جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بالمنظمات

دراسة ميدانية: معهد التكوين المهني –احمد مختيش بالمدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

عاقب كريم

زنيني إسماعيل

تحت إشراف الأستاذة:

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. بوسهوة نذير	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	رئيسا
د.العيداني حبيبة	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. قندوز أمينة	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018– 2019

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بالمنظمات

دراسة ميدانية: معهد التكوين المهني –احمد مختيش بالمدية–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

عاقب كريم

زنيني إسماعيل

تحت إشراف الأستاذة:

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. بوسهوة نذير	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	رئيسا
د.العيداني حبيبة	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. قندوز أمينة	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018– 2019

كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين ساعدونا لإتمام هذا البحث بشكل عام و نخص بالذكر منهم كل من:

- الدكتورة * **العيداني حبيبة** * على قبولها الإشراف على هذه المذكرة.

- إلى لجنة المناقشة الذين تكرموا بقبول مناقشة هذه المذكرة.

- الدكتور غريبي أحمد عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمدية

- وإلى كل من ساهم وقدم لنا يد المساعدة لإتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الإهـــــــداء

إلى والدي ووالدتي... أسبغ الله عليهما ثوب الصحة والعافية

أطال الله في عمرهما

إلى كل إخوتي وأخواتي وزوجتي

إلى زملاء الدراسة والعمل

إلى كل من علمني حرفا فلا أنسى له فضلا، ودعمني وكان لي عونا وسندا.

إلى من لم تسعهم مذكرتي وحملتهم ذاكرتي

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

عاقب كريم

الإهـــــــداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى أغلى وأعز ما أملك في هذا الوجود إلى الوالدين الكريمين أمي من أضاءت لي درب العلم. أبي سندي في الحياة وفاءا و إكراما

حفظهما الله وأطال الله في عمرهما

إلى إخوتي (فتيحة ، سامية ، بهية ، سمير)

إلى الكتكوتين: (بشرى ، إيناس)

إلى من غابوا علينا وتبقى القلوب تذكرهم

إلى جميـــع الأصدقـــاء وزملاء الدراسة، خاصة الصديق الغالي **عادل** والصديق العزيز **سيد علي**، وزميلين الكريمين **عبد الحق و إبراهيم** والصديق الذي شاركني هذا العمل **كريم**.

وإلى من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.

زنيني إسماعيل

مستخلص

هدف هذا البحث إلى محاولة على واقع المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية الإبداع الإداري في المعهد التكوين المهني بالمدية، وتقديم الاقتراحات التي بدورها تساهم في تطبيق أفضل لمفهوم المنظمة المتعلمة في المعهد التكوين المهني، من أجل رفع مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين فيه، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة واستخدام الاستبانة لاستطلاع أراء من المجتمع الذي بلغ 102 عامل،بحيث وزعنا 45 استبانة تحصلنا على 30 منها وكانت صالحة للتحليل، وبواسطة البرنامج Spss الإحصائي تم تحليل البيانات المحصل عليها، وقد توصلنا في نهاية البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري في المنظمة تعزى للمتغيرات: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة المشغولة عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري في المنظمة تعزى لمتغير المستوى العلمي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

انطلاقا من النتائج خلصنا من البحث إلى بمجموعة من الاقتراحات ومن أهمها:

- ✓ على المعهد ممارسة مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القيادات الإدارية وجميع العاملين، لتحقيق الإبداع؛
- ✓ على المعهد الاهتمام بتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لزيادة نسبة توافرها فيه، لما لها من مزايا عديدة تعود بالنفع على المعهد وعلى أفراده؛
- ✓ على المعهد تسخير الإمكانات المتاحة لرعاية المبادرات الإبداعية من قبل جميع العاملين؛
- ✓ على المعهد استحداث أنظمة الحوافز، بحيث تتضمن مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: التعلم، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، الإبداع الإداري.

Extract

The objective of this research is to try to understand the reality of the educated organization as an input to the development of the administrative creativity in the institute and to provide the suggestions that in turn contribute to the better application of the concept of the educated organization in the vocational training institute in order to raise the level of managerial creativity among its employees. The descriptive descriptive approach was used for the study community and the questionnaire was used to survey the opinions of the 102 workers. We distributed 45 questionnaires, 30 of which were valid for analysis, and the statistical data were analyzed. Search to a group of the most important results:

- ✓ There are no statistically significant differences on the contribution of the educated organization to the development of administrative creativity in the organization due to the variables: sex, age, years of experience, occupation occupied at the level of statistical significance $0.05 \geq \alpha$.
- ✓ There are statistically significant differences in the contribution of the educated organization to the development of administrative creativity in the organization due to the variable of the scientific level at the level of statistical significance $0.05 \geq \alpha$.
- ✓ Based on the results, we concluded from the research to a number of suggestions, the most important of which are:
- ✓ The Institute should exercise the concept of the learned organization among the administrative leaders and all the workers, to achieve a number of benefits;
- ✓ The Institute should pay attention to applying the dimensions of the educated organization to increase its availability, because of its many advantages that benefit the Institute and its members;
- ✓ The Institute should harness the potential to foster creative initiatives by all employees;
- ✓ The Institute should develop incentive systems, which include measures of the abilities and creative features of employees.

Keywords: Learning, Organizational Learning, Educating Organization, Administrative Creativity.

الفهـــــرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**–**
الإهداء	**–**
مستخلص	**IV**
مستخلص باللغة الانجليزية	**V**
فهرس المحتويات	**VII**
قائمة الأشكال	**X**
قائمة الجداول	**XII**
مقدمة	أ – ز
الفصل الأول: الإطار النظري للمنظمة المتعلمة	
تمهيد الفصل	**2**
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي	**3**
المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي	3
المطلب الثاني: مبررات وأنواع التعلم التنظيمي	7
المطلب الثالث: مستويات التعلم التنظيمي	12
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للمنظمة المتعلمة	**15**
المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة	15
المطلب الثاني: نشأة المنظمة المتعلمة وتطورها	20
المطلب الثالث: أهمية وأهداف المنظمة المتعلمة	24
المبحث الثالث: جوهر المنظمة المتعلمة	27
المطلب الأول: أبعاد المنظمة المتعلمة	**27**
المطلب الثاني: متطلبات بناء المنظمة المتعلمة	28
المطلب الثالث: التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة	31
خلاصة الفصل	**36**
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري	
تمهيد الفصل	**38**
المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري	**39**

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري	39
المطلب الثاني: أهداف الإبداع الإداري ومبادئه	42
المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري	45
المبحث الثاني: أسس الإبداع الإداري	**48**
المطلب الأول: أبعاد الإبداع الإداري	48
المطلب الثاني: مكونات الإبداع الإداري ومراحله	50
المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري وآليات التعامل معها	53
المبحث الثالث: دور المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري	**57**
المطلب الأول: متطلبات تحقيق الإبداع الإداري	57
المطلب الثاني: نماذج المنظمة المتعلمة لتنمية الإبداع الإداري	61
خلاصة الفصل	**65**
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمعهد التكوين المهني – بالمدية–	
تمهيد الفصل	**67**
المبحث الأول: تقديم معهد التكوين المهني –بالمدية–	**68**
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن معهد التكوين المهني –بالمدية–	68
المطلب الثاني: مهام معهد التكوين المهني –بالمدية–	73
المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي معهد التكوين المهني –بالمدية–	75
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**78**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	78
المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)	80
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة	89
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض	**93**
المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة	93
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	107
خلاصة الفصل	**112**
الخاتمة	**114**
قائمة المراجع	**120**
الملاحق	**129**

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1–1	أهمية التعلم التنظيمي	7
2–1	مراحل ظهور المنظمة المتعلمة	22
1–3	الهيكل التنظيمي لمعهد التكوين المهني	77
2–3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	90
3–3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	90
4–3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	91
5–3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	92
6–3	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة المشغولة	93

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1–1	مقارنة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة	19
2–1	مقارنة بين خصائص المنظمات المتعلمة وخصائص المنظمات التقليدية	23
1–3	درجات مقياس ليكارت الخماسي	80
2–3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التعلم المستمر والدرجة الكلية لهذا البعد	81
3–3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الحوار والدرجة الكلية لهذا البعد	82
4–3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد فرق العمل والدرجة الكلية لهذا البعد	82
5–3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد تمكين والدرجة الكلية لهذا البعد	83
6–3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الإنتاج ومشاركة المعرفة والدرجة الكلية لهذا البعد	83
7–3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد القيادة الإستراتيجية والدرجة الكلية لهذا البعد	84
8–3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد ارتباط المعهد بالبيئة المحيطة به والدرجة الكلية لهذا البعد	84
9–3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الطلاقة والدرجة الكلية لهذا البعد	85
10–3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة والدرجة الكلية لهذا البعد	85
11–3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الأصالة والدرجة الكلية لهذا البعد	86
12–3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية لهذا البعد	86
13–3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التحليل والدرجة الكلية لهذا البعد	87
14–3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المخاطرة والدرجة الكلية لهذا البعد	87
15–3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد مواصلة الاتجاه والدرجة الكلية لهذا البعد	88
16–3	معامل الارتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	88

17-3	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل	89
18-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	90
19-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	90
20-3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	91
21-3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	92
22-3	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة المشغولة	93
23-3	نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد التعلم المستمر	94
24-3	نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد الحوار	95
25-3	نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد فرق العمل	96
26-3	نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد التمكين	97
27-3	نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد الإنتاج ومشاركة المعرفة	98
28-3	نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد القيادة الإستراتيجية	99
29-3	نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد ارتباط المعهد بالبيئة المحيطة به	100
30-3	نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد الطلاقة	101
31-3	نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد المرونة	102
32-3	نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد الأصالة	103
33-3	نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد الحساسية للمشكلات	104
34-3	نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد التحليل	104
35-3	نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد المخاطرة	105
36-3	نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد مواصلة الاتجاه	106
37-3	نتائج اختبار مان- وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس	108
38-3	نتائج اختبار كروسكال- والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر	109
39-3	نتائج اختبار مان- وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى العلمي	109
40-3	نتائج اختبار مان- وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية	110
41-3	نتائج اختبار كروسكال- والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة	110
42-3	نتائج اختبار كروسكال- والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الوظيفة المشغولة	111

مقدمـــة

تنشط منظمات الأعمال في بيئة تتسم بدرجة عالية من الديناميكية والتغير نتيجة لإفرازات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما يستلزم إجراء تغييرات تمثل في حدّ ذاتها حالات استجابة غير تقليدية تجاه تلك التغيرات المتسارعة لضمان التفوق التنافسي والارتقاء إلى مصافي المنظمات القيادية.

نظرا لهذه الظروف التي أحدثت ضغوطات متتالية على منظمات الأعمال، فقد تبنّت هذه الأخيرة أساليب وأنظمة حديثة لمواجهة هذه التغيرات، والعمل على توفير كافة المتطلبات لتهيئة بيئة داخلية تتّخذ من التعلم والتفكير البناء أداة لضمان تميزها عن باقي المنافسين من خلال تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة.

اهتم الباحثون في الآونة الأخيرة بمصطلح المنظمة المتعلمة كآلية لتوقع التغير الحاصل في بيئة الأعمال، ومسايرته من خلال امتلاك هذه المنظمة – المنظمة المتعلمة- لمجموعة من الخصائص تمكّنها من مواجهة التحديات بطريقة منهجية وعلمية، ضف إلى ذلك؛ قدرتها على تغيير النماذج الذهنية الموجودة داخل أفراد المنظمة وتحفيزهم على استغلال كافة القدرات والمهارات المتوافرة نحو تنفيذ المهام الموكلة لهم بشكل ناجح وفعال.

أصبح التعامل مع الإبداع الإداري من الأمور التي تأخذ حيزا كبيرا من وقت القادة الإداريين، وخاصة في ضوء التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة التنافسية وتغير أذواق الزبائن، واحتدام التنافس بين المنظمات للحصول على أكبر حصة سوقية تعزز بها موقفها التنافسي؛ حيث أثبتت الدراسات والأبحاث على أن الإبداع الإداري له دور كبير في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية وإحداث تغييرات في أنظمتها وعملياتها الإدارية بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

❖ ما مدى مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري في المنظمة وما واقع ذالك في معهد التكوين المهني بالمدية ؟

للإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر تم طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1. فيما يتمثل مفهوم المنظمة المتعلمة ؟
2. ما مدى اعتماد معهد التكوين المهني بالمدية على أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
3. ما مدى اعتماد معهد التكوين المهني بالمدية على أبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري في المنظمة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة المشغولة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$ ؟

لنتمكن من الإجابة على التساؤل الجوهري وما اندرج فيه من تساؤلات فرعية وضعنا الفرضيات بغية تقديم إجابة مؤقتة تندرج ضمن الإشكالية و تساؤلاتها الفرعية،فهذا يستوجب صياغة الفرضيات الآتية:

1. المنظمة المتعلمة نموذجا تنظيميا مبنيا على تمكين العاملين من التعلم باستمرار؛
2. هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن معهد التكوين المهني بالمدية يعتمد على أبعاد المنظمة المتعلمة وهذا بصورة فردية وكلية؛
3. هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن معهد التكوين المهني بالمدية يعتمد على أبعاد الإبداع الإداري وهذا بصورة فردية وكلية؛
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري في المنظمة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة المشغولة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

أهمية البحث: يمكن حصر أهمية البحث في العناصر الآتية :

- تكمن أهمية البحث في أنه يعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ يتناول مفهومين مهمين هما المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري؛
- تعزيز فهمنا لمفاهيم وأهمية المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري؛
- محاولة إفادة المهتمين في معهد التكوين المهني بالمدية بوضع الاستراتيجيات من شأنها النهوض بواقع المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري فيها لما يحقق من أهداف عديدة.

أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في العناصر الآتية:

- قياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في معهد التكوين المهني بالمدية؛
- التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري لمعهد التكوين المهني بالمدية؛
- الانتقال بالدراسة من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي والخروج بمجموعة من الاقتراحات؛
- تشخيص طبيعة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري.

أسباب اختيار الموضوع: من بين الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يأتي:

- رغبة ذاتية في دراسة موضوع الإبداع الإداري؛
- الموضوع يتلائم مع تخصصنا في إدارة الأعمال؛
- أهمية المنظمة المتعلمة في ظل المستجدات البيئة الراهنة.

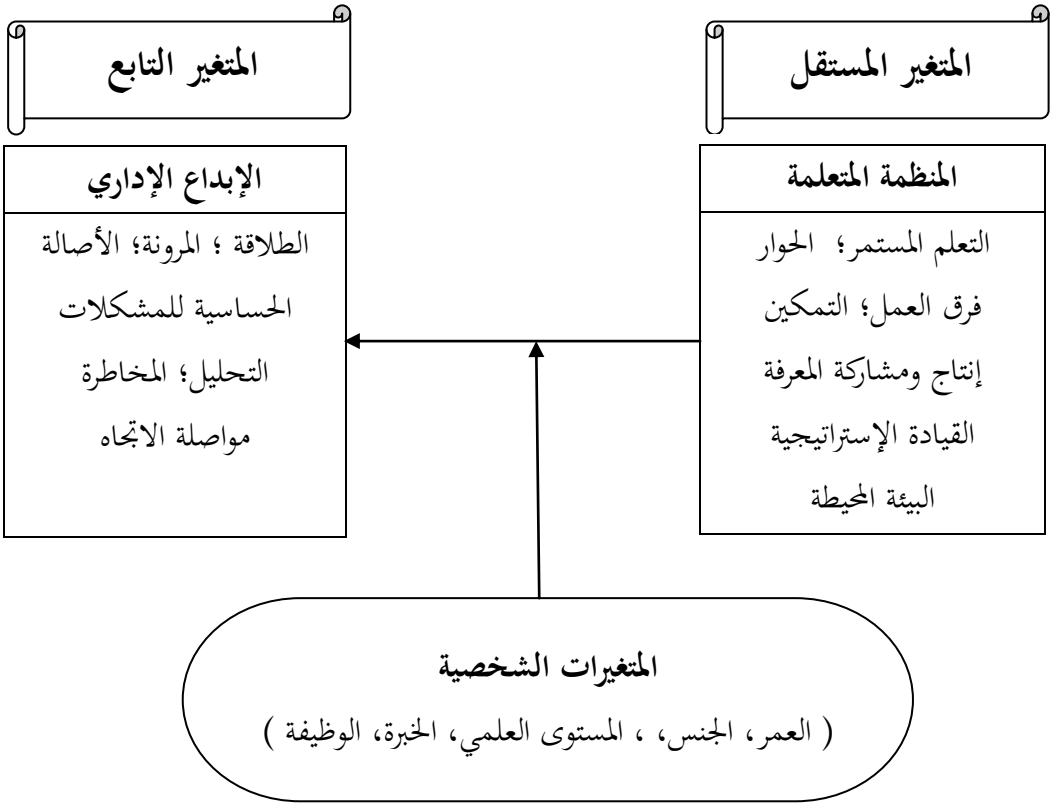
منهج وأدوات البحث: قصد الإحاطة بأهم أبعاد ومضامين البحث وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة التساؤلات الفرعية، وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات يتم الاعتماد على:

- منهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب للبحث من ناحية الجانب النظري؛
- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته مختلف المراجع والمصادر ذات العلاقة بموضوع البحث، وكذا تصميم استبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع، وباستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج " spss " نقوم بمعالجة البيانات.

حدود البحث:

- الحدود المكانية: أجري هذا البحث بمعهد التكوين المهني بالمدية؛
- الحدود الزمانية: أجري هذا البحث في السداسي الثاني من السنة الجامعية (2018- 2019).

نموذج البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه سيتم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث؛ المستقل والمتمثل في المنظمة المتعلمة بأبعادها (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، إنتاج ومشاركة المعرفة، القيادة الإستراتيجية، البيئة المحيطة)، أما المتغير التابع فهو الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة، مواصلة الاتجاه).



صعوبات البحث: تتجلى صعوبات البحث في:

- صعوبة تحديد أبعاد التي يمكن اعتمادها في دراسة المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري نظرا لاختلاف توجهات الباحثين في هذا الشأن؛

– صعوبة توزيع الاستبيان على عينة الدراسة نظرا لتزامن دراستنا مع شهر رمضان الفضيل.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوعنا ولها علاقة بالبحث نجد:

- **حول المنظمة المتعلمة:**

1. عيسى روابحية، **الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة**، دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة،أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2018. حيث قامت بدراسة الإشكالية الآتية: **ما مدى مساهمة التأثيرات الناتجة عن الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (فرتيال) في درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة ؟** وخلصت في الأخير إلى:

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة (فرتيال عنابة) تعزى إلى خصائص الجنس، التخصص، المستوى الوظيفي والأقدمية؛

– هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المستجوبين بمؤسسة (فرتيال عنابة) حول درجة أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى إلى خاصية السن لصالح الفئة (50 سنة فأكثر)، وخاصية المستوى العلمي لصالح أصحاب المستويات المتوسطة.

2. دغرير فتحي، **دراسة متطلبات التحول إلى منظمة متعلمة من خلال مدخل التمكين**، دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسي علي، البليدة2، 2018. حيث قامة بدراسة الإشكالية الآتية: **ما مدى تأثير التمكين النفسي والهيكلي على قدرة البنوك الجزائرية في التحول إلى منظمات متعلمة ؟** وخلصت في الأخير إلى:

– وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين بشقيه النفسي والهيكلي على متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة في البنوك الجزائرية؛

– أن توافر أبعاد كل من التمكين النفسي والهيكلي في البنوك الجزائرية جاءت بدرجة عالية في عمومها؛

– أن توافر متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة في البنوك الجزائرية جاءت بدرجة متوسطة، حيث ظهرت متطلبات: التعلم والتحول التنظيمي وإدارة المعرفة وتمكين الشركاء إدارة التقنية بمستوى متوسط، وهذا يعكس واقع ممارسات القطاع البنكي تجاه ظاهرة المنظمة المتعلمة، ويعكس أيضا ضعف الأداء التنظيمي في البنوك الجزائرية.

3. ربحي لزهر، **دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة**، دراسة حالة مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخص

تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر، بسكرة، 2017. حيث قامة بدراسة الإشكالية الآتية: **ما هو دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة ؟** وخلصت غي الأخير إلى:

– يؤدي تكريس التعلم التنظيمي داخل المؤسسة إلى تحويل هذه الأخيرة إلى مؤسسة متعلمة متميزة بقوة موادها البشرية عالية المعرفة, وتتمكن هذه المؤسسة من خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات والمهارات، بيئة تسود فيها الروح الجماعة ولروح الفريق، ترتكز على الرؤية الشاملة والمرونة الكبيرة على التكيف ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة.

- **حول الإبداع الإداري:**

1. وليد نعمي،دحماني سليمان، **دور إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2018. حيث قامت بدراسة الإشكالية الآتية: **ما مدى تأثير إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري في منظمة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية ؟** وخلصت في الأخير إلى:
   - جوهر إدارة المعرفة هو تنمية القدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة؛
   - الإبداع أصبح هدفا تسعى المنظمات الوصول إليه، أي عكس الماضي كان محصورا على المنظمات الكبرى والرائدة؛
   - إن تنمية الإبداع الإداري تعتمد بالدرجة الأولى على معوقاته ومن ثم وضع الاستراتجيات الكفيلة بإزالة هذه المعوقات أو التخفيف من آثارها وانتهاج الأساليب التي تساعد على تنمية القدرات الإبداعية للأفراد وحثهم على تنشيط العمليات العقلية وتوليد الأفكار.
2. توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديرية القطاع العام** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة–فلسطين–، 2009. حيث قامت بدراسة الإشكالية الآتية: **ما علاقة الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري القطاع العام العاملين بوزارات قطاع غزة ؟** وخلصت في الأخير إلى:
   - تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية؛
   - المتغيرات التنظيمية للإبداع الإداري تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة؛
   - عملية تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف.

3. بوصوار أمينة، لعيدي خيرة، **دور التدريس الإبداعي في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية حول واقع الإبداع في تحقيق الأداء المتميز**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2018.

حيث قامت بدراسة الإشكالية الآتية: **فيما يكمن أثر الإبداع على تحقيق الأداء المتميز بمدرسة كنوز للإبداع الفكري بالمدية ؟** وخلصت في الأخير إلى:

- يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الإفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المنظمة؛
- التميز هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء؛
- إن التدريس الإبداعي يقوم على مدى وجود بيئات إبداعية، أفكار إبداعية، الاستراتجيات المطبقة في إنتاج الأفكار الإبداعية في مختلف أعمال المنظمات.

- **الاختلاف بين دراسة الباحثان والدراسات السابقة:**

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري، التي تم الاعتماد عليها في البحث قامت بإيضاح مشكلة البحث العلمي المتناول، وساعدت على معرفة المجالات المتعلقة بالبحث، هذا الأخير بينت له فائدة كبيرة في ظل الجوانب المختلفة، فإذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس السياق الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية بخصوص تناول علاقة المتغيرين ببعضهما البعض على مستوى المنظمات فإننا نجد اختلافا شاسعا مع دراستنا من حيث تناولها في قطاع التكوين المهني –بالمدية– وما يتميز به من خصوصية، من هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية التي تهدف إلى معرفة مدى مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري في المنظمة وما واقع ذالك في معهد التكوين المهني من خلال معرفة ما إذا كانت مؤسسات قطاع هذا الأخير تطبق مبادئ المنظمة المتعلمة وتمارس أبعاد الإبداع الإداري في التكوين المهني أم لا؟.

هيكل البحث: لمعرفة دور المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري في المنظمة، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، احتوت هذه الأخيرة جانب نظري متعلق بالفصل الأول والفصل الثاني وجانب ميداني متعلق بالفصل الثالث والتي بدورها تنقسم كالآتي:

فيما يخص الفصل الأول، جاء تحت عنوان " **التأطير النظري للمنظمة المتعلمة** "، الذي يحتوى على ثلاث مباحث، نركز في المبحث الأول على الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي مع الإشارة إلى أنواعه ومختلف مستوياته، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى مفاهيم أساسية للمنظمة المتعلمة بتحديد مفهومها، أهدافها وكذا أهميتها، أما المبحث الثالث فسنتناول جوهر المنظمة المتعلمة؛ حيث سنركز على أبعاد المنظمة المتعلمة ومتطلباتها، وآليات التحول إلى المنظمة المتعلمة.

وفي الفصل الثاني بعنوان " **الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري** "، فسنتناول فيه ثلاث مباحث، حيث سنشير في المبحث الأول إلى ماهية الإبداع الإداري؛ من خلال التطرق إلى مفهومه، أهدافه وكذا أهم مستوياته، أما المبحث الثاني سيتم التطرق إلى أسس الإبداع الإداري من خلال تحديد أبعادخ، مكوناته، مراحله، واهم الصعوبات التي تواجهه مع إبراز مختلف الاستراتيجيات للتعامل مع هذه الصهوبات ، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى دور المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري.

أما الفصل الثالث والأخير سنحاول فيه إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات التكوينية، وهو معهد التكوين المهني –بالمدية– فسيتم من خلاله التطرق إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول تقديم معهد التكوين المهني –بالمدية–، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث يتم فيه تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة، والتي تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهم التوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

التأطير النظري للمنظمة

المتعلمة

تمهيـــد

تتميز بيئة الأعمال في عالمنا المعاصر بالديناميكية والتعقيد على المستويين المحلي والعالمي، ومن هذا المنطلق، بررت أهمية التعلّم لتحقيق التكيف مع متغيرات هذه البيئة، وبالتالي يمنح العاملين قابلية العمل مع بيئة متغيرة ومعقدة؛ وبذلك فالمنظمات بحاجة إلى إحداث تغيرات على وظائفها وبنيتها التنظيمية حتى تتمكن من مواكبة التغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئتها التنافسية.

تزايد اهتمام الباحثين بمفهوم المنظمة المتعلمة بوصفها منهجا متكاملا، تستطيع من خلاله المنظمات من خلق فرص لتكوين ميزة تنافسية مستدامة للتحرك نحو المستقبل بغية تحقيق الاستمرارية والنجاح، وكذا تحقيق التميز للتحوّل إلى منظمات لديها مرونة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية.

مما سبق، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعلّم التنظيمي

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للمنظمة المتعلمة

المبحث الثالث: جوهر المنظمة المتعلمة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعلّم التنظيمي

التعلّم التنظيمي مفهوم ديناميكي يركز على طبيعة المنظمات المتغيرة باستمرار، ولقد أصبح هذا المفهوم أكثر تداولا في عالم الأعمال، منذ أن أصبحت المنظمات راغبة في أن تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتشابكة.

المطلب الأول: ماهية التعلّم التنظيمي

التعلّم التنظيمي من أكثر المفاهيم المثيرة للجدل بشكل واسع بين أوساط الباحثين من مختلف المداخل الاجتماعية والمعرفية، وقبل تحديد مفهوم التعلّم التنظيمي، سنستعرض أولا مفهوم مصطلح التعلّم.

أولا– تعريف التعلّم: بغرض تحديد مفهوم التعلّم نتطرق لجملة من التعاريف الأساسية لهذا المصطلح:

1. التعلّم لغة: جاء مصطلح التعلّم في اللغة العربية من المصدر (علم)، بمعنى عرف واستعلم واعلم، وفي اللغة الانجليزية تعني كلمة تعلّم (Learn) على وفق قاموس (Oxford) الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة أو الخبرة، وفي اللغة الفرنسية وطبقا للقاموس (Robert) جاءت كلمة تعلم (Apprendre) بمعنى إبلاغ أو إخبار بشي ما بمعنى اكتساب معرفة بواسطة العمل الذهني أو الخبرة.[1]

2. اصطلاحا: يكمن حصر مختلف التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال في النقاط الآتية:

- يشير التعلّم إلى" صفة سلوكية ذاتية تنبع من الفرد، وهو عملية إحداث تغيير في سلم المعرفة".[2]
- كما ينظر إليه على أنه" التعديل في السلوك والخبرة".[3]
- يعرف كذلك على أنه "عملية تنقيح الأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها القدرة على اتخاذ القرار".[4]
- كما يشير إلى "التغير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مثيرات".[5]

---

[1]– صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار ابراهيم دهام، **التعلّم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات، دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 45، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص 138.

[2]– عبد الرحمن الهاشمي، فايزة محمّد العزاوي، **سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)**، دار الشروق، الأردن، 2006، ص 138.

[3]– عاطف جابر طه عبد الرحيم، **السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)**، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 286.

[4]– عيشوش خيرة، **التحكم التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونطراك**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في مالية الدولة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2010–2011، ص 19.

[5]– برطيل فاطمة الزهراء، **أهمية التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015–2016، ص 3.

3. المفاهيم المتشابهة للتعلّم: يتداخل مصطلح التعلّم مع مجموعة من المفاهيم مثل التدريب والتعليم، وفيما يلي عرض لهذه المفاهيم وتوضيح أوجه الاختلاف بينها وبين التعلّم.

- التعليم عملية مبرمجة ومقصودة وتحتاج إلى معلم ومتلقي، بينما التعلّم يمكن أن يكون عملية مقصودة وغير مقصودة، غير أن التعليم يمكن أن يكون أحد وسائل التعلّم. [1]
- أما التدريب، فيحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة من الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج، لكن مع التعلّم فإن انتقال المعرفة أو الخبرة يتم بطريقة التبادل والتفاعل بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني.

فالتعليم والتدريب يمكن الحصول عليهما خارج موقع العمل، في حين أن التعلّم معرفة خاصة، لا يمكن أن تتم إلا في داخل العمل وسياقه، وبالتفاعل مع أفراده وأشيائه وقيمه وأسراره، لذا فالتعلّم لا يمكن إلا أن يكون سياقيا، أما التدريب والتعليم فيعتبران أنشطة غير سياقية.[2]

ثانيا– تعريف التعلّم التنظيمي: اختلف الباحثون في تحديد مفهوم التعلّم التنظيمي، وذلك لاختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف المقدمة:

- عرف التعلّم التنظيمي على أنه " عملية التفاعل المتكامل والمحفز بالمعرفة، والخبرات، والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال ".[3]
- كما يشير إلى" المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها، واكتساباتها من نشاطات أفرادها".[4]
- والبعض الآخر ينظر إليه على أنه " ظاهرة جماعية لاكتساب وإنتاج المعارف التي تعدل الوضعيات؛ يعني توسيع وتغيير نظام القيم والمعارف، وتحسين قدرات معالجة المشاكل وانجاز الأعمال، بالإضافة إلى تغيير الإطار المرجعي المشترك للأفراد داخل المنظمة ".[5]
- كما عرف على أنه " التّبصر وتعريف وتحديد المشاكل التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد، وتنعكس أيضا على العناصر الهيكلية والمخرجات التنظيمية ".[6]

---

[1]– صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار ابراهيم دهام، **مرجع سبق ذكره**، ص 138.

[2]– بلقاسم جوادي، **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية عن عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 25.

[3]– طلال عايد وأخرون، **التنظيم وأداء المنظمات، (بحوث محكمة)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002، ص 75.

[4]– عيشوش خيرة، **مرجع سبق ذكره**، ص 26.

[5]– ثابت الحبيب بن عبو الجيلالي، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية**، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009، ص 229.

[6]– حسان دهش جلاب، **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 266.

- كما يشير التعلّم التنظيمي إلى "جميع الأنشطة والآليات والعمليات المستخدمة في تحسين قدرات الأفراد وبشكل مستمر، للوصول إلى أهداف تتعلق بالأفراد والمنظمة".[1]
- كما ينظر إليه على أنّه " عملية يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين بالمنظمة، وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال، وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه منظماتهم، وكيفية التفاعل معها وصولا إلى غاية أكبر، وهي تطوير الأداء للمنظمة مما يدفعها نحو تحقيق الكفاءة والفعالية اعتمادا على فرق العمل".[2]

مما سبق، يمكن القول أن التعلّم التنظيمي هو مجموعة العمليات والأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر، وتحقيق الكفاءة والفعالية.

ثالثا– خصائص التعلّم التنظيمي: للتعلّم التنظيمي مجموعة من الخصائص تميزه عن بقية المفاهيم الإدارية؛ يمكن إيجازها في النقاط الآتية:[3]

- حدد كل من الباحثان (Kiniki et Krietner) خصائص التعلّم التنظيمي كالأتي:
  - تعد الأفكار الجديدة من المتطلبات الأساسية للتعليم التنظيمي؛
  - يجب نقل المعرفة الجديدة عبر جميع نواحي التنظيم، إذ تعمل المنظمات المتعلمة جاهدة للحد من الهيكلية (التركيب الداخلي)، ورفع الحواجز الضمنية للمشاركة في المعلومات والأفكار؛
  - يجب أن يتغير السلوك نتيجة لدخول المعرفة الجديدة.
- أما الباحث (Salem Moayed) فيحدد خصائصه بالآتي:
  - أنه عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من ثقافة المنظمة؛
  - وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة يُعد عنصراً أساسيا في عملية التعلّم؛
  - التعلّم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة؛

---

[1]– خالد بني حمدان، محي الدين القطب، شاكر جار الله الخشالي، **أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، 2013، [على الخط] متاح على: www.asu.edu.jo/asu/user files/file/ Humanities serie. Pdf /5pdf ،تاريخ الإطلاع 2019/01/24.

[2]– شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلان، **تطوير الأداء في مؤسسات التعلم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 2، العدد 3، 2009، [على الخط] متاح على: www .ast.edu/uaqe/count/ 2009/1/3.pdf، تاريخ الإطلاع 2019/01/24.

[3]– الياسري، اكرم محسن، **مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، (التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة)**، الجزء الثاني، دار المنهجية،الأردن، 2016، ص 24-25.

- التعلّم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات، وتخزينها ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها، للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية؛
- أنَّ عملية التعلّم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المبتغاة من دون دعم من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف؛
- أنه ينصب على ذاكرة المنظمة التي تضم مرجعيات مشتركة، منها:ذاكرة الأفراد، الوثائق الرسمية.

- كما يضيف الباحث (Diri) خصائص التعلّم التنظيمي الآتية:

- التعليم عملية استدلالية تؤثر في السلوك؛ أي يمكن ملاحظته بصورة مباشرة عن طريق التغير في السلوك؛
- التعلّم التنظيمي يؤدي إلي تغييرات مستقرة نسبيا في السلوك؛
- التعلّم التنظيمي ناتج عن اكتساب المعارف والخبرات؛
- يمكن أن يشتمل على جوانب إيجابية في السلوك وجوانب سلبية.

رابعا– أهمية التعلّم التنظيمي: يُعد التعلّم التنظيمي المتغير الحرج في قدرة المنظمة على التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها، وللتعلّم التنظيمي أهمية بالغة بوصفه يحقق الفوائد الآتية:[1]

- يقدم أفكارا وتصورات جديدة عن المنظمة، وذلك من خلال الالتزام بالمعرفة؛
- التكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه، وبذلك فإن المنظمة لن تبقى جامدة؛
- يشجع التعلّم الانفتاح على العالم الخارجي، وبذلك ستمكن المنظمات من الاستجابة إلى تلك التغيرات.

- كما تمكن أهمية التعلّم التنظيمي في النقاط الآتية: [2]

- يسمح للمنظمة بالبقاء دوما نشطة وقادرة على مواجهة التحديات، كما يجعلها في حالة يقظة مستمرة؛
- يمكن من تغيير سلوكيات العاملين لديها وزيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم؛
- له أهمية في صنع القرار بوصفه وسيلة المنظمة للحصول على المعلومات والمعرفة واستغلالها؛
- هو الوسيلة لتحسين المستمر وتحقيق الجودة، والاستجابة للزبون؛ فهو يمثل الجديد بين العمل والإبداع؛
- يمكن المنظمة من الحصول على الميزة التنافسية؛ وذلك من خلال الدور المهم الذي يؤديه في تطوير الموجودات الإستراتيجية، وتحويل الموارد والمعرفة الضمنية إلى كفاءات جوهرية.

- تستطيع المنظمة من خلاله تهيئة مناخ يصل بها إلى تحسين أدائها من خلال:

- المشاركة الفعالة في اكتساب المهارات المختلفة وتعلّمها، مما يؤدي إلى اكتساب المرونة في الأداء؛

---

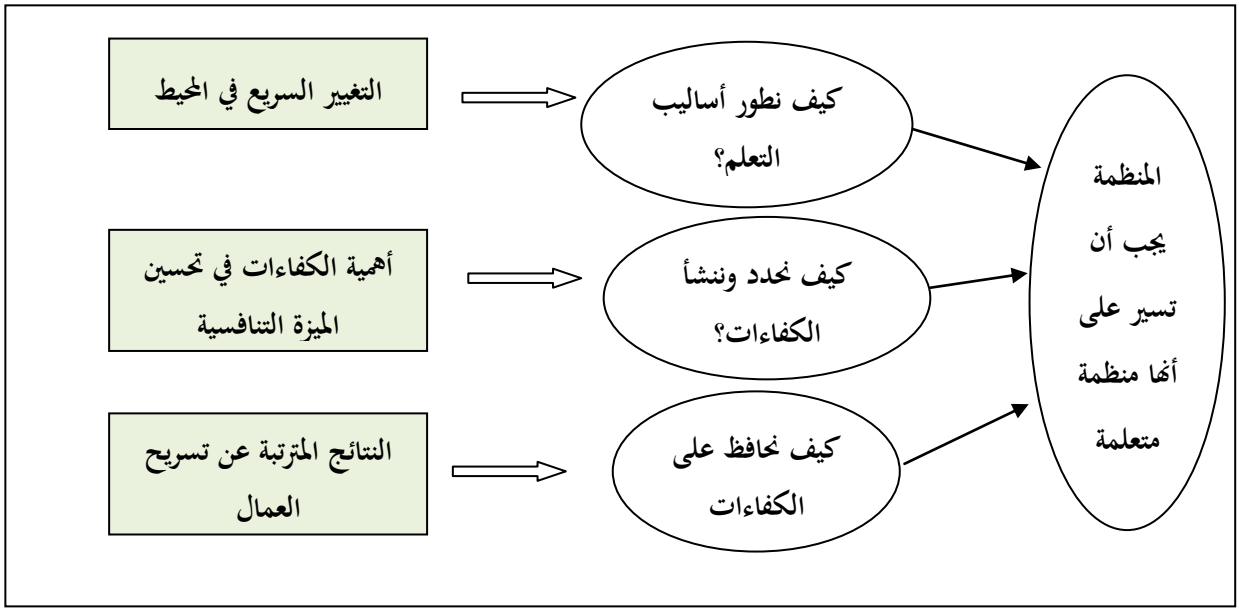
[1]– أزهار عزيز العبيدي، **أدوات التعلم التنظيمي ودورها في بناء مهارات التسويق الابتكاري، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية**، [على الخط] متاح على: www.docudesk.com ، تاريخ الاطلاع: 2019/01/29.

[2]– صلاح الدين عواد كريم الكيسى، عبد الستار ابراهيم دهام، **مرجع سبق ذكره**، ص 140-141.

- تقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال التجربة والخطأ؛
- رفع مستوى الأداء بالجودة المطلوبة.

ويمكن توضيح أهمية الأداء التعلّم التنظيمي في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-1): أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوش خيرة، **التحكم التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونطراك**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في مالية الدولة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 29.

من خلال الشكل، يتضح أن أهمية التعلّم التنظيمي بحيث يحتم على الأفراد أن يطلعوا على كل ما يستجد من فكر ومعرفة ونظريات وتقنيات، ساعة بساعة؛ هذا إن أرادوا الاستمرار والبقاء، أما إذا كانوا يتطلعون للتميز والنماء؛ فينبغي أن يكون لهم إسهام في توظيف ما يستجد، وتطبيق ما يكتشف، وأن يعملوا على إثرائه وتطويره بإضافة معرفة جديدة، أو اكتشاف تقنية جديدة يتم تطبيقها.

المطلب الثاني: مبررات وأنواع التعلّم التنظيمي.

يكشف الباحثون في دراساتهم عن أنماط متعددة من التعلّم التنظيمي يمكن أن تطبقها المنظمات، لذا سنحاول إلقاء الضوء على هذه الأنماط وفق ما حدده الباحثون في هذا المجال، مع إبراز في بداية الأمر تحديد مجموعة من الأسباب التي أدت إلى تبني مفهوم التعلّم التنظيمي من قبل المنظمات المعاصرة.

أولا– مبررات تبني التعلّم التنظيمي: إن مبررات تبني مفهوم التعلّم التنظيمي، تتمثل في جملة عوامل نابعة من أهمية البالغة في مؤسسات اليوم، ويمكن عرض أهم هده المبررات على النحو الآتي:[1]

- التدفق المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف ما بين ثلاث إلى أربع سنوات بعد أن كانت هذه العملية تستغرق عقودا طويلة؛
- التغير السريع والمتواصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والذي انعكس على مطالب الأفراد وطموحاتهم ورغباتهم، وفرض على المؤسسة إعادة النظر في وظائفها والبحث عن أساليب حديثة للمتعلم من اجل الاستجابة لمتغيرات المحيط؛
- التنافس الشديد بين المؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية العامة والخاصة، والتي أصبحت في ظل العولمة وحرية التجارة تبحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأذواق والأسواق، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بالسبق في توليد المعارف وتوظيفها مع العمل على تسويقها؛
- المبرر الأكثر دافعية للتعلّم التنظيمي هو معاناة العديد من مؤسسات اليوم من مشكلة مغادرة جزء كبير من موظفين الأساسيين للعمل في مؤسسات أخرى، وهو ما يطلق عليه مشكلة التسرب الوظيفي،* هذه المشكلة الناجمة في جانب منها عن الإغراءات المادية والاجتماعية التي تقدمها المؤسسات الأخرى لهؤلاء الأفراد تحول دون تمكن المؤسسة من الاستفادة من خبرات وتجارب هؤلاء الأفراد، وبالأخص في حالة عدم وجود نظام في المؤسسة حيث يمكن من خلاله نقل خبرة هؤلاء الأفراد إلى الأشخاص الذين يأخذون أماكنهم، مما يجعل المؤسسة مضطرة إلى العودة إلى أسلوب المحاولة والخطأ في معالجة المشكلات التي تمر بها، هذا الوضع يقتضي بدوره قيام المؤسسة بتبني إستراتيجية تمكنها من رصد خبرات هؤلاء الأفراد ونقلها إلى الأشخاص الجدد للاستفادة منها في عملياتها؛

- ضف إلى ذلك:[2]

- الضغط المتزايد على المنظمات نتيجة عدم القدرة على مواجهة البيئة المعقدة، وبالتالي فهي بحاجة إلى التكيف والمرونة لمواكبة التغيرات البيئية؛
- الحاجة إلى بناء كفاءات أكثر ملائمة لها القدرة على التعامل مع الممارسات والمواقف الجديد؛

[1]– أم هاني بن دومة، **تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي، دراسة لعينة من المؤسسات الخدماتية في ولاية ورقلة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر،2017، ص 6.

* – **التسرب الوظيفي**: توقف الفرد عن عضويته في إحدى المنظمات التي يتقاضى منها راتبا نقديا.

[2]– بلقاسم جودي، **مرجع سابق ذكره**، ص 28–29.

- قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية، مما يتطلب امتلاك قدرات غير تقليدية تستطيع من خلالها المنظمات التعلّم أسرع من المنافسين؛
- حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار، والاعتزاز بوظائفهم، والاحترام والرغبة في السيطرة، والانجاز الذاتي؛
- تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والاستعداد لمتغيراته؛ إذ يعدّ التعلّم التنظيمي فرصة للتطور؛
- التغيرات الكبيرة في حاجات ورغبات الأفراد والتي تتطلب من المنظمة التوجه إليهم ومحاولة تقييم نفسها من خلالهم، باعتبارهم أحد المصادر الهامة للتعلّم؛
- الانسجام مع القواعد والقوانين لاسيما أن هناك منظمات عالمية كثيرة أخذت تطالب بتطبيق معايير نظم الايزو* وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة**؛
- الرغبة في تحسين قدرات المنظمة الداخلية، لحل مشاكل الإنتاج المتعلقة بالجودة والكلفة والكمية والتسليم؛
- الدور المتميز للتعلّم التنظيمي في زيادة الميزة التنافسية وتحسين الإبداع والوصول إلى التفوق والتميز.

ثانيا– أنواع التعلّم التنظيمي:يمكن للمنظمات تطبيق أنماط مختلفة للتعلّم التنظيمي للتحول إلى منظمات متعلمة، وباستقصاء أدبيات التعلم التنظيمي نجد أغلب الباحثين اعتمدوا على التصنيفات الآتية:

1– **التصنيف الأول**: قدمه (T.Kuhn) في كتابه (بنية الثورات العلمية) والذي يميز فيه بين التعلّم الاعتيادي والتعلم العالي أو الاستثنائي.[1]

أ. التعلّم الاعتيادي: وهو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.

ب. التعلّم الاستثنائي أو العالي: الذي يظهر في فترات التغيير، والتحول التنظيمي، والابتكارات الجذرية في المنظمة، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعاملون بوتيرة النمو الأساسي من تجاربهم الخاصة مثل (نيوتن) في قانون الجاذبية.

* - **معايير الإيزو**: سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير لتحديد ووصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أنّ منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء

– **إدارة الجودة الشاملة: هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين ، بهدف التحسين المستمر في الجودة والانتاجية وذلك من خلال فرق العمل.

[1]– نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 258.

2- التصنيف الثاني: حسب (Peter Senge) فهو الآخر يصنف التعلّم التنظيمي إلى:

أ. التعلّم التكيفي: هو التعلّم الذي يتم بالاستجابة للأحداث التي تواجه الأفراد أو المنظمة، وهذا النوع من التعلّم يدور حول التقليد، أي التعلّم مما لدى الغير أو من ممارستهم الأفضل أو منتجاتهم أو خدماتهم. [1]حيث يرى الباحث (Marquardt) إن التعلّم التكيفي يحدث عندما يتعلم الفرد، أو المنظمة من التجارب السابقة، أو عندما تقوم بتعديل السلوك الممارس سابقا وتحليل النتائج المترتبة عليه، وقياس الفجوة الحاصلة بينهما وبين الهدف المرغوب الوصول إليه.[2]

ب. التعلّم التوليدي: يتميز هذا النوع من التعلّم، بأنه يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة، ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطوره، وهذا يستلزم التفكير خارج الأمر الروتيني، وتحول القيادات وتطوير العمليات، وإعادة بناء الهياكل وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات؛ بمعنى إذا كان التعلّم التكيفي يقوم على التقليد، فإن التعلّم التوليدي يقوم على الإبداع، لأنه يتطلب الأفكار أو الطرق الجديدة في النظر إلى البيئة التي تعمل فيها، وهذا يعني أن التعلّم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المنظمة عليه، في حين أن التعلّم التوليدي ما لم يوسع هذه القدرات، فإنه يوجهها نحو الفرص المتاحة في البيئة. [3]

وللتمييز بين التعلّم التكيفي والتوليدي، يمكن القول أن التعلّم التكيفي يرتبط بالتغيير البسيط، والذي يمثل المرحلة الأولية لعملية التعلّم التنظيمي، وحتى تكتمل عملية التعلّم، فلابد من ربط التعلّم التكيفي بالتعلّم التوليدي، والذي يؤدي إلى تحسين إمكانية المنظمة على اكتشاف القدرات؛ حيث يتم نقل المعرفة بغرض تعديل السلوك وخلق معرفة وخبرات جديدة.[4]

3- التصنيف الثالث: قدمه (G.Argyris) الذي تحدث عن التعلّم أحادي الحلقة والثنائي والثلاثي.

بالنسبة **للتعلّم الأحادي الحلقة** فإنه فيتعلق بالتّعلم عند حل مشكلة آنية من خلال التغذية الراجحة لعملية التعلّم، من أجل التحسن الذي ليس له تأثير على نماذج التفكر؛[5] بمعنى فعل الأشياء بطريقة أفضل، لذا فهو

---

[1]- بلال خلف السكرنية، **الإبداع الإداري**، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الأردن،2011 ، ص 305.

[2]- ربحي لزهر، **دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر،2017، ص 16.

[3]- أم هاني بن دومة، **مرجع سابق ذكره**، ص 7.

[4]- خالد بني حمدان، محي الدين القطب، شاكر جار الله الخشالي، **مرجع سبق ذكره**، ص 71.

[5]- نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص 365.

تعلّم سلوكي، وهو يناسب المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالتغيير البطيء، فهو يركز على الكفاءة في المنظمة، وعلى حل المشكلات الروتينية التي تتعرض لها دون تغيير في سياساتها وافتراضاتها.[1]

أما **التعلّم ثنائي الحلقة** فيتعلق بالتعلّم عند حل المشكلات من خلال تغيير القواعد القديمة في حل المشكلات، وتطوير مبادئ وقواعد جديدة تحدد السلوك المستقبلي؛ أي أنه يتجه نحو إنتاج القدرة على تعميم القواعد، أو النماذج الذهنية أو الدروس المتعلمة من الحلقة الأولى، لتطور القواعد و المفاهيم السابقة أو نقلها إلى مجال آخر.[2] وبعبارة أخرى التعلّم الثنائي الحلقة يستلزم البحث عن السياسات الوقائية التي تتحول دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلّم مستقبلي أكثر منه انعكاسي وانفعالي؛ فهو يمثل أعلى مستوى من حيث تمكين المنظمة من التغيير والتكيف، ولكنه يبقى محدود التأثير.[3]

وفيما يخص **التعلّم ثلاثي الحلقة** فيهدف إلى مساعدة المنظمة على التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلّم من المواقف المختلفة التي تمر بها، وتوضحها، والتأمل فيها، وإيجاد طرق جديدة للفهم، وهذا النوع من التعلّم يعتبر بمثابة التطوير المنظم؛[4] فهذا المستوى من التعلّم هو وحده الذي يمكن المنظمة من التكيف المستمر مع بيئتها، بل يمكنها أيضا من الانتقال إلى بيئة أخرى، وحتى إحداث التغيير في بيئتها، فالمنظمات المعاصرة هي منظمات تسعى لجعل التعلّم الذي يحدث فيها تعلما ثلاثي الحلقة، حيث يقوم الأفراد باستمرار بمناقشة سبب وجودها، والغرض الرئيسي من إنشائها لاكتشاف الحاجة لتغييره.[5]

لتغييره.[5]

من خلال ما سبق، يمكن توضيح أهم الفروق الجوهرية بين التعلّم أحادي الحلقة والثنائي والثلاثي، والتي تتمثل في الآتي:[6]

- يحدث التعلّم أحادي الحلقة عندما يتم تصحيح الأخطاء، وذلك من خلال تغيير السلوك المتبع في تحقيق الهدف؛

---

[1]- أيمن حسن ديوب، **أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف**، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد29، العدد 2، جامعة دمشق، سوريا، 2013، ص 131.

[2]- نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص 365.

[3]- سطو طاح سمير، روابحية مريم، **التعلم الوجه الجديد للإبداع في منظمات الأعمال**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2016، ص 37.

[4]- نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص 365.

[5]- سطو طاح سمير، روابحية مريم، **مرجع سبق ذكره**، ص 37.

[6]- ربحي لزهر، **مرجع سبق ذكره**، ص 18.

- أما التعلّم ثنائي الحلقة، فيحدث عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تعديل المعايير وسياسات وأهداف المنظمة؛ أي أن عملية التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك التي تتغير في القيم والأهداف التي تشكل ثقافة المجتمع؛
- يحدث التعلّم ثلاثي الحلقة، عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تحليل المواقف والتأمل فيها وإيجاد أطر جديد للفهم.

إجمالا مما سبق، يمكن القول أن التعلّم الثنائي والثلاثي يهتمان بماذا وكيف نستطيع تغيير المنظمة إلى نطاق أوسع من الخطط والإستراتجيات، في حين يهتم التعلّم الأحادي بقبول التغيير من خلال اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بما هو متاح من أهداف وسياسات قائمة.

المطلب الثالث: مستويات التعلّم التنظيمي

صنّف التعلّم التنظيمي إلى عدة مستويات يفترض أنّ يتم التركيز عليها لإيجاد منظمة متعلمة، وهي كالآتي:

أولا– التعلّم على المستوى الفرد: أشار الباحث (Jones) أن في هذا المستوى من التعلّم يحتاج المدراء إلى العمل بأقصى جهد لتسهيل التعلّم الفردي لمهارات جديدة، وأدوار، وأعراف، وقيم، وهكذا فإن القابليات والمهارات الفردية تساعد في بناء قدرات أساسية للمنظمة، وهذا يحتاج إلى تطوير المهارة الشخصية؛ والتي تعني السماح للعاملين وتمكينهم من تجربة وخلق واكتشاف ما يريدون وهذا يتطلب وجود النماذج الذهنية من أجل وصف المعتقدات الأساسية والعادات عند تفسير الأشياء، وأشار الباحث (الساعدي) أن هذا المستوى من التعلّم يركز على احتمالية الوصول إلى فرص التعلّم من أجل البدء بعمليات تطوير الشخصية، وأضاف أن هذا المستوى اكتسب أهمية كبيرة لما يمتلكه الأشخاص من المعرفة الضمنية، والتي إن لم يتم انتزاعها من هؤلاء الأشخاص لن يكون هناك تعلّم منظمي، ولن تكون هناك ذاكرة منظميه غنية بالمعرفة، لذلك أصبحت المعرفة الشخصية تتحكم بشكل القاعدة المعرفية للمنظمة.[1]

ووفقا لرأي أغلب الباحثين، فإن التعلّم الفردي يشكل أساس التعلّم التنظيمي، فعلى سبيل المثال أكد الباحث (Kim) على أهمية التعلّم الفردي في المنظمات، إذ أن هذا النوع من التعلّم هو الذي يحدث تقدما

[1]– الياسري، اكرم محسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 34– 35.

في التعلّم، وقد بين أن المنظمات تتعلم عبر أفرادها، لذا فهي تتأثر بحد كبير بالتعلّم الفردي، والأفراد العاملين هم من يأخذون بروح المبادرة أو الفعل، وأن التعلّم التنظيمي ما هو إلا محصلة للتعلّم الفردي. [1]

وبناءا على كل ذلك، فإن استراتيجيات التعلم الفردي تهتم بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم تعمل على تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة في مواقع العمل. وبذلك فإن هذه الاستراتيجيات تضم أمرين متكاملين؛ الأول هو الفعاليات التكوينية التي تنتقل إلى الفرد المعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة في العمل، والتي تتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والقدرة على التطبيق في موقع التكوين والتغلب على مقاومته لتغيير سلوكه في العمل، والأمر الثاني هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جهة القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التكوين، والتعامل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التكوين والتطبيق الفعلي، وباحتمال الأمرين يتحقق التعلم الفردي بمعنى يتم تغيير سلوك الفرد إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المنظمة وفي ذات الوقت يوفر له فرصا أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته. [2]

ثانيا– التعلّم على مستوى المجموعة: أوضح الباحث (Jones) أنّ التعلّم على مستوى المجموعة يحتاج المدراء فيه إلى تشجيع التعلّم عن طريق الترقية، واستعمال أنواع فرق العمل المختلفة سواء أكانت تدار شخصيا أو عن طريق الفرق الوظيفية، لكي يتمكن العاملون من تقاسم المهارات والقدرات لحل المشاكل ، ويتولد ذلك من تطوير أفكار جديدة بأعلى جهد تضامني ممكن. وأضاف الباحث (Senge) أن هذا الأمر يمثل تعلّم الفرق، ويعدّه نمطاً مهما للتعلّم ويكون أكثر أهمية للعمل الجماعي، وأن يبقى التعلّم الفردي منعزلا في زوايا معينة لا تستفيد منها المنظمة. [3] كما أشار الباحث (Huber) إلى أهمية توزيع المعلومات بين الأعضاء بالصورة الصحيحة بدون أي غموض، ثم إلى المنظمة، أي أنه مجموعة المشاركين الذين يعملون على أساس معرفة مشتركة. [4] ولعل من أبرز خصائص التعلم على مستوى الجماعة هي قدرة أعضاء هذه الجماعة على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح، ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء وعند التدقيق في سلوك أعضاء الجماعة نجدهم أناسا صادقين يحترم بعضهم البعض بصدق حتى وإن اختلفوا على مواضيع معينة وهم يشتركون في نماذجهم العقلية، كما أنهم يتحاورون علانية في الحلول التي يقدمونها بخصوص مشكلة معينة.

---

[1] – بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، **أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية الحالة**، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العدد19، جامعة أهل البيت عليهم السلام، العراق، 2016، ص 33.

[2] – ربحي لزهر، **مرجع سبق ذكره** ، ص 23.

[3] – الياسري اكرم محسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 35.

[4] – سجى جواد حسين الكرعاوي، **تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2016، ص 57.

لذلك يمكن القول بأن أسلوب التعلم على مستوى الجماعة يختلف تماما عن الأسلوب التقليدي في التعلم الذي يؤكد على ضرورة توصيل المعرفة إلى الآخرين وتسليمها على شكل دراسات ونظريات ونتائج وبحوث، وبعد تسليمها يستطيع المتعلم استخدامها لأغراضه الخاصة، وكما نرى فإن التعلم التقليدي هو عملية موضوعية وخارجية.[1]

قد ميز الباحثان (Espejo et A.L) بين التعلّم الفردي والجماعي، إذ أشار إلى أن التعلّم الفردي يشير إلى التغيرات الشخصية الممتلكة من قبل الأفراد التي يتفاعلون بها مع الآخرين، أما التعلّم الجماعي، فإنه يشير إلى المشاركة في الاهتمامات العامة أو الحالات التي تقضي إلى تحقيق التعلّم التنظيمي؛ وعليه، فالتعلّم على مستوى الجماعة هو بمثابة الجسر الذي يربط بين التعلّم الفردي و التعلّم التنظيمي، فمن خلال التعلّم الجماعي يتم تحويل تصورات الأفراد ومعرفتهم إلى تعلّم تنظيمي.[2]

ثالثا– التعلّم على المستوى المنظمة: بين (Jones) أنه في هذا المستوى يرقي المدراء وضع التعلّم بالطرق التي تشكل هيكلا وثقافة تنظيمية، ففي إطار الهيكل التنظيمي يعاد تصميم العمل لتسهيل الاتصالات والتنسيق بين الوظائف أو الأقسام على سبيل المثال، وكذلك حل المشاكل بطرق جماعية أفضل، أو قد يؤدي إلى الدمج بين خصائص الهيكل الآلي والهيكل العضوي لتطوير قدرة المنظمة على التعلّم وإيجاد ميزات تنافسية مستدامة، أما في إطار القيم الثقافية فلها تأثير مهم عند هذا المستوى من التعلّم؛ والتي تتضمن بناء رؤية مشتركة للمنظمة تكون أكثر انفتاحا وقبولا لحالات التجديد والتغير، مما يؤدي إلى أن تكون الثقافة أكثر تكييفا وتشجيعا للعاملين على قبول حالة المخاطرة وإن كانت في مستوى الإدارة الدنيا.[3] ويعتمد نجاح المنظمة في تحقيق ذلك على مدى قدرتها على اكتساب المعارف والخبرات باستمرار وتبادلها بشكل كبير، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها وتقييمها والاستفادة منها للتعامل مع المتغيرات البيئية وتشخيص المتاح من الفرص والتوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة، والعمل في نفس الوقت على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها.

رابعا– التعلّم على مستوى ما بين المنظمات: يرى (Jones) أن بناء هيكل تنظيمي فعال وثقافة منفتحة لا تؤدي فقط إلى وجود إطار لتقاسم الرؤية؛ والتي تساهم في جعل المعرفة متوافرة داخل المنظمة، ولكن تساهم

[1]- ربحي لزهر، **مرجع سبق ذكره** ، ص 24.

[2]– بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس،**مرجع سبق ذكره**، ص 34.

[3]– الياسري اكرم محسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 36.

هذه الجوانب في تعزيز التعلّم على المستوى الكلي بين المنظمات. فالتعلّم بين المنظمات مهم جداً لكونه يساعدها في تحسين فاعليتها بتقليد ما هو جيد وإضافة إبداعات ذاتية لتتولد قدرات جوهرية[1].

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للمنظمة المتعلمة

يتطلب تحقيق التقدم بذل العديد من الجهود التي تهدف إلى تدعيم مفهوم المنظمات المتعلمة، والتي برزت بشكل واسع في منتصف عقد التسعينيات من القرن الماضي. فظهور مصطلح المنظمة المتعلمة كان نتيجة فقدان الاستقرار في المنظمات، وأن مقياس نجاحها أصبح يتحدد بقدراتها على التكيف مع بيئتها وهذا من خلال التعلّم.

المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

يعدّ مفهوم المنظمة المتعلمة من أبرز المفاهيم التي برزت في مجال إدارة الأعمال في الآونة الأخيرة؛ نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال وظهور المنافسة بين المنظمات من اجل البقاء والاستمرار.

أولا– تعريف المنظمة المتعلمة: تتباين التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون عن المنظمة المتعلمة باختلاف مذاهبهم الفلسفية وتعدد تخصصاتهم. وقبل تناول تلك التعريفات، سنتعرض أولا إلى مفهوم المنظمة؛ هذه الأخيرة تشير إلى" مجموعة من الأفراد اثنين أو أكثر، يعملون لتحقيق هدف واحد ويمكن اعتبار المنظمة نظام تبادل، حيث يقدم الأفراد للمنظمة مجهودهم مقابل الأجر الذي يحصلون عليه منها، وهي بالمثل تقدم لهم الأجر مقابل ما يبذلونه فيها من مجهود".[2] أما فيما يخص مفهوم المنظمة المتعلمة فقد قدمت لها جملة من التعاريف، نوجز أهمها في النقاط الآتية:

- تشير المنظمة المتعلمة إلى تلك " المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات، وبما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب التغير باستمرار من أجل زيادة قدراتها على النمو والتعلّم وانجاز أغراضها".[3]
- ويمكن تعريفها كذلك على أنها " المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر بها، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل، فهي المنظمة الماهرة في

[1]– الياسري اكرم محسن، **مرجع سبق ذكره** ، ص 36.

[2]– عادل حسن، **تنظيم وإدارة الأعمال**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، بدون سنة نشر، ص121.

[3]– نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص 260.

إنشاء واكتساب ونقل المعرفة، وتعديل السلوك، بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة ولا يقتصر هذا التعريف على مستوى نقل المعرفة وفهمها؛ بل كذلك على مستوى السلوك وإعادة بناء المنظمة".[1]

- كما يمكن النظر إلى المنظمة المتعلمة على أنها " منظمة تعتمد على الأسلوب الجماعي للتعلّم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدراتها على إدارة واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلّم والنتائج".[2] بمعنى تلك" المنظمة التي تعمل باستمرار على تسهيل عمليات التعلّم لجميع العاملين بها وتحويل نفسها للتعامل بايجابية مع التغيرات البيئية".[3]
- أما الباحث (Senge) الذي يعتبر من الأوائل الذي درس المصطلح، فقد عرف المنظمة المتعلمة على أنها "تلك المنظمة التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، عبر تطور أنماط التفكير والطموح الجماعي، حيث يتعلم الجميع باستمرار كيف يتعلمون معا".[4] وعليه يمكن القول، أن المنظمة المتعلمة تتميز بوجود ثلاث عناصر أساسية يطلق عليها (3Cs) وهي:[5]

*__المفاهيم__: تشمل الأفكار والمفاهيم والوسائل والتقنيات والأدوات التي تعتمد عليها عملية التعلّم، والتي بدورها تسهم في زيادة قدرة العاملين على الابتكار والإبداع والتجديد؛

*__الإتقان__: يشمل المهارات والاستعدادات والقدرات والخبرات، وتظهر في شكل سلوكيات عملية؛

*__التواصل__: يشمل العلاقات والتفاعلات المتبادلة التي ترتكز على الحوار وتبادل المعلومات وتوليدها.

من التعاريف السابقة، نستطيع القول أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة القادرة على تطوير قدراتها للتكيف مع التغير المستمر من خلال اهتمامها بجميع عمالها؛ بما فيهم النخبة المتميزة، القادرة على تحديد وحل

---

[1]- مُحَمَّد مفضى الكساسبة، عبير حمود الفاغوري، كفاية مُحَمَّد طه عبد الله ، **تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة** ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،المجلد 5، العدد1، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، جامعة الأردن، الأردن، 2009، ص 8.

[2]- أسماء سالم النسور، **أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير فيّ إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2010 ، ص 16.

[3]- عبد الناصر احمد العزام، عبد الله عبد الكريم الشقران، **مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية اربد الاولى**، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، 2017، [على الخط]، متاح على:
Search.shama.org/pdf/articles/egles/jesvol25n04p1y2017/jes-2017-v25-n4-p1-435-457.pdf
تاريخ الإطلاع: 2019/02/26.

[4]- اسيل بنت مُحَمَّد بن عبد الله السهلي، **دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (إستراتيجية مقترحة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1438هـ، ص 20.

[5]- **نفس المرجع السابق**، ص 21.

القضايا المختلفة فيها، مما يمكنهم من اعتماد التعلّم كأنجع وسيلة إبداع في إجراءات العمل الجديدة المساهمة بالشكل الفعال في بناء المنظمة.

مما سبق يتضح أن المنظمة المتعلمة ينظر إليها من زوايا مختلفة هي: [1]

- المنظمة المتعلمة هي استخدام الفعال للتعلّم التنظيمي؛
- المنظمة المتعلمة عبارة عن تجميع للأفكار الإبداعية للأفراد والجماعات وتعظيم استخدامها؛
- المنظمة المتعلمة هي منظمات تعتمد على الإبداع والابتكار والتعلّم المستمر من كل الظروف التنظيمية والبيئية؛ بهدف التكفل والانسجام مع التغيرات المحلية أو الدولية وتحقيق التميز التنافسي؛
- هي منظمة تتبنى تعليم وصقل مهارات العاملين فيها، واكتسابهم مهارات جديدة مما يمكنهم من التميّز؛
- هي منظمة بناء وتشييد والاستفادة من العقول عالية التميز بها، وبما يؤدي إلى التكيف مع التغيير؛

ثانيا– خصائص المنظمة المتعلمة: هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن باقي المنظمات ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلّم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة، ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية:[2]

- توفير فرص مستمرة للتعلّم؛
- استخدام التعلّم للوصول إلى تحقيق الأهداف؛
- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي؛
- تشجيع جميع العاملين على المشاركة في انجاز القدرات؛
- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة؛
- استخدام التفكير ألمنظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات؛
- تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع؛
- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة؛
- الاستثمار في المواد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة؛
- أثار عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة؛
- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

[1] – سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية**، مطبعة العشري، مصر، 2006، ص 4.

[2] – Cook .J A .staniforth.D.and stewart، J.**the learning organisation in the public service Gower ampshire**. Gower Pub Co. USA .1997.p33.

- فيما يرى الآخرون أن المنظمات المتعلمة تمتلك الخصائص الآتية:[1]
  - تهتم بشكل كبير بالتعلّم الفردي والجماعي لأنه وسيلة أساسية لتحقيق رسالتها؛
  - يشترك جميع العاملين في التفكير في كيفية ضمان استمرارية التطوير لقابليتها وإمكاناتها البشرية؛
  - يتم تشجيع التعلّم بالتعاون والعمل المشترك وفي مناخ تنظيمي قابل للتطور باستمرار؛
  - الاختلاف بين الأفراد ينظر إليه كشيء أساسي في تنشيط عملية التعلّم والإبداع؛
  - يتم تهيئة فرص التعلّم الذاتي للجميع.
- هناك من أضاف الخصائص الآتية:[2]
  - تمتلك هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي؛
  - تمتلك إرادة التحدي؛
  - تمتلك ثقافة داعمة للتعلّم التنظيمي؛
  - تمتاز بالمواكبة المستمرة والتحسين المستمر للعمليات الأساسية بها؛
  - هي بمثابة نظام مفتوح باستمرار مع البيئة الخارجية ومواكبة مختلف التغييرات الحاصلة.

ثالثا– الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلّم التنظيمي: المنظمة المتعلمة هي عملية ذات بعد استراتيجي ومخطط لها، وتضم مستويات مختلفة من التعلّم، وربما يظن بعض الناس أن مصطلحي (المنظمة المتعلمة) و(التعلّم التنظيمي) مصطلحين متشابهين، ولكن في الحقيقة هناك اختلافات بينهما.

- تفرق الباحثة (Marquardt) بين المنظمة المتعلمة والتعلّم التنظيمي، وترى أنه في المنظمة المتعلمة يتم التركيز على ماهية الأنظمة الفرعية، والمبادئ والخصائص للمنظمة التي تتعلم وتنتج كوحدة متكاملة، أما التعلّم التنظيمي فيتم التركيز فيه على كيفية حدوث التعلّم، وعلى المهارات والعمليات لبناء واستخدام المعرفة، والتعلّم التنظيمي هو جزء من المنظمة المتعلمة.[3]
- أما (Macchio) فترى أن الفرق بين مصطلحي المنظمة المتعلمة والتعلّم التنظيمي يكمن في كون التعلّم التنظيمي فعلا يمثل حدوث التعلّم ويصف عملية التعلّم، بينما المنظمة المتعلمة هي إسم.
- يستخدم لوصف المنظمة، وهناك اختلاف أخر بين المصطلحين يكمن في المدى الذي ينظر فيه إلى التعلّم كأداة عملية ومفيدة،ولكي يكون التعلّم التنظيمي مرغوبا يجب أن ينتج عنه تغيير واضح

---

[1] – مؤيد علي ابوعفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص 23.

[2] – جمال محمّد ابو الوفا، سلامة عبد العظيم حسين، **المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية**، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، (على الخط)، متاح على الخط: w.bu.edu.eg/portal/uploads، تاريخ الاطلاع: 2019/02/26.

[3] - Marquardt, Michael J, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, DAVIES-BLACK PUBLISHING, USA, 2002, p 56.

لتستفيد منه المنظمة.[1]

- يعتقد الباحث (مؤيد السالم) بأن هناك أوجه تشابه بين مصطلحي المنظمة المتعلمة والتعلّم التنظيمي، فهناك تأكيد مشترك على أهمية وحيوية التعلّم، وأن الأفراد بخبراتهم ومهاراتهم هم الركيزة لتفوق المنظمة وتميزها، والتعلّم التنظيمي مقدمة وشرط لتكوين المنظمة المتعلمة، ولكنه يرى بعض الاختلافات بين المصطلحين حسب ما استخلصها من الأدب النظري، ويلخصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم(1-1): مقارنة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

الرقم	التعلم التنظيمي	المنظمة المتعلمة
1	يخدم قضايا المتعلقة بالمنظمة	منظمة تسعى لإثراء تعلّمها لتسفيد منه في إعادة صياغة ذاتها ومسايرة المستجدات.
2	خبرات التعلم المستخدمة لكسب المعرفة وتطوير المهارات	المنظمة التي تظهر خصائص التعلم والتكيف المستمر.
3	يرتبط بالأساليب والطرق والعمليات المستخدمة في التعلم الجماعي	تتفوق في عملية التعلم المتطورة والمنتظمة والجماعية.
4	مجموعة التصرفات المرتبطة بعملية التعلم، أي كيفية حدوث التعلم وآليته	تعبر عن وجود كينونة المنظمة التي تسعى للتعلم مما يتطلب حصر بيئة التعلم وما يتم تعلمه كوحدة واحدة
5	يعبر عن وجهة نظر الأكاديميين.	تعبر عن الطابع العملي وتمثل وجهة نظر الممارسين
6	العملية التي تستخدمها المنظمة لبناء المعرفة	هي إدارة التعلم لتحسين أداء المنظمة
7	عمليات موجودة تتم ممارستها	مفهوم مثالي لا يمكن الوصول إليه
8	خصائص وعمليات منظمة	شكل منظمي
9	مفهوم وصفي	مفهوم معياري

المصدر: سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي، **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التربية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، الأردن، 2018، ص 16.

من الجدول نستطيع القول، بأن التعلّم التنظيمي هو أحد أركان المنظمة المتعلمة حيث يساعدها على النمو والتطور والزيادة الإنتاجية، والتعلّم التنظيمي عبارة عن أساليب وطرق وأدوات تساعد على حدوث

[1] - Macchio, Amy Hecht , **Organizational Learning in Student Affairs: The Role of Leadership and Culture in Fostering Learning**, University of Pennsylvania, USA, 2012, p 19-20.

عملية التعلّم بينما المنظمة المتعلمة هي وصف تطبيقي للمنظمة المتعلمة، ويكون التركيز في التعلّم التنظيمي على كيفية حدوث عملية التعلّم بينما في المنظمة يكون التركيز على ما يتم تعلمه.

المطلب الثاني : نشأة المنظمة المتعلمة وتطورها

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينيات من القرن المنصرم، حيث اشتقت من عمل (أجريس وسكون) عن التعلّم التنظيمي، كما تعزى إلى الدارسات التي قام بها (ريفانز)، ولم يظهر هذا المدخل بشكل مفاجئ، بل تطور في مراحل متعددة، وعلى مدى سنوات عديدة، فوصف المنظمة بالنظام المتعلّم ليس بجديد، فقد حاول تايلور نقل ما يعرفه من مبادئ الإدارة العلمية إلى العاملين، لتكون المنظمة أكثر كفاءة، وكانت محاولات فايول من أجل تعليم المدير جملة من المبادئ الإدارية لضمان نجاحهم في العمل الإداري، كما ركز (ماكس وبيرجيل) على إدارة المنظمات الكبيرة.

إلا أن الظهور الحقيقي للمنظمة المتعلمة كان في عام (1990) عندما نشر (Peter Senge) كتابه (The Fifth Discipline)، والذي تناول فيه مسؤولية المنظمات عن التكيف مع التطورات التي يشهدها العالم المعاصر، والتي تتسم بالتغيرات السريعة والفوضى والاضطراب؛ مما يتطلب التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعليمية، وقد شاع في أوائل تسعينيات القرن العشرين من قبل التربويين الأساسيين مثل (Chine) و(Garfine) و(Senge)، وقد أشارت (Kizer) إلى أن سبب ظهور المنظمة المتعلمة هو أن الأمريكيين وجدوا أنفسهم غير قادرين على مواجهة تحديات البيئة الخارجية في منظماتهم في ظل سيادة الثقافات البيروقراطية غير المرنة، والأعمال الروتينية التي تحد من التفكير الإبداعي، لذا جاءت المنظمة المتعلمة القابلة للتكيف والمرونة، والمعتمدة على التجربة والتجديد، ويعد نموذج (Senge) هو النموذج المثالي من بين النماذج التي قدمها العلماء.

كما ويرى (Gozbara) أن مفهوم المنظمة المتعلمة قد تم اشتقاقه من التخطيط الاستراتيجي، وأصبح المصدر الرئيسي للتغير الاستراتيجي، لذا يرى بعض العلماء أن المنظمات التي تتبني مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلّم، واستخدامه في تحقيق الأهداف، وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة و الإبداع كمصادر للطاقة والتجديد والتفاعل مع البيئة.

من خلال تطور مفهوم المنظمة المتعلمة نجد أنها كغيرها من المفاهيم الإدارية قد بدأت في مجال الأعمال والصناعة ثم انتقلت إلى المجال التربوي, حيث الاهتمام بها من أجل تطوير التعلّم وتحسينه ومواكبته

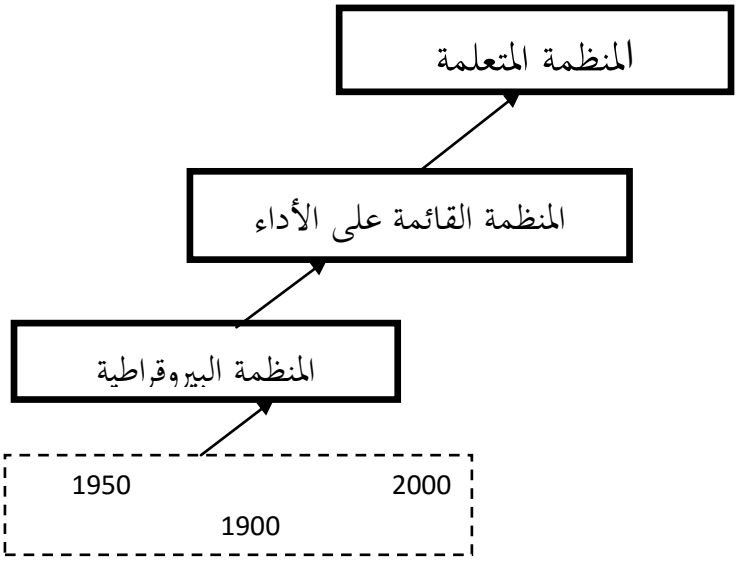
للتطورات و التغيرات المتسارعة في جميع الميادين.[1] ويعدّ مفهوم المنظمة المتعلمة حديثا نسبيا، فقد ظهر أول مرة عام 1990 على يد (Senge) في كتابة الضابط الخامس حيث عرفها بأنها المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار ويستغلون قدراتهم باتخاذ أنماط جديدة وموسعة للتفكير والطموح الجماعي المتحرر، وذلك من اجل تحقيق النتائج التي يرغبون فيها حقا. ومرّ مفهوم المنظمة المتعلمة بأربع مراحل وهي:[2]

*__المفهوم القديم__: يركز هذا المفهوم على تخزين المعرفة في ذاكرة المنظمة ومن ثم تطبيقها في المستويات المختلفة.
*__مفهوم التعلّم في العمل__: ويركز على أن العاملين يتعلمون في مواقع العمل بعيدا عن الدورات الرسمية والتدريب وهذا يعني أن التعليم مندمج مع أنشطة العمل اليومية, وذلك من خلال البحث وطلب التعلّم ونشر الخبرات؛
*__مفهوم مناخ التعلّم__: يركز على أن المنظمة توفر المناخ المناسب لتسهيل تعلّم العاملين؛
*__مفهوم بنية التعلّم__: هي المنظمة التي يدخل التعلم في كينونتها و بنيتها التركيبية ويصبح التعلّم المستمر لأفرادها سمة أساسية فيها.

تعكس هذه المراحل الأربع للمنظمة المتعلمة مجموعة من السمات حول طبيعة هذه المنظمة، والتي تتمثل في نقل المعرفة إلى داخل المنظمة وتوزيعها على جميع العاملين، وتحويلها إلى ممارسات منظمية جديدة بما يحقق الرؤية المشتركة والتوافق الجماعي بين العاملين، لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم تحقيق التغير والتكيف المنظم الذي يتناسب مع التغيرات في البيئة الخارجية. وبالتالي يعد ظهور المنظمة المتعلمة نقلة نوعية في تاريخ المنظمات البيروقراطية فهو يعتبر تحول من الدرجة الأولى باعتباره منظور جديد تماما على المنظمات هذا الأمر الذي ادعى إلى تساؤل القيادات والعاملين كيف ينبغي أن نعمل؟ كيف يجب أن تدار المؤسسات؟ وكيف يجب التعامل مع التغيير؟ حيث شهد القرن الماضي ظهور ثلاث نماذج تنظيمية تختلف تماما عن بعضهما وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

[1]- عبير ماجد النويري، **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016، ص 12-13.
[2]- جمال مُحَمَّد ابو الوفا، سلامة عبد العظيم حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص 9-10.

الشكل رقم (1-2): مراحل ظهور المنظمة المتعلمة



المصدر: جمال مُحَمَّد ابو الوفا، سلامة عبد العظيم حسين، **المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية**، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، [على الخط]، متاح على: w.bu.edu.eg/portal/uploads، تاريخ الاطلاع: 2019/02/26.

من خلال الشكل السابق، نجد انه في الجزء الأول من القرن الماضي ظهر نموذج المنظمة البيروقراطية وكتب (ماكس ويبر) عام 1947 على نطاق واسع حول طبيعة التنظيم البيروقراطي الذي يرتكز على العقلانية والكفاءة, ثم في منتصف القرن وتحديدا عام 1964 قدم (بيتر دراكر) نموذج للمنظمة القائمة على الأداء حيث يرتكز على الحصول على نتائج ذات فعالية عالية ومع اقتراب نهاية القرن الماضي عام 1990 ظهر نموذج المنظمة المتعلمة على يد (Senge) وذلك للتغلب على نقاط الضعف ومساوئ الأنظمة السابقة، حتى تكون المنظمات لديها القدرة على البقاء والمنافسة، وكذا القدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات العالمية، وتجدر الإشارة أنه استجابة لظهور مفهوم المنظمة المتعلمة قد صاحبه ظهور بعض التعديلات في هياكل التنظيمية التقليدية، فقد حدد الباحثون جملة من الفروقات نوجزها في العناصر الآتية:[1]

- **شكل التنظيم:** فالهيكل التنظيمي العمودي للمنظمة التقليدية لا يسمح بنشر المعرفة وتوزيعها، كما في الهيكل التنظيمي الأفقي لمنظمة التعلّم الذي يزيل الحدود بين الوظائف والدوائر في المنظمة؛
- **طبيعة المهمات والوظائف:** فمنظمة التعلّم تحول المهمات الروتينية إلى أدوار التمكين، أي جعل العاملين مقتدرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة بإعطائهم الصلاحيات القانونية؛

[1]- أريج ميمون الكبيسي، **درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلّمين**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 33.

- **أنظمة الرقابة:** تتسم منظمات التعلّم بالانتقال من الرسمية إلى المشاركة بالمعلومات عبر فتح قنوات الاتصال فيما بين العاملين لتحقيق التعلّم؛
- **إستراتيجية المنظمة:** إن منظمة التعلّم تتبنى إستراتيجية الاستخدام الأمثل للموارد، وتشارك العاملين في تطوير إستراتيجياتهم، وتتيح لهم فرصة تقديم المقترحات، وإتاحة فرص أكثر من أجل التعلّم.
- **الثقافة التنظيمية:** لهذه المنظمات مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة، وعندما تكون هذه القيم تؤمن بقيمة التعلّم وتحث عليه باستمرار، فإنها تكون عنصرا مهما للتكيف والتطور.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن ما يميز المنظمات المتعلمة عن المنظمات التقليدية يكمن في تركيزها على البيئة الداخلية وتهيئتها لتكون قابلة للاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، كما تركز على مجموعة الطاقات المعلقة والكامنة داخل فرق التعلّم والمشاركة في حل المشكلات، وعليه يمكن إجراء مقارنة بين خصائص المنظمات المتعلمة وخصائص المنظمات التقليدية في الجدول الأتي:

الجدول رقم (1-2): مقارنة بين خصائص المنظمات المتعلمة وخصائص المنظمات التقليدية

العنصر	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة	ملاحظات
القيم المشتركة	الكفاءة والفعالية	تجديد التميز المؤسسي	في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات في العصر الحالي لا تكفي الكفاءة العالية فقط لضمان الاستمرارية بما يلزم التحسين المستمر للخدمات للوصول إلى مرحلة التميز.
أسلوب الإدارة	المراقبة والسيطرة	تسهيل الطريق ومشاركة المعلومات	المنظمة المتعلمة تسمح للأفراد باستخدام قدراتهم، وتتيح لهم حرية التصرف لمقابلة الهدف، مع توسيع نطاق المشاركة في المعلومات والمعرفة لتمكين العاملين.
الإستراتيجية/ خطة العمل	خريطة طريق، نهج من أعلى إلى أسفل	كل شخص يتم استشارته في خريطة التعلم	في المنظمة المتعلمة يتم مشاركة العاملين في تطوير الإستراتيجية، لا أن تفرضها من الأعلى، ذلك لأن العاملين على تماس مع الزبائن والموردين فهم يعرفون الحاجات والحلول.
الهيكل التنظيمي	عمودي، سلم	أفقي، مسطح، شبكة ديناميكية حيوية	الهيكل العمودي يوحد مسافات وفواصل بين الإدارة العليا والعاملين، أما الهيكل الأفقي فيخلق تدفق سلس في العملية الإدارية وكذلك يسهل عملية الاتصال.
خصائص العاملين	الناس الذين يمتلكون المعرفة (خبراء)، المعرفة هي القوة	الناس الذين يتعلمون التسامح في الأخطاء هم جزء من التعلم	تحرص المنظمة المتعلمة على العدالة والمساواة كعنصر جوهري في ثقافتها، ومعاملة الجميع بعناية واحترام، مما يعزز إيجاد مناخ آمن وموثوق للتجريب حتى لو نتج عن التجريب خطأ، وذلك لتعزيز التعلم.

مهارات العاملين المتميزة	تعلم تكيفي	تعلم تفاعلي عن طريق العمل	تشجع المنظمة المتعلمة ثقافة العمل والتجريب والتغيير مما يساعد العاملين على التعلم، لأن القيمة الأساسية للمنظمة المتعلمة تكمن في فتح الأبواب للإبداع والتحسين والمكافأة عليهما.
نظام القياس	قياس مالي	القياس المالي وغير المالي	بالإضافة إلى الجانب المالي فالمنظمة المتعلمة تقيس الوقت والجهد المبذول فيما إذا حقق العائد المتوقع.
فرق العمل	مجموعات عمل، حدود للأقسام	تقاطع الفرق التقنية	المنظمة المتعلمة تشج على الانفتاح مما يعمق من التعاون والتعلم والتكيف.

المصدر: مؤيد علي ابوعفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى فلسطين، 2014، ص 24.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المنظمة المتعلمة

في ظل التحولات العالمية وجب على المنظمات أن تواكب هذه التحولات، وتسعى إلى تطوير نفسها من خلال التعلّم المستمر والبحث الدائم عن المعارف في زمن تتسارع فيه عجلة التقدم.

أولا– أهمية المنظمة المتعلمة: نظرا للدور المهم الذي تقوم به المنظمات المتعلمة فهي تعمل على تعلّم أفرادها بشكل مستمر، وتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم، ومواكبة كل ما هو جديد فنحن بحاجة لمثل هذه المنظمات وذلك للأسباب الآتية: [1]

- تشجع أعضاء المنظمة على صقل مواهبهم والإفادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم، وتحترم جميع الآراء، مما يحفز على مزيد من الإنجاز، ويشجع على التفكير الحر، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات؛
- يتعلم العاملون مهارات ويكتسبون معارف تتجاوز المتطلبات الخاصة بعملهم، مما يجعلهم يثمنون أدوار ومهام الآخرين، ويمكنهم ذلك من أداء أدوار تنسيقية أخرى غير تلك التي تقع ضمن اختصاصاتهم؛
- يتوفر فيها المجال لتجريب الأفكار الجديدة، دون الإصابة برهاب الخطأ؛ لأن الخبرة الجديدة فرصة للتعلّم؛
- تنمي التفاعل الاجتماعي ومهارات الاتصال بين الأشخاص؛ مما يوفر جوا من الثقة وتشارك الأفكار، وانسياب المعلومات والمعرفة بشكل حر، ومع مرور الوقت يتوافر للمنظمة مخزون من الخبرة والمعرفة يمكنها من مواجهة الظروف المستجدة والتخطيط للمستقبل بما يساعد في التحول إلى عصر اقتصاد المعرفة[2]؛

[1]– عبير ماجد النويري، **مرجع سبق ذكره،** ص 14.

[2]– **اقتصاد المعرفة:** ذاك الاقتصاد المبني أساسا على إنتاج ونشر واستخدام المعرفة والمعلومات.

- تكيّف المنظمة المتعلمة مع البيئة، حيث تلتقط إشارات التنبيه وتعمل على فهمها، ومن خلال الرؤية والتفكير بطرق جديدة يمكنها إيجاد إمكانيات جديدة تواجه من خلالها التغيرات الحاصلة ببيئتها؛
- إن الاهتمام بمنظمات التعلّم، يرجع إلى أهمية إحداث التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، واستجابة العاملين لهذا التغيير لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وفي ذلك يرى البعض أهمية منظمات التعلّم في هذا الاتجاه من خلال: [1]
  - ✓ تحقيق التميز التنافسي وبناء علاقات متميزة مع العملاء ؛
  - ✓ التحسين المستمر في الجودة و تحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار؛
  - ✓ تمكن من فهم واستيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية؛
  - ✓ زيادة القدرة على مواجهة التغيير وتعظيم قدرة وكفاءة العاملين وتحفيزهم معنويا ؛
  - ✓ تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي؛
  - ✓ دعم الحرية والاستقلالية الفردية والتنظيمية؛
  - ✓ تزيد درجة رضا العاملين في منظمات التعلّم لأنها توفر البيئة المناسبة للأفكار الإبداعية؛
  - ✓ تعطي منظمات التعلّم العاملين الأمل في فعل الأشياء بطريقة أفضل؛
  - ✓ تأمين بيئة العمل ضد مخاطر التغيير وأي مخاطر أخرى من خلال الأفكار الجديدة والسلوكيات الإيجابية وزيادة القدرة على التحدي؛
  - ✓ أراء العاملين تكون ذات قيمة في دعم مواقعهم الوظيفية.

وعليه، تكمن أهمية المنظمة المتعلمة في جعل التعلّم ركيزة لأدائها الحالي والمستقبلي، ولهذا تركز منظمات القرن الـ 21 على التعلّم، وتجعله محورا للتطور والتغيير لمواجهة التحديات، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود كوادر بشرية قادرة على التعلّم وراغبة فيه، مع التركيز على الأبعاد الآتية:[2]

- **مرحلة التوتر الخلاق:** مرحلة تدفع العاملين إلى التعلّم، وابرز مصادر هذا التوتر هو الفجوة القائمة بين رؤية المنظمة و الواقع الذي تعيشه، وهذا يقود إلى تحديات متواصلة لتغيير الوضع الراهن؛
- **التفكير النظمي:** يؤكد على الرؤية المشتركة بين العاملين في كل أجزاء المنظمة والانفتاح على الأفكار الجديدة وعلى البيئة الخارجية؛
- **الثقافة التنظيمية:** تلك الثقافة التي تقود المنظمة إلى التعلّم، وتعطي قيمة عالية لعملية التعلّم، وتركز على أهمية التكوين التشكيلات العملية مثل فرق العمل، ويبني اقتراحات وإبداعات العاملين.

[1]– السيد مُحَّد جاد الرب، **مرجع سبق ذكره**، ص8.

[2]– سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي، **مرجع سبق ذكره**، ص 20.

ثانيا– أهداف المنظمة المتعلمة: تهدف المنظمة المتعلمة لتحقيق العديد من الأهداف من أبرزها:[1]

- اكتساب أفكار ومعرفة جديدة وتعلمها؛
- تحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها؛
- التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة؛
- تعيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة؛
- قياس نتائج التغيير.

لتجسيد هذه الأهداف، تقوم المنظمة المتعلمة بمجموعة من النشاطات وكل نشاط منها له منظمته العقلية الخاصة به، وتستطيع المنظمة إدارة التعلّم بفاعلية أكبر من خلال إيجاد النظم والعمليات الداعمة لها، وتتمثل هذه النشاطات في الأتي:[2]

- **حل المشكلات بانتظام:** ويستند هذا النشاط إلى حد كبير على أساليب حل المشكلات، إذ يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين، وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشكلات، كما ويؤكد على البيانات أكثر من الافتراضات عند صنع القرار.
- **التجريب:** ويشمل البحث النظمي عن المعرفة الجديدة وفحصها باستخدام المنهج العلمي، ويختلف عن الذي سبقه من حيث أن التجريب يتم تحضيره من خلال الفرص ومن خلال التوسع الأفقي لا من خلال الصعوبات الموجودة.
- **التعلّم من التجريب السابق:** يجب على المنظمات أن تقوم بمراجعة نجاحاتها، وإخفاقاتها، وتقييمها، وأن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والاطلاع عليها.
- **التعلّم من الآخرين:** إن التعلّم بمجمله ليس نتيجة عملية للتعلّم الذاتي، فالبصيرة الأكثر قوة تأتي في بعض الأحيان من خلال النظر إلى البيئة الخارجية للفرد بهدف الحصول على وجهة نظر جديدة، فالنظر إلى المنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضا خصبة للأفكار المبدعة.
- **نقل المعرفة:** إن أي نشر للمعرفة بسرعة وفاعلية في أنحاء المنظمة، والمشاركة في الأفكار بين الأفراد، يكون له أثر إيجابي مما لو بقيت بحوزة مجموعة قليلة من الأفراد، وهناك آليات تساعد في نقل تلك المعرفة، مثل: التقارير، والزيارات الميدانية.

[1]– سكارنة، بلال، **الإبداع الإداري**، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011، ص 289.

[2]– أريج ميمون الكبيسي، **مرجع سبق ذكره**، ص 30-31.

المبحث الثالث: جوهر المنظمة المتعلمة

إن التبني الواسع لمفهوم المنظمة المتعلمة أصبح من الأمور المهمة في تحقيق أبعاد النجاح الفعال، ولتبني هذا المفهوم من طرف المنظمات لابدّ من التحول إلى منظمات متعلمة في مجال تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين داخل المنظمة والتفكير بشكل إستراتيجي في ظل التحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: أبعاد المنظمة المتعلمة

تعتبر قدرة المنظمة على التعلّم أسرع من المنافسين من المتطلبات الأساسية لتحقيق التميز، فالتعلّم المستمر يتطلب تحدّيا فكريا يقوم على أساس مجموعة من العناصر نتناولها كالآتي:[1]

أ.التعلّم المستمر: هو أحد الأبعاد القادرة على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمنظمات المتعلمة، بحيث يجعلهم يتعلمون باستمرار وذلك للتغلب على بيئة العمل والعوامل الشخصية التي تخنق التعلّم، وتعيق أي تطبيقات جديدة للفرد من مهارات أو الرغبة في المخاطرة، وهو ما يعرف بالركود التنظيمي الذي قد يحدث على المدى الطويل نتيجة لإهمالها لسبل التعلّم وكيفية تطبيقها.

ب. الحوار: يبرز الحوار بوصفه أساس التخطيط الاستراتيجي، ووسيلة التواصل الخفية الذي تحتاج إليه الإدارة من أجل تطوير أدائها واستبصار المستقبل، والتعامل مع عالم يزداد تعقيدا في ظل الثورات المعرفية والتكنولوجية. فخلق الحوار يساعد إدارة المنظمة على تطوير الممارسات من خلال التعرف على مدى رضا المستفيدين عن مستوى الخدمة المقدمة، وجودة المخرجات وتقليل شكاوي المستفيدين وذلك عن طريق تحليل أسباب الشكاوي، من خلال تعيين عاملين لمراقبة الجودة وتحسين نظام البيانات الخاصة بهم وإعطاء فرصة لكافة العاملين المعنيين للمشاركة في التفكير في المشكلات أساس الشكوى، وهذا لن يتحقق إلا من خلال دعم وتسهيل وبناء الحوار الجماعي داخل المنظمة.

ج. تعلم الفريق وفرق العمل: يحدث تعلّم الفريق من خلال التفاعل بين أعضاء الفريق، وتنظيم ودمج الأعمال والأنشطة المعرفية، واللفظية، والسلوكية لتنظيم العمل الجماعي بشكل فعال لتحقيق أهداف مشتركة، هذا بالإضافة إلى إشراك أعضاء الفرق في عملية تبادل المعلومات، وتوسيع نطاق المعلومات التي يتم مشاركتها في الفرق من معلومات ومعارف وكفاءات، والانخراط في سلوكيات التعلّم مثل التعاون البناء وإدارة الصراع والاتصال المفتوح بين جميع العاملين في المنظمة.

[1]- جمال محمّد ابو الوفا، سلامة عبد العظيم حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص 13-14.

د. التمكين: التمكين هو عملية إعطاء العاملين صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظائف التي يقومون بها حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منح حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور العمل، ولذلك يعدّ التمكين عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم، من خلال تمكينهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات، ولذلك يتعين إعطاء المنظمات المزيد من السلطات بحيث تصبح إدارتها تقوم على مجالس إدارة مستقلة.

هـ. إنتاج ومشاركة المعرفة: تعد المعرفة مصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إذ تم دمجها بفاعلية فإنها تضيف قيمة للمنظمة على المدى الطويل. ولتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ فإنه على المنظمة أن تضمن تحويل المعارف والخبرات من الخبراء الأعضاء الموجودين داخلها. وتبرز أهمية إنتاج ومشاركة المعرفة في أن يتم توظيفها في جوانب عديدة مثل: التخطيط واتخاذ القرار والبحث العلمي وتطوير المناهج وإثراء العمل، وتحقيق مستويات عالية من الانجاز، وتحسين القرارات، وجعل العاملين أكثر وعيا بما يحدث في المنظمة، وزيادة قدرتهم على التعاون وتحقيق الإبداع، وخفض التكاليف والارتقاء بجودة مخرجاتها وخدماتها.

و. القيادة الإستراتيجية: تعتمد المنظمة المتعلمة على القيادة الإستراتيجية، وذلك من أجل استخدام التعلّم بشكل استراتيجي من خلال التخطيط والدعم وتأييد التعلّم، وذلك من أجل تحقيق أهداف محددة، ويكمن جوهر القيادة الإستراتيجية في قدرة القائد على المعرفة، والقدرة على التغيير، والتمتع بالحكمة الإدارية والقدرة على الجمع بين الذكاء والإبداع والحكمة وإضافة معنى وهدف للمنظمة، وتحقيق التوازن بين احتياجات مختلف أصحاب المصلحة، وذلك من خلال رصد وتحليل الواقع والاستفادة من الفرص والتهديدات الإستراتيجية الناشئة.

ي. ربط المنظمة بالبيئة المحيطة: يعتمد بقاء المنظمة المتعلمة واستمرارها وقيامها بأدوارها على فعالية الشراكة والتعاون والتماسك بينها وبين مؤسسات أخرى، حيث أن الشراكة هي السعي نحو هدف مشترك والرغبة في التعاون والتعليم وسيادة ثقافة العطاء بينها وبين المؤسسات الأخرى.

المطلب الثاني: متطلبات بناء المنظمة المتعلمة إن المنظمات المتعلمة لا تنشأ تلقائيا، بل يجب توفر مجموعة من المتطلبات التي تسهم في بنائها نذكر منها :[1]

1. صياغة إستراتيجية المنظمة: حيث يجب أن يتم صياغة إستراتيجية المنظمة من منظور المعرفة، فالمنظمات المبنية على المعرفة تعرف إستراتيجيتها بناء على معرفتها وليس على ما تنتجه، وضرورة تحول إستراتيجية المنظمات من التنافسية إلى التعاونية، فضلا عن إجراء التغييرات التي تمثل حركة المنظمات بعيدا عن حالتها

[1] – يوسف مصطفى الخلف، محمد طاهر، **إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)**، آلفا للوثائق، الجزائر، 2017، ص 69-70.

الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة بها، والسياسات المشتركة، حيث أن صنع السياسة في المنظمة المتعلمة هي أمر يشترك فيه أطراف كثيرة وهي بذلك تشمل العاملين والموردين والزبائن، كما أن الغاية من صنع السياسة هو إرضاء الأطراف المشاركة وإن الاختلاف في الأفكار التي يتم إشراكها من قبل كل الأطراف ستؤدي في النهاية إلى نتائج مثمرة.

2. النظرة من داخل المنظمة: تتضمن المعرفة التي تعدّ من أهم متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة، وتمثل بقدرة المنظمة على اكتساب ونشر وتوزيع المعرفة والاستفادة من نتائجها بإدارتها، فضلا عن العمل على تطوير رأس المال الفكري لتحسين الأداء المنظمي، والمسائلة والرقابة التنظيمية، إذ ينظر إليها بأنها تطبيق خاص ومميز للمعرفة، إذ أن المحاسبة والموازنة ونظم إعداد التقارير صممت كي تساعد في عملية التعلّم والتبادل الداخلي، فالمنظمات المتعلمة بحاجة إلى التصرف بطريقة تشجع على تبادل المعلومات بين جميع أعضاء المنظمة.

3. هيكل المنظمة: الهياكل المستخدمة في المنظمات المتعلمة تشجع التمكين خاصة إذا كانت الأدوار ذات هيكلية مرنة، بما يتيح فرصة التوافق مع احتياجات الزبائن الداخلين والموردين، وكذلك تسمح بالتطوير الشخصي للعاملين، وضرورة تحول هياكل المنظمة من العمودية إلى الأفقية، وتحويل المهام من الروتينية إلى التمكين.

4. النظرة إلى خارج المنظمة: تتضمن العاملين الذين يعملون بالمسح؛ فالمنظمات تعتمد على الأفراد الذين يتعاملون مع الجهات الخارجية ويعدونهم أنظمة مسح بيئي والقيام بالمقارنة المرجعية والتعلّم البيئي المنظمي، ويقصد به أن أعضاء المنظمة المتعلمة يتعلمون ويتبادلون المعرفة مع بعضهم البعض بشكل مستمر، ويعلمون بتنسيق جيد فيما بينهم للحصول على الرؤى المشتركة في العمل والارتباط بعملية التفكير المنهجي في عملهم.

5. فرص التعلّم: بمعنى امتلاك المنظمة المناخ التعليمي الذي يشجع الأفراد على التعلّم وتطوير إمكانياتهم الكامنة والتطوير الذاتي، حيث يكون كل الموظفين حريصين على تطوير أنفسهم باستمرار من خلال الندوات والانضمام إلى الاجتماعات والأنشطة الأخرى، ويكونون قادرين على التعلّم المستمر والابتكار والرؤية بعيد المدى.

كما يمكن تحديد مجموعة أخرى من المتطلبات؛ نوجزها في العناصر الآتية:[1]

- **خلق مناخ للتعلّم المستمر في المنظمات:** من العوامل التي تساعد على خلق بيئة تدعم وتكافئ التعلّم، وتشجع الأفراد للمشاركة بحماس في مواجهة التحديات الصارمة التي تواجه المنظمة المتعلمة نذكر منها:
  - ✓ خلق ثقافة التحسين المستمر؛
  - ✓ وجود قيمة التسامح في الأخطاء ونقص الأداء، فكلاهما بذل للجهد واكتساب للتعلّم؛
  - ✓ المشاكل والأخطاء يجب أن تكون مشتركة ولا تخفى؛
  - ✓ إبداء الاهتمام بتطوير مهارات وقدرات كل شخص؛
  - ✓ توسيع إمكانية الوصول إلى المعلومات؛
  - ✓ المساعدة في جعل التعلّم عادة.
- **إعادة هندسة السياسات والهياكل حول التعلّم:** منظمات التعلّم تعمل بشكل أفضل عندما يتم تقليص الحدود، ذلك لأن المعرفة والأفكار يمكن أن تتحرك بسرعة داخل وخارج المنظمة، وإعادة الهندسة لزيادة التعلّم تشتمل على الإجراءات الآتية:
  - ✓ تقليص حجم الوحدات العاملة؛
  - ✓ تقليل سيطرة وتحكم السياسات والسماح بمرونة أكبر؛
  - ✓ تبسيط الهياكل وخلق منظمة مع حدود أقل؛
  - ✓ تسطيح التسلسل الهرمي؛
  - ✓ التحرك باتجاه المشاريع التي تعتمد على العمليات؛
  - ✓ التحرك باتجاه المشاريع التي تعتمد على العمليات؛
  - ✓ تمكين الأقسام والوحدات من عمل المبادرات؛
  - ✓ استئصال البيروقراطية والقواعد غير الضرورية.
- **مكافأة أفراد وفرق التعلّم:** إن مكافأة الإنجاز واحدة من أقوى مبادئ الإدارة في العالم، ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار على النقيض بأن الذي يذهب دون مكافئة قريباً سيرحل، لذلك من الأهمية للمنظمة تحديد عدة طرق ممكنة لمكافئة الأفراد والأهم فرق التعلّم، وتطبيق المكافئة بصورة مباشرة أو غير مباشرة تساهم في عملية التعلم التنظيمي مثل: قبول المخاطرة، الالتزام بالتعلّم وصقل الشخصية، فرق العمل، تشجيع خبرات وأفكار جديدة، تكوين مدرب أو معلّم ونقل المعرفة المكتسبة للزملاء.

[1] – مؤيد علي أبو عفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص ص 40-41.

- **دمج التعلّم في جميع السياسات والإجراءات:** من أجل تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة بشكل منهجي من الضروري دمج التعلّم بشكل تلقائي في كل العمليات في المنظمة، والسياسات الآتية تجسد هذا النهج التكاملي:
  - ✓ التعلّم المكتسب من المشاريع يتم التقاطه ونشره في جميع أنحاء المنظمة؛
  - ✓ المدراء يتم تعيينهم أو ترقيتهم بناءَ على تعلمهم وقدرتهم على تعزيز التعلّم في المحيطين بهم؛
  - ✓ جميع الموظفين مسئولين عن اكتساب ونقل المعلومات؛
  - ✓ المنظمة تستقطب الموظفين الذين يمتلكون خصائص المتعلمين الجيدين، مثل البراعة الشخصية والمبادرة وحسن الاستماع والانفتاح على التغيير؛
  - ✓ جميع الموظفين يتدربون على الكفاءات الأساسية في مكان العمل، بما في ذلك القدرة على التعلّم والتفكير الإبداعي وحل المشكلات والقيادة والرؤية.
- **جعل التعلّم المقصود في كل وقت وفي كل مكان:** هناك طرق متعددة لجعل التعلّم أسلوب حياة في المنظمة مثل:
  - ✓ مركز النجاح هو المشاركة في الاجتماعات؛
  - ✓ التعلّم عن طريق الممارسة الفعلية قدر الإمكان؛
  - ✓ تخصيص وقت للاجتماعات والبرامج التي تعكس المعرفة المتراكمة؛
  - ✓ تقديم أفكار جديدة في المنظمة عن طريق تعيين أو التعاقد مع أشخاص من الخارج للمناصب المهمة.

المطلب الثالث: التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة

أدت التطورات التي شهدتها الألفية الثالثة إلى تغيير بيئة العمل، وظهور منافسة بين المنظمات من اجل البقاء والاستمرار؛ فالمنظمات التي لا تستطيع التكيف مع هذه التطورات سوف تزول في فترة قصيرة، لذا لابدّ من تبني مدخل المنظمة المتعلمة لتحقيق التفوق.

أولا– أسباب التحول إلى المنظمات المتعلمة: يشير الباحثون إلى وجود العديد من المبررات التي تؤدي إلى التنافس بين الدول لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقها والحفاظ عليها، وفيما يلي بعض العوامل التي تفاعلت معا لتبرز الحاجة إلى التحول إلى منظمات متعلمة: [1]

[1]– صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسم فيصل عبد نايف، **دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2012، ص 176.

1.العالمية: إن كثير من المنظمات العالمية، تنتج وتبيع خارج بلادها الأصلية، وهي ما يعكس قدرة المنظمات على التعلّم من خبراتها وتجاربها السابقة؛

2.تكنولوجيا المعلومات: إن تطبيق تكنولوجيا المعلومات عملت وبشكل كبير على تغيير المنافسة، لذا برزت الحاجة لإدارة هذا الموارد على أساس استراتيجي لأهميته لمنظمات الأعمال؛

3.التحول الجوهري في أساليب العمل: تغير أساليب العمل تغيرا جذريا، وانتقلت المنظمات من إدارة الجودة إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينيات، إلى التحول الجوهري في أساليب العمل عند حلول القرن الـ21، أي التحول من التركيز على تقليل العيوب تحديث وتطوير عمليات العمل إلى ابتكار أنماط جديدة من إدارة التغيير المستمر؛

4.زيادة تأثير العملاء: إن الحرص على تحقيق رغبات العلماء، أدى بالمنظمات إلى توظيف كل إمكانياتها في البحث عن أحدث الأساليب التي تحقق الميزة التنافسية، واختراق الأسواق العالمية وكسب العملاء؛

5. المعرفة: فالمعرفة المطلوبة لتجديد المنتجات والخدمات، والمعرفة لازمة لتغيير الأنشطة وحل المشكلات، فالمعرفة ضرورية لتزويد المعرفة بالتميز التنافسي في الأسواق والتميز العقلي والابتكار في المواد البشرية.

وعليه، فإن هذه العوامل مجتمعة تبرز ظهور منظمات التعلّم التي تحرص على اكتساب المعرفة، وتوظيفها ونشرها بين قادتها، وبفضل تعلّم المنظمات كيفية التعلّم وكيف تحرص على تنمية قدراتها على التعلّم بسرعة، وعلى توفير بيئة تنظيمية مشجعة على التعلّم الذاتي والمستمر، فإن ذلك يقود إلى ضرورة تبني المنظمات نموذجا خاصا لممارسة عملية التعلّم.

ثانيا– آليات التحول إلى المنظمات المتعلمة: من أجل توافر الخصائص السابقة (خصائص المنظمة المتعلمة) يقتضي التحول:[1]

1. من الهيكل التنظيمي العمودي إلى الأفقي: لأن الهيكل العمودي يُوجد مسافات بين المدير والعاملين، أما الهيكل الأفقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، ويظهر ذلك من خلال فرق العمل المدارة ذاتيا؛

2.من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: يسمح للفرد باستخدام قدراته، ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف، كما يمكن تعديلها وإعادة تعريفها، وهذا ما يسمح بالمرونة؛

3. من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: ضرورة مشاركة المعلومات والمعرفة حول أداء المنظمة وأوضاعها المالية، وسلم الرواتب وغيرها؛ فتوسع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة، ويجعلها تعمل في

[1]– غسان عيسى، إبراهيم العمري، **دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2009، ص 27-28.

المستوى الأفضل، كما أن الريادة تتطلب توفير هذه المعلومات لكل العاملين لتمكينهم من سرعة اتخاذ الإجراء والفعل؛

4.من إستراتيجية المنافسة إلى التعاون: تحرص المنظمات المتعلمة على جميع النشاطات من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية، لا أن تفرضها من الأعلى ذلك لأنهم على تماس مع الزبائن والموردين، والتكنولوجيا الجديدة، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الإستراتيجية مما يعمق من التعاون والتعلّم والتكيف حتى مع المنافس وخاصة عالم عولمة الأعمال؛

5. **من الثقافة الفاشلة إلى الثقافة المتكيفة:** التي تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطر والتحسن المستمر لصياغة منظمات المستقبل.

ثالثا– أساسيات بناء المنظمة المتعلمة:حددت مجموعة من الدراسات والأبحاث التي تناولت المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي أساسيات لبناء المنظمة المتعلمة، والممثلة في النقاط الآتية:[1]

1.القوى المحركة: تمثل القاعدة الأساسية في بناء منظمات متعلمة، والتي تتطلب أن توفر المنظمة كل الظروف التي تساعد المورد البشري على التعلّم كل ما هو مفيد لتحقيق غايات المنظمة نحو الاستفادة من الخبرة التي يحملها الموظفين في نطاقه في بناء هذه القاعدة .

2.إيجاد الغرض: إن توفير القاعدة الأساسية للتعلّم يدفع الموظفين نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المنظمة وذلك عن طريق فهمهم وإدراكهم لقيم المنظمة وإستراتيجياتها، ويعدّ مكسبا للمنظمة التي يسعى الموظفين فيها نحو إيجاد غرض للمنظمة فيندفعون لانجاز أعمالهم عن طريق تعلّم أشياء جديدة.

3.الاستفهام: بناء على القوى المحركة لعملية التعلّم والتي تدفع الموظفين نحو البحث عن غرض المنظمة، حيث يأخذ الموظفين بالتحرك بكل الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتصال، وذلك بغية الاستطلاع والاستفهام عن أوضاع المنظمة سواء الداخلية أم الخارجية، وهذا يؤدي بدوره إلى توسيع مدارك الموظفين ويزيد تفهمهم للأعمال المطلوبة، مما يسهل عليهم الانجاز وابتكار الطرق الكفيلة بتسهيل انجاز تلك العمليات.

د.التمكين: إن زيادة إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق منها من أهداف وإستراتجيات، وأن اندفاعهم نحو تعلّم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة، وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق، مما يتطلب من كل عضو في داخل المنظمة أن يشارك في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمنظمة.

هـ.التقويم: تستطيع المنظمة أن تتفوق وتحقق المكاسب المطلوبة من النجاح إذا استطاعت تقديم أعمالها باستمرار والاستفادة من التغذية العكسية للتخلص من الأخطاء على المدى القصير، وتحويل التراكم المعرفي إلى

[1] – بني باني، جهاد صياح، **أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3 ، العدد4، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، جامعة الأردن، الأردن،2007، 467.

وسائل وطرق تستطيع المنظمة من خلالها وضع معايير للنجاح وتقييم نتائج الأعمال، وهذا يحفز الموظفين للتعرف على المشكلات التي تواجهها المنظمة ضمن بيئتها الداخلية والخارجية، والعمل على حلها عن طريق التواصل المستمر مع الإدارة العليا في المنظمة من خلال عقد الاجتماعات وتبادل المعلومات والمعرفة.

إن الوصول إلى بناء منظمة متعلمة ليست بالأمر السهل، بل تواجهها العديد من المعوقات التي تقف في طريقها، ذلك على صعيد المنظمة وعلى مستوى الأفراد أنفسهم، ويمكن توضيحها في العناصر الآتية:

* **على مستوى المنظمة:** يوجد العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون التعلّم التنظيمي والتأثير السلبي فيه، ومنها ما يأتي:[1]

- **الهيكل التنظيمي:** لاسيما الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يؤكد على إتباع الهرمية التسلسل الوظيفي الذي يأخذ الكثير من الوقت ويحول دون تدفق المعلومات بانسيابية وعدم إتاحتها للجميع، ويؤكد على إتباع الرسمية واللامركزية، كما أن الحدود العاملة بين الإدارات تحول دون تبادل الخبرات، والمعلومات، والمهارات بين أفراد التنظيم، وتوزيع الصلاحيات وفقا لسلم الوظائف يحدّ من التفاعل والتعامل بين العاملين، ومشاركتهم ووصولهم لمراكز حفظ المعلومات، واتخاذ القرارات كما أن كثرة الأبعاد الوظيفية ومحدودية الوقت المتاح لإنجازها يقلل من فرص التفرغ للتعلّم والاطلاع؛
- **القيادة التقليدية:** هي القيادة التي تتمسك بالإجراءات القديمة وترفض التغيير ولم تتعود على الانفتاح والشفافية والفكر الإداري الحديث، وتؤكد دائما على إتباع الإجراءات التنظيمية التقليدية، وتبتعد عن تشكيل فرق العمل، وعدم الثقة بالغير، واحتكار جميع المعلومات لديها، إضافة إلى ذلك فإن العديد من القيادات التقليدية لازالت نستطيع التعامل مع التقنيات الحديثة مثل الحاسب الآلي والشبكة العالمية؛
- **ثقافة المنظمة:** تعكس ثقافة المنظمة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة وطرق التفكير السائد بين أعضائها، وثقافة المنظمة بتأثيرها بالعائدات والتقاليد والقيم الحضارية السائدة في مجتمع معين، تؤدي دورا مهما في تفعيل عملية التعلم التنظيمي أو إعاقته؛
- **ضعف الإمكانيات المادية:** إذ تلعب الإمكانيات المادية دور بالغ الأثر في التعلّم التنظيمي؛ فالمنظمات التي لديها وفرة مالية تقوم بما يلزم لخدمة التعَلم التنظيمي، حيث تقوم بجلب التقنيات اللازمة لذلك وتقديم التسهيلات كافة، وتعمل على تشجيع التعلّم بشكل عام من خلال توفير فرص لتعليم أفرادها ومنح الوقت اللازم لذلك، مكافأة الانجاز والإبداع، وعكس ذلك بالنسبة للمنظمات ذات الإمكانيات المادية المحدودة؛

[1]- ابراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 157.

- **عدم رغبة المنظمة بالتعلّم التنظيمي**: حيث لا تريد المنظمة تبني التعلّم التنظيمي، ولا تريد أن تصبح منظمة متعلمة فهي راضية وقانعة بما لديها.

- **على مستوى الأفراد**: يمكن إجمال هذه المعوقات بما يأتي:[1]

- عدم توفر الأفراد المؤهلين القادرين على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلّم التنظيمي، قد يعود السبب في ذلك إلى سوء الوضع المالي في المنظمة وعدم رصدها للميزانية الكافية للتعلّم، والتدريب لتأهيل الأفراد، فيما يخص التعلّم والمعرفة؛

- عدم رغبة الأفراد في التعلّم وضعف إقبالهم عليه، حيث أنهم غير مبادرين ولا يريدون تطوير أنفسهم.

ومنه فإن جميع هذه العوامل وغيرها تساهم وبشكل مباشر في تشجيع التعلّم أو إعاقته وللحد من أثار هذه العوامل السلبية، لابد من وضع البرامج والخطط التي من شأنها أن تعمل على تشخيص الأسباب ومعالجتها.

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص 158.

خلاصة الفصل

شهد العالم قفزات نوعية في ظل تحولات جذرية متسارعة لأساليب العمل والإدارة من خلال تبني التعلّم التنظيمي، بوصفه عملية تحسين وتغيير مستمرة استجابة للمتغيرات البيئية، فالتعلّم التنظيمي ينصب على نقل المعرفة والمهارة من خلال التفاعل وتشارك أعضاء المنظمة بغية تحقيق الانجاز المتميز للأهداف وليس فقط توليد المعرفة.

فالتعلّم التنظيمي نشاط يسعى إلى بناء الميزة التنافسية الإستراتيجية للمنظمة، وإكسابها صفة المنظمات المتعلمة، هذه الأخيرة تعمل على تنمية قدراتها على التعلّم بسرعة والاستفادة من تجاربها الناجحة والفاعلة، وعلى توفير بيئة تنظيمية مشجعة على التعلّم الذاتي والمستمر.

وفي نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

- التعلّم التنظيمي كنظام منهجي؛ أي أن التعلّم التنظيمي هو عملية ديناميكية تم إنشاؤها في قلب المنظمة عبر ما يشكلها من أفراد وجماعات، وتهدف هذه العملية إلى توليد وتطوير المعرفة التي تسمح للمنظمة بتحسين أدائها ونتائجها؛
- المنظمة المتعلمة كبيئة عمل؛ فهي نوع أو شكل من أشكال المنظمات التي توسع باستمرار قدراتها على تحقيق النتائج المرجوة، وذلك باستخدام التعلّم كأداة إستراتيجية هادفة للتحسين التنظيمي والفردي؛
- للتحول إلى منظمة متعلمة لا بدّ من إيجاد أرضية خصبة توفر كافة مستلزمات بناء منظمة متعلمة في ظل التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري

تمهيـــد

تنشط المنظمات في بيئة تعج بالتحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد؛ والتنافس الشديد بين المنظمات والتغير التقني، بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية، وإلغاء الحواجز التجارية، ففي ضوء هذه التحديات؛ ألزم على المنظمات توفير آليات للأخذ بزمام المبادرة حتى تستطيع البقاء والاستمرار في ظل هذه التحديات، من خلال التدريب وأساليب قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة ومواكبة متطلبات المرحلة القادمة من حياتها، وفي هذه الحالة أصبح الإبداع وظيفة أساسية للمنظمات الحديثة.

وقد دعت الحاجة إلى الإبداع المنظمات إلى الاستجابة له بأشكال مختلفة، حيث توجه بعضها إلى تدريب العاملين على التفكير والممارسة الإبداعية، وإنشاء فروع خاصة تهتم بتشجيع وتنمية الإبداع.
مما سبق، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري
المبحث الثاني: أسس الإبداع الإداري
المبحث الثالث: دور المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري

المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري

مع تقنية المعلومات وتزايد المنافسة وتنوع الأسواق، أصبحت المنظمات تدرك شيئا فشيئا أهمية الإبداع، ودوره كنشاط منظم ومنهجي في للوصول إلى منتجات وأسواق وعمليات تقنية وأساليب جديدة تحقق للمنظمة ميزة تنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع ظاهرة معقدة متعددة الوجوه، حيث تعددت تعاريف الإبداع الإداري واختلفت باختلاف أفكار الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة، وكثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدها من جهة أخرى.

أولا– تعريف الإبداع الإداري: يعد الإبداع من أهم المقومات التي تساهم في تحسين أداء المنظمات، وفيما يلي عرض لتعريف الإبداع الإداري.

أ.الإبداع لغة: كما جاء في لسان العرب " من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه ".[1]وجاء في المعجم الوسيط "بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم، والإبداعية هي نزعة في جميع فروع الفن تعرف بالعودة إلى الطبيعة وإيثار الحس والعاطفة على العقل والمنطق وتتميز بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة ".[2]

ب.اصطلاحا: من أهم تعاريف الإبداع الإداري نذكرها كالأتي:

- يعرف الإبداع الإداري على أنه" مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسن المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا".[3]
- كما يشير إلى "مجموع النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير وتحسين التعاون والتفاعل بين الموظفين، والتميز في علاقاتهم للوصول إلى النتائج التي ترجوها المنظمة التي ينتمون إليها".[4]
- كما يُعرف على أنّه" عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها قيد الممارسة".[5]

---

[1]– جمال الدين مُحَّد بن مكرم بن منظور، **لسان العرب**، مجلد 8، دار صادر للطباعة والنشر، لبنان، 1990، ص 6.

[2]– إبراهيم أنيس وآخرون، **المعجم الوسيط**، الجزء الأول، طبعة 2، مجمع اللغة العربية، مصر، 1972، ص 43.

[3]– عاطف عوض، **أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الخلوية في لبنان**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 03، جامعة دمشق، سوريا، 2013، ص 208.

[4]– حريم،حسين، **السلوك التنظيمي"سلوك الأفراد في المنظمات"**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،1997، ص 55.

[5] - نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 22.

- الإبداع الإداري هو" القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية".[1]

مما سبق، يمكن القول أن الإبداع الإداري هو أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي، وهو مزيج من القدرات (الفكرية والعقلية) التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق، بهدف طرح حلول مميزة للمشكلات أو إيجاد مفهوم وأساليب عملية وطرق جديدة لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ثانيا– علاقة الإبداع بمفاهيم أخرى: من خلال عرض مفهوم الإبداع الإداري، فإنه لابد من التمييز بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم ذات العلاقة وهي :

– الإبداع والاختراع : يعرف الاختراع بأنه "التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المنظمات المجتمعية".[2]

يتضح من التعريف السابق أن الاختراع يهتم بالمعارف العلمية والنظرية وقد لا توجه للاستغلال، أي قد لا يتجسد في شكل سلع وخدمات جديدة في السوق، بينما الإبداع هو تجسيد الاختراع في شكل تطبيقات داخل المنظمة، قصد الحصول على منتج جديد أو إدخال تغيير على المنتجات الحالية، لذلك نقول أن الإبداع يتضمن الوصول إلى أفكار جديدة في مجالات عديدة، مثل: الإدارة، المنتجات...الخ، أما الاختراع يكون محصور في مجال واحد، وهو المجال التكنولوجي.

– الإبداع والابتكار: يعني الابتكار بأنه" عرض سلع أو خدمات جديدة في الأسواق، أو وسائل إنتاج جديدة لم تكن موجودة سابقا"،[3] ويشكل الإبداع أحد مدخلات الابتكار، بحيث أن الإبداع هو عملية عقلية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة. أما الابتكار هو عملية التطبيق الإيجابي لتلك الأفكار الإبداعية.

– الإبداع والذكاء والموهبة: حاول البعض تفسير العلاقة بين الإبداع من جهة والموهبة والذكاء من جهة أخرى؛ بالقول أن الموهبة إمكانية فسيولوجية دماغية موجودة لدى الأفراد الأسوياء بدرجات متفاوتة نسبيا وفي مجالات متعدد، وهناك من اعتبر الموهبة قدرة عقلية خاصة.

الذكاء هو القدرة على حل المشاكل وفهم البديهيات وإنتاج الفكر التأملي والقدرة على التعلّم، حيث تم توضيح علاقة الموهبة والذكاء بالإبداع على أنه لا يوجد ربط علمي مؤكد بين الإبداع والموهبة والذكاء فقد:

---

[1]– سعيد يس عامر، **الإدارة وتحديات التغيير**،مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، مصر، 2002 ، ص 598.

[2]– نجم عبود نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص17.

[3]– الداوي الشيخ، **الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة**، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، 2013، ص16.

- لا يبدع الموهوب شيئا، ويبدع الأقل موهبة؛
- لا يبدع الذكي شيئا، ويأتي صاحب الذكاء العادي بالكثير من الإبداعات[1].

ثالثا- خصائص الإبداع الإداري: يسعى الباحثون إلى التعرف على خصائص الإبداع الإداري الجيد من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع، والتحقق من ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع الإداري في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد، حيث حدد (Drucker) خمس خصائص للإبداع الإداري هي:[2]

- الإبداع الإداري يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعيه؛
- الإبداع جهد الإداري متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغة الجديدة، لذلك يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع وفي البحث؛
- لكي تكون الإبداعات ذات نتيجة فعالة لابد أن تكون موجهة لإشباع احتياجات أو رغبات معينة، كما يجب أن تكون هذه النتيجة سهلة مثل أن يقال عن إبداع جديد " هذا أمر بديهي "؛
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب والتقويم؛
- أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة.

- إضافة إلى أهم الخصائص التي تميز الإبداع تتمثل في النقاط الآتية:[3]

- الإبداع عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المنظمة؛
- لابد أن يمثل الإبداع شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة معينة، أو المنظمة ككل) حتى وإن لم يكن جديدا بالنسبة للأفراد الذين يقومون بانجازه؛
- يجب على الإبداع أن يكون مقصودا وليس عارضا.

---

[1]- توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام(دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 19.

[2]- سعود بن العريفي، **المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين، دراسة ميدانية بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006، ص 17.

[3]- عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 13-14 ديسمبر 2011، ص 10.

المطلب الثاني: أهداف الإبداع الإداري ومبادئه

يعتبر الإبداع الإداري سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل ديناميكية بيئة الأعمال والانفتاح على السواق الخارجية، فهناك مجالات متعددة يمكن تحويلها إلى فرص إبداعية تسمح لهذه المنظمات تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

أولا– أهمية الإبداع الإداري: أصبح محيط المنظمات يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها وهي إشارة ضمنية إلى أهمية الإبداع الإداري كأحد وسائل التجديد والتغير في المنظمة، وتظهر أهمية الإبداع الإداري كالآتي:[1]

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والعامل؛
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات؛
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة؛
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاح؛
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات.

- ضف إلى ذلك :[2]
  - تقصير دورة حياة المنتجات عن طريق إدخال ابتكارات إضافية يمكن استبدالها بأخرى؛
  - توسيع العرض من خلال إنشاء منتجات وخدمات جديدة؛
  - الاستجابة لطلب فئة من العلماء مع تزايد الطلب على الجودة و الخدمات المقدمة؛
  - تطوير تقنيات جديدة تقلل التكاليف،
  - تحسين تصميم المنتجات؛
  - زيادة عدد الأسواق التي يتم تقديم منتجات وخدمات المنظمة فيها؛

[1] – توفيق عطية توفيق العجلة، **مرجع سبق ذكره**، ص 15.

[2] – جمال ايت اعمر، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية–** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017-2018، ص 7.

نظرا لأهمية الإبداع الإداري تسعى المنظمات إلى غرس ثقافة الإبداع لدى العاملين وذلك للأسباب الآتية :

- تعتبر عنصرا أساسيا في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها؛
- المنظمات الحديثة تعيش ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإبداع؛
- تزايد المشكلات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه؛
- تزايد حدة المنافسة؛
- العولمة والتعامل معها يتطلب إدارة إبداعية؛
- للحفاظ على التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل.

ثانيا– أهداف الإبداع الإداري: يسعى الإبداع الإداري إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في النقاط الآتية:[1]

- العمل على زيادة جودة القرارات التي توضع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وفي مختلف المجلات الفنية والتسويقية؛
- العمل على تحسين جودة المنتجات؛
- المساعدة من تعزيز وخلق صورة ذهنية طبيعية عن المنظمة لدى جماهيرها؛
- المساعدة من تحسين القدرة التنافسية للمنظمة في ظل مستجدات البيئة الراهنة؛
- ابتكار مختلف الأساليب والطرق لتفعيل وزيادة حجم وقيمة المبيعات؛
- المساهمة في وضع صورة أو رؤية مستقبلية للمنظمة؛
- تقديم منتج جديد من فترة لأخرى؛ مما يسهم في تميز المنظمة من حيث قدرتها من التنافس على أساس الوقت؛
- العمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، والمساهمة في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم؛
- تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمات من الاستمرار ومواصلة عملها، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية.

[1] – عجابي خديجة، **الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، أيام 18– 19 ماي 2011، ص ص15– 16.

ثالثا– مبادئ الإبداع الإداري: لتحقيق أهداف الإبداع الإداري يجب توفر بعض المبادئ والمتمثلة كالآتي:[1]

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد تنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح ومادمنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية؛
- أن العاملين مصدر قوة المنظمات، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛
- احترام العاملين وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة؛
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح؛
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات؛ وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر العامل بأنه متكامل في عمله وأن العمل ليس وظيفة فقط،بل يبنى نفسه وشخصيته أيضا، فان هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة تحقيق أهداف المنظمة؛
- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب؛ ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى الطموح؛
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز العاملين إلى العمل وبذل المزيد لسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسير ة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة؛
- ليس الإبداع أن يكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن يكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات؛
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج العامل بالمهام والوظائف.

- هناك من يرى أن مبادئ الإبداع الإداري يتمثل في النقاط الآتية:[2]
  - تحليل الفرص المتاحة بشكل منتظم؛
  - عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما مقابلة العملاء والاستفسار منهم والاستماع إليهم؛
  - أن يكون مركزا نحو حاجة محددة؛
  - الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

[1]– جمال خير الله، **الابداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص ص137– 139.

[2]– جمال ايت اعمر، **مرجع سبق ذكره**، ص 11.

المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمات حيث أنها تعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وتتمثل هذه المستويات في النقاط الآتية:[1]

1- الإبداع على مستوى الفردي: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن بين خصائص الفرد المبدع ما يلي:[2]

- البصيرة الخلاقة: تعني تلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها؛
- الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة: المبدع لا يستسلم بسهولة، فالفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميما؛
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير: المبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول، وهو أحد أركان الإبداع؛
- القدرة على التكيف، والتجريب، والتجديد، ويشك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات وقد يصل الأمر به إلى انه لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق؛ إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الفرد؛
- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات: تنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة العليا وهي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعا في كسب رضا رؤسائهم أو خوفا من غضبهم؛
- يتميز الإداري المبدع باستقلالية فردية، إن الفرد المبدع يجب أن لا تفرض عليه سلطة الغير كما لا يفرض سلطته على الآخرين.

2- الإبداع على مستوى الجماعات: يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة؛ حيث تتعاون في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها والمساهمة في التغير نحو الأفضل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة، ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية:

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛

---

[1] - إيمان بقعة، **إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2017-2016، ص39.

[2] - مُحَمَّد الصيرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص261.

- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، ويعزز الإبداع.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديده بشكل مستمر.

- كما تشير الأبحاث إلى وجود عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في إبداع الجماعة، وهي على النحو الأتي:[1]
  - جنس الجماعة : الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من الجماعة أحادية الجنس؛
  - تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة؛
  - تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا؛
  - انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر الانسجام؛
  - عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة القديمة؛
  - حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

3- الإبداع على مستوى المنظمات: هو الإبداع الذي يتم من قبل المنظمة بشكل عام. إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المنظمة. ولكي تكون المنظمة مبدعة يجب توفر الشروط الأساسية الآتية:

- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلّم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛
- ضرورة تعلّم حل المشكلات بصورة إبداعية؛ وهذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة والمألوفة في التعامل مع حل المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية؛
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في حل المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات، والتعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أية مشكلة؛
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها.

[1]- علي عبد الرحمان محمّد مرعى، **مستوى الإبداع والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية– محافظة الشرقية –** ، مجلة كلية التربية، العدد15، جامعة بور سعيد، مصر،2014 ، ص404.

- وعليه يمكن حصر أهم خصائص التي تميز المنظمات المبدعة كالأتي:[1]
  - تتبنى أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية وتشجعها؛
  - تميل إلى اللامركزية وتوفير الوقت والإمكانيات لامتصاص الأخطاء؛
  - تجرب الأفكار الجديدة وتسعى إلى استثمارها؛
  - تشجيع ذوي الأفكار وتقديم جميع التسهيلات لهم لتطبيقها؛
  - قنوات الاتصال فيها مفتوحة ومتعددة بين وحداتها الإدارية؛
  - تشجيع الرأي الآخر والمشاركة فيه؛
  - متحررة من النظرة التقليدية.
- ضف إلى ذلك:[2]
  - تكوين فرق و تهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي؛
  - استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المنظمة؛
  - توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي؛
  - حرص على إقامة علاقات قوية مع عناصر البيئة الخارجية (المستفيدون من خدمات المنظمة) والعمل على تحقيق رغباتها؛
  - تشجيع المناقشات والحوار بغرض النقد البناء وليس بغرض النقد الهدام.

[1] – سهام عبد الكريم، ريم أكارن، **مداخلة لعنوان دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، أيام 12- 13 ماي 2010، ص 10.

[2] – سلام رعد حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 34.

المبحث الثاني: أسس الإبداع الإداري

إن القدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري، حيث يعتبر أداة ومهارة هامة تمكن العاملين على مستوى المنظمة من مواجهة التحديات المختلفة، كما يساهم في تعظيم منفعة الموارد البسيطة المتاحة لديهم.

المطلب الأول: أبعاد الإبداع الإداري

تكمن أهمية أبعاد الإبداع الإداري في دورها الكبير في تحديد وقياس مستوى السلوك الإبداعي، الفردي منه والجماعي، حيث لا يمكننا الحديث عن السلوك الإبداعي إلا بعد التأكد من توفر هذه الأبعاد ولو بدرجات نسبية متفاوتة، وتتمثل أبعاد الإبداع الإداري في النقاط الآتية:[1]

1.الطلاقة: تعني القدرة على خلق أفكار أو بدائل جديدة وبسرعة؛ حيث يمكن استعراض أنواع الطلاقة كالآتي:[2]

- الطلاقة اللفظية: هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة (ولا يلعب عامل المعني دورا هاما فيها)، مثل: إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين؛
- الطلاقة الارتباطية: هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة، مثل: إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات والمتضادات؛
- الطلاقة الشكلية: هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استنادا إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة، مثل: أن يعطي خطوط بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقية عديدة؛
- الطلاقة الفكرية: هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير، مثال: يعطي عنوان ويطلب منه أكبر عدد ممكن من الأفكار الهامة التي يوحي بها هذا العنوان؛
- الطلاقة التعبيرية: هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية، مثل: كتابة جملة تشتمل على كلمات باستعمال حروف معينة، على أن تكون الجمل مفيدة وذات معنى.

[1]- سهام عبد الكريم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 6-7.

[2]- طارق مُحَّد السويدان، مُحَّد أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**، الطبعة الثانية، قرطبة للنشر والتوزيع، السعودية، 2011، ص ص 82-83.

2.المرونة: تعني قدرة العامل على التفكير في أكثر من اتجاه، كما تعني قدرة العامل على التغير بسهولة من موقف إلى موقف آخر، وتتضمن المرونة عاملين هما:

- مرونة التكيف: قدرة الفرد على تحويل تفكيره إلى اتجاه آخر، ويبدأ الحل بطريقة أخرى قد توصله إلى الحل النهائي؛
- المرونة التلقائية: وتشير إلى سرعة الفرد في إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى اتجاه واحد أو مظهر واحد.

3.الأصالة: تعني التميز في التفكير، وقدرة العامل على تقديم أفكار وإعطاء استجابات جديدة ومتنوعة، حيث تعتبر من أكثر الخصائص ارتباطا بالتفكير الإبداعي. و الأصالة تشمل ثلاث جوانب أساسة و هي:[1]

- الاستجابة غير شائعة (القدرة على إنتاج أفكار منفردة)؛
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)؛
- الاستجابة الماهرة (القدرة على استجابات يحكم عليها بالمهارة)، وهذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك لها.

وتختلف الأصالة عن كل من الطلاقة و المرونة فيما يأتي :[2]

- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار التي يعطيها الفرد في الطلاقة، بل تهتم بقيمة الفكرة وجديتها؛
- الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته هو شخصيا، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة

4.الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة العامل على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، حيث الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا.

5.التحليل: الذي يتمثل في عملية تحليل الكل إلى عناصره الأساسية والجزئية؛ والذي يقصد به عمل إبداعي وابتكاري عند تحليل أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة بهدف إعادة تنظيمه. أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء ترابط جديد، أو هو القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج علاقات جديدة.

6.المخاطرة: يقصد بها عدم التردد في تبني الأفكار الجديدة والاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الأفراد ولديهم استعدادات لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون

[1]- جمال ايت اعمر، **مرجع سبق ذكره**، ص9.

[2]- نفس المرجع السابق، ص10.

الواعون لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة و الدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة، مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

إن مهارات تقبل المخاطرة تأتي من حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن بقاء وضمان نجاح الأعمال والخوف من الفشل، فإذا كانت المنظمات لا تميل إلى تقبل المخاطرة، فإنها سوف لن تكون قادرة على تقديم إبداعات جديدة، أو أنها تكون ذات استجابة بطيئة إذا ما قورنت بغيرها من المنظمات وفقا لظروف السوق المتغيرة، و بالتالي سيكون أداؤها ضعيفا.

7.مواصلة الاتجاه: التي تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار في الوصول إليه وتحقيقه سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل محتفظا لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل ومعاينتها، فقد يواجه الإفراد أثناء بحثهم صعوبات مفاجئة، فإذا لم يكن يتمتع بهذه القدرة فقد يسيطر عليه اليأس ويتوقف عن العمل.[1]

المطلب الثاني: مكونات الإبداع الإداري ومراحله

يتناول هذا المطلب المكونات الأربع للإبداع الإداري (البيئة الإبداعية، الإنسان المبدع، العملية الإبداعية، وأخيرا النتاج المبدع) وتحديد أهم المراحل الأساسية التي تمر بها العملية الإبداعية.

أولا– مكونات الإبداع الإداري: تتمثل مكونات الإبداع الإداري في النقاط الآتية:[2]

1.المناخ أو البيئة الإبداعية: يقصد بها الظروف البيئية أو المواقف المختلفة التي تواجه الفرد وتيسّر ظهور الإبداع أو تعمل على إعاقة ظهوره، والبيئة الإبداعية هي التي تساعد وتهيئ للإبداع جميع العوامل أو الظروف المحيطة بالفرد (الظروف البيئية) تلك الظروف التي تساعد على نمو الإبداع، وتنقسم هذه الظروف إلى قسمين هما كالآتي:[3]

- **ظروف عامة:** هي التي ترتبط بالمجتمع وثقافته بصفة عامة، فالإبداع ينمو في المجتمعات التي تتميز بتهيئة الفرصة لأبنائها بالتجريب، وتشجيع عليه، وتسمح بالاحتكاك الثقافي، والتفاعل بين الثقافات المختلفة،

[1]– سلام رعد حسن، **الإبداع الإداري في الوظيفة العامة**، بدون نشر، العراق، فلسطين، 2017، (على الخط) متاح على: http://igzeraa.gov.ip/My_Images/Studies/20171013015132_file.pdf، تاريخ الاطلاع:15-03-2019.

[2]– سالم بن سيف بن ناصر الحارثي، **تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، الأردن، 2014، ص ص 14– 15.

[3]– نفس المرجع السابق، ص14.

ووجود التحديات الخارجية للثقافة التي تدفعها نحو مزيد من التقدم والتطور، وتعريض الفرد للعديد من المؤثرات العلمية والثقافية وتشجيع على نقد الأفكار وتطويرها، والتوليف بين التجديد والتقدم في كل ما يستجد.

- **ظروف خاصة:** ترتبط بالمناخ التعليمي؛ حيث تعمل على مساعدة المدرسين والمديرين والمشرفين على تنمية الإبداع. فقد أظهرت البحوث والدراسات العديدة أن تنمية الإبداع تستلزم مدرسا يهتم بطلابه كل حسب قدراته واهتماماته، ويشجع حاجات الطلاب المبدعين، أما مدير المدرسة فيشعر مدرسيه بأنه يقدر إنتاجهم الإبداعي من اجل إشباع حاجات الطلبة الإبداعية، ويهيئ الفرص لتجربة الأفكار الجديدة، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرار و وضع خطة المدرسة.

2. الشخص المبدع: يمثل هذا الاتجاه محور اهتمام علماء النفس، الذين يرون أنه يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية، ومجال التطوير، فهناك العديد من الصفات التي تميز الأفراد المبدعين عن غيرهم حسب المجالات المتمثلة كالآتي:[1]

- **خصائص معرفية:** حددها علماء النفس المعرفي وعلماء علم النفس الشخصي، في العناصر الآتية:
  - الحساسية اتجاه المشكلات؛
  - التكيف الجيد مع المستجدات والمتغيرات غير المألوفة؛
  - الميل للأفكار الغريبة والخيال الخصب؛
  - مقاومة الضغط الخارجي والقيود المفروضة؛
  - الاستقلالية في إصدار الأحكام؛
  - المرونة في اتخاذ القرارات.
- **خصائص الشخصية والدافعية:** يشترك المبدعون بعدد من الخصائص الشخصية والدافعية مع وجود خصوصية في بعض هذه الخصائص لدى بعض المبدعين، ومن هذه الخصائص نجد:
  - الرغبة في التصدي للمواقف العدائية والقيام بالمخاطرات الذكية؛
  - الانفتاح على الخبرات الجديدة؛
  - الانضباط في العمل والانتماء إليه؛
  - القدرة على التأثير في الآخرين؛
  - الاهتمام الزائد بالعمل.

[1] – محارب علي محمد الصمادي، **الحل الإبداعي للمشكلات تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي والمهارات فوق المعرفية**، دار قنديل، الأردن، 2010، ص ص 56–58.

- **خصائص تطورية:** يتصف المبدعون بخصائص ذات علاقة بالخبرات ومراحل النمو المختلفة ونذكر منها:
  - الأجواء الأسرية للمبدعين تتميز بالحرية والانفتاح على الأفكار الإبداعية؛
  - المبدعون لديهم اتجاهات ايجابية نحو المدرسة منذ الصغر؛
  - يمارسون العديد من الهوايات؛
  - يتأثرون بدون القدوة أو المعلم في حياتهم؛
  - يطورون عادات عمل مميزة ويحفظون ليها؛
  - التعرض للتجارب في سن مبكرة.

3. العملية الإبداعية: تشير العملية الإبداعية إلى" عملية تحسّس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والنقص فيها، وصياغة فرضيات جديدة، والتوصل إلى ارتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوافرة، والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة فحصها عند اللزوم، والتوصل إلى النتائج"[1]. فمجرد الشعور بوجود نقص أو خلل بسبب الشعور بالتوتر والضيق، ولذلك تبدأ مرحلة البحث والتقصي، وطرح الأسئلة ومعالجة الأشياء، وإعادة اختبارها للوصول إلى إنتاج أو اكتشاف شيء جديد ومحدد.

4. الإنتاج الإبداعي: يعرف الإنتاج الإبداعي بأنه:"ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد وما يكتسبه من خبرات، أو إنتاج جديد مقبول ونافع ويحقق رغبة مجموعة من الناس في فترة زمنية معينة". ويؤكد الباحثون على أهمية الإنتاج الإبداعي في تقييم العملية الإبداعية على أساس نتائج عملية تقييم الإنتاج الإبداعي، ويتم الاهتمام بالناتج الإبداعي ذاته على افتراض أن العملية الإبداعية سوف تؤدي في النهاية إلى نواتج ملموسة مبدعة بصورة لا لبس فيها، وقد حاول كثير من الباحثين تحديد خصائص ومواصفات لتقييم الأعمال الإبداعية من حيث مستوى الإبداع فيها، وغالبا ما اتخذت الأصالة والملائمة معيارين للحكم على النواتج الإبداعية.

ثانيا– مراحل الإبداع الإداري: لا يوجد اتفاق بين الباحثين على خطوات (مراحل) الإبداع الإداري، فقد ظهرت العديد من النماذج بشأن مراحل عملية الإبداع الإداري، وبصفة عامة تمر عملية الإبداع الإداري من خلال أربعة مراحل والمتمثلة كالآتي:[2]

1.مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة، بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فان التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة

[1] . جمال آيت وعمر، **مرجع سبق ذكره**، ص 14.

[2]– سلام رعد حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص16.

أهمية بعض الإبداعات كمتطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة وفي معظم الأحيان، تتطلب مرحلة الإعداد انجاز خطوتين أساسيتين هما:

- التحديد الواضح للمشكلة التي يتطلب حلها؛
- جمع و تنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة.

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

3. مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه الحالة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق الناجح. وتتسم هذه المرحلة بإمكانية وجود مقاومة للفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها ضمن شروط معية بحيث تصبح جزءا من ممارسة الإعمال اليومية والإجراءات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

4. مرحلة الثبات: هي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من عمل الإدارة، حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة، وتعتمد عوامل النجاح في هذه المرحلة على قدرة المناخ التنظيمي في توفير الفرص لتقييم الأفكار الجديدة تقييما موضوعيا. وهنا لابد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين؛ يرون أن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية؛ بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات. ولا يلغي ذلك أهمية إدراك أن العمل الجماعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضا، خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي، حيث أنه لابد للعمل الإبداعي من خطوات منظمة لكن لا يشترط الترتيب والتوالي لهذه الخطوات فقد تتداخل أثناء العملية الإبداعية.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري وآليات التعامل معها

يعتبر الإبداع الإداري ركيزة أساسية بالنسبة لمنظمات القرن ال20، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحدّ من الإبداع وتحول دون تنميته.

أولا– معوقات الإبداع الإداري: إن التفكير الإبداعي يعتبر هدفا في حد ذاته، كما أنه يعتبر وسيلة لتحقيق هدف أسمى، وهو إثراء العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين المناخ العام بالمنظمة من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة ومنح حرية التفكير للجميع، فالمشكلة ليست بالدرجة الأولى في عدم توافر القدرات الفكرية والعقلية

القادرة على الإبداع والتغيير ولكن المشكلة تكمن في بروز بعض المعوقات التي حالت دون توفير المناخ الإبداعي المناسب، وسوف نذكر أهم هذه المعوقات كالآتي:[1]

- **المعوقات الفردية:** يقصد بها تلك العقبات المتعلقة بالشخص نفسه والتي تم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه، ومن أهمها ما يلي:
  - الإحساس بعدم الأمان؛
  - عدم القدرة على تحمل المخاطر؛
  - الخوف من الوقوع في الخطأ؛
  - الرغبة في تجنب الفشل؛
  - القلق على السمعة في حالة الفشل؛
  - القلق والخوف من الرؤساء؛
  - الميل إلى الاعتماد على الغير.

- **المعوقات التنظيمية:** يصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمات وقيادتها وجماعاتها، ومدى ملائمة المناخ التنظيمي له، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرز هذه المعوقات في النقاط الآتية:
  - المركزية الشديدة؛
  - الإجراءات التنفيذية التفصيلية؛
  - الإصرار على أساليب عمل موحدة؛
  - النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل؛
  - التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق؛
  - التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد؛
  - الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.

- **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** هناك مجموعة من المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تقتل الطموح لدى أبناء المجتمع، وتتمثل هذه المعوقات كالآتي:[2]
  - انتشار الفساد الإداري والأمراض الاجتماعية مثل الرشوة، الوساطة، الاختلاس، التزوير والنهب؛
  - التمسك بالقيم والعادات والتقاليد البالية التي تقف حجر عثرة أمام قيام المنظمة بتطوير أدائها؛

[1]- جمال خير الله، **مرجع سبق ذكره**، ص 226.

[2]- عجابي خديجة، **مرجع سبق ذكره**، ص 19.

- هدر الوقت والروتين والبيروقراطية في الإدارة؛
- انتشار السلبية واللامبالاة؛
- ضعف الولاء والانتماء إلى المنظمة؛
- غياب المشاركة الاجتماعية والتكامل؛
- الرغبة في الوصول إلى كرسي السلطة.

- **المعوقات البيئية:** هي المعوقات الناتجة من البيئة، كما تعبر عن جملة من الظروف الخاصة التي تحيط بالعاملين وتؤثر في تحديد أهدافهم وتوجه سلوكياتهم، مع ملاحظة أن أثر البيئة على العاملين نسبي من ناحية وتكاملي من ناحية أخرى، ومن أهم المعوقات البيئية التي تحد من الإبداع كالآتي:[1]
  - التدهور الاقتصادي والاجتماعي؛
  - رداءة الجو الإداري؛
  - عدم كفاية الموارد والمصادر؛
  - انخفاض مستوى التعليم والثقافي؛
  - الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير؛
  - عدم تقبل الإدارة للأفكار الجديدة وانتقادها لها والتمسك بالنظم البيروقراطية؛
  - ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل؛
  - الاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائم على التسلط والسيطرة؛
  - عدم الالتفات أو الإنصاف لأفكار العاملين وآرائهم.

ثانيا: استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري: يعد التعرف على معوقات الإبداع الخطوة الأولى في توفير المناخ الملائم للإبداع الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الإبداع، وذكر الباحثون بأن الإدارة العليا تحتاج إلى وضع رؤية لتحقيق أهدف الإبداع؛ فإذا لم يكن الإبداع الإداري مبرمجا تصبح إستراتيجية تفعيله فوضوية، ولتحقيق هذا الهدف تسعى المنظمة إلى وضع مجموعة من الاستراتيجيات لغرض التنفيذ، ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم لترويج العملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة.

[1] – أسماء جلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص 78.

تتعدد وتتداخل هذه الاستراتيجيات بعضها مع البعض، وفيما يأتي عرض لتصنيف هذه الاستراتيجيات:[1]

1.إستراتيجية التطوير التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرائق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرائق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية وعلى سبيل المثال قيم الأفراد والعلاقات بينهم. وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير بوصفه عملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعد إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع الإداري، فهو يساعد على تدريب العاملين في المنظمة على تقبل الإبداع بوصفه معيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويح صفات تنظيمية تساعد على الإبداع. ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع، كما يمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة.

2. إستراتيجية التخصص الوظيفي: قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، وبهدف الترويج للإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية.

3. الإستراتيجية الدورية: القدرة على استعمال أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يجري على وفق تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع، ومن ثم تحري الأفراد للعمل في مشاريع أخرى، ومن الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية:

أ- نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة؛

ب- التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية؛

ج- التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.

---

[1]- مؤيد الساعدي، علي محمود علي، سعد مجيد عبد علي، **دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة**، [على الخط]، متاح على: file:///C:/Users/2018/Downloads/5.pdf، تاريخ الاطلاع: 11-04-2019.

المبحث الثالث: دور المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري

أصبحت المنظمات المتعلمة في وقتنا الراهن تستند بدرجة كبيرة إلى الإبداع، وهذا من أجل استمرارها ورقيها ودفعها إلى التقدم نحو الأمام، وتوفير المناخ الملائم للعاملين فيها القائم على ممارسات عملية التعلم لتحقيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والاندماج مع البيئة، والانطلاق نحو التميز والإبداع من خلال تبنيها الجهد الإبداعي بوصفه مصدر للطاقة والتجديد، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

المطلب الأول: متطلبات تحقيق الإبداع الإداري

حتى يحقق الإبداع الإداري غايته في تطوير العمل، وترقيته إلى الأفضل واستمراره، والحصول على نتائج ايجابية من خلال تطبيقه في المنظمة، وتهيئة الأفراد للعمل على استخراج الأفكار المبدعة الخلاقة بإتباع العديد من الأساليب في إطار تفعيل الإبداع الإداري، الذي يساهم في إيجاد حلول سريعة وإبداعية للمشكلات التي تعترض المنظمة. فمن الضروري توفير مجموعة من المتطلبات التي تساهم بشكل مباشر وفعالة في تحقيقه.

أولا– المتطلبات الإدارية اللازمة للإبداع الإداري: ومن أهمها:[1]

1. البناء التنظيمي: تكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقا، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد؛ ومن خلاله يتم التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة. ومن هذا المنطلق، فإن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تنساب فيها الاتصالات بسلاسة، وتشيع فيها اللامركزية، وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع عن طريق تطوير وتنمية الأفراد؛ حيث تتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس؛

2. أنظمة وإجراءات العمل: تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المنظمة لتحقيق أهداف محددة، وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل، وفي المقابل، فإن البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد، فسوف يكون ذلك كله عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء العاملين وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم.

[1]- سهام عبد الكريم، ريم أركان، **مرجع سبق ذكره**، ص 12.

3. الاتصالات: تؤدي الاتصالات الإدارية دورا هاما داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل؛ فهي أداة لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها ولها تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية؛ فهم يفضلون الرؤساء الذين يستمعون لما يريدون قوله، ويشجعونهم على إبداء مقترحاتهم ويزودونهم بالمعلومات الملائمة لإتمام أعمالهم، مما يتطلب ضرورة إيجاد نظم الاتصال التي توفر المعلومات الفعالة بما يؤدي إلى تحفيز وتنمية الأفكار والاقتراحات الإبداعية.

4. نمط القيادة: تؤدي القيادة دورا هاما وحيويا في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي في أداء العاملين، ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى القيادات الإدارية والمنظمات العمل على تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة وآليات توفر معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثقة، وتشجيع التفكير الإبداعي والتركيز على أن الوظيفة ليست وجاهة اجتماعية أو امتيازات مادية، بل يجب النظر إليها على أنها مسؤولية؛ الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين عن أعمالهم، ويحقق ما تسعى إليه المنظمات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم، والحصول على الأداء الأحسن للوصل إلى أهدافها وتحقيق نموها وتطورها واستمرارها.

5. الحوافز: تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وعليه تعتبر الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة، بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤتي تلك الحوافز ثمارها المرجوة.

6. التدريب: يعتبر التدريب خيارا استراتيجيا لأي منظمة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية مبدعة قادرة على تلبية حاجات العمل، ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل بطرق إبداعية،[1] ومن المجالات التي يمكن للمنظمة التركيز عليها أثناء التدريب نذكر:[2]

- تطوير سمات الشخصية المبدعة، ومكافأة وتشجيع السمات الايجابية؛
- التدريب على مهارات الإبداع وغيرها من البرامج التي تعمل على تنمية القدرات الإبداعية؛
- ينبغي أن يتركز اهتمام المسؤولين على إعداد القيادات الإدارية، وتنمية القوى البشرية بإعداد الصياغة النفسية للأفراد لغرس واستعادة ثقتهم بأنفسهم، وعدم التزامهم بالمألوف والأساليب المعتادة التقليدية في التفكير، وذلك باستخدام كافة الأساليب السيكولوجية والإدارية ليتسنى للعاملين إطلاق إمكاناتهم.

[1]- سهام عبد الكريم، ريم أكران، **مرجع سبق ذكره**، ص14.

[2]- نادية السرور، **مقدمة في الإبداع**، دار وائل للطباعة للنشر، الأردن، 2002، ص295.

7. الثقافة التنظيمية: إن تحقيق الإبداع لا يتطلب نمط واحد للثقافة التنظيمية؛ فإذا توافقت الثقافة التنظيمية مع مناخ المنظمة فسوف تكون هناك احتمالات بوجود تربة خصبة تدعم تحقيق الإبداع.[1] وتتمثل الخصائص الثقافية للمنظمات المبدعة كالأتي:[2]

– هياكل تنظيمية داعمة للإبداع؛ فالمنظمات الكبيرة تجعل هيكلها التنظيمي هيكلا مرنا يعمل كأنه هيكل منظمة صغيرة حيث يتميز باتصالات فعالة و فرق عمل وفرق مهمات متفاعلة فيما بينها؛

– الإدارة العليا لها الدور الأساسي في تنمية الإبداع والقابلية له، وذلك بفضل قناعتها التامة ودعمها المستمر له؛

- ضف إلى ذلك:[3]

– تشجيع الأفراد على قبول التغيير وتقديم وجهات نظر ومناقشة القضايا والمشاكل، مما يؤدي إلى التعاون؛

– حرية طرح الأفكار وان كانت غير مألوفة ومعقولة، فالأفكار الغير العقلانية أعطت حلول حقيقية مبدعة؛

– ضعف الرقابة وعدم الالتزام الصارم بالقواعد والقوانين؛

– السماح بالخطأ، يتم تشجيع العاملين على الإبداع دون الخشية من النتائج في حالة الخطأ، والأخطاء يتم اعتبارها فرصا للتعلم؛

– حرية النزاع، إن الخلافات في الآراء تجد تطبيقاتها لان التناغم والتوافق بين الإفراد أو الوحدات لا تعتبر دائما دلائل للأداء العالي؛

– الأهداف معلنة بوضوح والأفراد مشجعين للبحث في طرق جديدة لتحقيقها؛

– مقاربة النظام المفتوح، فالمنظمة المبدعة تترقب عن قرب المحيط وتستجيب بسرعة للتغيرات الحاصلة.

ثانيا– أساليب الإبداع الإداري: نظرا لتعدد أساليب الإبداع الإداري التي تسهم في تطوير المهارات لدى الأفراد، غير أننا سنقتصر على عرض بعض الأساليب التي تلاءم العاملين في المنظمة، والمتمثلة كالأتي:[4]

---

[1]– سهام عبد الكريم، ريم أكران، **مرجع سبق ذكره**، ص9.

[2]– سهام شيهاني، **دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة موبليس**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، 2008، ص68.

[3]– وسيلة واعر، **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص114.

[4]– قبطان شوقي، صدوقي زروق، **أهمية تفعيل المناخ التنظيمي الإبداعي في المنظمة الجزائرية لدعم تنافسينها في عصر العولمة والمنافسة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، يومي18 و19 ماي 2011، ص15.

1. العصف الذهني: إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد المجموعة بإشراف رئيس لها على توليد الأفكار والمقترحات المبتكرة الخلاقة في حدود فترة زمنية محددة, وتسجل هذه الأفكار ليقوم فيما بعد بتقييمها وغربلتها. ويقوم هذا الأسلوب على مبدأين هما تأجيل الحكم على الأفكار, والاهتمام بكمية الأفكار أكثر من الاهتمام بنوعيتها، ويتم الوصول إلى الحلول الإبداعية للمشكلات عن طريق قواعد أو أسس، والمتمثلة في النقاط الآتية:[1]

أ. أن نقد الأفكار بمجرد ظهورها مستبعد، فلا بد أن يؤجل إلى أوقات متأخرة؛

ب. يجب نطق كل الأفكار التي تخطر على الذهن مهما كانت غريبة، لأن أصالتها تكمن في غرابتها؛

ج. تشجيع العدد الأكبر من الأفكار الإبداعية، لأن أصالة الأفكار تزداد بزيادة عددها، والأفكار الأصلية تأتي مع النهاية، فليس المهم كيفية الأفكار المهم أساسا كم الأفكار؛

د. ينبغي تقبل أي محاولة لتنمية فكرة صادرة من أي شخص وإضافة عناصر عليها أو ربطها بغيرها من الأفكار.

2. المضاهاة: تعرف المضاهاة بأنها المقارنة بين شيئين هما في الواقع غير متشابهين من النظرة الأولى ولكن من خلال المقارنة بينهما يمكن إظهار بعض الأفكار؛ أي تفيد في جعل الشيء المألوف غريبا وجعل الشيء الغريب مألوفا، فمن هذه الزاوية يمكن أن نكتشف مداخل جديدة ورؤى جديدة فيما يتعلق بطبيعة المشكلات أو الموضوعات التي هي محل النقاش.

3. تحليل العوامل المؤثرة: ويعني التركيز على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة حيث إنها من الممكن أن تستثير التفكير الإبداعي للشخص من خلال ثلاثة محاور هي: تحديد الهدف الذي نعمل من أجل تحقيقه، تحديد جوانب القوة في هذا الهدف والتي يمكن زيادتها ودعمها، تحديد جوانب الضعف في الهدف والتي يمكن تقليصها ومعالجتها.

4. قبعات التفكير الست: يهدف هذا الأسلوب إلى تطوير الاستكشاف والإبداع والمبادرة،ويستخدم عند اتخاذ فرار بصورة جماعية، وتعالج هذه الطريقة بعض سلبيات المناقشات الجماعية، حيث أنها آلية تساعد على الانتقال من التفكير الفردي إلى التفكير المتوازي، وأنواع التفكير التي تمثلها القبعات الست تتمثل فيما يلي:[2]

أ. القبعة البيضاء: اللون الأبيض لون محايد، وهي سمة مطلوبة للبيانات والمعلومات، ويتم ارتداء هذه القبعة حين الشعور بأن المعلومات التي تدور حول موضوع غير كاملة؛

---

[1]- سلام رعد حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص49.

[2]- عبد الرحمن مُحَّد جبر، **الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص36.

ب. القبعة الحمراء: اللون الأحمر من الألوان الدافئة الساخنة، ويتم ارتداء هذه القبعة حينما نريد أن نعبر عن العواطف والمشاعر اتجاه الفكرة؛

ت. القبعة السوداء: يدل هذا اللون على الحكمة، ويتم ارتداؤها حينما نريد أن ننفذ فكرة معينة وتوضح عيوبها؛

ث. القبعة الصفراء: وهي نسبة إلى الشمس والتفاؤل والسرور، ويتم ارتداؤها للتحدث عن المزايا والمنافع عن هذه الفكرة؛

ج. القبعة الخضراء: هي لون النبات والخضرة، يعني فيها التجدد والحياة، ويتم ارتداؤها للعمل على ابتكار إضافات على الفكرة، أي مطلوب تفكير مبدع ابتكاري؛

ح. القبعة الزرقاء: نسبة إلى لون السماء العريضة، ويرمز إلى الإخلاص والصفاء، ويتم ارتداؤها حينما يكون المطلوب النظرة العريضة للفكرة بالكامل، وهي بمثابة المايسترو الذي يتحكم في بقية القبعات فهي ترمز إلى النظرة المتكاملة والشمولية.

المطلب الثاني: نماذج المنظمة المتعلمة لتنمية الإبداع الإداري

يتطلب النجاح في بناء المنظمات المتعلمة الكثير من التخطيط واختيار الاستراتيجيات الملائمة، وكذلك البحث عن النموذج المناسب لها، حيث اقترح الأكاديميين والممارسين على حد سواء عدة نماذج التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبرتهم في هذا المجال. وفيما يأتي عرض لبعض هذه النماذج:

أولا– نموذج بيتر سينج: جاء (بيتر سينج) عام 1990 بفكرة المنظمة المتعلمة أول مرة، فكان نموذجه أول نموذج للمنظمة المتعلمة المتكون من خمسة أسس يجب على المنظمات الراغبة أن تكون متعلمة أن تلتزم بها، وتأتي هذه الأسس كما يلي:[1]

1. التفكير النظمي: يقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام، وبدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تحقق أهدافها، فالتفكير النظمي يتكامل معها لتشكل النظام بشكل كامل ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات بعضها ببعض، لتكون النظرة شمولية لجميع الأحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات أكثر واقعية.

2. التميز الذاتي: يشير إلى توفر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعال الأفراد على البيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل العاملين لتقديم الحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجههم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في كافة المستويات الإدارية.

[1]– علي محمد جبران، **المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن**، مجلة الدراسات الإنسانية، المجلد19، العدد1، عمادة البحث العلمي، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص428.

3. النماذج الذهنية: يرتكز هذا المجال على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف في طرق تحليل البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتشجيع تبني طرق وأساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين استجابة لما يستجد من ظروف، بدلا من التمسك بالأفكار الشخصية غير الواقعية في أداء المهام.

4. الرؤية المشتركة: يدل هذا المجال على القدرة والالتزام الحقيقي من طرف العاملين نحو الرؤية التنظيمية، بحيث ينظر العاملون إلى مستقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشابهة ناجحة، مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود، وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفكار بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

5. التعلم الجماعي: يقصد بهذا المجال درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق، لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية، تساعدهم في تحسين أداء المهام بصورة أفضل.

ثانيا– نموذج ماركردت: استطاع الباحث (ماركردت) أن يتوصل بفضل جهوده وأبحاثه إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام 1996، حيث ينطلق نموذجه من فكرة مفادها أن هناك خمسة أنظمة فرعية تسهم في ترسيخ التعلم التنظيمي في المنظمة من خلال تكاملها وتفاعلها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، وهذه الأنظمة الفرعية تتمثل كالأتي:[1]

1. نظام التعلم: يمثل نظام التعلم جوهرة المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، وتعد مهارات التفكير النظمي، النماذج العقلية، التميز الذاتي، التعلم الذاتي، والحوار عناصر ضرورية لتحقيق أقصى قدر من التعلم التنظيمي.

2. نظام التنظيم: يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية هي:

أ. الرؤية: تتضمن الآمال والأهداف والاتجاهات المنظمة المستقبلية، وهي الصورة التي ترسمها المنظمة لذاتها ومن ثم تنقلها للآخرين خارجها، ولهذا يجب على المنظمة أن تمتلك رؤية مستقبلية بعيدة النظر، وتصورات كبيرة لمستقبلها، وعدم الاكتفاء بالآمال والأهداف قصيرة الأجل فقط.

ب. الثقافة: إن أسهل طريقة لفهم ثقافة المنظمة هي مقارنتها بالشخصية، فكما أن لكل فرد شخصية، فلكل منظمة ثقافتها. وثقافة المنظمة هي أهم عنصر غير ملموس يؤثر على نجاح المنظمة، حيث يكون نظام العمل مجموعة من القواعد عن السلوكيات المقبولة وغير المقبولة ويكون مناخا يشجع هذه السلوكيات المتفقة مع القيم المقبولة بالمنظمة.

---

[1] – شريفي مسعودة، **إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك "عملاق التكنولوجيا العالي"**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2016، ص ص132– 135.

ج. الإستراتيجية: تشير الإستراتيجية إلى الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، مما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت، وتعمل الإستراتيجية في المنظمة المتعلمة على تحسين عملية التعلم المكتسب من خلال عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة، وذلك بالربط المستمر بين العمل والتعلم.

د. الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك قائد المنظمة في اتخاذ القرارات، ويحتل الهيكل التنظيمي دورا مهما في المنظمة؛ فبواسطته يمكن تقسيم أنشطة المنظمة من خلال توضيحه للإدارات والوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة، ويعد الهيكل الانسيابي أفضل هيكل للمنظمة المتعلمة لأن هذا النوع من الهياكل لا يحوي حواجز بين الإدارات، مما يسهل عملية الاتصال وانسياب المعلومات والتعاون داخل التنظيم وخارجه.

3. نظام الأفراد: يُعدّ نظام الأفراد أحد الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها في التعلم وتحقيق الأهداف، ويشمل نظام الأفراد بالمنظمة المتعلمة كلا من المدرين والقيادة والعاملين والمنظمات بالمجتمع المحلي والعملاء والموردين وشركاء العمل والمتحالفين.

4. نظام المعرفة: يشتمل هذا النظام على مجموعة من العمليات تتمثل في إيجاد المعرفة، اكتسابها، تخزينها، وتحليل البيانات والبحث عنها، نقلها ونشرها، تطبيقها والمصادقة عليها، وتعد إدارة المعرفة القلب المحرك للمنظمة المتعلمة التي تعمل تنظيما وتقنيا على توجيه المعرفة.

5. نظام التقنية: يتكون نظام التقنية من الأدوات والوسائل والأنظمة التي تسهل التعلم وتبادل المعلومات والمعارف ويتضمن نظام التقنية في المنظمة المتعلمة عنصرين أساسيين هما:

أ. تقنيات المعرفة: تعبر عن أنظمة وتقنيات الحاسب الآلي المستخدمة في جمع وترميز وحفظ المعلومات ونقلها وتوزيعها عبر المنظمة.

ب. تقنيات تعزيز التعلم: تتضمن الأجهزة السمعية والبصرية، مثل: الفيديو، الحاسب الآلي، التدريب متعدد الوسائط بهدف تطوير وتنمية المعارف والمهارات.

ثالثا– نموذج أنفست: برغم من تحديد نموذج(أنفست) لستة عوامل أساسية لبناء المنظمة المتعلمة، إلا أن هذا النموذج يتجاوز الجانب الوصفي دون أن يتحول إلى نموذج متكامل ذو طابع تفاعلي، حيث أغفل الباحثون إبراز العلاقة بين هذه العوامل وكيف تتفاعل بينها لتؤسس منظمة متعلمة. وأهم هذه العوامل المتمثلة فيما يلي:[1]

1.عمالة محفزة: تمتلك المنظمة هذه الخاصية عندما تشجع أفرادها على التعلم المستمر وتشجيع الرغبة في التطوير الذاتي والبحث عن فرص التعلم والتعلم من الأخطاء.

[1] – غرير فتحي، **دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين، دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة لونيسي علي بالبليدة، الجزائر، 2018، ص ص124- 125.

2. ثقافة ترعى التعلم: مقياس هذا البعد هو توافر دعم كامل للاختبار المستمر للطرق الحالية للتفكير وأداء الأعمال في جميع المستويات التنظيمية.

3. رؤية ترتكز على التعلم: يتحقق هذا البعد عندما يتم تشارك رؤية المنظمة حول أهمية وضرورة التعلم بكل المستويات: الفردي والجماعي والتنظيمي، بغرض مواجهة التغيرات البيئية المحتملة.

4. دعم التعلم: يقاس هذا البعد بمدى استفادة جميع العاملين من الأساليب والتقنيات المتاحة لدعم وإثراء التعلم مثل: برامج تنمية الأفراد، الإشراف.

5. إدارة مساندة: يتحقق هذا البعد من خلال اقتناع القادة والمديرين بأن تحسين الأداء هو محصلة لتشجيع التعلم في المنظمة، وأن دورهم في ذلك هو دور المدرب أكثر من كونه مشرفا.

6. هياكل تحويلية: يتحقق هذا البعد من خلال تسهيل المنظمة للتعلم بين مختلف المستويات والوظائف والأقسام الفرعية، بشكل يسمح بالتكيف السريع مع التغيير، وتشجيع الإبداع الإداري والتطوير.

رابعا– نموذج مارسك واتكنز: قدم الباحثان (مارسك و اتكنز) نموذجا متكاملا للمنظمة المتعلمة مبنيا على تعريفهما للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة وهما: الأفراد والبناء التنظيمي، بحيث يكون هذين العنصرين متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير.

يرتكز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم: الفردي والجماعي والتنظيمي، حيث يشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة والمتمثلة كالأتي:[1]

1. خلق فرص للتعلم المستمر؛
2. تشجيع الاستفهام والحوار؛
3. تشجيع التعاون والتعلم الجماعي؛
4. توافر رؤية جماعية وتمكين العاملين لتحقيقها؛
5. ربط المنظمة بالبيئة الخارجية؛
6. إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم؛
7. القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم.

[1]– غرير فتحي، **مرجع سبق ذكره**، ص126.

خلاصة الفصل

يعتبر الإبداع الإداري أحد التطورات الفكرية التي تسمح للمؤسسات بتحقيق التفوق في ظل المستجدات البيئية الراهنة؛ حيث أن الإبداع الإداري يعد عنصرا مهما في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، فعلى ضوئه تتحدد درجة تقدم وتطور المنظمات، ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرات والطاقات الإبداعية القادرة على حل المشكلات ومواكبة التطورات والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إتاحة الفرصة لكل فرد للبحث عن كل ما هو جديد، لذا وجب على المنظمات الاهتمام بتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين لأنه يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء المنظمي.

وفي نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

- الإبداع الإداري هو استخدام مجموعة من المهارات الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة لإيجاد حلول لمشكلة ما؛
- يحمل الإبداع الإداري مجموعة من المضامين و التفسيرات تدخل فيها العديد من العوامل تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها.
- للإبداع الإداري مجموعة من الأبعاد أهمها: الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة، التحليل.
- تتعدد المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية باختلاف توجهات الباحثين نحو الإبداع الإداري.
- على المنظمات تبنّي مجموعة من الاستراتيجيات لتحفيز أفرادها على الإبداع والتحديث المستمر لأنظمتها بما يتوافق ومتطلبات الألفية الثالثة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية بمعهد

التكوين المهني –بالمدية–

تمهيد

يأتي هذا الفصل الميداني لتدعيم مفهوم المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري من خلال إجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات العامة الجزائرية، ذلك لأن الدراسة النظرية وحدها تصبح غير كافية ما لم تدعم بشواهد واقعية من البيئة المجتمعية، التي نطمح إلى الاستفادة منها والإفادة بها، وقد تم اختيارنا لمؤسسة معهد التكوين المهني بالمدية لهذا الغرض، على أن الهدف الأساسي من هذا الإسقاط هو كما بيناه في المقدمة والمتمثل في معرفة مدى مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري بالمنظمة، ومن أجل ذلك اخترنا الاستبيان كأداة الدراسة حيث قمنا بتصميمه، بناء على ما جاء في الجانب النظري وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع متشابهة لموضوعنا، ولتحليل هذا الأخير اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تجميع وتبويب البيانات، وبناءا على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى:

– المبحث الأول: تقديم معهد التكوين المهني –بالمدية–

– المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

– المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض

المبحث الأول: تقديم معهد التكوين المهني –بالمدية–

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمعهد التكوين المهني، حيث ارتأينا تقسيمه إلى أربعة مطالب يتمثل المطلب الأول في لمحة تاريخية عن المعهد من حيث تاريخ نشأته والتعريف به، ثم نتناول في المطلب الثاني مهام معهد التكوين المهني بالمدية ، وأخيرا سنتطرق إلى التنظيم الهيكلي لمعهد التكوين المهني بالمدية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن معهد التكوين المهني بالمدية

عرف قطاع التكوين والتعليم المهنيين منذ استقلال الجزائر تقدما تدريجيا مع العدد المتزايد للمؤسسات العمومية للتكوين، بحيث يجب أن يؤطر هذا التقدم من قبل مؤسسات الدعم للنشاطات البيداغوجية والمتمثلة في المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين والمعاهد الستة (6) للتكوين والتعليم المهنيين ولاسيما معهد التكوين المهني بالمدية والتي تشكل ما يسمى"**شبكة الهندسة البيداغوجية**".[1]

أولا– نشأة معهد التكوين المهني بالمدية: يعتبر معهد التكوين و التعليم المهنيين أول مؤسسة للهندسة البيداغوجية المنشأة سنة 1967 بموجب الأمر رقم 67-54 المؤرخ في 17 مارس سنة 1967، المتضمن تسمية المعهد الوطني للتكوين المهني للكبار تحت وصاية وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

عرفت هذه التسمية تغييرا عام 1981، فأصبح المعهد الوطني للتكوين المهني تحت وصاية كتابة الدولة للتكوين المهني بعد صدور المرسوم رقم 81-394 المؤرخ في 26 ديسمبر سنة 1981؛ يواكب هذا التغيير في التسمية صدور المرسومين رقم 81-394 ورقم 81-396 المؤرخين في 16 ديسمبر سنة 1981 المتضمن على التوالي إنشاء معاهد التكوين المهني وتنظيمها وسيرها وتحديد قائمة معاهد التكوين المهني ولا سيما معهد التكوين المهني بالمدية.

وعليه أصبح لمعهد التكوين المهني بالمدية بعدا جوهريا، حسب المادة 2 من المرسوم 81-395 المؤرخ في 1981/12/26، ويكرس التنسيق الوظيفي بين معهد التكوين المهني بالمدية على غرار باقي المعاهد والمعهد الوطني للتكوين المهني بموجب الفقرة 4 من نفس المادة والتي تنص على: "ضمان طبع ونشر البرامج، التطورات والوسائل البيداغوجية المعدة من قبل المعهد الوطني للتكوين المهني والموجه ة إلى معلمي وتلاميذ المعاهد ومراكز التكوين المهني"، كما تحددت الشعبة المهنية لمعهد التكوين المهني بالمدية ضمن أحكام المرسوم رقم 8-396 المؤرخ في 12/26/1981 لفروع الصناعات التخطيطية والنسيج ومهن الألبسة والخدمات والكيمياء . كما حدد القرار الوزاري رقم 246 المؤرخ في 06 ديسمبر 1993 المقاطعات الجغرافية لمعاهد التكوين المهني بعدها

[1] – أوراق ومستندات مقدمة من طرف المعهد.

الجوهري ليشمل المقاطعة البيداغوجية لمعهد التكوي ن المهني بالمدية، الولايات الآتية: (المدية، عين الدفلى، الشلف تيسمسيلت، البويرة، الجلفة، الأغواط) أي بمجموع 08 ولايات.

ثانيا– التعريف بمعهد التكوين المهني بالمدية : يعرف معهد التكوين المهني بالمدية بأنه مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية والاعتبارية والاستقلال المالي، الكائن مقره بولاية المدية، بلدية المدية حي ثنية الحجر، طريق الجزائر بزيوش.[1]

أنشأ بموجب المرسوم 81/395 المؤرخ في 1981/12/26، الذي يحدد القواعد الخاصة بتسيير معاهد التكوين المهني ويخضع لوصاية الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين، كما أن له بعدا جوهريا وهو ضمن 6 معاهد الموجودة على المستوى الوطني (الجزائر ، سيدس بلعباس، المدية ، عنابة، سطيف ،ورقلة) كما حددت التنظيمات السارية المفعول قائمة مؤسسات التكوين و التعليم المهنيين التابعة للمقاطعة الجغرافية للمعهد لكل من الولايات (المدية، عين الدفلى، البليدة، تيسمسيلت، الجلفة ، الأغواط، البويرة، الشلف) كما حددت التنظيمات السارية المفعول من جهة أخرى الشعب المهنية التابعة للمعه د والمتمثلة في ثلاث شعب وهي : فنون مطبعية ميكانيك، جلود. وتتمثل البطاقة الفنية لمعهد التكوين المهني بالمدية في النقاط الآتية:

- التسمية "معهد التكوين المهني بالمدية" المدعو " الشهيد محمد مختيش "
- العنوان : شارع القدس ثنية الحجر ص ب 778 المدية
- الرقم الإحصائي 098126015015683
- رمز (كود) المعهد 26011
- رقم الهاتف 025.58.13.03
- رقم الفاكس 025.58.33.13
- البريد الإلكتروني ifpmedea@ifep.gov.dz
- المساحة 2 هكتار
- طاقة الاستيعاب البيداغوجي : 350 مقعد
- طاقة الاستيعاب الداخلية 220 سرير (مبنى للذكور ، مبنى للإناث)

[1] – أوراق ومستندات مقدمة من طرف المعهد.

ثالثا– التعريف بمصلحة تسيير (الموارد البشرية – المستخدمين) وهيكلتها

1. وظيفة تسيير الموارد البشرية وتسيير المستخدمين : هناك فرق بين تسيير المستخدمين و تسيير الموارد البشرية لابد من إيضاحه.

أ.تسيير المستخدمين : تتعلق وظيفة المستخدمين بع مليات تتمثل في توظيف الإطارات والأعوان ومتابعة حياتهم المهنية والفردية ، مثل الترسيم والترقية في الدرجات والترقية في الراتب الأعلى و كذا تنقيطهم ومنحهم مختلف الإجازات، ووضعهم في الحالات القانونية التي تقرها التنظيمات و القوانين والتدابير السارية المفعول، كما يحتوي تسيير المستخدمين بالإضافة إلى هذا الجانب الإداري على الجا نب المالي يتعلق بتسديد الأجور و المنح الشهرية للعالمين.[1]

وبجانب اجتماعي يمكن في انخراط هؤلاء في صندوق الضمان الا جتماعي المركز الوطني للتقاعد وحمايتهم المدنية والجزائية إذا اقتضى الأمر ، كما تقوم مصلحة المستخدمين بتحضير ومتابعة تنفيذ الميزانية المتعلقة بتعداد الموظفين.

ب. تسيير الموارد البشرية: يختلف تسيير الموارد البشرية عن المستخدمين لكونه ليس من هدفه الأول تسيير الأفراد، فكأنما يقصد من وراء مصطلح تسيير الموارد البشرية قبل كل سيء الحصول على أحسن تناسب ممكن بين حاجيات أي تنظيم وموارده البشرية، فالحاجيات من الموارد البشرية يقصد بها مواقع أو أماكن العمل التي ينبغي شغلها حتى تحقق المؤسسة أو الإدارة المعنية المهام المنطوقة بها، مما يجرنا إلى دراسة وبحث مختلف مناصب العمل أو الوظائف بل المهن (حسب المستوى المطلوب لكل منها) الضرورية لحسن سير تلك المؤسسة.[2]

أما الموارد البشرية فنقصد بها الإطارات و الأعوان الذين سيشغلون تلك المناصب والوظائف ، و وظيفة تسيير الموارد البشرية لها دور تنظيمي في إطار أنشطة المؤسسة أو الإدارة ، حي ث تأسس علاقة مباشرة بين الفرد والأعمال المنوطة بمنصب عمله. ومن أجل تحقيق هذا الغرض ينبغي تحليل الأنشطة الخاصة بكل وظيفة و وضع ملف لكل عون متابعة مساره المهني منذ عملية توظيفه في أول منصب مرو را بكل تغيير في و ضعيته الإدارية، حتى إحالته على التقاعد أو إنهاء مهامه لسبب آخر ، بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه تدرج ضمن وظيفة الموارد البشرية عملية التر قية والتكوين وإعادة التكوين والرسكلة وبرمجة التوظيف وحركة الموظفين و العمليات الإحصائية الخاصة بكل هذه الحالات، وكذا تسديد ا لمرتبات والمزايا الاجتماعية إذا اقتضى الأمر.

[1] -أوراق ومستندات مقدمة من طرف المعهد.

[2] - نفس المرجع السابق.

رابعا– الوسائل و التقنيات الحديثة لتسير الموارد البشرية : هناك وسائل التقنيات الحديثة يتمثل أهمها الوسيلة البشرية المدربة للعمل في هذا المجال، بحيث تقوم به أي إدارة مكلفة بتسيير الموارد البشرية ؛ هو وضع سياسة للمستخدمين تتضمن إعداد أهداف واضحة و دقيقة البحث عن بلوغ تلك الأهداف .

وتأخذ بعين الاعتبار في بلورة تلك السياسة مصالح العمال (إطارات كانوا أعوان) بمشاركتهم في التسيير والرقي والأمن الاقتصادي والتحفيز في أداء العمل وشروط عمل سليم، مع وجود قيادة في المستوى تسهر أيضا عن مصالح الهيئة المستخدمة وتحقيق أعلى مردودية ممكنة، واستقرار العاملين وتعاون بينهم بين إدارة المؤسسة ، ويتعلق الأمر بكيفية إقناع العاملين في هذه الوظيفة بإعطاء أحسن ما يمكن تقديمه من أجل تحقيق أهداف الإدارة أو المؤسسة مقابل تحقيق بعض من رغباتهم الشخصية ، وفي كل مؤسسة أو إدارة ينبغي على المتصرفين أن يقتصدون إلى هذا التحدي، وبصفته عضو في الإدارة، الأخصائي في علاقات العمل أو مدير المستخدمين عليه مواجهة هذا التحدي بتقديم مصلحة هامة لأعضاء القيادة تتمثل في اكتساب والمحافظة على إطارات وعاملين ذوي مقدرة أو التحسين الدائم والمستمر لمستواهم ، وهذا من أجل فاعلية ونجاعة أكبر مثل هذا السياق الذي يضمن تطور ونمو الموارد البشرية لا يمكن تحقيقه إلا باحترام بعض المبادئ والمنطق وأنشطة هذا السياق والمتمثلة كالأتي:[1]

– عملية برمجة وتخطيط انطلاقا من تقويم الحاجيات من العاملين كما ونوعا مع تحديد المدة الزمنية لبلوغ تلك الأهداف.

– تحليل مناصب و انتقاء الرجال المناسبين في إطار تزويد المؤسسة بالموارد البشرية ، مما يتطلب وضع برامج تشغيل وتكوين.

– استقبال وتوجيه ومتابعة العاملين الجدد من أجل إدماجهم النهائي في المؤسسة أو الإدارة المستخدمة.

هذا من الجانب النظري، أما على المستوى التطبيقي بالنسبة لمعهد التكوين المهني بالمدية فتبقى المصلحة في عجز مستمر بالنظر والمهام المنوطة بها، ويرجع هذا العجز في محدودية المناصب المعتمدة الشاغرة التي تعتمدها الوزارة الوصية غير أن هذا لم يمنع الإدارة من تغطية هذا العجز بتشغيل إطارات وأيدي من جهاز الإدماج المهني لإتاحة فرص عمل للعديد من خريجي الجامعات البطالين مما يتيح لهم خبرة أكثر .

أما الوسائل المادية فأقل ما يقال عنها أنها تكون مواكبة للتطورات الحديثة والمستعملة في تسيير الموارد البشرية؛ فباعتبار المصلحة هي لوحة تحكم في الموارد البشرية للمؤسسة ، فإن الإدارة لم تبخل عليها كباقي مصالح المؤسسة ، وهذا سعيا منها في إنجاح سياسة القطاع في أداء متميز يتماشى و الآفاق المرسومة بكل

[1] – أوراق ومستندات مقدمة من طرف المعهد.

الوسائل المادية من تجهيزات مكتب وحواسب بكل توابعها ، ضف إلى ذلك تطبيقات في الإعلام الآلي لتسيير مصلحة المستخدمين بالإضافة إلى شبكة الانترنيت و التي لم تعد مطلبا بقدر ما هي إلزاما بتدفق جيد، و لا سيما أن المصالح تتعامل مع العديد من هيئات المراقبة بنظم إعلام آلي (المسابقات والامتحانات – البطاقة الوطنية للموظفين – حصيلة التشغيل) وكذا الوزارة الوصية من خلال تطبيق لتسيير الموارد البشرية، ضف إلى ذلك جهاز المسح ،كما أن المصلحة تمتلك جهاز للتوقيع عن الحضور باستعمال بطاقة ذكية مما يسهل متابعة الحضور باستعمال بطاقة ذكية مما يسهل متابعة الحضور و تحصيل الغياب و التأخيرات بأقل وقت ممكن.

خامسا– مهام مصلحة المستخدمين : بصرف النظر على التعريفات السابقة لمهام مصلحة المستخدمين أو مصلحة تسيير الموارد البشرية، فيمكن حصر مهامها على العموم كالآتي :[1]

- تحديد سياسة التنمية وتثمين الموارد البشرية؛
- تطبيق النصوص المتعلقة بالقوانين الأساسية لموظفيها (قطاع التكوين و التعليم المهنيين أسلاك مشتركة – عمال مهنيين متعاقدون)؛
- متابعة تسيير الموارد وتقديمها (الترسيم والترقية في الدرجات – الترقية في الرتبة)؛
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية السنوي؛
- تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية السنوي (مسابقات التوظيف– إحالة على التقاعد ....)؛
- التكفل بعمل الجان المتساوية الأعضاء لمختلف أسلاك الموظفين (قطاع التكوين والتعليم المهنيين – أسلاك مشتركة –عمال مهنيين)؛
- مسك وتسيير ملفات الموظفين؛
- مسك وأرشيف ملفات الموظفين؛
- مسك سجلات التسيير للمصلحة (عطل سنوية و استثنائية، قرارات فردية عطل مرضية ، غيابات البطاقة المهنية، سجلات مداولات الجان المتساوية الأعضاء، سجل الامتحانات والمسابقات)؛
- المتابعة اليومية لتوقيع الحضور؛
- إحصاء شهري للغيابات وإعداد مقررات الخصم، إعداد بطاقة فردية للاستفادة من المنح المنصوص عليها قانونيا؛
- إعداد بطاقة التنقيط للترقية السنوية في الدرجات؛
- إعداد بطاقة التنقيط السنوية للمسار.

[1] – معلومات مستخرجة من مصلحة المستخدمين.

المطلب الثاني: مهام معهد التكوين المهني بالمدية

باعتباره معهدا جوهريا لمؤسسات التكوين ا لم هني التابعة لمقاطعة البيداغوجية ، يكلف المعهد على الخصوص بما يأتي :[1]

1. **في مجال الهندسة البيداغوجية:** يشمل المهام الآتية:

- المشاركة في تصميم مناهج إعداد برامج التكوين المهني المكيفة مع مختلف أنماط التكوين بالاتصال مع معهد الوطني للتكوين المهني؛
- المشاركة في إعداد مدونة التخصصات في التكوين المهني ومدونات التجهيزات التقنية والبيداغوجية ، وكذا مدونات المطبوعات التقنية والمهنية وتحيينها وتكييفها مع احتياجات القطاعات المستعملة؛
- المشاركة في تصميم برامج التكوين المهني في جميع أنماط التكوين، ومخططات التجهيزات والوسائل التقنية والبيداغوجية وتكييفها وتحينها؛
- تصميم برامج التكوين البيداغوجي الموجه ل لمعلمين المكلفين بتأطير المتمهنين والمشرفين المكلفين بتأطير متربصي التكوين المهني وتلاميذ التعليم المهني في الوسط المهني؛
- تصميم المطبوعات التقنية والمهنية الموجهة للتكوين المهني وإعدادها ونشرها؛
- المشاركة في إعداد الخريطة الوطنية للتكوين المهني؛
- وضع بطاقية للكفاءات الوطنية والجهوية في الشعب المهنية التابعة للمعهد؛
- تصميم مواضيع الامتحانات و اختبارات التأهيل في التخصصات التابعة له لمؤسس ات التكوين المهني وإعدادها وضمان نشرها؛
- تكييف برامج التكوين والانسجام محتوياتها في جميع أنماط التكوين والمناهج والوسائل التعليمية الضرورية لتكوين الأشخاص المعوقين جسديا وكذا الوثائق التقنية و البيداغوجية الموجهة لموظفي التعليم و إعادة التكييف؛
- تصميم برامج التكوين البيداغوجي للمعلمين و معلمي إعادة التكييف وإعدادها بالاتصال مع معهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين؛
- إعادة ونشر برامج التكوين والتعليم المهنيين والوسائل التقنية و البيداغوجية الموجهة للمعلمين والمتربصين وتلاميذ مؤسسات التكوين المهني.

[1] – أوراق ومستندات مقدمة من طرف المعهد.

2. **في مجال هندسة التكوين**:في هذا المجال يقوم المعهد بالآتي:[1]

- ضمان الدعم والمساعدة التقنية والبيداغوجية لمؤسسات التكوين و التعليم المهني التابعة لمقاطعته؛
- ضمان التكوين البيداغوجي التحضيري لموظفي التعليم لإعادة التكييف أثناء فترة تربصهم؛
- ضمان التكوين قبل الترقية للالتحاق بالرتب المعنية والمنصوص عليها ضمن الأحكام المحددة في القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين؛
- ضمان التكوين التكميلي للإدماج في رتبتي نائب مقتصد ومسير لمؤسسات التكوين طبقا للأحكام المحددة في القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين؛
- ضمان تكوين موظفي التعليم وموظفي التعليم لإعادة التكييف، والتأطير التقني، مستخدمي التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين ومستخدمي، وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم وتغيير اختصاصاتهم.
- إعداد تنفيذ المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وتغيير الاختصاص لموظفي التعليم وموظفي التعليم لإعادة التكييف ؛ ضمان التكوين البيداغوجي لمعلمي التمهين والمشرفين والمكلفين بتأطير المتمهنين والمشرفين والمكلفين بتأطير متربصي التكوين المهني وتلاميذ التعليم المهني في الوسط المهني.

3. **في مجال التقييم**: في هذا المجال يقوم المعهد بالمهام الآتية:[2]

- المشاركة في تطوير آليات التقييم.
- تصميم وتطوير نظام التوجيه والتقييم لفائدة المعوقين جسديا بالاتصال مع المعهد؛
- تصميم وإعداد آليات وأدوات التقييم التقني والبيداغوجي للمعلمين؛
- ضمان نشاطات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لفائدة القطاعات والهيآت الأخرى وكذا تنظيم التظاهرات والملتقيات والندوات والأيام الدراسية المرتبطة بمجال نشاطه.

كما تم تكييف مهام معهد التكوين المهني بالمدية بموجب القوانين الأساسية ولاسيما المرسوم التنفيذي رقم 90/237 المؤرخ في 26جويلية 1990 والمرسوم التنفيذي رقم 10/99المؤرخ في 18مارس2010، فبعد أن كانت محصورة في القيام بتكوين أساتذة التعليم المهني للمؤسسات التكوينية

[1] - أوراق ومستندات مقدمة من طرف المعهد.

[2] - نفس المرجع السابق.

وتحسين مستواهم؛ تتولى طباعة وتوزيع البرامج التي يعدها المعهد الوطني للتكوين المهني، كما اشرنا إليه سابقا لتضاف إليها المهام التالية:[1]

- القيام بتكوين أساتذة التكوين وموظفي التسيير والصيانة لمؤسسات التكوين المهني وتحسين مهاراتهم؛
- الاضطلاع بتلكوين التقنيين والتقنيين السامين؛
- المشاركة في إعداد برامج التكوين وخطط التجهيز و الوسائل التربوية المخصصة للأساتذة والمتدربين في التكوين المهني؛
- المشاركة على مستوى الهي اكل المعنية في نشاطات التوجيه و الإدماج في العمل في إطار التوافق بين التكوين والاستخدام؛
- المساهمة في انجاز خريطة التكوين المهني؛
- السهر على إنشاء المسالك التربوية للتكوين المهني وفقا لتوجيهات السلطة الوصية؛
- تطوير آليات وأدوات التقييم التقني والتربوي التي تستعملها مؤسسات التكوين المهني؛
- نشر برامج التكوين والوسائل التقنوتربوية المعدة لأساتذة ومتمدرسي مؤسسات التكوين المهني.

المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي لمعهد التكوين المهني بالمدية

حدد القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1990/02/03(الايل للزوال) تطبيقا للمرسوم التنفيذي رقم 90/237 المؤرخ في 1990/07/28 التنظيم الداخلي للمعهد ليشمل ما يلي:[2]

أولا– المديرية العامة لمعهد التكوين المهني بالمدية:

- **المديرية العامة:** تشمل : المدير

❖ **المديرية الفرعية للهندسة البيداغوجية:**تشمل الآتي:

- مصلحة تقييم وامتحانات نهاية التربص ؛
- مصلحة البرامج والدراسات ومصلحة الموارد البيداغوجية؛
- مصلحة الدراسات وإعداد برامج التكوين والتعليم المهنيين؛
- مصلحة إعداد الكتب التقنية والمهنية والمناهج البيداغوجية؛

[1] - أوراق ومستندات مقدمة من طرف المعهد.

[2] – وثائق داخلية مقدمة من طرف المعهد.

– مصلحة الموارد التعليمية ونشر البرامج.

❖ **المديرية الفرعية للتربصات والإتقان**: تشمل الآتي:

– مصلحة التوظيف، الإعلام والتوجيه والإدماج المهني؛

– مصلحة التنظيم البيداغوجي للتكوين والإتقان والتأهيل التقني؛

– مصلحة التنظيم البيداغوجي ومتابعة تكوين التقنيين والتقنيين السامين؛

– مصلحة المستخدمين ومصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات؛

– مصلحة التكوين المتواصل والعلاقات المشتركة بين القطاعات ؛

– مصلحة تطوير تكنولوجيات الإعلام الآلي والاتصال.

❖ **المديرية الفرعية للتقييم البيداغوجي للتكوين والتعليم المهنيين**: تشمل الآتي:

– مصلحة التقييم البيداغوجي للتكوينات

– مصلحة الامتحانات والاختبارات

❖ **المديرية الفرعية للإدارة و الوسائل**: تشمل الآتي:

– مصلحة المستخدمين؛

– مصلحة الوسائل العامة؛

– مصلحة المحاسبة والمالية؛

– مصلحة المستخدمين والتكوين؛

– مصلحة المحاسبة والمالية؛

– مصلحة الوسائل العامة والمقتصدية والأرشيف.

والشكل الموالي يوضح هيكل المديرية العامة لمعهد التكوين المهني با لمدية ومصالحها :

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لمعهد التكوين المهني



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف سكرتارية المعهد.

ثانيا– الهيكلة التنظيمية لمعهد التكوين المهني بالمدية: حيث تتمثل الهيكلة التنظيمية في النقاط الآتية:[1]

1. **الهيكلة البيداغوجية:**تشمل الهياكل الآتية:

– 6 ورشات (كهرباء – حقن – محركات – ميكانيك – فلاحة)؛

– 14 قاعة تدريس مجهزة بوسائل بيداغوجية حديثة datashow

– قاعة مختصة(02)؛ قاعة الإعلام للآلي (03)؛ قاعات دراسات للأساتذة (06)؛ قاعة سحب حديثة (01)؛ مكتبة (01)؛ مدرج طاقة الاستيعاب 170 شخص؛ شبكة انترنيت معقولة التدفق 24 ساعة / 24 ساعة.

2. **الهيكلة الإدارية:** تشمل الآتي:

– مبنى إداري (24 مكتب) ؛ مطبخ حديث التجهيز ؛ قاعة مطعم (240يوميا)؛ مخزن؛ نادي للمتكونين والموظفين؛ قاعة رياضة؛ مبنى الداخلية (طاقة الاستيعاب 220 موزعة 180 ذكور 40 إناث)؛

3. **التأطير البشري:** تشمل الآتي:

– إطارات (14 مناصب عليا)؛ موظفو الإدارة و المصالح (56 موظف)؛ مستخدمين متقاعدين (27)؛ موظفو التكوين المهني والدعم التقني والبيداغوجي وهندسة التكوين (32 أستاذ).

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية الحصول على بيانات للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة محل الدراسة.

أولا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

– **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في معهد التكوين المهني –بالمدية–

– **الحدود البشرية:** موظفي معهد التكوين المهني –بالمدية–

[1] – معلومات مستخرجة من مصلحة الوسائل العامة.

– **الحدود العلمية**: تتعلق بمتغيرات المنظمة المتعلمة بأبعادها (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، إنتاج ومشاركة المعرفة، القيادة الإستراتيجية، البيئة المحيطة)، وفيما يتعلق بمتغيرات الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة ومواصلة الاتجاه).

– **الحدود الزمنية**: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2018-2019.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي معهد التكوين المهني –بالمدية– ولقد تم اختيار عينة مكونة من 30 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية.

ثالثاً: أدوات الدراسة: تم إعداد استبانه صممت خصيصا لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

– إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛

– عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملا ءمتها لجمع البيانات؛

– تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف (أنظر ملحق رقم 2)؛

– تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين (أنظر ملحق رقم 3) والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛

– توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى 3 محاور كما يأتي (أنظر ملحق رقم 4):

المحور الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد الدراسة من خلال 5 متغيرات وهي (الجنس، العمر،المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة المشغولة) لغرض وصف أفراد الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإجابة أفراد الدراسة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

المحور الثاني: الجزء الخاص بالمتغير المستقل، تضمن 20 فقرة تتعلق والمقسمة على النحو الآتي:

أبعاد المنظمة المتعلمة	التعلم المستمر	الحوار	فرق العمل	التمكين	إنتاج ومشاركة المعرفة	القيادة الإستراتيجية	البيئة المحيطة
عدد الفقرات	3	3	3	3	3	3	2

المحور الثالث: الجزء الخاص بالمتغير التابع للدراسة، وهو مخصص لقياس مستوى الإبداع الإداري، هذا البعد يضم (18 فقرة) والمقسمة على النحو الآتي:

أبعاد الإبداع الإداري	الطلاقة	المرونة	الأصالة	الحساسية للمشكلات	التحليل	المخاطرة	مواصلة الاتجاه
عدد الفقرات	3	2	3	2	3	2	3

كما تم الاعتماد في هذه الد راسة على مقياس ليكارت الخماس ي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–1): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث أبدا
الدرجة	1	2	3	4	5

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة: استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**S.P.S.S**) الإصدار 17، للتحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.99) لتفسير نتائج الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات غير المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية الآتية:

* التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
* حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية.
* معامل ألفا كرونباخ: وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.
* استخدام الاختبارات الآتية: اختبار ويلكسون، اختبار مان–وتني، اختبار كروسكال–والاس.

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)

سنحاول في هذا المطلب تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدراسة من خلال المراحل الآتية:

أولا: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة : تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتا ئجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة. ولتحقيق أهداف الاستبانة اعتمدنا على إجراء نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري: قبل توزيع الإستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من (**03**) محكمين، متخصصين في مجال إدارة الأعمال م ن أجل التأكد من صحة العبارات و طريقة صياغتها ومدى ملاءمتها، (أنظر ملحق رقم 03)، وبناءا على ردودهم قمنا بإجراء ما يلزم من تعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة (أنظر ملحق رقم 04).

2. صدق المقياس: يشمل الآتي:

* **الاتساق الداخلي:** يشير إلى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإس تبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، و هذا من خلال مقياس **Spearman** لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له:

المحور الثاني: مدى اعتماد معهد التكوين المهني –بالمدية– على أبعاد المنظمة المتعلمة

- يبين الجدول رقم (3-2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأو ل (**مدى اعتماد معهد التكوين المهني –بالمدية– على بعد التعلم المستمر**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3-2): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التعلم المستمر والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	**يسعى المعهد لتحسين التعلم لديك**	0.853 **	0.000
2	**يسعى المعهد إلى توفير المناخ التعليمي المناسب لك**	0.920 **	0.000
3	**يحرس المعهد على توفير أحدث التقنيات والأدوات**	0.755 **	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss.

- يبين الجدول رقم (3-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى اعتماد معهد التكوين المهني –بالمدية– على بعد الحوار**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–3): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الحوار والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
4	**يشجع المعهد الحوار المستمر بين العاملين**	0.741 **	0.000
5	**يتبادل العاملون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية**	0.716 **	0.000
6	**تصغي لوجهات نظر زملائك قبل التكلم**	0.839 **	0.000
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0.01 **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss.			

■يبين الجدول رقم (3–4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى اعتماد معهد التكوين المهني –بالمدية– على بعد فرق العمل**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية ، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–4): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد فرق العمل والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
7	**يحرص المعهد على تأدية الأعمال في شكل جماعي**	0.898 **	0.000
8	**يأخذ المعهد بأفكار وتوصيات فرق الجماعة**	0.897 **	0.000
9	**يكلفك المعهد ضمن العمل الجماعي بمهام تتناسب وقدراتك**	0.841 **	0.000
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0.01 **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss.			

■يبين الجدول رقم (3–5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى اعتماد معهد التكوين المهني –بالمدية– على بعد تمكين**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية ، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–5): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد تمكين والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
10	يتيح المعهد لك فرص المشاركة في صنع القرار	0.773 **	0.000
11	يمنح المعهد الاستقلالية وحرية التصرف عند تنفيذ واجبات عملك	0.732 **	0.000
12	تستطيع تصحيح الانحرافات (الأخطاء) عند وقوعها دون الرجوع إلى رئيسك المباشر	0.795 **	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss.

■ يبين الجدول رقم (3–6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخ امس (**مدى اعتماد معهد التكوين المهني –بالمدية– على بعد الإنتاج ومشاركة المعرفة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخ امس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–6): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الإنتاج ومشاركة المعرفة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
13	يمتلك المعهد برامج علمية لنقل المعارف والخبرات إليك	0.747 **	0.000
14	تحرص على تطبيق المعارف المكتسبة على أرض الواقع (المعهد)	0.776 **	0.000
15	يحرص المعهد على تمكنك من استخدام قواعد البيانات الخاصة بالبحث عن معارف والخبرات	0.763 **	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss.

■ يبين الجدول رقم (3–7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد ال سادس (**مدى اعتماد معهد التكوين المهني –بالمدية– على بعد القيادة الإستراتيجية**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقراته صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–7): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد القيادة الإستراتيجية والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
16	يسعى المعهد إلى تحقيق الأهداف المشتركة بينها وبين العاملين	0.734 **	0.000
17	تقوم إدارة المعهد بالبحث عن أساليب جديدة لتداول المعلومات	0.901 **	0.000
18	تدعمك إدارة المعهد لتنفيذ خططها المستقبلية	0.907 **	0.000
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss.			

▪ يبين الجدول رقم (3–8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد ال سابع (**مدى اعتماد معهد التكوين المهني –بالمدية– على بعد ارتباطه بالبيئة المحيطة به**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد السابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–8): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد ارتباط المعهد بالبيئة المحيطة به والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
19	يتعاون المعهد مع الجهات الخارجية من احل تبادل الخبرات.	0.959 **	0.000
20	يتكيف المعهد مع المتغيرات البيئية الحاصلة في مجال عملها.	0.965 **	0.000
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss.			

المحور الثاني: مدى اعتماد معهد التكوين المهني –بالمدية– على أبعاد الإبداع الإداري

▪ يبين الجدول رقم (3–9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأو ل (**مدى اعتماد معهد التكوين المهني –بالمدية– على بعد الطلاقة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–9): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الطلاقة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	أقدم البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة	0.768 **	0.000
2	أقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	0.707 **	0.000
3	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	0.632 **	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss.

■ يبين الجدول رقم (3-10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى اعتماد معهد التكوين المهني –بالمدية– على بعد المرونة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–10): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
4	لدى القدرة على التفاعل مع الأحداث من زوايا مختلفة	0.830 **	0.000
5	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه	0.798 **	0.000

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss.

■ يبين الجدول رقم (3-11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى اعتماد معهد التكوين المهني –بالمدية– على بعد الأصالة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–11): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الأصالة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
6	أوظف طرق غير مألوفة لأداء مهامي الوظيفية	0.818 **	0.000
7	أهتم بقيمة الفكرة ونوعيتها وليس بكميتها	0.812 **	0.000
8	أبتعد عن تقليد الآخرين في انجاز ما أكلف به من أعمال	0.452 *	0.012

(*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss.

- يبين الجدول رقم (3–12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى اعتماد معهد التكوين المهني –بالمدية– على بعد الحساسية للمشكلات**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–12): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
9	أمتلك القدرة على توقع المشكلات التي يمكن أن تحدث	0.643 **	0.000
10	أعد خطط خاصة لمواجهة المشكلات المتوقعة في العمل	0.894 **	0.000

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0.01 **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss.

- يبين الجدول رقم (3–13) معامل بين كل فقرة من فقرات البعد الخ امس (**مدى اعتماد معهد التكوين المهني –بالمدية– على بعد التحليل**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية ، وبذلك تعتبر فقرات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–13): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التحليل والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
11	لدي القدرة على تنظيم أفكاري	0.834 **	0.000
12	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	0.869 **	0.000
13	أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة	0.785 **	0.000
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss.			

■ يبين الجدول رقم (3–14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد ال سادس (**مدى اعتماد معهد التكوين المهني –بالمدية– على بعد المخاطرة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية ، وبذلك تعتبر فقرات البعد السادس صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–14): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المخاطرة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
14	أرغب في تجربة أساليب جديدة في العمل	0.842 **	0.000
15	أرغب في العمل ضمن جماعة	0.911 **	0.000
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss.			

■ يبين الجدول رقم (3–15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد ال سابع (**مدى اعتماد معهد التكوين المهني –بالمدية– على بعد مواصلة الاتجاه**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد ال سابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–15): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد مواصلة الاتجاه والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
16	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى	0.765 **	0.000
17	أتمسك بمواقفي بغض النظر عن رأى آخرين	0.560 **	0.001
18	أسعى أن أكون من الأوائل الذين يحاولون تجربة فكرة جديدة	0.698 **	0.000
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على البرنامج spss.			

* **الصدق البنائي** : يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول رقم (3–16) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (3–16): معامل الارتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الاستبانة

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
المنظمة المتعلمة	البعد الأول	التعلم المستمر	0.677**	0.000
	البعد الثاني	الحوار	0.762**	0.000
	البعد الثالث	فرق العمل	0.846**	0.000
	البعد الرابع	التمكين	0.513**	0.004
	البعد الخامس	إنتاج ومشاركة المعرفة	0.781**	0.000
	البعد السادس	القيادة الإستراتيجية	0.891**	0.000
	البعد السابع	ربط المعهد بالبيئة المحيطة به	0.927**	0.000
الإبداع الإداري	البعد الأول	الطلاقة	0.555**	0.001
	البعد الثاني	المرونة	0.515**	0.004
	البعد الثالث	الأصالة	0.662**	0.000
	البعد الرابع	الحساسية للمشكلات	0.555**	0.001
	البعد الخامس	التحليل	0.713**	0.000
	البعد السادس	المخاطرة	0.509**	0.004
	البعد السابع	مواصلة الاتجاه	0.672**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$				

من الجدول رقم (3-16) يتضح أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة (α =0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل مجالات الدراسة صالحة للتحليل بدون حذف.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف، وبتطبيق اختبار **(Cronbach Alpha Ceofficient)** يمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة. والجدول رقم (3-17) يوضح معاملات (**Cronbach Alpha**) لمحوري الدراسة والاستبانة ككل.

الجدول رقم (3-17): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج	عدد العبارات
المحور الثاني	0.930	20
المحور الثالث	0.814	18
الإستبانة	0.929	38
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss		

يتضح من الجداول رقم (3-17) أن قيمة معامل (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى اعتماد معهد التكوين المهني –بالمدية– على أبعاد المنظمة المتعلمة هي (**0.930**) وهي قيمة عالية، و هذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، كما تدل قيمة (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى اعتماد معهد التكوين المهني –بالمدية– على أبعاد الإبداع الإداري التي تساوي (**0.814**) وهي قيمة عالية ، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المحور. كما يتضح من قيمة (**Cronbach Alpha**) للاستبانة ككل هي (**0.929**) وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال بعدين أساسيين هما : الخصائص الشخصية والوظيفية، وتم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية.

أولا: الخصائص الشخصية: تتمثل هذه الخصائص في الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، حيث بعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

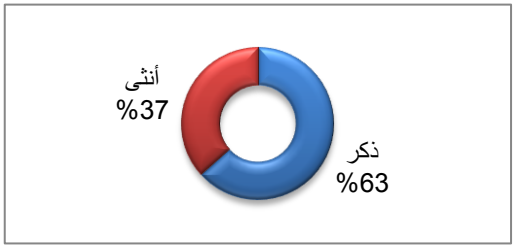
1.توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس: يمثل الجدول رقم (3-18) والشكل رقم (3-2) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3-18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	19	63.33
أنثى	11	36.66
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



تشير النتائج حسب الجدول رقم (3-18) أن أفراد الدراسة من الذكور بنسبة تمثيل بلغت (**63.33%**)،بينما بلغ عدد الإناث (**11**) بنسبة تمثيل بلغت (**36.66%**)، مما يعني أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور. ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة وظائف الحراسة بالمعهد .

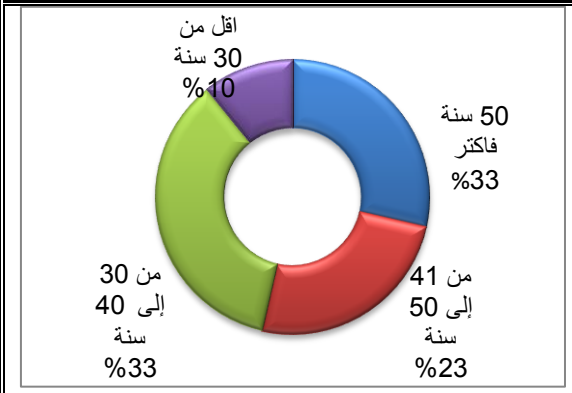
2.توزيع أفراد الدراسة حسب العمر: يمثل الجدول رقم (3-19) والشكل رقم (3-3) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3-19): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
اقل من 30 سنة	3	10.00
من 30 إلى 40 سنة	10	33.33
من 41 إلى 50 سنة	7	23.33
50 سنة فاكثر	10	33.33
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



من خلال الجدول رقم (3-19)، يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي الفئتان (**من 30 إلى 40 سنة ومن50 سنة فاكتر**) بنسبة بلغت (**33.33%**)، تليها الفئة العمرية (**من 41 إلى 50 سنة**) بنسبة بلغت (**23.33%**)، **وفي الأخير** الفئة العمرية (**اقل من 30 سنة**) بنسبة بلغت (**23.33%**)، ، وتشير هذه النتائج أن معهد التكوين المهني –بالمدية– تحافظ على مواردها البشرية من خلال عملية التوظيف من مصادرها الداخلية.

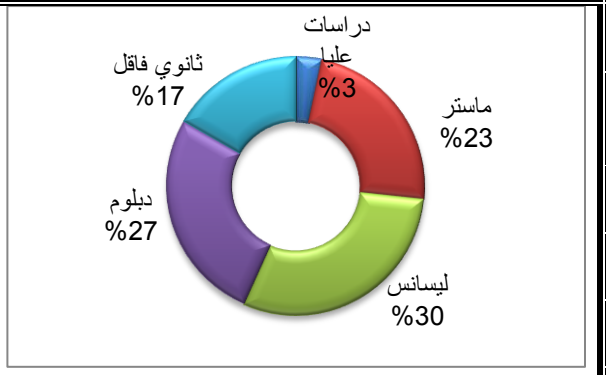
3. توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي يمثل الجدول رقم (3-20) والشكل رقم (3-4) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي.

الجدول رقم (3-20): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ثانوي فاقل	5	16.66
دبلوم	8	26.66
ليسانس	9	30.00
ماستر	7	23.33
دراسات عليا	1	3.33
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



يتضح من خلال الجدول رقم (3-20) أن نسبةأفراد الدراسة الحاصلين على ليسانس احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت النسبة (30%)، تليها نسبة (26.66%) التي تمثل أفراد الدراسة الحاصلين على دبلوم، ثم فئة ماستر فقد تحصلت على نسبة (23.33%)، أما فئة ثانوي فاقل فقد تحصلت على نسبة (16.66%). وفي الأخير فئة **دراسات عليا** فقد تحصلت على نسبة (3.33%). وتشير هذه النتائج أن معهد التكوين المهني –بالمدية– يهتعين بالكفاءات نظرا لطبيعة نشاطاته البيداغوجية.

ثانيا: الخصائص الوظيفية: تتمثل هذه الخصائص في سنوات الخبرة، والوظيفة المشغولة موضحة كالآتي:

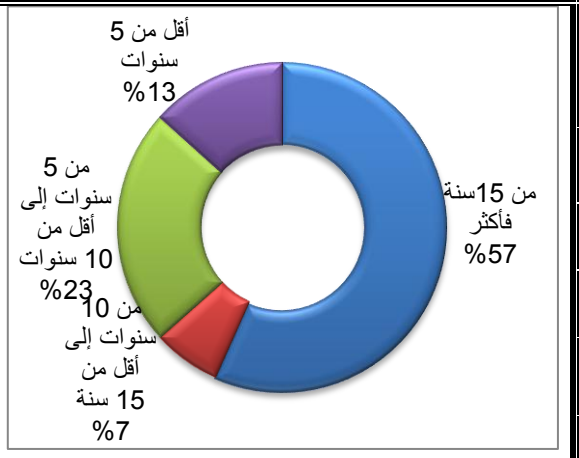
1.توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة: يمثل الجدول رقم (3-21) والشكل رقم (3-5) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3–21): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	4	13.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	23.3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	6.7
من 15سنة فأكثر	17	56.7
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة، فيوضح الجدول رقم (3–21)، أن نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون خبرات (**من 15سنة فأكثر**) احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرها (**56.7%**)، وهي نتيجة تعكس مستوى الاستقرار بالمعهد، أما الفئة من (**5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات**)، فبلغت نسبتها(**23.3%**)، فيما تحصلت الفئة التي تملك خبرة (**أقل من 5 سنوات**) المرتبة الثالثة بنسبة (**13.3**%)، وفي الأخير تحصلت الفئة **من (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)** المرتبة الرابعة بنسبة (**6.7**%)، وتشير هذه النتائج أن معهد التكوين المهني –بالمدية– يمتلك موارد بشرية ذات خبرات يمكن توظيفها في تحسين أداء المعهد.

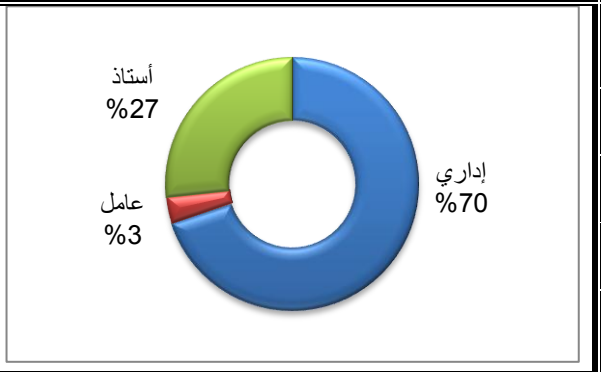
2.توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة المشغولة: يمثل الجدول رقم (3–22) والشكل رقم (3–6) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة المشغولة.

الجدول رقم (3–22): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة المشغولة

الفئة	التكرار	النسبة %
أستاذ	8	26.7
عامل	1	3.3
إداري	21	70.0
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–6): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة المشغولة



فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب **الوظيفة المشغولة**، فيوضح الجدول رقم (3–22)، أن نسبة أفراد الدراسة التي احتلت المرتبة الأولى هي الإداريين بنسبة قدرها (**70%**)، أما فئة الأساتذة فبلغت نسبتها(**26.7%**)،في ما تحصلت الفئة العمال العاديين على نسبة (**3.3**%).

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

سيتم في هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين، سنتناول في المطلب الأول تفسير مجالات الدراسة، واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات اللامعلمية.

المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام اختبار (Wilcoxon) لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha = 0.05$، فإنه تقبل الفرضية الصفرية ، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بأن وسيط أفراد عينة الدراسة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

أولا– الفرضية الرئيسية الثانية: درجة الموافقة على أن معهد التكوين المهني –بالمدية– يعتمد على أبعاد المنظمة المتعلمة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

حاولنا قياس أبعاد المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر ، الحوار، فرق العمل ، التمكين، إنتاج ومشاركة المعرفة، القيادة الإستراتيجية، البيئة المحيطة)، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة تم استخدام اختبار (Wilcoxon) للتعرف على درجة الموافقة على أن معهد التكوين المهني –بالمدية– يعتمد على أبعاد المنظمة المتعلمة . وتوضح الجداول ا لآتية عرضا لنتائج اختبار (Wilcoxon) المتعلقة بكل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة للتعرف على درجة الموافقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

الفرضية الفرعية الأولى : درجة الموافقة على أن معهد التكوين المهني –بالمدية– يعتمد على بعد التعلم المستمر مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات ال تي يتضمنها البعد الأول والمتعلق ببعد التعلم المستمر، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3–23):

جدول رقم(3–23): نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد التعلم المستمر

العبارة	متوسط الرتب الموجبة	متوسط الرتب السالبة	متوسط الرتب الحياد	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
يسعى المعهد لتحسين التعلم لديك	15	08	07	–1.860	0.063	3.5
يسعى المعهد إلى توفير المناخ التعليمي المناسب لك	13	06	11	–1.198	0.231	03
يحرص المعهد على توفير أحدث التقنيات والأدوات	11	09	10	–0.08	0.938	03
بعد التعلم المستمر	18	09	03	–1.390	0.165	3.3
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05			**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss.			

يلاحظ من الجدول رقم (3–23) أن قيمة اختبار (Wilcoxon) لبعد التعلم المستمر غير معنوي إحصائيا، لأن القيمة الإحصائية تساوي (0.165) وهي أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، فإنه تقبل الفرضية الصفرية ، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا

يختلف عن درجة الحياد وهي (3). **وتعزى هذه النتيجة** إلى حيادية أراء عينة الدراسة حول سعي المعهد إلى توفير المناخ التعليمي المناسب لهم، وتحسين التعلم لديهم مع العمل على توفير أحدث التقنيات والأدوات، وهذا فعلا ما شهدناه خلال إجراء التربص التطبيقي في مجال التدريب وتوفير التجهيزات، حيث يتمتع الفريق البيداغوجي بتوفر مجموعة من التجهيزات وكذا ملاءمة المناخ التنظيمي على خلاف بقية أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: درجة الموافقة على أن معهد التكوين المهني –بالمدية– يهتمد على بعد الحوار مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لك ـل فقرة على حدى من الفق ـرات الت ي يتضمنها البعد الثاني والمتعلق ببعد الحوار، بالإضافة إلى تحديد مست ـوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موض ـح في الجدول رقم (3-24):

جدول رقم (3–24): نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد الحوار

العبارة	متوسط الرتب الموجبة	متوسط الرتب السالبة	متوسط الرتب الحياد	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
يشجع المعهد الحوار المستمر بين العاملين	18	06	06	-2.739	0.006	03
يتبادل العاملون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية	11	08	11	-0.677	0.498	03
تصغي لوجهات نظر زملائك قبل التكلم	11	09	10	-0.078	0.938	04
بعد الحوار	19	09	02	-2.308	0.021	3.6
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05			**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.			

يلاحظ من الجدول رقم (3-24) أن قيمة اختبار (Wilcoxon) لبعد الحوار معنوي إحصائيا، لأن القيمة الإحصائية تساوي (0.021) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، فإنه تقبل الفرضية البديلة، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة يختلف عن درجة الحياد وهي (3). **وتعزى هذه النتيجة** أن موظفي المعهد يسعون إلى تشجيع مبدأ الحوار بغرض تبادل المعلومات بينهم لتحقيق أهداف المعهد.

الفرضية الفرعية الثالثة : درجة الموافقة على أن معهد التكوين المهني –بالمدية– يهتمد على بعد فرق العمل مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق ببعد فرق العمل، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-25):

جدول رقم (3–25): نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد فرق العمل

العبارة	متوسط الرتب الموجبة	متوسط الرتب السالبة	متوسط الرتب الحياد	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
يحرس المعهد على تأدية الأعمال في شكل جماعي	12	08	10	–1.473	0.141	03
يأخذ المعهد بأفكار وتوصيات فرق الجماعة	09	10	11	–0.802	0.423	03
يكلفك المعهد ضمن العمل الجماعي بمهام تتناسب وقدراتك	16	6	8	–2.418	0.016	04
بعد فرق العمل	16	10	4	–1.216	0.224	3.3
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05			**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss.			

يلاحظ من الجدول رقم (3-25) أن قيمة اختبار (Wilcoxon) لبعد فرق العمل غير معنوي إحصائيا، لأن القيمة الإحصائية تساوي (0.224) وهي أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، فإنه تقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي (3). **وتعزى هذه النتيجة** إلى حيادية أراء عينة الدراسة حول قيام المعهد بمهامه ضمن العمل الجماعي، بما يتناسب وقدرات الأفراد ، حيث لاحظنا وجود حالات من الصراع بين الإداريين أثناء تأدية المهام الموكلة لهم.

الفرضية الفرعية الرابعة : درجة الموافقة على أن معهد التكوين المهني –بالمدية– يعتمد على بعد التمكين مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الرابع والمتعلق ببعد التمكين، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-26):

جدول رقم (3–26): نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد التمكين

العبارة	متوسط الرتب الموجبة	متوسط الرتب السالبة	متوسط الرتب الحياد	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
يتيح المعهد لك فرص المشاركة في صنع القرار	08	08	14	-0.436	0.663	03
يمنح المعهد الاستقلالية وحرية التصرف عند تنفيذ واجبات عملك	11	05	14	-1.062	0.288	03
تستطيع تصحيح الانحرافات (الأخطاء) عند وقوعها دون الرجوع إلى رئيسك المباشر	10	11	09	-0.947	0.343	03
بعد التمكين	14	11	05	-0.095	0.924	03
مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$	**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.					

يلاحظ من الجدول رقم (3–26) أن قيمة اختبار (Wilcoxon) لبعد التمكين غير معنوي إحصائيا، لأن القيمة الإحصائية تساوي (0.924) وهي أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$، فإنه تقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي (3). **وتعزى هذه النتيجة** إلى حيادية أراء عينة الدراسة حول تقديم المعهد استقلالية وحرية التصرف في تنفيذ الواجبات والمشاركة في صنع القرار ، وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة السائدة بين الرئيس (مدير الدراسات) والمرؤوسين (أساتذة المعهد).

الفرضية الفرعية الخامسة : درجة الموافقة على أن معهد التكوين المهني –بالمدية– يعتمد على بعد الإنتاج ومشاركة المعرفة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الخ امس والمتعلق ببعد الإنتاج ومشاركة المعرفة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3–27):

جدول رقم(3–27): نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد الإنتاج ومشاركة المعرفة

العبارة	متوسط الرتب الموجبة	متوسط الرتب السالبة	متوسط الرتب الحياد	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
يمتلك المعهد برامج علمية لنقل المعارف والخبرات إليك	11	12	07	-0.593	0.553	03
تحرص على تطبيق المعارف المكتسبة على أرض الواقع (المعهد)	16	05	09	-2.683	0.007	04
يحرص المعهد على تمكنك من استخدام قواعد البيانات الخاصة بالبحث عن المعارف والخبرات	10	07	13	-1.442	0.149	03
بعد الإنتاج ومشاركة المعرفة	15	9	6	-1.755	0.079	3.2

مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$ **المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss.

يلاحظ من الجدول رقم (3-27) أن قيمة اختبار (Wilcoxon) لبعد الإنتاج ومشاركة المعرفة غير معنوي إحصائيا، لأن القيمة الإحصائية تساوي (0.079) وهي أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$، فإنه تقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي (3). **وتعزى هذه النتيجة** إلى حيادية أراء عينة الدراسة حول حرص المعهد على استخدام قواعد البيانات الخاصة بالبحث عن المعارف والخبرات، وهذا راجع في نظرنا إلى عدم امتلاك المعهد لبرامج وأساليب الكافية لتوزيع المعارف بين العاملين وتطبيقها.

الفرضية الفرعية السادسة: درجة الموافقة على أن معهد التكوين المهني –بالمدية– يعتمد على بعد القيادة الإستراتيجية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد السادس والمتعلق ببعد القيادة الإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-28):

جدول رقم(3–28): نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد القيادة الإستراتيجية

العبارة	متوسط الرتب الموجبة	متوسط الرتب السالبة	متوسط الرتب الحياد	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
يسعى المعهد إلى تحقيق الأهداف المشتركة بينه وبين العاملين	17	03	10	-2.796	0.005	04
تقوم إدارة المعهد بالبحث عن أساليب جديدة لتداول المعلومات	15	06	09	-1.890	0.059	3.5
تدعمك إدارة المعهد لتنفيذ خططها المستقبلية	14	09	07	-0.996	0.319	03
بعد القيادة الإستراتيجية	19	10	01	-2.144	0.032	3.3
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05	**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss.					

يلاحظ من الجدول رقم (3–28) أن قيمة اختبار (Wilcoxon) لبعد القيادة الإستراتيجية معنوي إحصائيا، لأن القيمة الإحصائية تساوي (0.032) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، فإنه تقبل الفرضية البديلة، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة يختلف عن درجة الحياد وهي (3). **وتعزى هذه النتيجة** لرغبة قيادة المعهد إلى تحقيق الأهداف المشتركة بينها وبين العاملين بغية تنفيذ الخطط المعدة من قبل الوزارة الوصية.

الفرضية الفرعية السابعة: درجة الموافقة على أن معهد التكوين المهني –بالمدية– يعتمد على بعد ارتباط المعهد بالبيئة المحيطة به مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد السابع والمتعلق ببعد ارتباط المعهد بالبيئة المحيطة به، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3–29):

جدول رقم (3–29): نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد ارتباط المعهد بالبيئة المحيطة به

العبارة	متوسط الرتب الموجبة	متوسط الرتب السالبة	متوسط الرتب الحياد	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
يتعاون المعهد مع الجهات الخارجية من أجل تبادل الخبرات	13	08	09	–1.386	0.166	03
يتكيف المعهد مع المتغيرات البيئية الحاصلة في مجال عملها	14	09	07	–0.690	0.490	03
بعد ارتباط المعهد بالبيئة المحيطة به	16	10	04	–1.075	0.282	3.5
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05			**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss.			

يلاحظ من الجدول رقم (3–29) أن قيمة اختبار (Wilcoxon) لبعد ارتباط المعهد بالبيئة المحيطة به غير معنوي إحصائيا، لأن القيمة الإحصائية تساوي (0.282) وهي أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، فإنه تقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي (3). **وتعزى هذه النتيجة** إلى حيادية أراء عينة الدراسة حول حرص المعهد على بناء علاقات مع جهات خارجية من أجل تبادل الخبرات ، وهذا راجع من وجهة نظرنا إلى انحصار العلاقات بين المعهد والبيئة الخارجية على مستوى المناصب العليا الحساسة دون المستويات الأخرى.

ثانيا– الفرضية الرئيسية الثالثة: درجة الموافقة على أن معهد التكوين المهني –بالمدية– يعتمد على أبعاد الإبداع الإداري مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

حاولنا دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات التي تعكس مدى اعتماد موظفي معهد التكوين المهني –بالمدية– على أبعاد الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة ومواصلة الاتجاه)، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد الإبداع الإداري تم استخدام اختبار (Wilcoxon) للتعرف على درجة الموافقة على أن موظفي معهد التكوين المهني –بالمدية– يعتمدون على أبعاد الإبداع الإداري لتحقيق أهداف المعهد.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار (Wilcoxon) المتعلقة بكل بعد من أبعاد الإبداع الإداري للتعرف على درجة الموافقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

الفرضية الفرعية الأولى : درجة الموافقة على أن موظفي معهد التكوين المهني يعتمدون على بعد الطلاقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على إحدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الأول والمتعلق بالطلاقة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم(3-30):

جدول رقم(3-30): نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد الطلاقة

العبارة	الرتب	متوسط الرتب السالبة	الرتب	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
أقدم البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة	**16**	**02**	**12**	**-3.266**	**0.001**	**04**
أقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	**16**	**01**	**13**	**-3.055**	**0.002**	**04**
لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	**19**	**0**	**11**	**-3.938**	**0.000**	**04**
بعد الطلاقة	**26**	**03**	**01**	**-4.412**	**0.000**	**3.6**
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05			**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.			

يلاحظ من الجدول رقم (3-30) أن قيمة اختبار (Wilcoxon) لبعد الطلاقة معنوي إحصائيا، لأن القيمة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإ حصائية α=0.05، فإنه تقبل الفرضية البديلة، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة يختلف عن درجة الحياد وهي (3). **وتعزى هذه النتيجة** أن موظفي معهد التكوين المهني يرون من واجبهم ضرورة العمل على اقتراح حلول وبدائل بطرق ابتكارية لمواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومن ثم العمل على تحقيق أهداف المعهد.

الفرضية الفرعية الثانية: درجة الموافقة على أن موظفي معهد التكوين المهني يعتمدون على بعد المرونة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على إحدى من الفقرات التي يتضمنها البع د الثاني والمتعلق بالمرونة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-31)

جدول رقم (3–31): نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد المرونة

العبارة	متوسط الرتب الموجبة	متوسط الرتب السالبة	متوسط الرتب الحياد	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
لدى القدرة على التفاعل مع الأحداث من زوايا مختلفة	18	03	09	-3.308	0.001	04
أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه	22	00	08	-4.235	0.000	04
بعد المرونة	24	01	05	-4.292	0.000	04
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05			**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss.			

يلاحظ من الجدول رقم (3–31) أن قيمة اختبار (Wilcoxon) لبعد المرونة معنوي إحصائيا، لأن القيمة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإ حصائية α=0.05، فإنه تقبل الفرضية البديلة، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة يختلف عن درجة الحياد وهي (3). **وتعزى هذه النتيجة** أن مسؤولي المعهد لديهم القدرة على التفكير في أكثر من اتجاه ، والتحول بسهولة من موقف إلى آخر من خلال الاستفادة الاستفادة من مختلف وجهات النظر.

الفرضية الفرعية الثالثة : درجة الموافقة على أن موظفي معهد التكوين المهني يعتمدون على بعد الأصالة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على إحدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق ببعد الأصالة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3–32):

جدول رقم (3–32): نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد الأصالة

العبارة	متوسط الرتب الموجبة	متوسط الرتب السالبة	متوسط الرتب الحياد	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
أوظف طرق غير مألوفة لأداء مهامي الوظيفية	14	07	09	-0.859	0.391	03
أهتم بقيمة الفكرة ونوعيتها وليس بكميتها	22	02	06	-4.034	0.000	04
أبتعد عن تقليد الآخرين في انجاز ما أكلف به من أعمال	24	00	06	-4.428	0.000	04
بعد الأصالة	25	03	02	-4.107	0.000	3.6
مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$			**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.			

يلاحظ من الجدول رقم (3–32) أن قيمة اختبار (Wilcoxon) لبعد الأصالة معنوي إحصائيا، لأن القيمة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإ حصائية $\alpha=0.05$، فإنه تقبل الفرضية البديلة، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة يختلف عن درجة الحياد وهي (3). **وتعزى هذه النتيجة** أن موظفي معهد التكوين المهني يمتلكون القدرة على طرح أفكار جديدة من خلال الابتعاد عن تقليد الآخرين في إيجاد الحلول للمشاكل التي يعاني منها المعهد.

الفرضية الفرعية الرابعة : درجة الموافقة على أن موظفي معهد التكوين المهني يعتمدون على بعد الحساسية للمشكلات مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على إحدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الرابع والمتعلق ببعد الحساسية للمشكلات ، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3–33):

جدول رقم (3–33):نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد الحساسية للمشكلات

العبارة	متوسط الرتب الموجبة	متوسط الرتب السالبة	متوسط الرتب الحياد	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
أمتلك القدرة على توقع المشكلات التي يمكن أن تحدث	07	03	20	-1.513	0.130	03
أعد خطط خاصة لمواجهة المشكلات المتوقعة في العمل	09	09	12	-0.416	0.678	03
بعد الحساسية للمشكلات	10	09	11	-0.992	0.321	03
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05			**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss.			

يلاحظ من الجدول رقم (3–33) أن قيمة اختبار (Wilcoxon) لبعد ارتباط المعهد الحساسية للمشكلات غير معنوي إحصائيا، لأن القيمة الإحصائية تساوي (0.321) وهي أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، فإنه تقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي (3). **وتعزى هذه النتيجة** إلى حيادية أراء عينة الدراسة حول امتلاكهم لرؤية حول إعداد الخطط التي تساعد في عملية اتخاذ القرار، بحكم أن هذه الأخيرة ترتبط بالمستوى الأعلى بالمعهد.

الفرضية الفرعية الخامسة : درجة الموافقة على أن موظفي معهد التكوين المهني يعتمدون على بعد التحليل مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على إحدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الخ امس والمتعلق ببعد التحليل، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا ،كما هو موضح في الجدول رقم (3-34):

جدول رقم(3–34): نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد التحليل

العبارة	متوسط الرتب الموجبة	متوسط الرتب السالبة	متوسط الرتب الحياد	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
لدي القدرة على تنظيم أفكاري	24	01	05	-4.322	0.000	04
لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها	21	03	06	-3.644	0.000	04

أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد الأفكار	17	02	11	-2.644	0.003	04
بعد التحليل	25	03	02	-4.039	0.000	04
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05	**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss.					

يلاحظ من الجدول رقم (3-34) أن قيمة اختبار (Wilcoxon) لبعد التحليل معنوي إحصائيا، لأن القيمة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإ حصائية α=0.05، فإنه تقبل الفرضية البديلة، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة يختلف عن درجة الحياد وهي (3). **وتعزى هذه النتيجة** ان موظفي معهد التكوين المهني لديهم القدرة على فهم طبيعة العلاقة بين مختلف المتغيرات وتفسيرها لتحديد الروابط التي تحكم هذه العلاقة

الفرضية الفرعية السادس: درجة الموافقة على أن موظفي معهد التكوين المهني يعتمدون على بعد المخاطرة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على إحدى من الفقرات التي يتضمنها البعد السادس والمتعلق ببعد المخاطرة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-35)

جدول رقم (3-35): نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد المخاطرة

العبارة	الرتب	الرتب	قيمة z	الرتب	الاحتمالية	الوسيط العام
أرغب في تجربة أساليب جديدة في العمل	18	00	-3.874	12	0.000	04
أرغب في العمل ضمن جماعة	21	05	-3.817	04	0.000	4.5
بعد المخاطرة	23	03	-4.126	04	0.000	04
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05	**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss.					

يلاحظ من الجدول رقم (3-35) أن قيمة اختبار (Wilcoxon) لبعد المخاطرة معنوي إحصائيا، لأن القيمة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإ حصائية α=0.05، فإنه تقبل الفرضية البديلة، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة يختلف عن درجة الحياد وهي (3). **وتعزى هذه النتيجة** أن مسؤولي معهد التكوين المهني على استعداد لتحمل المخاطر

المسؤولية المترتبة عن مواقفهم، ويكون ذلك من خلال الثقة بأنفسهم التي تجعلهم يعبرون عن آرائهم في مختلف المواقف.

الفرضية الفرعية السابعة : درجة الموافقة على أن موظفي معهد التكوين المهني يعتمدون على بعد مواصلة الاتجاه مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على إحدى من الفقرات التي يتضمنها البعد ال سابع والمتعلق ببعد مواصلة الاتجاه ، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-36):

جدول رقم (3–36): نتيجة اختبار (Wilcoxon) لفقرات بعد مواصلة الاتجاه

العبارة	متوسط الرتب الموجبة	متوسط الرتب السالبة	متوسط الرتب الحياد	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى	21	06	03	-3.130	0.002	04
أتمسك بمواقفي بغض النظر عن رأى آخرين	17	04	09	-2.901	0.004	04
أسعى أن أكون من الأوائل الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة	22	01	07	-4.138	0.000	04
بعد مواصلة الاتجاه	25	03	02	-4.084	0.000	04
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05			**المصدر** : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.			

يلاحظ من الجدول رقم (3-36) أن قيمة اختبار (Wilcoxon) لبعد مواصلة الاتجاه معنوي إحصائيا، لأن القيمة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، فإنه تقبل الفرضية البديلة، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة يختلف عن درجة الحياد وهي (3). **وتعزى هذه النتيجة** أن موظفي معهد التكوين المهني يصرون على تحقيق الهدف بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال العمل على تعديل أفكارهم في اتجاه تحقيق ذاك الهدف.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الوابعة

في هذا المطلب سنحاول تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة المشغولة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$

اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة المشغولة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام:

اختبار مان– وتني (Mann–Whitney): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساو ي متوسط درجات العينة الثانية، و عليه فإن ا لفروق بين العينتين غير معنوية والعكس صحيح.

اختبار كروسكال– والاس (Kruskal–Wallis Test) لمعرفة مل إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة 3 متوسطات أو أكثر، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسطات درجات العينات الثلاث متساوية، و عليه فإن الفروق بين العينات غير معنوية والعكس صحيح.

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المنظمة المتعلمة على مستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية **$\alpha=0.05$**.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المنظمة المتعلمة على مستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغير **العمر** عند مستوى المعنوية الإحصائية **$\alpha=0.05$**.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المنظمة المتعلمة على مستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغير **المستوى التعليمي** عند مستوى المعنوية الإحصائية **$\alpha=0.05$**.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المنظمة المتعلمة على مستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغير **سنوات الخبرة** عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05**.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المنظمة المتعلمة على مستوى الإبداع الإداري تعزى للمتغير **الوظيفة المشغولة** عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05**.

أولا: أثر عامل الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هاته الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **الجنس** يحتوي على فئتين فقط، هما: (**ذكور– إناث**). والجدول رقم (3–37) يبين هذا الاختبار.

جدول رقم (3–37): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس

المجالات	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية		
المنظمة المتعلمة	13.34	19.23	63.50	0.077
الإبداع الإداري	13.13	19.59	59.50	0.052
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss				

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري في مختلف المستويات متساوي، أي أ ن الفروق بين المستويات غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، وهذا راجع للقوانين المعمول بها في المؤسسات الجزائرية والتي تنص بعدم التفرقة بين الجنسين.

ثانيا: أثر عامل العمر على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **العمر** يحتوي على أربع فئات، وهي:(**أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، 50 سنة فأكثر**). والجدول رقم (3–38) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (3–38): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
المنظمة المتعلمة	19.83	15.10	16.71	13.75	1.278	0.734
الإبداع الإداري	16.17	18.30	14.43	13.25	1.791	0.617
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري في مختلف المستويات متساوي، أي أ ن الفروق بين المستويات غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر، ونرجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة رغم اختلاف الفئات العمرية.

ثالثا: أثر عامل المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هاته الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **المستوى العلمي** يحتوي على: (**ثانوي فاقل– دبلوم– ليسانس– ماستر – دراسات عليا**). والجدول رقم (3-39) يبين هذا الاختبار.

جدول رقم (3–39): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى العلمي

المجالات	متوسط الرتب					الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
المنظمة المتعلمة	20.60	13.38	15.94	14.79	8.00	4.681	0.322
الإبداع الإداري	16.40	12.94	19.56	11.57	22.50	9.476	0.009
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss							

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري في مختلف المستويات غير متساوي، أي أ ن الفروق بين المستويات معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري تعزى للمستوى التعليمي.

جدول رقم (3–40): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية

المجالات	الاختلاف حول بعد الإبداع الإداري	
	العينة الثالثة	العينة الرابعة
متوسط الرتب	10.61	5.69
الاختبار الإحصائي	12.50	
القيمة الاحتمالية	0.043	
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss		

وبعد إجراء اختبار مان وتني لمعرفة أين تحدث الفروقات وجدنا بأن العينة الثالثة (ليسانس) والعينة الرابعة (ماستر) تختلفان عن بعضهما ونرجع هذه النتيجة بحسب نظرنا إلى الاختلاف بين أفراد عينة الدراسة ذو المستوى ماستر يدركون مفهوم الإبداع الإداري وآثاره على المعهد وهذا راجع لدرجة تحليلهم للظواهر.

رابعا: أثر عامل الخبرة على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **الخبرة** يحتوي على أربع فئات، وهي: (**أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ، من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، من 15سنة فأكثر**)، والجدول رقم (3–41) يبين هذا الاختبار.

جدول رقم(3–41): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
المنظمة المتعلمة	20.13	16.64	6.75	14.97	3.264	0.353
الإبداع الإداري	18.38	19.79	9.75	13.74	3.633	0.304
المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري في مختلف المستويات متساوي، أي أ ن الفروق بين المستويات غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، ونرجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة رغم اختلاف سنوات الخبرة.

خامسا: أثر عامل الوظيفة المشغولة على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **الوظيفة المشغولة** يحتوي على 3 فئات، وهي: (**أستاذ، عامل، إداري**)، والجدول رقم (3–42) يبين هذا الاختبار.

جدول رقم(3–42): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الوظيفة المشغولة

المجالات	متوسط الرتب			الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
المنظمة المتعلمة	11.81	10.00	17.17	2.292	0.318
الإبداع الإداري	14.75	3.00	16.38	2.550	0.279
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss					

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري في مختلف المستويات متساوي، أي أ ن الفروق بين المستويات غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري تعزى لمتغير الوظيفة المشغولة، ونرجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى أفراد عينة الدراسة حول المنظمة المتعلمة رغم اختلاف الوظائف.

خاتمة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في معهد التكوين المهني –بالمدية– بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

- هناك حيادية في اتجاه موظفي معهد التكوين المهني –بالمدية– فيما يخص اعتمادهم على أبعاد المنظمة المتعلمة.
- هناك موافقة جزئية من طرف موظفي معهد التكوين المهني –بالمدية– فيما يخص اعتمادهم على الإبداع الإداري بأبعاده.

أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة ما عدا متغير المستوى التعليمي.

الخـــاتـمـــة

ارتبطت إشكالية بحثنا بالدور الذي تلعبه المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية الإبداع الإداري، إذ حاولنا الربط بين هذين المتغيرين؛ لذا وجب على المنظمات الالتفات والتركيز على مفهوم المنظمة المتعلمة، وهذا بغرض تمكينها من خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات، وحتى تتمكن من غرس أسس الإبداع الإداري لدى العاملين، والسعي نحو تنميته لتحقيق التوازن باعتباره منطلق النجاح الاستراتيجي داخل المنظمة من خلال العملية الإبداعية. ومن هذا المنطلق تم طرح الإشكالية في السؤال الرئيسي، والذي كان مضمونه:" **ما مدى مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري في المنظمة وما واقع ذالك في معهد التكوين المهني بالمدية** ؟"، ومن خلال ما تم عرضه من جانب النظري والتطبيقي يمكن الإجابة عن إشكالية بحثنا: أن المنظمة المتعلمة تولي اهتماما بالغا للتعلم، فالتعلم يساعد على اكتساب قدرات ومعارف جديدة من خلال التركيز على الهياكل والعمليات التي تسهل عملية التعلم ، كما يساهم بدرجة كبيرة في تنمية الإبداع الإداري للمنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز التنظيمي، إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق، وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للعاملين فيها.

ومن أجل الإجابة على التساؤلات المنبثقة من السؤال الرئيسي ، وضعنا مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار، وكانت الإجابة عنها كالأتي:

- نصت الفرضية الأولى على أن " **المنظمة المتعلمة نموذجا تنظيميا مبنيا على تمكين العاملين من التعلم باستمرار** "، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري، حيث أن المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على تسهيل عمليات التعلم لجميع العاملين بها ، وتحويل نفسها للتعامل بايجابية مع التغيرات البيئية من خلال تبنيها للتعلم وصقل مهارات العاملين فيها، وإكسابهم مهارات جديدة مما تمكنهم من التميز؛
- الفرضية الثانية نصت على " **هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن معهد التكوين المهني –بالمدية– يعتمد على أبعاد المنظمة المتعلمة وهذا بصورة فردية وكلية** "، تم نفي هذه الفرضية في الجزء التطبيقي بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:
  - يوجد حياد في آراء عينة الدراسة على أن معهد التكوين المهني – بالمدية– يعتمد على بعد التعلم المستمر، وهذا بصورة فردية وكلية.
  - هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن معهد التكوين المهني – بالمدية– يعتمد على بعد الحوار وهذا بصورة فردية وكلية.
  - يوجد حياد في آراء عينة الدراسة على أن معهد التكوين المهني – بالمدية– يعتمد على بعد التمكين وهذا بصورة فردية وكلية.

- يوجد حياد في آراء عينة الدراسة على أن معهد التكوين المهني – بالمدية– يعتمد على بعد فرق العمل، وهذا بصورة فردية وكلية.
- يوجد حياد في آراء عينة الدراسة على أن معهد التكوين المهني –بالمدية– يعتمد على بعد إنتاج ومشاركة المعرفة، وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن معهد التكوين المهني – بالمدية– يعتمد على بعد القيادة الإستراتيجية، وهذا بصورة فردية وكلية.
- يوجد حياد في آراء عينة الدراسة على أن معهد التكوين المهني – بالمدية– يعتمد على بعد البيئة المحيطة، وهذا بصورة فردية وكلية.

➢ أما الفرضية الثالثة نصت على " **هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن معهد التكوين المهني بالمدية يعتمد على أبعاد الإبداع الإداري وهذا بصورة فردية وكلية** "، تم تأكيد هذه الفرضية جزئيا في الجزء التطبيقي، حيث انتهينا إلى:

- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن معهد التكوين المهني – بالمدية– يعتمد على بعد الطلاقة وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن معهد التكوين المهني – بالمدية– يعتمد على بعد المرونة وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن معهد التكوين المهني – بالمدية– يعتمد على بعد الأصالة وهذا بصورة فردية وكلية.
- يوجد حياد في آراء عينة الدراسة على أن معهد التكوين المهني – بالمدية– يعتمد على بعد الحساسية للمشكلات، وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مع هد التكوين المهني – بالمدية– يعتمد على بعد التحليل وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن معهد التكوين المهني – بالمدية– يعتمد على بعد المخاطرة وهذا بصورة فردية وكلية.
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن معهد التكوين المهني – بالمدية– يعتمد على بعد مواصلة الاتجاه، وهذا بصورة فردية وكلية.

- نصت الفرضية الرابعة على " **هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري في المنظمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفة** "، وتم تأكيدها بشكل جزئيٍ في الجزء التطبيقي، حيث انتهينا إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري في المنظمة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري في المنظمة تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري في المنظمة تعزى لمتغير المستوى العلمي عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري في المنظمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري في المنظمة تعزى لمتغير الوظيفة المشغولة عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$.

نتائج البحث: من خلال هذا البحث تم التوصل إلى النتائج أهمها:

- ✓ يشير التعلم التنظيمي إلى التعلم الذي يحدث داخل المنظمة، والذي يمكنها من التكيف بشكل ملائم مع بيئتها، مما يساعدها على بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها؛
- ✓ يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمة الماهرة في نقل المعرفة، والتي تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، وبهذا يكون التعلم التنظيمي أساس بناء المنظمة المتعلمة؛
- ✓ يعني تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة تمتعها بالعديد من السمات وأهمها : الألفة مع التغيير والنظرة إليه كفرصة لا تهديد، بالإضافة إلى انتشار ثقافة التعلم والتحسين؛
- ✓ تعتبر المنظمة المتعلمة بمثابة الجسر الذي يربط العمل بالإبداع الإداري، من خلال تطوير أنماط جديدة للتفكير في ظل الأهداف والطموحات الجماعية؛
- ✓ التعلم والإبداع مفهومين لا يمكن فصلهما عن أي منظمة ناجحة، لذا على المنظمات اكتشاف فرص التعلم وإدارة النماذج الذهنية للأفراد؛
- ✓ إن تحقيق مستوى معقول من الإبداع الإداري، يوجب على المنظمة أن تكون لها القدرة على إدارة عمليات التعلم، وذلك من خلال اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة؛

- ✓ إن توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بشكل جزئي في المنظمة ، لا يظهر المستوى المتدني للإبداع الإداري لدى العاملين، هذا ما يستدعي على مديري المنظمات إعطاء أهمية كبيرة لهذه الأبعاد ومدى تطبيقها بشكل أفضل.

الاقتراحات: تتمثل في النقاط الآتية:

- ✓ ينبغي على معهد التكوين المهني –بالمدية– ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القيادات الإدارية وجميع العاملين، من خلال تعريفهم بالمعلومات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة مثل: الخصائص والمعوقات.
- ✓ على المعهد إدراج هدف التحول إلى منظمة متعلمة ضمن الخطط الإستراتيجية وأهدافها وأنشطتها والربط المستمر بين العمل والتعلم، هذا ما يساعد على إنتاج مستوى معقول من الإبداع الإداري.
- ✓ ضرورة تنفيذ برامج تدريبية للعاملين، تعنى بالأساليب والوسائل والمهارات التي تمكنهم من الوصول إلى مرحلة تتوافر بها جميع مكونات وخصائص المنظمة المعلمة.
- ✓ دعم إدارة المعهد لحرية التعبير وطرح الأفكار وتسخير الإمكانات المتاحة لرعاية المبادرات الإبداعية من قبل جميع العاملين.
- ✓ ينبغي على إدارة المعهد تمكين عامليها وزيادة قدرتهم على التعلم والتصرف بفعالية ومرونة، من خلال منحهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما ينعكس على روحهم المعنوية وإحساسهم بالولاء والانتماء، وعملهم في فريق متعاون ينتج عنه تحسن في أدائهم ينعكس ايجابيا على أداء المعهد بشكل عام.
- ✓ يجب على المعهد تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي العاملين، بحيث يكون الإبداع الإداري احد مكوناته المهمة، وربط نظام التقييم بعملية التدريب وذلك لتحسين وتطوير مهارات العاملين مما يخلق بيئة إبداعية.
- ✓ أن تعمل إدارة المعهد بتحديث وتطوير لوائحها وأنظمتها الإدارية مما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة، وإتباع للامركزية وتفويض السلطة.
- ✓ على المعهد الاهتمام بتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة لزيادة نسبة توافرها في المعهد مما يؤدي إلى زيادة نسبة الإبداع الإداري لدى العاملين، من خلال استراتجيات وأساليب مثل : إستراتيجية التطوير التنظيمي، وأسلوب العصف الذهني.

آفاق البحث: بناءا على الدراسة النظرية والميداني ة، يمكن أن نوجه الطلبة الباحثين إلى مجالات أخرى مرتبطة بالبحث، بصدد دراسات وآفاق جديدة لم نتطرق إليها، والمتمثلة في العناصر التالية:

- ✓ دور المنظمة المتعلمة في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- ✓ المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في ظل إدارة التغيير.

- ✓ المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة –دراسة مقارنة–.
- ✓ عمليات إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع الإداري.
- ✓ دور إدارة الإبداع الإداري في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.

قائـــمة المراجـــع

أولا. اللغة العربيـــــــة

أ. الكتب:

01. إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة**، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

02. إبراهيم أنيس وآخرون، **المعجم الوسيط** ، الجزء الأول، طبعة 2، مجمع اللغة العربية، مصر، 1972.

03. بلال خلف السكرنية، **الإبداع الإداري**، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2011.

04. جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، **لسان العرب**، مجلد 8، دار صادر للطباعة والنشر، لبنان، 1990.

05. جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.

06. حريم،حسين، **السلوك التنظيمي"سلوك الأفراد في المنظمات"**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،1997.

07. حسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

08. سعيد يس عامر، **الإدارة وتحديات التغيير**، بدون طبعة، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، مصر، القاهر، 2002.

09. سكارنة، بلال، **الإبداع الإداري**، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2011.

10. سيد محمد جاد الرب ، **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية** ، مطبعة العشري، مصر، 2006.

11. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**، الطبعة الثانية، قرطبة للنشر والتوزيع، السعودية، 2011.

12. طلال عايد وأخرون، **التنظيم وأداء المنظمات** ، (بحوث محكمة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002.

13. عادل حسن، **تنظيم وإدارة الأعمال** ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، بدون سنة نشر.

14. عاطف جابر طه عبد الرحيم، **السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)**، الدار الجامعية، مصر، 2009.

15. عبد الرحمن الهاشمي، فايزة محمد العزاوي، **سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)**، دار الشروق، الأردن، 2006.

16. محارب علي محمد الصمادي، **الحل الإبداعي للمشكلات تطبيقات عملية في تنمية التفكير الإبداعي والمهارات فوق المعرفية**، دار قنديل، الأردن، 2010.

17. محمد الصيرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.

18. نجم عبود نجم ، **إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة** ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

19. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة الم فاهيم والاستراتيجيات والعمليات** ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

20. الياسري، اكرم محسن، **مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال** ، **(التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة)**، الجزء الثاني، دار المنهجية،الأردن، 2016.

21. يوسف مصطفى الخلف، محمد طاهر، **إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)**، آلفا للوثائق، الجزائر، 2017.

ب. الأطروحـــــات:

22. برطيل فاطمة الزهراء، **أهمية التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإقتصادية وا لعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015-2016.

23. غرير فتحي، **دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين ، دراسة ميدانية على القطاع البنكي في الجزائر**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة لونيسي علي بالبليدة، الجزائر، 2018.

24. وسيلة واعر، **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015.

ت. رســـائل الماجستير:

25. أريج ميمون الكبيسي، **درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري للمديرين من وجهة نظر المعلّمين** ، مذكرة ضمن

متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الترب ية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

26. أسماء سالم النسور، **أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير فيّ إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2010.

27. اسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، **دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (إستراتيجية مقترحة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية ا لتربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1438هـ.

28. بلقاسم جوادي، **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية عن عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والع لوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014-2015.

29. توفيق عطية توفيق العجلة ، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام(دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

30. سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي، **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التربية، كليـة العلـوم والآداب، جامعـة نـزوى، الأردن، 2018.

31. سالم بن سيف بن ناصر الحارثي، **تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، الأردن، 2014.

32. سجى جواد حسين الكرعاوي، **تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2016.

33. سعود بن العريفي، **المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين، دراسة ميدانية بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006.

34. سهام شيهاني، **دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة موبليس**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، 2008.

35. عبد الرحمن محمد جبر، **الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

36. عبير ماجد النويري، **درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016.

37. عيشوش خيرة، **التحكم التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة سونطراك،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في مالية الدولة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2010-2011.

38. مؤيد علي ابوعفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.

39. مؤيد علي ابوعفش، **دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية،** رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى فلسطين، 2014.

ث. مذكـــرات الماستر :

40. أسماء جلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية،** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2013.

41.أم هاني بن دومة، **تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي، دراسة لعينة من المؤسسات الخدماتية في ولاية ورقلة** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2017.

42.إيمان بقعة، **إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2017-2016.

43.جمال ايت اعمر، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية–** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2017-2018.

44.ربحي لزهر، **دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسس ة، دراسة حالة مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2017.

ج. المجـــلات:

45.أيمن حسن ديوب، **أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي ، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف**، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 2، جامعة دمشق، سوريا، 2013.

46.بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس ، **أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي ، دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في ا لشركة العامة للصناعات النسيجية الحالة** ، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العدد19، جامعة أهل البيت عليهم السلام، العراق، 2016.

47.بني باني، جهاد صياح، **أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3 ، العدد 4، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، جامعة الأردن، الأردن، 2007.

48.خالد بني حمدان، محي الدين القطب، شاكر جار الله الخشالي ، **اثر استراتيجيات التعلّم التنظيمي في الأداء التنظيمي ، دراسة ميدانية في المستشفيات عمان الخاصة**، المجلة الأردنية

للعلوم التطبيقية –سلسلة العلوم الإنسانية–، المجلد 15، العدد 1، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2013.

49.الداوي الشيخ، **الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة** ، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، 2013.

50.سطو طاح سهر، روابحية مريم، **التعلم الوجه الجديد للإبداع في منظمات الأعمال** ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 16، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2016.

51.صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار ابراهيم دهام، **التعلّم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات، دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق** ، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 45، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007.

52.صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسم فيصل عبد نايف، **دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة** ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 31، جامعة بغداد للعلوم الإقتصادية، العراق، 2012.

53.عاطف عوض، **أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الخلوية في لبنان**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 03، جامعة دمشق، سوريا، 2013.

54.علي عبد الرحمان محمد مرعى ، **مستوى الإبداع والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية– محافظة الشرقية –** مجلة كلية التربية، العدد15، جامعة بور سعيد، مصر،2014.

55.علي محمد جبران، **المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن** ، مجلة الدراسات الإنسانية، المجلد 19، العدد 1، عمادة البحث العلمي، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011.

56.غسان عيسى ، ابراهيم العمري، **دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزاير، 2009.

57.محمد مفضى الكساسبة، عبير حمود الفاغوري، كفاية محمد طه عبد الله ، **تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة** ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،المجلد 5، العدد1، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، جامعة الأردن، الأردن، 2009.

ح. المؤتمرات والملتقيات:

58. سهام عبد الكريم، ريم أكارن، **مداخلة لعنوان دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري** ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، أيام 12- 13 ماي 2010.

59. عجابي خديجة، **الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات الحديثة** ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، أيام 18– 19 ماي 2011.

60. عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، **دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 13-14 ديسمبر 2011.

61. قبطان شوقي، صدوقي زروق، **أهمية تفعيل المناخ التنظيمي الإبداعي في المن ظمة الجزائرية لدعم تنافسينها في عصر العولمة والمنافسة** ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، يومي18 و19 ماي2011.

خ. مواقع الأنترنيت :

62. أزهار عزيز العبيدي ، **أدوات التعلم التنظيمي ودورها في بناء مهارات التسويق الابتكاري ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية** ، [على الخط] متاح على: www.docudesk.com 2019.

63. جمال محمد ابو الوفا ، سلامة عبد العظيم حسين، **المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية** ، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، (على الخط)، متاح على الخط : w.bu.edu.eg/portal/uploads

64. خالد بني حمدان، محي الدين القطب، شاكر جار الله الخشالي ، **أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، 2013، [على الخط] متاح على: www.asu.edu.jo/asu/user files/file/ Humanities serie. Pdf /5pdf

65. سلام رعد حسن، **الإبداع الإداري في الوظيفق العامة**، بدون نشر، العراق، فلسطين، 2017،(على الخط) متاح على:
//igzeraa.gov.ip/My_Images/Studies/20171013015132_file.pdf
http:

66. شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلان، **تطوير الأداء في مؤسسات التعلم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 2، العدد 3، 2009، [على الخط] متاح على:
.www .ast.edu/uaqe/count/ 2009/1/3.pdf

67. عبد الناصر احمد العزام، عبد الله عبد الكريم الشقران، **مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية اربد الاولى**، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، 2017،[على لخط]، متاح على:
Search.shama.org/pdf/articles/egles/jesvol25n04p1y2017/jes-2017v25-n4-p1-435-457.pdf

68. مؤيد الساعدي، علي محمود علي، سعد مجيد عبد علي، **دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة** ، [على الخط]، متاح على :
file:///C:/Users/2018/Downloads/5.pdf

ثانيا– اللغة الأجنبيـــــة:

69. Cook .J A .staniforth.D.and stewart، J.**the learning organisation in the public service Gower ampshire**. Gower Pub Co. USA .1997.

70. Macchio, Amy Hecht , **Organizational Learning in Student Affairs: The Role of Leadership and Culture in Fostering Learning**, University of Pennsylvania, USA, 2012.

71. Marquardt, Michael J, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, DAVIES-BLACK PUBLISHING, USA, 2002.

الملاحق

الملحق رقم(1):استمارة الموافقة على إجراء دراسة حالة



République Algérienne Démocratique et Populaire

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Fares de Médéa

Faculté des Sciences économiques et Commerciales et des sciences de gestion

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

المدية في 18 DEC 2018

الرقم 12 /2018

الى السيد: مدير المعهد التكوين المهني محمد مختيش بالمدية.

الموضوع: الموافقة على اجراء دراسة حالة

سيادة المدير:

في إطار التنسيق و التعاون بين الجامعة و المحيط الخارجي من مؤسسات اقتصادية و هيئات إدارية ,و بهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب و توطيد التكامل بين الجانب النظري و التطبيقي

فاننا نرجو من سيادتكم الموافقة على استقبال الطلبة الآتية اسمائهم باجراء تربص تطبيقي في مؤسستكم .

المسجلين بالسنة الثانية ماستر

اسم و لقب الطالب	تاريخ الميلاد	مكان الميلاد	رقم التسجيل
عاقب كريم	16/11/1985	بالمدية	26016300065
إسماعيل زنيني	05/01/1990	الجلفة	13160075 5

تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام و التقدير

مدير المؤسسة المستقلة

رئيس قسم علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الملحق رقم(2):الاستسانة ما قبل التحكيم

جامعة يحي فارس "بالمدية"

استبانة الدراسة

استبانة موجهة لعاملين معهد التكوين المهني احمد مختيش بالمدية

أخي العامل

أختي العاملة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان "**المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بالمنظمات**". قسم: علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، ويهدف هذا الاستبيان إلى استقصاء أراء العاملين حول مفهوم المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري. وذلك من خلال ثلاث محاور هي:

- **المحور الأول**: المعلومات الشخصية.
- **المحور الثاني**: أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.
- **المحور الثالث**: أبعاد الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل هذا الرجاء منكم التكرم بقراءة الاستبيان جيدا، وملء جميع فقراته. وتجد الإشارة أن الإجابات سوف تستخدم لإغراض البحث العلمي.

وفي الأخير لكم مني جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم للاستبيان ونتمنى لكم النجاح.

الباحثان:

- زنيني إسماعيل
- عاقب كريم

ملاحظة:

المنظمة المتعلمة: هي منظمة تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، وتعطي أهمية كبرى للأفراد العاملين بها، وتدعوهم إلى التعلم المستمر، وتتيح لهم الفرص لتجسيد أفكارهم الإبداعية على أرض الواقع، وتدعوهم للتعاون من اجل تحقيق الأفضل لهم ولها.

الإبداع الإداري: هو إيجاد أفكار جديدة عن طريق استخدام الفرد للمهارات والمعارف، بهدف إيجاد حلول جديدة لمشكلة إدارية أو تطوير أساليب العمل داخل المنظمة.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

من أجل كل سؤال ضع علامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة.

1- الجنس:

- ذكر ☐ - أنثى ☐

2- العمر:

- اقل من 30 سنة ☐ - من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
- من 40 إلى أقل من50 سنة ☐ - من 50 فأكثر ☐

3- المستوى العلمي:

- ثانوي فأقل ☐ - ليسانس ☐ - دراسات عليا ☐ - تكوين مؤهل ☐

4- سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ☐ - من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
- من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ - 15 سنة فاكثر ☐

المحور الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس توفر أبعاد المنظمة المتعلمة في المعهد، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	بعد التعلم المستمر					
01	تسعى المؤسسة لتطوير ثقافتها لتحسين التعلم لدى عامليها					
02	تسعى المؤسسة على توفير المناخ التعليمي المناسب للعاملين.					
03	تحرص المؤسسة على توفير أحدث التقنيات والأدوات لدعم العاملين في ممارسة أنشطة التعلم المستمر.					
	بعد الحوار					
04	تشجع المؤسسة في استراتيجياتها الحوار المستمر بين العاملين.					
05	يتبادل العاملون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.					
06	يصغي العاملون لوجهات نظر الآخرين قبل التكلم .					
	بعد تفرق العمل					
07	تسعى المؤسسة دائما لتنفيذ أعمالها من خلال فرق العمل					
08	تاخذ المؤسسة بأفكار وتوصيات فرق العمل وتكافئها على انجازاتها.					
09	يتم تقسيم الاعمال حسب قدرات لكل عضو في الفريق					
	بعد التمكين					
10	تتيح المؤسسة فرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار.					
11	تمنح المؤسسة العاملين الاستقلالية وحرية التصرف عند تنفيذ واجبات العمل.					
12	تمنح المؤسسة العاملين صلاحيات لتصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى رؤسائهم المباشرين					

بعد إنتاج ومشاركة المعرفة						
13	تعمل المؤسسة على تطوير المعارف والمهارات لجميع العاملين بشكل مستمر					
14	تمتلك المؤسسة برامج علمية يتم من خلالها نقل المعارف والخبرات بين العاملين..					
15	تهتم المؤسسة بتحديث قواعد البيانات بشكل مستمر من خلال البحث عن معارف وخبرات جديدة					
بعد القيادة الإستراتيجية						
16	تركز ادارة المؤسسة على تعزيز الاهداف المشتركة بين الادارة والعاملين					
17	تبحث ادارة المؤسسة دائما عن أساليب جديدة لتداول المعلومات.					
18	تدعم ادارة المؤسسة العاملين لتنفيذ خططها المستقبلية					
بعد ربط المؤسسة بالبيئة المحيطة						
19	تتعاون المؤسسة مع الجهات الخارجية من أجل تبادل الخبرات.					
20	تتكيف المؤسسة مع المتغيرات البيئية الحاصلة في مجال عملها.					
21	تساعد المؤسسة العاملين على الموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات العائلة (الحالة الاجتماعية).					

المحور الثالث: أبعاد الإبداع الإداري.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس توفر أبعاد الإبداع الإداري في المعهد، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	بعد الطلاقة					
01	أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة.					
02	أقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
03	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة					
	بعد المرونة					
04	لدى القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.					
05	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه.					
06	لدى زملائي انطباع بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة حول العمل.					
	بعد الأصالة					
07	أوظف طرق غير مألوفة لأداء مهامي الوظيفية.					
08	اهتم بقيمة الفكرة ونوعيتها وليس بكميتها.					
09	ابتعد عن تقليد الآخرين في انجاز ما أكلف به من أعمال.					
	بعد الحساسية للمشكلات					
10	أمتلك القدرة على توقع المشكلات التي يمكن أن تحدث.					
11	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعانى منها الآخرون في العمل.					
12	اعد خطط خاصة لمواجهة المشكلات المتوقعة في العمل.					
	بعد التحليل					
13	لدى القدرة على تنظيم أفكاري.					

14	لدى القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها والمقارنة بينها.					
15	استطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة.					
	بعد المخاطرة					
16	أرغب في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها.					
17	اتصف بالجرأة في تنفيذ الأفكار المتميزة					
18	ارغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة.					
	بعد مواصلة الاتجاه					
19	ارغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى.					
20	أتمسك بمواقفي بغض النظر عن رأى رئيسي المباشر.					
21	أسعى أن أكون من الاوائل الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة.					

الملحق رقم(2): استمارة لأسماء محكمي الاستبيان

الأستاذ	الدرجة العلمية	التوقيع
بوسهوة نذير	أستاذ محاضر " أ"	.....
قدندل هبة	أستاذة محاضر "ب"	.....
طهراوي حياة	أستاذة محاضر "ب"	.....

جامعة يحي فارس "بالمدية"

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبيان

أخي(ة) / العامل(ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر/ تحت عنوان "**المنظمة المتعلمة كمدخل لتنمية الإبداع الإداري بالمنظمات**"، دراسة حالة في معهد التكوين المهني احمد مختيش بالمدية ويهدف من خلاله إلى استقصاء أراء العاملين حول واقع ممارسة المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري.

وذلك من خلال ثلاث محاور هي:

- **المحور الأول**: المعلومات الشخصية.
- **المحور الثاني**: أبعاد المنظمة المتعلمة في المؤسسة محل الدراسة.
- **المحور الثالث**: أبعاد الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل هذا الرجاء منكم التكرم بقراءة الاستبيان جيدا، وملء جميع فقراته، وتجدر الإشارة أن الإجابات سوف **تستخدم لإغراض البحث العلمي، وستعالج بسرية تامة.**

وفي الأخير لكم مني جزيل الشكر مسبقا على مساعدتكم وتعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم لملئ الاستبيان ونتمنى لكم النجاح.

تعاريف إجرائية:

- **المنظمة المتعلمة:** هي منظمة تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، وتعطي أهمية كبرى للأفراد العاملين بها، وتدعوهم إلى التعلم المستمر، وتتيح لهم الفرص لتجسيد أفكارهم الإبداعية على أرض الواقع، وتدعوهم للتعاون من اجل تحقيق الأفضل لهم ولها.
- **الإبداع الإداري:** هو إيجاد أفكار جديدة عن طريق استخدام الفرد للمهارات والمعارف، بهدف إيجاد حلول جديدة لمشكلة إدارية أو تطوير أساليب العمل داخل المنظمة.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

1- الجنس:

- ذكر ☐ - أنثى ☐

2- العمر:

- أقل من 30 سنة ☐ - من 30 إلى 40 سنة ☐
- من 41 إلى 50 سنة ☐ - 50 سنة فأكثر ☐

3- المستوى العلمي:

- ثانوي فأقل ☐ - ليسانس ☐ - ماستر ☐ - دراسات عليا ☐ - دبلوم ☐

4- سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ☐ - من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
- من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ - 15 سنة فأكثر ☐

- الوظيفة المشغولة:

- أستاذ ☐ - عامل ☐ - إداري ☐

المحور الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة.

ضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

رقم العبارة	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث أبدا
	بعد التعلم المستمر					
01	يسعى المعهد لتحسين التعلم لديك.					
02	يسعى المعهد إلى توفير المناخ التعليمي المناسب لك.					
03	يحرس المعهد على توفير أحدث التقنيات والأدوات.					
	بعد الحوار					
04	يشجع المعهد الحوار المستمر بين العاملين.					
05	يتبادل العاملون المعلومات فيما بينهم بصراحة وشفافية.					
06	تصغي لوجهات نظر زملائك قبل التكلم.					
	بعد فرق العمل					
07	يحرس المعهد على تأدية الأعمال في شكل جماعي.					
08	يأخذ المعهد بأفكار وتوصيات فرق الجماعة.					
09	يكلفك المعهد ضمن العمل الجماعي بمهام تتناسب وقدراتك.					
	بعد التمكين					
10	يتيح المعهد لك فرص المشاركة في صنع القرار.					
11	يمنح المعهد الاستقلالية وحرية التصرف عند تنفيذ واجبات عملك.					
12	تستطيع تصحيح الانحرافات (الأخطاء) عند وقوعها دون الرجوع إلى رئيسك المباشر.					
	بعد إنتاج ومشاركة المعرفة					
13	يمتلك المعهد برامج علمية لنقل المعارف والخبرات إليك.					
14	تحرص على تطبيق المعارف المكتسبة على أرض الواقع (المعهد).					

15	يحرص المعهد على تمكنك من استخدام قواعد البيانات الخاصة بالبحث عن معارف والخبرات.					
بعد القيادة الإستراتيجية						
16	يسعى المعهد إلى تحقيق الأهداف المشتركة بينها وبين العاملين.					
17	تقوم إدارة المعهد بالبحث عن أساليب جديدة لتداول المعلومات.					
18	تدعمك إدارة المعهد لتنفيذ خططها المستقبلية.					
بعد ربط المعهد بالبيئة المحيطة						
19	يتعاون المعهد مع الجهات الخارجية من أجل تبادل الخبرات.					
20	يتكيف المعهد مع المتغيرات البيئية الحاصلة في مجال عملها.					

المحور الثالث: أبعاد الإبداع الإداري.

ضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

رقم العبارة	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث أبدا
بعد الطلاقة						
01	أقدم البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة.					
02	أقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
03	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة.					
بعد المرونة						
04	لدى القدرة على التفاعل مع الأحداث من زوايا مختلفة.					
05	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي والاستفادة منه.					
بعد الأصالة						
06	أوظف طرق غير مألوفة لأداء مهامي الوظيفية.					
07	اهتم بقيمة الفكرة ونوعيتها وليس بكميتها.					
08	ابتعد عن تقليد الآخرين في انجاز ما أكلف به من أعمال.					

بعد الحساسية للمشكلات						
09	أمتلك القدرة على توقع المشكلات التي يمكن أن تحدث.					
10	أعد خطط خاصة لمواجهة المشكلات المتوقعة في العمل.					
11	استفيد من أفكار الآخرين في حل المشكلات التي تعترض عملي.					
بعد التحليل						
11	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.					
12	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.					
13	أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة.					
بعد المخاطرة						
14	أرغب في تجربة أساليب جديدة في العمل.					
	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والإقناع					
15	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المغامرة					
بعد مواصلة الاتجاه						
16	أرغب في الحصول على موقع ذي مكانة وامتياز أعلى.					
17	أتمسك بمواقفي بغض النظر عن رأى آخرين.					
18	أسعى أن أكون من الأوائل الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة عمل جديدة.					

الملحق رقم (4): نتائج SPSS

Nonparametric Correlations

[DataSet1] C:\Users\AGUEB\Desktop\استبيان spss.sav

Correlations

			B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B
Spearman's rho	B1	Correlation Coefficient	1,000	,156	,137	,341	,353	-,091	,391*	,555**
		Sig. (2-tailed)	.	,412	,469	,065	,056	,633	,032	,001
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	B2	Correlation Coefficient	,156	1,000	,519**	,173	,296	,174	,061	,515**
		Sig. (2-tailed)	,412	.	,003	,361	,112	,358	,747	,004
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	B3	Correlation Coefficient	,137	,519**	1,000	,361*	,330	,389*	,225	,662**
		Sig. (2-tailed)	,469	,003	.	,050	,074	,034	,232	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	B4	Correlation Coefficient	,341	,173	,361*	1,000	,574**	-,109	,259	,555**
		Sig. (2-tailed)	,065	,361	,050	.	,001	,568	,167	,001
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	B5	Correlation Coefficient	,353	,296	,330	,574**	1,000	,256	,417*	,713**
		Sig. (2-tailed)	,056	,112	,074	,001	.	,172	,022	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	B6	Correlation Coefficient	-,091	,174	,389*	-,109	,256	1,000	,446*	,509**
		Sig. (2-tailed)	,633	,358	,034	,568	,172	.	,014	,004
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	B7	Correlation Coefficient	,391*	,061	,225	,259	,417*	,446*	1,000	,672**
		Sig. (2-tailed)	,032	,747	,232	,167	,022	,014	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	B	Correlation Coefficient	,555**	,515**	,662**	,555**	,713**	,509**	,672**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,004	,000	,001	,000	,004	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations

[DataSet1] C:\Users\AGUEB\Desktop\استبيان spss.sav

Correlations

			A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A
Spearman's rho	A1	Correlation Coefficient	1,000	,441*	,516**	,067	,412*	,527**	,611**	,677**
		Sig. (2-tailed)	.	,015	,003	,723	,024	,003	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	A2	Correlation Coefficient	,441*	1,000	,621**	,336	,558**	,581**	,677**	,762**
		Sig. (2-tailed)	,015	.	,000	,070	,001	,001	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	A3	Correlation Coefficient	,516**	,621**	1,000	,425*	,745**	,674**	,745**	,846**
		Sig. (2-tailed)	,003	,000	.	,019	,000	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	A4	Correlation Coefficient	,067	,336	,425*	1,000	,212	,430*	,447*	,513**
		Sig. (2-tailed)	,723	,070	,019	.	,261	,018	,013	,004
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	A5	Correlation Coefficient	,412*	,558**	,745**	,212	1,000	,709**	,680**	,781**
		Sig. (2-tailed)	,024	,001	,000	,261	.	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	A6	Correlation Coefficient	,527**	,581**	,674**	,430*	,709**	1,000	,870**	,891**
		Sig. (2-tailed)	,003	,001	,000	,018	,000	.	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	A7	Correlation Coefficient	,611**	,677**	,745**	,447*	,680**	,870**	1,000	,927**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,013	,000	,000	.	,000
		N	30	30	30	30	30	30	30	30
	A	Correlation Coefficient	,677**	,762**	,846**	,513**	,781**	,891**	,927**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	.
		N	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,814	18

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=3_3ع 2_3ع 1_3ع B1
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	20

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=18_3ع 17_3ع 16_3ع 15_3ع 14_3ع 13_3ع 12_3ع 11_3ع 10_3ع 9_3ع 8_3ع 7_3ع 6_3ع 5_3ع 4_3ع 3_3ع 2_3ع 1_3ع
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	38

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=ع 18_2ع 17_2ع 16_2ع 15_2ع 14_2ع 13_2ع 12_2ع 11_2ع 10_2ع 9_2ع 8_2ع 7_2ع 6_2ع 5_2ع 4_2ع 3_2ع 2_2ع 1_2ع
   2_19 20_2ع
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Mann-Whitney Test

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
A	ذكر	19	13,34	253,50
	انثى	11	19,23	211,50
	Total	30		
B	ذكر	19	13,13	249,50
	انثى	11	19,59	215,50
	Total	30		

Test Statistics[b]

	A	B
Mann-Whitney U	63,500	59,500
Wilcoxon W	253,500	249,500
Z	-1,766	-1,940
Asymp. Sig. (2-tailed)	,077	,052
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,077[a]	,052[a]

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: الجنس

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	العمر	N	Mean Rank
A	اقل من 30 سنة	3	19,83
	من 30 الى 40 سنة	10	15,10
	من 41 الى 50 سنة	7	16,71
	50 سنة فاكثر	10	13,75
	Total	30	
B	اقل من 30 سنة	3	16,17
	من 30 الى 40 سنة	10	18,30
	من 41 الى 50 سنة	7	14,43
	50 سنة فاكثر	10	13,25
	Total	30	

Test Statistics[a,b]

	A	B
Chi-Square	1,278	1,791
df	3	3
Asymp. Sig.	,734	,617

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	المستوى العلمي	N	Mean Rank
A	ثانوي فاقل	5	20,60
	دبلوم	8	13,38
	ليسانس	9	15,94
	ماستر	7	14,79
	داسات عليا	1	8,00
	Total	30	
B	ثانوي فاقل	5	16,40
	دبلوم	8	12,94
	ليسانس	9	19,56
	ماستر	7	11,57
	داسات عليا	1	22,50
	Total	30	

Test Statistics[a,b]

	A	B
Chi-Square	2,943	4,681
df	4	4
Asymp. Sig.	,567	,322

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى العلمي

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	سنوات الخبرة	N	Mean Rank
A	اقل من 5 سنوات	4	20,13
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	7	16,64
	من 10 الى اقل من 15 سنة	2	6,75
	15 سنة فاكثر	17	14,97
	Total	30	
B	اقل من 5 سنوات	4	18,38
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	7	19,79
	من 10 الى اقل من 15 سنة	2	9,75
	15 سنة فاكثر	17	13,74
	Total	30	

Test Statistics[a,b]

	A	B
Chi-Square	3,264	3,633
df	3	3
Asymp. Sig.	,353	,304

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: سنوات الخبرة

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	الوظيفة المشغولة	N	Mean Rank
A	استاذ	8	11,81
	عامل	1	10,00
	اداري	21	17,17
	Total	30	
B	استاذ	8	14,75
	عامل	1	3,00
	اداري	21	16,38
	Total	30	

Test Statistics[a,b]

	A	B
Chi-Square	2,550	2,292
df	2	2
Asymp. Sig.	,279	,318

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الوظيفة المشغولة