



Ministry Higher Education and Scientific Research
University Ziane Achour of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences
Department of management sciences

PhD Thesis Third Phase
Division: Management Sciences
Specialty: Organizations Management

Title:

**Contribution of the dimensions of the learning organization to the
development of creative behavior in human resources in business
organizations - field study -**

Prepared by:
Ouarda Guermiti

Discussed and publicly approved on 03-06-2020 By the committee composed of:

Elamine Lebbaz	Lecturer Class - A-	University of Djelfa	President
Lakhder ben Ahmed	Lecturer Class - A-	University of Djelfa	Supervisor Rapporteur
Mohammed Said Djoual	Lecturer Class - A-	University of Djelfa	Assistant Supervisor
Fatna Belagraa	Lecturer Class - A-	University of Djelfa	Examiner
Saad Mrezegue	Lecturer Class - A-	University of Djelfa	Examiner
Abdelkader Guerch	Professor	University of Laghouat	Examiner
Ammar Ben Aichi	Professor	University of Biskra	Examiner

Academic Year :2019/2020



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيدان عاشور الجلفنة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة المنظمات

العنوان

مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد
البشرية بمنظمات الأعمال – دراسة ميدانية –

من إعداد:

وردة قريميطي

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2020/06/03 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفنة	أستاذ محاضر - أ.	د. الأمين لباز
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفنة	أستاذ محاضر - أ.	د. لخضر بن أحمد
مشرفا مساعدا	جامعة الجلفنة	أستاذ محاضر - أ.	د. محمد السعيد جوال
ممتحنا	جامعة الجلفنة	أستاذ محاضر - أ.	د. فاطنة بلقرع
ممتحنا	جامعة الجلفنة	أستاذ محاضر - أ.	د. سعد مرزق
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ	أ.د. عبد القادر قرش
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د. عمار بن عيشي

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا)

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانة الذي ألهمني الطموح والصبر، بأن من عليا بإتمام هذه الأطر وحة، بفضلها ونعمه علينا، والصلاة والسلام على نبينا ومعلمنا الأول وقد وتنا رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام، وبعد؛؛؛

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لأستاذ المشرف الدكتور بن أحمد لخص لفضلها بالإشراف على هذه الأطر وحة، وقد وجدت منه كل نصح وتوجيه، وتعامل وتواضع أسأل الله أن تجزيه خير الجزاء.

كما أتوجه بعميق الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف المساعد الدكتور محمد السعيد جوال الذي لم يدخل عليا بنوجهاته ونصائحه القيمة والذي كان دائماً الناصح والمرشد والموجه لي طيلة مسيرتي الجامعية أسأل الله أن تجزيه خير الجزاء.

كما وأتقدم بخزير الشكر وعظيم الامتان لكل أعضاء لجنة النكوين في الدكتوراه المكونة من الأساتذة: أ. د. ضيف أحمد، أ. د. طعيبة أحمد، أ. د. علة مراد، د. كسنة محمد، جزاهم الله خيراً.

كما أشكر الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة لفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل المناويع والقيام بتصويبه وإظهاره بشكل علمي أفضل.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر لكل المشاركين في الاستبيان من إطارات بمؤسسة كوندور الكتر ونيكس وعلى حسن استقبالهم وتعاونهم معنا.

كما أتقدم بخزير الشكر والامتان ولكل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد.

الإهداء

إلى.....

من تحملت العناء لأجلي، والسهر لراحتي والتعب لتربيتي والفرح لنجاحي

أمي الحبيبة

الذي بين يديه كبرت وفيه دفئ قلبه احتमित

أبي الغالي

أطال الله في عمر كما.

شموع حياتي ومصدر إلهامي والدعم الدائم لي

أخي وأخواتي.

شريك حياتي

كل من علمني حرفاً أساتذتي احتراماً وتقديراً لجهودهم.

كل النفوس التي وقفت إلى جانبي عبر مشوار بحثي المتواضع.

.... أهدي لكم ثمرة جهدي هذا المتواضع

وردة

مستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، وتم اختيار مؤسسة كوندور الكترونيكس للدراسة الميدانية، وقد تم إبراز أهم مبررات تبني التحول من مفهوم المنظمة التقليدي إلى مفهوم المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى أهم عناصر السلوك الإبداعي وأساليب تنميته. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (130) موظفاً من مجتمع الدراسة والذي قدر ب(383) موظف، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم الخروج بنتائج أهمها :

- أن مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كان متوسطاً بمؤسسة كوندور الكترونيكس؛
 - أن مستوى السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية كان مرتفعاً بمؤسسة كوندور الكترونيكس؛
 - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول (محور المنظمة المتعلمة، السلوك الإبداعي) تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة)؛
- وبناءً على تلك النتائج فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- ضرورة العمل على ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة وذلك من خلال البدء بتشخيص الأساليب الإدارية المطبقة حالياً في مؤسسة كوندور الكترونيكس لتحديد الأساليب السلبية منها والتي تعيق تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، ودعم الأساليب الإيجابية ومحاولة تطويرها.
 - من الضروري على مؤسسة كوندور الكترونيكس أن تسعى جاهدة باستمرار إلى تنمية السلوك الإبداعي وتشجيع الأفكار والممارسات الجديدة، ومحاولة الاهتمام بالفرد المبدع من خلال الدعم والمساندة والتشجيع أكثر وتخفيف قدراته الإبداعية.

الكلمات المفتاحية : التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، الإبداع، السلوك الإبداعي، مؤسسة كوندور إلكترونيكس .

Abstract :

This study aimed to test the impact of the dimensions of the learning organization on the development of creative behavior of human resources in business organizations, and was selected Condor Electronics Foundation for the study of the field, and high lighted the most important justifications for the adoption of the transition from the traditional concept of the organization to the concept of the learning organization, in addition to the most important elements of creative behavior and methods Its development.

In order to achieve the objectives of the study and to answer the main problem and sub-questions was used descriptive analytical method, and a questionnaire was designed to collect data from the members of the study sample, and the study was applied to a random sample of (130) employees from the study population (383) employees. In light of this, data were collected and analyzed and hypotheses tested based on statistical program (SPSS). the study concluded a set of Results, the most important of which are:

- The level of availability of the dimensions of the learning organization was average at Condor Electronics;
- The level of creative behavior of human resources was high at an institution at the Condor Electronics Foundation;
- No statistically significant impact at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of the dimensions of the learning organization combined in the development of creative behavior of human resources at Condor Electronics,
- There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the respondents' opinions on the axis(of the learning organization, Creative behavior) attributed to variables (gender, age, educational level, job classification, years of experience);

Based on these findings, the study concluded a set of recommendations, the most important of which are:

- The need to work to consolidate the concept of the learning organization by starting to diagnose the administrative methods currently applied in the Condor Electronics Foundation to identify negative methods that hinder the application of the concept of the learning organization, and support positive methods and try to develop.
- It is essential that the Condor Electronics Foundation strives constantly to develop creative behavior and encourage new ideas and practices, and to try to care for the creative individual through support and encouragement more and stimulate their creativity.

Keywords: Organizational Learning , Learning Organization, Creativity, Creative Behavior, Condor Electronics.



الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير.....
II	الإهداء.....
III	المستخلص باللغة العربية.....
IV	المستخلص باللغة الإنجليزية.....
VI	فهرس المحتويات.....
XVI	فهرس الجداول.....
XXII	فهرس الأشكال.....
XXIV	فهرس الملاحق.....
أ - ص	مقدمة عامة.....
الفصل الأول: الإطار النظري للمنظمة المتعلمة	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: مدخل إلى التعلم التنظيمي.....
03	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي.....
03	أولاً : مفهوم التعلم ومستوياته.....
05	ثانياً : نشأة التعلم التنظيمي.....
07	ثالثاً : مفهوم التعلم التنظيمي.....
08	رابعاً : أهمية التعلم التنظيمي.....
11	المطلب الثاني: خصائص وركائز التعلم التنظيمي والمفاهيم المقاربة له.....
11	أولاً : خصائص التعلم التنظيمي.....
12	ثانياً: ركائز التعلم التنظيمي.....
13	ثالثاً: التعلم التنظيمي والمفاهيم المقاربة.....

34	المطلب الثالث: أنواع التعلم التنظيمي وشروطه.....
15	أولا : أنواع التعلم التنظيمي.....
19	ثانيا: شروط التعلم التنظيمي.....
20	المطلب الرابع : استراتيجيات تحقيق التعلم التنظيمي وأبعاده.....
20	أولا : استراتيجيات التعلم التنظيمي.....
23	ثانيا : أبعاد التعلم التنظيمي
25	المطلب الخامس: معوقات التعلم التنظيمي وسبل مواجهتها
27	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة
27	المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة
27	أولا: نشأة المنظمة المتعلمة.....
28	ثانيا: مفهوم المنظمة المتعلمة.....
29	ثالثا: أهمية المنظمة المتعلمة.....
30	المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة.....
34	المطلب الثالث: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
34	أولا: الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.....
35	ثانيا: أهمية التعلم التنظيمي في بناء للمنظمة المتعلمة.....
36	المبحث الثالث: التحول الى المنظمة المتعلمة.....
36	المطلب الأول: مبررات التحول الى المنظمة المتعلمة
38	المطلب الثاني: وسائل المنظمة المتعلمة ونشاطاتها.....
38	أولا : وسائل المنظمة المتعلمة.....
41	ثانيا : نشاطات المنظمة المتعلمة.....

42	المطلب الثالث: نماذج المنظمة المتعلمة.....
49	المطلب الرابع: التغييرات الكبرى للتحويل الى المنظمة المتعلمة.....
53	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: التأصيل النظري للسلوك الإبداعي	
55	تمهيد.....
56	المبحث الأول: طبيعة ومحتوى الإبداع
56	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
57	أولاً: الإبداع لغة
58	ثانياً: الإبداع اصطلاحاً.....
61	المطلب الثاني: أهمية الإبداع والمفاهيم المشابهة له
61	أولاً : أهمية الإبداع.....
63	ثانياً : الإبداع والمفاهيم المقاربة له.....
67	المطلب الثالث: خصائص الإبداع
69	المطلب الرابع: أنواع الإبداع ومستوياته.....
69	أولاً : أنواع الإبداع.....
71	ثانياً : مستويات الإبداع.....
76	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي
76	المطلب الأول: تحليل مفهوم السلوك الإبداعي
80	المطلب الثاني: أسباب الحاجة للسلوك الإبداعي والنظريات المفسرة له
81	أولاً : أسباب الحاجة للسلوك الإبداعي.....
81	ثانياً : النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي.....
84	المطلب الثالث: عناصر السلوك الإبداعي و مراحل له

85	أولا : عناصر السلوك الإبداعي
88	ثانيا : مراحل السلوك الإبداعي.....
94	المبحث الثالث: تنمية السلوك الإبداعي
94	المطلب الأول: خصائص الشخصية المبدعة
96	المطلب الثاني: معايير تنمية السلوك الإبداعي ومقوماته
96	أولا: معايير تنمية السلوك الإبداعي.....
98	ثانيا: مقومات السلوك الإبداعي.....
99	المطلب الثالث: متطلبات تنمية السلوك الإبداعي وأساليبه
99	أولا: متطلبات تنمية السلوك الإبداعي.....
102	ثانيا: أساليب تنمية السلوك الإبداعي.....
106	المطلب الرابع: معوقات تنمية السلوك الإبداعي.....
109	خلاصة الفصل الثاني.....
الفصل الثالث: تنمية السلوك الإبداعي من خلال أبعاد المنظمة المتعلمة	
111	تمهيد.....
112	المبحث الأول: تنمية السلوك الإبداعي من خلال التمكين
112	المطلب الأول: ماهية التمكين
112	أولا: مفهوم التمكين
115	ثانيا: أهمية التمكين
116	ثالثا: أهداف التمكين
118	المطلب الثاني: اتجاهات التمكين ومتطلباته
118	أولا: اتجاهات التمكين.....
119	ثانيا: متطلبات التمكين

120	المطلب الثالث: علاقة التمكين بالمنظمة المتعلمة ودوره في تنمية السلوك الإبداعي.....
121	أولا: علاقة التمكين بالمنظمة المتعلمة.....
122	ثانيا: دور التمكين في تنمية السلوك الإبداعي.....
126	المبحث الثاني: تنمية السلوك الإبداعي من خلال القيادة.....
126	المطلب الأول: ماهية القيادة.....
126	أولا: مفهوم القيادة.....
128	ثانيا: أهمية القيادة.....
129	ثالثا: القيادة وبعض المفاهيم المشابهة.....
131	رابعا: مصادر القيادة.....
132	المطلب الثاني: القيادة متطلباتها وأمطها وأهميتها في بناء المنظمة المتعلمة.....
132	أولا: متطلبات القيادة الناجحة.....
134	ثانيا: أنماط القيادة.....
136	ثالثا: أهمية القيادة في بناء المنظمة المتعلمة.....
138	المطلب الثالث: القيادة وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي.....
138	أولا: القيادة الإبداعية.....
140	ثانيا: القيادة وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي.....
143	المبحث الثالث: تنمية السلوك الإبداعي من خلال فرق العمل.....
143	المطلب الأول: ماهية فرق العمل.....
143	أولا: مفهوم فرق العمل.....
144	ثانيا: أهمية فرق العمل.....
146	المطلب الثاني: أنواع فرق العمل وخصائص فرق العمل الفعالة.....
146	أولا: أنواع فرق العمل.....

148	ثانيا: خصائص فرق العمل الفعّالة.....
149	المطلب الثالث: علاقة فرق العمل بالمنظمة المتعلمة ودورها في تنمية السلوك الإبداعي.....
149	أولا: علاقة فرق العمل بالمنظمة المتعلمة.....
150	ثانيا: دور فرق العمل في تنمية السلوك الإبداعي.....
153	خلاصة الفصل الثالث.....
الفصل الرابع: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها	
155	تمهيد.....
156	المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور إلكترونيكس.....
156	المطلب الأول: لمحة عن كوندور إلكترونيكس.....
156	أولا : مجموعة بن حمادي التجارية.....
157	ثانيا: مدخل لمنظمة كوندور إلكترونيكس.....
157	ثالثا : الأعمال الأساسية لكوندور إلكترونيكس.....
159	المطلب الثاني: أهداف وقيم كوندور إلكترونيكس.....
159	أولا : أهداف كوندور إلكترونيكس.....
160	ثانيا : قيم كوندور إلكترونيكس.....
160	المطلب الثالث: معلومات أخرى عن كوندور إلكترونيكس.....
160	أولا : العلامة التجارية لكوندور إلكترونيكس.....
161	ثانيا : شهادات الجودة التي تحصلت عليها كوندور إلكترونيكس.....
161	المطلب الرابع : وحدات منظمة كوندور إلكترونيكس.....
164	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....
164	المطلب الأول: منهج الدراسة، مصادرها ومتغيراتها.....
164	أولا: منهج الدراسة.....

165	ثانيا: مصادر الدراسة.....
166	المطلب الثاني: أتمودج الدراسة
166	أولا: أبعاد المنظمة المتعلمة.....
169	ثانيا: أبعاد السلوك الإبداعي
172	المطلب الثالث: مراحل تطوير أداة الدراسة.....
172	أولا: بناء أداة الدراسة
173	ثانيا: الصدق الظاهري.....
174	ثالثا: الاستبانة في شكلها النهائي.....
175	المطلب الرابع: تطبيق أداة الدراسة.....
175	أولا: مجتمع وعينة الدراسة.....
176	ثانيا: توزيع أداة الدراسة
178	المبحث الثالث: اختبار الصلاحية وتحليل النتائج الشخصية والوظيفية.....
178	المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستخدمة في الدراسة.....
178	أولا: المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
180	ثانيا: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات.....
182	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
182	أولا: اختبار التوزيع الطبيعي
184	ثانيا: صدق البناء الداخلي.....
186	ثالثا: ثبات أداة الدراسة.....
188	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

196 خلاصة الفصل الرابع
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	
198 تمهيد
199 المبحث الأول: مناقشة وتحليل مستوى متغيرات الدراسة
199 المطلب الأول: مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة كوندور الكترونيكس
201 أولا: التمكين
203 ثانيا: التعلم التنظيمي
205 ثالثا: فرق العمل
207 رابعا: القيادة
209 خامسا: الرؤية المشتركة
211 سادسا: التفكير التنظيمي
213 المطلب الثاني: مستوى تطبيق أبعاد السلوك الإبداعي بمؤسسة كوندور الكترونيكس
215 أولا: الحساسية للمشكلات
217 ثانيا: الأصالة والمرونة
219 ثالثا: المخاطرة وروح المجازفة
221 رابعا: الطلاقة والقدرة على التحليل
223 خامسا: القابلية للتغيير
225 سادسا: سعة الاتصالات
227 المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
227 المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
230 أولا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

232	ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
234	ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
236	رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....
238	خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.....
240	سادسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة.....
242	سابعا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
244	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
244	أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
250	ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
256	خلاصة الفصل الخامس.....
258	خاتمة عامة.....
267	قائمة المراجع.....
286	الملاحق.....



الصفحة	الجدول	رقم الجدول
14	الفرق بين التعلم التنظيمي والتدريب والتعليم	(1-1)
65	الفرق بين الابتكار والإبداع	(1-2)
67	الفرق بين الإبداع والذكاء	(2-2)
92	مراحل السلوك الإبداعي	(3-2)
130	الفرق بين القيادة والرئاسة	(1-3)
158	صالات عرض كوندور المنتشرة في أرجاء الوطن	(1-4)
167	الدراسات الغربية المتعلقة بأبعاد المنظمة المتعلمة	(2-4)
168	الدراسات العربية المتعلقة بأبعاد المنظمة المتعلمة	(3-4)
169	الدراسات العربية والغربية المتعلقة بأبعاد السلوك الإبداعي	(4-4)
175	توزيع عبارات الاستبيان وترقيمتها	(5-4)
177	تعداد استبيانات الدراسة	(6-4)
180	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة	(7-4)
181	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	(8-4)
182	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها	(9-4)
183	اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام اختبار <i>Kolmogorov Smirnov</i>	(10-4)
183	اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح	(11-4)
184	معاملات الارتباط بين فقرات المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي لها	(12-4)
185	معاملات الارتباط بين فقرات السلوك الإبداعي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي لها	(13-4)
186	معاملات الثبات للمحاور وللإستبانة ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ	(14-4)
187	معامل ثبات الدراسة في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى	(15-4)
188	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	(16-4)

189	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(17 -4)
191	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(18 -4)
192	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي	(19 -4)
194	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(20 -4)
199	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لأبعاد المنظمة المتعلمة	(1 -5)
201	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء التمكين	(2 -5)
203	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء التعلم التنظيمي	(3 -5)
205	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء فرق العمل	(4 -5)
207	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء القيادة	(5 -5)
209	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الرؤية المشتركة	(6 -5)
211	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء التفكير النظمي	(7 -5)
213	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لأبعاد السلوك الإبداعي	(8 -5)
215	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الحساسية للمشكلات	(9 -5)
217	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الأصالة والمرونة	(10 -5)
219	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء المخاطرة وروح المجازفة	(11 -5)
221	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الطلاقة والقدرة على التحليل	(12 -5)
223	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء القابلية للتغيير	(13 -5)
225	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء سعة الاتصالات	(14 -5)
230	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين كبعء من	(15 -5)

	أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكرونكس	
231	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكرونكس	(5-16)
232	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التعلم التنظيمي كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكرونكس	(5-17)
233	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار أثر التعلم التنظيمي كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكرونكس	(5-18)
234	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر فرق العمل كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكرونكس	(5-19)
235	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار أثر فرق العمل كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكرونكس	(5-20)
236	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكرونكس	(5-21)
237	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكرونكس	(5-22)
238	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الرؤية المشتركة كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكرونكس	(5-23)

	البشرية بكوندور الكرونكس	
239	نتائج تحليل التباين للانحدار البسوط لاختبار الرؤفة المشتركة كبعء من أبعاء المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة فف تنمية السلوك الإبعاءف لءى الموارء البشرية بكوندور الكرونكس	(24 -5)
240	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلأفة النموء لاختبار أثر التفكفر النظمف كبعء من أبعاء المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة فف تنمية السلوك الإبعاءف لءى الموارء البشرية بكوندور الكرونكس	(25 -5)
241	نتائج تحليل التباين للانحدار البسوط لاختبار أثر التفكفر النظمف كبعء من أبعاء المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة فف تنمية السلوك الإبعاءف لءى الموارء البشرية بكوندور الكرونكس	(26 -5)
242	نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاء المنظمة المتعلمة كمتفر مستقل	(27-5)
243	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاء المنظمة المتعلمة مجتمعة فف تنمية السلوك الإبعاءف لءى الموارء البشرية بمؤسسة كوندور الكرونكس	(28 -5)
245	نتائج اختبار فرق المتوسطفن لآراء المبعوثن فءاه محور المنظمة المتعلمة تبعاً للنوع الاجتماعف	(29-5)
246	نتائج اختبار التبافن الأحاءف (<i>One Way Anova</i>) لآراء المبعوثن فءاه المنظمة المتعلمة باءتلاف العمر	(30-5)
247	نتائج اختبار التبافن الأحاءف (<i>One Way Anova</i>) لآراء المبعوثن فءاه المنظمة المتعلمة باءتلاف المستوى التعليمف	(31-5)
248	نتائج اختبار التبافن الأحاءف (<i>One Way Anova</i>) لآراء المبعوثن فءاه المنظمة المتعلمة باءتلاف التصنيف الوظفف	(32-5)
249	نتائج اختبار التبافن الأحاءف (<i>One Way Anova</i>) لآراء المبعوثن فءاه المنظمة المتعلمة باءتلاف سنوات الخبرة	(33-5)

251	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه محور السلوك الإبداعي تبعاً للنوع الاجتماعي	(34-5)
252	نتائج اختبار التباين الأحادي (<i>One Way Anova</i>) لآراء المبحوثين تجاه السلوك الإبداعي باختلاف العمر	(35-5)
253	نتائج اختبار التباين الأحادي (<i>One Way Anova</i>) لآراء المبحوثين تجاه السلوك الإبداعي باختلاف المستوى التعليمي	(36-5)
254	نتائج اختبار التباين الأحادي (<i>One Way Anova</i>) لآراء المبحوثين تجاه السلوك الإبداعي باختلاف التصنيف الوظيفي	(37-5)
255	نتائج اختبار التباين الأحادي (<i>One Way Anova</i>) لآراء المبحوثين تجاه السلوك الإبداعي باختلاف سنوات الخبرة	(38-5)



الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	مستويات التعلم التنظيمي	(1-1)
09	أهمية التعلم التنظيمي	(2-1)
12	ركائز التعلم التنظيمي	(3-1)
16	عملية التعلم أحادي الدورة	(4-1)
17	التعلم التكميلي الشائي الدورة	(5-1)
18	عملية التعلم ثلاثي الدورة	(6-1)
19	التعلم التفاعلي	(7-1)
24	أبعاد التعلم التنظيمي	(8-1)
33	عناصر المنظمة المتعلمة	(9 -1)
40	وسائل المنظمة المتعلمة	(10 -1)
45	أنموذج النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة	(11 -1)
47	نموذج ريدينج	(12 -1)
49	الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة	(13-1)
71	أنواع الإبداع	(1 -2)
74	مستويات الإبداع حسب تايلور	(2 -2)
80	عناصر العملية الإبداعية	(3- 2)
120	متطلبات التمكين	(1 -3)
132	مصادر قوة القيادة	(2- 3)
133	متطلبات القيادة الناجحة	(3- 3)
161	العلامة التجارية لمنظمة كوندور إلكترونيكس	(1 -4)
163	وحدات كوندور إلكترونيكس	(2 -4)

171	أنموذج الدراسة	(3 -4)
177	الاستمارات المسترجعة والمفقودة	(4 -4)
189	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	(5 -4)
190	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(6 -4)
192	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(7 -4)
193	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي	(8 -4)
195	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(9 -4)
229	تمثيل لوحة الانتشار للمنظمة المتعلمة بأبعادها على السلوك الإبداعي	(1-5)



فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
286	الاستبانة المرسله للتحكيم	(1)
296	قائمة بأسماء المحكمين	(2)
297	الاستبانة في شكلها النهائي	(3)
302	الجداول المستخرجة من برنامج Spss	(4)



تمهيد:

تواجه المنظمات اليوم جملة من التغييرات المتسارعة في ظل البيئة المتغيرة، حيث أصبح بقاء المنظمات مرهون لما تتحلى به من مزايا تنافسية في ظل العديد من التحديات المتزايدة ناتجة عن التطورات الحاصلة في السنوات الأخيرة، والتي أدت إلى تغيير خصائص الأعمال بشكل جذري كما أدت إلى تسارع كبير في المنافسة، وبالتالي تغيرت متطلبات ومفاهيم المنظمات، فقد بات من الضروري لها أن ترفع التحدي وتغيير أساليب ونظم العمل التقليدية والتي أثبتت محدوديتها في مواكبة تطورات العصر، وفي وقت تسعى فيه إلى تطبيق فلسفات تصنع التميز والإبداع. فالمنظمات أداة حيوية وهامة في المجتمعات المعاصرة، ونجاحها في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها وتميزها، ونتيجة للتطورات التي طرأت في البيئة الخارجية والتي تركت انعكاسات إيجابية وسلبية، فقد ظهرت اتجاهات جديدة وحديثة في حقل الإدارة تسهم في تحقيق الإفادة الكاملة، ومن بينها ظهور ما يسمى بالمنظمة المتعلمة والابداع، اللذان يعدان من الموضوعات التي بدأت تستحوذ على اهتمام علماء الإدارة في الوقت الراهن.

فالمنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تركز بشكل كبير على التعلم المستمر وعلى إنتاج المعرفة وتبادلها في عصر أصبحت الميزة الأساسية للتنافس بين المنظمات هي سرعة التعلم والاستفادة القصوى من المعرفة، لذلك فإن تطبيق أسس المنظمة المتعلمة و العمل بها يعتبر أحد مرتكزات النجاح ورفع مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء، فقد أصبح المصدر الرئيسي للتميز هو المعرفة والتي لا نستطيع الوصول إليها إلا عن طريق التعلم على المستوى الفردي والجماعي. من المعروف كذلك أن إحدى شروط نجاح المنظمات في أي ميدان هو مدى توفير القدرة على إيجاد وطرح الحلول المبتكرة مع وجود بؤاد الإبداع التي تساهم في تفعيل الأنشطة وزيادة فعاليتها إذا ما توافرت البيئة المشجعة على احتضان هذه القدرات وتميئتها .

ولكي تتمكن المنظمات من العبور باتجاه المستقبل والابداع لابد لها أن تحرص على تنمية السلوك الإبداعي وتشجيعه، كون هذا الأخير أحد الوسائل الناجحة التي تسعى من خلالها المنظمات للوصول إلى نتائج إبداعية فعّالة تحقق من خلالها البقاء والتميز، والحفاظة على هذا التميز تعتمد بالدرجة الأولى على تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية، فهذا الأخير هو عبارة عن سلوك مميز يقوم به الفرد داخل عمله وترجمة فعلية لأداء مميز وفريد، ينتج عنه إبداعات جديدة، لذا تحاول المنظمات الناجحة جاهدة محاولة دراسة هذا السلوك وتشجيعه وتميئته وتنميته.

- الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية:

بالرغم من قناعة منظمات الأعمال بأنه كلما استثمرت المنظمة في التعلم التنظيمي كلما تحسن أدائها باستمرار إلا أن مفهوم المنظمة المتعلمة لا يزال جديدا بالنسبة لبعض من المنظمات المعاصرة حيث لا تدرك هذه المنظمات مدى أهمية تحقيق خصائص وأبعاد المنظمة المتعلمة، وكذلك نظرا لكون الإبداع أحد المتطلبات الرئيسية للمنظمات إذ لم يعد كافيا أن تؤدي أعمالها بالطرق التقليدية مما يحتم عليها الاستجابة للمتغيرات والتي تتطلب حلولاً وأفكاراً

إبداعية من قبل أهم وأعلى ما تملك المنظمات من الموارد البشرية، انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة الحالية بما يلي :

إلى أي مدى يمكن أن تساهم أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس بولاية برج بوعريريج ؟

وانطلاقاً من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية وهي ما يلي :

1. ما مفهوم المنظمة المتعلمة وماهي أهم عناصرها؟ ماذا نقصد بالسلوك الإبداعي وماهي أساليب تنميته ؟
2. ماهي طبيعة العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية؟
3. ما مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وتطبيقها بمؤسسة كوندور الكترونيكس ؟
4. ما مستوى السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس ؟
5. هل يمكن أن تؤثر المنظمة المتعلمة بأبعادها في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس ؟
6. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى آراء الباحثين حول محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

- فرضيات الدراسة :

- انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية للدراسة سيتم تبني ثلاث فرضيات رئيسية مقسمة إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، حيث سيتم اختبار مدى صحتها إحصائياً، وهي ما يلي:
1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة (التمكين، التعلم التنظيمي، فرق العمل، القيادة، الرؤية المشتركة، التفكير النظامي) في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس .
 2. الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى آراء الباحثين حول محاور الدراسة (المنظمة المتعلمة، السلوك الإبداعي) تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية(النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة).

- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرين، ويمكن تقسيم أهميتها إلى بعد علمي وآخر تطبيقي، وهذا نلخصه كما يلي:

أولاً- الأهمية العلمية: تتجلى أهمية الدراسة العلمية كما يلي:

1. تظهر أهمية الدراسة لتطرقها لأحد أهم المواضيع في إدارة الأعمال وهو موضوع المنظمة المتعلمة، إذ يعد من المواضيع الحديثة التي تشغل اهتمام العديد من الباحثين وذلك كونه موضوع حيوي يساعد المنظمات على تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة على عملياتها وأنشطتها المختلفة، بالإضافة إلى تأثيرها في أداء المنظمة ونجاحها .

2. كما تتجلى أهمية الدراسة لتطرقها لموضوع التعلم التنظيمي الذي يهدف إلى مساعدة الموارد البشرية بشكل خاص والمنظمة بشكل عام على أن تكون أكثر كفاءة، ويساهم أيضا في تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة متكيفة متفاعلة بشكل مناسب مع المتغيرات البيئية المتسارعة.

3. تستمد الدراسة أهميتها أيضا لكونها تتطرق لموضوع السلوك الإبداعي للمورد البشري الذي أصبح محل اهتمام ونقطة بداية ووصول لجل الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة، وذلك كون الإبداع الذي أصبح مصدراً مهماً من مصادر بقاء المنظمات وديمومتها بالإضافة إلى مساعدتها في تبنى أساليب عمل جديدة تختلف عن نمطية العمل التقليدية مما يسهل في حل مشكلاتها.

ثانياً- الأهمية التطبيقية : إن الأهمية التطبيقية التي تكتسبها الدراسة الحالية تُمكن من التعرف إلى مدى توافر أبعاد وأسس المنظمة المتعلمة وتفعيلها في مؤسسة كوندور الكترونيكس، ومعرفة إن كانت وصلت إلى مرحلة أن تكون منظمة متعلمة، بالإضافة إلى تشخيص مستوى السلوك الإبداعي والطاقت الإبداعية لدى المؤسسة، كما أنه يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في المجال التطبيقي في تقديم التغذية العكسية للمؤسسة كوندور حول كيفية الوصول إلى المنظمة المتعلمة وطريقة تنمية السلوك الإبداعي والوقوف على جوانب القوة والضعف وذلك من خلال تقديم جملة من الاقتراحات المساعدة على ذلك .

- أهداف الدراسة :

تهدف بشكل أساسي من خلال الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس، ونحدد مجموعة من الأهداف الفرعية وهي كالآتي:

1. تهدف الدراسة إلى إعطاء أهم الأسس والأطر النظرية لمتغير المنظمة المتعلمة، والتعرف على أهم الممارسات والأساليب المساعدة في بناء المنظمة المتعلمة.

2. محاولة الإحاطة بالجانب النظري للمتغير السلوك الإبداعي وإبراز أهم عناصره وأساليب تنميته.

3. محاولة التعرف على أهم مرتكزات المنظمة المتعلمة ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية.

4. محاولة معرفة مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومدى توافر أبعادها بمؤسسة كوندور الكترونيكس.

5. محاولة معرفة مستوى السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس.

6. محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس.

7. اقتراح جملة من التوصيات بناءً على نتائج الدراسة الميدانية لأصحاب القرار والمسؤولين بمؤسسة كوندور بصفة خاصة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة بهدف توضيح مدى أهمية المنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي ومعالجة معوقات التي تعيق تفعيلها، ومحاولة تجاوز مشاكلها وتحسين أدائها.

- مبررات اختيار الموضوع :

يمكن تقسيم مبررات اختيار الموضوع إلى مبررات شخصية وأخرى موضوعية على النحو التالي:

أولاً- المبررات الشخصية: وتتمثل فيما يلي:

1. إن موضوع البحث يندرج ضمن التخصص والتكوين خاصة وأنه يتناول الحديث عن أهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال ألا وهو المنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي.
 2. الرغبة الشخصية في التعمق بالموضوع والتحكم فيه، بهدف تقديم إطار عام عن أهم ممارسات بناء المنظمة المتعلمة وأهم الطرق والأساليب لتنمية السلوك الإبداعي.
- ثانياً- المبررات الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

1. نظراً لمدى أهمية المتغيرين وما تحتاجه منظمات الأعمال اليوم خاصة الجزائرية في الاهتمام بتفعيل المتغيرين كان لابد البحث أكثر في المنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية.
2. محاولة تقديم إضافة إلى مكتبة جامعة الجلفة بشكل خاص والجزائر بصفة عامة حول موضوع المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي التي سيكون لها أثر في إفادة الباحثين للتوسع والاستقصاء والكتابة في هذا الموضوع المهم وإشباعه بحثاً وتحليلاً.
3. البحث في إمكانيات منظمات الأعمال الجزائرية وتبنيها للمنظمة المتعلمة ومحاولة معرفة السلوك الإبداعي للموارد البشرية السائد فيها.

- المنهج المستخدم في الدراسة :

من أجل معالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة، ومحاولة الإجابة على إشكالياتها واختبار فرضياتها سوف يتم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي لأنهما يعبران عن الظاهرة المدروسة بشكل كمي وكيفي، كما أنهما يهدفان إلى جمع كل المعلومات المتوفرة عن الظاهرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالاتها، ففي الجانب النظري سيتم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على البحوث النظرية والميدانية لبناء الإطار النظري للدراسة، أما في الجانب الميداني سيتم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور الكترونيكس بولاية برج بوعرييج بغرض معرفة مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ومستوى السلوك الإبداعي، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية.

- حدود الدراسة :

من أجل التمكن من التحكم في موضوع الدراسة، والوصول إلى إجابات موضوعية على أسئلتها وحتى تكون النتائج دقيقة، كان لابد من وضع حدود للدراسة بشكل عام وعلى مستوى الزمان والمكان لموضوع الدراسة، وبالتالي ستكون حدود دراستنا كما يلي:

1. الحدود الموضوعية : ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية ، وتم الاعتماد على أبعاد المنظمة المتعلمة (التمكين ، التعلم التنظيمي ، فرق العمل، القيادة، الرؤية المشتركة، التفكير النظامي)، أما بالنسبة لأبعاد السلوك الإبداعي هي (الحساسية للمشكلات، الأصالة والمرونة، المخاطرة وروح المجازفة، الطلاقة والقدرة على التحليل، القابلية للتغيير، سعة الاتصالات).

2. الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة بمؤسسة كوندور الكترونيكس بـ برج بوغريج .
3. الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة من موظفين مؤسسة كوندور الكترونيكس على اختلاف تصنيفاتهم الوظيفية (إدارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) وذلك لمعرفة مختلف وجهات نظرهم حول المتغيرين.
4. الحدود الزمانية: امتدت الدراسة بصفة عامة على مدى أربع سنوات، ابتداءً من تاريخ تسجيلنا الأول من 2016 إلى نهاية 2019 ، أما بالنسبة للدراسة الميدانية التي تمت في مؤسسة كوندور فقد بدأت من شهر جانفي واستمرت إلى غاية سبتمبر من نفس عام 2019.

- الدراسات السابقة:

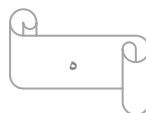
تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في عملية البحث لأنها تفيد الباحث في تحديد إشكالية بحثه بدقة وتزوده بالأفكار والأدوات والإجراءات والاختبارات التي يستفيد منها في حل مشكلته وتجنبه التكرار، ففي هذا الجزء من الدراسة سيتم استعراض أهم الدراسات التي تم الاطلاع عليها وتناولت موضوع المنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي ومنها الدراسات العربية والغربية ، وسيتم تصنيف الدراسات حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وهي كالآتي:

أولاً- الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة:

1. دراسة (شرفي مسعود، 2016) الموسومة بعنوان "إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة -دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك عملاق التكنولوجيا العالمي-":
- هدفت هاته الدراسة إلى إبراز دور إدارة التغيير التنظيمي في تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة ، حيث تم استعراض تجربة جنرال إلكتريك كمنظمة تحولت من الشكل التقليدي إلى منظمة متعلمة كنموذج ، وقد تم أيضا القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة كوندور بولاية برج بوغريج، حيث طبقت على عينة عشوائية، ووزعت (100) استبانة وتم استرجاع منها (91) استبانة صالحة للتحليل.
- وكانت أبعاد المتغير التابع والمتمثل في المنظمة المتعلمة كالآتي (حل المشكلات نظميا، التجريب، التعلم من التجارب الماضية، التعلم من الآخرين، تحويل المعرفة، التعلم التنظيمي، التفكير النظامي، القيادة، ثقافة التعلم).

وتوصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية :

- بيّن التحليل الإحصائي وجود اتفاق كبير بين أفراد عينة الدراسة حول أسس المنظمة المتعلمة والمتمثلة في (التعلم التنظيمي، التفكير النظامي، القيادة، ثقافة التعلم، إدارة المعرفة، فرق العمل) وجاء هذا اتفاق إيجابيا حيث أثبتت النتائج أن هذه الأسس متوفرة بدرجة عالية؛



■ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي توافقاً كبيراً في آراء أفراد العينة حول مجالات المنظمة المتعلمة المتمثلة في (حل المشكلات نظميًا، التجريب، التعلم من التجارب الماضية، التعلم من الآخرين، تحويل المعرفة)، وأظهرت الدراسة أن أفراد العينة يرون أن كل مجالات تطبيق المنظمة المتعلمة المذكورة متوفرة بدرجة عالية . من أهم توصيات هاته الدراسة كالاتي : إذا أرادت المنظمة أن تتغير فيجب أن يكون ذلك بشكل مخطط بدقة، وإلا كان مصير جهودها الفشل والتحرك إلى الوراء بدل الأمام ، وعليها أن تحرص على إدارة هذا التغيير بشكل جيد وسليم وإلا كانت النتائج كارثية ، إذا أرادت أن تحظى المنظمة أن تصبح منظمة متعلمة وعلى مرتبة متقدمة من التميز أن تتمتع بالتواضع والطموح والإرادة القوية والقدرة الكبيرة على تحمل مشاق عملية التحول إلى منظمة متعلمة.

2. دراسة (الكساسبة وآخرون، 2009) الموسومة بعنوان " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة - دراسة حالة مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن-":

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني والإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحول) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وتوضح أهمية الدراسة من محاولة الربط تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية، وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة، حيث تم القيام بدراسة ميدانية طبقت على عينة عشوائية ووزعت (200) استبانة وتوصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية:

■ هناك تأثير للمتغير المستقل ثقافة التمكين في المتغير التابع المنظمة المتعلمة؛

■ هناك تأثير للمتغير المستقل القيادة التحويلية في المتغير التابع المنظمة المتعلمة.

من أهم توصيات هاته الدراسة كالاتي : تعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المساحة عن الأخطاء ، تفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين ، تحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين وتشجيع العاملين على التسليح بالمعرفة.

3. دراسة (زايد وآخرون، 2009) ، الموسومة بعنوان " المنظمة المتعلمة وتطبيقها في المملكة العربية السعودية - دراسة حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل-":

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالقطاعات الرئيسية بالجبيل، ومدى توافر خصائص المنظمة المتعلمة بهذه القطاعات بالهيئة الملكية بالجبيل .

وتم ذلك من خلال دراسة ميدانية حيث طبقت على عينة عشوائية ووزعت (321) استبانة واسترجعت منها (211) استبانة .واعتمدت الدراسة أبعاد المستقل وهو المنظمة المتعلمة أبعاد مارسك وواتكينس (DLOQ).

وتوصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية :

■ أقل أبعاد المنظمة المتعلمة توافراً في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل هما : تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم ؛

- أكثر الأبعاد توافراً هو: تشجيع الاستفسار والحوار، قد تراوحت متوسطات الأبعاد السبعة بين (3.44) و(3.94).

من أهم توصيات هاته الدراسة كالأتي : محاولة تطوير كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة ومعالجة نقاط الضعف فيها ، مثل توعية وترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القياديين في الهيئة الملكية ، ووضع تحول الهيئة الملكية إلى منظمة متعلمة على أنه هدف استراتيجي، وإنشاء النظم المعرفية لتبادل المعرفة على مستوى الهيئة الملكية، وإتاحة فرص التعلم المستمر للموظفين وزيادة التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتشجيع التعلم والتعاون الجماعي، وتطوير نظم الاقتراحات وربط المنظمة ببيئتها الخارجية.

4. دراسة (Joo ho,2008) الموسومة بعنوان: **Validation of Senge Learning Organization Model with Teachers of Vocational High Schools at the Seoul Megalopolis**

"اختبار نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة من خلال أساتذة المدارس الثانوية بمدينة سيؤول الكبرى".

هدفت هاته الدراسة إلى اختبار نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة ذو الأبعاد الخمسية : التفكير النظمي، البراعة الشخصية، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، في البيئة الكورية ورؤية المعلمين الكوريين مدى إمكانية تطبيقه في البيئة الكورية وفاعليته على مستوى التعليم القانوني المهني والتجاري والصناعي في مدينة سيؤول. طبقت الدراسة دراسة ميدانية وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات ، حيث طبقت الدراسة على (17) مدرسة ثانوية تقع في مدينة سيؤول، من خلال عينة عشوائية بلغت (976) معلماً أكاديمياً ومهنيًا في المدارس الصناعية والتجارية والتقنية في مدينة سيؤول.

وتوصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية :

- إمكانية تطبيق نموذج بيتر سينغ للمنظمة المتعلمة في المدارس الكورية ؛
- أهمية البناء التنظيمي المتكيف لمنظمات التعلم ؛
- عدم تعارض نموذج سينغ مع ثقافة التعلم الكورية ؛
- دعمت نتيجة قياس النموذج المفاهيم المرتبطة بالمنظمة المتعلمة وفاعلية تبني النموذج للمؤسسات التعليمية.

5. دراسة (الحواجرة،2008) الموسومة بعنوان " مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي:

هدفت هاته الدراسة إلى العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وتم القيام بدراسة ميدانية حيث وزعت (284) استبانة وكانت أبعاد المتغير المستقل وهو المنظمة المتعلمة كالأتي (التطوير المستمر لفرص التعلم، المناقشة والحوار، تشجيع التعاون لفرق التعلم، تطوير أنظمة المشاركة للتعلم، تشجيع الأفراد نحو رؤية جماعية ، ربط المنظمة ببيئتها ، إيجاد قيادة استراتيجية للتعلم) .

توصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية :

- أن العامل الأعلى أثراً لدى المبحوثين قد تمثل في بعد القيادة الاستراتيجية ، ومستوى الإدراك الأدنى قد تعلق بربط المنظمة ببيئتها ؛

- إن جميع أبعاد متغير المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغير الاستعداد التنظيمي المدرك لتغيير الاستراتيجي ؛
- لا توجد فروقات مهمة ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين المدركة للمنظمة المتعلمة على اختلاف خصائصهم الديمغرافية ؛
- هناك فروق مهمة دالة إحصائياً وفهمهم للاستعداد للتغيير الاستراتيجي باختلاف أعمارهم ورتبهم الأكاديمية. من أهم توصيات هاته الدراسة كالاتي: ضرورة اهتمام المنظمات بمختلف أبعاد المنظمة المتعلمة وتنمية قدراتها المنظمة، ويجب أن تسعى المنظمات لتحديد موقعها وآليات التصرف الممكنة لها في إطار العلاقة بين عناصر نموذج المنظمة المتعلمة وتعزيز من القدرات التي تمتلكها.

6. دراسة (الرشودي، 2007) الموسومة بعنوان " بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية ":

هدفت هاته الدراسة إلى بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة، وتحديد الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة التي يمكن تضمينها للأنموذج المقترح ، والتعرف على العوامل الثقافية والتنظيمية الداعمة والمعيقة للأنموذج، بالإضافة إلى تحديد مستوى جاهزية الإدارات الأمنية لتطبيق المنظمة المتعلمة. وكان ذلك من خلال دراسة ميدانية حيث طبقت الدراسة على تسعة أجهزة أمنية تابعة لوزارة الداخلية السعودية، وبلغ مجتمع الدراسة عدد (3020) قائدا، وطبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (776) قائدا. وتوصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية :

- ترى القيادات الأمنية أن مستوى جاهزية الإدارات الأمنية لتطبيق المنظمة المتعلمة مرتفع؛
- مستوى العوامل التنظيمية والثقافية الداعمة لتطبيق المنظمة المتعلمة مرتفع ؛
- تصل نسبة تأثير تطبيق الأنموذج المقترح للمنظمة المتعلمة في فعالية التطوير التنظيمي إلى درجة فعال جداً، في العنصر الإنساني والتنظيمي والتقني من عناصر التطوير التنظيمي.

من أهم توصيات هاته الدراسة كالاتي: تكليف بعض علماء الإدارة والممارسين بإلقاء محاضرات ثقافية لتوعية العاملين والجمهور بأهمية تطبيق الأنموذج المقترح للمنظمة المتعلمة ونشر هذه المحاضرات عن طريق الصحافة والإذاعة والتلفزيون لتثقيف الأمنية والعاملين وجمهور المتعاملين مع الأجهزة الأمنية، وتوفير تغذية عكسية عن مستويات أداء القيادات الأمنية وتحديد جوانب الضعف وأوجه القوة في ذلك الأداء من أجل اقتراح الوسائل الكفيلة بعلاج أوجه القصور وتعزيز جوانب القوة.

7. دراسة (Senge, 2002) الموسومة بعنوان " العلاقة بين إدراك الموظفين لخصائص المنظمة المتعلمة وولائهم التنظيمي ":

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الفرضية بين إدراك الموظفين لخصائص المنظمة المتعلمة والولاء التنظيمي لديهم، تم القيام بدراسة ميدانية حيث طبقت الدراسة على منطمتين وطبقت على عينة عشوائية، حيث تم توزيع

(357) استبانة وبعد توزيعها تم استرجاع (302) استبانة قابلة للتحليل، واعتمدت الدراسة الأبعاد المنظمة المتعلمة كالتالي (تجربة العمل، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، إدارة المعلومات، تعزيز التزام الموظفين بالقيمة والجهد والالتزام).

وتوصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية :

- وجود علاقة إيجابية بين إدراك الموظفين لخصائص المنظمة المتعلمة والولاء التنظيمي لديهم؛
- وجود علاقة إيجابية بين الممارسات العملية لخصائص المنظمة المتعلمة، وإدراك الموظفين لمفهوم المنظمة المتعلمة؛
- أهم خصائص المنظمة المتعلمة هو إشراك الموظفين في المنظمة بصرف النظر عن موقف العمل، الرواتب وصورة الشركة ولأداء المالي؛
- بناء منظمة متعلمة وتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين مفيد من أجل خفض النفقات ورفع كفاءة الموظفين.
- يمكن تعزيز الولاء الوظيفي من خلال الخصائص المميزة للمنظمة المتعلمة، حيث أن تحديد أهداف المشتركة بين الموظفين والمنظمة يؤدي إلى الولاء على أساس مستقر ولا تكون العلاقة بينهما نتيجة لتبادل الاستفادة من الجهد والرواتب.

8. دراسة (الفاعوري وبكار 2002) الموسومة بعنوان "إدارة الابداع في المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الاردنية -":

هدفت هاته الدراسة إلى اكتشاف مدى وجود العناصر الملائمة لبناء المنظمة المتعلمة، ثم بحث العلاقة بين مدى وجود أسس المنظمة المتعلمة وبين الإبداع في شركة الاتصالات موبايلكم ومدى تأثير ذلك على قدرتها على إدارة الإبداع .

تم القيام بدراسة ميدانية حيث طبقت على عينة عشوائية وتم توزيع (300) استبانة واسترجعت منها (143) استبانة. تم دراسة المتغير المستقل المتمثل في إدارة الإبداع من خلال فقرات معينة، أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع المتمثل في المنظمة المتعلمة من خلال العناصر الآتية (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، التقييم والمراجعة).

وتوصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية :

- تبين من تحليل الاحصائي أن هناك خمسة عناصر أساسية لبناء المنظمة المتعلمة وهي (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، التقييم والمراجعة) وتشير الدراسة أن جميع هذه العناصر حازت على درجة موافقة متوسطة ؛
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر المنظمة المتعلمة (الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، التقييم والمراجعة) من جهة ، وبين الإبداع من جهة أخرى.

من أهم توصيات هاته الدراسة كالاتي: سد الفجوة المتراكمة بين التقدم العلمي والأكاديمي وبين واقع المنظمات العربية، من خلال تصميم البرامج والأنظمة التي تعمل على إيصال المفاهيم المتعلقة ببناء المنظمات المتعلمة وإدارة الإبداع.

ثانيا- الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي :

1. دراسة (سامي محمود عبدة، 2017) الموسومة بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي -

دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة -":

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة ، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة وزعت على عينة عشوائية حيث وزعت (221) استبانة واسترجعت (171) استبانة صالحة للتحليل.

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في المناخ التنظيمي كالاتي (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا المستخدمة، ظروف العمل)، أما المتغير التابع المتمثل في السلوك الإبداعي فقد تمت معالجته بصورة إجمالية دون تفصيل وتوصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية :

■ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر المناخ التنظيمي والمتمثلة (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات ، التدريب ، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا المستخدمة ، ظروف العمل) في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة وبين السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها؛

■ أن ترتيب عناصر المناخ التنظيمي من حيث تأثيرها على السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة على النحو التالي: (الأنظمة والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة ، ظروف العمل ، التدريب ، الحوافز والمكافآت) ؛

■ أن لدى المبحوثين رؤية متشابهة حول محاور الدراسة مرتبطة بكل المتغيرات الشخصية التالية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع التعيين، الراتب)؛

■ أن لدى المبحوثين رؤية مختلفة حول محاور الدراسة مرتبطة بكل المتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، المسمى الوظيفي ومكان العمل).

من أهم توصيات هذه الدراسة كالاتي : تأكيد أهمية المناخ التنظيمي ومراجعة أبعاده في كليات المجتمع المتوسطة بقطاع غزة بشكل مستمر، زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في كليات المجتمع المتوسطة قيد الدراسة وتفهم احتياجاتهم الحياتية والإنسانية، إعادة النظر في نظام الحوافز المعمول به فيها وربطه بنتائج أداء العاملين، وعقد المزيد من الدورات والندوات واللقاءات التدريبية للعاملين، وربطها بنتائج الأداء، تبني الإدارة للأفكار الإبداعية لدى العاملين والعمل على توفير الدعم المادي والمعنوي للمبدعين.

2. دراسة (فاطمة بلقرع، 2016) الموسومة بعنوان "التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر -":

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين للمديرية العاملة لاتصالات الجزائر ، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية حيث وزعت (200) استبانة واسترجعت (150) استبانة صالحة للتحليل.

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين كآلي (المشاركة بالمعلومات، الاستقلالية والحرية، فرق العمل، التدريب، التحفيز) ، وأبعاد المتغير التابع المتمثل في الإبداع كانت كآلي (حل المشاكل واتخاذ القرار، قابلية للتغيير، سعة الاتصالات ، روح المجازفة ، تشجيع الإبداع) ، وتوصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية :

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة من العاملين لأبعاد التمكين : (التدريب) تعزى لمتغير العمر، وبعدي (المشاركة بالمعلومات والاستقلالية والحرية) تعزى لمتغير المنصب المشغول؛
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة من العاملين لمستوى التمكين والإبداع تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، سنوات الأقدمية، المستوى الدراسي) ؛
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة من العاملين لأبعاد الإبداع (حل المشاكل واتخاذ القرار ، سعة الاتصالات) تعزى لمتغير المنصب المشغول ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق الإبداع بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر، حيث يفسر التمكين (69.8%) من التباين الإبداع لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

من أهم توصيات هاته الدراسة كآلي : ضرورة قيام المديرية العامة لاتصالات الجزائر بالعمل على تعزيز ممارسات المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق سياسة الباب المفتوح، وتبني روح الفريق وتعزيز العمل الجماعي، والعمل على تعديل نظام الاتصال والتحفيز والتدريب داخلها، ضرورة سعي المديرية العامة لاتصالات الجزائر على الاهتمام بالإبداع بشكل أكبر من خلال العمل على تحفيز العاملين للإبداع وتوفير متطلباته.

3. دراسة (حسام سالم السحباني، 2016) الموسومة بعنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة -":

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة وزعت على عينة طبقية عشوائية حيث وزعت (287) استبانة، وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في الثقافة التنظيمية كآلي (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات والإجراءات)، أما المتغير التابع

المتمثل في السلوك الإبداعي فقد كانت أبعاده كالاتي:(حل المشكلات بطريقة إبداعية، سعة العلاقات والاتصالات ، المخاطرة ، التشجيع والدعم المعنوي للإبداع).

وتوصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية :

- وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية حسب معامل ارتباط (0.863)؛
- كما أظهرت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي لا يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية)؛
- مستوى السلوك الإبداعي يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل المتغيرات (السياسات والإجراءات، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية).

من أهم توصيات هاته الدراسة كالاتي: العمل على زيادة الوعي والمعرفة للمدراء في الوزارات بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي وإبراز أهمهما يساعدان على تحقيق الأهداف ، حث المدراء عن الروتين والرتابة القاتلة التي تعتبر عائقاً في وجه انطلاق الأفكار والابتكارات الإبداعية في العمل، إعادة النظر لنظام المكافآت والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لتحفيز الموظفين للعمل بكل كفاءة ومهنية عالية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى الوزارات لتحقيقها.

4. دراسة (محمد السعيد جوال، 2015) الموسومة بعنوان "التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية-":

هدفت هاته الدراسة إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وقم تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية حيث وزعت (128) استبانة واسترجعت (114) استبانة.

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين بشقيه النفسي والهيكلية مشكلة من العناصر التالية الآتية: (المعنى، المقدرة، الحرية، التأثير) و(مشاركة، التفويض، المعلومات والاتصال، فرق العمل، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع)، أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في السلوك الإبداعي فقد تمت معالجته من خلال العناصر الآتية (الأصالة والمرونة ، الطلاقة والقدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، قابلية للتغيير، تحمل المخاطرة والمجازفة ، سعة الاتصالات) ، وتوصلت هاته الدراسة إلى النتائج التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين النفسي بصفة مستقلة (المعنى، القدرة ، الحرية ،التأثير) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين الهيكلي بصفة مستقلة (مشاركة، التفويض، المعلومات والاتصال، فرق العمل، التدريب والتعليم، التحفيز والتشجيع) على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة؛
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التمكين بشقيه النفسي والهيكلي في نفس الوقت على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة ؛
 - لا يوجد تباين في آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم للتمكين الهيكلي من منظور التصنيف الوظيفي.
- من أهم توصيات هاته الدراسة كالاتي : ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز مستوى التمكين النفسي لدى عمالها، وذلك من خلال التركيز على منحهم قدرأ أكبر من الحرية والاستقلالية ، ضرورة سعي المؤسسة إلى تحقيق كاف من التمكين الهيكلي، وذلك من خلال العمل على تعديل نظم التفويض والاتصال والتحفيز والتدريب داخلها، بالإضافة إلى تثبيت قيم المشاركة و فرق العمل لتكون الطابع المميز لثقافتها، ضرورة اهتمام المؤسسة بتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين قبل التفكير في النواتج الإبداعية ، وذلك من خلال تبني استراتيجية خاصة تأخذ بعين الاعتبار أغلب العوامل المؤثرة عليه ، والتي تعتبر من أهمها مدخل تمكين العاملين.

5. دراسة (المبيضين والطروانة، 2012) الموسومة بعنوان " أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية":

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري والسلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية ، وقم تم ذلك من خلال دراس ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية طبقية تناسبية تشكل (30%) من مجتمع الدراسة ، حيث بلغ عدد افرادها (391) مفردة.

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في التمكين الإداري مشكلة من العناصر التالية الآتية (تفويض الصلاحيات ، المشاركة في اتخاذ القرار ، تطبيق إدارة عمل الفريق ، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب وتعليم العاملين ، إثراء العمل)، أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في السلوك الإبداعي فقد تمت معالجته بصورة إجمالية دون تفصيل.

وتوصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخص أهمها كما يلي :

- تمارس البنوك التجارية الاردنية التمكين الإداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة؛
- يتواجد السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية بدرجة متوسطة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، تطبيق إدارة عمل الفريق، إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، تدريب وتعليم العاملين) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإثراء العمل كبعد من أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.
- من أهم توصيات هاته الدراسة كالاتي: بضرورة اهتمام البنوك بالعمل بروح الفريق والإدارة التشاركية، وضرورة تطبيق مبدأ التمكين في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ضرورة مبادرة الأفراد العاملين لتطوير أنفسهم من خلال التعلم الأكاديمي والفني وممارسة السلوك الإبداعي وعد الخوف من المخاطر المترتبة على هذا السلوك، أن تولي البنوك مزيداً من الاهتمام بتعليم وتدريب وتطوير العاملين.

6. دراسة (De Jong,2007) الموسومة بعنوان : Individual Innovation The Connection Between Leadership and Employees 'Innovative Work Behavior'،"العلاقة بين القيادة والسلوك الإبداعي للعاملين":

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية والسلوك للعاملين، واختبار مقياس السلوك الإبداعي، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية، حيث وزعت (703) استبانة في المنظمات الهولندية المختلفة وتم دراسة أبعاد السلوك الإبداعي كالتالي (استكشاف الفرص، توليد الأفكار والتحدي، تطبيق الإبداع).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن السمات الأكثر أهمية لقيادة الإبداع تتعلق بتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات وإتاحة حرية التخطيط والتنفيذ، وإثارة الحماس والتحدي في العمل، والدعم المباشر للعاملين من خلال منح العاملين الثقة وتقدير الجهود الإبداعية.

7. دراسة (الحراشة والهيبي، 2006) الموسومة بعنوان " أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية -دراسة ميدانية-":

هدفت هاته الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين وفنيين وإداريين) في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة عشوائية، حيث وزعت (500) استبانة واسترجع منها (253)، وبالنسبة للمتغيرات المستقلة في هاته الدراسة والمتمثلة في التمكين الإداري والدعم التنظيمي، فقد جاءت أبعاد التمكين الإداري مشكلة من العناصر الآتية (الأثر، المقدر، معنى العمل، الخيار)، في حين أن الدعم التنظيمي تمت معالجته بصفة إجمالية، أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في السلوك الإبداعي فقد تمت أيضاً معالجته بصفة إجمالية.

وتوصلت هاته الدراسة إلى النتائج الآتية :

- وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة للدراسة (التمكين الإداري والدعم التنظيمي) على حدى في المتغير التابع (السلوك الإبداعي).

ومن أهم توصيات هاته الدراسة كالاتي : تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤديه في نجاح الشركة لاسيما أنها تعتقد أنها تعتمد أسلوب فرق العمل على نطاق واسع، وتستخدم برامج للتوعية والتوجيه وأساليب

حديثة لإدارة الموارد البشرية، تعزيز سياسة الشركة في مجال اتخاذ القرار والمشاركة فيه ، سواءً من خلال فرق العمل أو اللجان أو الأقسام والوحدات الأخرى ، مما يكون له أثر إيجابي في أدوار الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء ويدعم أجواء الثقة والتعاون المتبادل ويفزز القدرات الإبداعية لدى العاملين.

ثالثاً- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفدنا من خلال الدراسات السابقة كما يلي :

- إثراء مشكلة الدراسة وبلورتها والاستفادة من نتائجها في تحليل نتائج البحث الحالية.
- الاطلاع على منهجية الدراسات السابقة والاستفادة منها في بناء الإطار النظري ومحاولة بناء نموذج خاص للدراسة الحالية .
- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الوسائل الأكثر ملاءمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.

رابعاً- التعقيب على الدراسات السابقة :

تم استعراض العديد من الدراسات السابقة وتم ترتيبها وفق للتسلسل الزمني أي من الأقدم إلى الأحدث، وكان اختيار الدراسات السابقة مبني على علاقتها بالدراسة الحالية، وحتى وإن تنوعت في أهدافها وفي مجالات تطبيقها ، وقد تنوعت الدراسات السابقة بين العربية والأجنبية، كما أنها اختلفت في مجال التطبيق من مختلف المنظمات تعليمية وصناعية وتجارية ، صحية ، أمنية ، خدمية ، في مختلف الدول. ومن خلال الدراسات السابق التي أشرنا إليها نلاحظ أن دراستنا الحالية قد اختلفت عن سابقتها من الدراسات في الجوانب الآتية :

- من خلال البحث في مصادر المعلومات الإلكترونية والورقية المتاحة لم يظهر على حد علم الطالبة وجود الربط بين متغيرات الدراسة حيث أنه درس كل متغير على حدى.
- هناك العديد من الدراسات السابقة التي درست موضوع الإبداع بصيغته النهائية ولم تدرس السلوك الإبداعي الذي يعد مرحلة تسبق الإبداع، على عكس الدراسة الحالية التي درست السلوك الإبداعي.
- إن الدراسة الحالية اختلفت مع الدراسات السابقة في دراسة أبعاد متغيرات الدراسة، حيث أن الدراسات السابقة درست على أكثر ثلاث أبعاد من كل متغير وبالتالي الدراسة الحالية شملت ودرست أغلب الأبعاد في كلا المتغيرين.

- تطبيق الدراسة الحالية طبقت في مؤسسة كوندور الكترونيكس بريح بوعريريج .

- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

سيتم عرض أهم المصطلحات التي سيتم الاعتماد عليها في الدراسة وهي كما يلي:

- **المنظمة المتعلمة:** هي المنظمة الماهرة التي تتبنى عملية التعلم بشكل مستمر وتواكب التغيرات الحاصلة في البيئية ، كما أنها تستطيع تغيير سلوكياتها وتتوسع بشكل مستمر ومتواصل لإمكانياتها لخلق مستقبلها.

- **التمكين:** عملية منح الحرية والاستقلالية للموارد البشرية في أداء المهام مما يساعدهم على اكتساب الخبرة والقدرة على معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وبالتالي تعلم مهارات ومعارف جديدة.
- **التعلم التنظيمي:** عملية مستمرة تتم ممارستها داخل المنظمة، تساعد في التحول إلى المنظمة المتعلمة وذلك من خلال مساعدتها في التعامل الصحيح مع التغييرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.
- **فرق العمل:** مجموعة من الأفراد الذين يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة التي يتقاسم أعضاؤها هدفاً مشتركاً.
- **القيادة:** قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين ومحاولة تشجيعهم وتحفيزهم ودعمهم ومساعدتهم في تأدية المهام بأكثر كفاءة .
- **الرؤية المشتركة :** قدرة الأفراد على رسم صورة مشتركة ومتماثلة للمستقبل ، وتنشأ الرؤية المشتركة عن الأفراد الذين يهتمون فعلاً بأعمالهم .
- **التفكير النظامي:** تبني التفكير النظامي يعني التركيز على الكل بدلاً من الأجزاء والذهاب إلى ما وراء الأحداث إلى البنية الأساسية مما يقود إلى حالة الترابط والعلاقات المتبادلة للأشياء.
- **السلوك الإبداعي:** هو عبارة عن السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد داخل المنظمة ، وليس بالضرورة أن ينجم عنه منتج أو خدمة جديدة فهو سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية .
- **الحساسية للمشكلات:** التعرف على المشكلة من جميع جوانبها، وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة.
- **الأصالة:** القدرة على إنتاج أفكار جديدة وغير شائعة لحل موقف معين، وتميز الأفكار الأصيلة بأنها غير متوقعة وتثير الدهشة.
- **المرونة:** قدرة على ابتكار أنواع مختلفة من الأفكار، والقدرة على رؤية الأمور من زوايا مختلفة والنظر إلى الأمر الواحد بأكثر من وجهة نظر محددة.
- **الطلاقة :** القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار والبدايل أو المشكلات عن الاستجابة لمثير معين مع سرعة وسهولة في توليدها .
- **القدرة على التحليل:** القدرة على إضافة حلول أو أفكار حول مشكلة محددة أو موقف معين.
- **المجازفة والمخاطرة:** القدرة على اقتحام المجهول والغامض اعتماداً على الاستقلالية في التفكير والممارسة، وتعني إثارة الفكرة من أجل الخوض في المسائل الصعبة والغامضة بهدف اكتشافها وتنظيمها.
- **القابلية للتغيير:** أي امتلاك الفرد مجموعة من القدرات الفكرية والذهنية القادرة على تغيير الوضع الحالي نحو الأفضل ومحاولة الاستجابة لذلك التغيير.

- **سعة الاتصالات:** تعتمد تنمية القدرة الإبداعية للأفراد على مدى قدرتهم في الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة وإمكانية التفاعل والاستجابة لتأثيراتها مما يمكنهم من إدراك الأحداث ومحاولة تحليلها.
- **الإبداع:** العملية التي من خلالها يتم خلق الأفكار الجديدة لم يسبق لها الوجود والتي ينتج عنها منتجات جديدة.

- تقسيمات البحث ومشمولاته :

من أجل معالج إشكالية الموضوع ارتأينا تقسيم الدراسة إلى قسمين :

القسم الأول : يتعلق بالجانب النظري للدراسة، ويشتمل على ثلاثة فصول .

القسم الثاني : يتعلق بالجانب التطبيقي ، ويشتمل على فصلين.

وقد حاولنا في القسم النظري للدراسة استعراض مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالمنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي والعلاقة بينهما في الفصول الثلاثة للدراسة:

في الفصل الأول سنتناول **الإطار النظري المنظمة المتعلمة**، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، إذ سنتطرق في المبحث الأول إلى مدخل إلى التعلم التنظيمي، وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة، أما المبحث الثالث سنتطرق إلى التحول إلى المنظمة المتعلمة.

والفصل الثاني سنتناول : **التأصيل النظري للسلوك الإبداعي**، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية ، حيث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى طبيعة ومحتوى الإبداع، وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي، أما المبحث الثالث سيتم التطرق إلى تنمية السلوك الإبداعي.

والفصل الثالث سنتناول: **تنمية السلوك الإبداعي من خلال أبعاد المنظمة المتعلمة**، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى تنمية السلوك الإبداعي من خلال التمكين ، وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى تنمية السلوك الإبداعي من خلال القيادة، وفي المبحث الثالث سيتم التطرق إلى تنمية السلوك الإبداعي من خلال فرق العمل.

أما **القسم الثاني** والمتمثل في الجانب التطبيقي فتم تقسيمه إلى فصلين :

في الفصل الأول من هذا القسم سنتناول: **طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها**، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية ، حيث في المبحث الأول سيتم التطرق إلى تقديم لمحة عامة حول المؤسسة كوندور الكترونيكس، أما المبحث الثاني سيتم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ثم في المبحث الثالث سنتطرق إلى إختبار الصلاحية وتحليل النتائج الشخصية والوظيفية .

وفي الفصل الثاني سنتناول: **عرض ومناقشة نتائج الدراسة** ، وذلك من خلال مبحثين رئيسيين، في المبحث الأول سنتطرق إلى مناقشة وتحليل مستوى متغيرات الدراسة، وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية .

وسنختتم هذه الدراسة **بخاتمة عامة**، حيث سنعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها من الناحية النظرية والميدانية، كما سيتم اقتراح جملة من التوصيات والاقتراحات

الفصل الأول :

الإطار النظري للمنظمة المتعلمة

تمهيد:

إن التغيير الحاصل وعدم الاستقرار في البيئة، يؤدي إلى العديد من الإشكالات التي لا تتوقف عند عدم تحقيق أهداف المنظمة بل تهدد مصالحها ووجودها بحد ذاته، مما أدى إلى ضرورة البحث عن طرق جديدة لاكتساب المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء والتكيف مع البيئة، وهذا ما يستدعي ضرورة التركيز على المداخل المعاصرة، والمنظمة المتعلمة والتعلم يعدان أحد هذه المداخل و الطرق والأساليب المهمة لتحقيق المنافسة، فالتعلم التنظيمي يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي ، فهو المفتاح الأساسي لديمومة فاعلية وكفاءة العمل، ويعد المصدر الوحيد للميزة التنافسية في بيئة سريعة التغيير من أجل زيادة أداء المنظمة والتحول إلى المنظمة المتعلمة .

فالمنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغييرات وكثرة التحديات، فهي قادرة على تجديد ذاتها حتى تواكب هذه التغييرات في ظل عصر المعرفة ، وتعتبر المنظمة المتعلمة أحدث الأنماط الإدارية الحديثة التي انتشرت مؤخراً فهي تقوم على النظرة المفتوحة للموارد البشرية وقدراتها ، كما أنها تقوم على التغيير والتطوير والتحسين باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم.

من هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للمنظمة المتعلمة الذي خصص له ثلاثة

مباحث وهي:

المبحث الأول: مدخل إلى التعلم التنظيمي

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة

المبحث الثالث: التحول إلى المنظمة المتعلمة

المبحث الأول: مدخل إلى التعلم التنظيمي

إن التعلم التنظيمي من المفاهيم الحديثة والمثيرة للجدل بشكل واسع بين أوساط الباحثين، وتزايد الاهتمام به في السنوات الأخيرة بوصفه ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها إذ يسهم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي ويعمل على خلق فرصا للميزة التنافسية، وفي هذا المبحث سيتم تناول مفهوم التعلم التنظيمي ونشأته ومدى أهميته وخصائصه، كما سيتم تناول الفرق بينه وبين بعض المصطلحات المشابهة له ، وأنواعه ومستوياته بالإضافة إلى استراتيجيات تبنيه وأبعاده ومعوقاته.

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي المصدر الأساسي للتغيير في مختلف المنظمات وخاصة الهادفة إلى إيجاد مزايا تنافسية والمحافظة عليها، ولذلك ساهم العديد من الباحثين والرواد في هذا المجال في البحث والتقصي أكثر في دراسة التعلم ومحاولة الشعب في مضامينه وتحديد معالمه، وفي هذا المطلب سنورد العديد من التعاريف حول التعلم التنظيمي ومحاولة فهمه أكثر.

أولاً- مفهوم التعلم ومستوياته: قبل التطرق لمفهوم التعلم التنظيمي لابد من تعريف التعلم لغة واصطلاحاً والتعرف على مستوياته:

1- **التعلم لغة** : التعلم هو عملية التي كرم الله بها الإنسان فجعله قادراً على الاستفادة من الخبرات التي يعيشها، والدليل على ذلك ذكر مصطلح التعلم في القرآن الكريم وفي أكثر من آية قرآنية ، ومن هذه الآيات قوله الله تعالى: ﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ﴾¹، كما جاء في قوله تعالى : ﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ﴾² وقوله تعالى: ﴿فَوَجَدَا عَبْدًا مِنْ عِبَادِنَا آتَيْنَاهُ رَحْمَةً مِنْ عِنْدِنَا وَعَلَّمْنَاهُ مِنْ لَدُنَّا عِلْمًا﴾³ وفي قوله تعالى : ﴿الرَّحْمَنُ عَلَّمَ الْقُرْآنَ خَلَقَ الْإِنْسَانَ عَلَّمَهُ الْبَيَانَ﴾⁴ ، كما ورد الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم أنه قال: ﴿ مَنْ خَرَجَ فِي طَلَبِ الْعِلْمِ كَانَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ حَتَّى يَرْجِعَ ﴾⁵ التعلم في اللغة العربية يأتي من المصدر علم بمعنى عرف، واستعلم وأعلم ، أما في اللغة الإنجليزية **Learning** فالتعلم يعني

¹ - سورة العلق، الآية: 01-05

² - سورة البقرة، الآية: 31

³ - سورة الكهف، الآية: 65

⁴ - سورة الرحمن، الآيات: 01-04

⁵ - بلقاسم جوادي، **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين**: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء

والغاز لولاية الأغواط ، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص: 22 .

الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة والتفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف.¹

2- التعلم اصطلاحاً: يمكن تعريف التعلم اصطلاحاً على أنه:

- " التغيير شبه دائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والتجربة."²
- ويعرف كذلك بأنه: " التغيير الدائم نسبياً في السلوك الفردي والنتائج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة."³
- كما يمكن تعريفه بأنه: "عبارة عن جميع العمليات المستمرة التي تهدف إلى اكتساب الفرد المعارف والمهارات من خلال تعرضه لتجارب حياته لإحداث تغيير نسبي ودائم في سلوكه."⁴
- وعرف على أنه: " العملية التي بواسطتها التي يتم بواسطتها حدوث تغيير دائم نسبياً في السلوك نتيجة الممارسة."⁵ الممارسة."⁵

وكتعريف شامل يمكن تعريف بأنه "عملية مستمرة تهدف إلى تغيير في سلوك الفرد والتي من خلالها يقوم الفرد باكتساب الوسائل التي تمكنه من إشباع حاجاته ودوافعه التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود وغالبا ما يكون حل المشكلات ."

3- مستويات التعلم التنظيمي:

ينقسم التعلم إلى ثلاث مستويات والمتمثلة في التعلم الفردي، التعلم الفرقي والتعلم على مستوى المنظمة.

ويمكن شرحها فيما يلي:

أ- **التعلم الفردي:** يعبر التعلم عن التغيير الدائم في السلوك الفردي ، والذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى ،⁶ وأنه لا يوجد تعلم دون تعلم فردي وإن كان ضروريا لتحقيق التعلم التنظيمي فإنه شرط غير كاف لنجاحه، وأن التعلم لا يتم بنفس الدرجة لدى جميع الأفراد وذلك بسبب الفروقات

¹- ليث على الحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة الكوفة، المجلد (11)، العدد(02) ، 2009، ص:98.

²- عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله سواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات ، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 148.

³- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 96 .

⁴- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2005 ، ص:140.

⁵- رضا نعيمة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب OC Touat أدرار، أدرار، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2012، ص:33.

⁶- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ، ص: 123 .

الفردية يقوم التعلم على جملة من المبادئ تمثل في ضرورة وجود هدف يسعى الفرد لتحقيقه، إلى جانب ضرورة توفر الرغبة والقدرة على التعلم.¹

ب- التعلم الفرقي: وهو التعلم الذي يحدث عن طريق فرق العمل في إطار التفاعلات الاجتماعية الناتجة عن تعاون وتشارك الأفراد أثناء القيام بأعمالهم بما يؤدي إلى تبادل المعرفة، المعلومات والخبرات بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، ونميز بين نوعين من الفرق مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز، وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية بينما الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة².

ج- التعلم على مستوى المنظمة: وهنا يتم تبادل المعرفة والخبرات والمهارات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم من خلالها التغيير في الثقافة التنظيمية، الاستراتيجيات، السياسات والإجراءات والأنظمة التي من شأنها أن تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل.³

والشكل الآتي يوضح مستويات التعلم التنظيمي:

الشكل رقم (1-1) : مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

ثانياً- نشأة التعلم التنظيمي:

يعد سايمون **Simon** من أول المفكرين الذين استخدموا مصطلح التعلم التنظيمي عام 1964 من خلال الدراسات التي قام بها حول عملية اتخاذ القرار، والتي أكدت على استخدام التعلم في المنظمات، وكانت أساس التعلم التنظيمي

¹ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الرابعة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 168 .

² - عبد المالك ججيق وسارة عبيدات، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر) ، العدد(14) ، 2014 ، ص: 278 .

³ - رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 و 14 ديسمبر 2011، ص: 05.

علما أنه قبل تلك الأعمال كان منطق عملية القرار المبني على النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية، يركز على العقلانية التي ترى أنه يمكن فهم -بشكل دقيق- مشكلة القرار وتحديد التصرفات المختلفة للمقرر، من خلال تقييم دقيق لمجمل النتائج المترتبة عنه، وأن اتخاذ القرار الجديد يكون مبنيًا على متغيرات جديدة وملغيا للتجارب السابقة. وقد انتقد سيمون النموذج العقلاني إذ عمل على إدخال عنصر محدودية التصرفات الإنسانية، بحث اقتراح نموذجًا جديدًا عرف بالعقلانية المحدودة الذي يرى بأنه على الرغم من أن المقرر لديه النية في أن يكون عقلانيًا، إلا أن محدودية إمكانياته الفكرية ونقص المعلومات الهامة لديه يشكلان عائقًا دون حصول العقلانية التامة في اتخاذ القرارات.

وعليه فإن عملية تكوين القرارات تمر عبر خزان للتجارب الماضية المتفق عليها من طرف الإدارة العليا، والتي يمكن اعتبارها النتيجة الطبيعية لعمليات التعلم أو على الأقل شكل من أشكال التعلم بالإعادة، وهذا ما يعرف بمصطلح الروتينيات ففي الحالة التي تكون فيها المعرفة مضمونة ومتواجدة ضمن الروتينيات التنظيمية، فإن قدرة المتعاملين على اتخاذ القرارات تكون آلية أو لاشعورية، مما جعل البعض يشبه الروتينيات بالمعرفة العملية بسبب تكرار العمليات ذات النتائج الإيجابية وسريعة التطبيق.¹

بالرغم من كل الجهود السابقة لم يظهر التعلم التنظيمي بشكل كبير إلا بفضل كل من أرجريس وشون (Argyries and Schon) حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه في عام 1974 في كتابهما (organizational Learning) إذ قدما سؤالاً مفاده :

"هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟" ومنذ ذلك الحين بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة.²

بالإضافة إلى سينغ Senge الذي كتب كتاباً هاماً عن التعلم التنظيمي صدر عام 1990 تحت عنوان: "المبدأ الخامس: فن وممارسة التعلم التنظيمي"

The Fifth Discipline :The art and practice of Organizational Learning

وكان هذا الكتاب نتاجاً لأبحاث واسعة أجراها سينغ وفريق عمل معه في المركز الخاص بالتعلم التنظيمي، التابع لمعهد ماستشوس للتكنولوجيا ومدرسة سلون للإدارة، حيث نال هذا الكتاب اهتماماً كبيراً في عالم الأعمال، وقد اعتبرته مجلة الأعمال في جامعة هارفارد عام 1997 من أهم الكتب التطويرية في عالم الإدارة، وهكذا أصبح التعلم التنظيمي

¹ - شريفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة -دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك "علاق التكنولوجيا العالمي" -، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف، 2015، ص: 90-91.

² - عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة 'دراسة حالة مؤسسة سوناطراك'، رسالة الماجستير تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص: 22.

أحد المصادر الهامة للتغيير الاستراتيجي في المنظمات، حيث أصبح مع مفهوم المنظمة المتعلمة أحد المفاهيم الأساسية التي اهتم بها المدبرون والقادة والممارسون مع نهاية تسعينيات القرن العشرين.¹

ثالثاً- مفهوم التعلم التنظيمي:

لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه للتعلم التنظيمي من طرف الباحثين، فمفهومه يحتمل العديد من التفسيرات بسبب اختلاف وجهات النظر حوله، ويمكن إعطاء جملة من التعاريف لكي تتضح الصورة أكثر حوله مفهومه والتعاريف هي كالتالي :

- عرفه (Senge) بأنه : " هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع".² يتضح من خلال هذا التعريف أن التعلم هو أداة التي يترتب عليها إدراك الأفراد لدورهم في تشكيل الواقع التنظيمي للمنظمات التي يعملون فيها على تغيير الواقع.

- وأيضاً يعرفه (Farago & Schon) على أنه: " جميع الأنظمة والآليات والعمليات المستخدمة في تحسين قدرات الأفراد وبشكل مستمر للوصول إلى أهداف محددة تتعلق بالأفراد والمنظمة".³ يتضح من خلال هذا التعريف أن التعلم عبارة عن نظام يعمل على تحسين قدرات الأفراد والتي من شأنه يساعد في تحقيق الأهداف المشتركة.

- كما عرفه (Endlik) بأنه: " مجموعة الأنشطة التي تحدث في المنظمة لاقتناص وإيجاد ونقل المعرفة التي تؤدي مع الزمن إلى إحداث تغييرات سلوكية وإنتاجية، وتزيد المعرفة والفهم في المنظمة".⁴ ركز هذا التعريف أن التعلم يساعد في إيجاد المعرفة ونقلها والتي من شأنها تحدث التغيير.

- كما عرفه (Thomas & Allen) على أنه: "عملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة وبشكل مستمر".⁵ يشير هذا التعريف إلى أن التعلم هو الوسيلة للتحويل إلى المنظمة المتعلمة وذلك من خلال التعلم المستمر.

- كما عرفه (هيجان) بأنه: "عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر لاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة

¹- شريقي مسعودة ، مرجع سبق ذكره ، ص:91-92

²-Peter M .Senge ;**The Fifth discipline ;The art and practice of The learning organization** ;New york;Doubleday;1994; p:59

³ - خالد بني حمدان وآخرون، أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في مستشفيات عمان

الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإدارية ، الأردن، المجلد (15)، العدد (01)، 2013، ص: 81.

⁴- عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة ، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ،

2013، ص:389.

⁵ -Thomas ,K.& S . Allen ,**The Learnong Organization : A Meta-analysis of Themes in literature The Learning Organization** ,VOL(13),NO (2) ,2006, 123-139.

بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام.¹ يتضح من هذا التعريف أن التعلم هو عملية التي توجد المعلومات كما يساعد في زيادة خبرات المنظمة والاستفادة من تجاربها وحل مشاكلها.

- كما يعرفه (عبابنة والعدوان) بأنه : عملية مستمرة في إيجاد الرؤية المشتركة للمنظمة وتبني أساليب تفكير تنظيمية شمولية من خلال تغيير أساليب الأداء والاهتمام بالموظف على المستوى الفردي وتوفير فرص التعلم الجماعي للعاملين بغية تطوير وتحسين مستوى أداء المنظمة.² يتضح من خلال هذا التعريف أن التعلم آلية تسهم في بناء الرؤية المشتركة بين المنظمة والأفراد والتي بدورها تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.

- كما يعرفه (نجم عبود) بأنه : "عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل ومثل هذا التعلم يتم بطريقة سهلة ومحفزة في نمط معين من الشركات هي منظمات التعلم"³. يتضح من خلال هذا التعريف أن التعلم تتبناه المنظمات المتعلمة وتشجعه.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للتعلم التنظيمي وهو "أنه عملية مستمرة يتم من خلالها إحداث تغيير في المنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية من خلال اكتساب المعارف الجديدة وتطويرها واستثمار خبرات وتجارب المنظمة."

رابعا- أهمية التعلم التنظيمي:

يعد التعلم التنظيمي عملية ديناميكية مستمرة تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة، وتحقيق التميز في الأداء، وبالتالي هو ضروري وله أهمية كبيرة بالنسبة لكل منظمة تريد ضمان بقائها واستمراريتها وتحقيق نجاحها وهذا ما تؤكد بعض الدراسات التي اجتهدت في هذا المجال.

ففي دراسة (علي حسون الطائي، 2015) ترى بأن التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي ويخلق فرصا للميزة التنافسية المستدامة ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة، ففي بيئة اللاتأكد والتغيير المستمر أصبح التعلم الشرط الأساس إن لم نقل الوحيد لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات واستكشاف المستقبل، كما

¹ - عبد الرحمان بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم ، مجلة الادارة العامة ، الرياض ، معهد الادارة العامة، المجلد (37)، العدد (04)، 1998، ص: 681.

² - رائد اسماعيل عبابنة وياسر مناع العدوان ، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية ، دورية الإدارة العامة ، الأردن ، المجلد (48)، العدد (03) ، 2008 ، ص: 443

³ - نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات العملية)، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص: 259.

أنه يعد الأداة الفعالة لإدارة التغيير في المنظمة ويعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافأة أو المكانة أو السلطة.¹

أما في دراسة (حسين وليد وآخرون، 2016) ترى بأن التعلم التنظيمي يسهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في العلاقات الإنسانية وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية. كما أن للتعلم التنظيمي أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها وتجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والاستماع إلى الآخرين والاهتمام بأرائهم.² وهناك دراسة أخرى بينت أهمية التعلم التنظيمي وهي دراسة (عيشوش وعلاوي، 2011) حيث ارتأت الدراسة بأنه هناك 03 عوامل تشرح ضرورة التعلم التنظيمي حسب Hefer et Al وهي:³

- التغيير المتزايد والسريع في المحيط فرض على المنظمة إعادة النظر في وظائفها والبحث عن أساليب حديثة للتعلم للاستجابة لمتغيرات المحيط.
- تعتبر الكفاءات والموارد الداخلية للمنظمة مصدرا للميزة التنافسية هذا ما جعل المنظمة تسعى إلى تعميق آلية لإنشاء ونشر وتخزين معارفهم.
- سياسات تسريح العمال لها تأثير على فقدان الكفاءات التي اكتسبتها المنظمة على مر السنين، الأمر الذي تسبب في زيادة الوعي المتنامي بضرورة الاحتفاظ بالطابع غير المادي والمحافظة على كفاءاتها.

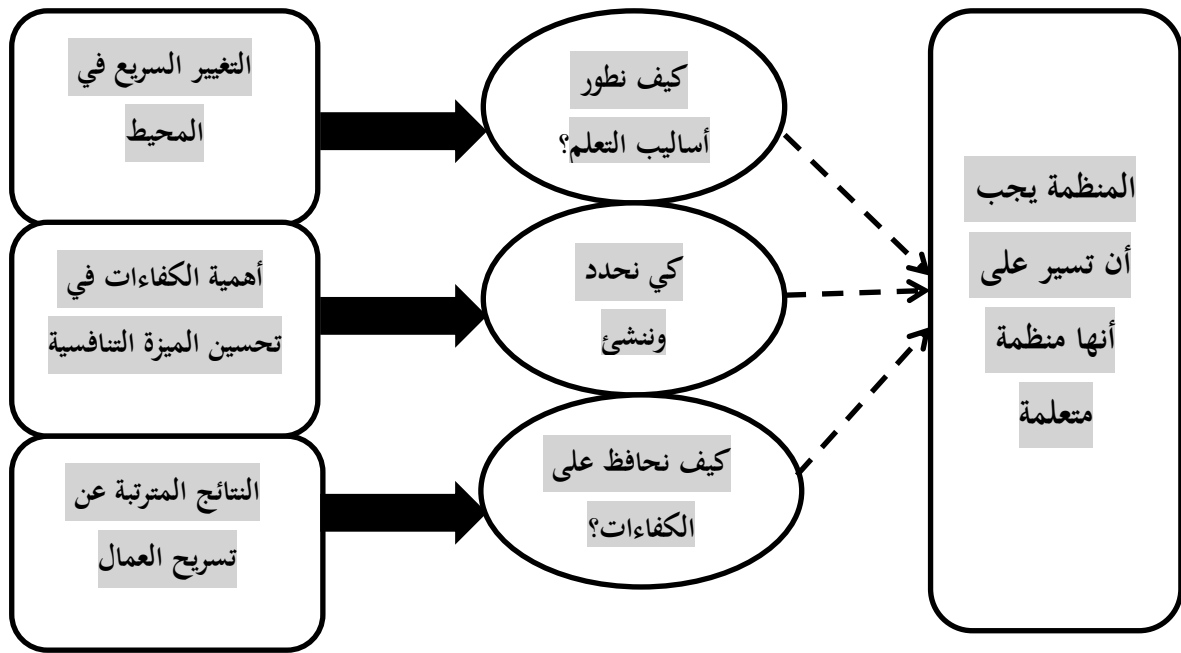
والشكل الآتي يفسر ملخص أهمية التعلم التنظيمي: (أنظر إلى الصفحة الموالية)

¹- علي حسون الطائي، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس مال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد (21)، العدد (85)، 2015، ص: 34.

²- حسين وليد حسين وآخرون، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد (24)، العدد (06)، 2016، ص: 90-91.

³- عيشوش خيرة وعلاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر 2011، جماعة الشلف، ص: 07.

الشكل رقم (1-2): أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوش خيرة وعلاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص: 07

ويمكن أن نستخلص أن هذه العوامل تتفاعل مع عوامل أخرى وتؤدي إلى ضرورة التعلم في المنظمات من أجل تمكينها من السيطرة على المعرفة والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة والتحديات المتسارعة والتنافس الشديد ، ومنه يمكن القول أن عنصراً كهذا يحتم على مجتمعه ومنظماته وأفراده أن يتابعوا الأحداث ويواكبوا التقدم الذي يحصل هنا وهناك يوماً بيوم ، وأن يطلعوا على كل ما يستجد من فكر ومعرفة ونظريات وتقنيات ساعة بساعة ، هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار والبقاء، أما إذا كانوا يتطلعون للتميز والنماء فينبغي أن يكون لهم إسهام في توظيف ما يستجد وتطبيق ما يكتشف ، وفي إثرائه وتطويره بالإضافة إلى معرفة جديدة أو اكتشاف تقنية تمهد لتطبيقها¹.

وكنتيجة نستطيع القول أن منظمات اليوم تحتاج إلى مناخ يسوده روح التعلم يمكنها من التعامل والتفاعل بنجاح مع التغيير المستمر ، فالتعلم التنظيمي بكافة أنواعه يعد وسيلة فعالة تحقق بها المنظمة أهدافها ، كما يساهم في نقلها إلى أعلى مراتب النجاح ، ومنه يمكن القول أنه الطريق الذي يجعلها تتغلب على مثيلاتها مؤدياً بها إلى التميز الحقيقي في ظل منافسة شرسة .

¹- عيشوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 29

المطلب الثاني: خصائص وركائز التعلم التنظيمي والمفاهيم المقاربة له

يعتبر التعلم التنظيمي من المقومات الرئيسية للمنظمات التي تطمح إلى أن تكون رائدة في مجالها والتي تبحث عن المبادرة والقدرة عن التكيف والمرونة في أدائها، وذلك من خلال التعلم الذي يهدف إلى تنمية المعارف والكفاءات و الذي يخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة وذلك من خلال خصائص متعددة تميزه عن غيره من الممارسات الإدارية.

أولاً - خصائص التعلم التنظيمي:

- للتعلم التنظيمي بعض الخصائص التي تميزه وتبرز مدى أهميته ومن بين هذه الخصائص نرى أنه في دراسة (هيجان، 1998) ترى أن Higen استنتج جملة من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي يمكن إنجازها فيما يلي:¹
- التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية.
 - يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم.
 - التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.
 - التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.
 - لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين. وفي دراسة (حمد بن قبلان، 2013) ترى بأن خصائص التعلم التنظيمي تكمن في:²
 - يركز التعلم التنظيمي على المستقبل أكثر من الماضي، ويبحث عن التوجهات الجديدة بدلاً من الاستجابة للضغوط.
 - ليس هناك مدخل واحد أو نموذج واحد للتعلم التنظيمي بل تتعدد مداخل التعلم التنظيمي منها ما يركز على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومنها ما يركز على التعلم من التجارب والأخطاء ومنها ما يركز على تمكين العاملين وغير ذلك من المداخل.
 - جمع التعلم التنظيمي بين التعلم النظري والتطبيقي.
 - التعلم التنظيمي عملية تكاملية وتفاعلية يشارك به جميع أعضاء المنظمة.

1 - عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مرجع سبق ذكره، ص: 681-682.

2 - حمد بن قبلان آل فطیح، علاقة تطبيقات القيادة التحولية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص: 29.

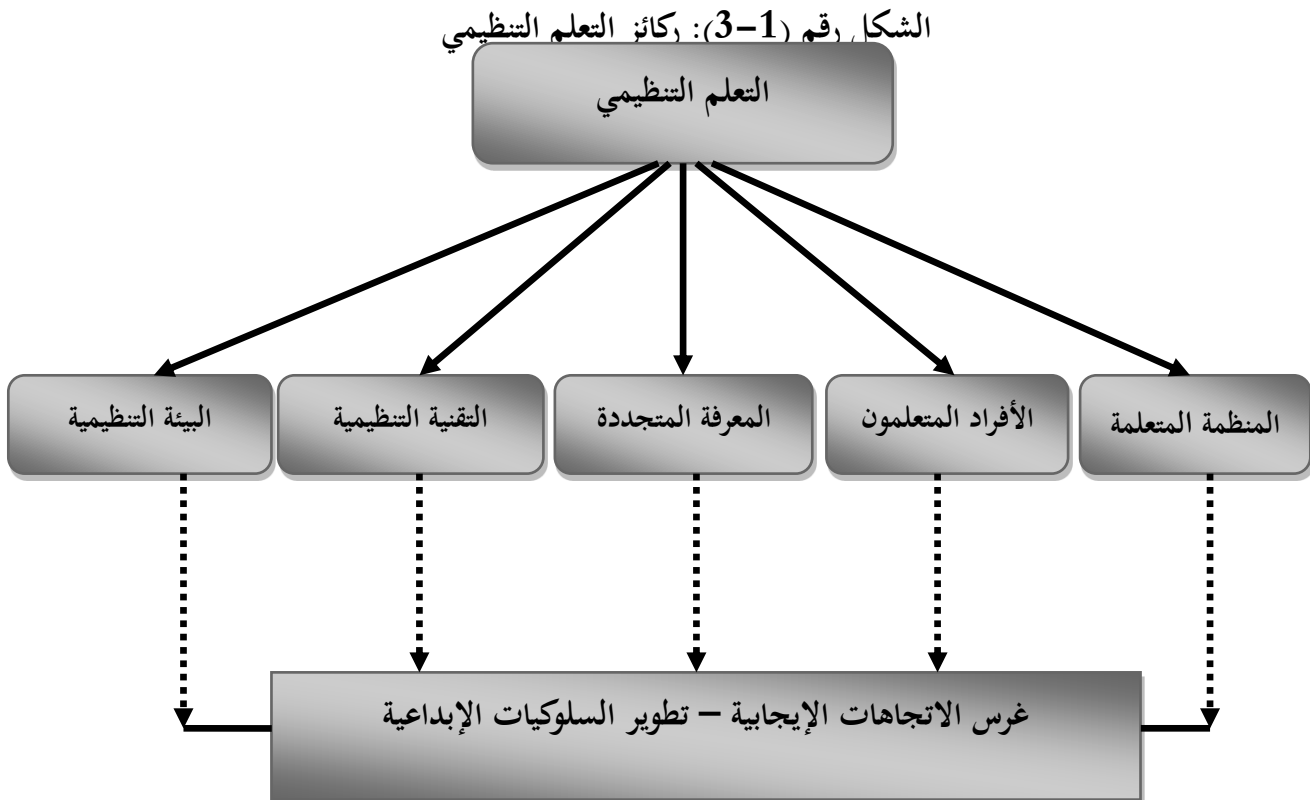
- يستهدف التعلم التنظيمي تحقيق التميز التنظيمي وتطوير القدرات والمهارات.
- يعمل التعلم التنظيمي على تكامل المعرفة الظاهرة والكامنة والإدارة الفاعلة للمعرفة بتحصيل المعرفة وحفظها وتوصيلها وتفسيرها وتقديرها وتطبيقها في الواقع العملي.

ثانياً- ركائز التعلم التنظيمي:

تتمثل ركائز عملية التعلم التنظيمي فيما يلي :

البيئة التنظيمية، التقنية التنظيمية، المعرفة المتجددة، الأفراد المتعلمون، المنظمة المتعلمة. إن سبب الاهتمام والتركيز المتزايد على التعلم التنظيمي بأنها عملية لها دور كبير في غرس الاتجاهات والقيم الإيجابية وتدعيمها وتوظيفها وترجمتها إلى سلوكيات رائدة وقرارات مبدعة ، ونشر المعرفة وتبادلها بين الأفراد والجماعات العاملة في المنظمات ، والسعي إلى إيصالها للزبائن الذين يسهمون بدورهم في تغذيتها وإثرائها¹.

ويمكن تمثيل ركائز عملية تعلم التنظيمي في الشكل الآتي:



المصدر: عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،

2004، ص:103

¹ - عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص:102.

ويمكن القول أن التعلم التنظيمي هو الأساس نشاط يستطيع من خلاله الفرد أو الجماعة بناء المعرفة واكتسابها من خلال تجارب العمل، أي أن التعلم والمعرفة رديفان لا يفترقان ، وبالتالي يصبح القول دائماً بأن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد التعلم ، أو بتعبير آخر هو الاقتصاد الذي يعتمد على التعلم لعوامل موضوعية مهمة من بينها المعدل السريع للتغير الذي يوازي التزايد المستمر في الحاجة إلى التعلم السريع، وتساهم كلا من أنشطة المعرفة والتعلم في عملية الابتكار وتكوين القيمة، ووفقاً لهذا المنظور يصبح التعلم التنظيمي عملية تقوم من خلالها المنظمات بتعزيز قدراتها على العمل الفاعل والمؤثر.¹

ثالثاً- التعلم التنظيمي والمفاهيم المقاربة:

إن التطرق لمفهوم التعلم في سياق تنظيمي أقل ما يقال عنه أنه متشابك ومركب، كما أنه يتداخل مع مجموعة من المصطلحات هي: التدريب، التعليم ، وفيما يلي عرض لهذه المفاهيم وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين التعلم التنظيمي.

فالتدريب يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج، كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي التلقين واكتساب المعلومات، وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب، ولكن مع التعلم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين ، في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الانساني.² وهذا كله يعطي للتعلم السمة الحيوية من أجل بناء القدرة، وهذا ما يؤكد **Senge** حين يرى أنه من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة وإنما هو توسيع للقدرة لإنجاز الأهداف.³

التدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج موقع العمل في حين أن التعلم هو معرفة خاصة ، لا يمكن أن تتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراد وأشياءه وقيمه وأساره، لذا فالتعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقياً، أما التدريب والتعليم فيعتبران أنشطة غير سياقية . كما أن التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة وهما يحلان قدراً من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها، إلا أن التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعدها العام الذي لا يمكن تمييزه في هذه المنظمة عن أخرى، خلافاً للتعلم الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق أو في إطار عمل المنظمة، ومرتبطة بتاريخها السابق

¹ - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة : المفاهيم ، النظم ، التقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007، ص:123.

² - بلقاسم جوادي، مرجع سبق ذكره ، ص: 25 .

³ - شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره ، ص: 99

وتطوّرها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن المنظمات الأخرى من ثقافة وطريقة تفكير، وهو ما يجعله أكثر تأثيراً عن تميز المنظمة من جهة وأكثر انعكاساً على عائدها من جهة أخرى.

والجدول الآتي يوضح تلخيص الفرق بين التعلم التنظيمي والتدريب والتعليم:

الجدول رقم (1-1): الفرق بين التعلم التنظيمي والتدريب والتعليم

التعلم التنظيمي	التدريب والتعليم
<ul style="list-style-type: none"> انتقال المعرفة والخبرة والمهارة بطريقة غير آلية ولكن بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الأطراف. 	<ul style="list-style-type: none"> التدريب يحمل بعداً ألياً في نقل المهارة والتي تتمثل في مجموعة الحركات للتعامل مع الآلة من أجل الإنتاج وكذا الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي التلقيني لاكتساب المعلومات.
<ul style="list-style-type: none"> العلاقة بين الخبير والمتدرب والطالب علاقة غير رسمية أساسها الاتصال بأكثر من اتجاه (الصاعد والنازل والاتصال بالبيئة الخارجية). 	<ul style="list-style-type: none"> الحالة الساكنة لنقل المعلومات مع الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما تعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب.
<ul style="list-style-type: none"> أن التعلم معرفة خاصة لا تتم الا في داخل المنظمة التي يعمل فيها أعضائها. 	<ul style="list-style-type: none"> يمكن الحصول على التدريب والتعليم خارج موق العمل.
<ul style="list-style-type: none"> لا يتم التعلم إلا في سياق عمل المنظمة ومرتبطة بتاريخها وتطورها اللاحق. 	<ul style="list-style-type: none"> يعتبر التدريب والتعليم أنشطة غير سياقية.
<ul style="list-style-type: none"> يمكن من خلال التعلم ليس فقط اكتساب المعلومات الجديدة وإنما أيضا توسيع القدرة على إنجاز الأهداف أي ما تم تعلمه في التطبيق الفعلي في حل مشاكل العمل وتحقيق أهداف المنظمة، ولذا تكون العلاقة واضحة وقوية غالبا بين التعلم التنظيمي وبين الابداع والمنظمة المتعلمة. 	<ul style="list-style-type: none"> ينصب التدريب والتعليم على المهارات والمعارف العامة اللتان تحملان قدراً من التغير المرتبط بالفهم الخارجي وأن اكتساب المعلومات الجديدة ليس للتطبيق ولذا تكون العلاقة ضعيفة غالبا بين التدريب والتعليم وبين الإبداع والمنظمة.
<ul style="list-style-type: none"> يكون التعلم مدى الحياة ويكون عامًا مع التركيز على التخصص. 	<ul style="list-style-type: none"> يكون التعليم دوري وضيق التخصص.

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: أنواع التعلم التنظيمي وشروطه

من خلال أدبيات التعلم التنظيمي تكشف أنه هناك أنواع من التعلم التنظيمي يمكن أن تطبقها المنظمات، كما أنه هناك شروط تساعد على أن يتم تطبيق التعلم التنظيمي يمكن تلخيصها في هذا المطلب.

أولاً- أنواع التعلم التنظيمي:

1- التعلم التكيفي (Adaptive Learning):

يعني بمفهومه كيف أن المنظمة تصحح ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها، والمنظمة هنا تستفيد من تجاربها وخبرتها السابقة وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المتحققة في الواقع، وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق لأهداف المرغوبة لذلك يشير ماركردت **marquadt** أن التعلم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقويم النتائج وإجراء التعديلات بما يحقق ويتلاءم مع الأهداف.¹ ويصنف التعلم التكيفي إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- التعلم أحادي الدورة (Single Loop Learning) :

يعرف التعلم التكيفي أحادي الدورة بأنه "اكتشاف وتصحيح الأخطاء". حيث يتعلم الأفراد في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات، حيث تكون المخرجات بمثابة التغذية الراجعة للعاملين، فإما أن يرضوا بما ترتب على قراراتهم فيحرصوا على تكرارها لتصبح قرارات مبرجة تتخذ في المواقف المتكررة دون جهد أو مراجعة، أو أنهم لا يكونوا راضين عنها وعندها يكفوا عنها ويوقفوا العمل بها، فالتعلم الأحادي الدورة يعلم العاملين كيفية حل المشكلات الناتجة من تصرفاتهم.²

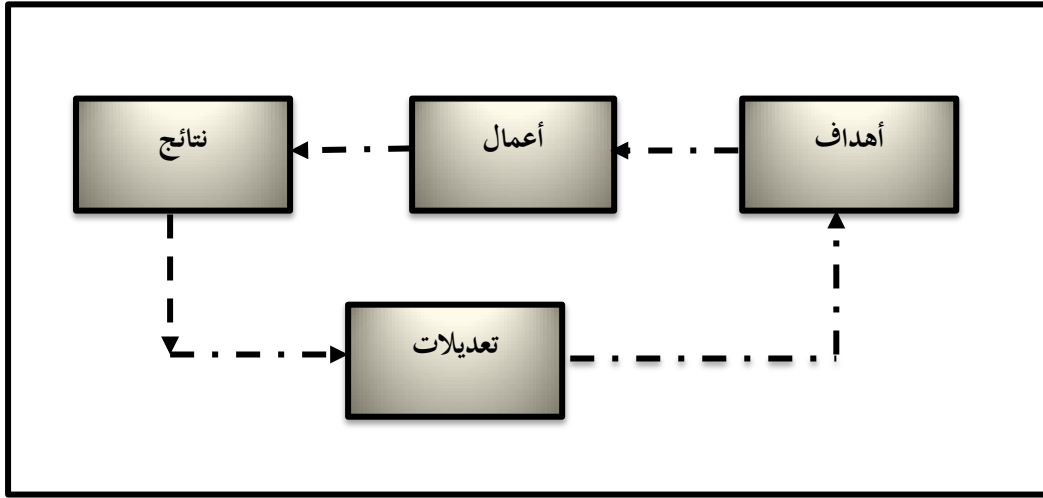
ويهدف هذا النوع من التعلم المحافظة على تقدم المنظمة واستقرارها، ويترتب عليه تعديلا في الإجراءات (السلوك) دون تعديل في القيم أو المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد.³ ويوضح الشكل الآتي كيف تتم عملية التعلم أحادي الدورة.

¹- Marquardt Michael . J , **Building the Learning organization :Mastering the five elements for corporate Learning** ,Davies- blank publishing ,Palo Alto, ,2002 ,P :43.

² - سعود بن محمد النمر والآخرون، **الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة** ، الطبعة السابعة، مكتبة الشقري، الرياض، 2011، ص:535 .

³ - Arthur m. langer, "**IT and organizational learning: managing change through technology and education** ", Routledge , New York ,2005,P :266 .

الشكل رقم(1-4): عملية التعلم أحادي الدورة.



المصدر: محمد بن علي إبراهيم الرشودي، "بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه في علوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص:73.

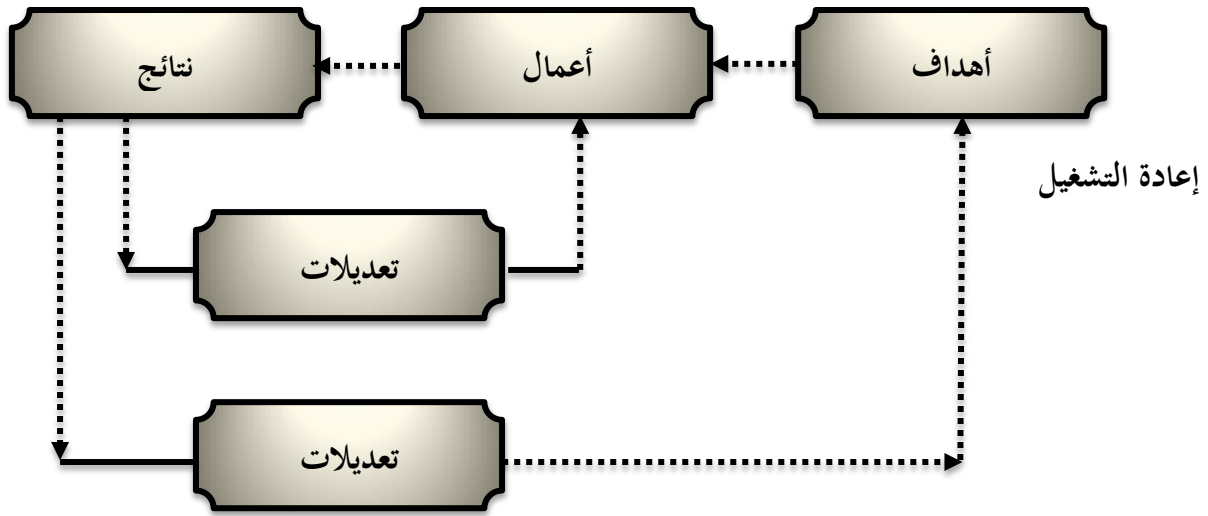
ب-تعلم ثنائي الدورة (Double Loop Learning): هو التعلم الذي يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم استراتيجي ومستقبلي أكثر منه تعلم انعكاسي أو انفعالي¹. ويحدث التعلم الثنائي الدورة عندما يكتشف الخطأ ويتم تصحيحه بضبط وتعديل السلوك أو الأعمال إلى تغييرات في القيم والأعراف والأهداف التي تشكل ثقافة المنظمة، وهذا النوع من التعلم يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والافتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير استراتيجيات جديدة وإجراء تعديلات جوهرية في المنظمة وإعادة النظر في نشاط المنظمة في إطار توفير القدرات والمهارات والمركز المستقبلي والاستراتيجي والتنافسي الذي تسعى لتحقيقه في مجال عملها².

والشكل الآتي يوضح التعلم التكاملي ثنائي الدورة:

¹- بلال خلف السكارنة، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (40)، 2014، ص: 131 .

²- محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص: 74 .

الشكل رقم (1-5): التعلم التكيفي ثنائي الدورة



المصدر: محمد بن علي إبراهيم الرشودي، "بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه في علوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص: 75

ويؤكد Lam أن التعلم الثنائي الدورة يبحث في أسباب وقوع الأخطاء، والمشكلات التنظيمية، ومدى ملائمة البناء التنظيمي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويركز على المركز التنافسي للمنظمة، وإحداث التغيير الاستراتيجي.¹

ج- التعلم ثلاثي الدورة (Triple loop Learning):

يركز على كيف تتم عملية التعلم، وما هي الكيفية الأفضل للتعلم من خلال تحليل الأحداث والمواقف والمشكلات التنظيمية، ووسائل وأساليب وأدوات اكتساب المعارف، وتطوير أدوات التبادلية المعرفية والمعلوماتية بين أعضاء التنظيم، والتحسين المستمر لعملية التعلم، وتوظيف الأساليب العلمية لتطوير القدرة على التعلم وتقييم المستوى التعليمي الفردي والجماعي والتنظيمي، وإعادة صياغة الهياكل التنظيمية بما يلائم الأسس والمفاهيم والأساليب والوسائل الجديدة لعملية التعلم.²

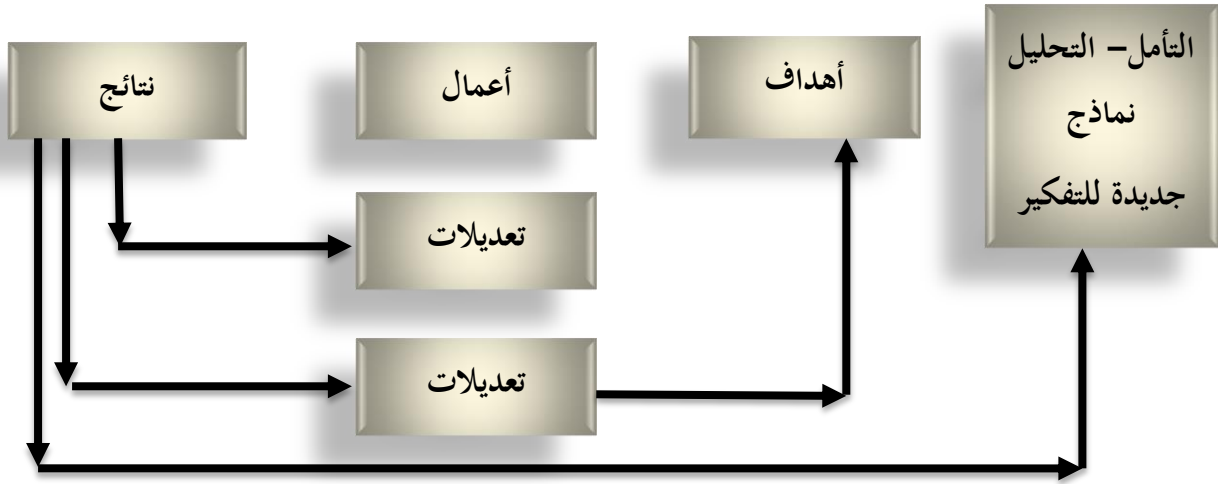
ويهدف التعلم الثلاثي الدورة إلى مساعدة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها، وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة لفهم.³ والشكل الآتي يوضح التعلم ثلاثي الدورة :

2-Lam, J", Reconceptualizing a Dynamic Model of Organizational Learning For School", Journal of education al Administration. Vol(42), NO(03),2004، P :57.

² - حمد بن قبلان آل فطیح، مرجع سبق ذكره، ص: 33 .

³ - ليث على الحكيم وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص: 100 .

الشكل رقم (1-6) : عملية التعلم ثلاثي الدورة.



المصدر: حمد بن قبال آل فطیح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص: 35 .

2- التعلم التنبؤي (Anticipatory Learning):

يشير التعلم التنبؤي إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، ويقصد به التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب لاستفادة منها. ينطلق التعلم التنبؤي من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيقها.¹

3- التعلم التفاعلي (Action Learning):

التعلم التفاعلي يعني التعلم من خلال العمل حيث يقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل، وأن كل عمل يحدث درجة من التعلم سواء كان ذلك مستهدف أو غير مستهدف، ولذلك فإن المنظرين للتعلم التفاعلي يرون أن الواجبات والمهام الوظيفية وسيلة فاعلة للتعلم، وأن الفرد يتعلم من كل المواقف الاجتماعية وتعامله وتفاعله مع الآخرين، وأن فرق العمل، والاجتماعات الدورية المبرمجة وغير المبرمجة، والمناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية من قبل القادة والعاملين تدعم عملية التعلم التفاعلي، وهي بذاتها تعتبر من أساليب التعلم التفاعلي.²

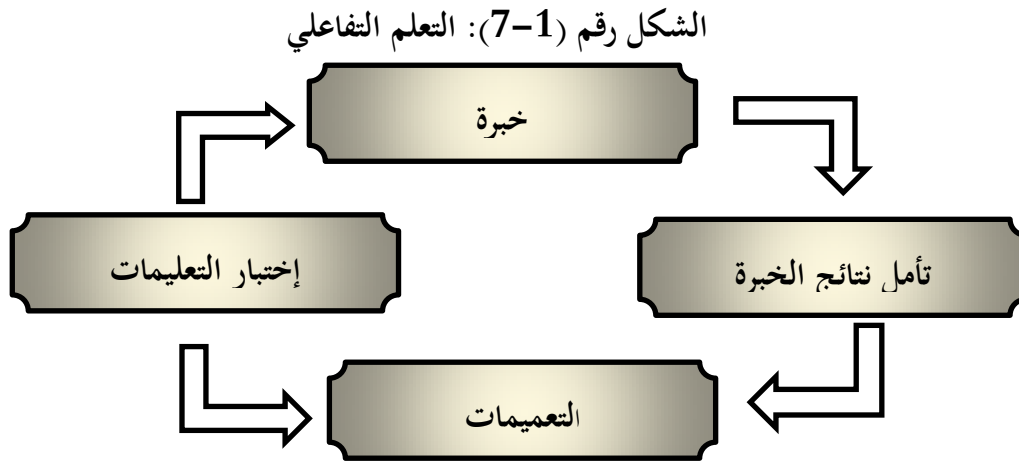
ويرى ريفانز Revans أن التعلم التفاعلي طريقة للتعلم تتطلب من كل مشترك في فريق التعلم أن يعرض مشكلة من مشكلات العمل الواقعية التي لم يقترح نحوها أي إجراء بعد، ويتم مناقشة المشكلة بواسطة الفريق، ويقدم كل منهم رؤيته واقتراحاته لحلها بناء على خبراته وتجاربه السابقة.³

¹ -Marquardt، op. cit، P:23.

² حمد بن قبال آل فطیح، مرجع سبق ذكره، ص: 36 .

³ محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص: 78 .

والشكل الآتي يوضح التعلم التفاعلي :



المصدر: إيمان بنت سعود أبو خضير، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار المؤيد للنشر والتوزيع، الرياض، 2007، ص:52.

ويشير إلى التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الأربعينيات من القرن العشرين، إذ تتمثل فكرته تتمثل في التربية التقدمية التي ترى أن التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في المواقف الاجتماعية.¹

4- التعلم الجمعي:

إن النمط الآخر من التعلم التنظيمي هو التعلم الجمعي التي يتطلب عدداً من القدرات مثل حل المشكلات، والتعلم بمدخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسات الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، وهذا يؤدي إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم.²

ثانياً - شروط التعلم التنظيمي:

إذا اعتبرنا أن التعلم التنظيمي يتشكل انطلاقاً من المعارف والكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، فالمشكل المطروح هو ما هي الظروف التي تعمل على تسهيل عملية التعلم في المنظمة؟ ويمكن إجمال أهم الشروط الضرورية للتعلم التنظيمي في النقاط التالية:³

- أن تكون هناك صورة واضحة تبين كيفية عمل المنظمة، وأن العاملين في جميع المستويات لديهم تصور واضح عن طبيعة أعمالهم وأساليب تعلمهم القائمة؛

¹ - شريفي مسعودة ، مرجع سبق ذكره ، ص:102.

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

³ - مؤيد نعمة الساعدي، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص:122-123.

■ وجود نظام مكافآت يدعم قيم التعلم التي تحرض العاملين على طرح تساؤلاتهم وتقديم اقتراحاتهم وتحدي أساليب وطرائق العمل القائمة وعدم حصر الأفكار والمقترحات في إطار بيئة المنظمة والترحيب بالأفكار التي تحمل آفاقاً جديدة من أي مكان، وأن تكون فلسفة نظم المكافآت قائمة على أساس دعم السلوك الريادي؛

■ مراجعة الأداء وتطور مهنة الأشخاص على أن تستند هذه المراجعة إلى ما جرى إنجازه، وما جرى تعلمه، وأن تنتهج المنظمات أنظمة تعويضات تدعم القيم والحوافز والمكافآت، والتي توازن بين الأداء الحالي والإبداع والإقدام والخاطر؛

■ اشتراط توافر تغذية مرتدة تتضمن المعلومات المستمرة ليس فقط حول ما جرى إنجازه فحسب بل حول ما قد يمكن تعلمه وله فاعليه على التأثير بالأعمال المستقبلية، وعلى سبيل المثال إجراء التحسينات التي تضيف قيمة تنظيمية جديدة، كذلك الحال بالنسبة لطرق التعلم التي قد تحدث استجابات سلبية؛

■ أنظمة معلومات يجري إدارتها وتحديثها ولديها القدرة على الموازنة بين الأداء والعمل وتسهم بشكل فاعل في استذكار واسترجاع المعلومات وتعزيز عملية اتخاذ القرار، ودفع عملية التعلم من خلال استحضار المعلومات المطلوبة بالوقت المناسب للأشخاص المعنيين؛

■ برامج تعليم وتدريب مصممة ومحدثة بشكل تدعم استراتيجيات التغيير والقيم التي تتبناها الإدارة العليا إزاء عملية التعلم التنظيمي؛

■ اشتراط وجود استراتيجية اتصال تحافظ على التعلم وتعدده من الأهمية الأولى لاهتمامات العاملين؛

■ أن تعرف الأهداف الاستراتيجية بشكل قائم على أساس اعتبارات التعلم الذي ينبغي أن تحتل موقعا في فلسفة المنظمة وسياستها من أجل تحقيق أهدافها.

المطلب الرابع: استراتيجيات تحقيق التعلم التنظيمي وأبعاده

إن التعلم في المنظمات على اختلاف مستويات ممارسته يعد عملية معقدة وذات أبعاد مركبة، وتشير الأدبيات الحديثة للتعلم التنظيمي أن لكل منظمة استراتيجيتها، بما يتفق مع محتوى وطبيعة أنشطتها وأهدافها، وما تمتلكه من مهارات وقدرات وخبرات وتجارب والإمكانات المادية والمعنوية لممارسة التعلم التنظيمي.

أولا- استراتيجيات التعلم التنظيمي:

إن دراسة استراتيجيات التعلم التنظيمي من المداخل الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات من البقاء والاستمرارية ولتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تسعى للتحويل إلى منظمة دائمة التعلم عليها تبنى استراتيجيات متنوعة.

ففي دراسة (الخشروم، درة، 2011) رأوا بأن استراتيجيات التعلم التنظيمي سبعة وهي:¹

1- الاجتماعات: Meeting هي تجمعات رسمية في مكان وزمان تم الاتفاق عليهما من أجل تحقيق أهداف تم وضعها مسبقاً، وتكون الاجتماعات بناءة عندما يتم بلوغ الأهداف المرجوة من ورائها في أقصر وقت ممكن، ومن الأهداف الأساسية وراء الدعوة إلى عقد الاجتماعات هو نشر المعلومات، وتوزيع الأعمال وحل المشكلات . ويمكن اعتبار الاجتماعات وسيلة لإشراك جميع أفراد مجموعة العمل والبدء في التعلم معاً، وذلك عن طريق إدراج العديد من الأنشطة التعليمية ضمن أجندة الاجتماعات.

2- المؤتمرات عن بعد: Distance Conference هي طريقة تقوم على عقد اجتماعات عن بعد باستخدام التقنيات المناسبة بهدف تبادل المعرفة والخبرة والمعلومات في موضوع محدد في مجال تخصص بعينه، وتهدف استراتيجية المؤتمرات عن بعد إلى تقديم تعلم متطور متميز موجه لخدمة قاعدة عريضة من الأفراد، وتتميز هذه الاستراتيجية بالابتعاد عن التلقين وتطوير مهارات التعلم الذاتي عند الأفراد، وتتميز أيضاً بتدني التكاليف المادية المترتبة على الأفراد وتوفير الوقت والجهد .

3- الحوار الاستراتيجي: Strategic Dialogue هي طريقة يتم بمقتضاها إدارة عمليات حوار بين العاملين بالمنظمة حول استراتيجيات المنظمة، إذ يتشارك كل من الإدارة والعاملين حول ماهية القرارات التي تتخذها المنظمة باختبار توجهات استراتيجيات معينة بنا على الافتراضات الرئيسية التي اعتمدها الإدارة العليا وعلى ضوءها يتم وضع الخطط والبرامج.

4- الفرق متعددة المهام: Cross-Functional Teams هي اجتماع مجموعة من الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من المهارات والمعارف والخبرات والذين يعملون معاً بالمنظمة، وذلك لتحقيق أهداف ومهام محددة ، وقد تشكل هذه الفرق بصفة دائمة أو بصفة مؤقتة ، وذلك بحسب حاجة المنظمة لها، وأعضاء هذه الفرق ينتمون إلى مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة، وتستخدم هذه الفرق لتحقيق الانسيابية والمرونة في عمل المنظمات ولحل المشكلات ولتحقيق مهمات تتطلب استخدام عميق للمعرفة والمهارات والخبرات.

5- التعلم الفعال: Action Learning هو أحد أشكال التعلم ويترجم بالتقاء مجموعة من الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من الخبرات والقدرات للقيام بتحليل مشكلة فعلية تواجههم أثناء عملهم و اقتراح خطة تنفيذية لحلها، واستراتيجية التعلم الفعال تقدم معرفة جديدة وتعلم شيء جديد للأفراد، وينبغي توافر عدة مبادئ في التعلم الفعال منها : تنمية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، والتعاون بين العاملين، والتقييم المباشر، وإعطاء الوقت الكافي والمناسب للأعمال، والتنوع في أسلوب العرض وفي أسلوب التقييم أيضاً.

¹ - محمد الخشروم وعمر درة ، تأثيرات استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي :دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، حلب، المجلد (33)، العدد (104)، 2011،

6- الشبكات الرسمية : Formal Networks هي قنوات تخضع فيها الاتصالات لقواعد وإجراءات محددة ومثبتة وبصورة مكتوبة ورسمية، وتتم بحسب اللوائح والقنوات الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتعد وسيلة لتحفيز العاملين في المنظمات للقيام بالأدوار المطلوبة منهم وتفيد في نقل المعلومات والبيانات والاحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة ، بما يسهم في اتخاذ القرارات الادارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطويرها، كما أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار بين أفراد المنظمة.

7- الشبكات غير الرسمية: Informal Networks هي عملية التقاء العاملين خارج مواقع العمل وتكون فيها الاتصالات خاضعة لقواعد وإجراءات غير رسمية ، وتتم من خلال قنوات غير رسمية ويمارس الاتصال في المناسبات أو الاجتماعات او النوادي ، وينتج عنه زيادة في التفاعل بين الأفراد فيساعد على تنمية الولاء داخل المنظمة الواحدة.

وهناك دراسات أخرى ترى بأن استراتيجيات التعلم التنظيمي كالتالي:

1- تعزيز التعلم المستمر: توظف المنظمة المتعلمة كل إمكانياتها المادية ومواردها البشرية لتتعلم باستمرار وبأسلوب متناسق ومتلائم مع المتغيرات التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية، إن التعلم المستمر أهم مكون في التعلم التنظيمي، والمنظمات المتعلمة تؤمن بعدم وجود حد للمعرفة فهي تعزز تعلم أفرادها وقادتها وتشجيع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها ولاستفادة منها.¹

2- تشجع التعلم التعاوني: هي تشير إلى هيكلة تنظيمية أو خطة تعليمية لعمل مجموعة من أفراد غير المتجانسين في القدرات والاتجاهات والمهارات بحيث يتعاون كل أعضاء المجموعة بشكل فعلي في التعلم وفق أدوار واضحة ومحددة من أجل تحقيق هدف أو أهداف مدروسة في إطار من التعاون الأكاديمي والاجتماعي، إن هذه استراتيجية يمكن تطبيقها في كل المواقف التعليمية من خلال أساليب تدريس تستند إلى الاستقصاء والتعلم الفرقي القائم على التنافس، إذ يشترك الأفراد في عمليات التخطيط والتصميم والتنفيذ ويتم تنفيذها من خلال حث المتعلمين على المبادرة والمخاطرة لمواجهة المواقف الجديدة، والتحرك بفاعلية ومرونة للحصول على المعلومات وتحليلها وانتقادها.²

3- تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي: إن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وتعد التعلم جزء من مهام أداء المنظمة التي يؤديها الفرد وعليه أن يطلق معرفته وآرائه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن.

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

² - محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص: 80- 81.

4- تطوير أنماط تفكيرية حديثة: بناء المنظمة واستمرارها يتطلب أنماط تفكيرية حديثة تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية، وتقديم الحلول من خلال العلاقات بين العمليات.¹

ثانيا - أبعاد التعلم التنظيمي:

يمكن تقسيم أبعاد التعلم التنظيمي كالآتي:²

1- البعد الثقافي: يؤكد البعد الثقافي على أهمية المعتقدات والقيم الفردية بالنسبة للتعلم التنظيمي حيث هذا البعد من ثلاثة عناصر أساسية متمثلة في:

■ تأثير التجارب السابقة على السلوك : إن التجارب السابقة والحلول الماضية الناجحة سيتم الاستفادة منها وإعادة استخدامها كطريقة صحيحة للتعامل مع مختلف الوضعيات، وهذا سيشكل عائقا رئيسيا يتعلق بصعوبة إحداث تغييرات أو تطورات على مستوى الروتينيات المكتسبة ، وإذا حدث ذلك سيكون بوتيرة بطيئة جدا وبمعنى آخر إن الجمود ومقاومة التغيير سيؤدي إلى عرقلة التعلم.

■ التحديات الصعبة التي تواجه الأنشطة الفردية : تتميز المنظمة بوجود الصراعات والتحالفات والقرارات التي تتولد عنها مواقف صعبة ومعقدة، وبحكم ذلك فإن الأفراد يحاولون تجنب النزاعات وإخفاء آرائهم عوض المشاركة وبالتالي سيتم خلق روتينيات دفاعية تضمن حمايتهم وتعزل التعلم من خلال التستر على الأخطاء والمشاكل. ويمكن تفادي هذه الروتينيات بتطوير الحوار وخلق علاقات ترابطية بين تصورات الأفراد عن طريق خلق الرؤية المشتركة.

■ الحاجة للأهداف الجماعية : إن الأهداف الجماعية التي تسعى المؤسسة وأعضائها إلى تحقيقها تقوم على أساس الرؤية المتقاسمة والمشاركة التي تمثل دعامة أساسية لانتماء والتزام الموظفين من خلال التعاون الديناميكي وجعل أهداف ورؤى الأفراد تتناسب مع أهداف ورؤية المنظمة مما يؤدي على ضمان التماسك والانسجام بين العاملين والتناسق بين الأنشطة الفردية والتنظيمية. وفي الأخير يمكن القول أن البعد الثقافي عاملاً مدعماً للتعلم التنظيمي عن طريق جمع الأفراد حول أهداف مشتركة وتحميلهم لنفس المعاني بالتقاسم والتبادل.

2- البعد الاجتماعي: يتعلق هذا البعد بالتبادلات، العلاقات والحوار بين الأفراد في المنظمة إذ قام Nonaka

وزميله Takeuchi عام 1995 بدراسة التعلم التنظيمي كسيرورة ديناميكية لخلق ونشر المعارف التنظيمية التي تتضمن تحويل المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة، والانتقال من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي ، ومن أجل تطوير عملية التعلم التنظيمي يتعين على المؤسسات ضمان التفاعل والتبادل المستمرين بين الأفراد.

¹- ليث علي الحكيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 101 .

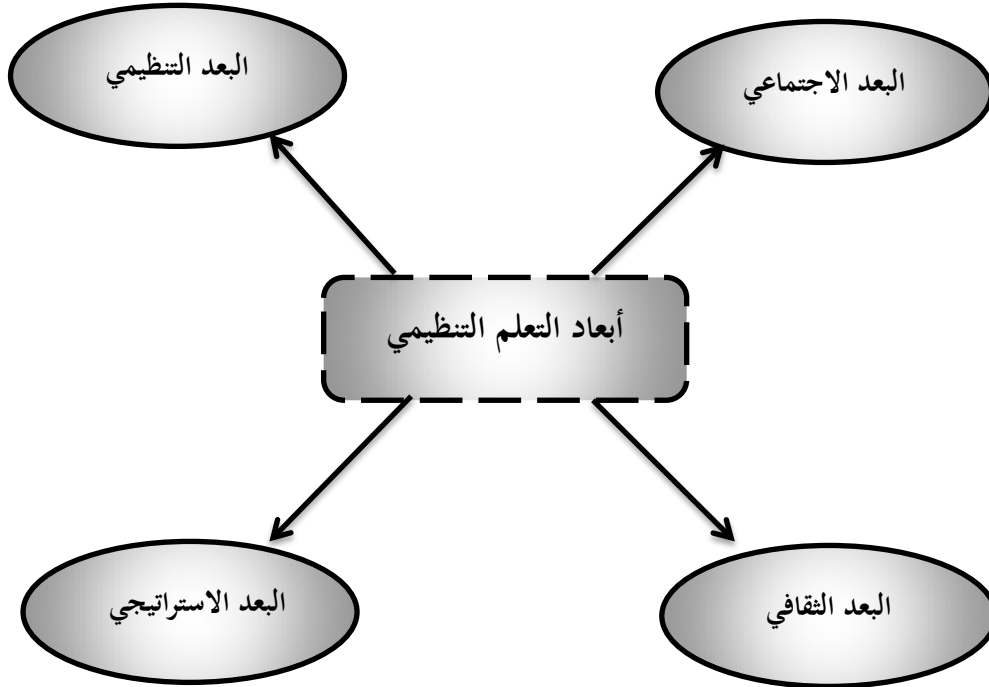
²- عبيدات سارة، ممارسة التعلم التنظيمي وأثره على تطوير الكفاءات الجماعية - دراسة ميدانية في مؤسسة الأشغال البحرية الجزائرية -، أطروحة الدكتوراه ، تخصص تسيير منظمات، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار بعبانة، 2014، ص: 18-19.

3- البعد التنظيمي: إن خلق بيئة عمل ملائمة للتعلم التنظيمي تتطلب بناء هيكل تنظيمي مرن لامركزي يعتمد على فرق العمل هدفه تسهيل التبادل والتقاسم المعرفي وخلق فرص التعلم والتحكم في القيود الداخلية والخارجية المفروضة، إن الإدارة تلعب دوراً أساسياً في توجيه ودعم التعلم وبشكل أكثر تحديداً يظهر دوره جلياً في ضمان التطابق بين رؤية القادة والواقع الميداني الذي يعمل فيه الموظفين عن طريق دعم الاتصالات ومساندة العاملين في تفكيرهم وتصوراتهم للمشاكل، فالبعد التنظيمي (الهيكل التنظيمي ودعم الإدارة العليا) يمثل محدداً أساسياً لتفعيل التعلم التنظيمي حيث أنه يؤثر على التفاعلات (البعد الاجتماعي) وإلى خلق التقارب بين الأفراد (البعد الثقافي).

4- البعد الاستراتيجي: أي استراتيجية المنظمة التي تمثل رؤيتها المستقبلية، سياستها وغايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها مما يساهم في توضيح الفرص والتهديدات المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وبصفة عامة يمكن اعتبارها على أنها خطة المنظمة التي تؤهلها للتحرك من الحاضر إلى الرؤية المستقبلية التي تسعى لتحقيقها، لذلك لا بد من وضع خطة للتعلم تركز على خلق فرص للأعضاء للمشاركة في الأفكار ونقلها والوصول إلى نموذج فكري موحد.

والشكل الآتي يوضح أبعاد التعلم التنظيمي:

الشكل رقم (1-8): أبعاد التعلم التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

ومنه نستخلص أن هذه الأبعاد الأربعة (البعد الثقافي، الاجتماعي، التنظيمي، الاستراتيجي) متكاملة ومتراصة فهي تؤثر في بعضها البعض حيث تفاعلها يخلق سياقاً للتعلم التنظيمي يؤدي إلى تدعيمه أو عرقلة.

المطلب الخامس: معوقات التعلم التنظيمي وسبل مواجهتها

رغم ما يحققه التعلم التنظيمي من مزايا للمنظمات المعاصرة لكونه أحد المداخل التي تتبناها للتكيف مع التغيرات المتسارعة، ومواجهة التحديات التي تفرضها، وتحسين مستوى الأداء، وتحقيق الكفاءة الانتاجية والمناسبة والبقاء والاستمرار في البيئة المضطربة، إلا أن هناك صعوبات تحول دون تطبيقه في المؤسسات الراغبة في التحول إلى المنظمات المتعلمة منها:

- **جمود الهياكل التنظيمية:** إن الهياكل التنظيمية التقليدية بمستوياتها التنظيمية المتعددة، وتنظيم اتصالاتها الرأسية وتحديد سلطاتها الرئاسية، تحول دون انسياب المعلومات وتدفعها عبر الوحدات والأقسام الإدارية، وتؤدي إلى حصر خبرات العاملين وتجاربهم في مجالات تحددها الصلاحيات ومهام أعمالهم وسلطاتهم، مما يؤثر سلباً على مستوى قدراتهم الإدراكية للمشكلات التي تواجهها منظماتهم، كما أن الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون تبادل الخبرات والمعلومات والمهارات بين أفراد التنظيم.¹

- **ممارسة المركزية:** يرى بعض علماء الإدارة أن الممارسة المفرطة لأسلوب المركزية الإدارية يؤدي إلى نتائج سلبية على العمل والمرؤوسين ومنها قتل الطموح وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين حيث لا تتاح لهم الفرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يمكن أن تسهم في تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه، بالإضافة إلى تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص للتعامل معهم في ضوء أنظمة شاملة وعامة دون مراعاة في قدرات المرؤوسين واستعدادهم.² حيث تقوم فلسفة التعلم التنظيمي على تمكين العاملين لتنمية مهارات التعلم والتكيف والبحث عن المعلومة والمعرفة أينما وجدت، لتنمية المهارات والقدرات والمشاركة في صناعة المعرفة التي تحقق تنافسية المنظمة وتطورها التنظيمي، حيث يتعلم جميع أعضاء التنظيم من خلال التشاركية المعرفية لبناء المعرفة من خلال تمازج خبراتهم ومهاراتهم وتنوعهم التخصصي والمعرفي وتكامل الآراء والأفكار والحلول في كل المواقف التي تواجه المنظمة، والتعلم الذاتي المستمر والجماعي والتنظيمي، واكتساب الجديد من المعارف وتجديد الذاكرة المعرفية التنظيمية وتنقيحها وتطويرها باستمرار، ويتطلب التعلم التنظيمي سرعة ملاحقة التعلم سواء من خلال التعلم الفردي أو فرق العمل، مما يتطلب التمكين والمعلومات المتاحة لجميع أعضاء التنظيم، ليتمكن الجميع من التصرف بمرونة واتخاذ القرارات الموقفية الملائمة بالوقت المناسب، حيث يعتبر التمكين وسيلة وأسلوب من أساليب تنمية المهارات والقدرات والطاقات وعنصر مهم من عناصر عملية التعلم التنظيمي.³

¹ - محمد بن علي إبراهيم الرشودي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 82-83.

² - سعود بن محمد النمر والآخرين، **مرجع سبق ذكره**، ص: 180.

³ - حمد بن قبان آل فطيح، **مرجع سبق ذكره**، ص: 39 .

- **الافتقار إلى القيادات الواعية:** من شروط تحقق التعلم التنظيمي وجود القيادات الواعية والمؤمنة بأهمية التعلم التنظيمي وغياها يؤدي إلى مجموعة من الصعوبات والمعوقات للتعلم منها ضعف التحمس للتعلم، وانخفاض تشجيع وتحفيز العاملين على التعلم ومحدودية إتاحة فرص التعلم أمام العاملين.¹

- **افتقاد النظرة الشمولية:** كثيرا ما تتجه المنظمات إلى النظرة الجزئية في التعامل مع المشكلات المعقدة والمواقف الصعبة، وذلك من خلال تجزئة المشكلة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعامل معها بدلا من التعامل مع المشكلة من منظور كلي. إن النظرة الجزئية في التعامل مع المشكلات قد تحقق نوعا من تخفيف الجهد وسهولة التعامل، ولكنها تؤدي في الوقت نفسه إلى إيجاد نوع من الحدود الوظيفية الفاصلة التي يترتب عليها افتقاد الأفراد للنظرة الشمولية وتركيز اهتمامهم في مجال وظيفي محدد يتخصصون فيه ويعملون به في صورة جماعات مستقلة. مما يترتب عليه توليد شعور داخلي للأفراد بالنفوذ والمقدرة، مما يجعل الأفراد يتنازعون حول مصادر المعلومات والسلطة والتحكم. وهذا يعيق التعلم الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي التعاوني.²

- **التعلم الوهمي:** الخطأ في تفسير النتائج المتحققة، وعدم القدرة على تحديد النجاح أو الفشل في تحقيق أهداف المنظمة.³

- **ثقافة المنظمة:** تعكس ثقافة المنظمة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة، وطرق التفكير السائد بين أعضائها وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها تركيب من العناصر المترابطة التي تتفاعل كل يوم لتشكيل ثقافة المنظمة، وهي تؤدي دورا مهما في انتعاش التعلم أو إعاقته.⁴

أما أهم السبل التي تتمكن من خلالها المنظمة التغلب على معوقات التعلم التنظيمي فيمكن تحديدها بالآتي:⁵

1- إجراء مسح حول التوقعات والاحتمالات التي ستشهدها البيئة الداخلية والخارجية وفي ضوءها يجري تشخيص أية مستجدات أو تحولات يستلزمها المستقبل القريب والبعيد وما يترتب عليها من عواقب.

2- تشجيع وتحفيز العاملين على التساؤل والتحدي وعلى التشكيك بالفرضيات والمعايير والأنماط والأساليب السائدة للتحقق من مدى فاعليتها وملاءمتها لما هو متوقع حدوثه وحثهم على عدم التستر على المشكلات والعقبات مهما كانت صغيرة.

3- الخروج من عمليات التعلم التقليدي والبسيط والأحادي النظرة إلى عمليات التعلم الثنائي النظرة والمتجدد في الطرح، والتحرر من أية معطيات أو ممارسة مسبقة تعيق التحديث والحدثة أو تشدهم للعادات السابقة.

¹ - عبد الرحمن بن احمد هيجان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 705 .

² - محمد بن علي إبراهيم الرشودي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 84 .

³ - سعود بن محمد النمر وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص: 538 .

⁴ - ليث علي الحكيم وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص: 132.

⁵ - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون ، **إدارة السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015،

ص: 289-290 .

4- التطلع إلى الاتجاهات والخطط الاستراتيجية التي تخرج المنظمات من دائرة السلوكيات الدفاعية التي اعتادت عليها المنظمات التقليدية والانفتاح على الفكر الوقائي والاستباقي الذي يسهم في صياغة المستقبل وتحديد معالمه بدلاً من الاستسلام للحوادث والأزمات والحد من آثارها ومخاطرها.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بالتغيرات والتحديات، كما أنها عبارة عن نظام مفتوح على بيئتها المحيطة التي تؤثر وتتأثر بها فهي منظمة تسعى إلى تشجيع التعلم التنظيمي ولها القدرة على التعلم المتواصل ونقل نفسها من مستوى معين من الأداء إلى مستوى أفضل في الأداء والتميز، وستناول في هذا المبحث نشأة المنظمة المتعلمة ومفهومها ومدى أهميتها، وخصائصها كما سيتم تناول العلاقة بينها وبين التعلم التنظيمي ومدى أهمية التعلم التنظيمي بالنسبة لها.

المطلب الأول: ماهية المنظمة المتعلمة

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من بين أهم المفاهيم التي تستدعي الدراسة والتعمق باعتباره أحد أهم المواضيع الضرورية التي تقتضيها تحولات ظاهرة العولمة انطلاقاً من الحاجة للتعلم المستمر، وفي ظل ظروف متغيرة وجب مواكبتها.

أولاً- نشأة المنظمة المتعلمة:

ظهر مصطلح المنظمة المتعلمة في نهاية سنوات الثمانينات من القرن الماضي، غير أن هناك العديد من التيارات التي ساهمت في بروز هذا المصطلح خلال الثلاثين سنة الماضية وهي:¹

- تيار تحسين النوعية مع الأعمال **Deming**.
- تيار التصرف التعليمي **Learning L'action** الذي تطور في بريطانيا من طرف **Revans**.
- تيار التطور التنظيمي **Organisationnel Développement** عبر المؤلفين الأمريكيين **Beckhard** و **Shein**.
- أعمال **Argyriset Shon** حول مصطلح التعلم التنظيمي.
- تيار التفوق عبر المؤلفات **Watermanet Peters**.
- الأعمال الخاصة بتطور العمل والمنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا عبر مؤلفات **Lussato, Ettighofer, Serieyx, Lenhardt**.
- تفكير **Drucker** حول ظهور اقتصاد المعرفة وضرورة تغيير نمط تسيير الأفراد، لأنه يعد حامل للمعرفة ومصدر القيمة المضافة داخل المؤسسة.

¹ بلعللى نسيمه فرجال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2(الجزائر)، العدد(01)، 2014، ص: 176-177.

بالرغم من كل هذه الجهود إلا أن بروز مصطلح المنظمة المتعلمة بشكل واضح كان في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي بعد صدور كتاب **Senge** الذي يدور فحواه حول المنظمة المتعلمة وماهيتها وكيفية تحقيقها، وهذا على هامش ضرورة تكيف المنظمات مع المستجدات وسط عالم تسوده الفوضى والتغير السريع.

وتجلي هذا المصطلح بصورة بارزة من خلال أعمال سينغ في مؤلفه: **Lacinquiéme discipline**، أما في بريطانيا فقد ظهر هذا المصطلح سنة 1988 من خلال كتاب: **The Learning company**.

ثانياً- مفهوم المنظمة المتعلمة:

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

- عرف (**Senge**) المنظمة المتعلمة على أنها: "تلك المنظمة التي يقوم أفرادها بتوسع مستمر لقابلياتهم لتحقيق النتائج المرغوبة بالاستناد إلى أنماط جديدة من التفكير والروح الجماعية التي تعتبر الفرد في حالة تعلم مستمر"¹. يتضح من خلال هذا التعريف أن المنظمة المتعلمة هي منظمة تمتلك أفراد يتعلمون باستمرار ولهم قابلية لتطوير ذاتهم من خلال أساليب جديدة.

- كما جاء بعده (**Marsick &Watkins**) وعرفها بأنها: "المنظمة التي تتميز باحتواء كل العاملين في عمليات تواصل وتغير جماعي موجه نحو قيم ومبادئ مشتركة."² يتضح من خلال هذا التعريف أن المنظمة المتعلمة تشجع أفرادها على التواصل المستمر والذي يقود إلى بناء قيم ومبادئ مشتركة.

- وجاء أيضاً (**Moilanen**) بتعريف للمنظمة المتعلمة حيث يرى بأنها " المنظمة المدارة من خلال التعلم كعنصر حيوي في قيمتها ورؤيتها وأهدافها بالإضافة إلى أنها تدخل تعلمها في عملياتها كل يوم."³ ركز هذا التعريف على العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي ومدى أهمية هذا الأخير في تحقيق أهداف المنظمة المتعلمة ورؤيتها.

- كما عرفها (أبو بكر) على أنها: "منظمة تمتلك مهارات تنظيمية تمكنها من اكتساب المعرفة الجديدة ونقلها."⁴ يتضح من خلال هذا التعريف أن المنظمة المتعلمة تمتلك أكثر من مهارة تساعدها في اكتساب المعرفة.

- وعرفها (العامري والغالبي) بأنها: "المنظمة التي لها القدرة على التعلم باستمرار لتكيف ذاتها مع المستجدات والظروف

¹ -Senge ,**The leader's New york :building a learning organizations :Sloan management Review** ,Vol(16),No(03),1990,P:49

²Watkins & Marsick ,**Building The learning organization Anew role for human resources developers,Studies in continuing education** ,Vol (14),No (02),1992;P:118

³ -Moilanen . R ,**finish Learning organization structures and styles entrepreneurial** ,Executive ,No(04),1999,p:05

⁴ - فانتن أحمد أبوبكر ، **نظم الإدارة المفتوحة. ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين**، الطبعة الأولى، دار ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص:73.

الطارئة وأن هذه المنظمة تحمل خصائص النجاح لكونها قادرة على الاستفادة والتعلم من خبراتها وخبرة الآخرين.¹ يتضح من خلال هذا التعريف أن المنظمة المتعلمة تتعلم باستمرار وهذا بدوره يسهل لها عملية التكيف مع البيئة الخارجية للاستفادة من الخبرات ومنه كتحصيل حاصل تصل إلى أعلى مراتب النجاح.

- عرفها (Marquardt) بأنها : المنظمة التي تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم ، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدراتها واستخدام المعرفة وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج.² "ركز هذا التعريف على أن المنظمة المتعلمة تستند على فرق العمل للتعلم وتمكين الأفراد لتحسين قدراتها.

- وعرفها (Jamali) بأنها: "نوع من المنظمات التي تحفز على التجديد التنظيمي المستمر من خلال غرس مجموعة من العمليات الجوهرية التي تسعى للتعلم والتكيف والتغيير."³ ركز هذا التعريف على أن المنظمة المتعلمة من أهم أهدافها التجديد التنظيمي والتي تحققه من خلال التغيير والتعلم.

من خلال التعاريف المطروحة عن المنظمة المتعلمة والتي اختلفت اختلافاً بسيطاً وكانت متكاملة يمكن استخلاص تعريفاً شاملاً عن المنظمة المتعلمة:

"هي المنظمة التي تمتلك رؤية مستقبلية ومشاركة ولها القدرة على التعلم المستمر وتشجيع مواردها البشرية على تحسين قدراتها باستمرار، وذلك من خلال استخدام المعرفة ونقلها والاعتماد على العمل الجماعي وتبني سياسة التمكين، وهذا ما يجعلها تتكيف مع المستجدات والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية."

ثالثاً- أهمية المنظمة المتعلمة:

تحتل المنظمة المتعلمة بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال المعاصرة وذلك من خلال ما تقوم به من فوائد ومزايا في ظل هذه البيئة التي تتسم بالمرونة والتغيير والتعقيد ، ففي دراسة (علي حسون الطائي) ترى أن أهمية توظيف مفهوم المنظمة المتعلمة يساعد على:⁴

- الوصول إلى الأداء المتميز والميزة التنافسية.
- تطوير العلاقات مع الزبون.
- تجنب الانحدار التنظيمي.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات وفهم المخاطر والاختلاف بصورة أكثر عمقاً.

¹ - صالح مهدي محسن العامري وطاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ، ص :71.

² - Marquardt Michael. J, op. cit ,P :02

³ -Jamali ,D ,Khoury ,G .etal ,"from bureaucratic organizations to learning organizations, An evolutionary roadmap" ,the learning organization, Vol(13) ,No(04), 2006, p:103.

⁴ - على حسون الطائي ،خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة والأثر في الشركات العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، المجلد (10) ، العدد (01) ، 2008 ، ص :156.

- تطوير وتعزيز الإبداع وتعزيز وتطوير الروح الإنسانية.
 - تعزيز قدرات إدارة التغيير وتوسيع الفهم أكثر نحو البيئة.
 - النظر إلى العمليات وتواصل النشاط في بيئة الأعمال.
- كما حدد كثير من الباحثين أهمية المنظمة المتعلمة وذلك حسب وجهات نظر واتجاهات علمية وتطبيقية، حيث رأوا أن الاهتمام بالمنظمة المتعلمة من أجل:¹
- تحفيز ودفع الأفراد معنويًا ونفسيًا.
 - للتحسين المستمر في الجودة.
 - تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل.
 - دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.
 - من أجل مستويات أعلى من الإبداع والابتكار.
 - من أجل فهم المتغيرات البيئية المتعددة والمتنوعة.
 - ازدياد درجة رضا العاملين في المنظمات المتعلمة.
 - آراء الأفراد تكون ذات قيمة في دعم مواقعهم الوظيفية.
- يمكن أن نستخلص أن المنظمة المتعلمة تعد السمة الأساسية والجوهرية في تحقيق الأداء المتميز، وذلك لكونها تؤكد على ضرورة خلق واكتساب المعرفة ونقلها للمستويات الإدارية، كما أن من ميزتها وأهميتها قدرتها على التعلم المستمر، وتشجيع على الإبداع .

المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة

- اختلف الباحثون في تحديد الخصائص العامة للمنظمات المتعلمة إذ طرحت العديد من وجهات النظر في محاولة تفسير نجاح العديد من المنظمات الرائدة كمنظمات متعلمة، إذ يرى كل من (Brown & Harvey) أن هناك مجموعة من الخصائص تحدد المنظمة المتعلمة وهي:²
- 1- **الاستعداد الثابت:** أي أن المنظمة لديها استعداد ثابت للتغيير وذلك عن طريق علاقتها مع البيئة ورغبتها في اكتساب طرق جديدة للعمل، وبالتالي لديها استعداد على أخذ الميزة من الفرص الجديدة.
 - 2- **التخطيط المستمر:** بدلا من بضعة مدراء تنفيذيون يضعون خطط ثابتة، المنظمات المتعلمة تضع خطط تتصف بالمرونة ومقبولة من قبل جميع أعضاء المنظمة.

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، الطبعة الأولى، مطابع دار الهندسة، مصر، 2013، ص: 273

² أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 131-132

3- التطبيق المرتجل: بدلا من التطبيق المتصلب للخطط، المنظمات المتعلمة تشجع على التجارب وهناك تنسيق وتعاون في تنفيذ الخطط.

وهناك من يرى أن خصائص المنظمة المتعلمة كالتالي حيث اعتبرها نموذجا مبنيا على وعود تحريرية مؤكدة مثل¹ :

- تمكين العاملين.

- التحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى الدور المسهل.

- خلق رؤية مشتركة وشاملة للمنظمة ويؤيد هذا النموذج مبادئ الشمولية ووضع القرارات التعاونية.

- فرق العمل متنوعة المجالات.

- الهيكل التنظيمي المسطح.

- فرص أكثر للتعليم.

- الرؤية العالمية.

ولذا توصف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تتجاوز أهداف تعظيم الربحية قصيرة المدى.

كما حدد (**Brandt**) توليفة من الخصائص والمميزات الممكن الاستعانة بها للاسترشاد على مفهوم المنظمة المتعلمة وهي كالتالي:²

- المنظمة المتعلمة تمتلك إرادة التحدي وأهداف تسعى لتحقيقها؛

- المنظمة المتعلمة تمتلك هيكل تنظيمي تحفيزي يحث على السلوك التكيفي؛

- المنظمة المتعلمة تجمع وتعالج وتعمل بمعرفة وبشكل يتوافق وأهدافها (تطوير المعرفة أو إخضاع المعرفة للأهداف المرجوة)؛

- تمتلك المنظمة المتعلمة أسس معرفة تنظيمية وعمليات لخلق الأفكار الجديدة؛

- هناك عمليات إعادة نظر ومراجعة مستمرة للعمليات الأساسية في المنظمة المتعلمة؛

- هناك عمليات تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية؛

- تحصل المنظمة المتعلمة-وتهتم بالتغذية الراجعة-من بيئتها الداخلية والخارجية؛

- تمتلك المنظمة المتعلمة ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة للتعليم التنظيمي؛

- المنظمة المتعلمة تنظيم مفتوح ومتفاعل مع بيئته الخارجية.

ويضيف آخرون بأن خصائص المنظمات المتعلمة شعور العاملين فيها أنهم يقدمون عملا لصالحهم وللصالح العام، كما يشعر كل فرد فيها أنه معني بطريقة أو أخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، ويتم التركيز على فرق العمل لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر ذكاء من عملهم منفصلين وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف

¹ - محمد مفضي الكساسبة، وعبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2010، ص:130.

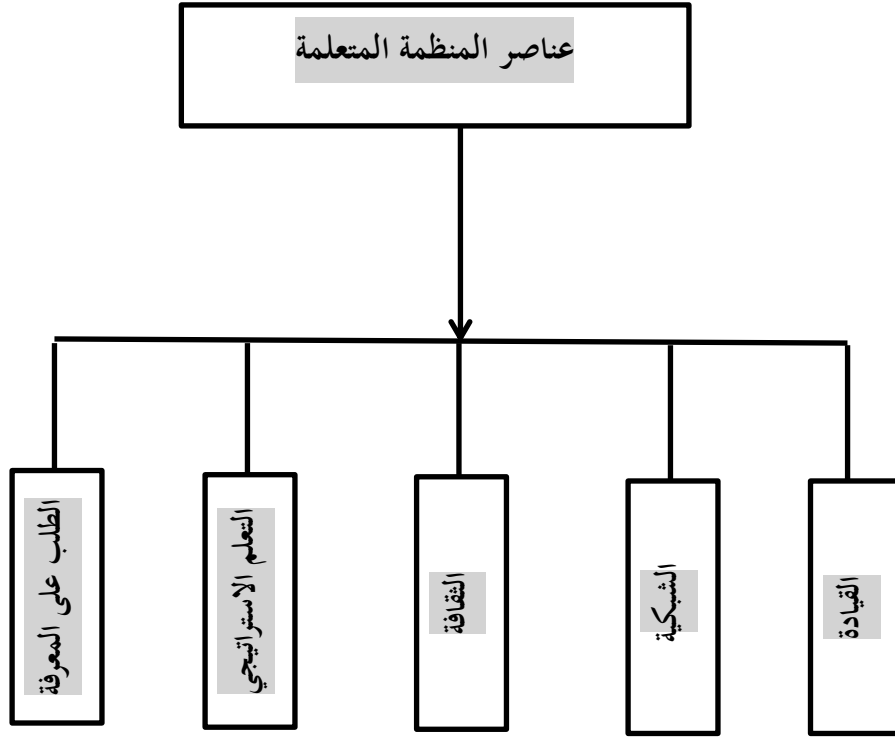
² - فاطمة كراشة ويوسف زدام، المنظمة المتعلمة: نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر، باتنة (الجزائر)، العدد(13)، 2018، ص:322.

الإدارية جميعاً، وفيما يعامل كل فرد الآخرين كزملاء في الإطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله، ويتملك الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطر والوصول إلى نتائج بانتفاع بلا خوف من أن ينتهي عمله في المنظمة جراء خطأ يرتكبه. كما تتميز المنظمة المتعلمة بخمسة عناصر متفاعلة شبكياً وهي:¹

- 1- القيادة: وتصلح القيادة في المنظمات التعلم بأدوار جديدة غير الأدوار التقليدية للمدير (الأدوار المعلوماتية، التفاعلية، القرارية).
- 2- التفكير المنظم: وهذه المهارة تعمل على النظر إلى الصورة الكبيرة للشركة في علاقة مفتوحة مع بيئتها الخارجية.
- 3- الثقافة: إن المنظمة المتعلمة كنمط جديد لا بد من أن تتبنى وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر. كما أن أبطال هذه الثقافة سيكونون من الرياديين الذي يمكن أن يقدموا المثال المشرق في المعرفة.
- 4- التعلم الاستراتيجي: كل المنظمات وفي كل العصور كانت تتعلم، إلا أن الجديد هو أن منظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي الذي يجعل الاستراتيجية مرنة بقدر غير مسبوق.
- 5- الطلب على المعرفة: تتسم المنظمة المتعلمة بأنها تميل أكثر فأكثر إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتشاف من البيئة الخارجية وتوليد المعرفة من داخل الشركة.
- 6- الشبكية: تعني الشبكية أن المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير والوصول إليها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات وإنما أيضاً بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتياً. والشكل الآتي يوضح عناصر المنظمة المتعلمة:

1 - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 261 - 262.

الشكل رقم (1-9): عناصر المنظمة المتعلمة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

ويمكن أن نستخلص أن كل الخصائص السابقة هي خصائص الدالة على المنظمة المتعلمة والتي تجعل هذه الأخيرة منظمة رائدة في بيئتها، وتميزها عن باقي المنظمات، وذلك بدءاً من أول خاصية وأهمها وهي استعدادها للتغيير الدائم في ظل البيئة المتغيرة والتي تتجدد بتجدد الظروف والعوامل، بالإضافة إلى باقي الخصائص التي لا تقل أهمية عن التغيير والتي من ضمنها تبني ثقافة تنظيمية تشجع على التحسين المستمر والانفتاح أكثر، بالإضافة إلى تشجيع على التعلم المستمر والذي ينقل المنظمة المتعلمة إلى ما تصبو إليه.

المطلب الثالث: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

ترتبط عملية التعلم بدرجة عالية بالمنظمة المتعلمة ويمكن أن نلاحظ الاستخدام التبادلي لكلا منهما في طيف واسع من الدراسات والأبحاث، وهذا الأمر خلق نوع من الغموض والجدل في العلاقة التي تربطهما، ومن خلال هذا المطلب سنورد أهم الفروقات بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى أهمية التعلم التنظيمي بالنسبة للمنظمة المتعلمة.

أولاً- الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

بعدما تعرضنا لمفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وخصائصهما لا بد من محاولة التفرقة بين المفهومين، وعلى الرغم من التشابه بين مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة حيث يتكون كل منهما من كلمتي التعلم والمنظمة إلا

أن هنا فرق بينهما من خلال معرفة خصائصهما، وسنحاول أن نورد الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة فيما يلي :

- التعلم التنظيمي هو عمليات تعلم تستخدمها المنظمة المتعلمة لتعالج التساؤل المرتبط بكيفية تعلم الأفراد ، وأنه من الممكن أن تتجسد عمليات التعلم في إحداث تغييرات جوهرية في السلوكيات أو أن تكون مفيدة في المستقبل ، بينما ينظر إلى المنظمة المتعلمة التي تتضمن عمليات التعلم على أنها حالة مرغوبة للمنظمة تهدف للوصول إليها ولذلك لا بد للتعلم من التحول من الشكل الفردي إلى الشكل الجماعي إلى التنظيمي، ويجب أن يتجسد بإحداث تغييرات فعلية في السلوك.¹

- يعتبر التعلم التنظيمي بمثابة مجموعة من العمليات المستخدمة للحصول على المعرفة وإيجاد السلوكيات والآليات والقيم الجديدة المرغوبة وتفعيلها داخل المنظمة، بينما يتجلى أهم أهداف المنظمة المتعلمة في إقحام التعلم داخل إجراءات العمل اليومية بأسلوب كفاء وفعال عن الاستجابة لبيئة التغيير.²

- وضح (Ji Hoon Song et al) أن الفرق بين المفهومين كان محل نقاش بين الباحثين والمفكرين إلا أنه الفرق يبقى واضحاً بينهما ، حيث يعتبر التعلم التنظيمي سيرورة أو عملية تعلم جماعي تحدث بالمشاركة ، بينما المنظمة المتعلمة فهي المكان أو البيئة التي تتوفر فيها المتطلبات والخصائص التي تشجع على تطوير قدرات الموارد البشرية بشكل دائم من أجل تحقيق النتائج المرغوبة.³

ثانياً- أهمية التعلم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة:

إن أهمية التعلم التنظيمي وتطبيقه في المنظمات تتمثل في الربط بين التطوير الذاتي للعاملين، وارتفاع مستوى الأداء والتمسك في تحقيق جودة المخرجات، فتصبح منظمات متميزة باستعدادها للتحول إلى منظمات متعلمة، إذ أن المنظمات التي تحقق تفوقاً في قدرتها على التعلم ستكون أكثر قدرة على التنافس خاصة وإن التعلم التنظيمي سوف يكسبها القدرة على ابتكار أساليب جديدة في الانتاج والتسويق وإرضاء العملاء،⁴ في حين حدد الكيسي أهم الخصائص التي تؤكد على ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات المتعلمة وفقاً إلى ما طرحه Senge بالآتي:⁵

- إن أغلب المشكلات التي تعاني منها المنظمات أو العاملين هي نتيجة لمشاكل سابقة وعد وضع حلول ناجعة لها.

¹- بلقاسم جوادي، مرجع سابق ، ص:67.

²- نفس المرجع.

³- عبيدات سارة ، مرجع سبق ذكره ، ص:35.

⁴- ليث على الحكيم وآخرون، مرجع سابق ، ص: 99.

⁵- عامر بن الخضير الكيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، 2004، ص:98-

- ردود الأفعال التي تصدر من قسم أو أقسام أخرى تجاه نشاط أو عمل معين لقسم ما وغياب التنسيق والتعاون على مستوى المنظمة يعد عائقاً أمامها.
- إن أي تحسن أو تراجع في الأداء على المدى القصير سوف يؤدي إلى نتائج كبيرة على المدى الطويل سواء كان إيجابياً أو سلبياً.
- اتخاذ أنصاف الحلول أو اتخاذ القرار باتجاه الحلول الوقتية أو المرحلية فإنها تؤدي إلى إعادة المشاكل وعدم حلها بشكل نهائي.
- العمل على التشخيص الدقيق للمشكلة وبشكل تفصيلي بهدف وضع الحل الشافي لها. وبعبارة أخرى فالحل يكون عديم الجدوى ويؤدي إلى مشاكل وأثار جانبية أكبر.
- التغييرات البسيطة والصغيرة حين تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة أكثر التغييرات الكبيرة.

ومنه يمكن استنتاج العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة فحسب **ماركردت** يرى العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء ، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية و تعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدراً من المرونة و الحرية في التفكير وذلك يؤدي إلى الطموح لابتكار نماذج و طرق جديدة للتفكير، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات و المهارات و الاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة و تحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة و ذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة. في حين يرى **هيجان** 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.¹

و كاستنتاج خاص نقول أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة هي علاقة ارتباط سببي حيث أن أحدهما يفرضي الآخر، فالتعلم التنظيمي هو العملية التي تساعد في زيادة مهارات العاملين في جميع المستويات الإدارية منظمة المتعلمة، وفي نفس الوقت تعد المنظمة المتعلمة هي المحفزة والمنتجة للتعلم التنظيمي والمستثمر في نواتجه على نحو مستلزم.

¹ - محمد بن علي إبراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

المبحث الثالث: التحول إلى المنظمة المتعلمة

يرى الباحثون أن المنظمة المتعلمة وتبني التعلم التنظيمي ضرورة للمنظمات المعاصرة في ظل التغيير السريع في البيئة والذي يحتم على المنظمة أن تتصف بالمرونة والتكيف وتنوع الوظائف وتغيير طبيعة العمل، ومنه ظهر الاهتمام بالمنظمات المتعلمة بعد أن تأكدت حاجة المنظمات التقليدية إلى التحول إلى منظمات متعلمة، وبعد أن ظهرت أهمية التحول إلى المنظمة المتعلمة تنبّهت المنظمة التقليدية إلى توفير الشروط الضرورية لبناء والتحول إلى منظمة متعلمة، فالتحول إلى منظمة متعلمة ليس بالأمر السهل فهي نموذج يدعو المنظمة إلى تبني أنماط حديثة وتبني وتطبيق استراتيجيات اللازمة لهذا التحول. وفي هذا المبحث سيتم تناول مبررات والحاجة للتحول إلى المنظمة المتعلمة ونشاطات ووسائل تحويل المنظمات إلى المنظمات المتعلمة، كما سيتم تناول أهم نماذجها والتغييرات الكبرى للتحول إليها.

المطلب الأول : مبررات التحول إلى المنظمة المتعلمة

يشير ماركردت في كتابه بناء المنظمة المتعلمة إلى وجود العديد من المبررات التي تدعي إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، وأن المنظمات المعاصرة تحتاج إلى أن تمتلك معرفة ومرونة وقدرة أكبر على التعلم لكي تتصدى بشكل أفضل لمتغيرات البيئة وطموحات العملاء، وأن المنظمات التي تتعلم أسرع سوف تكون أقدر على التكيف وتحقيق مزايا استراتيجية في التنافس المحلي والعالمي، ومن هذه العوامل التي تبرز الحاجة للتحول إلى المنظمات المتعلمة:¹

ففي دراسة (خليدة بلكبير، 2016) ترى أن أبرز الدوافع أو المبررات التي تدفع المنظمات على اختلاف أنواعها إلى التحول إلى منظمات متعلمة يشكل التعلم واكتساب المعارف جوهر حياتها العملية هي كالتالي:²

- 1- تحسين الجودة : ربط Senge بين فكرة المنظمة المتعلمة والجودة الشاملة، حيث أن المنظمات الملتزمة بشكل جدي بمبادئ الجودة الشاملة تتميز باستعدادها وقابليتها للتحول إلى منظمات متعلمة.
- 2- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة : على المدى الطويل ستمثل الميزة التنافسية التي تحقق تفوق المنظمة في قدرتها على التعلم أسرع من منافسيها، إذ أن هذه الميزة ستجعل المنظمة متقدمة باستمرار على منافسيها، حيث أن التعلم المستمر في المنظمة يساهم في الإبداع والتطوير والتقدم المستمر على بقية المنافسين.
- 3- إيجاد قوة عمل تتسم بالحماس والطاقة والالتزام : لن يستطيع الأفراد الإسهام بشكل فعال في تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها وأداء أعمالهم ومسؤولياتهم بالشكل المطلوب، دون أن تبذل المنظمة جهودا عظيمة لتعليم

¹ مؤيد علي أبو عفش، مرجع سبق ذكره، ص: 19-20

² خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة(الجزائر)، المجلد (01)، العدد(04)، 2016، ص: 175-176.

موظفيها ومديريها، فبالنسبة للموظفين فإنهم يجب أن يتعلموا كل ما يدخل في مجال اهتمام منظماتهم، أما بالنسبة للمديرين فإنهم يجب أن يتعلموا كيف يعملون على نشر التميز والإتقان وتحديد الرؤية عبر المنظمة ككل.

4- إدارة التغيير بنجاح: إن أفضل ميزة تحققها المنظمة المتعلمة بشكل جيد هي مساعدة الأفراد على تقبل التغيير والتكيف معه بسهولة ، فالأفراد في المنظمات المتعلمة يستجيبون للتغيير بسرعة ، وبالتالي يعرفون كيف يعملون على إحداث التغييرات المطلوبة للتكيف معها ، إن التغيير والتعلم ليس مترادفين وإنما متشابكان ومتصلان ببعضهما اتصالاً كبيراً.

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

1- المعرفة: تعتبر المعرفة مصدر مهم لزيادة مقدرة العاملين على تحسين وتطوير الأداء على كافة المستويات التنظيمية، ولذلك تحرص المنظمات على توليد المعرفة بشكل مستمر وضمان وصولها للعاملين من خلال قنوات مختلفة لكي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.¹

2- التقنية: التقنية بدأت تحدث تغييرا واضحا في مكان العمل فلم يعد يحدث في مكان معين أو من خلال مجموعات ثابتة وأوقات محددة، وإنما ينفذ العمل على أساس الحاجة في الوقت والمكان والبشر، فالتقنية هي التي تبني العمل ، وتجعل المديرين مسؤولين عن إدارة المعرفة بدلا من إدارة الأفراد . وتشكل التقنية جزءاً رئيسياً في كل المنتجات وفي جميع الأنظمة الصناعية المتطورة ، وفي شبكة المعلومات العنكبوتية التي تفتح آفاقا في التطور والتي يتم من خلالها كثيرا من الصفقات التجارية ، واستخدام تطبيقات جديدة للتقنية في العمل وإدارة المنظمات يترتب عليها سرعة التعلم وإدارة المعرفة في مكان العمل.²

3- العولمة: حولت العالمية إلى قرية صغيرة مترابطة ومفتوحة على بعضها البعض ، وأن كثيرا من الشركات العالمية أصبحت تمارس عملها خارج موطنها الأصلي، وهو ما يعكس قدرة المنظمة على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة.³

4- التحول الجوهري في أساليب العمل: كانت المنظمات في الثمانينات تعتمد الأساليب الروتينية في العمل كالتركيز على الانتاجية وإصدار الأوامر وما على العاملين إلا تنفيذها دون المشاركة في اتخاذ القرار ، ولكن

¹ - سعود بن ذياب الذياب ، مدى توفر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج ، رسالة

الماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2014، ص: 31 .

² - مؤيد علي أبو عفش ، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية ، رسالة ماجستير

في القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الاقصى ، فلسطين (غزة)، 2014، ص: 20 .

³ - باسل خميس محمد، علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي

بالمستشفيات الحكومية -قطاع غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر-غزة ، 2014، ص: 19.

تغيرت النظرة للعاملين فأصبحوا يمثلون مورد بشري يمتلكون مختلف المعارف والمهارات ويمكن تقديم الأفضل للمنظمة وبإمكانهم تقديم أفكار جديدة والقيام بالتغيير المستمر.¹

5- زيادة تأثير العملاء : أصبح العملاء بما يمتلكونه من قوة تأثيرية في تحديد خطة سير عمل المنظمات أكثر تأثيراً في تحديد استراتيجية المنظمات وتنفيذ عملياتها ، بالإضافة إلى كونهم مصدر توجيه إدارتها إلى أولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء ، والتنوع في الانتاج ، والملائمة في الوقت والاستجابة المستمرة لحاجات وطموحات العملاء ، إن الحرص على تحقيق رغبات العملاء حول جودة السلعة والخدمات التي يحصلون عليها ، وخفض تكاليفها واسعارها في آن واحد ، أدى إلى اهتمام المنظمات المعاصرة بتوظيف كل إمكانياتها وطاقاتها في البحث عن أحدث الأساليب التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية واختراق الأسواق ، وكسب عملاء جدد ، وتقوية العلاقات مع مختلف فئات المتعاملين.²

6- تطور دور وتوقعات العاملين: إن المعرفة والرؤية الناتجة عن تعلم الأفراد تزداد قيمتها مع الاستخدام والممارسة ، فإن الأمر يتطلب من المنظمات المعاصرة أن تحسن جذب واستقطاب صناع المعرفة والحرص على الاحتفاظ بهم من خلال التحفيز الإيجابي وتفاعل الاجتماعي وتوفير بيئة مشجعة لهم ، وقد اتجهت المنظمات المعاصرة لتوظيف العمالة المؤقتة لأنها تتمتع بمرونة أكبر واستفادة من الامكانيات العقلية والابتكارية المتاحة لدى هذه العمالة.³

المطلب الثاني: وسائل المنظمة المتعلمة ونشاطاتها

لا يمكن لأي منظمة بين عيشة وضحاها أن تتحول إلى منظمة متعلمة لأن ذلك ليس بالأمر السهل، فالمنظمة المتعلمة هي منظمة مرنة شعارها الأول التغيير ومحاولة المواكبة والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك تعتمد على وسائل تساهم في بنائها بالإضافة إلى نشاطات معينة وذلك ما يجعلها منظمة غير عادية.

أولاً - وسائل المنظمة المتعلمة:

تعد وسائل تسيير المنظمة المتعلمة من الوسائل التي تساهم في بنائها وتساعد في الرفع من أدائها ومواكبة التغييرات التي أفرزتها بيئة الأعمال ، في هذا يميز الباحثين بين نوعين من الوسائل التي تسيير المنظمة المتعلمة ، وسائل تنظيمية مرتبطة

¹ - صباح بن سهلة ، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة -دراسة حالة كليات جامعة محمد خضير بسكرة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خضير بسكرة، 2015، ص:69.

² - أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، 2010، ص:18.

³ - سعود بن ذياب الذياب ، مرجع سبق ذكره ، ص: 30.

بالتنظيم والتعاون في المنظمة (إدارة الجودة الشاملة ، مجتمعات الممارسة ، الذاكرة التنظيمية) وأخرى تكنولوجية تركز على تكنولوجيا الاعلام.

1- الوسائل التنظيمية: وتتضمن ما يلي:¹

- **إدارة الجودة الشاملة :** تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الوسائل الأساسية لتسيير المنظمات المتعلمة حيث تهدف إلى التحسين المستمر للمنتوجات والخدمات وذلك من أجل الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة في ظل محيط سريع التغير ، كما أنها في حد ذاتها تشكل نامة للتعلم المستمر ، وبالإضافة إلى هذا فإن حلقات الجودة دورًا مهمًا في إنشاء وتشارك المعارف بين أفراد المنظمة.²

- **إنشاء مجتمعات الممارسة :** إن المعرفة بوصفها المورد الأكثر أهمية من بين موارد المنظمة المتعلمة ، هذا ما أدى إلى الاهتمام بشكل متزايد بالأشكال المختلفة لتقاسم وإنشاء المعرفة. وفي سياق من الاهتمام فإن جماعات الممارسة المشتركة تمثل شكلاً جديداً من أشكال تقاسم المعرفة وفي بعض الحالات يمكن أن تساهم في إنشائها. كما أنها تمثل مفهوماً جديداً في مجال في مجال العمل ، وأن النظريات المتعلقة بها لاتزال جديدة جداً وهي في مرحلة التطوير.

- **الذاكرة التنظيمية:** ليس كل تعلم يهتم المنظمة المتعلمة ، فتعلم الأفراد لأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن يكون له دلالة تنظيمية ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها وخدماتها وعملياتها (المعرفة الصريحة) ، أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها (المعرفة الضمنية).

2- الوسائل التكنولوجية: ومن بين الوسائل التكنولوجية التي تساعد في بناء المنظمة المتعلمة وتحولها هي كالتالي:³

- **التدريب الشخصي :** المنظمة تتعلم عندما تكون قادرة على خلق المستقبل الذي يرغب أعضائها وأصحاب المصلحة الحقيقية، وكذا عندما تستطيع التوقع والتكيف مع بيئة دائمة التغير، تدريب القادة و أعضاء المنظمة يمكن أن يكون وسيلة قوية لتسريع ودفع عجلة تطوير التعلم في جميع المستويات الفردي والجماعي والتنظيمي. فالمنظمة تكتسب ميزة تنافسية مستدامة عندما تشجع ثقافتها وبيئتها وعملياتها على التعلم أكثر فأكثر وأفضل وأسرع عن منافسيها .

- **التعلم عن بعد :** يعتبر التعلم عن بعد كوسيلة مقدمة للمتعلمين الموزعين جغرافيا لامتلاك وسائل بيداغوجية بالإضافة إلى مباشرة مساراتهم التكوينية في المكان المرغوب فيه والمناسب لهم . ويعرف على أنه استدرج التكوين للمتعلمين بمساعدة تقنيات جديدة يعني أننا نستعمل وسائل الإعلام من أجل تكوين الشبكة الداخلية (الأنترنت ، القرص إلخ).

¹ - محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان ، 2008، ص 22.

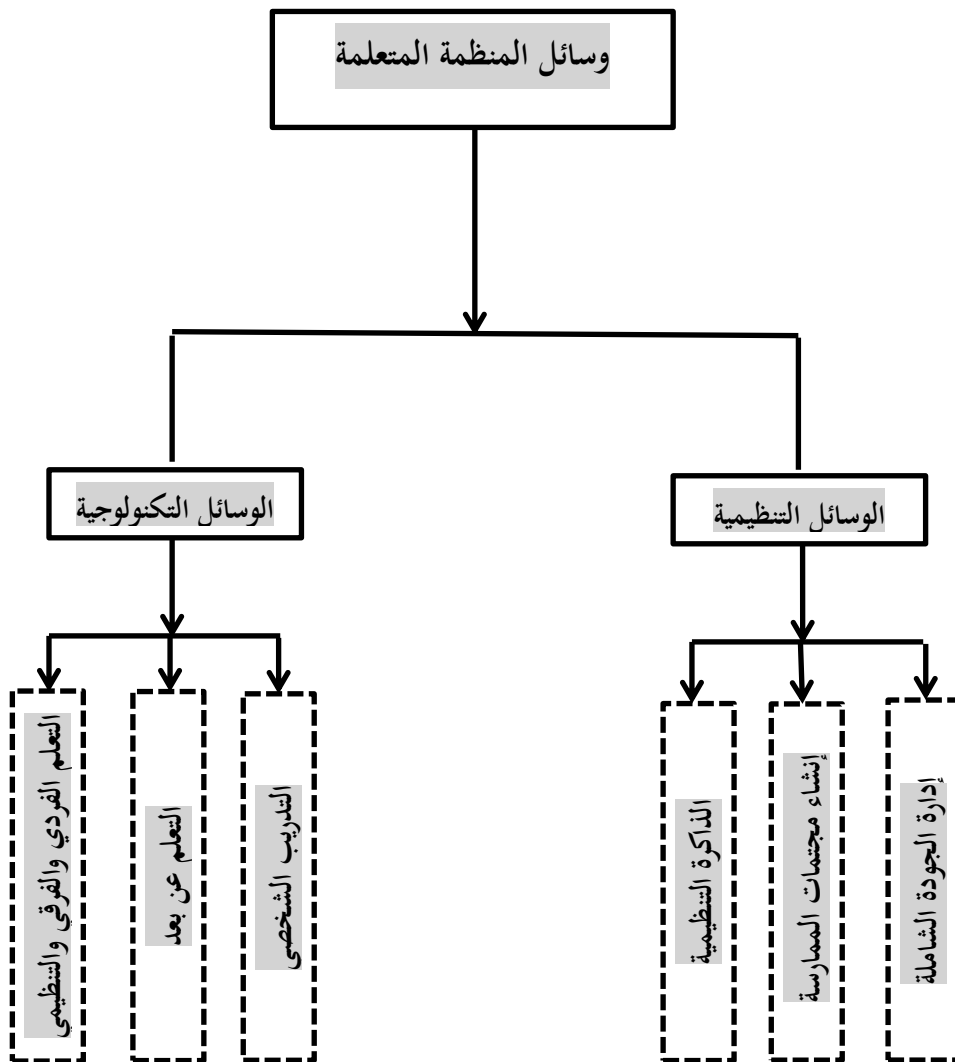
² - سعود بن محمد النمر وآخرون ، **مرجع سبق ذكره**، ص: 541.

³ - عيشوش خيرة ، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 124-125 .

فالتعلم عن بعد يضمن للأفراد نتائج إيجابية من خلال مساهمته في تكييف ممتاز للعمال مع مناصبهم ، مع توسيع في كفاءتهم الإنتاجية ، وكذا تطوير وترقية وتقديم مؤهلاتهم ، وهذا ما يوفر للمنظمة المتعلمة اكتساب معارف متجددة باستمرار تمكنها من سرعة التكيف مع المحيط الخارجي .

- **التعلم الفردي و الفرقي والتنظيمي:** تعتبر مستويات التعلم الثلاثة العجلة التي تسير المنظمة المتعلمة وبدونها لا تعمل المنظمة ويعتبر التعلم الفرقي مفتاح المتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تفضي إلى التكوين أكبر من حاصل جمع الأجزاء وهو ما يطلق عليه بالتداؤبية¹ .
والشكل الآتي يوضح وسائل المنظمة المتعلمة :

الشكل رقم (1-10): وسائل المنظمة المتعلمة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

1 - عيشوش خيرة ، مرجع سبق ذكره ص: 127.

ثانيا- نشاطات المنظمة المتعلمة: تشمل النشاطات الرئيسية التي تتعلم المنظمة من خلالها، والتي أشار **Garvin** إليها عام 1998 والتي يرى بأن المنظمة المتعلمة تكون ماهرة في خمسة نشاطات رئيسية¹ وهي كالتالي :

1- حل المشكلات نظميا : ويعتمد هذا النشاط على استخدام الأساليب العلمية (المنهجية) في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة أكثر من اعتماده على التخمين ، كما أنه يؤكد على أهمية البيانات والمعلومات أكثر من تأكيده على الافتراضات كأساس لاتخاذ القرار ويستخدم أدوات إحصائية بسيطة.²

2- التعلم من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة والمخفقة للمنظمة: إذ يمكن عد أن كلا من النجاح والإخفاق على السواء مصدر للتعلم فبالنسبة إلى التعلم من الخطأ يرى بعض الباحثين أن الإخفاق مطلب جوهري من أجل التعلم التنظيمي الفعال والتكيف ويقترحون أن المنظمات يمكنها تبني استراتيجية التعلم من خلال الإخفاقات الصغيرة ، كما أن الأحداث الناجحة توفر أساسا ثابتا للنشاط المستقبلي وتشجع الأفراد على تنمية توقعاتهم والدروس المستفادة من التجارب الناجحة قد تكون فعّالة كما هو الحال في عملية التعلم من الأخطاء.³

3- التجريب الخلاق: ويشتمل هذا النشاط على البحث النظمي عن المعرفة الجديدة وفحصها باستخدام المنهج العلمي كعنصر أساس.⁴

4- التعلم من الآخرين: ويعني ذلك تعلم الممارسات الأفضل من الأفراد الآخرين في البيئة الداخلية للمنظمة، ومن البيئة الخارجية بالنظر إلى المنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة بغرض الحصول على أفكار ووجهات نظر جديدة في أداء الأعمال.⁵

5- تحويل المعرفة : يجب أن تتم نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة ، وحينما يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع ، يكون لهذه العملية أثر إيجابي بالغ أكثر مما لو أنها بقيت بحوزة قلة قليلة من

¹ - شريفي مسعودة ، مرجع سبق ذكره ، ص:119

² - عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق إلى الريادة والتميز، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2013، ص: 402 .

³ - ناديا حبيب أيوب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية، دورية الإدارة العامة، الرياض، المجلد (44)، العدد (01) ، مارس 2004، ص:132 .

⁴ - عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره ، ص:402.

⁵ - جهاد صياح بني هاني وحسن نجيب الرواش ، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن -، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، الأردن، العدد الخاص

بالمؤتمر العلمي المشترك ، 2014، ص: 366

الأفراد ، وهناك مجموعة من الآليات التي تساعد في تحويل المعرفة مل التقارير المكتوبة، الشفوية ، المرئيات ، الصوتيات والزيارات الميدانية.¹

المطلب الثالث: نماذج المنظمة المتعلمة

هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبرتهم في هذا المجال، ومن أهم وأشهر هذه النماذج للمنظمات المتعلمة النماذج التالية:

أولاً- نموذج سينغ للمنظمة المتعلمة:

وضع سينغ هذا النموذج لكي يساهم في تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة، تعمل باستمرار على زيادة قراتها وطاقاتها من خلال زيادة قدرات الأفراد العاملين بينها وتوسيع مداركهم باستمرار، حيث يتعلم العاملون بها مهارة التعلم الجماعي المستمر لتحقيق النتائج التي يصبون إليها ، ويرى سينغ أن نجاح المنظمات في الوصول إلى ذلك الوضع يتوقف نجاحها في تنمية المهارات الفردية للعاملين بها ، وعلى تنمية المهارات الجماعية . وقد وضع سينغ خمسة أركان وعناصر ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تعمل على التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة وهي كالآتي:²

- التفكير النظامي **System Thinking**
- التمكين الذاتي **Personal Mastery**
- النماذج الذهنية **Mental Models**
- الرؤية المشتركة **Shared vision**
- التعلم الجماعي **Team Learning**

- **التفكير النظامي**: يعرف سينغ التفكير النظامي بأنه منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ورؤية العلاقات البنينة التي ترتبط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها. ويرى أن التفكير النظامي القاعدة أو الدعامة الأساسية لجميع القواعد الأخرى للمنظمة المتعلمة حيث تهتم جميع تلك القواعد بتحويل الفكر من الرؤية الجزئية إلى الرؤية الكلية مع تحديات العولمة والتطور الهائل في نظم الاتصالات والمعلومات وتأثيرها على حياة المنظمات ، لذا فإن التفكير النظامي هو من أهم وأقوى الأدوات والأساليب التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات وتسهيل عملية التحول إلى المنظمات المتعلمة .

- **التمكين الذاتي**: يعرف سينغ التمكين الذاتي بأنه العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح ، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه فإذا

¹- شريفي مسعودة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 118-120

²- سعود بن ذياب الذياب، مرجع سبق ذكره ، ص : 42-44

ما اعتبرنا الأفراد هم القوى المحركة الأساسية للمنظمات، فمن خلالهم تحقق المنظمات أهدافها، فإذا لم يتم تحفيزهم لتحقيق أهدافهم الذاتية وأهداف منظماتهم فلن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها التي تنشدها .

ويرى أن الموظفون في المنظمة يقومون بتوسيع النمو والقدرات الشخصية من خلال وجود رغبة قوية في تحسين مهني، والانخراط في التعلم المستمر والتركيز على الرؤية المستقبلية من أجل اتخاذ خيارات حول تطويرها.¹

- **النماذج الذهنية:** هي الصور والافتراضات التي يحملها الأفراد في مخيلتهم حول أنفسهم وحول الأشخاص الآخرين وحول المنظمات التي يعملون فيها ، وهي انعكاس للآراء واستنتاجات مبنية على الصور التي وصفها المديرون والعاملون عن العالم المحيط بهم ورؤية كيف يؤثر ذلك على الإجراءات والقرارات فهي افتراضات متأصلة في الذات البشرية والعموميات والعناوين والصور التي تؤثر في كيفية فهم الفرد من شأنه أن يسهم في الكشف عن الطريقة التي يفكر بها على النحو الذي يجعل من هذه الطريقة عرضة للتأثير على الآخرين.²

وفي هذا الصدد يقول **Joo ho** أن الموظفون في المنظمة يدرسون باستمرار الافتراضات حول التعليم، الحوار الصريح وتبادل الآراء وتطوير المعرفة حول افتراضات بعضهم البعض ، والانخراط في عملهم مع المرونة.³

- **الرؤية المشتركة:** ويقصد بها بناء الشعور بالالتزام في المجموعة عن طريق وضع تصورات مشتركة للمستقبل والسعي إلى إيجاد المبادئ والممارسات التوجيهية التي يؤمل أن تؤدي إلى تحقيق الحلم المشترك ، فالرؤية المشتركة توفر التركيز والمقدرة على التعلم، ومنظمة التعلم لا تستطيع أن توجد بدونها. والرؤية المشتركة تعزز أيضا الابتكار والتجريب والمخاطرة من خلال العاملين، وتمكنهم من العمل على أولويات المنظمة والأفراد في تحقيقه.⁴

- **التعلم الجماعي:** وهو إحدى أهم السمات التي تتسم بها فرق العمل البارزة والتميزة بأدائها الناجح. ويعرف سينغ التعلم الجماعي بأنه مفتاح التعلم بالمنظمة وهو العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.⁵

¹ -Joo hi Park , **Validation of Senge's Learning Organization Model with Teachers of Vocational High Schools at the Seoul Megalopolis** ,Asian Pacific Education Review ,Vol(09),No(03),2008,p:274

² - خيرة عيشوش، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سوناظراك ، مرجع سبق ذكره ، ص: 100 .**

³ - Joo hi Park , **Op.Cit.** , P:274.

⁴ - أريج ميمون الكبيسي، **درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالابداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص: 23 .

⁵ - ميسرة محمد صباح، **واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص: 19.**

ثانيا- نموذج مارسك وواتكينز Marsick and Watkins

قدمت كل من مارسك وواتكينز في 1993 نمودجا متكامللا للمنظمة المتعلمة يعتمد على عنصرين متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير وهما : الأفراد والبناء التنظيمي حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل مع بعضها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة وهي:¹

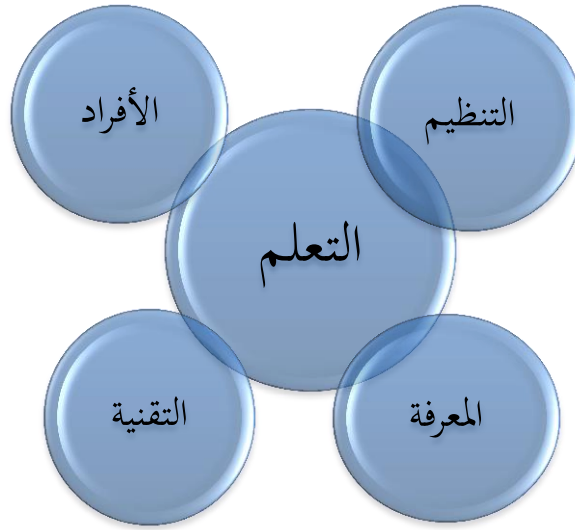
- 1- خلق فرص للتعلم المستمر.
- 2- تشجيع الاستفهام والحوار.
- 3- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
- 4- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
- 5- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية. القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم .
- 6- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي (تعلم الفريق).

ثالثا- نموذج ماركردت Marquardt

توصل ماركردت إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام 1996م والذي يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمرارته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة والأنظمة الفرعية هي :التعلم ، والتنظيم والأفراد، والمعرفة والتقنية وينطلق في أنموذجه من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة ، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة. والأنظمة الفرعية في الشكل الآتي:

¹ - شدى بنت ابراهيم بن حسين فرج ، ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جازان ومقترحات التطوير، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، جامعة جازان، السعودية، المجلد (04) ، العدد (04) ،

الشكل رقم (1-11): أنموذج النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة



Source: Marquardt Michael . J , Building the Learning organization :Mastering the five elements for corporate Learning ,Davies- blank publishing ،Palo Alto , 2002 , p :24.

- **نظام التعلم في المنظمة:** يمثل نظام التعلم تكويناً جوهرياً في المنظمة المتعلمة ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها ، ويعكس نمط التعلم ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لممارسة فاعلية التعلم في المنظمة، حيث يتضمن ثلاثة عناصر وهي : مستويات التعلم في المنظمة ، مهارات التعلم التنظيمي ، أنماط التعلم.
- **مكونات نظام التنظيم:** يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية هي: الرؤية والثقافة والاستراتيجية ، وهيكل التنظيم ، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة ، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمرؤوسيههم ومنظمتهم .
- **نظام الأفراد:** تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في المورد البشري وبشكل فاعل، لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية ، ويتطلب الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم .
- **نظام المعرفة:** يتمثل نظام المعرفة في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة، ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، واكتسابها وتخزينها ، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها ، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة متسلسلة .

- نظام التقني : يتألف النظام من الأجهزة التقنية والأدوات ، والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات ، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على إدارة عمليات المعرفة بشكل أفضل من خلال تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر ، بهدف تطوير وتنمية المعارف والمهارات على كافة المستويات التنظيمية .

رابعاً- نموذج ريدنج Redding

تمكّن جون ريدنج عام 1997 من إعداد أ نموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة، حيث يقترح في هذا النموذج دليلاً لتقويم المنظمة المتعلمة مستنداً إلى تقويم العديد من الشركات والمنشآت والمنظمات قام به مركز التعلم الاستراتيجي في نابرفيل بولاية إلينوي بأمريكا ، واستخدم في هذا التقويم أدوات قياس متنوعة ، اقترح النموذج عدم تطبيق هذه الأساليب على جميع المنظمات ، وإنما ينبغي اختيار مقياس معين للتقويم¹ ، ثم تنفذ الإجراءات وفق دليل التقويم على النحو التالي²:

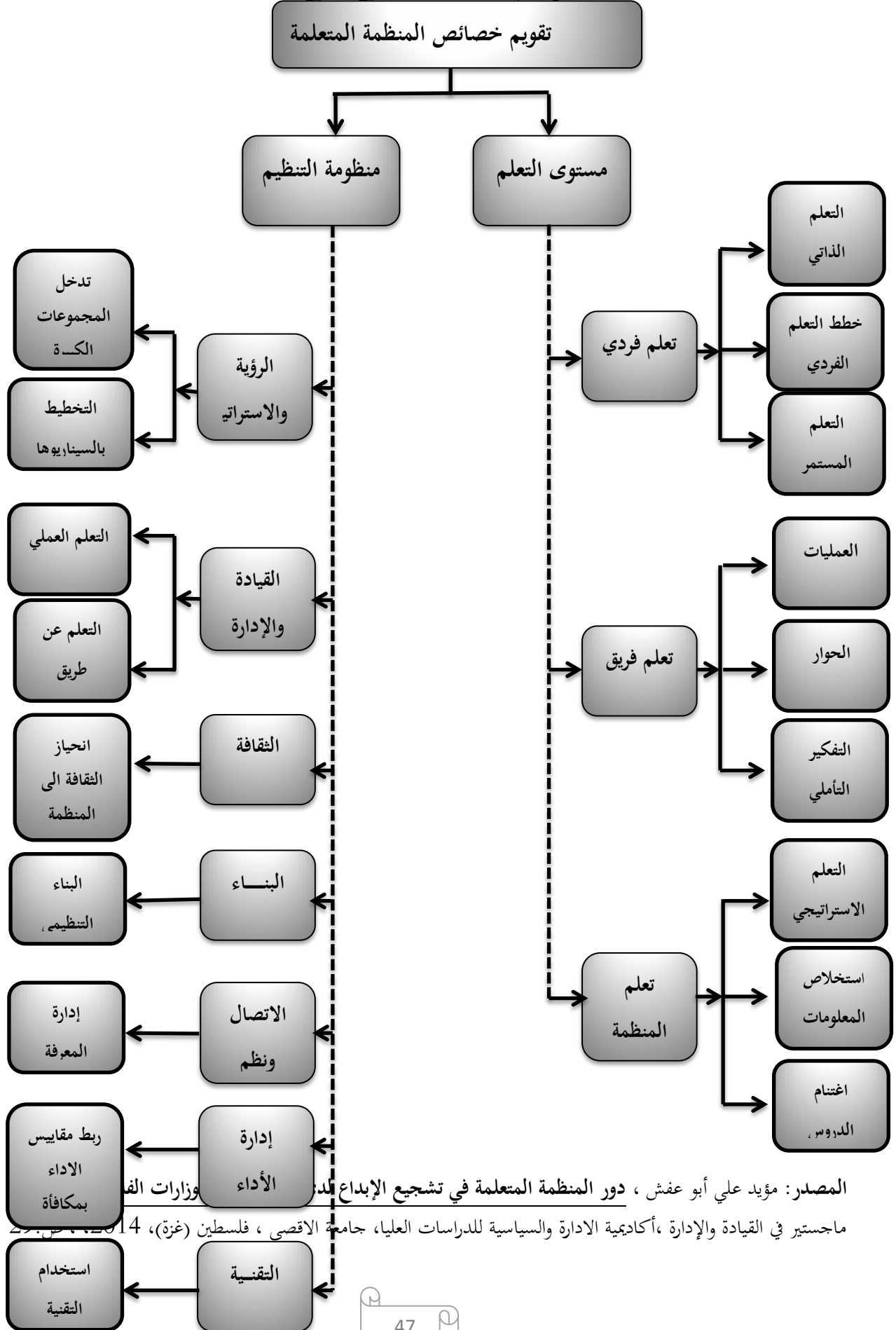
- 1- إن أي منظمة يمكن أن تصبح منظمة تعلم عندما تبني قدرتها على التعلم كنظام كلي، في جميع المجالات (الرؤية، الاستراتيجية، القيادة والإدارة، الثقافة والبناء ، النظم والعمليات).
- 2- إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة، وعلى الاستمرار بتوليد معرفة جديدة، وعلى إعادة التفكير، وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.
- 3- إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص.

ويتضمن أنموذج ريدنج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة بعدين رئيسيين هما (بعد المستوى ، وبعد منظومة التنظيم) ويرتبط بكل بعد منهما عدد الأبعاد الفرعية كما هو موضح في الشكل الآتي(أنظر إلى الصفحة الموالية)

¹- سعود بن ذياب الذياب ، مرجع سبق ذكره ، ص:49

²- مؤيد علي أبو عفش مرجع سبق ذكره ، ص:26-28

الشكل رقم (1-12) : نموذج ريدينج



ويتضمن النموذج الخطوات الآتية :

1- تحديد الهدف والفائدة.

2- اختيار أداة التقييم ومنهجيته.

3- إدارة التقييم واكتشاف النتائج.

4- تطوير استراتيجية المنظمة المتعلمة.

5- تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة.

6- تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.

يمكن القول أن الغاية الرئيسية من تقويم خصائص المنظمة المتعلمة هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة وكيف تصبح منظمة تعلم، ثم تحديد المجالات التي تتطلب التدخل، ووضع خطة التدخل وتنفيذها وتقييم خصائص المنظمة المتعلمة، ومن أهم تلك المجالات (توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة ، تفعيل التجديد والابتكار، تشجيع الحوار والفهم المشترك، المشاركة في الرؤى التي تحددتها المنظمة المتعلمة للنجاح والمنافسة).

خامسا - نموذج مايلونين

اقترح مايلونين عام 2001م نمودجا للمنظمة بناء على ما طرحه كل من "ارجريس وشون" (Argyris & Schon, 1978) ، "سينج" (Senge, 1990)، "بيدلر" (Pedler, 1991)، " مايو و لانك" (Mayo & Lank, 1994) ، "مارسك وواتكنز" (Marsick & Wantkins, 1996) ، ثم قام بإعداد

نمودج أسماه (The learning Organization Diamond)

مكون من خمسة أبعاد رئيسية وهي :¹

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

- **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.

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

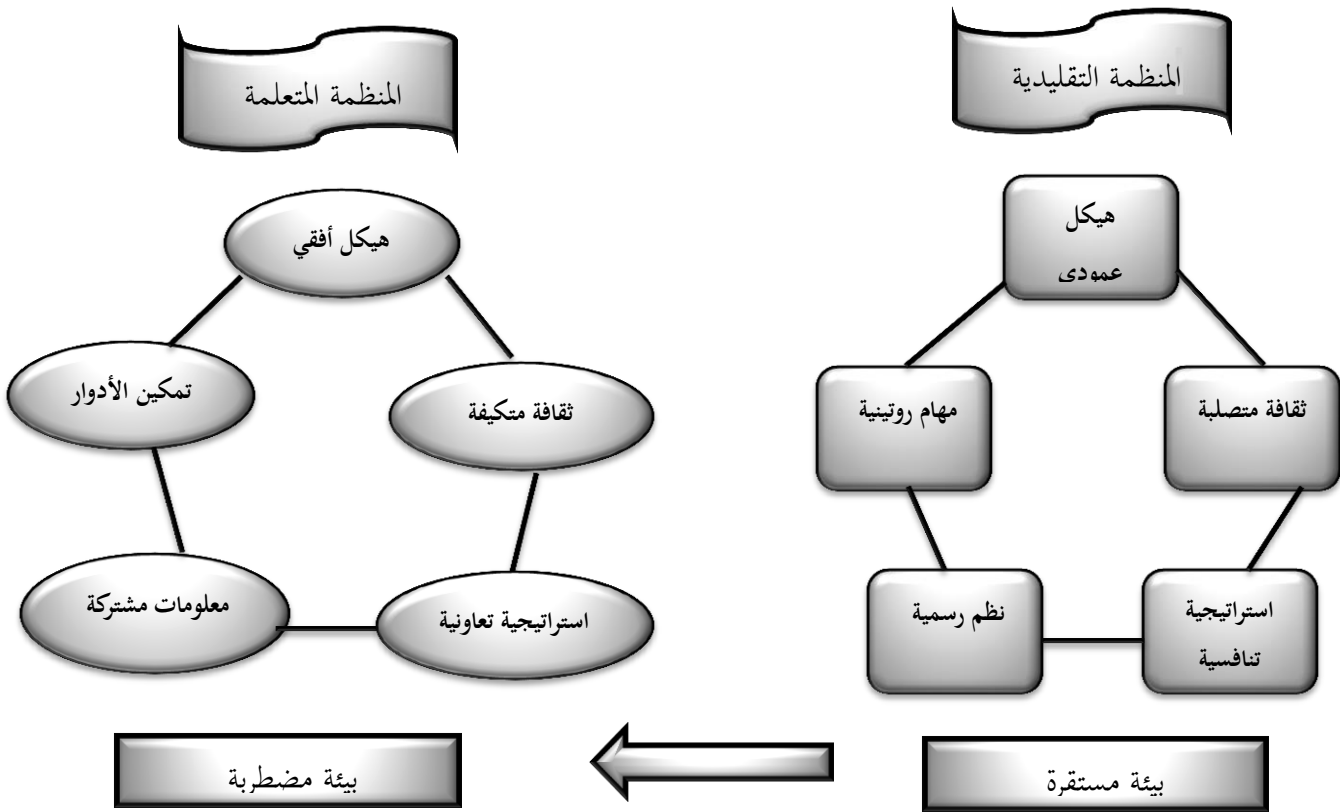
¹ - عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون ، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة -حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل- ، ورقة عمل للمؤتمر الدولي للتنمية الادارية -نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2009، ص : 07.

- 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.
- التقييم: ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتيا.

المطلب الرابع: التغييرات الكبرى للتحويل إلى المنظمة المتعلمة

تقتضي عملية التغيير التنظيمي التحويل من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة وذلك عبر تغيير مجموع من العناصر التي نقدمها و التي توضح الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-13): الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة



المصدر : أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الاولى، دار

الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2015، ص : 133

1- الاستراتيجية التنافسية مقابل الاستراتيجية التعاونية :

تصمم المنظمات التقليدية بقصد بلوغ الأداء الكفاء والاستراتيجية بدورها تصاغ من قبل الإدارة العليا كي تفرض على المستويات اللاحقة وفي صياغة الاستراتيجية تركز الإدارة العليا على الكيفية التي تحقق فيها أفضل استجابة لظروف المنافسة والاستخدام الكفاء للموارد والتعاطي مع التغييرات البيئية، ومقابل ذلك تسعى المنظمات المتعلمة إلى إشراك جميع أفرادها في صياغة الاستراتيجية بعد تمكينهم وحصولهم على جميع المعلومات المطلوبة، وجميع أفراد

المنظمات المتعلمة يكونوا على اتصال مباشر بالزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة ، والاستراتيجية تنبثق بدورها أيضا من علاقات المشاركة مع الموردين والزبائن وحتى المنافسين ، وبذلك تصبح المنظمات المتعلمة منظمات متعاونة مع بعضها بدلاً من كونها منظمات متنافسة .¹

وقد استطاعت منظمة إي بي أم (IBM) -المختصة في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات - أن تؤسس علاقات مع 800 منظمة تعمل في مجال الكمبيوتر، بالإضافة إلى أنها سمحت ل 107 منظمة أخرى أن تعيد تسويق منتجاتها خلال فترة ثمانينات القرن العشرين وعن طريق هذه العلاقات استطاعت إي بي أم وحي أم (GM) General Motors -المختصة في صناعة السيارات- مجتمعين تحقيق مبيعات بلغت حوالي 40% من إجمالي الناتج القومي الأمريكي، ومن خلال هذه العلاقات أيضا استطاعت المنطمتان إقامة قاعدة تكنولوجية عالية جداً.²

2- من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة:

الثقافة هي مجموع العادات والتقاليد والمعتقدات والأفكار والقيم السائدة في المنظمة والتي تساهم في خلق حالة من التفاهم المشترك بين أعضائها ، وحين تؤمن المنظمة بالتعلم فإنها تعمل على إيجاد قيم وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على ذلك وتحث عليه وتقدم الحوافز لإشاعته مما يشكل عامل دفع إيجابي لدى المنظمة والأفراد العاملين فيها نحو التعلم والتكيف والتطور والنمو. فعندما يتبين للمنظمة قيمة الإبداع مثلاً وتشجعه فإن ذلك حافزاً للأفراد لمواصلة تعلمهم من أجل التميز وتحقيق الذات مما يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل عام من جهة وإلى توليد المعرفة من جهة أخرى.³

3- من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين :

المهمة هي جزء من العمل المخصص للشخص ، ففي المنظمات التقليدية يتم تجزئة المهام إلى أجزاء متخصصة ومنفصلة أما معرفة المهام والرقابة عليها فإنها مركزية عند الإدارة العليا التي تتوقع من الأفراد تنفيذ ما تطلبه منهم ، أما الدور فهو جزء من نظام اجتماعي حركي الذي يوفر الشخص المسؤولية ويتيح له استخدام قدراته وحرية التصرف لمقابلة الهدف، في المنظمات المتعلمة يتم إسناد أدوار للأفراد في الفريق أو القسم تكون قابلة للتعديل أو التشكيل كما يوجد عدد قليل من القواعد أو الإجراءات ، كذلك فإن معرفة المهام والرقابة عليها في أيدي الأفراد بدلاً من الإدارة العليا وتشجع المنظمات المتعلمة أفرادها على الاهتمام بالمشكلات من خلال عملهم مع بعضهم البعض أو من خلال تعاونهم مع الزبائن .⁴

¹ - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 285.

² - شريفي مسعودة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 165.

³ - بلعلي نسيمة فريال، مرجع سبق ذكره، ص: 186.

⁴ - أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، مرجع سبق ذكره ، ص: 135 .

4- التحول إلى الهيكل التنظيمي المناسب:

نظرا لكثرة المشاكل التي يمكن أن تحدث بسبب عدم مناسبة الهيكل التنظيمي للمنظمة لمتطلبات التحول إلى شكل المنظمات المتعلمة يجب على إدارة المنظمة الاهتمام بتغيير هيكلها التنظيمي وإعادة تصميمه لتسهيل عملية التحول ودعمها. وتجدر الإشارة أن الهيكل التنظيمي الجديد يجب أن يتضمن دور فرق العمل الموجهة ذاتيا بداخله ويوفر للعاملين وفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى ، وذلك لأن المنظمة المتعلمة تركز على دور هذه الفرق في تحقيق أهداف المنظمة وعلى رأسها التعلم.

ومن هنا يمكن القول أن الهيكل التنظيمي المناسب يجب أن يكون أفقيا أو الهيكل الهرمي المقلوب، وذلك لأن هذه النماذج من الهياكل التنظيمية التي تقلص من عدد المستويات التنظيمية، وبالتالي تحقق السرعة والمرونة في الاستجابة لتغيرات السوق وطلبات العملاء، فمثلا في الهيكل الهرمي المقلوب يلاحظ أن العميل هو الذي يحتل القمة وليس الإدارة العليا، وهذا المبدأ من أهم المبادئ التي تركز عليها أساليب الإدارة الحديثة ثم تأتي الوحدات والعاملين الذين يعملون بالاحتكاك الدائم مع العملاء، ويملكون المعلومات حول مشاكل عميل ومتطلباته والحلول المناسبة لهذه المشاكل أفضل من أي شخص أو جهة أخرى ، ثم يأتي بعدهم في الترتيب مسؤولين المكاتب الذين يقومون بوظيفتين أساسيتين هما تقديم الدعم للوحدات والعاملين الذين يعملون في الواجهة ، وتزويدهم بالإمدادات وتحريرهم من التعقيدات الإدارية، و أخيراً يأتي كبار المدراء الذين يقومون بدعم المرؤوسين وحفزهم وليس فقط إصدار الأوامر، ويعملون على فك نقاط الاختناق وتطوير الثقافة وتبليغ القيم.¹

5- نظم الرقابة الرسمية مقابل المشاركة في المعلومات:

تتميز المنظمات الحديثة العهد بالعمل بأن اتصالاتها تكون غير رسمية، وتوجد في هذه المنظمات نظم معلومات ونظم رقابة رسمية بشكل محدود وذلك لأن القادة في المستويات العليا في المنظمة يعملون جنب إلى جنب مع الأفراد، وما إن تنمو مثل هذه المنظمات وتكبر حتى تختلف الحالة، إذ تكبر المسافة بين الإدارة العليا وبين الأفراد في المستويات التشغيلية. وفي المنظمات المتعلمة تصلح المعلومات لأغراض مختلفة ، إذ أن الانتشار الواسع لهذه المعلومات يسهم في جعل المنظمة المتعلمة تسعى في العودة إلى العمل في ظروف المنظمات الحديثة الصغيرة ، من حيث حصول الجميع على المعلومات الكاملة التي تمكن المنظمة من بلوغ الاستجابة السريعة للبيئة ، فبدلا من معلومات للرقابة على الأفراد يسعى مديري المنظمات المتعلمة لإيجاد الطرائق التي تسهم في إيجاد قنوات الاتصال المفتوحة التي تمكن من انسياب المعلومة في جميع الاتجاهات ، كما تسعى المنظمات المتعلمة إلى المحافظة على قنوات اتصال مستمرة مع زبائنهم ومورديها وحتى منافسيها بقصد الحصول على قابليات التعلم.²

¹- شريفي مسعودة ، مرجع سبق ذكره، ص: 159

²- إحسان دهش جلاب ، مرجع سبق ذكره ، ص: 297-298

من خلال ما سبق نستنتج أنه هذه جملة من الخصائص التي تدل على المنظمة المتعلمة، وتوافرها يؤدي إلى التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة وذلك بإحداث جملة من التغييرات من أجل إنجاز عملية التحول وأول هذه التغييرات تتعلق بالهيكل التنظيمي وإعادة تصميمه لتسهيل التحول.

خلاصة الفصل الأول:

تعرضنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للمنظمة المتعلمة وقبل التطرق إلى المنظمة المتعلمة تم التطرق لمدخل التعلم التنظيمي وذلك من خلال تعرضنا إلى مفهوم التعلم لتنظيمي وأهم العناوين المتعلقة به، بالإضافة إلى التعرض إلى الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالتعلم لتنظيمي.

وخلصنا في هذا الفصل إلى أن التعلم التنظيمي هو أساس البناء والتحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة ويعد أحد المداخل الحديثة التي تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار ، بالإضافة إلى أنه من الحلول المنطقية التي يمكن أن تزيد من قدرات ومهارات المورد البشرية مما ينعكس في رفع مستويات الأداء لديهم ، كم وخلصنا إلى أن أهم مستويات التعلم التنظيمي الفردي و الفرقي وعلى مستوى المنظمة .

وخلصنا إلى أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة كما أنها واحدة من المنظمات التي تبحث لخلق مستقبلها وهذا يستوجب التعلم بصورة مستمرة لمواردها البشرية، بالإضافة إلى امتلاكها الرؤية لمستقبلية وتشجيع مواردها على تحسين قدراتهم وعلى التغيير .

إن المنظمة المتعلمة تمتلك خصائص تمكنها أن تكون متعلمة كتمكين الموارد البشرية وتشجيع فرق العمل، بالإضافة إلى تبنيها أسلوب قيادة مشجع على التعلم والإبداع، وهيكل تنظيمي مسطح، وتبنيها ثقافة تنظيمية تقوم على المشاركة والانفتاح والشفافية. وخلصنا إلى أن نماذج المنظمة المتعلمة كان لهم دور في تبني والوصول والتحول إلى منظمة متعلمة من خلال الأفكار والأبعاد التي قاموا عليها.

الفصل الثاني :

التأصيل النظري للسلوك الإبداعي

تمهيد:

تعمل منظمات الأعمال في ظروف بيئية تمتاز بعدم الاستقرار والتغير السريع والتعقد، وهذا ما يؤدي إلى توليد العديد من التحديات التي لا بد على المنظمات مواجهتها بكفاءة وفعالية ، وهذا لا يتأتى إلا بالاهتمام بالموارد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في بناء المنظمات، ويلعب دوراً رئيسياً في جميع المجالات لحل المشكلات، إذ أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن الموارد البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسية والتغير والتطوير والتحسين.

فالإبداع أضحي من أسباب الاستمرار في بقاء تلك المنظمات، لأن التغيرات الكبيرة التي تحصل لها تتطلب أن يكون الإبداع ضمن الاستراتيجيات التي تضعها المنظمات، كون الإبداع أصبح حاجة ملحة لبقائها واستمرارها.

والسؤال المطروح هنا كيف نتحصل على نواتج إبداعية أو على الإبداع بصيغته النهائية؟ هنا يأتي دور السلوك الذي يسلكه المورد البشري للحصول على نتائج إبداعية وهو السلوك الإبداعي الذي يظهر على شكل أفكار إبداعية تتجسد على أرض الواقع، ويحاول صاحبه تصيّد كل الأفكار الإبداعية المتاحة، ولا يتأتى السلوك الإبداعي إلا من خلال توفير بيئة إبداعية مناسبة للمورد البشري تُظهر سلوكه الإبداعي وتعمل على تشجيعه ودعمه من خلال أساليب واستراتيجيات ومتطلبات.

وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل مفاهيم أكثر حول السلوك الإبداعي وطرق تنمية وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: طبيعة ومحتوى الإبداع

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي

المبحث الثالث: تنمية السلوك الإبداعي

المبحث الأول: طبيعة ومحتوى الإبداع

يعد الإبداع أحد المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان ، لذا فالمنظمات التي تطمح إلى النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع

يعتبر الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة ولهذا اختلف الباحثون في تحديد ماهيته، ولم يتفقوا إلى تعريف واضح ومحدد له، وهذا يعود إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، كما يرى ماكينون **Mackinnon** وهو من أبرز الباحثين في مجال الإبداع الذي يقول أن الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدد التعريف،¹ وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة من التشعب والتنوع، ولهذا يبدو من الصعب أن نتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه، فقد نجد تعريف يركز على بعد محدد بينما تعريفاً يركز على بعد آخر.² أما عساف فيرى أن مفهوم الإبداع يبدو واضحاً أكثر من غيره وأنه يكاد يفصح عن دلالاته ، وأن تعدد التعاريف التي تتعلق به لا يعود لصعوبة تعريفه وتقيّد مضمونه بقدر ما يعود لتعدد الباحثين الذين تناولوه، ورغبة كل واحد منهم في أن يدلوا بدلوه كما يعود لبعض الشمولية التي تميز هذا المفهوم ، وانصراف الكثير من التعاريف عن التعامل معه بشمولية ، والاكتفاء بالتركيز على واحد أو بعض الأبعاد المتعلقة به فتأتي التعاريف جزئية ومتباينة.³ ومع ذلك يمكن إعطاء بعض التعاريف المختلفة حسب الباحثين وحسب وجهات نظرهم المختلفة. أما (Sandra Charreire) ترى أن الإبداع مصطلح لم يتفق على تحديده في أدبيات الإدارة، لذا فهو مدروس من عدة جوانب، فقد يُفهم الإبداع من محتواه كمنتج أو برنامج جديد، أو كسيرورة أي تبني الإبداع وطرحه في السوق.⁴

¹ - مصطفى ناصف، **الإبداع العام والخاص**، ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر، الأردن، 1989، ص: 16.

² - شهيناز دريوش، **أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية -دراسة ميدانية لجنة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة-**، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، قسنطينة ، جامعة منتوري، 2011، ص:102.

³ - عبد المعطي عساف، **مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة** ، مجلة الإداري، مسقط، العدد(62)، 1995،

ص:30

⁴ - Sandra Charreire, **Les innovations en tant qu'objets d'apprentissage organisationnel : une mise en perspective**, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 3, 4, 5 et 6 juin 2003, France, p:04.

أولاً-الإبداع لغة :

إن المعنى اللغوي للإبداع مأخوذ من الفعل بَدَعَ ، وبدع الشيء : أي أنشأه وبدأه على غير مثال سابق، أي صياغة غير مسبوق لها،¹ والدليل على ذلك كلام الله سبحانه وتعالى بقوله ﴿اللَّهُ بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾² ، ومعنى تفسيرها ذلك بداعة الشيء كونه لا يماثل غيره مما يعرف ويؤنس به³ ، كما قال عز وجل ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ﴾⁴ أي أنه المبتدئ لإيجادها ولم يقل بديع الإنسان بل قال خلق الإنسان، أي أنه تعالى بديع السموات والأرض الذي لا يماثله شيء من أجزائها⁵ .

وكذلك في قوله تعالى ﴿قُلْ مَا كُنْتُ بِدَعَاءٍ مِنَ الرُّسُلِ﴾⁶ ، أي ما كنت رسولا على غير سنن من تقدمني من الرسل أو ما كنت مبتدعا من تلقاء نفسي ما أدعوا إليه⁷ . كما جاء في معجم العلوم الاجتماعية كلمة الإبداع تعني أي فكرة أو سلوك أو شيء جديد يختلف نوعيا عن الأشكال الموجودة⁸ . كما جاء معنى كلمة الإبداع في مختار الصحاح بهذه الصورة (إبداع الشيء) اختراعه لا على مثال، وعرفه القاموس العصري الحديث بأنه الإيجاد أو التكوين والابتكار⁹ .

ومنه نستخلص أن الإبداع في اللغة مصدر للفعل أبداع، وأبداع الشيء أي اخترعه على غير مثال سابق أو خلق شيء لم يسبق له وجود.

- ¹ - أسماء طه نوري، أثر أبعاد البقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي -دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، المجلد(18)، العدد(68)، 2012، ص: 216 .
- ² - سورة البقرة، الآية: 117.
- ³ - محمد حسين الطباطبائي، الميزان في تفسير القرآن، الجزء 01، الطبعة الأولى، مؤسسة الأعلى للمطبوعات، لبنان، 1997، ص: 258.
- ⁴ - سورة الأنعام، الآية: 101.
- ⁵ - محمد حسين الطباطبائي، مرجع سبق ذكره، الجزء 07، ص: 291.
- ⁶ - سورة الأحقاف، الآية: 09 .
- ⁷ - تفسير القرطبي ، الجامع لأحكام القرآن، الجزء الثاني ، دار الكتب العلمية ، لبنان، 1993، ص: 86.
- ⁸ - دنيا طارق أحمد، الإبداع وتأثيره في جودة الخدمة الفندقية - دراسة استطلاعية في فندق بابل في بغداد-، الجامعة المستنصرية ، بغداد، العدد(51)، 2017، ص: 284 .
- ⁹ - هوارى معراج وخليل عبد الرزاق ، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري -دراسة ميدانية- ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (الجزائر)، العدد(06)، 2016 ، ص: 67 .

ثانياً-الإبداع اصطلاحاً:

لا يوجد تعريف جامع للإبداع وقد يرجع السبب إلى أن الإبداع ظاهرة متعددة الجوانب ، وكذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين للإبداع باختلاف مدارسهم الفكرية ومنطقاتهم الفكرية.

- إن أول تعريف قدم للإبداع كان من طرف المنظر الأول له **Joseph Schumpeter** الذي أصدر كتابه " **The theory of development** " سنة 1912م ، وعرف فيه الإبداع بأنه " استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة."¹

- كما يرى (**Anderson**) الإبداع على أنه: "عملية البحث أو استخدام الارتباطات غير المألوفة بين المواضيع والناس والأفكار."² يتضح من خلال هذا التعريف أن الإبداع هو عمل شيء غير مألوف ولم يسبق له الوجود.

- كذلك يرى (**Daft**) أن الإبداع هو "تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة."³ يتضح من خلال هذا التعريف أن الإبداع قد يكون سلوك جديد أو فكرة جديدة.

- كما عرف **Joseph Schumpeter** سنة 1930م تعريفاً للإبداع و هو أن الإبداع يعرف من خلال خمسة أنواع وهي:⁴

- طرح منتج جديد أو تغييرات جذرية في أحد المنتجات الحالية؛
- إدخال عمليات جديدة في صناعة محددة؛
- فتح أسواق جديدة؛
- تطوير مصادر جديدة للحصول على المواد الأولية؛
- إحداث تغيير في أنماط التنظيم.

- يرى (**عساف**) أن الإبداع هو "أن يكون للفرد سمات المخاطرة والاستقلال المثابرة والانفتاح وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية، الأصالة ، المرونة."⁵ ركز هذا التعريف على سمات الشخص المبدع الذي يتمتع بصفات أهمها

¹ - إيمان بلبولة، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، رسالة ماجستير في التسويق، قسم العلوم التجارية ، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، 2006، ص:23.

² -Joseph, Anderson, **Mind Mapping :A Tool for creative Thinking Horizons,Industrial and Commercial Training** ,1995,p:42.

³ -Richard L.Daft , " **Organization theory and design** "New York ,south western ,2001,p :357

⁴ - Mark Rogers, **The definition and measurement of innovation**, Melbourne institute working paper, institute of applied economic and social research, the university of Melbourne, Australia ,No(10), may 1998,p: 06.

⁵ - عبد المعطي عساف ، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، الإدارة العامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1995 ، ص:31 .

المخاطرة والأصالة والمرونة والطلاقة في الأفكار.

- كما أكد ذلك (نجم عبود) يرى على أن الإبداع هو " عملية توليد الأفكار الجديدة ثم وضعها موضع التصنيف العملي لها وهي قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق."¹ يتضح من خلال هذا التعريف أن الإبداع هو خلق فكرة جديدة ثم محاولة تطبيقها.
- يرى (Robbins) الإبداع بأنه " القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار، وهو قدرة عقلية متقدمة يعالج الفرد فيها الأشياء والمواقف والخبرات والمشكلات بطريقة فردية وغير مألوفة أو بوضع مجموعة حلول سابقة والخروج بحل جديد للمشكلة."²
- كما يرى (روشكا) الإبداع هو "عبارة عن النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع، أما الإبداع بمعناه العام هو إيجاد حلول جديدة لأفكار والمشكلات إذا ما تم التوصل إليها بطريقة مستقلة."³
- كما يعرف (الحمادي) وهو باحث في التفكير الإبداعي ، أن الإبداع : " هو مزيج من الخيال والتفكير العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز يمكن تطبيقه واستعماله."⁴ ركز هذا التعريف على أن التفكير الإبداعي هو مرحلة تسبق الإبداع.
- كما يرى (الصرن) أن الإبداع هو "أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة ، أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة."⁵
- في حين عرفا (جمعة ونوري) أن الإبداع "عبارة عن أفكار حديثة ومفيدة تبدأ في أذهان الأفراد ثم العمل على تطبيق هذه الأفكار بحيث يوضع لها بصمة تميزها عن باقي الأعمال وصولاً إلى غاية مطلوبة."⁶
- كما يرى كلا من (Howells & Miles) بأنه "القيام بشيء جديد أو إدخال ممارسة أو عملية جديدة،

¹- نجم عبود نجم ،إدارة الابتكار والخصائص والتجارب الحديثة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003، ص:22-23 .

²-Robbins ,S.P , **Organizational Behavior** , "9thed, New Delhi ,San Digo State University, 2001,p:105 .

³- ألكسندر روشكا ، الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر ، سلسلة صادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت : عالم المعرفة ، 1989 ص:17.

⁴- علي الحمادي ، شراكة الإبداع ، الطبعة الأولى ، دار ابن حزم للنشر والتوزيع ، لبنان ، 1999 ، ص:32.

⁵- رعد حسن الصرن ، إدارة الإبداع والابتكار : الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000، ص:340 .

⁶- محمود حسن جمعة وحيدر شاکر نوري، تأثير القيادة الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية لآراء القيادات القادات العليا في جامعة ديالى-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(90)، 2011، ص:309 .

أو إنشاء منتج جديد (سلعة أو خدمة)، أو اعتماد نمط جديد من العلاقات داخل المنظمة بما في ذلك (تقديم السلع والخدمات)¹. يتضح من خلال هذا التعريف أن الإبداع ينتج أيضا عند إدخال عملية جديدة للمنتج.

- كما أكد على ذلك كلا من (النجار وملكاوي) عرفا الإبداع على أنه "تبنى فكرة أو سلوك جدد في المنظمة يؤدي إلى منتج جديد، أو خدمة جديدة، أو تكنولوجيا جديدة، أو ممارسة إدارية جديدة، سواء على المستوى الفردي أو الجماعات أو على مستوى المنظمة.² يتضح من خلال هذا التعريف أن إدخال تكنولوجيا جديدة أو ممارسة إدارية جديدة أيضا يعد إبداع.

- كما عرف (السلمي) الإبداع على أنه: "إنتاج لأفكار جديدة ومفيدة أو اختراع لأشياء تقع خارج نطاق المؤلف وتحقق فائدة اجتماعية أو عمليات تعتمد على قدرات عقلية وفكرية تحقق النفع للمجتمع.³

- وقد أشارت دراسة (الأخضر) أنه أظهرت المراجعات العديدة حول تعريف الإبداع، بأن هناك عشرات التعريفات المختلفة وأن معظمها يتمحور حول أربعة أبعاد:⁴

- تعريفات محورها المناخ الذي يقع فيه الإبداع.
 - تعريفات محورها الإنسان المبدع بخصائصه الشخصية والتطويرية والمعرفية.
 - تعريفات محورها العملية الإبداعية ومراحلها وارتباطها بجل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات.
 - تعريفات محورها النواتج الإبداعية والحكم عليها على أساس الأصالة والملاءمة.
- وتعتبر هذه التعريفات بأنها الأكثر شيوعا لأنها الجانب المادي والملموس لعملية الإبداع، ويشار إلى هذه الأبعاد بصيغة مختصرة فيما يسمى بال(4P) التي ترمز إلى الشخص **Person**، العملية الإبداعية **Process**، الناتج الإبداعي **Product**، وعملية الإقناع بأصالة الناتج **Persuasion**.

¹ - Koch Per & Hauknes Johan, **Innovation in the public sector**, publin research project report on innovation in the public sector today and beyond, Oslo, No(20), December 2005, p: 06.

² - فايز النجار ونازم محمود ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع -دراسة ميدانية في الشركات التأمين الأردنية -، مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة جدارا، الأردن، المجلد (26)، العدد(02)، 2010، ص: 261.

³ - فهد بن عوض الله زاحم السلمي، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 57.

⁴ - خزار الاخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا -، رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان -الجزائر، 2011، ص: 31-32.

ومنه يمكن استخلاص تعريفاً شاملاً للإبداع وهو " عبارة عن إدخال عملية أو ممارسة جديدة، أو إنتاج أفكار جديدة تكون خارج المألوف تعتمد على قدرات عقلية وفكرية، ومنه ينتج عنها منتجات سواء أكانت سلع أو خدمات تحقق النفع، وتتسم بالجدة والأصالة. "

المطلب الثاني: أهمية الإبداع والمفاهيم المشابهة له

إن الإبداع يعد أهم الموضوعات التي دائماً تلجأ إليها المنظمة وذلك نتيجة المزايا والفوائد والأهمية التي يحققها لها، كما أنه هناك العديد من المصطلحات المشابهة والتي جاء الخلط فيما بينهم لذا لابد من التمييز بين الإبداع وبين هاته المصطلحات حتى تتوضح الصورة بشكل نهائي.

أولاً - أهمية الإبداع:

يمثل الإبداع إحدى الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، إذ أن الحاجات والطموحات على اختلاف أنماطها وأنواعها في اتساع لا يعد كافياً أو مرضياً لأداء الأعمال في المنظمات الروتينية التقليدية، كما أن الثورة العلمية والتكنولوجية وما صاحبها من تدفق معلوماتي أثبتت أن هناك حاجة ماسة لموارد بشرية مبدعة، يمكنها تقديم إضافات علمية جديدة إلى المعرفة الإنسانية.¹

ترى دراسة (عساف) أن الإبداع مطلب أساسي من مطالب الإدارة وأن أية منظمة أو قيادة أو عملية إدارية تغفل هذا المطلب تحكم على نفسها بالتخلف والانهيار، لأن الإبداع مفتاح المستقبل لأي منظمة وبدونه لا تستطيع المنظمات العبور إلى المستقبل مهما كانت كفاءة في حاضرها.²

ومنه تبرز أهمية الإبداع في كونه محور مهم في استراتيجيات المنظمات المعاصرة إذ أنه يساهم في خلق المناخ الملائم لتعزيز قدرة المنظمة على تقديم وتطوير منتجات وعمليات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن، وما يعزز هذه الأهمية هو تزايد مقدار ما تخصصه وتنفقه الدول والمنظمات من ميزانيتها على جهود البحث والتطوير وهي القناة الرئيسية للإبداع وخاصة في المنظمات الكبيرة على مستوى العالم.³

كما أنه يوجد اتفاق بين الباحثين على أهمية الإبداع لعلاقته بالميزة التنافسية واتصاله بها وبالفاعلية التنظيمية، إذ أكد (Tidd) أن الضغط المستمر الناتج عن المنافسة والأسواق العالمية يجبر المنظمات والشركات لتصبح أكثر إبداعاً، ومن أجل زيادة قوتها التنافسية، ويعد الإبداع مصدراً هاماً للنمو بالنسبة للعديد من المنظمات كما أن بقاءه

¹ - بديسة فهيمة وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في رفع أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدية، يومي 18-19 ماي 2011، ص: 05.

² - عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، مكتبة المحتسب، عمان، 1999، ص: 267.

³ - مهدي عطية موحى، تحليل العلاقة بين بعض خصائص الإدارة و فاعلية الإبداع - دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة-، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة باب، العدد (03)، 2010، ص: 131.

والاحتفاظ به ليس بالأمر السهل ونتيجة لذلك فإن على المنظمات ليس فقط القيام بتوليد الأفكار الجديدة ، ولكن يجب عليها أداء عمل ضروري وهو ربط هذه الأفكار مع فرص الأعمال.¹

وتلخص دراسة (خوين) أهمية الإبداع بأنه حاجة ذات أهمية كبيرة للمنظمات المعاصرة نظراً للتحديات المتزايدة التي تتعرض إليها ، مل ظاهرة العولمة ، المنافسة الشديدة ، سرعة التغير البيئي ، التغير السريع في أذواق المستهلكين وغيرها.²

ومنه يمكن تلخيص أهمية الإبداع من خلال الدور الكبير الذي يلعبه هذا الأخير في مختلف أنشطة المنظمة من خلال الإيجابيات التي يوفرها لها، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:³

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة ، والاستجابة بفاعلية الفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.
- يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة .
- يدفع الخوف من الجهول وغموض المستقبل المبدعون إلى المجاهدة الجريئة والمخاطرة المحسوبة لتخفيف مخاطر المستقبل الجهول واستشرافه واستحضاره قبل أن يقع أو يقترب خطره.⁴

¹ -Tidd ,J., "Integra themes for research on the management of innovation :complexity ,networks and Learning " ,International Journal of innovation management ,Vol(08),No(01),1997,p:59-69.

² -سندس رضويي خوين، تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الهيئة الراقية للحاسبات والمعلوماتية-،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الجامعة المستنصرية ، العدد(50)، 2017، ص:438 .

³ -بديسة فهيمة وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص:06.

⁴ -لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2007، ص:14 .

فالإبداع إذن يأخذ أهمية خاصة في عصرنا الحالي ويظهر ذلك من خلال ما قدمه العالم **Peter Drucker** في قوله بأن "للمؤسسات وظيفتين أساسيتين هما : التسويق والإبداع."¹ في حين تتفق أغلب الدراسات على أن بروز أهمية الإبداع يرجع إلى اشتداد التنافس على المستوى العالمي، حيث أصبح العالم اليوم أكثر انفتاحاً وانبساطاً لجميع الدول بلا استثناء، الأمر الذي جعل من المؤسسات تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة فرضت عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، ومن أجل مواجهتها بكفاءة وفعالية اتخذت من الإبداع المدخل الأساسي لذلك، باعتباره الأداة الأكثر قدرة على جلب النجاح في إنتاج وتسويق السلع ذات الجودة الأفضل، بما يساعد على توفير فرص وأسواق جديدة.² وأخيراً يمكن أن نخلص إلى أن الإبداع في المنظمات على اختلاف أنواعها لم يعد أمراً عادياً بل أصبح ضرورياً وملحاً تنادي به أي منظمة تريد أن تصل إلى مبتغاها وهدفها الرئيسي وتحقق ميزة تنافسية عالية، و الإبداع يحقق لها هاته الأهداف من ضمنها التميز، و يضمن لها الطريق إلى النجاح والازدهار في بيئة الأعمال اليوم.

ثانياً- الإبداع والمفاهيم المقاربة له:

اختلفت الكثير من آراء الباحثين حول مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم المشابهة له، كالابتكار، الاختراع والاكتشاف، و لكن الجدل الكبير كان حول المصطلحين الإبداع والابتكار ومضمونهما، فهناك فئة ترى أن هناك فرق بينهما وفئة أخرى ترى بأنهما مصطلحين مرادفين.

1- الإبداع والابتكار:

لقد تم استخدام الإبداع في كثير من الأبحاث في شكل مرادف للابتكار واعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما، ولكن البعض الآخر من الباحثين والدارسين ميّز بين الإبداع والابتكار من زاوية معينة واعتبروها فروقا على الرغم من علاقتهما التكاملية.³ ومنه يرجع الاختلاف في مفهوم الإبداع والابتكار إلى اختلاف الأدبيات الغربية وتوظيف المصطلحات **Innovation, Creativity** وما زاد في تجذر هذا الاختلاف هو الاختلاف في ترجمة المصطلحات، وهنا نجد عدة ترجمات، ففئة تترجم الإبداع على أنه **Creativity**، والأخرى تترجمه على أنه **Innovation**، وآخرون يترجمون الابتكار على أنه **Creativity**، وأحيانا تجد أنه يوظف على أنه مرادف **Innovation**، ولا يتوقف

¹- عائشة سموم، مكانة الإبداع في تنظيم الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب بالبلدية، 2008، ص: 29.

²- برفين جوبتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص: 139.

³- نعمة الجبوري وأحمد اسماعيل، المعرفة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي - بحث ميداني في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية بالكرك -، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (52)، 2017، ص: 120.

الخلاف هنا بل يأتي المستوى الثالث من الخلاف وهو الفهم الاصطلاحي للإبداع والابتكار¹. وهنا اختلفت الكثير من الدراسات حول الفهم والمضمون لكلا من المصطلحين.

فهناك من يرى أن الابتكار هو التطبيق العملي للإبداع وفي هذا السياق يرى (Cumming) بأن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار هو الذي يعمل على قبوله أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها.² وأكد ذلك (نجم عبود) الذي يرى أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها.³

كما هناك من يرى العكس أن الإبداع هو التطبيق العملي للابتكار، حيث تم تعريف الابتكار على أنه عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية والتي تعمل على خلق الأفكار الجديدة بدرجة عالية من الأصالة والقيمة، وهي المرحلة الأولى والأساسية لعملية التحسين المستمر والإبداع، أما الإبداع يعني تطبيق تلك الأفكار والحلول في الواقع التنظيمي حتى تظهر بأشكالها النهائية للمستفيدين.⁴

حيث أكد على ذلك (الكبيسي) حين رأى أن الإبداع هو التطبيق العملي لما يتم ابتكاره، وهذا يعني أن الفرد يمكن أن يكون مبتكر دون أن يكون مبدعاً، أي أنه قادر على اكتشاف الأفكار الجديدة دون أن يكون قادراً أو مهتماً بتوظيفها واستخدامها عملياً، والمبدعون تبعاً لذلك يبدأ عملهم فور انتهاء دور المبتكرين.⁵

كما أن هناك من يرى الإبداع والابتكار مترادفين وهذا ما تؤكدته دراسة (Latham & Mealiea) التي ترى بأن الإبداع والابتكار يستخدمان كمفاهيم متبادلة. ويضيف (Gurteen) متسائلاً: ما هو الإبداع؟ وما هو الابتكار؟ مجيباً على ذلك القول أن هناك تعريفات عديدة لكل منهما لكن الأصح هو عدم الفصل بينهما⁶، وهذا ما أكدته دراسة (الفاعوري) حيث أنه بعد سياق العديد من الدراسات والآراء لمفهومين يرى أن المصطلحان الإبداع والابتكار مترادفان ومتداخلان.⁷

كما حاولت دراسة (بو عيسى) أيضاً تحديد الفروقات بين الإبداع والابتكار في الجدول الآتي:

- ¹ ناصر شداد، التفكير الإبداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الجزائرية بولاية تيسمسيلت-، أطروحة دكتوراه في تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016، ص: 25-26
- ² نعمة الجبوري وأحمد اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص: 120
- ³ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص: 17 .
- ⁴ عيشوش خيرة وعلاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص: 09.
- ⁵ عامر خضير الكبيسي، سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، مركز الدراسات والبحوث في أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2004، ص: 233.
- ⁶ محمد السعيد جوال، التمكين وأثره في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014، ص: 169.
- ⁷ ناصر شداد، مرجع سبق ذكره، ص: 26 .

الجدول رقم (1-2): مقارنة بين الابتكار والإبداع

الإبداع	الابتكار
▪ عبارة عن عملية وأداء.	▪ عبارة عن أفكار.
▪ يكون له قائد.	▪ بحاجة إلى شخص مبتكر.
▪ هو تنفيذ وتطبيق.	▪ هو خلق وإنشاء.
▪ يكون تغييري عادة.	▪ يكون أصلي دائما.
▪ يلزمه الاستثمار المعلن.	▪ لا يحتاج إلى صرف أموال دائما.
▪ اجتماعي بحت.	▪ فردي بحت.
▪ شيء جديد له قيمة.	▪ شيء جديد.
▪ يمكن حسابه بحساب قيمته.	▪ لا يمكن قياسه.
▪ مبرمج.	▪ غير مبرمج.

المصدر: بو عيسى كريم، إدارة الإبداع والابتكار ودور البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع

صيدال-، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2009، ص: 117.

من خلال ما سبق وفي ظل تضارب الآراء في التفريق بين الابتكار والإبداع يمكن القول أن الإبداع والابتكار عمليتان متكاملتان لبعضهما البعض ولا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض ، فالإبداع الذي سنتبناه في دراستنا هو أن الإبداع هو الإتيان وتوليد الأفكار الجديدة، أما الابتكار هو عملية تطبيق لتلك الأفكار إلى واقع مادي وملمس، أي أن الابتكار هو نتاج الإبداع إذ لا يمكن وجود ابتكار بدون إبداع، أي أن الابتكار هو الذي يضع الأفكار الإبداعية موضع التنفيذ.

2- الإبداع والاكتشاف والاختراع:

يعرف الاكتشاف على أنه إظهار أمر موجود في الطبيعة و إظهار كيفية تصنيعه أو استعماله ، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف،¹ كما يعرف على أنه معرفة جديدة لأشياء كان لها وجود من قبل أو العثور على ما لم يكن معروفاً أو متجاهلاً من قبل ، قد يكون فحائي أو بسبب محرض ما ويكون على شكل سلسلة من الابتكارات أو براءات الاختراع.²

فالاكتشاف إذن لا يستدعي بالضرورة تأمل و تخيل كما أنه ليس فكرة تتطور لتصبح في النهاية إنتاجاً متميزاً، و إنما يمكن أن يظهر الشيء و يبدو للمرء ليكون مكتشفاً فنحن نكتشف واقعة موجودة مسبقاً و لكنها غير معروفة أي مخفية. و على كل حال فإن الاكتشاف بمعناه العام يمكن أن يكون مرحلة من مراحل الإبداع حيث يكتشف المبدع فكرة ما ثم يطورها لتصبح في النهاية ابتكاراً.³

أما بالنسبة للاختراع يرى (الشماع) أنه هو إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية.⁴ كما يرى (خير الله) أنه خلق فكرة وتطويرها وعملها في الواقع، وبالتالي نجد الإبداع هي أول خطوة في عملية الاختراع ، فالإبداع يولد الأفكار الجديدة لتختار منها واحدة ، أما عملية الاختراع فهي اختيار الفكرة لتطويرها ، وتتطلب القدرة على الاختيار الأنسب والاستغناء عن الثاني ، وتحويل الفكرة إلى واقع عملي مع إظهار تفاصيل العملية المقترحة.⁵

كما جاءت في دراسة (الضبع) أن الاختراع جزء من عملية الإبداع، ويرتبط غالباً بالمجال التقني أو الإنتاج الصناعي وهو مخالف للاكتشاف الذي يتعلق بتفسير أشياء موجودة سلفاً ، كما أنه يكتشف أحيانا بمصادفة دون أي جهد.⁶

ومنه نستطيع القول أن الإبداع والاختراع مفهومان مختلفان ولكن العلاقة بينهما علاقة وثيقة، الاختراع جزء من الإبداع أي أن الإبداع أشمل من الاختراع ، حيث أن هذا الأخير محصور في الجانب العملي التقني الذي يمكن لمسه أو رؤيته.

¹ - سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي إدارة الإبداع والابتكار ، الطبعة الأولى، دار كنوز للنشر ، عمان ، 2006 ، ص: 23 .

² - وسيلة واعر ، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري -دراسة حالة مجمع صيدال -، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 ، ص: 74 .

³ - علي الحمادي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 40.

⁴ - محمد خليل الشماع و خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 ، ص: 421

⁵ - جمال خير الله ، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009، ص: 10 .

⁶ - أحمد الضبع، صناعة الأفكار المبتكرة، الطبعة الأولى، دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر ، 2009 ، ص: 11

3- الإبداع والذكاء:

الذكاء هو قدرة النشاط العقلي ، وحدة الذكاء هي سرعة الفهم وحدته أما التفكير الإبداعي فهو نشاط ذهني ينحرف على الأنماط المعتادة والمألوفة ، ومنه يمكن القول أن الذكاء يختلف عن الإبداع ، وقد يكون المرء ذكياً وليس مبدعاً ، كما أنه كثيراً ما يتم الخلط بين الإبداع وبين الإبداع والذكاء للتلاحم الشديد فيما بينهما¹، والجدول الآتي يوضح الفرق بين الإبداع والذكاء:

الجدول رقم (2-2): الفرق بين الذكاء والإبداع

الإبداع	الذكاء
يتضمن توليد أو خلق أفكار جديدة أو إيجاد علاقات لم تكن معروفة أي إيجاد شيء لم يكن موجوداً من قبل، تقدم أفكار لم يتطرق إليها أحد من قبل والتي تساعدهم في تطوير الحياة وتحسينها.	الذكاء يعبر عن القدرات الذهنية والفكرية التي تساعد الإنسان على الفهم والتكيف والاستجابة السريعة مع المواقف الجديدة.
	يساعد على فهم القواعد والعلاقات في موضوع أو موقف معين.
	تساعد على أداء المهمات بصورة أفضل مع مواجهة المشكلات بنجاح.
إن الذكاء ضروري للإبداع، ولكن ليس من الضروري أن يكون الأذكىاء مبدعين	

المصدر : قوراري مريم ، إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات، رسالة ماجستير ،

جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص:14

المطلب الثالث: خصائص الإبداع

إن اختلاف الكتاب والباحثين في إعطاء تعريفاً موحداً للإبداع انعكس على تحديد خصائص الإبداع أيضاً، ونظراً لتعدد وجهات النظر حول خصائصه سنتطرق إلى أهم الخصائص التي تناولتها أغلب الدراسات، يرى (أبو بكر) أن الإبداع ينتج عنه منفعة سواء من حيث درجة الإشباع (توفير جهد أو وقت أو تكلفة أو توسيع نطاق الاستخدام أو الاستفادة) وكذا تعظيم جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف وخلق فرص جديدة وتسهيل استثمارها ، وزيادة التعامل مع مصادر القيود والتهديدات، كما يجب أن يتضمن نوعاً من الجودة والأصالة ، حيث لا يقتصر مفهوم الجودة

¹ - قوراري مريم ، إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية للمؤسسات، رسالة ماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،

على المنتج ، وإنما تمتد مجالات الجودة إلى مدخلاته وأسلوب إنتاجه أو تقديمه، وأساليب أو مجالات استخدامه أو الإبداع به فضلاً عن خصائصه الفنية.¹

كما لخصت بعض الدراسات أهم خصائص الإبداع بصفة عامة والتي جاءت كالتالي:²

- 1- الإبداع هو عملية أو إجراء داخل المنظمة.
- 2- يجب أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع حتى وإن لم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
- 3- يجب أن يكون شيئاً مقصوداً وليس عارضاً.
- 4- يجب أن يهدف إلى تحقيق فائدة للمنظمة.
- 5- نجاح المنظمات يحتاج غلى ثلاثة عناصر (قدرات علمية وتكنولوجية، طلب السوق، عون اقتصادي يتم من خلاله تحويل القدرات العلمية والتكنولوجية إلى منتجات وخدمات تلبي طلب السوق).

كما جاء أيضاً كلا من (King & Anderson) أهم خصائص الإبداع التي جاءت كالآتي:³

- 1- الإبداع يعني تمايز **Differentiation** : وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- 2- الإبداع يمثل الجديد **Novelty** : أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة ، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.
- 3- الإبداع هو التوليفة الجديدة **New combination**: وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في المجال نفسه (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
- 4- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق **The First** : وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون ، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل إلى المنتج من تعديلات ، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه ، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.

- 5- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص **Discovery of Opportunities** : وهو ما يمثل نمطاً من أنماط الإبداع الذي يستند إلى قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في

¹- مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية : مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004 ص:185.

²- عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين-دراسة حالة في هيئة تنظيم السياحة الأردنية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط ، 2016، ص:36.

³- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013،

خلق طلب ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ، ولا دلائل على حجمه وخصائصه ، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص مالا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

كما لخصت دراسة (الطيبي وآخرون) خصائص الإبداع كالتالي:¹

- أن الإبداع عملية تتطلب مراحل عدة، وتحتاج لقدرات عقلية قادرة على أو عمل جديد.
- يتنوع جهد الإبداع وما ينتج عنه، فقد يكون مادياً ملموساً، أو ذا قيمة تنعكس آثارها على الفرد أو المنظمة أو المجتمع، أو بصورة منتج أو خدمة.
- يمتلك كل فرد قدرات إبداعية تبقى كامنة داخله وتظهر في ثلاث مجالات، توجهاته، وسلوكه والعمليات الخاصة بطريقة تفكيره.
- الإبداع سلوك الإنساني يمتلكه كافة الأفراد وتتفاوت درجاته تبعاً لعوامل الوراثة والبيئة.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغير باختلاف الظروف البيئية والاجتماعية والزمن، وما قد يكون مثالياً ومقبولاً اليوم، يصبح غير معقول في وقت آخر.
- إن المحصلة الإبداعية الفاعلة تصبو دائماً إلى القمة والقيادة والتميز.

المطلب الرابع: أنواع الإبداع ومستوياته

سلك الباحثون سبلاً متعددة في تصنيف الإبداع وفي تحديد أنواعه ومستوياته، وذلك نظرًا إلى تعدد الآراء والخلفيات والمناهج البحثية التي اتبعها مختلف الباحثون، وفي هذا المطلب سنوضح أهم أنواع الإبداع ومستوياته.

أولاً- أنواع الإبداع:

إن الإبداع كونه ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد نظراً لاختلاف مجالاته، لكن أغلب الدراسات قسمت أنواع الإبداع إلى حسب استعمالاته، والإبداع وفقاً لمجاله، والإبداع وفقاً لمستوى التغير الذي ينطوي عليه أو للمدى التأثير.

1- أنواع الإبداع وفقاً لاستعمالاته والغرض منه: وقد صنّف الإبداع وفقاً لهذا التصنيف إلى إبداع منتج وإبداع عملية:²

- **إبداع المنتج:** هو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع التغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.

¹ - مسلم يوسف الطيبي، دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، الأردن، المجلد (04)، العدد (13)، 2016، ص:317.

² - دنيا طارق أحمد، مرجع سبق ذكره، ص:285.

- إبداع عملية: وهو الذي يشير لإدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية فالإبداع في مجال نظام المنتج إلى جانب الإبداعات في مجال العمليات الإنتاجية شيء أساسي وجوهري في المنظمات الصناعية.
- 2- الإبداع وفقاً لمجاله: وقد صنف الإبداع وفقاً لهذا التصنيف إلى إبداع إداري وإبداع تكنولوجي:¹
- الإبداع الإداري: يختلف عن الإبداع التكنولوجي كونه يحدث أقل تكراراً منه، وفي الغالب يتبع عملية تغير داخلية أكثر من التغيرات في الإبداع التكنولوجي، وتشمل الإبداعات الإدارية تغيير في هيكل المنظمة وأنظمة ووظائف الوارد البشرية والأساليب الإدارية.
- الإبداع التكنولوجي: ويتمثل بطرح منتجات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الإنتاجية أو إجراء تحسينات عليها.
- 3- الإبداع وفقاً لمصدره: وقد صنف الإبداع وفقاً لهذا التصنيف إلى إبداع داخلي وإبداع خارجي:²
- الإبداع الداخلي: يعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير والتسويق وغيرها.
- الإبداع الخارجي: يتمثل الإبداع الخارجي في حصول المنظمة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية غيرها. فالإبداع الخارجي هو ما يكون جديداً وغير مألوف للاقتصاد بالكامل، أما الإبداع الداخلي هو ما يكون جديداً وغير مألوف عملياً فحسب وحصرياً لوجود المنظمة.
- 4- الإبداع وفقاً لمدى التأثير: وقد صنف الإبداع وفقاً لهذا التصنيف إلى إبداع جذري وإبداع تدريجي:³
- الإبداع الجذري: يتمثل في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقه من إبداعات، بحيث يعمل على تحقيق ميزة تنافسية، وقفزة نوعية في السوق ويتميز من حيث اختلافه ما جاء به السابقون، ويطلق عليه أيضاً تسمية الإبداع الكلي.
- الإبداع التدريجي: وهو التوصل إلى منتج جديد بشكل جزئي وتدرجي عن طريق التحسينات والإضافات المستمرة التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق إبداع جذري، ويطلق عليه أيضاً تسمية الإبداع الثانوي.

¹- ناصر شداد، مرجع سبق ذكره: ص: 32.

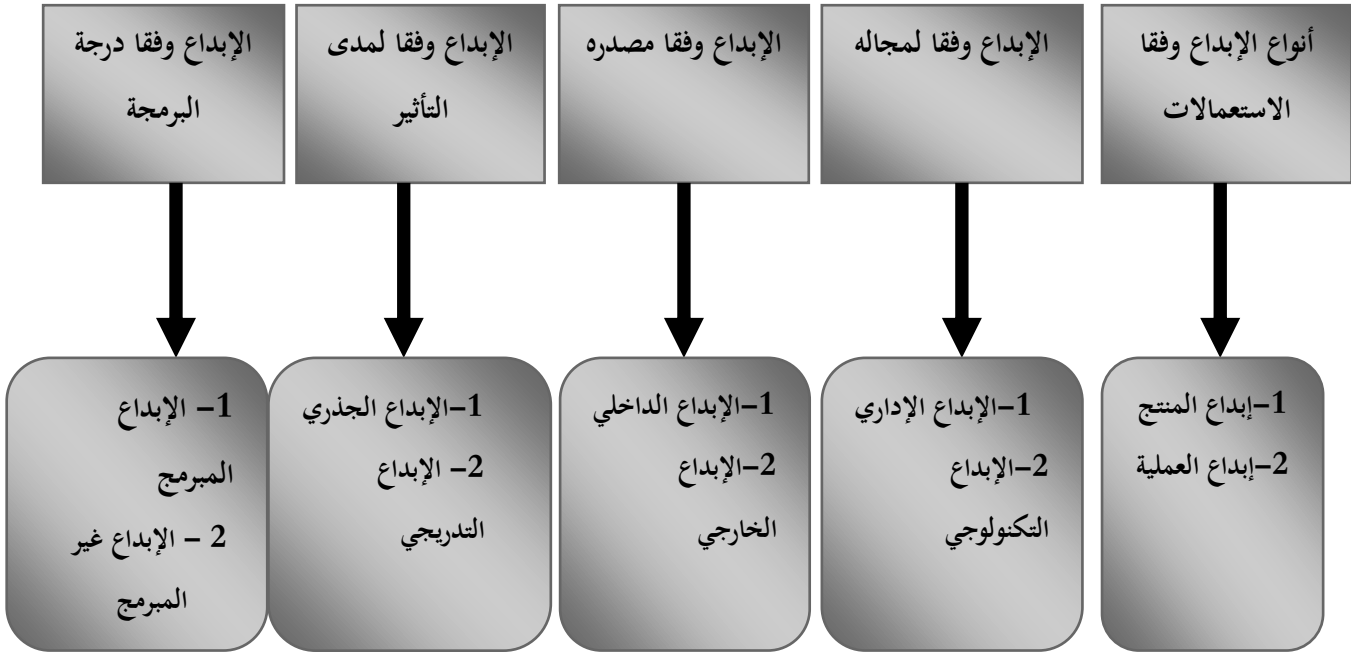
²- ماهر صبري، عملية الإبداع والشروط الموضوعية لرعايته، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة المستنصرية، العدد (38)، 2014، ص: 09.

³- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 55.

5- الإبداع وفقا لدرجة البرمجة أو المصادفة: وقد صنف الإبداع وفقا لهذا التصنيف إلى إبداع مبرمج أو غير مبرمج:¹

- الإبداع المبرمج: يشير الإبداع المبرمج إلى الإبداعات المخطط لها مسبقا مثل تطوير الخدمات أو تحسين الإجراءات أو إحلال الموظفين محل الخبراء الأجانب في منظمة ما أي يعني التغييرات التي تحدد مسبقا.
- الإبداع غير المبرمج: يتضمن الإبداعات التي لك يخطط لها مسبقا وهذا النوع من الإبداع من الممكن أن يحدث نتيجة توافر المصادر التي تحت الإبداع لدى المنظمة أو يمكن أن يتم نتيجة لحدوث معينة حيث هذا الإبداع غير المبرمج استجابة وحلا لهذه المشكل والشكل الآتي يوضح أنواع الإبداع:

الشكل رقم (2-1): أنواع الإبداع



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

ثانيا: مستويات الإبداع:

نظرا لأهمية الإبداع في علم الإدارة ومدى تأثيره على أداء المنظمة وكفاءتها وفعاليتها كان لابد من إعطاء تقسيمات و مستويات له، و تحديد كل مستوى ومدى أهميته وتأثيره، لذا سنورد ثلاث تقسيمات للمستويات الإبداع نظرا لوجهات نظر الباحثين وتحليل الدراسات. وهي كالآتي:

¹- سيف الدين جلال روان همد ، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين - دراسة عينة البنوك السودانية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للتكنولوجيا ، السودان، 2016، ص:32.

1- الإبداع على مستوى الفرد: يعتبر المورد البشري في المنظمة الركيزة الأساسية لها والذي إذا كان مؤهلاً وخبيراً وذا إمكانات عقلية وذهنية وإبداعية جيدة فإنه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة،¹ وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون سمات وقدرات شخصية إبداعية وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتميئتها ، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.²

2- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة سواء كان قسم، أو دائرة، أو لجنة .. الخ، واعتماداً على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة³. كما أن الإبداع الجماعي يتأثر بعدة عوامل أساسية وهي:⁴

- **الرؤية :** عندما يكون هناك قيم متقاسمة واضحة بين الأفراد ويولد توحداً في التصور والفكر، وكل هذا يساعد في هذه العملية الإبداعية.
 - ضرورة الاهتمام بالتفوق والتميز في الأداء وهذا يشجع على خلق المناخ المناسب الذي يسمح للأفراد بتقسيم إجراءات العمل .
 - البيئة والمناخ والواقع المعيشي يشجعان الأفراد على التفكير في الأفكار السليمة وهذا ما يعزز الإبداع الناجح.
 - المساندة والدعم فحتى يكون الإبداع والابتكار صدى وتبلور يجب أن يكون هناك مناخ مساعد وخاصة من ناحية الدعم والمساندة لعملية التغيير.
- كما توصلت الكثير من الدراسات إلى العوامل التالية التي تؤثر في الجماعة وهي:⁵

¹ - هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين -دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2011، ص:32

² - محمد أحمد عرابي راسم البنا ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في الجهاز الأمني الداخلي في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى ، غزة -فلسطين ، 2017، ص:50 .

³ - خالد ذيب حسين أبو زيد ، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص:38

⁴ - بيطاط نور الدين وبوالزليفة صابر ، آليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال ، المركز الجامعي لميلة ، (الجزائر)، 2017، ص:185.

⁵ - خالد ذيب حسين أبو زيد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 38.

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
 - تنوع الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
 - انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
 - عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل للإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
 - حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة.¹
- 3- الإبداع على مستوى المنظمة:** هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لجميع أعضاء المنظمة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي يكون فيها أعضاء المنظمة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع، وتتميز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المنظمات، كالبساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري، والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين، وكذلك تأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع.² وحتى يتحقق الإبداع في المنظمة لابد من توافر جملة من الشروط وهي:³
- إلزامية الاعتقاد أن الابتكار والإبداع يأتي من خلال أشخاص ذوي تفكير علمي.
 - ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها، وذلك يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات وهي التعود على التفكير المطلق والشامل.
 - ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها ، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة ، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.
- يمكن أن نخلص إلى أن العلاقة بين هاته المستويات علاقة تكاملية فيما بينهم، حيث أن الإبداع على مستوى الفرد هو القاعدة الأساسية للإبداع على مستوى الجماعة، وهذا الأخير هو الركيزة للإبداع على مستوى المنظمة، وبالتالي إبداع على مستوى المنظمة يزيد من الإبداع الفردي والجماعي، ومنه يمكن القول أنه كلما تبنت المنظمة الإبداع فهي تحفز وتزيد من الإبداع الفردي والجماعي.

¹- بيطاط نور الدين وبوالزليفة صابر ، مرجع سبق ذكره ، ص: 186 .

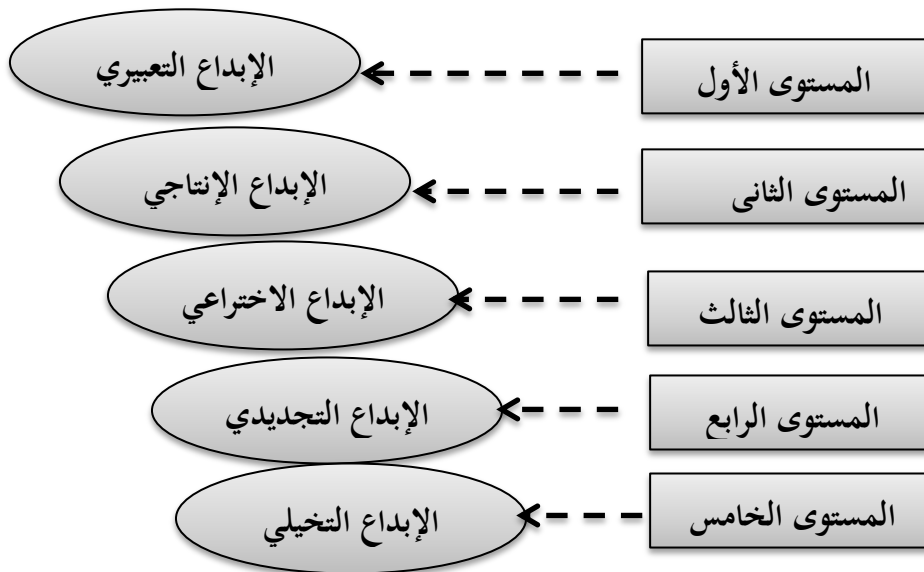
²- محمد أحمد عرابي راسم البناء، مرجع سبق ذكره ، ص: 51.

³- نجم العزاوي وطلال نمير ، مرجع سبق ذكره ، ص: 50.

كذلك صنف **Taylor** الإبداع إلى المستويات الخمسة الآتي ذكرها:¹

- 1- **الإبداع التعبيري**: يعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها ، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال.
- 2- **الإبداع الإنتاجي أو الفني**: ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، ومثال ذلك تطوير آلة موسيقية معروفة أو لوحة فنية .
- 3- **الإبداع الاختراعي**: ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاما جوهريا في تقديم الأفكار أو معارف أساسية ، ويتميز هذا المستوى من الإبداع بأنه غالبا ما يخضع للمعايير ومواصفات تحددها أداة دوائر تجيد براءات الاختراع التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق ونافعا معا مثل ابتكارات أديسون .
- 4- **الإبداع التجديدي**: ويشير إلى القدرة إلى اختراع قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة كتلك التي قدمها هنري فايول و بيتر دراكر في الإدارة.
- 5- **الإبداع الإنشائي أو التخيلي**: وهو أعلى مستويات الإبداع ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية افتراض جديد كلياً، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة والشكل الآتي يبين مستويات الإبداع حسب تايلور وهو كالتالي :

الشكل رقم (2-2) : مستويات الإبداع حسب تايلور



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

¹-هيثم محمد العطار ، مرجع سبق ذكره ، ص33-34.

أما حسب **Altshuller** يقسم الإبداع إلى خمسة مستويات وهي كالتالي:¹

- **المستوى الأول:** ويتضمن حلولاً لمشكلات روتينية تم التوصل إليها باستخدام أساليب معروفة جيداً في مجال التخصص الذي تقع فيه المشكلة؛
- **المستوى الثاني:** يتضمن إدخال تحسينات طفيفة لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة في مجال الصناعة التي تقع فيها المشكلة ، وعادة ما تكون التحسينات من نوع الحلول الوسطى؛
- **المستوى الثالث:** ويتضمن تحسينات جوهرية لنظام موجود عن طريق استخدام أساليب معروفة خارج إطار الصناعة التي فيها المشكلة ، ويتطلب التحسين الجوهري حل بعض التناقضات؛
- **المستوى الرابع:** إنتاج شيء جديد باستخدام قاعدة أو قانون جديد للقيام بالوظائف الأساسية للنظام؛
- **المستوى الخامس:** اكتشاف علمي نادر أو ابتكار ريادي لنظام جديد بصورة جذرية، وهو ما يقابل مستوى الاختراق الإبداعي العلمي.

¹- محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره ، ص: 173

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي

تعددت وجهات النظر التي تم طرحها من قبل الباحثين لتحديد مفهوم السلوك الإبداعي وبيان ماهيته وذلك لتعقد العملية الإبداعية في حد ذاتها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها السلوك الإبداعي من جهة أخرى، لذلك سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم السلوك الإبداعي وسبب حاجة المنظمات له، بالإضافة إلى النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي وعناصره.

المطلب الأول: تحليل مفهوم السلوك الإبداعي

ترى دراسة (السحباني) أن السلوك الإبداعي لأي منظمة هو أمر مهم إذ لا يمكن الحديث عن منظمة تعمل في مجتمع تقدم له الخدمات أو السلع ولا تهتم بموضوع السلوك الإبداعي لمواردها البشرية ، وإلا تصبح هذه المنظمات مجرد اسم في الواقع وربما فترة من الزمن وتلاشى وتختفي من المجتمع بسبب عدم ممارستها السلوك الإبداعي¹. اختلفت آراء الباحثين والكتّاب حول إعطاء تعريف للسلوك الإبداعي والتي كانت كالتالي:

- عرف (Spence) السلوك الإبداعي على أنه: "النشاط المميز الذي يقوم به الفرد موقع عمله، والذي ينتج كحصيلة لمجموعة قرارات تبدأ بالتفكير وتنتهي بتبني فكرة معينة، وليس بالضرورة أن يصل إلى نتائج جديدة، بل هو مرحلة لا بد وأن تسبق الإبداع في شكله النهائي".² يتضح من خلال هذا التعريف أن السلوك الإبداعي سلوك يسبقه مرحلة التفكير وهو مرحلة تسبق مرحلة الناتج الإبداعي.

- كما يرى (Dorner) أنه في عام 1980 تم إطلاق مصطلح السلوك الإبداعي والذي يعني: "توليد وترويج وفهم الأفكار الجديدة في إطار دون العمل، أو مجاميع العمل أو المنظمة من أجل الاستفادة من أداء الأدوار أو المجموعة أو المنظمة ، على الرغم من أن الإبداع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالابتكار ، إلا أن السلوك الإبداعي ينطوي على أكثر من كونه مبتكراً".³

¹ - حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة،

رسالة ماجستير في القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى ، غزة- فلسطين ، 2017 ، ص:38.

² -Spence ,W,R. ,Innovation :The Communication Of Change in Ideas ,UK :Chapman &Hall ,1994,p:57.

³ -Dorner , Nadin" ,Innovative Work Behavior: The Roles of employees expectations and effects on job performance" ,Dissertation For Doctoral ,university of st.gallen ,school of management economics,2012,p:11.

- كما أكد على ذلك (Janssen) حين رأى أن السلوك الإبداعي هو: "سلوك معقد يتكون من ثلاث مهام سلوكية مختلفة وهي توليد الأفكار ، ترويج الفكرة ، وتنفيذ الفكرة"¹. ركز هذا التعريف على مراحل السلوك الإبداعي التي تبدأ بتوليد الأفكار ثم ترويجها ثم تنفيذها.
- في حين عرف كلا من (Farr & Ford) السلوك الإبداعي بأنه "سلوك الفرد الذي يهدف إلى تحقيق البدء والإدخال المتعمد ضمن دور العمل أو المجموعة أو المنظمة، لأفكار وعمليات أو منتجات أو إجراءات جديدة ومفيدة."²
- كما أكد على ذلك كلا من (رشيد ومزهر) حيث يعرفان السلوك الإبداعي بأنه: "الأفعال أو السلوكيات التي يؤديها الأفراد ضمن المنظمة والمرتبطة بتوليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات وعمليات وإجراءات وطرائق عمل جديدة تماماً أو بالاستفادة مما هو موجود منها مسبقاً بطريقة تعد جديدة ضمن دور الوظيفة أو وحدة عمل أو المجموعة أو المنظمة ككل لتحقيق المنفعة لتلك الأطراف"³.
- يرى (السالم) بأنه السلوك الإبداعي "السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه أفراد أو جماعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة."⁴ يتضح من خلال هذا التعريف أن السلوك الإبداعي ليس بضرورة ينتج عنه منتجات جديدة.
- يرى (العزاوي) أن السلوك الإبداعي يكمن في كيفية تفكير الفرد بعيداً عن السياقات التقليدية مع استحضر كل أشكال المغامرة المدروسة من بين عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها ، وهو ترجمة فعلية لأداء فريد ومتميز مدعوماً بالأفعال والقدرات لتحقيق الفعل المبدع⁵. يتضح من خلال هذا التعريف أن الفرد حتى يسلك سلوكاً إبداعياً لابد عليه أن يتسم بالمخاطرة.

¹-Janssen ,O, " **The joint Impact of Perceived influence and Supervisor Supportivness on employee Innovative behavior** ",Journal of occupational and organizational psychology ,Vol(78),No(07), 2000, p:63.

²-Jong .Jeroen and Hartog . Deanne De .**Measuring Innovative work Behavior,measuring innovative work behavior** ,Vol(19),No(01),2010,P:24.

³-صالح عبد الرضا رشيد و زينب حميد مزهر ، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي ، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة المثني، القادسية ، المجلد(08)، العدد(01) ، 2018، ص13.

⁴- مؤيد سعيد السالم ، العلاقة بين تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين، مجلة الدراسات ، العراق ،المجلد (26) ، العدد(01) ،1999، ص:18.

⁵- محمد العزاوي ، أثر رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين ، مجلة الإدارة والاقتصاد، الموصل ، الكلية التقنية الإدارية ، العدد(64) ،2013 ، ص:322.

- كما أن (Robert) يرى أن السلوك الإبداعي: "هو عبارة عن توليد وتعزيز وتطبيق التفكير الإبداعي في المنظمة لغرض تحسين الأداء الشخصي والتنظيمي، والتي تمكن العاملين من استخدام طرق مبتدعة في التفكير بسرعة وبدقة الاستجابة للتغيرات طلب الزبائن."¹
- كما عرفاه كلا من (الزعبي والعزب) على أنه: "سلوك يسبق الإبداع ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، ويبدأ من إدراك الموقف والاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وتقييم البدائل المتاحة، وتجريب البديل وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة"². يتضح من خلال هذا التعريف أنه الفرد المبدع حتى يسلك سلوكه الإبداعي لا بد أن يدرك الموقف أولاً ثم يقوم بجمع المعلومات، وتقييم البدائل وأخيراً تجريب البديل الأمثل .
- كما يرى كلا من (Solmaz & Indra) أنه "هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل الموظفين والتي يمكن أن تكون نقطة بداية للتعاون."³
- كما أن (مكيد ويحيياوي) يعرفانه على أنه "محصلة لمجموعة من قرارات يتخذها الفرد، تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقييم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها"⁴. يتضح من خلال هذا التعريف أن السلوك الإبداعي عبارة عن قرارات يتخذها الشخص المبدع.
- ويعرفه (D. Jong) أيضا بأنه " سلوك الفرد الذي يهدف إلى تحقق البدء والإدخال المتعمد (ضمن دور العمل أو المجموعة أو المنظمة) لأفكار وعمليات أو منتجات أو إجراءات جديدة ومفيدة."⁵

¹-خيرية عبد فضل الخالدي، التمكين النفسي وتأثره على السلوك الإبداعي، مجلة مثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الفرات الأوسط التقنية، القادسية، المجلد (08)، العدد(01)، 2018، ص:75.

²- خالد الزعبي وحسين العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية على شركة الكهرباء بمحافظة إربد-، مجلة المنارة، المجلد(13)، العدد(02)، 2002، ص:71.

³ - Solmaz Moghimi, Indra Devi Subramaniam, "**Employees Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs**", International Journal of Business and Management, Published by Canadian Center of Science and Education, Vol.(08),No .(05),2013,P:03

⁴- مكيد علي ويحيياوي فاطمة، أثر استراتيجيات التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري -دراسة حالة

مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال المدية-،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد(14)،2015، ص: 191

⁵ -De Jong J.P.J. Individual Innovation The Connection Between Leadership and Employees 'Innovative Work Behavior ,Dissertation for Doctoral ,Universiteit van Amsterdam ,2007, P:19.

- كما سعى العديد من الباحثين الإداريين في سنوات الثمانينات **O'keefe & Ettl** ، **Hicks & Gullett** بلورة السلوك الإبداعي من خلال تحديد السلوكيات التي يمارسها الفرد في مكان العمل ، والمتجسدة في واحدة أو أكثر من السلوكيات أو الممارسات التالية:¹
- تبني التغيير والمساهمة في نشره داخل المنظمة؛
 - استخدام أو توظيف أساليب وطرائق جديدة في العمل؛
 - رفض الرتبة في العمل وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكير الفرد؛
 - القدرة على التكيف والمرونة في موقع العمل؛
 - المساهمة في حل المشاكل وتحمل المخاطر؛
 - حب الاستطلاع وكثرة الاتصالات مع الجهات الداخلية والخارجية.

- كما يشير (محمديّة) إلى السلوك الإبداعي على أنه: " السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارات التي يتخذها، والتي تبدأ بإدراك وتحليل الموقف القائم ثم جمع المعلومات، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار البديل الأنسب من بينها، ثم اعتماد أو تبني سلوك معين".²

ونستخلص من جملة التعاريف السابقة التي جاءت بيها الدراسات الغربية والعربية أن السلوك الإبداعي هو " عبارة عن سلوك أو تصرف أو إتباع طرق مبتدعة يقوم بها الفرد أثناء قيامه بمهامه ووظائفه داخل المنظمة، ويتصف السلوك بالمرونة والأصالة، ويتكون من ثلاث مهام سلوكية أولاً: توليد الأفكار، ثانياً: ترويج الأفكار، ثالثاً: تنفيذ الأفكار".

كما يمكن أن نفرق بين الإبداع والسلوك الإبداعي حيث أن هذا الأخير عبارة عن سلوك يسبق الإبداع أي أن الإبداع أو الناتج الإبداعي هو نتيجة أما السلوك الإبداعي يعتبر وسيلة. وهذا ما أكدته بعض الدراسات، ومن أهم هذه الدراسات دراسة (السالم) التي ترى أن السلوك الإبداعي أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعياً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة.³

بالإضافة إلى دراسة (المحمديّة) التي تشير أنه ليس من الضروري أن يوصل السلوك الإبداعي إلى نتائج جديدة بل هو مرحلة لا بد أن تسبق الإبداع.⁴ كما ترى دراسة (الزعبي والعزب) أن السلوك الإبداعي هو المحرك الأساسي لعملية الإبداع وهو يعتمد على الفرد بما يحمل من خصائص شخصية وقدرات ذاتية، كما تشير دراسة

¹- مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص:101.

²- عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، مرجع سبق ذكره، ص:12.

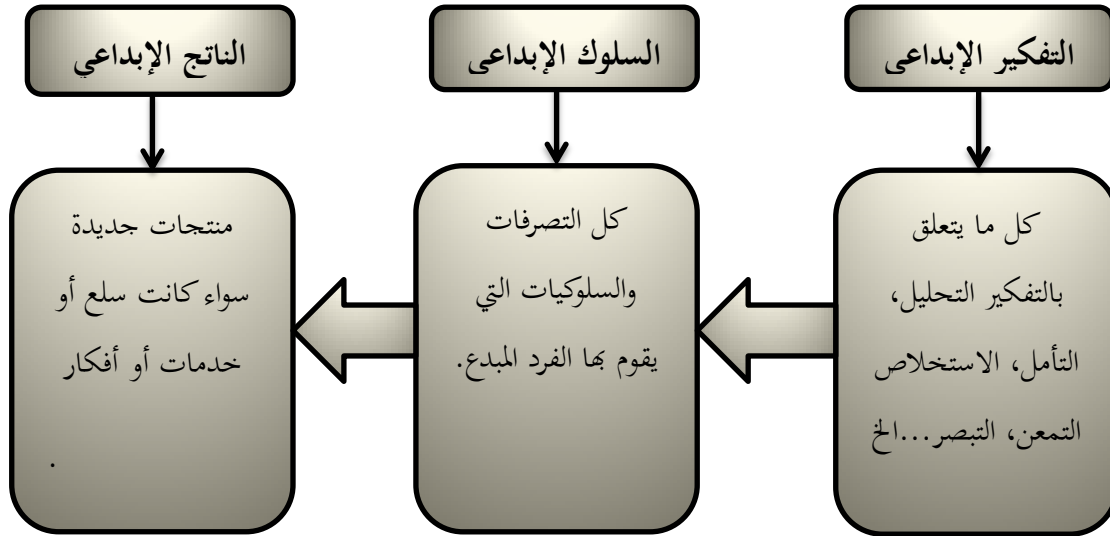
³- مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، 1999، ص:18.

⁴- عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، مرجع سبق ذكره، ص:12.

(الزيادين) أن الإبداع هو نتيجة السلوك أو التصرف الذي يقوم به الشخص المبدع، بمعنى أن الإبداع نتيجة بينما السلوك الإبداعي هو أداة ووسيلة تسبق العمل الإبداعي وتقود إليه¹.

والشكل الآتي يوضح العلاقة بين التفكير الإبداعي والسلوك الإبداعي و الإبداع:

الشكل رقم (2-3): عناصر العملية الإبداعية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

ومنه يمكن القول أن الإبداع عملية مركبة تتضمن على الأقل عنصراً عقلياً وعنصراً انفعالياً، وعنصراً سلوكياً والعنصر العقلي هو التفكير الإبداعي أي التفكير في الظواهر طريقة جديدة ويولد هذا التفكير شعوراً انفعالياً كالقلق أو الانفعال والتأمل والتمعن والتبصر وكل ما يتعلق بالتفكير والعقل... الخ ، ثم يجسد العنصران السابقان نفسيهما في سلوك إبداعي ظاهر للآخرين على شكل ناتج إبداعي أي منتجات جديدة سواء كانت سلع أو خدمات.²

المطلب الثاني: أسباب الحاجة للسلوك الإبداعي والنظريات المفسرة له

تعددت الكثير من النظريات في تفسير مفهوم السلوك الإبداعي ذلك لأن أهميته من أهمية الإبداع لأنه ما هو إلا سلوك يسبق الإبداع في حد ذاته وهذا ما تكلمنا عنه سابقاً، وبالتالي أي منظمة فإنها تحتاج إلى سلوك إبداعي يسهم في نجاحها، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى أسباب الحاجة للسلوك الإبداعي والنظريات المفسرة له.

¹- يوسف كامل الزيادين، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة،

الأردن، 2005، ص:20

²- أميمة الدهان، إبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، تنمية الرافدين، العراق، جامعة الموصل، العدد(26) ،

1989، ص:19(بتصرف) .

أولاً- أسباب الحاجة للسلوك الإبداعي:

إن المنظمة بحاجة مهمة إلى تطوير ذاتها وكفاءاتها وتحسين أدائها، كما تحتاج أن تعزز مكانتها بين المنظمات الأخرى، ولا يكون ذلك إلا من خلال تنمية وتحسين الإبداع لدى مواردها البشرية ليصبح سلوكاً يمارسه الجميع داخل المنظمة.

ومنه لخصت دراسة (بومدين) أهم أسباب حاجة المنظمة للسلوك الإبداعي والتي هي كالتالي:¹

- تعتبر الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.
- تزايد حدة المنافسة الشرسية يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية.
- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الانترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقه نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب لحل هذه المشكلات.
- العولمة والتعامل تتطلب الإدارة الإبداعية.
- حاجة الدول العربية المستمرة إلى الإدارة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تمكثها من مساهمة التطور.
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول لمشكلات قائمة.
- يعد الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الادارية حيث أن أي قيادة إدارية أو عملية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيار.
- تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة وقد تتفوق على غيرها وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة للدخول إلى عالم المستقبل.

ثانياً- النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي:

تعددت المحاولات منذ العصور القديمة من أجل فهم الظاهرة الإبداعية، لذا تعددت نظريات تفسير السلوك الإبداعي، و ذلك وفقاً لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس و من أهم هذه النظريات نذكر ما يلي:

1- النظرية البيولوجية: ركزت هذه النظرية على الصفات الحيوية (البيولوجية) للفرد وخاصة فيما يتعلق بوظيفة المخ بالنسبة للإبداع ، حيث حاولت الربط بين الإبداع وطبيعة وتركيب مخ الإنسان ، الذي يتكون من نصفين كرويين يطلق عليهما النصف الأيمن والنصف الأيسر تربط بينهما ألياف عصبية ، وبينت هذه النظرية أن كل قسم من أقسام

¹ -بالكبير بومدين ، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2013، ص:183.

المخ يختص بأداء وظائف معينة، وأن الإبداع ناتج عن الصف الأيمن للمخ ، حيث أن هذا جزء يمكن الأشخاص من إدراك المشاكل المتشابهة وتقديم الأفكار الفريدة المتميزة ، إلا أن الأبحاث التي أجريت في الثمانينات من قبل الكثير أثبتت أن المخ هو عبارة عن كتلة واحدة تقوم بعدة وظائف من بينها الإبداع ، وأن سيطرة النصف الأيمن للمخ على الإبداع ما هو إلا خرافة.¹

ومنه يرى (هيجان) بأن النظرية البيولوجية تؤكد أن هناك طاقة غير محدودة لدى الفرد في المخ تمكنه من القيام بمهام متعددة ومعقدة أكثر مما يعتقد ، وبالتالي فإن بإمكان أي فرد أن يطور عدداً من المجالات التي يعتقد بأنه ضعيف فيها ، كما يمكن القول بأنه ليست هناك حاجة لأن يصنف أي فرد مهما كان مستواه في أي منظمة نفسه ضمن فئة المبدعين ، بل عليه أن يدرك أنه من الممكن أن يكون مبدعاً في حدود القدرات العقلية التي يتمتع بها ، وأن كل ما يحتاجه هو نوع من التبصر بذاته وتطوير قدراته العقلية والعملية.

2- نظرية التحليل النفسي: ارتبطت نظرية التحليل النفسي بالعالم النفسي فرويد الذي نظر إلى الإبداع باعتباره نوعاً من هروب الفرد من الواقع الحالي ، إلى حياة خيالية رائعة لا وجود فيها للإحباط والقلق ، لهذا فإن المبدع في رأي فرويد هو إنسان محبط في الواقع ، لهذا يلجأ إلى التسامي الذي يمثل العملية اللاشعورية التي يتم من خلالها تهذي الدوافع غير معقولة (البدائية) لتبرز في شكل سلوكيات جديدة مقبولة من خلال السلوك الإبداعي. ومن الجدير بالذكر بأن النظرية قوبلت بانتقادات شديدة، لأن فرويد استمد مفاهيمه في الإبداع من دراسات على سلوكيات الأشخاص غير الأسوياء.²

3- النظرية الإدراكية: استمدت هذه النظرية من المدرسة الجشطيلية* التي يتصدرها كوهلر **Kohler** و كوفكا **Kafka** و فرتهيمر **Wertheimer** إذ ينظرون لإبداع على أنه تنظيم وتوفيق للمعلومات بطريقة منطقية تحقق الفهم الكامل والعمليات الإدراكية والعقلية والإبداع عندهم عملية تأملية يسهم فيها الشعور واللاشعور وتشارك بها القوى الحسية والقوى الإدراكية ، كما يبرز هؤلاء الباحثين دور الحدس في العملية الإبداعية مؤكداً الطابع التلقائي والفجائي للإبداع ، فالعقل له ومضة وإشراقة إبداعية تنفجر عبرها الأفكار وتنسأها من خلالها الحلول الجديدة بعد

¹ - عبد الرحمن أحمد هيجان ، المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، الطبعة الأولى ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 1999 ، ص: 128-132.

² - حسام عبد الله الاحمد ، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين: بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلب ، سوريا ، 2008، ص: 66.

* **الجشطيلية:** ظهرت في ألمانيا حوالي عام 1910م كردة فعل تجاه المدارس السلوكية الموجودة في ذلك الوقت والتي كانت تهتم بتحليل العمليات والنشاطات النفسية إلى مكونات فرعية ، حيث أكد رواد مدرسة الجشطيلية أنه لا يمكن للفرد أن يدرك الموقف في شكل مكونات فرعية وإنما يتم ذلك شكل كلي ، ولهذا سميت جشطيلية لأن كلمة الجشطلت هي في الأصل كلمة ألمانية وتعني الكل.

تلاقي المعرفة العقلية والقدرات الإدراكية التي توظف الخبرات السابقة وتوحد الأجزاء والعناصر في الموقف الراهن لتطرح النظرة الكلية الشمولية التي تنبثق منها الرؤى الجديدة والتي يتعذر على الناس العاديين رؤيتها.¹

4- نظرية الحاجات الإنسانية: ارتبطت نظرية الحاجات الإنسانية بالعالم أبراهام ماسلو **Maslow** حين ناقش ماسلو مستويات أساسية من الحاجات في تسلسل ، يبدأ الحاجات الجسدية (الفيزيولوجية) ، حاجات الأمان ، ثم الحاجات الاجتماعية ، فحاجات التقدير ، ثم حاجات تحقيق الذات ، وقد كان دافع تحقيق الذات هو الأكثر ارتباطاً بالإبداع في اعتقاد ماسلو ، وذلك لأنه يجعل المرء يطمح إلى كل ما يود أن ينسب إليه ، ومن ثم فإنه يعيش حالة من الحماسة والتوجه نحو تحقيق أهداف معينة ، كما ربط ماسلو بين مفاهيم تحقيق الذات والصحة النفسية والعبقرية والإنتاجية العالية كمفاهيم مترادفة.²

5- النظرية الموقفية: تعزى هذه النظرية للإبداع إلى التعلم والاكتساب ، كما تركز على طبيعة العوامل المحيطة بالأفراد وخبراتهم السابقة ودرجة غناها وتأثيرها على مستقبل تفكيرهم ، فالظروف الضاغطة والسلبية التي تصرف الأفراد عن التركيز ، وكذلك التجارب والمشاهد التي يتعرض خلالها المبدعون لآثار ونتائج سلبية لا تشجع على الإبداع بل تقتله ، خلاف الظروف والخبرات الإيجابية فإنها تغذية وتحفز عليه ، ومن ظروف الموقف : نمط القيادة ، الوقت المتاح ، نوعية العلاقات ، الاتصالات ، درجة الحرية المتاحة ، فهذه النظرية تعطي للبيئة وللتنشئة والتعلم دوراً مباشراً على الرغم من الفروق الفردية ، كما يعتبر السلوك الإبداعي في هذه النظرية كسلوك عادي ولكن المجتمع والموقف والآخرين هم يقررون جديته وحدثه حيث يتم اعتبار السلوك ابداعياً إذا اعتره الآخرون جديداً ومبتكراً ، ومن هنا فالإبداع يرجع إلى البيئة وليس لذات الفرد.³

6- نظرية توليد الأفكار: تعتبر نظرية توليد الأفكار من أحدث نظريات الإبداع وأكثرها شمولاً ، حيث أنها تتعرض لبعض المفاهيم لنظرية البيولوجية ونظرية التحليل النفسي والنظرية الإدراكية ونظرية الحاجات الإنسانية والنظرية الموقفية ، لهذا فإن من وجهة نظر روبرت ابستن **R. Epstein** من أكثر النظريات التي يمكن الاعتماد عليها في شرح السلوك المتمسم بالأصالة والجددة ، إذ على أساسها يمكن بناء الدراسات التحريبية في مجال الإبداع والتنبؤ بالسلوك الإبداعي ، وحسب **R. Epstein** فهذه النظرية تقوم على ثلاث محاور رئيسية وهي:⁴

▪ **تعدد وسائل التعبير عن السلوك:** تنطلق هذه النظرية من حقيقة مؤداها أننا قادرون على عمل عدة أشياء ، سواء أكان ذلك في وقت واحد أم عدة أوقات مختلفة ، وهذه القدرة على تنوع السلوك لدى الفرد تشير إلى الإمكانيات التي يتمتع بها معظم الأفراد العاديين ، والتي تهيء لهم اكتشاف المحيط الذي من حولهم ، وابتداع الوسائل

¹ - عامر خضير حميد الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص:245.

² - حسام عبد الله الأحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص:67.

³ - عامر خضير حميد الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص:246.

⁴ - عبد الرحمن أحمد هيجان ، مرجع سبق ذكره ، ص:142-144.

الملائمة لجعل كل موقف من مواقف، هذا التعدد في أنواع السلوك التي تشمل الجانب الحركي والذهني تمثل البذور أولى للعمليات والأفكار الإبداعية، لهذا فإنه كلما توسع نطاق هذا السلوك وتعددت مجالاته كان ذلك حافزاً لظهور الإمكانيات الإبداعية للفرد.

■ **الفروق الفردية:** تعود الفروق الفردية إلى التباين العوامل الوراثية والعوامل البيئية التي تتحكم في سلوك الأفراد، وهذا الاختلاف بين الأفراد يمكن أن نلاحظه على سبيل المثال في التركيب البيولوجي للأفراد، ومنه التباين في سلوك الأفراد يعود إلى إمكانية تدريب الأفراد وتطوير إمكانياتهم الإبداعية طالما أن للعوامل البيئية أو عوامل التنشئة الاجتماعية دوراً في سلوكهم.

■ **الجددة والإبداع :** إذ يعتبر السلوك المتسم بالجددة من وجهة نظرية توليد الأفكار النتيجة المحتومة الناجمة عن العملية الديناميكية بين أولويات السلوك ، وبمعنى آخر عندما تفكر في عمل شيئين في آن واحد فإن التنافس بين هاتين الفكرتين قد يؤدي إلى ظهور فكرة أو سلوك جديد ، لذا ونظراً لتعدد الأفكار في حياتنا التي تفرضها طبيعة تركيبنا البيولوجي وتنشئتنا الاجتماعية ، فإنه من المتوقع صدور السلوك المتسم بالجددة من الأفراد ، بل يمكن القول بان السلوك البشري متجدد ولكن بدرجات متفاوتة ، كما أن سر التحول من الجدة إلى الإبداع يكمن في الثقافة التي يولد فيها السلوك الإبداعي ، ذلك أن الإبداع هو مسمى يطلق على السلوك الذي يدرك من قبل المجتمع أنه جديد لم يسبق له مثيل.

كما ركزت نظرية توليد الافكار على تنفيذ الأفكار الإبداعية ، إذ من الممكن أن هناك الكثير من الأفكار الإبداعية التي لم تر طريقها إلى النور أو بمعنى آخر لم تصل إلى مرحلة التنفيذ. لذا فإن نظرية توليد الأفكار تؤكد على السلوك الإبداعي الذي يقود إلى تنفيذ الفكرة الإبداعية ، لتصبح على شكل منتج أو عملية جديدة ذات فائدة.

بالرغم من أهمية هذه النظريات ونجاحها في تفسير جوانب مختلفة في السلوك الإبداعي إلا أنها غير كافية في تفسير السلوك الإبداعي بشكل كلي لأن كل نظرية فسرت السلوك الإبداعي بشكل جزئي وفسرت جانب معين منه .

المطلب الثالث: عناصر السلوك الإبداعي و مراحلها

تباينت الدراسات والأبحاث التي تناولت السلوك الإبداعي من حيث عناصره ومراحلها ، لأن السلوك الإبداعي ما هو إلا محصلة وتفاعل عناصر التي لا بد توافرها حتى نستطيع القول أنه يعد سلوكاً إبداعياً وذلك وفق مراحل معينة يمر بها ، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهم عناصر السلوك الإبداعي ومراحل التي يمر بها.

أولاً- عناصر السلوك الإبداعي:

أغلب الدراسات والباحثين أتفقوا أن عناصر السلوك الإبداعي هي كالتالي:

1- الأصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة ، فالمبدع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ للحلول التقليدية¹، يتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها². ويمكن الحكم على أصالة الفكرة من خلال عدة معايير ، منها تتسم بالنفاذ والعمق وأن يكون لها مغزى ذات دلالة وقيمة ، وأن تكون في شكل تداعيات بعيدة وغير مباشرة كنتائج يمكن أن تترتب على الموقف ، وتعد الأصالة أعلى أنواع الإبداع بحيث تختلف عن الطلاقة والمرونة من حيث:³

- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يولدها الفرد كما في الطلاقة إنما إلى جدية الأفكار ونوعيتها وقيمتها.

- أن الأصالة لا تشير إلى رفض الفرد تكرار تصوراته أو أفكار كما في المرونة، إنما تشير إلى رفض تكرار أفكار الآخرين وعدم الخضوع للأفكار الشائعة
- كما أن الأصالة تتسم بعدة سمات وهي:⁴

- **الندرة:** ويقصد بها أن تكون الأفكار والأعمال جديدة وغير متوقعة، وتعتمد على درجة عالية من الخيال.
- **الملائمة:** ويقصد بها أن تكون الأفكار والأعمال محققة للهدف الذي أنتجت من أجله.

2- الطلاقة: وتعني المهارة في توليد عدد كبير من البدائل، والمترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات، عند الاستجابة لمثير معين، وهي السرعة والسهولة في توليد البدائل والمترادفات أو الأفكار أو المشكلات

3- أو الاستعمالات، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها.⁵

¹- فهد بن عوض الله زاحم السلمي، مرجع سبق ذكره ، ص:76.

²- وفاء العساف ، مرجع سبق ذكره ، ص:27.

³-عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية -دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص:19.

⁴- سعود سعيد مسفر السلمي، الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية وتخطيط، جامعة أم القرى ، السعودية، 1427، ص:68.

⁵- جمال عبد الفتاح العساف، اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية تربية عمان الثالثة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، المجلد(21)، العدد(01) ، 2013 ، ص:274.

كما يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة وهي:¹

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

4- المرونة: تعنى القدرة على التغيير وعدم التمسك بالمواقف السابقة ، والتنوع في الرؤية والانتقال من أمر إلى أمر ومن موضوع إلى موضوع آخر ، والقدرة على الانتقال من مجرى إلى آخر، فتفكير أولئك الأشخاص لا يكون مقيداً أو القيود الاجتماعية، والشخص الذي يتميز بالمرونة لا يصاب بالإحباط أو العجز ، بل هو دائماً في حالة تجديد ورغبة في التغيير.² وتم تصنيف المرونة إلى نوعين وهما:³

■ **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة ، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي ، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً ، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

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

5- الإحساس بالمشكلة: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك 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 الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها ، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد

¹- يوسف عبد عطية بحر وعطية توفيق العجلة ، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام-دراسة

تطبيقية على المديرين العاملين وزارة قطاع غزة -، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية) ، الجامعة

الإسلامية، فلسطين، المجلد(19) ، العدد(02) ، 2011، ص: 1408 .

²- سناء راجي أحمد السوداني ، درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات

شمال الضفة الغربية ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2016، ص:21.

³ - حسام سالم السحباني ، مرجع سبق ذكره ، ص: 43.

حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.¹

كما يصف المتخصصون مهارة حل المشكلات إلى طريقتين قد تتفقان في بعض العناصر ولكن تختلفان في كثير منها وهما:²

أ- حل المشكلات بالأسلوب العادي النمطي : وهذه الطريقة هي أقرب أسلوب في التفكير بطريقة علمية عندما تواجهه مشكلة ما ، وعلى ذلك تعرف بأنها كل نشاط عقلي هادف مرن يتصرف فيه الفرد بشكل منتظم في محاولة لحل المشكلة ، وتتم من خلال الخطوات الآتية:

- تحديد المشكلة.
- جمع المعلومات والبيانات المتصلة بالمشكلة.
- فرض الفروض المحتملة .
- اختار الفروض واختيار الأكثر احتمالاً ليكون حل المشكلة.

ب- حل المشكلات بالأسلوب الإبداعي: تحتاج هذه الطريقة إلى درجة إلية من:

- الحساسية لدى الشخص في تحديد المشكلة وتحديد أبعادها ، لا يستطيع أن يدرك هذه المشكلة الناس العاديون وذلك ما يطلق إليه الباحثين الحساسية للمشكلات.
- استنباط العلاقات واستنباط المتعلقات سواء في صياغة الفروض أو التوصل إلى الناتج الابتكاري.

6- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: تعني إمكانية الفرد لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل حيالها قائماً،³ ما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب ، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة ، لكنه لا يتنازل عن أهدافه ويظل بنفس الوقت محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل ومعاينتها.⁴

7- قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة ، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث

¹- يوسف عبد عطية بحر وعطية توفيق العجلة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 1410.

²- وليد رفيق العياصرة ، **مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات** ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013، ص:225.

³- هيثم محمد العطار، **مرجع سبق ذكره**، ص: 39.

⁴- عبد الستار ابراهيم ، **الإبداع قضاياها وتطبيقاتها**، المكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة، 2002، ص: 29.

عن حلول عنها ، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.¹

8- القدرة على التحليل: ويقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتنسيق عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه واستيعابه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلال ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي، حيث يوصف الفرد ذو القدرة على تحليل بأن الفرد المبدع الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله ، كما يمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططاً بسيطاً لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً.²

ثانياً - مراحل السلوك الإبداعي:

تمر عملية السلوك الإبداعي بمراحل متعددة ومختلفة وذلك حتى تظهر بصورة كاملة ونتيجة نهائية ، ومنه قُدمت الكثير من اجتهادات الباحثين والنماذج حول مراحل الإبداع و السلوك الإبداعي، ولكن بالرغم من اختلاف آراء والاتجاهات حول مراحل إلا أن هناك نموذجين أكثر شهرة وتداولاً وهما نموذج **اللاس و ويست**، ويمكن شرحهما كالتالي :

حدد **اللاس (Wallas)** أربعة مراحل للسلوك الإبداعي وهي:

1- مرحلة الإعداد والتحضير: ويتمثل ذلك في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع ، وإن هذا التحضير والإعداد يتضمن الكثير من العمل الشاق والمتعب الذي يشمل التحفيز والتنشيط الفعال لغرض إعداد الفرد وتمكينه من تجميع وتطوير قابلياته ذات العلاقة بالاستعدادات الإبداعية. وتبدأ المرحلة بأعمال جمع المعلومات والبيانات وإدارة النقاش، وتوفير المصادر التي لها علاقة بالموضوع باتجاه تمكين الفرد من أن يمارس نمطاً جديداً من التفكير بعيداً عن الأسلوب المألوف.³

2- مرحلة التبصر والتفريخ: وقد تستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة أياماً أو شهوراً أو سنوات ، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمّها لأنها هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته

¹- وفاء عبد العزيز عساف ، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 30.

²- مودة حسن إسماعيل ، **أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري - دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا**، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص: 44.

³- مودة حسن إسماعيل، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 49.

وموضوع البحث، ويتم خلالها تفرغ الحلول وبدائل الحلول الممكنة،¹ كما يكون التفكير الواعي أو العاقل ليس عاملاً هاماً فالأفكار الجديدة تكون مختزلة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة.²

3- مرحلة البزوغ والإشراق: وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي فرد وبين ما يقوم به المبدعون ، فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي فرد أن يمر بهما، أما هذه المرحلة فلا يمر فيها إلا المبدعون ، وتتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية، وتبرز مرحلة البزوغ عن الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره وربطها بما يسمح له بالوصول إلى الترتيب الأمثل لها، ويتم ذلك بإعطاء العقل الباطن فترات للراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المحددة، بحيث يحتويها العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى حل نموذجي لها ، فيتدفق الحل مرة أخرى إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي معين.³

4- مرحلة التحقق والتحقق أو التنفيذ: في هذه المرحلة يتم اختبار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها، أي هل هي جديدة بالاهتمام أم لا؟ كذلك هنا يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها ، ومن هم الأشخاص المكلفين بتطبيقها ، كما أنه لا يشترط أن تتم الحالات وفق الخطوات السابقة بالتتابع والتسلسل الذي أشار إليه الباحثين، فالمراحل العملية الإبداعية متداخلة وتختلف من شخص إلى آخر، وتعتمد على القدرات الفردية والبيئة المحيطة بالعمل، ولا يشترط حصول المشكلة لتوليد الأفكار الإبداعية، فأحياناً تكون الحاجة لتوليد أفكار جديدة لتحسين نوعية العمل أو الإنتاج دون الحاجة لظهور المشكلات.⁴

كما جاء نموذج ويست (west) أيضاً يحدد فيه مراحل السلوك الإبداعي حيث يرى أن هذا النموذج من الممكن تطبيقه على المستويين الجماعي والتنظيمي أي على المنظمة ، ويقوم هذا النموذج على فرضية أساسية مفادها أن كل الأنظمة والإجراءات التنظيمية من الممكن أن تكون جزءاً من العملية الإبداعية ويتكون هذا النموذج من أربعة مراحل وهي كالتالي:⁵

1- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي ، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

¹ - عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره ، ص: 39 .

² - سيف الدين جلال رشوان همد، مرجع سبق ذكره ، ص: 28.

³ - عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره ، ص: 40.

⁴ - خالد ذيب حسين أبو زيد ، مرجع سبق ذكره ، ص: 45.

⁵ - وفاء عساف، مرجع سبق ذكره ، ص: 21-22.

2- **مرحلة المبادرة بطرح الافكار الابداعية:** وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الابداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الابداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقد العملية الابداعية جزءاً من وجودها.

3- **مرحلة التطبيق:** يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الابداعية المرغوبة ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

4- **مرحلة الثبات:** وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الابداعي أو الفكرة الابداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.¹ كما يرى بعض الباحثين في مجال الإبداع مختلف المراحل ومن بينهم (Stein) الذي قسم العملية الإبداعية إلى ثلاث مراحل وهي:²

- **وضع الفرضيات:** وتبدأ الإعداد وتنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار.

- **فحص الفرضيات:** وذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها.

- **عرض النتائج:** ويتم نقلها للآخرين لتقديم الناتج الإبداعي.

كما يشير كلا من (Kotler & Armstrong) إلى المراحل التالي:³

- توليد الأفكار؛

- تنقية أو تصفية الأفكار وتطويرها؛

- دراسة الجدوى ؛

- تبني الفكرة وتهيئة البيئة لتنفيذها؛

- تنفيذ الإبداع؛

- تقييم النتائج والتغذية العكسية.

كما اقترح الباحثين (Kreituer & Kinicki) المراحل التالية:⁴

- الإعداد؛

- التركيز ؛

1- عبد الرحمن أحمد هيجان، **مرجع سبق ذكره** ص:253.

2- خزار الاخضر، **مرجع سبق ذكره** ، ص:59.

2- رياض ضياء عزيز ، **دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع - دراسة استطلاعية في المديرية العامة للتربية ميسان**،

مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة ميسان، المجلد(19)، العدد(01) ، 2017، ص:86.

4- جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، **أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت**،

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2013، ص:26 .

- الاحتضان ؛
- الشروق /الإلهام؛
- الإثبات /التحقق.

ذكر أيضا (Uterback) أن عملية الإبداع تحدث في ثلاث مراحل أو عمليات فرعية وهي:¹

- توليد الأفكار؛
- حل المشكلات ؛
- التنفيذ.

والجدول الآتي يوضح مراحل السلوك الإبداعي (أنظر إلى الصفحة الموالية)

¹ -Muzaffer ERTÜRK, **The Role of technological innovation on the firm**, journal of Global Strategic management, Vol. (03), No. (02), 2009, P:212.

الجدول رقم (2-3): مراحل السلوك الإبداعي

مراحل السلوك الإبداعي	أصحاب النماذج
<ul style="list-style-type: none"> ■ مرحلة الإعداد والتحضير؛ ■ مرحلة التبصر والتفريخ؛ ■ مرحلة البروغ والإشراق؛ ■ مرحلة التحقق والتحقيق أو التنفيذ. 	مراحل حسب (Wallas)
<ul style="list-style-type: none"> ■ مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع؛ ■ مرحلة المبادرة بطرح الافكار الابداعية؛ ■ مرحلة التطبيق؛ ■ مرحلة الثبات. 	مراحل حسب (West)
<ul style="list-style-type: none"> ■ وضع الفرضيات ؛ ■ فحص الفرضيات؛ ■ عرض النتائج. 	مراحل حسب (Stein)
<ul style="list-style-type: none"> ■ توليد الأفكار؛ ■ حل المشكلات ؛ ■ التنفيذ. 	مراحل حسب (Uterback)
<ul style="list-style-type: none"> ■ توليد الأفكار؛ ■ تنقية أو تصفية الأفكار وتطويرها؛ ■ دراسة الجدوى ؛ ■ تبني الفكرة وتهيئة البيئة لتنفيذها؛ ■ تنفيذ الإبداع؛ ■ تقييم النتائج والتغذية العكسية. 	مراحل حسب (Kotler &Armstrong)

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

ومما يجدر بنا التأكيد حسب دراسة (مساد) هو أن هذه التصنيفات وغيرها لا يمكن تعميمها أو الاعتماد عليها في جميع الحالات، وذلك لأن السلوك الإبداعي لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنسقة ومتتالية كما يبدو من خلال هذه التصنيفات، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في معظم الأحيان.¹

وبالطبع هذا لا يلغي أهمية الإدراك بأن السلوك الإبداعي قد يتم عبر خطوات منتظمة، فالباحث عندما ينظم عمله في مراحل محددة لا يكون مخطئاً، بل يمثل ذلك مطلباً مهماً لعمليات البحث العلمي، فالسلوك الإبداعي قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة، إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق السلوك الإبداعي بالضرورة.²

¹ - محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره ، ص:191.

² - يوسف كامل الزيادين، مرجع سبق ذكره ، ص:26.

المبحث الثالث: تنمية السلوك الإبداعي

إن السلوك الإبداعي هو سلوك يحتاج إلى عوامل تساعد على تنميته وتحفيزه ، ومنه سنحاول التطرق إلى تنمية السلوك الإبداعي من خلال هذا المبحث وقبل ذلك سنتطرق إلى خصائص الشخصية المبدعة التي من خلالها يمكن التعرف على السلوك الإبداعي، ثم سنعرض معايير السلوك الإبداعي ومقوماته ، بالإضافة إلى متطلبات وأساليب تنميته ومعوقات التي تعيق تنميته.

المطلب الأول: خصائص الشخصية المبدعة

يرى (روشكا) أنه لا يمكن لعملية الإبداع أن تكون منفصلة عن الدافعية والاستعداد والتمثل الفكري ، وعن حياة الأشخاص المبدعين والشخصية بكل أبعادها ، كما عرف الشخصية على أنها "التنظيم الديناميكي المتكامل أو التركيب الموحد للخصائص النفسية التي تتصف بالثبات وبدرجة عالية من الاستقرار متضمنة المظهر العقلي الخاص بالشخص"¹. كما أن الشخص المبدع هو من يصل إلى مرحلة تحقيق الذات، والمبدعين هم الذين يحققون ذواتهم، وهم المتكيفون بصورة حسنة من جميع الجوانب في الحياة بصورة إبداعية،² ومن أهم العوامل التي يمكن أن نشير إليها هي:³

1- العوامل العقلية: وتشمل المعرفة والقدرة على التذكر ، والقدرة على التفكير التقاربي (المحدد) والقدرة على التفكير التباعدي المنطلق (التخيلي) ، والقدرة على التفكير الشامل، القدرة على التقييمي أو المعياري الذي يمكن من وزن الإبداعات والوصول إلى النتائج النهائية.

2- العوامل النفسية والجسمية: التي تتمثل في الدافعية القوية والطاقة والصحة الجسدية والنفسية العالية ، والميول والاطلاع والتبصر والتفاني في العمل... الخ ، والتفؤولية وغيرها من أنماط الشخصية التي تتحدد على أساسها سلوكيات الأشخاص وطاقاتهم الإبداعية.

- كما ذكرت دراسة (عبابنة والشقران) خصائص ومميزات الشخصية المبدعة على أنها كالتالي:⁴

1- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.

2- الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.

3- أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة.

¹ - ألكسندر روشكا ، مرجع سبق ذكره، ص: 41-42.

² - فهد بن عوض الله زاحم السلمي ، مرجع سبق ذكره : ص: 64.

³ - مودة حسن إسماعيل، مرجع سبق ذكره ، ص: 61 .

⁴ - عبابنة الشقران ورامي محمد عبابنة، درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، مجلة اللوم التربوية والنفسية ، المجلد (14)، العدد (02) ، 2013 ، ص: 473 .

- 4- القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاقتها بل يقوم بتحليلها وبثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.
- 5- لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد من آرائهم.
- 6- يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابليته.
- 7- الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتاج إلى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل
- 8- يفضل العمل بدون وجود قوانين وأنظمة.
- 9- يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- كما جاءت في دراسة (إسحاق) أنه يمكن تحديد خصائص الشخص المبدع كالاتي:¹
 - 1- المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل .
 - 2- التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.
 - 3- الذكاء: الشخص المبدع ليس بالضرورة يكون عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
 - 4- الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة .
 - 5- الطفولة : إذا اتسمت بالتنوع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة.
 - 6- النفاعل: تبادل آراء مع الآخرين وليس منطويا على نفسه.
- كما أشارت دراسة (القيروتي) إلى أهم الخصائص المميزة للإداريين المبدعين وهي كالتالي:²
 - 1- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتحليل البدائل المتعددة مع المشاكل الموجودة ، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة وليس من الغريب أن يصرف المبدع وقتا أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها ، وهو لا يميل من تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة.
 - 2- يجب أن يتمتع المبدع بالثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة والمبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة.
 - 3- يجب أن يتميز المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.

1- أثير حسو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى-، مجلة تكريت للعلوم الادارية

و الاقتصادية، جامعة تكريت ، الموصل ، المجلد(08) ، العدد(26) ، 2012، ص:104.

2- محمد قاسم القويطي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الأعمال، الطبعة

الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 320-321.

- 4- يجب أن يتميز المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد ، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتمدها عامة الأفراد على أنها مسلمات ، وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.
- 5- يجب أن يتميز المبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة ، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين.

كما قسم (دافيد كامبل) خصائص الأشخاص المبدعين إلى ثلاث فئات وهي:¹

- 1- **الخصائص الأساسية:** وتمثل الخصائص المهمة والحاسمة فيما يتعلق بتوليد الأفكار الإبداعية.
- 2- **الخصائص التمكينية:** وهي تلك الخصائص الضرورية التي تساعد على جعل الأفكار الإبداعية قابلة للتطبيق طالما أنها قد ظهرت إلى الوجود.
- 3- **الخصائص المساندة :** وهي الخصائص التي يبدو أنه ليس لها تأثير سواء أكان ذلك بالنسبة لتوليد الأفكار الإبداعية أو استمراريتها وقابليتها للتطبيق ، لكنها رغم ذلك غالباً ما تؤثر على سلوك المبدع.
- ومنه يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في تحديد وتصنيف السمات الشخصية المبدعة، مما يجعل البحث أهمية هذه الخصائص والسمات خصوصاً بالنسبة للتعامل مع الأشخاص الذين يشبتون بالفعل أنهم منتجون، حيث عنها لدى الأفراد لاكتشافهم مبكراً للتدريب عليها أمراً على درجة من الصعوبة، ولكن ذلك لا يقلل من يساعدها معرفتها على مساعدتهم وتوفير المناخ الملائم لهم.²

المطلب الثاني: معايير تنمية السلوك الإبداعي ومقوماته

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير مباشر بتنمية السلوك الإبداعي في المنظمات المعاصرة والحديثة، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى أهم معايير السلوك الإبداعي وأهم مقوماته.

أولاً - معايير تنمية السلوك الإبداعي:

يرتبط السلوك الإبداعي بالقدرات الإبداعية، إذ ليس كل من يمتلك تلك القدرات بمبدع إلا إذا ظهرت

¹ - فاطمة بلقرع، **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر-**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة يحي فارس، المدينة ، 2016، ص: 89 .

² - محمد بزيغ حامد بن تويلى، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية-**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص: 46.

تلك القدرات معبرة بناتج فعلي ويظهر هذا الناتج الإبداعي عند توافر المثيرات المناسبة لها، ويمكن تمثيل معايير أو أبعاد السلوك الإبداعي كآتي:

1- القدرة على حل المشكلات: يختلف الأفراد في قدراتهم وتفكيرهم في سد الفجوة التي تظهر عند المقارنة بين النتائج المتوقعة والمحقة فعلا، والتي تتطلب تحديدها ووضع البدائل المناسبة كلها ثم تقييمها من خلال القدرة على التوصل إلى اتخاذ القرارات الملائمة لظروفها.¹

2- روح المجازفة والمخاطرة: تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون بحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجيعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.²

3- القابلية على التغيير: حيث أن كل فرد يمتلك مجموعة من القدرات الفكرية والذهنية القادرة على تغيير الوضع الحالي نحو الأحسن، وتنمو هذه القدرة عندما يتحرر الفرد من القيود الذاتية والخارجية المفروضة على هذه القدرات وبالتالي سيشتبع حاجاته النفسية والفكرية ويحقق ذاته الإبداعية في الإفصاح عن آرائه والتميز على الآخرين.³

4- سعة الاتصالات: تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات والآراء من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة بين العاملين داخل المؤسسة، ونظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فاعليتها بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه منفعة للمؤسسة، ويجب أن يكون نظام الاتصالات قادراً على نقل كافة أشكال المعلومات عن البيئة الخارجية والمؤسسات المشابهة والعاملة في نفس القطاع حتى تستطيع المؤسسة أن تحقق درجة عالية من الكفاءة في الأداء من خلال كم المعلومات الذي تعتمد عليه.⁴

5- تشجيع الإبداع: الإبداع يعني التجديد إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادأة و المبادرة فانطلاقاً من أفكار ومعارف يتم تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقاً من خلال التفاعل و المزج، لذا فالإبداع عملية يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفذ لها ويعايشها بعمق، ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته فتأتي استجابته مختلفة عن استجابة

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص:322.

² - قدور بن نافلة و محمد فلاق، أثر التمكين في إبداع الموظفين ملتقى دولي حول الغداع والتغيير التنظيمي في المنظمات

الحديثة ، يومي 18 و 19 ماي ، جامعة سعد دحلب، بليدة ، 2010 ، ص:10.

³ - محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص:322.

⁴ - فاطنة بلقرع ، مرجع سبق ذكره ، ص:79.

الآخرين، وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة أو أدوات وعمليات إدارية جديدة ، أو طرح أفكار جديدة وهنا يجب على إدارة المنظمة أن تقوم بانتهاج سياسة تحفيز وتشجيع ملائمة تنمي الإبداع وتساعد على استثمار طاقة الموهبين من خلال توفير الأجواء الملائمة لهم وعلى كافة المستويات.¹

ثانيا - مقومات السلوك الإبداعي:

يعتبر السلوك الإبداعي سلوكاً يقوم به الفرد من خلاله يحصل على نواتج إبداعية، وبالتالي حتى يظهر ذلك السلوك هناك بعض المقومات التي تعززه، ومنه لخصت دراسة (النمر) مقومات السلوك الإبداعي وهي:²

■ **الذكاء:** يؤكد الكثير من الباحثين والمتخصصين على أن كل مبدع ذكي ، وليس كل ذكي مبدع ، وهذا يعني أن الذكاء شرط أساسي للسلوك الإبداعي لكنه ليس كافٍ، حيث يحتاج إلى مقومات أخرى مرتبطة بشخصية الفرد من جهة وخصائص البيئة من جهة أخرى ، وعموماً يمكن القول أن الفرد لا بد وأن يتصف بحد أدنى من الذكاء حتى يمكن أن نتوقع منه سلوكاً إبداعياً.

■ **الانفعالية:** توصلت العديد من الدراسات إلى أن الشخص الذي يميل إلى السلوك الإبداعي غالباً ما يتسم بالاتزان وبنضوج انفعالي يزيد عن أقرانه، كما أن يشعر بالأمان وعدم الخوف والاستقلالية والثقة بالنفس، بالإضافة لكونه يقدر ذاته كما يقدر الآخرين ويحترم آرائهم ويساعدهم.

■ **الدافعية:** وتعبّر عن قرار يصدر من داخل الفرد في أن يتحرك نحو التنفيذ والممارسة بطابع إبداعي.

■ **التعلم:** حيث أن المعرفة والمعلومات وسعة الاطلاع ضرورية لتنمية السلوك الإبداعي.

■ **الاجتماعية:** حيث أن توفير الجو الاجتماعي الملائم والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة له تأثير كبير على المبادرة والمحافظة على السلوك الإبداعي، لذا نؤكد مرة أخرى على أن المناخ التنظيمي الداعم يعد أرضاً خصبةً لتنمية التفكير الإبداعي وتحفيزي السلوكيات والممارسات الإبداعية.

■ **الزمن:** حيث أظهرت دراسات عديدة أن التركيز والعمل الجاد لمدة لا تقل عن عشر سنوات في مجال التخصص ضروري لتنمية السلوك الإبداعي، لكن هذا لا يعتبر قاعدة عامة وخصوصاً مع تطور بيئة الأعمال وارتفاع أهمية المعرفة وحجم تأثيرها، لذا يمكن القول أن العامل يحتاج إلى فترة من الزمن لكي يظهر في سلوكه الإبداع، وهذه الفترة تختلف من عامل إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى.

¹ - أسيل علي مزهر، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري : دراسة تحليلية لآراء عينة من

مدرء الشركة الإمة للصناعات المطاطية ، مجلة الغرى الاقتصادية والإدارية ، جامعة القادسية ، العراق ، المجلد(04)،

العدد(13)، 2009. ص:122.

² - محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

كما ترى دراسة (بركات) أنه يؤكد علماء السلوك أن هناك خمسة عوامل نفسية داخلية أو مقومات تتدخل في إحداث السلوك الإبداعي لدى الفرد وتتمثل في:¹

- الإدراك: ويعتد الركن الأساسي الذي تستند إليه التفاعلات الداخلية والخارجية الأخرى، فإدراك المدير والفرد حول قيمة المكافأة أو كميته يؤدي إلى نتائج عكسية لما هو متوقع.
- التعلم: ويشكل النسق الديناميكي المؤثر على السلوك ويوضح كيف أن السلوك يتغير (في حالة التعلم) أو يبقى على حاله مع مرور الزمن لأن المعرفة أو القدرة لا يمكن أن تُكتسب إلا عن طريق التعلم، فالتعلم هو البوابة الرئيسية لتراكم المعرفة.
- القدرات والمهارات: حيث تساعد الفرد على إتقان العمل ورفع المستوى.
- الدوافع والرغبات: تنشط السلوك وتثيره نحو الأداء.
- الشخصية: هي مجموعة الخصائص والصفات الجسمية والنفسية والفكرية التي تميز فردا ما عن غيره من الأفراد، وغالياً ما تستخدم هذه الصفات كمتغيرات لتحديد نمط الشخصية بهدف معرفة السلوك الإنساني مثل السلوك الإبداعي أو للكشف عن قدرات الفرد في مواقف عملية محددة، لذلك تعد العوامل الشخصية من أهم مكونات المدخلات الإبداعية.

المطلب الثالث: متطلبات تنمية السلوك الإبداعي وأساليبه

هناك الكثير من العوامل والممارسات التي تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي وفي نفس الوقت تعتبر متطلبات وأساليب تساعد على تنميته، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى أهم متطلبات وأساليب تنمية السلوك الإبداعي .

أولاً - متطلبات تنمية السلوك الإبداعي:

لخصت العديد من الدراسات متطلبات تنمية السلوك الإبداعي للوصول إلى نواتج إبداعية ومن بين هذه المتطلبات كالتالي:²

- العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات بطريقة ممنهجة ومدروسة، وهذا لا يتم إلا عبر التنسيق والتكامل بين مختلف الأفراد.
- الانفتاح على الرأي الآخر، إذ أن ظهور الأفكار المبدعة يتطلب بيئة يسودها احترام الآراء والمواقف.
- البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد، فالأفراد هم أدوات الإبداع الحقيقية كما هم أدوات تحقيقه وتطبيقه.
- نشر ثقافة الإبداع داخل المنظمة، وعدم التقيد بالإجراءات والقواعد الروتينية والبيروقراطية.

¹ - ربيعة بركات، دور الثقافة في تشجيع الإبداع لدى العاملين ، مجلة الباحث الاقتصادي ، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة (الجزائر)، العدد (06)، 2016، ص:77.

² - بلخضر مسعودة وبوخضير مريم، واقع تمكين العاملين المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية وأثره على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، المجلد (17) ، العدد (02) ، 2016 ، ص:22

- تمكين الأفراد من أن يلمسوا فوائد الإبداع بمنحهم مكافآت مادية ومعنوية.
- كما أجملت بعض الدراسات متطلبات تنمية السلوك الإبداعي ، ومن بين الدراسات دراسة (العريفي) وهي كالتالي:¹
- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.
- تشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهله.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع .
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكرة وقدراته لكي تركز فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط .
- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة .
- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها .
- بث الثقة بالنفس وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب
- رفع شعار أن التجديد والإبداع ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى اليه المنظمات والأفراد على حد سواء.
- العمل على إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتشجيع الأفكار الجديدة وتبني المواهب الإبداعية في كل مجال .
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب أسلوب العصف الذهني .
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب والتطوير.
- تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
- مشاركة المدير العاملين في البرامج الإبداعية بالعمل .

¹ - سعود بن محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين : -دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن

العام بمدينة الرياض-، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006، ص:46-47.

كما ترى دراسة (المبيضين وطروانة) أن هناك بعض الممارسات التي تؤثر على السلوك الإبداعي وفي نفس الوقت تعتبر من متطلبات تنمية السلوك الإبداعي وهي¹:

■ **التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة، والتي تتصل بخبرته ومهاراته ، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه ، كما أن الوضع في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

■ **الحرية:** وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه ، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه ، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف ، وآخرون يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفون ليس لديهم مقدرة على التوصل إلى حلول إبداعية.

■ **الموارد:** أهم موردين يؤثران في الإبداع هما: الوقت والمال وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع وعلى العكس فإن توزيعهما على نحو غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم .

■ **فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً كلما أدى إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات .

■ **تشجيع المشرفين:** حيث إن معظم المديرين مشغولون دائماً وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة ، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويدع فيها ، ونادراً ما ترتبط المنظمات الناجحة بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة ، والمفترض أن يقابل المدير الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو إظهار ردة فعل تحطم الإبداع.

■ **دعم المنظمة :** يعزز الإبداع تشجيع المشرفين وذلك الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات ، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون تعدّ من القيم التي ترعى الإبداع والسلوك الإبداعي.

كما لخصت الكثير من الدراسات متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يلي²:

■ **الانتماء التنظيمي:** يعد من أهم ركائز الإبداع فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه الدوافع الإبداع أكثر من غيره.

■ **إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأفراد:** يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استغلال الموارد المتاحة من خلال إدراك تلك العلاقات وحسن توجيهها.

¹ - محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطروانة ، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك

التجارية، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد(38) ، العدد(02) ، 2011، ص: 489-488.

² - محمد الأعمى و أبو بكر الشركسي ، جودة حياة وأثرها على الإبداع الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، الجامعة

الأسمرية الإسلامية، العدد(09) ، 2017، ص: 197-198.

■ اتباع المنهج العلمي: تعتمد عليه الإدارة المبدعة تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الجهد والوقت والتكلفة.

■ الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفير المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين أساليب العمل وتطويرها

■ الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: الاهتمام به وتنميته وتطويره يزيد معدلات الولاء للمنظمة

■ الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: يعد التطوير والتغيير المستمر من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها.

أما دراسة (الأحمد) فقد قامت بتحليل العديد من الدراسات الغربية والعربية ذات الطابع الميداني، وبناء عليها قامت بتلخيص أهم متطلبات السلوك الإبداعي من خلال العديد من العوامل أهمها: التركيز على الحوافز المادية والمعنوية والفكرية والرحلات الترفيهية، وتخصيص ميزانية كافية للبحث والتطوير، والتشجيع على تحمل المخاطر من خلال تقدير الأفكار الجديدة والمفاهيم غير التقليدية، وتقبل الأخطاء التي لا يمكن تجنبها إذا لم تنجح المحاولات الإبداعية، وتطوير الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل والتأكيد على المرونة في تطبيقها، والتأكيد على التأهيل الدوري والتخصص لإيضاح أهمية الإبداع وتدريب العاملين على أساليب تنمية القدرات الإبداعية، وإيفاد العاملين إلى الخارج لنقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة، والاعتماد على المعايير العلمية في عملية التوظيف لاختيار الأشخاص المناسبين بالإضافة إلى تعيينهم في الأماكن التي تتناسب مع قدراتهم وميولهم، وزرع روح العمل الجماعي بين العاملين، وإعطائهم الحرية لتقديم الأفكار التي تؤدي إلى التغيير البناء، والعمل على تطبيق الأفكار الإبداعية منها بعد اختبارها بشكل علمي.¹

ثانياً- أساليب تنمية السلوك الإبداعي:

تزخر أدبيات البحث والكتابة في موضوع الإبداع بالعديد من الأساليب التي يمكن التدريب عليها لتنمية السلوك الإبداعي باعتبار أن كل أسلوب وظيفته الخاصة في حث وتعزيز السلوك الإبداعي لدى المورد البشري، فأساليب السلوك الإبداعي تتجسد في الأساليب التي يتم من خلالها تنمية القدرات الإبداعية للفرد وحثه على توليد الأفكار وتنشيط مختلف العمليات العقلية كالتفكير والتذكر والتخيل، ومع اختلاف الدراسات تناولت العديد من الأساليب كالعصف الذهني، أسلوب دلفي، أسلوب سكامبر، أسلوب صياغة الأسئلة، أسلوب المجموعة الإسمية... الخ ونظراً لتعدددها سوف نتعرض إلى الأساليب الأكثر انتشاراً وشيوعاً وهي كالتالي:

1- أسلوب العصف الذهني:

مؤسس هذا الأسلوب Alex Osborn سنة 1953م وكان دافع الرئيسي وراء تطويرها هو عدم رضاه عن الطريقة التي تعقد بها اجتماعات وكالة النشر والطباعة التي كان يديرها في الولايات المتحدة الأمريكية، واليوم

¹-حسام عبد الله الأحمد، مرجع سبق ذكره، ص:76-77.

أصبحت بشهادة الجميع من أكثر الأساليب استخداماً في مجال التدريب على الإبداع.¹ يعرف على أنه " عبارة عن حلقة نقاش، أو طريقة للتداول، يحاول بواسطتها مجموعة من الأفراد البحث عن حل لمشكلة معينة بتجميع وتقييم الأفكار التلقائية".²

"كما يعتبر وسيلة للحصول على عدد كبير من الأفكار من جماعة من الأفراد بوقت قصير وفي جلسة خاصة".³ هذا الأسلوب يبنى على ملاحظة أساسية مفادها أن أهم العقبات التي تحول أمام تطور السلوك الإبداعي وهي الخشية من التقييم، أي الخوف من أن تواجه الأفكار والممارسات الجديدة بالسخرية أو العداوة من جانب الزملاء والرؤساء، وبسبب هذا الأمر نجد الكثير من الأفكار الجديدة والرغبات السلوكية الإبداعية حبيسة العقول ولا يتم الإفصاح عنها ، وعليه يهدف العصف الذهني أساساً إلى إمطاة هذه العقبة جانباً ، عن طريق كبت جميع تعليقات التقييم خلال المرحلة الأولى لتوليد الأفكار.⁴

كما أن أسلوب العصف الذهني لكي تتحقق أهدافه لا بد من الالتزام بمبدأين أساسيين:⁵

■ **تأجيل الحكم على قيمة الأفكار:** وهذا يجعل الأفكار أكثر تدفقاً وسيولة لأن الحكم السريع على الأفكار يحدد عملية تدفقها وسيولتها ، وفي هذا الأسلوب يتم التأكد على أهمية تأجيل الحكم على الأفكار المنبثقة من أعضاء جلسة العصف الذهني وذلك في صالح تلقائية الأفكار وبنائها ، فإحساس الفرد بأن أفكاره ستكون موضعاً للنقد والرقابة منذ ظهورها يكون عاملاً كافياً لعدم إصدار أية أفكار أخرى .

■ **كم الأفكار يولد النوعية :** قاعدة الكم يولد الكيف والتي ترى أن الأفكار مرتبة بشكل هرمي وأن أكثر الأفكار احتمالاً للظهور والصدور هي الأفكار العادية والمألوفة والشائعة ، وبالتالي التوصل إلى أفكار غير عادية والأصيلة وبالتالي تزداد كمية الأفكار .

كما تلخص مراحل العصف الذهني عبر الخطوات التالية وهي:⁶

أ- وتمثل في تحديد المشكلة المراد مناقشتها من حيث حجمها وحدودها ونوعها ، ونؤكد هنا على أن التشخيص الدقيق للمشكلة له تأثير مباشر على نوعية الحلول والأفكار المقترحة لحلها ، كذلك يجب أن يتم تحليلها خلال جلسة تمهيدية تسبق الجلسة الرئيسية للعصف الذهني؛

¹ - علي بلفقيه ، **التدريب كآلية لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمات** ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد (أ)، جامعة قسنطينة2، قسنطينة(الجزائر) العدد(11) ، 2011، ص:55.

² - بلال خلف السكارنة ، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص:273.

³ - محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود ، **مرجع سبق ذكره** ، ص:425.

⁴ - علي بلفقيه ، **مرجع سبق ذكره** ، ص:56

⁵ - ناصر شداد ، **مرجع سبق ذكره** ، ص:122.

⁶ - محمد السعيد جوال **مرجع سبق ذكره** ، ص:207.

ب- تتمثل في عقد الجلسة الرئيسية للعصف الذهني بحضور الرئيس والمعنيين بها ، ويفضل بداية اختيار منسق لتسجيل الأفكار وتنظيمها ، على أن يتم التقيد بالشروط السابقة ، والتي يعد من أبرزها كما أشرنا سابقاً عدم نقد الأفكار والحلول المطروحة أثناء النقاش؛

ج- ويتم فيها الاختيار من بين البدائل أو الحلول المطروحة وفقاً لمعايير محددة ، على أن يتم ذلك في جلسة أخرى لاحقة يفضل أن تكون بعد يومين إلى ثلاث أيام من يوم الجلسة الرئيسية ، وذلك من أجل إعادة تركيب الأفكار وتنظيمها بما يسهل فرزها وتحليلها؛

د- ويتم فيها توضيح وتطوير الأفكار أو الحلول المختارة في جلسة لاحقة تمهيداً لإكسابها طابع التنفيذ والواقعية؛

هـ- تقدم هذه الأفكار أو الحلول وعرضها على أطراف المشكلة لمعرفة وجهة نظرهم فيما يتعلق بإمكانية تنفيذها.

2- أسلوب المحفزة لطرح الأفكار (سكامبر):

وهي عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة مختصرة بالكلمة الإنجليزية **SCAMPER** لتعبير عنها ، حيث يمثل كل حرف منها مجالاً لطرح أسئلة تساعد على توليد الأفكار والممارسات الإبداعية ، وتقوم هذه الطريقة على مبدأ الذي يسمى المعالجة الذكية والتي تعتبر مرادفاً للإبداع ، حيث تركز على فكرة أساسية مفادها أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة لفكرة قديمة تمت إعادة معالجتها وتحويرها.¹ وهي طريقة لتحفيز الأفكار وتعد من الأساليب الإبداعية المشهورة، ويمثل كل حرف من كلمة **Scamper** مجالاً من المجالات التي يتم فيها طرح الأسئلة التي تساعد على توليد الأفكار ، والمجالات هي:²

أ- البديل **Substitute**: في هذا المجال يمكن أن يطرح الشخص عدة أسئلة من بينها:

- ما المكونات الأخرى لهذا الموضوع (الشيء أو المشكلة)؟
- ما الموارد التي يمكن إدخالها في هذا الشيء؟
- هل هناك قوة أو طاقة بديلة يمكن استخدامها عوضاً عما هو موجود حالياً؟
- هل هناك مكان من الممكن أن يوجد أو يؤدي به هذا الشيء دلالة من المكان الحالي؟

ب- الجمع **Combine**: ومن الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال:

- ما الذي يمكن دمجه بالنسبة لهذا الشيء أو الموضوع أو الإجراء؟
- هل هذا الموضوع أو الإجراء مكون من خطوتين أو أكثر؟
- ما الأغراض أو الأهداف التي يمكن تحقيقها من دمج عناصر هذا الشيء أو من دمج خطوات هذا الإجراء؟

¹ - عبد الرحمن أحمد هيجان، مرجع سبق ذكره ، ص:37-38.

² - عبد الرحمن محمد جبر ، الإبداع الإداري وأثره على الاداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث

الدولية بقطاع غزة- ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين ، 2010 ، ص:38-39.

▪ ما الشيء الجذاب من جراء دمج عناصر هذا الشيء؟

ج- التكيف **Adapt**: في هذا المجال يمكن طرح عدد من الأسئلة مثل:

▪ هل يمكن تكيف هذا الشيء أو الإجراء ليتلاءم مع الوضع الجديد أو البيئة الجديدة أو الاستخدام الجديد؟

▪ ما الذي ينبغي أن يتم تكيفه في هذا الشيء أو الإجراء؟

د- التعديل **Modify** والتعظيم **Magnify**: يتضمن هذا العنصر مجالين يمكن طرح الأسئلة التالية في

ضوءهما:

▪ المجال الأول: يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية تعديل لون أو شكل أو حركة هذا الشيء.

▪ المجال الثاني: يتضمن الأسئلة المتعلقة بإمكانية جعل هذا الشيء أقوى وأكبر وأكثر فائدة مما هو عليه في الوقت الراهن.

هـ- الاستخدامات الأخرى: من الأسئلة التي يمكن طرحها في هذا المجال:

▪ هل يمكن استخدام هذا الشيء استخدامات أخرى إلى جانب استخداماته الحالية؟

▪ هل يمكن استغلال هذا الإجراء من أجل تحقيق أغراض أو أهداف أخرى.

و- التخلي **Eliminate**: يطرح في هذا المجال أسئلة مثل:

▪ هل يمكن التخلي عن عنصر من عناصر هذا الشيء؟ أو هل يمكن التخلي عن بعض المطالب

بالنسبة للمشكلة الحالية في الوقت الراهن؟

ز- إعادة الترتيب **Rearrange**: ويتضمن هذا العنصر مجالين لطرح الأسئلة:

▪ هل يمكن إعادة ترتيب خطوات عمل أو طريقة إجراء هذا الشيء؟

▪ هل يمكن التقليل من سرعة حركة أو عمل هذا الشيء؟

3- أسلوب دلفاي :

وهي من الطرق الحديثة التي تلجأ إليها المنظمات لمساعدة المديرين على اتخاذ القرارات بشكل أفضل، وتعتمد على

أن يخاطب عدد من المسؤولين أو المديرين في مكان واحد أو أماكن متفرقة بشأن مشكلة معينة ويطلب من كل

منهم رأيه فيها ، وتجمع الأوراق من هؤلاء المديرين المسؤولين ، وتصنف وتكتب كلها في قائمة واحدة، ثم ترسل

هذه القائمة للأعضاء مرة أخرى ، ويطلب منهم التقدم بأفكار جديدة بعد أن يقوموا بقراءة آراء الآخرين، وتتكرر

هذه الخطوات حتى يتم التوصل إلى اتفاق بشأن حل المشكلة التي يبحثون فيها.¹

¹- سعود سعيد مسفر السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص:74.

وبمر هذا الأسلوب المراحل التالية:¹

- أ- تحديد المشكلة تحديداً واضحاً؛
- ب- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي ؛
- ج- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة و تأثير بدائل الحل عليه وإرسال القائمة إلى الخبراء كل على حده طلباً لرأيه؛
- د- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات تتشابه وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر؛
- هـ- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول المشكلة؛
- و- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وكذلك الخطوة الخامسة؛
- ز- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة.

المطلب الرابع: معوقات تنمية السلوك الإبداعي

قام عدد من الباحثين بتحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ويمكن تحديد هذه المعوقات بالآتي:

- 1- **المعوقات التنظيمية** : وهي المعوقات المتواجدة بالمنظمة التي يعمل فيها الفرد كالقوانين والأنظمة السائدة، فالسياسات والأهداف والإجراءات والهيكلة التنظيمية وفلسفة الإداريين ، ونمط السلطة والقيادة ونظم الاتصال المستخدمة، قد تعمل كعوائق في طريق الإبداع ومن المعوقات التنظيمية كالتالي:²
 - **مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير**: تسعى بعض المنظمات لمقاومة التغيير نتيجة لعدة أسباب منها : الخوف من المجهول، وعدم المعرفة، وغياب الرؤية والرسالة والمركزية والخوف من النتائج ، والرغبة في عدم التأكد، غياب التنسيق والمتابعة والتعاون، والاهتمام بالعناصر المادية وإهمال العوامل السلوكية.
- 2- **المعوقات الشخصية**: ويقصد بالمعوقات الشخصية تلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تطويرها لديه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي، وأهمها ما يلي:³
 - **ضعف الثقة بالنفس**: الثقة بالنفس عامل مهم في التفكير الإبداعي، لأن ضعف الثقة بالنفس يقود إلى الخوف من الإخفاق وتجنب المخاطرة والمواقف غير المألوفة وعواقبها.
 - **الميل للمجاراة**: إن النزعة للامتثال للمعايير السائدة تعيق استخدام جميع المدخلات الحسية، و تُحد من احتمالات التخيل والتوقع، وبالتالي تضع حدوداً للتفكير الإبداعي.

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007، ص:55.

² - كريمة على إ محمد الكليش ، مرجع سبق ذكره ، ص:29.

³ - سامي محمود عبيدة ، مرجع سبق ذكره ، ص:26.

- **الحماس المفرط:** تؤدي الرغبة الفردية في النجاح والحماس الزائد لتحقيق الإنجازات إلى استعجال النتائج قبل نضوج الحالة، وربما القفز إلى مرحلة متأخرة في العملية الإبداعية دون استنفاد المتطلبات المسبقة التي قد تحتاج إلى وقت أطول.
 - **التشبع:** يعني التشبع الوصول إلى حالة من الاستغراق الزائد الذي قد يؤدي إلى إنقاص الوعي بحيثيات الوضع الراهن، وعدم دقة المشاهدات.
 - **التفكير النمطي:** يقصد بالتفكير النمطي ذلك النوع من التفكير المقيد بالعادة.
 - **عدم الحساسية أو الشعور بالعجز:** من الخصائص الضرورية لعملية التفكير الإبداعي اليقظة والحساسية المرهفة للمشكلات وعندما تضعف الحساسية نتيجة عدم الإثارة أو قلة التحدي، فإن الشخص يصبح أكثر ميلاً للبقاء في دائرة ردود الفعل لما يدور حوله، ويتخلى عن المبادأة في استشراف أبعاد المشكلة والانشغال في إيجاد حلول لها مجرد الإحساس بها.
 - **التستر وعدم احتمال الغموض:** ترتبط هذه الصفة بالرغبة في التوصل إلى جواب للمشكلة من خلال انتهاز أول فرصة سانحة دون استيعاب جميع جوانب المشكلة، والعمل على تطوير بدائل أو حلول عدة لها، ومن ثم أفضلها.
- ولخصت دراسة (السرور) معيقات السلوك الإبداعي وهي:¹
- **معيقات بيئية:** وهي المعوقات الموجودة في الطبيعة و تحد من النشاط الإبداعي للأفراد ، وتمثل في الضحيج ، و البيئة المكتظة ، وعدم تأييد الزملاء ، وجود رئيس متسلط لا يقدر الأفكار الإبداعية ، وقلة الأموال أو الموارد اللازمة للعمل .
 - **معيقات ثقافية:** وتظهر هذه المعوقات بكثرة ولها تأثيرها على السلوك الإبداعي للأفراد ، مثل العادات و التقاليد ، و الخوف ، ورفض المجتمع للأفكار المبدعة، وعدم توفير المكافاة .
 - **معيقات بصرية إدراكية:** هي تلك المعوقات التي تظهر في قدرة الرد على رؤية الأمور التي تهمله وإهمال باقي القضايا التي لها صلة المشكلة، مثل استخدام حاسة واحدة في التفكير.
 - **معيقات تعبيرية:** و تتمثل هذه العوائق في نقص التغذية الراجعة في عملية الاتصال و يمكن الحصول على التغذية الراجعة بواسطة السماح للأشخاص الذين يقومون برسم الشيء بطرح أسئلة على الشخص الذي يصف الشيء.
 - **معيقات فكرية :** تؤدي المعوقات الفكرية إلى استخدام أساليب فكرية غير مناسبة ، أو قد تؤدي إلى نقص في الحصيلة الفكرية، مثل استخدام أفكار غير مرنة وغير صحيحة، وتحديد الأفكار المطلوبة بعمر وزمن محددين.

¹ -نادية السرور ، **مقدمة في الإبداع** ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2002، ص:259-284.

- **معيقات إدراكية:** وتتمثل في النظرة النمطية للأمور، والتصلب للرأي، والميل إلى تقييد المشكلة، وعزل المشكلة وعدم النظر إليها من وجهات نظر مختلفة.
- **معيقات عاطفية (انفعالية):** إن المعيقات العاطفية تتدخل في الحرية والتي من خلالها نستكشف ونتحكم بالأفكار أو بقدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة ، وقد تمنعنا من أن ننشر أفكارنا والتي قد تلاقي القبول ، وتتمثل تلك المعيقات في عدم القدرة على احتمال الغموض، والخوف من ارتكاب الخطأ.
- **معيقات الوقت:** قد يعمل الوقت كعميق للإبداع وقد يعمل كمعزز ودافع له ، هناك الكثير من الإنجازات الإبداعية لن تقدر أثناء قيام اصحابها بها ، وإنما قدرها المجتمع بعد مماتهم، والزمن هنا يؤثر على كمية الإبداع وطبيعة المجتمع.

كما لخصت دراسة (العميان) المعوقات التي تؤثر تنمية السلوك الإبداعي والتي كانت كالتالي:¹

- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقول الوضع الراهن.
- انشغال المدبرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد والتركيز على الشكليات دون المضمون.
- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- نبذ الزملاء والسخرية والاستهزاء والنيل من الفرد المبدع في العمل.
- قلة الحوافز المادية والمعنوية.
- القيادة الإدارية غير الكفؤة.
- معوقات تنظيمية وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، من خلال تحديد خطوات العمل دون ترك مجال للإبداع أو طرح أفكار جديدة.
- معوقات مالية للحيلولة دون ذلك تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة في بيئة العمل.
- ضعف الولاء التنظيمي يؤدي إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الإنجازات من المهمات الموكلة للعاملين دون التوقع للأعمال الإبداعية.

وكتيجة نقول أنه لا يوجد أي عمل بدون معوقات أو صعوبات تعيقه، لأن المعوقات تحدد تطوير وتنمية السلوك الإبداعي داخل المنظمة وتحد منه، والمنظمة الناجحة هي التي تحوّل تلك التهديدات إلى فرص للاستفادة منها وجعلها من عوامل النجاح لها، ويكون هذا الأمر من خلال ما تتوقعه المنظمة مستقبلاً من مشاكل وعوائق ، وإيجاد الحلول ، ومن هنا يأتي دور المنظمة في كيفية مواجهة تلك المعيقات والتهديدات وتخطيها والوصول إلى ما كانت تهدف إليه.

¹ - محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص:401.

خلاصة الفصل الثاني:

تعرضنا في هذا الفصل إلى تحليل الإطار النظري للسلوك الإبداعي حيث تم التطرق بداية إلى طبيعة ومحتوى الإبداع، من خلال التطرق إلى مفهومه وأهم العناوين المتعلقة به، كما تعرضنا إلى الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي من مفهوم ونظريات مفسرة له، وأساليب ومقومات وأهم المعوقات التي تعيق تنميته.

وخلصنا من خلال هذا الفصل أن الإبداع ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد ومتشعبة، وهذا ما أدى إلى كثرة الباحثين في هذا المجال واختلاف آرائهم حول إعطاء تعريف عام له، و أثير الجدل حول مصطلح الإبداع وبعض المفاهيم المشابهة له الابتكار والاختراع والاكتشاف، فالإبداع له أهمية كبيرة في بقاء ونمو المنظمات.

كما خالصنا إلى أن السلوك الإبداعي هو سلوك يسبق الإبداع بصيغته النهائية وهو النقطة الفاصلة بين التفكير الإبداعي والنتائج الإبداعي، ولا يمكن فصل الإبداع عن السلوك الإبداعي بحكم العلاقة التكاملية التي بينهما والقوية، ومنه يمكن القول أن السلوك الإبداعي هو سلوك مميزاً يمارسه الفرد داخل منظمته، كما تم التعرض إلى النظريات المفسرة للسلوك الإبداعي والتي ترتبط بالجانب البيولوجي والنفسي والإدراكي للفرد، ومراحلها التي تبدأ بفهم المشكلة وتنتهي بتطبيق الفكرة، والعناصر تعرف السلوك الإبداعي أكثر والمتمثلة في الأصالة، المرونة، المخاطرة، حساسية للمشكلات، كما أن تحفيز السلوك الإبداعي وتشجيعه أكثر ودعمه يتطلب من المنظمات إيجاد بيئة مناسبة له تتوفر فيها متطلبات ومقومات وأساليب تساعد على تنميته ، بالإضافة إلى الكشف عن أهم المعوقات سواء كانت تنظيمية أو شخصية أو إدراكية ومحاوله معالجتها.

الفصل الثالث:

تنمية السلوك الإبداعي من خلال
أبعاد المنظمة المتعلمة

تمهيد:

تسعى المنظمات لاستغلال الطاقات والموارد الموجودة لديها بما يحقق أهدافها، ومنه أهم هذه الموارد هي الموارد البشرية إذ أنها العنصر الأكثر أهمية في المنظمة، ونظراً للظروف المتغيرة والمعقدة فإن المنظمة تجد نفسها أمام خيار التكيف ومواجهة هذا التغيير، ومنها يتطلب الأمر قدرات إبداعية أكثر تمكنها من حل المشكلات بطرق إبداعية، مما أدى الاهتمام بالسلوك الإبداعي في حد ذاته في ظل التحديات المتنامية والمنافسة الشديدة .

حتى يبدع المورد البشري في عمله لابد على المنظمة أن توفر له بيئة تشجع وتحفز سلوكه الإبداعي، وهذا لا يتأتى إلا بوجود منظمة متعلمة تشجع على التعلم الجماعي بشكل فعال، كما تسهم في تمكين موردها البشري وإعطائه الثقة الكافية والحرية في إنجاز المهام، بالإضافة إلى تبني أسلوب قيادي ناجح يشجع على حل المشكلات بطرق إبداعية، و بيئة ثقافية مدعمة ومشجعة للإبداع.

وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل تنمية السلوك الإبداعي من خلال أبعاد المنظمة المتعلمة وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تنمية السلوك الإبداعي من خلال التمكين

المبحث الثاني: تنمية السلوك الإبداعي من خلال القيادة

المبحث الثالث: تنمية السلوك الإبداعي من خلال فرق العمل

المبحث الأول: تنمية السلوك الإبداعي من خلال التمكين

إن السلوك الإبداعي يحتاج إلى مناخ تنظيمي محفز بالدرجة الأولى وهذا لا يتأتى إلا من خلال توافر الأساليب الحديثة، والتمكين يعد من أهم هاته الأساليب والذي يعتبر من أهم الأساسيات للوصول إلى المنظمة المتعلمة والتي بدورها يساعد على تنمية السلوك الإبداعي ويشجعه وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال التعرف على مفهومه وأهميته وأهدافه، بالإضافة إلى أهم اتجاهاته ومتطلباته، وأخيراً التطرق إلى العلاقة بينه وبين المنظمة المتعلمة ودوره في تنمية السلوك الإبداعي.

المطلب الأول: ماهية التمكين

يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة على مستوى أدبيات إدارة الأعمال، وهي من المداخل المعاصرة، إذ تناولت المنظمات مفهوم التمكين بشكل أكثر من باقي المفاهيم الإدارية، وشاع تبنيه بشكل أكبر من المنظمات المعاصرة نتيجة لثورة المعلومات وتنوع الثقافة.

أولاً - مفهوم التمكين:

ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين، ولاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينيات، وذلك نتيجة زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة، فمشاركة العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين، وجاء المفهوم نتيجة للتطور من المنظمة التي تعتمد على التحكم والسيطرة إلى منظمة تعتمد على التمكين، وما يترتب على ذلك من تغييرات في بيئة المنظمة.¹

1- التمكين لغة :

إن كلمة التمكين مصدر لكلمة مكن، والتي تعني جعله قادراً على فعل شيء معين، ويقال تمكّن الرجل من الشيء، أي صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكّن من العلم أو من مهارة تأدية مهنة معينة، بمعنى متقناً للعلم أو لتلك المهنة.² أما قاموس أكسفورد فجاء بصيغتين للتمكين: الأولى بشكل رسمي هي منح القوة أو السلطة لعمل ما، والثانية تعني منح شخص ما سيطرة أكبر على حياته الخاصة أو الوضع الذي هو فيه.³ وكذلك جاء ذكر التمكين

¹ - محمد مفضي الكساسبة، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد (05)، العدد (01)، 2009، ص: 27.

² - رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص: 22.

³ - راضية عروف، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة - دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مناجمت، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2016، ص: 13.

في القرآن الكريم بعدة ألفاظ (مَكَّنَاهُمْ، مَكَّنَاكُمْ، مَكَّنَا، أَمْكَّنْ، مَكَّنِينَ، مَكَّنِي، مُمَكِّنٌ)،¹ فجاء في قوله تعالى ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُونَ﴾،² وهنا التمكين في الأرض هو الإسكان والغيطان فيها أي جعلنا مكانكم الأرض، ويمكن أن يكون من التمكين بمعنى الإقذار والتسليط.³ كما جاء في قوله تعالى ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ﴾،⁴ المكان عن أهل اللغة الموضوع الحاوي للشيء، ويقال مكنته ومكنت له فتمكن، كما قال تعالى ﴿وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ﴾،⁵ وفي قوله تعالى ﴿وَنُؤَمِّنُ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ﴾،⁶ فالمكان هو مقر الشيء من الأرض، والإمكان والتمكين الإقرار والتقرير في المحل، وربما يطلق المكان المكانة المستقر الشيء من الأمور المعنوية كالمكانة في العلم وعند الناس ويقال: أمكنته من الشيء فتمكن منه أي أقدرته فقدر عليه.⁷ وفي تفسيره لقوله تعالى ﴿إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا﴾،⁸ التمكين الأقدار يقال مكنته ومكنت له أي أقدرته فالتمكين في الأرض القدرة على التصرف فيه بالملك كيفما شاء وأراد.⁹

وقد عرفت كلمة التمكين من خلال الفعل يمكن (Power) بأنه إعطاء السلطة الرسمية أو القوة، وعرف كذلك في قاموس وبستر على أنه عملية منح السلطة القانونية أو تحويل السلطة إلى شخص ما أو أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما، كما عرف التمكين من خلال التركيز على مكون القوة ضمن مصطلح التمكين، والتمكين من هذا المنطلق يشير إلى حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى يمكن أداء العمل بفعالية، فالقيمة التي يركز عليها التمكين هنا أن المشاركة في القوة تؤدي إلى المزيد من القوة.¹⁰

¹ - صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد(32)، 2012، ص: 83.

² - سورة الأعراف، الآية: 10.

³ - محمد حسين الطباطبائي، الميزان في تفسير القرآن، الجزء 08، الطبعة الأولى، مؤسسة الأعلى للمطبوعات، لبنان، 1997، ص: 19.

⁴ - سورة يوسف، الآية: 21.

⁵ - سورة الأحقاف، الآية: 26.

⁶ - سورة القصص، الآية: 06.

⁷ - محمد حسين الطباطبائي، مرجع سبق ذكره، الجزء 11، ص: 12.

⁸ - سورة الكهف، الآية: 84.

⁹ - محمد حسين الطباطبائي، مرجع سبق ذكره، الجزء 13، ص: 355.

¹⁰ - صفاء يوسف الضمور، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد (36)، العدد(01)، 2009، ص: 83.

2- التمكين اصطلاحاً:

- حسب (Brown & Harvey) التمكين أنه "استراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها".¹
- كما يعرف (زاهر) التمكين على أنه: "عبارة عن القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة وزيادة الثقة وارتفاع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة وأهدافها".²
- عرف (Blanchard) أن التمكين " فلسفة إدارية حديثة تركز على الاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقتهم المباشرة المتغيرات البيئية، الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الجوهرية التي تعكس حسن استغلال فرص بيئية محتملة وبالكيفية التي تتشابه مع تصرفات إدارة المنظمة ومالكيها".³
- عرف (صلاح) أن التمكين هو " العوامل التي تؤدي إلى زيادة القدرات الإدارية للعاملين لاتخاذ القرارات التي تؤدي إلى زيادة إنتاجهم وحل ما يواجههم من مشكلات في العمل ويكونون مسؤولين مسؤولة كاملة أمام الإدارة العليا عن قراراتهم وبالتالي يقل اعتمادهم على الإدارة العليا".⁴
- كذلك عرف كلا من (البريدي والرشيد) التمكين على أنه "منح السلطة للأفراد وتعزيز ثقتهم بقدراتهم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وضرورة تزويدهم بالمعلومات وتوفير التدريب والتطوير لهم، وذلك في إطار تعدد أبعاد مفهوم التمكين والتي يمكننا تقسيمها إلى أربعة وهي: الممكن (المانح للتمكين)، الممكن (المتمتع بالتمكين)، الممكن (مجالات التمكين)، والممكن فيه (بيئة التمكين)".⁵

¹ -Brown ,D.R. .& Harvey ,D.f ,**An External Approach to organizational Development** .New Jersey: Person Prentice Hall,2006, p241 Jersey

² - تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين -دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وربفها-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد(2)، 2012، ص: 265.

² Blanchard,K,John,P,Carlos,Alan,R,**Empowerment:Takes more than a minute** ",Berett-Koehler Publishers,,Sanfrancisco,1996,p:13

⁴ - على عطاالله صلاح، أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في العقبة الاقتصادية الخاصة، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2010، ص: 09.

⁵ - عبد الله بن عبد الرحمن البريدي و نورة بنت محمد الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية-دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة-، دورية الإدارة العامة، السعودية، المجلد(52)، العدد(02)، 2012، ص: 167-168.

- كما أكد على ذلك (القطار) حيث عرف التمكين على أنه " عملية إدارية يتم من خلالها إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل بمنحهم الثقة والدعم ومشاركتهم المعلومات وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر لتحقيق أهداف المنظمة في ظل تهيئة الإمكانيات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع".¹
- ومنه يمكنه استخلاص تعريفاً شاملاً عن التمكين وهو عملية إدارية تهدف إلى إعطاء حرية أكثر للعاملين وثقتهم بأنفسهم، وتفويضهم السلطات والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومحاولة تدريبهم وتحفيزهم بشكل دائم وبصفة مستمرة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة .

ثانياً - أهمية التمكين:

تشير دراسة (نسمان) أن عملية التمكين أصبحت مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل، ولذلك فإنها في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق، يساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى الرغم من اهتمام المنظمات بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات، فإن ذلك يؤكد على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة، ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره. ومن ناحية أخرى فالتمكين يساهم في رفع معنويات ورضاء العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لأعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يساهم في حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، ناهيك من أن التمكين يؤدي لسرعة ورشاقة معالجة الشكاوي والاقتراحات ومشكلات العملاء الداخليين والخارجيين، وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها فعالة وناجحة لا سيما وقد أصبحت المنظمات في بيئة تنافسية متصاعدة تسعى للتنافس بالوقت.²

بالإضافة إلى دراسة (القتامي) التي ترى أن التمكين عنصراً جوهرياً اليوم، فهو يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين لمهام أعمالهم بفاعلية كما يعد عاملاً حاسماً لتنمية الولاء التنظيمي، فالمنظمات ذات البيئة الممكنة تحفز العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتصلة بطبيعتهم وأعمالهم وذلك من خلال إعطاء المجال للإبداع والتميز وخلق فرصة للعمل الجماعي.³ بينما يرى الكبيسي أن المبررات الداعية للتمكين تنقسم إلى فئتين معاً تؤكده أهمية وضرورة لمنظمات العصر:⁴

1 - هيثم محمد القطار، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

2 - ماهر زكي حسن نسمان، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2011، ص: 14-15.

3 - مصعب بن عبد الهادي القتامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص: 10.

4 - عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص: 138

■ **مبررات واقعية وعملية:** تتمثل فيما تعانیه المنظمات الإدارية والحكومية من مشكلات في المركزية الشديدة، وهرمية المستويات، وطول خطوط الاتصال الرسمي، وسرية حفظ المعلومات، ومحدودية الصلاحيات المعطاة للعاملين، مما يؤدي إلى عوائق أمام الطموحات والمطالب التنموية والإصلاحية.

■ **مبررات تطويرية واستراتيجية:** تتمثل في استشراق المستقبل عبر الدراسات والبحوث التي تسهم في بناء منظمات عصرية متمكنة وتعتمد التمكين كفلسفة ومنهج في إدارة العاملين فيها.

في حين بينت دراسة (Bowen & Lawler) أن المديرين ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين العاملين، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق مثل هاته الأهداف.¹

كما تؤكد دراسة (Ivancevich) أن التمكين يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين، كما يعد عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية الإبداع داخل المنظمة، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، بالإضافة إلى أن التمكين يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين.²

ومنه نستنتج أن التمكين هو الأساس في العملية الإدارية، فهو الطريقة الجديدة في التغيير ويجعل المنظمة في غاية المرونة، كما أنه يعزز مقدرتها أكثر على التعلم والتكيف مع المتغيرات، بالإضافة إلى أنه يدعم تحقيق أهداف المنظمة من خلال إعطاء الموظفين الصلاحيات والقوة لصناعة القرار بشكل رسمي من طرق المدراء، ومن خلال توفير المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ القرار الجيد، ومن خلال التدريب المناسب، وكذلك من خلال نظام مكافآت يعتمد على الأداء.

ثالثاً - أهداف التمكين:

تشير دراسة (رزق) أن الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع أو تقديم خدمات، تلي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، ومحاولة إيقاف تحفيز الموظفين بجوافز خارجية واستبدالها بجوافز داخلية تنبع من ذات الأفراد العاملين ويتم ذلك عن طريق توفير جودة حياة العمل، والذي يؤدي بدوره إلى كسب ولائهم وانتمائهم لها، ومن ثم شعورهم بالملكية داخل منظماتهم، مما قد ينتج عنه استغلال أمثل لجميع الموارد المتاحة وعلى رأسها المورد البشري.³

¹ -Bowen, D,E;& Lawler, E., **The Empowerment Of Service Worker: What, Why, How,& When**, USA:MIT Sloan Management Review,1992,p:36.

² -بدر عيسى النوفل، **استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة**

الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص:15.

³ -حنان رزق، **مرجع سبق ذكره**، ص: 31.

كذلك تشير دراسة (توفيق) إلى أن أهداف التمكين هي كالتالي:¹

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي إنجازها؛
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار؛
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات؛
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة؛
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل؛
- زيادة الانتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات؛
- استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية؛
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل؛
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون؛
- القدرة على المنافسة .

كما تشير دراسة (أحمد) إلى أهداف التمكين حيث ترى أن الغاية من التمكين هي إيقاف محاولات حفز العاملين بجوافز خارجية المنشأ، والاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا أي بجوافز ذاتية داخلية المنشأ تنبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء إلى المنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها، كما لخص أهداف التمكين بالمؤشرات التالية:²

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.
- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

كاستنتاج خاص يمكن القول أن التمكين يعد أسلوب رئيسي تقوم عليه المنظمة وتنهض به في ظل بيئة تنافسية صعبة، وذلك لما يولي به من أهمية يحققها للمورد بشري بشكل خاص والمنظمة بشكل عام، وذلك في ظل الحرية التي يمنحها للعاملين وتفجير طاقاتهم الكامنة، كما يعطي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها من إيجابيات يوفرها.

¹ - كرمية توفيق، تمكين العاملين - دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SCSEG، رسالة ماجستير في العلوم

التسيير، فرع إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص: 77.

² - قاسم أحمد وآخرون، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء

الأقسام العلمية في جامعة تكريت -، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد(04)،

العدد(12)، 2008، ص:101.

المطلب الثاني: اتجاهات التمكين ومتطلباته

للمتمكين اتجاهين ومدخلين مهمين كما أنه يتطلب تطبيق وتوافر مجموعة من العناصر والمتطلبات لكي يتم تطبيقه على أرض الواقع وبجذافيره وبطريقة فعالة من خلال ممارسات ومتطلبات معينة.

أولاً- اتجاهات التمكين:

أدى تراكم المعرفة الناتج عن دراسة أبعاد متعددة للتمكين إلى ظهور عدة اتجاهات في دراسته، سمحت للباحثين المعاصرين بتصنيفها، فقد ظهر خلال العقود الأخرين من القرن الماضي مدخلان رئيسان لدراسة التمكين، المدخل الأول المدخل الهيكلي وهو (مدخل كلي) يركز على الممارسات الإدارية، والمدخل الثاني مدخل التمكين النفسي وهو (مدخل جزئي) يركز على الحالة النفسية للفرد.¹

1- المدخل الهيكلي للتمكين **Structural Empowerment Approach** :

يركز المدخل الهيكلي للتمكين على الظروف التي تساعد على التمكين في بيئة العمل، إلا أن هذا المدخل يركز على تمكين البناء التنظيمي والسياسات والعمليات، والذي يختلف عن المدخل النفسي الذي يركز على تفاعل العاملين مع البناء التنظيمي والسياسات والعمليات وإدراكهم لها، وبالتالي فإن مفهوم التمكين الهيكلي الاجتماعي ينص على أن القوة تسكن بالتساوي بداخل الأفراد وعلى المستويات كافة في الأنظمة المختلفة، كما أن جوهر مفهوم التمكين الهيكلي هو فكرة المشاركة بالقوة بين المديرين والعاملين .

2- مدخل التمكين النفسي **Psychological Empowerment Approach** :

يركز مدخل التمكين النفسي على الحالة النفسية للفرد وليس على الممارسات الإدارية، وعلى إحساس الفرد بشعور السيطرة على عمله، وفي هذا يختلف عن التمكين الهيكلي الذي يركز على توزيع القوة على العاملين في جميع المستويات، فمدخل التمكين النفسي يركز كيفية إدراك الموظفين لعملهم، وهذا المدخل يبرز التمكين كمعتقدات فردية يمتلكها الأفراد لأدوارهم وعلاقاتهم بمنظمتهم، ويعود ظهور هذا المدخل إلى الباحثين (Kanungo & conger) الذين ذكروا في بحثهما أن التمكين الهيكلي غير مكتمل لأن توزيع مصادر القوة يمكن أن يكون له تأثير قليل على العاملين إذا كانوا لا يشعرون بالقدرة الذاتية **Self-Efficacy**، فالتمكين هو عملية رفع أو دعم شعور القدرة الذاتية لدى الأفراد بالمنظمة من خلال تحديد وإزالة الظروف التي تسبب الشعور بالعجز، ثم جاء

¹ - ناصر محمود جرادات وآخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، جامعة فيلادلفيا، المجلد (08)، العدد (01)، 2013، ص: 69-70.

(Thomas & Velthouse)، وأتاما أفكار (Kanungo & conger) بتطوير إطار نظري يعبر عن التمكين كمهنة حفز داخلية ذات أربعة مدارك وهي:¹

- معنى العمل **Meaning fullness** : أي قيمة العمل من وجهة نظر الفرد الذي يقوم به.
- الكفاءة **Competence** : قدرة الفرد على أداء هذا العمل وأنه يملك المهارات اللازمة لأدائه بطريقة جيدة.
- استقلالية العمل **Self- Determination** : إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية في اختيار طرق تنفيذ عمله.
- التأثير **Impact** : إدراك الفرد لقدرته على التأثير في نتائج منظمته.

ثانياً- متطلبات التمكين: لكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، لا بد من توافر متطلبات التالية:²

1- القيادة الممكنة : (**Empowered Leadership**) وهي القيادة التي تهيئ الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات وتشرك العاملين باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعاملين .

2- العمليات الممكنة : (**Empowered Process**) تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ومن أجل تحقيق التمكين لا بد من توظيف العمليات الأساسية مثل الحصول على المعلومات وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق ما بين أقسام وإدارات المنظمة، وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة، ويعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شرط أن يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم .

3- الثقافة الممكنة : (**Empowered Cultur**) تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفا بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين.

4- إدارة المعرفة : (**knowledge Management**) تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية

¹ - دعاء عبد العزيز الجعبري، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص: 18-19.

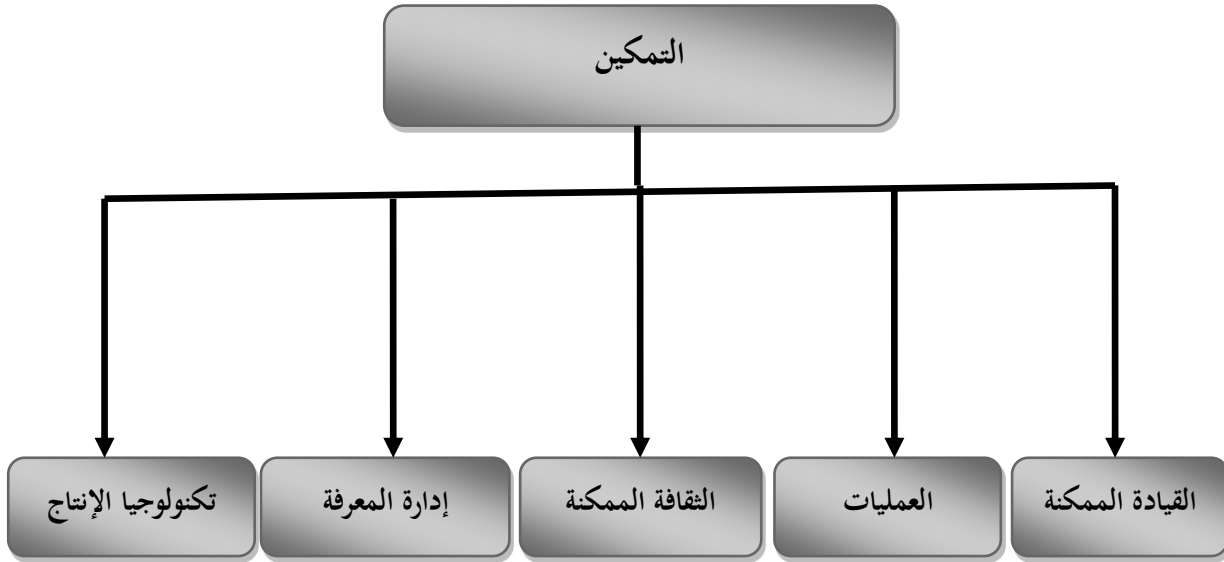
² - أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات-الفرص-الآفاق"، جامعة عمان الأهلية، الأردن، 2009، ص: 17.

الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المنظمة، وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف ومهارته، ومكتسباته المعرفية تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة واستقلالية، ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار.

5- تكنولوجيا الإنتاج: تعتبر التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج من أهم المحددات التي تؤثر على تمكين العاملين، وذلك لتأثيرها المباشر على تحقيق الكفاءة والتميز، حيث أن توافرها وتوافقها مع القدرات البشرية التي تستغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد على تمكين العاملين.¹

والشكل الآتي يوضح متطلبات التمكين:

الشكل رقم (3-1): متطلبات التمكين



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: علاقة التمكين بالمنظمة المتعلمة ودوره في تنمية السلوك الإبداعي

التمكين كفلسفة إدارية يعد من أهم أسس بناء المنظمة المتعلمة بممارساته الإدارية، كما ينتج عنه نتائج إيجابية تؤثر على إبداعات الموارد البشرية بشكل خاص والمنظمة المتعلمة بشكل عام، والسؤال المطروح هو كيف يؤثر التمكين على السلوكيات الإبداعية عند المورد البشري والمنظمة المتعلمة؟ وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا المطلب.

¹ - محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 108.

أولاً - علاقة التمكين بالمنظمة المتعلمة:

في ظل مستويات زيادة العولمة وارتفاع توقعات العملاء، والاتجاه نحو الاعتماد المتسارع للتكنولوجيا الأكثر تعقيداً، أصبحت هرمية السلطة ونظم الإدارة التقليدية أقل ملائمة، إذ المطلوب اليوم دفع العاملين نحو المبادرة وحثهم على تحمل المسؤولية من أجل أن يكونوا مبدعين، لذا يمكن القول ببساطة أنهم يحتاجون اليوم إلى التمكين.

تشير دراسة (الخشروم ودره) أن هناك علاقة مباشرة بين مفهومي التمكين والمنظمة المتعلمة لكونهما يوليان معاً الاهتمام بالموارد البشرية ويحرصان على توفير فرص اكتساب المعرفة وإثراء المعلومات وتنمية المهارات، ويشجعان على رعاية رأس المال الفكري والبشري باعتباره الطاقة الحية التي يتحقق من خلالها التميز والإبداع، وإن التداخل والترابط بين التمكين والتعلم تؤكد النظريات وتثبت التجارب والممارسات، فمثلاً يسهم التعلم التنظيمي في زيادة مستويات التمكين، فإن هذا الأخير يقوي بدوره لدى الموارد البشرية دوافع الإنجاز وتوظيف المعرفة المتعلمة لرفع الكفاءة وتحسين الجودة وتحقيق الأهداف.

كما يسهم التمكين في بناء المنظمات المتعلمة بتقوية الثقة بالذات والتحرر من الخوف والإقبال على المبادرات والمخاطر ويعزز سلوكيات البحث والتجريب والإبداع، وأكد (Marquardt) في كتابه بناء المنظمة المتعلمة على هذه الصلة الوثيقة وهذا الترابط الفعال حيث أشار إلى أن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم التنظيمي.¹

كما أن منظمات التعلم تعد من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره، من أجل التجديد والتطور المستمر، والمنظمة المتعلمة تستوجب معلمين ومتعلمين الطالبين للمعلومة، والمعرفة والمهارة بصفة مستمرة، وبالتالي فإن التعلم من مقومات أساسية لمن يريد أن يكون مبدعاً أو متسلحاً بروح المبادرة والمرونة والتكيف.²

بالإضافة إلى أن مدخل التمكين كأسلوب استراتيجي مع متطلبات التغيير التي يتطلبها التحول إلى المنظمة المتعلمة، فقيادة التغيير الفاعلون هم الذين يتبنون تمكين مرؤوسيههم ويدعمونهم بالمعلومات والمسؤوليات والصلاحيات والثقة والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها بشكل رشيد، وهو ما ينعكس إيجاباً نحو تأصيل انتماء صادق للعمل وبالتالي تحقيق أداء متميز وجوده عالية.³

¹ - محمد الخشروم وعمر دره، دور التمكين في تحول المصارف إلى منظمات متعلمة - دراسة حالة على المصرف التجاري بمدينة حلب -، مجلة جامعة الملك سعود، جامعة حلب، المجلد (22)، العدد (01)، 2012، ص: 08.

² - حنان رزق، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

³ - شريف مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص: 162.

وفي المقابل يمكن القول أن تمكين الموارد البشرية وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة يساهم وبشكل كبير في تحقيق التميز والنجاح هو ما تسعى إليه المنظمات المتعلمة.¹

ثانياً- دور التمكين في تنمية السلوك الإبداعي:

ترى دراسة (المبييضين والطراونة) أنه يعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في حفز السلوك الإبداعي القادر على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، كما تعد العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي علاقة قوية تؤدي إحداها إلى الأخرى، وعند توافر رغبة لدى المدير بتمكين العاملين في الوسط الذي يقوده، فإنه يلجأ إلى إعادة النظر في عملية تحويل الصلاحيات والبدء بمنح الثقة للمرؤوسين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي وتفويض مزيد من الصلاحيات وتحديد صيغة المساءلة الإدارية في إطار الأهداف المتفق على تنفيذها من قبل المرؤوسين. وأنه عند النظر إلى مفهوم الإبداع في العمل القيادي فإنه ثمة مؤشرات المغامرة والخروج عن المألوف تحقق الإبداع في العمل القيادي، ومن خصائص الإبداع في هذا المجال ما يأتي:²

- الانفتاح نحو التغيير.
- الرغبة في تعرف المشكلات والقضايا الداخلية.
- الأخذ بأسلوب التخطيط من أجل مواجهة المواقف المختلفة .
- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
- الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية .
- احترام اختيارات الغير .
- الاندفاع نحو التعلم واستخدام التقانة.
- تقدير إنجازات الآخرين .
- التوجه نحو المستقبل

بالإضافة إلى دراسة (جوال) التي استنتجت أن السلوك الإبداعي يحتاج إلى مناخ تنظيمي يقوم على أسس عديدة نذكر من بينها: الهيكل التنظيمي العضوي، وفرق العمل، والتدريب والتنمية، والحرية والاستقلالية، بالإضافة إلى التحفيز وتوفير الدعم والموارد، وهذه العناصر لو تأملناها جيداً لوجدنا أنها تعتبر من متطلبات التمكين وأساسياته بشقيه النفسي والهيكلية، لذا يمكننا القول أن السلوك الإبداعي لكي ينمو ويزدهر يحتاج إلى مناخ تنظيمي يسوده التمكين بمختلف مداخله ومستوياته .وعليه يجب أن نؤكد أن توفر متطلبات ومستلزمات التمكين يساعد على تنمية السلوك الإبداعي، حيث أن العلاقة طردية كلما زاد مستوى الشعور بالتمكين لدى العامل زادت احتمالية نزوحه إلى

1 - سعود بن ذياب الذياب، مرجع سبق ذكره، ص:62.

2 - محمد ذيب المبييضين ومحمد أحمد الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص:489.

تقديم مبادرات وسلوكيات إبداعية، والعكس صحيح، فغياب التمكين بصورة عامة يعتبر من أهم معوقات السلوك الإبداعي، وهذا دلالة على العلاقة المتينة بين التمكين والسلوك الإبداعي.¹

وفي ظل ذلك ترى كذلك دراسة (الحراشة والهيبي) أن بيئة المنظمة تلعب دوراً حيوياً في توفير المناخ والإمكانات الضرورية للإبداع، فالنظام الإداري المرن والمناخ الذي تسود بين أفرادها علاقات الثقة وروح الفريق المتعاون يشجع على السلوك الإبداعي لدى العاملين.²

ترى دراسة (محسن راضي) أن السلوكيات الإبداعية تعمل على خلق شيء جديد أو مختلف وهو سلوك يتجه نحو التغيير ولذلك فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية لديهم، وتوفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الآخرين لاسيما فيما يخص الجوانب الفنية أو التقييد بقواعد العمل، كما ترى أن هناك علاقة بين التمكين والمرونة لدى العاملين وهي تلك التي تسهم بشكل فعال في السلوك الإبداعي.³

أشارت دراسة (Spreitzer ;etal) إلى أن التمكين مهم لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات، حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من انتشار العوائق البيئية والتنظيمية، وإن امتلاك الحرية في اتخاذ القرار يحسن من السلوك الإبداعي للموارد البشرية وطاقاتهم الإبداعية.⁴

وترى دراسة (العدوان والحوالدة) أكدت بعد تحليلها للعديد من الدراسات العربية والأجنبية على أن هناك علاقة جد وثيقة تجمع ما بين العاملين والأداء سواء أكان فردياً أو مؤسسياً، فالتمكين حسبها يهيئ البيئة الصحية والخصبة والمحفزة على السلوك الإبداعي والإنجاز المتميز وهذا ما يساعد على زيادة الأداء الفردي، والذي يعكس إيجاباً على أداء المؤسسة بشكل عام.⁵

و بالمقابل أضافت دراسة (الخالدي) التي درست العلاقة بين التمكين النفسي والسلوك الإبداعي، كون التمكين النفسي مدخل من مداخل التمكين والتي ارتأت أن العلاقة بينهما تعتبر علاقة قوية، حيث ترى أن توفر الأبعاد الأربعة للتمكين النفسي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، التأثير) التي تم شرحهم سابقاً، تزيد من قدرة الأفراد على

¹ - محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 2015

² - محمد الحراشة وصلاح الدين الهيبي، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية - دراسة ميدانية-، مجلة دراسات، الأردن، المجلد (33)، العدد (02)، 2006، ص: 249.

³ - جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين -دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة

والاقتصاد-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد (12)، العدد (01)، 2010، ص: 66.

⁴ - Spreitzer ,Gretchen M ,Dejanasz ,Suzanne c ,and Quinn , Robert E, **Empowered to Lead :the role of psychological empowerment in leadership** ,Journal of organization Behavior, No(20), 1999,p:513.

⁵ -شاكر أحمد العدوان ورياض عبد الله الخوالدة، استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي - حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية -، مجلة الإداري، المجلد (30)، العدد (115)، 2008، ص: 31.

التحكم فيما يؤدونه من أعمال، فعندما يكون لدى العاملين الرغبة بالاستثمار في الأنشطة المبدعة فإن هذا يتوقف على مدى امتلاكهم للنفوذ والتأثير في مكان العمل، لاعتقادهم بأن امتلاكهم للتأثير سيكون أكثر عرضة لبذل جهود في توليد وترويج الأفكار المبدعة من أجل إحداث التغيير أكثر من الذين يشعرون بعدم امتلاكهم التأثير، فالتأثير الملحوظ يعكس قدره العامل للشعور بأنه يؤثر على العمليات الاجتماعية والسياسية من أجل توفير النتائج المرغوب، كذلك هناك تأثير للمقدرة الذاتية على السلوك الإبداعي فمن الممكن أن الأفراد الذين لديهم شعور قوي من المقدرة يمكن أن يؤدي إلى المزيد من السلوك الإبداعي.¹

أما بالنسبة لدراسة (Zemeke & Schaaf) ترى أن التمكين هو تحرير الفرد من القيود وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع.² كما تشير دراسة (محمديّة) أن التمكين يرتبط بعلاقة مع كل من تحمل المخاطرة والمرونة والقدرة على الإقناع، بالإضافة إلى استخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشاكل التي تمثل أبرز السلوكيات الإبداعية لدى الموارد البشرية.³

كما أن العلاقة التأثيرية الواضحة بين التمكين كوسيلة والسلوك الإبداعي كهدف، والتي تنبع من حقيقة مفادها أن تمكين العاملين ومنحهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات سيؤدي إلى دفعهم نحو البحث عن طرق غير تقليدية لأداء المهام التي يكلفون بها، وهذا ما يؤدي إلى ابتكار وإبداع طرق جديدة في أداء العمل، وعليه فمن المنطقي القول والتأكيد أن هناك علاقة إيجابية بين مستويات التمكين والسلوك الإبداعي لدى العاملين.⁴

و تشير دراسة (عرابة ورجيمي) أيضا أن التمكين إذا طبق بشكله الصحيح، سوف يعمل على توفير مناخ تنظيمي يدعم السلوك الإبداعي للفرد داخل المنظمة، فإذا ما توفرت الحرية في اتخاذ القرار والسهولة في انسياب المعلومات، والاتصال الفعال والتدريب، إضافة إلى التحفيز سيتحسن مستوى الطاقة الإبداعية لدى الفرد.⁵

كاستنتاج خاص يمكن القول أن التمكين يعتبر من أهم الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وهذا نظراً لما يولي به من أهمية كبيرة في نجاح منظمات الأعمال، ومنه يمكن القول أن علاقته بالسلوك الإبداعي تعد علاقة قوية

¹ - خيرية عبد الفضل الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص: 77-78.

²-Zemeke ,R.and Schaaf ,**The Service Edge : 101Companies That Profit from Customer Care (New York :New American Library), 1989,p:65-66**

³ - عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

⁴ - يوسف كمال، **أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمة، الوادي (الجزائر)، المجلد(02)، العدد(01)، 2018، ص: 128.

⁵ - عرابة الحاج ورجيمي نعيمة، **مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين**، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة، الوادي (الجزائر)، العدد(02)، 2016، ص: 171.

وهذا لما يوفره من بيئة محفزة للسلوكيات الإبداعية تعتمد على توافر الحرية والاستقلالية للموارد البشرية في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى الثقة التي يكسبونها فيما بينهم، وأيضاً تفويض السلطة والتحفيز والتحرير من القيود وكل هذه الممارسات تندرج تحت مسمى التمكين والذي بدوره يعمل على تحفيز السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية ويطوّره ويشجّعه إذا ما طبق بشكل صحيح وسليم.

المبحث الثاني: تنمية السلوك الإبداعي من خلال القيادة

إن القيادة هي العمود الأساسي في بناء المنظمة كما تعد جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وبالتالي لها أهمية كبيرة في نجاح أي منظمة ابتداءً من التأثير في المورد البشري وسلوكياته، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال التعرض إلى ماهية القيادة من مفهوم وأهمية، بالإضافة إلى أنماطها ودورها في بناء المنظمة المتعلمة وأخيراً سنتعرف على دورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية وذلك ابتداءً من التطرق إلى القيادة الإبداعية.

المطلب الأول: ماهية القيادة

تعددت المفاهيم حول القيادة وبالتالي لا يمكن الاتفاق على تعريف موحد ومثالي من طرف الباحثين وذلك لاختلاف وجهات النظر باختلاف الزوايا التي ينظر إليها الباحثون والكتّاب، وبالتالي يمكن إعطاء مجموعة من التعريفات بغية التوصل إلى تعريف موحد وشامل.

أولاً- مفهوم القيادة:

تعد القيادة من أهم الموضوعات التي شغلت بال الباحثين في حقل السلوك التنظيمي، وذلك لما لها من أثر كبير في مفاصل المنظمة كافة، فهي مفهوم واسع وذو مجموعة واسعة من التعريفات والتصورات، ويوجد هناك أكثر من (200) نموذج للقيادة ذات مجموعة عريضة من الحدود والمفاهيم وجوانب الدقة في التكوين، وتشير إحدى الدراسات إلى أن عدد التعريفات المطروحة حول القيادة قد بلغ حتى عام (1449) مائة وثلاثين تعريفاً، في حين بلغ عدد الكتب والمقالات التي تناولتها حتى منتصف السبعينات ما يزيد على (ثلاثة آلاف) كتاب ومقالة، ووجد (Bass) في عام (1981) بأن العدد قد ارتفع إلى خمسة آلاف كتاب ومقالة¹ ومنه على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء والكتّاب والفلاسفة بدراسة موضوع القيادة إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف موحد لهذا المفهوم وذلك بسبب اختلاف الفلاسفة والكتّاب وبالرغم من تعدد التعريفات إلا أن هناك تشابهاً ملحوظاً بينها، ومنه يمكن حصر بعض التعاريف كالتالي :

- عرف (Rensis Likert) القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".²
- عرف (حريم) القيادة على أنها " عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد (المرؤوسين) وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة".³

¹ - ناظم جواد عبد سلمان الزبيدي، العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية والقيادة التحولية وأثرهما في تفوق المنظمات - دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية-، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، بغداد، 2007، ص:97.

²-Rensis Likert, The New Patterns of Management New York:McGraw -Hill Book, 1961,p:03.

³ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص:216.

- كما يعرفها (Koontz & Odonnell) على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها فرد (القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني."¹
 - كما عرفها (القحطاني) على أنها "العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم، والأنشطة والاختصاصات وأنها تتطلب إلاماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه."²
 - كما عرفها (السكرانة) على أنها " القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم، أفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار زروف ومواقف معينة، وكذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور وخلق روح الإبداع لدى الأفراد."³
 - عرفها (كنعان) على أنها " عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة."⁴
 - عرفها (كاظم) على أنها " عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع."⁵
 - كما يرى (Certo) على أنها "لا تقتصر على أنها عملية إنسانية فحسب، وإنما تمثل نشاطاً إدارياً يمارسه القائد، ويؤدي فيه العاملون الواجبات بفاعلية إلى جانب الأنشطة الأخرى كالتخطيط التنظيم والرقابة."⁶
 - كما يرى (عليوة) على أنها "النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين"⁷
- من خلال هذه التعاريف المعطاة نستطيع استخلاص تعريفاً شاملاً عن القيادة والتي يمكن تعريفها "على أنها عملية إدارية أو مجموعة من الأنشطة التي يمارسها القائد ومن خلالها يعمل على التأثير بالأفراد بشكل إيجابي، ومحاولة تحفيزهم وتشجيعهم على تحسين سلوكهم واتجاهاتهم، وتحقيق أهداف المنظمة".

¹ -Kontez & Odonel, **Digital capital**, Harvard Business School, Boston, 2000, P:04.

² - سالم بن حسن القحطاني، **القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي**، بدون طبعة، مرامر للطباعة والنشر، الرياض، 2001، ص: 07.

³ - بلال خلف السكرانة، **القيادة الإدارية الفعالة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 19.

⁴ - نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 89.

⁵ - أمل جواد كاظم، **أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد-**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الكلية الادارية، بغداد، العدد (50)، 2017، ص: 464.

⁶ - Certo, C.Samuel, **modern management diversity**, Quality-Ethics and global, 2000, p:326.

⁷ - السيد عليوة، **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد**، الطبعة الأولى، دار ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 45.

ثانياً- أهمية القيادة:

القيادة عملية ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه، وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية، ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال مقدرته على التأثير في سلوكهم، ويؤدي القائد الدور الأساس في توجيه الأفراد والمنظمات نحو تحقيق الأهداف التي يسعون لبلوغها، كما أن الأفراد والمنظمات يعتمد كل منهما على القادة في تحقيق المهمات.¹

كما ذهب الكثير من رواد الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن مكانتها ودورها النابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.²

واستنتجت أيضاً دراسة (راسم البنا) أهمية القيادة حيث ترى أنها مصدر توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة من خلال عدة مهارات يتقنها القائد في التأثير على الآخرين وتحريك جهودهم وتوجيه طاقاتهم، والاستثمار الأمثل للموارد، واتخاذ القرارات، والعمل على حل المشكلات والاختلافات والصراعات التي تنشأ داخل المنظمة.³

يمكن أن نختصر الحديث عن أهمية القيادة في النقاط التالية:⁴

- القيادة تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.
- تعتبر القيادة محورياً رئيسياً للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه.
- يعكس الاهتمام بدراسة القيادة إدراكاً لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة، وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.
- السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومن خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم كماً ونوعاً.
- أشارت دراسة (الجميلي) أن أهمية القيادة التي تعتبرها قمة التنظيم الإداري، وترى أن القائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد، لذلك تنبع أهمية

¹ - سناء علي شقارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن - دراسة

تحليلية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، الدراسات العليا، جامعة الجنان، لبنان، 2013، ص:30.

² - توفيق حامد طوالة، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص:22.

³ - محمد أحمد عرابي راسم البنا، مرجع سبق ذكره، ص:15.

⁴ - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003،

القيادة من خلال الأسباب التالية:¹

- أنها الوسيلة التي لا غنى للقائد عنها لتحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير بدون القيادة.
- لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطط تقدمها وازدهارها المستقبلي بدونها.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- أنّ تصرفات القائد وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً- القيادة وبعض المفاهيم المشابهة:

هناك بعض المصطلحات المشابهة للقيادة والتي لا بد التمييز بينها وبين مفهوم القيادة وهي كالتالي:

1- الفرق بين القيادة والإدارة:

يحاول الكثيرون أن يفرقوا بين الإدارة والقيادة فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة، ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة، وأن الإدارة بالنسبة لرجال الإدارة هي ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا وتتطلب ممن يقوم بها أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى وبالتالي يظل مسؤولاً عن الجوانب التنفيذية بل يجب أن يجمع بين الاثنين. كما أن هناك من يميز الإدارة باهتمامها بالحاضر، أما القيادة فهي تعني التغيير، فالإدارة تهتم بالوضع الراهن وليس لها دور في التغيير.² كما أن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وأما الإدارة فتتضمن أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتسمى الجوانب غير القيادية من عمل المدير بالعمل الإداري، بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي.³ ومنه نستطيع القول أن الفرق الجوهرى بين القيادة والإدارة هي أن هاته الأخيرة تستمد قوتها من المنصب أو السلطة، أما القيادة تستمد قوتها من صفات القائد وشخصيته وقدرته على التأثير في الآخرين.

¹ - مطر بت عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2008، ص:14.(بتصرف).

² - محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:64.

³ - جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص:552.

2- الفرق بين القيادة والرئاسة:

يقصد بالرئاسة النشاط الخاص بمباشرة مهام وظائف التنظيم، اعتماداً على السلطة الرسمية الممنوحة لها من سلطة أعلى، وغالباً ما تكون ممارسة السلطة، وفق نوع سلطة الجزاء، فكأن الرئاسة هي تعبير عن العلاقة الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه، الذين يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطات،¹ أما القيادة هي المقدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه، وبالتالي هناك فرق كبير بين القيادة والرئاسة، فالقيادة تنبع من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطانها، أما الرئاسة تستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطانها خوفاً من العقاب، والرئيس مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماعي كبير ويهمه الإبقاء عليها صوتاً مركزه.²

يمكن أن نوضح أهم الفروقات بين القيادة والرئاسة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (3-1): الفرق بين القيادة والرئاسة

القيادة	الرئاسة
- تقوم القيادة على النفوذ.	- تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص.
- تنتج القيادة تلقائياً من الجماعة .	- الرئاسة مفروضة على الجماعة.
- تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية.	- الرئاسة تعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنتظمة.
- مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد.	- في الرئاسة إن مصدر النفوذ والقوة هو المنصب الذي يشغلها لفرد في التنظيم المقرر له رسمياً.
- في القيادة يتم تحديد أهداف الجماعة بالتشاور والتشاور مع الأفراد، كما توجد المودة بينهم.	- سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي تقدير لمشاركة الأفراد، حيث تنعدم مشاعر التآلف بينهم.

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

ومنه نقول أنه يمكن للفرد أن يجمع بين القيادة والرئاسة في آن واحد غير أنه لي من الضروري أن يكون كل رئيس قائداً وإنما يصبح الرئيس قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم الذي يشغله، كما أن القائد قد يصبح رئيساً إذا ما

¹ - متاح على الرابط <http://omarelfaroukels.forumegypt.net/t184-topic> ، تم الاطلاع 2020/01/14 على الساعة

حصل على منصب رئاسي رسمي في الجماعة التي يقودها، كذلك فإن كلا من القيادة والرئاسة يتطلب مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة.¹

3- الفرق بين القيادة والقوة:

تعرف القوة على أنها قدرة الفرد على التأثير في القرارات، بينما عرفها آخرون بأنها القدرة على جعل فرد ما يؤدي شيئاً ما، أو جعل الأشياء تحدث على النحو المرغوب، وعرّفها فريق ثالث بأنها القدرة على التأثير في سلوك وقرارات الأفراد، أما العلاقة القوة بالقيادة فتتمثل في أن القيادة الفعالة تعتمد في تأثيرها على المرؤوسين للقيام بالأداء المرتفع، الذي يحقق الأهداف التنظيمية على استخدام المدير للقوة.² وبالتالي تختلف القوة عن القيادة بأنها القدرة على ممارسة التأثير بهدف تغيير مواقف وسلوك أفراد الجماعة.³

رابعا- مصادر القيادة:

تعتبر القيادة هي حصيلة المزج بين عدد من العناصر، مها شخصية القائد وما يتعلق بمروسيه، وطبيعة التنظيم، والبيئة التي تعيشها المنظمة، حتى يكون للقائد تأثير في أتباعه يجب عليه أن يتمتع بسلطات قد تكون مستمدة من الوظيفة التي يشغلها أو من سمات يتحلى بها تجعل منه شخصاً قادراً على التأثير في الآخرين، ولكي يكون القائد ناجحاً يجب عليه أن يجمع بين الوظيفة الرسمية والصفات القيادية التي تؤهله لكي يكون قائداً فذاً، وقد تم تقسيم مصادر قوة القيادة إلى قسمين:⁴

1- قوة أو نفوذ المنصب: وتتضمن ما يلي:

- **قوة الحافز أو المكافأة:** وتعني مقدرة القائد على إعطاء العاملين الحوافز المادية والمعنوية ولكي يكون لها الأثر الإيجابي يجب أنتعطى في الوقت المناسب وإلا فقدت تأثيرها.
 - **قوة الجزاء أو العقاب:** وتعني مقدرة القائد توقيع الجزاءات للعاملين في الوقت المناسب لأن استخدام العقاب في غير موضعه يؤدي إلى أمر غير محمود في نفس العاملين ويؤثر على أدائهم وإنتاجهم.
 - **قوة السلطة:** بحكم موقع القائد الرسمي في التنظيم الذي يشغله يمكنه ذلك من تمتعه بسلطات واسعة على العاملين مما يجعلهم يستجيبون له وينفذون أوامره رغم أنه لا يراعي مشاعرهم ولا يقدر عملهم.
- 2- **قوة أو نفوذ مستمدة من القائد ذاته:** وتعني الصفات الشخصية التي تميز القائد عن غيره وتتمثل فيما يلي:

1 - نفس المرجع السابق، ص: 65

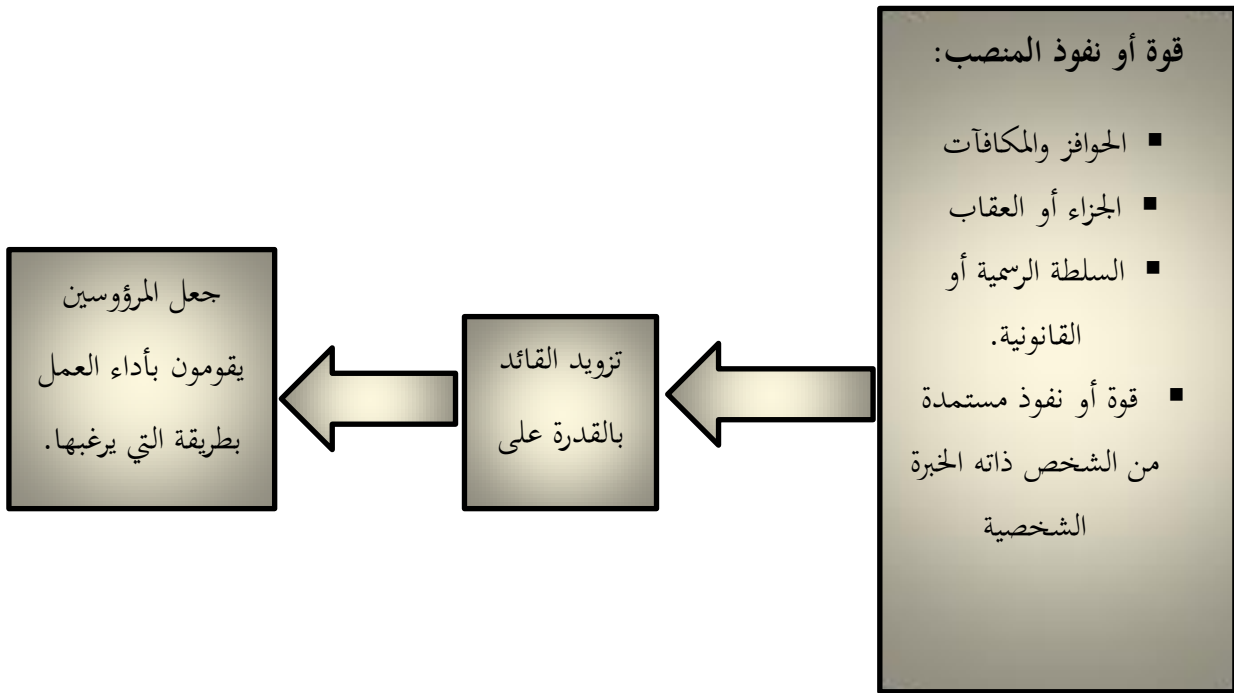
2 - طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، 2007، ص: 563.

3 - نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص: 23.

4 - جمعان بن خلف بن جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة السعودية، 2012، ص: 17-18.

- السلطة والنفوذ الذي يعتمد على المعرفة السابقة: بحيث يستطيع القائد فرض سيطرته على المرؤوسين من خلال خبراته ومهاراته وينصاغ الأفراد للقائد لمعرفتهم ودرايته لحل المشكلات التي تعترضهم.
 - القوة المستمدة من سمات القائد الشخصية: وتعني ما يتمتع به القائد من شخصية جذابة وإعجاب وقول لدى الأفراد تجعلهم يذعنون له ويأتمرون بأمره.
- والشكل الآتي يوضح مصادر قوة القيادة:

الشكل رقم (3-2): مصادر قوة القيادة



المصدر جمعان بن خلف بن جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوارة،

رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة السعودية، 2012، ص: 18

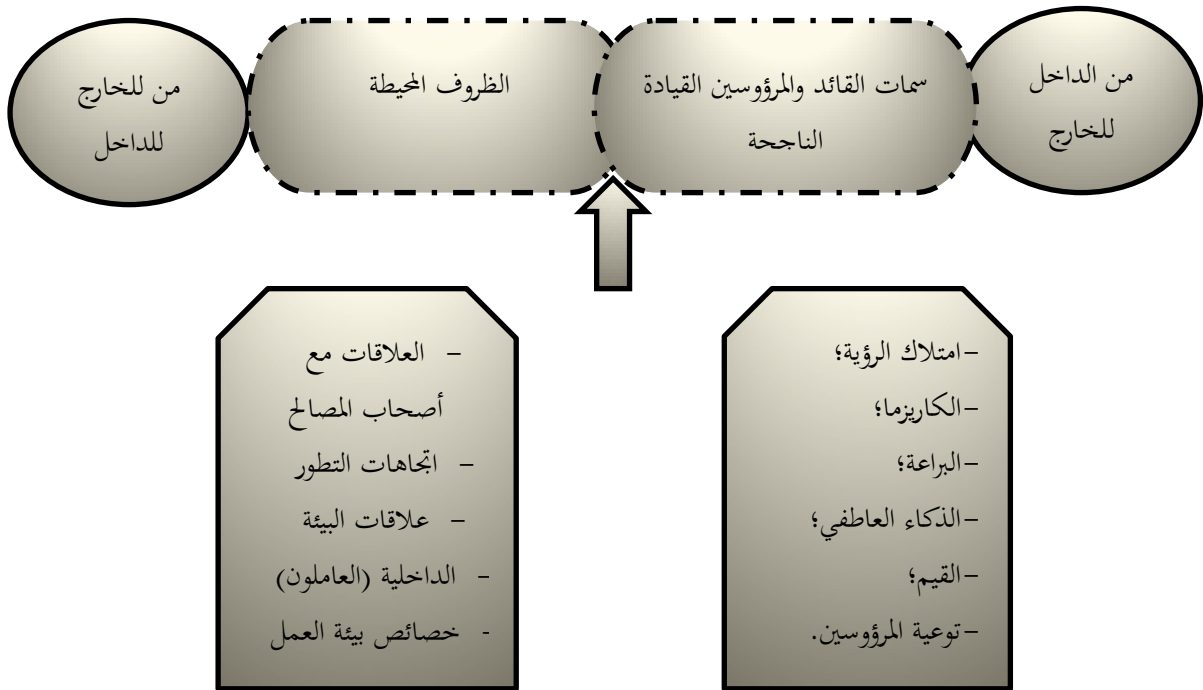
المطلب الثاني: القيادة متطلباتها وأنماطها وأهميتها في بناء المنظمة المتعلمة

صنّف العديد من الباحثين الأنماط القيادية المختلفة نظراً لأهميتها في العملية الإدارية وفي المنظمة ككل، لذا اختلفت أساليب وأنماط القيادة سواء كانت سلبية أو إيجابية، بالإضافة إلى متطلباتها التي تساعدنا أن تكون ناجحة وفعالة، كما أن تبني نمط قيادي ماهر وفعال له دور في بناء المنظمة المتعلمة وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

أولاً- متطلبات القيادة الناجحة:

إن القيادة لا تعمل لذاتها وبقدر ماهي خصائص ذاتية متميزة (من الداخل إلى الخارج) إنها تعمل في ظروف وبيئة ذات خصائص (من الخارج إلى الداخل) لا مجال لتخطيطها إلا في حدود هي حدود خصائص القائد من جهة وطبيعة التطور في البيئة من جهة أخرى، ويوضح الشكل الآتي متطلبات القيادة الناجحة:

الشكل رقم (3-3): متطلبات القيادة الناجحة



المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 52.

1. خصائص القائد: يجب امتلاكه لمجموعة من الصفات وهي:¹

- الرؤية: وهي خيار لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل.
- الكاريزما: وتعني الشخصية الجذابة القوية المقتنعة بإمكانية تحقيق هذه الرؤية.
- البراعة: وهي الحرفية القيادية والخبرة في التعامل والقدرة على معالجة المواقف الجديدة بقدر عالي من الاستعداد.
- الذكاء العاطفي: وهو القدرة على فهم واحترام عواطف الآخرين والتأثير بها والاستجابة الذكية لها.
- القيم: مثل العدالة والنزاهة والتي يحتاجها القائد للتقدم نحو تحقيق الرؤية.

2. خصائص المرؤوسين: لا يمكن فهم القيادة على أنها مسألة فردية رغم أهمية الكاريزما، والواقع أن التأثير الشخصي للقائد يكون عظيم مع مرؤوسين مؤهلين ويمكن أن لا يكون كذلك مع مرؤوسين خاملين، لذا يجب على القائد حسن اختيار المرؤوسين ويساهم في تطويرهم لتحقيق المزيج العال من القائد والمرؤوسين لتحقيق الأهداف.

3. الظروف المحيطة: وتشمل:

- البيئة الخارجية العامة: وهي مجمل الظروف السياسية، والقانونية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والاجتماعية والثقافية السائدة في البلد والتي تؤثر على المنظمة.

¹ -نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص: 51-55.

■ **البيئة الخارجية الخاصة:** وتمثل بأصحاب المصالح الذين يؤثرون ويتأثرون بشكل مباشر بأعمال المنظمة مثل الزبائن، المجهزين، المنافسين، النقابات، حملة الأسهم... الخ.

ثانياً- أنماط القيادة: من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفه وخبره بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة. فمن خلال ما يتبعه القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته، وتقسيم أنماط القيادة الأكثر شيوعاً في الفكر الإداري هي وفق معياران أساسيان وهما:

1- من حيث مصدر سلطة القائد:

أ- **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي واللوائح المعمول بها.¹

ب- **القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقدرته على التصرف والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يمتلكون مواهب قيادية تشكل قوى ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.²

2- من حيث سلوك القيادة: وتنقسم إلى:

أ- **القيادة الأوتوقراطية:** وبذلك يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)، ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان عندما كانت القوة ضرباً من ضروب الحياة، ويتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، ويتميز هذا النوع من القيادة بانفصال القائد عن الجماعة وتركز اهتمامه على حساب ولاء المرؤوسين بأي شكل لضمان عدم وجود أي نوع من المعارضة لممارسته، ويقبض القائد هنا على جميع العمليات الإدارية ابتداءً من التخطيط وانتهاءً بالمتابعة، فهو المهيمن على جميع الأدوار الإدارية، ولا يفوض السلطة، ويُعدُّ في ذات الوقت، تفويض السلطة إنقاصاً من حقه كقائد وحيد.³

¹ - بو علاق نوال وسعيد يحيى، **دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، العدد (11)، 2014، ص: 187.

² - صبرين عطية مرسل، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص: 21.

³ - سناء علي شقوارة، **مرجع سيق ذكره**، ص: 32.

ب- القيادة الديمقراطية: وفيها يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاته إليهم، وبصفة عامة فإن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويشير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم، فضلاً عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية، ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية هما: ¹ ومن إيجابيات هذا النمط أن القيادة الديمقراطية تخلق جواً من العمل يساعد على تنمية ملكة الابتكار والمبادرة ويقلل الاعتماد على القائد ويطلق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم، ويساعد في تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.²

- القيادة الجماعية: وهي التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم.
- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين: حيث لا يتخذ القائد قراراً إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قراراً منفرداً بعد أن يكون قد استنار وتكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات. ومن السمات الشخصية للمدير الديمقراطي:³
- قوة الشخصية .
- تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لإبداء الرأي.
- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند تحديد المسؤوليات والواجبات.
- احترام المعلمين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية لمساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة.

ج- القيادة الحرة أو غير الموجهة: يطلق على هذا النموذج بالقيادة المنطلقة على أساس المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد، ويطلق عليها البعض الآخر بالقيادة غير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان، أو "دعه يعمل"، ويصل بالبعض إلى تسميتها بالقيادة المتخلفة، لكونها تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء، وفي هذا النموذج تكون القيادة وكأنها غير موجودة لتولي توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة، ومنه يمكن القول القائد في هذا النموذج القيادي يفوض سلطة اتخاذ القرار إلى المجموعة التي لها حرية كبيرة في التصرف.⁴

¹ - قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية - دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، - أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص:30.

² - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص:203.

³ - فاروق عبده فليبه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص:233.

⁴ - محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، 1995، ص:133.

د- **نمط القيادة التحويلي:** يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية وتطلعات أخلاقية، يعني النمط التحويلي استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الافراد والنظم لأنماط من الأداء ذات مستوى عال، فالقيادة التحويلية هي قيادة إيجابية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاءً يفوق التوقعات، والذي غالباً ما يتم في حالات التغيرات التنظيمية الكبيرة، وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، الاستقامة الشخصية، وضع اعتبار للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين، فالقائد التحويلي يملك الرؤية، الجاذبية، القدوة، التحفيز والاستقامة.¹

هـ- **نمط القيادة الإجرائي:** فالمبدأ الرئيسي لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوسين، حيث يؤثر كل منهما في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذو قيمة، وبعبارة أخرى فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيئاً يريدون الحصول عليه، على سبيل المثال زيادة في المكافآت وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغب بها كزيادة الإنتاج.²

ثانياً- أهمية القيادة في بناء المنظمة المتعلمة:

إن التغيرات الجذرية التي طرأت على مختلف الأوضاع البيئية والتنظيمية في السنوات الأخيرة الماضية، جعلت المنظمات تدرك أهمية توافر قدرات قيادية مختلفة، لما لها من أهمية بالغة في تصميم الأنظمة والهياكل التنظيمية والاجتماعية الهادفة إلى بناء أسس ومبادئ المنظمة المتعلمة، وإن لم يعمل القادة على تبني أنماط قيادية ومهارات إدارية متميزة، فسيصبح تطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة بعيد المنال.³ وترى دراسة (Gephart et al) أن القيادة في المنظمة المتعلمة مهمة جداً، والقادة والمدراء في كل المستويات يوفرون دعماً أساسياً للتعليم ولتطوير الأفراد والفرق لأنهم نموذج يُحتذى به في سلوك التعلم، ويشجعون غيرهم على المشاركة بالأفعال، ويوفرون أنظمة لتسهيل عملية التعلم، ويضمنون توفير أبعاد للمعرفة والتعلم، ويقوم القادة والمدراء بإتاحة الموارد لتقوم المنظمة بالتزامها نحو التعلم، والقيادة لا تعني التسلط ولكنها تعني المشاركة.⁴

يقع على عاتق القيادة في المنظمات المتعلمة واجب وضع النظم التي تشجع الأفراد على التعلم والتكيف وتقديم العون لكل فرد في المنظمة، ليتمكن من الحصول على نظرات معمقة للحقيقة القائمة، بالإضافة إلى رعايتها لعملية

¹ - سيف الدين جلال رشوان همد، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

² - نهى عواد رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية،

رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص: 25.

³ - براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة اليرموك، السعودية، 2002، ص: 36.

⁴ - سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان، رسالة ماجستير في التربية،

قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2018، ص: 22.

التعلم في المنظمة، وتحفيزها للأشخاص الذين يقومون بالعمل، هناك مجموعة من المهارات التي يجب توافرها في قيادة المنظمات المتعلمة ومنها:¹

- بناء رؤى مشتركة، وهذا يعني العمل بروح التعاون على قائمة من الأهداف .
- تشجيع النظرات الشخصية من خلال الحصول على تعاطف واندفاع كل فرد.
- التواصل وطلب العون من الأقسام والوحدات الأخرى.
- بناء قيمة جوهرية وخارجية للحصول على رضا العميل.
- التأكيد على الرؤى الإيجابية لا على التهديدات.
- التفكير بشكل منظم وبرؤية العملية من البداية إلى النهاية، ثم اتخاذ الحذر بأن لا يصبح حلول اليوم مشاكل المستقبل.
- تطوير المنظمة المتعلمة التي تقوم على مراجعات للمشاريع وتلخص النتائج.
- كما أنه للتوجه نحو القيادة في المنظمة المتعلمة، هناك عاملين مهمين وهما:²
- تطوير الأداء الفعلي: وذلك يتضمن تطوير وتنمية القدرات والمهارات.
- تطوير الأداء المحتمل: ويتضمن ذلك تطوير وتنمية الاتجاهات والدوافع، وتطوير وتنمية القيم والمعتقدات.
- كما أنه هناك أدوار لقائد المنظمة المتعلمة والتي تتمثل في ثلاثة أدوار وهي:³
- المصمم: يتولى القائد عمليات تحديد الفرص والاتجاه العام للشركة، ووضع الاستراتيجية السياسية، والهياكل الملائمة، وتوجيه الشركة وفق متطلبات البيئة.
- المعلم: يمتلك القائد الرؤية حول حقيقة الشركة وتتجسد مسؤولية هذا في تشجيع العاملين وتحفيزهم لتعلم الرؤية بالشكل الملائم.
- الراعي: يقدم القائد الرعاية والدعم للعاملين الذين يحتاجون إلى ذلك بما يخدم رسالة المنظمة، ويدعم الأفراد المبادرين بالأفكار والممارسات الجديدة لذا فان قائد منظمة التعلم يحتاج إلى المهارات.
- ما يمكن استنتاجه هو أن المنظمة المتعلمة هي منظمة الأكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة والاستمرارية وتوليد المعرفة الجديدة، لذا ما تحتاج إليه منظمات اليوم حتى تصبح منظمات متعلمة هو أن تتبنى قيادة فعالة تشجع أكثر على التعلم بكافة مستوياته، وتحدد الرؤية الحقيقية وراء عملية التعلم .

1 - شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص:146.

2 - ميسرة صباح، مرجع سبق ذكره، ص:27.

3 - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 261 -262.

المطلب الثالث: القيادة وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي

قبل التطرق لعلاقة القيادة بالسلوك الإبداعي وأثرها في تنميته لابد من التطرق إلى ماهية القيادة الإبداعية والمشجعة على السلوك الإبداعي والتي تشجع على روح المبادرة وطرح الأفكار الجديدة.

أولاً- القيادة الإبداعية:

القيادة بمفهومها هي التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة ولكي يصبح هذا التأثير فعالاً لابد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك لترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بكل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق حيث إن المبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلاحظه الآخرون وأن هناك طريقة أفضل للحل، أو من خلال إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة وخطوط تتميز بالأصالة وتصل إلى حلول مبدعة، فالقيادة الإبداعية مرنة ومتجددة ومتحدية وموجهة.¹

1- تعريف القيادة الإبداعية:

- عرف (هاللي) القيادة الإبداعية على أنها " العمل باستمرار للتأثير في الأفراد واقتناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد المبدع الذي يستطيع إعادة إذابة الخلافات والتناقض بين أهداف العمل وأهداف المنظمة."

- عرفها (قنديل) على أنها " القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المنظمة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مريح مادياً واجتماعياً وتنظيماً، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار."²

- عرفها (لونيس جغوب) على أنها " تعني القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المنظمة، مع العمل على اكتشاف المشكلات بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات الأتباع والبيئة المحيطة."³

¹ - فهد نجيم راجح السلمي، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة،

رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص:42.

² - علي لونيس و دلال جغوب، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات -دراسة ميدانية بولاية

سطفيف-، مجلة العلوم الاجتماعية، سطفيف، العدد(17)، 2013، ص:22.

³ - علاء قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص:163.

- ترى (اللمعي) أنه " لكي تكون القيادة إبداعية لابد أن توافر خصائص معينة منها السعي والرغبة في التغيير، والقدرة على التحكم في البيئة المؤسسية والثقة بأن الآخرين لديهم القدرة على العمل وتحمل المسؤولية، وتقدير إنجازاتهم، والسعي المستمر نحو التعلم، ورفع مستوى ثقافة المنظمة والعاملين بها، والسعي لإيجاد حلول جديدة للمشكلات مع مراعاة أن تكون رؤية استراتيجية وتوجه مستمر لتطوير بيئة العمل."¹

من خلال هذه الجملة من التعاريف المختلفة يمكن إعطاء تعريفاً شاملاً عن القيادة الإبداعية "والتي هي عبارة عن قدرة القائد على التأثير في العاملين بشكل إيجابي وتشجيعهم على التغيير الذي يعد محور القيادة الإبداعية، بالإضافة إلى محاولة استخراج طاقاتهم الكامنة الإبداعية وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة وحل المشكلات بطرق إبداعية ومساندتها بشكل أكثر."

2- أهمية القيادة الإبداعية:

للقيادة الإبداعية أهمية كبرى تتمثل في الآتي:²

- العمل على التطوير والتحسين المستمر من خلال تشجيع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية.
- تعمل القيادة على تشجيع وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة بالمنظمة.
- تسهل عمل المنظمة مع الجهات الخارجية باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من الإنصاح والتفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المنظمة.
- قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وامتلاك رؤية داعمة للإبداع والقدرة على اكتشاف منتج جديد أو خدمة جديدة.

بالإضافة أيضاً إلى أن دراسة (نهى ساعد) أشارت إلى أن القيادة الإبداعية وظيفة وطلب استراتيجي وذلك لأسباب التالية:³

- أنها تنمي وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
- أنها تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية.

¹ - فاطمة محمد منير محمد اللمعي، القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإسلامي والفكر الإداري المعاصر: منظور

مقارن، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة طنطا، مصر المجلد (01)، العدد (03)، 2014، ص: 233 .

² - أحمد محمد آدمو حامد، القيادة الإبداعية وأثرها على الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات-دراسة حالة

الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص: 14.

³ - نهى عواد رشيد ساعد، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

- أن الإبداع في المنظمات يعد قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات أو العملاء، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للاقتراحات تتضمن حوافز واحتفالا لتكريم المتميزين أفراداً وجماعات.

ثانياً - أثر القيادة في تنمية السلوك الإبداعي

جاء في دراسة (العازمي) أن القادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسهم من خلال السلطات الرسمية الممنوحة لهم، كما أنهم بحكم مناصبهم الرسمية واحتكاكهم المتواصل بمرؤوسيهم يحددون أدوار هؤلاء المرؤوسين وشكل سلوكياتهم وإنجازهم للأعمال، وبالتالي إن قدرات المرؤوسين وسلوكياتهم الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد، فالقيادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات والسلوكيات الإبداعية من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم.¹

و أضافت دراسة (بوجعدار ودريوش) والتي وضحت أهمية القائد في تشجيع السلوك الإبداعي حيث ترى أن النمط القيادي من أهم العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي في المنظمة وينبع ذلك من خلال تأثير القائد في سلوكيات مرؤوسيه باعتباره السلطة العليا التي تكافئ وتعاقب، فالقائد يمكنه المساهمة في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه بتشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها، وسلوكه الذي يعظم الدافعية على الإبداع من خلال إشراكهم في وضع الأهداف وصنع القرارات، ومن الأفضل أن يكون القائد قدوة في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، ويشجع التنافس بين مرؤوسيه في توليد الأفكار الإبداعية ومناقشتهم فيها والتطبيق الجيد منها، بتوفير الإمكانيات والتحفيزات المعنية.²

كما ترى دراسة (السحباني) التي تعتبر القيادة من أهم المعوقات التي تقف عائقاً في وجه تنمية السلوك الإبداعي داخل أي منظمة، لأن القيادة إذا كانت غير فعالة وقوية ولا تمتلك الرؤية والرسالة والأهداف التي تسعى من خلالها إلى تطوير وتحسين أداء المنظمة يكون التأثير سلبي على المنظمة والموارد البشرية فيها لأن القيادة تمثل لهم القوة والقدرة داخل بيئة العمل، وبالتالي سيكون دور القيادة في هذه الحالة هو عرقلة كل ما يحاول العمل بطريقة مبتكرة ومبدعة لأنها تمثل خطراً على مكانته ومنصبه داخل المنظمة.³

و أضافت دراسة (الغامدي) إن القيادة الإدارية الفعالة هي التي توفر المناخ التنظيمي الملائم لتنمية السلوك الإبداعي، فهو الخيار الاستراتيجي لكل المنظمات من أجل الحضور والازدهار، كما أن القيادة القادرة على مواجهة

¹ - محمد بزيغ حامد بن تويلى، مرجع سبق ذكره، ص:78.

² - خالد بوجعدار وشهيناز دريوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة-، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)،

العدد(32)، 187-2013-188.

³ - حسام السالم السحباني، مرجع سبق ذكره، ص:52.

التحديات المعاصرة وذلك من خلال استراتيجيات وخطط وبرامج تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي التوجهات الإبداعية التي تلتزم بها المنظمة قولاً وفعلاً، وهو ما يعطي قوة دفع للمنظمة نحو الإنجاز والإبداع، فالقيادة المبدعة تعطي عناية خاصة وأسبقية متميزة لبناء موارد البشرية وتنميتها وبخاصة الكفاءات والقدرات العقلية والفنية أو ما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري.¹

بالمقابل ترى دراسة (الخفاف) أن القائد لكي ينجح باعتباره قائد فاعل في مجموعة وينجح في عمله بصفته مسؤول عن مؤسسته وكذلك ينجح في مهمته فعليه الاعتماد على سلوك إبداعي جيّد يتوافق مع خطة عمله وأن يمر في دورة سلوك الإبداعي التي تتمثل في استكشاف الفرص وتوليد الأفكار والتطبيق هو أساس النجاح، وعلى القائد الفاعل أن يقوم باختبار الخطة ثم تقويمها قبل تنفيذها ومن ثم التقويم ثانية بعد التنفيذ آخذ بعين الاعتبار حالة التوازن بين أهداف الأفراد والمؤسسة.²

ولخصت دراسة (راسم البناء) العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي حيث ارتأت أنه يوجد علاقة وطيدة بينهما، وترى أنه يستطيع القائد بقدراته وإمكاناته وأسلوبه المتبع أن يطور القدرات الإبداعية، والعكس صحيح إذ قد يكون أسلوب القائد وطريقة إدارته سبباً رئيسياً في طمس القدرات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد من خلال السلوكيات التي يتبعها في التعامل مع العاملين، فبعض القادة نجحوا بالفعل باستثمار الطاقات وتفجير الإبداعات والوصول بأفرادهم إلى الإبداع والتميز، في حين أدت أساليب الآخرين إلى إخفاقات ونتائج سلبية في بعض المواقف والمواطن.³

وهذا ما أكدته دراسة (Peter Cook) التي ارتأت أنه وجب على القادة التواصل بشكل فعال مع الرؤية المؤدية إلى الإبداع من خلال أي قناة اتصال رسمية أو غير رسمية متاحة وتشجيع الموظفين باستمرار، وأنه يجب أن يكون القادة أيضاً في وضع يسمح لهم بالتوازن بين حرية الموظف ومسؤوليته. وبالتالي سوف يعتبر الأفراد ذو القيادة القوية أنفسهم أكثر قدرة على الإبداع من الأفراد الذين لديهم إمكانات قيادية ضعيفة.⁴

في حين أنه أظهرت دراسة (المسعود) أيضاً بشأن التدابير المتخذة للمناخ الإبداعي للمنظمات والتي تعزى مباشرة إلى السلوك القيادي، حيث ترى أنه على القادة التحرك نحو تعزيز مناخ يسمح بتشجيع السلوك الإبداعي والسلوك القيادي المعزز للسلوك الإبداعي يتطلب تشجيع وتدعيم المنظمة، إزالة حواجز الخوف والقضاء على الأحكام المسبقة، المكافآت والاعتراف بالمجهودات المبدعة، إنشاء آلية لدعم وتشجيع وتطوير الأفكار الإبداعية، إزالة

¹ - فهد بن هزاع الغامدي، درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحثة - رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية 2012، ص: 55.

² - سيف الدين جلال رشوان همد، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

³ - محمد أحمد عرابي راسم البناء، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

⁴ -Hmadi Nabil et al, The Impat of Leadership on Creativity and Innovation, International Journal of Humanities and Social Science Invention, Vol(06),No(06),2017,p:60.

العوائق التنظيمية وذلك بإزالة كل العوائق التي من شأنها كبح السلوك الإبداعي، الحد من المنافسة الداخلية غير الإيجابية والقضاء عليها والحد من الرغبة في البقاء على الوضع الراهن والخوف من التغيير.¹

وكاستنتاج خاص نقول أن العلاقة بين القيادة والسلوك الإبداعي علاقة وطيدة وقوية وذلك من خلال أهمية الدور الفعال الذي تلعبه القيادة في التأثير على تطوير المهارات الإبداعية عند الموارد البشرية وسلوكياتهم، وتشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها، كما لا ننسى دور النمط القيادي إذا كان فعالاً والذي يعد الحجر الأساس في إطلاق الطاقات الكامنة، وتشجيع السلوكيات الإبداعية للموارد البشرية، وتطوير الأفكار الجديدة وتنميتها، و تلعب القيادة دوراً أساسياً في محاولة إعطاء الحرية للموارد البشرية في إبداء الآراء والمشاركة، وزيادة دافعيتهم نحو الإبداع، وتحسن ورفع معنويتهم، وهذا بدوره يتجه نحو خط واحد وهو تشجيع السلوك الإبداعي وتنميته.

¹ - ربيع المسعود، **متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية -دراسة حالة بنك البركة-**، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص:121.

المبحث الثالث: تنمية السلوك الإبداعي من خلال فرق العمل

تعد فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تحتاجها المنظمات مهما كان نوعها، فهي مطلب أساسي لبناء المنظمة ونجاحها وتميزها واستمرارها وذلك بدءاً من نجاح مواردها البشرية وذلك من خلال تفجير طاقاتها الإبداعية عن طريق فرق العمل، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث من مفهوم لفرق العمل، وأهميتها وأنواعها، وخصائص فرق العمل الفعالة، بالإضافة إلى علاقتها ببناء المنظمة المتعلمة دورها وفي تنمية السلوك الإبداعي.

المطلب الأول: ماهية فرق العمل

إن فرق العمل من أهم مكونات البناء التنظيمي كما أنها ارتبطت بسياسات إدارية متعددة ولاقت قبولاً واسعاً في علم الإدارة، ولهذا كثرت الكتابات عن فرق العمل من قبل الباحثين ونظراً لتعدد وجهات نظرهم لا يوجد تعريف محدد وشامل، وفي هذا المطلب سنحاول حصر بعض التعاريف التي نستطيع من خلالها التعرف على مفهوم فرق العمل ومدى أهميتها في هذا المطلب .

أولاً- مفهوم فرق العمل:

ظهر مفهوم فرق العمل كغيره من الفلسفات الإدارية بغاية مواجهة التحديات التي من الممكن أن تواجه المنظمات ومساعدتها على تحقيق أهدافها، ورغم الجهود الأولية التي قام بها العالم (Elton Mauo) وما تمخضت عنه تجارب (Hawthorne) ترى أن إنتاجية الفرد تزداد بزيادة التغييرات الإيجابية في ظروف العمل البيئية نتيجة لتطور مفهوم الهوية الجماعية من سنوات طويلة، يلعب قادة الفرق دوراً مهماً في تسهيل المهام ويتوقع منهم تعليم أعضاء فرقهم وجعلهم أكثر قدرة على اتخاذ القرارات بين أعضاء الفريق ويتوقع منهم تقديم التدريب والتشجيع وتفويض أعضاء فريقهم،¹ ولذلك كثر الباحثين والدارسين في تعريف فرق العمل ومن بين التعاريف هي كالتالي :

- عرف (أبو النصر) فرق العمل على أنها "جماعة من العناصر البشرية يعملون معاً لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضفي على روح العمل شيء من الاهتمام والرضا، إلى جانب المتعة في الأداء نفسه"².

- عرفها (هاني محمد) على أنها "مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سوياً بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة."³

¹ - عطا الله بشير النويقة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد (10)، العدد (3)، 2014، ص: 426.

² - مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص: 46.

³ - محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 132.

- عرفتها (الحريري) على أنها "مجموعة من الأفراد يتعاطفون ويتعاونون فيما بينهم ويتقاربون في القدرات و الخصائص، ويمتلكون مهارات عالية، ويتولى كل منهم مهمة معينة عليه إنجازها، للتوصل بالتالي إلى تحقيق هدف مشترك عن طريق تكامل هذه المهام".¹
 - كما عرفها (West) على أنها "عبارة عن مجموعة من الأفراد ضمن مؤسسة أو منظمة يؤدون مهام عديدة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة ويشترك هؤلاء الأفراد في جميع العمل ويمتلكون السلطة والاستقلال والموارد اللازمة لتحقيق أهدافهم".²
 - وعرفها (Mackall) على أنها مجموعة من الأفراد يتم تجميع مهاراتهم ومصادرهم ويعملون مع بعض بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك".³
- ومن خلال هذه الجملة من التعاريف يمكن استخلاص تعريفاً موحداً وشاملاً عن فرق العمل "وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض كلا منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ويشتركون في هدف موحد ومشترك يسعون لتحقيقه من خلال التعاون والتكامل فيما بينهم".

ثانياً - أهمية فرق العمل :

- إن فرق العمل تعتبر من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة، ولقد أثبتت خبرات العمل أن يمكن لأية مجموعة من الأفراد أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام، وتتعاون معاً لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية وأنّ فرداً واحداً بمفرده لا يستطيع مهما كانت عبقريته وقدراته العقلية والجسمية والإدارية أن يقوم بإنجاز كل شيء بمفرده.⁴
- وبالتالي يرى (عفانة) أنه تستمد فرق العمل أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية سماتها، بوصفها قوة أداءية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، وتسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغيرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء، والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ، وتبني طرائق الجودة في الأداء على صعيد النوع قبل الكم، إذ إن فرق العمل الفاعلة تؤدي إلى تقوية المنظمة، وبالتالي فإن عملية تطوير فرق العمل تظل مطلباً حقيقياً لتلك المنظمات في سعيها إلى النجاح والتميز.⁵

¹ - رافدة عمر الحريري، اتجاهات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص:131.

² - West, Michael & et al, The Essentials of Team Working, First edition, A John Wiley and sons, Ltd, Publication, New Delhi, India, 2012, p:27.

³ - Mackall, Joe, Teamwork Skills, Third Edition, Ferguson Publishing, USA, 2012, p:14.

⁴ - مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص:46.

⁵ - حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة،

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، 2003، ص:26.

أما (عبد الفتاح) فيرى تشكيل فرق العمل يعود للأسباب التالية والتي تنبع من أهمية فرق العمل وهي:¹

- التركيز الدائم وبشكل مباشر على تحقيق وتطوير وتحسين مستوى الجودة والإنتاجية.
- إحساس العامل بأنه يقوم بأداء العمل بشكل تطوعي وغير مفروض.
- إعطاء فرصة حقيقية للعاملين للمشاركة الفعلية في مناقشة مشاكل العمل.
- إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية.
- خلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل المشاكل.
- توفير المعلومات الدقيقة في كافة النواحي المتعلقة بالعمل.
- الشمولية وتعدد الآراء.
- تحقيق التنسيق ولاسيما إذا كان العمل مرتبطاً بأكثر من جهة.
- حينما لا يكون لدى المسؤول الوقت الكافي لتولي العمل بنفسه.
- حين تكون طبيعة العمل تتطلب الروح الجماعية.

أما دراسة (الزبيدي) تشير إلى أن أهمية اعتماد الفرق العمل في المنظمات من خلال المؤشرات التالية:²

- إن فرق العمل هي سمة مهمة للحياة التنظيمية وأن القدرة على إدارتها يعد عنصراً مهماً لنجاح المدير والمنظمة.
 - يُنظر إلى فرق العمل كأداة لإدارة التغيير والتطوير في المنظمات، إذ يعد فريق العمل هو أحد الميزات الأساسية في إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى عملية التحسين المستمر.
 - تتميز فرق العمل بالتعاون الدؤوب وإبداع أعضائها من خلال العمل الجماعي فهو ذو فائدة مهمة للمنظمات التي تواجه منافسة وتحديات وبيئة تشغيل معقدة بصورة متزايدة.
 - تجلب فرق العمل مهارات وخبرات متنوعة لما تحويه من أعضاء ذوي تخصصات مختلفة ومكملة لبعضها البعض الآخر.
 - يؤدي استخدام فرق العمل إلى التقليل من اللاتأكد من خلال المشاركة بأقصى حد من المعلومات بين أعضائها وتفعيل عملية الاتصال بينهم.
 - تعمل فرق العمل على تحقيق التكامل بين الأداء والتعلم.
 - إن فرق العمل الذي يقدر وينظم نقاط القوة المختلفة للأفراد يمكن أن يفكر بشكل استراتيجي.
- ومنه يمكن أن القول أن فرق العمل تعد من الضروريات الحتمية في نجاح المنظمة، والتي أصبحت في الوقت الحالي استراتيجية تنتهجها المنظمة في ظل التغيير الذي تشهده البيئة المعاصرة، وذلك محاولة منها مواكبة ذلك التغيير من

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، معهد الإدارة العامة الرياض، 2003، ص 131-132.

² - غني دحام تناي الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

أجل تحقيق أعلى مستويات من الرضا للموارد البشرية، وتحسين مستوى الجودة كما أنها تهدف من خلالها إلى تحسين مركزها التنافسي وهذا هو الهدف الحقيقي المراد الوصول إليه.

المطلب الثاني: أنواع فرق العمل وخصائص فرق العمل الفعالة

فرق العمل هي العصب الأساسي لمنظمات الأعمال المعاصرة وخاصة التي هدفها التنافس، وذلك لما تحققه فرق العمل من مزايا وأهداف، وأيضاً تبعاً لاختلاف أنواعها وتنوعها وخصائصها إن كانت فرقاً فعالة، ولذلك تعدد الباحثين في تعداد وتنوع فرق العمل وفي تحديد خصائصها.

أولاً- أنواع فرق العمل:

تحتاج المنظمة دائماً إلى تشكيل وبناء فرق العمل، وبالتالي إن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفرق التي تختلف من نوع إلى آخر، حيث أن كل نوع يخدم ويحقق هدف معين، وبالتالي فإن من بين أهم فرق العمل هي كالتالي:

1- فرق حل المشكلات: لمساعدة الإدارة في مواجهة المشكلات التي تواجهها، تقوم فرق حل المشكلات بتحديد طبيعة المشكلات في مختلف أنواع المنظمات، يتكون فريق حل المشكلات المثالي من (5-12) عضواً يعملون وبشكل دؤوب على مناقشة طرائق تحسين الجودة في جميع المراحل التنظيمية، وجعل العمليات التنظيمية أكثر كفاءة أو العمل على تحسين بيئة العمل بصورة عامة، كما أن فرق حل المشكلات تدعى أحياناً بفرق الإجراءات التصحيحية أو حلقات الجودة، على الرغم من أن العديد من المنظمات قد أثارت العديد من الأسماء الخاصة بها، إلا أن هناك نوعان أساسيان من فرق حل المشكلات هما فرق الإدارية وفرق متعدد الوظائف، إذ تقتصر عضوية هذه الفرق على مجموعة من العاملين في قسم معين لتحديد المشكلات التي تواجه ذلك القسم، وتجتمع هذه المجموع أتمودجاً مرة واحدة في الأسبوع من ساعة إلى ساعتين وتقدم من خلالها منهجية واضحة لحل المشكلات المطروحة أمامها.¹

2- الفرق الافتراضية: هي مجموعة من الأفراد منفصلين (أو متباعدين) جغرافياً، يتم ربطهم من خلال استعمال التقنية المختلفة لأجل إنجاز أهداف محددة، تقوم الفرق الافتراضية بكل الأمور التي تقوم بها وتؤديها باقي الفرق من حيث مشاركة المعلومات، واتخاذ القرارات، وأداء المهام المحددة، وبإمكانهم إشراك أعضاء من المنظمة نفسها أو ربط أعضاء المنظمة من آخرين من منظمات أخرى.²

¹ - إحسان دهش جلاب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

² - غني دحام تناي الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

3- فرق العمل المدارة ذاتياً: إن فرق العمل المدارة ذاتياً هي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، وتتمتع هذه الفرق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية، وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:¹

- تحديد مستويات الأداء.
- وضع جداول العمل.
- تحديد الموازنات المطلوبة.
- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- تدريب العاملين على المهارات المختلفة.
- اختيار الأعضاء الجدد.
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء.

4- فرق العمل الوظيفية: فرق العمل الوظيفية هي الفرق التي يتألف أعضاؤها من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة بوضوح، وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببيئتها بالثبات.²

5- فرق المشاريع: يختلف دور هذه الفرق مقارنة بفرق حل المشكلات، حيث أن فرق المشاريع تستند بها المنظمة لأداء مهمة ما من مختلف الإدارات، وهذا في سبيل إتمام مشروع معين والذي يستغرق وقتاً طويلاً لأدائه أو العكس، حيث ينحصر دور الفرق في إدخال تكنولوجيات جديدة أو إدخال منتج جديد، وتتميز هذه الفرق بالاستقلالية وتملك سلطة تنفيذ القرارات.³

¹ - يوسف علي ابو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني -المحافظات الوطنية-، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014، ص:49.

² - يوسف علي ابو جربوع، مرجع سبق ذكره، ص:47.

³ - فيروز زرارقة وعبيد طاموس، دور القائد في تعزيز التماسك لدى فرق العمل، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة محمد لمين دباغين 2، سطيف (الجزائر)، المجلد(01)، العدد(11)، 2018، ص:41.

ثانيا- خصائص فرق العمل الفعالة:

بالرغم من وجود نفس نمط ونوع فرق العمل في مختلف المنظمات، إلا أننا نجد أن هناك فرق عمل فعّالة وفرق عمل غير فعّالة، وهذا ما يدفعنا للتساؤل عن الخصائص التي تمتلكها فرق العمل لتكون فعّالة، وقد قدم الدارسون لهذا الموضوع مجموعة من الخصائص نذكرها في ما يلي:¹

- أهداف واضحة ومحددة.
- التزام عالي بالأهداف مهمة الفريق.
- توفر المهارات اللازمة وتكاملها.
- تشجيع التفكير الإبداعي.
- معرفة جليّة بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، و إدراك تام للفرص والتحديات البيئية الخارجية.
- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- إدارة الصراع والخلافات بشكل إيجابي.
- التعاون بين أعضاء الفريق في أداء المهام.
- مناخ عمل مريح وغير رسمي بعيد عن الرسميات.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.
- تدريب أعضاء الفريق بشكل دوري.

كما جاءت في دراسة (الحدراوي) بالإضافة إلى خصائص فرق العمل الفعّالة سابقة الذكر كالاتي:²

- أن الأهداف يجب أن تكون واضحة، وتفهم كامل من أعضائها لأدوارهم ومتقبلون لها.
- توفر اتصال ذات وعي بين جميع الأعضاء حيث يدفعهم على التداولات الصريحة والتعبير الواضح عن أفكارهم.
- التهيؤ بطريقة التعامل مع الإشكاليات وتسويتها بالتعاون.
- إيجاد بيئة عمل مقبولة بالحبّة والتعاون بين الزملاء.
- اعتماد منهج مبني على رقابة الأفراد الذاتية.

¹- عبد القادر بن برطال، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط- مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمار ثلجي، الأغواط (الجزائر)، المجلد (15)، العدد (2)، 2018، ص: 189.

² - حامد الكريم الحدراوي وآخرون، دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الأداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية -دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة القديم، مجلة كلية التربية للنبات للعلوم الإنسانية، جامعة الكوفة، المجلد(11)، العدد(21)، 2017، ص:684.

مما سبق طرحه نقول أن المنظمة حتى تحقق أهدافها بشكل كفؤ وفَعَال فإن ما تحتاج إليه هو التنوع في فرق العمل، نظراً لما يحققه كل نوع من هدف يصب في صالح المنظمة ككل، ويخدم مصالحها الكلية وبشكل تام، كما أنه على المنظمة أن تركز على فرق العمل الفعالة ولما تحقّقه من مزايا تسهل لها الوصول إلى طريق النجاح والتميز .

المطلب الثالث: علاقة فرق العمل بالمنظمة المتعلمة ودورها في تنمية السلوك الإبداعي

إن أسلوب فرق العمل يعد من بين التوجهات الإدارية الحديثة التي تسعى المنظمة لتبنيها وتوظيفها في إدارة أعمالها، ونظراً لمدى أهميته فإنه أصبح من المتطلبات الأساسية للوصول ولبناء المنظمة المتعلمة بالإضافة إلى تشجيع الإبداع والسلوك الإبداعي وهذا ما سنتعرف إليه في هذا المطلب.

أولاً- علاقة فرق العمل بالمنظمة المتعلمة:

تحتل فرق العمل بأهمية استثنائية في عالم الأعمال في الوقت الراهن لما لها من دور مهم وحرص في نجاح المنظمات بصفة عامة على مختلف أعمالها وتخصصاتها وفلسفتها الإدارية والمنظمات المتعلمة بصفة خاصة ، فالمنظمات خاصة المتعلمة أضحت أكثر من أي وقت مضى إدراكاً لأهمية مغادرة التصاميم التنظيمية القائمة على أساس الهرمية وتعويضها بالتصاميم الأفقية المستندة إلى توزيع السلطة بين مختلف المستويات التنظيمية وتمكين الأفراد.¹

ولقد تحدث أدلسون في الكثير من المساهمات عن التعلم التنظيمي وعن فرق العمل ويرى أن بناءها من الأمور الأساسية للمنظمة المتعلمة فعندما لا تكون ثقة ولا احترام في المنظمة من الصعب الحفاظ على الأداء ولا خلق الشعور بروح العمل الجماعي²، كما أنه يمكن استنتاج أهمية فرق العمل في بناء المنظمة المتعلمة وذلك من خلال أهمية تعلم الفريق في بناء المنظمة المتعلمة ونجاحه داخلها .

1- فوائد تعلم الفريق : ومن الفوائد المترتبة عن تعلم الفريق ما يلي :³

- التعاون هو الفائدة الأساسية حيث يرغب الأعضاء في العمل معا وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتواجدون مع الفريق ويريدون له أن ينجح، وبذلك تقل المنافسة الفردية، كما يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق ويقدم كل مشارك معارفه وخبراته للفريق .
- ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة ببعضهم البعض بحرية من الأسفل إلى الأعلى (من العاملين إلى الإدارة)، ومن الأعلى إلى الأسفل (من الإدارة إلى العاملين)، وبين الإدارة والوحدات وبالتالي يكون للتعاون فائدة أخرى في تحسين أداء المنظمة.

¹- إحصان دهش جلاب وآخرون، **فرق العمل : مدخل مفاهيمي متكامل**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،

2013، ص:11.

² - صباح بن سهلة، **مرجع سبق ذكره**، ص:105.

³ - براء عبد كريم بكار، **مرجع سبق ذكره**، ص:44.

- الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد والقوى والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق، فعندما يوجد خلل في معلومة محددة، أو مهارة خاصة لدى الأعضاء فهناك من يقوم بسد هذه الثغرة، كما أن العمل يكون أكثر تحفيزاً ويدفع إلى المنافسة لتحقيق الأهداف.

- اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد حيث أن كل عضو يستخلص ويقدم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد، فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل وتتخذ القرارات جماعياً، كما تكون الاقتراحات والتوصيات المقدمة من أعضاء الفريق أكثر سهولة.

- المرونة التنظيمية، فكل فرد يمكنه تغيير وتبديل وظيفته داخل نطاق الفريق كما يمكن إعادة التنظيم والعمل وإعادة توزيع الأعضاء طبقاً للاحتياجات والأنشطة والخدمات وذلك بمرونة كبيرة وهذا ما يجعل للتعلم الفريق فائدة تتمثل في سرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية وتفويض فعال للصلاحيات وتحسن مستوى مهارات الأعضاء.

2- نجاح تعلم الفريق داخل المنظمة المتعلمة: ويبدأ ذلك بالحوار وقدرة أعضاء الفريق على إيقاف الافتراضات والدخول إلى تفكير مشترك حقيقي وذلك يسمح للمجموعة بالتفكير في أمور لا يمكن تحقيقها بشكل فردي. ويؤكد (senge) بأن نجاح تعلم الفريق يكون في إتقان ممارسات الحوار والنقاش، وهما أمران تخلط بينهما الفرق، ففي الحوار يكون هناك مجال استكشاف حر للقضايا المعقدة والدقيقة، حيث يستمع الأفراد لبعضهم البعض بشكل عميق، ويتم التخلي عن وجهات النظر الغير مرغوبة على مستوى الفرد، وعلى العكس في النقاش يتم تقديم وجهات نظر مختلفة ويتم الدفاع عنها ويتم البحث عن أفضل الوجهات من أجل دعم النقاش الذي يجب أن يكون في ذلك الوقت . ويضيف سينج (senge) أن الحوار والنقاش متكاملان لكن معظم الفرق لا تمتلك القدرة على التمييز بينهما والتحرك بوعي بينهما. ويشير (senge) إلى ثلاثة أبعاد رئيسية لتعلم الفريق داخل المنظمة وهي:¹

- **ضرورة التفكير بعمق في القضايا المعقدة :** فعلى الفرق التعلم كيف يجعلون الطاقة الذكائية للجماعة أكبر من المجموع الجبري لذكاءات الأفراد، وهذا من شأنه أن يعزز التعلم المتبادل بين أعضاء الفريق، حيث يتطور إدراك كل فرد إلى الآخرين لتحقيق هدف متبادل ومتفق عليه عبر تطوير مهاراتهم معا .

- **ضرورة التجديد والمشاركة التي تفوقها الثقة.**

- **يلعب أعضاء الفريق الدور نفسه مع أي فريق آخر:** أي إذا اجتمع فريق عمل آخر فانهم يتشاركون التعلم معا ليصبحوا فريقاً واحداً موسع.

ثانياً- دور فرق العمل في تنمية السلوك الإبداعي:

يعتبر تكوين فرق العمل أهم أساليب الإبداع والسلوك الإبداعي حيث لا يعمل كل متخصص بمعزل عن الآخرين، بل يتكون الفريق من مجموعة الأفراد الذين يمثلون كافة الأنشطة من البداية حتى التسويق والبيع بما في ذلك

¹ - صباح بن سهلة، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

الموردين أيضاً، ومن خلال الفريق تتدفق الأفكار دون قيود بيروقراطية،¹ ترى دراسة (بيطاط وبوالزليفة) أن فرق العمل تساعد على صقل مهارات وتنمية السلوك الإبداعي وتبادل الخبرات وذلك من خلال:²

- الرغبة الأكيدة للعضو على تحقيق أهداف الفريق .
 - مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.
 - ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الاعضاء الآخرون للنقاش.
- كما تشير دراسة (بدير وآخرون) أن السلوك الإبداعي هو من أهم العوامل التي تشير إلى فاعلية الفريق، ويتضمن الإبداع والسلوك الإبداعي تطور التكنولوجيا الجديدة، القابلية لحل المشكلات، والمرونة في التعامل والأفكار الجديدة.³

و جاءت في دراسة (عمر الأغا) أن القائد يسعى دائماً إلى تنظيم العاملين في شكل مجموعات عمل متجانسة قادرة على إنجاز العمل وتطويره وكذا حل المشكلات التي تقع فيها المنظمات من خلال طرح الأفكار الجديدة،⁴ بالإضافة إلى دراسة (صباح) التي ترى أن وجود علاقات طبيعية جيدة وإيجابية بين الأفراد داخل العمل تعتبر من أهم الأمور التي تساعد على خلق جو يشجع السلوك الإبداعي ويجعله نمط حياة وسلوك اعتيادي داخل جماعة العمل بالمنظمات المختلفة، وعلى العكس من ذلك فإن وجود الصراعات والخلافات والنزاعات بين أفراد العمل تقضي تماماً على أي أمل في وجود حلول إبداعية مبتكرة للمشاكل التي يواجهها التنظيم.⁵

وفي المقابل تشير دراسة (بن سهلة) أن فرق العمل في غاية الأهمية كونها تعتبر من الوسائل الهامة في ترسيخ الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار، وكذا حل المشكلات وتنمية الأفكار الإبداعية وتحمل المسؤولية بشكل جماعي.⁶ وتعتبر فرق العمل الممكنة إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المؤسسات من أجل تطوير تنظيماتها وتحسن أداؤها، حيث أصبح هذا الأسلوب من المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لما له من أثر إيجابي في زيادة إنتاجية المؤسسة، وتخفيض نسبة الأخطاء وسرعة حل المشكلات والتشجيع على السلوك الإبداعي.⁷

1 - هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، جدة، 1991، ص:105.

2 - بيطاط نورالدين، وبوالزليفة صابر، مرجع سبق ذكره، ص:192.

3 - رامز عزمي بدير وآخرون، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل - في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في

قطاع غزة-، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد (23)، العدد (01)،

2015، ص:313.

4 - رائد عمر الاغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور

المعياري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2000، ص:77.

5 - ميسرة صباح، مرجع سبق ذكره، ص:48.

6 - صباح بن سهلة، مرجع سبق ذكره، ص:105.

7 - فاطنة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص:138.

نظرا لما تم طرحه وكاستنتاج خاص القول إلى أن التعلم الفرقي يعد أحد أهم المرتكزات التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة، فهو الوحدة الأساسية بالنسبة لها كما يراها **Senge**، فبالتالي أي منظمة تريد أن تطمح إلى أن تتبنى التعلم الفرقي وتنجح في تبنيه فهي في الطريق للوصول إلى أن تكون منظمة ماهرة ومتعلمة، فالتعلم الفرقي يعتبر أحد السمات الأساسية التي تتسم بها فرق العمل وطبعاً هاته الأخيرة ما هو إلا أسلوب أو يمكن القول أنها أصبحت استراتيجية تتبناها المنظمة المعاصرة نظراً لمدى أهميتها والمزايا التي تحققها، وذلك لكي تساعد في تطوير القدرات والمهارات والكفاءات عند الموارد البشرية الذي أصبح يعد أهم مورد تمتلكه المنظمة، بالإضافة إلى تنمية الأفكار الإبداعية وتطويرها و تشجيع السلوك الإبداعي في حد ذاته وصولاً إلى ناتج إبداعي من خلال تفاعل وتعاون وتعلم فرق العمل.

خلاصة الفصل الثالث:

استعرضنا في هذا الفصل دراسة علاقة تنمية السلوك الإبداعي من خلال أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث تناولنا بداية تنمية السلوك الإبداعي من خلال التمكين وذلك بالتطرق إلى ماهيته وعلاقته بالمنظمة المتعلمة ودوره في تنمية السلوك الإبداعي، كما تناولنا تنمية السلوك الإبداعي من خلال القيادة وذلك بالتطرق إلى ماهيتها، ودورها في بناء المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي، وأخيرا تم التطرق إلى تنمية السلوك الإبداعي من خلال فرق العمل وذلك من خلال ماهيتها ودورها في تنمية السلوك الإبداعي .

وقد خلصنا إلى أن التمكين هو فلسفة إدارية حديثة وتعد عامل أساسي لنجاح المنظمة واستمرارها وضمن فعاليتها ونجاحها، وذلك بتحسين أدائها وأداء مواردها البشرية، كما خلصنا إلى دور الذي يلعبه التمكين في المنظمة المتعلمة وذلك من خلال ما يوفره من تعزيز الثقة بالذات والحرية والاستقلالية للموارد البشرية بالإضافة إلى توزيع حق المشاركة بين مختلف المستويات وتفويض السلطات وهذا بدوره يعزز سلوك الإبداعي ويحاول تحفيزه.

وخلصنا إلى أن القيادة جوهر العملية الإدارية والقلب النابض للمنظمة، وتعد من أهم أسس بناء المنظمة المتعلمة وخصائصها التي تساعد على تعزيزها، وذلك من خلال ما توفره من مناخ تنظيمي يفرضه القائد الذي يشجع التعلم الذي هو أساس بناء المنظمة المتعلمة، كما توفر القيادة الأنظمة لتسهيل عملية التعلم .

فالقيادة لها دور فعال في تنمية السلوك الإبداعي وتطويره وذلك من خلال استراتيجيات والخطط التي توفرها والتي تنمي التوجهات الإبداعية وطبعها هذا يعتمد بشكل أساسي على قائد فعال أو إن صح التعبير قائد مبدع.

كما خلصنا إلى مفهوم فرق العمل التي تعد أحد التوجهات الحديثة إلى تحتاجها المنظمة والتي تساعد على تحقيق أهدافها، من خلال العمل الجماعي والتعاون، ففرق العمل وبشكل خاص التعلم الجماعي يعد السمة الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة المتعلمة، ففرق العمل والتعاون يتيح فرص التعلم أكثر، ويسهم في تعزيز القدرات والمهارات وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة.

الفصل الرابع:

طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية

إجرائها

تمهيد:

تعد الفصول السابقة جزءاً نظرياً كان نتيجة البحث والتحري عن موضوع الدراسة في أدبيات إدارة الأعمال، لكنه ليس كافياً إذ لابد من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة مدى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة كوندور الكترونيكس ببرج بوعرييج، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بالمؤسسة . إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور الكترونيكس ، يتطلب كخطوة أولى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم توضيح الإطار المنهجي الذي يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار نموذج وأداة مناسبين يتوافقان وهدف البحث وظروف الباحث، حيث تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثم سيتناول هذا الفصل المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وبالتالي يتم التحقق من الأهداف التي تسعى إليها الدراسة للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

وبالتالي تطرقنا إلى نقاط هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور الكترونيكس.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: اختبار الصلاحية وتحليل النتائج الشخصية والوظيفية

المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور إلكترونيكس

كوندور إلكترونيكس (CONDOR ELECTRONI) أو عنتر للتجارة (ANTAR TRADE) كما كانت تعرف سابقاً، واحدة من أهم فروع مجموعة بن حمادي. تنشط هذه المنظمة في مجال الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية، وتحظى بسمعة جيدة في السوق الجزائرية لما تقدمه من جودة على مستوى منتجاتها وخدماتها. فيما يلي سيتم تسليط الضوء على هذه المنظمة، بدايتها، نشاطاتها وكل الجوانب المتعلقة بها.

المطلب الأول: لمحة عن كوندور إلكترونيكس

تتحد كوندور من إحدى أكبر المجموعات التجارية في الجزائر، والمتمثلة في المجموعة التجارية العائلية بن حمادي، ولهذا وجب أخذ فكرة عن المنظمة الأم قبل التطرق إلى كوندور الفرع. وفيما يلي إضاءة مختصرة على مجموعة بن حمادي:

أولاً- مجموعة بن حمادي التجارية:

بدأت مجموعة بن حمادي نشاطها في مجال التجارة بالمواد الغذائية، ومع مرور الأعوام أظهرت تطوراً وتوسعاً كبيرين، ظهرا جلياً من خلال المجالات المختلفة التي استطاعت اقتحامها والنجاح فيها، لتصبح اليوم أحد أقوى التكتلات التجارية الجزائرية، والتي تتمتع بشهرة واسعة بين الجزائريين، لما تقدمه من منتجات خدمات من خلال وحداتها التي تتنوع في أنشطتها بين مواد البناء، الإلكترونيات، المواد الغذائية، وغيرها من المجالات. تملك مجموعة بن حمادي التجارية العديد من الفروع، من أهمها¹:

- منظمة **AGLOTUBES** المتخصصة في صناعة البلاط ومواد البناء والمعروفة سابقاً باسم **GEMEC**.
- منظمة **ARGIILOR** المتخصصة في صناعة الآجور.
- منظمة **HODNA METAL** المتخصصة في إنتاج اللوحات الإشهارية لمطاعم الوجبات السريعة.
- منظمة **GERBIOR** المتخصصة في إنتاج وتسويق القمح ومشتقاته.
- منظمة **POLYBEN** المتخصصة في إنتاج أكياس البوليبروبيلين البلاستيكية الخاصة بتعبئة وتغليف المواد الزراعية.
- فندق بني حامد **HOTEL BENI HAMMED**
- منظمة كوندور إلكترونيكس **CONDOR ELECTRONICS** محل الدراسة، والتي تعد أهم فروع المجموعة وأكبرها. وفيما يلي عرض شامل لهذه المنظمة:

¹ - متاح على الرابط : www.condor.dz/fr/condor-electronics/le-groupe , تم الاطلاع عليه يوم

2019/07/20 على الساعة 22:15.

ثانياً - مدخل لمنظمة كوندور إلكترونيكس:

كوندور هي منظمة خاصة متخصصة في استيراد وتركيب وإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونيات. تعمل على المستوى المحلي مغطية كامل التراب الوطني، كما بدأت مؤخراً في العمل على تصدير منتجاتها لبعض الدول مثل تونس والسودان، يقع مقر المنظمة الرئيسي بالمنطقة الصناعية بولاية برج بوعريبيج بالجزائر، وتملك نقاط بيع أو صالات عرض في مختلف ولايات الوطن تقريباً.

تعمل كوندور بسجل تجاري يحمل الرقم **02 B 0462772**¹، تحصلت عليه في أبريل من عام 2002 وبدأت العمل فعلياً في فبراير من عام 2003، يبلغ رأسمال كوندور 2450.000.000 دينار جزائري². كانت كوندور في بدايتها عبارة عن شركة ذات مسؤولية محدودة، ثم تحولت إلى شركة ذات أسهم، وبدأت كوندور نشاطها ب 90 عاملاً فقط، ولكن هذا العدد سرعان ما ارتفع ليصبح اليوم أكثر من ذلك.

ثالثاً - الأعمال الأساسية لكوندور إلكترونيكس:

بدأت كوندور عملها كفرع متواضع من فروع مجموعة بن حمادي التجارية. وكانت تكتفي بشراء السلع من الخارج، وتعيد بيعها في السوق الجزائري. ولكن سرعان ما تغير الحال وتحول الفرع إلى مجمع ضخيم بحد ذاته، واستطاع خلال عقد من الزمن أن يدير العديد من الأعمال المتشعبة. وفيما يلي عرض لأهم الأعمال التي تديرها كوندور اليوم:

- شبكة واسعة من المبيعات وخدمات ما بعد البيع: تعمل كوندور على إنتاج وتسويق تشكيلة واسعة من الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية وبالموازاة مع البيع، تقدم مجموعة من خدمات ما بعد البيع مثل: الضمان والصيانة. وهذه الخدمات تعد جزءاً أساسياً من نشاطها، إذ تحاول كوندور من خلالها التقرب من عملائها ومحاولة التكفل باحتياجاتهم وزيادة رضاهم.
- ومن أجل التقرب أكثر لعملائها، حرصت كوندور على إنشاء صالات عرض لمنتجاتها في كامل التراب الوطني تقريباً. وفيما يلي جدول يوضح توزيع هذه الصالات وعددها في كل ولاية.

1 - الوثائق الداخلية للمؤسسة .

2 - شريفي مسعودة ، مرجع سبق ذكره ، ص:246.

الجدول رقم (4-1): صالات عرض كوندور المنتشرة في أرجاء الوطن

الولاية وعدد صالات العرض فيها	الولاية وعدد صالات العرض فيها	الولاية وعدد صالات العرض فيها	الولاية وعدد صالات العرض فيها	الولاية وعدد صالات العرض فيها
03 الواد	02 معسكر	01 سعيدة	/ تمنراست	02 أدرار
02 خنشلة	03 ورقلة	02 سكيكدة	02 تبسة	01 الشلف
02 سوق أهراس	03 وهران	01 سيدي بلعباس	03 تلمسان	03 الاغواط
02 تيبازة	01 البيض	03 عنابة	03 تيارت	01 أم البواقي
01 ميلة	01 إليزي	01 قالمة	04 تيزي وزو	03 باتنة
02 عين الدفلى	04 برج بوعريبرج	03 قسنطينة	17 الجزائر	03 بجاية
01 النعامة	02 بومرداس	02 المدية	03 الجلفة	03 بسكرة
01 عين تموشنت	02 الطارف	01 مستغانم	03 جيجل	01 بشار
01 غرداية	01 تندوف	02 المسيلة	09 سطيف	03 البليدة
01 غليزان	01 تسمسيت			01 البويرة

المصدر : www.condor.dz/fr/condor-electronics/le-groupe , وتم الاطلاع 2019/07/16

على الساعة 22:37

يلاحظ من الجدول السابق، أن كوندور تملك شبكة كبيرة من صالات العرض، إذ وصل عددها إلى 117 صالة مغطية كامل التراب الوطني تقريبا.

- التسويق: من خلال التسويق تقوم كوندور بتحليل السوق وتحديد اتجاهاته، كما يساعد التسويق على فهم البيئة التي تنشط فيها، وبالتالي تحديد توقعات العملاء وتسويق تشكيلة واسعة من المنتجات المبتكرة.
- الالكترونيات: تقوم كوندور بإنتاج مجموعة كبيرة من المنتجات الإلكترونية، مثل أجهزة الاستقبال الرقمية وأجهزة الكمبيوتر، ومؤخراً نجحت في تصنيع أول لوحة رقمية، ولم يكن هذا المجال متاح لكوندور لولا مواردها البشرية .

- **الأجهزة والمنتجات المنزلية:** تقدم كوندور لعملائها تشكيلة واسعة من الأجهزة الكهرومنزلية والتي تغطي احتياجاتهم من الأجهزة المنزلية المختلفة مثل المكيفات، الغسالات، آلات الطبخ، أجهزة التلفاز.
- **التكييف المركزي:** استطاعت كوندور اقتحام مجال التكييف المركزي، والذي يعتبر تحدياً كبيراً لما يتطلبه هذا المجال من كفاءات بشرية متخصصة قادرة على التعامل مع التكنولوجيات المتطورة، وبالفعل استطاعت كوندور كسب التحدي، وهي اليوم تقوم بعمليات التكييف الخاصة بالمرافق العمومية مثل: الإدارات، المستشفيات، الفنادق، المطارات، وأيضاً تقوم بتكييف المراكز التجارية والفنادق وغيرها من المرافق الكبرى.
- **إضاءة البنية التحتية الحضرية الكبيرة:** إضافة إلى الأعمال السابقة، تقوم كوندور بالإشراف على عمليات إضاءة البنى التحتية الحضرية الكبيرة مثل إنارة الملاعب .

المطلب الثاني: أهداف وقيم كوندور إلكترونيكس

تسعى كوندور إلى تحقيق التميز في كل ما تقدمه، وأن تصبح منافساً قوياً في مجال الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت تملك ثقافة قوية متكونة من قيم تحفز الجميع وتشجعهم على العمل المشترك نحو تحقيق الهدف المطلوب.

أولاً- أهداف كوندور إلكترونيكس:

تسعى كوندور إلى تعزيز موقعها في السوق الجزائرية وأن تصبح المورد الرئيسي للإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية وكذا الطاقات المتجددة، كما تسعى أيضاً إلى بناء علاقات قوية مع شركائها وعملائها، وتوفير بيئة عمل مشجعة على الإبداع والابتكار، وخدمة المجتمع والمساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني، ومن بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أيضاً ما يلي:¹

- تلبية متطلبات العملاء.
- فتح أسواق دولية جديدة.
- توسيع شبكة التوزيع في جميع أنحاء التراب الوطني.
- توسيع تشكيلة المنتجات المقدمة.
- تحسين وتعزيز خدمات ما بعد البيع.
- تحسين الثنائية (سعر / جودة) وتخفيض تكاليف التصنيع.
- تكييف المنظمة مع الاستراتيجية.
- وضع سياسات التوظيف والتدريب.

¹ - متاح على الرابط: www.condor.dz/fr/condor-electronics/politique-ghse-rs، تم الاطلاع يوم

- ضمان صحة وسلامة جميع العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال توفير كل الموارد الضرورية واتخاذ جميع التدابير اللازمة لمنع أي مخاطر للتلوث والضرر للصحة والسلامة في مكان العمل، وكذلك ضمان التحسين المستمر في الجودة والبيئة والصحة والسلامة في العمل.
- التوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية.
- تعزيز الشفافية في إدارة المنظمة.

ثانياً- قيم كوندور إلكترونيكس:

- كما يجب أن يكون للمنظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها، يجب أن يكون لها قيم توجهها وتساعد العاملين على تحقيق تلك الأهداف، قيم تجمع العاملين وتوحد سلوكهم وتزيد ترابطهم، كوندور واحدة من المنظمات التي حرصت على أن يكون لها مجموعة من القيم التي يلتف حولها كل العاملين فيها. وتأتي هذه القيم كما يلي:
- **التركيز على العملاء:** تسعى كوندور باستمرار لتحسين أدائها من أجل أن تقدم منتجات مبتكرة لعملائها، وتقدم لهم خدمات عالية الجودة.
- **النزاهة والاحترام المتبادل:** لا تظهر روح كوندور في منتجاتها أو علامتها التجارية فحسب، بل تتمحور حول احترام الزملاء، العملاء والشركاء في العمل. وبصفة عامة، تسعى كوندور لاحترام كل من يتعامل معها.
- **المبادرة:** تحرص كوندور على نشر روح المبادرة في كل مكان في العمل.
- **روح الفريق:** تتخذ كوندور العمل الجماعي والتعاون شعاراً لكل ما تقوم به.
- **التطور:** تؤمن كوندور بضرورة تطوير العاملين فيها، مهما كانت أعمارهم أو مستوياتهم التعليمية أو المناصب التي يشغلونها.
- **التكامل:** تحرص كوندور على التكامل بين عاملها كشرط أساسي للأداء.

المطلب الثالث: معلومات أخرى عن كوندور إلكترونيكس

بعد التعرف عن كوندور وأهدافها وقيمها وكذا أعمالها الأساسية، ستحاول الدراسة في هذا المطلب إلقاء الضوء على جوانب أخرى متعلقة بهذه المنظمة، وهذه الجوانب هي: علامتها التجارية، وشهادات الجودة التي حصلت عليها، وبعض النتائج التي حققتها.

أولاً- العلامة التجارية لكوندور إلكترونيكس:

تستخدم منظمات الأعمال العلامة التجارية كأداة تطرح من خلالها نفسها للعملاء في الأسواق للحصول على حماية قانونية لسلمتها حيث لا يحق لأي منظمة أخرى استخدام أو اشتقاق ذلك الاسم.¹

¹ - زكريا أحمد عزام وآخرون، **مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الثانية، دار الميسرة، الأردن، 2009، ص: 205.

بالنسبة لكوندور، اختار القائمون على المنظمة في البداية اسم "عنتر للتجارة" كعلامة تجارية، وبعدها غيروا الاسم ليصبح كوندور إلكترونيكس، وترجع التسمية إلى طائر الكوندور أكبر طيور العالم، الذي يعيش في المناطق العالية، وموطنه الأصلي سلسلة جبال الأنديز، سلسلة الجبال الغربية للولايات المتحدة الأمريكية والمكسيك. وتجدر الإشارة إلى أن العلامة التجارية للمنظمة تحمل إضافة إلى كلمة (Condor Electronics) رمز هذا الطائر. والشكل الآتي يوضح العلامة التجارية لمنظمة كوندور:

الشكل رقم (4-1): العلامة التجارية لمنظمة كوندور إلكترونيكس



تم الاطلاع 24/06/2019 على www.condor.dz/fr/condor-electronics/politique-ghse-rs،

المصدر

العلامة التجارية لكوندور مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية من التقليد.

ثانيا- شهادات الجودة التي تحصلت عليها كوندور إلكترونيكس:

من أهم شهادات الجودة التي تحصلت عليها كوندور ما يلي:

- الحصول على شهادة الجودة ISO9001 (نسخة عام 2000) في 2007 .
- الحصول على شهادة الجودة ISO9001 (نسخة عام 2008) في 2010 .
- الحصول على شهادة الأيزو الخاصة بالأمن والسلامة المهنية ISO18001.
- الحصول على شهادة الأيزو الخاصة بنظام إدارة البيئة ISO14001.

وإضافة إلى هذه الشهادات تحصلت كوندور على العديد من جوائز الجودة على المستوى المحلي، وأهمها الجائزة

الجزائرية للجودة في عدة نسخ مثل نسختي 2010 و2011.

المطلب الرابع: وحدات منظمة كوندور إلكترونيكس

نححت كوندور في دخول السوق المحلية، واستطاعت رغم حداثة أن تلبى احتياجات شريحة كبيرة من العملاء. وذلك من خلال التشكيلة الواسعة التي تقدمها من الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية، هذه التشكيلة التي تنتج على مستوى سبع وحدات تضمها كوندور. وتأتي هذه الوحدات كما يلي:

■ وحدة أجهزة التلفاز والاستقبال الرقمي:

تأسست هذه الوحدة عام 2003 ، وكانت في البداية متخصصة فقط في إنتاج أجهزة التلفاز العادية، ثم توسع نشاطها عام 2008 ليشمل إنتاج أجهزة التلفاز ذات شاشات الكريستال السائل LCD وأجهزة التلفاز ذات الديود الباعث للضوء LED وأجهزة الاستقبال الرقمي.¹

■ **مركب المكيفات:** تأسس المركب في جوان من عام 2002 ويقوم هذا المركب بتصنيع أجهزة التكييف بمختلف أنواعها.

■ **وحدتي البولستيران والبلاستيك:** تأسست وحدة البولستيران في أكتوبر من عام 2003، أما وحدة البلاستيك فقد تأسست في ماي من عام 2004 أنشئت الوحدتان كوحدات دعم لباقي الوحدات الإنتاجية، وأوكلت لهما مهمة تصنيع البولستيران والبلاستيك المستخدمين في تغليف وحماية المنتجات التامة الصنع مثل صناديق التغليف الخاصة بالثلاجات وأجهزة التكييف الهوائية.

■ **مركب الثلاجات والمبردات:** يرجع تاريخ تأسيس هذا المركب إلى عام 2006 ويتخصص بإنتاج الثلاجات والمبردات بمختلف أنواعها.

■ **وحدة الإعلام الآلي والهاتف:** تأسست هذه الوحدة عام 2008 وتخصصت في البداية في إنتاج أجهزة الكمبيوتر، ثم توسع نشاطها ليشمل تصنيع اللوحات الرقمية والهواتف الذكية، وكانت محاولة كوندور الأولى في هذا المجال عام 2014 وذلك بإنتاج 8 لوحات رقمية و9 هواتف ذكية وبعد نجاح المحاولة قررت الاستمرار في هذا المجال.

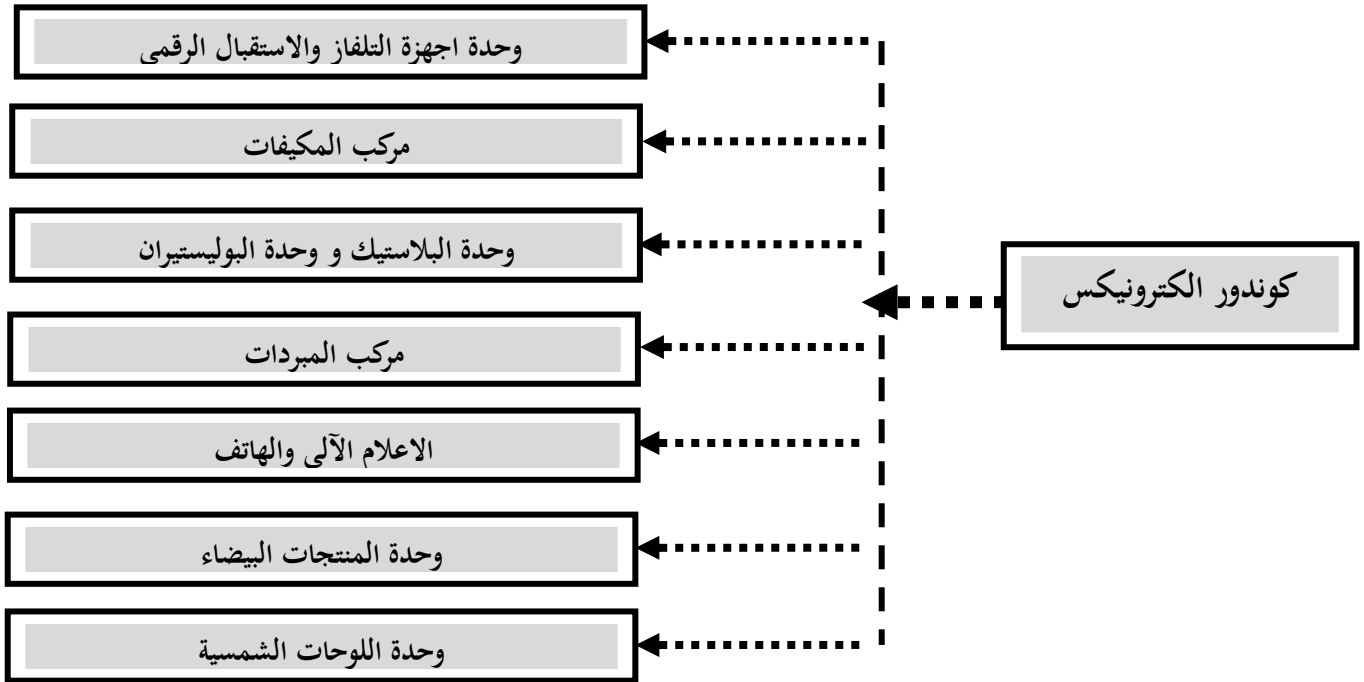
■ **وحدة المنتجات البيضاء:** تأسست الوحدة في أوت من عام 2011 وتختص بإنتاج آلات الطبخ والغسالات وغيرها من الأجهزة الكهربائية المنزلية الصغيرة.

■ **وحدة اللوحات الشمسية:** بدأ مشروع تأسيس وحدة اللوحات الشمسية في يناير من عام 2012، وانتهى إنجازها في سبتمبر من عام 2013، وبدأ نشاطه الفعلي في أكتوبر من نفس العام، ودخلت منتجاته السوق ابتداءً من يناير من عام 2014.

¹ - شريفي مسعودة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 253-255.

والشكل الآتي يوضح وحدات كوندور إلكترونيكس :

الشكل رقم (4-2) : وحدات كوندور إلكترونيكس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

يهدف هذا المبحث إلى توضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وذلك من خلال مجموعة من الخطوات للوصول إلى الهدف المنشود من الدراسة، وذلك انطلاقاً من بناء أنموذج للدراسة، بالإضافة إلى مراحل تطوير أداة الدراسة من خلال طريقة تصميم أداة الدراسة، وصدقها الظاهري وخطوات تطبيقها، بالإضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الأول : منهج الدراسة، مصادرها ومتغيراتها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع في الدراسة، بالإضافة إلى أهم المصادر المستخدمة.

أولاً- منهج الدراسة:

يقول ديكرت أنه: "لا يمكن التفكير في بحث حقيقة ما بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث دون منهج تمنع العقل من الوصول إلى الحقيقة"¹. ويشير المنهج إلى أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول ظاهرة موضوع الدراسة.² وحيث أن دراستنا تستهدف التعرف على مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور الكترونيكس. فإن المنهج المناسب لطبيعة وأهداف وتساؤلات هذه الدراسة هو:

- **المنهج الوصفي** الذي يعرف بأنه: " بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.³ ويمثل المنهج الوصفي الجانب النظري لمختلف البيانات المنتقاة من الكتب والبحوث والدوريات وشبكة الإنترنت وذلك من أجل وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا، بالإضافة إلى وصف العلاقة القائمة بين المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة، والوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة.

كما سنعتمد على منهج دراسة الحالة على المؤسسة محل الدراسة لإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على الاستمارات.

¹- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص: 60.

²- شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص: 258.

³- محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،1999، ص 46 .

ويقصد بأسلوب دراسة الحالة عبارة عن بحث متعمق لحالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى متشابهة، كما يعد هذا المنهج أسلوباً مناسباً لجمع معلومات شاملة عن حالة محددة وتحليل ما تم جمعه من معلومات حولها بطريقة معمقة وشاملة لمختلف الفترات الزمنية التي مرت بها الحالة وباستخدام أدوات تحليلية تتناسب ومضمون الحالة وخصائصها،¹ وتهدف الدراسة من خلال هذا الأسلوب إلى معرفة مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة كوندور بالإضافة إلى دورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية من وجهة نظر الباحثين.

ثانياً- مصادر الدراسة:

عند استخدام أي منهج علمي يتطلب الاستعانة بجملة من المصادر والأدوات المناسبة، حيث أن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة تفرض انتقاء مجموعة من المصادر المساعدة على جمع البيانات، وقد استخدمنا نوعين من المصادر من أجل الحصول على المعلومات والبيانات لتنفيذ مقاصد الدراسة، وتأتي هذه المصادر كما يلي:

1- المصادر الثانوية: هي تلك البيانات والمعلومات الموجودة حالياً في مصادر أخرى، بمعنى أنها جمعت لأهداف أخرى غير إتمام البحث الحالي.² وبعبارة أخرى: هي تلك المصادر التي تتواجد فيها البيانات مجمعة وجاهزة، ويقتصر دور الباحث هنا على تحليل البيانات واستخلاص النتائج اللازمة لبحثه منها وهذه البيانات قد تكون منشورة أو غير منشورة.³

بالنسبة للمصادر الثانوية تم الاستعانة بمختلف المراجع المكتوبة من مقالات وكتب عربية وأجنبية ورسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه والتي عاجلت نفس الموضوع، ومختلف الوثائق المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم الاستعانة بالمراجع الإلكترونية وخاصة الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

2- المصادر الأولية: وهي البيانات التي يجمعها الباحث لأول مرة عن المتغيرات التي يهتم بها لأغراض محددة ذات أهمية للدراسة التي يقوم بها.⁴ أي أنها هي تلك المصادر التي تتواجد فيها البيانات بصفة أصلية.⁵

¹ - محمد عبيدات وآخرون ، مرجع سيق ذكره ، ص:45

² - أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسبيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2006، ص: 315.

³ - محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 85.

⁴ - أوما سيكاران، مرجع سيق ذكره، ص: 315.

⁵ - محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، مرجع سيق ذكره، ص: 85.

كما تم الاعتماد في موضوع بحثنا بصورة أساسية على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم تطوير استبانة محكمة لقياس متغيرات الدراسة، وقد تم توزيعها على عمال المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج [SPSS.V19] .

المطلب الثاني: أنموذج الدراسة

إن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، هذه الأخيرة التي تنقسم إلى أنواع عدة ومن أهمها المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة ، فالمتغيرات المستقلة هي المتغيرات التي لها تأثير إيجابي أو سلبي على المتغير أو المتغيرات التابعة بمعنى أنه يوجد المتغير المستقل فإن المتغير التابع يوجد، أما بالنسبة للمتغيرات التابعة هي المتغيرات التي تحظى باهتمام كبير من الباحث ، فهدف الباحث شرح التغيير في المتغيرات التابعة أو التنبؤ به، بمعنى آخر فإن المتغير التابع هو الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة¹.

ويقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين اثنين (مستقل وتابع) حيث أن المتغير المستقل هو المنظمة المتعلمة، أما المتغير التابع فهو السلوك الإبداعي، بالإضافة إلى العوامل المعدلة أو الضابطة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي) و المتغيرات الوظيفية (التصنيف الوظيفي ، سنوات الخبرة) .

ومن خلال القيام بتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بأبعاد الدراسة ومتغيراتها، وانطلاقاً من مشكلة البحث وأهدافها قمنا بتطوير أنموذج للدراسة.

أولاً- أبعاد المنظمة المتعلمة :

تعددت الدراسات السابقة سواء كانت الغربية أو العربية في تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة وتنوعها، لذلك سيتم تحليل مجموعة من النماذج الغربية والعربية التي درست أبعاد المنظمة المتعلمة ، وسنحاول بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة يتناسب مع دراساتنا.

¹ - أوما سيكاران، مرجع سبق ذكره ، ص: 139 - 140.

الجدول رقم (4-2) : الدراسات الغربية المتعلقة بأبعاد المنظمة المتعلمة

أبعاد المنظمة المتعلمة	الدراسة
التعلم المستمر ،التعلم الجماعي ، الرؤية المشتركة.	Fowler Renak,1998
تفكير نظمي ،تمكين الفرد وكفاءته ،النماذج العقلية ،الرؤية المشتركة ،فريق التعلم.	Hughes,2000
تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة ، القيادة الاستراتيجية ، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ، تشجيع الاستفسار والحوار ،إنشاء نظم معرفة وتعلم ، خلق فرص للتعلم المستمر ، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية	B. Yang2004
التمكين. القوى الدافعة ،تحديد الأهداف ،الاستفسار ،	Moilanen2005
التفكير النظمي ، الرؤية المشتركة ، فرق العمل. البراعة الشخصية ،النماذج الذهنية ،	Joo ho ,2008
التفكير النظمي ،البراعة الشخصية ،النماذج الذهنية ،الرؤية المشتركة ، فرق العمل	smith 2009
خلق فرص للتعلم المستمر ،تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة ، تشجيع الاستفسار والحوار ،إنشاء نظم معرفة وتعلم ،تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ،ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ،القيادة الاستراتيجية.	Poh Yen ,2010
تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة ،خلق فرص للتعلم المستمر ، تشجيع الاستفسار والحوار ،إنشاء نظم معرفة وتعلم ،تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ،ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ،القيادة الاستراتيجية.	Gamlath&Da hanayake ,2013

من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

من خلال الجدول رقم (4-2) المتعلق بأبعاد المنظمة المتعلمة حسب الدراسات الغربية نستخلص أن أغلب الدراسات الغربية ركزت على الأبعاد التالية : أولا التعلم الفرقي وجاء بمسميات متعددة التعلم الجماعي، فريق التعلم، والذي يندرجون تحت مسمى أشمل فرق العمل، ثانيا التمكين، ثالثا التعلم المستمر، رابعا الرؤية المشتركة، خامسا التفكير النظمي .

الجدول رقم (4-3) : الدراسات العربية المتعلقة بأبعاد المنظمة المتعلمة

أبعاد المنظمة المتعلمة	الدراسة
الدوافع المحركة ،تحديد الهدف ،الاستطلاع والاستفهام ،التقييم والمراجعة.	الفاعوري وبيكار، 2004
نظام التقنية ،نظام إدارة المعرفة، نظام التحول التنظيمي ، نظام تمكين الأفراد ،نظام التعلم.	أبو خضير 2006
القيم الثقافية ،التزام الإدارة ،التمكين ،الاتصالات ،نقل المعرفة ،خصائص العاملين ،نمو وتطوير الأداء.	البغدادي ،2008
الثقافة التنظيمية ،الهيكل التنظيمي ، استراتيجيات الموارد البشرية ،القيادة الإدارية ،نظم المعلومات في المنظمة.	الحمود 2008
تمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة ،إنشاء نظم معرفة وتعلم ،تشجيع الاستفسار والحوار ،خلق فرص للتعلم المستمر ،تشجيع التعاون والتعلم الجماعي ،ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ،القيادة الاستراتيجية.	رياض زايد ،2009
التعلم المستمر ،الحوار ،فرق العمل ، التمكين ،الاتصال والتواصل.	النسور 2010
التعلم المستمر ،الحوار ،تشجيع التعاون وفرق التعلم ،التمكين ،القيادة.	ميسرة صباح ،2013
الاستراتيجية ،القيادة ،التعلم ،التغيير.	الكرعاوي ،العطوي 2014
عوامل التفكير المنتظم ،الرقابة الذاتية ،الرؤية المشتركة ،العمل الفرقي ، النماذج الذهنية	أسيل زهير رشيد، 2014
القيادة ،التعلم ،الاستراتيجية ،التغيير.	يونس العزاوي، 2015
التمكين الشخصي ،النماذج الذهنية ،الرؤية المشتركة ،تعلم الفريق ، التفكير النظمي ،التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة .	خضر ، خصاونة، 2015
حل المشكلات نظمياً ،التحريب ،التعلم من التجارب الماضية ،التعلم من الآخرين ،تحويل المعرفة ، التعلم التنظيمي ، التفكير النظمي ،القيادة ،ثقافة التعلم.	شريف ، 2016
تشجيع التعلم والتعاون الجماعي ،انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم ،تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة ،القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم.	العنزي 2016
خلق فرص للتعلم المستمر ،تشجيع الاستفهام والحوار ،تمكين العاملين من رؤية مشتركة.	الرواشدة 2017
الثقافة التشاركية ، القيادة التحويلية ،التعلم التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات	صالح و بوخمحم

من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

من خلال الجدول رقم (4-3) المتعلق بأبعاد المنظمة المتعلمة حسب الدراسات العربية نستخلص أن أغلب الدراسات العربية ركزت على الأبعاد التالية : القيادة بأنواعها، بالإضافة إلى تمكين نحو رؤية مشتركة وتشجيع على التعاون والتعلم، التفكير النظامي، كما أنه هناك دراسات ركزت أيضا على التعلم التنظيمي الذي يعد أهم بعد في المنظمة المتعلمة وأهم سمة أساسية لها.

وعليه بعد تحليل الدراسات الغربية والعربية يمكن تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة التي سنتمدها وتناسب مع دراساتنا وهي كالتالي: التمكين، التعلم التنظيمي ، القيادة، فرق العمل، الرؤية المشتركة، التفكير النظامي.

ثانيا- أبعاد السلوك الإبداعي

تعددت الدراسات السابقة سواء كانت الغربية أو العربية في تحديد أبعاد السلوك الإبداعي وتنوعها، لذلك سيتم تحليل مجموعة من النماذج الغربية والعربية التي درست أبعاد السلوك الإبداعي، وسنحاول بناء نموذج السلوك الإبداعي يتناسب مع دراساتنا.

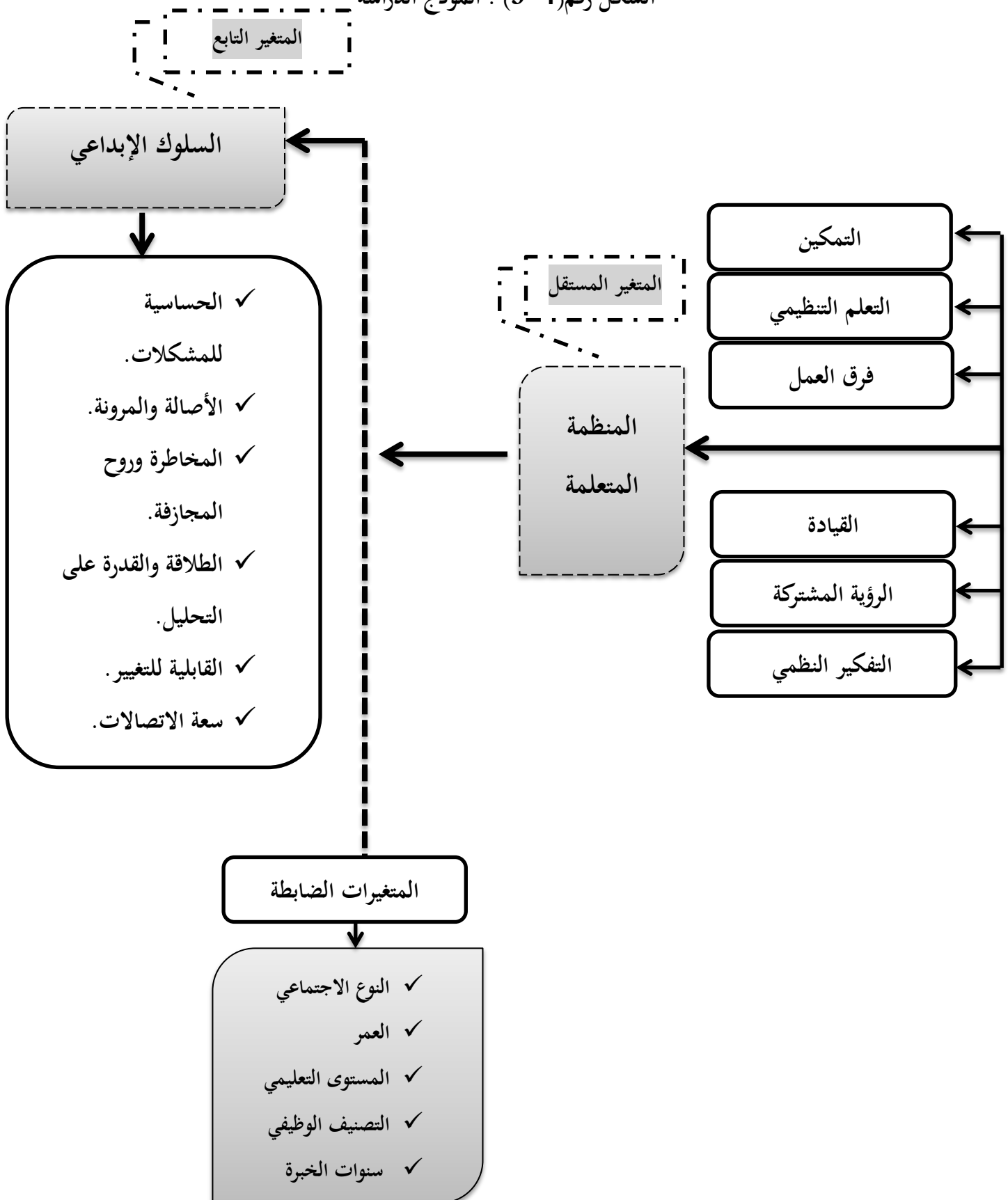
الجدول رقم (4-4): الدراسات العربية والغربية المتعلقة بأبعاد السلوك الإبداعي

أبعاد السلوك الإبداعي	الدراسة
تبني التغيير والمساهمة في نشره ، استخدام أساليب جديدة في العمل، عدم الانصياع للأوامر التي تحد من التفكير، استخدام أساليب جديدة في العمل ، القدرة على التكيف والمرونة ، المساهمة في حل المشكلات ، تحمل المخاطر ، حب الاستطلاع وكثرة الاتصالات.	السالم،1999
الانفتاح على التغيير، القدرة على التحكم في البيئة ، تقبل وجهات نظر الآخرين المختلفة ، تقديم حلول جديدة، تقبل الآخرين، الخروج بأفكار جديدة.	الزعيبي، 2006
التعلم، المرونة الإدراكية ، حب الاستطلاع ، تحمل المخاطرة ، الإصرار على مواجهة العقبات والتحديات	Knight-Turey,2006
القدرة على اتخاذ القرار ، القابلية للتغيير ، روح المجازفة ،سعة الاتصالات ،تشجيع الإبداع	العطوي، 2008
القدرة على حل المشكلات ، القدرة على التغيير ،روح المجازفة ، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع	العزاوي،2013
الطلاقة ، المرونة، الأصالة، الإفاضة الإحساس بالمشكلات.	الشليبي وآخرون ،2013
الأصالة والمرونة، الطلاقة والقدرة على التحليل ،الحساسية للمشكلات ،القابلية للتغيير ،المخاطرة وروح المجازفة ،سعة الاتصالات.	جوال ،2015
استكشاف الفرص، توليد الأفكار، التطبيق.	رشوان همد،2016

من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

من خلال الجدول رقم (4-4) المتعلق بأبعاد السلوك الإبداعي حسب الدراسات العربية والغربية نستخلص أن أغلب الدراسات ركزت على الأبعاد التالية : المرونة، الطلاقة، تحمل المخاطرة ، روح المجازفة ، حساسية للمشكلات ، سعة الاتصالات، الأصالة، الانفتاح على التغيير، وعليه بعد تحليل هذه الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها يمكن تحديد أبعاد السلوك الإبداعي التي سنعتمدها وتناسب مع دراساتنا وهي كالتالي: الحساسية للمشكلات ، الأصالة والمرونة، المخاطرة وروح المجازفة، الطلاقة والقدرة على التحليل، القابلية للتغبي ، سعة الاتصالات. وبعد تحديد أبعاد المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة) وأبعاد المتغير التابع (السلوك الإبداعي) يمكننا تمثيل أنموذج الدراسة من خلال الشكل الآتي: (انظر إلى الصفحة الموالية)

الشكل رقم (4-3) : أنموذج الدراسة



من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: مراحل تطوير أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبانة، وذلك نظرًا إلى صعوبة الحصول عليها باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، الملاحظة... الخ، وقد مرّ تطوير الاستبانة بمراحل عدة وذلك حتى نتأكد من قدرتها وصلاحياتها على تحقيق الهدف المنشود منها، وفي ما يلي نقدم إيضاحًا لما قمنا به في هذا المطلب.

أولاً - بناء أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للوصول إلى معلومات وحقائق حول الموضوع، ويقصد بالاستبيان بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، ولجمع حقائق هم على علم بها، ولهذا يستخدم بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، وإذا كان الأفراد الذين يرغب الباحث في الحصول على بيانات بشأنهم في أماكن متباعدة فإنّ أداة الاستبيان تمكّنه من الوصول إليهم جميعاً بوقت محدود وبتكاليف معقولة.¹

انطلاقاً من الدراسة النظرية التي قمنا بها من خلال الاطلاع على ما كتب حول الموضوع في الكتب والمجلات والدراسات السابقة ذات العلاقة، وبغية الإجابة على إشكالية وتساؤلات الدراسة قمنا بتصميم استبانة، وكان الهدف الأساسي منها هو أن تكون شاملة لمختلف أركان البحث النظري لتعطي صورة واقعية عن الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، وقد جاءت الاستبانة الأولية مكونة من أربع أجزاء وكانت كما يلي:

- **الجزء الأول:** عبارة الرسالة التعريفية، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما تم التأكيد لهم على سرية المعلومات وارتباطها بالبحث العلمي فقط.
- **الجزء الثاني:** ويضم **المعلومات الشخصية** المتمثلة في النوع الاجتماعي، العمر والمستوى التعليمي، بالإضافة إلى **المعلومات الوظيفية** المتمثلة في التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة.
- **الجزء الثالث:** ويضم الأبعاد المتعلقة **بالمنظمة المتعلمة** والتي كانت عبارة عن ستة أبعاد أساسية ولقد خصصنا لكل بعد أربع فقرات، وكان توزيع الفقرات كما يلي :

✓ **بعد التمكين:** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (01، 02، 03، 04).

✓ **بعد التعلم التنظيمي:** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (05، 06، 07، 08).

¹ - عبد الرحمن بن عبد الله الواصل، البحث العلمي خطواته ومراحله أساليبه وأدواته (مقالة)، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص: 62-63.

- ✓ بعد فرق العمل: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (09، 10، 11، 12).
- ✓ بعد القيادة : وقد خصصنا له الفقرات التالية: (13، 14، 15، 16).
- ✓ بعد الرؤية المشتركة: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (17، 18، 19، 20).
- ✓ بعد التفكير النظامي: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (21، 22، 23، 24).
- الجزء الرابع: ويضم الأبعاد المتعلقة بالسلوك الإبداعي والتي كانت عبارة عن ستة أبعاد أساسية ولقد خصصنا لكل بعد أربع فقرات، وكان توزيع الفقرات كما يلي:
 - ✓ بعد الحساسية للمشكلات: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (25، 26، 27، 28).
 - ✓ بعد الاصاله والمرونة : وقد خصصنا له الفقرات التالية: (29، 30، 31، 32).
 - ✓ بعد المخاطرة وروح المجازفة: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (33، 34، 35، 36).
 - ✓ بعد الطلاقة والقدرة على التحليل: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (37، 38، 39، 40).
 - ✓ بعد القابلية للتغيير: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (41، 42، 43، 44).
 - ✓ بعد سعة الاتصالات: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (45، 46، 47، 48).

ثانيا- الصدق الظاهري:

يقصد بالصدق التأكد من أن أداة الدراسة صالحة لقياس ما أعدت من أجله، ويقصد بصدق أداة الدراسة على أنه شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة.¹

وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بقياس صدقها الظاهري، حيث تم عرض الاستبانة أولاً على الأستاذ المشرف والأستاذ المساعد ، وبعد موافقتهما المبدئية عليها قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين في عدد من الجامعات داخل الجزائر وخارجها للتحقق من مدى دقة وصحة فقرات الاستبانة، و التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقراتها، وتصحيح الفقرات غير الملائمة، كما طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشككة للاستبانة، بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور ،و إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة، وفي ضوء آرائهم تم حذف وتعديل بعض العبارات، وإعادة صياغة بعضها الآخر لتصبح أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف الدراسة.

¹ - ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والثقافة، الأردن، 2001،

وبعد الانتهاء من تحكيم الاستبانة اتفق المحكمين على بعض الملاحظات وكانت كالتالي :

- الاستبانة مقبولة جداً ومصممة بشكل سليم ، وقد تم التوفيق في اختيار الأبعاد للمحاور؛
- عدد العبارات كان مناسباً جداً وكافياً ومقبول 48 عبارة؛
- تعديل بعض الفقرات فيما يخص المتغيرات الشخصية والوظيفية؛
- تعديل بعض العبارات والمصطلحات التي تحتاج إلى مراجعة وتوضيح أكثر؛
- ضرورة إجراء بعض التصحيحات اللغوية للفقرات؛
- تغيير بعض العبارات المتشابهة والتي تحمل نفس المضمون.

وقمنا بتعديل الاستبانة وفقاً لآراء المحكمين ، وقد جاءت في شكلها النهائي، حيث تم إعدادها وفق للمحاور الرئيسة للدراسة.

ثالثاً- الاستبانة في شكلها النهائي: انطلاقاً من ملاحظات المحكمين قمنا بإعداد الاستبانة النهائية والتي تضم خمسة أجزاء:

- **الجزء الأول:** عبارة الرسالة التعريفية، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها ، كما تم التأكيد لهم على سرية المعلومات وارتباطها بالبحث العلمي فقط.
- **الجزء الثاني:** ويضم المعلومات الشخصية المتمثلة في النوع الاجتماعي، العمر والمستوى التعليمي، بالإضافة إلى المعلومات الوظيفية المتمثلة في التصنيف الوظيفي، وسنوات الخبرة.
- **الجزء الثالث:** ويضم الأبعاد المتعلقة بالمنظمة المتعلمة والتي كانت عبارة عن ستة أبعاد أساسية ولقد خصصنا لكل بعد أربع فقرات، وكان توزيع الفقرات كما يلي :
 - ✓ **بعد التمكين:** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (01، 02، 03، 04).
 - ✓ **بعد التعلم التنظيمي:** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (05، 06، 07، 08).
 - ✓ **بعد فرق العمل:** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (09، 10، 11، 12).
 - ✓ **بعد القيادة:** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (13، 14، 15، 16).
 - ✓ **بعد الرؤية المشتركة:** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (17، 18، 19، 20).
 - ✓ **بعد التفكير النظامي:** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (21، 22، 23، 24).
- **الجزء الرابع:** ويضم الأبعاد المتعلقة بالسلوك الإبداعي والتي كانت عبارة عن ستة أبعاد أساسية ولقد خصصنا لكل بعد أربع فقرات ، وكان توزيع الفقرات كما يلي :
 - ✓ **بعد الحساسية للمشكلات:** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (25، 26، 27، 28).
 - ✓ **بعد الاصالة والمرونة :** وقد خصصنا له الفقرات التالية: (29، 30، 31، 32).

- ✓ بعد المخاطرة وروح المجازفة: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (33، 34، 35، 36).
- ✓ بعد الطلاقة والقدرة على التحليل : وقد خصصنا له الفقرات التالية: (37، 38، 39، 40).
- ✓ بعد القابلية للتغيير: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (41، 42، 43، 44).
- ✓ بعد سعة الاتصالات: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (45، 46، 47، 48).

والجدول الآتي يوضح توزيع العبارات:

الجدول رقم (4-5): توزيع عبارات الاستبيان وترقيمها

المحور		المنظمة المتعلمة						السلوك الإبداعي				
الأبعاد	التمكين	التعلم التنظيمي	فرق العمل	القيادة	الرؤية المشتركة	التفكير النظري	للمشكلات	الحساسية	الأصالة والمرونة	المخاطرة وروح التحليل	الطلاقة والقدرة على التغيير	سعة الاتصالات
رقم الفقرة	4-1	8-5	12-9	16-13	20-17	24-21	28-25	32-29	36-33	40-37	44-41	48-45

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استبيان الدراسة

المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة

يقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات والخطوات التي تم من خلالها توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

أولاً- مجتمع وعينة الدراسة:

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة حيث يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه وكفاءته ونتائجه، ومجتمع البحث هو جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها.¹ وبالنسبة لهذه الدراسة فمجتمع الدراسة فهو جميع الموظفين بمؤسسة كوندور الكترونيكس بـرج بوعريـريـج والذين بلغ عددهم (383) موظف ونظراً لكبر حجم المجتمع لا نستطيع تطبيق المسح الشامل وعليه سنقوم بعملية المسح عن طريق العينة، تعرف عينة الدراسة على أنها: "جزء من المجتمع أو مجموعة جزئية

¹ - أحمد عبد الله اللوح و مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه ، خطواته ، مناهجه ، المفاهيم الإحصائية) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002، ص:124.

من المجموعة الكلية (المجتمع)، يتم اختيارها وفق معايير محددة يجرى عليها التجربة أو التطبيق، إذ يتم التجربة على العينة وتعمم النتائج على المجتمع".¹

ويشترط في العينة حتى تكون ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه تمثيلاً صادقاً، أن يتم سحبها من المجتمع بطريقة عشوائية حتى تتاح الفرصة لجميع مفردات المجتمع للظهور في العينة دون تأثر أو تأثير.

وتستخدم العينة العشوائية البسيطة *Simple Random Sample* في الحالات التي يمكن فيها افتراض أن مجتمع الدراسة متجانس، وفي هذا النوع من المعاينة يكون احتمال اختيار أية مفردة من مفردات المجتمع متساوياً.² وفي الدراسة الحالية تم اختيار أسلوب العينة العشوائية البسيطة بغرض تحقيق أعلى ثقة في تعميم النتائج، ونظراً لشروط المؤسسة في توزيع الاستبانة استهدفنا عينة عشوائية تمثل (**35.7%**) من المجتمع الكلي، لذا كان علينا توزيع (137) استمارة استبانة على العاملين على اختلاف تصنيفاتهم ومراكزهم الوظيفية.

ثانياً- توزيع أداة الدراسة:

بعد أن تأكدنا من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بواسطة التحكيم، إذ قمنا على أساسه بإجراء التعديلات اللازمة لإخراج النموذج النهائي للاستبانة، التي تم تطبيقها ميدانياً وفق مجموعة من الخطوات التالية:

✓ قمنا بعرض نموذج الاستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على الباحثين.

✓ قمنا بالاتصال المباشر بالمؤسسة محل الدراسة وذلك لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة الأولية لتوزيع الاستبانة داخلها، وقبل المقابلة المباشرة تم الاتصال بالمسؤولة المكلفة بالموارد البشرية لأخذ الموافقة المبدئية وتم إرسال نموذج من استمارة الاستبانة عبر الإيميل، بعد ذلك قمنا بإجراء مقابلات مباشرة مع المسؤولة المكلفة بالموارد البشرية، تمت فيها مناقشة وشرح استمارة الاستبانة، وقد تحصلنا إثرها على الموافقة للقيام بالدراسة الميدانية.

✓ تم البدء في تطبيق الدراسة الميدانية ابتداءً من تاريخ (2019/04/06)، حيث كانت المسؤولة المكلفة بالموارد البشرية هي من تسلمت استمارات الاستبانة يبدأ بعد شرح لها كل ما يتعلق بالاستبانة حتى تقوم بشرح للعاملين إذا ما كان هناك غموض، حيث تم الاتفاق معها على استلام الإجابات بعد حوالي شهرين.

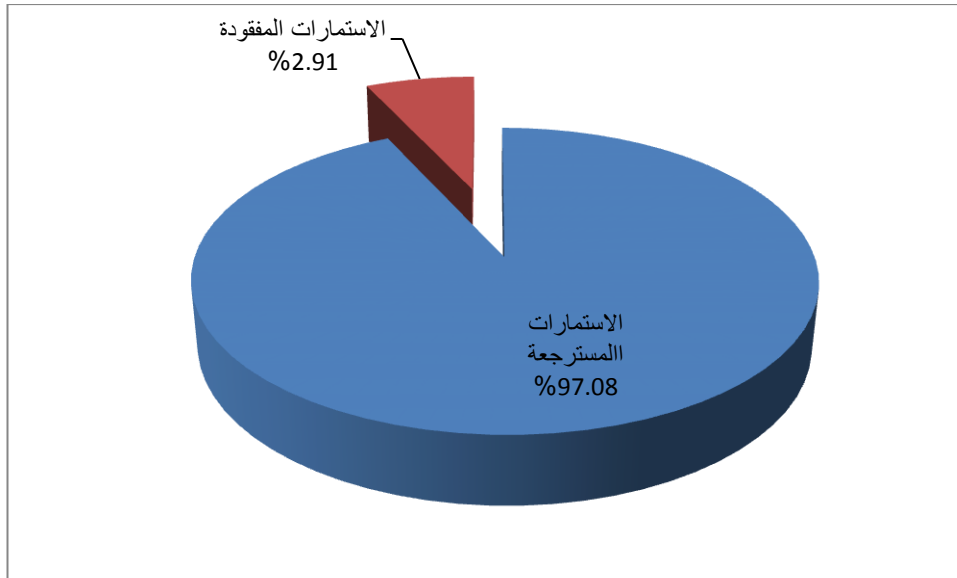
✓ بعد انتهاء الموعد المحدد لاستلام الإجابات اتصلنا بالمسؤولة المكلفة بالموارد البشرية لاسترجاع الاستمارات، حيث تم استرجاع (133) استمارة من أصل (137) استمارة موزعة بنسبة استرجاع بلغت (97.08%) في

¹ - حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 24.

² - شفيق أحمد العتوم، طرق الإحصاء باستخدام Spss، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 28.

حين لم تتمكن من استرجاع (04) استمارات ، أي أن نسبة الاستمارات المفقودة بلغت (2.91%)، وهذا ما يمكن تمثيله في الشكل الآتي :

الشكل (4-4): الاستثمارات المسترجعة والمفقودة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الشكل رقم(4-4) يمكننا القول بأن الاستجابة مع أداة الدراسة كانت كبيرة جدا بنسبة (97.08%) .

بعد الفحص التفصيلي لجميع الاستثمارات المسترجعة وجدنا أن الصالح منها للتحليل هو (130) استمارة ، حيث بتفريغ محتوياتها في برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية ، في حين وجدنا (03) استمارات فقط غير صالحة للتحليل بسبب ترك أصحابها للعديد من الأسئلة بدون إجابات محددة ، وبذلك قمنا بإقصائها في عملية التفريغ النهائي والجدول الآتي يبين ذلك :

الجدول رقم (4-6): تعداد استبانات الدراسة

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	الصالحة للتحليل
العدد	137	133	04	03	130
النسبة المئوية	100%	97.08%	2.91%	2.25%	97.74%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

المبحث الثالث: اختبار الصلاحية وتحليل النتائج الشخصية والوظيفية

انطلاقاً من نموذج الدراسة المعتمد قمنا بتطوير أداة الدراسة وتطبيقها، وقبل عرض نتائجها وتفسيرها لابد من اختبار صلاحيتها، وذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتخصصة، ثم بعد ذلك لابد من عرض وتحليل النتائج الشخصية والوظيفية للعاملين في عينة الدراسة، والتي تشكل قاعدة أساسية تساعدنا لاحقاً على فهم واقع متغيرات الدراسة، وتفسير طبيعة العلاقات بينها.

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستخدمة في الدراسة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي من حيث شمولها، عمقها تعقيدها باختلاف الهدف من إجرائها، وبغية تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتماداً على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)*. حيث استخدمنا إصداره السابع عشر الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرزه في هذا المطلب.

أولاً- المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1. اختبار *Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)* واختبار معامل الالتواء (*Skewness*) واختبار معامل التفلطح (*Kurtosis*)، وهذا بغية التأكد من أن البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي.
2. معامل الارتباط لبيرسون (*Pearson Correlation Coefficient*) لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، وفي مدى وجود أية علاقة ارتباط بين هذه المحاور فيما بينها من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى.
3. معامل كرونباخ ألفا (*Cronbach's Alpha*) (α) وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتاً أكبر للدراسة. وتضع أوما سيكاران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:¹
 - إذا كان معامل كرونباخ ألفا أقل من (0.6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.
 - إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.6) و(0.7) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
 - إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين (0.7) و(0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
 - إذا كان معامل كرونباخ ألفا أكبر من (0.8) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

* *Statistical Package for Social Sciences.*

1- أوما سيكاران، مرجع سبق ذكره، ص: 445.

4. **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)**: تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قراءات عامة عن خصائص وملامح عينة الدراسة ومتغيراتها، حيث تضمنت الأساليب الإحصائية الوصفية الأساليب التالية:
- **التكرارات والنسب المئوية**: بغية التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
 - **المتوسط الحسابي الموزون المرجح (Weighted Mean)**: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
 - **المتوسط الحسابي (Mean)**: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
 - **الانحراف المعياري (Standard Deviation)**: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.
5. **معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)**: الانحدار هو عملية التنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغير أو المتغيرات المستقلة، ويستخدم الانحدار الخطي البسيط عندما نفترض وجود متغير مستقل يؤثر على متغير تابع.¹
6. **معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)** وذلك لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتحليل تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
7. **معامل تضخم التباين: (VIF) (Inflation Factory Variance)** واختبار التباين المسموح به (**Tolerance**) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (**Multicollinearity**).
8. **اختبار فيشر (Fisher Test)**: عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
9. **معامل التحديد R^2** : يقيس مدى مسؤولية المتغيرات التفسيرية في شرح التغيرات في المتغير التابع.²

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، **البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص: 327.

² - محمد عبد السمیع عناني، **التحليل القياسي والإحصائي للعلاقات الاقتصادية: مدخل حديث باستخدام spss**، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص: 444.

10. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (*Independent Sample T-test*) : للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة، نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى فئتين.¹

11. اختبار تحليل التباين الأحادي (*ONE-Way ANOVA*) : للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعا للعوامل الشخصية والوظيفية التي تُقسم إلى أكثر من فئتين، في حالة كانت البيانات تحت كل الفئات تخضع للتوزيع الطبيعي.

ثانيا- الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات:

إن الهدف الأساسي من دراستنا هو اختبار مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية، وقد استخدمنا استبانة وزعت على عينة الدراسة، وقد جاءت الأسئلة داخل الاستبانة مغلقة ومصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي: (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا)، وقد أكدنا لمفردات عينة البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابة الخمسة السابقة أوزان محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(4-7): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

الوزن	خيارات الإجابة
5	دائما
4	غالبا
3	أحيانا
2	نادرا
1	أبدا

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (*SPSS*)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2008، ص: 540. (بتصرف)

انطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول (4-7) وحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى ($4 = 5 - 1$) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول طول الخلية

¹- محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص: 266.

($0.8 = 4 \div 5$) ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4-8): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح	
أبدا	(1.79 - 1)	1
نادرا	(2.59 - 1.8)	2
أحيانا	(3.39 - 2.6)	3
غالبا	(4.19 - 3.4)	4
دائما	(5 - 4.2)	5

المصدر: طارق هنزشي ، دراسة لعوامل ضعف إنتاجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وسبل تحسينها، "أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2015، ص: 221.

من خلال الجدول يمكننا أن نستنتج بأن تحديد الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقا للآلية الآتية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.79 - 1.00) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: **أبداً**؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.59 - 1.80) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: **نادراً**؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.39 - 2.60) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: **أحياناً**؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.19 - 3.40) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: **غالباً**؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (5.00 - 4.20) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو: **دائماً**.

بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير عبارة عن مجموعة من الأبعاد، والبعد عبارة عن مجموعة من الفقرات) فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة توافره وتحققه، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: منخفض، ومتوسط، ومرتفع. والجدول الآتي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-9): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	2.33 - 1
متوسط	3.67 - 2.34
مرتفع	5 - 3.68

من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات السابقة

من خلال الجدول رقم (4-9) يمكن أن نستنتج أن تحديد مستوى الأبعاد والمتغيرات في هذه الدراسة سيكون وفقاً للآلية الآتية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (1 - 2.33) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون: منخفضاً؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (2.34 - 3.67) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون: متوسطاً؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.68 - 5) فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون: مرتفعاً.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يعد الثبات والصدق من الاختبارات الضرورية بحيث إذا تحقق الثبات والصدق في الدراسة فذلك يعطي ثقة بنتائج الدراسة ويسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه، وفيما يأتي سيتم التعرف على الصدق والثبات، كما سيتم اختبار الصدق والثبات لهذه الدراسة، وقبل ذلك سيتم التأكد من خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي حيث أن أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية هي أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار *Kolmogorov-One Sample Smirnov Test (K-S)* وقد تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (4-10): اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام اختبار *Kolmogorov Smirnov*

<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		عدد الفقرات	المجالات
قيمة <i>Sig</i>	قيمة الاختبار <i>Z</i>		
0.052	1.350	24	مجال المنظمة المتعلمة
0.593	0.770	24	مجال السلوك الإبداعي
0.258	1.011	48	مجال الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS)

يوضح الجدول رقم (4-10) نتائج اختبار *Kolmogorov Smirnov* ونظراً لأن حجم عينة الدراسة هي (130) مفردة أن القيمة الاحتمالية (*Sig.*) لجميع محاور وأبعاد الدراسة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

كما يمكن التأكد مرة أخرى وبطريقة مغايرة من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (*Normal Distribution*) وذلك عن طريق حساب معامل الالتواء (*Skewness*)، ومعامل التفلطح (*kurtosis*)، حيث تقول القاعدة العامة أن يكون معامل الالتواء (*Skewness*) محصور بين (-1) و (1)، وأن يكون معامل التفلطح (*kurtosis*) محصور بين (-3) و (3).

الجدول رقم (4-11): اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح

معامل التفلطح (<i>kurtosis</i>)	معامل الالتواء (<i>Skewness</i>)	
2.707	-0.751	مجال المنظمة المتعلمة
1.489	-0.468	مجال السلوك الإبداعي
1.757	-0.009	مجال الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS)

يوضح الجدول رقم (4-11) مرة أخرى أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت قيم معامل الالتواء (*Skewness*) تتراوح ما بين (-0.009) و (-0.751)، كما كانت قيم معامل التفلطح (*kurtosis*) تتراوح ما بين (1.757) و (2.707)، وهذا ما يسمح لنا بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

ثانيا- صدق البناء الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة قمنا باختبار الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي لها، ومن أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة ارتباط كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة، والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية:

الجدول (4-12): معاملات الارتباط بين فقرات المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي لها

فرق العمل		التعلم التنظيمي		التمكين	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.582 **	09	0.585 **	05	0.665 **	01
0.584 **	10	0.665 **	06	0.655 **	02
0.783 **	11	0.659 **	07	0.585 **	03
0.687 **	12	0.687 **	08	0.618 **	04
التفكير النظمي		الرؤية المشتركة		القيادة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.622 **	21	0.767 **	17	0.595 **	13
0.643 **	22	0.814 **	18	0.729 **	14
0.604 **	23	0.712 **	19	0.749 **	15
0.615 **	24	0.670 **	20	0.480 **	16
** : دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)					

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS)

يوضح الجدول رقم (4-12) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد محور المنظمة المتعلمة لدى الموظفين في عينة الدراسة، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها حيث تراوحت ما بين (0.814) في حدها الأعلى مقابل الفقرة رقم (18)، وبين (0.480) في حدها الأدنى مقابل الفقرة رقم (16)، وأن جميع فقرات هذا المحور كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01).

الجدول (4-13): معاملات الارتباط بين فقرات السلوك الإبداعي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي لها

الحساسية للمشكلات		الأصالة والمرونة		تحمل المخاطرة وروح المجازفة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.631 **	25	0.690 **	29	0.598 **	33
0.649 **	26	0.587 **	30	0.704 **	34
0.601 **	27	0.706 **	31	0.604 **	35
0.562 **	28	0.684 **	32	0.595 **	36
الطلاقة والقدرة على التحليل		قابلية للتغيير		سعة الاتصالات	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.559 **	37	0.551 **	41	0.606 **	45
0.632 **	38	0.629 **	42	0.464 **	46
0.622 **	39	0.528 **	43	0.458 **	47
0.696 **	40	0.486 **	44	0.666 **	48
** : دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)					

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS)

يوضح الجدول رقم (4-13) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد محور السلوك الإبداعي لدى الموظفين في عينة الدراسة، مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها حيث تراوحت ما بين (0.706) في حدها الأعلى مقابل الفقرة رقم (31)، وبين (0.458) في حدها الأدنى مقابل الفقرة رقم (47)، وأن جميع فقرات هذا المحور كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01). وانطلاقاً من النتائج السابقة يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصدقية عالية، وصلاحيّة كبيرة للتطبيق الميداني، وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع فقراتها ومحاور انتمائها.

ثالثاً- ثبات أداة الدراسة:

يعرف ثبات الدراسة على أنه: يعطي أداة الدراسة نتائج واحدة إذا ما أعيد تطبيقها على العينة نفسها في ظروف واحدة،¹ حيث يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت الاستبانة ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة. للتعرف على مدى ثبات أداة الدراسة يجب التأكد من استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة عدة مرات، بمعنى التأكد من الحصول على نفس النتائج في حال إعادة توزيع نفس أداة الدراسة على نفس العينة وتحت نفس الظروف، فهو يشير إلى عدم تعرض النتائج للتغيير مع ظروف الدراسة، وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha* لأداة الدراسة ككل، وللمحاور الأساسية المشكلة لها، ومعامل ثبات الدراسة في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى، تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، باستخدام المعادلة التالية: **صدق المحك = معامل الثبات $\sqrt{}$** ، وهذا ما نبرزه من خلال ما يلي:

الجدول (4-14): معاملات الثبات للمحاور وللإستبانة ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ

صدق المحك (الصدق الذاتي)	معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.909	0.828	24	المنظمة المتعلمة
0.846	0.717	24	السلوك الإبداعي
0.913	0.835	48	الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS)

يوضح الجدول رقم (4-14) أن معامل الثبات العام مرتفع إذ بلغ (0.835)، وهي قيمة أكبر من (0.8) وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بثبات ممتاز، وهو ما يدل على أنها ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة توزيعها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، وقد بلغ معامل الصدق الكلي (صدق المحك)، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.913) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة. بالنسبة لمعامل الثبات الخاص بالمحاور الدراسة (المنظمة المتعلمة- السلوك الإبداعي) فقد بلغت قيمتها (0.828)، (0.717) على التوالي، وهي قيم تدل على أن المحاور الثلاثة تتمتع بثبات جيد.

¹ - حمد بن قبالن آل فطيح، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

وللتعرف على مدى إسهام الفقرات المكونة للمحاور في معامِل ثبات المحاور، وكذلك مدى ارتباط الفقرات بالمجموع الكلي للمحور، تم استخدام معامِل ألفا كرونباخ "*Cronbach's Alpha*" عند حذف أي فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى، كما يتضح من الجدول رقم (4-15) التالي:

الجدول (4-15): معامِل ثبات الدراسة في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى

معامل الثبات	الفقرة	معامل الثبات	الفقرة	معامل الثبات	الفقرة
0.833	33	0.827	17	0.828	01
0.833	34	0.824	18	0.829	02
0.834	35	0.830	19	0.831	03
0.837	36	0.826	20	0.828	04
0.832	37	0.834	21	0.830	05
0.836	38	0.834	22	0.829	06
0.834	39	0.835	23	0.832	07
0.833	40	0.834	24	0.833	08
0.833	41	0.830	25	0.832	09
0.834	42	0.831	26	0.835	10
0.832	43	0.834	27	0.830	11
0.836	44	0.832	28	0.828	12
0.832	45	0.830	29	0.831	13
0.835	46	0.832	30	0.832	14
0.838	47	0.832	31	0.831	15
0.834	48	0.830	32	0.832	16

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-15) أن قيم معاملات الثبات في حالة التخلي عن إحدى الفقرات وبقاء باقي الفقرات الأخرى تتراوح ما بين (0.838) كأعلى قيمة مقابل الفقرة رقم (47) و(0.824) كأدنى قيمة مقابل الفقرة رقم (18) .

وكاستنتاج يمكننا القول بأن أغلب فقرات الاستبانة مهمة ومؤثرة في قيمة معامل الثبات، وحذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمته الإجمالية المقدرة ب(0.835) ، كما نلاحظ وجود العديد من الفقرات يؤدي حذفها إلى زيادة معدل الثبات لكن ليس بالشكل الكبير ، لذا فإننا نستطيع الاحتفاظ بكامل الفقرات وبناء التحليل على أساسها نظرا لكون قيمة معامل الثبات الإجمالي للدراسة مرتفعة.

المطلب الثالث : تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

في هذا المطلب سنقوم بعرض النتائج التي توصلنا إليها مع القيام بتحليلها وتفسيرها، وذلك بالتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة مع القيام بتحليلها وتفسيرها، النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة ، بعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

أولاً- توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي: يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي :

الجدول رقم (4-16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

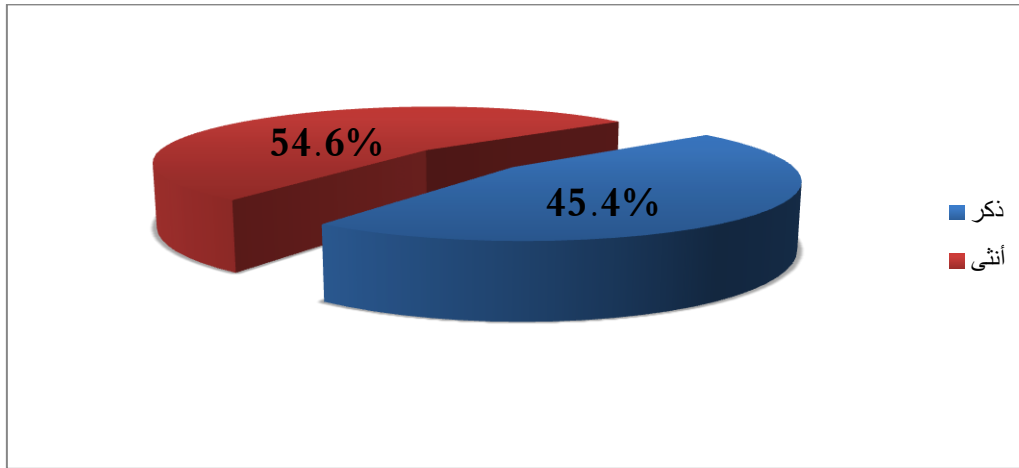
النسبة المئوية	التكرار	البيان
45.4%	59	ذكر
54.6%	71	أنثى
100%	130	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS)

يوضح الجدول رقم (4-16) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي، حيث نلاحظ أن عينة الدراسة فئة الذكور وفئة الإناث متقاربان في النسبة بل وقد فاقت نسبة الإناث عن الذكور، حيث بلغت نسبة مشاركة الذكور (45.4%)، ونسبة مشاركة الإناث كانت (54.6%).

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور وذلك دليل على زيادة نسبة عمل المرأة أكثر من السابق ، وبالتالي هذا إن دل يدل على قدرة المرأة على العمل في الميدان الإداري وقدرتها على تحمل المسؤولية والقيادة . ويمكن تمثيل ذلك في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS)

ثانياً- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (4-17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	البيان
13.8%	18	أقل من 25 سنة
54.6%	71	بين 25 و 35 سنة
16.9%	22	بين 36 و 45 سنة
10%	13	بين 46 و 55 سنة
4.6%	06	56 سنة فأكثر
100%	130	المجموع

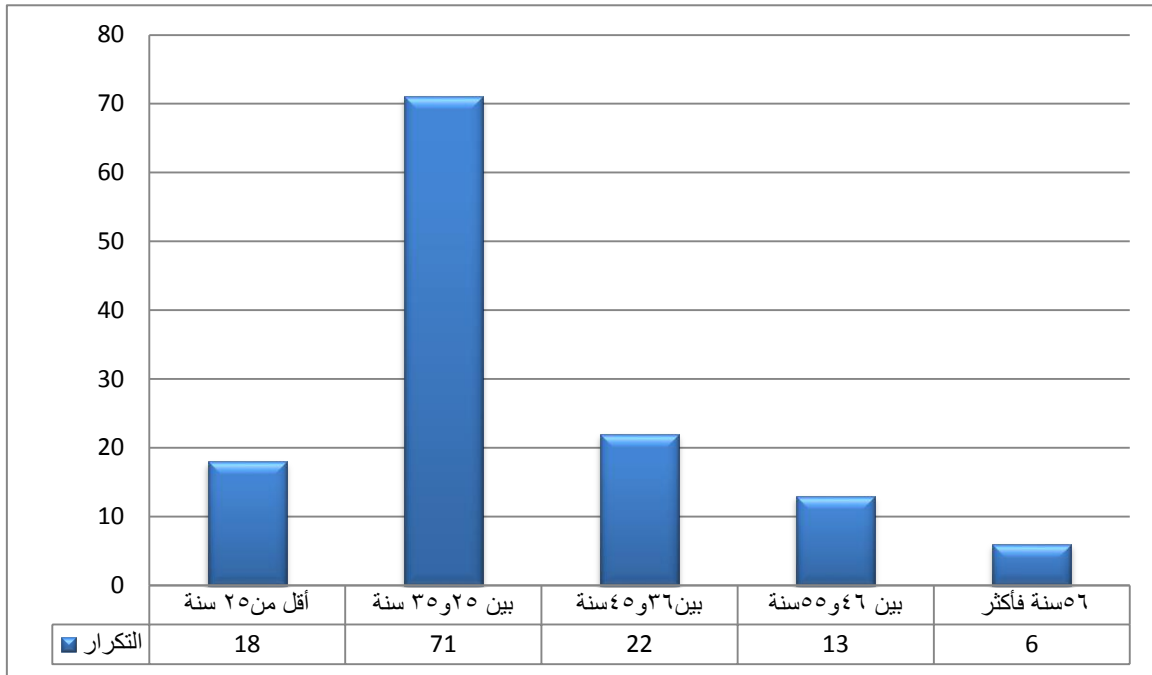
المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS)

يوضح الجدول رقم (4-17) الشرائح العمرية المختلفة للأفراد المبحوثين، حيث أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (25 و 35 سنة) سجلت أعلى نسبة (54.6%)، تليها فئة الأفراد الذين (بين 36 و 45 سنة) بنسبة (16.9%)، ثم فئة الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 25 سنة) بنسبة (13.8%)، ثم فئة الأفراد الذين أعمارهم (بين 46 و 55 سنة) بنسبة (10%)، وأخيراً سجلت فئة الأفراد الذين أعمارهم (أكثر من 56 سنة) بنسبة (4.6%).

من خلال هذه النسب نستخلص أن الفئة العمرية السائدة هي الفئة الشابة مما يعني أن المؤسسة تعتبر هذه الفئة نقطة قوتها لذا تقوم بتوظيف فئة الشباب ، وذلك كونها فئة تمتاز بالقوة والنشاط والحيوية، وبالتالي فهي فئة القادرة على العطاء والتكيف مع المتغيرات الحديثة ، بالإضافة إلى قدرتها على الإبداع أكثر .

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS)

ثالثاً- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (4-18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

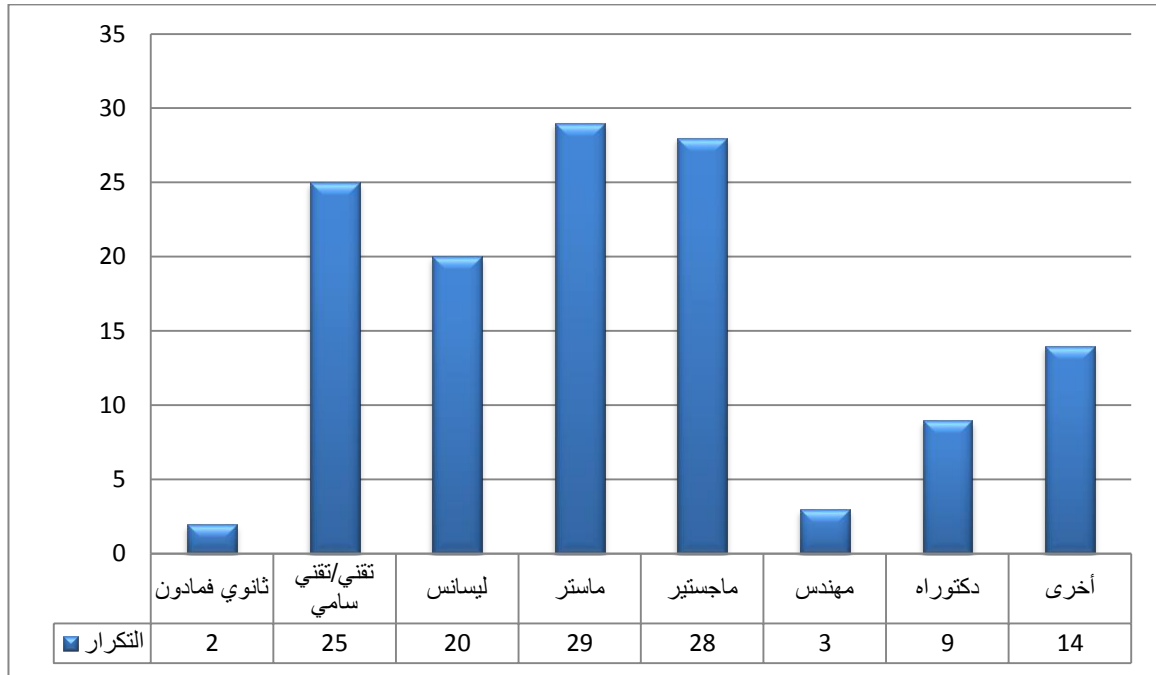
النسبة المئوية	التكرار	البيان
1.5%	02	مستوى ثانوي فما دون
19.2%	25	تقني /تقني سامي
15.4%	20	ليسانس
22.3%	29	ماستر
21.5%	28	ماجستير
2.3%	03	مهندس
6.9%	09	دكتوراه
10.8%	14	أخرى
100%	282	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS)

يوضح الجدول رقم (4-18) أن فئة الغالبة في عينة الدراسة الموظفين الحاصلين على شهادة الماستر، حيث بلغت نسبة حامليها (22.3%)، تليها فئة الموظفين الذين يحملون شهادة ماجستير بنسبة (21.5%)، تليها فئة الموظفين الحاملين لشهادة تقني /تقني سامي بنسبة (19.2%)، تليها فئة الموظفين الذين يحملون شهادة ليسانس بنسبة (15.4%) ، تليها فئة الموظفين الذين يحملون شهادة أخرى بنسبة (10.8%) ، ثم تليها الفئة الحاملين لشهادة الدكتوراه بنسبة (6.9%)، ثم تليها فئة المهندس بنسبة (2.3%) ، وأخيراً احتل الموظفون الذين لديهم مستوى ثانوي فما دون المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة جداً بنسبة (1.3%).

نلاحظ أن أغلب الأفراد المبحوثين حاصلين على شهادات جامعية إذ بلغت نسبتهم (68.4%)، وهذا مؤشر جيد يمثل المستوى المعرفي العالي بهذه المؤسسة، ويبين مدى حرصها على أن تستقطب كوادر بشرية من خريجي الجامعات وحاملي الشهادات العلمية من خلال استقطاب الكفاءات المتعلمة وتدريبها بصفة خاصة. ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS)

رابعاً- توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي: يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي:

الجدول رقم (4-19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي

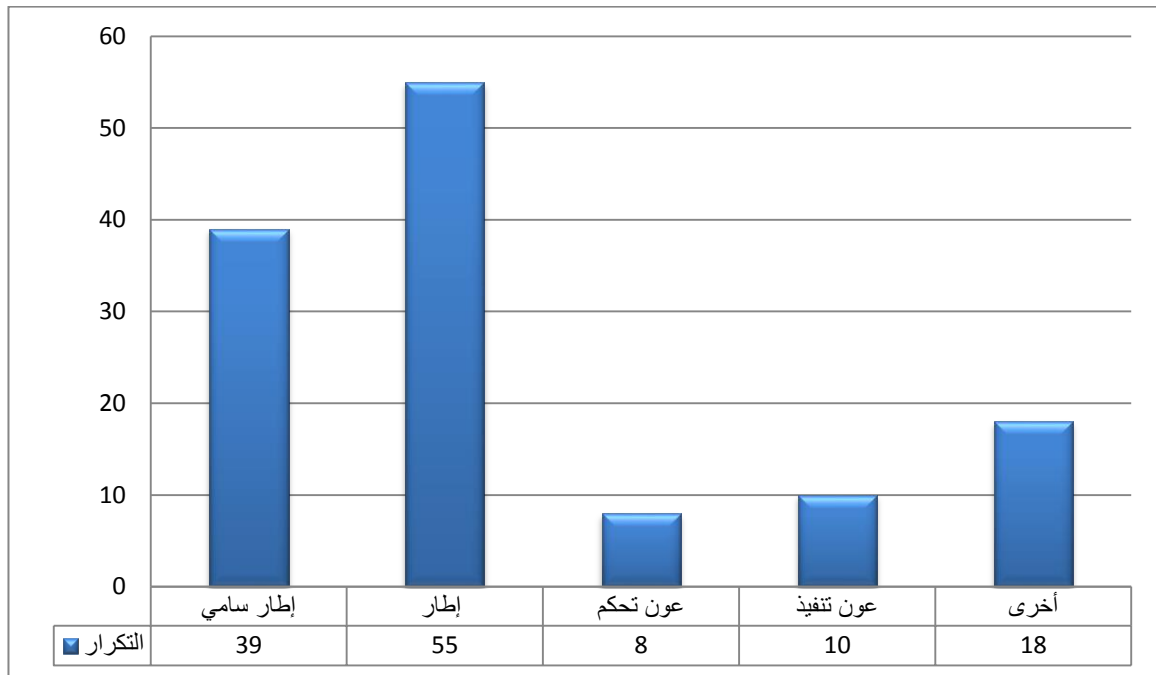
النسبة المئوية	التكرار	البيان
30%	39	إطار سامي
42.3%	55	إطار
6.2%	08	عون تحكم
7.7%	10	عون تنفيذ
13.8%	18	أخرى
100%	130	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS)

يوضح الجدول رقم (4-19) أن الفئة الوظيفية الغالبة على عينة الدراسة هي فئة الإطارات بنسبة (42.3%)، ثم تليها فئة إطار سامي بنسبة (30%)، وتليها فئة أخرى بنسبة (13.8%)، وجاءت فئة التنفيذيين (أعوان التنفيذ) في المرتبة الثالثة بنسبة (7.7%)، واحتلت فئة أعوان التحكم المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة (6.2%).

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم (4-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS)

خامساً- توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة: يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (4-20): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
17.7%	23	5 سنوات فأقل
60.8%	79	بين 06 و 10 سنوات
11.5%	15	بين 11 سنة و 20 سنة
4.6%	06	بين 21 سنة و 25 سنة
5.4%	07	26 سنة فأكثر
100%	130	المجموع

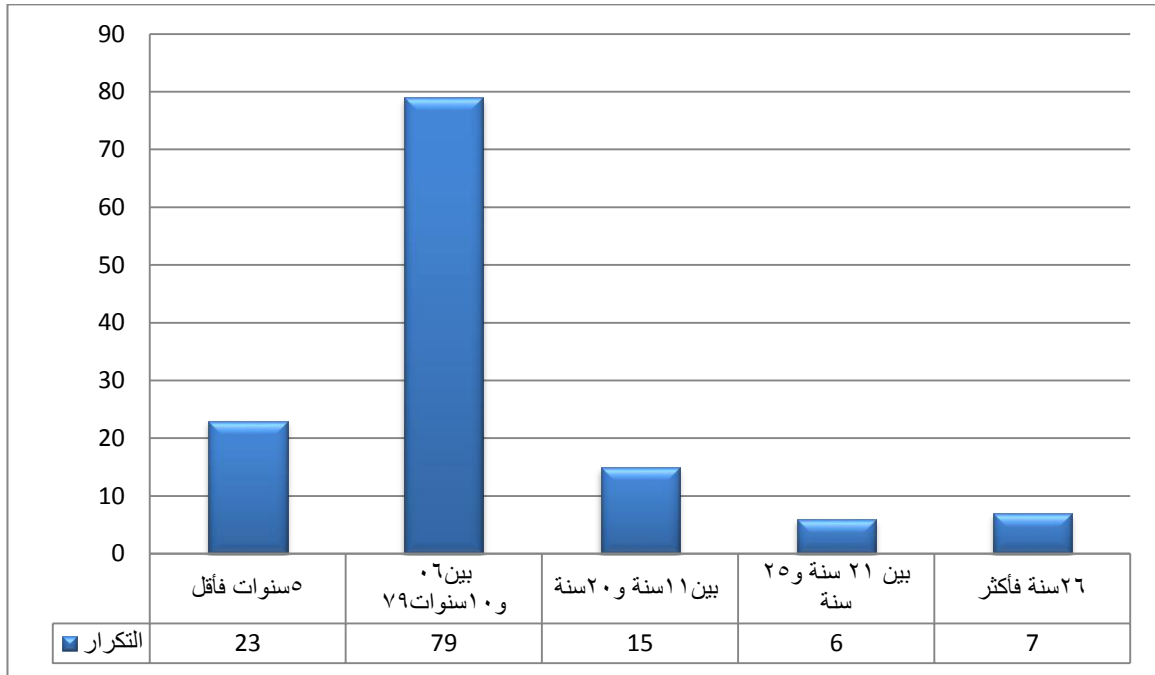
المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS)

يوضح الجدول رقم (4-20) أن فئة الموظفين الذي تتراوح خبرتهم ما بين (بين 06 و 10 سنوات) تأتي في المرتبة الأولى بنسبة (60.8%)، تليها فئة الموظفين الذين خبرتهم (5 سنوات فأقل) بنسبة (17.7%)، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم (11 سنة و 20 سنة) بنسبة (11.5%)، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم (26 سنة فأكثر) بنسبة (5.4%)، وأخيراً جاءت فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين (21 سنة و 25 سنة) بنسبة (4.5%) .

اتضح من خلال ما سبق أن أغلب أفراد العينة لا يمتلكون خبرة كبيرة مما يعكس حاجة هؤلاء الأفراد في هذه المؤسسة للتعليم ولاكتساب المزيد من الخبرات، وهذا عن طريق تشجيع التعلم الجماعي والعمل الفرقي ومشاركة أصحاب الخبرات والمهارات الكبيرة، وتحقيق التعلم التنظيمي .

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (SPSS)

خلاصة الفصل الرابع :

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها ، حيث تناولنا بداية التعريف بمؤسسة محل الدراسة كوندور الكترونيكس وعرض أهم المعلومات الخاصة بها ، ثم تطرقنا إلى تحليل وتفصيل إطارها المنهجي ، وذلك من خلال عرض كيفية بناء أنموذجها ومراحل تطوير أدواتها ، ثم تطرقنا إلى اختبارات الصلاحية ممثلة في اختبار التوزيع الطبيعي ، وتحليل الاتساق الداخلي ، وتقدير معامل الثبات الكلي والجزئي لأداة الدراسة ، بالإضافة إلى عرض وتحليل أهم الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

كما استخلصنا بعد تحليل وتمحيص الدراسات السابقة ذات العلاقة إلى بناء أنموذج خاص للدراسة ، وذلك بعد ضبط وتحديد أبعاد متغيراتها ، وانطلاقاً من هذا حاولنا تطوير أداة الدراسة التي اخترنا أن تكون الاستبانة ، حيث قمنا بإعدادها وتحكيمها ، وإجراء أهم التعديلات المطلوبة حتى صارت جاهزة للتطبيق ، حيث تم توزيعها على عينة قدرها (35.77%) من مجتمع الدراسة .

كما حاولنا إبراز أهم الأساليب الإحصائية التي سنستخدمها في هذه الدراسة ، بعد أن تأكدنا من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي من خلال اختبار كلومغروف سمروف واختبارات التفلطح والالتواء ، حيث قمنا بداية من تقدير الصدق البنائي لأداة الدراسة ، إذ توصلنا إلى أنها تتمتع باتساق داخلي عالي تعكسه العلاقة الطردية بين جميع فقرات الاستبانة والأبعاد التي تنتمي إليها ، كما تم التوصل إلى أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز حيث تم حسابها من خلال معامل ألفا كرونباخ وذلك يدعم مصداقيتها ، كما تم التوصل إلى أن (54.6%) من عينة الدراسة هم إناث، وأن أغلب عينة الدراسة هم من العمر بين (25 و 35 سنة) بنسبة (54.6%) ، وأغلب عينة الدراسة يمتلكون شهادات عليا، كما أن توزيعهم حسب التصنيف الوظيفي أغلبهم إطارات بنسبة (42.3%)، وأن حوالي (60.8%) منهم يتمتعون بمستوى مقبول من الخبرة .

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد أن تعرفنا على طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، نمر الآن إلى عرض نتائجها وتفسيرها ، حيث سنحاول في البداية في المبحث الأول دراسة مستوى أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة كوندور الكترونيكس بولاية برج بوعرييج، بناء على نتائج عينة الدراسة، ثم نمر بعد ذلك إلى محاولة تقدير مستوى تحقق أبعاد ومستوى السلوك الإبداعي لديهم.

وفي المبحث الثاني سنحاول اختبار فرضيات الدراسة واختبار الفروقات، حيث سنسعى في المطلب الأول إلى دراسة علاقة التأثير والارتباط بين أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مجتمعة على تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية في مؤسسة كوندور الكترونيكس، وفي المطلب الثاني سنقوم بدراسة وتحليل مدى التباين في اتجاهاتهم وآرائهم حول متغيرات الدراسة تبعا لاختلاف العوامل الشخصية والوظيفية .

وفي إطار هذا السياق سنتناول في هذا الفصل عرض ومناقشة الدراسة الميدانية، وذلك من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: مناقشة وتحليل مستوى متغيرات الدراسة

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: مناقشة وتحليل مستوى متغيرات الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض النتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة كوندور الكترونيكس ومدى وجود سلوك إبداعي لدى الموارد البشرية لديها ، وتم استخدام المتوسطات الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية، وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين تغطي متغيرات الدراسة وفقاً للتالي.

المطلب الأول: مستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة كوندور الكترونيكس

للتعرف على درجة مستوى ممارسة أبعاد المنظمة المتعلمة ومدى تطبيقها في مؤسسة كوندور الكترونيكس، تم تقسيم محور المنظمة المتعلمة إلى ستة أبعاد أساسية، وهي التمكين ، التعلم التنظيمي، فرق العمل، القيادة، الرؤية المشتركة ، التفكير النظامي ، ولتقدير مستواها يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، والاتجاه العام، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد هذا المحور وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الموالية.

الجدول رقم (5-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لأبعاد " المنظمة المتعلمة "

أبعاد المنظمة المتعلمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
التمكين	3.2019	0.6806	06	متوسط
التعلم التنظيمي	3.3481	0.7435	04	متوسط
فرق العمل	3.7115	0.7402	01	مرتفع
القيادة	3.2615	0.7515	05	متوسط
الرؤية المشتركة	3.4192	0.9308	03	متوسط
التفكير النظامي	3.4731	0.6821	02	متوسط
المنظمة المتعلمة ككل	3.4026	0.5144	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه (5-1) والتي كشفت أن أغلب أبعاد المنظمة المتعلمة تُمارس بدرجة متوسطة بمؤسسة كوندور الكترونيكس، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لمتغير المنظمة المتعلمة (3.4026) بانحراف معياري مقداره (0.5144) أي أن مؤسسة كوندور تحاول تبني ممارسات المنظمة المتعلمة لكن بدرجة متوسطة ، وأن أكثر أبعاد هذا المحور ممارسة هو: بعد فرق العمل جاء مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7115) وانحراف معياري قيمته (0.7402)، ويليه بعد الدافعية التفكير النظامي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (3.4731) وانحراف

معياره قيمته (0.6821)، ويليه بعد الرؤية المشتركة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.4192) وانحراف معياري قيمته (0.9308)، ويليه بعد التعلم التنظيمي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.3481) وانحراف معياري قيمته (0.7435)، ويليه بعد القيادة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.2615) وانحراف معياري قيمته (0.7515) واحتل بعد التمكين المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط قدر بـ (3.2019) وانحراف معياري قيمته (0.6806)

وتفسر النتيجة التي أظهرت أن بعد فرق العمل جاء بالمرتبة الأولى وبممارسة مرتفعة على حرص المؤسسة باهتمامها بتشكيل فرق العمل وتشجيعها على العمل الجماعي أكثر منه فردي، وطبعاً يساعد هذا في بناء منظمة متعلمة تهتم بالتعلم الجماعي وتنميه كما تساعد على تبادل الخبرات والمعارف .

كما تفسر النتيجة التي أظهرت أن بعد التفكير النظمي الذي جاء بالمرتبة الثانية وبممارسة متوسطة، وذلك يفسر على نظرة الموظفين بدرجة متوسطة على الأمور بصورة كلية شاملة مراعين جزئياتها ومكوناتها من خلال تلمس شبكة العلاقات التي تربط بينها.

تفسر النتيجة التي أظهرت بعد "الرؤية المشتركة" في المرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة متوسطة، إلى وجود رؤية مشتركة عند بعض الموظفين عن واقع ومستقبل المؤسسة واتجاهاتها، حيث أن وجود رؤية تنظيمية مشتركة شرط أساسي لنجاح سياسات المنظمة المتعلمة، كما أن الموظفين في مؤسسة كوندور الكترونيكس يؤمنون بدرجة متوسطة بأهمية بناء الرؤية المشتركة من خلال التعاون الجماعي لتبادل الخبرات وأهداف ووضع الخطط التي يمكنهم تنفيذها معاً، وبأهمية مشاركتهم في وضع هذه الرؤية لكنهم غير مطبقين الفكرة بشكل كلي وهذا ما يعيق بناء المنظمة المتعلمة .

وتفسر النتيجة التي أظهرت بعد "التعلم التنظيمي" في المرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة متوسطة، بأن الموظفين في مؤسسة كوندور الكترونيكس يمارسون التعلم التنظيمي كما يؤمنون بأهميته بدرجة متوسطة والذي يعد نتيجة حتمية على المؤسسة وعلى الموظفين، كما قد يفسر وجود تعلم تنظيمي بدرجة متوسطة تولد نوعاً ما شعور المسؤولية المشتركة بين الموظفين ويتواصلون من خلال لقاءات هادفة وفاعلة ويتولد لديهم شعور إيجابي نحو التميز، كما تتجمع كافة النتائج الإيجابية مولدة نظاماً لتطوير الموظفين والمؤسسة وهو ما يشكل التعلم التنظيمي .

وتفسر النتيجة التي أظهرت بعد ممارسة "القيادة" في المرتبة الخامسة وبدرجة ممارسة متوسطة أن المؤسسة تمتلك رؤية مستقبلية وتحاول تشجيع على الأفكار الإبداعية واستشارة الموظفين في اختيار أعمالهم وفي اتخاذ قرارات ولكن ممارسات كانت بدرجة متوسطة، كما يدل ذلك على قلة الاهتمام الكامل بالقيادة وكيفية التعامل مع الموظفين والتأثير عليهم .

وتفسر النتيجة التي أظهرت بعد ممارسة "التمكين" في المرتبة السادسة وبدرجة ممارسة متوسطة أن المؤسسة ليس دائماً تشجع على التمكين وتفويض السلطات، أو أنها تحاول تمكين بعض الموظفين الذين لديهم مناصب تمكنهم من تحمل المسؤولية أكثر، وبالتالي تحاول مشاركتهم في القرارات وإعطائهم حرية التنفيذ الأعمال الموكلة لهم.

وكنتيحة عامة هي أن التمكين أوسع من أن يكون مجرد تفويض سلطة فقط أو إعطاء حرية وإنما هو أيضا امتلاك درجة أعلى من المسؤولية والمساءلة ، أي أنه على المؤسسة منح السلطة للموظفين لديها وفي نفس الوقت تحفيزهم وتدريبهم ومشاركتهم القرارات وبحيث يصبحون ملتزمين وراضين وداعمين للمؤسسة في تحقيق أهدافها. ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة على حدى.

أولاً- التمكين:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد التمكين بمؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي (01-02-03-04)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد التمكين، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين كوندور الكترونيكس تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد "التمكين"

الرقم	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.4000	1.0237	01	غالباً
02	تفوضني المؤسسة السلطات الكافية لإنجاز عملي.	3.2462	0.9649	02	أحياناً
03	أحصل على التحفيز اللازم لإنجاز عملي .	3.0308	1.2003	04	أحياناً
04	يمنحني رئيسي حرية الاختيار عند تنفيذ عملي.	3.1308	1.1438	03	أحياناً
	المستوى العام لبعد التمكين	3.2019	0.6806	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه (5-2) أن مستوى توافر بعد التمكين كان متوسطاً لدى رؤساء مؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.2019)

وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما أن كان هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (1.02375).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكّلة للبعد الخاص التمكين تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

■ جاءت العبارة رقم (01) والتي مضمونها: (يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.4000) وانحراف معياري مقداره (1.0237) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما يقوم الرئيس بإعطائهم فرص المشاركة في اتخاذ القرار، وتعد المشاركة جزءاً أساسياً من التمكين يعتمد عليها الرئيس في اتخاذ القرارات، وتفسر ذلك ثقة الرئيس بالموظفين وديمقراطيته في التعامل وبالتالي استخدام اللامركزية في اتخاذ القرار.

■ جاءت العبارة رقم (02) والتي مضمونها: (تفوضني المؤسسة السلطات الكافية لإنجاز عملي) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.2462) وانحراف معياري مقداره (0.9649) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم أحياناً ما تفوضهم المؤسسة السلطات الكافية في إنجاز الأعمال، عند النظر إلى المتوسط الحسابي نجد أنه قريب من الدرجة المرتفعة تفسر ذلك أن هناك بعض موظفين وليس كلهم تمنح لهم السلطات الكافية لإنجاز الأعمال ويفسر ذلك تحملهم للمسؤولية الكاملة في إنجاز المهام.

■ جاءت العبارة رقم (04) والتي مضمونها: (يمنحني رئيسي حرية الاختيار عند تنفيذ عملي) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.1308) وانحراف معياري مقداره (1.1438) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم أحياناً ما يقوم رئيسهم بمنحهم حرية الاختيار الكافية في تنفيذ الأعمال، وقد يفسر ذلك بأنه ليس دائماً تتاح الفرصة للموظفين لاختيار بما يتوافق مع تخصصاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم وهذا بدوره قد يعيق عملية التمكين كون هذا الأخير يعتمد على إعطاء حرية أكثر في تنفيذ العمل.

■ جاءت العبارة رقم (03) والتي مضمونها: (أحصل على التحفيز اللازم لإنجاز عملي) في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.0308) وانحراف معياري مقداره (1.2003) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم أحياناً ما يحصلون على التحفيز اللازم لإنجاز أعمالهم، وذلك يفسر أن الموظفين غير راضون

على التحفيز الذي تمنحه المؤسسة مهمًا كان معنويًا أو ماديًا وقد يفسر ذلك أيضا أنه غير كافي أو لا يصل للمستوى المطلوب نتيجة جهودهم المبذولة وهذا يعود بالسلب على المؤسسة وعلى أدائها.

ثانيا- التعلم التنظيمي:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد التعلم التنظيمي بمؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (05-06-07-08)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد التعلم التنظيمي، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين كوندور الكترونيكس تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد "التعلم

التنظيمي"

الرقم	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
05	أناقش زملائي حول العمل باستمرار بهدف التعلم .	3.4615	1.1077	01	غالبًا
06	توفر المؤسسة بيئة مشجعة على التعلم.	3.4615	1.1147	01	غالبًا
07	تطبق المؤسسة برامج التدريب والتعلم بشكل مستمر ومنتظم.	3.4000	1.1452	02	غالبًا
08	تتعاون المؤسسة مع أطراف خارجية من أجل تبادل الخبرات والاستفادة منها.	3.0692	1.2084	03	أحيانا
	المستوى العام لبعد التعلم التنظيمي	3.3481	0.7435	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه (5-3) أن مستوى توافر التعلم التنظيمي كان متوسطا لدى رؤساء مؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.3481)

وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما أن كان هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.7435).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتعلم التنظيمي تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

- جاءت العبارتين رقم (05) و(06) والتي مضمومتها: (أناقش زملائي حول العمل باستمرار بهدف التعلم) و(توفر المؤسسة بيئة مشجعة على التعلم) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.4615) لكل من العبارتين وانحراف معياري مقداره (1.1077) و (1.1147) على التوالي وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما يقومون بمناقشة زملائهم حول العمل بهدف التعلم، وتوجد لديهم رغبة كبيرة وبمختلف الطرق من بينها مناقشة الأخطاء مع بعضهم البعض كوسيلة لزيادة التعلم، كما توفر لهم المؤسسة البيئة المشجعة على التعلم وهذا أمر أساسي لزيادة التعلم، فهذا الأخير يأتي من خلال التفاعل بين الزملاء واكتشاف الأخطاء وتصحيحها مع بعض بالإضافة إلى دور المؤسسة في تشجيع التعلم وإعطاء الفرصة والحرية لذلك.
- جاءت العبارة رقم (07) والتي مضمونها: (تطبق المؤسسة برامج التدريب والتعلم بشكل مستمر ومنظم) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.4000) وانحراف معياري مقداره (1.1452) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما تقوم المؤسسة بتطبيق برامج التدريب والتعلم بشكل مستمر ومنظم وهذا أمر إيجابي للمؤسسة، كون الموظفين يحتاجون دائماً إلى برامج تدريبية تساعدهم في تنمية التعلم التنظيمي وتحفيزه.
- جاءت العبارة رقم (08) والتي مضمونها: (تتعاون المؤسسة مع أطراف خارجية من أجل تبادل الخبرات والاستفادة منها) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.0692) وانحراف معياري مقداره (1.2084) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم أحياناً تتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى وذلك للاستفادة من خبراتهم، وهذا يفسر أن المؤسسة ليس دائماً تعتمد على أطراف خارجية مهما كانت مؤسسات أو معاهد أو مراكز لتبادل معهم الخبرات أو أنها تعتمد على أطراف معينة فقط، وبالتالي نقول أن عدم الاحتكاك بالأطراف الخارجية والتعامل معها قد يعيق تنمية التعلم التنظيمي.

ثالثاً- فرق العمل :

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد فرق العمل بمؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي (09-10-11-12)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد فرق العمل، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين كوندور الكترونيكس تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد "فرق العمل"

الرقم	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
09	أفضل العمل ضمن الفريق.	3.8154	1.0099	02	غالباً
10	تسود روح التعاون بين أعضاء فرق العمل.	3.9000	1.0986	01	غالباً
11	يتعلم أعضاء فرق العمل من خلال الحوار وتبادل الأفكار.	3.6308	1.1689	03	غالباً
12	تثق فرق العمل في أن توصياتها سيتم اعتبارها وتقديرها من قبل المؤسسة.	3.5000	1.1894	04	غالباً
	المستوى العام لبعد فرق العمل	3.7115	0.7402	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه (5-4) أن مستوى توافر فرق العمل كان مرتفعاً لدى مؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.7115) وهو

متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المرتفعة من خلال أداة الدراسة، كما أن كان هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.7402).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكّلة للبعد الخاص بفرق العمل تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (10) والتي مضمونها: (تسود روح التعاون بين أعضاء فرق العمل) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.9000) وانحراف معياري مقداره (1.0986) وهذا يعني أن هناك تشتتاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً يسود التعاون بين أعضاء فرق العمل، هذا يفسر وجود فرق عمل فعّالة داخل المؤسسة تسود فيها روح التعاون والتآلف بين أعضائها، وهذا ما يجعل فيها روح التعاون.
- جاءت العبارة رقم (09) والتي مضمونها: (أفضل العمل ضمن الفريق) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8154) وانحراف معياري مقداره (1.0099) وهذا يعني أن هناك تشتتاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما يفضلون العمل الجماعي على العمل الفردي وهذا يفسر حبهم واندماجهم وراحتهم أكثر في العمل الجماعي، وهذا بدوره قد ينمي قدراتهم وكفاءتهم، وبالتالي فهو أمر إيجابي يساعد على زيادة العمل والتعاون أكثر.
- جاءت العبارة رقم (11) والتي مضمونها: (يتعلم أعضاء فرق العمل من خلال الحوار وتبادل الأفكار) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.6308) وانحراف معياري مقداره (1.1689) وهذا يعني أن هناك تشتتاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً يتعلمون داخل الفريق وذلك من خلال تبادل الأفكار والحوار فيما بينهم، وخلق بيئة تعاونية وتشاركية تحفز رغبتهم وتزيد من شغفهم للعمل.
- جاءت العبارة رقم (12) والتي مضمونها: (تثق فرق العمل في أن توصياتها سيتم اعتبارها وتقديرها من قبل المؤسسة) في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.5000) وانحراف معياري مقداره (1.1894) وهذا يعني أن هناك تشتتاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما تثق فرق العمل في أن توصياتها وجهودها سيتم اعتبارها والأخذ بها وتقديرها من قبل المؤسسة، وهذا إن دل يدل على تشجيع المؤسسة لفرق العمل وتحفيزه، حيث أن دعم فرق العمل يعتبر من التحديات التي يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار، خصوصاً وأن طبيعة العمل داخلها تساعد على ذلك خاصة فيما يتعلق بالجانب التقني.

رابعاً- القيادة:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد القيادة بمؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي (13-14-15-16)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد القيادة، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين كوندور الكترونيكس تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد "القيادة"

الرقم	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
13	يستشيرني رئيسي في القرارات المتعلقة بعملية.	3.2538	1.0733	02	أحيانا
14	تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة بشأن ما تريد الوصول إليه.	3.2231	1.2468	04	أحيانا
15	يُعبر لي رئيسي عن تقديره عند قيامي بعمل جيد.	3.3385	1.2361	01	أحيانا
16	يشجعي رئيسي على حل المشكلات بطرق جديدة.	3.2308	1.1104	03	أحيانا
	المستوى العام لبعد القيادة	3.2615	0.7515	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه (5-5) أن مستوى بعد القيادة كان متوسطاً لدى مؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.2615) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما أن كان

هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.7515).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكّلة للبعد الخاص بالقيادة تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

■ جاءت العبارة رقم (15) والتي مضمونها: (يُعبّر لي رئيسي عن تقديره عند قيامي بعمل جيد) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.3385) وانحراف معياري مقداره (1.2361) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم أحياناً وليس دائماً ما يعبر الرئيس عن تقديره عند القيام بعمل جيد والقيام بالشأن على الموظفين عن إنجازهم للعمل الجيد والمتقن وهذا ليس بالجيد للموظفين والمؤسسة بشكل عام، لأن الموظفين يحتاجون دائماً للشأن والتقدير من طرف الرئيس، وطبعاً هذا يعتمد بشكل كبير على العلاقة بين الرئيس والموظفين كما يعتمد أيضاً على نمط القيادة التي يتبعه.

■ جاءت العبارة رقم (13) والتي مضمونها: (يستشيرني رئيسي في القرارات المتعلقة بعملية) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.2538) وانحراف معياري مقداره (1.0733) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم أحياناً ما يقوم رئيسهم باستشارتهم في القرارات المتعلقة بالعمل، وعند النظر إلى المتوسط الحسابي نجده قريب من الدرجة المرتفعة ويفسر ذلك أن بعض الموظفين يتم استشارتهم في القرارات المتعلقة بعملهم وهذا ما أثبتناه سابقاً.

■ جاءت العبارة رقم (16) والتي مضمونها: (يشجعني رئيسي على حل المشكلات بطرق جديدة) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.2308) وانحراف معياري مقداره (1.1104) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال، وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم أحياناً ما يقوم رئيسهم بتشجيعهم على حل المشكلات بطرق جديدة وليس دائماً، ويفسر ذلك أن الرئيس ليس دائماً يحفز على الإبداع وحل المشاكل بطرق أكثر حداثة وبأساليب جديدة، ونستطيع القول أن القائد هنا أحياناً يتبع نمط القيادة الإبداعية وليس دائماً وهنا يعود بالسلب على الموظفين لأنهم دائماً يحتاجون إلى تشجيع على طرح أفكار جديدة.

■ جاءت العبارة رقم (14) والتي مضمونها: (تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة بشأن ما تريد الوصول إليه) في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.2231) وانحراف معياري مقداره (1.2468) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه

النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم أحيانا ما تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة تساعد على الوصول إلى ما تريد إليه مستقبلا.

خامسا- الرؤية المشتركة:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد فرق العمل بمؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (17-18-19-20)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد الرؤية المشتركة، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين كوندور الكترونيكس تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد "الرؤية المشتركة"

الرقم	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
17	تشارك المؤسسة في أهدافها مع الموظفين.	3.3538	1.1998	03	أحيانا
18	تسعى المؤسسة إلى تدعيم الحوار بينها وبين الموظفين.	3.2615	1.2609	04	أحيانا
19	تسعى المؤسسة على تبادل وتشارك المعارف بينها وبين الموظفين.	3.4769	1.3190	02	غالبا
20	أعتبر أن نجاح المؤسسة التي أعمل بها بمثابة نجاح لي .	3.5846	1.2500	01	غالبا
	المستوى العام لبعد الرؤية المشتركة	3.4192	0.9308	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه (5-6) أن مستوى بعد الرؤية المشتركة كان متوسطا لدى مؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.4192) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما أن كان هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.9308).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالرؤية المشتركة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (20) والتي مضمونها: (أعتبر أن نجاح المؤسسة التي أعمل بها بمثابة نجاح لي) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.5846) وانحراف معياري مقداره (1.2500) وهذا يعني أن هناك تشتتا بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالبا ما يعتبرون أن نجاح المؤسسة التي يعملون بها بمثابة نجاح لهم وأن أي إخفاق من شأنه يؤثر عليهم وعلى المؤسسة ككل.
- جاءت العبارة رقم (19) والتي مضمونها: (تسعى المؤسسة على تبادل وتشارك المعارف بينها وبين الموظفين) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.4769) وانحراف معياري مقداره (1.3190) وهذا يعني أن هناك تشتتا بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالبا ما تسعى المؤسسة بتبادل ومشاركة المعرفة بينها وبين الموظفين وهذا ما يساعد الموظفين على معرفتهم بكل ما يتعلق بالمؤسسة وهو جوهر التشارك المعرفي.
- جاءت العبارة رقم (17) والتي مضمونها: (تشارك المؤسسة في أهدافها مع الموظفين) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.3538) وانحراف معياري مقداره (1.1998) وهذا يعني أن هناك تشتتا بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم أحيانا تشارك المؤسسة بأهدافها للموظفين وليس دائما هو قريب للأغلبية يرون أن المؤسسة تشارك أهدافها مع بعض الموظفين وهذا ما تم ذكره سابقا.
- جاءت العبارة رقم (18) والتي مضمونها: (تسعى المؤسسة إلى تدعيم الحوار بينها وبين الموظفين) في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.2615) وانحراف معياري مقداره (1.2609) وهذا يعني أن هناك تشتتا بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم أحيانا تسعى المؤسسة إلى تشجيع وتدعيم الحوار بينها وبين الموظفين، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي هو قريب للأغلبية يرون وهذا يفسر أن المؤسسة تفتح المجال للموظفين للحوار والنقاش وتساعدهم على إعطاء آرائهم في مجال عملهم لبعض الموظفين.

سادسا- التفكير النظامي:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد فرق العمل بمؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (21-22-23-24)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد التفكير النظامي، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين كوندور الكترونيكس تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد " التفكير النظامي "

الرقم	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
21	أسعى دائما إلى البحث عن كل جديد يخص عملي.	3.5538	1.0496	02	غالبًا
22	أنظر إلى مشاكل العمل نظرة شاملة.	3.4538	1.0791	03	غالبًا
23	أهتم بكل ما يدور حولي في المؤسسة، وليس بعملي فقط.	3.2923	1.0301	04	أحيانا
24	أحاول فهم منظمتي كنظام مفتوح ومتفاعل مع النظم الأخرى المحيطة به.	3.5923	1.1660	01	غالبًا
	المستوى العام لبعد التفكير النظامي	3.4731	0.6821	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه (5-7) أن مستوى بعد التفكير النظامي كان متوسطا لدى مؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.4731) وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المتوسطة من خلال أداة الدراسة، كما أن كان هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.6821).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتفكير النظامي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (24) والتي مضمونها: (أحاول فهم منظمتي كنظام مفتوح ومتفاعل مع النظم الأخرى المحيطة به) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.5923) وانحراف معياري مقداره (1.1660) وهذا يعني أن هناك تشبها بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالبا ما يرون مؤسستهم كنظام مفتوح ومتفاعل مع الأنظمة الأخرى المحيطة به وهذا يفسر أن الموظفين يرون أن مؤسستهم عبارة عن نظام ككل وليس أجزاء ويتفاعل مع النظم الأخرى أي يتأثر ويؤثر بالبيئة الخارجية وهذا مؤشر جيد للتفكير النظامي على المؤسسة أن تشجعه أكثر.
- جاءت العبارة رقم (21) والتي مضمونها: (أسعى دائما إلى البحث عن كل جديد يخص عملي) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.5538) وانحراف معياري مقداره (1.0496) وهذا يعني أن هناك تشبها بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالبا ما يسعون إلى البحث عن كل جديد يخص عملهم، وهذا يفسر حبهم للعمل ولوائهم للمؤسسة ورضاهم الوظيفي الكبير، لذا نجد أغلبهم يبحثون عن كل شيء جديد وحديث يخص عملهم.
- جاءت العبارة رقم (22) والتي مضمونها: (أنظر إلى مشاكل العمل نظرة شاملة) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.4538) وانحراف معياري مقداره (1.0791) وهذا يعني أن هناك تشبها بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالبا ما ينظرون إلى المشاكل التي تعترض عملهم نظرة شاملة وعامة تخص الجميع وليس الفرد فقط.
- جاءت العبارة رقم (23) والتي مضمونها: (أهتم بكل ما يدور حولي في المؤسسة، وليس بعلمي فقط) في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.2923) وانحراف معياري مقداره (1.0301) وهذا يعني أن هناك تشبها بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم أحيانا ما يهتم الموظفون بما يدور حولهم في المؤسسة وليس بعملهم فقط، وهذا يفسر نظرة الموظفين واهتمامهم بمؤسستهم أي ليس كل الموظفين لديهم نفس الأفكار ونفس الاهتمام، فبعض الموظفين يهتمون بعملهم وأمورهم الشخصية والبعض آخر يهتمون بأمور المؤسسة ويفضلون الأمور العامة على الشخصية.

المطلب الثاني: مستوى تطبيق أبعاد السلوك الإبداعي بمؤسسة كوندور الكترونيكس

للتعرف على درجة مستوى ممارسة أبعاد السلوك الإبداعي ومدى تطبيقها في مؤسسة كوندور الكترونيكس، تم تقسيم محور السلوك الإبداعي إلى ستة أبعاد أساسية، وهي الحساسية للمشكلات، الأصالة والمرونة، المخاطرة وروح المجازفة، الطلاقة والقدرة على التحليل، القابلية للتغيير، سعة الاتصالات، ولتقدير مستواها يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، والاتجاه العام، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد هذا المحور وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الموالية.

الجدول رقم (5-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام لأبعاد " السلوك الإبداعي "

أبعاد السلوك الإبداعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
الحساسية للمشكلات	4.1712	0.5832	01	مرتفع
الأصالة والمرونة	4.0442	0.6809	03	مرتفع
المخاطرة وروح المجازفة	3.7058	0.6466	06	مرتفع
الطلاقة والقدرة على التحليل	4.1673	0.5632	02	مرتفع
القابلية للتغيير	3.7615	0.5549	05	مرتفع
سعة الاتصالات	3.9173	0.5331	04	مرتفع
السلوك الإبداعي ككل	3.9552	0.3575	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه (5-8) والتي كشفت أن أغلب أبعاد السلوك الإبداعي تُمارس بدرجة مرتفعة بمؤسسة كوندور الكترونيكس ويفسر ذلك وجود سلوك إبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكترونيكس، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لمتغير السلوك الإبداعي (3.9552) بانحراف معياري مقداره (0.3575)، وأن أكثر أبعاد هذا المحور ممارسة هو: بعد الحساسية للمشكلات جاء مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ (4.1712) وانحراف معياري قيمته (0.5832)، ويليه بعد الطلاقة والقدرة على التحليل في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ (4.1673) وانحراف معياري قيمته (0.5632)، ويليه بعد الأصالة والمرونة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (4.0442) وانحراف معياري قيمته (0.6809)، ويليه بعد الاتصالات في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.9173) وانحراف معياري قيمته (0.5331)، ويليه بعد القابلية للتغيير في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7615) وانحراف معياري قيمته (0.5549) واحتل بعد المخاطرة وروح المجازفة المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط قدر بـ (3.7058) وانحراف معياري قيمته (0.6466).

وتفسر النتيجة التي أظهرت أن بعد الحساسية للمشكلات جاء بالمرتبة الأولى وبممارسة مرتفعة على قدرة الموظفين لتحسسهم للمشاكل التي سيواجهونها مستقبلاً ، والتحديد والتحسس والتشخيص الجيد للمشكلات يساعد على إيجاد الحلول المناسبة ، كما أن الموظفين يخططون لمشاكل العمل وهذا بطبيعة الحال يدل على اهتمام الموظفين بأعمالهم ولديهم استعداد لمواجهة المشاكل التي يتعرضون لها.

وتفسر النتيجة التي أظهرت أن بعد الطلاقة والقدرة على التحليل جاء بالمرتبة الثانية وبممارسة مرتفعة على مهارة الموظفين حيث أن لديهم قدرة على إنتاج أفكار كثيرة ومتنوعة تتعلق بمشكل واحد أو عدة مشاكل في العمل، كما أنهم يتمتعون إلى حد ما من القدرة على التفكير الإبداعي ويستطيعون التعبير عن أفكارهم وآرائهم بطرق واضحة.

وتفسر النتيجة التي أظهرت أن بعد الأصالة والمرونة جاء بالمرتبة الثالثة وبممارسة مرتفعة وهذا مؤشر مشجع كون الموظفين لديهم القدرة على توليد الأفكار غير المألوفة ذات الفوائد الحالية والبعدية كما يمتلكون مرونة جيدة في مواجهة المشاكل ، ويستطيعون التكيف مع الظروف والأحداث المتجددة.

وتفسر النتيجة التي أظهرت أن بعد سعة الاتصالات جاء بالمرتبة الرابعة وبممارسة مرتفعة وهذا يدل على مستوى مقبولاً من فعالية الاتصالات بين الموظفين والمؤسسة، وهذا يفسر أن المؤسسة تمنح فرصة الاتصالات ومشاركة المعلومات بين الموظفين وهذا بدوره ينمي العلاقات فيما بينهم ويساعد في زيادة التفاعلات وتبادل الأفكار فيما بينهم مما يساعدهم على تطوير قدراتهم ومداركهم وهذا أمر مشجع لسلوك الإبداعي.

وتفسر النتيجة التي أظهرت أن بعد القابلية للتغيير جاء بالمرتبة الخامسة وبممارسة مرتفعة أن الموظفين يحاولون مساندة التغيير و إحداث التغييرات في أساليب وطرق العمل ، ويعود هذا السبب طبعاً للمؤسسة كونها هي الأساس في حصول هذا التغيير ومحاولة تشجيعه ، فالتغيير سمة من سمات النجاح وهذا ناتج عن التطور التكنولوجي المستمر والمتسارع الذي يحمل دائماً في طياته فرصاً يمكن أن تبسط العمل وتجعله أكثر راحة وأمناً.

كما تفسر النتيجة التي أظهرت أن بعد المجازفة وروح المخاطرة جاء بالمرتبة السادسة وبممارسة مرتفعة أن أغلب الموظفين يجازفون أثناء تأدية أعمالهم ، كما أنهم يميلون أغلبهم إلى المخاطرة والخروج بأفكار إبداعية ذات مخاطرة عالية وهذا هو أساس الإبداع ومن أهم خصائص السلوك الإبداعي، فالمؤسسات أكثر مخاطرة هي الأكثر تميزاً.

ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل بعد من أبعاد السلوك الإبداعي على حدى.

أولاً- الحساسية للمشكلات :

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد الحساسية للمشكلات بمؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي (25-26-27-28)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد الحساسية للمشكلات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين كوندور الكترونيكس تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد " الحساسية للمشكلات"

الرقم	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
25	أشعر بوجود مشاكل في العمل قبل وقوعها.	4.1923	0.9890	02	غالباً
26	أسعى دائماً لتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في عملي.	4.3385	0.8495	01	دائماً
27	عندي القدرة على اكتشاف أماكن الخلل والقصور في أداء العمل.	3.9848	0.9646	04	غالباً
28	أتابع المشاكل التي تعاني منها المؤسسة مع زملائي لحلها.	4.1692	1.0278	03	غالباً
	المستوى العام لبعد الحساسية للمشكلات	4.1712	0.5832	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه (5-9) أن مستوى بعد الحساسية للمشكلات كان مرتفعاً لدى موارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.1712) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المرتفعة من خلال أداة الدراسة، كما أن كان هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.5832).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالحساسية للمشكلات تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (26) والتي مضمونها: (أسعى دائماً لتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في عملي) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.3385) وانحراف معياري مقداره (0.8495) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم دائماً يسعون لتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم أثناء عملهم، ويدل ذلك على رغبتهم في التجديد دائماً والتخلي عن الأنماط والأساليب القديمة في حل المشاكل التي يواجهونها.
- جاءت العبارة رقم (25) والتي مضمونها: (أشعر بوجود مشاكل في العمل قبل وقوعها) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.1923) وانحراف معياري مقداره (0.9890) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما يشعرون بوجود مشاكل قبل وقوعها أثناء العمل، وهذا مؤشر جيد وهو المشكل قبل حدوثه يرجع إلى الخبرة الكبيرة التي لديهم وأنهم شهدوا كل المراحل والمسارات الحرجة التي مرت بها المؤسسة ومارسوا مختلف الوظائف بها. ويفسر أيضاً أن الموظفين لديهم حساسية للمشكلات وبالتالي يعد أمر مشجع لأنه بدون تحديد مشكل لا يتواجد الحل، والتحديد والتشخيص الجيد للمشكل يساعد على إيجاد الحلول المناسبة.
- جاءت العبارة رقم (28) والتي مضمونها: (أتابع المشاكل التي تعاني منها المؤسسة مع زملائي لحلها) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.1692) وانحراف معياري مقداره (1.0278) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما يتابعون المشاكل التي تعاني منها المؤسسة مع زملائهم لحلها، والحرص الشديد على متابعة المشاكل وحلها يفسر ذلك ولاء الموظفين كما أشرنا إليها سابقاً.
- جاءت العبارة رقم (27) والتي مضمونها: (عندي القدرة على اكتشاف أماكن الخلل والقصور في أداء العمل) في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.9848) وانحراف معياري مقداره (0.9646) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه

النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالبا ما يمتلكون القدرة على اكتشاف أماكن الخلل والقصور في أداء العمل، أي يحرصون على التقييم الذاتي من أجل معرفة مكان الخلل في طرق التنفيذ الأعمال ، الأمر الذي يثبت مدى حرصهم على التطوير من أجل المساهمة في استمرار نجاح المؤسسة.

سادسا- الأصالة والمرونة:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد الأصالة والمرونة بمؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (29-30-31-32)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد الأصالة والمرونة، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين كوندور الكترونيكس تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد" الأصالة والمرونة"

الرقم	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
29	التمييز عن الآخرين صفة غالبية في طريقة عمل.	4.2462	1.0120	01	دائما
30	أبتحب تقليد الآخرين في مواجهة المشكلات التي تعترضني.	3.8923	0.9000	04	غالبا
31	أحرص على معرفة رأي الآخرين وأقبله.	4.1000	1.0104	02	غالبا
32	أنظر إلى أمور العمل ومشاكله من زوايا ووجهات نظر متعددة.	3.9385	1.1463	03	غالبا
	المستوى العام لبعد الأصالة والمرونة	4.0442	0.6809	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه (5-10) أن مستوى بعد الأصالة والمرونة كان مرتفعاً لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.0442) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المرتفعة من خلال أداة الدراسة، كما أن كان هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.6809).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالأصالة والمرونة تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (29) والتي مضمونها: (التمييز عن الآخرين صفة غالبية في طريقة عمل) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.2462) وانحراف معياري مقداره (1.0120) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم دائماً ما تكون لدى الموظفين صفة التمييز الغالبة في طريقة العمل، وذلك يفسر أن الموظفين يشعر كل واحد منهم بالتمييز عن زملائه في طريقة عمله بدرجة قوية كما يسعون إلى التمييز في أساليب العمل.
- جاءت العبارة رقم (31) والتي مضمونها: (أحرص على معرفة رأي الآخرين وأتقبله) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.1000) وانحراف معياري مقداره (1.0104) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما يحرصون على معرفة رأي زملائهم وتقبله والأخذ به، وهذا يفسر الاحترام والتفاهم الذي بينهم والاستفادة من الآخرين، أي لديهم القدرة على النقاش والحوار وبالتالي المرونة في التصرف مع مواجهة أي مشكل.
- جاءت العبارة رقم (32) والتي مضمونها: (أنظر إلى أمور العمل ومشاكله من زوايا ووجهات نظر متعددة). في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.9385) وانحراف معياري مقداره (1.1463) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما ينظرون إلى أمور عملهم ومشاكله من زوايا ووجهات نظر متعددة، كما أنهم غالباً ما يميلون إلى التفكير التحليلي المتعدد الأبعاد قبل الحكم على القضايا أو الأمور المرتبطة بالعمل.
- جاءت العبارة رقم (30) والتي مضمونها: (أجنب تقليد الآخرين في مواجهة المشكلات التي تعترضني) في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8923) وانحراف معياري مقداره (0.9000) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة

أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما يتجنبون تقليد الآخرين في مواجهة المشكلات التي تعترضهم وهذه سمة من سمات الأصالة.

ثالثاً- المخاطرة وروح المجازفة:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد المخاطرة وروح المجازفة بمؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقاً للترتيب الآتي (33-34-35-36)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد المخاطرة وروح المجازفة، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين كوندور الكترونيكس تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد "المخاطرة

وروح المجازفة "

الرقم	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
33	أتحمل المخاطر في أداء المهام المرتبطة بعملتي.	3.8769	1.0039	01	غالباً
34	أرفض وأنتقد كل الممارسات الخاطئة وإن كانت شائعة في عملي.	3.4308	1.1271	04	غالباً
35	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	3.7692	0.9764	02	غالباً
36	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة .	3.7462	1.0139	03	غالباً
	المستوى العام لبعد المخاطرة وروح المجازفة	3.7058	0.6466	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه (5-11) أن مستوى بعد المخاطرة وروح المجازفة كان مرتفعاً لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.7058) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المرتفعة من خلال أداة الدراسة، كما أن كان هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.6466).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالمخاطرة وروح المجازفة تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (33) والتي مضمونها: (أتحمل المخاطر في أداء المهام المرتبطة بعملية) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8769) وانحراف معياري مقداره (1.0039) وهذا يعني أن هناك تشتتاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما يقومون بتحمل المخاطر في تأدية مهامهم المرتبطة بعملهم وهذا يفسر الشجاعة والقدرة التي يمتلكونها، كما أنهم يتحملون المصاعب والمخاطر في تأدية وظائفهم وأعمالهم وبالأخص إن كانت الأعمال التقنية التي تصاحبها صعوبات كبيرة.
- جاءت العبارة رقم (35) والتي مضمونها: (أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7692) وانحراف معياري مقداره (0.9764) وهذا يعني أن هناك تشتتاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما يمتلكون الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية، وهذا شيء مميز تحليهم بالشجاعة كون الإبداع يحتاج إلى نوع من المخاطرة والشجاعة أكثر.
- جاءت العبارة رقم (36) والتي مضمونها: (أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.7462) وانحراف معياري مقداره (1.0139) وهذا يعني أن هناك تشتتاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما يرغبون في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة، وهذا دليل على روح المجازفة والمخاطرة التي يتحلون بها الموظفون.
- جاءت العبارة رقم (34) والتي مضمونها: (أرفض وأنتقد كل الممارسات الخاطئة وإن كانت شائعة في عملي) في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.4308) وانحراف معياري مقداره (1.1271) وهذا يعني أن هناك تشتتاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً يرفضون كل الممارسات الخاطئة وينتقدونها حتى وإن كانت شائعة في بيئة

عملهم ، وهذا يفسر حسن ومستوى الأخلاق الذي جعلهم يرفضون كل ما هو خاطئ وإن كان شائع في بيئة العمل ، كما يفسر قدرتهم على مواجهة كل ما هو خاطئ وخارج عن المألوف .

رابعا- الطلاقة والقدرة على التحليل :

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد الطلاقة والقدرة على التحليل بمؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (37-38-39-40)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد الطلاقة والقدرة على التحليل، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين كوندور الكترونيكس تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد " الطلاقة

والقدرة على التحليل "

الرقم	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
37	أطرح عدة حلول لعلاج مشكل ما.	4.1385	0.9043	03	غالباً
38	أفكاري في مجال عملي متنوعة وكثيرة.	4.2538	0.8654	02	دائماً
39	أعمل على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل تنفيذه.	4.2154	0.8534	01	دائماً
40	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.	4.0615	0.9625	04	غالباً
	المستوى العام لبعد الطلاقة والقدرة على التحليل	4.1673	0.5632	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه (5-12) أن مستوى بعد الطلاقة والقدرة على التحليل كان مرتفعاً لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.1673) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المرتفعة من خلال أداة الدراسة، كما أن كان هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.5632).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالطلاقة والقدرة على التحليل تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (39) والتي مضمونها: (أعمل على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل تنفيذه) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.2154) وانحراف معياري مقداره (0.8534) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم دائماً يعملون على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل تنفيذه، وتدلل على أن الموظفين يتميزون بقدرة على التحليل مما يجعلهم قادرين على إدراك مكونات العمل وفهمها، ويرجع هذا إلى التنوع المهام في المؤسسة، وكذلك التغييرات في المهام والمناصب، مما زادت قدرة الموظفين على سرعة فهم المهام وعملهم على تحليل المهام قبل تنفيذها.
- جاءت العبارة رقم (38) والتي مضمونها: (أفكر في مجال عملي متنوعة وكثيرة) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.2538) وانحراف معياري مقداره (0.8654) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم لديهم أفكار متنوعة في مجالات مختلفة في كل ما يتعلق بالعمل، وقدرتهم على توليد أكثر من فكرة.
- جاءت العبارة رقم (37) والتي مضمونها: (أطرح عدة حلول لعلاج مشكل ما) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.1385) وانحراف معياري مقداره (0.9043) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما يطرحون عدة حلول لعلاج مشكل ما.
- جاءت العبارة رقم (40) والتي مضمونها: (أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل) في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.0615) وانحراف معياري مقداره (0.9625) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما يهتمون بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل وهذا يفسر بحثهم عن طرق جديدة وأساليب في العمل والقدرة على التحليل وهذا ما أثبتناه سابقاً.

خامسا- القابلية للتغيير:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد القابلية للتغيير بمؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (41-42-43-44)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد القابلية للتغيير، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين كوندور الكترونيكس تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد " القابلية

للتغيير "

الرقم	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
41	أحاول كسر الروتين في أداء مهامي.	3.9077	1.0301	02	غالبا
42	أساعد وأشجع الآخرين على تغيير أداء عملهم نحو الأحسن	3.9692	0.9720	01	غالبا
43	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب وطرق العمل بين فترة وأخرى.	3.5462	0.9969	04	غالبا
44	تقوم مؤسستنا بإجراء تغييرات لمسايرة التطورات.	3.6231	1.0584	03	غالبا
	المستوى العام لبعد القابلية للتغيير	3.7615	0.5549	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه (5-13) أن مستوى بعد القابلية للتغيير كان مرتفعاً لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.7615) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المرتفعة من خلال أداة الدراسة، كما أن كان هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.5549).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالقابلية للتغيير تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأضعف، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (42) والتي مضمونها: (أساعد وأشجع الآخرين على تغيير أداء عملهم نحو الأحسن) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.9692) وانحراف معياري مقداره (0.9720) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما يساعدون ويشجعون الآخرين على تغيير أداء عملهم نحو الأحسن، ويشجعون بعضهم البعض على التجديد والتغيير في أساليب وطرق العمل.
- جاءت العبارة رقم (41) والتي مضمونها: (أحاول كسر الروتين في أداء مهامي) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.9077) وانحراف معياري مقداره (1.0301) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً يحاولون كسر الروتين أثناء تأدية مهامهم.
- جاءت العبارة رقم (44) والتي مضمونها: (تقوم مؤسستنا بإجراء تغييرات لمسايرة التطورات) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.6231) وانحراف معياري مقداره (1.0584) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات لمسايرة التطورات، وهذا يفسر أن المؤسسة تحاول إجراء التغييرات داخل التنظيم لمواكبة كل التغييرات الحديثة الحاصلة في البيئة.
- جاءت العبارة رقم (43) والتي مضمونها: (أحرص على إحداث تغييرات في أساليب وطرق العمل بين فترة وأخرى) في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.5462) وانحراف معياري مقداره (0.9969) وهذا يعني أن هناك تشبهاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما يحرصون على إحداث تغييرات في أساليب وطرق العمل بين فترة وأخرى، وهذا ما يفسره التغييرات التي تحدثها المؤسسة وبالتالي يؤثر على التغيير الذي يحاول إحداثه الموظفين داخل المؤسسة.

سادسا- سعة الاتصالات:

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر بعد سعة الاتصالات بمؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، حيث يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (45-46-47-48)، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول بعد سعة الاتصالات، وذلك لمعرفة درجة موافقة الموظفين كوندور الكترونيكس تجاه كل فقرة من فقراتها، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعده " سعة

الاتصالات "

الرقم	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
45	أسعى دائما إلى تحسين علاقتي مع رؤسائي وزملائي.	3.9077	0.9839	02	غالبًا
46	أحاول تطوير علاقتي الوظيفية خارج حدود العمل.	4.1154	0.8683	01	غالبًا
47	أتواصل مع زملائي لمعرفة آرائهم وأفكارهم.	3.8154	0.9046	04	غالبًا
48	أسعى إلى تحديث المعلومات باستمرار.	3.8308	1.0793	03	غالبًا
	المستوى العام لبعده سعة الاتصالات	3.9173	0.5331	//	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه (5-15) أن مستوى بعد سعة الاتصالات كان مرتفعاً لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس حسب آراء عينة من الموظفين، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.9173) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي، وهي ضمن الدرجة المرتفعة من خلال أداة الدراسة، كما أن كان هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة على الإجابة على فقرات هذا البعد، حيث سجل الانحراف المعياري العام (0.5331).

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بسعة الاتصالات تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي لكل فقرة كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (46) والتي مضمونها: (أحاول تطوير علاقتي الوظيفية خارج حدود العمل) في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (4.1154) وانحراف معياري مقداره (0.8683) وهذا يعني أن هناك تشتتاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً يحاولون تطوير علاقاتهم خارج حدود العمل، كما يحاولون بناء علاقات خارج المؤسسة وهذا أمر جد إيجابي يثبت مدى حرصهم على التنمية والتطوير، وهذا بدوره يساعد في زيادة الخبرات.
- جاءت العبارة رقم (45) والتي مضمونها: (أسعى دائماً إلى تحسين علاقتي مع رؤسائي وزملائي) في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.9077) وانحراف معياري مقداره (0.9839) وهذا يعني أن هناك تشتتاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما يسعون إلى تحسين علاقاتهم مع رؤسائهم وزملائهم، وهذا يفسر نوعاً ما فعالية الاتصالات وعدم حصرها في السلم الرسمي أي أنها متعددة الاتجاهات رسمية وغير رسمية .
- جاءت العبارة رقم (48) والتي مضمونها: (أسعى إلى تحديث المعلومات باستمرار) في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8308) وانحراف معياري مقداره (1.0793) وهذا يعني أن هناك تشتتاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما يسعون إلى تحديث المعلومات باستمرار.
- جاءت العبارة رقم (47) والتي مضمونها: (أتواصل مع زملائي لمعرفة آرائهم وأفكارهم) في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ (3.8154) وانحراف معياري مقداره (0.9046) وهذا يعني أن هناك تشتتاً بين أفراد العينة في الإجابة على هذا السؤال. وتفسر هذه النتيجة أن أفراد العينة يرون بأنهم غالباً ما يتواصلون مع زملائهم لمعرفة آرائهم وأفكارهم.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

عملنا في هذا الجانب على اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة الأولى والثانية، بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذا المبحث على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط و المتعدد والتباين إذ سنحاول في البداية أن نتعمق في الفرضيات أكثر من خلال تقسيمهم إلى فرضيات فرعية ثم سنحاول دراسة الفرضيات الرئيسية .

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تضمنت الفرضية الرئيسية الأولى ما يلي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمنظمة المتعلمة بأبعادها مجتمعة (التمكين ، التعلم التنظيمي، فرق العمل، القيادة، الرؤية المشتركة، التفكير النظامي) في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس ."

لاختبار هذه الفرضية الرئيسية، فرعت إلى ستة فرضيات فرعية تخص كلا منها قياس وجود أثر من عدمه لكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي وهي كالتالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس ."
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس ."
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس ."
 - **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس ."
 - **الفرضية الفرعية الخامسة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المشتركة كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس ."
 - **الفرضية الفرعية السادسة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير النظامي كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس ."
- من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية سنعمد على تحليل الانحدار البسيط والمتعدد والتباين للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس.

وقبل البدء في دراسة الفرضيات لابد لنا من المرور على بعض المفاهيم وبعض المؤشرات التي تعتبر كشرط للقيام بدراسة الانحدار كما هو موضح:

1- قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضية:

✓ الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة (T) المحسوبة (T_{cal}) وقيمة (T_{tab}) الجدولية، فإذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁).

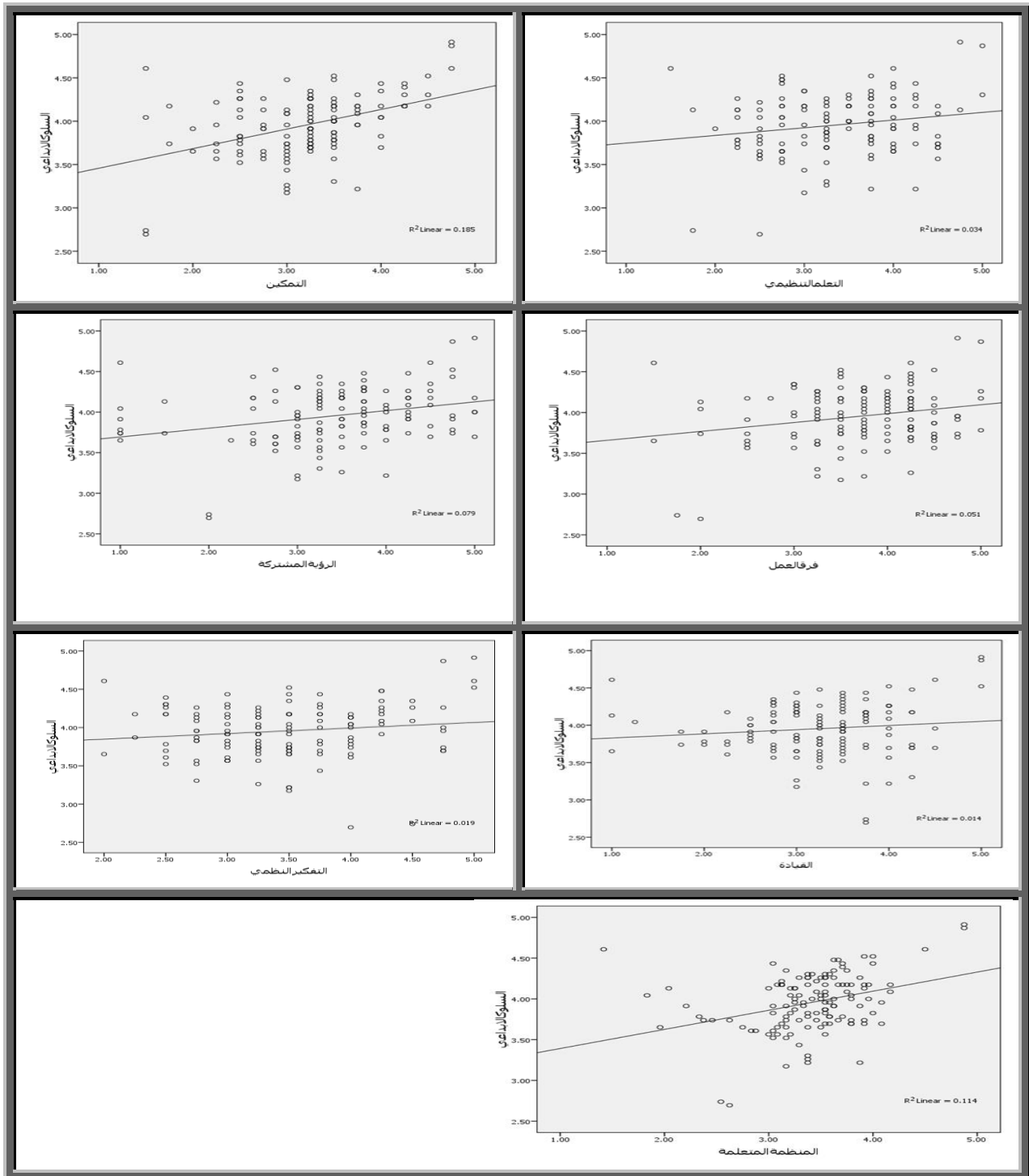
✓ الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (Sig) المحسوب باستخدام برنامج مع مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا (0.05) فإذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (0.05) فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁).

2- شروط الانحدار الخطي:

✓ التوزيع الطبيعي: الشرط الأول هو اعتدالية توزيع البيانات وقد توصلنا سابقا إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي في الفصل السابق.

✓ الخطية: هذا الافتراض يقوم على أن العلاقة بين المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة والمتغير التابع علاقة خطية والآن يجب التأكد من خطية العلاقات كشرط لإجراء تحليل الانحدار ويمكن اختبار هذه العلاقة الخطية من خلال لوحة الانتشار كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-1): تمثيل لوحة الانتشار للمنظمة المتعلمة بأبعادها على السلوك الإبداعي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يظهر لنا من تمثيل لوحة الانتشار أن كل العلاقات خطية أي أن الزيادة في أحد المتغيرين ترتبط بالزيادة في المتغير الآخر.

✓ ثبات التباين: يفترض النموذج الخطي أن التباين متساو لقيم المتغير المستقل على طول خط الانحدار، يرتبط بافتراض التوزيع الطبيعي فحين يتحقق يكون التباين متجانسا لذلك بعض الدراسات تكتفي بافتراض التوزيع الطبيعي فقط.

أولا- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تضمنت هذه الفرضية ما يلي : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس " ، من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) .

الجدول رقم (5-15): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التمكين كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكترونيكس

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	3.051	01	3.051	29.062	0.000
الخطأ	13.437	128	0.105		
الكلية	16.487	129			
				قيمة (F) الجدولة عند مستوي معنوية ($\alpha \leq 0.05$) و درجات الحرية (1 ، 128) = 3.84	
				دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-15) أن قيمة (F) المحسوبة و البالغة (29.062) أكبر من قيمتها الجدولة و البالغة (3.84)، بالإضافة إلى أن مستوي المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوي المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، و بناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية .

الجدول رقم (5-16): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار أثر التمكين كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكترونيكس

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.232	0.137	//	23.560	0.000	//
التمكين	0.226	0.42	0.430	5.391	0.000	يوجد أثر
معامل التحديد (R^2)	0.185					
معامل الارتباط (R)	0.430					

نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 3.232 + 0.226X_1 + e_i$$
قيمة (T) الجدولة عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) و درجات الحرية
 $1.64 = (128, 1)$

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-16) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للتمكين في تنمية السلوك الإبداعي من وجهة نظر عينة الدراسة بمؤسسة كوندور الكترونيكس وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.391) أكبر من (t) الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$).

ويتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.430) أي أن هناك علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.185$) وهذا يعني أن التغير في بعد التمكين يفسر التغير في المتغير التابع السلوك الإبداعي بنسبة (18.5%) وتبقى نسبة (81.5%) تفسرها متغيرات أخرى. وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس.

ثانيا- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تضمنت هذه الفرضية ما يلي : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس"، من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Simple Regression*) . (*Analysis*) .

الجدول رقم (5-17): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التعلم التنظيمي كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكترونيكس

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	0.599	01	0.559	4.489	0.036
الخطأ	15.929	128	0.124		
الكلية	16.487	129			
قيمة (F) الجدولة عند مستوي معنوية ($\alpha \leq 0.05$) و درجات الحرية (1 ، 128) = 3.84					
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-17) أن قيمة (F) المحسوبة و البالغة (4.489) أكبر من قيمتها الجدولة و البالغة (3.84)، بالإضافة إلى أن مستوي المعنوية يبلغ (0.036) وهو أقل من مستوي المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، و بناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية .

الجدول رقم (5-18): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار أثر التعلم التنظيمي كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكترونيكس

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.659	0.143	//	25.543	0.000	//
التعلم التنظيمي	0.089	0.042	0.184	2.119	0.036	يوجد أثر
معامل التحديد (R^2)	0.034					
معامل الارتباط (R)	0.184					

نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 3.659 + 0.089X_2 + e_i$$
قيمة (T) الجدولة عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) و درجات الحرية
 $1.64 = (128, 1)$

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-18) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تنمية السلوك الإبداعي من وجهة نظر عينة الدراسة بمؤسسة كوندور الكترونيكس وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.119) أكبر من (t) الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.036) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$).

ويتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.184) أي أن هناك علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.034$) وهذا يعني أن التغير في بعد التعلم التنظيمي يفسر التغير في المتغير التابع السلوك الإبداعي بنسبة (3.4%) وتبقى نسبة (96.6%) تفسرها متغيرات أخرى. وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس.

ثالثاً- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تضمنت هذه الفرضية ما يلي: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس" ، من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Simple Regression*) . (*Analysis*)

الجدول رقم (5-19): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر فرق العمل كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكترونيكس

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	0.841	01	0.841	6.880	0.01
الخطأ	15.646	128	0.122		
الكلي	16.487	129			
				قيمة (F) الجدولة عند مستوي معنوية ($\alpha \leq 0.05$) و درجات الحرية (1 ، 128) = 3.84	
				دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-19) أن قيمة (F) المحسوبة و البالغة (6.880) أكبر من قيمتها الجدولة و البالغة (3.84)، بالإضافة إلى أن مستوي المعنوية يبلغ (0.01) وهو أقل من مستوي المعنوية المفروض و الذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، و بناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية .

الجدول رقم (5-20): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار أثر فرق العمل كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكترونيكس

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.550	0.157	//	22.561	0.000	//
فرق العمل	0.109	0.042	0.226	2.623	0.010	يوجد أثر
معامل التحديد (R^2)	0.051					
معامل الارتباط (R)	0.226					

نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 3.550 + 0.109X_3 + e_i$$
قيمة (T) الجدولة عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) و درجات الحرية
 $1.64 = (128, 1)$

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-20) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تنمية السلوك الإبداعي من وجهة نظر عينة الدراسة بمؤسسة كوندور الكترونيكس وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.623) أكبر من (t) الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.010) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$).

ويتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.226) أي أن هناك علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.051$) وهذا يعني أن التغير في بعد فرق العمل يفسر التغير في المتغير التابع السلوك الإبداعي بنسبة (5.1%) وتبقى نسبة (94.9%) تفسرها متغيرات أخرى. وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس.

رابعا- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تضمنت هذه الفرضية ما يلي: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس" ، من أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Analysis Simple Regression*) .

الجدول رقم (5-21): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكترونيكس

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	0.226	01	0.226	1.776	0.185
الخطأ	16.262	128	0.127		
الكلي	16.487	129			
				قيمة (F) الجدولة عند مستوي معنوية ($\alpha \leq 0.05$) و درجات الحرية (1 ، 128) = 3.84	
				دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-21) أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1.776) أقل من قيمتها الجدولة والبالغة (3.84)، بالإضافة إلى أن مستوي المعنوية يبلغ (0.185) وهو أكبر من مستوي المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، و بناء عليه نستنتج أن النموذج غير صالح لاختبار الفرضية .

الجدول رقم (5-22): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكترونيكس

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.774	0.140	//	27.006	0.000	//
القيادة	0.056	0.042	0.117	1.333	0.185	لا يوجد أثر
معامل التحديد (R ²)	0.014	نموذج الانحدار البسيط: $Y = 3.774 + 0.056X_4 + e_i$				
معامل الارتباط (R)	0.117	قيمة (T) الجدولة عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) و درجات الحرية $1.64 = (128, 1)$				

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-22) أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في تنمية السلوك الإبداعي من وجهة نظر عينة الدراسة بمؤسسة كوندور الكترونيكس وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.333) أقل من (t) الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.185) وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$).

ويتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.117) أي أن هناك علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.014$) وهذا يعني أن التغير في بعد القيادة يفسر التغير في المتغير التابع السلوك الإبداعي بنسبة (1.4%) وتبقى نسبة (98.6%) تفسرها متغيرات أخرى. وبناء عليه، نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس.

خامساً- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تضمنت هذه الفرضية ما يلي: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المشتركة كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس"، من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of Variance*) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Simple Regression*) (*Analysis*).

الجدول رقم (5-23): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الرؤية المشتركة كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكترونيكس

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	1.302	01	1.302	10.974	0.001
الخطأ	15.186	128	0.119		
الكلية	16.487	129			
				قيمة (F) الجدولة عند مستوي معنوية ($\alpha \leq 0.05$) و درجات الحرية (1 ، 128) = 3.84	
				دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-23) أن قيمة (F) المحسوبة و البالغة (10.974) أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (3.84)، بالإضافة إلى أن مستوي المعنوية يبلغ (0.001) وهو أقل من مستوي المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، و بناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية .

الجدول رقم (5-24): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الرؤية المشتركة كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكترونيكس

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.586	0.115	//	31.071	0.000	//
الرؤية المشتركة	0.108	0.033	0.281	3.313	0.001	يوجد أثر
معامل التحديد (R^2)	0.079					
معامل الارتباط (R)	0.281					

نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 3.586 + 0.108X_5 + e_i$$
قيمة (T) الجدولة عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) و درجات الحرية
 $1.64 = (128, 1)$

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-24) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للرؤية المشتركة في تنمية السلوك الإبداعي من وجهة نظر عينة الدراسة بمؤسسة كوندور الكترونيكس وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.313) أكبر من (t) الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$).

ويتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.281) أي أن هناك علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.079$) وهذا يعني أن التغير في بعد الرؤية المشتركة يفسر التغير في المتغير التابع السلوك الإبداعي بنسبة (7.9%) وتبقى نسبة (92.1%) تفسرها متغيرات أخرى. وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المشتركة كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس.

سادسا- نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

تضمنت هذه الفرضية ما يلي: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير
النظمي كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة
كوندور الكترونيكس"، من أجل اختبار هذه الفرضية سنعمد على تحليل التباين للانحدار (*Analysis Of*
Variance) للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (*Simple Regression*)
(*Analysis*) .

الجدول رقم (5-25): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر التفكير
النظمي كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية
بكوندور الكترونيكس

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
الانحدار	0.317	01	0.317	2.512	0.115
الخطأ	16.170	128	0.126		
الكلية	16.487	129			
قيمة (F) الجدولة عند مستوي معنوية ($\alpha \leq 0.05$) و درجات الحرية (1 ، 128) = 3.84					
دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)					

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-25) أن قيمة (F) المحسوبة و البالغة (2.512) أقل من قيمتها الجدولة وبالغة
(3.84)، بالإضافة إلى أن مستوي المعنوية يبلغ (0.115) وهو أكبر من مستوي المعنوية المفروض والذي
يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، و بناء عليه نستنتج أن النموذج غير صالح لاختبار الفرضية .

الجدول رقم (5-26): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار أثر التفكير النظامي كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بكوندور الكترونيكس

المتغير	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	3.703	0.162	//	22.808	0.000	//
التفكير النظامي	0.073	0.046	0.139	1.585	0.115	لا يوجد أثر
معامل التحديد (R^2)	0.019	نموذج الانحدار البسيط: $Y = 3.703 + 0.073X_6 + e_i$ قيمة (T) الجدولة عن مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) و درجات الحرية $1.64 = (128, 1)$				
معامل الارتباط (R)	0.139					

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-26) أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير النظامي في تنمية السلوك الإبداعي من وجهة نظر عينة الدراسة بمؤسسة كوندور الكترونيكس وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.585) أقل من (t) الجدولة والبالغة (1.64)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.115) وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$).

ويتضح من نفس الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.139) أي أن هناك علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.019$) وهذا يعني أن التغير في بعد التفكير النظامي يفسر التغير في المتغير التابع السلوك الإبداعي بنسبة (1.9%) وتبقى نسبة (98.1%) تفسرها متغيرات أخرى. وبناء عليه، نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، التي تنص على أنه:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير النظامي كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة مستقلة في السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس.

سابعاً- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تضمنت هذه الفرضية ما يلي: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمنظمة المتعلمة بأبعادها مجتمعة (التمكين، التعلم التنظيمي، فرق العمل، القيادة، الرؤية المشتركة، التفكير النظامي) المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس "

ولمعرفة تأثيراً أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي من وجهة نظر عينة الدراسة بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد (*Multiple Regression Analysis*) لاختبار أثر أبعاد المنظمة المتعلمة بصفة منفردة في تنمية السلوك الإبداعي بالمؤسسة ، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي (*Multicollinearly*)، بين الأبعاد الفرعية للمنظمة المتعلمة، وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين (*Inflation Factory Variance - VIF*) واختبار التباين المسموح (*Tolerance*) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (*Multi-collinearity*)، والقاعدة العامة تقول هنا أنه إذا كان معامل تضخم التباين (*VIF*) يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح (*Tolerance*) أقل من (0.05) فإنه يوجد مشكل ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض ويؤثر ذلك على حدوث مشكلة في تحليل الانحدار المتعدد، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم : (5-27): نتائج اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لأبعاد المنظمة المتعلمة

كمتغير مستقل

المتغير المستقل	الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
المنظمة المتعلمة	التمكين	01.00	01.00
	التعلم التنظيمي	1.352	0.740
	فرق العمل	1.116	0.896
	القيادة	1.163	0.860
	الرؤية المشتركة	1.411	0.709
	التفكير النظامي	1.051	0.952

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-27) أن قيم معامل تضخم التباين لجميع الأبعاد تقل عن (10) كما أن قيم التباين المسموح جاءت أكبر من (0.05) أي لا توجد مشاكل الارتباط الذاتي، ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار دون حذف أي أبعاد:

الجدول رقم (5-28): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	قيمة (T) المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		
			Standardized	S-E	B	
			Beta			
//	0.000	14.487	//	0.216	3.130	الثابت
دالة	0.000	4.027	0.410	0.053	0.215	التمكين
غير دالة	0.513	-0.656	-0.067	0.049	-0.032	التعلم التنظيمي
غير دالة	0.257	1.138	0.106	0.045	0.051	فرق العمل
غير دالة	0.248	-1.160	-0.113	0.046	-0.054	القيادة
غير دالة	0.411	0.826	0.092	0.043	0.035	الرؤية المشتركة
غير دالة	0.479	0.710	0.060	0.044	0.032	التفكير النظامي
نموذج الانحدار المتعدد:					0.457	معامل الارتباط (R)
Y = 3.130+ 0.215X ₁ -0.032X ₂ +0.051X ₃ -					0.209	معامل التحديد (R ²)
0.054X ₄ +0.035X ₅ +0.032X ₆ + e _i					5.410	قيمة (F) المحسوبة
*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = 0.05)					0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-28) أن مستوى معنوية (F) يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (α=0.05) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. يتضح من الجدول أعلاه أن هناك أثر للتمكين في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية، وذلك استناداً إلى أن مستوى معنوية للتمكين بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (α≤0.05)، كما تشير قيمة (R) إلى أن الارتباط بين المتغيرات بلغ (0.457) أي وجود علاقة طردية بين المتغيرين .

كما بلغت قيمة ($R^2 = 0.209$) ومعناه أن التغيير في أبعاد المنظمة منفردة يفسر التغيير في المتغير التابع السلوك الإبداعي بنسبة (20.9%) ونسبة (79.1%) تفسره متغيرات أخرى لم تذكر في النموذج، أما بالنسبة لقيمة معامل الانحدار (B_1) والتي بلغت (0.215) فتفسر التغيير الذي يحدث في بعد التمكين بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول التغيير في المتغير السلوك الإبداعي بمقدار (0.215)، أما بالنسبة للأبعاد أخرى نلاحظ أنه لا يوجد أثر للتعليم التنظيمي وفرق العمل والقيادة والرؤية المشتركة والتفكير النظامي وذلك استنادا إلى أن مستوى المعنوية قد بلغ (0.479-0.411-0.248-0.257-0.513) على التوالي وهم أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha \leq 0.05$)

وطبقا لهذه النتائج فهناك مبرر لرفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أبعاد المنظمة المتعلمة بأبعادها (التعلم التنظيمي، فرق العمل، القيادة، الرؤية المشتركة، التفكير النظامي) في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس"

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

بعد التطرق إلى دراسة الفرضية الرئيسية الأولى ، سيتم من خلال هذا المطلب دراسة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية، إضافة إلى تقديم تقييم لهذه المتغيرات حسب كل متغير واسم المحور على حدى، وقد تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محاور الدراسة (المنظمة المتعلمة، السلوك الإبداعي) تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي - العمر - المستوى التعليمي - التصنيف الوظيفي - سنوات الخبرة)".

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

وتضمنت الفرضية الفرعية الأولى ما يلي :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي - العمر - المستوى التعليمي - التصنيف الوظيفي - سنوات الخبرة)".

وتفرع هاته الفرضية إلى ستة فرضيات جزئية، وهي:

■ الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

- الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير العمر.
 - الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
 - الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي.
 - الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
 - الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول متغير المنظمة المتعلمة طبقاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، سيتم استخدام اختبار (*Independent-Samples T-test*) وذلك من أجل مقارنة عينتين مستقلتين فمتغير النوع الاجتماعي يحتوي فئتين (ذكر، أنثى) والجدول التالي يوضح ذلك:
- الجدول (5-29): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الباحثين تجاه محور المنظمة المتعلمة تبعاً للنوع

الاجتماعي

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع الاجتماعي	المنظمة المتعلمة
0.686	0.165	0.4855	3.3503	59	ذكر	
		0.536	3.4460	71	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-29) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير المنظمة المتعلمة باختلاف متغير النوع الاجتماعي، وذلك استناداً إلى أن قيمة الاختبار (0.686)، ومستوى المعنوية يبلغ (0.165) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05). وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي."

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة كوندور الإلكترونيكس حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف نوعهم، أي أن الموظفين من كلا النوع الاجتماعي يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير المنظمة المتعلمة.

- الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير العمر.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول متغير المنظمة المتعلمة طبقاً لاختلاف متغير العمر، سيتم استخدام اختبار (*One Way Anova*) وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5-30): نتائج اختبار التباين الأحادي (*One Way Anova*) لآراء الباحثين تجاه

المنظمة المتعلمة باختلاف العمر

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المنظمة المتعلمة
0.968	0.138	0.697	3.4167	18	25 سنة فأقل	
		0.5055	3.4173	71	بين 26 و 35 سنة	
		0.3011	3.4091	22	بين 36 و 45 سنة	
		0.6478	3.3494	13	بين 46 و 55 سنة	
		0.4230	3.2778	06	56 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-30) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير المنظمة المتعلمة باختلاف متغير العمر، وذلك استناداً إلى أن قيمة الاختبار (0.138)، ومستوى المعنوية يبلغ (0.968) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير العمر."

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة كوندور الإلكترونيكس حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف أعمارهم، أي أن الموظفين من جميع الفئات العمرية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه متغير المنظمة المتعلمة.

- الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول متغير المنظمة المتعلمة طبقاً لاختلاف متغير المستوى التعليمي، سيتم استخدام اختبار (*One Way Anova*) وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين فمتغير المستوى التعليمي يحتوي على ثمانية فئات (ثانوي فأقل ، تقني/تقني سامي، ليسانس، ماستر ، ماجستير ، مهندس ، دكتوراه ، أخرى). والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-31): نتائج اختبار التباين الأحادي (*One Way Anova*) لآراء الباحثين تجاه

المنظمة المتعلمة باختلاف المستوى التعليمي

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى التعليمي	المنظمة المتعلمة
0.066	1.957	0.0000	3.2083	02	ثانوي فأقل	
		0.4436	3.4683	25	تقني /تقني سامي	
		0.4684	3.1083	20	ليسانس	
		0.4312	3.1724	29	ماستر	
		0.4312	3.5565	28	ماجستير	
		0.2165	3.5000	03	مهندس	
		0.5370	3.1713	09	دكتوراه	
		0.5841	3.6012	14	أخرى	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-31) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير المنظمة المتعلمة باختلاف متغير العمر، وذلك استناداً إلى أن قيمة الاختبار (1.957)، ومستوى المعنوية يبلغ (0.066) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء المبحوثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة كوندور الإلكترونيكس حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف مستواهم التعليمي، أي أن الموظفين من جميع المؤهلات التعليمية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه المتغير المنظمة المتعلمة.

- الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء المبحوثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول المتغير المنظمة المتعلمة طبقاً لاختلاف المتغير التصنيف الوظيفي، سيتم استخدام اختبار (*One Way Anova*) وذلك من أجل مقارنة أكثر من عيتين مستقلتين، فمتغير التصنيف الوظيفي يحتوي على خمسة فئات (إطار سامي، إطار، عون تحكم، عون تنفيذ، أخرى). والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (5-32): نتائج اختبار التباين الأحادي (*One Way Anova*) لآراء المبحوثين تجاه المنظمة

المنظمة المتعلمة باختلاف التصنيف الوظيفي

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التصنيف الوظيفي	المنظمة المتعلمة
0.461	0.909	0.5320	3.2949	39	إطار سامي	
		0.5200	3.4212	55	إطار	
		0.1566	3.5469	08	عون تحكم	
		0.4622	3.3667	10	عون تنفيذ	
		0.5802	3.5347	18	أخرى	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-32) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد الدراسة حول المتغير المنظمة المتعلمة باختلاف المتغير التصنيف الوظيفي، وذلك استناداً إلى أن قيمة الاختبار (0.909)، ومستوى المعنوية يبلغ (0.461) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي."

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة كوندور الإلكترونيكس حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف تصنيفهم الوظيفي، أي أن الموظفين من جميع التصنيفات الوظيفية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه المتغير المنظمة المتعلمة.

- الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول المتغير المنظمة المتعلمة طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة، سيتم استخدام اختبار (*One Way Anova*) وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين، فمتغير سنوات الخبرة يحتوي على خمسة فئات (05 سنوات فأقل، بين 06 و10 سنوات، بين 11 و20 سنة، بين 21 و25 سنة، 26 سنة فأكثر). والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-33): نتائج اختبار التباين الأحادي (*One Way Anova*) لآراء الباحثين تجاه المنظمة المتعلمة باختلاف سنوات الخبرة

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المنظمة المتعلمة
0.354	1.113	0.7237	3.2572	23	05 سنوات فأقل	
		0.4641	3.4768	79	بين 06 و10 سنوات	
		0.2620	3.3389	15	بين 11 و20 سنة	
		0.7460	3.2986	06	بين 21 و25 سنة	
		0.3870	3.2679	07	26 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-33) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير المنظمة المتعلمة باختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك استناداً إلى أن قيمة الاختبار (1.113)، ومستوى المعنوية يبلغ (0.354) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة."

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة كوندور الكترونيكس حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف سنوات خبرتهم، أي أن الموظفين مهما كانت سنوات خبرتهم ومدتهم في العمل يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه المتغير المنظمة المتعلمة.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

وتضمنت الفرضية الفرعية الثانية ما يلي :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور السلوك الإبداعي تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي - العمر - المستوى التعليمي - التصنيف الوظيفي - سنوات الخبرة)".

وتتفرع هاته الفرضية إلى خمسة فرضيات جزئية، وهي:

■ الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

■ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير العمر.

■ الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

■ الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي.

■ الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

– الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول متغير السلوك الإبداعي طبقاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي، سيتم استخدام اختبار (*Independent-Samples T-test*) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (5-34): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الباحثين تجاه محور السلوك الإبداعي تبعا للنوع الاجتماعي

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع الاجتماعي	السلوك الإبداعي
0.843	0.040	0.3611	3.9580	59	ذكر	
		0.3570	3.9829	71	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-34) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير السلوك الإبداعي باختلاف متغير النوع الاجتماعي، وذلك استناداً إلى أن قيمة الاختبار هي (0.040)، ومستوى المعنوية يبلغ (0.843) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى آراء الباحثين حول محور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي."

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة كوندور الكترونيكس حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف نوعهم، أي أن الموظفين من كلا النوع الاجتماعي يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه السلوك الإبداعي.

- الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لدى آراء الباحثين حول محور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير العمر.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول متغير السلوك الإبداعي طبقاً لاختلاف متغير العمر، سيتم استخدام اختبار (One Way Anova) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (5-35): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لآراء الباحثين تجاه السلوك الإبداعي باختلاف العمر

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	السلوك الإبداعي
0.353	1.114	0.4154	3.9251	15	25 سنة فأقل	
		0.3252	3.9970	71	بين 26 و 35 سنة	
		0.3748	3.8755	22	بين 36 و 45 سنة	
		0.2900	4.000	13	بين 46 و 55 سنة	
		0.5691	3.7464	06	56 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-35) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير السلوك الإبداعي باختلاف طبيعة عملهم، وذلك استناداً إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.114)، ومستوى المعنوية بلغ (0.353) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05). وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير العمر.

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة كوندور الكترونيكس حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف أعمارهم، أي أن الموظفين من جميع الفئات العمرية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه السلوك الإبداعي.

- الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المستوى التعليمي. سيتم استخدام اختبار (One Way Anova) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-36): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لآراء المبحوثين تجاه

السلوك الإبداعي باختلاف العمر المستوى التعليمي

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى التعليمي	السلوك الإبداعي
0.656	0.720	0.3381	3.8043	02	ثانوي فأقل	
		0.3005	3.8678	25	تقني /تقني سامي	
		0.3348	3.9326	20	ليسانس	
		0.3285	4.0240	29	ماستر	
		0.4179	3.9503	28	ماجستير	
		0.2300	4.0870	03	مهندس	
		0.4717	3.8696	09	دكتوراه	
		0.3714	4.0591	14	أخرى	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-36) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد الدراسة حول المتغير السلوك الإبداعي باختلاف المتغير المستوى التعليمي، وذلك استناداً إلى أن قيمة الاختبار (0.720)، ومستوى المعنوية يبلغ (0.656) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء المبحوثين حول محور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير المستوى التعليمي."

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة كوندور الكترونيكس حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف مستواهم التعليمي، أي أن الموظفين من جميع المؤهلات التعليمية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه السلوك الإبداعي.

- الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول محور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول متغير السلوك الإبداعي طبقاً لاختلاف متغير التصنيف الوظيفي، سيتم استخدام اختبار (*One Way Anova*) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (5-37): نتائج اختبار التباين الأحادي (*One Way Anova*) لآراء المبحوثين تجاه السلوك الإبداعي باختلاف العمر والتصنيف الوظيفي

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التصنيف الوظيفي	السلوك الإبداعي
0.369	1.081	0.3136	3.9643	39	إطار سامي	
		0.35822	3.8893	55	إطار	
		0.3611	4.0815	08	عون تحكم	
		0.3224	4.0348	10	عون تنفيذ	
		0.3575	3.9552	18	أخرى	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-37) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد الدراسة حول المتغير السلوك الإبداعي باختلاف التصنيف الوظيفي، وذلك استناداً إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.081)، ومستوى المعنوية بلغ (0.369) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء المبحوثين حول محور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي."

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة كوندور الكترونيكس حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف تصنيفاتهم الوظيفية، أي أن الموظفين مهما كانت تصنيفاتهم الوظيفية يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه المتغير السلوك الإبداعي.

- الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء المبحوثين حول محور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول المتغير السلوك الإبداعي طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة ، سيتم استخدام اختبار (One Way Anova) لاختبار ما إذا كانت هناك فروقات في إجابات أفراد العينة المبحوثة أم لا، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (5-38): نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) لآراء المبحوثين تجاه السلوك الإبداعي باختلاف العمر سنوات الخبرة

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	السلوك الإبداعي
0.646	0.625	0.3711	3.9376	23	05 سنوات فأقل	
		0.3530	3.9697	79	بين 06 و 10 سنوات	
		0.3334	3.9739	15	بين 11 و 20 سنة	
		0.2124	4.0145	06	بين 21 و 25 سنة	
		0.3575	3.9552	07	26 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول أعلاه (5-38) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير السلوك الإبداعي باختلاف متغير سنوات الخبرة، وذلك استناداً إلى أن قيمة الاختبار (0.625)، ومستوى المعنوية يبلغ (0.646) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05). وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء المبحوثين حول محور السلوك الإبداعي تعزى لمتغير سنوات الخبرة."

وهذه النتيجة تبرز أن الموظفين في مؤسسة كوندور الكترونيكس حسب عينة الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف سنوات خبرتهم، أي أن الموظفين مهما كانت سنوات خبرتهم ومدتهم في العمل يحملون نفس التصورات والاتجاهات تجاه المتغير السلوك الإبداعي.

خلاصة الفصل الخامس:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث تم دراسة واقع تطبيق المنظمة المتعلمة بأبعادها و السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس بولاية برج بوعرييج ، كما تم اختبار فرضيات الدراسة الميدانية المبنية عليها الدراسة ومحاولة تحليله والخروج بالنتائج وذلك بالاعتماد على برنامج **.SPSS**

وتم استنتاج في هذا الفصل أن مؤسسة كوندور الكترونيكس تعد منظمة متعلمة بدرجة متوسطة وهذا ما تعكسه مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة التمكين، التعلم التنظيمي، القيادة، الرؤية المشتركة، التفكير النظمي التي جاءت بدرجة متوسطة ، أما بالنسبة لبعد فرق العمل فكانت ممارسته ووجوده داخل المؤسسة بدرجة مرتفعة .

كما تم استنتاج أيضا أن هناك مستوى مرتفعا للسلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية في مؤسسة كوندور الكترونيكس وهذا ما تعكسه أبعاد السلوك الإبداعي الحساسية للمشكلات ، الأصاله والمرونة، المخاطرة وروح المجازفة، الطلاقة والقدرة على التحليل، القابلية للتغيير، وسعة الاتصالات التي جاءت بدرجة مرتفعة .

وخلصنا أيضا بعد دراسة الانحدار الخطي البسيط أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لكل من بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة (التمكين، التعلم التنظيمي، فرق العمل، الرؤية المشتركة) في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية كوندور الكترونيكس، كما أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لكل من البعدين من أبعاد المنظمة المتعلمة (القيادة والتفكير النظمي) في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية كوندور الكترونيكس ، وتوصلنا بعد دراسة الانحدار الخطي المتعدد أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعة ماعدا بعد التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية كوندور الكترونيكس .

أما بالنسبة لآراء الموظفين على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية فلا يوجد فروق بالنسبة لمحاور الدراسة المنظمة المتعلمة والسلوك الإبداعي.



ملخص عام:

تفرض بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتعقيدات والتحديات على المنظمات التميّز وتطوير قدراتها التنافسية بالدرجة الأولى لضمان بقائها، و يعد التعلم التنظيمي بوصفه عملية تحسين وتطوير مستمرة يؤدي إلى الاستجابة الفورية للتحديات الخارجية ويعزز فرص الاستفادة منها، فقد بات اليوم من الضروري فهم عملية التعلم وكيفية تعلم المنظمات وتحقيق تراكم معرفي يؤدي إلى المعرفة.

فنتيجة للعمولة والتطور التكنولوجي والانفتاح العلمي في مختلف الميادين هو الأمر الذي يفرض على المنظمات اليوم ضرورة امتلاكها القدرة على إعادة ترتيب أوضاعها والاستفادة من خبراتها وتجاربها، والعمل على تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ومحاولة ترسيخ أسسها كمدخل لتحسين أدائها ونموها.

فالتحول إلى المنظمة المتعلمة والاعتماد على أبعادها ليس بالأمر السهل والهين فهو يعد نقلة نوعية في نشاطاتها بحيث أصبحت المنظمة المتعلمة تتعلم من المصادر المختلفة، ثم تقوم بتطوير استراتيجياتها وهيكلها وآليات عملها بصورة تجعل منها منظمة متعلمة ومبدعة وقادرة على التكيف مع التغييرات والتحديات التي تواجهها وتحل مشاكلها بطريقة منهجية ومنظمة.

وعليه نستطيع القول أن وصول المنظمة إلى منظمة متعلمة وخروجها من شكلها التقليدي يعتمد بالدرجة الأولى على الإيمان بالتعلم ومحاولة ترسيخه وتشجيعه، فتكريس هذا الأخير يؤدي إلى تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة ومتميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة، بالإضافة إلى وجود وتبني التمكين كونه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلاً فعالاً للتطوير الإداري، حيث أصبح يعد أحد مفاتيح نجاح وديمومة المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى تشكيل فرق عمل تشجع على التعلم وتعززه وتساعد على الاستفادة من الأخطاء، وأيضاً وجود قيادة فعّالة تطالب بالتخلي عن النموذج التقليدي وتركز على المشاركة والتشاور ومحاولة خلق رؤية مشتركة بين الجميع، وأخيراً محاولة التشجيع على التفكير النظامي وذلك من خلال تكوين منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، كل هذه الممارسات تساعد في بناء وتحقيق والوصول إلى المنظمة المتعلمة، إذاً لا بد على أي منظمة الاهتمام بها وبعناية ومحاولة ترسيخها وهي بدورها تساعد على تنمية أداء مواردها البشرية وتساعد على تفجير طاقاتها الإبداعية لتصل إلى هدفها.

إن الإبداع يعد مدخل من أهم المدخل الحديثة لتحقيق التميّز وأعلى مستويات المنافسة، فالمنظمة التي تهدف إلى تبني مفهوم الإبداع في عملها يجب أن يكون نفسها طويل ولها نظرة استراتيجية بعيدة، لأن الإبداع والرفع من قدرات الموارد البشرية تحتاج إلى متابعة طويلة قد تمتد لسنوات طويلة، والوصول إلى نواتج إبداعية يعتمد على السلوك الإبداعي في حد ذاته، ونستطيع القول أن السلوك الإبداعي هو الجسر الرابط بين التفكير الإبداعي والنتائج الإبداعية إذا تم إهمال السلوك الإبداعي لن نصل إلى نواتج إبداعية وهذا ما يؤكد أهمية السلوك الإبداعي ومحاولة تحليله وتنميته.

إن تنمية السلوك الإبداعي للمورد البشري هو أكثر ما تركز عليه المنظمات الرائدة، وذلك لإيمانها الراسخ أن المورد البشري يمتلك القدرة على مواجهة التغييرات والتعقيدات والمشاكل التي تشهدها بيئة العمل، ومن ناحية أخرى فإن المخرجات الإبداعية تعطي قيمة وإضافة متفردة تساهم في التحسين والرفع من أداء المنظمات وتمييزها. وانطلاقاً مما سبق نستنتج وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المنظمة المتعلمة كممارسات إدارية مهمة والسلوك الإبداعي كسلوك يساعد للوصول إلى نواتج إبداعية.

– نتائج الدراسة النظرية والميدانية:

أثارت الدراسة العديد من التساؤلات، وصيغت فرضيات كإجابات مؤقتة عليها، وتوصلت إلى عدة نتائج نأمل من خلالها إلى المساهمة في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تفريعها إلى قسمين وهما :

1. نتائج الدراسة النظرية: يمكن حصر أهم نتائج الجزء النظري فيما يلي:

- يعد تبني مدخل التعلم التنظيمي أحد المدخل الرئيسية في تطوير المنظمات، فالطاقات الفعلية التي تحتضنها الموارد البشرية في عقولهم تشكل مصدراً مهماً من مصادر الثروة المعرفية في المنظمة، إذ يعد التعلم التنظيمي أحد أبرز المهارات الواجب تنميتها في المنظمات الراغبة في تحقيق التميز والتحول إلى المنظمة المتعلمة، لكن هذا المدخل يتطلب بدايةً توفر هيكل تنظيمي مرن قليل المستويات يركز على اللامركزية ويتعد على البيروقراطية والروتين.
- المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب بتحقيقه، فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لما يتطلبه.
- إن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة علاقة وطيدة ومتكاملة، فالتعلم هو الأداة أو الوسيلة التي عن طريقها يمكن الوصول إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة.
- تلعب المنظمة المتعلمة دوراً كبيراً في تحقيق التميز، حيث تعمل على تحقيقه من خلال بناء الرؤية المشتركة مع مواردها البشرية بالمنظمة، التقييم الذاتي والمستمر للتأكد من أن كل الظروف مهيأة للتعلم، وتمكين المورد البشرية من خلال منحهم الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، واكتساب وإيجاد ونشر المعرفة، تشجيع التعلم الفردي والجماعي، وتبني نمط قيادة مشجع على المشاركة والتعلم والإبداع.
- يتلخص مفهوم الإبداع بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة مشجعة ومناخ إداري مناسب، ويهتم بفكرة أو عمل جديد متميز، حيث يعد سر نجاح المنظمات ذلك أنه بدون تبني مدخل الإبداع فإن المنظمات سوف تستمر في أداء العمل الحالي بنفس الأسلوب الذي كانت تقوم به في الماضي وهذا يعني الركود والاضمحلال الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زوال المنظمة أو إضعاف دورها.
- ضرورة التفريق ما بين الإبداع وبين مفهوم السلوك الإبداعي حيث أن هذا الأخير هو ذلك التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في مكان العمل، وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة ، وبالتالي يمكن القول أن السلوك الإبداعي هو القاعدة للإبداع أي أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية.

- يُعد السلوك الإبداعي همزة وصل بين التفكير الإبداعي والنتائج الإبداعية في شكله النهائي، فالسلوك الإبداعي هو عبارة عن ممارسات تهدف إلى تحقيق التميّز، يظهر من خلال عناصره المتمثلة في : الحساسية للمشكلات ، الطلاقة والقدرة على التحليل، الأصالة والمرونة، المخاطرة والمجازفة، القابلية للتغيير والاتصالات .
- حتى يتم تنمية السلوك الإبداعي لابد من تحديد والبحث عن أهم المعوقات التي تعيق تنميته، ثم محاولة وضع الاستراتيجيات الكفيلة بإزالة هذه المعوقات والتخفيف منها، وانتهاج الأساليب التي تساعد على تنمية القدرات الإبداعية للموارد البشرية وحثهم على تنشيط العمليات العقلية وتوليد الأفكار.
- إن السلوك الإبداعي يحتاج إلى مناخ تحفيزي وممارسات إدارية تساعد على تنميته وتشجيعه، وهذا المناخ توفره المنظمة المتعلمة بأبعادها وأسسها التي تمارسها كالتمكن، التعلم، تشكيل فرق العمل، القيادة، خلق رؤية مشتركة وتفكير النظامي وهذه كلها ممارسات تساعد على تحفيز السلوك الإبداعي وتنميته.

2. نتائج الدراسة الميدانية: بناءً على التحليل السابق لأسئلة وفرضيات الدراسة، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي على النحو الآتي:

- انطلاقاً من تحليل الدراسات السابقة تم القيام بتصميم نموذج خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تمثل المتغير المستقل في المنظمة المتعلمة وقد تمت دراسته من خلال ستة أبعاد وهي : (التمكين، التعلم التنظيمي، فرق العمل، القيادة، الرؤية المشتركة، التفكير النظامي)، أما المتغير التابع والمتمثل في السلوك الإبداعي وقد تمت دراسته من خلال ستة أبعاد وهي: (الحساسية للمشكلات، الأصالة والمرونة، المخاطرة وروح المجازفة، الطلاقة والقدرة على التحليل، القابلية للتغيير، سعة الاتصالات).
- نظراً لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية على المجتمع الكلي، قمنا بإجراء الدراسة بأسلوب العينة العشوائية وبلغت عينة الدراسة نسبة (35.21%) من المجتمع الكلي، حيث ووزعنا (137) استمارة عشوائياً على مختلف الموظفين بمؤسسة كوندور الكترونيكس بولاية برج بوعرييج ، واسترجعنا منها (133) استمارة بنسبة بلغت (97.08%) ، وبعد الفحص لجميع الاستمارات وجدنا أن الصالح منها للتحليل هو (130) استمارة أي بنسبة بلغت (97.74%) ، وهي نسبة عالي تعكس التفاعل الإيجابي للموظفين مع البحث.
- تم التأكد من صدق البناء الداخلي من خلال معامل بيرسون تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد محور المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، كما تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة بمعنى أن هناك علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد محور السلوك الإبداعي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها.
- تم حساب معامل ألفا كرونباخ "*Cronbach's Alpha*" لأداة الدراسة ككل، حيث تبين أن الدراسة بشكل عام تتمتع بثبات ممتاز، إذ بلغ معامل الثبات العام لها (0.835)، أي أن نسبة التأكد من الحصول على نفس

النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس أفراد العينة (83.5%) وهي نسبة عالية تدل على صلاحية الدراسة للتطبيق الميداني.

- اتضح من خلال تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة بأن تشكل في أغلبها من الإناث بنسبة (54.6%) ونسبة الذكور كانت (45.4%) أما بالنسبة للعمر كانت نسبة (85.3%) من أفراد العينة لا يتجاوزون أعمارهم (50 سنة)، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد شكل حاملو شهادات الجامعة بمختلف مستوياتها ما نسبته (68.4%) من عينة الدراسة، والبقية كانت مختلف الشهادات والمستويات، وهذا يفسر أن مؤسسة كوندور الكترونيكس تستقطب أكثر ذوي الشهادات الجامعية والذين يكونون مؤهلين بمستوى أعلى.
- اتضح من خلال تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية أن أغلب عينة الدراسة كانوا من فئة الإطارات حيث بلغت نسبة (42.3%)، وتليها فئة إطار سامي بنسبة (30%)، تليها باقي المستويات بنسب متقاربة.
- كما اتضح من خلال تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية بالنسبة لمتغير الخبرة أن ما نسبته (78.5%) من أفراد العينة لا تفوق خبرتهم 10 سنوات، وأن حوالي نسبة (21.5%) تفوق خبرتهم أكثر من (10 سنوات). وتم استنتاج أن مستوى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كان متوسطاً من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة كوندور الكترونيكس، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي (3.4026) وانحراف معياري (0.5144) وهذا يفسر أن مؤسسة كوندور الكترونيكس تحاول جاهدة تطوير نفسها وفي طريقها إلى الارتقاء بمستويات أعلى لتصبح منظمة متعلمة أكثر، ويمكن ترتيب أبعاد المنظمة المتعلمة حسب المستوى العام ترتيباً تنازلياً فيما يلي: جاء بعد فرق العمل في المرتبة الأولى ويليه بعد التفكير النظامي المرتبة الثانية، ويليه بعد الرؤية المشتركة في المرتبة الثالثة، ويليه بعد التعلم التنظيمي في المرتبة الرابعة، ويليه بعد القيادة في المرتبة الخامسة، ويليه بعد التمكين في المرتبة السادسة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهم على التوالي: (3.7115)، (3.4731)، (3.4192)، (3.3481)، (3.2615)، (3.2019).
- وتم استنتاج أن مستوى توافر أبعاد السلوك الإبداعي كان مرتفعاً من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة كوندور الكترونيكس، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي (3.9552) وانحراف معياري (0.3575) وهذا يفسر أن مؤسسة كوندور الكترونيكس تمتلك موارد بشرية لها سلوكيات إبداعية تسعى المؤسسة إلى تطويرها والاحتفاظ بها، ويمكن ترتيب أبعاد السلوك الإبداعي حسب المستوى العام ترتيباً تنازلياً فيما يلي: جاء بعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الأولى ويليه بعد الطلاقة والقدرة على التحليل المرتبة الثانية، ويليه بعد الأصالة والمرونة في المرتبة الثالثة، ويليه بعد سعة الاتصالات في المرتبة الرابعة، ويليه بعد القابلية للتغيير في المرتبة الخامسة، ويليه بعد المخاطرة وروح المجازفة في المرتبة السادسة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهم على التوالي: (4.1712)، (4.1673)، (4.0442)، (3.9173)، (3.7615)، (3.7058).

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التمكين بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس، حيث أثبتت الدراسة أنه يوجد علاقة طردية موجبة بين التمكين والسلوك الإبداعي حيث بلغ معامل الارتباط (0.430)، هذا ينفي صحة الفرضية الصفرية الفرعية الأولى.

من خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعلم التنظيمي بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس، حيث أثبتت الدراسة أنه يوجد علاقة طردية موجبة بين التعلم التنظيمي والسلوك الإبداعي حيث بلغ معامل الارتباط (0.184)، هذا ينفي صحة الفرضية الصفرية الفرعية الثانية.

من خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد فرق العمل بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس، حيث أثبتت الدراسة أنه يوجد علاقة طردية موجبة بين فرق العمل والسلوك الإبداعي حيث بلغ معامل الارتباط (0.226)، هذا ينفي صحة الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القيادة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس، حيث أثبتت الدراسة أنه يوجد علاقة طردية موجبة بين القيادة والسلوك الإبداعي حيث بلغ معامل الارتباط (0.117)، هذا يثبت صحة الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الرؤية المشتركة بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس، حيث أثبتت الدراسة أنه يوجد علاقة طردية موجبة بين الرؤية المشتركة والسلوك الإبداعي حيث بلغ معامل الارتباط (0.281)، هذا ينفي صحة الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التفكير النظمي بصفة مستقلة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس، حيث أثبتت الدراسة أنه يوجد علاقة طردية موجبة بين التفكير النظمي والسلوك الإبداعي حيث بلغ معامل الارتباط (0.139)، هذا يثبت صحة الفرضية الصفرية الفرعية السادسة.

تبين من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المنظمة المتعلمة بصفة منفردة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس،

ماعدًا بعد التمكين جاء يؤثر على تنمية السلوك الإبداعي حيث جاء بمستوى معنوية (0.000) وكان أقل من مستوى المفروض (0.05) . وهذا يثبت صحة الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى.

■ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

■ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدى آراء الباحثين حول محاور الدراسة (المنظمة المتعلمة، السلوك الإبداعي) تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف الوظيفي، سنوات الخبرة). يثبت صحة الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية.

3. أهم الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم وضع جملة من التوصيات التي من المؤمل أن تؤدي إلى زيادة الاهتمام بمستوى تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة والتحول إليها ومحاولة الاهتمام أكثر بالموارد البشري وتنمية سلوكه الإبداعي ومحاولة تحفيزه، ومن بين هاته التوصيات كالاتي :

■ إن مستوى ممارسة مؤسسة كوندور الكترونيكس لأبعاد المنظمة المتعلمة ومحاولة تطبيقها لم يكن بالمستوى المطلوب، وهذا يعطي إشارة للإدارة والقائمين عليها إلى ضرورة العمل على ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة أكثر، ويكون ذلك أولاً بالبدء بتشخيص الأساليب الإدارية المطبقة حالياً في مؤسسة كوندور الكترونيكس لتحديد الأساليب التي لا تؤثر بشكل إيجابي والتي تعيق تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة، ودعم الأساليب الإيجابية ومحاولة تطويرها.

■ تبنى مؤسسة كوندور الكترونيكس لعملية التعلم التنظيمي بشكل أكثر وذلك من خلال التعرف على عملية التعلم فكرياً وتطبيقاً، ثم بعد ذلك محاولة توفير بيئة أكثر ملائمة ومشجعة وداعمة تدرك أهمية التعلم في تعزيز فرص الإبداع.

■ وضع آليات لتعزيز التعلم التنظيمي في مؤسسة كوندور الكترونيكس وذلك من خلال استحداث البرامج التدريبية وإقامة ورش وعقد المؤتمرات والدورات التي تكون مبنية على أسس واضحة وموضوعية والتي تسهم في ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة، وذلك على وفق احتياجات المؤسسة من المهارات والخبرات اللازمة لتطوير وتحسين أداء الموظفين وسلوكهم، بالإضافة إلى مساندهم في تحديد حاجاتهم للتطوير و زيادة قدرتهم على التحسين الذاتي.

■ إعطاء أهمية أكثر لسياسة التمكين كونه من أهم الممارسات الإدارية التي تساعد في نجاح المنظمات، وذلك من خلال محاولة منح الموظفين حرية أكثر في تحديد أساليب إنجاز أعمالهم، ومحاولة مناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل بحرية التامة، بالإضافة إلى تفويضهم السلطات الكافية وإعطائهم فرص أكثر للمشاركة في اتخاذ القرارات.

■ من الضروري لمؤسسة كوندور الكترونيكس محاولة زيادة المهارات القيادية وزيادة فعاليتها في التأثير على الموظفين من أجل تدعيم السلوكيات الإيجابية التي تراعي مصلحة العمل والموظفين على حد سواء، وأن تقدم الممارسات

التي تعمل على هذا الدور كتشجيع وإعطاء فرص التعلم أكثر، وتشجيع طرح الأفكار الجديدة وتدعيمها ومحاولة المحافظة عليها.

■ على مؤسسة كوندور الكترونيكس التركيز على إعداد البرامج الهادفة إلى زيادة القدرات القيادية وتطويرها بما يتلاءم مع الاتجاهات الحديثة نحو تحقيق التميز، ومحاولة تطوير القدرات الفردية والجماعية التي تستند إلى أسس المشاركة والوضوح والحوار .

■ لا بد على مؤسسة كوندور الكترونيكس أن تولي اهتماماً أكبر بعملية تكوين رؤية مشتركة حول أهدافها وأهداف الموظفين، وذلك من خلال مشاركة الموظفون للأهداف المؤسسة وجعلها أهداف مشتركة تخص الطرفين، بالإضافة إلى محاولة إعطائهم فرصة إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم، ومحاولة إشاعة لغة الحوار والتفاهم بينهم وبين المؤسسة ومشاركة المعارف.

■ على مؤسسة كوندور الكترونيكس الاستمرار في تشجيع تشكيل فرق العمل ومحاولة تطويرها، والتي تساعد في تنمية التعلم الجماعي والفردى كما تساعد في تطوير المنظمة وجعلها تصل إلى مراتب أعلى في التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال الاجتهادات الجماعية وما يمكن أن تحققه فرق العمل .

■ على مؤسسة كوندور الكترونيكس أن تعمل جاهدة على ترسيخ نمط التفكير النظامي والذي يساعد على رؤية المنظمة كنظام كلي وليس جزئي، بحيث تساعد الموظفين على أن ينظرون في مشاكل المؤسسة على أنها مشاكل موحدة لدى الجميع وتخصصهم ولا تخص المؤسسة فقط، وهذا بدوره يعزز روح الانتماء لديهم أكثر للمؤسسة.

■ على مؤسسة كوندور الكترونيكس أن تسعى باستمرار إلى تنمية السلوك الإبداعي من خلال تكليف الفرد المبدع بمهام تثير لديه دوافع التحدي للكشف عن الأفكار الجديدة وترويجها وتطبيقها فعلياً، بالإضافة إلى محاولة الاهتمام به من خلال الدعم والمساندة والتشجيع أكثر وتحفيز قدراته الإبداعية.

■ لا بد على مؤسسة كوندور الكترونيكس العمل أكثر على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على السلوك الإبداعي وتنميته سلباً وإيجاباً للاستفادة منها كتغذية راجعة.

■ من الضروري دائماً على مؤسسة كوندور الكترونيكس أن تسعى جاهدة على تشجيع الأفكار والممارسات الجديدة ، والتخلي عن الروتين والرتابة التي تعتبر عائقاً في وجه انطلاق الأفكار والإبداعات.

■ على مؤسسة كوندور الكترونيكس أن تستمر بتهيئة بيئة العمل التي تسهل عملية التغيير دوماً وتشجع الموظفين على مواكبته وأن تطور قابليتهم على التغيير أكثر، والتشجيع على تقديم المبادرات التي يمكن أن تحدث تغييراً استراتيجياً يمكن أن تستفيد منه المؤسسة في الأعمال المستقبلية.

■ على مؤسسة كوندور الكترونيكس محاولة استحداث وحدة جديدة أو قسم في الهيكل التنظيمي ترعى المبدعين وتقوم بتحفيز وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم، وهذا بدوره يحتاج إلى اهتمام أكثر ودعم أكبر سواء مادياً أو معنوياً للاستمرار في تقديم الأفكار الجديدة ومحاولة طرحها وتحويلها إلى نواتج إبداعية وخاصة أن المؤسسة تحتاج أكثر إلى مبدعين نظراً لما تنتجه من منتجات حساسة ودقيقة .

4. آفاق الدراسة :

نظرا لتشعب الموضوع واتساعه وثرائه الفكري فإن الإمام بكل جوانبه يحتاج لدراسة أعمق وأطول، حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة، وبالتالي فإننا نعتبر موضوع دراستنا كقاعدة الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي، لذا سنحاول تقديم بعض المقترحات على أمل أن نلفت أنظار الباحثين لمعالجتها :

- دور الثقافة التنظيمية الإبداعية في تحقيق متطلبات المنظمة المتعلمة -دراسة ميدانية-؛
- مدى تأثير استراتيجية فرق العمل في تبني مفهوم المنظمة المتعلمة -دراسة ميدانية- ؛
- دور الأنماط القيادية الحديثة في التحول إلى المنظمة المتعلمة -دراسة ميدانية- ؛
- مدى تطبيق متطلبات المنظمة المتعلمة في البنوك التجارية الجزائرية -دراسة مقارنة-؛
- مساهمة القيادة الإبداعية في تنمية السلوك الإبداعي -دراسة ميدانية- ؛
- مساهمة البيئة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي -دراسة ميدانية- ؛
- بناء أنموذج لتنمية السلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية ؛
- مساهمة التعلم الفرقي في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية -دراسة ميدانية- .



المراجع والمصادر باللغة العربية:

أولا المصادر: القرآن الكريم

ثانيا المراجع: الكتب

1. إحسان دهش جلاب وآخرون، فرق العمل : مدخل مفاهيمي متكامل ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

2. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

3. أحمد الضبع، صناعة الأفكار المبتكرة، الطبعة الأولى، دار اليقين للنشر والتوزيع ، مصر ، 2009.

4. أحمد عبد الله اللحلح و مصطفى محمود أبو بكر ، البحث العلمي (تعريفه ، خطواته ، مناهجه ، المفاهيم الإحصائية) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002.

5. احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

6. أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015.

7. ألكسندر روشكا ، الإبداع العام والخاص ، ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر ، سلسلة صادرة عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت : عالم المعرفة ، 1989.

8. أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع: الرياض، السعودية، 2006.

9. إيمان بنت سعود أبو خضير، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار المؤيد للنشر والتوزيع، الرياض، 2007.

10. بالكبير بومدين ، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013.

11. برفين جويتا، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: أحمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

12. بلال خلف السكارنة ، الإبداع الإداري ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011.

13. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

14. السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

15. جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
16. جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
17. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الادارية - وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
18. حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
19. ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والثقافة، الأردن، 2001.
20. رافدة عمر الحريري، اتجاهات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
21. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
22. رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار: الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا، 2000.
23. زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار الميسرة، الأردن، 2009.
24. سالم بن حسن القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، بدون طبعة، مرامر للطباعة والنشر، الرياض، 2001.
25. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
26. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة : المفاهيم ، النظم ، التقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
27. سعود بن محمد النمر والآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الطبعة السابعة، مكتبة الشقري، الرياض، 2011.
28. سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار كنوز للنشر، عمان، 2006.
29. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، الطبعة الأولى، مطابع دار الهندسة، مصر، 2013.
30. شفيق أحمد العتوم، طرق الإحصاء باستخدام Spss، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

31. صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور الغالي، الإدارة والأعمال ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008

32. صبرين عطية مرسل، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2014.

33. طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، 2007.

34. عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 .

35. عامر خضير الكبيسي ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، الطبعة الأولى ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2004 .

36. عبد الرحمن أحمد هيجان ، المدخل الابداعي لحل المشكلات ، الطبعة الأولى ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999 .

37. عبد الستار ابراهيم ، الإبداع قضاياها وتطبيقاته، المكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة ، 2002.

38. عبد الله بن عبد الغني الطحيم وطلق بن عوض الله سواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات ، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.

39. عبد الله محمد بن حمد الأنصاري ، الجامع لأحكام القرآن، الجزء الثاني ، دار الكتب العلمية، لبنان، 1993.

40. عبد المعطي عساف ، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، الإدارة العامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1995 .

41. عبد المعطي عساف ، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، الطبعة الأولى ، مكتبة المحتسب ، عمان ، 1999 .

42. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع: الرياض، السعودية، 2008.

43. علاء قنديل، القيادة الادارية وإدارة الابتكار ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2010.

44. علي الحمادي ، شراكة الإبداع ، الطبعة الأولى ، دار ابن حزم للنشر والتوزيع ، لبنان ، 1999 .

45. عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 .

46. غني دحام تناي الزبيدي وآخرون ، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى ، دار غيداء للنشر والتوزيع ،عمان ، 2015 .

47. فاتن أحمد أبوبكر، نظم الإدارة المفتوحة. ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى ، دار ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

48. فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2005 .

49. كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، الطبعة الرابعة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

50. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

51. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

52. محمد الحسين العمري، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

53. محمد حسين الطباطبائي، الميزان في تفسير القرآن، الجزء 08، الطبعة الأولى، مؤسسة الأعلى للمطبوعات، لبنان، 1997.

54. محمد خليل الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2000.

55. محمد عبد السميع عناني، التحليل القياسي والإحصائي للعلاقات الاقتصادية: مدخل حديث باستخدام spss، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2009.

56. محمد عبد الفتاح الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007.

57. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، معهد الإدارة العامة الرياض، 2003.

58. محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

59. محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2002.

60. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، 1995، ص: 133.

61. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

62. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

63. محمد مفضي الكساسبة، وعبير حمود الفاعوري، "قضايا معاصرة في الإدارة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان، 2010.

64. محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

65. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

66. مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014.

67. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع: عمان،

الأردن، 2000.

68. مصطفى محمد أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية : مدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، الدار الجامعية ، مصر، 2004.

69. مصطفى ناصف ، الإبداع العام والخاص ، ترجمة :غسان عبد الحفي أبو فخر، الأردن، 1989.

70. مؤيد نعمة الساعدي، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

71. نادية السرور ، مقدمة في الإبداع ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2002.

72. نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار والخصائص والتجارب الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003 .

73. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات العملية) ، الطبعة الثانية ، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

74. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

75. نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.

76. هشام محمد نور جمجوم ، سيكولوجية الإدارة ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، جدة ، 1991.

77. وليد رفيق العياصرة ، مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013.

ثانيا : أطاريح دكتوراه ورسائل ماجستير

78. أحمد محمد آدمو حامد ، القيادة الإبداعية وأثرها على الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات-دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء- ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،السودان ، 2016،

79. أريج ميمون الكبيسي ، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالابداع الاداري للمديرين من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، تخصص الادارة والقيادة التربوية ، قسم الادارة والمناهج ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013 .

80. أسماء سالم النور ، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010.

81. إيمان بلبولة ،المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي ، رسالة ماجستير في التسويق، قسم العلوم التجارية ، جامعة سعد دحلب بالبيدة ، 2006.

82. باسل خميس محمد ،علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية -قطاع غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر-غزة ، 2014 صباح ين سهلة ، دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة -دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة- ،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

في علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015 .

83. بدر عيسى النوفل، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

84. براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة اليرموك ،السعودية، 2002.

85. بلقاسم جوادي ،التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين :دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط ، رسالة ماجستير في علم النفس ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014.

86. بو عيسى كريم، إدارة الإبداع والابتكار ودور البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال-، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2009.

87. توفيق حامد طوالبه ، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، 2008.

88. جمعان بن خلف بن جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحولية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة السعودية، 2012.

89. جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2013.

90. حسام سالم السحباني ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة ، جامعة الأقصى ، غزة- فلسطين ، 2016.

91. حسام عبد الله الاحمد ، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين :بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة حلب ، سوريا ، 2008.

92. حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، 2003.

93. حمد بن قبلان آل فطيح، علاقة تطبيقات القيادة التحولية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2013.

94. خالد ذيب حسين أبو زيد ، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2010.

95. خزار الأخضر ، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي

(سعيدة) نموذجاً - رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان - الجزائر ، 2011.

96. دعاء عبد العزيز الجعبري ، واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر عاملها الإداريين ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل ، فلسطين، 2010.

97. راضية عروف ، التمكين كاستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة - دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية - ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص مناجمت ، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي ، الجزائر، 2016.

98. رائد عمر الاغا ، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2000.

99. ربيع المسعود ، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية - دراسة حالة بنك البركة - ، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013..

100. رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة ، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، قسم علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2009.

101. رضا نعيجة، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك فرع التنقيب OC Touat أدرار، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة ، 2012.

102. سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي ، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان ، رسالة ماجستير في التربية ، قسم التربية والدراسات الإنسانية ، جامعة نزوى ، سلطنة عمان، 2018 .

103. سعود بن ذياب الذياب ، مدى توفر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج ، رسالة الماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2014.

104. سعود بن محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين : - دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض - ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية ، 2006.

105. سعود سعيد مسفر السلمي، الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص إدارة تربوية وتخطيط ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 2006.

106. سناء راجي أحمد السوداني ، درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ، 2016.

107. سناء علي شقوارة ، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن - دراسة تحليلية - ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، الدراسات العليا ، جامعة الجنان ، لبنان ، 2013.

108. سيف الدين جلال روان همد ، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين - دراسة عينة البنوك السودانية - ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للتكنولوجيا ، السودان 2016.

109. شريف مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة -دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك" عملاق التكنولوجيا العالمي" -، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير ، جامعة حسية بن بوعلي - الشلف - ، 2015.
110. شهيناز دريوش ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية -دراسة ميدانية لينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة- ، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، قسنطينة ، جامعة منتوري، 2011.
111. صباح ين سهلة ، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة -دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 .
112. طارق هزشي ، دراسة لعوامل ضعف إنتاجية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وسبل تحسينها ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي بالشلف، 2015.
113. عائشة سموم ، مكانة الإبداع في تنظيم الإدارة الجزائرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، 2008.
114. عبد الرحمن محمد جبر ، الإبداع الإداري وأثره على الاداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة- ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين ، 2010.
115. عبيدات سارة، ممارسة التعلم التنظيمي وأثره على تطوير الكفاءات الجماعية - دراسة ميدانية في مؤسسة الأشغال البحرية الجزائرية - ، أطروحة الدكتوراه ، تخصص تسيير منظمات ، جامعة باجي مختار بعنابة ، 2014..
116. على عطاالله صلاح ، أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي في العقبة الاقتصادية الخاصة ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال ، جامعة العلوم المالية والمصرفية ، الأردن ، 2010.
117. عمر جهاد عبد الرحيم محمدي ، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة حالة في هيئة تنشيط السياحة الأردنية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، 2016.
118. عنان الجعري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية -دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2009.
119. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، رسالة الماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
120. غضبان مريم ، مساهمة الأسرة في ظهور السمات الإبداعية لدى الطفل ، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي ، جامعة منتوري ، قسنطينة- الجزائر ، 2005.
121. فاطنة بلقرع ، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة يحي فارس ، المدينة، 2016.
122. فهد بن عوض الله زاحم السلمي ، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة

- الثانوية بتعليم العاصمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
123. فهد بن هزاع الغامدي، درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحثة -، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية 2012.
124. فهد نجيم راجح السلمي، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2012.
125. قاسم شاهين بريس عمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية - دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار-، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، جامعة البصرة، العراق، 2009.
126. كرمية توفيق، تمكين العاملين -دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان SCSEG-، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، فرع إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
127. لاحق بن عبد الله القحطاني، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
128. ماهر زكي حسن نسمان، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2011.
129. محمد أحمد عرابي راسم البنا، الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في الجهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة -فلسطين، 2017.
130. محمد السعيد جوال، التمكين وأثره في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014.
131. محمد بزيغ حامد بن تويلى، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية -، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، تخصص علوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
132. محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في علوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
133. مصعب بن عبد الهادي القثامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2009.
134. مطر بت عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
135. مودة حسن إسماعيل، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري - دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا-، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.
136. مؤيد علي أبو عفش، مؤيد علي أبو عفش، دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية

رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين (غزة)، 2014.

137. ميسرة محمد صباح، واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2011.

138. ناصر شداد، التفكير الابداعي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الجزائرية بولاية تيسمسيلت-، أطروحة دكتوراه في تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2016.

139. ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات - دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية-، أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، بغداد، 2007.

140. نهي عواد رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

141. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين -دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.

142. هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين -دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

143. وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري -دراسة حالة مجمع صيدال -، أطروحة دكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

144. يوسف علي ابو جربوع، واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني -المحافظات الوطنية-، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014.

145. يوسف كامل الزيادين، أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2005.

رابعاً: المجالات والدوريات

146. أثير حسو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى-، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، جامعة تكريت، الموصل، المجلد(08)، العدد(26)، 2012.

147. أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات-الفرص-الآفاق"، جامعة عمان الأهلية، الأردن، 2009.

148. أسماء طه نوري ، أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي -دراسة ميدانية في عدد من كليات جامعة بغداد-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، المجلد(18)، العدد(68)، 2012.
149. أسيل علي مزهر ، أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري : دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية ، مجلة الغرى الاقتصادية والإدارية ، جامعة القادسية ، العراق. 2009.
150. أمل جواد كاظم ، أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد -، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، الكلية الادارية ، بغداد ، العدد (50)، 2017.
151. أميمة الدهان، الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، تنمية الرافدين جامعة الموصل، العراق ، العدد(26) ، 1989.
152. بلال خلف السكارنة، " التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات التامين في الأردن"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (40)، 2014.
153. بلخضر مسعودة وبوخضير مريم ، واقع تمكين العاملين المديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة باجي مختار ، عنابة (الجزائر) ، المجلد(17) ، العدد(02) ، 2016.
154. بلعلی نسیمة فريال ، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف ، مجلة دراسات اقتصادية ، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2(الجزائر)، العدد(01)، 2014.
155. بو علاق نوال وسعيد يحيى ، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة (الجزائر)، العدد(11)، 2014.
156. بيطاط نور الدين وبوالزليفة صابر ، آليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة (الجزائر) ، 2017 .
157. تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين -دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها- ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد(2)، 2012.
158. جمال عبدالفتاح العساف، اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية تربية عمان الثالثة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، المجلد(21)، العدد(01) ، 2013.
159. جهاد صباح بني هاني وحسن نجيب الرواش ، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الاردن -، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، الأردن ، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك ، 2014.
160. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين -دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة القادسية ، المجلد (12) ، العدد(01) ، 2010.
161. حامد الكريم الحدراوي وآخرون ، دور استراتيجية فرق العمل في تحسين الأداء التشغيلي للمنظمات الانتاجية -دراسة

تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة القديم ، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية ، جامعة الكوفة ، المجلد(11)، العدد(21) ، 2017.

162. حسين وليد حسين وآخرون ، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الى أبعاد إدارة المعرفة ، مجلة جامعة بابل ، العلوم الصيرفة والتطبيقية ، المجلد(24)، العدد(06)، 2016 .

163. خالد الزعبي وحسين العزب ، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية على شركة الكهرباء بمحافظة إربد-، مجلة المنارة ، المجلد(13)، العدد(02) ، 2002 .

164. خالد بني حمدان وآخرون، أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، "سلسلة العلوم الإدارية" ، الأردن، المجلد (15)، العدد (01)، 2013.

165. خالد بوجعدار وشهيناز دريوش ، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة- ،مجلة العلوم الانسانية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة (الجزائر) ،العدد(32) 2013.

166. خليدة محمد بلكبير ، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة ، مجلة الاقتصاد الجديد ، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة (الجزائر)، المجلد (01) ، العدد(04) ، 2016 .

167. خيرية عبد فضل الخالدي ، التمكين النفسي وتأثره على السلوك الإبداعي ، مجلة مثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة الفرات الأوسط التقنية ، القادسية ، المجلد (08)، العدد(01) ، 2018 .

168. دنيا طارق أحمد ، الإبداع وتأثيره في جودة الخدمة الفندقية - دراسة استطلاعية في فندق بابل في بغداد-، الجامعة المستنصرية ،بغداد، العدد(51)، 2017.

169. رامز عزمي بدير وآخرون ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل - في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة- ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، جامعة الأزهر، غزة، المجلد(23) ،العدد(01) ، 2015.

170. رائد اسماعيل عبابنة وياسر مناع العدوان ، العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية ، دورية الإدارة العامة ، الأردن ، المجلد(48)، العدد(03) ، 2008.

171. ربيعة بركات ، دور الثقافة في تشجيع الإبداع لدى العاملين ، مجلة الباحث الاقتصادي ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة(الجزائر)، العدد(06)، 2016.

172. رياض ضياء عزيز ، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع - دراسة استطلاعية في المديرية العامة للتربية ميسان-، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ،جامعة ميسان ، المجلد(19)، العدد(01) ، 2017.

173. سندس رضوي حوين ، تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الهيئة الراقية للحاسبات والمعلوماتية-،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، الجامعة المستنصرية ،العدد(50)، 2017.

174. شاكر أحمد العدوان ورياض عبد الله الخوالدة ، استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي - حالة دراسية في

وزارة الصناعة والتجارة الأردنية -، مجلة الإداري ، المجلد (30) ، العدد (115) ، 2008.

175. شدى بنت ابراهيم بن حسين فرج ، ممارسة مجالات المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة جازان ومقترحات التطوير ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، جامعة جازان ، السعودية ، المجلد (04) ، العدد (04) ، 2015.

176. صالح عبد الرضا رشيد و زينب حميد مزهر ، توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي ، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة المثني ، القادسية ، المجلد(08)، العدد(01) ، 2018.

177. صفاء جواد عبد الحسين ، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العراق ، العدد(32) ، 2012 .

178. صفاء يوسف الضمور ، العوامل المؤثرة على التمكين الإداري : تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، الأردن ، المجلد (36) ، العدد(01) ، 2009.

179. عبابنة الشقران ورامي محمد عبابنة ، درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد(14)، العدد(02) ، 2013.

180. عبد الرحمان بن أحمد هيجان ، التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، المجلد (37)، العدد (04)، 1998.

181. عبد الرحمن بن عبد الله الواصل ، البحث العلمي خطواته ومراحله أساليبه وأدواته (مقالة) ، إدارة التعليم في محافظة عنيزة ، المملكة العربية السعودية ، 1999.

182. عبد القادر بن برطال ، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط- دراسات العدد الاقتصادي ، جامعة عمار ثليجي ، الأغواط(الجزائر) ، المجلد (15) ، العدد (2) ، 2018.

183. عبد الله بن عبد الرحمن البريدي و نورة بنت محمد الرشيد ، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية-دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة- ، دورية الإدارة العامة ، السعودية ، المجلد(52)، العدد(02) ، 2012

184. عبد المالك حقيق وسارة عبيدات ، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر ، مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة (الجزائر) ، العدد(14) ، 2014.

185. عبد المعطي عساف ، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، مجلة الإداري ، مسقط ، العدد(62)، 1995.

186. عرابية الحاج ورجيمي نعيمة ، مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين ، مجلة التنمية الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه، الوادي (الجزائر) ، العدد(02) ، 2016.

187. عطا الله بشير النويقة ، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن المجلد(10)، العدد(3)، 2014.

188. على حسون الطائي ، خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة والأثر في الشركات العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، المجلد (10) ، العدد (01) ، 2008.

189. علي بلفقيه ، التدريب كآلية لتنمية السلوك الإبداعي في المنظمات ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، جامعة قسنطينة2، قسنطينة(الجزائر) ، المجلد(أ) ، العدد(11) ، 2011.

190. علي حسون الطائي ، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس مال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارن بين جامعتي بغداد والمستنصرية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، بغداد ، المجلد(21)، العدد (85) ، 2015.

191. علي لونيس و دلال جغبوب ، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات -دراسة ميدانية بولاية سطيف-، مجلة العلوم الاجتماعية ، سطيف ، العدد(17) ، 2013.

192. فاطمة كراشة وبوسف زدام، المنظمة المتعلمة: نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة الحاج لخضر، باتنة(الجزائر)، العدد(13)، 2018.

193. فاطمة محمد منير محمد اللمعي، القيادة الإبداعية التربوية في ضوء الفكر الإسلامي والفكر الإداري المعاصر: منظور مقارن ، مجلة الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة طنطا ، مصر ، المجلد(01) ، العدد(03) ، 2014.

194. فايز النجار ونازم محمود ملكاوي ، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع -دراسة ميدانية في الشركات التأمين الأردنية - ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة جدارا ، الأردن ، المجلد (26)، العدد(02) ، 2010.

195. فيروز زراقة وعبيد طاوس، دور القائد في تعزيز التماسك لدى فرق العمل، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، جامعة محمد لين دباغين 2 ، سطيف (الجزائر) ، المجلد(01) ، العدد(11) ، 2018 .

196. قاسم أحمد وآخرون، دور استراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت - ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة تكريت ، العراق ، المجلد(04) ، العدد(12) ، 2008.

197. ليث على الحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة الكوفة، المجلد (11)، العدد(02) ، 2009 .

198. ماهر صبري ، عملية الإبداع والشروط الموضوعية لرعايته ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، جامعة المستنصرية ، العدد(38) ، 2014.

199. محمد الأعمى و أبو بكر الشركسي، جودة حياة وأثرها على الإبداع الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية ، الجامعة الأسمرية الاسلامية، العدد(09)، 2017.

200. محمد الحراشة وصلاح الدين الهيتي ، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية - دراسة ميدانية- ، مجلة دراسات ، الأردن ، المجلد (33) ، العدد(02) ، 2006.

201. محمد الخشروم وعمر درة ، تأثيرات استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، حلب ، المجلد (33)، العدد (104) ، 2011.

202. محمد الخشروم وعمر درة ، دور التمكين في تحول المصارف إلى منظمات متعلمة -دراسة حالة على المصرف التجاري

بمدينة حلب-، مجلة جامعة الملك سعود ، جامعة حلب ، المجلد(22) ، العدد(01) ، 2012.

203. محمد العزاوي ، أثر رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، الموصل، الكلية التقنية الإدارية، العدد(64) 2013.

204. محمد ذيب المبيضين ومحمد أحمد الطروانة ، أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد(38) ، العدد(02) ، 2011.

205. محمد مفضي الكساسبة ، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن ، المجلد(05) ، العدد(01) ، 2009.

206. محمود حسن جمعة وحيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى-، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(90)، 2011 .

207. مسلم يوسف الطيطي ، دور مديري المدارس الأساسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظر مساعدي مديري المدارس ،مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية ، الأردن ، المجلد(04)، العدد(13)، 2016.

208. مكيد علي ويجياوي فاطمة، أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري -دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال المدية-،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد(14)، 2015.

209. مهدي عطية موحى ، تحليل العلاقة بين بعض خصائص الإدارة و فاعلية الإبداع - دراسة تطبيقية في معمل نسج الحلة-،مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة باب ، العدد(03)، 2010 .

210. مؤيد سعيد السالم، العلاقة بين تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين، مجلة الدراسات ، العراق ، المجلد (26) العدد(01) 1999،

211. ناديا حبيب أيوب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية، دورية الإدارة العامة، الرياض، المجلد (44)، العدد (01) ، مارس 2004.

212. ناصر محمود جرادات وأخرون، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، جامعة فيلادلفيا ،المجلد(08)، العدد(01)، 2013.

213. نعمة الجبوري وأحمد اسماعيل ، المعرفة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي - بحث ميداني في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية بالكركخ -، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد (52) ، 2017.

214. هوارى معراج و خليل عبد الرزاق ، الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري -دراسة ميدانية -، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،الجزائر ، العدد(06)، 2016 .

215. يوسف عبد عطية بحر وعطية توفيق العجلة ، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام-دراسة تطبيقية على المديرين العاملين وزارة قطاع غزة -، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية) ،الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، المجلد(19) ، العدد(02) ، 2011.

216. يوسف كمال ، أثر التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مجموعة بن حمادي بروج بوعرييج ، مجلة العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الوادي (الجزائر) ، المجلد(02) ، العدد(01) ، 2018.

خامسا: الملتقيات والمؤتمرات

217. بديسة فهيمة وآخرون ، تنمية الإبداع ودوره في رفع أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدية ، يومي 18-19 ماي 2011.

218. رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف، 13 و 14 ديسمبر 2011 .

219. عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون ، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة -حالة القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل- ، ورقة عمل للمؤتمر الدولي للتنمية الادارية -نحو اداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض ، 2009.

220. عيشوش خيرة وعلاوي نصيرة ، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف .

221. قدور بن نافلة ومحمد فلاق ، أثر التمكين في إبداع الموظفين، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، يومي 18 و 19 ماي ، جامعة سعد دحلب ، بلدية ، 2010.

المراجع باللغة الأجنبية :

222. Arthur m. langer, "**IT and organizational learning: managing change through technology and education** ", Routledge , New York ,2005.

223. Blanchard,K,John,P,Carlos,Alan,R,**Empowerment:Takes more than a minute"** Brown ,D.R. .& Harvey ,D.f ,**An External Approach to organizational Development** .New Jersey: Person Prentice Hall,2006.

224. Bowen, D,E;& Lawler, E., **The Empowerment Of Service Worker: What, Why, How,& When** ,USA:MIT Sloan Management Review,1992.

225. Certo ,C .Samuel ,**modern management diversity** ,Quality-Ethics and global,2000.

226. De JongJ.P.J. ,**Individual Innovation The Connection Between Leadership and Employees 'Innovative Work Behavior** ,Dissertation for Doctoral ,Universiteit van Amsterdam ,2007.

227. Dorner , Nadin",**Innovative Work Behavior: The Rolesof employees expectations and effects on job performance"** ,Dissertation For Doctoral ,university of stgallen ,school of management economics,2012

228. Hmadi Nabil etal, **The Impat of Leadership on Creativity and Innovation** ,International Journal of Humanities and Social Science Invention,

Vol(06),No(06),2017.

229. Jamali ,D ,Khoury ,G .etal ,"**from bureaucratic organizations to learning organizations ,An evolutionary roadmap**" ,the learning organization, Vol(13) ,No(04), 2006.

230. Janssen ,O," **The joint Impact of Perceived influence and Supervisor Supportivness on employee Innovative behavior**" ,Journal of occupational and organizational psychology ,Vol(78),No(07), 2000.

231. Jong .Jeroen and Hartog . Deanne De **Measuring Innovative work Behavior**, measuring innovative work behavior ,Vol(19),No(01),2010.

232. Joo hi Park ,**Validation of Senge's Learning Organization Model with Teachers of Vocational High Schools at the Seoul Megalopolis** ,Asian Pacific Education Review ,Vol (09),No(03),2008.

233. Joseph, Anderson, **Mind Mapping :A Tool for creative Thinking Horizons** ,Industrial and Commercial Training ,1995.

234. Koch Per & Hauknes Johan, **Innovation in the public sector, publin research project report on innovation in the public sector today and beyond**, Oslo, No(20), December 2005.

235. Kontez & Odonel **Digital capital**, "Harvard Business School ,Boston ,2000.

236. Lam, J," **Reconceptualizing a Dynamic Model of Organizational Learning For School**", Journal of education al Administration. Vol(42), NO(03),2004.

237. Mackall,Joe **Teamwork Skille, Third Edition** ,Ferguson Publishing , USA, 2012.

238. Mark Rogers, **The definition and measurement of innovation**, Melbourne institute working paper, institute of applied economic and social research, the university of Melbourne, Australia ,No(10), may 1998.

239. Marquardt Michael . J ,"**Building the Learning organization :Mastering the five elements for corporate Learning**" ,Davies- blank publishing, Palo Alto, ,2002.

240. Moilanen . R ,finish "**Learning organization structures and styles entrepreneurial**" ,Executive ,No(04),1999.

241. Muzaffer ERTÜRK, **The Role of technological innovation on the firm**, journal of Global Strategic management, Vol. (03), No. (02), 2009.

242. Peter M .Senge ;"**The Fifth discipline ;The art and practice of The learning organization**" ;New york;Doubleday;1994.

243. Rensis Likert "**The New Patterns of Management**" New York: McGraw –Hill Book,1961.
244. Richard L.Daft , "**Organization theory and design** ,"New York ,south western ,2001.
245. Robbins ,S.P , "**Organizational Behavior** ,"9thed, New Delhi ,San Digo State University, 2001.
246. Sandra Charreire, "**Les innovations en tant qu'objets d'apprentissage organisationnel : une mise en perspective**, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique France, 3- 6 juin 2003.
247. Senge ,"**The leaders New york :building a learning organizations :Sloan management Review** ,Vol(16),No(03),1990.
248. Solmaz Moghimi, Indra Devi Subramaniam," **Employees Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs**", International Journal of Business and Management, Published by Canadian Center of Science and Education, Vol.(08),No .(05),2013.
249. Spence ,W,R. ,"**Innovation :The Communication Of Change in Ideas** ,UK :Chapman &Hall ,1994.
250. Spreitzer ,Gretchen M ,Dejanasz ,Suzanne c ,and Quinn , Robert E, "**Empowered to Lead :the role of psychological empowerment in leadership** ,Journal of organization Behavior, No(20),1999.
251. Thomas ,K ..& S . Allen ,"**The Learnong Organization : A Meta-analysis of Themes in literature The Learning Organization** ,Vol(13) ,No(02) ,2006
252. Tidd , J.,"**Integra themes for research on the management of innovation :complexity ,networks and Learning** ",International Journal of innovation management ,Vol (08),No(01),1997.
253. Watkins & Marsick ,"**Building The learning organization Anew role for human resources developers,Studies in continuing education** ,Vol (14), No (02) ,1992.
254. West ,Michael& et al ,"**The Essentials of Team Working** ,First edition ,A John wiley and sons ,Ltd ,Publication ,New Delhi ,india,2012.
255. Zemeke ,R.and Schaaf ,"**The Service Edge : 101Companies That Profit from Customer Care** , New York :New American Library, 1989.

المواقع الإلكترونية:

256. <http://omarelfaroukels.forumegypt.net/t184-topic>

257. www.condor.dz/fr/condor-electronics/le-groupe



جامعة زيان عاشور - الجلفة - (الجزائر)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

سعادة الدكتور(ة) /الأستاذ(ة):

تحياتي ،،،،

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة ، التي صُممت لغرض جمع المعلومات الميدانية، للبحث الذي نقوم بإعداده من أجل نيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات ، والذي يندرج تحت عنوان:

مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال

-دراسة ميدانية -

تحت إشراف :

من إعداد الطالبة :

الدكتور: بن أحمد لخضر

قرميطي وردة

الدكتور: جوال محمد السعيد

نظرا لما تتمتعون به من كفاءة علمية وخبرة ميدانية في هذا المجال، فإننا نأمل من سعادتكم التكرم بتحكيم هاته الاستبانة مع طرح آرائكم حول الإرشادات والتعديلات التي ترونها مناسبة فيما يخص وضوح العبارات ومدى ملاءمتها للبعد. ونحيطكم علماً بأننا سنعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا) لقياس اتجاه المستجوبين ، ونرجو منكم أستاذي ، أستاذتي، ملء استمارة المعلومات العامة الخاصة بكم ، لأهمية ذلك عن إضافتكم إلى قائمة المحكمين للاستبانة .

احتراماتنا لكم...وشاكرين لحسن تعاونكم واستجابتكم.

الطالبة : قرميطي وردة

E-mail: ouarda.affaf@gmail .com

معلومات خاصة بالمحكين

- 1) الإسم:
- 2) اللقب:
- 3) المؤهل العلمي:
- 4) جهة العمل:
- 5) عدد سنوات الخبرة:

رأي المحكم النهائي للاستبانة :

.....

.....

.....

.....

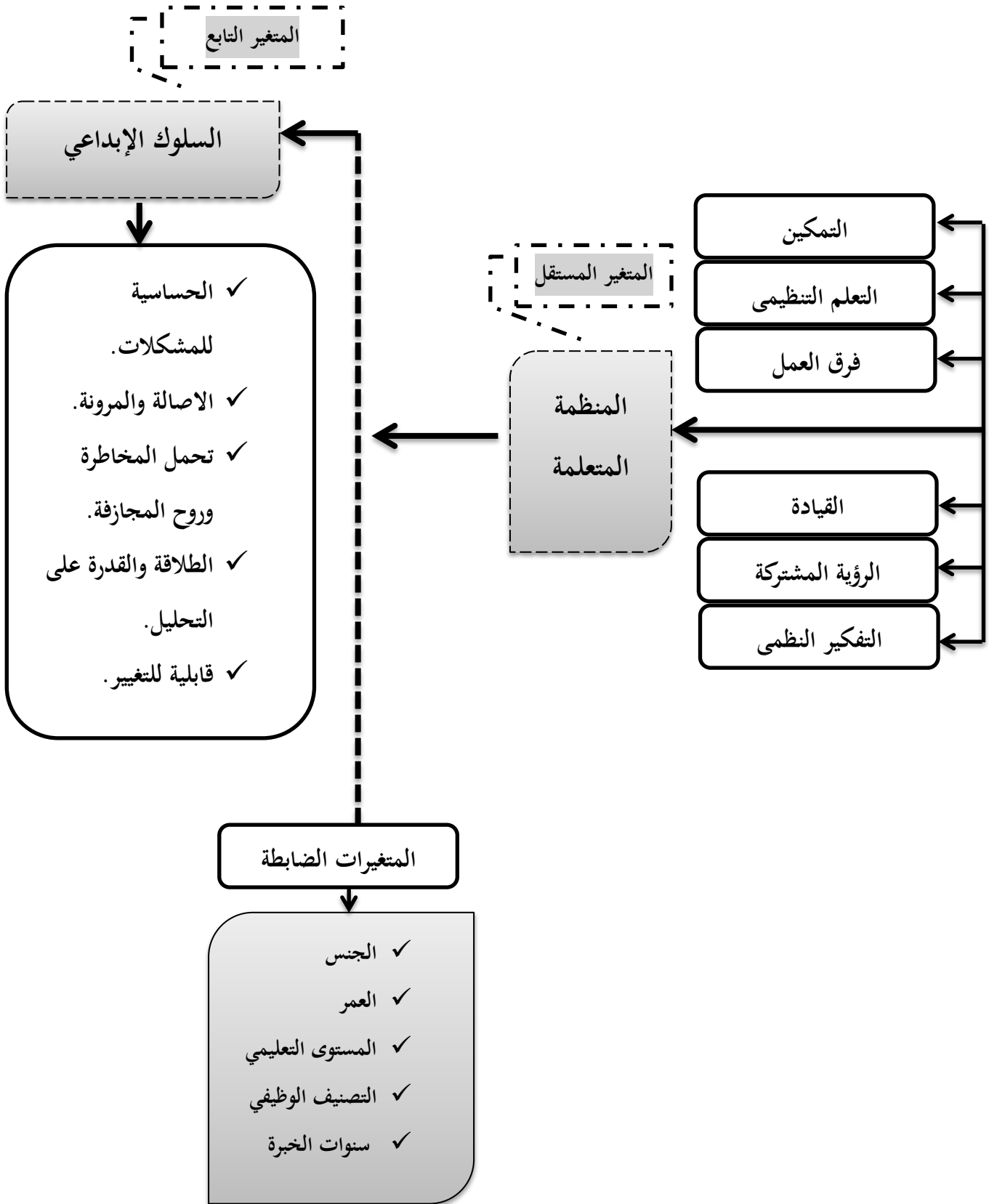
.....

.....

.....

.....

أ نموذج المعتمد في الدراسة:



أولا - المعلومات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى 2. العمر: أقل من 25 سنة بين 25 و 35 سنة بين 36 و 45 سنة بين 46 و 55 سنة 56 سنة فأكثر 3. المستوى التعليمي: ثانوي فما دون تقني / تقني سامي ليسانس ماجستير ماستر دكتوراه أخرى

ثانيا - المعلومات الوظيفية:

1. التصنيف الوظيفي: إطار سامي إطار عادي عون تحكم عون تنفيذ أخرى 2. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات بين 5 سنوات و 10 سنوات بين 11 سنة و 20 سنة بين 21 سنة و 25 سنة 26 سنة فأكثر

المحور الأول: أبعاد المنظمة المتعلمة

البعد الأول: التمكين					
رقم العبارة	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد	
		لا	نعم	لا	نعم
01	يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.				
02	يتم تفويض الصلاحيات باستمرار بناءً على أسس واضحة.				
03	لا يتم التمييز بين الموظفين في منح الحوافز.				
04	يُسمح لي رئيسي حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات عملي.				

البعد الثاني: التعلم التنظيمي					
رقم العبارة	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد	
		لا	نعم	لا	نعم
01	أتناقش مع زملائي في العمل حول الأخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها.				
02	تمنحني المؤسسة الوقت الكافي للتعلم طرق وأساليب جديدة عن عملي.				
03	تطبق المؤسسة خطط التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة.				
04	تتعاون المؤسسة مع أطراف خارجية من أجل تبادل المنافع.				

البعد الثالث: فرق العمل						
رقم العبارة	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		التعديلات المقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
01	أفضل العمل دائما ضمن فريق العمل.					
02	تسود الروح التعاونية بين أعضاء فرق العمل في المؤسسة التي أعمل بها.					
03	يتيح التعلم الجماعي المجال لتغيير آراء العاملين نتيجة مناقشة المجموعة.					
04	تثق فرق العمل في أن توصياتها يتم الأخذ بها من قبل المؤسسة.					

البعد الرابع: القيادة						
رقم العبارة	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد		التعديلات المقترحة
		لا	نعم	لا	نعم	
01	يستشيرني رئيسي في القرارات المتعلقة بعملية.					
02	يعتبر رئيسي الأخطاء كتجارب عملية مفيدة.					
03	لدى رئيسي القدرة على زيادة دافعية الموظفين وولائهم للمؤسسة.					
04	يشجعني رئيسي على حل المشكلات بطرق جديدة.					

البعد الخامس: الرؤية المشتركة						
التعديلات المقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	رقم العبارة
	لا	نعم	لا	نعم		
					يتم بناء رؤية وأهداف مشتركة بالتعاون مع جميع الموظفين.	01
					تسعى المؤسسة إلى تدعيم الحوار بين الموظفين .	02
					تؤكد المؤسسة على تبادل المعرفة بين الموظفين.	03
					خلق الثقة المتبادلة بين المؤسسة والموظفين هي مسؤولية الجميع.	04

البعد السادس: التفكير النظامي						
التعديلات المقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	رقم العبارة
	لا	نعم	لا	نعم		
					أسعى دائما إلى البحث عن كل جديد يخص عملي.	01
					أنظر إلى مشاكل العمل نظرة شاملة وعامة.	02
					أهتم بكل ما يدور حولي في المؤسسة ،وليس بعلمي فقط.	03
					يرتكز تفكيري في أمور العمل على مدى ارتباطها بغيرها من القضايا.	04

المحور الثاني : السلوك الإبداعي

البعد الأول: الحساسية للمشكلات					
رقم العبارة	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد	
		لا	نعم	لا	نعم
01	أشعر بوجود مشاكل في العمل قبل وقوعها.				
02	أسعى دائما لتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في عملي.				
03	لدي القدرة على اكتشاف مواطن الخلل والقصور في أداء العمل.				
04	لدي القدرة على تحديد الدقيق للمشكلة التي تواجهني.				

البعد الثاني: الأصالة والمرونة					
رقم العبارة	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد	
		لا	نعم	لا	نعم
01	التميز عن الآخرين صفة غالبية في طريقة عملي.				
02	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في المشكلات التي تعترض عملي.				
03	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.				
04	أشعر بالملل والروتين من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.				

البعد الثالث: تحمل المخاطرة وروح المجازفة					
رقم العبارة	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد	
		لا	نعم	لا	نعم
01	أتحمل المخاطر في أداء المهام المرتبطة بعملتي.				
02	أرفض كل الممارسات المهنية الخاطئة وإن كانت شائعة في بيئة عملي.				
03	لدي الجرأة والشجاعة للمبادرة بأعمال إبداعية حتى وأن كانت تتسم بالمخاطرة.				
04	أفضل العمل مع فريق يميل إلى المغامرة ويتميز بروح المجازفة.				

البعد الرابع: الطلاقة والقدرة على التحليل					
رقم العبارة	العبارة كما سترد في الاستبانة	مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة للبعد	
		لا	نعم	لا	نعم
01	لدي القدرة على طرح بدائل مختلفة لحل مشكل معين.				
02	لدي القدرة على طرح أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.				
03	أعمل على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل تنفيذه.				
04	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.				

البعد الخامس: القابلية للتغيير						
التعديلات المقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	رقم العبارة
	لا	نعم	لا	نعم		
					أسعى دائما إلى كسر الروتين في تنفيذ مهام عملي.	01
					أشجع الآخرين على تغيير طرق عملهم وأسعى لمساعدتهم على ذلك.	02
					أقوم بتجربة الأفكار والأساليب الجديدة في العمل.	03
					تحرص المؤسسة على احداث التغيير في العمل لمواكبة التطورات.	04

البعد السادس: سعة الاتصالات						
التعديلات المقترحة	مدى مناسبة العبارة للبعد		مدى وضوح العبارة		العبارة كما سترد في الاستبانة	رقم العبارة
	لا	نعم	لا	نعم		
					أسعى دائما إلى تحسين علاقتي مع رؤسائي وزملائي.	01
					أبذل جهداً لتنمية وتوسيع علاقتي الوظيفية خارج حدود العمل.	02
					أشجع الاتصال بين مختلف الأطراف لإبداء مقترحاتهم.	03
					أسعى للحصول على معلومات حديثة من مختلف المصادر.	04

قائمة بأسماء المحكمين من الجامعات داخل الجزائر

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
أ.د. أحمد ضيف	أستاذ	جامعة الجلفة
أ.د. مراد علة	أستاذ	جامعة الجلفة
د. طارق هنرشى	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الجلفة
د. فاطنة بلقرع	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الجلفة
د. فطوم بوزيدي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الجلفة
د. محمد بن موسى	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الجلفة
د. قهوجي إيمان	أستاذ محاضر - أ-	جامعة بومرداس

قائمة بأسماء المحكمين من الجامعات خارج الجزائر

أ.د. سليم إبراهيم الحسنية	أستاذ	جامعة دمشق - سوريا -
د. أحمد طه قهوجي	أستاذ مساعد	جامعة ظفار - سلطنة عمان -
د. عبد الحميد حسن علوش	أستاذ مساعد	جامعة دمشق - سوريا -

جامعة زيان عاشور - الجلفة - (الجزائر)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: استبيان

سيدي ، سيدتي:

السلام عليكم ؟؟؟ تحياتي الطيبة إليكم ؟؟؟

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة ، التي صُممت لغرض جمع المعلومات الميدانية ، للبحث الذي نقوم بإعداده من أجل نيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير ، تخصص إدارة المنظمات ، والذي يندرج تحت عنوان:

مساهمة أبعاد المنظمة المتعلمة في تنمية السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمنظمات الأعمال

-دراسة ميدانية -

من إعداد الطالبة :

تحت إشراف :

قرميطي وردة

الدكتور: بن أحمد لخضر

الدكتور: جوال محمد السعيد

نشكركم ونقدركم ونأمل تعاونكم وإبداء الرأي الصادق والأمين، فالإجابة الصريحة والدقيقة عن فقرات هذه الاستمارة لها أهمية بالغة في التوصل الى النتائج الدقيقة والموضوعية والمعبرة عن واقع ما تحتويه الدراسة .
وكلنا ثقة في تعاونكم معنا ، ونود إحاطتكم علماً أنه لا ضرورة لذكر الاسم واللقب و لا التوقيع في الاستمارة، فنتائج الاجابات ستظهر بشكل مجاميع إحصائية لا علاقة لها بكم شخصياً وستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

احتراماتنا لكموشاكرين لحسن تعاونكم واستجابتكم.

الطالبة : قرميطي وردة

أولا - المعلومات الشخصية:

1. النوع الاجتماعي: ذكر أنثى2. العمر: 25 سنة فأقل بين 26 و 35 سنة بين 36 و 45 سنة بين 46 و 55 سنة 56 سنة فأكثر3. المستوى التعليمي: ثانوي فأقل تقني / تقني سامي ليسانس ماجستير ماستر مهندس دكتوراه أخرى

ثانيا - المعلومات الوظيفية:

1. التصنيف الوظيفي: إطار سامي إطار عون تحكم عون تنفيذ2. سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل بين 6 سنوات و 10 سنوات بين 11 سنة و 20 سنة بين 21 سنة و 25 سنة 26 سنة فأكثر

ثالثاً- العبارات المشكّلة للاستبانة:

الرجاء سيدي/سيديتي التكرم وقراءة العبارات بدقة مع وضع علامة (X) في أحد الخانات الخمس المتاحة أمام كل عبارة مع ضرورة التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل منكم إلا خياراً واحداً فقط.

رقم العبارة	محتوى العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
01	يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.					
02	تفوضني المؤسسة السلطات الكافية لإنجاز عملي.					
03	أحصل على التحفيز اللازم لإنجاز عملي .					
04	يمنحني رئيسي حرية الاختيار عند تنفيذ عملي.					
05	أناقش زملائي حول العمل باستمرار بهدف التعلم .					
06	توفر المؤسسة بيئة مشجعة على التعلم.					
07	تطبق المؤسسة برامج التدريب والتعلم بشكل مستمر ومنتظم.					
08	تتعاون المؤسسة مع أطراف خارجية من أجل تبادل الخبرات والاستفادة منها.					
09	أفضل العمل ضمن الفريق.					
10	تسود روح التعاون بين أعضاء فرق العمل.					
11	يتعلم أعضاء فرق العمل من خلال الحوار وتبادل الأفكار.					
12	تثق فرق العمل في أن توصياتها سيتم اعتبارها وتقديرها من قبل المؤسسة.					
13	يستشيرني رئيسي في القرارات المتعلقة بعملي.					
14	تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة بشأن ما تريد الوصول إليه.					
15	يُعبّر لي رئيسي عن تقديره عند قيامي بعمل جيد.					
16	يشجعني رئيسي على حل المشكلات بطرق جديدة.					

رقم العبارة	محتوى العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
17	تتشرك المؤسسة في أهدافها مع الموظفين.					
18	تسعى المؤسسة إلى تدعيم الحوار بينها وبين الموظفين.					
19	تسعى المؤسسة على تبادل وتشارك المعارف بينها وبين الموظفين.					
20	أعتبر أن نجاح المؤسسة التي أعمل بها بمثابة نجاح لي.					
21	أسعى دائما إلى البحث عن كل جديد يخص عملي.					
22	أنظر إلى مشاكل العمل نظرة شاملة .					
23	أهتم بكل ما يدور حولي في المؤسسة ،وليس بعلمي فقط.					
24	أحاول فهم منظمتي كنظام مفتوح ومتفاعل مع النظم الأخرى المحيطة به.					
25	أشعر بوجود مشاكل في العمل قبل وقوعها .					
26	أسعى دائما لتقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في عملي.					
27	عندي القدرة على اكتشاف أماكن الخلل والقصور في أداء العمل.					
28	أتابع المشاكل التي تعاني منها المؤسسة مع زملائي لحلها.					
29	التميز عن الآخرين صفة غالبية في طريقة عمل					
30	أجتنب تقليد الآخرين في مواجهة المشكلات التي تعترضني.					
31	أحرص على معرفة رأي الآخرين وأتقبله.					
32	أنظر إلى أمور العمل ومشاكله من زوايا ووجهات نظر متعددة.					
33	أتحمل المخاطر في أداء المهام المرتبطة بعلمي.					
34	أرفض وأنتقد كل الممارسات الخاطئة وإن كانت شائعة في عملي.					
35	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.					
36	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة.					

رقم العبارة	محتوى العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
37	أطرح عدة حلول لعلاج مشكل ما.					
38	أفكراري في مجال عملي متنوعة وكثيرة.					
39	أعمل على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل تنفيذه.					
40	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل.					
41	أحاول كسر الروتين في أداء مهامي.					
42	أساعد وأشجع الآخرين على تغيير أداء عملهم نحو الأحسن .					
43	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب وطرق العمل بين فترة وأخرى.					
44	تقوم مؤسستنا بإجراء تغييرات لمسايرة التطورات.					
45	أسعى دائما إلى تحسين علاقتي مع رؤسائي وزملائي.					
46	أحاول تطوير علاقتي الوظيفية خارج حدود العمل.					
47	أتواصل مع زملائي لمعرفة آرائهم وأفكارهم.					
48	أسعى إلى تحديث المعلومات باستمرار.					

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		دراسة ككل	السلوك الإبداعي	المنظمة المتعلمة
N		130	130	130
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.6789	3.9552	3.4026
	Std. Deviation	.35934	.35750	.51445
Most Extreme Differences	Absolute	.089	.068	.118
	Positive	.075	.050	.071
	Negative	-.089	-.068	-.118
Kolmogorov-Smirnov Z		1.011	.770	1.350
Asymp. Sig. (2-tailed)		.258	.593	.052
a. Test distribution is Normal.				
b. Calculated from data.				

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة باستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
المنظمة المتعلمة	130	1.42	4.88	3.4026	.51445	-.751	.212	2.704	.422
السلوك الإبداعي	130	2.70	4.91	3.9552	.35750	-.468	.212	1.489	.422
دراسة ككل	130	2.64	4.89	3.6789	.35934	-.009	.212	1.757	.422
Valid N (listwise)	130								

معاملات الارتباط بين فقرات المنظمة المتعلمة مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Correlations						
		يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	تفوضني المؤسسة السلطات الكافية لإنجاز عملي	أحصل على التحفيز اللازم لإنجاز عملي	يمنحني رئيسي حرية الاختيار عند تنفيذ عملي	التمكين
يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	1	.315**	.211*	.200*	.665**
	Sig. (2-tailed)		.000	.016	.023	.000
	N	130	130	130	130	130
تفوضني المؤسسة السلطات الكافية لإنجاز عملي	Pearson Correlation	.315**	1	.134	.294**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000		.129	.001	.000
	N	130	130	130	130	130
أحصل على التحفيز اللازم لإنجاز عملي	Pearson Correlation	.211*	.134	1	.042	.585**
	Sig. (2-tailed)	.016	.129		.633	.000
	N	130	130	130	130	130
يمنحني رئيسي حرية الاختيار عند تنفيذ عملي	Pearson Correlation	.200*	.294**	.042	1	.618**
	Sig. (2-tailed)	.023	.001	.633		.000
	N	130	130	130	130	130
التمكين	Pearson Correlation	.665**	.655**	.585**	.618**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Correlations						
		أناقش زملائي حول العمل باستمرار بهدف التعلم	توفر المؤسسة بيئة مشجعة على التعلم	تطبق المؤسسة برامج التدريب والتعلم بشكل مستمر ومنتظم	تتعاون المؤسسة مع أطراف خارجية من أجل تبادل الخبرات والاستفادة منها.	التعلم التنظيمي
أناقش زملائي حول العمل باستمرار بهدف التعلم	Pearson Correlation	1	.266**	.122	.161	.585**
	Sig. (2-tailed)		.002	.166	.067	.000
	N	130	130	130	130	130
توفر المؤسسة بيئة مشجعة على التعلم	Pearson Correlation	.266**	1	.243**	.241**	.665**
	Sig. (2-tailed)	.002		.005	.006	.000
	N	130	130	130	130	130
تطبق المؤسسة برامج التدريب والتعلم بشكل مستمر ومنتظم	Pearson Correlation	.122	.243**	1	.338**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.166	.005		.000	.000
	N	130	130	130	130	130
تتعاون المؤسسة مع أطراف خارجية من أجل تبادل الخبرات والاستفادة منها.	Pearson Correlation	.161	.241**	.338**	1	.687**
	Sig. (2-tailed)	.067	.006	.000		.000
	N	130	130	130	130	130
التعلم التنظيمي	Pearson Correlation	.585**	.665**	.659**	.687**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations						
		أفضل العمل ضمن الفريق	تسود روح التعاون بين أعضاء فرق العمل	يتعلم أعضاء فرق العمل من خلال الحوار وتبادل الأفكار	تثق فرق العمل في أن توصياتها سيتم اعتبارها وتقديرها من قبل المؤسسة.	فرق العمل
أفضل العمل ضمن الفريق	Pearson Correlation	1	.116	.296**	.200*	.582**
	Sig. (2-tailed)		.189	.001	.022	.000

	N	130	130	130	130	130
تسود روح التعاون بين أعضاء فرق العمل	Pearson Correlation	.116	1	.309**	.128	.584**
	Sig. (2-tailed)	.189		.000	.148	.000
	N	130	130	130	130	130
يتعلم أعضاء فرق العمل من خلال الحوار وتبادل الأفكار	Pearson Correlation	.296**	.309**	1	.429**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000
	N	130	130	130	130	130
تنفق فرق العمل في أن توصياتها سيتم اعتبارها وتقديرها من قبل المؤسسة.	Pearson Correlation	.200*	.128	.429**	1	.687**
	Sig. (2-tailed)	.022	.148	.000		.000
	N	130	130	130	130	130
فرق العمل	Pearson Correlation	.582**	.584**	.783**	.687**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Correlations						
		يستشيري رئيسي في القرارات المتعلقة بعملية	تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة بشأن ما تريد الوصول إليه	يُعبّر لي رئيسي عن تقديره عند قيامي بعمل جيد	يشجعني رئيسي على حل المشكلات بطرق جديدة	القيادة
يستشيري رئيسي في القرارات المتعلقة بعملية	Pearson Correlation	1	.253**	.244**	.087	.595**
	Sig. (2-tailed)		.004	.005	.325	.000
	N	130	130	130	130	130
تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة بشأن ما تريد الوصول إليه	Pearson Correlation	.253**	1	.489**	.063	.729**
	Sig. (2-tailed)	.004		.000	.474	.000
	N	130	130	130	130	130
يُعبّر لي رئيسي عن تقديره عند قيامي بعمل جيد	Pearson Correlation	.244**	.489**	1	.129	.749**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000		.143	.000

	N	130	130	130	130	130
يشجعني رئيسي على حل المشكلات بطرق جديدة	Pearson Correlation	.087	.063	.129	1	.480**
	Sig. (2-tailed)	.325	.474	.143		.000
	N	130	130	130	130	130
القيادة	Pearson Correlation	.595**	.729**	.749**	.480**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Correlations						
		تتشرك المؤسسة في أهدافها مع الموظفين	تسعى المؤسسة إلى تدعيم الحوار بينها وبين الموظفين	تسعى المؤسسة على تبادل وتشارك المعارف بينها وبين الموظفين.	أعتبر أن نجاح المؤسسة التي أمار بها يعتبر بمثابة نجاح لي.	الرؤية المشتركة
تتشرك المؤسسة في أهدافها مع الموظفين	Pearson Correlation	1	.579**	.402**	.316**	.767**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
تسعى المؤسسة إلى تدعيم الحوار بينها وبين الموظفين	Pearson Correlation	.579**	1	.418**	.419**	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130
تسعى المؤسسة على تبادل وتشارك المعارف بينها وبين الموظفين.	Pearson Correlation	.402**	.418**	1	.257**	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.000
	N	130	130	130	130	130
أعتبر أن نجاح المؤسسة التي أمار بها يعتبر بمثابة نجاح لي.	Pearson Correlation	.316**	.419**	.257**	1	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003		.000
	N	130	130	130	130	130
الرؤية المشتركة	Pearson Correlation	.767**	.814**	.712**	.670**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	

	N	130	130	130	130	130
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Correlations						
		أسعى دائما إلى البحث عن كل جديد يخص عملي	أنظر إلى مشاكل العمل نظرة شاملة	أهتم بكل ما يدور حولي في المؤسسة، وليس بعلمي فقط	أحاول فهم منظمتي كنظام مفتوح ومتفاعل مع النظم الأخرى المحيطة به.	التفكير النظمي
أسعى دائما إلى البحث عن كل جديد يخص عملي	Pearson Correlation	1	.214*	.294**	.192*	.662**
	Sig. (2-tailed)		.014	.001	.028	.000
	N	130	130	130	130	130
أنظر إلى مشاكل العمل نظرة شاملة	Pearson Correlation	.214*	1	.201*	.210*	.643**
	Sig. (2-tailed)	.014		.022	.017	.000
	N	130	130	130	130	130
أهتم بكل ما يدور حولي في المؤسسة، وليس بعلمي فقط	Pearson Correlation	.294**	.201*	1	.081	.604**
	Sig. (2-tailed)	.001	.022		.362	.000
	N	130	130	130	130	130
أحاول فهم منظمتي كنظام مفتوح ومتفاعل مع النظم الأخرى المحيطة به.	Pearson Correlation	.192*	.210*	.081	1	.615**
	Sig. (2-tailed)	.028	.017	.362		.000
	N	130	130	130	130	130
التفكير النظمي	Pearson Correlation	.662**	.643**	.604**	.615**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

معاملات الارتباط بين فقرات السلوك الإبداعي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Correlations						
		أشعر بوجود مشاكل في العمل قبل وقوعها	أسعى دائما لتقدم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في عملي	عندي القدرة على اكتشاف أماكن الخلل والقصور في أداء العمل	أتابع المشاكل التي تعاني منها المؤسسة مع زملائي لحلها.	الحساسية للمشكلات
أشعر بوجود مشاكل في العمل قبل وقوعها	Pearson Correlation	1	.402**	.109	.036	.631**
	Sig. (2-tailed)		.000	.218	.681	.000
	N	130	130	130	130	130
أسعى دائما لتقدم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في عملي	Pearson Correlation	.402**	1	.177*	.094	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000		.044	.289	.000
	N	130	130	130	130	130
عندي القدرة على اكتشاف أماكن الخلل والقصور في أداء العمل	Pearson Correlation	.109	.177*	1	.175*	.601**
	Sig. (2-tailed)	.218	.044		.047	.000
	N	130	130	130	130	130
أتابع المشاكل التي تعاني منها المؤسسة مع زملائي لحلها.	Pearson Correlation	.036	.094	.175*	1	.562**
	Sig. (2-tailed)	.681	.289	.047		.000
	N	130	130	130	130	130
الحساسية للمشكلات	Pearson Correlation	.631**	.649**	.601**	.562**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Correlations						
		التميز عن الآخرين صفة غالبية في طريقة عمل	أتجنب تقليد الآخرين في مواجهة المشكلات التي تعرض.	أحرص على معرفة رأي الآخرين وأقبله.	أنظر إلى أمور العمل ومشاكله من زوايا ووجهات نظر متعددة	الأصالة والمرونة
التميز عن الآخرين صفة غالبية في طريقة عمل	Pearson Correlation	1	.251**	.324**	.274**	.690**
	Sig. (2- tailed)		.004	.000	.002	.000
	N	130	130	130	130	130
أتجنب تقليد الآخرين في مواجهة المشكلات التي تعرض.	Pearson Correlation	.251**	1	.268**	.151	.587**
	Sig. (2- tailed)	.004		.002	.086	.000
	N	130	130	130	130	130
أحرص على معرفة رأي الآخرين وأقبله.	Pearson Correlation	.324**	.268**	1	.300**	.706**
	Sig. (2- tailed)	.000	.002		.001	.000
	N	130	130	130	130	130
أنظر إلى أمور العمل ومشاكله من زوايا ووجهات نظر متعددة	Pearson Correlation	.274**	.151	.300**	1	.684**
	Sig. (2- tailed)	.002	.086	.001		.000
	N	130	130	130	130	130
الأصالة والمرونة	Pearson Correlation	.690**	.587**	.706**	.684**	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations						
		أتحمل المخاطر في أداء المهام المرتبطة بعملية	أرفض وأنتقد كل الممارسات الخاطئة وإن كانت شائعة في عملي.	أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة.	المخاطرة والمجازفة
أتحمل المخاطر في أداء المهام المرتبطة بعملية	Pearson Correlation	1	.260**	.168	.083	.598**
	Sig. (2-tailed)		.003	.055	.346	.000
	N	130	130	130	130	130
أرفض وأنتقد كل الممارسات الخاطئة وإن كانت شائعة في عملي.	Pearson Correlation	.260**	1	.204*	.232**	.704**
	Sig. (2-tailed)	.003		.020	.008	.000
	N	130	130	130	130	130
أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	Pearson Correlation	.168	.204*	1	.183*	.604**
	Sig. (2-tailed)	.055	.020		.037	.000
	N	130	130	130	130	130
أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة.	Pearson Correlation	.083	.232**	.183*	1	.595**
	Sig. (2-tailed)	.346	.008	.037		.000
	N	130	130	130	130	130
المخاطرة والمجازفة	Pearson Correlation	.598**	.704**	.604**	.595**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Correlations						
		أطرح عدة حلول لعلاج مشكل ما	أفكاري في مجال عملي متنوعة وكثيرة	أعمل على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل تنفيذه	أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل	الطلاقة والتحليل
أطرح عدة حلول لعلاج مشكل ما	Pearson Correlation	1	.074	.102	.213*	.559**
	Sig. (2-tailed)		.405	.250	.015	.000
	N	130	130	130	130	130
أفكاري في مجال عملي متنوعة وكثيرة	Pearson Correlation	.074	1	.282**	.260**	.632**
	Sig. (2-tailed)	.405		.001	.003	.000
	N	130	130	130	130	130
أعمل على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل تنفيذه	Pearson Correlation	.102	.282**	1	.220*	.622**
	Sig. (2-tailed)	.250	.001		.012	.000
	N	130	130	130	130	130
أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل	Pearson Correlation	.213*	.260**	.220*	1	.696**
	Sig. (2-tailed)	.015	.003	.012		.000
	N	130	130	130	130	130
الطلاقة والتحليل	Pearson Correlation	.559**	.632**	.622**	.696**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations						
		أحاول كسر الروتين في أداء مهامي	أساعد وأشجع الآخرين على تغيير أداء عملهم نحو الأحسن	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب وطرق العمل بين فترة وأخرى.	تقوم مؤسستنا بإجراء تغييرات لمسايرة التطورات	قابلية للتغير
أحاول كسر الروتين في أداء مهامي	Pearson Correlation	1	.338**	.019	-.146	.551**
	Sig. (2-tailed)		.000	.828	.098	.000

	N	130	130	130	130	130
أساعد وأشجع الآخرين على تغيير أداء عملهم نحو الأحسن	Pearson Correlation	.338**	1	.025	.049	.629**
	Sig. (2-tailed)	.000		.774	.580	.000
	N	130	130	130	130	130
أحرص على إحداث تغييرات في أساليب وطرق العمل بين فترة وأخرى.	Pearson Correlation	.019	.025	1	.123	.528**
	Sig. (2-tailed)	.828	.774		.163	.000
	N	130	130	130	130	130
تقوم مؤسستنا بإجراء تغييرات لمسيرة التطورات	Pearson Correlation	-.146	.049	.123	1	.486**
	Sig. (2-tailed)	.098	.580	.163		.000
	N	130	130	130	130	130
قابلية للتغير	Pearson Correlation	.551**	.629**	.528**	.486**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations						
		أسعى دائما إلى تحسين علاقاتي مع رؤسائي وزملائي	أحاول تطوير علاقاتي الوظيفية خارج حدود العمل	أتواصل مع زملائي لمعرفة آرائهم وأفكارهم	أسعى إلى تحديث المعلومات باستمرار	الاتصالات
أسعى دائما إلى تحسين علاقاتي مع رؤسائي وزملائي	Pearson Correlation	1	.022	.007	.263**	.606**
	Sig. (2-tailed)		.807	.938	.003	.000
	N	130	130	130	130	130
أحاول تطوير علاقاتي الوظيفية خارج حدود العمل	Pearson Correlation	.022	1	.037	.062	.464**
	Sig. (2-tailed)	.807		.674	.481	.000
	N	130	130	130	130	130

أتواصل مع زملائي لمعرفة آرائهم وأفكارهم	Pearson Correlation	.007	.037	1	.031	.458**
	Sig. (2-tailed)	.938	.674		.724	.000
	N	130	130	130	130	130
أسعى إلى تحديث المعلومات باستمرار	Pearson Correlation	.263**	.062	.031	1	.666**
	Sig. (2-tailed)	.003	.481	.724		.000
	N	130	130	130	130	130
الاتصالات	Pearson Correlation	.606**	.464**	.458**	.666**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.828	24

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.835	48

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.717	24

معامل الثبات الدراسة في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	173.3310	282.594	.456	.828
تفوضني المؤسسة السلطات الكافية لإنجاز عملي	173.4848	284.065	.441	.829
أحصل على التحفيز اللازم لإنجاز عملي	173.7002	285.528	.305	.831
يمنحني رئيسي حرية الاختيار عند تنفيذ عملي	173.6002	281.015	.444	.828
أناقش زملائي حول العمل باستمرار بهدف التعلم	173.2695	284.460	.365	.830
توفر المؤسسة بيئة مشجعة على التعلم	173.2695	283.422	.391	.829
تطبق المؤسسة برامج التدريب والتعلم بشكل مستمر ومنتظم	173.3310	286.439	.299	.832
تتعاون المؤسسة مع أطراف خارجية من أجل تبادل الخبرات والاستفادة منها.	173.6618	287.666	.249	.833
أفضل العمل ضمن الفريق	172.9156	287.937	.303	.832
تسود روح التعاون بين أعضاء فرق العمل	172.8310	291.644	.173	.835
يتعلم أعضاء فرق العمل من خلال الحوار وتبادل الأفكار	173.1002	283.609	.365	.830
تثق فرق العمل في أن توصياتها سيتم اعتبارها وتقديرها من قبل المؤسسة.	173.2310	280.163	.446	.828
يستشيرني رئيسي في القرارات المتعلقة بعملي	173.4772	285.909	.338	.831
تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة بشأن ما تريد الوصول إليه	173.5079	285.849	.283	.832
يُعبر لي رئيسي عن تقديره عند قيامي بعمل جيد	173.3925	284.163	.328	.831

يشجعني رئيسي على حل المشكلات بطرق جديدة	173.5002	287.429	.284	.832
تشارك المؤسسة في أهدافها مع الموظفين	173.3772	278.514	.484	.827
تسعى المؤسسة إلى تدعيم الحوار بينها وبين الموظفين	173.4695	274.218	.564	.824
تسعى المؤسسة على تبادل وتشارك المعارف بينها وبين الموظفين.	173.2541	281.445	.365	.830
أعتبر أن نجاح المؤسسة التي أعمل بها يعتبر بمثابة نجاح لي.	173.1464	276.884	.502	.826
أسعى دائما إلى البحث عن كل جديد يخص عملي	173.1772	291.495	.188	.834
أنظر إلى مشاكل العمل نظرة شاملة	173.2772	291.394	.184	.834
أهتم بكل ما يدور حولي في المؤسسة، وليس بعملية فقط	173.4387	292.356	.168	.835
أحاول فهم منظمتي كنظام مفتوح ومتفاعل مع النظم الأخرى المحيطة به.	173.1387	289.763	.207	.834
أشعر بوجود مشاكل في العمل قبل وقوعها	172.5387	286.435	.356	.830
أسعى دائما لتقدم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في عملي	172.3925	288.363	.356	.831
عندي القدرة على اكتشاف أماكن الخلل والقصور في أداء العمل	172.7462	292.966	.165	.834
أتابع المشاكل التي تعاني منها المؤسسة مع زملائي لحلها.	172.5618	288.944	.267	.832
التميز عن الآخرين صفة غالبية في طريقة عمل	172.4848	286.250	.352	.830
أبتعد تقليد الآخرين في مواجهة المشكلات التي تعترض.	172.8387	290.166	.273	.832
أحرص على معرفة رأي الآخرين وأتقبله.	172.6310	288.528	.285	.832
أنظر إلى أمور العمل ومشاكله من زوايا ووجهات نظر متعددة	172.7925	284.800	.342	.830
أحمل المخاطر في أداء المهام المرتبطة بعملية	172.8541	290.962	.215	.833
أرفض وأنتقد كل الممارسات الخاطئة	173.3002	288.923	.239	.833

وإن كانت شائعة في عملي.				
أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	172.9618	292.299	.182	.834
أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة.	172.9848	295.673	.076	.837
أطرح عدة حلول لعلاج مشكل ما	172.5925	290.010	.276	.832
أفكاري في مجال عملي متنوعة وكثيرة	172.4772	295.972	.088	.836
أعمل على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل تنفيذه	172.5156	292.902	.196	.834
أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل	172.6695	291.416	.213	.833
أحاول كسر الروتين في أداء مهامي	172.8233	290.269	.228	.833
أساعد وأشجع الآخرين على تغيير أداء عملهم نحو الأحسن	172.7618	292.677	.172	.834
أحرص على إحداث تغييرات في أساليب وطرق العمل بين فترة وأخرى.	173.1848	289.096	.273	.832
تقوم مؤسستنا بإجراء تغييرات لمسايرة التطورات	173.1079	294.748	.096	.836
أسعى دائما إلى تحسين علاقتي مع رؤسائي وزملائي	172.8233	289.385	.269	.832
أحاول تطوير علاقتي الوظيفية خارج حدود العمل	172.6156	295.462	.105	.835
أتواصل مع زملائي لمعرفة آرائهم وأفكارهم	172.9156	298.620	-.003	.838
أسعى إلى تحديث المعلومات باستمرار	172.9002	291.640	.177	.834

الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

النوع الاجتماعي:

النوع					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	59	45.4	45.4	45.4
	أنثى	71	54.6	54.6	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

العمر:

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 سنة فأقل	18	13.8	13.8	13.8
	بين 26 و35 سنة	71	54.6	54.6	68.5
	بين 36 و45 سنة	22	16.9	16.9	85.4
	بين 46 و55 سنة	13	10.0	10.0	95.4
	56 سنة فأكثر	6	4.6	4.6	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

المستوى التعليمي:

المستوى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	2	1.5	1.5	1.5
	تقني/تقني سامي	25	19.2	19.2	20.8
	ليسانس	20	15.4	15.4	36.2
	ماستر	29	22.3	22.3	58.5
	ماجستير	28	21.5	21.5	80.0
	مهندس	3	2.3	2.3	82.3
	دكتوراه	9	6.9	6.9	89.2
	أخرى	14	10.8	10.8	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

التصنيف الوظيفي:

التصنيف					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار سامي	39	30.0	30.0	30.0
	إطار	55	42.3	42.3	72.3
	عون تحكم	8	6.2	6.2	78.5
	عون تنفيذ	10	7.7	7.7	86.2
	أخرى	18	13.8	13.8	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

الخبرة :

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 سنوات فأقل	23	17.7	17.7	17.7
	بين 10 و 06 سنوات	79	60.8	60.8	78.5
	بين 11 و 20 سنة	15	11.5	11.5	90.0
	بين 21 و 25 سنة	6	4.6	4.6	94.6
	26 سنة فأكثر	7	5.4	5.4	100.0
	Total	130	100.0	100.0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد المنظمة المتعلمة

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التمكين	130	1.50	4.75	3.2019	.68064
التعلم التنظيمي	130	1.50	5.00	3.3481	.74351
فرق العمل	130	1.50	5.00	3.7115	.74022
القيادة	130	1.00	5.00	3.2615	.75152
الرؤية المشتركة	130	1.00	5.00	3.4192	.93085
التفكير النظامي	130	2.00	5.00	3.4731	.68217
المنظمة المتعلمة	130	1.42	4.88	3.4026	.51445
Valid N (listwise)	130				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد التمكين

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يمنحني رئيسي فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	130	1.00	5.00	3.4000	1.02375
تفوضني المؤسسة السلطات الكافية	130	1.00	5.00	3.2462	.96498

لإنجاز عملي					
أحصل على التحفيز اللازم لإنجاز عملي	130	1.00	5.00	3.0308	1.20038
بمنحني رئيسي حرية الاختيار عند تنفيذ عملي	130	1.00	5.00	3.1308	1.14383
التمكين	130	1.50	4.75	3.2019	.68064
Valid N (listwise)	130				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء التعلم التنظيمي

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أناقش زملائي حول العمل باستمرار بهدف التعلم	130	1.00	5.00	3.4615	1.10779
توفر المؤسسة بيئة مشجعة على التعلم	130	1.00	5.00	3.4615	1.11476
تطبق المؤسسة برامج التدريب والتعلم بشكل مستمر ومنتظم	130	1.00	5.00	3.4000	1.14526
تتعاون المؤسسة مع أطراف خارجية من أجل تبادل الخبرات والاستفادة منها.	130	1.00	5.00	3.0692	1.20842
التعلم التنظيمي	130	1.50	5.00	3.3481	.74351
Valid N (listwise)	130				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء فرق العمل

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أفضل العمل ضمن الفريق	130	1.00	5.00	3.8154	1.00991
تسود روح التعاون بين أعضاء فرق العمل	130	1.00	5.00	3.9000	1.09862
يتعلم أعضاء فرق العمل من خلال الحوار وتبادل الأفكار	130	1.00	5.00	3.6308	1.16897
تثق فرق العمل في أن توصياتها سيتم اعتبارها وتقديرها من قبل المؤسسة.	130	1.00	5.00	3.5000	1.18942
فرق العمل	130	1.50	5.00	3.7115	.74022

Valid N (listwise)	130				
--------------------	-----	--	--	--	--

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء القيادة

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يستشيرني رئيسي في القرارات المتعلقة بعملتي	130	1.00	5.00	3.2538	1.07337
تمتلك المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة بشأن ما تريد الوصول إليه	130	1.00	5.00	3.2231	1.24680
يُعبّر لي رئيسي عن تقديره عند قيامي بعمل جيد	130	1.00	5.00	3.3385	1.23611
يشجعني رئيسي على حل المشكلات بطرق جديدة	130	1.00	5.00	3.2308	1.11047
القيادة	130	1.00	5.00	3.2615	.75152
Valid N (listwise)	130				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الرؤية المشتركة

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تشارك المؤسسة في أهدافها مع الموظفين	130	1.00	5.00	3.3538	1.19988
تسعى المؤسسة إلى تدعيم الحوار بينها وبين الموظفين	130	1.00	5.00	3.2615	1.26094
تسعى المؤسسة على تبادل وتشارك المعارف بينها وبين الموظفين.	130	1.00	5.00	3.4769	1.31900
أعتبر أن نجاح المؤسسة التي أمال بها يعتبر بمثابة نجاح لي.	130	1.00	5.00	3.5846	1.25002
الرؤية المشتركة	130	1.00	5.00	3.4192	.93085
Valid N (listwise)	130				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعث التفكير النظامي

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أسعى دائما إلى البحث عن كل جديد يخص عملي	130	1.00	5.00	3.5538	1.04963
أنظر إلى مشاكل العمل نظرة شاملة	130	1.00	5.00	3.4538	1.07913
أهتم بكل ما يدور حولي في المؤسسة، وليس بعملتي فقط	130	1.00	5.00	3.2923	1.03014
أحاول فهم منظمتي كنظام مفتوح ومتفاعل مع النظم الأخرى المحيطة به.	130	1.00	5.00	3.5923	1.16603
التفكير النظامي	130	2.00	5.00	3.4731	.68217
Valid N (listwise)	130				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد السلوك الإبداعي

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الحساسية للمشكلات	130	2.75	5.00	4.1712	.58328
الأصالة والمرونة	130	2.25	5.00	4.0442	.68090
المخاطرة وروح المجازفة	130	1.50	5.00	3.7058	.64660
الطلاقة والتحليل	130	2.75	5.00	4.1673	.56324
قابلية للتغيير	130	2.00	5.00	3.7615	.55498
الاتصالات	130	2.50	5.00	3.9173	.53319
السلوك الإبداعي	130	2.70	4.91	3.9552	.35750
Valid N (listwise)	130				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعث الحساسية للمشكلات

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أشعر بوجود مشاكل في العمل قبل وقوعها	130	2.00	5.00	4.1923	.98906

أسعى دائما لتقاسم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في عملي	130	2.00	5.00	4.338 5	.84957
عندي القدرة على اكتشاف أماكن الخلل والقصور في أداء العمل	130	2.00	5.03	3.984 8	.96461
أتابع المشاكل التي تعاني منها المؤسسة مع زملائي لحلها.	130	1.00	5.00	4.169 2	1.02782
الحساسية للمشكلات	130	2.75	5.00	4.171 2	.58328
Valid N (listwise)	130				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الأصالة والمرونة

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التميز عن الآخرين صفة غالبية في طريقة عمل	130	1.00	5.00	4.2462	1.01203
أبتجيب تقليد الآخرين في مواجهة المشكلات التي تعترض.	130	2.00	5.00	3.8923	.90001
أحرص على معرفة رأي الآخرين وأتقبله.	130	1.00	5.00	4.1000	1.01041
أنظر إلى أمور العمل ومشاكله من زوايا ووجهات نظر متعددة	130	1.00	5.00	3.9385	1.14630
الأصالة والمرونة	130	2.25	5.00	4.0442	.68090
Valid N (listwise)	130				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء المخاطرة وروح المجازفة

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أتحمل المخاطر في أداء المهام المرتبطة بعملتي	130	1.00	5.00	3.8769	1.00399
أرفض وأنتقد كل الممارسات الخاطئة وإن كانت شائعة في عملي.	130	1.00	5.00	3.4308	1.12710
أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	130	1.00	5.00	3.7692	.97677
أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة.	130	1.00	5.00	3.7462	1.01395
المخاطرة والمجازفة	130	1.50	5.00	3.7058	.64660
Valid N (listwise)	130				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الطلاقة والقدرة على

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أطرح عدة حلول لعلاج مشكل ما	130	1.00	5.00	4.1385	.90437
أفكراري في مجال عملي متنوعة وكثيرة	130	1.00	5.00	4.2538	.86546
أعمل على تحديد تفاصيل العمل ومراحله قبل تنفيذه	130	2.00	5.00	4.2154	.85349
أهتم بتحليل المستجدات للبحث عن طرق جديدة في العمل	130	1.00	5.00	4.0615	.96251
الطلاقة والتحليل	130	2.75	5.00	4.1673	.56324
Valid N (listwise)	130				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء القابلية للتغيير

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أحاول كسر الروتين في أداء مهامي	130	1.00	5.00	3.9077	1.03014
أساعد وأشجع الآخرين على تغيير أداء عملهم نحو الأحسن	130	1.00	5.00	3.9692	.97200
أحرص على إحداث تغييرات في أساليب وطرق العمل بين فترة وأخرى.	130	1.00	5.00	3.5462	.99698
تقوم مؤسستنا بإجراء تغييرات لمسيرة التطورات	130	1.00	5.00	3.6231	1.05849
قابلية للتغيير	130	2.00	5.00	3.7615	.55498
Valid N (listwise)	130				

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الاتصالات

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أسعى دائما إلى تحسين علاقتي مع رؤسائي وزملائي	130	1.00	5.00	3.9077	.98395
أحاول تطوير علاقتي الوظيفية خارج حدود العمل	130	1.00	5.00	4.1154	.86835
أتواصل مع زملائي لمعرفة آرائهم وأفكارهم	130	1.00	5.00	3.8154	.90464
أسعى إلى تحديث المعلومات باستمرار	130	1.00	5.00	3.8308	1.07932
الاتصالات	130	2.50	5.00	3.9173	.53319
Valid N (listwise)	130				

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التمكين بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي بمؤسسة كوندور الكترونيكس

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.430 ^a	.185	.179	.32400
a. Predictors: (Constant), التمكين				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.051	1	3.051	29.062	.000 ^a
	Residual	13.437	128	.105		
	Total	16.487	129			
a. Predictors: (Constant), التمكين						
b. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.232	.137		23.560	.000
	التمكين	.226	.042	.430	5.391	.000
a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التعلم التنظيمي بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي بمؤسسة كوندور الكترونيكس

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.184 ^a	.034	.026	.35277
a. Predictors: (Constant), التعلم التنظيمي				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.559	1	.559	4.489	.036 ^a
	Residual	15.929	128	.124		
	Total	16.487	129			
a. Predictors: (Constant), التعلم التنظيمي						
b. Dependent Variable: السلوك الابداعي						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.659	.143		25.543	.000
	التعلم التنظيمي	.089	.042	.184	2.119	.036
a. Dependent Variable: السلوك الابداعي						

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد فرق العمل بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي بمؤسسة كوندور الكترونيكس

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.226 ^a	.051	.044	.34962
a. Predictors: (Constant), فرق العمل				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.841	1	.841	6.880	.010 ^a
	Residual	15.646	128	.122		
	Total	16.487	129			
a. Predictors: (Constant), فرق العمل						
b. Dependent Variable: السلوك الابداعي						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.550	.157		22.561	.000
	فرق العمل	.109	.042	.226	2.623	.010

a. Dependent Variable: السلوك الابداعي

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد القيادة بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي بمؤسسة كوندور الكترونيكس

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.117 ^a	.014	.006	.35643

a. Predictors: (Constant), القيادة

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.226	1	.226	1.776	.185 ^a
	Residual	16.262	128	.127		
	Total	16.487	129			

a. Predictors: (Constant), القيادة
b. Dependent Variable: السلوك الابداعي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.774	.140		27.006	.000
	القيادة	.056	.042	.117	1.333	.185

a. Dependent Variable: السلوك الابداعي

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الرؤية المشتركة بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي
بمؤسسة كوندور الكترونيكس

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.281 ^a	.079	.072	.34444
a. Predictors: (Constant), الرؤية المشتركة				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.302	1	1.302	10.974	.001 ^a
	Residual	15.186	128	.119		
	Total	16.487	129			
a. Predictors: (Constant), الرؤية المشتركة						
b. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.586	.115		31.071	.000
	الرؤية المشتركة	.108	.033	.281	3.313	.001
a. Dependent Variable: السلوك الإبداعي						

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التفكير التنظيمي بصفة مستقلة على السلوك الإبداعي
بمؤسسة كوندور الكترونيكس

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.139 ^a	.019	.012	.35543
a. Predictors: (Constant), التفكير التنظيمي				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.317	1	.317	2.512	.115 ^a
	Residual	16.170	128	.126		
	Total	16.487	129			
a. Predictors: (Constant), التفكير التنظيمي						
b. Dependent Variable: السلوك الابداعي						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.703	.162		22.808	.000
	التفكير التنظيمي	.073	.046	.139	1.585	.115
a. Dependent Variable: السلوك الابداعي						

نتائج اختبارات معامل التباين والتباين المسموح به لأبعاد المنظمة المتعلمة كمتغير مستقل

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	التعلم التنظيمي	.740	1.352
	فرق العمل	.896	1.116
	القيادة	.860	1.163
	الرؤية المشتركة	.709	1.411
	التفكير التنظيمي	.952	1.051

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	التمكين	1.000	1.000

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد المنظمة المتعلمة مجتمعاً على السلوك الإبداعي لدى الموارد البشرية بمؤسسة كوندور الكترونيكس

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.457 ^a	.209	.170	.32566
a. Predictors: (Constant), الرؤية المشتركة, التمكين, القيادة, فرق العمل, التعلم التنظيمي, التفكير النظامي, (Constant)				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.443	6	.574	5.410	.000 ^a
	Residual	13.045	123	.106		
	Total	16.487	129			
a. Predictors: (Constant), الرؤية المشتركة, التمكين, القيادة, فرق العمل, التعلم التنظيمي, التفكير النظامي, (Constant)						
b. Dependent Variable: السلوك الابداعي						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.130	.216		14.487	.000
	التمكين	.215	.053	.410	4.027	.000
	التعلم التنظيمي	-.032	.049	-.067	-.656	.513
	فرق العمل	.051	.045	.106	1.138	.257
	القيادة	-.054	.046	-.113	-1.160	.248
	الرؤية المشتركة	.035	.043	.092	.826	.411
	التفكير النظامي	.032	.044	.060	.710	.479
a. Dependent Variable: السلوك الابداعي						

		Significance (2-tailed)	.	.479
		Df	0	123
	السلوك الابداعي	Correlation	.064	1.000
		Significance (2-tailed)	.479	.

a. Dependent Variable: الاتصالات

نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء الباحثين تجاه محور المنظمة المتعلمة تبعاً للنوع الاجتماعي

Group Statistics					
	النوع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المنظمة المتعلمة	ذكر	59	3.3503	.48555	.06321
	أنثى	71	3.4460	.53681	.06371

Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower
المنظمة المتعلمة	Equal variances assumed	.165	.686	-1.057	128	.293	-.09573	.09059	-.27497
	Equal variances not assumed			-1.067	127.053	.288	-.09573	.08975	-.27332

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات لمحور المنظمة المتعلمة تبعاً للعمر

Descriptives								
المنظمة المتعلمة								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
25 سنة فأقل	18	3.4167	.69736	.16437	3.0699	3.7635	1.42	4.50
بين 26 و 35 سنة	71	3.4173	.50550	.05999	3.2976	3.5369	1.83	4.88
بين 36 و 45 سنة	22	3.4091	.30119	.06421	3.2756	3.5426	2.63	4.08
بين 46 و 55 سنة	13	3.3494	.64785	.17968	2.9579	3.7409	2.04	4.17
56 سنة فأكثر	6	3.2778	.42301	.17269	2.8339	3.7217	2.54	3.67
Total	130	3.4026	.51445	.04512	3.3133	3.4918	1.42	4.88

ANOVA					
المنظمة المتعلمة					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.150	4	.038	.138	.968
Within Groups	33.991	125	.272		
Total	34.141	129			

نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه محور السلوك الإبداعي تبعاً للنوع الاجتماعي

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
السلوك الابداعي	Equal variances assumed	.040	.843	.081	128	.935	.00513	.06322	-.1199	.1302
	Equal variances not assumed			.081	123.153	.936	.00513	.06329	-.1201	.1304

Group Statistics					
النوع		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
السلوك الابداعي	ذكر	59	3.9580	.36115	.04702
	أنثى	71	3.9529	.35700	.04237

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات لمحور السلوك الابداعي تبعا للعمر

ANOVA					
السلوك الابداعي					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.568	4	.142	1.114	.353
Within Groups	15.920	125	.127		
Total	16.487	129			

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات لمحور السلوك الابداعي تبعا للتصنيف الوظيفي

Descriptives								
السلوك الابداعي								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
إطار سامي	39	3.9643	.31366	.05023	3.8626	4.0660	2.70	4.61
إطار	55	3.8893	.35822	.04830	3.7925	3.9862	3.17	4.87
عون تحكم	8	4.0815	.36111	.12767	3.7796	4.3834	3.65	4.48
عون تنفيذ	10	4.0348	.32264	.10203	3.8040	4.2656	3.57	4.43
أخرى	18	4.0363	.44842	.10569	3.8133	4.2593	2.74	4.91
Total	130	3.9552	.35750	.03136	3.8932	4.0172	2.70	4.91

ANOVA					
السلوك الابداعي					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.551	4	.138	1.081	.369
Within Groups	15.936	125	.127		
Total	16.487	129			

الحمد لله