



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 02 لونيبي علي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان

دور قدرات التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة
الاقتصادية - دراسة حالة -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

بن نذير نصر الدين

إعداد الطالبة:

لرباقي هبة

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 02 لونيبي علي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



العنوان

دور قدرات التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة
الاقتصادية - دراسة حالة -

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

لرباقي هبة

رئيسا	جامعة البليدة 2	أستاذ تعليم عالي	شويح محمد
مشرفا ومقرر	جامعة البليدة 2	أستاذ تعليم عالي	بن نذير نصر الدين
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	أستاذ تعليم عالي	تيتام دليلة
عضوة مناقشا	جامعة البليدة 2	أستاذ تعليم عالي	طاطاي كمال
عضوا مناقشا	المركز الجامعي تيبازة	أستاذ تعليم عالي	بلحيمر إبراهيم
عضوا مناقشا	المركز الجامعي تيبازة	أستاذ تعليم عالي	بوعويينة سليمة

السنة الجامعية: 2024/2023



الإهداء

إلى التي لا يشبهها أحد في هذا العالم، إلى من أمر الله عز وجل ببرهما،
إلى بسمه حياتي ومن أستمد منها قوتي والتي لا أستطيع أن أوفيهما ما
فعلته لأجلنا، إليك كل عبارات الحب أمي الغالية، وإلى من انقطع عنا
رؤيتهم ولم ينقطع حبنا ودعائنا لهم وشوقنا وحنينا روح أبي الطاهرة

وإلى جدي وجدتي رحمهما الله

إلى من كان لي سنداً وقاسمتهم حياتي

إلى عضدي الذي لا يميل ورفيق دربي أخي مسعود

إلى جميع إخوتي وأخواتي وأولادهم (محمد، غيث، قتي،

أمير، عاطف، سعيد، خياء، المعتمد، مرام، نهال، جوري، صوفيا، ريان، أيمن..

إلى كل صديقاتي وأفراد عائلتي

إلى جميع أساتذتي ومن كان لي عوناً ومن يعرفني ويتمنى لي النجاح
والتوفيق

هبة لرياضتي

الشكر والعرفان

الحمد لله على ما نحن عليه، الحمد لله الذي أكرمنا و نعمنا، الحمد لله للفضل الذي أعطاني إياه، الحمد لله على الكرم الذي وهبني إياه، وعلى كل خير أوصلني إياه، الحمد لله الذي وفقني في اتمام هذا العمل.

وامثالاً لقول الرسول صلى الله عليه وسلم:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

فلا يمكن للكلمات أن تعبر بشكل كاف عن امتناني لتوجيهك وإرشادك. أستاذي الفاضل **"بن نذير نصر الدين"** يا من كان لي الشرف أن يرافقني في مشوار الدكتوراه و يا من كان له الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل والذي كان صابراً معي، ومنحني كل التوجيهات اللازمة والإرشادات فلك مني كل الاحترام والشكر والتقدير.

إلى أستاذتي **"قرواطية زهية"** التي لم تبخل عليا بالتوجيهات منذ أن التحقت بجامعة البلدية 2 فلك كل عبارات الشكر والاحترام

إلى ملاكي في الحياة و سر ساعدي أُمي و روح أبي الطاهرة

إلى فرحتي و رفيقي حبيب قلبي أخي **"مسعود"**

إلى رفقاء الروح والذين شاركوني خطوات هذا الطريق وكانوا السند

إلى من قام بمساعدتي و يسر لي الطريق في مؤسسة نفال

إلى كل أعضاء فرقة لجنة التكوين وفرقة البحث والطلبة، وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فلكم الشكر

إلى من كان لي سنداً وداعماً.

الملخص:

هدفت الدراسة لقياس وتحليل العلاقات الارتباطية وقياس الأثر بين التعلم التنظيمي بوصفه متغير مستقل والمتغيرات الفرعية المنبثقة عنه والمتمثلة بـ (البعد الاستراتيجي "الرؤية المشتركة، التغييرات البيئية، استراتيجية التعلم"، البعد التنظيمي "العمل من خلال الفريق، الهيكل المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم"، البعد الثقافي "تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم")، والإبداع الإداري للمؤسسة بوصفها متغير تابع من خلال أبعاده (نوع الإبداعات المتبناة، زمن الإبداعات المتحققة، إدانة الإبداع والمحافظة عليه، دعم وإسناد المبدعين).

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على إشكالياتها: "ما مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال شراقة؟"، تمت الاستعانة بالإطار النظري من خلال تقديم الإطار الفكري لموضوع الدراسة، إضافة إلى الإطار التطبيقي الذي تمثل في دراسة وتحديد تأثير التعلم التنظيمي على الإبداع الإداري في نفطال، وقد تمت الاستعانة بالبيانات المقدمة من طرف مؤسسة نفطال، بالإضافة إلى الاستبيان الذي تم توزيعه على عمالها، بحيث تم توزيع 269 استمارة استرجع منها 229 استمارة.

وبناء على التحليل فقد توصلنا إلى أن اكتساب المعرفة، نشر المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية عمليات أساسية لتعزيز التعلم التنظيمي بغية تحقيق الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة. وقد تم تأكيد وجود علاقة أثر وارتباط نسبية ذات دلالة معنوية إحصائياً بين التعلم التنظيمي ومتغيراته الفرعية المنبثقة عنه وبين الإبداع الإداري وأبعاده في مؤسسة نفطال.

وقد خرجت الباحثة بعدد من الاستنتاجات والتوصيات بالأخص مؤسسة نفطال والخروج بمقترحات بصدد الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: تعلم تنظيمي، إبداع إداري، منظمة متعلمة، ذاكرة تنظيمية.

فلاحه

المحفوظات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	قائمة المختصرات
19-1	مقدمة
20	الفصل الأول: التّعلم التنظيمي كآلية لتحقيق التميز بالمؤسسة
21	تمهيد
22	المبحث الأول: مدخل للتّعلم والتّعلم التنظيمي
22	المطلب الأول: ماهية التّعلم
30	المطلب الثاني: مدخل إلى التّعلم التنظيمي
35	المطلب الثالث: محددات التّعلم التنظيمي
53	المبحث الثاني: الخصائص الأساسية للتّعلم التنظيمي
53	المطلب الأول: خصائص وخطوات التّعلم التنظيمي
59	المطلب الثاني: أساسيات وركائز التّعلم التنظيمي

قائمة المحتويات

63	المطلب الثالث: مجالات وأوجه التّعلّم التنظيمي
67	المبحث الثالث: عملية التّعلّم التنظيمي وتجسيديها في المؤسسة.
67	المطلب الأول: عملية التّعلّم التنظيمي
73	المطلب الثاني: استراتيجيات التّعلّم التنظيمي وعوامل الاهتمام به
77	المطلب الثالث: دوافع ومعوّقات التّعلّم التنظيمي
83	المبحث الرابع: التّعلّم التنظيمي والمنظمة المتعلّمة
83	المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلّمة
90	المطلب الثاني: الركائز الأساسية للتّعلّم في المؤسسات
102	المطلب الثالث: العلاقة والفرق بين المنظمة المتعلّمة والتّعلّم التنظيمي
106	خلاصة الفصل
107	الفصل الثاني: الإبداع الإداري في المؤسسة
108	تمهيد
110	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الإبداع الإداري
110	المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري
119	المطلب الثاني: طبيعة الإبداع الإداري
128	المطلب الثالث: آليات الإبداع الإداري
139	المبحث الثاني: المحددات الأساسية للإبداع الإداري
139	المطلب الأول: نظريات الإبداع
143	المطلب الثاني: أنواع الإبداع الإداري
149	المطلب الثالث: أبعاد الإبداع الإداري
152	المطلب الرابع : مقومات الإبداع الإداري
154	المبحث الثالث: أسس تطبيق الإبداع الإداري
154	المطلب الأول: حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري
155	المطلب الثاني: متطلبات الإبداع الإداري

قائمة المحتويات

156	المطلب الثالث: استراتيجية إدارة ودعم الإبداع الإداري
160	المطلب الرابع : التدريب على الإبداع الإداري
162	المبحث الرابع: النظم الإبداعية والابتكارية في المؤسسة
162	المطلب الأول: نظام الإبداع والابتكار في المؤسسة
164	المطلب الثاني: عامل الابتكار والإبداع الإداري وخلق المعرفة
170	المطلب الثالث: العلاقات والفروقات بين الإبداع والابتكار
172	المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري واستراتيجيات التعامل معه
177	خلاصة الفصل
178	الفصل الثالث: التّعلم التنظيمي كآلية لتفعيل الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية
179	تمهيد
180	المبحث الأول: العلاقات التي تربط التّعلم التنظيمي بالإبداع الإداري في المؤسسة
180	المطلب الأول: نهج التّعلم التنظيمي والإبداع
184	المطلب الثاني: دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع الإداري
186	المطلب الثالث: علاقات التّعلم التنظيمي والإبداع الإداري
193	المطلب الرابع: أثر التّعلم التنظيمي على الإبداع الإداري
199	المبحث الثاني: البعد الاستراتيجي للتّعلم وعلاقته بالإبداع الإداري
199	المطلب الأول: الرؤية المشتركة
202	المطلب الثاني: التغييرات البيئية
205	المطلب الثالث: استراتيجية التّعلم
210	المبحث الثالث: البعد التنظيمي للتّعلم التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري
210	المطلب الأول: العمل من خلال فريق
212	المطلب الثاني: الهيكل المرن

قائمة المحتويات

216	المطلب الثالث: إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم
219	المبحث الرابع: البعد الثقافي للتعلم التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري
219	المطلب الأول: تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء
221	المطلب الثاني: البيئة المساندة للتعلم
224	المطلب الثالث: الجودة الكلية للتعلم
227-226	خلاصة الفصل
228	الفصل الرابع: أثر التعلم التنظيمي في الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال
229	تمهيد
230	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نפטال محل الدراسة
230	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة نפטال NAFTAL
233	المطلب الثاني: المهام الأساسية لمؤسسة نפטال
234	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال
238	المبحث الثاني: الدراسة المنهجية
238	المطلب الأول: منهج الدراسة
238	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
239	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
241	المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة
241	المطلب الأول: أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات
246	المطلب الثاني: اختبار ثبات وصدق الاستبيان
247	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
255	المبحث الرابع: التحليل الإحصائي للمحاور واختبار الفرضيات
255	المطلب الأول: التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان
264	المطلب الثاني: مصفوفة بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) وبين المتغير التابع (الإبداع الإداري)

قائمة المحتويات

270	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها
336-328	خلاصة الفصل
350-338	الخاتمة
367-352	قائمة المراجع
406-369	الملاحق

الأشكال

فلاحة

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	أنموذج الدراسة	17
02	عملية التعلم	23
03	مستويات التعلم التنظيمي بحسب (Jones ,2010)	44
04	مستويات التعلم التنظيمي	48
05	ركائز عملية التعلم التنظيمي وأهدافه	62
06	بيئة التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة (Pemberton and Stenhouse)	96
07	العلاقة بين منظمة التعلم والتعلم التنظيمي	104
08	رسم توضيحي لمفهوم الإبداع كمنظومة	115
09	نموذج عملية الإبداع الإداري	131
10	الرحلة الإبداعية	133
11	مستويات الإبداع	136
12	استراتيجيات دعم الإبداع الإداري	156
13	نظام الابتكار والإبداع في المنظمات	163
14	مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية	171
15	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال	237
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	248
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	249
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	251
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني	252
20	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	253

فائز الجبل أول

قائمة الجداول

📌 قائمة الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	مراحل عملية التعلم	26
02	التفسير العملي لمستويات التعلم التنظيمي	97
03	توزيع الاستبانة الموزعة	239
04	أجزاء الاستبانة	244
05	سلم ليكارت الخماسي	245
06	المتوسط المرجح والمستوى	245
07	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	246
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	248
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	249
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	250
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني	252
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	253
13	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات البعد الإستراتيجي للتعلم التنظيمي	255
14	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي	258
15	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات البعد الثقافي للتعلم التنظيمي	260
16	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير الإبداع الإداري	262
17	معامل الارتباط وعلاقة القوة	265
18	مصفوفة بيرسون Pearson's Matrix للعلاقة بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) وبين المتغير التابع (الإبداع الإداري)	265
19	Variables Introduites/éliminées (المتغيرات المقدمة /المحذوفة)	271

قائمة الجداول

271	Récapitulatif des modèles ^b	20
272	نتائج تحليل أنوفا: ANOVA	21
272	نتائج المعاملات (Coefficients ^a)	22
274	إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء	23
276	نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الأولى	24
276	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة والإبداع الإداري في مؤسسة الاقتصادية نفضال	25
278	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالإبداع الإداري من خلال البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) كمتغيرات مستقلة.	26
279	نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	27
280	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة و نوع الإبداعات المتبناة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال	28
281	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ ببعد نوع الإبداعات المتبناة من خلال البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) كمتغيرات مستقلة	29
282	نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	30
283	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة وزمن الإبداعات المتبناة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال	31
284	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ ببعد زمن الإبداعات المتبناة من خلال البعد	32

قائمة الجداول

	الاستراتيجي للتعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) كمتغيرات مستقلة	
286	نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	33
287	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة وإدامة الإبداع والمحافظة عليه كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفعال	34
288	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد إدامة الإبداع والمحافظة عليه من خلال البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) كمتغيرات مستقلة	35
289	نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	36
290	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة ودعم وإسناد المبدعين كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفعال	37
292	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد دعم وإسناد المبدعين من خلال البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) كمتغيرات مستقلة	38
293	نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الثانية	39
294	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة والإبداع الإداري في مؤسسة نفعال	40
295	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالإبداع الإداري من خلال البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) كمتغيرات مستقلة	41

قائمة الجداول

297	نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	42
298	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة ونوع الإبداعات المتبناة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال	43
299	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد نوع الإبداعات المتبناة من خلال البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) كمتغيرات مستقلة.	44
300	نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	45
301	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة وزمن الإبداعات المتحققة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.	46
302	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد زمن الإبداعات المتحققة من خلال البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) كمتغيرات مستقلة	47
304	نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	48
305	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة وإدامة الإبداع والمحافظة عليه كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال	49
306	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد إدامة الإبداع والمحافظة عليه من خلال البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) كمتغيرات مستقلة	50

قائمة الجداول

308	نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	51
309	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة ودعم وإسناد المبدعين كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.	52
310	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد دعم وإسناد المبدعين من خلال البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) كمتغيرات مستقلة	53
311	نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الثالثة.	54
312	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الثقافي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة والإبداع الإداري في مؤسسة نفضال	55
313	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالإبداع الإداري من خلال البعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) كمتغيرات مستقلة	56
314	نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	57
315	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الثقافي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة ونوع الإبداعات المتبناة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال	58
316	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد نوع الإبداعات المتبناة من خلال البعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) كمتغيرات مستقلة.	59

قائمة الجداول

318	نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	60
318	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الثقافي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة وزمن الإبداعات المتحققة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال	61
320	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد زمن الإبداعات المتحققة من خلال البعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) كمتغيرات مستقلة.	62
321	نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	63
322	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الثقافي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة وإدامة الإبداع والمحافظة عليه كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال	64
323	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد إدامة الإبداع والمحافظة عليه من خلال البعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) كمتغيرات مستقلة.	65
325	نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	66
325	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الثقافي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة ودعم وإسناد المبدعين كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال	67
327	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد دعم وإسناد المبدعين من خلال البعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) كمتغيرات مستقلة.	68

فائز في الحلقات

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	الإستبيان	369 - 374
02	مخرجات نتائج SPSS	375 - 406

فائز

المختصر

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

الإختصار	البيان
SPSS	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences
SVH	سونطراك لتثمين المحروقات Sonatrach Valorisation des Hydrocarbures
ALNAFT	الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات - النفط Agence nationale pour la valorisation des ressources en hydrocarbures
ARH	سلطة ضبط المحروقات الوكالة الوطنية لمراقبة وتنظيم الأنشطة الهيدروكربونية Autorité De Régulation Des Hydrocarbures
ERDP	المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers
B.COM	فرع تجاري Branche Commercial
B.CRB	فرع المحروقات Branche Carburant
G.P.L	غاز البترول المميع Gas Pétrolier Liquéfiée

مفاتيح

ازدادت في السنوات الأخيرة التحديات التي تعرفها المؤسسات نظرا للتغيرات الحاصلة السريعة والمتزايدة في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي الواسع الذي أصبحت تشهده معظم هاته المؤسسات، وفي ظل التغيرات الحاصلة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية فعلى المؤسسات الرغبة في الاستمرار الصمود ومواجهة هاته التحديات والضغوطات والدخول في المنافسات الحادة حتى تستطيع ضمان بقائها واستمراريتها بقوة، وذلك باستخدام وسائل وأساليب التي تُكسبها ميزة تنافسية تجعلها تتكيف مع التغيرات وتحسن من طريقة أدائها عن طريق تكنولوجيا المعلومات والمعارف المتجددة ويعتبر التّعلم المستمر الوسيلة التي تُكسب هذه الميزة، والقاعدة الرئيسية للإبداع الإداري.

تعمل المؤسسات في السنوات الأخيرة زيادة وتيرة عملية التّعلم على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل لمواجهة التغيرات التي تطرأ عليها، فالتّعلم التنظيمي مهم جدا للمورد البشري داخل المؤسسة، وهو العامل المحفز والمطور والركيزة الأساسية من أجل التميز، وهذا ما يدفع إلى صناعة منتجات جديدة بطرق مختلفة ومتطورة بسبب استقبال الأفكار الجديدة والانفتاح على المعارف الأخرى لإدراك كيفية التميز المستمر لجميع النشاطات بهدف إنشاء بيئة تدعم التّعلم التنظيمي وتسعى لتطويره داخل المؤسسات، إنّ توفير الآليات الأساسية للتّعلم التنظيمي تسهم في تحسين الأداء ما يدفع إلى رفع جودة التّعلم وتحصيل المعرفة لأنها الركيزة الأساسية للعملية الإبداعية واستثمارها في النشاطات التي تقوم بها، وتوليد الأفكار الابتكارية.

إنّ نجاح المؤسسة يعتمد على التّعلم التنظيمي والإبداع الإداري، فعملية التّعلم التنظيمي هي العملية الاستراتيجية والوسيلة التي بواسطتها تصل إلى عملية الإبداع الإداري الذي يجعل من

المؤسسات متميزة بنفسها عن المؤسسات الأخرى، والداعم لبقائها في ظل التسارع والتعقيد الحاصلين فكل مؤسسة تبذل جهداً لتحقيق مساعيها والتقدم لمواكبة جميع التغيرات، للحصول على الإبداع الإداري المتميز فهو ضرورة حتمية وجب على المؤسسات أن توليها أهمية كبيرة والاهتمام به من خلال تطوير القدرات الإبداعية وتوفيرها لدى القادة باعتبارهم الوجهة الرئيسية لها، وأيضاً لدى الإداريين وتوفير البيئة التي تساعدهم على تطويرها أكثر ونقلها بين جميع الأعضاء بتوفير عمل إبداعي تتم بواسطته إيجاد حلول سريعة للمشكلات التي تتعرض لها بطرق جديدة لم يتم استخدامها من قبل، بهذا تكون المؤسسات قادرة على مواجهة كل العراقيل التي تقف أمام تطورها.

ويعتبر الإبداع الإداري من أهم عناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعنصراً جوهرياً الذي نستطيع بواسطته أن نحقق التميز ونضمن الاستمرارية مع التسابق السريع الذي يشهده العالم اليوم، وهو يعزز وينشط أداء المؤسسات ويضمن لها الرقي والنجاح ويمكنها من اكتشاف الخلل والخبايا التي قد تمس بالمؤسسة.

تهتم المؤسسات مهما اختلف نوعها وحجمها بعنصري التعلم التنظيمي، الإبداع الإداري وقطاع المحروقات لا يخرج عن هذه القعدة والجزائر هي الأخرى من القطاعات المهيمنة كسائر البلدان في السوق فهو قطاع ذو حدة شديدة من التنافس نظراً للطلب المتزايد عليها وأهميته البالغة التي لا يمكن الاستغناء عنها، لذا على المؤسسات أن تكون على دراية تامة لما يحدث من تغيرات حاصلة وجمع للمعلومات وتخزينها واستغلالها أحسن استغلال في الوقت المناسب من أجل الهيمنة على السوق ودراسة الفرص التي قد تتاح لها واستغلالها من أجل فرض كينونتها فالتعلم التنظيمي هو الآلية التي توفر هاته المعلومات وتجعل من المؤسسات في الريادة إذا ما تم استخدامها استخداماً أمثل بطريقة إبداعية بواسطتها تتم معالجة جميع المشاكل، لزاماً على المؤسسات الاهتمام

بالتّعلم التنظيمي لأنه الوسيلة التي بواسطته تستطيع المؤسسة تحقيق التميز من أجل الاستمرار والبقاء وجعل الإبداع الإداري الأداة التي تجعل المؤسسة تحافظ على مكانتها وتلبية الحاجات اللازمة سواء للزبائن أو السوق وتقديمها بطريقة مستمرة ومختلفة مما يجعلها تتغلب على منافسيها بطريقة مميزة تسمو بها على منافسيها.

1- الإشكالية

من خلال المنطلقات السابقة تبلورت معالم الإشكالية والتي تمت صياغتها في السؤال الآتي:
ما مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال شراكة -الجزائر؟

2- الأسئلة الفرعية

ولتذليل الإشكالية الرئيسية تمت تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي العمليات الأساسية للتمكن من تعزيز التّعلم التنظيمي وتحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة؟

- هل يؤثر البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال؟

- هل يؤثر البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال؟

- هل يؤثر البعد الثقافي للتعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال؟

3- فرضيات البحث

إن صياغة الفرضيات الآتية منبعا استفسارات أثارها إشكالية البحث، والهدف من عرضها

أن تطرح للمناقشة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الفرضية الأولى:** يعتبر اكتساب المعرفة، نشر المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية كعمليات أساسية لتعزيز التعلم التنظيمي بغية تحقيق الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة.
- **الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) في الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال.
- **الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال.
- **الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) في الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال.

4- أهمية البحث

تظهر أهمية البحث في النقاط الآتية:

- يعتبر البحث من بين المواضيع المهمة حيث تناول في طياته موضوعين هامين للتعلم التنظيمي والإبداع الإداري لأهميتهم في مواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية في العصر الحالي.
- موضوعي التعلم التنظيمي والإبداع الإداري من المواضيع الحديثة والمعاصرة باعتبار أننا في عصر الإبداع والاهتمام بالثروات البشرية.

- تسعى هذه الدراسة إلى الربط بين التّعلم التنظيمي والإبداع الإداري وتوضيح العلاقات والآثار.
- إبراز العوامل التي لها دور في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة وهو التّعلم التنظيمي.
- أهم انعكاسات التّعلم التنظيمي على المؤسسات وما تتوفر عليها من تنظيمات جديدة معاصرة وفتح قنوات خصبة للإبداع الإداري لكي تكتسب المؤسسة من خلالها مهارات وخبرات متنوعة وجديدة من أجل التميز.
- لفت انتباه المسؤولين صانعي القرارات في مؤسسة نفضال إلى اعطائه الاهتمام الكافي للتّعلم التنظيمي داخل المؤسسة ومما له من تأثيرات على الإبداع الإداري.

5- أهداف الدراسة

- يكن الهدف الأساسي لهذه الدراسة في التعرف على مساهمة التّعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- محاولة معرفة كيفية تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية، ومعرفة أهم التأثيرات التي تحدث ومستويات تطورها؛
 - التأثير الحيوي للإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة التي تم رسمتها ومحاولة الرفع من مستوى الأداء والارتقاء إلى الأعلى؛
 - معرفة القدرات التي من خلالها يستطيع الفرد والجماعة وكل من له مصلحة لأجل المساهمة في تطوير المعرفة ونقلها/نشرها واستمرارية التفكير في طرق للوصول إلى حلول للمشكلات وصنع القرار من أجل تحسين أو التغيير الجذري للسلوك؛

- مساهمة في إظهار وجهات نظر الأفراد في مؤسسات نفعال من أجل تسهيل عملية الوصول إلى الأهداف المرجوة في تحقيق الابداع الإداري؛
- استغلال الفرص المتاحة ومحاولة التعايش مع الظروف المتغيرة التي تساهم في التغيير التنظيمي؛
- تحديد أثر التعلم التنظيمي في مؤسسة نفعال على الإبداع الإداري؛
- التعرف على درجة ممارسة التعلم التنظيمي والإبداع الإداري في إدارات مؤسسة نفعال؛
- الخروج بجملة استنتاجات وتوصيات التي تساهم في تعزيز إدراك مؤسسة نفعال لأهمية تبني التعلم التنظيمي ودوره الفعال في تحقيق الابداع الإداري في مؤسستها.

6- أسباب اختيار الموضوع

- يكن اختيارنا للبحث في هذا الموضوع فيما يلي:
- ✓ الاهتمام المتزايد بالتعلم التنظيمي الذي أضحي ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسة؛
 - ✓ اعتبار الإبداع الإداري الوسيلة والمنهج الذي بواسطته تصل المؤسسات إلى مستوى عال من التطور والازدهار؛
 - ✓ قلة الدراسات التي تناولت موضوع دور قدرات التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية نفعال.

7- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

- من أجل الإجابة على إشكالية البحث وإثباتا لصحة الفرضيات أو نفيها، وتحقيقا للأهداف المتوخاة، فإننا اعتمدنا على منهج التحليلي الوصفي كالتالي:

✓ **المنهج الوصفي:** لتبسيط وتسهيل عملية الدراسة استعملنا هذا المنهج الذي من خلاله تعرفنا على ظاهرة الدراسة في الجانب النظري في ثلاث فصول وجزء قليل من الفصل الرابع الفصل التطبيقي، من خلال عرض وشرح بطريقة وصفية والإلمام بجوانب البحث بالاعتماد على الكتب، الملتقيات، المقالات، مواقع الأنترنت وثائق أخرى عربية وأجنبية.

✓ **المنهج التحليلي:** استعمل بدرجة كبيرة في الفصل الرابع في الجانب التطبيقي، يركز على تحليل الإحصائيات والنتائج المتحصلة عليها من برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 25 الذي سهل علينا العملية ومكننا من التحصل على نتائج الاختبارات وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها. وذلك بالاستعانة على الاستبيان الذي صمم خصيصا ليتماشى مع متغيرات الدراسة.

8- حدود الدراسة

من أجل معالجة إشكالية البحث، قمنا بتحديد حدود البحث فيما يلي:

✓ **الحدود المكانية:** اقتصرنا الدراسة على المديرية العامة لنفطال بالشرافة ولاية الجزائر.

✓ **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة من عمال المديرية العامة لنفطال وقدرت هاته العينة ب 229 عامل.

✓ **الحدود الزمنية:** امتدت من ماي 2023 إلى غاية أكتوبر 2023 وتم خلالها توزيع استبيان بالمديرية العامة لنفطال بشهر ماي والحصول على معلومات من المديرية التنفيذية للموارد البشرية.

9- الدراسات السابقة

تم الاعتماد على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ويمكن توضيحها كما يلي:

✓ الدراسات العربية:

- دراسة بزنيار يوسف: علاقة التعلم التنظيمي بمستوى التمكين الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، 2020/2019.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التعلم التنظيمي كأحد أهم الإستراتيجيات الفعالة لتحقيق وبلوغ أهداف أي تنظيم وتطويره ضمن بيئة تتسم بالتغيير المتسارع ومن ثم الكشف عن العلاقة الكامنة بين الأبعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي (الاستراتيجي، التنظيمي، الثقافي) مع التمكين الوظيفي في المؤسسة المينائية "جن جن" بولاية جيجل. وقد تكونت عينة الدراسة من 220 مفردة استرد منها 161 استبيان، وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: توفر متطلبات التعليم التنظيمي في المؤسسة المينائية "جن جن" بولاية جيجل جاء مرتفعا، مستوى ممارسة التمكين الوظيفي في المؤسسة المينائية "جن جن" بولاية جيجل جاء مرتفعا، وجود علاقة إرتباطية متوسطة بين البعد الإستراتيجي للتعلم التنظيمي بمؤشرات الثلاث (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، متابعة التغيرات البيئية، وضع إستراتيجية محددة للتعلم) مع التمكين الوظيفي، وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي بمؤشرات (العمل من خلال الفريق، تصميم الهيكل التنظيمي، إيجاد المعرفة ونقلها إلى أجزاء التنظيم) مع التمكين الوظيفي، وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية بين البعد الثقافي للتعلم التنظيمي بمؤشرات الثلاث (التعلم من المحاولات

والخطأ، البيئة المساندة للتغيير، الجودة الكلية للتعلم) مع التمكين الوظيفي، وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين التعلم التنظيمي وممارسة التمكين الوظيفي في المؤسسة المينائية "جن جن" بولاية جيجل، لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية في ممارسة التمكين الوظيفي في المؤسسة المينائية "جن جن" بولاية جيجل ترتبط بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

- دراسة ترغيني صباح: دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

علوم التسيير، تخصص إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف في إطار مدرسة الدكتوراه، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

.2018/2017

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة اختبار وقياس مساهمة التعلم التنظيمي بأبعاده الستة (تعلم الأفراد، التعلم بين الأفراد في الوظيفة الواحدة والتعلم بين الوظائف، التعلم من الزبائن، التعلم من المنافسين والتعلم من الموردين) في دعم الابتكار، قدرت عدد الاستبانة المعتمدة في الدراسة ب 100 استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة تأثير بعدين من أبعاد التعلم التنظيمي الستة في دعم الابتكار، في حين لم تكن هناك علاقة للبعد الأول والثاني والثالث والسادس للتعلم التنظيمي في دعم الابتكار ذات دلالة إحصائية.

- دراسة أسماء رشاد نايف الصالح: أثر تكوين فرق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة الأربعة التي اقترحها العالم الياباني نوناكا (NONAKA)، وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن. قدر تكون مجتمع الدراسة 144 شركة وقد استجابت 24 شركة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: كان تقدير أعضاء الفريق لتكوين فرقهم بمستوى إيجابي عال، حيث احتل توفر التسهيلات لعمل الفريق المرتبة الأولى، ثم خصائص الفريق، ثم مهمة الفريق ومن ثم العمليات التي تحدث ضمن الفريق. كذلك بينت النتائج تحقق إنشاء عال للمعرفة في فرق العمل، احتلت عملية الربط المرتبة الأولى، تلتها عملية التدوير، ثم التجسيد ثم التنشئة، كما حققت الفرق إبداعاً وتعلماً، بحيث احتل التعلم المرتبة الأولى تلاه الإبداع، كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين فريق العمل وعمليات إنشاء المعرفة، وبين عمليات إنشاء المعرفة وعمليات الإبداع والتعلم، وكذلك أظهرت تأثيراً لتكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وبالتالي على الإبداع والتعلم الذي حققته فرق العمل في الشركات عينة الدراسة.

- دراسة دالة محمد: نمط المناخ التنظيمي بال نوادي الرياضية المحترفة ودوره في تحقيق الإبداع الإداري-دراسة ميدانية على بعض النوادي الرياضية المحترفة كرة القدم بالجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د) في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019.

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور أنماط المناخ التنظيمي (التشجيعي والتعاوني وخدمة الزبون والثقة) في النوادي الرياضية ودوره في تحقيق الإبداع الإداري، ومعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير (السن، الجنس، الوظيفة والخبرة المهنية) قدرت عينة الدراسة ب 61 استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن لنمط المناخ (التشجيعي، التعاوني، الثقة، خدمة الزبون) في النوادي الرياضية المحترفة دور في تحقيق الإبداع الإداري، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغيرات (السن، المنصب، الخبرة المهنية) بالنسبة للأداة ككل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير المستوى الدراسي بالنسبة للأداة ككل عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. الدراسات الأجنبية :

✓ دراسة:

✍ David Cayla, L'apprentissage organisationnel entre processus adaptatif et changement dirigé, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Paris1, Panthéon Sorbonne, Paris, 2007.

خصصت هذه الأطروحة للدراسة النظرية للتعليم التنظيمي بعد ملاحظة الصعوبات التي تواجهها الأساليب الحالية في فهم هذه الظاهرة، وقد تم طرح التساؤل عن الأسس المعرفية للتعليم من خلال التحليل النقدي لمفاهيم العقلانية الموجودة في الاقتصاد. قد أظهرت الدراسة أن فكرة التماسك قد تساعد في التمييز بين أجهزة التنسيق اللاحقة والمسبقة ومنطق تطورها، ثم يتم دراسة العمل الداخلي للمنظمات ويتم التركيز على القدرة الإدارية لتعديل السلوك التنظيمي.

✓ دراسة:

✍ Gabriel Guallino, L'apprentissage organisationnel dans les acquisitions, Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 2010.

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى دراسة التعلم التنظيمي في عمليات الاستحواذ على الأعمال، فقد سعى إلى قياس تأثير تراكم الخبرة في عمليات الاستحواذ على الأعمال واحتمال سحب الاستثمارات في المستقبل من عمليات الاستحواذ المذكورة مع الوقت. وقد أظهرت النتائج أنه يمكن اعتبار أربعة أنواع من مهارات الاكتساب اعتماداً على تراكم خبرة الاكتساب ودرجة الاعتراف المؤسسي بهذه الخبرة، وملاحظة التأثيرات التنظيمية العديدة للاكتساب، خاصة خلال فترة الاكتساب، عملية التكامل، العلاقات المثبتة بين تراكم الخبرة واحتمال سحب الاستثمار هي علاقات تربيعية بطبيعتها تم التحقق من صحة ثلاث فرضيات، إجمالي الخبرة المتراكمة بعد الاستحواذ،

والخبرة التجارية قبل الاستحواذ، الخبرة المتراكمة بعد الاستحواذ لها تأثير كبير في احتمالية سحب الاستثمار من الشركة.

✓ دراسة:

✍️ Lola Duprat, Favoriser la Créativité Organisationnelle des Organisations Créatives au sein d'une méta-organisation territorialisée : le cas de la Friche la Belle de Mai à Marseille, Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille université, 2020.

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إبراز كيف يمكن للأرض القاحلة الثقافية أن تعزز إبداع المنظمات الإبداعية الموجودة هناك ، بعد وصف العوامل التي تفضل الإبداع التنظيمي للمنظمات الإبداعية، و قد كان تساؤل البحث كالتالي : كيف تؤثر خصائص التنظيم الفوقي الإقليمي على العوامل المفضلة للإبداع التنظيمي للمنظمات الإبداعية، كشفت النتائج عن قدرة كبيرة للمنظمة الفوقية الإقليمية على التقاط وتوزيع الموارد الحيوية على أعضائها، يتم الحفاظ على استقلالية الأعضاء من خلال الغياب الفعلي للمعايير، يسمح الانتماء والإقليمية للأعضاء بالتبادل مع بعضهم البعض ومع المنظمات الإبداعية الأخرى، تكتسب المنظمات الإبداعية الشرعية من خلال سمعة المنظمة الفوقية الإقليمية، و تسلط النتائج أيضا الضوء على الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة الفوقية الإقليمية.

✓ دراسة:

✍ Cynthia Lavoie, La Créativité en Petites et Moyennes Entreprises, Université du Québec à Trois-Rivières, en vue de l'obtention du Diplôme de : Philosophiae Doctor, 2016.

هدف البحث للإجابة على التساؤل التالي " كيف يتجلى الإبداع ويتطور في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و قد تم إجراء جمع البيانات على مرحلتين، والتي تتضمن مسح دلفي مع خبراء في الإبداع في الشركات الصغيرة والمتوسطة ومقابلات مع الشركات الصغيرة والمتوسطة المبدعة، أدى جمع البيانات هذا إلى قائمة من المظاهر والعناصر لتنمية الإبداع في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد أظهرت النتائج أن الشركات الصغيرة والمتوسطة المبدعة تجد المزيد من الحلول لشاكلها، وتطور منتجات مميزة وترضي موظفيها و عملائها، وأكثر قدرة على المنافسة ولديها فرصة أفضل للبقاء، ولتطوير الإبداع التنظيمي، يتم تعزيز دوافع المدير رفيع المستوى من خلال البيئة الداخلية للشركة، وخصائص المدير، والبيئة الخارجية للشركة، وهذا الدافع يشجع المديرين والقادة على تبني سلوكيات معينة، ومن ثم وضع الثقافة التنظيمية والممارسات وأدوات الإبداع، كما كشف البحث أن اختيار الأفكار يعد نقطة تحول الإبداع التنظيمي إلى مظاهر ملموسة.

القيمة المضافة لدراستنا

وقد اختلفت هاته الدراسة عن الدراسات السالفة الذكر في:

- سلطت الضوء على تأثير التعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الإستراتيجي، التنظيمي، البيئي) على الإبداع الإداري بأبعاده (نوع الإبداعات المتبناة، زمن الإبداعات المتحققة، إدانة الإبداع

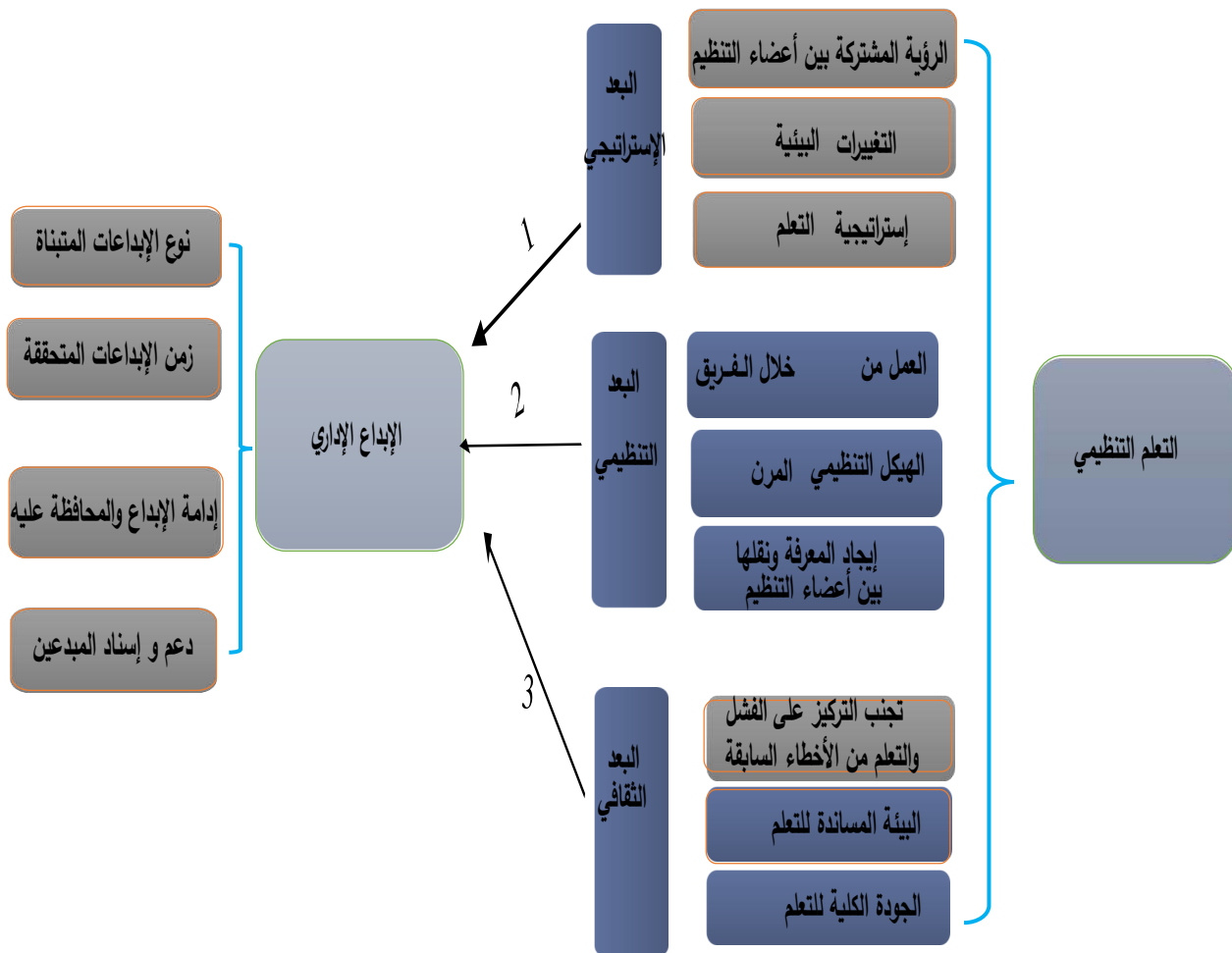
والمحافظة عليه، دعم وإسناد المبدعين) في مؤسسة عريقة مثل نفطال مختصة في مشتقات المحروقات.

- دراسة مستوى التعلم التنظيمي والإبداع الإداري في نفطال.
- الاعتماد على المديرية العامة التي تحتوي على عدد كبير من العمال ووجهة عمال المؤسسة.
- شملت هذه الدراسة عدد معين من المديرية العامة لنفطال قدرت ب 229 فرد حيث اعتبرت أكبر عينة مقارنة بالدراسات السابقة.

10: أنموذج الدراسة

يبين شكل رقم (1) أنموذج الدراسة بمتغيراته: **المتغير المستقل بأبعاده:** البعد الإستراتيجي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية التعلم)، البعد التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم)، البعد الثقافي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم)، **والمتغير التابع بأبعاده** (نوع الإبداعات المتبناة، زمن الإبداعات المتحققة، إدانة الإبداع والمحافظة عليه، دعم وإسناد المبدعين).

شكل رقم (1): أنموذج الدراسة



11: هيكل الدراسة

من أجل الإجابة عن إشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة تم تقسيم هاته الدراسة

إلى أربعة فصول يمكن عرضها على النحو التالي:

- **الفصل الأول: الموسوم بعنوان " التعلم التنظيمي كآلية لتحقيق التميز بالمؤسسة "**، تم من خلاله عرض وشرح عملية التعلم التنظيمي من خلال تعريف التعلم والتعلم التنظيمي وذكر أنواعه وأهدافه والأهمية التي يكتسبها والخصائص الأساسية له إضافة إلى عمليات تجسيده من خلال التعرف على عمليات التعلم التنظيمي والدوافع المعوقات التي يتعرض لها، كما تم تناول المنظمة المتعلمة لما لها من علاقة معه.
- **الفصل الثاني: والموسوم بعنوان " تطبيق الإبداع الإداري وسبل تعزيزه في المؤسسة "**، تم في هذا الفصل عرض مدخل مفاهيمي حول الإبداع الإداري حمل بين طياته تعريف الإبداع الإداري طبيعته وآلياته، كما تم التطرق إلى المحددات الأساسية للإبداع الإداري والتي تضمنت نظرياته، أنواعه، أبعاده ومقوماته، وقد تم شرح أسس تطبيق الإبداع الإداري من خلال عرض متطلبات الإبداع والاستراتيجيات دعمه، وأخيرا شرح عملية التدريب على الإبداع لأتفه المنهج لدعم الإبداع في العمل.
- **الفصل الثالث: تحت عنوان " التعلم التنظيمي كآلية لتفعيل الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية "** في هذا الفصل تم تبين وتوضيح العلاقات التي تربط التعلم التنظيمي بالإبداع الإداري فأول علاقة ربطت بين التعلم والمنظمة المتعلمة التي تعتبر المحيط الذي يتم فيه العملية، وكذلك العلاقات التي تربطهم بإدارة المعرفة، قدرات التعلم التنظيمي، المعرفة، أيضا توضيح الدور الذي تلعبه المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع الإداري والأثر الذي ينجم من التعلم التنظيمي على الإبداع الإداري، أما النقطة الأهم فقد كانت في علاقات أبعاد التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد البيئي) بالإبداع الإداري من الناحية النظرية والتي يتم استخراج علاقاتها في الجانب التطبيقي .

- الفصل الرابع: المعنون بـ "أثر التعلم التنظيمي على الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال"،

تم التطرق فيه إلى منهجية الدراسة والخطوات التي تم اتباعها، كما تم التحليل الإحصائي

الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة، وفي الأخير تم اختبار فرضيات الدراسة.

وفي النهاية ختمنا بحثنا بخاتمة أجملنا فيها أهم نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، ثم قدمنا

توصيات واقتراحات نعتقد أنها ستساهم في إثراء حقل التعلم التنظيمي والإبداع الإداري، خاصة

بمؤسسة نفطال، مع اقتراح آفاق للدراسة التي يمكن أن تدفع الباحثين إلى مواصلة إجراء المزيد

من البحوث العلمية التي يمكن أن تعزز وتدعم ممارسة التعلم التنظيمي لتحقيق الإبداع الإداري

على مستوى المؤسسات الجزائرية.

الفصل الأول

التعلم التنظيمي كآلية

لتحقيق التميز

بالمؤسسة

تمهيد

يعتبر التّعلم التنظيمي العنصر الأساسي الذي يجب الاعتماد عليه من أجل تحقيق الأداء الاستراتيجي حيث نستطيع القول أنّ التّعلم التنظيمي يحقق القدرة التنافسية التي من خلالها تستطيع المؤسسة الحفاظ على وجودها واستمرارها بحيث أنّها تستفيد من المعارف التي تكتسبها سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وحتى على مستوى المؤسسة والتي من خلالها تستطيع أن تتكيف مع التغييرات التي تحصل لها على جميع النواحي سواء العوامل الداخلية أو الخارجية، و يعتبر التّعلم الركيزة والحجر الأساس للمؤسسة نظرا للاهتمام المستمر والذي تزايد بشكل كبير من قبل المختصين والباحثين، والتّعلم التنظيمي يشمل مجموعة من العناصر متكاملة متكونة من المورد البشري الذي هو العنصر الأساسي في هذا النظام والعمليات التي يقوم بها إضافة إلى الهياكل والسياسات المتبعة لتسيير هاته العمليات وتطويرها لتكون جاهزة لمواجهة الصعوبات وتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لتحقيقها المؤسسات وكذلك كسب معارف ونشرها وتوزيعها لاستخدامها بطرق ذكية.

المبحث الأول: عموميات حول التّعلم والتّعلم التنظيمي

إنّ موضوع التّعلم والتّعلم التنظيمي (Organizational Learning) من أهم المواضيع التي احتلت المراكز الأولى في الاهتمام من قبل الباحثين والعلماء بشكل واسع ومتزايد في مجالات كثيرة وقد تعدد فيها الرّؤى والنتائج باختلاف التخصصات والاهتمامات.

المطلب الأول: ماهية التّعلم

للتعلم عدة معاني باختلاف الاهتمامات والمجالات وسوف نتعرف إلى أهمها فيما يلي:

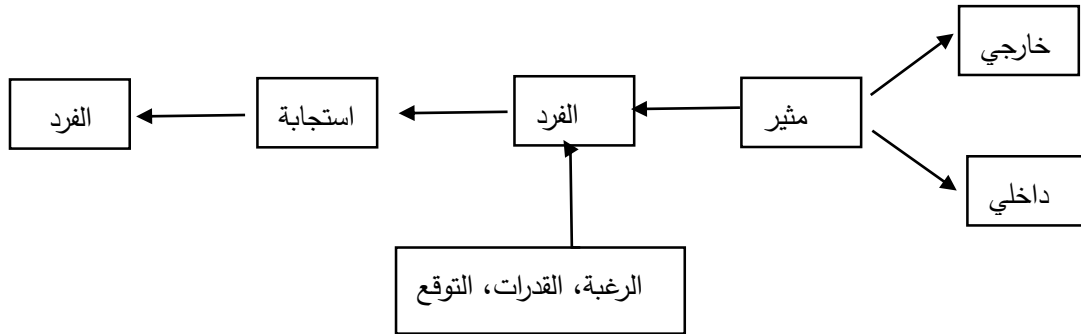
1. مفهوم التّعلم:

- حينما يقوم العاملین بأداء عمل معين فترة من الزمن، فإنّه من المتوقّع أنّ تکرار أدائه یزید من کفاءتهم في إنجاز هذا العمل. أي أنّ الوقت اللازم لإتمام العمل "ینخفض" وذلك بسبب ما یطلق علیه بظاهرة التّعلم¹.

¹عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص 286-287.

يمكن توضيح عملية التّعلم من خلال شكل رقم (2) التالي:

شكل رقم (2): عملية التّعلم.



المصدر: خضير كاظم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص201.

يلاحظ من خلال شكل رقم (2) أعلاه أنه يمكن الاستفادة من المعلومات والآليات في منظمات الأعمال، وحتى تتكون عملية التّعلم والتي ترغب الإدارة به للأفراد العاملين فإنّ الإدارة سوف تستخدم المنبهات الخارجية كالحوافز المادية والمعنوية لتحريك الحاجات والدوافع عند الأفراد، وأحيانا يتم استخدام نظريات سلوكية لمخاطبة المشاعر والاتجاهات عند الأفراد بشكل يتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم حتى تتم عملية التّعلم المرغوب بها¹.

يمكن الوصول إلى أنّ الأفراد يمتلكون قدرات ولهم رغبات يسعون إلى تحقيقها فتقوم الإدارة بإثارة هاته الرغبات باستخدام وسائل وطرق للتفاعل وتقديم الأفضل لذلك فهي تقوم بعملية تحفيزهم وبواسطة تقديم مكافأة لهم سواءً مادياً أم معنوياً فتثير داخلهم الرغبة لتقديم الأحسن والأفضل وبذل

¹ إلهام زيدي، الذاكرة التنظيمية كمؤشر دال عن التّعلم التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة "أرسيلور ميتال"، مجلة دراسات، العدد 61، ديسمبر 2017، جامعة عمار ثلجي، الأغوط، ص209.

المزيد من الجهد واستخدام القدرات الفكرية المخبئة لديه من أجل اكتساب المعرفة والتّعلم أكثر وأحيانا توسيع رقعة التّعلم داخل الإدارة بتعليم الآخرين.

كما يمكننا تعريف التّعلم حسب عدة مؤلفين على النحو التالي:¹

- تعريف دود وورث "Dodworth": إنّ التّعلم هو نشاط يقوم به الفرد ويؤثر في نشاطه المقبل؛
- تعريف جيلفورد "Guildford": إنّ التّعلم هو أي تغيير في سلوك ناتج عن استشارة؛
- تعريف مان "Man": إنّ التّعلم هو عبارة عن عملية تعديل في السلوك أو الخبرة؛
- تعريف أرثر جيتس "Gates Arthur": إنّ التّعلم هو عملية اكتساب الوسائل المساعدة على إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف، وهو غالبا ما يأخذ أسلوب حل المشكلات؛
- تعريف ماكجويس "M.C. Joyce": إنّ التّعلم، كما تعنيه هو تغيير في الأداء يحدث مع شروط الممارسة.

بناءا على التعاريف السابقة يمكن اعتبار التّعلم بأنّه سلوك ذاتي أو أداء يقوم به الأفراد لأجل اكتساب المعارف والمهارات والخبرات والاستفادة من التجارب السابقة من أجل تعديل السلوكيات لمواجهة المشكلات والعقبات التي قد تواجهه في المستقبل.

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص180.

2. شروط التّعلم:

- يمكن تحديد أربعة شروط رئيسية لعملية التّعلم حتى يتعلم الفرد بطريقة سريعة ويسيرة، وهي:¹
- **رغبة الفرد:** يعني أنّه كلما زادت رغبة الفرد وإرادته في التّعلم ساعد ذلك على بذله لجهود أكثر، وعلى إثارته نشاطه العقلي للإفادة من الخبرات المحيطة به؛
 - **قدرة الفرد:** بمعنى أنّه كلما زادت قدرة الفرد على إدراك الأشياء واستخدامه لها تعلم الفرد بسرعة ويُسر؛
 - **دلالة الأشياء موضع التّعلم:** إذ كلما كانت دلالة الأشياء موضع التّعلم واضحة ومفهومة سهلت عملية التّعلم وأصبحت أسرع؛
 - **درجة التشابه بين الأشياء موضوع التّعلم:** فكلما زادت درجة التشابه بين الأشياء موضوع التّعلم أصبحت عملية لتعلم سهلة.

3. مستويات التّعلم:

وتشمل هاته المستويات العناصر الآتية:²

- **المعرفة:** وتتضمن اكتساب الفرد المعارف الخاصة بالحقائق والنصوص والنظريات؛
- **الاستيعاب:** ويشمل فهم الفرد للمعاني الخاصة بالمعرفة المعروضة أمامه؛
- **التطبيق:** ويشمل على قدرة الفرد في وضع المعرفة المكتسبة المستوعبة من خلال التّعلم موضع التطبيق وفي المواقف الواضحة الصحيحة؛

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التّعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2012، ص133.

² شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص136.

- **التحليل:** ويعني تمكن الفرد من تجزئة المعلومة والفكرة إلى مكوناتها المؤلفة بقصد

تشخيص العلاقة بين هذه المكونات؛

- **ترابطية الفكرة وإعادة التشكيل:** وتعني تمكن الفرد من إعادة تركيب المكونات التي تم

تحليلها وبالعلاقاتها الصحيحة لتكون مادة كلية مفيدة؛

- **التقييم:** وتعني وقوف الفرد من خلال قدراته على قيمة المواد والموضوعات والمعارف

التي تستعملها، ويعتمد الفرد المعايير الرقابية المناسبة لإصدار حكمه المناسب دون

تحيز.

4. مراحل العملية التّعليمية:

تم اقتراح نموذج التّعلم من قبل (Paquin ,Brien ,Gagné) وهو مثال تم تقديمه وفقا لنظرية

معالجة المعلومات وقد مُررت عملية التّعلم بالمراحل تم إدراجها وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم 01: مراحل عملية التّعلم

مرحلة التحفيز	يجب أن يهتم المتعلم بالتّعلم الذي يحققه وهذا شرط نفسي مسبق مهم لتحقيق النتائج المرجوة ومن ثم يجب توضيح دقة الأهداف بشكل جيد مسبقا.
مرحلة التوقيف	يعتبر التركيز والانتباه عاملين مهمين للغاية بالنسبة للمتعلم للحصول على المعلومات اللازمة للتّعلم المطلوب.
مرحلة الاستحواذ	يجب معالجة المعلومات الواردة هنا من أجل تخزينها في الذاكرة قصيرة المدى، ثم نقلها إلى الذاكرة طويلة المدى، بعد ذلك سيتم تجميع المعلومات

وربطها بالصّور لإنشاء تمثيل عقلي هادف للفرد.	
ستلعب المعلومات التي يتم نقلها على المدى الطويل دورها أو سيتم ربط المعلومات الجديدة ودمجها مع المعرفة القديمة.	مرحلة الاحتفاظ
للوصول إلى المعلومات المكتسبة بالفعل يستخدم الفرد ذاكرته طويلة المدى	مرحلة الاستدعاء
عندما يعرف الفرد كيفية استخدام المعرفة القديمة من أجل حل العقبات التي تتطلب معرفة جديدة فسوف نتحدث عن النقل.	مرحلة التحويل
من أجل ترجمة المعلومات الجديدة يجب أن يكون لدى الفرد إجابة واضحة ومميزة من أجل التعرف على جودة التّعلم لديه	مرحلة الأداء
ينتج الحصول على ردود الفعل من القدرة على تحقيق أهدافك، التّعلم من السلوك المناسب	مرحلة الملاحظات

Source : Mokabli Asma ,Chicha Nawel, **le Rôle de l'Apprentissage Organisationnel dans la mise en œuvre d'un avantage concurrentiel. Etude de cas : LG Electronics**, Journal of Business Administration and Economic Studies, Vol06, Issue 01, 2020, P241.

من خلال ما جاء أعلاه في الجدول رقم (01) يمكن القول أنّ العملية التعليمية تمر بمراحل كل مرحلة تكمل الأخرى، فمرحلة التحفيز تهتم بالعامل النفسي الذي بفضلها يتم الوصول إلى الأهداف المرجوة، ومن ثم التركيز للحصول على المعلومات من أجل معالجتها وتخزينها على المدى القصير وتحويلها إلى المدى الطويل هذا ما سيجعل المعرفة القديمة تندمج مع المعرفة الجديدة في هاته الحالة يكون قد تم جمع كم من المعلومات قد يستخدمها الأفراد عند تعرضهم للمواقف وهذا باستخدام ذاكرتهم لاستحضار المعلومات التي تم حفظها، وهذا يفسر جودة التّعلم التي تحصل عليه وإذا كانت هناك ردود أفعال هذا يعكس التعلم و القدرة على تحقيق الأهداف.

5. أهمية الصراع في عملية التّعلم:

يُعتبر الصراع بين أعضاء مجموعة أو بين مجموعات جانبا أساسيا من التّعلم التنظيمي لأنّ الصراع هو عملية يمكن أن يحدث خلالها التّعلم التنظيمي بعيدا عن كونه عقبة أمام التّعلم، فهو يوفر فرصا للانخراط فيه. وقد أوضح روثمان وفريدمان (2001) أن التّعلم ذو الحلقة المزدوجة هو شكل من أشكال حل النزاع حيث يقوم الناس بالتحقيق في أنماط التفكير وراء المواقف المتخذة والمعنى الذي تنقله هذه المواقف. علاوة على ذلك فقد قام سنج (1991) بوصف الصراع بأنّه جزء لا يتجزأ من التّعلم الجماعي وخلق رؤية مشتركة، فقد يكون سبب تضارب الأفكار بين أعضاء الفريق هو تنافر بين الرؤى الشخصية المختلفة حول أهداف الفريق وقيمه ووسائله. وبالتالي فإنّ الصراع الناشئ عن الأفكار المختلفة هو أساس التّعلم الجماعي والتفكير الإبداعي وعمليات حل المشكلات المبتكرة. لا يؤدي الصراع إلى التفكير الإبداعي والابتكار فحسب بل يؤدي أيضا إلى زيادة الوعي الذاتي وفهم الآخر¹.

ترى الباحثة أنّ الصراع القائم على اختلاف في الأفكار داخل المؤسسة أمر جيد ويزيد من الوعي لدى الأفراد ويدفع بهم إلى التفكير الجيد والإبداعي، ومن خلال هذا الصراع تحدث عملية التّعلم التنظيمي.

¹ Eduardo Davel, Diane-Gabrielle Tremblay, **Formation et Apprentissage Organisationnel la Vitalité de la Pratique**, Presses de l'université du Québec, Canada, 2011, P41.

6. تطابق بين الحاجة إلى التّعلم والقدرة والاستعداد للتّعلم:

يوجد نوعين من البيئات داخلية وخارجية كالقوة التنافسية وهذه البيئات قد تكون لفرد أو مجموعة أو نظام تنظيمي وبطبيعة الحال فإنّ البيئات تفرض عدة مطالب تحدد الظروف التي يعمل فيها النظام وهذه المطالب والظروف في تغيير مستمر ودائم، أحيانا يكون بطرق متوقعة وفي كثير من الأحيان تكون عكس ذلك تماما. وبالمثل قد يفرض النظام نفسه ضغوطا على البيئة للتغيير لأنّها تشارك في عمل محدد النية وفي بعض الأحيان يتشابك الاثنان بشكل جيد. إنّ البيئة تتطلب التكيف والنظام مدفوع بالتغيير وجاهز للتكيف وفي بعض الأوقات الأخرى تتغير البيئة ولكن النظام لا يتعلم يبقى على حاله، وربما يكون هذا بسبب الانتباه إلى هدف أو عقبة مختلفة. فقد يحاول النظام إجراء تحول بحيث لا تكون البيئة جاهزة لاستيعابها ومن المحتمل أن يؤدي إلى عدم التوافق في الحاجة والاستعداد للتغيير في أي اتجاه (النظام إلى البيئة أو العكس) وحدث تصادم وانهايار أو على الأقل إضعاف النظام، حيث يعتبر عدم التوافق بين احتياجات التّعلم والاستعداد عائقا أمام التّعلم المستمر في مؤسسات اليوم مما قد يحبط التّعلم تماما أو قد يؤدي إلى التّعلم، أمّا التّعلم بالطريقة الصعبة أي التّعلم من الفشل يمكن أن يكون مكلف من حيث الوقت والطاقة والموارد المالية، في حين يمكن للعوامل الميسرة أن تعزز الاستعداد للتّعلم وتخلق بيئة تشجع على التّعلم¹.

تري الباحثة أنّ البيئة تفرض ظروف متغيرة بصفة مستمرة، أحيانا تكون مدروسة وأحيانا تكون غير متوقعة إطلاقا، لذلك وجب الاستعداد لهاته التغيرات والقدرة على التكيف معها، وتجنب التركيز على الفشل ومحاولة التّعلم من الأخطاء التي حصلت وخلق بيئة تشجع على التّعلم.

¹ Valerie I.Sessa, Manuel London, **Continuous Learning in Organizations Individual, Group, and Organizational**, Psychology Press, New York, 2015, P P 10-11.

المطلب الثاني: مدخل إلى التّعلم التنظيمي

إن توجه الاهتمام نحو التّعلم التنظيمي جعل منه من الأولويات المهمة التي على المؤسسات القيام بها وتطويره حيث أنّه تم تعريفه عدة تعاريف وقد نال أهمية كبيرة جعلته مميزاً ولعل أهمها تعزيز اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وهو الأداة الفعالة لإيجاد الميزة التنافسية وتطويرها، لذلك على المؤسسات المحافظة على البيئة الداخلية والخارجية من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة ومحاولة تعزيز التّعلم التنظيمي باختلاف أنواعه ومستوياته.

1. تعريف التّعلم التنظيمي

لقد ظهر التّعلم التنظيمي كمفهوم سنة 1963 وكان أول من صاغه هو سيارت ومارش (Cyert and March) الذي استخدم هذا المصطلح لوصف السلوك التكيفي لمنظمة. بحيث ركزوا على التّعلم من التجربة وكيف تتكيف المؤسسة مع البيئة المتغيرة وتعلمت طرقاً جديدة للعمل بمرور الوقت¹. وظهر لأول مرة في عام 1970 وكان يعرف باسم "أمسك بالخطأ وأصلحه". كان يبحث في داخل المؤسسة عن العيوب التي تؤدي إلى المشكلات ويحلها وهي أبسط أنواع التّعلم، والتي تأتي من خلال تحليل المشكلات وحلها، وبهذا يزداد حجم المعرفة والخبرة².

¹ Karen E Watkins, Defining and Creating Organizational Knowledge Performance, Educar, Universitat Autònoma de Barcelona, Vol 05, N°1, España ,2017, P213

² شيرين منير أبو كاشف، أثر التّعلم على الإبداع في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل بيت، الأردن، 2013، ص18.

كما تم طرح عدة تعاريف للتّعلم التنظيمي حيث تم حصرها فيما يلي:

- فقد عرفه (Fiol and Lyles) "التّعلم التنظيمي يعني عملية تحسين الإجراءات من خلال تحسين المعرفة وفهم أفضل"¹.
- ويعرف (Senge) التّعلم التنظيمي بأنه "عملية منهجية تقوم على اكتساب المعلومات، ثم تخزينها في ذاكرة المؤسسة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات، ثم مراجعتها وتقييمها من حين لآخر"².
- وعرفه ج.هيوبر "G.Huber" "يتعلم الكيان ما إذا كان نطاق سلوكياته المحتملة قد تغير، من خلال معالجته للمعلومات". (يمكن أن يشير الكيان في هذا التعريف إلى إنسان أو مجموعة أو منظمة أو صناعة أو مجتمع)³.
- وعرفه (Simon & March) بأنه "الوعي المتنامي للمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها وعلاجها من قبل الموارد البشرية في المؤسسات بما ينعكس على عناصر المؤسسة ومخرجاتها"⁴.

¹ Jacky Hong, **Structuring for Organizational Learning**, MCB University Press, Volume 1, Number 4, 1999, P174.

² يوسف عطوي المواضية، **التّعلم الإستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 38.

³ Ronald Maier, **Knowledge Management Systems, Information and Communication Technologies for Knowledge Management**, Third Edition, Springer, New York, 2007, P24.

⁴ هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حليم سلطان الطائي، **التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث**، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2014، ص 469.

- وعرف أيضا (Argyris and Schon) التّعلم التنظيمي بأنّه " عملية يكتشف فيها أعضاء منظمة خطأ أو شذوذ يصححونها عن طريق إعادة هيكلة نظرية العمل التنظيمية، وتضمن نتائج استفساراتهم في الخرائط والصور التنظيمية"¹.
- وهناك تعريف آخر اقترحه (Shrivastava) يعتبر أنظمة التّعلم التنظيمي من الوسائل التي تتعلم بها المؤسسة أو من الآليات التي يتم من خلالها إدامة التّعلم وإضفاء الطابع المؤسسي عليه داخل المؤسسات. في الواقع يعتبر التّعلم التنظيمي بشكل عام عملية مستمرة ودائمة، مما يعني أن بعض جوانبه تم إضفاء الطابع المؤسسي عليها في شكل أنظمة التّعلم الرسمية والبعض الآخر في شكل ممارسات تنظيمية غير رسمية².
- ويعرف (G.Probst & B.Buchel) التّعلم التنظيمي بأنّه "توسيع وتغيير لنظام القيم والمعرفة، وتحسين قدرات حل المشكلات والعمل بالإضافة إلى تغيير الإطار المرجعي المشترك للأفراد داخل المؤسسة"³.
- ويُعرف على أنّه "الاستخدام المتعمد لعمليات التّعلم على مستوى الفرد والجماعة والنظام لتغيير المؤسسة باستمرار في اتجاه يرضي أصحاب المصلحة بشكل متزايد"⁴. وأيضا هو الطريقة التي يتعلم بها الأفراد في المؤسسة من النهج الذي يتبعونه لمواجهة التحدي المرتبط بالمهمة، إلى فهمهم لكيفية التّعلم⁵.

¹ Walter R.J Baets, **Organizational Learning and Knowledge Technologies in a Dynamic Environnement**, Springer science & Business media, 1st Edition, the Netherlans,1998, P41.

² Eduardo Davel, Diane-Gabrielle Tremblay, **Formation et Apprentissage Organisationnel la Vitalité de la Pratique**, Presses de l'université du Québec, Canada,2011, P35.

³ Jonas Barayandema, **Logique d'Action Managériale en Matière de Formation at Appropriation d'un Logiciel de Gestion Intégré (PGI)**, Presses univ.de Louvail, 2004, P106.

⁴ Nancy M.Dixon, **The Organizational Learning Cycle ow we can learn collectively**, Second Edition, Gower Publishing, Ltd, 1999, p6.

⁵Peter Busch, **Tacit Knowledge in Organizational Learning**, IGI Publishing, hershey ,New York, 2008,p23.

وتعتبر معظم التعريفات التي اقترحها الباحثون التّعلم التنظيمي بمثابة عملية ديناميكية لإنشاء واكتساب ونقل المعرفة¹.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن اعتبار التّعلم التنظيمي الوسيلة التي بواسطتها تتم عملية التّعلم على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة والتي تتيح لنا فرصة اكتشاف الخطأ وتصحيحه وبواسطته تُكتسب معارف وتتنقل.

2. أهمية التّعلم التنظيمي

تتمثل الأهمية الاستراتيجية للتّعلم التنظيمي فيما يلي:²

- التّعلم التنظيمي ينعكس إيجاباً على نتائج الأعمال مما يجعل هذا التّعلم وسيلة فعالة تعمل على إيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة وتقوم بتطويرها؛
- تتطلب قوى التغيير الخارجية للمؤسسة كالمسوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والمتغيرات الاقتصادية، التّعلم من أجل إجراء التغيرات الداخلية التي تخص الهياكل والمعدات الخاصة بها والموارد البشرية، تنعكس على القدرات الجوهرية للمؤسسة؛

¹ Walter R.J Baets, Opcit, P41.

² لمزيد من المعلومات انظر:

- جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص27.

- حياة قمري، أثر التّعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد13، ديسمبر 2017، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، ص 33.

- Vivienne Collinson, Tanya Fedoruk Cook, Organizational Learning Improving Learning Teaching and Leading in School Systems, Sage Publications, Inc, London, New Delhi, 2007, P45.

- أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مراجع سابق، ص ص 27 28.

- أن التّعلم التنظيمي هو الطريق الأفضل لضمان تحقيق التميز التنافسي وبالتالي يتعين على المؤسسة تفهم العملية وتهيئة البنى التحتية الكفيلة بتنشيطها بين العاملين؛
- أن التّعلم التنظيمي يرفع من وعي العاملين أكثر ويكسبهم خبرة أكثر خاصة في عمليات التشغيل وبما يدور أو يحدث في مواقع العمل بالمؤسسة؛
- إنّ التّعلم التنظيمي هو الوسيلة الوحيدة التي من خلالها تزيد كفاءة وقدرة المؤسسات على التكيف للتغيرات المتسارعة والمتجددة على البيئة التنافسية؛
- أن تبني المؤسسة للتّعلم التنظيمي دليل واضح على تحولها إلى منظمات متعلمة تؤمن بأهمية البالغة في إشراك العاملين في عملية رسم الخطة المستقبلية للمؤسسة وجعل الثقة والعمل الفرقي المتواصل في التطوير البنية الأساسية لها؛
- يساعد على تجنب السلوكيات الدفاعية التي تحافظ على الوضع الراهن للمؤسسة؛
- يعزز اكتشاف الأخطاء وتصحيحها؛
- يؤسس ويدمج المعرفة الجديدة؛
- وسيلة أساسية لاكتساب المعارف الجديدة والمبدعة وجمع المعرفة في حقل واحد لتطوير وتحسين القدرات الأساسية للعاملين بإدخال التحسينات في ثقافة المؤسسة لتنفيذ التغييرات الضرورية لتحقيق أهدافها؛
- يعد عملية حيوية لإدارة المؤسسة التي تولد أثارا كبيرة في سلوك الفرد في مساعدته على التفكير السليم المنظم والمبدع والتي تعطي ميزة تنافسية للمؤسسة.

3. نطاق التّعلم التنظيمي

يمكن تحديد نطاق التّعلم التنظيمي فيما يلي:¹

- ✓ تحليل واستشراق واستحضار مستقبل المؤسسة القريب والبعيد، والقيام بالدراسات والأبحاث بهدف وضع استراتيجيات تضمن الاستمرار والبقاء؛
- ✓ الحفاظ على البيئة الداخلية والخارجية وما تتوفر عليه من طاقات خاصة، والموارد البشرية العاملة التي تخدم المؤسسة وتحقق لها أهدافها؛
- ✓ أنّ لدى المؤسسة مجموعة من الطاقات والقدرات الكامنة ولديها عناصر قوة يتم الإستفادة منها وعناصر الضعف يتم فيها تحديد نقاط الضعف بهدف إعادة النظر في الخطط والاستراتيجيات التي تم رسمها من أجل بلوغ التميز.

المطلب الثالث: محددات التّعلم التنظيمي

من أجل تحويل المؤسسات الإدارية إلى مؤسسات متطورة ومتعلمة وجب تحديد المبادئ التي يركز عليها التّعلم التنظيمي، في حين أنّ الأدبيات أشارت إلى أنّه توجد أنواع متعددة من التّعلم التنظيمي وقد ميز عدة مستويات منها المستوى الفردي، المستوى الجماعي وعلى مستوى المؤسسة والتطبيقات التي تعتمد عليها المؤسسات في ذلك والعناصر الأساسية للتّعلم التنظيمي.

¹ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، كنوز المعرفة، عمان، 2010، ص86.

1- مبادئ التّعلم التنظيمي

تكمّن مبادئ التّعلم التنظيمي فيما يلي:¹

1-1 المبادئ النفسية

- قابلية وقدرة الأفراد على التّعلم.
- تفاوت قدرات الأفراد على التّعلم وهذ التفاوت راجع إلى اختلاف الميول والقدرات الفكرية والاتجاهات والقيم والعادات للأفراد.
- اعتبار التّعلم عملية تشاركية بين المعلم والمتعلم، بحيث تكون له فعالية في حالة ما إذا لم يكن المتعلم في موقف المتلقي.
- تطبيق وممارسة ما تم تعلمه يعزز عملية التّعلم.
- يعكس أداء الأفراد المعلومات الراجعة، مما يحسّن من كفاءة المتعلم.
- التّعلم لا يقتصر على المعرفة الفنية المتخصصة. بل يتجاوز المهارات الاجتماعية المختلفة.

2-1 المبادئ التنظيمية

توجد مبادئ تنظيمية والاعتبارات تتعلق بالتّعلم تتمثل في

- معرفة الإدارة بالحاجات التنموية للأفراد العاملين ووضع كل واحد منهم قبل القيام بعملية تطوير وتدريب الأفراد ومحاولة تحفيز الأفراد بهدف إنجاح عملية التدريب.

¹ جعفر خانو الزبياري، مرجع سابق، ص ص 29-30.

- القيام بعملية التخطيط للتدريب وفق الحاجات والأهداف عن طريق دائرة مختصة بعملية التدريب.

- توفير المناخ التنظيمي المناسب لإنجاح عملية التّعلم.

- بما أن المدرب هو أحد الركائز الأساسية في إنجاح عملية التدريب لا بد من الإلمام بمبادئ التّعلم ومعرفة حاجات المتدربين. مع منح الأفراد الحرية وفرصة المشاركة أثناء عملية التدريب هذا يرجع بالإيجاب على عملية التّعلم.

2- أنماط التّعلم التنظيمي

إن أنماط التّعلم ومستوياتها في المؤسسة كثيرة ومتنوعة ويصعب علينا حصرها لأن كل باحث قد حددها حسب وجهة نظره وسوف نشرح أهمها على النحو التالي:

2-1 التصنيف الأول: قدمه بيتر (Peter Senge) فقد قام بتصنيفه لتّعلم إلى نوعين كمايلي :¹

- التّعلم التكيفي: يتم هذا النمط استجابة لما يواجهه الأفراد والمؤسسة من أحداث، وهو يدور حول تقليد مما لدى الغير وممارستهم الأفضل أو خدماتهم ومنتجاتهم والاستنساخ منهم.
- التّعلم التوليدي: وهو التّعلم الخلاق في التعامل مع عملية التّعلم وهو يقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار والطرق الجديدة في تعامل المؤسسة مع بيئتها.

¹ صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص13.

يمكن توضيح الفرق بين التّعلم التكيفي والتّعلم التوليدي في النقاط التالية:¹

- * التّعلم التكيفي: يعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بشكل تدريجي بينما التّعلم التوليدي يعني قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة.
- * التّعلم التكيفي: يركز على التّعلم بالتقليد والمحاكاة، بينما التّعلم التوليدي يقوم على خلق معارف وخبرات جديدة وبناء القدرات على اكتشاف فرص جديدة.
- * التّعلم التكيفي تكلفته منخفضة بينما التّعلم التوليدي تكلفته عالية.
- * التّعلم التكيفي يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار بينما التّعلم التوليدي يضمن لها البقاء والاستمرار وتحقيق ميزة تنافسية.
- * يعتبر التّعلم التكيفي خطوة مهمة وضرورية ولكن غير كافية، وبالتالي يمكن اعتباره خطوة أولى تسبق التّعلم التوليدي.

ترى الباحثة أنّ الباحث بيتر سانج قد قام بتصنيف التّعلم إلى نوعين حسب منظوره، التّعلم التكيفي يكون بطريقة التقليد مكتفين باستنساخ التّعلم بدون إضافات وقد تعتمد عليه المؤسسات لأنّه أقل تكلفة، ونظرا للتغيرات البيئية المستمرة فإن العملية فيه تتم بصفة تدريجية وثقيلة لضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها فقط، معتبرا التّعلم التكيفي القاعدة الأساسية للتّعلم التوليدي والخطوة الأولى له. أمّا النوع الثاني فهو التّعلم التوليدي هذا النوع من التّعلم يكون متميز لأنه يعتمد على كل ما

¹ وائل محمد جبريل، أحمد سعد الشخي، أثر الثقافة التنظيمية على التّعلم التنظيمي بشركة المدار الجديدة بمدينة بنغازي(ليبيا)، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد5، العدد2، 2020، جامعة الشهيد حما لخضر، الوادي، ص ص 244-245.

هو جديد من أفكار وسبل التعامل مع أي طارئ وبطريقة إبداعية وسريعة، هدفه الأساسي خلق أفكار جديدة لم يتطرق لها أحد قبله تساعد في خلق فرص جديدة وتحقيق التميز.

2-2 التصنيف الثاني: هذا الصنف يبين أن هناك ثلاث أنواع للتّعلم التنظيمي وهي (التّعلم الأحادي، التّعلم الثنائي، التّعلم الإستراتيجي) وفيما يأتي شرح موجز لهذه الأنواع:

- **التّعلم الأحادي الحلقة (Single Loop Learning (SLL)** تحصل المؤسسة على معلومات من البيئة لاتخاذ قرارات بشأن الخصائص التكيفية معها (Pérez & Cortés، 2007)؛ في هذه الدورة لا يمكن توليد مزايا تنافسية بحيث يتم فهمها على أنها النموذج الذي يمنع التّعلم. وقد يساهم التّعلم ذو الحلقة الفردية في معرفة المؤسسة وكفاءاتها ولكن دون تغيير أهدافها، استراتيجياتها أو خرائطها الذهنية التي رسمتها ويمكن أن نقول إنها تدريب مهني عن طريق رد الفعل ميكانيكياً يكون مصنوعاً من الأوامر، الطاعة، احترام الهياكل القائمة والالتزام بالحفاظ عليها في كل قرار يتم اتخاذه وبالتالي لا يشككون في القضايا التي يمكن أن تصبح مهددة أو محفوفة بالمخاطر أو متوترة (Cortés، 2014). وفقاً لـ (Argyris) يحدث التّعلم المسمى (Simple Loop) عندما يستجيب أعضاء المؤسسة للتغيرات في البيئات الداخلية والخارجية للمؤسسة عن طريق اكتشاف الأخطاء ثم تصحيحها وذلك من أجل البقاء ضمن السمات المركزية للنظرية في الاستخدام التنظيمي. وتشير الحلقة المفردة أو الفريدة إلى حقيقة أنّ العمال يؤدون أنشطتهم بشكل مرتب (Jiménez، 2012) وتجادل بأنّه عندما لا توجد تغييرات أو تحسينات أو تحسين للعمليات يمكن أن يؤثر ذلك سلباً على عملية التّعلم للموظف

لأنّ الأنشطة روتينية بدون إبداع وابتكار. يتم ملاحظة هذا النوع من التّعلم عندما تكون المهام روتينية ومكررة و يولد السلوك الفردي نتيجة ديناميكية خطية بارزة¹.

ترى الباحثة أن هذا النوع من التّعلم لا يخلق ميزة تنافسية بحيث يتم بناءا على أوامر يتم إعطاؤها والزامية إتباعها يكون نتيجة اكتشاف خطأ من ثم يتم تصحيحه دون تغيير أهداف المؤسسة والاستراتيجية المتبعة من قبلها أو الخرائط المرسومة، وهذا النوع من التّعلم لا يخلق أي تغيير في العمليات فيصبح الأمر روتيني فقط.

- التّعلم ثنائي الحلقة ((Double Loop Learning (DLL) الحلقة المزدوجة أو المعقدة

هي التّعلم في المؤسسة حيث يؤدي الخطأ المكتشف إلى تقييم الأسس، الهياكل، السياسات، القيم والأهداف التنظيمية المطلوب تعديلها، علاوة على ذلك ووفقاً لـ (Cortés,2014) عندما يُعزى الخطأ إلى استراتيجية التصميم فسيتم تقديم حلها من خلال نفس المتغيرات التنظيمية للتصميم الأصلي - حلقة بسيطة -، ولكن إذا تم تشخيص الخطأ على أنّه تناقض فإنّ حله يتضمن تعديل هذه نتيجة لسلوك الفرد أو المجموعة أو المؤسسة ويوفر أسس حل مبتكر. تعد الحلقة المزدوجة أو التّعلم المعقد أحد عوامل النّجاح التي تؤدي إلى تغيير عميق أو تغيير أكثر واقعية بمعنى أنّها تولد سلوكيات جديدة وأفكاراً جديدة بناءً على افتراضات وقيم ومعتقدات وأهداف أساسية جديدة ويجب أن تتعلم المؤسسة التّعلم وتزويد من إمكانياتها التعليمية باستمرار لذلك فإنّ أعلى مستوى يمكن أن تطمح إليه المؤسسة يرتبط بقدرة التّعلم على التّعلم².

¹ GOMEZ, Claudia V, CORTES, Juan A, BRIONES, Miguel A, **Organizational Learning Model (OLM) for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): the Manufacturing Industry case in Chile and Colombia**, Vol 41, Issue 01, 2020, P18.

² GOMEZ, Claudia V, CORTES, Juan A, BRIONES, Miguel A , **Opcit**, P18.

ترى الباحثة في هذا النوع من التّعلّم أنّ الخطأ هو من يحدد ما يجب تعديله، إما بالطريقة العادية بالاعتماد على الحلقة البسيطة أو بإيجاد حل ابتكاري وتغيير عميق، هذا النوع يولد أفكار جديدة ومع تغير في الأفكار فإنها تدفع إلى تغيير السلوك ما ينتج عنه إنشاء أهداف جديدة.

- **التّعلّم الاستراتيجي (Strategic Learning)** يحصل التّعلّم الاستراتيجي عندما تتعلم المؤسسة كيفية تنفيذ العملية التّعليمية على المستوي الأول والثاني، بحيث من غير الممكن أن يحدث هاذين المستويين ما لم تدرك المؤسسة أنّه يجب أن يحدث التّعلّم وأن تدرك أنّ هناك تجاهلاً لدوافع التّعلّم، وهذا يعني أنّ التحفيز على التّعلّم يتطلب تمييز توجيهات وأساليب التّعلّم والعمليات والهياكل¹.

ترى الباحثة أنّ هذا النوع من التّعلّم هو عبارة عن نموذج بيداغوجي يرتكز أساساً على استيعاب ومدى إدراك التّعلّم، بحيث يحدث هذا النوع من التّعلّم عندما تعرف المؤسسة كيف تنفذ عملية التّعلّم التي تتطلب مجموعة من الأنشطة والأليات والأهداف وكيفية تحقيق الكفاءات لأجل حل مشكلات معينة.

3-2 التصنيف الثالث: تصنيف طوماس مان (T.Kuln) والذي يميز فيه بين:²

- **التّعلّم الإعتيادي (Normal Learning):** يحدث هذا التّعلّم في فترات الاستقرار التنظيمي ويكون هو الداعم لهذا الاستقرار.

¹ حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص343.

² مراد علة، مرجع سابق، ص52.

- **التّعلم العالي (الاستثنائي)(High Learning)** : يحدث في فترات يكون فيها تغيير ما وتحول تنظيمي وأثناء القيام بابتكارات جذرية داخل المؤسسة، فالتّعلم العالي هو تّعلم خلاق يقوم بتمييز الأفراد في الظروف الجيدة التي يخلقها التغيير.

ترى الباحثة أن الباحث طوماس قد ميز بين نوعين من التّعلم، التّعلم الاعتيادي الذي يكون أولي دون وضع احتياجات تعليمية خاصة، أما التّعلم العالي فهو يحدث عند الأزمات والتغيير ويكون استثنائي لإيجاد حلول ابتكارية.

2-4 التصنيف الرابع: (David J. Teece) حيث اعتمد في تصنيفه على التمييز بين الأصناف من حيث طريقة التّعلم وكانت الأصناف كالتالي:¹

- **التّعلم بالممارسة**: وهو نمط مرتبط بالأنشطة الصناعية حيث يعتبر أساسا لامتلاك وزيادة المهارات الإنتاجية بهدف تقليص التكاليف الوحودية، وهناك نظرة تقليدية للتّعلم بالممارسة مرتبطة بالإبداع التكنولوجي.

- **التّعلم المنهجي العلمي**: تكون له علاقة بالأبحاث ويتضمن تجميع المعارف القاعدية حول القوانين العلمية للطبيعة، فزيادة المعرفة العلمية تتخفف من تكلفة الاختراعات حيث يقوم التّعلم العلمي بتضييق الفجوة مما يدقق من الخيارات العلمية ويصبها في الهدف المخطط له، كما أنّ العلوم تسمح بتجميع أكبر قدر من المقاربات التي تعطي حلولاً لمشاكل تكنولوجية خاصة، فكلما زادت البدائل تكون نسبة النجاح كبيرة رغم أن ذلك قد يزيد من سعة التكاليف الخاصة بالبحث.

¹ محمد باي، **دور التّعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع** -دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص111.

- **التّعلم بالبحث:** يتم بالبحث خارج المؤسسة واكتشاف التصاميم المُثلى للمنتجات الجديدة وهو مرتبط بالأنشطة التطويرية وله أبعاد تجارية فمثلا على المؤسسات أن تقوم بالبحث لاكتشاف المواصفات التي تميز منتجات التي يرغب بها في السوق وتبنيها في تصاميمها، كما يمكن للبحث أن يشمل تكنولوجيا المنافسين بهدف الحصول عليها ونقلها، لهذه ستمكن المؤسسات من الحصول على تشكيلة متنوعة من التكنولوجيا تعزز من قدراتها.
- **التّعلم بالاستخدام:** في هذه العملية يكون الزبون هو المحدد لخصائص المنتج الجديد من خلال ما يمتلكه من تجربة كبيرة مع المنتجات، وهذا الشكل من التّعلم يسمح بتحديد المواصفات المثلى للتكنولوجيا العالية المركبة الجديدة.
- **التّعلم بالاحتكاك:** تعتمد على التشارك وهو الأساس لعملية التّعلم من خلال جميع أشكاله من شراكة تحالف أو تعاون الذي من شأنه أن ينقل تجارب الآخرين واستخدامها داخل المؤسسة.

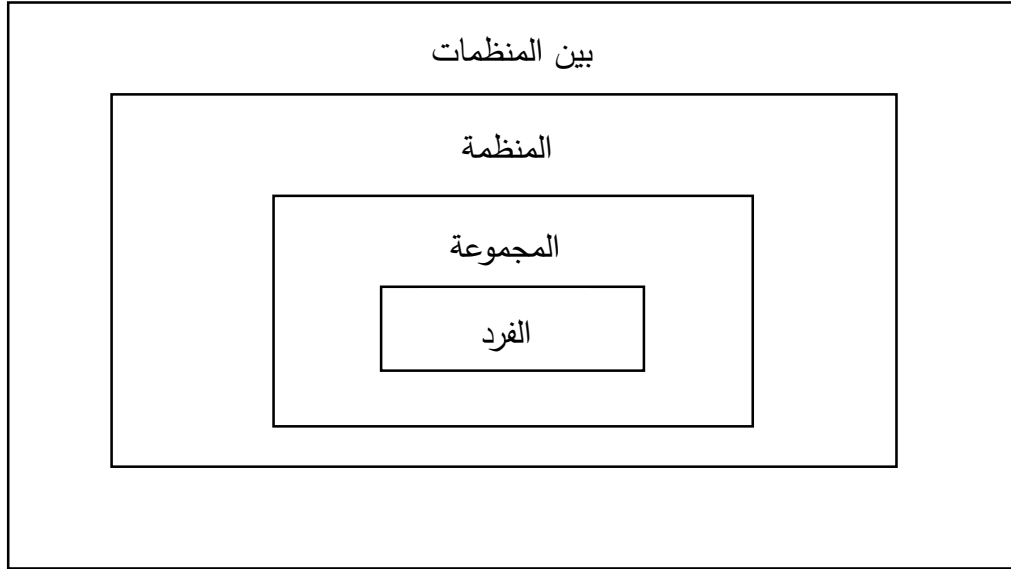
3- مستويات التّعلم التنظيمي Organizational Learning Levels

يكامل بناء التّعلم التنظيمي (Organisational Learning) بين عمليات التّعلم وخلق المعرفة على ثلاث مستويات هي: التّعلم على مستوى الفرد، التّعلم على مستوى الفريق، والتّعلم على مستوى المؤسسة¹.

من أجل إيجاد منظمة متعلمة قام الباحث جونز Jones بتصنيف التّعلم التنظيمي إلى عدة مستويات كما هو موضح في الشكل الآتي:

¹ محمد مفضي الكساسبة، تأثير إدارة المواهب والتّعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 1، 2016، جامعة الأردن، الأردن، ص 97.

شكل رقم (3): مستويات التّعلم التنظيمي بحسب (Jones ,2010)



Source : Jones, Gareth, **Organizational Theory, Desing and Change**, 7 ed, Pearson, Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2010, P :364.

يوضح لنا شكل رقم (3) الذي أنشأه جونس المستويات التي ينقسم إليها التّعلم التنظيمي فقد أظهر وجود أربع مستويات ألا وهي: التّعلم على مستوى الفرد، التّعلم على مستوى المجموعة أو ما يعرف بالتّعلم الفرقي، التّعلم على مستوى المؤسسة والتّعلم بين المؤسسات وسوف نتطرق إلي هاته المستويات بالتفصيل على النحو التالي:

3-1 التّعلم التنظيمي على مستوى الفرد

أشار (Jones) أنّ التّعلم على مستوى الفرد يتطلب من المدراء عمل أقصى الجهود لتسهيل التّعلم الفردي للمهارات جديدة وأدوار وأعراف وقيم، ولهذا فقابلية الفرد ومهاراته تساعد في بناء قدرات أساسية لمؤسسة، ويحتاج هذا إلى تطوير المهارة الشخصية بمعنى السماح للعاملين وتمكينهم من تجربة وخلق واكتشاف ما يريدون وهذا يتطلب وجود النماذج الذهنية من أجل وصف المعتقدات الأساسية والعادات عند تفسير الأشياء، وأشار (الساعدي)، أنّ هذا المستوى من التّعلم

يركز على احتمالية الوصول إلى فرص التّعلم من أجل البدء بعمليات تطوير الشخصية، وأضاف أنّ هذا المستوى اكتسب أهمية كبيرة لما يمتلكه الأشخاص من المعرفة الضمنية، والتي إنّ لم يتم انتزاعها من هؤلاء الأشخاص لن يكون هناك تعلم تنظيمي، ولن تكون هناك ذاكرة تنظيمية غنية بالمعرفة، لذلك أصبحت المعرفة الشخصية تتحكم بتشكيل القاعدة المعرفية للمنظمة. ويُعدّ (Argyris) التّعلم الفردي كنظرية النموذج الأول في الاستخدام إذ تقترح هذه النظرية أنّ الأفراد يضعون مواقفهم وافتراساتهم في أغلب الأحيان عن القضايا التي تقتصر على التساؤل وتقليل التفاعل¹.

التّعلم الفردي ضروري ولكنه غير كافٍ للتّعلم التنظيمي، وبدون التّعلم الفردي لا يمكن أن يكون هناك تعلم تنظيمي لأنّ الأعضاء الأفراد هم وكلاء يمكن للمؤسسات أن تتعلم من خلالها (Argyris & Schon). وعادة ما يجب مشاركة التّعلم الفردي مع مجموعة أو أن ينشأ على مستوى المجموعة قبل أن يتم دمجها على المستوى التنظيمي².

تري الباحثة أن التّعلم التنظيمي على مستوى الفرد يخص الفرد فقط ويتم هذا بتطوير مهاراته وتوفير الظروف الملائمة له والتي تسمح له بالقيام بالتجارب وتحسين المستوى وتطويره بهدف تحسين الأداء واستغلال المعرفة الضمنية التي يمتلكها مما يساهم في تطوير المؤسسة ولكن هذا غير كافٍ فيجب نقل المعرفة والمهارات إلى الجماعة لتطوير أكثر.

¹ أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مرجع سابق، ص 34-35.

² Vivienne Collinson, Tanya Fedoruk Cook, Opcit, P32.

2-3 التّعلم التنظيمي على المستوى الجماعي (الفرقي):

الجماعة هم العجلة الأساسية التي تسير بها المنظمة المتعلمة وبدونها لا تستطيع العمل، وقد قام كل من كاتزن باك وسميث (Katzen baek and Smith) بتمييز نوعين من الفرق هما مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز، فالأولى لها علاقة بالمؤسسات التقليدية أما الثانية فلها علاقة بالمؤسسات المتعلمة، ولعل أبرز خصائص الفرق المتعلمة هو قدرتها على تبادل النقاش بشكل نزيه وصريح بين جميع الأفراد بحيث تكون فيها جميع الأشياء مكشوفة بينهم ، ونذكر أهم هاته الصفات الصدق والاحترام المتبادل بينهم حتى وإن حصل اختلاف في مواضيع معينة فهم متوافقون في نماذجهم العقلية وأيضاً يقومون بالتحاور بصحة علانية في الحلول التي يقدمونها لمشكلة معينة، يمتلكون عقل يتميز بتفتح الأفكار والآراء التي لا تتفق معهم، يسعون لفهم أفكار الآخرين ، وهذا التّعلم يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنجزة بالتشارك والتعاون على مستوى الجماعة، وتجدر الإشارة إلى أنّ مجموع الكفاءات الفردية لا تشكل في مجموعها الكفاءة الجماعية، حيث أنّها تتفصل بعد أي مشروع جماعي، هنا ينجلي دور الإدارة لازماً في هذا المستوى من التّعلم في المتابعة والقيام بتسهيل عملية التّعلم، كما يرى كل من ريان وزيبر Rayan and Zuber أن نجاح برنامج التّعلم الفرقي يتحقق عندما: ¹

- عند إيمان الإدارة بأهمية التّعلم بالممارسة كأداة رئيسية للوصول إلى المؤسسة المتعلمة؛
- يقوم الخبراء المختصين بتصميم وتقييم البرنامج؛

¹ صباح ترغيني، دور التّعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعريش، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018، ص ص 96-97.

- تكافئ المؤسسة وتشجع المشاركة الناجحة؛
- أهمية وحاجة كل عضو في الفريق بإنجاز تقرير مكتوب بهدف الخروج بتقرير موحد؛
- توافق الرؤى المشتركة ورسالة والأهداف المرجوة للمؤسسة، بحيث إذا تحقق هذا الشرط سيسهل عملية التّعلم الفردي والجماعي والتطوير التنظيمي التي تصل في النهاية إلى تأسيس المنظمة المتعلمة.

ترى الباحثة أنّ في هذا النوع من التّعلم يمتلك فيه الأفراد القدرة على العمل كفريق واحد، وما يميزه هو قدتهم على القيام بمناقشات تسمح لهم بإيجاد حلول سريعة وتساعدتهم في تطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم وذلك بتبادل الآراء والأفكار والخبرات المكتسبة وهاته تساهم في تحسين الأداء والرفع من القدرات.

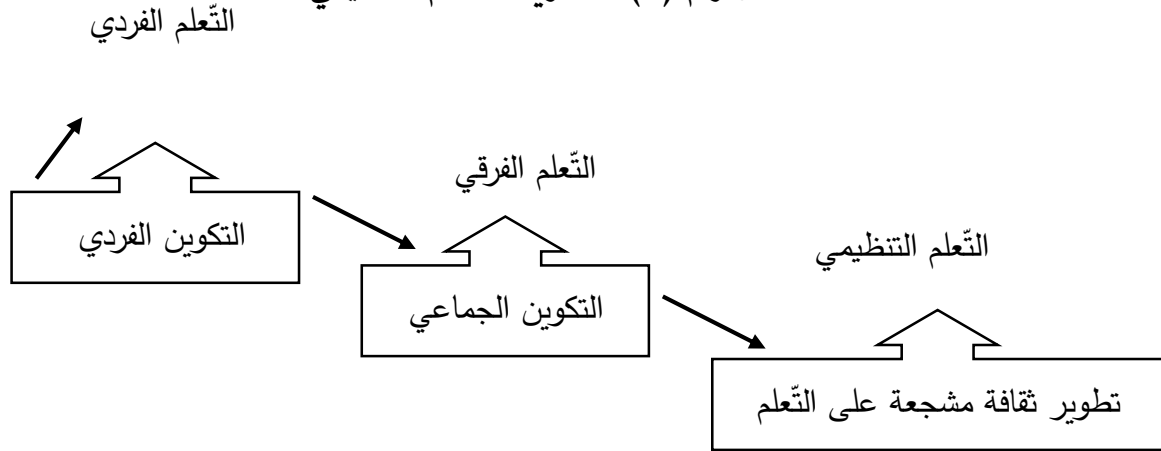
3-3 التّعلم التنظيمي على مستوى المؤسسة:

بالرغم من انعدام تواجد نظرية تهتم بالتعلم على مستوى المؤسسة إلا أنّ الباحثون باعتمادهم على التعلم الفردي خلصوا إلى أنّ مجموع التعلم على مستوى المؤسسة يفوق مجموع التعلم الفردي، ولتحقيق التميز وجب على المؤسسة الاستفادة من طاقات التعلم الموجودة لدى أفرادها وبالتالي ترتفع نسبة التعلم فيها عن نسبة البيئة التي تعمل بها، والسؤال الأساسي المطروح هو كيفية انتقال تعلم الفرد إلى المؤسسة؟

وبالتالي فالتّعلم هنا هو عبارة عن تبادل للمعارف والخبرات بين الأفراد على غرار المستوى التنظيمي الذي ينتمون إليه، وبواسطتها يتم تغيير الثقافة التنظيمية لها والاستراتيجيات وسياساتها المتبعة وإجراءاتها والأنظمة التي تحول بينها وبين عملية التّعلم وتعمل على خلق المشاكل اليومية

داخا العمل، وقد تتجح المؤسسة في حالة ما إذا كانت لها القدرة على اكتساب المعارف والخبرات باستمرار وعملية تبادلها بشكل كبير، ومحاولة اكتشاف طاقات التّعلم لدى الأفراد ومحاولة تقييم تلك الطاقات والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية عندها ستتمكن المؤسسة من التّعلم. كما أنّه عبارة عن محاولة لتوظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، حيث أنّه ينبثق من حقيقة الحاجات وينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية من أجل تشخيص الفرص المتاحة ومحاولة استثمار أفضلها لصالح المؤسسة وأيضا تحديد أهم التهديدات أو المشكلات التي تعيق عمل المؤسسة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها. والشكل الموالي يوضح تكامل مستويات التّعلم التنظيمي.

شكل رقم (4): مستويات التّعلم التنظيمي



Source: J-P Hafer et al, **Management: Stratégie et Organization**, Librairie , 4^{ème} édition , Vuibert , Septembre 2002, Paris, P399.

حيث يبين لنا شكل رقم (4) العلاقة الترابطية بين التّعلم الفردي والتّعلم الجماعي والتّعلم التنظيمي، بحيث استنتج الكتاب بأن المؤسسات تتعلم من خلال أفرادها الذين يشكلون التّعلم الجماعي والذي يكون داعماً للتّعلم التنظيمي وتطوير المؤسسة ويرتقي بها لتصبح منظمة متعلمة¹.

وترى الباحثة أنّ هذا المستوى من التّعلم لا يتم فيه مراعات المستويات التنظيمية بحيث يتم فيه تبادل المعلومات والخبرات والمعارف واستغلال الطاقات لنجاح المؤسسة وتطورها.

وترى أنّ المستويات الثلاثة متكاملة كل واحد منهم يكمل الآخر فالتّعلم الفردي يساهم في تنمية ودعم التّعلم الجماعي والتّعلم الجماعي يقوم بدعم التّعلم التنظيمي وهناك علاقة متبادلة أيضاً ويسعى إلى تطوير المؤسسة وارتقائها من أجل أن تصبح منظمة متعلمة.

3-4 التّعلم التنظيمي على مستوى ما بين المؤسسات: Interorganizational Level

يرى (Jones) أن بناء هيكل تنظيمي فعال وثقافة منفتحة يساعد في تعزيز التعلم على مستوى ما بين المؤسسات وإيجاد أطر لتقاسم الرؤى التي تعمل على توفير المعرفة في المؤسسة، ويساعد هذا النوع من التعلم في تحسين فاعليتها بتقليد ما هو جيد مع وضع لمسات إبداعية تعمل على توليد القدرات الجوهرية للأفراد التي تساهم في نجاح المؤسسة، هذا الأمر يشبه ما جاء به (Peter Senge, 1990)، عن طريق التفكير بمنطق النظم وترابطه ولأن أنشطة هذا النوع من التّعلم مرتبطة بالبيئة الخارجية فإنّه وبحسب (Bateson, 1971) هذا المستوى من أكثر

¹ لبريطل فطيمة الزهرة، أهمية التّعلم التنظيمي في تكون رأس المال الفكري دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص ص 22-23.

المستويات تعقيداً، وفي الوقت نفسه يعد من أهم مستويات التّعلم بعده يتضمن جميع مستويات التّعلم الأخرى¹.

ترى الباحثة أنّ التّعلم على مستوى المؤسسات يساهم في الانفتاح أكثر بينهم والنظر إلى التطلعات التي تساعد على تحسين القدرات وتطوير الذات والاقتراس من المؤسسات الأخرى لتحسين الأداء ولنجاح المؤسسة.

4- العناصر الأساسية للتّعلم التنظيمي.

يجادل كروسان وآخرون. (Crossan et al) بأنّ التّعلم التنظيمي هو عملية متعددة المستويات تبدأ بالتّعلم الفردي الذي يؤدي إلى التّعلم الجماعي ومن ثم يؤدي إلى التّعلم التنظيمي. وهم يجادلون بأن هذه المستويات مرتبطة بعمليات ثنائية الاتجاه تتضمن إنشاء المعرفة وتطبيقها وبشكل أكثر تحديداً يصفون أربع عمليات تربط التّعلم الفردي بالتّعلم التنظيمي نذكرها فيما يلي:²

4-1 الحدس: عرّف الحدس بأنّه "إدراك مسبق للنمط و/أو الإمكانيات الكامنة في تيار شخصي من الخبرة". ويقع الحدس داخل الفرد؛ يطور الأفراد رؤية جديدة بناءً على خبرتهم وقدرتهم على التأكد من الأنماط الكامنة أو المحتملة في تلك التجربة ثم يترجمون تلك الأفكار إلى استعارات توفر إمكانية تواصلهم.

4-2 التفسير: "الشرح من خلال الكلمات و/أو الأفعال لبصيرة أو فكرة للذات وللآخرين". وهكذا تبدأ الترجمة الفورية على المستوى الفردي وتنتقل لتشمل الأفراد الآخرين من خلال المحادثة والحوار

¹ أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مرجع سابق، ص ص 36-37 .

² Thomas.B.Lawrence, Michael.K.Mauws, Robert.F.Kleysen, The Politics of Organizational Learning: Integrating Power Into 4I Framework , Academy of Management Review, Vol 30, N 01 ,2005 ,P P 181-182.

من خلال التفسير، ويتم توضيح الأفكار وتسميتها وتضمينها بصورة في الخرائط المعرفية التي تربط الفكرة الجديدة بأفكار أخرى والمجالات الخارجية.

هناك مسألة مهمة ولكنها لم يتم فحصها بشكل كافٍ فيما يتعلق بكل من الحدس والتفسير وهي الأفكار التي ستتقدم بنجاح من خلال هذه العمليات. ففيما يتعلق بالحدس فإنّ بعض الأفكار الجديدة فقط هي التي ستشكل أساساً للتشخيصات التي يمكن توصيلها والنظر فيها بشكل فعال؛ وإنّ نصف الأفكار، الألغاز المؤقتة والأفكار سريعة الزوال هي أحداث شائعة في الحياة التنظيمية. سيتم تسمية بعض الأفكار صراحةً وتشكل أساساً للخرائط المعرفية في حين أنّ الأفكار الأخرى ستظل راکدة وتبقى مجرد استعارات مثيرة للاهتمام أو ممتعة لأنّ منشئوها يفشلون في ترجمتها إلى تفسيرات (أي اللغة والخرائط المعرفية) التي يتم قبولها من قبل الآخرين.

على الرغم من أنّ العديد من العوامل قد تؤثر على هذه الديناميكيات بحيث يشير Crossan et al إلى بعضها فإنّ دور القوة والسياسة في تحديد هذه الأسئلة لم يتم فحصه، في حين أننا قد نتخيل أنّها ستكون الأفكار الجديدة "الأفضل" أو "الأكثر قيمة" التي يتم فهمها وتفسيرها بنجاح، فإنّ هذا من شأنه أن يتجاهل حقيقة أنّ المؤسسات غالباً ما تكون ساحات سياسية يسكنها فاعلون مهتمون بأنفسهم. وبالتالي فإننا نفترض أنّ الفشل في دمج السياسة التنظيمية يفوق قدرتنا على فهم والتنبؤ بالأفكار التي ستتحقق بنجاح من خلال عمليات التّعلم هذه.

3-4 التكامل: وهو الأول الذي يحدث على مستوى المجموعة. وإنّه "عملية تطوير التفاهم المشترك بين الأفراد واتخاذ إجراءات منسقة من خلال التكيف المتبادل"، وينصب تركيز الدمج على تحقيق عمل جماعي متماسك.

4-4 إضفاء الطابع المؤسسي: في هذه العملية التّعلم الذي حدث بين الأفراد والمجموعات يتم تضمينه في المؤسسات من خلال "الأنظمة والهياكل والإجراءات والاستراتيجية"، وتجعل هذه العملية التّعلم التنظيمي متميزًا عن التّعلم الفردي أو الجماعي؛ من خلال إضفاء الطابع المؤسسي، حيث يتم تحويل الأفكار إلى مؤسسات تنظيمية متاحة للموظفين على أساس مستمر على الأقل بشكل مستقل جزئيًا عن أصولهم الفردية أو الجماعية معًا،

تشكل هذه العمليات الأربع حلقة تعلم من خلال تأثير المؤسسات الجديدة على تجارب الأعضاء التنظيميين التي تغذي حدسهم الفردي.

يشير كروسان وآخرون في العمليات الأربع للتّعلم التنظيمي التي وصفها إلى أهمية فهم دور القوة والسياسة في التّعلم التنظيمي. بحيث يشكل الحدس والتفسير والتكامل والمأسسة العناصر الأساسية للتعلم التنظيمي. ولكن كما لاحظنا بالفعل بدون نظرية الديناميكيات السياسية التي تدعم تلك العمليات فإن النظرية العامة للتعلم التنظيمي ستكون دائمًا غير مكتملة وغير قادرة على الشرح أو التنبؤ بشكل كامل بالأفكار الجديدة التي تتطور من الحدس إلى المؤسسات.

ترى الباحثة أنّ الحدس، التفسير، التكامل إضفاء الطابع المؤسسي هي عناصر مهمة والتي تعتمد عليها عملية التّعلم التنظيمي، بحيث أنّه كلما تم استغلال واستخدام هاته العناصر بالطريقة الصحيحة والجيدة كلما كان الناتج والتّعلم متميزًا وذو جودة عالية.

المبحث الثاني: الخصائص الأساسية للتّعلم التنظيمي

سعت المؤسسات إلى ضرورة وضع منطقيات أساسية للتّعلم التنظيمي تعتمد عليها. بحيث أنّ التّعلم التنظيمي يتميز بعدة خصائص بحيث يعتبر من أهم البدائل التي من خلالها تستطيع المؤسسة اكتساب المعلومات ومشاركتها ونشرها وأيضاً تبادل المعارف داخلها مما يجعلنا نحصل على كم هائل من المعلومات يتم تخزينه في ذاكرة المؤسسة من أجل استخدامه في حل المشكلات وبهدف الوصول إلى التجديد التلقائي الدائم والمستمر، مرتكزة على البيئة التنظيمية والآليات المستخدمة من قوانين ولوائح ووظائف وإجراءات وكيفية تعلم المؤسسات إضافة إلى ذلك قنوات التأثير التي يمكن للمديرين من خلالها تعزيز التّعلم التنظيمي.

المطلب الأول: خصائص وخطوات التّعلم التنظيمي

يتصف التّعلم التنظيمي بعدة خصائص تميزه كونه أصبح وجهة اهتمام الباحثين ووسيلة لنهوض المؤسسات بحيث أصبحت تعتمد بنسبة كبيرة على التّعلم التنظيمي من أجل تحسين الأداء ولتحقيق هذا لا بد من الاعتماد على منطقيات كالرغبات والأهداف والتغيرات (البسيطة والصغيرة والكبيرة والخطيرة). كما يمر التّعلم التنظيمي بثلاث خطوات من إدراك الفجوة أو التناقض إلى انطلاق عملية التحقيق والتحقق وصولاً إلى وضع الفكرة أو الحل المقترح. وسوف نتطرق إلى كل هذا في التالي:

1. خصائص التّعلم التنظيمي:

يتميز التّعلم التنظيمي بمجموعة خصائص تمثلت في الآتي ¹:

- التّعلم التنظيمي عبارة عن عملية مستمرة تتم بصورة تلقائية باعتبارها جزء من نشاط وثقافة المؤسسة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية؛
- اعتبار الرؤية المشتركة بين أعضاء المؤسسة المتضمنة هدف ومستقبل المؤسسة عنصراً رئيسياً في عملية التّعلم؛
- التّعلم هو ما يتم نحصل عليه الخبرات المكتسبة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة، بحيث تساهم الخبرات في عملية التّعلم التنظيمي، وتعمل على تمكين المؤسسة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها؛
- تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في تحقيق التّعلم التنظيمي الذي يتكون من عدد من العمليات كـ اكتساب المعلومات وتخزين هاته المعلومات في ذاكرة المؤسسة للاستفادة منها استخدامها لحل المشكلات التي تعترض المؤسسة سواء في الوقت الحالي ومستقبلاً؛

¹ لمزيد من المعلومات انظر:

- وفاء رايس، دور التّعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس لمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011، جامعة الشلف، ص 6 .

- أشرف محمد إبراهيم عوض، أثر أبعاد التّعلم التنظيمي في تحسين الرضاقة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات حالة كوفيد (Covid 19) ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، المجلد 2، العدد 1، الجزء 3، 2021، جامعة دمياط، مصر، ص 460.

- التّعلم التنظيمي عملية تلقائية ومستمرة تتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المؤسسة ثم الوصول الى هذه المعلومات وتقيحها للاستفادة منه في حل المشكلات الحالية والمستقبلية في إطار ثقافة المؤسسة؛
- ينصب التّعلم التنظيمي على ذاكرة المؤسسة: التي تحتوي على الأدلة التنظيمية والهيكل التنظيمي، الملفات والسجلات، الوثائق الرسمية والقوانين، الأنظمة والتعليمات، ثقافة المؤسسة والأفراد العاملين.

ويضيف ديري خصائص التّعلم التنظيمية الآتية:¹

- التّعلم عملية استدلالية تؤثر في السلوك، أي يمكن ملاحظة التّعلم بصورة مباشرة عن طريق التغيير في السلوك.
- أنّ التّعلم يؤدي إلى تغيير مستقر نسبياً في السلوك.
- أنّ بعض الأنماط السلوكية للأفراد قد ترجع إلى الغريزة وليس للتّعلم، حيث أنّ هناك تغييرات تطرأ على الفرد بفعل نموه ونضجه الجسماني والعقلي لكنها لا تكون وليدة خبرات أو ممارسات وإنما وليدة تغييرات عمرية طبيعية.
- أنّ التّعلم ناتج عن اكتساب المعارف والخبرات.
- أنّ التّعلم يمكن أن يشمل على جوانب إيجابية في السلوك وجوانب سلبية.

¹ أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، ط1، ج 2، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 25.

2. المنطلقات الأساسية للتّعلم التنظيمي:

لقد طرح بيتر سنجر عشرة منطلقات أساسية للتّعلم التنظيمي، وهي تعتبر ضرورية لمؤسسات اليوم تتمثل فيما يلي:¹

- معالجة المشكلات السابقة والحلول السيئة الناتجة عنها، تتجر عنها مشاكل يتعرض لها الأفراد داخل المؤسسة؛
- المواجهة في رداد الفعل من قبل الأسام وهذا يتطلب الدفع بقوة وبصفة دائمة؛
- الخضوع لأي تحسن في المدى القصير للأفراد والنشاطات سيلقى تحسن على المدى البعيد، وكذلك التردّي في الوقت الحالي سينجر عنه تردّي في المستقبل، إذا لم يتم توقيفه ومعالجته؛
- سهولة الطرائق المتبعة لإيجاد حلول للمشكلات هي من يدفع للرجوع إليها مجددا لأن الحل السابق لم يكن جيدا بما يكفي، وتجدد المشاكل وتعاقبها هذا يدفع إلى إعادة النظر في تلك الحلول والتفكير فيها من جديد وليس التكرار والإعادة؛
- إن سوء التشخيص لأي مرض وإعطاء علاج أو دواء خاطئ له أضرار جسيمة لتلك الأعراض وأثار جانبية ومن أجل الحصول على علاج صحي وحل سليم لا بد من القيام بالفحص الجيد والتشخيص السليم لواقع النظام ككل دون استثناء أي جزء ينتمي إليه؛
- القفز للحلول وتسريع المعالجة يؤدي إلى الإبطال في التحسن والنمو لأن عملية التغيير والتطوير تخضع إلى قوانين وتمر بمراحل حيث يستحيل أن تمر دون وجود سلبيا؛

¹ سعدي عائشة، المنظمة بين التّعلم التنظيمي وإدارة التميز دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بولاية تيسمسيلت، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة2، الجزائر، 2015-2016، ص ص46-48.

- النظر للمشكلة من زاويتين مختلفتين لا يمكن أن يوضح الصورة الحقيقة لها وبهذا تكون الحلول المقدمة غير شافية لأن المشكلة الكلية لم تدرك بواقعية من قبل المعنيين؛
- قد نحصل على الوجبة الشهية التي نرغب فيها ولكن تناولها كلها دفعة واحدة له مضاعفاته، أي أنه لا يمكن تحقيق كل الأشياء المرادة تحقيقها دفعة واحدة لأن أغلب ما نرغب فيه والأهداف لا يمكن أن نجعلها في نفس الوقت، هذا ما يتطلب اختيار الأفضل والأولويات؛

- إن بساطة وصغر التغيرات التي تتبع من الرؤية الشاملة والثاقبة ستؤدي إلى الحصول على نتائج كبيرة وفعالة مقارنة مع التغيرات الكبيرة والخطيرة التي تتبع من الرؤية المشتركة والمنفعلة، ولتحقيق النجاح لا بد أن تكون نقطة الانطلاق صحيحة ليكون الاتجاه سليماً؛
- قد لا ترتبط الأسباب والنتائج مع جميع الأحوال أو ظاهرة للعيان ولذلك يجب مواجهة الظواهر والمشاكل والبحث والتقصي في جذور المشكلة للبحث عن الأسباب الموجدة لها.

تري الباحثة أنّ الحلول السيئة التي تم التوصل إليها في الماضي تبقى تنعكس على المؤسسة فهي من تتسبب في مشكلات الحاضر، وفي هذه الحالة لابد من تفادي الاعتماد على هاته الحلول ومحاولة وضع حلول وتحسينات والمقاومة والتصدي للمشكلات وإبداء ردة الفعل، بحيث أنّ أي تحسين على المدى القصير يكون له تأثير إيجابي على المدى البعيد، وكذلك السعي لتحقيق المراد تحقيقه بالترتيب الجيد المعطيات والمعارف ورسم الاتجاه الصحيح للتصدي للمشكلات وذلك بالبحث عن الأسباب الحقيقة للمشكل من أجل الوصول إلى حل مثالي وأنسب.

3. خطوات التّعلم التنظيمي:

للتعلم التنظيمي خطوات نستطيع توضيحها إجمالاً في الخطوات التالية:

3-1 إدراك الفجوة أو تناقض (Recognized a Gap)

بمعنى مقارنة ما يتم تطبيقه فعليا وما تنص عليه القواعد الموجودة وأيضا المعايير المتبعة التي بواسطتها تتم عملية تقييم الأداء، بحيث يمكن أن تزداد هاته الفجوة في حالة ما إذا ازداد التناقض، وأيضا عند الحاجة الملحة التي تتطلب التدخل السريع، وغالبية المدراء والعاملين في المؤسسات يحاولون إخفاء هذه الفجوة وعدم الإقرار بها خوفا على مواقعهم الوظيفية فالإقرار بهذه الفجوة يعتبر الخطوة الأولى لبدء في عملية التّعلم التنظيمي¹.

3-2 انطلاق عملية التحقيق والتحقيق (The Precess of Inquiry)

هو القيام بالخطوات اللازمة لهاته المشكلات والانحرافات التحري والبحث على أسبابها، وعدم إخفائها وعدم مجاراتها، ويتم في هذه المرحلة عملية جمع المعلومات والقيام بتحليلها واستخلاص لنتائج منها²، وعمل الدراسات السابقة عنها وأخذ ما يمكن أن يسترشد به بما هو متاح عنها بهدف التشخيص والقيام بمنعها أو إيقافها واستخلاص الدروس والعبر لعدم تكرارها³.

3-3 وضع الفكرة أو الحل المقترح:

تتم هاته الخطوة بناء على إدراك الفجوة أو التناقض وإنطلاق عملية التحقيق من قبل مختصين في ذلك، بحيث يقومون باختبار الحل الأمثل أو الفكرة الجيدة أو النموذج المناسب

¹ سعدي عائشة، دور التّعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 03، العدد 05، 2015، مركز الحكمة، الجزائر، ص 93.

² مجدي عبد الرحمن عبد الله، استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التّعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، المجلة التربوية: كلية التربية، العدد 58، 2019، جامعة سوهاج، مصر، ص 162.

³ جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 93.

الذي يتميز بالصحة والدقة ومدى الملائمة مع ما هو فعليا لإحداث التغيير المنشود¹. الاستفادة الخبراء والمختصين في معالجة مثل ذلك لتقديم أفكار، وآراء أو الاستفادة من التجارب السابقة التي يمكن أن تستفيد منها لإحداث التغيير والحصول على حل يتناسب مع المشكلة والأقرب لما ينبغي عليه².

المطلب الثاني: أساسيات وركائز التّعلم التنظيمي

للتّعلم التنظيمي عدة أساسيات تعتمد عليها، فهي البنية التحتية التي توفر السياق لتحسين فرص التّعلم وتعزيز مشاركة المعرفة وبالتالي فهي تعتمد على ركائز عديدة أهمها: البيئة التنظيمية، التقنية التنظيمية، المعرفة المتجددة، الأفراد المتعلمون، وأخيرا المنظمة المتعلمة والتي دورها غرس الاتجاهات الإيجابية وتطوير السلوكيات الإبداعية نتطرق إلى كل منها فيما يلي:

1. أساسيات التّعلم التنظيمي

سيتم اعتبار التّعلم التنظيمي مرتبطا بالعمليات التي تعزز أعمال المؤسسات من خلال معرفة وفهم أفضل، بالتالي فإن التّعلم التنظيمي يهتم بالهيكل والعمليات والشبكات التي تسهل إنشاء ونشر المعرفة داخل المؤسسات وفيما بينها، بمعنى آخر المؤسسات التعليمية هي تلك التي تجيد التّعلم التنظيمي على الرغم من أن المصطلحات تستخدم غالبا بالتبادل، ربما كان ما يفصل بين الأساليب المتبعة في كل بناء هو أنّ العمل على التّعلم التنظيمي يميل إلى أن يكون قائما على البحث والوصف، في حين أن ذلك في مؤسسة التّعلم يميل إلى أن يكون مُمارسا وإلزاميا. أخيرا تشمل ممارسات إدارة المعرفة التي ركزت في الأبحاث والممارسات المبكرة إلى حد كبير على

¹ مجدي عبد الرحمن عبد الله، مرجع سابق، ص 162.

² جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 93.

التكنولوجيا وكيف يمكن استخدامها لتعزيز مشاركة المعرفة في المؤسسات، الآن الممارسات القائمة على الموارد البشرية، وعمليات تطوير علاقات العملاء والقياس المنتظم في جهود لمساعدة المؤسسات على تحسين الحكمة الجماعية لأعضائها وتحقيق أقصى استفادة مما يعرفونها¹.

تري الباحثة أن أهم الأساسيات للتّعلم التنظيمي اقتصرت بالاهتمام بالهياكل التنظيمية والعمليات التي تقوم بها المؤسسة والتكنولوجيا التي تساهم في نشر المعرفة والحصول عليها، وذلك لأجل تسهيل العمليات.

2. آليات التّعلم التنظيمي:

تسمى البنية التحتية التي توفر السياق لتحسين فرص التّعلم بآليات التّعلم التنظيمي. وهي الجوانب الهيكلية والثقافية التي تسهل تطوير ومراجعة منظمة تعليمية، تشمل الجوانب الثقافية مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير والمواقف والأدوات المشتركة. كما توفر الافتراضات والسلوكيات إمكانية التّعلم الحقيقي، أمّا عن الجوانب الهيكلية فهي الترتيبات المؤسسية الهيكلية والإجرائية التي تسمح للمؤسسات التي تقوم بشكل منهجي بأداء جمع وتحليل وتخزين وتوزيع واستخدام المعلومات التي ترتبط بفعالية المؤسسات.

يتأثر كلا الجانبين الهيكلي والثقافي بالتّعلم في مستويات مختلفة من المؤسسات بما في ذلك الأفراد والفرق والمؤسسات بأكملها². وتشمل آليات التّعلم التنظيمي العناصر التالية³:

¹ Cyril Kirwan, Making Sense of Organizational Learning Putting Theory into Practice, Routledge Taylor & Francis group, London and New York, 2016, P2.

² Soham Gilaninia, Mir Abdolhasan Askari Rankouh, Milad Abbas Poor Gildeh, Overview on the Importance of Organizational Learning and Learning Organization, Journal of Research and Development, Vol 01, N°2, 2013, P46.

³ Opcit, P47.

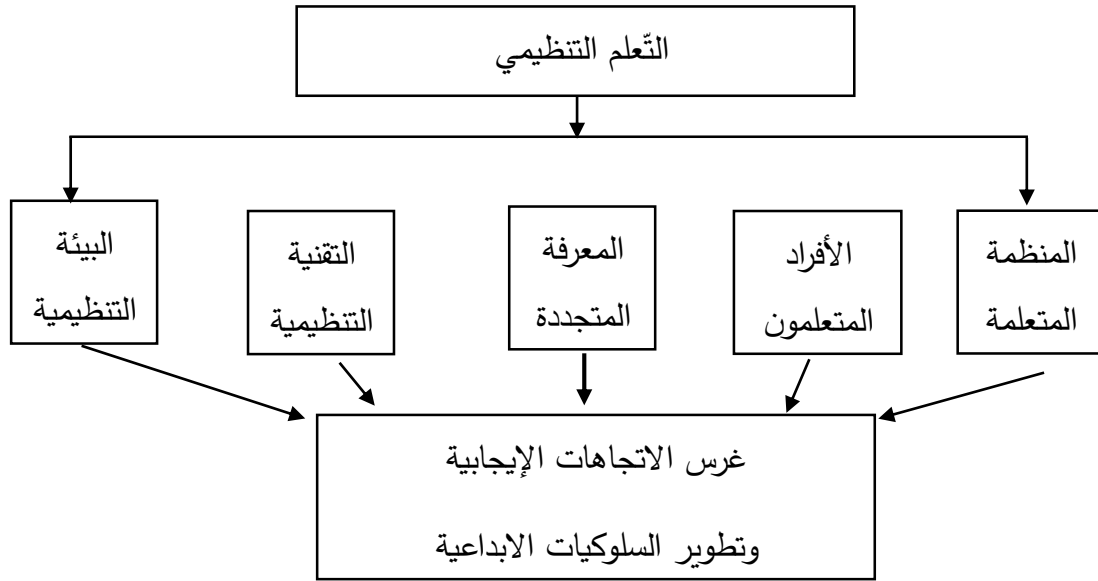
- بيئة العمل؛
- القيام بتحديد الاحتياجات اللازمة من أجل القيام بعملية التّعلم والتطوير؛
- ممارسة المعرفة المكتسبة على أرض الواقع؛
- تلبية جميع الاحتياجات التي تتطلبها عملية التّعلم والتطوير.

3. ركائز عملية التّعلم التنظيمي

توجد تساؤلات كثيرة تطرح حول التركيز على التّعلم التنظيمي الذي يستلزم جهدا فكريا أو إنفاقا ماديا وعملا متواصلا ومخططا، فيمكن الإجابة بطريقة سريعة تتلخص في دور هذه العملية لغرس الاتجاهات الإيجابية والقيم الإيجابية ودعمها ومحاولة توظيفها وترجمتها إلى مجموعة من سلوكيات رائدة وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل رقم 5: ¹

¹ سعدي عائشة، مرجع سابق، ص ص 48-49.

شكل رقم (5): ركائز عملية التّعلم التنظيمي وأهدافه



المصدر: سعدي عائشة، المنظمة بين التّعلم التنظيمي وإدارة التميز دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بولاية تيسمسيلت، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2015-2016، ص 49.

يعد التّعلم التنظيمي من أهم ركائز التي تعتمد عليها المؤسسات العصرية من أجل التميز وجودة الأداء المؤسسي، فهو الداعم الرئيسي لعملية تنمية المهارات الإبداعية للموارد البشرية، حيث أنّه إذا تم تغذية مهارات الأفراد وتنمية المعارف والثقافات وكل ما هو جديد في الميدان التنظيمي هذا يسعى إلى تنمية الثقافة التنظيمية باستمرار وإعادة هندستها، مما يعزز في مكانتها ومركزها التنافسي في ظل بيئة متطورة.

وترى الباحثة أنّ:

- البيئة التنظيمية: هو المحيط الداخلي والخارجي الذي تعيش فيه المؤسسة والمتمثل في المواد والموارد البشرية والعلماء والمنافسين والذي يؤثر بدرجة كبيرة على درجة الأداء.
- التقنية التنظيمية: يمكن حصرها في التقنيات والآليات التكنولوجية تسهيل العمليات بما يتماشى مع القوانين الرسمية واللوائح الإرشادية.

- المعرفة المتجددة: أي تجديد المعارف بهدف تحسين مستوى التّعلم ورفع الكفاءة والتطوير.
- الأفراد المتعلمون: إن الأفراد هم الركيزة الأساسية في عملية التّعلم التنظيمي خاصة، فإذا كان هؤلاء الأفراد يمتلكون مهارات وتأهيل عاليين فإنه يسمح لهم ويساعدهم على التكيف مع التطورات والتغيرات الحاصلة والعمل بالتكنولوجيا الجديدة المتطورة ومواكبتها، والقدرة على التأقلم مع البيئة التنافسية والتطوير التنظيمي.
- المنظمة المتعلمة: فبقاء المؤسسة في حالة تعلم مستمرة هذا مؤشر جيد على قدرتها على مواجهة التحديات الطارئة واحتواء المشكلات التي تتعرض لها قدرتها على التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، تساعد المنظمة المتعلمة على تنمية المعارف والمهارات لدى مورد بشري، فهي تمثل فلسفة إدارية متقدمة من حيث الثقافة التنظيمية وأنماط إدارة الموارد البشرية وفلسفة القيادة الإدارية.

المطلب الثالث: مجالات وأوجه التّعلم التنظيمي

هناك مجموعة متعددة من المجالات والأوجه للتعلم التنظيمي ارتأينا التطرق إليها في العناصر التالية:

1. مجالات التّعلم التنظيمي

قد قام جيرالد جرينبرج (Gerald Greenberg) وروبرت بارون (Robert Baron) بتحديد

هاته المجالات كالآتي: ¹

- التدريب؛

1 مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص138.

- تطوير نظم المكافآت؛
- تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي؛
- تجنب وردع السلوك التنظيمي السلبي.

2. أوجه التّعلم التنظيمي

حَظِيَ التّعلم التنظيمي باهتمام واسع في المؤسسات وقد تم تحديد عدة أوجه للتّعلم التنظيمي نتطرق إليها كالتالي: ¹

1-2 الوجه الهيكلي:

يبدأ النموذج متعدد الأوجه بالسؤال التالي: كيف يمكننا حساب التّعلم التنظيمي دون اللجوء إلى الاستعارات المجسمة؟ ماهي الآليات التنظيمية التي تؤدي وظيفة الجهاز العصبي المركزي في التّعلم البشري؟ إجابتنا على هذا السؤال هي النظر في الهياكل التي تمكن أعضاء المؤسسة من جمع وتحليل ونشر وتطبيق المعلومات والمعرفة بشكل مشترك. وتُسمى هذه الهياكل "آليات التّعلم التنظيمي (OLMS)" وهي تشمل الأدوار والوظائف والإجراءات التي تُمكن أعضاء المؤسسة من جمع وتحليل وتخزين ونشر واستخدام المعلومات ذات الصلة بأداء أعضائهم وأداء الأعضاء الآخرين بشكل منهجي في النموذج متعدد الجوانب وهي البنيات الأساسية للتّعلم التنظيمي، أيضا هي كيانات ملموسة يمكن ملاحظتها توفر وسيلة لرصد وتحديد مكان وزمان حدوث التّعلم التنظيمي. كما أنّها تميز بشكل واضح بين مستويات التّعلم الفردية والتنظيمية.

¹ Raanan Lipshitz, Vactor J. Friedman, Micha Popper, Demystifying Organizational Learning, Sage Publications, Inc, London, 2006, P:16-18.

2-2 الوجه الثقافي:

يشرح وجود آليات التّعلم التنظيمي كيف تتعلم المؤسسات، لكنه لا يأخذ في الحسبان التّعلم المنتج. والتّعلم المنتج يحدث عندما تدعم الثقافة التنظيمية كلا من إنشاء معرفة صحيحة واتخاذ إجراءات بشأن تلك المعرفة. من المثير للاهتمام أنّ الأدبيات تتخذ موقفا سلبيا بشكل أساسي اتجاه الثقافة التنظيمية حيث تعتبرها عائقا أمام التّعلم التنظيمي، في المقابل يمكن القول بأنّه من الأفضل التفكير في آليات التّعلم التنظيمي الفعالة على أنّها "جزر ثقافية" تتميز بمعايير ثقافية مواتية أكثر للتّعلم من تلك الخاصة بالمؤسسة ككل. استنادا إلى القراءة والكتابة والخبرة الخاصة تحدد خمسة معايير تعزز التّعلم: الاستفسار، وتوجيه القضية، الشفافية، النزاهة، المساءلة.

2-3 الوجه النفسي:

يعتمد استعداد الفرد للعمل واستيعاب المعايير الموجهة نحو التّعلم على الطريقة التي يفكرون بها ويشعرون بها. ويوجد عاملين رئيسيين يؤثران على سلوك التّعلم: درجة الأمان النفسي والالتزام بالمؤسسة. قد تولد السلامة النفسية الثّقة وتمكن الأفراد من مواجهة مخاطر الاستفسار والشفافية والقدرة على الحساب. أمّا الالتزام التنظيمي فهو مهم بشكل خاص لمواجهة الآثار المختلة للسياسة ولعب اللعبة على التّعلم.

2-4 جانب القيادة والسياسة:

يصنف جانب سياسة القيادة الجوانب التي يمكن أن تؤثر في المديرين وذلك بتعزيز التّعلم التنظيمي. بحيث تشمل هذه الجوانب السياسة التنظيمية المتبعة من قبل القادة والتي تساهم في دعم تطوير الآليات لمعتمدة من قبل التّعلم التنظيمي وسلوكياتهم والمعايير الثقافية الموجهة نحو التّعلم

بَحِثْ تنقل القيادة والسياسات الموجهة نحو التّعلم التزاما واضحا بالتّعلم والتسامح مع الخطأ والالتزام تجاه القوى العاملة. ومع ذلك تميل الأدبيات المتعلّمة بالتّعلم التنظيمي إلى التأكيد على دور القادة في تحويل مؤسساتهم. يلهم هذا التركيز، ولكنه يساهم أيضا في الغموض لأن معظم المديرين ليسوا أبطالا ولا في وضع يسمح لهم بتحويل مؤسساتهم.

المبحث الثالث: عملية التّعلم التنظيمي وتجسيدها في المؤسسة.

للتّعلم التنظيمي عدة عمليات يقف عليها حتى تتم العملية على أكمل وجه بدءًا من اكتساب المعرفة انتقالًا إلى نشر المعلومات بعدها تفسير المعلومات وصولًا إلى الذاكرة التنظيمية، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي)، كما أنّ للتّعلم التنظيمي استراتيجيات يتبعها لنجاحه ولهذا وجب دراسة عوامل الاهتمام به وأهم الدوافع التي تدفع للقيام بعملية التّعلم التنظيمي هذا لا يمنع أن تكون هناك معوقات تعيق هاته العملية.

المطلب الأول: عملية التّعلم التنظيمي

يمر التّعلم التنظيمي بعدة مراحل مهمة تمثلت في اكتساب المعرفة، نشر المعلومات وتفسيرها والذاكرة التنظيمية كما أنّه قد تم تقسيم أبعاده إلى أبعاد مختلفة سنقوم بدراستها كالاتي:

1. عمليات التّعلم التنظيمي

قُدمت العديد من عمليات التّعلم التنظيمي نذكر أهمها فيما يلي:

1.1 اكتساب المعرفة:

من أجل التّعلم يجب على المجموعات اكتساب المعلومات أو المعارف التي يحتاجونها لتقييم قيمة أنشطتهم الحالية وفهم آثارها وتحديد التغييرات التي يحتاجون إلى إجرائها على سلوكهم المستقبلي لتحسين الأداء. يمكنهم الوصول إلى مصادر خارجية للحصول على المعلومات واستخراج معرفة

أعضائهم¹. يمكننا القول إنّ اكتساب المعرفة هو عملية بواسطتها نتحصل على معارف. أي يمكن الحصول على المعرفة/المعلومات من عدد كبير من المصادر كاستطلاعات العملاء والبحوث وأنشطة التطوير، مراجعات الأداء، مسح البيئة التنظيمية وتحليل منتجات المنافسين والشبكات الداخلية والخارجية وبرامج تدريب وتطوير الموظفين. وبالتالي مع المعرفة المكتسبة هناك إمكانية للمؤسسات لتعلم كيفية تحسين وابتكار منتجاتها/خدماتها وعملياتها مما يؤدي إلى ميزة تنافسية².

2.1 نشر المعلومات :

يلعب نشر المعلومات دورًا مهمًا في تطوير عملية التّعلم. بحيث يتطلب التّعلم التنظيمي أن تصل المعرفة إلى الأشخاص المناسبين في المجموعة، وكلما تم توزيع المعلومات على نطاق أوسع داخل المؤسسة زاد احتمال تفسيرها بطرق متعددة، مما يزيد من احتمال أن تكون المجموعة قادرة على استخدامها بفعالية³.

ونشر المعلومات هو عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات من مصادر مختلفة مما يؤدي إلى معلومات أو تفاهات جديدة في هذه العملية، يتم توزيع المعلومات من خلال المؤسسة التي تسهل بالفعل مشاركة المعرفة بين الموظفين. تتضمن بعض الأمثلة على مشاركة المعرفة، تطوير الموظفين والمسح البيئي، التخطيط الاستراتيجي والتواصل. بالإضافة إلى ذلك فإنّ نشر المعلومات

¹ Brian A Jackson, John C Baker, Kim Cragin, John Parachini, Horacio R Trujillo, Peter Chalk, **Organizational Learning in terrorist Groups and Its Implications for Combating Terrorism**, RND Infrastructure, Safety, and Environment, Volume 1, Pittsburgh, 2005, P11 .

² Pradeep Dharmadasa, **Organisational Learning, Innovation and Performance in Family-Controlled Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Australia**, Doctor of philosophy, Faculty of Business, Technology and Sustainable Development, Bond University, Queensland, Australia, 2009, P 2-19.

³ Brian A Jackson, **Opcit**, P13.

يوفر فرصة للمؤسسات للتّعلم من تجارب الآخرين. وقد تم ترجيح أنّ المؤسسات التي تتمتع بالكفاءة في نقل المعرفة تكون أكثر إنتاجية وابتكارًا من تلك الأقل مهارة.

3.1 تفسير المعلومات :

هو عملية يتم من خلالها إعطاء المعلومات الموزعة تفسيرًا واحدًا أو أكثر من التفسيرات الشائعة. تتضمن هذه العملية أعضاء تنظيمية تصور المعلومات التي يتم توزيعها ويعتبر تفسير المعلومات مرادفًا لبنية سانج (Senge) لبناء رؤية مشتركة حيث يتم مشاركة رؤية المؤسسة مع كل عضو فيها حتى تتمكن المؤسسة من التّعلم.

4.1 الذاكرة التنظيمية

هي وسيلة يتم من خلالها تخزين المعرفة لاستخدامها في المستقبل. والذاكرة التنظيمية مهمة للتّعلم لأنه بدون تعلم الذاكرة سيكون لها عمر قصير بسبب دوران الموظفين ومرور الوقت¹.

تري الباحثة أنّ عملية التّعلم التنظيمي تتضمن أربعة عمليات أساسية بحيث يتم اكتساب المعرفة وذلك من خلال الحصول على المعلومات بجمعها ودراستها دراسة شاملة لتسهيل عملية التّعلم وتحسين الابتكار، بعدها يتم تبادل لتلك المعلومات لرفع فرص التّعلم أكثر، بعد تبادل تلك المعلومات يتم تفسيرها بهدف وضع رؤية مشتركة لتحقيق الهدف المرجو (التّعلم) وفي الأخير يتم تخزين كل هاته المعرفة لأجل الاستفادة منها مستقبلا واستمرارية التّعلم وجودته.

¹ Pradeep Dharmadasa, **Organisational Learning, Innovation and Performance in Family-Controlled Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Australia**, Doctor of phylosophy, Faculty of Business, Technology and Sustainable Development, Bond University, Queensland, Australia, 2009, P 2-20.

2. أبعاد التّعلم التنظيمي

يوجد هناك أبعاد كثيرة للتّعلم التنظيمي بحيث أنه توجد ثلاث أبعاد أساسية سوف نتطرق إلى هاته الأبعاد على النحو التالي:

1.2 البعد الاستراتيجي : ويتضمن العناصر التالية : ¹

- الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم: إنّ ترابط علاقات الأفراد وتوحيد جهودهم والرؤية المشتركة تزودهم بالطاقة اللازمة للتّعلم بما يتفق وأهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية؛
- متابعة التغيرات البيئية: محاولة التكيف مع التوقعات التي ستطرأ على التغيرات البيئية، ووضع بدائل مناسبة للتخفيف من تأثيرها وجعلها داعمة لقدرات المؤسسة على التّعلم؛
- إستراتيجية التّعلم: يجب على المؤسسة وضع خطة تدعم فيها عملية التدريب إضافة إلى التّعلم والابتكار، ويمكن أن نقول أنّ الاستراتيجية هو النشاط الأساسي للتنظيم والمصدر الرئيسي لبناء ميزة تنافسية والمحافظة عليها.

2.2 البعد التنظيمي: ويشمل مجموعه عناصر كما يلي: ²

- العمل من خلال الفريق: حيث أنّه يقوم بتشجيع الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يحفز القدرات الجماعية لتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة للتوافق مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، ما ينتج عنه تعلم الفريق واكتسابه للخبرات عن طريق العمل الجماعي.

¹ أمال يوب، إكرام بودبزة، أثر التّعلم التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري للأساتذة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 2، 2019، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 89.

² سوزان صالح دروزة، تقييم أثر التّعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2010-2011، ص ص 30-31.

- **الهيكل التنظيمي المرن:** يعتبر الهيكل التنظيمي المرن هو الهيكل المناسب للتعلم التنظيمي على سبيل المثال نجد هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يمنح العاملين الحرية في التجريب والابتكار، وكذلك اعتماد الهيكل الأفقي الذي يشتمل على عدد قليل من المستويات الإدارية، مما ينتج عنه الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات، والإبتعاد عن الروتين والبيروقراطية، ويقلل الإجراءات الرسمية الطويلة، وتشديد الرقابة في بيئة العمل وقرب فرق العمل من مراكز اتخاذ القرار وديمومة الإتصال.
- **إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم:** ويتضمن اكتساب الخبرة والمعارف وتبادلها، والاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة والمنافسة¹. والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها ونقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العلمي.

3.2 البعد الثقافي : والذي يتضمن العناصر التالية :²

- **تجنب التركيز على الفشل والتّعلم من الأخطاء السابقة:** وذلك باعتبار الأخطاء التي تعرض لها الأفراد بمثابة فرصة لأجل تطوير التعلم وتقادي الوقوع في تلك الأخطاء مرة أخرى، لذلك وجب البحث عن بيئة عمل تقوم بتمتين التّعلم بصورة عالية وتشجعه؛
- **البيئة المساندة للتعلم:** وهي القدرة على الحصول على المعارف الجديدة وتعديلها وحفظها بهدف استعمالها في التصدي للمشكلات والتعامل مع الفرص المتاحة ومواجهة التحديات التي تتعرض لها المؤسسة. ويتضمن هذا العنصر مراجعة الوضع الحالي

¹ أمال يوب ، إكرام بودبزة، مرجع سابق، ص 89.

² سوزان صالح دروزة، مرجع سابق، ص 31.

للتنظيم والممارسات المتبعة فيه، وتشجيع القادة والأفراد في خلق طرائق جديدة وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات على أساليب العمل، وأصناف المنتجات والخدمات والاهتمام بمكافأة وتحفيز الأفراد المبدعين؛

- **الجودة الكلية للتعلم:** تعتبر أول خطوة للوصول إلى التعلم التنظيمي بحيث يتشابهان في المعارف التي تتراكم، بحيث تتطلب إدارة الجودة الشاملة التعلم بصفة مستمرة للأفراد بهدف تحسين الأداء والوصول إلى الكفاءة اللازمة والفعالية المطلوبة، هذا ما يتوافق مع المفاهيم الأساسية في التّعلم التنظيمي.

3. مهارات دعم التّعلم التنظيمي:

هناك تأكيد متزايد على ضرورة تبني خمس مهارات أساسية لدعم التّعلم التنظيمي داخل المؤسسات. والتي تشمل:¹

- **التفكير المنظمي:** يمثل إطار عمل مفاهيمي لجعل الأنماط الكاملة أكثر وضوحاً وتحديد كيفية تغييرها على نحو فعال؛
- **النماذج العقلية:** هي الافتراضات المتأصلة بعمق التي تؤثر في وجهات النظر والأفعال. على سبيل المثال نموذجنا العقلي أو صورة للتعلم أو العمل أو الوطنية تؤثر على التفاعلات والسلوك في حالات محددة تتعلق بتلك المفاهيم؛

¹ الطاهر لوراسية، أثر ممارسة إدارة المعرفة على مستويات التّعلم التنظيمي داخل المؤسسة: دراسة استكشافية على عينة من المؤسسات الصناعية الناشطة في منطقة عنابة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 01، 2021، جامعة ناجي مختار، عنابة، ص 34.

- **الإتقان الشخصي:** يشير إلى مستوى عال من الكفاءة في الموضوع أو مجال المهارة.

ويتطلب الالتزام بالتّعلم مدى الحياة الذي يقود إلى الخبرة أو إجادة استثنائية في المهام أو

المسؤوليات التنظيمية؛

- **التّعلم الذاتي الموجه:** يعني القبول الذاتي للتّعلم، وتتضمن عناصر التّعلم الذاتي الموجه

معرفة أسلوب التّعلم الخاص بنا، والقدرة على تقييم احتياجاتنا وكفاءاتنا، وربط أهداف

العمل باحتياجات التّعلم؛

- **الحوار:** يشير إلى مستوى عال من الاستماع والتواصل بين الناس، ويتطلب القدرة على

الاستماع بعمق لشخص آخر. ويتضمن الحوار المرتبط بتسريع عملية التّعلم التعرف على

أنماط تفاعل الفريق الذي قد تعزز أو تقوض التّعلم، فهو الوسيلة الحاسمة لربط وابتكار

وتنسيق التّعلم والعمل في مكان العمل.

تري الباحثة أنه للتّعلم مهارات أساسية تدعمه تتمثل في وضع إطار ونموذج يسهل عملية التّعليم

وهذه النماذج تستطيع أن تؤثر في وجهات النظر وتغيير السلوكيات، كما تعد الكفاءة العالية في

الإتقان دورا أساسيا، مع إتباع الأساليب الجيدة التي تساعد في عملية التّعلم وتسريعه وأحسن مثال

على ذلك الحوار.

المطلب الثاني: استراتيجيات التّعلم التنظيمي وعوامل الاهتمام به

للتّعلم التنظيمي استراتيجيات وعادات تساعد في تسريع عملية التّعلم التنظيمي ونجاحها في

المؤسسة كما أنّ لها عوامل تؤدي إلى زيادة الاهتمام به نذكرها فيما يلي:

1. استراتيجيات تسريع التّعلم التنظيمي في المؤسسة:

إن الواقع في الحقيقة هو الذي يفسر معنى عملية حدوث التّعلم التنظيمي، حيث يعتبر هذا الأخير في الأساس تعلم فردي يتم تداوله وانتشاره داخل المؤسسة ومن خلال ذلك يمكن تصور عدة خطط أو أساسيات تتميز بالسرعة قادرة في نفس الوقت على إحداث التّعلم التنظيمي ومن ثم تهيئة الجو الملائم داخل المؤسسة لتكون قادرة على التعامل مع المتغيرات المختلفة والاستفادة من الفرص التي قد تُتاح وفي المقابل تجنب ما قد يصاحبها أو ينشأ عنها من مخاطر ونذكر أهم الاستراتيجيات في الآتي:¹

- تيسير وتوسيع حلقات ودوائر الاتصالات في المؤسسة: يسمح هنا للأفراد بتبادل الخبرات وعرض التجارب الفردية ومناقشتها للحصول على وجهات رأي مشتركة بهدف الوصول إلى طرق جديدة وتغيير السلوك بما يتماشى وواقع العمل.
- تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل: وذلك كأساس للأداء في مختلف عمليات المؤسسة ولا ينحصر هذا الأسلوب في تموين فرق العمل بالمعنى الحرفي أي ضرورة وجود مجموعة من الأفراد يعملون معا ويتفاعلون وجها لوجه، بل يشتمل صور التشابك والترابط حتى باستخدام وسائل الاتصالات الحديثة، المهم أن يأخذ الآخرين في الاعتبار ويتبادل معهم الخبرات والتجارب ويكونوا معا رؤى مشتركة ومفاهيم حتى ولو كانوا متباعدين مكانيا.

¹ سليمان عي الدين، إستراتيجيات التّعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 01، العدد 3، 2016 جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص ص 212-213.

- تنمية آليات وحوافز التفكير في مشكلات العمل وظروفه: وهذا من خلال حلقات البحث، ورشات العمل، جلسات العصف الذهني، آليات أخرى تعتمد عليها الإدارة لتحفيز الأفراد على إنشاء أفكار جديدة والتدبر بهدف تحسين مستوى التعلم.
- الانفتاح وإتباع منهجية شفافية الإدارة: وهذا عن طريق توفير المعلومات الكاملة ودراسة شاملة للأهداف والنظم ونتائج العمل التي تتضمن الأرباح والخسائر والمستويات التكلفة وغيرها من الإجراءات التي لا تستطيع المؤسسة أن تقصح عنها تعتبرها بمثابة أسرار؛
- تنمية فرص وإمكانيات استخدام منهجية التفكير المنظومي: أي تشجيع العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته من خلال فكرة النظام والبحث عن عناصره والكشف عما بينهما من علاقات وتأثيرات متبادلة؛
- خلق ثقافة تنظيمية محابية للتعلم: حيث يسودها اقتناع بأهمية التساؤل وطرح الأفكار وعدم الانطواء على الذات، تشجيع المبادلات الفكرية والحفز على الجدلية الإيجابية، وتأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصلة العامة التي تمس كيان المؤسسة كلها وتؤثر على مصالح العاملين في آن واحد، وتلعب القيادة الإدارية الدور الأهم في خلق هذه الثقافة وتشجيعها والحفز على الانخراط فيها، وذلك بإدماج عناصر تفعيلها وتصميم العمل والعمليات ونظم تقويم الأداء.

2. عادات النجاح:

وضع ستيفن كوفي Stephen R.Covey في كتابه المشهور عن "العادات السبع لأكثر الناس فاعلية" The 7 Habits of Highly Effective People سبع عادات مهمة تساعدك على تحقيق النجاح في الحياة والعمل، يمكن رصدها كالتالي :¹

- كن مبادئاً ومبادراً؛
- ابدأ وعينك على النهاية؛
- ابدأ بالأهم قبل المهم (ضع أوائل الأمور أولاً في المقدمة)؛
- فكر بأسلوب مكسب/مكسب؛
- أبحث أولاً عن الفهم ثم أن يفهمك الآخرون؛
- أعمل مع المجموع؛
- أشدّ وزود طاقتك.

3. عوامل الاهتمام بالتّعلم التنظيمي

قام دينتون (Denton) بتحديد عدد من العوامل التي جعلت المؤسسات تهتم أكثر بعملية التّعلم التنظيمي ويشمل:²

- التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري؛
- القناعة المتزايدة بأنّ المعرفة مصدر أساسي يمكن من خلاله تحقيق المزايا التنافسية؛

¹ منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 147.

² فايز عبد الرحمن الفروخ، التّعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 19.

- التسارع المتزايد في التغيير في بيئة المؤسسات؛
- عدم الرضا بالنموذج التقليدي الإداري المبني على فرض الأوامر والرقابة الشديدة على الأداء؛
- التنافسية الشديدة في بيئة الأعمال الدولية؛
- الاطلاع على الاحتياجات المتزايدة للعملاء التي تشهد تغييرا كبيرا ومحاولة تلبية هاته الاحتياجات.

المطلب الثالث: دوافع ومعوقات التّعلم التنظيمي

هناك عدة دوافع تحفز على التّعلم التنظيمي وبالرغم من هاته الحوافز والمزايا التي يحققها التّعلم التنظيمي للمؤسسات إلا أنّ الطريق أمامه محفوف بالصعوبات والعوائق التي تحول دون تطبيقه داخل المؤسسات التي تحاول أن تصل إلى منظمات متعلمة.

1- دوافع التّعلم التنظيمي: يمكن حصر أهم دوافع اللجوء إلى التّعلم التنظيمي في العناصر

الآتية:¹

- التزايد المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار في تزايد مستمر.

¹ لمزيد من المعلومات انظر:

- مراد علة، التّعلم التنظيمي في ظل إدارة المعرفة: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 8، 2012، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 55.
- خريف نادية، مساهمة التّعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع الإداري بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 535.
- جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 89.
- سوزان صالح دروزة، مرجع سابق، ص ص 21-22.

- التغيير السريع في التقنيات بشكل عام وتقنيات التّعلم بشكل خاص، لاسيما بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحث، الاستشارات والشبكة العالمية، حيث سهلت جميعها مهمة الاطلاع والوصول إلى المعرفة من أي مكان حتى من المنازل أو المكاتب.
- التنافسية الشديدة التي أصبحت تعيشها المؤسسات حاليا في ظل العولمة وحرية التجارة، بحيث أصبحت كل مؤسسة تحاول السيطرة على الأذواق والأسواق وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بالسبق في توليد المعارف وتوظيفها وتسويقها.
- تسارع التغييرات واستمرارها في البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية التي يمر بها العالم مما يجعلها تفرض قيود على المؤسسات، تجبرها على الاستجابة إليها والعمل في إطارها، الأمر الذي يدفعها إلى تعلم ومواكبة كل المستجدات في عالم المعرفة والمهارات والسلوك.
- الرؤية الخلاقة للتعلم كما يرى دراكر (P.Drucker) بأن التّعلم يتم في المرحلة الأولى قبل أن تتم العملية الإبداعية والابتكارية ، فالتعلم هو القاعدة القوية للابتكار مهما عظم و يمكن أن يحول الابتكار من تجربة إلى طريقة سلوك وممارسة عمل في المؤسسة.
- عرض اكتشاف العجلة بحيث أكد نجم عبود أنّ التجربة الأسوأ هي التجربة التي لم يتم التّعلم منها، لذلك فالمؤسسات وضعت حذرًا على تجنب الخسارة وهي عدم التّعلم من تجارب الماضي وقد ذكر الفيلسوف الأمريكي جورج سانتاينا أنّ الذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته لذلك المؤسسات ركزت اهتماماتها بما يحمله الأفراد من الخبرات المكتسبة ومهارات التّعلم بهدف اكتساب كل ما هو جديد.

- التطور النوعي في التكنولوجيا وفي المعلومات وتكنولوجياتها باتجاه السرعة لمنظومات الحواسيب، وهي خصائص جوهرية وفرت طاقات اندماجية هائلة بين المعلومات والتكنولوجيا المتطورة المستندة على المعرفة مع أنماط أخرى من التكنولوجيا وتطبيقاتها في مختلف النشاطات الإنسانية.

- الاستخدام الواسع للمعلومات الرقمية والوسائط المتعددة التي نجمت جراء دمج المعلومات والمعارف مع اتساق الرموز الأخرى من الصور والرؤى والأشكال المجسمة، فالمعرفة لم تعد مجرد نصوص ومعلومات وأرقام مجردة، وإنما هي اليوم ابتكارات بتوليفة متنوعة من الصور والرؤى والأشكال الحية والمتجددة، والتي يمكن تحديثها بالخطوة وبالطريقة التي يريدها المستفيدين.

ترى الباحثة أنّ المؤسسات تسعى إلى تطوير نفسها والوصول إلى التميز لذا فهي تسعى إلى الاعتماد على التّعلم التنظيمي كأداة للوصول ومن أهم الدوافع التي تحفز على التّعلم التنظيمي هو استمرارية تزايد المعرفة ومعرفة كيفية التعامل معها وتوظيفها واستخدام التكنولوجيا المتطورة وتوظيف تقنيات الرقمنة التي تسرع وتسهل عملية التّعلم والتأقلم مع هذا التسارع، لذا فالتّعلم هو القاعدة الأساسية التي يعتمد عليها المبدع.

2- معوقات التّعلم التنظيمي

يعتبر السبيل إلى التّعلم التنظيمي ليس ممهدا وسهل حيث يواجهه معوقات كثيرة تقف في طريقها، وهذا داخل المؤسسة والمجتمع وعلى مستوى الأفراد بحد ذاتهم والتأثير السلبي فيهم بإمكاننا ذكرها فيما يلي:¹

- الهيكل التنظيمي: لاسيما الهيكل التقليدي الذي يتبع التسلسل الهرمي للوظائف الذي يجعل تدفق المعلومات بطريقة بطيئة تأخذ وقتا طويلا، مع إتاحتها لفئة معينة فقط، واتباع الطرق الرسمية للتعامل مع الإجراءات، كما يحمل الموظف أعباء تجعل وقته غير متاح للتعلم والتفرغ له والاطلاع، فكل هاته الإجراءات الرسمية تكون حائلا بين عملية والحصول على المعارف.

- القيادة التقليدية: تقوم بتطبيق الإجراءات القديمة حرفيا ورفض فكرة تغيير الإجراءات، مع عدم الانفتاح على الأفكار الحديثة ونقص الشفافية، وهي دائما تتبع الإجراءات التنظيمية القديمة ولا تهتم بفرق العمل ولا تولي أي أهمية لتشكيل هاته الفرق، بحيث تنعد الثقة بالغير داخل المؤسسة، أما فيما يتعلق بالمعلومات فلا يتم نشرها وتبقى محتكرة عند فئة معينة فقط، كما أن قيادات فيها لا تضع التعلم من بين أولوياتها ولا تولي له أي أهمية، وقد نجد هاته القيادات تحتفظ بما لديه من معارف لنفسها فقط وتجدها غير مهتمة بما يحدث من تطور هائل في التكنولوجيات المتقدمة والاكتفاء باستخدام الإجراءات التقليدية.

¹ إبراهيم الخلوف الملاكوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 157-158.

- الثقافة التنظيمية السائدة: يرجع سببها إلى ما يفرضه الهيكل التنظيمي من علاقات بين أفراد المؤسسة بدافع طبيعة الهيكل التي ترفض مكافئة العمل المنجز والإبداعي، واختيار أفراد غير أكفاء للعمل وترك العمال المناسبين في غير أماكنهم المناسبة، فقد تعمل هذه الثقافة السائدة السيئة على إعاقة عملية التعلم.
- ضعف الإمكانيات المادية: تؤدي الإمكانيات المادية دورا مهما ومؤثرا في التّعلم التنظيمي فالمؤسسة المتوفرة على موارد مالية تقدم ما يلزم لخدمة التعلم التنظيمي وتوفر التقنيات الحديثة الواجبة مع تقديم التسهيلات اللازمة وتوظيف أفراد متخصصين لأجل التعلم ونقله بين أفراد المؤسسة بهدف بناء منظمة متعلمة، بحيث تقوم بعملية تشجيع الأفراد على التعلم وذلك بصفة مجانية مع توفير الوقت وتقديم المكافأة الخاصة بالإنجاز والإبداع.
- عدم توفر البنية التحتية: اللازمة لبناء منظمة التّعلم والتي تساعد على التّعلم التنظيمي، يرجع سبب ذلك إلى نقص الموارد المالية والتقنيات الحديثة اللازمة.
- عدم رغبة المؤسسة في التّعلم التنظيمي: أي رفض المؤسسة لعملية تبني التّعلم التنظيمي وقناعة ورضا المؤسسة بوضعيتها وعدم اللجوء إلى التغيير والانتقال إلى منظمة متعلمة.
- محدودية الوقت.¹
- قلة فرص التّعلم.
- عدم الاستفادة من الخبرات والتجارب الصحيحة.
- العادات والتقاليد التي قد تساعد أو تحد من التّعلم.

¹ جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص98.

للد من آثار المعوقات التي تتعرض التّعلّم التنظيمي ومن أجل بقاء المؤسسات وديمومتها ولكي تصل إلى التميز من خلال التّعلّم التنظيمي، يوصي سينج وآخرون المؤسسات المعاصرة بما يلي:

1

- القيام بعملية مسح للتوقعات والاحتمالات التي يمكن أن تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية في ضوءها تتم عملية التشخيص للمستجدات أو تحملات التي يتطلبها المستقبل القريب والبعيد وما ينجر عنه من عواقب؛
- محاولة تحفيز وتشجيع الأفراد على طرح الأسئلة وغرس روح المشاركة ومنحهم فرصة التشكيك في كل الفرضيات المطروحة والمعايير المتبعة والأساليب السائدة، بهدف لتحقيق من مدى فاعليتها وملاءمتها لما تم توقعه، وإظهار المشكلات لدراساتها والعوائق مهما كان حجمها؛
- التوجه من عمليات التّعلّم التقليدية البسيطة والأحادية النظرة نحو عمليات التّعلّم الثنائي النظرة المتجدد الذي يتحرر من المعطيات والممارسات السابقة التي تكون بمثابة عائق للتحديث وترجعهم إلى التحلي بالعادات السابقة؛
- التطلع إلى الاتجاهات والخطط الاستراتيجية التي تخرج المؤسسات من دائرة السلوكيات الدفاعية والترقيعية التي اعتادت عليها المؤسسات التقليدية. والانتقاع على الفكر الوقائي والاستباقي الذي يسهم في صياغة المستقبل وتجديد معالمه، بدلا من الاستسلام للحوادث والأزمات والحد من آثارها ومخاطرها.

¹ فطيمة الزهرة بريطل، أهمية التّعلّم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة: مؤسسة سونطراك، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص16. (بتصرف)

المبحث الرابع: التّعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

تسعى المؤسسات إلى تطوير نفسها بصفة مستمرة لتحقيق التقدم ورسم أهداف وخطط من أجل الوصول، وهي تسعى جاهدة إلى تحقيق هاته الأهداف. فالمنظمة المتعلمة هي واحدة من هاته المؤسسات التي تحرص على البقاء ولكي تحقق البقاء وجب عليها أن تسعى وراء التّعلم التنظيمي وأن يتميز قائدها بالمهارات الكافية فبتبنيها للثقافة التنظيمية والتّعلم التنظيمي واكتساب المعارف الجديدة قد تصل إلى القمة، فقدرة المؤسسة على تحديد المشاكل واختيار نماذج وابتكار حلول نموذجية يجعل منها مميزة وقادرة على المنافسة.

المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة

لقد اهتم عدة باحثين بالمنظمة المتعلمة وقد اعتبروا أنّ العامل يساهم بشكل كبير في تطويرها وقد سميت المؤسسات التي تطبق فيها التّعلم التنظيمي وترتكز عليها بالمنظمة المتعلمة وقد تم تعريفها من قبل عدة باحثين مثل بيتر سينج وغارفين وآخرون، كما أنها تتسم بعدة خصائص تجعلها مميزة وظروف تدفع للاهتمام بها يمكن أن نلخص كل هذا فيما يلي:

1. تعريف المنظمة المتعلمة

يوجد عدة تعريفات للمنظمة المتعلمة نذكر منها ما يلي:

- وعرفها غارفين (Garvin) بأنّها المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية والماهرة أيضا في تكييف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة¹.

- كما عرف بيتر سينج (Peter Senge) المنظمة المتعلمة هي التي يمتاز فيها الأفراد بقدرتهم على الرفع من إمكانياتهم وقدراتهم بشكل مستمر بهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة، وهذا من خلال الاهتمام بأنماط التفكير الجديدة التي تتسم بالإبداع والعمل والتعلم الجماعي².

ومنه ترى الباحثة أنّ المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتعلم بشكل مستمر من خلال التغييرات المحيطة بها والتي تحاول أن تتعلم معها بشكل جيد وذلك باتخاذها التّعلم التنظيمي كطريق تسير به وتبني التّعلم الفردي والجماعي لتحقيق الإبداع الإداري وتحسين مستوى المنظمة وتحقيق الأهداف المرجوة.

¹ محمد عيسى عامر علاء الدين، أثر خصائص منظمة التعلم على التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011-2012، ص14.

² كرومي سعيد، أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على فعالية القرارات الإستراتيجية-حالة مجمع حليب إبقلي، بني عباس-، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 04، العدد08، 2021، جامعة أحمد دراية، أدرار، ص56.

2. خصائص منظمة التّعلم:

تتميز منظمة التّعلم حسب ما قدمه ريتشارد دافت (R. Daft) بعدة خصائص وهي كالآتي:¹

1.2 القيادة: تتبنى أدوار جديدة غير الأدوار التقليدية للمدير، تتصف بمهارات جديدة تتسجم

مع خصائص منظمة التّعلم والمتمثلة فيما يلي:

- أدواره: تكمن في تصميم ووضع الاستراتيجية والسياسات:

✓ معلم تحفيز الأفراد على التّعلم وله رؤية حول حقيقة المؤسسة؛

✓ الراعي يقدم الرعاية والدعم للأفراد العمال.

- المهارات: وتتنحصر هاته المهارات في:

✓ بناء الرؤية المتقاسمة الاشتراك في الآراء؛

✓ إبراز واختيار النماذج الذهبية.

2.2 الشبكية: الشبكية تعني أنّ المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير والوصول

إليها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات وإنّما أيضا بسبب التنظيم الشبكي القائم على

الفرق المدارة ذاتيا، وأنّ الهرمية تعمل ضد التّعلم ليس فقط لأنّ المعلومات وعناصر المعرفة

ستتركز في قمة المؤسسة دون تقاسمها مع الأدنى وإنّما أيضا لأنّها توجد عقبات المكانة

والتقسيم الوظيفي الذي يمنع التقاسم.

3.2 الثقافة: لا بد أن تتبنى منظمة التّعلم وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم

والانفتاح والشفافية والتحسين الذي يركز على التّعلم المستمر.

¹ شروق جمال طاهر، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص ص-93

4.2 التّعلم الاستراتيجي: الجديد أنّ منظمات التّعلم تتسم بالتّعلم الاستراتيجي الذي يجعل

الاستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق، وكما يرى هنري منتزبرغ (Mintzberg) فإنّ كل

استراتيجية فعالة تمشي بقدمين: الأول تشاوري ويتمثل في التّعلم والثاني انبثاقى ويتمثل في

وضع الاستراتيجية الجديدة التي ترتقي بقدرة المؤسسة على الاستجابة للبيئة.

5.2 الطلب على المعرفة: منظمة التّعلم تميل إلى أنّ تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على

المعرفة سواء في اكتساب المعرفة من خارج المؤسسة أو توليدها من داخل المؤسسة. وتمثل

الذاكرة التنظيمية المستودع الذي يخزن معرفة المؤسسة من أجل الاستخدام المستقبلي أو

التّعلم المخزون من تاريخ المؤسسة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات أو الأغراض

الأخرى.

3- خطوات الانتقال إلى منظمة متعلمة

هناك مجموعة من الأسس والخطوات التي يجب إتباعها من أجل الانتقال إلى منظمة

متعلمة، لذلك ارتأينا التطرق إلى الخطوات التي اتبعتها جنرال إلكتريك لتصبح منظمة متعلمة

¹:

- جعل الأداء إحدى الأولويات الأساسية للمؤسسة: حيث أنّ ويلش وضع رسالة قوية

مفادها أنّ التنفيذ أصبح أسلوب عمل جنرال إلكتريك الجديد، وتلك المشاريع أو الأفراد لا

يستطيعون مساعدة المؤسسة على الفوز ولن يتم الاحتفاظ بهم.

¹ سكايمة رشا، عثمانى مصطفى، دور التّعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع دراسة حالة المحافظة الوطنية للساحل، مجلة الإبداع، المجلد 13، العدد 01، 2023، جامعة البليدة 02، البليدة، ص31.

- التأكد من أنّ للمؤسسة مجموعة محددة من القيم: فالقيم كانت مهمة جدا بالنسبة لويلش، وشكلت المعيار الحاسم في اختيار لمن يعملون معه بما فيهم المديرين، فالإنجازات يجب أن تركز على إيمان صادق بالقيم المشتركة للمؤسسة.
- التنظيم من أجل التنفيذ: فحسب ويلش الإدارة بالسيطرة والتحكم من مقر مركزي بعيد إلى حد ما ليست طريقة لتطوير مؤسسة رشيقة خفيفة سريعة تتغير باستمرار، فقد كان يهدف إلى بناء مؤسسة فكرتها الأساسية هي اللامركزية.
- استخدام التمييز بين الموظفين: يقول ويلش في هذا المجال "جوهر التمييز بين المبالغة في مكافأة أفضل الموظفين والتخلص من الموظفين غير الفعالين، والتمييز الشديد يولد نجوما متميزين بحق والنجوم هم من يبنون المشاريع العظيمة".
- جعل التنفيذ جزءا أساسيا من نظام المكافآت: ويتم ذلك عن طريق عدم الاعتماد على الاقدمية في الترقية وعلى المركز الوظيفي، وإنما على الإنجاز المستمر وتحقيق أهداف التنفيذ الحيوية.
- استخدام مبادرة المشاركة والتعبير أي مبادرة ثقافية مشابهة: فجلسات المشاركة والتعبير شجعت العاملين على أخذ المبادرة إلى العمل على مستوى آخر، ومساعدتهم على حل مشاكلهم وساعدت المؤسسة على أن تكون أقوى .
- القيام بتطوير وتنمية وتدريب أفضل القادة: قام ويلش بذلك في معهد كروتونفيل معهد التدريب الإداري التابع لجنرال إلكتريك، حيث أصبح مكانا للتأمل وتوسيع الآفاق واستنباط الأفكار الجيدة، مكان للتحفيز وشحن الهمم، ومكان للمشاركة في الخبرات، وكذلك مشاركة

لحظات الإحباط لعشرات الآلاف من القادة الذين شاركوا فيه ومثل مصدر للنقاش

ومصدر طاقة بالنسبة لويلش وغيره من رواد هذا المعهد.

- الحرص على أن يكون هناك نظام تشغيل قائم يركز على التنفيذ: كانت جنرال إلكتريك

تهدف من وراء إنشاء نظام التشغيل إلى "توجيه وتركيز سيل الأفكار والمعلومات" وهو

بمثابة وسيلة تستخدمها المؤسسة من أجل دفع التغيير ووسيلة تساعد على غرس ثقافة

التّعلم، وكان مصمما جزئيا من أجل التأكد من أن الأفكار يتم تنفيذها، كما كان يساعد

على إنتاج ذخيرة مستمرة من القادة البارعين.

- الاستمرار في تخليص المؤسسة من المشاريع الضعيفة وأصحاب الأداء الضعيف:

واصل ويلش عمله في تخليص جنرال إلكتريك من المشاريع التي لا يمكن أن تحقق

التميز للمنظمة، كما واصل عمله في تخليص المؤسسة من كل العاملين الذين لا يقدمون

إضافة للمؤسسة والذين كانوا يمثلون 10 % في المؤسسة.

ترى الباحثة أنه لكي تنتقل المؤسسة إلى منظمة متعلمة فهي تمر بخطوات تجعلها متميزة لا بد أن

يكون قائدها مُدرّب وله أسلوب خاص في التعامل مع الأفراد ومشاركتهم الآراء والأفكار ومحاولة

مناقشة تلك الأفكار مع تبادل الخبرات، ومنحهم الفرصة في اتخاذ القرار، هذا ما يجعل أدائهم

متميز والذي تستطيع المؤسسة أن تجعله أساس في تنفيذ أعمالها، وقبل أن تقوم بالتنفيذ لا بد أن

تقوم بتنظيم العمل لتسهيل العملية، هذا لا يكفي فعلى المؤسسة استخدام نظام الحوافز والمكافأة

الذي يشجع الأفراد على بذل المزيد من الجهد وتوليد أفكار إبداعية جديدة أكثر، ما يجعل كل

القرارات متميزة وحلول إبداعية.

4- مبررات تزايد الاهتمام بالمنظمات المتعلمة

توجد العديد من الأسباب التي تجعل المؤسسات تسعى لتصل بنفسها إلى منظمة متعلمة،

يمكن إيجاز أهم هاته الأسباب فيما يلي: ¹

- **العولمة:** إن التطور الهائل لوسائل الاتصال والمواصلات جعل المنافسة تشد هذا ما جعل المؤسسات تقوم بعملية تبادل سلعها وخدماتها بين مختلف الدول ما يعكس قدرتها على التّعلم من خبراتها وتجاربها السابقة بالإضافة إلى قدرتها على التّعلم من تجارب المؤسسات الأخرى والتكيف مع التغيرات السريعة في العالم.
- **توفر التقنيات الحديثة:** كالحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة المساهمة جميعها في نقل ونشر وحفظ المعلومات والتي أدت إلى توليد المعرفة وتعميقها بصفة مستمرة وسهولة الحصول عليها؛
- **التحول الجوهري في أساليب العمل:** اعتمد المؤسسات في الثمانينات على الأساليب الروتينية في العمل كالتركيز على الإنتاجية، إصدار الأوامر، والتي يقوم العاملون بتنفيذها دون المشاركة في اتخاذ القرار، في الوقت الحالي تغيرت النظرة للعاملين فأصبحوا يمثلون مورد بشري يمتلكون مختلف المعارف والمهارات، يمكن تقديم الأفضل للمؤسسة وبإمكانهم تقديم أفكار جديدة والقيام بالتغيير المستمر؛
- **زيادة التأثير على الزبائن:** تصبو عديد المؤسسات اليوم للقيام بإنتاج سلع وتقديم أجود الخدمات والدخول للأسواق الجديدة، والحصول على زبائن جدد واستغلال الفرص التي قد

¹ صباح بن سهيلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة-دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة-، أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 68-70.

تتاح هذا ما دفع بالمؤسسات إلى توظيف كل ما لديها من طاقات وإمكانات للبحث عن الأساليب التي تحقق لها الجودة وتقلل لها التكاليف ما يتطلب من المؤسسة أن تكون عملية التعلم عندها بصفة مستمرة.

- **المعرفة:** للمعرفة أهمية كبيرة وتعتبر من الموجودات الأساسية في المؤسسة، لما لها من أهمية ويتم توليد المعرفة بصفة مستمرة ويتضاعف إنتاجها في كل مجال من مجالات المؤسسة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة العاملين على تحسين الأداء وتطويره، وضرورية لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات، وكذلك تزود المؤسسة بالتميز التنافسي؛
- **تطور أدوار وتوقعات العاملين:** إنّ المعرفة والرؤية الناتجة عن تعلم العاملين ترتفع قيمتها بالممارسة المستمرة والاستخدام الدائم، مما يؤدي إلى اكتسابهم معارف جديدة وهذا ما يجعل المعارف تتجدد وتتطور لدى العاملين مما يؤدي إلى تنمية قدراتهم وبالتالي تتطور أدوارهم وتوقعاتهم المستقبلية.

المطلب الثاني: الركائز الأساسية للتعلم في المؤسسات

تم تصميم عدة مراحل تساعد على جعل التعلم يتحسن في المؤسسات، وهذا التعلم له مرتكزات عدة كالتّعلم التنظيمي، تعلم العمل، تعلم الهيكل، تعلم المناخ، ولكي تصل المؤسسات إلى منظمات متعلمة يجب أن تتوفر على معايير التي تصنع لها التميز، لذلك على المؤسسات أن تحتوي على التّعلم التنظيمي.

1-مراحل تحسين تعلم المؤسسات

يمكن استخدام الإستراتيجيات التدخلية (Intervention Strategy) ذات المراحل الست التي صممها كل من أرجيرز وشون (Argyris & Schon)، بهدف تحسين المؤسسات وجعلها مجتمعات للتّعلم، وذلك على النحو التالي:¹

- **المرحلة الأولى:** تحديد المشكلة وتنظيمها وفقا لما يراه الزبائن (المستهدفون)

(Mapping the Problem as Clients See it): ويتضمن ذلك العوامل والعلاقات

التي تساعد على تحديد المشكلة وعلاقاتها بالنظم الحية في المؤسسة؛

- **المرحلة الثانية:** تضمين الخريطة من قبل زبائن المؤسسة (The Internalisation of

the Map by Clients): وذلك من خلال البحث والاستقصاء والمواجهة ويعمل المتدخلون

(Interventionists) مع الزبائن من أجل تطوير خريطة يمكن بناء عليها أن يتقبل الزبائن

مسئولياتهم مع ملاحظة أهمية أن تكون الخريطة شاملة؛

- **المرحلة الثالثة:** اختبار النموذج (Test the Model): يتضمن ذلك النظر في التنبؤات

القابلة للقياس والتي يمكن استنتاجها من الخارطة والنظر في الممارسات والتاريخ السابق

للمؤسسة، لتحديد مدى قوة النموذج، وإذا لم يكن النموذج بهذا القدر من الفعالية، فيجب

تعديل الخارطة؛

¹ أمين محمد النبوي، مجتمعات التّعلم والاعتماد الأكاديمي للمدارس، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة،

2008، ص ص 60-61.

- المرحلة الرابعة: ابتكار الحلول للمشكلة واستثارة العاملين لاستكشاف تأثيراتها المحتملة

(invent solutions to the problem and stimulate them to explore their)

؛(possible impact

- المرحلة الخامسة: إنتاج البديل التدخلي (Produce the intervention)؛

- المرحلة السادسة: دراسة التأثير (Study the Impact) : ويسمح ذلك بتصحيح الخطأ

وتوليد المعرفة لتصميمات مستقبلية وإذا سارت الأمور بطريقة فعالة في ظل الشروط التي

حددها النموذج فإن الخريطة لا يتم استبعادها ويتم تثبيتها.

ترى الباحثة أنه لتحسين المؤسسات وجعلها مجتمعات للتّعلم لا بد لها أولاً أن تقوم بتحديد المشكلة

والبحث عن أسباب ذلك المشكل والتعامل مع الزبائن لاستقبال الملاحظات، وقد تنتظر المؤسسات

إلى التنبؤات التي قامت بها، فإن كانت صالحة للقياس وقابلة للتطبيق يتم تبنيها أو تعديل المخطط

أو وضع مخطط جديد يسهل عملية وضع حل ابتكاري للمشكلة يسمح بتصحيح الخطأ والسير

بمخططات معززة بالمعرفة لسيرورة المؤسسة.

2- ركائز التّعلم في المؤسسة

حسب أورتنبلاذ (Ortenblad) توجد أربع ركائز للتّعلم في المؤسسة:¹

- التّعلم التنظيمي (ORGANIZATIONAL LEARNING): تتعلم المؤسسات من خلال

استمرارية التحسين وقد تستهدف هذه العملية استثمار خبرات والتجارب السابقة للمؤسسة،

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ، التّعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر

والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 20-21.

ورصد المعلومات الناتجة عن هذه الخبرات، التجارب في ذاكرة المؤسسة ثم مراجعتها من

بين فترة وأخرى لكي تستفيد منها في حل المشكلات التي تتعرض لها؛

- **تعلم العمل (Work Learning):** وهذا من خلال تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات

والأساليب الجديدة عن طبيعة أعمالهم وتغيير سلوكهم، لأنّ كفاءة الأفراد العاملين في

المؤسسة هي ما تسهل قياس كفاءتها وقدرتها، وهذا عن طريق طرح خطط وبرامج عامة

تهدف إلى تحسين قدرة ومهارة الأفراد من أجل القيام بالأعمال المستقبلية، بينما التدريب هو

جزء من خطط التنمية، يقوم بوضع برامج متخصصة للقيام بأعمال محددة لتحسين القدرات

الفردية، وتغيير السلوك للقيام بأعمال آنية، أو التي تسند إليهم في المستقبل القريب ضمن

أهداف المؤسسة؛

- **تعلم الهيكل (Structure Learning):** يعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف والأغراض التي تريد

المؤسسة بلوغها، ويمثل الإطار العملي المحدد لشكل العلاقة بين المهمة والسلطة، فهو

النموذج المعياري للبناء والعمليات التنظيمية. كما أنّه جسد المؤسسة الذي توجد فيه القواعد

والعلاقات الرسمية للأفراد، الوحدات والأنظمة، يعتبر الهيكل تجسيد لمحاولات الإدارة في

ترتيبها لهذه المتغيرات لتوجيه هذا العمل تحقيق الأهداف الرئيسة للمؤسسة واستمرارها؛

- **تعلم المناخ (Climate Learning):** نستطيع أن نقول عنه التطور التنظيمي أو الإداري

"Organizational Developpement" فهو الطريق للتعلم التنظيمي، حسب اعتقاد

روبنز (Robenz) أن التطوير التنظيمي مصطلح يحتوي على مزيج من النشاطات مثل: -

التغيير المخطط (Planned -Change)، والتدخل بقصد التجديد والتحديث

(Intervention)، وبناء القيم الإدارية الديمقراطية والإنسانية بقصد تطوير الفعاليات الإدارية وأحوال العاملين.

3- تطبيق التّعلم التنظيمي وعنصر المعرفة:

إنّ التّعلم التنظيمي يخص العمليات التي يستطيع بها الأفراد أن يستخدموا ويطورو الأصول المعرفية لديهم، وفي نفس الوقت تعتبر عملية تعلم وتعليم لأنّ التّعلم التنظيمي يقوم بصناعة الأفراد والمعرفة داخل المؤسسة. هذا هو معنى التّعلم التنظيمي منذ أن وضع المصطلح والمفهوم (Peter Senge) في نهاية التسعينات عندما نشر كتابه المهم *The Fifth Discipline*، والمؤسسة التي تسعى للتّعلم تمثل ببساطة المؤسسة التي تسعى إلى اكتساب المعرفة واستخدامها وتطويرها من خلال حركة لولبية مستمرة تتعلم من خلالها المؤسسة ويتعلم من خلالها الآخرين، غير أنّ نجاح هذه العملية يتوقف على قدرة إدارة المؤسسة على تذكر (وتخزين) المعرفة التي قامت باكتسابها من خلال عملية التّعلم أو المعرفة التنظيمية المتراكمة وبالتالي تحتاج المؤسسة إلى تطوير نظم الذاكرة التنظيمية لدعم عملية التّعلم واستقطاب المعرفة بغية تطبيقها أو إعادة إنتاجها على المستوى الفردي، المستوى الجماعي (فرق العمل)، والمستوى التنظيمي. وطالما أنّ تعلم الفرد للمعارف والمهارات الجديدة يتم عبر ممارسة العمل اليدوي وأنّ هذا التّعلم لا ينفصل عن الآخرين في بيئة العمل وقد يكون جزءاً من عملية تعلم فريق العمل فإنّ التّعلم التنظيمي يتشكل في عملية واحدة ومتكاملة ومن خلال عمل النظام أي على مستوى المؤسسة بالكامل. يعتبر إنّ التّعلم التنظيمي النشاط الذي من خلاله يستطيع كل من الأفراد وفرق العمل أي يبني معارف جديدة

ويكتسبها من خلال ما مر عليه من تجارب داخل العمل أي أنّ التّعلم والمعرفة رديفان لا يفترقان، وبالتالي يمكننا القول بأنّ اقتصاد المعرفة هو اقتصاد التّعلم Learning Economy¹.

ترى الباحثة أنّ التّعلم التنظيمي يسعى لكسب المعرفة وتوظيفها واستخدامها وقت الحاجة بهدف التطوير.

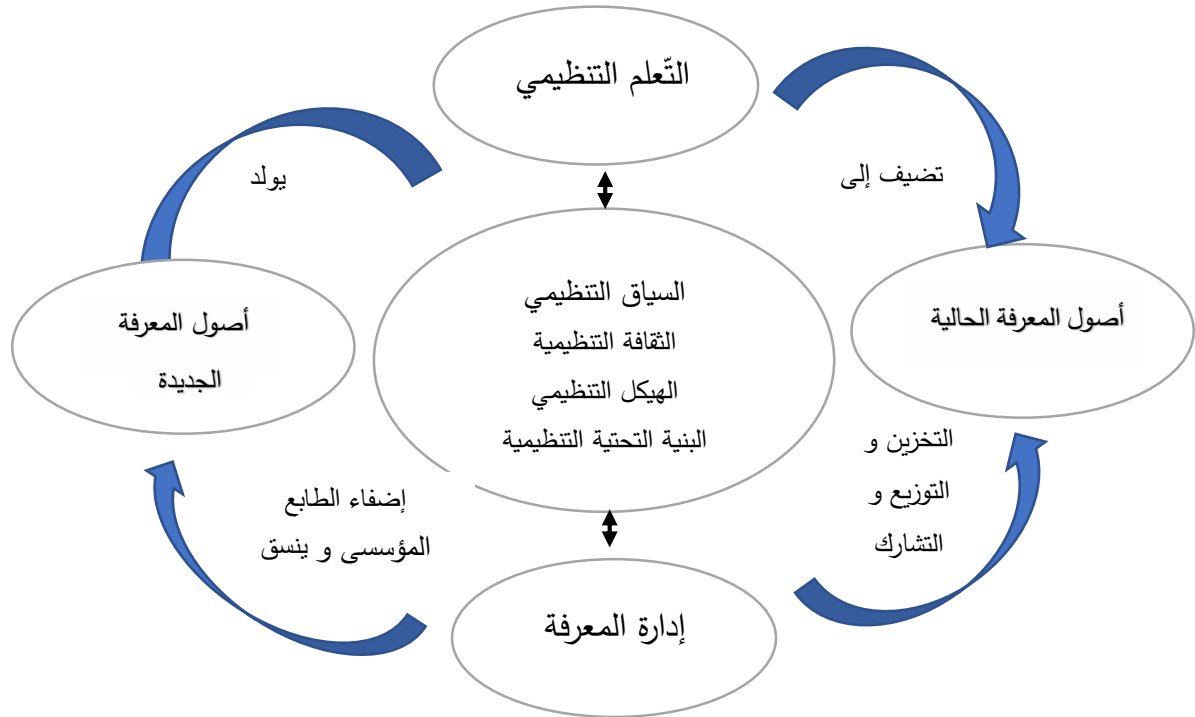
4- التّعلم التنظيمي باعتباره اكتساب على المعرفة التنظيمية

يعد إنشاء المعرفة التنظيمية أحد المجالات الرئيسية التي تم التحقيق فيها من قبل إدارة المعرفة. والأهم من هذا معرفة كيفية الاستفادة من التّعلم التنظيمي لتصبح "منظمة تعليمية"، والتي يمكن أن تسهل بقاء المؤسسة ونموها. عادة ما تتم مناقشة إنشاء المعرفة التنظيمية في الأدبيات بناءً على نتائج البحث في التّعلم التنظيمي. فالتّعلم التنظيمي هو مجال متعدد التخصصات ومن بين التخصصات ذات الصلة به هي: علم الإدارة وعلم النفس والاستراتيجية وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا الثقافية (إيستربي - سميث 1997). (Easterby-Smith).

يتم تفسير التّعلم التنظيمي في دورة حياة إدارة المعرفة كأداة لدعم التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية، ولتعزيز العمليات التنظيمية ويمكن توضيح ذلك من خلال شكل رقم (6) الآتي:

¹ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص125.

شكل رقم (6): بيئة التّعلم التنظيمي وإدارة المعرفة (Pemberton and Stenhouse)



Source : Andras Gabor, Andrea Ko, Corporate Knowledge Discovery and Organizational Learning, The Rôle, Importance, And Application of Semantic Business Process Management, Springer International Publishing, Switzerland,2016, P 9.

يتعين على المؤسسات أن تتكيف باستمرار مع بيئة عالمية متغيرة باستمرار، حيث يؤدي التّعلم التنظيمي دورًا في إنشاء واستيعاب المعرفة الجديدة و/أو إعادة تشكيل المعرفة الحالية باستمرار. كما يؤكد بيمبرتون وستونهاوس (Pemberton & Stenhouse,2000) على أهمية إضفاء الطابع الرسمي على المعرفة الجديدة وتنسيق عملية تكوين المعرفة أثناء تخزين المعرفة الموجودة وتوزيعها ومشاركتها. وهذه هي الطريقة التي ترتبط بها مفاهيم التّعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وهذا ما يمكن أن نستخلصه من شكل رقم 6.

يعتبر التّعلم التنظيمي هو أحد مناهج إدارة المعرفة بما في ذلك اكتشاف المعرفة والتمثيل الرسمي. فقد قام كل من (Argyris and Schön, 1978) و (Argyris, 1992) بتحليل مكثف لظواهر التّعلم التنظيمي. وحث فيول ولايلز (Fiol & Lyles,1985) على أهمية تحسين الإجراءات من

خلال معرفة أفضل وفهم. في حين قام كل من (Argyris and Schön, 1978) (Pawlowsky, 1992)، (Child et al, 1994) و (Child et al, 2005) بتحديد ثلاثة مستويات من التّعلم التنظيمي إلا أنّ هاته المستويات قد أُكملت بتفسيرات عملية حسب ما سيتم توضيحه في الجدول 02 الذي يشرح لنا التفسير العملي لمستويات التّعلم التنظيمي. يعني تطبيق هذه الحلقات لإكمال دورة حياة إدارة المعرفة التي تؤدي إلى تغييرات في العمليات التنظيمية. وفي هذا النموذج يتم إكمال الحلقات بواسطة حلول تكنولوجية من أجل دعم كفاءة التّعلم التنظيمي. ويتم توسيع المستويات الثلاثة من خلال فهم نشاط المؤسسة (Senge, 1992)، ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): التفسير العملي لمستويات التّعلم التنظيمي

المستويات	النهج العملي للتّعلم	النهج النظري
عالي	التّعلم الاستراتيجي تغييرات في العقلية الإدارية، جودة التّعلم التنظيمي وخاصة في فهم المعايير والشروط النجاح التنظيمي	التعلم الثنائي "deutero learning" تعلم كيفية التّعلم وذلك لتحسين جودة عملية التّعلم التنظيمي نفسها
وسط	التّعلم المنهجي التغييرات في الأنظمة التنظيمية، مع التركيز على تعلم كيفية تحقيق تكامل أفضل لأنشطة المؤسسات	إعادة صياغة "الحلقة المزدوجة" التغييرات في الأطر التنظيمية القائمة، ينطوي على استجواب الأنظمة الموجودة، موجه نحو البقاء في الظروف البيئية المتغيرة
قليل	التّعلم الفني اكتساب تقنيات محددة جديدة مثل جدولة الإنتاج الأكثر تقدماً، أو التقنيات	روتين "حلقة مفردة" تحسينات وتعديلات لتحسين الأداء ضمن حدود الأطر التنظيمية الحالية

والأنظمة التنظيمية القائمة	الإدارية مثل جدولة الإنتاج الأكثر تقدماً. أو التقنيات الإدارية مثل اختبارات الاختيار الأكثر تقدماً	

Source : Andras Gabor, Andrea Ko, Corporate Knowledge Discovery and Organizational Learning, The Role , Importance, And Application of Semantic Business Process Management, Springer International Publishing ,Switzerland,2016 ,P10.

تقوم مؤسسات التّعلم التكيفي بتعديل نفسها باستمرار لتلائم المتطلبات المتغيرة للبيئة مع خلق مهارات جديدة واغتنام فرص العمل الجديدة من خلال منظمات التّعلم التوليدية. وعلى الرغم من أننا نناقش التّعلم التنظيمي فمن الصعب فصل عملية التّعلم للمنظمة عن أعضاء المنظمة. يتم تحقيق التّعلم من خلال استيعاب الخبرة التنظيمية في السلوك الشخصي لذلك من المهم تلقي التعليقات الشخصية في دورة حياة إدارة المعرفة. ويمكننا القول أنّ أهمية استغلال الخبرة الموجودة من خلال فهمها وخلق معرفة مشتركة داخل المجموعة، وهذا يتطلب إنشاء معرفة مشتركة وربط الأنشطة المنفذة ونتائجها، إضافة إلى تحديد ما إذا كان يجب على الفريق تغيير الطريقة التي اتبعها وعليه فيجب أن تكون التجربة موثقة بطريقة رسمية (معرفة صريحة) أو موجودة فقط في رؤساء الموظفين (ضمنياً)، فنظام نقل المعرفة مطلوب من أجل الاستفادة من المعرفة العامة نستطيع القول أنّ الفريق أو الفرد المتلقي يقوم بتكييف المعرفة لاستخدامها في السياقات العملية التي يمكن أيضاً تفسيرها على أنّها عملية تعلم.

يمكن أن تركز عمليات التّعلم التنظيمي أيضاً على اكتساب واستخدام المعرفة الخارجية، لكن المعرفة والقدرات الحالية لكل من المستويين التنظيمي والفردى تحد من القدرة الاستيعابية للمنظمة. حيث تساعد المعرفة الخلفية الحالية (القدرة على التّعلم) على تحديد وإدراك قيمة المعرفة الخارجية، ولكن من الضروري أيضاً تعلم المهارات التي تساعد الأفراد والمؤسسات على أن تكيف المعرفة

الجديدة بسهولة أكبر إذا كانت أقرب إلى قاعدة معارفهم النشطة الحالية. وتعكس نماذج العمليات التنظيمية هذه المعرفة الموجودة بالفعل من خلال دقة النماذج، مع معرفة خلفية أوسع تكون النماذج أبسط وتحتاج النماذج ذات المعرفة الأقل إلى أن تكون أكثر تفصيلاً لتوفير المزيد من المساعدة للجهات الفاعلة، ومع بناءً على القدرة الاستيعابية المطلوبة للمنظمات. سيتم تحليل فرص الاستدامة والتطوير لعمليات التّعلم التنظيمي وقد حددت حدد ثلاث كتل بناء رئيسية يجب أن تفهمها المؤسسات: بيئة تعليمية داعمة، وعملية تعلم ملموسة ودور القيادة. بحيث أنه يتم تشجيع بيئة التّعلم الداعمة والتي تتيح للموظفين الفرصة للتشكيك في الممارسات الحالية وحتى ارتكاب الأخطاء وتقديم وجهات نظر الأقلية، وتحافظ هذه على البيئة والمؤسسة كبيئة ديناميكية يمكن أن تولد فيها أفكار وحلول جديدة، كما أنه يوفر ملاحظات قيمة حول الممارسات الحالية ويتيح تطوير العمليات التنظيمية.

في حين أن البيئة تخلق ثقافة داعمة وقبولية، فإن عمليات التّعلم الملموسة تجعل من الممكن استغلال فرص التّعلم بوعي لدى المؤسسة لذلك يجب على المؤسسات تطبيق عمليات إدارة المعرفة الرسمية التي تستهدف كلاً من المعرفة الداخلية والمتمثلة في الخبرات والمشكلات التي يجب حلها وتطوير مهارات الموظفين والمعرفة الخارجية التي تتمثل في الذكاء التنافسي وسلوك العملاء واتجاهات التكنولوجيا وهذا يدعم نهج دورة الحياة وبنية النظام وإجراءات إدارة المعرفة.

على الرغم من قبول أهمية منظمات التّعلم، أكد أورتنبلا (Ortenblad, 2015) على أهمية عمليات التّعلم الواعية التي تتناسب مع متطلبات وسياق بيئتهم لذا يجب عليهم اختيار مجال المعرفة الإستراتيجي بوعي والنظر في كيفية تطوير منظمة التّعلم الخاصة بهم من أجل الحفاظ

على عمليات التّعلم لهذا يجب على القائدين إظهار الدعم الذي يعزز التّعلم وإظهار قيمة الثقافة الداعمة من خلال إشراك أنفسهم بنشاط في العمليات¹.

ترى الباحثة أنّ التّعلم التنظيمي يسمح بإنشاء المعرفة الجديدة واستيعابها هذا ما يجعل المؤسسة تتأقلم وتتكيف مع أي تغيير بيئي يطرأ عليها، وأنّه كلما كانت المعرفة جديدة ومستمرة أدى إلى تحسين عملية التّعلم التنظيمي ومع وجود بيئة داعمة للتّعلم التنظيمي ستستمر المؤسسة في تطويرها وقد يساعدها في التحول إلى منظمة متعلمة.

5- معايير المنظمة المتعلمة

قد ذكر كل من (Dess et al)؛(Raemdonck et al)؛ (الطائي والخز علي) عدة معايير لا بد من توافرها في المنظمة المتعلمة، وهذه المعايير تكون فعالة في عملية تحول المنظمة العامة إلى منظمة متعلمة، وهي أنّ:²

- القيادة تمثل العنصر الأهم في عملية التّعلم لأنّ عملية التحول تتطلب وجود قائد يتمتع بمستوى عال من التطور، والتعاطف، والوعي الذاتي؛
- يتمتع قائد المؤسسة بالمرونة ويكون لديه القدرة على تطوير رؤية ورسالة المؤسسة، وقيمها، وأخلاقيات العمل فيها؛

¹ Andras Gabor, Andrea Ko, Corporate Knowledge Discovery and Organizational Learning, The Role , Importance, And Application of Semantic Business Process Management, Springer International Publishing ,Switzerland,2016 ,PP 9-11.

² أحمد النجار، محمد أحمد، ممارسات التّعلم التنظيمي في الفنادق المصرية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة تطبيقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 21، العدد 1، ديسمبر 2021، جامعة قناة السويس، مصر، ص ص 246 - 247.

- تشجيع التنوع وتكافؤ الفرص بين العاملين، وتنمية السلوك، والتفكير الإيجابي لهم؛
- يشارك قائد المؤسسة في تطوير أنظمة العمل واتخاذ القرارات استناداً على المعلومات؛
- يتعين على قائد المؤسسة التركيز على تحسين قدرتها الهيكلية والثقافية وخلق مناخ يساعد على التّعلم على المستوى الفردي والتنظيمي؛
- ضرورة نقل العامل بين أقسام المؤسسة حتى تزداد لديه المعرفة ويكون مُلمّ بكافة التفاصيل؛
- الاهتمام بقسم إدارة الموارد البشرية وتطوير مهارات العاملين؛
- تشجيع مشاركة المعرفة والسلوك التعاوني والاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين، ومنحهم فرص المشاركة في صنع القرار؛
- تبنى المؤسسة العامة استراتيجيات كأداة لتغيير تنظيمي يستهدف الاستراتيجيات التنظيمية والتكنولوجية، والسلوكية.

6- أبعاد المنظمة المتعلمة

للمنظمة المتعلمة عدة أبعاد نختصرها فيما يلي:¹

- العاملون: يعتبر العاملون عنصر مهم فبدونهم لا يمكن أن تتواجد أفكار ولا عملية ابتكار؛
- الزبائن: هم أساس النشاط فعلى المؤسسة أن تتبنى نظام يشكل قاعدة معرفة متكاملة عن الزبائن؛
- الثقافة: تحدد الثقافة طريقة أداء العمل بالمؤسسة كيفية التعامل مع العاملين، والقيام بتشجيعهم ووضع برامج تدريبية لهم والحفاظ عليهم وتعليمهم طريق التعامل مع الزبائن

¹ محمد باي، مرجع سابق، ص 100.

والبحث عن احتياجاتهم ومحاولة تلبيتها، وأيضاً طريقة التعامل مع شركاء الأعمال ومحاولة

التعاون معهم؛

- العلامة التجارية: تشمل الاسم التجاري، الرموز، الإشارات وهي موجودة غير ملموسة،

تقتضي من المؤسسة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية إدراكها من قبل الزبائن؛

- العمليات: تعتبر هاته الأخيرة مجموعة من المعارف المتكاملة فيما بينها في المؤسسة حيث

تعكس سلسلة القيمة في المؤسسة وكيفية القيام بإضافات خلال المراحل التي تمر على

العملية الإنتاجية والتي تخص عمليات عديدة؛

- التكنولوجيا؛

- الابتكار: يعتبر الأداة التي من خلالها يمكن الوصول للريادة ووسيلة نستطيع من خلالها

اكتشاف التغيير كفرصة للعديد من الأعمال.

المطلب الثالث: العلاقة والفرق بين منظمة المتعلمة والتّعلم التنظيمي

توجد عدة علاقات تجمع بين المنظمة المتعلمة والتّعلم التنظيمي فكل باحث كشف عن

علاقة فهناك عناصر مشتركة بينهما هذا إضافة إلى وجود فرق للتمييز بينهما.

1- العلاقة بين منظمة التّعلم والتّعلم التنظيمي:

في كثير من الأحيان تتم الإشارة إلى هذين المصطلحين وكأنها مترادفان، وقد أثار هذا

الأمر اهتمام كثير من الباحثين الذين وجدوا في بيان الفرق بينهما (Dill, 1999)، فالتّعلم التنظيمي

ومنظمة التّعلم تشتركان في كون كل منهما يهتم بعملية اكتساب المعرفة ودمجها وتطويرها

واستمرارية عمليات التّعلّم فيها، كما أنّ كلا منهما تركز على التفكير النظامي Systems Thinking وذلك بالنظر إلى المؤسسة ككل، لكن منظمة التّعلّم تركز بشكل أكبر على المخاطر الخارجية كسبب لدعم عملية التّعلّم، أما التّعلّم التنظيمي فيركز على الاهتمامات الداخلية المتعلقة بالأداء والتّعلّم كجزء من الظروف المتعلقة بوجود الأفراد وانتمائهم إلى المؤسسة.

إن العلاقة بين منظمة التّعلّم والتّعلّم التنظيمي هي علاقة احتواء ومن المتوقع من أعضاء منظمة التّعلّم أن يكونوا قادرين على إيجاد والمحافظة على/أو إبدال الطرق المتبعة لتقوية قدرة منظماتهم على التّعلّم، مع استبعاد جميع الأنظمة والاتجاهات التي تعيق التّعلّم. فهم يعملون على تطوير عادة التّعلّم وطرح الأسئلة وتقديم التغذية الراجعة، وإنّهم يشاركون بمعارفهم من خلال شبكات الهيكل التنظيمي والمجموعات واللوحات الإعلانية والتي تشكل في مجموعها جزءا مهما من ذاكرة المؤسسة.

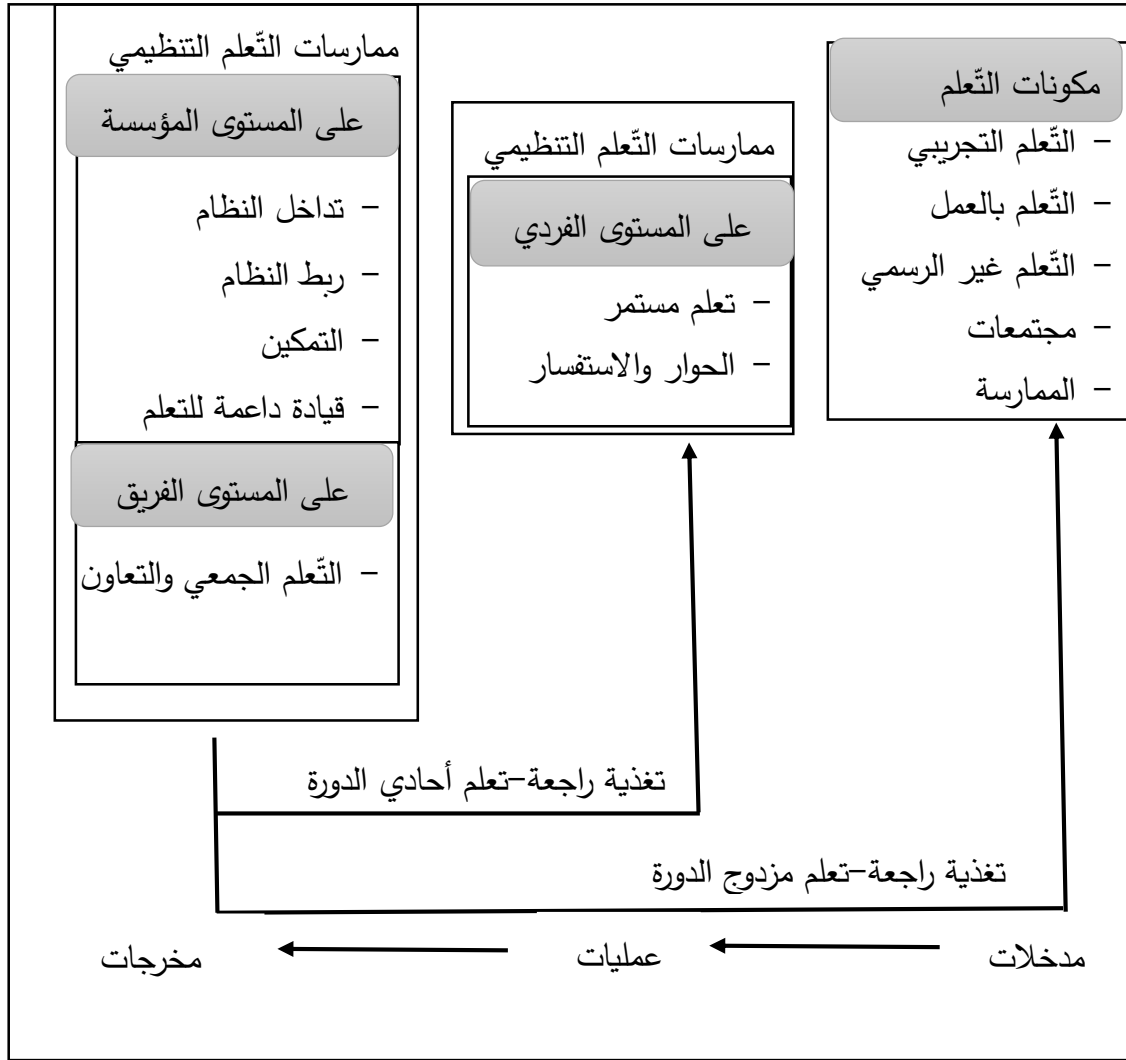
تري الباحثة أنّه إذا قامت المؤسسة بدعم عملية التّعلّم التنظيمي ومواجهة جميع الأشياء التي تعيق عملية التّعلّم التنظيمي والاهتمام بالأفراد فهذا يجعل أدائهم يتحسن وتتغير السلوكيات للأفضل هذا يعود بالإيجاب على المؤسسة لتزيد كفاءتها وتصل إلى هدفها وتحقق التميز في هذا الوقت تصبح منظمة متعلمة وعلاقتهم علاقة تكاملية.

أمّا الفرق بينهما يقع في التفريق بين العملية من جهة والبنى والهيكل من جهة أخرى. فالتّعلّم التنظيمي يصف نوعا من الأنشطة التي تحدث داخل المؤسسة، أمّا منظمة التّعلّم فهي المنظمة التي تتبنى فلسفة مؤداها المشاركة في التغيير ومواجهة التعقيد وعدم الاستقرار، إنّها المنظمة التي

تمارس بفعالية التّعلم التنظيمي، وقد بيّن تيج وماكلين (Tseng & Mclean, 2008) العلاقة بين

ممارسات التّعلم التنظيمي ومنظمة التّعلم¹، ويمكن تلخيص هذا في شكل رقم (7) الآتي :

شكل رقم (7): العلاقة بين منظمة التّعلم والتّعلم التنظيمي



Source :T.Seng, Ch.and Mclean, Gary(2008).**The Relation Between Organizational Learning Practices and the Learning Organization**, Paper Presented at the Academy Of Human Resource Development International Conference.Availableat www.eric.ed.gov retrieved 15/03/2010

¹ راتب السعود، أنموذج إداري مقترح للجامعات الأردنية كمنظمات تعلّم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة التربية تخصص إدارة تربوية، جامعة عمان العربية، 2010-2011، ص ص 62-63.

2- الفرق بين التّعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

إنّ بعض العلماء قد حاولوا التفرقة بين التّعلم التنظيمي (Organizational Learning) والمنظمة المتعلمة (Learning Organizational) فالتّعلم التنظيمي يُعنى بتحديد وتصحيح الأخطاء في المؤسسة. وقد حدد هوبر (Huber 1991) أربعة مكونات تتكامل معا لتحقيق التّعلم التنظيمي هي: اكتساب المعرفة، وتوزيع المعرفة والمعلومات، وتفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية. ولا يعني وجود تلك المكونات أنّ المؤسسة قادرة على التّعلم، فبعض المؤسسات ربما تكون مبنية على عدم التّعلم باعتبارها نماذج تقوم على علاقات بين المدخلات والمخرجات أو بين الوسائل والغايات فحسب، فهي مصممة بشكل روتيني لتحقيق استجابة روتينية لمختلف المتغيرات والمثيرات.

أمّا المنظمة المتعلمة فهي تبعا لمفهوم سينج (Senge:1990) فهي "تتكون من مجموعة الأفراد يعملون باستمرار على تدعيم وتطوير قدراتهم على ابتكار ما يريدون ابتكاره"، أي أنّ الابتكارية مكون أساسي لمجتمعات التّعلم أو المنظمة المتعلمة، فهي منظمة قادرة على التوقع والتنبؤ واستباق الفعل والاستجابة للتغيير والتعقيد واللا ثبات الذي يميز البيئات المعاصرة. ويعتبر معدل الاستجابة والقدرة على التّعلم في المؤسسة بمثابة المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية¹.

ترى الباحثة أنّ التّعلم التنظيمي هو العمليات التي تقوم بها المؤسسة أمّا المنظمة المتعلمة فهي عبارة عن الأفراد الذين يمارسون عملية التّعلم التنظيمي بطرق ابتكارية بحيث تكون قادرة على التحليل والتنبؤ ومواجهة جميع العقبات التي تتعرض لها.

¹ أمين محمد النبوي، مرجع سابق، ص 53.

خلاصة الفصل

تسعى المؤسسة من خلال تفعيل التّعلم التنظيمي داخل محيطها والحرص على توفير الظروف والإمكانات اللازمة لذلك إلى تحقيق أهدافها المنشودة، حيث يعتبر التّعلم التنظيمي الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية التّعلم على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة والتي تتيح الفرصة لاكتشاف الخطأ وتصحيحه واكتساب المعارف ونشرها، ولما له من أهمية في تحقيق التميز ومواجهة التغيرات الطارئة، وهذا بالاعتماد على الأفراد الذين لهم القدرة والقبالية على التّعلم لأنّ عملية التّعلم تعزز من خلال التطبيق الفعلي والممارسة، وتهيئة المناخ المناسب والتدريب،

فهي تمر بمراحل أولها إدراك الفجوة بعدها الانطلاق في عملية التحقق حتى نصل إلى وضع حل مقترح وهذا من أجل إحداث التغيير والحصول على الحل المناسب. ويمكن القول أنّ المؤسسات التي تعزز وتفعّل عمليات التّعلم التنظيمي باستمرار والمتمثلة في اكتساب المعرفة، ونشر المعلومات وتفسيرها والذاكرة التنظيمية، لها القدرة على تطوير نفسها والتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية المتقلبة وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة واتباع استراتيجية التعلم والابتكار، والرؤية المشتركة والعمل من خلال الفريق ونستطيع القول أنّ الهيكل التنظيمي المرن يساعد الأفراد على العمل بحرية وإيجاد المعرفة ونقلها، والتّعلم من الأخطاء السابقة دون التركيز على الفشل.

لذا فقد بات التّعلم التنظيمي أمر مهم وضروري وحتمي لأجل استمراره تزايد المعارف تسهيل وصولها. فالتّعلم التنظيمي يعد المحرك الرئيسي والحيوي بالنسبة للمنظمة المتعلمة التي تسعى إلى الريادة.

الفصل الثاني

تطبيق الإبداع الإداري

وسبل تعزيزه في

المؤسسة

تمهيد:

يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي والأولي لما يشهده العالم اليوم من تطورات في جميع الميادين والتسارع الكبير في هذا التطور نتيجة انتشار وتطور المعارف والتطور التكنولوجي الحاصل إضافة إلى الثورة الصناعية، فالمورد البشري بامتلاكه قدرات فكرية يستطيع أن يستغلها للحصول على أفكار جديدة ومختلفة تساعد في حل المشكلات بشكل مختلف عن الآخرين وبتميز، في سبيل الوصول إلى درجة من الإبداع.

لا يخفى لنا الأهمية البالغة التي يمتلكها موضوع الإبداع الإداري والدور الكبير الذي يؤديه في عملية توظيف المعارف وتنفيذ الهياكل التنظيمية الجديدة والممارسات الإدارية التي تخلق قيمة جديدة للمؤسسة وتكسب المهارات واستخدام الأفكار وتطويرها إضافة إلى الاستخدام الأمثل للمعلومات وذلك بتوفير الوسائل اللازمة والمساعدة التي تسمح بإيجاد الحلول السريعة بتميز.

تهدف الباحثة في هذا الفصل إلى استعراض أحد من المكونات الرئيسية لهذا البحث والذي تناول فيه أهم العناصر أولها التعريف بالإبداع الإداري، التطور التاريخي له، عناصره، مكوناته، دوافعه، خصائصه، أهميته، حاجة المؤسسات إليه والتدريب عليه، أنواعه، نظرياته ومبادئه، مستوياته وأبعاده، نظام الابتكار والإبداع في المؤسسات، التفكير الإبداعي مميزاته وخصائصه بالإضافة إلى معوقاته.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الإبداع الإداري

عرف الإبداع منذ حقبة زمنية بعيدة وقد مر بتطورات عديدة عبر تلك الفترة الزمنية تمثلت في ثلاث مراحل وقد ارتبط بعدة مفاهيم أخرى كالابتكار، الموهبة، الذكاء، في حين تعددت المفاهيم حول الإبداع الإداري كل باحث حسب دراسته ومجال تخصصه ووجهة نظره. والإبداع الإداري يتكون من عدة عناصر أساسية تمثلت في الطلاقة، المرونة، الأصالة، التوسع، التحسس للمشكلات، التحليل والمخاطرة والخروج عن المألوف، ومن أجل الحصول عليه وجب على المؤسسات القيام بممارسات تدفع الموظفين للجوء إليه.

المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري

مر الإبداع بعدة مراحل تطور تاريخية عبر الزمن وفي هاته الفترة الزمنية قام الباحثون بتحديد عدة مفاهيم للإبداع كل عرفه حسب وجهة نظره وسوف نتطرق إليها فيما يلي:

1. التطور التاريخي للإبداع الإداري

يمكن أن يرصد الباحث ثلاث مراحل للتطور الهائل الذي مر به مفهوم الإبداع عبر العصور الماضية، وهي:¹

1-1 المرحلة الأولى

بدأت منذ العصور القديمة التي قامت بنقل الآثار الخاصة بها المكتوبة أو المنقولة، وكانت البداية من العصر الإغريقي ثم الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وكانت آخر محطة عند

¹ فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه، معايير، مكوناته، مرجع سابق، ص ص 17-18.

عصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين. وقد تميزت المعرفة الإنسانية المرتبطة

بمفهوم الإبداع بعدة سمات يمكن تلخيصها ما يأتي:

- عدم تحديد مفهوم خاص بكل الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر والخلط بينهم؛
- الاعتقاد بأن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان؛
- التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث وصول الإبداع وراثيا أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال منتقلة للأبناء من آبائهم إلى الأحفاد؛
- تخصيص الكلمتين «مبدع» و«عبقري» في وصف القلة قليلة الذين يأتون بأعمال غير عادية؛
- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت الإنجازات الإبداعية فيها بالاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت وبدرجة أقل في ميدان العلوم.

1-2 المرحلة الثانية

انطلقت هاته المرحلة في نهايات القرن التاسع عشر أثناء الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في سلوكيات الإنسان، وقد زادت حدة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة، وقد تحمست المدرسة الأوروبية في علم النفس لإظهار دور الوراثة مقارنة مع المدرسة الأمريكية التي

- عكست طبيعة المجتمع الأمريكي¹. والمكونون أساس من المهاجرون بنسبة ساحقة، وبالتالي تحمست أكثر لإظهار دور العوامل الاجتماعية والبيئية ومن أهم الخصائص في هاته المرحلة نورد ما يأتي:
- تفسير ظاهرة الإبداع من قبل نظريات سيكولوجية كنظريات الجشطات ونظرية التحليل النفسي والقياس النفسي؛
 - المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء؛
 - وضع مفاهيم تميز بين كل الإبداع والموهبة والتفوق، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئة؛
 - توسيع مجالات الاهتمام بالإبداع خاصة في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية؛
 - تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج التعليم الخاصة به، خاصة في مجالات الأعمال التي تخص الصناعة والتجارة.

1-3 المرحلة الثالثة

كان امتدادها من منتصف القرن العشرين حتى عصرنا الحاضر، وهنا بدأ يُنظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، ومع التزايد المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية لاتزال بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات، تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية العصبية، واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها، وتميزت هذه المرحلة بما يأتي:

¹ فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه مراحل العملية الإبداعية، ط2، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2009، ص 17.

- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع، والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة؛

- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع؛

- تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختبارية لقياس الإبداع؛

- تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريبية لتعليم الإبداع؛

- الاعتماد بأنّ الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء وأنّه يتوزع وفق منحني التوزيع السوي للقدرات العقلية؛

- تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع، وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال؛

- اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية.

ترى الباحثة أنّ الإبداع كان منذ العصور القديمة بحيث كانت لهم عدة معتقدات ينسبونه له سواء إلى قوى يمتلكها الفرد أو إلى عوامل وراثية، لكن باهتمام الباحثين وظهور النظريات بدأت تتضح الرؤية الجيدة حول الإبداع وأدوات قياسه والاهتمام به، ونظرا للتطور التكنولوجي الحاصل أصبح هناك تطور في أدوات القياس والتدريب والبحوث التي تهم الإبداع من جميع النواحي والاهتمام بالأعمال الإبداعية المنجزة.

بعدما تعرفنا على أهم المراحل التي مر بها الإبداع سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم.

2. مفهوم الإبداع:

توجد عدة تعريفات للإبداع سندرجها فيما يلي:

- الإبداع لغة: بدع الشيء: أنشأه على غير مثال سابق فهو بديع، وابتدع الشيء: اخترعه، والإبداع عند الفلاسفة: إيجاد شيء من العدم¹.
- ويقول كوهلر أنه "يشير إلى عملية نفسية تتعلق باللعب والخيال والمشاعر والعواطف، بمعنى صنع واستخدام الرموز" وهنا ينظر إلى الإبداع من منظور نفسي، ويحتوي على مكونات مجردة مثل المشاعر ومع ذلك يصعب قياس هذا المعنى².
- وتعرف موسوعة بريتانكا الإبداع على أنه: "القدرة على إنتاج شيء جديد من خلال مهارة التخيل، سواء كان حلاً جديداً لمشكلة، أو طريقة أو جهازاً جديداً أو كائناً أو شكلاً فنياً جديداً"³.
- ويمكننا تعريفه بأنه "القدرة على توليد الأفكار الجديدة وذات صلة أو الجمع بين الأفكار القديمة لتطوير وجهات نظر جديدة"⁴.

¹ الخير عمارة محمد علي عامر، الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين هندسة العمليات (الهندرة) وأداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الإتصال -السودان-مدينة الأبيض، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، 2021، المركز الجامعي، آفلو، ص 18.

² Bougherara Rim, Creativity in Teaching : Between Theory and Practice, Revue des Lettres et des Langues, 2019, Volume N° :24, Numéro :26, Alger, P124.

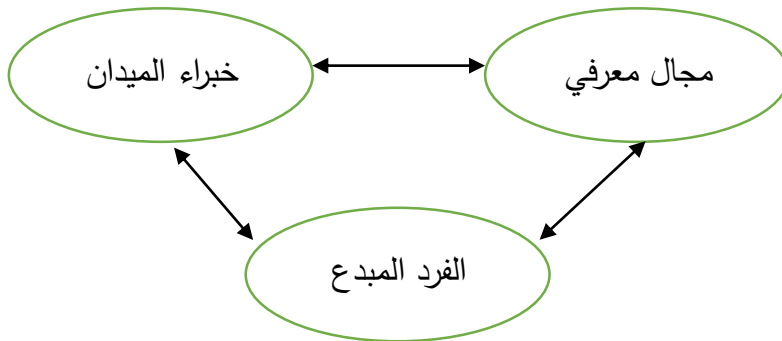
³ Bouaissa Karim, Effectiveness of Research & Development Capabilities and Organizational Creativity as Factors to Technological Innovation and Firm Performance Success, *Entreprise Review*, 2018, Numéro :7, Ziane Achour University, Alger, P15.

⁴ Jean Claude Tarondeau, Recherche et Développement, Librairie Vuibert, Paris, 1994, P57.

- الإبداع عملية يمكن من خلالها إحداث تغيير في المجال الرمزي لحضارة ما، وهذا عبر تفاعل النشاط في إطار مجموعة من العناصر التي تضم الفرد ومجاله المعرفي وأهل الخبرة في حقل الاختصاص¹.

وهذا ما يوضحه شكل رقم: (8) الموالي:

شكل رقم (8): رسم توضيحي لمفهوم الإبداع كمنظومة



المصدر: فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه، معايير، مكوناته، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط3، الأردن، 2013، ص 28.

- وقد قام تورانس (Torance) بتعريف الإبداع فقال: "الإبداع هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم للآخرين"².

¹ فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه، معايير، مكوناته، ط3، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص28.

² جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص6.

من خلال ما تم تقديمه يمكننا أن نضع تعريفا خاصا بالإبداع فهو عبارة عن منتج جديد أو فكرة جديدة خارجة عن المؤلف باستخدام أساليب وطرق مختلفة عن الطرق العادية والتقليدية التي يتم اتباعها في الغالب من أجل الوصول إلى حل.

إضافة إلى هاته المفاهيم هناك مفاهيم مرتبطة بالإبداع نذكرها فيما يلي:

- **الابتكار:** هو عبارة عن أفكار مميزة وغير عادية يتسم بالحرية قائم على الخيال والمبادئ يتصف بالمرونة بغية تطوير شيء قائم مثل سلعة أو تطوير نظام عمل في مجال معين ويمكن أيضا أن يأخذ الابتكار شكل آخر من خلال إعادة ترتيب الأفكار أو تجميعها والقيام بتنسيقها وتكامل عناصرها أو هي عبارة عن أفكار متشعبة لكي نصل إلى شيء مفيد أو أعلى كفاءة فهو عبارة عن نجاح يمكن تحقيقه رغم كل ما يقيد¹. ويمكن القول أن الابتكار هو كل فكرة، أو معارف أو معلومات تضم مبادئ وقواعد عملية من خلال ثلاثة أبعاد:²
 - ✓ العملية العقلية التي يتطلبها الابتكار؛
 - ✓ مضمون عملية الابتكار؛
 - ✓ مخرجات الابتكار.

- **الموهبة:** هي عبارة عن سمات يتصف بها فئة معينة تتصف بالتعقيد يسمح للفرد بإنجاز مهارات مرتفع ووظائف، وأما الموهوب فنخص به الفرد الذي يمتلك استعدادا فطريا وتصلقه

¹ بلال خلف السكارنه، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص295.

² أوكيل رابح، قراءات في إدارة الإبداع ونجاح تطوير المنتج الجديد المفاهيم...العمليات، ط، دار الخلدونية، الجزائر، 2017، ص15.

البيئة الملائمة، لذلك تظهر الموهبة في الغالب في مجال محدد مثل: الموسيقى أو الشعر

أو الرسم ... وغيرها¹.

- **الذكاء:** عبارة عن القدرات الذهنية والفكرية التي تعمل على مساعدة الأفراد على الفهم والتأقلم

والاستجابة الملائمة، والذكاء يساعد الإنسان على فهم الأساسيات مثل فهم النظريات والقواعد

والعلاقات في موضوع أو موقف معين بسرعة أكثر من المعتاد. وكذلك يعبر الذكاء عن قدرة

الإنسان على التكيف السريع مع المواقف الجديدة والاستجابة بما يتلاءم معها، ويشمل الذكاء

أيضا القدرات التي تعمل على مساعدة العاملين في أداء الوظائف بصورة أفضل من غيره

أو على مواجهة المشكلات بنجاح².

3. مفهوم الإبداع الإداري

لقد تعدد المفاهيم حول الإبداع الإداري بحيث أنّ كل باحث عرفه حسب تخصصه ووجه نظره وسوف

نتطرق إلى أهمها فيما يلي:

الإبداع الإداري: يُعرف بأنه الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية، مما ينتج عنه اكتشاف أفكار، أو

نظريات، أو اختراعات، أو أساليب عمل جديدة، متطورة، مقبولة، وتتناسب مع ظروف وإمكانية

المؤسسة، ويقوم بمساعدتها على التكيف مع التغيرات والتفاعل معها، وتحسين إنتاجيتها ورفع

مستوى أدائها وأداء العاملين بها³.

¹ نخبة من الخبراء المتخصصين، إدارة الموهبة والإبداع، ط1، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014، ص128.

² سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص11.

³ محمد عبد الله حسن حميد، رجاء محمد الهمداني، مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء،

مجلة جامعة البيضاء، المجلد2، العدد 1، 2020، جامعة البيضاء، اليمن، ص4.

- من وجهة نظر فارمان (Ferman) فالإبداع الإداري هو: "منظومة متكاملة تشترك فيها المؤسسة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء والعاملين، وأيضا بيئة المؤسسة، ويمكن اعتبار الإدارة هي العنصر الفعال في أداء المؤسسة، بعدها يتم التوجه نحو التطوير من أجل تحقيق الأهداف، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يمكن اعتبار يعتبر العامل هو العنصر الأساسي في العملية الإبداعية الذي منه وبه تنطلق المؤسسة نحو الإبداع الإداري¹.
- الإبداع الإداري و قد أطلق عليه تسمية الإبداع التنظيمي والمقصود به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة، سواء أكانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أم تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أم تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد².
- وهناك أيضا تعريف لروبن (Robbins) بأنه عبارة عن أفكار جديدة يتم تطبيقها بهدف تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، يمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهياكل التنظيمية، والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والموظفين والأنظمة الإدارية³.

¹ حليلو نبيل، بية حامدي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: أية علاقة؟ (دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية -بسكر-)، مجلة آفاق للعلوم، العدد6، 2017، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص ص 430-431.

² سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2009، ص7.

³ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص33.

بعد كل هاته التعاريف التي قدمها المختصون يمكننا أن نستخلص أن الإبداع الإداري هو التوظيف الذكي للمهارات الشخصية والاستخدام الأمثل لها بواسطة أساليب مختلفة وجديدة من أجل الحصول على حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض الموظف، والتي تتم بالتحليل الجيد والتميز للمشكلة وأيضا بالتحليل المنطقي للوصول للحل الأمثل لهاته المشكلات و بكل سهولة و سلاسة.

المطلب الثاني: طبيعة الإبداع الإداري

عندما نتحدث عن طبيعة الإبداع الإداري فإننا نتحدث عن العناصر الأساسية والمرتكزات التي تقوم عليها عملية الإبداع الإدارية والتي تم تصنيفها إلى عدة أصناف حيث أن عملية الإبداع الإداري تكتسي أهمية كبيرة في المؤسسات وهي تتميز بعدة شروط سوف سنتطرق إليها على النحو التالي:

1- عناصر الإبداع الإداري

الإبداع سمات استعدادية تضم طلاقة والمرونة في التفكير والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بطريقة مفصلة. وهي قدرات يمكن تصنيفها تحت مظلة التفكير الناقد¹.

1-1 الطلاقة: هو ما يقوم الفرد بإنشائه من أفكار في مدة زمنية قصيرة ومحددة، مثلاً كقدرته على

استعمال كلمات في أكبر عدد ممكن من الجمل والعبارات التي تكون لها نفس المعنى، والقدرة

على تقديم كلمات تكون مرتبطة بكلمات معينة، والقدرة على عملية تسريع عملية تصنيف

الكلمات في فئات، سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد. يمكن أن تصنف الطلاقة

إلى مجموعة أقسام منها:

1 فتحي عبد الرحمن جروان، الموهبة والتفوق والإبداع، ط1، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، 1999، ص85.

- الطلاقة الفكرية: نقصد بها معدل تدفق الأفكار المولدة خلال فترة محددة، على سبيل المثال ذكر كل الاستخدامات الممكنة لـ "كوب الشاي" أو كتابة أكبر عدد ممكن من العناوين المناسبة لموضوع قصة ما¹.
- الطلاقة اللفظية: ونعني بها قدرة الأفراد على إنتاج مجموعة كبيرة من الجمل والألفاظ تكون معانيها مختلفة، على سبيل المثال كتابة عدد كبير من الكلمات تبدأ بحرف الباء، أو مجموعة جمل مكونة من ثلاث كلمات تبدأ كل كلمة منها بحرف العين مثلاً².
- الطلاقة الارتباطية: هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة أخرى (مثل إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات والمتضادات)³.
- الطلاقة الشكلية: نقصد بها إنتاج عدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات بشكل سريع استناداً إلى مثيرات شكلية أو مثيرات وصفية تم إعطائها، على سبيل المثال إعطاء خطوط بشكل معين والمطلوب منه هو إضافة بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقية عديدة⁴.

1-2 المرونة: عندما يستطيع العقل أن يتكيف مع المتغيرات الحاصلة والمواقف المستجدة وخلال

الانتقال من زاوية تتميز بالجمود لزاوية تتميز بالتححرر تتطلبها عملية المواجهة⁵.

حسب منظور جيلفورد تتجزأ المرونة إلى قسمين نذكرهما:

¹ عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، ط1، مجلة البيان، الرياض، 2002، ص32.

² نفس المرجع، ص32.

³ جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص29.

⁴ نفس المرجع، ص29.

⁵ أميرة عبد الباقي، أحسن طيار، أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع الإداري في المنظمات-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد05، العدد10، 2019، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، ص 139.

- المرونة التلقائية (Spontaneous Flexibility): هنا يكون الذهن متحرر فيتحول في اتجاهات مختلفة لمواقف أو مشاكل معينة، وهنا يمكن للذهن أن يغير وجهته من مجال لآخر من دون أية قيود، وبطريقة سريعة وسهلة.

- المرونة التكيفية (Adaptive Flexibility): هنا يكون للذهن الحرية في الحركة بالتعديل أو التغيير أو موقف أو مشكلة، لإعطاء حلول مختلفة حولها.

وينجلي التمييز بين الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية في أنّ الطلاقة الفكرية تتمثل في قدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة، أمّا المرونة التلقائية فتظهر في قدرة الشخص على الاستمرارية في الانتقال من فئة إلى أخرى خلال التفكير. فالمرونة هي قدرة الفرد على تغيير حالته الذهنية بتغيير المواقف، وهذا ما يطلق عليه بالتفكير التباعدي، وعكسها الجمود أو الصلابة (Rigidity) أي التمسك بالموقف أو الرأي أو التعصب¹.

3-1 الأصالة: نقصد بها قدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الاستجابات الغير مباشرة والأفكار الطريفة غير الشائعة².

4-1 تفاصيل الإكمال (التوسع): نعني بها توسع الفرد المبدع وقدرته على منح إضافات تكون جديدة لفكرة محددة، من خلالها يمكن أن يوسع في فكرة بسيطة³.

¹ ماهر شعبان عبدالباري، الكتابة الوظيفية والإبداعية المجالات، المهارات، الأنشطة، التقويم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص160.

² جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص196.

³ حمود عبد الله العنزي، بلال لوعيل، قيادة الإبداع والابتكاريين حتمية التبني وضرورة التفعيل، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد8، العدد1، 2021، جامعة باتنة1 الحاج لخضر، باتنة، ص37. (بتصرف)

5-1 التحسس للمشكلات: تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصراً هاماً وهذا بتوظيف القدرات العقلية

للأفراد وكل معارفه السابقة ومهاراته في معالجة المشاكل واستخلاص حلول من خلال إيجاد حلول

إبداعية لها، بمعنى أنه أينما توجد مشكلة يسعى الفرد المبدع إلى حلها¹.

6-1 التحليل: نعني به عملية إنتاج إبداعية أو ابتكارية تتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتجزئة

أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليتم إعادة تنظيمها².

7-1 المخاطرة: بمعنى أن الفرد يتخذ موقف ويأخذ بزمام المبادرة فيتبني أفكار وأساليب الجديدة،

ويبحث عن حلول لها في نفس الوقت الذي يكون مستعداً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي

يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات التي تترتب عن ذلك.

8-1 الخروج عن المألوف: بقصد بها قدرة الفرد على الخروج من التقليد والتطورات الشائعة، وقدرته

على التعامل مع الأنظمة الجامدة وجعلها تتماشى مع واقع العمل وقد يتطلب هذا الشجاعة الكافية.

ترى الباحثة أن عملية الإبداع الإداري مهمة جداً داخل المؤسسة، ويعتبر الأفراد هم أساس ذلك فللفرد

أفكار يستطيع أن ينفرد بها ويتميز بها عن غيره فتكون هاته الأفكار فريدة من نوعها بعدما وُصف

لها كل ما لديه من قدرات عقلية لإنتاج إبداعي مكثف ودقيق للأفكار التي يستطيع بواسطتها أن

يواجه أي تغيير قد يطرأ عليه وتتوافق مع المشكل لإيجاد حل سريع يتوافق مع الوضع الحالي دون

تضييع الوقت.

¹احمود عبد الله العنزي، بلال لوعيل، مرجع سابق، ص37.

² لمزيد من المعلومات انظر:

-جليل نورالدين، بركان أسماء، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، 2017، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، ص181.

2- مكونات الإبداع الإداري:

حيث يمكن ذكرها في ثلاثة مكونات كالآتي:¹

1.2 مهارات التفكير الإبداعي (Creativity Thinking Skills) : إذا ما امتلك القائد الإداري

لهاته المهارات يمكنه أن يخرج من النزعة التقليدية والتفكير وجمع عدد كبير من الأفكار الجيدة والمنفردة والمتنوعة التي لا يمكن توقعها، من أجل تحديد المشكلة بدقة والاقتراب منها هذا ما يجعل القائد يتحسس بالمشكلة بشكل أكثر .

2.2 الخبرة : (Experience) وهي تشمل المعرفة والفهم، وتمثل تعتبر بمثابة جسر يعبر عليه

القادة للوصول إلى حلول مهمة هذا ما يجعل الأفكار لديهم أكثر قوة وتدفع الآخرين إلى تبني رؤية القائد في العمل، وتساعدهم هاته المعرفة في مشوارهم المهني كصانعي القرار لهذا فالخبرة تعتبر مكون رئيسي في عملية الإبداع الإداري، بحيث ما إذا لم تتوفر سيضطر القادة الإداريين إلى قتل الأفكار الجديدة بدلا من دعمها، إنَّ عدم تفهمهم لسلوك الإبداعي لبعض معلمهم قد يدفعهم إلى الفشل في دعم الطرق الإبداعية في التدريس لأنَّ في نظرهم هي مضيعة وإهدار الوقت ؛

3.2 الدافعية (MOTIVATION): يتطلب الإبداع من القائد تكثيف سلوكياته فهو دافع كبير ينبع

من رغبة الفرد في الحصول على حل مثالي للمشكلة التي تعترضه فيقوم باستغلال كل الفرص

¹ عواطف مام، خضرة حلاب، الإبداع الإداري معوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد(00)، أفريل 2016، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص ص 29-30.

التي تتاح له، يمكننا القول أنّ الدافع هو المحرك الأساسي الذي يتحكم في أداء القائد ويقوم بمساعدته على الاستمرار، وتحقيق الغايات التي يسعى إلى الوصول إليها؛ وفي الأخير نستنتج أنّه من غير الممكن قيام أي مؤسسة بدون توافر هذه المكونات فنقص أي مكون منها يؤدي إلى خلل في المؤسسة.

3- أهمية الإبداع الإداري

يوفر الإبداع الإداري مجموعة من المزايا والإيجابيات نذكر أهمها:¹

- القدرة على تمكين المؤسسات من البقاء والاستمرار على المدى البعيد،
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين وإتاحة الفرصة لهم؛
- تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة؛
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ومن خلال الاستفادة من قدراتهم ومنحهم فرص البحث عن كل ما هو جديد في مجال العمل واستمرارية تحديث الأنظمة الخاصة به.
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.

¹ لمزيد من المعلومات انظر:

- أوكيل رابح، مرجع سابق، ص 19.
- جهيد بوطالب، عيسى نجيمي، أثر ثقافة التشارك المعرفي في الإبداع الإداري-دراسة تطبيقية بالشركة الإفريقية للزجاج، مجلة الريادة لاقتصادية الأعمال، المجلد 06، العدد 02، 2020، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 15.
- عادل بومجان، أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 9، العدد 3 مكرر (الجزء الثاني)، 2019، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 255.
- واكلي كلثوم، معزوز نشيدة، تمكين الموظفين وأثره على تعزيز إبداعهم الإداري دراسة لعينة من الموظفين الإداريين بجامعة خميس مليانة، مجلة الإبداع، المجلد 10، العدد 01، 2020، جامعة البليدة 2، البليدة، ص 124.

- التكيف مع المتغيرات البيئة المحيطة التي تطرأ، مما يعمل على استقرار النظام إذ يكون لديه

الاستعداد لمواجهة أي تغيير مفاجئ بحيث لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.

4- شروط الإبداع في المؤسسة

كي نمي الإبداع في المؤسسات، يتطلب ذلك توفر مجموعة من الشروط والتي من أبرزها ما يلي:

4-1 ضرورة إعطاء فرص للمدراء والعاملين: أي على المديرين والعاملين في المؤسسات أن

يعطوا أنفسهم وأن يطالبوا المؤسسة بإعطائهم الوقت من أجل التعلم ومنحهم فرصة التدريب القيام

بالمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية والحلقات العملية من أجل النقاش التي يديرها ويشارك

فيها الباحثون والمفكرون من جهات مختلفة من أجل الحصول على أفكار جديدة وفهمها ومناقشتها

والاطلاع على نماذج ونظريات واستراتيجيات جديدة¹؛

4-2 ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة إبداعية (Creative Problem Solving) وهذه تشير

إلى الابتعاد عن الطرق التقليدية في حل المشاكل والخروج عن الطرق والأساليب التقليدية أو المألوفة

في التعامل مع المشاكل، والبحث عن أساليب وطرق جديدة غير عادية وغير مألوفة لحل المشاكل،

خاصة المشاكل الجديدة غير المسبوقة والتي تتطلب حلاً بشكل سريع وعاجل، وعملية إثراء البدائل

هنا تبدو عملية مفيدة ومطلبا مهما ودخلاً إبداعياً لحل المشاكل، فمثلاً قد يحدد المدير أو الموظف

¹ إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص

حلا يبدو له الأفضل لكن عند المناقشة وتوفر البدائل قد تبرز حلول أفضل وأكثر إبداعية وهذا يشبه الثورة على أساليب العمل القديمة¹؛

4-3 إيجاد المشكلات الإبداعية: وهذا يستدعي الطلب من الموظفين أن يحددوا المشكلات الإبداعية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على ذلك، والمشكلة الإبداعية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على ذلك، والمشكلة الإبداعية التي تكون مميزة تستحق أن تتم فيها عملية البحث، وترتبط بازدهار العمل وتقدمه وازدهاره أو ب حياة العاملين وإيجاد المشاكل الإبداعية لا بد من التعود على التفكير المطلق والشامل وغير المألوف، والبحث عن طرق الحل غير المألوفة والوصول إلى الحلول الكامنة غير المألوفة مثل تدني الجودة في منتج معين قد يُعزوها الغالبية إلى مشكلة في الماكينات أو الموظفين أو المادة الخام دون أن يفكر أحد بظروف تخزين المادة الخام السيئة التي تنعكس سلبا على المنتج، فهذه المهارة يتميز بها المبدع عن غيره وصاحب الأفق البعيد النظر عن غيره من قُصارى النظر، والبحث عن الأسباب والأعراض المباشرة إلى البحث عن الأسباب والأعراض الكامنة غير المباشرة²؛

4-4 تنمية مهارات عمل المشكلات الإبداعية: وعمل المشكلات الإبداعية يختلف عن إيجاد المشكلات الإبداعية حيث أنّ الأخيرة تُعنى بالسلوك البحثي الذي يسعى للبحث عن الحقيقة وليس اختراعها، ويبحث عن الحل الأفضل ولا يخترعه، أمّا عمل المشكلات فهو الذي يبني المشكلة من العدم ويعمل على حلها، ولتنمية الإبداع لا بد أن يركز العمل الإبداعي ضمن

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 224-225.

² نفس المرجع، ص 226.

هذا المجال حيث سيقود هذا المستوى من الإبداع الحصول على تجارب ريادية، ولا بد من

الحرص على إيجاد إجابات وحلول إبداعية لهذه المشكلات¹.

كما أنه توجد شروط أخرى تمثلت في الآتي:²

4-5 جعل المجال مفتوح بتوليد الأفكار وجعلها تنمو وتكبر ما دامت تتجه لغرض معين؛

4-6 احترام الأفراد والقيام بتنمية قدراتهم وتشجيعهم على العمل بهدف منحهم فرصة المشاركة في

اتخاذ القرار بهدف الوصول إلى نجاح المؤسسة؛

4-7 الابتعاد عن الروتين وإتاحة اللامركزية في التعامل؛

4-8 تحويل العمل إلى شيء ممتع، بتحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح؛

4-9 استمرارية تجديد الأفكار والنفس والغايات، ويتحقق هذا من خلال شعور الفرد بالتكامل في

عمله؛

4-10 ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، وأخذ الجيد وترك ما هو سيء، لكي تتميز الأعمال

بمجموعة من الإيجابيات؛

4-11 ضرورة تنفيذ الأفكار الجيدة؛

4-12 تنفيذ ما تم تعلمه لديه أهمية بالغة، لأنه السبيل الأفضل للزيادة في الكفاءات، وتوسيع

الأنشطة ودمج الأفراد في الوظائف والمهام المناسبة.

¹ إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق، ص 227.

² شنافي نوال، أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، 2020، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 91.

المطلب الثالث: آليات الإبداع الإداري

تشير آليات الإبداع الإداري إلى أهم الممارسات التي يجب على المؤسسة القيام بها من أجل الحصول على الإبداع وبتحديد المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية والتعرف على مستويات الإبداع الإداري في المؤسسات وما يدفع بالموظف إلى اللجوء إلى الإبداع الإداري حيث أننا سوف نتعرف عليها فيما يلي:

1- مبادئ الإبداع الإداري

تقوم المؤسسات بالإبداع الإداري باعتمادها مجموعة مبادئ، فقد وضع (Peter Drucker) مبادئ للإبداع، والتي هي عبارة عن ممارسات أو دراسات يجب على المؤسسات التي تهدف إلى الإبداع القيام بها، وقد تم إطلاق على هذه المجموعة من الممارسات تسمية (The Do's) أيضا قام بتحديد مجموعة من الممارسات التي يجب على المؤسسة أن تتجنبها وأطلق عليها (The Don't's) ويمكن توضيح أهم هذه المبادئ في النقاط التالية:

- ليكون الإبداع هادفا ومنظما، أول خطوة يبدأ بها هي عملية تحليل الفرص المتاحة، وهذا بالتفكير بالمصادر التي تمنح فرص إبداعية، تختلف أهمية المصادر المتاحة من مجال لآخر، لهذا لا بد من دراسة وتحليل جميع هاته المصادر بشكل منتظم¹؛
- الإبداع فعل في البداية يكون صغيرا وهو غير مكلف ماليا ولا يتطلب عدد كبير من الأفراد²؛

¹ فوزية مقراش، فيروز مصلح الضمور، أثر الإبداع على الأداء التنظيمي دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية "جبل الحزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 20، 2019، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص247.

² سامي حريز، الإدارة بالأفكار، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص201.

- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير بالمشكلة، وإنما كذلك القيام بالمقابلات مع الأفراد من أجل الاستفسار أكثر وسماعهم، فهناك جانبان للإبداع، جانب مفاهيمي وجانب إدراكي حسي، فالمبدعون يَصِلون طريق تحليل لما يجب أن يكون عليه الإبداع من أجل الاستفادة من الفرص، ثم تأتي مرحلة مقابلة العملاء لتتبين ما هي توقعاتهم وحاجاتهم¹.

- يتطلب الإبداع أن تكون نسخة استثنائية فريدة من نوعها ورائدة في مجالها، لا أن تكون نسخة مكررة، لهذا لا بد من الاستفادة من تجارب الآخرين ومحاولة تقييمها لأخذ ما هو جيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات، فالمؤسسة وفق الاستراتيجية الابتكارية إما أن تكون هي القائدة وإما أن تكون تابعة أو عبارة عن نسخة مكررة، ومن أجل الوصول إلى القيادة لا بد من بذل المستحيل لأنهما مهمة عسيرة، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين وليس هذا بالشيء الكثير².

- لا بد من وضع الأفكار الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ في البال، ومحاولة عرضها للمناقشة من حين إلى آخر، لأن العديد من الأفكار الجيدة تكون وليدة الزمن، ومناقشتها بصفة متكررة ستعطي المقدرة على تنفيذها، فربما لم تتمكن المناقشات الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى³؛

- لتفعيل الإبداع لا بد من بساطته وأن يركز نحو حاجة محددة⁴.

¹ فوزية مقراش، فيروز مصلح الضمور، نفس المرجع، ص247.

² مداح لخضر، الإبداع أساس التميز في أداء المنظمات، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 02، العدد 03، 2019، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019، ص8.

³ مداح لخضر، مرجع سابق، ص8.

⁴ سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص201.

2- مراحل الإبداع الإداري

تتمثل مراحل الإبداع الإداري في التالي:

2-1 مرحلة التحضير أو الإعداد (Préparation): وهي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع

الذي يبذل فيها الفرد وفسرها (Gordon) بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه في معالجة الأزمات التسويقية¹.

2-2 مرحلة التركيز (Concentration): وتهتم هذه المرحلة في قيام الفرد بالتركيز الدقيق على

مشكلة موضوع الإهتمام وأن يحقق النظر جلياً في إطارها².

2-3 مرحلة الاحتضان (Incubation): في هاته المرحلة تتم عملية التفاعل، ويتحكم فيها العوامل

الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، كما تحدث العديد من المحاولات أحيانا تكون إرادية وبصفة عفوية لأجل التماس حقيقة المشكلة أو الموضوع الذي يتم البحث فيه والحلول المناسبة، وباختصار فإنها مرحلة التي يتم فيها تفاعل شخصية الباحث ومعلومات التي لديه والموضوع الذي يبحث عنه ومرحلة توليد أو إنشاء حلول ممكنة، نستطيع القول عنها أنها حل للمشكلة عن طريق الحدس والبديهية³.

2-4 مرحلة الإشراف: وهي تتضمن انبثاق ومضة الإبداع، يمكن القول عنها أنها اللحظة التي يتم

فيه توليد فكرة جديدة تهدف لحل المشكلة⁴.

¹ غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015، ص 105.

² خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 205.

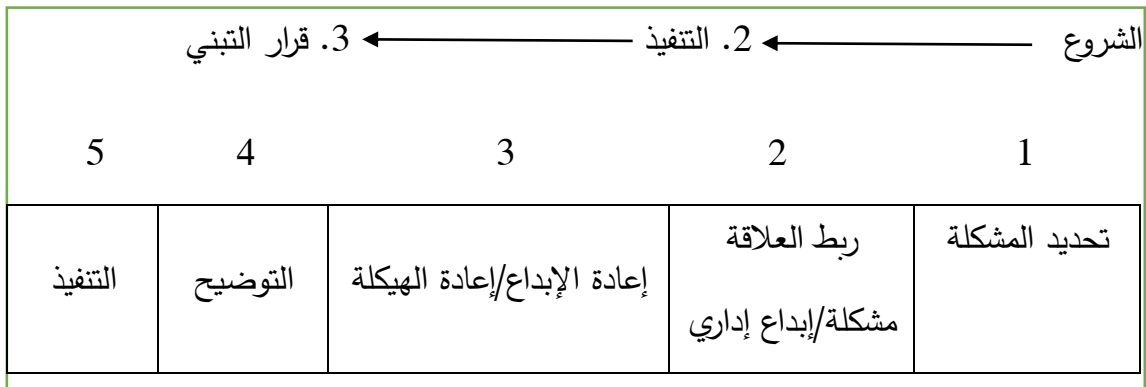
³ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 43.

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 398.

2-5 مرحلة التحقق: تعتبر آخر مرحلة لمراحل تطوير الإبداع، وفيها لا بد للمبدع أن يقوم بإختبار يختبر فكرته الإبداعية وينظر إليها مرة أخرى، ويقوم بعرض جميع أفكاره من أجل تقييمها، تسمى مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة¹.

يعد نموذج روجرز من أشهر النماذج الذي يوجز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع، كما في الشكل الموالي:

شكل رقم (9): نموذج عملية الإبداع الإداري



Source : Simon Alcouffe, **la Recherche sur les Innovations Managériales en Comptabilité et Contrôle de Gestion**, Dunod, Lyon, 2004, P :10.

شخص روجرز مرحلتين أساسيتين لعملية الإبداع الإداري مكونة من خمس خطوات. المرحلة الأولى وتسمى بالشروع في عملية التبني، المرحلة التي تتكون من تشخيص المشكلة كخطوة أولى، ثم ربط المشكلة مع الإبداع كخطوة تالية، أما الأولى فقد تلخصت في جميع المعلومات التي تساعد في معرفة الإبداع والتخطيط لتبنيه وتنتهي بقرار تبني الإبداع أو رفضه، وفي هذه الحالة تتوقف العملية هنا، تسمى المرحلة الثانية بتحقيق الإبداع الإداري حيث تتكون هذه المرحلة من خطوة إعادة الإبداع وفقاً لخصائص المؤسسة وإعادة هيكلة هذه الأخيرة حتى تتوافق مع خصائص الإبداع، لتأتي

¹ أسامة خيرى، **إدارة الإبداع والابتكارات**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص49.

خطوة توضيح العلاقة بين الإبداع و المتغيرات التنظيمية المختلفة، وأخيرا تنفيذ الإبداع وإدماجه ضمن الممارسات التنظيمية لإدارة المؤسسة كآخر خطوة.

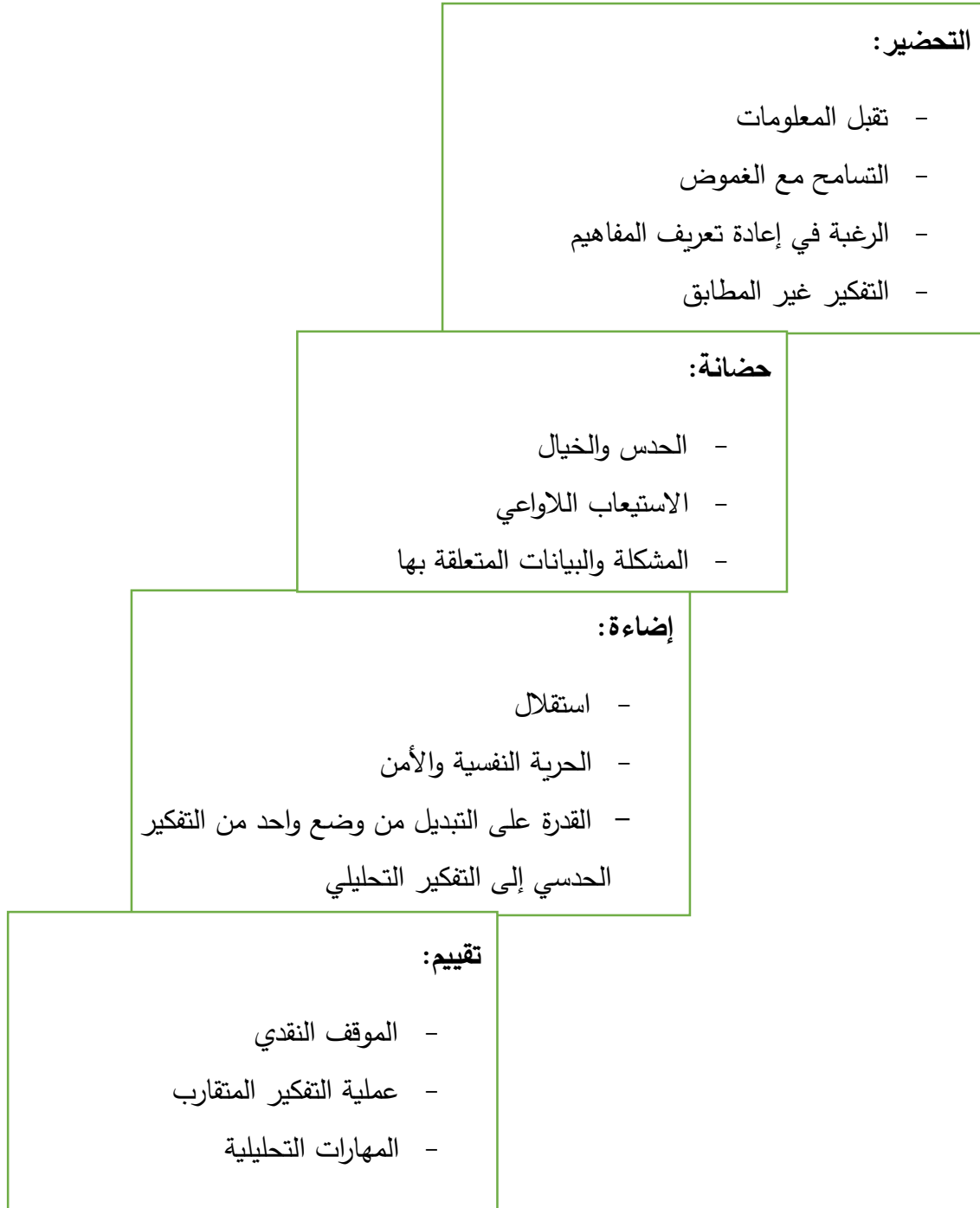
حسب نموذج روجرز يشخص أعضاء المؤسسة خلال المرحلة الأولى مشكلة في عملهم ويحاولون إيجاد حل، قد يتخذ هذا القرار لعدة أسباب كملاحظة إنحراف في الأداء بين الأداء الحقيقي والأداء المنتظر، ومن خلال الربط بين المشكلة والإبداع الإداري، يحرص أعضاء المؤسسة بأن يستجيب هذا الإبداع للمشكلة المشخصة في المرحلة السابقة ويخططون لتبنيه¹.

وهناك من قسم عملية الإبداع إلى أربعة مراحل مترابطة بقوة كما هو موضح في شكل رقم (10). في كل مرحلة من هذه المراحل، تختلف العملية الفكرية وللمهارات المطلوبة للمبدعين²:

¹ جزيري لمياء، بديسي فهيمة، الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2018، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 232 - 233.

² Jean Claude Tarondeau, Recherche et Développement, Librairie Vuibert, Paris, 1994, PP 57-58.

شكل رقم (10): الرحلة الإبداعية



Source : Jean Claude Tarondeau, **Recherche et Développement**, Librairie Vuibert, Paris, 1994.

ويتضح من خلال شكل رقم (10) أنّ الرحلة الإبداعية تمر بأربعة مراحل، بحيث أنّه سميت المرحلة الأولى بالتحضير والتي تتوفر فيها شروط لكي تتم هاته المرحلة من تقبل للمعلومات، التسامح مع الغموض، الرغبة في إعادة تعريف المفاهيم، التفكير غير المطابق، أمّا المرحلة الثانية حضانة فيجب استخدام الحدس والخيال واستيعاب اللاوعي وأيضا تحديد المشكلة وجمع البيانات المتعلقة بهاته المشكلة، أمّا المرحلة الثالثة فهي إضاءة والتي يجب أن يتصف صاحبها بالاستقلال والشعور بالأمان والحرية وأيضا القدرة على تحويل الأفكار وتحليلها تحليلًا منطقيًا وغير المعتاد، والمرحلة الأخير هي مرحلة التقييم والتي يتصف صاحبه بمهارات النقد والتحليل.

3- مستويات الإبداع الإداري

ذكر كاتل وبوتشر (Cattell & Butcher, 1968) أنّ الإبداع يظهر على مستويات مختلفة تتراوح بين اكتشاف تركيب الذرة وتنظيم مخطط الحديقة، وحتى أولئك الذين يرفضون فكرة التوزيع الطبيعي للإبداع كسمة تتصف بها الشخصية، ويرون أنّ الافتراض بوجود مستويات في الأحكام على النتائج الإبداعية يبدو أمرا معقولا، وبهذا تصنف جميع الاتجاهات التي طورت بموجبها أدوات أو طرائق لقياس الإبداع بما في ذلك اتجاه القياس النفسي الذي طورت بموجبه مقاييس الإبداع لتورنس وجيلفورد (Torrance & Guilford). عند القيام بالتعبير عن كلمة "الإبداع" يبدر في ذهن الأفراد باختلافهم سواء كانوا أكاديميين أو أناس عاديين هو الاختراق الإبداعي (Creative Breakthrough) أو الإنجاز الخارق غير المسبوق. وعديد الباحثين يقومون بالدفاع عن ضرورة القيامة بتميز بين مستويات للإبداع أنّدُرّها مستوى الاختراق الإبداعي. ومن الأمثلة على ذلك فقد قسم تايلور (Taylor) الإبداع إلى خمسة مستويات حسب ما يلي:

- **الإبداع التعبيري (Expressive):** يقصد بها التطور الفكري الذي يتم بكل حرية وبطرق مميزة أو عبارة عن نتائج متميزة فريدة من نوعها بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال¹؛
- **الإبداع المنتج أو التقني (Productive/Technical):** يعني البراعة والتوصل إلى نتائج من الطراز الأول بطريقة عفوية وقد يشمل المنتجات أو التغييرات التقنية التي تستخدمها المؤسسات. وكمثال على ذلك تطوير آلة موسيقية معروفة، لوحة فنية، مسرحية شعرية²؛
- **الإبداع الاختراعي:** يقصد بها البراعة في استخدام المواد بهدف تطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاماً ' جوهرياً ' في تقديم أفكار أو معارف أساسية جديدة، وما يتصف هذا المستوى من الإبداع بأنه غالباً ما يخضع لمعايير ومواصفات تحدد من قبل دوائر تسجيل براءات الاختراعات التي تشترط أن يكون العمل غير مسبق ونافعاً³؛
- **الإبداع التجديدي:** يعني قدرة الفرد على اختراق القوانين السائدة ومبادئ المتبعة أو المدارس الفكرية الثابتة المتبعة وطرح منطلقات جديدة وأفكار لم يتم تقديمها من قبل، كالتى تم تقديمها من قبل يونج وألد (Jung & Alder) في نظريتهما المبنية سيكولوجية فرويد (Freud)، وما تم تقديمه من قبل كوبرنيكس (Copernicus) من إضافات جوهريّة في توسيعه لنظرية بطليموس في علم الفلك وإعادة تفسيرها⁴؛

¹ فتحي عبد الرحمن جروان، **الموهبة والتفوق والإبداع**، مرجع سابق، ص 92-93.

² نفس المرجع، ص 93.

³ هشام احمد عثمان عبد الفتاح، **دور الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2018-2019، ص 63.

⁴ فتحي عبد الرحمن جروان، **أساليب الكشف عن الموهوبين**، ط2، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2008، ص 88.

- الإبداع التخيلي (Imaginative): يعتبر من أندر المستويات وأعلاها وفيه يتحقق الوصول إلى مبدأ معين أو نظرية جديدة أو افتراض جديد كلياً، وينجر عنه ازدهار أو ظهور مدارس وحركات بحثية جديدة، كما يظهر ذلك في أعمال أينشتاين (Einstein) و فرويد (Freud) ، وفي العلوم بيكاسو (Picasso) ،ورايت (Wright) في الفنون ¹ ؛

وشكل رقم (11): الموالى يختصر هاته المستويات كالآتي:

شكل رقم (11): مستويات الإبداع



المصدر: فريد النجار، إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع، ط1، الناشر: منشأة المعارف، جلال حذى وشركاه، 2014، الإسكندرية، ص171.

4- دوافع الإبداع الإداري:

توجد عدة دوافع للإبداع الإداري منها الذاتية الداخلية والبيئية ومنها المادية والمعنوية وأيضاً هناك دوافع خاصة بالعمل سوف يشار إليها في النقاط التالية:

¹ فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص88.

4-1 الدوافع الذاتية الداخلية:¹

- الإقدام إلى إنجاز الأهداف.
- كسب رضا الذات.
- بلوغ الأهداف والغايات المرجوة بأسرع الطرق.
- كثرة تجريب مجالات عديدة للعمل.

4-2 الدوافع البيئية الخارجية:²

- مواجهة المشكلات سواء العامة والخاصة.
- حاجة الأفراد للنمو والحيوية.
- الرغبة في تحقيق الازدهار والسير نحو التقدم.
- القيام بصناعة الأحداث ومسايرة التغيرات الزمنية السريعة.

4-3 دوافع مادية ومعنوية:³

- جَنِي المكَافآت المالية.
- اكتساب التقدير والثناء والحصول على سمعة حسنة وكسب شهرة.
- كسب وظيفة مرموقة ومرتبعة لاثقة.
- الحصول على درجة علمية راقية.
- تحقيق رضا الأفراد.

¹ أسامة محمد خير، إدارة الإبداع والابتكارات، ط1 دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 44.

² نفس المرجع، ص ص 44-45.

³ نفس المرجع، ص 45.

- نيل خدمة الأمة والوطن.

4-4 دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

- المنافسة الحادة في السوق: تعمل المؤسسات في ديناميكية متحركة على الرغم من أنواعها

المختلفة، لهذا أصبحت المؤسسات تلجأ للإبداع وتقوم بتحمل المخاطرة بهدف الحفاظ

على حصتها السوقية¹.

- الحصول على أفكار وبذلك باستخدام تقنية العصف الذهني².

- الثورة العلمية والتكنولوجية: دفعت لتطبيق نتائج الأبحاث المتوصل إليها المتعلقة بالإنتاج

وعملية التصميم وتحسين الجودة، وهذا ما أدى إلى تطوير الأبحاث وإجراء تعاقدات مع

مراكز البحث والجامعات وإنشاء مخابر خاصة والقيام بتطويرها³.

ترى الباحثة أنّ الدافع الرئيسي للإبداع الإداري هو التصدي للمشكلات والتأقلم معها ومحاولة جمع

أفكار إبداعية لاستعمالها في إيجاد حلول استعجالية وسريعة تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة

ومنافسة المؤسسات الكبرى.

¹ بن نذير نصرالدين، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 4،

2010، جامعة سعد دحلب، البليدة، ص 230.

² أسامة محمد خير، مرجع سابق، ص 45.

³ بن نذير نصرالدين، نفس المرجع، ص 230.

المبحث الثاني: المحددات الأساسية للإبداع الإداري

هناك عدة نظريات قامت بتفسير الإبداع وكل نظرية أنشأها باحث خاص، ساهم في تحليل وتشخيص هاته العملية ودراسة الإبداع من جميع النواحي سواء في حل المشكلات أو التراكيب والأهداف أو مدى استخدام الأنظمة، بحيث قام الباحثون بتمييز أنواع مختلفة من الإبداع الإداري فمنه ما هو على مستوى الفرد ومنه ما هو على مستوى الجماعة وأيضاً على مستوى المؤسسة. والإبداع التكنولوجي وكذلك تحديد الأبعاد الأساسية له، ولأن المؤسسات أصبحت بحاجة ماسة إلى العمليات الإبداعية في أعمالها من أجل تحقيق التميز في الأداء وتطوير العمل الإداري وجب توفر مجموعة من المقومات تساعد على تحقيق هاته الغايات .

المطلب الأول: نظريات الإبداع

لقد طرح العديد من العلماء والكتاب أفكار قام عدد من الكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات، وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت النظريات معالجة مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المؤسسات، والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

1- نظرية (March & Simon) هذه النظرية قامت بتفسير الإبداع إنطلاقاً من عملية معالجة

المشكلات التي تواجه المؤسسات ،وقد تعترض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن

تقوم به، فتقوم بعملية البحث من أجل خلق بدائل، تمر عملية الإبداع بعدة مراحل هي فجوة

أداء، عدم رخاء، قيام بالبحث والوعي، إيجاد بدائل، ثم نصل إلى الإبداع بحيث ترجع الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو الداخلية¹.

2- نظرية (Burns & Stalker) وهما من الأول الذين أكدوا على أنّ التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فقد توصلنا إلى أن الهياكل الأكثر ملائمة هي الهياكل التي تشارك في تطبيق الإبداع في المؤسسات وذلك من خلال النمط الآلي الذي يتوافق مع بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يتوافق مع البيئة سريعة التغير، كما يساهم النمط العضوي عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يقوم بعملية تسهيل جمع البيانات والمعلومات وجمعها².

3- نظرية (Wilson) قام الباحث بتبيان عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل كان هدفها إدخال تغيرات داخل المؤسسات تمثلت في: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبنيه وعملية تطبيقه، وهذا عند إدراك الحاجة للتغير أو الوعي بالتغيير المطلوب ومن ثم القيام بتوليد مقترحات وتطبيقها فعليا، فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة يرجع سببها لعدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما ارتفع عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، وتعد الحوافز من المؤثرات الإيجابية لتوليد الاقتراحات وزيادة مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة³.

¹ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 16.

² سعال سومية، الإبداع الإداري: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة التراث، المجلد 01، العدد 29، 2018، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 385.

³ نفس المرجع، ص 385.

4- نظرية (Harvey & Mill) قد استفادا مما طرحه الباحثان (March & Simon) (Burns) Stalker &، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد قاموا بوصف أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلات وهذا عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المؤسسة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المؤسسة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)، وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية ببنى الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المؤسسة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها¹.

5- نظرية (Hang & Aiken) تعتبر من بين النظريات الأكثر شمولية، بحيث تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع بغض النظر عن العوامل التي تؤثر فيه، وقد فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وقد تم تحديد مراحل الإبداع كمايلي:

¹ لبوز إلياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطور التنظيمي دراسة سوسولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة (اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة)، أطروحة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص 60.

- مرحلة الإعداد: هذا من خلال الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- مرحلة التقييم: يتم فيه عملية تقييم النظام وتحديد مدى تحقيقه لأهداف وهذا ما جاء به (March & Simon).

6- نظرية (Zaltman & others) تقوم هذه النظرية بالنظر للإبداع على أنه عملية مكونة من مرحلتين هما: مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية، ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ، وقد قاموا بوصف الإبداع بأنه عملية جماعية وليست فردية، وقد اعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) وقاموا بالوسع في شرح المشكلة التنظيمية، وقدموا إضافات فيما يتعلق بمتغيرات أخرى تمثلت في العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع¹. والمراحل التي وصفوها في نظريتهم كما أسلفنا هما اثنتان: الأولى هي مرحلة البدء، وتتكون من الوعي المعرفي بالمشكلة، والتعرف على حالة الصراع المتواجدة، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب حولها، وأما مرحلة التطبيق فقد تكونت من جزأين الأولى تتناول التطبيق التجريبي والثانية التطبيق النهائي.

7- نظرية التركيز على الإبداع (Process Innovation) لرائدها الأول (Davenport) في عام (1994)، والتي قام بالتركيز على العمليات والقيام بتحسينها، وقد تكاملت مع عمليات التعلم التنظيمي وصناع المعرفة في المؤسسة.

¹ عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، مرجع سابق، ص ص 17-18.

8- نظرية (Drucker) تناول الإبداع في نظريته بوصفها الطريقة التي يعتمد بها رجل الأعمال أو المنظم لإنشاء مصادر جديدة للثروة، أو تقديم الدعم للموارد التي لها قدرات عالية لخلق الثروة مستقبلاً، وصولاً لتطوير العلاقة بين رجل الأعمال هذا والإبداع والميزة التنافسية في بيئة التنافسية الديناميكية. فالإبداع هنا سيكون الخروج عن المألوف نحو أرض جديدة، وأفق جديد للحقيقة غير العادية¹.

المطلب الثاني: أنواع الإبداع الإداري

حدد الباحثون عدة أنواع من الإبداع الإداري كل حسب تحليله نتعرف عليهم فيما يلي:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للإبداع، والأنواع الثلاثة تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمؤسسات المعاصرة سندرجها باختصار كالتالي:

1- الإبداع الإداري على مستوى الفرد: Individual Innovation

يتم التوصل إلى هذا الإبداع من قبل أحد الأفراد، ومن بين أهم السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: حبه للاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، التحلي بالاستقلالية في الحكم، يسعى لتأكيد الذات، يتصف الذكاء، مرونته في التعامل مع الأشياء، لديه حب المخاطرة، الطموح، له القدرة على التحليل².

¹ سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 46-48.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 392.

أيضا هو الإبداع الذي حققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول ويحدد خصائص الفرد المبدع بالآتي:¹

- المعرفة: لإتقان العمل لا بد من بذل وقت كبير؛
- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق؛
- الذكاء: قد تكون نسبة ذكائه غير عالية، إلا أنه يتمتع بقدرات التفكيرية تجعله يكون علاقات مرنة بين الأشياء؛
- الشخصية: رغبة الشخص في المخاطرة مما يولد داخله الدافعية، كذلك الاستقلالية والمثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة؛
- الطفولة: الأوضاع العائلية والاقتصادية الصعبة وتنوع السمات؛
- التفاعل: الانفتاح والتعامل مع الآخرين وتبادل الآراء معهم؛
- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع يتسم بعدم الانطوائية والميل نحو التفاعل وتبادل الآراء.

وقد أشار الكاتب روبي (Robey) للسمات المميزة للفرد المبدع:²

- الميول للفضول وحب الاستطلاع، وعدم رضاه بالوضع الحالي؛
- تأدية الهدف بذل جهد لإنجاز العمل والقدرة على تقديم الأفكار؛
- التلقائية (العفوية) والمرونة؛

¹ حران العربي، حسين طيبي، داخل المؤسسات الجزائرية قيادة الإبداع الإداري، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 2، العدد 1، 2020، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، ص ص 195 - 196.

² سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 46-47.

- تشجيع عملية تبادل الآراء والنقد الذاتي؛
- الأصالة أي التخلي من الأساليب التقليدية والتصورات الشائعة والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير؛
- شفافية تجاه المشكلات؛
- وضوح الرؤية.

ترى الباحثة أنّ الإبداع الإداري هنا يقتصر على الفرد الذي يمتلك قدرات فكرية وإبداعية، وسرعة في إنتاج أفكار جديدة لم يسبق لأحد وأن توصل إليها والخروج عن المألوف.

2- الإبداع الإداري على مستوى الجماعة (Group Innovation):

إن كثيرا من الاتجاهات المعاصرة أصبحت تعزز مكانة الإبداع الجماعي ولا تحصر الأمر في الأفراد فحسب، وفي ذلك يقول روشكا (Rosca) "إن دور الجماعة في الإبداع الإداري يغدو شيئا فشيئا أكثر وضوحا، حتى أنّ المجالات التي كانت لا تتطلب إلا فردا واحدا أصبحت بعد أن قطعت شوطا بعيدا من الممكن أن تقوم على أساس جماعي"¹.

ويقصد بالإبداع الإداري على مستوى الجماعة هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل المجموعة (قسم أو دائرة، أو لجنة، ... الخ)، واعتمادا على خاصية التداؤب (Synergism) فإن إبداع الجماعة يكون أكبر من مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وقد يرجع ذلك للتفاعل فيما بينهم

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص 68.

وتبادل الآراء والاستفادة من الخبرات والتعاون مع بعضهم البعض وتقديم مساعدات وغيرها، وإن أكبر التحديات التي يمكن للمؤسسات المعاصرة أن تواجهه تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.

وللإبداع الجماعي عوامل مؤثرة تتمثل فيما يلي:

- الرؤية (Vision): عندما يتشارك الأفراد القيم والأفكار التي تنصب نحو تحقيق أهداف الجماعة هنا يزداد احتمالات الإبداع الإداري.
- المشاركة الآمنة (Participative Safety): يلعب المحيط وبيئة العمل دورا مهم، فيتعزز الإبداع الإداري من خلال تشجيع الأفراد على حرية التعبير لأفكارهم (بدون اتهام مضاد)؛
- الالتزام بالتميز في الأداء: إن هذا الأخير يعمل على تشجيع صنع مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بصفة مستمرة.
- دعم ومؤازرة الإبداع: إن تقديم الدعم لعملية التغيير سواء من الزملاء أو المؤسسة يعمل على تحقيق الإبداع الإداري.

وقد أشارت الأبحاث إلى عدة عوامل مؤثرة في الإبداع الإداري للجماعة:¹

- جنس الجماعة: اختلاف وتنوع الجنس ينجم عنه إيجاد حلول أفضل من الجماعة ذات الجنس الواحد.
- تنوع الجماعة: تعدد واختلاف الشخصيات يزيد من إبداع الجماعة.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص 310-311. (بتصرف)

- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع الإداري من الجماعة التي تقتصر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة حديثة النشأة تميل للإبداع الإداري أكثر من الجماعة القديمة النشأة.
- حجم الجماعة: ارتفاع عدد أعضاء الجماعة يزيد من الإبداع الإداري.
- ترى الباحثة أن الإبداع الإداري على هذا المستوى لا يقتصر على الفرد فقط بل ينتقل إلى مجموعة من الأفراد التي تكون لهم رؤية مشتركة وتوافر كبير للأفكار والخبرات التي تساعد في اختيار الحل المناسب لأي مشكلة تتعرض لهم.

3- الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة:

- يتم التوصل إلى الإبداع الإداري عن طريق بذل جميع أعضاء المؤسسة جهدا التعاون فيما بينهم ، وفي دراسات وأبحاث حول الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة تبين أنّ المؤسسة المبدعة تتميز بالصفة التالية:¹

- توجهها نحو العمل الميداني والميل للقيام بممارسات والاستمرار في التجريب رغم الفشل؛
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين؛
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع الإداري يشجعون ويوجهون المبدعين؛

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص394.

- منح العاملين فرصة المشاركة في تقديم المقترحات للعمل وبدائل بهدف تحقيق الإنتاجية؛
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها؛
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمؤسسة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمؤسسة مهارة متأصلة فيها؛
- التميز بالبساطة وتجنب التعقيد في الهيكل التنظيمي ذلك من خلال عدد المستويات والوحدات الإدارية لها؛
- الاتصاف بالشدة واللين معا.

ترى الباحثة أن هذا النوع من الإبداع الإداري يتم بتعاون جميع الأعضاء الموجودين في المؤسسة بحيث يكون لهم نفس الميول ونفس الهدف والكل يساهم في طرح حلول وطرق تساعد على تسهيل العمل وتدفق المعلومات على جميع المستويات كل هذا بهدف وضع حل إبداعي وتحقيق الأهداف.

ويصنف الإبداع وفقا لمجالاته إلى نوعين هما: ¹

✓ إبداع إداري: فهو تغيير في العمليات الإدارية والتي بواسطتها يمكن إنجاز وتقييم وتسليم

الخدمة أو السلعة للمستهلكين؛

ويشمل الإبداع الإداري تغييرا في هيكل المؤسسة وأنظمة والوظائف الأساسية للموارد البشرية

وأساليبها الإدارية؛

¹ لبوز إلياس، مرجع سابق، ص52.

✓ الإبداع التكنولوجي: يعني تغيير في المظاهر المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة أو تغييرا في العمليات الإنتاجية؛ إلا أنّ الإبداع التكنولوجي يختلف عن الإبداع الإداري بكون هذا الأخير يحدث أقل تكرار منه.

✓ الإبداع التسويقي: يقصد به وضع أفكار جديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتج سواء كان سلعة أو خدمة أو على عنصر السعر أو على عنصر الترويج أو على عنصر التوزيع أو على كل هذه العناصر في آن واحد. وبمعنى آخر، فالإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معا¹.

المطلب الثالث: أبعاد الإبداع الإداري

حدد الباحثون اتجاهات عديدة تعددت الاتجاهات لأبعاد الإبداع الإداري، وبالرغم من هذا التعدد في الاتجاهات إلا أنّها لم تؤدي إلى وجود تناقضات حادة في تحديد مضمون تلك الأبعاد، حيث عكست تباين الرؤى الفلسفية الخاصة بهم، وفي ضوء ذلك فقد اعتمدنا الأبعاد التي أوردها (Ettlle & Okee) وهي:²

- **القدرة على اتخاذ القرار:** يعتبر القرار جوهر العملية الإدارية والوسيلة الأساسية لها في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد ظفّر القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة لكونه يساهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة الأنشطة الخاصة بها ووظائفها الإدارية بصفة

¹ بن نذير نصرالدين، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 4، ديسمبر 2010، جامعة البليدة 2، البليدة، ص 229.

² عادل بومجان، محمد قريشي، أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 9، العدد 3 مكرر (الجزء الثاني)، 2019، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص 256-257.

فعالة بكفاءة، هذا البعد إلى قدرة المدير على تشخيص أسباب مشكلات المؤسسة وقدرته على إيجاد السبل لحلها والمبادرة في اعتماد بدائل الحل وتحمل المسؤولية التي تعظم من تراكم قدراته الإبداعية؛

ترى الباحثة أنّ التشخيص الجيد للمشكلات من قبل القائد الكفء يؤدي إلى اختيار الحل الأمثل هذا ما يساعد على اتخاذ القرار الأنسب الذي يدفع بالمؤسسة إلى التقدم والازدهار.

- **قدرة أو سعة الاتصال :** وتتجسد في القدرة على تبادل الأفكار مع ذوي الاختصاص ممن ينتمون إلى المؤسسة نفسها وإلى مؤسسة أخرى، ومتابعة الكتب والاصدارات والنشرات الحديثة والسعي إلى المشاركة في الندوات والمؤتمرات، وذلك بقصد تطوير المهارات وتنمية القدرات الإبداعية وابتكار وتقديم أفكار جديدة، إنّ العاملين في معظم المؤسسات يشكون من ضعف الاتصالات الإدارية الداخلية أو انقطاعها تماما، ويؤدي إدراك العاملين وشعورهم نحو العملية الاتصالية بمؤسساتهم دورا هاما في مسألة التحفيز على الإبداع الإداري، فالاتصال الجيد أداة رئيسية لتحفيز العاملين على الإبداع الإداري؛

ترى الباحثة أنّ الاتصالات الموجودة والجيدة بين الأفراد داخل المؤسسة عامل محفز لهم، وأيضا علاقتهم بالأفراد الذين تكون لديهم رؤية شاملة ومعلومات والاطلاع على كل الأمور هذا ما يرفع من قدراتهم الإدراكية والعملية.

- **روح المجازفة والمخاطرة:** وتشير إلى ميل المدراء إلى المبادرة بطرح أفكار جديدة تمتاز بمخاطرة عالية دون تردد أو انتظار نتائج التجربة والاختيار وميلهم أيضا للانضمام إلى استخدام طرق مبدعة، فالمؤسسات تعيش في محيط كثير التقلبات والتغيرات ولكي تسير كل هذا عليها توفير

قدرات إبداعية تميل إلى المخاطرة والمجازفة، والتي تعمل على إيجاد حلول تكون مناسبة وتقوم بطرح أفكار لم يتم طرحها من مسبقا؛

ترى الباحثة أنّ التغييرات تتطلب وجود قدرات إبداعية تتأقلم وجميع التقلبات التي تحصل وتبني الأفكار الجديدة والميل إلى المخاطرة والمجازفة في استخدام أفكار وطرق جديدة للخروج بحل إبداعي استعجالي.

- **القدرة على التغيير الإبداعي:** وتعبّر عن ميل المدير إلى تبني طرق جديدة لاستثمار المواد الأولية المتوفرة والقدرة على المساهمة الفاعلة في الندوات والمؤتمرات المتخصصة والسعي للتقدم في المسار الوظيفي والقدرة على إحداث التغييرات الجذرية غير المألوفة.

إن القدرة على التغيير الإبداعي تعمل على تجديد الحيوية داخل المؤسسات، فالقدرة على التغيير تؤدي إلى سيادة روح التفاؤل والإبداع الإداري ومن خلالها تظهر مبادرة الأفراد والجماعات، أيضا الآراء والاقتراحات المبدعة ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية بعدها ستختفي روح اللامبالاة والسلبيات الناتجة عن الثبات والاستقرار؛

ترى الباحثة أنّ القدرة على التغيير ترجع بالدرجة الأولى إلى المدير الذي يمتلك قدرات هائلة في تسيير المؤسسة بالطرق الاستثنائية والفريدة والابتعاد عن الأساليب التقليدية التي تكون حائلا بين التطور واستمرارية المؤسسة فذلك التغيير المستمر والمتجدد يخلق لأفراد المؤسسة روح الاستمرار والتفاؤل وتدفعهم إلى استخدام أفكار إبداعية.

- **تشجيع الإبداع:** وتشير إلى قدرة المدير على تشجيع المقترحات والأفكار الجديدة المقدمة من مرؤوسيههم وتقديم التسهيلات لاستقطاب الأفراد المبدعين وحثهم.

ترى الباحثة أن تأييد المدير للأفكار الجديدة وتقديمه لتسهيلات لتطبيقها يشجع على بذل المزيد من الجهد الفكري وتقديم أفكار إبداعية أكثر.

المطلب الرابع: مقومات الإبداع الإداري

حتى يحقق الإبداع غايته في تطوير العمل الإداري وترقيته إلى الأفضل والحصول على نتائج إيجابية من خلال تطبيقه في المؤسسة من الضروري توفر مجموعة من المقومات الإدارية ولعل أهمها ما يلي:¹

- **البناء التنظيمي (بناء السلطة في المؤسسات):** يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية في إطار نظرية التأثير الموقفية، حيث هناك علاقة بين الإبداع الإداري وحرية الفرد في اختيار كيفية قضاء وقته في معالجته للمشكلات التي ستواجهه في أداء عمله وستؤثر تأثير إيجابيا في مجال الأداء الإبداعي؛
- **الإجراءات ونظم العمل:** إن تبسيط الإجراءات التنظيمية عامل مهم في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، ذلك أن تلك الإجراءات والقوانين والتعليمات مجرد وسائل، ولا تُعتبر غايات في حد ذاتها، إلا أنه في الكثير من المؤسسات تعتبر معايير لتقييم الموظفين ومدى انضباطهم والتزامهم بالقواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل؛

¹ صدوقي غريسي، بوشبي محمد رضا، تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية لتنمية القدرة على الإبداع دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01 مكرر، 2021، المركز الجامعي، تندوف، ص ص 371-372.

- **الاتصالات:** حتى يمكن قبول وتبرير الأعمال الإبداعية يجب أن تبلغ صعودا ونزولا وهذا ما يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة؛
- **نمط القيادة:** يبدأ الإبداع الإداري من الأعلى وصولا نحو الأسفل، والقيادة هي العملية الجوهرية في الإدارية وتتبع أهمية مكانتها في قيامه بدور أساسي يسري في كامل جوانب العملية الإدارية مما يجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية.

المبحث الثالث: أسس تطبيق الإبداع الإداري

تعتمد المؤسسات على مجموعة من الاستراتيجيات وسياسات تساعد على تحفيز الإبداع الإداري وذلك بتوفير المناخ المناسب له وأيضاً يجب توفير متطلبات أخرى لتحقيق الإبداع الإداري من أفراد مبدعين وتخطيط استراتيجي يساهم في تشجيع الإبداع ودعمه بتوفير الأساليب وتنمية القدرات وإنشاء وحدات بحث وتطوير وتدريب الأفراد العاملين على المهارات لأن المؤسسات بحاجة ماسة لكل هذا.

المطلب الأول: حاجة المؤسسات إلى الإبداع الإداري

تعدد حاجات المؤسسة إلى الإبداع الإداري بحيث تم دراستها في العناصر التالية:¹

- الإبداع الإداري عنصر أساسي في جميع نشاطات أي مؤسسة من أجل رفع الكفاءة والإنتاجية، وبهذا تتم عملية تحسين المخرجات (منتجات أو خدمات)؛
- إن التغيير والتطوير الذي تفرضه المشاكل الإدارية المتزايدة في المؤسسة يتطلب الإبداع الإداري؛
- إن زيادة حدة المنافسة تفرض اللجوء إلى الإبداع الإداري بهدف زيادة القدرة التنافسية؛
- مواجهة المؤسسة مشكلات عديدة بسبب تقنيات الاتصال والأنترنت والثورة الهائلة للمعلومات هذا ما جعلها تلجأ لإدارة إبداعية من أجل حل هاته المشكلات التي تعرضت لها؛
- الحاجة الملحة للإبداع الإداري للدول النامية من أجل مواكبة ومسايرة التطورات الحاصلة؛
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول لمشكلات قائمة؛

¹ آلاء روجي محمد لولو، مرجع سابق، ص 41-42.

- يعتبر الإبداع الإداري من المطالب الأساسية في الإدارة بحيث أن كل قائد لا يتبنى الإبداع الإداري يحكم على مؤسسته بالفشل والتخلف والانحيار؛
- في مرحلة معينة تصل بعض المؤسسات إلى الكفاءة وتتفوق على غيرها، وللمحافظة على هاته المكانة لا بد توفير مقومات الإبداع الإداري كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل.
- ترى الباحثة أنّ كل مؤسسة تحتاج لأن تتوفر على الإبداع الإداري لأنه الأداة التي بواسطتها تستطيع أن تحل بها مشكلاتها التي تتعرض لها بطرق إبداعية، ولأنّها الأساس في رفع جودة الأداء والكفاءة لكل الأعمال ما يجعلها تسعى إلى منافسة المؤسسات الكبرى وتحقيق الازدهار.

المطلب الثاني: متطلبات الإبداع الإداري

حتى يتحقق الإبداع الإداري هناك العديد من المتطلبات التي لا بد أن تتوفر وبهذا تقوم المؤسسة بتحقيق التنمية لمواردها البشرية ويتطلب هذا ما يلي:¹

- توافر أفراد لهم قدرات إبداعية وإدارة تدعم الإبداع الإداري وتوفر نظام اتصال فعال؛
- بناء استراتيجي متكامل (تخطيط استراتيجي)؛
- وجود منظومة متكاملة من السياسات: تتمثل في التوجيه الجيد وتنسيق المعلومات، الدقة في اتخاذ القرارات، وتحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المؤسسة المناخ المحيط بها؛
- وجود هيكل تنظيمي مرن؛
- وجود نظام لإدارة الجودة الشاملة؛

¹ جلال نافل شيخ العيد وآخرون، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، 2021، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 6.

- وجود نظام خاص بإدارة الأداء متمثل في تخطيط وتوجيه وتشخيص وتحسين وتطوير وتقييم.

المطلب الثالث: استراتيجية إدارة ودعم الإبداع الإداري

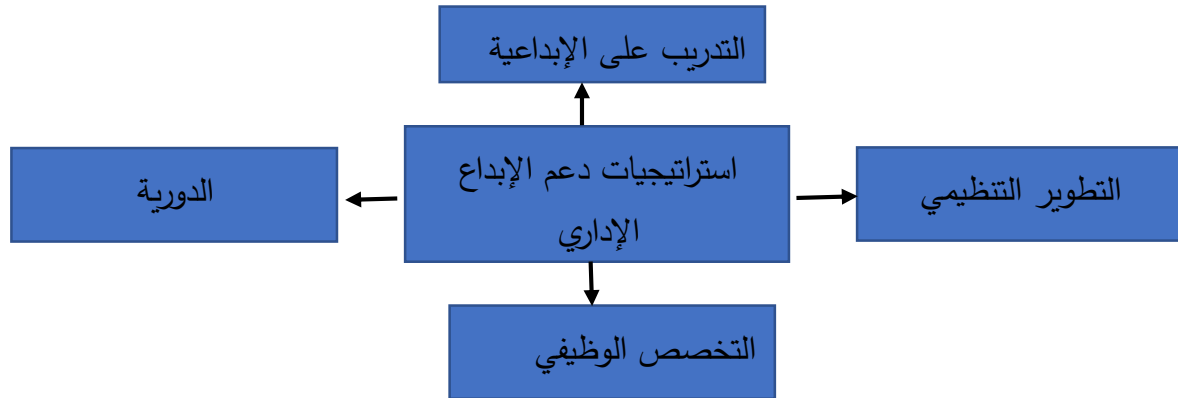
على المؤسسة اتخاذ عدة استراتيجيات لإدارة ودعم الإبداع الإداري لذا تسعى كل مؤسسة إلى إدارة العملية الإبداعية داخلها من خلال تشجيع عملية الإبداع من خلال توفير ما هو ملائم من بيئة وإمكانات وسوف نتطرق إليها في التالي:

1- استراتيجية دعم الإبداع الإداري

إذا أرادت مؤسسة ما أن تطور إبداعها الإداري الذي يقوم به أعضاؤها، فعليها أن توجد استراتيجيات تساعد على ذلك، والمقصود من استراتيجيات الإبداع الإداري السياسات التنظيمية التي يتم تصميمها خصيصا لكي تروج العملية الإبداعية وإيجاد مناخ إبداعي في المؤسسة

وشكل رقم (12) التالي يوضح استراتيجيات دعم الإبداع الإداري:

شكل رقم (12): استراتيجيات دعم الإبداع الإداري



المصدر: نصر الدين بن عودة، العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - البلدة - المدية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع-تنظيم وعمل، جامعة أبو القاسم سعد الله،

الجزائر 2، 2015-2016، ص91.

ونتطرق إلى هاته الاستراتيجيات كما يلي:

1-1 التطوير التنظيمي (Organizational Development): تتمثل في الأساليب والطرق التي

تم استمدادها من العلوم السلوكية ويتم تصميمها كي تزيد قدرة المؤسسة على تقبل التغييرات وزيادة فاعليتها. هدفها رفع الكفاءة تنظيمي لكنها عملية طويلة المدى، وهو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي، والعلاقات الإنسانية بهدف تحقيق تفاعل الأفراد بالمؤسسة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم لأي شيء، وتوسيع فرص التفكير بهدف تشخيص المشكلات والبحث عن الحلول الجديدة لمواجهتها، زرع الثقة بين العاملين على مختلف المستويات التنظيمية. يعتبر التطوير التنظيمي الاستراتيجية الملائمة التي تروج للإبداع الإداري كونها تركز على الأفراد والعلاقات والتغيير، فهو يساهم في تدريب أفراد المؤسسة على تقبل الإبداع الإداري، وترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع الإداري، ويمكن أن يستخدم لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح¹.

2-1 التخصص الوظيفي (Functional Specialization) هي تخطيط وحدات تكون مختصة

بالقيام بالأنشطة المتخصصة. وبهدف الترويج للإبداع الإداري يتم التخطيط فيه لوحدة تنظيمية تكون بيئتها التشغيلية تتلاءم مع المراحل المختلفة للعملية الإبداعية، مثلاً كإنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط. من المحتمل أن تكون قابلية المؤسسة لاستخدام هاته الاستراتيجيات

¹ نصر الدين بن عودة، مرجع سابق، ص ص 91-92.

كبيرة التي تسعى من خلالها لإيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون

جذرية، ويعد التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الإبداع الإداري¹.

1-3 الدورية (Periodical) ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية متغيرة ومن أمثلة على

هذه الاستراتيجية نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ

مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت، أو استراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات

متنوعة، تعيين موظفين جدد بصفة دورية تكون لديهم خبرات في المناصب التي تتطلب قدرات إبداعية

غير عادية².

1-4 التدريب على الإبداعية (Formation Créative) هو استراتيجية تنتهجها المؤسسة لزيادة

إنتاجها الإبداعي وتدريب أفرادها على المهارات التي يتطلبها الأداء الإبداعي، ويتم ذلك بإتباع

الأساليب التالية:

- إيجاد آليات عمل للقيادات الإبداعية داخل المؤسسات، من خلال إسناد دوائر مختصة لكافة

أنواع الدعم المادي والمعنوي، والذي يساعد على إيجاد الأفكار الجديدة والمبدعة.

¹ مؤيد الساعدي وآخرون، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية في معمل سميت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، 2013، جامعة القادسية، العراق، ص35.

² نصر الدين بن عودة، مرجع سابق، ص 92.

- تدريب الفئات الشابة من العاملين ومن مختلف المستويات أو الوظائف الإدارية، مما يؤدي لدى معظمهم بالشعور بالحماس والتحفيز الذي قد ينتج أفكار إبداعية إذا ما أحسن توجيهه من قبل الإدارة المختصة بعملية التطوير التنظيمي¹.

2- استراتيجيات إدارة العملية الإبداعية في المنظمة المتعلمة

تعمل المنظمة المتعلمة على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع الإداري ويصبح ذلك جزءا من ثقافتها التي تنقلها من جيل إلى آخر وينعكس ذلك على أنظمتها وهياكلها، وإجراءاتها ومنظومة الحوافز التي تتبناها ومن هنا تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها، وبالنسبة تنتقل من منظمة تسعى للقيادة إلى منظمة تسعى للريادة. ومن بين الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة المتعلمة لتشجيع العملية الإبداعية نذكر ما يلي:²

- اعتبار الإبداع الإداري أحد الموارد الرئيسية في المنظمة المتعلمة؛
- الضن بقدرة الجميع على الإبداع الإداري؛
- تسهيل وتوضيح عملية الإبداع الإداري للأفراد ومحاولة إقناعهم بقدراتهم الإبداعية؛
- جعل العملية الإبداعية من بين الحاجات الرئيسية والاستراتيجية للمنظمة المتعلمة؛
- إنشاء بيئة ثقافة تعمل على رفع قيمة ومكانة الإبداع الإداري واعتباره من معايير جودة وكفاءة الموظف.

¹ نصر الدين بن عودة ، مرجع سابق، ص ص 92-93.

² سكايمه راشة، عثمانى مصطفى، دور التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع-دراسة حالة المحافظة الوطنية للساحل، مجلة الإبداع، المجلد 13، العدد 01، 2023، جامعة البليدة 02، البليدة، ص 37.

المطلب الرابع: التدريب على الإبداع الإداري

إن المنهج لدعم الإبداع الإداري في العمل يتمثل في تدريب الأفراد العاملين في المؤسسة على المهارات المصاحبة للأداء الإبداعي. وهنا تتداخل واضح مع استخدام أساليب توليد الأفكار. وتضم معظم برامج التدريب على الإبداع الإداري تعلم واحداً أو أكثر من هذه الأساليب، ويمكن النظر إلى هذه الأساليب في حد ذاتها على أنها شكل من أشكال التدريب.

وسوف نشرح برنامج بارنز للإبداع في حل المشاكل (The Parnes Creative Problem-

Solving Programme):¹

قدم سيدني بارنز (Sidney Parnes) برنامج يمكن إعتباره من بين البرامج الأكثر تأثيراً والناجحة من الناحية التجارية في مجال برنامج الإبداع في حل المشاكل. ظهر هذا البرنامج من أفكار أوسبورن (Osborn) عن كيفية دعم الإبداع، وقد اشتمل على أسلوب العصف الذهني، كما يشتمل على أشياء أخرى كثيرة. ولقد ظهر البرنامج الأصلي لأول مرة في عام 1967 في كتاب "دليل السلوك الإبداعي (Creative Behaviour Guidbook) وكتاب التدريبات التابع له (Creative behaviour workbook). وقد انطلقت بعد ذلك مبادرات أخرى للتدريب على الإبداع، بعضها في نفس الإتجاه من قبل (Parnes) ورفاقه من العاملين في مؤسسة التعليم الإبداعي (Creative Education Foundation)، وبعضها الآخر قام به أناس آخرون. ومن العدل أن نقول بأن معظم برامج التدريب على الإبداع شائعة الاستخدام مبنية على الأقل جزئياً على ما قدمه بارنز (Parnes) في شكل

¹ نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل إنتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص ص 72-74.

برنامج الإبداع في حل المشكلات (Creative Problem –solving program). ولقد وصف

Parnes عملية الإبداع في حل المشكلات باعتبارها تتم في خمس مراحل هي:

1- **مرحلة إيجاد الحقائق (Fact finding):** في هذه المرحلة نقوم بجمع معلومات بشأن

المشكلة موضع الاهتمام.

2- **مرحلة تحديد المشكلة (Problem Finding):** في هذه المرحلة يتم توضيح المشكلة

وإعادة صياغتها بطريقة تعمل على مساعدة تشجيع الأفراد على إنتاج أفكار تساهم في

حل المشكلة لأنها في بداية تكون غير معروفة جيداً وغير مرتبة.

3- **مرحلة إيجاد الأفكار (Idea Finding):** في هاته المرحلة يتم توليد أكبر عدد من الأفكار

(a Range of Ideas) التي يمكن أن تقدم حلاً للمشكلة محل الاعتبار.

4- **مرحلة إيجاد الحلول (Solution Finding):** وفي هذه المرحلة يتم صياغة معايير

تقييم الأفكار، وتطبيقها على الأفكار التي تولدت خلال المراحل السابقة.

5- **مرحلة التوصل إلى القبول (Acceptance Finding):** يتم اختيار الأفكار الجيدة

وتقديمها للأفراد المختصين بالتنفيذ. مع توقع احتمالية وجود مقاومة للحل في هاته المرحلة.

ويتم تعليم المتدربين عليه سلسلة من الأساليب التي يتم استخدامها في كل مرحلة من هذه المراحل،

متضمنة عناصر من عملية العصف الذهني، وبصفة خاصة مبدأ تأجيل الحكم على الأفكار وقوائم

المراجعة والعلاقات الإجبارية، ويتكون برنامج التدريب الأصلي من 16جولة تستغرق نحو 24

ساعة، موزعة على ثلاثة أيام. يستطيع الأفراد الإبحار في البرنامج بأنفسهم من خلال استخدام كتب

الدليل (Guide book) وكتاب التدريب (Work Book)، ولكن Parnes يوصي بضرورة وجود

فصول دراسية يقودها أحد المدربين لكل 25 متدرب، حتى يكون التدريب أكثر فاعلية.

المبحث الرابع: النظم الإبداعية في المؤسسة

يعتبر نظام الإبداع والابتكار من أهم الأنظمة التي يجب على المؤسسات الاعتماد عليها وكذلك خلق المعارف وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، وأيضاً الاهتمام بالعاملين ذوي الصفات المميزة للإبداع وتوفير البيئة المناسبة التي تسمح لهم بإظهار قدراتهم وإمكاناتهم من أجل تحقيق التميز للمؤسسة وبهدف التصدي للعوائق الإدراكية والاجتماعية والثقافية، التنظيمية، والنفسية التي تحول بين نجاح ورقي المؤسسات.

المطلب الأول: نظام الابتكار والإبداع في المؤسسة

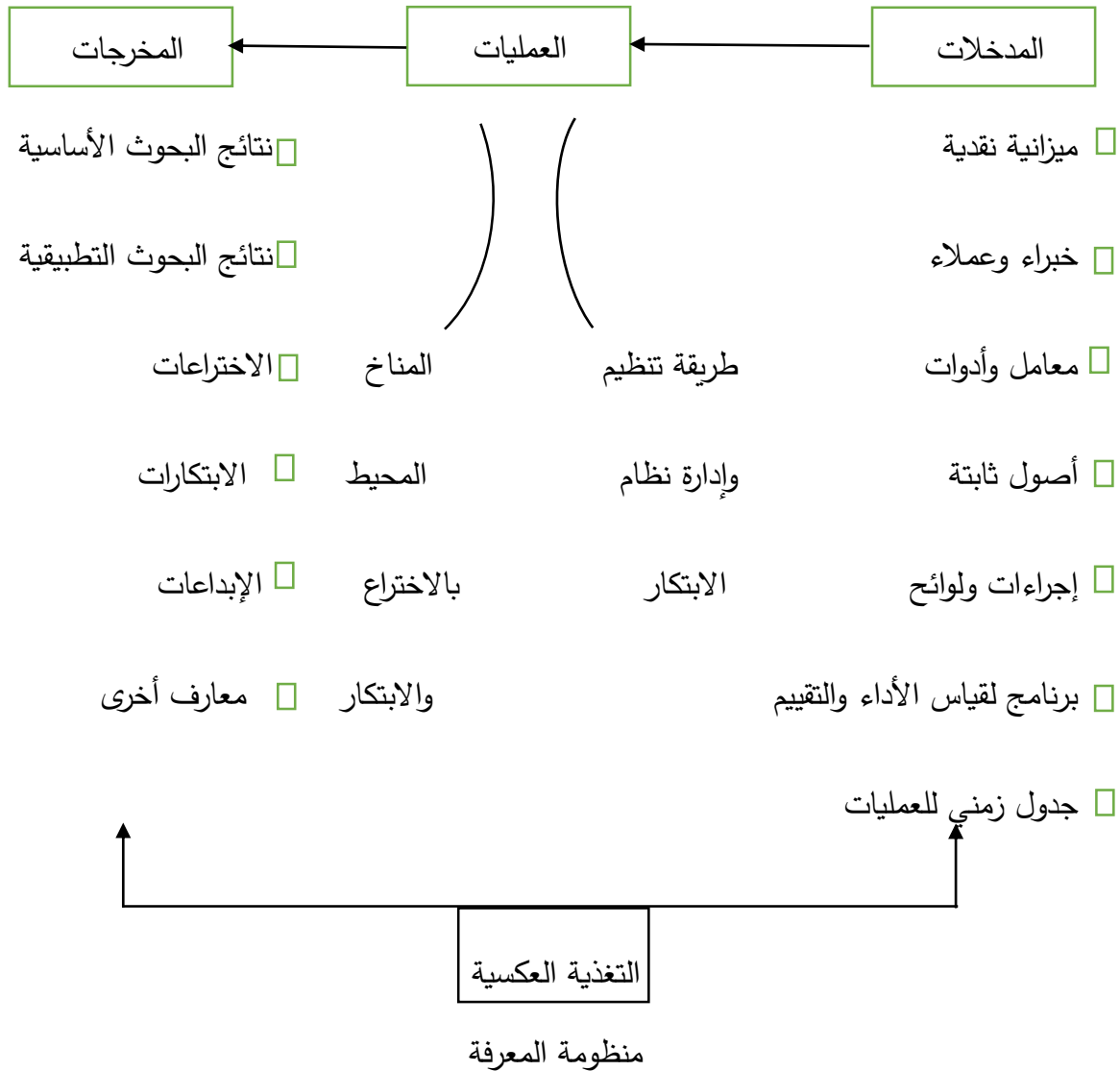
يمكن تحديد مستوى الأداء الإبداعي أو الابتكاري من خلال ما يحصل من تفاعلات بين القدرة على الأداء والرغبة في تحقيقه والبيئة المحيطة به، وبما أنّ المعرفة هي وليدة العلم حيث تكون هذه الحصلة النهائية لعملية البحث العلمي والاختراع والابتكار والإبداع، وبالتالي فإن قيمتها نظرية كانت أم تطبيقية يمكن تحديد بمدخلات النظام الخاص بها حيث تعتبر المعرفة نفسها هي مخرجات هذا النظام¹.

ويمكننا أن ننظر إلى عملية الابتكار والإبداع في المؤسسات على أنّها نظام متكون من مدخلات وعملية تحويل وتشغيل وفي الأخير الحصول على مخرجات، ويتميز هذا النظام بوجود علاقة مميزة بينه وبين البيئة الخارجية المحيطة.

¹ رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، الجزء 1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000، ص29.

ويوضح شكل رقم (13) نظام الابتكار والإبداع في المؤسسة كما يلي :

شكل رقم (13): نظام الابتكار والإبداع في المنظمات



المصدر: رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، الجزء2، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص54.

قد يتأثر نظام الابتكار والإبداع داخل المؤسسات بالمتغيرات سواء كمية أ فيما يخص

التطلعات والخبرات السابقة وأيضا التعليم، والاحتكاك والتفاعل والمعرفة والإدراك، شخصية الأفراد،

والبيئة المحيطة والانفتاح الفكري والذاكرة، والحاجات والإمكانيات والقدرات النفسية والمكتسبة، وغير ذلك من العوامل المؤثرة في الإدارة الابتكارية والإبداعية في المؤسسة¹.

المطلب الثاني: عامل الابتكار والإبداع الإداري وخلق المعرفة

يعتبر الابتكار والإبداع الإداري مهمان في المؤسسات لما فيهم من نتائج إيجابية تنعكس عليها والقيمة المضافة لها مما يجعلها ترتقي وتتطور، كما أنّ خلق المعرفة تكسب المؤسسات معارف تسهم في نجاحها ونتطرق إلى كل هذا في الأتي:

1- عامل الابتكار والإبداع الإداري

إن تشجيع الابتكار الفردي والجماعي هو الذي يركز على مرتكزات العقل التنظيمي والمعارف المتراكمة ويجزم على نجاح الأعمال في المستقبل².

ولكي نصل إلى الإبداع الإداري لا بعد من توفر مجموعة من المميزات والخصائص في الشخص المبدع وتوفير التقنيات اللازمة للحصول على أفكار إبداعية وسوف نتطرق إليها بعد تعريف التفكير الإبداعي فيما يلي:

¹ أرعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟، ط1، الجزء2، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص ص 54-55.

² عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص95.

يمكننا تعريف التفكير الإبداعي بأنه: " طريقة جماعية تشجع التفكير الجماعي لإيجاد وخلق الأفكار"¹.

كما أنّ التفكير الإبداعي يمكن الناس من التعامل مع المشكلات والحلول بطرق أكثر ابتكاراً².

ولكي يكون هناك تفكير إبداعي لا بد أن يتميز صاحب التفكير الإبداعي بمزايا مختلفة أبرزها: ³

* خصائص عقلية:

✓ إظهار الثقة بالنفس بدون غرور؛

✓ الإرادة القوة والعزيمة مع حب المغامرة؛

✓ تحمل المسؤولية بقدر عالي؛

✓ تعدد الميول والاهتمامات؛

✓ التحكم في العصبية وضبط النفس؛

✓ الميل إلى الانفراد أثناء أداء أعماله؛

✓ الانصراف بالمرح وقدرة عالية على اكتساب الأصدقاء؛

✓ التعرف على العيوب من خلال القدرة على نقد الذات؛

* خصائص متفرقة:

✓ حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل؛

✓ الميل إلى الهدوء أثناء النقاش؛

¹ أرعد حسن صرن، إدارة الإبداع والابتكار كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، مرجع سابق، ص 208.

² أندروجرانت، جابا جرانت، من قتل الإبداع؟، ط1، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، 2015، مصر، ص25.

³ غسان قاسم داود الامي، خالد عبد الله إبراهيم العيسوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، دار المنهجية لنشر والتوزيع، 2015، ص154 .

✓ الإيمان بإمكانية الإبداع أكثر؛

✓ القدرة على التغلب على عوائق الإبداع الإداري التي تصرفه عن الإنتاج.

وهناك خصائص فطرية يتميز بها الفرد المبدع:¹

✓ المعرفة: اتقان العمل يتطلب بذل وقت كبير بالنسبة للأفراد؛

✓ التعليم: وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع؛

✓ الذكاء: يتمتع الإنسان المبدع بذكاء عالي ويتمتع بقدرات فكرية تجعله يكون علاقات مرنة

بين الأشياء؛

✓ الشخصية: يحب الشخص المبدع روح المخاطرة ومستقل ومثابر وعالي الدافعية ومشكك

ومفتوح على الآراء الجديدة وقادر على التعامل مع العزلة وعالي الفكاهاة؛

✓ الطفولة: اتسمت بالتنوع؛

✓ العلاقات الاجتماعية: الإنسان المبدع يتميز بعد الانطوائية فهو يميل إلى التفاعل وتشارك

الآراء مع الآخرين؛

ليس الشخص فقط هو من تتوفر فيها خصائص بل التفكير الإبداعي في حد ذاته يتميز بعدة

خصائص أهمها:²

- تتفاوت درجة خاصية الإبداع عند الفرد فكل فرد عنده القدرة على أن يكون مبدعا لو نمت

قدراته الإبداعية ولعل الفرق بين الإنسان العادي والعبقري هو أنه يكون مبدعا في موضوعات

¹ أسماء إبراهيم، سعاد ولد محي الدين، الإبداع والتمكين الإداري نظرة في واقع ثقافة الإبداع بالمؤسسة الجزائرية،

مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 02، 2016، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 5.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، الإبداع والتفكير الابتكاري، مرجع سابق، ص 47- 48.

ليست بقدر أهمية الموضوعات التي أبداع فيها العبقرى إضافة إلى ذلك نظام القدرات العقلية

والقدرات المؤدية للإبداع قد لا تكون لدى الإنسان الطبيعي بمثل ما كانت عند العبقرى؛

- ينخفض الإبداع ويزداد من شخص لآخر، وهناك نوعان من العوامل الدافعية للإبداع:

✓ دوافع خارجية كالدافع المالى.

✓ دوافع شخصية كالحاجة للاستقلالية معالجة الأشياء المركبة ومعرفة الأشياء

الغامضة والحاجة لتقديم مساهمة مبدعة؛

- يقول جيلفورد أن الإبداع هو أقرب إلى مفهوم السمات التي هي خصال الفرد وتتصف بالدوام

النسبى ويشترك الأفراد في الاتصاف بها لكن بدرجات متفاوتة؛

- التفكير الإبداعى تفكير اقترانى أو تباعدي فهو يتطلب إنتاج أكبر عدد من الإجابات وهو

يبحث أيضا في عدة اتجاهات وبهذا يختلف عن نوع التفكير التقاربى الذى تقيسه اختبار

الذكاء التى تتطلبه إجابة محددة واضحة وصحيحة وفي هذا الحال يكون الشخص غير

مطالب بالتأمل والاقتراع أو الإتيان بأكثر من حل.

وللحصول على أفكار إبداعية فإنه تُستخدم مجموعة من التقنيات مثل: ¹

- العصف الذهنى؛

- القبعات الست؛

- الأحلام فوق البنفسجية؛

- التفكير الشعاعى؛

- التفكير بالمقلوب؛

¹ جمال خير الله، مرجع سابق، ص 67-68.

- التنقل لبن الأفكار.

ترى الباحثة أنّ عامل الابتكار والإبداع الإداري عاملان مهمان جدا لنجاح المؤسسة وهذا يتطلب وجود أفراد ذوي قدرات إبداعية، وقادرين على إنتاج أفكار إبداعية ولهم مميزات تميزهم عن الآخرين سواء في طريقة تفكيرهم أو أسلوبهم أو في صفاتهم الشخصية وحتى بيئتهم الاجتماعية، وقد تختلف هاته الصفة من شخص لآخر وهناك أيضا دوافع تدفع الفرد للإبداع كالعامل المادي، وللحصول على أفكار إبداعية توجد عدة أساليب يستعملها القائد المتمكن لجمع أكبر عدد من الأفكار كالعصف الذهني، القبعات الست، الأحلام فوق البنفسجية، التفكير الإشعاعي، التفكير بالمقلوب والتنقل لبن الأفكار، هاته كلها بهدف الوصول إلى الأهداف وتحقيق التميز.

2- الابتكار وخلق المعرفة

بالإضافة إلى اكتساب المعرفة من خلال الخبرة المباشرة أو الغير مباشرة، تولد المجموعات والمؤسسات أحيانا معرفة جديدة، هذه المعرفة الناشئة، بمعنى أنّه بدلا من البقاء في أذهان أعضاء المجموعة أو المؤسسة، فإنّها تتطور كوظيفة لتفاعلات الأعضاء مع بعضهم البعض. وقد تم إنجاز الكثير من العمل على توليد المعرفة في إطار نماذج الإبداع والابتكار وركزت على تأثير بعض العوامل التركيبية (على سبيل المثال، وجود أشخاص ذوي وجهات نظر متنوعة) والعوامل الإجرائية (على سبيل المثال المشاركة في أنشطة العصف الذهني) على النشاط الإبداعي

(Paul Paulus and Jared Kenworthy) طرقا لتعزيز الإبداع التعاوني في مواجهة الدليل على أن مجموعات العصف الذهني غالبا ما تكون غير فعالة بشكل مفاجئ. في تحليلهم لابتكار الفريق. يقدم كل من مارتين و جوناثان (Martine Haas and Jonathon Cummings) حسابا زمنيا ومتعدد المستويات للإبداع الجماعي، وتدافع إيلا ميرون سبيكتر وسوزانا باليتز عن فائدة الإطارات

المتناقضة الجماعية في تحفيز الابتكار، يلخص كل من Paulus و Kenworthy نظريات معاصرة للإبداع الجماعي ومناقشة معضلات لتأزر، نستطيع القول أنّ اكتشاف المجموعات المتفاعلة التي تولد الأفكار في المواقف وجها لوجه والاعدادات تنتج أفكارا أقل من مجموعات المكونة من نفس العدد من الأشخاص الذين يولدون الأفكار بأنفسهم علاوة على ذلك يراجع المؤلفون تقنيات مختلفة لتعزيز نشاط الإبداع الجماعي بما في ذلك العصف الذهني الإلكتروني، وتناوب المجموعة والتفكير الفردي، والبناء على الأفكار، أخيرا ناقشوا تأثير تنوع الأعضاء وقيود المهام على الإبداع التعاوني بالإضافة إلى العمل على الإبداع بين المجموعات¹.

ويتطلب التحدي المتمثل في الابتكار من المؤسسات أن تراهن على تنوع الأساليب الممكنة للتدريب من أجل تدريب موظفيها حتى يوسعوا المعرفة ويكونوا قابلين للتكيف قدر الإمكان في السنوات القادمة. في الواقع يبدو التدريب والتلمذة الصناعية حاسمين في قطاعات اقتصاد المعرفة التي يجب أن تبتكر باستمرار وهذا السياق المعقد للغاية يؤدي إلى تكثيف وتنويع أساليب التدريب والتعلم².

ترى الباحثة أنه توجد معارف عالقة في أذهان الأفراد يمكن استغلالها في سبيل ابتكار أو إبداع شيء معين وهذا بتفاعلهم واختلاف وجهات نظرهم وأفكارهم هذا يساعد على توليد أفكار أكثر وذات جودة عالية.

¹ Linda Argote, John Levine, **The Oxford Handbook of Organizational Learning**, Oxford University Press, 2020, P12.

² Eduardo Davel, Diane-Gabrielle Tremblay, **Formation et Apprentissage Organisationnel la Vitalité de la Pratique**, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2011, P12.

المطلب الثالث: العلاقات والفروقات بين الإبداع والابتكار

توجد علاقة بين الإبداع والابتكار، كما يوجد فرق بينهما سوف نحددها فيما يلي:

1- العلاقة بين الإبداع والابتكار:¹

تعتبر علاقة الإبداع بالابتكار علاقة تكاملية، بحيث توجد مدخلات للمؤسسة المبدعة تشمل مجموعة (الأفكار، والعاملين، والتمويل) تسمح بالإتيان بالأفكار الغير مألوفة، وتشتمل مخرجات على الإبداع والنمو، والعائد على الاستثمار) ينتج عنها الابتكار عن طريق التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية. وعليه توضح العلاقة بين الابتكار والإبداع كما يلي:

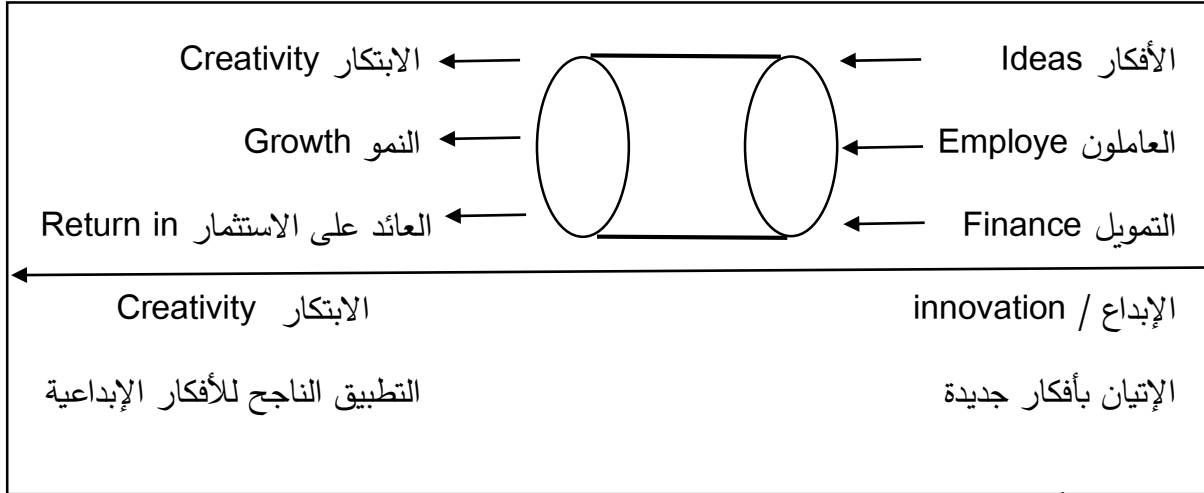
الإبداع = الابتكار + التطبيق الفني + التطبيق التجاري.²

¹ عاكف لطفي خصاونه، مرجع سابق، ص36.

² أوكيل رابح، مرجع سابق، ص15.

ويختصر لنا شكل رقم: (14) الموالى مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية هاته العلاقة كما يلي:

شكل رقم (14): مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية



المصدر: أوكيل رابح، قراءات في إدارة الإبداع ونجاح تطوير المنتج الجديد المفاهيم... العمليات، ط، دار الخلدونية،

الجزائر، 2017، ص15.

ومن هذا يمكننا القول أنّ الإبداع هو عبارة عن مزيج بين الابتكار والتطبيق الفني والتجاري له، أي أنّه هو التطبيق الفعلي للابتكار.

2- الفرق بين الإبداع والابتكار:

يعتبر الابتكار عملية إنتاج شيء جديد لحل المشكلات، هناك بعض الأشياء المعروفة عند بعض قد يعتبرها بعض الأفراد جديدة بالنسبة لهم، فالطفل في كثير من أعباءه مبتكر أصيل، وكذا من يخترع جهازا أو يضع نظاما اجتماعيا أو اقتصاديا جديدا. أمّا الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديدا على الفرد وغيره.

ويعتبر العديد من الباحثين الإبداع مرادف للابتكار فمع توفر السمات العقلية والنفسية هذا يؤهل صاحبها للإتيان بكل ما هو الجديد. فالابتكار هو عبارة عن إنتاج الجديد الذي لا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة كما هو الحال في مجال العلوم المختلفة، ففي مجال الابتكار يهتم بفائدة المنتج، في

حين الإبداع يعني إيجاد الجديد بشرط أن يتصف هذا الجديد بالجمال كما هو الحال في الفنون التشكيلية.

لهذا فالابتكار مرتبط بالسبق والإتيان بالجديد، فكل فرد قام بإيجاد شيء قبل الآخرين فهو مبتكر، وهو يتسم بالسبق في الفكر، لأن كل فكرة لم يسبق إليها أحد يسمى صاحبها مبتكراً نستطيع القول عنها فكرة مبتكرة. بينما الإبداع يخص الأداء فأداء المتقن والجميل يقال عنه إبداع، ونسمي الذي قام بهذا الأداء (مبدع)¹.

يرى نجم أن الإبداع يتمثل في وجود حل خلاق لمشكلة معينة أو الوصول لفكرة جديدة، وفي حين الابتكار يعتبر التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج².

ترى الباحثة الابتكار هو ما ينتجه الفرد من أفكار خاصة به لم يقم أحد غيره بإنتاجه فتتسب إليه ويقوم بتطبيقها في الواقع ليصل إلى حل مميز. أما الإبداع فهو تطبيق لفكرة ما بطرق مختلفة وأداء مميز.

المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري واستراتيجيات التعامل معها

إن وجود العوائق أمام الإبداع الإداري في مختلف الجوانب سواء العوائق الإدراكية أو الاجتماعية، الثقافية، التنظيمية، النفسية والعاطفية أمر حتمي سوف تواجهه المؤسسات، لذا على هاته الأخيرة أن

¹ أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص350.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص 17-18.

تتعامل مع هاته العوائق وتقوم بإيجاد استراتيجيات خاصة بها وعليه سوف نطرح أهم هاته العوائق والاستراتيجيات:

1- معوقات الإبداع الإداري

1-1 المعوقات الإدراكية: ترتبط بإدراكنا وتصورنا للبيئة التي تحيط بنا، وتحدث عند حصول خطأ في الإدراك (الرؤية الغير صحيحة للأشياء) أو خداع في الإدراك (ينشأ عن طريق أسباب فسيولوجية أو نفسية) وأيضا ضعف الإدراك أو محدوديته¹.

2-1 المعوقات الاجتماعية والثقافية: تنحصر بالتقاليد المتبعة والأعراف وما يقوم المجتمع بفرضه أو جماعه محددة من توقعات ممكن أن تحصل وأفكار أو رؤية للأشياء والتي يلتزم بها أفراد المجتمع حرصا على انسجامهم واندماجهم مع الجماعة².

3-1 المعوقات التنظيمية: يمكن حصرها في التوقعات المفروضة من قبل النظام بطريقة رسمية كاللوائح الرسمية والتعليمات الإدارية والتوجيهات، وبطرق غير رسمية كالإرشادات والنصائح والضغوط. وقد تضيق دائرة الإبداع أمام الأفراد إذا ما كثرت التوقعات³.

4-1 غياب التشجيع والحوافز: نقصد به غياب المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة والملائمة التي تدفع بالأفراد العاملين إلى الخروج عن المألوف، وإنتاج أفكار وحلول الإبداعية للمشكلات التي تعترضهم أو تواجه المؤسسات التي يعملون فيها⁴.

¹ عبد الرحمن توفيق، تنمية التفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيميك، مصر، 2000، ص4.

² نفس المرجع، ص4.

³ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص4.

⁴ سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص268.

5-1 المعوقات النفسية والعاطفية: قد تطرأ على الأفراد أفكار جديدة ولكن خوفاً من الفشل

والانتقادات التي قد تواجههم فإنهم يقومون بطردها أو عدم متابعتها، وقد يرجع ذلك إلى نقص الثقة بالنفس، أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها، أو الخوف من نتائجها¹.

إضافة إلى ذلك، فإنّ الأدب السلوكي وعلم النفس قد تطرق إلى بعض المعوقات والصفات الشخصية التي تحد من هذه القدرات، وهذه المعوقات ينظر لها من خلال:²

- **العامل النفسي:** وهو يتضمن عدة أشياء نستخلصها في عدم الثقة بالنفس، مقاومة التغيير، الخوف من الرسمية، الخوف من الفشل، عدم القدرة على أخذ زمام المبادرة، الانطواء، الخوف من التغيير والرغبة في البقاء على ما هو عليه، البأس والإحباط.
- **العوامل الذهنية وتمثلت في:** القيود على الفكر وعلى الحرية، الرؤيا القصيرة، البحث في الأمور بشكل سطحي، الاعتماد على الآخرين، عدم القدرة على حل المشاكل ومواجهة المواقف، السرعة في الإنجاز وعدم التأني.
- **عوامل البيئة والمتمثلة في:** الاستحياء، عدم التشجيع، قتل المبادرة، الرفض لكل شيء، السخرية، العنف والحرمان، عدم الثقة.

6-1 معوقات من قبل المدير: الإجراءات الغير سليمة للقائد قد تشل عملية الإبداع الإداري ، وقد

أشار الكاتب كاتنر (Katner) إلى مجموعة القواعد العشرة التي تشل الإبداع الإداري:³

- احتقار الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا والتشكيك فيها بحكمها صادرة منه؛

¹ سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص4.

² موسى اللوزي، مرجع سابق، صص 295-296.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص315.(بتصرف)

- إلزامية إتباع السلم الهرمي للحصول على توقيع المدير؛
- الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر؛
- حرية الانتقاد والابتعاد عن المديح، وإبلاغ وتهديد العاملين بالفصل من العمل في أي وقت؛
- النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على اطلاعه على المشكلات التي تواجههم في العمل؛
- السيطرة على كل شيء بعناية، والتأكد من قيام الأفراد بتعداد أي شيء يمكن تعداده تكراراً؛
- إجراء تغييرات بإعادة التنظيم واتخاذ القرارات بكل سرية، وإعلام العاملين بها بصفة مفاجئة؛
- التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية؛
- تفويض السلطة للعاملين ولمشاركة مسؤولية البحث عن الطرق لتقليص القوى العاملة، والاستغناء عنهم، وتحويلهم، وإلا التهديد بتنفيذ قرارات معدة مسبقاً، والطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة؛
- وفوق كل شيء، أن لا ينسى أنه هو المستوى الأعلى ويعلم كل شيء هام عن العمل.

2- استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري

حيث رأى (عيد) وجود العديد من الاستراتيجيات التي على المؤسسات أن تتبعها لتتجاوز عقبات الإبداع الإداري في النقاط الآتية¹:

- تقديم الدعم المعنوي للأفراد في حرية التعبير عن أفكارهم؛
- لدعم بتطوير الأفكار الإبداعية؛
- تشجيع الأفراد على المخاطرة؛
- منح خصوصية للأفراد لتفكير الإبداعي؛
- تقديم الدعم للتفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة؛
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات؛
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم؛
- التقليل من حدة الإشراف المفرط على الأفراد والجماعة خلال القيام بالمهام؛
- جعل جو العمل منفتحاً ومتقبلاً لتبادل الآراء والخبرات؛
- التخلي عن الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع الإداري؛
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.

¹ عواطف مام، خضرة حلاب، الإبداع الإداري ومعوقاته وإستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 00، 2016، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 33 . (بتصرف)

خلاصة الفصل

يتضح لنا من خلال هذا الفصل أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات بحيث يمثل الركيزة الأساسية لتنمية الأهداف الإدارية من حيث القدرة على البقاء والاستمرارية والاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة. ويعتبر توفير البيئة المناسبة للعاملين في المؤسسة عاملاً أساسياً من أجل توليد الأفكار واكتشاف المهارات وزيادة حجم الإبداع لديهم في إنجاز الأعمال بطرق مختلفة والحل السريع للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة، ولالإبداع سمات استعداديه متمثلة في الطلاقة ومرونة التفكير والأصالة والتوسع والتحسس للمشكلات، التحليل، المخاطرة والخروج عن المألوف هذا ما يساعد في عملية تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي أعدتها المؤسسة والوصول إلى الغايات بطرق أسرع.

تسعى المؤسسات الكبرى والمتطورة إلى تطوير نفسها باستمرار من خلال البحث عن استراتيجيات تساعد على ذلك ومن بين هاته الاستراتيجيات التطوير التنظيمي، التخصص الوظيفي، والتدريب على الإبداع هذا ما يساعد في إيجاد حلول لمشكلاتها وتجنب العوائق التي تحد من نشاطها، فالمكانة التي وصلت إليها المؤسسات الكبرى كانت نتيجة دراستها الجيدة لجميع الظروف الخاصة بالعاملين وخاصة الظروف البيئية والعمل على خلق ظروف حسنة ومناخ إيجابي للمبدعين من أجل دفعهم إلى إبراز طاقاتهم، وتقديم كل ما لديهم من أفكار وإبداعات بحيث يتصف الفرد المبدع بخصائص تميزه عن الآخرين كالذكاء والتعليم والرغبة في المخاطرة والانفتاح على الآراء الجديدة وتبادلها مع الآخرين ما يساهم بشكل كبير في حل المشكلات بطرق عبقرية وسريعة، لذا فمن الضروري للمؤسسات تبني العديد من الآليات التي تساهم في تعزيز الإبداع و المتمثلة في وجود أفراد مبدعين وتوافر هياكل مرنة ونظام لإدارة الجودة الشاملة، وتطور المؤسسة بهدف الحصول على عاملين مبدعين بغض النظر عن اختلاف مستوياتهم.

الفصل الثالث

التعلم التنظيمي كآلية

لتفعيل الإبداع

الإداري في المؤسسة

تمهيد

تسعى المؤسسات الكبرى إلى مواكبة التطورات الحاصلة في قطاعات شتى خاصة تلك التي تعتمد بدرجة كبيرة على الإبداع والمرتبطة بامتلاك المؤسسات لبعض القدرات الإبداعية التي تسمح لها بالدخول في أعمال جديدة وتبني أفكار جديدة ومحاولة البحث عن منافسين جدد وزبائن وأسواق جديدة.

يعتبر التّعلم التنظيمي الآلية والمحور الأساسي للقدرات الديناميكية والتي تسمح بإنشاء كفاءات اعتمادا على التجارب السابقة للمؤسسات والأفراد وهو المتطلب الرئيسي في تشكيل القدرات الإبداعية داخل المؤسسة، حيث هناك أنواع من التّعلم تقوم على الإبداع كونها تتطلب أفكار جديدة وطرق متميزة فيما يتعلق ببيئة المؤسسة.

المبحث الأول: العلاقات التي تربط التّعلم التنظيمي والإبداع الإداري

قد تم تمييز العديد من العلاقات التي تربط التّعلم التنظيمي بالإبداع الإداري وعليه فقد تم تحديد مفهوم التعلم الذي يعتبر قديم النشأة والذي يعتبر المصدر الأساسي لتغيير الاستراتيجي وعلاقته مع المنظمة المتعلمة، بحيث تؤدي المنظمات المتعلمة دورا هاما في تشجيع عملية الإبداع من خلال اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة وتدفق الأفكار من جميع الأفراد هذا ما يحسن من قدراتهم على حل المشكلات، قد كان للتّعلم التنظيمي عدة علاقات منها ما ارتبط بالإبداع الإداري، إدارة المعرفة، العملية الإبداعية، كما كان للمعرفة (المعلنة، الضمنية) علاقة بالإبداع والتعلم أيضا.

المطلب الأول: نهج التّعلم التنظيمي والإبداع

قبل التطرق إلى العلاقات التي تربط التّعلم التنظيمي بالإبداع الإداري وجب علينا تعريف وفهم النهج التي تمر عليها العمليتين وهذا على النحو التالي:

1- مفهوم التّعلم وعلاقته مع المنظمة المتعلمة

يعتبر مفهوم التّعلم مفهوما قديم النشأة فقد قام بالكتابة عنه الباحثان (Schon & Argyris)، يرجع ذلك إلى أدبيات التي درست نظريات المنظمة ونظرية النظم (Senge)، وقد بدأت إدارة المؤسسات بالاهتمام العملي به بسبب التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، إذ أكد كل من (Hosley, Lyles & Tan; Foil & Lan, Levy) بأن التّعلم مصدر أساسي لعملية التغيير الاستراتيجي داخل المؤسسات المتنوعة والتي تهدف إلى إيجاد مزايا تنافسية والمحافظة عليها، أيضا شارك باحثون في مفهوم التّعلم من بينهم (Burgone & Podler, Boydell)، وكان (Peter Senge) الأكثر تأثيرا أكثرهم تأثيراً خلال سنوات التسعينات من خلال ما تضمنه كتابه بعنوان النظام الخامس "Fifth

"Discipline" وهذا النجاح دفع بعديد الباحثين والمهتمين إلى اتباع قضيته وإصدار الكتب والمقالات في شكر وشرح محاسن منظمات المتعلمة تم وصفها بمنظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على رفع قدراتهم للوصول إلى النتائج المرغوبة، من خلالها يتم مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتّعلّم من بعضهم كمجموعات، كما يرى (Senge) في كتابه خمسة قواعد بأن المؤسسات محتاجة إلى احتضان الأفراد والجماعات لأجل تعزيز التّعلّم والنجاح وهي: النبوغ الشخصي والرؤية المشتركة ونماذج العقل وتعلم الفريق وتفكير النظم. وقد قام (Nonaka) بتوسيع منظور (Senge) من خلال المعرفة الضمنية نفاذ بصيرته المتأنية من أبحاثه وبشكل خاص من تجارب الشركات اليابانية. ويعد (Shrivastava, 1983) أول من ميّز بشكل نظامي بين أربع و جهات نظر بشأن التّعلّم التنظيمي وهي: التعلم التكيفي (Adaptive Learning) والذي يسمى بالاتجاه الواحد من التفكير، وتقاسم الافتراض (Assumption Sharing) والذي يعد من المفاهيم المتأصلة في النظريات الاجتماعية للمعرفة وتطوير القاعدة المعرفية (Knowledge Base Development of)، ويتم التشديد فيها على تطور علاقات الفعل بالنتائج والمرتبطة بالنشاطات المنظمية وأخيراً تأثيرات الخبرة المؤسسية (Institutionalized Experience Effects) التي تشمل الطرائق المتعلقة بالخبرات المؤسسية بشأن منحنيات التعلم¹.

تري الباحثة أنّ التّعلّم عامل مهم بالنسبة للمؤسسة وهو الذي يقودها إلى تحقيق الميزة التنافسية فبمجرد أن يكون الأفراد فيها يحاولون تحسين قدرتهم ورفع أدائهم والسماح لهم بتطبيق أفكارهم فهذا

¹ روابحية مريم، إدارة الإبداع وانعكاسها لتحقيق التعلم في المنظمات، مجلة المؤسسة، المجلد 2016، العدد 05، 2016، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص ص 206-207.

مؤشر جيد لتقديم أفضل ما لديهم ومما يرفع من كفاءة المؤسسة وبهذا تكون منظمة متعلمة وتصل إلى الريادة ومنافسة المؤسسات الكبرى.

2- المواقف من التّعلم والإبداع

يعتقد إيسنك (Eysenck) وكيان (Keane, 1995) أنّ الإبداع هو أحد أعلى تعبيرات الفكر البشري عند غياب المعرفة الكافية التي تساعد في حل المشكلات في هذه الحالة يتم تنشيط الإبداع. وقد اقترح والاس (Wallas, 1926) نموذجًا من أربع مراحل لعملية الإبداع والتي تشمل ما يلي:¹

- التحضير: بمجرد صياغة المشكلة في محاولات أولية لحلها؛
- الفترة الكامنة: بمجرد أن يتم تحديد المشكلة قبل الأوان للعمل على المهام الأخرى؛
- التوضيح: بمجرد ظهور الحل فجأة لحل المشكلة؛
- نظرة عامة: بمجرد أن يضمن حل المشكلة أن الحل المطلوب فعال.

3- التّعلم التنظيمي والإبداع الإداري

تتصف البيئة الحالية بعدم الاستقرار والتقلب بالإضافة إلى المخاطر العالمية وهذا ما يتطلب من المؤسسات أن تبذل لكي تتمكن من الاستقرار وزيادة قدراتها التنافسية. حيث يتيح الإبداع الإداري للمؤسسات المرونة في اختيار الزبون وقدرة عالية على التنبؤ برغباته وتلبية ما يقودها إلى إرضاء زبائنهم وبالتالي البقاء والاستمرار.

¹ Shahram Gilaninia, Mir Abdolhasan Askari Rankouh, Milad Abbas Poor Gildeh, **Overview On The Importance Of Organizational Learning And Learning Organization**, Journal of Research and Development, Vol.1, No.2, 2013, P 45.

عند الربط بين الإبداع الإداري والتّعلم التنظيمي تكون نقطة البداية من مرحلة الحصول على المعرفة والتي تعتمد على قواعد المعرفة الموجودة داخل المؤسسة، وتعتمد على عملية الاستحواذ على المعلومات والمعارف من خارج المؤسسة، وهذا يحتاج منها أن تكون لديها قدرة عالية على امتصاص الأفكار الجديدة التي يمكن للمؤسسة من خلال قدراتها الحالية أن تفهمها وتقيمها وتطبقها بطريقة تجارية.

يحتاج الإبداع الإداري أيضاً إلى عملية نشر وتوزيع المعرفة الحالية والتي تتم من خلال تشارك الموظفين فيها. يقترح (Nonaka) بأنّ الإبداع يحدث عندما يتشارك الموظفون معارفهم داخل المؤسسة وعندما تقوم هذه المعارف بخلق أفكار ورؤى جديدة باختصار إنّ التّعلم التنظيمي يسمح بتطوير المعرفة والحصول عليها ونقلها وتطبيقها والتي تدعم في النهاية الإبداع الإداري في المؤسسة.

أكدت العديد من الدراسات على الرابط المفاهيمي بين التّعلم التنظيمي والإبداع الإداري، لكن من الصعب تعميم نتائج هذه الدراسات بسبب الاختلافات بينها في الأهداف والعينات والمنهجية المتبعة والمقاييس التي تم استخدامها. إضافة إلى أنّ الدراسات ركزت على وجه واحد من وجوه التّعلم التنظيمي أو نوع واحد من أنواع الإبداع وتحديد الإبداع في المنتج. مثال ذلك يلي وآخرون (Yli et al) الذي وجد علاقة إيجابية بين الحصول على المعرفة والإبداع في المنتج، وأيضاً (Weerawardenaa et. al) الذي أظهر تأثير أنواع التّعلم التنظيمي الثلاثة على كثافة الإبداع، و (Chang) الذي وجد أنّ استخدام المعلومات الخارجية والاستفادة من الإجراءات الرسمية تساعد في الاحتفاظ بالمعرفة لدعم الإبداع. إضافة إلى تأكيد كل من (Calantone et al)

و (Sa´nchez and Mahoney) على العلاقة الإيجابية بين التّعلم التنظيمي والإبداع، وقد أضاف (Damanpour) إلى ذلك أنّ التّعلم التنظيمي يساعد على الإلهام للأفكار الجديدة ويساعد أيضاً

على فهم المعرفة والمساعدة في تطبيقها، ومن الدراسات التي أكدت على الأثر الإيجابي للتّعلم التنظيمي على الإبداع دراسة (Forrester) التي قارن فيها بين منطمتين صناعيتين وكيف يستخدمان فرق العمل للقيام بالإبداع بهدف تقليل التكاليف، ذلك بالإضافة إلى ما توصل إليه (Yeung et al) عند دراسته لثلاثة شركات صناعية¹.

ترى الباحثة أنّ حاجة المؤسسة إلى الإبداع الإداري هي من تدفعها إلى التّعلم التنظيمي فبمجرد جمع المعلومات التي تحتاجها وتقوم بمشاركتها وتطبيقها هذا يساعد في تسهيل ودعم الإبداع الإداري فالمعرفة المتوافرة والمستمرة تساهم في استخراج أفكار استثنائية.

المطلب الثاني: دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع الإداري

تعتبر عملية التّعلم خطوة مهمة بالنسبة لعملية الإبداع الإداري يتم خلالها اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، مصحوبة بتغيير الفرد لسلوكه (Stata Ray)، هذا ما يبرز لنا دور إدارة التغيير في المنظمة المتعلمة التي تتطلب تغيير الأنماط في التفكير بالنسبة لعملية التعلم الفردي والجماعي والسلوك القيادي، والتغيير في تلك الأنماط يقود إلى الإبداع، كما أنّ الحاجة الماسة إلى الإبداع الإداري في كثير من الأحيان تقود إلى تأسيس منظمة متعلمة (Martensen et Dahlgaard).

ويؤكد ديمينج (W. Edward Deming's) رائد علم إدارة الجودة الشاملة بأنه ليس هناك بديل للمعرفة في المؤسسة، بسببها يتم تدفق الأفكار من كافة الأفراد، حيث تعتبر عملية نقل المعرفة بين الأشخاص وعبر الأقسام التنظيمية أساس نجاح عملية الإبداع الإداري. بحيث أنه كلما زادت كمية توفر المعلومات لدى الأفراد ساعدهم هذا في تحسين قدراتهم على حل المشكلات وتقديم أفكار جديدة.

¹ شيرين منير أبو كاشف، أثر التّعلم التنظيمي في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير إدارة أعمال كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2012-2013، ص ص 40-41.

يمكن ظهور ملامح الإبداع الفعال في المؤسسة من خلال قدرتها على اكتشاف فرص التعلم (Buckier) وإدارة النماذج الذهنية للقادة والأفراد (Argyris & shon) هنا يتضح لنا أنه لا يمكن فصل مفهومي الإبداع الإداري والتّعلم التنظيمي عن أي مؤسسة ناجحة، فعملية التّعلم التنظيمي هي بمثابة الجسر الذي يربط العمل بالإبداع الإداري.

يمكن أن نستنتج بأنّ المؤسسة التي تستطيع إدارة عمليات التّعلم التنظيمي تستطيع إنتاج مستوى معقول من الإبداع الإداري والتميز¹.

وتوجد هناك استراتيجية لإدارة العملية الإبداعية في المنظمة المتعلمة، حيث تعمل هاته الأخيرة على إنشاء بيئة تعمل على تنمية الإبداع واحتضانه وتشجعه بحيث يصبح جزء من ثقافة المؤسسة وتقوم بنقلها بين الأجيال وتنعكس عائداتها في الأنظمة والهياكل، وإجراءاتها والمنظومة الخاصة بالحوافز التي تتبناها ومن هنا تنتقل المؤسسة من تلقيها للمعارف إلى خلقها ومن نقلها للأفكار الإبداعية إلى تبنيها، وبهذا تنتقل من مؤسسة تسعى للقيادة إلى مؤسسة تسعى للريادة. ومن بين الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة المتعلمة لتشجيع العملية الإبداعية نذكر ما يلي:²

- قيادة عملية الإبداع حتى تصبح من بين إحدى الموارد المهمة والاستراتيجية في المنظمة المتعلمة؛

- الايمان بقدرة الجميع على الإبداع؛

- تسهيل عملية الإبداع وإيضاحها للأفراد مع ضرورة اقتناعهم بقدراتهم على الإبداع الإداري؛

¹ عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 13-14.

² سكايمة رشا، عثمانى مصطفى، دور التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع دراسة حالة المحافظة الوطنية للساحل، مجلة الإبداع، المجلد 13، العدد 01، 2023، جامعة البليدة 02، البليدة، ص 37.

- إنشاء بيئة ثقافية تقوم برفع قيمة ومكانة الإبداع الإداري وتصنيفه كمعيار جودة وكفاءة للموظف.

ترى الباحثة أنّه لتأسيس منظمة متعلّمة لا بد أن تكون متبنية التّعلّم بالدرجة الأولى مع تغيير السلوك وتجد المعرفة منتشرة في المؤسسة، هنا يتدخل الفرد ويقوم بعملية تفسير نمط تفكيره وتغيير سلوكه لتقديم أفكار جديدة هذا هو الحجر الأساس لنجاح العملية الإبداعية مع توفير بيئة تشجع العملية الإبداعية هذا ما يزيد من سهولة هاته العملية.

المطلب الثالث: علاقات التّعلّم التنظيمي والإبداع الإداري

توجد علاقات كثيرة يمكن أن تربط التّعلّم التنظيمي بالإبداع الإداري وقد تشمل كل من إدارة المعرفة، عملية الإبداع، المعرفة المعلنة والضمنية نذكرها بشكل أوسع في التالي:¹

1- علاقة التّعلّم التنظيمي بإدارة المعرفة

بذل الباحثون جهود كبيرة لدراسة علاقة التّعلّم التنظيمي بإدارة المعرفة، مثل دراسة الباحث "ماركاد" الذي قام باتخاذ التّعلّم كأحد وسائل اكتساب المعرفة، أما "توناكا" فقد بين أهمية المعرفة باعتبارها مصدر رئيسي وحيد لاكتساب الميزة التنافسية المستدامة، وقد أشار الباحثان "بمبيرتون" و"ستنهوس" إلى سعي التّعلّم التنظيمي إلى إدارة أصول المؤسسة بكل كفاءة وفعالية واستمرارية التجديد لهاته الأصول عن طريق المعارف الجديدة التي تم اكتسابها، أما "كونغ" فقد قال أن عملية التّعلّم التنظيمي عبارة عن ظاهرة جماعية لخلق ونشر المعرفة داخل المؤسسة، وحصر "إيبار" عمليات التّعلّم التنظيمي

¹ عيشوش خيرة، رفيقة بوسالم، تأثير التّعلّم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نموذج هيكلي مع نموذج مفاهيمي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد 4(7)، 2016، جامعة مصطفى ستامبولي، معسكر، ص ص 14-15.

في أربع أطر هي: اكتساب المعرفة، نشر المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية. وقد طور الباحث ويك (Weick) خلال سنوات مقاربة لبناء المعارف التنظيمية مفادها أنّ التفاعلات الفردية والجماعية تدعم عملية التّعلم التنظيمي.

تري الباحثة بأنّه بالتعلم التنظيمي نحصل على معارف كثيرة ومتجددة فهي الوسيلة الأساسية للحصول عليها بهدف استمرارية تدفق المعلومات بصفة دائمة ووصول كل ما هو جديد والعمل بها لرفع كفاءة الأداء في المؤسسة.

2- علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري

لإدارة المعرفة تأثير إيجابي على مختلف المخرجات التنظيمية هذا ما أظهرته العديد من الدراسات، وقد أثبتت النتائج وجود أثر لإدارة المعرفة على كل من الإبداع الإداري (Carneiro)، الأداء التنظيمي (Al Carluci et)، خلق القيمة (Schruma et al)، وعلى الفعالية التنظيمية (Zack et a)، وقد تبين وجود أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على المخرجات التنظيمية على الإبداع الإداري. حسب الباحث "بورتر" فإنّ عملية الإبداع هي أساس تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل، وبالرغم من أهمية توفر قدرات على الإبداع الإداري وتأثيره على ديمومة المؤسسة والاهتمام الذي حضي به من طرف الباحثين للاستكشاف والبحث في العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري، إلا أنه لم يتم التوصل إلى منهج واحد يتبع التحليل (Slavkovic et Babic)، وقد أشار الباحثين "دروك" و "ماك نوغتن" إلى أنّ هناك نقص في الدراسات التجريبية التي بحثت في العلاقة بين العمليات وإدارة المعرفة والإبداع الإداري، ولهذا السبب يحاول العديد من الباحثين إجراء دراسات عديدة لتأكيد هذه العلاقة. أمّا "جانتنين" (Jantunen) فأكد أنّ المؤسسة يمكن أن تكون مبدعة إنْ تمكنت من خلق معارف جديدة، وأنّ عمليات إدارة المعرفة تعزز الإبداع الإداري.

ترى الباحثة أنّه بمجرد حصول الفرد على المعرفة فإنّ هذا هو الذي يمهّد لهم الطريق ويساعدهم على إخراج كل ما لديهم من قدرات عقلية وفكرية وتحفيزهم لأجل بذل المزيد من الجهد الفكري والتحكم في سلوكياتهم حسب ما لديهم من معطيات للوصول إلى الإبداع الإداري.

3- علاقة التّعلّم التنظيمي بالإبداع الإداري

إنّ الإبداع الإداري هو القدرة على خلق أفكار وإجراءات وعمليات من طرف الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد، ويعتمد هذا الأخير على القاعدة المعرفية التي تمتلكها وتولدها المؤسسة عن طريق التّعلّم التنظيمي، ويلعب هذا الأخير دورا هاما في الرّفع من طاقة المؤسسة على الفهم أكثر والتّطبيق، ويعتبر البيئة الملائمة للانطلاق نحو الإبداع الإداري، لذا على المؤسسات ضمان مستويات مرتفعة من التّعلّم التنظيمي من أجل تحقيق أفضل نتائج للإبداع الإداري.

4- العلاقة بين قدرات التّعلّم التنظيمي وعملية الإبداع:

لغرض تأطير العلاقة بين قدرات التّعلّم التنظيمي وعملية الإبداع تُسارع المؤسسات بوضع البرامج التي تساعد على النهوض بقدراتها التعليمية، ونقدم أحسن مثال على ذلك بنك التنمية الآسيوي في الفلبين (Asian Development Bank) الذي قد استطاع رسم إطارية استراتيجية للأعوام من (2008 حتى 2020) لتأهيل العاملين ضمنها وتعزيز أركان التّعلّم وتنمية مهارة وقدرة جميع العاملين بوصفها شرط مسبق لنجاح الاستراتيجية عام (2020) التي وضعها البنك، والمتضمنة إشراك جميع العاملين في إدارة المعرفة معتبرا إياها أمرا بالغ الأهمية في عملية توليد وتبادل المعرفة بمعنى أنّ تعلم العاملين وتطورهم ينبغي أن ينعكس في الأداء السنوي من خلال التحسن الملحوظ في تقييم كل ما من شأنه أن يُقدم الجديد، فالعاملون ليسوا بحاجة إلى تحديث مهاراتهم التقنية والمهنية فقط وإنّما

يجب الحصول على طرق رئيسة وتقنيات خاصة في إدارة المعرفة ولتكامُل مخرجات إدارة المعرفة

والتّعلم التنظيمي وهي بحاجة إلى بناء قدرات العاملين بتوفر جملة من العوامل وفق الآتي:

- التصميم والتنفيذ المستند على أساس الحاجات في برامج إدارة المعرفة والتّعلم التنظيمي لكل

العاملين ويتم تطوير هذا البرنامج من قبل مركز إدارة المعرفة والميزانية وشؤون الموظفين

وقسم نظم الإدارة وإشراك مجتمعات الممارسة بذلك؛

- العمل بمفهوم التفرغ العلمي للعاملين مثل منح إجازة خاصة براتب أو بدون راتب وذلك

لتشجيع العاملين على التّعلم الخارجي وإتاحة فرص تبادل المعرفة وبعد ذلك يتم الاعتراف

بإنجازاتهم؛

- العمل على التقاط المعرفة من خبرة الموظفين المغادرين وخاصة المتقاعدين منهم من خلال

الأعضاء الخارجيين عن العمل وذلك عن طريق استخلاص المعلومات والمشاركة في تقديم

البرامج.

بناء على ما تقدم وفي ظل بيئة اللاتأكد والسرعة التي تقدم بها المنتجات تحتاج المؤسسات إلى

توظيف قدرات التّعلم التنظيمي لغرض تحسين عملية الإبداع الإداري، لذلك تبنى كل من مات و

رزاك (Mat & Razak) إطارا مقترحا بالتركيز على قدرة التّعلم التنظيمي في نجاح تنفيذ الإبداع

التكنولوجي (المنتج) في ظل دور تعقيد المعرفة بوصفه متغير ملطف لاسيما في الصناعة القائمة

على المعرفة من خلال التّعلم التنظيمي. فالإبداع الإداري يحتاج إلى تعاضد المعرفة والتّعلم لأنّ

المعرفة قد تصبح بالية إذ لم تقترن باليات الاستمرار بالتّعلم حتى تتجسد المعرفة على شكل منتجات

قابلة للتسويق لأنّ كل شيء سرعان ما يصبح من الماضي في ظل بيئة متغيرة. لذلك تتوفر أمام

المؤسسة ثلاثة أليات في بناء قدراتها التعليمية يمكن من خلالها استيعاب واستخدام المعرفة الخارجية

بعدما أصبحت المشاركة بالمعرفة ليست شخصية أي شخص مقابل شخص وإنما أصبحت تمثل مؤسسة مقابل مؤسسة¹.

5- علاقة المعرفة المعلنة والمعرفة الضمنية بالإبداع والتّعلم

ويمكن شرح هاته العلاقة بحيث تكون بينهم كما يلي:²

5-1 علاقة المعرفة المعلنة والمعرفة الضمنية بالإبداع

يعرّف قاموس ويبستر نيو ورد (Webster's New World) الإبداع على أنّه عملية ابتكار وفن ابتكار لشيء ما يتم تقديمه بشكل جديد وطريقة جديدة وجهاز جديد... و هو تغيير في طريقة عمل الأشياء والتجديد وتوفير البدائل.

في حين يبين نوناكا (Nonaka) أنّه لشرح الإبداع لا بد من إدراك أنّ الأساس في نظرية المعرفة الضمنية والمعلنة، وأنّ الأساس في عملية الابتكار المعرفة باعتمادها على إنشاء المعرفة الضمنية التي تحمل جذور الابتكار والابداع، وهذا بينه راجنا و إيفي (Ragna & Evi) عندما أشار للمعرفة الضمنية بأنها تؤدي دورا هاما في مراحل عملية الإبداع الإداري؛ بدءا من مرحلة اكتشاف الأفكار وتوليدها وتقديمها وتطويرها ونقلها وتحويلها وتطبيقها ونشرها، وصولا لمرحلة الحصول على النتائج.

¹ راضي عبد الله علي، فاضل عباس حسن، تأثير قدرات التعلم التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة الحفر العراقية، دراسة إدارية مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد 23، 2019، جامعة البصرة، العراق، ص ص 25-26.

² أسماء رشاد نايف صالح، أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع و التعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان، الأردن، 2007-2008، ص ص 42-44.

وقد أشار كل من ليوناردو و سينسبير (Leonardo & Sensiper) لوجود ثلاث طرق من خلالها،

تساعد المعرفة الضمنية في تحقيق عملية الإبداع الإداري وهي:

- **حل المشكلات:** حل المشكلات هي المجال الذي يتم تطبيق فيه مفهوم المعرفة الضمنية

بصفة كبيرة، فالخبراء يقومون بحل المشكلات بطريقة سريعة وأفضل من غيرهم بسبب وجود

معرفة كبيرة في عقولهم واستخدامها في حل المشكلات.

- **إيجاد المشكلات:** يقوم الخبراء بصياغة وابتكار المشكلات التي قد تواجهها المؤسسة.

- **التنبؤ:** والتوقع لما سيحدث في العمل.

ولقد أضاف راجنا و إيفي (Range & Evi) أنّ الظروف التي من خلالها تساعد المعرفة الضمنية

على تحقق عملية الإبداع الإداري ما يلي:

- **الثقة بين أفراد المؤسسة** تساعد على إحداث الإبداع الإداري وتجعل من عملية تشارك المعرفة

أكثر نجاحا وبطريقة غير رسمية.

- **إتاحة المعرفة الضمنية وجعلها متاحة للجميع** وتحويلها إلى معرفة معلنة جديدة تكون

مخرجاتها على شكل منتجات و سلع وطرق ووسائل جديدة.

بمعنى أنّ الإبداع الإداري في مجال المعرفة النظرية يتضمن إيجاد معرفة جديدة نافعة أو توضيح

معرفة موجودة أو تحسين هذه المعرفة الموجودة وتطويرها. إذ يلاحظ مما سبق أنّ الإبداع الإداري

هو عملية إنشاء المعرفة وذلك حسبما بينه نوناكا (Nonaka) بحدوثه من خلال استخدام المعارف

التي تتاح للأفراد أو المؤسسات عبر تقديم طريقة جديدة وحل المشكلات وعرض منتج جديد، وتؤدي

عملية التحويل للمعرفة الضمنية بشكل خاص إلى معرفة معلنة جديدة وهي تشكل خطوة حاسمة في تحقيق الإبداع الإداري.

2-5 علاقة المعرفة المعلنة والضمنية بعملية التّعلم

يقوم علماء النفس بتعريف التّعلم على أنّه التغير النسبي الثابت في السلوك، بحيث يكون نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة التي تحيط من خلال الدراسة والملاحظة والخبرة التي لديه، ويكون له أثر على قدرات الفرد وإدراكه للأشياء ودوافعه وسلوكياته وأدائه، وهذا يلمح إلى أنّ التّعلم يتضمن اكتساب المعرفة الذي يؤدي إلى تغيرات في السلوك، فعندما يتعلم الموظف فإنّه يكتسب معرفة، والمعرفة المكتسبة في هذه الحالة معلنة وضمنية أو كليهما.

توجد طرق بواسطتها تتم عملية التّعلم كما تقوم بالمساعدة على اكتساب المعرفة وتوليدها بنوعيتها نوضحها في الآتي :

- التّعلم الاجتماعي: ملاحظة الآخرين، وتعديل السلوك.
- لخبرة المباشرة وهي نوعين:
 - ✓ التّعلم الضمني وهو اكتساب المعلومات حول البيئة بدون أي محاولة متفق عليها لعمل ذلك.
 - ✓ التّعلم الفعلي وأكثر حالة يطبق فيها لدى فريق العمل متعددة الوظائف، عندما يحدث التّعلم من خلال ما يقوم به المشاركون من استقصاء، وبحث عن المشاكل والفرص التنظيمية وتقديم النصائح.

- التغذية الراجعة: معلومات يستقبلها الأفراد عن سلوكهم وأدائهم.
- التعزيز تجنب السلوكيات السلبية، وتكرار السلوكيات الإيجابية.

يمكن القول أن هناك دور كبير وهام جدا المعرفة الضمنية والمعرفة المعلنة في إحداث عمليتي الإبداع والتّعلم بحيث أن هذا النوعان يعتبران مكملان لبعضهما البعض فمن المستحيل أن يتحقق الإبداع والتّعلم، إذا لم توجد معرفة معلنة يتم تبادلها وانتقالها وتشاركها وتقاسمها، فالمعرفة بنوعيتها المعلنة والضمنية تساعد على حدوث التّعلم واكتساب مهارات جديدة، كما تقوم بالمساعدة على تطوير قدرات الأفراد من خلال الملاحظة والتقليد والتدريب، هذا ما يساعده على تقديم الاقتراحات والحلول هذا ما يسمى بالإبداع ، ويبرز دور هذه المعرفة بشكل أوضح في حال وجود جماعات وفرق عمل فهي تساعد على تحقيق الإبداع بشكل أكبر كونها تعتمد على تشارك وتقاسم وتبادل واكتساب المعرفة. وترى الباحثة أنه أيا كانت المعرفة سواء الضمنية أو المعلنة فهي تساعد الأفراد على إيجاد المشكلة وتحليلها ومحاولة إيجاد حل لها للحصول على أفكار فريدة تؤدي إلى حل إبداعي وتحقيق الإبداع الإداري.

المطلب الرابع: آثار التّعلم التنظيمي على الإبداع الإداري

توجد آثار كثيرة للتّعلم التنظيمي على الإبداع الإداري سوف نتعرف على أهمها فيما يلي:

1- أثر التّعلم التنظيمي على الإبداع داخل المؤسسات

قام (Miller & Friesen) بالتمييز بين المؤسسات فصنفها إلى مؤسسات المحافظة وأخرى مبادرة بسبب الدور الذي يؤديه الإبداع الإداري في استراتيجية المؤسسة، بحيث يحصل الإبداع في المؤسسات المحافظة عند الحاجة واستجابة للتحديات والتهديدات البيئية، وبالنسبة للمؤسسات المبادرة فإنّها تقوم باتخاذ الإبداع الإداري كعنصر مركزي وحيوي للاستراتيجية، المؤسسات المبدعة لا تتفاعل مع بيئتها فقط بل تقوم بخلقها، حيث تسعى لصياغة القوى والظروف التي تؤثر في

المؤسسة، ولأنّ الفاعلية تتحرك نحو تحويل البيئة وليس مجرد التكيف معها فإنّها تفضل التّعلّم التوليدي الذي لا يسمح بمجرد الكشف عن الأخطاء وإنّما يغيّر قيم النظرية قيد الاستخدام والاستراتيجيات و تشترك المؤسسات الناجحة إلى حدٍ كبير في الإبداع الإداري ذلك عبر الحصول على معرفة كبيرة ومهارات تكنولوجية وخبرات لإنشاء منتجات وعمليات وخدمات جديدة، من بين الأسباب الأساسية لقدرة المؤسسات الصغيرة نسبياً كشركة أكسفورد لبقائها في أسواق عالمية تتميز بشدة كبيرة في المنافسة هو تعقيد ما تقوم بإنتاجه والصعوبات الكبيرة التي يتعرض لها الداخلين الجدد إلى السوق في محاولة تعلم وتوجيه تكنولوجياتهم بحيث يقوم الإبداع على أساس إدخال أساليب جديدة أو عمليات أو منتجات أو خدمات الجديدة وهذا يتطلب استمرارية التعلم من أجل استيعاب وتطبيق الأشياء الجديدة بكل كفاءة وبما يعمل على تحقيق أهداف التي رسمتها المؤسسة. وقد تم الاطلاع على عدد من الدراسات تربط بين متغيري الدراسة (التّعلّم التنظيمي والإبداع الإداري) يمكن أن نأطر إسهامات الباحثين من خلال وجهات النظر الآتية:¹

1-1 التركيز على التّعلّم والإبداع بوصفهما قدرات جوهرية:

أشار (Thompson & Strickland) أنه تتمثل القدرات الجوهرية (Core-Competence) للمؤسسة في قابليتها على الإبداع والقيام بتقديم منتجات مميزة وتقديم خدمات أفضل للمجهزين ولزبائنهم بصفة فريدة من نوعها، وقد أكّدا على أنّ هذه العمليات تكون نتيجة تجارب المؤسسة والمهارات التي تقوم بتعلمها. وقد ميز (April) الموارد الفكرية بتمثلها في ثقافة المؤسسة والمعرفة

¹ سطوطاح سميرة، روابحية مريم، التّعلّم الوجه الجديد للإبداع في منظمات الأعمال: مؤسسة محبوبة بعناية أنموذجاً، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جوان 2016، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص28.

التكنولوجيا والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العلمية التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة والتعلم المتراكم والخبرات، وفسر (Prahalad & Hamel) أنّ المؤسسة تقوم ببناء قدرات جوهرية تستند إلى إمكانياتها في تشارك التعلم ولا سيما تناسق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وتحسين تقنيات الإنتاج المستخدمة وتكاملها، وأنّ توجه المؤسسات في الإنفاق والاستثمار على البحث والتطوير وتشكيل رأس مال فكري هذا يهدف لزيادة قدراتها في خلق إبداع تكنولوجي عام يستند على المعرفة ويستطيع أن يقدم الدعم إلى عدد كبير من المنتجات والخدمات.¹

2-1 التركيز على العوامل المؤثرة في التّعلم والإبداع الإداري

يعتبر المناخ التنظيمي والموارد عاملان مهمان ولهم قوة تأثير كبيرة على نتائج الإبداع والتّعلم حسب ما أشارت إليه دراسة (Ekvall & Ryhammer, 1999). وقد أظهرت نتائج دراسة (Tierney et al, 1999) بأنّ العلاقة التبادلية بين القائد والفرد كانت مؤشرا مهما لتطوير وإبداع العاملين.²

3-1 التركيز على التّعلم التنظيمي بوصفه عامل نجاح في إبداع المنتج الجديد

أشار (Imai et al, 1985) إلى أنّ التّعلم له دور أساسي في تمكين المؤسسات في عملية تطوير المنتج بكل سرعة ومرونة، وأنّ تواصل البحث لكسب معرفة جديدة ومهارات متنوعة يسهم في تكوين فرق متنوعة قادرة على حل مجموعة من المشكلات في مدة زمنية قصيرة، وقد قام (Verganti, 1997) باستنتاج في دراسته للتخطيط للمنتج، ويعتبر التّعلم من الخبرات السابقة حجر أساس للمراحل المبكرة من عمليات تطوير المنتج للإدارة الكفؤة، وقام (Zirger, 1997) بتأييد في

¹ خريف نادية، مساهمة التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع في المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، ديسمبر 2017، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 542.

² سطوطاح سميرة، روابحية مريم، مرجع سابق، ص 28.

دراسته لأداء المنتج المتقدم جدا تكنولوجيا الحاجة إلى الآليات المنظمة من أجل الحفاظ عليها ونقل تعلم تطوير المنتج، وقد أشارت دراسة (Herschel) أنّ المؤسسات الناجحة أدركت بأنّها لم تعد تتوقع بأنّ المنتجات والخدمات التي جعلتها تتجح في الماضي هذا ما سيجعلها كذلك تتجح في المستقبل ، لذلك فهي تسعى للحصول على التميز من خلال التّعلم والمعرفة، وهذه المؤسسات يمكنها أن تتعلم وتبدع من خلال رفع المعرفة الضمنية لأعضائها، وهذه المعرفة تصبح حيوية عند تحويلها إلى قابليات ومنتجات جديدة¹.

2- أثر التّعلم في الإبداع والابتكار الفردي:

يلعب التّعلم دورا رئيسيا في تنمية الإبداع والابتكار للفرد ويتضح ذلك من اختيارات القدرات ومؤشر الذكاء، I.O وإنجازات مراحل التعليم والاختيارات. لذلك فالتفكير الإبداعي يمكن الفرد من التعامل مع المشكلات والحلول بطرق أكثر ابتكارا².

ويؤثر الإعلام بالتلفزيون وثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على قدرات الفرد في تنمية الخيال العلمي وحب المعرفة وكذلك فرص الاختراعات والإضافات المعرفية والفكرية³.

وترى الباحثة أنّه بالتّعلم يستطيع أن تتوفر أفكار لدى الفرد وبهذا يحاول أن يستخدم طرق من أجل البحث عن حلول ابتكارية، وكذلك بالتّعلم يرى الفرد ما لا يراه الآخرون ويكون هذا بطريقة غير مألوفة من خلال تنظيم أفكاره وقدرته على حل المشكلات التي يتعرض لها بطرق جديدة.

¹ روابحية مريم، عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة أداب الكوفة، المجلد 01، العدد 23، مارس 2015، جامعة الكوفة، العراق، ص ص 227-228.

² أندروجرانت، جايا جرانت، من قتل الإبداع؟، ط1، مؤسسة هنداي للتعليم والثقافة، 2015، مصر، ص 25.

³ فريد النجار، مرجع سابق، ص 23.

3- أثر التفكير الإبداعي في فاعلية فرق العمل

لقد أصبح من الضروري للمؤسسات أن تركز الطاقات والجهود لزيادة مستوى الابتكار والإبداع الإداري فيها لمواجهة التحديات التنافسية العالمية المتصاعدة، وقد بينت العديد من الدراسات بأنّ الإبداع يعد من أهم المؤشرات التي يمكن أن تؤدي دورا مهما كميزة تنافسية كما يمكن أن يؤدي التفكير الإبداعي إلى تحقيق التحسن المستمر والحصول على مخرجات إبداعية ذات قيمة إضافية، حيث أنّ كل موظف يمتلك القدرة على التفكير بطريقة إبداعية يستطيع أن يساهم في زيادة فرصة نجاح المؤسسة، ومن هنا كان لا بد على المؤسسات أن تقوم بتطوير القدرات الإبداعية من خلال تشجيع المبادرات الفردية وتقديم الدعم التنظيمي الكامل ليشكل ذلك مفتاحا لتمييزها. ومن هنا نجد أنّه لا بد للإدارة العليا في المؤسسات أن تحرص عند تكوينها لفرق العمل التي يمتلك أعضائها قدرات التفكير الإبداعي لتكون مؤهلة لتحقيق نتائج متميزة، حيث تم اعتبار فريق العمل بيئة مثالية لخلق الإبداع الإداري والابتكار الناتج عن تفاعل القادمين من خلفيات مختلفة، والذين يمتلكون توجهات وقيم ثقافية وخبرات متعددة حيث أنّ التنوع يشكل حافزا لطرح المزيد من الأفكار الإبداعية. ولقد تم اعتبار القدرات الإبداعية في فريق العمل من المؤشرات المهمة على أدائه وفعاليتها في دراسات عدة (Ozaralli)، (الخشالي و حريم) ، ولقد اعتبر (Hotzel) بأنّ مستوى التماسك والتواصل والإبداع الإداري هي مؤشرات الأداء الأكثر أهمية حسب مراجعته للكثير من الأدبيات المتعلقة بفرق العمل¹.

¹ فراس سليمان الشلبي وآخرون، التفكير الإبداعي وأثره في فاعلية فرق العمل دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2، 2013، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ص 500.

ترى الباحثة أن التفكير الإبداعي يكون من أهم مخرجاته إنتاج حل إبداعي الذي من شأنه أن يزيد من كفاءة المؤسسة خاصة إذا قامت بدعم هاته الفئة، وبمجرد الاهتمام بفريق العمل فمخرجاتهم ستكون عبارة عن مزيج من الأفكار الإبداعية المتميزة مما يساعد على رفع القدرة الأدائية للعاملين وكفاءتهم كذلك كفاءة المؤسسة ككل ما يسمح لها بمنافسة المؤسسات الأخرى.

المبحث الثاني: البعد الاستراتيجي للتّعلم التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري

للتّعلم التنظيمي ثلاثة أبعاد مهمة تمثلت في البعد الإستراتيجي، البعد التنظيمي والبعد الثقافي والتي قد تطرقنا لها في الفصل الأول بالتفصيل فقد تضمن البعد الاستراتيجي ثلاثة عناصر مهمة وهي الرؤية المشتركة، متابعة التغيرات البيئية و استراتيجية التّعلم، أمّا البعد التنظيمي فقد شمل أيضا ثلاثة عناصر تمثلت في: العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن و إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم، أمّا البعد الأخير البعد الثقافي فقد تضمن كل من تجنب التركيز على الفشل والتّعلم من الأخطاء السابقة، البيئة المساندة للتّعلم، الجودة الكلية للتّعلم لذلك سوف نتطّلع إلى علاقة كل عنصر من عناصر هاته الأبعاد بالإبداع الإداري على النحو التالي:

المطلب الأول: الرؤية المشتركة

تعتبر الرؤية المشتركة عنصرا مهما في البعد الاستراتيجي للتّعلم التنظيمي وتوجد له علاقة بالإبداع الإداري سوف يتم توضيح هذه العلاقة في عدة عناصر.

1- علاقة التّعلم التنظيمي بنجاح استراتيجية المؤسسة:

حسب ما أشار إليه كل من (Real et al) في دراستهما " التوجه الريادي والتوجه نحو التّعلم إلى أداء الأعمال " فإنّ هناك تأثير للتّعلم التنظيمي على التوجيه الريادي للمؤسسة، وأيضا كل من (Brown & Duguid) أشارا إلى وجود ارتباط بين العمل والتّعلم والإبداع، وأنّ الممارسات الفعلية هي المحدد لنجاح أو فشل المؤسسة، وأن التّعلم هو حلقة الوصل بين العمل والإبداع، وقد أوضحت (María Leticia) أنّ أدوات التّعلم التنظيمي لها تأثير كبير على تحسين الأداء التنظيمي عن طريق تصميم استراتيجية تنافسية فعالة والتكيف المرن مع تطور السوق السريع. أكد (Granath & Adler)

بأنّ تعلم المؤسسات يكون من خلال عمليات الإبداع لزيادة قدرتها على تطوير المشاريع المعقدة والمنتجات الجديدة بنجاح أكثر ثباتاً من المنافسين. وأنّ زيادة النجاح في تطوير المنتج الجديد يمكن أن يُنظر إليه كتعلم في عمليات الإبداع. وقد أكد البعض أنّ التّعلم التنظيمي لديه تأثير معنوي على المرونة التنظيمية في مؤسسات الاتصال، إضافة إلى (الجنابي) الذي أشار إلى وجود علاقة مرتفعة للتّعلم التنظيمي بأنماطه (التعلم التكيفي، والتعلم التنبؤي، والتعلم التفاعلي) في الفعالية التنظيمية من حيث مدخل تحقيق الهدف، ومدخل تحقيق الموارد. وقد أشار (Nevis) إلى أنّ وجود ثلاثة عوامل ترتبط بالتّعلم تعتبر مهمة لنجاح المؤسسات تتمثل في: التطوير الجيد للكفاءات الجوهرية، والتحسين المستمر في سلسلة القيمة، والقدرة على التجديد وإعادة الحيوية بشكل جذري. ويشير (Macmillan) إلى أنّ نظم التّعلم تعتبر مصدر للميزة التنافسية لأنها تمكن المؤسسة من مهاجمة بيئتها بطريقتين: أولهما استغلال ما هو متوفر فيها، وثانيهما التغيير لاستغلال الفرع المستقبلية. ويتم ذلك من خلال القدرة العالية على التكيف وقد تشمل: العقلية، نمط القيادة، الثقافة، العمليات، والهيكل التنظيمي. وتعتبر هاتاه القدرة عاملاً حرجاً للنجاح التنظيمي¹.

ترى الباحثة أنّ التّعلم التنظيمي هو الجسر الذي تستطيع المؤسسة أن تتبناه لتصل إلى التنافسية، فزيادة قدرتها على التعلم والتطبيق هذا يخلق نوعاً من الإبداع الذي يدفع إلى تطوير كل ما يخصها سواءاً منتجات أو عمليات للوصول إلى الهدف الذي تم رسمه.

¹ أشرف محمد إبراهيم عوض، أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات-حالة أزمة (Covid-19)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 02، العدد 01، الجزء 03، 2021، جامعة دمياط، مصر، ص 466.

2- علاقة التشارك المعرفي بالإبداع الإداري

إنّ لثقافة التشارك المعرفي دوراً حيوياً ومهماً في توفير المستلزمات والإمكانيات اللازمة للإبداع الإداري من خلال العلاقات المبنية على الثقة وروح الفريق المتعاون والذي يشجع السلوك الإبداعي لدى العاملين كما تساهم ثقافة التشارك المعرفي في تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها وتشجيع النقاش الحر والاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم وكذلك إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها للتوصل إلى أفكار إبداعية جديدة، بالإضافة لدراسة الأفكار الجديدة والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية¹.

إنّ المشاركة بالمعرفة هي جزء من حياة المؤسسة اليومية، إنّ هذه العملية تتم سواء عن طريق قواعد المعرفة أو بين الأفراد ذاتهم، كما أنّ هناك معرفة لا يتم المشاركة بها لأنّها لم تكتشف على الرغم من أنّها موجودة داخل المؤسسة في بعض الأحيان لذا لابد من تفعيل البحث عن هذه المعرفة ورفعها، إنّ تفاعل الأفراد فيما بينهم قد يؤدي إلى انعكاس المعرفة التي يتشاركون بها إلى إبداع منتجات أو خدمات جديدة، لكسب الميزة التنافسية للمؤسسة².

¹ جهيد بوطالب، عيسى نجيمي، أثر ثقافة تشارك المعرفة في الإبداع الإداري-دراسة تطبيقية بالشركة الإفريقية للزجاج-، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 02، 2020، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، ص15.

² قيس حمد سليمان، تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي دراسة إختبارية في الشركة العربية للمنظفات والكيمياويات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 72، 2013، جامعة بغداد، العراق، ص98.

ترى الباحثة أن تشارك المعارف أمر مهم داخل المؤسسة فبهذا التشارك تنتشر المعرفة بين الأفراد وتصبح على مستوى المجموعة الذين يستطيعون مناقشة الأفكار واختيار أفضلها وتطبيقها، فبمجرد تفاعل الأفراد فيما بينهم فهذا مؤشر جيد لتكاثر الأفكار الإبداعية.

المطلب الثاني: التغييرات البيئية

تعتبر بيئة العمل عاملا أساسيا ومحفزا رئيسيا لعملية الإبداع مما دفع بمؤسسات عديدة لدراساتها والاهتمام بالبيئة العملية.

1- التشجيع والدعم المعنوي للإبداع

إنّ المناخ التنظيمي عنصر أساسي لتأسيس الإبداع الإداري ومنظومته بحيث أن له أثر إيجابي في زيادة إمكانية حصول الإبداع في المؤسسة. وفيما يخص الفرصة الإبداعية فهي توفير وإيجاد مناخ إبداعي ومعرفي وتطوير الإبداع الإداري لكافة العمال عبر جميع المستويات، مع تطوير وتنمية الموارد البشرية الإبداعية لجعلها أكثر قدرة على إدارة المؤسسة بجعلها أكثر إبداعا. وهذا برفع الروح المعنوية والحفاظ عليها وتنميتها للموارد داخل المؤسسة التي تطرقت إلى السلوك الإبداعي، واستخلاص مجموعة الممارسات التي يمارسها العاملون في المؤسسات وهي تساعد على الإبداع من خلال تحفيز وتشجيع العاملين على الخروج بأفكار وسلوكيات إبداعية وتقديم معنوي ومادي. دعمهم وتشجيع روح المنافسة بين العاملين في المؤسسات لدفعهم نحو الوصول إلى أفكار إبداعية جديدة من أجل النهوض بعملهم وتحقيق أهداف المؤسسة، وأيضا مواكبة المتغيرات الجديدة على الساحة أمر ضروري، كذلك ضرورة التكيف معها لوضع حلول لها والتعامل مع طريقة جديدة للتواصل وكذلك التواصل مع العاملين لمناقشة وشرح أفكارهم للوصول إلى النتيجة المرجوة في المناقشة وإعطاء

فرصة للآخرين في المناقشة وليس المقاطعة من أجل القدرة على تبيان وجهة نظر ونشر ثقافة تقبل الآخرين وتشجيع العمل الفرقي، أو من أجل رفع مستوى أداء لدى العمال في المؤسسة، لهذا لا بد من ترسيخ فكرة حرية التعبير والرأي وهذه توصيات للعصف الذهني وتوفير بيئة آمنة من الخوف من الخطأ، والمهم أن نتعلم منه أشياء جديدة في كل مرة، وأن نعمل على زيادة الثقة بالنفس وتقديم الخبرات لتنمية الشعور بالمسؤولية والاهتمام لتقوية وتطوير الدوافع الداخلية للإنجاز والتميز والاهتمام بمشاركة المسؤولين في العمل في التقويم واتخاذ القرارات، وتشجيع التجريب، والطرق والأساليب المتنوعة والإبداعية.

ترى الباحثة أنّ البيئة تلعب دوراً هاماً في الإبداع فإذا وفرت المؤسسة مناخاً للإبداع الإداري واهتمت بالأفراد المبدعين وطورت إمكانياتهم وسمحت لهم بتطبيق أفكارهم ودعمها هذا سيسمح لهم بتحسين أدائهم ويرفع من كفاءتهم ما يمنح لهم فرصة التأقلم مع التغيرات الحاصلة التي تتعرض لها المؤسسة.

2- بيئة عمل إبداعية

قد تعزز بعض السياقات التنظيمية أو تدعم الدافع الداخلي لتحسين الأداء الإبداعي، في حين أنّ البعض الآخر قد يقيد الاهتمام ويقلل من الإبداع الإداري. حُدِّث مجموعة متنوعة من العوامل البيئية التي لها تأثيرات على الأداء الإبداعي بما في ذلك خصائص المجموعة، ووضع العمل العام للأفراد، والبيئة المادية والتنظيمية الإضافية. وأظهر التصورات بأنّ بيئات العمل توفر الموارد التي تحفز الإبداع وتجنب العقبات التي تعيق الإبداع الإداري.

أما الدوافع الخارجية كالحوافز والمكافآت فلها بعض التأثير الإيجابي على إبداع الموظفين ومن المتوقع أن يكون الأفراد أكثر إبداعاً عندما يواجهون مستوى عالٍ من الدوافع الجوهرية، بحيث يكونون

متحمسين لنشاط العمل ويستمتعون به من أجل مصلحة. وفي ظل هذه الظروف يكون الأفراد خاليين من المخاوف الخارجية ومن المرجح أن يخاطروا ويستكشفوا مسارات معرفية جديدة. وأيضاً من المحتمل أن يظلوا مركزين على الطبيعة الداخلية للمهمة والعمل لفترة أطول على فكرة أو مشكلة، لذا يجب أن تزيد المواقف التي تشجع هذا الاستكشاف والمثابرة من احتمالية الأداء الإبداعي. قد حددت مجموعة متنوعة من السياقات التنظيمية التي قد تعزز الدافع الداخلي والإبداع الإداري مثل الدعم من المؤسسة والمشرف والزملاء؛ دعم من العائلة والأصدقاء؛ مصادر؛ عبء العمل؛ والاستقلالية، تأثير هذه المتغيرات الموثقة سابقاً للتأثير على الإبداع الإداري في المؤسسات على الأداء الإبداعي في البيئة¹.

كما يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحفيز الموظفين من خلال إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية من خلال النظرة المتكاملة للفرد كموظف، وإلى حاجاته الشاملة على ضوء البيئة الإدارية المتاحة. والحوافز المعنوية لها أثرها الكبير في تشجيع وتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، وذلك أنّ الفرد بحاجة للاعتراف بأهمية ما يقوم به من إنجازات ومجهودات إبداعية من خلال أدائه لعمله².

¹ مراد حسين سالم الهنود، تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 45، 2022، ص ص 598-599.

² سناء راجي أحمد السوداني، درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية من محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح في نابلس، فلسطين، 2015-2016، ص 46.

المطلب الثالث: استراتيجية التّعلم

من أجل جعل عملية التّعلم سهلة هناك طرق عديدة وإستراتيجيات متنوعة وآليات تستخدم (العرض -التنسيق-التدريب-النقاش) يجب أن يعتمد عليها وكذلك الأداء المتميز الذي يجعل العملية مرنة وسهلة وتسريع عملية التّعلم والحصول على نتائج إيجابية وهذه الإستراتيجيات تجعل عملية التّعلم ممتعة وذات اتجاه معين تم رسمه في البداية مما يجعله أكثر فاعلية وأكثر تحصيل واعتبار التّعلم كميزة تنافسية.

1- دور التدريب في تنمية القدرات الإبداعية:

أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى إرتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذلك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع والابتكار، وهي العوامل التي تتركز على عامل اكتساب المعرفة، ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال لأنه بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم¹.

كما يتم التركيز على وسائل الإبداع وهذه الوسائل تساعد الموارد البشرية على حل المشكلات التي تواجههم، كما تمكنهم في نفس الوقت من استكشاف الفرص المتاحة أمامهم للتطور والإبداع الإداري، هذه الوسائل الإبداعية تمثل في مجملها: أسلوب العصف الذهني، حلقات الجودة، القبعات الست،

¹ ميلود زيد الخير، عبد القادر بن برطال، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011، ص8.

التفكير الجماعي، المحاكاة وتداعي المعاني، والتصور الذهني، واسترجاع الأفكار والمعلومات وأسلوب تكوين الأسئلة وغير ذلك من الوسائل التي تحقق نتائج سريعة وملموسة فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرارات¹.

ومن أهم الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية القدرات الإبداعية نجد ما يلي:²

1-1 أسلوب العصف الذهني: وهي الطريقة التي ابتكرها (Osborn) عام 1953 ومن بعده، ورغم أنها طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي أيضاً. وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين 6-12 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائياً الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة.

1-2 أسلوب التآلف بين الأشتات: هذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني من حيث اشتراك الأفراد في توليد الأفكار الجديدة، غير أنّ هذه الطريقة لها طابعها الخاص، من حيث استعمال الكنايات والاستعارات والتماثلات والمجازات التي قد تكون شخصية، مباشرة، رمزية، أو خيالية. وهناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب وهي:

- التناظر المباشر: اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة للأفراد.
- التناظر الشخصي: أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحل.

¹ مانع سبرينة، الإبداع الإداري: رهان لتحسين الجودة في الجامعات "مقاربة إفتراضية"، مجلة الحقوق والعلوم

الإنسانية، المجلد 12، العدد 01، 2018، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 60.

² ميلود زيد الخير، عبد القادر بن برطال، مرجع سابق، ص 8.

- التناظر الرمزي: أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة، ثم استخدام التناظر في العصف الذهني.

1-3 التحليل المورفولوجي: يستهدف هذا الأسلوب مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل المشكلة إلى أبعادها الهامة ثم يتم تحليل كل بُعد إلى متغيراته الجزئية، بعد ذلك يمكننا إنتاج مجموعة كبيرة من التوفيقات والتبديلات من خلال دمج هذه المتغيرات، وفي أغلب الأحيان تكون الكثير من هذه الحلول غير عملية، ولهذا فإن المجموعة تقوم باختيار الحل الأمثل.

ترى الباحثة أنّ عملية التدريب هي مصدر أساسي لاكتساب واستمرارية تدفق المعلومات للحصول على كل ما هو جديد لاستغلال المعلومات الجديدة لإيجاد حل إبداعي مبتكر باستخدام وسائل (العصف الذهني، التألف بين الشتات، التحليل المورفولوجي) تسهل استخراج هاته الحلول الإبداعية.

2- تفسير التّعلّم من خلال الميزة التنافسية

ويمكن تفسير منطق التّعلّم كميزة تنافسية على الأقل من ثلاثة جوانب أساسية:¹

1-2 دورة الابتكار/ التّعلّم: إنّ الابتكار الجديد لا يمكن أن يصل إلى ذروته في الكفاءة والفاعلية إلا بالتّعلّم السريع للوصول إلى ذروة مزايا الابتكار. فعند تطبيق الابتكار وإدخاله في المؤسسة وفي السوق يكون في أعلى مزاياه من حيث الحداثة ولكن التّعلّم يكون في أدنى مستوياته من حيث الكفاءة. وكلما تقدم التّعلّم تنقص حداثة الابتكار إلى أن يصل التّعلّم إلى ذروته فتظهر

¹ محمد الباوي، مرجع سابق، ص ص 121-122.

الحاجة الأشد إلى الابتكار الجديد وهذه المفارقة بين الابتكار والتّعلم تمثل منطق الاستدامة في المؤسسة الابتكارية.

ترى الباحثة أنّه كلما زادت نسبة التّعلم هذا يتطلب القيام بابتكار أشياء جديدة.

2-2 تكوين الرأس المال الفكري: ويمكن تعريفه على أنّه كل أصول المؤسسة باستثناء ما يظهر في ميزانيتها. ففي السنوات الأخيرة ظهرت أدوات لقياس جودة الرأسمال الفكري بالانطلاق من المعارف المملوكة من طرف الأفراد والمؤسسة، ثم طُوِّرَ ليشمل كيفية انتقال هذه المعارف من خلال التّعلم التنظيمي. لذلك فإننا نرى أنّ التّعلم مسألة جوهرية في المشاركة الفعّالة في تعظيم رأس المال الفكري للمؤسسة.

2-3 التّعلم الأسرع: بحسب رؤية جوزيف شومبيتر (J.A.Shumpeter) عن الإبداع أنّه لا ربح إلاّ ربح المبدع، إلاّ أنّه مع ربح المنافسين فإنّ هذا الربح لن يدوم طويلا فتظهر ما يسمى باقتصاد السرعة حيث أنّ كل جانب من المؤسسة يدار بطريقة التعجيل، والتّعلم الأسرع ينسجم مع هذه التوجهات.

ويعتبر التّعلم التنظيمي سبيل للمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة، سواء بالنسبة للموارد البشرية أو بالنسبة للمؤسسة ككل، وذلك من خلال:¹

¹ أحمد جابر حسنين، العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين: مدخل زيادة وتحسين الإنتاجية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2018، ص35.

- عملية اكتساب المعرفة ونقلها وتطويرها، ودمج كل من المعرفة الضمنية والصريحة، واحتفاظ ذاكرة المؤسسة بهذه المعارف والمهارات، وانعكاس ذلك في خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة، وأداء أفضل للأفراد والمؤسسة؛
- يساعد التّعلم التنظيمي على تطوير السلوك والأداء التنظيمي من خلال:
 - ✓ مرحلة التّعلم الإدراكي: الذي يؤدي إلى تحسين النماذج الفكرية، والقاعدة المعرفية.
 - ✓ مرحلة التّعلم السلوكي: حيث تتم ترجمة هذه التغيرات، إلى ممارسات جديدة في مجال العمل بالقدرة، وبالسّعة المطلوبة، والتي تحقّق التفوق على المنافسين؛
- يحقّق التّعلم التنظيمي إشباع حاجات الأفراد في النمو والتطوير، وتعزيز انتماء الفرد للمؤسسة، وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها وتهدد حياتها.

المبحث الثالث: البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري

بعدما تطرقنا في المبحث الثاني إلى علاقة عناصر البعد الإستراتيجي للتعلم التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري سوف نتطرق في هذا المبحث إلى علاقة عناصر البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي والمتمثلة في العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن وإيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم بالإبداع الإداري.

المطلب الأول: العمل من خلال فريق

إنّ لفريق العمل دور كبير في تحقيق الإبداع الإداري، ولكي نستطيع إبراز هذا الدور لا بد لنا أن نتطرق إلى بعض السمات التي تميز فرق العمل الفعالة ونذكر أهمها فيما يلي:¹

- **وضوح الرسالة والأهداف:** فأهداف فريق العمل الفعال تكون واضحة تماماً في ذهن كل واحد من أعضاء الفريق، ويكون لتحقيق هذه الأهداف الأولوية القصوى عند كل عضو من أعضائه وقد يكون الأعضاء عندهم بعض الأهداف الشخصية التي يملون في تحقيقها، ولكن الأكثر أهمية في عملهم هو نجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي قد حدوده معاً، ولا يتوقف الأمر عند ذلك فقط بل إنّ كل عضو من أعضاء الفريق يعد مسؤولاً عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه هو فقط.

¹ يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني -المحافظات الجنوبية-، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2013-2014، ص ص 66-67.

- **يعمل بإبداع ويشجع على الابتكار:** فمن مميزات فريق العمل الفعال الحرص على الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية ويتم تشجيع كل أعضاء الفريق على ذلك.
- **يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد:** تتسم فرق العمل الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة، ويقضي أفراد الجماعة الفعالة معظم أوقات عملهم على درجة عالية من الكفاءة والجودة.
- **التوجيه والرقابة الذاتية:** فبمجرد ما تحدد إدارة المؤسسة أهداف الفريق العامة تتاح له درجة عالية من المرونة في التحرك تكفيه لأداء مهامه دونما تدخل.
- **يحل الفريق خلافاته بنفسه:** الخلاف في رأي بين أعضاء الفريق أمرا نافعا وطبيعيا وكذلك لأنه يساعد على إيجاد الأفكار الجديدة. لذلك يقول بعض الإداريين: إن كنت أنت ومديرك دائما على رأي واحد فأحدكما لا داعي له. وهذه ليست دعوة للمخالفة من أجل المخالفة ولكنها دعوة لإبداء الآراء ومناقشتها في حرية تامة.
- **يشعر أفرادها باتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل:** حيث يشعر كل عضو في الفريق بالسعادة بانتمائه للفريق والمؤسسة ويمتلئ قلب كل عضو من أعضاء الفريق بالحب والود لبقية أعضاء الفريق ويحرص على الاستمرار في العمل معهم.
- **أخذ المشكلات والمواقف الجدية المناسبة:** فالفريق الجاد يريد أن يصل إلى الأهداف بقوة ولذا فهو لا يتهاون في التعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة وإن كانت صغيرة، بل شعاره دائما الجدية في العمل، ويترافق مع هذه الجدية إيمانا كاملا في نفس كل عضو بعد إيمانهم وثقتهم بالله تعالى بقدرتهم على حل أي مشكلة تواجه الفريق مهما كانت صعوبة هذه المشكلة.

- التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار: فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائماً وخير مثال على هذا تطور النظام الياباني (كايزن) ومعناه التطوير المستمر، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم، وبهذا المبدأ سيصعب على أي فريق اللحاق بفريقك، ويكون فريقك دائماً في المقدمة.

يتضح مما سبق بأنّ نجاح فرق العمال الفعالة يعتمد بشكل أساسي على وجود قيادة حكيمة توجه وتدعم وتحفز أعضاء الفريق، كما أنّ اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف يحفز جميع أعضاء فرق العمل على تحقيق هذه الأهداف بكل كفاءة وفعالية، بالإضافة لوضوح رؤية الفريق الأمر الذي يجعل الأعضاء منفتحين وصادقين مع بعضهم البعض، فضلاً عن ضرورة تمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية تجاه العمل والسعي لحل الخلافات قبل تحولها لصراع، لذلك على قائد الفريق والأعضاء تطوير الأداء وأنفسهم بشكل دائم والبحث دائماً عن حلول إبداعية.

المطلب الثاني: الهيكل المرن

يشكل الهيكل المرن جزءاً مهماً في متغيرات المنظمات المعاصرة بحيث يساهم في إنجاز أهداف المؤسسة، كما أنه يساهم في زيادة فاعلية المورد البشري ورفع مستوى الأداء والكفاءة لديه، مما يساهم في رفع كفاءة المؤسسات وقدرتها على حل المشكلات والوصول إلى الأهداف المرجوة والنجاح والسمو وهذا من خلال:

- تنمية الإبداع الإداري من خلال تبني نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة:

حيث تعتبر الموارد البشرية ذلك الكم الذي تمتلكه المؤسسات من الأفراد ذوي المهارات والمعارف، والذين يستطيعون تحقيق ميزة تنافسية لمؤسساتهم، فهذه الأخيرة لا تتعلق فقط بالتمركز الاستراتيجي الأفضل (منتجات/أسواق) وإنما وبشكل معادل بعدد الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، وهذه الفكرة التي أطلقها (Hamel/Prahalad) تعتبر امتدادا لأفكار الصناعي الشهير (D.Carnegie) الذي يقول "خذ مني كل آلاتي ولكن دع لي رجالي الذين بهم سوف أستمّر وأواصل". والتطلع للمستقبل في عالم الأعمال يستوجب الاهتمام بالموارد البشرية لذا تلجأ المؤسسات لاستخدام التخطيط الإستراتيجي لهته الموارد كأداة القراءة واستشراف المستقبل باعتباره أحد أركان المنظومة الإدارية التي تتوج المسار لنجاح المؤسسة وتشكل حجر الزاوية والمؤشر الرئيسي لتقدمها وتنمية الإبداع الإداري على مستواها، فهذا الأخير قد أضحى مطلباً حيوياً لاستمرارية نشاط المؤسسة وضمان تنافسيتها، لذا لا بد من وجود محفزات للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين، وهي محصورة في ثلاثة عوامل نذكر منها:¹

- **العوامل البشرية:** إنّ البشر هم أساس الإبداع الإداري في المؤسسات لذلك يجب أن يُحَفَّزُوا عن طريق التدريب والتطوير لأنّ المؤسسة المتعلمة التي تسعى إلى تدريب وتطوير عاملها بصورة مستمرة ستجعل معارفهم حديثة دائماً، فالبرامج التدريبية تكسب العاملين مهارة جديدة أمّا التطوير فهو لتوسيع الأفق والإدراك لمستويات المدراء. كما أنّ إعطاء العاملين أمناً عالياً

¹ عائشة سمسوم، تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، ص ص 56-57.

سوف يجعلهم لا يخافون من الأخطاء بحيث يكونوا رُواد في عمليات التغيير ودعم الأفكار الجديدة. وباعتبار المبدع ذلك الشخص الذي يستفيد من الأفكار الفريدة وغير المألوفة والمفيدة ثم يجسدها في منتجات أو خدمات لكونه ذو فكر وثاقب فإنّ رعاية المبدعين ودعمهم سوف يشجعهم ويدعمهم ويجعلهم أكثر إبداعاً.

- **عوامل الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الخارطة التنظيمية التي تؤثر خطوط السلطة والمواقع الوظيفية فيها ويؤثر الهيكل بشكله والتركيب التنظيمي فيه على الإبداع الإداري من خلال الهيكل العضوي الذي تكون فيه السلطة لا مركزية مع القليل من الاجراءات والقواعد، كما أنّ الأفراد فيه يستطيعون التحرك بحرية كعامل أول، وكعامل ثان نجد وفرة الموارد التي من شأنها تسهيل بناء لبنات الإبداع، وبها يستطيع المدراء أن يؤمنوا كل البنى التحتية التي تشجع عمل المبدعين وتسهل شراء ملكياتهم الفكرية مع تجسيدها كمنتجات. كما أنّ العامل الثالث ممثلاً في توافر الاتصالات بمختلف أنواعها يؤثر على عمليات الجمع والمبادلة إيجابياً ويقضي على بعض مصاعب الإبداع فتوفر اتصالات الإنترنت مثلاً يمكن الحصول من خلاله على تسهيل تفاعل أقسام وفروع المؤسسة فيما بينها ويمكن أن يقضي كذلك على صعوبة تقاطع الثقافات.

- **الثقافة التنظيمية السائدة:** تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحكم السلوك داخل المؤسسة، هذه الأخيرة تتصف بالثبات النسبي وطول فترة الاكتساب لهذه الثقافة وتختلف المؤسسات في ثقافتها من الثقافة المستقرة إلى الثقافة المرنة، ووفق هذا المنظور فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم وعمليات الإبداع من خلال:

✓ **نشر ثقافة تحمل المخاطر:** فالمؤسسات ذات الثقافة المرنة والمشجعة للإبداع الإداري

تسمح للأفراد المبدعين بالمخاطرة دون الخوف من الفشل الذي يعد نوع من أنواع التّعلم لغرض عدم الوقوع فيه ثانية.

✓ **قبول الغموض الذي يعني عدم التأكد:** فلغرض الخوض في الأشياء الغامضة لا بد من

التركيز على شيئين أساسيين هما التأكيد على الأهداف والإبداع الإداري.

✓ **قلة الرقابة:** أي التقليل من القوانين والسياسات والإجراءات إلى الحد الأدنى لغرض فتح

المجال أمام المبدعين أفرادا كانوا أم جماعات.

ولتحفيز الإبداع الإداري ودمجه في الأنشطة اليومية لا بد للمؤسسة من تبني نموذج استراتيجي

لتخطيط الموارد البشرية، لأن التخطيط الجيد لها يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المؤسسة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.

ولهذا الغرض يتوجب توجيه عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نحو التخطيط لوضع

الإبداع في نظام مؤسسي عن طريق تأسيس خطة استراتيجية يحدد فيها الالتزام الإستراتيجي،

تنظيم المؤسسة، قياس الإبداع والتخطيط للإبداع من خلال ترسيخ ثقافة الابتكار، غرفة الإبداع،

تأسيس سياسة إبداعية ودية، التواصل مع الإبداع، وضع حوافز من أجل الإبداع، التدريب على

الإبداع عند الطلب وتخصيص شهادة علمية له، التميز في عملية إدارة الأفكار وإدارة الإبداع.

ترى الباحثة أنّه باعتبار المورد البشري رأس مال فكري يختلف في مستويات المعرفة وبالتالي تختلف

الكفاءات لذلك وجب الاهتمام به وتوفير كل ما يلزمه من بيئة مليئة بالثقة والدعم وتقليص العوائق

القانونية واللوائح الإدارية أمامه والمعاملات، وتؤدي الاتصالات الجيدة بين الأفراد دورا هاما وكذلك

توفير اللوازم والمحفزات الدوافع المادية والتدريب وأيضاً فتح المجال من أجل تطبيق الأفكار التي تتسم بالخطورة مما يدفع للإبداع والتطوير.

المطلب الثالث: إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم

يعتبر نقل المعرفة الوسيلة الأساسية لمشاركة المعلومات والأفكار وتنمية القدرات وجعلها قابلة للتكيف وفق البرامج الموجودة والمهام الموكلة ونقلها من الفرد إلى أعضاء الفريق ككل لذلك فإن نقل المعرفة يتطلب بذل جهد كبير من قبل الجميع من أجل تنمية مهاراتهم والتحكم في سلوك فريق العمل ولنجاح العمل وسوف نتعرف عليه في الآتي:

- إيجاد المعرفة ونقلها بين الأعضاء:¹

اعتمد الإبداع عبر التاريخ على المعرفة الجديدة، فالإبداعات المعتمدة على المعرفة تفوق الإبداعات الأخرى، كما أدركت المؤسسات أنّ المعرفة هي نقطة حرجة لبقائها الحالي والمستقبلي حيث أصبحت المعرفة أو ما يعرف برأس المال الفكري أحد أهم أسباب بقاء العمل في هذه المؤسسات، وبغض النظر عن نوع المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة فهي تؤدي دوراً مهماً في الإبداع الإداري، كما أنّ المؤسسات التي تسعى للتميز من خلال المعرفة بوسعها الإبداع من خلال زيادة المعرفة الضمنية لأعضائها وبالتالي تسهّل تحديد وحل المشكلات والتنبؤ بنتائج الحل الممكنة، وقد اعتبر أنّ إحداث التغيير الحقيقي وتحقيق الإبداع الإداري يستوجب نقل المعرفة الضمنية والمشاركة فيها، حيث تؤدي مجتمعات الممارسة دوراً مهماً في إدارة المعرفة في مجال الإبداع الإداري والإبداع

¹ ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري - حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2018-2019، ص ص 45-46.

التكنولوجي، حيث تتبثق الإبداعات من هذه المجتمعات من خلال تعاونهم في إبداع أفكار جديدة وتطبيقها، وتدعم إدارة المعرفة الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة للمؤسسة، والتي تشجع الإبداع وتروّج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة الذي يحسّن الأداء ويساعد المؤسسة على التأكد من أنّ المعرفة قد تم استخدامها في تعزيز الإبداع الإداري.

وهناك أربع استراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع الإداري هي:

✓ **استراتيجية الرفع:** والتي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المؤسسة لتحسين عمليات الإبداع الإداري.

✓ **الاستراتيجية التخصصية:** تشير إلى تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع الإداري مستقبلاً.

✓ **استراتيجية الفحص:** والتي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة التي تساهم في الإبداع.

✓ **استراتيجية التوسع:** من خلال توسيع المعرفة الحالية من أجل الإبداع الإداري.

من الناحية التطبيقية تتحسن قدرة المؤسسات على الإبداع الإداري من خلال تضمين عناصر المعرفة وتوليد عناصر معرفة ضمنية جديدة تمثل نتاج هذا الإبداع، كما أنّ المؤسسات لا تستطيع إجبار الأفراد على الإبداع ولكنها تعمل جاهدة لإخراج الإبداع منهم، حيث يأخذ العاملون ذوي المعرفة الوقت والجهد والمخاطر التي يمكن أن تحفّز الإبداع.

ترى الباحثة أنّ المعرفة هي المحرك الأساسي للنهوض بالمؤسسة، فالمؤسسة التي تعتمد على المعرفة تحصل على الإبداع بدرجة كبيرة، ومع وجود المعرفة تسهل عملية تحليل المشكلة وإيجاد حل لها،

وللحصول على نتائج إيجابية لابد من التعاون بين الأفراد وذلك عبر نشر تلك المعرفة فيما بينهم وتجديدها للحصول على معرفة جديدة تسهم في تحقيق الإبداع الإداري.

المبحث الرابع: البعد الثقافي للتعلم التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري

بعدما تعرفنا على علاقة عناصر البعد الاستراتيجي وعناصر البعد التنظيمي بالإبداع الإداري سوف نتطرق إلى البعد الأخير وهو البعد الثقافي للتعلم التنظيمي والذي اشتمل على عناصر تمثلت في تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة، البيئة المساندة للتعلم والجودة الكلية للتعلم وكيف تؤثر على الإبداع الإداري لذا سوف نتطرق إليه بالتفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: تجنب التركيز على الفشل والتّعلم من الأخطاء

إنّ الفشل لا يعني نهاية الأمر بل يجب رسم بداية جديدة وطريق تختلف فيه الوسائل والطريقة التي يتم به العمل، وإنّ الوقوع في الخطأ أمر بادهي والاعتراف به هو الطريقة الوحيدة لتجنب تكراره، لذلك وجب الاتجاه إلى تعزيز الاجتهاد من أجل تصحيح هذا الخطأ وعدم الوقوع فيه مرة أخرى، والتّعلم منه والتغافل عن الزلات التي يقع فيها المورد البشري لأنّه غير معصوم من الخطأ وسيقع فيه بشكل أو بآخر¹، وهو ما يجعل الموظف يخاطر بارتكاب بعض الأخطاء في سبيل تحقيق الأهداف وهذا ما يعرف بتحمل مخاطرة الخطأ، بحيث يقدم كل من (Rybowski, Garst, Frese, & Batinic) تفسيرين متكاملين لمفهوم تحمل مخاطرة الخطأ ويتمثلان في: أولاً أنّه ينتج في حالة التوجه العالي نحو الإنجاز الذي يدفع الأفراد إلى قبول حدوث الأخطاء لتحقيق أهداف أعلى. وثانياً: أنّه يعكس مرونة عامة وانفتاح في التعامل مع الأخطاء، مما يجعل الأفراد مستعدين للتكيف مع ظروف العمل الجديدة وتحمل المسؤولية بغض النظر عن احتمالية حدوث الأخطاء. لكن تعتبر الأخطاء

¹ أسماء رشاد نايف ، أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان، الأردن، 2007-2008، ص 78.

بشكل عام حالة غير مرغوب فيها لأنّها تمثل انحرافات عن الهدف كان من الممكن تجنبها وبالتالي فإنّها قد تسبب التوتر والإحراج للموظفين.

كما أنّ اكتشاف الأخطاء غالباً ما يحتاج إلى مراجعة خارجية وبالتالي تسبب أيضاً الأخطاء مشاعر سلبية لمرتكب الخطأ مثل الخزي والشعور بالذنب والغضب والخوف وما إلى ذلك، وبالتالي لن يقدم الموظف على تحمل مخاطرة الخطأ إلاّ إذا شعر أنّ المناخ التنظيمي مرّن في التعامل مع الأخطاء التي تحدث¹.

وهناك أكثر من مداخل للتعامل مع الأخطاء، وينطلق الأساس المعرفي لهذه المداخل من حقيقة أساسية مفادها أنّ الأخطاء لها تطبيقات مزدوجة في مكان العمل، فمن ناحية ليس هناك شك في أنّ الأخطاء يمكن أن تساهم في عواقب وخيمة مثل حدوث الكوارث والأزمات، ومن ناحية أخرى فإنّ معظم الأفراد أيضاً يتفقدون بأنّ المرء بإمكانه أن يتعلم من الأخطاء وبالتالي فإنّ الأخطاء هي المواد التي قد تؤدي إلى إفلاس إحدى المؤسسات ولكنها قد تكون أيضاً المادة الخام للتّعلّم التنظيمي².

ترى الباحثة أنّه في حالة الفشل أو ارتكاب الخطأ مرة أخرى لا بد من تصحيح الخطأ والتعلم منه لأنّه أمر بديهي، لذا لا بد من اتخاذ سبل ووسائل أخرى لمعالجة الخطأ مع تغيير الأسلوب من أجل الحصول على نتائج إيجابية والوصول إلى الهدف المرجو.

¹ عبد المحسن عبد المحسن جودة وآخرون، الدور الوسيط لتحمل مخاطرة الخطأ في العلاقة بين مناخ الابتكار والسلوك الابتكاري للموظف بالتطبيق على العاملين بشركات تعهيد الأعمال بالقرية الذكية -مصر-، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 46، العدد 03، 2022، جامعة المنصورة، ص 256.

² عامر على حسين العطوي، كمال كاظم الحسيني، دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي دراسة تحليلية متعددة المستويات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 4، 2018، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ص 162.

المطلب الثاني: البيئة المساندة للتّعلم

فيما يرتبط بعلاقة طبيعة العمل مع العاملين بالمؤسسة فإنّ مصلحتها تقتضي وجوب حصر واجتباب كل العناصر السلبية في مناخ العمل ومحيطه حتى لا تشكل هناك خصلة تتحكم في تصرف العاملين، فمن هذه العناصر الميول النفسية السلبية التي يكنها العامل لعمله أو للمؤسسة التي يعمل بها، والتي تسيطر عليه بشكل كبير وتوجه سلوكه في مواقف العمل المختلفة سواء أكان العامل ينقل تلك الاتجاهات السلبية في بيئته أو كان قد اعتمدها من محيط العمل فإنّ إدارة المؤسسة المدركة ترى أن لفئة الاتجاه سلبي غير متزن أو غير سليم، وتلاحظ أي ظاهرة غير صحية وتقوم بتصحيحها قبل أن تتفاقم، حيث أنّه وعلى الرغم من أنّ الميول والاتجاهات التي قد تم اكتسابها عادة ما تقاوم التعديل ولكن يمكن تعديلها بجهود معينة كما أنّ الأشخاص غالبا لديهم الاستعداد للتغيير مدى الحياة وفي جميع الأعمال المختلفة.

وتتكون طبيعة العمل الداخلية في المؤسسة من عدة عناصر، نذكر أهمها:¹

1- الاشتراك في اتخاذ القرار: أي السماح للعامل بإظهار رأيه ووجهة نظره لمديره في جميع

المسائل التي تهمه، أو في القرارات التي يقتدي بها بغض النظر عن مدى عمل المدير أو

الرئيس بذلك أثناء اتخاذ القرارات النهائية.

إنّ المشاركة ترفع من مستوى رضا المرؤوسين، وتزيد من دافعيتهم للأداء وهذا للأسباب التالية:

- تُحقّق المشاركة إدراك العاملين للقرارات وقبولهم لتلك القرارات؛

¹ خالد عبد الله السلمي، محمد عبد الكريم احمد بخاري حداد، أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري (بالتطبيق على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة)، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 06، العدد 23، 2022، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ص ص 227-229.

- يمكن الاشتراك في زيادة احترام الموظفين بتطبيق القرارات وحماستهم لتطبيق تلك القرارات؛
- نُحَقِّق المشاركة تفهم العاملين لكافة أهداف القرارات التي تم اتخاذها؛
- تؤذن الاشتراك بإرضاء الحاجات العليا للأشخاص والتي ترتسم في الاستقلالية والانجاز والإحساس بالذات؛
- الاشتراك الجماعي يمكن من زيادة فرص التعاون بين الأشخاص لحل جميع المشكلات المشتركة وتسهيل فرص التنظيم بينهم، وزيادة الفهم المتبادل، وكذلك تنمية وتقوية روح الفريق.

ترى الباحثة أنّ إشراك الأفراد في اتخاذ القرار له عواقب جد إيجابية أولها العامل النفسي والصلة القوية التي ستصبح بين الأفراد والمروّوس وكذلك الثقة، مما يجعلهم ينتجون أفكار إبداعية وتشاركية بين فريق العمل تسمح لهم باتخاذ القرار الأنسب وتحقيق الأهداف المسطرة بطريقة إبداعية ومميزة.

- 2- **طبيعة وظروف العمل:** إن سيكولوجية العمل الإنسانية تهتم بتحسين تصميمات العلاقة بين الإنسان والآلة، لكن هذا المجال يتناول أيضا تصميم بيئة العمل وتحسينها، فتصميم بيئة تهتم بكيفية تصميم ما نسميه محطة العمل أو وضع العمل بالنسبة لكل فرد وكيف تتصل محطات العمل مع بعضها البعض في بيئة كلية ومن أهمها، ويعنى بها الأوضاع المحيطة التي تحيط بموقع العمل من التهوية، الإضاءة، الضوضاء، وترتيب الأثاث ونظافته، هذا بالإضافة إلى التحضيرات التقنية المساندة في موقع العمل والاهتمام بالأوضاع المادية وأثر تلك الظروف على فعالية الموظفين منذ ظهور علم النفس الصناعي، فقد طبق العديد من الباحثين حولها بحوث وتجارب في العالم، وهذا بسبب تأثر المحيط المادي على الموظفين

وسلوكلهم وعليه فبسبب أثرها على درجة تحمل الشخص فإنّها أيضاً قد تؤثر على مستوى قبوله لطبيعة العمل التي يعمل بها وبالتالي تؤثر على مستوى اقتناعه عن عمله، وتُلوح معظم تلك التقارير إلى أنّ وضعيات العمل غير المريحة وسوء الظروف المادية لهم علاقة وثيقة بعدم رضا العاملين، وملاءمتها تؤدي إلى زيادة إحساسه بالرضا الوظيفي والارتياح النفسي.

ترى الباحثة أنّ ظروف العمل هي من تسمح للأفراد بتقديم الأفضل أو لا، لذا وجب دراسة بيئة العمل ووضع تصميم يسمح بتسهيل العمل وتوفير الموارد اللازمة لذلك، وأيضاً توفير الظروف المادية التي يكون لها أثر جيد وعوائد كثيرة.

3- **التمكين التقني:** ويقصد بها ما يمكن استخدامه من مدخلات معرفية أو تقنية من أجل مخرجات نهائية أو وسطية، يمكن أن تسهم بدورها في إغناء مدخلات المؤسسات الأخرى ولها تأثيرات إيجابية أو سلبية، منها انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين في المؤسسات مقارنة بزملائهم العاملين في المؤسسات المعقدة تكنولوجياً، وتزيد التكنولوجيا من القدرات البشرية لتحقيق الأهداف الجماعية للمؤسسة وللعاملين غير أنّها تطرح نتائج جانبية وعرضية لم تكن مقصودة منها، وتتمثل في العناصر المحيطة الخارجية ومنها ظروف الطقس والحرارة والتهوية والإضاءة وإضافة إلى المناخ السائد والعوامل المشكّلة لشخصية العاملين وثقافتهم وما ينتج عنها من سلبيات في أداء العمل، وتبعاً لذلك تُوفّر المعرفة حول هذه الأعراض الجانبية، كما تعمل على توفير بدائل جديدة للقرارات المُراد اتخاذها مع العمل على تبني البرامج التي تحقق الأهداف وتعمق فهم النفس، وتساعد على تشخيص الظروف

ومعرفة مستوى الطموح البشري وأثرها على السلوك كما تساعد في كيفية حسم النزاعات في الأحوال التي يتنافس فيها الأفراد أو الجماعات.

تري الباحثة أن التمكين التقني عبارة عن المستخدمات التقنية المستعملة لأجل الحصول على مخرجات، بحيث تسهل وتسرع التكنولوجيا العمليات وتختصر الوقت.

المطلب الثالث: الجودة الكلية للتّعلم

تهدف عملية التّعلم إلى تعديل وتغيير شامل وعميق لسلوك المتعلمين ليصبحوا أكثر قدرة على استثمار كل الطاقات والإمكانات الذاتية استثمارا ابتكاريا وإبداعيا، خلافا إلى أقصى الدرجات والحدود¹.

يركز التدريب على تنمية الجانب الفني السلوكي للأفراد وذلك لتطوير أدائهم الوظيفي وبناء خبراتهم عن طريق تعزيز معارفهم وصقل مهارتهم وتنمية إمكانياتهم ومؤهلاتهم من خلال التشجيع على التّعلم وتبني توجهات حديثة تتوافق مع أهدافهم الذاتية². للتدريب دور كبير في تحقيق الإبداع الإداري لدى الأفراد على مستوى المؤسسة، إذ أنّه يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح

¹ فايزة عبد الله المسعري، آليات تحقيق جودة التعليم الرقمي ودورها في تنمية الإبداع والابتكار لدى طالبات مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة الرياض، المؤتمر الدولي السادس حول: مقومات تطبيق منظومة التعليم الرقمي، وآليات تنفيذه، تحديات الحاضر واستشراف المستقبل، المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 04، 2021، الجمعية العربية لأصول التربية والتعليم، مصر، ص 195.

² محمد صبيان، بومدين طاشمة، دور التدريب الإداري في تطوير قدرات الموظف العام، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد 06، العدد 02، 2022، جامعة محمد بن باديس، مستغانم، ص 191.

الفريق الواحد، والاعتراف بمساهمة الآخرين، والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة،

كما يؤدي التدريب إلى تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل¹.

ويتطلب نجاح التدريب في تحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية عناية في قضايا التخطيط والتنفيذ

والمتابعة ضمانا لتحقيق الغايات المنشودة والمتابعة، حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بالشكل

الأمثل².

¹ تراحيب بن عايض بن تراحيب البقمي، درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 34، العدد 11، الجزء 2، نوفمبر 2018،

جامعة أسيوط، مصر، ص 613.

² تراحيب بن عايض بن تراحيب البقمي، مرجع سابق، ص 612.

خلاصة الفصل

يعتبر التّعلم التنظيمي الحجر الأساسي والمصدر الرئيسي من أجل الاستقرار وزيادة القدرة التنافسية، فاستمراره تزيد من قدرات العاملين على تحقيق النتائج المسطرة، من خلال ونقل التّعلم بين أفراد المؤسسة للحصول على المعرفة ونشرها وتشاركها فيما بينهم داخل المؤسسة هذا ما يخلق الإبداع، نستطيع القول أنّ مرحلة الحصول على المعرفة هي المرحلة التي تبدأ فيها العلاقة بين التّعلم التنظيمي والإبداع الإداري.

كما أنّ للتّعلم التنظيمي علاقة وطيدة بالمنظمة المتعلمة لأنّ كل تعلم فعال وحقيقي يؤدي إلى بناء منظمة متعلمة بامتياز خاصة إذا اتبعت استراتيجيات تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع، فإذا استطاعت المنظمة المتعلمة إدارة عمليات التّعلم التنظيمي فإنّها تستطيع إنتاج مستوى معقول من الإبداع الإداري والتميز. فضلا عن ذلك فإنّ للتّعلم التنظيمي علاقة عميقة بينه وبين إدارة المعرفة تمثلت باتخاذ كآداة لاكتساب المعرفة لأجل إيجاد المشكلات وحلها، كما يشكل التّعلم التنظيمي البيئة الملائمة للتوجه نحو الإبداع الإداري، وبما أنّ كل مؤسسة تسعى إلى النهوض وجب عليها التركيز على التّعلم التنظيمي بوصفه عامل نجاح في إبداع المنتج الجديد.

توجد ثلاثة أبعاد للتّعلم التنظيمي: البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي كلها ترتبط بالإبداع الإداري، بحيث أنّ التّعلم هو حلقة الوصل بين العمل والإبداع و تشاركها للمعرفة يؤدي إلى توفير الإمكانيات اللازمة للإبداع الإداري من مناخ تنظيمي وبيئة إبداعية وتنمية القدرات الإبداعية من خلال التدريب واستخدام أساليب تدريبية كالعصف الذهني والتآلف بين الشّات والتناظر المباشر والشخصي والتحليل المورفولوجي، واعتبار فريق العمل بيئة مثالية لخلق الإبداع الإداري، وتشارك

المعلومات والأفكار وتنمية القدرات حتى وإن أخطأ الأفراد فهذا أمر طبيعي لذلك وجب التوجه نحو تعزيز الاجتهاد و التحسين لتصحيح الخطأ وعدم الوقوع فيه مرة أخرى و الرفع من جودة التعلم الكلية.

الفصل الرابع

أثر التعلم التنظيمي في
تحقيق الإبداع الإداري
في مؤسسة نפטال

تمهيد

بعد أن قمنا باستعراض الإطار النظري للدراسة حول دور قدرات التّعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري من خلال عرض أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتّعلم التنظيمي والإبداع الإداري وأهم العلاقات التي تربطهم، وقد تم إسقاط الأبعاد المتعلقة بالتّعلم التنظيمي الذي تم اقتباسه من الجانب النظري والأبعاد الخاصة بالإبداع الإداري على مؤسسة نفطال بالجزائر من أجل التعرف على مدى مساهمة التّعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في هاته المؤسسة، بحيث تم جمع المعلومات بالاعتماد على استمارة استبيان، مكونة من أسئلة مندرجة تحت محاور تم دراستها للإلمام بالموضوع محل الدراسة، بهدف اختبار مدى صحة الفرضيات وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نفطال محل الدراسة

يعتبر قطاع المحروقات من القطاعات الهامة في العالم وفي الجزائر خاصة، فالجزائر تسعى جاهدة للنهوض بهذا القطاع، وتعد مؤسسة نفطال من بين المؤسسات الكبرى التي تعتمد عليها الجزائر في استثماراتها في قطاع المحروقات، لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مؤسسة نفطال ومهامها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لمؤسسة نفطال (NAFTAL):

قبل أن نتعرف إلى شركة نفطال التي هي تابعة لسونطراك سوف نتعرف أولا على الشركة الأم سونطراك.

يشهد العالم وبلادنا تغييرات اقتصادية هذا ما دفع بالمؤسسات بالسعي إلى التأقلم مع هاته التغيرات ومع البيئة الاقتصادية الجديدة ما دعا إلى الاستعداد لمواجهة المنافسين مستقبلا.

نفطال واحدة من هاته المؤسسات التي تسعى جاهدة للتطور ووضع خطط مستقبلية محكمة تساعد على المنافسة والمواجهة والدخول إلى السوق بقوة.

1- سوناطراك:¹

أنشأت سوناطراك لتحقيق رغبة الدولة الجزائرية في بناء صناعة النفط والغاز سنة 1963، وقد توسعت مهاراتها بموجب المرسوم رقم 66-292 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966، وأصبحت الشركة الوطنية للبحث والإنتاج والنقل والتصنيع وتسويق المنتجات البترولية علما أنه في ذلك الوقت كانت هناك شركات عالمية مثل: Total، ESSO، Shell، BP، تهيمن على هذه الأنشطة.

¹ وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية، شراكة، 2023.

وقد سعت سوناطراك منذ إنشائها إلى ترسيخ مكانتها بين عمالقة النفط بحيث احتلت المرتبة 12، ورسخت نفسها كأداة لسيادة الدولة الجزائرية. وبصدر القانون رقم 86-14 المؤرخ بتاريخ 19 أوت 1986 تمنح لسوناطراك صلاحية التصرف كأداة للسلطة العمومية واستخلاص المزايا المرتبطة بها. ولأجل التكيف مع الوضع الاقتصادي العالمي وضعت أحكام القانون رقم 05-07 المؤرخ في 28 أبريل 2005 والمتعلق بالمحروقات حدًا لهذه المزايا من خلال إحداث وكالتين وطنيتين مهمتين ALNAFT (الوكالة الوطنية للمحروقات تـمـثـلـن المـوـاـرـد الهـيـدروكربونـيـة) و ARH (الوكالة الوطنية لمراقبة وتنظيم الأنشطة الهيدروكربونية).

2- نفطال: ¹

تمثلت مهمة مؤسسة نفطال الأساسية في تأمين نقل وتسويق المنتجات البترولية وهي أول شركة جزائرية متخصصة في ذلك، تم توسيع نطاق صلاحيتها وذلك في مجال البحث والإنتاج وتحويل المحروقات، وبمقتضى المرسوم رقم 80-101 المؤرخ في 06 أبريل 1981 تم إنشاء ERDP لتتولى مسؤولية أنشطة تكرير وتوزيع المنتجات البترولية في السوق الوطنية ودخلت حيز التنفيذ في 01 جانفي 1982، وفي عام 1984 تم إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات ابتداء من 17 مقاطعة للوقود، زيوت للتشحيم والمطاط و 14 مقاطعة لغاز البترول المميع، وإنشاء 4 مقاطعات للصيانة وجمع وتنظيم نشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ وإدماج شركة ALRID ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية. قد تم إعادة هيكلة ERDP في 27 أوت 1987 بمقتضى المرسوم رقم 87-189 إلى شركتين عموميتين إقتصاديتين NAFTEC وهي

¹ وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية، شراكة، 2023.

المسؤولة عن بتكرير البترول الخام، و NAFTAL هي المسؤولة عن توزيع وتسويق المواد البترولية ومشتقاتها.

تم إنشاء شركة فرعية بنسبة 100 % لسونطراك سنة 1987، وتجدر الإشارة إلى أنه بعد سنة 1971 تم إسناد توزيع المنتجات البترولية في الجزائر إلى قسم "السوق الداخلية" التابع لسونطراك.

في 1988 تم إنشاء خلية الأمن الصناعي وإنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها، ومديرية غاز البترول المميع ومديرية الطيران والملاحة، وفي سنة 1999 تم إلغاء مركزية النشاط (المخزونات، المبيعات، الزبائن) وإدخال عليه نظام المعلومات، وفي سنة 2006 تم إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية (فرع الوقود، الفرع التجاري، فرع الغاز، فرع النشاطات الدولية، تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للشركة)، كما تم إنشاء فرع شبكة الغاز، ويليهام في عام 2007 تم فيها إنشاء فرع خاص بفروع البترول كالوقود (سيرغاز)، الغاز الطبيعي (G.P.L/C) ، وفي عام 2008 تم إنشاء وحدة البيئة التي تهتم بقضايا التلوث والبيئة .

تماشيا مع متطلبات الظروف التي تفرضها التحولات الاقتصادية، تحولت شركة نفطال في 18 أفريل 1998 إلى شركة مساهمة برأسمال قدره 6.65 مليار دج تابعة 100 % للشركة القابضة سوناطراك لتتضمن المحروقات (SVH) . وفي 29 جويلية 2002 تم زيادة رأس مالها ليقدّر بـ 15.6 مليار دينار، ويتم رفع قيمته سنة 2017 إلى (40) أربعون مليار دينار جزائري، وآخر تعديل تم شهر ماي 2021 بحيث أصبح الرأس المال الاجتماعي مائة وستون مليار دينار جزائري (160.000.000.000,00 دج) وهي متخصصة في توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة على مستوى كامل التراب الوطني، وتقع المديرية العامة بالشرافة ولاية الجزائر، أما عن التسمية نافطال NAFTAL فهي تنقسم إلى شقين:

NAFT ← : مصطلح عالمي يقصد به البترول.

AL ← : الحرفين الأولين من كلمة ALGERIE.

ليحمل في طياته معنى نفط الجزائر

المطلب الثاني: المهام الأساسية لمؤسسة نفطال

مؤسسة نفطال مرتبطة أساسا بمهام وبأعمال التسويق للمنتجات النفطية لديها المهمة الرئيسية وتوزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها في السوق الوطنية. كما أنه لها عدة نشاطات أخرى نذكر منها ما يلي:¹

- وضع وتركيب خزانات (GPL) غاز البترول المميع؛
- صناعة الزفت (bitumes)
- التوزيع، تخزين وتسويق للمنتجات المختلفة وهي: الوقود، غاز البترول المميع، زيوت التشحيم، bitumen، العجلات، المنتجات البترولية الخاصة؛
- نقل المنتجات البترولية لضمان توافر المنتجات في جميع أنحاء الوطن؛ كما أنّ لديها عدة محطات للوقود عبر الوطن لا سيما على مستوى الطريق السيار شرق -غرب وذلك تموين محطات الوقود التابعة للخواص بالمنتجات البترولية المتنوعة
- تنظيم، تخزين وتطوير المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني والحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية؛
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني؛

¹ وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية، شراكة، 2023.

- متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي وتهدف إلى تغطية السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية؛
- الحرص على إدخال كل الدراسات السوق الوطنية للمنتجات البترولية، مع ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها؛
- تطوير قدرات العمال عن طريق التبرصات والتكوين المستمر؛
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة؛
- السهر على تطبيق واحترام المقاييس المرتبطة بالأمن الصناعي وعلى حماية البيئة وذلك من خلال إقامة علاقات مع المنظمات المختصة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

باعتبار الهيكل التنظيمي مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة لأخرى، فمما لا شك فيه أنّ السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها. وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي والذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة وإعطاء مرونة تسمح لها باحتكار السوق وتحقيق أهدافها المسطرة المتمثلة أساساً في توسيع نشاطها والتوجه نحو التصدير وسوف نتطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة فيما يلي:¹

1. المديرية العامة (La Direction Général) وتتكون من:

- اللجنة التنفيذية ((la Comité Exécutif: يرأسها الرئيس المدير العام (Président Directeur Général)، والمتكونة من مدراء الفروع والمدراء التنفيذيون؛ وهي مكلفة

¹ وثائق المؤسسة، مديرية الموارد البشرية، شراكة، 2023.

بتحديد المحاور الإستراتيجية العامة الخاصة بتطوير المؤسسة وخاصة في ميدان التسيير،
الشراكة والاستثمار .

- اللجنة التوجيهية: (la Comité Directeur) يتألفها الرئيس المدير العام، والمتكونة من
مدراء الفروع، المدراء التنفيذيون، المدراء المركزيون، مدير الإدارة العامة وممثلي الشركاء
وتعتبر اللجنة المكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام في تسيير ومراقبة أنشطة المؤسسة .
- المستشارون والمساعدون: مكلفون بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظائف التي يقوم
بها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيما يخص الأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة
والإعلام.

2. المديريات التنفيذية (Direction Exécutive) :

تتمثل مهامها الرئيسية في :

- تحديد السياسة والاستراتيجية للشركة و ضمان التسيير الاستراتيجي؛
- توقع التغيرات واتجاهات السوق، بالإضافة إلى تصميم ووضع أدوات القيادة والمراقبة
اللازمة، تشمل كل من :

- ✓ المديرية التنفيذية الاستراتيجية؛
- ✓ التخطيط والاقتصاد؛
- ✓ المديرية التنفيذية للمالية؛
- ✓ المديرية التنفيذية للموارد البشرية.

3. المديريات المركزية: (Directions Centrales) هي مراكز الخبرة للأنشطة التسويقية،

البحث وتطوير التدقيق، حماية الصحة والبيئة إضافة إلى المراقبة ومراجعة الحسابات،

تسهيل ورصد النشاط القانوني لهياكل الفروع والمركزية بحيث تشمل كل من:

✓ المديرية المركزية لأنظمة المعلومات؛

✓ المديرية المركزية للصحة والبيئة، الأمن، والبيئة؛

✓ المديرية المركزية للرقابة وتنظيم السوق؛

✓ المديرية المركزية للشؤون القانونية.

4. مديريات الدعم (Directions de Soutien): تسهر على ضمان التسيير الإداري الأمثل

لمقر مؤسسة نفطال تشمل كل من:

✓ مديرية إدارة المشاريع والتطوير؛

✓ مديرية النقل والصيانة؛

✓ مديرية الاتصال والعلاقات العامة؛

✓ مديرية نظام إدارة الجودة؛

✓ مديرية الإدارة العامة؛

✓ مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية؛

✓ مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة.

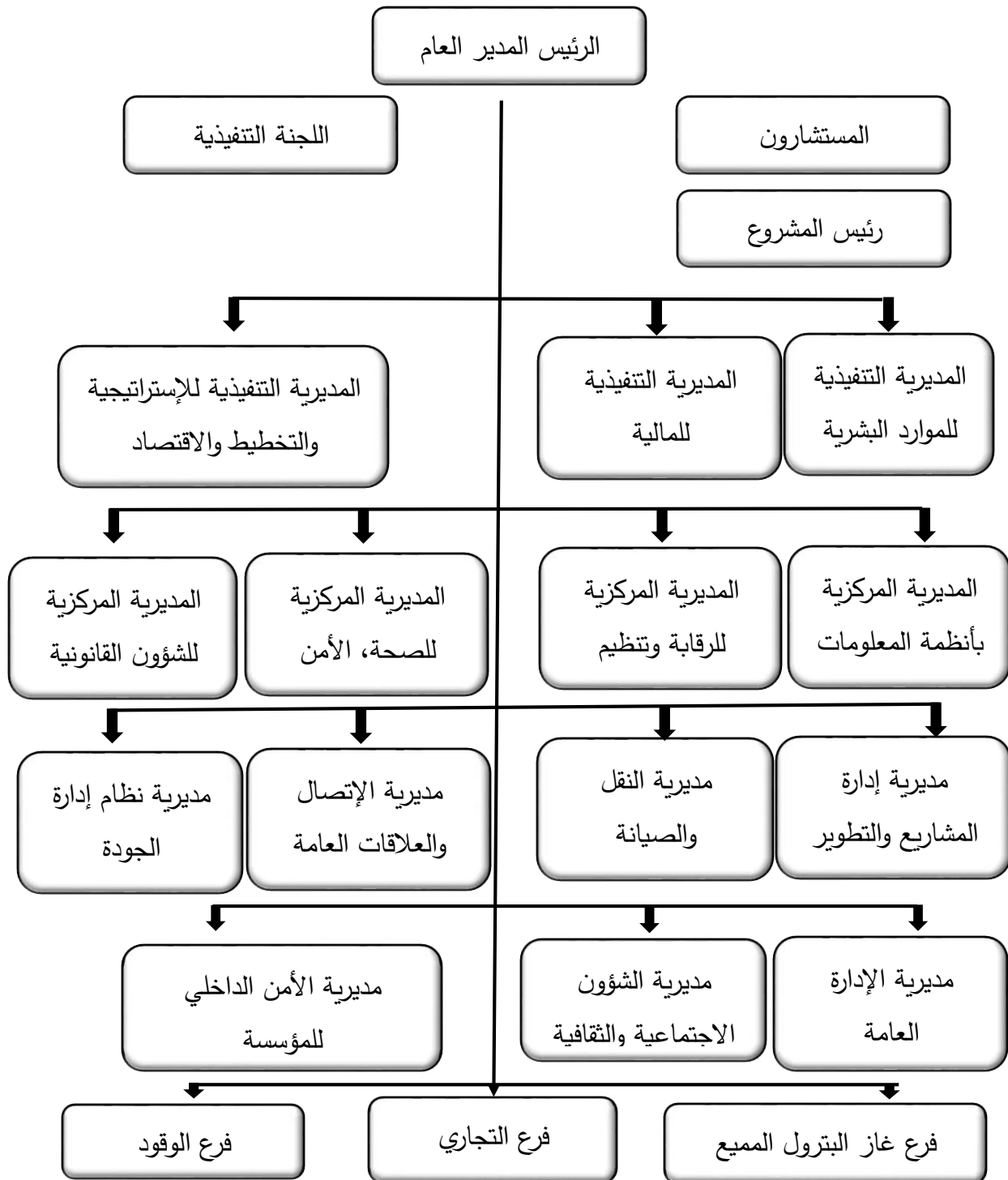
5. الفروع (Les Branches): نجد الفرع التجاري "B.COM" بالإضافة إلى فرع غاز البترول

المميع "GPL"، فرع المحروقات "B. CRB"، كل فرع يزاول نشاطاته الأساسية ويطور

وظائفه وفق السياسة والأهداف العامة للمؤسسة.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بهذا نكون قد قمنا بتقديم نפטال بشكل مختصر وننتقل إلى الدراسة المنهجية.

شكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال



المصدر: ع

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

يحتوي هذا المبحث على شرح لأداة الدراسة الميدانية التي اعتمد لاختبار الفرضيات والأدوات التي تم استخدامها في عملية التحليل.

المطلب الأول: منهج الدراسة

نظرا لطبيعة المعلومات التي نريد الحصول عليها من الآراء المقدمة من أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في الأسئلة المراد الإجابة عنها و لأننا نريد أن نعبر عن الخصائص والمميزات بصورة كمية وكيفية، فقد جاءت دراسة ميدانية تعتمد على الأسلوب الوصفي والتحليلي للبيانات والتي سيتم من خلالها جمع البيانات، بالاعتماد على الاستبانة التي سيتم تحليلها استنادا على مجموعة من الوسائل والأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج التي تنصب في سياق أهداف الدراسة، بهدف التعرف على دور التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة نفطال، إذ سيتم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من عمال المديرية العامة نفطال بالشرافة الجزائر. ونظرا لكبر حجم مجتمع البحث الذي بلغ عددهم 1500 عامل، فقد تم اختيار عينة عشوائية من أجل الحصول على المعلومات والإحصائيات بغرض الإجابة على أسئلة البحث ودراسة الفرضيات والجدول الموالي يوضح ذلك:

البيان	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الغير صالحة للدراسة	الاستبانات الصالحة للدراسة
العدد	269	239	10	229
النسبة	% 100	% 88.64	% 4.18	%85.13

الجدول رقم(03): توزيع الاستبانات الموزعة

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أنَّ الاستبانات الصالحة للدراسة قدرت بنسبة 85.13% من إجمالي الاستبانات الموزعة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) (Statistical Package For Social Sciences) واستخدمت الأدوات الإحصائية الآتية:

1. اختبار ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع متغيرات البحث عدا المتغيرات

الديموغرافية، وذلك لمعرفة مدى ثبات محاور الاستبانة

2. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and percentage): لمعرفة توزيع

مفردات العينة وفقاً للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومستوى

الدخل، والمستويات الإدارية، وعدد سنوات الخبرة).

3. الإحصاءات الوصفية "الوسط الحسابي، والانحراف المعياري (Mean and

Std.Deviation) لعبارات وأبعاد ومحاور البحث.

4. مصفوفة بيرسون Pearson's Matrix للعلاقة بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي)

وبين المتغير التابع (الإبداع الإداري)

5. تحليل الانحدار البسيط (Simple Régression) من أجل معرفة تأثير المتغير

المستقل على المتغير التابع، ولمعرفة النسبة المئوية التي يفسرها المتغير المستقل من

تغير المتغير التابع.

6. تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Multiple Régression Stepwise) من أجل

معرفة تأثير المتغيرات المستقلة كل منها على حدا في المتغير التابع.

المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة

تضمن هذا المبحث أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات، إضافة إلى اختبار وصدق الاستبيان، مع تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الأول: أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات

سوف نتعرف على أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات بحيث أنّه تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة :

1-المصادر الثانوية:

تتضمن المصادر النظرية من الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع والمتخصصة في موضوع التّعلم التنظيمي والإبداع الإداري وكذلك المجالات العلمية والأبحاث والدراسات السابقة التي قامت بدراسة هذا الموضوع من جوانب أخرى ومواقع الأنترنت والأطروحات.

2- المصادر الأولية:

لتحليل ومعالجة الموضوع قمنا باستخدام تقنية الاستبيان حيث تمت عملية تطوير الاستبانة التي على أساسها تتم الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع. وتم تحكيمها من طرف المشرف وأساتذة مختصين، وذلك من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة ومعرفة آرائهم، وقد تكونت الاستبانة من جزئين:

- الجزء الأول: هو الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية للأفراد والمتضمنة

المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة من خلال خمسة متغيرات وهي: (الجنس،

السن، المستوى التعليمي، المستوى المهني، الخبرة المهنية) بغرض وصف خصائص

هاته العينة وإجراء مقارنة لاستجابة المبحوثين حول متغيرات هذا الموضوع.

- **الجزء الثاني:** تكون من محورين نشرحها في التالي:

➤ **المحور الأول:** وهو خاص بالتعلم التنظيمي، يتكون من ثلاثة أبعاد، حيث تم الاعتماد

على الجانب النظري في استخراج هاته الأبعاد إضافة إلى دراسات سابقة (أثر إدارة

المعرفة في التعلم التنظيمي من إعداد علي محمد المخيزيم، مدى توافر التعلم التنظيمي

وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي : "دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض

العامة الأردنية" من إعداد آمال ياسين المجالي، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ممارسة

السلوك الإبداعي لدى العاملين في إدارة التربية والتعليم بمنطقة تبوك من إعداد حسين

محمد البدراني) مع إجراء بعض التعديلات المناسبة بما يتناسب مع الدراسة الحالية وتم

تقسيمه كالآتي:

البعد الأول: البعد الاستراتيجي يتضمن خمسة عشر فقرة موزعة كالتالي:

- الرؤية المشتركة تتضمن خمسة فقرات؛

- التغيرات البيئية تتضمن ستة فقرات؛

- استراتيجية التعلم تتضمن أربع فقرات.

البعد الثاني: البعد التنظيمي يتضمن اثنتي عشرة فقرة موزعة كالتالي:

- العمل من خلال فريق تتضمن أربع فقرات؛

- الهيكل التنظيمي المرن تتضمن أربع فقرات؛

- إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم تتضمن أربع فقرات.

البعد الثالث: البعد الثقافي ويتضمن عشرة فقرات موزعة كالتالي:

- تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء تتضمن أربع فقرات؛
- البيئة المساندة للتعلم تتضمن ثلاثة فقرات؛
- الجودة الكلية للتعلم تتضمن ثلاثة فقرات.

➤ **المحور الثاني:** وهو خاص بالإبداع الإداري، ويتضمن أربعة أبعاد، حيث تم الاعتماد على

دراسة (عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية

من إعداد روابحية مريم). في صياغة فقراته مع إجراء تعديلات عليها بما تتناسب والدراسة

الحالية وتتمثل في:

- **البعد الأول:** نوع الإبداعات المتبناة، يتضمن أربع فقرات؛
 - **البعد الثاني:** زمن الإبداعات المتحققة، يتضمن ثلاثة فقرات؛
 - **البعد الثالث:** إدانة الإبداع والمحافظة عليه، يتضمن أربع فقرات؛
 - **البعد الرابع:** دعم وإسناد المبدعين، يتضمن أربع فقرات.
- والجدول التالي يبين أجزاء الإستبانة كما تم شرحها.

الجدول رقم (04): أجزاء الاستبانة

عدد العبارات		أبعاد البحث/خصائص		محاور البحث	
/		الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى المهني، الخبرة المهنية		المتغيرات الشخصية والوظيفية للأفراد	الجزء الأول
15	05	الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم		البعد الاستراتيجي	الجزء الثاني
	06	التغيرات البيئية			
	04	إستراتيجية التعلم			
12	04	العمل من خلال الفريق		البعد التنظيمي	
	04	الهيكل التنظيمي المرن			
	04	إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم			
10	04	تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة		البعد الثقافي	
	03	البيئة المساندة للتعلم			
	03	الجودة الكلية للتعلم			
04		نوع الإبداعات المتبناة		المحور الثاني: الإبداع الإداري	
03		زمن الإبداعات المتحققة			
04		إدامة الإبداع والمحافظة عليه			
04		دعم وإسناد المبدعين			

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم تصميم هذا الاستبيان ليتوافق مع سلم ليكار الخماسي، والتي تتلخص في الجدول الآتي:

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

الجدول رقم (05): سلم ليكارت الخماسي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات سابقة

وعند تحليل النتائج سوف نقوم بتحديد مستوى المتوسط المرجح بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (06): المتوسط المرجح والمستوى

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق إطلاقاً	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: <http://statistic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html>

وتم تقسيم الدرجات إلى ثلاثة مستويات على النحو الآتي:

- مستوى منخفض إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1-2.59)؛
- مستوى متوسط إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.60-3.39)؛
- مستوى مرتفع إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.40-5).

المطلب الثاني: اختبار ثبات وصدق الاستبيان

ثبات أداة القياس: Reliability يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على العينة نفسها في الظروف نفسها أي الحصول على النتائج نفسها إذا قيس المتغير مرات متتالية. ولمعرفة ثبات أداة الدراسة تم احتساب معامل الثبات لفقرات الاستبانة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وذلك باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v-26 بهدف التعرف على مدى الاستقرار والثبات في فقرات الاستبانة والجدول رقم (7) يبين معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة كمايلي:

الجدول رقم (07): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	رقم الفقرة في الإستبانة	ألفا كرونباخ	
			قيمة ألفا كرونباخ للمحور	قيمة ألفا كرونباخ
التعلم التنظيمي (المتغير المستقل)	البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي	15-1	0,904	0,959
	البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي	27-16	0,902	
	البعد الثقافي للتعلم التنظيمي	37-28	0,904	
الإبداع الإداري (المتغير التابع)	نوع الإبداعات المتبناة	41-38	0,721	0,860
	زمن الإبداعات المتحققة	44-42	0,769	
	إدامة الإبداع والمحافظة عليه	48-45	0,752	
	دعم وإسناد المبدعين	52-49	0,774	
الكل		52-1	-	0,960

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أعلاه أنّ الأبعاد التي تمّ دراستها تتمتع بدرجة عالية من الثبات بحيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للعبارات ككل 0.960 ما نسبته 96 %، وهي قيمة عالية تزيد عن 60 %. في حين بلغ معامل الثبات الخاص بالمحور الأول التّعلم التنظيمي (المتغير المستقل) 0.959 وتراوح قيم الثبات الأبعاد الخاصة به بين 0.902 كحد أدنى بالنسبة للبعد التنظيمي للتّعلم التنظيمي و بين 0.904 بالنسبة للبعد الإستراتيجي للتّعلم التنظيمي والبعد الثقافي للتّعلم التنظيمي، كما بلغ معامل ثبات المحور الثاني الإبداع الإداري (المتغير التابع) 0.860، وتراوح قيم ثبات الأبعاد الخاصة به بين 0.721 كحد أدنى بالنسبة لنوع الإبداعات المتبنّاة و دعم وإسناد المبدعين وكحد أعلى بقيمة 774.0 وما قيمته 0.769 لزمّن الإبداعات المتحققة و قيمة 0.752 ل إدّامة الإبداع و المحافظة عليه. وحسب هذه النتائج فإن مؤشرات ألفا كرونباخ التي تم استخراجها تبين أنّ أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات عالي يقدر على تحقيق أغراض الدراسة، وهذه النسب دلت على وجود مستوى جيد للثبات ومصادقية أداة الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تتمتع عينة الدراسة بالخصائص الديمغرافية التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، والمستوى المهني، والخبرة المهنية. وسوف نعرض لكم النتائج كالآتي:

1- أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يمكن عرضها في الجدول والرسم البياني التاليين:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	118	51,5%
أنثى	111	48,5%
المجموع	229	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

شكل رقم (16) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج EXEL

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) وشكل رقم (16) أعلاه أنَّ أغلبية المستجوبين هم من

جنس ذكر إذ بلغ عددهم من إجمالي العينة 118 مستجوب ما يعادل نسبة 51.5 %، في حين

بلغ عدد المستجوبين من جنس أنثى 111 أي ما نسبته 48.5 %، هذه النسبة مقاربة و طبيعية

نشاط المؤسسة التي تتطلب تواجد الموظف بسرعة وبصفة دائمة، وتمثل نسبة الإناث نسبة أقل من

مجموع عينة الدراسة لمؤسسة نفضال.

2- أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

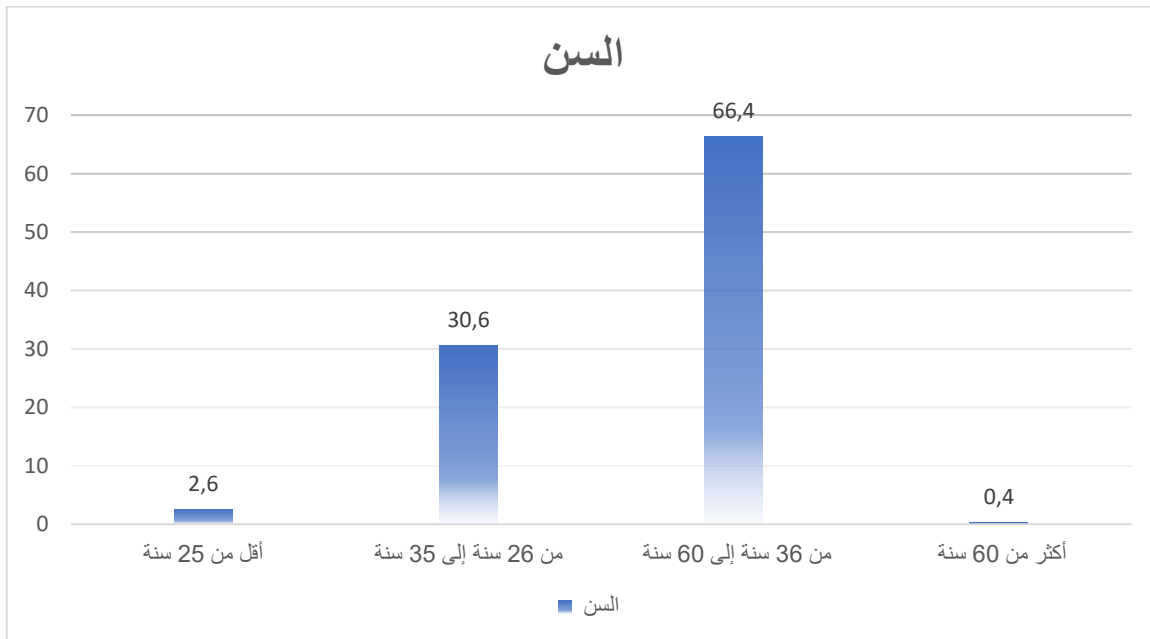
يمكن عرضها في الجدول والرسم البياني التاليين:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

النسبة %	التكرارات	السن
2,6%	06	أقل من 25 سنة
30,6%	70	من 26 سنة إلى 35 سنة
66,4%	152	من 36 سنة إلى 60 سنة
0,4%	01	أكثر من 60 سنة
100,0%	229	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

شكل رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج EXEL

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (17) أعلاه أنّ أغلبية عمال المؤسسة محل الدراسة هم من تتراوح أعمارهم بين 36 سنة و60 سنة حيث بلغ عددهم 152 موظف من مجموع العمال بنسبة 66,4 % وهم يمثلون الشريحة الأكبر من أفراد العينة، في حين نجد أنّ الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 26 سنة إلى 35 سنة بلغ عددهم 70 فرد بنسبة 30,60 %، وأنّ الفئة العمرية أقل من 25 سنة والأكثر من 60 سنة كان عددهم قليل جدا بنسبة 2,60 % و 0,40 % على التوالي. مما يبين أنّ العروض التوظيفية لفئة الشباب أقل من 25 سنة هي ضعيفة وأنّ المؤسسة تركز على الفئة الواعية من العمر وهذا عامل جيد للمؤسسة يساعدها على سيرورة العمل بصفة جيدة لكن هذا غير كافٍ لأنّ الفئة الشبابية تجد أنّها متحمسة للعمل وإظهار قدراتها.

3- أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

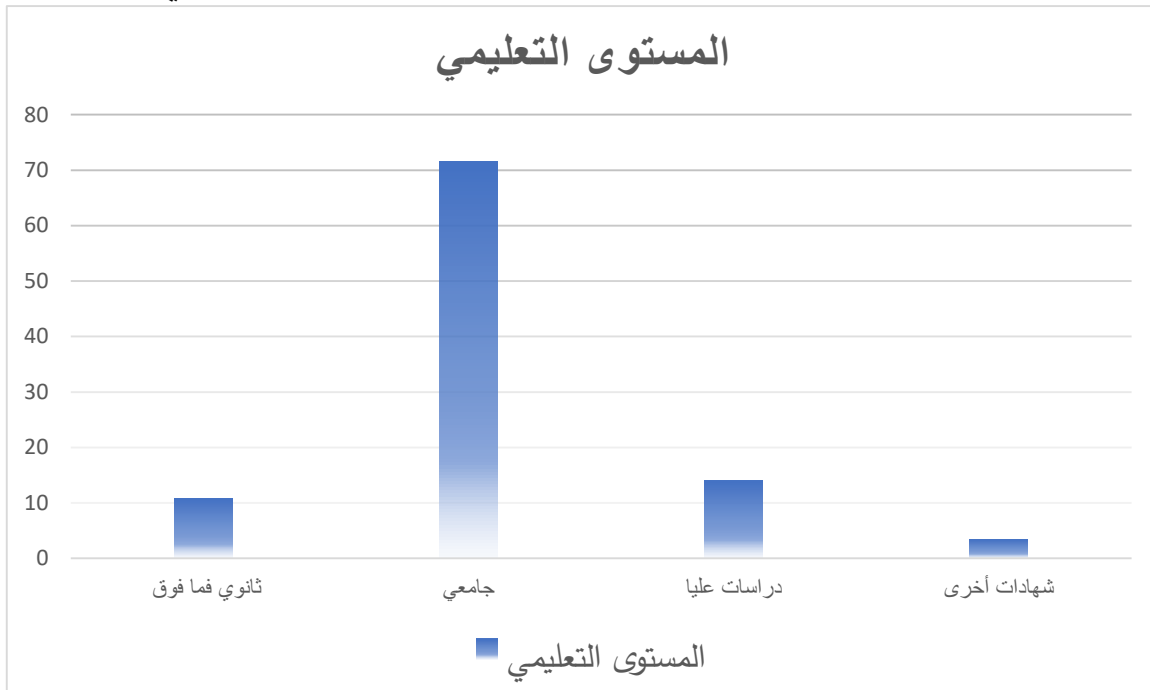
يمكن عرضها في الجدول والرسم البياني التاليين:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
10,9 %	25	ثانوي فما فوق
71,6 %	164	جامعي
14,00 %	32	دراسات عليا
3,5 %	8	شهادات أخرى
100,0 %	229	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

شكل رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج EXEL

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) وشكل رقم (18) أعلاه أنّ العمال في مؤسسة نفضال

أغلبهم من مستوى عال من التعليم وهم من فئة الجامعيين حيث بلغ عددهم 164 موظف من

إجمالي العينة بنسبة 71.6 % وهذا هو المستوى الذي يجب أن تتوفر عليه مؤسسة مثل هاته، أمّا

بالنسبة للأفراد ذوي الدراسات العليا فقد قدر ب 32 موظف من مجموع العينة محل الدراسة بنسبة

قدرت ب 14 % وهذا مؤشر جيد للمؤسسة للحفاظ على هيمنتها و قوتها، أمّا حاملي مستوى ثانوي

فما فوق فقد بلغ عددهم 25 موظف بنسبة تقدر ب 10,9 %، أمّا أضعف نسبة فقد كانت لحاملي

الشهادات الأخرى والذي قدر عددهم ب 8 أفراد بنسبة 3.5 % و هي نسبة ضعيفة.

4- أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني:

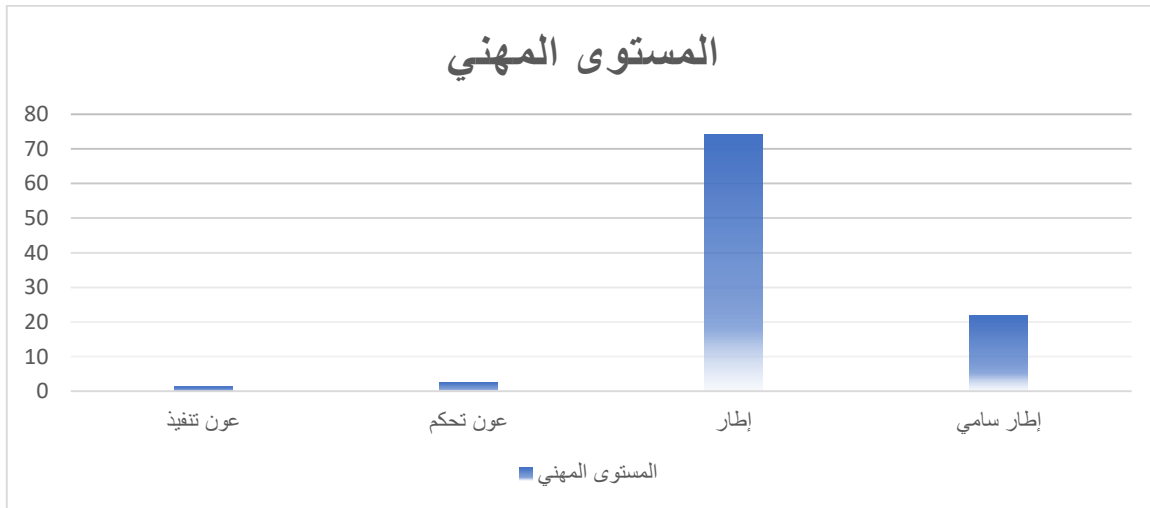
يمكن عرضها في الجدول والرسم البياني التاليين:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني:

النسبة %	التكرارات	المستوى المهني
1,3%	3	عون تنفيذ
2,6%	6	عون تحكم
74,2%	170	إطار
21.8%	50	إطار سامي
100,0%	229	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

شكل رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج EXEL

التعليق: من خلال الجدول رقم (11) وشكل رقم (19) أعلاه نلاحظ أنه فيما يتعلق بالمستوى

المهني فإن أغلب عمال المؤسسة محل الدراسة هم إطارات حيث بلغ عددهم 170 موظف من

إجمالي العينة بنسبة 74,2% وهم الفئة الغالبة وهذا يسمح بالتحكم في سير الأمور والتسيير

الحسن لجميع الأعمال، تلاها الإطارات السامية والذي بلغ عددهم 50 بنسبة قدرت ب 21,8% أما أعوان التحكم وأعوان التنفيذ فقد كانت ضئيلة والذي بلغت بنسبتهم ب 2.6 % و 1.3 % وهذا راجع إلى طبيعة العمل.

5- أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

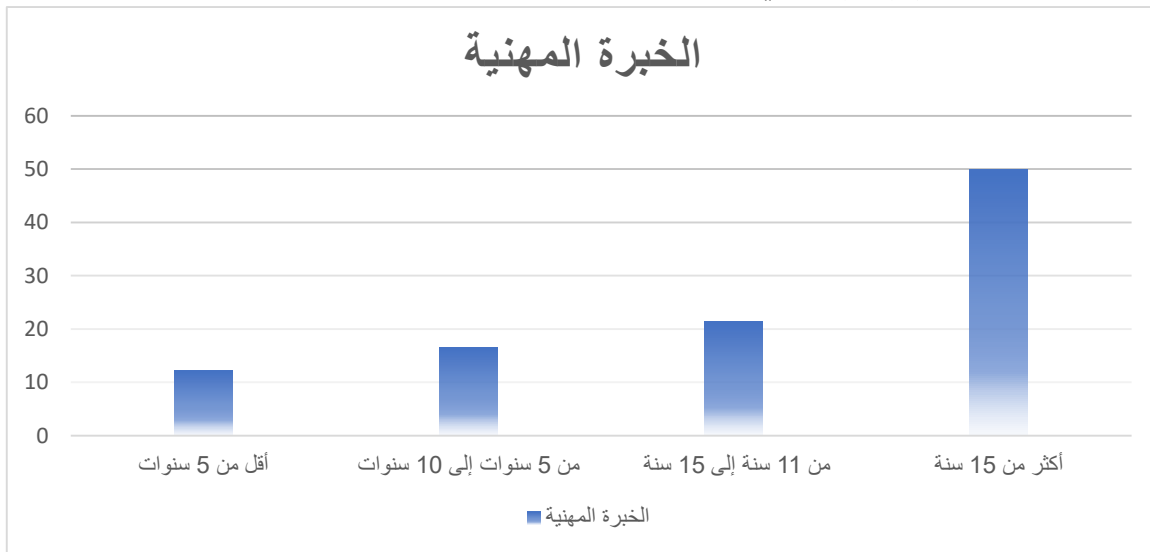
يمكن عرضها في الجدول والرسم البياني التاليين:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

النسبة %	التكرارات	الخبرة المهنية
12,2 %	28	أقل من 5 سنوات
16,6 %	38	من 5 إلى 10 سنوات
21,4 %	49	من 11 إلى 15 سنة
49,8 %	114	أكثر من 15 سنة
100,0 %	229	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

شكل رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج EXEL

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) وشكل رقم (20) أعلاه أنّ عدد الموظفين الذين تتراوح خبرتهم المهنية أكثر من 15 سنة يقدر ب 114 فرد من إجمالي العينة محل الدراسة بنسبة تقريبا النصف 49.8 % وهي الفئة الغالبة، وما عددهم 49 موظف تقدر خبرتهم من 11 إلى 15 سنة بنسبة 21.4 % أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات فبلغ عددهم 38 بنسبة 16.6 % وفيما يخص الأفراد محل الدراسة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات فقد قدر عددهم ب 28 موظف بنسبة 12,2 %.

المبحث الرابع: التحليل الإحصائي للمحاور واختبار الفرضيات

سوف يتم في هذا المبحث عرض وتحليل إحصائي لنتائج الاستبيان، إضافة إلى تحليل نتائج مصفوفة بيرسون Pearson's Matrix للعلاقة بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) وبين المتغير التابع (الإبداع الإداري) كما أننا سوف نقوم باختبار الفرضية ونتطرق إلى أهم النتائج المتحصل عليها لتحديد العلاقة.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان

عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان: سوف نقوم بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل التعرف على درجة تأثير كل متغير من متغيرات محور الاستبيان.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات البعد

الإستراتيجي التعلم التنظيمي:

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة حسب الأهمية	مستوى الاستجابة
01	تمنح المؤسسة بعض العاملين فيها فرصة المشاركة في صياغة الرؤيا لتوحيد أهداف العاملين وإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول أهداف التعلم.	3,3930	1,12902	6	متوسط
02	يوجد فهم واضح لدى العاملين عن استراتيجية الشركة.	3,0873	1,08469	12	متوسط
03	تقوم الأقسام المختلفة للمؤسسة بترجمة رسالة الشركة إلى أهداف قابلة للتحقيق على مستوى القسم.	3,4279	0,90820	5	مرتفع
04	يضع العاملون أهدافهم الفردية في إطار رؤيا الشركة وأهدافها التنظيمية.	3,0742	0,99503	13	متوسط

05	تحرص الشركة على استخدام شبكة اتصال داخلية(انترانت) تساهم في تفاعل العاملين لإيجاد رؤيا مشتركة بينهم في كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية.	3,5895	1,02900	1	مرتفع
06	تتصف بيئة العمل في الشركة بالانفتاح مما يساعد في تبادل الأفكار.	3,1266	1,11081	10	متوسط
07	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة من خلال المسح للبيئة الخارجية.	3,0961	0,92216	11	متوسط
08	تحدد المؤسسة نقاط القوة والضعف لديها من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.	3,3581	1,02306	7	متوسط
09	تحرص المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بها.	3,5240	0,98033	3	مرتفع
10	يشجعنا المدراء على حرية التفكير التي تؤدي لابتكار أفكار غير معروفة لدينا.	2,9389	1,20878	14	متوسط
11	تكافئ المؤسسة الموظفين الذين يبتكرون طرق جديدة لأداء العمل.	2,7642	1,17963	15	متوسط
12	تتظر المؤسسة إلى عملية التعلم والتدريب باعتبارها إحدى أولويات أهدافها المستقبلية.	3,5459	1,04455	2	مرتفع
13	تقوم المؤسسة بوضع خطة محددة للتعلم والابتكار وتدريب العاملين فيها.	3,2795	1,05986	8	متوسط
14	تنمي المؤسسة الشعور بأهمية التعلم والابتكار لدى العاملين فيها.	3,1528	1,12322	9	متوسط
15	تعتبر الاستراتيجية أحد أنشطة التنظيم وأهم مصادر بناء الميزة التنافسية.	3,4498	1,02314	4	مرتفع
	البعد الإستراتيجي ككل	3,2687	0,69139	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

تظهر النتائج في الجدول رقم (13) أعلاه أنّ العبارة رقم 5 (تحرص الشركة على استخدام شبكة اتصال داخلية) (انترنت) تساهم في تفاعل العاملين لإيجاد رؤيا مشتركة بينهم في كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية. احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغت قيمته (3.5895) وانحراف معياري قدر ب(1.02900) هذا يشير إلى أنّ العمال يوافقون على أنّ المؤسسة تستخدم شبكة اتصالات خاصة بها والتي تشجع وتساهم في إيجاد رؤية مشتركة وتحقيق الأهداف، أمّا المرتبة الثانية فكانت للعبارة رقم 12 (تتنظر المؤسسة إلى عملية التعلّم والتدريب باعتبارها إحدى أولويات أهدافها المستقبلية) بمتوسط حسابي مرتفع بلغت قيمته (3.5459) وانحراف معياري قدر ب(1.04455) و هو ما يقابل الموافق هذا ما يدل على أنّ المؤسسة تعتمد على التعلّم والتدريب لتحقيق أهدافها وتنظر إليها على أنّها من بين أهم الأولويات، في حين احتلت العبارة رقم 11 (تكافئ المؤسسة الموظفين الذين يبتكرون طرق جديدة لأداء العمل) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط قدر ب (2,7642) وهو ما يقابل المحايد وانحراف معياري قدره (1,17963) مما يدل على عدم اتفاق في آراء أفراد العينة حول الحصول على مكافأة نتيجة ابتكار طرق جديدة لأداء العمل. كما أوضح لنا الجدول أنّ المتوسط الحسابي الخاص بفقرات البعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيمي قدر بمستوى متوسط (3,2687) وهو ما يقابل المحايد وانحراف معياري قدره (0,69319)، هذا ما يعكس وجود اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمؤسسة نفضال بالجزائر والذي كان متوسطا، ويعود ذلك لنقص المكافآت على أداء العاملين هذا ما يدفع بالعاملين إلى عدم بذل المزيد من الجهد وعدم تحسين أدائهم وعدم إعطاء ما هو أحسن للمؤسسة وأيضا إنّ عدم تشجيع حرية التفكير يقلل من إبداعهم واستخراج الأفكار التي تساهم في التطوير.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات البعد

التنظيمي للتعلم التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة حسب الأهمية	مستوى الاستجابة
16	تعتمد المؤسسة في التغيير والتطوير على فرق عمل مسؤولة.	3,4716	0,98912	1	مرتفع
17	تنتشر المؤسسة ثقافة فرق العمل في جميع أقسامها.	3,2096	0,94576	6	متوسط
18	تشجع المؤسسة الحوار وتبادل الآراء والأفكار والمعارف والمهارات بين أعضاء الفريق.	3,2445	1,10483	4	متوسط
19	تقوم المؤسسة بإثارة القدرة الجماعية لتوليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات.	3,0524	1,05417	8	متوسط
20	تقوم المؤسسة باستخدام هياكل مرنة لتحقيق السرعة في اتخاذ القرار.	2,9432	1,07659	10	متوسط
21	تستخدم المؤسسة هياكل مرنة تمكن أعضاء الفريق من الرقابة الذاتية على سلوكهم وسلوك بقية العاملين الآخرين.	2,8952	0,94006	11	متوسط
22	تبتعد المؤسسة في هيكلها التنظيمي عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية.	2,5677	1,03067	12	منخفض
23	تساعد المؤسسة على تكوين فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها.	3,0044	0,98896	9	متوسط

متوسط	5	1,08117	3,2140	24 يستخدم أسلوب التلمذة (العمل مع شخص متخصص) كوسيلة لنقل المعرفة للموظفين.
متوسط	3	1,07375	3,2982	25 تشجع المؤسسة عملية تنمية المعارف في جميع الإدارات التابعة لها.
متوسط	2	1,15927	3,3886	26 يتبادل الأفراد داخل الشركة خبراتهم وتجاربهم عن طريق التحدث سويًا.
متوسط	7	1,04642	3,1790	27 تحرص الشركة على استمرار تبادل المعلومات والاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة لتطوير أساليب العمل.
متوسط		0,72255	3,1219	البعد التنظيمي ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

تظهر النتائج في الجدول رقم (14) أعلاه أنّ العبارة رقم 16 (تعتمد المؤسسة في التغيير والتطوير على فرق عمل مسؤولة) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بما يقابل الموافقة بلغت قيمته (3,4716) وانحراف معياري قدر ب(1.026) هذا يدل على أنّ فرق العمل بالمؤسسة تتسم بالمسؤولية وتعتمد عليها المؤسسة في أي تغيير أو تطوير يحصل داخلها، تلتها العبارة رقم 26 (يتبادل الأفراد داخل الشركة خبراتهم وتجاربهم عن طريق التحدث سويًا) بمتوسط حسابي متوسط قدر ب(3,3886) بما يقابل المحايد وانحراف معياري قدره (1,15927) مما يدل على وجود علاقة جيدة بين العمال تساهم في نشر الخبرات و التجارب بين الأفراد العاملين مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، في حين احتلت العبارة رقم 12 (تبتعد المؤسسة في هيكلها التنظيمي عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ضعيف قدر ب(2,5677) وانحراف معياري قدره (1,03067).

كما أوضح لنا الجدول أنَّ المتوسط الحسابي الخاص بفقرات البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي قدر بمستوى متوسط (3,1219) وهو ما يقابل المحاييد وانحراف معياري قدره (0,72255)، هذا ما يعكس وجود حياد في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لمؤسسة نفضال بالجزائر والذي توفر بدرجة محايد بمستوى متوسط، هذا ما يعني عدم وجود إجابة محددة لعينة الدراسة.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات البعد

الثقافي للتعلم التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة حسب الأهمية	مستوى الاستجابة
28	تقوم المؤسسة بتثمين التعلم بصورة عالية وتشجعه.	3,2358	1,03717	3	متوسط
29	تشجع المؤسسة مناقشة أخطاء العاملين ومواقف الفشل للتعرف عليها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل.	2,9214	1,04417	8	متوسط
30	تقوم المؤسسة بتأمين بيئة تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم اقتراحات.	2,9170	1,05843	9	متوسط
31	تؤمن المؤسسة المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلم تعم جميع أنحاء التنظيم.	3,0480	1,03972	7	متوسط
32	تحرص الشركة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم.	3,3406	0,97655	1	متوسط
33	تحاول المؤسسة تمكين العاملين بإعطائهم السلطة الكافية بما يتناسب مع مسؤوليات عملهم.	3,2314	1,03605	4	متوسط

متوسط	10	1,06105	2,8996	تشارك المؤسسة العاملين في اتخاذ القرارات التي يؤثرون ويتأثرون بنتائجها.	34
متوسط	2	1,05492	3,3188	تركز المؤسسة على الجودة الكلية لبرامج التدريب والتعلّم.	35
متوسط	6	1,04519	3,0917	تركز المؤسسة على أهمية نوعية المهارات والمعارف لدى العاملين.	36
متوسط	5	1,03619	3,1354	تحاول المؤسسة جعل الأهداف النهائية لبرامج التعلّم تركز على الجودة الكلية لمهارات العاملين لديها.	37
متوسط		0,76449	3,1232	البعد الثقافي ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

تظهر النتائج في الجدول رقم (15) أعلاه أنّ العبارة رقم 32 (تحرص الشركة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط بلغ قيمته (3,3406) وانحراف معياري قدر ب(0,97655) هذا يدل على أنّ المؤسسة تهتم بتجديد المعلومات التي تساعد في استخدامها على تحديد الفرص المتاحة لها والوقوف أمام التحديات التي قد تواجهها في المستقبل، و تلتها العبارة رقم 35 (تركز المؤسسة على الجودة الكلية لبرامج التدريب والتعلّم) بمتوسط حسابي متوسط بلغ قيمته (3,3188) وانحراف معياري قدر ب(1,05492) هذه النتائج تعكس الأهمية التي وضعتها المؤسسة للتدريب والتعليم من أجل تحقيق أهدافها وتحسين المستوى التعليمي والأدائي لدى العاملين، في حين احتلت العبارة رقم 34 (تشارك المؤسسة العاملين في اتخاذ القرارات التي يؤثرون ويتأثرون بنتائجها) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط بما يتوافق مع محايد قدر ب(2,8996) وانحراف معياري قدره

(1,06105) مما يدل على عدم اتفاق في آراء أفراد العينة حول المشاركة في اتخاذ القرار. كما أوضح لنا الجدول أن المتوسط الحسابي العام الخاص بفقرات البعد الثقافي للتعلم التنظيمي قدر بـ (3.1232) وانحراف معياري قدره (0.76449) بمستوى متوسط بما يتوافق مع المحايد، نظراً لعدم وجود إجابة معينة أو التحفظ عليها هذا ما دفعهم للحيداء، ويعود هذا بسبب عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وعدم توفير بيئة تسمح بحرية التعبير واكتشاف الأخطاء ومحاولة تصحيحها وإيجاد حل لها والحرية في تقديم أفكار من شأنها أن تساهم في تقدم المؤسسة.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغير الإبداع

الإداري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة حسب الأهمية	مستوى الاستجابة
38	عادة ما أعد الأول من بين زملائي في محاولة إيجاد عدد من الأفكار وطرائق جديدة للعمل.	3,3799	0,92231	10	متوسط
39	أحاول استغلال كل لحظة من أجل الوصول إلى أفكار أو طرائق جديدة في العمل والاستفادة من مقابلة الأشخاص المهمين في المؤسسة.	3,5983	0,87117	9	مرتفع
40	أحاول إفادة زملائي بإجابة متأكد منها ما يحقق لهم عدد من الأفكار في مجال العمل.	3,9956	0,71634	5	مرتفع
41	عادة ما أساند مقترحات زملائي ذات الأفكار الجديدة التي تزيد من عدد الإبداعات المقدمة إلى المؤسسة.	4,0087	0,74922	2	مرتفع
42	أرغب في حل المشاكل الصعبة التي يواجهها زملائي عند أدائهم للعمل في مدة مختصرة وقصيرة.	4,0218	0,75768	1	مرتفع

مرتفع	4	0,77515	4,0044	أسعى دائما إلى تطوير اتصالاتي مع الآخرين في ميدان العمل لتعجيل حل المشكلات.	43
مرتفع	7	0,86091	3,6900	عادة ما أوازن بين الوقت والكلفة والجهد لأجل متابعة الأفكار الجديدة.	44
مرتفع	6	0,80380	3,7467	أقوم باستثمار الأشياء والأماكن والتخلي عن الاستخدامات التقليدية في عملي.	45
مرتفع	3	0,75505	4,0087	أحاول إيجاد أفكار بديلة لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.	46
مرتفع	8	0,89059	3,6026	أسعى دائما لأن أكون الأول من بين زملائي بإيجاد طرق جديدة لتحسين الأداء.	47
منخفض	15	1,11105	2,3712	تقوم إدارة المؤسسة بمكافأة الموظفين الذين لا يتبعون الإجراءات الروتينية في العمل.	48
متوسط	11	1,09841	3,2183	يعد تمويل الأفكار المبدعة كافي لدعم المؤسسة.	49
متوسط	13	1,03214	3,0218	لدى الوقت الكافي للسعي وراء الأفكار المبدعة.	50
متوسط	12	1,10934	3,0786	يحظى العمل المبدع باحترام وتقدير إدارة المؤسسة.	51
متوسط	14	1,11077	2,7467	تميز مؤسستنا المبدعين بشكل واضح وللجميع.	52
مرتفع		0,52721	3,6251	الإبداع الإداري ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

تظهر النتائج في الجدول رقم (16) أعلاه أن العبارة رقم 42 (أرغب في حل المشاكل الصعبة التي يواجهها زملائي عند أدائهم للعمل في مدة مختصرة وقصيرة) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع بلغت قيمته (4,0218) بما يتوافق مع موافق، وانحراف معياري قدر ب (0,75768) هذا ما يدل على أنّ لأفراد عينة الدراسة القدرة والرغبة في المساعدة فيما بينهم في

حل المشكلات التي تواجههم في أقل مدة زمنية، وقد تلتها العبارة رقم 41 (عادة ما أساند مقترحات زملائي ذات الأفكار الجديدة التي تزيد من عدد الإبداعات المقدمة إلى المؤسسة) بمتوسط حسابي مرتفع بلغت قيمته (4,0087) بما يتوافق مع موافق، وانحراف معياري قدر ب (0,74922) وهذا راجع إلى روح التعاون وحب التجديد ومساندة الأفكار الإبداعية الجديدة. في حين احتلت العبارة رقم 48 (تقوم إدارة المؤسسة بمكافأة الموظفين الذين لا يتبعون الإجراءات الروتينية في العمل) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ضعيف قدر ب (2.3512) وانحراف معياري قدره (1.11105) مما يدل على عدم الاتفاق وتشتت في آراء أفراد العينة تقديم المكافأة. كما أوضح لنا الجدول أنّ المتوسط الحسابي العام الخاص بفقرات متغير الإبداع الإداري قدر ب (3,6251) وانحراف معياري قدره (0,52721) بمستوى مرتفع بما يتوافق مع موافق، هذا ما يعكس توافق إجابات أفراد عينة الدراسة بمؤسسة نفطال وإجماعهم على إجابة واحدة وأعطته النتائج المرتفعة، وهذا مؤشر جيد يبين أنّ عمال المؤسسة متحدين في حل المشكلات في وقت زمني قصير ومتساندين مع بعضهم البعض ودعم أفكار الإبداعية والسعي وراء تعجيل في جميع الميادين.

المطلب الثاني: مصفوفة بيرسون Pearson's Matrix للعلاقة بين المتغير

المستقل (التعلم التنظيمي) وبين المتغير التابع (الإبداع الإداري)

من أجل تحليل النتائج المتحصل عليها تم الاعتماد على الجدول رقم (17) لتحديد علاقة القوة.

الجدول رقم (17): معامل الارتباط وعلاقة القوة

علاقة القوة	معامل الارتباط
ممتاز	1
قوي	$0.7 < r < 1$ أو $-0.7 < r < 1$
متوسط	$0.3 < r < 0.7$ أو $-0.3 < r < 0.7$
ضعيف	$0 < r < 0.3$ أو $0 < r < -0.3$
صفر	0

المصدر: <https://www.researchgate.net/publication/339336406>

يوضح الجدول رقم (18) مصفوفة بيرسون Pearson's Matrix للعلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع الإداري كالآتي:

الجدول رقم (18): مصفوفة بيرسون Pearson's Matrix للعلاقة بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) وبين المتغير التابع (الإبداع الإداري)

الإبداع الإداري ككل	دعم و إسناد المبدعين	إدامة الإبداع والمحافظة عليه	زمن الإبداعات المتحققة	نوع الإبداعات المتبناة	الأبعاد التابعة الأبعاد المستقلة
0,438**	0,399**	0,401**	0,271**	0,368**	الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم
0,440**	0,455**	0,355**	0,307**	0,318**	التغيرات البيئية
0,408**	0,423**	0,399**	0,273**	0,271**	إستراتيجية التعلم
0,410**	0,465**	0,311**	0,255**	0,311**	العمل من خلال فريق
0,324**	0,476**	0,284**	0,156*	0,200**	الهيكل التنظيمي المرن
0,455**	0,452**	0,351**	0,274**	0,398**	إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم

0,413**	0,508**	0,366**	0,193**	0,328**	(تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء
0,390**	0,363**	0,376**	0,254**	0,298**	البيئة المساندة للتعلم
0,482**	0,505**	0,410**	0,291**	0,381**	الجودة الكلية للتعلم
0,520**	0,559**	0,450**	0,315**	0,398**	محور التعلم التنظيمي

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$)

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

يوضح الجدول رقم (18) درجات العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) الكلي بمختلف أبعاده، من جهة و بين المتغير التابع (الإبداع الإداري) الكلي و أبعاده المختلفة من جهة أخرى، بحيث أنّ قيم معاملات الارتباط جاءت كلها معنوية وإيجابية، هذا يدل على وجود علاقة بين المتغير الكلي المستقل والمتغير الكلي التابع وقد بلغت العلاقة الارتباطية (0,520) وهي قيم متوسطة وقد بلغت قوة العلاقة الارتباطية ل (الجودة الكلية للتعلم) ب (0,482) وهي قيم متوسطة حيث كانت هي أقوى علاقة بين الأبعاد المستقلة و البعد التابع ككل، وقد قدرت قيم معاملات الارتباط لبقية الأبعاد المستقلة بقيم متوسطة في علاقتها مع المتغير التابع (الإبداع الإداري) حيث بلغت قوة العلاقة الارتباطية للرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم (0,438) وللتغيرات البيئية بقيمة (0,440) و لاستراتيجية التعلم بقيمة (0,408) وللعمل من خلال فريق (0,410) وللهيكل التنظيمي المرن ما قيمته (0,324) و لإيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم (0,455) ولتجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء (0,413) وآخر متغير وهو البيئة المساندة للتعلم قدر ب (0,390).

أمّا فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم) وبين الأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أن هناك علاقات ارتباطية إيجابية وذات

دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (إدامة الإبداع والمحافظة عليه) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0,401) وهي قيمة متوسطة في حين كانت أضعف هذه العلاقات على الرغم من دلالتها الإحصائية هي العلاقة التي ربطته في المتغير التابع (زمن الإبداعات المتحققة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية الضعيفة (0,271) .

وأما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (التغيرات البيئية) وبين الأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أنّ هناك علاقات إرتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (دعم و إسناد المبدعين) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية المتوسطة (0,455) في حين كانت أضعف هذه العلاقات على الرغم من دلالتها الإحصائية هي العلاقة التي ربطته في المتغير التابع (زمن الإبداعات المتحققة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (0,307) و هي أيضا قيمة متوسطة.

أمّا فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (إستراتيجية التّعلم) وبين الأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أنّ هناك علاقات إرتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (دعم وإسناد المبدعين) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية المتوسطة (0,423) في حين كانت أضعف هذه العلاقات على الرغم من دلالتها الإحصائية هي العلاقة التي ربطته في المتغير التابع (نوع الإبداعات المتبناة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية الضعيفة (0,271).

أمّا فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (العمل من خلال فريق) وبين الأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أنّ هناك علاقات إرتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (دعم وإسناد المبدعين) حيث بلغت

قوة هذه العلاقة الارتباطية المتوسطة (0,465) في حين كانت أضعف هذه العلاقات على الرغم من دلالتها الإحصائية هي العلاقة التي ربطته في المتغير التابع (زمن الإبداعات المتحققة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية الضعيفة (0,255).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي المرن) وبين الأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أنّ هناك علاقات ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (دعم وإسناد المبدعين) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية المتوسطة (0,476) في حين كانت أضعف هذه العلاقات على الرغم من دلالتها الإحصائية هي العلاقة التي ربطته في المتغير التابع (زمن الإبداعات المتحققة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية الضعيفة (0,156).

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) و بين الأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أنّ هناك علاقات ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (دعم و إسناد المبدعين) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية المتوسطة (0,452) في حين كانت أضعف هذه العلاقات على الرغم من دلالتها الإحصائية هي العلاقة التي ربطته في المتغير التابع (زمن الإبداعات المتحققة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية الضعيفة (0,274) .

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء) وبين الأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أنّ هناك علاقات ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (دعم و إسناد المبدعين) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية المتوسطة (0,508) في حين كانت أضعف

هذه العلاقات على الرغم من دلالتها الإحصائية هي العلاقة التي ربطته في المتغير التابع (زمن الإبداعات المتحققة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية الضعيفة (0,193) .

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (البيئة المساندة للتعلم) و بين الأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أنّ هناك علاقات ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (إدامة الإبداع و المحافظة عليه) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية المتوسطة (0,363) في حين كانت أضعف هذه العلاقات على الرغم من دلالتها الإحصائية هي العلاقة التي ربطته في المتغير التابع (زمن الإبداعات المتحققة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية الضعيفة (0,254) .

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (الجودة الكلية للتعلم) وبين الأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أنّ هناك علاقات ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (دعم وإسناد المبدعين) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية المتوسطة (0,505) في حين كانت أضعف هذه العلاقات على الرغم من دلالتها الإحصائية هي العلاقة التي ربطته في المتغير التابع (زمن الإبداعات المتحققة) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية الضعيفة (0,291) .

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغير المستقل ككل (التعلم التنظيمي) وبين الأبعاد التابعة، فلقد أشارت النتائج إلى أنّ هناك علاقات ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (دعم وإسناد المبدعين) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية المتوسطة (0,559) في حين كانت أضعف هذه العلاقات على الرغم من دلالتها الإحصائية هي العلاقة التي ربطته في المتغير التابع (زمن الإبداعات المتحققة) حيث

بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية المتوسطة (0,315).

تشير جميع هذه العلاقات بين المتغير المستقل وأبعاده وبين المتغير التابع بأنها إيجابية ومتوسطة، وهذا يؤكد بأن توفر أبعاد التّعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، إستراتيجية التّعلم، العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم، تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتّعلم، الجودة الكلية للتّعلم) تساهم جميعها في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سوف نقوم في هذا المطلب بعملية إختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها على النحو التالي:

1. عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية: وتنص هذه الفرضية على الآتي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0,05 \leq \alpha$ للتّعلم التنظيمي على الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0,05 \leq \alpha$ للتّعلم التنظيمي على الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

وللدراسة قمنا بفحص هاته الفرضية باستخدام الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول

التالي:

- نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتّعلم التنظيمي على الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال: يمكن توضيح هاته النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم (19) Variables Introduites/éliminées (المتغيرات المقدمة /المحذوفة)

النموذج	المتغير المقدم	المتغيرات المستبعدة	الطريقة
1	المحور الأول: التّعلم التنظيمي	.	يقدم (Introduire)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 25

الجدول رقم (19) يوضح أسماء المتغيرات التي أدخلت في معادلة الانحدار وهو متغير التّعلم التنظيمي وكذلك أسماء المتغيرات التي استبعدت في المعادلة فنلاحظ أنّ نموذج الانحدار القياسي لا يستبعد أي متغيرات وبالتالي لا يوجد متغيرات مستبعدة.

الجدول رقم (20): Récapitulatif des modèles^b

Sig	F	R-deux	R	R-deux ajusté
0,000	84,330	0,271	0,520	0,268

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₅

يتضح من الجدول رقم (20) في الأعلى أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (التّعلم التنظيمي) والمتغير التابع (الإبداع الإداري) يقدر ب (0,520) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ومتوسط بينهما، وأنّه كلما حصل تغيير في التّعلم التنظيمي حصل تغيير في الإبداع الإداري بنسبة 52%، كما نلاحظ أنّ قيمة معامل التحديد بلغ 0,271 هذا يعني أنّ 27,1% من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري (التابع) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل التّعلم التنظيمي وهي نسبة ضعيفة، وأنّ 72,90% تعود إلى متغيرات أخرى لم يتم دراستها في النموذج.

- نتائج تحليل نتائج أنوفا: يمكن عرضها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (21) نتائج تحليل أنوفا: ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	17.165	1	17.165	84.330	0.000 ^b
الفروق	46.206	227	0.204	-	-
المجموع	63.372	228	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS 25

يوضح الجدول رقم (21) في الأعلى أنّ نتائج تحليل أنوفا لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ من خلال هاته المعطيات أنّ قيمة Sig هي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 (5%) وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو أنّ النموذج مقبول إحصائياً وبالتالي فإنّ العلاقة بين المتغير المستقل الذي هو التعلم التنظيمي والمتغير التابع الذي هو الإبداع الإداري.

- نتائج المعاملات (Coefficients^a)

يمكن عرضها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (22): نتائج المعاملات (Coefficients^a).

المتغير	B	T	Sig
الثابت	2,335	16,252	0,000
التعلم التنظيمي	0,407	9,183	0,000

R = 0,520

R-deux = 0,271

F=84,330

Sig = 0,000

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS₂₅

أظهرت النتائج من خلال الجدول رقم (22) أعلاه أنّ مستوى دلالة بلغت قيمته 0,000 وهي قيمة أقل من 0,050 وبهذا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ بين التعلم التنظيمي على الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

ومن خلال هذا الجدول نستطيع كتابة معادلة خط الإنحدار على النحو التالي:

$$Y=2,335+0,407X$$

وكل القيم دالة على أنّه يوجد إنحدار بين المتغيرين وتوجد علاقة بينهما.

نلاحظ أنّ المعلمة B معنوية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% أي أنّ التعلم التنظيمي يؤثر في الإبداع الإداري بشكل طردي، فارتفاع التعلم التنظيمي بدرجة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع الإبداع الإداري ب 0,407.

عرض وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة: وتنص هذه الفرضية على الآتي:

للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة " Multicollinearity قمنا بإجراء معامل تضخم تباين Variance Inflation Factor- VIF واختبار التباين المسموح به Tolerance ولكل متغير من المتغيرات المستقلة.

- إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء : يمكن عرض هذه

النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم(23) : إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolérance	معامل تقييم (VIF)التباين	معامل الالتواء Skewness
البعد الإستراتيجي للتعلم التنظيمي	الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0,507	1,973
	المتغيرات البيئية	0,358	2,796
	استراتيجية التعلم	0,416	2,401
البعد التنظيمي للتعلم	العمل من خلال فريق	0,388	2,577
	الهيكل التنظيمي المرن	0,436	2,293
	إيجاد المعرفة	0,402	2,490
البعد الثقافي للتعلم التنظيمي	التعلم من الأخطاء	0,341	2,931
	البيئة المساندة للتعلم	0,473	2,112
	الجودة الكلية للتعلم	0,402	2,490

يوضح لنا الجدول رقم (23) المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) وقيمة التباين

المسموح به (Tolérance) وسنقوم بهذا الاختبار للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات

المستقلة بحيث أنه كلما كانت هاته القيمة (VIF) أكبر من 3 فإنه توجد احتمالية التعددية الخطية

وإن كانت قيمتها أكبر من 10 فهذا يؤكد وجود التعددية الخطية أما إذا بلغت قيمة (VIF) أكبر

من 5 هذا دليل على وجود علاقة خطية متداخلة والتي من شأنها أن تكون دليلا على أن

المتغيرات عالية الترابط وقد تؤدي إلى إضطراب النموذج. وقد أكدت نتائج معامل تضخم التباين

(VIF) و التي قدرت ب (1,973، 2,796، 2,401، 2,577، 2,293، 2,490، 2,931، 2,112، 2,490) على التوالي وهي قيم أقل من 3 وأقل من 10 وأيضاً أقل من 5 وبالتالي لا يوجد هناك متغيرات عالية الترابط في هذا النموذج، أما عن التباين المسموح "Tolerance" فإن قيمته لا يجب أن تقل عن 0,1 لأن قيمة Tolerance تعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج ويجب ألا تقل عن الحد المسموح به وهو 0,1 حيث أن نقص قيمة Tolerance عن هذه القيمة تعين أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفعة مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة وقد أظهرت نتائج Tolerance التي قدرت ب (0,507، 0,358، 0,416، 0,388، 0,436، 0,402، 0,341، 0,473، 0,402) وهي قيم أكبر من 0,1 وبذلك يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة وكذلك لا يوجد ارتباط متعدد مع المتغيرات الأخرى.

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي **Normal Distribution** للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (**Skewness**) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (23) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من 1 وبذلك يمكن القول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

الفرضية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) في الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال. "ولاختبار الفرضية الأولى، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه في الجدول رقم (24).

الجدول رقم (24): نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار

الفرضية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	15.706	3	5.235	24.713	0.000 ^d
الفروق	47.666	225	0.212	–	–
المجموع	63.372	228	–	–	–

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

d. Prédicteurs : (Constante), الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم, التغيرات البيئية, إستراتيجية التّعلم

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (24) نموذج اختبار الفرضية الأولى، حيث بلغت

قيمة (F) المحسوبة 24.713 عند درجات الحرية (3-225) ومستوى دلالة F بلغ 0.000 وهي

أقل من 0.05 إذا فهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الاستراتيجي للتّعلم التنظيمي

بأبعاده المختلفة والإبداع الإداري: يمكن عرضه كما يلي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الاستراتيجي للتّعلم

التنظيمي بأبعاده المختلفة والإبداع الإداري في مؤسسة الاقتصادية نفضال.

البعد الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	المحسوبة t قيمة	مستوى دلالة t
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.176	0.055	3.174	0.002
التغيرات البيئية	0.118	0.059	2.004	0.046
استراتيجية التّعلم	0.093	0.049	1.901	0.059

يتّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (25) ومن متابعة قيمة اختبار (t) أنّ البعد المتعلق بالبعد الاستراتيجي للتّعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية) له أثر ذو دلالة تأثير في الإبداع الإداري، حيث بلغت قيم t المحسوبة (3.174، 0.004.2) على التوالي عند مستوى دلالة (0.002 و 0.046) بالترتيب وبنسبة أقل من 5 % وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). فارتفاع الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم بوحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع الإبداع الإداري ب 0.176 مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة، وهكذا بالنسبة لكل متغير، ومن خلال نتائج الجداول رقم (24) و (25) يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتّعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية) في الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات (استراتيجية التّعلّم) في الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بالإبداع الإداري من خلال البعد الاستراتيجي للتّعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية التّعلّم) كمتغيرات مستقلة: يمكن عرض نتائجه في الجدول الآتي:

الجدول رقم(26) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple

" Regression للتنبؤ بالإبداع الإداري من خلال البعد الاستراتيجي للتّعلم التنظيمي (الرؤية

المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية التّعلم) كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.192	3.174	0.002
التغيرات البيئية	0.236	2.004	0.046

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (التغيرات البيئية)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد

أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد

الاستراتيجي للتّعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية

التّعلم) في الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. كما يتّضح من الجدول رقم (26) الذي يبين ترتيب

دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، بأنّ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم قد احتلت

المرتبة الأولى دخولها في معادلة الانحدار المتعدد المتدرج، وقد فسرت ما مقداره 19.2 % من

التباين في المتغير التابع وتلاه متغير التغيرات البيئية فقد فسرت ما مقداره 23.6 % من التباين

في المتغير التابع . وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (إستراتيجية التّعلم) بإعتباره

أنّه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

وقد إنبثقت عن الفرضية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلّم) في نوع الإبداعات المتبناة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. "ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه في الجدول رقم (27) الموالي:

الجدول رقم (27): نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	12.331	3	4.110	13.042	0.000 ^b
الفروق	70.914	225	0.315	—	—
المجموع	83.246	228	—	—	—

a. Variable dépendante: نوع الإبداعات المتبناة:

b. Prédicteurs : (Constante), إستراتيجية التعلّم, التغيرات البيئية, أعضاء التنظيم, الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم,

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (27) نموذج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 13.042 عند درجات الحرية (3-225) ومستوى دلالة F بلغ 0.000 وهي أقل من 0.05 إذا فهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويوضح الجدول رقم(28) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي بأبعاده المختلفة ونوع الإبداعات المتنبأة كمايلي:

الجدول رقم(28) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي بأبعاده المختلفة و نوع الإبداعات المتنبأة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال ."

البعد الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	tقيمة المحسوبة	مستوى دلالة t
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.226	0.068	3.342	0.001
التغيرات البيئية	0.085	0.072	1.178	0.240
استراتيجية التعلم	0.033	0.060	0.557	0.578

يتّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (28) ومن متابعة قيمة اختبار (t) أنّ البعد المتعلق بالبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم) له أثر ذو دلالة تأثير في نوع الإبداعات المتنبأة، حيث بلغت قيم t المحسوبة 3.342، عند مستوى دلالة 0.001 أقل من 5 %وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. فارتفاع الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم بوحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع نوع الإبداعات المتنبأة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري ب: 0,226 مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة، وهكذا بالنسبة لكل متغير. ومن خلال نتائج الجداول رقم (27) و (28) يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم) في نوع الإبداعات المتنبأة بوصفها بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة

نفطال، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات (التغيرات البيئية، استراتيجية التعلّم) في نوع الإبداعات المتنبأة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ ببعد نوع الإبداعات المتنبأة من خلال البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلّم) كمتغيرات مستقلة : يمكن توضيح نتائجه في الجدول الآتي:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ ببعد نوع الإبداعات المتنبأة من خلال البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلّم) كمتغيرات مستقلة:

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.135	3.342	0.001

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (المتغيرات البيئية).

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (استراتيجية التعلّم).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلّم) في نوع الإبداعات المتنبأة بوصفها بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. كما يتّضح من الجدول رقم (29) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، بأنّ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم هي فقط من دخلت في معادلة الانحدار المتعدد المتدرج، وقد

فسرت ما مقداره 13.5% من التباين في المتغير التابع والباقي يعود إلى متغيرات أخرى لم يتم دراستها في النموذج. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) باعتبارهم أنهم متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) للبعد الإستراتيجي للتعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) في زمن الإبداعات المتحققة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال."

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه في الجدول رقم (30) كمايلي:

الجدول رقم (30): نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	10.812	3	3.604	9.131	0.000 ^b
الفروق	88.805	225	0.395	—	—
المجموع	99.617	228	—	—	—

a. Variable dépendante: زمن الإبداعات المتحققة:

b. Prédictors : (Constante), إستراتيجية التعلم, التغيرات البيئية, أعضاء التنظيم, الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (30) نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 9.131 عند درجات الحرية (3-225) ومستوى دلالة F بلغ 0.000 وهي أقل من 0.05 إذا فهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويوضح الجدول رقم (31) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي بأبعاده المختلفة وزمن الإبداعات المتبناة كمايلي:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي بأبعاده المختلفة وزمن الإبداعات المتبناة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

البعد التنظيمي	B	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.101	0.076	1.340	0.182
المتغيرات البيئية	0.141	0.080	1.750	0.081
استراتيجية التعلم	0.072	0.067	1.081	0.281

يتّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (31) ومن متابعة قيمة اختبار (t) أنّ البعد المتعلق بالبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) ليس له أثر ذو دلالة تأثير في زمن الإبداعات المتحققة، حيث بلغت قيم مستوى دلالة t كلها أكبر من 5%. فارتفاع الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم بوحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع زمن الإبداعات المتحققة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري ب 0,101 مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة، وهكذا بالنسبة لكل متغير، ومن خلال نتائج الجداول رقم (30) و (31)

يتضح لنا قبول الفرضية الصفرية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتّعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) في زمن الإبداعات المتحققة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بـ بعد زمن الإبداعات المتنبأة من خلال البعد الاستراتيجي للتّعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) كمتغيرات مستقلة: يمكن توضيح هذه النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بـ بعد زمن الإبداعات المتنبأة من خلال البعد الاستراتيجي للتّعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.073	1.340	0.181
التغيرات البيئية	0.104	1.750	0.081
استراتيجية التعلم	0.109	1.081	0.281

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم).

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (المتغيرات البيئية).

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (استراتيجية التعلم).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد الاستراتيجي للتّعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغييرات البيئية، استراتيجية التّعلم) في زمن الإبداعات المتبناة بوصفها بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. كما يتّضح من الجدول رقم (32) دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، ولكن النتائج أثبتت أنّه قد خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج جميع المتغيرات (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغييرات البيئية، إستراتيجية التّعلم) باعتبارهم أنّهم متغيرات غير مهمة إحصائيا وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع حيث بلغ مستوى الدلالة t لديهم أكبر من 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) للبعد الإستراتيجي للتّعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغييرات البيئية، استراتيجية التّعلم) في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال."

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه في الجدول رقم (33) الموالي:

الجدول رقم (33): نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار

الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	18.343	3	6.114	19.799	0.000 ^b
الفروق	69.483	225	0.309	—	—
المجموع	87.826	228	—	—	—

b. Variable dépendante : إدامة الإبداع والمحافظة عليها:

b. Prédicteurs : (Constante), الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم, التغيرات البيئية, إستراتيجية التعلّم,

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (33) نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث

بلغت قيمة (F) المحسوبة 19.799 عند درجات الحرية (3-225) ومستوى دلالة F بلغ 0.000

وهي أقل من 0.05 إذا فهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويوضح الجدول رقم (34) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الاستراتيجي

للتعلّم التنظيمي بأبعاده المختلفة وإدامة الإبداع والمحافظة عليه كالآتي:

الجدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الاستراتيجي للتّعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة وإدامة الإبداع والمحافظة عليه كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

المستوى t دلالة	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البعد التنظيمي
0.001	3.280	0.067	0.220	الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم
0.843	0.198	0.071	0.014	التغيرات البيئية
0.003	2.991	0.059	0.177	استراتيجية التعلم

يتّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (34) ومن متابعة قيمة اختبار (t) أنّ المتغيرات الفرعية والمتعلقة بالبعد الإستراتيجي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، استراتيجية التعلم) لها تأثير في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفها بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. واستناداً إلى قيم t المحسوبة التي قدرت ب (3.280، 2.991) على التوالي ومستوى دلالة 0.001 و 0.003 هي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أمّا المتغير المتعلق بالبعد الاستراتيجي للتّعلم التنظيمي (التغيرات البيئية) ليس له أثر ذو دلالة في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 0.198 عند مستوى دلالة t 0.843 وهي قيمة أكبر من 5 % وهي غير معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يمكن القول أنّ ارتفاع الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم بوحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري ب 0.220 مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة، وهكذا بالنسبة لكل متغير، ومن خلال نتائج الجداول رقم (33) و (34) يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، إستراتيجية التعلّم) في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (التغيرات البيئية) في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال.

- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد إدامة الإبداع والمحافظة عليه من خلال البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلّم) كمتغيرات مستقلة: يمكن توضيح هذه النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم(35) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد إدامة الإبداع والمحافظة عليه من خلال البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلّم) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.161	3.280	0.001
استراتيجية التعلّم	0.209	2.991	0.003

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (التغيرات البيئية)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية

التّعلّم) في إدّامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال. كما يتّضح من الجدول رقم (35) الذي يبين لنا ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإنّ الرّؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم قد احتلت المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 16.1 % من التباين في المتغير التابع تلاه متغير استراتيجية التّعلم وفسر 20.9 % من التباين في إدّامة الإبداع والمحافظة عليه كمتغير تابع و الباقي يعود إلى متغيرات أخرى لم يتم دراستها في النموذج، وقد خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج المتغير (التغيرات البيئية) بإعتباره أنّه متغير غير مهم إحصائيا وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) للبعد الإستراتيجي للتّعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية التّعلم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال. "ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه في الجدول رقم (36) الموالي:

الجدول رقم (36): نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	112.39	3	037.13	24.115	0.000 ^b
الفروق	640.121	225	0.541	—	—
المجموع	751.160	228	—	—	—

c. Variable dépendante : دعم وإسناد المبدعين

الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، إستراتيجية التعلّم، (Constante) : b. Prédictors

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (36) نموذج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 24.115 عند درجات الحرية (3-225) ومستوى دلالة F بلغ 0.000 وهي أقل من 0.05 إذا فهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويوضح الجدول رقم (37) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي بأبعاده المختلفة ودعم وإسناد المبدعين كالآتي :

الجدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي بأبعاده المختلفة ودعم وإسناد المبدعين كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. "

المستوى t دلالة	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البعد التنظيمي
0.041	2.051	0.089	0.182	الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم
0.010	2.586	0.094	0.243	التغيرات البيئية
0.030	2.182	0.078	0.171	استراتيجية التعلّم

يتّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (37) ومن متابعة قيمة اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بالبعد الاستراتيجي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية التعلّم) لها تأثير في دعم وإسناد المبدعين بوصفها بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال، واستناداً إلى قيم t المحسوبة التي قدرت ب (2.051، 2.586، 2.182) على التوالي و مستوى الدلالة (0.041، 0.010، 0.030) وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، يمكن القول أنّ ارتفاع الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم بوحدة

واحدة سيؤدي إلى ارتفاع دعم وإسناد المبدعين بوصفها بعدا من أبعاد الإبداع الإداري ب 0,182 مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة، وهكذا بالنسبة لكل متغير، ومن خلال نتائج الجداول رقم (36) و (37) يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتّعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، إستراتيجية التّعلم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال وقبول الفرضية القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتّعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، إستراتيجية التّعلم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال. "

- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد دعم وإسناد المبدعين من خلال البعد الاستراتيجي للتّعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التّعلم) كمتغيرات مستقلة: يمكن توضيح هذه النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم(38) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple

" Regression للتنبؤ ببعد دعم وإسناد المبدعين من خلال البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي

(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية التعلّم) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المتغيرات البيئية	0.227	2.586	0.010
استراتيجية التعلّم	0.243	2.182	0.030
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.160	2.051	0.041

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد

أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد

الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية، استراتيجية

التعلّم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال، كما

يتّضح من الجدول رقم (38) الذي يبين لنا ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار،

فإنّ المتغيرات البيئية قد احتلت المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 22.7 % من التباين في المتغير

التابع تلاه متغير استراتيجية التعلّم وفسر 24.3 % من التباين في دعم وإسناد المبدعين كمتغير

تابع وقد احتل المتغير الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم المرتبة الأخيرة وقد فسر 16 % من

التباين في دعم وإسناد المبدعين كمتغير تابع. والباقي يعود إلى متغيرات أخرى لم يتم دراستها في

النموذج.

الفرضية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال."

ولاختبار الفرضية الثانية، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه في الجدول رقم (39) الموالي:

الجدول رقم (39): نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	14.464	3	4.821	22.180	0.000 ^d
الفروق	48.908	225	0.217	—	—
المجموع	63.372	228	—	—	—

d. Variable dépendante : الإبداع الإداري

d. Prédicteurs : (Constante), الخمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين

أعضاء التنظيم

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (39) نموذج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 22.180 عند درجات الحرية (3-225) ومستوى دلالة F بلغ 0.000 وهي أقل من 0.05 إذا فهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويوضح الجدول رقم (40) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد التنظيمي للتّعلّم التنظيمي بأبعاده المختلفة والإبداع الإداري كمايلي:

الجدول رقم (40): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد التنظيمي للتّعلّم التنظيمي بأبعاده المختلفة والإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البعد التنظيمي
0.033	2.147	0.054	0.115	العمل من خلال الفريق
0.859	0.178	0.054	0.010	الهيكل التنظيمي المرن
0.000	3.979	0.049	0.197	إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم

يتّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (40) ومن متابعة قيمة اختبار (t) أن البعد المتعلق ب البعد التنظيمي للتّعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) له أثر ذو دلالة تأثير في الإبداع الإداري، حيث بلغت قيم t المحسوبة قدرت ب (2.147، 3.979) بمستوى دلالة قدر ب 0.033 و 0.000 على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أمّا المتغير المتعلق بالبعد التنظيمي للتّعلّم التنظيمي (الهيكل التنظيمي المرن) فقد بلغت قيم مستوى دلالة t به 0.859 وهي قيمة أكبر من 5 % أي ليس له أثر ذو دلالة إحصائية في الإبداع الإداري في المؤسسة، إن ارتفاع العمل من خلال الفريق بوحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع الإبداع الإداري ب 0.115 مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة، وهكذا بالنسبة لكل متغير، ومن خلال نتائج الجداول رقم (39) و (40) يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية القائلة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد

التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق ، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. وقبول الفرضية القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (الهيكل التنظيمي المرن) في الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالإبداع الإداري من خلال البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) كمتغيرات مستقلة: يمكن توضيح هذه النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم (41): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالإبداع الإداري من خلال البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم	0.228	3.979	0.000
العمل من خلال الفريق	0.168	2.147	0.033

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (الهيكل التنظيمي المرن)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد

التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال، كما يتّضح من الجدول رقم (41) دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، ولكن النتائج أثبتت أنّه قد دخل في معادلة الانحدار المتعدد المتدرج المتغيرات (العمل من خلال الفريق، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) وقد احتل المرتبة الأولى المتغير (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) وفسر ما مقداره 22.8 % من التباين في المتغير التابع تلاه متغير (العمل من خلال الفريق) وفسر 16.8 % من التباين في الإبداع الإداري كمتغير تابع والباقي يعود إلى متغيرات أخرى لم يتم دراستها في النموذج، وقد خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج المتغير (الهيكل التنظيمي المرن) باعتباره أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع حيث بلغ مستوى الدلالة t لديه 0.859 وهو أكبر من 0.05.

وقد انبثقت عن الفرعية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في نوع الإبداعات المتبناة بوصفها بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه في الجدول رقم (42) التالي:

الجدول رقم (42): نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار

الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	14.002	3	4.667	15.166	0.000 ^b
الفروق	69.244	225	0.308	—	—
المجموع	83.246	228	—	—	—

a. Variable dépendante : نوع الإبداعات المتبناة :

b. Prédicteurs : (Constante), إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم , الهيكل التنظيمي المرن , العمل من خلال الفريق

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (42) نموذج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث

بلغت قيمة (F) المحسوبة 15.166 عند درجات الحرية (3-225) ومستوى دلالة F بلغ 0.000

وهي أقل من 0.05 إذا فهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويوضح الجدول رقم (43) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد التنظيمي للتعلم

التنظيمي بأبعاده المختلفة ونوع الإبداعات المتبناة كمايلي:

الجدول رقم (43): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي للتعلّم التنظيمي بأبعاده المختلفة ونوع الإبداعات المتبناة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال".

البعد الاستراتيجي	B	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
العمل من خلال الفريق	0.093	0.064	1.461	0.145
الهيكل التنظيمي المرن	-0.079	0.065	-1.223	0.223
إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم	0.258	0.059	4.388	0.000

يتّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (43) ومن متابعة قيمة اختبار (t) أن البعد المتعلق بالبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) له أثر ذو دلالة تأثير في نوع الإبداعات المتبناة، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 4.388، عند مستوى دلالة 0.000 أقل من 5 % وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. إن ارتفاع العمل من خلال الفريق بوحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع نوع الإبداعات المتبناة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري ب 0.093 مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة، وهكذا بالنسبة لكل متغير، ومن خلال نتائج الجداول رقم (42) و (43) يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في نوع الإبداعات المتبناة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن) في نوع الإبداعات المتبناة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ
ببعد نوع الإبداعات المتبناة من خلال البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق،
الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) كمتغيرات مستقلة: ويمكن
توضيح نتائجه في الجدول الآتي:

الجدول رقم (44): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple
Regression " للتنبؤ ببعد نوع الإبداعات المتبناة من خلال البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي
(العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم
كمتغيرات مستقلة).

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم	0.157	4.388	0.000

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (العمل من خلال فريق).

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (الهيكل التنظيمي المرن).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد
أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد
التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها
بين أعضاء التنظيم) في نوع الإبداعات المتبناة بوصفها بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة
نفطال، كما يتّضح من الجدول رقم (44) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة
الانحدار، بأنّ (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) هو المتغير الوحيد الذي دخل في معادلة

الانحدار المتعدد المتدرج، وقد فسر ما مقداره 15.7% من التباين في المتغير التابع والباقي يعود إلى متغيرات أخرى لم يتم دراستها في النموذج، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن) باعتبارهم أنهم متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في زمن الإبداعات المتحققة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال".

وللاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه في الجدول رقم (45) الآتي:

الجدول رقم (45) : نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	8.675	3	2.892	7.154	0.000 ^b
الفروق	90.942	225	0.404	—	—
المجموع	99.617	228	—	—	—

a. Variable dépendante : زمن الإبداعات المتحققة

b. Prédictors : (Constante), الهيكل التنظيمي المرن، العمل من خلال الفريق، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم، الهيكل التنظيمي المرن، العمل من خلال الفريق

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (45) نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 7.154 عند درجات الحرية (3-225) ومستوى دلالة F بلغ 0.000 وهي أقل من 0.05 إذا فهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويوضح الجدول رقم (46) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة وزمن الإبداعات المتحققة كمايلي:

الجدول رقم (46): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة وزمن الإبداعات المتحققة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال".

البعد التنظيمي	B	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
العمل من خلال فريق	0.127	0.073	1.738	0.084
الهيكل التنظيمي المرن	-0.060	0.074	-0.805	0.422
إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم	0.157	0.067	2.324	0.021

يتّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (46) ومن متابعة قيمة اختبار (t) أنّ البعد المتعلق بالبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) له أثر ذو دلالة تأثير في زمن الإبداعات المتحققة، حيث بلغت قيم t المحسوبة 2.324، عند مستوى دلالة 0.021 أقل من 5 % وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أمّا فيما يخص البعد المتعلق بالبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن) فقد بلغ قيم مستوى دلالة t أكبر من 5 % ، فارتفاع العمل من خلال الفريق بوحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع زمن الإبداعات المتحققة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري ب 0.127 مع بقاء المتغيرات

الأخرى ثابتة، وهكذا بالنسبة لكل متغير، ومن خلال نتائج الجداول رقم (45) و (46) يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في زمن الإبداعات المتحققة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال. وقبول الفرضية الصفرية القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن) في زمن الإبداعات المتحققة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال.

- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ ببعد زمن الإبداعات المتحققة من خلال البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) كمتغيرات مستقلة: يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم(47): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ ببعد زمن الإبداعات المتحققة من خلال البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم	0.087	2.324	0.021

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد التنظيمي للتّعلم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في زمن الإبداعات المتحققة بوصفها بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال.

يتّضح من الجدول رقم (47) دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، وقد أثبتت النتائج أنّ المتغير الخاص بالبعد التنظيمي للتّعلم التنظيمي (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) هو المتغير الوحيد الذي دخل في معادلة الانحدار المتعدد المتدرج ، وقد فسر ما مقداره 8.7 % من التباين في المتغير التابع و الباقي يعود إلى متغيرات أخرى لم يتم دراستها في النموذج، وقد خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج المتغيرات (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن) باعتبارهم أنهم متغيرات غير مهمة إحصائيا وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع حيث بلغ مستوى الدلالة t لديهم أكبر من 0,05.

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) للبعد التنظيمي للتّعلم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في إدانة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال". ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه في الجدول رقم (48) التالي:

الجدول رقم (48): نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار

الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	12.068	3	4.023	11.947	0.000 ^b
الفروق	75.758	225	0.337	—	—
المجموع	87.826	228	—	—	—

a. Variable dépendante : إدامة الإبداع والمحافظة عليه

b. Prédicteurs : (Constante), العمل , المرن , الهيكل التنظيمي المرن , إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم , الهيكل التنظيمي المرن , العمل

من خلال الفريق

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (48) نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث

بلغت قيمة (F) المحسوبة 11.947 عند درجات الحرية (3-225) ومستوى دلالة F بلغ 0.000

وهي أقل من 0.05 إذا فهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويوضح الجدول رقم (49) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد التنظيمي للتعلم

التنظيمي بأبعاده المختلفة وإدامة الإبداع والمحافظة عليه كالآتي:

الجدول رقم (49): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة وإدامة الإبداع والمحافظة عليه كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

المستوى t دلالة	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البعد التنظيمي
0.260	1.128	0.067	0.075	العمل من خلال فريق
0.354	0.930	0.068	0.063	الهيكل التنظيمي المرن
0.006	2.751	0.062	0.169	إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (49) ومن متابعة قيمة اختبار (t) أن المتغير الفرعي و المتعلقة بالبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) له تأثير في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال وإستناداً إلى قيمة t المحسوبة التي قدرت ب (2.751) عند مستوى دلالة قدر ب 0.006 وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما المتغيرات المتعلقة بالبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن) ليس له أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال، حيث بلغت مستوى دلالة لديهم (1.128، 0.0930) وقيم مستوى دلالة t (0.260، 0.354) على التوالي وهي قيمة أكبر من 5 % وبذلك فهي غير معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). فارتفاع العمل من خلال الفريق بوحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع إدامة الإبداع والمحافظة عليه كبعد من أبعاد الإبداع الإداري ب 0.075 مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة، وهكذا بالنسبة لكل متغير، ومن خلال نتائج الجداول رقم (48) و (49) يتضح لنا رفض

الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. وقبول الفرضية فيما يتعلق "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن) في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ ببعد إدامة الإبداع والمحافظة عليه من خلال البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) كمتغيرات مستقلة: يمكن توضيح هذه النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم(50) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ ببعد إدامة الإبداع والمحافظة عليه من خلال البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم	0.126	2.751	0.006

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (العمل من خلال فريق)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (الهيكل التنظيمي المرن)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال، كما يتضح من الجدول رقم (50) الذي يبين لنا ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار بأنه دخل متغير واحد في معادلة الانحدار المتعدد المتدرج وهو المتغير الخاص بالبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) وقد فسر ما مقداره 12.6 % من التباين في المتغير التابع والباقي يعود إلى متغيرات أخرى لم يتم دراستها في النموذج، و قد خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج المتغيرات (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن) باعتبارهم أنهم متغيرات غير مهمة إحصائيا وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع حيث بلغ مستوى الدلالة t لديهم أكبر من 0,05.

الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال". ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه في الجدول رقم (51) الآتي:

الجدول رقم (51): نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار

الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	46.147	3	15.382	30.200	0.000 ^b
الفروق	114.604	225	0.509	–	–
المجموع	160.751	228	–	–	–

a.Variable dépendante : دعم وإسناد المبدعين

b. Prédicteurs : (Constante), العمل , المرن , الهيكل التنظيمي المرن , أعضاء التنظيم , ونقلها بين أعضاء التنظيم , إبداع المعرفة

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (51) نموذج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث

بلغت قيمة (F) المحسوبة 30.2 عند درجات الحرية (3-225) ومستوى دلالة F بلغ 0.000

وهي قيمة أقل من 0.05 إذا فهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويوضح الجدول رقم (52) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد التنظيمي للتعلم

التنظيمي بأبعاده المختلفة ودعم وإسناد المبدعين كمايلي:

الجدول رقم (52): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة ودعم وإسناد المبدعين كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال.

البعد التنظيمي	B	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
العمل من خلال فريق	0.175	0.082	2.130	0.034
الهيكل التنظيمي المرن	0.273	0.083	3.276	0.001
إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم	0.181	0.076	2.397	0.017

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (52) ومن متابعة قيمة اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية و المتعلقة بالبعد التنظيمي (العمل من خلال فريق ، الهيكل التنظيمي المرن ، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) لها تأثير في دعم وإسناد المبدعين بوصفها بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال وإستنادا إلى قيم t المحسوبة التي قدرت ب (2.130 ، 3.276 ، 2.397) و مستوى دلالة t قدر ب (0.034، 0.001، 0.017) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فارتفاع العمل من خلال الفريق بوحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع دعم وإسناد المبدعين كبعد من أبعاد الإبداع الإداري ب 0.175 مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة، وهكذا بالنسبة لكل متغير، ومن خلال نتائج الجداول رقم (51) و (52) يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$) للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال.

- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ ببعء دعم وإسناد المبدعين من خلال البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) كمتغيرات مستقلة: يمكن توضيح هذه النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم(53) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ ببعء دعم وإسناد المبدعين من خلال البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الهيكل التنظيمي المرن	0.262	3.276	0.001
إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم	0.278	2.397	0.017
العمل من خلال الفريق	0.213	2.130	0.034

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال ، كما يتّضح من الجدول رقم (53) الذي يبين لنا ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، بأن (الهيكل التنظيمي المرن) قد احتلت المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 26.2 % من التباين في المتغير التابع تلاه متغير (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) وفسر

27.8 % من التباين في دعم وإسناد المبدعين كمتغير تابع والمرتبطة الأخيرة كانت للمتغير (العمل من خلال الفريق) وفسر 21.3 % من التباين في دعم وإسناد المبدعين كمتغير تابع والباقي يعود إلى متغيرات أخرى لم يتم دراستها في النموذج.

الفرضية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) في الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال." ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه في الجدول رقم (54) الموالي:

الجدول رقم (54): نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الثالثة.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	16.252	3	5.417	25.868	0.000 ^b
الفروق	47.120	225	0.209	—	—
المجموع	63.372	228	—	—	—

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري

b. Prédicteurs : (Constante), الجودة الكلية للتعلم, تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء, البيئة المساندة للتعلم

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (54) نموذج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 25.868 عند درجات الحرية (3-225) ومستوى دلالة F بلغ 0.000 وهي أقل من 0.05 إذا فهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويوضح الجدول رقم (55) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الثقافي للتّعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة والإبداع الإداري كمايلي :

الجدول رقم (55) :نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الثقافي للتّعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة والإبداع الإداري في مؤسسة نفضال."

المستوى t دلالة	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البعد التنظيمي
0.044	2.028	0.049	0.100	تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة
0.359	0.919	0.049	0.045	البيئة المساندة للتعلم
0.000	4.145	0.046	0.190	الجودة الكلية للتعلم

يتّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (55) ومن متابعة قيمة اختبار (t) أن البعد المتعلق بالبعد الثقافي للتّعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة، الجودة الكلية للتّعلم) لها تأثير في الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. واستنادا إلى قيم t المحسوبة التي قدرت ب (2.028، 4.145) على التوالي و مستوى دلالة 0.044 و 0.000 و هي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما المتغير المتعلق بالبعد الثقافي للتّعلم التنظيمي (البيئة المساندة للتّعلم) ليس له أثر ذو دلالة في الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال، حيث بلغت قيم مستوى دلالة t 0.359 وهي قيمة أكبر من 5 % وهي غير معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، فارتفاع تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة بوحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع الإبداع الإداري ب: 0.100 مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة ، هكذا بالنسبة لكل متغير، ومن خلال نتائج الجداول رقم (54) و (55) يتضح لنا رفض الفرضية

الصفريّة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتّعلّم من الأخطاء السابقة، الجودة الكلية للتعلم) في الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (البيئة المساندة للتعلم) في أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للنتبؤ بالإبداع الإداري من خلال البعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتّعلّم من الأخطاء السابقة، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) كمتغيرات مستقلة: يمكن توضيح النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم(56) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للنتبؤ بالإبداع الإداري من خلال البعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتّعلّم من الأخطاء السابقة، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الجودة الكلية للتعلم	0.256	4.145	0.000
تجنب التركيز على الفشل والتّعلّم من الأخطاء السابقة	0.170	2.028	0.044

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (البيئة المساندة للتعلم)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد

أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد الثقافي

للتعلّم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلّم من الأخطاء السابقة، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال، كما يتّضح من الجدول رقم (56) الذي يبين لنا ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، بأن (الجودة الكلية للتعلّم) قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره 25.6 % من التباين في المتغير التابع تلاه متغير (تجنب التركيز على الفشل والتعلّم من الأخطاء السابقة) وفسر 17 % من التباين في الإبداع الإداري كمتغير تابع وقد خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج المتغير (البيئة المساندة للتعلّم) بإعتباره أنّه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

وقد انبثقت من الفرضية الثالثة الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α (≤ 0.05) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في نوع الإبداعات المتنبأة بوصفها بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه في الجدول رقم (57) الموالي:

الجدول رقم (57) : نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار

الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	13.296	3	4.432	14.256	0.000 ^b
الفروق	69.949	225	0.311	–	–
المجموع	83.246	228	–	–	–

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (57) نموذج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 14.256 عند درجات الحرية (3-225) ومستوى دلالة F بلغ 0.000 وهي أقل من 0.05 إذا فهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويوضح الجدول رقم (58) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الثقافي للتعلم التنظيمي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة ونوع الإبداعات المتبناة كمايلي:

الجدول رقم(58) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الثقافي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة ونوع الإبداعات المتبناة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

المستوى دلالة t	قيمة المحسوبة t	الخطأ المعياري	B	البعد الاستراتيجي
0.103	1.637	0.060	0.098	تجنب التركيز على الفشل و التعلم من الأخطاء
0.661	0.439	0.060	0.026	البيئة المساندة للتعلم
0.002	3.161	0.056	0.177	الجودة الكلية للتعلم

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (58) ومن متابعة قيمة اختبار (t) أن البعد المتعلق بالبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (الجودة الكلية للتعلم) له أثر ذو دلالة تأثير في نوع الإبداعات المتبناة، حيث بلغت قيم t المحسوبة 3.161، عند مستوى دلالة 0.002 وهي قيمة أقل من 5 % وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). فارتفاع تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة بوحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع نوع الإبداعات المتبناة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري ب: 0.098 مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة ، هكذا بالنسبة لكل متغير، ومن

خلال نتائج الجداول رقم (57) و (58) يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتّعلّم التنظيمي (الجودة الكلية للتّعلّم) في نوع الإبداعات المتنبّاة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات (تجنب التركيز على الفشل والتّعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتّعلّم) في نوع الإبداعات المتنبّاة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد نوع الإبداعات المتنبّاة من خلال البعد الثقافي للتّعلّم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتّعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتّعلّم، الجودة الكلية للتّعلّم) كمتغيرات مستقلة: يمكن توضيح هذه النتائج كالآتي:

الجدول رقم (59): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد نوع الإبداعات المتنبّاة من خلال البعد الثقافي للتّعلّم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتّعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتّعلّم، الجودة الكلية للتّعلّم) كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الجودة الكلية للتّعلّم	0.160	3.161	0.002

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (تجنب التركيز على الفشل والتّعلّم من الأخطاء)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (البيئة المساندة للتّعلّم)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)

لتحديد أهمية كلّ متغير مستقلّ على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد الثقافي للتّعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتّعلم، الجودة الكلية للتّعلم) في نوع الإبداعات المتنبأة بوصفها بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

يتّضح من الجدول رقم (59) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة الانحدار، الذي بين، المتغير المتعلق بالبعد الثقافي للتّعلم التنظيمي (الجودة الكلية للتّعلم) هو المتغير الوحيد الذي دخل في معادلة الانحدار المتعدد المتدرج، وقد فسر ما مقداره 16 % من التباين في المتغير التابع والباقي يعود إلى متغيرات أخرى لم يتم دراستها في النموذج، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (تجنب التركيز على الفشل و التعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتّعلم) باعتبارهم أنّهم متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتّعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتّعلم، الجودة الكلية للتّعلم) في زمن الإبداعات المتحققة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال". ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه في الجدول رقم (60) الموالي:

الجدول رقم (60): نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار

الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	9.220	3	3.073	7.649	0.000 ^b
الفروق	90.397	225	0.402	–	–
المجموع	99.617	228	–	–	–

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (60) نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 7.649 عند درجات الحرية (3-225) ومستوى دلالة F بلغ 0.000 وهي أقل من 0.05 إذا فهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويوضح الجدول رقم (61) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي بأبعاده المختلفة وزمن الإبداعات المتحققة كما يلي:

الجدول رقم (61): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي بأبعاده المختلفة وزمن الإبداعات المتحققة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

البعد التنظيمي	B	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تجنب التركيز على الفشل و التعلّم من الأخطاء	-0.017	0.068	-0.250	0.803
البيئة المساندة للتعلّم	0.091	0.068	1.346	0.180
الجودة الكلية للتعلّم	0.161	0.064	2.541	0.012

يتّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (61) ومن متابعة قيمة اختبار (t) أن البعد المتعلق بالبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (الجودة الكلية للتعلّم) له أثر ذو دلالة تأثير في زمن الإبداعات المتحققة، حيث بلغت قيم t المحسوبة 2.541، عند مستوى دلالة 0.012 وهي قيمة أقل من 5 % وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. أما فيما يخص البعد المتعلق بالبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم) فقد بلغ قيم مستوى دلالة t أكبر من 5 %، فارتفاع البيئة المساندة بوحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع وزمن الإبداعات المتحققة كبعد من أبعاد الإبداع الإداري ب: 0.091 مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة، هكذا بالنسبة لكل متغير، ومن خلال نتائج الجداول رقم (60) و (61) يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (الجودة الكلية للتعلّم) في زمن الإبداعات المتحققة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. وقبول الفرضية الصفرية القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم) في زمن الإبداعات المتحققة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد زمن الإبداعات المتحققة من خلال البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) كمتغيرات مستقلة: يمكن توضيحها في الجدول الآتي.

الجدول رقم (62): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ ببعد زمن الإبداعات المتحققة من خلال البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعليم) كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الجودة الكلية للتعليم	0.093	2.541	0.012

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء).

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (البيئة المساندة للتعليم).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل و التعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعليم، الجودة الكلية للتعليم) في زمن الإبداعات المتحققة بوصفها بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال، كما يتضح من الجدول رقم (62) دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، وقد أثبتت النتائج أنّ المتغير الخاص بالبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (الجودة الكلية للتعليم) هو المتغير الوحيد الذي دخل في معادلة الانحدار المتعدد المتدرج، وقد فسر ما مقداره 9.3 % من التباين في المتغير التابع والباقي يعود إلى متغيرات أخرى لم يتم دراستها في النموذج، وقد خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج المتغيرات (تجنب التركيز على الفشل و التعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعليم) باعتبارهم أنهم متغيرات غير مهمة إحصائيا وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع حيث بلغ مستوى الدلالة t لديهم أكبر من 0,05.

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال." ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه في الجدول رقم (63) الآتي:

الجدول رقم (63): نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	17.461	3	5.820	18.612	0.000 ^b
الفروق	70.365	225	0.313	—	—
المجموع	87.826	228	—	—	—

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (63) نموذج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 18.612 عند درجات الحرية (3-225) ومستوى دلالة F بلغ 0.000 وهي أقل من 0.05 إذا فهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويوضح الجدول رقم (64) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الثقافي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة وإدامة الإبداع والمحافظة عليه كمايلي:

الجدول رقم (64): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الثقافي للتّعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة وإدامة الإبداع والمحافظة عليه كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال.

المستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	الخطأ المعياري	B	البعد التنظيمي
0.105	1.626	0.060	0.098	تجنب التركيز على الفشل و التعلم من الأخطاء
0.099	1.657	0.060	0.099	البيئة المساندة للتعلم
0.005	2.839	0.056	0.159	الجودة الكلية للتعلم

يتّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (64) ومن متابعة قيمة اختبار (t) أن المتغير الفرعي و المتعلقة بالبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (الجودة الكلية للتعلم) له تأثير في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال واستناداً إلى قيمة t المحسوبة التي قدرت ب (2.839). ومستوى دلالة قدر ب 0.005 وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما المتغير المتعلق بالبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل و التعلم من الأخطاء ، البيئة المساندة للتعلم) ليس له أثر ذو دلالة في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال، حيث بلغت قيم مستوى دلالة t (0.105، 0.099) على التوالي وهي قيمة أكبر من 5 % و هي غير معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). فارتفاع تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة بوحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع إدامة الإبداع والمحافظة عليه كبعد من أبعاد الإبداع الإداري ب: 0.098 مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة، هكذا بالنسبة لكل متغير، ومن خلال نتائج الجداول رقم

(63) و (64) يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (الجودة الكلية للتعلّم) في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. وقبول الفرضية فيما يتعلق "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم) في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ ببعد إدامة الإبداع والمحافظة عليه من خلال البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) كمتغيرات مستقلة: يمكن توضيح هاته النتائج في الجدول الآتي:

الجدول رقم (65): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ ببعد إدامة الإبداع والمحافظة عليه من خلال البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الجودة الكلية للتعلّم	0.199	2.839	0.005

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (تجنب التركيز على الفشل والتعلّم من الأخطاء).

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (البيئة المساندة للتعلّم).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) في إدانة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال، كما يتضح من الجدول رقم (65) الذي يبين لنا ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، وقد أثبتت النتائج أن المتغير الخاص بالبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) قد دخل في معادلة الانحدار المتعدد المتدرج وقد فسر ما مقداره 19.9 % من التباين في المتغير التابع و الباقي يعود إلى متغيرات أخرى لم يتم دراستها في النموذج، وقد خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج المتغيرات (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم) باعتبارهم أنهم متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع حيث بلغ مستوى الدلالة t لديهم أكبر من 0,05.

الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05.0$) للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال." ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار الذي يوضح نتائجه في الجدول رقم (66) الموالي:

الجدول رقم (66): نموذج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) لاختبار

الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى دلالة F
الانحدار	51.310	3	17.103	35.163	0.000 ^b
الفروق	109.441	225	0.486	—	—
المجموع	160.751	228	—	—	—

تظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (66) نموذج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 35.163 عند درجات الحرية (3-225) ومستوى دلالة F بلغ 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 إذا فهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويوضح الجدول رقم (67) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الثقافي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة ودعم وإسناد المبدعين كما يلي:

الجدول رقم (67): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين البعد الثقافي للتعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة ودعم وإسناد المبدعين كبعد من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

البعد التنظيمي	B	الخطأ المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تجنب التركيز على الفشل و التعلم من الأخطاء	0.339	0.075	4.516	0.000
البيئة المساندة للتعلم	-0.064	0.075	-0.859	0.391
الجودة الكلية للتعلم	0.306	0.070	4.371	0.000

يتّضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (67) ومن متابعة قيمة اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بالبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، الجودة الكلية للتعلم) لها تأثير في دعم وإسناد المبدعين بوصفها بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. وإستناداً إلى قيم t المحسوبة التي قدرت ب (4.371، 4.516) عند مستوى دلالة (0.000، 0.000) على التوالي وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$)، فارتفاع تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة بوحدة واحدة سيؤدي إلى ارتفاع دعم وإسناد المبدعين كبعد من أبعاد الإبداع الإداري ب: 0.339 مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة ، هكذا بالنسبة لكل متغير، ومن خلال نتائج الجداول رقم (66) و (67) يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية القائلة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$) للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، الجودة الكلية للتعلم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال" وقبول الفرضية القائلة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05 $\alpha \leq$) للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (البيئة المساندة للتعلم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للنتائج
ببعد دعم وإسناد المبدعين من خلال البعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) كمتغيرات مستقلة: يمكن توضيح هذه النتائج في الجدول الموالي.

الجدول رقم(68) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ ببعد دعم وإسناد المبدعين من خلال البعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تجنب التركيز على الفشل و التعلم من الأخطاء	0.258	4.516	0.000
الجودة الكلية للتعلم	0.319	4.371	0.000

خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغير (البيئة المساندة للتعلم).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر البعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل و التعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال، كما يتضح من الجدول رقم (68) الذي يبين لنا ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء) قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 25.8 % من التباين في المتغير التابع تلاه متغير (الجودة الكلية للتعلم) وفسر 31.9 % من التباين في دعم و إسناد المبدعين كمتغير تابع والباقي يعود إلى متغيرات أخرى لم يتم دراستها في النموذج، وقد خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج المتغير (البيئة المساندة للتعلم) باعتباره أنه متغير غير مهمة إحصائيا وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع حيث بلغ مستوى الدلالة t لديهم أكبر من 0,05.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة حيث تعتبر مؤسسة نפטال من المؤسسات العريقة وليدة الشركة العملاقة والمتميزة سوناطراك. التي تمثلت مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات وقد ركزت هاته الدراسة التطبيقية على معالجة مدى مساهمة التعلم التنظيمي في مؤسسة نפטال NAFTAL وأثره على الإبداع الإداري، وتم تقسيم الفصل التطبيق والذي تطرق إلى أثر التعلم التنظيمي في الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية وتضمن المبحث الأول في التعرف على المؤسسة محل الدراسة و نشأتها وهيكلها التنظيمي والمهام الموكلة لكل جزء من هذا الهيكل التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد تضمن منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل اختبار ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) وذلك لمعرفة مدى ثبات محاور الاستبانة، التكرارات والنسب المئوية، الإحصاءات الوصفية "الوسط الحسابي، والانحراف المعياري"، مصفوفة بيرسون Pearson's Matrix للعلاقة بين المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) وبين المتغير التابع (الإبداع الإداري)، تحليل الانحدار البسيط (Simple Régression)، تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Multiple Régression) (Stepwise)

أما المبحث الثالث فقد تم شرح أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات وعرض نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبيان الذي أظهرت نتائجه أنه يتمتع بمستوى عال ويمكن الإعتماد عليه من أجل تحليل النتائج وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

وفي المبحث الرابع فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل التعرف على درجة تأثير كل متغير من متغيرات محاور الاستبيان. كما قد تم تطبيق مصفوفة بيرسون

Pearson's Matrix للعلاقة بين المتغير المستقل (التّعلم التنظيمي) والمتغيرات التابعة له وبين المتغير التابع (الإبداع الإداري) والمتغيرات التابعة له، التي أظهرت بدقة هاته العلاقات، وتم التركيز على اختبار فرضيات الدراسة الذي تم فيه دراسة الانحدار الخطي البسيط الذي أثبت وجود علاقة تأثير بين التعلم التنظيمي والإبداع الإداري في مؤسسة نفطال.

وقد تم دراسة اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة وقد توصلت النتائج إلى عدم وجود ارتباط عال. واتضح من خلال دراسة الانحدار المتعدد وجود علاقات تأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع سوف نذكرها فيما يلي:

1- أوضحت النتائج أنّ البعد المتعلق بالبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، المتغيرات البيئية) له أثر ذو دلالة تأثير على الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال. حيث تم رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية) في الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (استراتيجية التعلم) في الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال.

2- أظهرت النتائج أنّ البعد المتعلق بالبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم) له أثر ذو دلالة تأثير على نوع الإبداعات المتبناة ، حيث إتضح لنا رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم) في نوع الإبداعات المتبناة بوصفها بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال، وقبول

الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات (التغيرات البيئية، استراتيجية التعلّم) في نوع الإبداعات المتنبأة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال.

3- أظهرت النتائج أنّ البعد المتعلق بالبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية التعلّم) ليس له أثر ذو دلالة تأثير على زمن الإبداعات المتحققة وبالتالي يتضح لنا قبول الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية التعلّم) في زمن الإبداعات المتحققة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال.

4- أظهرت النتائج أنّ المتغيرات الفرعية والمتعلقة بالبعد الإستراتيجي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، استراتيجية التعلّم) لها أثر ذو دلالة تأثير على إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفها بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال. أمّا المتغير المتعلق بالبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي (التغيرات البيئية) ليس له أثر ذو دلالة على إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال. وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، إستراتيجية التعلّم) في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (التغيرات البيئية) في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال.

5- أظهرت النتائج أنّ المتغيرات الفرعية والمتعلقة بالبعد الاستراتيجي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) لها أثر على دعم وإسناد المبدعين بوصفها بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال، واتضح لنا رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتّعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، إستراتيجية التّعلم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال وقبول الفرضية القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتّعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، إستراتيجية التّعلم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال.

6- أظهرت النتائج أنّ البعد المتعلق بالبعد التنظيمي للتّعلم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) له أثر ذو دلالة تأثير على الإبداع الإداري، أمّا المتغير المتعلق بالبعد التنظيمي للتّعلم التنظيمي (الهيكل التنظيمي المرن) ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري في المؤسسة و بالتالي يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية القائلة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال الفريق ، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال. وقبول الفرضية القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (الهيكل التنظيمي المرن) في الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال.

7- أظهرت النتائج أنّ البعد المتعلق بالبعد التنظيمي للتّعلم التنظيمي (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) له أثر ذو دلالة تأثير على نوع الإبداعات المتبناة، و بالتالي يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$ للبعد التنظيمي للتّعلم التنظيمي (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في نوع الإبداعات المتبناة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن) في نوع الإبداعات المتبناة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

8- أظهرت النتائج أنّ البعد المتعلق بالبعد التنظيمي للتّعلم التنظيمي (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) له أثر ذو دلالة تأثير على زمن الإبداعات المتحققة ، أمّا فيما يخصّ البعد المتعلق بالبعد التنظيمي للتّعلم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن) فقد بلغ قيم مستوى دلالة t أكبر من 5 % و بالتالي يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$ للبعد التنظيمي للتّعلم التنظيمي (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في زمن الإبداعات المتحققة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. وقبول الفرضية الصفرية القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \leq \alpha)$ للبعد التنظيمي للتّعلم التنظيمي (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن) في زمن الإبداعات المتحققة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

9- أظهرت النتائج أنّ المتغير الفرعي و المتعلقة بالبعد التنظيمي للتّعلم التنظيمي (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) له أثر ذو دلالة تأثير على إدانة الإبداع والمحافظة

عليه بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال، أمّا المتغيرات (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن) ليس له أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال، و بالتالي يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في إدامة الإبداع و المحافظة عليه بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. وقبول الفرضية فيما يتعلق "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن) في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

10- أظهرت النتائج أنّ المتغيرات الفرعية والمتعلقة بالبعد التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) لها أثر ذو دلالة تأثير على دعم وإسناد المبدعين بوصفها بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. وبالتالي يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

11- أظهرت النتائج أنّ البعد المتعلق بالبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة، الجودة الكلية للتعلم) لها أثر ذو دلالة تأثير على

الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال أمّا المتغير المتعلق بالبعد الثقافي للتّعلم التنظيمي (البيئة المساندة للتّعلم) ليس له أثر ذو دلالة في الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال، بالتالي يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتّعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتّعلم من الأخطاء السابقة، الجودة الكلية للتّعلم) في الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (البيئة المساندة للتّعلم) في أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال

12- أظهرت النتائج أن البعد المتعلق بالبعد الثقافي للتّعلم التنظيمي (الجودة الكلية للتّعلم) له أثر ذو دلالة تأثير في نوع الإبداعات المتبناة، يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتّعلم التنظيمي (الجودة الكلية للتّعلم) في نوع الإبداعات المتبناة بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال، وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغيرات (تجنب التركيز على الفشل والتّعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتّعلم) في نوع الإبداعات المتبناة بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال

13- أظهرت النتائج أنّ البعد المتعلق بالبعد الثقافي للتّعلم التنظيمي (الجودة الكلية للتّعلم) له أثر ذو دلالة تأثير على زمن الإبداعات المتحققة، بالتالي يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتّعلم التنظيمي (الجودة الكلية للتّعلم) في زمن الإبداعات المتحققة بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفطال. وقبول الفرضية الصفرية القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم) في زمن الإبداعات المتحققة بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال.

14- أظهرت النتائج أنّ المتغير الفرعي والمتعلقة بالبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (الجودة الكلية للتعلم) له أثر ذو دلالة تأثير على إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال، أمّا المتغير المتعلق بالبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم) ليس له أثر ذو دلالة في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال. وبالتالي يتضح لنا رفض الفرضية الصفرية القائلة " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين البعد الثقافي للتعلم التنظيمي (الجودة الكلية للتعلم) في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال. وقبول الفرضية فيما يتعلق "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين البعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم) في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال.

15- أظهرت النتائج أنّ المتغيرات الفرعية والمتعلقة بالبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، الجودة الكلية للتعلم) لها أثر ذو دلالة تأثير على دعم وإسناد المبدعين بوصفها بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال. واتضح لنا رفض الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتّعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من

الأخطاء، الجودة الكلية للتعلم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع

الإداري في مؤسسة نفضال وقبول الفرضية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتّعلم التنظيمي (البيئة المساندة للتعلم) في دعم

وإسناد المبدعين بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال.

خلاصہ

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى البحث في دور قدرات التعلم التنظيمي على تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال، وتم التوصل فيها إلى أنّ التعلم التنظيمي الذي هو عبارة عن العملية التي من خلالها يتم اكتساب المعلومات وتخزينها ومراجعتها وتنقيحها من أجل استعمالها وتوظيفها لاستخراج أفكار إبداعية بهدف تحقيق الإبداع الإداري وتتميز المؤسسة وضمان استمراريتها.

وفي خضم هذا تمثل هدف الدراسة في اختبار أثر التعلم التنظيمي على الإبداع الإداري، ومن خلال مشكلة الدراسة والأسئلة التي تم طرحها والأهداف تم صياغة فرضيات الدراسة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في: التعلم التنظيمي والإبداع الإداري.

يمكن القول أنّه توجد علاقة تأثير نسبية بين التعلم التنظيمي والإبداع الإداري فمن أبعاد التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) يمكن تفعيل وتطوير الإبداع الإداري (نوع الإبداعات المتبناة، زمن الإبداعات المتحققة، إدانة الإبداع والمحافظة عليه، دعم وإسناد المبدعين).

1- اختبار فرضيات الدراسة

تمكنا من اختبار صحة الفرضيات المقدمة، وتبين لنا ما يلي:

- صحة الفرضية الأولى التي نصت على: "يعتبر اكتساب المعرفة، نشر المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية كعمليات أساسية لتعزيز التعلم التنظيمي بغية تحقيق الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة"، حيث أن عملية التعلم التنظيمي تتضمن أربعة عمليات أساسية بحيث يتم اكتساب المعرفة وذلك من خلال الحصول على المعلومات بجمعها ودراساتها دراسة

شاملة لتسهيل عملية التعلم وتحسين الإبداع والابتكار، بعدها يتم تبادل لتلك المعلومات لرفع فرص التعلم أكثر، بعد تبادل تلك المعلومات يتم تفسيرها بهدف وضع رؤية مشتركة لتحقيق الهدف المرجو (التعلم) وفي الأخير يتم تخزين كل هاته المعرفة لأجل الاستفادة منها مستقبلا واستمرارية التعلم وجودته ما يحسن من جودة المعلومات التي تساهم في إنتاج أفكار إبداعية وتدفع لتحقيق الإبداع الإداري.

- أما الفرضية الثانية والتي نصت على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) في الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال"، فقد تبين صحتها نسبيا، حيث تم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي من خلال الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم والتغيرات البيئية في الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال عند مستوى الدلالة 0.05، بينما بالنسبة لاستراتيجية التعلم فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية. أما بالنسبة للفرضيات الفرعية التي انبثقت من هذه الفرضية الثانية فقد كانت نتائجها كالآتي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) في نوع الإبداعات المتبناة بوصفها بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال". هذه الفرضية صحيحة نسبيا حيث تم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي من خلال الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم في نوع الإبداعات المتبناة بوصفها بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في

مؤسسة نפטال عند مستوى الدلالة 0.05 بينما بالنسبة للتغيرات البيئية واستراتيجية التعلم فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) في زمن الإبداعات المتحققة بوصفها بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال." هذه الفرضية صحيحة حيث أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي من خلال الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم والتغيرات البيئية واستراتيجية التعلم زمن الإبداعات المتحققة بوصفها بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفها بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال." هذه الفرضية صحيحة نسبياً حيث تم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي من خلال الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم واستراتيجية التعلم في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال عند مستوى الدلالة 0.05 بينما بالنسبة للتغيرات البيئية فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيرات البيئية، استراتيجية التعلم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال". هذه الفرضية خاطئة حيث أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي من خلال الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم والتغيرات البيئية واستراتيجية التعلم في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال عند مستوى الدلالة 0.05.

- أما بالنسبة للفرضية الثالثة التي نصت على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال". فهذه الفرضية صحيحة نسبيا حيث تم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي من خلال العمل من خلال فريق وإيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم في الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال عند مستوى الدلالة 0.05 بينما بالنسبة للهيكل التنظيمي فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية. أما بالنسبة للفرضيات الفرعية التي انبثقت من هذه الفرضية الثالثة فقد كانت نتائجها كالآتي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في نوع الإبداعات المتبناة بوصفها

بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال. "هذه الفرضية صحيحة نسبيا حيث تم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي من خلال إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم في نوع الإبداعات المتبناة بوصفها بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال عند مستوى الدلالة 0.05 بينما بالنسبة للمتغيرات العمل من خلال فريق والهيكل التنظيمي المرن فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في زمن الإبداعات المتحققة بوصفها بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال. "هذه الفرضية صحيحة نسبيا حيث أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي من خلال إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم في زمن الإبداعات المتحققة بوصفها بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال عند مستوى الدلالة 0.05، بينما بالنسبة للعمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفها بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال. "هذه الفرضية صحيحة نسبيا حيث تم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي من خلال إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم في إدامة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعدا من أبعاد

الإبداع الإداري في مؤسسة نفعال عند مستوى الدلالة 0.05 بينما بالنسبة للعمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي (العمل من خلال فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفعال." هذه الفرضية خاطئة حيث أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي من خلال (العمل من خلال فريق والهيكل التنظيمي المرن وإيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفعال عند مستوى الدلالة 0.05.

- أما بالنسبة للفرضية الرابعة التي نصت على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) في الإبداع الإداري في مؤسسة نفعال." هذه الفرضية صحيحة نسبياً حيث تم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي من خلال تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء والجودة الكلية للتعلم في الإبداع الإداري في مؤسسة نفعال عند مستوى الدلالة 0.05 بينما بالنسبة للبيئة المساندة فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية. أما بالنسبة للفرضيات الفرعية التي انبثقت من هذه الفرضية الرابعة فقد كانت نتائجها كالتالي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) في نوع الإبداعات المتبناة بوصفها بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال." هذه الفرضية صحيحة نسبياً حيث تم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي من خلال الجودة الكلية للتعلم في نوع الإبداعات المتبناة بوصفها بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال عند مستوى الدلالة 0.05 بينما بالنسبة تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء والبيئة المساندة للتعلم فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) في زمن الإبداعات المتحققة بوصفها بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال." هذه الفرضية صحيحة نسبياً حيث أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي من خلال الجودة الكلية للتعلم في زمن الإبداعات المتحققة بوصفها بعداً من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال عند مستوى الدلالة 0.05. بينما بالنسبة تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء والبيئة المساندة للتعلم فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) في إدانة الإبداع والمحافظة عليه

بوصفها بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. "هذه الفرضية صحيحة نسبيا حيث تم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي من خلال الجودة الكلية للتعلم في إدانة الإبداع والمحافظة عليه بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال عند مستوى الدلالة 0.05 بينما بالنسبة تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء والبيئة المساندة للتعلم، فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي (تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلم، الجودة الكلية للتعلم) في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال. "هذه الفرضية صحيحة نسبيا حيث تم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي من خلال تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء والجودة الكلية للتعلم في دعم وإسناد المبدعين بوصفه بعدا من أبعاد الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال عند مستوى الدلالة 0.05 بينما بالنسبة للبيئة المساندة للتعلم، فلا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

2- نتائج الدراسة

توصلت دراسة دور قدرات التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نذكرها فيما يلي:

- النتائج النظرية

✓ إن اكتساب المعرفة، نشر المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية عمليات أساسية لتعزيز التعلم التنظيمي بغية تحقيق الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة.

✓ الرؤية المشتركة بين الأفراد وتشارك المعارف تساهم في اختيار الأفكار الجيدة والإبداعية لخلق حلول إبداعية.

✓ التّعلم التنظيمي ضرورة حتمية لاستمرارية وتزايد المعارف وتسهيل وصولها والمحرك الرئيسي والحيوي بالنسبة للمنظمة المتعلمة التي تسعى إلى التميز والريادة مع وجود قائد مدرب يشجع ويساند العاملين على تطبيق أفكارهم وتوفير بيئة مناسبة.

✓ للتّعلم التنظيمي أثر على الإبداع داخل المؤسسة من خلال استخدام خطط واستراتيجيات واستخدام المعارف والتقنيات لإنشاء منتجات جديدة وتلبية الحاجات وبناء قدرات جوهرية مستندة على التعلم للوصول إلى الإبداع الإداري.

✓ التعلم الجماعي يساهم في تسريع عملية التّعلم وتطبيق الأفكار، فتتوعد الأفكار واختلاف الآراء يؤدي إلى اختيار الأفكار الإبداعية التي تحل المشكل بطريقة إبداعية.

- النتائج التطبيقية

✓ إنّ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم والتغيرات البيئية للبعد الاستراتيجي للتّعلم التنظيمي تؤثران في تحقيق الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة نفضال.

✓ إنّ استراتيجية التعلم المُشكّلة للبعد الاستراتيجي للتّعلم التنظيمي لا تؤثر على تحقيق الإبداع الإداري لمؤسسة نفضال.

✓ إنّ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم للبعد الاستراتيجي للتّعلم التنظيمي تؤثر في نوع الإبداعات المتبناة على مستوى مؤسسة نفضال.

✓ إنّ التغيرات البيئية واستراتيجية التّعلم المتعلقة بالبعد الاستراتيجي للتّعلم التنظيمي لا تؤثران في نوع الإبداعات المتبناة في مؤسسة نفضال.

✓ إن الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم والتغيرات البيئية واستراتيجية التعلم للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي لا يؤثران في زمن الإبداعات المتحققة على مستوى مؤسسة نفعال.

✓ إن الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم واستراتيجية التعلم للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي تؤثران في إدامة الإبداع والمحافظة عليه على مستوى مؤسسة نفعال.

✓ إن التغيرات البيئية المشكلة للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي لا تؤثر في تحقيق إدامة الإبداع والمحافظة عليه في مؤسسة نفعال.

✓ إن الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم والتغيرات البيئية واستراتيجية التعلم للبعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي يؤثران في دعم وإسناد المبدعين على مستوى مؤسسة نفعال.

✓ إن العمل من خلال فريق وإيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم المشكلة للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي يؤثران في تحقيق الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة نفعال.

✓ إن الهيكل التنظيمي المُشكّل للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي لا يؤثر في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة نفعال.

✓ إن إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم المشكلة للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي يؤثر في نوع الإبداعات المتبناة وزمن الإبداعات المتحققة وإدامة الإبداع والمحافظة عليه على مستوى مؤسسة نفعال.

✓ إن العمل من خلال فريق والهيكل التنظيمي المُشكّل للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي لا يؤثران في نوع الإبداعات المتبناة وزمن الإبداعات المتحققة في مؤسسة نفعال.

- ✓ إن العمل من خلال فريق والهيكل التنظيمي المرن المشكلان للبعد التنظيمي للتعلم التنظيمي لا يؤثران في إدامة الإبداع والمحافظة عليه في مؤسسة نفعال.
- ✓ إن العمل من خلال فريق والهيكل التنظيمي المرن وإيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم يؤثران في تحقيق الدعم وإسناد المبدعين على مستوى مؤسسة نفعال.
- ✓ إن تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء والجودة الكلية للتعلم يؤثران في الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة نفعال.
- ✓ إن البيئة المساندة المشكلة للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي لا تؤثر في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة نفعال.
- ✓ إن الجودة الكلية للتعلم المشكلة للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي تؤثر في نوع الإبداعات المتبناة وزمن الإبداعات المتحققة وإدامة الإبداع والمحافظة بوصفهم بعدا من أبعاد الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة نفعال.
- ✓ إن تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء والبيئة المساندة المشكلان للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي لا يؤثران في نوع الإبداعات المتبناة في مؤسسة نفعال.
- ✓ إن تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء والبيئة المساندة المشكلان للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي لا يؤثران في زمن الإبداعات المتحققة وإدامة الإبداع والمحافظة عليه في مؤسسة نفعال.
- ✓ إن تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء والبيئة المساندة المشكلان للبعد الثقافي للتعلم التنظيمي لا يؤثران في إدامة الإبداع والمحافظة عليه في مؤسسة نفعال.

- ✓ إن تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء والجودة الكلية للتعليم يؤثران في دعم وإسناد المبدعين بوصفهما بعدان من أبعاد الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة نفضال.
- ✓ إن البيئة المساندة للتعليم المُشكّلة للبعد الثقافي للتعليم التنظيمي لا تؤثر في تحقيق الدعم وإسناد المبدعين لمؤسسة نفضال.

3-التوصيات:

- ✓ الاهتمام بممارسة إدارة الموارد البشرية باعتبارها من العوامل المهمة التي تساعد على رفع مستوى الإبداع الإداري والاهتمام برفع مستوى الكوادر البشرية المبدعة بوضع برامج تدريبية تساهم في ذلك؛
- ✓ منح مؤسسة نفضال لعمالها المبدعين حرية التفكير وإظهار قدراتهم وإبداعهم ومساعدتهم على تطويرها وذلك من خلال تشجيعهم على تقديم ما لديهم من قدرات فكرية وتمويلها ومنحهم المكافأة والحوافز المادية والمعنوية التي تدفعهم لذلك، من خلال تقييم إبداعاتهم وتطوير قدراتهم الفكرية وذلك عن طريق برمجة التكوين والتأهيل الذي يساعدهم على تسريع عملية تطبيق الأفكار الإبداعية.
- ✓ منح عمال نفضال الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار وشرح ومناقشة الأخطاء التي يقوم بها الأفراد مع محاولة إيجاد حل لها وتجنبها مستقبلاً وتوفير البيئة المناسبة لذلك والداعمة للإبداع الإداري وتنمية القدرات لدى العاملين.
- ✓ تعزيز الثقة بين العاملين من خلال نزع بعض العوائق التنظيمية التي تفرضها المؤسسة، وبالتالي فالثقة تؤدي إلى الطلاقة في التفكير الإبداعي وإبراز جميع قدرات التي تساهم في خدمة المؤسسة وتسهيل عملية التعلم التنظيمي.

- ✓ منح مؤسسة نفضال الفرصة للعاملين بمقابلة الأشخاص المهمين بهدف الحصول على أفكار أو طرائق جديدة للعمل.
- ✓ حث العاملين على ضرورة التّعلّم وإقناعهم بأنه ليس عبء بل هو عامل مهم لتطوير قدراتهم ورفع كفاءة المؤسسة.
- ✓ غرس ثقافة دعم الأفكار الإبداعية والعمل الجماعي وتفعيل معايير تقييم الأداء.
- ✓ محاولة الاهتمام بجميع الفئات في مؤسسة نفضال ووضعها ضمن البرامج التدريبية واحتياجات المؤسسة وذلك من أجل التأهيل وتحسين المستويات وزيادة إنتاجية العاملين لرفع مستوى الإبداع لديهم.

4-آفاق الدراسة

من خلال ما قمنا بالتطرق إليه في موضوعنا جعلنا نرى أن يمكن القيام بالبحث أكثر من قبل الباحثين من خلال دراسة هاته المواضيع:

- واقع التعلّم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.
 - التعلّم التنظيمي ودوره في رفع كفاءة الموارد البشرية.
- وأخيرا لا يسعني إلا أن أذكر أن هذه النتائج والتوصيات تشكل حوصلة هامة، أرجو أن تؤخذ بعين الاعتبار، ويعمل بمضامينها في المتن لأنها مفصلة، وحتى لا تفقد الدراسة هدفها.

فائز في الحزب

قائمة المراجع باللغة العربية

- الكتب:

1. أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
2. أحمد جابر حسنين، العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين: مدخل زيادة وتحسين الإنتاجية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2018.
3. أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، ط1، دار الرؤية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
4. أكرم محسن الياسري، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، ط1، ج 2، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
5. أمين محمد النبوي، مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي للمدارس، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2008.
6. أندروجرانت، جايا جرانت، من قتل الإبداع؟، ط1، مؤسسة هنداي للتعليم والثقافة، 2015، مصر.
7. أوكيل رايح، قراءات في إدارة الإبداع ونجاح تطوير المنتج الجديد المفاهيم...العمليات، ط، دار الخلدونية، الجزائر، 2017.
8. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
9. بلال خلف السكارنه، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
10. جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
11. جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
12. جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
13. جمال محمد عبد الله، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

14. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، كنوز المعرفة، عمان، 2010، ص86.
15. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
16. حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
17. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
18. رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟، ط1، الجزء 2، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001.
19. رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، الجزء 1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000.
20. سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
21. سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
22. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
23. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2009.
24. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
25. شروق جمال طاهر، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
26. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
27. عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.

28. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
29. عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، ط1، مجلة البيان، الرياض، 2002.
30. عبد الرحمن توفيق، تنمية التفكير الإبداعي، مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيميك، مصر، 2000.
31. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص180.
32. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
33. غسان قاسم داود الامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015.
34. غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، 2015.
35. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
36. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
37. فتحي عبد الرحمن جروان، أساليب الكشف عن الموهوبين، ط2، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2008.
38. فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه، معايير، مكوناته، ط3، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
39. فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه مراحل العملية الإبداعية، ط2، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2009.

40. فتحي عبد الرحمن جروان، الموهبة والنفوق والإبداع، ط1، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، 1999.
41. ماهر شعبان عبدالباري، الكتابة الوظيفية والإبداعية المجالات، المهارات، الأنشطة، التقويم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
42. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
43. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2012.
44. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
45. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
46. نخبة من الخبراء المتخصصين، إدارة الموهبة والإبداع، ط1، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2014.
47. نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغير دليل إنتقادي للمنظمات، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
48. هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجي سلطان الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2014.
49. يوسف عطوي المواضية، التعلم الإستراتيجي ودوره في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

- الأطروحات والرسائل الجامعية:

50. أسماء رشاد نايف صالح، أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان، الأردن، 2008.
51. الباي محمد، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع -دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
52. بريطل فطيمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في تكون رأس المال الفكري دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
53. راتب السعود، أنموذج إداري مقترح للجامعات الأردنية كمنظمات تعلم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة التربية تخصص إدارة تربوية، جامعة عمان العربية، 2011.
54. سعدي عائشة، المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية بولاية تيسمسيلت، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016،
55. سناء راجي أحمد السوداني، درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية من محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، أطروحة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح في نابلس، فلسطين، 2016.
56. سوزان صالح دروزة، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011.

57. شيرين منير أبو كاشف، أثر التعلم التنظيمي على الإبداع في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير إدارة أعمال كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2012-2013.
58. صباح بن سهيلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة-دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة-، أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
59. صباح ترغيني، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعرييج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.
60. صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
61. فطيمة الزهرة بربطل، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري دراسة حالة: مؤسسة سونطراك، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
62. لبوز إلياس، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطور التنظيمي دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة(اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة)، أطروحة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
63. محمد الباوي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
64. محمد عيسى عامر علاء الدين، أثر خصائص منظمة التعلم على التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011-2012.

65. ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري - حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2019.
66. نصر الدين بن عودة، العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط - البلدة - المدية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع - تنظيم وعمل، جامعة أبو القاسم سعد الله، الجزائر 2، 2016.
67. هشام احمد عثمان عبد الفتاح، دور الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2019.
68. يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014.

- المقالات

69. أحمد النجار، محمد أحمد، ممارسات التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة تطبيقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 21، العدد 1، ديسمبر 2021، جامعة قناة السويس، مصر.
70. أسماء إبراهيم، سعاد ولد محي الدين، الإبداع والتمكين الإداري نظرة في واقع ثقافة الإبداع بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 02، 2016، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
71. أشرف محمد إبراهيم عوض، أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرقابة الاستراتيجية دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات حالة كوفيد (Covid 19)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، المجلد 2، العدد 1، الجزء 3، 2021، جامعة دمياط، مصر.
72. إلهام زبيدي، الذاكرة التنظيمية كمؤشر دال عن التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة "أرسيلور ميتال"، مجلة دراسات، العدد 61، ديسمبر 2017، جامعة عمار ثلجي، الأغوط.

73. أمال يوب، إكرام بودبزة، أثر التعلم التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري للأساتذة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 2، 2019، جامعة الجزائر 3، الجزائر .
74. أميرة عبد الباقي، أحسن طيار، أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع الإداري في المنظمات-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سككدة، مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون، المجلد 05، العدد 10، 2019، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت.
75. بن نذير نصرالدين، الإبداع ودوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 4، 2010، جامعة سعد دحلب، البليدة.
76. تراحيب بن عايض بن تراحيب البقي، درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 34، العدد 11، الجزء 2، نوفمبر 2018، جامعة أسيوط، مصر.
77. جزيري لمياء، بديسي فهيمة، الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2018، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
78. جلال نافل شيخ العيد وآخرون، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، 2021، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
79. جليد نورالدين، بركان أسماء، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 17، 2017، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة.
80. جهيد بوطالب، عيسى نجيمي، أثر ثقافة التشارك المعرفي في الإبداع الإداري-دراسة تطبيقية بالشركة الإفريقية للزجاج، مجلة الريادة لاقتصادية الأعمال، المجلد 06، العدد 02، 2020، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
81. حران العربي، حسين طيبي، داخل المؤسسات الجزائرية قيادة الإبداع الإداري، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 2، العدد 1، 2020، جامعة عمار ثلجي، الأغواط.

82. حليلو نبيل، بية حامدي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: أية علاقة؟ (دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية -بسكرة-)، مجلة آفاق للعلوم، العدد6، 2017، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
83. حمود عبد الله العنزي، بلال لوعيل، قيادة الإبداع والابتكارين حتمية التنبئ وضرورة التفعيل، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد8، العدد1، 2021، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة.
84. حياة قمري، أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد13، ديسمبر 2017، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة.
85. خالد عبد الله السلمي، محمد عبد الكريم احمد بخاري حداد، أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري (بالنظر على عينة من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد06، العدد23، 2022، المؤسسة العربية للتربية والعلوم و الآداب، مصر.
86. خريف نادية، مساهمة التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع الإداري بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد49، 2017، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
87. الخير عمارة محمد علي عامر، الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين هندسة العمليات (الهندرة) وأداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الإتصال -السودان-مدينة الأبيض، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد03، العدد02، 2021، المركز الجامعي، آفلو.
88. راضي عبد الله علي، فاضل عباس حسن، تأثير قدرات التعلم التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة الحفر العراقية، دراسة إدارية مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد23، 2019، جامعة البصرة، العراق.
89. روابحية مريم، إدارة الإبداع وانعكاسها لتحقيق التعلم في المنظمات، مجلة المؤسسة، المجلد 2016، العدد05، 2016، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
90. روابحية مريم، عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة آداب الكوفة، المجلد 01، العدد 23، ، مارس 2015، جامعة الكوفة، العراق.

91. سطوطاح سميرة، روابحية مريم، التعلم الوجه الجديد للإبداع في منظمات الأعمال: مؤسسة محبوبة بعناية أنموذجاً، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جوان 2016، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
92. سعال سومية، الإبداع الإداري: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة التراث، المجلد 01، العدد 29، 2018، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
93. سعدي عائشة، دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 03، العدد 05، 2015، مركز الحكمة، الجزائر.
94. سكايمه راشة، عثمانى مصطفى، دور التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع-دراسة حالة المحافظة الوطنية للساحل، مجلة الإبداع، المجلد 13، العدد 01، 2023، جامعة البليدة 02، البليدة.
95. سليمانى عز الدين، إستراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 01، العدد 3، 2016، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
96. شنافي نوال، أثر التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، 2020، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
97. صدوقي غريسي، بوشيخي محمد رضا، تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسات الاقتصادية لتنمية القدرة على الإبداع دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01 مكرر، 2021، المركز الجامعي، تندوف.
98. الطاهر لوراسية، أثر ممارسة إدارة المعرفة على مستويات التعلم التنظيمي داخل المؤسسة: دراسة استكشافية على عينة من المؤسسات الصناعية الناشطة في منطقة عنابة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 01، 2021، جامعة ناجي مختار، عنابة.
99. عادل بومجان، أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 9، العدد 3 مكرر (الجزء الثاني)، 2019، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

100. عامر على حسين العطوي، كمال كاظم الحسيني، دور ثقافة إدارة الخطأ في تعزيز سلوك العمل الاستباقي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي دراسة تحليلية متعددة المستويات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 4، 2018، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
101. عائشة سمسون، تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة.
102. عبد المحسن عبد المحسن جودة وآخرون، الدور الوسيط لتحمل مخاطرة الخطأ في العلاقة بين مناخ الابتكار والسلوك الابتكاري للموظف بالتطبيق على العاملين بشركات تعهد الأعمال بالقرية الذكية - مصر-، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 46، العدد 03، 2022، جامعة المنصورة.
103. عواطف مام، خضرة حلاب، الإبداع الإداري معوقاته واستراتيجيات التعامل معه في الإدارة المدرسية، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد (00)، أبريل 2016، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
104. عيشوش خيرة، رفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية : نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد 4(7)، 2016، جامعة مصطفى ستامبولي، معسكر.
105. فايزة عبد الله المسعري، آليات تحقيق جودة التعليم الرقمي ودورها في تنمية الإبداع والابتكار لدى طالبات مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة الرياض، المؤتمر الدولي السادس حول: مقومات تطبيق منظومة التعليم الرقمي، وآليات تنفيذه، تحديات الحاضر واستشراف المستقبل، المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 04، 2021، الجمعية العربية لأصول التربية والتعليم.
106. فراس سليمان الشلبي وآخرون، التفكير الإبداعي وأثره في فاعلية فرق العمل دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2، 2013، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

107. فوزية مقراش، فيروز مصلح الضمور، أثر الإبداع على الأداء التنظيمي دراسة حالة مجموعة فنادق بولاية "جبل" الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 20، 2019، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
108. قيس حمد سليمان، تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي دراسة إختبارية في الشركة العربية للمنظفات والكيمياويات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 72، 2013، جامعة بغداد، العراق.
109. كرومي سعيد، أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على فعالية القرارات الإستراتيجية-حالة مجمع حليب إيقلي، بني عباس-، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 04، العدد 08، 2021، جامعة أحمد دراية، أدرار.
110. مانع سبرينة، الإبداع الإداري: رهان لتحسين الجودة في الجامعات "مقاربة إفتراضية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 01، 2018، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
111. مجدي عبد الرحمن عبد الله، استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، المجلة التربوية: كلية التربية، العدد 58، 2019، جامعة سوهاج، مصر.
112. محمد صبيان، بومدين طاشمة، دور التدريب الإداري في تطوير قدرات الموظف العام، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد 06، العدد 02، 2022، جامعة محمد بن باديس، مستغانم.
113. محمد عبد الله حسن حميد، رجاء محمد الهمداني، مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة صنعاء، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 2، العدد 1، 2020، جامعة البيضاء، اليمن.
114. محمد مفضي الكساسبة، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 1، 2016، جامعة الأردن، الأردن.
115. مداح لخضر، الإبداع أساس التميز في أداء المنظمات، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 02، العدد 03، 2019، جامعة زيان عاشور، الجلفة.

116. مراد حسين سالم الهنود، تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 45، 2022.
117. مراد علة، التعلم التنظيمي في ظل إدارة المعرفة: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 8، 2012، جامعة زيان عاشور، الجلفة.
118. مؤيد الساعدي وآخرون، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية في معمل سميت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، 2013، جامعة القادسية، العراق.
119. واكلي كلتوم، معزوز نشيدة، تمكين الموظفين وأثره على تعزيز إبداعهم الإداري دراسة لعينة من الموظفين الإداريين بجامعة خميس مليانة، مجلة الإبداع، المجلد 10، العدد 01، 2020، جامعة البليدة 2، البليدة.
120. وائل محمد جبريل، أحمد سعد الشخي، أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديدة بمدينة بنغرتي (ليبيا)، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2020، جامعة الشهيد حما لخضر، الوادي.
- المدخلات:
121. عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص ص 13-14.
122. فايزة عبد الله المسعري، آليات تحقيق جودة التعليم الرقمي ودورها في تنمية الإبداع والابتكار لدى طالبات مرحلة التعليم الثانوي بمنطقة الرياض، المؤتمر الدولي السادس حول: مقومات تطبيق منظومة التعليم الرقمي، وآليات تنفيذه، تحديات الحاضر واستشراف المستقبل، المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 04، 2021، الجمعية العربية لأصول التربية والتعليم، مصر، ص 195.
123. ميلود زيد الخير، عبد القادر بن برطال، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011، ص 8.
124. وفاء رايس، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011، جامعة الشلف، ص 6.

- مواقع إلكترونية:

<http://statistic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html> .125

<https://www.researchgate.net/publication/339336406> .126

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- الكتب:

127. Andras Gabor, Andrea Ko, **Corporate Knowledge Discovery and Organizational Learning, The Role , Importance, And Application of Semantic Business Process Management**, Springer International Publishing ,Switzerland,2016 .
128. Cyril Kirwan, **Making Sence of Organizational Learning Puting Theory into Practice**, Routledge Taylor & Francis group, London and New York,2016.
129. Eduardo Davel, Diane-Gabrielle Tremblay, **Formation et Apprentissage Organisationnel la Vitalité de la Pratique**, Presses de l'université du Québec, Canada,2011.
130. Jean Claude Tarondeau, **Recherche et Développement**, Librairie Vuibert, Paris, 1994.
131. Jonas Barayandema, **Logique d'Action Managériale en Matière de Formation at Appropriation d'un Logiciel de Gestion Intégré (PGI)**, Presses univ.de Louvail, 2004.
132. Linda Argote, John Levine, **The Oxford Handbook of Organizational Learning**, Oxford University Press,2020.
133. Nancy M.Dixon, **The Organizational Learning Cycle ow we can learn collectively**, Second Edition, Gower Publishing, Ltd, 1999.
134. Peter Busch, **Tacit Knowledge in Organizational Learning**, IGI Publishing, hershey ,New York, 2008.
135. Raanan Lipshitz,Vactor J.Friedman,Micha Popper, **Demystifying Organizational Learning**, Sage Publications, Inc, London, 2006.
136. Ronald Maier, **Knowledge Management Systems, Information and Communication Technologies for Knowledge Management**, Third Edition, Springer, New York ,2007.

137. Valerie I.Sessa, Manuel London, **Continuous Learning in Organizations Individual, Group, and Organizational**, Psychology Press, New York, 2015.
138. Vivienne Collinson, Tanya Fedoruk Cook, **Organizational Learning Improving Learning Teaching and Leading in School Systems**, Sage Publications, Inc, London, New Delhi ,2007.
139. Walter R.J Baets, **Organizational Learning and Knowledge Technologies in a Dynamic Environnement**, Springer science & Business media, 1st Edition, the Netherlans,1998.

- الأطروحات والرسائل الجامعية:

140. Pradeep Dharmadasa, **Organisational Learning ,Innovation and Performance in Family-Controlled Manufacturing Small and Medium-Sized Entreprises (SMEs) in Australia**, Doctor of phylosophy,Faculty of Business, Technology and Sustainable Development,Bond University, Queensland, Australie ,2009.

- المقالات:

141. Bougherara Rim, **Creativity in Teaching : Between Theory and Practice**, Revue des Lettres et des Langues, ,2019, Volume N° :24, Numéro :26, Alger.
142. Brian A Jackson, John C Baker, Kim Cragin, John Parachini, Horacio R Trujillo,Peter Chalk, **Organizational Learning in terrorist Groups and Its Implications for Combating Terrorism**, RND Infarstructure ,Safety,and Environment, Volume 1, Pittsburgh ,2005.
143. GOMEZ, Claudia V, CORTES, Juan A, BRIONES, Miguel A, **Organizational Learning Model (OLM) for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): the Manufacturing Industry case in Chile and Colombia**,Vol 41, Issue 01, 2020.
144. Jacky Hong, **Structuring for Organizational Learning**, MCB University Press, Volume 1, Number 4, 1999.
145. Karen E Watkins, **Defining and Creating Organizational Knowledge Performance**, Educar, Universitat Autònoma de Barcelona, Vol05, N°1, España ,2017.

-
146. Sohahram Gilaninia, Mir Abdolhasan Askari Rankouh, Milad Abbas Poor Gildeh, **Overview on the Importance of Organizational Learning and Learning Organization**, Journal of Research and Development, Vol 01, N°2, 2013.
147. Thomas.B.Lawrence, Michael.K.Mauws, Robert.F.Kleysen, **The Politics of Organizational Learning: Integrating Power Into 4I Framework**, Academy of Management Review, Vol 30, N 01 ,2005.

العلاج

1. الإستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم
 جامعة علي لونيبي بالعفرون – البليدة 2
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
استبيان

الأخ/الأخت المحترم/المحترمة.

صمم هذا الاستبيان للتعرف على دور قدرات التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية -مؤسسة نفضال-، تساعدنا كثيرا البيانات التي يقدمها شخصكم الكريم في الوصول إلى استنتاجات وتقديم توصيات مفيدة بخصوص هذه الدراسة المعدة لإجراء الجانب التطبيقي لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية من جامعة البليدة 2، ونظرا لأنك تستطيع إعطائنا صورة واضحة وصحيحة عن تجربتك فاني أرجوك أن تجاوب على أسئلة الاستبانة هاته بكل أمانة وصدق بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة وبكل شفافية وسنحافظ على السرية التامة لإجاباتك وتأكيذا لذلك يمكنك عدم كتابة اسمك. أثق في كرم استجابتكم لدواعي هذا الموضوع، وأقدر بعمق المساعدة التي قدمتها لإنجاز هذا العمل وفي الأخير لكم جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم

والله ولي التوفيق

طالبة الدكتوراه: لرباقي هبة

جامعة البليدة 2

المعلومات الشخصية: يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

(1) الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

(2) السن:

☐

من 36 سنة إلى 60 سنة

☐

من 26 سنة إلى 35 سنة

☐

أقل من 25 سنة

☐

أكثر من 60 سنة

(3) المستوى التعليمي:

☐

شهادات أخرى

☐

دراسات عليا

☐

جامعي

☐

ثانوي فما فوق

(4) المستوى المهني

☐

إطار سامي

☐

إطار

☐

عون التحكم

☐

عون تنفيذ

(5) الخبرة المهنية:

☐

من 11 إلى 15 سنة

☐

من 5 إلى 10 سنوات

☐

أقل من 5 سنوات

☐

أكثر من 15 سنة

المحور الأول: التعلم التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما

البعد الاستراتيجي للتعلم التنظيمي

الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم

1	تمنح المؤسسة بعض العاملين فيها فرصة المشاركة في صياغة الرؤيا لتوحيد أهداف العاملين وإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول أهداف التعلم.					
2	يوجد فهم واضح لدى العاملين عن استراتيجية الشركة.					
3	تقوم الأقسام المختلفة للمؤسسة بترجمة رسالة الشركة إلى أهداف قابلة للتحقيق على مستوى القسم.					
4	يضع العاملون أهدافهم الفردية في إطار رؤيا الشركة وأهدافها التنظيمية.					
5	تحرص الشركة على استخدام شبكة اتصال داخلية (انترانت) تساهم في تفاعل العاملين لإيجاد رؤيا مشتركة بينهم في كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية.					

التغيرات البيئية

6	تتصف بيئة العمل في الشركة بالانفتاح مما يساعد في تبادل الأفكار.					
7	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة من خلال المسح للبيئة الخارجية.					
8	تحدد المؤسسة نقاط القوة والضعف لديها من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.					
9	تحرص المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بها.					
10	يشجعنا المدراء على حرية التفكير التي تؤدي لابتكار أفكار غير معروفة لدينا.					
11	تكافئ المؤسسة الموظفين الذين يبتكرون طرق جديدة لأداء العمل.					

إستراتيجية التعلم

12	تنظر المؤسسة إلى عملية التعلم والتدريب باعتبارها إحدى أولويات أهدافها المستقبلية.					
13	تقوم المؤسسة بوضع خطة محددة للتعلم والابتكار وتدريب العاملين فيها.					

					تتمي المؤسسة الشعور بأهمية التعلم والابتكار لدى العاملين فيها.	14
					تعتبر الاستراتيجية أحد أنشطة التنظيم وأهم مصادر بناء الميزة التنافسية.	15
البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي						
العمل من خلال الفريق						
					تعتمد المؤسسة في التغيير والتطوير على فرق عمل مسؤولة.	16
					تنشر المؤسسة ثقافة فرق العمل في جميع أقسامها.	17
					تشجع المؤسسة الحوار وتبادل الآراء والأفكار والمعارف والمهارات بين أعضاء الفريق.	18
					تقوم المؤسسة بإثارة القدرة الجماعية لتوليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات.	19
الهيكل التنظيمي المرن						
					تقوم المؤسسة باستخدام هياكل مرنة لتحقيق السرعة في اتخاذ القرار.	20
					تستخدم المؤسسة هياكل مرنة تمكن أعضاء الفريق من الرقابة الذاتية على سلوكهم وسلوك بقية العاملين الآخرين.	21
					تبتعد المؤسسة في هيكلها التنظيمي عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية.	22
					تساعد المؤسسة على تكوين فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها.	23
إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم						
					يستخدم أسلوب التلمذة (العمل مع شخص متخصص) كوسيلة لنقل المعرفة للموظفين.	24
					تشجع المؤسسة عملية تنمية المعارف في جميع الإدارات التابعة لها.	25
					يتبادل الأفراد داخل الشركة خبراتهم وتجاربهم عن طريق التحدث سويًا.	26
					تحرص الشركة على استمرار تبادل المعلومات والاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة لتطوير أساليب العمل.	27
البعد الثقافي للتعلم التنظيمي						
تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء						
					تقوم المؤسسة بتمتين التعلم بصورة عالية وتشجعه	28

					تشجع المؤسسة مناقشة أخطاء العاملين ومواقف الفشل للتعرف على وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل.	29
					تقوم المؤسسة بتأمين بيئة تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم اقتراحات.	30
					تؤمن المؤسسة المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلم تعم جميع أنحاء التنظيم.	31

البيئة المساندة للتعلم

					تحرص الشركة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم.	32
					تحاول المؤسسة تمكين العاملين بإعطائهم السلطة الكافية بما يتناسب مع مسؤوليات عملهم.	33
					تشارك المؤسسة العاملين في اتخاذ القرارات التي يؤثرون ويتأثرون بنتائجها.	34

الجودة الكلية للتعلم

					تركز المؤسسة على الجودة الكلية لبرامج التدريب والتعلم.	35
					تركز المؤسسة على أهمية نوعية المهارات والمعارف لدى العاملين.	36
					تحاول المؤسسة جعل الأهداف النهائية لبرامج التعلم تركز على الجودة الكلية لمهارات العاملين لديها.	37

المحور الثاني: الإبداع الإداري

					نوع الإبداعات المتبناة	
					عادة ما أعد الأول من بين زملائي في محاولة إيجاد عدد من الأفكار وطرائق جديدة للعمل.	38
					أحاول استغلال كل لحظة من أجل الوصول إلى أفكار أو طرائق جديدة في العمل والاستفادة من مقابلة الأشخاص المهمين في المؤسسة.	39
					أحاول إفادة زملائي بإجابة متأكد منها ما يحقق لهم عدد من الأفكار في مجال العمل.	40
					عادة ما أساند مقترحات زملائي ذات الأفكار الجديدة التي تزيد من عدد الإبداعات المقدمة إلى المؤسسة.	41
					زمن الإبداعات المتحققة	
					أرغب في حل المشاكل الصعبة التي يواجهها زملائي عند أدائهم للعمل في مدة مختصرة وقصيرة.	42
					أسعى دائما إلى تطوير اتصالي مع الآخرين في ميدان العمل لتعجيل حل المشكلات.	43
					عادة ما أوازن بين الوقت والكلفة والجهد لأجل متابعة الأفكار الجديدة.	44

					إدامة الإبداع والمحافظة عليه	
					أقوم باستثمار الأشياء والأماكن والتخلي عن الاستخدامات التقليدية في عملي.	45
					أحاول إيجاد أفكار بديلة لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.	46
					أسعى دائما لأن أكون الأول من بين زملائي بإيجاد طرق جديدة لتحسين الأداء.	47
					تقوم إدارة المؤسسة بمكافأة الموظفين الذين لا يتبعون الإجراءات الروتينية في العمل.	48
					دعم وإسناد المبدعين	
					يعد تمويل الأفكار المبدعة كافي لدعم المؤسسة.	49
					لدى الوقت الكافي للسعي وراء الأفكار المبدعة.	50
					يحظى العمل المبدع باحترام وتقدير إدارة المؤسسة.	51
					تميز مؤسستنا المبدعين بشكل واضح وللجميع.	52

2. مخرجات SPSS

✚ معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,904	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,904	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	37

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,721	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,769	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,752	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,774	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,960	52

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى المهني، الخبرة المهنية)

العامل جنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	118	51,5	51,5	51,5
	أنثى	111	48,5	48,5	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

العمال أعمار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 25 من أقل	6	2,6	2,6	2,6
	سنة 35 إلى سنة 26 من	70	30,6	30,6	33,2
	سنة 60 إلى سنة 36 من	152	66,4	66,4	99,6
	سنة 60 من أكثر	1	,4	,4	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فوق فما ثانوي	25	10,9	10,9	10,9
	جامعي	164	71,6	71,6	82,5
	عليا دراسات	32	14,0	14,0	96,5
	أخرى شهادات	8	3,5	3,5	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

المهني المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تنفيذ عون	3	1,3	1,3	1,3
	تحكم عون	6	2,6	2,6	3,9
	إطار	170	74,2	74,2	78,2
	سامي إطار	50	21,8	21,8	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

المهنية الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	28	12,2	12,2	12,2
	سنوات 10 إلى 5 من	38	16,6	16,6	28,8
	سنة 15 إلى 11 من	49	21,4	21,4	50,2
	سنة 15 من أكثر	114	49,8	49,8	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري (التعلم التنظيمي 'البعد الاستراتيجي' ، البعد التنظيمي ، البعد الثقافي' ، الإبداع الإداري)

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تمنح المؤسسة بعض العاملين فيها فرصة المشاركة في صياغة الرؤيا لتوحيد أهداف العاملين وإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول أهداف التعلم.	229	3,3930	1,12902
يوجد فهم واضح لدى العاملين عن استراتيجية الشركة.	229	3,0873	1,08469
تقوم الأقسام المختلفة للمؤسسة بترجمة رسالة الشركة إلى أهداف قابلة للتحقيق على مستوى القسم.	229	3,4279	,90820
يضع العاملين أهدافهم الفردية في إطار رؤيا الشركة وأهدافها التنظيمية.	229	3,0742	,99503
تحرص الشركة على استخدام شبكة اتصال داخلية(انترانت (تساهم في تفاعل العاملين لإيجاد رؤيا مشتركة بينهم في كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية.	229	3,5895	1,02900
تتصف بيئة العمل في الشركة بالانفتاح مما يساعد في تبادل الأفكار.	229	3,1266	1,11081
تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة من خلال المسح للبيئة الخارجية.	229	3,0961	,92216
تحدد المؤسسة نقاط القوة والضعف لديها من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.	229	3,3581	1,02306
تحرص المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بها.	229	3,5240	,98033
يشجعنا المدراء على حرية التفكير التي تؤدي لابتكار أفكار غير معروفة لدينا.	229	2,9389	1,20878
تكافئ المؤسسة الموظفين الذين يبتكرون طرق جديدة لأداء العمل.	229	2,7642	1,17963
تنظر المؤسسة إلى عملية التعلم والتدريب باعتبارها إحدى أولويات أهدافها المستقبلية.	229	3,5459	1,04455
تقوم المؤسسة بوضع خطة محددة للتعلم والابتكار وتدريب العاملين فيها.	229	3,2795	1,05986
تنمي المؤسسة الشعور بأهمية التعلم والابتكار لدى العاملين فيها.	229	3,1528	1,12322
تعتبر الاستراتيجية أحد أنشطة التنظيم وأهم مصادر بناء الميزة التنافسية.	229	3,4498	1,02314
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	229	3,3144	,72282
التغيرات البيئية	229	3,1346	,80049
إستراتيجية التعلم	229	3,3570	,87767
البعد الإستراتيجي للتعلم التنظيمي	229	3,2687	,69319
المحور الأول: التعلم التنظيمي	229	3,1713	,67429
N valide (liste)	229		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتمد المؤسسة في التغيير والتطوير على فرق عمل مسؤولة.	229	3,4716	,98912
تنشر المؤسسة ثقافة فرق العمل في جميع أقسامها.	229	3,2096	,94576
تشجع المؤسسة الحوار وتبادل الآراء والأفكار والمعارف والمهارات بين أعضاء الفريق.	229	3,2445	1,10483
تقوم المؤسسة بإثارة القدرة الجماعية لتوليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات.	229	3,0524	1,05417
تقوم المؤسسة باستخدام هياكل مرنة لتحقيق السرعة في اتخاذ القرار.	229	2,9432	1,07659
تستخدم المؤسسة هياكل مرنة تمكن أعضاء الفريق من الرقابة الذاتية على سلوكهم وسلوك بقية العاملين الآخرين.	229	2,8952	,94006
تبتعد المؤسسة في هيكلها التنظيمي عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية.	229	2,5677	1,03067
تساعد المؤسسة على تكوين فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها.	229	3,0044	,98896
يستخدم أسلوب التلمذة) العمل مع شخص متخصص (كوسيلة لنقل المعرفة للموظفين.	229	3,2140	1,08117
تشجع المؤسسة عملية تنمية المعارف في جميع الإدارات التابعة لها.	228	3,2982	1,07375
يتبادل الأفراد داخل الشركة خبراتهم وتجاربهم عن طريق التحدث سويًا.	229	3,3886	1,15927
تحرص الشركة على استمرار تبادل المعلومات والاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة لتطوير أساليب العمل.	229	3,1790	1,04642
العمل من خلال الفريق	229	3,2445	,85341
الهيكل التنظيمي المرن	229	2,8526	,77329
إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم	229	3,2686	,86693
البعد التنظيمي للتعلم التنظيمي	229	3,1219	,72255
المحور الأول: التعلم التنظيمي	229	3,1713	,67429
N valide (liste)	228		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة بثمين التعلم بصورة عالية وتشجعه.	229	3,2358	1,03717
تشجع المؤسسة مناقشة أخطاء العاملين ومواقف الفشل للتعرف على وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل.	229	2,9214	1,04417
تقوم المؤسسة بتأمين بيئة تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم اقتراحات.	229	2,9170	1,05843
تؤمن المؤسسة المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلم تعم جميع أنحاء التنظيم.	229	3,0480	1,03972
تحرص الشركة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم.	229	3,3406	,97655
تحاول المؤسسة تمكين العاملين بإعطائهم السلطة الكافية بما يتناسب مع مسؤوليات عملهم.	229	3,2314	1,03605
تشارك المؤسسة العاملين في اتخاذ القرارات التي يؤثرون ويتأثرون بنتائجها.	229	2,8996	1,06105
تركز المؤسسة على الجودة الكلية لبرامج التدريب والتعلم.	229	3,3188	1,05492
تركز المؤسسة على أهمية نوعية المهارات والمعارف لدى العاملين.	229	3,0917	1,04519
تحاول المؤسسة جعل الأهداف النهائية لبرامج التعلم تركز على الجودة الكلية لمهارات العاملين لديها.	229	3,1354	1,03619
تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة	229	3,0306	,84074
البيئة المساندة للتعلم	229	3,1572	,87333
الجودة الكلية للتعلم	229	3,1820	,92947
البعد الثقافي للتعلم التنظيمي	229	3,1232	,76449
المحور الأول: التعلم التنظيمي	229	3,1713	,67429
N valide (liste)	229		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عادة ما أعد الأول من بين زملائي في محاولة إيجاد عدد من الأفكار وطرائق جديدة للعمل.	229	3,3799	,92231
أحاول استغلال كل لحظة من أجل الوصول إلى أفكار أو طرائق جديدة في العمل والاستفادة من مقابلة الأشخاص المهمين في المؤسسة.	229	3,5983	,87117
أحاول إفادة زملائي بإجابة متأكد منها ما يحقق لهم عدد من الأفكار في مجال العمل.	229	3,9956	,71634
عادة ما أساند مقترحات زملائي ذات الأفكار الجديدة التي تزيد من عدد الإبداعات المقدمة إلى المؤسسة.	229	4,0087	,74922
أرغب في حل المشاكل الصعبة التي يواجهها زملائي عند أدائهم للعمل في مدة مختصرة وقصيرة.	229	4,0218	,75768
أسعى دائما إلى تطوير اتصالاتي مع الآخرين في ميدان العمل لتعجيل حل المشكلات.	229	4,0044	,77515
عادة ما أوازن بين الوقت والكلفة والجهد لأجل متابعة الأفكار الجديدة.	229	3,6900	,86091
أقوم باستثمار الأشياء والأماكن والتخلي عن الاستخدامات التقليدية في عملي.	229	3,7467	,80380
أحاول إيجاد أفكار بديلة لحل المشكلات التي تواجهني في العمل.	229	4,0087	,75505
أسعى دائما لأن أكون الأول من بين زملائي بإيجاد طرق جديدة لتحسين الأداء.	229	3,6026	,89059
تقوم إدارة المؤسسة بمكافأة الموظفين الذين لا يتبعون الإجراءات الروتينية في العمل.	229	2,3712	1,11105
يعد تمويل الأفكار المبدعة كافي لدعم المؤسسة.	229	3,2183	1,09841
لدى الوقت الكافي للسعي وراء الأفكار المبدعة.	229	3,0218	1,03214
يحظى العمل المبدع باحترام وتقدير إدارة المؤسسة.	229	3,0786	1,10934
تميز مؤسستنا المبدعين بشكل واضح وللجميع.	229	2,7467	1,11077
نوع الإبداعات المتنبئة	229	3,7456	,60425
زمن الإبداعات المتحققة	229	3,9054	,66100
إدامة الإبداع والمحافظة عليه	229	3,4323	,62065
دعم وإسناد المبدعين	229	3,0164	,83967
المحور الثاني: الإبداع الإداري	229	3,6251	,52721
N valide (liste)	229		

مصفوفة بيرسون (Pearson's Matrix)

Corrélations

		نوع الإبداعات	زمن الإبداعات	إدانة الإبداع والمحافظة عليه	دعم وإسناد المبدعين	المحور الثاني: الإبداع الإداري	الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	التغيرات البيئية	إستراتيجية التعلم	العمل من خلال الفريق	الهيكل التنظيمي المرن	إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم	تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة	البيئة المساندة للتعلم	الجودة الكلية للتعلم	المحور الأول: التعلم التنظيمي
نوع الإبداعات المتنبئة	Corrélation de Pearson	1	,625**	,574**	,309**	,838**	,368**	,318**	,271**	,311**	,200**	,398**	,328**	,298**	,381**	,398**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000
	N	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229
زمن الإبداعات المتحققة	Corrélation de Pearson	,625**	1	,612**	,305**	,858**	,271**	,307**	,273**	,255**	,156*	,274**	,193**	,254**	,291**	,315**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,018	,000	,003	,000	,000	,000
	N	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229
إدانة الإبداع والمحافظة عليه	Corrélation de Pearson	,574**	,612**	1	,520**	,809**	,401**	,355**	,399**	,311**	,284**	,351**	,366**	,376**	,410**	,450**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229
دعم وإسناد المبدعين	Corrélation de Pearson	,309**	,305**	,520**	1	,613**	,399**	,455**	,423**	,465**	,476**	,452**	,508**	,363**	,505**	,559**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229
المحور الثاني: الإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	,838**	,858**	,809**	,613**	1	,438**	,440**	,408**	,410**	,324**	,455**	,413**	,390**	,482**	,520**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229
الرؤية المشتركة	Corrélation de Pearson	,368**	,271**	,401**	,399**	,438**	1	,637**	,535**	,522**	,478**	,550**	,575**	,552**	,559**	,738**

[illegible]

الجودة الكلية	Corrélation de Pearson	,381**	,291**	,410**	,505**	,482**	,559**	,605**	,628**	,601**	,597**	,643**	,618**	,647**	1	,821**
للتعلم	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229
المحور الأول:	Corrélation de Pearson	,398**	,315**	,450**	,559**	,520**	,738**	,825**	,804**	,823**	,786**	,815**	,846**	,775**	,821**	1
التعلم التنظيمي	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229

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

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

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الأول: التعلم التنظيمي ^b	.	Introduire

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,520 ^a		,268	,45117	,271	84,330

Récapitulatif des modèles^b

Modifier les statistiques

Modèle	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	227	,000

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,165	1	17,165	84,330	,000 ^b
	de Student	46,206	227	,204		
	Total	63,372	228			

a. Variable dépendante : الإبداع الإداري : المحور الثاني

b. Prédicteurs : (Constante), التعلم التنظيمي : المحور الأول

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,335	,144		16,252	,000
	المحور الأول: التعلم التنظيمي	,407	,044	,520	9,183	,000

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,312	,154		15,035	,000		
	التنظيم أعضاء بين المشتركة الرؤية	,106	,058	,146	1,841	,067	,507	1,973
	البيئة التغيرات	,069	,062	,105	1,111	,268	,358	2,796
	التعلم إستراتيجية	,016	,052	,026	,297	,767	,416	2,401
	الفريق خلال من العمل	,036	,056	,058	,640	,523	,388	2,577
	المرن التنظيمي الهيكل	-,077	,058	-,114	-1,331	,184	,436	2,293
	التنظيم أعضاء بين ونقلها المعرفة إيجاد	,091	,054	,149	1,674	,096	,402	2,490
	من والتعلم الفشل على التركيز تجنب	,017	,061	,028	,288	,773	,341	2,931
	السابقة الأخطاء							
	للتعلم المساندة البيئة	,011	,049	,018	,218	,828	,473	2,112
	للتعلم الكلية الجودة	,130	,050	,229	2,578	,011	,402	2,490

a. Variable dépendante : الإداري الإبداع : الثاني المحور

Statistiques

[illegible]

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (اختبار الفرضيات)

ANOVA ^a						
		Somme des				
Modèle		carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,173	1	12,173	53,973	,000 ^b
	de Student	51,198	227	,226		
	Total	63,372	228			
2	Régression	14,940	2	7,470	34,859	,000 ^c
	de Student	48,431	226	,214		
	Total	63,372	228			
3	Régression	15,706	3	5,235	24,713	,000 ^d
	de Student	47,666	225	,212		
	Total	63,372	228			

a. Variable dépendante : الإداري الإبداع : الثاني المحور

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيم أعضاء بين المشتركة الرؤية

c. Prédicteurs : (Constante), البيئية التغيرات , التنظيم أعضاء بين المشتركة الرؤية

d. Prédicteurs : (Constante), التعلّم إستراتيجية , البيئية التغيرات , التنظيم أعضاء بين المشتركة الرؤية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,566	,148		17,383	,000
	التنظيم أعضاء بين المشتركة الرؤية	,320	,044	,438	7,347	,000
2	(Constante)	2,423	,149		16,242	,000
	التنظيم أعضاء بين المشتركة الرؤية	,194	,055	,266	3,521	,001
	البيئية التغيرات	,179	,050	,271	3,594	,000
3	(Constante)	2,360	,152		15,514	,000
	التنظيم أعضاء بين المشتركة الرؤية	,176	,055	,241	3,174	,002
	البيئية التغيرات	,118	,059	,179	2,004	,046
	التعلم إستراتيجية	,093	,049	,155	1,901	,059

a. Variable dépendante : الإداري الإبداع : الثاني المحور

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,438 ^a	,192	,189	,47491	,192	53,973	1	227	,000
2	,486 ^b	,236	,229	,46292	,044	12,913	1	226	,000
3	,498 ^c	,248	,238	,46027	,012	3,614	1	225	,059

a. Prédictors : (Constante), التنظيم أعضاء بين المشتركة الرؤية

b. Prédictors : (Constante), التنظيم أعضاء بين المشتركة الرؤية , البيئية التغيرات

c. Prédictors : (Constante), التنظيم أعضاء بين المشتركة الرؤية , البيئية التغيرات , التعلم إستراتيجية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,662	1	10,662	45,916	,000 ^b
	de Student	52,710	227	,232		
	Total	63,372	228			
2	Régression	11,023	2	5,511	23,794	,000 ^c
	de Student	52,349	226	,232		
	Total	63,372	228			
3	Régression	14,464	3	4,821	22,180	,000 ^d
	de Student	48,908	225	,217		
	Total	63,372	228			

a. Variable dépendante : الإداري الإبداع : الثاني المحور

b. Prédictors : (Constante), الفريق خلال من العمل

c. Prédictors : (Constante), المرن التنظيمي الهيكل, الفريق خلال من العمل

d. Prédictors : (Constante), التنظيم أعضاء بين ونقلها المعرفة إيجاد , المرن التنظيمي الهيكل, الفريق خلال من العمل

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,803	,125		22,346	,000
	الفريق خلال من العمل	,253	,037	,410	6,776	,000
2	(Constante)	2,739	,135		20,241	,000
	الفريق خلال من العمل	,214	,049	,346	4,349	,000
	المرن التنظيمي الهيكل	,068	,054	,099	1,249	,213

3	(Constante)	2,581	,137		18,847	,000
	الفريق خلال من العمل	,115	,054	,186	2,147	,033
	المرن التنظيمي الهيكل	,010	,054	,014	,178	,859
	التنظيم أعضاء بين ونقلها المعرفة إيجاد	,197	,049	,323	3,979	,000

a. Variable dépendante : الثاني المحور : الإداري الإبداع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R- deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,410 ^a	,168	,165	,48187	,168	45,916	1	227	,000
2	,417 ^b	,174	,167	,48128	,006	1,559	1	226	,213
3	,478 ^c	,228	,218	,46623	,054	15,829	1	225	,000

a. Prédictors : (Constante), الفريق خلال من العمل

b. Prédictors : (Constante), المرن التنظيمي الهيكل, الفريق خلال من العمل

c. Prédictors : (Constante), التنظيم أعضاء بين ونقلها المعرفة إيجاد , المرن التنظيمي الهيكل, الفريق خلال من العمل

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,252	3	5,417	25,868	,000 ^b
	de Student	47,120	225	,209		
	Total	63,372	228			

a. Variable dépendante : الثاني المحور : الإداري الإبداع

b. Prédictors : (Constante), للتعلّم المساندة البيئة, السابقة الأخطاء من والتعلم الفشل على التركيز تجنب , للتعلّم الكلية الجودة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,575	,128	20,136	,000
	من والتعلم الفشل على التركيز تجنب	,100	,049	,159	,044
	السابقة الأخطاء				
	للتعلم المساندة البيئة	,045	,049	,074	,359
	للتعلم الكلية الجودة	,190	,046	,335	,000

a. Variable dépendante : الإداري الإبداع : الثاني المحور :

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
1	,438 ^a	,192	,189	,47491	,192	53,973
2	,486 ^b	,236	,229	,46292	,044	12,913
3	,498 ^c	,248	,238	,46027	,012	3,614

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,173	1	12,173	53,973	,000 ^b
	de Student	51,198	227	,226		
	Total	63,372	228			
2	Régression	14,940	2	7,470	34,859	,000 ^c
	de Student	48,431	226	,214		
	Total	63,372	228			
3	Régression	15,706	3	5,235	24,713	,000 ^d
	de Student	47,666	225	,212		
	Total	63,372	228			

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,331	3	4,110	13,042	,000 ^b
	Residual	70,914	225	,315		
	Total	83,246	228			

a. Dependent Variable: المتنبئة الإبداعات نوع

b. Predictors: (Constant), التنظيم أعضاء بين المشتركة الرؤية, التعلم إستراتيجية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,620	,186		14,120	,000		
	التنظيم أعضاء بين المشتركة الرؤية	,226	,068	,271	3,342	,001	,578	1,731
	البيئية التغيرات	,085	,072	,112	1,178	,240	,419	2,386
	التعلم إستراتيجية	,033	,060	,048	,557	,578	,504	1,985

a. Dependent Variable: المتنبئة الإبداعات نوع

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,368 ^a	,135	,131	,56315	,135	35,486
2	,383 ^b	,147	,139	,56055	,012	3,117
3	,385 ^c	,148	,137	,56140	,001	,311

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,812	3	3,604	9,131	,000 ^b
	Residual	88,805	225	,395		
	Total	99,617	228			

a. Dependent Variable: المتحقق الإبداعات زمن

b. Predictors: (Constant), التنظيم أعضاء بين المشتركة الرؤية, التعلم إستراتيجية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,886	,208		13,903	,000		
	التنظيم أعضاء بين المشتركة الرؤية	,101	,076	,111	1,340	,182	,578	1,731
	البيئية التغيرات	,141	,080	,170	1,750	,081	,419	2,386
	التعلم إستراتيجية	,072	,067	,096	1,081	,281	,504	1,985

a. Dependent Variable: المتحققة الإبداعات زمن

Model Summary^d

Model	R	Change Statistics				
		R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change
1	,271 ^a	,073	,069	,63773	,073	17,937
2	,322 ^b	,104	,096	,62848	,031	7,736
3	,329 ^c	,109	,097	,62824	,005	1,168

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,343	3	6,114	19,799	,000 ^b
	Residual	69,483	225	,309		
	Total	87,826	228			

a. Dependent Variable: عليه والمحافظة الإبداع إدامة

b. Predictors: (Constant), التنظيم أعضاء بين المشتركة الرؤية, التعلم إستراتيجية, البيئة التغيرات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,067	,184		11,255	,000		
	التنظيم أعضاء بين المشتركة الرؤية	,220	,067	,256	3,280	,001	,578	1,731
	البيئة التغيرات	,014	,071	,018	,198	,843	,419	2,386
	التعلم إستراتيجية	,177	,059	,250	2,991	,003	,504	1,985

a. Dependent Variable: عليه والمحافظة الإبداع إدامة

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,401 ^a	,161	,157	,56979	,161	43,515
2	,421 ^b	,177	,170	,56540	,017	4,544
3	,457 ^c	,209	,198	,55571	,031	8,947

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,112	3	13,037	24,115	,000 ^b
	Residual	121,640	225	,541		
	Total	160,751	228			

a. Dependent Variable: المبدعين وإسناد دعم

b. Predictors: (Constant), البيئة التغيرات , التنظيم أعضاء بين المشتركة الرؤية , التعلم إستراتيجية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,080	,243		4,443	,000		
	التنظيم أعضاء بين المشتركة الرؤية	,182	,089	,157	2,051	,041	,578	1,731
	البيئة التغيرات	,243	,094	,232	2,586	,010	,419	2,386
	التعلم إستراتيجية	,171	,078	,178	2,182	,030	,504	1,985

a. Dependent Variable: المبدعين وإسناد دعم

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,399 ^a	,160	,156	,77148	,160	43,087
2	,477 ^b	,227	,220	,74136	,068	19,821
3	,493 ^c	,243	,233	,73527	,016	4,759

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,002	3	4,667	15,166	,000 ^b
	Residual	69,244	225	,308		
	Total	83,246	228			

a. Dependent Variable: المتبنية الإبداعات نوع

b. Predictors: (Constant), الفريق خلال من العمل , المرن التنظيمي الهيكل , التنظيم أعضاء بين ونقلها المعرفة إيجاد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,826	,163		17,342	,000		
	الفريق خلال من العمل	,093	,064	,132	1,461	,145	,455	2,196
	المرن التنظيمي الهيكل	-,079	,065	-,101	-1,223	,223	,537	1,862
	التنظيم أعضاء بين ونقلها المعرفة إيجاد	,258	,059	,370	4,388	,000	,519	1,925

a. Dependent Variable: المتنبأ الإبداعات نوع

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,311 ^a	,097	,093	,57545	,097	24,387
2	,311 ^b	,097	,089	,57672	,000	,002
3	,410 ^c	,168	,157	,55475	,071	19,254

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,675	3	2,892	7,154	,000 ^b
	Residual	90,942	225	,404		
	Total	99,617	228			

a. Dependent Variable: المتحقق الإبداعات زمن

b. Predictors: (Constant), الفريق خلال من العمل , المرن التنظيمي الهيكل , التنظيم أعضاء بين ونقلها المعرفة إيجاد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,152	,187		16,876	,000		
	الفريق خلال من العمل	,127	,073	,164	1,738	,084	,455	2,196
	المرن التنظيمي الهيكل	-,060	,074	-,070	-,805	,422	,537	1,862
	التنظيم أعضاء بين ونقلها المعرفة إيجاد	,157	,067	,205	2,324	,021	,519	1,925

a. Dependent Variable: المتحققة الإبداعات زمن

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,255 ^a	,065	,061	,64055	,065	15,789
2	,255 ^b	,065	,057	,64191	,000	,035
3	,295 ^c	,087	,075	,63576	,022	5,400

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,068	3	4,023	11,947	,000 ^b
	Residual	75,758	225	,337		
	Total	87,826	228			

a. Dependent Variable: عليه والمحافظة الإبداع إدامة

b. Predictors: (Constant), الفريق خلال من العمل , المرن التنظيمي الهيكل , التنظيم أعضاء بين ونقلها المعرفة إيجاد

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,455	,170	14,404	,000		
	الفريق خلال من العمل	,075	,067	,104	,260	,455	2,196
	المرن التنظيمي الهيكل	,063	,068	,079	,354	,537	1,862
	التنظيم أعضاء بين ونقلها المعرفة إيجاد	,169	,062	,236	,006	,519	1,925

a. Dependent Variable: عليه والمحافظة الإبداع إدامة

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,311 ^a	,097	,093	,59109	,097	24,372
2	,329 ^b	,108	,101	,58863	,011	2,903
3	,371 ^c	,137	,126	,58026	,029	7,565

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,147	3	15,382	30,200	,000 ^b
	Residual	114,604	225	,509		
	Total	160,751	228			

a. Dependent Variable: المبدعين وإسناد دعم

b. Predictors: (Constant), الفريق خلال من العمل , المرن التنظيمي الهيكل , التنظيم أعضاء بين ونقلها المعرفة إيجاد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,077	,210		5,138	,000		
	الفريق خلال من العمل	,175	,082	,178	2,130	,034	,455	2,196
	المرن التنظيمي الهيكل	,273	,083	,252	3,276	,001	,537	1,862
	التنظيم أعضاء بين ونقلها المعرفة إيجاد	,181	,076	,187	2,397	,017	,519	1,925

a. Dependent Variable: المبدعين وإسناد دعم

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,465 ^a	,216	,213	,74488	,216	62,725
2	,519 ^b	,269	,262	,72114	,052	16,188
3	,536 ^c	,287	,278	,71369	,018	5,744

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,296	3	4,432	14,256	,000 ^b
	Residual	69,949	225	,311		
	Total	83,246	228			

a. Dependent Variable: المتنبئة الإبداعات نوع

b. Predictors: (Constant), للتعليم الكلية الجودة, للتعليم الفضل على التركيز تجنب, للتعليم المساندة البيئة, السابقة الأخطاء من والتعلم الفضل على التركيز تجنب, للتعليم الكلية الجودة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,803	,156		17,987	,000		
	من والتعلم الفشل على التركيز تجنب السابقة الأخطاء	,098	,060	,137	1,637	,103	,534	1,871
	للتعلم المساندة البيئة	,026	,060	,038	,439	,661	,503	1,987
	للتعلم الكلية الجودة	,177	,056	,272	3,161	,002	,505	1,979

a. Dependent Variable: المتنبئة الإبداعات نوع

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,328 ^a	,108	,104	,57200	,108	27,429
2	,350 ^b	,122	,115	,56855	,015	3,762
3	,400 ^c	,160	,149	,55757	,037	9,989

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,220	3	3,073	7,649	,000 ^b
	Residual	90,397	225	,402		
	Total	99,617	228			

a. Dependent Variable: المتحققة الإبداعات زمن

b. Predictors: (Constant), للتعلم الكلية الجودة , للتعلم الفشل على التركيز تجنب , السابقة الأخطاء من والتعلم الفشل على التركيز تجنب , السابقة الأخطاء

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,156	,177		17,814	,000		
	من والتعلم الفشل على التركيز تجنب السابقة الأخطاء	-,017	,068	-,022	-,250	,803	,534	1,87
	للتعلم المساندة البيئة	,091	,068	,121	1,346	,180	,503	1,98
	للتعلم الكلية الجودة	,161	,064	,227	2,541	,012	,505	1,97

a. Dependent Variable: المتحققة الإبداعات زمن

Model Summary ^d						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,193 ^a	,037	,033	,64995	,037	8,814
2	,258 ^b	,067	,058	,64145	,029	7,056
3	,304 ^c	,093	,080	,63385	,026	6,455

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,461	3	5,820	18,612	,000 ^b
	Residual	70,365	225	,313		
	Total	87,826	228			

a. Dependent Variable: عليه والمحافظة الإبداع إدامة

b. Predictors: (Constant), للتعلّم المساندة البيئة, السابقة الأخطاء من والتعلم الفشل على التركيز تجنب , للتعلم الكلية الجودة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,316	,156		14,822	,000		
	السابقة الأخطاء من والتعلم الفشل على التركيز تجنب	,098	,060	,133	1,626	,105	,534	1,871
	للتعلّم المساندة البيئة	,099	,060	,139	1,657	,099	,503	1,987
	للتعلم الكلية الجودة	,159	,056	,238	2,839	,005	,505	1,979

a. Dependent Variable: عليه والمحافظة الإبداع إدامة

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,366 ^a	,134	,130	,57874	,134	35,215
2	,412 ^b	,170	,163	,56789	,036	9,758
3	,446 ^c	,199	,188	,55922	,029	8,057

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51,310	3	17,103	35,163	,000 ^b
	Residual	109,441	225	,486		
	Total	160,751	228			

a. Dependent Variable: المبدعين وإسناد دعم

b. Predictors: (Constant), السابفة الأخطاء من والتعلم الفشل على التركيز تجنب , للتعلم الكلية الجودة , للتعلم المساندة البيئة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,218	,195		6,248	,000		
	السابفة الأخطاء من والتعلم الفشل على التركيز تجنب	,339	,075	,340	4,516	,000	,534	1,871
	للتعلم المساندة البيئة	-,064	,075	-,067	-,859	,391	,503	1,987
	للتعلم الكلية الجودة	,306	,070	,338	4,371	,000	,505	1,979

a. Dependent Variable: المبدعين وإسناد دعم

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,508 ^a	,258	,254	,72506	,258	78,780
2	,511 ^b	,261	,255	,72482	,004	1,148
3	,565 ^c	,319	,310	,69743	,058	19,103

Abstract

Abstract:

This study aimed to measure and analyze the correlation and impact relations between organizational learning as an independent variable and the sub-variables emanating from it (strategic dimension "shared vision, environmental changes, learning strategy", organizational dimension "work through the team, flexible structure, knowledge creation and transfer between members of the organization", the cultural dimension "avoiding the focus on failure and learning from mistakes, the supportive environment for learning, the overall quality of learning "), and the managerial Innovation of the institution as a dependent variable through its dimensions (type of innovations adopted, time of innovations achieved, sustaining and maintaining Innovation, supporting and supporting creators).

To achieve the objectives of this study and answer its problems: " How much does organizational learning contribute to achieving managerial Innovation in Naftal?", the theoretical framework was used by providing the intellectual framework of the study subject, in addition to the applied framework, which was to study and determine the impact of organizational learning on administrative Innovation in Naftal, the data provided by Naftal and the questionnaire distributed to its workers were used, with 269 forms distributed, of which 229 were retrieved.

Based on the analysis, we have concluded that knowledge acquisition, information dissemination, information interpretation, and organizational memory are essential processes for enhancing organizational learning in order to achieve administrative creativity at the organization level. It has been confirmed that there is a statistically significant relative impact and correlation between organizational learning and its sub-variables emerging from it and administrative creativity and its dimensions in the Naftal Corporation.

The researcher came out with a number of conclusions and recommendations, especially Naftal Foundation and coming up with proposals in connection with future studies.

Abstract

Keywords: Organizational learning, managerial Innovation, learning organization, organizational memory.