

التعلم التنظيمي ودوره في الإبداع الإداري

دراسة ميدانية في شركات الطاقة الدولية (الفرات وبتروكندا)

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال الدولية

Organization Learning And Its Role In Managerial Creativity

A Field Study In International Energy Companies (Al-Furat And Petro-Canada)

Research Prepared For Obtaining A Master's Degree In International Business

Administration

إعداد الطالبة

ألفت يوسف ساحلي

إشراف الدكتور

عصام حيدر

الأستاذ المساعد في كلية الاقتصاد/قسم إدارة الأعمال

1442 هـ / 2021 م

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

قسم اقتصاد الأعمال وإدارة الأعمال الدولية



التعلم التنظيمي ودوره في الإبداع الإداري

دراسة ميدانية في شركات الطاقة الدولية (الفرات وبتروكندا)

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال الدولية

Organization Learning And Its Role In Managerial Creativity

A Field Study In International Energy Companies (Al-Furat And Petro-Canada)

Research Prepared For Obtaining A Master's Degree In International Business

Administration

إعداد الطالبة

ألفت يوسف ساحلي

إشراف الدكتور

عصام حيدر

الأستاذ المساعد في كلية الاقتصاد/قسم إدارة الأعمال

1442 هـ / 2021 م

المدقق اللغوي: شيرين مرعي

أجازة في اللغة العربية و آدابها-جامعة البعث-2008

قرار لجنة الحكم

اسم الباحثة: ألفت يوسف ساحلي

عنوان البحث: التعلم التنظيمي ودوره في الإبداع الإداري-دراسة ميدانية في شركات الطاقة الدولية (الفرات وبتروكندا)

قدم هذا البحث لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الدولية من المعهد العالي للتنمية الإدارية

لجنة المناقشة والحكم:

الاسم	التخصص	التوقيع
د. عصام حيدر	الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد الاختصاص: إدارة الموارد البشرية	
د. محمد العلي	المدرس في قسم إدارة الموارد البشرية-المعهد العالي للتنمية الإدارية الاختصاص: إدارة التسويق	
د. مزنة المارديني	المدرس في قسم الريادة والإبداع والاستراتيجيات-المعهد العالي للتنمية الإدارية الاختصاص: إدارة العمليات والجودة	

تاريخ المناقشة: في تمام الساعة الواحدة من يوم الثلاثاء 2021-8-31 في القاعة الرابعة في مبنى المعهد العالي للتنمية الإدارية

إهداء

الجبين الذي علمني معنى السمو وقيمة الطموح، واليد التي امتدت تنير الدرب وتمنح القوة
الوجه الحقيقي للحب، والصوت الجلي للحق..

أبي الغالي

أظهر عطايا الحياة، وأعظم منح الرب، قلب حباتي الحنان، وحضن منحني الدفء
النبع الذي لا ينضب، والشمس التي لا تغيب

أمي الغالية

البتلات الخمس لياسمينه القلب، من وهبي وجودهم ثقة بأن للنقاء عنوان تكتبه جمعتهم، وللسعادة
صورة تختصرها ضحكاتهم
هبات المولى المقدسات..

إخوتي وأخواتي

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور عصام حيدر المشرف على رسالة الماجستير لما بذله من جهد أثناء إعداد هذه الرسالة خطوة خطوة من البداية حتى النهاية، والذي كان خير مشرف لما قدمه من أفكار وآراء وتوجيهات أغنت البحث وأعطته السمة العلمية المنهجية.

كما أشكر كل من ساندني ومد يد العون والمساعدة للوصول إلى إتمام هذا العمل بصورته النهائية.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي (الفردى، الجماعى، والمنظمى) وأبعاد الإبداع الإدارى (الاصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، التحليل، والمخاطرة)، ولتحقيق هذه الغاية تم اختيار عينة من العاملين فى شركات الطاقة الدولية وهى شركة الفرات وشركة بتروكندا، والبالغ عددهم 400 عامل وعاملة، حيث وزعت 400 استمارة استبيان استرجع منها 304 صالحة للدراسة بنسبة استجابة بلغت 76% من المجتمع الكلى.

تم اعتماد المنهج الوصفى، والاستناد الى ثلاث فرضيات رئيسية، وكان تحليل النتائج بالاعتماد على عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية، الاختبارات اللامعلمية وتحليل الانحدار المتعدد.

خلصت الدراسة الى اعتماد التعلم التنظيمى وخاصة على المستوى الفردى والمنظمى، والاهتمام بالإبداع الإدارى فى الشركات محل الدراسة، إضافة إلى وجود علاقة بين مستويات التعلم التنظيمى و أبعاد الإبداع الإدارى.

Abstract:

This study aims to study the relationship between organizational learning (individual, collective, organizational) and the dimensions of administrative innovation (originality, flexibility, fluency, sensitivity to problems, analysis, and risk) to achieve that , a sample of international energy companies was selected, Al-Furat company and Petro-Canada. And use the method of comprehensive enumeration of the statistical community represented by the workers in tow companies, which amounted 400, 400 questionnaires were distributed, 304 were retrieved, valid for study, with a response rate 76% of the total community.

Based on three main assumptions, the results were analyzed based on a number of descriptive statistical measures, nonparametric tests and multiple regression analysis.

The study concluded that there is a relationship between levels of organizational learning and dimensions of administrative innovation.

الفهرس

إهداء		
شكر وتقدير		
ملخص الدراسة		
Abstract		
محتويات الفهرس		
الفصل التمهيدي: الإطار المنهجي للدراسة		
الرقم		الصفحة
1	المقدمة	1
2	الدراسات السابقة	2-8
3	مشكلة الدراسة	9
4	أهمية الدراسة	11
5	أهداف الدراسة	11
6	متغيرات الدراسة	11
7	فرضيات الدراسة	12
8	منهجية الدراسة	12
9	حدود الدراسة	13
10	مصطلحات الدراسة	13
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة		
المبحث الأول	التعلم التنظيمي	
1-1-1	تمهيد	15
1-1-2	مفهوم التعلم التنظيمي	15-18
1-1-3	أنواع التعلم التنظيمي	19-21

22-23	أهمية التعلم التنظيمي	1-1-4
24-25	نظريات التعلم التنظيمي	1-1-5
26-27	آليات التعلم التنظيمي	1-1-6
28-29	خصائص التعلم التنظيمي	1-1-7
30	مستويات التعلم التنظيمي	1-1-8
31	استراتيجيات التعلم التنظيمي	1-1-9
32-34	ابعاد التعلم التنظيمي	1-1-10
35-37	معوقات التعلم التنظيمي	1-1-11
	الابداع الإداري	المبحث الثاني
38	تمهيد	1-2-1
38-39	مفهوم الابداع الإداري	1-2-2
40	مكونات الابداع الإداري	1-2-3
41-42	مبادئ و آليات الابداع الإداري	1-2-4
43-47	نظريات الابداع الإداري	1-2-5
48-49	خصائص وأهمية الابداع الإداري	1-2-6
50-52	مستويات الابداع الإداري	1-2-7
53-54	مراحل الابداع الإداري	1-2-8
55-58	عناصر الابداع الإداري	1-2-9
59-61	معوقات الابداع الإداري	1-2-10
62-65	المتغيرات التنظيمية الباعثة على الابداع الإداري	1-2-11
الفصل الثاني: الاطار العملي للدراسة		
	الدراسة الإحصائية الوصفية	المبحث الأول
66	مجتمع الدراسة	أولاً

66	عينة الدراسة	ثانياً
67-68	أداة الدراسة	ثالثاً
69	الأساليب الإحصائية المستخدمة	رابعاً
70-81	التحليل الإحصائي	خامساً
	الدراسة الإحصائية التحليلية	المبحث الثاني
82-105	اختبار الفرضيات الإحصائية للعلاقة بين متغيرات الدراسة	
	النتائج والتوصيات	المبحث الثالث
106-107	نتائج الدراسة العملية	
108-109	التوصيات	
110-118	المراجع	
119-122	الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	تثقیل إجابات الاستبيان	1
69	مستوى ودرجة الموافقة وفق ليكرت الخماسي	2
71	معامل ألفا كرونباخ	3
73	توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية	4
77-75	الخصائص الإحصائية لفقرات الاستبيان	5
81	اختبار التوزع الطبيعي للمتغيرات الشخصية في عينة الدراسة	6
83	اختبار الفروق حسب الجنس للفرضية الأولى	7
83	اختبار الفروق حسب العمر للفرضية الأولى	8
84	اختبار الفروق حسب المؤهل العلمي للفرضية الأولى	9
84	اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة للفرضية الأولى	10
85	اختبار الفروق حسب الجنس للفرضية الثانية	11
86	اختبار الفروق حسب العمر للفرضية الثانية	12
86	اختبار الفروق حسب المؤهل العلمي للفرضية الثانية	13
86	اختبار الفروق حسب سنوات الخبرة للفرضية الثانية	14
90	القدرة التفسيرية للنموذج المدروس	15
90	تحليل تباين النموذج المدروس	16
91	تقدير معالم النموذج	17
92	القدرة التفسيرية للنموذج المدروس	18
93	تحليل تباين النموذج المدروس	19
93	تقدير معالم النموذج	20
95	القدرة التفسيرية للنموذج المدروس	21
95	تحليل تباين النموذج المدروس	22
96	تقدير معالم النموذج	23
97	القدرة التفسيرية للنموذج المدروس	24

98	تحليل تباين النموذج المدروس	25
98	تقدير معالم النموذج	26
100	القدرة التفسيرية للنموذج المدروس	27
100	تحليل تباين النموذج المدروس	28
100	تقدير معالم النموذج	29
102	القدرة التفسيرية للنموذج المدروس	30
102	تحليل تباين النموذج المدروس	31
102	تقدير معالم النموذج	32
104	القدرة التفسيرية للنموذج المدروس	33
104	تحليل تباين النموذج المدروس	34
104	تقدير معالم النموذج	35

الفصل التمهيدي

الإطار المنهجي للدراسة

1- مقدمة:

يحتل موضوع الإبداع الإداري أهمية كبيرة في تطوير منظمات اليوم حيث تواجه هذه المنظمات تحديات مختلفة نتيجة التغيرات المتسارعة والتقدم المستمر تتطلب ضرورة التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي وتوظيف المنهج الإبداعي بالنظر إلى الأمور بمنظار التجدد حيث يجب توليد الأفكار وتشجيع الإبداع في كافة المجالات وخاصة الإدارة لاسيما في المنظمات التي تسعى للمنافسة والبقاء.

وتشير العديد من الدراسات كدراسة (السهلي 2017، و Aydin, M.K Guclu 2015) وغيرها إلى ظهور مصطلح التعلم التنظيمي كأحد الأساليب الجديدة لمواجهة التغيرات عبر بناء ثقافة التعليم والتفكير المنظم، حيث تزايد الاهتمام العالمي في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي كضرورة ملحة للإبداع الإداري وتحقيق الميزة التنافسية، وتجلى ذلك بتطوير أنشطة وطرق وإجراءات جديدة من خلال التجربة الذاتية للمنظمة أو بالاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى كما يؤكد (بن دومة 2017)، مما يتطلب الحرص على نمو المقدرات الإبداعية لدى الجميع؛ فالمنظمات الرائدة لاتقف عند حد الكفاءة بل يجب أن تكون مبدعة وخلاقة، لهذا يتم التأكيد من قبل المنظمات في وقتنا الراهن على ضرورة الانتباه لاحتمية التعلم التنظيمي في المنظمات كافة، وذلك من أجل تحقيق هذا الإبداع وصولاً للتميز وضمان استمرارية المنظمة.

وفي هذا السياق، يهتم البحث الحالي بتسليط الضوء على أبعاد التعلم التنظيمي في بعض مؤسسات الطاقة الدولية، والتركيز على عناصر الإبداع الإداري من خلال دراسة دور التعلم التنظيمي في الإبداع الإداري.

2- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (الأيوبي وأبوعجوة، 2020)، بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الابداع الإداري،

دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في غزة:

هدفت الدراسة التعرف الى دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الابداع الإداري في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الاشرافية بالبنوك الإسلامية بغزة وعددهم ستون موظفاً عن طريق أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر العينة، حيث تم استرداد أربع وخمسون استبانة، نتج عن الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الابداع الإداري في البنوك الإسلامية ، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الابداع الإداري في هذه البنوك.

2- دراسة (القحطاني، 2020)، بعنوان تنمية الابداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية

السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة:

هدفت الدراسة الى التعرف على كيفية تنمية الابداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، باستخدام المنهج الوصفي على عينة من مئة وخمسين معلم وإداري في المدارس الثانوية، نتج عنها قلة الاهتمام بتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، وقلة البرامج التدريبية التي تقدم لمدراء المدارس لتنمية قدراتهم الإبداعية، إضافة الى ضعف الاهتمام بتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة.

3- دراسة (ارتيمية، 2018)، بعنوان مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركات الاستخراجية الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين في شركات الفوسفات والبوتاس الأردنية:

هدفت الدراسة التعرف على وجود علاقة بين المنظمة المتعلمة بعناصرها (التفكير المنظمي، التمكين الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) والإبداع الإداري للعاملين، كان التساؤل المطروح "ما هي العلاقة بين عناصر المنظمة المتعلمة والابداع الاداري؟"، وللإجابة عن هذا التساؤل تبنت الدراسة المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على 321 عاملاً في شركات الفوسفات والبوتاس الأردنية وتم تحليل البيانات من خلال تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة لعناصر المنظمة المتعلمة، وأن هناك علاقة ذات دلالة بين عناصر المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري للعاملين، كما اقترحت الدراسة تقييم عوامل الطوارئ للإبداع والأداء التنظيمي عن طريق تحليل الاختلافات بين صناعة التحول وقطاع الخدمات.

4- دراسة (ادريس، 2018)، بعنوان بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري في مديريات الرياضة والشباب بالجزائر:

هدفت الدراسة لتناول موضوع الإبداع الإداري كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة الرياضية والتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات بيئة العمل الداخلية المتمثلة بـ (ظروف العمل، العمل الجماعي، الاتصال الإداري، الحوافز المادية والمعنوية، المشاركة في اتخاذ القرار، استخدام التكنولوجيا) والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الرياضة والشباب في الجزائر باتباع المنهج الوصفي الارتباطي باستبيان موزع على شكل مقياس ليكرت المتدرج على عينة من 69 موظفاً وتم استخدام معامل ارتباط "بيرسون".

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية خفيفة بين كل ظروف العمل والعمل الجماعي والاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار والتكنولوجيا المستخدمة من جهة والإبداع الإداري من جهة أخرى .

5- دراسة (العولقي، 2018)، بعنوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط في البنوك التجارية اليمنية:

هدفت الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط في البنوك التجارية اليمنية باختبار عينة من 335 مديراً من أصل 2646 في المراكز الرئيسية والفروع، ويهدف البحث إلى تحديد وتوصيف نوع العلاقة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنوك وتنمية الإبداع التنظيمي والتحقق من نوع وقوة هذه العلاقة. بينت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة أن هناك علاقة معنوية مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي وعلاقة معنوية غير مباشرة بين ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع الوظيفي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط.

6- دراسة (عباس، 2018)، بعنوان التعلم المنظمي وأثره في الأداء المتميز في الجامعات الجزائرية:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التعلم المنظمي والنجاح في الأداء وتوضيح وتفسير طبيعة التأثير بينهما بشكل عام وعلى مستوى الأبعاد بشكل خاص، وذلك بالإجابة عن تساؤلات البحث التي تتعلق بأثر التعلم المنظمي على الأداء المتميز بواسطة استبانة تضمنت إجابات 30 موظف. وتوصلت الدراسة إلى أن جامعات الجزائر محل البحث لديها مستوى مقبول من التعلم المنظمي والنجاح، وبأن التعلم المنظمي يؤثر معنوياً على الأداء المتميز والمبدع.

7- دراسة (مريم، 2016)، بعنوان مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري في مؤسسة سوناطراك:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة المعرفة والإبداع الإداري لدى الموظفين بمؤسسة سوناطراك، مديرية الصيانة، بسكرة، الجزائر

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المدروسة، والحاجة الملحة لدراستها، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الآتي "ما مدى مساهمة إدارة المعرفة بتنمية الإبداع الإداري؟" من خلال اعتماد المنهج الوصفي بتوزيع استمارة على عينة من 46 عامل، ومن النتائج أن المؤسسة المذكورة تشجع تبادل المعرفة والأفكار والمعارف بين الأفراد، وأن إدارة المعرفة تساهم في تنمية الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين وتدعم الأفكار الجديدة، وتشجع الإبداع.

8- دراسة (مصطفى، 2016)، بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في عيادة الضياء بورقلة في الجزائر في ضوء بعض المتغيرات (أبعاد المناخ التنظيمي)، وصيغت إشكالية البحث بسؤال ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في عيادة الضياء، حيث تجسدت أهمية البحث بتناول مواضيع مهمة في العلوم الإدارية متمثلة بالمناخ التنظيمي ومفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده وتناول الإبداع من حيث المفهوم والأنواع والمستويات وبيان العلاقة بينهما، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بدراسة على 35 عامل من 52 عامل وكان من نتائجها أنه توجد توجهات مرتفعة نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد في العيادة من وجهة نظر العاملين فيها، وأن هناك توجه إيجابي نحو الإبداع الإداري فيها من وجهة نظر العاملين، مع وجود علاقة ذات دلالة للإبداع وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

9- دراسة (مناد و محامي، 2016)، بعنوان العلاقة بين استعداد المنظمة لتبني إدارة المعرفة والإبداع المنظمي:

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع المنظمي باعتبارهما وجهان لعملة واحدة وهي الإبداع المعرفي ومعرفة مدى استعداد مؤسسات الاتصالات الجزائرية لتبني إدارة المعرفة انطلاقاً من وجود عملية الإبداع المنظمي، وتثير الدراسة تساؤلاً حول مستوى استعداد المنظمة لتبني إدارة المعرفة وعن واقع الإبداع المنظمي والارتباط بينهما، وقام الباحث في هذه الدراسة باتباع منهج وصفي تحليلي على مجتمع من 24 مؤسسة بمجموع 215 استبانة، وباستخدام المتوسطات والتحليل التمييزي، فكانت أبرز النتائج التي توصل إليها من خلال دراسته بأن هناك ارتباط طردي وتكاملي بين مستوى إدارة المعرفة والإبداع المنظمي وبأن الإبداع في المؤسسات الجزائرية لا يتعدى المرحلة الأولى (حل المشكلات).

10- دراسة (مسعودة، 2015)، بعنوان استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الإبداع بالمؤسسة:

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الإبداع بمؤسسة "فرتيال" بعنابة في الجزائر واستعداد العاملين للإبداع، وتبرز أهمية الدراسة من محاولة ربط استراتيجيات التعلم التنظيمي بعناصر الإبداع، من خلال الإجابة على التساؤل الآتي: "ما أثر ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي على الإبداع الإداري؟" باستطلاع آراء (325) عاملاً استجاب منهم (150)، اعتماداً على المنهج الوصفي الاستدلالي، وكان من أهم النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي على الإبداع، وتسجيل فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الإبداع تعزى لمتغيري الخبرة والمستوى الإداري.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Catalin George Alexe, 2018)، بعنوان أوجه الشبه والاختلاف على مستوى

الصناعات في اكتساب ثقافة تنظيمية في مجال الإبداع:

هدفت الدراسة لتحديد الأبعاد ذات الأهمية الكبرى بتحقيق الأداء في مجال الإبداع والسماح بفهم أفضل للإبداع داخل الشركة والاقتراب منه، وذلك من خلال إجراء البحث على عينة من المديرين والموظفين في مؤسسات صناعة تكنولوجيا المعلومات وصناعة الآليات في رومانيا بهدف التأكيد على الاختلافات ذات الصلة الموجودة في الثقافة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الشركات تولي أهمية أكبر لتلك العناصر التي تشكل ثقافة تنظيمية في هذه الصناعات وتحدد عدد من المعايير التي تراعى في الثقافة التنظيمية للوصول إلى الإبداع، وبأن إدارة الشركات تولي أهمية أكبر لعناصر الثقافة التنظيمية في صناعة تكنولوجيا المعلومات أكثر من صناعة الآليات.

2- دراسة (Giancarlo Gomes & Rafaele Matte Wojahn, 2017)، بعنوان القدرة على التعلم

التنظيمي والإبداع والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم:

هدفت الدراسة لتحليل قدرة التعلم التنظيمي في الأداء المبدع والأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال الإجابة عن تساؤل "ماهي قدرة التعلم التنظيمي على تحقيق الإبداع وما تأثير ذلك على الأداء؟"، وباستخدام النهج الكمي والمسح الوصفي السببي على عينة مكونة من 92 شركة في مجال صناعة النسيج توصلت الدراسة إلى أن القدرة على التعلم التنظيمي تؤثر على الأداء المبدع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكن هذا التأثير ليس كبيراً. إضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة أدلة على هذه العلاقات وتبين أنها غير مهمة وإيجابية في شركات الغزل والنسيج الصغيرة والمتوسطة.

3- دراسة (Roy Shanker & others, 2017)، بعنوان المناخ التنظيمي للإبداع و الأداء التنظيمي،

التأثير الوسيط لسلوك العمل المبدع في الشركات الماليزية:

هدفت الدراسة لبيان أنه على الرغم من كثرة الأدبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي للإبداع فإن عدداً قليلاً من الدراسات اكتشفت سلوك العمل المبدع للمديرين، واهتمت بتوضيح كيفية إدراك المنظمات لأهمية تحفيز بيئات العمل، ومن خلال دراسة استقصائية على 202 مدير يعملون في شركات ماليزية خدمية تم التوصل إلى أن سلوك العمل المبدع يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين المناخ التنظيمي للإبداع والأداء التنظيمي.

4- دراسة (Deis Graziele Dickel, 2016)، بعنوان تقييم الأداء التنظيمي في ضوء معايير غير

ملموسة: نموذج قائم على إدارة المعرفة وإدارة الإبداع في شركات المعادن بالبرازيل:

هدفت الدراسة لتطوير نموذج لقياس الأداء التنظيمي مع التركيز على إدارة المعرفة وإدارة الإبداع، وتأتي أهمية هذه الدراسة من أن الإبداع وإدارة المعرفة تمثل عوامل محددة لنجاح واستمرارية المنظمات، ولكون قياسها تحد باعتبارها غير ملموسة فقد تم استخدام دراسة بحثية كمية متعددة الحالات على ثلاث شركات في قطاع ميكانيك المعادن جنوب البرازيل. مع النتائج يمكن ملاحظة أن النموذج المقترح يمكن أن يكون أداة فعالة لتقييم الأداء التنظيمي، وأظهرت الدراسة أنه من الممكن قياس الجوانب التي يتم اعتبارها غير ملموسة مثل إدارة الإبداع وإدارة المعرفة لمعرفة أكثر دقة حول المستوى التنافسي للشركة.

5- دراسة (Julia C.Naranjo -Valencia, 2016)، بعنوان دراسة الروابط بين الثقافة التنظيمية

والإبداع والأداء في الشركات الإسبانية:

هدفت إلى دراسة الروابط بين الثقافة التنظيمية والإبداع والأداء، تأتي أهمية هذه الدراسة من أن الإبداع أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على النجاح طويل الأمد للشركة في الأسواق التنافسية والاهتمام المتزايد بدراسة

العوامل المحددة للإبداع وخاصة المتعلقة بالأفراد والسلوك مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية كمحفز وقلة البحوث التي تربط هذه المتغيرات وخاصة في إسبانيا باستخدام عينة من الشركات الصناعية باستبانة موزعة على 446 عامل، وتظهر نتائج الدراسة أن الثقافة يمكن أن تعزز الإبداع وكذلك أداء الشركة أو يمكن أن تكون عقبة ل كليهما اعتماداً على القيم التي تروج لها الثقافة، وأن الإبداع يتوسط في العلاقة بين أنواع معينة من الثقافات التنظيمية والأداء.

6- دراسة (Norashkin Hussein & Normala Ishak, 2016) بعنوان المنظمة التعليمية والثقافة

والأداء التنظيمي والإبداع التنظيمي في مؤسسة عامة للتعليم العالي بماليزيا:

هدفت الدراسة لاستكشاف مستوى ثقافة المنظمة التعليمية وارتباطها بالأداء التنظيمي والإبداع التنظيمي بين الأكاديميين في مؤسسة عامة للتعليم العالي بماليزيا، تأتي أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات التي تم تناولها وضرورة التعرف على كل من المنظمة التعليمية والثقافة والأداء والإبداع بالإجابة عن تساؤل "ما هي العلاقة بين المنظمة التعليمية والثقافة والأداء التنظيمي والإبداع التنظيمي؟" بالتطبيق على عينة من 40 أكاديمي وقد أشارت النتائج إلى وجود روابط إيجابية مهمة بين جميع المتغيرات، ووجد أن التعلم المستمر أعلى علاقة بالأداء التنظيمي بينما التعاون وتعلم الفريق مرتبطان بشدة بالإبداع التنظيمي.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

يلاحظ من الاستعراض السابق للدراسات أنها كانت في موضوعات ذات صلة بموضوع الدراسة، وبأنها قد ركزت على إيجاد علاقة ارتباطية بين عدد من المتغيرات لكنها في الوقت ذاته درست التعلم التنظيمي بشكل تفصيلي بما يراعي كل الأبعاد ومعرفة البعد الأكثر تأثيراً بالإبداع الإداري. وبذلك فإن ما يميز الدراسة

الحالية عن ما سبقها من دراسات يتمثل في قيامها بمعالجة متغيرات إضافية وشاملة للتعلم التنظيمي في شركات الطاقة الدولية العاملة في سورية، فضلاً عن كونها تدرس الموضوع في مجال الطاقة، وخاصة في ظل قلة الدراسات التي تتناول هذا المجال رغم أهميته وخاصة عربياً.

3- مشكلة البحث:

انطلاقاً من الدراسات السابقة التي رجعت إليها الباحثة كدراسة (مناد ومحمامي 2016، شعباني 2016، Julia C.Naranjo 2016، Roy Shanker 2017، ارتيمية 2018، وغيرها)، والتي أكدت على أهمية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة والحوار والمشاركة الجماعية والتمكين في الوصول إلى الإبداع في الإدارة وتحقيق المنافسة، واستناداً إلى مجموعة المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع عينة استطلاعية من العاملين في شركتي "الفرات" للنفط و"بتروكندا" والتي أجاب فيها العاملين عن أسئلة مرتبطة بالتعلم التنظيمي والإبداع الإداري دارت حول أداء الإدارات في ظل الظروف والتغيرات التي مرت بها الشركات المذكورة، وأسئلة عن المشاركة في اتخاذ القرار وفرق العمل الجماعي، ومكانة الشركة بالنسبة للمنافسين اتضح وجود مشكلة من خلال تذمر العاملين والشكوى من عدم القدرة على مجاراة التغيرات الحاصلة في عالم الطاقة، كما أظهرت الاجابات تبايناً في درجات رضا العاملين عن الحلول المتبناة للمشكلات التي تعترض الشركة وبالتالي ربما تحتاج الشركات للاهتمام بالإبداع والابتكار واعتماد استراتيجيات التعلم التنظيمي.

لذا سيحاول البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مدى الاعتماد على التعلم التنظيمي في الشركات محل الدراسة؟
- ماهو مستوى الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في هذه الشركات؟
- ماهو دور التعلم التنظيمي في الإبداع الإداري في شركات الطاقة؟

4- أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تبرز من خلال مساهمة هذه الدراسة في إثراء الدراسات الأكاديمية بهذا الموضوع، وبالتالي فهي تشكل إضافة علمية يمكن أن تساعد الباحثين الأكاديميين في مجال التعلم التنظيمي والإبداع الإداري، ورفد القارئ بمعلومات حول دور التعلم التنظيمي في الإبداع الإداري بشركات الطاقة.

الأهمية العملية: تبرز من خلال دراسة ميدانية على مجموعة من الشركات الهامة والتي تعمل في مجال حيوي وهام كالطاقة، واختبار تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في تحقيق وتنمية الإبداع الإداري مما يصب في مصلحة الشركات التي تسعى للتطور والمنافسة والمساعدة في إرشاد القائمين على هذه الشركات لضرورة إيلاء الاهتمام اللازم والكافي لهذا الموضوع بالاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة، وتعميم هذه النتائج على الشركات الأخرى للاستفادة منها في تحقيق التطور والمنافسة.

5- أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة بـ:

1. دراسة مستوى التعلم التنظيمي في الشركات محل الدراسة.
2. تحديد مستوى الإبداع الإداري في هذه المؤسسات.
3. دراسة دور التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع وتنميته.

6- متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: التعلم التنظيمي بمستوياته (المستوى الفردي، مستوى الجماعة، مستوى المنظمة).

المتغير التابع: الإبداع الإداري (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة).

المتغيرات الديمغرافية: المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، الجنس .

7- فرضيات الدراسة:

تتمثل الفرضيات التي تنطلق منها الباحثة في دراستها بـ:

- **الفرضية الأولى:** يوجد فروق جوهرية في تقييم أفراد العينة المدروسة لمستوى الإبداع الإداري في شركات الطاقة الدولية العاملة في سورية حسب (العمر والمؤهل وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).
- **الفرضية الثانية:** يوجد فروق جوهرية في تقييم أفراد العينة المدروسة لاعتماد التعلم التنظيمي في شركات الطاقة الدولية العاملة في سورية حسب (العمر والمؤهل وسنوات الخبرة والجنس).
- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي (على المستوى الفردي والجماعي والمنظمي) على الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، التحليل، المخاطرة، والحساسية للمشكلات).

8- منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع ووصفه وصفاً دقيقاً والتعبير عنه كمياً من خلال الأسلوب التحليلي الكمي عبر جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات لكشف العلاقة والوصول لنتائج حل المشكلة وتسليط الضوء عليها.

تم اختيار عدد من المراجع (كتب، مواقع أنترنت، مجلات، رسائل جامعية) كمصادر للمعلومات.

أداة الدراسة: تم تصميم استبانة خاصة بمتغيرات الدراسة من خلال الرجوع للدراسات السابقة والاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي.

9- حدود البحث:

- الحدود المكانية : شركات الطاقة الدولية في سورية (شركة الفرات للنفط، شركة بترول كندا).

- الحدود الزمانية: تمتد خلال الفترة 2019- 2021

10- مصطلحات الدراسة:

التعلم التنظيمي: تعلم معتمد على قدرة المعلمين على التغيير والتطوير والبناء التنظيمي بالتركيز على خلق

فرص التعلم المستمر واكتساب مهارات التفكير الإنتاجي المعتمدة على طرح مقترحات وتساؤلات واعتماد فرق

العمل والمشاركة في إعداد الرؤى وتنفيذها ضمن إطار منظمي يعتمد التكنولوجيا لتسهيل التبادل

المعرفي. (سلمى، 2018: 148)

الإبداع الإداري: القدرة على ابتكار أساليب وأفكار ووسائل جديدة يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل لدى العاملين و

تحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المنظمة. (حسن، 2017: 11)

المستوى الفردي للتعلم التنظيمي: عملية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الأساسية المرتبطة بأداء المهمات

والأنشطة، وهذه المعارف والمهارات يمكن اكتسابها من خلال برامج التدريب والتطوير في المنظمة. (بن دومة،

2017: 9)

المستوى الجماعي للتعلم التنظيمي: تصميم العمل بطريقة تسمح باستخدام الفرق كونها قناة لانتقال المعارف من

المستوى الفردي إلى الجماعي. (بن دومة، 2017: 9)

المستوى المنظمي للتعلم التنظيمي: مجموعة الإجراءات المستخدمة للحصول على التعلم وتحديد أنماط السلوك

والاتجاهات والقيم الجديدة والمرغوبة واستخدامها من أجل تطوير المؤسسة. (بن دومة، 2017: 9)

الفصل الأول الإطار النظري

المبحث الأول : التعلم التنظيمي

- تمهيد
- مفهوم التعلم التنظيمي - المنظمة المتعلمة - إدارة المعرفة
- أنواع التعلم التنظيمي
- أهمية التعلم التنظيمي
- نظريات التعلم التنظيمي
- آليات التعلم التنظيمي
- خصائص التعلم التنظيمي
- مستويات التعلم التنظيمي
- استراتيجيات التعلم التنظيمي
- أبعاد التعلم التنظيمي
- معوقات التعلم التنظيمي

المبحث الثاني: الإبداع الإداري

- تمهيد
- مفهوم الإبداع الإداري
- مكونات الإبداع الإداري
- مبادئ وآليات الإبداع الإداري
- نظريات الإبداع الإداري
- خصائص الإبداع الإداري
- أهمية الإبداع الإداري
- مستويات الإبداع الإداري
- مراحل الإبداع الإداري
- عناصر الإبداع الإداري
- معوقات الإبداع الإداري وكيفية التعامل معها
- المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري

المبحث الأول التعلم التنظيمي

1-1-1 تمهيد :

إن للتعلم التنظيمي دوره الهام في تحقيق أهداف المنظمات واستمراريتها والوصول إلى التنافسية ولذلك سيتم تناول هذا الموضوع بذكر مجموعة من التعريفات على مدى سنوات تطور المفهوم ، والتطرق إلى أنواع التعلم التنظيمي ، و آلياته ، وخصائصه ، وأبعاده ، كما سيتم عرض أهم الاستراتيجيات المتبعة لتحقيقه في المنظمات التي تسعى إلى إثبات وجودها في عالم متغير باستمرار .

1-1-2 مفهوم التعلم التنظيمي :

إن وضع مفهوم محدد للتعلم التنظيمي أمر بالغ الصعوبة نتيجة عدم توافق الآراء و اختلاف وجهات نظر الباحثين بشأن هذا الموضوع.

و قد ظهر مفهوم التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل (Argyris&Schon) في كتابهما (التعلم التنظيمي) حيث قدما سؤالاً مفاده «هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟» و من ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لوضع مفهوم محدد له و تحديد التعلم في المنظمات و استكشاف أبعاده المختلفة (السكرانة، 2014: 128)

فالتعلم التنظيمي هو مصدر أساس ورئيس للحصول على ميزة تنافسية مستدامة فضلاً عن تعزيز الأداء التنظيمي، و يشير إلى العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بتطوير المعرفة والرؤية الجديدة من التجارب المشتركة للعاملين في المنظمة، الأمر الذي يعمل على تعزيز وتحسين قدرة

المنظمة في التأثير على سلوكيات وقدرات العاملين لديها

(Nwankpa&Roumani,2014:225)

كما تم تعريفه على أنه جميع آليات العمليات المستخدمة لتحسين إمكانيات الفرد بشكل مستمر و ذلك لتحقيق أهداف محددة تتعلق بالأفراد و المؤسسة ، وهي نتاج مشاركة أعضاء المؤسسة في

التفاعل و تبادل المعرفة (Wageeh A.nafei, 2015: 192)

و يعتقد (Ahren,et,al, 2015: 736) أن التعلم التنظيمي هو عملية اكتساب المعرفة و تطوير المهارات و زيادة القدرات و الإبداع و التكامل في المعرفة و التحسين المستمر في أنشطة المنظمة و قابليتها لاكتساب المعلومات والاستفادة منها بشكل مستمر .

بدوره أكد (Arumugam&Munusamy, 2015: 156) أن التعلم التنظيمي يشير إلى نوعين من الأنظمة

هما الأنظمة الوصفية والمتمثلة ب(الثقافة والخبرة والمقدرات الجوهرية)، والمعيارية المتمثلة ب(أفضل الممارسات، والعمليات المشتركة).

مما تقدم يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو محصلة تفاعل مجموعة من السلوكيات و المعرفة و المهارات والنظريات و المواقف و التجارب والرؤى المشتركة للأفراد و من خلالها يمكن ضمان المحافظة على التحسين المستمر للأداء في المنظمة ، كما أنه عملية تسعى المنظمات من خلالها لتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها بالبيئة المحيطة بالتكيف مع التغيرات الحاصلة لتحقيق الأهداف المرجوة.

التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: هناك فرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، فالتعلم التنظيمي هو العمليات المستمرة من القادة لتحسين قدرة العاملين على فهم المنظمة وبيئتها وإدارتها من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي تعمل على رفع الفاعلية التنظيمية. في حين أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة المهيئة من حيث هيكلها التنظيمي وثقافتها واستراتيجياتها لتحسين إمكانية التعلم التنظيمي ليأخذ مكانه، فينظر للتعلم التنظيمي كأساس لبناء المنظمة المتعلمة.

واستناداً إلى مفهومي التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة فإن المنظمة المتعلمة هي البيئة الإيجابية التي تمكن التعلم التنظيمي ممارسة أنشطته وفي المقابل فإن التعلم التنظيمي يحتوي على أنشطة لمعرفة وتمييز المعرفة والكفاءات على مستوى الفرد الذي يدعم ويؤسس للمعرفة في الجماعات، وبعد ذلك في محيط المنظمة.

ويمكن إيجاز الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، بأن المنظمة تصف الشروط الملائمة لوجود انفتاح تنظيمي على التعلم الجماعي، في حين أن التعلم التنظيمي يرجع إلى التعلم المجسد حقيقة من طرف المنظمة، فمفهوم المنظمة يعالج عملية التعلم في حين مفهوم التعلم التنظيمي يعالج نتيجة التعلم.

لذلك يمكن القول أن التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وجهان لعملة واحدة. فلا يمكن وصف منظمة بأنها متعلمة مالم تتبنى دعائم التعلم التنظيمي وأسسها، وتتأدي بالشفافية وتعميق العمل الجماعي المبني على الانفتاح المعرفي وتتبنى طرق التفكير المنطقي المبني على طرح التساؤلات وتفعيل أطر الترابط والتشارك وغرس ثقافة التعلم.

التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة: ينظر لإدارة المعرفة كقضية هامة بالنسبة للكثير من المؤسسات وعندها ينشأ التعلم التنظيمي ويعم أرجاء المؤسسة ومستوياتها بدرجات أكبر وأسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة، حيث أن هذه المنهجية تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية، تحليلها وتفسيرها وذلك قصد التعرف على ما تنطوي عليه من تغييرات لها تأثير على عمليات المؤسسة وبذلك تعتبر عملية الرصد والتحليل بمثابة البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي، وبالتالي نستطيع القول أن المؤسسة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تهيئ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي. (عابدية، 2018: 59)

من هنا فإن القيادات الإدارية الملتزمة بمفاهيم إدارة المعرفة والساعية إلى دعم تطبيقاتها في المؤسسة هم ممن يركزون على تسريع التعلم التنظيمي، و ذلك من خلال الممارسة التشاركية للإدارة التي لا تحتكر المعرفة وحق اتخاذ القرار، بل تعتمد إلى تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة وكما تتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات، مما يحفزهم على استخدام مآلديهم من معارف، ومن ثم الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى إلى آخر، وكذلك الانتقال وفق التطورات في المواقف ومتطلباتها، أي تحفز على سرعة وعمق التعلم التنظيمي.

1-1-3 أنواع التعلم التنظيمي:

يوجد العديد من أنواع التعلم التنظيمي التي يمكن تطبيقها في المؤسسات ويتفق أغلب الباحثين على تحديد مجموعة من الأنواع وهي :

التعلم التكيفي : ويقصد به التعلم الذي يستجيب للظروف المتغيرة في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة ويركز هذا النوع من التعلم على التقليد أو المحاكاة، أي يتم بالتعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم أو منتجاتهم أو خدماتهم. (النفار، 2015: 60)

بمعنى آخر يركز التعلم التكيفي على التعايش مع الأوضاع الحالية وعلى حل المشكلات دون التأمل في طريقة الحل أو كيف نتعلم من المشكلات، ويركز على التغيير التدريجي للتكيف مع ما يحصل في بيئة المنظمة وهذا النوع من التعلم يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار لكنه لا يوفر لها الميزة التنافسية.

ويتضمن التعلم التكيفي بحسب (بن دومة، 2017: 25) الأنواع التالية :

1- التعلم مفرد الحلقة : ويهتم بإيجاد حلول مباشرة و فورية للمعوقات التي تشكل أسبابا ظاهرة للمشكلات التنظيمية والهدف منه تحقيق المحافظة على تقدم المؤسسة واستقرارها ويترتب عليه تعديلا في الإجراءات دون التعديل في القيم أو المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد، أن يتعلم الأفراد من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليه من نتائج و مخرجات، وفي ضوء نتائج التغذية المرتدة عن تلك المخرجات للعاملين يظهر رضاهم أو عدمه لنتائج قراراتهم و تصرفاتهم وعندها اما يحرصون على تكرارها او إعادة النظر فيها وتعديلها.

2- التعلم ثنائي الحلقة : وهو التعلم الذي يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات فهو تعلم استراتيجي أكثر منه تعلم انعكاسي أو انفعالي، ويتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والافتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف

تطوير استراتيجيات جديدة أو إجراء تعديلات جوهرية في المؤسسة وإعادة نشاطها في إطار توفير القدرات والمهارات بهدف تحقيق التفوق الاستراتيجي والتنافسي الذي تسعى للوصول إليه .

3- "التعلم ثلاثي الحلقة : ويهدف إلى مساعدة المؤسسة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من للمواقف المختلفة التي تمر بها وتوضيحها و التأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم.

التعلم التنبؤي : يشير إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، أي التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها(السكرانة، 2014: 131)

التعلم التفاعلي : و يشير إلى التعلم عن طريق العمل وقد ظهرت فكرته في أربعينيات القرن الماضي إذ تعود إلى التربية التقدمية التي ترى أن التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة الخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف اجتماعية، إنه مدخل لتطوير الأفراد في المؤسسات على اعتبار أنه لا تعليم بدون عمل (بن دومة، 2017: 16)

التعلم الجماعي : هو التعلم الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب بمداخل جديدة والتعلم من خلال الممارسات الجديدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة حيث يؤدي ذلك إلى زيادة استغلال التعلم (السكرانة، 2014: 132)

وبذلك ينطلق من فكرة ان كل فرد عبارة عن صانع للمعرفة من خلال عملية التعلم المستمرة بحيث يعمل على نقلها إلى الآخرين في المنظمة لذا فإن فريق العمل ضروري لتحسين صنع القرار الفردي وتحويل المعرفة من فرد إلى آخر ولصانع المعرفة أهمية خاصة في المنظمة التي تعمل على تحقيق التوازن بين التعلم وتوظيفه وبين بناء خبرة جديدة و تحسين خبرات موجودة. (لزهر، 2017: 20)

بوجه عام يمكن القول أن التعلم التنظيمي يتحقق من خلال اكتساب المعارف والمهارات من الخبرات المباشرة وما تفرزه من نتائج فعلية و فوائد عملية كما يمكن أن يتحقق بطرق غير مباشرة كالمحاكاة والاستفادة من الآخرين الأكثر معرفة أو الأفضل خبرة لكن يظل لإسهامات المفكرين دور هام في هذه العملية.

5- التعلم التوليدي : يركز على تحدي الواقع القائم وتطويره حيث يهتم العاملین بمحاولة تصور مستقبل الأعمال التي تخصهم ومحاولة تعميمها ويتطلب ذلك تمتع الرؤوسين بدرجة عالية من الاستقلالية لتجريب أساليب جديدة ويتم بموجب التعلم التوليدي بناء قدرات جديدة ونبذ أساليب العمل السابقة بشكل مقصود ويكون ذلك ضروريا في الجانب التشغيلي للمنظمة التي تعمل في بيئة شديدة التغير حيث يتطلب التفكير خارج الأطر النمطية و الروتينية، ويتحقق هذا النوع من التعلم عندما تتغير المعتقدات و المفاهيم التقليدية ويعتمد على أساليب إبداعية في اكتساب المعرفة الجديدة (النفار ، 2015: 60)

يتميز هذا النوع من التعلم بأنه يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمؤسسة ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره وهذا يستلزم التفكير خارج الأطر والصناديق المعتادة

وتحول القيادات وتطوير العمليات وإعادة بناء الهياكل وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد اثرائهم بالمعلومات، وعندها تتحول المراكز القيادية العليا إلى مراكز تعليمية ومعرفية وتصبح الإدارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة إلى من هم أدنى منهم في المستوى التنظيمي.

1-1-4 أهمية التعلم التنظيمي:

إن الفائدة المتوخاة من الاهتمام بالتعلم التنظيمي من قبل المنظمات يظهر من خلال تركيز الجهود على إنجازات الموظفين العاملين وزاد الاهتمام بالتعلم التنظيمي كونه قدرة من قدرات المنظمة على تحسين الأداء ولتكون أكثر استجابة من المنافسين (Ansari&Kalantari, 2013: 764)

ويشير (Rezaie&Bagheri, 2014: 149) إلى أن التعلم التنظيمي يعد ميزة تنافسية للمنظمة ويدعم الابتكار والفاعلية مما يؤدي لتوليد المعارف والأفكار الجديدة ويزيد من قدرة المنظمة على الفهم والتطبيق لهذه المعرفة، واستخدامها لمواجهة بيئة الأعمال ذات التغير السريع مما يتطلب منها تنمية مواردها البشرية وزيادة مقدار المعلومات والمعارف المتاحة من خلال عمال المعرفة أثنى مواردها وتأتي أهمية التعلم التنظيمي كما يرى (الكرعاوي، 2016: 51) من خلال الفوائد التي يحققها وهي:

-يمنح الفرد الثقة بنفسه لإنجاز العمل دون الاعتماد على الآخرين.

-يعمل على إكساب الفرد خبرات جديدة وتطوير القدرات الحالية.

-يسهل عملية تنفيذ التغييرات الضرورية في الحياة العملية للفرد.

-ينمي النواحي السلوكية التي تؤهل لشغل المناصب القيادية، وتفتح أمام الفرد أبواب المستقبل.

-يسمح للمنظمات بتجديد نفسها ويساعدها على الابتكار، ومصدر للميزة التنافسية.

-وسيلة لتوليد المعارف الجديدة وهذا يؤدي إلى كفاءة المنظمة.

-يساعد المنظمات على تبادل المعرفة وحل مشاكلها، كما تساعد على تكامل الموارد والقابليات داخلياً وخارجياً.

كما ان للتعلم التنظيمي أهمية في تحقيق التعاون بين أفراد المنظمة في إعداد كفاءات جديدة من خلال نقل الأفكار وتقاسم الممارسات العملية، وخلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة، ورفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها فهذا يجعل من المؤسسة محور تميز وارتقاء وتمكنها من أداء أعمال جيدة تدعم قدرتها على الإبداع والابتكار. (سلمى، 2018: 150)

1-1-5 نظريات التعلم التنظيمي:

تناول العديد من الباحثين نظريات التعلم التنظيمي، ومنهم (عبايدية، 2018) حيث تحدث عن ثلاثة نظريات وهي:

1-النظرية المعرفية: التي ترى أن التعلم عملية ذهنية تحدث لدى الأفراد، وقد أشارت الدراسات في أوروبا والولايات المتحدة في النصف الأول من القرن العشرين إلى أن التعلم مبني بشكل نظامي وفيه تكون طرق

التعلم موجهة من خلال الرواية والأسلوب القصصي وأسلوب التوجيه، كما أن الحقائق الواقعية المرتبطة بالتذكر جعلت هذه العملية ذات أهمية كبيرة.

2-النظرية السلوكية: إن العمل على الجانب المعرفي النفسي يعرض ما يحدث في العقل البشري حول كيفية التعلم والاحتفاظ بالأحداث، في حين نجد العديد من نظريات التعلم اهتمت بملاحظة السلوك استناداً إلى مسلمة أنه من المستحيل دراسة عمل الدماغ بأسلوب علمي.

ويعتقد سكرنر الذي اهتم بهذه النظرية أن أسلوب التعزيز يأخذ شكل تغذية راجعة، ويقدم معلومات تخبر المتعلم متى قام بالعمل الصحيح.

3-المدخل التجريبي: اهتم هذا المدخل بالجانب التجريبي للتعلم، و ذلك كتعبير على ممارسات واقعية تتم في مخابر متخصصة وضمن ظروف معينة للوصول إلى نتائج تطبيقية حيث نجد على سبيل المثال دورة التعلم التجريبي لدافيد كيلب David Kelb والتي ترى التعلم متضمن لدورة التجربة، الخبرة، التفكير، وفي تطوير المفاهيم (عابدية، 2018: 29)

و قد حدد (حسين وآخرين، 2016) أهم النظريات بالآتي:

1-نظرية التعود: Habitation Theory تشير هذه النظرية لأبسط أنواع التعلم والتي تعني ممارسة الشخص لعادة معينة تصبح على مر الزمن سلوكاً مكتسباً لا يتغير مع التكرار والخبرة، بدرجة تجعل من السهل التنبؤ بها، إذا ما تهيأت الظروف التي تناسب الفعل نفسه وتقنيته، وهو تعليم شائع في الأعمال الروتينية وهو لا يبعث على التطور والإبداع.

2- نظرية الاشرط الكلاسيكي Theory Classical: وتسمى احيانا نظرية الاشتراط الاستجابي أو النظرية البافلوفية وهي نظرية تفسر لنا بعض أنماط السلوك المكتسب، في حالات التعلم غير المقصود، إذ أن قانون الاقتران الشرطي الذي تعتمد هذه النظرية في استخداماته لا يفسر لنا أو يساعدنا في مواقف التعلم الإنساني المقصود إلا بقدر ضئيل، فالاستجابات تكون غير متعلمة ولكنها انعكاسية.

3-نظرية الاشرط الاجرائي Operant Conditioning: يعد سكينر رائد لهذه النظرية إذ وصف الكلام والعمل بالاستجابات الإجرائية، فإذا حدثت في مجال التعلم استجابة إجرائية وتبعها تعزيز كالمكافأة فإن إمكانية حدوثها تزداد.

4-نظرية التعلم المعرفي Cognitive Learning Theory: يعد أنصار هذه العملية أن التعلم عملية أكثر تعقيداً من الاشتراطات السابقة، وتتطوي على عمليات و أنشطة عقلية، وعلى سبيل المثال لا يعد التفكير مرحلة وسيطة بين المثير والاستجابة، لذلك ترفض هذه النظرية أن يكون السلوك الانساني مجرد انعكاس للتجارب.

5-نظرية التعلم الاجتماعي Social Learning Theory: أشار Miller&Ddlard إلى أن في كثير من الأوضاع يحل الناس مشاكلهم لا عن طريق المحاولة والخطأ الذين يستمران حتى يكافأ واحد من الحلول، و إنما عن طريق فعل ما يقلد فيه الإنسان الآخري، وقد انطلق الباحثان من فكرة أن النزعة إلى التقليد هي نفسها متعلمة، إذ كثيرا ما يقوم الشخص باستجابة ما بوجود إشارة أو منبه صادر عن سلوك الآخرين، وهي نظرية ربطت بين السلوك والمعرفة والدافعية والموقف.(حسين وآخرين، 2016: 1962)

1-1-6 آليات التعلم التنظيمي :

طبقا لنظرية التعلم التنظيمي يتعلم الفرد من خلال خمسة آليات أو وسائل يسميها بيتر سينج العلوم الخمس

(The fifth discipline) ويركز على أهمية كل واحد منها، وتلك الآليات هي:

- التعلم ببناء النموذج الفكري (Mental model) والتي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر حركتها وتأثيراتها .

- التعلم من خلال تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين (shared vision)

- التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجالات التخصص والتي تعبر عن التفوق و البراعة الشخصية (personal mastery)

- التعلم من خلال العمل في فريق (Team thinking)

- التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي (System thinking) الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة و يحدد العلاقات بينها، ويرى الجزء من خلال الكل (الخوري وآخرين، 2015: 11)

إن عملية التعلم الفردي تمر بأي من الآليات السابقة أو بها كلها بما يطلق عليه The Wheel of learning أو (عجلة التعلم) والتي تتكون أولاً من التعرض للتجربة نتيجة الممارسات اليومية الروتينية ، ثم تبدأ في المرحلة الثانية كعملية ذهنية عقلية تبنى على أساسها مجموعة من الأفكار، فالمرحلة الثالثة في العجلة وهي مرتبطة بتكوين المفاهيم نتيجة استنتاجات و استقرارات، ثم المرحلة الأخيرة من العجلة وتتمثل باختبار المفاهيم في ممارسات جديدة، ثم الرجوع إلى عملية التعلم مرة أخرى (عابدية، 2018: 31)

أما (راضي والموسوي، 2019: 76) فيحددان ثلاثة آليات للتعلم التنظيمي وهي :

تحديد المعرفة، امتصاص المعرفة، استثمار المعرفة

1- تحديد المعرفة (Knowledge recognition) :

بحسب (حسين و آخرون ، 2016: 1689) يشير تحديد المعرفة إلى أي نشاط يتمثل باختبار البيانات من خلال مستويات المعرفة المتوفرة لدى المنظمة، و عدت هذه العملية من المهمات الأساسية في المنظمة وبالإمكان تحقيقها بمساعدة برامج الكمبيوتر .

ويعتقد (4 : Berghman, 2014) أن تحديد المعرفة هو محصلة عمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد و اكتساب معرفة خارجية جديدة وقيمة مضافة جديدة .

ويمكن القول أن تحديد المعرفة "هو عبارة عن مجموعة من الأساليب والبرامج التي تتبعها المنظمة من أجل ضمان دقة المعلومات التي تمتلكها" (راضي والموسوي، 2019: 76)

2- امتصاص المعرفة : (Knowledge assimilation)

تشير هذه العملية إلى مقدرة الأفراد العاملين على فهم المعرفة وضمها وتمثيلها (الشريف وحياء، 2016: 475)

و أشار (4 : Berghman , 2014) إلى أن امتصاص المعرفة يتمثل بمجموعة من العمليات الروتينية والتنظيمية التي تدرك وتستوعب بها المنظمات المعرفة الخارجية وتسخرها لإنشاء معرفة جديدة .

3- استثمار المعرفة : (Knowledge exploitation)

تشير هذه الآلية إلى العملية التي يتم من خلالها تداول مختلف أنواع المعرفة ونقلها بين الأفراد داخل المنظمة بحيث تؤمن التعاون الجماعي بينهم وتساعدهم في الوصول والعمل بآن واحد ومن مواقع مختلفة (العبيدي وآخرون، 2014: 234)

و تطرق (Darvin&Norton, 2015: 37) إلى أن الاستثمار يبرز دور الحالة البشرية في التعامل مع المهمة المطروحة من أجل معالجة تراكم رأس المال المعرفي والاقتصادي لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة والمثابرة في تحقيقها.

و بالتالي يمكن القول أن استثمار المعرفة هو " مجموعة من الآليات و الطرائق التي تقوم بها المنظمة من أجل ضمان تحقيق المساواة في المعرفة التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة بتوفير أكبر قدر ممكن من البرامج التدريبية (راضي والموسوي، 2019: 76)

1-1-7 خصائص التعلم التنظيمي :

* عملية مستمرة ينظر إليها أفراد المنظمة كجزء أساسي من أنشطة و ثقافة المنظمة ، ولا يعتبرونها جانبا مضافا إلى أعمالهم (بن دومة، 2017: 5)

* عملية ديناميكية تتضمن عددا من الأنشطة والعمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات و تخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات و تنقيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية و ذلك في إطار الثقافة التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها (عباس وحاتم، 2018: 20)

* وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول أهدافها و مستقبلها (ججيق وعبيدات، 2014: 277)

* عملية التعلم التنظيمي عملية تلقائية ، ولا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها بدون دعم و مساندة قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين (عباس وحاتم، 2018: 20)

* التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، وعلى العاملين الاهتمام والتعلم والاكتساب من الخبرة، بل يتعدى ذلك إلى تطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لتوجيه سلوكهم (آل هديل ، 2016: 34)

* عملية معقدة و متشابكة تحتاج إلى التخطيط و التنظيم والمتابعة والتقييم (آل هديل، 2016: 35)

وقد بين (السالم، 2014: 9) أن خصائص التعلم التنظيمي هي: حل المشكلات بطريقة منهجية، والتجريب الإبداعي، والتعلم من التجربة الماضية، والتعلم من أفضل الممارسات لدى الآخرين، ونقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل مؤسسة .

أما (أبو شعبان، 2016: 22) فترى أن خصائص التعلم التنظيمي هي :

التفكير الجماعي، ومحاولة توصيف مهارات جديدة للتعامل مع المتغيرات البيئية، وعملية تكييف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية وقيم العاملين في المنظمة، كما أنه ينبثق من حقيقة تلك الحاجات والدوافع والقيم، وهو عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط المنظمة وثقافتها ونتاج للخبرة والتجارب الداخلية والخارجية، وهو أيضا عملية تراكمية.

1-1-8 مستويات التعلم التنظيمي:

التعلم على المستوى الفردي: التعلم الفردي هو عملية محددة بحاجات الفرد، والنوايا والخبرات والتغذية الراجعة المدركة من قبل الفرد، وأنه لا بد من وجود النماذج العقلية من أجل وصف المعتقدات الأساسية والعادات عند تفسير الأشياء لذلك فإن محاولة تعلم الأشياء الجديدة بصورة مستمرة يتطلب وجود نماذج عقلية. (حسين وآخرين، 2016: 1691)

وهو عملية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الأساسية المرتبطة بأداء المهمات والأنشطة، وهذه المعارف والمهارات يمكن اكتسابها من خلال برامج التدريب والتطوير في المنظمة. (بن دومة، 2017: 9)

التعلم على مستوى الفريق: في هذا المستوى من التعلم يحاول الأفراد التعلم وحل المشكلات من خلال قوة الأفراد الآخرين بهدف استبدال الأدوار الحالية والهياكل والأنظمة داخل المنظمة، من أجل إعادة هيكلة قاعدتها المعرفية عن طريق إدراك جديد للبيئة وفهمها، وهذا النوع من الحلول والأنشطة الخاصة بالتعلم والتي تخص الفريق هي عادة غير روتينية، وتكون أكثر تعقيداً من المستوى الفردي. (حسين وآخرين، 2016 : 1691)

وهو كما تعرفه (بن دومة، 2017: 9) تصميم العمل بطريقة تسمح باستخدام الفرق كونها قناة لانتقال المعارف من المستوى الفردي إلى الجماعي.

التعلم على مستوى المنظمة: هو مجموعة الإجراءات المستخدمة للحصول على التعلم وتحديد أنماط السلوك والاتجاهات والقيم الجديدة والمرغوبة واستخدامها من أجل تطوير المؤسسة (بن دومة، 2017: 9) فالمنظمة

ككيان يمكن أن تتعلم وبطرق مختلفة، حيث تتعلم من خلال ترميز الاستدلالات من التاريخ وتحويلها إلى روتينيات. والمنظمة بوصفها كيان يمكن أن تتعلم من خلال التجارب السابقة أو عن طريق المنظمات من خلال المعرفة المشتركة، ونقل التقنية والحصول على المعلومات عن بيئة الأعمال.

1-1-9 استراتيجيات التعلم التنظيمي :

أدى اختلاف طبيعة المنظمات وثقافتها والعوامل المؤثرة في تنفيذ وتحقيق أهدافها لظهور العديد من الاستراتيجيات والتي يمكن أن تتخذها المنظمات من أجل تحقيق أهدافها في ممارسة التعلم التنظيمي وقد حدد (مسعودة، 2016 : 6) خمس استراتيجيات وهي :

استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة، واستراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار، واستراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات، واستراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية، واستراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز.

بينما اعتمد (آل هديل، 2016 : 41) الاستراتيجيات السبع التي حددها كل من Watkins& Marsick

وهي :

إتاحة فرص التعلم المستمر للأفراد، تحفيز ثقافة التساؤل والحوار في المنظمة، تشجيع فرق التعلم والتعاون الجماعي، تأسيس أنظمة الحصول على المعرفة وتحقيق انتشارها والاستفادة منها، تمكين الأفراد وتوحيد رؤيتهم، دعم نشاطات القادة في تحفيز عملية التعلم على مختلف المستويات الفردية والجماعية، دعم علاقات المنظمة بالبيئة المحيطة.

وهذا ما يؤكد اختلاف طبيعة المنظمات وثقافتها والعوامل المؤثرة في تنفيذ و تحقيق أهدافها فظهرت العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تختار منها المنظمة ما يلائمها لتحقيق أهدافها من ممارسة التعلم التنظيمي .

1-1-10 أبعاد التعلم التنظيمي :

بالرغم من أن لكل منظمة استراتيجياتها و نموذجها الخاص للتعلم التنظيمي بما يتفق مع طبيعتها و أهدافها وما تمتلكه من مهارات و خبرات و إمكانات مادية ومعنوية فإن هناك ثلاثة أبعاد أساسية تشكل عملية التعلم التنظيمي و يتفرغ عن كل بعد مجموعة من الأبعاد الفرعية التي تتكامل من خلالها الأبعاد الثلاثة وهي:

1- البعد الاستراتيجي : ويتضمن العناصر التالية :

أ- الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم : يؤدي ترابط علاقات أعضاء التنظيم بمستقبل المنظمة و أهدافها إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة وصولا للمستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة ، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع أهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية (جوادي، 2015: 27)

ب- متابعة التغيرات البيئية : وتعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها ويتم ذلك من خلال وضع بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة و جعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم (عباس وحاتم، 2018: 12)

ج- استراتيجية التعلم : و تعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة و واعية وتعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية و المحافظة عليها (عابدية، 2018: 35)

2- البعد التنظيمي : يشمل العناصر التالية :

أ- العمل من خلال الفريق : إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات مما يؤدي إلى تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي (عباس وحاتم، 2018: 13)

ب- الهيكل التنظيمي المرن : يمثل الهيكل التنظيمي في المؤسسة حجر الأساس لتحقيق أهدافها و استراتيجياتها من خلال تحديد الأدوار والصلاحيات والعلاقات بين الأفراد وبين جميع المستويات لذلك يجب عليها تصميم هيكل تنظيمي مرن يوفر الظروف الملائمة لتسيير عملية التعلم، ف ضمان مستوى عال من التعلم يتطلب بناء هيكل تنظيمي يعتمد على اللامركزية، المشاركة، استخدام فرق المشروع، المرونة التنظيمية، تشجيع الاتصالات غير الرسمية والتركيز على نظم المعلومات التي توفر معلومات صحيحة في الوقت المناسب (جقيق وعبيدات، 2014: 279)

ج- إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم : يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم بالإضافة للاستفادة من

تجارب المنظمات الناجحة و المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها وإيصالها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في المجال التطبيقي العملي (عبايدية، 2018: 36)

3 -البعد الثقافي: ويشمل:

أ- التعلم من الأخطاء السابقة : لتجنب التركيز على الفشل يجب إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم وإنما تشكل فرصة و وسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء (جوادي، 2015: 28)

ب- البيئة المساندة للتعلم : تشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة و تنقيحها و حفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم ومراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافأة المبدعين (عباس وحاتم، 2018: 13)

ج- الجودة الكلية للتعلم : إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية وهذا ما يتطابق مع المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي (بن دومة، 2017: 8)

11-1-1 معوقات التعلم التنظيمي:

رغم ما يحققه التعلم التنظيمي من مزايا للمؤسسات المعاصرة لكونه أحد المداخل التي تتبناها للتكيف مع المتغيرات المتسارعة و مواجهة التحديات التي تفرضها، وتحسين مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة الإنتاجية والمنافسة والبقاء والاستمرار في البيئة المضطربة إلا أن هناك صعوبات تحول دون تطبيقه في المؤسسات الراغبة في التحول إلى مؤسسات متعلمة ومنها:

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

***ممارسة المركزية:** تؤدي الممارسة المفرطة للمركزية إلى نتائج سلبية على العمل والمروسين مثل قتل الطموح وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، اذ لا تتاح لهم الفرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يمكن أن تسهم في تطور أنظمة شاملة وعامة وتجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص، والتعامل في ضوء أنظمة شاملة وعامة وتجاهل أهمية تفويض السلطات وبذلك يحد من عملية تمكين الموظفين، وطرح مبادراتهم وأفكارهم التي تعد من الأبعاد الرئيسية في بناء المؤسسات المتعلمة.

***الافتقار إلى القيادات الواعية:** من شروط تحقق التعلم التنظيمي وجود القيادات الواعية والمؤمنة وأهمية التعلم التنظيمي وغيابها يؤدي إلى مجموعة من الصعوبات والمعوقات للتعلم كضعف الحماس، وانخفاض تشجيع وتحفيز العاملين على التعلم ومحدودية إتاحة فرص التعلم أمام العاملين.

***الافتقار إلى النظرة الشمولية:** تتعامل أغلب المؤسسات مع المشكلات المعقدة والمواقف الصعبة من خلال نظرة جزئية أي تجزئة المشكلة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعامل معها وتخفيف الجهد المبذول لحلها. إن النظرة الشمولية يترتب عليها في الوقت نفسه إيجاد نوع من الحلول الوظيفية الفاصلة وتركيز اهتمام العمال في مجال وظيفي محدد يتخصصون فيه ويعملون به في صورة جماعات مستقلة مما يولد شعور داخلي للأفراد بالنفوذ والمقدرة وهذا يجعلهم يتنازعون حول مصادر المعلومات والسلطة والتحكم إذ أن افتقار النظرة الشمولية يعيق التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي التعاوني.

***التعلم الوهمي:** يظهر التعلم الوهمي عندما تلجأ المؤسسات عن قصد أو جهل إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة خاطئة على أنها نجاح، أو تتوهم النجاح وتحاول الحفاظ على أوضاعها الراهنة أو عندما تصر على جعل النتائج على أنها خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافاً للواقع الفعلي.

***ثقافة المؤسسة:** تعكس ثقافة المؤسسة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة وطرق التفكير السائدة بين أعضائها وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها تركيبة من العناصر المترابطة التي

تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المؤسسة وهي تلعب دوراً مهماً بكل ماتحمله في انتعاش التعلم أو إعاقته. (بن دومة، 2017: 10)

خلاصة :

مما سبق يمكننا القول أن التعلم التنظيمي يحتل دوراً مهماً في منظمات الأعمال التي تبحث عن مزايا تنافسية تمكنها من البقاء والتكيف مع المحيط، وتبرز أهمية التعلم التنظيمي من قدرته على تحويل المنظمة إلى منظمة رائدة في حال استخدمت الاستراتيجيات المناسبة للوصول بالأفراد والفرق لفهم البيئة والحصول على معلومات متكاملة تخدم حل المشكلات بطرق صحيحة والخروج منها بأقل الخسائر بل وتحقيق أرباح مادية ومعنوية بترسيخ روح العمل الجماعي وتقليص المسافات بين القيادة والعاملين عن طريق إيجاد هياكل مرنة وبمستويات أقل، وتحفيز الحوار والتساؤل، وتعزيز الاتصال الداخلي والخارجي، مما يقلل من الأخطاء ويرفع من القدرات والمهارات لدى جميع العاملين ويسهم بتحقيق الأهداف بكفاءة أكثر.

المبحث الثاني

الإبداع الإداري :

1-2-1 تمهيد:

تعد عملية الابداع الإداري من أهم العوامل التي تستعملها المنظمات من أجل تحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة وصل خبراتها علميا وعمليا، زد عليه تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأساليب وطرائق العمل، وتوفير البيئة التنظيمية التي تحفز وتشجع الابداع والتجديد.

1-2-2 مفهوم الإبداع الإداري :

بدأ الاهتمام بمفهوم الابداع الإداري في الخمسينيات، وتناوله الباحثون من جوانب متعددة، حيث أوضح البعض أن الإبداع يمثل خلق شيء جديد، في حين يرى آخرون أنه يمثل النظر للأمور بشكل مختلف وابتكار شيء غير مألوف، كما يعتبر بعض الباحثين أن الإبداع الإداري عملية إحساس بالمشكلات وصياغة الأفكار وتعديلها من خلال الخروج عن التفكير التقليدي و إنتاج أفكار وطرق عمل جديدة تساعد المنظمات على التكيف مع محيطها وتحسين أدائها (العطوي، 2018: 131)

أما (مسعودة، 2015: 161) فيعرفه بأنه "عملية خلق أشكال تنظيمية وممارسات إدارية جديدة، بما يؤدي إلى الإنتاج بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية لمشكلة أو موقف"

ويمكن تعريفه بأنه "القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة" (حسن، 2017: 11)

بينما يعرفه النشمي والدعيس بأنه "مزيج من القدرات الإبداعية والخصائص الشخصية التي إن وجدت مناخ إبداعي فإنها تجعل الفرد يسلك سلوكاً إبداعياً فيكون أكثر إحساساً بالمشكلات ومرونة في التفكير و إنتاجاً للأفكار فنتميز بتنفيذ إبداعي ينم عن خبرة و دراية مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه" (النشمي والدعيس، 2017: 186)

والإبداع الإداري "مجموعة من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والتي تهدف إلى القدرة على ابتكار الأساليب والوسائل المتنوعة والحديثة في العمل من خلال استثمار قدرات العاملين في تحدي التفكير المألوف والخروج عن الروتين اليومي في إجراءات العمل" (أبو عجوة، 2018: 39)

فالإبداع الإداري إذا قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ينتج عنها فكر خارج عن المألوف وهذه القدرة الإبداعية ومن الممكن تتميتها بما يساعد على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وهي قدرة عامة ليست خاصة بأفراد دون غيرهم.

1-2-3 مكونات الإبداع الإداري:

يتكون الإبداع الإداري بحسب (حسن، 2017: 31) من مجموعة من العناصر المتكاملة حتى يتحقق وهي:

-العمل الإبداعي: وهو النواتج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج بصورة أفكار.

-العملية الإبداعية: هي العنصر الأساسي في الإبداع و تركز على الجوانب المتعلقة بحل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات، وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية، كما يمكن التعبير عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تصبح فكرة ناضجة.

-الشخص المبدع: هو ذلك الفرد الذي تتوفر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي.

-الموقف الإبداعي: إن تكرار المواقف الإبداعية وتعددتها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد، فالفرد يكون مبدع في موقف ويظهر سلوك عادي في مواقف أخرى. الإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل فيه الفرد و أظهر حلاً غير مألوف.

وبوجود هذه المكونات معا ينتج الابداع الإداري ويظهر جليا وواضحا في الشركات والمؤسسات التي تهتم بكافة المكونات وتولي لكل منها أهمية خاصة للوصول الى أهدافها وتحقيق المنافسة والتميز.

1-2-4 مبادئ وآليات الإبداع الإداري:

مبادئ الإبداع الإداري:

قام بيتر دريكر (Peter Drukcker) بوضع مجموعة من المبادئ تتمثل في أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها و أطلق عليها(The Dont's) وهي حسب (سعدون، 2017: 186):

-الإبداع الهدي المنظم يبدأ بتحليل الفرص فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر فهي تختلف من مجال لآخر ومن وقت لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل نظامي.

-يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم. فلإبداع جانبان مفاهيمي و إدراكي حسي فالمبدعون يجدون بطريقة تحليلية ما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم.

-فعالية الإبداع ترتكز على البساطة والتركيز نحو حاجة محددة .

-الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر. ومن هنا تظهر أهمية اهتمام الشركات والمؤسسات بهذه المبادئ و التركيز على تكريسها بين العاملين مع إعطاء كل منها ما يكفي للوصول الى شركات مبدعة خلاقة.

آليات الإبداع الإداري:

يؤكد العديد من الباحثين و الممارسين على أن الإبداع ليس حكراً على فئة دون غيرها، إذ من الممكن تعلمه واكتساب مهاراته وتقنياته، وفي هذا الصدد فقد أشار Thommas في مقال بعنوان "الإبداع" بأن السلوك الإبداعي ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس بخصائص معينة، بل على العكس تماماً فمن الممكن تعلمه والتدرب عليه مثله مثل كثير من المهارات الأخرى كأساليب القيادة، الاتصال، ومهارات التفاوض والإقناع

(جوال، 2015: 204)

ولعل أكثر الطرق الشائعة المستخدمة في هذا المجال تتمثل في:

1- العصف الذهني:

هي الطريقة المطورة من طرف الأمريكي Alex F.Osborn وهي الأسلوب الأكثر شيوعاً فيما يخص تنمية الإبداع في المؤسسة، وذلك من خلال تطوير الأفكار ضمن فريق عمل يتكون من 4 إلى 8 أفراد، في مدة تتراوح بين 20 و 30 د، وذلك لمواجهة مشكلة ما، وتقوم هذه الطريقة على مبدأ فتح المجال أمام الأفكار للحصول على أكبر عدد من الاقتراحات التي تدون في جدول أعمال خاص بندوة العصف الذهني، وفي النهاية يتم تقييم هذه الاقتراحات واختيار أفضلها لاتخاذها كحل لمواجهة الواقع المعاش (عبدالحفيظ، 2016: 266)

2- أسلوب القبعات الست:

هي طريقة مطورة من قبل الخبير في التفكير الإبداعي Edward de Bono، وهدفها مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات بصورة صائبة، وذلك من خلال إحداث التغيير في التفكير، وتتضمن هذه الطريقة 6 أساليب مختلفة للتفكير، يعبر عن كل أسلوب بقبعة، يعتقد de Bono أن معظم الأفراد يقومون باستخدام إحداها في حال اتخاذ القرار أو حل مشكلة ما (David Rea et All, 2013: 16) هذه القبعات تتلخص في القبعة البيضاء ترمز إلى التفكير الواقعي، السوداء إلى التفكير السلبي، الحمراء التفكير العاطفي، الصفراء ترمز للتفكير الإيجابي، الخضراء للتفكير الإبداعي، والزرقاء للتفكير الموجه.

-3- أسلوب قوائم المراجعة:

واحد من أشهر الأساليب لاستخراج وتوليد الأفكار، من خلال إعداد ما يشبه القائمة المعدة مسبقاً، توضع فيها مجموعة من البنود تهدف بمجملها للتغيير والتجديد والتطوير لطريقة التفكير والوضعية الحالية ثم يقع الاختيار على أحد هذه البنود لمواجهة الوضع المعاش، ومن أبرز هذه القوائم تلك التي تشكل بنودها الأساسية كلمة SCAMPER وتتضمن: الاستبدال، الاندماج، التأقلم، التعديل (تصغير أو تكبير)، التسخير للاستخدامات الأخرى، الإلغاء (عبدالحفيظ، 2016: 266)

1-2-5 نظريات الإبداع الإداري:

وجد (البرجاوي) أن مشكلة نظريات الإبداع ليست وليدة اليوم أو الأمس القريب، وهي كثيرة ومتعددة وتمتد جذورها إلى بواكير الفلسفة وإرهاصات الأولى، وقد اختلفت النظريات في تفسير الإبداع وتحديد معناه لكنها وعلى تباينها أوضحت جوانب مهمة، وهذه بعض النظريات: (البرجاوي، 2015: 176)

1- نظرية الإلهام أو العبقرية:

تفترض هذه النظرية أن الأعمال الإبداعية تظهر بشكل فطري في لحظات إيماء، بغض النظر عما أنجز سابقاً ويمعزل عن التجارب والخبرات المتوافرة عند المبدع، وبناء على ذلك فإن المبدع حسب هذه النظرية يستحضر الخيال الخصيب، لكن تستلزم التنظيم والتوجيه والقدرة على الحكم.

2- نظرية التحليل النفسي (السيكولوجيا):

تزعّمها فرويد وتهتم بدراسة الدوافع النفسية أي العوامل الداخلية وليس الخارجية التي تدفع بالمبدعين إلى إنجاز أعمالهم الإبداعية، وترتكز على أن الصراعات الداخلية للفرد التي ظلت مكبوتة تولد عادة الإبداع في مرحلة معينة، و كأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز ، ومحاولة إشباعها بالإبداع.

3- النظرية العقلية:

تذهب إلى أن الإبداع نتاج العقل و وليد الفكر، و أن أي عمل مبدع كائناً ما كان لا يمكن أن يرى النور إلا إذا مسته عصا العقل البشري، وخضع لتأمل و روية وإرادة وتصميم ، و رأى "جيلفورد" أبرز أصحاب هذه النظرية أن الإبداع تنظيم يتكون من عدد من القدرات العقلية كالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات.

4- نظرية القياس النفسي:

تعتبر امتداداً لحركة القياس النفسي التي بدأت مع العالم الفرنسي (الفرد بينيه) في تطوير أول اختبار لقياس الذكاء، و تركز على قياس الذكاء وعلى وجود علاقة بين السلوك والذكاء والإبداع، على أن الإبداع شأنه شأن الذكاء يجب أن يخضع للبحث التجريبي والقياسي ، وهو موجود لدى كل الأفراد بنسب متفاوتة لذا يمكن قياسه وتحديده.

5- النظرية الاجتماعية:

تؤكد هذه النظرية دور المناخ والوسط الاجتماعي في عملية الإبداع والنتاج الإبداعي وتأثير العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بالإبداع وكذلك تأثير العوامل التربوية.

لقد أشار (جيرارد) بقوله : "أن تصوراتنا المبدعة بكاملها ليست نتاجاً لدماع معزول بل لدماع كان مرتبطاً بالتفاعل مع الناس الآخرين وبتاريخ الحضارة بكاملها"

و صرح بياجيه بالشيء نفسه بقوله "أن المجتمع وحدة عالمية، أما الفرد فإنه لا يصل إلى ابتكاراته وأعماله العقلية إلا بمقدار ما يحتل مكاناً في تفاعل الجماعات، وبالتالي في إطار المجتمع ككل فكبار الناس الذين خطوا باتجاهات جديدة كانت اتجاهاتهم نتاج تفاعل وتركيب لأفكار أعدت في إطار تعاوني مستمر" (التل، 2013: 30)

6-نظرية حل المشكلات:

تفترض أن العملية الإبداعية هي عملية إيجاد حل إبداعي لمشكلة غير عادية، وكان يعتقد أن تفعيل القدرة علة التخيل هو المفتاح لعملية الحل الإبداعي لأي مشكلة.

و على الرغم من أن علم النفس يحتل الصدارة في دراسة الإبداع إلا أن عدد من الكتاب وعلماء الإدارة قاموا بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات قدمت معالجات مختلفة حول الإبداع ومن هذه النظريات: (ادريس، 2018: 18-20)

* نظرية البحث عن التفوق (ووترمان وبيترز) : Waterman&Peters

سميت كذلك نسبة لكتابهما (In search of exelance) الذي أورد فيه مجموعة من المؤسسات المتفوقة والتي تتسم بدرجة عالية من الإبداع بالاهتمام بالإنجاز والشروع في الأداء واعطاء الاستقلالية للأقسام وتنمية قدرات العاملين وتبسيط المستويات الإدارية ومراقبة تطابق النشاطات مع مبادئ المؤسسة.

* نظرية سيمون ومارتش Simon&March :

فسرت الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ماتقوم به و مايفترض أن نقوم به فتحاول من خلال عملية البحث إيجاد بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث و وعي، بدائل، ومن ثم إبداع.

* نظرية برنز وستولكر Burns&Stalker :

كانا أول من أكد على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ماتوصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيئة سريعة التغير، والذي يقوم أساساً على مشاركة أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرارات فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

*نظرية ويلسون Wilson :

بين ويلسون أن عملية الإبداع تمر من خلال ثلاثة مراحل تهدف إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون ذلك بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام(البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

* نظرية هارفي وميل : Harvey&Mill

انصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ماتحتاجه من فعل لمجابيتها او بلورتها (كيفية استجابة المنظمة)، أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أول اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل)، أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة)، بينما ينبغي لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية والاستثنائية تبني الهياكل التنظيمية والعضوية.

* نظرية هانج واكن : Hang&Aiken

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

مرحلة الاعداد، مرحلة التطبيق، مرحلة التقييم.

أما العوامل المؤثرة فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها (زيادة التخصصات المهنية، المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل).

*نظرية زلتمان وآخرون : Zaltman&others

تتظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق، ولهما مراحل جزئية، ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، و وصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية.

يمكن الاستنتاج من خلال ماتم عرضه أن بعض النظريات بينت الخصائص التي تتميز بها المؤسسات المبدعة، ونظريات أخرى حددت العوامل المؤثرة في تنمية وتطوير الإبداع داخل المؤسسات ونادت بضرورة وضع المعالجات والحلول اللازمة للمشكلات التي قد تواجه العمل وتحقيق الإبداع، بينما نظريات أخرى حددت المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية.

1-2-6 خصائص وأهمية الإبداع:

أولاً: خصائص الإبداع الإداري:

حاز مفهوم الإبداع الإداري على اهتمام الباحثين و رجال الأعمال منذ نشأته نظراً لما يترتب على أهمية توظيفه وتبنيه من أثر على تحسين أداء المنظمات، حيث يتميز الإبداع الإداري بالعديد من الخصائص يتجلى أبرزها فيمايلي:

• الإبداع الإداري ظاهرة فردية وجماعية، يمكن ممارستها على مستوى الفرد أو الجماعة على حد سواء.

• يمتاز الإبداع الإداري بعمقه وشموليته في تناول القضايا وإيجاد الحلول لها.

•يمثل الإبداع الإداري ظاهرة إنسانية عامة مع بعض الاختلافات بين فرد و آخر من حيث القدرات والتصورات.

•يتميز الإبداع الإداري بأنه علم نظري تجريبي قابل للتعديل والتغيير حسب مجريات الأمور وحسب التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال.

• لتوظيف الخصائص السابقة لابد أن يكون الإبداع موجهاً لإشباع غايات أو حاجات معينة لتحقيق فعاليته المنشودة. (العطوي، 2018: 132)

ثانياً: أهمية الإبداع الإداري:

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع الإداري على النحو التالي:

*القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر إذ يكون لديها الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

*القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.(حسن، 2017: 14)

*المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في المنظمة عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختبار تلك القدرات.

*الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.

*حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. (مصطفى، 2016: 9)

*المساهمة في تحسين أداء المنظمات وزيادة كفاءتها.

ومما لاشك فيه أن المنظمات لا تعمل في فراغ، بل تعمل ضمن منظومات مجتمعية وعالمية تحتم عليها أن تعنى بمدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات والاستغلال الأمثل لمواردها بمختلف أنواعها والتصدي لما تواجهه من تحديات ومنافسات شديدة.

1-2-7 مستويات الإبداع الإداري:

لا يمكن تحقيق الإبداع في المنظمة ككل دون تحقق ذلك في مستويات أخرى فيها، و هو ما يشير إلى أن للإبداع مستويات يمكن تلخيصها بالآتي:

1- الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون سمات وقدرات إبداعية مثل المعرفة والذكاء وحب الاستطلاع (خضور، 2017: 78)

ومن الخصائص التي يتميز بها الفرد المبدع:

-المعرفة: حيث يبذل لها الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.

-الذكاء: يتمتع بقدرات مختلفة كالقدرة على التخيل والتكيف مع المواقف.

-الشخصية: حيث يمتلك المبدع روح المخاطرة، ويكون مستقلاً، ومثابراً، وعالي الدافعية، ومتشكك، ومنفتح على الآراء الجديدة.

-العادات الاجتماعية: المبدع ليس منطقياً على نفسه، بل يميل للتفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.(ترغيني، 2017: 71)

2-على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة(قسم، دائرة، لجنة....إلخ) واعتماداً على خاصية التداوب (Synergism) فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، و ذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها.

ولاشك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.(مصطفى، 2016: 9)

ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية:

-الرؤية: تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار.

-المشاركة الآمنة: البيئة والمناخ يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم ويعززان الإبداع الناجح.

-الالتزام بالتميز في الأداء: الالتزام والتميز في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل، وتحديدها بشكل مستمر.

-دعم ومؤازرة الإبداع: المساندة والدعم لعملية التغيير، قد يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.(ترغيني، 2017: 71)

على مستوى المنظمة: لابد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرון القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها، مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف. (مصطفى، 2016: 10)

1-2-8 مراحل الإبداع الإداري:

من خلال دراسة عملية الإبداع الإداري يمكن إنجاز المراحل التي تمر بها العملية كما يأتي:

1/مرحلة التصور أو الإدراك:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية، والاحتياجات المطلوبة(خضور، 2017: 78)

إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية التي يأخذها المبدع بعين الاعتبار، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب(سركيس، 2018: 31)

2/مرحلة تكوين الفكرة:

هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع وإدارة التغيير المحتملة لتكوين التصميم. وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها(خضور، 2017: 79)

كما أن هذه الخطوة تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحله المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكن الاستمرار أو كان هناك ضرورة للتوقف عن العمل.(سركيس، 2018: 31)

3 /مرحلة المعالجة:

ترافق هذه الخطوة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات الممكنة فإن المشروع سيتوقف أو يلغى العمل به (خضور، 2017: 79)

4/مرحلة الحل:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف (خضور، 2017: 79)

فإذا تحقق المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداعي بالتبني. أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة التالية من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير (سركيس، 2018: 32)

5/مرحلة التطوير:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن إمكانية قياس الحاجة إلى إدارة التغيير المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة، لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بالاعتبار حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات فعلاً للسوق. (خضور، 2017: 79)

6/مرحلة الاستعمال والانتشار:

تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية في عملية الإبداع، حيث يتم استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.

وغالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع وتنفيذ الفكرة عالية الكلفة، بسبب ما تتحمله المنظمة من كلف استثمارية وتشغيلية واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة، تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل.(سركيس، 2018: 33)

من هنا يتضح بأن عمليات الإبداع ليست حالات رتيبة من التفكير، بل إنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في الفرد والجماعة والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

1-2-9 عناصر الإبداع الإداري:

تعددت تقنيات الباحثين حول تحديد عناصر الإبداع التي تعد عوامل ضرورية وشرطاً أساسياً لوجوده، ويتفق أغلبهم على مجموعة عناصر تتمثل في:

1- الطلاقة: Fluency

تتضمن الطلاقة الجانب الكمي في الإبداع ويقصد بها تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الإداري المبدع وتتميز الأفكار المبدعة بملاءمتها لمقتضيات البيئة الواقعية، وبالتالي استبعاد الأفكار العشوائية الصادرة عن

عدم المعرفة وعليه فكلما كان الإداري قادراً على إنتاج عدد أكبر من الأفكار أو الإجابات في وحدة الزمن كلما كان موصوفاً بالطلاقة.

وتنقسم الطلاقة إلى لفظية، ارتباطية، شكلية، فكرية، تعبيرية (ادريس، 2018: 21).

كما أنها حسب (أبو سليم) القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محددة وتنقسم إلى: طلاقة الكلمات، طلاقة التداعي، طلاقة الأفكار، طلاقة التعبير (أبو سليم، 2017: 9)

2- المرونة:

وهي اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها المبدعون بحيث تتمكن المنظمات من مواكبة تغييرات وتطورات البيئة المحيطة. (العطوي، 2018: 132)

كما أنها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف (مصطفى، 2016: 8)

وتصنف المرونة إلى :

مرونة تلقائية: أي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي ترتبط بموقف معين، على أن تكون الأفكار متنوعة وغير متوقعة وتحول مسار التفكير، إضافة للانتقال السريع من استجابة لأخرى.

مرونة تكيفية: قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حتى يتمكن من حل مشكلة معينة. (ادريس، 2018:

(23)

3- الأصالة Originality:

يقصد بها التجديد والانفراد بالأفكار، كأن يأتي الإداري بأفكار جديدة متجددة بالنسبة للأفكار، وتشير الأصالة إلى قدرة إنتاج أفكار أصيلة، والالتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، إنتاج غير مألوف وبعيد المدى، وتشمل عدة جوانب هي: الاستجابة غير الشائعة، الاستجابة البعيدة، الاستجابة الماهرة. (ادريس، 2018: 23)

وتعني صياغة أفكار مبتكرة وغير مكررة وبطريقة عملية وعلمية (العطوي، 2018: 132)

كما أنها تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكار جديدة (مصطفى، 2016: 8)

4- الحساسية للمشكلات : Sensitivity to problem

تعني القدرة على وعي مشكلات موقف معين والإحاطة بجميع أبعادها والعوامل المؤثرة فيها (أبو سليم، 2017: 9)

وهي كذلك قدرة المبدع على تحديد أبعاد المشكلة واستيعابها، وإدراك آثارها برؤية ثاقبة، وتحديد العوامل المؤثرة فيها (العطوي، 2018: 132)

وتتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور (مصطفى، 2016: 8)

ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.(ادريس، 2018: 23)

5- القدرة على التحليل : Analysis

أي قدرة الفرد المبدع على فهم واستيعاب العلاقات التي تربط العناصر المختلفة للعملية(العطوي، 2018: 132)

وهي القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصر أولية وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك أول ماينبغي عمله تحليل المادة المجمعة ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد.

بمعنى تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفكيك أي عمل أو موقف إلى وحدات ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها.

وبمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر(ادريس، 2018: 23)

6- المخاطرة :

تعد من الموضوعات الأساسية في الكثير من الحقول، وأخذت تحظى بالاهتمام من قبل المنظمات، وارتبطت بالتقدم الاجتماعي وتطور الوعي البشري، والتحول من المجتمع التقليدي إلى المجتمع الحديث وقيام الثورة الصناعية.(الكمري، 2016: 305)

يقصد بها أخذ الشخص زمام المبادرة في تبني أفكار و أساليب جديدة والبحث عن حلول لها استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عنها(مسعودة، 2015: 161)

تختلف هذه العناصر باختلاف الأفراد و تنوعهم واختلاف الأنشطة التي تمارسها المنظمات التي ينتمون إليها وبالتالي تختلف طرق توظيفها من منظمة لأخرى.

1-2-10 معوقات الإبداع الإداري:

إن الإدارة الحديثة المعاصرة تتطلب في العصر الذي تعيش فيه تغييراً أو تحولاً جذريين بالإدارة الراهنة للانتقال من استراتيجية الجمود والروتين أمام المشاكل والتحديات المثارة إلى استراتيجية تبني إدارة جديدة قادرة على الإبداع والابتكار والنمو، وقد أشار الباحثين إلى حقيقة وجود العديد من المعوقات التي عادة ماتقيد عملية الإبداع في المنظمات وتحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصيلة ومفيدة ويمكن تلخيص المعوقات بالنقاط التالية:

1- المعوقات الإدراكية: كثيراً ما يتعرض إدراكنا لمجموعة من المشكلات كخطأ الإدراك حيث نرى غي الشخص صفة غير موجودة فعلاً، وخداع الإدراك الذي ينتج عن أسباب حسية أو نفسية ومحدودية الإدراك أو ضيقه فيحصر تفكير الشخص الدائرة التي رسمها وبالتالي لايتوصل لأفكار جديدة ويحجب عن صاحبه رؤية زوايا أو خصائص معينة.(مفيدة، 2018: 51)

2- المعوقات النفسية العاطفية: يلعب الخوف دور كبير في الحد من القدرات الإبداعية فهو يكبل الأفكار ويقيّد حب الاستطلاع.

3- المعوقات الاجتماعية الثقافية: يميل الشخص للتصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون للحصول على الرضا والانسجام وبالتالي يتجنب الأفكار التي تخرج عن المألوف وعن نطاق توقعات الآخرين.(حسن، 2017: 35)

4- المعوقات الشخصية: كالخوف من الفشل والمخاطرة، السعي لأن يكون الفرد عملياً جداً، المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق، الاعتقاد لدى الفرد بأنه ليس مبدعاً وانخفاض الإحساس بالأهمية، الرغبة في عدم ظهور الفرد وكأنه أحق، الخوف من المسؤولية، واتباع قواعد محددة(سلمى، 2018: 154) إضافة إلى ضعف الثقة بالنفس، قلة التحدي، إصدار الأحكام بدل توليد الأفكار، الإجهاد الزائد، التقييم المتسرع للأفكار، الاشباع والمعلومات الزائدة، واستخدام استراتيجيات سبق نجاحها(حسن، 2017: 36)

5- المعوقات التنظيمية: كالاتزام الحرفي بالقوانين، عدم ثقة المدراء بأنفسهم وبالعاملين، المناخ التنظيمي غير الصحي، عدم وجود قيادة إدارية مبدعة، عدم توافر المواد اللازمة، تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال، تطبيق هيكل تنظيمي لايسمح بحرية الرأي، والعمليات الإدارية غير السليمة.(سلمى، 2018: 154)

ومعوقات أخرى مثل:

-الاهتمام الزائد بالشكليات الإدارية دون النظر إلى المضمون والعمل على التطوير ومواكبة التحديات الإدارية الحديثة.

-إدخال تقنية المعلومات والاتصالات دون العمل على إحداث تغييرات مماثلة بالقوانين واللوائح والجراءات.

-التمسك بالواقع أو التراث دون المخاطرة باكتشاف مزايا التغيير والابتكار.

-هيمنة المدراء المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة.

-الاستهانة بفكر المبدعين وعدم الاستماع إلى مقترحاتهم.

-عدم وجود برامج تدريبية تساعد على تنمية المهارات الإبداعية.(خضور، 2017: 77)

-وضع فرضيات خاطئة، وغياب دوافع حل المشكلات.

-عدم توفر البيئة المناسبة للإبداع.

-المواقف والاتجاهات السلبية، وغياب المساندة والدعم.(مصطفى، 2016: 11)

كيفية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري:

هناك عدد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات اتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي بحسب (مفيدة،

2018: 53):

*تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية، وعلى المخاطرة.

*تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية، وإتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.

*تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة، وتشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.

*تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.

*التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة، والحد من الإشراف على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.

*تحسين المناخ العام، وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي الآخر، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

*تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في خلق روح الإبداع، وتوجيه جهود الأفراد في الاتجاهات الصحيحة.

*استخدام المهارات والقدرات المتاحة للأفراد لتحقيق الأهداف المرغوبة، وحل المشكلات المرتبطة بالوظيفة.

11-2-1 المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري:

تلعب المتغيرات التنظيمية دوراً هاماً في تهيئة المناخ المناسب للإبداع الإداري وحيث أن المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري متعددة الأبعاد والجوانب فإن الحديث سيتم عن أهم هذه المتغيرات:

1- البناء التنظيمي:

لكل منظمة بناء تنظيمي يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، ويتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التنظيم و المفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات و جهة المساءلة والمكافأة (حسن، 2017: 24) وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول لأهداف متفق عليها مسبقاً، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك الأفراد فيه، ومن خلاله يتم التوحيد بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة (العرابي، 2015: 65)

2- أنظمة وإجراءات العمل:

تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.

• السياسات: هي القرارات والأحكام الشمولية التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة و درج على تسميتها (اللوائح). يتم الاستناد إليها، وفي إطارها يتم وضع واعتماد القواعد والأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط.

• القواعد والأساليب: هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد، تنبثق من السياسات وتطبق على الإجراءات. وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

• الإجراءات: تمثل سلسلة من المهام المرتبطة ببعضها والمرتبة وفقاً لمتابع حدوثها، والتي تمثل في مجموعها الأسلوب المحدد لأداء العمل، تساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتقييد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل. (العراي، 2015: 65)

3- الاتصالات: تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمات، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وأن يفهم العاملين معه، وتحافظ الاتصالات على تدفق وانسياب العمل. (حسن، 2017: 24)

ويرى البعض أن الاتصالات الإدارية لها أهمية خاصة بالنسبة للمدراء للاعتبارات التالية:

-تشغل جزء كبير من أعمال المدير اليومية.

-تتوقف القدرة على تحقيق وإنجاز الأهداف الخاصة بأية مؤسسة على كفاءة الاتصالات التي يقوم بها المدير إضافة للإمكانات المتاحة.

-تؤدي إلى ممارسة السلطة وتنظيم سير العمل بالمؤسسات.

-تعد وسيلة هامة لتوحيد الجهود المختلفة في المؤسسة و إحداث تغيير في سلوك العاملين وتوطيد علاقتهم بالإدارة.

-تلعب دور هام في إيجاد الثقة والاحترام والتفاهم وتوثيق العلاقات بين المستويات المختلفة في المنظمة.

-لها تأثير كبير على وجهات نظر العاملين و أنماط تفكيرهم و روحهم المعنوية.

والمقصود أن إيجاد نظم الاتصال التي توفر المعلومات الفعالة تؤدي لتحفيز وتنمية الأفكار والمقترحات الإبداعية.(العربي، 2015: 66)

4- نمط القيادة: تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات، فالقيادة الحكيمة الواعية أمر لاغنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

وتلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد المبدع شخص مجدد لا يخاف التجربة، يرفض الروتين. إن الإبداع للعاملين يحتاج مناخ تنظيمي صحي وهو أحد المهام الرئيسية للقياديين.(حسن، 2017:

(27

ويرى كثير من الباحثين أن القيادة في المنظمات تؤثر تأثير حيوي على إبداع الأفراد باتباعها أسلوب المشاركة، والقائد المستتير هو الذي يقلص الفجوة بين أهداف التنظيم وأهداف المنتمين إليه مما يعزز العملية الإبداعية.(العربي، 2015: 67)

5- الحوافز: تعتبر الحوافز أحد الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وهي مقوم رئيسي في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز بل ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير عادلة وموضوعية لتؤدي الحوافز ثمارها المرجوة.(حسن، 2017: 28)

6- التدريب: يعد التدريب في عالم المؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها، ويعتبر أحد العوامل التي تساعد على الإبداع الإداري والأداء المميز خصوصا أن المنظمات تواجه تغيرات وتطورات في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة.(حسن، 2017: 30)

فالتدريب يقوي المعنويات ويؤكد على الأهداف، وهو عامل محفز ومساعد للتغيير كما ينمي عمل الفرق ويعود بالأرباح ويخلق محترفين فيحافظ على الجودة

خلاصة:

يمكن القول أن الإبداع يمر بمستويات عديدة و يحتاج الى مقومات مختلفة وعمليات معقدة إضافة الى بناء تنظيمي متكامل يعتمد هياكل مرنة وحوار وتدريب ومرونة كما وتحدده مجموعة من العوامل التي تصل بالعاملين في المنظمة الى مستويات عالية من التجديد والابتكار والوصول بالمنظمات عبر التعلم التنظيمي الى الإبداع الإداري.

الفصل الثاني

(الدراسة الميدانية)

المبحث الأول: الدراسة الإحصائية الوصفية

تمهيد:

قبل البدء بعرض نتائج الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي للاستبيان، وكذلك قبل القيام باختبار الفرضيات المطروحة، سنقوم بإعطاء لمحة سريعة عن كل من المجتمع الذي شملته الدراسة والعينة التي تم اختيارها من هذا المجتمع، والتي تم دراستها واستخلاص النتائج منها، ومن ثم إمكانية تعميم النتائج على كامل المجتمع المدروس.

أولاً: مجتمع الدراسة:

العاملين في شركات الطاقة الدولية العاملة في السوق السورية وهي:

- شركة الفرات للنفط

- شركة بتروكندا

ثانياً: عينة الدراسة:

المجتمع الإحصائي لعينة الدراسة يتمثل في العاملين ضمن البناء المركزي لشركتي الفرات للنفط وبتروكندا في سورية والبالغ عددهم 400 عامل وعاملة حسب إحصائيات قسم الموارد البشرية في الشركات، حيث تمّ توزيع 400 استمارة استبيان استرجع منها 304 صالحة للاستفادة من بياناتها بنسبة 76%.

ثالثاً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبيان حول "التعلم التنظيمي ودوره في الابداع الاداري في شركات الطاقة الدولية" بالاعتماد على العناصر والمحاور الرئيسية والمصطلحات والمفاهيم العلمية التي تم ذكرها في الجانب النظري من الدراسة، بحيث يغطي جميع جوانب موضوع الدراسة بالشكل الذي يسمح بالحصول على بيانات حول الظاهرة المدروسة ويعمل على تحقيق أهداف البحث .

يتكون الاستبيان من 46/ سؤالاً موزعاً على خمسة أقسام، كالتالي:

القسم الأول: يتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالعوامل الشخصية لأفراد عيّنتي الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالتعلم التنظيمي وقد قسمت هذه الأسئلة إلى ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: يتكون من العبارات المتعلقة بالتعلم التنظيمي على المستوى الفردي، تضمن سبعة أسئلة تراوحت أرقامها بين (1-7)

المحور الثاني: يتكون من العبارات المتعلقة بالتعلم التنظيمي على مستوى الجماعة، تضمن ستة أسئلة، تراوحت أرقامها بين (8-13).

المحور الثالث: يتكون من العبارات المتعلقة بالتعلم التنظيمي على مستوى المنظمة، تضمن ستة أسئلة، تراوحت أرقامها بين (14-19).

القسم الثالث: تضمن مجموعة من الأسئلة لدراسة الإبداع الإداري، وقد قسمت هذه الأسئلة إلى ستة محاور كما يلي:

المحور الأول: يتكون من العبارات المتعلقة بالأصالة، تضمن أربعة أسئلة تراوحت أرقامها بين (20-23)

المحور الثاني: يتكون من العبارات المتعلقة بالطلاقة، تضمن أربعة أسئلة، تراوحت أرقامها بين (24-27).

المحور الثالث: يتكون من العبارات المتعلقة بالمرونة، تضمن أربعة أسئلة، تراوحت أرقامها بين (28-31).

المحور الرابع: يتكون من العبارات المتعلقة بالحساسية للمشكلات، تضمن خمسة أسئلة ، تراوحت أرقامها

بين (32-36).

المحور الخامس: يتكون من العبارات المتعلقة بالتحليل، تضمن ثلاثة أسئلة، تراوحت أرقامها بين (37-

39).

المحور السادس: يتكون من العبارات المتعلقة بالمخاطرة، تضمن ثلاثة أسئلة، تراوحت أرقامها بين (40-

41).

وبالنسبة للمقياس، جرى اعتماد مقياس "ليكرت الخماسي" ذي الترتيب (موافق بشدة، موافق، محايد، غير

موافق، غير موافق بشدة)، والمتنقل بأوزان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (1) تثقيل إجابات الاستبيان

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن (التثقيل)	5	4	3	2	1

كما تم تحديد مستوى و درجة الموافقة استنادا للمقياس على النحو التالي:

الجدول (2) مستوى و درجة الموافقة وفق ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى	درجة الموافقة
1.79 إلى 1من	غير موافق بشدة	معدومة
2.59 إلى 1.80من	غير موافق	ضعيفة
3.39 إلى 2.60من	محايد	متوسطة
4.19 إلى 3.40من	موافق	عالية
5 إلى 4.20من	موافق بشدة	عالية جداً

رابعاً: الأساليب الاحصائية المستخدمة:

تم الاستعانة بنظام (SPSS V23) لمعالجة البيانات و الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفروض، وذلك وفق التالي:

1-حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- استخدام الاختبارات اللامعلمية (Kruskal-Wallis, Mann-Whitney)

وهي اختبارات مناسبة في حال كانت البيانات المدروسة غير خاضعة للتوزيع الطبيعي.

3- تحليل الانحدار المتعدد (MRA) Multi Regression Analysis

حيث تم اعتبار الابداع الإداري متغيراً تابعاً، في حين المتغيرات المتعلقة بمستويات التعلم التنظيمي

كمتغيرات مستقلة تمثلت بثلاثة محاور:

على المستوى الفردي (المحور الأول)

على مستوى الجماعة (المحور الثاني)

على مستوى المنظمة (المحور الثالث)

التحليل الإحصائي

وسنعمل على استخدام عدد من المقاييس الاحصائية الوصفية، التي تم اختيارها بالشكل الذي يلائم المتغيرات المختلفة للدراسة ويخدم أهدافها، وبالتالي يسهم في التوصل إلى النتائج المرجوة.

1-1 صدق الأداة (الاستبيان):

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): -

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المختصين من أعضاء الهيئة التدريسية وذوي الخبرة للتحقق من مدى صدق فقراته وهم (الدكتور أسامة الفراج، الدكتور أيمن ديوب، الدكتور فداء ناصر)، حيث طُلب منهم مراجعة الفقرات من حيث مدى وضوحها وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حذف أي من الفقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبيان، واستقرت غالبية الآراء على تعديل بعض العبارات أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب البيئة المبحوثة، وخرج الاستبيان بصورته النهائية التي تم توزيعها على أفراد العينة المدروسة.

1-2 ثبات الأداة (الاستبيان)

يقصد بثبات الأداة، أن تعطي الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة وفي نفس الظروف، وبغرض التأكد من ثبات الأداة قمنا بما يلي :

الاختبار وإعادة الاختبار:

تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مرتين بينهما فارق زمني مدته أسبوعان، ثم قمنا بحساب معامل الارتباط بين إجابات المبحوثين في المرتين، فوصلت قيمته الى 0,89 وهي تشير الى شدة ارتباط مرتفعة، ما يمثل مؤشراً على ثبات الاستبيان وبالتالي على صلاحيته وملاءمته لأغراض الدراسة.

1. **معامل ثبات ألفا كرونباخ:** قمنا بحساب "معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لجميع أسئلة الاستبيان المتعلقة بفروض الدراسة، وذلك لمعرفة درجة الاتساق الداخلي (موثوقية الاستبيان) بين إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان، ويعتبر معامل ألفا كرونباخ ضعيفاً إذا كانت نتيجته أقل من (0.60) ومقبولاً إذا كان يقع بين (0.60-0.70)، وجيداً إذا كانت نتيجته تقع بين (0.70-0.80)، وممتازاً إذا كان أكبر من (0.80).

الجدول (3) معامل ألفا كرونباخ

المعيار	معامل ألفا كرونباخ
التعليم التنظيمي على المستوى الفردي	0.66
التعليم التنظيمي على المستوى الجماعية	0.63
التعليم التنظيمي على المستوى المنظمة	0.65
الإبداع الإداري (الأصالة)	0.64
الإبداع الإداري (الطلاقة)	0.67
الإبداع الإداري	0.60

	(المرونة)
0.60	الإبداع الإداري (الحساسية)
0.60	الإبداع الإداري (التحليل)
0.68	الإبداع الإداري (المخاطرة)
0.619	الاستمارة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة حيث تتراوح بين (0.60 – 0.67)، بينما بلغت للاستمارة (0.619) وهذا يدل على أن معامل الثبات مرتفع، وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية قابلاً للتوزيع، ممّا يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، أي أن الاستمارة مقبولة بحيث لو أعيد استخدامها في فترات وظروف مختلفة

1-3 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية:

الجدول (4) توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	196	64.5
	أنثى	107	35.5
	المجموع	304	100

53.6	163	من 20 و أقل من 30	الفئة العمرية
28.6	87	من 30 و أقل من 40	
7.9	24	من 40 وأقل من 50	
9.9	30	50 فما فوق	
100	304	المجموع	
30.3	92	معهد	المؤهل العلمي
54.9	167	اجازة جامعية	
6.9	21	دبلوم	
7.9	24	دراسات عليا	
100	304	المجموع	
39.5	120	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
24	73	من 5 و أقل من 10 سنوات	
21.7	66	من 10 و أقل من 20 سنة	
14.8	45	أكثر من 20 سنة	
100	304	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

من الجدول السابق يتبين أن خصائص عينة الدراسة كما يلي:

1. النوع الاجتماعي: بلغت نسبة الذكور المشاركين بالاستبانة (64.5%)، بينما بلغت نسبة الإناث (35.5%)، ويعزى ذلك لكون أغلب الإجابات على الاستبيان كانت من الذكور وهذا يدل ان عددهم اكبر من الاناث في الشركات محل الدراسة.

2. الفئات العمرية: تبين أن (53.6%) من المشاركين هم من الفئة العمرية (من 20 وأقل من 30 سنة)، بينما بلغت نسبة المشاركين من الفئة العمرية (من 30 وأقل من 40 سنة) من مجمل المشاركين (28.6%)، كما بلغت نسبة المشاركين من الفئة العمرية (من 40 وأقل من 50 سنة) ما نسبته (7.9%)، وكانت نسبة المشاركين من الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) هي (9.9%).

تفسّر النتيجة السابقة لكون أغلب الإجابات على الاستبيان جاءت من الفئات العمرية الأصغر حيث ان فئة العمر بين 20 و 30 سنة هي الأعلى بين العاملين في الشركات محل الدراسة ممايبين اعتماد الشركات محل الدراسة على فئة الشباب.

3. المؤهل العلمي: تبين أن نسبة الحاصلين على إجازة جامعية ضمن مجال الدراسة (54.9%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على معهد (30.3%)، ونسبة الحاصلين على دبلوم (6.9%)، ونسبة الحاصلين على دراسات عليا في الأعمال الأكاديمية (7.9%).

4. عدد سنوات الخبرة: تبين أن نسبة من يملكون سنوات خبرة أقل من 5 سنوات ضمن العينة (39.5%)، بينما بلغت نسبة من تبلغ سنوات خبرتهم بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات (24%)، وبلغت نسبة من تبلغ سنوات خبرتهم بين 10 سنوات وأقل من 20 سنة (21.7%)، وبلغت نسبة من سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة (14.8%)، وهو ما يدل على تجديد الشركات محل الدراسة لكوادرها بشكل دائم والاعتماد على الخبرات الجديدة.

4-1 : الخصائص الإحصائية لفقرات الاستبيان

فيما يتعلق بالقسم الثاني والثالث من الاستبيان والذي تضمن الاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" في الصياغة والتقييم، ومن أجل إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات الواردة في هذا القسم، تم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك، يبين الجدول (5) قيم المتوسطات الحسابية المتعلقة بها.

الجدول (5) الخصائص الإحصائية لفقرات الاستبيان

المحور	رقم السؤال	المعيار	الإحصائيات			
			الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
التعليم (على المستوى الفردي)	1	يناقش الموظفون في منظمتي الإخطاء بصراحة للاستفادة منها.	2	3.85	1.02	77% عالية
	2	يستطيع الموظفون في منظمتي تحديد المهارات التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم .	5	3.44	1.63	68.8% عالية
	3	يساعد الموظفون في منظمتي بعضهم البعض على التعلم.	3	3.67	1.05	73.4% عالية
	4	يُمنح الموظفون في منظمتي وقتاً للتعلم.	7	2.99	1.32	59.8% متوسطة
	5	يُكافأ الموظفون في منظمتي لتعلمهم أشياء جديدة.	6	3.15	1.85	63% متوسطة
	6	يقدم الموظفون في منظمتي لبعضهم البعض معلومات صريحة ودقيقة.	4	3.60	1.74	72% عالية
	7	يُشجع الموظفون في منظمتي على إثارة الأسئلة بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	1	4.13	0.96	82.6% عالية
التعليم (على مستوى الجامعة)		المتوسط الكلي للمحور	-	3.56	0.73	71.2% عالية
	8	تمتلك فرق العمل في منظمتي الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطورات الأحداث.	4	3.60	1.09	72% عالية
	9	تعامل فرق العمل في منظمتي الأعضاء بالتساوي بغض النظر عن مستواهم الإداري، الثقافية، واختلافات أخرى.	1	3.83	2.52	76.6% عالية

	10	يركز أعضاء الفريق في منظمتي على مهمتهم كمجموعة وكيف يمكن أن تعمل بشكل جيد.	5	3.33	1.10	66.6%	متوسطة
	11	يغير أعضاء الفريق في منظمتي آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً.	3	3.63	1.01	72.6%	عالية
	12	تُكافأ فرق العمل في منظمتي على إنجازها كفريق متكامل.	2	3.73	1.05	74.6%	عالية
	13	تثق فرق العمل في منظمتي أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها.	6	3.29	1.12	65.8%	عالية
	المتوسط الكلي للمحور		-	3.57	0.67	71.4%	عالية
التعليم التنظيمي (على مستوى المنظمة)	14	تبتكر منظمتي النظم لقياس الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع.	6	3.41	1.14	68.2%	عالية
	15	تحتفظ منظمتي بقاعدة بيانات محدثة ومتجددة لقدرات موظفيها.	4	3.53	1.07	70.6%	عالية
	16	تبني منظمتي رؤية موحدة عبر المستويات الإدارية ومجاميع العمل.	5	3.42	1.07	68.4%	عالية
	17	تهتم منظمتي بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين.	2	3.69	1.51	73.8%	عالية
	18	تتعاون منظمتي مع الجهات الخارجية لتبادل المنافع.	3	3.61	1.11	72.2%	عالية
	19	يفتش المدراء في منظمتي عن فرص التعلم المستمر.	1	3.84	0.86	76.8%	عالية
	المتوسط الكلي للمحور		-	3.58	0.63	71.6%	عالية
	20	أنجز مايسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد.	1	3.78	1.04	75.6%	عالية
	21	أقدم أفكار جديدة لتطوير إجراءات العمل بشكل مستمر والابتعاد عن الروتين.	2	3.74	1.12	74.8%	عالية
الإبداع الإداري (الأصلية)	22	أحاول الابتعاد عن التقليد في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	3	3.43	1.06	68.6%	عالية
	23	أهتم بتبني الأفكار والأساليب الجديدة.	4	3.30	1.11	66%	متوسطة
	المتوسط الكلي للمحور		-	3.56	0.61	71.2%	عالية
	24	أمتلك المهارات الكافية للإقناع أثناء الحوار والنقاش في أمور العمل.	3	3.52	1.06	70.4%	عالية
	25	أعبر عن افكاري بحرية واستقلالية وإن كانت	4	3.25	1.21	65%	متوسطة
		الإبداع الإداري (الطلاقة)					

					مخالفة لرؤسائي في العمل.		
26	أملك القدرة على تقديم عدة أفكار في فترة قصيرة	1	3.81	1.02	76.2%	عالية	
27	أملك القدرة على تقديم عدة ألفاظ تحمل معنى واحد للدلالة على فكرة معينة	2	3.73	0.99	74.6%	عالية	
	المتوسط الكلي للمحور	-	3.58	0.60	71.6%	عالية	
28	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	2	4.03	0.74	80.6%	عالية	الإبداع الإداري (المرونة)
29	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	4	3.85	0.96	77%	عالية	
30	أملك القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	3	3.90	0.92	78%	عالية	
31	أحرص على الاستفادة من انتقادات الآخرين.	1	4.38	0.85	87.6%	عالية جداً	
	المتوسط الكلي للمحور	-	4.04	0.67	80.8%	عالية	
32	أشعر بالإثارة عندما أتعامل مع مشكلات العمل.	2	2.75	1.48	55%	متوسطة	الإبداع الإداري (الحساسية للمشكلات)
33	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	1	2.79	1.55	55.8%	متوسطة	
34	أطرح حلولاً سريعة لمشكلات العمل.	4	2.68	1.60	53.6%	متوسطة	
35	أعتقد أن المبادرة والسرعة أفضل الوسائل لحل المشكلات.	3	2.69	1.55	53.8%	متوسطة	
36	أأخذ القرارات بعد دراسة مستفيضة بعيداً عن العشوائية.	5	2.64	1.52	52.8%	متوسطة	
	المتوسط الكلي للمحور	-	2.71	1.30	54.2%	متوسطة	
37	أحصل على تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام جديدة متعلقة بعمل.	1	2.77	1.57	55.4%	متوسطة	الإبداع الإداري (التحليل)
38	أملك القدرة على تجزئة مهام العمل وتحليلها	2	2.72	1.53	54.4%	متوسطة	
39	أقدم مختلف الحجج والبراهين للدفاع عن افكاري عندما يتطلب الأمر.	3	2.65	1.55	53%	متوسطة	
	المتوسط الكلي للمحور	-	2.71	1.41	54.2%	متوسطة	
40	أجازف في تقديم الأفكار الجديدة المتعلقة بإجراءات العمل ولو كان هناك مخاطر مرتبطة.	3	2.69	1.56	53.8%	متوسطة	الإبداع الإداري (المخاطرة)
41	أحب العمل في فريق تسوده روح المخاطرة	1	2.73	1.61	54.6%	متوسطة	
42	أفضل الاعمال الصعبة عن البسيطة	2	2.73	1.63	54.6%	متوسطة	
	المتوسط الكلي للمحور	-	2.71	1.55	54.2%	متوسطة	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

يتضح من الجدول السابق مايلي:

أولاً- الأسئلة المتعلقة بالقسم الأول(التعليم التنظيمي)

1. الأسئلة المتعلقة بالمحور الأول(على المستوى الفردي)

السؤال الذي تم التركيز عليه وحاز على أكبر أهمية نسبية هو المتعلق بتشجيع الموظفين في المنظمة على إثارة الأسئلة بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، في حين احتل السؤال المتعلق بمنح الموظفين في المنظمة وقتاً للتعلم أهمية أقل وبشكل ملحوظ نسبياً.

2. الأسئلة المتعلقة بالمحور الثاني (على مستوى الجماعة):

السؤال الذي تم التركيز عليه من وجهة نظر أفراد العينة وحاز على أكبر أهمية نسبية هو السؤال المتعلق بتعامل فرق العمل في المنظمة الأعضاء بالتساوي بغض النظر عن مستواهم الإداري، والثقافي وأي اختلافات أخرى، يليه في الأهمية النسبية تكافؤ فرق العمل في المنظمة على إنجازها كفريق متكامل، والسؤال الذي حاز على أقل أهمية نسبية من بين جميع الأسئلة بثقة فرق العمل في المنظمة أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها.

3. الأسئلة المتعلقة بالمحور الثالث (على مستوى المنظمة):

السؤال الذي حاز على أكبر أهمية نسبية هو السؤال المتعلق ببحث المدراء في المنظمة عن فرص التعلم المستمر، يليه في الأهمية النسبية السؤال المتعلق باهتمام المنظمة بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين، والسؤال الذي حاز على أقل أهمية نسبية من بين جميع الأسئلة هو ابتكار المنظمة لنظم لقياس الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع.

ثانياً - الأسئلة المتعلقة بالقسم الثاني (الابداع الإداري)

1. الأسئلة المتعلقة بالمحور الأول (الأصالة):

السؤال الذي تم التركيز عليه من وجهة نظر أفراد العينة وحاز على أكبر أهمية نسبية هو السؤال المتعلق بإنجاز العاملين ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد، والسؤال الذي حاز على أقل أهمية نسبية من بين جميع الأسئلة، هو اهتمام العاملين في شركات الطاقة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة.

2. الأسئلة المتعلقة بالمحور الثاني (الطلاقة):

السؤال الذي تم التركيز عليه وحاز على أكبر أهمية نسبية هو المتعلق بامتلاك العاملين القدرة على تقديم عدة أفكار في فترة قصيرة، في حين احتل السؤال المتعلق بتعبير العاملين عن افكارهم بحرية واستقلالية حتى لو كانت مخالفة للرؤساء في العمل.

3. الأسئلة المتعلقة بالمحور الثالث (المرونة):

السؤال الذي تم التركيز عليه من وجهة نظر أفراد العينة وحاز على أكبر أهمية نسبية هو السؤال المتعلق بحرص العاملين على الاستفادة من انتقادات الآخرين، والسؤال الذي حاز على أقل أهمية نسبية من بين جميع الأسئلة هو اهتمام العاملين في شركات الطاقة بإحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.

4. الأسئلة المتعلقة بالمحور الرابع (الحساسية للمشكلات):

السؤال الذي تم التركيز عليه وحاز على أكبر أهمية نسبية هو المتعلق بقدرة العاملين على التنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها، في حين احتل السؤال المتعلق باتخاذ العاملين للقرارات بعد دراسة مستفيضة بعيدة عن العشوائية أهمية أقل وبشكل ملحوظ نسبياً.

5. الأسئلة المتعلقة بالمحور الخامس (التحليل):

السؤال الذي حاز على أكبر أهمية نسبية هو السؤال المتعلق بحصول العاملين على تعليمات مفصلة عند تكليفهم بمهام جديدة متعلقة بالعمل، يليه في الأهمية النسبية السؤال المتعلق بإمتلاك العاملين القدرة على تجزئة مهام العمل وتحليلها والسؤال الذي حاز على أقل أهمية نسبية هو تقدم العاملين لمختلف الحجج والبراهين للدفاع عن افكارهم عندما يتطلب الأمر.

6. الأسئلة المتعلقة بالمحور السادس (المخاطرة):

السؤال الذي تم التركيز عليه من وجهة نظر أفراد العينة وحاز على أكبر أهمية نسبية هو السؤال المتعلق بحب العمل في فريق تسوده روح المخاطرة، والسؤال الذي حاز على أقل أهمية نسبية من بين جميع الأسئلة هو اهتمام العاملين في شركات الطاقة في تقديم الأفكار الجديدة المتعلقة بإجراءات العمل ولو كان هناك مخاطر مترتبة

5-1 : اختبار التوزع الطبيعي:

تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov لاختبار فرضية العدم (البيانات تقترب بتوزعها من التوزع الطبيعي: H_0)، مقابل الفرضية البديلة (البيانات لا تقترب بتوزعها من التوزع الطبيعي: H_1)، وذلك لتحديد نوعية الاختبارات والطرائق التي سيتم استخدامها لمعالجة البيانات ، نوضح نتائج هذا الاختبار في الجداول التالية:

الجدول (6) اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات الشخصية في عينة الدراسة

البيان	Stat.	Sig.
الجنس	0.420	.000
العمر	0.313	.000
المستوى التعليمي	0.318	.000
عدد سنوات الخبرة	0.237	.000

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

أظهرت نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov الموضحة في الجداول السابقة أن قيمة الاحتمالية sig. أصغر من 0.05 لجميع المتغيرات المدروسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية بأن البيانات قيد الدراسة تقترب في توزيعها من التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم استخدام الاختبارات اللامعلمية Nonparametric Test كونها من الأساليب الاختبارية التي لا تشترط بالضرورة الاقتراب من توزيع احصائي، فهي حرة التوزيع ولا تتطلب أي فرضية حول التوزيع الاحتمالي للأخطاء.

المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية التحليلية

اختبار الفرضيات الإحصائية للعلاقة بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات اللامعلمية (Kruskal-Wallis،) وهي اختبارات مناسبة في حال كانت البيانات المدروسة غير خاضعة للتوزيع الطبيعي.

أولاً- اختبار الفرضية الأولى:

"يوجد فروق جوهرية في تقييم أفراد العينة المدروسة لاعتماد التعلم التنظيمي في شركات الطاقة الدولية العاملة في سورية حسب (العمر والمؤهل وسنوات الخبرة)"

يبين كل من الجداول (7) و(8) و(9) و(10) نتائج اختبار كل من Mann-whitney لدراسة الفروق في تقييم أفراد العينة المدروسة لاعتماد التعلم التنظيمي حسب الجنس لمقارنة الفروق بين آراء مجموعتين من خلال الاختلاف في متوسطات إجابتهن حول، واختبار Kruskal-Wallis لدراسة الفروق في اعتماد التعلم التنظيمي في شركات الطاقة الدولية العاملة في سورية حسب العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، حيث يعتمد احصائية Chi-square التي تظهر قيمتها في الخلايا الناتجة عن تقاطع أسطر وأعمدة الجدول المذكور، بالإضافة إلى مستوى الدلالة الذي سنعتمده أساساً في تحديد فيما إذا كان هناك تأثير جوهري.

الجدول (7) اختبار الفروق حسب الجنس

البيان	على المستوى الفردي	على مستوى الجماعة	على مستوى المنظمة	كافة المستويات
Mann–whitney	9827	8861.5	9725	9525
Sig.	0.706	0.081	0.602	0.479

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

بينت النتائج في الجدول (7) أنه لا توجد فروق جوهرية في اعتماد التعلم التنظيمي على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة حسب الجنس حيث كانت قيمة احتمالية احصائية Mann–whitney أكبر من 0.05، ووجود فروق على مستوى الجماعة عند مستوى دلالة 10%.

كما اتضح لنا من خلال النتائج المبينة في الملحق (4)، غياب وجود فروق جوهرية للتعلم التنظيمي بكافة مستوياته حسب الجنس حيث بلغت قيمة احتمالية Chi–quare لكافة المستويات 0.479 sig.=، وهذا يجعلنا نقر برفض الفرضية الأولى حسب الجنس.

الجدول (8) اختبار الفروق حسب العمر

البيان	على المستوى الفردي	على مستوى الجماعة	على مستوى المنظمة	كافة المستويات
Chi–square	7.924	0.709	7.485	3.701
Sig.	0.047	0.871	0.078	0.095

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الجدول (9) اختبار الفروق حسب المؤهل العملي

البيان	على المستوى الفردى	على مستوى الجماعة	على مستوى المنظمة	كافة المستويات
Chi-square	3.550	1.361	3.814	2.458
Sig.	0.314	0.715	0.282	0.483

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الجدول (10) اختبار الفروق حسب عدد سنوات الخبرة

البيان	على المستوى الفردى	على مستوى الجماعة	على مستوى المنظمة	كافة المستويات
Chi-square	7.695	6.650	2.490	8.200
Sig.	0.050	0.084	0.477	0.053

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

نتائج اختبار Kruskal-Wallis الموضحة في الجداول السابقة، أظهرت مايلي:

1. **الفروق حسب العمر:** قيم احصائية Chi-quare ومستويات الدلالة خاصة بها لاختبار تأثير العمر على التعلم التنظيمي، بينت وجود فروق جوهرية بين أفراد العينة المدروسة على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة، وعدم وجود فروق جوهرية على مستوى الجماعة. كما بينت النتائج وجود فروق جوهرية في تقييم أفراد العينة المدروسة لاعتماد التعلم التنظيمي على كافة المستويات تبعاً للعمر. وقد بلغت قيمة احتمالية Chi-quare لكافة المستويات $\text{sig.} = 0.095$ ، مما يؤكد قبول الفرضية الأولى حسب العمر عند مستوى دلالة 10%.

2. **الفروق حسب المؤهل العملي:** بينت النتائج في الجدول 9 عدم وجود فروق جوهرية بين تقييم أفراد العينة المدروسة لاعتماد التعلم التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي لكل من المستويات

الثالثة، حيث بلغت قيمة احتمالية Chi-square sig. أكبر من 0.05، وهذا يجعلنا نقر برفض الفرضية الأولى حسب المؤهل العلمي.

3. **الفروق حسب عدد سنوات الخبرة:** قيم احصائية Chi-square ومستويات الدلالة خاصة بها لاختبار تأثير سنوات الخبرة على التعلم التنظيمي، بينت وجود فروق جوهرية بين تقييم أفراد العينة المدروسة على المستوى الفردي وعلى مستوى الجماعة، كما تبين لنا عدم وجود فروق جوهرية على مستوى المنظمة. في ذات الوقت تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية بين سنوات الخبرة وكافة مستويات التعلم التنظيمي، مما يؤكد قبول الفرضية الأولى حسب عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 10%.

ثانياً- اختبار الفرضية الثانية:

" يوجد فروق جوهرية في تقييم أفراد العينة المدروسة لمستوى الإبداع الإداري في شركات الطاقة الدولية العاملة في سورية حسب (الجنس والعمر والمؤهل وسنوات الخبرة)"

يبين كل من الجداول (11) و(12) و(13) و(14) نتائج اختبار كل من Mann-whitney لاختبار الفروق في تقييم أفراد العينة المدروسة لمستوى الإبداع الإداري حسب الجنس، واختبار Kruskal-Wallis لاختبار الفروق حسب العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

الجدول(11) اختبار الفروق حسب الجنس

البيان	الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	التحليل	المخاطرة	كافة الأبعاد
Mann-whitney	9883	8608	8980	8421	9186	9200	8562
Sig.	0.765	0.34	0.113	0.18	0.199	0.204	0.031

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الجدول (12) اختبار الفروق حسب العمر

البيان	الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	التحليل	المخاطرة	كافة الأبعاد
Chi-square	7.225	0.208	6.475	0.933	3.246	0.839	6.560
Sig.	0.65	0.976	0.091	0.817	0.355	0.840	0.031

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الجدول (13) اختبار الفروق حسب المؤهل العملي

البيان	الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	التحليل	المخاطرة	كافة الأبعاد
Chi-square	1.389	0.886	1.879	3.872	1.780	5.825	2.830
Sig.	0.705	0.829	0.598	0.276	0.179	0.120	0.419

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الجدول (14) اختبار الفروق حسب عدد سنوات الخبرة

البيان	الأصالة	الطلاقة	المرونة	الحساسية للمشكلات	التحليل	المخاطرة	كافة الأبعاد
Chi-square	2.388	3.834	1.517	6.592	6.748	6.491	6.904
Sig.	0.496	0.280	0.673	0.061	0.076	0.061	0.072

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

نتائج اختبار Mann-whitney و Kruskal-الموضحة في الجداول السابقة، بينت مايلي:

1. **الفروق حسب الجنس:** لم تبين النتائج الموضحة في الجدول 11 وجود فروق جوهرية حسب الجنس في تقييم أفراد العينة المدروسة لمستوى الإبداع الإداري تبعاً لأي بعد من أبعاده "الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة"، في حين أظهرت قيمة احتمالية Mann-whitney لكافة أبعاد الإبداع الإداري $\text{sig.}=0.031$ وجود فرق جوهري، مما يؤكد قبول الفرضية الثانية حسب الجنس سنوات عند مستوى دلالة 5% لكافة مستويات الإبداع الإداري.

2. **الفروق حسب العمر:** قيم احصائية Chi-quare ومستويات الدلالة خاصة بها لاختبار تأثير العمر على مستوى الإبداع الإداري الموضحة في الجدول 12، بينت وجود فروق جوهرية بين تقييم أفراد العينة المدروسة لمستوى الإبداع الإداري "المرونة"، في حين لم تظهر النتائج أي فرق جوهري لبقية أبعاد الإبداع الإداري "الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة"، كما بينت النتائج غياب وجود فرق جوهري في تقييم أفراد العينة المدروسة لمستوى الإبداع الإداري على كافة أبعاده تبعاً للعمر. وقد بلغت قيمة احتمالية Chi-quare لكافة الأبعاد $\text{sig.}= 0.031$ ، مما يؤكد قبول الفرضية الثانية حسب العمر عند مستوى دلالة 5%.

3. **الفروق حسب المؤهل العلمي:** بينت النتائج في الجدول 13 عدم وجود فروق جوهرية بين تقييم أفراد العينة المدروسة مستوى الإبداع الإداري تبعاً للمستوى التعليمي لكل من الأبعاد الستة، حيث بلغت قيمة احتمالية Chi-quare sig. أكبر من 0.05، وهذا يجعلنا نقر برفض الفرضية الثانية حسب المؤهل العلمي.

4. **الفروق حسب عدد سنوات الخبرة:** قيم احصائية Chi-square لاختبار تأثير سنوات الخبرة على تقييم أفراد العينة المدروسة لمستوى الابداع الإداري بينت وجود فروق جوهرية بين تقييم أفراد العينة المدروسة في كل من أبعاد الابداع الإداري "الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة"، كما تبين لنا عدم وجود فروق جوهرية على "الأصالة، المرونة، الطلاقة". في ذات الوقت تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية بين سنوات الخبرة وكافة أبعاد الابداع الإداري، مما يؤكد قبول الفرضية الثانية حسب عدد سنوات الخبرة.

ثالثاً - دور التعلم التنظيمي في الإبداع الإداري

للقيام بذلك سنستعين بتحليل الانحدار المتعدد المعروف في نظرية الإحصاء (Multi Regression Analysis)، إذ أنه الأسلوب المناسب لهذا الغرض خصوصاً وأن طبيعة وبنية البيانات التي بين أيدينا لم تسمح لنا باستخدام الأساليب الأخرى كالانحدار غير الخطي (نظراً لوجود عدة من المتغيرات المستقلة).

باستخدام معطيات الاستبيان الخاص بالعينة بدأنا بمحاولة نمذجة وقياس لاختبار الفرضية التالية:

الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي (على المستوى الفردي والجماعي والمنظمة) على الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، التحليل، المخاطرة، والحساسية للمشكلات)".

عمدنا إلى نمذجة العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي التي تم تضمينها في الاستبيان والمؤثرة في الابداع الإداري التي جرى الحديث عنها في القسم الثالث من العينة المدروسة، وبالاستعانة بتحليل

الانحدار المتعدد MRA، حيث تم اعتبار الابداع الإداري متغيراً تابعاً، في حين المتغيرات المتعلقة بمستويات التعلم التنظيمي ممثلة بثلاثة محاور:

1- على المستوى الفردي (المحور الأول)

2- على مستوى الجماعة (المحور الثاني)

3- على مستوى المنظمة (المحور الثالث)

1. الفرضية (1-3):

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي (على المستوى الفردي والجماعي والمنظمة) على الإبداع الإداري ببعده الأول (الأصالة)"

بالاستعانة بالنظام SPSS ولنمذجة العلاقة بين التعلم التنظيمي والأصالة حصلنا على النموذج التالي:

الجدول (15) القدرة التفسيرية للنموذج المدروس

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change
1	.440 ^a	.194	.186	.55400	.194

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الجدول (16) تحليل تباين النموذج المدروس

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	21.823	3	7.274	23.701	.000 ^b
Residual	90.847	296	.307		
Total	112.670	299			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الجدول (17) تقدير معالم النموذج

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.648	.264		6.236	.000		
	المحور 1	.133	.047	.159	2.820	.005	.861	1.161
	المحور 2	.067	.048	.073	1.393	.165	.987	1.013
	المحور 3	.335	.055	.346	6.142	.000	.857	1.167

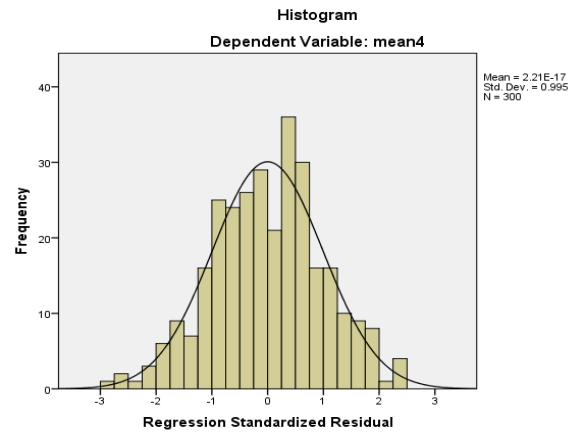
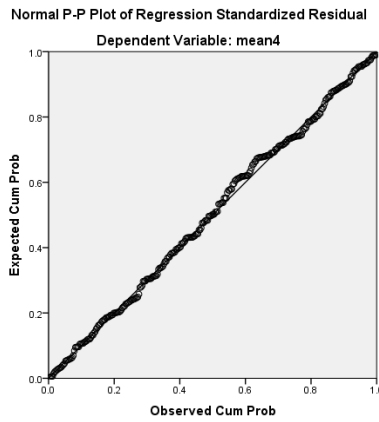
a. Dependent Variable: mean4

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

يوضح الشكلين التاليين عدم وجود مشكلة بخصوص الاقتراب من التوزيع الطبيعي لسلسلة البواقي:

الشكل (2)

الشكل (1)



من خلال مخرجات النظام spss.v23 الواردة أعلاه، وبعد ملاحظة معنوية قيمة الإحصائية F البالغة 23.701 عند مستوى دلالة 0.000، وقيمة معامل التحديد المصحح R^2 Adjust. تجاوزت 18%، وبما تشير إليه قيم VIF و Tolerance من غياب لمشكلة الارتباط المتعدد Multicollinearity في النموذج، كذلك ما يوضحه شكل المنحنى التكراري وشكل Normal P-P Plot من عدم وجود مشكلة بخصوص الاقتراب من التوزيع الطبيعي لسلسلة بواقي النموذج.

إن معنوية إحصائية Fisher تؤكد الثقة بقيمة معامل التحديد المصحح، وبما أن الغرض من استخدام النموذج ليس هو القياس وإنما إثبات جوهرية تأثير التعلم التنظيمي بمستوياته الثلاث على الإبداع الإداري فإننا لن نتوقف عند انخفاض قيمة معامل التحديد المصحح R^2 adjusted .

وبالتدقيق في قيم مستويات الدلالة المحسوبة Sig. المقابلة لقيم الإحصائية t نجد أن مستويات التعلم التنظيمي ذات الدلالة الإحصائية على الأصالة هي: "على المستوى الفردي، على مستوى المنظمة"، في حين خرجت من دائرة التأثير ذو الدلالة الإحصائية "على المستوى الجماعي".

مما يؤكد قبول الفرضية (3-1) على المستوى الفردي ومستوى المنظمة ورفضها على المستوى الجماعي عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية (3-2):

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي (على المستوى الفردي والجماعي والمنظمة) على الإبداع الإداري ببعده الثاني (الطلاقة)"

بنتيجة المعالجة لبيانات العينة حصلنا على النموذج التالي:

الجدول (18) القدرة التفسيرية للنموذج المدروس

Mode /	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change
1	.363 ^a	.132	.123	.55794	.132

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الجدول (19) تحليل تباين النموذج المدروس

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.014	3	4.671	15.006	.000 ^b
Residual	92.145	296	.311		
Total	106.159	299			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الجدول (20) تقدير معالم النموذج

Coefficients^a

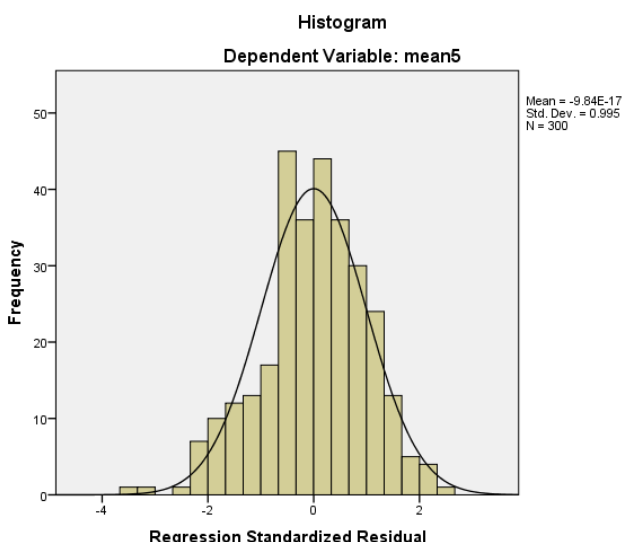
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.322	.266		8.723	.000		
	المحور 1	.181	.047	.223	3.824	.000	.861	1.161
	المحور 2	-.032	.048	-.036	-.657	.511	.987	1.013
	المحور 3	.202	.055	.215	3.682	.000	.857	1.167

a. Dependent Variable: mean5

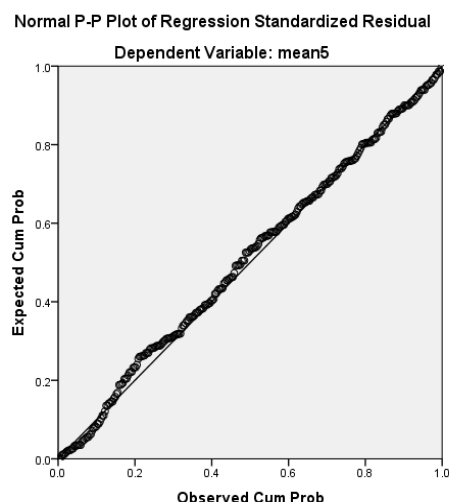
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

يوضح الشكلين التاليين عدم وجود مشكلة بخصوص الاقتراب من التوزيع الطبيعي لسلسلة البواقي:

الشكل (3)



الشكل (4)



نلاحظ مما سبق، أن النموذج بشكل عام معنوي بدليل معنوية قيمة إحصائية فيشر وقيمة معامل التحديد المصحح وغياب مشكلة التعدد الخطي (قيم VIF و Tolerance)، بالإضافة إلى قرب توزيع البواقي من التوزيع الطبيعي.

ومن خلال قيم Sig. التي تقل عن 0.05 نلاحظ معنوية تأثير المحور الأول المتمثل "بالمستوى الفردي" (الأسئلة من 1 إلى 7)، وكذلك المحور الثالث المتمثل في "مستوى المنظمة" (الأسئلة من 14 إلى 19)، وذلك على الإبداع الإداري ببعده الثاني "الطلاقة" والمعبّر عنها من خلال الأسئلة من 24 إلى 27.

مما يؤكد قبول الفرضية (2-3) على المستوى الفردي ومستوى المنظمة ورفضها على المستوى الجماعي حسب عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية (3-3):

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي (على المستوى الفردي والجماعي والمنظمة) على الإبداع الإداري ببعده الثالث (المرونة)"

نتيجة معالجة البيانات حصلنا على النموذج التالي:

الجدول (21) القدرة التفسيرية للنموذج المدروس

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change
1	.515 ^a	.265	.258	.57590	.265

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الجدول (22) تحليل تباين النموذج المدروس

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	35.392	3	11.797	35.570	.000 ^b
Residual	98.171	296	.332		
Total	133.562	299			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الجدول (23) تقدير معالم النموذج

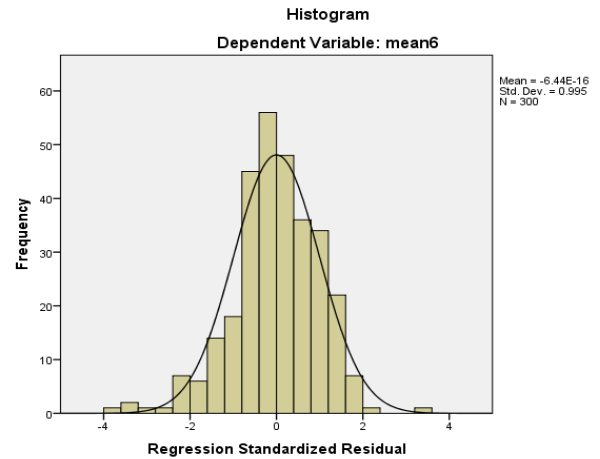
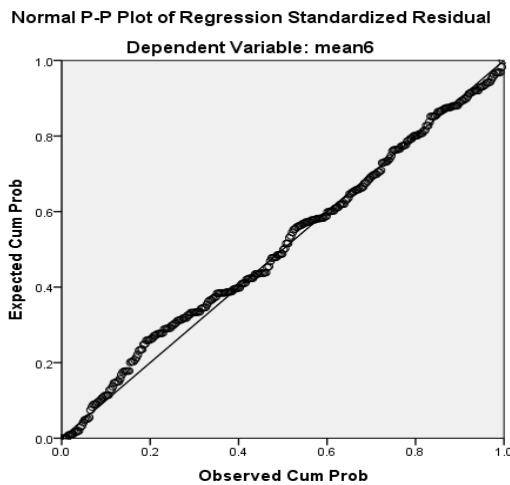
Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.805	.275		6.570	.000		
	المحور1	.262	.049	.288	5.356	.000	.861	1.161
	المحور2	.012	.050	.012	.236	.814	.987	1.013
	المحور3	.352	.057	.334	6.206	.000	.857	1.167

a. Dependent Variable: mean6

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الشكل (6)

الشكل (5)



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

بملاحظة النموذج أعلاه، نجد أنه بشكل عام معنوي من الناحية الاحصائية (قيم فيشر، VIF، R^2 ، المنحنى التكراري ومنحنى P-P) وبالتالي يمكن الثقة والحكم على معنوية تأثير المتغيرات المستقلة التي تضمنها.

ومن خلال قيم Sig. التي تقل عن 0.05 نلاحظ معنوية تأثير المحور الأول المتمثل "بالتعلم التنظيمي على المستوى الفردي" ، وكذلك المحور الثالث المتمثل في " بالتعلم التنظيمي على مستوى المنظمة" على الإبداع الإداري ببعده الثالث "المرونة" ، وغياب التأثير المعنوي للمحور الثاني المتمثل "بالتعلم التنظيمي على مستوى الجماعة".

مما يؤكد قبول الفرضية (3-3) على المستوى الفردي ومستوى المنظمة ورفضها على المستوى الجماعي حسب عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية (3-4):

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي (على المستوى الفردي والجماعي والمنظمة) على الإبداع الإداري ببعده الرابع (الحساسية للمشكلات)"
نتيجة معالجة البيانات حصلنا على النموذج التالي:

الجدول (24) القدرة التفسيرية للنموذج المدروس

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change
1	.106 ^a	.011	.001	1.29200	.011

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الجدول (25) تحليل تباين النموذج المدروس

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.662	3	1.887	0.131	.037 ^b
	Residual	494.104	296	1.669		
	Total	499.766	299			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

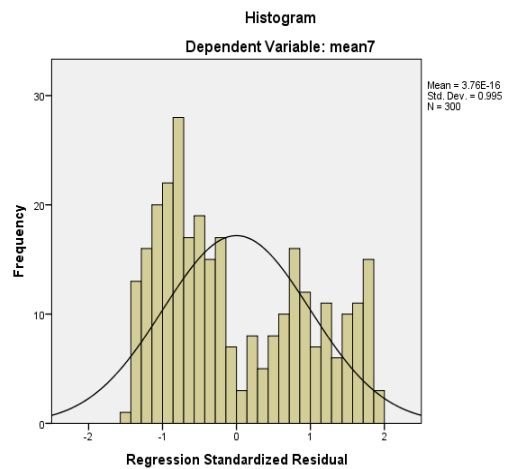
الجدول (26) تقدير معالم النموذج

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.168	.616		3.518	.001		
	المحور1	-.113	.110	-.064	-1.026	.306	.861	1.161
	المحور2	.052	.112	.027	.467	.641	.987	1.013
	المحور3	.211	.127	.104	1.659	.098	.857	1.167

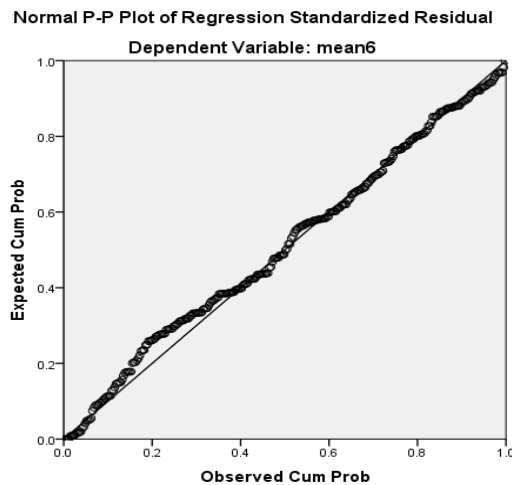
a. Dependent Variable: mean7

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الشكل (7)



الشكل (8)



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

بملاحظة النموذج أعلاه، نجد أنه بشكل عام معنوي من الناحية الاحصائية وبالتالي يمكن الثقة والحكم

على معنوية تأثير المتغيرات المستقلة التي تضمنها.

ومن خلال قيم Sig. التي تزيد عن 0.05 نلاحظ غياب معنوية تأثير المحور الأول

"على المستوى الفردي"، وكذلك المحور الثاني "على مستوى الجماعة" على الابداع الإداري ببعده

الرابع "الحساسية للمشكلات"، ووجود تأثير معنوي للمحور الثالث "على مستوى المنظمة". عند مستوى

دلالة 10%.

مما يؤكد قبول الفرضية (3-4) على مستوى المنظمة عند مستوى دلالة 10% ورفضها على

المستوى الفردي وعلى مستوى الجماعة عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية (3-5):

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي (على المستوى الفردي والجماعي والمنظمة) على

الإبداع الإداري ببعده الخامس (التحليل)"

نتيجة معالجة البيانات حصلنا على النموذج التالي:

الجدول (27) القدرة التفسيرية للنموذج المدروس

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change
1	.147 ^a	.022	.012	1.40646	.022

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الجدول (28) تحليل تباين النموذج المدروس

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.014	3	4.338	2.193	.049 ^b
	Residual	585.524	296	1.978		
	Total	598.537	299			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الجدول (29) تقدير معالم النموذج

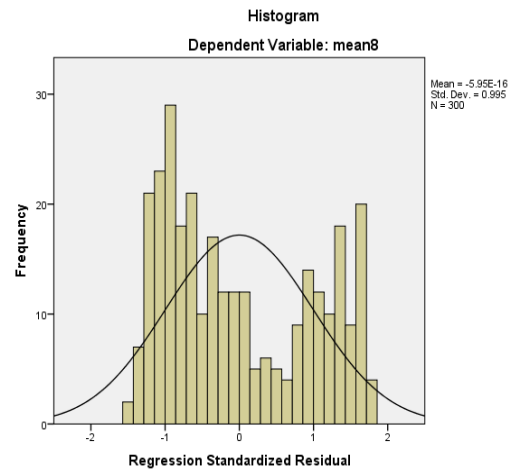
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.795	.671		2.675	.008		
	المحور 1	-.167	.119	-.086	-1.394	.164	.861	1.161
	المحور 2	.161	.122	.077	1.325	.186	.987	1.013
	المحور 3	.261	.139	.117	1.886	.060	.857	1.167

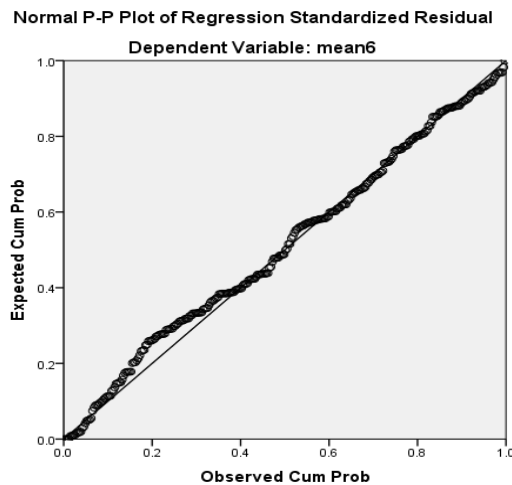
a. Dependent Variable: mean8

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الشكل (9)



الشكل (10)



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

بملاحظة النموذج أعلاه، نجد أنه بشكل عام معنوي من الناحية الاحصائية وبالتالي يمكن الثقة والحكم

على معنوية تأثير المتغيرات المستقلة التي تضمنها.

ومن خلال قيم Sig. التي تزيد عن 0.05 نلاحظ غياب معنوية تأثير المحور الأول

"على المستوى الفردي" ، وكذلك المحور الثاني "على مستوى الجماعة" على الابداع الإداري ببعده

الخامس "التحليل" ، ووجود تأثير معنوي للمحور الثالث "على مستوى المنظمة". عند مستوى دلالة

10%.

مما يؤكد قبول الفرضية (3-5) على مستوى المنظمة عند مستوى دلالة 10% ورفضها على

المستوى الفردي وعلى مستوى الجماعة عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية (3-6):

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي (على المستوى الفردي والجماعي والمنظمة) على الإبداع الإداري ببعده السادس (المخاطرة)"

نتيجة معالجة البيانات حصلنا على النموذج التالي:

الجدول (30) القدرة التفسيرية للنموذج المدروس

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change
1	.177 ^a	.031	.021	1.53692	.031

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الجدول (31) تحليل تباين النموذج المدروس

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	22.537	3	7.512	3.180	.024 ^b
1 Residual	699.190	296	2.362		
Total	721.727	299			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الجدول (32) تقدير معالم النموذج

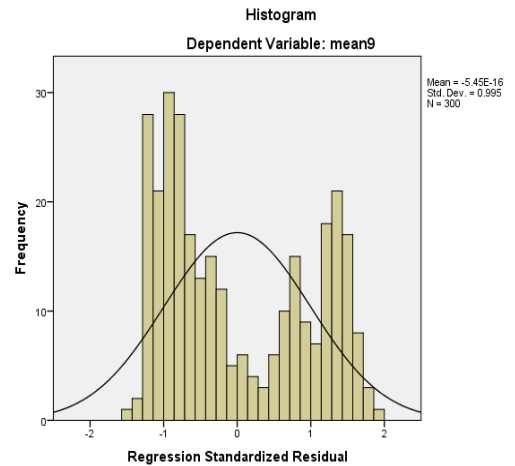
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.361	.733		1.857	.064		
	المحور 1	-.138	.130	-.065	-1.057	.291	.861	1.161
	المحور 2	.063	.133	.027	.477	.634	.987	1.013
	المحور 3	.452	.151	.184	2.984	.003	.857	1.167

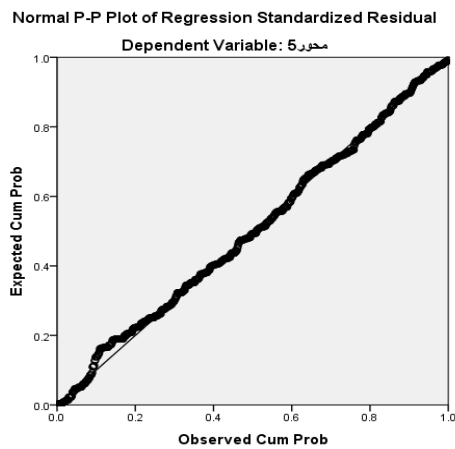
a. Dependent Variable: mean9

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الشكل (11)



الشكل (12)



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

بملاحظة النموذج أعلاه، نجد أنه بشكل عام معنوي من الناحية الاحصائية ومن خلال قيم Sig. التي تزيد عن 0.05 نلاحظ غياب معنوية تأثير المحور الأول "على المستوى الفردي"، وكذلك المحور الثاني "على مستوى الجماعة" على الابداع الإداري ببعده السادس "المخاطرة"، ووجود تأثير معنوي للمحور الثالث "على مستوى المنظمة". عند مستوى دلالة 5%.

مما يؤكد قبول الفرضية (3-6) على مستوى المنظمة عند مستوى دلالة 5% ورفضها على المستوى الفردي وعلى مستوى الجماعة عند مستوى دلالة 5%.

7- اختبار الفرضية الثالثة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي (على المستوى الفردي والجماعي والمنظمة) على الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، التحليل، المخاطرة، والحساسية للمشكلات)

نتيجة معالجة البيانات حصلنا على النموذج التالي:

الجدول (33) القدرة التفسيرية للنموذج المدروس

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change
1	.235 ^a	.055	.052	.69411	.055

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الجدول (34) تحليل تباين النموذج المدروس

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.388	1	8.388	17.410	.000 ^b
	Residual	143.574	298	.482		
	Total	151.962	299			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الجدول (35) تقدير معالم النموذج

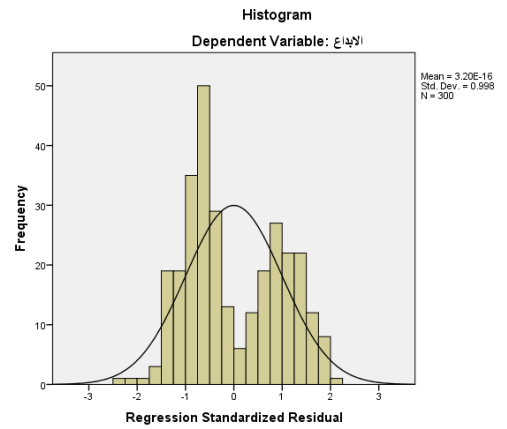
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.904	.323		5.893	.000		
	التعلم	.375	.090	.235	4.173	.000	1.000	1.000

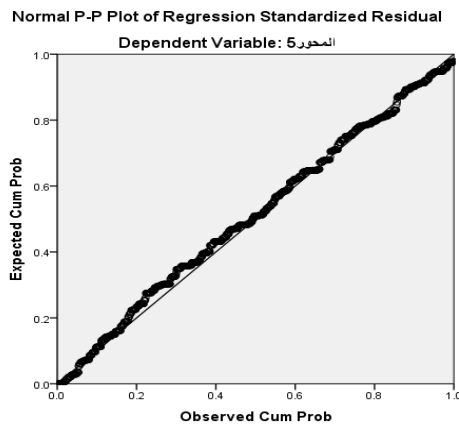
a. Dependent Variable: الإبداع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.23.

الشكل (13)



الشكل (14)



نلاحظ مما سبق، أن النموذج بشكل عام معنوي بدليل معنوية قيمة إحصائية فيشر وقيمة معامل التحديد المصحح، بالإضافة إلى قرب توزع البواقي من التوزيع الطبيعي.

ومن خلال قيم Sig. التي تقل عن 0.05 نلاحظ معنوية تأثير التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والمنظمة) على الإبداع الإداري بأبعاده

من خلال ماسبق، يمكننا قبول الفرضية الثالثة التي سبق وطرحناها لأثر التعلم التنظيمي على الإبداع الإداري.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

النتائج:

تبين من خلال التحليل للدراسة الميدانية مايلي:

- لا توجد فروق جوهريّة بالنسبة لمتغير (الجنس، والمؤهل العلمي) في إجابات افراد العينة على المستوى الفردي للتعلم التنظيمي، بينما ظهرت في متغيرات أخرى مثل (العمر، وسنوات الخبرة).
- توجد فروق جوهريّة بالنسبة لمتغير (العمر) على مستوى المنظمة، لكنها فروق غير جوهريّة في باقي المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- لا توجد فروق جوهريّة بالنسبة لمتغير (العمر، والمؤهل العلمي) بين افراد العينة على المستوى الجماعي للتعلم التنظيمي، وظهرت في متغير (الجنس، و سنوات الخبرة).
- أظهرت الدراسة اعتماد التعلم التنظيمي بشكل واضح من قبل الشركات المدروسة وخاصة على المستوى الفردي والمنظمي، بينما كان الاهتمام به غير واضح على المستوى الجماعي.
- توجد فروق جوهريّة بالنسبة لمتغير (الجنس) على كافة ابعاد الابداع الإداري (الاصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة).
- توجد فروق جوهريّة بالنسبة لمتغير (العمر) على بعد (المرونة)، بينما تكون غير موجودة بالنسبة لباقي ابعاد الابداع الإداري (الاصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة).
- لا توجد فروق جوهريّة بالنسبة لمتغير (سنوات الخبرة) على ابعاد (الاصالة، الطلاقة، المرونة)، بينما ظهرت على ابعاد (الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على المستوى الفردي للتعلم التنظيمي في أبعاد الإبداع الإداري (الاصالة، الطلاقة، المرونة)، فيما لا يكون ذو دلالة بالنسبة لابعاد (الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على مستوى المنظمة في كافة أبعاد الابداع الإداري
- (الاصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على مستوى الجماعة في كافة أبعاد الابداع الإداري.
- أظهرت الدراسة اهتمام الشركات محل الدراسة بالإبداع الإداري وقد بدت مستويات عالية من الابداع الإداري في إجابات افراد العينة بشكل واضح في ابعاد المرونة والطلاقة والاصالة، فيما تحتاج لمزيد من الاهتمام في تحقيق بعد الحساسية للمشكلات، اما فيما يتعلق ببعدي المخاطرة والتحليل فقد لوحظ ضعف تحقق هذه المستويات من الابداع في الشركتين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين التعلم التنظيمي والابداع الإداري.

التوصيات والمقترحات:

-الاهتمام بالتعلم التنظيمي على المستوى الفردي، ومنح العاملين الوقت الكافي لذلك، مع تفعيل الحوافز والمكافآت عند تعلم أشياء جديدة.

-تفعيل دور الاناث في عملية التعلم التنظيمي، وإيجاد قنوات فعالة للتواصل بين الجنسين بما يحقق تعلم فعال وخلاق.

-تشجيع الأفكار الجديدة، واستقلالية طرح هذه الأفكار، إضافة الى دعم العاملين الذين يدافعون عن أفكارهم والاستفادة منهم.

-دعم فرق العمل، والتأكيد على العمل الجماعي ضمن الشركات المدروسة، مع التركيز على المهمة وعلى تنوع هذه الفرق من حيث الجنس، وسنوات الخبرة.

-تفعيل استراتيجيات حل المشكلات، والتركيز على مشاركة العاملين بالحلول، مع منح الوقت الكافي لدراسة مستفيضة للمشكلة بعيدا عن العشوائية.

-محاولة الابتعاد عن الروتين، وإحداث تغييرات جدية ومستمرة في أساليب وآليات العمل.

-التركيز على مقاييس حقيقية للأداء وابتكار نظم فعالة لقياس الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع.

-إجراء أبحاث داخل الشركات بشكل مستمر، ودعم الأبحاث الجديدة في التعلم التنظيمي والابداع الإداري، والتعاون مع الباحثين بشكل جدي للاستفادة من أبحاثهم.

-إجراء دراسات ميدانية متخصصة في العلاقة بين التعلم التنظيمي والابداع الإداري من جوانب مختلفة، نظرا لقلة هذه الدراسات وخاصة في سورية.

- ربط مستويات التعلم التنظيمي بأبعاد الإبداع الإداري من خلال دمج الأفراد وفرق العمل مع المستويات العليا في المنظمة ودفعهم لتحقيق المنافسة على مستوى المنظمة وليس فقط على مستوى فردي أو مستوى الفريق من خلال خلق فرص حقيقية.
- الاهتمام بالتعلم التنظيمي للكوادر الشابة، وخاصة على مستوى المنظمة.
- إجراء دراسة مقارنة بين الشركتين محل الدراسة.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية:

1- رسائل الماجستير والدكتوراة:

- 1- أبو سليم، شذا (2017) الإدارة الرشيدة و دورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة/دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.
- 2- أبو شعبان، انتصار محمد فتحي (2016) تشخيص أبعاد المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي/دراسة حالة على مدارس القدس، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- 3- أبو عجوة، رامي مساعد سعيد (2018) دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الإبداع الإداري/دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
- 4- إدريس، بن رجم (2018) بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة/دراسة ميدانية لولايات المسيلة-بسكرة، رسالة دكتوراة، جامعة بومضياف، الجزائر.
- 5- السهلي، أسيل (2017) دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الاشراف التربوي في الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 6- الكرعاوي، سجي جواد حسين (2016) تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القادسية.

- 7- الكمري، نوفل عبدالرضا (2016) تقييم تأثير الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات السياحية/دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد، رسالة ماجستير منشورة، الجامعات المستنصرية، كلية العلوم السياحية، العراق.
- 8- النفار، حسام نعيم (2015) ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة/دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة.
- 9- بن دومة، أم هاني (2017) تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي/دراسة لعينة من المؤسسات الخدمائية في ولاية ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- 10- جوادي، بلقاسم (2015) التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين/دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، الجزائر
- 11- جوال، محمد السعيد (2015) التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- 12- عباس، سجاد خضير وحاتم، محمد علي (2018) التعلم التنظيمي وأثره في الأداء المتميز، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة ميسان، الجزائر.
- 13- عبايدية، يوسف (2018) التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية/دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، رسالة دكتوراة، جامعة فرحات سطيف، الجزائر.

- 14- عبدالحفيظ، دايرة (2016) تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة/دراسة حالة مؤسسة فرتيال لصناعة الأسمدة البتروكيمياوية في الجزائر، جامعة الجزائر.
- 15- لزهري، ربحي (2017) دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة/دراسة حالة مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال-بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- 16- مريم، شعباني (2016) مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري/دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة-بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- 17- مصطفى، بلكو (2016) أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة/دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- 18- مفيدة، جرمان (2018) القيادة الإدارية ودورها في دعم الإبداع الإداري/دراسة حالة المكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- 19- مناد، وحمامي، (2016) العلاقة بين استعداد المنظمة لتبني إدارة المعرفة والإبداع المنظمي/دراسة حالة مؤسسات جزائرية، رسالة ماجستير في إدارة المشاريع، جامعة مولاي الطاهر-سعيدة، الجزائر.

2- المجلات والدوريات:

1- آل هديل، عبدالله مناحي سعد (2016) واقع ممارسة السلوك القيادي التحويلي وعلاقته بالتعلم التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة_السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد2، العدد 14.

2- ارتيمية، ماجدة سليمان (2018) مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركات الاستخراجية الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين، مجلة العلوم الاجتماعية والتربوية، العدد5.

3- الأيوبي، منصورمحمدعلي وأبوعجوة، رامي مساعد (2020) دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الابداع الإداري دراسة تطبيقية في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، المجلد2، العدد9.

4- البرجاوي، مولاي مصطفى (2015) الإبداع والتربية الإبداعية، مجلة البيت العربي، العدد5.

5- السكارنة، بلال (2014) التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال/دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 40.

6- الشريف، عمر وحياة، قمري (2016) دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة/دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد11.

7- العبيدي، أزهار والجبوري، حيدر والكلابي، أمير (2014) استعمال رأس المال العلائقي لتعزيز التعلم التنظيمي/دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة، مجلة الغربي للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد 31.

8- العولقي، عبدالله أحمد (2018) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط/دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد الأول، العدد 1.

9- القحطاني، محمد قبلان عبدالله آل سلمان (2020) تنمية الابداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، مجلة العلوم الاجتماعية والتربوية، المجلد 63، العدد 11.

10- النشمي، مراد محمد والدعيس، هدى أحمد (2017) الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد العاشر، العدد 29.

11- ترغيني، صبرينة (2017) دور الإبداع الإداري في تحسين أداء المؤسسة/دراسة تطبيقية في مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية، جامعة محمد بوقرة، مجلة نماء الاقتصاد و التجارة، العدد 2.

12- ججيق، عبدالمالك وعبيدات، سارة (2014) قياس ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر ((SOTRAMEST)، جامعة باجي مختار، مجلة التواصل بين الاقتصاد والإدارة والقانون، العدد 39.

13- حسين، وليد حسين ومحمود، أحمد عبد ونعمة، رسل سلمان (2016) تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 24، العدد 6.

14- خضور، مفيد (2017) دور الإبداع الإداري في عملية التغيير التنظيمي/دراسة حالة المصرف التجاري السوري الفرع 17، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 70.

15- راضي، جواد محسن والموسوي، مثني توفيق عبدالحسن (2019) تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية/بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، بحث منشور، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1.

16- سعدون، سمية (2017) المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري/دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك وهران، مجلة آفاق فكرية، المجلد 3، العدد 7.

17- سلمى، عمارة (2018) التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة-وحدة أم البواقي، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 4، العدد 6.

18- مسعودة، بلخضر (2015) استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الإبداع بالمؤسسة/دراسة ميدانية في مؤسسة فرتيال بعنابة، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، المجلد 2، العدد 41.

3- الكتب:

- 1- النل، سهير ممدوح (2013) كتاب الإبداع، دار الفكر، عمان، ط1.
- 2- الخوري، علي محمد ودرويش، عبدالكريم وغنيم، أيمن مختار (2015) التعلم المؤسسي: الطريق إلى المنافسة والتطوير في القرن الحادي والعشرين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- 3- السالم، مؤيد سعيد (2014) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط3.
- 4- حسن، سلام رعد (2017) الإبداع الإداري في الوظيفة العامة، وزارة الزراعة، العراق.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahren,T.,Byrne,P.J. ,& Leavy,B. (2015) Developing complex-project capability through dynamic organizational learning international of managing projects in business, 8(4).
- Arumugam,T.,lis,K. & Munsamy,K., (2015) conceptualizing organizational learning system model and innovativeness international journal of business and social science, 63.

–Catalin Georg. Alexe. (2018) Similarities and differentiations at the level of the industries in acquiring an organizational culture in innovation procedia Manu fracturing, 22.

–Darvin,R.,&Norton,B. (2015) Identity and amodel of investment in applied linguistics Annual review of applied linguistics, 35.

–David Rea et All. (2013) English Untimited Intermediate B Combo, Cambridge University Press.

–Deise Grazielle Dickel (2016) Organizational performance evaluation in intangible criteria: amodel based on knowledge management and innovation management RAI Revista de Adminstracao ,13.

–Giancaro Gomes & Rafaela Mattewojahn., (2017) Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium–sized enterprises (SMEs) /Revista de Administracao, 52.

–Julia C. Naranjo–Valencia (2016) Studying the links between organizational culture, innovation and performance in Spanish companies.

–Norashikin Hussein & Normala Ishak (2016) Learning Organization Cultur, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia, Procedia Economics and Finance 37.

–Nwankpa & Roumani,Y. (2014) Understanding the link between organizational learning capability and ERPsystem usage: An empirical examination Computers in Human Behavior,33.

–Roy Shanker & others (2017) Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior, Journal ofVocational Behavior, 100.

–Wageeh.A.nafei (2015) Organizational learning and organizational performance–a correction study in kingdom of Soudi Arabia American international journal of social, USA no2.

الملاحق: (الاستبانة الموزعة)

« التعلم التنظيمي و دوره في الإبداع الإداري »

دراسة ميدانية في شركات الطاقة الدولية " الفرات وبتروكندا "

هذه الاستبيان مصمم لنيل درجة الماجستير في اقتصاد الأعمال وإدارة الأعمال الدولية

نتمنى أن تبدي رأيك الشخصي بشكل موضوعي وصريح، والتفضل بوضع علامة (*) عند الإجابة التي تراها مناسبة، مع العلم أنه سيتم التعامل مع معلومات الاستبيان بشكل سري و بأمانة علمية باستخدامها للدراسة الإحصائية لزوم البحث المصمم من أجله .. شاكرين تعاونك وحسن استجابتك .

الباحثة

أولاً: البيانات الشخصية

- | | | |
|-----------------|---|----------------------------|
| الجنس: | ذكر () | أنثى () |
| العمر: | من 20 - أقل من 30 سنة () | من 30 - أقل من 40 سنة () |
| | من 40 - أقل من 50 سنة () | 50 فما فوق () |
| المؤهل العلمي: | معهد () - إجازة جامعية () - دبلوم () - دراسات عليا () | |
| عدد سنوات الخبر | أقل من 5 سنوات () | من 5 - أقل من 10 سنوات () |
| | من 10 - أقل من 20 سنة () | 20 سنة فأكثر () |

ثانياً: التعلم التنظيمي

على المستوى الفردي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاوافق	لاأوافق على الإطلاق
على المستوى الفردي	- يناقش الموظفون في منظمتي الاخطاء بصراحة للاستفادة منها.				
	- يستطيع الموظفون في منظمتي تحديد المهارات التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم .				
	- يساعد الموظفون في منظمتي بعضهم البعض على التعلم.				
	- يُمنح الموظفون في منظمتي وقتاً للتعلم.				
	- يُكافأ الموظفون في منظمتي لتعلمهم أشياء جديدة.				
	- يقدم الموظفون في منظمتي لبعضهم البعض معلومات صريحة ودقيقة.				
	- يُشجّع الموظفون في منظمتي على إثارة الأسئلة بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.				
على مستوى الجماعة	- تمتلك فرق العمل في منظمتي الحرية لتكييف أهدافها وفقاً لتطورات الأحداث.				
	- تعامل فرق العمل في منظمتي الأعضاء بالتساوي بغض النظر عن مستواهم الإداري، الثقافة، واختلافات أخرى.				
	- يركز أعضاء الفريق في منظمتي على مهمتهم كمجموعة وكيف يمكن أن تعمل بشكل جيد.				
	- يغير أعضاء الفريق في منظمتي آرائهم نتيجة لمناقشات المجموعة أو المعلومات التي تم جمعها مؤخراً.				
	- تُكافأ فرق العمل في منظمتي على إنجازها كفريق متكامل.				

					- تثق فرق العمل في منظمتي أن الإدارة ستأخذ بتوصياتها.	
					- تبتكر منظمتي النظم لقياس الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع.	على مستوى المنظمة
					- تحتفظ منظمتي بقاعدة بيانات محدثة ومتجددة لقدرات موظفيها.	
					- تبني منظمتي رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية ومجاميع العمل.	
					- تهتم منظمتي بمعرفة أثر قراراتها في معنويات الموظفين.	
					- تتعاون منظمتي مع الجهات الخارجية لتبادل المنافع.	
					- يفتش المدراء في منظمتي عن فرص التعلم المستمر.	
ثالثاً: الإبداع الإداري						
					- أنجز مايسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد.	الأصالة
					- أقدم أفكار جديدة لتطوير اجراءات العمل بشكل مستمر والابتعاد عن الروتين.	
					- أحاول الابتعاد عن التقليد في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	
					- أهتم بتبني الأفكار و الأساليب الجديدة.	
					- أمتلك المهارات الكافية للإقناع أثناء الحوار والنقاش في أمور العمل.	الطلاقة
					- أعبر عن افكاري بحرية واستقلالية وإن كانت مخالفة لرؤسائي في العمل.	
					-أملك القدرة على تقديم عدة أفكار في فترة قصيرة	
					- أملك القدرة على تقديم عدة ألفاظ تحمل معنى واحد	

					للدلالة على فكرة معينة	
					- أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	المرونة
					- أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	
					- أملك القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	
					- أحرص على الاستفادة من انتقادات الآخرين.	
					- أشعر بالإثارة عندما أتعامل مع مشكلات العمل.	
					- أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	الحساسية للمشكلات
					- أ طرح حلولاً سريعة لمشكلات العمل.	
					- أعتقد أن المبادرة والسرعة أفضل الوسائل لحل المشكلات.	
					- أأخذ القرارات بعد دراسة مستفيضة بعيداً عن العشوائية.	
					- أحصل على تعليمات مفصلة عند تكليفي بمهام جديدة متعلقة بعملتي.	
					- أملك القدرة على تجزئة مهام العمل وتحليلها	التحليل
					- أقدم مختلف الحجج والبراهين للدفاع عن افكاري عندما يتطلب الأمر.	
					- أجازف في تقديم الأفكار الجديدة المتعلقة بإجراءات العمل ولو كان هناك مخاطر مترتبة.	
					- أحب العمل في فريق تسوده روح المخاطرة	المخاطرة
					- أفضل الأعمال الصعبة عن البسيطة	