ، غربا مديرتي المجاهدين والتكوين المهني والصندوق الوطني للتقاعد، شرقا نزل المالية وجنوبا الصندوق الوطني للتأمين على البطالة.

تتكون مؤسسة سونلغاز لولاية سوق أهراس من 06 طوابق تحتوي على 120 مكتبا بكل مرافقها، وتضم المديرية أربع وكالات تجارية في كل من: سوق أهراس، تاور، سدراتة ومداوروش تغطي 26 بلدية لولاية سوق أهراس.

ثانيا الهيكل التنظيمي لسونلغاز توزيع سوق أهراس

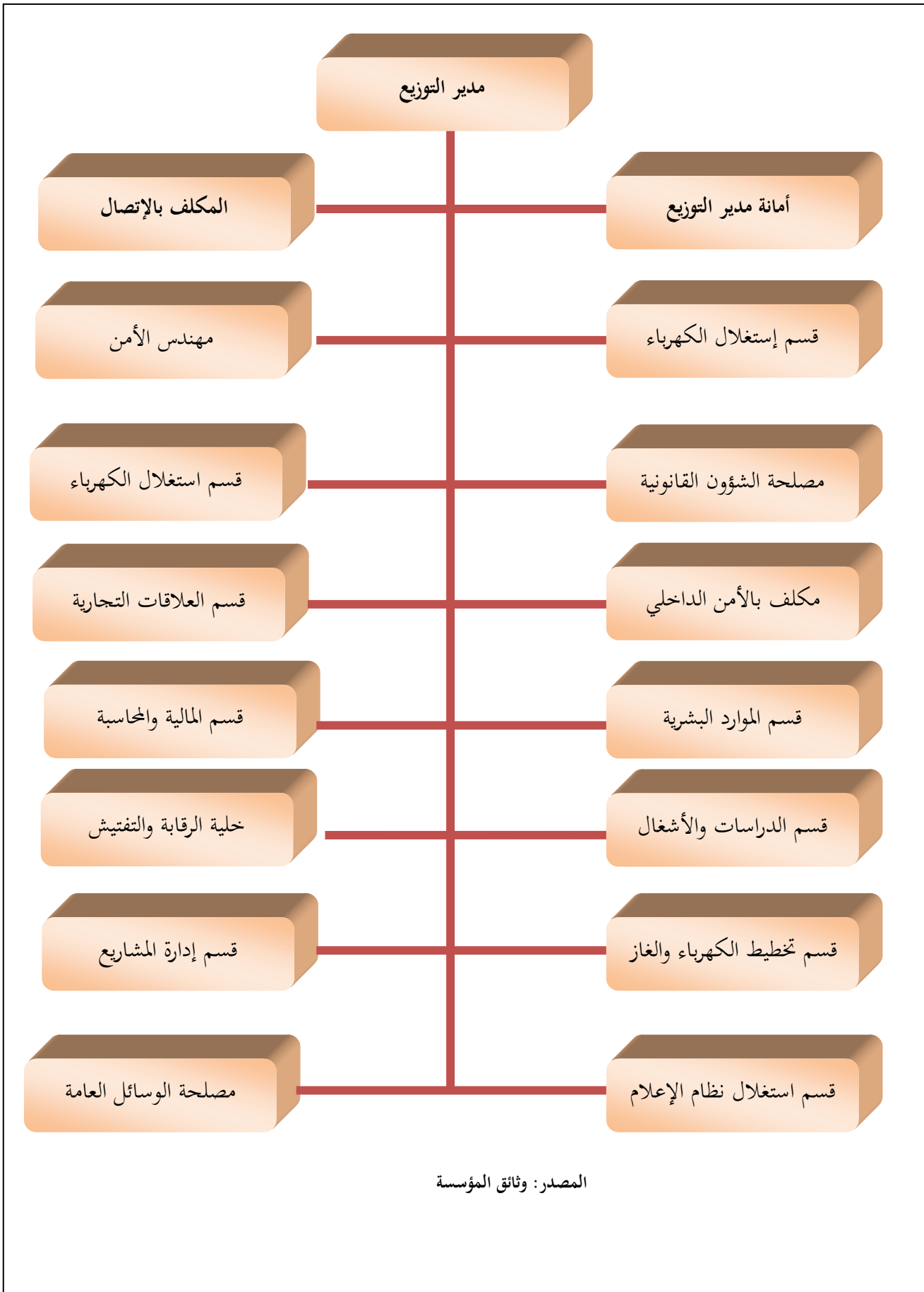
تتكون مؤسسة سونلغاز لولاية سوق أهراس من الأقسام التالية الموضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

جدول رقم(04) الأقسام الإدارية لمؤسسة سونلغاز توزيع سوق أهراس

قسم استغلال الغاز DTG	الإدارة
قسم دراسة وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز DEET	الأمانة
قسم العلاقات DRC	مسؤول الإتصالات
قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي DGSI	مسؤول الأمن والقواعد المحافظة على الصحة Surté interne
قسم المالية والمحاسبة DFC	مسؤول الأمن الداخلي Sécurité
قسم الموارد البشرية DRH	قسم الشؤون القانونية
مصلحة الوسائل العامة SAG	قسم استغلال الكهرباء DTE

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة



المطلب الثالث: وظائف وأهداف مؤسسة سونلغاز توزيع -سوق أهراس-

تعمل المؤسسة حصريا في مجال الطاقة بأنواعها: إنتاجا، نقلا وتوزيعا، وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وتسويقها سواء في الجزائر أو الخارج.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو الخارج أو تسويقها.
- تطوير وتقديم خدمات الطاقة بكل أنواعها.
- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتنميته.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية، وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة، وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لاسيما البحث عن مصادر الطاقة واستكشافها ونتاجها وتوزيعها.
- تطوير كل شكل من أشكال الشراكات في الجزائر أو خارجها، مع شركات جزائرية أو أجنبية.
- امكانية الإستحواذ على مساهمات أو حيازة حقايب أسهم أو غيرها من القيم المنقولة في أي من الشركات الموجودة، أو التي سيتم إنشاؤها في الجزائر أو خارجها.

وتبقى مؤسسة سونلغاز توزيع الضامن الأساسي لمهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

في هذا المبحث سنقوم بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا المصادر والأدوات الأساسية المستعملة في جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المستعملة في دراستنا التطبيقية، ثم اختبار مدى صدق وثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة ألا وهي الإستبيان.

المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

.مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الإهتمام في دراسة معينة، ويعتبر مجتمع الدراسة في هذا البحث كل العاملين بمؤسسة سونلغاز بسوق أهراس.

ب. عينة الدراسة: تعني عينة الدراسة بأنها جزء من مجتمع الدراسة بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلاً جيداً، ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة. وتمثل عينة الدراسة المختارة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة في عينة عشوائية تتكون من 30 فرداً من الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

ثانياً: الإستبيان :

من أجل الخوض في الموضوع ودراسته من كل الجوانب وقصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة تم استخدام الإستبيان وهو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعومة بحقائق¹، وقد تم بناء فقرات الإستبيان بالإعتماد على الجانب النظري بالإضافة إلى الدراسات السابقة، وقصد الإخراج النهائي للإستمارة مرت بعدة مراحل نوضحها فيما يلي:

- تجميع المعلومات من البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع.
- اعداد مجموعة من الاسئلة المبدئية وبناء استبيان اولي تم عرضه على المشرف.
- عرض الاستبيان للتحكيم على مجموعة من الأساتذة الذين لديهم الخبرة في هذا المجال والذين قاموا بحذف وبتعديل ما يلزم.
- اخراج الاستبيان في شكله النهائي بعد التعديل و توزيعه على عينة الدراسة.

وجاء الشكل النهائي للإستبيان في ثلاثة محاور رئيسية نفضلها في الآتي:

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي... الخ)، هذه الخصائص تأتي كجزء من الإستبيان لتساعد على تفسير بعض النتائج التي يعزى الاختلاف فيها إلى الخصائص العامة، كما تساعد على فهم بعض التغيرات في إجابات أفراد العينة.

المحور الثاني: يضم هذا الجزء عبارات القياس الخاصة بأبعاد التعلم التنظيمي بمجموع (21) عبارة موزعة كما يلي:

- ديناميكيات التعلم (05) عبارة.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2007، ص 67

- إدارة المعرفة (04) عبارة

- تطبيق التكنولوجيا (04) عبارة.

- تمكين الأفراد (04) عبارة

- الذاكرة التنظيمية (04) عبارة

المحور الثالث: يحتوي هذا الجزء على عبارات خاصة بعناصر القدرات الإبداعية للعاملين وتضم (20) عبارة قياس موزعة كالتالي:

- الأصالة (04) عبارة.

- الطلاقة الفكرية (04) عبارة.

- المرونة (04) عبارة.

- الحساسية للمشكلات (04) عبارة.

- قبول المخاطرة (04) عبارة

وقد قابل عبارات المحورين الثاني والثالث مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي وموزعة كالتالي:

جدول رقم (05): درجات مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة

البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

كما أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأوزان يساعد في تحليل نتائج الاستبيان وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (06) المتوسطات الحسابية والاتجاه الموافق لها

الاتجاه العام	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	1.79 - 1.00	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	5 - 4.20
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المطلب الثاني صدق وثبات أداة الدراسة:

في هذه الدراسة قمنا بتبيان مدى ثبات المقياس وصلاحيته والاستبيان الذي استخدمناه في التحليل الإحصائي ، الامر الذي ملأنا من الوقوف على صدق النتائج.

أولا الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق الاستبيان تم عرضه في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علوم التسيير تخصص علوم التسيير وذلك بغرض تقييمه وإبداء ملاحظاتهم وإعطاء آرائهم حول مضمون هذا الاستبيان، وقد أسفرت هذه الخطوة عن حذف بعض العبارات وتعديل واقتراح البعض الآخر، وهو ما نتج عنه الاستبيان في صورته النهائية التي تم توزيعها على عين-ة الدراسة.

وتم إجراء التعديلات على ضوء التوجيهات التي أبداها واتفق عليها المحكمون.

ثانيا الصدق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على مجتمع الدراسة ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور التابع له كما يلي:

تحليل معاملات الارتباط بين أبعاد التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية في مؤسسة سونلغاز

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات، حيث تتراوح قيمته بين (-1.1) فكلمة كانت قيمته أكبر من أو يساوي (0.5) فهذا يعني وجود ارتباط طردي موجب حيث تزداد شدة الارتباط كلما اقتربنا من الواحد ويكون ارتباط طردي تام عندما يساوي (1)، ويكون ارتباط عكسي سالب كلما كانت قيمته (-0.5) فأكثر وكلما اتجهنا نحو (-1) كلما ازدادت شدته ويكون ارتباطا عكسيا تاما عندما يساوي (-1)

جدول رقم (07): معيار مقياس التحليل لمعامل الارتباط بيرسون.

معامل الارتباط بيرسون	من 1.00 إلى	من 0.9 إلى	من 0.70 إلى	من 0.50 إلى	من 0.35 إلى	من 0.34 إلى	من 0.00 إلى	من 0.35 إلى	من 0.50 إلى	من 0.70 إلى	من 0.9 إلى	من 1.00 إلى
معامل الارتباط بيرسون	من 1.00 إلى	من 0.9 إلى	من 0.70 إلى	من 0.50 إلى	من 0.35 إلى	من 0.34 إلى	من 0.00 إلى	من 0.35 إلى	من 0.50 إلى	من 0.70 إلى	من 0.9 إلى	من 1.00 إلى
نوع العلاقة	طردية						عكسية					
درجة العلاقة	قوية جدا	قوية	متوسطة	أقل من المتوسطة	ضعيفة	ضعيفة	أقل من المتوسطة	متوسطة	قوية	قوية	قوية جدا	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

جدول رقم (08): معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد التعلم التنظيمي والمحور الأول

الذاكرة التنظيمية	تمكين الأفراد	تطبيق التكنولوجيا	إدارة المعرفة	ديناميكيات التعلم	
,856**	,721**	,853**	,786**	,856**	مستوى الدلالة
,000	,000	,000	,000	,000	معامل الارتباط
** معاملات الارتباط دالة عند (0.01)					

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

جدول رقم (09): معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد القدرات الإبداعية والمحور الثاني

قبول المخاطرة	الحساسية للمشكلات	المرونة	الطلاقة الفكرية	الأصالة	
,735**	,311	,882**	,707**	,569**	مستوى الدلالة
,000	,095	,000	,000	,001	معامل الارتباط
** معاملات الارتباط دالة عند (0.01)					

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدولين (08) و(09) يتضح أن جميع أبعاد محاور الدراسة تراوحت بين (0.311) و(0.882) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يؤكد أن محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه

ثالثاً معامل ألفا كرونباخ:

يستخدم هذا المعامل لقياس ثبات العبارات التي تقيس بعد ما ، وتتراوح قيمته ما بين (0-1) وكلما اقترب من 1 كان ذلك دليلاً على صدق العبارات و موضعيتها في قياس البعد الذي تمثله و قد قمنا بحساب قيمة ألفا كرومباخ للثبات والصدق الذاتي كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10) قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة الثبات
التعلم التنظيمي	21	0,933
القدرات الإبداعية	20	0,853
المجموع	41	0,902

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن معامل ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرومباخ بلغت 0.902 وهي قيمة مرتفعة ملم يدل على أن الإستهبيان يتسم بدرجة مرتفعة من الثبات.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الإستهبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22 باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

✓ التكرارات و النسب المئوية : ويستخدم لوصف عينة الدراسة وكذا معرفة تكرار إجابات أفرادها عن عبارات محاور الإستهبيان .

✓ المتوسط الحسابي: تم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات الإستهبيان.

✓ الإنحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مدى إنحراف إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإستهبيان عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كان الإنحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت في إجابات أفراد العينة والعكس صحيح.

✓ معامل ألفا كرومباخ: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة

✓ معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) والمتغير التابع (القدرات الإبداعية)

✓ الإنحدار الخطي البسيط: لمعرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) على المتغير التابع (القدرات الإبداعية)

✓ إختبار التباين الأحادي (One Way Anova): لقياس دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للمجموعات الديمغرافية.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات واختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على خصائص أفراد العينة المدروسة وتحديد طبيعة توزيع البيانات، إضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل من التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية وأخيرا اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج البيانات الشخصية

سنحاول في هذا الجزء تحليل المحور الأول من الإستبيان المتضمن الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأبعاد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم المقدمة كالتالي:

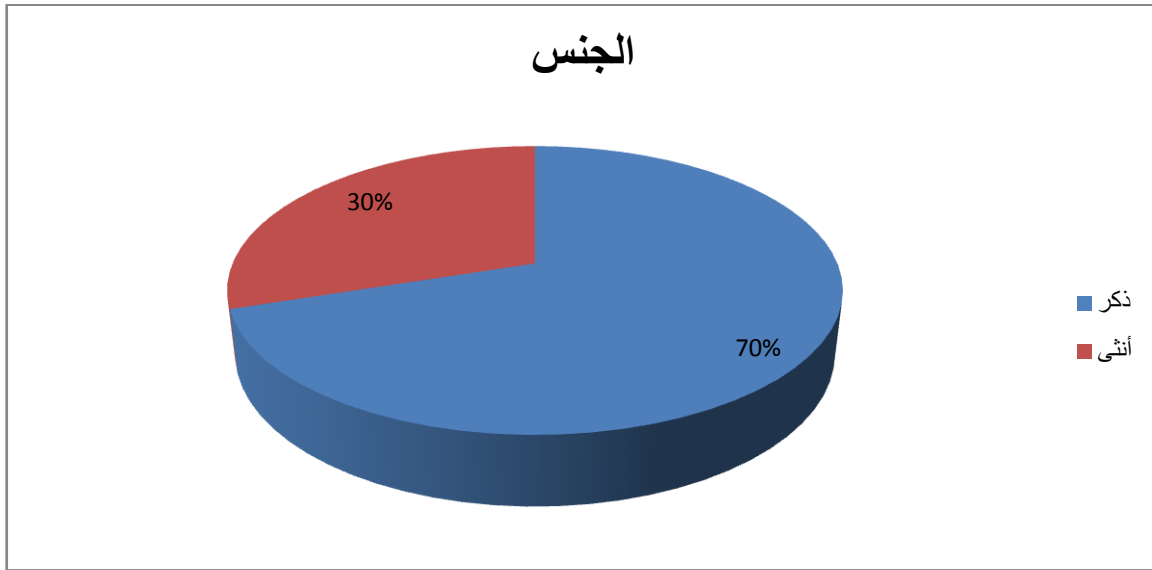
أ - توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	21	70%
أنثى	9	30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (11) والشكل (12)، وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ أن 21 فرداً منهم يمثلون الذكور بنسبة بلغت 70%، أما حجم الإناث فقد بلغ 09 أفراد بنسبة 30% وهذا قد يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة به.

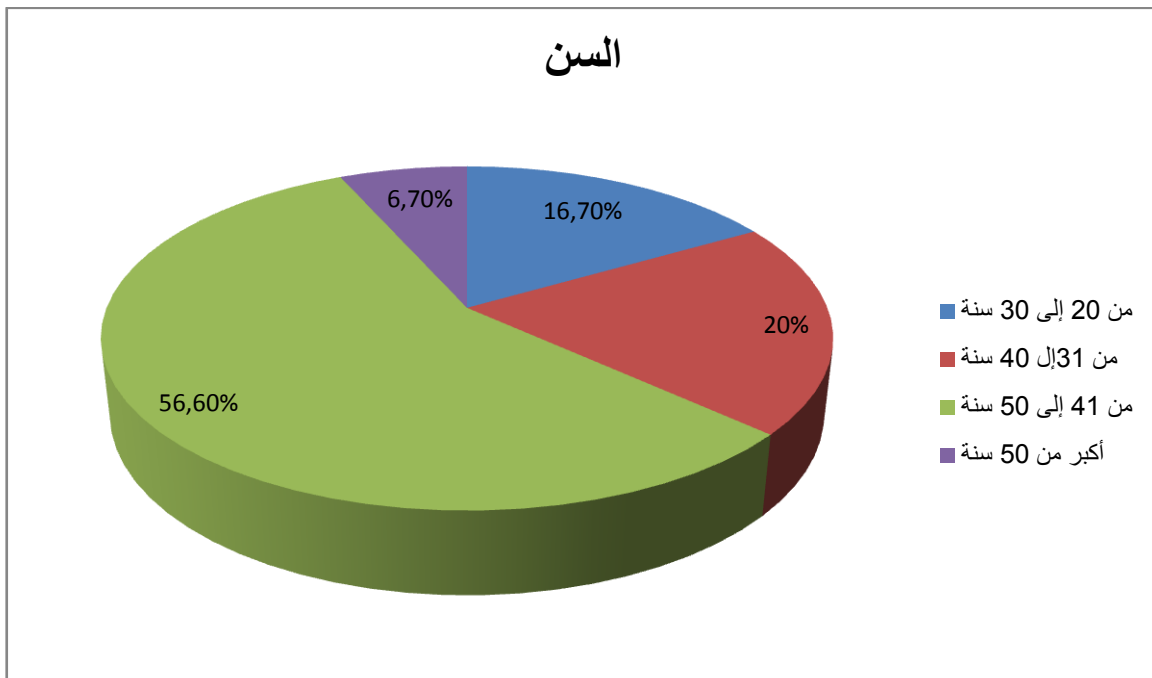
ب- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

جدول رقم (12): تحليل خصائص العينة-السن

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 الى 30 سنة	5	16,7%
من 31 الى 40 سنة	6	20,0%
من 41 الى 50 سنة	17	56,6%
أكبر من 50 سنة	2	6,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS



شكل رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير السن بنسبة % 56.6 للفئة العمرية 30-40 سنة و %20 للفئة العمرية 40-31 سنة و % 16.7 للفئة العمرية 20-30 سنة و % 6.7 للفئة العمرية أكثر من 50 سنة و هذا قد يشير إلى ثبات نسبي للموظفين بالمؤسسة.

ت. توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (13): تحليل خصائص العينة-المستوى التعليمي

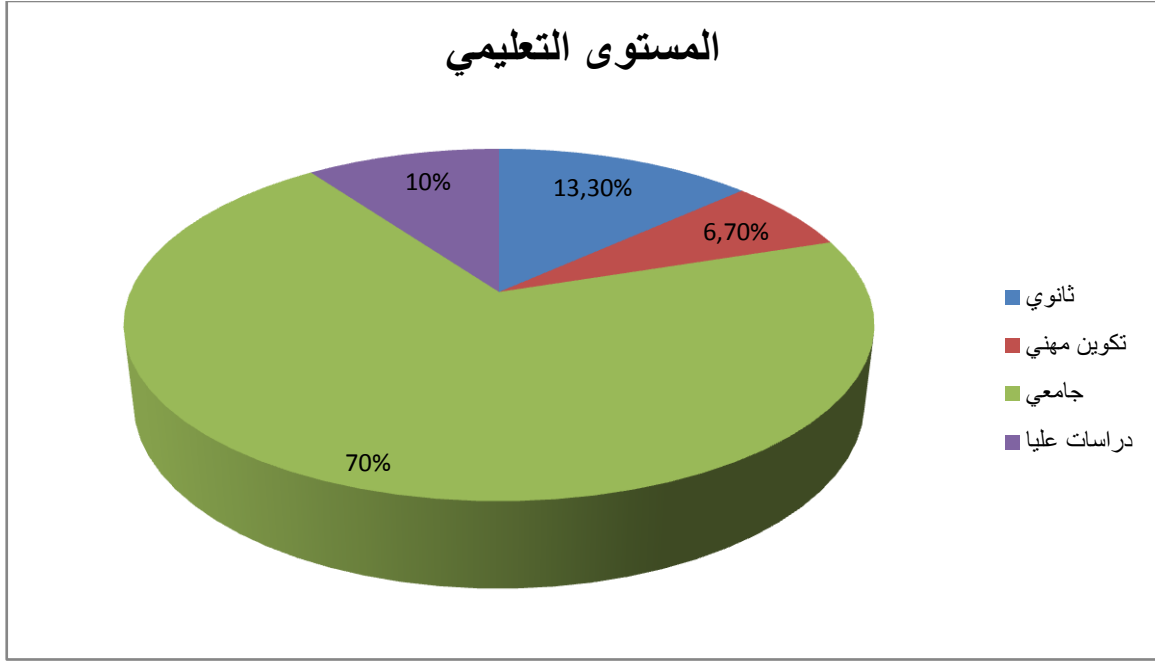
المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	4	13,3%
تكوين مهني	2	6,7%

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

جامعي	21	70,0%
دراسات عليا	3	10,0%
المجموع		100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

شكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يتضح من الجدول و الشكل أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها إجمالا 30 فردا، أن العاملين اغلب أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المستوى التعليمي بنسبة % 70 لمستوى جامعي بعدد 21، ثم تليها فئة المستوى الثانوي حيث بلغ عدد عددهم (04) بنسبة 13.3 % ، ثم فئة الدراسات العليا الذين بلغ عددهم (03) أفراد بنسبة 10% ثم الفئة الأخيرة للتكوين المهني بنسبة 6.7% ومن خلال هذا التوزيع نستنتج أن غالبية العاملين متحصلين على مستوى عال من التعليم يؤهلهم لتقديم أداء معني متميز يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة ، ويؤكد كذلك أن المؤسسة تهتم بتوظيف العاملين الذين يمتلكون مؤهلات جامعية.

ث-توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

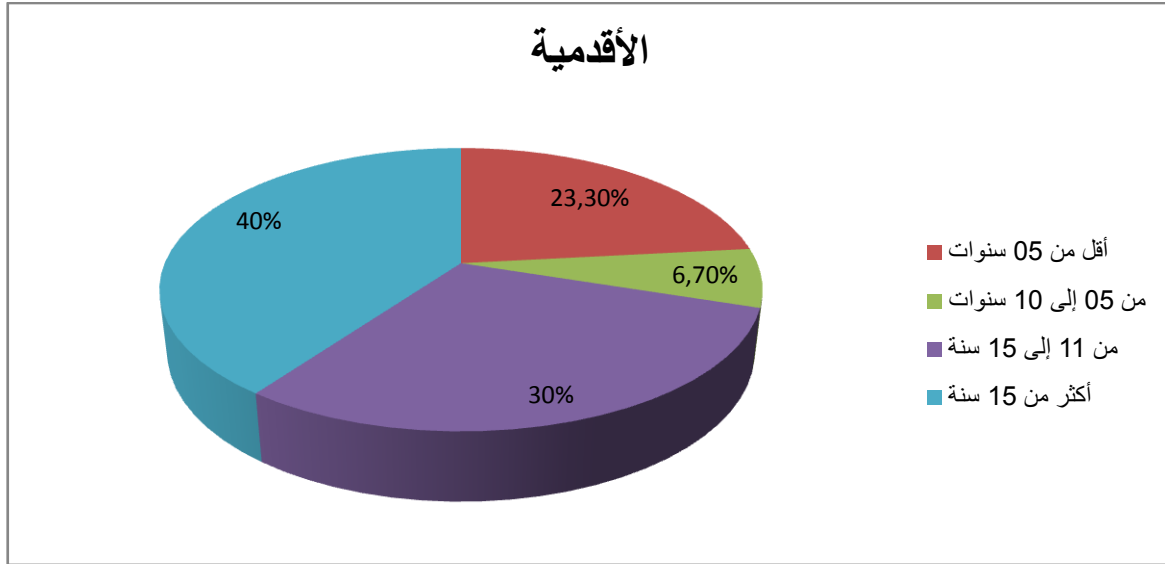
جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	7	23,3%
05-10 سنوات	2	6,7%
من 11-15 سنة	9	30,0%
أكثر من 15 سنة	12	40,0%
المجموع	30	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الأقدمية بنسبة 40% للفئة العمرية أكثر من 15 سنوات و 30% للفئة العمرية ما بين 11-15 سنة ثم تليها فئة أقل من 05 سنوات ب 23.3%. ثم الفئة الأخيرة ما بين 05-10 سنوات ب 6.7% هذا يدل على استقرار نسبي للموظفين بالمؤسسة مما قد يعزز من تميزهم وإبداعهم وظيفيا.

المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبيان

من خلال هذا المطلب سنقوم بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في دور التعلم التنظيمي بأبعاده (ديناميكيات التعلم، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا، الذاكرة التنظيمية، تمكين الأفراد) حيث سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، درجة الموافقة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

أولا : تحليل محور التعلم التنظيمي

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للتعلم التنظيمي

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
	ديناميكيات التعلم	3,5333	0,72270	02	مرتفع
01	تشجع المؤسسة الأفراد على التعلم لتطوير أنفسهم	3,4667	0,97320	04	مرتفع
02	تتم مناقشة الأخطاء في المؤسسة بهدف التعلم	3,6333	0,88992	02	مرتفع
03	يشجع العاملون زملائهم على المشاركة بمعلوماتهم وأفكارهم	3,4667	0,93710	03	مرتفع
04	يحفز الأفراد على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم باستمرار	3,1667	0,94989	05	متوسط
05	تساهم البرامج التكوينية في زيادة معارف ومهارات الأفراد	3,9333	0,78492	01	مرتفع
	إدارة المعرفة	3,1500	0,89923	04	متوسط
01	يراقب الأفراد مايفعله الآخرون في المؤسسات المماثلة ويستثمرونه في عملهم	2,7667	1,10433	04	متوسط
02	يراقب الأفراد العاملين الممارسات الجيدة للإستفادة منها في تطوير برامج المنظمة	3,3000	1,11880	02	متوسط
03	يتدرب الأفراد على التفكير والتجريب لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها في العمل	3,4333	1,07265	01	مرتفع
04	يساهم الأفراد في تطوير استراتيجيات تبادل المعارف للمشاركة في بناء بنك معلومات خاص بالشركة	3,1000	1,02889	03	متوسط

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

مرتفع	01	0,82564	3,6750	تطبيق التكنولوجيا	
مرتفع	01	0,94989	3,8333	المعلومات المتوفرة على الحاسوب فعالة وتوفر حلولاً إضافية	01
مرتفع	04	1,07265	3,4333	يملك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة كالإنترنت	02
مرتفع	03	0,95893	3,6667	تضم تسهيلات التعلم وسائل دعم إلكترونية متعددة	03
مرتفع	02	1,00630	3,7667	توجد لدينا نظم إلكترونية لدعم الأداء والعمل للتعلم بشكل أفضل	04
متوسط	05	0,69893	2,9167	تمكين الأفراد	
متوسط	01	0,92476	3,2000	تمكّن المؤسسة العاملين لديها من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم	01
متوسط	03	0,98027	2,7333	يملك العاملون حرية أداء الأعمال الموكلة لهم ومناقشة أفكارهم مع الإدارة العليا	02
متوسط	02	0,88668	3,2000	تفوض الإدارة العليا للمؤسسة الصلاحيات للعاملين بما يتناسب مع مايسند إليهم من أعمال	03
منخفض	04	1,13664	2,5333	يملك العاملون حرية تصحيح الإنحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر	04
مرتفع	03	0,79763	3,4000	الذاكرة التنظيمية	
مرتفع	03	1,06997	3,4000	للمؤسسة برامج تكوين تعتمد على خبرات العاملين وذاكراتهم الجماعية	01
مرتفع	01	0,90019	3,5000	تقوم المؤسسة بثبيت التعديلات في العمل وتحفظها وتبقيها جاهزة لاتخاذ القرارات وتفعيل عملية التعلم التنظيمي	02
مرتفع	02	0,86037	3,4667	تعتمد المؤسسة نظم التخزين وتوفير للمعلومات مؤسسة على التعلم التحريبي .	03

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

متوسط	04	0,97143	3,2333	تمتلك المؤسسة القدرة على التنبؤ واستباق الأحداث والمبادرة بالتغيير في حالة حدوث عارض ما في العمل	04
متوسط		1.788826	3.335	التعلم التنظيمي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (15) آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور التعلم التنظيمي بأبعاده ، و هي مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من أكبر وسط حسابي إلى أصغر وسط حسابي كما يلي :

01 - بعد تطبيق التكنولوجيا:

من خلال تحليل نتائج هذا الجدول أعلاه نلاحظ أن هذا البعد جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له مقارنة بالأبعاد الأخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3,6750) وهي قيمة تفوق المتوسط الفرضي (3) ، كما أن عبارات هذا البعد حققت متوسطات مرتفعة أيضا تراوحت بين (3,8333) و(3,4333) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0,949890) و(1,07265) ، ومنه نستنتج أن هناك قبول من أفراد العينة على أن هناك تبني لبعد تطبيق التكنولوجيا من قبل المؤسسة من خلال توفير معلومات فعالة ونظم إلكترونية داعمة للتعلم .

01 - بعد ديناميكيات التعلم:

جاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له حيث بلغ متوسطه الحسابي (3,5333) وهي قيمة مرتفعة إلى حد ما، كما حققت عبارات هذا البعد متوسطات حسابية تفوق المتوسط الفرضي تراوحت بين (3,9333) و(3,1667) وبانحرافات معيارية بين (0,784920) و(0,949890)، حيث احتلت عبارة " تساهم البرامج التكوينية في زيادة معارف ومهارات الأفراد " هذا ما يدل على أن المؤسسة توفر للعاملين برامج تكوين فعالة ساهمت في زيادة معارفهم، بينما كانت أغلب آراء أفراد العينة محايدة فيما يخص التحفيز والتشجيع على التعلم من طرف المؤسسة.

02 - بعد الذاكرة التنظيمية:

جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3, 4000) وهي قيمة تفوق المتوسط الفرضي بنسبة قليلة ، وكان أعلى متوسط للعبارة (02) بمتوسط حسابي قدره (3.5000) وانحراف معياري (900190)، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بحفظ التعديلات وإبقائها جاهزة لاتخاذ القرارات وتفعيل عملية التعلم التنظيمي، بينما كان أقل متوسط وقدره (3,2333) للعبارة رقم (04) وانحراف معياري

(0,971430) .

03 - بعد إدارة المعرفة:

يلاحظ أن هذا البعد جاء في المرتبة الرابعة من حيث متوسطه الحسابي العام الذي بلغ (3,1500) وهو قريب جدا من المتوسط الفرضي ، فقد كان أعلى متوسط للعبارة (03) بقيمة (3,4333) وانحراف معياري (1,07265) ، بينما باقي العبارات تشير أن إجابات أفراد العينة كانت في اتجاه محايد، مما يشير إلى أن عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة لا تتم بشكل مبرمج له .

04 - تمكين الأفراد:

جاء هذا البعد في المرتبة الأخيرة من حيث متوسطه الحسابي البالغ (2,9167) وهي قيمة أقل من المتوسط الفرضي حيث احتلت العبارة الأولى أعلى متوسط بقيمة (3,2000) وانحراف معياري بقيمة (0,924760) وهي قريبة من المتوسط الفرضي ، أما أدنى متوسط فكان لعبارة رقم (04) بقيمة (2,5333) وانحراف معياري قدره (1,13664) ، حيث يستنتج من إجابات معظم أفراد العينة أنهم لا يمتلكون الحرية التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم بما يروونه مناسباً، وهذا يعني أن المؤسسة لا تتبنى بصفة جيدة هذا البعد، وهذا يعود إلى طبيعة المؤسسة .

ثانياً : تحليل محور المتغير التابع (القدرات الإبداعية)

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للقدرات الإبداعية

الرقم	أبعاد القدرات الإبداعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
	الأصالة	3.725	0.745	04	مرتفع
01	أنجز مايسند إليا من أعمال بأسلوب متجدد	3,5333	,86037	04	مرتفع
02	أبتعد عن تكرار مايفعله الآخرون في حل المشكلات في العمل	3,7000	0,70221	03	مرتفع
03	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع	3,9667	0,66868	01	مرتفع
04	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	3,7000	0,74971	02	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

مرتفع	03	0.67183	3.7583	الطلاقة الفكرية	
مرتفع	01	,52083	3,9333	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	01
مرتفع	04	,77608	3,5333	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	02
مرتفع	03	,69149	3,7333	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	03
مرتفع	02	,69893	3,8333	لدي القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا	04
مرتفع	01	0.6337	3.9916	المرونة	
مرتفع	02	,50742	4,1333	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للإستفادة منه	01
مرتفع	01	,64772	4,1667	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته مقارنة برأي الآخرين	02
مرتفع	04	,76489	3,6333	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	03
مرتفع	03	,61495	4,0333	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة بفضل الخبرات السابقة	04
مرتفع	05	0.6200	3.7250	الحساسية للمشاكل	
مرتفع	04	,73030	3,4667	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	01
مرتفع	02	,48066	3,9000	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل من التجارب السابقة	02
مرتفع	01	,44978	4,0667	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	03
مرتفع	03	,81931	3,4667	أمتلك رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	04
مرتفع	02	0.7409	3.925	قبول المخاطرة	
مرتفع	03	,77608	3,8667	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	01
مرتفع	02	,71840	3,9667	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالجدة والبرهان	02

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

مرتفع	04	,68145	3,8667	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل	03
مرتفع	01	,78784	4,0000	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الإستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك	04
مرتفع		0.682	3.825	القدرات الإبداعية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (16) آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور القدرات الإبداعية بأبعاده ، و هي مرتبة وفقا للمتوسط الحسابي من أكبر وسط حسابي إلى أصغر وسط حسابي كما يلي :

01 - بعد المرونة:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد المرونة جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره(3.9916) وهي قيمة مرتفعة تفوق المتوسط الفرضي تعكس قدرة العاملين على التكيف مع التغيرات والظروف التي تواجهها المؤسسة والإستجابة لها، كما نلاحظ أن عبارات هذا البعد حققت متوسطات مرتفعة تراوحت بين (3,6333) و(4,1667)، وانحرافات معيارية بين (50742)، و (76489)، حيث حققت العبارة رقم(01) أعلى متوسط حسابي مما يدل على أن المبحوثين لا يترددون في تغيير آرائهم إذا اقتنعوا بعدم صحتها، أي أن أغلب أفراد العينة.

02 - بعد قبول المخاطرة:

بلغت قيمة متوسط هذا البعد (3.925) وهي قيمة مرتفعة مقارنة بالمتوسط الفرضي، حيث جاءت العبارة (04) في الترتيب الأول بمتوسط قيمته (4,0000) وانحراف معياري قدره(78784)، والتي تعكس تحمل العاملين لمسئولياتهم اتجاه مايقومون به من أعمال، وحققت العبارة (04) أدنى متوسط بقيمة (3,8667) وانحراف معياري قيمته(68145)، وهي تدل على أن أغلب المبحوثين يبادرون بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل،

03 - بعد الطلاقة الفكرية:

يعكس هذا البعد الذي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.7583) وانحراف معياري قيمته (0.67183) قدرة العاملين على تقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار، وقد نالت كل عبارات هذا البعد درجة مرتفعة من الموافقة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3,9333) و(3,5333) وانحرافات المعيارية بين (77608)، و(52083)، وهو ما يدل على أن أغلب العاملين يتمتعون بدرجة مرتفعة من الطلاقة الفكرية من خلال قدرتهم على اقتراح الحلول السريعة والتعبير عن أفكارهم بطلاقة.

جاء هذا البعد في الترتيب الرابع من حيث أهميته النسبية بمتوسط حسابي (3.725) وهي قيمة مرتفعة تفوق المتوسط الفرضي، مما يدل على أن أفراد العينة لا يجذبون الروتين ويسعون للتجديد، وحققت العبارة (03) أعلى متوسط حسابي بلغ (3,9667) والتي تعكس تمتع أفراد العينة بالمهارة في النقاش والحوار، والفقرة (01) أدنى متوسط (3,5333) والتي تعكس رغبة العاملين في انجاز أعمالهم بأسلوب متحدد.

05 - بعد الحساسية للمشكلات:

نالت عبارات هذا البعد متوسطات مرتفعة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3,4667) كأدنى متوسط للعبارة الأولى مما يدل على أن العاملين لا يخططون بصفة جيدة لمواجهة المشاكل في العمل، في حين كان أعلى متوسط للعبارة (03) بقيمة (4,0667) والتي تعني أن أفراد العينة يحرصون أحرص على معرفة أوجه القصور فيما يقومون به من عمل.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

أولا إختبار فرضيات الدراسة .

يحتاج كل بحث علمي وضع إجابات مسبقة لإشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية وهو مانسميه بفرضيات الدراسة، حيث ظهرت في دراستنا عدة علاقات بين أبعاد التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية والتي سنقوم بتأكيدا أو نفيها في هذا العنصر ولاختبار هذه الفرضيات تم الإعتماد على الإنحدار الخطي البسيط، وقبل ذلك تم التأكد تم التأكد أولا من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

الجدول رقم (17) إختبار التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة (كولمغروف-سميرنوف)(KS)

مستوى الدلالة Sig	حجم العينة	قيمة الإختبار	
0.056	30	0.157	التعلم التنظيمي
0.200	30	0.095	القدرات الإبداعية
0.200	30	0.090	المتغيرين معا

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن قيمة الإختبار للمتغيرين مجتمعين بلغت 0.09 عند مستوى دلالة 0.200 وهو أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا مايدفعنا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية ، أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يتم استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

1. إختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية للعاملين عند مستوى معنوية 0.05.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية للعاملين عند مستوى معنوية 0.05.

لاختبار صحة هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ونستخدم في ذلك نموذج الإنحدار الخطي البسيط الذي يقيس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، ومعامل الارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين.

1.1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ديناميكيات التعلم والقدرات الإبداعية للعاملين.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ديناميكيات التعلم والقدرات الإبداعية للعاملين.

الجدول التالي يبين أهم نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط وطبيعة العلاقة بين بعد ديناميكيات التعلم والقدرات الإبداعية للعاملين .

الجدول رقم (18) نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط بين بعد ديناميكيات التعلم و القدرات الإبداعية

البعد	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	قيمة B	مستوى دلالة (B) Sig	قيمة F	مستوى الدلالة F Sig
ديناميكيات التعلم	0,198	0.039	0,098	0.295	1.138	0,295

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.198 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين بعد ديناميكيات التعلم والقدرات الإبداعية ، ومن خلال معامل التحديد R^2 يتضح لنا أن بعد ديناميكيات التعلم يفسر مانسبته أقل من 4% فقط من التغيرات الحاصلة في القدرات الإبداعية وهي نسبة ضعيفة بينما تعود النسبة الباقية (96%) إلى عوامل أخرى، وبما أن مستوى الدلالة قدر ب: 0.295 أكبر من $\alpha=0.05$ فهذا يدفعنا إلى رفض الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ديناميكيات التعلم التنظيمي و القدرات الإبداعية للعاملين و قبول الفرضية الصفرية أي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ديناميكيات التعلم التنظيمي و القدرات الإبداعية للعاملين

2.1: إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية للعاملين.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية للعاملين.

الجدول رقم (19) نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط بين بعد إدارة المعرفة و القدرات الإبداعية

البعد	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	قيمة B	مستوى دلالة (B) Sig	قيمة F	مستوى الدلالة F Sig
إدارة المعرفة	0.213	,045	0,085	0.258	1.334	0,258

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.213 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين بعد إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية ، ومن خلال معامل التحديد R^2 يتضح لنا أن بعد إدارة المعرفة يفسر 4% فقط من التغيرات الحاصلة في القدرات الإبداعية بينما تعود النسبة الباقية (96%) إلى عوامل أخرى، وبما أن مستوى الدلالة قدر ب: 0.258 أكبر من $\alpha=0.05$ فهذا يعني رفض الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و القدرات الإبداعية للعاملين وقبول الفرضية الصفرية أي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية للعاملين

3.1: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التكنولوجيا والقدرات الإبداعية للعاملين.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التكنولوجيا والقدرات الإبداعية للعاملين.

الجدول رقم (20) نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط بين بعد تطبيق التكنولوجيا و القدرات الإبداعية

البعد	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	قيمة B	مستوى دلالة (B) Sig	قيمة F	مستوى الدلالة F Sig
تطبيق التكنولوجيا	0.017	0.000	0,007	0.930	0,008	0,930

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.017 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة جدا بين بعد تطبيق التكنولوجيا والقدرات الإبداعية ، ومن خلال معامل التحديد R^2 يتضح لنا أن بعد تطبيق التكنولوجيا يساهم بنسبة تكاد تكون منعدمة في التغيرات الحاصلة في القدرات الإبداعية ، أي أن نسبة (99.999%) من التغيرات تعود إلى عوامل أخرى، وبما أن مستوى الدلالة قدر ب: 0.930 أكبر من $\alpha=0.05$ فهذا يدفعنا لرفض الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التكنولوجيا و القدرات الإبداعية للعاملين وقبول الفرضية الصفرية أي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التكنولوجيا والقدرات الإبداعية للعاملين

4.1: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والقدرات الإبداعية للعاملين.
 H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والقدرات الإبداعية للعاملين.

الجدول رقم (21) نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط بين بعد تمكين العاملين و القدرات الإبداعية

البعء	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	قيمة B	مستوى دلالة (B) Sig	قيمة F	مستوى الدلالة F Sig
تمكين الأفراد	0,083	0,007	-0.042	0,663	0,193	0,663

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.083 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة جدا بين بعد تمكين العاملين والقدرات الإبداعية ، ومن خلال معامل التحديد R^2 يتضح لنا أن بعد تمكين العاملين يساهم بنسبة تكاد تكون منعدمة في التغيرات الحاصلة في القدرات الإبداعية ، أي أن نسبة (99.993%) من التغيرات تعود إلى عوامل أخرى، وبما أن مستوى الدلالة قدر ب: 0.663 أكبر من $\alpha=0.05$ فهذا يدفعنا إلى رفض الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين و القدرات الإبداعية للعاملين وقبول الفرضية الصفرية أي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الأفراد والقدرات الإبداعية للعاملين

5.1: إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية والقدرات الإبداعية للعاملين.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية والقدرات الإبداعية للعاملين.

الجدول رقم (22) نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط بين بعد الذاكرة التنظيمية والقدرات الإبداعية

البد	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	قيمة B	مستوى دلالة (B) Sig	قيمة F	مستوى الدلالة F Sig
الذاكرة التنظيمية	-,015	0,000	-0.007	0,937	0,006	0,937

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.015 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة جدا بين بعد الذاكرة التنظيمية والقدرات الإبداعية ، ومن خلال معامل التحديد R² يتضح لنا أن بعد الذاكرة التنظيمية يساهم بنسبة تكاد تكون منعدمة في التغيرات الحاصلة في القدرات الإبداعية ، أي أن نسبة (99.999%) من التغيرات تعود إلى عوامل أخرى، وبما أن مستوى الدلالة قدر ب: 0.937 أكبر من $\alpha=0.05$ فهذا يدفعنا إلى رفض الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية والقدرات الإبداعية للعاملين وقبول الفرضية الصفرية أي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية والقدرات الإبداعية للعاملين

بعد إختبار الفرضيات الفرعية السابقة نتقل لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وذلك باستخدام الإنحدار الخطي المتعدد القياسي وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة كما هو في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

الجدول رقم (23) نتائج اختبار الإنحدار الخطي المتعدد لدور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات

الإبداعية القدرات الإبداعية

أبعاد التعلم التنظيمي	قيمة b	T	مستوى الدلالة sig	معامل الإرتباط r	معامل التحديد R2	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
ديناميكيات التعلم	,259	1,492	,149	,402 ^a	,162	,927	,481
إدارة المعرفة	,052	,480	,636				
تطبيق التكنولوجيا	-,131	-,730	,473				
تمكين المعرفة	-,232	-1,499	,147				
الذاكرة التنظيمية	,063	,336	,740				

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن أبعاد التعلم التنظيمي ككل تؤثر بنسبة ضعيفة في تنمية القدرات

الإبداعية للعاملين بمؤسسة سونلغاز توزيع لولاية سوق أهراس حيث أن قيمة معامل التحديد بلغت

(0.162%)، أي أن التعلم التنظيمي يفسر ما قيمته 1.6% من التغيرات الحاصلة في تنمية القدرات الإبداعية

وباقى النسبة والمقدرة ب(99.83%)، تعود إلى عوامل أخرى، وهذه النسبة غير دالة إحصائيا مستوى دلالة

يساوي (0.481) أكبر من $\alpha=0.05$ ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية للعاملين عند مستوى دلالة
0.05

2. الفرضية الرئيسية الثانية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات

الإبداعية تعزى للمتغيرات الديمغرافية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات

الإبداعية تعزى للمتغيرات الديمغرافية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

لاختبار هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والمتمثلة في:

1-2: الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية تعزى للجنس.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية تعزى للجنس.

جدول رقم (24): نتائج اختبار t لاختبار الفروق حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية تعزى لمتغير الجنس.

متغيرات الدراسة	المتوسطات الحسابية		قيمة الاختبار t	مستوى الدلالة sig
	ذكر	أنثى		
التعلم التنظيمي	3,262	3,504	-0,943	0,958
القدرات الإبداعية	3,745	4,011	-1,956	0,877
المتغيرين معا	3,503	3,757	-1,729	0,770

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن قيمة t لمتغير التعلم التنظيمي بلغت (-0.943) وكان مستوى الدلالة 0.958 وهو أكبر من $\alpha=0.05$ ، كذلك قيمة t لمتغير القدرات الإبداعية بلغت (-1.956) ومستوى الدلالة (0.877) وهو أكبر من $\alpha=0.05$ ، وبالنسبة للمتغيرين معا فقد كانت قيمة t (-1.729) ومستوى الدلالة (0.770) وهي أكبر من $\alpha=0.05$ ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول كل من أبعاد التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية تعزى للجنس

2.2 الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية تعزى للسن.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

الإبداعية تعزى للسن.

جدول رقم (25): جدول تحليل التباين الأحادي Anova لاختبار الفروق حول دور التعلم التنظيمي في

تنمية القدرات الإبداعية تعزى للسن

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحريات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
ديناميكيات التعلم	بين المجموعات	2,559	3	0,853	1,762	0,179
	داخل المجموعات	12,587	26	0,484		
	المجموع	15,147	29			
إدارة المعرفة	بين المجموعات	0,193	3	0,064	0,072	0,975
	داخل المجموعات	23,257	26	0,895		
	المجموع	23,450	29			
تطبيق التكنولوجيا	بين المجموعات	2,041	3	0,680	0,998	0,409
	داخل المجموعات	17,728	26	0,682		
	المجموع	19,769	29			
تمكين الأفراد	بين المجموعات	2,484	3	0,828	1,843	0,164
	داخل المجموعات	11,682	26	0,449		
	المجموع	14,167	29			
الذاكرة التنظيمية	بين المجموعات	2,335	3	0,778	1,256	0,310
	داخل المجموعات	16,115	26	0,620		
	المجموع	18,450	29			
القدرات الإبداعية	بين المجموعات	0,400	3	0,133	1,049	0,388
	داخل المجموعات	3,307	26	0,127		
	المجموع	3,704	29			

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي (ديناميكيات

التعلم، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا، تمكين العاملين، الذاكرة التنظيمية) والقدرات الإبداعية كانت أكبر من

مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول كل من

أبعاد التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير السن عند مستوى 0.05 وبالتالي

نقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول دور التعلم

التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية تعزى لمتغير السن.

3.2 الفرضية الفرعية الثالثة:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية تعزى للمستوى التعليمي.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية تعزى للمستوى التعليمي.

جدول رقم (26): نتائج إختبار التباين الأحادي **Anova** لاختبار الفروق حول دور التعلم التنظيمي في

تنمية القدرات الإبداعية تعزى للمستوى التعليمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحريات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
ديناميكيات التعلم	بين المجموعات	0,220	3	0,073	0,128	0,943
	داخل المجموعات	14,926	26	0,574		
	المجموع	15,147	29			
إدارة المعرفة	بين المجموعات	1,544	3	0,515	0,611	0,614
	داخل المجموعات	21,906	26	0,843		
	المجموع	23,450	29			
تطبيق التكنولوجيا	بين المجموعات	2,406	3	0,802	1,201	0,329
	داخل المجموعات	17,363	26	0,668		
	المجموع	19,769	29			
تمكين الأفراد	بين المجموعات	1,029	3	0,343	0,679	0,573
	داخل المجموعات	13,138	26	0,505		
	المجموع	14,167	29			
الذاكرة التنظيمية	بين المجموعات	2,701	3	0,900	1,486	0,241
	داخل المجموعات	15,749	26	0,606		
	المجموع	18,450	29			
القدرات الإبداعية	بين المجموعات	0,127	3	0,042	0,307	0,820
	داخل المجموعات	3,577	26	0,138		
	المجموع	3,704	29			

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي (ديناميكيات التعلم، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا، تمكين العاملين، الذاكرة التنظيمية) والقدرات الإبداعية كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول كل من أبعاد التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4.2 الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية تعزى للأقدمية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية تعزى للأقدمية.

جدول رقم (27): نتائج إختبار التباين الأحادي Anova لاختبار الفروق حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية تعزى للأقدمية.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحريات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
ديناميكيات التعلم	بين المجموعات	1,613	3	0,538	1,033	0,394
	داخل المجموعات	13,534	26	0,521		
	المجموع	15,147	29			
إدارة المعرفة	بين المجموعات	1,054	3	0,348	0,404	0,751
	داخل المجموعات	22,405	26	0,862		
	المجموع	23,450	29			
تطبيق التكنولوجيا	بين المجموعات	1,833	3	0,611	0,886	0,461
	داخل المجموعات	17,936	26	0,690		
	المجموع	19,769	29			
تمكين الأفراد	بين المجموعات	3,350	3	1,117	2,684	0,067
	داخل المجموعات	10,817	26	0,416		
	المجموع	14,167	29			
الذاكرة التنظيمية	بين المجموعات	2,496	3	0,832	1,356	0,278
	داخل المجموعات	15,954	26	0,614		
	المجموع	18,450	29			
القدرات الإبداعية	بين المجموعات	0,652	3	0,217	1,852	0,163
	داخل المجموعات	3,052	26	0,117		
	المجموع	3,704	29			

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي (ديناميكيات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز توزيع "سوق أهراس"

التعلم، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا، تمكين العاملين، الذاكرة التنظيمية) والقدرات الإبداعية كانت أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول كل من أبعاد التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل عند مستوى 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية تعزى لمتغير الأقدمية.

ثانيا مناقشة نتائج الفرضيات

من خلال تحليل بيانات إستبيان الدراسة في محاولة معرفة الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة سونلغاز توزيع لولاية سوق أهراس، واتباع الإحصاء الوصفي في تحديد مستويات متغيرات الدراسة والإحصاء الاستدلالي في تحليل واختبار فرضيات الدراسة، توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن تحليلها ومناقشتها كالآتي:

- 1 - مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: تفسر نتائج هذه الفرضية أن ممارسات التعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز لازالت تمارس بأساليب تقليدية، وتبادل المعلومات والمعارف يتم بنطاق ضيق وغير ديناميكي وهذا راجع إلى جودة وحدثة هذه الممارسة والتي لاتزال في بداياتها على مستوى المؤسسة ونتائجها تظهر على المدى الطويل، خاصة أن طبيعة نشاط المؤسسة خدماتي روتيني إلى حد ما.
- 2 - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى: رغم أن المؤسسة توفر للعاملين برامج تكوينية تساعدهم في تنمية معارفهم ومهاراتهم، إضافة إلى سعيهم للتعلم من أخطائهم من خلال مناقشتها، إلا أن ذلك لوحده لا يعد كافيا، فحسب الدراسات الإحصائية لم يكن لديناميكيات التعلم دور في تنمية القدرات الإبداعية، ويمكن أن نفسر ذلك أن مؤسسة سونلغاز لاتولي اهتماما لتعلم الأفراد، ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة عمل المؤسسة .
- 3 - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت نتائج هذه الفرضية أنه لا يوجد تأثير إحصائيا لإدارة المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة سونلغاز، أي أن هذه الأخيرة لاتمتلك إستراتيجية واضحة المعالم بالحصول على المعرفة وتقاسمها، حيث كانت أغلب إجابات العينة محايدة وهذا راجع لحداثة هذه الممارسة ، إضافة إلى طبيعة مؤسسة سونلغاز الاحتكارية كونها الوحيدة في مجالها مما جعلها تكفي بما لديها من معارف دون نقل معارف جيدة أخرى.
- 4 - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: توفر مؤسسة سونلغاز الوسائل التكنولوجية اللازمة لممارسة وظائفهم بسهولة ولكنها تبقى غير كافية كممارسة من ممارسات التعلم، وهذا ما جعلها ذات دور ضعيف لا يؤثر إحصائيا في قدرات العاملين ومهاراتهم الإبداعية.

5 - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: جاءت نتائج هذه الفرضية أيضا انه لا يوجد دور لتمكين الأفراد في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة سونلغاز إحصائيا، وذلك راجع لكونها مؤسسة تخضع لقوانين ولا يمكنها منح حرية للعاملين بأكثر مما تسمح به القوانين.

6 - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: بالرغم من أن المؤسسة تقوم بتثبيت التعديلات في العمل وتحفظها وتبقيها جاهزة لاتخاذ القرارات إلا أنها تبقى غير كافية لتعزيز فعالية المنظمة وتحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة بشكل مؤثر في التعلم التنظيمي وبالتالي فهي غير مؤثرة إحصائيا في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

7 - مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: من خلال نتائج هذه الفرضية وجدنا أن المتغيرات الديمغرافية والشخصية لا تؤثر على إجابات الباحثين حول دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية، مما يدل على أن المؤسسة تتبنى استراتيجية واحدة لجميع فئات عمالها ولا تفرق بينهم.

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة سونلغاز، وكذا الهيكلة الإدارية التي تدار وفقها، ولقد اعتمدنا على الإستبيان في جمع معلومات الدراسة الميدانية والتي تم توزيعها على العاملين بالمؤسسة حيث يحتوي هذا الإستبيان على ثلاثة محاور أساسية (محور البيانات الشخصية، محور التعلم التنظيمي، محور القدرات الإبداعية)، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: هل يوجد دور للتعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة سونلغاز؟، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى نتائج أهمها: أن هناك نقائص في ممارسات التعلم التنظيمي على مستوى مؤسسة سونلغاز، إذ يوجد بعض الأمور ليست متبناة كتمكين الأفراد فطبيعة المؤسسة المركزية جعلت من أفرادها مقيدين ولا يمتلكون الحرية التي يحتاجونها من أجل ممارسة أعمالهم بمرونة أكثر، وتوصلنا كذلك أنه ممارسات التعلم التنظيمي لا تتم بشكل مبرمج له وفي الأخير تأكدنا أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي ودوره في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين حسب المتغيرات الديمغرافية والشخصية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

إن معالجتنا لموضوع دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين تنطلق من إشكالية حقيقية تتعلق بمدى مساهمة العنصر البشري المبدع في إعطاء إضافة للمؤسسة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها البيئة الاقتصادية، من هنا أصبحت الحاجة ملحة لتشجيع القدرات الإبداعية من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب وتوفير السبل والطرق اللازمة لدعمها، وقد شكل التعلم التنظيمي أحد أهم هذه الطرق التي توفر للمؤسسة قاعدة معرفية مهمة تخدمها في تحسين وتنمية الإبداع لدى عاملها، والمؤسسات الجزائرية باختلاف طبيعتها كغيرها من المؤسسات تنشط في ظل تغيرات سريعة .

ومن خلال الدراسة الميدانية التي جاءت كمحاولة لإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي لمؤسسة سونلغاز - سوق أهراس-، حاولنا أخذ نظرة على واقع ممارسة التعلم التنظيمي فيها ومدى اهتمامها بتنمية وتطوير قدرات موظفيها .

نتائج الدراسة: توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال القسم النظري والتطبيقي، وهذه النتائج جاءت كمايلي:

• نتائج الجانب النظري:

- ✓ التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تسعى المؤسسة لتحقيقه وممارسته لحل المشاكل التي تواجهها؛
- ✓ وعي المؤسسة بأهمية تبني أسلوب التعلم التنظيمي يقودها إلى تحقيق أهدافها؛
- ✓ ينطلق التعلم التنظيمي من الأفراد وتجاربهم وما يتم بناؤه في مستواهم وواقعهم المباشر، ليستقر في مستوى أكثر شمولية تتضح فيه معالم تشكيل المعرفة التنظيمية الناتجة عن حركية التنظيم وذاكرة تنظيمية حية ؛
- ✓ العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها؛

• نتائج الجانب الميداني:

- ✓ تساهم البرامج التكوينية في زيادة معارف ومهارات الأفراد؛
- ✓ تحد الطبيعة القانونية للمؤسسة من درجة حرية العاملين؛
- ✓ يوافق غالبية أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بتثبيت التعديلات في العمل وتحفظها وتبقيها جاهزة لاتخاذ القرارات وتفعيل عملية التعلم التنظيمي؛

الخاتمة العامة

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول دور التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده في تنمية القدرات الإبداعية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

التوصيات:

- ✓ يجب على المؤسسات الخدمائية أن تؤمن أكثر بأهمية التعلم المتواصل والعمل على نشره بين العاملين
- ✓ الحرص على تكوين ذاكرة تنظيمية متطورة؛
- ✓ يجب على المؤسسات إشراك العاملين في وضع أهداف البرامج التكوينية من أجل زيادة إنتاجية العاملين وعدم إهدار موارد المؤسسة؛
- ✓ منح المزيد من الإستقلالية وحرية التصرف للعاملين بما يتناسب مع تمكنهم من إنجاز مهامهم؛
- ✓ خلق مناخ تنظيمي يدعم ويدرك أهمية التعلم التنظيمي في تنمية الإبداع لدى العاملين؛
- ✓ الإهتمام بإدارة المعرفة وتفعيل وتطبيق التكنولوجيات الحديثة ودمجها واستثمارها في نشاطات وبرامج التعلم؛
- ✓ على المؤسسة استثمار المعارف الضمنية للعاملين وتحويلها إلى معرفة ظاهرة من خلال تشجيعهم على الحوار وجلسات العصف الذهني التي تساعد في حل المشكلات؛

آفاق الدراسة:

يمكن القول أن الموضوع الذي تناولته الدراسة والمتمثل في " دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين"، أفرز مجموعة من النتائج وكن يبقى الإمام بكل الجوانب المتعلقة بالموضوع صعب، وهذا يعود للعديد من الأسباب، وبالتالي يشكل النقص نقطة بداية لدراسات مستقبلية، ومن هنا يمكن طرح اقتراح عدد من المواضيع التي يمكن أن يتناولها الباحثون في المستقبل، والتي يمكن أن تكون تكملة لهذا الموضوع، ومن بين هذه المواضيع مايلي:

- ✓ دور التعلم التنظيمي في بناء الذاكرة التنظيمية؛
- ✓ دور التعلم التنظيمي في تفعيل برامج التدريب في المؤسسة؛
- ✓ دور التمكين في تحسين ممارسات التعلم التنظيمي داخل المؤسسة؛

قائمة المراجع



قائمة المراجع

قائمة المراجع

• القرآن الكريم

• السنة النبوية

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1 - إيمان بنت سعود أبو خضير، أساسيات التعلم بالممارسة ، مدخل لتطوير القيادات والمنظمات وبناء فرق العمل الناجحة، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2017
- 2 - أسامة خيري ، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012.
- 3 - إيمان السامرائي، عامر قنديلجي، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009
- 4 - جيوقري بيتي، كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي، ترجمة سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية
- 5 - رضوان محمود عبد الفتاح وخبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013
- 6 - رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2005
- 7 - سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس، الوظائف والإتجاهات الحديثة، دار الشقري
- 8 - سيد محمد جاب الرب ، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، الطبعة الأولى ، مطابع دار الهندسة، مصر، 2013.
- 9 - صالح محمد أبو جادو ، محمد بكر نوفل، تعليم التفكير النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، 2007
- 10 - طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، مهندسو الحياة، الطبعة الثالثة، 2004.
- 11 - عبد الإله بن إبراهيم الحيزان ، لمحات عامة في التفكير الإبداعي . كتاب المنتدى الإسلامي ، الطبعة الأولى 2002

- 12 - علي الحمادي، صناعة الإبداع، دار ابن الخزم، الطبعة الأولى، 1999
- 13 - علي محمد الخوري، عبدالكريم درويش، أيمن مختار غنيم، التعلم المؤسسي الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الواحد والعشرين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2015
- 14 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الأسس العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية المنصورة.
- 15 - عبد الرحمان أحمد الهيجان ، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، 1999، الرياض
- 16 - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2007
- 17 - فايز عبدالرحمن الفروخ ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان، الطبعة الأولى 2010، المملكة الأردنية
- 18 - محمد عبدالغني حسن هلال، مهارات التفكير الإبتكاري، كيف تكون مبدعا
- 19 - محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، التفكير النمطي والإبداعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة 2011
- 20 - محمد عبدالسلام، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق ، مكتبة نور، 2020.
- 21 - مدحت محمد أبو النصر ،التفكير الإبتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012
- 22 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي ،السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر ، الأردن، ط1، 2016
- 23 - مصطفى حوحو، عبدالحق العشعاشي، خيرة عيشوش ، المنظمات المتعلمة النشأة، الأهداف والتطور، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2017
- 24 - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2012
- 25 - موسى سلامة اللوزي ،حمود خضير كاظم، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ، ط1، 2008.
- 26 - هناء شحات السيد إبراهيم حجازي ، المنظمة المتعلمة مدخل لتفعيل التنمية المهنية للمعلمين ، كلية التربية، جامعة بنها، مصر

المذكرات والأطروحات:

- 1 - أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2010
- 2 - ابتسام درابلة، دور المنظمات المتعلمة في تفعيل إبتكار المنتجات، دراسة ميدانية في مطاحن عمر بن عمر، قلمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، اللم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45، قلمة، 2015-2016.
- 3 - بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين-دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس والتنظيم، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015،
- 4 - توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" مذكرة لاستكمال متطلبات درجة الكاجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009
- 5 - ذعار شجاع ضيف الله المطيري، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي دراسة حالة- القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل المملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة كجزء لنيل درجة الماجستير في إدارة التقنية تخصص الأعمال، جامعة الخليج العربي، كلية، الدراسات العليا، مملكة البحرين، 2009.
- 6 - رضا نعيمجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، أدرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012
- 7 - سلمى عمارة، أثر التعلم التنظيمي في تدعيم أداء المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2020/2021.
- 8 - سعود بن ذياب، مدى توفر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالجرح، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2014
- 9 - صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إقتصاد وإدارة المعرفة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018
- 10 - علي حسون الطائي، خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة والأثر في الشركات العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 1، 2008، 01

- 11 - **صبا نوري عطا الله الحمداني**، الدور الوسيط للقدرات الإبداعية في العلاقة بين المهارات التفكير الإستراتيجي والأداء المؤسسي -دراسة لعينة من المؤسسات الحكومية العراقية-، أطروحة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2018.
- 12 - **وردة قريمطي**، مساهمة أبعاد المنظمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة
- 13 - **مباركة زروق**، دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى أوماش، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015،
- 14 - **فطيمة الزهرة بربطل** ، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس مال الفكري -دراسة حالة مؤسسة سونطراك-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم لوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015
- 15 - **فاروق السيد عثمان** ، معوقات الإتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2011
- 16 - **مؤيد أبو عفش** دور المنظمات المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.
- 17 - **محمد بن عامر النتيقات** ، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية -دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2006،
- 18 - **نسيم حمودة** ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018،
- 19 - **وسام زايد** ، دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة الحديد والصلب "أرسولو ميتال" عنابة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، 2014-2015،

المجلات:

- 1 - أحمد محمد غانم، أسامة محمود قرني، تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، كلية التربية، جامعة القاهرة، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 05، ديسمبر 2003
- 2 - إنجي طلعت نصيف ميخائيل، التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم، مجلة كلية التربية بينها، العدد 103، يوليو، 2015.
- 3 - العربي حران ، أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات ،مجلة العلوم الإجتماعية، العدد22، جانفي 2017.
- 4 - حابس سليمان العوالمة، القدرات الإبداعية لدى الطلبة الموهوبين وفقا لمقياس أبراهام تميل في مدارس ومراكز الموهوبين في محافظة البلقاء في الأردن،مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد24،يناير 2012
- 5 - حامد كريم الحدراوي آخرون، توظيف أبعاد المسؤولية الإجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية ، دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة،مجلة الغري للعلوم الإقتصادية، المجلد السابع، العدد30، 2014
- 6 - خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الإقتصاد الجديد،جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة(الجزائر)ن المجلد(01)، العدد04، 2016.
- 7 - رقيا قاسم البدارين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين، دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في اقليم الشمال ،مجلة رؤى إقتصادية، العدد 7، ديسمبر2014.
- 8 - علي الحسين العيد،صبحي كرد، دور المنظمات المتعلمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية،منظمات المجتمع المدني السوري،مجلة ريجان للنشر العلمي ،العدد الحادي عشر ، 2021/06/06.
- 9 - عبد العظيم معاوي ، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، دراسة حالة سونلغاز سطيف،مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر،العدد11، ديسمبر 2016
- 10 - علي حسون الطائي،خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة والأثر في الشركات العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، المجلد10، العدد2008،01.
- 11 - مراد علة ،التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية-مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة،مجلة دار المنظومة،2016

- 12 - محمد رمزي جودي ، أمينة جودي، دور التعلم الجماعي في تطوير القدرات الإبداعية مع الإشارة إلى حالة مجمع صيدال الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 02،2020
- 13 - يوسف عطية البحر، توفيق عطية توفيق العجلة ،، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع، العدد 02، يونيو 2011
- 14 - يحيى درار ، واقع القدرات الإبداعية وأثرها على انتاجية المنظمة-دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-،مجلة دراسات وابحاث ، العدد 27، جوان 2017،

الملتقيات والمؤتمرات:

- 1 - الرشدان يحيى، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2011.
- 2 - خيرة عيشوش ، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر 2011
- 3 - وفاء رايس ، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 و14 ديسمبر 2011

المراجع باللغة الأجنبية:

Benin Lawson, Danny Samson, Developing innovation capability in organizations, a dynamic capabilities approach, p380, international journal of innovation management , Vol5, N°3 (Septembre 2001).

الملاحق



الملاحق

الملحق رقم 01: الإستبيان



جامعة محمد الشريف مساعدي

سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال.

إستمارة بحث!

السيد المحترم /السيدة المحترمة

تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نتقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير ونأمل من حضرتكم التعاون معنا للإجابة عن استفسارات هذه الدراسة الميدانية والتي تندرج ضمن متطلبات إعداد مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان " دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لولاية سوق أهراس - ".
لذا نرجو من سيادتكم الموقرة قراءتها بكل عناية والإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة بكل موضوعية لما لإجاباتكم من أهمية بالغة في إثبات صحة هذه الدراسة ومصداقيتها.

وعليه الرجاء منكم وضع علامة (√) أمام الخيار الذي يكافئ إجاباتكم، ونحيطكم علما أن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشناء والشكر على مجهوداتكم الكبيرة في الإجابة على هذه الاستمارة.

فريق البحث: تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

بوفاس الشريف.

-حليمي نور الهدى .

-بن سايح حدة.

أولا البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (√) أما الإختيار المناسب

1 - الجنس:

الجنس	ذكر	أنثى
الإشارة		

2 - السن:

العمر	من 20 إلى 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة
الإشارة				

3 - المستوى التعليمي:

المستوى العلمي	ثانوي	تكوين مهني	جامعي	دراسات عليا
الإشارة				

4 - الأقدمية في العمل:

عدد السنوات	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
الإشارة				

ثانيا: بيانات أساسية

الرجاء وضع (√) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها)

المتغير المستقل: التعلم التنظيمي					
الرقم	الفقرات المفسرة	سلم القياس			
أولا ديناميكيات التعلم					
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق
01	تشجع المؤسسة الأفراد على التعلم لتطوير أنفسهم				
02	تتم مناقشة الأخطاء في المؤسسة بهدف التعلم				
03	يشجع العاملون زملائهم على المشاركة بمعلوماتهم وأفكارهم				
04	يحفز الأفراد على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم باستمرار				
05	تساهم البرامج التكوينية في زيادة معارف ومهارات الأفراد				
ثانيا: إدارة المعرفة					
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق
06	يراقب الأفراد مايفعله الآخرون في المؤسسات المماثلة ويستثمرونه في عملهم				

					يراقب الأفراد العاملين الممارسات الجيدة للإستفادة منها في تطوير برامج المنظمة	07
					يتدرب الأفراد على التفكير والتجريب لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها في العمل	08
					يساهم الأفراد في تطوير استراتيجيات تبادل المعارف للمشاركة في بناء بنك معلومات خاص بالشركة	09
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	ثالثا تطبيق التكنولوجيا	
					المعلومات المتوفرة على الحاسوب فعالة وتوفر حلولاً إضافية	10
					يملك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة كالإنترنت	11
					تضم تسهيلات التعلم وسائل دعم إلكترونية متعددة	12
					توجد لدينا نظم إلكترونية لدعم الأداء والعمل للتعلم بشكل أفضل	13
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	رابعا: تمكين الأفراد	
					تمكّن المؤسسة العاملين لديها من التحكم بالموارد التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم	14
					يملك العاملون حرية أداء الأعمال الموكلة لهم ومناقشة أفكارهم مع الإدارة العليا	15
					تفوض الإدارة العليا للمؤسسة الصلاحيات للعاملين بما يتناسب مع مايسند إليهم من أعمال	16
					يملك العاملون حرية تصحيح الإنحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر	17
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	خامسا: الذاكرة التنظيمية	
					للمؤسسة برامج تكوين تعتمد على خبرات العاملين وذاكراتهم الجماعية	18
					تقوم المؤسسة بتثبيت التعديلات في العمل وتحفظها وتبقيها جاهزة لاتخاذ القرارات وتفعيل عملية التعلم التنظيمي	19
					تعتمد المؤسسة نظم التخزين وتوفير للمعلومات مؤسسة على التعلم التجريبي .	20

					21	تمتلك المؤسسة القدرة على التنبؤ واستباق الأحداث والمبادرة بالتغيير في حالة حدوث عارض ما في العمل
المتغير التابع القدرات الإبداعية للعاملين						
سلم القياس					الفقرات المفسرة	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أولا: الأصالة	
					22	أبجز مايسند إليا من أعمال بأسلوب متجدد
					23	أبتعد عن تكرار مايفعله الآخرون في حل المشكلات في العمل
					24	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع
					25	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	ثانيا: الطلاقة الفكرية	
					26	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل
					27	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
					28	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة
					29	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفا معينا
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	ثالثا : المرونة	
					30	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للإستفادة منه
					31	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته مقارنة برأي الآخرين
					32	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة
					33	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة بفضل الخبرات السابقة

					رابعاً الحساسية للمشكلات	
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
					أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	34
					أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل من التجارب السابقة	35
					أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	36
					أمتلك رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	37
					خامساً: قبول المخاطرة	
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
					أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	38
					لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالجدة والبرهان	39
					أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل	40
					أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الإستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك	41



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعدي

— سوق أهراس —

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال.



إستمارة إستطلاع رأي الأساتذة المحكمين

في إطار إنجاز مشروع بحث لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان :

"دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة سونلغاز لولاية سوق أهراس

."

نرجو من سيادتكم المشاركة في هذا البحث، من خلال إبداء آرائكم والتحكيم على أسئلة الاستبيان بعناية وموضوعية، وفي الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر وفائق عبارات الاحترام والتقدير.

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	الإمضاء
01	لوعسة خوزية	أستاذة التعليم العالي	
02	بن محمد صنف	أستاذة التعليم العالي	
03	بارك نعمته	أستاذة التعليم العالي	
04			

الملحق رقم 03: نتائج spss للتكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية في الإستبيان

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	21	70,0	70,0	70,0
أنثى	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 30 إلى 20 من	5	16,7	16,7	16,7
40 إلى 31 من	6	20,0	20,0	36,7
50 إلى 41 من	17	56,7	56,7	93,3
50 من أكبر	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	4	13,3	13,3	13,3
مهني تكوين	2	6,7	6,7	20,0
جامعي	21	70,0	70,0	90,0
عليا دراسات	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات ثلاث من أقل	7	23,3	23,3	23,3
سنوات 10 إلى 5 من	2	6,7	6,7	30,0
سنة 15 إلى 11 من	9	30,0	30,0	60,0
سنة 15 من أكثر	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم 04: نتائج spss لاختبار ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	21

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	41

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,853	20

ملحق رقم (05): نتائج spss لمعامل ارتباط بيرسون

Corrélations

		الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	المخاطرة قبول	القدرات الإبداعية
الأصالة	Corrélation de Pearson	1	,218	,499**	-,085	,107	,569**
	Sig. (bilatérale)		,248	,005	,655	,575	,001
	N	30	30	30	30	30	30
الطلاقة	Corrélation de Pearson	,218	1	,509**	,103	,423 [†]	,707**
	Sig. (bilatérale)	,248		,004	,589	,020	,000
	N	30	30	30	30	30	30
المرونة	Corrélation de Pearson	,499**	,509**	1	,149	,645**	,882**
	Sig. (bilatérale)	,005	,004		,432	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
الحساسية للمشكلات	Corrélation de Pearson	-,085	,103	,149	1	,122	,311
	Sig. (bilatérale)	,655	,589	,432		,522	,095
	N	30	30	30	30	30	30
المخاطرة قبول	Corrélation de Pearson	,107	,423 [†]	,645**	,122	1	,735**
	Sig. (bilatérale)	,575	,020	,000	,522		,000
	N	30	30	30	30	30	30

الإبداعية القدرات	Corrélation de Pearson	,569**	,707**	,882**	,311	,735**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,095	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم (06): نتائج spss للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الإستبيان

Statistiques

		الأفراد المؤسسة تشجع أنفسهم لتطوير التعلم على	الأخطاء مناقشة تتم بهدف المؤسسة في التعلم	العاملون يشجع على زملوهم بمعلوماتهم المشاركة وأفكارهم	على الأفراد يحفز تعلمهم مواصلة معارفهم وزيادة باستمرار	البرامج تساهم زيادة في التكوينية ومهارات معارف الأفراد	التعلم ديناميكيات
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,4667	3,6333	3,4667	3,1667	3,9333	3,5333
Ecart type		,97320	,88992	,93710	,94989	,78492	,72270

Statistiques

		مايفعله الأفراد يراقب في الآخرون المماثلة المؤسسات عملهم في ويستثمرونه	العاملين الأفراد يراقب الجودة الممارسات في منها للاستفادة المنظمة برامج تطوير	على الأفراد يتدرب والتجريب التفكير الأخطاء لاكتشاف العمل في وتصحيحها	في الأفراد يساهم استراتيجيات تطوير المعارف تبادل بنك بناء في للمشاركة خاص معلومات بالشركة	المعرفة إدارة
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,7667	3,3000	3,4333	3,1000	3,1500
Ecart type		1,10433	1,11880	1,07265	1,02889	,89923

Statistiques

		إمكانية الأفراد يمتلك المعلومات الوصول سريعة بطرق كالأترنت	التعلم تسهيلات تضم إلكترونية دعم وسائل متعددة	نظم لدينا توجد الأداء لدعم إلكترونية بشكل للتعلم والعمل أفضل	التكنولوجيا تطبيق	
N	Valide	30	30	30	30	
	Manquant	0	0	0	0	
Moyenne		3,8333	3,4333	3,6667	3,7667	3,6750
Ecart type		,94989	1,07265	,95893	1,00630	,82564

Statistiques

		العاملين المؤسسة تمكّن التحكم من لديها التي بالموارد لإنجاز يحتاجونها أعمالهم	حرية العاملون يمتلك الموكلة الأعمال أداء أفكارهم ومناقشة لهم العليا الإدارة مع	العليا الإدارة تفوض الصلاحيات للمؤسسة مع يتناسب بما للعاملين أعمال من إليهم مايسند	حرية العاملون يمتلك الإحراقات تصحيح دون وقوعها عند الرئيس إلى الرجوع المباشر	الأفراد تمكين
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,2000	2,7333	3,2000	2,5333	2,9167
Ecart type		,92476	,98027	,88668	1,13664	,69893

Statistiques

		تقوم المؤسسة بتثبيت التعديلات في العمل وتحفظها وتقيها جاهزة لاتخاذ القرارات وتفعيل عملية التعلم التنظيمي	تعتمد المؤسسة نظم التخزين وتوفير للمعلومات مؤسسة على التعلم التجريبي.	تمتلك المؤسسة القدرة على التنبؤ واستباق الأحداث والمبادرة بالتغيير في حالة حدوث عارض ما في العمل	الذاكرة التنظيمية
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,4000	3,5000	3,4667	3,2333
Ecart type		1,06997	,90019	,86037	,97143

Statistiques

		مايفعله تكرر عن أبتعد حل في الآخرون العمل في المشكلات	في بالمهارة أتمتع وأمتلك والحوار النقاش على والقدرة الحجة الإقناع	مساهمة لي بأن أشعر أفكار بإنتاج خاصة مجال في أقدمها جديدة العمل
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,5333	3,7000	3,9667
Ecart type		,86037	,70221	,66868

Statistiques

		اقتراح على القدرة لدي السريعة الحلول العمل مشاكل لمواجهة	تقديم على القدرة لدي خلال فكرة من أكثر قصيرة زمنية فترة	التفكير على القدرة لدي الظروف في السريع المختلفة	التعبير على القدرة لدي أو بطلاقة أفكاري عن كلمات في صياغتها موقفا تناسب مفيدة معينا
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,9333	3,5333	3,7333	3,8333
Ecart type		,52083	,77608	,69149	,69893

Statistiques

		تغيير في أتردد لا بعدم أقتنع عندما موقفي برأي مقارنة صحته الأخرين	إحداث على أحرص أساليب في تغييرات فترة كل العمل	رؤية على القدرة لدي زوايا من الأشياء الخبرات بفضل مختلفة السابقة
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0
Moyenne		4,1333	4,1667	3,6333
Ecart type		,50742	,64772	,76489

Statistiques

		من كثير في أستطيع الحل توقع الأحيان من العمل لمشكلات السابقة التجارب	معرفة على أحرص أو القصور أوجه به أقوم فيما الضعف عمل من	دقيقة رؤية أمتلك المشكلات لإكتشاف منها يعاني التي العمل في الآخرون
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,4667	3,9000	4,0667
Ecart type		,73030	,48066	,81931

Statistiques

		باعتباره الفشل أتقبل تسبق التي التجربة النجاح	الدفاع على القدرة لدي بالجدة أفكار عن والبرهان	الأفكار بتبني أبادر الجديدة والأساليب حلول عن والبحث العمل لمشكلات	أقوم ما مسؤولية أتحمل ولدي أعمال من به لمواجهة الإستعداد ذلك عن المترتبة النتائج
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,8667	3,9667	3,8667	4,0000
Ecart type		,77608	,71840	,68145	,78784

الملحق رقم 06: إختبار فرضيات الدراسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,198 ^a	,039	,005	,35653	,039	1,138	1	28	,295

a. Prédicteurs : (Constante), التعلم ديناميكيات

Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta			
1	(Constante)	3,480	,330			10,540	,000
	التعلم ديناميكيات	,098	,092	,198		1,067	,295

a. Variable dépendante : الإبداعية القدرات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,213 ^a	,045	,011	,35533	,045	1,334	1	28	,258

a. Prédicteurs : (Constante), المعرفة إدارة,

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,017 ^a	,000	-,035	,36365	,000	,008	1	28	,930

a. Prédicteurs : (Constante), التكنولوجيا تطبيق,

Coefficientsa

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,798	,308		12,339	,000
	التكنولوجيا تطبيق	,007	,082	,017	,089	,930

a. Variable dépendante : الإبداعية القدرات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,083 ^a	,007	-,029	,36245	,007	,193	1	28	,663

a. Prédicteurs : (Constante), الأفراد تمكين,

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,015 ^a	,000	-,035	,36366	,000	,006	1	28	,937

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية الذاكرة,

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux	Erreur	Modifier les statistiques
--------	---	--------	--------	--------	---------------------------

e			ajusté	standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,402 ^a	,162	-,013	,35964	,162	,927	5	24	,481

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية الذاكرة, المعرفة إدارة, الأفراد تمكين, التعلم ديناميكيات, التكنولوجيا تطبيق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,689	,365		10,108	,000
	التعلم ديناميكيات	,259	,174	,524	1,492	,149
	المعرفة إدارة	,052	,109	,131	,480	,636
	التكنولوجيا تطبيق	-,131	,180	-,303	-,730	,473
	الأفراد تمكين	-,232	,154	-,453	-1,499	,147
	التنظيمية الذاكرة	,063	,187	,140	,336	,740

a. Variable dépendante : الإبداعية القدرات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,402 ^a	,162	-,013	,35964	,162	,927	5	24	,481

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية الذاكرة, المعرفة إدارة, الأفراد تمكين, التعلم ديناميكيات, التكنولوجيا تطبيق

ANOVا الجنس

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التعلم ديناميكيات	Intergroupes	,914	1	,914	1,799	,191
	Intragroupes	14,232	28	,508		
	Total	15,147	29			
المعرفة إدارة	Intergroupes	,004	1	,004	,004	,948
	Intragroupes	23,446	28	,837		
	Total	23,450	29			
التكنولوجيا تطبيق	Intergroupes	,219	1	,219	,314	,580
	Intragroupes	19,550	28	,698		
	Total	19,769	29			
الأفراد تمكين	Intergroupes	,992	1	,992	2,108	,158
	Intragroupes	13,175	28	,471		

	Total	14,167	29			
التنظيمية الذاكرة	Intergruppes	,311	1	,311	,480	,494
	Intragruppes	18,139	28	,648		
	Total	18,450	29			

ANOVA العمر

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التعلم ديناميكيات	Intergruppes	2,559	3	,853	1,762	,179
	Intragruppes	12,587	26	,484		
	Total	15,147	29			
المعرفة إدارة	Intergruppes	,193	3	,064	,072	,975
	Intragruppes	23,257	26	,895		
	Total	23,450	29			
التكنولوجيا تطبيق	Intergruppes	2,041	3	,680	,998	,409
	Intragruppes	17,728	26	,682		
	Total	19,769	29			
الأفراد تمكين	Intergruppes	2,484	3	,828	1,843	,164
	Intragruppes	11,682	26	,449		
	Total	14,167	29			
التنظيمية الذاكرة	Intergruppes	2,335	3	,778	1,256	,310
	Intragruppes	16,115	26	,620		
	Total	18,450	29			

ANOVA الأقدمية

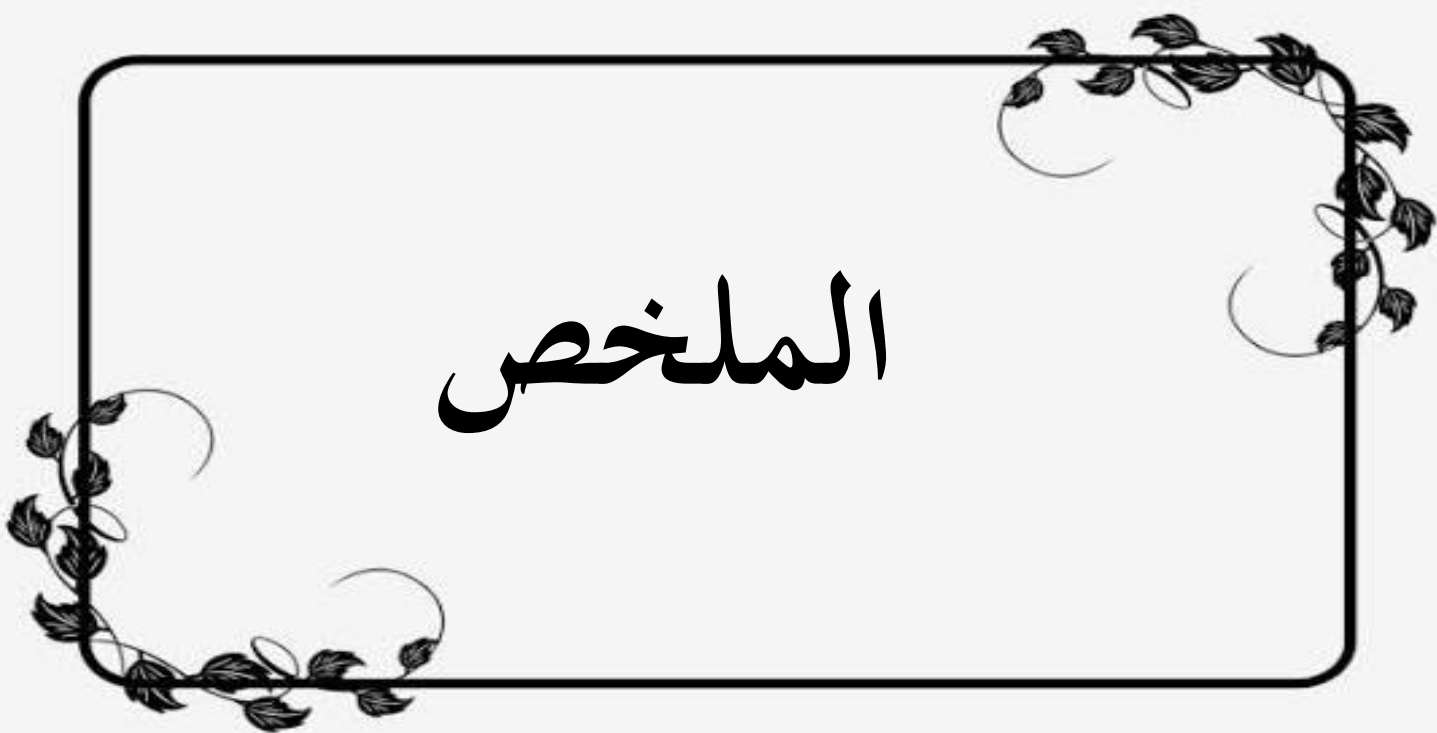
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التعلم ديناميكيات	Intergruppes	,220	3	,073	,128	,943
	Intragruppes	14,926	26	,574		
	Total	15,147	29			
المعرفة إدارة	Intergruppes	1,544	3	,515	,611	,614
	Intragruppes	21,906	26	,843		
	Total	23,450	29			
التكنولوجيا تطبيق	Intergruppes	2,406	3	,802	1,201	,329
	Intragruppes	17,363	26	,668		
	Total	19,769	29			
الأفراد تمكين	Intergruppes	1,029	3	,343	,679	,573

	Intragroupes	13,138	26	,505		
	Total	14,167	29			
التنظيمية الذاكرة	Intergroupes	2,701	3	,900	1,486	,241
	Intragroupes	15,749	26	,606		
	Total	18,450	29			

ANOVA المستوى التعليمي

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التعلم ديناميكيات	Intergroupes	,220	3	,073	,128	,943
	Intragroupes	14,926	26	,574		
	Total	15,147	29			
المعرفة إدارة	Intergroupes	1,544	3	,515	,611	,614
	Intragroupes	21,906	26	,843		
	Total	23,450	29			
التكنولوجيا تطبيق	Intergroupes	2,406	3	,802	1,201	,329
	Intragroupes	17,363	26	,668		
	Total	19,769	29			
الأفراد تمكين	Intergroupes	1,029	3	,343	,679	,573
	Intragroupes	13,138	26	,505		
	Total	14,167	29			
التنظيمية الذاكرة	Intergroupes	2,701	3	,900	1,486	,241
	Intragroupes	15,749	26	,606		
	Total	18,450	29			

الملخص



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور التعلم التنظيمي بمختلف أبعاده (ديناميكيات التعلم، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا، تمكين الأفراد، الذاكرة التنظيمية) في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة سونلغاز لولاية سوق أهراس، ولتحقيق ذلك تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على الاستبيان الذي وزّع على عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز، بالإضافة إلى وثائق خاصة بالمؤسسة، كأساليب لجمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات وتفسير النتائج، حيث أظهرت الدراسة توفر جميع المتغيرات المستقلة والتابعة بدرجة تراوحت بين المحايد والموافق، وأظهرت وجود تأثير ضعيف جدا غير دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ لكل الأبعاد باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، أظهرت النتائج أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التعلم التنظيمي على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين بمؤسسة سونلغاز، وفي ضوء هذه النتائج تم تقسيم عدد من التوصيات أهمها:

الإعتماد على إستراتيجية تمكين العاملين، إضافة إلى تخفيف وطأة القوانين والأنظمة لتمكين المؤسسة من التحرك والمبادرة والإنطلاق نحو أهدافها بحرية أكثر واستغلالها لفرص النجاح المتاحة في البيئة التي تنشط فيها.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، القدرات الإبداعية، إدارة المعرفة، مؤسسة سونلغاز ولاية سوق أهراس.

Abstract :

The purpose of this study was to test the role of organizational learning in its various dimensions (learnings dynamics, knowledge management, technology application, empowering individuals, organizational memory), in developing the creative abilities of employees of the Sonelgaz corporation for the wilaya of souk ahras, to achieve this, the descriptive analytical approach was followed by relying on the questionnaire, which was distributed to a sample of Sonelgaz employees, in addition, to the institution's documents as methods for collecting data necessary to test hypotheses, and interpret the results.

Where the study showed the availability of all independent and dependent variables to a degree that ranged between neutral and agreeable, and showed a very weak, non-significant effect at the level of significance=0.05, for all demensions, using the simple linear regression test, the results showed that there is no statistically significant effect of organizational learning dimensions on the development of the creative abilities of Sonelgaz employees, and in light of these results, a number of recommendations were presented, the most important of which are relying on the strategy of empowering employees through the adoption of decentralization and delegation of authority, in addition to mitigating the impact of laws and regulations to enable the institution to move, initiate and move towards its goals more freely and exploit the opportunities for success available in the environment in which it operates.

Keywords: Organizational learning, creative abilities, knowledge management, Sonelgaz Souk ahras institution.