جـامعــة يحـي فـــارس بالمــديـــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: عـلـــوم التسـيـيـــــر

المـوضـــــــوع:

دور التعلم التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري في المنظمات
-دراسة حالة الوكالات التجارية لتوزيع المياه وحدة بلدية المدية-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال.

من إعداد الطالبة:

✍ **تزغوين مروة**

تحت إشراف الأستاذ:

📖 أ.د. **قبطان شوقي**

السنة الجامعية: **2023/2022**

كلمة الشكر و العرفان

أشكر المولى عز و جل الذي أنعم علي بان وفقني لإنجاز هذه المذكرة ، أشكره شكر المعترف بمننه و آلائه و أصل و أسلم على صفوة أنبيائه ، و على آله و صحبه و سلم أما بعد :

"من لم يشكر الناس ، لم يشكر الله "و اعترافا منا بالفضل و تقديرا للجميل ، لا يسعني إلا ان اتوجه بجزيل الشكر و امتناني الى :

_ الاستاذ المشرف قبطان شوقي على اشرافه على هذه المذكرة و ارشاده لإنجاز هذا العمل ، و التي كان له الفضل في إتمام هذه المذكرة بإرشاداته و دعمه و توجيهاته .

-و كذلك أختي الاستاذة هاجر تزغوين التي لم تبخل علي بكل الدعم والتوجيه ، و الى كل الاساتذة الذين تعاونوا معي طيلة مشواري الدراسي .

إهداء

إلى من أنارا لي الدرب و كان سندا لي في مسيرتي أمي العزيزة و أبي الغالي بارك الله في أعمرهما و حفظهما و رزقهم الجنان عرفانا بفضلهم علي و بما غمراني به من عطف و دعوات انارت لي الطريق ، الى سندي في هذه الحياة أخواتي الأستاذة مريم و الدكتورة هاجر و المعلمة أسماء و أخي زكرياء و كل بنات و أولاد أخواتي اللذين انعم الله علي بوجودهم و حفظهم ، الى كل صديقاتي في مشواري الدراسي اهدي هذا العمل.

مروة

المستخلص

المستخلص باللغة العربية :

هدفت هده الدراسة الى معرفة دور التعلم التنظيمي في تنمية الابداع الاداري في المنظمات وفق منهج تحليلي وصفي ، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من التطورات والتغيرات التي تعيشها المنظمات ، إذ يقوم التعلم التنظيمي بدور هام من خلال تهيئة البيئة المناسبة لتطوير وتنمية الابداع الاداري ، و لمعالجة الموضوع تم تقسيم الدراسة الى فصلين نظريين ، وفصل تطبيقي ، حيث يتضمن الفصل الأول الإطار النظري للتعلم التنظيمي ، في الفصل الثاني مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية الابداع الاداري ، أما الفصل الثالث تقييم دور التعلم التنظيمي في تنمية الابداع الاداري بالوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية لدى عينة من الموظفين الإداريين بالوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية ، حيث تم توزيع (33) استمارة ، بغية التعرف على واقع التعلم التنظيمي في هذه الوكالات .

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها :

–مستوى تقييم العينة للتعلم التنظيمي كان جيدا .

– هناك علاقة ارتباطية طردية بين التعلم التنظيمي وتنمية الابداع الاداري بالوكالات التجارية بوحدة بلدية المدية وأنّ أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح الابداع الاداري على مستوى المنظمة.

–للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الاداري في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية.

الكلمات المفتاحية : التعلم التنظيمي ، تنمية الابداع الإداري ،الوكالات التجارية لتوزيع الميا

Abstract: This study aimed to know the role of organizational learning in the development of administrative creativity in organizations according to an analytical and descriptive approach, and this study derives its importance from the developments

and changes experienced by organizations, as organizational learning plays an important role by creating the appropriate environment for the development and development of administrative creativity.

To address the subject, the study was divided into two theoretical chapters, and an applied chapter, where the first chapter includes the theoretical framework for organizational learning, in the second chapter the contribution of organizational learning in the development of administrative creativity, and the third chapter evaluated the role of organizational learning in the development of administrative creativity in commercial agencies for water distribution in the Medea municipality unit among a sample of administrative employees in commercial agencies for water distribution in the Medea municipality unit, where (33) forms were distributed, in order to identify the reality of learning Regulatory in these agencies.

The study reached a set of results, the most important of which are :

The level of evaluation of the sample for organizational learning was good.

- There is a direct correlation between organizational learning and the development of administrative creativity in commercial agencies in the Medea municipality unit, and that the strongest correlation was in favor of administrative creativity at the level of the organization.

-Organizational learning has a pivotal role in the development of administrative creativity in the commercial agencies for water distribution in the Medea Municipality Unit.

Keywords: organizational learning, development of administrative creativity, commercial agencies for water distribution.

فهرس المحتويات

العنـــــــوان	رقم الصفحة
كلمة شكر وعرفان	/
الإهداء	/
المستخلص	/
فهرس المحتويات	ا- ا
قائمة الجداول	VII-V
قائمة الأشكال	VIII
مقدمة	أ-ط
الفصل الأول: **الإطار النظري للتعلم التنظيمي**	
تمهيد	

	01
المبحث الأول :مدخل للتعلم التنظيمي	02
المطلب الأول :ماهية التعلم التنظيمي	02
المطلب الثاني: :مستويات التعلم التنظيمي	04
المطلب الثالث: العوامل الدافعة للاهتمام بالتعلم التنظيمي	**07**
المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي	10
المطلب الأول: أنواع التعلم التنظيمي	10
المطلب الثاني: أدوات التعلم التنظيمي	13
المطلب الثالث: معوقات تطبيق عملية التعلم التنظيمي	20
المبحث الثالث :المنظمة المتعلمة	23
المطلب الأول :مفهوم المنظمة المتعلمة	23

المطلب الثاني :مبادئ المنظمة المتعلمة	26
المطلب الثالث : التحول الى المنظمات المتعلمة	28
خلاصة الفصل	32
الفصل الثاني: مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري في المنظمة	
تمهيد	33
المبحث الأول: عموميات حول الإبداع في المنظمة	34
المطلب الأول: ماهية الإبداع والمفاهيم المتصلة به	34
المطلب الثاني :أنواع الإبداع و مستوياته	36
المطلب الثالث :دوافع الإبداع و معوقاته	**40**
المبحث الثاني :ماهية الإبداع الإداري	43

المطلب الأول :مفهوم الإبداع الإداري	43
المطلب الثاني :مبادئ الإبداع الإداري	44
المطلب الثالث :مراحل الإبداع الإداري و استراتيجياته	46
المبحث الثالث: علاقة التعلم التنظيمي بتنمية الإبداع الإداري	51
المطلب الأول :متطلبات و العوامل المحفزة في تنمية الإبداع الإداري	51
المطلب الثاني :الأساليب الجماعية و المرحلية لتنمية الإبداع الإداري	56
المطلب الثالث: أهمية التعلم التنظيمي في تنمية الابداع الإداري	63
خلاصة الفصل	66
الفصل الثالث: **تقييم دور التعلم التنظيمي في تنمية الابداع الاداري في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية**	
تمهيد	68

المبحث الأول:نظرة عامة على مؤسسة الجزائرية للمياه ADE	69
المطلب الأول: تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه	69
المطلب الثاني: ماهية مؤسسة الجزائرية للمياه	70
المطلب الثالث : **دراسة الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة الجزائرية للمياه(وحدة المدية)**	71
المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة	74
المطلب الأول :مجتمع و عينة الدراسة	74
المطلب الثاني :وصف اداة الدراسة	77
المطلب الثالث: أساليب الدراسة وحدودها	79
المبحث الثالث: اختبار الفرضيات	80
المطلب الأول: تشخيص التعلم التنظيمي في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية	80
المطلب الثاني: تشخيص واقع تنمية الابداع الاداري بالوكالات التجارية بوحدة بلدية المدية	81

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية	84
خلاصة الفصل	88
خاتمة	90
قائمة المراجع	95
الملاحق	105

الجدول رقم (1-1): التحول من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة	30
الجدول رقم (1-2): الفرق بين الإبداع و الابتكار	35
الجدول رقم(2-2):مقارنة بين التخطيط التقليدي و التخطيط بالإدارة بالأهداف	49
الجدول رقم (3-2): الفرق بين القيادة بالتغيير و القيادة التقليدية	50
جدول رقم (3-1):تعداد الاستبيانات الخاصة بالدراسة .	75
جدول رقم (3-2): وصف عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	76
جدول رقم (3-3): وصف عينة الدراسة حسب متغير السن.	76
جدول رقم (3-4): وصف عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	77
جدول رقم (3-5): تشخيص التعلم التنظيمي في الوكالات لتوزيع المياه وحدة بلدية المدية	81
جدول رقم (3-6):تشخيص تنمية الإبداع الإداري لدى الفرد و الجماعة في الوكالات لتوزيع المياه وحدة بلدية المدية.	82

جدول رقم (3-7): تشخيص واقع تنمية الإبداع لدى المنظمة.	84
جدول رقم (3-8): نتائج إختبار معامل الارتباط للتعلم التنظيمي و تنمية الإبداع الإداري لدى الفرد و الجماعة .	84
جدول رقم (3-9):نتائج اختبار معامل الارتباط للتعلم التنظيمي و تنمية الابداع الاداري لدى المنظمة .	85
جدول رقم (3-10): نتائج اختبار معامل الارتباط للتعلم التنظيمي و تنمية الابداع الاداري.	86

الشكل رقم: (1-1): مستويات التعلم التنظيمي	04
الشكل رقم :(2-1): مصفوفة ادوات التعلم التنظيمي	14
الشكل رقم :(3-1): الهيكل التنظيمي لمراكز التوزيع ولاية المدية	73

مقدمة عامة

تمهيد:

في ظل متغيّرات البيئة الخارجية والتّنافس الشّديد والاتجاهات الحالية في بيئة الأعمال، تظهر الحاجة الماسّة والمتزايدة لأنظمة التّعلم من أجل مواجهة هذه التّحدّيات، لتصبح القدرة على تحقيق معدّلات تعلم أكبر من المنافسين مصدرا مهما لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لتدعم بذلك مبادئ وممارسات الموارد البشرية تطوّر المنظّمات، وتدرك كيفية التّمييز المستمر للنّشاطات من أجل خلق البيئة الدّاعمة للتّعلم التّنظيمي، بالتالي نجد أن بيئة الأعمال هذه يميّزها باتجاهين :الحاجة إلى المعرفة والاستخدام الواسع النطاق لتكنولوجيا الاعلام والاتصال، ومن هذا المنظور نجد أن المنظمات تحتاج لتكون قادرة على التجديد المستمر لمعارفها، لسياساتها ولممارساتها أيضا.

يعد الابداع كمعبر للمنظمات نحو البقاء والاستمرارية في المنافسة والأكثر من هذا التميز والريادة فبطبيعة الحال الابداع فعل إنسان لا يأتي من تلقاء نفسه بل هو نتاج بشري عن طريق توظيف التكنولوجيا توظيف خبرات قد تكون عند شخص ولا توجد عند آخر، أيضا عن طريق البحث والتطوير وتشجيع الاستثمارات الغير المادية(كعالم البرمجيات) و الأصول المعرفية والفكرية، فتبادل الأفكار ومشاركتها تساهم في التعلم الذي يعد كالأساس للإبداع، من المعروف لا يتم سير عملية أو عمل دون تنظيم كذلك الابداع و التعلم فهذا الأخير غالبا لا يتم الابداع إلا به، فيجب عند الابداع توفر موارد بشرية لها تفكير إبداعي لأن لا يمكن أن يتم الابداع من مورد بشري له تفكير بسيط أو عادي.

1- الإشكالية :

نظرا للأهمية المتزايدة للتعلم التنظيمي ، والآثار التي أفرزته في تنمية الابداع الإداري في المنظمات ، تظهر معالم الاشكالية التي نعالجها في التساؤل الجوهري التالي :

وعل هذا الأساس تم طرح التساؤل التالي

" **ما هو دور التعلم التنظيمي في تنمية الابداع الاداري في المنظمات ؟**

من خلال الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- كيف يساهم التعلم التنظيمي في تنمية الابداع الاداري في المنظمات ؟

2- هل للتعلم التنظيمي دور في تنمية الابداع الإداري لدى الفرد والجماعة في الوكالة التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية ؟

3- هل للتعلم التنظيمي دور في تنمية الابداع الاداري لدى المنظمة في الوكالة التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية؟

2- الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تعتمد هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- يساهم تطبيق التعلم التنظيمي في التأثير في مقومات الأفراد وجعلها مقومات ابداعية يسهل تطبيقها من أجل تنمية الابداع الإداري على مستوى المنظمات .
- للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الإداري في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية .

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الإداري لدى الفرد والجماعة في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية .
- للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الإداري لدى المنظمة في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية .

3- أهمية الدراسة:

تستمد أهمية الدراسة من الإفرازات الهامة للتطورات التكنولوجية والتغيرات السريعة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة اليوم

و يمكن إدراج أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

– التطور والازدهار الذي تعيشه الدول المتقدمة لم يحدث إلا نتيجة للاهتمام بتطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي ودعم الأفكار الجديدة وتشجيعها وتهيئة الظروف المناسبة لذلك.

– محاولة مساعدة المنظمات على تعزيز مكانتها ورفع قيمتها، فمن خلال تبني التعلم التنظيمي تستطيع المنظمات التعامل مع كم هائل من الأفكار والمعلومات عالية الجودة بسهولة ويسر.

– وقد تثير هذه الدراسة اهتمام الباحثين للقيام بدراسات اخرى مماثلة او ذات علاقة وثيقة بالموضوع بالبحث الحالي وتناوله من جوانب اخرى غير الجانب الذي تطرقنا له .

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

- تقديم إطار مفاهيمي حول التعلم التنظيمي والإبداع الإداري.
- التعرف على أهم معوقات التي تنجر جراء عدم اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعلم التنظيمي.
- تقديم تصور إداري ذي طبيعة استراتيجية يمكن أن يعزز تطور المورد البشري ويساهم في تنمية الابداع الاداري
- التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي قد تسهم في تعزيز إدراك المنظمات لأهمية تبني التعلم التنظيمي لتنمية الابداع الاداري .

4- حدود الدراسة:

سيتمّ دراسة موضوع دور التعلم التنظيمي في تنمية الابداع الاداري ، في إطار الحدود التّالية:

1- **الحدود المكانية**: ارتبط هذه الدراسة بالواقع الجزائري ،فيما يخص دراسة دور التعلم التنظيمي في تنمية الابداع الإداري ،وتم إجراء الدراسة بالوكالة التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية.
2- **الحدود الزمنية** : طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من جانفي 2023 الى غاية ماي 2023.

5- المنهج المتبع:

إن الموضوع الذي نود معالجته وطبيعته ونوع المعلومات المتوفرة عنه وطريقة تحليلها، تفرض علينا استخدام منهج معين لمثل هذه الدراسات، ويتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، الذي يناسب طبيعة ونوع موضوع الدراسة خاصة في جانبه النظري، للكشف عن مختلف جوانب الدراسة وتحديد العلاقة بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى مختلفة، كما يمكن من خلال هذا المنهج تحليل الواقع وتشخيص المتغيرات للوصول إلى تفسيرات ونتائج دقيقة.

6- مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بالوكالة التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية والبالغ عددهم 110 من الجنسين ، ولقد تم اختيار العينة العشوائية ، المتمثلة الإطارات العاملين في مختلف الوظائف والأقسام في الوكالة التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية حتى تكون النتائج ذات مصداقية حيث بلغ حجم العينة (33)إطار .

7- الدراسات السابقة:

لقد حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة أو مشابهة لهذه الدراسة، وذلك من اجل تفادي التكرار وتفادي أخطاء الآخرين، واختيار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة للدراسة، وقد أسفر جهدنا في الحصول على مجموعة من الدراسات على النحو التالي:

أولا: الدراسات العربية

1 – مسغوني نجوى، قدة حياة، حياة دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة-الاقتصادية دارسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي علوم التسيير تخصص ادارة اعمال جامعة الشهيد حمه لخضر. 2017\2018

هدفت هذه الدراسة الى اظهار الدور المتنامي للإبداع التنظيمي والاحاطة بمختلف جوانبه والتعرف على مستوى الابداع التنظيمي في مخبر المجد للتحاليل الطبية محل الدراسة التعرف على علاقة التأثيرية بين الابداع التنظيمي والميزة التنافسية في مخبر التحاليل الطبية وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة.اما فيما يتعلق بالأدوات قفد تم تصميم استبيان موجهة لعمال المخبر تم تحليلها باستخدام برنامج SPSSوبرنامج Minitab بالإضافة الى الاستعانة بالمقابلة والملاحظة

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

وبعد مناقشة النتائج خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات:

_المحافظة على مستوى الابداع التنظيمي المتواجد بالمخبر والعمل على تعزيزه.

_زيادة عدد الدورات التكوينية لضمان مواكبة العمال للمستجدات الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية وتنمية لرصيدهم المعرفي وقدرتهم على توليد الافكار الابداعية

_ضرورة اليقظة وعدم الاغفال لما يجري في البيئة الخارجية في فرص وتهديدات فهي شديدة التغير.

-**دراسة الباحث : رضا نعيجة** تحت عنوان : " **التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية** " "**أطروحة دكتوراه**"

هدفت الدراسة إلى اختبار واقع التعلم التنظيمي بمؤسسة سوناطراك – فرغ التنقيب- أدرار حيث قامت الدراسة بتوظيف استمارة من34 سؤالا موزعة على خمسة محاور (بيانات شخصية ،البيانات المهنية ،طبيعة التعلم التنظيمي ، معوقات التعلم التنظيمي ، أهمية التعلم التنظيمي) موجها للعمال المحليين ،وتم استبعاد العمال الأجانب حيث تم توزيع 90 استمارة و استرجع منها 64 واحدة مملؤة بشكل سليم .

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

-وجود تعلم تنظيمي ضعيف بالمؤسسة و هو لا يعدوا أن يكون تعلم أحادي الحلقة.

– يصادف سريان التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية صعوبات مرتبطة أساسا بعوامل نفسية العامل و نمط التسيير و ثقافة التنظيم غير الرسمي النابعة من ثقافة المجتمع و التي تعتبر ثقافة نافذة داخل المؤسسة الجزائرية.

–العامل واع بأهمية انتشار التعلم التنظيمي من خلال ممارساته داخل المنظمة ولكن وعيه لم يبلغ مستوى الأهداف الاستراتيجية.

ومن بين التوصيات المقترحة:

–توعية المسيرين بأهمية التعلم التنظيمي.

–خلق طريقة العمل داخل فرق في المنظمات الجزائرية.

– تثمين مبادرات العمال و الاستفادة منها في مراجعة البرامج المعتمدة وحتى تعديلها.

– مواصلة الدراسات في هذا الميدان بالتركيز على مجالات متخصصة كالتعليم، و الصحة مثلا.

ثانيا :دراسات أجنبية

1– **دراسة** (***Nadia Tebourbi*** ***) بعنوان:***

L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme **processus de gestion des**

connaissances et de développement des théories d'usage**.**

ركزت هذه الدراسة والمتمثلة في رسالة دكتوراه في علوم التسيير على دور التعلم في تحسين الأداء وتثمين موارد المؤسسة من خلال منظور ديناميكي يتضمن إجراء تغييرات في بنية المؤسسة وضمان قدرتها على التحول الدائم، وكذلك التركيز بشكل خاص على الموارد المعرفية منها ومن خلال تبني نظرة جديدة للمؤسسة تربط بين العمليات والنتائج. كما تركز هذه الدراسة على الاستفادة من التجارب ووفق المقاربة النظمية لحل المشاكل، حيث إن هذه الدراسة تدافع عن وجهة النظر التي تنظر إلى مفهوم مغاير للمؤسسة من خلال مساهمة عملية التعلم

التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، وكذلك في معرفة الوسائل التي تساهم في تطوير المؤسسات وتعزيز قدراتها على التغيير المستمر. كما اعتبرت هذه الدراسة التعلم التنظيمي كظاهرة جماعية لاكتساب وتوليد كفاءات من شأنها أن تغير في تسيير الوضعيات وكذلك في الوضعيات نفسها وتسترشد بأن قوة المؤسسة مرتبطة بنظرتها إلى عملية التعلم التنظيمي وتحديدها لمدى قدرتها على التعلم، حيث تمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة في: ما هي العمليات التي تضمن نقل التجارب والخبرات بين مختلف مكونات التنظيم؟ ومن جهة أخرى إلى أي مستوى يمكن أن نحدد دور التعلم التنظيمي؟ حيث تمحورت أهداف هذه الدراسة في:

-الاهتمام بعملية التعلم التنظيمي من خلال تسيير المعارف وتطوير نظرية الاستعمال للأفراد؛

-البحث في مقاربات تحليل التعلم التنظيمي وربطه بالأداء

ما يميز دراستي عن الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة ، نلاحظ أن جميعها تناولت موضوع التعلم التنظيمي وتنمية الابداع الاداري من جوانب مختلفة ، حيث اتفقت بعض الدراسات في نتائجها واختلفت مع دراسات غيرها وهذا يفسر الطبيعة الموقفية للإدارة ومتغيراتها من حيث الزمان والمكان وتغير الظروف ، وبنظرة عامة على الدراسات السابقة يتبين لنا أنه كان لها أثر كبير في دراستنا من الناحية النظرية أو من ناحية تحديد متغيرات الدراسة وتصميم أداة الدراسة .

وتتميز دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث أنها تبحث في جانب مهم وحيوي وهو العلاقة بين التعلم التنظيمي وتنمية الابداع الإداري من حيث تناولها في الوكالة التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية وما تتميز به من خصوصية الأمر الذي لم تتناول دراسات من قبل على المستوى المحلي ، حتى بالنظر بالدراسات التي تناولت ذلك فإنها تختلف مع دراستنا إما من الناحية النظرية وإما من ناحية مجتمع الدراسة ،كما ركزت هذه الدراسة تنمية الابداع الاداري بمختلف مستوياته(على مستوى الفرد والجماعة ، على مستوى المنظمة).

8- صعوبات الدراسة:

أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها أثناء الدراسة:

-صعوبة ضبط حدود الموضوع نظرا لتشعبه وتداخله مع مواضيع أخرى.

- نقص في الدراسات والأبحاث التي تدرس العلاقة بين أدوات التعلم التنظيمي وتنمية الابداع الاداري .

10- هيكل الدراسة

من اجل الوصول الى غاية هذه الدراسة والإجابة على إشكالية البحث المطروحة و اختبار الفرضيات ، ارتأينا تقسيم موضوع الدراسة الى أربعة فصول أساسية على النحو التالي :

الفصل الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

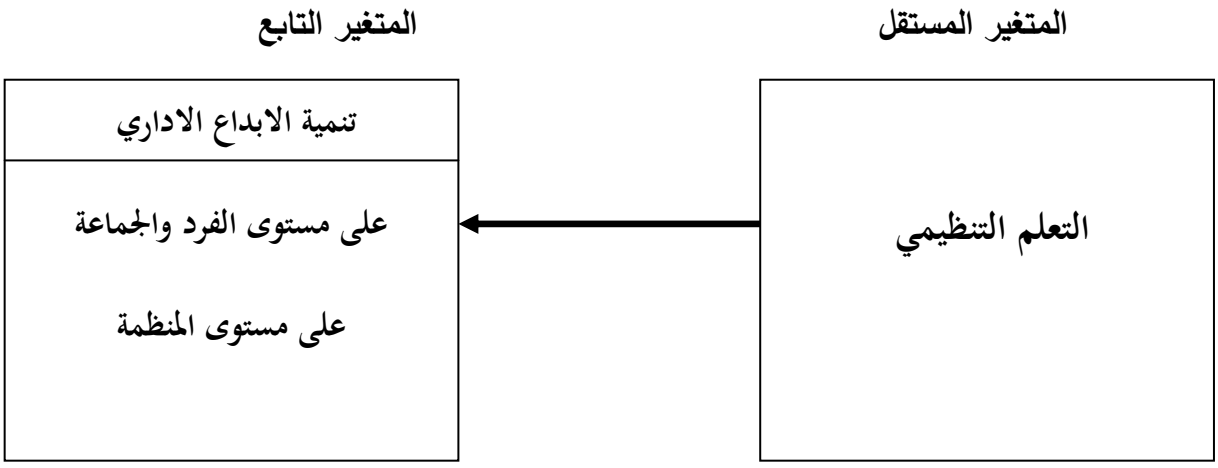
الفصل الثاني : مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية الابداع الاداري في المنظمة

الفصل الثالث : دور التعلم التنظيمي في تنمية الابداع الاداري في الوكالة التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية

حيث يتضمن **الفصل الأول** على ثلاث مباحث ، يتطرق المبحث الأول إلى مدخل حول التعلم التنظيمي ، المبحث الثاني أساسيات حول التعلم التنظيمي ، أما المبحث الثالث تطرقنا إلى المنظمة المتعلمة ، أما **الفصل الثاني** يشمل كذلك ثلاث مباحث ، المبحث الأول عموميات حول الابداع في المنظمة والمبحث الثاني يتناول ماهية الابداع الاداري أما المبحث الثالث يتضمن علاقة التعلم التنظيمي بتنمية الابداع الاداري ، أما **الفصل الثالث** تضمن الدراسة الميدانية تظهر من خلالها واقع التعلم التنظيمي ومستوى الابداع الاداري بالوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية ، من خلال التحليل الإحصائي واختبار التباين لعناصر الاستبيان الموجه لعينة الدراسة ، والوصول إلى النتائج النهائية للبحث مع الوقوف على أهم الاقتراحات والتوصيات.

11- نموذج الدراسة :

انطلاقا من إشكالية الدراسة وأهدافها من جهة ، وطبيعة الفرضيات المجسدة لكل من مستوى الإدراك والعلاقة والأثر ،إضافة إلى الاعتماد على متغيرات الدراسة المستقلة التي كان لها أثر على المتغير التابع والمتمثلة في متغير مستقل عبر عن واقع تطبيق التعلم التنظيمي ،والمتغير التابع الذي يستقبل التأثير والمتمثل في تنمية الابداع الإداري (على مستوى الفرد والجماعة ، على مستوى المنظمة)بالإضافة إلى المتغيرات الوسيطة (المتغيرات الشخصية والوظيفية) التي لها تأثير على العلاقة بين التابع والمستقل ، ويمكن بناء نموذج الدراسة المبين في الشكل كما يلي :


المتغير المستقل
المتغير التابع
التعلم التنظيمي
تنمية الابداع الاداري
على مستوى الفرد والجماعة
على مستوى المنظمة

الفصل الأول

الإطار النظري للتعلم التنظيمي

تمهيد :

في ظل متغيّرات البيئة الخارجية والتّنافس الشّديد والإتّجاهات الحالية في بيئة الأعمال، تظهر الحاجة الماسّةوالمتزايدة لأنظمة التّعلم من أجل مواجهة هذه التّحدّيات، لتصبح القدرة على تحقيق معدّلات تعلم أكبر من المنافسين مصدرا مهما لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لتدعم بذلك مبادئ وممارسات الموارد البشرية تطوّر المنظّمات، وتدرك كيفية التّمييز المستمر للنّشاطات من أجل خلق البيئة الدّاعمة للتّعلم التّنظيمي، بالتالي نجد أن بيئة الأعمال هذه يميّزها بإتجاهين :الحاجة إلى المعرفة والاستخدام الواسع النطاق لتكنولوجيا الاعلام والاتصال، ومن هذا المنظور نجد أن المنظمات تحتاج لتكون قادرة على التجديد المستمر لمعارفها، لسياساتها ولممارساتها أيضا.

وبهذا سوف نتطرق الى التعلم التنظيمي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل للتعلم التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي.

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة

المبحث الأول :مدخل للتعلم التنظيمي

لقد تزايد في السنوات الأخية الاهتمام بالتعلم التنظيمي كونه ضرورة إستراتيجية من شانها أن تساهم في تطور وبقاء المنظمات لأنه يمثل نقلة نوعية جوهرية في نشاطات المنظمات والأعمال، كما أن التعلم أصبح مصدرا للميزة التنافسية.

المطلب الأول : ماهية التعلم التنظيمي

يعد التعلم التنظيمي إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي يمكنها التعامل من خلالها بصورة جيدة مع بيئة شديدة المتغيرات؛ وذلك من خلال تعلم أفراد المنظمة التعامل مع الأحداث، تسجيلها ومن ثم الاستفادة من التجارب السابقة والأخطاء، وكذا من أفضل الممارسات.

أولا : تعريف التعلم التنظيمي

فعرف سينج عملية التعلم التنظيمي بانها "الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية ،وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية.[1].

كما عرف **الكبيسي** التعلم التنظيمي بأنه": تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها و تفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة اكتسابها المعرفة، وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.[2]

لقد عرف آرغريس Argyrisعملية التعلم التنظيمي على أنها تلك العملية التي يقوم من خلالها أعضاء المنظمة بالاستجابة إلى التغيرات التي تحدث في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة عن طريق اكتشاف لأخطاء وتصحيحها كي تبقى المؤسسة في مركزها التنافسي، ويضيف بأنه "الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المؤسسة من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط السلوك أو التصرفات بالنتائج،

[1] بلقاسم جوادي ،التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، الجزائر ، 2015 ، ص 25.

[2] سهام عفيف ، أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي ، مذكرة ماستر ، جامعة العربي بن مهدي ،ام بواقي ،الجزائر ،2018،ص02

وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات، فالتعلم التنظيمي هو أساسا عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء.[1]

يمكن القول أن التعلم التنظيمي يتجسد في اكتساب المعلومات والمعرفة من مختلف مواقعها، فالأفراد يتعلمون من بعضهم البعض إما تعلما ذاتيا أو من زملائهم في الوظيفة الواحدة أو من الوظائف الأخرى، وأيضا اكتساب المعلومات والمعارف من المحيط الخارجي؛ زبائن، منافسين أو موردين وتجسيد كل ذلك في الأعمال الموكلة إليهم.

ثانيا : خصائص التعلم التنظيمي

يمثل التعلم التنظيمي الحجر الأساس في اكتساب المعلومات والمعارف حسبما رأيناه من التعاريف السابقة،فلقد تكلم عنه الباحثون كل حسب وجهة نظره؛ ولقد اجمعوا على أنه يتميز بالخصائص التالية[2] :

–أنه عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المؤسسة، ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم

–يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول هدف ومستقبل المؤسسة عنصرا أساسيا في عملية التعلم

– هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة

–هو عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المؤسسة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة المؤسسة

–أنه لا يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه دون دعم من قيادة المؤسسة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.

–أنه ينصب على ذاكرة المؤسسة التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة منها ذاكرة الأفراد، والوثائق الرسمية والسجلات وهيكل وثقافة المنظمة.

[1]– ترغيني صباح ، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، علوم تسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2018 ، ص 92.

[2]–مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية–مدخل استراتيجي تكاملي**، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ،2009ص69.

كما يتميز التعلم التنظيمي أيضا بـــ: [1]

-أنه تفكير جماعي يسعى إلى تكوين إطار مرجعي مشترك، والتأكيد أو التركيز لا ينصب على دوافع وحاجات الأفراد وقيمهم ولكنه ينصب على التجارب العالمية التي تفوق قدرات الفرد وفي العمليات الخاصة بالقرارات الجماعية التي تتم وفقاً للأغلبية تتكون لدينا هذه الأطر المرجعية التي تستخدم كأساس للتغيرات المطلوبة والتي بالإمكان الوصول إليها من قبل جميع العاملين

-إنه ليس مجرد عملية استعادة التكيف في بيئة صعبة، أو إنه محاولة توظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، ولكنه أيضاً عملية تكييف للحاجات والدوافع والمصالح التنظيمية ولقيم جميع العاملين في المنظمة، ويختلف التعلم التنظيمي عن التعلم الفردي من حيث إنه ينبثق من حقيقة الحاجات والدوافع وقيم جميع العاملين في المنظمة

ثالثا : أهمية التعلم التنظيمي

تكمن اهمية التعلم التنظيمي فيما يلي[2] :

-القدرة على الربط بين التطوير الذاتي للعاملين و ارتفاع مستوى الأداء و التمسك بتحقيق جودة المخرجات فتصبح منظمات متميزة باستعدادها للتحول الى "منظمة متعلمة"؛

-العمل على التشخيص الدقيق للمشاكل و بشكل تفصيلي بهدف وضع الحلول المناسبة ، فالحل الذي يكون عديم الجدوى قد ؤدي الى مشكلات و اثار جانبية اكبر.

- إن المؤسسة التي تملك ثقافة تعلم قوية تكون جيدة في خلق اكتساب و نشر المعرفة، كما ان التعلم يشجع القدرة الابداعية للمنظمة لتحافظ على الميزة التنافسية لها في ظل محيط متقلب؛

-يساعد في تعديل سلوك العاملين و اكسابهم المهارات التي تمكنهم من تطوير الأداء الاداري للعاملين، مما يدفعها نحو تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية؛

-يستخدم التعلم التنظيمي كمظلة لمختلف انواع التجديد والتغيير التنظيمي؛

-ان المؤسسة التي تملك قدرة عالية على التعلم تفهم كليا المعرفة خارج حدودها و تكتسب القدرة على استغلال المعرفة بسرعة.

---

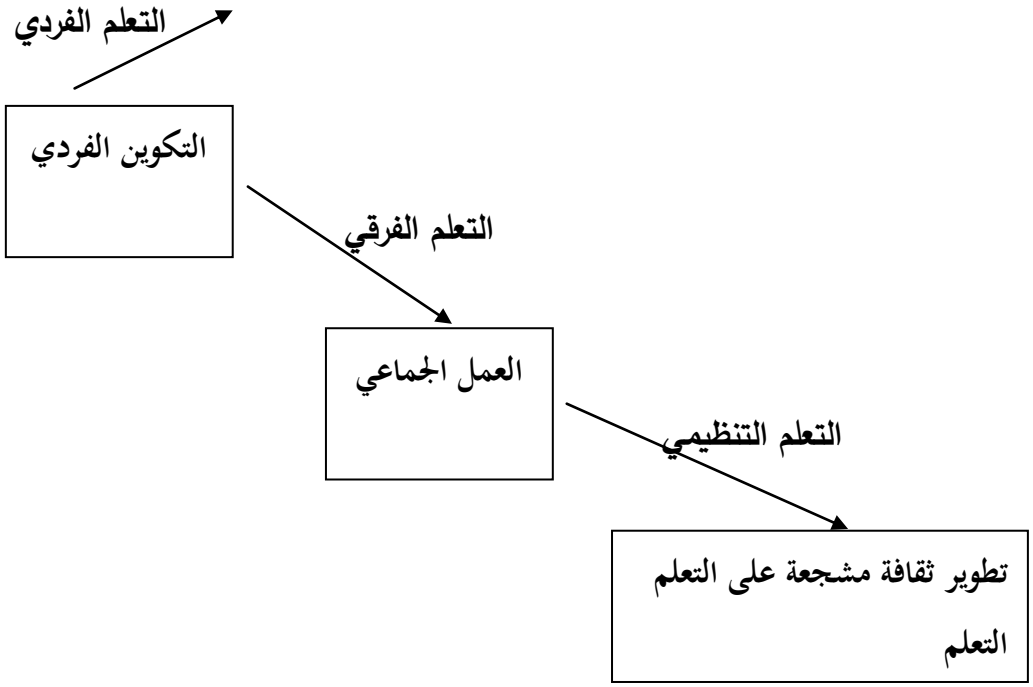
[1]-ترغيني صباح ، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

[2]أم هاني بودومة ،تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي ، مذكره ماستر أكاديمي ، إدارة أعمال ،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2017 ، ص+ 05.

المطلب الثاني : مستويات التعلم التنظيمي

إن التعلم عملية ديناميكية وضرورية يحتاج إليها الأفراد والمنظمات للبقاء والنمو والتطور، حيث أنها تمكن الأفراد والمنظمات من فهم التغيرات والتطورات التي تحدث حولها وبالتالي تحديد المواقف المناسبة في التعامل معها وعلى الرغم من وجود تضارب في تحديد مستويات التعلم إلا أن عددا كبيرا من الدارسين أشاروا إلى أنه يقع في ثلاث مستويات رئيسية هي :التعلم على مستوى الفرد، التعلم على مستوى الفريق، والتعلم على مستوى المنظمة وربطوا وجود المنظمة المتعلمة بهذه المستويات الثلاثة :

الشكل رقم : (1-1): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر : فطيمة الزهراء بريطل ، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، أطروحة دكتوراه ،تسيير المنظمات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016،ص23.

أولا : المستوى الفردي (التعلم الفردي)

إن التعلم أساسي لنمو الأفراد وتطورهم، حيث يعرف التعلم على مستوى الفرد أنه عملية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الأساسية والمرتبطة بأداء المهام والأنشطة، وأن هذه المهارات يمكن أن يكتسبها الفرد من خلال برامج التدريب والتطوير في المؤسسة حيث تسهل هذه العملية ما يلي:

-نقل المعلومات والسلوكيات والمهارات اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

-إمكانية تطبيق المعلومات والمهارات والسلوكيات المكتسبة.

-حصول الأفراد على معلومات تساعدهم في تقييم مستوى تعلمهم ومدى انحرافهم عن المستوى المطلوب.[1]

وأشار **سينج** إلى أهمية هذا المستوى من التعلم في بناء المنظمة المتعلمة حيث ركز على ضرورة توفير كل ما يلزم لرفع مستوى تعلم الأفراد واكتسابهم معارف وخبرات وقيم وسلوكيات جديدة كونها تزيد من قدرتهم في بناء الميزة التنافسية، وترفع من مستوى تعلم المنظمة، بيد أن تحقيق هذا المستوى من التعلم يتطلب إدراك مبدأين أساسين هما: [2]

1- **المهارة الذاتية** : وهي إيجاد أفراد يتمتعون بدرجة عالية من التعلم والخبرة والكفاءة ولديهم الرغبة في اكتساب معارف جديدة باستمرار حيث ربط **سينج**تحقيق ذلك بإعطاء الأفراد فرصة أكبر للمشاركة وإجراء التجارب والتعلم من الأخطاء مع مساعدتهم على الوصول إلى فهم أفضل لما يقوموا به.

2- **النموذج العقلي** : وهو أن المنظمة بحاجة إلى تطوير نماذج عقلية جديدة لدى الأفراد توجههم نحو إيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام، والبحث عن الحلول الإبداعية في معالجة المشاكل المعقدة والغامضة.

ثانيا : المستوى الجماعي (التعلم الجماعي)

يعتبر المستوى الثاني من مستويات التعلم ويركز على جانبين رئيسين هما [3]:

1-أن امتلاك الأفراد للمعارف والخبرات غير كافي لبناء المنظمة المتعلمة.

2-أن المنفعة الحقيقية للمعرفة تتحقق عندما تتفاعل هذه المعرف مع بعضها، وبالتالي تنبع أهمية هذا التعلم لكونه يسهل عملية تبادل المعرف التي تعتبر غير موجودة في التعلم الفردي.

وبنفس الاتجاه أشار "بيتر سينج **الى** ضرورة الاهتمام بالتعلم الجماعي وربطه بالتعلم الفردي في بناء المنظمة المتعلمة وذلك من خلال الترويج لاستخدام أشكال مختلفة من المجموعات والفرق كالفرق التي تتشكل من أفراد يعملون في وظائف مختلفة لإنجاز مهام معينة، **أو** الفرق المستولية على إدارة جميع أنشطتها بشكل ذاتي، حيث تمكن هذه

المجموعات الأفراد من تبادل وتشارك المعارف والخبرات لحل مشاكل المنظمة المختلفة، وأضاف أنه عندما

[1]-رضا نعيجة ،التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2012، ص 102.

[2] رضا نعيجة ،التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-104.

[3]المرجع نفسه ، ص 105.

يتم تشكيل مجموعة تتضمن أفرادا من وظائف وخبرات مختلفة لتنفيذ مشروع أو مواجهة مشكلة فإن ذلك لا يساهم فقط في انتقال المعارف والخبرات بين الأفراد بل أنه سوف يساهم في إيجاد معارف جديدة نتيجة تلك التفاعلات وبالتالي

الوصول إلى حلول إبداعية لذلك أطلق **سينج** على هذا النوع من التعلم بالتعلم الجماعي (حيث فسره بأنه خلال الحوار يكتشف الفريق قضايا صعبة ومعقدة من وجهات نظر مختلفة، حيث يشكك الأفراد في افتراضاتهم ولكنهم

يتواصلوا في افتراضاتهم بحرية والنتيجة هي اكتشاف حر يرفع خبرات الأفراد وأفكارهم العميقة إلى السطح ومنها يمكن الوصول إلى أبعد من وجهات النظر الفردية.

ثالثا : المستوى التنظيمي (التعلم التنظيمي)

تكمن أهمية هذا المستوى فيكونه مدخلا شاملا ومتكاملا للتعلم، وهو تعلم يلامس أعماق الفرد والفريق والمنظمة على حد سواء،وهو يستهدف تغيات في النماذج الفكرية المشتركة بين أفراد المنظمة كما يمتد إلى الأسواق، والمنافسين، فهذا التعلم يعتمد على ما تملكه الإدارة من قدرة إدراكية وتحليلية على تقييم البيئة من حولها، ويعد تعلم فريق العمل المفتاح الأساسي للتعلم على مستوى المنظمة، لأنه يختزل ويوفر الجهد في المستويات الأولى من التعلم، إن عملية الوصول إلى التعلم على مستوى المنظمة عبر المستويات يستدعي تحويلا لتعلم الشخصي إلى تعلم جماعي، ثم إلى تعلم تنظيمي ويهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثلا لإطار الكامل لدوث التعلم في المنظمة عن طريق فهمها لكيفية التي تتم بها عملية التعلم وتوضيحها والتأمل فيها، و إيجاد طرق جديدة للفهم وإعادة تقييم الأساليب.

هناك ترابط وتفاعل بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتنظيمي ، فهذا التفاعل مؤسس بصفة واسعة ويقبله النظريون ، حيث أن المنظمات تتعلم بواسطة أعضائها الذين يشكلون الجماعي والذي يجد مصدره من الفرد ، لأن أساس الكفاءات التنظيمية المهارات الفردية لأعضائها .

ويمكن التمييز بين التعلم الفردي والتنظيمي من خلال الخصائص والرؤية الفردية والتكفي الذاتي ويرتبط بدوافع الفرد واحتياجاته وقيمه واهتماماته، ويتعلم الفرد من برامج التعليم الرسمي، والمبرمج والتدريب و برامج التعلم عن بعد، والقراءة الذاتية، أما التعلم التنظيمي فيتصف بالتفكي الجماعي والرؤية الجماعية المشتركة ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم، ويتم تعلم المنظمة من خلال التجارب والخبرات السابقة للمنظمة ذاتها والتي تم توثيقها وتخزينها في ذاكرتها، ومن خلال العمل والتفاعل الجماعي وحل المشكلات.

وعلى الرغم من أن التعلم الفردي يعد مطلبا ضروريا للوصول إلى التعلم التنظيمي، إلا أنه لا يعد ضمانا لدوثه بل يظهر أحيانا أن أنشطة التعلم الفردي قد تعرقل نظام التعلم التنظيمي، لذا لا يمكن اعتبار المنظمة مجرد مجموعة من أفراد وأن التعلم التنظيمي مجرد مجموع محصلة ما تعلمه الأفراد في المنظمة، بل إن المنظمة تمثل وحدات وعمليات اجتماعية متفاعلة .[1]

المطلب الثالث : العوامل الدافعة للاهتمام بالتعلم التنظيمي

مع بداية الألفية الثالثة؛ تغيرت سمات العالم تغيرا سريعا عكس ظلاله على مختلف المجالات، وفرض تحديات كثيرة على المؤسسات الإدارية، مما دفعها إلى التحول إلى مؤسسات للمعرفة تنتجها وتوظفها في المنافسة، ومع الثورة العلمية والتقنية التي تركت آثارها في كافة مجالات الحياة؛ ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمؤسسات الإدارية. ويمكن رصد دواعي هذا التعلم في العناصر التالية: [2]

-**الانفجار المعرفي** :إن ثورة المعلومات وعصر الإلكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة والذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعرفة والأفكار والنظريات تتضاعف كل ثلاث أو أربع سنوات؛

[1]-هاجر تزغوين ، دور التعلم التنظيمي في تفعيل الأداء المتميز بجامعة يحي فارس بالمدية ، أطروحة دكتوراه ، إدارة أعمال ، جامعة المدية ، 2023 ، ص 16 .

[2]-عيشوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير ، مالية دولية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2011 ، ص ص 27-28.

-**التغير التقني** :شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني أفرزت واقعا جديدا يقوم على الاتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية والبث الفضائي وشبكات المعلومات، وترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات ومراكز البحوث وترتب عليها ازدهار التعلم عن بعد وسهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة بمجرد الضغط على الحاسوب بدون عناء؛

-**التغير الاجتماعي** :ترك التغير الاقتصادي والثقافي آثارا واضحة في التغيرات الاجتماعية والسياسية انعكست على طموح الأفراد والجماعات وتغير الأذواق، وبدأ المستهلكون يبحثون عن السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل و كذا الصيانة، أما العاملون فقد تزايدت توقعاتهم وطموحاتهم ومطالبهم نحو بيئة عمل هادئة وآمنة ونحو مشاركة فاعلة وتعويضات مجزية أثناء الخدمة وعند انتهائها مقابل تعهدهم بالولاء والإلتزام للمهن وللمؤسسات التي يعملون فيها، وهذا يستلزم استمرار تعلمهم ومواكبتهم لما يستجد في عالم المعرفة والمهارة والسلوك. وقد أكد هيفر بأن الاهتمام بالتعلم التنظيمي والمؤسسات المتعلمة سواء بالوسط الأكاديمي أو المهني يمكن تفسيره بثلاث عوامل هي:

1- التغيرات السريعة المفروضة من المحيط: حيث تضطر المؤسسات إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية وتتساءل عن وسائل الحصول على طرق جديدة للتعلم؛

2- المكانة التي حازت عليها الكفاءات والموارد الداخلية لتفسير تنافسية المؤسسات، فأدت هذه الأخيرة إلى تعميق آليات خلق، والاحتفاظ بمعارفها ومهاراتها

3- سياسات التوقيف الجماعي عن العمل: والتي كانت نتيجتها غير المتوقعة هي فقدان كفاءات اكتسبتها المؤسسة مع مرور الزمن، مما أوجد وعيا بالطابع غير الملموس لبعض الكفاءات وبضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها .

قد أضاف بعض الباحثين عدة أسباب للاهتمام بالتعلم التنظيمي كسمة أساسية للمؤسسة المعاصرة نذكر منها ما يلي:[1]

-**خصائص البيئة المعاصرة** :التي تتسم بالتغيير السريع والجذري وزيادة التعقيد، مما يبين بأن بقاء المؤسسة المعاصرة واحتفاظها بمكانتها سيتوقف إلى حد كبير على قدرتها على اقتناء المعارف وتحويلها إلى قدرات عملية وواقعية لمعالجة المشكلات التي تجواجهها وكذلك قدرتها على تحقيق التعلم المستمر، ومن خلال

[1]-ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، **إدارة التغيير والتطوير**، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، عمان-الأردن. -،2013، ص ص 181-182.

تحويل التعلم الذي يحققه الأفراد إلى تعلم جماعي تنظيمي.

-**خصائص التنظيم العقلاني البيروقراطي** :التي يمكن أن تؤدي إلى عرقلة التعلم ومقاومته وحتى تشويهه.

-**الاختلاف بين تعلم الأفراد وتعلم المؤسسة** :فليس كل تعلم يحققه الأفراد يضمن التحول إلى تعلم تنظيمي تحتفظ به المؤسسة وتستفيد منه وهذا هو أحد أهم أسباب تخلف المؤسسات في الدول النامية والتي لا تقوم بتحويل تعلم الأفراد إلى تعلم تنظيمي.

-**احتمال توقف الأفراد** :والذي لا يستمر بالضرورة لأن أي عملية تعلم تحصل على شكل منحنى، حيث يتوقف التعلم بعد فترة؛ لذلك فمواصلة التعلم تتطلب تنظيم سلسلة من عمليات التعلم الجديد المتتابع.

-**تعقد عملية التعلم وتعدد أبعادها ومستلزماتها** :فالتعلم هو عملية بالغة التعقيد والتنوع ولها عدة مستلزمات.

المبحث الثاني : أساسيات التعلم التنظيمي

إن الكثير من سلوك العاملين في المنظمة هو سلوك مكتسب، فالأفراد العاملون يتعلمون المهارات وأساليب التفاعل التي تساعدهم على العمل بنجاح .و لا يتم امتلاك واكتساب الأفراد للمهارات والمعارف بفعالية إلا بارتباطهم بعمل معين في المنظمة ، فالمنظمات تعتبر في هذه الحالة مساحة لتعلم الأفراد وزيادة معارفهم ومهاراتهم في تخصصاتهم وفي أي مستوى متواجدين فيه سواء كانوا فرادى أو يعملون ضمن فرق.

المطلب الأول : أنواع التعلم التنظيمي

سنركز في هذا المطلب على بعض من أنواع التعلم التنظيمي الموجودة في منظمات التعلم حسب وجهة نظر الباحثين والمفكرين في هذا الميدان نذكرها فيما يلي:

أولا :أنواع التعلم التنظيمي

عند كارات Garratt قدم كارت نظريته الخاصة بديمومة منظمات التعلم خلاصتها أن هناك ثلاثة أنواع أو دوائر للتعلم تتفاعل مع بعضها، ويلخص هذه النظرية بقوله إنه يوجد في المنظمات المتعلمة الفعالة وعي جيد بأهمية الحاجة إلى إيجاد توازن بين ثلاثة أنواع من التعلم هي[1] :

1-التعلم السياسي :ويجسد ذلك علاقة المؤسسة مع المحيط الذي تنشط فيه في سبيل تحقيق الفعالية؛ وعليه فإن إدراك العميل أو الزبون لفعالية مؤسسة معينة سوف يؤثر على مستقبلها .ولهذا الإدراك فائدتان أساسيتان هما:

[1] ترغيني صباح ، دور التعلم التتنظيمي في دعم الإبتكار في المؤسسة الإقتصادية ، أطروحة دكتوراه علوم تسيير ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2018 ، ص ص 99-100.

- حينما يكون المستهلك راضيا على منظمة معينة تعامل معها سابقا ، فهناك احتمال كبير أن يكرر عملية الشراء من هذه المنظمة .
- كما أن المستهلك الراضي سوف يستثمر ماله في هذه السلعة إضافة إلى أنه سيتكلم عن السلعة أو الخدمة التي تقدمها له المنظمة بشكل جيد أمام الآخرين.

إن هذا التعلم هو تعلم خارجي يركز على تحقيق فاعلية المنظمة في إطار المجتمع الذي تخدمه

2-التعلم التشغيلي :هذا النوع من التعلم هو تعلم داخلي ينصب أساسا على تحقيق الكفاءة الداخلية من خلال تشجيع العاملين على زيادة معرفتهم التي تساهم في توسيع دائرة كفاءة المنظمة، ويعتبر هذا النوع من التعلم مهما في إطار رفع كفاءة المنظمة، لكنه لا يجب أن يتم على حساب فعاليتها .

إن التعلم التشغيلي في أبسط صورة هو العملية المتواصلة لتحرك العاملين نحو الوعي بالمزايا (نقاط القوة)الموجودة في المنظمة التي يعملون فيها.

3-التعلم الاستراتيجي :وينصب على رصد متغيرات المحيط الخارجي لتشخيص الموجود من الفرص والتوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المؤسسة، والعمل في الوقت نفسه على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمةة وهي تتوجه نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية .وكما نرى فإن هذا النوع من التعلم يركز بشكل مباشر على تحديد موقع المؤسسة في إطار هذه المتغيرات.

وتتجسد فائدة مخرجات التعلم الاستراتيجي في أنها تسمح للإدارة العليا بقيادة المنظمة الى الأمام في الوقت الذي تضع فيه أنشطتها تحت إشراف محكم .

ويمثل التعلم الاستراتيجي عقل المنظمة الذي يعمل على تجميع وتقييم وموازنة المعلومات والأفكار الواردة من المحيط الخارجي (التعلم السياسي)والمحيط الداخلي (التعلم التشغيلي).

وهو إلى جانب ذلك، يركز على نشر عمليات التعلم بين العاملين وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال تجميع واستخدام المعلومات القادمة من مجلس الإدارة وبقية المديرين وكذلك من المستهلكين والمجتمع بصورة عامة ، وفي كل ذلك إشارة إلى أن للتعلم اليومي أهمية بالغة في تطوير قدرات المنظمة.

ثانيا : أنواع التعلم التنظيمي عند (*Argyris* Chris)

نجد ***Argyris*** **Chris** ركز أن التعلم يرتبط بحلقتين هما : [1]

[1] يوسف عبايدية ، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، علوم اقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2018، ص34.

1-التعلم أحادي الحلقة Single Loop Learning:حيث شبهه Chris Argyrisبجهاز تنظيم الحرارة الذي يتحكم في التكييف، فإذا انخفضت درجة الحرارة عن الحد الأدنى أو زادت عن الحد الأقصى ، سيشغل التكييف من أجل تعديل درجة حرارة الغرفة فهو بذلك يتحصل على المعلومة و يقوم بناءا عليها بالقيام بإجراء تصحيحي. فهو متعلق بالتّعلم لحل مشكلة آنية .

2- **التعلم الثنائي الحلقة Double Loop Learning**: التعلم في الحلقة الثانية يتعلق بالتعلم من حل المشكلة السابقة الموجودة على مستوى الحلقة الأحادية وكذلك يؤدي إلى تغيير القواعد القديمة المرتبطة بحل المشكلات بالإضافة الى تطوير مبادئ وقواعد جديدة والتي بدورها تحدد السلوك المستقبلي؛ ، كما يقترح

(***Argyris. C***)بأن تعلم المنظمة يحدث بناء على شرطين، الأول مرتبط عندما تحقق المنظمة أهدافها والثانية عند تحديد وتصحيح عدم التوافق بين النتائج والنوايا، كذلك المنظمة هنا يتمثل دورها في توفير المناخ الملائم وإيجاد الظروف التي تسهل مثل هذا التعلم، حيث ميز (***Argyris. C***)بين التعلم الأحادي والتعلم الثنائي بقوله أن المنظمات تُعرف التعلم ذو الدائرة الفردية؛ أي ما نتوقع تحقيقه طبقا لأهداف ومعايير ومنه تقوم بمراقبة ومراجعة ما تم حقيقه ثم إتخاذ الإجراء التصحيحي الضروري، في حين يحدث لها تعلم ثنائي عندما تكرر عملية المراقبة لإجراءات التنفيذ وتقوم بإعادة تحديد المتغيرات الفاعلة، وذلك لتتوافق المؤسسة مع الوضع الجديد والذي يتم فرضه عن طريق البيئة الخارجية.

ثالثا : أنواع التعلم عند بيدلر Pedler

يصنف بيدلر، التعلم التنظيمي إلى أربعة أنواع رئيسة هي[1] :

1-التعلم المعرفي :ويركز على تعلم الحقائق والمعرفة والعمليات، ويتم تطبيق هذا النوع من التعلم في المواقف

المعلومة والمتكررة، وتكون التغيرات في هذه المواقف شيئا ثانويا ؛ إذ يركز هذا النوع من التعلم مباشرة على الجوانب النظرية فهو يهتم بـ معرفة ماذا؟ معرفة لماذا؟ Know What &Why أي تعلم الظواهر والأشياء ومسبباتها.

2-**تعلم مهارات عمل جديدة** : ويتعلق الأمر بالجانب العملي للتعلم Know-how أي معرفة كيف ؟ حيث يكون التركيز على تعلم مهارات عمل جديدة تقود للإنتقال الى مواقع أو مواقف جديدة ، فهذه المواقف تحتاج

[1]ترغيني صباح ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 103-104

الى تغيير في الإستجابات او الممارسات الحالية لنتلائم مع هذه المواقف ، وقد تحتاج المنظمة في مثل هذه الحالات الى جلب خبراء من خارج المنظمة لاداء هذه العملية بنجاح أكثر .

3-التعلم للتكيف :وينطبق هذا النوع في المواقف التي تتغير بسرعة أين تكون الحاجة إلى تطوير حلول جديدة .وهنا يصبح التجريب واستنباط الدروس من حالات النجاح أو حالات الفشل هو النمط الشائع للتعلم .

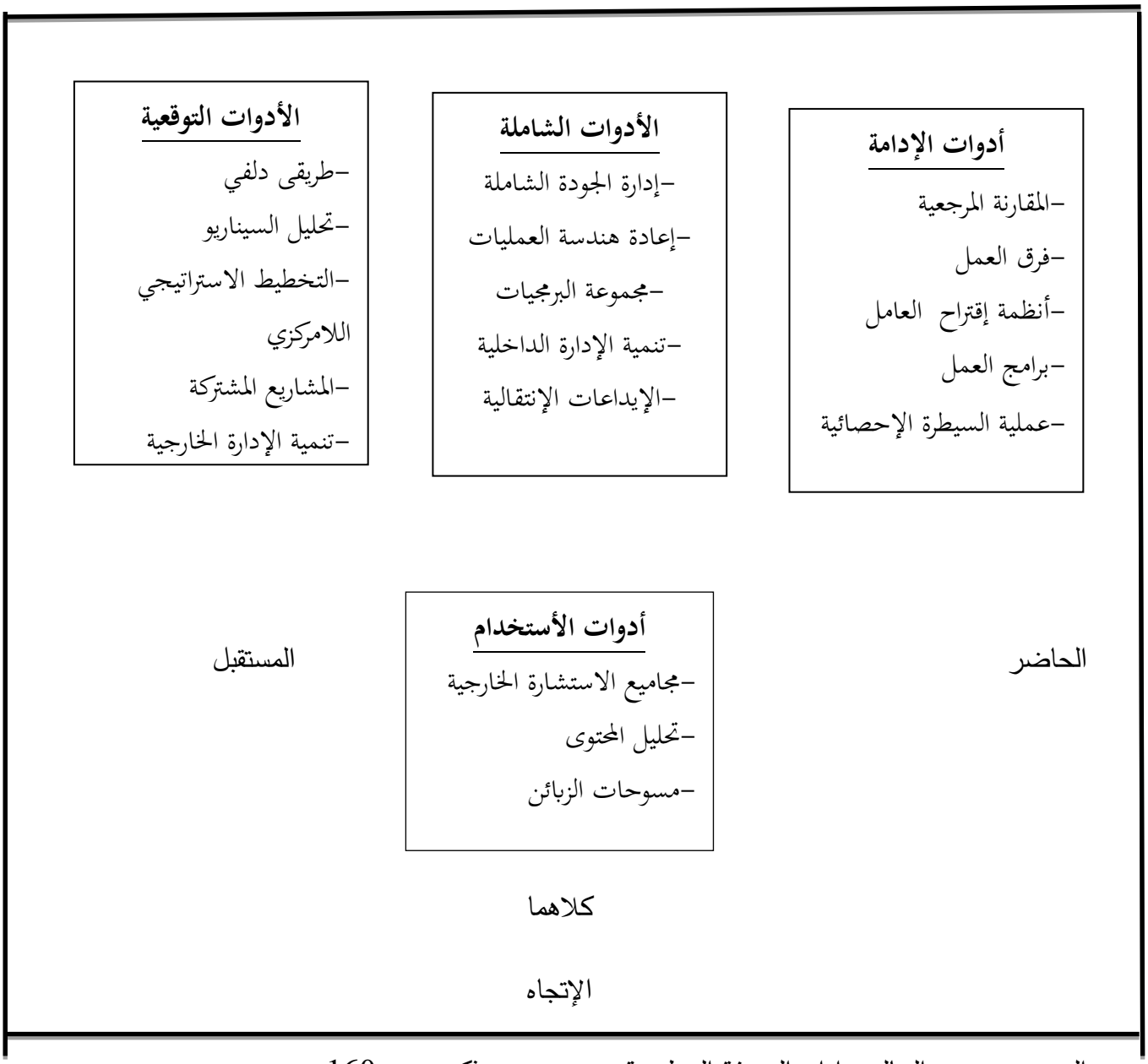
4 التعلم للتعلم :وفي هذا المستوى من التعلم ينصب الاهتمام على تصميم المستقبل، بدلا من مجرد تعلم كيف يمكن التكيف معه، وهنا في هذا المستوى تتزاحم الأفكار والافتراضات ويصبح أمر إعادة تشكيل المعرفةالمتاحة شيئا طبيعيا أ و مألوفا في البيئة التنظيمية للمنظمة المتعلمة.

إن التكيف مع هذا الإطار التعلمي يمكن أن يحدث على مستوى الفرد، وعلى مستوى المجموعة وعلى مستوى المنظمة.وحتى على مستوى بين المنظمات . .كما أن المنظمات التي تستطيع إنجاز هذه المستويات الأربعة لا تكون قادرة على إعادة تشكيل نفسها فقط، وإنما ستؤثر في الصناعة التي تعمل فيها إلى حد بعيد.

المطلب الثاني : أدوات التعلم التنظيمي

يقصد بأدوات التعلم التنظيميOutils d'apprentissage الأدوات التسييرية التي توضع حيز التنفيذ، بغرض مساعدة المختصين في التحكم وتطوير معارف مفتاحية أساسية للنشاط وذلك من خلال تحديد مسببات المشاكل ومحاولة إيجاد حلول لها، وهذه الأدوات يمكن لها مساعدتنا بصفة مباشرة في اتخاذ القرارات أو تذكرها الاحتفاظ بها من أجل استخدامها مرة أخرى (دون الحاجة للبحث عن حلول جديدة) هنالك اتفاق على أربع أدوات أساسية للتعلم التنظيمي تم استخلاصها من خلال نتائج الاستطلاع التي تعرضنا له سابقا، والتي اصطلح على تسميتها أدوات الجيل الأول، والتي تتمثل أساسا فيما يلي:

الشكل رقم (1-1): مصفوفة أدوات التعلم التنظيمي



المصدر : مؤيد السالم ، إدارة المعرفة التنظيمية ، مرجع سبق ذكره ، ص160.

سنحاول في هذا المبحث التركيز والوقوف على أهم وأكثر الأدوات استخداما في المنظمات

أولا : أدوات الإدامة والمحافظة على المنظمة

ستخدم هذه الأنظمة لدعم التعلم التنظيمي بشكل واسع، وهي جميع الأدوات التي تسمح بالتعلم الهادف لاستمرار المنظمة وبقائها، وتعتبر الأكثر استخداما، ويتعلق الأمر هنا بأدوات التعلم من الآخرين سواء تعلق الأمر بالتعلم من الداخل أو الخارج، وتعد أدوات الإدامة من أكثر أدوات التعلم شهرة و استخداما من قبل المنظمات وتتمثل أهم هذه الأدوات في:

1- المقارنة المرجعية : "هي عبارة عن تقنية أو أسلوب منظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل ."[1]

فالمقارنة المرجعية تهدف إلى تحديد نواحي القصور بالمقارنة بالآخرين للعمل على استكمال النقص، وهي وسيلة للتحقق من أن الأهداف المراد تحقيقها تناسب حاجات السوق في نظام الجودة المطابق للمواصفات القياسية الدولية الايزو، الإدارة العليا وعلى التأكد من أن السياسات المتعلقة بالجودة مفهومه من لدن الجميع وأنها تطبق وتصان، وفي هذا النظام أيضا هناك تحديد واضح للواجبات والمسؤوليات والعلاقات لدى جميع من يؤثر في الجودة[2].

2-فرق العمل :

وتُعرف فرق العمل بأنها هي نوعاً خاصاً من جماعات العمل، ويركز أفرادها على الإنتاجية الإجمالية للفريق وليس على إنتاج الموظف الفرد لوحده، وهم مسؤولون أمام بعضهم البعض ، كما أنهم يتقاسمون الالتزام بإنجاز عمل معين أو تحقيق هدف محدد ، كما أنهم عادة يديرون أنفسهم ويكون القائد أحد أعضاء الفريق، وتتشكل تلك الفرق من عدد صغير من الأعضاء.

كما يمكن تعريف فرق العمل إلى ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض ،يتصفون بولائهم لغرض معين، وأهداف أداء محدد، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة[3] .

---

[1] سمير محمد عبد الوهاب ، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الأداء ، ورقة مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، الرياض ، 1-4 نوفمبر 2010، ص 10.

[2] هدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناني، نظام إدارة الجودة الايزو ISO، مدخل لتحسين أداء الجامعات، الطبعة الأولى ،دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع الأردن، 2014، ص 70.

[3] إحسان دهش جلاب ،إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ،عمان، الأردن، ،2011، ص 342.

ثانيا : الأدوات الشاملة

وهي التي تتعلق بالمنظمة ككل، وعادة ما تأخذ شكل برمجيات لتنمية الإدارة الداخلية، أو تتعلق بالهيكلة الداخلية للمنظمات، أي هي الوسائل الداخلية المدعمة لعملية التعلم أو هي أدوات التعلم من الداخل وتتمثل أساسا في:

1- إعادة هندسة العمليات (الهندرة)

تعتبر إعادة الهندسة الإدارية بمثابة نموذج جديد يتضمن مجموعة من الآليات لتحسين أسلوب تشغيل المنظمات ، ويساعد على تحسين قدرات المدراء فتي مواجهة المنافسة من خلال بناء رؤى جديدة ورسالة جديدة للمنظمة تساعد على اقتراح وتطبيق سلسلة من الإستراتيجيات ، فهي بمثابة إحلال للمفاهيم والممارسات بأخرى جديدة ،كما إنها تحوي أيضا إعادة توجيه العاملين وإعادة تدريبهم على هذه المفاهيم والممارسات الجديدة.[1]

2-إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة منهجا من المناهج المطبقة في كثير من المؤسسات والتي انتشرت في العقود الأخيرة حتى عدت حديثا لا ينقطع ومبتغا أساسيا لما حققته من نتائج مميزة في جميع المجالات.

هي شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب، و القدرات لكل من العاملين والإدارة،لتحسبن الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل، من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في أي منظمة وهي-:إدارة تشاركيه؛ -التحسين المستمر للعمليات؛ -استخدام فرق العمل[2].

[1] أمينة خير توفيق ، إعادة الهندسة الإدارية كمدخل لتميز مؤسسات المعرفة ، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات ، المجلد5 ، العدد 2،جامعة الإسكندرية ، مصر 2018، ص 41.

[2]قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، يومي 08و09مارس 2005 ، جامعة ورقلة ،ص 223.

ثالثا : **الأدوات التوقعية**

وهي مجموع الأدوات التي تتضافر فيها الجهود من أجل التعلم بين المنظمة ومتغيرات أخرى، وعادة ما يتم التعلم هنا من خلال إرسال فريق من مديريها (إلى خارج المنظمة) للعمل في قضايا تنظيمية محددة، وعادة ما ترتبط هذه الأدوات بالمستقبل أو التنبؤ [1]وتتمثل فيما يلي:

1- أسلوب دلفي

هي طريقة أو أسلوب لتنظيم مجموعة من الخبراء يصعب تجميعهم حول مائدة للمناقشة بحيث يكون الاتصال فعال في السماح لكل خبير من الخبراء في التعامل مع المشكلة المراد حلها بعيدا عن تأثير المجموعة .[2]

وبالتالي يمكن القول أن الفكرة المركزية في أسلوب دلفي تتمحور حول عرض كل الاحتمالات المختلفة لتطور ظاهرة معينة في المستقبل ، ثم الاستبعاد التدريجي عبر خطوات محددة لكل احتمال إلى أن تستقر على احتمال محدد، إذ أن هذه التقنية تستند إلى استخراج أقوى التوقعات المتضاربة حول موضوع ما ، وتباين كافة الدلائل التي تدعم كل توقع من التوقعات .

2-التحالفات الإستراتيجية

يعتبر التحالف الاستراتيجي بديلا استراتيجيا مهما بالنسبة للمنظمات، وهو عبارة عن تكامل، شراكة أو احتواء لمنظمتين بغرض مواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة في ظل تسارع البيئة وتغيرها، وكذا حالات الركود الاقتصادي السائد، فالتحالف الاستراتيجي هو بديل لمواجهة قوة المنافسة والمتغيرات البيئية والمشاكل والأزمات التي تتعرض لها المنظمات، ورغم ايجابيتها إلا أن المنظمات تكون أمام صدام الثقافات التنظيمية وصراع العاملين، غير أن هذه التحالفات أيضا تعتبر مصدرا مهما للتعلم التنظيمي وذلك نتيجة احتكاك العاملين من ثقافات مختلفة فيما بينهم. [3]

[1] Elie Virgile Chrysostome, «**L'apprentissage dans les entreprises internationales (proposition d'un modèle intégrateur)**», 5ème conférence de l'association internationale de management stratégique, faculté des sciences de l'administration, université Laval, Québec, 13/14/15 juin 2001, p:10

[2] خميسة عقابي ، تقنية دلفي وأهميتها في الدراسات المستقبلية ، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ،جامعة باتنة ، الجزائر ، العدد 11 ، 2017 ، ص 99.

[3] فاسي فاطمة الزهراء ، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

3- المشاريع المشتركة

رغم الاهتمام الكبير بالتعلم التنظيمي، والمساحة الواسعة التي احتلها في مجال أدبيات التسيير غير أن التعلم من المشاريع المشتركة يعتبر مجال دراسة حديث، وعدد الكتابات فيه محدود، إلا أنها تتعلق بمجالات بحث أخرى أخذت حيزا واسعا من الدراسات من أهمها: التفاعل بين الشركاء، تدويل المعرفة، مشاركة التجارب، خلق وتبادل المعرفة. لكن هذه المجالات لا تمس إلا جزء من مفهوم المشاريع المشتركة، وتعتبر المشاريع المشتركة وسيلة مهمة لتبادل وتقاسم المعرفة دون قيود ودون حسابات، بالإضافة إلى مشاركة وتقاسم التجارب، التي تكون حتمية لنجاح التعاون مما يؤدي إلى حدوث تعلم كل طرف من الطرف الثاني[1].

4- تحليل السيناريوهات الإستراتيجية

هي أداة إستراتيجية بدأ اعتمادها منذ السبعينات من القرن الماضي، وتحليل أو تخطيط السيناريو هي عبارة عن تقنية مستقبلية تستعمل في التحليل والتخطيط الاستراتيجي المتوسط إلى طويل المدى، وذلك بغرض تطوير استراتيجيات قوية، مرنة ومبدعة، وهي عبارة عن قصص وروايات تصف لنا الوضع الذي تكون عليه المنظمات في المستقبل، وعادة ما يتم صياغة بين 2إلى 5سيناريوهات، بحيث تغطي جميع الأوضاع التي من الممكن أن تكون عليها المنظمة في المستقبل، وهي عبارة عن أدوات تقلل من مستويات المخاطرة وعدم التأكد ويسمح تخطيط السيناريوهات بالتعلم الجماعي للأفراد والقادة، بحيث يعطيهم فرصة إدراك الأحداث الخارجية بطرق استباقية، كما أنه يسمح بإشراك المستفيدين والعملاء في فريق تخطيط السيناريو، وبالتالي هذا ما يسمح بالتفاعل وتحصيل المعارف الجديدة أي تحقق التعلم من باقي أعضاء الفريق .[2]

[1] مؤيد الساعدي ، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة ، مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 263.

[2] حامد كريم الحدراوي، منتظر جاسم محمد، "العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أداؤه وأثرها في الإدارة الفاعلة للأزمات"، ا مجلة العربي للعلوم الاقتصادية و الإدارية، لمجلد 9،العدد 29، جامعة الكوفة، العراق، ،2013، ص 266.

ثالثا : أدوات الاستخدام (المنفعة)

وهي أدوات قديمة من حيث الظهور والاستخدام في اكتساب المعلومات وتشاركها، وهي مصادر معروفة ومستخدمة منذ زمن بعيد سواء في تجميع المعلومات (مصدر للمعلومات)، أو كمصدر للتعلم داخل المنظمة، ونجد من بينها:

1- منهج تحليل المحتوى

هو طريقة بحث يتم تطبيقها من أجل الوصول إلى وصف كمي هادف ومنظم لمحتوى أسلوب الاتصال.[1]

2- مسوحات الزبائن

هي الدراسات الاستطلاعية التي تقوم بها المنظمة للزبائن من خلال دراسات السوق والاستبيانات والدراسات الإحصائية، وهي تسمى أيضا إدارة الخبرة الخاصة بالزبائن ،حيث تعتبر إدارة خبرة الزبائن وسيلة للتعلم التنظيمي فمثلا عندما تنتقل المنظمة من التركيز على المنتجات إلى التركيز على الزبائن في حد ذاتهم يعتبر هذا أساسا للتعلم، وذلك من خلال قدرتها على المقارنة بين التجربة التي كانت تحاول أن تمنحها للزبون من خلال المنتجات التي قدمتها له وملاحظة ما حققته فعلا، وإلى أي مدى استطاعت منتجات المنظمةإسعاده.[2]

3-المجموعات الاستشارية الخارجية

هي عبارة عن مجموعات ومكاتب استشارة خارجية تتمتع بالخبرة الكبيرة في مجال معالجة وحل المشكلات، ويعتبر تعامل المنظمة معها ولجوئها إليها لحل بعض المشكلات، أداة للتعلم بحيث أن المنظمة تتعلم من هذه التجربة المشتركة، ولا تكون بحاجة للجوء لأطراف خارجية لحل نفس المشكلات في المرات القادمة أو في المستقبل كونها تعلمت طريقة حلها[3].

[1] يوسف تمار ، تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين ، طاكسيج –كوم للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، الجزائر ، 2007 ، ص 09.

[2] Elizabeth Lefranc, «**Management de l'expérience client au delà des enquêtes satisfaction, la mesure de l'expérience vécue**», thèse de doctorat science de gestion, conservatoire national des arts et métiers, France, 2013, pp: 103-104.

[3] فاسي فاطمة الزهراء ، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 79.

بالإضافة إلى الأدوات السابقة الذكر والتي يطلق عليها بأدوات الجيل الأول والتي تركز عل حلقة التعلم المفردة ، هناك أدوات أخرى للتعلم التنظيمي وهي تتناغم مع مفاهيم حلقة التعلم الثنائية وهي تشمل كل من الحوار ، تخطيط السيناريو ، تمرين Merlin(اليويو) ، التعلم بالتصرف ، حقول الممارسة ، خارطة إدارة المعرفة .

المطلب الثالث : معوقات تطبيق عملية التعلم التنظيمي

رغم ما يحققه التعلم من مزايا للمنظمات وذلك من خلال منحها القدرة على التلاءم مع المحيط وتغيراته المتسارعة، وتحسين مستوى الأداء وتحقيق الكفاءة والمنافسة والقدرة على البقاء، إلا أن هنالك عدة صعوبات وعوائق تحول دون تطبيقه في المنظمات الراغبة في التحول إلى منظمة تعلم[1]، فالباحثون في مجال علم النفس يشيرون إلى أن الفرد أو المنظمة عند تعرضهم لموقف غير مرغوب يطورون ميكانيزمات دفاعية، بحيث يرون أن التعلم ينشأ صراعا بين الخوف من التغيير والحاجة للتعلم، هذا الصراع هو ما يولد سلوكات دفاعية سواءا على مستوى الفرد أو المنظمات، هذه السلوكات أطلق عليها Argyrisاسم الروتين التنظيمي الدفاعي ، فالفرد داخل المنظمة يكون أفكارا أو أحكام بمنطق معين ويصل إلى نتائج اعتمادا على هذا المنطق، وبالتالي يعتبر أن النتائج المتوصل إليها صالحة ويثبت صحتها اعتمادا على نفس المنهج المتبع للوصول إليها، وبالتالي فهو يرى أنه ليس بحاجة لإعادة تجريب مناهج أخرى أو طرق أخرى للتحليل، أو حتى إمكانية ارتكاب الخطأ والتعلم من تصحيحه، مما يؤدي إلى إعاقة عملية التعلم وكبحها.

وبصفة عامة يرى أغلب الباحثين أن المنظمة بهياكلها، وبيروقراطيتها، وخطوط السلطة فيها من معيقات التعلم، وسنحاول فيما يلي حصر أهم معوقات التعلم التنظيمي:

أولا: على المستوى الفردي

فالأفراد أيضا داخل المنظمة قد يرفضون التعلم بقصد أو بغير قصد فيمكننا تقسيم الأفراد كمعيقات للتعلم إلى مستويين وهما:[2]

[1]–ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين وآخرون، "**دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية لعينة من القيادات في جامعة الكوفة**"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ،11، العدد 2، جامعة القادسية، العراق،2009، ص101.

[2]فاسي فاطمة الزهراء ، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، علوم تسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2018 ، ص 36.

1-على مستوى العاملين :عادة ما يقوم الأفراد بإخفاء المشاكل التي لم يستطيعون حلها، أو الأعمال التي لم يقوموا بها أو يؤدوها على الوجه المطلوب، وبالتالي لا يمكننا الحكم على المستوى الحقيقي للعاملين، ومدى قدرتهم على إيجاد حلول للمشاكل، مما يعني تشويه للمعلومات التي تصل إلى المستويات العليا، وهذا ما يؤدي إلى تكوين اعتقاد أن العمال ليسوا بحاجة للتعلم وهذا ليس صحيحا)،2(كما أن العاملين الذين يحسون أنهم مهمشون داخل المنظمة، يحاولون استعادة تأثيرهم من خلال احتكار معرفتهم لأنفسهم، وعدم تشاركها مع الآخرين، بغرض زيادة سلطتهم، مما يعتبر تقييدا للتعلم.

2-على مستوى المسيرين :فالقيادات البيروقراطية تحصل على عوائدها من خلال حفاظها على الوضع الحالي وعدم الدخول في حلقة التغيير، التي قد تنجر عنها نتائج سلبية، تؤثر حسب رأيهم سواءا على المنظمة أو على موقعهم فيها، لذا يتفادون التشارك المعرفي والتمكين والتفويض والرؤية المشتركة ويعتمدون بدرجة كبيرة على الهيكل الهرمي، وخطوط السلطة، والتسيير البيروقراطي، مما يعتبر معيقا حقيقيا لعملية التعلم داخل المنظمات.

ثانيا: العوائق التقنية للتعلم التنظيمي

وتتمثل هذه العوائق في : [1]

1-الهياكل المركزية:

لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتعلم المنظمة، إذا ما كان هنالك عدة متغيرات وهياكل تعيق التعلم فمثلا الهياكل المركزية أو مركزية القرار تحد من نقل الخبرات والمعلومات، وكذا صعوبة التغذية العكسية، وغياب الحرية

والتمكين الوظيفي مما يمثل عائقا أمام الابتكار والإبداع، غير أن هنالك من يرى أن الهياكل المركزية ليست مشكلة ولا حلا، كونها تتداخل مع الثقافة التنظيمية والقيادة فلا يمكن الحكم عليها بمعزل عن المتغيرين السابقين، غير أن محاولات المنظمة للتغير في هيكلها ونمط اتخاذ القرار يعدل حتما في الثقافة والقيادة، فلا يمكن تغيير أحد العوامل دون الآخر.

[1] فاسي فاطمة الزهراء ، مرجع سبق ذكره ، ص 37.

2-الذاكرة التنظيمية:

بعض الأبعاد التقنية عادة ما تكون محدودة القدرات مثل الذاكرة التنظيمية فلا يوجد ذاكرة من الناحية المادية قادرة على الاحتفاظ، غربلة واستغلال كل المعلومات المتحصل عليها من طرف المنظمة (مكان تخزين الأرشيف محدود، ذاكرة حاسوب غير كافية...الخ)، بالإضافة إلى أن السعي لاستيعاب حجم أكبر من المعلومات يعتبر مكلف للمنظمات (تخزين ومعالجة المعلومات)، وبالتالي تجد المنظمات نفسها أمام مشكلة التوقف عن البحث عن معلومات جديدة، كونها لا تملك قدرة تحليلها أو تخزينها و استخدامها يعوق عملية التعلم.

3- فخ الكفاءة:

ويعتبر أيضا من عوائق التعلم المعرفية ما يسمى "فخ الكفاءة"، فكثيرا ما يقوم الأفراد بإخفاء الأخطاء التي وقعوا فيها، أو الأشياء التي لم يفهموها بشكل واضح خوفا من تعرضهم للعقاب، أو فقدانهم للامتيازات التي يملكونها أو حتى الثناء والمدح، فجنهم يخفون عدم فهمهم وأخطاءهم، لذا تعتبر المنظمة أنهم تعلموا وهم لم يتعلموا، وبالتالي لا تستطيع المنظمة قياس الكفاءة الحقيقية لعمالها في هذه الحالة، كما لا يمكنها معرفة قدرتهم الفعلية على إيجاد حلول للمشاكل، ومعالجة الأخطاء هنا بطريقة معينة تؤدي إلى تشويه المعلومات وعدم فهم والنسيان ، والنتائج المترتبة عن هذا السلوك عادة لا تكون مرغوبة وغير متعمدة، بل تكون من باب حماية وضع الفرد لنفسه داخل المنظمة، ولا يمكن التحكم في مثل هذه السلوكيات إلا أنها تمثل عائقا حقيقيا في وجه التعلم.

ثالثا: العوائق المتعلقة بالروتين التنظيمي

في كثير من الحالات تعيش المنظمات حالات نجاح نتيجة إطلاقها لمنتج جديد لقي القبول في السوق، أو تبنيها إستراتيجية معينة كانت سببا في الوصول إلى الفعالية، هذا النجاح يعتبر بالنسبة للمؤسسة تجربة تسعى لتكرارها، ولذلك فهي تحاول أن ترمز تجاربها الناجحة وتحتفظ بها في الذاكرة التنظيمية، أي أنها تتعلم من هذه التجارب محاولة تحويلها إلى روتين تنظيمي، تلجأ إليه في حال التعرض للمشاكل، غير أن المحيط الذي تنشط فيه المنظمة هو محيط يتميز بالتغير السريع والمستمر، لذلك ما هو مقبول ومطلوب اليوم لن يكون كذلك غدا، أي أن التجربة الناجحة اليوم ليست حتما تجربة ناجحة في المستقبل، وهذا ما يطلق عليه الباحثون الجمود التنظيمي والتي حسب رأيهم تعتبر أحد معوقات التعلم التنظيمي كون اكتفاء المنظمة

بالتجارب الناجحة وبناء روتينها التنظيمي على هذا الأساس، يمنعها من التعلم اعتمادا على التجارب الجديدة، وبالتالي فهي لا تتعلم أو تكون كفاءات غير مناسبة وغير مفيدة، كما وأنها تصبح غير قادرة على التغيير وبالتالي التطور،بالإضافة إلى ما سبق تعتبر الثقافة التنظيمية أيضا من العناصر التي تعيق التعلم وتحد منه، فهناك ثقافة متفتحة داعمة لتطور العامل والمنظمة، وهنالك ثقافة عكسية فطبيعة الثقافة هي التي تحدد مدى توجه المنظمة نحو التعلم.[1]

المبحث الثالث : المنظمة المتعلمة

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ سبعينات القرن العشرين، حيث اشتقت من أعمال Schon, Argyris عن التعلم الإستراتيجي، كما تعزى إلى الدراسات التي قام بها Revans وتمتد جذور مصطلح المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم والتنظيم العضوي، كما يعزى كذلك إلى ما أشار إليه Sengeحول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والاضطراب، وأن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحولها إلى منظمات تعليمية وتعلمية، حيث أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأدائها، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة

المطلب الأول : مفهوم المنظمة المتعلمة

يحتل مفهوم المنظمة موقعا متميزا في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية.....إلخ ، فالدارسين والباحثين في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،يجدون في هذا الحقل المعرفي،مساحة ثرية للتحري والبحث العلمي، و سوف ندرس مفهوم له صلة قوية بمفهوم التعلم التنظيمي ألا وهو المنظمة المتعلمة بحيث سنحاول دراسة مفهوم المنظمة المتعلمة .

[1] حمد قبلان آل فطيح، "**علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية**"، أطروحة دكتوراه ، العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص 40.

أولا : تعريف المنظمة المتعلمة

فالمنظمة المتعلمة هي"عملية التأقلم والتعلم المستمر للأفراد والتنظيمات في المنظمة مع محيطها الذي هو أيضا في تطور، وفي هذا الإطار على الفرد أن يكون عاملا وممثلا مهما في هذه العملية التي تبدأ بتحليل الفروق بين (الكفاءات الحالية والكفاءات المنتظرة) ثم تمر بعملية التعلم والإستنتاج وتنتهي بميزانية للنتائج المحصلة والتي تصبح قاعدة لدورة تطورية جديدة.[1]

وعرف سينج المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها ، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، و تضع لها مجموعة من الأهداف و الطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي.[2]

وتعرف أيضا المنظمة التي تتعلم جماعيا و بشكل فعال ، و تعمل باستمرار على تحول نفسها و ذلك عن طريق تحسين قدرتها في إدارة و استخدام المعرفة و تمكين الأفراد من خلال التعلم داخل و خارج المنظمة و استخدام التقنية لتغطية التعلم و الإنتاج.[3]

وللتمييز بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، يمكن القول أن هذا الأخير هو مقدمة للمفهوم الأول رغم أن الكثير من الباحثين يعد المفهومين مختلفين، حيث يعد التعلم التنظيمي مفهوما قديما نسبيا إذ ذكر أول مرة من قبل Herbert Simonسنة **1953**وانتشر فيما بعد في نظريات النظم الحيوية والنظم الإدارية؛ ويعني التعلم التنظيمي "مجموعة العمليات والإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها2 ".ويفرض هذا النوع من التعلم تجميع الخبرة وتحويلها إلى معرفة يستطيع كل من في المؤسسة التوصل إليها في إطار التوافق مع الهدف الأساسي ،3لهذا يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هو المنظمات المتعلمة.

---

[1] صولح سماح ، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، أطروحة دكتوراه ، علوم اقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2013 ، ص 10.

[2] غلال فاطمة الزهراء ، مرني صنديد أسماء ، دور رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمة المتعلمة ، مذكرة ماستر ، علوم اقتثادية ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ، عين تيموشنت ، الجزائر ، 2016 ، ص 47.

[3] سعود بن ذياب الذياب، **مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج**، مذكرة ماجستير ، علوم ادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ،2014، ص 11.

ثانيا : خصائص المنظمة المتعلمة

يمكن التطرق الى خصائص المنظمة المتعلمة من خلال تقسيمها إلى ثلاث مستويات:[1]

1- على مستوى النظام ككل:

- تعتبر المنظمة زبائنها كشركاء؛
- تسعى إدارة المنظمة إلى الاستفادة من التغذية المرتدة بإنتظام من بيئتها (الخارجية والداخلية) واستعمالها في نظام التحسين من أجل مواكبة التغيير؛
- ثقافة هذه المنظمة تسمح بالتعلم من الأخطاء والتركيز على حل المشاكل وليس على إلقاء اللوم؛
- الموارد البشرية في المنظمة شركاء متخصصون في خلق التعلم وتطوير الفرص في العمل؛
- تعتبر مراجعة الأداء أمر ضروري بعد انجاز الأعمال؛
- الالتزام بالاستمرار في التعلم كأساس للتطور المتواصل.

2- على مستوى المجموعات/ المستوى الإداري:

- وجود نظم فرعية تسعى بإنتظام للإستفادة من التغذية المرتدة من بيئتها (الخارجية والداخلية) واستعمالها في عمليات التطوير؛
- تخصص المجموعات والفرق أوقات دورية لمراجعة أعمالهم؛
- تصميم الأنظمة والعمليات بشكل يدعم المجموعات ويسمح بتطوير الأقسام ذوي الصلة بمهمة المنظمة.

3- على المستوى الفردي:

- يتم تشجيع الأفراد على التعلم المستمر ومكافأتهم على ذلك؛
- ادراك الأفراد أن لديهم مجموعة من الكفاءات والمعارف التي يمكن تطبيقها في مهمات مختلفة؛
- يدرك الفرد أن القابلية للتعلم مفتاح النجاح والبقاء على قمة مجاله؛
- يسعى الأفراد بشكل مستمر لإستخدام التغذية العكسية من الإدارة، الزبائن، والزملاء واعادة استعمالها في التطوير الذاتي؛
- تصميم النظم والعمليات بشكل يدعم تطوير الأفراد ذوي الصلة بمهمة المنظمة.

[1] صولح سماح ، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، مرجع سبق ذكره ، ص12.

المطلب الثاني :مبادئ المنظمة المتعلمة

ستناول في هذا الإطار مبادئ المنظمة المتعلمة التي جاء بها Sengeوالمتمثلة في: التحكم الشخصي،النماذج الفكرية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، والتفكير المنظومي أو أنظمة التفكير

أولا : التحكم الشخصي

يعتبر التحكم الشخصي قاعدة التوضيح والتعمق المستمر للرؤى الخاصة ولتركيز الطاقات ورؤية الواقع بموضوعية، لذلك فإن التزام وقدرة المؤسسة المتعلمة يمكن أن يكون أكبر من التزام وقدرات أفرادها؛حيث توجد علاقة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي إذ أن المؤسسات لا تتعلم إلا عن طريق تعلم أفرادها فالتعلم الفردي لا يضمن التعلم التنظيمي لكن بدونه لا يحدث هذا الأخير؛ والتحكم الشخصي لا يتلخص فقط في الكفاءة أو القدرات وانما يسمح أيضا بتوضيح مستمر لما هو مهم وبتطوير القدرات والتركيز على المهمة الأساسية، والتعلم المستمر لكيفية رؤية الواقع الحالي بوضوح وكذا رؤية الأفق للمدى الطويل[1].

ثانيا : النماذج الفكرية

تمثل النماذج الفكرية القاعدة الثانية لبناء المنظمات المتعلمة طبقا لرأي ،Peter Sengeوهي إحدى الطرق للنظر إلى العالم، كما تعد إطار للعمليات الإدراكية للعقل البشري، وبكلمة أخرى فإنها تحديد لكيفية التفكير والتصرف وتأتي هذه النماذج من خلال التدريبات والممارسات العلمية والتطبيقية.

كما تعتبر أيضا افتراضات راسخة بعمق أو مبادئ عامة أو حتى لوحات أو صور تعكس كيفية فهم العالم وكيفية التصرف، وقد لا يكون هناك علم مسبق بهذه النماذج أو تأثيراتها على سلوك الفرد، والأكيد أنها ذات أهمية في ترسيخ وتعميق الفلسفات والمبادئ.[2]

ثالثا : الرؤية المشتركة

إن الرؤية المشتركة هي تصور مشترك يمكن الأفراد من الأداء الوظيفي بثقة حيث يؤكد Peter Senge على أنه لا توجد مؤسسة متعلمة بدون رؤية مشتركة مما يدل على أهمية هذه الركيزة أو المبدأ؛ ويمكن اعتبار الرؤية صورة ذهنية عقلية حيوية ونشطة تنبع من داخل الأفراد وغالبا ما تكون هدفا يرغبون في تحقيقه. والرؤية المشتركة لأي مؤسسة متعلمة يجب أن تبن من خلال تفاعل الرؤى الفردية أو الشخصية للعاملين فيها وللقادة أيضا، أي أنه يمكن القول بأن:

---

[1] صولح سماح ، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

[2] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في مؤسسات الأعمال العصرية**، مطبعة العشري ، مصر ، 2006، ص 13.

رؤية المؤسسة= الرؤى الشخصية + رؤى القادة + رؤى الآخرين؛

وتجدر الإشارة أنه في تأسيس وتطوير المؤسسات المتعلمة يستخدم خبراء التطوير التنظيمي نفس الأدوات حيث أن :**المؤسسة المتعلمة= تعلم الأفراد + تعلم الفرق والجماعات + تعلم الخبراء والمستشارين+ أي تعلم بيئي أو تنظيمي آخر + تعلم القادة وقادة القادة.**[1]

رابعا: التعلم الجماعي:

التعلم الجماعي يقوم على الحوار لأنه يحرض الأفكار على الدوران الحر ويصبح الفريق قادر على التفكير المشترك، فالتفكير الجماعي يسمح بإظهار القدرات التي لم تظهر فرديا، كما يسمح بخلق مستوى من العمل الداخلي والعلاقات المشجعة على التعلم .

وبالتالي يمكن القول أن التعلم الجماعي يبدأ مع المحاورة وقدرة الفريق على وضع إفتراضات والدخول في تفكير مشترك، وبالتالي فإن عمل الفريق يتفوق في تعلمه على التعلم الفردي لأنه يقوم بتطوير قدرات مذهلة للعمل المنسق، كما يقود التعلم الجماعي إلى الإبتكارات الجديدة التي تعد من أفضل التطبيقات في المؤسسات الريادية.[2]

خامسا: التفكير المنظومي أو أنظمة التفكير

يعتبر **Peter Senge**أحد العقول البشرية عالية التميز وهو بطل المؤسسات المتعلمة لأنه أدخل مجالا

جديدا في المنظمات المتعلمة وهو التفكير المنظومي، فالجنس البشري ينجح في معظم الأحوال في استنباط مفاهيم والوصول إلى طرق منهجية لحل مشكلاته وفهمها والتغلب عليها، ومن الطرق التي كانت شائعة ومازالت هي تجزئة المشكلة ثم النظر إلى كل جزء على حدى ثم استخلاص النتائج لحل المشكلة ككل وطبقا لرأي **Peter Senge**فإن هذا النمط عبارة عن نوع من التفكير المستقيم والآلي والذي يؤدي إلى زيادة عدم كفاءة حل المشكلات الحديثة لأن هذه الأخيرة تتداخل في الأسباب والظواهر والافتراضات المرتبطة بها.[3]

---

[1] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في مؤسسات الأعمال العصرية، مرجع سبق ذكره ، ص ص :24-25.**

[2] صولح سماح ، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، مرجع سبق ذكره ، ص17.

[3] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في مؤسسات الأعمال العصرية، مرجع سبق= ذكره، ص ص :25-26.**

المطلب الثالث :التحول الى المنظمات المتعلمة

في ظل التغيرات التي شهدتها بيئة عمل المنظمات في العقد الأخير من القرن الحالي من تطورات اقتصادية و تكنولوجية و اجتماعية، و التي أدت إلى ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات للبقاء و الاستمرار، حيث اتّضح جليّا أن المنظمات غير القادرة على التكيّف المستمر مع البيئتين الخارجية و الداخلية عن طريق التعلّمّ التنظيمي سوف تنتهي في مدة قصيرة، و أن نظيراتها أن تتحول إلى منظمات متعلّمة ستكون قادرة على مواجهة التغيير بنجاح.

أولا : مبررات التحول إلى المنظمة المتعلّمة: .

و يعود تحول المنظمات من النمط التقليدي إلى منظمات متعلّمة أساسا إلى: [1]

-**تحقيق مستوى أداء أعلى:** يذكرSenge أن معظم المنظمات تسعى سعيا حثيثا لتحسين مستوى أدائها و الارتقاء به بأقصى ما يمكن، من خلال استخدام طرق مختلفة، فالبعض يتحدث عن إدارة الجودة الشاملة، و فرق العمل ذاتية الإدارة، و تحسين قدرة المنظمة على الابتكار، المنظمة المتمكنة، تحسين الإنتاجية، و غيرها من المصطلحات بما فيها مفهوم المنظمة المتعلّمة، و مع اختلاف الطرق التي تنتهجها المنظمات للتغيير و تحسين

الأداء، إلا أنهم جميعا يسلكون طرقا مختلفة لوجهة واحدة ألا و هي الربط بين التطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة و مستوى الأداء الاقتصادي المرتفع.

-**تحسين الجودة** : ربط (Senge)بين فكرة المنظمة المتعلمة و الجودة الشاملة، حيث أن المنظمات الملتزمة بشكل جدي بمبادئ الجودة الشاملة تتميّز باستعدادها و قابليتها للتحول إلى منظمات متعلّمة.

-**إرضاء المستفيدين:** في ظل المنافسة الشديدة في هذا العصر أصبح للعملاء دور مؤثر في بقاء المنظمات و استمرارها، و تنظر المنظمة المتعلّمة إلى المستفيدين باعتبارهم أحد المصادر القيّمة التي تمدها بالمعلومات التيّ تساعد في استمرار و تطور المنظمة، و ذلك من خلال التعرف على آرائهم و رغباتهم و تحقيق مطالبهم، لذا فإن أحد المبرّرات القوية للتحول إلى منظمة متعلّمة هو إرضاء العملاء

-**تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:** على المدى الطويل ستتمثل الميزة التنافسية التي تحقق تفوق المنظمة في قدرتها على التعلّم أسرع من منافسيها، إذ أن هذه الميزة ستجعل المنظمة متقدمة باستمرار على منافسيها،

[1] خليدة محمد بلكبير ، تحقيق التميز من خلال المنظمة المتعلمة ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 01 ، العدد 14 ، 2016 ، ص ص : 175-176.

حيث أن التعلّم المستمر فيّ المنظمة يساهم في الإبداع و التطوير و التقدم المستمر على بقية المنافسين.

-**إيجاد قوة عمل تتّسم بالحماس و الطاقة و الالتزام:** لن يستطيع الأفراد الإسهام بشكل فعال في تحقيق رؤية المنظمة و أهدافها و أداء أعمالهم و مسئولياتهم بالشكل المطلوب، دون أن تبذل المنظمة جهودا عظيمة لتعليم موظفيها و مديريها، فبالنسبة للموظفين فإنهم يجب أن يتعلموا كل ينا يدخل في مجال اهتمام منظمتهم، أما

بالنسبة للمديرين فإنهم يجب أن يتعلموا كيف يعملونّ على نشر التميز و الإتقان و تحديد الرؤية عبر المنظمة

-**إدارة التغيير بنجاح:** إن أفضل ميزة تحققها المنظمة المتعلّمة بشكل جيّد هي مساعدة الأفراد على تقبّل التغيير و التكيّف معه بسهولة، فالأفراد في المنظمات المتعلّمة يستجيبون للتغيير بسرعة، و بالتالي يعرفون كيف يعملون على إحداث التغييرات المطلوبة للتكيّف معها، إن التغيير و التعلّم ليس مترادفين و إنما هما متشابكان ومتصلان ببعضهما اتصالا كبيرا

-**إبراز الحقيقة:** إن بناء المنظمة المتعلمة يتطلّب الاعتراف بالأخطاء و مكافأة من يظهرها، فيعرف العاملون في المنظمة أنهم لن يوصفوا بأنهم أشخاص ذوي سلوك سلبي أو سيء عندما يتحدثون عن أخطائهم أو أمور أخرى لا تسير على ما يرام في منظمتهم، فالمنظمة المتعلّمة تتيح الفرصة للعاملين و الرؤساء التنفيذيين بالمنظمات أن يظهروا الحقائق، و أن لا يشعروا بالحرج من أن يعترفوا بأخطائهم.

-**مواكبة تطورات العصر الحالي:** إن التقدم التقني الهائل و الثورة المعلوماتيّ ة أصبحت محركا أساسيا جهة التغيير السريع في العصر الحالي، لذا فمن المتوقّع في خلال الثلاثين عاما القادمة أن تحدث تغييرات تقنية هائلة ستؤثر حتما في الحياة اليومية للبشر، و ستظهر أنماط جديدة للطاقة و الاتصالات، مما سيُسهم بدوره في إعادة تشكيل البناء السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي في المجتمعات المحلية و العالمية، و الأفراد في المنظمات المتعلّمة سيكونون قادرينّ على استطلاع هذا العالم الجديد و المشاركة فيه بدلا من مجرد الاستجابة له.

ثانيا : الانتقال من المنظمة التقليدية الى المنظمة المتعلمة

تقتضي عملية الانتقال من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلّمة التركيز حول خمسة عناصر أساسية تمثّل جوهر عملية التحول هذه، و الجدول التالي يوضح هذه العناصر:

الجدول رقم 01 : التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلّمة

المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
الهياكل العمودي	الهياكل الأفقية
المهام الروتينية	أدوار التمكين
نظام الرقابة الرسمية	مشاركة المعلومات
استراتيجية المنافسة	استراتيجية التعاون
الثقافة المتصلبة	الثقافة المتكيفة

المصدر : خليدة محمد بلكبير ، مرجع سبق ذكره ، ص 176.

هذا ما فرضته ضرورة وحتمية التغيير وذلك من خلال العناصر التالية:[1]

- **من الهيكل العمودي الى الأفقي:** الهيكل العمودي يفرض منافسات واتجاها واحدا في الاتصال، بينما الهيكل الافقي فيوفر التدفق في العمليات من خلال التركيز عل فرق العمل المدارة ذاتيا.
- **من المهام الروتينية الى أدوار التمكين:** وذلك بإتاحة التصرف لمقابلة الهدف، كما يمكن تعديل الأدوار وإعادة تعريفها ما يسمح بالمرونة.
- **من أنظمة الرقابة الرسمية الى المشاركة:** فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة، ويجعلها تعمل في مستوى أفضل، كما ان الريادة تتطلب ذلك.
- **من استراتيجية المنافسة الى التعاون:** من خلال التمكين الإداري الذي يسمح بمشاركة العمال في التطوير الاستراتيجي، لا أن تفرضها عليهم مما يعمق التعاون والتعلم والتكيف.
- **من الثقافة المتصلبة الى الثقافة المتكيفة:** التي تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة، والتحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل.

[1] هاجر تزغوين ، رشيد سالمي ، تشخيص واقع خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدية من وجهة نظر الأساتذة الباحثون ، مجلة المعيار ، جامعة تيسمسيلت ، المجلد 13 ، العدد 01 ، 2022 ، ص 409.

ومنه، فإن الانتقال إلى المنظمة المتعلّمة يتطلب إجراء تغيرات عديدة وجذرية في الهياكل التنظيمية و أدوار

العاملين ونظم الرقابة والثقافة التنظيمية، وذلك بغية الوصول إلى بيئة تنظيمية تشجع الانفتاح و المشاركة و التعاون، دعما لعملية التعلّم المستمر.

الخلاصة :

يعتبر التعلم التنظيمي من المفاهيم الحديثة التي تبنتها المنظمة المعاصرة، فهو يهتم أساسا بجمع المعلومات والمعارف واكتسابها سواء من المحيط الخارجي أو الداخلي ليتم مشاركتها ومن ثم تجسيدها في الأعمال والممارسات التنظيمية والذي يؤدي بالضرورة إلى تميز الأداء. ولقد دفعت العديد من العوامل المنظمات اليوم إلى الاهتمام بالتعلم التنظيمي والمتمثلة أساسا في الانفجار المعرفي، التغير التقني وحتى العوامل الاجتماعية والثقافية وعوامل عديدة أخرى فرضت على المنظمة ضرورة تطبيق التعلم التنظيمي على عدة مستويات منها المستوى الفردي، الجماعي وأيضا التنظيمي.

تعد المنظمة المتعلمة منظمة تشجع التعلم واكتساب المعارف، ويفترض دائما أن تكون في تطور معرفي مستمر، ويجب على كل منظمة ترغب في التطور والتجديد إن لم تكن متعلمة أن تعمل على نقل نفسها إلى منظمة متعلمة عن طريق استيفاء شروط هذه الأخيرة ولاسيما امتلاك القيادة الداعمة، تغيير الهيكل التنظيمي، الاهتمام بالثقافة التنظيمية المساندة للتعلم التنظيمي إلى غير ذلك من الاستراتيجيات المهمة التي تطبق المنظمة لكي تتحول إلى منظمة متعلمة.

الفصل الثاني

مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية الابداع الإداري

تمهيد:

في ظل إفرازات العولمة ، تكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي، فإن المؤسسات المختلفة اليوم تجد نفسها ملزمة بتحقيق الميزة التنافسية من أجل البقاء؛ ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تبني فلسفة الإبداع في المؤسسة كأحد أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة الى ، ً تحقيقها كما يعتبر الإبداع الإداري أمرا ضروريًا على اعتبار أنه أمر ضروري للعمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المؤسسة و العامل من خلال ما يقدمه من حلول و إنتاج كبير للأفكار في وقت و جهد و التي تساعد على التكيف مع التغيرات التي تحدث في المحيط.

ونظرا لأهمية الإبداع الإداري في المؤسسة، فإنه يحتم عليها العمل على تنميته بتحسين العمليات الإدارية وتوفير الجو المناسب للعمل إضافة إلى تخصيص الوسائل الأزمة لتطوير الإبداع بإتباع مراحل واستراتيجيات للوصول إلى الأهداف المسطرة مع حرصها في التغلب

إلى مختلف معوقات.

وبهذا سوف نتطرق الى الإبداع الإداري من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول الإبداع في المنظمة.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري.

المبحث الثالث: علاقة التعلم التنظيمي بالإبداع الإداري.

المبحث الأول: عموميات حول الإبداع في المنظمة

يشكل الإبداع أهم رهانات الحاضر والمستقبل، ويعد موردا استراتيجيات وعاملاً حاًسما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات؛ وكذلك داعما مهما لقوة أي مؤسسة في تمييزها عن المؤسسات الاخرى ولكنه يعد من أرقى أشكال الفعل الإنساني، فقد أصبح معضلة مهمة في البحث العلمي للمؤسسات والدول الرائدة؛ انطلاقا من كون الضرورة قد دعت الى إبراز دور الطاقة الإبداعية وبالتالي ازداد الطلب على النشاط الابتكاري والابداعي.

المطلب الأول: ماهية الابداع والمفاهيم المتصلة به

تعددت مفاهيم الإبداع وتباينت وجهات النظر حول تحديد دقيق لمفهومه، فقد اختلف الباحثين العلماء جول تعريفه ويعود ذلك إلى كثرة المجالات التي يشملها الإبداع من جهة وإلى التعقد الظاهرة الإبداعية من جهة أخرى.

أولا: تعريف الإبداع

يعرف الإبداع على أنه:البراعة و التخيل لخلق منهج جديد للأشياء و إيجاد الحلول الفريدة للمشكلات.[1]

كما عرف بانه : " قدرات عقلية و لكن بجانب هذه القدرات لابد من توافر عدد من العوامل الدافعية عند الفرد مثل : تحمل الغموض ، و عدد من العوامل الانفعالية مثل : الثقة بالنفس ، و الاكتفاء الذاتي ...".[2]

ويعرف كذلك بانه : "عملية تتضمن النظر الى الظواهر و الأشياء و المشكلات بمنظور و علاقات جديدة غير مألوفة ، يتفاعل معها الفرد والعمل و البيئة العامة و يقوم الفرد أو الجماعة و المنظمة بالبحث و الاستقصاء و الربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد ، أو أداة جديدة او عملية ".[1]

[1]–سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع دار الهندسة الإسماعلية، 2013، ص209.

[2] العتيبي محمد زويد، الإبداع والتميز الإداري، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر ،2007، ص27–28.

أو الابداع الإداري هو " التوصل الى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة، بمعنى ان الابداع الإداري عند عقبة الفكرة الجديدة وانما يمر التطبيق الفعلي في تحقيق المنظمة لأهدافها المستقبلية".

من التعاريف السابقة يمكن القول ان الابداع هو " عملية تقوم بتقديم افكار جديدة من قبل فرد او جماعة يساعدنا في ايجاد حلول للمشاكل عن طريق توليد اشياء نافعة تؤدي الى حالة من التغيير والتحسين".

ثانيا: المفاهيم المتصلة به

هناك العديد من المصطلحات او المفاهيم المتصلة بمفهوم الابداع وهي كتالي:

1-الابداع والابتكار:

إن الفرق بين الابتكار و الإبداع يتمثل فيما يلي :"أن الابداع يتعلق باستكشاف فكرة جديدة متميزة، أما الابتكار يتعلق بوضع هذه الفكرة موضع تنفيذ على شكل عملية أو سلعة ، أو خدمة تقدمها المنظمة لزبائنها ،[2]و الجدول التالي يوضح الفرق بين الإبداع و الابتكار

جدول رقم (1-2) الفرق بين الابداع والابتكار

الابداع	الابتكار
فكر أكاديمي أكثر منه تنفيذي.	تنفيذي أكثر منه أكاديمي.
مثير للابتكار.	استجابة للمبدعين
صناعة فكرة.	تنفيذ فكرة.
لشخص المبدع مصدر للأفكار أي صانعها.	لمبتكر نستثمر الفكرة و مدعمها ومنفذها.

المصدر: علاء محمد سيد قنديل القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون عمان ،2010، ص.125

[1] -Jon sundbo ,management of innovation in services, industries journal,vol17,N 3 ,usa,1997,p433.

[2]-أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2013، ص60.

2-الابداع والاختراع:

ان الإبداع و الاختراع مفهومين مختلفين، لكن العلاقة وثيقة فالإبداع هو تطوير ونشر الأفكار الجديدة، اما الاختراع هو الجديد في المعلومات العلمية يمكن ان يكون نظريا كقاعدة او قانون، و يكون تطبيقيا في شكل طريقة حل او معالجة مشكل معين.

فمن خلال ما سبق يمكن حصر للفرق بين الابداع والابتكار فيما يلي:

*يتحقق الاختراع من خلال إيجاد شيء جديد ويرتبط ذلك بالتكنولوجيا.

*أما الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة و متصف بحل مشكلات معينة.[1]

3- الابداع والذكاء:

الاختلاف واضح بين مفهومين الإبداع والذكاء من وجهة نظر الدارسين لهذه المفاهيم و المتميزات الإنسانية والعقلية، ويشار إلى انً الإبداع صفة عامة يتصف بها جميع الأفراد، كسلوك متفاوت تبعا للبيئة المحيطة، **اما** الذكاء هو صفة يتصف بها فئة محددة رغم وجوده عند مختلف الاشخاص لكن بنسب متفاوتة، حيث انه ليس من الضروري ان يكون الشخص الذكي مبدع و عكس صحيح.

3- الابداع والموهبة:

الموهبة هي مكونها الرئيسي هو وراثي و هي طاقة كامنة و نشاط عكس الابداع فهو قدرة عامة ضمن عدة مجالات ليس هو مكونها رئيسي .[2]

المطلب الثاني: أنواع الابداع ومستوياته.

عمل الباحثون والكتاب الذين تناولوا موضوع الإبداع في أعمالهم على تصنيفه لأنواع متعددة وفق منظورهم واختصاصاتهم وكذلك المجالات التي تناولوها في دراساتهم بالتالي قاد ذلك إلى تصنيفات ومستويات متعددة.

[1]-ميموني سمية، دور الأبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة ورقلة ،2012، ص5.

[2]-زواركي إيمان، أثر نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة المدية، 2019، ص 75.

أولا: أنواع الابداع.

للإبداع التنظيمي أنواع متعددة أهمها:

1-الابداع الإداري:

المقصود به هو إحداث التجديد في عملية التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة، ويعتبر هذا النوع غير مادي فهو يهدف الى تنظيم أنماط وأساليب جديدة، بغية تنظيم سلوك المؤسسة وجعله أكثر فعالية. وهناك نوعان من الابداع الإداري:

أ-الابداع الإداري العملي:

والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة.

ب- الابداع العملي العملي:

هو الذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موفقيه أو ظرفية، بمعنى أن يخص المدير الذي يكون بصدد ادارة منظمة الابداع و الابتكار من خلال عمليات التطوير و التجديد لعمله الاداري كاقتراح هياكل تنظيمية جديدة او تطبيق نظريات ادارية و يقترن هذا النوع من الابداع بوجود حرية التصرف و روح المبادرة و مسؤوليات و صلاحيات واسعة[1].

2-الابداع التكنولوجي:

إن الإبداع التكنولوجي يمثل الجانب الملموس والمتجسد في تغيير وتطوير الخصائص المادية والأدائية للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، كذلك تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية، إن هذا النوع من الإبداع ذو أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال التي تعمل في بيئة ذات كثافة تكنولوجية عالية وشدة في مناخ المنافسة، لذلك يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير مترادفا مع ترابط عالي لعمليات التصنيع والإنتاج أمر ضروري لهذا النوع من الإبداع .[2]

[1]-عبوي ، زيد منير و محمد، هاني محمد ، المفاهيم إدارية الحديثة ط1عمان المقر للنشر و التوزيع 2014 ،ص 273.

[2]-منصور طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس، نظرية المنظمة الطبعة العربية، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع 2010، ص204.

3-الابداع الفني:

يمكن أن يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في فنون واساليب الانتاج وادخال الحاسوب في العمل وغيرها، والذي يعني التلقائية والحرية والطريقة الخصاصة التي يتميز بها، أو ممارسة فن من فنون بطريقة متميزة .[1]

4- الابداع الخاص والعام:

ويقصد بالإبداع العام هو الإبداع الجماعي، أما الإبداع الخاص فهو الإبداع الفردي.

ثانيا: مستويات الابداع

هناك ثلاث مستويات للإبداع وهي:

1-الابداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية،وّ تم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات و الاستعدادات و الميول و يحدد kreitnerخصائص الفرد المبدع بالآتي:

-المعرفة: بذل الوقت الكبير لإتقان العمل.

-التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق.

-الذكاء : الإنسان المبدع ليس بالضرورة عال الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

-الشخصية: الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والاحساس الكبير بروح الفكاهة.

-الطفولة: اتسمت طفولته بالتنويع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة.

-التفاعل: تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطويا على نفسه.

[1]- حريم، حسين، إدارة المنظمات ط1، أردن دار حماد لنشر والتوزيع ،2003، ص 305.

2-الابداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة واعتمادا على خاصية التداؤب، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها ولا شك فإنها من التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات. حيث ان ابداع الجماعة يتأثر كما ونوعا بالعوامل التالية:

أ-الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حيث يشاطر افرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

ب-تنوع الجماعة: يزداد ابداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.

ج-تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداد وحماسا للعمل من الجماعة الاقل تماسكا.

د-عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.

هـ-حجم الجماعة :يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.[1]

3- **الابداع على مستوى المنظمة:**

وهو الإبداع الشامل المتكامل على مستوى المنظمة بحيث يصبغها ويجعلها ذات علامة فارقة متميز في ذاتها عن غيرها، فهي منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى.

وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي، وهذا المستوى هو مجال بحث الدراسة، وحيث أن الإبداع على مستوى المنظمة هو تحصيل إبداع الأفراد وصورة للإبداع المتكامل بين الفرد والجماعة والمكان[2].

[1]- طلال نصير ، اد،نجم الفراوي ، اثر الابداع على تحسين اداء ادارة البشرية في البنوك التجارية الاردنية ، ص43.

[2]-الجعبري، طارق عبد الفتاح ، دور إدارة العليا في تحقيق الابداع المؤسسي في المنظمات الاهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين رسالة ماجستير في الدراسات العليا جامعة القدس فلسطين ،2008.

المطلب الثالث: دوافع الابداع ومعوقاته.

لقد تنوعت التعاريف التي تناولت مفهوم الابداع انطلاقا من تعدد دوافعه، والتي يعد القاعدة الأساسية التي انطلقت منها بوادر الاهتمام به، حيث ان الابداع داخل المؤسسة حتما يصادف بعض العقاب و الصعوبات قد يكون ظاهرا و بعضها خفي او مباشر و البعض اخر غير مباشر، سواء يكون على مستوى المدير او العامل او على مستوى المؤسسة ككل، لذا حظي موضوع دوافع و المعوقات الابداع باهتمام الباحثين و قد توصل الي العديد من النتائج المختلفة حولهم.

اولا: دوافع الابداع

هناك عدة دوافع ومحفزات للإبداع الإداري، حيث قد تكون:

1 –دوافع ذاتية الداخلية: منها:

–الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.

–الحصول على رضا النفس.

–الوصول إلى الأهداف والغايات بطريقة أسرع.

–تجريب أكثر من مجال للعمل.

–الإبداع يعطي مجال لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

–الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.

2– الدوافع البيئية الخارجية: وتشمل:

–الحاجة الى الابداع في مجالات العمل المختلفة.

– لتصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع.

– الحاجة الى التقدم والازدهار.

-يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي على المؤسسات الاستجابة له من خلال تغيرات في هيكل المؤسسة واسلوب ادارتها لزيادة ارباحها.

-سرعة التغيير و بالتالي الحاجة الى صنع الاحداث بطريقة ابداعية .[1]

3- دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على امكانيات المالية.
- الحصول على التقدير والثناء والسمعة.
- الارتقاء في المراتب المهنية والعلمية.

ثانيا: معوقات الابداع

تتمثل اهم معوقات في ما يلي:

1-المعوقات العقلية:

تتمثل هذه المعوقات في ضعف قدرة الأفراد العاملين على الإدراك والاسترجاع والتذكر للمعلومات والمعارف وخبرات السابقة، كذلك ضعف الحساسية للمشكلات واستخدام أساليب مألوفة ونمطية بعيدة عن الابداع. بالإضافة الى اصدار احكام مسبقة غير مدروسة وغير متباينة وضعف الملاحظة والنضرة السطحية لكل الامور. [2]

2-المعوقات الانفعالية:

وتتمثل في الخوف والتردد مما يتسبب في إعاقة الإبداع لأن الخوف والتردد يؤدي إلى تقييد التفكير وعدم السعي وراء المستجدات والانطواء على النفس أو ضعف الثقة بالنفس .[3]

[1] - خدوش لمياء، شناق سهام ، القيادة الإدارية و تأثيرها على الابداع الإداري ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة جيجل،2017، 82-83.

[2] -زواركي ايمان ، اثر نظم المعلوماتية ادارية في تنمية الابداع الاداري على مستوى المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ،ص 82.

[3] - سارة مكناسي، دور الابداع في تحقيق التنمية الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة ام البواقي، ص40.

3-المعوقات الدافعية:

يتطلب توصل الفرد للجديد رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه ، ولابد أن يكون الفرد مدفوعا للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الايجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عد تشجيع الفرد و تحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له الى إعاقة الإبداع ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة.[1]

4- المعوقات التنظيمية:

بما أن الإبداع هو أحد أشكال التغير نحو الأحسن، فهو يواجه نفس الصعوبات التي تواجهها محاولات التغيير، لذا نجد الأشخاص المبدعين لا يجدون مجالا للإبداع في مجتمعاتهم، مما يستدعيهم الى الهجرة في أول فرصة تتاح لهم، وهذا ما يسمى بهجرة الأدمغة والكفاءات، ومن اجل تشجيع العاملين و تحفيزهم لابد من الانتباه الى المعوقات الادارية و التنظيمية و محاولة التغلب عليها .

ومن اهم هذه المعوقات ما يلي:

-مقاومة الجهات الإدارية العليا وعدم رغبتها في التغيير الذي ترى فيه تغييرا لوضع اعتادت عليه.

- الالتزام الحرفي للقوانين والتعليمات والإجراءات المعقدة.

-عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم مما يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأديهم، بحيث لا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة في صنع القرار من قبل العاملين.

-سوء المناخ التنظيمي، ممثلا في العلاقات السائدة في الجهاز الإداري، وبنمط الإشراف ونظم التقييم والحوافز.

-عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب.

-عزلة الإدارة العليا وعدم تواصلها المستمر مع المستويات الإدارية الأخرى.[2]

---

[1]-امينة عبد القادر ،علي عبد الله ،العلاقة بين مقومات و معوقات الابداع الاداري بين المؤسسات السودانية ،(دراسة تطبيقية على بعض منظمات الاعمال المتعددة الانشطة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية مجلد1،عدد16،جامعة السودان للعلوم التكنولوجية ،السودان ،2015.

[2]- خدوش لمياء شناق سهام، القيادة الإدارية وتأثيرها على الابداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، ص87.

5-المعوقات البيئية:

ويقصد بالمعوقات البيئية العقبات التي تؤثر على عملية الإبداع الإداري من خارج المؤسسة أي من البيئة المحيطة بها و تتمثل في :

-عدم وضوح توجهات السياسات العامة للدولة.

-ضعف مستوى التعليم وتدني مخرجاته.

-غياب دور الهيئات والمصالح الحكومية المعنية بمكافحة الفساد الخلل المالي والاداري للمؤسسات.

-غياب الجمعيات والهيئات التي تعني بالموهبة والإبداع.

-عدم الاستقرار الدولي والعالمي كالحروب و الكوارث و تأثيره على المؤسسات و استقرارها .[1]

6-معوقات ثقافية والاجتماعية:

تعتبر الانظمة الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات، عاملا مهما في غرس روح الابتكار لدى افراد المجتمع فالعادات والتقاليد التي تعارض التجديد والتحديث تجعل المجتمع يميل الى الجمود رافضا أي تغيير او تحديث، بينما العادات والتقاليد التي تتبنى التغيير والتطوير تسهم في تنمية الابداع.

7-**المعوقات المالية:**

حيث ان عملية الابداع تحتاج الى اموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين و هو الذي قد لا يتوفر لدى كثير من مؤسسات الاعمال.[2]

8-المعوقات التعبيرية:

وهي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين وللفرد نفسه، ومن أمثلتها، إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولة استخدامها وكذلك فشل عامل ما واصابته بالإحباط نتيجة تعطل آلته، وبالتالي إجباره على تنفيذ العمل يدويا.

المبحث الثاني: ماهية الابداع الاداري

يعتبر الإبداع الإداري من أكثر والمواضيع حداثة واهمية في مجال ادارة الاعمال، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد المنافسة، نظرا لأهمية الابداع الاداري في دعم قوة أي مؤسسة في

[1]-ثامر عبد الله دونيس ،اساليب اتخاذ القرارات و دورها في تفعيل الابداع الاداري ،دراسة تطبيقية على منسوبين جوازات منطقة الرياض رسالة ماجستير (غير منشورة)،كلية العلوم الاجتماعية و الادارية ،جامعة الرياض،2016،ص83.

[2]-صالح مهدي العامري، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان2008، ص 180.

تمييزها عن المؤسسات الاخرى، والمؤسسات المبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من الادارة العليا للمؤسسة دعم العملية الابداعية ولاتي عادة تبدأ من الداخل من خلال توفير جميع عناصر العملية الابداعية.

المطلب الاول: مفهوم الابداع الاداري

تعددت التعاريف الابداع الإداري واختلف الباحثين في الوصول لتعريف محدد وفيما يلي نذكر مجموعة من التعاريف.

التعريف الأول : "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها فتجيء استجابته منفردة تتضمن هذه العملية ادوات و عمليات ادارية جديدة كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح افكار جديدة " [1]

التعريف الثاني : "الإبداع الإداري هو التغير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل و الأساليب التنظيمية التي تؤدي الى إنتاج و تسليم المنتج.[2]

التعريف الثالث:" الإبداع الإداري هو القدرة على ابتكار أساليب و وسائل و أفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين ، و تحفزهم لاستثمار قدراتهم و مواهبهم لتحقيق الاهداف التنظيمية .[3]

التعريف الرابع :هو اجراءات بموجبها ينتج فرد او مجموعة صغيرة افكار جديدة و مفيدة ".[4]

و منه يمكن تعريف الابداع الاداري انه "هو ذلك النوع من الابداع المركز في مجال الادارة حيث يقوم الفرد ب انتاج او تقديم شيء جديد سواء افكار جديدة في القيادة الاستراتيجية او اساليب عمل او تقنيات جديدة في تصميم ويؤدي الى تحسين في إجراءات العمل و تحسين في انتاجيتها.

المطلب الثاني: مبادئ الابداع الإداري.

[1]–زواركي ايمان، أثر نظم المعلومات الإدارية في تنمية الابداع الإداري على مستوى المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص85.

[2]–صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الاعمال، دائر وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن ،2007،ص180.

[3]– سعيد يس عامر ،الإدارة و تحديات التغيير ،مركز مصر القاهرة ،بدون طبعة ،ص598.

[4]– جيرالد جرينينج ،روبرت بارون ،إدارة السلوك في المنظمة ،ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ،دار المريخ للنشر ،الرياض ،2015،ص649.

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وحتى تكون مؤسساتنا نامية أساليبنا مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء او اصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن ما يلي:

-افساح المجال لأي فكرة ان تولد وتنمو وتكبر مادامت في اتجاه الصحيح وما دمنا لم نقطع بعد بخطئها او فشلها ..... فكثير من المحتملات تبدلت الى حقائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها الى موقفية.

-احترام الافراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرصة لهم ومشاركتهم في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة، فان ذلك سيدفعهم بان يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الاشياء على الوجه الاكمل.

-إن الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحا، ولتكن المكافأة على اساس الجدارة واللياقة.

-التجديد المستمر للنفس و الفكر و الطموحات ،وهذ ا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله إن العمل ليس وظيفة فقط،بل يبنى نفسه وشخصيته أيضا،فان هدا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الابداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة تحقيق أهداف المنظمة.

-نبذ الروتين والرتابة الاتجاه نحو اللامركزية في العمل لأن ذلك ينمي بالتأكيد القدرات الابداعية ، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم و النجاح.

- تحويل العمل إلى شيء ممتع وعدم النظر إليه كوظيفة فحسب بل تحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية الى طموح.

-عدم ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد الى اليات التنفيذ بل تعرض للمناقشة، والمناقشة المتكررة قد تعطي مقدرة للتنفيذ.

-يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد منها للإضافة عليه والاستفادة منه.

-التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن الشعور بالرضا الموجود يعود معكوسا على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما انجز وهو بذاته تراجع والخسارة.

-ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن نكون النسخة الرائدة و الفريدة.[1]

[1] - جمال خير الدين،الابداع الاداري، دار اسامة لنشر و التوزيع ،الطبعة الاولى ، الاردن عمان، 2008،ص137.

المطلب الثالث: مراحل الابداع واستراتيجياته.

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني وهناك العديد من النماذج التي اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات عملية الابداعية، مع اتباع استراتيجيات متنوعة لغاية الترويج للعملية الابداعية وايجاد المناخ الابداعي داخل المنظمة والتي تجعل من الابداع الاداري ظاهرة متجددة ومتأصلة.

اولا: المراحل الابداع الاداري.

هناك العديد من النماذج التي تتحدث عن مراحل الإبداعي الإداري، والتي اتفق حولها اغلب الباحثين في انها مرحلة متسلسلة ومتعاقبة تبدأ عادة بمرحلة الحاجة للإبداع وتنتهي بتطبيق الأفكار المبدعة، غير انهم اختلفوا في عدد مراحل التي يمر بها، وبذلك سيتم تحديد مراحل الابداعي الاداري من خلال أحدث النماذج التي تطرقت له.

النموذج الأول:

اقترحkinichki & kreinter " " نموذجا لعملية الإبداع يتضمن المراحل الخمسة التالية:

– مرحلة لإعدادpréparation :وتشتمل على المدة التي يقضيها الفرد للتعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والندوات أو الانتباه لبيئة الفرد حيث يتطلب الإعداد القيام بما يلي:

- صياغة استراتيجيات أولية عامة اعتمادا على المعلومات المتوفرة أو المعلومات التي يمكن الحصول عليها .
- فحص الاستراتيجيات العامة من أجل اكتساب معلومات هامة تساعد في صياغة فرضيات.

–مرحلة التركيز:concentration وفي هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة التي بين يديه.

–**الاحتضان**:incubation ويتم بطريقة واعية وفي هذه المرحلة ينهمك الفرد في أعماله اليومية بينما يجول في ذهنه البحث عن المعلومات.

–الإلهام:illumination بينما يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات.

-مرحلة الاثباتvérification : ويعني إعادة العمل بكامله من أجل إثبات الفكرة أو تجزئتها أو تعديلها. [1]

النموذج الثاني:

وهناك بعض الباحثين من رأى ان الابداع يمر على المراحل التالية:

أ – مرحلة التصوير: حيث بموجب هذه المرحلة تبدأ الخطوة الاساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة او تصوير كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة.

ب- مرحلة تكوين الفكرة: حيث تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأساسية الثانية في عملية الابداع وهي تعد عمل مبدع وخلاق لتوجيه كل العوامل المطلوبة اعتمادها، وهي تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الاعمال في كل المراحل المطلوبة، حيث تقرر في ضوئها الاستمرار او التوقف عن العمل.

ج- مرحلة معالجة الفكرة: وهذه المرحلة ترافق عملية الابداع بشكل مستمر علة اعتبار أن هناك مشكلات او معلومات تظهر في عملية الابداع يتطلب الامر معالجتها.

د-مرحلة الحل: بموجب هذه المرحلة يمكن التوصل إلى المشروع المطلوب وبلوغ مرحلة الابداع، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الامكانيات التكنولوجية المتاحة يسمى هذا النوع من الابداع بالتبني، وإذا لم تتحقق هذه الموارد تلجأ المؤسسة على اعتماد مرحلة أخرى من مراحل الابداع وهي مرحلة التطوير.

هـ-مرحلة التطوير: حيث تمثل هذه المرحلة أحد صور عدم التأكد، حيث يحاول ان يحل المشكلات التي تتصف بعدم التأكد، ولا يمكن تحقيق الابداع إلا من خلال تقديم شيء ملموس.

و- مرحلة الانتشار : حيث تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية و الأخيرة في عملية الإبداع ،حيث يتم استخدام ما تم تقديمه من عمل مبدع و النتائج المرتبطة به[2].

النموذج الثالث:

ومن أشهر النماذج نموذج "ويبست "الذي يتكون من أربع مراحل:

-مرحلة إدراك الحاجة للإبداع: تدرك الجماعة الحاجة للإبداع عندما يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والحالي، فإن التفكير الإبداعي قد يحدث نتيجة كاستجابة لهذه الفجوة، او قد تبرر الحاجة إلى الإبداع

[1]-بوشو جميلة ،دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة ،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة يحي فارس المدية ،2021،ص 53.

[2]-زواركي ايمان، أثر نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص99.

حينما تدرك الجماعة او المنظمة أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمات

-**مرحلة المبادرة:** يطرح الأفكار الإبداعية تشمل هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية للأخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو المنظمة بغرض تحسين المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، وفي حالة ما إذا كانت المبادرات والأفكار المقترحة التي تمثل إبداعا لا تلقي قبولا فهذا يعني إجهاضا والتخلي عنها، وبذلك تفقد العملية الإبداعية جزءا من وقودها.

- **مرحلة التطبيق:** تكمن أهمية هذه المرحلة أعضاء الجماعة والمنظمة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال التغيير للمنظمة منها مقاومة الفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها تحت شروط بحيث تصبح جزءا من ممارسات الأعمال اليومية أو الإجراءات أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، ومن المتوقع أن تعرض الفكرة الإبداعية في هذه المرحلة لبعض التعديلات أو التطوير لتمكينها من النجاح.

-**مرحلة الثبات** : و هي المرحلة التي تصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المنظمة حيث يرتبط بثقافة و معايير و إجراءات الرقابة في المنظمة و تعتمد عوامل النجاح تبعا للمناخ التنظيمي الذي تعمل فيه الجماعة فالمناخ الجيد هو الذي يوفر الفرصة الملائمة لتقييم الفكرة الجديدة تقييما موضوعيا و إدخال بعض التعديلات عليها اذا اقتضى الأمر لتكون مقبولة و صالحة للتطبيق و التطوير في المستقبل ،إن الإخفاق في تطوير الفكرة الجديدة و دمجها في النظام الحالي قد يؤدي إلى إلغاء هذه الفكرة و من ثم البدء من جديد في المرحلة الأولى .[1]

ثانيا: استراتيجيات الإبداع الإداري

يمكن للمنظمة ان تتبنى استراتيجيات الابداع الإداري التي هي عبارة عن السياسات التنظيمية التي تساعد في تحقيق التميز والتي تجعل منه ظاهرة متجددة ومتأصلة وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

1-**إسراتيجية إدارة بالأهداف:**

[1]-بوشو جميلة، دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

تعرف على أنها "نوع من الإدارة تتخذ أهداف منهجا لها في العمل الإداري ، و إنها أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف و الالتزام بالعمل ،و انها العملية التي يتكامل فيها الافراد داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المنظمة "[1]

تركز استراتيجية إدارة بالأهداف على الرؤساء والمرؤوسين، كما يساعد نظام المدراء على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية ودفع التعويضات، من خلال التركيز على النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي الى تحسين مستوى الأداء والإنجاز وهكذا تتوفر الفرصة للإبداع، وفيما يلي جدول يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط بموجب الإدارة بالأهداف:

الجدول (2-2): مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط بإدارة بالأهداف.

المنهج	التخطيط التقليدي	التخطيط بموجب الإدارة بالأهداف
الغرض	وضع الخطة	الحصول على نتائج قصوى
لافتراض الأساس	التنبؤات الدقيقة	المستقبل لا يمكن التنبؤ به
لأسلوب	ثابت على فترات	متحرك
النمط الإداري	تقليدي تسلطي	لامركزي ، متشارك
درجة الدعم	المقاومة و التذمر	المشاركة
المنافع و التكاليف	تضييع الجهد و المال	اقل جهد و مال و وقت

المصدر: عبد المعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة للنشر والتوزيع عمان، 2007، ص 14.

وتتكون استراتيجية الإدارة بالأهداف من:

-**وضع الأهداف: من** خلال تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

- **تطوير خطة عملية: تتعلق** الخطة بالأهداف الموضوعية، وتتمثل في تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الازمة لتحقيقها.

[1] -Peter Drucker &é ,What results You should expect ?USers Guide to MBO ,public Administration Review,vol36,N1USA,1967,p13.

-**الرقابة الدورية:** و ذلك للتأكد من أن الأهداف المسطرة تسيير في مسارها الصحيح.[1]

2- استراتيجية التغيير التنظيمي:

يعرف التغيير التنظيمي على أنه "عملية إدخال تحسينات أو تعديلات في عناصر العمل التنظيمي لكي تتمكن المنظمة من أداء أعمالها و إنجاز مهامها بشكل أفضل "[2]

الجدول (3-2): الجدول الذي يبين الفرق بين القيادة بالتغيير والقيادة التقليدية.

القيادة بالتغيير	القيادة التقليدية
الثقة على القدرة على التغيير	الخوف من التغيير
الرغبة في تحمل المخاطر	الخوف من عدم التأكد
اقتناص الفرص	انتظار الفرص
توقع المفاجئات	الانتظار حتى حدوث الاشياء
يدعم و يعزز قوة التغيير	يتجنب و لا يشجع التغيير

المصدر: سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي مطابع الدار الهندسة اسماعلية ،2013، ص221.

3 -استراتيجية التطور التنظيمي:

يعرف التطور التنظيمي "الجهد المخطط الذي يركز على تطوير الأنظمة المتكاملة في المنظمة كلها أو بعضها بما يؤدي إلى رفع فاعليتها و تحسين أدائها ".[3]

[1] - احمد السيد الكردي ،نظرية الادارة بالأهداف ،kenana online /users/ahmedkordy/posts/528596، تاريخ الاطلاع : 17/08/2017.

[2] -عارف حسين ناجي، السلوك التنظيمي، دار يافا للعملية، عمان، 2001، ص128.

[3] -احمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري،

إن التطوير التنظيمي يركز على الأفراد والعلاقات والتغير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع الإداري، إذا انه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي وهو يساعد أيضا على ترويج صفات تنظيمية تساهم في الابداع.

4-استراتيجية التخصص الوظيفي:

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فالترويج الإبداع الإداري تصمم وحدات تنظيمية ذات تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

و بالإمكان أن تكون هذه الاستراتيجية هي الأكثر قابلية الاستخدام من قبل المؤسسات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ،و لا تكون جذرية ،و كذلك فإن التخصص الوظيفي يعتبر الاستراتيجية الأكثر شيوعا بين استراتيجيات الإبداع الإداري.[1]

المبحث الثالث: علاقة التعلم التنظيمي بتنمية الإبداع الإداري.

تركز اليوم جل المنظمات العالمية على الوصول الى أعلى مستويات من الابداع ، وهذا لا يكون الا بتبنيها لمفهوم التعلم التنظيمي وتطبيق مختلف أدواته واستراتيجياته ، كونه تعلم دائم ومستمر يعمل على توفير كل الظروف الإبداعية لأفرادها من خلال زيادة معارفهم وأفكارهم ومحاولة خلق أفكار إبداعية من شأنها تمييز المنظمة عن غيرها وتحقيق تفوق عن مثيلاتها.

المطلب الأول: متطلبات وعوامل المحفزة في تنمية الإبداع الإداري.

يعتبر موضوع تنمية الإبداع الإداري وتطويره من المواضيع الهامة التي على المؤسسة الاهتمام به، والمؤسسات الناجحة والمتميزة في أدائها وإنجازاتها هي لبتي توفر من المتطلبات الضرورية لتشجيع العمل الإبداعي، وكذلك توفير جملة من العوامل الفعالة في تكوين النشاط الإبداعي وترجمته إلى إبداعات فعلية.

حيث يمكن تعريف التنمية الابداع على أنها "عملية تقنية تكنولوجية اجتماعية نفسية، حيث يتم اكتشاف الأفكار الإبداعية والاعتراف بها وتقاسمها وتحويلها في النهاية إلى إنتاج أفكار ومعارف جديدة "

أولا: متطلبات تنمية الإبداع الإداري

[1]- محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان ،2005، ص399.

تتطلب عملية تنمية الإبداع الإداري في المنظمة مراعاة خاصة والمتمثل فيما يلي:

1-**الإنتماء والولاء التنظيمي:** يعد الانتماء من أهم ركائز الإبداع الإداري فالفرد الذي يجب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع أكثر من غيره.

2-**إدراك العلاقات الاقتصادية:** تتكون بين أشخاص أو أقسام في المنظمة، حيث يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على تحسين استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية العمليات الإدارية في المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.

3-**إشباع المنهج العملي:** يعد إشباع المنهج العملي من الركائز التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة تجنبا للأسلوب العشوائي، أسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت الجهد والتكلفة.

4-**الإيمان بالراي والرأي الاخر:** يساهم توفير المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل مما ينعكس إيجابيا على أنماط العمل الإداري.

5-**الإيمان بضرورة التغيير و أهمية التطوير المستمر:** من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير و التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات و الأساليب العمل الإداري فيها .[1]

تجدر الملاحظة بأنه يصعب تطبيق الإبداع الإداري مالم يتوفر فيه المتطلبات وعليه يجب على المنظمة الأخذ بها من أجل تحقيق اهدافها ونعني بالمتطلبات هنا العناصر والمتغيرات التي يجب تواجدها في المنظمة المبدعة، التي تمكنها من وضع الاستراتيجيات التي تعمل وجودها واتخاذ ما يلزمها من قرارات بناءة وقد حددت فيما يلي:

-**التحدي:** تتم عن طريق تعيين الشخص المناسب والتي تتصل بخبراته ومهاراته، ذلك يؤدي إلى توفير المناخ الملائم للإبداع لديه، كما أن التمكين في المكان الغير المناسب يؤدي الى الإحباط والشعور بالتهديد.

-**الحرية:** تتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المستندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم

[1]-جقبوب عبد الحليم، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الابداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة المدية، 2021، ص102.

يفشلون في تحديد الأهداف أخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعمون أن الموظفون ليس لديهم المقدرة على التوصل للحلول الإبداعية.

-**تألق فرق العمل:** كلما كان فريق العمل متألقا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى المزيد من صقل المهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

*الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.

*مبادرة كل عضو إلى مساعدة الأخرين وخاصة في ظل الظروف الصعبة.

*ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأخرين للنقاش.

* تشجيع المشرفين أي أن معظم المديرين دائما مشغولين وتحت ضغط النتائج، الأمر الذي يفرض عليهم تشجيع الجهود المبدعة الناجحة، فلابد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتسنى للموظف إنجاز المهمة ويحرص عليها، فالمنظمات الناجحة نادرا ما يرتبط بين الإبداع وبين المكافآت المالية المحددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار إبداعية بعقل منفتح وليس بالنقد أو التأخير الرد أو إظهار رد فعل يعيق الإبداع.

*دعم المنظمة من خلال تشجيع المشرفين يبرز الإبداع و حقيقته أي أن الإبداع يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم وضع نظاما او قيما مؤكدة لتقديم المجهودات الإبداعية و اعتبار أن المبدع هو قمة الأولويات ، كما ان المشاركة في المعلومات ، اتخاذ القرارات و التعاون من القيم التي تشجع الإبداع .[1]

ثانيا: العوامل المحفزة في تنمية الإبداع الإداري.

[1]-اميرة هاتف، حدواي الجناني، الابداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة الوسام لمنتجات الالبان، مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، ال عدد98، 2014، ص125-16.

يمكن إبراز أهم العوامل التي تساهم في تحفيز عملية الإبداع من خلال ما يلي:

1-**الرؤى المستقبلية:** عندما يكون الأهداف واضحة العمل فإن أدائها يكون فعالا، لذلك كلما كانت الرؤية واضحة كانت أكثر فاعلية وكانت أقوى في تسهيل عملية الإبداع.

2-**مناخ التميز** : يقصد به توفير المناخ المناسب للإبداع ، كتوفير نظام للرقابة ، التعاون و قبول الآراء ، المقترحات و الاهتمام لتعظيم نوعية الأداء .[1]

تجدر الملاحظة أنه هناك عوامل أخرى تساعد على تشجيع الإبداع نذكر منها:

-التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون تحقيق الإبداع.

-وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

-العمل على إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار على ان تتولى الإشراق عليه جهة من الخزينة.

-تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تساهم في إثارة الفكر وتقديم أفكار جديدة ومن بين تلك الأساليب " العصف الذهني ".

-تشجيع الأداء الإبداعي و دعم المبدعين بتبني أفكار مع العمل على دراستها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.[2]

أو هناك تصنيف أخر للعوامل المحفزة سواء عوامل محفزة على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة بالإضافة إلى عوامل خاصة بالمؤسسة ككل:

1-**تنمية الإبداع الإداري على مستوى الفرد:** ويكون ذلك من خلال:

*تعزيز مهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل لدى الفرد.

*العمل على مناقشة الأفكار الجديدة يسمح بتنمية مهارات التفكير المتشعب والنقد.

[1]-سارة بان تومي، دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2013، ص19.

[2]-سارة بان تومي، نفس المرجع سابق، ص20.

*التحدث مع الأفراد لهم وجهات نظر مختلفة وتحليل الأفكار المتوصل إليها ودراستها.

*تسجيل الأفكار التي تطرأ على دهن الفرد فورا، وهي أسهل طرق الإبداع والتقييم معا.

*التعامل مع الأفكار والأساليب الشاقة والمعقدة كرياضة عقلية.

*وضع خطة لتنفيذ الفكرة الجديدة من أكثر الأمور نجاعة للإبداع، ووضع أوليات لها والبدء بالتنفيذ.

* مراعاة عناصر الإبداع الأساسية مثل الإحساس بالمشكلة، و وفرة الأفكار و المرونة.[1]

2-تنمية الإبداع الإداري على مستوى الجماعة:

لا يكفي تطوير الإبداع وتنميته على مستوى الفرد فحسب، بل ينبغي أن يشمل الجماعات داخل المنظمة أيضا، وتتمثل أهم العوامل المحفزة فب تنمية الإبداع الإداري على مستوى الجماعة في:

*بناء تقبل التغيير من خلال زيادة اعتقاد أفراد المؤسسة بأن التغيير يفيد المؤسسة.

*السماح بمزيد من التفاعل بين الأفراد في نفس الجماعة والجماعات الأخرى، فمثل هذا التفاعل يشجع تبادل المعلومات المفيدة، وانسياب الأفكار بحرية.

*التسامح مع الخطأ، فالجماعة و الإدارة عليها تقبل حقيقة أنه يجب استثمار الموارد و الوقت في اختيار أفكار قد لا تنجح.[2]

بالإضافة إلى:

*إثارة جو من الحوار البناء من خلال إيجاد مناخ يكون من خصائصه دعوة الأفراد إلى التنافس على الأداء المبدع.

*توفير المساندة و الدعم من قبل أفراد الجماعة لكل عضو في المجموعة حتى يتسنى الحصول على أكبر قدر من الأفكار و المقترحات المبدعة.[3]

---

[1]-وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2015، ص132.

[2] John Ivancerich،Peter Iorenzi،Steven Skinner،management qualité and compétitivités،2ed،mc Graw-hill. Boston. 1997. p550.

[3]-وسيلة واعر ، دور الانماط القيادية في تنمية الابداع الاداري، مرجع سبق ذكره،ص133.

3- **تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة:** تساعد الإجراءات التنظيمية في تعزيز وتنمية الإبداع الإداري بالمنظمة والمتمثلة في:

*إيجاد هيكل تنظيمي منفتح وليس مركزي.

*تشجيع ودعم ثقافة تسمح بقدر من التجارب والخبرات الإبداعية.

*تشجيع اتجاه التجربة والاختيار.

*تعميم قصص وروايات النجاح.

*الاهتمام بالاتصالات الفاعلة في جميع المستويات.

*تفويض السلطة للمبدأ بنشاط جديد.

*تجنب البيروقراطية في تخصيص الموارد وتقليص التدخل الإداري.

*عدم التشديد على المواعيد النهائية للإنجاز.[1]

المطلب الثاني: أساليب جماعية والمرحلية لتنمية إبداع الإداري.

تعددت أساليب الإبداع الإداري التي تقودنا إلى التعرف على عدة محاولات وطرق أثبتت نجاحاتها عند استخدامها كأحد أهم الوسائل لتنمية التفكير الإبداعي، وعليه يتضح أن الأساليب عديدة حتى لا يمكن حصرها، لكن هناك أساليب شائعة وليس بالضرورة أن تكون الأفضل، لأن ما يمكن أن ينجح في المنظمة ليس بالضرورة أن ينجح في المنظمة أخرى، وفيما يلي سنتطرق لأبرز هذه الأساليب وهي:

أولا: أساليب الجماعية لتنمية الإبداع الإداري

1-أسلوب العصف الذهني:

يعتبر " أليكسون أربوزن" الأب الشرعي لطريقة العصف الدهني أو ما يطلق عليه (إمطار الدماغ) حيث تتخلص هذه الطريقة أو النموذج لجمع فريق صغير من الأفراد لغرض التفكير أو إيجاد أفكار جديدة لمواجهة حاجة ما يعلن عنها مسبقا، يكون غير نقدي، متسامح تماما بحيث يذكر أي شيء يخطر بالبال

[1]-دجلة مهدي محمود، تأثير اخلاقيات الوظيفة في الابداع الاداري، هيئة التعليم التقني، مجلد 26، عدد4، بغداد 2013، ص121-122.

ومن المنتظر أن تشير ملاحظات شخص ما بالأفكار الأخرين، مما ينتج عن ذلك نتائج أعظم عليه هناك شروط لنجاح هذا الأسلوب أذكر منها ما يلي:

-الكم قبل الكيف بمعنى تأجيل الحكم على الأفكار.

-الالتزام بالدور وقيام كل عضو بالإدلاء بالفكرة واحدة في كل مرة.

-إمكانية البناء على أفكار الأخرين.

-منع النقد بشتى أنواعه.[1]

2- أنواع العصف الذهني: وينقسم الى:

أ-العصف الذهني الإلكتروني: والذي جاء نتيجة التركيز على نظم القرار المستندة على الحاسب الآلي، والتي تتطلب الحضور الشخصي للمشاركين الذين قد يتواجدون في مواقع ودول مختلفة، ويمتاز هذا الأسلوب بإمكانية التفاعل مع أشخاص في مواقع ودول مختلفة للتغلب على المشكلة وبالرغم من إيجابية الأسلوب إلا أن فقدان الاجتماعي بين المشاركين قد يكون له أثار سلبية على دوافعهم في العملية.

ب-العصف الذهني بطريقة ميتسوبيشي : قامت شركة ميتسوبيشي بوضع بديل ياباني أخر لأسلوب العصف الذهني ، حيث يمكن للمشاركين تسجيل أفكارهم قبل تبادلها مع الأخرين ، و قد تستغرق 50دقيقة بعدها يتطوع كل مشارك بقراءة أفكاره بصوت مرتفع و يقوم باقي المشاركين بتسجيل الأفكار الجديدة اعتمادا على الأفكار الاخرين، ثم يقومون المشاركون بشرح و تفسير أفكارهم بالتفصيل أمام كامل المجموعة ، و يقوم القائد المجموعة برسم خريطة الأفكار بالتفصيل على السبورة مما يسمح للجميع برؤية الأفكار المقدمة في الجلسة و العلاقات التي تربط بينها .[2]

2-حلقات الجودة:

[1]-فاطنة بالقرع ، التمكين كألية لدعم وتعزيز الابداع في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة المدية ، 2017،ص114.

[2]-زواركي ايمان، أثر نظم المعلومات الإدارية في تنمية الابداع الإداري على مستوى المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص109-110.

يعتبر " كاورا إشكاوا" الأب الروحي لحلقات الجودة، حيث قدم هذا العالم اقتراح مضمونه جمع معلومات صغيرة من العاملين مهمتها القيام بالتعرف على المشكلات المتعلقة بمجال أعمالهم، وكانت الفكرة وراء انتشار حلقات الجودة هي أن العاملين أدرى من غيرهم بمشاكل العمل، ويكون اهتمامهم أكثر بالعمل.

و تعتبر أنشطة حلقة الجودة أنشطة جماعية يجتمع فيها عدد من العمال دوريا لاتخاذ القرارات الكفيلة بحل المشكلة الموجودة بالفعل و تحسين الأداء ، حيث يسود الجلسة روح المشاركة بين أعضائها مما يسمح للفرد بتقديم أفكاره و إبداعاته و تحقيق ذاته و الرفع من معنوياته ،و التأثير إيجابيا على المنظمة .[1]

3-نظرية الحل الإبداعي للمشكلات:

تعرف على أنها عبارة عن " نموذج لعملية منظمة يمكن من خلالها استخدام ادوات واستراتيجيات التفكير الإنتاجي لفهم المشكلات وتوليد العديد من الأفكار غير العادية، وتقييم الحلول الممكنة وتنفيذها ".

ومن أهم خصائصها ما يلي:

-تتلاءم مع النشاط التلقائي للمخ في حل المشكلات وبالتالي يسهم في رفع كفاءة العمليات المعرفية؛

-يساعد الأفراد والجماعات على التعرف على الفرص المتاحة والاستفادة منها ومواجهة التحديات والتغلب على الصعاب؛

-يضم مجموعة كبيرة من الأدوات والطرق المتنوعة التي تصلنا إلى حل المشكلات حسب طبيعة المهمة والموقف الشخصي الذي يقوم بحل المشكلة؛

-يؤكد على أن الفرد القادر على استخدام أحل الإبداعي للمشكلات بفعالية هو القادر على استخدام أسلوبه الشخصي في الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات والتحديات.[2]

[1]-احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008، ص318-319.

[2]-محمود عكاشة، سعيد سرور، رشا المدبولي، تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات لدى معلمي العلوم وأثره على أداء تلاميذهم المجلة العربية لتطوير التفوق، مجلد2، عدد3، جامعة العلوم التكنولوجية،2011، ص23.

ثانيا: أساليب المرحلية لتنمية الإبداع الإداري

1- أسلوب القبعات الستة

تعتبر أسلوب القبعات الستة أحد الأساليب التي تنشر 6 أنواع من التفكير لدى الفرد وهي عبارة عن نموذج متكامل، يتضمن مجموعة من الألوان المختلفة والتي ترمز إلى أنواع متباينة من أنواع التفكير.

تعتبر تسمية القبعات كرمز للإشارة على ما يوضع فوق الرأس، ولأنه من السهل جدا ارتداء القبعة أو خلعها ولقد إختار العالم "ديبونو"القبعات كرمز لبساطتها ومبدأ هذه القبعات هو التفكير بالتوازي، بمعنى أن الجميع يفكر في نمط تفكير واحد، والنمط يغير حسب التعليمات المقدمة في الجلسة.

تتميز هذه الطريقة بأنها تعطي الشخص وفي وقت قصير جدا قدرة كبيرة على أن يكون متفوقا وناجحا في المواقف العلمية والشخصية، وإنها تحول الموقف الجامد إلى موقف مبدع، كما أنها طريقة يتم من خلالها التنسيق بين العوامل المختلفة للوصول إلى الإبداع، ويرى "ديبونو" أن اختيار القبعات يتم بأسس وهي:

*أن القبعات هي الأقرب للرأس، والرأس يحتوي الدماغ الذي يقوم بوظيفته التفكير ولهذا فهي الأقرب.

*عادة لا يبقى القبعة طويلا على الرأس لأننا سرعان ما نغيرها بتغير الظروف وهكذا الأفكار.

*يحتاج الشخص على ألوان مختلفة من التفكير، كما يلزمه أن يفسر أسلوبه في التفكير والوضع المستجد امامه ولذلك الإنسان المفكر يحتاج إلى لبس عدة قبعات مختلفة للتفكير والإبداع والنقد. ويهدف أسلوب القبعات ست إلى:

*الانتقال من عرضية التفكير إلى تعتمد التفكير.

*تبسيط التفكير وتوضيحه لتحقيق فاعلية أكبر.

*تنظيم المعلومات.[1]

حيث تتضمن كل قبعة ما يلي:

[1]-منال عبد الجبار السماك، بشار عز الدين السماك، فاعلية استراتيجيات القبعات الست في تحسين جودة الاداء لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي، مجلة الابحاث، المجلد، العدد11، جامعة العراق،2001، ص579.

-**القبعة البيضاء:** يكون الهدف محايد وموضوعي، فهي تعني الحقائق والأرقام، يكون التفكير في هذه القبعة للإجابة على الأسئلة التالية:

*كيف يمكنني الحصول على المعلومات التي أحتاجها.

تستخدم في المواقف التالية:

*المواقف التي تتطلب جمع بيانات ومعلومات محددة.

*عمل إحصائيات حول قضية أو مشكل معينة.

*كتابة تقارير موضوعية حول مشكلة أو قضية معينة.

عمل رسومات توضيحية أو أشكال بيانية لمشكلة او موضوع محدد.[1]

-**القبعة الحمراء:** تقوم على ما يمكن في العمق من عواطف ومشاعر، كذلك تقوم على الحدس بالاعتماد على المشاعر والعواطف، بالإضافة إلى الجوانب الأخلاقية والإنسانية في حل المشكلة ومن يرتدي هذه القبعة يقول هذا شعوري نحو الموضوع ومن يرتدي القبعة الحمراء تكون له القدرة على:

*إظهار أحاسيسه وانفعالاته بسبب وبدون سبب.

*يهتم بالمشاعر ولو تدعم بالحقائق والمعلومات.

*يميل بالجانب العاطفي و أرائه ، بالإضافة إلى أن تفكيره يكون على أساس عاطفي وليس منطقي لإصدار القرارات ، لكنها تستخدم في نهاية الجلسة التفكير بعد اتخاذ القرار لإعطاء الاستجابات العاطفية حول القرار سواء بالتأييد أو المعارضة و عندما يتم رفض الفكرة فإن القبعة الحمراء تبقى تثير الشكوك حولها ، لذلك يجب أخذ هذه الشكوك على محمل الجد .[2]

-**القبعة السوداء:** تقوم وجهة نظر هذه القبعة على الجانب السلبي، حيث تركز على الصعوبات، نقاط الضعف، التشاؤم، النقد، الحيطة والحذر من خلال التفكير في جميع الأسباب التي تفشل الحل ومطبقيها يحاولون جعل الحل أكثر مرونة، صاحب القبعة السوداء يطرح على نفسه الأسئلة التالية:

[1]-نجاة يحي، تفعيل الراس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الابداع، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر03، 2018، ص151.

[2]-ايمان زواركي، أثر نظم المعلومات الإدارية في تنمية الابداع الإداري على مستوى المؤسسة مرجع سبق ذكره، ص114.

*ماهي المخاطر؟

*أين تكمن الصعوبات؟

*ماهي نقاط الضعف والعيوب؟

تجدر الملاحظة أنه رغم الأهمية البالغة للقبعة السوداء فمن دونها يكون التفكير غير الواقعي، لكن لا يعني أن يرتدي الأفراد هذه القبعة طيلة الوقت اعتقادا منهم أنه التفكير الناقد.[1]

-**القبعة الخضراء:** تدعم القبعة الخضراء التفكير الإبداعي الجديدة، كما أنها تهتم بتقديم البدائل ووضع الاحتمالات والفرضيات، إذا يعمل أصحاب القبعة الخضراء على تحفيز الجهود الإبداعية من أمثل نذكر ما يلي:

*هل نحن نحتاج إلى أفكار جديدة؟

*هل يوجد هناك بدائل أخرى؟

*هل يمكننا أن تقوم بتأدية نفس العمل بطريقة أخرى؟

تجدر الملاحظة أن القبعة الخضراء تعمل على توفير الوقت و المكان المناسب من أجل تشجيع التفكير الإبداعي ، حت وغن لم تكن هناك أفكار إبداعية يحتمل تقديمها من طرف الأفراد، فغن القبعة الخضراء ستركز على الجهود الإبداعية .[2]

-**القبعة الصفراء:** تدل هذه القبعة على التفكير بالفوائد، الإيجابيات والطموح للمستقبل، فهي ترمز للتفاؤل اتجاه الحل المقترح ومرتدي هذه القبعة يطرح على نفسه مجموعة من الأسئلة وهي:

*ماهي الإيجابيات؟

*لماذا يعتبر هذا الأمر جيدا؟

*ماهي الأسباب المنطقية التي تقودها لهذا الاختبار؟

[1]-نجاة بن يحي، تفعيل الراس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الابداع، مرجع سبق ذكره، ص152.

[2]-جقبوب عبد الحليم، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الابداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص118.

فالشخص المفكر الذي يرتدي القبعة الصفراء يبحث عن الفوائد و قيمة الأشياء تماما كالاقتصادي الذي يعد جدوى المشروع، و تعتبر مكملة لقبعة التفكير السوداء، فهي تبين إمكانية تحقيق الهدف معين أو إنجاز عمل ما.[1]

- **القبعة الزرقاء:** تم استخدام القبعة الزرقاء من أجل عملية الرقابة، حيث تنظر في نوعية الأفكار المتبناة على مستوى المنظمة وتنظيم عملي التفكير من خلال تحديد الخطوات الأساسية التي يمر بها، كما ان القبعة الزرقاء تبحث عن القرارات والاستنتاجات المتوصل إليها ومن أمثلة ذلك ما يلي:

*هل يمكن أن نحصل على ملخص لأفكارهم؟

*هل يمكن علينا النظر في الأولويات؟

*تجدر الملاحظة أن القبعة الزرقاء عادة ما تستعمل من طرف المدراء والمسيرين ورؤساء

الجلسات مع إمكانية طرح و تقديم الاقتراحات من طرف الأفراد المشاركة.[2]

2-**أسلوب ديلفي:** يعد أسلوب ديلفي من الأساليب الوصول إلى الحلول الإبداعية من قبل مجموعة من الأفراد الخبراء في موضوع المشكلة العروضة للمناقشة، وذلك من خلال الاتصال المنظم الفعال بالأفراد المجموعة إيجاد الحلول للمشاكل المعقدة، كما أنه

لا يتطلب أن يكون أعضاء المجموعة من مكان واحد ولا يعرفون بعضهم، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى الخبراء ليبدو أرائهم في المشكلة ما ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار، وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين وتكرر خطوات حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة، وتتم هذه الطريقة بإتباع الخطوات التالية:

*تحديد المشكلة تحديدا واضحا.

*تصميم قائمة الأسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل، سلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه، مع إرسال قائمة إلى الخبراء على حدى طلبا لرأيه.

*تحليل الإجابات، واختصارها وتجميعها في مجموعات وكتابتها في شكل تقرير مختصر.

[1]-نجاة بن يحيى، تفعيل الراس المال الفكلاي من خلال ترسيخ ثقافة الابداع، مرجع سبق ذكره، ص152.

[2]-جقبوب عبد الحليم، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الابداع الإداري، مرجع سبق ذكره، ص118-119.

*إعادة إرسال التقرير المختصر مرة ثانية للخبراء طالبين رد فعلهم وتوقعاتهم عن الحلول المتعلقة بالمشكلة المطروحة.

*يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي يوضح الأسلوب المختار لحل المشكلة .[1]

المطلب الثالث: أهمية التعلم التنظيمي في تنمية الابداع الإداري.

ان الفرق الجوهري بين المنظمات التقليدية والمنظمات المتعلمة يكون بدلالة الدور الذي يلعبه الابداع التنظيمي في استراتيجية المنظمة ، ففي المنظمات التقليدية يحصل الابداع عند الحاجة كاستجابة للتحديات والتهديدات البيئية ، أما المنظمات المتعلمة التي أساسها التعلم التنظيمي فإنها تتخذ الابداع كعنصر مركزيا وحيويا للاستراتيجية ، كما ان المنظمات المبدعة لا تتفاعل مع بيئتها وحسب بل تخلقها أيضا ، وتقوم بصياغه القوى والظروف التي تؤثر في المنظمة ، ولان الفاعلية تتحرك نحو تحرير البيئة وليس مجرد التكيف معها فإنها تفصل التعلم التوليدي الذي لا يسمح بمجرد الكشف عن الأخطاء وانما يغير قيم النظرية قيد الاستخدام والاستراتيجيات والفرضيات ، وان المنظمات الناجحة تشترك الى حد كبير في الابداع من خلال تعبية المعرفة والمهارات التكنولوجية والخبرة لخلق منتجات وعمليات وخدمات جديدة ، وان أحد الأسباب الرئيسية لقدرة المنظمة الصغيرة نسبيا للبقاء في أسواق عالمية متنافسة بشدة هو تعقيد ما تنتجه والصعوبات الكبيرة التي يواجهها الداخلين الجدد الى السوق في محاولة تعلم وتوجيه تكنولوجياتهم ، غذ أن الابداع يقوم على أساس ادخال الأساليب أو العمليات أو المنتجات أو الخدمات الجديدة الذي يتطلب التعلم المستمر من اجل استيعاب وتطبيق الأشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق اهداف المنظمة

ومن خلال الاطلاع على ما تيسر من دراسات الرابطة بني متغيري الدراسة (التعلم التنظيمي والإبداع)يمطن تأطري اسهامات الباحثين من خلال وجهات النظر الآتية: [2]

[1]–ايمان هرموش، دور الاستثمار في راس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة سكيكدة، 2019، ص 94.

1 [2]خيرة عيشوش ،رفيقة بوسام ،تأثير التعلم التنظيمي وادارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي مجلة التنظيم والعمل، المجلد ،4العدد 4،ص ص : 14–15.

أولا: التركيز على التعلم والابداع بوصفها قدرات جوهرية

أشار Thompson، Strickland الى ان القدرات الجوهرية للمنظمة تتمثل في قابليتها على الإبداع وتقديم منتجات مميزة وخدمات للمجهزين ولزبائنها وتتسم بكونها فريدة من نوعها، مؤكدين على أن هذه العمليات ناتجة عن تجارب المنظمة والمهارات التي تتعلمها.

وقد ميز April الموارد الفكرية بتمثلها في ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العلمية التي يتقاسمها العاملون في المنظمة والتعلم المتراكم والخبرة، أوضح Prahalad، Hamel ان القيام المنظمة ببناء قدرات جوهرية الى امكانية المنظمة في التعلم المشترك ولا سيما تنسيق المهارات الإنتاجية و المنظمية وتحسين وتكامل تقنيات الانتاج المستخدمة، وان اتجاه المنظمات في الانفاق والاستثمار على البحث والتطوير وتشكيل رأس مال فكري إنما يهدف الى زيادة قدراتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند الى المعرفة وقادر على تقديم الدعم الى عدد كبير من المنتجات والخدمات.

ثانيا: التركيز على العوامل المؤثرة في التعلم والابداع التنظيمي

أشارت دراسة Ekvail ، Ryhmme الى أن المناخ المنظمي والموارد هما العاملان الاكثر قوة في التأثير على نتائج الإبداع والتعلم لدى أساتذة الجامعة. وقد أظهرت نتائج Tierney ، étal بأن العالقة تبادلية بين القائد والعضو كانت مؤشرا مهما لتطوير وابداع العاملين.

ثالثا: التركيز على التعلم المنظمى بوصفه عامل نجاح في ابداع المنتوج الجديد :

إن التعلم يؤدي دورا اساسيا في تمكين المنظمات من تحقيق السرعة والمرونة في عملية تطوير المنتوج، وان البحث الدؤوب لكسب المعرفة والمهارات المتنوعة يساعد على تكوين الفرق المتنوعة القادرة على حل طيف من المشكلات في فترة زمنية قصرية،

واستنتج Verganti في دراسته لتخطيط المنتوج أن التعلم من الخبرات السابقة هو الحجر الاساس للمراحل المبكرة من عمليات تطوير المنتوج للادارة الكفؤة وقد أيد Zirger في دراسته اداء المنتوج المتقدم جدا تكنولوجيا الحاجة الى الاليات المنظمية للحفاظ على تعلم تطوير المنتوج، واشارت دراسة Herschel ان المنظمات الناجحة أدركت بانها لم تعد تتوقع بان المنتجات والخدمات التي جعلتها ناجحة في الماضي، ستجعلها كذلك مستقبلا، لذا فإنها تسعى الى التميز من خلال رفع المعرفة الضمنية لأعضائها، وهذه المعرفة تصبح حيوية عند تحويلها الى قابليات ومنتجات جديدة.

ان الابداع التنظيمي هو القدرة على خلق الافكار واجراءات وعمليات من قبل افراد يعملون مع في نظام اجتماعي معقد ويعتمد هذا الاخير على القاعدة المعرفية التي تمتلكها المنظمة وتولد عن طريق التعلم التنظيمي ويلعب التعلم التنظيمي دورا هاما في رفع قدرة المنظمة على الابداع المفتاح الاساسي لبقائها.

والتعلم التنظيمي هو المتغير الاستراتيجي للمنظمات التي تسعى الى تقديم منتجات أو خدمات جديدة،أوانشاء أسواق بسبب الحاجة الى تبني واستدامة الابداع من اجل البقاء في ظل المنافسة الشديدة، ومن ثم فهو ضروري لتطوير العوامل المحفزة للإبداع و تمكين ادخال افكار جديدة.

خلاصة :

تحتاج المنظمات إلى زيادة وتيرة التعلّم التنظيمي، لمواكبة التغير، ولتحقيق ذلك فهي بحاجة لمزيد من الانفتاح واستقبال الأفكار والمفاهيم الجديدة، كما أنها بحاجة إلى ابتكار سلع وخدمات وطرق جديدة، والى تدريب العاملين وتشجيعهم على المبادرة والابتكار أثناء ممارسة أعمالهم.

هناك علاقة وطيدة وجوهرية بين التعلم التنظيمي وخلق الإبداع في المنظمات بصفة عامة ما يمكنها إعداده في المستقبل من تطور وتقدم يجعلها منظمة مبدعة بالدرجة الأول و التدريب في المنظمة يمثل اليوم احد أهم الأسس البناءة للإبداع على المدى الطويل .

فالإبداع يمنح للمنظمة شيئا متفردا وشيئا يفتقر إليه المنظمات الأخرى مما يسمح لها لتميز والاختلاف عن غيرها.

الفصل الثالث

تقييم دور التعلم التنظيمي في تنمية الابداع الإداري بالوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية

تمهيد

تتفق قيمة البحث العلمي من خلال ربط المبادئ العلمية النظرية بالجوانب التطبيقية للمشكلة محل الدراسة ، لذا سنحاول في هذا الفصل اسقاط اهم جوانب الاطار النظري للمتغيرات الدارسة على الواقع الحالي للجزائرية للمياه و بالضبط الوكالة التجارية لتوزيع المياه وحدة بلدية المدية كونها من القطاعات ذات الخصوصية ،و قد وقع الاختيار عليها كدراسة حالة باعتبارها من المؤسسات الجزائرية الرائدة في مجالها ، كما و انها في رأينا تعتبر مؤسسة ملائمة للإجراء الدراسات الميدانية فيها ، و هذا لسبب رئيسي مرتبط بتوفر شروط المنافسة ، وهذا السبب يعتبر ضروريا لتقييم الابداع الاداري في المؤسسة و التعلم التنظيمي و التي تسعى الجزائرية للمياه لتطبيقه .

و بناء عليه أردنا من خلال الفصل الثالث تقييم التعلم التنظيمي ودوره في تنمية الابداع الاداري في المنظمات ، من خلال نموذج دراسة يمكننا من اختبار الفرضيات الموضوعة في مستهل البحث حتى نتمكن من الاجابة على الاشكالية الدراسة و تحقيق اهدافها ، و في اطار سوف نعرض المباحث التالية:

المبحث الاول : التعريف بالجزائرية للمياه.

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

المبحث الاول : نظرة عامة على مؤسسة الجزائرية للمياه ADE

تعد المؤسسة الجزائرية للمياه مؤسسة صناعية تجارية ، تزود المواطنين و المؤسسات العمومية و الخاصة و الجماعات المحلية للمياه سواء للشرب او الاستعمال العادي ، حيث سنتعرف أكثر على المؤسسة وحدة المدية و هيكلها التنظيمي وذلك من خلال الاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة .

المطلب الاول : تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه.

ان المؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة المدية) انشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-156 المؤرخ في 19 محرم عام 1419الموافق 16 مايو سنة 1998 الذي يحدد كيفيات تسعير المياه المستعملة في المنزل و الصناعة و الفلاحة و التطهير و كذلك التعريفات المتعلقة بها.

تنشأ تحت تسمية الجزائرية للمياه مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري ، تدعى في صلب النص "المؤسسة " تخضع لقوانين و التنظيمات الجاري بها العمل و الاحكام هذا المرسوم ، و جاء انشاء الجزائرية للمياه في اعقاب الاصلاحات المؤسسية التي بدأتها الحكومة لضمان ادارة سليمة للموارد المائية و في نفس الوقت ضمان المصلحة العمومية و جودة الخدمة ، حيث تتميز بكونها مستقلة ماليا ذات شخصية معنوية تخضع في علاقتها مع الدولة للقواعد الادارية ، و تعد تاجرة في علاقتها مع الغير .

و تتكون وحدة المدية من (06) مراكز:

_مركز المدية.

_مركز البرواقية .

_ مركز قصر البخاري.

_مركز بني سليمان.

_مركز عين بوسيف.

_مركز تبلاط .

المطلب الثاني: ماهية المؤسسة الجزائرية للمياه

في هذا المطلب سنتعرف على المؤسسة الجزائرية للمياه بالإضافة الى مهامها و اهدافها .

1-**التعريف بالمؤسسة الجزائرية للمياه :** هي مؤسسة اقتصادية تجارية تقع في حي قطيطن المدية ، و تعتبر من اهم المؤسسات الحساسة التي لها دور فعال في الاقتصاد الوطني و كذلك تعتبر بالنسبة للمجتمع ام ركيزة لاستمرار الحياة، فقد عملت المؤسسة بكل تقنياتها لبذل الجهود لإيصال المياه لمنازل المواطنين وجميع المؤسسات الخاصة و العامة .

2-**مهام المؤسسة الجزائرية للمياه :** بالإضافة الى عمليات انتاج و توزيع و تخزين و معالجة المياه تقوم المؤسسة بما يلي :

_ ضمان تأسيس و نقل و استغلال الشبكات على مستوى الولاية بأكملها.

_تسيير عملية إنتاج مياه الشرب و نقصها و توزيعها ز معالجتها و تخزينها و تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها و تنميتها عبر مختلف البلديات.

_مراقبة نوعية المياه الموزعة.

_تحسين فعالية شبكات التحويل و التوزيع.

_ادخال تقنيات جديدة للمحافظة على المياه .

3_ اهداف المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة المدية :

_ضمان الخدمة العمومية و تطويرها.

_توفير قدر ممكن من المياه الصالحة للشرب.

_توصيل الماء في احسن الظروف .

_ تقوم بتنظيم التوزيع و التأطير المركز و تجديد الشبكة ووضع العدادات وسد النقائص وذلك ما يفرض عليها مصاريف عالية لا يمكن التحكم فيها الا بعد سنوات طويلة .

_مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الاعلام و التكوين و التربية و التحسيس باتجاه المستعملين.

_تحسين فعالية شبكات التحويل و التوزيع.

_تصور بزامج دولية مع المصالح العمومية لنشر ثقافة اقتصاد المياه.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة المدية)

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص يحدد اسلوب عملها و يحدد المسؤوليات لكل وظيفة من وظائفها ، فيما يلي سيتم تقديم الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه مع شرح مفصل لمهام كل مصلحة من مصالحه.

1-**الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه :**

يوجد داخل المؤسسة هيكل التنظيمي فعال يسهل التنسيق بين مختلف الوظائف و يساعد على تحقيق الاهداف و صنع القرار، و يحتوي الهيكل التنظيمي على ما يلي:

2**_ شرح مختلف مصالح الهيكل التنظيمي .**

2**_1 مدير الوحدة :** هو المسؤول و المسير للمؤسسة تجده على رأس الهيكل التنظيمي للمؤسسة و الذي له الحق في اتخاذ القرارات و اصدار الاوامر ومن مهامه التمتع بالسلطة التي تمكنه بالقيام بالمسؤوليات كاملة.

2**_2 الامانة :** و هي الوسيط بين المسؤول و المصالح الداخلية و الخارجية للمؤسسة و استقبال الزوار و كذلك استقبال الهواتف المدير.

2-**3 خلية الاعلام الالي :** تقوم بتصليح الاعطاب الحاصلة في مختلف المصالح.

2-**4 وحدة امن الاصول:** و هو المسؤول عن توفير الامن و عن اعوان الامن و الحراس و المحافظة على كل ما هو ملك للشركة من معدات و تجهيزات اي كل ممتلكات بصفة عامة لتوفير الظروف الامنية .

2-**5 القانونية و التقاضي** : تعتبر من اهم المصالح لدى المؤسسة بصفتها الواجهة القانونية التي تضمن هيبة المؤسسة سواء مع الزبائن او المتعاملين .

2-**6 وحدة المالية والمحاسبة** : تقوم هذه المصلحة بمعالجة جميع العمليات المحاسبية و المالية و اظهار كافة البيانات و المعلومات و تحليل النتائج و اعداد و الميزانية السنوية للمؤسسة و مراقبة الايرادات و النفقات لمعرفة وضعيتها المالية ، وتضم محاسبة العامة و ميزانية .

2-**7 قسم العمليات:** تتكون من ثلاث مصالح وهي:

_مصلحة الصيانة : و يكمن نشاطها في صيانة التجهيزات الالكتروميكانيكية و صيانة محطات الضخ و ابار الانتاج.

_مصلحة الاستغلال : متابعة برامج الاستثمار على مستوى شبكات التوزيع و كذلك متابعة و مراقبة اشغال التزويد بالمياه الجديدة .

_مصلحة التوزيع: و تكمن في:

متابعة برامج التوزيع و الضخ.

وضع برامج الاستغلال .

2-**8 قسم الموارد البشرية** : وهذه المصلحة تضم مصلحتين :

_ مصلحة الاجور : وهي المصلحة التي تقوم بإعداد الاجور شهريا و كشف الرواتب لكل عامل المؤسسة.

_ مصلحة المستخدمين : وهي المصلحة الاولى التي يتصل بها العامل وتقوم بمتابعة المسار الوظيفي لكل عامل المؤسسة من دخولهم الى غاية التقاعد و الحفاظ على حقوقهم .

2-**9 قسم الادارة و الموارد** : هي هيأة مكلفة بضمان برامج خاصة بالتموينات و القيام بمختلف عمليات صيانة السيارات و تسيير المخزون بشكل يضمن السير الحسن لمختلف المصالح و المراكز .

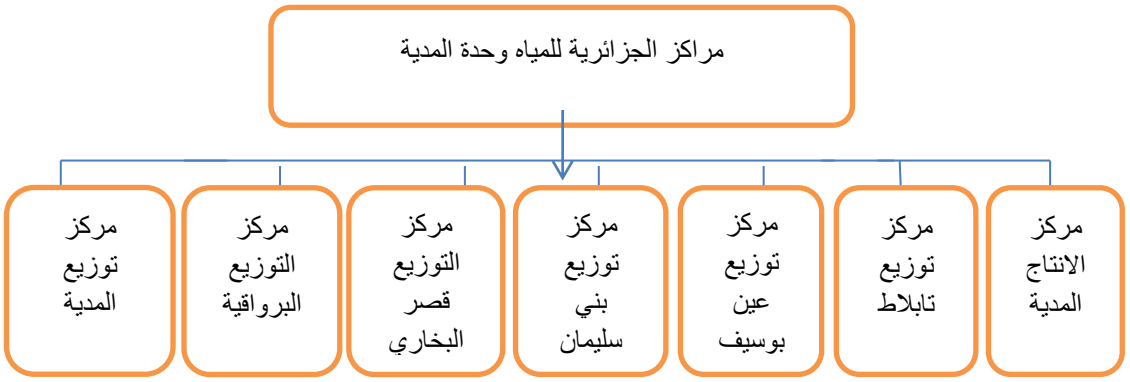
2- **10قسم التجاري** : و تضم مصلحتين : مصلحة العلاقات مع المشتركين او العملاء و مصلحة الفوترة او التحصيل ، ولهذه المصلحتين علاقات تعاون و تنسيق مع بقية المراكز و القطاعات .

-مصلحة العلاقات مع المشتركين : وهي علاقة تكاملية فيما بينها اذا تقوم بمعالجة مشاكل المشتركين مع مختلف المراكز .

-مصلحة الفوترة و التحصيل :تعتمد على تحرير الفواتير للمشتركين في كل ثلاثي .

2-**11المخبر او مركز التحليل** : يشرف عليه رئيس حيث يقوم بمراقبة و تحليل المياه للتأكد من سلامتها من الجراثيم المضرة بالصحة، وذلك من اجل ايصال مياه صالحة للشرب للمواطنين ، و يتكون من التحليل الفيزيائي الكيميائي و التحليل البكتيري .

الشكل رقم : (3-1) الهيكل الخاص بمختلف مراكز التوزيع:



المصدر : الوكالة التجارية لتوزيع المياه فرع المدية

سوف نتطرق في دراستنا التطبيقية بالضبط بمركز التوزيع بوحدة بلدية المدية والتي تحتوي على ثلاثة وكالات متواجدة في بلدية المدية (وكالة توزيع بحي 24 فيفري ،وكالة توزيع بحي المصلى ، وكالة توزيع بحي طحطوح) والبالغ عدد الموظفين الإداريين بهذه الوكالات الثلاث 110 موظف ، حيث اخترنا فئة الموظفين الإداريين كون هذه الفئة ذات مستويات تعليمية عالية وكفاءة تمكنها من التعلم وتنمية قدراتهم الفكرية والعقلية وتحقيق مستويات عالية من الابداع لدى الفرد والجماعة وبالتالي تنمية الابداع الاداري على مستوى المنظمة ككل.

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بشرح كل ما يتعلق بالاطار المنهجي للدراسة ، بدءا بتحديد مجتمع و عينة الدراسة ، و كذا اداة الدراسة المعتمدة ، ثم اساليب الدراسة و حدودها.

المطلب الاول: مجتمع و عينة الدراسة

لتقيم دور التعلم التنظيمي في تنمية الابداع الاداري في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية يتطلب الامر تحديد مجتمع الدراسة المناسب لاختبار هذا الدور و تقييمه و الذي يتم من خلال ضبط العينة المناسبة و التي تسهل هذا الاختبار .

أولا:مجتع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من اطارات العاملين في مختلف الوظائف بالوكالات التجارية بوحدة بلدية المدية والبالغ عددهم 110اطار من الجنسين ، حسب احصائيات الثلاثي الأول لسنة 2023.

ولقد تم تحديد مجتمع الدراسة من هذه المراتب لأن شاغليها ذوي مؤهلات ومن أصحاب الخبرة الذين يتطلب منهم الابداع ، و لكونهم على اطلاع بالتعلم التنظيمي المستخدم في الوكالات و اللازم لأداء مهامهم .

ثانيا : عينة الدراسة

ان مرحلة انتقاء عناصر الدراسة هي مرحلة مهمة من البحث ،و لقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية ، المتمثلة في اطارات العاملين في مختلف الوظائف و الاقسام في الوكالات التجارية لتوزيع وحدة بلدية المدية حتى تكون النتائج ذات مصداقية و لتحديد عينة الدراسة قمنا باستخدام المعادلة المتمثلة في ما يلي :

110 عامل ← 100 %

X عامل ← 30%

X=30×110/100

%30 ← 33عامل

و بعد التعويض في المعادلة السابقة تم التوصل لأن حجم عينة الدراسة المناسب هو(33) من أصل المجتمع المتاح (110)أي ما نسبته 30% من مجتمع الدراسة وتعتبر نسبة مقبولة لتحديد العينة. و بناء عليه قمنا بتوزيع قمنا بتوزيع الاستبيانات والبالغ عددها (33) استبيان على العينة التي يتم تحديدها ويمكن توضيح تعداد الاستبيانات في الجدول التالي:

جدول رقم (3–1): تعداد الاستبيانات الخاصة بالدراسة

الجدول رقم :(3-2) وصف عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الاستبيانات	العدد	النسبة
الموزعة	33	%100
المسترجعة	33	100%
المستبعدة	00	%7
المدروسة	33	100%

المصدر من إعداد الباحثة.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	19	%57,6
اناث	14	%42,4
المجموع	33	%100

المصدر : من اعداد الباحثة

من الجدول السابق ، تبين ان عدد الذكور الذين شملتهم عينة الدراسة بلغ (19)فردا بنسبة 57,6 % من العينة الكلية ، و ان عدد الاناث بلغ (14) فردا بنسبة 42,4 من العينة الكلية ، و هو يشير الى ان هناك زيادة في توظيف الذكور مقارنة بالإناث .

الجدول رقم : (3-3) وصف عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من30	06	%18,2
بين 30و40	14	%42,4
بين41و49	11	%33,3
اكثرمن50	02	%6,1
المجموع	33	%100

المصدر من اعداد الباحثة

من الجدول السابق تبين ان اعلى من افراد عينة الدراسة بنسبة 42,4% تتراوح اعمارهم ما بين (30و40سنة) ، يليهم الفئة العمرية ما بين (41و49سنة) بنسبة 33,3 % ، ثم الفئة العمرية (اقل من 30سنة) بنسبة 18,2%، و اخيرا الفئة العمرية (اكثر من 50سنة) بنسبة 6,1 %.

و هذا يشير الى ارتفاع نسبة الشباب أي الفئة العمرية (بين 30و40)و هذا راجع الي سياسة الجزائرية للمياه في التوظيف و استثمار الطاقات الشابة .

الجدول رقم: (3-4)وصف عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

مستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	06	%18,1
ليسانس	17	%51,6
ماستر	10	%30,3
المجموع	33	%100

المصدر: من اعداد الباحثة

فيما يتعلق بتوزيع العينة حسب المستوي التعليمي، توضح النتائج ان اعلى نسبة الاطارات الحاصلين على ليسانس بلغت (51,6%)، تليها نسبة الحاصلين على الماستر بنسبة (30,3%) من افراد العينة ، و اخيرا تقني سامي بنسبة (18,1 %).

و تدل هذه النتائج على ان الجزائرية للمياه تحرص على استقطاب افراد ذوي كفاءات و مؤهلات علمية

المطلب الثاني : وصف اداة الدراسة

قصد جمع المعلومات الازمة للدراسة و تحقيق اهدافها، استخدمنا الاستبيان كأداة لها من اجل تقييم الواقع الحالي للتعلم التنظيمي في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية ، و دوره في تنمية الابداع الاداري في المنظمات.

اولا : وصف اداة الدراسة

يتكون الاستبيان الخاص بالدراسة من 30فقرة بعد تحكيمها و إجراء تعديل في فقراتها و الملحق الرقم 1 يوضح الاداة في صورتها النهائية .

تضمن الاستبيان ثلاث اجزاء على التحول التالي :

الجزء الاول : تضمن الفقرات المتعلقة بالبيانات الشخصية ، و الغرض منه تجميع البيانات الشخصية حول المجيب على الاستبيان من حيث الجنس ، السن ، و المستوى التعليمي .

الجزء الثاني: يتعلق بفقرات تشخيص التعلم التنظيمي في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية ، تضمن 15فقرة.

الجزء الثالث : مخصص لقياس تنمية الابداع الاداري ، و يتضمن 15 فقرة ، و تتوزع فقرات هذا الجزء حسب انواع الابداع الاداري كتالي :

06 فقرات تنمية الابداع لدى الفرد و الجماعة .

09فقرات تنمية الابداع لدى المنظمة .

و كانت الاجابة على فقرات الاستبيان تتم على سلم وفق مقياس ليكرت خماسي التدرج ، وهو من اكثر المقاييس استخداما للقياس نظرا لسهولة فهمه ، حيث يتضمن السلم خمسة درجات وهي :

غير موافق تماما و يتحصل على الدرجة (1)

غير موافق و يحصل على الدرجة (2)

محايد و يحصل على الدرجة (3)

موافق يحصل على الدرجة(4)

موافق تماما و يحصل على الدرجة (5)

اما طريقة الاجابة فهي ان يضع المجيبون علامة امام واحد من المقاييس الخمسة السابقة و التي يرون انها تتوافق مع ادارتكم للفقرات الموضوعة .

المطلب الثالث : اساليب الدراسة و حدودها .

أولا : اساليب الدراسة

التكرار

المدى

المتوسط الحسابي

الانحراف المعياري

معامل الارتباط

ثانيا : حدود الدراسة

حدود مكانية : تمت الدراسة في مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري للمياه في الجزائر وحدة المدية وهي الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية، و التي تم تقديم الاطار التعريفي لها.

حدود زمانية :اجرت الدراسة الميدانية في الوكالة من جانفي 2023الى ماي 2023.

حدود بشرية : اقتصرت الدراسة في الوكالة على فئة الاطارات وفي جميع المستويات الادارية ،و استهدفت الدراسة عينة من 33 الاطارات المعنيين في الوكالات .

حدود العلمية :تمت الدراسة باستخدام الاستبيان ، بحيث كانت الاجابات على مقياس يتضمن 5 درجات ، بالإضافة الى اجراء مقابلات لغرض جمع المزيد من المعلومات التي لها علاقة بالموضوع .

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية و ذلك بالاعتماد على تحليل النتائج الدراسة.

المطلب الاول : تشخيص التعلم التنظيمي في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية

]15 75[بالنسبة للموظف واحد

المدى : $\frac{75-15}{3} = 20$

نستخرج الفئات :

الفئة الاولى:]15-35 [ضعيف

الفئة الثانية :]35-55 [متوسط

الفئة الثالثة:]55-75[جيد

العينة :33 عامل

]495-2475[

المدى :$x = \frac{2475-495}{3}$

$x = 660$

نستخرج الفئات

]495-1155 [ضعيف .

]1155-1815 [متوسط .

]1815-2475 [جيد.

انطلاقا من تحليل المعلومات المتحصل عليها يظهر الجدول التالي :

الجدول رقم :(3-5) تشخيص التعلم التنظيمي في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية

	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الملاحظة
تشخيص التعلم التنظيمي	33 عامل	60,03	1,94	3	جيدة

من إعداد الباحثة بناءا على البيانات المحسوبة

تبين من الجدول أن قيمة متوسط إجابات العينة على الفقرات الخاصة بالتعلم التنظيمي بلغت متوسّطًا حسابيًا قدره (60,03) بانحراف معياري قدر بـ (1,94)، وهي قيمة تقع في الدرجة المتوسطة بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، وهذا يدل على اهتمام الوكالات التجارية بالتعلم التنظيمي لديها وحرصها على توفير كل متطلبات التعلم التنظيمي بها بدرجة جيدة .

المطلب الثاني: تشخيص واقع تنمية الابداع الاداري بالوكالات التجارية بوحدة بلدية المدية

أولا : تشخيص واقع تنمية الابداع الاداري لدى الفرد و الجماعة بالوكالات التجارية بوحدة بلدية المدية

بالنسبة الفرد واحد

]30-6[

المدى : $x = \frac{30-6}{3}$

$$x = 8$$

نستخرج الفئات

] 6-14[درجة ضعيفة

]14-22 [درجة متوسطة

]22-30[درجة جيدة

بالنسبة للعينة 33عامل

]198-990[

المدى : $x = \frac{990-198}{33}$

$$x = 264$$

نستخرج الفئات

]198-462[درجة ضعيفة

]462-726[درجة متوسطة

]726-990[درجة جيدة

انطلاقا من تحليل المعلومات المتحصل عليها يظهر الجدول التالي :

الجدول رقم (3-6): تشخيص تنمية الابداع الاداري على مستوى الفرد و الجماعة في الوكالة التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية

	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الملاحظة
تشخيص تنمية الابداع الاداري لدى الفرد و الجماعة	33	25,06	2,1	3	جيدة

المصدر : من إعداد الباحثة بناءا على البيانات المحسوبة

تبين من الجدول ان قيمة متوسط اجابات العينة على فقرات الخاصة ب تنمية الابداع الاداري لدى الفرد و الجماعة بالوكالة التجارية توزيع المياه بلدية المدية بلغت متوسطا حسابيا قدره (25,06) بانحراف المعياري قدر (2,1) ، و هي قيمة تقع في الدرجة الجيدة بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة ، مما يدل على قيام ادارة الوكالة بتنمية الابداع لدى القرد و الجماعة بدرجة حيدة ،

ثانيا : تشخيص واقع تنمية الابداع الاداري لدى المنظمة

بالنسبة لعامل واحد

]45-9[

المدى: $x = \frac{45-9}{3}$

$$x = 12$$

نستخرج الفئات

9-21[درجة ضعيفة

]21-33[درجة متوسطة

]33-45[درجة جيدة

بالنسبة ل33عامل

]297-1485[

المدى : $x = \frac{1485-297}{3}$

$$x = 396$$

نستخرج الفئات

]297-693 [درجة ضعيفة

] 693-1089 [درجة متوسطة

]1089 -1485[درجة جيدة

الجدول رقم : (3-7) تشخيص واقع تنمية الابداع الاداري لدى المنظمة

	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الملاحظة
تشخيص واقع تنمية الابداع الاداري لدى المنظمة	33	34,66	2,54	3	جيدة

المصدر :من إعداد الباحثة بناءا على البيانات المحسوبة

تبين من الجدول ان قيمة متوسط اجابات العينة على فقرات الخاصة بتنمية الابداع الاداري لدى المنظمة بالوكالة التجارية توزيع المياه بوحدة بلدية المدية بلغت متوسطا حسابيا قدره (34,03) بانحراف معياري قدر ب (2,54)، و هي قيمة تقع في الدرجة الجيدة بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة ، مما يدل على قيام ادارة الوكالة بتنمية الابداع الاداري لدى المنظمة بدرجة جيدة .

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الاولى تنص على : "للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الاداري لدى الفرد و الجماعة في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية .

و لاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب معامل الارتباط

الجدول رقم : (3-8)نتائج اختبار معامل الارتباط للتعلم التنظيمي و تنمية الابداع الاداري لدى الفرد والجماعة

العينة		التعلم التنظيمي		تنمية الابداع الاداري لدى الفرد و الجماعة		معامل الارتباط (R)	الملاحظة
التكرار	النسبة	$\bar{x}$	الانحراف المعياري	$\bar{y}$	الانحراف المعياري		
33	%30	60,03	1,94	25,06	2,1	0,66	طردية

المصدر : من إعداد الباحثة بناءا على البيانات المحسوبة

تشير النتائج الموضحة بالجدول السابق ان المتوسط الحسابي للتعلم التنظيمي بلغت 60.03 وهي درجة جيدة ، اما الانحراف المعياري للتعلم بلغ 1.94 ما يعني ان اجابات الاستبيان تميل الى ان تكون قريبة من المتوسط ، كما تشير أيضا ان المتوسط الحسابي لتنمية الابداع الاداري لدى الفرد والجماعة بلغ 25.06 وهي درجة جيدة ، أما الانحراف المعياري بلغ 2.1 ما يعني أيضا أن اجابات الاستبيان قريبة من متوسط اجابات الاستبيان ، أما معامل الارتباط بلغ 0.66 أي هناك ارتباط خطي طردي بين المتغيرين التعلم التنظيمي وتنمية الابداع الاداري لدى الفرد والجماعة

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على

للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الاداري لدى الفرد و الجماعة في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية

الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على : للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الاداري لدى المنظمة الوكالات التجارية لتوزيع مياه بوحدة بلدية المدية .

و لاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب معامل الارتباط :

الجدول رقم : (3-9)نتائج اختبار معامل الارتباط للتعلم التنظيمي وتنمية الابداع الاداري على مستوى المنظمة

العينة		التعلم التنظيمي		تنمية الابداع الاداري على مستوى المنظمة		معامل الارتباط (R)	الملاحظة
التكرار	النسبة	$\bar{x}$	الانحراف المعياري	$\bar{y}$	الانحرلف المعياري		
33	%30	60,03	1,94	34,66	2,54	0,71	طردية

المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على البيانات المحسوبة

تشير النتائج الموضحة بالجدول السابق ان المتوسط الحسابي للتعلم التنظيمي بلغت 60.03 وهي درجة جيدة ، اما الانحراف المعياري للتعلم بلغ 1.94 ما يعني ان اجابات الاستبيان تميل الى ان تكون قريبة من المتوسط ، كما تشير أيضا ان المتوسط الحسابي لتنمية الابداع الاداري على مستوى الجماعة بلغ 34.66 وهي درجة جيدة ، أما الانحراف المعياري بلغ 2.54 ما يعني أيضا أن اجابات الاستبيان قريبة من متوسط اجابات الاستبيان ، أما معامل الارتباط بلغ 0.71 أي هناك ارتباط خطي طردي بين المتغيرين التعلم التنظيمي وتنمية الابداع الاداري على مستوى المنظمة .

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على

للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الاداري على مستوى المنظمة في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية

الفرضية الرئيسية والتي تنص على : للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الاداري في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية .

و لاختبار هذه الفرضية نقوم بحساب معامل الارتباط

الجدول رقم : (3-10)نتائج اختبار معامل الارتباط للتعلم التنظيمي وتنمية الابداع الاداري

العينة		التعلم التنظيمي		تنمية الابداع الاداري		معامل الارتباط (R)	الملاحظة
التكرار	النسبة	$\bar{x}$	الانحراف المعياري	$\bar{y}$	الانحراف المعياري		
33	%30	60,03	1,94	61,12	2,27	0,68	طردية

المصدر : من إعداد الباحثة بناءا على البيانات المحسوبة

تشير النتائج الموضحة بالجدول السابق ان المتوسط الحسابي للتعلم التنظيمي بلغت 60.03 وهي درجة جيدة ، اما الانحراف المعياري للتعلم بلغ 1.94 ما يعني ان اجابات الاستبيان تميل الى ان تكون قريبة من المتوسط ، كما تشير أيضا ان المتوسط الحسابي لتنمية الابداع الاداري لدى الفرد والجماعة بلغ 61.12 وهي درجة جيدة ، أما الانحراف المعياري بلغ 2.27 ما يعني أيضا أن اجابات الاستبيان قريبة من متوسط اجابات الاستبيان ، أما معامل الارتباط بلغ 0.68 أي هناك ارتباط خطي طردي بين المتغيرين التعلم التنظيمي وتنمية الابداع الاداري .

ومنه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على

للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الاداري في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية

الخلاصة

استعرضنا في هذا الفصل نظرة عامة على واقع التعلم التنظيمي في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية، باعتبارها دراسة حالة ، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية ، وأهم الاستنتاجات بناءا على ما تقدم من تحليل وتفسير من خلال تحليل أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات ، بالإضافة الى الحوار مع المسؤولين والموظفين في الوكالات

توصلت الدراسة الى :

1- نتائج مستمدة من وصف خصائص العينة:

- نسبة كبيرة من العينة هي من الذكور.
- نسبة كبيرة من العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة.
- نسبة كبيرة من العينة لديهم شهادة ليسانس.

2- نتائج مستمدة من تحليل إجابات العينة واختبار الفرضيات:

- هناك علاقة ارتباطية طردية بين التعلم التنظيمي وتنمية الابداع الاداري بالوكالات التجارية بوحدة بلدية المدية وأنّ أقوى علاقة ارتباط كانت لصالح الابداع الاداري على مستوى المنظمة.
- للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الاداري على مستوى الفرد والجماعة في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية.
- للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الاداري على مستوى المنظمة في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية.
- للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الاداري في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية.

الخاتمة

تعيش الإدارة اليوم عصرًا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، حيث يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات الحكومية والصناعية والأعمال، لذا فإن نجاح الدول في تحقيق أهدافها وتطلعاتها يرتبط بقدرة مؤسساتها على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه وعلى قدرة تلك المنظمات على استكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والانتاجية .

وحتى تستطيع المنظمات ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة، لا بد لها أن تنهج طريق السلوك الإبداعي، والذي يعتبر متطلبًا إجباريًا لتلك المنظمات التي تبحث عن التميز في الأداء .ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئًا فشيئًا أهمية الإبداع ودوره كنشاط يمكن أن يكون منظمًا، ومنهجيًا، من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب تحقق أداء أفضل.

وأصبحت المنظمات تتعامل مع الموارد البشرية على أّنها طاقة ذهنية وفكرية، ومصدر للمعلومات والمعرفة، والإبداعات والابتكارات، كما قامت أيضًا بمضاعفة الاهتمام بهذه الموارد، وتهيئة البيئة الصحية اللازمة لأداء العمل.

وعلى الرغم من تزايد أهمية دراسة التعّلم التنظيمي ، ودورها في تحقيق أهداف المنظمة ، أصبح مفهوم التعّلم التنظيمي ومنظمات التعلم أحد المفاهيم الأساسية التي اهتم بها المديرون والباحثون والممارسون في تعزيز ممارسة السلوك الإبداعي

ارتبطت اشكالية دراستنا بدور التعلم التنظيمي في تنمية الابداع الاداري في المنظمة ، حيث تم تقسيم الدراسة الى جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي ، وقد شمل الإطار النظري فصلين كما يأتي:

-الإطار النظري للتعلم التنظيمي حيث تناولنا من خلاله التعرف على المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي من مبادئ و نظريات التعلم التنظيمي ، بالإضافة إلى تطرقنا للمنظمة المتعلمة من مفاهيم وخصائص و أهم الاختلافات بينها وبين المنظمة التقليدية وطريقة الانتقال أو تحول المنظمات الى منظمات متعلمة.

– الإطار النظري لمساهمة التعلم التنظيمي في تنمية الابداع الإداري في المنظمة حيث تناولنا من خلال هذا الفصل عرض مختلف التعاريف المتعلقة بالإبداع والابداع الاداري ، والعلاقة النظرية بين التعلم التنظيمي وتنمية الابداع الاداري في المنظمة.

–الإطار العملي للدراسة فقد شمل على تقييم دور التعلم التنظيمي في تنمية الابداع الاداري لدى عينة من الموظفين في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية ، حيث تم توزيع استبيان على هذه العينة والبالغ عددها (33) استمارة ، بغية التعرف على مدى تطبيق التعلم التنظيمي والتي تجسد واقع تطبيق التعلم التنظيمي في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية ، بالإضافة الى التعرف على مستوى الابداع الاداري بمختلف مستوياته(على مستوى الفرد والجماعة ، على مستوى المنظمة) بالوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية .

أولا: اختبار الفرضيات

ففي الجانب النظري تم إثبات صحة الفرضية التي تنص " يساهم تطبيق التعلم التنظيمي في التأثير في مقومات الأفراد وجعلها مقومات ابداعية يسهل تطبيقها من أجل تنمية الابداع الإداري على مستوى المنظمات .

وفي الجانب التطبيقي تم اختبار صحة ونفي الفرضيات التالية :

1-تحقق الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على " للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الإداري في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية.

2-ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

–تحقق الفرضية الفرعية الأولى ، التي تنص " للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الإداري على مستوى الفرد والجماعة في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية ".

– تحقق الفرضية الفرعية الثانية ، التي تنص " للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الإداري على مستوى المنظمة في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية ".

ثانيا : النتائج المتوصل اليها

في ظل الحاجة الملحة للتغيرات السريعة والمستمرة في مختلف المجالات ، اتجهت أغلب المنظمات اليوم الة تطبيق التعلم التنظيمي لتنمية الابداع الاداري بها ، هذا ما توصلنا إليه من خلال تحليلنا لجوانب الموضوع ، الأمر الذي مكننا الى التوصل الى النتائج التالية :

- يساهم تطبيق التعلم التنظيمي الى التأثير في قدرات الأفراد ما يمكن من تحقيق مستويات عالية من الابداع الاداري ، فالتعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم ،بل يتعدى ذلك إلى تعلم وتطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد .
- للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الإداري على مستوى الفرد والجماعة في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية.
- للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الإداري على مستوى المنظمة في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية.
- للتعلم التنظيمي دور محوري في تنمية الابداع الإداري في الوكالات التجارية لتوزيع المياه بوحدة بلدية المدية.

- **ثالثا : الاقتراحات :**

على ضوء النتائج السابقة ، فإنه يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية :

تبني الأفراد المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية والابتكارية لديهم وتخصيص مبالغ مالية لدعم الإبداع في المنظمات ، من خلال وضع نظام للحوافز يكفل تشجيع الإبداع والبوادر الإبداعية ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بتقييم الإبداع والأفكار الإبداعية والابتكارية .من خلال الاهتمام بوضع برامج تأهيلية للأفراد العاملين في المنشآت من أجل تدريبهم على ثقافة الإبداع فهم رأس المال الحقيقي للمنشأة ضرورة توجيه الأبحاث القادمة إلى البحث في متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة، مثل أثر إدارة المعرفة على عملية التعّلم التنظيمي، أو أثر التمكين على عملية التعّلم التنظيمي.

- العمل على الاهتمام بالموارد الفكرية للمنظمة بمختلف أشكالها ، وذلك من خلال تنميتها وتطويرها واستغلالها الاستغلال الأمثل وصيانتها، مع توفير إطار عام لتقييم التجارب والخبرات وتسخيرها لخدمة المنظمة والاستفادة منها لتحقيق التميز.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا : الكتب

1- مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي ، مكتبة الجامعة ، إثراء النشر و التوزيع ، الأردن ، 2009.

2- ناصر محمد سعود جرادات وأخرون، إدارة التغيير و التطوير ، إثراء للنشر و التوزيع ، مكتبة الجامعة ، عمان ، الأردن ، 2013.

3- إحسان دهش جلاب ،إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ،عمان، الأردن، ،2011.

4- يوسف تمار ، تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين ، طاكسيج –كوم للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، الجزائر، 2007.

5- سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في مؤسسات الأعمال العصرية**، مطبعة العشري، مصر، 2006.

6- سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، مطابع دار الهندسة الإسماعلية، 2013.

7-العتيبي محمد زويد، الإبداع والتميز الإداري، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر ،2007 .

8- علاء محمد سيد قنديل القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون عمان، 2010.

9- عبوي ، زيد منير و محمد، هاني محمد ، المفاهيم إدارية الحديثة ط1عمان المقر للنشر و التوزيع 2014.

10-منصور طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس، نظرية المنظمة الطبعة العربية، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع 2010.

11- حريم، حسين، إدارة المنظمات ط1، أردن دار حماد لنشر والتوزيع ،2003.

12-صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الاعمال، دائر وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن ،2007.

13- سعيد يس عامر ،الإدارة و تحديات التغيير ،مركز مصر القاهرة ،بدون طبعة .

14-جيرالد جرينينج ،روبرت بارون ،إدارة السلوك في المنظمة ،ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ،دار المريخ للنشر ،الرياض ،2015.

15- جمال خير الدين،الابداع الاداري، دار اسامة لنشر و التوزيع ،الطبعة الاولى ، الاردن عمان، 2008.

16-عارف حسين ناجي، السلوك التنظيمي، دار يافا للعملية عمان، 2001.

17- احمد ماهر، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري،2007.

18- محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان ،2005.

19-هدى صالح السامرائي ، صبيح كرم الكناني ، نظام إدارة الجودة الأيزو ISO، مدخل لتحسين أداء الجامعات ، الطبعة الاولى ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014.

20-احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.

2 -رسائل دكتوراه

1- ترغين صباح ، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه، علوم تسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2018.

2- رضا نعيجة ، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2012.

3- هاجر تزغوين ، دور التعلم التنظيمي في تفعيل الأداء المتميز بجامعة يحي فارس بالمدية ، أطروحة دكتوراه ، إدارة أعمال ، جامعة المدية ، 2023.

4- يوسف عبايدية ، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز التنافسية ، المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، علوم اقتصادية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2018.

5- -فاسي فاطمة الزهراء ، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، علوم تسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2018.

6- حمد قبلان آل فطيح، "علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، أطروحة دكتوراه ، العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ،2013.

7- سماح ، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، أطروحة دكتوراه ، علوم اقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2013.

8- فطيمة الزهراء بريطل ، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، أطروحة دكتوراه ،تسيير المنظمات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016.

9- زواركي إيمان، أثر نظم المعلومات الإدارية في تنمية الإبداع الإداري على مستوى المؤسسة مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة المدية، 2019.

10- بوشو جميلة ،دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة ،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة يحي فارس المدية ،2021.

11- جقبوب عبد الحليم، أثر الإدارة الفعالة للوقت على تنمية الابداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة المدية، 2021.

12- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2015.

13- فاطنة بالقرع ، التمكين كألية لدعم وتعزيز الابداع في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة المدية ، 2017.

14- ايمان هرموش، دور الاستثمار في راس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة سكيكدة، 2019

15- نجاة يحي، تفعيل الراس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الابداع، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر03، 2018.

16- صالح مهدي العامري، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان2008.

3- رسائل ماجستير وماستر

1- بلقاسم جوادي ، التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين ، مذكرة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2015.

2- عيشوش خيرة ،التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير ، مالية دولية ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

3- سعود بن ذياب الذياب، مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، مذكرة ماجستير ، علوم ادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ،2014.

4- الجعبري، طارق عبد الفتاح ، دور إدارة العليا في تحقيق الابداع المؤسسي في المنظمات الاهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين رسالة ماجستير في الدراسات العليا جامعة القدس فلسطين، بدون سنة.

5- ثامر عبد الله ديونيس ،اساليب اتخاذ القرارات و دورها في تفعيل الابداع الاداري ،دراسة تطبيقية على منسوبين جوازات منطقة الرياض رسالة ماجستير (غير منشورة)،كلية العلوم الاجتماعية و الادارية ،جامعة الرياض،2013.

6- سهام عنيق، أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي ، مذكرة ماستر ، جامعة بن مهدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2018.

7- أم الهاني بدومة، تأثير التعلم التنظيمي على أداء الوظيفي، مذكرة ماستر أكاديمي، إدارة الأعمال ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2017.

8- صولح غلال فاطمة الزهراء ، مرني صنديد أسماء ، دور رأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمة المتعلمة ، مذكرة ماستر ، علوم اقتصادية ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ، عين تيموشنت ، الجزائر ، 2016.

9- أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2013.

10-ميموني سمية، دور الأبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة ورقلة ،2012.

11- خدوش لمياء، شناق سهام ، القيادة الإدارية و تأثيرها على الابداع الإداري ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة جيجل،2017.

12- سارة مكناسي، دور الابداع في تحقيق التنمية الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة ام البواقي . بدون سنة.

13-سارة بان تومي، دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2013.

4- المقالات

1-سمير محمد عبد الوهاب ، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الأداء ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي لتنمية الإدارية ، الرياض 1-4 نوفمبر .2010

2- قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، يومي 08و09مارس 2005 .

3- خميسة عقابي ، تقنية دلفي وأهميتها في الدراسات المستقبلية ، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ،جامعة باتنة ، الجزائر ، العدد11 ، .2017

4- حامد كريم الحدراوي، منتظر جاسم محمد، "العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أداؤه وأثرها في الإدارة الفاعلة للأزمات"، ا مجلة العربي للعلوم الاقتصادية و الإدارية، لمجلد 9،العدد 29، جامعة الكوفة، العراق، ،.2013

5-ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين وآخرون، "**دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة استطلاعية لعينة من القيادات في جامعة الكوفة)**"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ،11، العدد 2، جامعة القادسية، العراق، 2009.

6-خليدة محمد بلكبير ، تحقيق التميز من خلال المنظمة المتعلمة ، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 01 ، العدد 14 ، 2016.

7- هاجر تزغوين ، رشيد سالمي ، تشخيص واقع خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدية من وجهة نظر الأساتذة الباحثون ، مجلة المعيار ، جامعة تيسمسيلت ، المجلد 13 ، العدد 01 ، .2022

8-امينة عبد القادر ،علي عبد الله ،العلاقة بين مقومات و معوقات الابداع الاداري بين المؤسسات السودانية ،(دراسة تطبيقية على بعض منظمات الاعمال المتعددة الانشطة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية مجلد1،عدد16،جامعة السودان للعلوم التكنولوجية ،السودان ،2015

9-اميرة هاتف، حدواي الجناني، الابداع الإداري وتأثيره في التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة الوسام لمنتجات الالبان، مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، ال عدد98، 2014

10-دجلة مهدي محمود، تأثير اخلاقيات الوظيفة في الابداع الاداري، هيئة التعليم التقني، مجلد 26، عدد4، بغداد 2013.

11- محمود عكاشة، سعيد سرور، رشا المدبولي، تنمية مهارات الحل الإبداعي للمشكلات لدى معلمي العلوم وأثره على أداء تلاميذهم المجلة العربية لتطوير التفوق، مجلد2، عدد3، جامعة العلوم التكنولوجية،2013.

12- منال عبد الجبار السماك، بشار عز الدين السماك، فاعلية استراتيجيات القبعات الست في تحسين جودة الاداء لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي، مجلة الابحاث، المجلد، العدد11، جامعة العراق،2001.

13-خيرة عيشوش ،رفيقة بوسالم ،تأثير التعلم التنظيمي وادارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي مجلة التنظيم والعمل، المجلد ،4العدد 4.

14-سمير محمد عبد الوهاب ، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الأداء ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي لتنمية الإدارية ، الرياض 1-4 نوفمبر 2010.

15- السيد الكردي ،نظرية الادارة بالأهداف ،kenana online /users/ahmedkordy/postas/528596، تاريخ الاطلاع :17/08/2017.

المراجع باللغة الأجنبية

1-Elie Virgile Chrysostome, «**L'apprentissage dans les entreprises internationales (proposition d'un modèle intégrateur)**», 5ème conférence de l'association internationale de management stratégique, faculté des sciences de l'administration, université Laval, Québec13/14/15 juin 2001.

2-Elizabeth Lefranc, «**Management de l'expérience client au-delà des enquêtes satisfaction, la mesure de l'expérience vécue**», thèse de doctorat science de gestion, conservatoire national des arts et métiers, France, 2013.

3-Apprentissage organizational et conception des dispositifs experimentation, le cas du projet COMMUNIC», p:, www.strategie-aims.com, vu le 07/05/2023 à 123-30

4-Jo-Peter Drucker &é ,What results You should expect ?USers Guide to MBO, public Administration Review, vol36, N1USA, 1967, p13.

5- sundbo, management of innovation in services, industries journal, vol17, N, USA, 1997.

الملاحق

استبيـــــان

ولتحقيق في اطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال بجامعة المدية ،تتشرف الباحثة بأن تضع بين أيديكم استبيان بعنوان "دور التعلم التنظيمي في تنمية الإبداع الإداري بالوكالة التجارية لتوزيع المياه بلدية المدية " وفي سبيل ذلك نتوقع من سيادتكم المساهمة الجادة في انجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الاسئلة لما له من أثر كبير في الحصول على نتائج ايجابية ، مع العلم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها سنتعامل بها بسرية مطلقة ، ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط .

الهدف من الدراسة صممت الاستبانة من جزئين :

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى منك سيدي الفاضل قراءة الأسئلة ووضع علامة (+) أمام الاختيار الذي يتناسب مع وظيفتك الشخصية والوظيفية:

1-الجنس	ذكر	أنثى

2-السن	أقل من 30	بين 30و40 سنة	بين 41 و49 سنة	أكثر من 50

3-المستوى التعليمي	تقني سامي	ليسانس	ماستر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

سنقوم بتقديم مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق التعلم التنظيمي وما مدى تحقيق الأداء المتميز لدى الإطارات (الإطارات +الأساتذة الإداريين) في جامعتكم لذا نرجو من سيادتكم وضع إشارة (+) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم حول كل بعد من الأبعاد المذكورة.

المحور الأول: التعلم التنظيمي

المحور	موا فق تما ما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1 –تتبنى إدارتكم نظام اقتراح لإطارتها لسير العمل .					
2– تقوم الوكالة على تشكيل فرق عمل لأنشطتها.					
3– تقارن الوكالة أدائها الحالي مع أداء الوكالات الأخرى					

4- تعمل الوكالة على وضع مختلف البرامج التدريبية بهدف تنمية قيادتها الإدارية.					
5-تلزم الوكالة إطارتها على أداء الأعمال ضمن معايير الجودة المحددة .					
6- تمنح الوكالة الصلاحيات الكافية إلى منتسبيها بهدف حل المشاكل المتعلقة بأنشطتها و تسهيل العمل لتحقيق أهداف الوحدة .					
7-تتخلى الوكالة عن إجراءات العمل القديمة و تتبنى أخرى جديدة مختلفة من أجل تحقيق نتائج أفضل .					
8- تعمل الوكالة على القيام بمختلف البرامج التدريبية و المعرفية المشتركة مع الوحدات الأخرى .					
9- تشجع الوكالة على إقامة المؤتمرات و الندوات بهدف المشاركة في المعرفة العلمية.					
10-تمكن الوكالة إطارتها من المساعدة في تنفيذ أهداف الحدة .					
11- تشجع الوكالة على تبني تجارب جديدة في العمل (تجارب الآخرين الناجحة)					
12- تشجع الوكالة إطارتها على متابعة و تقييم أنشطة و فعالية عمالها.					
13-تعمل الوكالة على جمع و تحليل المعلومات و استخدامها في مواجهة المستقبل.					

14- يمتلك العمال إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة كالشبكات المحلية و الانترنت و غيرها.					
15- تمتلك الوكالة القدرة على التنبؤ و استباق الأحداث و المبادرة بالتغيير في حالة حدوث عارض ما في العمل.					

المحور الثاني: تنمية الإبداع الإداري

تنمية الإبداع الإداري على مستوى الفرد و الجماعة					
1- العمال لديهم القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل للعمل.					
2- للعمال القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.					
3-يحرص العمال على معرفة أوجه القصور في ما يقومون يه من عمل.					
4- يهتم العمال بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى و لم تطبق.					
5- يتحمل العمال مسؤولية الأعمال التي يقومون بها و هم مستعدون لمواجهة النتائج					

6-هل للعمال الجرأة على طرح أفكار جديدة و التعبير عن آرائهم .					
تنمية الإبداع الإداري على مستوى المنظمة					
1- يحرص العمال في الوكالة على تقديم أفكار جديدة و مناسبة للعمل .					
2- تحرص الوكالة على إدخال تغيرات في العمل .					
3-القرارات لا تتخذ يشكل عشوائي بل حسب الدراسات الموجودة .					
4- تقوم الوكالة بتصميم عملياتها بالشكل الذي يمكنها تحقيق الجودة في خدماتها .					
5- تسعى الوكالة إلى استثمار الأمثل لمواردها المادية بهدف تحقيق أهدافها .					
6- تسعى إدارة الوكالة على توفير ثقافة تنظيمية إبداعية لأفرادها بهدف التواصل مع المتغيرات.					
7- تعمل الوكالة على إشاعة القيم التي تشجع على خلق الأفكار الجديدة.					
8- تتبنى إدارة الوكالة ثقافة دعم جهود أفرادها من أجل الوصول إلى تحقيق أفضل الممارسات في الأداء.					
9- تنشر إدارة الوكالة روح الثقة و التعاون بين أفرادها.					