

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



كلية العلوم الاقتصادية
التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

أثر الإبداع على المنظمة المتعلمة دراسة حالة - مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- محمد صالح

إعداد الطالبتين:

- إلهام عبدي

- شريفة لعوير

لجنة المناقشة

الصفة	اسم ولقب الأستاذ	
رئيسا	إدر مناد	01
مقررا	محمد صالح	02
عضوا	سهام عليوط	03

السنة الجامعية 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

'وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ
وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ' النحل الآية 78

أولا وقبل كل شيء نحمد الله الكريم العزيز الحميد على منّه وكرمه
وتوفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع وإنجازه على هذا الوجه، فله الفضل
والشكر على ذلك وعلى كل نعمه التي أسبغها علينا وحبانا بها، وبعد:
انطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: 'من لم يشكر الناس لم يشكر الله
عز وجل'

فإننا نتقدم بالشكر إلى الأستاذ الفاضل 'محمد صالح' على ما قدمه
لنا من توجيهات ونصائح أنارت الطريق أمامنا لإنجاز هذه المذكرة
كما نشكر كل الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية،
وعلوم التسيير، على تعاونهم معنا ولم يبخلوا علينا بالنصائح والإرشادات،
وكذا عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - بجيجل - على الاستقبال الذي
خصونا به والمعلومات التي قدموها لنا.

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا على إتمام هذا العمل ولو بكلمة أو
نصيحة أو دعاء فجزاهم الله عن كل شيء وآخر دعوانا أن الحمد لله
رب العالمين.

الإهداء

إلى من قال فيهما الله عز وجل:

'وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا'
(الاسراء: 24)

*إلى روعي الغاليتين اتي أنارت لي الطريق وأوصلوني إلى هذه الدرجة العلمية، إلى الوالد والوالدة رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته...

واللذان طالما تمنوا أن يروني في أعلى مراتب العلم والمعرفة

إلى أخي العزيز *وليد* الذي كان عوني في صغري وكبري، أطال الله عمره ووفقه.

إلى أخواتي: فريدة، سميرة وزوجها وأولادها ندى وعبد الرؤوف، عبد السلام تقديرا لما قدموه لي من دعم أثناء دراستي.

إلى رفيق دربي و سندي في هذه الحياة " أحمد" .

إلى صديقتي الغالية شريفة

إلى كل من عجز القلم عن كتابة أسماؤهم فأدخلتهم قلبي بكل افتخار...

أقاربي وصديقاتي

إلى كل هؤلاء... أهدي هذا العمل وأرجوا من الله العلي القدير أن يوفقنا لما فيه خيرنا وصلاح أمرنا واستقامة نهجنا... إن شاء الله.

الإهداء

خالصة لوجه الله ربي....
لوجه رسوله النبي....

إلى القلب النابض بالحب والحنان إلى الحضن الدافئ بالخير والأمان،
إلى التي سهرت الليالي، وأنهضتني في فجر موالي، إلى من علمتني أن
العلم نور ودليل كل تائه صبور.

-أمي الحنون-

إلى الذي علمني كيف استخدم شفتي للحق ويدي للإحسان، ولقوامي
الإستقامة، ولقلبي الحب -أبي العزيز-

إلى كل أفراد عائلتي، عبد الوهاب، يوسف، عائشة وزوجها يحي،
حورية، سارة، إلى أختي نادية وزوجها بلال و ابنها محمد أمين،
وليلي وزوجها خير الدين، بناتها هبة، وملاك ونهى

إلى كل أقاربي كيف ما كانت قرابتهم إلى أساتذتي من المرحلة الابتدائية
إلى المرحلة الجامعية، وبالأخص الأستاذة الغالية عليوط سهام.

إلى رفيقتي دربي ومشواري 'إلهام' إلى صديقتي الغاليتين حياة و يسري
كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع راجية من الله النفع والانتفاع
به في الدارين

فهرس المحتويات

الموضوع

الشكر والتقدير

الاهداء

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة أ- ح

الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع

تمهيد..... 9

1. ماهية الإبداع..... 10

1.1 مفهوم الإبداع. 10

2. نظريات و مستويات الإبداع 19

3. دوافع الإبداع 25

4. مكونات الإبداع..... 26

II . المرتكزات الأساسية للإبداع 33

1.II أبعاد الإبداع 33

2.II مبادئ الإبداع 36

3.II مصادر واستراتيجيات الإبداع 38

4.II معوقات الإبداع..... 41

III. تنمية و نشر الإبداع 43

1.III تنمية و نشر الإبداع 43

2.III متطلبات تنمية الإبداع..... 45

3.III أساليب تنمية الإبداع..... 46

4.III وسائل تنمية الإبداع..... 49

خلاصة..... 51

الفصل الثاني. المفاهيم الأساسية للمنظمة المتعلمة

تمهيد..... 53

1 .. ماهية المنظمة المتعلمة..... 53

1.1 . مفهوم المنظمة المتعلمة.....

58.....	2. دوافع المنظمة المتعلمة.
60.....	3. شروط المنظمة المتعلمة.
63.....	4: مجالات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة.
67	II. بناء المنظمة المتعلمة.
67.....	1. إستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة.
69.....	2. عناصر بناء المنظمة المتعلمة.
80.....	3. نماذج بناء المنظمة المتعلمة.
91.....	4. معوقات بناء المنظمة المتعلمة.
92.....	III. الدراسات السابقة.
92.....	1. الدراسات السابقة العربية.
96.....	2. الدراسات السابقة الأجنبية.
101.....	3. التعليق على الدراسات السابقة.
105.....	خلاصة.
	* الفصل الثالث : دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل-
107.....	تمهيد
108.....	I: تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -
108.....	1.1. نشأة و تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل - ومكوناتها البشرية
109.....	2.1. مهام و مسؤوليات المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -
109.....	3.1. أهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -
110.....	4.1. الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع جيجل -
114.....	II اجراءات الدراسة الميدانية
114.....	1.1. منهج ومجالات الدراسة.
117.....	2.1. مجتمع و عينة الدراسة.
118.....	3.1. صدق وثبات أداة الدراسة.
121.....	4.1. أدوات المعالجة الإحصائية.
124.....	III: عرض و تحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة.
125.....	1.1.1. عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة.
128.....	2.1.1. عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الإبداع.
138.....	3.1.1. عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور المنظمة المتعلمة
134	4.1.1. إختبار الفرضيات

141..... خلاصة

142..... الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول رقم
14	تعريف الابداع حسب وجهة نظر بعض الباحثين	01
79	الفرق بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة	02
103	الفجوة البحثية	03
116	حجم العمالة في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل	04
118	توزيع ليكرث الخماسي	05
119	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني	06
120	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث	07
121	معامل الثبات الفاكرونباخ لكل محور	08
125	توزيع افراض عيينات الدراسة حسب الجنس	09
126	توزيع افراض عيينات الدراسة حسب العمر	10
127	توزيع افراض عيينات الدراسة حسب التحصيل العلمي	11
128	توزيع افراض عيينات الدراسة حسب مدة المل في المنظمة	12
129	المتوسط الحسابي للانحراف المعياري للاجابات أفراد عينة الدراسة حول الطلاقة	13
131	المتوسط الحسابي للانحراف المعياري للاجابات أفراد عينة الدراسة حول الأصالة	14
133	المتوسط الحسابي للانحراف المعياري للاجابات أفراد عينة الدراسة حول المرونة	15
135	المتوسط الحسابي للانحراف المعياري للاجابات أفراد عينة الدراسة حول الحساسية للمشكلات	16
137	المتوسط الحسابي للانحراف المعياري الاجمالي للابداع	17
138	المتوسط الحسابي للانحراف المعياري للاجابات أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة	18
144	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعة الاولى	19
146	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعة الثانية	20
147	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	21
149	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	22

150	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرئيسية	23
-----	---	----

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
21	القبعات الستة لادوارد بونو	01
27	مكونات الظاهرة الابداعية	02
29	مراحل الابداع	03
33	أبعاد الابداع	04
60	التحول من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة	05
62	خطوات التحول الى منظمة متعلمة	06
80	نموذج سينج	07
85	الابعاد التكاملية للمنظمة المتعلمة وفقا لرؤية ماركردت	08

مقدمة

برزت في بيئة الأعمال المعاصرة مفاهيم جديدة و لعل المنظمة المتعلمة من أهمها، إذ حظي باهتمام متزايد في العقدين الأخيرين، لا سيما بعد النجاح الذي حققته العديد من المنظمات من خلال تبنيها لهذا المنهج، بوصفه عملية تفاعل و استقرار واستكشاف و مواجهة مستمرة للتحديات البيئية، كما تزامنت تلك الاهتمامات مع التحولات الجذرية التي شهدتها العالم نحو عصر المعلوماتية و المعرفة، الذي يركز على الاستثمار بالموجودات الفكرية والمعرفية، وانسجاما لهذه التحولات تراجعت أساليب التنافس بمنطق اقتصاديات التكلفة و الكفاءة و تحقيق الأرباح أمام المنطق الجديد للتنافس، المتمثل بامتلاك القدرة على الإبداع الذي هو جوهر التجديد بمجالاته المتعددة، من حل المشكلات باستخدام أساليب معروفة جيدا في مجال التخصص، - بين إدخال تحسينات طفيفة لنظام موجود- إلى إدخال تحسينات جوهرية تؤدي إلى حلول لبعض المتناقضات- إلى اكتشاف علمي نادر أو ابتكار نظام جديد يختلف عن الأنظمة السابقة.

وإذا أدركت العديد من المنظمات في الدول المتقدمة هذه الحقيقة و حققت مستويات عالية من الإبداع و التعلم لتعزيز فرص النجاح تأتي المنظمة الجزائرية من ذلك، لا سيما وإن مثل هذه المفاهيم الجديدة لازال انتشارها محدودا في المفردات الثقافية لهذه المنظمات.

إشكالية الدراسة

يكتسي الإبداع أهمية بالغة في المنظمات، ونظرا لما يقدمه من أفكار جديدة و مفيدة لها من مختلف المجالات، طرق و أساليب العمل، منتوجات، تكنولوجيات، تساعد في تحسين جودة مخرجاتها، ومن تعزيز مكانة المنظمة بين المنظمات المنافسة لها، و قد جاءت هذه الدراسة لتبيان تلك الأهمية والمكانة التي أصبح يحتلها الإبداع في مختلف المنظمات. واستنادا إلى ما ذكرنا آنفا يمكن إظهار إشكالية الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة التساؤل الرئيسي التالي:

-ما أثر الإبداع على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل-؟

وسعيا منا في سبيل الإجابة عن التساؤل الرئيسي المثار اشتقاق الأسئلة الفرعية التالية:

-ما هو الإبداع؟

-ماذا نعني بالمنظمة المتعلمة؟

-ما مستوى امتلاك مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل- لأبعاد الإبداع؟

-هل هناك أثر لأبعاد الإبداع التي اخترناها(الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات)على المنظمة المتعلمة؟

الفرضيات

من خلال التساؤلات السابقة نستخلص الفرضية الرئيسية التالية:

- لا يوجد تأثير معنوي بين أبعاد الإبداع(الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات) و بين المنظمة المتعلمة في مؤسسة إتصالات الجزائر- فرع جيجل- عند مستوى دلالة 0.05.

و ينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد تأثير معنوي بين كل من الطلاقة و المنظمة المتعلمة في مؤسسة إتصالات الجزائر- فرع جيجل- عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد تأثير معنوي بين كل من الأصالة و المنظمة المتعلمة في مؤسسة إتصالات الجزائر- فرع جيجل- عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد تأثير معنوي بين كل من المرونة و المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل- عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد تأثير معنوي بين كل من الحساسية للمشكلات و المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل- عند مستوى معنوية 0.05.

أهداف الدراسة

ان الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن انعكاسات تبني مفهوم الإبداع و المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل- وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- إعداد إطار نظري خاص لهذه الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة بالموضوع، والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة لهذه الدراسة، والسير في هداها لبناء الإطار العملي للدراسة؛

- تشخيص مستوى تبني الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة؛
 - تتبع مسارات التأثير بين تبني مفهوم الإبداع و المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة؛
 - توضيح أهمية كل بعد من أبعاد الإبداع و أيها أكثر تأثيرا على المنظمة المتعلمة بمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل-؛
 - تقديم المقترحات اللازمة للإفادة من تبني للإفادة من تبني مفهوم الإبداع و انعكاسه على المنظمة المتعلمة.
- المنهج المتبع والأدوات المستخدمة**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على كل من المنهج التاريخي، المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة حالة، حيث استخدمنا المنهج التاريخي من خلال جمع البيانات و الحقائق الماضية كالتطور التاريخي لمصطلحات الدراسة، مع إدراج أهم الدراسات السابقة التي تتناول موضوع الإبداع و المنظمة المتعلمة، و أيضا حددنا أهم مراحل تطور و نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل- واعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك وفقا لطبيعة متغيرات الدراسة، حيث يمتاز هذا المنهج بنظرة شمولية واقتزان وصف الحالة بتحليلها واستخلاص النتائج حولها، واعتمدنا على منهج دراسة حالة باعتباره أسلوبا من أساليب البحث الوصفي من خلال إلقاء الضوء على دراسة أثر الإبداع على المنظمة المتعلمة في محاولة للكشف عن بين متغيرات الدراسة.

وقد استندنا في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات و المعلومات أهمها: الكتب، المجالات، و شبكة الأنترنت، هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة، أما الجانب التطبيقي فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات المتعلقة بالاستبانة وترجمتها على نسب و تكرارات و متوسطات و انحرافات.

أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تناولته و التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- تعتبر الدراسة من المواضيع الجديدة حيث لا تزال الدراسات المتعلقة بالمدخلين(الإبداع و المنظمة المتعلمة) في بداياتها و تسعى جميعها إلى تحقيق الإضافة العلمية؛
- أهمية الإبداع كموضوع فلسفي لإدارة و تنمية الموارد الملموسة و غير الملموسة؛

- أهمية العلاقات الارتباطية و التأثير بين متغيرات الدراسة التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرارات بالمؤسسة محل الدراسة عن الجوانب الأكثر تأثيرا و الأقل تأثيرا و الأقوى ارتباطا والأضعف ارتباطا يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

الأسباب الذاتية: تتمثل في:

- الميول الشخصي للتعرف أكثر لموضوع المنظمة المتعلمة والرغبة للبحث في هذا الموضوع، وكذا لتمتع الموضوع بنوع من الحيوية؛

- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية بمواضيع جديدة و حديثة وذلك لكي يكون سندا للطلبة الجدد؛

- الرغبة في تكوين ثقافة حول الإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل -.

الأسباب الموضوعية: تتمثل في:

- قلة البحوث التي تناولت موضوع الإبداع و المنظمة المتعلمة؛

- محاولة لفت اهتمام مسؤولي المؤسسات بضرورة الإبداع لما له من دور هام في تطوير المنظمة؛

- كون تطبيق موضوع الإبداع يعود بفوائد متعددة على المنظمة و في جميع النواحي (مالية..) و الوصول إلى ما تسعى إليه بأقل تكلفة.

حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة في المجالات التالية:

المجال البشري

اقتصرت المجال البشري في هذه الدراسة على الموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر

- فرع جيجل - .

المجال المكاني

اقتصرت المجال المكاني في هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل -.

المجال الزمني

طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017/2016.

المجال الموضوعي

اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة تناول جزأين رئيسيين هما: الإبداع و المنظمة المتعلمة وذلك بهدف تكوين معرفة عن رؤية موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل-، على الرغم من اختلاف خصائصهم الديموغرافية.

الخصائص الديموغرافية

اقتصرت الخصائص الديموغرافية للموظفين الإداريين محل الدراسة على أهم السمات التي يمكن أن تؤدي إلى اختلاف رؤيتهم للمحاور المكونة لأجزاء الدراسة، و تتمثل هذه الخصائص في: الجنس، العمر، التحصيل العلمي، مدة العمل في المنظمة.

مصطلحات الدراسة

تتمثل أبرز مصطلحات الدراسة فيما يلي:

-**الإبداع:** عبارة عن أفكار حديثة و مفيدة تبدأ في أذهان الأفراد ثم العمل على تطبيق هذه الأفكار، بحيث يوضع لها بصمة تميزها عن باقي الأعمال، وصولاً إلى غاية مطلوبة؛⁽¹⁾

-**الطلاقة:** هي القدرة على إستدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية معينة؛⁽²⁾

-**الأصالة:** هي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة و غير المرتبطة بتكرار الأفكار السابقة، وهي إنتاج غير مألوف و بعيد المدى؛⁽³⁾

-**المرونة:** تعني إنتاج أفكار جديدة عن طريق تحويل اتجاه التفكير حسب ما يتطلبه الموقف أو المثير، أي رؤية المشكلة أو الموقف من زوايا مختلفة.⁽⁴⁾

(1) رامي محمود عباينة، رامي إبراهيم الشقران، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديرات التربية والتعليم، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 14، العدد 02، عمان، 2013، ص 471.

(2) عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة العلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 29، العدد 03، دمشق، 2013، ص 12.

(3) رضا حاتم علي حسن، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013، ص 22.

(4) نجوى بدر خضر، أثر برنامج قائم على بعض الأنشطة العلمية في تنمية مهارات التفكير الإبداعي، مجلة العلوم التربوية، المجلد 27، العدد 03، دمشق، 2011، ص 49.

-الحساسية للمشكلات: هي رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، ووعي الأخطاء و نواحي القصور و الإحساس بها؛⁽¹⁾

-المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تبحث و تشارك و تتصرف بشكل مستمر من خلال تعلم الأفراد و الجماعات فيها، و تسهل ثقافة التعلم التي تضمن المعتقدات و السلوكيات و الافتراضات و الاتجاهات.⁽²⁾

هيكل الدراسة

تم تقسيم موضوع هذا البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية، فصلين للجانب النظري والفصل الثالث للجانب التطبيقي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث كان الفصل الأول للإطار النظري للإبداع، و الثاني المرتكزات الأساسية للإبداع، و الثالث محور حول تنمية و نشر الإبداع، أما فيما يخص الفصل الثاني فقد كان حول المنظمة المتعلمة، وقد قسم هو الآخر إلى ثلاثة مباحث، ركز الأول على ماهية المنظمة المتعلمة، و الثاني حول بناء المنظمة المتعلمة، و جاء في المبحث الثالث بعض الدراسات السابقة، وأخيرا تم تدعيم الجانب النظري بدراسة ميدانية ركزت على تأثير الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر- فرع جيجل- حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول قدمت فيه المؤسسة محل الدراسة و الثاني خصص للإطار المنهجي العام للدراسة، أما المبحث الثالث فقد تمحور حول عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة.

صعوبات الدراسة

تتمثل في:

- غموض مفهوم المنظمة المتعلمة لدى غالبية المؤسسات العربية على اعتبار أن هذا الموضوع ما يزال حديثا، وربما يعود ذلك لقلّة الدراسات العربية التي لا تكفي لإبصال هذا المفهوم لديهم؛
- إمتناع بعض المؤسسات من إستقبال الطلبة و توفير الجو الملائم للبحث العلمي؛
- صعوبة جمع المعلومات من المؤسسة و تعامل الكثير من الموظفين مع الاستبيان باستخفاف؛

(1) صالح محمد علي الكليبي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم و مديري الإدارات في الإدارة العامة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم

المالية و الإدارية، الجامعة اليمنية الأردنية، اليمن، 2011، ص111.

(2) كامل الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، المؤتمر السابع حول المنظمة المتعلمة و التغيير التنظيمي، كلية

الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، يومي 10-11 ماي 2014، ص8.

- نقص المعلومات في المؤسسة محل الدراسة؛
- عدم وجود وقت محدد و منظم لإنجاز البحث والدراسة.

تمهيد

يعتبر الإبداع أداة ووسيلة هامة وأساسية لنمو وتطور المنظمات، وبقائها وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكن المنظمة من الوصول إلى أعلى درجات النمو والتطور.

ونظرا للأهمية البالغة التي يحققها الإبداع، فإنه لا بد من توفير الجو المناسب للعمل، بالإضافة إلى تخصيص الوسائل اللازمة من أجل تطوير الإبداع وذلك بإتباع مراحل واستراتيجيات تمكن من الوصول إلى أعلى محتويات الإبداع.

وللإلمام بجوانب هذا الموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية الإبداع، إذ حاولنا عرض مفهومه، نظرياته ومستوياته، وكذا دوافعه انتهاء بعرض مكوناته، ثم عرّجنا بعد ذلك على مبحث ثان يتضمن المرتكزات الأساسية للإبداع، فقد حاولنا إبراز أهم أبعاد ومبادئ الإبداع، مع ذكر أهم مصادره واستراتيجيته دون أن ننسى عوائق الإبداع.

قد سلطنا الضوء في المبحث الثالث على تنمية ونشر الإبداع، إذ حاولنا التطرق إلى قدرة الفرد على تنمية الإبداع مع الإشارة إلى أهم متطلبات تنميته، وكذا بعض الأساليب التي يمكن بواسطتها تنمية الإبداع، وفي الأخير استعرضنا بعض الوسائل لتنمية الإبداع.

I _ ماهية الإبداع

تتعدد مفاهيم الإبداع وتتباين وجهات النظر حول ماهيته ولا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته، ويعود ذلك إلى تعقد ظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي ينتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين واجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

وسنتطرق في هذا الجزء إلى مفهوم الإبداع، نظرياته ومستوياته بالإضافة إلى دوافع ومكونات الإبداع.

I _1_ مفهوم الإبداع

يمكن تحديد مفهوم الإبداع من إبراز التطور التاريخي له، وتقديم مجموعة من التعاريف عنه مع ذكر بعض الخصائص التي يتسم بها وكذا أهميتها والتمييز بينه وبين بعض المصطلحات.

I _1_1_ التطور التاريخي لمفهوم الإبداع

من الصعب على المرء أن يحدد الفترة التاريخية لظهور الإبداع أو يحصره بفترة تاريخية معينة، وذلك لأن الإبداع ظاهرة قديمة قدم هذه الحياة وحديثة حدثت في هذا العصر في آن واحد، إذ يمكن أن يستدل على قدمه من خلال خلق الله سبحانه وتعالى لهذا الكون، بما فيه من أحداث وأشياء بأحسن خلق وتكوين، وخير الأدلة على ذلك هو كلام الله سبحانه وتعالى بقوله العزيز "الله بديع السماوات والأرض، وإذا قضي أمرا فإنما يقول له كن فيكون" (سورة البقرة، الآية 117)⁽¹⁾، ومعنى تفسيرها ذلك أن الله تعالى مبدعها وخالقها على وجه قد أتقنها على غير مثال سبق.

كما يؤكد على مقولة أن الإبداع ظاهرة قديمة هو منذ أن دبت البشرية على الأرض، ومنذ بدء الخليقة والإنسان يبدع ويخترع كما هو الحال أيضا في الجماعة والمنظمة والمجتمع، والتاريخ مليء بالأمثلة التي لا حصر لها على الإبداعات البشرية ابتداء من أداة الصيد واكتشاف النار التي

(1): القرآن الكريم، الآية 117-سورة البقرة.

ابتدعها الإنسان وانتهاء بالإبداعات التكنولوجية الدقيقة التي تمثل ظاهرة الإبداع البشري الحديث المنتشرة في كافة أنحاء المعمورة (1):

وهناك ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث بمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي: (2)

1/ المرحلة الأولى

تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا آثارها المكتوبة أو المنقولة بدءاً من العصر الإغريقي ثم الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي وانتهاءً بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يلي:

- الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والدكاء والموهبة والنبوغ المبكر.
- الاعتقاد بأن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارجية عن حدود سيطرة الإنسان.
- التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة، وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء والأحفاد.
- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور، فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت الإنجازات الإبداعية فيها بالاحترام والتقدير واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والآداب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت وبدرجة أقل في ميدان العلوم.

2/ المرحلة الثانية

بدأت هذه المرحلة مع نهايات القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة، من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة، وكان من الواضح أن المدرسة الأوروبية في علم النفس أكثر حماساً لإبراز دور

(1): عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكارات في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، 2011، ص 43.

(2): أماني محمد أهل، فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 23.

الوراثة مقابل المدرسة الأمريكية التي عكست طبيعة المجتمع الأمريكي الذي يشكل المهاجرون الأغلبية الساحقة فيه، وبالتالي كانت أكثر حماساً لإبراز دور العوامل الاجتماعية والبيئية، ومن خصائص هذه المرحلة: (1)

- المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والدكاء.
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والفوارق.
- انحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع والاعتراف بأهمية العوامل الوراثة والبيئية.
- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

3/ المرحلة الثالثة

يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين، وامتدت حتى العصر الحاضر وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية ولا تزال تشهده بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها الدماغ والوظائف العقلية والدكاء الاصطناعي والقياس النفسي... وغيرها، حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي: (2)

- التمايز بين مفهومي الدكاء والإبداع بمعنى أن الدكاء غير الإبداع والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.

(1): توفيق عطية، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 10.

(2): محمد عبد الرحيم بن سعيد آل تفرؤا، الإبداع مفهومه ووسائل تنميته، الملتقى الدولي حول بناء معايير التدريب "جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية الجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير البشرية، المملكة العربية السعودية، 14 ديسمبر 2012، ص 12.

- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع، والنظريات المعرفية في الإبداع.
- تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الإبداع.
- تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريب لتعليم الإبداع.
- الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالدكاء، وأنه يتوزع وفق منحى التوزيع السوي للقدرات العقلية.
- تقديم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال ونتائج الإبداعية.
- اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.

I _ 1_ 2_ تعريف الإبداع

لقد تعددت وتباينت المفاهيم حول الإبداع، ويرجع السبب في ذلك إلى تعقد الظاهرة في حد ذاتها وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع بسبب تباين اجتهادات واهتمامات الباحثين والمدارس الفكرية التي ينتمون إليها، حيث ينظر كل واحد منهم إلى الإبداع من الزاوية التي تناسب تخصصه وميوله، ولهذا سنحاول اقتراح مجموعة من التعاريف المختلفة التي تتماشى مع طبيعة المتغير التابع للدراسة وهي كالتالي:

الإبداع لغة: هو مشتق من بدع الشيء أو ابتدعه ويعني أنشأه وبدأه أولاً، أي الإتيان بشيء جديد غير مألوف، والنظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة⁽¹⁾

كما يعرف على أنه: إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل، وقدرات العاملين فيه⁽²⁾.

(¹): نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، مجلة العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 23، العدد 03، عمان، 2010، ص 1191.

(²): Habibsahhaf. Dictionar of humainressources management, library liban publishers, beirut, 2003, P 76.

ويعرف الإبداع على أنه: مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما متوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط به من مؤشرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية، بحيث يحقق الدفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها (1).

وعرف الإبداع أنه: تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج الوسيلة النظام العملية أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حين تطبيقها: (2).

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للإبداع يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 1 : تعريف الابداع حسب وجهة نظر بعض الباحثين :

أسماء الباحثين	تعريف الإبداع
سيمبسون s'impson (1923)	المبادرة التي يبدئها في قدرته على التخلص من السياق العادي وإتباع نمط جديد من التفكير
تـورانس tarrance (1993)	عملية التحسس للمشكلات، والوعي بمواطن الضعف والتغيرات وعدم الإنسجام والنقص في المعلومات والبحث عن الطول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين.
السويدان soudane (2004)	وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والجماعة، يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج.
اللعبون laeboone (2007)	الإتيان بالجديد أي فكرة أصيلة تماما.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

- نضال عبد الهادي عمران (المرجع سبق ذكره).ص1192
- محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري (المرجع السابق ص 310).

(1): محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 90، عمان، 2011، ص 308.

(2): حسين أحمد طراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 260.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الإبداع عبارة عن أفكار جديدة غير مطروحة سابقاً، وتعتمد على القدرات الشخصية للفرد، ونتاج تفاعله مع البيئة العامة والخاصة له، وأن الأفكار الإبداعية عملية منظمة بدء من تطوير العمليات والسياسات وانتهاء بالمعدات والتدريب.

I _1_3_ حاجة المنظمات للإبداع

لقد أوجدت التغييرات في عناصر التنافسية التي تواجهها المنظمات حاجة إلى الإبداع لدى المنظمات، فاستجابة لهذه الحاجة تتبنى سياسات للإبداع على مستوى المنظمة وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي التي تهدف لرعاية الإبداع وتنميته في المنظمة، وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها، على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم المبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع.

تظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على البحث وتبني أسلوب جديد في حل مشاكلها، وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع تفرضها التغييرات في بيئة المنظمة مثل التغييرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سدا وتقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الإبداع، ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط استجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح، فهي قد تكتشف وتتبنى طرقاً وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث، ولكي تحسن أدائها يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والاحتياط لمواجهتها، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم، الذي يتضمن عمليات بحث وتقصي مقصودة ومنظمة عن التغييرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغييرات⁽¹⁾.

(1): حسين حريم، إدارة المنظمات-منظور كلي-، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 375.

I _1_4_ خصائص وأهمية الإبداع

هناك مجموعة من الخصائص التي يتكون منها الإبداع أبرزها ما يلي: (1)

- أن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشكلات، الطلاقة، الأصالة والمرونة، ومواصلة الاتجاه نحو الهدف؛
- أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد؛
- أن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون ماديا ملموسا، فقد يكون في صورة منتج، أو خدمة أو فكرة، أو رؤية معينة؛
- أن جهد الإبداع وما ينتج عنه لا بد أن يكون ذا قيمة ملحوظة على مستوى الفرد، المنظمة، أو المجتمع.
- أن الإبداع ليس ظاهرة فردية، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة؛
- يولد الإبداع وبداخله قدرة إبداعية، لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء وهي: توجيهاته وسلوكاته، والعمليات الخاصة بتفكيره؛
- أن الإبداع سموك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، تبعا للعوامل الوراثية، والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها الفرد، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها.

للإبداع أهمية بالغة في المنظمات فهو يساعد على: (2)

- تحسين خدمات التنظيم، لما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- القدرة على استجابة متغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.

(1): فؤاد علي العاجز، فايز كمال شلدان، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة،

المؤتمر العلمي العربي السادس، حول رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، يومي 26-28 جويلية 2009، ص 19.

(2): وفاء بنت عبد العزيز العساف، واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004، ص 74.

- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة و الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل، بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

I -1-5: الإبداع وبعض المصطلحات المتعلقة به

هناك عدة مصطلحات تستخدم عند الحديث عن الإبداع، فالبعض يرى أنها مرادفة لبعضها، والآخرون يرون عكس ذلك، ولمحاولة إزالة الغموض نشير إلى هذه المصطلحات وعلاقتها بالإبداع في النقاط التالية:

1- الإبداع والابتكار

يعرف الابتكار في قاموس "good" على انه "تفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة، أو الوصول إلى حلول المشكلات القديمة، وتؤدي إلى أفكار أصيلة متزامنة مع الفكر⁽¹⁾.

وقد أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع *créativité* والابتكار *innovation*، فالإبداع يركز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة، أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة⁽²⁾.

من جهة أخرى يرى بعض الباحثين أن الابتكار يفهم من خلال التغيير بمعنى آخر، الابتكار يعني التغيير، لأن إدارة التغيير تعرف بالإدارة التي تجري تعديلا واضحا أو أجزاء مختلفة من واقعها الحالي، إذن الإبداع يعتبر مدخلا للابتكار والتطبيق العملي له.

(1): فؤاد نجيب الشيخ، ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن -ضرورة أم ترف-، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة حول دور المدير التنفيذي في الإبداع والتميز، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المملكة الهاشمية، يومي 27-29 نوفمبر 2004، ص 279.

(2): فارس طراد، مناقمت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقارة، الجزائر، 2007، ص 5.

ونخلص إلى التمييز بدقة متناهية بين الإبداع والابتكار إلى أن:

- الإبداع يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدها، في حين الابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس⁽¹⁾.

2- الإبداع والاختراع

إن الإبداع والاختراع هما مفهومان مختلفان، لكن العلاقة بينهما وثيقة، فالإبداع هو إنتاج، تطوير، ونشر الأفكار الجديدة والمنتجات، أما الاختراع هو كل جديد في المعلومات العملية، ويمكن أن يكون نظرياً في شكل قاعدة أو قانون عملي، ويمكن أن يكون تطبيقاً في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين⁽²⁾.

ومنه يتضح لنا الفرق بين الاختراع والإبداع الذي يمثل⁽³⁾:

- أن الاختراع هو تحقيق المصدر الجديد بالنسبة للمؤسسة، يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا.

- بينما الإبداع مثلما أشرنا إليه سابقاً في التعريف فهو إدماج لهذا المصدر الجديد في سلعة معروضة في السوق، فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار أي الإبداع وتطبيق الاختراع.

3- الإبداع والتجديد

هناك من يميز بين الإبداع والتجديد، بكون الإبداع هو الجهد المبذول من أجل التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة، أما التجديد فمفهومه أشمل، ويتعدى حدود إنتاج الفكرة إلى التجسيد الميداني لها.

فالتجديد عملية شاملة تبدأ بظهور الفكرة المبدعة، وتنتهي بتجسيدها ميدانياً بإنتاج شيء جديد⁽⁴⁾.

(1): فؤاد نجيب الشيخ، (مرجع سبق ذكره)، ص 280.

(2): فارس طراد، (مرجع سبق ذكره)، ص 280.

(3): صندرة ساجي، الإبداع والتجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكره ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منثوري، الجزائر، 2011، ص 07.

(4): فارس طراد (مرجع سبق ذكره)، ص 283.

I - 2: نظريات ومستويات الإبداع

للإبداع نظريات ومستويات عدة، نذكر منها ما يلي:

I - 2-1: نظريات الإبداع

لقد تعددت نظريات الإبداع، وذلك وفقا لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس، ومن أهم هذه النظريات نذكر ما يلي: (1)

1/ نظرية وترومان و بيترز (البحث والتفوق) b.waterman/T.peters

في كتابهما البحث عن التفوق، يخلص كل من بيترز وترومان بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة أمريكية متفوقة، إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات والشركات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في:

- أ- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد انفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات، والتقارير التفصيلية للجان.
- ب- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المؤسسة (أي العملاء أو الزبائن)، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم.
- ت- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع، الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
- ث- تبسيط الإجراءات والمستويات الإدارية عن طريق الاعتماد على القليل منها، وأن الميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية.
- ج- خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية للمؤسسة وتحقق في نفس الوقت المرونة المطلوبة والمحددة.
- ح- استمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها المؤسسة القدرة والتميز.

(1) :سليم بطرس جلد و آخرون، إدارة الإبداع و الابتكار، بدون طبعة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص. 32.

2/ نظرية كليفورد وكافيين (الأداء الفائز) R.cavangh/ D.cliford

توصل كلا من كليفورد وكافيين في دراستهما عن الأداء الظافر (الناجح) the zinning performance إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتميزة وذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية⁽¹⁾:

أ. وضع وتطوير رسالة Mission محددة للمؤسسة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.

ب. من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.

ج. أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.

د. تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب.

هـ. تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة، وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير، والإبداع جهوداً موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة.

و. إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.

ويظل الهدف الأساسي قائماً على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع تنفيذ فعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسة، وما يحكمها من نظم وطرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأصيل تفعيل هذه المبادئ والمفاهيم⁽²⁾.

3/ نظرية إدوارد دي بونو (التفكير الإبداعي) Edwarde de bono

يعد اسم "دي بونو" اسماً مشهوراً في مجال التفكير وتحليله وأنماطه، نقل تخصصه من جراحة المخ إلى الفلسفة، كان من أهم إبداعاته نظرية "القبعات الست"، وفيها يتم تقسيم التفكير إلى ستة

(1): سليم بطرس جلدة وآخرون (مرجع سبق ذكره)، ص 36.

(2): (المرجع السابق)، ص 37.

أنماط، واعتبار كل نمط قبعة يلبسها الانسان أو يخلعها حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة كما هو موضح في الشكل رقم (01)، ولتسهيل الأمر فقد أعطى دي بونو لونا مميزا لكل قبعة لنستطيع تميزه وحفظه بسهولة، وتستخدم في طريقة تحليل تفكير المتحدثين أمامك بناء على نوع القبعة التي يرتدونها، وتعد نظرية "القبعات الست للتفكير"، أداة أو استراتيجية تساعدنا على التفكير الابداعي (الفردى أو الجماعى) من زوايا مختلفة للمشكلة أو الموضوع الذي نتعامل معه، فإنها توفر وسائل للمجموعات للتفكير معا على نحو أكثر فعالية، كما أنها وسيلة لتخطيط عمليات التفكير بطريقة مفصلة ومتناسكة، وتساعدنا تلك الاستراتيجية في تحديد مسار خطى للتفكير من ست محطات أو منهجيات متنوعة، بحيث يتم معالجة المشكلة من قبل الفرد أو المجموعة في كل محطة من جانب واحد محدد من جوانب المشكلة⁽¹⁾.

والشكل التالي يوضح تقسيم "دي بونو" لألوان القبعات الست

الشكل رقم (01): القبعات الست لإدوارد دي بونو

القبعة البيضاء	"التفكير الحيادي" هي محطة النظر في ماهية المعلومات والحقائق المتاحة المتعلقة بالمشكلة أو الموضوع وجمعها والاجابة عن الأسئلة بما أعرف؟ ما الذي أحتاجه للمزيد من المعلومات؟
القبعة الصفراء	"التفكير الإيجابي" ويتم في تلك المحطة مناقشة الجوانب الايجابية من الشكلة أو الموضوع، وعوامل النجاح والآمال والطموحات والفوائد
القبعة الحمراء	"التفكير العاطفي" تتبلور حول الجوانب العاطفية ووصف الشعور الفردي، وشعور الآخرين للموضوع.
القبعة السوداء	"التفكير السلبي" التفكير في الجوانب السلبية للموضوع، مثل المعوقات واحتمالات الفشل والنتائج المترتبة على ذلك.
القبعة الخضراء	"التفكير الابداعي" توليد أفكار ابتكارية وتوليد حلول للمشكلات المتوقعة
القبعة الزرقاء	"التفكير الموجه" التدبر في التفكير، ضبط عملية التفكير، تقييم سير عملية التفكير والنتائج المتوصل إليها، خطة العمل للموضوع، اتخاذ القرار.

المصدر: محمد خضر عبد المختار وآخرون (مرجع سبق ذكره)

⁽¹⁾محمد خضر عبد المختار وآخرون، التفكير النمطى والإبداعي، الطبعة الأولى، مركز تطوير للدراسات العليا والبحوث، القاهرة،

ومن أهم مميزات هذه الطريقة ما يلي: (1)

- ✓ سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري؛
- ✓ توفير الوقت للجهد الإبداعي المنظم؛
- ✓ تسمح بالتعبير عن المشاعر دون وجل؛
- ✓ توفر أسلوب للانتقال من نمط في التفكير إلى نمط آخر من دون ابداء الآخرين أو جرح مشاعرهم؛
- ✓ أنها تجبرها على استخدام كل القبعات بدلا من الانصياع إلى نمط واحد في التفكير؛
- ✓ أنها تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوال، وهي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون على كشف الإبداع؛
- ✓ يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولا فقط عن الأفكار، وتقييم البدائل وعلى الشخص فقط أن يختار ويأخذ القرار، فهو لا يجبر على استخدام فكرة معينة.

4/ نظرية أوسبورن Osborn

إن حل المشكلات الإبداعي صمم في الأساس لمساعدة الأفراد، على تطوير منتجات وعمليات جديدة، ويعتبر أوسبورن بأنه له الفضل الكبير في وضع أسس هذا النموذج في مراحله الأولى على أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة، كما أكد ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني، حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار، وحتى لا يضيع الوقت والحماس، إذ ما تسرع المشاركين في اختيار حلول غير ناضجة والشروع في تنفيذها (2).

حيث كان يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول وأنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أو لا، ثم يتم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية، ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، وتعتبر استراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعا من حيث

(1) تسليم بطرش جلدة وآخرون، (مرجع سبق ذكره)، ص 34.

(2) الأخضر خراز، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2011، ص 41.

الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة المشكلات بطريقتا ابداعية، وقد اقترح أوسبورن منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية: (1)

1. **ايجاد المشكلة:** يقصد بها البحث في طبيعة المشكلة وتقليبها هلى وجوها من عدة زوايا، حتى يتم التوصل إلى تعريف واضح ودقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.
2. **إيجاد الحقائق:** تهدف هذه الخطوة إلى فهم المشكلة أو الموقف وتخييل الماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل.
3. **إيجاد الأفكار:** تهدف إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن.
4. **إيجاد الحل:** يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقتها بالمشكلة وامكانية تطبيقها، ومن ثم اختيار أفضلها للتطبيق.
5. **قبول الحل:** يتم في هذه المرحلة ائناع جهة معينة بتقبل الحل ووضع موضع التنفيذ، وتعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في ايجاد الحل الابداعي للمشكلة، وعليه فقد ركز عليها أوسبورن، وقدم عدد من الاستراتيجيات لإنجازها بنجاح، كاستخدام قائمة للشطب لتوسيع آفاق العملية عن طريق ربط الأفكار بالحلول المحتملة مباشرة.

I -2-2: مستويات الابداع

يظهر الابداع في العديد من المستويات، ويمكن التمييز -عموما- بين ثلاثة أنواع من الابداع في المنظمات وهي:

1. الإبداع على مستوى الفرد Individual Innovation

وهو الابداع الذي يتم التوصل اليه من قبل أحد الأفراد، بحيث يكون لدى الموظفين قدرات ابداعية خلاقة لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالموهبة والذكاء، أو مكتسبة كأساليب لحل المشكلات(2).

(1):الأخضر خراز، (مرجع سبق ذكره)، ص 43.

(2): ماجد عبد الهادي مساعدة، إدارة المنظمات -منظور كلي-، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص

ومن خصائص الفرد المبدع والتي عادة ما تكون فطرية: (1)

- أ. حيث يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله
- ب. التعليم: وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع
- ت. الذكاء: الانسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء
- ث. الشخصية: يحب الشخص المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية، ومشكك ومنفتح على الآراء الجديدة.
- ج. العادات الاجتماعية: الانسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل هو يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

2. الإبداع مع مستوى الجماعة Group Innovation

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة لقسم إدارة أو لجنة...، واعتمادا على خاصية التداوب، فإن ابداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الابداعات الفردية للأعضاء، ونتيجة التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، تطلب الأمر تطوير جماعات العمل المبدعة⁽²⁾.

3. الإبداع على مستوى المنظمة Organizational Innovation

لابد من التأكيد بداية بأنه حتى تصل المنظمات إلى الابداع لابد من وجود ابداع فردي وابداع جماعي، وأن الإبداع ترفا أو شيئا كماليا وإنما أصبح ملحا وملزما على المنظمات، إذا رغبت بالاستمرار والمنافسة وتحقيق الأرباح أو تقديم أفضل الخدمات⁽³⁾.

(1) : Robert.P « strategique pour la creation d'entreprise ».12 éme édition.Dunod.2007.P2.

(2) : أثير حسو أسحق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع في المنظمات الصناعية، مجلة تكريت، للعلوم الإدارية والاقتصادية والمجلد8، العدد 26، غزة، 2012، ص 104.

(3) : حسين أحمد الطراونة وآخرون، (مرجع سبق ذكره)، ص 271.

ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية: (1)

- أ. ضرورة ادراك أن الابداع والريادة يحتاجان إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ولتنمية هذا التفكير لدى الأفراد، لابد أن تتيح لهم المؤسسة فرص التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ب. ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة.
- ت. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية والتعود على التفكير المطلق والشامل وتقضي أبعاد أي مشكلة.
- ث. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات وذلك من العدم والعمل على حلها.

I _3_ دوافع الإبداع

يتفق معظم الدارسين والباحثين في هذا ملحة فرضت على المنظمات وإدارتها على مختلف المستويات لتبني الإبداع أسلوباً ومنهجاً، ولعل ذلك يعود إلى أهم الأسباب التالية: (2)

1. التغيرات في عناصر البيئة التنافسية، وتزايد المستجدات البيئية التي واجهت وما زالت تواجه المنظمات، الأمر الذي بات يتطلب التحديث والتجديد، وضرورة الاستجابة لتبني سياسات وأنشطة داعمة للإبداع، لتتمكن من مواكبة التغيرات والتحديات البيئية وإيجاد وتطوير حلول وأفكار تمكنها من النمو والديمومة.
2. المنافسة الشديدة، وانفتاح العالم على بعضه نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحولت العالمية الجديدة، مما أدى إلى ازدياد فرص الاختيار والتنوع في السلع والخدمات أمام المستهلك.
3. الاستجابة إلى ما شهده السوق العالمي من ثورة تكنولوجية وخاصة في مجال السلع والخدمات وطرق الإنتاج والتوزيع في سبيل كسب رضا الزبائن والمستهلكين، مما فرض

(1): حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 352.

(2): عاكف لطفي خصاونة، (مرجع سبق ذكره)، ص 41.

- ذلك على المنظمات الاستجابة لهذه الثورة من خلال إجراء بعض التغييرات الإدارية بشكل إبداعي من أجل أن تواكب الثورة التكنولوجية.
4. ندرة الموارد الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية ملائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة في ظل الموارد المتاحة.
5. زيادة الوعي والتوقعات للمستهلكين التي أدت إلى الحساب المستهلك بزيادة المعرفة عن مدى توافر المنتجات والخدمات الإضافية وذات الجودة الأفضل.
6. المسؤولية الاجتماعية والمتبادلة ما بين المنظمات والعاملين فيها، فقد أصبحت المنظمات تعيش في واقع أكثر وعياً ومرونة، وتعمل على زيادة إسهامها في دعم وتحسين ظروف وقدرات العاملين فيها، من خلال تبني أنشطة داعمة للإبداع تعمل على تنمية الإبداع لديهم، وذلك انطلاقاً من كونهم جزءاً مهماً من الكينونة الاجتماعية التي تعيشها المنظمة، وهذه التحسينات تعرف بالمسؤولية الاجتماعية.

I _4_ مكونات الإبداع

تتمثل مكونات الإبداع في أربعة محاور أساسية، تتفاعل لتعطي المعنى الوظيفي للإبداع بهذه المحاور الأربعة هي: (1)

1- الفرد المبدع Person creative

2- عملية الإبداع Process

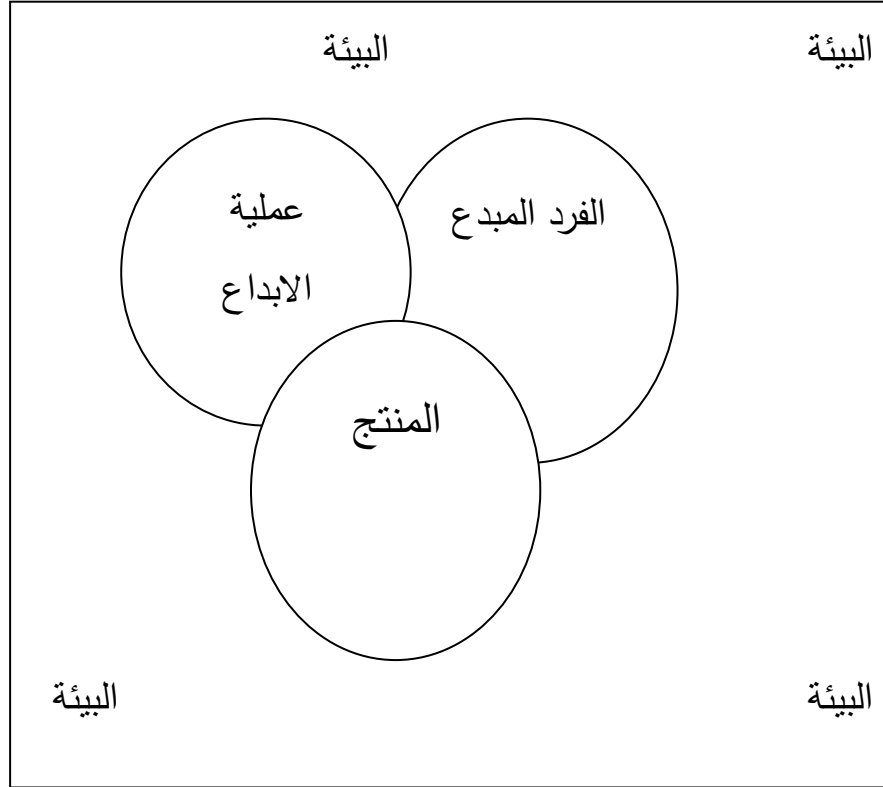
3- المنتج أي ما توصل إليه Product

4- المناخ أو البيئة المحيطة Press

(1) من محمد إبراهيم البطل، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة (الشخصية والإدارية ونظم المعلومات)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، 2001، ص 190.

والشكل التالي يوضح مكونات الظاهرة الإبداعية

الشكل رقم 2: مكونات الظاهرة الإبداعية



المصدر: محمد ابراهيم البطل، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة (الشخصية والادارية ونظم المعلومات)، مرجع سبق ذكره، ص 190.

1_ الفرد المبدع: creativeperson

لا زال تحديد من هم المبدعون في المجالات المختلفة موضع خلاف بين العلماء فبينما ترى من يقول باقتصار تحديدنا للمبدعين على أعلى مستوى منهم: أي أولئك الذين يخترعون أشياء جديدة ولكن رأيا آخر مخالفا يقول: إن هذا الفهم لا يؤدي بنا إلى المحل الحقيقي للإبداع والذي يميز بين مستويين للإبداع هما: (1)

- أولئك الذين يدخلون بعض العناصر الجديدة أو يستخدمون نهجا جديدا نسبيا لدراسة مشكلة ما.

(1): حسام محمد إلهامي، الإبداع في الكتابة الصحفية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 24.

- المستوى الأدنى من ذلك، ويشمل أولئك الذين يستخدمون شيئاً كان موجوداً من قبل استخداماً جديداً على نحو ما.

ويعرف **الشخص المبدع** بأنه: "ذلك الفرد الذي تتوفر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي وفي مجال الدافعية، واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية⁽¹⁾."

كشفت البحوث المختلفة أن المبدعين يتميزون بمجموعة من الخصائص قد لا تتوفر بالقدر نفسه في الشخصيات غير المبدعة، وكانت أهم **صفات المبدعين** التي أوردتها بعض تلك البحوث على النحو التالي: (2)

- الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة، فالمبدع لا يستسلم بسهولة بالفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع، ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا.
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة، لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الإبداع.
- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد.
- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، وتنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا.
- يتميز المبدع باستقلالية فردية أن الفرد المبدع يجب أن تفرد عليه سلطة الغير، كما لا يجب أن يفرض سلطته على الآخرين.

2_ عملية الإبداع process

تعرف العملية الإبداعية بأنها مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي، يشتمل على اللحظات والآليات والديناميكيات النفسية بدءاً من ولادة مشكلة، وانتهاءً بتدقيق النتائج الإبداعية، إذ تتدرج في

(1): حسام محمد إلهامي، (مرجع سبق ذكره)، ص 25.

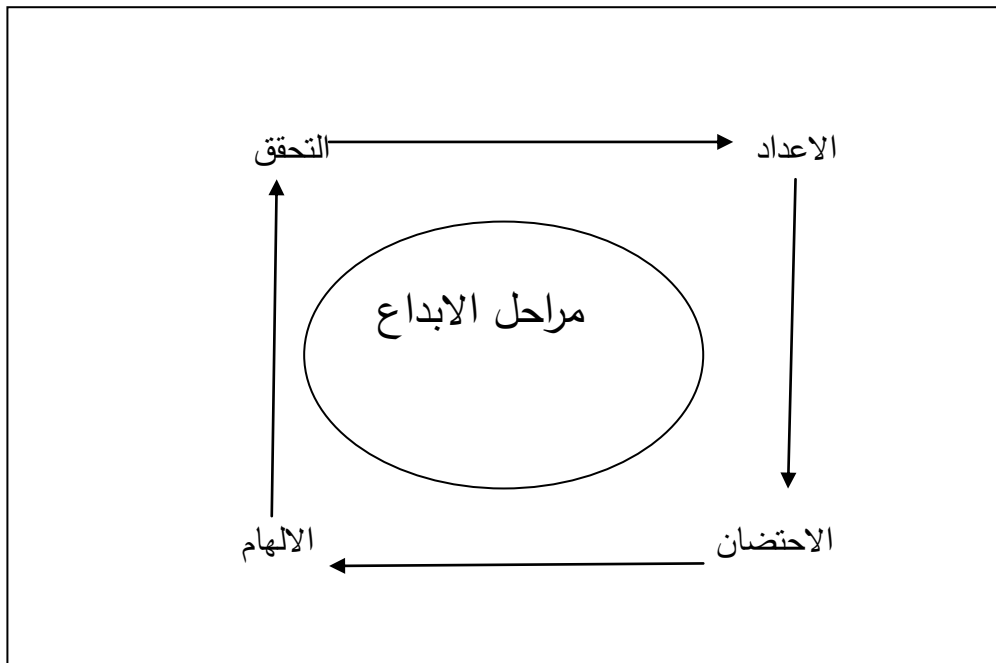
(2): محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 263.

إطار هذه العملية نشاطات التفكير ونقل المعلومات وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية، فضلا عن العواطف والانفعالات، والعوامل الشخصية بأكملها⁽¹⁾.

كما تعبر العملية الإبداعية عن التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، بينه وبين البيئة المحيطة به، وما يرافق تلك العملية من تفاعلات تنتهي بتحقيق الإنتاج الإبداعي المطلوب⁽²⁾.

حسب "وولاس" توجد أربعة مراحل للعملية الإبداعية وهي موضحة حسب الشكل رقم (03)

الشكل رقم 3: مراحل الابداع



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على، محمد خضر عبد المختار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 16.

بالرغم من الانتقادات التي وجهت إلى هذا التقسيم، فإن هذه المراحل أثبتت فاعليتها وفائدتها، وفيما يلي تفصيل لهذه المراحل الأربعة.

⁽¹⁾: أريج ميمون الكبيسي، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من جهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، عمان، 2013، ص 43.

⁽²⁾: صالح محمد علي الكليبي، (مرجع سبق ذكره)، ص 111.

أ_ مرحلة الإعداد (التحفيز) preparation

تعني هذه المرحلة بتعريف المشكلة وتحديدّها وجمع الأفكار والمعلومات المتعلقة بها، وذلك عن طريق تدوين الملاحظات، وإلقاء الأسئلة، إدارة الحلول والمناقشات، جمع الشواهد وتسجيلها، ومما يميز المبدع في هذه المرحلة قدرته على التحرر من الأفكار الثابتة أو الإرتباط بأفكار الآخرين، وجعله في حركة إبداعية طليقة وأصيلة، في هذه المرحلة تكون الأفكار عادة غامضة المعالم، حيث أنه لا يعتبر عنها بصورة لفظية، بل غالباً ما تكون في نطاق التصور البصري، لذا فإنه يتطلب من المدير في هذه المرحلة التركيز على طرح العديد من الأسئلة على نفسه التي يرى أنها قد تساعده على توضيح المشكلة، وأن المرونة والصبر ضرورتان في هذه المرحلة للقدرّة على تعديل الأفكار، بما يتناسب مع طبيعة المشكلة، وكذلك التخفيف من حالة الإحباط التي يمر بها المدير، بسبب عدم الوصول إلى حل سريع للمشكلة⁽¹⁾.

ب_ مرحلة الاحتضان (الاختمار) incubation

في هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً هاماً فالأفكار الجديدة تكون مخترنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي، منذ مرحلة التحضير السابقة وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة تشهد عمليات التفاعل⁽²⁾.

ج_ مرحلة الإلهام (الإشراق) illumination

يسمى البعض مرحلة التبصر وتتجسد هذه المرحلة حالات الإبداع والخصائص الإبداعية الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به، أي مبدع العادي والمبدع الحذق، إن المرحلة

(1): عالية عصام عباس، حلقات الجودة، الكلية التقنية الإدارية، العراق، -http://alirtikaa.mummygllery.com./t3-

lopic=3.sitx.voir le14/02/2017.

(2): مريم غضبان، مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منثوري، الجزائر، 2006، ص 37.

الثالثة تعد المرحلة التي يتم فيها إلا المبدعون الأذكياء وفكرة الدكاء المبدع دقق فيها توني بوزن وحددها بعملية البروغ المفاجئ للفكرة الجوهرية⁽¹⁾.

د_ مرحلة التحقق veification

هي آخر مرحلة من مراحل الإبداع، ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة ولهذه المرحلة وظيفة متشابهة لمرحلة التحضير، ففي مرحلة التحضير ومرحلة إثبات الحقيقة يركز على العمل الواعي لحل المشكلة⁽²⁾.

3_ المنتج أي ما توصل إليه product

يوصف الناتج الإبداعي بأنه كل إنتاج "جديد" و"ملائم" في مجالات العلوم والأدب ومختلف أوجه النشاط الإنساني الأخرى، وتشير إلى صنفين من المنتج الإبداعي: ⁽³⁾

أولهما: الإحداث، أي ظهور الإنتاج والأفكار إلى حيز الوجود الفعلي في لحظة من الزمن لأول مرة.

ثانيهما: التكوين، أي وجود تكوين مادي جديد للشيء.

أما الملائمة Appropriateness والتي يلزم أيضا ضرورة توافرها في الإنتاج الإبداعي، فتعني أن يكون هذا الإنتاج مناسباً للهدف أو الوظيفة التي وضع من أجلها.

ويتولد الناتج الإبداعي من خلال واحد أو أكثر من الآليات التالية التي أشار إليها مورلي Murli و روبرت Robert هذه الآليات هي⁽⁴⁾:

أ. إدخال عناصر جديدة في سياق المشكلة.

ب. تبديل أو تغيير العلاقات بين العناصر المشكلة.

(1) سعيدة بلهادي، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرووسين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008، ص 125.

(2) شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 184.

(3) حسام محمد إلهامي، (مرجع سبق ذكره)، ص 33.

(4) (المرجع السابق)، ص 35.

ت. المزج بين الإجراءات السابقين بمعنى إدخال عناصر جديدة بالإضافة إلى تغيير العلاقات بين العناصر القائمة.

ث. إعادة إنتاج الأفكار، بحيث تخلص من العناصر الجديدة أو التغيير في العلاقات بين ما هو قائم.

4_ المناخ أو البيئة المحيطة Press

يقصد بالبيئة المبدعة أو الموقف الإبداعي المناخ، بما يتضمنه من ظروف ومواقف تسير الإبداع ذلك أن الإبداع يرتبط بالموقف الذي يتفاعل معه الفرد، ويظهر حلاً غير مألوفاً أو يحول دون إطلاق طاقات الفرد الإبداعية⁽¹⁾، وتقسّم هذه الظروف إلى قسمين هما: (2)

أ_ ظروف عامة

ترتبط بالمجتمع وثقافته، فالإبداع ينمو ويتزعرع في المجتمعات التي تتميز بأنها تهيء الفرص لأبنائها للتجريب من دون خوف أو تردد، وتقدم نماذج مبدعة من أبنائها من الأجيال السابقة، كنماذج يتلمس الجيل الحالي خطاها، وبالتالي تشجع على نقد وتطوير الأفكار العلمية والرياضية والأدبية...

ب_ ظروف خاصة

وترتبط بالمعلمين والمدراء والمشرفين التربويين وأدوارهم في تهيئة الظروف والبيئة الصفية والمدرسية لتنمية الإبداع لدى الطلاب.

(1): مريم غضبان، (مرجع سبق ذكره)، ص 61.

(2): (المرجع السابق)، ص 62.

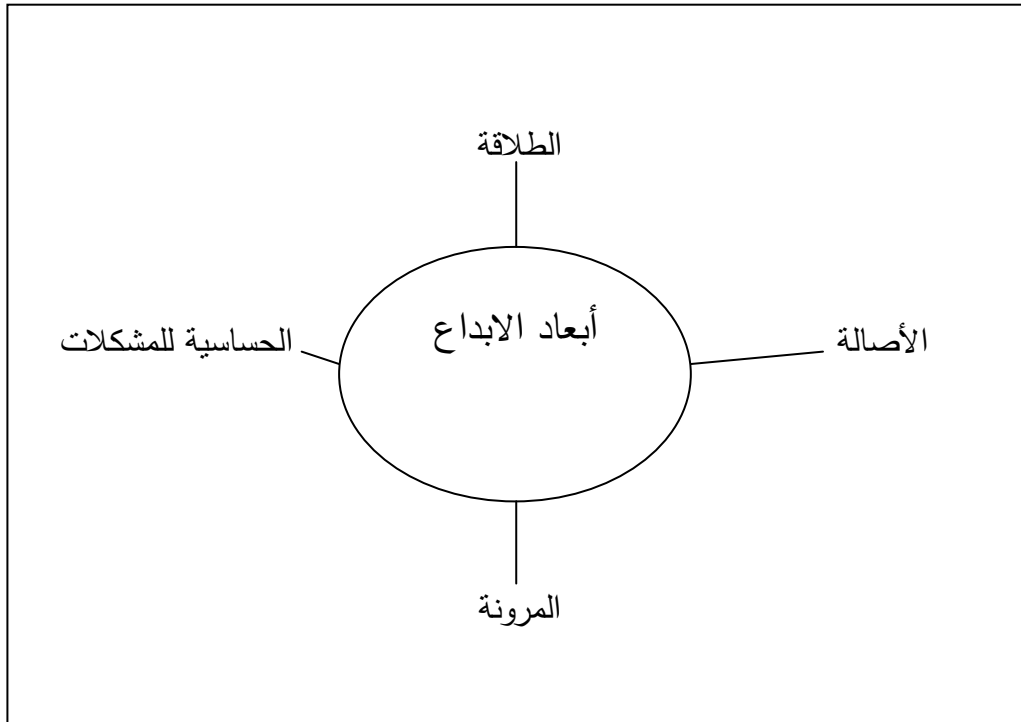
II_ المرتكزات الأساسية للإبداع

يمثل الإبداع أحد الضرورات الهامة بالمؤسسات اليوم، فنظر لتتويع وزيادة الحاجات بشكل متواصل لم يعد كافياً أن تؤدي هذه المؤسسات نشاطها بالطريقة الروتينية والتي لا محالة بأنها سوف تؤدي لها إلى الفشل وحتى الزوال مع مرور الزمن، وانطلاقاً من كل هذا أضحي الإبداع أمراً حتمياً لضمان استمرار وبقاء المؤسسات ولهذا سنحاول التطرق في هذا الجزء إلى أبعاد الإبداع ومبادئه بالإضافة إلى مصادر واستراتيجياته مع ذكر بعض معوقاته.

II_1_ أبعاد الإبداع

بالوقوف إلى عدد من الدراسات والأدبيات سننتظر إلى أبعاد الإبداع والتي نقصد بها القدرات الواجب توافرها في الشخص حتى يقول بأنه مبدع، وهي موضحة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم 04—أبعاد الإبداع



المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على: محمد خضر عبد المختار وآخرون، (مرجع سبق ذكره)، ص 19.

1_ الطلاقة Fluency

المقصود بالطلاقة القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي⁽¹⁾.

كما تعني الطلاقة قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام، في فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية وذلك لأن الشخص المبدع الذي ينتج عدداً كبيراً من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة يكون لديه غالباً في حالة تساوي الظروف الأخرى، فرصة أكبر لكي ينتج عدداً كبيراً نسبياً من الأفكار الجيدة، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقاسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها⁽²⁾.

وتتمثل أنواع الطلاقة بالآتي⁽³⁾:

- أ- **طلاقة اللفظ:** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- ب- **طلاقة التداعي:** أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- ج- **طلاقة الأفكار:** وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- خ- **طلاقة التعبير:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
- هـ- **طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الافتراضات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

⁽¹⁾: أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، السودان، 2015، ص 183.

⁽²⁾: أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 52.

⁽³⁾: أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله، (مرجع سبق ذكره)، ص 183.

2- الأصالة Originality

المقصود بالأصالة قدرة الشخص على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة، وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى ويتفق عدد الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصلية، حيث أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها⁽¹⁾.

وتشتمل الأصالة على ثلاثة جوانب رئيسية هي: (2)

ا_ الاستجابة غير الشائعة أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة.

ب_ الاستجابة البعيدة أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.

ج_ الاستجابة الماهرة أي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة.

3_ المرونة Flexibility

المقصود بالمرونة قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر، وهي درجة السهولة التي يعبر بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما تعني أنها النظر إلى الأشياء من عدة زوايا وخروجها عن أطرها التقليدية التي يعتاد الناس النظر إليها⁽³⁾.

ويمكن تصنيف المرونة إلى: (4)

أ_ **المرونة التلقائية**: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عدد الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، وهذا ما يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

(1): رامي محمود عباينة، (مرجع سبق ذكره)، ص 470.

(2): أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، (مرجع سبق ذكره)، ص 184.

(3): علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر للمشر، عمان، 2010، ص 144.

(4): رضا حاتم علي حسن، (مرجع سبق ذكره)، ص 22.

ب_ **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حيث يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المتصلب عقليا يسمى هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

4_ الحساسية للمشكلات Sensitivity to problems

المقصود بالحساسية للمشكلات الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير عادية أو المحيرة في محيط الفرد أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم للبحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق⁽¹⁾.

2_ مبادئ الإبداع

قام دراكر Drucker بوضع مبادئ للإبداع، وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (the DO'S) كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (the Dont's).

وتتمثل الأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها فيما يلي:⁽²⁾

1- إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية.

2- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فالإبداع جانبيين، جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون

(1): نجوى بذر خضر، (مرجع سبق ذكره) ، ص 499.

(2): خالد ذيب حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق، عمان، 2010، ص 42.

- طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة، ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.
- 3- لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.
- 4- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً، بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها هي: ⁽¹⁾

- 1- المبالاة في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
- 2- التنويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
- 3- محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر.

⁽¹⁾: (المرجع السابق)، ص 43.

II_3_ مصادر واستراتيجيات الإبداع

للإبداع مصادر واستراتيجيات عديدة، وهي كالآتي :

II_3_1: مصادر الإبداع

بعض الإبداعات تظهر للوجود تلقائياً، ناتجة من القدرات الابتكارية لبعض الأفراد في المؤسسة، لكن أغلبها وخاصة منها الناجعة تنتج من البحث المستمر وإدراك للفرص المتواجدة في داخل المؤسسة وفي بيئتها كذلك، وتمثل مصادر الآتية أهم الفرص التي يجب أن تترجمها المؤسسات إلى إبداعات وهي: (1)

1/ المصادر الداخلية: وتضم:

أ_ **الحوادث الغير منتظرة:** تمثل المصدر الإبداعي الأكثر سهولة والأكثر بساطة وتجمع بين النجاح الفجائي والفشل الفجائي، ففي بداية الثلاثينات شركة "IBM" قدمت أول آلة حساب حديثة للاستعمال البنكي، لكن سنوات فيما بعد البنوك لم تجدد هذه الآلات الحاسبة والحدث الذي أنقذ المؤسسة من الخسارة هو النجاح الغير منتظر في مبيعاتها من هذه الآلة الحاسبة لمكتبات نيويورك، وعلى أساس المثال النجاح الفجائي يفتح أفضل الفرص الإبداعية وأقلها خطورة، كما على المؤسسة أن تتناول كل نجاح فجائي من خلال الأسئلة الآتية:

- ماذا يعني بالنسبة لنا لو تم استغلال هذا النجاح الفجائي؟
- إلى أين يمكن أن يقودنا ذلك؟
- ماذا يجب علينا أن نفعل لتحويله إلى فرصة؟
- كيف يمكن أن نتعامل معه؟

إضافة إلى النجاح الفجائي الفشل الفجائي يمثل فرصة إبداعية في غاية الأهمية، ففشل سيارة "Edsel" التي صنعتها شركة "Ford" كانت بمثابة انطلاقة جديدة بطرح تساؤلات حول أسباب الفشل رغم التخطيط لتجاحها بدراسة السوق وكذلك سلوك المستهلكين.

(1): فارس طراد، (مرجع سبق ذكره)، ص 17.

توضح هذه الأمثلة الفوائد التي تنجم عن استغلال النجاح أو الفشل الفجائي كمصدر للإبداعات غالباً غير مستغلة والتي يجب التجاوب معها عن طريق نظام معلومات يؤدي إلى تجدير الرد على هذه الفرص في المؤسسة.

ب_ **الفرص الغير منسجمة:** عدم الانسجام في المنطق بين علاقيتين أو في طريقة العمل تمثل فرصة إبداعية مثلها عدم الانسجام والتوفيق في الحقائق الاقتصادية.

ج_ **الحاجة إلى الطريقة:** الشعور بالحرمان من الشيء يعني البحث عن إشباعه، ويمثل الإبداع طريقة لتحقيق هذه الحاجة، فارتفاع حوادث السيارات أوجب التفكير في محاولة تخفيضها، فكانت الرادارات كطريقة، وكذلك ووقوع المؤسسة في مشكلة يساهم في إبداع طريقة للتجاوب مع هذه الحالة بفعالية أو أداء ناجح وبذلك تمثل الحاجة دافعا وتتطلب معارف جديدة لكي تتمكن المؤسسة من تحويلها إلى طريقة وهناك معايير أساسية لتجاح الإبداع الناجم عن الحاجة وهي:

- عملية مكتملة ذاتيا.
- حلقة ضعيفة أو مفقودة.
- هدف واضح ومحدد.
- مواصفات محدودة للحل المنشود.
- إدراك واسع النطاق لضرورة إيجاد طريقة أخرى أفضل.

2/المصادر الخارجية: وتضم (1)

أ_ **المعرفة الجديدة:** من بين أكبر الإبداعات في تاريخ التغيرات الإنسانية تلك الواردة من المعرفة الجديدة، علمية، تقنية أو اجتماعية والمدرجة في المكان المناسب، وهي تمثل روح المؤسسة فتمكن من التخفيض الملموس للوظائف الروتينية والتوجه أكثر للتطوير والتجديد.

فعندما تتساءل المؤسسة عن الإبداع أول التفكير يكون حول المعرفة رغم أنها ليست بنفس الأهمية كلها، فالإبداعات القائمة على المعرفة تختلف عن الإبداعات الأخرى، بالوقت الذي تتطلبه ومعدل الفشل وإمكانية التنبؤات والتحريات التي تحملها لرؤساء ومديرو المؤسسة، يمكن أن تكون متقلبة وصعبة التحكم فيها، وقد تتطلب مدة طويلة للتطبيق وترجمتها إلى إبداعات وهذا لا

(1): فارد طراد، (مرجع سبق ذكره)، ص 21.

يعني الاستحالة فهي صعبة لكن مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل معمق لمختلف أنواع المعارف الأساسية للإبداع.

ب_ **التغيرات الإدراكية (الإحساسية):** إن التغيرات الإدراكية أو الإحساسية لا تغير الواقع، لكن تعني تغيير حول الشيء، فالحاسوب خلال سنوات قليلة بعدما كان يعتبر كآلة للاستخدام المؤسساتي، أصبح كأداة للاستعمال الشخصي، وللجميع، فالتقلبات التي يشهدها الاقتصاد نابعة من التغيرات الإحساسية في المستهلكين التي تتغير باستعمال الوسيلة ولذلك على توجيه نظرة للمسيرين خاصة التغيرات في الإدراك والإحساس الناجمة من المستهلكين خاصة.

II_3_2: استراتيجيات الإبداع

إن هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة ويقصد باستراتيجيات الإبداع هي تلك السياسات التنظيمية التي تصمم لترويج العملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة ومن بين هذه الاستراتيجيات:

01_ التطوير التنظيمي Organizational Development

يقصد بالتطوير التنظيمي 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، تطوير الفريق واستخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد، معايير الجماعة، والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة، إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر، والقدرة على تقبل وترويج الإبداع، ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة وشاملة⁽¹⁾.

(1): محمود سلمان العميان، السوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، بدون طبعة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 399.

02_ التخصص الوظيفي Functional Specialization

يقصد بالتخصص الوظيفي قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً، ولا تكون جذرية، ويعتبر التخصص الوظيفي الاستراتيجية الأكثر شيوعاً من بين استراتيجيات الإبداع⁽¹⁾.

03_ الدورية Periodicity

يقصد بالدورية القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة (متغيرة) ومن بين الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام النموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين، والعاملين لتنفيذ مشروع معين، وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع، ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى⁽²⁾.

II_4_ معوقات الإبداع

هناك العديد من معوقات الإبداع نذكر منها ما يلي: (3)

-المعوقات المادية و التي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عمليات الإبداع من أساليب و أماكن خاصة و حوافز مادية إضافية و غيرها.

-القوانين و الأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع و المبادرة و تتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، و أنظمة الحوافز و أنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المادية على تقييم أعمال المنظمة و بخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي و رعاية الموهوبين.

(1): خالد ذيب حسين أبو زيد، (مرجع سبق ذكره)، ص 48.

(2): محمود سلمان العميان (مرجع سبق ذكره)، ص 400.

(3): سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، عمان، 2008، ص 202.

- مقامة التغيير من قبل الإدارة والعاملين والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.
- المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين المديرين، وكذا بين العاملين أنفسهم.
- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة، وعدم الخوف من الخطأ والفشل.
- الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيرا في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة، و التي قد تمثل تحديا إيجابيا على سلوك الأفراد الإبداعي.
- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
- قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية و الخارجية للمنظمات، وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع و مستمرين الأقسام و الإدارات.
- العمل على صياغة استراتيجيات المنظمة بعيدا عن الأهداف التي ترمي إلى الإبداع و تطوير المهارات و القدرات للأفراد.
- غياب النظرة و الأهداف المشتركة في المنظمة، و التي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف و التحديات التي تواجه المنظمة.
- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار و الأساليب الإبداعية.

III_ تنمية ونشر الإبداع

تعد تنمية الإبداع وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الأطر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، كما تعتبر عملية نشر الإبداع العملية التي من خلالها نقل الإبداع بواسطة بعض القنوات في زمن معين بين أعضاء نظام اجتماعي.

تتطلب عملية تنمية ونشر الإبداع إبراز دور الفرد في تنمية قدراته الإبداعية مع ذكر بعض متطلبات السلوك الإبداعي بالإضافة إلى التطرق للأساليب التي يمكن بواسطتها تنمية الإبداع وكذلك تقوم المنظمة باستعمال بعض الوسائل لنشر إبداعاتها.

III_1_ تنمية القدرة على الإبداع

تتلخص عملية تنمية القدرات الإبداعية لدى الفرد بإتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات الإبداع ومعرفة أسبابها ومعالجتها وهناك مجموعة من طرائق يمكن من خلالها تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد المتواجدين في أي منظمة منها: ⁽¹⁾

3_1_1: التركيز على الكم لا على الكيف

فكلما كانت الأفكار أكثر كلما كانت الفرصة للحصول على فكرة مبدعة أكبر، لذا يجب قبول كافة الأفكار حتى الهزلية منها، فكثيراً ما تؤدي الأفكار الخيالية إلى أفكار واقعية.

3_1_2: عدم توجيه النقد أو التقييم أو الحكم على الأفكار

وذلك استناداً إلى أنه ليس هناك وجود لما يسمى بفكرة تافهة أثناء عملية التفكير الإبداعي، فكل فكرة قد تكون بمثابة ركيعة للعبور إلى فكرة بالغة الأهمية.

3_1_3: تدوين كافة الأفكار

فالأفكار غالباً ما تأتي في أوقات غير متوقعة إذا لم يتم كتابتها عادة ما يتم نسيانها.

(¹): وفاء بنت عبد العزيز العساف، (مرجع سبق ذكره)، ص 37.

3_1_4: الوعي بأن ليس هناك حل واحد صحيح على الدوام

لذا فلا بد من البحث الدائم عن أجوبة أخرى، وقد يستطيع الفرد أن يجمع بين حلول صحيحة متفرقة ويخرج بصورة مشتركة كاملة.

3_1_5: التمرين المستمر للدماغ

فالإبداع يعني التجديد الدائم والفرد بحاجة مستمرة لتدريبات تنتمي قدراته الإبداعية، لذلك لا بد له من إعطاء نفسه فرصة الخوص في بعض القضايا التي تحتاج إلى تفكير والوصول إلى حل مناسب لها، كما يمكن تمرين الدماغ بالقراءة الكثيرة المختلفة، وبالتحدث للأشخاص الموهوبين بالاختلاف في الرأي مع الآخرين إذ ثبت أن المناظرة تعمل على تنشيط خلايا المخ بصورة رائعة.

3_1_6: النظر إلى المشكلة من زاوية غير تقليدية

فأساليب التفكير المألوف تنظر للمشكلة من زاويتها التقليدية لكن الموهوبون يبحثون عن الجانب الجوهرية في المشكلة وفي مقطع الأحيان تتحول الأفكار إلى إبداعات عند التركيز على الجانب المثير من الفكرة.

3_1_7: التخلي عن التصورات المسبقة

وذلك برؤية الأشياء دون فرض تجاربنا أو تصوراتنا السابقة على الموقف.

3_1_8: استخدام الأسئلة الموجبة بالأفكار

فكلما سأل الشخص أسئلة أكثر كلما اقترب إلى فهم المشكلة، ولتعزيز عملية الأسئلة يمكن استخدام أسئلة الصحافة الستة: ماذا...؟، أين...؟، متى...؟، كيف...؟، من...؟، فالحل لأي مشكلة موجود مسبقاً، وكل ما على الفرد هو توجيه السؤال الصحيح الذي يكشف ذلك الحل.

3_1_9: التصوير الذهني للأفكار

فالأشخاص المبدعون يبدون مهارة متميزة في تصوير الأفكار الإبداعية على هيئة رسوم وأشكال ويكبحون جماح التفكير اللفظي للتركيز على تكوين صورة ذهنية كمسألة موضوع البحث.

وقد قدم الباحثون في هذا المجال عددا من التوجيهات التي تسهم في تعزيز التفكير الإبداعي منها ما يلي: (1)

- التزود المستمر بالقراءة والمعلومات والتمرس على الأفكار والتحليل، فهذه العناصر هي المواد الخام الداخلية في صناعة الإبداع.
- البحث عن الأشخاص الذين يمكن أن يعتمد الفرد عليهم في مساندة وتشجيعه خاصة وإن الإبداع يتضمن الخروج عن المألوف، مما يجعل المبدع في صراع مع المجتمع من حوله.
- الانخراط في هوايات إبداعية حيث يساعد حل الألغاز والمشاركة في الألعاب على المحافظة على فعالية الذهن.
- الانفتاح وتقبل طاقة التعبيرات الأخرى التي تبدها الروح الإنسانية لأن ذلك يعطي الشخص فرصة تعلم طرق التفكير والسلوكيات الأخرى.
- الحرص على أحلام اليقظة وترك العقل يجول خلالها ومن ثم اغتنام أي فكرة جديدة تطرأ وكتابتها.
- الحرص على استخدام الأساليب البيانية ولمجازية كالتشبيه والاستعارة.
- معالجة الفرد نفسه بنفسه وذلك بتحديد إيجابيات وسلبياته وميوله وهواياته، قدراته وطاقاته، وتشجيع نفسه ومكافأتها على ما أنجزت وعدم التحقير من شأن عمله.
- تعويد الفرد لنفسه على المساهمة بفكرة جديدة حتى وإن كانت صغيرة.
- تحدي الفرد لنفسه واختيارها باستمرار.

III_2_ متطلبات تنمية الإبداع

يتطلب تنمية الإبداع مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يأتي: (2)

1_ الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء التنظيمي من أهم ركائز الإبداع، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.

(1) وفاء بنت عبد العزيز العساف، (مرجع سبق ذكره)، ص 42.

(2) عاطف عوض، (مرجع سبق ذكره)، ص 183.

- 2_ إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد، وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- 3_ إتباع المنهج العلمي: الذي يعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً لأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يقلل من الوقت والجهد والتكلفة.
- 4_ الإيمان بالرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.
- 5_ الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

III_3_ أساليب تنمية الإبداع

إن هناك عدد من الأساليب التي يمكن بواسطتها تنمية الإبداع، ومن أهمها ما يلي:

3_3_1: أسلوب العصف الذهني BrainStorning

وهو عبارة عن أسلوب مصمم لزيادة جوهر الإبداع لدى جماعة العمل التي تحاول حل المشكلات المعروضة، كما أن أسلوب العصف الذهني في نطاق العمل يعد أحد المبادئ الأساسية المفضلة إلى إيجاد المناخ الملائم للعملية الإبداعية، حيث يؤدي أسلوب العصف الذهني إلى توظيف قدرات التفكير والتحليل لدى الأفراد إلى أقصى حد من طاقاتهم العملية والوظيفية وهناك العديد من الضوابط التي يمكن تجنبها هي: (1)

- ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار.
- إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها.
- المطلوب هو أكبر عدد ممكن من الأفكار بغض النظر عن جودتها أو مدى....
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها(1).

(1): صالح محمد علي الكليبي، (مرجع سبق ذكره)، ص 105.

- الشعور بالأمان مما قد يعزز من عملية إثراء التفكير الإبداعي لدى الأعضاء.
- وتمر عملية إدارة جلسات العصف الذهني بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يأتي (1):
- طرح وشرح وتعريف المشكلة.
- بلورة المشكلة وإعادة صياغتها.
- الإثارة الحرة للأفكار.
- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها.
- الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ.

وهناك مجموعة من العوامل السائدة لنجاح أسلوب العصف الذهني وهي (2):

- أن يسود الجلسة من خفة الظل والمتعة.
- يجب قبول الأفكار غير المألوفة في أثناء الجلسة وتشجيعها.
- التمسك بالضوابط الرئيسية للعصف الذهني "تجنب النقد" "الترحيب بالكم والنوع".
- يجب إتباع المراحل المختلفة لإعادة الصياغة.
- تدوين وترقيم الأفكار المنسقة من الجلسة.
- أن تستمر جلسة العصف الذهني وعملية توليد الأفكار حتى يجب سيل الأفكار.
- ضرورة التمهيد لجلسات العصف الذهني وعقد جلسات لإزالة الحواجز بين المشاركين.

ويهدف العصف الذهني إلى التوصل لحل جديد واستخدام العقل في التحدي النشط للوصول إلى أفضل الحلول المناسبة للمشكلة، وبعد العصف الذهني أحد أهم التقنيات المؤثرة للتفكير الإبداعي في عصرنا اليوم، فالسياسة المرتبطة بتلك التقنية والتي لا تتعلق بالحكم والنقد وسرعة إطلاق العنان للأفكار تمثل طريقة شائعة لتوليد رؤي وإبداعات جديدة، ويرجع الفضل إلى ألكس أوسبورن "Alex Osborn" في أوائل الأربعينيات في مجال صناعة الإعلانات من القرن العشرين

(1): سيد محمد جاد الرب، (مرجع سبق ذكره)، ص 102.

(2): محمد خضر عبد المختار وآخرون، (مرجع سبق ذكره)، ص 52.

حيث ظلت تقنية العصف الذهني فيه كأخذ التقنيات لأكثر من 60 عاما من الاستخدام المتواصل والتعديل والتطوير⁽¹⁾.

ب_ أسلوب دلفي Delphi

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، ويقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون اتصالهم بالتنسيق فقط، وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرين ويرسله إلى كل خبير، ويسأله عما إذا كان ما زال متمسكا بوجهة نظره اتجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أو لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أو لا؟، ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات، إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة⁽²⁾.

ويمكن تلخيص الأهداف التي تسمى طريقة "دلفي" التي تحقيقها فيما يلي:⁽³⁾

- تحديد أو تنمية عدد من البرامج البديلة والممكنة.
- الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة.
- الكشف على المعلومات التي يؤدي إلى إجماع أو اتفاق الجماعة.
- ربط النتائج التي تم التوصل إليها في الموضوع بمدى واسع من المعرفة.
- تعليم أفراد الجماعة المستجيبة كيفية التعمق والتعامل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح.

⁽¹⁾: محمد خضر عبد المختار، (مرجع سبق ذكره)، ص 53.

⁽²⁾: جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية لنشر و التوزيع، الجزائر، 2005، ص 21.

⁽³⁾: (المرجع السابق)، ص 22.

ج_ أسلوب المجموعة الإسمية Nominal Group

يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح "إسمية" على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك ولكن بدون التفاعل مع أعضائها، حيث يتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين (6-9) أفراد، يجلسون حول منضدة، وعندما تطرح المشكلة يطلب إلى كل منهم كتابة الحل على بطاقة بدون المناقشة مع غيره، والرغم من ذلك هو خلق الضغط الإبداعي حيث يلاحظ كل منهم الآخرين، وهم يسجلون المقترحات للمشكلة، ويندفعون لطرح الحلول ثم يطلب إليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم، ويقوم بتسجيلها على لوحة (ورقة) ولكن بدون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات، والدفاع عنها، أو مهاجمة آراء الآخرين وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لاختيار أفضل البدائل⁽¹⁾.

III_4_ وسائل نشر الإبداع

تعتبر عملية نشر الإبداع نوع خاص من الاتصال حيث يتم خلق وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر لتحقيق حالة من التفاهم المشترك، كما تتميز بدرجة معينة من عدم اليقين الذي يعني عدم إدراك نجاح أو فشل هذه العملية، كما تعتبر بأنها نوع من التجديد الاجتماعي حيث أنها تستطيع إحداث تغييرات في هيكل أو وظيفة النظام الاجتماعي الذي يعرف بأنه مجموعة من الوحدات المترابطة التي تشارك في حل المشاكل المشتركة لتحقيق هدف مشترك، وتتمثل هذه الوحدات في الأفراد، الجماعات غير الرسمية، كما تشكل الحدود التي ينشر فيها الإبداع⁽²⁾.

نستطيع قياس نشر الإبداع بواسطة مؤشرين⁽³⁾:

_ المؤشر الأول: ويتمثل في مستوى الاستغلال ويوضح سرعة استغلال الإبداع على مستوى نظام اجتماعي معين.

(1): خليل محمد حسين الشماع وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسير للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص 379.

(2): عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2013، ص 46.

(3): (المرجع السابق)، ص 47.

_ المؤشر الثاني: يتمثل في معدل نشر الإبداع، حيث يوضح في لحظة زمنية نسبة الأفراد لنظام اجتماعي معين، قامت باستغلال الإبداع.

وهناك مجموعة من الوسائل لنشر الإبداع تكمن فيما يلي: (1)

1_ الإشهار:

عدد كبير من المؤسسات تستعمل الإشهار للتعريف بإبداعاتها للجمهور، وهذا من خلال وسائل الإعلام المختلفة، حيث عادة ما تختار وفقا لأهميتها بالنسبة للجمهور المستهدف حيث نجد الأنترنت والتلفزيون، إضافة إلى الجرائد والمجلات المتخصصة والنشرات الدورية، هذه الأخيرة تقوم بإصدارها مؤسسات رسمية، ميلاد في الجزائر المعهد الوطني للتوحيد والملكية الفكرية (INAPI) يقوم باستقبال براءات الاختراع والمحافظة عليها ونشر المعلومات حول براءات الاختراع الوطنية والأجنبية.

أما المجالات المتخصصة فدورها هو بث كافة المستجدات التكنولوجية حسب القطاعات، حيث يتم نشر معلومات حول براءات الاختراع بشكل منظم.

2_ الملتقيات والعروض الوطنية والدولية:

الغرض منها هو الجمع بين مختلف مصادر الإبداعات من جهة، وبين مختلف الإبداعات من جهة أخرى.

(1) عمر بوسلامي، (مرجع سبق ذكره)، ص 48.

خلاصة

يعتبر الإبداع أهم الموضوعات الأساسية التي تهتم بها المنظمات في جميع القطاعات، إذ يعتبر المحور الأساسي الذي ينصب حوله جهود المدراء والمسؤولين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، وذلك نتيجة ما يقدمه الإبداع من نتائج جد معتبرة، لذلك تسعى المنظمات إلى تفعيل الإبداع بين مختلف أقسامها ووظائفها، من أجل الوصول إلى تحقيق مستوى متميز من الأداء، وكذا توفير خدمات متميزة تسمح لها بأن تحتل السوق، نتيجة لما أبدعت فيه من سلع وخدمات كانت مجرد فكرة نابذة من فرد من المؤسسة، وذلك لمدى ما قدمته هذه الأخيرة من دعم وتنمية لمواردها البشرية وتوفير الجو الملائم لطرح الأفكار المبدعة وكذا البرامج التدريبية والمكافآت التي دفعت الموارد البشرية.

تمهيد

نتيجة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والعولمة، وغيرها من التطورات والتحديات التي واجهت المنظمات في الآونة الأخيرة، كان لابد من أن تعمل هذه المنظمات على تبني مداخل ومفاهيم إدارية متطورة لمواجهة هذه التحديات، ومن هذه المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة، التي تدعو إلى الاهتمام بالتعلم المستمر، وعلى هذا أصبح موضوع المنظمات المتعلمة من أكثر المفاهيم التي حظيت بانتشار واهتمام واسعين في مطلع التسعينيات، باعتبارها أهم مكون من المكونات التي تتبناها إدارة المعرفة، فالعمل على بناء منظمة متعلمة لا يركز على مشاركة الأفراد في عملية البناء فقط بل يركز على اتجاههم بإرادتهم إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم وإكسابهم رؤية شاملة تبرز لهم المعنى والغاية من العمل، وكذلك السعي لتفعيل علاقاتها مع جميع الأطراف من خلال التعلم التنظيمي الذي يجعل من المنظمة إطار مؤسسا لتعلم الأفراد بصورة دائمة.

وللإمام أكثر حول هذا الموضوع إرتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية يتناول المبحث الأول ماهية المنظمة المتعلمة إذ حاولنا عرض مفهومها، دوافعها، شروطها، انتهاء بعرض مجالات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة ثم عرجنا بعد ذلك على مبحث ثان، يتضمن بناء المنظمة المتعلمة، فقد حاولنا إبراز أهم استراتيجيات وعناصر بنائها مع ذكر أهم النماذج التي وضعها الباحثون في هذا الموضوع، بالإضافة إلى ذكر بعض معوقات بناء المنظمة المتعلمة، هذا وقد سلطنا الضوء في المبحث الثالث على دراسة أثر أبعاد الإبداع على المنظمة المتعلمة، إذ حاولنا التطرق لأثر الطلاقة على المنظمة المتعلمة الأصالة على المنظمة المتعلمة المرنة على المنظمة المتعلمة، وأخيرا أثر الحساسية للمشكلات على المنظمة المتعلمة.

I - ماهية المنظمة المتعلمة.

يعد مصطلح المنظمة المتعلمة من المواضيع الأكثر حداثة التي نالت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين الذين عملوا على تقديم أهمية المنظمة والأسس الرئيسية التي تعتبر المدخل لبنائها، وتضم المنظمة المتعلمة العديد من المفاهيم المتأصلة التي لها علاقة بالتعلم التنظيمي، وسنتطرق في هذا الجزء إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، ودافعها، بالإضافة إلى شروط المنظمة المتعلمة، ومجالات تطبيقها.

I - 1 - مفهوم المنظمة المتعلمة

يمكن تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال إبراز نشأتها وتقديم مجموعة من التعاريف عنها مع ذكر الخصائص التي تتسم بها وكذا أهميتها.

I_1-1- نشأة مصطلح المنظمة المتعلمة

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات من القرن العشرين، غير أن هناك العديد من التيارات التي ساهمت في بروز هذا المصطلح خلال الثلاثين سنة الماضية وهي: (1)

- تيار تحسين النوعية مع أعمال Deming.
- تيار التصرف التعليمي Learning I' action الذي تطور في بريطانيا من طرف ريفانز Revans سنة (1983).
- تيار التطور التنظيمي Organisationnel D'evoloppement عبر المؤلفين الأمريكيين شين shein وبيكارد Bechhard.
- أعمال أرجيريسي وسكون Argyrist Schom حول مصطلح التعلم التنظيمي L'apprentissage .Organisationnel
- تيار التفوق L'excellence عبر مؤلفات ووترمان بيتر master manetpeters.
- الأعمال الخاصة بتطور العمل والمنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا عبر مؤلفات لوساتو Lussato إيتيغوفر Ettighofer...

(1) نسيمة فريال بلعلي، المنظمات المتعلمة توظيف للذكاء والمعارف، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد رقم 01- الجزائر، 2014، ص

- تفكير دراكر Drucker حول ظهور المعرفة وضرورة تغيير نمط تسيير الأفراد لأنه يعد حامل للمعرفة ومصدر القيمة المضافة داخل المؤسسة.

وبالرغم من كل الجهود إلا أن بروز مصطلح المنظمة المتعلمة بشكل واضح كان في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين بعد صدور كتاب سنيج Senge الذي يدور فحواه حول المنظمة المتعلمة وماهيتها وكيفية تحقيقها، وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم والتنظيم العضوي، كما يعزى مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه سنيج Senge عام 1990 حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والفضى والاضطراب وأن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية⁽¹⁾.

1-1-2- تعريف المنظمة المتعلمة

أصبحت المنظمة المتعلمة من المواضيع التي تتزايد أهميتها باستمرار، وقد اختلفت وتعددت التعاريف المقدمة بشأنها باختلاف توجهات الباحثين في هذا المجال وعلى هذا توجد صعوبة نسبية في تحديد المفاهيم المتعلقة بها، ولهذا سنحاول اقتراح مجموعة من التعاريف الأكثر شيوعاً كالتالي:

عرف سنيج Senge 1990 المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التي توسع بشكل مستمر قدرتها على خلق نتائج مرغوبة وتوفر المجال للطموح الجماعي وتمكن الناس من تعلم كيفية التعلم من بعضهم البعض، ويتم فيها رعاية أنماط التفكير الجديدة والممتدة"⁽²⁾

وعرفها "ماركواردت" بأنها "المنظمة التي تعمل جماعياً وبشكل فعال وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة، وباستخدام التقنية لتنظيم التعليم والإنتاج"⁽¹⁾.

⁽¹⁾ كامل الحواجرة، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 01، عمان، 2010، ص 225.

⁽²⁾ محمد مفضي الكساسبة وآخرون، قضايا معاصرة في الإدارة-بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 212.

ويشير سيديا Seyydia أن المنظمة المتعلمة تشتمل على ثلاثة عناصر وهي (التعلم، التغيير، التحسين)، فالتعلم يكون من خلال كسب المعارف الجديدة والتعلم المستمر والتعلم من الأخطاء والتعلم من قبل كل أعضاء المنظمة والتغيير يكون من خلال التغيير في السلوك والعمليات المستخدمة استناداً إلى المعرفة التي تم اكتسابها أما التحسين يتضمن التحسينات في الأداء الفردي والأداء التنظيمي أخذاً بالمعلومات المكتسبة والمتعلمة⁽²⁾.

كما تعرف على أنها المنظمة التي تكمن الأفراد من رفع قدراتهم في خلق أفكار جديدة قابلة للتجسيد، وتسمح بتطوير طرق جديدة للتفكير لديهم، كما تشجعهم باستمرار على التعلم الجماعي⁽³⁾.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن المنظمة المتعلمة هي منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتوسيع لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعتبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبنى العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز.

(1) خلود الحارثي وآخرون، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف استراتيجيات المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في

علوم التربية، المجلد 11، العدد 1، عمان، 2015، ص 37.

(2) William montgomerysnyder. Organisation learning and performance.Requirementsfor the degreedoctor,Fawly of ghe graduate school ,university of southern California, California,1996, P09.

(3) : Germain sanz et therry weil. Guide d'introduction aux nation d'organisation apprenante, Préparé pour ladirection de la politique d'apprentissage de la fonction publique, Canada, 2007, P10.

1-1-3- خصائص المنظمة المتعلمة

إن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تجعل قابلية تعلمها مستمرة، كما لها خصائص تميزها عن غيرها، ومن أهم هذه الخصائص نذكر: (1)

- شعور الموظفين بأنهم ينجزون عملاً مهماً لصالح المنظمة.
- التزام جميع أفراد المنظمة بالنمو والتقدم وتحسين القدرات الإبداعية.
- العمل بنظام الفرق والأداء الأفضل من خلال التركيز على فرق العمل.
- اعتماد المنظمة على القواعد المعرفية من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية منها.
- تعلم جميع العاملين بما يجري المستويات الإدارية وحرية الفرد في طريقة إنجاز ذلك.
- الثقة والاحترام بين أفراد المنظمة.
- حرية التجريب وأخذ المخاطرة والقبول بالخطأ واعتباره درس يمكن الاستفادة منها.

1_1_4- أهمية المنظمة المتعلمة

تتمثل أهمية المنظمة المتعلمة فيما يلي: (2)

- تجهيز المنظمات بتقنيات حاسوبية واتصالات متقدمة، وشبكات معلوماتية متطورة وبخاصة الأنترنت والإكسترنات.
- التوجه نحو بناء فرق العمل الإيدوقراطية الشبكية بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة وتمازح الخبرات ولا مركزية القرارات.
- تشجيع البحوث الفردية للعاملين ووضع نظام للمكافآت ومحفزات خاصة للمتفوقين والمتكبرين.
- تسجيل وتوثيق الخبرات المتحققة للمنظمة في سجلات وقواعد وبيانات وحفظها للعاملين لأغراض الاستفادة والبحث والتطوير.

(1) بسام محمد أبو حشيش، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية المجلد 19، العدد 02، العراق، 2011، ص 399.

(2) إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 131.

I _2_ دوافع المنظمة المتعلمة

هناك العديد من العوامل التي تجعل المنظمات تسعى لأن تكون منظمات متعلمة هذه العوامل هي الأسباب التي تبرز أهمية التعلم بشكل عام وعلى هذا الأساس يمكن إيجاز هذه الدوافع فيما يلي: ⁽¹⁾

1_ الجودة:

إن الإنتاج بأعلى درجات الجودة وفتح أسواق جديدة وكسب زبائن جدد واغتنام الفرص المتاحة، لن يستثنى إلا إذا قامت المنظمة بتوظيف طاقاتها بحثا عن السبل والطرق والأساليب العلمية التي تنخفض من التكاليف وتزيد من الجودة وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائمة على المعرفة المستمرة.

2_ توفر التقنيات الحديثة:

إن توفر التقنيات الحديثة مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة مثل الأنترنت والفضائيات ساهمت جميعها في انتقال ونشر وحفظ المعرفة مما أدت بدورها إلى توليد المعرفة وتعميقها وتحديثها باستمرار.

3_ العولمة:

وتشمل كل من العولمة السياسية، الاقتصادية...، كذلك ظهور الشركات المتعددة الجنسيات والمعايير الدولية، كلها عوامل أسهمت بالضغط على الحكومات والمنظمات الوطنية بوجود تحسين أدائها وإعادة الهيكلة وتطبيق المعايير الدولية للجودة كالأيزو كشرط للحصول على المزايا المتعلمة بالتصدير والاستيراد وفتح أسواق جديدة.

(1) صباح بلقيدوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013، ص 40.

4_ التنافس

إن التنافس المحلي والدولي والإقليمي أدى إلى غزو الأسواق وكسب الزبائن، والحصول على العقود والمناقصات الدولية لتنفيذ المشاريع الكبيرة، كل ذلك يؤدي بالمنظمة إلى توليد المعرفة باستمرار وتطبيقها.

5_ التوجيه نحو الخصوصية

تتوجه العديد من الحكومات إلى خصوصية بعض المؤسسات لتمكينها من تحسين أدائها والعمل وفق معايير القطاع الخاص، وهذا يتطلب أن يكون التعلم التنظيمي أحد أهم الوسائل لإحداث ذلك.

6_ تحسين المستوى العلمي للموظفين

إن غالبية الموظفين في العديد من المنظمات هم من حملة الشهادات العليا إضافة إلى انتشار نشاطات البحث العلمي والاستشارة وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات كلها عوامل أدت إلى زيادة الاهتمام بالمعرفة والتعلم.

7_ التغيير المستمر

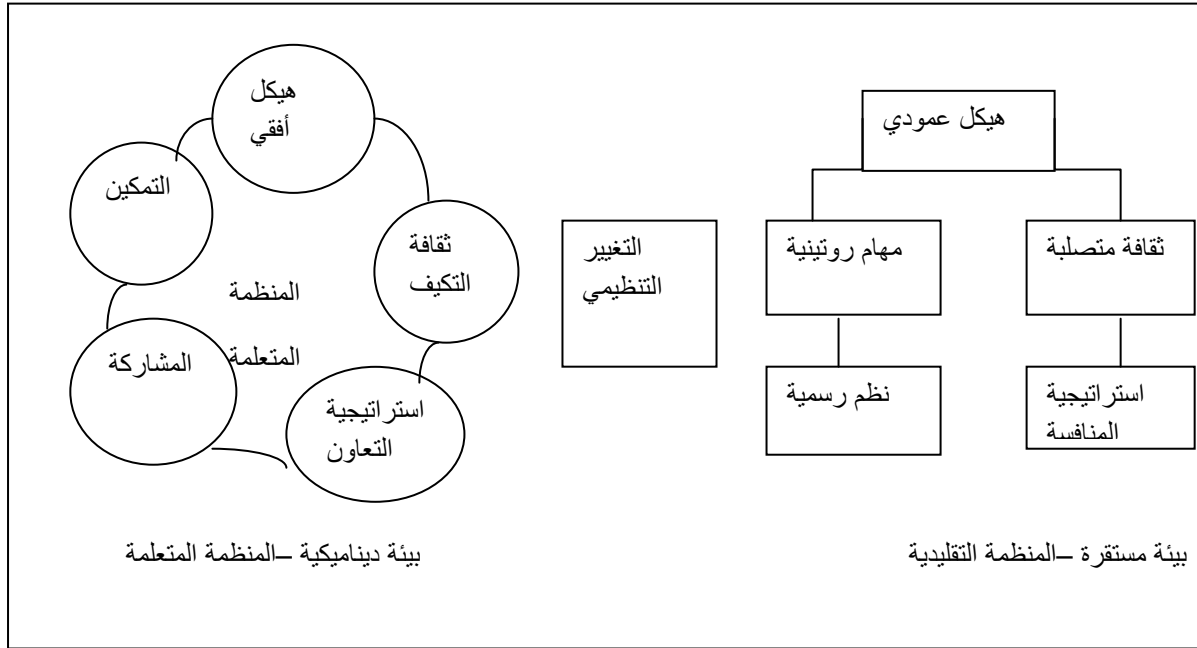
إن سرعة واستمرارية التغيير الذي يشهده محيط المنظمات حالياً يفرض على المؤسسة ضرورة التكيف مع هذه الأخيرة الأمر الذي يعني تعميق أهمية المعرفة والتعلم التنظيمي للقدرة على استيعاب المتغيرات المستجدة والتصرف حيالها.

إن وجود وسائل تساعد على التعلم بسرعة مثل الأنترنت جعل المنظمات تهتم بالدروس المتعلمة بغرض التحول إلى منظمة قائمة على المعرفة.

I -3- شروط المنظمة المتعلمة

تقتضي عملية التغيير التنظيمي التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة وذلك عبر تغيير مجموعة من العناصر (الموضحة في الشكل الآتي) والتي نقدمها فيما يلي⁽¹⁾:

الشكل رقم (05): التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إدارة المعرفة، طبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2006، ص335.

وفيما يلي توضيح هذا التحول:⁽²⁾

1. شكل التنظيم

الهيكل العمودي للمنظمة التقليدية لا يسمح بنشر وتوزيع المعرفة، كما في الهيكل الأفقي للمنظمة المتعلمة الذي يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس إلى فرق العمل المتوجهة ذاتيا.

⁽¹⁾ عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2006، ص335.

⁽²⁾ محمد تركي البطانية، أثر إدارة المعرفة على إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المعارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العليا، عمان، 2007، ص74.

2. طبيعة المهام والوظائف

المنظمة المتعلمة تحول المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، أي جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفعالية ومرونة وإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير مصادر القوة الأخرى.

3. أنظمة الرقابة

تتسم المنظمات المتعلمة بالانتقال من الرسمية إلى المشاركة بالمعلومات، عبر فتح قنوات الاتصال فيما بين العاملين وبالتالي الوصول إلى التعلم.

4. استراتيجية المنظمة

حرصت المنظمات على فرص استراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، لكن المنظمات المتعلمة تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الاستراتيجية، لأنهم على تماس مباشر مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة، وهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الاستراتيجية، كما أن استراتيجية التعاون وحتى مع المنافسين تتيح للأعمال فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة.

5. ثقافة المنظمة

تقتضي ضرورات التغيير التنظيمي أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة قاسية إذ لا يمكن للمنظمة التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيير، لكن المنظمات التعليمية تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والجودة واتخاذ المخاطرة والتحسين المستمر لمقابلة حاجات التغيير.

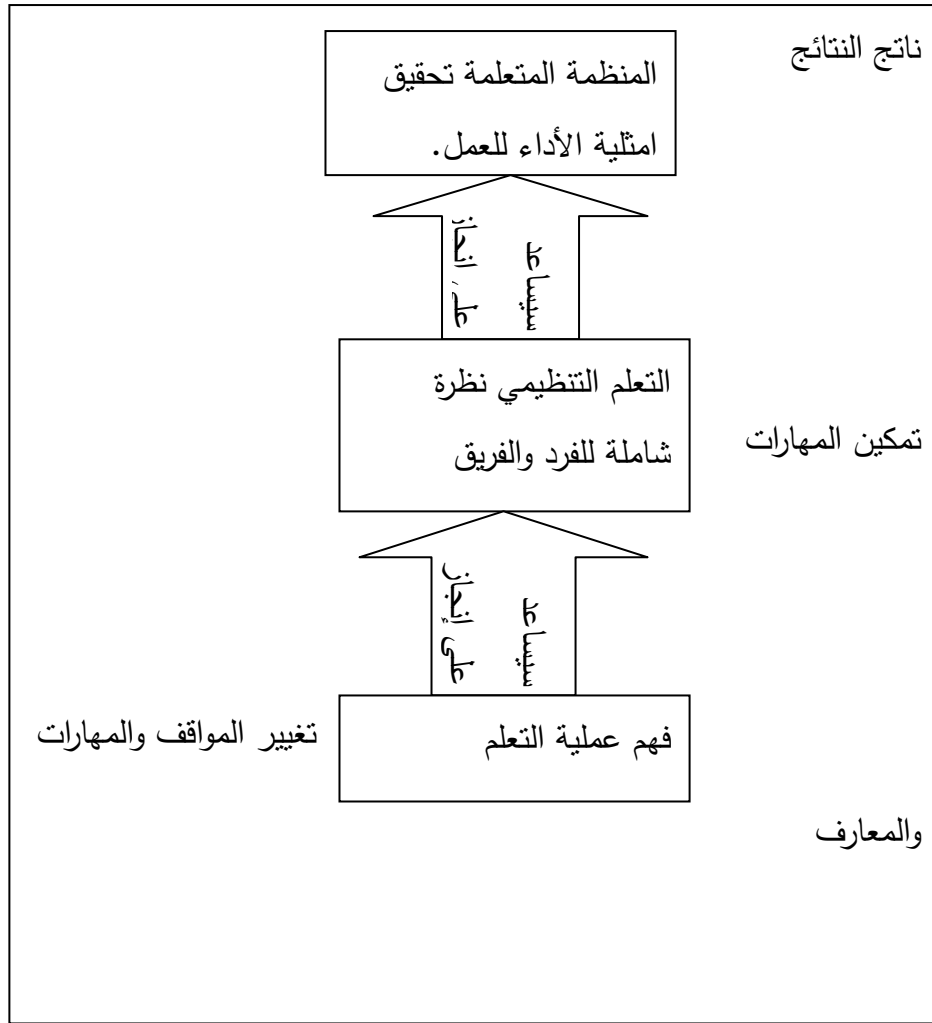
وهكذا تصبح المنظمات المتعلمة نمطا جديدا يمكن بموجبه للعاملين والإداريين أن يقودوا أنفسهم ويقودوا من هم أعلى منهم في المستوى التنظيمي ممن لديهم الصلاحيات ويقودوا زملائهم، ويسمح لهؤلاء أن يفعلوا الشيء نفسه بحرية فالكل يتعلم من تجاربه وتجارب الآخرين، فلا يتكرر الخطأ ويعزز بالنجاح تمهيدا في إحداث التغيير المستقبلي⁽¹⁾.

ويوضح باكار (BUCKER) أنه يمكن التحول إلى منظمة متعلمة من خلال الشكل التالي

رقم (08).

(1) عمر الطراونة، استراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص73.

الشكل رقم (06): خطوات التحول إلى منظمة متعلمة



المصدر: أولغا شريتيجي، بناء المنظمة المتعلمة كمدخل لخلق السياحة الفلاحية في سوريا، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2014، ص 25.

حيث يبين الشكل السابق أنه للتحول إلى منظمة متعلمة لابد من قيام الإدارة العليا أولاً بـ (1)

دعم وتوفير التعلم لجميع العاملين مما سيؤدي إلى تغيير المواقف والمعارف واكتساب مهارات جديدة، وبالتالي فهم عملية التعلم، وهذا يساعد بدوره على تمكين العاملين وتبادل الخبرات بينهم، الأمر الذي يشكل لدى العاملين نظرة شمولية للمنظمة وروح التعاون والفريق والعمل معا من أجل التعلم وإنجاز الأعمال بشكل أفضل، أي تطبيق التعلم التنظيمي، والذي يمثل الطريق نحو بناء المنظمة المتعلمة، أي أن قيام الافراد والمنظمة بالتعلم التنظيمي وفهم عملية التعلم،

(1) أولغا شريتيجي (المرجع السابق)، ص 27.

ووجود قيادة ميسرة وداعمة لعملية التعلم والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأسلوب التعلم، بالإضافة إلى وجود ثقافة واعية وداعمة للتعلم، كل ذلك سوف يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أمثلية الأداء والتحول إلى منظمة تعلم حقيقية⁽¹⁾.

وعلى نحو مماثل أكد براث (PRATT) إلى وجود عدة خطوات ضرورية للوصول إلى منظمة متعلمة فعالة أهمها:⁽²⁾

1. تشخيص واقع المنظمة وقابلية البيئة للتعلم، وتحول إلى بيئة المنظمة المتعلمة؛
2. تكوين وإشاعة رؤية مشتركة لمستقبل المنظمة؛
3. توفير المعلومات والمعارف وجعلها متاحة للجميع؛
4. تمكين الموظفين من التصرف، وإقرار حتمية المخاطرة، ودعم المبادرة؛
5. تعلم طرق إدارة المعرفة في المنظمة، وذلك من خلال الاستثمار في التقنيات الحديثة وتطبيقاتها للمحافظة على ثروة المنظمة المعرفية وخبراتها، التحديث المستمر للمعلومات وتفعيل طرق الاستفادة السريعة من الكم الهائل منها.

I -4- مجالات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة

تعمل المنظمات المتعلمة على التطوير المستمر، ومواكبة التغيرات للاستمرار في المنافسة، وتحقيق الأهداف، وهناك مجالات إدارية شتى تساهم في تحقيق ذلك، حيث ينتج عن تفاعل هذه المجالات بروز سمات عديدة تميز المنظمات المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية، ويشمل كل مجال من هذه المجالات طرق مختلفة لاحتواء التغيرات المطلوب الذي تسعى المنظمة المتعلمة لتحقيقه، تتمثل هذه المجالات فيما يلي:⁽³⁾

I -4-1- التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة تتيح للمنظمة توجيه المستقبل وإدارته واختيار أفضل استجابة للظروف التي تعمل بها المنظمة للحصول على أفضل النتائج والحد من وقوع المشكلات، وإيجاد

⁽¹⁾ أولغا شريتي، (مرجع سبق ذكره)، ص 28.

⁽²⁾ (المرجع السابق)، ص 29.

⁽³⁾ محمد الباي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص 56.

الآليات لتحقيق أهداف المنظمات على المستويين المتوسط وطويل الأجل، من خلال التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية.

وكذلك التعرف على الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية من أجل صياغة وإعداد خطة استراتيجية تحقق الأهداف بأقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد ممكن.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي مراحل متلاحقة، تبدأ بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، ومن ثم تقييم الوضع الحالي للمنظمة، باستخدام أساليب تحليل بيئة التخطيط مثل: تحليل SWOT وتحليل STEEP، ومن ثم إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية المناسبة، والتي تتضمن الأهداف الكبرى، والأهداف الخاصة بالمنظمة، وأخيراً متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتأكد من تحقيقها⁽¹⁾.

ولكي يتحقق الهدف من التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، يجب أن تكون هذه المنظمات متعلمة، وذلك لأن المنظمة المتعلمة تستهدف بناء الخبرة والوقوف على جميع المستجدات في بيئتها، هي أفضل من تلك المنظمات التي لا تتعلم حتى وإن كان لديها أفضل الخطط الاستراتيجية⁽²⁾.

I -4-2- توسيع وتوظيف المعرفة

إن بقاء المنظمات ونجاحها يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة تمارس التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في أعماله، وذلك من خلال تحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات تستطيع من خلالها المنافسة.

فالمنظمات المتعلمة هي التي تتضافر فيها الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة، وتوفير الوسائل المساعدة على توزيعها، نقلها، حفظها وتوظيفها لتحقيق أهدافها،

(1) كلثوم بن ثامر وآخرون، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، ولعلوم التسيير، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 8.

(2) محمد الباي، (مرجع سبق ذكره)، ص 60.

وأهداف الأفراد العاملين بها، والمستفيدين منها وتعتبر إدارة المعرفة من المجالات الضرورية للمنظمات المتعلمة، وذلك لأن ما كان يصلح للأمس قد لا يصلح للغد، ولكي تحافظ المنظمة على مسابقتها للاحتياجات المتغيرة في بيئة الأعمال فهي في حاجة للتقييم المستمر لأساليبها ونظرياتها ومداخلها في إدارة الأعمال حتى تحقق الفعالية المستدامة.

I _ 4_3- تنمية الموارد البشرية

ينبغي على المنظمة المتعلمة أن تخطط للاستثمار في الموارد البشرية وإدارتها، بشكل سليم، لأنهم بعد هذه العملية سيكون هؤلاء الأفراد العاملين رأسمال فكري يحملون المعرفة في عقولهم، وأن المنظمة يجب أن تحول هذه المعرفة إلى تنفيذ أي تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة منظميه لهذا ينبغي على المنظمة اكتسابها وتخزينها ونقلها وتنفيذها، وبذلك يمكن القول أن المورد البشري (رأس المال الفكري) يلعب دورا مهما في تعلم المنظمة⁽¹⁾.

I _ 4_4- تطوير الأداء

تعد إدارة الأداء من المفاهيم الإدارية التي تساهم في الحد من الأداء الهزيل وتعمل على تحسين وتطوير الأداء من خلال التواصل والتعلم المستمر بين الأفراد بصورة تعاونية مشتركة وبين مدير الأداء والأفراد العاملين حيث يبدأ بتخطيط الأداء وينتهي بتقييمه وتحديد مجالات وأسباب الانحرافات لتشخيص وتحديد فجوة الأداء للعمل على إيجاد الأساليب والنظم والآليات المبتكرة لسد الفجوة ولتطوير الأداء ولكي تستطيع المنظمات التحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري عليها أن تتبنى مفاهيم المنظمة إذ أن تطوير أساليب العمل من خلال استراتيجيات فعالة للأفراد أصبح أحد أهم أهداف المنظمات، ويتضح ذلك من توجهها إلى أن تكون منظمات مسطحة ذات هياكل تنظيمية انسيابية ومرنة، لذلك أصبح هناك حاجة ملحة للتعلم المستمر والاستفادة من الخبرات الذاتية وخبرات الآخرين وتكون قواعد بيانات ومعلومات للمعارف المكتسبة واستخدامها لتحقيق التقدم والتميز في الأداء.

(1) كلثوم بن ثامر وآخرون، (مرجع سبق ذكره)، ص 11.

I _4_5- تحسين العملية التدريبية

لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة دور فعال في تطوير وتحسين العملية التدريبية وذلك من خلال اعتماده على مجموعة من العوامل منها ما يرتبط بقيادة المنظمة التدريبية كمساعدة المديرين على تحديد فجوات الاداء وتشجيع البحث والمعرفة لسد هذه الفجوات وممارسة الديمقراطية وشفافية الإدارة، ومنها ما يرتبط بثقافة المنظمة مثل تحقيق التوازن بين مصالح كافة الأفراد العاملين في المنظمة التدريبية من إداريين ومدربين...، كما تركز على الأفراد أكثر من المنظمة، وذلك بالاعتماد بجوهر القدرات الإنسانية وتمتلك النظرة الشمولية للقضايا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بالإضافة إلى ثقافة الاتصال والتواصل بين القيادات وغيرهم، بحيث يتبادلون الخبرات والمعارف ليقود ذلك إلى أنماط جديدة من الممارسات والسلوكيات الإيجابية التي تخدم أهداف المنظمة المستقبلية⁽¹⁾.

(1) كلثوم بن ثامر وآخرون، (مرجع سبق ذكره)، ص 11.

II- بناء المنظمة المتعلمة

يستند بناء المنظمة المتعلمة على الاستراتيجيات والعناصر التي تمثل البنية التحتية لأنظمتها وأساليبها وافترضاها، ولهذا سنحاول التطرق إلى استراتيجيات وعناصر بناء المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى أهم نماذج ومعوقات بناء المنظمة المتعلمة.

II_1_ استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة

توجد عدة استراتيجيات تساعد تطبيقها على تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة منها: ⁽¹⁾

II_1-1_ مؤتمرات بحثية في المستقبل لتطوير الرؤية

تعتبر تغيير الرؤية التنظيمية أول خطوة حاسمة، وذلك من خلال أن للبدء في تلك الخطوة يجب إشراك القيادة والشركاء والموظفين والزبائن والموردين والمساهمين في إعادة تشكيل المنظمة المتعلمة، وتعتبر المؤتمرات البحثية إحدى الأدوات لفعل ذلك، والتخطيط الجيد للمؤتمرات البحثية المستقبلية أداة فعالة في تشكيل المنظمة المتعلمة، فالرؤية المشتركة الجديدة ستكون بلا شك مؤثرة في السياسة التنظيمية وممارستها.

II_1-2_ خلق مناخ التعلم المستمر في المنظمات

بيئة المنظمات هي التي تدعم وتكافئ التعلم، وتشجيع الأفراد للمشاركة بحماس في مواجهة التحديات الصارمة التي تواجه المنظمة المتعلمة، ومن بين عوامل تطوير مناخ التعلم المستمر:

1. خلق ثقافة التحسين المستمر.
2. إبداء الاهتمام بتطوير كل شخص.
3. توسيع إمكانية الوصول إلى المعلومات.
4. المشاكل والأخطاء يجب أن تكون مشتركة وغير مخفية.

⁽¹⁾ مؤيد علي أبو عفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014، ص 39.

II-1-3_ إعادة هندسة السياسات والهياكل حول التعلم

المنظمات المتعلمة تعمل بشكل أفضل عندما يتم تقليص الحدود، ذلك لأن المعرفة والأفكار يمكن أن تتحرك بسرعة وكفاءة داخل وخارج المنظمة وإعادة لزيادة التعلم تشتمل على الإجراءات التالية⁽¹⁾:

1. تقليص حجم الوحدات العاملة.
2. تبسيط الهياكل وخلق منظمة مع حدود أقل.
3. تسطيح التسلسل الهرمي.
4. التحرك باتجاه المشاريع التي تعتمد على العمليات.
5. تمكين الأقسام والوحدات من عمل المبادرات.
6. استئصال البيروقراطية والقواعد غير الضرورية.

II-1-4- دمج التعلم في جميع السياسات والإجراءات

من أجل تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة بشكل منهجي من الضروري دمج التعلم بشكل تلقائي في كل العمليات في المنظمة والسياسات التالية تجسد هذا النهج التكاملي:

1. التعلم المكتسب من المشاريع يتم التقاطه ونشره في جميع أنحاء المنظمة.
2. المدراء يتم تعيينهم أو ترقيتهم بناء على تعلمهم وقدرتهم على تعزيز التعلم في المحيطين بهم.
3. جميع الموظفين مسؤولون عن اكتساب ونقل المعلومات.
4. المنظمة تستقطب الموظفين الذين يمتلكون خصائص المتعلمين الجيدين مثل البراعة الشخصية والمبادرة والانفتاح على التغيير.

II-1-5- إنشاء مراكز التميز وعرض المشاريع

مراكز التميز استراتيجية قيمة تستخدم من قبل العديد من المنظمات المتعلمة، عن طريق ممارسة تدوير العمل المنتظم داخل وخارج المراكز، وعرض المشاريع في كل أنحاء المنظمة نهج

(1) مؤيد علي أبو عفش، (مرجع سبق ذكره)، ص 40.

ذات صلة، وفي هذه المواقع المنظمة تستطيع أن تتركس المزيد من الطاقة لتجريب الأفكار المختلفة.

II-1-6- قياس المجالات المالية وغير المالية كنشاط للتعلم

الذي يمكن قياسه يمكن فعله، وهذا مبدأ أساسي آخر في الإدارة ولذلك المنظمات المتعلمة تقيس نفقات التعلم ليس فقط من الناحية المالية والأرباح والعائد على الاستثمار وإنما في قطاعات أخرى مثل الجودة ورضا الزبائن.

II-1-7- جعل التعلم المقصود في كل وقت وفي كل مكان

هناك طرق متعددة لجعل التعلم أسلوب حياة في المنظمة وهي:⁽¹⁾

1. مركز النجاح هو المشاركة في الاجتماعات.
2. التعلم عن طريق الممارسة الفعلية قدر الإمكان.
3. تخصيص وقت للاجتماعات والبرامج التي تعكس المعرفة المتراكمة.
4. تقديم أفكار جديدة في المنظمة عن طريق التعيين أو التعاقد من أشخاص من الخارج للمناصب المهمة.

II-2- عناصر بناء المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تهتم بالإبداع في التعلم، وتخلق المعرفة عن طريق التعلم المستمر المتبادل بين أعضائها وبيئتها، وهي تتعلم من الأخطاء التي حدثت لها أو غيرها في المنظمات المماثلة وذلك حسب عناصر بنائها المتمثلة في إدارة المعرفة الثقافية التنظيمية، القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي.

II-2-1_ إدارة المعرفة

تغفل عدد من الدراسات الإدارية أهمية إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة بالرغم من وجود علاقة وثيقة بينهما، فقد أصبحت المعرفة مورد هاماً من موارد المنظمات والقوة الحيوية التي

(1) مؤيد علي أبو عفش، (مرجع سبق ذكره)، ص 41.

تمكنها من البقاء والتميز ضمن البيئة التنافسية المعتمدة على الموارد المعرفية بدلا من رأس المال والعمل⁽¹⁾.

إن إدارة المعرفة هي جميع الأنشطة التي تسعى إلى خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتطبيقها والاستفادة منها في خدمة الأهداف التنظيمية مثل حل المشاكل وعملية التعلم الديناميكية والتخطيط الاستراتيجي وضع القرار⁽²⁾.

وبناء على المفهوم السابق قدمت جانبين جانينش باهت (Bhatt) في دراستها النظرية نموذجا لدورة تطوير المعرفة في المنظمة، والذي يتكون من أربعة مراحل رئيسية هي:⁽³⁾

1_ خلق المعرفة Knowledge Creation

تخلق المعرفة في المنظمة من خلال الأفراد الذين يتعلمون ويكونون أفكارا وحلولاً مبتكرة من خلال تبني أنماط تفكيرية وافتراسات جديدة، وهي عملية ليست مخططة ولا منظمة ولا يمكن التحكم بها، فهي تعتمد على قدرة الأفراد العقلية والذهنية في ابتكار مخرجات ذات معنى من خلال رؤية الحقائق بمنظور مختلف.

2_ اكتساب أو تبني المعرفة Knowledge Adoption

صعوبة عمليات خلق المعرفة قد تقود المنظمات إلى اكتساب المعرفة من مصادر مختلفة وإعادة استخدامها للأغراض التنظيمية، فهي تخفف شيئا من ثقل التراكم المعلوماتي، وتحمي المنظمة من التهديدات التنافسية، وهي بنظرة اقتصادية تعتمد في بعض الأحيان على التكلفة والزمن، ويستخدم هذا المصدر منذ القدم حين كانت المنظمات تستورد النماذج والأفكار الغربية مثلا وملائمتها لطبيعة الثقافة المحلية، أو من الممكن الحصول عليها من الشركات الرائدة، أو استرجاعها من نماذج داخلية سابقة وتحليلها برؤية جديدة ولأنظمة المعلومات دور كبير في هذا المجال، ومن الأبعاد الواجب التحقق منها مدى قابليتها لإعادة استخدامها مستقبلا.

(1) عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، عمان، 2002، ص 48.

(2) سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 40، العدد 09، الجزائر، 2010، ص 46.

(3) عبد الكريم محمد بكار، (مرجع سبق ذكره)، ص 50.

3_ توزيع المعرفة Knowledge Distributtion

تحتاج المعرفة أن يشترك بها جميع الأقسام قبل استخدامها على المستوى التنظيمي حيث يتطلب في كثير من الأحيان مشاركة عدد من الأقسام التنظيمية مثل قسم التسويق والعمليات والمالية قبل تقديم منتج معين إلى السوق، وهي عملية ليست سهلة بسبب تأثير البيئة والثقافة التنظيمية على هذه العملية، ويظهر تأثير البيئة التنظيمية بشكل أوضح ففي عملية تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة معلنة التي تعتمد على المشاركة والمحادثة والثقة والتعاون.

4_ فحص وتنقيح المعرفة KnowledgeReview and Revision

تحتاج المعرفة المستخدمة والمخزنة باستمرار إلى تعديلها وإعادة تقييم استخدامها في حل المشكلات ومواجهة الأحداث المتغيرة خاصة للمنظمات التي تعيش في بيئة تكنولوجية حتى لا تكون بذاتها مصدرا للمشاكل، وحتى تضمن المنظمة سير هذه العملية بشكل تلقائي ومستمر، فعليها أن تهيأ فرق العمل لأن تكون ذاتية الإدارة⁽¹⁾.

ويؤكد لورمن Loermans أن المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة كل منهما مرتبطان بالآخر ارتباطاً وثيقاً، حيث أن التعلم التنظيمي يتطلب إدارة المعرفة فالمنظمة المتعلمة تركز على عملية التعلم، وإدارة المعرفة تركز على النتيجة والنتائج من عملية التعلم وتشير رالف Realph أن المنظمة التي تدير المعرفة بفعالية تمتلك فرصة أفضل في النجاح للتحويل إلى منظمات مقارنة بتلك التي لديها نقص أو ضعف في هذا المجال، فبرامج إدارة المعرفة الفعالة تحول المعرفة الفردية إلى معلومات تكون مستخدمة بسهولة من قبل المنظمة ككل⁽²⁾.

(1) عبد الكريم محمد بكار، (مرجع سبق ذكره)، ص 51.

(2) أولغا شريتيجي، (مرجع سبق ذكره)، ص 25.

II -2-2- الثقافة التشاركية

إن ثقافة المنظمة تعبر عن مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة، كما تعرف أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، بهدف التعود على حل بعض المشاكل التي تخص التأقلم مع المحيط الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي⁽¹⁾.

تكمُن أهمية ثقافة المنظمة في: (2)

- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة وتنمية القدرة الاستيعابية للعاملين من خلال التآلف بين الأفراد وسرعة الاتصال بينهم وبين الإدارة، وتحقيق التكامل بين أفراد التنظيم بما يحقق الفعالية في الأداء.
 - منح الإحساس بالكيان والهوية والأمان لدى العاملين.
 - أداة للتغيير ووسيلة من وسائل الابتكار ومكون عام للسلوك.
 - تحديد أسلوب وسرعة استجابة الأفراد لتصرفات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها.
 - تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية وزيادة سمعة المنظمة أخلاقياً مع زيادة عدد العملاء وانتمائهم للمنظمة.
 - أداة للرقابة الاجتماعية ووسيلة لتحقيق استقرار النظام الاجتماعي.
- وحتى يتم تسخير ثقافة المنظمة لصالح المعرفة يجب إتباع الطرق التالية: (3)
- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي تجب إدارتها.

(1) يوسف حنيش، عبد القادر بن برطال، أهمية التغيير الثقافي في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 06، الجزائر، 2013، ص 162.

(2) ميسرة محمد صباح، واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص 39.

(3) هيثم علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005، ص 59.

- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة المنظمة بمعنى معرفة من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الشخص الذي يستطيع خزنها.
- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي لتحديد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
- صياغة وتشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المنظمة.

إن المنظمة المتعلمة كنمط جديد لا بد أن تتبنى وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر، الذي يركز على التعلم كما أن أبطال هذه الثقافة سيكونون من الرياديين الذين يمكن أن يقدموا المثال المشرق في تقاسم المعرفة، وإن سرد القصص هو الأسلوب الناجح في نقل أعقد الأفكار والمفاهيم، وإن القيم والثقة السائدة والشعائر كلها ستتجه نحو إبراز التعلم المستمر وأهميته في نجاح المنظمة، وتعزيز قدرتها التنافسية⁽¹⁾.

والثقافة التشاركية هي الثقافة التي تسمح للعاملين بالعمل حتى لو أخطئوا- وإن يتعلموا من أخطائهم وأن يبنوا مقاييس اتخاذ القرار والمشاركة في الرؤية والمعلوماتية ويمتاز هذا النوع من الثقافة بارتفاع درجة الصداقة والتماسك أي أن الاهتمام ينصب على العلاقات الإنسانية وعلى الإنجاز على حد سواء ويشعر الأفراد بالانتماء للمنظمة.

وقد أشار "فام" Pham أن الثقافة التشاركية هي الثقافة المناسبة لتكون من عناصر المنظمة المتعلمة، وإنجاز الهدف من كونها منظمة متعلمة، هي عملية الحصول على المعرفة وتخليقها وتوزيعها داخل أعضاء المنظمة.

ويشير "فام" Pham إلى أن المعرفة المحترفة هي قوة لأن الأفراد في المنظمة لديهم معرفة احترافية يعارضون إشراكها وإعلانها لغيرهم، ولذلك فمن الضروري وجود ثقافة قوية تتصف بالثقة والانفتاح والتعاون، والثقافة تؤثر على التشارك المعرفي الذي يبدأ بتحديد ماهية المعرفة المطلوبة ثم العلاقة بين مستويات المعرفة وإنشاء بيئة تفاعل اجتماعي وتعتبر القدرة على إنشاء معايير

(¹) ميسرة محمد صباح، (مرجع سبق ذكره)، ص 41.

مشتركة من الاهتمامات المتبادلة والأهداف المشتركة لجميع الأفراد في المنظمة فهي تؤدي إلى خلق إحساس قوي بالثقة وهذا ما يمكن من تنامي عملية الالتزام والولاء اتجاه المنظمة⁽¹⁾.

II-2-3- القيادة التحويلية

تسعى المنظمة المتعلمة دائما إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقتها من خلال وجود قادة يساهمون في تحويل المنظمة لإطار مؤسس لتعلم الأفراد، والقيادة بمفهومها العام كما يعرفها فرانك "Frank" هي العملية التي تتم بمقتضاها التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾.

كما توصل روولي "Rowley" أن من واجبات القائد في المنظمة المتعلمة يساعد العاملين على توفير فرص التعلم المستمر لهم، والإنصات لمشاكلهم والعمل معا على حلها، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتوزيع المهام الخاصة بالعاملين بشرط أن يكونوا قادرين وراغبين على العمل بها.

ويؤكد كذلك روولي "Rowley" أن على القيادة في المنظمة المتعلمة أن تكون واعية بأهمية التعلم التنظيمي، فتقوم بإتاحة الفرص أمام العاملين للتعلم، وتهتم بتوفير الرؤية التي تذهب وراء المعرفة في المنظمة فيمارس المدير دور المسهل والمنمي للإبداع، من خلال التركيز على أهمية اكتشاف المعارف واستغلالها وتحويلها والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق التحسين المستمر للمنظمة⁽³⁾.

أما القيادة التحويلية من وجهة نظر "باس" "Bass" هي القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة⁽⁴⁾.

(1) ميسرة محمد صباح (مرجع سبق ذكره)، ص 43.

(2) أحمد بن قبلان آل فطوح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 10.

(3) نوال بوعلاق، يحي سعدي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، الجزائر، 2014، ص 190.

(4) أريج ميمون الكبيسي، (مرجع سبق ذكره)، ص 19.

وللقادة التحويليون خصائص يتميزون بها عن غيرهم من القادة ومن أهم تلك الخصائص:

- يتصفون بدرجة كبيرة من الشجاعة وتحمل درجات متقدمة من المخاطرة ومواجهة التحديات.
- الثقة بقدرات العاملين وتمكينهم من إنجاز الأعمال والأنشطة التي تستند إليهم.
- مساعدة الآخرين بتقديم العون والدعم المستمر للعاملين لحل المشكلات.
- يستهدف بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية المساندة للتغيير.

II-2-4- تكنولوجيا المعلومات

تعتبر تكنولوجيا المعلومات دافعا للابتكار في عصر الثورة المعلوماتية والاقتصاد المعرفي، وهي التي قد أوجدت القدرة على ربط المنظمة ببيئتها الخارجية ما جعل عملية تعلم المنظمة مستمرة وآتية.

إن التكنولوجيا هي تطبيق العلم العلوم الحديثة على الإنتاج ووسائله، أي تطبيق كل ما هو مستحدث وجديد في العلوم النظرية لأن العلم يقوم بإمدادنا بالمعرفة والفهم الأساسي للحقائق، كما أن التكنولوجيا تعتمد على الاستفادة من هذه المعرفة وتطبيقها في المجالات المختلفة⁽¹⁾.

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات مصطلح يشمل على الصور التكنولوجية التي تستخدم لخلق وتخزين وتبادل واستخدام المعلومات في أشكالها المختلفة (بيانات للأعمال، محادثات صوتية، صور ساكنة ومتحركة...)، وهو يعد المصطلح الملائم ليضم كلا من تكنولوجيا الاتصالات والحاسبات الإلكترونية معا، ويعد قطاع تكنولوجيا المعلومات القطاع القائد للمستقبل ويطلق عليه اسم "ثورة المعلومات"⁽²⁾.

(1) شوقي شانلي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التنمية المحلية المستدامة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، العدد 07، الجزائر، 2010، ص 260.

(2) طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2011، ص 95.

تعد تكنولوجيا المعلومات من الوسائل التي لها الدور الكبير في توليد نقل وتخزين المعرفة وتتمثل التكنولوجيا المساندة للمعرفة في المنظمات المتعلمة فيما يلي: (1)

1_ شبكة المعلومات

وهي التي تمثل البيئة التحتية الأساسية التي تسمح بالاتصال والتواصل بين مختلف الشبكات، فالإنترنت يجهز الخدمات ويساعد على توليد والمشاركة في المعرفة وتعد كل من شبكة المعلومات الداخلية وشبكة المعلومات الخارجية من أهم التكنولوجيا المساندة والداعمة للمعرفة في المنظمات التي تبحث عن التعلم المستمر كما يلي:

أ_ شبكة المعلومات الداخلية

هي شبكة داخلية موجودة داخل المنظمة تستطيع تأمين وصول البيانات ومن خلالها تكون هذه البيانات محمية بواسطة جدار النار والذي هو عبارة عن برمجيات خاصة توضع بين الشبكة الداخلية للمنظمة والشبكات الخارجية ليمنع الدخول غير المرخص للمنظمة، ويستخدم الإنترنت والبرمجيات المصورة بالشبكة المعلوماتية.

ب_ شبكة المعلومات الخارجية

هي شبكة أنترنت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من خارج المنظمة أن يكون لهم وصول واستخدام محدد لشبكات المنظمة الداخلية.

2_ البريد الإلكتروني

تستخدم المنظمات المعاصرة البريد الإلكتروني بغرض تسهيل تبادل المعلومات والمعرفة والاتصال ما بين جميع العاملين من جهة وبين مدراءهم من جهة أخرى كما يؤمن البريد الإلكتروني في التواصل بين المنظمة والزبائن.

(1): MaarettaToroo. Global intellectual capital broking.copyrightvtt finland.2007.P51.

3_ البرمجيات الجماعية وبرمجيات الفريق

البرمجيات الجماعية عبارة عن برمجيات تؤمن وتجهز الوظائف والخدمات التي تدعم النشاطات التعاونية لأعمال المجموعات وتشمل البرمجيات لكتابات المجاميع وتعليقاتهم والمشاركة في المعلومات والاجتماعات الإلكترونية.

أما برمجيات الفريق فهي أدوات عمل من الشبكة الداخلية وهي أكثر نفعاً في العمل كفريق، وهذا النوع من البرمجيات يسهل على التطبيقات عرض بناء فريق العمل والمشاركة بالأفكار والوثائق والعصف الذهني وحفظ الوثائق⁽¹⁾.

II-2-5- التعلم التنظيمي

تعتبر عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة انطلاقاً من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والفرق بتعلم ككل، وتعتمد فعالية المنظمة المتعلمة على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة.

إن التعلم التنظيمي هو العملية التي تسهل تطوير رؤى جديدة، وعرضها من خلال استراتيجيات وإجراءات جديدة، وممارسة تطبيق الأفكار المكتسبة حديثاً لتجعل دورة التعلم كاملة⁽²⁾.

ويشير "سينج" Senge أن التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء المعرفة وتنظيمها وتحسينها بهدف الوصول إلى معاني مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها⁽³⁾.

يعتبر التعلم التنظيمي العملية التي يتم من خلالها إحداث تغيير مخطط بالمنظمة، وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة لمجموعة من العمليات التي من أهمها تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية

(1) طه حسين نوي، (مرجع سبق ذكره)، ص 103.

(2) أزهار عزيز العبيدي، استعمال رأس المال العائلي لتعزيز التعلم التنظيمي، الغري للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص 234، تم تصفح الموقع: <http://www.docdest.com> اليوم 20/12/2016 الساعة 18:30.

(3) أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 29، العدد 02، دمشق، 2013، ص 128.

بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة لأعضاء المنظمة، وداعمة ومشجعة للعمل الجماعي والتطوير المستمر مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم وتحقيق أهدافها⁽¹⁾.

ويوضح ماركواردت "Marquardt" العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة والحرية في التفكير وذلك يؤدي إلى ابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة، وتحقيق تكيفها مع التغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة ويشير "هيجان" "hydjen" إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط "السبب بالنتيجة" حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم⁽²⁾.

ومع ذلك يمكن استخلاص مجموعة من الفروق بينهما نوردتها في الجدول رقم (02).

(1) صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، العراق، 2007، ص 140.

(2) خيرة عيشوش، نصيرة علاوي، (مرجع سبق ذكره)، ص 43.

الجدول رقم (02): الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

الرقم	التعلم التنظيمي O.L	المنظمة المتعلمة L.O
01	يخدم قضايا تعيشها المنظمة	المنظمة تسعى لإثراء تعلمها والاستفادة منه في إعادة صياغة ذاتها ومسايرة المستجدات
02	العملية التي تستخدمها المنظمة لبناء المعرفة أو إعادة بناء المعرفة الموجودة	هي أداة التعلم لتحسين أداء المنظمة (أداء الأفراد)
03	تعبّر عن وجهة نظر الاكاديميين	تعبّر عن الطابع العملي التطبيقي وتمثل وجهة نظر الممارسين
04	عمليات موجودة تتم ممارستها (الواقعية)	مفهوم مثالي لا يمكن الوصول إليه (المثالية)
05	يوجد بشكل تلقائي	تحتاج إلى مجهود لإنشائها
06	عبارة عن تعلم تعاوني ضمن نظام اجتماعي	عبارة عن إطار رسمي يسمح بالتعلم الدائم المستمر
07	خصائص وعمليات تنظيمية	شكل تنظيمي
08	مفهوم وصفي	مفهوم معياري

المصدر: بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم

الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص 68.

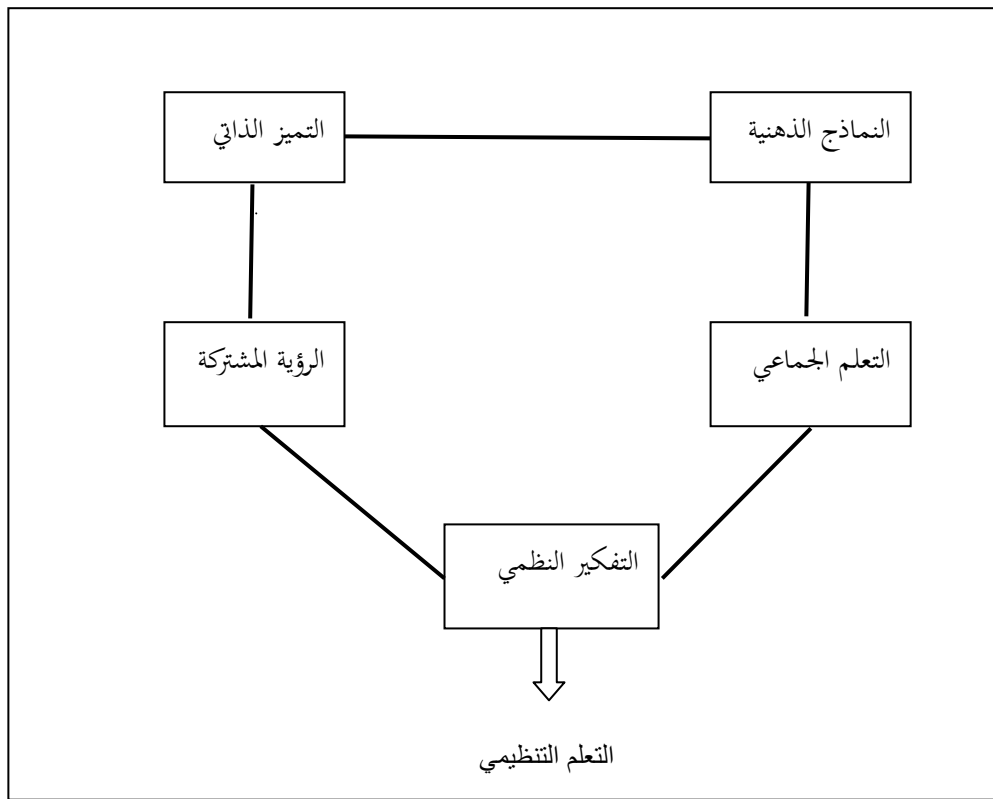
II-3- نماذج بناء المنظمة المتعلمة

طرح العديد من الكتاب والباحثين في أدبيات الإدارة عدة نماذج لبناء المنظمة المتعلمة ونذكر من أهمها:

II-3-1- نموذج سينج Senge Model

وضع هذا نموذج بيتر سينج "Senge" عام 1990 الذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى تكوين منظمة متعلمة⁽¹⁾.

الشكل رقم (7): نموذج سينج "Senge"



Source: MmichellNeyerNgainKatherineDavis.PeterSondesLearning

Organisation.P03.www.docstoc.com.20/02/2017.h1500.

⁽¹⁾ صلاح عبد القادر، أحمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 31، العراق، 2012، ص 178.

1_ التميز الذاتي

وهي العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه⁽¹⁾.

ويعكس هذا البعد التفوق والطموح الشخصي للنمو والتعلم، فهو يشير إلى عملية التعلم من أجل توسيع القدرات الشخصية، وتحسين مستوى البراعة من أجل تحقيق الأهداف و هذا لا يأتي فقط من خلال اكتساب المزيد من المعلومات ولكن توسيع القابلية أو القدرة على إحراز النتائج التي تريد تحقيقها هنا نعلم توليدي دائم، والذي يدعم قدرات الأفراد في امتلاك المعرفة وتطوير القدرة على التعلم المستمر، وبما يتطلب وجود التزام بالحقائق وواقعية وانتماء حقيقي واندماج في عمليات التعلم والنمو بالأفراد ذوي المستوى المرتفع من البراعة الذاتية والذين يمتلكون التزاما أكبر ويقومون بمبادرات خلاقية وكثيرة مفيدة للمنظمة وشعور عميق وواسع بالمسؤولية في أعمالهم وإن سعيهم من أجل التعلم المستمر هو شرط أساسي من أجل بناء المنظمة المتعلمة وذلك من خلال العمل على توضيح الرؤية والقيم والأهداف التي يحملها كل فرد من المنظمة وفي كافة المستويات الإدارية⁽²⁾.

2_ النماذج العقلية

وهي تلك الافتراضات والتصورات الداخلية موجودة مسبقا في ذهن الفرد وتعكس قيمة وثقافته وميوله الفطرية وتؤثر على سلوكياته وردود أفعاله ورؤيته للأمور، والصور الذهنية حسب رأي "ستيج" بحاجة إلى التعلم لاستحضارها إلى السطح⁽³⁾.

(1) سوسن بنت محمد بن زرعة، مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 03، العدد 09، عمان، 2014، ص 91.

(2) أولغا شريجي، (مرجع سبق ذكره)، ص 08.

(3) فاطمة مانع، الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، يومي 08 و 09 أبريل 2014، ص

وقد ذكر عدد من المهارات الضرورية لبناء استراتيجيات التعامل مع النماذج العقلية هي: (1)

- التأمل وإدراك التغييرات المفاجئة للمفاهيم المجردة والقدرة على انتقال من مشاهدة هذه السلوكيات إلى التعميم حول المسببات أو الظاهرة.
- الانتباه لما هو خفي من ألفاظ وأفكار ضمنية لتوفير وعي كامل بالأفكار والافتراضات المتاحة.
- الاستفسار والقدرة على استخدام الخبرات في حل المشكلات وإدراك محددات المعرفة وإتاحتها للتعلم منها.

3_ الرؤية المشتركة

الرؤية المشتركة هي القوة الدافعة لعملية التعلم في المنظمة المتعلمة، وهي انعكاس للرؤى الشخصية للأفراد العاملين في المنظمة، ويجب أن تكون نابعة من تفاعل الأدوار والأهداف المشتركة، ومن العمل المشترك والاعتماد المتبادل للأفراد، تستتبط التزامهم وتحفزهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وتساعد على تزويد الأفراد بجهود خلاقة لتكون موجهة للتعلم الإبداعي، وتقوي شجاعة الأفراد وتحديدهم للمخاطر وتبث فيهم روح المغامرة (2).

وبدون وجود رؤية واضحة لمهمة المنظمة فإن الموظفين لن يكافوا أنفسهم عناء تحمل مسؤوليات جديدة، بينما الرؤية المشتركة بين الأفراد تخلق مناخا يحقق التفاعل الإيجابي المنتج بينهم ويجمع ويركز الطاقات وينتج عنها إدارة ذاتية تمنع أية اتجاهات للفوضى داخل المجموعة وتصبح المعيار لعملية اتخاذ القرارات داخل المجموعة، وتخلق توحدا للهدف المشترك الذي يمنح الجميع القوة عند مواجهة التحديات (3).

(1) أولغا شريتيجي، (مرجع سبق ذكره)، ص 09.

(2) أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010، ص 22.

(3) أولغا شريتيجي، (مرجع سبق ذكره)، ص 08.

4_ تعلم العمل كفريق

وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب توحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها⁽¹⁾.

إن تشكيل فرق العمل وكيفية العمل على ضمان استمرارية تعلمها هو جوهر المنظمة المتعلمة، فالمنظمات تتعلم ليس فقط على مستوى الأفراد، بل على مستوى الجماعة أيضاً، وتعلم العمل كفريق هو عملية مستمرة يتم من خلالها تجميع وتطوير قدرة الفريق للوصول إلى النتائج المرغوبة والتي أجمع عليها أعضاء الفريق.

فالتعلم الجماعي ما هو إلا تجميع المهارات الفردية ووضعها في سياق جماعي من أجل رؤية صورة أكبر، وإن تحقيق هذه الخطوة يتطلب وجود عنصر الالتزام عند أعضاء الفريق بتطوير الرؤية، كما يبين أيضاً على تطوير النماذج العقلية والإجادة الشخصية لدى أعضاء الفريق⁽²⁾.

5_ التفكير التنظيمي

وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها⁽³⁾.

إن التفكير النظامي يعتبر حجر الأساس أو الزاوية في المنظمة المتعلمة، حيث يساعد على الفهم الكامل للعلاقات بين جميع مكونات المنظمة بدلاً من المكونات الجزئية للتفكير، وهو بمثابة المادة اللاصقة التي تربط وتدمج الضوابط الأربعة السابقة معاً.

إن اعتناق مبدأ التفكير النظامي يحسن عملية التعلم من خلال إقناع الأفراد بالتركيز على نظام بأكمله، وتزويد الأفراد بالمهارات والأدوات لتمكينهم من اشتقاق أنماط جديدة بالملاحظة في الأنظمة، مما يساعد المدراء والموظفين على حد سواء لرؤية كيف يتم التصرف من خلال الرؤية

(1) سوسن بنت محمد بن زرعة، (مرجع سبق ذكره)، ص 91.

(2) أولغا شريتيجي، (مرجع سبق ذكره)، ص 09.

(3) صلاح عبد القادر، أحمد النعيمي، (مرجع سبق ذكره)، ص 178.

الشاملة للمتغيرات التنظيمية وترابطها مع المتغيرات البيئية والمساعدة على إحداث تغيير استراتيجي⁽¹⁾.

ولقد اتفق أغلب الباحثون على المبادئ التي قدمها سينج "Senge" نظرا لشموليتها مقارنة ما طرحه الباحثون الآخرون والتي عبارة عن تطوير الأفكار التي قدمها عام 1994م وتتكون من⁽²⁾:

01_ حقل التغيير المستمر

تعتبر عملية التغيير نقطة أساسية للانطلاق نحو بناء المنظمة المتعلمة، مما يتطلب تغيير الطموحات الفردية والجماعية، بما يصب في المصلحة العامة والتأمل في الاعتقادات وأنماط السلوك لمراجعتها وتصميمها ضمن بيئة مشجعة للوصول إلى تشكيل القدرة على رؤية الأنظمة ومتغيراتها بنظرة شاملة، حيث ينعكس هذا التغيير والتطوير من خلال النماذج العقلية والتعلم الفرقي والتفكير النظامي، ومن خلال تطوير قدرات وعي الأفراد وإدراكهم للمتغيرات وتبادل الآراء ووضع القرارات واستغلال الفرص، مما يوفر المرونة اللازمة في الاستجابة للمتغيرات بشكل أفضل ويدقق تغييرا جذريا في ثقافة المنظمة.

02_ حقل الممارسة

حيث يتم تنمية القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب من خلال الرؤى والقيم والأهداف التي تصف مغزى وجود المنظمة وآفاق تطورها ومن ثم تزويد الافراد بمجموعة من التقنيات والأساليب التي تساعدهم على تبني نماذج تفكير جديدة واكتشاف الأخطاء وتصحيحها، مما يساعد على بناء معرفة جديدة داخل المنظمة وتنمية القدرات الابتكارية للأفراد.

(1) أولغا شريتيجي، (مرجع سبق ذكره)، ص 10.

(2) أحمد قهوجي بدر، دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 06، القاهرة، 2014، ص 192.

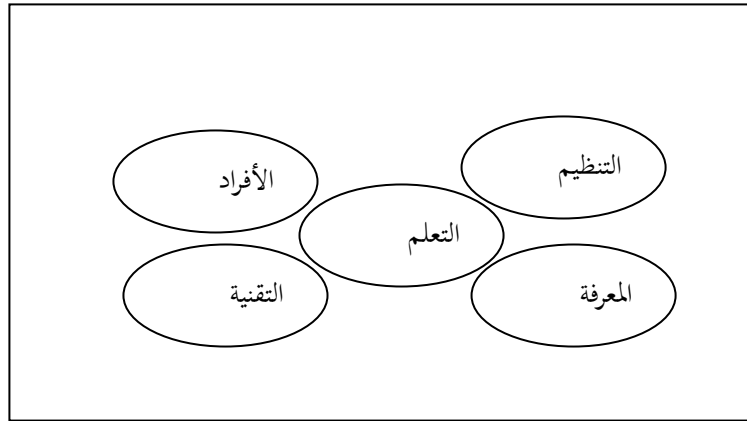
II-3-2- نموذج ماركرت Marquardt model

توصل ماركرت Marquardt إلى نموذج للمنظمة المتعلمة الذي ظهر سنة 1996، يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه، ويجب أن تعمل المنظمة على تطوير هذه الأنظمة الفرعية وهي⁽¹⁾:

- النظام الفرعي للتعلم LearningSubsystem.
- النظام الفرعي للتنظيم OrganizationSubsystem .
- النظام الفرعي للمعرفة People Subsystem.
- النظام الفرعي للتقنية TechnologySubsystem.

وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعا تعزز وتقوي عملية التعلم بالمنظمة ويتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية، ويتفاعل معها وتتكامل هذه الأنظمة معا لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.

الشكل رقم (8): الأبعاد التكاملية للمنظمة المتعلمة وفقا لرؤية ماركرت.



المصدر: صلاح عبد القادر أحمد النعيمي (مرجع سبق ذكره)، ص 179.

(1) بلقاسم جواوي، (مرجع سبق ذكره)، ص 65.

وفيما يلي توضيح لهذه الأنظمة الفرعية:⁽¹⁾

01- نظام التعلم في المنظمة

يمثل نظام التعلم تكويننا جوهريا في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية الآزمة لممارسة فعالية التعلم في المنظمة حيث يتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر هي: مستويات التعلم في المنظمة، مهارات التعلم التنظيمي، أنماط التعلم.

02- مكونات نظام التنظيم

يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية هي الرؤية والثقافة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وهي عناصر تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمرؤوسيههم ومنظمتهم.

03- نظام الأفراد

تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل فعدم وجود الأفراد في المنظمة لا يتحقق أي إنجاز لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية.

04- نظام المعرفة

يمثل نظام المعرفة النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في: توليد المعرفة، اكتسابها، تخزينها وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة، حيث أنها تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة.

(¹) : Michael Marquardt. building the learning organization A systems approach to quantum

Improvement.mcgraw_hill,1996.p02.http://www.ijibssnet.com.j:15/02/2017.h13:30.

05- نظام التكنولوجيا (التقنية)

يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية الأدوات، الشبكات، الأنظمة والهياكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر، ويتضمن نظام تقنية العمليات والأنظمة الأزمات لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها، بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما يشتمل النظام على الأدوات الإلكترونية والطرائق المتقدمة للتعلم، ومنها مساعدات وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة.

II-3-3- نموذج ريدينغ Redding model

تمكن ريدينغ Redding من بناء نموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة ويقترح نموذج دليلاً لتقويم المنظمة المتعلمة مستنداً إلى مسح العديد من المنظمات قام به مركز التعلم الاستراتيجي في Naperville بولاية إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم في هذا المسح أدوات قياس متنوعة، وجرى تنفيذ الإجراءات على وفق دليل التقويم وعلى النحو التالي⁽¹⁾:

01. إن أية منظمة يمكن أن تصبح منظمة تعلم عندما تبني قدرتها على التعلم كنظام كلي في جميع المجالات (الرؤية الاستراتيجية، القيادة، الإدارة والثقافة والبناء والنظم والعمليات) نحو تحقيق الغاية.
02. إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة، وعلى الاستمرار بتوليد معرفة جديدة، وعلى إعادة التفكير وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.
03. إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص.

(1) أسماء سالم النسور، (مرجع سبق ذكره)، ص 25.

ويتضمن نموذج ريدينغ بتقويم خصائص المنظمة المتعلمة بعدين رئيسيين هما: بعد مستوى التعلم وبعد منظومة التنظيم ويرتبط بكل بعد منهما عدد من الأبعاد الفرعية، ويتضمن النموذج الخطوات الآتية: (1)

- أ- تحديد الهدف والفائدة.
- ب- اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج.
- ج- تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة.
- د- تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة.
- هـ- تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.

إن الغاية الرئيسية من تقويم خصائص المنظمة المتعلمة الحالي للمنظمة وكيف تصبح منظمة تعلم، ثم تحديد المجالات التي تتطلب التدخل ووضع خطة التدخل وتنفيذها، وتقويم خصائص المنظمة المتعلمة ومن أهم تلك المجالات توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة، وتفعيل التجديد والابتكار وتشجيع الحوار والفهم المشترك والمشاركة في الرؤى التي تحددها المنظمة المتعلمة للنجاح والمنافسة.

II-3-4- نموذج مايلونين Moilanen model

إقترح مايلونين Moilanen عام 2001م، نموذجا للمنظمة المتعلمة بناء على ما طرحه كل من أرجريس وشون Argyris, Schen, سينج Senge بيدلر، مايو Mayo, Pedler، ولانك Lank، مارسك وواتكنز (Marsick, wantkins) ثم قام بإعداد نموذج أسماه The Learning Organization Diamond مكون من خمسة أبعاد رئيسية⁽²⁾ (إدارة وقيادة القوى المحركة، تحديد

(1) أسماء سالم النصور، (مرجع سبق ذكره)، ص 26.

(2) Sara Bocaneau. Assessment of organisational learning with teams. journal of applied quantitative methods vol 2 n 4. Bucharest, Romania. 2007. P410.

الغرض، الاستجاب، التمكين، تقييم العمل والمنظمة المتعلمة)، وتتمثل هذه الأبعاد الخمسة في: (1)

1_ الدوافع المحركة: ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزِيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.

2_ تحديد الهدف: ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة تكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.

3_ الاستطلاع والاستفهام: يضم عناصر التعريف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.

4_ التمكين: ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصا للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.

5_ التقييم: ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي ومدى إفراح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتيا.

(1) جهاد صياح بني هاني، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 04، عمان، 2007، ص 05.

II-3-5- نموذج أدليسون Addleson model

توصل أدليسون Addleson إلى تحديد نموذج للمنظمة المتعلمة أطلق عليه البديهييات الأربعة للمنظمة المتعلمة، وانطلقاً أدليسون عبر نمودجه بعدد من المسلمات يمكن إنجازها فيما يلي: (1)

01. إن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفاعلية في المؤسسات الاجتماعية والإدارات الحكومية والجمعيات الخيرية.

02. إن المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي وتتشأ هذه المنظمة من خلال التعاون.

03. إن المنظمة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول إلى القوة المستمدة من خلال تباين المعرفة والتجارب القدرات والطرق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهمات.

04. إن الأفراد يستطيعون بعملهم معاً أن ينجزوا من المهمات والأعمال أكثر مما يستطيعون فعله وهم فرادى.

II-3-6- نموذج العتيبي AL-Otaibi Model

قام العتيبي عام 2001 بوضع نموذج للمنظمة المتعلمة، وحدد ثلاثة أنظمة فرعية لها وهي: (2)

01_ نظام البناء التنظيمي: ويتضمن ثمانية أبعاد هي: هوية المنظمة ورؤيتها، استراتيجياتها، بناؤها الهيكلي، نظامها، العاملون بالمنظمة، المهارات وأهداف العاملين.

02_ نظام التعلم: ويتضمن أربعة أبعاد هي: التوجه نحو التعلم بالمنظمة إدارة المعرفة مستويات التعلم وأنواعه وتسهيلات التعلم المتوافرة بالمنظمة.

(1) باسل خميس محمد، علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي

بالمستشفيات الحكومية، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الازهر للدراسات العليا، غزة، 2014، ص 24.

(2) عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد أحمد بوشيت وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، يوم 1_3 نوفمبر، ص 6.

03_ الثقافة الاجتماعية: وهي القيم والمعتقدات والعادات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف والتفاعل مع الآخر ومع العالم الخارجي، وهي مصدر أولي لثقافة المنظمة وتؤثر على الممارسات الإدارية والأنشطة التنظيمية مثل التعلم.

II-4- معوقات بناء المنظمة المتعلمة

تتم عملية بناء المنظمة المتعلمة ضمن عملية تغيير وتطوير تنظيمي شاملة وتواجه عملية البناء مجموعة من العراقيل تحد من كفاءة وفعالية عملية البناء، ويمكن إجمال هذه العراقيل فيما يلي: (1)

- المعوقات القيادية والإدارية وعدم تشجيع القيادة للعاملين على الإبداع والابتكار.
- الإدراك والفهم الغامض لتأثير التغذية المرتدة للتعلم.
- ضعف المهارات الفردية والجماعية في التعلم.
- الديناميكية المعقدة للنظم التنظيمية الحالية في أي منظمة.
- الفشل في الفهم الكامل للأمور أو الموضوعات التي تدعم المنظمات الحديثة والتي يرتبط بصدق التفكير الذي يقوم به المديرين نحو حل ومعالجة مختلف القضايا في ضوء السياسات التنظيمية.
- الإجراءات والقيود الروتينية المعقدة والكثيرة.

أما لورانس Lawrance قسم العقبات التي تحول دون إتمام عملية بناء المنظمة المتعلمة بشكل فعال إلى عقبات فردية وعقبات تنظيمية، فالعقبات الفردية لبناء منظمة متعلمة تتجسد في فرضية الأوعي بأن الفرد يعرف ما يحتاج لمعرفته، بالإضافة إلى عدم توفر الوقت الكافي للأفراد للتعلم، كما يشكل عدم توفر الوقت الكافي للتعلم سبباً في إبطاء عملية التعلم، أما النوع الثاني من العقبات وهو العقبات التنظيمية يتجسد في فشل المنظمة بتوفير المناخ الملائم والموارد والتسهيلات الضرورية لعملية التعلم وتركيز الإدارة على المشكلة نفسها أكثر من عملية الخلق والإبداع (2).

(1) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية في منظمات الأعمال، بدون طبعة، منشورات العشري للنشر و التوزيع، القاهرة، 206، ص 22.

(2) حسان حامي، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، الأردن، 2015، ص 131.

III-الدراسات السابقة

يعتبر موضوع الابداع من المواضيع التي سال فيه الكثير من حبر الكتاب والباحثين، ومن المواضيع التي لم تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام هو موضوع الابداع وعلاقته المباشرة بالمنظمة المتعلمة، ومن بين الدراسات التي تناولت هادين الموضوعين نوجزها فيما يلي:

III-1-الدراسات العربية

III-1-1-الدراسات العربية المتعلقة بالابداع

أ. دراسة العساف (2004)

"واقع الابداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الابداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض والتعرف على المعوقات التي تحد من الابداع لديهن وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى غياب المستويات الإبداعية لدى مديرات المدارس في الرياض، وأن معوقات الابداع الاداري تحد من قدرة مديرات المدارس على الابداع بدرجة متوسطة، والمعوقات الذاتية تحد من قدرة مديرات المدارس على الابداع بدرجة قليلة، والمعوقات التنظيمية تحد من قدرة مديرات المدارس على الابداع بدرجة كبيرة.

ب. دراسة أبو جامع (2008)

"الثقافة المؤسسية والابداع الاداري في المؤسسة التربوية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة المؤسسية والابداع الاداري ، كما تراها مستويات ادارية مختلفة بالمؤسسة التربوية الأردنية، وقد تم التوصل في هذه الدراسة أن الثقافة المؤسسية لدى العاملين في المؤسسة الأردنية كانت متوسطة ودرجة الابداع الاداري السائدة لديهم كانت أيضا متوسطة، حيث أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة المؤسسية لدى العاملين الاداريين زادت درجة الابداع الاداري لديهم.

ج. دراسة العجلة (2009)

"الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام على وزارات قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الابداع الاداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، وقد تم التوصل في هذه الدراسة أن المديرين بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، وأن واقع الابداع الاداري والأداء الوظيفي بالوزارات الفلسطينية مقبول بشكل عام.

د. دراسة النجار وملكاوي (2009)

"نظم المعلومات وأثرها في مستويات الابداع بشركات التأمين الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظم المعلومات بأنواعها المختلفة في مستويات الابداع في شركات التأمين الأردنية، وقد تم التوصل في هذه الدراسة أن نظم المعلومات بأنواعها المختلفة تؤثر بشكل مباشر في الابداع على المستوى الفردي، الجماعي والمنظمة.

هـ. دراسة حمدونة (2010)

"أثر المناخ التنظيمي على الابداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على ابداع العاملين بمجمع الشفاء الطبي، وقد تم التوصل في هذه الدراسة أن توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد في مجمع الشفاء الطبي توجهات سلبية وأن تأثير عناصر المناخ التنظيمي على ابداع الموظفين كان ضعيفا.

و. دراسة خلف (2010)

"علاقة القيادة التحويلية بالابداع الاداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الابداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، وقد تم التوصل في هذه الدراسة أن درجة توافر الابداع الاداري لدى رؤساء الأقسام الاكاديميين مرتفعة وأنه لا توجد علاقة بين القيادة التحويلية بالابداع الاداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة.

III-1-2- الدراسات العربية المتعلقة بالمنظمة المتعلمة

أ. دراسة أو زيد (2013)

"درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديرها وعلاقتها برضاهم الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديرها، وعلاقتها برضاهم الوظيفي، وقد تم التوصل في هذه الدراسة أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة كبيرة، وأنه توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات مديري وكالة الغوث ومديراتها في محافظات غزة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ودرجة رضاهم الوظيفي.

ب. دراسة حمادي (2013)

"دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (مؤسسة ENAD-SIDET بسور غزلان)"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن علاقة ادارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة على مستوى مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان في الجزائر، وقد تم التوصل في هذه الدراسة أن المؤسسة حتى تصبح منظمة متعلمة وتزيد من قدراتها التنافسية لابد لها من أن تكثف من حجم الكفاءات التي تمتلكها وترتقي بمستوى أداء أفرادها، وأن المؤسسة تعمل بمبدأ أن كل معرفة تدفع أكثر للتعلم المستمر، ويساهم في أن تصبح المؤسسة منظمة متعلمة.

ت. دراسة أبو حشيش ومرتجي (2011)

"مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، وقد تم التوصل في هذه الدراسة أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوفر في جامعة الأقصى بدي لمتغير النوع الاجتماعي وذلك لصالح الاناث، وأنه لا توجد فروق حول مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى بدي لتغير سنوات الخبرة.

ث. دراسة صباح (2011)

"واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد تم التوصل في هذه الدراسة أن مفهوم المنظمة المتعلمة ينطبق على شركة الاتصالات الفلسطينية بشكل جيد جدا.

ج. دراسة نسيور (2010)

"أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية ، وقد تم التوصل في هذه الدراسة أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي الأردنية كان متوسطا، وأنه يوجد تأثير لخصائص المنظمة المتعلمة بتحقيق التميز (القيادي، البشري، العملي، المالي، المعرفي) في وزارة التعليم العالي الأردنية.

ح. دراسة الكساسبة وآخرون (2008)

"تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وقد تم التوصل في هذه الدراسة أن هناك تأثير لثقافة التمكين على المنظمة المتعلمة ويوجد كذلك تأثير للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة.

III-2-الدراسات الأجنبية

III-2-1-الدراسات المتعلقة بالابداع

أ. دراسة Rakhsh et al (2011)

"الابداع والتعلم التنظيمي والعمليات التشغيلية"

« creativity organizational learning and operation »

هدفت هذه الدراسة إلى وصف وتحليل العلاقة بين الابداع والتعلم التنظيمي والعمليات التشغيلية، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى أن العلاقة بين الابداع والعمليات التشغيلية ايجابية، وتكون أقوى في شركات الصناعة التحويلية الأكبر والأقدم، وهذه العلاقة تكون أقل قوة عندما تعمل الشركة في بيئة مضطربة، وأن العلاقة بين التعلم التنظيمي والعمليات التشغيلية ايجابية، بل تكون أقوى في بيئة مضطربة، كما أن العلاقة بين الابداع والتعلم التنظيمي ايجابية وتكون أقوى في الشركات الصغيرة وفي بيئة مضطربة.

ب. دراسة Sarros et al (2008)

"بناء مناخ للابداع من خلال القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية"

« building a climate for innovation through transformation leadership and organizational culture »

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية ودورها في بناء مناخ ابداعي في المؤسسة، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تلعب دور هام في نشر الثقافة التنظيمية الجيدة في المؤسسة مما يخلق مناخ أو بيئة ابداعية لدى العاملين فيها، كما أوصت هذه الدراسة باجراء دراسة مستقبلية لفحص العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والسلوك الابداعي للعاملين.

ج. دراسة Kyoo (2007)

"أثر خصائص الشخصية وظروف العمل على ابداع الموظف في الشركات الكورية"

« the impact of contextual and personal characteristics on employee creativity in korean firms »

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير ظروف العمل والخصائص الشخصية على ابداع الموظف، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى أن ظروف العمل والخصائص الشخصية تؤثر على مستوى الابداع لديه، وأن مستوى الابداع كان أعلى لدى الموظفين في ظروف العمل المعقدة وكان هناك دعم من المشرفين وقد أوصت الدراسة باجراء مزيد من الدراسات في مجال الابداع وعلاقته مع عوامل أخرى.

خ. دراسة (2005) Unsworth et al

" المتطلبات الابداعية أساس فهم في دراسة ابداع الموظف "

« creative requirement a neglected construct in the study of employee creativity »

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المتطلبات الابداعية للموظفين وبين ابداع الموظف، واستكشاف دور المنظمات الابداعية كوسيط بين عوامل العمل وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى أن المتطلبات الابداعية تعتبر وسيط كامل بين دعم القيادة وابداع الموظف، وأن المتطلبات الابداعية تعتبر وسيط جزئي بين كل من المشاركة في السلطة ومتطلبات الوقت وبين ابداع الموظف.

د. دراسة (2005) Naude

"العلاقة بين الشخصية والابداع"

« therelatinshipbetweenpersonality and creativity »

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الابداع والصفات الشخصية للفرد، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى وجود ارتباط وثيق بين الابداع والسمات الشخصية للفرد وأنه بتحديد التركيبات التي يحتاجها الفرد لأن يكون مبدعا.

III-2-2-الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمنظمة المتعلمة

أ. دراسة (2013) Rougbahni et al

"العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير حسب أبعاد المنظمة السبعة"

« therelatinship between learning organization and organizational readiness for change according to savendimrnstions for learning organizatio »

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير من خلال الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الاستعداد التنظيمي للتغيير والمنظمة المتعلمة.

ب. دراسة Bostrom (2012)

"منظمة المشاريع المتعلمة"

« A learning project organization »

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج تقييم يساعد مؤسسة "الكتا" للتعلم من خبرات الماضي، وتطبيق تلك الخبرات في مشاريع المساقبل، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى تقديم مقترح نموذج لشركة "الكتا" لتقييم الاستفادة من الماضي وتطبيقها في المستقبل وكذلك تقديم خطة تنفيذ لنموذج التقييم المقترح من حيث التدابير التي ينبغي اتخاذها في الوقت المناسب لتخصوا شركة الكتا نحو التحول إلى منظمة مشاريع متعلمة.

ج. دراسة Tseng (2010)

"تأثير تطبيقات المنظمة المتعلمة على الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية للمنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم في تايوان"

« the effects of learning organization practices on organizational commitment and effectiveness for small and meduim sized enterprises in taiwan »

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة على الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية للمنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم في تايوان، وقد تم التوصل في هذه الدراسة أنه لتطوير تطبيق المنظمة المتعلمة وتطوير الموارد البشرية في المنظمات يجب الاهتمام بعناصر المنظمة المتعلمة وأنه من الأهمية تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركات مما يساهم في وجود الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية والذي يقود بالمنظمة تحقيق أكبر جزء من النتائج المرجوة.

ذ. دراسة Jan (2010)

"التطوير المهني في المنظمة المتعلمة"

« career development in a learning organization »

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المنظمات المتعلمة في تسهيل عملية التطوير المهني للموظفين، وكذلك بناء أنموذج يركز على استراتيجية طويلة الأجل للتطوير التنظيمي من خلال تطوير مهنة الأفراد من خلال تبني والتركيز على المنظمة المتعلمة، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى أن المنظمات المتعلمة أكثر دعماً لعملية التطوير الوظيفي بالمقارنة مع المنظمات التقليدية، والعمل على تقديم أنموذج يدمج أنشطة الموارد البشرية مع عملية التطوير المهني.

ر. دراسة Reece (2004)

"الجامعات كمنظمات متعلمة، كيف يمكن للجامعات الاسترالية أن تصبح منظمات متعلمة"

«Universities as learning organizations. How can Australian Universities become learning organizations!»

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم النموذج في كيفية أن تصبح الجامعات الاسترالية منظمات متعلمة، وقد تم اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم المقابلة، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى إمكانية تقديم نموذج بما يلزم الجامعات الاسترالية لتصبح منظمات متعلمة.

III-3-التعليق على الدراسات السابقة

استعرضنا إلى عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية، التي أوضحت أن كل من موضوع الابداع، المنظمة المتعلمة يعتبران من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين، وقد تبين مايلي:

1. إن اختيار موضوع المنظمة المتعلمة كمتغير تابع لموضوع الابداع لم يتطرق له الكثير من الباحثين، ولقد تناولت الدراسة هذان المتغيران لما لهما من ارتباط وتأثير على سير ونشاط أي منظمة، وبالنظر إلى خصوصية الموضوع المقتصر على مؤسسات اتصالات الجزائر، فقد أعطى للدراسة صيغة خاصة ومرونة، وذلك لاختلاف هذه المؤسسات عن المؤسسات الأخرى؛

2. تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها، من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحا لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والاسهام في اثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي، في مواضيع الابداع والمنظمة المتعلمة؛

3. من خلال استعراض الدراسات السابقة والمتعلقة بالابداع، اتضح أن معظم الدراسات استهدفت التعرف على أحد الجوانب الهامة المتعلقة بالابداع سعيا إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم، أو العوامل المؤثرة فيه، و المعوقات التي تحد من وجوده، وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في بحث مكونات الاتجاه الابداعي، ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض، وتأكيد واقعيته، وترجمة عناصره ومفرداته، بما يتلائم مع العمل؛

4. إن معظم الدراسات المتعلقة بالابداع تسهم في دعم الحركة العملية الداعية إلى التطوير الابداعي، وذلك من خلال تأكيدها على أهمية الابداع في تمكين أن منظمة من مواكبة التغييرات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي رفع كفاءتها وفعاليتها؛

5. من خلال استعراض الدراسات السابقة والمتعلقة بالمنظمة المتعلمة وامكانية تطبيق ضوابط المنظمة المتعلمة في المنظمات، اتضح أن هذه الدراسات هدفت إلى تحديد العوامل الضرورية لتحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة وإلى معرفة قدرة هذه المنظمات على

تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، والتعرف كذلك على تأثير مجموعة من العوامل المختلفة في تكوين المنظمات المتعلمة؛

6. تتوعد نماذج بناء المنظمة المتعلمة المستخدمة في الدراسات السابقة، حيث كان نموذج بيتر سينج Senge الأكثر استخداماً من بين بقية النماذج؛

7. أوصت معظم الدراسات الاهتمام الجانب البشري، وفتح مجالات الابداع لهم، بالنظر إلى دورهم الفعال في مؤسساتهم، بحيث دعت إلى توفير مراكز تدريب ذات صفة ابداعية، وانشاء ادارة حاضنة للابداع، ووضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين.

وقد استفدنا من الدراسات السابقة ما يلي:

- ✓ تكوين تصوير شامل للموضوع قيد الدراسة مما يساهم في صياغة مشكلة وفرضيات الدراسة؛
- ✓ اثراء الاطار النظري للدراسة الحالية؛
- ✓ تصميم جزء من أدوات جمع البيانات اللازمة، وخاصة الجزء الذي يتعلق بموضوع الابداع؛
- ✓ مقارنة بعض النتائج التي وردت في الدراسات السابقة بما سوف تسفر عنه الدراسة الحالية.

جدول الفجوة البحثية وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

جدول رقم (3): الفجوة البحثية

تركيز الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	تركيز الدراسات السابقة	
		الابداع	المنظمة المتعلمة
1-دراسة أثر الابداع على المنظمة المتعلمة	1- أثر الابداع على المنظمة	1.مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في المؤسسة	1.مستوى الابداع في المؤسسة
2- قياس مستوى الابداع لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل -	2- مستوى الابداع لدى العاملين مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع جيجل -	2.العلاقة بين المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي	2.تأثير عناصر المناخ التنظيمي على ابداع العاملين
3- معرفة سبل تطوير مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل - وتحويلها لمنظمة متعلمة وتحسين مستوى الابداع لدى العاملين فيها من وجهة نظر المبحوثين	3- سبل تحسين مستوى الابداع لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل -	3.دور ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة	3.العلاقة بين الابداع الاداري والأداء الوظيفي
4- ابراز دور المنظمة المتعلمة في	4- دور المنظمة المتعلمة في تشجيع	4.أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي	4.العلاقة بين القيادة التحويلية والابداع الاداري
		5.العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي	5.نظم المعلومات وأثرها في مستويات الابداع
			6.الثقافة المؤسسية وعلاقتها بالابداع

تشجيع الابداع لدى العاملين	الابداع لدى العاملين	6.تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة 7.تصميم نموذج مقترح للمنظمة المتعلمة	الاداري 7.العلاقة بين الابداع والعمليات التشغيلية 8.أثر خصائص الشخصية وظروف العمل على ابداع الموظف
5- قياس مدى توافر عناصر الابداع في المؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-	5- مدى توافر عناصر الابداع في المؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-	8.تأثير تطبيق المنظمة المتعلمة على الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية	9.العلاقة بين المتطلبات الابداعية وابداع الموظف
			10.العلاقة بين الشخصية والابداع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بعض المراجع

الخلاصة.

يتطلب الوصول إلى منظمة متعلمة الاهتمام بالمعرفة والتشجيع على تعلمها في كل المستويات، وهذا ما يستدعي ضرورة توافر وسائل وعناصر فعالة تساعد في الحصول على معارف ومهارات وخبرات جديدة من خلال تطبيق عناصر المنظمة المتعلمة التي من أهمها البنى التكنولوجية الثقافة التشاركية، إدارة المعرفة والقيادة التحويلية التي تسعى إلى التغيير المستمر.

بناء على ما سبق نستنتج أن المنظمة المتعلمة تعتبر حاضنة للمبدعين وأفكارهم، كما تمثل النتيجة المتوصل إليها من عملية التعلم المستمرة، فهي تهتم بشكل دائم بخلق المعرفة وتنمية كل ما يشجع على الابتكار والإبداع لتجعل من ذلك جزء من ثقافتها التنظيمية الذي بدوره ينعكس بالإيجاب على بناء أنظمتها وهيكلها.

تمهيد

حتى لا يكون هذا العمل مجردا ومعزولا عن واقع المؤسسات الجزائرية وسعيا لاختبار فرضيات الدراسة التي أردنا فيها تبيان أثر الإبداع على المنظمة المتعلمة عززنا ذلك بدراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر -فرع جيجل- من خلال استقصاء آراء عينة موظفيها عن إيجاد الأثر بين متغيرات الدراسة مثلما هو موضح في الأدب النظري، هذا الأمر حتم علينا اتباع إجراءات معينة في سبيل تحقيق ما نصبوا إليه فكان لزاما تقديم تعريف مؤسسة محل الدراسة ليعقبها مجتمع وعينة الدراسة، فأداة جمع البيانات وءاليه بناءها مستخدمين في كل هذا مختلف الأدوات والأساليب الاحصائية في طريق الاحصائي spss لمعالجة مختلف الآراء المستسقاة وعلى ضوء ذلك عملنا على تحليل وتفسير وحل النتائج المتحصل عليها.

1- تقديم المديرية العملية لاتصالات الجزائر-فرع جيجل-

من خلال هذا العنصر سنحاول التطرق لكل من نشأة وتعريف المديرية و محاولة التعرف على مكوناتها البشرية التي تحتوي عليها، تم محاولة التعرف على مهام و استراتيجيات و أهداف المديرية، وأخيرا محاولة تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية.

1-1- نشأة و تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر-فرع جيجل- و مكوناتها البشرية.

1- نشأة المديرية العملية لاتصالات الجزائر-فرع جيجل-

نشأت المديرية العملية لاتصالات الجزائر-فرع جيجل- حينما تجسدت الإصلاحات المتمثلة في سن قانون 30-2000 في 2005/08/5، الخاص بإعادة تنظيم قطاع البريد و المواصلات، الذي جاء لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و السياسة القطاعية عن الاستغلال و تسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم تقسيم وزارة البريد و المواصلات إلى فرعين، حيث تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا، و متعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية و تتمثل في بريد الجزائر، و ثانيهما خاص بالاتصالات المسماة اتصالات الجزائر بمختلف فروعها.

2- تحديد الموقع الجغرافي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر-فرع جيجل-

تقع مديرية اتصالات الجزائر-فرع جيجل- في وسط مدينة جيجل حي الصومام و تمت فروع المديرية العملية لاتصالات الجزائر-فرع جيجل- عبر كامل التراب الولاية، وتتمثل في:

-الوكالة التجارية الطاهير،

-الوكالة التجارية الميلية،

-الوكالة التجارية الصومام،

-الوكالة التجارية جيجل 28،

3-المكونات البشرية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر-فرع جيجل-

عند بداية النشاط في سنة 2003 بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بجيجل، وعدد عمالها في تزايد مستمر، وذلك بعمل المؤسسة واستعمال الآلات الحديثة والمتطورة التي استلزمت الزيادة في اليد العاملة او المكونات البشرية.

وتشمل هذه المكونات مجموع الأفراد العاملين (العمال، الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ) في مختلف المصالح والأقسام.

1-2- مهام ومسؤوليات المديرية العملية لاتصالات الجزائر-فرع جيجل-

ان اتصالات الجزائر تساهم في التطور التكنولوجي والاقتصادي للبلد عن طريق تقديم العديد من خدمات الاتصالات الهاتفية والأنترنيت وغيرها، و تتلخص مهامها فيما يلي:⁽¹⁾
-تقديم خدمات الاتصالات الهاتفية التي تسمح بانتقال وتبادل الاصوات، الرسائل المكتوبة، البيانات الرقمية، المعلومات السمعية و البصرية.

- استثمار، تطوير و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة بالاتصالات الهاتفية.
- انشاء، استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل من المتعاملين و عمال الشبكة.
- ربط المناطق المعزولة و المؤسسات المدرسية بالشبكة.
- وضع نظام اعلامي جديد يسمى CAIA و الذي يسمح بم يلي:
-الزبون له شباك خاص به على مستوى الوكالة التجارية ACTEL، و التي تتحصل على طلبه و كل المعلومات الخاصة به و تقوم بتلبية هذا الطلب.
- انهاء تبادل الملفات و الأوراق بين المصالح التقنية للوكالة التجارية ACTEL، و أتباع النظام التسييري الجديد.

-السماح للزبائن بالاطلاع على فواترهم عن طريق الأنترنيت.

1-3- أهداف المديرية العملية لاتصالات الجزائر-فرع جيجل-

- دخلت اتصالات الجزائر في مجال التكنولوجيا والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:
- تنمية وزيادة تقديم الخدمات الهاتفية وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات الهاتفية لأكبر عدد ممكن من المستخدمين وخاصة المتواجدين في المناطق الريفية.
 - تنمية وتحسين نوعية الخدمات المعروضة وتسلسل الأداء للخدمات المقدمة وزيادة قدرتها على المنافسة.
 - تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية ورفع نوعياتها وجودتها، وتقليل اختلالات عملها وبالتالي الحياة على ثقة المستهلكين.

(1) ملفات داخلية من إدارة المستخدمين لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل-

-الطموح للوصول الى مستوى من الامتياز التقني والتجاري والاجتماعي للبقاء في زعامة مستمرة في محيط أصبح تنافسي.

1-4- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل -

مبين في الملحق رقم (1)

تتمثل الوظائف الأساسية لهذا الهيكل في:

1-4-1- مدير المديرية لاتصالات الجزائر- فرع جيجل - و يتفرع من مكتبة الأمانة من جهة، و سكريتاريا الصفقات من جهة أخرى حيث تتشكل هذه المديرية من أربعة خلايا مرتبطة مباشرة مع المدير.

1-4-2- الخلايا

1- خلية اقتصاد الجودة والتقرير: من نشاطها ما يلي:

- تعريف وتأسيس مهمات مراقبة العمل من حيث النوعية بعد اداء العملية نشر سياسة النوعية والجودة على مستوى المؤسسة.

- المشاركة في عملية التعريف ببرامج النوعية والتقرير لاتصالات الجزائر مع الفحص الارباح والكفاءات المحسوبة.

- تكبير المساحة ومتابعتها بجداول احصائية تسمح بمراقبة العمليات والأعمال المخصصة لتسيير بنايات المديرية العملية للاتصالات.

2- خلية الصحة وأمن المؤسسة: ومن نشاطاتها ما يلي:

- ضمان تطبيق الإجراءات والمعايير فيما يخص الصحة والامن على مستوى المديرية وبنياتها.

- الاداء والاعداد العملي للإجراءات والقواعد الخاصة بالأمن وضمان تطبيقها.

3- خلية المفتشية التجارية والتقنية: ومن مهامها ما يلي:

- التحقق من ان القواعد والتعليمات المقدمة من طرف المديرية العامة يتم احترامها.

- التأكد من المطابقة اثناء وضع العتاد.

- تنفيذ تحقيقات و مراقبة الاختلالات القابلة لتحميل خسارة المؤسسة.

4- خلية الاعلام و الاتصال الخارجي: ومن نشاطاته ما يلي:

- ضمان القيام بإنجاز الاتصال بعد تحديد الاهداف المحققة في المخطط الإتصالي.

- ضمان نشر المعلومات والترقية من خلال الوسائط الداخلية و الخارجية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع جيجل-

- المشاركة في تحسين صورة العلامة لاتصالات الجزائر.

5- مكتب الشؤون القانونية: ومن مهامه ما يلي:

- متابعة الشؤون القانونية للمؤسسة امام تأسيسات كفاءة ومحاكم.

- متابعة الحقوق بالقرب من الزبائن، منشآت وادارات وتغطية الحقوق.

- ادارة المنازعات والتأمين للحد المراد مع المحامين.

1-4-3- الأقسام : تشمل المديرية العملية لاتصالات الجزائر -فرع جيجل- على اربعة اقسام رئيسية و كل

قسم ينقسم الى مصالح تتمثل فيما يلي :

1 -قسم المالية والمحاسبة: وتضم ما يلي

أ- مصلحة الميزانية: من مهامه:

- المراقبة والتأكد من سلامة ملفات الأجور.

- اعداد الميزانية السنوية التقديرية والتقديرات الشهرية.

- متابعة معدل تحقيق النفقات الوظيفية و الاستثمارات.

ب- مصلحة المحاسبة: ومن مهامها:

- القيام بالإجراءات التي تضمن مراقبة ملفات الأجور.

- مراقبة الفواتير الكلية وتنسيقات الموردين.

ج- مصلحة الخزينة: ومن مهامها:

- مراقبة ملفات الاجور.

- مراقبة تنسيق الموردين.

- اعداد صكوك المؤسسات والموردين.

2- قسم الوسائل والموارد البشرية: ويحتوي على أربعة مصالح تحت مسؤولية رئيس القسم المتمثلة في:

أ- مصلحة التكوين: من مهامها القيام ب:

- تطوير مخطط التكوين وإخضاعه للعمل.

- ضمان متابعة الاتفاقيات مع تنظيمها وترتيبات التكوين.

- ضمان التغذية العكسية او الراجعة الخاص بالمشاكل التي تم ابعادها.

ب - مصلحة الموارد البشرية: من مهامها:

- معالجة الاجور.

- معالجة الغيابات والعطل.

- تسيير ملفات المتقاعدين.

- ادارة نظام المعلومات.

ج- مصلحة الوسائل: من مهامها ما يلي:

- شراء القطع المنقولة، تجهيزات المكتب والاعلام الالي، و كل هذه المشتريات تودع في مخزن الولاية.

- تسيير المركبات وبرمجة المهمات.

د-مصلحة تسيير الممتلكات: وتقوم ب:

- تأسيس الجرد المادي السنوي (غير منقولة، منقولة)

- متابعة تخصيص استثمارات لخدمات المستخدمين.

- متابعة نوعية مخزون المستهلك.

3-القسم التجاري: يحتوي على ثلاثة مصالح تكون تحت مسؤولية رئيس القسم وتتمثل في:

أ- مصلحة العلاقة مع الزبائن: من مهامها:

- السير على رضا وارتياح الزبائن.

- معالجة طعون الزبائن والتدخل ما بين الوكالات التجارية والزبائن في حالة الشكاوى عن عدم الرضا.

ب- مصلحة المبيعات و شبكة الوكالات: من مهامها:

- متابعة الوكالات التجارية للاتصالات وتطوير مخطط العمل التجاري للتعريف بأهداف البيع

لكل من الكيان التجاري والتقني وضمان متابعة الأهداف المسطرة.

- متابعة المبيعات ورقم الاعمال

ج- مصلحة ارسال و تسليم الفواتير: من مهامها:

-ضمان الفوترة، التحصيل والمعالجة بما يرضي الحقوق.

-تأسيس وصولات الفاتورة واتصالها بالمرتبة او الدرجة.

-متابعة الزبائن قانونيا (مشركين عاجزين عن الدفع).

4- القسم التقني: يحتوي على ثلاث مصالح تحت مسؤولية رئيس القسم:

أ- مصلحة الشبكات

- بناء خطوط جديدة للمشاركين.

- متابعة صيانة شبكة القنوات الهاتفية و خلق قنوات جديدة.

- متابعة نوعية الخدمات واسترجاع الازعاجات.

ب- مصلحة الخدمة تحت البنيوية السفلى: و تسهر على ما يلي:

- متابعة وتوجيه المراكز التقنية.

- الاشتراك ما بين المراكز، تأسيس حالات الطلب من طرف المديرية العامة.

- اقتراح شبكات البسط للإرسالات، متابعة اعمال البسط وصيانة الشبكات.

ج- مصلحة الشبكات والمعطيات data

- متابعة شبكات الارسال للبيانات الخاصة باتصالات الجزائر.

- متابعة مختلف الشبكات للوزارات والمؤسسات.

II- إجراءات الدراسة الميدانية

سيتم التركيز على تبيان منهج الدراسة وتعيين مجتمع البحث وكيفية اختيار عينة الدراسة، ثم استعراض أداة الدراسة والإجراءات التي تم استخدامها للتأكد من صدقها وثباتها والكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانياً، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بياناتها.

II-1-1- منهج ومجالات الدراسة

لكل دراسة منهج معين ومجالات محددة تقوم عليها يمكن إبرازها على النحو التالي:

II-1-1-1- منهج الدراسة

يمكن تعريف المنهج على أنه "الأسلوب أو الطريقة التي تتبع من أجل تحري الحقائق العلمية في أي علم من العلوم، وتعتبر الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة"⁽¹⁾. يخضع المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة إلى طبيعة الموضوع المراد دراسته، وكذا نوعية الإشكالية المطروحة، ومن جهة أخرى بالفرضيات التي سندرج لمعالجة هذا الموضوع. وحتى نتمكن من تحديد مدى تأثير الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل - قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يمثل أسلوباً لوصف الظاهرة كما وكيفا، ومن خلال جمع المعلومات، تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة، ويستخدم هذا المنهج لوصف الظاهرة بشكل دقيق ويمكننا من الحصول على معلومات عن واقع تلك الظاهرة بعد تصنيفها وتحليلها وتفسيرها.

I-1-2- مجالات الدراسة

يمكن تحديد مجالات الدراسة كما يلي:

1- المجال المكاني

من أجل الإجابة على الإشكالية يتم تسليط الضوء على مؤسسة اتصالات الجزائر لتمتعها بحجم كبير سواء من حيث البنية التحتية أو الموارد البشرية الكائنة فيها، وكذا لما لها من زيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة وزيادة قدرتها على المنافسة.

(1) محمود أحمد أبو سمرة وآخرون، منهجية البحث العلمي، مجلة العلوم الإسلامية "سلسلة الدراسات الإنسانية"، المجلد 16 العدد 02، القدس، 2008، ص 450.

2- المجال الزمني

ونقصد بها الفترة الزمنية التي تمت خلالها هذه الدراسة، فبالنسبة للعام الدراسي فقد تمت في (2016-2017) على مرحلتين: في المرحلة الأولى توصلنا إلى موافقة الأستاذ على هذا الموضوع بشكل نهائي في أواخر شهر فيفري، بعدها انطلقنا في الجانب النظري، أما فيما يخص المرحلة الثانية والخاصة بالجانب التطبيقي قمنا بإعداد إستبانة تتضمن أسئلة في صلب الموضوع، وبعد إطلاع الأستاذ عليها وإجراء التعديلات اللازمة فيها، قمنا بتوزيعها في تاريخ 09-04-2017 ليتم إعادتها بعد أسبوع من ذلك التاريخ.

3- المجال البشري

ويمثل المجال الموارد البشرية الممثلة للعينة المأخوذة والتي ستمثل المجتمع المراد دراسته، بحيث يتكون هذا المجتمع من (الإطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ) وقد تم تحديد حجم كل فئة كما هو مبين في الجدول الموالي.

الجدول رقم (4): حجم العمالة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل -.

العدد	الصف
130	إطارات
39	عون تحكم
90	عون تنفيذ
259	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ملفات داخلية من إدارة المستخدمين بمؤسسة اتصالات الجزائر (فرع جيجل).

4- المجال الجغرافي

لقد تركزت دراستنا حول الإبداع السائد في داخل المؤسسة وتأثيرها على المنظمة المتعلمة، وهذا لاكتشاف بعض الملاحظات والنقاط الهامة من بينها ما يلي:

- ✓ واقع الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل -؛
- ✓ مدى تأثير الإبداع على المنظمة المتعلمة؛
- ✓ إلى أي حد تستطيع المؤسسة الوصول إلى مستوى من الامتياز التقني والتجاري والاجتماعي للبقاء في زعامة مستمرة في محيط أصبح تنافسي.

II-2- مجتمع وعينة الدراسة

العينة هي جزء من مجتمع الظاهرة قيد الدراسة، تؤخذ بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع، بقصد التعرف على خصائص المجتمع.⁽¹⁾ يركز موضوع بحثنا في الأساس على معرفة رأي الموارد البشرية الموجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل- في الإبداع داخل المنظمة المتعلمة وعند اختيارنا عينة الدراسة فقد أخذنا بعين الاعتبار رأي المتخصصين في البحث العلمي المتمثل في أن نسبة 10% من المجتمع الكلي للدراسة هي نسبة مقبولة لحجم العينة في الدراسات الوضعية.

ولهذا فقد ارتأينا إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل- من أجل التشخيص الفعلي لواقع الإبداع ومدى تأثيره على المنظمة المتعلمة إذ يبلغ حجم المجتمع الكلي لهذه الدراسة 259 عامل، ونظراً لتعذر وصولنا لجميع مفردات المجتمع بسبب بعض الشروط في المنظمة، وعدم الإخلال بالنظام الداخلي له، إذ تم توزيع 70 استمارة على أفراد العينة، في حين تم استرجاع 56 استمارة صالحة للتحليل ما يمثل 21,62% من المجتمع الكلي.

II-3- بناء صدق و ثبات أداة الدراسة.

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ذلك لكون الاستبانة وسيلة فعالة لجمع المعلومات، وقياس المتغيرات المرغوب دراستها وفيما يلي توضيح لكيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقيق من صدقها وثباتها.

II-3-1- بناء أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدبيات التي تطرقت لموضوع البحث، تم تصميم استبانة مؤلفة من ثلاثة محاور يحتوي المحور الأول على البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في الجنس، العمر، التحصيل العلمي، مدة العمل في المنظمة، أما المحور الثاني على أبعاد الإبداع تحتوي على (20) عبارة مجزئة إلى أربعة أقسام، القسم الأول خاص بالطلاقة يحتوي على (05) عبارات والقسم الثاني خاص بالأصالة يحتوي على (05) عبارات بينما القسم الثالث خاص بالمرونة يحتوي على (05) عبارات وفي الأخير القسم الرابع خاص بالحساسية للمشكلات يحتوي على (05) عبارات وبخصوص المحور الثالث فهو خاص بالمنظمة المتعلمة،

(1) صابري عزام، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل spss، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، 2006، ص 17.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

والذي يحتوي على (20) عبارة وقد استخدم مقياس ليكرث المتدرج ذو الأبعاد الخمس لقياس درجة الاستجابة لكل من محور الإبداع والمنظمة المتعلمة.

الجدول رقم (5): توزيع ليكرث الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين.

II -3-2- صدق أداة الدراسة

من أجل التأكد من صدق الاستبانة ثم حساب معامل الارتباط لبيرسون، وذلك للوقوف على مدى التجانس الداخلي لأداة القياس المستخدمة في الدراسة والوقوف على مدى إنتماء كل عبارة للمحور الذي تقع فيه، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية الذي تنتمي إليه وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (06): معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (الإبداع).

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
01	0,478**	11	0,420*
02	0,712**	12	0,716**
03	0,670*	13	0,668**
04	0,448**	14	0,715**
05	0,624**	15	0,789**
06	0,795**	16	0,775**
07	0,539**	17	0,608**
08	0,562**	18	0,578**
09	0,692**	19	0,669**
10	0,590**	20	0,505**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ الرمز ** دال عند مستوى دلالة 0,05 فأقل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

يتضح من الجدول رقم (06) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 فأقل، مما يبين دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

الجدول رقم (07): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث (المنظمة المتعلمة) بالدرجة الكلية.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
21	0,610**	31	0,606*
22	0,473**	32	0,657**
23	0,741**	33	0,681**
24	0,760**	34	0,665**
25	0,683**	35	0,497**
26	0,817**	36	0,601**
27	0,512**	37	0,676**
28	0,611**	38	0,504**
29	0,721**	39	0,629**
30	0,817**	40	0,543**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ الرمز ** دال عند مستوى دلالة 0,05 فأقل.

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، مما يبين دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

II-3-3- ثبات أداة الدراسة

للتحقيق من ثبات الاستبانة، تم قياس الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور أداة الدراسة من ناحية، وثبات أداة الدراسة ككل من ناحية أخرى.

والجدول الموالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (8): معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور.

الترتيب	معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور أداة الدراسة
2	0,820	20	محور الإبداع
1	0,923	20	محور المنظمة المتعلمة
/	0,887	40	معامل الثبات العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (8) أن معاملات الثبات قد تراوحت بين (0,923) في حدها الأعلى، وهي لمحور المنظمة المتعلمة وبين (0,820) في حدها الأدنى وهي لمحور الإبداع، وأن معامل ثبات الدراسة ككل بلغ (0,887) وهو معامل ثبات مرتفع مما يدل على ثبات النتائج التي يسفر عنها تطبيق أداة الدراسة.

II-4- أدوات المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Package For Statistic Sciences"، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز "SPSS" وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها.

1- المدى: بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارث الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبانة تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارث (5-1=4) تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (4/5=0,8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (0,8=1+0,8) وهكذا أصبح طول الخلية أو الفئات كما يلي:

- الخيار غير موافق بشدة: تتراوح درجاته بين 1 و 1,80: وتدل على المستوى المنخفض جداً؛
- الخيار غير موافق: تتراوح درجاته بين 1,81 و 2,60: وتدل على المستوى المنخفض؛
- الخيار محايد: تتراوح درجاته بين 2,61 و 3,40: وتدل على المستوى المتوسط؛
- الخيار موافق: تتراوح درجاته بين 3,41 و 4,20: وتدل على المستوى المرتفع؛
- الخيار موافق بشدة: تتراوح درجاته بين 4,21 و 5,00: وتدل على المستوى المرتفع جداً.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

2- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات عينة الدراسة وتحديد إستجابات أفرادها إتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

3- استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة، على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (الإبداع والمنظمة المتعلمة)، وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي ويعطى بالصيغة التالية:

$$U = \sum nixi/N$$

حيث أن: n_i : عدد خيارات أفراد العينة؛

X_i : وزن الخيار في أداة الدراسة؛

N : مجموع أفراد المجتمع.

4- معامل الارتباط لبيرسون

من أجل تبيان درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي

لأداة الدراسة (الصدق البنائي) ويعطى بالصيغة التالية:

$$R = \text{cov}(x.y) / \sigma_x \cdot \sigma_y$$

حيث أن: $\text{COV}(x.y)$: التباين المشترك للمتغير المستقبل (الإبداع) والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة)؛

σ_x : الانحراف المعياري للمتغير المستقبل للدراسة (الإبداع)؛

σ_y : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة (المنظمة المتعلمة).

5- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.

6- الانحراف المعياري

من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد العينة للدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الفرعية والرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركز الاستجابات وينخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح، فيعني تركز الاستجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح، أو أعلى فيعني عدم تركز الاستجابات وتشتتها)، علما بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

ويحسب الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\sigma = \sqrt{\sum ni(x_i - u)^2 / N}$$

حيث أن:

X_i : وزن الخيار في أداة الدراسة، وهو يتراوح بين 1 و 5؛

U : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة الإستبانة؛

N : مجموع عينة الدراسة وتقدر بـ 259 عامل.

III- عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة

نحاول من خلال هذا المحور التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا معرفة وجود الإبداع داخل هذه المنظمة المتعلمة، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنها المحاور الثلاثة للإستبانة، والمتمثلة في محور الخصائص الشخصية والوظيفية محور الإبداع ومحور المنظمة المتعلمة.

III-1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

للتعرف على خصائص أفراد العينة تم توزيعها حسب: الجنس، العمر، مدة العمل في المنظمة، التحصيل العلمي.

III-1-1- الجنس

يتوزع أفراد الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
60,7%	34	ذكور
39,3%	22	إناث
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (09) أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث قدرت بـ (60,7%) بينما

نسبة الإناث فكانت 39,3% وهذا راجع إلى نقص توظيف الإناث في الجانب التسييري.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

III-1-2-العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	10	17,9%
من 30 إلى أقل من 45 سنة	44	78,6%
45 سنة فأكثر	2	3,6%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن 78,6 من مجموع أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 إلى أقل من 45 سنة) وهي الفئة العمرية التي تتصف بالخبرة تليها نسبة الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 17,9% وهي الفئة العمرية التي تتصف بالنشاط والحيوية، في حين أن نسبة الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة تمثل 3,6% من عدد أفراد العينة.

III-1-3-التحصيل العلمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي.

التحصيل العلمي	التكرار	النسبة
التعليم الابتدائي	-	-
التعليم المتوسط	01	1,8%
التعليم الثانوي	13	23,2%
التعليم الجامعي	38	67,9%
دراسات عليا	4	7,1%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن 67,9% من أفراد العينة وممن شملتهم الدراسة كانوا من حملة الشهادة الجامعية كما أن نسبة 23,2% كانوا حملة الشهادة الثانوية، تليها الحاصلين على الدراسات العليا والتي قدرت بـ 7,1% أما النسبة الأقل فتمثل فئة الحاصلين على شهادة التعليم المتوسط التي تقدر بـ 1,8% في حين لا يوجد نسبة للحاصلين على شهادة التعليم الابتدائي ضمن أفراد العينة المدروسة. ويرجع سبب ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في تسيير عملها على الكفاءات البشرية من خريجي الجامعات لأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات لذا تولي المؤسسة إهتماما كبيرا بحاملي الشهادات.

III-1-4- مدة العمل في المنظمة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مدة العمل في المنظمة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة العمل في المنظمة.

النسبة	التكرار	مدة العمل في المنظمة
-	-	أقل من 05 سنوات
41,1%	23	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
58,9%	33	10 سنوات فأكثر
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن ما نسبته 58,9% تتمثل في عدد الأفراد الذين تفوق مدة عملهم في المنظمة 10 سنوات، يليهم ما نسبته 41,1% من أفراد الدراسة تتراوح مدة عملهم في المنظمة ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين لا يوجد أي عامل من أفراد عينة الدراسة مدة عملهم في المنظمة أقل من 5 سنوات.

III-2- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الإبداع

من أجل التعرف على بعد الإبداع المتوفر في المؤسسة محل الدراسة، والعوامل التي يؤدي إلى توفر هذا البعد ثم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمحور الإبداع.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

III-2-1- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالطلاقة

في هذا المحور يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي للإبداع المتمثل في الطلاقة، وهذا عن طريق حساب التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الطلاقة والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الطلاقة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة	
2	0.96	4.05	20	25	6	4	1	ت	01
			35.7	44.6	10.7	7.1	1.8	%	
1	0.63	4.12	41	36	5	1	/	ت	02
			25	64.3	8.9	1.8	/	%	
3	0.81	3.96	13	32	7	4	/	ت	03
			23.2	57.1	12.5	7.1	/	%	
5	1.09	3.39	08	21	15	9	3	ت	04
			14.3	37.5	26.8	16.1	5.4	%	
4	1.03	3.87	15	27	9	2	3	ت	05
			26.8	48.2	16.1	3.6	5.4	%	
			المتوسط الكلي والانحراف الكلي						
		0.54	3.88						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة وخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في هذه الشركة يرون أن الطلاقة تعبر عنها بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد الطلاقة الموجودة في المؤسسة، (3،88 من 5) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرث الخماسي (3،41 إلى 4،20) والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع للطلاقة.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر الطلاقة تنازلاً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

- يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (02) لدى القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل وهذا بمتوسط حسابي 4،13 وانحراف معياري قدره 0،63؛
- يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (01) "أحرص على التعبير عن آرائي ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل" وهذا بمتوسط حسابي 4،05 وانحراف معياري قدره 0،960؛
- يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (03) لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية معينة، وهذا بمتوسط حسابي 3،96 وانحراف معياري قدره 0،81؛
- يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (05) أتقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتي وهذا بمتوسط حسابي 3،87 وانحراف معياري قدره 1،03؛
- يأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (04) يتوفر لدى مديري المنظمة مهارات النقاش المتعلقة بالعمل وهذا بمتوسط حسابي 3،39 وانحراف معياري قدره 1،09.

II-2-2- عرض وتحليل البيانات الحاصلة بالأصالة

في هذا المحور يتم تفرغ وتحليل أفراد عينة الدراسة حول محور الفرعي للإبداع والمتمثل في الأصالة والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات أفراد عينة الدراسة حول الأصالة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة	
4	0.86	3.91	15	27	9	2	3	ت	06
			26.8	48.2	16.1	3.6	5.4	%	
5	0.69	3.82	7	34	13	2	/	ت	07
			12.5	60.7	23.2	3.6	/	%	
1	0.64	4.18	16	35	4	1	/	ت	08
			28.6	62.5	7.1	1.8	/	%	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

2	0.69	4.09	15	32	8	1	/	ت	09
			26.8	57.1	14.3	1.8	/	%	
3	0.76	4	12	35	7	1	1	ت	10
			21.4	62.5	12.5	1.8	1.8	%	
			المتوسط الكلي والانحراف الكلي						
			0.46	4					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أدناه (14) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في هذه الشركة يرون أن بعد الأصالة تعبر عن درجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد الأصالة الموجودة في المؤسسة (4 من 5) والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع للأصالة.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر الأصالة تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (08) "أحرص دائما على أن تكون الأفكار المطروحة ذات مغزى ودلالة لحل المشكلات" وهذا بمتوسط حسابي 4,18 وانحراف معياري قدره 0,64؛
- يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (09) "أعمل على توسيع إهتماماتي وأتقبل الغموض وأعمل بجدية على إزالته وتحليله" وهذا بمتوسط حسابي 4,09 وانحراف معياري قدره 0,69؛
- يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (10) "لا أتسرع في قبول أو رفض الفكرة" وهذا بمتوسط حسابي 4 وانحراف معياري قدره 0,76؛
- يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (06) "أبحث عن الأفكار الجيدة غير التقليدية وغير المألوفة لحل المشكلات" وهذا بمتوسط حسابي 3,91 وانحراف معياري قدره 0,860؛
- يأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (07) "أحرص على طرح أفكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقا من الآخرين" وهذا بمتوسط حسابي 3,82 وانحراف معياري قدره 0,69.

III-2-3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمرونة

في هذا المحور يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محرر الفرعي للإبداع والمتمثل في المرونة والجدول أدناه يوضح ذلك.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات أفراد عينة الدراسة حول المرونة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة	
2	0.64	4.14	15	35	5	1	/	ت	11
			26.8	62.5	8.9	1.8	/	%	
5	0.82	3.71	9	26	17	4	/	ت	12
			61.1	46.4	30.4	7.1	/	%	
1	0.74	4.18	-	18	32	5	1	ت	13
			/	32.1	57.1	8.9	1.8	%	
3	0.87	4.02	18	28	5	3	2	ت	14
			32.1	50	8.9	5.4	3.6	%	
4	0.87	3.96	16	25	31	1	1	ت	15
			28.6	46.6	32.2	1.8	1.8	%	
			المتوسط الكلي والانحراف الكلي						
			0.55	4					

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في هذه الشركة يرون أن بعد المرونة تعبر عن درجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد المرونة الموجودة في المؤسسة (4 من 5) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي '3،41' إلى (20،4) والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع للمرونة.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر المرونة تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (13) "أحرص على معرفة المخالف لرأيي للاستفادة منه" وهذا

بمتوسط حسابي 18،4 وانحراف معياري قدره 0،74؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

- يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (11) "أنظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة" وهذا بمتوسط حسابي 4،14 وانحراف معياري قدره 0،64؛
- يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (14) "لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته" وهذا بمتوسط حسابي 4،02 وانحراف معياري قدره 0،87؛
- يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (15) "أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق" وهذا بمتوسط حسابي 3،96 وانحراف معياري قدره 0،87؛
- يأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (12) "أقوم بتجريب أفكار غير مألوفة مبتكرة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل دون الخوف التعرض للسخرية وهذا بمتوسط حسابي 3،71 وانحراف معياري قدره 0،82.

III-2-4- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالحساسية للمشكلات

في هذا المحور يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي للإبداع والمتمثل في الحساسية للمشكلات والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (16): متوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الحساسية للمشكلات.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة	
4	0.93	3.57	8	24	17	6	1	ت	16
			42.9	42.9	30.4	10.7	1.8	%	
1	0.81	4	13	34	6	2	1	ت	17
			23.2	60.7	10.7	3.6	1.8	%	
2	0.72	3.95	10	36	7	3	/	ت	18
			17.9	64.3	12.5	5.4	/	%	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

5	0.87	3.55	6	27	15	8	/	ت	19
			10.7	48.2	26.8	14.3	/	%	
3	0.88	3.66	19	25	16	6	/	ت	20
			16.1	44.6	28.6	10.7	/	%	
			المتوسط الكلي والانحراف الكلي						
			0.53	3.74					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في هذه الشركة يرون أن بعد الحساسية للمشكلات تعبر عن درجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد الحساسية للمشكلات الموجودة في المؤسسة (3,74 من 5) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3,41 إلى 4,20) والتي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع للحساسية للمشكلات.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر الحساسية للمشكلات تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (17) "أحرص على معرفة الضعف والقصور فيما أقوم به من عمل" وهذا بمتوسط حسابي 4 وانحراف معياري قدره 0,81؛
- يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (18) "أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها" وهذا بمتوسط حسابي 3,95 وانحراف معياري قدره 0,72؛
- يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (20) "أحس بما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية قد تؤثر على الأهداف التنظيمية والأداء في العمل" وهذا بمتوسط حسابي 3,66 وانحراف معياري قدره 0,88؛
- يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم -16) "أمتلك قدرات على توقع مشكلات قبل حدوثها" وهذا بمتوسط حسابي 3,57 وانحراف معياري قدره 0,93؛
- يأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (19) "أشعر بالإثارة عند تعاملي مع مشكلات العمل" وهذا بمتوسط حسابي 3,55 وانحراف معياري قدره 0,87.

III-2-5- عرض وتحليل البيانات الخاصة بالعلاقة بين المحاور الفرعية للإبداع

في هذا المحور يتم توزيع وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الخاص بالإبداع والمحاور الفرعية له والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للإبداع.

أبعاد الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
طلاقة	3,88	0,54	3
الأصالة	4	0,47	1
المرونة	4	0,55	2
الحساسية للمشكلات	3,75	0,53	4
الإبداع	3,90	0,97	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (17) تبين أن الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل - يؤثر على العمال، بدرجة متفاوتة، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع العبارات الموجودة في محور الإبداع (3,90)، ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارث الخماسي (3,41-4,20) وتشير هذه الفئة إلى الخيار "موافق" الذي يعتبر عن المستوى المرتفع للإبداع.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب أبعاد الإبداع تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى: "الأصالة": بمتوسط حسابي 4 وانحراف معياري قدره 0,47؛
- تأتي في المرتبة الثانية "المرونة" بمتوسط حسابي 4 وانحراف معياري قدره 0,55؛
- تأتي في المرتبة الثالثة "الطلاقة" بمتوسط حسابي 3,88 وانحراف معياري قدره 0,54؛
- تأتي المرتبة الرابعة "الحساسية للمشكلات" بمتوسط حسابي 3,75 وانحراف معياري قدره 0,53.

III-3- عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور المنظمة المتعلمة

في هذا المحور يتم تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى سعي المنظمة المتعلمة نحو الإبداع، والجدول أدناه يبين ذلك.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
6	1.06	3.70	13	23	12	6	2	ت	21
			23.1	41.1	21.4	10.7	3.6	%	
5	0.97	3.79	13	25	12	5	1	ت	22
			23.2	44.6	21.4	8.9	1.8	%	
16	1.21	3.35	9	21	13	7	6	ت	23
			16.1	37.5	23.2	12.5	10.7	%	
13	1.17	3.45	9	24	11	7	5	ت	24
			16.1	42.9	19.6	12.5	8.9	%	
1	1.23	4.41	9	24	11	5	7	ت	25
			16.11	42.9	19.6	8.9	12.5	%	
14	1.17	3.41	10	19	16	6	5	ت	26
			17.9	33.9	28.6	10.7	8.9	%	
12	1.16	3.57	13	19	15	5	4	ت	27
			23.2	33.9	26.8	8.9	7.1	%	
19	0.97	3.11	1	21	22	7	5	ت	28
			1.8	37.5	39.3	12.5	8.9	%	
17	1.09	3.27	1	21	22	7	5	ت	29
			1.8	37.5	39.3	12.5	8.9	%	
20	1.20	3.09	6	17	16	10	7	ت	30

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

			10.7	30.4	28.6	17.9	12.5	%	
9	1.05	3.63	6	19	18	10	3	ت	31
			10.7	33.9	32.1	17.9	5.4	%	
18	1.04	3.24	6	19	18	10	3	ت	32
			10.7	33.9	32.1	17.9	5.4	%	
15	1.07	3.36	9	16	19	10	2	ت	33
			16.1	28.6	33.9	17.9	3.6	%	
10	1.09	3.63	12	22	14	5	3	ت	34
			21.4	39.9	25	8.9	5.4	%	
8	1.13	3.60	13	24	9	7	3	ت	35
			23.2	42.9	16.1	12.5	5.4	%	
4	1.17	3.80	18	21	8	6	3	ت	36
			32.1	37.5	14.3	10.7	5.4	%	
11	0.99	3.59	11	18	22	3	2	ت	37
			19.6	32.1	39.3	3.4	3.6	%	
2	1.08	4.07	23	22	6	2	3	ت	38
			41.1	39.3	10.7	3.6	5.4	%	
7	0.99	3.68	13	18	21	2	2	ت	39
			23.2	32.1	37.5	3.6	3.6	%	
3	1.05	3.82	15	25	9	5	2	ت	40
			26.8	44.6	16.1	8.9	3.6	%	
/	0.70	3.53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على اجابات افراد العينة ومخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في الشركة يرون أن الشركة تطبق مبدأ المنظمة المتعلمة بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على التعلم في الشركة (3,53 من 5) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3,41 إلى 4,20) والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل للمستوى المرتفع للمنظمة المتعلمة.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر المنظمة المتعلمة تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (25) تراقب المنظمة الأخطاء بكل موضوعية بهدف التعلم والاستفادة منها بمتوسط حسابي 4,41 وانحراف معياري قدره 1,23؛
- يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (38) للمنظمة مواقع إلكترونية يمكن الرجوع إليها من طرف العاملين لمعرفة قواعد وإجراءات العمل في المنظمة بمتوسط حسابي قدره 4,07 وانحراف معياري 1,08؛
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (40) تستعمل المنظمة الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعلومات (الطرق الحديثة للتصنيف والأرشيف) بوسط حسابي قدره 3,82 وانحراف معياري 1,05.
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (36) لا يستغرق العمال وقتا طويلا في الاتصال مع بعضهم نظرا لتوفر وسائل الاتصال اللازمة بوسط حسابي قدره 3,80 وانحراف معياري 1,17؛
- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (22) تسعى المنظمة للتعلم والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى في حالة مواجهتها لنفس المشكلات بوسط حسابي قدره 3,79 وانحراف معياري 0,97؛
- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (21) تعمل المنظمة على تطوير نظم أعمالها الإدارية بشكل مستمر بوسط حسابي 3,70 وانحراف معياري 1,06؛
- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (39) المنظمة تقوم بجهد كبير للحصول على أفضل المعلومات من مصادر متعددة (داخلية وخارجية) بوسط حسابي قدره 3,68 وانحراف معياري 0,99؛
- تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (35) العامل في هذه المنظمة يمتلك إمكانية الوصول إلى المعلومات باستخدام الشبكة المحلية والإنترنت بوسط حسابي قدره 3,66 وانحراف معياري 1,13؛
- يأتي المرتبة التاسعة العبارة رقم (31) تحدد إدارة المنظمة باستمرار مسؤولية وأدوار الموظفين خلال عمليا التغيير في سياساتها بوسط حسابي 3,63 وانحراف معياري قدره 1,05؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

- تأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم (34) التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة كافية لتسهيل إنتقال واكتساب المعارف بين العاملين بوسط حسابي 3,63 وانحراف معياري قدره 1,09؛
- تأتي المرتبة الحادي عشر العبارة رقم (37) المنظمة تقيس وتتابع بشكل دوري قيمة رأسمالها المعرفي بمتوسط حسابي 3,59 وانحراف معياري 0,99.
- تأتي في المرتبة الثاني عشر العبارة رقم (27) تعمل المنظمة على إقناع الأفراد بأن أدائهم سينعكس على أداء المنظمة بوسط حسابي 3,57 وانحراف معياري قدره 1,16؛
- تأتي في المرتبة الثالث عشر العبارة رقم (24) تقوم المنظمة بتوعية أفرادها بأهمية إكتساب المعارف ومهارات وخبرات جديدة بوسط حسابي 3,45 وانحراف معياري قدره 1,17؛
- تأتي في المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم (26) تركز رؤية المنظمة على تبادل المعرفة بين أعضاءها بوسط حسابي 3,41 وانحراف معياري 1,17؛
- تأتي في المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم (33) يشجع الرئيس العاملين على إبداء وجهة نظرهم وإقتراحاتهم بوسط حسابي 3,36 وانحراف معياري قدره 1,07؛
- تأتي في المرتبة السادسة عشر العبارة رقم (23) تمنح الإدارة العاملين الوقت الكافي للتعلم بوسط حسابي 3,35 وانحراف معياري قدره 1,21؛
- تأتي في المرتبة السابعة عشر العبارة (29) تقوم المنظمة بتشجيع أفرادها على التفكير التشاركي بوسط حسابي 3,27 وانحراف معياري قدره 1,09؛
- تأتي في المرتبة الثامنة عشر العبارة رقم (32) يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع بوسط حسابي قدره 3,24 وانحراف معياري 1,04؛
- تأتي في المرتبة التاسعة عشر العبارة رقم (28) تتوافق رؤية المنظمة مع أهداف الأفراد بوسط حسابي 3,11 وانحراف معياري قدره 0,97؛
- تأتي في المرتبة العشرون العبارة رقم (30) تقدم الإدارة الدعم الكافي للفرد عند قيامه بعمله بوسط حسابي 3,09 وانحراف معياري قدره 1,20.

III-4- اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور الاستمارة، يتم اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بناء على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام نظام الحزم الإحصائية للعلوم

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

الاجتماعية (SPSS) (أنظر الملحق رقم (1)، ولأجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

✓ إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية: نقبل الفرضية H_1 وبالتالي الفرضية H_0 مرفوضة؛

✓ إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية: نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 ؛

✓ إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ونقبل الفرضية H_1 البديلة؛

✓ إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) نرفض الفرضية H_1 البديلة.

III-4-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 للطلاقة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-" ويمكن كتابة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,05 للطلاقة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-؛

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,05 للطلاقة المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-.

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هناك تأثير معنوي للطلاقة على المنظمة المتعلمة، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى.

المتغير	A	R	R^2	قيمة t	معنوية t
الطلاقة	-0,012	0,009	0,000	-0,064	0,950
درجة المعنوية: $\alpha=0,05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يظهر من الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت (0,000)، وهو يشير إلى عدم مساهمة المتغير المستقل (الطلاقة) في سلوك المتغير التابع (المنظمة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

المتعلمة) بنسبة (0%) وأن النسبة الكاملة والمقدرة بـ (100%) من التأثير للمتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير متعلقة بفعالية الطلاقة، وبلغ معامل الارتباط R القيمة (0,009) مما يدل على وجود علاقة سالبة بين المتغيرين في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل (-0,012) مما يشير أيضا إلى العلاقة السلبية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى معنوية الميل (0,950) وهو أكبر من (0,05) وعليه نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 كما ظهرت قيمة t المحسوبة بـ (-0,064) وهي أصغر من قيمة t الجدولية (1.68) وعليه حسب قاعدة القرار نقبل H_0 ونرفض H_1 وبالتالي نثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 للطلاقة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات - فرع جيجل-".

III-4-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,05 للأصالة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-.

ويمكن صياغة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,05 للأصالة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-؛

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,05 للأصالة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-.

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هناك تأثير معنوي للأصالة على المنظمة المتعلمة، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

المتغير	A	R	R^2	قيمة t	معنوية t
الأصالة	0,186	1,124	0,015	0,915	0,364
درجة المعنوية $\alpha=0,05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت (0,015)، وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الأصالة) في سلوك المتغير التابع (المنظمة المتعلمة)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

بنسبة (1,5%) وأن باقي النسبة والمقدرة بـ (98,50%) من التأثير للمتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير متعلقة بفعالية الأصالة، وبلغ معامل الارتباط R القيمة (0,124) مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل (0,186) مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى معنوية الميل (0,364) وهو أكبر من (0,05) وعليه نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 كما ظهرت قيمة t المحسوبة بـ (0,915) وهي أصغر من قيمة t الجدلية (1,68) وعليه حسب قاعدة القرار نقبل H_0 ونرفض H_1 وبالتالي نثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,05 للأصالة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-".

III-4-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص على أنه "لا يوجد إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,05 للمرونة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل- ويمكن صياغة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,05 للمرونة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-؛

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,05 للمرونة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-.

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هناك تأثير معنوي للمرونة على المنظمة المتعلمة، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

المتغير	A	R	R^2	قيمة t	معنوية t
المرونة	0,270	0,211	0,044	1,585	0,119
درجة المعنوية: $\alpha=0,05$					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت (0,044) وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (المرونة) في سلوك المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) بنسبة (4,4%) وأن باقي النسبة والمقدرة بـ (95,6%) من التأثير للمتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

متعلقة بفعالية المرونة، وبلغ معامل الارتباط R القيمة (0,211) مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين في حين بلغت قيمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل (0,270) مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى معنوية الميل (0,119) وهو أكبر من (0,05) وعليه نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 كما ظهرت قيمة t المحسوبة ب(1,585) وهي أصغر من قيمة t الجدولية (1,68) وعليه حسب قاعدة القرار نقبل H_0 ونرفض H_1 وبالتالي نثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,05 للمرونة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-".

III-4-4-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,05 للحساسية للمشكلات على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-".

ويمكن صياغة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,05 للحساسية للمشكلات على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-؛
 H_a : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0,05 للحساسية للمشكلات على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل.

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هناك تأثير معنوي للمرونة على المنظمة المتعلمة والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير	A	R	R^2	قيمة t	معنوية t
الحساسية للمشكلات	0,088	0,066	0,004	0,490	0,626
درجة المعنوية $\alpha=0,05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت (0,004) وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الحساسية للمشكلات) في سلوك المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) بنسبة (0,4%) وأن باقي النسبة والمقدرة ب(99,6%) من التأثير للمتغير التابع ترجع إلى عوامل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

أخرى غير متعلقة بفعالية الحساسية للمشكلات، وبلغ معامل الارتباط R القيمة (0,66) مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل (0,088) مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى معنوية الميل (0,626) وهو أكبر من (0.05) وعليه نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 ، كما ظهرت قيمة t المحسوبة ب(1,490) وهي أصغر من قيمة t الجدولية (1,68)، وعليه حسب قاعدة القرار نقبل H_0 ونرفض H_1 وبالتالي نثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 للحساسية للمشكلات على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل -".

III-4-5- اختبار الفرضية الرئيسية

ينص هذا الجزء اختبار الفرضية الرئيسية التي تدرس الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتتص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للإبداع على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل -".

ويمكن صياغة هذه الفرضية على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للإبداع على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل -؛

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للإبداع على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل.

تم استخدام الانحدار البسيط لقياس فيما إذا كان هناك تأثير معنوي للإبداع على المنظمة المتعلمة، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية.

المتغير	A	R	R ²	قيمة t	معنوية t
الإبداع	0,235	0,132	0,018	0,982	0,331
درجة المعنوية $\alpha=0,05$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر الإبداع على المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-

يظهر الجدول أعلاه أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والتمثلة في معامل التحديد R^2 قد بلغت (0,018) وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الإبداع) في سلوك المتغير التابع (المنظمة المتعلمة) بنسبة (1,8%) وأن باقي النسبة والمقدرة ب(98,2%) من التأثير للمتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير متعلقة بفعالية الإبداع، وبلغ معامل الارتباط R القيمة (0,132) مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل (0,235) مما يشير أيضا إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى معنوية الميل (0,331) وهو أكبر من (0,05) وعليه نرفض H_1 ونقبل H_0 ، كما ظهرت قيمة t المحسوبة ب(0,982) وهي أصغر من t الجدولية (1,68)، وعليه حسب قاعدة القرار نقبل H_0 ونرفض H_1 وبالتالي نثبت صحة الفرضية الرئيسية القائلة: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للإبداع على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل-".

خلاصة

من خلال هذا الفصل قمنا باختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي، وهذا بعد تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبانة التي وزعت على أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل، حيث خصصت هذه الدراسة الميدانية للتعرف على مدى تأثير الإبداع بكل أبعاده على المنظمة المتعلمة، وقد تم التوصل إلى بعض النتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

ومن خلاله خلصنا إلى أنه:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 للإبداع على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل؛
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 للطلاقة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل؛
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 للأصالة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل؛
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 للمرونة على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل؛
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 للحساسية للمشكلات على المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل.-

الخاتمة

لقد أصبح الإبداع وسيلة هامة وأساسية لنمو وتطور المنظمات و بقائها، و ذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة الى تحقيق ميزة تنافسية تمكن المنظمة من الوصول إلى أعلى درجات النمو التطور نظرا للأهمية البالغة التي يحققها الإبداع، فإنه لا بد من توفير الجو المناسب للعمل بالإضافة إلى تخصيص الوسائل اللازمة من أجل تطوير الإبداع و ذلك بإتباع مراحل و استراتيجيات تمكن من الوصول إلى أعلى مستويات الإبداع.

و عليه نشير إلى ضرورة إتقانتا لمنظماتنا لمفهوم المنظمة المتعلمة و تبنيه، وهذا بغرض تمكينها من خلق بيئة مشجعة على التعلم و تبادل المعارف و الخبرات، الروح الجماعية و روح الفريق، كما تركز الرؤية الشاملة و المرونة الكبيرة على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، وهذا ما يساعدها على غرس أسس العملية الإبداعية و السعي نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي.

و تأسيسا على الدراسة النظرية و التطبيقية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج و التي على ضوءها تم إبداء مجموعة من الاقتراحات، و قد كانت على النحو التالي:

نتائج الدراسة

من خلال إعداد الجزء النظري و التطبيقي لهذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات و التي يمكن طرحها كالآتي:

1- يتلخص مفهوم الإبداع بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة و مناخ إداري مناسب، و يهتم بفكرة او عمل جديد يتميز بالطلاقة، الاصاله، المرونة والحساسية للمشكلات، وتمييزها و تطويرها بحسب قدرات الافراد و الجماعات؛

2- يعد موضوع الإبداع الشغل الشاغل للمؤسسات من أجل نجاحها و تميزها، و لذلك تناولنا من خلاله أبعاده، مستوياته، مراحلها، ومعوقاته وأساليب تنميته؛

3- لم يحسم الخلاف حول مفهوم الإبداع و الابتكار، الا اننا نتفق ان مفهوم الإبداع هو الاصل ومنه اشتق ابتكار وبالتالي فان الإبداع هو الجزء المرتبط بفكرة جديدة، بينما الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ، و نستند رأينا بذلك الى مفاهيمه المتعددة ونظرياته؛

4- تتمثل أساليب تنمية الإبداع في أسلوب العصف الذهني، أسلوب دالفي، المجموعة الاسمية؛

- 5- يمكن الاتصال الفعال للعاملين من التعبير عن وجهات نظرهم و ايصالها للإدارة، وكذا يوفر لهم فرص الابداع و المشاركة من خلال اتاحة المجال امامهم لطرح افكار و مقترحات جديدة و مفيدة تسهم في تطوير المنظمة؛
- 6- تتكون المنظمة المتعلمة من المهارات و الادراك و النظم و هذه العناصر لها علاقة وطيدة مع الابداع؛
- 7- توجد عدة نماذج لبناء للمنظمة المتعلمة، ويعتبر النموذج الذي وضعه بيتر سينج SENGÉ الأكثر اتفاقا بين كتاب الإدارة؛
- 8- تنقسم معوقات بناء المنظمة المتعلمة الى معوقات تنظيمية وأخرى فردية؛
- 9- ليس كل تعلم يهم المنظمة المتعلمة، فهذا النوع من المنظمات يركز على التعلم التنظيمي المستمر الذي يهدف الى خلق المعرفة، التشارك فيها، نشرها وتخزينها؛
- 10- إن الابداع في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه، بقدر ما يتطلب أفكار جديدة أو غير مألوفة؛
- 11- ان مؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل لا تطبق كل عناصر الابداع التي تطرقنا اليها في الدراسة النظرية(الطلاقة، الاصاله، المرونة و الحساسية للمشكلات)؛
- 12- ان المؤسسة محل الدراسة ليس لديها مصلحة للإبداع بالمعنى الفعلي بالإضافة الى عدم وجود أفراد متخصصين في مجال العمل او مجال اخر؛
- 13- تعد مؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل منظمة متعلمة بدرجة متوسطة؛
- 14- تحاول المؤسسة محل الدراسة تبني ممارسات المنظمة المتعلمة لكن بدرجة متوسطة، وتعطي اهمية اولى للثقافة التشاركية مع النظر الى باقي المرتبطة بها؛
- 15- لا يوجد تأثير معنوي بين المنظمة المتعلمة والابداع بجميع مكوناته في المؤسسة محل الدراسة؛
- 16- إن الابداع هو مفتاح النجاح و البقاء في المنظمة المتعلمة في ظل الظروف المتغيرة التي تميز بيئة الاعمال من خلال قدرته على تكييف المؤسسة مع التغيرات الجديدة؛
- 17- إن مفهومي الابداع و المنظمة المتعلمة يمكن تحقيقهما بتوفير مجموعة من المتطلبات و يمكن لأي مؤسسة ان توفر هذه المتطلبات اذا أرادت ذلك.

اقتراحات الدراسة

إن النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة قادتنا الى طرح مجموعة من الاقتراحات و التي رأينا أن من أهمها:

- 1- من الأفضل على مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل- أن تقوم بوضع نظام حوافز فعال لتشجيع الافراد على الابداع، بالإضافة الى اجراء دورات تكوينية، وذلك لتجديد معارفهم والرفع من كفاءاتهم؛
- 2- على المؤسسة محل الدراسة العمل على تدريب الافراد على حل المشكلات بطرق ابداعية؛
- 3- إيلاء المؤسسة لإعطاء أهمية للمركزية في السلطة، وهو ما يساهم في ترك المجال للأفراد للتعبير عن ارائهم بما يسهم في خلق افكار ابداعية جديدة؛
- 4- عدم التردد بتطبيق الاساليب الجديدة، وتحمل المخاطرة بالعمل خوفا من الخفاقات لما لها من اهمية بالغة في الابداع؛
- 5- وضع استراتيجيات مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين و الموهوبين و العمل على تدريبهم لتوفير قيادات ادارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الابداعية في تطوير المنظمة لأي استكشاف المبدعين يمثل الخطوة الاولى على طريق الابداع؛
- 6- توعية العاملين بأهمية التعلم و مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال وسائل الاعلام المرئية و اقامة الندوات و المؤتمرات واللقاءات المفتوحة التي تشجع على بناء رؤية واضحة تدعم الاهتمام بالتعليم المستمر للعنصر البشري و ترسم معالم علمية لتبني منهج المنظمة المتعلمة؛
- 7- تشجيع العمل ضمن فرق دائية الادارة من خلال ترسيخ اسس و قواعد العمل الجماعي المشترك؛
- 8- توفير المرونة اللازمة في العمل و تمكين العاملين و السماح للمعلومات بالتدفق بحرية و انسانية، وتوفير نظم اتصالات مفتوحة و المشاركة في عملية اتخاذ القرارات؛
- 9- على المؤسسة اتصالات الجزائر- فرع جيجل- ان تقوم بتكوين نماذج ذهنية، وذلك من اجل الفهم العميق للأسس التي تقوم عليها هذه المنظمة؛
- 10- على المؤسسة محل الدراسة العمل على تجهيز المنظمة بتقنيات حاسوبية و اتصالات متقدمة بشبكات معلوماتية متطورة مثل الأنترنت، الانترنت، الاكسترايثل.

آفاق الدراسة

من خلال الدراسة التي قمنا بها اثناء آدائنا لهذا البحث، صادفتنا اشكاليات جديدة رأينا انها جديرة لكي تفتح أبواب كبيرة وواسعة لدراستها مثل:

- الضغوط النفسية لدى المديرين وأثرها في عملية الإبداع؛
- معوقات البيئة الادارية الابداعية وأثرها في تحقيق الابداع؛
- أثر المنظمة المتعلمة على الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

بالعربية

- 1- القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية 117.
- 2- ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الطبعة الاولى، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 3- أسامة خيربي، إدارة الابداع والابتكار، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان 2012.
- 4- جمال الدين لعويسات، الادارة و عملية إتخاذ القرار، بدون طبعة ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2005 .
- 5- حسام محمد إلهامي، الإبداع في الكتابة الصحفية، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 6- حسين احمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 7- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في الأعمال، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 8- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 9- خليل محمد حسن الشماخ وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
- 10- سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالافكار، الطبعة الاولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 11- سليم بطرس جلدة و آخرون، إدارة الابداع و الابتكار، بدون طبعة، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
- 12- سيد محمد جاد الرب، ادارة الابداع و التميز التنافسي، بدون طبعة، دار الكتب المصرية للنشر و التوزيع، القاهرة، 20013.
- 13- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 14- عاكف لطفي خصاونة، الابداع و الابتكارات في منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- 15- عبد الستار العلي وآخرون قضايا معاصرة في الإدارة-بناء قدرات حاسمة لنجاح المنظمات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 16- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الإبتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2010.

- 17- عمر الطراونة، إستراتيجيات للإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
- 18- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات-منظور كلي-الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- 19- محمد الصيرفي، القيادة الادارية والإبداعية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية، 2007.
- 20- محمد خضر عبد المختار وآخرون، التفكير النمطي و الابداعي، الطبعة الاولى، مركز تطوير للدراسات العليا و البحوث، القاهرة، 2001.
- 21- محمد مفضي الكساسبة و آخرون، قضايا معاصرة في الإدارة-بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال- الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 22- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال-، بدون طبعة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 23- منى محمد إبراهيم البطل، تكنولوجيا الاتصالات المعاصرة(الشخصية و الإدارية و نظم المعلومات)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2001.

ثانيا-البحوث و الدوريات

1-المذكرات

- 24-الأخضر خراز، دور الابداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2011.
- 25-أحمد بن قبالن آل فطيح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2013.
- 26-أريج ميمون الكبيسي، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان و علاقتها بالإبداع الإداري للمديرين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2013.
- 27-أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010.
- 28-أمني محمد أهل، فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 29-أولغا شربتجي، بناء المنظمة المتعلمة كمدخل لحلق السياحة العلاجية في سوريا، أطروحة دكتوراه، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2014.

- 30-باسل خميس محمد، علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز اجراءات السلامة و الصحة المهنية في اقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية ، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد، والعلوم الادارية، جامعة الازهر للدراسات العليا، غزة 2014.
- 31-بلقاسم جوادي التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة ماجستير، كلية الاعمال الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر،الجزائر،2015.
- 32 -توفيق عطية، الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمدير القطاع العام ،مذكرة ماجستير، كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية ،غزة ،2009.
- 33-خالد ديب حسين ابوزيد اثر القوة التنظيمية علي الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية، مذكرة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان 2010.
- 34-سعيدة بلهادي ،تنمية الابداع الاداري في الاداء المتميز بين القادة و المرؤوسين ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام ،جامعة الجزائر،2008.
- 35-صالح محمد علي الكليبي، الابداع الاداري لدي مديري العموم ومديري الادارات في الادارة العامة، أطروحة دكتوراه كلية العلوم المالية و الادارية،اليمن،2011.
- 36-صباح بلقيوم ، اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة علي التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة ،الجزائر،2013.
- 37-صندرة ساجي، الابداع والتجديد في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة منتوري،الجزائر،2011.
- 38-طه حسين نوي، التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 03،الجزائر،2011.
- 39-عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، عمان، 2002.
- 40-علي حسن رضا حاتم، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010.
- 41-عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01،الجزائر، 2013.
- 42-فارس طراد، مناقمت الإبداع و تأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،مذكرة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم التجارية، جامعة محمد بوقارة، الجزائر،2007.

- 43-محمد الباي، دور التعلم التنظيمي في دعم و تعزيز تسيير المشاريع، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015.
- 44-محمد تركي البطاينة، أثر إدارة المعرفة على الأداء و التعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية و المالية، جامعة عمان العليا، عمان، 2007.
- 45-محمد صباح ميسرة، واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الإتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2011.
- 46-مريم غضبان، مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2006.
- 47-مؤيد علي أبو عفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014.
- 48-هيثم علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية و المالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005.
- 49-وفاء بنت عبد العزيز العساف، واقع الإبداع و معوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004.
- ## 2-المجلات
- 50-أثير حسو أسحق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع في المنظمات الصناعية، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 28، العدد 26، غزة، 2012.
- 51-أحمد قهوجي بدر، دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 36، العدد 06، القاهرة، 2014.
- 52-أمينة عبد القادر، علي عيد الله الحاكم، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 16، العدد 01، السودان، 2015.
- 53-أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 29، العدد 02، دمشق، 2013.
- 54-بسام محمد أبو حشيش، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19، العدد 02، العراق، 2011.
- 55-جهد صياح بن هاني، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية، المجلد الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 04، عمان، 2007 .
- 56-حسان حامي، إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة-مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة-مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، الأردن، 2015 .

- 57-خلود الحارثي، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائفة-إستراتيجيات المنظمة المتعلمة-المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد11، العدد01، عمان، 2015.
- 58-رامي محمد عباينة، رامي إبراهيم الشقران، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديرات التربية و التعليم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد14، العدد02، عمان، 2013 .
- 59-سماح صولح، إدارة المعرفة و تسيير الكفاءات-مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات،المجلد40، العدد09، الجزائر،2010.
- 60-سوسن بنت محمد بن زرعة، مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان من وجهة نظر رئيسات الاقسام الأكاديمية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد03، العدد09، عمان، 2014.
- 61-شوقي شارلي، أثر تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في التنمية المحلية المستدامة في الجزائر، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد07، الجزائر،2010.
- 62-صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، التعلم المنظمي و أثره في نجاح المنظمات، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد13، العدد45، العراق، 2007.
- 63-صلاح عبد القادر احمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد31، العراق، 2012.
- 64-عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة العلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد29، العدد03، دمشق،2013.
- 65-كامل الحواجرة، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد06، العدد01، عمان،2010.
- 66-محمود أحمد أبو سمرة وآخرون، منهجية البحث العلمي، مجلة العلوم الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد16، العدد02، القدس، 2008.
- 66-محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة و الإقتصاد، المجلد34، العدد20، عمان، 2011.
- 67-نجوى بدر خضر، أثر برنامج قائم على بعض الأنشطة العلمية في تنمية مهارات التفكير لدى طفل الروضة، مجلة العلوم التربوية، المجلد27، العدد03، دمشق،2011.
- 68- نسيمة فريال بلعلي، المنظمات المتعلمة-توظيف الذكاء و المعارف- مجلة الدراسات الإقتصادية، العدد01، الجزائر،2014.
- 69-نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي، مجلة العلوم المصرفية و التطبيقية، المجلد23، العدد03، عمان ، 2010.

- 70- نوال بوعلاق، يحي سعيدي، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، العدد11، الجزائر،2014.
- 71-يوسف خنيش، عبد القادر بن برطال، أهمية التغيير الثقافي في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، المجلد01، العدد06، الجزائر،2013.

3-الملتقيات

- 72-عبد الناصر حسين رياض زايد، خالد أحمد بويثبيت و آخرون، المنظمة المتعلمة و تطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو " آداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1-3 نوفمبر 2009.
- 73-فاطمة مانع، الإبداع و الابتكار-قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية-الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدخل"، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، يومي8-9 أبريل2014.
- 74-فؤاد علي العاجز، فايز كمال شلدان، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدي معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة، المؤتمر العلمي العربي السادس حول "رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل"، الجامعة الإسلامية،كلية التربية، يومي 26-28جويلية2009.
- 75-فؤاد نجيب الشيخ، ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن-ضرورة أم ترف-، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة حول" المدير التنفيذي في الإبداع و التميز" كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، المملكة الهاشمية، يومي27-29 نوفمبر2004.
- 76-كامل الحواجرة، مدى إستعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، المؤتمر السابع حول" مدى إستعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي" كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الأردن، يومي 10-11ماي 2014.
- 77-كلثوم بن ثامر و آخرون، الإستثمار في رأس المال البشري و أثره على إدارة المنظمة المتعلمة، الملتقى الدولي حول" رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر، يومي 13-14ديسمبر2011.
- 78-محمد بن عبد الرحيم بن سعيد آل ناقرو، الإبداع-مفهومه و وسائل تنميته-الملتقى الدولي حول-بناء معايير التدريب- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الجمعية العلمية السعودية للتدريب و تطوير الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، يومي14 ديسمبر2012.

ثالثا-المواقع الإلكترونية

79- أزهار عزيز العبيدي، إستعمال رأس المال العلائقي لتعزيز التعلم التنظيمي، الغري للعلوم الادارية، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، تم تصفح الموقع، <http://www.docdest.com> اليوم 20/12/2016 الساعة 18:30 .

80-عالية عصام عباس، حلقات الجودة، الكلية التقنية الإدارية، العراق، تم تصفح الموقع، <http://alirtikaa.mungellery.com./t3.lopic=3.sittx> يوم 14/02/2017 على الساعة 17:00.

رابعا-المقابلات

81- مقابلة مع السيدة ، رئيس قسم ، مؤسسة إتصالات الجزائر-فرع جيجل-يوم 13/03/2017 على الساعة 10:00.

المراجع الأجنبية

أولاً: الكتب

82-habib salhaf ,dictionar of humain ressource management library liban,beirut,2013.

83-maaretta taroo, global intellectual capital broking ,copy right,vtt filland,2007.

ثانياً: البحوث و الدوريات

84-germain sanz et tharry weil,organization learning and performance requirement for the degree doctor,faculty of the craduate school,university of southern california, california,1996.

85-sara bocanneau, assesment of organization learning withen laens, journal of applied quantitation methods,vol02,n 04, bucharest,romania,2007.

ثالثاً:المواقع الإلكترونية

86-michell meyer, ngain katherine davis, peter learning organization,www.docstoc.com.j,20/02/2017,h 15 :00.

87-michael j marquardt, building the learning organization :A
systemens approach quantum improvement, mcgraw-
hill,<http://www.ijibssment.com>,j 15/02/2017,h13 :30.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل - محمد الصديق بن يحيى -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحية طيبة

يشرفنا التقدّم لسيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة المصممة للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، و ذلك لإستقاء متطلبات نيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، وهي تهدف لإستقصاء آراء و إتجاهات بعض العاملين في مؤسسة -إتصالات الجزائر- جيجل - حول:

أثر الإبداع على المنظمة المتعلمة

و لإيماننا العميق بأنكم الأكثر معرفة بالوضع القائم في المؤسسة و أنكم خير مصدر للوصول الى المعلومة المطلوبة كونكم أهل خبرة، توجهنا إليكم لملء هذه الاستمارة و كلنا أمل ان نجد التعاون من قبلكم، يرجى قراءة الفقرات و إختبار الإجابات التي تعبر عن رأيكم علما أن البيانات التي ستسقى منكم سيتم التعامل معها بسرية تامة، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

بيانات عامة لملء الاستمارة

1- لا تكتب الإسم و اللقب.

2- حدد بصراحة رأيك في الإجابة على الأسئلة المقترحة بوضع اشارة (X) داخل المربع الذي يمثل رأيك.

3- تأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.

تحت اشراف الأستاذ:

اسم الطالبتين:

-محمد صالح

- شريفة لعوير.

-إلهام عبدي.

السنة الجامعية 2016-2017

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية.

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 45 سنة 45 سنة فأكثر

التحصيل العلمي: التعليم الابتدائي التعليم المتوسط التعليم الثانوي

التعليم الجامعي دراسات عليا

مدة العمل في المنظمة : أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

المحور الثاني: أبعاد الإبداع

الإبداع: هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، و هو عملية يستخدمها الفرد بما هو متوفر لديه من قدرات و بما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها.

الرقم	أبعاد الإبداع			
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
	<p>البعد الأول: الطلاقة</p> <p>الطلاقة: وهي إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.</p>			
01				أحرص على التعبير عن آرائي و لو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل.
02				لدي القدرة على طرح الأفكار و الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
03				لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية معينة.
04				يتوفر لدى مديري المنظمة مهارات النقاش المتعلقة بالعمل.
05				أقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتي.

البعد الثاني: الأصالة					
الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.					
				06	أبحث دائما عن الأفكار الجديدة غير التقليدية و غير المألوفة لحل المشكلات.
				07	أحرص على طرح أفكار مستقلة و عدم التبعية و التقليد لأساليب مطروحة مسبقا من الآخرين
				08	أحرص دائما على ان تكون الأفكار المطروحة ذات مغزى و دلالة لحل المشكلات.
				09	أعمل على توسيع إهتماماتي و اتقبل الغموض و اعمل بجدية على ازالته و تحليله.
				10	لا أتسرع في قبول او رفض الفكرة.
البعد الثالث: المرونة					
المرونة: وهي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.					
				11	انظر الى المشكلة من عدة زوايا لانتاج اكبر عدد من الأفكار المختلفة و المتميزة.
				12	أقوم بتجريب أفكارا غير مألوفة-مبتكرة-لحل المشكلات و تحسين اساليب العمل دون الخوف التعرض للسخرية.
				13	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للإستفادة منه.
				14	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.
				15	أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق.
البعد الرابع: الحساسية للمشكلات					
الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على إكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة .					
				16	أمتلك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.
				17	أحرص على معرفة نواحي الضعف و القصور فيما أقوم به من عمل.
				18	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.

					19	اشعر بالإثارة عند تعاملي مع مشكلات العمل.
					20	أحس بما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية قد تؤثر على الأهداف التنظيمية و الأداء في العمل.

المحور الثالث: المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها و تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة في تشخيص مشكلاتها و مناقشتها و البحث عن حلول لها و تجريب ما لديهم من قدرات و مهارات لإحداث و التحسين في معارفهم و خلق قوة عمل أكثر معرفة.

الرقم	المنظمة المتعلمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	تعمل المنظمة على تطوير نظم أعمالها الإدارية بشكل مستمر.					
22	تسعى المنظمة للتعلم و الإستفادة من تجارب المنظمات الأخرى في حالة مواجهتها لنفس المشكلات.					
23	تمنح الإدارة العاملين الوقت الكافي للتعلم.					
24	تقوم المنظمة بتوعية أفرادها بأهمية إكتساب معارف، مهارات و خبرات جديدة .					
25	تراقب المنظمة الأخطاء بكل موضوعية بهدف التعلم و الإستفادة منها.					
26	تركز رؤية المنظمة على تبادل المعرفة بين أعضائها.					
27	تعمل المنظمة على إقناع الأفراد بأن أدائهم سينعكس على أداء المنظمة.					
28	تتوافق رؤية المنظمة مع أهداف الأفراد.					
29	تقوم المنظمة بتشجيع أفرادها على التفكير التشاركي.					
30	تقدم الإدارة الدعم الكافي للفرد عند قيامه بعمله.					
31	تحدد إدارة المنظمة باستمرار مسؤوليات و أدوار الموظفين					

					خلال عمليات التغيير في سياساتها.
					32 يهتم الرئيس بتحفيز الأفراد و تشجيعهم على الإبداع.
					33 يشجع الرئيس العاملين على إبداء وجهة نظرهم و إقتراحاتهم.
					34 التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة كافية لتسهيل إنتقال و إكتساب المعارف بين العاملين.
					35 العامل في هذه المنظمة يمتلك إمكانية الوصول إلى المعلومات باستخدام الشبكة المحلية و الأنترنت
					36 لا يستغرق العمال وقتا طويلا في الاتصال مع بعضهم نظرا لتوفر وسائل الاتصال الازمة.
					37 المنظمة تقيس و تتابع بشكل دوري قيمة رأسمالها المعرفي.
					38 للمنظمة مواقع إلكترونية يمكن الرجوع إليها من طرف العاملين لمعرفة قواعد و إجراءات العمل في المنظمة.
					39 المنظمة تقوم بجهد كبير للحصول على أفضل المعلومات من مصادر متعددة(داخلية، خارجية...)
					40 تستعمل المنظمة الوسائل التنظيمية الحديثة في تخزين المعلومات (الطرق الحديثة للتصنيف و الأرشفة...)

شاكرين لكم حسن تعاونكم

قائمة المحكمين لقد تم تحكيم الاستبيان من طرف عدة أساتذة يتقدمهم الاستاد المشرف محمد صالح

الاستاد لعمارة الشريف	استاد محاضر ب- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
الاستاد نجيمي عيسي	استاد محاضر ا- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
الاستاد حمودة نسيم	استاد مساعد ا- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
الاستاد كعواش جمال الدين	استاد مساعد ا- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
الأستاذة عليوط سهام	استادة مساعدة ا- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

```

RELIABILITY
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19
Q20
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes	
Output Created	22-APR-2017 11:02:46
Comments	
	C:\Users\acer\Desktop\ جدید\جدید بیانات.sav
	Data
	Active Dataset
	Filter
Input	Weight
	Split File
	N of Rows in Working Data
	File
	Matrix Input
	Definition of Missing
Missing Value Handling	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Cases Used
	56
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time
	Elapsed Time
	00:00:00,00
	00:00:00,00

[\$DataSet] C:\Users\acer\Desktop\جدید\جدید بیانات.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	56	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	56	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,820	20

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36  
Q37 Q38 Q39 Q40  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created	22-APR-2017 11:03:35
Comments	
Input	Data C:\Users\acer\Desktop\ جدید/جدید بیانات.sav
	Active Dataset \$DataSet
	Filter <none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	56
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[\$DataSet] C:\Users\acer\Desktop\بيانات جديد\جديد.sav

Scale: ALL VARIABLES

		N	%
	Valid	55	98,2
Cases	Excluded ^a	1	1,8
	Total	56	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	20

```

FREQUENCIES VARIABLES=_75_ ; ;85_م;93_ل;75_ ;87_ن;80_ل
77_م;92_لمن;75_مل_في;93_ل;75_ ;77_ ;83_م_لمي;93_ل;75_يل;89_ ;81_ ;78_ل;75_ ;
Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16
Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35
Q36 Q37 Q38 Q39 Q40
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

Notes	
Output Created	22-APR-2017 10:12:55
Comments	
Data	C:\Users\acer\Desktop\sara jjzel\شريفة.sav
Active Dataset	\$DataSet
Filter	<none>
Weight	<none>
Split File	<none>
N of Rows in Working Data	56
File	
Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Statistics are based on all cases with valid data.
Cases Used	FREQUENCIES VARIABLES= الجنس_العمر التحصيل_العلمي مدة_العمل_في_المنظمة Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35 Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Syntax	
Processor Time	00:00:00,02
Resources	Elapsed Time 00:00:00,03

[DataSet] C:\Users\acer\Desktop\sara jjzel\شريفة.sav

Statistics

		الجنس	العمر	التحصيل_العلمي	مدة_العمل_في_المنظمة	Q1	Q2
N	Valid	56	56	56	56	56	56
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1,3929	1,8571	3,8036	2,5893	4,0536	4,1250
Std. Deviation		,49281	,44430	,58526	,49642	,96143	,63425

Statistics

		Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
N	Valid	56	56	56	56	56	56	56
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,9643	3,3929	3,8750	3,9107	3,8214	4,1786	4,0893
Std. Deviation		,80824	1,09010	1,02802	,85868	,69038	,63553	,69483

Statistics

		Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
N	Valid	56	56	56	56	56	56	56
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,0000	4,1429	3,7143	4,1786	4,0179	3,9643	3,5714
Std. Deviation		,76277	,64466	,82494	,74118	,98148	,87312	,93141

Statistics

		Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
N	Valid	56	56	56	56	56	56	56
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,0000	3,9464	3,5536	3,6607	3,6964	3,7857	3,3571
Std. Deviation		,80904	,72412	,87219	,87960	1,06035	,96699	1,21249

Statistics

		Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
N	Valid	56	56	56	56	56	56	56
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,4464	3,4107	3,4107	3,5714	3,1071	3,2679	3,0893
Std. Deviation		1,17426	1,23254	1,17205	1,15770	,96632	1,08697	1,19509

Statistics

		Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37
N	Valid	56	56	56	56	56	56	56
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,6250	3,2679	3,3571	3,6250	3,6607	3,8036	3,5893
Std. Deviation		1,05421	1,05298	1,06904	1,08816	1,13260	1,16650	,98676

Statistics

		Q38	Q39	Q40
N	Valid	56	56	56
	Missing	0	0	0
Mean		4,0714	3,6786	3,8214
Std. Deviation		1,07631	,99283	1,04633

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	34	60,7	60,7	60,7
Valid انثى	22	39,3	39,3	100,0
Total	56	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 30 سنة	10	17,9	17,9	17,9
Valid من 30 الي اقل من 45 سنة	44	78,6	78,6	96,4
Valid سنة فاكثر 45	2	3,6	3,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

التحصيل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid التعليم المتوسط	1	1,8	1,8	1,8
Valid التعليم الثانوي	13	23,2	23,2	25,0
Valid التعليم الجامعي	38	67,9	67,9	92,9
Valid دراسات عليا	4	7,1	7,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

مدة العمل في المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 05 الي اقل من 10 سنوات	23	41,1	41,1	41,1
Valid سنوات فاكثر 10	33	58,9	58,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1,8	1,8	1,8
غير موافق	4	7,1	7,1	8,9
Valid محايد	6	10,7	10,7	19,6
موافق	25	44,6	44,6	64,3
موافق بشدة	20	35,7	35,7	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	1,8	1,8	1,8
Valid محايد	5	8,9	8,9	10,7
موافق	36	64,3	64,3	75,0
موافق بشدة	14	25,0	25,0	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	7,1	7,1	7,1
Valid محايد	7	12,5	12,5	19,6
موافق	32	57,1	57,1	76,8
موافق بشدة	13	23,2	23,2	100,0

Total	56	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	5,4	5,4	5,4
غير موافق	9	16,1	16,1	21,4
محايد	15	26,8	26,8	48,2
موافق	21	37,5	37,5	85,7
موافق بشدة	8	14,3	14,3	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	5,4	5,4	5,4
غير موافق	2	3,6	3,6	8,9
محايد	9	16,1	16,1	25,0
موافق	27	48,2	48,2	73,2
موافق بشدة	15	26,8	26,8	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1,8	1,8	1,8
غير موافق	4	7,1	7,1	8,9
محايد	5	8,9	8,9	17,9
موافق	35	62,5	62,5	80,4
موافق بشدة	11	19,6	19,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	3,6	3,6	3,6
محايد	13	23,2	23,2	26,8
Valid موافق	34	60,7	60,7	87,5
موافق بشدة	7	12,5	12,5	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	1,8	1,8	1,8
محايد	4	7,1	7,1	8,9
Valid موافق	35	62,5	62,5	71,4
موافق بشدة	16	28,6	28,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	1,8	1,8	1,8
محايد	8	14,3	14,3	16,1
Valid موافق	32	57,1	57,1	73,2
موافق بشدة	15	26,8	26,8	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1,8	1,8	1,8
غير موافق	1	1,8	1,8	3,6
Valid محايد	7	12,5	12,5	16,1
موافق	35	62,5	62,5	78,6
موافق بشدة	12	21,4	21,4	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	1,8	1,8	1,8
محايد	5	8,9	8,9	10,7
Valid موافق	35	62,5	62,5	73,2
موافق بشدة	15	26,8	26,8	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	7,1	7,1	7,1
محايد	17	30,4	30,4	37,5
Valid موافق	26	46,4	46,4	83,9
موافق بشدة	9	16,1	16,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1,8	1,8	1,8
محايد	5	8,9	8,9	10,7
Valid موافق	32	57,1	57,1	67,9
موافق بشدة	18	32,1	32,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3,6	3,6	3,6
Valid غير موافق	3	5,4	5,4	8,9
محايد	5	8,9	8,9	17,9

موافق	28	50,0	50,0	67,9
موافق بشدة	18	32,1	32,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1,8	1,8	1,8
غير موافق	1	1,8	1,8	3,6
Valid محايد	13	23,2	23,2	26,8
موافق	25	44,6	44,6	71,4
موافق بشدة	16	28,6	28,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1,8	1,8	1,8
غير موافق	6	10,7	10,7	12,5
Valid محايد	17	30,4	30,4	42,9
موافق	24	42,9	42,9	85,7
موافق بشدة	8	14,3	14,3	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1,8	1,8	1,8
غير موافق	2	3,6	3,6	5,4
Valid محايد	6	10,7	10,7	16,1
موافق	34	60,7	60,7	76,8
موافق بشدة	13	23,2	23,2	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	5,4	5,4	5,4
محايد	7	12,5	12,5	17,9
Valid موافق	36	64,3	64,3	82,1
موافق بشدة	10	17,9	17,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	8	14,3	14,3	14,3
محايد	15	26,8	26,8	41,1
Valid موافق	27	48,2	48,2	89,3
موافق بشدة	6	10,7	10,7	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	10,7	10,7	10,7
محايد	16	28,6	28,6	39,3
Valid موافق	25	44,6	44,6	83,9
موافق بشدة	9	16,1	16,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3,6	3,6	3,6
غير موافق	6	10,7	10,7	14,3
Valid محايد	12	21,4	21,4	35,7
موافق	23	41,1	41,1	76,8
موافق بشدة	13	23,2	23,2	100,0

Total	56	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Q22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1,8	1,8	1,8
غير موافق	5	8,9	8,9	10,7
محايد	12	21,4	21,4	32,1
موافق	25	44,6	44,6	76,8
موافق بشدة	13	23,2	23,2	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	10,7	10,7	10,7
غير موافق	7	12,5	12,5	23,2
محايد	13	23,2	23,2	46,4
موافق	21	37,5	37,5	83,9
موافق بشدة	9	16,1	16,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	8,9	8,9	8,9
غير موافق	7	12,5	12,5	21,4
محايد	11	19,6	19,6	41,1
موافق	24	42,9	42,9	83,9
موافق بشدة	9	16,1	16,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	12,5	12,5	12,5
غير موافق	5	8,9	8,9	21,4
Valid محايد	11	19,6	19,6	41,1
موافق	24	42,9	42,9	83,9
موافق بشدة	9	16,1	16,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	8,9	8,9	8,9
غير موافق	6	10,7	10,7	19,6
Valid محايد	16	28,6	28,6	48,2
موافق	19	33,9	33,9	82,1
موافق بشدة	10	17,9	17,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	7,1	7,1	7,1
غير موافق	5	8,9	8,9	16,1
Valid محايد	15	26,8	26,8	42,9
موافق	19	33,9	33,9	76,8
موافق بشدة	13	23,2	23,2	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	8,9	8,9	8,9
Valid غير موافق	7	12,5	12,5	21,4
محايد	22	39,3	39,3	60,7

موافق	21	37,5	37,5	98,2
موافق بشدة	1	1,8	1,8	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	8,9	8,9	8,9
غير موافق	8	14,3	14,3	23,2
محايد	14	25,0	25,0	48,2
موافق	25	44,6	44,6	92,9
موافق بشدة	4	7,1	7,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	7	12,5	12,5	12,5
غير موافق	10	17,9	17,9	30,4
محايد	16	28,6	28,6	58,9
موافق	17	30,4	30,4	89,3
موافق بشدة	6	10,7	10,7	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	7,1	7,1	7,1
غير موافق	4	7,1	7,1	14,3
محايد	9	16,1	16,1	30,4
موافق	31	55,4	55,4	85,7
موافق بشدة	8	14,3	14,3	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	5,4	5,4	5,4
غير موافق	10	17,9	17,9	23,2
محايد	18	32,1	32,1	55,4
موافق	19	33,9	33,9	89,3
موافق بشدة	6	10,7	10,7	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3,6	3,6	3,6
غير موافق	10	17,9	17,9	21,4
محايد	19	33,9	33,9	55,4
موافق	16	28,6	28,6	83,9
موافق بشدة	9	16,1	16,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	5,4	5,4	5,4
غير موافق	5	8,9	8,9	14,3
محايد	14	25,0	25,0	39,3
موافق	22	39,3	39,3	78,6
موافق بشدة	12	21,4	21,4	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	5,4	5,4	5,4
غير موافق	7	12,5	12,5	17,9

محايد	9	16,1	16,1	33,9
موافق	24	42,9	42,9	76,8
موافق بشدة	13	23,2	23,2	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	5,4	5,4	5,4
غير موافق	6	10,7	10,7	16,1
محايد	8	14,3	14,3	30,4
موافق	21	37,5	37,5	67,9
موافق بشدة	18	32,1	32,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3,6	3,6	3,6
غير موافق	3	5,4	5,4	8,9
محايد	22	39,3	39,3	48,2
موافق	18	32,1	32,1	80,4
موافق بشدة	11	19,6	19,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	5,4	5,4	5,4
غير موافق	2	3,6	3,6	8,9
محايد	6	10,7	10,7	19,6
موافق	22	39,3	39,3	58,9
موافق بشدة	23	41,1	41,1	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q39

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3,6	3,6	3,6
غير موافق	2	3,6	3,6	7,1
Valid محايد	21	37,5	37,5	44,6
موافق	18	32,1	32,1	76,8
موافق بشدة	13	23,2	23,2	100,0
Total	56	100,0	100,0	

Q40

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	3,6	3,6	3,6
غير موافق	5	8,9	8,9	12,5
Valid محايد	9	16,1	16,1	28,6
موافق	25	44,6	44,6	73,2
موافق بشدة	15	26,8	26,8	100,0
Total	56	100,0	100,0	

GET

FILE='C:\Users\acer\Desktop\80_83; ;83_ي;83_80_\;83_ي
78_75_ن;75_ي;76_;.sav'.

Warning # 67. Command name: GET FILE

The document is already in use by another user or process. If you make changes to the document they may overwrite changes made by others or your changes may be overwritten by others.

File opened C:\Users\acer\Desktop\80_83; ;83_ي;83_80_\;83_ي
78_75_ن;75_ي;76_;.sav

DATASET NAME \$DataSet WINDOW=FRONT.

Dataset Name

Notes

Output Created	07-MAY-2017 10:55:17	
Comments		
	Data	C:\Users\acer\Desktop\ جديد\جديد بيانات.sav
Input	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Syntax	DATASET NAME \$DataSet WINDOW=FRONT.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Warnings

The active dataset will replace the existing dataset named
\$DataSet.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT 75_77_لم;93_78_لم;75_77_م;92_لمن;

/METHOD=ENTER 75_77_ق;75_ل;91_ل;.

Regression

Notes

Output Created		07-MAY-2017 10:55:37
Comments		
Input	Data	C:\Users\acer\Desktop\ جديد.جديد بيانات.sav
	Active Dataset	\$DataSet
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	56
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المنظمة_المتعلمة /METHOD=ENTER الطلاقة.
	Processor Time	00:00:00,03
Resources	Elapsed Time	00:00:00,05
	Memory Required	2♦16 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[\$DataSet]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الطلاقة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,009 ^a	,000	-,018	,71072

a. Predictors: (Constant), الطلاقة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,002	1	,002	,004	,950 ^b
	Residual	27,276	54	,505		
	Total	27,278	55			

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

b. Predictors: (Constant), الطلاقة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,579	,749		4,780	,000
	الطلاقة	-,012	,191	-,009	-,064	,950

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT _75;77_لم;93_78_لم;75_77_م;92_لمن;

/METHOD=ENTER _75;77_ل;75_89_75_ل;.

Regression

Notes

Output Created		07-MAY-2017 10:55:55
Comments		
Input	Data	C:\Users\acer\Desktop\ جديد اجديد بيانات.sav
	Active Dataset	\$DataSet
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	56
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المنظمة_ المتعلمة /METHOD=ENTER الاصاله.
	Processor Time	00:00:00,11
	Elapsed Time	00:00:00,17
	Resources	
	Memory Required	2♦16 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[\$DataSet]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاصالة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,124 ^a	,015	-,003	,70529

a. Predictors: (Constant), الاصالة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,417	1	,417	,838	,364 ^b
1 Residual	26,862	54	,497		
Total	27,278	55			

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

b. Predictors: (Constant), الاصالة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,789	,817		3,413	,001
	الاصالة	,186	,203	,124	,915	,364

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
```

```

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT _75;77_لم;93_;78_لم;75__;77_م;92_لمن;
/METHOD=ENTER _75;77_ون;85_لم;.

```

Regression

Notes

Output Created	07-MAY-2017 10:56:16	
Comments		
Input	Data	C:\Users\acer\Desktop\ جديد\جديد بيانات.sav
	Active Dataset	\$DataSet
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	56
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المنظمة المتعلمة /METHOD=ENTER المرونة.	
	Processor Time	00:00:00,12
Resources	Elapsed Time	00:00:00,17
	Memory Required	2 16 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[\$DataSet]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المرونة ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,211 ^a	,044	,027	,69476

- a. Predictors: (Constant), المرونة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,213	1	1,213	2,513	,119 ^b
	Residual	26,065	54	,483		
	Total	27,278	55			

- a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة
b. Predictors: (Constant), المرونة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,449	,689		3,555	,001
	المرونة	,270	,171	,211	1,585	,119

- a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة


```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT _75;77_لم;93_;78_لم;75__;77_م;92_لمن;
/METHOD=ENTER _75;78_;75_كل;88_لم;77_ي;87_;75_;87_;81_ل;.

```

Regression

Notes

Output Created	07-MAY-2017 10:56:42
Comments	
Input	<p>Data C:\Users\acer\Desktop\ جديد\جديد بيانات.sav</p> <p>Active Dataset \$DataSet</p> <p>Filter <none></p> <p>Weight <none></p> <p>Split File <none></p> <p>N of Rows in Working Data 56</p> <p>File</p>
Missing Value Handling	<p>Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.</p> <p>Cases Used Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.</p>
Syntax	<p>REGRESSION</p> <p>/MISSING LISTWISE</p> <p>/STATISTICS COEFF</p> <p>OUTS R ANOVA</p> <p>/CRITERIA=PIN(.05)</p> <p>POUT(.10)</p> <p>/NOORIGIN</p> <p>/DEPENDENT</p> <p>المنظمة_المتعلمة</p> <p>/METHOD=ENTER</p> <p>الحسابية_للمشكلات</p>
Resources	Processor Time 00:00:00,13

Elapsed Time	00:00:00,14
Memory Required	2♦16 bytes
Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[\$DataSet]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحسابية للمشكلات ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: المنظمة المتعلمة
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,066 ^a	,004	-,014	,70917

- a. Predictors: (Constant), الحسابية للمشكلات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,121	1	,121	,240	,626 ^b
	Residual	27,158	54	,503		
	Total	27,278	55			

- a. Dependent Variable: المنظمة المتعلمة
b. Predictors: (Constant), الحسابية للمشكلات

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,202	,680		4,707	,000
الحساسية للمشكلات	,088	,180	,066	,490	,626

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT _75;77_لم;93_78_لم;75_77_م;92_لمن;
/METHOD=ENTER _75;93_75_83_76_75_ل;.

```

Regression

Notes

Output Created	07-MAY-2017 10:57:00
Comments	
Input	Data C:\Users\acer\Desktop\ جديد\جديد بيانات.sav Active Dataset \$DataSet Filter <none> Weight <none> Split File <none> N of Rows in Working Data 56 File Definition of Missing User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Cases Used	

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المنظمة_المتعلمة /METHOD=ENTER الابداع.
Resources	Processor Time	00:00:00,11
	Elapsed Time	00:00:00,20
	Memory Required	2♦16 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

[\$DataSet]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الابداع ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المنظمة_المتعلمة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,132 ^a	,018	-,001	,70448

a. Predictors: (Constant), الابداع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,478	1	,478	,963	,331 ^b

Residual	26,800	54	,496		
Total	27,278	55			

a. Dependent Variable: المنظمة_ المتعلمة

b. Predictors: (Constant), الابداع

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,612	,942		2,774	,008
	الابداع	,235	,240		,132	,982

a. Dependent Variable: المنظمة_ المتعلمة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الي الكشف عن اثر الابداع علي المنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع جيجل ولتحقيق اهداف الدراسة انتهجنا المنهج الوصفي و التحليلي معتمدين استبيان وشمل مجتمع الدراسة معظم عمال شركة اتصالات الجزائر والبالغ عددهم(259) واختير منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد مفرداتها (72)وزعت عليهم اداة الدراسة وقد تمكنا من استرجاع (56) كانت صالحة للدراسة وقد تم الاستعانة بالأساليب الاحصائية المتمثلة في التكرار النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ومعاملات الارتباط الف كرونباخ والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقد جاءت نتائج الدراسة تفيد بعدم وجود اثر ذو دلالة احصائية بين الابداع و المنظمة المتعلمة

الكلمات المفتاحية: الابداع، المنظمة المتعلمة.

Résumé

Cette étude a pour but de révéler l'impact de la créativité sur l'organisation apprenante au sein de la société Algérie Telecom – branche de Jijel. Pour atteindre les objectifs de l'étude, les deux approches ; descriptive et analytique ont été adoptées sur la base du questionnaire. La société d'étude comprenait la plupart des employés (256) de la société Algérie Telecom, (72) d'entre eux ont été choisis comme échantillon aléatoire, après leur avoir distribué l'outil d'étude nous avons pu en récupérer (56) qui étaient apte à l'étude. Les méthodes statistiques de répétition des pourcentages ont été utilisées pour décrire : les caractéristiques de l'échantillon en question, les coefficients de corrélation Alpha de Cronbach, les moyennes arithmétiques et les écarts types. Les conclusions de l'étude ont montré qu'il n'y avait pas d'impact statistiquement bénéfique entre la créativité et l'organisation apprenante.

Mots clés : créativité, organisation apprenante.