

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
العنوان

## أثر التعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي

دراسة حالة المديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

- حنان بوفروم

إعداد الطالبتين:

- خولة بن مولا هم

- جهيدة خيخم

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة جيجل	الدكتور محمد عبد اللوش
مشرفاً ومقرراً	جامعة جيجل	الأستاذة حنان بوفروم
ممتحناً	جامعة جيجل	الدكتورة حسيبة جبلي

السنة الجامعية: 2022 - 2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
العنوان

## أثر التعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي

دراسة حالة المديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

- حنان بوفروم

إعداد الطالبتين:

- خولة بن مولا هم

- جهيدة خيخم

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة جيجل	الدكتور محمد عبد اللوش
مشرفاً ومقرراً	جامعة جيجل	الأستاذة حنان بوفروم
ممتحناً	جامعة جيجل	الدكتورة جبلي حسيبة

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

قال الله تعالى: ﴿ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه﴾  
(لقمان 12)

قال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر  
الناس، لم يشكر الله عز وجل"

نحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا صلى السموات  
والأرض على ما أكرمنا به من إتمام هذه الدراسة التي نرجوا  
أن تنال رضاه

ثم أتوجه بجزيل الشكر ومحظيم الإمتنان إلى كل من :  
الأستاذة المشرفة "حنان بوفروم" التي منحتنا الكثير من  
علمها ووقتها وجهدها

وإلى كل من قدم يد العون لنا

## إهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار من أحمل اسمه بكل افتخار، نصنني إذا أخطأت،  
وأخذ بيدي إذا تعثرت وسقاني إذا ضاقت ومسح علي رأسي إذا أحسنت، رباني

فأحسن تربيتي

فبإياه العالم أبي وأراه العالم، حفظك الله وأطال في عمرك أبي

إلى صاحبة أول كلمة نطقت بها شفقتي

إلى من تملك جنة مع القدم وجنتي في الحياة وتمنن الحب الصاعد بي إلى الجنة،  
يا من تعجز الكلمات عن ذكر بعضك، وهل بعدك أمي تنطق الجمل

بارك الله عطائك ورزقك جزانه

إلى من كانوا في سمائي نجوم وفي قيتارتي نغمة ولحياتي بسمة

رباحين حياتي وسندي وقوتي إخوتي الأعزاء

إلى حبيبتي أختي الكبرى وزوجها وإلى أجمل الهدايا التي منحتني

إياها الحياة طيوباتي وحبوباتي "بنات أختي"

إلى صديقة الروح التي يهتف قلبي لذكرها "بهيدة"

أهدي هذا العمل

خولة



## إهداء

إلى من كلله الله تعالى بالهيبة والوقار من أحمل اسمه بكل افتخار، نصنني إذا أخطأت،  
وأخذ بيدي إذا تعثرت وسقاني إذا ضأأت ومسح على رأسي إذا أحسنت، رباني

فأحسن تربيتي

فبإراه العالم أبي وأراه العالم ، حفظك الله وأطال في عمرك أبي

إلى صاحبة أول كلمة نطقت بها شفقتي

إلى من تملك جنة مع القدم وجنتي في الحياة وتمن الحب الصاعد بي إلى الجنة ، يامن

تعجز الكلمات عن ذكر بعضك، وهل بعدك أمي تنطق الجميل

بارك الله عطائك ورزقك جزانه

إلى من كانوا في سمائي نجوم وفي قيتارتي نغمة ولحياتي بسمة

رياحين حياتي وسندي وقوتي إخوتي الأعزاء

إلى أزواج أخواتي

والى أجمل المدايا التي منحتني

إياها الحياة " أولاد و بنات أخواتي "

إلى صديقة الروح التي يهتف قلبي لذكرها " خولة "

أهدي هذا العمل

جميدة



# المخلص

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي (إكتساب المعرفة ، توزيع المعلومات ، تفسير المعلومات ، الذاكرة التنظيمية) في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر فرع جيجل ، ولتحقيق هذا الهدف تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة ، تم توزيعها على عينة شملت 51 موظف بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر فرع جيجل . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود مستوى مرتفع للتعلم التنظيمي بالمديرية، وجود مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي بالمديرية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي بالمديرية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي إكتساب المعرفة والذاكرة التنظيمية في الإبداع التنظيمي بالمديرية، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي توزيع المعلومات وتفسير المعلومات في الإبداع التنظيمي بالمديرية.

**الكلمات المفتاحية:** التعلم التنظيمي، الإبداع التنظيمي، إكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية.

### Summary :

This study aimed to find out the effect of organizational learning on knowledge acquisition and information distribution information, organizational memory) in organizational creativity at the Operational Directorate of Algeria Telecom, Jijel branch. To achieve this goal, the analytical descriptive approach was relied on and the questionnaire was used as a tool for collecting data on the study variables. It was distributed to a sample that included 51 employees in the Operational Directorate of Algeria Telecom, Jijel branch. In the directorate, The study reached a group of results : There is a high level of organizational learning , There is a high level of on organizational creativit, there is a statistically significant effect of organizational learning on organizational creativity In the directorate, there is a statistically significant effect of the two dimensions of knowledge acquisition and organizational memory on creativity There is no statistically significant effect of the two dimensions of information distribution and information interpretation on creativity Department organizational.

Keywords organizational learning, organizational creativity, knowledge acquisition, information distribution, interpretation  
Organizational memory information.



# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الشكر
	الإهداء
I	الملخص
III	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XIII	فهرس الملاحق
أ_ ث	مقدمة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
07	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي
15	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي
23	المطلب الثالث: أثر أبعاد التعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي
25	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
25	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي
28	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي
30	المطلب الثالث: الدراسات حول العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي
33	الخلاصة
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية</b>	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
36	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
37	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة
38	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
39	المطلب الرابع : إختبار أداة الدراسة
48	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
48	المطلب الأول: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

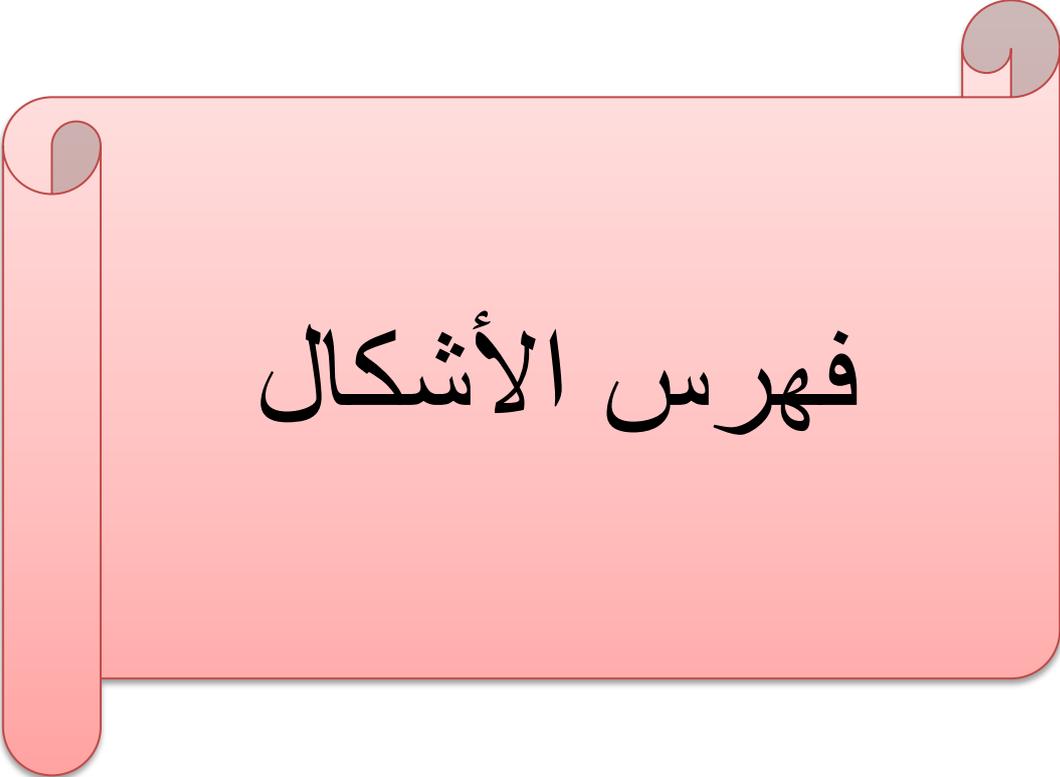
51	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغير التعلم التنظيمي
58	المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الإبداع التنظيمي
65	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
69	المطلب الخامس: مناقشة النتائج
73	الخلاصة
75	الخاتمة
80	قائمة المراجع
85	الملاحق



# فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين الإبداع و الابتكار	16
02	أنواع الإبداع التنظيمي	20
03	مقياس ليكارت likert الخماسي	37
04	فئات مقياس ليكارت الخماسي و دلالتها	38
05	صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد إكتساب المعرفة	40
06	صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد توزيع المعلومات	41
07	صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد تفسير المعلومات	42
08	صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الذاكرة التنظيمية	43
09	صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الطلاقة	44
10	صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الأصالة	44
11	صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد المرونة	45
12	صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الحساسية للمشكلات	45
13	صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد المخاطرة	46
14	الصدق الداخلي لمحور التعلم التنظيمي ككل	47
15	الصدق الداخلي لمحور الإبداع التنظيمي ككل	47
16	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبائية	48
17	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	49
18	توزيع أفراد العينة حسب السن	49
19	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	50
20	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	50
21	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	51
22	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات بعد إكتساب المعرفة	51
23	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات بعد توزيع المعلومات	53
24	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات بعد تفسير المعلومات	54
25	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات بعد الذاكرة التنظيمية	56
26	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمحور التعلم التنظيمي ككل	57
27	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات بعد الطلاقة	58
28	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات بعد الأصالة	59

60	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات بعد المرونة	29
62	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات بعد الحساسية للمشكلات	30
63	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات بعد المخاطرة	31
64	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لمحور الإبداع التنظيمي ككل	32
65	قاعدة القرار لاختبار فرضيات الدراسة	33
65	إختبار التوزيع الطبيعي	34
66	معامل التضخم و التباين المسموح به	35
66	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى	36
67	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية	37
67	نتائج تحليل التباين للتعلم التنظيمي و الإبداع التنظيمي	38
68	نتائج الإنحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد التعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي	39



فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ث	نموزج الدراسة	01
12	مستويات التعلم التنظيمي	02



# فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
85	الإستبانة قبل التحكيم	01
91	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة	02
92	الإستبانة بعد التحكيم	03
98	الصدق الداخلي لعبارات أبعاد الإستبانة	04
107	الصدق الداخلي لمحاور الإستبانة	05
109	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة	06
110	البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة	07
112	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات الإستبانة	08
113	إختبار التوزيع الطبيعي (معاملي الإلتواء و التقلطح)	09
113	إختبار التعددية الخطية	10
114	نتائج إختبار فرضيتي T-Test	11
115	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة و فرضياتها الفرعية	12

# مقدمة

نظرا للتطور السريع الذي يشهده العالم في عصر التكنولوجيا والمعلومات الغزيرة في مختلف المجالات شهدت بيئة الأعمال تغيرات سريعة وتحديات كبيرة استلزم عليها إيجاد الحلول المناسبة من أجل مواجهتها والبحث عن طرائق جديدة تمكنها من البقاء و الإستمرارية وتحقيق التميز. في ظل هذه المستجدات أصبح التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية وأحد أهم المداخل الرئيسية الذي يساهم في تحقيق التقدم والتطوير وبلوغ المراكز الريادية، إذ يعتبر عملية استقراء واستكشاف لمواجهة التحديات البيئية، كما يساهم في تنوع معارف ومهارات العاملين وزيادة معلوماتهم ومهاراتهم من أجل التكيف مع الظروف والتغيرات الحاصلة .

ومما لا شك فيه أن تطوير الخدمات والمنتجات من أهم العناصر التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من أجل مواجهة المنافسة الشديدة والتحديات الراهنة التي تقف عائقا أمامها، وهو الأمر الذي فرض عليها إيجاد طرق إبداعية غير الطرق التقليدية المألوفة وذلك من خلال توفير المناخ والوسائل المناسبة وجلب كفاءات مبدعة لتعزيز وتأكياد الأداء الإبداعي.

لقد أصبح الإبداع هدف تصبو إليه المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم ما هو جديد بشكل مستمر وبالتالي التفوق على منافسيها وذلك في إطار ثقافة التعلم المستمر، فالتعلم هو مفتاح أساسي لديمومة وفعالية الإبداع التنظيمي في بيئة سريعة التغيير.

## 1- إشكالية الدراسة

تعمل المنظمات من أجل تحقيق الإبداع التنظيمي على توفير البنية التنظيمية الملائمة لممارسة التعلم التنظيمي باعتباره أحد المحددات الرئيسية للإبداع ، وفي ضوء ذلك تبلورت لنا الإشكالية الرئيسية التالية:  
هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل-؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مستوى التعلم التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل - ؟
- ما هو مستوى الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل -؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإكتساب المعرفة في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل-؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعلومات في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل-؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفسير المعلومات في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل-؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل-؟

## 2- فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية قمنا بإقتراح الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى مرتفع للتعلم التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل -؛
- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل-؛
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل -؛

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإكتساب المعرفة في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل - ؛
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوزيع المعلومات في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل - ؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفسير المعلومات في الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل - ؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذاكرة التنظيمية في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل -.

## 3- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إثراء الجانب المعرفي حول موضوعي التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي؛
- التعرف على مستوى كل من التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل - ؛
- تحديد أثر أبعاد التعلم التنظيمي (إكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية) في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل - ؛
- تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج المتحصل عليها من شأنها أن تفيد المؤسسة محل الدراسة حول كيفية زيادة مستوى التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي ؛
- قد تنثر هذه الدراسة اهتمام الباحثين للقيام بدراسات أخرى مماثلة؛
- محاولة إضافة مادة علمية نوعية ذات قيمة للمكتبة الجامعية.

## 4- أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- يعتبر مفهوم التعلم التنظيمي حديث العهد نسبيا لذلك فإن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة الحديثة؛
- محاولة لتعزيز فهم المنظمات لأهمية كل من التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي؛
- قد تثير هذه الدراسة اهتمام الباحثين للقيام بدراسات أخرى مماثلة؛
- قلة الدراسات التي تناولت المتغيرين محل الدراسة معا.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع

- ترجع أسباب إختيار موضوع الدراسة إلى ما يلي:
- الميول الشخصي للموضوع واتباعا لاقتراح الأستاذة المشرفة؛
- أهمية الموضوع وتوافقه مع تخصص الدراسة؛
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية باعتباره ظاهرة موجودة في الواقع.

#### 6- حدود الدراسة

- تحكم هذه الدراسة مجموعة من الحدود تتمثل في:
- **الحدود الموضوعية** : بحثت الدراسة في تحديد أثر التعلم التنظيمي بأبعاده ( اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات ، تفسير المعلومات ،الذاكرة التنظيمية ) في الابداع التنظيمي؛
- **الحدود البشرية** : أجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر- فرع جيجل-؛
- **الحدود الزمنية** : أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022؛
- **الحدود المكانية** : أجريت هذه الدراسة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل-.

#### 7- منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المناسب والملائم مع طبيعة الدراسة، بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة. وقد استندنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات أهمها الكتب والمجلات والرسائل الجامعية ، هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة. أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد الإستبانة كأداة لجمع البيانات مع استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (Spss) لمعالجتها وتفسيرها.

#### 8- صعوبات الدراسة

- من الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجاز هذه الدراسة نذكر ما يلي:
- قلة المراجع التي تربط بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي على مستوى مكتبة الجامعة؛
- نقص الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين متغيري الدراسة وخاصة الأجنبية منها؛
- صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسات على مستوى ولاية جيجل؛

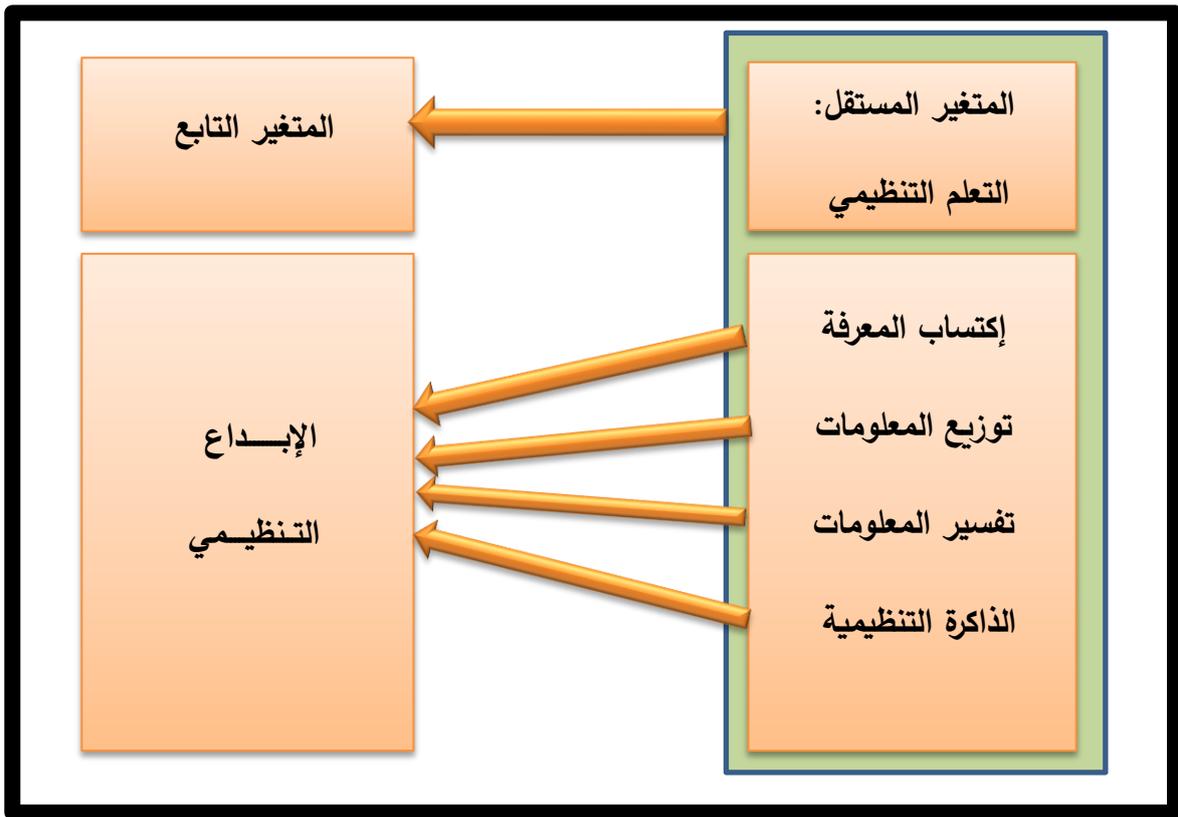
## 9- هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين إعتاداً على طريقة IMRAD ، تناول الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة حيث تضمن مبحثين ، تطرقنا في المبحث الأول إلى الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة من خلال التطرق إلى مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي وأثر أبعاد التعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي. و تناولنا في المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للدراسة من خلال التطرق إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالتعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي وتلك التي تناولت العلاقة بينهما، العربية منها والأجنبية.

أما الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية، حيث قسم إلى مبحثين تضمن المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وخصص المبحث الثاني لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

## 10- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الأدبيات النظرية للدراسة والدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

**تمهيد**

يتميز عالم اليوم بكثرة التحديات والتغيرات السريعة والخطرة أحيانا على كينونة المنظمة ومستقبلها، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة التعلم باعتباره الوسيلة التي تزيد من كفاءتها وقدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة وتحدياتها. كما أن قوة تأثير المنظمة وبقائها واستمراريتها مرتبط إلى حد كبير بقدرتها على الإبداع خاصة في ظل الثورة التكنولوجية المعاصرة واشتداد حدة المنافسة، حيث يعد مطلباً أساسياً لتحقيق التميز وبلوغها المراكز الريادية.

إن المنظمة مطالبة اليوم بسلوك طريق الإبداع من خلال توفير المناخ التنظيمي المشجع لتبني الأفكار والأساليب الجديدة في إطار ثقافة التعلم المستمر باعتبار التعلم أحد العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي. بناء عليه سنخصص هذا الفصل لتوضيح المرتكزات الفكرية لمتغيري التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي، وإبراز أثر أبعاد التعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي، مع عرض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بكل من متغير التعلم التنظيمي ومتغير الإبداع التنظيمي و تلك التي تناولت العلاقة بينهما باللغة العربية والأجنبية .

## المبحث الأول: الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة

إن التعلم والإبداع التنظيمي من أهم المواضيع التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة لاعتبارهما أحد أهم محددات النجاح في المنظمات. ففي العصر الحالي الذي يعتبر عصر التكنولوجيا والمعلومات يجب أن تبدي كل منظمة اهتمامها بالتعلم التنظيمي إضافة إلى تنمية الإبداع كونهما معبر لها نحو البقاء و الإستمرارية في المنافسة والأكثر من هذا التميز والريادة .

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي

تسعى المنظمات اليوم إلى تحقيق ودعم التعلم التنظيمي كونه المصدر الأساسي لتزويدها بالمعلومات المناسبة التي تساعد على رسم الخطط والسياسات الصحيحة واتخاذ القرارات الرشيدة والملائمة، وأيضا ضرورة استراتيجية يمكن أن يساهم في تقدمها وبقائها.

### أولا : مفهوم التعلم التنظيمي

رغم توسع الإهتمام بالتعلم إلا أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف واضح و محدد له و قبل أن نعرف التعلم التنظيمي تجدر بنا الإشارة إلى تعريف التعلم.

#### 1- تعريف التعلم

- لغة : في اللغة العربية يأتي من المصدر علم بمعنى عرف واستعلم وأعلم أما في اللغة الانكليزية فالتعلم يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة أو الخبرة والتفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك و كيف (عشوش ، 2011، صفحة 22)

- اصطلاحا : يعرف التعلم بأنه تغيير نسبي في السلوك نتيجة للخبرة والتجربة (حمود الفريجات ، سلامة اللوزي ، و الشهابي ، 2009، صفحة 199).

و يعرف أيضا أنه كل العمليات المستمرة الهادفة والغير الهادفة لاكتساب الأفراد المعرفة والمعلومات (سلمان العميان ، 2004، صفحة 139).

ومنه يمكن تعريف التعلم بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال (نجم عبود ، 2008، الصفحات 242-244).

#### 2- تعريف التعلم التنظيمي

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي سنة 1978 من قبل (Arguris ; Schon) في كتابهما Organization Learning إذ قدما سؤالا مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم ؟، ومنذ ذلك السؤال الإستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة (حجاب ، 2019، صفحة 539).

فيعرفه Argyris بأنه عملية الإستنساخ وتصحيح الأخطاء ( the process of detection and correction of error ) أو الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المنظمة من خلال سعي الأفراد إلى تطوير

معرفتهم عن العلاقات التي تربط السلوك أو التصرفات بالنتائج وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات (السالم ، 2014 ، صفحة 147).

ويعرفه Huber بأنه توظيف المعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية (الخوف المكاوي ، 2007 ، صفحة 145).

أما Senge فيرى أن عملية التعلم التنظيمي هي الإختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية (السالم ، 2014 ، صفحة 147).

وحسب Marsick فإن التعلم التنظيمي هو عملية تمكن المنظمة من إدارة التغيير في الهيكل بكل سهولة فهي تساعد الأفراد والجماعات من الوصول إلى جميع المعلومات من خلال وضوح شديد، مما يساعد على صنع واستخدام الذاكرة التنظيمية والهيكل والثقافة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية (عمارة ، 2018 ، صفحة 149\_150) .

ويعرف بأنه العملية التي تطور من خلالها الشركة معرفة ورؤى جديدة من التجارب المشتركة للناس في المنظمة ولديه القدرة على التأثير في سلوكيات و فعاليات الشركة القائدة (shahid & qadeer, 2015, p. 286).

كما يعرف بأنه عملية معقدة تهدف إلى تطوير معارف جديدة وتغيير السلوك ضمناً كما أنها إختبار مستمر للخبرات وتحويلها إلى معارف تنظيمية مرتبطة برسالة المنظم (داسي و أقطي ، 2015 ، صفحة 162) .

ويعرف أيضاً بأنه "العملية التي تسعى من خلالها المنظمات الى تحسين وتطوير قدراتها وزيادة التفاعل مع البيئة المحيطة والتكيف مع الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية (عتم ، 2018 ، صفحة 130).

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن أن نعرف التعلم التنظيمي بأنه مجموع العمليات والنشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها وزيادة فرص بقائها، من خلال جهد متواصل تمارسه في بناء وتطوير وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معاني مشتركة مشتقة من خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة للإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

### 3- خصائص التعلم التنظيمي

يتميز التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص نوردتها في ما يلي: (مدحت ، 2014 ، صفحة 141).

- أنه عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية؛
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم؛
- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة والخبرة وحدها تسهم في عملية التعلم التنظيمي وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارستها؛

- ينصب على ذاكرة المنظمة التي تحتوي على الأدلة التنظيمية والهيكل التنظيمي والملفات والسجلات والوثائق الرسمية والقوانين والأنظمة والتعليمات وثقافة المنظمة والأفراد العاملين (الجاموس ، 2013، صفحة 182) .

كما يمتاز التعلم التنظيمي بالخصائص التالية : (بلموهوب، 2012، الصفحات 32-33).

- التعلم التنظيمي ظاهرة متعددة الأوجه وتربط بين عناصر مختلفة في شكل نظام لا يمكن دراسته من خلال تقليص مجال البحث في عنصر أو آخر وإنما يدرس كنظام متكامل؛
- يحصل التعلم التنظيمي من قبل الأفراد وهو عبارة عن تسلسل أفعال وخبرات تؤدي إلى تطوير تطبيقات ومعارف متحكم بها و يستغلها الأفراد في تسيير المواقف التي تمر بهم في العمل؛
- التعلم التنظيمي دائماً محلي وظرفي (تغيير مستمر في المعارف)؛
- تنوع مصادر التعلم التنظيمي الداخلية والخارجية وتنوع زمن حدوثه.

#### 4- أهمية التعلم التنظيمي

تنطوي أهمية التعلم التنظيمي على عدة مستويات فهناك المستوى التشغيلي والمستوى العام والمستوى الإستراتيجي (جوادي، 2015، صفحة 30).

- **الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي:** تتمثل الأهمية التشغيلية في (الظالمي ، 2011، صفحة 53):

- يعزز رأس المال الإجتماعي التنظيمي عبر التعاون؛
- يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف والمغيرات البيئية الداخلية كانت أم خارجية؛
- يزيد الإبداع التنظيمي؛
- يرفع المستوى المعيشي للعاملين من خلال زيادة عوائدهم.
- **الأهمية الاستراتيجية للتعلم التنظيمي:** التعلم التنظيمي أصبح اليوم ضرورة استراتيجية حيث:
  - يمنح المنظمة القدرة على إعادة بناء هياكلها التنظيمية واستراتيجيتها حسب التغيير البيئي؛
  - يمكن المنظمة من مواجهة حالات عدم التأكد البيئي إذ تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي تبعاً لها؛
  - يشكل التعلم التنظيمي نقطة انطلاق لصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة فهو يعد قدرة جوهرية لها فعل استراتيجي؛
  - يساهم التعلم التنظيمي في زيادة وتجديد معارف المنظمة مما تسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها.

- **الأهمية العامة للتعلم التنظيمي:** تتمثل الأهمية العامة في (قمري، 2017، صفحة 33):

- إن التعلم التنظيمي هو الطريق الأفضل لضمان تحقيق التميز التنافسي و بالتالي يتعين على المنظمة تفهم العملية وتهيئة البنى التحتية الكفيلة بتنشيطها بين العاملين؛

- إن التعلم التنظيمي هو الوسيلة الوحيدة التي تزيد من كفاءة المنظمات في قدرتها على التكيف مع المستجدات البيئية التنافسية متسارعة التغيير؛
- إن تبنى المنظمات للتعلم التنظيمي دليل واضح على تحولها من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة التي تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في رسم مستقبل المنظمة المبني على الثقة والعمل الفرقي والتطوير المتواصل؛
- إن التعلم التنظيمي يجعل العاملين أكثر وعيا وأكثر خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل أو بما يدور أو يحدث في مواقع العمل بالمنظمة.

### ثانيا : أنواع التعلم التنظيمي

تشير الأدبيات إلى تعدد أنواع التعلم التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمات لتتحول لمنظمات متعلمة، إلا أن الأغلبية من الباحثين يتفقون على أن هنالك خمسة أنواع للتعلم التنظيمي هي: (جوادي، 2015، صفحة 39).

**1- التعلم التكيفي:** يقصد بالتعلم التكيفي الإستجابة للظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وإن الحافز على تبني التعلم التكيفي في المنظمة يتمثل في سد الفجوة بين الأهداف والنتائج وموائمة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. و يرى ماركوات أن التعلم التكيفي يحدث عندما يتعلم الفرد أو الجماعة أو المنظمة من التجارب السابقة، وعندما تقوم المنظمة بتعديل السلوك الممارس سابقا وتحليل النتائج المترتبة عنه (بوقريط، 2020، صفحة 308\_309).

**2- التعلم التنبؤي:** يقصد بالتعلم التنبؤي التعلم المبني على إكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والإستعداد له عبر تغيرات تنظيمية مخططة، حيث يذهب هذا النوع من التعلم إلى أبعد من مجرد الإستجابة للتغيرات البيئية. ولذلك فإنه يعمل على تنمية مهارات التفكير والإبداع والإبتكار والغوص في أعماق المستقبل التنظيمي واستنباط ملامحه ومؤشراته، وصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة واختيار أفضل الإستراتيجيات المحققة لهذه الرؤية الجديدة. وعلى إثر نتائج تنمية هذه المهارات الفكرية وتطبيق الإستراتيجيات ونتائجها يحدث التعلم التنبؤي، لذا يعتبر هذا التعلم تعلم استباقيا واستراتيجيا ومستقبليا كونه يزيد من الطاقات التنظيمية و ينعكس إيجابا على حاضرها ومستقبلها.

**3- التعلم التفاعلي:** التعلم التفاعلي يعني التعلم من خلال العمل حيث يقوم على فكرة أنه لا يعلم بلا عمل وأن كل عمل يحدث درجة من التعلم سواء أكان مستهدف أم غير مستهدف، لذلك فإن المنظرين للتعلم التفاعلي يرون أن الواجبات والمهام الوظيفية وسيلة فعالة للتعلم وأن الفرد يتعلم من كل المواقف الإجتماعية وتعامله وتفاعله مع الآخرين.

**4- التعلم الجمعي:** النمط الآخر من التعلم التنظيمي وهو التعلم الجمعي التي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات ، والتجريب بداخل جديدة ، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة ، و تحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة ، وهذا يؤدي إلى زيادة واكتشاف واستغلال التعلم .

5- **التعلم التوليدي:** يركز على التجريب المستمر والتغذية الراجعة للمتخصص المستمر لطريقة المؤسسة في تحديد المشكلات وحلها ، فالتعلم التكيفي ما هو إلا مرحلة أولى من التعلم التوليدي يتعلق بالخلق و يتطلب التفكير النظمي والرؤية المشتركة والإلتقان الشخصي والتعلم الفرقي والتوتر الخلاق (بوقريط، 2020، صفحة 309).

والتعلم التوليدي لا يتوقف عند إكتساب المعرفة وإيصالها للآخرين وإنما يستهدف توليد المعارف وإنتاج معرفة جديدة ومنافسة مبتكرة تفوق في قيمتها وتوظيفها التطبيقي للمعرفة، كما أنه يقوم على الإبداع لأنه يتطلب طرق جديدة في النظر إلى كيفية تفاعل المنظمة مع بيئتها من خلال إيجاد طرق إبداعية لحل المشكلات (بلخضر ، 2017، صفحة 160).

### ثالثا: مستويات التعلم التنظيمي

لقد قام العديد من الباحثين بالتمييز بين ثلاثة مستويات من التعلم التنظيمي منهم الباحث جونز

( jones ) الذي صنفها إلى: ( تريغيني ، 2018، صفحة 95).

1- **التعلم على مستوى الفرد:** في هذا المستوى من التعلم يحتاج المدراء إلى عمل أقصى الجهود لتسهيل التعلم الفردي لمهارات جديدة ، وأدوات ، وأعراف وقيم، وهكذا فإن المهارات الفردية تساعد في بناء قدرات أساسية للمنظمة وهذا يحتاج إلى تطوير المهارة الشخصية والتي تعني السماح للعاملين وتمكينهم من تجربة وخلق واكتشاف ما يريدون، وهذا يتطلب وجود النماذج الذهنية من أجل وصف المعتقدات الأساسية والعادات عند تفسير الأشياء. كما يركز هذا المستوى على احتمالية الوصول إلى فرق التعلم من أجل البدء بعمليات تطوير الشخصية، بالإضافة إلى أنه اكتسب أهمية كبيرة لما يمتلكه الأشخاص من المعرفة الضمنية والتي إن لم يتم استخراجها لن يكون هنالك تعلم تنظيمي ولن تكون هناك ذاكرة منظمة غنية بالمعرفة التنظيمية تتشكل بتشكيل القاعدة المعرفية للمنظمة (عباس يونس الفتلاوي ، 2012، صفحة 14).

2- **التعلم على مستوى الجماعة :** وهذا التعلم يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية، من خلال تقاسم المهارات والقدرات في حل المشاكل. ولقد ميز كل من "كاتزن" و"سميت" بين نوعين من الفرق مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز فالأولى ترتبط بالمؤسسة التقليدية والثانية ترتبط بالمؤسسات المتعلمة .

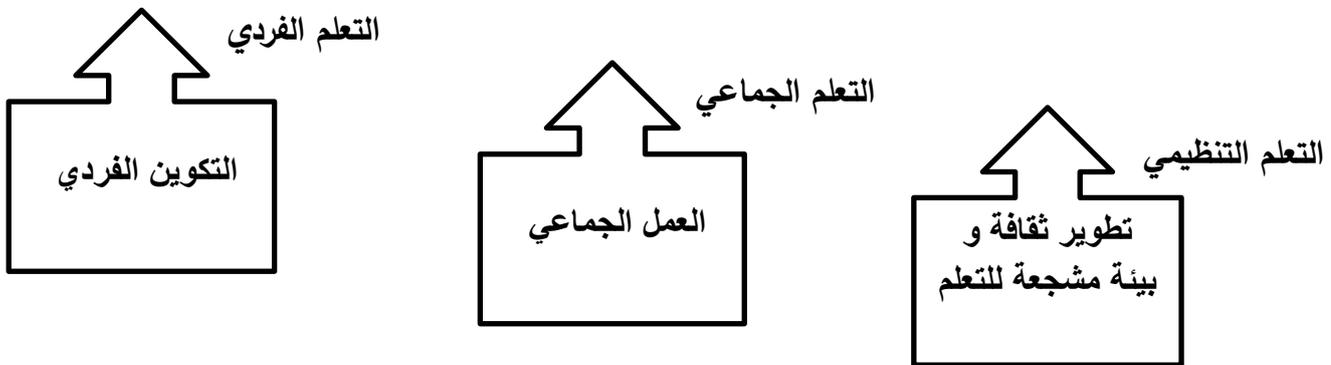
وتجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا تشكل في مجموعها الكفاءة الجماعية حيث أنها تتفصل بعد أي مشروع جماعي ويعد دور الإدارة لازما في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يمثل التنظيم و فرض الأوامر وإنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم .

3- **التعلم على مستوى المنظمة:** تكمن أهمية هذا المستوى في كونه مدخل شامل ومتكامل للتعلم وهو تعلم يلامس أعماق الفرد والفريق والمنظمة على حد سواء. وهو يستهدف تغيرات في النماذج الفكرية المشتركة بين أفراد المنظمة، كما يمتد إلى الأسواق والمنافسين فهذا التعلم يعتمد على ما تملكه الإدارة من قدرات إدراكية

وتحليلية، وعلى تقييم البيئة من حولها. ويعد تعلم فريق العمل المفتاح الأساسي للتعلم على مستوى المنظمة لأنه يختزل و يوفر الجهد في المستويات الأولى من التعلم.

إن عملية الوصول إلى التعلم على مستوى المنظمة عبر المستويات يستدعي تحويل التعلم الشخصي إلى تعلم جماعي ثم إلى تعلم تنظيمي. ويهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي من خلالها يتم فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم وتوضيحها والتأمل فيها، وإيجاد طرق جديدة للفهم وإعادة تقييم الأساليب والأنظمة بنظرة شاملة والعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم التنظيمي (جوادي، 2015، صفحة 37).

### الشكل رقم (02): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر : (عيشوش ، 2011 ، صفحة 21)

### ثالثا : أبعاد التعلم التنظيمي

تباينت آراء الباحثين حول تحديد أبعاد التعلم التنظيمي إلا أنه في دراستنا هذه سوف نتناول الأبعاد الأكثر تداولاً والأقرب للواقع التطبيقي والتي تخدم دراستنا الحالية والمتمثلة في (إكتساب المعرفة ، توزيع المعلومات ، تفسير المعلومات ، الذاكرة التنظيمية ) (السالم ، 2014 ، صفحة 151).

1- **إكتساب المعرفة:** يحصل التعلم عندما تتمكن المنظمة من إكتساب المعرفة كما أن الحصول على المعرفة المعلنة أو الحقائق والمعلومات يتم أساسا عند قيام المنظمة بمسح البيئة واستخدام نظم معلومات من أجل خزن ومعالجة واسترجاع المعلومات وإنجاز البحوث وعمليات التطوير. ويعتبر التعلم من التجارب من أهم مصادر المعرفة التنظيمية كما يمكن للمنظمة الحصول على التعلم من خلال إعادة تشكيل ما لديها من مخزون معرفي.

وغالبا ما تفضي عملية تنقيح البنى المعرفية المتراكمة لدى المنظمة إلى إكتساب المنظمة معارف جديدة .

وتكتسب المنظمات المعرفة عن طريق عمليات عديدة (عباس يونس الفتلاوي ، 2012 ، صفحة 29) وهي:

- التعلم الموروث وهو التعلم المتأثر بمؤسسي المنظمة؛
- التعلم المبني على أساس الخبرة الذي يكتسب مباشرة من الخبرة؛

- التعلم بالتقليد ويعتمد على أساس تقليد الآخرين ويتبنى بعض السياسات أو استراتيجيات المنافسين؛
  - التعلم على أساس المهارات ويكون بالاعتماد على معارف ومهارات الآخرين.
- 2- توزيع المعلومات:** يؤدي توزيع المعلومات أو نشرها بين وحدات المنظمة والعاملين فيها عبر طرق مختلفة (رسمية أو غير رسمية) إلى زيادة مستويات التعلم بين العاملين في المنظمة، و من بين هذه الطرق حلقات التعلم ، و البرامج التنظيمية الجماعية و قنوات الإتصال الرسمية .
- وقد أشارت الدراسات حول توزيع ونقل المعلومات على أن هذه الأشكال تساعد المنظمة في (الظالمي ، 2011، صفحة 68):

- اختيار أفضل للقرارات ؛
  - بناء خبرات الأفراد العاملين و توسيعها؛
  - خلق الشبكات الإجتماعية بين أعضاء المنظمة؛
  - تدعيم آليات الارتجاع والمرجعة بين أعضاء المنظمة.
- 3- تفسير المعلومات:** لقد أشار " هوبر " ( Huber ) إلى أن تعلم المنظمة يحدث عندما تتمكن المنظمات من تفسير المعلومات الموجودة لديها، وأن المنظمات التي تواجه الغموض والإلتباس عند تعاملها مع البيئة يكون نتيجة عدم تفسيرها للمعلومات بشكل صحيح. وأن هذا الغموض يتم تخفيفه عن طريق الحصول على هذه المعلومات ومعالجتها بشكلها الصحيح، أي أن المعلومات التي تعاني من الإلتباس أو الغموض تخفف أو تخفض عن طريق إجراء مناقشات وإجتماعات مباشرة. أي بعبارة أخرى كلما كانت وسائل الإعلام واضحة وغير غامضة كان الإفهام في المعلومات واضحا (عباس يونس الفتلاوي ، 2012، صفحة 30).

- 4- الذاكرة التنظيمية:** ليس كل تعلم يجب أن يهتم منظمة التعلم فتعلم الفرد لأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن يكون له دلالة تنظيمية ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها وخدماتها وعملياتها (المعرفة الصحيحة) أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها (المعرفة الضمنية) (خلف السكارنة ، 2011).

وتعرف الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي، أو هي التعلم المخزون من تاريخ الشركة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات والأغراض الأخرى. وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام أو تذكر هذا المستودع كان ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي من جهة، والفعالية العالية من جهة أخرى (نجم عبود، 2005، صفحة 272).

#### رابعا:العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي

هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر في التعلم التنظيمي من ضمنها العوامل التالية (بالموهوب، 2012، الصفحات 30-32).

- 1- الإلتزام الإداري:** من العوامل التي تشجع على التعلم التنظيمي تبني الإدارة نظرة استراتيجية نحو التعلم يجعله أمرا محوريا وذو تأثير كبير في الحصول على النتائج طويلة الأمد. لذا لا بد من ضمان إدراك الأفراد

لأهمية التعلم في نجاح المؤسسة ككل، وهنا تتضح ضرورة إلتزام الإدارة بشكل مسبق بالتنوع الثقافي والوظيفي والإستعداد لتقبل كل أنواع الآراء والخبرات والتعلم منها بالإبتعاد عن إعتقاد آراء وتجارب وأفكار الإدارة وإهمال البقية، بالترحيب بالأفكار والآراء الجديدة للسماح للمعرفة الفردية بالتجدد والتطور، وهذا ما يدعم التعلم الخلاق الذي يبحث في الحلول الإبداعية والمرنة للمشكلات الآنية والمستقبلية .

**2- النظرة النظامية:** بالتزام الإدارة بالتعلم لا بد أن تكون النظرة للمؤسسة على أنها نظام من أجزاء مختلفة لكل جزء ووظيفته الخاصة ولكن يعمل كل جزء بطريقة منسقة مع باقي الأجزاء. وهنا لا بد أن يكون كل أفراد المؤسسة وحدة واحدة لهم نظرة واضحة حول أهداف المؤسسة ويتشاركون فيما بينهم علاقات مبنية على تبادل المعلومات والخدمات، مما يخلق معرفة مشتركة ومنظورا مشتركا واعتقادات مشتركة، مما يؤدي في الأخير إلى تكامل المعرفة وبذلك ينتقل التعلم التنظيمي من التعلم الفردي إلى البعد الجماعي له

**3- القيادة:** لأسلوب القيادة المتبع دور كبير في دعم التعلم التنظيمي من عدمه، غير أنه غالبا ما اعتبرت القيادة التبادلية من أهم وسائل تطوير التعلم التنظيمي لأن القادة ضمن هذا النوع يصنعون دعم عمليات التعلم ضمن أولوياته، فهم يملكون رؤية متبادلة مع العمال ويعززون مشاركتهم في القرارات الجماعية والأعمال داخل المؤسسة. لذلك يجب أن يكونوا قادرين على بناء فرق عمل وتزويدهم بالتوجيه والطاقة والدعم في عمليات التغيير والتعلم التنظيمي ، مما يحفز على الإبداع الفردي والجماعي الذي يأخذ في النهاية بعدا تنظيميا بمعنى أن القائد بهذا المنظور يلعب دور قائد الأوركسترا حيث الأداء هو نتيجة التفاعل فيما بين جميع الأعضاء.

**4- عمل الفريق:** يساهم عمل الفريق في تبادل المعارف وتكاملها من خلال نشر المعرفة المحصلة من المستوى الفردي أساسا عن طريق التواصل السلس، أي وجود أنظمة معلومات توفر المعلومات الدقيقة والحوار والنقاش ضمن فرق العمل واللقاءات الفردية لتبادل الآراء، مما يخلق معرفة جماعية متجذرة في الثقافة التنظيمية والعمل الجماعي وباقي مكونات الذاكرة التنظيمية، مما يساعد على حفظها داخل المؤسسة وتطبيقها في المواقف المختلفة. وهذا ما يضمن التعلم للمؤسسة بالرغم من دوران أفرادها والمؤسسة الناجحة تقوم بتشكيل فرق عمل مكونة من أفرادها بمهارات مختلفة يتمكنون من خلال تبادل المعارف والعصف الذهني من إيجاد حلول ملموسة وقابلة للتطبيق لمواجهة المشكلات.

## المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي

يعتبر الإبداع من الأمور الضرورية والهامة لكل منظمة تسعى إلى تحقيق الأفضل، لا سيما في ظل التغيرات التكنولوجية التي تزداد يوما بعد يوم وهو مصدر للميزة التنافسية وأساس بقاء المنظمات ونموها.

### أولاً: مفهوم الإبداع التنظيمي

يرى "ماكينون" أن الإبداع ظاهرة معقدة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوما نظريا محدد (بن يحي، 2019، صفحة 87).

### 1- تعريف الإبداع

- لغة: من بدع وبدع الشيء أو أبدعه أي أنشأه على غير مثال سابق، وفي معجم اللغة الإنجليزية هو ترجمة لكلمة (Innovation)، والتي يعود أصلها للكلمة اللاتينية (Novus) التي تعني الجديد (بترس و عبودي ، 2006، صفحة 19).

- اصطلاحاً: الإبداع وحدة متكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق جديد وأصيل وذو قيمة من قبل الفرد أو الجماعة (عساف ، 1999، صفحة 305)

وهو أيضا التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماما، بمعنى آخر فإن الإبداع أو التفكير المختلف هو القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة (Reactivity is the ability to see something in a new way) (جاب الرب ، 2013، صفحة 272)

ومنه يمكن القول أن الإبداع هو القدرة على النظر للأشياء من منازير مختلفة وجديدة وتأليف أفكار غير مترابطة من عناصر ومعلومات لعمل شيء جديد.

### 2- الفرق بين الإبداع و الابتكار

من الضروري التمييز بين الإبداع (Innovation) والابتكار (Creativity) إذ أن الابتكار يشير إلى تقديم أفكار أصيلة جديدة بدون الأخذ بعين الاعتبار قابليتها للتطبيق، بينما يشير الإبداع إلى التطبيق للواقع العملي. فكلمة ابتكار تشير إلى شيء ما (Alestract) والتركيز على الأفكار المجردة دون وعي للمشكلات اليومية التي يواجهها المدير (موسى عبد الله العالي ، 2013، صفحة 36).

والابتكار يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل بينما الإبداع هو الذي يعمل على قولبة وتشكيل تلك الأشياء وتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها (عاكف ، 2010، صفحة 37).

و الجدول التالي يوضح الفرق بين الإبداع و الابتكار

## الجدول رقم (01) : الفرق بين الإبداع و الابتكار

الإبداع	الابتكار
- نشاط مادي ملموس	- نشاط ذهني و عقلي
- تطبيق الأفكار في شكل واقعي	- تجميع و تأليف وتوليد الأفكار
- نشاط عملي وميداني وتطبيقي	- نشاط نظري وبحثي فكري
- تهتم بها المنظمات والشركات أكثر	- يهتم بها الأفراد والجماعة أكثر
- يصل الأمر فيها الى منتجات (سلع وخدمات وعمليات)	- يصل الأمر فيها إلى أفكار
- منتج ذي فائدة أكثر منها جديدة يمكن تنميتها من خلال التكنولوجيا المتقدمة والحاسبات	- أفكار ذات سبق زمني (أكثر من الفائدة)
	- يمكن تنميتها من خلال أساليب التفكير الإبداعي

المصدر: (ماهر ، 2019، صفحة 28).

## 3- تعريف الإبداع التنظيمي

تباين الكتاب في تعريف الإبداع التنظيمي حيث:

يعرفه (Robins) بأنه "فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الانتاج والهيكل التنظيمية والطرق الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين والأنظمة الادارية" (حمودة ، 2018، صفحة 82).

ويعرفه (Hage) على أنه "الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة" (خصاونة ، 2010، صفحة 33).

كما يعرفه "جيفورد" بأنه "سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات أو الإسهاب (نبيل محمد أبو رزق ، 2017، صفحة 28). أما "اندرسون" و"كينج" فقد عرفاه بأنه " قدرة عقلية فردية أو جماعية ، وهي عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة و الأصالة والحساسية للمشكلات و لاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته " (حمودة ، 2018، صفحة 81).

ويعرف أيضا بأنه "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو أم الوسيلة أم النظام أم العملية أم السياسة أم البرنامج أم الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما تطبقها " (عسكر حاوي ، 2011، صفحة 53).

كما يمكن تعريفه بأنه "تلك الظاهرة التي تبدأ بتوليد الأفكار وتمر بعدة مراحل وعمليات مختلفة، تؤثر وتتأثر في البيئة المحيطة بالمنظمة وتقوم بتطوير التنظيم الداخلي للمنظمة أو حل للمشكلات التي تواجهها أو إيجاد منتجات وخدمات جديدة تتصف بالجدة والأصالة" (طبيشات ، 2020، صفحة 83).

الإبداع التنظيمي هو استخدام مفاهيم وممارسات إدارية وعملية جديدة أي تنفيذ الممارسات التجارية للمنظمة أو تنظيم العمل بأسلوب وطريقة جديدة (مقرش، 2020، صفحة 65).

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان الإبداع التنظيمي هو القدرة على إيجاد وخلق الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في المنظمة سواء كانت طريقة إنتاج أو منتج جديد أو تقديم خدمة كما أنه سلوك تعبر عنه المنظمة و يكون جديد عن صناعتها أو سوقها أو بيئتها العامة.

#### 4- خصائص الإبداع التنظيمي

يأخذ الإبداع أشكالاً متعددة وقد لخص ( Andearson ) أهم خصائص الإبداع التنظيمي كالآتي: (مساعدة ، 2013، الصفحات 376-377):

- الإبداع يعني التمايز ( Differentiation ) وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المنقردة بحاجاتها؛
- الإبداع يمثل الجديد ( Novelty ) وهي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها؛
- الإبداع هو التوليفة الجديدة ( New Combination ) وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في المجال نفسه (توليفة الاشياء ) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل؛
- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق ( The Farst ) وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون؛
- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص ( Discovery of Opportunities ) وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند إلى قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فاعل ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن.

#### 5- أهمية الإبداع التنظيمي

- يمكن إبراز أهمية الإبداع التنظيمي في النقاط التالية : (الصفدي م.، 2019، صفحة 49) .
- الإبداع يدعم المنظمات ويمكنها من الإستجابة للتحديات والتغيرات السريعة في البيئة المحيطة والتكيف معها بشكل مرن، مما يجعلها في وضع مستقر بحيث تكون قادرة ومستعدة على مواجهة التحديات؛
  - الإبداع يساعد المنظمات على تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن المتزايدة؛
  - الإبداع يساهم في تنمية وتطوير قدرات وإمكانيات الأفراد من خلال إتاحة الفرص لهم عن طريق استخدام الأساليب الإبداعية المواكبة للتطورات الحديثة؛

- الإبداع يساهم في تخفيض نسبة البطالة من خلال إيجاد مشاريع جديدة وفريدة من نوعها؛
- الإبداع يساهم في التغيير والتطور وبالأخص في ظل العولمة والمنافسة الشديدة بين البلدان المختلفة. كما تظهر أهمية الإبداع في النقاط التالية (عمارة ، 2018 ، صفحة 153).
- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول إلى الحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة؛
- يساهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل؛
- يؤدي إلى الإنفتاح على الأفكار الجديدة والإستجابة بفعالية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

### ثانياً: أبعاد الإبداع التنظيمي

- هنالك إتفاق من قبل الباحثين على أنه هنالك مجموعة من الأبعاد هي: (الحميش ، 2019 ، صفحة 19)
- 1- **الأصالة:** تعني إيجاد الغير مألوف للمدى البعيد سواء منتج أو خدمة أو أسلوب أو نهج، أو استخدام الأسلوب الذكي لإدارة العمليات والأنشطة. وأن الفكرة لا تكون أصيلة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير مألوفة وبعيدة المدى.
  - 2- **الطلاقة:** تعني القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو البدائل عند الإستجابة السريعة لمتغير ما والسرعة في انتهاجها، وهي عملية لتقديم المعلومات أو الخبرات أو المفاهيم بطرق إبداعية.
  - 3- **الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الأفراد أو الجماعات على اكتشاف المشكلات أو الأزمات المختلفة، وقدرتهم على حلها بأدوات أو نظم أو أساليب أو أفكار إبداعية قد لا ينتهجها الآخرون فيها.
  - 4- **المخاطرة:** وتعني الأخذ بزمام المبادرة في انتهاج أو تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، والاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي تقوم بها المنظمات.
  - 5- **المرونة:** تعني التنوع أو الإختلاف بالأفكار أو الطرق أو الأدوات التي تستخدمها المنظمة المبدعة، وقدرتها على تغيير مسار تفكير العاملين فيها وفقاً لما يتطلبه الموقف.

### ثالثاً: مستويات الإبداع التنظيمي

- في هذا المجال يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع التنظيمي وهي ( الإبداع على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة ،على مستوى المنظمة ) (حفيان ، صفحة 154).
- 1- **الإبداع على مستوى الفرد:** يعرف هذا النوع من الإبداع على أنه الإبداع الذي يتم التوصل اليه من قبل أحد الأفراد ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع حب الإطلاع، المثابرة والثقة بالنفس، الإستقلالية في الحكم، تأكيد الذات ، الذكاء والمرونة، حب المخاطرة والطموح والقدرة على التحليل. ويشير ( Bobey ) إلى أن المبدع يتميز بمجموعة من السمات ألا وهي: (عمارة، صفحة 155).
  - الميل نحو الفضول وحب الإستطلاع وعدم الرضا عن الوضع الراهن؛

- الإلتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار؛
  - التلقائية والمرونة؛
  - تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي؛
  - الأصالة أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير.
- 2- الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من الإبداع الفردي لإبداع أفرادها. وفيما يخص الإبداع على مستوى الجماعة فقد توصلت الدراسات حوله إلى ما يلي:
- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة؛
  - إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً؛
  - إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛
  - إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.
- 3- الإبداع على مستوى المنظمة:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية : (العميان ، 2004 ، صفحة 394).
- الإتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمر رغم الفشل؛
  - الإتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين؛
  - وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم؛
  - الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات و بدائل للعمل؛
  - الإلتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول الى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.

## خامسا: أنواع الإبداع التنظيمي

يوضح الجدول رقم (02) أنواع الإبداع التنظيمي من وجهة نظر عدد من الكتاب و الباحثين .

## الجدول رقم (02): أنواع الإبداع التنظيمي

ث	الكاتب أو الباحث /السنة ص ص	أنواع الإبداع
01	(March &Simon ,1958 :177)	1. مبرمج (روتيني أو نمطي) 2. غير مبرمج (غير نمطي)
02	(Mansfield ,1963 :561)	1. ابداع العملية 2. ابداع المنتج
03	(Knight,1967 :482,485)	1. ابداع منتج 2. ابداع الخدمة 3. ابداع عملية انتاج 4. ابداع هيكل أو بناء المنظمة 5. ابداعات الافراد 6. ابداع جدي أدائي 7. ابداع جدي هيكل 8. ابداع روتيني 9. ابداع غير روتيني ،ويتضمن (ابداع معاناة و ابداع فيض) 10. ابداع ذي مخاطرة 11. ابداع بطيء
04	(Evan & Black,1967 :521)	1. تكنولوجي (هيكل) 2. اداري (برامجي)
05	Dalton ,1968(Zalmen,etal ,1973 :17) /(Whiet,1984 :52)	1. تكنولوجي 2. اداري 3. ابداع القيمة
06	Crossman 1971 (Zalmen,etal ;1973 :32)	1. وسيلي (ادائي) 2. نهائي (غاية)
07	(Normen ,1971 :207,210 )	1. روتيني (تباينات) 2. جدي (اعادة توجيه) ويتضمن (نظامي ،وخاص (شاد) ،و هاشمي )
08	(Rogers & Shoemaker,1971 :101)	1. ابداعات بقرارات سلطة (فرد) 2. ابداعات بقرارات جماعية
09	(Daft ,1978 :199)	1. اداري 2. فني (تكنولوجي)
10	(Daft &Becker ,978 :127)	1. ابداع في الاهداف 2. ابداع في التركيب التنظيمي 3. ابداع في المنتج التكنولوجي 4. ابداع العملية 5. ابداع في مجموعة الزبائن المطلوب خدمتهم
11	(Wortmen,1981 :60,62)	1. مصادفة 2. مخطط 3. غير مخطط (تلقائي)
12	Marquis,1982 (الدليمي ،1990: 31)	1. ابداعات مصدرها امكانيات تكنولوجية 2. ابداعات مصدرها طلب السوق أو حاجة عوامل الانتاج
13	(Thusmen &Nodler,1982 :153)	1. تركيب 2. مضاف (تزايد) 3. منقطع (غير مستمر)
14	(Calantone,etal,1988 :13)	1. داخلي 2. خارجي

15	(Ibbara,1993 :472)	1. إداري	2. تكنولوجي
16	(Moorhead & Griffin ,1995 :256)	1. جوهري	2. نظمي
17	(شريف، 1997: 341)	1. جذري	2. تدريجي
			3. فني
			4. إداري

المصدر: (عواد، 2004، الصفحات 364-365)

### سادسا: استراتيجيات الإبداع التنظيمي

هنالك العديد من إستراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم الترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة. وتتمثل هذه الاستراتيجيات في : (سلمان العميان ، 2004 ، الصفحات 399-400).

**1- التطوير التنظيمي:** التطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها . ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق، استخدام وكلاء التغيير . وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد ومعايير الجماعة والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي يركز على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي ويجب أن يرسخ في المنظمة لضمان الإلتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع.

**2- التخصص الوظيفي:** وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالانشطات المتخصصة ، في ترويج الإبداع التنظيمي، تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للإستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية، ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي.

**3- الدورية :** ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية إستخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الإنتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى (الفاعوري ، 2005، صفحة 177).

### سابعاً: معوقات الإبداع التنظيمي

على الرغم من أن الإبداع يعد مهما للمنظمات سواء لبقاءها أو نموها أو زيادة الفرص التنافسية لها يضاف إلى ذلك ما يحققه الإبداع من رضا وظيفي للعامل ويجعله يشعر بأنه جزء من المنظمة التي بها (زويد العتيبي ، 2007، صفحة 31) فإن الإبداع ليس بالشيء السهل تطبيقه فهناك عوامل تحد من الإبداع في المنظمات ويمكن تقسيمها إلى (مساعدة ، 2013، الصفحات 387-390) .

#### 1- المعوقات الشخصية أو الفردية

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح فمهمة الشخص المبدع هي البحث عن إجابة لتساؤلاته حتى تكتمل لديه الصورة وتصبح واضحة ويستطيع الحصول على المعلومات اللازمة كافة لطرح الأفكار الإبداعية القابلة للتطبيق؛

- المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق حيث أن المنطق هو مفتاح الوصول إلى الأفكار الإبداعية؛

- البحث عن حلول تتبع قواعد محددة؛

- الخوف من الفشل يجعل الفرد يتأكد من مصادر معلوماته، وأن الإبداعية ستلاقي النجاح بسبب ملائمتها للتطبيق وقدرتها على المنافسة؛

- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدع وهذا يعود لعدم ثقته بنفسه وقدراته وعدم محاولته اعتماد مبدأ التجربة والخطأ في حل المشكلات؛

- انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأن لا قيمة له، وهذا بالطبع يعود إلى عدم إيمان الإدارة بالأفراد العاملين لديها وبقدراتهم وعدم تفعيل نظام الإتصال المساعد واستخدام الأسلوب البيروقراطي في الإدارة؛

- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والإكتفاء بدراسة مشكلات قسمه وتخصصه.

**2- معوقات من قبل المدير:** قد تشمل ممارسات المدير غير السليمة الإبداع ويشير "كانثر" (Kanter) إلى القواعد التي تشمل الإبداع هي:

- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستويات الدنيا؛

- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقة يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توافيقهم؛

- النقد بحرية والإمتناع عن المديح ، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل بأي وقت؛

- تكليف الموظفين في المستويات الدنيا باسم تفويض السلطة ، المشاركة بمسؤولية البحث عن طريق تقليص القوى العاملة والاستغناء عن العاملين و نقلهم، وإلا التهديد بتنفيذ قرارات معدة مسبقاً و الطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة؛

- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.

### 3- المعوقات التنظيمية: تتمثل المعوقات التنظيمية التي تقف عائقا أمام الابداع التنظيمي في:

- الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات؛
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين؛
- المناخ التنظيمي غير الصحي؛
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة؛
- سوء إدارة الصراع واللعبة السياسية في المنظمة؛
- العمليات الادارية غير السليمة بما في ذلك القيادة وإتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها؛
- عدم توفر الموارد اللازمة؛
- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.

4- المعوقات الثقافية و الإجتماعية و الإقتصادية: قد تقف القيم والاتجاهات والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الإجتماعية عائقا يحول دون تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الإقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملا مسيرا ومساعدة في تعزيز الإبداع والتنمية.

#### المطلب الثالث: أثر أبعاد التعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي

أوضح الباحثين (strickland ;thompson) أن القدرات الجوهرية للمنظمة تتمثل في قابليتها للإبداع وتقديم منتجات مميزة وخدمات أفضل للمجهزين وزبائنهم، وتتسم بكونها فريدة من نوعها مؤكدين على أن هذه العمليات ناتجة عن تجارب المنظمة والمهارات التي تتعلمها. وأوضح (prahalad ;hamal) أن قيام المنظمة ببناء قدرات جوهرية يستند إلى إمكانية المنظمة في التعلم المستمر (روابحية و مريم ، 2016، صفحة 226) . ويرى ( jone ) أن المنظمات المبدعة هي التي تجعل التغيير جزءا متكاملًا مع تعلمها التنظيمي وتشجع المدراء على التجريب والتعلم لإيجاد طرق جديدة لاتخاذ القرار (زلاسي ، 2016، صفحة 197). وسنستعرض أثر كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي على حدا فيما يلي:

#### أولا: أثر إكتساب المعرفة في الإبداع التنظيمي

يعتبر التعلم التنظيمي من بين الأساليب التي تسمح باكتساب المعارف التي يتم استخدامها لتطوير المنتجات والخدمات، فالمنظمات التي تهتم بالتعلم التنظيمي تولي اهتماما كبيرا للحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة حيث يؤثر إكتساب المعارف بشكل إيجابي في الإبداع التنظيمي بمعنى آخر يمكن أن تؤدي ثقافة التعلم من خلال إكتساب المعارف إلى القدرة الكبيرة في الإبداع في المنظمة ذات الأداء الجيد حيث أن هندسة وتطوير المنتج وتحسين الخدمات عمل يستلزم معرفة مكثفة وإبداعية تتطلب تحصيل واكتساب الكثير من المعرفة (حافظ ، 2022، صفحة 153).

يمكن الأفراد من خلال المعرفة المكتسبة من تطوير الأفكار الجديدة حيث كلما امتلكوا معارف واسعة ومتنوعة كلما مكنهم ذلك من توليد الأفكار الإبداعية، فالمعرفة المكتسبة تساهم في توسيع آفاق الأفراد وتحفيز التفكير الإبداعي والبحث عن حلول جديدة وفريدة للتحديات المطروحة .

وعندما يكون للأفراد معرفة مشتركة يمكنهم من التواصل والتعاون بشكل أفضل فالمعرفة المشتركة تساهم في تبادل الأفكار والمعلومات وتحفز التفكير المشترك مما يؤدي إلى توليد الأفكار الجديدة والإبداعات في المنظمة، وهي أيضا تساهم في فهم أعمق للبيانات والمعلومات المتاحة والذي يؤدي إلى اكتشاف أنماط جديدة وتحليلات مبتكرة وبالتالي تحسين العمليات واتخاذ قرارات أفضل.

### ثانيا: أثر توزيع المعلومات في الإبداع التنظيمي

أوضح "أوه" و"مانجوك" أنه من أجل تسهيل التجديد في المنظمة فائقة التكنولوجيا وبين الوظائف يستلزم التنسيق والتعاون بين الوحدات المختلفة وهذا عن طريق تسهيل جمع المعلومات ونشرها عبر مجالات وظيفية مختلفة وفي جميع الإتجاهات من أجل تطوير الإبداع (حفاظ ، 2022، صفحة 154) . فتوزيع المعلومات يساهم في تعزيز التواصل والتعاون بين أفراد المنظمة ويمكن الأفراد من الوصول إلى المعلومات اللازمة ، وبالتالي يصبحون أكثر قدرة على التفاعل والتبادل الفعال للأفكار والمعرفة مما يعزز الابتكار والإبداع .

كما أن توزيع المعلومات يعزز الشفافية داخل المنظمة فعندما يتمكن الأفراد من الوصول إلى المعلومات اللازمة فإنهم يشعرون بالثقة والانتماء للمنظمة مما يعزز مشاركتهم في الابتكار والإبداع وتقديم الأفكار الجديدة، كما أن وصولهم إلى مجموعة واسعة من المعلومات يزيد من قدرتهم على الإستلهام والتأثير المتبادل للأفكار مما يدفعهم إلى توليد حلول مبتكرة للتحديات التنظيمية، ضف إلى ذلك فإن ووصولهم إلى المعلومات اللازمة يساعدهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة واستنادا الى أسس معرفية متينة مما يعزز الإبداع.

### ثالثا: أثر تفسير المعلومات في الإبداع التنظيمي

تعتبر المعرفة الناشئة في المنظمة كمصدر للفرص بحد ذاتها بحيث يمكن لتفاعل المعرفة بين الأفراد إلى إيجاد علاقات تفسير جوهريه بين ما يتواجد من معلومات وبيانات تنشئ فرصا بإمكانها المساهمة في تحقيق مزايا وأفكار جديدة وذلك من خلال الكميات الفائضة من المعرفة (حفاظ ، 2022، صفحة 155) .

فالتفسير السليم وتوفير المعلومات الدقيقة والتوجيه الواضح والفهم المشترك للأهداف والتحديات يحفز الأفراد على الإبداع و إيجاد حلول جديدة تساعد في إرشاد الفرق والموظفين نحو رؤية مشتركة.

ومن خلال توفير المعلومات اللازمة و شرح التفاصيل و توضيح السياق يمكن لتفسير المعلومات أن تخلق بيئة تساهم في الإبداع التنظيمي فعندما يكون للأفراد فهم واضح للمعلومات المتاحة والتحديات التي يواجهونها فإنهم يصبحون أكثر قدرة على التفكير الإبداعي و توليد الافكار جديدة.

كما يمكن للتفسير الجيد وتوفير المعلومات أن يحفز التفكير الخلاق والإبداع في المنظمة فعندما يكون للأفراد وعلى مختلف المستويات معرفة دقيقة بالوضع الحالي وتوقعات المستقبل فإنهم يصبحون أكثر قدرة على استكشاف وتجريب الأفكار الجديدة والمبتكرة.

### رابعاً: أثر الذاكرة التنظيمية في الإبداع التنظيمي

إن الفهم الجيد للذاكرة التنظيمية لا بد أن يركز على المحتوى وكيف يمكن الاحتفاظ بها بشكل أفضل من الحاويات التكنولوجية وكيف يمكن للقادمين الجدد للمنظمة الاستفادة على أفضل وجه من الدروس المتراكمة وأفضل الممارسات للتخفيف من فقدان أو نسيان أو عدم نقل المعرفة و لدراية الفنية (حمودة ، 2018 ، صفحة 150).

تساعد الذاكرة التنظيمية في جمع و تنظيم المعلومات والبيانات المهمة والتي بدورها تتيح للمنظمة استخدام المعلومات المخزنة لتحليل الاتجاهات والنماذج واكتشاف الفرص الجديدة، كما يمكن أن تساعد في تخزين الخبرات والمعرفة المكتسبة من مشاريع سابقة وتجارب ناجحة يمكن للمنظمة الاستفادة من هذه الخبرات لتحسين العمليات وتحليل أفكار إبداعية جديدة. فعندما يكون للعاملين ذاكرة تنظيمية قوية فإن هذا يمكنهم من الوصول بسهولة إلى المعلومات والأفكار والمفاهيم ذات الصلة مما يساهم في توفير بيئة ملائمة للإبداع والإبتكار حيث يمكن للأفراد استدعاء المعرفة المخزنة لديهم وتوليد حلول جديدة و فريدة للتحديات المطروحة. كما يمكن للذاكرة التنظيمية أن تساعد في عمليات التخطيط والتنظيم الفعال مما يمكن المنظمة من استدعاء الأنماط والإجراءات المخزنة في الذاكرة لتنظيم المهام وتحسين كفاءة العمليات الداخلية.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تعددت الدراسات التي تناولت متغير التعلم التنظيمي وعلاقته بمتغير آخر، كما تنوعت الدراسات التي تطرقت إلى متغير الإبداع وعلاقته أيضاً بمتغير آخر، في حين كانت الدراسات التي تدرس العلاقة بين متغيري التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي قليلة.

### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

سننظر في هذا المطلب إلى أبرز الدراسات التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي باللغتين العربية والأجنبية والتعقيب عليها .

### أولاً: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة (محمد الظالمي، 2010) بعنوان: التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسين في جامعات الفرات الأوسط. هدفت هذه الدراسة إلى تناول التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة ومعرفة مدى تبني الجامعات المبحوثة للتعلم التنظيمي بأبعاده (إكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية ) في تعزيز قدراتها التنافسية. استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغ حجم العينة التي شملتها الدراسة 230 مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات إرتباط وتأثير معنوي وذات دلالة إحصائية بين التعلم

التنظيمي والقدرات التنافسية وبدرجات متفاوتة.

2- دراسة (خديجة بلموهوب، 2012) بعنوان دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة وخصائص التعلم التنظيمي السائد في المؤسسات محل الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والإستبانة كأداة لجمع المعلومات وأجريت الدراسة على عينة قياسها 30 مؤسسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى نفي الفرضيات جزئيا التي نصت على أن التعلم التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة يحسن أدائها الإجتماعي من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي وتوفير جو مناسب للعمل.

3- دراسة ( بلقاسم جوادي، 2015) بعنوان: التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط. هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين من وجهة نظر عينة من العمال لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، حيث تم الاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، كما أختيرت عينة من العمال بلغ حجمها 111 مفردة كعينة للدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين، وجاء مستوى التعلم متوسطا فيما كان مستوى تمكين العاملين مقبولا مما يعكس دور وفعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة والحرية لدى العاملين وشعور العمال وتنمية مستوى التمكين لديهم.

4- دراسة ( قمري حياة، 2017) بعنوان " أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال للأدوية وتم اختبار ذلك عن طريق تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين ، حيث تم الاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات وفق المنهج الوصفي التحليلي ، وقد بلغت عينة الدراسة 55 مفردة تمثلت في مجموعة من الاطارات بمجمع صيدال.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية وتأثير إيجابي بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال ، ويقوم مجمع صيدال بالشراكة مع مؤسسات أخرى قصد التعلم منهم كما يقوم باستئجار خبراء المعرفة من مراكز الخبرة والاستشارات من أجل الاستفادة والتعلم.

5- دراسة (رانية حفاظ، 2022) بعنوان مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية ، دراسة حالة مؤسسة كوندور. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة التعلم التنظيمي بعملياته المتمثلة في (اكتساب المعرفة ، توزيع المعلومات ، تفسير المعلومات ، الذاكرة التنظيمية ) في تدعيم الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (التكلفة المنخفضة ، الابتكار ، الابداع و الجودة ) في المؤسسة الجزائرية كوندور ، وتم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع بيانات الدراسة حيث وجهت لعينة من إطارات مؤسسة

كوندور حيث بلغ حجم العينة 450 مفردة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين التعلم التنظيمي وتدعيم الميزة التنافسية وعلاقة غير مباشرة بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية بوجود العوامل الداعمة للتعلم التنظيمي.

### ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية

#### 1- دراسة ( Ferdinandus Sampe ,2012 ) بعنوان

##### **The Influence Organizational Learning On performance Indonesian SMES**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في المستوى الحالي لممارسات التعلم التنظيمي (التمكين ،الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية ) في الشركات الصغيرة والمتوسطة في دولة نامية (اندونيسيا ). تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها عبر الانترنت على عينة حجمها 1000 مفردة.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية كبيرة بين المتغيرين (الممارسات والتعلم التنظيمي ) ماعدا المسار المباشر من القيادة التحويلية إلى التعلم التنظيمي ، ومع ذلك فهي تؤثر على التعلم التنظيمي من خلال التمكين والثقافة التنظيمية، وأن الثقافة التنظيمية هي المحدد الرئيسي للتعلم التنظيمي، وأن الثقة وثقافة الثقة بين الموظفين داخل المنظمة كانتا وجهان أساسيان للتعلم التنظيمي .

#### 2- دراسة ( Shahram Gilaninia ,2013 ) بعنوان

##### **The Relation ship between Organizational Learning and competitive strategies and its Impact on performance of business and customer .**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين التعلم التنظيمي والإستراتيجيات التنافسية وتأثيرها على أداء العميل والأعمال ذلك بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي و الإستبانة كأداة لجمع البيانات . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي له علاقة بإستراتيجية قيادة التكلفة ، و تطوير المرونة الإستراتيجية ، وأيضاً المرونة الاستراتيجية لها علاقة بإستراتيجية التمايز واستراتيجية قيادة التكلفة، إضافة إلى وجود علاقة بين إستراتيجية التمايز وأداء العميل والأعمال، وإستراتيجية قيادة التكلفة مع أداء العميل .

#### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى أبرز الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع التنظيمي باللغتين العربية والأجنبية.

#### أولاً: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة ( حمودة نسيم، 2018 ) بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية حيث تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي ، وقد بلغ حجم العينة 192 مفردة تمثلت في إطارات في 45 مؤسسة جزائرية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، كما أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لجميع أبعاد إدارة المعرفة (استراتيجيات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة) على أبعاد الإبداع التنظيمي (سيرورة العملية الإبداعية، القدرات الإبداعية لدى الموظفين) معداً بين استراتيجيات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية لدى الموظفين.

2- دراسة (محمد الصفدي، 2019) بعنوان أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عملية خلق المعرفة في الإبداع التنظيمي بأبعاده (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات) في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات واستخدمت عينة مكونة من 347 مفردة وفق المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لعملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، كما بينت النتائج وجود أثر لأبعاد التنشئة الاجتماعية والتجميع والإستيعاب على الإبداع التنظيمي في حين بينت النتائج عدم وجود أثر لبعد التجسيد على الإبداع التنظيمي.

3- دراسة (بن بجي سعاد، 2019) بعنوان إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة كوندور. هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى إدراك وممارسة إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية ومدى تأثير هذه الممارسة على الإبداع التنظيمي، حيث تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ حجم العينة 110 مفردة تمثلت في الإطار العام للعاملين في المؤسسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المعرفة بعملياتها وبنياتها التحتية أثر إيجابي كبير على الإبداع التنظيمي.

4- دراسة (مقراش فوزية وآخرون، 2020) بعنوان تمكين الموارد البشرية وأثرها على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تمكين الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، القدرة على الربط والتحليل) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال دراسة عينة مكونة من 217 مفردة باستخدام أداة الإستبانة وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتمكين الموارد البشرية على الإبداع التنظيمي ويرجع هذا الأثر إلى كفاءة العامل واستقلالته.

5- دراسة (نواف الطيبشات، 2020) بعنوان دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة وتوضيح كيفية تطبيقه وكذلك التعرف على مقومات ومعوقات الإبداع التنظيمي، وذلك من

خلال دراسة عينة مكونة من 284 مفردة وتم استخدام الأداة الأكثر شيوعا وهي الإستبانة لجمع البيانات اللازمة وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية بين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي وبين مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي في العمل، كما و أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين مفهوم ودلالة الإبداع التنظيمي وبين معوقات الإبداع التنظيمي، ولم يظهر وجود علاقة ارتباطية بين مجالات الاستفادة من الإبداع التنظيمي وبين معوقات الإبداع التنظيمي.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

#### 1- دراسة ( Celik ,Iraz,cakici&celik2014 ) بعنوان

**The Effectsof Emloyee Empowerment Applications on Organizational Creativty And Innovativeness In Enterpises : The Case of OIZ .**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير تمكين الموظفين على الإبداع التنظيمي المنطقة الصناعية المنظمة (OIZ) بتركيا ، حيث تم استخدام تقنية المسح من خلال دراسة عينة مكونة من 52 مفردة وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين تمكين الموظفين والإبداع التنظيمي وأن الشركات التي تعمل تزيد تطبيقات تمكين الموظفين من إبداعها التنظيمي والابتكار في نفس الوقت وهذا يعتمد على وجود وجهة نظر مشتركة بين المدير والموظفين في وجهة نظر الاهداف و الفوائد المتوقعة .

#### 2- دراسة ( Saed Akram Mohammed al –Sahimat 2016 ) بعنوان

**The impact Of the Administrative Empowerment in organizational creativity : An Analytical Study from the perspective of Employees in University Of Mutah in Jordan .**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جامعة موتة ولتحقيق أهداف الدراسة ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، والإستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال دراسة عينة عشوائية مكونة من 100 مفردة .

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن المتغيرات الفرعية المتعلقة (تدريب الموظفين ، التواصل الفعال ) كلها لها تأثير في تغيير الإبداع التنظيمي في حين لم يكن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية من المتغير الفرعي ( تفويض السلطة ) في الإبداع .

### المطلب الثالث: الدراسات حول العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي

سنتطرق في هذا المطلب إلى أبرز الدراسات التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي و الإبداع التنظيمي معا باللغتين العربية والأجنبية.

#### أولاً: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة ( بلخضر مسعودة ، 2015 ) تحت عنوان استراتيجيات التعلم التنظيمي و أثرها في الإبداع بالمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة فرتيال بعنابة .هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي( استراتيجيات التعلم بالتأكيد على الكفاءة ،الابتكار ،التوجهات ،المهنية ) و أثرها في الابداع بمؤسسة فرتيال بعنابة و قياس أثر العوامل الديموغرافية و الوظيفية في كل منهما و لتحقيق هذه الغاية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم اختبار عينة مكونة من 150 مفردة

و توصلت نتائج الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي على الإبداع بالإضافة الى تسجيل فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين نحو الإبداع

2- دراسة( خيرة عيشوش ورفيقة بوسالم ، 2016 ) بعنوان تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية : نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي. هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على القدرة على الإبداع في المؤسسات الجزائرية ، وقد استخدمت هذه الدراسة النماذج السببية واقترحت نموذج مفاهيمي بالإستناد على التحليل والقراءة النظرية العميقة للأدبيات المرتبطة بمجال التعلم التنظيمي ، تم الاعتماد على عينة مكونة من 120 مفردة شملت المديرين والموظفين في شركات الأدوية الجزائرية (صيدال )، وقد تم استخدام المعادلات الهيكلية SEM من خلال برنامج التحليل الهيكلي AMOS 22 لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات وصلاحية وملائمة النموذج النظري.

وقد توصلت نتائج البحث التجريبي بأن التعلم التنظيمي له علاقة ايجابية ومعنوية بإدارة المعرفة ، وكذلك العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي هي ايجابية ، وهناك تأثير إيجابي وهام للتعلم التنظيمي على الإبداع التنظيمي بشركة صيدال .

3- دراسة (زلاسي سامر ، 2016 ) بعنوان أثر التعلم التنظيمي على القدرات الإبداعية للعاملين دراسة حالة قطاع الاتصالات (جازي ،موبيليس ،أوريدو ) بولاية الوادي. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية للعاملين في هذه المنظمات المبحوثة وتوضيح وتفسير طبيعة التأثير بينهما إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد، وتم جمع البيانات بواسطة الإستبانة وتم اختيار عينة مكونة من 89 مفردة وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد لدى المنظمات مستوى مقبول من التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية، كما يؤثر التعلم التنظيمي معنويا في تدميتها وأسفرت نتائج اختبار العلاقة عن وجود علاقة قوية ومعنوية بين التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية للعاملين

4- دراسة (عمارة سلمى ، بارك نعيمة، 2018) بعنوان **التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير كلا من التدريب والتعلم التنظيمي على خلق الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتبيان مدى تطبيقها لكلا من التدريب والتعلم التنظيمي إلى جانب واقع الإبداع في هذه المؤسسة، وقد اعتمد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة والمقابلة كأداة لجمع البيانات.

و توصلت نتائج الدراسة تفيد بعدم وجود علاقة بين التدريب والتعلم التنظيمي وخلق الإبداع في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة كون هذه الأخيرة لا تهتم بشكل خاص بالإبداع.

**ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية**

دراسة ( Jimenez- Jimenez and sanz-valle ,2011 ) بعنوان

### **Innovation , Organizational Learning and performance**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي على الإبداع التنظيمي و الأداء التنظيمي إضافة إلى معرفة أثر الإبداع التنظيمي على الأداء التنظيمي ، حيث تمت الدراسة على عينة مكونة من 451 مؤسسة إسبانية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إيجاد علاقة إيجابية بين الإبداع و الأداء و بين التعلم التنظيمي و الأداء و بين التعلم التنظيمي و الإبداع التنظيمي . كما بينت الدراسة أن أثر التعلم التنظيمي على الإبداع التنظيمي أكبر منه على الأداء، وهذا يعني بشكل ضمني أن أثر التعلم التنظيمي على الأداء يكون بوساطة من الإبداع التنظيمي . ومن نتائج الدراسة أيضا ، أن العلاقة بين التعلم التنظيمي و الإبداع التنظيمي و الأداء تبقى إيجابية .

**ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة**

اشتملت الدراسات السابقة على متغيرات الدراسة الحالية المتمثلة في التعلم التنظيمي و الإبداع التنظيمي إما معا أو كل متغير مرتبط مع موضوع آخر .

- تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي؛
- تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في اعتمادها على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة (الظالمي، 2010) و(حفاظ، 2022) من حيث أبعاد التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة ، توزيع المعلومات ، تفسير المعلومات ،الذاكرة التنظيمية ) .

أما فيما يخص أوجه الاختلاف فيمكن إيجازها فيما يلي:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة؛
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الإطار الزمني والمكاني؛

- تختلف الدراسة الحالية عن أغلب الدراسات السابقة في تحديد أبعاد التعلم التنظيمي؛ وفي الأخير يمكن استخلاص أهم جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير التعلم التنظيمي والمتعلقة بالإبداع التنظيمي وتلك التي تناولت العلاقة بينها، حيث نوجزها فيما يلي:
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية؛
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد التعلم التنظيمي؛
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء وتصميم الإستبانة.

**الخلاصة:**

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى بعض المفاهيم والجوانب المتعلقة بالتعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي، وخلصنا إلى أن التعلم التنظيمي أصبح موردا حاسما ومصدرا إستراتيجيا يضمن للمنظمة تحقيق التميز من خلال الرفع من القدرات المعرفية للأفراد بالمنظمة وذلك عن طريق إكتساب وتشارك المعارف الجديدة و تفعيل الذاكرة التنظيمية ، كما يعتبر التعلم التنظيمي المحرك الرئيسي لقدرة المنظمة على البقاء و التكيف مع بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير .

كما خالصنا إلى أن الإبداع التنظيمي مصدر أساسي لتعزيز تنافسية المنظمات فهو يساهم في تقديم المنتجات الجديدة و تغيير العملية الإنتاجية ، و هو عنصر حيوي وهام بالنسبة للمنظمات من أجل إيجاد الأفكار والحلول الإبداعية التي من شأنها أن ترتقي بالمنظمة وترفع من مستويات أدائها وقدرتها على استغلال الفرص ومواجهة التحديات والتحديات المختلفة .

ويمكننا القول أن الإبداع يقوم على أساس إدخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات التي تتيحها المنظمة والذي يتطلب التعلم المستمر من أجل إستعاب و تطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف المنظمة ، وعلى المنظمات بناء قاعدة معرفية مبنية على ثقافة التعلم المستمر و ذلك من خلال الأثر الذي يلعبه هذا الأخير في الإبداع التنظيمي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية  
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية  
المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الجانب النظري للدراسة على أرض الواقع، حيث وقع اختيارنا على المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - لتكون محلا للدراسة، من خلال التعرف على مستوى ممارسة التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي ، ودراسة أثر التعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي بها.

لذلك سيتم في هذا الفصل إبراز المنهجية المتبعة في الدراسة والتي تشمل التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، وكذا تصميم الإستبانة كأداة لجمع البيانات مع عرض بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجتها بالإضافة إلى اختبار أداة الدراسة، ثم عرض نتائج الدراسة المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والنتائج المتعلقة بمتغيري الدراسة وكذلك نتائج اختبار الفرضيات، وفي الأخير مناقشة النتائج.

**المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

نسعى من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة واستعراض محاورها ، تحديد الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات المتحصل عليها، وفي الأخير اختبار أداة الدراسة.

**المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة**

سننتظر في هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة.

**أولاً: مجتمع الدراسة**

أجريت هذه الدراسة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - وهي مؤسسة ذات نشاط إقتصادي، خدماتي، وتجاري، تندرج تحت قطاع الخدمات بطابع شركة ذات رأس مال، ونشأت المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع -جيجل- حينما تجسدت الصلاحيات المتمثلة في سن قانون 2000/03 في 2005/08/05 الخاص بإعادة تنظيم قطاع البريد والمواصلات الذي جاء لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم والسياسة القطاعية عن الإستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ تم تقسيم وزارة البريد والمواصلات إلى فرعين حيث تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية وتتمثل في بريد الجزائر وثانيهما خاص بالإتصالات المسماة اتصالات الجزائر بمختلف فروعها .

وتعمل إتصالات الجزائر على استقبال الزبون والنظر في حاجاته وطلباته ، وعرض المنتج ثم بيعه، و تقوم بخدمات ما بعد البيع، وهي تغطي كافة تراب الولاية بمختلف أنواع خدماتها سواء إتصالات سلكية أو لا سلكية وهي تصرف خدماتها مع مختلف الأسواق منها :موبيليس ، فروع مجمع إتصالات الجزائر ،الوكالات التجارية للإتصالات ، الإتصالات الفضائية .

يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة متكاملة من الأفراد أو الأشياء أو الأعداد أو القياسات لها خاصية مشتركة يمكن ملاحظتها و يراد تحليلها، و يقسم المجتمع إلى قسمين إما منته وهو الذي يمكن حصر جميع أفراده مثل عدد الطلاب أو غير منته وهو الذي لا يمكن حصر أفراده مثل ذرات الهواء و جزيئات الماء (عزام ، 2006، صفحة 16).

أما المجتمع المستهدف في هذه الدراسة فيضم جميع موظفي المديرية العملية لإتصالات الجزائر - فرع جيجل - والبالغ عددهم 70 موظف.

**ثانياً: عينة الدراسة**

تعرف العينة على أنها جزء من مجتمع الظاهرة قيد الدراسة تؤخذ بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع بقصد التعرف على خصائص المجتمع ومن تم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي (عزام ، 2006 ، صفحة 16).

ونظرا لصعوبة دراسة المجتمع ككل بسبب عدم سماح المسؤولين لنا بذلك لجأنا إلى اختيار عينة من مجتمع الدراسة وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث قمنا بتوزيع 55 إستبانة تم استرجاع 51 إستبانة لتشكيل بذلك عينة الدراسة.

### المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة، وهذا لاعتبارها الأداة الأكثر ملاءمة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة. وتعرف بأنها وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات المشكلة قيد الدراسة أو للإجابة عن أسئلة البحث والتي تكون معدة مسبقا ليقوم المبحوث بتسجيل إجابته عنها باختيار أحد البدائل المحددة من قبل الباحث (مطر، 2019، صفحة 23).

وتم تصميم الإستبانة بالإعتماد على الأدبيات النظرية للدراسة وكذا الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع محل الدراسة . وتغطي الإستبانة ثلاثة محاور رئيسية وهي :

**المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن المستوى التعليمي، سنوات العمل، الفئة الوظيفية.

**المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير المستقل (التعلم التنظيمي ) ويتضمن 20 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد:

- البعد الأول : إكتساب المعرفة ويضم العبارات (من 1 إلى 5)؛
- البعد الثاني: توزيع المعلومات ويضم العبارات (من 6 إلى 10)؛
- البعد الثالث: تفسير المعلومات ويضم العبارات ( من 11 إلى 15)؛
- البعد الرابع: الذاكرة التنظيمية وتضم العبارات ( من 16 إلى 20).

**المحور الثالث:** خاص بالمتغير التابع (الإبداع التنظيمي) ويتضمن 22 عبارة مقسمة على خمسة أبعاد:

- البعد الأول: الطلاقة و يضم العبارات( من 21 إلى 25)؛
- البعد الثاني: الأصالة ويضم العبارات (من 26 إلى 29)؛
- البعد الثالث: المرونة ويضم العبارات (من 30 إلى 34)؛
- البعد الرابع: الحساسية للمشكلات ويضم العبارات (من 35 إلى 38)؛
- البعد الخامس: المخاطرة و يضم العبارات (من 39 إلى 42).

وقد قابل عبارات المحور الأول والثاني مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي :

### الجدول رقم(03): مقياس - ليكرت - LIKERT الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

source : (Sekaran, 2004, p. 197)

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بجمعها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (social Statistical Package for social sciences) والذي يرمز له باختصار (Spss)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة من الأساليب والإختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي. بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الإستبانة تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت كالتالي:

(4=1-5)، ثم تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0.8=5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8=0.8+01)، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

الجدول رقم (04): فئات مقياس (ليكارت-Likert) الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى	[1.80 - 1]	غير موافق بشدة	01	ضعيف جدا
الثانية	[2.6-1.81]	غير موافق	02	ضعيف
الثالثة	[3.40-2.61]	محايد	03	متوسطة
الرابعة	[4.20-3.41]	موافق	04	مرتفعة
الخامسة	[5-4.21]	موافق بشدة	05	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

#### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبانة تتمثل فيما يلي:

1- التكرارات المطلقة: (Frequencies) والنسب المئوية (Percentage): تم الإستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات الأجزاء الخاصة بالإستبانة.

2- المدى: هو الفرق بين أكبر مشاهدة و أصغر مشاهدة ، أي المسافة بين أعلى و أدنى درجة في التوزيع ، و فائدة المدى (الفقي ، 2014 ، صفحة 122).

2- المتوسط الحسابي (Mean): يعتبر المتوسط الحسابي أكثر المتوسطات والمقاييس شهرة وأكثرها استخداما، ويعرف بأنه القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة لكان مجموع القيم الجديدة مساويا لمجموع القيم الاصلية ويستخدم المتوسط الحسابي في حالة البيانات الرقمية فقط (الفيل ، 2018)، ويساعد في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي، وتم استخدامه في تحليل التباين لدلالة الفروق بين متوسطات التعلم والإبداع التنظيمي.

**3- الإنحراف المعياري (Standard deviation):** يعتبر الإنحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت ويقوم في جوهره على حساب إنحرافات الدرجات عن متوسطها وهو يساوي الجذر التربيعي لمتوسط الإنحرافات (مطر، 2019، صفحة 15). تم استخدامه من أجل معرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

**4- معامل الارتباط بيرسون (R Pearson correlation coefficient):** لمعرفة درجة الارتباط بين متغيري الدراسة المستقل والتابع بالإضافة لدراسة الإتساق الداخلي بين عبارات الإستبانة والبعد أو الجزء الذي تنتمي إليه (حمودة ، صفحة 162).

**5- معامل التحديد ( $R^2$ ):** يمثل النسبة المئوية للتابين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج وهو يدل على مدى اقتراب المشاهدات من خط الإنحدار (البلداوي ، 2009، صفحة 233).

**6- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach):** تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)، و يأخذ هذا المعامل قيمة ما بين الصفر و الواحد ، حيث كلما اقترب من الواحد يعني ثباتا أكثر لأداة الدراسة، و القيمة المنطق عليه هو أن يكون معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 (حفاظ ، 2022، صفحة 201) .

**7- معامل الإلتواء والتفطح (skewness and kurtosis):** الإلتواء هو مقياس يعطي فكرة عن تركز قيم المتغير فإذا ما كانت قيم هذا المتغير تتمركز باتجاه القيم الصغيرة أكثر من تركزها باتجاه القيم الكبيرة فإن توزيع هذا المتغير ملتوي نحو اليمين وتكون قيمة الإلتواء موجبة، وإذا كان ملتوي نحو اليسار فإن قيمة الإلتواء سالبة. أما إذا كانت قيمة معامل الإلتواء صفرا فإن التوزيع يكون طبيعيا كما يمثل التفطح تكرارات القيم على طرفي هذا المتغير وهو يمثل أيضا درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي (مطر، 2019، صفحة 139) . تم استخدامه بغية التأكد من أن البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي.

**8- الإنحدار الخطي المتعدد:** يستخدم لمعرفة أثر أبعاد المتغير المستقل على التابع (ترغيني ، صفحة 228) .

**9- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance):** للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

**10- إختبار T في حالة العينة الواحدة :** يستخدم في حالة إختبار المتوسط لعينة واحدة و هذه الحالة تعد من الحالات الخاصة جدا لإختبار T وفيها يتم مقارنة متوسط عينة ما (عينة واحدة ) بمتوسط مجتمع معروف . (القي ، 2014، صفحة 143) .

#### المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب اختبار أداة الدراسة، من حيث صدقها وثباتها.

## أولاً: صدق أداة الدراسة

للتأكد من مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله، تم الإعتماد في دراستنا على نوعين من الصدق هما:

## 1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة

من أجل التأكد من صدق الإستبانة ظاهرياً تم عرضها في صورتها الأولية (الملحق رقم 01) على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة ذوي الإختصاص (الملحق رقم 02) بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جبل-؛ حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظاتهم لإخراجها في صورتها النهائية كما هو موضح في (الملحق رقم 03) مما جعل القياس أكثر دقة وموضوعية .

## - الصدق الداخلي (البنيائي) لأداة الدراسة

من أجل التأكد من الصدق الداخلي لعبارات الإستبانة تم حساب معامل الارتباط "بيرسون"، وذلك لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الإستبانة مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما يلي:

## - صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (إكتساب المعرفة) من المحور الأول

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد إكتساب المعرفة.

## الجدول رقم (05): صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد " إكتساب المعرفة "

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R مع البعد	مستوى المعنوية
01	تمتلك المديرية مصادر مختلفة للحصول على المعرفة	0.361**	0.009
02	تحرص المديرية على جذب واستقطاب الأفراد ذوي المعارف والمهارات و الخبرات	0.569**	0.000
03	تمتلك المديرية أنظمة معلومات حديثة تمكنها من الحصول على المعارف بشكل مستمر	0.662**	0.000
04	تتبنى المديرية استراتيجية البحث و التطوير بهدف خلق معرفة جديدة	0.750**	0.000
05	تشجع المديرية العاملين على اكتساب المعرفة من خلال القيام بالمحاولات و التجارب الجديدة	0.730**	0.000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد إكتساب المعرفة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.361 و0.750) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لجميع عبارات هذا البعد أقل من 0.01 مما يدل على أن عبارات بعد إكتساب المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (توزيع المعلومات) من المحور الأول  
يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد توزيع المعلومات  
الجدول رقم (06): صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد " توزيع المعلومات "

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
06	تعتمد المديرية على تكنولوجيا المعلومات الحديثة في نشر وتوزيع المعلومات	0.715**	0.000
07	تشجع المديرية العمل الجماعي و الفرقي لنقل وتبادل المعلومات	0.686**	0.000
08	تحرص المديرية على اتاحة المعلومات المتعلقة بأهدافها وسياساتها لجميع العاملين	0.778**	0.000
09	تتبنى المديرية ثقافة تشاركية لضمان تشارك المعلومات	0.807**	0.000
10	يسمح نظام الاتصال في المديرية بتدفق المعلومات في جميع الإتجاهات	0.802**	0.000

\*\* دال إحصائيا عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد توزيع المعلومات والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.686 و0.807) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لجميع عبارات هذا البعد أقل من 0.01، مما يدل على أن عبارات بعد توزيع المعلومات صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (تفسير المعلومات ) من المحور الأول  
يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد تفسير المعلومات.  
الجدول رقم (07): صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد " تفسير المعلومات "

رقم العبارة	العبارات	معامل الإرتباط R	مستوى المعنوية
11	تحرص المديرية على تفسير ما لديها من معلومات و إزالة أي لبس لدى العاملين	0.708**	0.000
12	توفر المديرية أنظمة معلومات تسمح للعاملين بترجمة المعلومات و تفسيرها	0.669**	0.000
13	تعتمد المديرية على اللقاءات و المؤتمرات لمناقشة وتفسير المعلومات	0.795**	0.000
14	يتم تشكيل وحدات متخصصة لترجمة المعلومات بشكل دوري	0.817**	0.000
15	تحرص المديرية على اتخاذ القرارات بناء على نتائج المعالجة الدقيقة للمعلومات المتحصل عليها	0.771**	0.000

\*\* دال إحصائيا عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (07) أن قيم معاملات الإرتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد تفسير المعلومات والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.669 و 0.817) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لجميع عبارات هذا البعد أقل من 0.01، مما يدل على أن عبارات بعد تفسير المعلومات صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (الذاكرة التنظيمية) من المحور الأول يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الذاكرة التنظيمية. الجدول رقم (08): صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد " الذاكرة التنظيمية "

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
16	تعتمد المديرية على توثيق المعلومات و المعارف في السجلات والنشرات و الدوريات	0.546**	0.000
17	تمتلك المديرية قاعدة بيانات إلكترونية لخرن واسترجاع المعلومات و المعارف	0.679**	0.000
18	تعتمد المديرية على النظم الخبيرة لخرن المعرفة واسترجاعها عند الحاجة	0.802**	0.000
19	يمكن استرجاع وتحديث المعارف المخزنة وفق إجراءات بسيطة	0.818**	0.000
20	تحوز المديرية كفاءات بشرية تشكل قاعدة معرفة و مستودعات للمعرفة	0.338*	0.015

\*\* دال إحصائيا عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

\* دال إحصائيا عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارات (16،17،18،19) من عبارات بعد الذاكرة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.546 و0.818) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية للعبارات (16،17،18،19) أقل من 0.01، أما بالنسبة للعبارة رقم (20) فكان معامل الارتباط 0.338 ومستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يدل على أن عبارات بعد الذاكرة التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (الطلاقة) من المحور الثاني  
يوضح الجدول التالي نتائج الاختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الطلاقة.  
الجدول رقم (09): صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد "الطلاقة"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
21	أمتلك القدرة على طرح أكبر عدد من الأفكار خلال فترة محددة	0.691**	0.000
22	أستطيع التعبير عن أفكاري بكلمات متصلة تناسب موقف معين	0.668**	0.000
23	أستطيع طرح أفكار من شأنها تقديم حلول سريعة لمشاكل العمل	0.626**	0.000
24	أستوعب أفكار الآخرين وأعمل على تطويرها	0.718**	0.000
25	أعبر عن أفكاري حتى لو كانت مخالفة لأفكار الآخرين	0.613**	0.000

\*\* دال إحصائيا عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الطلاقة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.613 و 0.718) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لجميع عبارات هذا البعد أقل 0.01، مما يدل على أن عبارات بعد الطلاقة صادقة لما وضعت لقياسه .

- صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (الأصالة) من المحور الثاني  
يوضح الجدول التالي نتائج صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الأصالة  
الجدول رقم (10): صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد "الأصالة"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
26	أمتلك القدرة على طرح أفكار نادرة و متميزة	0.701**	0.000
27	أبتعد عن تقليد أفكار الآخرين المتعلقة بالعمل	0.712**	0.000
28	أحرص على اعتماد طرق واساليب جديدة في أداء مهامي	0.805**	0.000
29	أقدم في الغالب اقتراحات جديدة لتطوير اجراءات العمل	0.789**	0.000

\*\* دال إحصائيا عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الأصالة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.701 و 0.805) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى

المعنوية لجميع عبارات هذا البعد أقل من 0.01، مما يدل على أن عبارات بعد الأصالة صادقة لما وضعت لقياسه.

### - صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (المرونة) من المحور الثاني

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد المرونة.  
الجدول رقم (11): صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد " المرونة "

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
30	أمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	0.495**	0.000
31	مستعد لتغيير طرق و أساليب العمل بشكل مستمر	0.590**	0.000
32	مستعد لتغيير موقفي بدون تدمر إذا ما اقتنعت بعدم صحته	0.784**	0.000
33	مستعد لتغيير طريقة تفكيري حسب ما يتطلبه الموقف	0.765**	0.000
34	أحرص على التكيف مع التغييرات الحاصلة فب بيئة العمل	0.666**	0.000

\*\* دال إحصائيا عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد

المرونة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.495 و 0.784) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى

المعنوية لجميع عبارات هذا البعد أقل من 0.01، مما يدل على أن عبارات بعد المرونة صادقة لما وضعت لقياسه.

### - صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع ( الحساسية للمشكلات ) من المحور الثاني

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد الحساسية للمشكلات.

الجدول رقم (12): صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد " الحساسية للمشكلات "

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
35	امتك القدرة على ادراك اوجه القصور في المواقف المختلفة	0.779**	0.000
36	امتك القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	0.765**	0.000
37	امتك القدرة على تحليل مشكلات العمل و تحديد ابعادها بدقة	0.867**	0.000
38	اخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	0.762**	0.000

\*\* دال إحصائيا عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.762 و 0.867) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لجميع عبارات هذا البعد أقل من 0.01، مما يدل على أن عبارات بعد الحساسية للمشكلات صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الخامس (المخاطرة) من المحور الثاني  
يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المخاطرة.  
الجدول رقم (13): صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد " المخاطرة "

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
39	مستعد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي أقوم بها	0.404**	0.000
40	أتحدى الصعاب مهما كانت المواقف التي تعترضني في عملي	0.611**	0.000
41	أقوم بتجريب أساليب جديدة في العمل و ان كانت احتمال فشلها واردا	0.758**	0.000
42	أعتقد ان هناك فرص يمكن اقتناصها بالمخاطرة المحسوبة	0.629**	0.000

\*\* دال إحصائيا عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد المخاطرة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.404 و 0.758) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لجميع عبارات هذا البعد أقل من 0.01، مما يدل على أن عبارات بعد المخاطرة صادقة لما وضعت لقياسه.

- صدق الإتساق البنائي لأبعاد المحور الأول (التعلم التنظيمي)  
يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الإتساق الداخلي لأبعاد محور التعلم التنظيمي.

الجدول رقم (14):الصدق الداخلي لمحور التعلم التنظيمي ككل

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
01	إكتساب المعرفة	0.739**	0.000
02	توزيع المعلومات	0.869**	0.000
03	تفسير المعلومات	0.827**	0.000
04	الذاكرة التنظيمية	0.411**	0.003

\*\* دال إحصائيا عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور التعلم التنظيمي، والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.411 و 0.869) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لجميع الأبعاد أقل من 0.01 مما يدل على أن أبعاد المحور الأول المتمثل في التعلم التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

#### - صدق الإتساق البنائي لأبعاد المحور الثاني (الإبداع التنظيمي)

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الإتساق الداخلي لأبعاد محور الإبداع التنظيمي.

الجدول رقم (15):الصدق الداخلي لمحور الإبداع التنظيمي ككل

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
01	الطلاقة	0.802**	0.000
02	الأصالة	0.736**	0.000
03	المرونة	0.745**	0.000
04	الحساسية للمشكلات	0.798**	0.000
05	المخاطرة	0.669**	0.000

\*\* دال إحصائيا عند مستوى عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور الإبداع التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.669 و 0.802) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لجميع هذه الأبعاد أقل من 0.01 مما يدل على أن أبعاد المحور الثاني المتمثل في الإبداع التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه، و بالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

## ثانياً: ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) تم حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل من المحورين بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي. وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم ( 16): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

الرقم	المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الأول	التعلم التنظيمي	0.851
الثاني	الابداع التنظيمي	0.872
	الكلي	0.906

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول التعلم التنظيمي فاق 80 %، حيث بلغ 85.1 % بمعنى أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية جداً؛

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني الإبداع التنظيمي فاق 80 %، حيث بلغ 87.2 % بمعنى أن معامل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية جداً؛

- معامل ألفا كرونباخ الكلي لمحور التعلم التنظيمي ومحور الإبداع التنظيمي فاق 90 %، حيث بلغ 90.6 % بمعنى أن معامل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات عالية جداً.

من خلال ما سبق يتضح أن أداة الدراسة (الإستبانة)، تتمتع بدرجة ثبات عالية جداً تسمح لنا باستخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

## المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على المستويات السائدة للتعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي في المديرية محل الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

## المطلب الأول: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

نهدف من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات العمل.

## أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	27	52.9%
أنثى	24	47.1%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (17) أن هنالك تقارب بين عدد الذكور والإناث حيث بلغ عدد الذكور (27) فرد من أفراد العينة ، وهم يمثلون ما نسبته 52.9% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث (24) أي ما نسبته 47.1% من الحجم الإجمالي للعينة. و يرجع هذا التقارب إلى طبيعة العمل بالمديرية الذي لا يتطلب جهد عضلي بل يعتمد على القدرات المعرفية.

## ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	4	7.8%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	37.3%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	21	41.2%
50 سنة فأكثر	7	13.7%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (18) إلى أن الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة تمثل أعلى نسبة حيث تقدر بـ 41.2% أي ما يعادل 21 فرد، وتليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 37.3% أي ما يعادل 19 فرد، ثم الفئة 50 سنة فأكثر حيث تقدر نسبتها بـ 13.7% أي ما يعادل 7 أفراد، أما نسبة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة فتمثل 7.8% أي ما يعادل 4 أفراد. وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة شباب، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف في المديرية القائمة على الاعتماد على الثروة الشبابية أكثر مع توفير الدعم لها من خلال الاستعانة ببعض الموظفين أصحاب الخبرة.

## ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
13.7%	7	ثانوي أو أقل
33.3%	17	تكوين مهني
52.9%	27	جامعي
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول رقم (19) أن أعلى نسبة فيما يخص المستوى التعليمي مثلتها نسبة الجامعيين والتي قدرت بـ 52.9%، و الذي بلغ عددهم 27 فرد، ثم يليهم أصحاب التكوين المهني وكان عددهم 17 فرد بنسبة 33.3%، يليهم الأفراد ذوي المستوى الثانوي أو أقل الذين كان عددهم 7 أفراد بنسبة 13.7%. وهذا يدل على أن أغلب الأفراد لديهم مستوى تعليم عالي وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف التي تتطلب التأهيل العلمي لشغلها.

## رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

النسبة	التكرار	سنوات العمل
9.8%	5	أقل من 5 سنوات
23.5%	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
41.2%	21	من 10 إلى أقل من 15 سنة
25.5%	13	15 سنة فأكثر
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (20) أن أعلى نسبة كانت لفئة الأفراد الذين لديهم سنوات عمل من 10 إلى أقل من 15 سنة بقيمة 41.2% وعدد قدره 21 فرد، تليها فئة الأفراد الذين لديهم سنوات عمل 15 سنة فأكثر بعدد قدره 13 فرد أي ما نسبته 25.5%، ثم تليها فئة الأفراد الذين سنوات عملهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 23.5% حيث بلغ عددهم 12 فرد، وأخيرا فئة الأفراد الذين لديهم سنوات عمل أقل من 5 سنوات بعدد قدره 5 أفراد و نسبة قدرت بـ 9.8%. وعليه يمكن القول أن موظفي مديرية اتصالات الجزائر (فرع جيجل) يمتلكون مستوى مقبول من سنوات الخبرة تساعد على اكتساب المعارف والمهارات ونقلها الى الموظفين الجدد.

## خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة
إطار	29	56.9%
عون تحكم	7	13.7%
عون تنفيذ	15	29.4%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول رقم (21) أن فئة الإطارات سجلت أعلى نسبة قدرت بـ 56.9% وعدد قدره 29 فرد، تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 29.4% ما يقابل 15 فرد، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 13.7% وعدد قدره 7 أفراد. وعليه يمكن القول أن أغلب الموظفين في المديرية من فئة اطارات.

#### المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغير التعلم التنظيمي

سنحاول التعرف من خلال هذا المطلب على مستوى التعلم التنظيمي بالمديرية محل الدراسة، وهذا انطلاقاً من معرفة مستوى الأبعاد المكونة لهذا المحور، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة حول عبارات هذه الأبعاد والمعبر عنها بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد إكتساب المعرفة

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول (إكتساب المعرفة).

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "إكتساب المعرفة"

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفع	0.518	4.18	تمتلك المديرية مصادر مختلفة للحصول على المعرفة	01
02	مرتفع	0.662	4.04	تحرص المديرية على جذب واستقطاب الأفراد ذوي المعارف والمهارات والخبرات	02
03	مرتفع	0.580	3.94	تمتلك المديرية أنظمة معلومات حديثة تمكنها من الحصول على المعارف بشكل مستمر	03
04	مرتفع	0.817	3.82	تتبنى المديرية استراتيجية البحث و التطوير بهدف خلق معرفة جديدة	04
05	مرتفع	0.808	3.78	تشجع المديرية العاملين على اكتساب المعرفة من خلال القيام بالمحاولات و التجارب الجديدة	05
	مرتفع	0.430	3.95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (22) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد إكتساب المعرفة بلغ (3.95) وهو ينتمي إلى الفئة [4.20-3.41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع ، مما يعكس وجود مستوى مرتفع لبعد إكتساب المعرفة بالمديرية محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد إكتساب المعرفة بلغ (0.430) وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد اكتساب المعرفة.

ونلاحظ من نتائج الجدول رقم (22) أن العبارة رقم (01) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.18) و انحراف معياري قدره (0.518)، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على أن امتلاك المديرية للآليات اللازمة للحصول على المعرفة من مختلف المصادر. تليها العبارة رقم (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.04) وانحراف معياري قدره (0.662)، أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على حرص المديرية على جذب واستقطاب الكفاءات البشرية. فيما جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.94) وانحراف معياري قدره (0.580)، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على امتلاك المديرية لأنظمة معلومات حديثة تمكنها من الحصول على المعارف بشكل مستمر. في حين جاءت العبارة (04) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري قدره (0.817)، مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على تبني المديرية لاستراتيجية البحث والتطوير بهدف خلق معرفة جديدة. في حين جاءت العبارة (05) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.78) وانحراف معياري قدره (0.808)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على تشجيع المديرية على اكتساب المعرفة من خلال المحاولات والتجارب الجديدة.

تؤكد نتائج تحليل هذا البعد على اهتمام المديرية باكتساب المعرفة من خلال امتلاكها لمصادر مختلفة للمعرفة سواء فيما يتعلق بامتلاك أنظمة معلومات حديثة أو الحرص على جذب الكفاءات البشرية المبدعة، وتبنيها لاستراتيجية البحث والتطوير بهدف خلق معارف جديدة ، وتشجيع التعلم واكتساب معرفة جديدة من خلال المحاولة والتجريب.

## ثانياً: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد توزيع المعلومات

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد توزيع المعلومات.

الجدول رقم ( 23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد " توزيع المعلومات "

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفع	0.671	4.10	تعتمد المديرية على تكنولوجيا المعلومات الحديثة في نشر وتوزيع المعلومات	06
04	مرتفع	0.862	3.76	تشجع المديرية العمل الجماعي و الفرق لنقل وتبادل المعلومات	07
05	مرتفع	0.965	3.71	تحرص المديرية على إتاحة المعلومات المتعلقة بأهدافها وسياساتها لجميع العاملين	08
03	مرتفع	0.684	3.82	تتبنى المديرية ثقافة تشاركية لضمان تشارك المعلومات	09
02	مرتفع	0.765	3.88	يسمح نظام الاتصال في المديرية بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات	10
	مرتفع	0.597	3.85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (23) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد توزيع المعلومات بلغ (3.85) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] الذي يشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع مما يعكس مستوى مرتفع لبعد توزيع المعلومات بالمديرية محل الدراسة .

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد توزيع المعلومات بلغ (0.597) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد توزيع المعلومات.

ونلاحظ من نتائج الجدول رقم (23) أن العبارة رقم (06) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري قدره (0.671)، ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على امتلاك المديرية لتكنولوجيا المعلومات الحديثة في نشر وتوزيع المعلومات، تليها العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي قدره ب (3.88) وانحراف معياري قدره (0.765) وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أن نظام الاتصال في المديرية يسمح بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات، فيما جاءت العبارة رقم (09) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري قدره (0.684)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على تبني المديرية لثقافة تشاركية لضمان تشارك المعلومات، في حين جاءت العبارة

رقم (07) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري قدره (0.682)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على تشجيع المديرية للعمل الجماعي والفرقي لنقل وتبادل المعلومات، واحتلت العبارة رقم (08) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.71) وانحراف معياري قدره (0.965)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على حرص المديرية على إتاحة المعلومات المتعلقة بأهدافها وسياساتها لجميع العاملين.

تؤكد نتائج تحليل هذا البعد اهتمام المديرية بتوزيع المعلومات من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة في نقل المعلومات وامتلاك نظام اتصال فعال يسمح بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات، بالإضافة إلى تبني ثقافة تشاركية لضمان تشارك المعلومات تتجلى في تشجيع العمل الجماعي والفرقي والحرص على إتاحة المعلومات المتعلقة بأهدافها وسياساتها لجميع العاملين.

### ثالثاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد تفسير المعلومات

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تفسير المعلومات.

الجدول رقم (24): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لعبارات بعد "تفسير المعلومات"

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
05	مرتفع	0.800	3.80	تحرص المديرية على تفسير ما لديها من معلومات و إزالة أي لبس لدى العاملين	11
03	مرتفع	0.693	3.86	توفر المديرية أنظمة معلومات تسمح للعاملين بترجمة المعلومات و تفسيرها	12
02	مرتفع	0.864	3.88	تعتمد المديرية على اللقاءات و المؤتمرات لمناقشة وتفسير المعلومات	13
04	مرتفع	0.731	3.84	يتم تشكيل وحدات متخصصة لترجمة المعلومات بشكل دوري	14
01	مرتفع	0.566	4.00	تحرص المديرية على اتخاذ القرارات بناء على نتائج المعالجة الدقيقة للمعلومات المتحصل عليها	15
	مرتفع	0.550	3.87	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (24) أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.87) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع مما يعكس مستوى مرتفع لبعد تفسير المعلومات بالمديرية محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد تفسير المعلومات بلغ (0.550) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تفسير المعلومات.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (24) أن العبارة رقم (15) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري قدره (0.566)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على حرص المديرية على اتخاذ القرارات بناء على نتائج المعالجة الدقيقة للمعلومات ، تليها العبارة رقم (13) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري قدره (0.864)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على اعتماد المديرية على اللقاءات والمؤتمرات لمناقشة وتفسير المعلومات، في حين جاءت العبارة رقم (12) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.86) و انحراف معياري قدره (0.693)، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على توفير المديرية لأنظمة معلومات تسمح للعاملين بترجمة المعلومات وتفسيرها، تليها العبارة رقم (14) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري قدره (0.731)، و يشير هذا إلى موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أنه يتم تشكيل وحدات متخصصة لترجمة المعلومات بشكل دوري، في حين احتلت العبارة رقم (11) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) و انحراف معياري قدره (0.800)، وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على حرص المديرية على تفسير ما لديها من معلومات وإزالة أي لبس لدى العاملين.

تؤكد نتائج تحليل الجدول على اهتمام المديرية بتفسير المعلومات من خلال الاعتماد على اللقاءات والمؤتمرات لمناقشة المعلومات وتشكيل وحدات متخصصة، وتوفير أنظمة معلومات لترجمة المعلومات وإزالة أي لبس لدى العاملين حولها مع الحرص على اتخاذ القرارات بناء على نتائج المعالجة الدقيقة لهذه المعلومات.

## رابعاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الذاكرة التنظيمية

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الذاكرة التنظيمية.

الجدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الذاكرة التنظيمية"

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	مرتفع	0.491	4.20	تعتمد المديرية على توثيق المعلومات و المعارف في السجلات والنشرات و الدوريات	16
04	مرتفع	0.674	4.16	تمتلك المديرية قاعدة بيانات إلكترونية لخرن واسترجاع المعلومات و المعارف	17
03	مرتفع	0.623	4.18	تعتمد المديرية على النظم الخبيرة لخرن المعرفة واسترجاعها عند الحاجة	18
05	مرتفع	0.676	4.06	يمكن استرجاع وتحديث المعارف المخزنة وفق إجراءات بسيطة	19
01	مرتفع جدا	0.568	4.27	تحوز المديرية كفاءات بشرية تشكل قاعدة معرفة و مستودعات للمعرفة	20
مرتفع		0.393	4.17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (25) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد الذاكرة التنظيمية بلغ (4.17)، وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع مما يعكس مستوى مرتفع لبعد الذاكرة التنظيمية بالمديرية محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد الذاكرة التنظيمية بلغ (0.393) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الذاكرة التنظيمية.

كما يتضح من نتائج الجدول رقم (25) أن العبارة رقم (20) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.27) وانحراف معياري قدره (0.568)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جدا على توفر المديرية على كفاءات بشرية تشكل قاعدة معرفية ومستودعات للمعرفة، تليهما العبارة (16) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.20) و انحراف معياري قدره (0.491)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على اعتماد المديرية على توثيق المعلومات والمعارف في السجلات والنشرات والدوريات، وجاءت العبارة رقم (18) في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (4.18) وانحراف معياري قدره (0.623)، وهذا

يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على اعتماد المديرية على النظم الخبيرة لخرن المعرفة واسترجاعها عند الحاجة، وتليها العبارة رقم (17) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4.16) و انحراف المعياري قدره (0.674)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على إمتلاك المديرية قاعدة بيانات الكترونية لخرن واسترجاع المعلومات والمعارف، وجاءت العبارة رقم (19) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدرة (4.06) وانحراف معياري قدره (0.676) مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أنه يمكن استرجاع وتحديث المعارف المخزنة وفق اجراءات بسيطة .

تؤكد نتائج تحليل هذا البعد اهتمام المديرية بالذاكرة التنظيمية من خلال امتلاكها للكفاءات البشرية التي تمثل قاعدة معرفية ومستودعات للمعرفة، وتوثيق المعلومات والمعارف في السجلات والدوريات، وامتلاك قاعدة بيانات إلكترونية والاعتماد على النظم الخبيرة لخرن واسترجاع المعرفة، بالإضافة إلى إمكانية استرجاع المعارف المخزنة وفق إجراءات بسيطة.

#### - تحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد محور التعلم التنظيمي ككل

ولمعرفة المستوى الكلي للتعلم التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر -جيجل-، تم حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمحور التعلم التنظيمي ، وقد جاءت النتائج كما يلي:  
الجدول رقم (26): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الكلية لمحور " التعلم التنظيمي "

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد محور التعلم التنظيمي	الرقم
02	مرتفع	0.430	3.95	إكتساب المعرفة	01
04	مرتفع	0.597	3.85	توزيع المعلومات	02
03	مرتفع	0.550	3.87	تفسير المعلومات	03
01	مرتفع	0.393	4.17	الذاكرة التنظيمية	04
مرتفع		0.363	3.96	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (26) أن مستوى التعلم التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر -جيجل- جاء بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التعلم التنظيمي (3.96) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير الى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع .

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لمحور التعلم التنظيمي بلغ (0.363) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور .

ومن خلال نتائج الجدول رقم (26) يمكن أيضا ترتيب أبعاد التعلم التنظيمي ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- جاء بعد الذاكرة التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.17)؛
- جاء بعد اكتساب المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.95)؛
- جاء بعد تفسير المعلومات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.87)؛
- جاء بعد توزيع المعلومات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.85).

### المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الإبداع التنظيمي

سنحاول التعرف من خلال هذا المطلب التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي بالمديرية محل الدراسة، وهذا انطلاقاً من معرفة مستوى الأبعاد المكونة لهذا المحور، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذه الأبعاد والمعبر عنها بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الطلاقة

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد

الطلاقة:

الجدول رقم ( 27 ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الطلاقة"

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
05	مرتفع	0.711	3.88	أمتلك القدرة على طرح أكبر عدد من الأفكار خلال فترة محددة	21
04	مرتفع	0.700	3.90	أستطيع التعبير عن أفكاري بكلمات متصلة تناسب موقف معين	22
02	مرتفع	0.631	3.96	أستطيع طرح أفكار من شأنها تقديم حلول سريعة لمشاكل العمل	23
03	مرتفع	0.720	3.96	أستوعب أفكار الآخرين وأعمل على تطويرها	24
01	مرتفع	0.601	4.06	أعبر عن أفكاري حتى لو كانت مخالفة لأفكار الآخرين	25
	مرتفع	0.460	3.95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (27) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد الطلاقة (3.95)، وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع مما يعكس مستوى مرتفع لبعد الطلاقة بالمديرية محل الدراسة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد الطلاقة بلغ (0.460) و هو أقل من واحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الطلاقة.

ونلاحظ من نتائج الجدول رقم (27) أن العبارة رقم (25) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري قدره (0.601)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أنهم يعبرون عن أفكارهم حتى لو كانت مخالفة لأفكار الآخرين، تليها العبارة رقم (23) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري قدره (0.631)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على قدرتهم على طرح أفكار من شأنها تقديم حلول سريعة لمشاكل العمل، ثم تليها العبارة (24) في المرتبة الثالثة بنفس قيمة المتوسط حسابي للعبارة السابقة (3.96) ولكن بانحراف معياري أكبر قدره (0.720)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على استيعابهم لأفكار الآخرين وعملهم على تطويرها ، فيما جاءت العبارة رقم (22) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري قدره (0.700) ، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على قدرتهم على التعبير عن أفكارهم بكلمات متصلة تناسب موقف معين ، فيما جاءت العبارة رقم (21) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري قدره (0.711)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على امتلاكهم القدرة على طرح أكبر عدد من الأفكار خلال فترة محددة.

تؤكد نتائج تحليل الجدول وجود مستوى مرتفع لبعد الطلاقة من خلال قدرة العاملين على التعبير عن أفكارهم حتى لو كانت مخالفة لأفكار الآخرين، واستيعابهم لأفكار الآخرين والعمل على تطويرها ، وقدرتهم على طرح أفكار من شأنها تقديم حلول سريعة لمشاكل العمل، وقدرتهم على طرح أكبر عدد من الأفكار خلال فترة محددة مع قدرتهم على التعبير عنها بكلمات متصلة تناسب موقف معين.

#### ثانياً: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الأصالة

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الأصالة.

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء "الأصالة"

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	مرتفع	0.601	3.86	أمتلك القدرة على طرح أفكار نادرة و متميزة	26
02	مرتفع	0.608	4.10	أبتعد عن تقليد أفكار الآخرين المتعلقة بالعمل	27
01	مرتفع	0.683	4.12	أحرص على اعتماد طرق واساليب جديدة في أداء مهامي	28
03	مرتفع	0.836	3.98	أقدم في الغالب اقتراحات جديدة لتطوير إجراءات العمل	29
	مرتفع	0.515	4.01	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (28) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد الأصالة بلغ (4.01)، وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، ما يعكس مستوى مرتفع لبعد الأصالة لدى أفراد العينة .

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد الأصالة بلغ (0.515) وهو أقل من واحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الأصالة. كما يتضح من نتائج الجدول رقم (28) أن العبارة رقم (28) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (0.683)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على حرصهم على اعتماد طرق وأساليب جديدة في أداء مهامهم، تليها العبارة رقم (27) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري قدره (0.608)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على ابتعادهم عن تقليد أفكار الآخرين المتعلقة بالعمل، فيما جاءت العبارة رقم (29) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.98) و انحراف معياري قدره (0.836)، هذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على تقديمهم لاقتراحات جديدة لتطوير إجراءات العمل، ثم جاءت العبارة رقم (26) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري قدره (0.601)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على قدرتهم على طرح أفكار نادرة ومتميزة.

تؤكد نتائج تحليل الجدول وجود مستوى مرتفع لبعد الأصالة لدى العاملين من خلال حرصهم على اعتماد طرق وأساليب جديدة في العمل وتقديم اقتراحات لتطوير إجراءاته، بالإضافة إلى قدرتهم على طرح أفكار نادرة ومتميزة وابتعادهم عن تقليد أفكار الآخرين.

### ثالثاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد المرونة

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المرونة .

الجدول رقم ( 29) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد "المرونة "

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
30	أمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	4.12	0.588	مرتفع	01
31	مستعد لتغيير طرق و أساليب العمل بشكل مستمر	4.00	0.775	مرتفع	05
32	مستعد لتغيير موقفي بدون تدمير إذا ما اقتنعت بعدم صحته	4.12	0.840	مرتفع	03
33	مستعد لتغيير طريقة تفكيري حسب ما يتطلبه الموقف	4.04	0.824	مرتفع	04
34	أحرص على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل	4.12	0.621	مرتفع	02
	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي	4.078	0.490	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (29) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعده المرونة بلغ (4.07)، وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، مما يعكس مستوى مرتفع لبعده المرونة لدى أفراد العينة .

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده المرونة بلغ (0.490) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المرونة. كما يتبين من نتائج الجدول رقم (29) أن العبارة رقم (30) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري قدره (0.588)، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على امتلاكهم القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، تليها العبارة رقم (34) في المرتبة الثانية بنفس قيمة المتوسط الحسابي للعبارة السابقة (4.12) ولكن بانحراف معياري أكبر قدره (0.621)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على حرصهم على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل ، فيما جاءت العبارة رقم (32) في المرتبة الثالثة بنفس المتوسط الحسابي للعبارة السابقتين (4.12) ولكن بانحراف معياري أكبر قدره (0.840)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على استعدادهم لتغيير مواقفهم بدون تدمير إذا ما اقتنعوا بعدم صحتها، ثم جاءت العبارة رقم (33) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4.04) وانحراف معياري قدره (0.824)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على استعدادهم لتغيير طريقة تفكيرهم حسب ما يتطلبه الموقف، وجاءت العبارة رقم (31) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.00)، وانحراف معياري قدره (0.775)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على استعدادهم لتغيير طرق وأساليب العمل بشكل مستمر .

تؤكد نتائج تحليل الجدول وجود مستوى مرتفع لبعده المرونة لدى العاملين من خلال امتلاكهم القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة واستعدادهم لتغيير مواقفهم في حالة اقتناعهم بعدم صحتها وكذا تغيير طريقة تفكيرهم حسب متطلبات الموقف التي يواجهونها، مع حرصهم على التكيف مع التغيرات البيئية واستعدادهم لتغيير طرق وأساليب العمل بشكل مستمر .

## رابعاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الحساسية للمشكلات

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الحساسية للمشكلات .

الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الحساسية للمشكلات

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفع	0.767	3.82	أمتك القدرة على ادراك اوجه القصور في المواقف المختلفة	35
03	مرتفع	0.735	3.69	أمتك القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	36
04	مرتفع	0.894	3.63	أمتك القدرة على تحليل مشكلات العمل و تحديد ابعادها بدقة	37
02	مرتفع	0.654	3.82	أخط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	38
	مرتفع	0.608	3.74	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (30) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد الحساسية للمشكلات بلغ (3.74)، وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، مما يعكس مستوى مرتفع لبعد الحساسية للمشكلات لدى أفراد العينة .

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد الحساسية للمشكلات بلغ (0.608) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الحساسية للمشكلات.

كما نلاحظ من نتائج الجدول رقم (30) أن العبارة رقم (35) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري قدره (0.767)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على قدرتهم على إدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة، تليها العبارة رقم (38) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري قدره (0.654)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على أنهم يخططون لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها، فيما جاءت العبارة رقم (36) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.69) وانحراف معياري (0.735)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على قدرتهم على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، وجاءت العبارة رقم (37) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري قدره (0.894)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على قدرتهم على تحليل مشكلات العمل وتحديد أبعادها بدقة .

تؤكد نتائج تحليل الجدول على وجود مستوى مرتفع لبعد الحساسية للمشكلات لدى العاملين من خلال قدرتهم على إدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة وقدرتهم على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، بالإضافة إلى قدرتهم على تحليل مشكلات العمل ووضع الخطط لمواجهة المشكلات الممكن حدوثها.

## خامسا: تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد المخاطرة

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المخاطرة .

الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "المخاطرة"

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	مرتفع	0.707	4.02	مستعد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي أقوم بها	39
02	مرتفع	0.749	3.86	أتحدى الصعاب مهما كانت المواقف التي تعترضني في عملي	40
04	مرتفع	0.853	3.59	أقوم بتجريب أساليب جديدة في العمل و ان كانت احتمال فشلها واردا	41
03	مرتفع	0.894	3.63	أعتقد ان هناك فرص يمكن اقتناصها بالمخاطرة المحسوبة	42
	مرتفع	0.487	3.77	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من نتائج الجدول رقم (31) أن مستوى المتوسط الحسابي الكلي لبعء المخاطرة بلغ (3.77)، وهو ينتمي إلى الفئة [4.20-3.41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى مرتفع، مما يعكس مستوى مرتفع لبعء المخاطرة لدى أفراد العينة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعء بلغ (0.489) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المخاطرة.

كما يتضح من نتائج الجدول رقم (31) أن العبارة رقم (39) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري قدره (0.707)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على استعدادهم لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقومون بها، تليها العبارة رقم (40) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري قدره (0.749)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على تحديهم للصعاب مهما كانت المواقف التي تعترضهم في عملهم، فيما جاءت العبارة رقم (42) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري قدره (0.894)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على اعتقادهم بوجود فرص يمكن اقتناصها بالمخاطرة المحسوبة، وجاءت العبارة رقم (41) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.59) وانحراف معياري قدره (0.853)، وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة على قيامهم بتجريب أساليب جديدة في العمل وإن كان احتمال فشلها واردا .

تؤكد نتائج تحليل الجدول وجود مستوى مرتفع لبعدها المخاطرة من خلال استعدادهم لتحمل المخاطر المرتبطة بالعمل و تحديدهم للصعاب في مختلف المواقف، بالإضافة إلى قيامهم بتجريب أساليب جديدة للعمل وإن كان احتمال فشلها وارداً، وإيمانهم بوجود فرص يمكن اقتناصها بالمخاطرة.

#### - تحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد محور الإبداع التنظيمي ككل

ولمعرفة المستوى الكلي للإبداع التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل-، تم حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمحور الإبداع التنظيمي، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (32): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الكلية لمحور "الإبداع التنظيمي"

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد محور الإبداع التنظيمي	الرقم
03	مرتفع	0.460	3.95	الطلاقة	01
02	مرتفع	0.515	4.01	الأصالة	02
01	مرتفع	0.490	4.07	المرونة	03
05	مرتفع	0.608	3.74	الحساسية للمشكلات	04
04	مرتفع	0.487	3.77	المخاطرة	05
	مرتفع	0.383	3.92	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (32) أن مستوى الإبداع التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل- جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإبداع التنظيمي (3.92) وهو ينتمي إلى الفئة [4.20-3.41] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لمحور الإبداع التنظيمي بلغ (0.383) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور. ومن خلال نتائج الجدول رقم (32) يمكن أيضاً ترتيب أبعاد الإبداع التنظيمي ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- جاء بعد المرونة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.07)؛
- جاء بعد الأصالة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.01)؛
- جاء بعد الطلاقة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.95)؛
- جاء بعد المخاطرة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.77)؛
- جاء بعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.74).

## المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج تعكس أهمية الدراسة، واختبار الفرضيات نعتد على قاعدة القرار التالية:

## الجدول رقم (33): قاعدة القرار لاختبار فرضيات الدراسة

القرار المتخذ	قاعدة القرار
قبول الفرضية: يوجد أثر	إذا كانت قيمة (Sig) ل " T " و " F " للعينه أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05
رفض الفرضية: لا يوجد أثر	إذا كانت قيمة (Sig) ل " T " أو " F " للعينه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة .

## أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

لقد تعددت أساليب اختبار التوزيع الطبيعي ومنها الاعتماد على أسلوب معامل الالتواء والتفطح فلكي نجزم أن البيانات تتوزع طبيعياً لا بد أن يكون معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة محصور بين [3, -3] و معامل التفطح يكون أقل من 7 حسب دراسة (cao & dowlatshahi) سنة 2005 (مقرش و عبد اللوش، 2019، صفحة 340)

## الجدول رقم (34): اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفطح
التعلم	0.456	0.548
التنظيمي	-1.594	3.610
	-0.170	0.928
	-0.144	0.495
الابداع التنظيمي	-0.678	0.800

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (34) أن معاملات الإلتواء بالنسبة لجميع المتغيرات ضمن المجال [0.456 و-0.678] وهي محصورة بين [3, -3] وهي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي، أما معاملات التفطح فهي محصورة بين المجال [0.495 و3.610] وهي أقل من 7، وبالتالي فالبيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

## ثانياً: اختبار التعددية الخطية

قبل اختبار الفرضيات الرئيسية التي قامت عليها الدراسة ينبغي التأكد أولاً من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل (التعلم التنظيمي)، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (35).

الجدول رقم (35): معامل التضخم والتباين المسموح به

الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
اكتساب المعرفة	1.472	0.679
توزيع المعلومات	2.595	0.385
تفسير المعلومات	2.322	0.431
الذاكرة التنظيمية	1.095	0.913

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (35) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، حيث جاءت جميع قيم معاملات تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد أقل من (10)، كما جاءت جميع قيم معاملات التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.1)، وهذا مقبول احصائياً.

#### ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: "يوجد مستوى مرتفع للتعلم التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار t-test لعينة واحدة وقد جاءت النتائج كما هو موضح في

الجدول التالي.

الجدول رقم (36): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتوسط الحسابي	T المحسوبة	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
3.96	18.960	0.363	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتبين لنا من الجدول رقم (36) أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير التعلم التنظيمي بلغ (3.96)

وهو ضمن الفئة [3.41-4.20] التي تقابل المستوى المرتفع، كما مستوى الدلالة قدر بـ (0.000) وهو أقل من (0.05) المعتمد في الدراسة مما يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه يلي "يوجد مستوى مرتفع للتعلم التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -".

#### رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: "يوجد مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -".

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار t-test لعينة واحدة وقد جاءت النتائج كما هو موضح في

الجدول التالي.

## الجدول رقم (37): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الإبداع التنظيمي	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	الإحراف المعياري	مستوى الدلالة
	3.92	17.164	0.383	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (37) أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الإبداع التنظيمي بلغ (3.92) وهو ضمن الفئة [3.41-4.20] التي تقابل المستوى المرتفع ، كما أن مستوى الدلالة قدر بـ(0.000) وهو أقل من (0.05) المعتمد في الدراسة مما يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه "يوجد مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - .

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

1- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : تنص الفرضية الفرضة الرئيسية الثالثة على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعلم التنظيمي في الابداع التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -"

لاختبار صحة هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 38 ): نتائج تحليل التباين للتعلم التنظيمي و الإبداع التنظيمي :

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R
الإنحدار	3.494	4	0.873	10.415	0.000	0.475	0.689
الخطأ المتبقي	3.858	46	0.084	-	-	-	-
المجموع	7.352	50	-	-	-	-	-

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (38) أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، مما يعني وجود أثر دال إحصائيا للتعلم التنظيمي في الابداع التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -"

كما يتضح أن معامل الارتباط  $R$  يساوي 0.689 وهو يدل على وجود علاقة موجبة بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي، وأن معامل التحديد  $R^2$  يساوي 0.475 وهذا يعني أن التعلم التنظيمي يفسر ما نسبته 47.5% من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة.

وبناء على ما سبق فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - جيجل -".

## 2- اختبار الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار أثر كل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي (إكتساب المعرفة ، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات ، الذاكرة التنظيمية) في الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمديرية محل الدراسة ، اعتمدنا على اختبار الإنحدار الخطي المتعدد والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (39): نتائج الإنحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد التعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	معاملات غير نمطية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري		
0.184	1.348	-	0.537	0.723	constante
0.000	4.125	0.535	0.116	0.477	إكتساب المعرفة
0.398	-0.853	-0.147	0.110	-0.094	توزيع المعلومات
0.230	1.216	0.198	0.113	0.138	تفسير المعلومات
0.015	2.516	0.281	0.109	0.274	الذاكرة التنظيمية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

### - اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لاكتساب المعرفة في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -".  
نلاحظ من نتائج الجدول رقم (39) أن قيمة الدلالة لـ T الخاصة ببعد اكتساب المعرفة تقدر بـ (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد مسبقا في هذه الدراسة (0.05)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -".  
ومنه الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.

**- اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتوزيع المعلومات في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -"

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (39) أن قيمة الدلالة لـ (T) الخاصة ببعد توزيع المعلومات تقدر بـ (0.398) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد مسبقا في هذه الدراسة (0.05)، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعلومات في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -

ومنه الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة .

**- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتفسير المعلومات في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -"

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (39) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعد تفسير المعلومات تقدر بـ (0.230)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد مسبقا في هذه الدراسة (0.05)، مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفسير المعلومات في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -، ومنه الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة .

**- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة**

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذاكرة التنظيمية في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -"

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (39) أن قيمة الدلالة الإحصائية للدلالة لـ (T) الخاصة ببعد الذاكرة التنظيمية تقدر بـ (0.015)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد مسبقا في هذه الدراسة (0.05)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -"

ومنه الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة.

**المطلب الخامس: مناقشة النتائج**

سننتقل في هذا المطلب إلى مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بمستوى التعلم التنظيمي بالمديرية ، ونتائج الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بمستوى الإبداع التنظيمي بالمديرية ، ونتائج الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بأثر التعلم في الإبداع بالمديرية.

**أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى**

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفع للتعلم التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (3.96) وهو ضمن الفئة [4.20-3.41]

التي تقابل المستوى المرتفع وهذا ما يدل على وعي المديرية بأهمية التعلم التنظيمي بجميع أبعاده، وذلك من خلال اهتمامها باكتساب المعرفة ويتجلى ذلك بتبنيها لاستراتيجية البحث والتطوير وفتح المجال أمام العاملين من أجل التعلم واكتساب معارف وخبرات جديدة عن طريق القيام بالمحاولات والتجارب الجديدة والسماح لهم بالتعلم من أخطائهم، بالإضافة إلى امتلاكها لمصادر مختلفة للمعرفة سواء فيما يتعلق بامتلاك أنظمة معلومات حديثة أو الحرص على جذب الكفاءات البشرية المبدعة. واهتمامها كذلك بتوزيع المعلومات من خلال تبني ثقافة تشاركية لضمان تشارك المعلومات قائمة على تشجيع العمل الجماعي والفرقي وإتاحة المعلومات المتعلقة بأهدافها وسياساتها لجميع العاملين، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة في نقل المعلومات وامتلاك نظام اتصال فعال يسمح بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات. واهتمامها أيضا بتفسير هذه المعلومات بالاعتماد على اللقاءات والمؤتمرات لمناقشتها وتشكيل وحدات متخصصة وتوفير أنظمة معلومات لترجمتها وإزالة أي لبس لدى العاملين حولها، مع الحرص على اتخاذ القرارات بناء على نتائج المعالجة الدقيقة لهذه المعلومات. بالإضافة إلى الاهتمام بالذاكرة تنظيمية من خلال امتلاكها للكفاءات البشرية التي تمثل قاعدة معرفية ومستودعات للمعرفة، وتوثيق المعلومات والمعارف في السجلات والدوريات، وامتلاك قاعدة بيانات إلكترونية ونظم خبيرة لخرن واسترجاع المعرفة وفق إجراءات بسيطة.

#### ثانيا: مناقشة النتائج المرتبطة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية

أظهرت نتائج الدراسة أنه هناك مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (3.92) وهو ضمن الفئة [3.41-4.20] التي تقابل المستوى المرتفع ، ويمكن تفسير ذلك بأن المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - توفر المناخ المناسب للعاملين من أجل دعم الإبداع التنظيمي بجميع أبعاده، حيث حقق بعد الطلاقة مستوى مرتفع يعكس قدرة العاملين على طرح أكبر عدد من الأفكار خلال فترة محددة وقدرتهم على التعبير عنها واستيعابهم لأفكار الآخرين والعمل على تطويرها، وقدرتهم على تقديم حلول سريعة لمشاكل العمل. كما حقق بعد الأصالة مستوى مرتفع أيضا لدى العاملين من خلال قدرتهم على طرح أفكار نادرة ومتميزة وابتعادهم عن تقليد أفكار الآخرين وحرصهم على اعتماد طرق وأساليب جديدة في العمل وتقديم اقتراحات لتطوير إجراءاته. وحقق بعد المرونة هو الآخر مستوى مرتفع لدى العاملين من خلال امتلاكهم القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة واستعدادهم لتغيير مواقفهم في حالة اقتناعهم بعدم صحتها وكذا تغيير طريقة تفكيرهم حسب متطلبات المواقف التي يواجهونها، مع حرصهم على التكيف مع التغيرات البيئية واستعدادهم لتغيير طرق وأساليب العمل بشكل مستمر. ونفس الشيء بالنسبة لبعد الحساسية للمشكلات ويتجلى ذلك في قدرة العاملين على إدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة وقدرتهم على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، بالإضافة إلى قدرتهم على تحليل مشكلات العمل ووضع الخطط لمواجهة المشكلات الممكن حدوثها. وكذا بعد المخاطرة من خلال استعداد العاملين لتحمل المخاطر المرتبطة بالعمل و تحديدهم

للمصاعب في مختلف المواقف، بالإضافة إلى قيامهم بتجريب أساليب جديدة للعمل وإن كان احتمال فشلها واردا، وإيمانهم بوجود فرص يمكن اقتناصها بالمخاطرة .

### ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائيا لأبعاد التعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المديرية العملية - فرع جيجل - حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 ، و هذا ما تعبر عنه قيمة معامل التحديد  $R^2$  الذي بلغت قيمته 47.5% وهذا يعني أن لأبعاد التعلم التنظيمي (إكتساب المعرفة ، توزيع المعلومات ، تفسير المعلومات ، الذاكرة التنظيمية) أثر في الإبداع التنظيمي . وتتفق نتائج هذه النتائج مع دراسة (بلخضر ، 2015) ، ودراسة ( عيشوش ، 2016) في حين تختلف مع دراسة (عمارة ، 2018) .

وعليه يعتبر التعلم التنظيمي بجميع أبعاده محددًا رئيسيًا لمستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمديرية محل الدراسة يعكس أثر اهتمام المديرية باكتساب المعارف الجديدة وتوزيعها وإتاحتها لجميع العاملين والعمل على تفسيرها والاهتمام بالذاكرة التنظيمية لتسهيل خزن واسترجاع المعلومات على تحقيق الإبداع التنظيمي.

#### 1- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت الدراسة أن لاكتساب المعرفة أثر معنوي في الإبداع التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة ببعث اكتساب المعرفة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد مسبقا في هذه الدراسة 0.05. ويمكن تفسير ذلك بأن اهتمام المديرية باكتساب المعرفة من خلال تبنيها لاستراتيجية البحث والتطوير وفتح المجال أمام العاملين من أجل التعلم واكتساب معارف وخبرات جديدة عن طريق القيام بالمحاولات والتجارب الجديدة والسماح لهم بالتعلم من أخطائهم، بالإضافة إلى امتلاكها لمصادر مختلفة للمعرفة من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين لديها. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الظالمي، 2010) (حفاظ، 2022).

#### 2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

أظهرت الدراسة أن بعد توزيع المعلومات ليس له أثر معنوي في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة ببعث توزيع المعلومات (0.394) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد مسبقا في هذه الدراسة 0.05. وبالرغم من أن مستوى توزيع المعلومات في المديرية كان مرتفع إلا أنه غير كاف للتأثير في الإبداع التنظيمي ويمكن تفسير ذلك بعدم إرتباط المعلومات الموزعة بالمعلومات المرتبطة بالإبداع التنظيمي. وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الظالمي، 2010) (حفاظ، 2022).

### 3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

أظهرت الدراسة أن بعد تفسير المعلومات ليس له أثر معنوي في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعده تفسير المعلومات (0.230) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد مسبقاً في هذه الدراسة (0.05). وبالرغم من أن مستوى تفسير المعلومات في المديرية كان مرتفع إلا أنه غير كافٍ للتأثير في الإبداع التنظيمي ويمكن تفسير ذلك بعدم ارتباط المعلومات المفسرة بالمعلومات المرتبطة بالإبداع التنظيمي. وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الظالمي، 2010) (حفاظ، 2022).

### 4- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت الدراسة أن بعد الذاكرة التنظيمية له أثر معنوي في الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعده الذاكرة التنظيمية (0.015)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد مسبقاً في هذه الدراسة 0.05. ويمكن تفسير ذلك أن اهتمام المديرية بالذاكرة التنظيمية من خلال امتلاكها للكفاءات البشرية التي تمثل قاعدة معرفية ومستودعات للمعرفة، وتوثيق المعلومات والمعارف في السجلات والدوريات، وامتلاك قاعدة بيانات إلكترونية والاعتماد على النظم الخبيرة لخرن واسترجاع المعرفة، من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الإبداع التنظيمي. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الظالمي، 2010) (حفاظ، 2022).

## الخلاصة

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية والتي أجريت على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل-، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم تطويرها وفق مقياس Likert الخماسي. وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية في معالجة البيانات المتحصل عليها تم معالجتها بالاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للتعلم التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل-، كما حققت جميع أبعاده مستويات مرتفعة ، حيث احتل بعد الذاكرة التنظيمية المرتبة الأولى من حيث الأهمية، يليه بعد اكتساب المعرفة في المرتبة الثانية، ثم بعد تفسير المعلومات في المرتبة الثالثة، فيما عادت المرتبة الرابعة والأخيرة لبعده توزيع المعلومات.

كما تم التوصل إلى وجود مستوى مرتفع للإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل-، ولقد حققت جميع أبعاده مستويات مرتفعة، حيث احتل بعد المرونة المرتبة الأولى من حيث الأهمية، يليه بعد الأصالة في المرتبة الثانية، ثم بعد الطلاقة في المرتبة الثالثة، فيما عادت المرتبة الرابعة لبعده المخاطرة ، وأخيرا بعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الخامسة والأخيرة.

وتم التوصل أيضا لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل-، حيث تم تسجيل أثر ذو دلالة إحصائية لبعده اكتساب المعرفة والذاكرة التنظيمية وعدم وجود ذو دلالة إحصائية للبعدين الآخرين في الإبداع التنظيمي.



الخاتمة

كان الهدف من وراء هذه الدراسة معرفة أثر التعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -، وما خلصنا إليه أن التعلم التنظيمي يمثل ضرورة حتمية وأصل من الأصول الأكثر قيمة بالنسبة للمنظمات ما يفرض عليها ضرورة توفير بيئة مشجعة على التعلم تساعد على اكتساب المعارف وتوزيع وتفسير المعلومات وتخزين المعلومات من خلال الذاكرة التنظيمية، بما يمكنها من غرس أسس العملية الإبداعية والسعي نحو تحقيق الإبداع التنظيمي كونه وسيلة هامة لتحقيق الميزة التنافسية وضمان البقاء والاستمرارية .

و بعد استعراض أهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة واسقاطها على المديرية محل الدراسة تم التوصل الى مجموعة من النتائج و التوصيات التالية :

#### أولاً: نتائج الدراسة

##### 1-النتائج المتعلقة بالجانب النظري :

- التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة وتطوير كفاءات الأفراد واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضائها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار؛
- التعلم التنظيمي عملية تتصف بالتفائية والاستمرارية حيث يرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم؛
- للتعلم التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمات فهو يتيح لها امتلاك قدرات حديثة تسمح لها بالتعلم بطريقة أسرع و أفضل من منافسيها الأمر الذي يحقق لها الميزة التنافسية؛
- تعددت أنواع التعلم التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمات و من بين أهم هذه الأنواع نجد التعلم التكاملي ، التعلم التنبئي ، التعلم التفاعلي؛
- تتمثل مستويات التعلم التنظيمي في: التعلم على مستوى الفرد، التعلم على مستوى الجماعة، التعلم على مستوى المنظمة؛
- تباينت الدراسات حول تحديد أبعاد التعلم التنظيمي من بينها التقسيم التالي: إكتساب المعرفة ، توزيع المعلومات ، تفسير المعلومات ،الذاكرة التنظيمية؛
- الإبداع التنظيمي هو القدرة على إيجاد وخلق أفكار جديدة تتبناها المنظمة سواء كانت خدمات أو منتجات أو تكنولوجيا أو ممارسات إدارية جديدة من خلال تحفيز العاملين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأسلوب إبداعي جديد؛
- تتمثل أبعاد الإبداع في: الطلاقة ، الاصاله ، المرونة ، الحساسية للمشكلات ، المخاطرة؛
- تتمثل مستويات الإبداع التنظيمي في :الإبداع على مستوى الفرد ، الإبداع على مستوى الجماعة الإبداع على مستوى المنظمة؛
- تتبنى المنظمات عدة إستراتيجيات لتحقيق الإبداع والتي تجعل منه ظاهرة متجددة ومتأصلة ومن بين أهم هذه الاستراتيجيات استراتيجية التطوير التنظيمي؛
- يواجه الإبداع التنظيمي عدة معوقات منها معوقات شخصية ، معوقات تنظيمية؛

- التعلم التنظيمي يشجع الإبداع داخل المنظمة ويفتح المجال أمام اصحاب التفكير الابداعي والخلاق من أجل إبداء آرائهم و طرح أفكارهم.

## 2- النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

- تمتلك المديرية مصادر مختلفة للمعرفة من خلال امتلاك أنظمة معلومات حديثة والحرص على جذب الكفاءات البشرية المبدعة؛

- تتبنى المديرية إستراتيجية للبحث والتطوير بهدف خلق معارف جديدة؛

- تشجع المديرية العاملين على التعلم واكتساب معرفة جديدة من خلال المحاولة والتجريب؛

- تعتمد المديرية على تكنولوجيا المعلومات الحديثة في نقل المعلومات وتوزيع المعلومات؛

- يسمح نظام الاتصال بالمديرية بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات؛

- تتبنى المديرية ثقافة تشاركية لضمان تشارك المعلومات تتجلى في تشجيع العمل الجماعي والفرقي والحرص على إتاحة المعلومات المتعلقة بأهدافها وسياساتها لجميع العاملين؛

- تعتمد المديرية على اللقاءات والمؤتمرات لمناقشة المعلومات وتشكيل وحدات متخصصة وتوفير أنظمة معلومات لترجمة المعلومات وإزالة أي لبس لدى العاملين؛

- تحرص المديرية على اتخاذ القرارات بناء على نتائج المعالجة الدقيقة للمعلومات؛

- تمتلك المديرية للكفاءات البشرية التي تمثل قاعدة معرفية ومستودعات للمعرفة؛

- تقوم المديرية بتوثيق المعلومات والمعارف في السجلات والدوريات والنشرات؛

- تعتمد المديرية على قاعدة بيانات إلكترونية وعلى النظم الخبيرة لخرن واسترجاع المعرفة وتسهيل استرجاع المعارف المخزنة وفق إجراءات بسيطة؛

- يتمتع العاملون بالمديرية بالقدرة على التعبير عن أفكارهم واستيعاب أفكار الآخرين والعمل على تطويرها؛

- يتمتع العاملون بالمديرية بالقدرة على طرح أكبر عدد من الأفكار خلال فترة محددة وعلى التعبير عنها بشكل مناسب وعلى طرح أفكار من شأنها تقديم حلول سريعة لمشاكل العمل؛

- يتمتع العاملون بالمديرية بالقدرة على طرح أفكار نادرة و متميزة وابتعادهم عن تقليد أفكار الآخرين؛

- يحرص العاملون بالمديرية على اعتماد طرق وأساليب جديدة في العمل وتقديم اقتراحات لتطوير إجراءاته؛

- يتمتع العاملون بالمديرية بالقدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة واستعدادهم لتغيير مواقفهم في حالة اقتناعهم بعدم صحتها وكذا تغيير طريقة تفكيرهم حسب متطلبات الموقف التي يواجهونها؛

- يحرص العاملون بالمديرية على التكيف مع التغيرات البيئية واستعدادهم لتغيير طرق وأساليب العمل بشكل مستمر؛

- يمتلك العاملون بالمديرية القدرة على إدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة وعلى التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، بالإضافة إلى قدرتهم على تحليل مشكلات العمل ووضع الخطط لمواجهة المشكلات الممكن حدوثها؛

- لدى العاملين بالمديرية استعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بالعمل وتحدي الصعاب؛
- يقوم العاملون بالمديرية بتجريب أساليب جديدة للعمل وإن كان احتمال فشلها وارداً، حيث لهم إيمان بوجود فرص يمكن اقتناصها بالمخاطرة؛
- يوجد مستوى مرتفع للتعلم التنظيمي في المديرية محل الدراسة. حيث جاء ترتيب أبعاده كما يلي:
  - المرتبة الأولى: بعد الذاكرة التنظيمية بمستوى مرتفع؛
  - المرتبة الثانية: بعد اكتساب المعرفة بمستوى مرتفع؛
  - المرتبة الثالثة: بعد تفسير المعلومات بمستوى مرتفع؛
  - المرتبة الرابعة: بعد توزيع المعلومات بمستوى مرتفع.
- يوجد مستوى مرتفع من للإبداع التنظيمي في المديرية محل الدراسة. حيث جاء ترتيب أبعاده كما يلي:
  - المرتبة الأولى: بعد المرونة بمستوى مرتفع؛
  - المرتبة الثانية: بعد الأصالة بمستوى مرتفع؛
  - المرتبة الثالثة: بعد الطلاقة بمستوى مرتفع؛
  - المرتبة الرابعة: بعد المخاطرة بمستوى مرتفع؛
  - المرتبة الخامسة: بعد الحساسية للمشكلات بمستوى مرتفع.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعلم التنظيمي في الابداع التنظيمي بالمديرية محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاكتساب المعرفة في الابداع التنظيمي بالمديرية محل الدراسة؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوزيع المعلومات في الإبداع التنظيمي بالمديرية محل الدراسة؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفسير المعلومات في الابداع التنظيمي بالمديرية محل الدراسة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذاكرة التنظيمية في الابداع التنظيمي بالمديرية محل الدراسة.

## ثانياً: الإقتراحات

انطلاقاً من نتائج الدراسة تم التوصل الى مجموعة من التوصيات وهي:

- مواصلة العمل على اكتساب معارف جديدة من خلال الاعتماد والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة بشكل مستمر؛
- مواصلة العمل على نقل المعارف الجديدة ومشاركة المعلومات بين أفراد المنظمة في جميع مستويات المنظمة؛
- مواصلة تفعيل عملية التعلم في مستويات المديرية للحفاظ على كفاءاتها وفعاليتها وتدعيمها للميزة التنافسية وذلك من خلال نقل وتبادل المعلومات لتكون النتيجة معرفة جديدة من شأنها أن تساهم في حل المشاكل والابداع في العمل؛
- العمل على إنشاء صندوق الأفكار من أجل تشجيع كل فكرة جديدة؛
- مواصلة الاهتمام بالذاكرة التنظيمية بمختلف مكوناتها؛
- مواصلة عملية جذب واقتناص الكفاءات البشرية المبدعة والحرص على الاحتفاظ بهما باعتبارها خزائن للمعرفة؛
- تعزيز الإبداع لدى العاملين من خلال الإيمان بقدراتهم على الابداع وتبني المواهب الابداعية في كل مجال.



المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

## أ- الكتب

1. إبراهيم الخلوف المكاوي .(2007).إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم .الأردن :الوراق للنشر والتوزيع.
2. أحمد ماهر .(2019) .الإبداع و الابتكار في العمل و الإدارة .مصر :الدار الجامعية .
3. بلال خلف السكارنة .(2011).الإبداع الإداري .الأردن :دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة .
4. حازم محمد مطر .(2019). دليلك الإحصائي spss .الأردن : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع .
5. حسين محمد عتوم .(2018).إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية .الأردن :دار الجامد للنشر و التوزيع .
6. حفيان عبد الوهاب .(2011).دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات :الأردن : دار الأيام للنشر و التوزيع .
7. خضير كاظم حمود الفريجات .(2009).السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة .الأردن :إثراء للنشر و التوزيع.
8. رفعت عبد الحلیم الفاعوري .(2005).إدارة الإبداع التنظيمي .مصر :المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
9. سالم بطرس جلدة زيد منير العبودي .(2006).إدارة الإبداع و الابتكار . عمان :دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.
10. سامح عبد المطلب عامر .(2011).إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .عمان:دار الفكر للنشر والتوزيع.
11. سيد محمد جاب الرب .(2013).إدارة الإبداع و التميز التنافسي .مصر :دار الكتب المصرية .
12. عاكف لطفي خصاونة .(2010).إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال .عمان :دار الجامد للنشر و التوزيع.
13. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي (2009) .أساليب الإحصاء للعلوم الإقتصادية و إدارة الأعمال مع إستخدام برنامج spss .الأردن :دار وائل للنشر و التوزيع .
14. عبد الرحمان الجاموس .(2013).إدارة المعرفة في منظمات الأعمال . سوريا : دار وائل للنشر .
15. عبد اللاه إبراهيم الفقي . (2014) . الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج spss .الأردن : دار الثقافة للنشر و التوزيع.
16. عبد المعطي محمد عساف .(1999).السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة . عمان :دار زهران.
17. ماجد عبد المهدي مساعدة .(2013).إدارة المنظمات .عمان :دار المسيرة للنشر و التوزيع .
18. محمد زويد العتيبي .(2017).الإبداع و التميز الإداري .مصر : دار الفجر للنشر و التوزيع .
19. محمد عواد الزيادات .(2014).إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة .عمان :دار صفاء للنشر و التوزيع.
20. محمود سلمان العميان .(2004).السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .عمان :دار وائل للنشر .

21. مدحت أبو النصر .(2014).الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم . مصر : المجموعة العربية للتدريب والنشر .
22. مؤيد السالم .(2014).إدارة المعرفة التنظيمية .بيروت:دار الكتاب الجامعي .
23. نجم عبود نجم .(2005) .إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات .الأردن : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.
24. نجم عبود نجم .(2008) .إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات .الأردن : مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.
- ب- المقالات**
25. إيمان عسكر حاوي. (2011).الإبداع التنظيمي و تأثيره في الأداء الوظيفي . مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة و الإقتصاد ،04 (08) ،الصفحات 49-66 .
26. حياة قمري. (13 ديسمبر، 2017). أثر التعلم التنظيمي على إستدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال. مجلة الإقتصاد الصناعي، الصفحات، 30-45.
27. خيرة عيشوش و رفيقة بوسالم .(2011) .أثر التعلم التنظيمي و إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية ، 4(7) ، الصفحات 5-24.
28. سامر زلاسي. (2016). أثر التعلم التنظيمي على القدرات الإبداعية للعاملين. مجلة الدراسات الإقتصادية و المالية ،01 (09) ،الصفحات 190-206 .
29. سلمى عمارة. (جانفي، 2018). التدريب و التعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية. مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، 04 (06) ،الصفحات 146-163 .
30. عيسى حجاب.(2019). إستراتيجيتي التعلم التنظيمي و الإبداع على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية. مجلة الإجتهد للدراسات القانونية و الإقتصادية ،08(04)، الصفحات 553-557.
31. فاطمة بوقريط.(2020). المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي. مجلة الأداب و العلوم الإجتماعية، 17(03) ، الصفحات 305-318 .
32. فوزية مقاش .(جوان، 2020) . تمكين الموارد البشرية و أثره على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 16(01)، الصفحات 61-76.
33. فوزية مقاش ،محمد عبد اللوش.(2019). أثر العوامل التنظيمية على الإبداع ، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، الصفحات 326-345.
34. مريم روابحية . (2016). متطلبات تطوير الإبداع في المؤسسة الجزائرية. مجلة العلوم الإجتماعية ،(23)، الصفحات 116-128.

35. مسعودة بلخضر. (كانون الثاني، 2017). إستراتيجيات التعلم التنظيمي و أثرها في الإبداع بالمؤسسة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، 02(41)، الصفحات 158-17.
36. نواف سليم طبيشات. (سبتمبر، 2020). دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 40 (03)، الصفحات 81-113.
37. وهيبه داسي ، وجوهرة آقطي. (جوان، 2015). أثر التعلم التنظيمي و الذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة. مجلة العلوم الإنسانية، (40) ، الصفحات 159-174.
- ج- الأطروحات والرسائل الجامعة**
- 38- إيناس عباس يونس الفتلاوي. (2012). أثر عمليات التعلم التنظيمي و خصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز (رسالة ماجستير). كلية الإدارة و الإقتصاد تخصص إدارة أعمال، العراق: جامعة كربلاء.
- 39- بلقاسم جوادي. (2015). التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية تخصص علم النفس و العمل والتنظيم، بسكرة :جامعة محمد خيضر.
- 40- خيرة عيشوش. (2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص مالية دولية، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد .
- 41- رانية حفاظ. (2022). مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية، الجزائر: جامعة الجزائر .
- 42- ريتا موسى عبد الله العالي. (2013). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة (رسالة ماجستير). كلية الأعمال تخصص إدارة أعمال، الأردن :جامعة الشرق الأوسط .
- 43- سعاد بن بجي. (2019). إدارة المعرفة و أثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03 .
- 44- صباح ترغيني. (2017). دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الإقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية ، بسكرة : جامعة محمد خيضر .
- 45- فاتن نبيل محمد ابو رزيق. (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية (رسالة ماجستير). أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا تخصص القيادة و الإدارة، فلسطين: جامعة الأقصى.
- 46- محمد جبار هادي يوسف الظالمي. (2011). التعلم التنظيمي و أثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة (رسالة ماجستير). كلية الإدارة و الإقتصاد تخصص إدارة أعمال، العراق: جامعة كربلاء .
- 47- محمد حمزة حسن الصفدي. (2019). أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي (رسالة ماجستير). كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية تخصص الإدارة العامة، الأردن: جامعة آل البيت.

48- نسيم حمودة .(2018). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص علوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

49- فراس علي عبد الله الحميش .(2019). ممارسات إدارة الجودة و أثرها على الإبداع التنظيمي في المشاريع الصغيرة و المتوسطة (رسالة ماجستير) .كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية تخصص إدارة الأعمال،الأردن : جامعة آل البيت .

### ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية

- 50- Shahid , m ,& qadeer ,f .(2015). The role of organization Learning in understanding relationship between total Quality Management and organization performance.pakistan journal of commerce and social science , 09 (01) ,pp . 282-302 .
- 51- Sekaran , Uma .(2004) . Research Methods For business Ashill Building Approach . John wiley And son ,INS New York .
- 52-Jimenez - Jimenez and sanz valle .(2011) . Innovation ,Organizational Learning and performance . journal of business research ,(65),pp . 408-417.
- 53-Celik ,Iraz,cakici , & celik .(2014) . The Effects Of Employee Empowerment Application On Organizational Creativity and Innovativeness In Enterprises :The case Of OIZ . European scientific journal ,10 (10) .
- 54-Saed Akram Mohammed al –Sahimat .(2016). The impact Of the Administrative Empowerment in organizational creativity : An Analytical Study from the perspective of Employees in University Of Mutah in Jordan .imperial journal of interdisciplinary research ,12 .
- 55-Ferdinandus Sampe. (2012) .The Influence Organizational Learning On performance Indonesian SMES.Doctoral Thesison Tern Cross University , australia .
- 56-Gilaninia Shahram. (2013).The Relation ship between Organizational Learning and competitive strategies and its Impact on performance of business and customer . Negirian chapter of arabian journal of business and Management Review ,6 (1087) ,pp . 1-7.



الملاحق

الملحق رقم 01 : الاستبانة قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص :إدارة الموارد البشرية

استبانة

تحية طيبة

أما بعد

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بها تحت عنوان:  
أثر التعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي . دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر . جيجل .  
وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية  
نأمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة لتكونوا جزءاً مساهماً في تكريس البحث العلمي بكل  
موضوعية و أمانة كما نطمئنكم أن الآراء التي نحصل عليها خاصة بأغراض البحث العلمي و الدراسة فقط و  
تحاط بالسرية التامة شاكرين و مقدرين لكم حسن التعاون و الاهتمام .

تحت إشراف الأستاذة :

- حنان بوفروم

من إعداد الطالبتين :

- خولة بن مولاها

- جهيدة خيخم

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

المحور الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

1. الجنس :

ذكر  أنثى

2. السن :

أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة   
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي :

ثانوي أو أقل  تكوين مهني  جامعي  دراسات عليا

4. سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فما أكثر

5. الفئة الوظيفية:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

## المحور الثاني : التعلم التنظيمي

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إكتساب المعرفة	01	تمتلك المديرية الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من المصادر المختلفة					
	02	تحرص المديرية على جذب واستقطاب الكفاءات البشرية المبدعة					
	03	تمتلك المديرية أنظمة معلومات حديثة تمكنها من الحصول على المعارف بشكل مستمر					
	04	تتبنى المديرية استراتيجية البحث والتطوير تهدف إلى زيادة قدرتها على التعلم					
	05	تشجع المديرية على التعلم من خلال المحاولات والتجارب الجديدة					
توزيع المعلومات	06	تعتمد المديرية على تكنولوجيا المعلومات الحديثة في نشر وتوزيع المعرفة					
	07	تشجع المديرية العمل الجماعي والفرقي لنقل و تبادل المعلومات					
	08	تحرص المديرية على إتاحة المعلومات المتعلقة بأهدافها وسياساتها لجميع العاملين					
	09	تتبنى المديرية ثقافة تشاركية					
	10	يسمح نظام الاتصال في المديرية بضرورة المعلومات في جميع الاتجاهات					
تفسير المعلومات	11	تحرص المديرية على شرح و تفسير ما لديها من معلومات وإزالة اي إلتباس أو سوء فهم من طرف العاملين					
	12	توفر المديرية أنظمة تسمح للعاملين بترجمة المعلومات وتفسيرها					
	13	تعتمد المديرية على اللقاءات والمؤتمرات لمناقشة وتفسير المعلومات					

					14	يتم تشكيل وحدات متخصصة للتعلم الجماعي بشكل مستمر
					15	تحرص المديرية على اتخاذ القرارات بناء على معالجة دقيقة للمعلومات المتحصل عليها
					16	تعتمد المديرية على توثيق المعرفة في السجلات و النشرات والدوريات
					17	تمتلك المديرية قاعدة بيانات إلكترونية لخرن واسترجاع المعرفة
					18	تعتمد المديرية على النظم الخبيرة لخرن المعرفة واسترجاعها عند الحاجة
					19	يمكن استرجاع وتحديث المعارف المخزنة وفق إجراءات بسيطة
					20	تحوز المديرية كفاءات بشرية تمتلك معارف ومهارات خبرات عالية تشكل قاعدة معرفية ومستودعات للمعرفة

الذاكرة  
التنظيمية

## المحور الثاني : الإبداع التنظيمي

الأبعاد	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الطلاقة	21	لدي القدرة على طرح أكبر عدد من الأفكار خلال فترة محددة					
	22	لدي القدرة على التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقف معين					
	23	لدي القدرة على طرح الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمشاكل العمل					
	24	لدي القدرة على استيعاب أفكار الآخرين وتطويرها					
	25	أحرص على التعبير عن أفكاري حتى لو كانت مخالفة للآخرين					
الأصالة	26	لدي القدرة على طرح أفكار نادرة و متميزة					
	27	أبتعد عن تقليد أفكار الآخرين بخصوص العمل					
	28	أحرص على تقديم حلول مبتكرة لمشاكل العمل					
	29	أحرص على اعتماد طرق و أساليب جديدة في أداء مهامي					
	30	غالبا ما أقدم اقتراحات جديدة لتطوير إجراءات العمل					
المرونة	31	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة					
	32	مستعد لتغيير طرق و أساليب العمل بشكل مستمر					
	33	مستعد لتغيير موقفي بدون تدمير إذا ما اقتنعت بعدم صحته					
	34	مستعد لتغيير اتجاه تفكيري حسب ما يتطلبه الموقف					

					أحرص على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل	35	
					لدي القدرة على إدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة	36	الحساسية للمشكلات
					أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	37	
					لدي القدرة على تحليل مشكلات العمل و تحديد أبعادها بدقة	38	
					أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	39	

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

لقب و اسم الأستاذ	إسم الجامعة
نجيمي عيسى	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
عزيزي و داد	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
بوخمخم جنات	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
جبلي حسيبة	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كرامش بلال	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

الملحق رقم (03) الاستبانة بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص :إدارة الموارد البشرية

استبانة

تحية طيبة

أما بعد

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بها تحت عنوان:  
أثر التعلم التنظيمي في الإبداع التنظيمي . دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر . جيجل .  
وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية  
نأمل منكم التكرم بإبداء آرائكم على عبارات الاستبانة لتكونوا جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي بكل  
موضوعية و أمانة كما نطمئنكم أن الآراء التي نحصل عليها خاصة بأغراض البحث العلمي و الدراسة فقط و  
تحاط بالسرية التامة شاكرين و مقدرين لكم حسن التعاون و الاهتمام .

تحت إشراف الأستاذة :

- حنان بوفروم

من إعداد الطالبتين :

- خولة بن مولاها

- جهيدة خيخم

ملاحظة : يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس :

ذكر  أنثى

2. السن :

أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي :

ثانوي أو أقل  تكوين مهني  جامعي

4. سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

5. الفئة الوظيفية:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

## المحور الثاني: التعلم التنظيمي

الأبعاد	الرقم	العبـارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
إكتساب المعرفة	01	تمتلك المديرية مصادر مختلفة للحصول على المعرفة					
	02	تحرص المديرية على جذب واستقطاب الأفراد ذوي المعارف والمهارات والخبرات.					
	03	تمتلك المديرية أنظمة معلومات حديثة تمكنها من الحصول على المعارف بشكل مستمر					
	04	تتبنى المديرية استراتيجية البحث والتطوير بهدف خلق معرفة جديدة.					
	05	تشجع المديرية العاملين على اكتساب المعرفة من خلال القيام بالمحاولات والتجارب الجديدة.					
توزيع المعلومات	06	تعتمد المديرية على تكنولوجيا المعلومات الحديثة في نشر وتوزيع المعلومات.					
	07	تشجع المديرية العمل الجماعي والفرقي لنقل وتبادل المعلومات					
	08	تحرص المديرية على إتاحة المعلومات المتعلقة بأهدافها وسياساتها لجميع العاملين.					
	09	تتبنى المديرية ثقافة تشاركية لضمان تشارك المعلومات.					
	10	يسمح نظام الاتصال في المديرية بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات .					
تفسير المعلومات	11	تحرص المديرية على تفسير ما لديها من معلومات وإزالة أي لبس لدى العاملين.					
	12	توفر المديرية أنظمة معلومات تسمح للعاملين بترجمة المعلومات وتفسيرها .					
	13	تعتمد المديرية على اللقاءات والمؤتمرات لمناقشة وتفسير المعلومات.					

					14	يتم تشكيل وحدات متخصصة لترجمة المعلومات بشكل دوري.
					15	تحرص المديرية على اتخاذ القرارات بناء على نتائج المعالجة الدقيقة للمعلومات المتحصل عليها.
					16	تعتمد المديرية على توثيق المعلومات والمعارف في السجلات و النشرات والدوريات.
					17	تمتلك المديرية قاعدة بيانات إلكترونية لخرن واسترجاع المعلومات والمعارف.
					18	تعتمد المديرية على النظم الخبيرة لخرن المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.
					19	يمكن استرجاع وتحديث المعارف المخزنة وفق إجراءات بسيطة .
					20	تحوز المديرية كفاءات بشرية تشكل قاعدة معرفية ومستودعات للمعرفة.

التكيفية  
الذاكرة

## المحور الثالث : الإبداع التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم	الأبعاد
					أمتلك القدرة على طرح أكبر عدد من الأفكار خلال فترة محددة.	21	الطلاقة
					أستطيع التعبير عن أفكاري بكلمات متصلة تناسب موقف معين.	22	
					أستطيع طرح أفكار من شأنها تقديم حلول سريعة لمشاكل العمل.	23	
					أستوعب أفكار الآخرين وأعمل على تطويرها.	24	
					أعبر عن أفكاري حتى لو كانت مخالفة لأفكار الآخرين .	25	
					أمتلك القدرة على طرح أفكار نادرة و متميزة .	26	الأصالة
					أبتعد عن تقليد أفكار الآخرين المتعلقة بالعمل .	27	
					أحرص على اعتماد طرق وأساليب جديدة في أداء مهامي.	28	
					أقدم في الغالب اقتراحات جديدة لتطوير إجراءات العمل.	29	
					أمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة .	30	المرونة
					مستعد لتغيير طرق و أساليب العمل بشكل مستمر.	31	
					مستعد لتغيير موقفي بدون تدمير إذا ما اقتنعت بعدم صحته.	32	
					مستعد لتغيير طريقة تفكيري حسب ما يتطلبه الموقف .	33	
					أحرص على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل	34	

					أمتلك القدرة على إدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة	35	المساهمة للمشكلات
					أمتلك القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	36	
					أمتلك القدرة على تحليل مشكلات العمل و تحديد أبعادها بدقة	37	
					أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	38	
					مستعد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي أقوم بها	39	المخاطرة
					أتحدى الصعاب مهما كانت المواقف التي تعترضني في عملي	40	
					أقوم بتجريب أساليب جديدة في العمل وإن كان احتمال فشلها واردا	41	
					أعتقد أن هناك فرص يمكن إقتناصها بالمخاطرة المحسوبة	42	

شكرا على حسن تعاونكم

## الملاحق رقم (04) : الصدق الداخلي لعبارات أبعاد الإستبانة

## Corrélations

	اكتساب المعرفة	تمتلك المديرية مصادر مختلفة للحصول على المعرفة	تحرص المديرية على جذب و استقطاب الأفراد ذوى المعارف و المهارات و الخبرات	تمتلك المديرية أنظمة معلومات حديثة تمكنها من الحصول على المعارف بشكل مستمر	تتبنى المديرية استراتيجيات البحث و التطوير بهدف خلق معرفة جديدة	تشجع المديرية العاملين على اكتساب المعرفة من خلال القيام بالمحاولات و التجارب الجديدة
اكتساب المعرفة	1	,361**	,569**	,662**	,750**	,730**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,009	,000	,000	,000	,000
N	51	51	51	51	51	51
تمتلك المديرية مصادر مختلفة للحصول على المعرفة	,361**	1	,563**	,102	-,161	-,051
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,009		,000	,477	,259	,724
N	51	51	51	51	51	51
تحرص المديرية على جذب و استقطاب الأفراد ذوى المعارف و المهارات و الخبرات .	,569**	,563**	1	,110	,050	,203
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,441	,728	,153
N	51	51	51	51	51	51
تمتلك المديرية أنظمة معلومات حديثة تمكنها من الحصول على المعارف بشكل مستمر	,662**	,102	,110	1	,610**	,271
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,477	,441		,000	,054
N	51	51	51	51	51	51
تتبنى المديرية استراتيجيات البحث و التطوير بهدف خلق معرفة جديدة	,750**	-,161	,050	,610**	1	,608**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,259	,728	,000		,000
N	51	51	51	51	51	51
تشجع المديرية العاملين على اكتساب المعرفة من خلال القيام بالمحاولات و التجارب الجديدة .	,730**	-,051	,203	,271	,608**	1
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,724	,153	,054	,000	
N	51	51	51	51	51	51

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## Corrélations

	توزيع_المعلومات	تعتمد المديرية على تكنولوجيا المعلومات الحديثة في نشر وتوزيع المعلومات.	تشجع المديرية العمل الجماعي والفرق لنقل وتبادل المعلومات	تحرص المديرية على إتاحة المعلومات المتعلقة بأهدافها وسياساتها لجميع العاملين.	تتبنى المديرية ثقافة تشاركية لضمان تشارك المعلومات.	يسمح نظام الاتصال في المديرية بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات.
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 51	,715** 51	,686** 51	,778** 51	,807** 51	,802** 51
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,715** 51	1 51	,386** 51	,478** 51	,474** 51	,451** 51
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,686** 51	,386** 51	1 51	,276** 51	,471** 51	,442** 51
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,778** 51	,478** 51	,276** 51	1 51	,556** 51	,548** 51
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,807** 51	,474** 51	,471** 51	,556** 51	1 51	,609** 51
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,802** 51	,451** 51	,442** 51	,548** 51	,609** 51	1 51

## Corrélations

	تفسير_المعلومات	تحرص المديرية على تفسير ما لديها من معلومات وإزالة أي لبس لدى العاملين.	توفر المديرية أنظمة معلومات تسمح للعاملين بترجمة المعلومات وتفسيرها.	تعتمد المديرية على اللقاءات والمؤتمرات لمناقشة وتفسير المعلومات.	يتم تشكيل وحدات متخصصة لترجمة المعلومات بشكل دوري.	تحرص المديرية على اتخاذ القرارات بناء على نتائج المعالجة الدقيقة للمعلومات المتحصل عليها.
Corrélation de Pearson (bilatérale)	1	,708**	,669**	,795**	,817**	,771**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson (bilatérale)	,708**	1	,491**	,342**	,391**	,398**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,014	,005	,004
N	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson (bilatérale)	,669**	,491**	1	,273	,391**	,408**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,053	,005	,003
N	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson (bilatérale)	,795**	,342**	,273	1	,698**	,614**
Sig. (bilatérale)	,000	,014	,053		,000	,000
N	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson (bilatérale)	,817**	,391**	,391**	,698**	1	,580**
Sig. (bilatérale)	,000	,005	,005	,000		,000
N	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson (bilatérale)	,771**	,398**	,408**	,614**	,580**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,004	,003	,000	,000	
N	51	51	51	51	51	51

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## Corrélations

	الذاكرة_ التنظيمية	تعتمد المديرية على توثيق المعلومات والمعارف في السجلات و النشرات والدوريات.	تمتلك المديرية قاعدة بيانات إلكترونية لخرنواسترجاع المعلومات والمعارف.	تعتمد المديرية على النظم الخبيرة لخرنوا المعرفة واسترجاعها عند الحاجة.	يمكن استرجاع وتحديث المعارف المخزنة وفق إجراءات بسيطة.	تحوز المديرية كفاءات بشرية تشكل قاعدة معرفية ومستودعات للمعرفة.
Corrélation de Pearson (bilatérale) N	1 51	,546** 51	,679** 51	,802** 51	,818** 51	,338 51
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,015
Corrélation de Pearson (bilatérale) N	,546** 51	1 51	,207 51	,408** 51	,206 51	,090 51
Sig. (bilatérale)	,000		,144	,003	,147	,530
Corrélation de Pearson (bilatérale) N	,679** 51	,207 51	1 51	,504** 51	,462** 51	-,115 51
Sig. (bilatérale)	,000	,144		,000	,001	,423
Corrélation de Pearson (bilatérale) N	,802** 51	,408** 51	,504** 51	1 51	,640** 51	-,027 51
Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000		,000	,853
Corrélation de Pearson (bilatérale) N	,818** 51	,206 51	,462** 51	,640** 51	1 51	,217 51
Sig. (bilatérale)	,000	,147	,001	,000		,125
Corrélation de Pearson (bilatérale) N	,338 51	,090 51	-,115 51	-,027 51	,217 51	1 51
Sig. (bilatérale)	,015	,530	,423	,853	,125	

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## Corrélations

		الطلاقة	امتلاك القدرة على طرح أكبر عدد من الأفكار خلال فترة محددة.	استطيع التعبير عن افكاري بكلمات متصلة تناسب موقف معين.	استطيع طرح افكار من شأنها تقديم حلول سريعة لمشاكل العمل.	استوعب افكار الآخرين وأعمل على تطويرها.	أعبر عن افكاري حتى لو كانت مخالفة لأفكار الآخرين.
الطلاقة	Corrélation de Pearson	<b>1</b>	,691**	,668**	,626**	,718**	,613**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	<b>51</b>	51	51	51	51	51
امتلاك القدرة على طرح أكبر عدد من الأفكار خلال فترة محددة.	Corrélation de Pearson	<b>,691**</b>	1	,338	,123	,577**	,214
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>		,015	,389	,000	,132
	N	<b>51</b>	51	51	51	51	51
أستطيع التعبير عن افكاري بكلمات متصلة تناسب موقف معين.	Corrélation de Pearson	<b>,668**</b>	,338	1	,444**	,111	,336*
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>	,015		,001	,437	,016
	N	<b>51</b>	51	51	51	51	51
أستطيع طرح افكار من شأنها تقديم حلول سريعة لمشاكل العمل.	Corrélation de Pearson	<b>,626**</b>	,123	,444**	1	,393**	,185
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>	,389	,001		,004	,193
	N	<b>51</b>	51	51	51	51	51
أستوعب افكار الآخرين وأعمل على تطويرها.	Corrélation de Pearson	<b>,718**</b>	,577**	,111	,393**	1	,281*
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>	,000	,437	,004		,046
	N	<b>51</b>	51	51	51	51	51
أعبر عن افكاري حتى لو كانت مخالفة لأفكار الآخرين.	Corrélation de Pearson	<b>,613**</b>	,214	,336*	,185	,281*	1
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>	,132	,016	,193	,046	
	N	<b>51</b>	51	51	51	51	51

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## Corrélations

		الأصالة	امتلاك القدرة على طرح أفكار نادرة و متميزة.	ابتعد عن تقليد أفكار الآخرين المتعلقة بالعمل.	أحرص على اعتماد طرق وأساليب جديدة في أداء مهامي.	أقدم في الغالب اقتراحات جديدة لتطوير إجراءات العمل.
الأصالة	Corrélation de Pearson	<b>1</b>	,701**	,712**	,805**	,789**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	<b>51</b>	51	51	51	51
امتلاك القدرة على طرح أفكار نادرة و متميزة.	Corrélation de Pearson	<b>,701**</b>	1	,421**	,284*	,472**
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>		,002	,043	,000
	N	<b>51</b>	51	51	51	51
ابتعد عن تقليد أفكار الآخرين المتعلقة بالعمل.	Corrélation de Pearson	<b>,712**</b>	,421**	1	,598**	,240*
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>	,002		,000	,090
	N	<b>51</b>	51	51	51	51
أحرص على اعتماد طرق وأساليب جديدة في أداء مهامي.	Corrélation de Pearson	<b>,805**</b>	,284*	,598**	1	,530**
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>	,043	,000		,000
	N	<b>51</b>	51	51	51	51
أقدم في الغالب اقتراحات جديدة لتطوير إجراءات العمل.	Corrélation de Pearson	<b>,789**</b>	,472**	,240*	,530**	1
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>	,000	,090	,000	
	N	<b>51</b>	51	51	51	51

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## Corrélations

		المرونة	أمتلاك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	مستعد لتغيير طرق و أساليب العمل بشكل مستمر.	مستعد لتغيير موقفي بدون تدمير إذا ما اقتنعت بعدم صحته.	مستعد لتغيير طريقة تفكيري حسب ما يتطلبه الموقف.	أحرص على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل
المرونة	Corrélation de Pearson	<b>1</b>	,495	,590	,784	,765	,666
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	<b>51</b>	51	51	51	51	51
أمتلاك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	Corrélation de Pearson	<b>,495</b>	1	,044	,255	,279	,235
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>		,760	,071	,047	,097
	N	<b>51</b>	51	51	51	51	51
مستعد لتغيير طرق و أساليب العمل بشكل مستمر.	Corrélation de Pearson	<b>,590</b>	,044	1	,277	,313	,249
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>	,760		,049	,025	,078
	N	<b>51</b>	51	51	51	51	51
مستعد لتغيير موقفي بدون تدمير إذا ما اقتنعت بعدم صحته.	Corrélation de Pearson	<b>,784</b>	,255	,277	1	,513	,471
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>	,071	,049		,000	,000
	N	<b>51</b>	51	51	51	51	51
مستعد لتغيير طريقة تفكيري حسب ما يتطلبه الموقف.	Corrélation de Pearson	<b>,765</b>	,279	,313	,513	1	,343
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>	,047	,025	,000		,014
	N	<b>51</b>	51	51	51	51	51
أحرص على التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل	Corrélation de Pearson	<b>,666</b>	,235	,249	,471	,343	1
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>	,097	,078	,000	,014	
	N	<b>51</b>	51	51	51	51	51

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## Corrélations

	الحساسية_ للمشكلات	أمتلك القدرة على إدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة	أمتلك القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	أمتلكالقدرة على تحليل مشكلات العمل و تحديد أبعادها بدقة	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها
الحساسية_ للمشكلات	1	,779**	,765**	,867**	,762**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	51	51	51	51	51
أمتلك القدرة على إدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة	,779**	1	,432**	,544**	,495**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000		,002	,000	,000
N	51	51	51	51	51
أمتلك القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	,765**	,432**	1	,580**	,423**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,002		,000	,002
N	51	51	51	51	51
أمتلكالقدرة على تحليل مشكلات العمل و تحديد أبعادها بدقة	,867**	,544**	,580**	1	,569**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
N	51	51	51	51	51
أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	,762**	,495**	,423**	,569**	1
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000	
N	51	51	51	51	51

## Corrélations

	المخاطرة	مستعد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي أقوم بها	أتحدى الصعاب مهما كانت المواقف التي تعترضني في عملي	أقوم بتجريب أساليب جديدة في العمل وإن كان احتمال فشلها واردا	أعتقد أن هناك فرص يمكن إقتناصها بالمخاطرة المحسوبة
المخاطرة	1	,404	,611	,758	,629
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)		,003	,000	,000	,000
N	51	51	51	51	51
مستعد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي أقوم بها	,404**	1	,119	-,020	,012
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,003		,407	,892	,935
N	51	51	51	51	51
أتحدى الصعاب مهما كانت المواقف التي تعترضني في عملي	,611**	,119	1	,411	,012
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,407	,003	,935	,935
N	51	51	51	51	51
أقوم بتجريب أساليب جديدة في العمل وإن كان احتمال فشلها واردا	,758**	-,020	,411	1	,372
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,892	,003	,007	,007
N	51	51	51	51	51
أعتقد أن هناك فرص يمكن إقتناصها بالمخاطرة المحسوبة	,629**	,012	,012	,372	1
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,935	,935	,007	
N	51	51	51	51	51

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## الملحق رقم (05): الصدق الداخلي لمحاور الإستبانة

## Corrélations

## Corrélations

	محور_التعلم_التنظيمي	اكتساب_المعرفة	توزيع_المعلومات	تفسير_المعلومات	الذاكرة_التنظيمية
محور_التعلم_التنظيمي	1	,739**	,869**	,827**	,411**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,003
N	51	51	51	51	51
اكتساب_المعرفة	,739**	1	,508**	,415**	,285*
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,002	,043
N	51	51	51	51	51
توزيع_المعلومات	,869**	,508**	1	,754**	,081
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,571
N	51	51	51	51	51
تفسير_المعلومات	,827**	,415**	,754**	1	,058
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000		,685
N	51	51	51	51	51
الذاكرة_التنظيمية	,411**	,285*	,081	,058	1
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,003	,043	,571	,685	
N	51	51	51	51	51

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## Corrélations

## Corrélations

	محور الإبداع التنظيمي	الطلاقة	الأصالة	المرونة	الحساسية للمشكلات	المخاطرة
محور الإبداع التنظيمي	1	,802**	,736**	,745**	,798**	,669**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	51	51	51	51	51	51
الطلاقة	,802**	1	,567**	,616**	,473**	,326*
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,020
N	51	51	51	51	51	51
الأصالة	,736**	,567**	1	,458**	,491**	,267
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,000	,058
N	51	51	51	51	51	51
المرونة	,745**	,616**	,458**	1	,358**	,305*
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,010	,029
N	51	51	51	51	51	51
الحساسية للمشكلات	,798**	,473**	,491**	,358**	1	,675**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,010		,000
N	51	51	51	51	51	51
المخاطرة	,669**	,326*	,267	,305*	,675**	1
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,020	,058	,029	,000	
N	51	51	51	51	51	51

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## الملحق رقم(06): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الإستبانة

**Echelle : ALL VARIABLES**

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	51	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	42

**Fiabilité****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	20

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	22

## الملحق رقم (07): البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

## الجنس

## Statistiques

الجنس

N	Valide	51
	Manquant	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	27	52,9	52,9	52,9
	انثى	24	47,1	47,1	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

## السن

## Statistiques

السن

N	Valide	51
	Manquant	0

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	4	7,8	7,8	7,8
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	19	37,3	37,3	45,1
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	21	41,2	41,2	86,3
	سنة فأكثر 50	7	13,7	13,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

## المستوى\_التعليمي

## Statistiques

المستوى التعليمي

N	Valide	51
	Manquant	0

## المستوى\_التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	13,7	13,7	13,7
ثانوي أو أقل	17	33,3	33,3	47,1
تكوين مهني	27	52,9	52,9	100,0
جامعي	51	100,0	100,0	
Total				

## سنوات\_العمل

## Statistiques

سنوات العمل

N	Valide	51
	Manquant	0

## سنوات\_العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	9,8	9,8	9,8
أقل من 5 سنوات	12	23,5	23,5	33,3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	21	41,2	41,2	74,5
من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	25,5	25,5	100,0
سنة فأكثر 15	51	100,0	100,0	
Total				

## الفئة\_الوظيفية

## Statistiques

الفئة الوظيفية

N	Valide	51
	Manquant	0

## الفئة\_الوظيفية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	29	56,9	56,9	56,9
إطار	7	13,7	13,7	70,6
عون تحكم	15	29,4	29,4	100,0
عون تنفيذ	51	100,0	100,0	
Total				

**الملحق رقم (08): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الإستبانة**

**Caractéristiques**

**Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
تمتلك المديرية مصادر مختلفة للحصول على المعرفة	51	4,18	,518	,268
تحرص المديرية على جذب واستقطاب الأفراد ذوي المعارف والمهارات والخبرات	51	4,04	,662	,438
تمتلك المديرية أنظمة معلومات حديثة تمكنها من الحصول على المعارف بشكل مستمر	51	3,94	,580	,336
تتبنى المديرية استراتيجية البحث والتطوير بهدف خلق معرفة جديدة	51	3,82	,817	,668
تشجع المديرية العاملين على اكتساب المعرفة من خلال القيام بالمحاولات والتجارب الجديدة	51	3,78	,808	,653
تعتمد المديرية على تكنولوجيا المعلومات الحديثة في نشر وتوزيع المعلومات	51	4,10	,671	,450
تشجع المديرية العمل الجماعي والفرقي لنقل وتبادل المعلومات	51	3,76	,862	,744
تحرص المديرية على إتاحة المعلومات المتعلقة بأهدافها وسياساتها لجميع العاملين	51	3,71	,965	,932
تتبنى المديرية ثقافة تشاركية لضمان تشارك المعلومات	51	3,82	,684	,468
يسمح نظام الاتصال في المديرية بتدفق المعلومات في جميع الاتجاهات	51	3,88	,765	,586
تحرص المديرية على تفسير ما لديها من معلومات وإزالة أي لبس لدى العاملين	51	3,80	,800	,641
توفر المديرية أنظمة معلومات تسمح للعاملين بترجمة المعلومات وتفسيرها	51	3,86	,693	,481
تعتمد المديرية على اللقاءات والمؤتمرات لمناقشة وتفسير المعلومات	51	3,88	,864	,746
يتم تشكيل وحدات متخصصة لترجمة المعلومات بشكل دوري	51	3,84	,731	,535
تحرص المديرية على اتخاذ القرارات بناء على نتائج المعالجة الدقيقة للمعلومات المتحصل عليها	51	4,00	,566	,320
تعتمد المديرية على توثيق المعلومات والمعارف في السجلات والنشرات والدورات	51	4,20	,491	,241
تمتلك المديرية قاعدة بيانات إلكترونية لخزوناسترجاع المعلومات والمعارف	51	4,16	,674	,455
تعتمد المديرية على النظم الخبيرة لخزوناالمعرفة واسترجاعها عند الحاجة	51	4,18	,623	,388
يمكن استرجاع وتحديث المعارف المخزنة وفق إجراءات بسيطة	51	4,06	,676	,456
تحوز المديرية كفاءات بشرية تشكل قاعدة معرفية ومستودعات للمعرفة	51	4,27	,568	,323
أمتلك القدرة على طرح أكبر عدد من الأفكار خلال فترة محددة	51	3,88	,711	,506
أستطيع التعبير عن أفكارى بكلمات متصلة تناسب موقف معين	51	3,90	,700	,490
أستطيع طرحأفكار من شأنها تقديم حلول سريعة لمشاكل العمل	51	3,96	,631	,398
أستوعب أفكار الآخرين وأعمل على تطويرها	51	3,96	,720	,518
أعبر عن أفكارى حتى لو كانت مخالفة لأفكار الآخرين	51	4,06	,705	,496
أمتلك القدرة على طرح أفكار نادرة و متميزة	51	3,86	,601	,361
أبتعد عن تقليد أفكار الآخرين المتعلقةبالعمل	51	4,10	,608	,370
أحرص على اعتماد طرق وأساليب جديدة في أداء مهامى	51	4,12	,683	,466
أقدم فى الغالب اقتراحات جديدة لتطوير إجراءات العمل	51	3,98	,836	,700
أمتلك القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	51	4,12	,588	,346
مستعد لتغيير طرق وأساليب العمل بشكل مستمر	51	4,00	,775	,600
مستعد لتغيير موقفى بدون تدمير إذا ما اقتنعت بعدم صحته	51	4,12	,840	,706
مستعد لتغيير طريقة تفكيرى حسب ما يتطلبه الموقف	51	4,04	,824	,678
أحرص على التكيف مع التغييرات الحاصلة فى بيئة العمل	51	4,12	,621	,386
أمتلك القدرة على إدراك أوجه القصور فى المواقف المختلفة	51	3,82	,767	,588
أمتلك القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	51	3,69	,735	,540
أمتلكالقدرة على تحليل مشكلات العمل و تحديد أبعادها بدقة	51	3,63	,894	,798
أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	51	3,82	,654	,428
مستعد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التى أقوم بها	51	4,02	,707	,500
أتحدى الصعاب مهما كانت المواقف التى تعترضنى فى عملى	51	3,86	,749	,561
أقوم بتجريب أساليب جديدة فى العمل وإن كان احتمال فشلها واردا	51	3,59	,853	,727
أعتقد أن هناك فرص يمكن إقتناصها بالمخاطرة المحسوبة	51	3,63	,894	,798
<b>اكتساب المعرفة</b>	<b>51</b>	<b>3,9529</b>	<b>,43005</b>	<b>,185</b>
<b>توزيع المعلومات</b>	<b>51</b>	<b>3,8549</b>	<b>,59743</b>	<b>,357</b>
<b>تفسير المعلومات</b>	<b>51</b>	<b>3,8784</b>	<b>,55002</b>	<b>,303</b>
<b>الذاكرة التنظيمية</b>	<b>51</b>	<b>4,1725</b>	<b>,39399</b>	<b>,155</b>
<b>محور التعلم التنظيمي</b>	<b>51</b>	<b>3,9647</b>	<b>,36336</b>	<b>,132</b>
<b>الطلاقة</b>	<b>51</b>	<b>3,9529</b>	<b>,46059</b>	<b>,212</b>
<b>الأصالة</b>	<b>51</b>	<b>4,0147</b>	<b>,51578</b>	<b>,266</b>
<b>المرونة</b>	<b>51</b>	<b>4,0784</b>	<b>,49003</b>	<b>,240</b>
<b>الحساسية للمشكلات</b>	<b>51</b>	<b>3,7402</b>	<b>,60820</b>	<b>,370</b>
<b>المخاطرة</b>	<b>51</b>	<b>3,7745</b>	<b>,48799</b>	<b>,238</b>
<b>محور الابداع التنظيمي</b>	<b>51</b>	<b>3,9216</b>	<b>,38345</b>	<b>,147</b>
N valide (liste)	51			

## الملحق رقم (09): إختبار التوزيع الطبيعي (معاملي الإلتواء و التفلطح )

Statistiques  
descriptives

	N	Ecart type	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
المعرفة_اكتساب	51	,43005	,185	,456	,333	,548	,656
المعلومات_توزيع	51	,59743	,357	-1,594	,333	3,610	,656
المعلومات_تفسير	51	,55002	,303	-,170	,333	,928	,656
التنظيمية_الذاكرة	51	,39399	,155	-,144	,333	,495	,656
التنظيمي_التعلم_محور	51	,36336	,132	,087	,333	,887	,656
الطلاقة	51	,46059	,212	-,089	,333	-,255	,656
الأصالة	51	,51578	,266	-,310	,333	,664	,656
المرونة	51	,49003	,240	-,297	,333	,603	,656
للمشكلات_الحساسية	51	,60820	,370	-1,063	,333	1,917	,656
المخاطرة	51	,48799	,238	-,798	,333	-,107	,656
التنظيمي_الابداع_محور	51	,38345	,147	-,678	,333	,800	,656
N valide (liste)	51						

## الملحق رقم (10): إختبار التعددية الخطية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	,723	,537		1,348	,184		
المعرفة_اكتساب	,477	,116	,535	4,125	,000	,679	1,472
المعلومات_توزيع	-,094	,110	-,147	-,853	,398	,385	2,595
المعلومات_تفسير	,138	,113	,198	1,216	,230	,431	2,322
التنظيمية_الذاكرة	,274	,109	,281	2,516	,015	,913	1,095

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الابداع\_محور

## الملحق رقم (11): نتائج إختبار فرضيتي T-Test

## Test T

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
محور_التعلم_التنظيمي	51	3,9647	,36336	,05088
محور_الابداع_التنظيمي	51	3,9216	,38345	,05369

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
محور_التعلم_التنظيمي	18,960	50	,000	,96471	,8625	1,0669
محور_الابداع_التنظيمي	17,164	50	,000	,92157	,8137	1,0294

## الملحق رقم (12): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة و فرضياتها الفرعية

## Régression

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles éliminées	Méthode
1	المعرفة_اكتساب, المعلومات_تفسير, التنظيمية_الذاكرة المعلومات_توزيع <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الابداع\_محور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,689 <sup>a</sup>	,475	,430	,28960

a. Prédicteurs : (Constante), المعلومات\_توزيع, المعرفة\_اكتساب, المعلومات\_تفسير, التنظيمية\_الذاكرة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,494	4	,873	10,415	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	3,858	46	,084		
	Total	7,352	50			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الابداع\_محور

b. Prédicteurs : (Constante), المعلومات\_توزيع, المعرفة\_اكتساب, المعلومات\_تفسير, التنظيمية\_الذاكرة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,723	,537		1,348	,184
	المعرفة_اكتساب	,477	,116	,535	4,125	,000
	المعلومات_توزيع	-,094	,110	-,147	-,853	,398
	المعلومات_تفسير	,138	,113	,198	1,216	,230
	التنظيمية_الذاكرة	,274	,109	,281	2,516	,015

a. Variable dépendante : التنظيمي\_الابداع\_محور

